

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen - Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم

تخصص: ادارة الأعمال

إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

لمنظمات الاعمال

دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيك ببرج بو عريريج.

تحت إشراف:

أ.د. بودي عبدالقادر

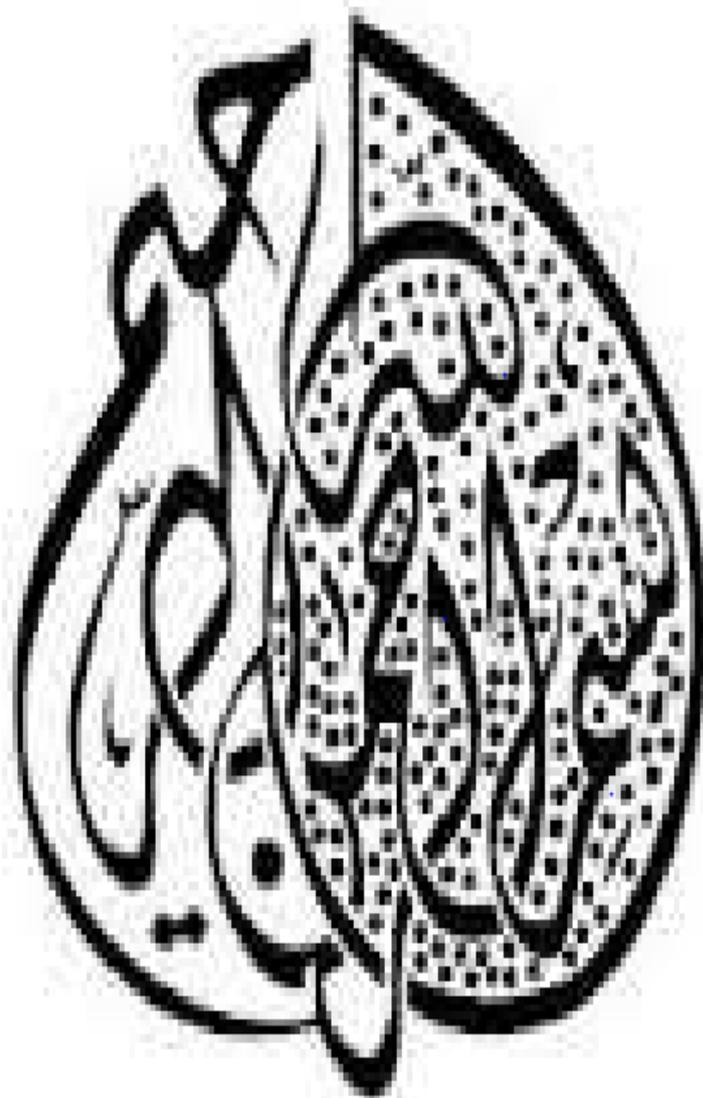
إعداد الطالبة :

بن حمو نجاة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن بوزيان محمد
مشرفا	جامعة بشار	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بودي عبدالقادر
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. شليل عبداللطيف
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوتلجة عبدالناصر
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. صوار يوسف
ممتحنا	جامعة بشار	أستاذ محاضر	د. بوسهمين أحمد

السنة الجامعية 2015 - 2016



قال الله تعالى: "وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ  
يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا وَيَرْزُقْهُ مِنْ  
حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَّوَكَّلْ  
عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ  
أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ  
قَدْرًا" [سورة الطلاق الآية 3]

## الاهداء

أهدي هذا العمل الى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما  
إلى زوجي العزيز وأبنائي.

## كلمة شكر وتقدير

الحمد لله الذي باسمه بدأت وعليه توكلت، الذي اعانني على اتمام هذه الأطروحة.

وبعد انهائي لهذه الاطروحة فان واجب الوفاء يدعوني لأتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الاستاذ الدكتور بودي عبد القادر لتفضله بإشراف على هذه الأطروحة ولما أحاطني به من رعاية علمية طيلة مشواري الجامعي لم يكن استاذًا فحسب بل كان بمثابة الأب الذي لم يبخل عليا بأي مساعدة فجزاك الله خير جزاء.

إلى السيد معلاش عبد الرزاق على كل المساعدة التي قدمها لي جزاك الله كل خير.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة لجنة المناقشة لتكرمهم بمناقشة وإثراء هذا البحث.

والى كل من علمني حرفاً.

والى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة.

شكراً

## المخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور ادارة علاقات الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

وقد اجريت الدراسة على مؤسسة كوندور الكترونيك بولاية برج بوعريريج حيث تم الاعتماد على استبيانين الاول وجه لعمال مؤسسة كوندور الكترونيك لمعرفة واقع تطبيق ادارة علاقات الزبائن في هذه المؤسسة وشملت العينة 100 عامل من هذه المؤسسة، أما الاستبيان الثاني فقد وجه لزبائن مؤسسة كوندور الكترونيك في الجزائر لمعرفة مدى تميز المؤسسة ودرجة ولاء الزبائن لها وشملت العينة 300 زبون، وقد تم اخضاع الاستبيانين لبرنامج spss النسخة العشرون، وبعد تحليل نتائج الاستبيانين تم حساب معامل الارتباط بيرسون لتوضيح درجة العلاقة بين ابعاد ادارة علاقات الزبائن وتميز المؤسسة.

وأهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة:

- تطبق مؤسسة كوندور الكترونيك ادارة علاقات الزبائن؛
  - درجة تميز مؤسسة كوندور الكترونيك في السوق الجزائرية متوسطة؛
  - درجة ولاء زبائن مؤسسة كوندور الكترونيك منخفضة؛
  - هناك علاقة طردية بين تطبيق ادارة علاقات الزبائن وبين تميز المؤسسة.
- الكلمات المفتاحية:** ادارة علاقات الزبائن، الميزة التنافسية، الولاء.

**Abstract**

This study aims at identifying the role of the customers relationship management in achieving the competitive feature of the firms.

I conducted this study on Condor Electronic firm in the city of Borj Borerij. It was mainly based on two questionnaires: The first one dealt with one hundred workers from the same company to check the real application of the customers relationship management in this firm whereas the second questionnaire included three hundred customers of the Condor Electronic company in Algiers so

as to find out the distinction extent of the firm and the degree of loyalty of the customers to the company.

The two questionnaires were analyzed by the SPSS program (version 20). After the results analysis of the two questionnaires, I calculated the Pearson correlation coefficient to show the relationship degree between the dimension of the customers relationship management and the excellence of the firm.

The most important findings of this study are as follows:

- The application of the customers relationship management in Condor Electronic firm.
- The degree of excellence of the Condor Electronic firm in the Algerian market is average.
- The degree of the customers' loyalty to the firm is low.
- There is a reciprocity relation between the application of the customers relationship management and the firm excellence.

**Key words:** the customers relationship, the competitive feature, loyalty.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

	الإهداء
	كلمة شكر وتقدير
I	الملخص
(III-VI)	فهرس المحتويات
(VII-IX)	قائمة الجداول
(X-XI)	قائمة الاشكال
XII	قائمة الملاحق
(أ-و)	المقدمة
(38-01)	الفصل الأول: إدارة علاقات الزبائن
02	مقدمة الفصل الأول
03	المبحث الأول: تطور توجهات المؤسسة نحو الزبون
03	المطلب الأول: التصورات الكلاسيكية للتسويق والنظرة إلى الزبون
06	المطلب الثاني: التصورات الحديثة للتسويق والنظرة إلى الزبون ونشأة إدارة علاقات الزبائن
13	المطلب الثالث: ماهية الزبون
14	المطلب الرابع: مفهوم التسويق بالعلاقات
18	المبحث الثاني: مفهوم إدارة علاقات الزبائن
18	المطلب الأول: تعريفات إدارة علاقات الزبائن
21	المطلب الثاني: مستويات ومكونات إدارة علاقات الزبائن
25	المطلب الثالث: أسباب تبني إدارة علاقات الزبائن وفوائدها وأهدافها
28	المطلب الرابع: متطلبات نجاح إدارة علاقات الزبائن ومعوقات تنفيذها
30	المبحث الثالث: وظائف إدارة علاقات الزبائن
31	المطلب الأول: وظيفة التسويق
33	المطلب الثاني: وظيفة البيع
35	المطلب الثالث: وظيفة الاهتمام بالزبائن
36	المطلب الرابع: وظيفة دعم الخدمات
38	خلاصة الفصل الاول
(82-39)	الفصل الثاني: تنفيذ استراتيجية إدارة علاقات الزبائن

40	مقدمة الفصل الثاني
41	المبحث الأول: معرفة الزبون
41	المطلب الأول: تعريف معرفة الزبون
43	المطلب الثاني: أنواع معرفة الزبون وشروطها
46	المطلب الثالث: ابعاد معرفة الزبون
47	المطلب الرابع: بناء معرفة الزبون
52	المبحث الثاني: الاساليب التنفيذية لإدارة علاقات الزبائن
52	المطلب الأول: الاتصال
56	المطلب الثاني: الثقة
57	المطلب الثالث: تلبية حاجات الزبائن
59	المطلب الرابع: السعر
60	المبحث الثالث: خلق القيمة للزبون
61	المطلب الأول: مفهوم القيمة المحققة للزبون
69	المطلب الثاني: سلسلة القيمة
75	المطلب الثالث: المكونات الأساسية للقيمة المدركة من طرف الزبون
80	المطلب الرابع: التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المؤسسة
82	خلاصة الفصل الثاني
(124-83)	الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة والميزة التنافسية
84	مقدمة الفصل الثالث
85	المبحث الأول: ماهية تجزئة السوق
85	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تجزئة السوق
90	المطلب الثاني: أسس ومتطلبات التجزئة الفعالة
93	المطلب الثالث: إستراتيجيات الوصول للأسواق المستهدفة
96	المبحث الثاني: أساسيات عن تنافسية المؤسسات
96	المطلب الأول: مفهوم ومؤشرات قياس تنافسية المؤسسات
98	المطلب الثاني: تحليل الصناعة وقوى التنافس
104	المطلب الثالث: استراتيجيات التنافس
108	المطلب الرابع: اشكال هيكل الصناعة
110	المبحث الثالث: أساسيات عن الميزة التنافسية
110	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
114	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
118	المطلب الثالث: تنمية وتطوير الميزة التنافسية
121	المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية
124	خلاصة الفصل الثالث
(161-125)	الفصل الرابع: الأبعاد الاستراتيجية لإدارة علاقات الزبائن لتحقيق الميزة

	<b>التنافسية</b>
126	<b>مقدمة الفصل الرابع</b>
127	<b>المبحث الأول: استخدام التكنولوجيا ضمن ادارة علاقات الزبائن</b>
127	المطلب الأول: الأدوات التكنولوجية لإدارة علاقات الزبائن
131	المطلب الثاني: متطلبات التكنولوجيا المستخدمة في ادارة علاقات الزبائن
133	المطلب الثالث: أثر استخدام التكنولوجيا على المؤشرات التنافسية للمؤسسة
135	<b>المبحث الثاني: رضا الزبائن ضمن إدارة علاقات الزبائن</b>
135	المطلب الأول: مفهوم رضا الزبون
141	المطلب الثاني: الاصغاء للزبون
142	المطلب الثالث: دور القيمة المدركة من طرف الزبون في الرفع من رضاه
145	المطلب الرابع: دور رضا الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة
149	<b>المبحث الثالث: ولاء الزبائن ضمن ادارة علاقات الزبائن</b>
149	المطلب الأول: تعريف ولاء الزبون
151	المطلب الثاني: انواع ووسائل ولاء الزبون
154	المطلب الثالث: دور القيمة المدركة من طرف الزبون في الرفع من ولاءه
156	المطلب الرابع: دور ولاء الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة
161	<b>خلاصة الفصل الرابع</b>
(162-208)	<b>الفصل الخامس: واقع تطبيق ادارة علاقات الزبائن في مؤسسة كوندور الكترونيك</b>
163	<b>مقدمة الفصل الخامس</b>
164	<b>المبحث الأول: التعريف بمؤسسة كوندور الكترونيك</b>
164	المطلب الأول: الصناعة الكهرومنزلية والالكترونية في الجزائر
167	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة كوندور الكترونيك
169	المطلب الثالث: أهداف والهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الكترونيك
174	<b>المبحث الثاني: المزيج التسويقي لمؤسسة كوندور الكترونيك وبينتها التنافسية وتحليل نشاطها ومجالات تميزها</b>
174	المطلب الأول: المزيج التسويقي لمؤسسة كوندور الكترونيك
182	المطلب الثاني: البيئة التنافسية لمؤسسة كوندور الكترونيك
186	المطلب الثالث: تحليل نشاط مؤسسة كوندور الكترونيك ومجالات تميزها
190	<b>المبحث الثالث: عرض لنتائج الاستثمارات المنجزة في إطار الدراسة التطبيقية</b>
190	المطلب الأول: عرض عام للاستثمارات المنجزة في إطار الدراسة التطبيقية
194	المطلب الثاني: ادارة علاقات الزبائن من وجهة نظر عمال مؤسسة كوندور الكترونيك
201	المطلب الثالث: عرض أهم نتائج الاستثمارات الموجهة لزبائن مؤسسة كوندور الكترونيك
203	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
208	<b>خلاصة الفصل الخامس</b>
(209-213)	<b>الخاتمة</b>

(226-214)	المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	نمط الشخصية والخصائص الملازمة.	(1-1)
68	القيمة من وجهة نظر الزبون.	(2-1)
143	قيم المنتج.	(4-1)
148	اتجاهات الزبائن ورد فعل المؤسسة.	(4-2)
165	أهم المؤسسات العاملة في الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر.	(5-1)
175	تشكيلة منتجات أجهزة التلفاز لمؤسسة كوندور إلكترونيك.	(5-2)
175	تشكيلة منتجات أجهزة الاستقبال الرقمية لمؤسسة كوندور إلكترونيك.	(5-3)
177	تشكيلة منتج الثلاجات لمؤسسة كوندور إلكترونيك.	(5-4)
177	تشكيلة منتج المكيفات الهوائية لمؤسسة كوندور إلكترونيك.	(5-5)
183	تشكيلة منتجات أهم المؤسسات المتنافسة في صناعة جهاز التلفاز	(5-6)
184	تشكيلة منتجات أهم المؤسسات المتنافسة في صناعة أجهزة استقبال الأقمار الصناعية.	(5-7)
184	تشكيلة منتجات أهم المؤسسات المتنافسة في صناعة الثلاجات	(5-8)
185	تشكيلة منتجات أهم المؤسسات المتنافسة في صناعة المكيفات الهوائية	(5-9)
186	تطور رقم الاعمال لمؤسسة كوندور إلكترونيك خلال الفترة (2006-2015).	(5-10)

187	تطور مؤشر ربحية مؤسسة كوندور الكترونيك خلال الفترة (2003-2015).	(5-11)
188	تطور مؤشر الحصة السوقية لمؤسسة كوندور الكترونيك في الفترة (2003-2015)	(5-12)
192	نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة.	(5-13)
194	الخصائص الشخصية لعمال مؤسسة كوندور الكترونيك.	(5-14)
195	المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بمعرفة الزبائن من وجهة نظر العاملين فيها .	(5-15)
196	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالتكنولوجيا في ادارة علاقات الزبائن .	(5-16)
196	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالعمليات المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن من وجهة نظر العاملين فيها .	(5-17)
197	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالأفراد العاملين فيها من وجهة نظر العاملين فيها .	(5-18)
198	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالتسويق من وجهة نظر العاملين فيها .	(5-19)
199	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالبيع من وجهة نظر العاملين فيها.	(5-20)
199	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بخدمات الاهتمام بالزبائن من وجهة نظر العاملين فيها.	(5-21)
200	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بإدارة علاقات الزبائن من وجهة نظر العاملين فيها.	(5-22)
201	الخصائص الشخصية والوظيفية لزبائن مؤسسة كوندور الكترونيك.	(5-23)

201	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع ولاء زبائن مؤسسة كوندور الكترونيك من وجهة نظر زبائنها.	(5-24)
202	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر تميز مؤسسة كوندور الكترونيك من وجهة نظر الزبائن.	(5-25)
202	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بمعرفة الزبون من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن.	(5-26)
203	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالتكنولوجيا في ادارة علاقات الزبائن من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن.	(5-27)
204	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالعمليات المتعلقة بادرارة علاقات الزبائن من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن.	(5-28)
204	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالأفراد العاملين فيها من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن.	(5-29)
205	نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالتسويق من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن.	(5-30)
205	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالمبيعات من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن.	(5-31)
206	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالاهتمام بالزبائن من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن.	(5-32)
207	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين مستوى ولاء زبائن مؤسسة كوندور الكترونيك وتميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن.	(5-33)
207	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين واقع تطبيق ادارة علاقات الزبائن لمؤسسة كوندور الكترونيك من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن.	(5-34)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	الرؤية التقليدية للمؤسسة.	(1-1)
07	الهيكل التنظيمي الصحيح والخاطئ للمؤسسات.	(1-2)
08	النظام التسويقي في ظل التوجه بالزبون.	(1-3)
11	الأركان المفهوم الاجتماعي للتسويق.	(1-4)
22	مكونات ادارة علاقات الزبائن.	(1-5)
23	مراحل تطور الزبون.	(1-6)
55	استخدام وسائل الاتصال للتأثير على الزبون.	(2-1)
61	محددات القيمة.	(2-2)
64	معادلة القيمة من وجهة نظر الزبون.	(2-3)
65	النظرة الشمولية للسعر.	(2-4)
70	السلسلة النموذجية للقيمة.	(2-5)
75	المكونات الأربعة للقيمة المدركة من طرف الزبون.	(2-6)
80	سلسلة قيمة المؤسسة على اساس سلسلة قيمة الزبون.	(2-7)
86	بعض المعايير العامة لتحديد السوق.	(3-1)
87	تمثيل نظامي للسوق.	(3-2)

29	تجزئة متعددة الأبعاد لسوق ما.	(3-3)
95	البدائل الخمس لتغطية السوق.	(3-4)
102	نموذج قوى التنافس الخمسة لبورتر.	(3-5)
115	نموذج مصادر الميزة التنافسية.	(3-6)
118	دورة حياة الميزة التنافسية (في شكل تكلفة اقل أو سعر مرتفع).	(3-7)
138	مطابقة الأداء والتوقعات.	(4-1)
144	المستويات الثلاثة للرضا حسب القيمة.	(4-2)
145	الإطار العام لقياس الرضا.	(4-3)
146	سلسلة "الرضا-الربحية".	(4-4)
147	رضا الزبون وبقاء المؤسسة.	(4-5)
150	أبعاد الولاء.	(4-6)
154	علاقة القيمة المحققة في المنتج بولاء الزبون.	(4-7)
156	أثر ولاء الزبون على مردودية المؤسسة.	(4-8)
157	الولاء والرفع من تنافسية المؤسسة.	(4-9)
159	نجاح المؤسسة مرهون بنجاح زبائنها.	(4-10)
171	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.	(5-1)

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الاستبيان الموجه لعمال مؤسسة كوندور الكترونيك.
02	الاستبيان الموجه لزمائن مؤسسة كوندور الكترونيك.
03	قائمة منتوجات مؤسسة كوندور الكترونيك لسنة 2015.

المقدمة

## المقدمة

تشهد الاسواق التي تعمل بها المؤسسات تغيرات كبيرة ومتسارعة وذلك نتيجة للتطورات التكنولوجية والتغير المستمر في البيئتين الاقتصادية والاجتماعية، ان هذا التغير في الاسواق جعل الحصول على ولاء الزبائن امرا صعبا مع كثرة الخيارات امامهم، كما اصبحت المعلومات العنصر الاستراتيجي لاستمرار المؤسسات وامتلاكها ميزة تنافسية تضمن محافظتها على زبائنها بتكاليف اقل.

وادي التطور السريع للتكنولوجيا ودخول الانترنت عصب الاعمال الى تسارعات وتغيرات كبيرة في نمط الاعمال من جهة، وتزايد رغبات الزبائن وتعقدها من جهة أخرى الامر الذي ادى الى زيادة الطلب على اسلوب فعال يساعد متخذي القرار في الوصول الى المعلومات عن زبائنهم بسرعة ودقة فائقة.

هذا ما فرض على المؤسسة تبني توجه جديد صالح لمثل هذا الوضع وهو ادارة علاقات الزبائن والتي تجعل هذا الأخير يتصدر قائمة أولويات المؤسسة، حيث أصبح أثنى أصولها فصار الاهتمام به يزداد من مستوى إلى مستوى أعلى منه، ويعتبر الزبون المفتاح الحقيقي للوصول إلى الازدهار والثروة خاصة بعد أن أيقنت المؤسسات أن مفاتيح التميز ستبقى دائما في يدي الزبون ومقدار تميز المؤسسة يعتمد على مدى تميزها في خدمة زبونها.

### 1- طرح أسئلة الإشكالية

- وانطلاقا مما سبق يمكن صياغة سؤال الإشكالية الرئيسية للبحث كما يلي:
- "كيف تستطيع المؤسسة أن تتميز عن المنافسة من خلال إدارة علاقات الزبائن؟"
- وقصد إعطاء صورة أوضح عن هذه الإشكالية تم استخراج الأسئلة الفرعية الآتية:
- ما المقصود بإدارة علاقات الزبائن؟
- كيف تنفذ استراتيجية ادارة علاقات الزبائن؟
- ما معنى تنافسية المؤسسة والميزة التنافسية؟
- ما الابعاد الاستراتيجية لإدارة علاقات الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية؟
- ما واقع تطبيق ادارة علاقات الزبائن في المؤسسة محل الدراسة التطبيقية؟

### 2-فرضيات البحث

يمكن فيما يلي طرح الفرضية الرئيسية وذلك في محاولة مبدئية للإجابة على سؤال الإشكالية الرئيسية:

يؤدي تطبيق ادارة علاقات الزبائن الى تحقيق التميز للمؤسسات.

أما الفرضيات الثانوية فيمكن صياغتها كما يلي:

- أمام اشتداد المنافسة أصبح لزاما على المؤسسات تطبيق ادارة علاقات الزبائن؛
- امتلاك ميزة تنافسية يمكن المؤسسة من احتلال أحسن المواقع المحلية والدولية؛
- مؤسسة كوندور الكترونيك لا تطبق ادارة علاقات الزبائن؛
- مؤسسة كوندور الكترونيك لا تتميز عن المنافسة؛
- مستوى ولاء زبائن مؤسسة كوندور الكترونيك منخفض؛

- لمعرفة الزبون دور في تحقيق التميز للمؤسسة؛
- لتطبيق التكنولوجيا في ادارة علاقات الزبائن دور في تحقيق التميز للمؤسسة؛
- للعمليات المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن دور في تحقيق التميز للمؤسسة؛
- للأفراد العاملين في المؤسسة دور في تحقيق التميز للمؤسسة؛
- لوظيفة التسويق دور في تحقيق التميز للمؤسسة؛
- لوظيفة المبيعات دور في تحقيق التميز للمؤسسة؛
- لخدمات الاهتمام بالزبائن دور في تحقيق التميز للمؤسسة؛
- لمستوى الولاء دور في تحقيق التميز للمؤسسة.

### 3- أهمية الموضوع

- اهمية الموضوع تأتي من اهمية ادارة علاقات الزبائن، فكلما دمجت المؤسسات ادارة علاقات الزبائن في خططها الاستراتيجية استطاعت الحصول على التميز عن المنافسة؛
- لفت انتباه مسيرو المؤسسات بضرورة تطبيق ادارة علاقات الزبائن باعتبارها المفتاح الحقيقي لنجاح واستمرار المؤسسة؛
- اكتساب ميزة تنافسية يجعل من السهل الدخول إلى الأسواق العالمية؛
- تزايد أهمية الزبون خاصة مع اشتداد المنافسة.
- يساعد الموضوع الباحثة في تنمية قدراتها البحثية والتحليلية، كما ان هذا الموضوع يعتبر استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه.

### 4- أهداف البحث

- تتمثل أهم الأهداف التي ينتظر تحقيقها من خلال هذا البحث فيما يلي:
- تحديد مفهوم ادارة علاقات الزبائن، وكيفية تنفيذها؛
- التعريف بالتنافسية والميزة التنافسية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة؛
- توضيح الابعاد الاستراتيجية لإدارة علاقات الزبائن ومحاولة الوصول إلى إظهار كيفية الرّفْع من تنافسية المؤسسة من خلال ادارة علاقات الزبائن؛
- دراسة واقع الاهتمام بمكونات ادارة علاقات الزبائن في المؤسسة محل الدراسة، ودرجة تميزها عن المنافسة والوصول إلى تقديم الاقتراحات المناسبة لها، مساهمة في إيجاد الحلول اللازمة لتخلص من السلبيات الممكن وجودها وتثمين الإيجابيات.

### 5-أسباب اختيار الموضوع

- هناك أسباب موضوعية وكذا ذاتية التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع، أهمها:
- أهمية موضوع ادارة علاقات الزبائن ودورها في رفع تنافسية المؤسسات؛
- التحولات الاقتصادية التي تمر بها المؤسسات الجزائرية خاصة مع ظهور المنافسة الأجنبية، الأمر الذي يحتم الاهتمام بالزبون وإرضاءه من جهة وزيادة ثقة العاملين وولاءهم من جهة أخرى لمواجهة هذه المنافسة؛
- الرغبة الشخصية في تناول مثل هذه المواضيع التي تأخذ طابع تسويقي.

## 6- صعوبات البحث

أهم الصعوبات التي تمت مواجهتها أثناء البحث:  
 -صعوبة ضبط حدود الموضوع نظرا لتشعبه وتداخله مع مواضيع أخرى؛  
 -نقص في الدراسات والأبحاث المعمقة التي تجمع بين ادارة علاقات الزبائن وتنافسية المؤسسات؛  
 -صعوبة الحصول على المعلومات خاصة في الدراسة التطبيقية.

## 7-محددات البحث

لتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة بالدقة المطلوبة كان لا بد من وضع بعض الحدود التي تمثل إطار هذا البحث وهي:  
 يتعلق الجانب النظري بمفهوم ادرة علاقات الزبائن وكيفية تنفيذها، وتنافسية المؤسسات والأبعاد الاستراتيجية لإدارة علاقات الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية، في حين يختص الجانب التطبيقي بدراسة واقع تطبيق ادارة علاقات الزبائن في مؤسسة كوندور الكترونيك، وذلك بالتركيز على وجهات نظر العاملين فيها وزبائنهم.

## 8-أدوات البحث ومصادر المعلومات

من أجل تحقيق أهداف البحث تمت الاستعانة بعدد من الأدوات والمصادر للحصول على المعلومات الضرورية وفيما يلي يمكن ذكر أهم هذه الأدوات والمصادر:  
 -المصادر والمراجع المكتبية التي كان الاعتماد عليها في الجانب النظري وذلك لاستغلال ما تناولته في هذا الموضوع، وكذا الدراسات السابقة؛  
 -مواقع الانترنت؛  
 -المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة التطبيقية.

## 9-المنهج المتبع

بهدف التأكد من الفرضيات والإجابة على أسئلة الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي بالنسبة للجانب النظري وهذا ما يتناسب وطبيعة الموضوع، وعلى منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي.

## 10-الدراسات السابقة

من بين الدراسات التي تم الاطلاع عليها والتي تناولت بعض عناصر البحث بشكل منفصل والتي لا يمكن الجزم بأن هذا كل ما هو متوفر:  
 -دراسة (Ghahfarokhi Akbar Deghni) بعنوان "اثر ادارة علاقات الزبائن على المحافظة على الزبائن في ماليزيا".

(The impact of CRM on Customer Retention in Malaysia,  
 International Conference on Electrical Engineering and Information,  
 IEEE, Vol 02, 2009).

هدفت هذه الدراسة الى التعمق في معرفة اثر ادارة علاقات الزبائن على المحافظة على الزبائن حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشملت العينة 150 فرد من مدراء والموظفين الاداريين ل15 مؤسسة من ماليزيا.

اظهرت نتائج الدراسة ان رضا الزبائن يقود الى ولائهم وان هناك علاقة طردية بين جودة الخدمات ورضا الزبائن، وأوصت الدراسة المؤسسات بتعميق معلوماتها التحليلية عن الزبائن حيث بوجود المعلومات الكافية عن الزبائن تكون المؤسسة قادرة على معرفة توقعات الزبائن وتلبيتها وبالتالي رفع ربحيتها.

-دراسة (Huang Youlan) بعنوان "استراتيجيات ادارة علاقات الزبائن بناء على خمس مراحل لدورة حياة الزبون في شركات الاتصالات في الصين".

(CRM Strategie Based on the Five stages Of the customer life cycle in telecommunications companies in China, International Conference on Electrical Engineering and Information, IEEE, 2009).

اعتمدت هذه الدراسة على تصنيف الزبائن في مجموعات مختلفة بناء على تحليل دورة حياة الزبون في قطاع الاتصالات والمكونة من خمسة مراحل حيث ضمت كل مجموعة زبائن كل مرحلة وتم استهدافهم بالاستراتيجيات المناسبة لخصائص كل مرحلة، وأوردت الدراسة تحليلاً لكل مرحلة من دورة حياة الزبون والاستراتيجيات المناسبة لها.

أوصت هذه الدراسة المؤسسات بضرورة الاعتماد على دورة حياة الزبون في ادارة علاقات الزبائن وذلك لتقوية ولاء الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- دراسة (Beldi Adel, Walid Cheffi) بعنوان "إدارة مشروع إدارة علاقات الزبائن: دراسة حالة عن احدى كبرى شركات الاتصالات الفرنسية".

(Managing Customer Relationship Management Projects : The case of a large French Telecommunication Company, International journal of project Management, ELSEVIER, ISSUE 04, Vol 28, 2010).

هدفت هذه الدراسة الى فهم كيفية تطبيق ادارة علاقات الزبائن بنجاح وطبقت هذه الدراسة على 5000 شخص من داخل مؤسسة اتصالات كبيرة بفرنسا واستعان الباحثون بعدة طرق لجمع البيانات وهي المعلومات الوصفية وتحليل الوثائق والبرمجيات بالإضافة الى المقابلات الشخصية.

وتشير نتائج هذه الدراسة ان تطبيق ادرة علاقات الزبائن يتطلب الدمج المتوازن بين اعادة هندسة العمليات والتغيير التكنولوجي وكلاهما يعتمد على اداء فريق العمل والتكنولوجيا المستخدمة والإدارة العليا، وقدمت الدراسة اقتراحات عملية لكافة المستويات الادارية لنجاح استراتيجية ادارة علاقات الزبائن.

-دراسة (Renart Luis, Carles Cabre) بعنوان "طرق التطوير المستمر لإستراتيجية ادارة علاقات الزبائن".

(Paths To Continuons Improvement Of A CRM Stratégie, hrcak Portal of scientific Journal of Croatia, 2008).

اجريت هذه الدراسة على خمسة (05) مؤسسات في اسبانيا تطبق استراتيجية ادارة علاقات الزبائن وهدفت هذه الدراسة الى التوصل الى كيفية تطوير استراتيجية ادارة علاقات الزبائن بشكل ناجح.

وأظهرت نتائج الدراسة ان هناك اربعة عوامل لنجاح استراتيجية ادارة علاقات الزبائن وهي:

-مراجعة رؤية المؤسسة وتحويلها نحو الزبون وتركيز السلوك التنظيمي وثقافة المؤسسة على الزبون؛

-مراجعة فعالية ادارة علاقات الزبائن؛

-الادارة الفعالة لكافة الاجراءات المساهمة في بناء علاقة مع الزبائن؛

-تطوير أداء الزبائن الذين يتواصلون مع الزبائن بشكل مباشر.

-دراسة (Choi Sang Long, Raha Khalafinezhad et autres) بعنوان "أثر عوامل ادارة علاقات الزبائن على رضا وولاء الزبون".

(Impact of CRM Factors on Customer satisfaction and loyaly Canadian Center of Science and Education, Vol 09, No 10, 2013).

اجريت هذه الدراسة على مجموعة من المتاجر في طهران بايران وشملت الدراسة 300 شخص من هذه المتاجر، واعتمد الباحثون على المنهج الكمي من خلال الانحدار المتعدد لإيجاد العلاقة بين رضا وولاء الزبون وسلوك الموظفين ونوعية المنتجات والخدمات، تطور العلاقات وتفاعل الادارة.

وقد توصلت الدراسة الى ان كل العناصر السابقة لها تأثير على رضا وولاء الزبائن ولكن اهم هذه العناصر هو سلوك الموظفين.

وأوصت الدراسة بضرورة التعامل الجيد مع الزبائن خاصة من قبل الموظفين الذين لديهم اتصال مباشر مع الزبائن وتطوير وسائل الاتصال معهم، تحسين المنتجات والخدمات بما يتوافق ورغبات الزبائن.

فيما يخص الميزة التنافسية فقد تناولتها العديد من الدراسات.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تربط بين ادارة علاقات الزبائن وتميز المؤسسة، كما انها اجريت على مؤسسة جزائرية كوندور الكترونيك.

## 11-تقسيمات البحث ومحتوياته

وقصد الإلمام بحيثيات ومتطلبات البحث، تم الاعتماد على خطة تنقسم إلى الفصول الآتية:

الفصل الأول ويتم التركيز فيه على تطور توجهات المؤسسة نحو الزبون، ومفهوم ادارة علاقات الزبائن، وصولاً إلى وظائف ادارة علاقات الزبائن.

والفصل الثاني تطرق لمعرفة الزبون والأساليب التنفيذية لإدارة علاقات الزبائن، كيفية خلق القيمة للزبون.

أما الفصل الثالث فيعرض لموضوع التنافسية والميزة التنافسية بتوضيح مفهومها وأنواعها، مع تحليل الصناعة وقوى التنافس.

ويأتي الفصل الرابع ليعالج الابعاد الاستراتيجية لإدارة علاقات الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك بتوضيح اثر استخدام التكنولوجيا على تنافسية المؤسسة، ومنه تأثير رضا وولاء الزبون على تنافسية المؤسسة.

في حين يتناول الفصل الخامس والأخير واقع تطبيق ادارة علاقات الزبائن في مؤسسة كوندور الكترولنيك، بالتعرض لقطاع الصناعة الالكترولنية والكهر ومنزلية في الجزائر وتقديم عام للمؤسسة بالتطرق لنشأتها ودراسة هيكلها التنظيمي ومزيجها التسويقي وبيئتها التنافسية وتحليل نشاطها ومجالات تميزها، ثم محاولة معرفة مدى اهتمام مؤسسة كوندور الكترولنيك بمكونات ادارة علاقات الزبائن من وجهة نظر العاملين فيها، ومدى تميز هذه المؤسسة من وجهة نظر زبائنها.

# الفصل الأول

إدارة علاقات الزبائن.

الفصل الأول

إدارة علاقات الزبائن.

**المبحث الأول: تطور توجهات المؤسسة نحو الزبون**

المطلب الأول: التصورات الكلاسيكية للتسويق والنظرة إلى الزبون  
المطلب الثاني: التصورات الحديثة للتسويق والنظرة إلى الزبون ونشأة إدارة علاقات الزبائن  
المطلب الثالث: ماهية الزبون  
المطلب الرابع: مفهوم التسويق بالعلاقات

**المبحث الثاني: مفهوم إدارة علاقات الزبائن**

المطلب الأول: تعريفات إدارة علاقات الزبائن  
المطلب الثاني: مستويات ومكونات إدارة علاقات الزبائن  
المطلب الثالث: أسباب تبني إدارة علاقات الزبائن وفوائدها وأهدافها  
المطلب الرابع: متطلبات نجاح إدارة علاقات الزبائن ومعوقات تنفيذها

**المبحث الثالث: وظائف إدارة علاقات الزبائن**

المطلب الأول: وظيفة التسويق  
المطلب الثاني: وظيفة البيع  
المطلب الثالث: وظيفة الاهتمام بالزبائن  
المطلب الرابع: وظيفة دعم الخدمات

## مقدمة الفصل الأول

لقد أيقنت المؤسسات في ظل المنافسة الشديدة، أن سر بقاءها وتطورها في السوق هو حفاظها على زبائنها الدائمين، وعدم التفريط فيهم وأيضا كسب زبائن جدد، وهذا لن يتسنى لها إلا بعد الحصول على رضا الزبائن وولاءهم عن طريق تبني التوجه بالزبون كمنهج أي جعل الزبون هو الرجل رقم واحد في المؤسسة، والإقرار بأهمية نشر ذلك في كل قسم من أقسامها وعند كل عامل فيها، من أجل تضافر الجهود وتسخير كل مواردها وقدراتها لخدمته، باعتباره مصدر نجاح المؤسسة واستمرارها.

وقد وصلت المؤسسة إلى مفهوم إدارة علاقات الزبائن نتيجة لتطور التسويق والنظرة إلى الزبون وزيادة تأثيره على القرارات الإستراتيجية في المؤسسة.

ومن ثمة كان الوعي بضرورة اعتماد ادارة علاقات الزبائن كمنهج استراتيجي، والذي يمنحها فرصة بناء علاقة تفاعلية طويلة الأجل معه، والتي يتعين على المؤسسة حسن ضبطها وتسييرها.

ومن أجل إيضاح مفهوم ادارة علاقات الزبائن جاء هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى المباحث التالية:

- تطور توجهات المؤسسة نحو الزبون؛
- مفهوم ادارة علاقات الزبائن؛
- وظائف إدارة علاقات الزبائن.

## المبحث الأول: تطور توجهات المؤسسة نحو الزبون

لقد مر التسويق منذ بدايته بالعديد من المراحل والتوجهات، والتي كانت كل مرحلة منه تتناسب والحقبة الزمنية التي مر بها، بحيث لم يكن الزبون على هذا النحو من الأهمية كما هو عليه اليوم، فقد اختلفت وجهات النظر إليه، وتفاوتت درجة أهميته عبر مراحل عديدة تطورت خلالها توجهات المؤسسة وتطورت معها النظرة إلى هذا الأخير.

ولتوضيح المراحل التي مر بها التسويق والنظرة إلى الزبون، مع ماهية الزبون تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

- التصورات الكلاسيكية للتسويق والنظرة إلى الزبون؛
- التصورات الحديثة للتسويق والنظرة إلى الزبون ونشأة إدارة علاقات الزبائن؛
- ماهية الزبون؛
- مفهوم التسويق بالعلاقات.

### المطلب الأول: التصورات الكلاسيكية للتسويق والنظرة إلى الزبون

كان أول ميلاد للفكر التسويقي بميلاد الثورة الصناعية أو كما عرفت بثورة الإنتاج منذ ذلك الحين عرف هذا التصور عدة تطورات استمرت على غاية الخمسينات من القرن الماضي ويتلخص التصور الكلاسيكي في ثلاث توجهات هي:

#### 1-التوجه الإنتاجي

يطلق على هذه المرحلة بفترة "المنتج هو الملك" حيث كان التركيز منصباً على الطاقة الإنتاجية من حيث حجم الإنتاج وتكاليفه، وكان كل ما يُنتج يُباع والطلب كان أكبر من العرض، ولم يكن السوق سوق منافسة<sup>1</sup>، والسيطرة كانت للإدارة الهندسية وإدارة التصميم والإنتاج، وكانت مصلحة المؤسسة تتفوق على بقية المصالح الأخرى ونشاط البيع ليس له أهمية.

وفي هذه المرحلة أيضاً كان هناك تعطش كبير في حاجات الزبون ورغباته ومنه فإن سلوكه كان التوجه إلى سد هذه الحاجات بأي شكل وبأي ثمن بغض النظر عن الجودة والمميزات والمتطلبات الإضافية<sup>2</sup>، فمثلاً كانت حاجته إلى السيارة متمثلة في قدرتها على أن توصله إلى المكان الذي يرغب فيه فقط، لذلك فإن سلوك الزبون كان سلوكاً ساكناً وفي اتجاه واحد دون أية اختيارات لأنه حتى هذه اللحظة لم يكن هناك مجال للمفاضلة.

ويفترض هذا المفهوم أن الزبون سوف يفضل تلك المنتجات المنخفضة التكلفة والمتاحة على مدى جغرافي واسع<sup>3</sup>، ومن ثم فإن تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع والقدرة على تخفيض التكلفة والعمل على إتاحة السلع في الأسواق عن طريق التغطية الواسعة هي الركائز الأساسية لتوجيه أوجه نشاط المؤسسة.

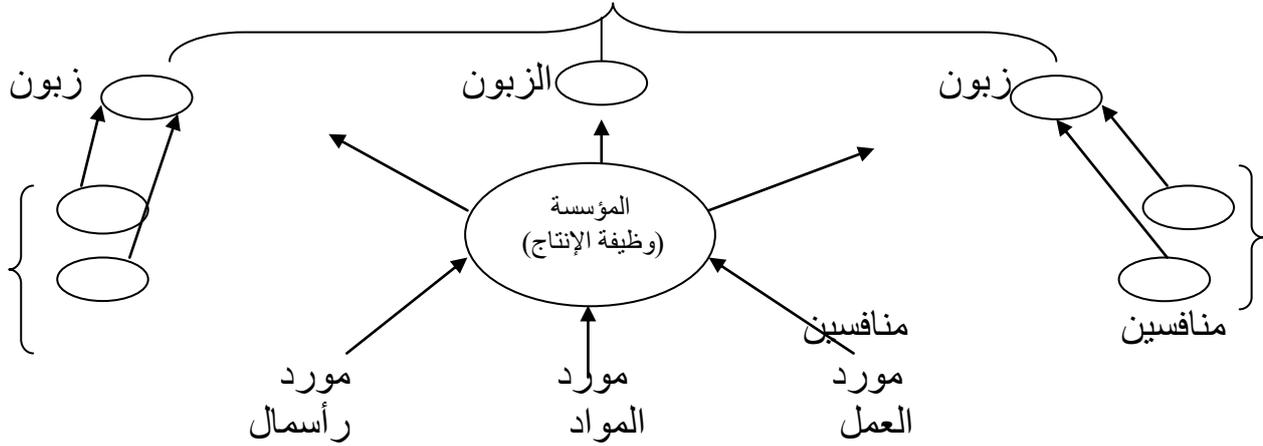
<sup>1</sup> Hélène LACROIX-SABLAYROLLES, ÊTES-VOUS VRAIMENT ORIENTÉ CLIENTS?, DUNOD, Paris, 2002, p: 17.

<sup>2</sup> ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص: 08.

<sup>3</sup> محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 1999، ص: 23.

إضافة إلى هذا فأساس كل تعاملات المؤسسة مع محيطها الخارجي ينطلق من الفروع الإنتاجية وقدرتها في الحصول على موارد لإنتاج أكبر عرض ممكن كما هو موضح في الشكل (1-1) الموالي:

الشكل (1-1): الرؤية التقليدية للمؤسسة.  
السوق



المصدر: J.LENDREVIE, J.LEVY, D. LINDON, MARCATOR, DALLOZ, Paris, 2003, p: 04. 7<sup>ème</sup> édition,

يتضح من الشكل (1-1) أعلاه الغياب التام للزبون في إستراتيجية المؤسسة، التي تعتبر وسيلة تحويل للمواد الأولية من الموردين لزبائن، ولا يوجد أي فكرة لدى مدير الإنتاج الذي يعتبر الرجل الأول في المؤسسة عن حاجات ورغبات الزبائن، أما المنافسة فهي ضعيفة وكل ما ينتج يباع.

## 2-التوجه السلعي

يفترض هذا التوجه أن الزبون يفضل المنتجات التي تقدم أفضل جودة أو أداء مما يعني التركيز على جودة منتجات المؤسسة والعمل على تحسينها من وقت لآخر، وعملية المفاضلة بين البدائل تتم على ضوء العلاقة بين السعر والجودة، كما أن الزبائن لديهم معرفة بالمنتجات والعلامات البديلة المعروضة في السوق<sup>1</sup>، ووفق هذا التوجه فإن المديرين يركزون على منتجاتهم أكثر من تركيزهم على حاجات السوق، وهناك الكثير من الشعارات المطروحة في هذا الخصوص مثل "أن السلعة الجيدة تبيع نفسها دون تسويق"<sup>2</sup>، وهذا الشعار الذي ارتكز عليه توجه العديد من المؤسسات لا سيما مؤسسة ألق نسيونال Elgin (national)<sup>3</sup> وهي من أكبر المؤسسات المتخصصة في صناعة الساعات المرتفعة الجودة، وقد كانت توزع منتجاتها من خلال محلات المجوهرات الشهيرة، وتتميز خصائص هذه الساعات بجودة الصنع باستخدام الذهب في أجزاء منها، احتفظت المؤسسة بمركزها في

<sup>1</sup> عبد الرحمن ثابت إدريس، جمال محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص: 41.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، التسويق "المفاهيم والاستراتيجيات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص: 62.

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن، المرجع أعلاه، ص: 63.

السوق منذ نشأتها عام 1864م حتى عام 1958م، حيث بدأت مبيعاتها وحصتها السوقية في الانخفاض نتيجة لدخول العديد من المنافسين بتشكيلات وأحجام وألوان ومقاسات مختلفة، مما أتاح الفرصة أمام الزبائن لاقتناء ساعات جذابة المظهر ورخيصة الثمن.

من هذه التجربة يلاحظ أن مؤسسة الق نسيونال (Elgin national) اعتمدت على جودة المنتج ولم تعطي أي أهمية لرأي الزبائن، فالتصور التسويقي الذي تبنته هذه المؤسسة في هذه المرحلة كان قاصرا لأنه لا يهتم بدراسة حاجات ورغبات الزبائن. إن الضعف في هذا التوجه يتمثل في انه يركز أساسا على جودة المنتج أو على المنتج في حد ذاته دون مراعاة من يقوم بعملية الاستهلاك، حيث لا تؤخذ حاجات الزبائن بعين الاعتبار، ولا ظروف المنافسة التي كانت تتنامى تدريجيا مما ولد فائضا كبيرا في العرض، هذا الوضع المتأزم دفع المؤسسات للبحث عن حلول لتخلص من الفائض ودفع الزبون لشراء، فاتجهت نحو مفهوم جديد هو المفهوم البيعي.

### 3- التوجه البيعي

هذا التوجه قد بُنيَ على أساس التوجه السابق وهو أن الزبون سوف يقبل بكل ما يُعرض عليه من السلع لذلك بدأ التوجه في هذه المصانع إلى صنع السلع، وفي معظم الأحيان هذه السلع عادية متشابهة في أدائها وخصائصها.

وفي هذه المرحلة تقوم إدارة التصميم والإنتاج بإنتاج كميات كبيرة من السلع، ومن هنا كثر العرض وقل الطلب، وظهرت الحاجة إلى استخدام الدعاية والإعلان لإرغام الزبون على شراء ما يتم إنتاجه، مما ظهر دور جديد لرجال البيع أكثر أهمية وظهرت الحاجة إلى إيجاد منافذ جديدة للتوزيع لزيادة حجم المبيعات.

ويقوم التوجه البيعي على مجموعة من الافتراضات الضمنية ومنها<sup>1</sup>:

- أن الزبون بطبيعته لن يقوم بعملية الشراء إلا إذا تم دفعه وتكثيف الجهود الترويجية حوله من خلال البيع الاندفاعي والمكثف لإقناعه بشراء المنتج؛

- أن الزبون عادة ما ينسى الخبرات السيئة الناتجة عن الشراء السابق وعادة لا يقوم بنقلها للآخرين، وقد يقوم بإعادة الشراء لنفس المنتج<sup>2</sup>؛

- أن هناك فرص بيعية كثيرة متاحة في السوق، ومن ثم فإن الاهتمام قد يكون بتحقيق مبيعات للزبائن دون الاهتمام بالاحتفاظ بولائهم لإعادة الشراء.

بالنظر إلى هذه الافتراضات التي يقوم عليها المفهوم البيعي يلاحظ أنها تقوم على دفع الزبون للقيام بعملية الشراء، إلا انه بدون استخدام العديد من الأنشطة التسويقية الخاصة بتقدير حاجات الزبائن وبحوث التسويق لم يعطي هذا التوجه الحل المناسب وإنما زاد من صعوبة العملية البيعية.

وبالرغم من قصور هذا التصور إلا انه وسع مجال الاهتمام بالزبون، وفي الواقع العملي الكثير من المؤسسات تستخدم أساليب الضغوط في البيع وذلك بالنسبة للعديد من المنتجات التي لا يبحث الزبون عنها بطبيعتها كالموسوعات العلمية... الخ، كما أن اغلب مؤسسات الدول النامية مازالت تعتمد على هذا التوجه ولم تصل بعد إلى المفهوم التسويقي الحديث.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 63.

<sup>2</sup> يقصد بالمنتجات في هذا الفصل السلع والخدمات.

## المطلب الثاني: التصورات الحديثة للتسويق والنظرة إلى الزبون

إن المفهوم الحديث لتسويق يحل محل المفهوم القديم وعلى العكس منه تماماً، فالمفهوم القديم يبدأ بالمنتجات المتوفرة في المؤسسة، ويعبر عن استخدام أنشطة البيع والترويج لزيادة المبيعات وتحقيق الأرباح، بينما يبدأ المفهوم الحديث لتسويق بالزبائن الحاليين والمحتملين للمؤسسة ويسعى وراء الربح من خلال إرضاء الزبون بالبحث عن الأدوات والوسائل التي تسمح بتلبية حاجات الزبائن مع ضمان ربحية المؤسسة، وقد تضمن التصور الحديث أربع محاور أساسية كلها تركز على الزبون وهي:

### 1- التركيز على الأسواق

يعتبر اختيار السوق المستهدف نقطة البداية لأي نشاط تسويقي، فلا يمكن للمؤسسة عملياً أن تغطي كل السوق، وتخدم كل حاجات الزبائن، كما أنه من غير المنطقي أن يعامل السوق كوحدة واحدة دون وجود اختلافات بين أفرادها، ومن ثم فإن على المؤسسة أن تعرف أسواقها المستهدفة بدقة.

مثلاً قد أثبتت صناعة السيارات اليابانية أهمية التجزئة الفعالة لسوق من خلال تصميمها لسيارة خاصة بالمرأة العاملة، التي تتضمن العديد من الخصائص تختلف عن نظيرتها الموجهة للذكور، بل إن بعض رجال صناعة السيارات قد حددوا سوق معينة للسيارات بتصميم "سيارة رجل المدينة" الموجهة للشباب والعاملين من الصغار السن الذين يحتاجون إلى سيارة صغيرة يمكن وضعها بسهولة في أماكن الانتظار<sup>1</sup>.

### 2- التوجه بالزبون

إن الاهتمام بحاجات ورغبات الزبون هو المدخل الحقيقي لنجاح التسويقي، فبالرغم من نجاح بعض المؤسسات في تحديد أسواقها بدقة إلا أنها تظل غير قادرة على التفكير تسويقياً أي موجهة بحاجات الزبون، لهذا فإن التوجه بالزبون يتطلب تحديد حاجات ورغبات الزبائن من وجهة نظرهم وسلوكهم وليس من منظور المؤسسة والعاملين بها، لأن عملية تحديد الخصائص التي يرغب فيها الزبون انطلاقاً من تصورات المسؤولين يفسر فشل العديد من المنتجات الجديدة بمجرد نزولها السوق<sup>2</sup>، ويقوم مفهوم التوجه بالزبون على ما يلي:<sup>3</sup>

- يعتبر المفهوم الحديث للتسويق الزبون حجر الزاوية في المؤسسة، لأنه يقوم على تحقيق أرباح المؤسسة من خلال إشباع حاجات هو رغباته؛  
- ويقوم هذا المفهوم على أن جميع أصول المؤسسة ليس لها قيمة بدون وجود الزبون، حيث يعد هذا الأخير أهم أصل في المؤسسة، لأن رضاه يؤدي إلى نجاحها؛  
- مهمة المؤسسة هي البحث عن الزبون واكتسابه والمحافظة عليه من خلال كسب ولائه؛  
- جذب والمحافظة على علاقات الزبائن بالمؤسسة، وتوظيفها من خلال تحقيق رضاهم؛

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، المرجع السابق، 1998، ص: 66.

<sup>2</sup> كلود فوسلر، بيتر جيمس، ترجمة علاء احمد صالح، إدارة البيئة، مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيمك، الجيزة، مصر، 2001، ص: 84.

<sup>3</sup> احمد علي سليمان، سلوك المستهلك، مكتبة الملك فهد، الرياض، السعودية، 2000، ص: 68.

-مهمة التسويق هي تحديد النقص في إشباع حاجات الزبون، والسعي لإشباعها بطريقة تحقيق رضاه؛

-الرضا الحقيقي للزبون يتأثر بمدى جودة أداء الإدارات؛

-التسويق يحتاج لممارسة التأثير والرقابة على الإدارات لضمان تحقيق الرضا؛

-التوجه بالزبون لا يعتبر مسؤولية قسم التسويق وحده، بل يجب أن تعمل كل عناصر المؤسسة كنظام متكامل موجه لتلبية حاجات الزبون وزيادة مستوى الرضا لديه، وفي هذا المضمون جاء تصريح المدير التنفيذي لمؤسسة فورد (Ford) أثناء العمل على مشروع سيارة روفر (Rover) أن الثقافة السائدة في المؤسسة مفادها أن الزبون يجب أن يحب السيارة، وقد أدركت المؤسسة انه لا يمكن الاستعانة بالتكنولوجيا من اجل التكنولوجيا<sup>1</sup>.

لقد أصبح رضا الزبون مطلب وغاية تتشدها كل المؤسسات بمختلف أنشطتها ووسائلها وأهدافها، ويعد التوجه بالزبون فلسفة قائمة بحد ذاتها، أساسها النجاح والسيطرة على السوق يتطلب تحسين قيمة المنتجات وكل ما يرتبط بها من جودة وخدمة ما بعد البيع...، بصفة مستمرة طبقا للمستوى الذي يحدده الزبون بل حتى يرغب فيه أو يفكر فيه، وهذا لن يتحقق إلا بوضع الزبون في قمة الهيكل التنظيمي وتضع الإدارة في أسفل الهرم المقلوب بعدما كان الهيكل التنظيمي يضع الإدارة العليا في الأعلى والزبون في قاعدة الهرم كما هو موضح في الشكل (1-2) الموالي.

الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي الصحيح والخاطئ للمؤسسات.

المؤسسة ذات التدرج الصحيح

المؤسسة ذات التدرج الخاطئ



المصدر: مبروك الهواري، رضا العميل، محدداته وأهميته، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الأول، القاهرة، 2001، ص: 343.

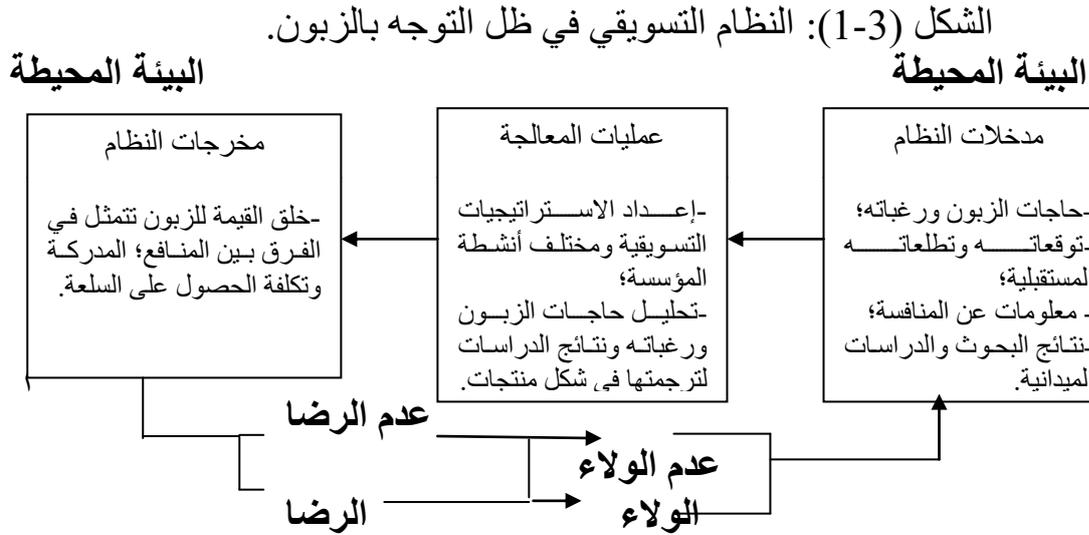
يلاحظ في الجزء الأول من الشكل (1-2) أعلاه أن الزبون في أسفل الهيكل التنظيمي للمؤسسة هذا يعني اهتمام المؤسسة بجانب الإنتاجي دون مراعاة حاجات ورغبات الزبائن، أما في الجزء الثاني فالملاحظ أن الزبون في قمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة أي أن المؤسسة تسير بحاجات ورغبات الزبون فهو الرجل رقم واحد فيها، وتعمل على خلق القيمة لديه، وإظهار حاجات كامنة لديه.

<sup>1</sup> فليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، التسويق، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، سوريا، الجزء الثالث، 2002، ص: 188.

### 3- تكامل النظام التسويقي

طبقاً للمفهوم التسويقي الحديث، لا بد أن يكون هناك نظام متكامل وتنسيق بين الوظائف المختلفة في المؤسسة، تجاه تحقيق أهدافها، فطالما أن منتوجات المؤسسة موجهة ناحية إشباع حاجات الزبون ومن ثم تحقيق رضاه فإن نقطة الارتكاز الرئيسية في تخطيط أوجه النشاط المختلفة وكافة القرارات الإدارية المتخذة داخل المؤسسة ينبغي أن تكون مبنية على إشباع حاجات الزبون ورغباته.

والنظام هو جمع للأجزاء ذات العلاقة المتبادلة، تتلقى مدخلات ويتم إجراء عمليات مخططة عليها، لنتج مخرجات محددة<sup>1</sup>، كأى نظام يضمن ثلاث عناصر كما هو موضح في الشكل (1-3) الموالي:



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على:  
- عبد العزيز مصطفى أبو نبعه، المرجع السابق، الطبعة الثالثة، 2002، ص: 57.

يوضح الشكل (1-3) كيفية تفاعل النظام التسويقي وتتلخص في:

#### 1-3-1- مدخلات النظام

مدخلات النظام التسويقي في المؤسسة هي المعلومات التي يتم جمعها عن الزبائن مثل تحديد قطاعاتهم وحاجاتهم وأماكن تواجدهم وتوزيعاتهم، أيضا المعلومات التي يتم جمعها عن المنافسين، بالإضافة إلى أهداف المؤسسة<sup>2</sup>، كما أن ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة تعتبر من المدخلات التي تؤثر على قرارات المؤسسة.

#### 2-3-2- عمليات المعالجة

تجري المؤسسة عدة عمليات لمعالجة مدخلات النظام وذلك من خلال:

- أ- تصميم السلع وتطويرها حسب ما يرغبه الزبائن؛
- ب- توزيع السلع من خلال منافذ التوزيع المختلفة لتصل لمختلف الزبائن في الوقت المناسب؛
- ج- تسعير السلع وفق ما يطلبه الزبائن، مع مراعاة المنافسة وقدرات المؤسسة؛

<sup>1</sup> عبد العزيز مصطفى أبو نبعه، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2002، ص: 49.

<sup>2</sup> عبد العزيز مصطفى أبو نبعه، المرجع أعلاه، ص: 58.

د-الترويج وهو عملية اتصال البائع بالزبون لإقناع هذا الأخير بالشراء، ويشمل البيع الشخصي، الإعلان، الحملات الترويجية الخاصة، يجب أن تكون الرسالة الإعلانية بسيطة وتراعي ثقافة الزبون.

### 3-3-مخرجات النظام

هي نتائج مختلف العمليات والتفاعلات التي تمت على مدخلات النظام، والهدف منها هو تحقيق القيمة لزبون وهي الشيء الذي يعبر عن مدى استجابة المنتوجات التي تقدمها المؤسسة لحاجات الزبون وتوقعاته.

### 3-4-التغذية العكسية

يتطلب نظام التسويق في المؤسسة وجود معلومات مرتدة عن المخرجات وذلك للتأكد من أن المخرجات كانت وفقا للأهداف المسطرة والمستويات المطلوبة، وذلك من خلال معرفة وقياس الأثر الناتج عن تقييم الزبون لمخرجات النظام، ويعبر رد الفعل عن اثنتين:

#### أ-الرضا

تعبر حالة الرضا عن استجابة مخرجات النظام لحاجات الزبون، بمعنى أن القيمة المقدمة والتي يدركها الزبون من استهلاك منتج المؤسسة تساوي أو تفوق القيمة المتوقعة وحالة الرضا تولد سلوكيين متعاكسين هما:

-**الولاء**، يمكن أن يشكل مستوى الرضا المحقق حافزا لدى الزبون للاستمرار في اقتناء المنتج أو العلامة وبالتالي يستمر في إبداء نفس الحاجات أو أكثر تطورا وبالتالي يستمر عمل النظام؛

-**عدم الولاء**، رغم استجابة منتوجات المؤسسة لحاجات وتوقعات الزبون إلا أن هذا لم يخلق دافعا قويا للمنتوج أو العلامة، لأن هذا الأخير يتعلق بمتغيرات أخرى.

#### ب-عدم الرضا

لا يعني عدم الرضا عجز النظام وفشله التام، بل دليل على وجود ثغرات في عمل النظام يجب معالجتها من خلال أسباب عدم الرضا.

كما أن تحقيق رضا الزبون يقتضي توجيه كافة وظائف المؤسسة نحو الزبون وإرضائه حيث أن كل وظيفة أو قسم مسؤول عن ذلك بدرجة معينة ومهمة محددة، تساعد المؤسسة على النجاح في توجيهها نحو الزبون، وذلك كما يلي:

#### -قسم الشراء

البحث الجاد عن أحسن الموردين والعمل على تمديد فترة العلاقة معهم من اجل الاستفادة من مزايا ذلك، وعن السعر المنخفض للمواد الأولية مع مراعاة الجودة والنوعية؛

#### -قسم الإنتاج

دعوة الزبائن إلى زيارة مواقع الإنتاج للاستفادة من اقتراحاتهم وأرائهم، وتسخير كل الوسائل المادية والبشرية من اجل إنجاز عملية تسليم الطلبات في الوقت المتفق عليه وبالتالي احترام الأجل، والسعي إلى تلاؤم المنتج أو الخدمة المقدمة مع حاجات الزبائن؛

#### -قسم المحاسبة

قياس الأرباح بالمنتوج، المنطقة الجغرافية، حجم الطلب، الزبائن، وذلك لتحديد مراكز القيمة والتركيز عليها، وإعداد الفاتورات بالشكل الذي يناسب كل زبون، حيث تفصل فيها كل المعلومات وبالتالي توفر الإجابات على أي سؤال يطرحه الزبون؛

### قسم المالية

دعم المشاريع التسويقية التي تمثل الأفضلية للزبائن فتكسب وفاءهم؛

### القسم التجاري

المعرفة الدقيقة لكل شرائح السوق من أجل اختيار أحسنها وتقديم عروض ملائمة لها والبحث المستمر عن شكاوي وتوقعات الزبائن، وذلك بالاستفادة من التغذية المرتدة عن آراء الزبائن حول العرض المقدم؛

### قسم التسويق

دراسة وفهم رغبات وحاجات الزبائن، وقياس صورة المؤسسة ورضا الزبائن بصفة دائمة مع العمل على جمع الأفكار المساعدة على تحسين المنتجات والخدمات الحالية وخلق تصاميم جديدة لمنتجات جديدة؛

### قسم العلاقات

إنشاء جو ثقة مع مختلف الأطراف المرتبطة بالمؤسسة ومؤثرة عليها، والسهر على نشر المعلومات اللازمة لتقوية صورة المؤسسة.

مما سبق يتضح جليا أن الزبون هو سر وجود المؤسسة والسبيل الوحيد لاستمرارها وتطورها، وهو ما يعكس الحتمية والضرورة الملحة لاقتناع المؤسسة بان بقاءها مرهون باختيارها الصائب لإستراتيجية تتجه نحو الزبون، وحسن تطبيقها، ذلك لأن انتقاء أحسن الزبائن والتعامل معهم بأحسن صورة من شأنه أن يقوي صورة المؤسسة ما يعني زيادة ربحيتها وتطورها على المدى البعيد.

## 4- المفهوم الاجتماعي للتسويق

بالرغم من انتشار المفهوم التسويقي، وازدياد إقبال العديد من المؤسسات لاعتناقه وتطبيقه كفلسفة لنشاطهم إلا أن هذه المؤسسات التي تدعي تطبيق هذا المفهوم تتعرض الآن للعديد من الانتقادات. وتتحصر هذه الانتقادات في الممارسات السلبية للمؤسسات التي تدعي تطبيق هذا المفهوم.

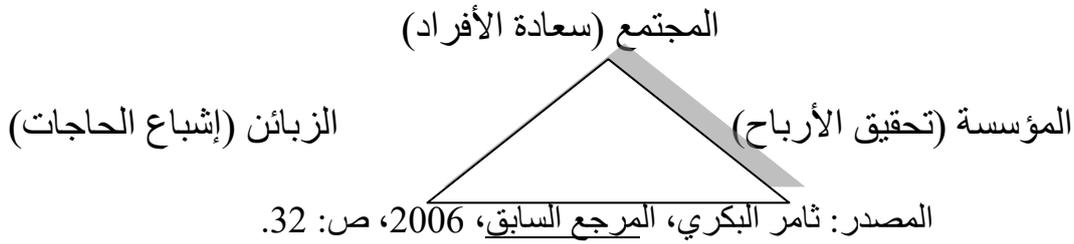
ويذهب بعض الكُتَّاب إلى أبعد من ذلك بقولهم أن الممارسات السلبية للمفهوم التسويقي ليست هي السبب ولكن السبب في المفهوم ذاته لأنه أصبح يتعارض تماما مع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، فقد تشبع المؤسسة حاجات ورغبات الزبون (طبقا للمفهوم التسويقي) ومع ذلك فإنه لا يف بمسؤولياته تجاه المجتمع الذي يعمل فيه ولهذا ظهرت العديد من الكتابات الحديثة تنادي بتعديل المفهوم التسويقي ليتلاءم مع حاجات المجتمع والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه هذا المجتمع، وفي هذا الصدد فقد أكد فريدمان (M.Friedman)<sup>1</sup> "أن رجل الأعمال الذي يؤمن بفلسفة الأعمال عليه أن يعلم أن المسؤولية الاجتماعية لا ترتبط بتحقيق الأرباح فحسب، بل في تحقيق حاجات المجتمع وبما يؤمن له الحماية في نفس الوقت"، فقد تقوم المؤسسة بإشباع حاجات زبائنهم ولكنها في الوقت نفسه تلوث الهواء والمياه للمجتمع المحيط بها، لهذا يجب أن تهدف المؤسسة إلى إرضاء زبائنهم والأطراف الذين يتأثرون بنشاطاتها، بالإضافة إلى ذلك فقد تشبع السلعة أو الخدمة حاجات الزبون لفترة قصيرة ولكن لها تأثير ضار على المجتمع والأفراد، ويمكن تعريف التسويق الاجتماعي بأنه

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص: 49.

"التعبير عن مهمة المؤسسة لتحديد حاجات ورغبات ومصالح زبائننا لتحقيق الإشباع المرغوب فيه، وبكفاءة وفعالية تفوق المنافسين وبطريقة تحافظ على الزبائن والمجتمع على أفضل وجه ممكن"<sup>1</sup>، وهذا التعريف يتضمن الأبعاد الآتية:

-قيام المسوقين ببناء علاقة أخلاقية مع المجتمع عبر التطبيقات التسويقية التي يمارسونها؛  
-إيجاد موازنة محكمة في عدم التعارض بين أهداف المؤسسة المنصبة نحو الأرباح وإشباع حاجات الزبون والمصالح العامة للمجتمع؛  
-التركيز على التكامل بين جميع مفردات النظام بدلاً من التركيز على التكامل بين وظائف المؤسسة؛

-التركيز على تحقيق الرفاهية البشرية بدلاً من التركيز فقط على هدف الربح.<sup>2</sup>  
ويمكن توضيح الأبعاد الفكرية لهذا التوجه في الشكل (1-4) الموالي:  
الشكل (1-4): أركان المفهوم الاجتماعي للتسويق.



يمثل الشكل (1-4) أعلاه انعكاساً لحالة التغيير الحاصلة في الفكر التسويقي من التوجه إلى تحقيق الأرباح على المدى القصير إلى تحقيق سعادة المجتمع التي تمثل الغاية الأكبر التي تنطلق منها قاعدة عمل المؤسسة فضلاً عن تحقيقها لإشباع حاجات الزبائن. وبهذا فقد وصل الفكر التسويقي الحديث والمتوجه بحاجات الزبون إلى التفكير في مستقبل الأجيال القادمة لأن تحقيق رضا الزبون في الوقت الحاضر لم يعد الهم الوحيد، وإنما أصبح الحفاظ على مستقبل هذا الزبون مسؤولية كبرى أمام المؤسسات، فمن غير المنطقي الحصول على زبون راضٍ وبيئته مهددة، ومن هنا فقد أصبح مفهوم التسويق الحديث مرتبطاً بمفهوم التنمية المستدامة التي تنشأ من إيجاد توازن منسجم لتحقيق جملة من الأهداف وهي<sup>3</sup>:

-الهدف الاقتصادي، يتعلق بربحية المؤسسة مع ضمان الانتعاش الاقتصادي؛  
-الهدف الاجتماعي، ويعني ضرورة التزام المؤسسة بالحفاظ على مستوى معيشي واجتماعي مناسب لأفراد المجتمع ككل ولزبائننا خاصة، فالتوجه التسويقي يجب أن يتضمن مبادئ وأسس حماية الزبائن؛  
-هدف متعلق بالمحيط، لا يجب أن يتسبب نشاط المؤسسة في الإضرار ببيئة الزبون لأن ذلك يجعله غير راضي عنها، لأنه من الحاجات الضرورية لزبون الحصول على محيط وبيئة آمنة.

<sup>1</sup> ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 32.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، التسويق الحديث - المبادئ، التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص: 48.

<sup>3</sup> كلود فوسلر، بيتر جيمس، المرجع السابق، 2001، ص: 188.

ومن خلال المفهوم الاجتماعي للتسويق أصبحت الصورة واضحة بان الزبون ومعرفة حاجاته وإشباع رغباته والاتصال به للوصول اليه وإشعاره بالثقة هي الركائز الأساسية لمؤسسات الأعمال مع تحقيق الرفاه الاجتماعي للأفراد.

### 5-نشأة ادارة علاقات الزبائن

من خلال مضمون المفهوم الاجتماعي للتسويق اصبحت الصورة واضحة بان الزبون ومعرفة حاجاته وإشباع رغباته والاتصال به للوصول اليه وإشعاره بالثقة هي الركائز الأساسية للمؤسسات، فلا بد من التوجه بإستراتيجية ادارية تقوم على تحقيق هذه المهام الملقاة على عاتق المؤسسات لتضمن بناؤها واستمراريتها في السوق، هذه النشاطات لا تأتي من المفاهيم او التوجهات السابقة للتسويق، انما تأتي من خلال التركيز على الزبون بإقامة علاقات دائمة ومستمرة لمعرفة توجهاته، ويكون ذلك من خلال نشاطات ادارة علاقات الزبائن.

في عالم يسوده الانترنت وتطور التقنيات الحديثة والسريعة في وسائل الاتصال وصناعة المعلومات وخدمات حلول الاعمال الإلكترونية، وفي عالم لا يبعد فيه المنافسون عن بعدهم وفي سوق لا تعرف لولاء الزبائن معنى مع كثرة الخيارات امام الزبائن وأمام القرارات الشرائية الانتقائية فإن المهام التي تقع على عاتق المؤسسات والتحدي الذي يواجهها لا يكمن في البحث عن زبائن جدد فقط، ولكن في فهم وإدراك متطلبات الزبائن الحاليين والاحتفاظ بهم.

وكذلك في ظل وجود منافسة كبيرة بين المؤسسات في القدرة على جذب الزبائن وإرضائهم ومن تم الاحتفاظ بهم يتطلب توجه تحقيق ذلك معرفة خصائص الخدمات التي يرغب فيها الزبائن، وكذلك يتطلب التوجه نحو تفصيلاتهم وفهم عميق لحاجاتهم ورغباتهم، وهذا يكون التزام طويل الاجل من قبل المؤسسة حتى تتمكن من اشباع حاجات الزبائن ورغباتهم المستمرة والمتزايدة، وخاصة ان السوق اصبحت تحت سيطرة حاجات الزبائن وليس تحكم البائعين.

وبناء على ما سبق لا بد من ان تكون هناك ادارة ذات نظرة مستقبلية لتتمكن من القيام بفهم خصائص الزبون وإشباع حاجاته المتزايدة والمتطورة بتطور البيئة المحيطة، ومن هنا ظهر مفهوم ادارة علاقات الزبائن.

مصطلح ادارة علاقات الزبائن له جذور في تكنولوجيا البيع الآلي ومراكز الاتصال وأصبح علما محيطا في منتصف التسعينات وبعدها بدأ يتداول المفهوم بين مستخدمي الانظمة والمبرمجين وبائعي البرمجيات كل هؤلاء حاولوا الحصول على مجموعة متداخلة من المفاهيم التي اصبحت تعرف بإدارة علاقات الزبائن<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Russell S. WINER, A framework for customer relationship management, California Management Review, Vol 43, No 4, 2001, p: 89.

## المطلب الثالث: الفرق بين التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

بالرغم من انه لا يمكن تحديد فواصل دقيقة بين المفهومين، باعتبار ان ادارة العلاقات مع الزبائن ما هي إلا نتيجة لتطور مفهوم التسويق بالعلاقات، إلا انه يمكن الى حد ما عرض بعض النقاط التي يتميز بها مفهوم ادارة علاقات الزبائن عن مفهوم التسويق بالعلاقات:

-عندما طرح مفهوم التسويق بالعلاقات كما قدمه بيرري (Berry) كان يشير الى عملية جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتقوية العلاقة معهم من خلال الخدمات المختلفة التي توفرها المؤسسة، ولكن بعد عقد من الزمن توسع هذا المفهوم ليشمل كل العلاقات التبادلية التي تقدم المنفعة للمؤسسة وشملت اطرافا اخرى بالإضافة للزبائن، هم الموردون والمنافسون والعاملون، حيث تم النظر الى التسويق بالعلاقات على انه كل النشاطات التسويقية الموجهة نحو انشاء وتنمية والحفاظ على التبادلات الناجحة، في حين ركز مصطلح ادارة علاقات الزبائن على المستهلك النهائي اي الزبون<sup>1</sup>، ان تحديد وتركيز على عنصر واحد يحقق نجاحا اكثر لأي مؤسسة لأنه يمنع تشتت الجهود على مجالات متعددة.

-يتشابه المصطلحان في ان كلا منهما يوضح بان العلاقات المتبادلة تنشأ وتتطور مع مرور الزمن، ولكن ادارة علاقات الزبائن تركز على توطيد والحفاظ على علاقات تبادلية تعاونية. كذلك تهتم بتطوير والحفاظ على حقبة استثمارات فيما يتعلق بتعظيم ربحية العلاقات مع الزبائن، والتي تتغير مع استمرار التعاملات بين المؤسسة وزبائنها، كما ان ادارة علاقات الزبائن موجهة بشكل استراتيجي تهتم بإيجاد مزيج مثالي للعلاقات مع الزبائن، بينما التسويق بالعلاقات يركز على المهام المطلوبة لبناء والحفاظ على التبادل المستند الى العلاقات الموجودة بين المؤسسة وزبائنها<sup>2</sup>.

-ادارة علاقات الزبائن تركز على الزبائن، عكس التسويق بالعلاقات الذي يركز على اطراف متعددة (موردون، منافسون، زبائن، موظفون)<sup>3</sup>.

-التسويق بالعلاقات لم يذكر أن التقنية تعد أساس ادارة الزبائن، في حين نجد ادارة العلاقات مع الزبائن استخدمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطبيق استراتيجياتها<sup>4</sup>.

-صعوبة تنفيذ التسويق بالعلاقات في الاسواق الضخمة ومحدودية فرص التفاعل الشخصي بين البائع والمشتري، وغياب سمة المودة في التعامل، والفهم المحدود لدوافع الزبائن في مشاركة العلاقة التبادلية، وهذه المشاكل تم حلها في ادارة علاقات الزبائن من خلال الاعتماد على التكنولوجيا<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Zablah Alex. R et autres, An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon, Industrial Marketing Management, Vol 33, 2004, p: 480.

<sup>2</sup> Ibid, p: 481 .

<sup>3</sup> Mittussis DARRYN et autres, Mapping the engagement of CRM with relationship marketing, European journal of Marketing, Vol 40, No 5/6, 2006, p: 575.

<sup>4</sup> Sinisalo JAAKOO et autes, Mobile Customer Relationship Management: Under lying Issues And Challenges, Business Process Management Journal, Vol 13, No 6, 2007, p: 772.

<sup>5</sup> Mittussis DARRYN et autres, Op-cit, 2006, p: 575.

## المطلب الرابع: ماهية الزبون

سمح التطور الكبير الذي عرفه التسويق لزبون من احتلال مكانة مهمة في إستراتيجية المؤسسة، وتجسيد أسس التوجه بالزبون، بحيث أصبحت المؤسسة تخضع في نشاطها التسويقي لتلبية حاجات الزبون بشكل كامل<sup>1</sup>، سعياً منها لإرضائه وبناء ولائه باعتباره احد أهم المتعاملين مع المؤسسة.

### 1- مفهوم العميل والزبون

يقصد بالعملاء مختلف الأطراف الذين يتعاملون مع المؤسسة أو تربطهم علاقة معينة بها، يمكن أن يُصنف عملاء المؤسسة إلى عميل داخلي و عميل خارجي.

#### 1-1- العميل الداخلي

يقصد بالعميل الداخلي هم الأفراد الذين ينتمون إلى المؤسسة والعمالين بالوحدات التنظيمية المختلفة بها، ويقومون بتنفيذ أنشطة المؤسسة وبإعداد إستراتيجيتها وخططها وتفاعل هذا العنصر يشكل ثقافة واتجاهات المؤسسة، اذا العملاء الداخليون هم العمالين ضمن المؤسسة ويعتمدون على زملائهم في الحصول على المنتجات والخدمات، ويتأثر مستوى ادائهم في المؤسسة بمستوى خدمة زملائهم لهم<sup>2</sup>.

ولذلك نجد أن من أولويات التوجه بالزبون إدراك كل واحد من هؤلاء الأفراد بأهمية الزبون الخارجي والمحافظة عليه، نظراً لدور الهام الذي يمكن أن تلعبه هذه القوى العاملة بما لديها من معارف واتجاهات ومهارات في تحقيق رضا وولاء الزبون الخارجي، وعليه فإن إدارة القوى البشرية في المؤسسة باعتبارها المنفذ المباشر للإستراتيجية المبنية على التوجه بالزبون، كونها تتفاعل مباشرة مع الزبائن الخارجيين، حيث أن ذلك يستلزم تكريس مفهوم التسويق الداخلي والذي يمكن تعريفه بأنه: "تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على العمالين في المؤسسة"<sup>3</sup>.

هذا التعريف ينظر للعمالين في المؤسسة كزبائن لها في الداخل ووظائفهم هي منتوجات داخلية يجب أن تصمم بطريقة تلبى حاجتهم بصورة أفضل، فإذا وظفت المؤسسة عاملين جيدين وقدمت لهم وظائف تلبى حاجاتهم و رغباتهم وراعت قدراتهم فإنها ستكون أكثر فاعلية وكفاءة في تسويق منتوجاتها وخدماتها فالمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف تبيع وظائفها للعمالين بها قبل أن تبيع منتوجاتها وخدماتها لزبائنهم في الخارج. بالإضافة إلى القيام ببرامج تدريب متكاملة لتطوير معارف العمالين واستخدام أساليب التحفيز والتعاون لغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء.

إضافة إلى أن كل عامل داخل المؤسسة يمثل مورد للوحدة التي تليه وزبون للوحدة التي بعده<sup>4</sup>، وبهذا يتضح أن هناك علاقة بين المورد والزبون داخل وخارج المؤسسة، وذلك يعني أن التركيز على العلاقة مورد - زبون بين الوحدات الداخلية للمؤسسة وتلبية حاجات الوحدات من شأنه تحسين الرضا النهائي للزبون الخارجي؛

<sup>1</sup> فليب كوتلر وآخرون، المرجع السابق، 2002، ص: 127.

<sup>2</sup> ليلاند كيت بيالي، خدمة العملاء المبتدئين، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 1997، ص: 11.

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص: 342.

<sup>4</sup> Geneviève KREBS, Nouvelles pratiques client-fournisseur, AFNOR, Paris, 2003, p: 13.

## 1-2-الزبون الخارجي

هو كل من يتعامل مع المؤسسة من خارجها سواء وجها لوجه او عبر وسائل الاتصال المختلفة ، ويمكن التمييز بين ثلاث عملاء أساسيين خارجيين للمؤسسة وهم:

### أ-المورد

المورد هو الذي يزود المؤسسة بما تحتاجه من مدخلات في عملية الإنتاج كمواد خام وقطع غيار وغيرها من المستلزمات الإنتاج، بالإضافة إلى مورد رأسمال كبنوك ومختلف المؤسسات المصرفية، ومورد العنصر البشري (سوق العمل)، وتعتبر عقود المؤسسة مع الموردين في الغالب متوسطة أو طويلة الأجل، وقد أصبحت هذه العلاقة تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة لابد من تطويرها باعتبار المورد شريكا طويل الأجل.

كما أصبحت هذه العلاقة في عصر الانترنت والتسويق الرقمي، تستند إلى تكنولوجيا من شبكات الانترنت والتبادل الالكتروني للبيانات وغيرها من التقنيات، التي أصبحت من الوسائل المبتكرة لتعزيز وإدامة العلاقات الطويلة الأجل مع الموردين، كما أنهم أصبحوا جزءا لا يتجزأ من سلسلة القيمة ونظام القيمة الذي يعد حجر الزاوية وسر نجاح أي مؤسسة ومن مظاهر التعاون المتبادل بين المؤسسات والموردين:

-تزود المورد باستمرار بنتائج قياس رضا الزبون الخارجي وشكاويه ليعمل على تزويد المؤسسة بمستلزمات العمل التي تساعد على تحقيق رضا الزبون؛

-اشتراك المورد في تصميم العمليات الإنتاجية ليكون على اطلاع دائم وجيد حول مستلزمات وحاجات المؤسسة للعمل على توريد مستلزمات تساعد على تنفيذها.

### ب-الموزع

ينبغي اعتبار الموزع عنصر استراتيجي في نشاط المؤسسة، لوجود اتصال مباشر بينه وبين الزبائن باختلاف أنواعهم، ولأن العلاقات التعاونية داخل قنوات التوزيع تساهم في تحقيق رضا الزبون النهائي وبالتالي تحقيق ربحية المؤسسة، يجب اعتبار الموزعين بمثابة شركاء استراتيجيين مرتبطين بالمؤسسة بتنظيم اتصالات ومعالجة بيانات متطورة تمكن النشاطات الإنتاجية والتسويقية والتوزيعية والتكنولوجية من التدفق بشكل سلس وفق نسق متكامل ومحكم عبر الشبكة. ويمكن تسمية الموزع والمورد بالزبون الوسيط؛

### ج-الزبون

يعتبر الزبون أهم عميل في الفكر التسويقي، والتعريف التقليدي لزبون يتمثل في أنه شخص يشتري أو يستعمل ما تنتجه المؤسسة، أما من وجهة النظر الحديثة فيتمثل في "الأفراد الطبيعيين والمعنويين اللذين يدفعون للحصول على سلعة أو عدة سلع، أو الاستفادة من خدمة أو عدة خدمات لموارد ما"<sup>1</sup>.

لقد أكد دول(Doole) على ضرورة التمييز بين مفهومي الزبون والمستهلك حيث

أن<sup>2</sup>:

-المستهلك: هو الشخص الذي يستخدم السلع والخدمات، ويمكن أن يكون مؤثرا في عملية الشراء.

<sup>1</sup> Claude DEMEURE, Marketing, DALLOZ, Paris, 4<sup>ème</sup> édition, 2003, p: 346.

<sup>2</sup> Isabel DOOLE et autres, Understanding and managing customers, Pearson Education, Uk, 2005, p: 19.

-الزبون: هو الفرد أو المؤسسة الذي يشتري السلع أو الخدمات، وهو المتخذ الفعلي لقرار الشراء.

إذا الزبون هو كل شخص نتعامل معه ويرغب في شراء منتجاتنا.

## 2-تصنيف زبائن المؤسسة

يمكن تصنيف الزبائن حسب عدة معايير منها على أساس الخصائص الشخصية، أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة، نوع الارتباط بين المؤسسة والزبون، وعلى أساس العائد والنفقة وذلك لتحديد خصائص كل نوع وتسهيل التعامل معه بدقة، ويساعد تقسيم الزبائن في:

-التعرف على الزبائن الأكثر أهمية؛

-التعرف على الزبائن ذوي الحساسية لمستوى خدمة معينة.

## 1-2-التصنيف على أساس الخصائص الشخصية

يمكن توضيح أنماط الزبائن وفق هذا المعيار في الجدول (1-1) الموالي:  
الجدول (1-1): نمط الشخصية والخصائص الملازمة.

النمط	الخصائص
العاطفي	يتصرف وفق عواطفه ولا يوجد في الغالب تحليل لتصرفاته.
الرشيد	قراراته تتميز بالعقلانية والبحث الدائم عن تحقيق المنفعة من وراء أي سلوك.
الودود	يعتبر من الزبائن المرغوب فيهم فهو لا يسبب أي مشاكل في نقاط البيع ويحاول دائما دعم الاتصال القائم بينه وبين رجل البيع.
الانفعالي	يتميز بالمزاج المتقلب ويستجيب بانفعال مع المواقف ويتخذ قرارات شراء عشوائية.
الثرثار	يحاول دائما السيطرة على المناقشة، ويضيع الوقت.
الهادئ	لا يأخذ المبادرة في تقديم أي تعليق إلا إذا طلب منه ذلك وتعليقاته مختصرة ومحددة.
المتسلط	يظهر العداء لسلعة البائع وينتهز أي فرصة للهجوم.
المتعاضم	يستخدم المناقشة كوسيلة لإظهار معلوماته ومهاراته للغير ولا يهتم إطلاقا بالسلعة لكن اهتمامه فقط ينصب على كيفية إبهار الآخرين.
الخجول	هذا النوع لا يعبر عن رأيه، وهو ما يمثل مشكلة أمام المؤسسة.
المهرج	لا يهتم كثيرا بالموضوع محل المناقشة ويحاول إدخال السرور على الآخرين.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

-محمود جاسم الصمدعي، ردينه عثمان يوسف، سلوك المستهلك، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص: 192؛

-عبد السلام أبوقحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 231.

## 2-2-التصنيف على أساس أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة

لا يحتل الزبائن نفس الأهمية بالنسبة للمؤسسة ولا يؤثر في ربحية المؤسسة بنفس المستوى ويمكن أن يُصنف زبائن المؤسسة حسب هذا الأساس إلى ثلاثة أصناف هي:

### أ-الزبون الاستراتيجي

هو الزبون الأكثر مردودية، يتميز في الغالب بمستوى ولاء عالي لمنتجات أو علامة المؤسسة؛

### ب-الزبون التكتيكي

هو نوع من الزبائن أقل مردودية لكنه يحتل مكانة مهمة في سلم أولويات وانشغالات المؤسسة التي تسعى لرفعه إلى مستوى أحسن؛

### ج-الزبون الروتيني

هو زبون يتساوى احتمال استمراره في التعامل مع المؤسسة مع احتمال قطعه العلاقة، يعرف على أنه الزبون المُشكَل، بمعنى يمكن أن يمثل بالنسبة للمؤسسة فرصة أو تهديد.

## 2-3-التصنيف على أساس نوع العلاقة بين المؤسسة والزبون

لنتمكن المؤسسة من الوصول إلى مرحلة التفاعل الأمثل مع زبائننا، في البداية عليها أن تفهم كلمة الأمثل لأنها مسألة نسبية تختلف من زبون إلى آخر، فهناك الزبون الراغب في المعلومات، أو الشراء، أو العلاقات، أو المشاركة.

ويمكن أن تعرّف كل نمط كما يلي<sup>1</sup>:

### أ-الزبون الراغب في المعلومات

يهتم جدا بالحصول على المعلومات مع قلة حاجاته إلى العلاقات ويتسم بمعرفة ما يريده لكنه في حاجة إلى التعلم والحصول على المعلومات (مثل الأطباء عند تعاملهم مع الأدوية والمتعاملين في مجال السمسة ذات الخصم الخاص)؛

### ب-الزبون الراغب في الشراء

يتميز بقله حاجته إلى العلاقات والدخول في المشروعات (مثل الراغب في شراء آلات البيع الذاتي)؛

### ج-الزبون الراغب في العلاقات

وهو يتميز برغبته الشديدة في إقامة العلاقات، ويفضل التعامل مع رجال المبيعات أو الخدمة الذين يفهمون بعمق تلك المواقف (على سبيل المثال زبائن التأمينات أو زبائن الخدمات القانونية)؛

### د-الزبون الراغب في المشاركة

وهو في حاجة إلى قدر كبير من المعلومات ويفضل التعامل مع المؤسسات ذات النشاط الواسع النطاق وذات الاستعداد لتوفير التعليم والمعلومات والتي تستطيع أن تتفهم جيدا حاجاته، وهذا النوع من الزبائن يحتاج إلى إقامة علاقات شخصية وتجذبه الأهداف التي تحقق المنفعة المتبادلة وكذلك المشاركة في الخسائر.

<sup>1</sup> ريتشارد ويتلي، ديان هيمن، ترجمة عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالعملاء إستراتيجيات تحول المؤسسات العملاقة إلى العالمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، الإسكندرية، مصر، 1988، ص: 259.

## 2-4-التصنيف على أساس العائد والنفقة

يعتبر العائد والتكلفة متغيرين هامين لتحديد أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة ويتضمن هذا التصنيف المجموعات الآتية:

أ-زبائن يزيد عائدهم عن نفقاتهم، وهم يمثلون مصدر ربحية المؤسسة، يجب أن تكثف هذه الأخيرة جهودها للاحتفاظ بهم؛

ب-زبائن يتساوى عائدهم ونفقاتهم فهم يمثلون فرصة يمكن استغلالها لتحسين عائدهم؛

ج-زبائن يقل عائدهم عن نفقاتهم ويشكلون عبء على المؤسسة إن لم تستطيع تحسين عائدهم عليها التخلي عنهم.

إن الهدف من التصنيفات السابقة هو معرفة خصائص كل نوع من الزبائن وبناء الإستراتيجية اللازمة لتعامل معه.

ولكن رغم القيام بالتقسيم فإن ذلك لا يعني الوصول إلى قرار بأن هذه الشريحة تمثل الزبون الجيد وتلك تمثل الزبون العادي، بل إن الغرض الرئيسي هو الاستمرار في تقديم خدمة متميزة للجميع من خلال فهم السمات والدوافع الخاصة بأفراد كل تقسيم واستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معهم، خاصة وأن عملية التقسيم تمثل الأسلوب الأكثر نجاعة لتعظيم قيمة الزبون<sup>1</sup>.

## المبحث الثاني: مفهوم ادارة علاقات الزبائن

ولتعرف أكثر على إدارة علاقات الزبائن تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

- تعريفات إدارة علاقات الزبائن؛
- مستويات ومكونات إدارة علاقات الزبائن؛
- أسباب تبني ادارة علاقات الزبائن وفوائدها وأهدافها؛
- متطلبات نجاح إدارة علاقات الزبائن ومعوقات تنفيذها.

## المطلب الأول: تعريفات إدارة علاقات الزبائن

يقوم الفهم الصحيحة لإدارة علاقات الزبائن على تعريف هذا المصطلح بشكل جيد، والمثير للانتباه كثرة هذه التعريفات، لهذا فقد تم حصرها في ثلاث مفاهيم وهي:

### 1-التعريفات المتعلقة بالتكنولوجيا

عرف بيير وروجر ( Peppers, Rogers ) ادارة علاقات الزبائن بأنها: "تكنولوجيا معلومات أو برمجيات تساعد على تتبع البيانات والمعلومات عن الزبائن لتقديم خدمات أفضل لهم"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Yun CHEN, Guozheng ZHANG, Customer segmentation in customer relationship management based on data mining, Handbook of Business strategy, 2006, p: 289.

<sup>2</sup> Cristiane Drebes. PEDRON, Amarolinda Zanela. SACCOL, What lies behind the concept of customer relationship management? Discussing the essence of CRM through a phenomenological approach, Brazilian Administration Review, Vol 6, No 1, 2009, p: 39.

وعرفها نقاي (Ngai) بأنها: "برمجيات وأدوات وأنظمة تدعم عمليات ادارة علاقات الزبائن من خلال وجود قاعدة بيانات تساعد على جمع وتخزين وتحليل المعلومات عن الزبائن من خلال استخدام تقنيات احصائية مثل البحث عن الزبائن"<sup>1</sup>.

ويعرفها هاملتن (Hamilton) على أنها: "عملية تخزين وتحليل كمية هائلة من البيانات التي يتم الحصول عليها من مركز خدمة الزبون ودوائر الشراء الحالي، وقسم المبيعات، مما يساعد على النظر بعمق الى سلوك الزبون، وتساعد ادارة علاقات الزبائن المؤسسة على التعامل بطريقة مختلفة مع كل زبون، حيث تستطيع الاستجابة بسرعة لمتطلبات الزبائن الاكثر ربحية للمظمة على حساب الزبائن الاقل ربحية أو الاكثر تطلباً"<sup>2</sup>.

يقول جون لويس (Jean Louis) "ادارة علاقات الزبائن هي مجموعة من الادوات التقنية التي تساعد في معالجة وتحليل المعلومات المرتبطة بالزبائن من اجل الوصول الى ولاء الزبائن بعرض افضل الخدمات"<sup>3</sup>.

كل التعريفات السابقة تنظر لإدارة علاقات الزبائن على أنها عملية تخزين وتحليل البيانات، تربط هذه التعريفات بين ادارة علاقات الزبائن والتكنولوجيا انطلاقاً من حاجة ورغبة رجال المبيعات بوضع منتجاتهم في افضل صورة أمام الزبون.

## 2-التعريفات المتعلقة بدورة حياة الزبون

تعرف ادارة علاقات الزبائن على أنها: "القدرة على التواصل والتفاعل مع الزبون والبيع له خلال دورة حياته الشرائية بمراحلها الاربعة"<sup>4</sup>.

هذا الفريق يبني تعريفاته على دورة حياة الزبون وليس المنتج، نتيجة حاجة ورغبة ممارسي ادارة علاقات الزبائن الى ابتكار افكار جديدة مرتبطة بدورة حياة الزبون.

## 3-التعريفات المتعلقة بالإستراتيجية

في رأي (Lucent Tecnology) ادارة علاقات الزبائن هي: "استراتيجية عمل للبناء والاحتفاظ بقاعدة صلبة وفعالة يتحقق من خلالها رضا العملاء عن طريق علاقات تستهدف خدمتهم"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Cristiane Drebes. PEDRON, Amarolinda Zanela. SACCOL, Op-cit, p: 39.

<sup>2</sup> Roger Joseph. BARAN et autres, Principles of Customer Relationship Management, Thomson south western, USA, 2008, p: 4.

<sup>3</sup> Pierre GUÉPET, LIVRE BLANC DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT, Éditions des Dirigeants Commerciaux de France, France, Première édition, Avril 2013, p: 10.

<sup>4</sup> عمروعيد الرحمن توفيق، علاقات العملاء، ترجمة هالة صدقي، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 2008، ص: 13.

<sup>5</sup> R. LEFEBURE, Venturi G, Gestion De La Relation Client , Soft Computing, Paris, 2005, p: 12 .

ويرى بارفتيير وشيت (Parvatiyar, Sheh) إدارة علاقات الزبائن بأنها: "استراتيجية وعملية شاملة لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم وبناء علاقات شراكة مع الزبائن المنتقلين لخلق قيمة أعظم لكل من المؤسسة والزبون، وتتضمن هذه الاستراتيجية تحقيق التكامل بين وظائف التسويق، البيع، خدمة الزبون لزيادة كفاءة وفعالية المؤسسة في تعظيم القيمة المقدمة له"<sup>1</sup>.

كما عرف جانس رنولدس (Janice Reynolds) إدارة علاقات الزبائن بأنها عبارة عن استراتيجية وعملية وثقافة تكنولوجيا تمكن المؤسسة من تعظيم العوائد وزيادة القيمة المقدمة للزبون من خلال فهم حاجاته والعمل على اشباعها"<sup>2</sup>.

هذا الفريق يعتبر ادارة علاقات الزبائن استراتيجية عمل متكاملة تهدف الى تحقيق اهداف المؤسسة عن طريق تلبية حاجات ورغبات زبائنها.

تشير كل التعريفات السابقة الى ان ادارة علاقات الزبائن تعبر عن التكامل بين الزبائن تكنولوجيا المعلومات، مصادر المعلومات، العمليات(البيع، التسويق، الاتصال، معالجة المعلومات)، استراتيجية عمل يمثل الزبون محورها.

إذا إدارة علاقات الزبائن هي بمثابة قلب نجاح الاعمال وهناك العديد من عناصر ومكونات التكنولوجيا التي تدخل في إدارة علاقات الزبائن ولكن من الخطأ التفكير فيها على انها مفهوم تكنولوجي بحث، حيث أن الاسلوب الامثل للتفكير في ادارة علاقات الزبائن هو انها عملية تساعد في جمع عدد كبير من المعلومات عن الزبائن والمبيعات واتجاهات السوق.... الخ، كما أن ادارة علاقات الزبائن يجب ان تراعي دورة حياة الزبون عن طريق تنسيق كل عملياتها وفق دورة حياة الزبون.

وعليه يمكن تعريف ادارة علاقات الزبون على انها عبارة عن استراتيجية للعمل تهدف الى تحقيق الميزة التنافسية طويلة المدى وذلك بتقديم قيمة عالية للزبون وبناء علاقة معه عبر دورة حياته الكاملة عن طريق الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات، العمليات، التقنية والأفراد بما يحقق اهداف المؤسسة، إذ ان نجاح ادارة علاقات الزبائن لا يتحقق إلا بوجود ثقافة موجهة نحو الزبون داخل المؤسسة بحيث يدرك كل فرد بأن له دور في بناء العلاقات الجيدة مع الزبائن.

<sup>1</sup> E.W.T NAGI, customer relationship management research (1992-2002) An academic literature review and classification , journal of Marketing Intelligence et Planning, Vol 23, No 6, 2005, p: 583.

<sup>2</sup> Janice REYNOLDS, A Practical Guide to CRM, , CNP Books, New York, USA, 2002, p: 2.

## المطلب الثاني: مستويات ومكونات إدارة علاقات الزبائن

يتم في هذا المطلب تناول مستويات ومكونات ادارة علاقات الزبائن كما يلي:  
تتم ادارة علاقات الزبائن في ثلاث مستويات مختلفة ولكن بشكل متكامل حيث ان كل مستوى اساسي لنجاح تطبيق المفهوم في المستويين الآخرين، والمستويات هي<sup>1</sup>:  
-المستوى الأول: الادارة الاستراتيجية للعلاقة مع الزبائن، في هذا المستوى يتم التركيز على تطوير ثقافة المؤسسة لتصبح موجهة نحو الزبون وتسعى الى اكتساب والحفاظ على الزبائن المربحين من خلال خلق وتوصيل القيمة بطريقة افضل من المنافسين، هذه الثقافة تنعكس بشكل مباشر في السلوك القيادي للمؤسسة بحيث تصبح كافة البرامج الرسمية والاستراتيجيات مبنية ومصممة باتجاه ارضاء الزبائن وبناء علاقات طويلة الامد معهم بهدف الحصول على ولائهم؛

-المستوى الثاني: الادارة العملياتية مع الزبائن، وتعرف بالواجهة الامامية للمؤسسة حيث نقاط الاتصال وجها لوجه مع الزبائن، وهذا الاتصال قد يكون موجهها للداخل مثل الخطوط الساخنة لدعم زبون المؤسسة، او قد يكون موجهها للخارج مثل الاتصال مع رجال البيع<sup>2</sup> وفي هذا المستوى يتم أتممة نقاط الالتقاء المباشر مع الزبائن مثل استخدام برمجيات الحاسوب في وظائف التسويق، البيع، الاهتمام بالزبائن ودعم الخدمات، والتواصل الالكتروني مع الزبائن عن طريق صفحات الانترنت والايمل والرسائل القصيرة حيث ان التطبيقات التكنولوجية تمكن مستخدميها من التحري واستكشاف المعلومات الخاصة بالزبائن من اجل تطوير عروض الاتصال المناسبة لكل فئة مستهدفة، أيضا عمليات البيع الناجحة مبنية على اساس المعلومات الصحيحة عن الزبائن المقدمة لمندوب المبيعات المناسب في الوقت المناسب، كما ان برامج الحاسوب تساعد في تطوير وتحسين اداء خدمات الزبائن حيث انها توفر المعلومات المهمة عن الزبون والتي تسهل عملية التواصل ما بين الموظف والزبون مما يؤدي الى تقليل النفقات وزيادة الرضا لدى الزبون؛

-المستوى الثالث: الادارة التحليلية للعلاقة مع الزبائن، تتضمن فهم نشاطات الزبون التي حدثت في المكاتب الامامية، في هذا المستوى ادارة علاقات الزبائن تهتم بشكل مطلق بجمع المعلومات عن الزبائن بهدف تعزيز القيمة لكل من الزبون والمؤسسة، يمكن الحصول على المعلومات عن الزبون من عدة مصادر، المصادر الداخلية للمؤسسة وذلك من خلال الرجوع التاريخ الشرائي للزبون، البيانات المالية،البيانات التسويقية وبيانات الخدمات الخاصة به. يمكن استخدام المصادر الخارجية للمعلومات مثل المعلومات الديموغرافية عنه وتحليل نمط العيش لديه أيضا يمكن الحصول على بعض المعلومات من المنافسين.  
من وجهة نظر الزبون الإدارة التحليلية للعلاقة توفر له خدمات توصيل افضل وعلاقة شخصية، حلول فعالة للمشاكل التي تواجهه هذه الأمور تعزز الرضى عند الزبون.

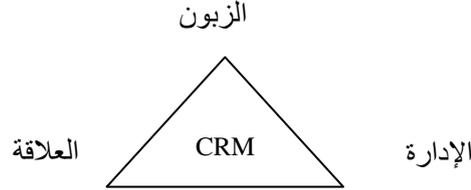
<sup>1</sup> Andreas MEIER, Le CRM analytique Les outils d'analyse OLAP et le Data Mining, Faculté des Sciences économiques et sociales Université de Fribourg, Dans le cadre du séminaire « Customer Relationship Management », Fribourg, le 26 avril 2008, pp: 5-6.

<sup>2</sup> Jill DYCHE, The CRM Handbook, A Bussiness Guide to Customer Relationship Management, Addison Wesley, Canada, 2001, p: 13.

من وجهة نظر المؤسسة فإن الإدارة التحليلية للعلاقات مع الزبون تقوي تصميم البرامج البيعية لديها، تزيد الفعالية في برامج اكتساب الزبائن والحفاظ عليهم<sup>1</sup>.

**2- مكونات ادارة علاقات الزبائن** تتكون ادارة علاقات الزبائن من ثلاث مكونات رئيسية كما هو موضح في الشكل (1-5) أدناه.

الشكل (1-5): مكونات ادارة علاقات الزبائن.



المصدر: درمان سليمان صادق، المرجع السابق، الطبعة الأولى، 2012، ص: 127.

ويمكن توضيح مكونات ادارة علاقات الزبائن كما يلي:

### 1-الزبون

الزبون هو الشخص العادي او الاعتباري الذي يقوم بشراء المنتجات او الخدمات لغرض استهلاكها الشخصي او لغيره، غير انه في كثير من الاحيان يصعب معرفة من هو الزبون الحقيقي ذلك لان قرار الشراء غالبا ما يكون قرار تعاوني بين مجموعة من المشاركين في عملية اتخاذ القرار، ووفقا لإدارة علاقات الزبائن يمكن تمييز زبون المؤسسة عن طريق جمع المعلومات لبناء علاقة طويلة المدى، لأنه يعد مصدر ربح المؤسسة في الحاضر والمستقبل.

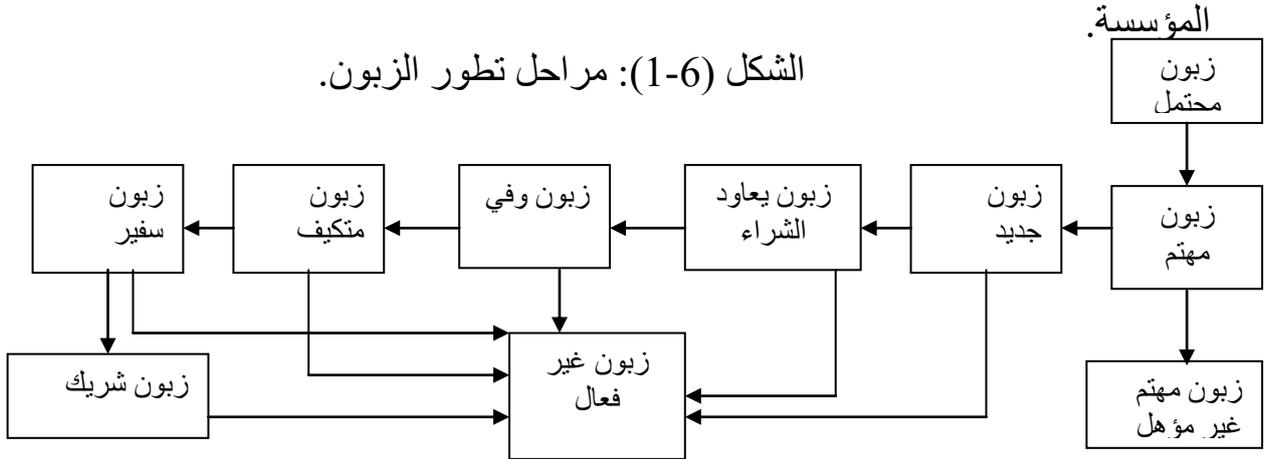
ووفقا لإدارة علاقات الزبائن يمر الزبون بدورة حياة، بحيث كل زبون يمر بعدة مراحل حتى يصبح إما زبون شريك أو يتخلى عن منتج المؤسسة، وتعرف دورة حياة الزبون على أنها "الفترة التي تتراوح ما بين بداية تعامل الزبون مع منتجات المؤسسة من جمع المعلومات والتعرف عليها حتى الوصول إلى مرحلة الولاء أو التخلي النهائي عن منتجات المؤسسة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Buttle FRANCIS, Customer relationship Management, Elsevier, USA, First edition, 2005, p: 10.

<sup>2</sup> Christophe ALLARD, Le management de la valeur client, DUNOD, Paris, 2003, p: 136.

والشكل (1-6) الموالي يوضح مختلف المراحل التي يمر بها الزبون في علاقته مع

الشكل (1-6): مراحل تطور الزبون.



المصدر: Philip KOTLER, Bernard DUBOIS, MARKETING MANAGEMENT, Publi -Union, Paris, 10<sup>ème</sup> édition, 2000, p: 83.

يوضح الشكل (1-6) أعلاه المراحل التي يمر بها الزبون في علاقته مع المؤسسة، في أول الأمر تبدأ بالزبون المحتمل ويمثل كل فرد يمكن أن يشتري منتج المؤسسة، وتسعى المؤسسة إلى أن تحوله إلى أن يصبح زبون مهتم، وبشرائه منتج المؤسسة للمرة الأولى يصبح زبون جديد، ثم يتم تحفيزه على إعادة الشراء حتى يصبح زبون وففي، بعدها يصبح زبون متكيف مع المؤسسة، فالزبون الوفي لا يكتفي بشراء منتجات المؤسسة بل يدفع بالآخرين لشراء أي يصبح سفير للمؤسسة، وفي الأخير يصبح شريكا في المؤسسة بحيث يتولد لديه شعور بالتعلق الكبير بمنتجاتها وعلاماتها. وتجدر الإشارة إلى أن الزبون يمكن أن يصبح غير فعال في أية مرحلة، ويجب إعادة تنشيطه وتفعيله بكل الوسائل.

## 2-العلاقة

تستند استراتيجية ادارة علاقات الزبائن العلاقة المبنية ما بين الزبون والمؤسسة فهي علاقة ثنائية تنتج عنها مجموعة من التفاعلات المتبادلة بين الطرفين. تتغير العلاقات بشكل دائم بعدة مراحل لتصبح اقوى وأعمق، وقد شرح العالم دوير (Dwyer) عن مرور العلاقة بخمسة مراحل كما يلي<sup>1</sup>:  
-الوعي: تبدأ هذه من العلاقة عندما ينظر طرف الى الطرف الآخر كشريك محتمل يمكن التبادل معه؛

-الاستكشاف: فترة التحري والفحص التي من خلالها يستكشف كلا الطرفين قدرات وأداء الطرف الآخر عن طريق بعض تجارب الشراء، اذا كانت التجربة غير ناجحة فإن تكلفة انهاء العلاقة تكون قليلة مرحلة الاستكشاف تتألف من خمسة عمليات جزئية وهي: الجذب والتواصل، المساومة، تطوير بعض اساليب القوة، تطوير عادات، تطوير بعض التوقعات؛  
-التوسع: في هذه المرحلة يزداد التوافق بين الطرفين، وعدة تعاملات تجارية تحدث وتبدأ الثقة بالتطور؛

<sup>1</sup> Buttle FRANCIS, Op-cit, First edition, 2005, p: 14.

-**الالتزام:** تتصف هذه المرحلة بازدياد التكيف والفهم المتبادل لادوار كلا الطرفين الوصول لهذه المرحلة من العلاقة مؤشر على رضا الزبون وتظهر مؤشرات الولاء للمؤسسة في سلوكه؛

-**الانتهاء:** لا تصل كل العلاقات الى مرحلة الالتزام فقد يتم انتهاء العلاقة بأية مرحلة سابقة وقد يكون انتهاء العلاقة ثنائي أو احادي ، ويقوم الزبون بإنهاء العلاقة في حال تكرار الفشل في توصيل الخدمات او بسبب تغير حاجاته؛

تنبثق العلاقات القوية من عاملين أساسيين هما الثقة والالتزام مما يؤمن ارباحا كل حسب وجهته نظره.

بعض الزبائن لا يكتفون بامتلاك واستهلاك السلع والخدمات ولكن يبحثون عن:

-**التمييز:** يشعر الزبون بقيمة أكبر عندما يتم التعامل وتعريفه باسمه؛

-**المعرفة الشخصية:** مع مرور الوقت واستمرار العلاقة تصبح المؤسسة اكثر معرفة بالامور المفضلة لدى الزبون وأيضا بتوقعاته؛

-**البحث عن القوة:** في بعض الاحيان يبحث الزبون عن علاقة تكون القوة فيها غير متماثلة كأن يبحث عن بناء علاقة مع شخص مسؤول او ذو نفوذ عالي في مؤسسة معينة؛

-**تقليل المخاطر:** عندما يدرك الزبائن ان نسبة المخاطرة عالية في شراء سلعة او خدمة ما يلجئون الى تقوية العلاقة مع المؤسسة لتقليل هذه المخاطر او الغائها؛

-**رفع المكانة:** يشعر بعض الزبائن ان مكانتهم قد ارتفعت بسبب تعاملهم مع مؤسسة معينة؛

-**الانضمام:** قد يبني الزبائن علاقة مع مؤسسة معينة سعيا للانضمام الى احد النوادي او الجمعيات... الخ.

كما قد لا يرغب بعض الزبائن في بناء علاقة مع اي مؤسسة خوفا من التبعية التي تؤدي الى استغلالهم، أو عندما لا تتوفر المصداقية الكافية مما يولد لدى الزبائن شعور بعدم الثقة كما قد لا يلجأ الزبائن الى بناء علاقة مع اية مؤسسة للاستفادة من المزايا التكنولوجية التي يقدمها المنافسين<sup>1</sup>.

تجدر الاشارة انه هناك عدة اشكال للتفاعلات بين المؤسسات وزبائنهم والتي عن طريقها تتحدد طبيعة العلاقة بينهما، وهي<sup>2</sup>:

-المؤسسات كثيرة التفاعل مع الزبون وبصورة مباشرة مثل المصارف وشركات الاتصال وبالتالي يكون من السهل عليها نسبيا بناء قاعدة بيانات؛

-مؤسسات يكون من الصعب عليها التفاعل المباشر مع الزبون وذلك بسبب طبيعة عملها مثل مصنعي السيارات والأثاث؛

-مؤسسات تمثل حالة الوسط، وعليها التحرك وذلك عن طريق زيادة الاتصال المباشر مع الزبون، مثلا تضع محفزات تدفع بالزبائن لدخول الى الانترنت وتسجيل معلوماتهم الشخصية.

<sup>1</sup> Buttle FRANCIS, Op-cit, First edition, 2005, p: 198.

<sup>2</sup> Russell S. WINER, A framework for customer relationship management, California Management Review, 2001, Vol 43, No 4, p: 7.

## 3-الادارة

نشاط ادارة علاقات الزبائن لا يتحدد في اطار قسم التسويق فقط، بل يشمل التغيير المستمر في ثقافة المؤسسات وعملياتها، وتعمل ادارة علاقات الزبائن على تحويل المعلومات المجمععة لدى الزبون عن المؤسسة الى معرفة، لتستفيد منها كل المؤسسة، كما تتطلب ادارة علاقات الزبائن تغيير شامل في المؤسسة وأفرادها.

## المطلب الثالث: أسباب تبني ادارة علاقات الزبائن وفوائدها وأهدافها

يتضمن هذا المطلب الاسباب التي دفعت المؤسسات الى تبني ادارة علاقات الزبائن وفوائدها والأهداف المرجوة من تطبيقها كالاتي:

## 1-أسباب تبني ادارة علاقات الزبائن

فرض عدم الاستقرار في واقع الاعمال والناجم اساسا عن العولمة القادمة بقوة الى اسواق مشبعة، ان يكون امتلاك ميزة تنافسية وخلق حالة من التميز عن الآخرين غاية في الصعوبة وخاصة ضمن اسواق حيث المنتوجات والأسعار شبه نمطية مما ادى الى:

-تغيير بنية وتنظيم المؤسسات؛

-السعي الحثيث لتخفيض التكلفة للتمكن من مواكبة المنافسة المتزايدة؛

-السعي المستمر لزيادة عدد الزبائن باستخدام عروض اكثر اتساعا والتركيز على الوسائل الدعائية والترويجية؛

-التصرف وفق دورة حياة الزبون لرفع معدلات ولاءه.

وأكثر الاسباب التي تقف وراء تبني ادارة علاقات الزبائن مبدئها الرئيسي والمتمثل في المحافظة على الزبائن الحاليين لأنه يسمح بتحقيق ما يلي<sup>1</sup>:  
-وفقا لمبدأ باريتو من المفترض أن 20% من الزبائن الحاليين للمؤسسة يولدون 80 % من ارباحها.

-في المبيعات الصناعية، يأخذ في المتوسط من 8 إلى 10 جهود مادية لازمة للبيع لزبون جديد، ومن 2 إلى 3 لازمة للبيع الى الزبون الحالي.  
-كلفة الحصول على زبون جديد أكثر من 5 الى 10 مرات من الحصول على تكرار الشراء من الزبائن الحاليين.

-يؤدي الزبون الحالي دورا ايجابيا في عملية الحصول على زبائن جدد بتكلفة قليلة جدا أو معدومة.

-الاحتفاظ ب5% من الزبائن يؤدي الى تحقيق 25% أو أكثر من الربحية؛

-الاحتفاظ ب5% من الزبائن يوفر تكاليف تقدر 18%<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Gray P, Byun J, Customer relationship management, Center for research on information technology and organization, University of California, USA, 2001, pp: 10-11.

مما لاشك ان درجة الحاجة الى تبني ادارة علاقات الزبائن تختلف من مؤسسة الى أخرى، وذلك حسب حجم المؤسسة وامتداد نشاطها وحصتها السوقية في البيئة التي تعمل فيها، وهذا ما اكده نقاي (Ngai) حيث قال ان الاستثمارات الضخمة في ادارة علاقات الزبائن ليست ملائمة لكل المؤسسات، لان المؤسسات الصغيرة تكون نسبيا على اطلاع بتفاصيل زبائنها لقلتهم وانتشارهم الجغرافي الضيق، وكلما زاد حجم ونشاط المؤسسة وامتدادها على عدد كبير من الزبائن زادت الحاجة الى ادارة المعلومات بأساليب ناجحة وفعالة، الامر الذي فرض على المؤسسات الكبرى القيام باستثمارات جوهرية ف الافراد والتكنولوجيا وإعادة هندسة وتصميم عملياتها<sup>2</sup>.

## 2-فوائد ادرة علاقات الزبائن

صنفت مزايا ادارة علاقات الزبائن الى مزايا متعلقة بالمؤسسة وأخرى بالزبائن كما يلي:

### 2-1-الفوائد المتعلقة بالمؤسسة

تتمثل في فوائد تكتيكية وأخرى استراتيجية كما يلي<sup>3</sup>:

#### 2-1-1-الفوائد التكتيكية تتمثل فيما يلي<sup>4</sup>:

-اعطاء افضل خدمة للزبائن؛

-تصبح مراكز الاتصال بالزبائن اكثر فعالية؛

-تبسيط عمليات التسويق والمبيعات؛

-اكتشاف عملاء جدد.

#### 2-1-2-الفوائد الاستراتيجية تتمثل فيما يلي:

-فهم حاجات الزبائن والتنبؤ بها؛

-بناء علاقة طويلة الاجل مع الزبائن؛

-تحسين الاسم التجاري للمؤسسة، وولاء الزبائن؛

-زيادة الاحتفاظ بالزبائن، وولاءهم للمؤسسة؛

-التركيز على الزبائن الاكثر ربحية، لأن 20% من الزبائن يمكن ان يحققوا 80% من الأرباح؛

-تخفيض التكاليف التسويقية الى الحد الادنى الممكن من خلال الحملات التسويقية، وتخفيض الاخطاء المحتملة من علاقة المؤسسة مع زبائنها، وذلك بتحديد حاجاتهم الدقيقة عبر قنوات الاتصال المفضلة لديهم؛

<sup>1</sup> Karakostas BILL et autres, The state of CRM Adoption by the financial services in the UK : An empirical investigation, Journal Information & management, Vol 42, Issue 6, September 2005, p: 855.

<sup>2</sup> E.W.T NAGI, Op-cit, Vol. 23, No 6, 2005, p: 583.

<sup>3</sup> درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على ادارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2012، ص: 124.

<sup>4</sup> [http://www.osf-global.com/assets/uploaded\\_files/fr/crm-integrer-gestion-clientele-livre-blanc-OSF.pdf](http://www.osf-global.com/assets/uploaded_files/fr/crm-integrer-gestion-clientele-livre-blanc-OSF.pdf) (LIVRE BLANC, Le rôle d'un CRM dans la gestion intégrée des services à la clientèle Quels sont les avantages d'adopter une approche intégrée à la gestion de service, OSF Global Services, 2015, p: 06). تاريخ الاطلاع 15-08-2015

-العلاقة مع التسويقية مع الزبون تمثل ادارة مهمة للتخطيط المستقبلي فيما يتعلق بالتنبؤ بالمبيعات وأنشطة الخدمات التسويقية المختلفة، والمستندة بمجملها على تحليل الاداء التسويقي المتحقق للفترة السابقة من خلال قاعدة البيانات المتاحة في معرفة الزبون؛  
-ايجاد خدمات ارقى واكبر وتسهيل انسيابية العمليات التجارية الداخلية لدعم تفاعل الزبون جميع القنوات مثلا حقول البيع والخدمات، البيع المكرر، خدمة ودعم الزبائن، البريد المباشر، البريد الالكتروني، الفاكس، الانترنت، البيع الداخلي.

## 2-2-فوائد متعلقة بالزبون

من اهم الفوائد التي يحصل عليها الزبون من جراء تطبيق المؤسسة لإدارة علاقات الزبائن ما يلي:

-الثقة: من الصفات الانسانية لدى أغلب الزبائن عدم تغيير مؤسسة الاعمال التي يتعاملون معها، ولكن هذه الرغبة تكون وليدة بناء مؤسسات الاعمال لعلاقة ذات ثقة مع زبائنهم، نتيجة لتقديم خدمات تفوق ما قدمه الزبون من تكلفة.

-المزايا الاجتماعية: تكون هذه المزايا الاجتماعية من خلال العلاقات التي تكونها المؤسسة مع الزبائن، حيث غالبا ما تصبح هذه المؤسسة أحد الانسجة التي تكون النسيج الاجتماعي للزبون، وفي اغلب الاحيان تنشأ صداقات اجتماعية متينة بين المؤسسة والزبون؛

-المعاملة الخاصة: يستفيد الزبائن من بناء علاقة مع مؤسسات الاعمال التي يتعاملون من وجود معاملة خاصة معهم عن غيرهم من الزبائن كالأسعار، خدمات تفضيلية، عروض خاصة...

## 3-أهداف ادارة علاقات الزبائن

ذكر فرانسيس (Francis) ان الهدف الاساسي لإدارة علاقات الزبائن يتمثل في تحسين الربحية والنمو طويلي الاجل عبر فهم افضل لسلوك الزبائن والتزويد بتغذية عكسية أكثر فعالية وتحسين الاستثمار في الزبائن بطرق متكاملة<sup>1</sup>، وبدلك تهدف ادارة علاقات الزبائن الى تحقيق اهداف جوهرية وهي:

-تعظيم الربحية والعائد؛

-كسب رضا وولاء الزبون وتعزيزهما؛

-زيادة قيمة الزبون؛

-تحقيق ميزة تنافسية.

اذا ادارة علاقات الزبائن تمكن المؤسسة من خوض غمار المنافسة في السوق لأنها تعرف مختلف زبائنهم وتفهم حاجاتهم مما يؤدي الى التعامل الصحيح معهم.

<sup>1</sup> Buttle FRANCIS, Customer relationship Management, Elsevier, second edition, USA, 2009, p: 4.

## المطلب الرابع: متطلبات نجاح إدارة علاقات الزبائن ومعوقات تنفيذها

يضم هذا المطلب متطلبات نجاح ادارة علاقات الزبائن ومعوقات تنفيذها كما يلي:

### 1-متطلبات نجاح ادارة علاقات الزبائن

توجد مجموعة من العوامل التي يعتبر توفرها في بيئة المؤسسة من ابرز العوامل التي تساهم في نجاح ادارة علاقات الزبائن في أداء مهامها، ومن بين هذه العوامل ما يلي:  
-نجاح ادارة علاقات الزبائن يتطلب تغييرا فلسفيا واستراتيجيا في المؤسسة، فإدارة علاقات الزبائن هي استراتيجية عمل للمؤسسة ككل ولا يجب ربطها بقسم التسويق، بل يجب ان يدرك كل شخص في المؤسسة أهمية الزبون، لهذا لا بد من احداث تغيير في انماط التفكير وأسلوب التنفيذ لكل العاملين من قمة الهرم الى أسفله اي بناء ثقافة موجهة بالزبون على مستوى كل عامل في المؤسسة<sup>1</sup>؛

-تطبيق ادارة علاقات الزبائن يتطلب اعادة هيكلة المؤسسة وأتممة عملياتها، الامر الذي يحتم على العاملين التعامل مع الاساليب الجديدة في العمل وبالتالي لا بد من تطوير مهاراتهم على استخدام التكنولوجيا من خلال اخضاعهم الى دورات تدريبية تساعدهم على التعامل مع الانظمة الجديدة<sup>2</sup>، والجدير بالذكر ان سوء استخدام التكنولوجيا قد يحدث فشلا جزئيا أو ربما كليا في نشاطات هذه الادارة بشكل خاص ونشاطات المؤسسة المختلفة بشكل عام؛

-لتحقيق نجاح دارة علاقات الزبائن يجب ان تتضافر وتنسق جميع جهود افراد المؤسسة لذلك يجب ان يتم اختيار برامج ادارة علاقات الزبائن والفريق القائم على تطبيقها بعناية والحرص على ان تتوفر لدى الافراد المهارات الكافية للتواصل مع الاطراف الأخرى وان تكون لديهم الرغبة لتطوير هذه الادارة بشكل مستمر؛

-حتى يتأكد نجاح استراتيجية وبرامج ادارة علاقات الزبائن يجب ان يتم تقويمها من خلال تشخيص المشكلات والإخفاقات التي واجهتها ومحاولة معالجتها للتقليل من اثارها السلبية.  
تري كينكد (Kincaid) ان ادارة علاقات الزبائن ليست الحل السحري الذي يقدم كافة الحلول ويجعل الزبائن راضين وموالين، ولكن تطبيق استراتيجية ادارة علاقات الزبائن عادة تنطوي على اجراء عدة تغييرات في ادارة المعلومات، العمليات الإدارية التنظيم وسلوك الموظفين من اجل تحقيق الهدف من ادارة علاقات الزبائن<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Janice REYNOLDS, Op-cit, 2002, p: 4.

<sup>2</sup> عبد الرحمان توفيق، ادارة علاقات العملاء، مركز الخبرات المهنية (بميك)، القاهرة، مصر، 2008، ص: 66.

<sup>3</sup> Kincaid W.M JR, promotion: products, services and ideas, 6th Edition, Columbus: ohio: bell and howell company, 2003, p: 49.

## 2- معوقات تنفيذ إدارة علاقات الزبائن

يذكر رونالد سوييف ان معظم برامج ادارة علاقات الزبائن تفشل بسبب التوليفة المحيطة بها، ويعتبر اهم مظاهر فشل هذه البرامج<sup>1</sup>:

- **عدم توافق البرامج مع متطلبات المؤسسة:** يقول أحد مديري الشركات الكبرى "كان الاعتقاد لدينا هو أننا إذا إشترينا افضل البرمجيات إدارة علاقات الزبائن فإننا سنضمن كفاءة مخرجات هذه الإدارة ولكن النتيجة كانت العكس تماماً" وهذا يؤكد ضرورة دراسة متطلبات وموصفات برامج هذه الإدارة التي تتناسب مع المؤسسة قبل شراء أو تبني هذه البرامج.

- **الاختلاف حول مفهوم الزبون:** تركز معظم المؤسسات على التكنولوجيا وتهمل بقية العناصر المساند مثل وضوح الرؤية التسويقية إذ كثيراً ما يحدث الخلاف حول من هو الزبون الذي يجب إجتذابه والاحتفاظ به؟ وبالتالي عدم وضوح الرؤية وعدم الوصول إلى نقاط اتفاق حولها وحول الإستراتيجية التسويقية فقد تفسر المعلومات من عدة جهات نظر ولتفادي ذلك يجب دمج برامج إدارة علاقات الزبائن في اطار الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

- **المعارضة الصامتة:** يركز البائعون الناجحون على العمل الميداني وينفرون من العمل المكتبي وكثيراً ما يعارضوننا التغييرات التنظيمية التي تطرأ على عملهم هذه المعارضة ستعيد وتأخر تطبيق إدارة علاقات الزبائن.

كما يرى لينق ويان (Ling and Yen) ان الانظمة التقليدية المستخدمة في المؤسسة معوق اخر يقف في وجه تطبيق برامج ادارة علاقات الزبائن، يتم في معظم الاحيان تصميم نظم معلومات حول المنتجات وليس حول الزبائن، وهذا ما يخلق مشكلة نظام يتم توارثها من النظام السابق الى النظام الحالي<sup>2</sup>.

- **خصوصية الزبون:** خصوصية الزبون هي من المسائل المهمة التي ينبغي مراعاتها عند تنفيذ استراتيجية ادارة علاقات الزبائن، إذ لا بد من حماية خصوصية الزبون، وهي من الامور ليست بالبسيطة على الرغم من وجود اهتمام كبير بالزبون في اللوائح القانونية والسياسات العامة في جميع انحاء العالم، فمزال هناك لبس في تحديد مدى خصوصية بيانات الزبون كونها محمية وينبغي أن لا تستخدم إلا لأغراض معينة، ولكن مع ذلك توجد أربع قواعد رئيسية ينبغي العمل وفقها من أجل حماية خصوصية الزبون هي<sup>3</sup>:

-ينبغي إبلاغ الزبون ان معلوماتهم شخصية وجمعت لتستخدم لأغراض محددة؛

-ينبغي ان يكون الزبون قادر على تعقبها؛

-ينبغي ان يسمح للزبون الحصول على معلوماته وتصحيحها؛

-بيانات الزبون ينبغي حمايتها من الاستخدام غير مآدون به.

- **انعدام النضج التقني:** استراتيجية ادارة علاقات الزبائن لا تزال في بدايتها، إذ ان اغلب برمجياتها وتكنولوجياتها نمطية وغير متكاملة، اضافة الى ارتفاع كلفة تنفيذها، واختلاف في

<sup>1</sup> سوييفت، رونالد، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال إدارة علاقات العملاء، المجلة العربية للإعلام العلمي، المجلد 9، العدد 252، 2002، ص: 8.

<sup>2</sup> Ling RAYMOND, David C. Yen, Customer Relationship management: An Analysis Framework and Implementation strategies, journal of computer information systems, Vol 41, 2001, p: 24.

<sup>3</sup> درمان سليمان صادق، المرجع السابق، الطبعة الاولى، 2012، ص: 212.

البرمجيات والتقنية التي تتبناها كل مؤسسة، ولكن على الرغم من ذلك هناك مجموعة من الحلول من بينها عملية الاندماج بين المؤسسات وأيضاً هناك محاولات لتوحيد تنفيذ إدارة علاقات الزبائن.

-الميزانية غير كافية لإدارة علاقات الزبائن: تكلف إقامة مشروع إدارة علاقات الزبائن أموالاً معتبرة، وذلك لما يتطلبه من إقامة وصيانة لمعدات الإعلام وكذا التكاليف التي تتضمنها عملية إقامة العلاقة وتطويرها، وتكوين المستخدمين من أجل استغلال أدوات إدارة علاقات الزبائن؛

-وضع أهداف غير قابلة للقياس: يجب على المؤسسة أن تحدد أهداف قابلة للقياس حتى تتمكن من تقييم أداء استراتيجية إدارة علاقات الزبائن، كما يؤثر تحديد أهداف قابلة للقياس على دافعية العاملين في تحقيق هذه الأهداف.

كما أن هناك أسباب أخرى للأداء الضعيف لبرامج إدارة علاقات الزبائن وهي:  
-الحاجة للحصول على بيانات أفضل حول الزبون؛  
-عدم القدرة على مطابقة تفضيلات الزبائن مع وسائل الإعلام؛  
-تحول أنماط طلب الزبائن.

والحل لذلك هو ضرورة تشارك جميع الأطراف في عملية التغيير إلى إدارة علاقات الزبائن وتشجيع الجميع على تبني والمشاركة في هذا المشروع الجديد وهذا لإدراك التغييرات الإيجابية التي يقدمها برنامج إدارة علاقات الزبائن.

### المبحث الثالث: وظائف إدارة علاقات الزبائن

أدركت المؤسسات أن بناء علاقة تفاعلية مع الزبون أمر ضروري، خاصة بعد أن أصبحت السوق ملتقى عالمي تجوبه منتوجات من كل الأنواع والأشكال، والتي أصبحت تكتسح عقول وقلوب الزبائن فتؤثر في أذواقهم وميولاتهم حتى صارت متغيرة باستمرار وغير ثابتة.

هذه العلاقة إذا قامت بين المؤسسة والزبون بشكل إيجابي فإنها ستكون بالنسبة للمؤسسة مصدراً للأرباح على المدى البعيد التي تسمح لها بتوسع مشاريعها وتنويع منتوجاتها. وبناء علاقة تفاعلية مع الزبائن يتطلب قيام إدارة علاقات الزبائن بمجموعة من الوظائف أو مهام الخطوط الأمامية التي تتفاعل مع التكنولوجيا والعمليات بهدف زيادة القيمة وتطوير العلاقة مع الزبائن، ويمكن توضيح هذه الوظائف في المطالب الموائية:

- وظيفة التسويق؛
- وظيفة البيع؛
- وظيفة تقديم الخدمة؛
- وظيفة دعم الخدمات.

### المطلب الأول: وظيفة التسويق

لقد كان المسوقون لسنوات طويلة يعتمدون على الطرق العادية للتسويق لنشر ثقافتهم لعدد كبير من الزبائن، ويستعملون مجموعة من التقنيات باهضة الثمن مثل العلاقات العامة البريد المباشر، المعارض التجارية، وسائل الإعلان، كل نوع من هذه التقنيات كانت تعمل بشكل فعال ضمن الظروف المناسبة لها، بحيث كانت عملية جمع ومعالجة المعلومات تأخذ وقتاً طويلاً.

ولكن اليوم أصبحت مفاهيم محل الطرق العادية مثل<sup>1</sup>:  
-العمل 360 درجة نحو الزبون؛

-العمل بالعلاقات التسويقية فرد-فرد للوصول الى فهم افضل للزبون؛  
-الاستعداد طوال 24 ساعة ولسبعة أيام في الاسبوع لخدمة الزبون.

كما أصبحت وظيفة التسويق ضمن استراتيجية ادارة علاقات الزبائن تشمل تقييم وتصنيف الزبائن على اساس القيمة واستخدام النتائج في الحملات الترويجية ايضا تقييم نتائج الحملات الترويجية بناء على مدى مساهمة الحملة في تطوير العلاقة مع الزبون من خلال زيادة القيمة لديه، هذه العملية تشمل عدد من الوظائف ذات العلاقة مثل ادارة ميزانية التسويق، تطوير برامج الولاء.

وقد سمح تطبيق التسويق ضمن استراتيجية ادارة علاقات الزبائن بتحقيق المؤسسات مجموعة من الميزات منها:

-**المكتبة الالكترونية:** توفر انظمة ادارة علاقات الزبائن مكتبة الكترونية تساعد فريق العمل على تبادل المعلومات التي يتم اكتسابها، أو انشاءها خلال العمل حول البيع والتسويق ومعلومات المنتجات، وحفظ تلك المعلومات مما يساعد على كسب زبائن جدد والتعامل معهم بشكل فعال من خلال الحفاظ على المعلومات التاريخية من التجارب السابقة، وتوفر المكتبة كافة المعلومات للموظفين في التسويق والمبيعات لاستخدامها حسب الحاجة؛

-**الوصول إلى العالمية:** التسويق ضمن ادارة علاقات الزبائن يلغي الحواجز المكانية في عملية التسويق نظراً للتطور التكنولوجي وزيادة سرعة تصفح الإنترنت، فقد أصبح من السهل الحصول على أي معلومة تخص منتج أو خدمة ما على شبكة الإنترنت، وبالتالي فإن أي مسوق يتمكن من الترويج لسلعته وبيعها متخطياً بذلك الحدود الإقليمية لمكان تواجده وليدخل بسلعته حدود العالمية التي تضمن رواجاً كبيراً لهذه السلعة؛

-**انخفاض التكلفة:** نتيجة للتطور السريع في تقديم خدمات الإنترنت وانخفاض أسعار تقديم الخدمة ، فقد أصبح من السهل الوصول إلى عدد كبير جداً من المستهلكين بتكلفة منخفضة جداً مقارنة بالأسلوب التسويقي التقليدي. كذلك فإن التسويق ضمن استراتيجية ادارة علاقات الزبائن يساعد على تخفيض مجموعة كبيرة من التكاليف مثل تكاليف التوزيع والتخزين

<sup>1</sup> درمان سليمان صادق، المرجع السابق، الطبعة الاولى، 2012، ص:149.

والترويج، وهذا سيؤدي بالنتيجة إلى تخفيض السعر بالمقارنة مع السعر في حالة التسويق التقليدي؛

-نتائج قابلة للقياس: التسويق ضمن استراتيجية ادارة علاقات الزبائن يجعل من السهل تقييم مدى فعالية الحملة التسويقية وردود أفعال الزبائن عليها؛

-التسويق على مدار الساعة: يمكن التسويق ضمن استراتيجية ادارة علاقات الزبائن القيام بالحملات التسويقية على مدار الساعة، حيث أنه لا يوجد وقت محدد لزيارات الزبائن إلى الموقع الإلكتروني بعكس الأسلوب التقليدي، وبذلك فإن التسويق ضمن استراتيجية ادارة علاقات الزبائن يلغي الحاجز الزمني لعملية التسويق؛

-التنوع في العروض الترويجية: يمكن التسويق ضمن استراتيجية ادارة علاقات الزبائن من خلال استعمال التطبيقات التكنولوجية من استهداف مناطق جغرافية محددة بعرض ترويجي خاص، وفي نفس الوقت استهداف منطقة أخرى بعرض آخر؛

-إمكانية الوصول المباشر إلى الزبائن: التسويق ضمن استراتيجية ادارة علاقات الزبائن يجعل من السهل الوصول للزبائن أينما يذهبون، فالأفراد يستخدمون الهواتف المحمولة وأجهزة الكمبيوتر المحمولة في كل مكان ما يجعل عملية الوصول إليهم سهلة؛

-جاذبية الحملات الترويجية: يتيح التسويق ضمن استراتيجية ادارة علاقات الزبائن استخدام المؤثرات التكنولوجية لإثارة اهتمام الزبائن؛

-أفضل معدل استجابة: التسويق ضمن استراتيجية ادارة علاقات الزبائن يمكن الزبائن من إتمام عملية الشراء بسهولة دون الحاجة إلى وقت للذهاب إلى المتجر أو إجراء مكالمات تليفونية؛

-فرصة للمشروعات الصغيرة: يساهم التسويق ضمن استراتيجية ادارة علاقات الزبائن في فتح المجال أمام الجميع للتسويق لسلعهم دون التمييز بين الشركات الكبيرة أو الصغيرة.

يتم تنفيذ التطبيقات التسويقية من خلال عدة وسائل اتصال مثل ايميل، الرسائل الالكترونية، التسويق عبر الهاتف والصفحات الإلكترونية رسائل الهاتف النقال القصيرة.

في استراتيجية ادارة علاقات الزبائن يتم التركيز على تصنيف الزبائن والتواصل معهم بطريقة شخصية تتطلب جهود تسويقية معقدة تعتمد على قاعدة الزبائن بالدرجة الاولى<sup>1</sup>.  
لقد اصبح مفهوم التسويق ضمن استراتيجية ادارة علاقات الزبائن يتطلب مهارات جديدة من المسوقين تضمن عمليات اتصال مترافقة ومندمجة باتجاه بناء تجربة ايجابية لدى

<sup>1</sup> Buttle FRANCIS, Op-cit, First edition, 2005, p: 89.

الزبون تدعم صورة العلامة التجارية للمؤسسة، دائرة التسويق هي المضيف المنطقي لبطولة ادارة علاقة الزبائن<sup>1</sup>.

رغم كل الايجابيات التي ذكرت سابقا إلا ان هناك مؤسسات كثيرة متأخرة قياساً بمؤسسات اخرى بسبب ضعف البنية التحتية وغياب التشريعات التي تنظم العملية التسويقية عبر شبكة الإنترنت وعدم وجود فرصة لإبراز الصفات الشخصية في عمليات الترويج.

### المطلب الثاني: وظيفة البيع

لقد كان رجال المبيعات ينظرون الى مراحل عمليات البيع باعتبارها الفترة التي تبدأ من وقت قيام البائع بالتعامل مع الزبون الى وقت تقديم الطلب، كما كان مندوبي المبيعات يقومون بعدة اتصالات بالزبائن او ارسال احد المندوبين لزيارة الزبائن لاتخاذ قرار الشراء، كانت هذه العملية منهكة وبطيئة وتستهلك وقتاً طويلاً وهذا ما كان يؤدي الى تجاهل قيمة العلاقة مع الزبون.

ولكن اليوم سمح الدور الجديد لوظيفة البيع ضمن استراتيجية ادارة علاقات الزبائن بأتمة عمليات البيع مما ادى الى تفاعل اكبر لمندوبي المبيعات مع الزبائن وبناء علاقة تفاعلية قوية مع هؤلاء الزبائن.

لقد ادى استخدام تطبيقات ادارة علاقات الزبائن الى تحسين اداء وظيفة البيع من خلال ما يلي:

#### -المساعدة في عملية البيع-

أمام ارتفاع درجة التعقيد في العرض المقدم من قبل المؤسسات سواء أكان ذلك ناتجاً عن العدد المتزايد للخدمات والمنتجات المقدمة أو نتيجة التعقيد التكنولوجي للمنتجات. فإن قوى البيع اليوم تواجه صعوبات حقيقة في التعامل مع زبائنها لتقديم هذا العرض المعقد الذي يتعدى غالباً مقدرتهم التقنية، سواء، أكانوا على اتصال مباشر (وجه لوجه) أو من خلال وسائل الاتصال الأخرى. وعليه فإن تبنى إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن من شأنها أن تقدم عوناً كبير في هذه المسألة، من خلال استخدام برامج معلوماتية وأدوات تكنولوجية متطورة تتضمن كافة المعلومات المطلوبة عن المنتجات والخدمات المقدمة وأسعارها وكمياتها ومواصفاتها التقنية والفنية ..... الخ، كما تجنب عناصر المبيعات الوقوع في الأخطاء وتساعد مندوبي المبيعات في توجيه الزبائن وزيادة الوعي والإدراك لديهم من اجل القيام بعملية التقييم وإيجاد الفائدة من عملية الشراء؛

#### -تسريع اندماج العناصر الجدد-

تلعب برامج إدارة علاقات الزبائن دوراً مهماً في اندماج عناصر الجدد، حيث تتضمن هذه البرامج في نمطية في الأغلب نمطية معينة لتطبيق طرق البيع المعتمدة، وهي بدورها تقود البائعين الجدد ضمن حلقات عملية البيع(عرض \_ طرح \_ شرح \_ ..... الخ ) كما تقلل من تكاليف إعداد الجدد.

تعتمد كثير من المبيعات المطروحة على المعرفة الدقيقة للبائع بها، وهذا يقلل من عمق العرض الممكن بالنسبة لكل عنصر مبيعات لكل عنصر، إلا أن إمكانية الولوج إلى معرفة

<sup>1</sup> Kincaid W.M JR, Op-cit , First Edition, 2003, p: 53.

عامة منسقة ومرتبطة وسهلة الاستخدام كالتي توفرها برامج وتكنولوجيا إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن، من شأنها أن ترفع من كفاءة عناصر وتساهم في المحافظة المثلى على معلومات الزبون التي تكون إمكانية فقدانها في الحدود الدنيا في حال مغادرة أو الاستغناء عن أحد عناصر المبيعات؛

### -تسريع مراحل البيع

من خلال استبدال الوظائف الإدارية التقليدية والتي غالباً ما تكون يدوية بدعم معلوماتي تكنولوجي أسرع وأدق وبتكلفة أقل بكثير، كما ان التطبيقات التكنولوجية تسمح لمندوبي البيع بتقييم ادائهم وذلك بهدف تحفيزهم لأداء افضل من خلال انهاء اكبر عدد ممكن من الصفقات مع الزبائن وتزويد قاعدة البيانات بمعلومات ذات جودة عالية، مما يؤدي الى ارتفاع مستوى اداء المندوبين وبالتالي ارتفاع مكافأتهم<sup>1</sup>؛

### -رفع معدلات البيع

امتلاك عنصر البيع لبنك معلومات واف ودقيق عن الزبون يتيح له عرض المنتج المناسب في التوقيت المناسب من خلال القناة التوزيعية، وإفساح المجال لظهور وتطبيق عدداً من التقنيات المستخدمة في هذا السباق الأمر الذي يزيد إمكانية البيع ورفع رقم المبيعات لكل زبون من الزبائن.

مندوبي المبيعات هم الاشخاص الاكثر تواملا ومعرفة بحالة الزبون وحاجاته ورغباته، لأن المندوبين يتواصلون بشكل مباشر مع الزبائن فهم اصحاب الفرصة الاكبر لتحسين تجربة الزبون وتطوير العلاقة معه وصولا الى تحقيق ولاءه<sup>2</sup>، كما يقوم مندوبي المبيعات بالتفكير بالعرض الأكثر ملائمة للزبون لطرحه في اللقاء التالي بناء على المعلومات المستجدة لديه؛

### -التنبؤ بالمبيعات

الإدارة العملية للعلاقة مع الزبائن التي تكون في المستوى الوظيفي للعمليات الادارية تدعم التنبؤ بالمبيعات بالطرق الكمية وتحديد تقديرات فريق المبيعات، كما تأخذ بالحسبان قيمة المبيعات، احتمالية اغلاق العملية البيعية والفترة المتوقعة للإغلاق. يجب التعامل مع عمليات التنبؤ بالمبيعات باهتمام على الرغم من وجود عوامل تقلل من جدوى هذه العمليات مثل التغيرات السريعة وغير متوقعة في بيئة الأعمال بعض الاحداث العالمية مثل الحروب، قلة الموارد، وأيضا متغيرات متعلقة بالسوق كطرح منتج جديد من قبل المنافسة كلها عوامل تجعل عملية التنبؤ بالمبيعات غير مجدبة، ومع ذلك هناك العديد من تقنيات التنبؤ يمكن استخدامها كالطرق الكمية، طرق التسلسل الزمني وطرق التحليل السببي؛

### -وضع تقارير عن أنشطة البيع

تساعد التطبيقات التكنولوجية المستخدمة في إدارة علاقات الزبائن من سهولة استخراج التقارير عن أنشطة البيع في اي وقت كتقارير توقعات المبيعات، تقارير الزبائن، تقارير النشاطات البيعية مما يساعد مندوبي البيع على معرفة وضعية المبيعات واتخاذ القرار

<sup>1</sup> Buttle FRANCIS, Op-cit, First edition, 2005, p: 88.

<sup>2</sup> Kincaid Judith, Op-cit , First Edition, 2003, p: 99.

المناسب، وتمكينه من بناء وتصميم ما شاء من التقارير حسب حاجته مع امكانية ربط اي تقرير بالمعلومات من خارج النظام حسب الحاجة.

لقد عملت ادارة علاقات الزبائن على تقديم تقنية تسمى بالتزامن تسمح بتمرير التغييرات الى كل النسخ للمواد البرمجية التي يتم العمل بها من خلال رسائل البريد الالكتروني او الاتصالات المباشرة من برنامج لبرنامج عبر الانترنت مما يسهل عملية وضع التقارير.

إلا ان مسألة التزامن تصبح صعبة اذا تم فتح مكاتب بيع بعيدة، أو نقصت المصادقية في مواقع العمل وعند الباعة الميدانيين الذين يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن.

كما توجد فوائد أخرى لاستخدام التطبيقات التكنولوجية في عملية البيع وهي<sup>1</sup>:

-استعراض قائمة صفحات الشبكة من خلال الاتصال؛

-استعراض التقارير الشخصية لأهم البيانات؛

-استعراض قائمة الصفحات المفهرسة للمنتجات؛

-المتابعة المباشرة لعمليات الشراء من خلال الاتصال والحسابات الكلية.

سر نجاح العملية البيعية ضمن استراتيجية ادارة علاقات الزبائن يتطلب استخدام نظام البيانات الموحد وليس الانفرادي او المنفصل الذي لا يتقاسم هذه البيانات، لأنه من خلال هذه البيانات الموحدة تستطيع المؤسسة القضاء على اشكالية عدم التزامن التي تنشأ عن استخدام البيانات المتعددة التي يتم العمل به ضمن الاقسام والعمليات الميدانية.

### المطلب الثالث: الاهتمام بالزبائن

هناك علاقة قوية بين الخدمات والزبائن حيث لا بد من ادراجهم بشكل اساسي في تطبيقات استراتيجية ادارة علاقات الزبائن، وتعرف خدمة الزبائن بأنها توفير الخدمة للزبائن قبل شراء المنتج أو الخدمة، وأثناء شراء المنتج أو الخدمة، وبعد البيع لهم فعلياً. ويشار إلى تعبير خدمة الزبائن ورعاية الزبائن في المؤسسات الشاملة بأنها مجموعة من النظم الكائنة في مكان العمل والتي من شأنها تحقيق أقصى قدر من ولاء ورضا الزبائن عن المؤسسة. وتعد خدمة الزبائن أمر بالغ الأهمية لأي مؤسسة، لأنه برضا وإسعاد الزبائن وتلبية احتياجاتهم الحالية والمتوقعة، ستزداد مبيعات المؤسسة وأرباحها وستتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة.

ولخدمة الزبائن المزيد من الأهمية المباشرة في بعض مراكز المؤسسة. على سبيل المثال الموظفين العاملين في قسم الاستقبال، وممثلي المبيعات، وغيرهم من الموظفين المتعاملين مع الزبائن معاملة مباشرة أو يومية، وخدمة الزبائن هي الأساس لتوصيف وظائفهم وينبغي أيضا أن تراعي عند تعيينهم.

ومع ذلك، لا يمكن تجاهل أهمية خدمة الزبائن على المستوى الغير مباشر وفي كافة أقسام المؤسسة وخدمة الزبائن متواجدة في كافة مستويات المؤسسة، إلا ان مكاتب الخطوط الامامية هي المسئولة في نهاية المطاف عن تقديم المنتج المناسب، في المكان المناسب، في الوقت المناسب وبالكميات الصحيحة، والتي تؤدي إلى رضا أو عدم رضا الزبائن.

<sup>1</sup> درمان سليمان صادق، المرجع السابق، الطبعة الأولى، 2012، ص: 157.

هناك العديد من العوامل ضمن استراتيجية ادارة علاقات الزبائن التي تساهم في رضا الزبائن بما يحقق صالح كل من المؤسسة والزبائن. ولكن هناك بعض العوامل التي تعتبر أساسية لخدمة الزبائن منها:

-توافق المنتج أو الخدمة مع احتياجات الزبائن؛

-الدقة والكفاءة في إنجاز الطلبات؛

-مستوى ونوعية خدمات ما بعد البيع؛

-قيمة سعر المنتج أو الخدمة؛

-مهنية الموظفين وكفاءتهم وأسلوبهم المتمس باللطف والذوق؛

-إلى أي مدى تحافظ المؤسسة على إخبار زبائنها بالجديد في العمل.

ان مقدمي الخدمات للزبائن يحظون بفرصة جيدة للتأثير في تجربة الزبون حيث يمكن تحويل التجربة السلبية الى تجربة ايجابية وذلك من خلال المعلومات التي تجمع من التفاعل المباشر مع الزبون وتصنف وتحفظ في قاعدة بيانات الزبائن، وهذه المعلومات عادة ما تكون غاية في الدقة وتساعد في فهم الزبون بشكل جيد ومعرفة كيفية الحصول على ولائه<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: دعم الخدمات

المؤسسات تقدم خدمات لكن الزبون لا يشتري خدمة بل يشتري حلا لمشكلته أي يشتري الفوائد او ما يتوقعها ان تكون فوائد، الخدمات التي تقدم حلو لا افضل لمشكلة الزبون تكون ذات قيمة أعلى بالنسبة له. فالمؤسسات اليوم اصبحت تتنافس في تقديم الخدمات الاضافية مثل تطوير ميزات خاصة لمستخدمي خدمة معينة، وتقديم خدمات خاصة ما بعد البيع كالصيانة والكفالة والدعم الفني للمنتوج، لذلك من الصعب على المؤسسات ان تتطور بدون العمل على اساس ادارة علاقات الزبائن كما تشير التجربة وكافة المعلومات المجمع من قبل الباحثين ضرورة دمج مصلحة دعم الخدمات ضمن استراتيجية ادارة علاقات الزبائن.

تقوم مصلحة دعم الخدمات بتلقي شكاوى الزبائن وتقديم الحلول للزبائن، لهذا يجب ان يقدم لها كل الدعم المالي لتغطية النفقات، وللقيام بخدمة الزبائن بنجاح على المؤسسة ان تتفهم متطلبات الزبائن بشكل أساسي، عند اندماج كافة المعلومات الخاصة بالزبائن فان نظام ادارة علاقات الزبائن يفرز المعرفة المطلوبة والتي من خلالها تحضر الخدمات لتصبح شريكا

<sup>1</sup> Kincaid W.M JR, Op-cit , First Edition, 2003, p: 103.

حقيقيا مع الزبائن، يكون دور مقدمي الخدمة هو تحقيق رضا الزبائن عن المنتج وعن العلاقة<sup>1</sup>.

جودة الخدمات المقدمة من اجل الزبون تشكل جزءا هاما في تحديد قيمة المؤسسة خصوصا عندما تكون الخدمات هي السلعة الاساسية التي تقدمها المؤسسة، وحتى في المؤسسات الصناعية الخدمات تشكل جزءا هاما في السوق حيث تعتمد على تقديم الخدمات المميزة لتسويق منتوجاتها، وبناء علاقة مع الزبون والمحافظة عليها يعتمد على درجة وصول جودة المنتج والخدمة لمستوى توقعات الجودة لديه، ويمكن تقسيم الجودة الكلية للمنتوج الى الابعاد الآتية:

-الجودة التقنية للخدمة اي الجودة التي يشتري الزبون عند توفرها ويكون المنتج قادرا على تلبية التفصيلات والمعايير التقنية لهذا المنتج والعناصر التقنية المرتبطة بجانب التصنيع؛

-الجودة الوظيفية للمنتوج وترتبط هذه الجودة الوظيفية بكيفية اصال المؤسسة للمنتوج وماهية العلاقة بين المؤسسة وزبائنها، وطريقة التواصل مع الزبائن قد يكون الهاتف او الايميل او صندوق البريد، ايضا توظيف طاقم التواصل مع الزبائن المؤهل بطريقة فعالة للرد والاستجابة مع الزبائن، تقديم خدمات خاصة بالزبون حسب طلبه اوفي الحالات الطارئة<sup>2</sup>.

تساعد انظمة ادارة علاقات الزبائن المؤسسة على الحفاظ على زبائنها من خلال خدمة متميزة لهم وذلك عبر الاهتمام بالمشاكل التي ترد من الزبائن وحفظها والعمل على حلها الحفاظ على المعلومات الخاصة بالمنتوجات التي تقدمها المؤسسة وما يتعلق بها من مشاكل لتساعد مسؤولي خدمة الزبائن على خدمتهم بالشكل الافضل وتوفير قاعدة معلومات بالمشاكل والحلول التي يمكن ان تعترض الزبائن، وبالتالي تساعد في حلها بسرعة عند حدوثها ومتابعة عقود الصيانة والضمان الممنوحة للزبائن.

<sup>1</sup> Kincaid W.M JR, Op-cit, First Edition, 2003, p: 56.

<sup>2</sup> Buttle FRANCIS, Op-cit, First edition, 2005, p: 244.

## خلاصة الفصل الأول

اعتنى الفصل الأول بدراسة إدارة علاقات الزبائن، فكان المبحث الأول مخصصاً لتوضيح المراحل التي مر بها التسويق والنظرة إلى الزبون من المفهوم الكلاسيكي إلى المفهوم الحديث، مع توضيح ماهية الزبون والتسويق بالعلاقات، أما المبحث الثاني قد عني بإبراز مفهوم إدارة علاقات الزبائن، في حين أن المبحث الثالث اختص بدراسة وظائف إدارة علاقات الزبائن باعتبارها مقوماً من مقومات توجه المؤسسة بالزبون. وعموماً يمكن استخلاص عدد من النقاط من خلال هذا الفصل، أبرزها:

-لقد أصبح الزبون يتبوأ مكانة مرموقة في عالم اليوم، واقتنعت المؤسسات أن بقاءها مرهون بقدرتها على المحافظة على زبائنها، وإن مفاتيح التميز في يد الزبون، إلا أن هذه المكانة لم تأتي من صدفة بل هي وليدة مجموعة من المراحل، فمن التصورات الكلاسيكية التي ركزت على الإنتاج ولم تعط لزبون أي أهمية، إلى التصورات الحديثة التي اعتبرت الزبون مصدر الربحية والبقاء للمؤسسة؛

-إدارة علاقات الزبائن هي فلسفة وإستراتيجية عمل للمنظمة يتطلب تطبيقها بناء ثقافة موجهة بالزبون، وتهدف إلي بناء علاقات طويلة الأجل معه من خلال الحفاظ على التواصل المستمر معه والإصغاء إليه لفهم حاجاته ورغباته بما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة له وتحقيق الفائدة لكل من المؤسسة والزبون؛

-التسيير الجيد للعلاقة مع الزبون، يعتبر من الأبواب الواسعة التي تكسب المؤسسة التميز عن المنافسة وذلك بتحسين صورتها الذهنية لدى الزبائن وربطهم بها أطول مدة ممكنة مما يساعد على الاستفادة من كل المزايا التي يقدمها الزبون للمؤسسة، وبهذا تكون المؤسسة قد ضمنت البقاء في السوق وتحقيق مزايا تنافسية خاصة في ظل المنافسة الشديدة؛

-يجب أن تكون إدارة علاقات الزبائن موجهة نحو الزبائن الأكثر قيمة بالنسبة للمؤسسة أي لا يجب التعامل مع جميع الزبائن بنفس الطريقة وإعطائهم نفس الأهمية وإنما بجب تمييزهم تبعاً لموقعهم من حيث تحقيق الأرباح نتيجة التعامل معهم؛

-تعتبر تكنولوجيا المعلومات العمود الفقري لإدارة علاقات الزبائن لأنها تساعد على جمع البيانات المتعلقة بالزبون من كل نقطة من نقاط الاتصال معه وتخزينها تحليلها لتحقيق فهم أفضل له والتعلم عن حاجاته ورغباته والتغيرات التي تطرأ عليها حتى تستطيع المؤسسة خدمته بطريقة أفضل.

# الفصل الثاني

تنفيذ استراتيجية إدارة علاقات  
الزبائن.

## الفصل الثاني

### تنفيذ استراتيجية ادارة علاقات الزبائن.

#### المبحث الأول: معرفة الزبون

- المطلب الأول: تعريف معرفة الزبون
- المطلب الثاني: أنواع معرفة الزبون وشروطها
- المطلب الثالث: ابعاد معرفة الزبون
- المطلب الرابع: بناء معرفة الزبون

#### المبحث الثاني: الاساليب التنفيذية لإدارة علاقات الزبائن

- المطلب الأول: الاتصال
- المطلب الثاني: الثقة
- المطلب الثالث: تلبية حاجات الزبائن
- المطلب الرابع: السعر

#### المبحث الثالث: خلق القيمة للزبون

- المطلب الأول: مفهوم القيمة المحققة للزبون
- المطلب الثاني: سلسلة القيمة
- المطلب الثالث: المكونات الأساسية للقيمة المدركة من طرف الزبون
- المطلب الرابع: التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المؤسسة

## مقدمة الفصل الثاني

لا يعتبر تحديد تفضيلات الزبائن ورغباتهم مفتاح النجاح الوحيد لاستراتيجيات المؤسسة، وإنما التنفيذ الاستراتيجي الناجح لهذه المعرفة وفي كل مجالات وأنشطة المؤسسة ابتداء بالإدارة العليا وصول الى العاملين الذين في تماس مباشر مع الزبائن. ان تحقيق ادارة علاقات الزبائن لأهدافها يعتمد على كيفية تنفيذ إستراتيجياتها والتي تبدأ من معرفة الزبون بحيث تعتبر معلومات الزبون في غاية الأهمية بالنسبة لنجاح أعمال المؤسسة. ولقد استثمرت مؤسسات عديدة في الحقبة الأخيرة كميات لا يستهان بها من أنظمة إدارة علاقة الزبون والتي هي في الأساس عبارة عن قواعد بيانات للزبائن. تعمل هذه الأنظمة على جمع كميات كبيرة من البيانات عن الزبائن وعن صفقاتهم وذلك لمساعدة المؤسسات على أن تفهم أفضل من هم زبائنهم.

إن ادارة علاقات الزبائن نشاط تسويقي في جوهرها إلا أنها جزء من إدارة معرفة المؤسسة المرتبطة بالزبائن، وبالتالي فهي أحد مجالات استخدام مفاهيم وخبرات إدارة المعرفة في هذه العلاقة. وفي إدارة المعرفة يعتبر الزبون مصدرا من مصادر المعرفة لأن هذا المصدر في العلاقات طويلة الأمد يمكن أن يكون المصدر الأكثر حيوية وواقعية للسوق والتغيرات الجارية فيه وإلى جانب أن حاجات الزبون تمثل الخصائص الأكثر أهمية للمنتجات وخدمات المؤسسة فإن التغيرات في السوق يمكن رصدها وبشكل مبكر من خلال التغير في حاجات الزبون.

كما ان معرفة الزبون لا تكفي لوحدها ان لم يتبعها طريقة استغلال مناسبة تعتمد على مجموعة من المبادئ وكل هذه الممارسات تتم للوصول في النهاية الى خلق قيمة للزبون للحصول على رضاه ومن ثم ولاءه والاحتفاظ به. ومن أجل إيضاح كيفية تنفيذ استراتيجية ادارة علاقات الزبائن جاء هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى المباحث الموالية:

- معرفة الزبون؛
- الاساليب التنفيذية لإدارة علاقات الزبائن؛
- خلق القيمة للزبون.

## المبحث الأول: معرفة الزبون

تعد معرفة الزبائن جزءا مهما من إدارة المعرفة الكلية في المؤسسة وقاعدة من قواعدها الأساسية، كما أنها تمثل أحد أبعاد إدارة علاقات زبائنها، وهي هامة نظرا لأن دراسة البيانات والمعلومات المتعلقة بالزبائن تزيد من احتمال ملائمة منتجات المؤسسة وخدماتها لحاجاتهم ومتطلباتهم، وبالتالي فالمؤسسة بحاجة أو إن صح التعبير هي مطالبة بالاستعداد لإدارة معرفتهم، خاصة عند السعي لجذبهم أو أثناء توجيهها للحفاظ عليهم وكسب ولاءهم.

ولتوضيح معرفة الزبون تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

-تعريف معرفة الزبون؛

-أنواع معرفة الزبون؛

-ابعاد معرفة الزبون؛

-بناء معرفة الزبون.

### المطلب الأول: تعريف معرفة الزبون

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبرى المتمثلة في العمل على معالجة ما لديها من بيانات واستغلال ما تملكه من معلومات، والسعي إلى دعم قاعدة معرفتها بشكل مستمر تمهيدا لاستخدام هذه المعرفة في تفاعلاتها مع البيئة التي تعمل فيها بجميع مكوناتها.

قبل تعريف معرفة الزبون لا بد من توضيح مفهوم المعرفة حيث عرفت المعرفة بأنها: "القدرة على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها واستحضارها سواء كانت ضمنية أم ظاهرة لأداء المهام الموكلة للأفراد باتقان وتميز عال يساعد في ديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة"، وتتمثل هذه المعرفة في ثلاثة جوانب<sup>1</sup>:

1- معرفة السوق: وهي القدرة على المنافسة والمناورة وفهم طبيعة السوق وتقلباتها والاستعداد لمواجهة تهديداتها؛

2- معرف الذات: تختص هذه المعرفة بفهم نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها.

اما معرفة الزبون فقد عرفها بكر (Baker) بأنها: "مهارات تعلم المؤسسة فن اكتساب المعرفة عن الزبائن وتوليدها وتحويلها والاحتفاظ بها، فضلا عن استخدام تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء أو الإبداع في المنتجات والخدمات"<sup>2</sup>.

وتتميز هذه المعرفة باستخدام قاعدة البيانات الخاصة بالزبائن والتي تمثل في حقيقتها المعرفة الحالية باتجاه تطوير المنتجات والخدمات وتنويعها بشكل مريح ومتكامل ومتزامن مع الاستراتيجيات التسويقية الموضوعة من قبل إدارة المؤسسة لتكوين معرفة تسويقية جديدة. وعندئذ يصبح من الممكن تماما أن تحقق المؤسسة ميزتها التنافسية من خلال

<sup>1</sup> سوفيت رونالد، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال إدارة علاقات الزبائن، المجلة العربية للإعلام العلمي، المجلد 9 العدد 225، أيار، 2002، ص: 2.

<sup>2</sup> Baker MICHAL, *Marketing Strategy and Management*, 3<sup>rd</sup> edition, Macmillan business, London, 2000, p: 246.

المعرفة بالسلوك الشرائي للزبون عبر اختياره للمنتج المحدد، والعلامة التجارية ودرجة الولاء التي يكون بها تجاه منتجات وخدمات المؤسسة.

مما لا شك فيه أن هذه المعرفة تحتاج إلى إدارة واعية حتى تحقق الأهداف الموجودة منها وتتمثل أهمية هذه الإدارة في كونها المكافئ الأكثر حيازة للقيمة والأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستعملة خاصة مع زيادة المنافسة وتعقيدات السلع والخدمات، وما يتطلبه ذلك من معرفة بالزبون والسوق والمنافسين ومن ثم إدارة قوية لهذه المعرفة<sup>1</sup>.

عرفت إدارة معرفة الزبون من المنظور التسويقي على أنها: "المرشد الملتزم أو المنضبط لتميز المعرفة التسويقية وتزويجها بين الأفراد ( الموظفين والزبائن) ولتطوير المعرفة الحالية وخالق معرفة الزبون الجديدة واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي باتجاهات مختلفة"<sup>2</sup>.

في حين عرفها فرانسيكو وكرولينا (Francisco & Carolina) على أنها: "تطبيق لتقنيات وأنشطة إدارة المعرفة لدعم تبادل المعرفة بين المؤسسة وزبائنها بما يمكنها من اتخاذ قرارات صياغة وتنفيذ إستراتيجية ملائمة"<sup>3</sup>.

إدارة معرفة الزبون تساعد المؤسسات على بناء علاقات قوية وذات فائدة مشتركة ومتبادلة مع زبائنها وذلك من خلال الاجابة على الاسئلة الآتية:

- من هم زبائننا؟
- كيف تساعد المعرفة المؤسسة في المحافظة على زبائنها ودعمهم؟
- كيف تساعد المعرفة في الحصول على زبائن جدد؟
- كيف تستطيع المؤسسة استخدام معرفة الزبون في تحسين منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر؟
- كيف تستطيع المؤسسة استخدام معرفة الزبون لإيجاد منتجات وخدمات جديدة؟
- كيف تستطيع المؤسسة استخدام معرفة الزبون للحصول على فهم أفضل للسوق الذي تنشط فيه؟

ويعتبر الاعتراف بأهمية الزبائن مع إدراك التفاوت في حاجاتهم ورغباتهم نقطة البداية في التعرف على سلوكهم، والكيفية التي يقومون من خلالها بإشباع حاجاتهم ورغبتهم<sup>4</sup>. ولذا لا بد أن تجمع المؤسسة البيانات والمعلومات ومعرفة الزبون كما يلي:

-البيانات: مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة ويتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتتحول البيانات إلى معلومات عندما يتم تصنيفها وتنقيحها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي؛

-المعلومات: عبارة عن بيانات منحت صفة المصدقية و تم تقديمها لغرض محدد.

-المعرفة: المعلومات التي تم تطويرها، واستخدامها لتنفيذ نشاط معين، أو لغرض المقارنة وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار معين.

<sup>1</sup> نجم عبور، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجية والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2005، ص: 43.

<sup>2</sup> نجم عبور، المرجع أعلاه، ص: 44.

<sup>3</sup> Carolina LOPEZ-NICOLASA, Francisco Jose. MOLINA-CASTILLB, Customer knowledge management and E-commerce the role of customer perceived risk, International journal of information management, Elsevier, Vol 28, 2008, p: 102.

<sup>4</sup> معلا ناجي رانف توفيق، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2003، ص: 89.

فمثلا: يعتبر كل من تاريخ الشراء وقيمة الشراء وعنوان الزبون بمثابة بيانات. تتحول البيانات السابقة إلى معلومات عندما يعطيها المستخدم (مقدم الخدمة) دلالة ومعنى وتتبنى هذه المعلومات عن هوية الزبون وطبيعته وصورته وسلوكه، ويمكن أن تكون هذه المعلومات كاملة أو ناقصة.

تصبح المعلومات السابقة معرفة عندما تطبق المؤسسة عليها وتستخدمها في نشاطات معينة كتحديد المنتج المناسب لعرضه على الزبون المناسب وفي الوقت المناسب. ويساعد جمع المعلومات وداستها في تكوين أفضل صورة عن الزبائن إذ لا يمكن بناء علاقة مع مجهول وهنا لا بد من الإشارة إلى أن توفر البيانات لا يكفي بمفرده وإنما يجب التركيز على جودة هذه البيانات لما يلعبه ذلك من دور في جذب الزبائن والحفاظ عليهم وتطوير علاقات قوية معهم، كما تساهم هذه البيانات في تحديد الزبون وتعريفه بدقة، وتحفظ هذه البيانات التي تم جمعها في قواعد تعرف بقواعد بيانات الزبائن وتستخدم مدعومة بتقنيات التنقيب عن البيانات، لتحويلها في مراحل لاحقة إلى معرفة جيدة عن الزبون وتحفظ بعدها في ما يدعى مخازن البيانات<sup>1</sup>.

تهدف معرفة الزبون الى الحصول على صورة واضحة عن المؤسسة من وجهات نظر مختلفة لهذا على المؤسسة المصادقة على بيانات الزبائن لتكون قادرة على انشاء وتطوير علاقة مفيدة مع هؤلاء الزبائن، واستعمال هذه المعرفة بطريقة جيدة سيساعد على تحسين على تحسين اداء المؤسسة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع معرفة الزبون وشروطها

سيتم توضيح أنواع معرفة الزبون وشروطها للوصول الى الفهم الصحيح لإدارة معرفة الزبون كما يلي:

#### 1-انواع معرفة الزبون

تعتبر ادارة معرفة الزبون صيغة من صيغ التفاعل مع الزبائن، خاصة مع اتجاه المؤسسات الحديثة إلى رفع شعار الزبون أولاً، وبالتالي ضرورة السعي للوفاء بمتطلباته وتلبية حاجاته على اعتباره أحد أهم مصادر العوائد والربحية، وتضم إدارة معرفة الزبون نوعين أساسيين اعتمدهما الدارسون لفهم أكثر عمقا لهذه الإدارة ويتمثلان في<sup>3</sup>:

#### 1-1-المعرفة الصريحة الواضحة

وهي المعرفة الرسمية وتتجسد على هيئة أدلة عمل وبرامج وإدارات وسياسات وبراءات اختراع يمكن نقلها وتقاسمها مع الآخرين، من موردين وزبائن ومنافسين... وغيرهم من الأطراف الموجودين في بيئة المؤسسة وغيرهم من الأطراف الموجودين في بيئة المؤسسة.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، بنشوري عيسى، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة الباحث، العدد 7، الجزائر، ص: 371.

<sup>2</sup> Akroush N. M, Dahiyat E. S, Gharaibeh S. H, Abu Lail N. B, Customer relationship management implementation. An investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context. International Journal of Commerce and Management, Vol 2, No 21, 2011, pp: 158-191.

<sup>3</sup> صادف درمان، المرجع السابق، 2008، ص: 4.

يمكن إيصال هذه المعرفة وتبادلها مع الأطراف الأخرى بأساليب مختلفة، منها ما يكون مبرمجا من خلال العمليات التعليمية، ومنها ما يمكن إيصاله بشكل مباشر بين الأطراف التي تتبادلها والذي يعرف بالشكل الرسمي.

وتتضمن هذه المعرفة معرفة للزبون ومعرفة حول الزبون كما يلي:

**-معرفة للزبون:** يقصد بها المعلومات التي يرغب الزبون بالحصول عليها من المؤسسة، والتي تمكنه من تحديد المنتج أو الخدمة التي يريد أن يشتريها أو يهتم لشرائها وكيفية استعمالها. من خلال معلومات عنها وعن السوق وعن المورد، ولقد ازداد اهتمام المؤسسات بهذا الجانب من المعرفة خاصة بعد إدراك الكثير منها لأهمية الزبون في العملية التسويقية وهذا ما يجعلها توظف كافة طاقاتها لمعرفة وفهم تفضيلاته وحاجاته وتزويده بالمعلومات التي يحتاجها هو والتي تعتبر غزيرة نسبيا<sup>1</sup>.

**-معرفة حول الزبون:** يتضمن هذا النوع المعلومات التي ترغب المؤسسة بمعرفتها عن زبائنها الحاليين والمرتقبين، كمعرفة تاريخ العلاقة مع الزبائن ورغباتهم وحاجاتهم ومدى تمييزهم لعلامتها للتجارية، ومدى استمرارهم في التعامل معها، الأمر الذي يضع أمامها تصورات عن مدى ولائهم وتعمل المؤسسة على ترجمة هذه المعلومات إلى منتجات وخدمات مناسبة من خلال بناء وتطبيق استراتيجيات تسويقية تنطلق من الزبون وإلى الزبون طوال دورة حياته في تعامله مع المؤسسة، فمثلا جمع المعلومات عن المنتجات والسوق وتحليلها يعتبر مفيدا لفهم دوافع الزبائن وسلوكهم الشرائي، وبالتالي إتباع الإستراتيجية الترويجية الملائمة لمخاطبتهم.

ويجب أن تندمج هذه المعرفة في عمليات النهاية الخلفية للمؤسسة وذلك لتمكين المدراء من العمل بسرعة ومرونة<sup>2</sup>.

### 1-2- المعرفة الضمنية

وهي المعرفة غير الرسمية أو غير النظامية والتي تعتبر عن المخزون المعرفي الفني والإدراكي في عقول وأذهان العاملين والزبائن والأطراف الأخرى في المؤسسة وخارجها وتتعلق هذه المعرفة بالمهارات الموجهات والموهبة الطبيعية والخبرات. تعتبر هذه المعرفة أكثر صعوبة من حيث الثبات كمهارات وممارسات لدى العاملين والزبائن والتي يمكن إظهارها كأداء في تنفيذ (سلوك) العاملين أو في سلوك الزبائن أثناء تفاعلهم مع الآخرين نظرا لأنها تمثل الخبرة الفردية وقواعد التفكير والقدرة على الحكم ورغم هذا فلا يمكن ترميزها أو إيصالها للآخرين في المجمع.

وتتضمن المعرفة الضمنية معرفة الاعمال للزبون ومعرفة حول الزبون كما يلي:

**-معرفة الأعمال للزبون:** وتبدأ هذه المعرفة من تعامل المؤسسة مع الزبون وبتدرج من تعاملات الشراء ومراكز الاتصال والعاملين الذين يحتكون بالزبائن، إلى المستويات الإدارية الأعلى، وبالتالي فإن تحويل هذه المعرفة إلى صيغ مختلفة كما يفترضها الزبون، أي تحويل هذه المعرفة إلى معرفة جلية وواضحة أو بتعبير آخر معرفة صريحة هو ما يمكن من المحافظة على الزبون وتعزيز العلاقة معه.

<sup>1</sup> KOTLER Philip, Les Clés du marketing, Pearson Edition, Paris, 2003, p: 5.

<sup>2</sup> Gibbert M, Leibold M, Probst G, Five Styles of Customer Knowledge Management and How Smart Companies Use Them To Create Value, European Management Journal, Vol 20, No 5, Elsevier Science, Britain, 2002, p: 460.

**معرفة حول الزبون:** يعتبر الإلمام بتعاملات زبائن المؤسسة مع بعضهم البعض من أهم أدوار إدارة المعرفة الضمنية، حيث يتشكل بهذا النوع من المعرفة جزء كبير من صورة المؤسسة الذهنية، وهناك العديد من المؤسسات التي تسعى بشكل متعمد لتسخير هذا النوع من المعرفة من خلال إتاحة الفرصة والمجال والموارد لهذا التعامل لكي يحصل ويمكنها ذلك من سماع ما يقال عنهم، وبالتالي استغلال هذا الجانب ورعاية الاتصال والتفاعل بين الزبائن أنفسهم حتى تتمكن من معرفة صورتها في الوسط الذي تعمل به وتعتبر معرفة الزبون للزبون مجالا حرجا للقابلية على رسم دورة حياة الزبون الكاملة لأنها تفسر لماذا يصل الزبائن إلى المؤسسة وما الذي يلهمهم للرحيل؟

ومهما اختلف نوع معرفة الزبون فإن إدارة هذه المعرفة والتي تشكل جزءا من رأس مال إدارة علاقات الزبائن والمسمى برأس المال الثقافي، يعتبر من أهم التحديات التي تواجه إدارة العلاقات ويمكن هذا التحدي في كيفية جمع وتخزين وتحليل هذه المعرفة<sup>1</sup>، لذلك وحتى تتمكن من جميع المعلومات اللازمة حول زبائنك لابد من الاعتماد على نظام إدارة علاقات الزبائن الذي يمكن من الحصول على المعرفة الكاملة وتطويرها باستمرار.

ان توفير المعلومات عن خدمة الزبائن وتبادل هذه المعلومات داخليا بأفضل طريقة يساهم في تحسين الحصة السوقية، وإنتاجية الزبائن، وتكرير العملية الشرائية للزبائن، والمحافظة على الزبائن، ورفع ولاء الزبائن<sup>2</sup>.

## 2-شروط معرفة الزبون

عند تطبيق نظام ادارة علاقات الزبائن، يجب أن تتخذ المؤسسة أولا قرارا حول المعلومات التي تحتاجها بالنسبة للزبون، إضافة لاتخاذ قرار حول آلية استخدام هذه المعلومات. بعد ذلك، تتخذ المؤسسة قرار حول كيفية جمع المعلومات ومكان تخزينها وكيفية استخدامها والأشخاص الذين لديهم صلاحية استخدامها في المؤسسة، حيث يمكن جمع المعلومات حول الزبائن من المواقع الالكترونية وأماكن تخزين البيانات الثانوية والحملات البريدية الالكترونية والتقليدية وتقارير المبيعات وباستخدام هذه المعلومات التي تم جمعها عن الزبون، يمكن أن يطور المحللون صورة متكاملة حول كل زبون، ويتخذون قرارا حول مكان ضرورة تقديم لخدمات إضافية.

لذا لابد من التأكيد على ضرورة أن تتم المشاركة في المعرفة بين المؤسسة وزبائنك ويشكل متبادل وموثوق ومستمر، حتى تتمكن المؤسسة من فهم حاجاتهم وتلبيتها على نحو أفضل وكذلك فهم الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها عرض وتقديم الخدمة المتفقة مع رغبة الزبون، وهذا ما أكده أعضاء مؤسسة خدمات الملاحة الجوية المدنية في مؤتمر المطارات وخدمات الملاحة الجوية بأن علاقات الزبائن والتشاور الفعالين ينبغي إقامتهما على المبادئ التالية:

<sup>1</sup> Brenner WALTER et autres, knowledge enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concept, journal of knowledge management, Vol 7, No5, Emerald, 2003, p: 109.

<sup>2</sup> Yichen LIN, Shihen CHIENC, Hwan-Yann SUB, A knowledge-enabled procedure for customer relationship management, Industrial Marketing Management, Vol 35, Issue 4, Elsevier, 2006, p: 448.

-الثقة والتفاهم المتبادلين: حيث ينبغي إقامة العلاقات مع الزبائن في بيئة يسودها الثقة والتفاهم المتبادلان ومن الهام أن يقوم مقدمو الخدمات صراحة بمشاركة المعلومات المرتبطة بخططهم المستقبلية وأدائهم الحالي مع زبائنهم وبصورة منتظمة. وعلى نفس القدر من الأهمية أن يقوم الزبائن بمشاركة المعلومات المتعلقة بخططهم الشرائية وبكيفية إشباع حاجاتهم مع مؤسسة الخدمة، وبذلك يتمكن مقدمو الخدمات من وضعها في الاعتبار عند وضع الخطط المستقبلية الخاصة بهم؛

-المشاركة المبكرة للزبائن: وخاصة الزبائن الذين ربما يتأثرون بسياسة أو خطة من خطط المؤسسة وهؤلاء ينبغي إشراكهم في مرحلة مبكرة، وعلى مدار عمليات تطوير هذه السياسة أو الخط، كما ينبغي تخصيص وقت كاف يتمكن من خلاله مقدمو الخدمات من التشاور مع زبائنهم بشأنها؛

-التشاور الفعلي: ينبغي أن يضمن التشاور الفعال أن تتاح للزبائن فرصة إبداء آرائهم وإشعارهم بأنه قد تم الأخذ بآرائهم واهتماماتهم عند اتخاذ القرارات وإعداد الخطط التسويقية للخدمة المقدمة لهم.

### المطلب الثالث: أبعاد معرفة الزبون

حدد باكر (Baker) أبعاد معرفة الزبون كما يلي<sup>1</sup>:

-**المحتوى:** وهو تعبير عن ذلك الاختيار والتميز الواضح للسمات المعرفية ذات العلاقة بالاستراتيجية التسويقية، القائمة على التركيز الدقيق في المعلومات المؤثرة بالهدف المقصود، وتجنب ما يفيض عن ذلك، وهنا تدخل مسألة التدقيق المعرفي التسويقي لإقرار ما تريد المؤسسة أن تعرفه، وما هو الشيء الأكثر أهمية، وما تحتاجه فعلا المعرفة التسويقية في تحقيق برامجها مع المستهلك أو السوق.

-**الثقافة:** تمثل البعد الأكثر تأثيرا في نجاح إدارة المعرفة التسويقية على مستوى مؤسسة الأعمال، ولكن بذات الوقت تمثل العنصر الأكثر إهمالا من قبل إدارات المؤسسات وذلك عندما يمتلك الخوف هذه الإدارات في مواجهة التغيير وما تتطلبه من حالات مختلفة في نقل وإدارة المعرفة التسويقية.

-**العملية:** والمتضمنة تحديد أهداف المعرفة التسويقية وتشمل على: تحديد الجوهر المعرفي للمؤسسة، وتوظيف الحاجة المستقبلية للمؤسسة من المعرفة، والتميز في المعرفة التسويقية المتاحة للمؤسسة قياسا بالآخرين، والحفاظ عليها ونشرها واستخدامها.

-**البنية التحتية:** المتمثلة في القاعدة الذهبية لدعم إدارة المعرفة، التي تستوجب أن تكون متكيفة مع حاجات المؤسسة وليس العكس. لذلك من الضروري أن تكون مرنة وسهلة الوصول ومحدثة في المعلومات وبما يتوافق مع استراتيجية المؤسسة، وأن يتم التأكد من كل ذلك من خلال اعتماد التدقيق التسويقي المعرفي.

<sup>1</sup> Baker MICHAL, *Op-cit*, 2000, p: 25.

## المطلب الرابع: بناء معرفة الزبون

تمر عملية بناء معرفة واضحة عن الزبون بعدة مراحل كما يلي:

### 1- خلق قاعدة بيانات

يقول وينر (Winer) "أن نقطة البداية المنطقية لأي برنامج إدارة علاقات زبائن هي خلق قاعدة بيانات<sup>1</sup>"، ويمكن القول إن قواعد البيانات هي المكان الذي يتم فيه تخزين وجمع وتكديس المعلومات حول الزبون بشكل فردي<sup>2</sup>. يعتبر هذا الأساس لإدارة أي نشاط للعلاقة مع الزبون، وتحتوي قواعد البيانات على التبادلات الشرائية والمنتجات التي تم شراؤها والترويج لهذه المنتجات ووسائل الإعلام والمعلومات الجغرافية وأنماط الحياة والمعلومات الديمغرافية حول الزبائن<sup>3</sup>. إن عملية تجميع البيانات من أجل الوصول لفهم أفضل للزبون مصدر محتمل وجيد للوصول للميزة التنافسية لأنه من الصعب تقليد الموارد التي يتميز بها المنافسون، يقول جاكسون (Jackson) إنه يمكن ترحيل هذه الموارد من أجل الحصول على فهم أفضل حول السوق، وخاصة في المجالات الآتية<sup>4</sup>:

-زيادة المعرفة حول الزبائن؛

-زيادة قدرة المؤسسة على استهداف الأشخاص الذين يهتمون لما تقدمه المؤسسة؛

-توفير فرصة خلق علاقات طويلة مع الزبائن؛

-توفير الوسائل لتقديم طرق مختلفة للزبائن؛

-تقديم رؤى واضحة حول توزيع المنتجات.

وقام ستون وكوندرون (Stone, Condron) بتقسيم الاتجاهات المؤسسية للزبون والمنافسين نحو المشاركة في البيانات في سلاسل القيمة من أجل الوصول إلى قرار حول استثمار المزيد من المال في الحصول على بيانات حول الزبائن، وقد كانت أنواع البيانات الأكثر شيوعاً وذات الأهمية في سلسلة القيمة هي<sup>5</sup>:

-البيانات الديمغرافية وبيانات أنماط الحياة، وهي تتضمن اهتمامات الزبون؛

-تفضيلات المنتج؛

-سلوك الشراء ماهية التبادل وأين يحصل وتكرار الشراء؛

-الشكاوي وعوائد البضاعة والإدعاءات وإدارة المخاطرة؛

-أسلوب الدفع؛

-استخدام مخطط الولاء؛

-بيانات المنتج، الاستبيانات الشخصية وطلبات الزبائن؛

<sup>1</sup> Russell S. WINER, Op-cit, 2001, p: 93.

<sup>2</sup> M. L. AGRAWAL, Customer Relationship Management (CRM) & Corporate renaissance, Journal of services Research, Vol 3, No 2, 2003, p: 155.

<sup>3</sup> Jagdish N. SHETH, Atul PARVATIYAR, G. SHETH, Customer Relationship Management Emerging concepts, Tools and application, Tata Mc Caw Hill Publishing Company limited, New DELHI, 2008, p: 15.

<sup>4</sup> Ibid, p: 16.

<sup>5</sup> Stone MERLIN, Condron KEVIN, sharing customer data in the value chain, journal of data base marketing, Vol 9, Issue 2, 2002, p: 119.

- حركة المنتج ضمن المؤسسة؛
  - مخرجات حركات الترويج ونسبة المبيعات؛
  - خطط الترويج والأهداف والأداء والتواريخ، ما الذي ينجح وما مدى هذا النجاح؛
  - العوائد والأرباح من العلاقات الزبون.
- وقد وجد المسوقون أن من الصعب جمع البيانات عن الزبائن، مع هذا فإن المؤسسات قادرة على تحديد مجموعات من الزبائن المتجانسين من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما يؤدي إلى تخفيض كلفة الوصول إلى الزبائن.
- ان تكنولوجيا المعلومات توفر أداء لتنظيم جميع المعلومات ذات الصلة بالزبون على المستوى الفردي، ويمكن استخدام هذه المعلومات من أجل تقديم كم واسع من المنتجات والخدمات للزبون<sup>1</sup>.
- وجد كروت ولي (croteau, li) أن استخدام وإدارة تكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل إيجابي على قدرة المؤسسة في إدارة المعرفة ويطلق على تكنولوجيا المعلومات مصطلح الاستعداد التكنولوجي وباستخدام الأسئلة التي تعمل على تقسيم البنية التحتية المعلوماتية وتزيد قدرة المؤسسة في الحصول على بيانات الزبائن من نقاط التفاعل مع الزبون وقدرة المؤسسة على تحويل هذه البيانات إلى قاعدة بيانات مركزية<sup>2</sup>.
- المؤسسات الموجودة الآن والتي لم تجمع معلومات وافية عن الزبائن عليها أن تعمل بالبحث عن سجلات أو حالات الاتصال التي يتم الاتصال فيها مع الزبون من المصادر الداخلية للحصول على هذه البيانات والتي يتم فيها تقييم الزبون وتقديم الخدمات إليه. يجب أن تضم قاعدة البيانات المعلومات الآتية<sup>3</sup>:
- التعاملات التجارية يجب أن تضم حالات البيع الكاملة مع تفاصيل ملحقة بها مثلا السعر المدفوع، تاريخ التسليم....
  - الاتصالات مع الزبون، يوجد العديد من القنوات والسياسات للاتصالات مع الزبون، إن هذه القنوات يجب أن لا تضم فقط طلبات البيع وطلبات الخدمة بل يجب أن تضم كل اتصال قام به الزبون أو المؤسسة؛
  - المعلومات الوصفية يمكن أن تستخدم للتجزئة أو لأغراض تحليل البيانات الأخرى؛
  - الاستجابة إلى المستجدات التسويقية، هذا النوع من المعلومات يجب أن يضم كل رد فعل من قبل الزبون إلى مبادرات التسويق المباشرة مثل اتصالات البيع، أو أي اتصال مباشر آخر؛
  - البيانات يجب أن تكون على مدار الساعة.

<sup>1</sup> rajendra S. SISODIA, david B. WOLFE, information technology Its role in building maintainig and enhancing relationships, in handbook of relationship marketing, SAGE Publication, UK, 2016, p: 526.

<sup>2</sup> Anne-Marie CROTEAU, Peter Li, Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol 1, No 1, 2003, p: 23.

<sup>3</sup> Rashi GLAZER, Winning in Smart Markets, Sloan Management Review, Vol 40, No 4, 1999, p: 59 .

## 2-تحليل البيانات

عملية معالجة البيانات واستخلاص المعلومات تسمح بجعل المعلومات متاحة لكل المستخدمين، كما تسمح ببناء أفعال تنفيذية بناء على المعلومات التي أصبحت ذات قيمة بعد معالجتها، ولهذا أهمية كبرى فيما يسمح بنشر النتائج بسرعة حالما يتم تحليل البيانات معطية المجال لتقاسمها بين كافة عناصر المؤسسة الذين هم على اتصال مع الزبون ضمن كافة أقسام المؤسسة<sup>1</sup>.

تظهر الأهمية الحقيقية للبيانات عندما يتم تحويلها إلى معلومات حيث يستطيع موظفو المؤسسة اتخاذ القرارات المبنية على معلومات مؤكدة حول كيفية التفاعل مع الزبائن، وبهذا فإن الخطوة التالية في برنامج ادارة علاقات الزبائن هي تحليل البيانات المخزنة في قاعدة البيانات<sup>2</sup>.

إن عملية تحليل البيانات الخام إلى معلومات باستخدام التكنولوجيا تتضمن النشاطات الآتية<sup>3</sup>:

-إدخال البيانات لملفات حاسوبية؛

-البحث عن الأخطاء في البيانات؛

-اتخاذ العديد من الإجراءات التحليل الإحصائي.

وتتوفر لدى المؤسسة العديد من آليات تحليل البيانات من أجل تحويل البيانات إلى معلومات ذات قيمة، ويمكن تقسيم طرق التحليل هذه إلى مجموعتين:

1- تحليل أحادي التغير؛

2- تحليل متعدد التغير.

في التحليل أحادي التغير، يتم حساب الإحصائيات الوصفية مثل المتوسطات الحسابية والوسيط والانحراف المعياري والتكرارات وقد تم أيضا استخدام طرق أكثر تقدما مثل تحليل التغير وتحليل التمييز والانحدار اللوجستي وتحليل التفاعل الأوتوماتيكي من أجل عمل نماذج تنبؤية لسلوك الزبون.

بالإضافة إلى التحاليل السابقة هناك أنواع أخرى من التحاليل البيانية تكون مناسبة لإدارة علاقات الزبائن، كما يهتم المسوقون بنوع المنتجات التي يمكن أن يتم شراءها معا، والتي عادة يشار إليها بتحليل سلة السوق، أما المنتجات الملحقة أو المكملة يمكن أن تعرض على نفس صفحة المواد المفهرسة بطريقة جيدة أو الصفحة الافتراضية على موقع الشبكة.

لقد تم إيجاد نوع جديد من التحاليل من استخدامات الانترنت وهي النقرات المتسلسلة للتحليلات في هذا النوع من تحليل البيانات يتم فحص او اختيار أنماط النقرات.

من المهم أن تعرف المؤسسة أن القدرة على ترجمة وتفسير معلومات الزبون وتحويل هذه البيانات إلى ذكاء حقيقي لدى المؤسسة يتطلب التحليل والتعبير والإبداع، وإضافة لذلك حذر جاكسون وونغ (Jackson, Wang) المستخدمين من عدم إغفال أي بيانات في عملية التحليل، ويضيف ان الأدوات الإحصائية والرياضية هي الوسائل الرئيسة للوصول إلى

<sup>1</sup> Andreas MEIER, *Op-cit*, 2008, p: 10.

<sup>2</sup> Winer Russel, *Framework for Customer Relationship Management*, California Management Review, Vol 43, No 4, p: 93.

<sup>3</sup> Burns Alvin. C, Ronald F. BUSH, *marketing research*, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice-Hall International, UK, 2000, p: 330.

الاستهداف الجيد للزبون، ويجب ألا تكون هذه الوسائل بديلا عن الأحكام المنطقية والتفكير الإبداعي للمسوق<sup>1</sup>.  
 نجاح ادارة علاقات الزبائن يعتمد على جمع وتحليل المعلومات، والتي تساعد على اتخاذ قرارات ادارية استراتيجية<sup>2</sup>.

### 3- اختيار الزبون

فور جمع وتخزين وتحليل البيانات إلى معلومات من أجل تحليل سلوكيات الزبون، تكون المؤسسات قد عملت على تجزئة قاعدة الزبائن، وبالتالي العمل على تقسيم الزبائن إلى مجموعات متجانسة من أجل زيادة تركيز جهودها التسويقية.  
 يمكن تجزئة قاعدة الزبائن باستخدام أربع طرق رئيسية<sup>3</sup>:  
 -بناء على عائد العلاقة؛  
 -بناء على دمج دخل وعائد العلاقة مع كلفة هذه العلاقة؛  
 -بناء على ربحية الزبون؛  
 -بناء على دمج عائد العلاقة وربحية علاقة الزبون.

ويتم اختيار الزبون وفقا لأسلوب التجزئة المعتمد مثل نسب الشراء العالية ودرجة الولاء للعلامة التجارية.... ووفقا لهذه العوامل والمعلومات يتم نشر أو استخدام الأدوات التسويقية. إن مثل هذه الاختلافات يمكن تطابقها من ناحية التعاملات التجارية إذا ما توفر مثل هذه القاعدة من البيانات التي تتعلق بالأسماء كي تجد زبائن إضافيين يكون سجل معلوماتهم يتطابق مع هؤلاء الزبائن.

كما يمكن الوصول إلى الربحية عن كل زبون من خلال دورة حياة الزبون أو التحليلات المشابهة، ان المهمة التي يمكن من خلالها تحديد أي نوع من الزبائن يجب التركيز عليهم ليست سهلة، لهذا يمكن لمدير التسويق أن يستخدم عددا من المعايير، ويحدد Storbacka بعدين آخرين مهمين في ربحية الزبون والتي يجب أن تأخذها المؤسسات بعين الاعتبار تتضمن<sup>4</sup>:

-يجب استخدام الزبائن كمرجعية من قبل الزبائن الآخرين المحتملين ومن الضروري الإشارة إلى أن الكلام اللفظي الإيجابي أو السلبي من الفم يؤثر على الزبائن ويجب أخذ هذا الأثر بعين الاعتبار من قبل؛

-يمكن أن يختصر الزبائن العديد من الكفاءات المهمة على المؤسسة، وهم بذلك يوفرون فرصة تعلم مهمة للمؤسسة. إضافة لذلك يقترح ريشلد وسيسر (Reichheld, Sasser)

<sup>1</sup> Jackson R, Wang P, Strategic database marketing. NTC Business Books, 1994, P: 50.

<sup>2</sup> Richards K. A, Jones E, Customer relationship management: finding value drivers, Industrial Marketing Management, Vol 37, No 2, 2008, pp: 120- 130.

<sup>3</sup> Frederick F. REICHHELD, W. Earl Sasser. JR, Zero defections: quality corners to services, Harvard business review, Vol 69, No 1, 1990, p: 107.

<sup>4</sup> Storbacka Kaj, Strandvik TORE, Grönroos CHRISTIAN, Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality, International Journal of Service Industry Management, Vol 5, Issue 5, 1994, pp: 21-38.

ضرورة مراقبة أنماط أجرة الزبائن لأن مجموعات الزبائن تتصف بالديناميكية، ويجب أن تركز المؤسسة على مؤشرات بحث الزبائن عن منتجين آخرين<sup>1</sup>.

ومع التقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات أصبحت المؤسسات أكثر قدرة على النظر إلى الزبائن كمورد اقتصادي، وأكثر قدرة على تقسيم الزبائن المربحين للمؤسسة عبر جميع مراحل حياتهم، وهذا يوفر لمؤسسة معلومات حول آلية توجيه جهود التسويق، وخاص باتجاه الزبائن المربحين.

والقيمة الحياتية للزبون هي القيمة الحالية لجميع الدخول والكلفة المستقبلية المرتبطة بعملية تقديم الخبرة للزبون وتحدد القيمة الحياتية للزبون من خلال عمل تقدير المدة الزمنية لحصول الزبون على البضاعة من نفس المؤسسة، ومن تم حساب التدفق النقدي المخصوم. وهناك ضرورة أيضا للحصول على معلومات أخرى من أجل إجراء هذا الحساب لمساهمة كل زبون ضمن فترة زمنية مفترضة، ثم خصم الضريبة<sup>2</sup>.

من الممكن أن يتم اختيار الزبائن وفق القيمة الحياتية للزبون وقد يكون لها فائدة كبيرة في إدماج عمليات الشراء المحتملة، ولكن من الصعب القيام بذلك أو التنبؤ بها لأنه في هذه الحالة قد يضاف أعدادا كبيرة من الزبائن الذين لا يتم الاستفادة منهم ضمن هذه المجموعة المختارة لأنه في حالة ابعاد أو تجاهل أي زبون من الممكن أن يقوم هذا الزبون بنشر أكاذيب وإشاعات غير صحيحة وخاصة في عصر الانترنت أكثر وسائل الاتصال سرعة.

#### 4- استهداف الزبون

بعد أن تقوم المؤسسة بغربلة الزبائن وتحدد الأفضل لها تتحول جهود المؤسسة نحو خلق حوار مع الزبائن الحاليين والمستقبليين. ويرى بوك (Book) أن على المؤسسة استخدام ملفات وحقائب من أدوات التواصل من أجل التفاعل مع الزبون بحيث تستخدم المؤسسة مجموعة منسقة ومنسجمة بين قنوات التواصل المباشرة وغير المباشرة ويمكن أن تتأثر قنوات التواصل هذه بالعديد من العوامل وتتضمن هذه العوامل<sup>3</sup>:

-هدف التسويق؛

-وعي الزبون؛

-جذب الزبون؛

-استرجاع الزبون؛

-تطور الزبون؛

-قنوات التسويق المستخدمة (مباشرة/غير مباشرة).

<sup>1</sup> Frederick F. REICHEL, *Op-cit*, p: 108.

<sup>2</sup> Jain DIPAK, Siddhartha S. SINGH, *Customer life time value research in marketing*, A review and future directions journal of interactive marketing, Vol 16, No 2, 2002, p: 40.

<sup>3</sup> Book JOEL, *Harnessing the power of multi channel marketing for customer development and relationship management*, defying the limits setting a course for CRM Success, Vol 2, Montgomery Inc, San Francisco, C.A, 2001, p: 260.

### 5-التغذية العكسية

أخيرا فإن الزبون يحصل على خبرات عديدة عندما يستخدم المنتجات والخدمات، وهذه المعرفة متوفرة ويمكن أن تستخدم لتحسين المنتجات والخدمات، ويطلق على هذا النوع من المعرفة المعرفة من الزبون، ومن المفترض عمل تغذية راجعة من أجل تحويل هذه المعرفة إلى المؤسسة لتحقيق مستويات أداء مرتفعة، إن هذه التغذية العكسية تساعد المؤسسات على تحسين منتجاتها باستمرار وتقسيم أسواقها بشكل أكثر فعالية وتطوير استراتيجيات وخلق منتجات جديدة.

### المبحث الثاني: الاساليب التنفيذية لإدارة علاقات الزبائن

استراتيجية إدارة علاقات الزبائن يجب أن يتعامل بها جميع أفراد المؤسسة لتحقيق علاقة ديمومة وولاء مع الزبائن، ولتطبيق هذه الاستراتيجية لا بد من اتباع مجموعة من الاساليب التنفيذية، وسيتم التطرق لأهمها في هذا المبحث من خلال المطالب الآتية:

-الاتصال؛

-الثقة؛

-تلبية حاجات الزبائن؛

-السعر.

### المطلب الأول: الاتصال

إن التطبيق الفعال لمفهوم التسويق من خلال إدارة علاقات الزبائن يستلزم أن تعرف مؤسسات الأعمال أكثر عن زبائنهم، ويكون هذا من خلال خلق حوار ثنائي باتجاهين مع الزبون وتحقيق متطلبات الإتصال مع الزبائن من خلال نظام متكامل وصحيح، يضمن إقامة علاقة الديمومة والولاء مع الزبون، والتي تتصف بالنظرة المستقبلية طويلة الأجل. وقد أشار العديد من الباحثين إلى مفهوم الاتصال مع الزبائن لإقامة علاقات طويلة الأجل معهم وكان كل منهم يتناول وجهة نظر معينة أو ينظر إليها من زاوية معينة، والاتصال هو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة في رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر.

وعرفت كينكيد (Kincaid) الاتصال بأنه: "نظام متكامل يقوم على نقل المعلومات عن سلعة أو خدمة بأسلوب إقناعي إلى جمهور مستهدف من الزبائن، لحمل أفرادهم على قبول سلعة أو خدمة"<sup>1</sup>.

من خلال التعريفات السابقة للاتصال يلاحظ بأنه لا بد من وجود أسلوب ذو طابع تأثيري معين على ذهن الزبون وذلك من أجل الاستحواذ عليه، وإنشاء علاقة تكون مبنية على القناعة من طرف الزبون حتى لا يمكن التأثير على هذه العلاقة مستقبلاً.

ويجب استخدام أساليب اتصال متنوعة لإحداث هذا التأثير فقد تكون مكتوبة أو شفوية، وذلك لأجل إشعار الزبون بأنه على تواصل دائم ومستمر مع المؤسسة التي يتعامل معها مما

<sup>1</sup> Kincaid JUDITH, Customer Relationship management, Hewlett-Packard, First Edition, 2003, p: 61.

يؤدي إلى إيجاد انطباع إيجابي نحو المؤسسة من قبل الزبون نتيجة لوجود هذا التواصل المستمر، وهذا بدوره يعمل على بناء علاقة وطيدة ناجحة طويلة الأجل مع المؤسسة التي يتعامل معها الزبون.

إن مؤسسات الأعمال تحتاج إلى قنوات اتصال ووسائل اتصال مختلفة من أجل اجتذاب الزبائن المرتقبين ومن أجل المحافظة على الزبائن الحاليين، وكذلك من أجل إقامة علاقات دائمة طويلة الأجل، وهذه الأشكال متعددة ومختلفة ويكون لها الأثر الكبير والايجابي على الصورة الذهنية للزبائن والانضمام إلى قائمة الزبائن الموالين للمؤسسة، فيما إذا استخدمت هذه القنوات بالطريقة السليمة والصحيحة.

ومن أهم هذه الوسائل أو القنوات والتي تشكل في مضمونها تأثير ذهني لدى الزبون وترسخ لديه إنطباع إيجابي حول المؤسسة التي يتعامل معها مما قد يصعب زعزعت العلاقة التي نشأت بين المؤسسة والزبون<sup>1</sup>:

#### أ- الاتصال المباشر بالزبون

وهذا النوع من الاتصال يكون مباشرة ما بين المؤسسة والزبون دون الحاجة إلى وسيط ومن أشكال الاتصال المباشر بالزبون ما يلي:

##### - الطواف بمنازل الزبائن

حيث يتضمن هذا النوع من الاتصال أن تقوم مؤسسات الأعمال باستخدام موظفيها كرجال بيع يطوفون بمنازل الزبائن لتبليغهم بخدمات جديدة أو تعزيز أواصر التعامل معهم، أو ضمهم إلى قائمة الزبائن الدائمين من خلال تكرار هذه الزيارات، وهذه الطريقة يكون لها مردود إيجابي لدى الزبون في ترسيخ أواصر التعامل مع هذه المؤسسة وبشكل طويل الأجل، مما يؤدي إلى إقامة علاقة معه وهذا ما تسعى إليه مؤسسات الأعمال من إنشاء علاقات ولاء مع الزبائن نتيجة لهذه الزيارات. وعلاوة بأن هذا النوع من الاتصال يحقق إنشاء علاقة قوية مع الزبون فإنه يشعر بنوع من التميز والاهتمام الخاص، والذي يحدث بدوره ولاء ذو متانة عالية؛

##### - الاتصال بالبريد

ويقوم هذا النوع من الاتصال على استخدام الخدمات البريدية كوسيلة من وسائل الاتصال، حيث تقوم المؤسسة بتوزيع بروشورات عن خدماتها أو سلعها للزبائن أو توزيع بعض المستندات الدورية الواجب وصولها للزبائن بشكل دوري، وهذا النوع من الاتصال يؤدي إلى تغطية أكبر مساحة جغرافية من الزبائن وبأقل وقت وتكاليف، مما يؤدي إلى شعور الزبون بنوع من المتابعة من قبل المؤسسة التي يتعامل معها وبنوع من التزويد الدائم عن كل ما هو جديد لديهم وإلى اطمئنان الزبون وبشكل مستمر عن وضعه الخاص لدى المؤسسة التي يتعامل معها، وهذا بدوره يؤدي إلى بناء علاقة قوية مع الزبون ويسهل على المؤسسة الاحتفاظ بالزبون وذلك لشعوره بالاهتمام المتكرر والمنتظم من قبل المؤسسة.

ولكن هذا النوع من الاتصال تكون له سلبية وذلك بعدم التأثير الذهني المباشر من المرسل على المستقبل، مما قد يؤدي إلى إهمال المستقبل لبعض الرسائل الموجهة له، وهذا النوع من الاتصال يتطلب قاعدة بيانات واسعة عن الزبائن من أجل معرفة النوع الموجهة لهم من

<sup>1</sup> عبد العزيز أبو نبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة: منهج تطبيقي، دار الوراق، عمان، 2005، ص: 284.

الخدمات، وكذلك من أجل سهولة الوصول إليهم وهي إحدى أهم متطلبات تطبيق نشاطات إدارة علاقات الزبائن؛

### -الفروع

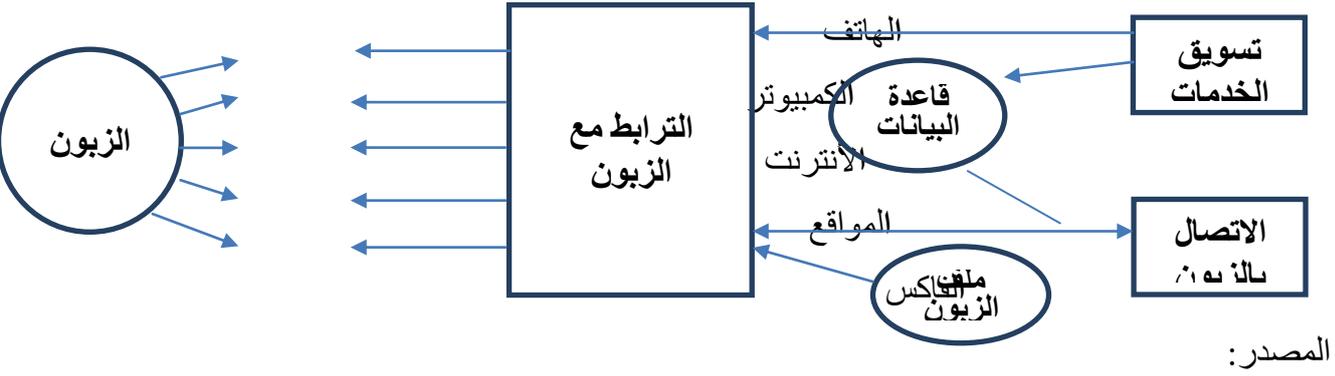
تلجأ مؤسسة الأعمال إلى إيجاد فروع لها في مناطق تجمع الزبائن وذلك من أجل تقديم الخدمات للزبائن في مناطق جغرافية متعددة، ولإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة مع الزبائن في أي مكان وفي أي زمان، وهذا بدوره يؤدي إلى إيجاد اتصال مستمر ومتواصل مع زبائن المؤسسة ويؤدي إلى سهولة الاستفسارات من الزبائن عن أية مستلزمات خاصة بعملهم لدى المؤسسة، ونتيجة لوجود فروع متعددة للمؤسسة وفي مناطق جغرافية واسعة هذا بدوره يشعر الزبون بأن هناك جودة في الخدمات وسهولة في التعامل، وهذه هي أهم مقومات وركائز نجاح تطبيق إدارة علاقات الزبائن.

### ب- الاتصال غير المباشر بالزبون (الوكلاء، والإعلان العام)

حيث تلجأ مؤسسات الأعمال في هذه الحالة إلى إيجاد وسيط للاتصال بزبائها كالوكلاء فإما أن تقوم بإعطائهم وكالة لبيع خدمة أو أكثر لزبائنهم، ولكن هذه الطريقة ونتيجة لانشغال الوكيل بأكثر من خدمة أو أكثر من منتج فهذا بدوره يؤدي إلى عدم التركيز في تقديم الخدمة مما ينعكس سلباً على الانطباع المتكرر لدى الزبون عن هذه المؤسسة، وهذا بدوره يؤدي إلى إيجاد صعوبة في بناء علاقة متينة، وديمومة الاحتفاظ بالزبون من قبل المؤسسة. وكذلك تعتبر وسائل الإعلان المختلفة الخاصة والعامه إحدى وسائل الاتصال والتي تعمل على بناء انطباع إما سلبي أو إيجابي عند الزبون<sup>1</sup>، الشكل (1-2) الموالي يوضح الوسائل المستعملة في الاتصال مع الزبون.

<sup>1</sup> عبد العزيز أبو نبعه، المرجع السابق، 2005، ص: 285.

الشكل (2-1): استخدام وسائل الاتصال للتأثير على الزبون.



[http://h20338.www2.hp.com/enterprise/downloads/CRMArchitecture\\_Whitepaper\\_HPC.pdf](http://h20338.www2.hp.com/enterprise/downloads/CRMArchitecture_Whitepaper_HPC.pdf)

(Rose JANJICEK, CRM architecture for enterprise relationship marketing in the new millennium, technical white paper, hp invent, p: 04). تاريخ الاطلاع 20-09-2015

إن الفشل في عملية الإتصال قد يحدث نتيجة عدم اهتمام الموظفين بالزبائن والتعامل معهم بطريقة غير لبقة، سواء أكان ذلك عن طريق الإتصال المباشر أو أية وسيلة من وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة، وهذا يترك تأثير سلبي على الزبون ويؤثر على مشاعره وتصرفاته، مما قد يؤدي بالزبون إلى التحدث لزبائن آخرين عن الصورة السلبية المتكونة لديه أو أن يقوم بإنهاء التعامل مع المؤسسة التي يتعامل معها والتحول لمنافس آخر، أو أن تصل الأمور بمقاضات هذه المؤسسة وهذا النقيض تماما بما تسعى إليه إدارة علاقات الزبائن<sup>1</sup>.

ولأهمية الاتصال يلاحظ بأن (Rose janjicek) أشارت أن بداية إدارة العلاقة مع الزبائن هي عملية الاتصال أو هي نقطة القرار الرئيسية أما للتعامل مع الزبون أو اعتباره رافضا للتعامل، وكذلك اعتبار عملية الاتصال هي التي تعطي نقطة البداية للمؤسسة بطرح الخدمة أو عدم طرحها نتيجة للتغذية العكسية الواردة من الزبائن، وكذلك تعتبر عملية الاتصال الوسيلة الرئيسية لتكوين قاعدة بيانات واسعة عن الزبائن، حيث أن البيانات تعتبر نقطة انطلاق تطبيق إدارة علاقات الزبائن وكذلك تساعد في تكوين علاقة طويلة الأجل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Zeithaml VLARIE, Mary BITNER, Services Marketing Integrating Customer Focus Across The Firm, Second Edition, The MacGraw Hill, UK, 2012, p: 62.

<sup>2</sup> [http://h20338.www2.hp.com/enterprise/downloads/CRMArchitecture\\_Whitepaper\\_HPC.pdf](http://h20338.www2.hp.com/enterprise/downloads/CRMArchitecture_Whitepaper_HPC.pdf) (Rose JANJICEK, CRM architecture for enterprise relationship marketing in the new millennium, technical white paper, hp invent, p: 04). تاريخ الاطلاع 20-09-2015

## المطلب الثاني: الثقة

إن من الصفات التي يتعامل بها الزبون مع المؤسسة هي عدم الرغبة من قبل هذا الزبون بتغيير التعامل الذي اعتاد عليه مع هذه المؤسسة والتحول إلى منافس آخر بشكل متكرر ويعود السبب في ذلك بأن هذه المؤسسة ومع مرور الوقت أصبحت قادرة على معرفة حاجات هذا الزبون وكذلك أصبحت لديها القدرة على تلبيتها، فيما إذا كانت حاجات هذا الزبون تتناسب مع إمكانية هذه المؤسسة، حيث أن هناك العديد من الزبائن ليس لديهم الوقت ولا القدرة على تلبية حاجاتهم ووسائل الراحة لأنفسهم، فعندما يجدون من يقوم نيابة عنهم بتحقيق هذه المطالب ويشعرون بتوفر المصداقية والأمانة والحرص من قبل هذه المؤسسة بإجراء ذلك فإنه من الطبيعي أن يمنحوها كامل الثقة لتنفيذ حاجاتهم ومتطلباتهم نيابة عنهم ويتوجهون إليها عدد الشعور بأية حاجة.

وبناء على ذلك، ومن خلال الاهتمامات الخاصة التي يحكم من خلالها الزبون على المؤسسة بأنها قادرة على إشباع حاجاته ومتطلباته يمكننا إدراج تعريف لمفهوم الثقة، فقد عرفها عوض حداد في كتابه تسويق الخدمات المصرفية بأنها هي الاتساق في الأداء وإنجاز الخدمة كما تم الوعد بذلك وأداء الخدمة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى.

تأتي الثقة إحدى العوامل الأساسية في التعامل بين الآخرين، وتحرص المؤسسة على كسب ثقة العامل أولاً ليمكنهم من كسب النجاح والفوز برضا الزبون، كما أنها تشكل أساس التعامل فيتطلب وجودها في كل المعاملات مع الزبائن، وتوضح أهمية الثقة من خلال صعوبة افتراضية قيام أي ممارسة ولوشبه عادية بدون أن تكون الثقة أحد العوامل اللازمة في هذه الممارسة، فأهمية الثقة نجدها في حياتنا اليومية وفي ممارساتنا العادية، ولمعرفة أهميتها والحرص على بناء هذه الثقة بين الزبائن لا يتطلب سوى الاهتمام بالعاملين الذي تم ذكرهم مسبقاً، فالثقة عامل يكتسب من خلال نجاح العوامل الأخرى، لوجود الخدمة ذات الجودة، والخبرة الواسعة في مجال العمل، وتوجد الثقة المتبادلة مع الزبائن، والخبرة يتعرف إليها الزبون من خلال نقاط عديدة مثل الالتزام في تقديم الصورة التي يتطلع إليها الزبون والصدق والأمانة في كل مراحل العملية، وقبول النقد بصدق رغب من قبل الزبون والاعتراف بالخطأ إذا وجد لتصحيحه، هذا بالإضافة إلى مدى الاحترام الذي يجده الزبون وهو يبحث عن المنتج أو يستلم المنتج، وعندما يتم كسب ثقة الزبون سوف تتأكد المؤسسة أنها وصلت للكفاءة المطلوبة لأداء العمل.

## المطلب الثالث: تلبية حاجات الزبائن

إن من أهم الركائز التي تركز عليها مؤسسات الأعمال في عالم التسويق وفي نشاطها الذي يعد حجر الزاوية لضمان بقائها في سوق المنافسة وديمومة عملها هو الزبون. فمؤسسات الأعمال دون زبائن لا يكون لوجودها أي داع أو مبرر وذلك لعدم وجود أعمال تقوم بها أو أية نشاطات تؤديها والتي هي أنشأت من أجلها، من هنا يترتب عليها لضمان بقائها في السوق أن تعمل على التعرف لحاجات هذا الزبون، وأن تعمل على تلبيةها، ذلك من أجل أن تكون هذه المؤسسة قادرة على بناء علاقة ولاء وديمومة مع هذا الزبون، وأن تضمن عدم تحوله لمنافس آخر.

فقد تناول العديد من الباحثين تعريف تلبية حاجات للزبائن والابعاد والآثار المترتبة على معرفة هذه الحاجات بأنها تقييم الزبائن لخدمة ما، فيما إذا كانت هذه الخدمة قد حققت رغباتهم وتوقعاتهم، بحيث تكون مؤسسات الأعمال قادرة على تلبية حاجات الزبائن وتوقعاتهم، يجب أن تعمل على جمع بيانات عن خصائص هذا الزبائن وتوجهاته وذلك حتى تضمن عدم إحساس الزبون بأي شعور سلبي اتجاه المؤسسة ومن ثم القيام بتصرف قد يؤدي إلى ترك التعامل معها<sup>1</sup>.

إن تلبية حاجات الزبائن لا تكون من خلال النظر للعوامل المتواجدة لدى الزبائن فقط، بل تكون من خلال منظور عمل المؤسسة نفسها قبل البحث بعوامل الزبون، إذ يجب على المؤسسة توضيح جميع الاستفسارات الخاصة بالزبائن من أجل تلبية حاجاتهم، كالسرعة والتقييم الدقيق لاعتراضاتهم، وكذلك الاتصالات المتكررة للبحث في حاجات هؤلاء الزبائن للوصول في النهاية إلى زبائن تتصف بالولاء.

ان برنامج تلبية حاجات الزبائن يتطلب تبني العناصر التالية:

-الاتجاهات الايجابية لخدمة الزبائن؛

-الاستجابة للزبائن بسرعة ولباقة؛

-بناء علاقة قائمة على المنفعة والاهتمام المشترك مع الزبون؛

-الرد على شكاوي الزبائن ومشاكلهم بشكل مناسب؛

-إنهاء المعاملة مع الزبون بتحقيق حاجاتهم التي يشعر بأنها بحاجة لإشباع؛

-المتابعة مع الزبون لتحديد حاجاته فيما إذا كان قد تم إشباعها.

ان إدارة علاقات الزبائن لا تساعد فقط في التعرف على حاجات الزبائن وإشباعها، وإنما في التعرف على الحاجات المستقبلية للزبون والتي لا يكون لإشباعها حاجة آنية، وذلك من أجل تزويد الدوائر المختصة في المؤسسة، للاستعداد لمواجهة كل ما هو جديد من الحاجات.

إن إشباع حاجات الزبائن ورضاهم يتطلب من المؤسسات أن تكون قادرة على توطيد العلاقات وبنائها لأطول فترة زمنية وهذا يتطلب تبني مجموعة من الطرق ومنها<sup>2</sup>:

-أنظمة الشكاوي والمقترحات: يتم التعرف على المشكلات التي تواجه الزبائن وخاصة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة لهم، وإبداء أي مقترحات يرونها مناسبة؛

<sup>1</sup> Zeithaml VLARIE, Mary BITNER, Op-cit, 2012, p: 51

<sup>2</sup> Philip KOTLER, Op-cit, 2003, p: 41

-**الطريقة التقليدية:** إذ يتم سؤال الزبون بطريقة مباشرة عن مدى إشباع حاجاته من الخدمة وهل هذه الخدمة تناسب مع معقداته وتوقعاته حولها؛

-**الطريقة التحليلية:** إذ يتم سؤال الزبون عن أبرز المشكلات التي تواجه الزبون أثناء تقديم الخدمة، والاقتراحات لحلها والأهمية النسبية للخدمات التي تقدمها المؤسسة، وبعدها يتم السعي إلى حل هذه المشكلة من خلال أخذ مجموعة من البيانات من الزبائن واقتراح الحلول وعمل التحسينات المختلفة لحل المشكلة؛

-**نموذج توقع عدم التعزيز:** وبهذه الطريقة يتم بها المقارنة بين التوقعات المرجوة للزبون من استخدام هذه الخدمة، وما تم تحقيقه من جراء المخرجات فعلياً؛

-**نظرية العدالة:** وهي الطريقة التي يتم على أساسها مقارنة ما حصل عليه الزبائن من تلبية حاجاتهم نتيجة لاستخدام الخدمة مع غيرهم من زبائن المؤسسات الأخرى، ويتم تحسين الخدمة من أجل أن تصل إلى مبتغى الزبائن على أساس النتائج؛

-**جودة الخدمة المقدمة للزبون:** إذ مؤسسات الأعمال وخاصة الخدمية منها تتصف بدرجة عالية من النمطية، ومن شأن هذه النمطية أن تحد من إمكانيات التميز في خدمة الزبائن ومن شأنها أن تولد شعوراً من الروتين في التعامل مع هذه المؤسسة وشعور الزبون بنوع من عدم الابتكار والتجديد في التعامل، وهذه الفكرة أيضاً تؤكد بأن جميع المؤسسات المالية تقدم جميعها نفس الخدمات ولكن الفرق أو التميز يكمن في آلية تقديم هذه الخدمة، وذلك من أجل إيجاد فرصة لهذه المؤسسات للمنافسة في السوق المتواجدة بها<sup>1</sup>.

انطلاقاً من هذا المبدأ أو الفكر ظهر ما يسمى بالجودة في تقديم الخدمات المقدمة من قبل مؤسسات الأعمال وذلك من أجل إيجاد سبل لهذه المؤسسات المنافسة أو التميز في السوق.

وقد تعددت جهود الباحثين في تعريف الجودة، إذ أن بعضهم عرف الجودة أنها قدرة الإدارة على إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تكون قادرة على الوفاء بحاجات الزبائن. بينما عرفها آخرون بأنها مقابلة احتجاجات الزبائن من أول مرة وفي كل مرة يتعاملون فيها مع مؤسسات الأعمال.

ومما سبق ان إدارة علاقات الزبائن يجب أن تضع عنصر الجودة محط اهتمامها وذلك من أجل تحقيق أهدافها، وهو الوصول بالزبون إلى درجة الولاء من خلال فهم ما يريده الزبون وإشباع حاجات، وتوقع ما يحتاج إليه الزبون في المستقبل والتغيرات التي تطرأ على تلك الحاجات.

<sup>1</sup> Christian GRONROOS, From Marketing Mix To Relationship Marketing, Management Decision, Vol 32, Issue 2, Emerald, 1994, p: 18.

### المطلب الرابع: السعر

تعتبر القرارات المتعلقة بالسعر من القرارات المهمة في صياغة وتحقيق الاستراتيجيات التسويقية التي تسعى مؤسسات الأعمال إلى تطبيقها وتحقيقها، وكذلك تعتبر من أهم عناصر المزيج التسويقي عند تنظيم هذه النشاطات للمؤسسة، وكذلك تعتبر من العناصر المهمة التي قد يواجه بها الزبون عند شراؤه للمنتوج المقدمة من مؤسسات الأعمال، وكذلك يجب أن يرتبط السعر كغيره من عناصر المزيج التسويقي بالأهداف التسويقية التي تضعها مؤسسات الأعمال عند صياغة وتطبيق النشاطات التسويقية الموضوعية، وبالتالي فإن سياسية السعر سواء كانت لخدمة أو سلعة يجب أن تأخذ بالحسبان العديد من العوامل التي تتأثر وتؤثر في اتخاذ قرارات السعر مثل دورة حياة المنتج، وكذلك الأهداف البيعية وحصصة مؤسسة الأعمال في السوق، ولا يخفى كذلك ارتباط السعر بتكاليف الخدمة أو السلعة<sup>1</sup>.

ويختلف السعر عن بقية عناصر المزيج التسويقي التي تدخل في تطبيق النشاطات التسويقية لمؤسسات الأعمال، بأن هذا العنصر يتميز بحساسية تفوق باقي عناصر لمزيج التسويقي نتيجة للظروف البيئية المحيطة، وكذلك الظروف الطارئة التي تطرأ على سوق عمل المؤسسات، بعكس باقي القرارات المتعلقة بالمنتوج والتي تحتاج إلى فترة زمنية أطول حتى تصبح نتائجها ملموسة في سوق العمل، وكذلك يعتبر السعر من أكثر الأدوات فاعلية في التأثير على القرار الشرائي للزبون حيث أنه يقترن بحزمة من المنافع التي تساعد على الإدراك الفعلي من قبل الزبون للمنتوج<sup>2</sup>.

وقد عرف العديد من الباحثين والدارسين السعر، فمنهم من عرفه بأنه القيمة المتبادلة للسلعة أو الخدمة في التبادل التسويقي، وأنه القيمة التي يجب أن يتم الإيفاء بها لاكتمال هذا التبادل.

وهناك أهمية خاصة للسعر بالنسبة لمؤسسات الأعمال وتعود هذه الأهمية للأسباب التالية<sup>3</sup>:

- أن السعر من أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة لمقابلة التغير في الطلب أو تصرفات المنافسين؛

- أن هناك علاقة طردية بين السعر والجودة، وذلك من وجهة نظر بعض الزبائن؛

- أن للسعر أهمية كبيرة فيما يخص إيرادات المؤسسة وأرباحها؛

- أن السعر من أهم أدوات المنافسة في سوق العمل.

لهذا يجب على إدارة علاقات الزبائن أن تأخذ بعين الاعتبار عنصر السعر عند بناء العلاقة مع الزبون لما لذلك من أهمية كبيرة في هذه العلاقة، وكما لهذا العنصر من تأثير على قرار الزبون في بناء علاقة تتصف بالولاء والاستمرار في التعامل مع هذه المؤسسة.

<sup>1</sup> عوض الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان، مصر، 1999، ص: 205.

<sup>2</sup> Lowrey Tina. M, Shrum L. J, Dubitsky Tony. M, The relation between brand name linguistic characteristics and brand memory, Journal of advertising, Vol. 32, Issue 3, 2003, p: 50.

<sup>3</sup> أحمد جبر، طلعت عبد الحميد، التسويق، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2000، ص: 12.

يعتمد اختبار سياسة تحديد السعر للمنتوج على مجموعة من العوامل والتي تضمن وضع سعر مناسب ومقبول لطرفي العملية التسويقية (البائع، والمشتري)، ولذلك يجب دراسة هذه السياسة قبل اعتمادها بعناية كبيرة والسبب يعود لتأثر العلاقة بين الزبون والمؤسسة التي يتعامل معها بهذه السياسة لما للسعر من أثر كبير على مدى تقبل الزبون لاستمرارية التعامل بناء علاقة ولاء وديمومة أو عكس ذلك<sup>1</sup>.

إن إدارة علاقات الزبائن ومن خلال الاتصال المستمر بالزبائن يمكن أن يكون لها الأثر الكبير في معرفة ردود فعل الزبائن حول السعر المحدد للمنتوج، وكذلك يمكن أن يكون لها دور كبير ذلك من خلال البيانات التي تقوم بجمعها عن الزبائن فيما يتعلق بدخولهم، وبالتالي توجه جهة متخذ القرار بتحديد السعر ما أمكن، بما يتناسب مع إمكانية زبائنها، وكذلك تلعب إدارة علاقات الزبائن دور في معرفة شعور الزبائن بالعدالة والمساواة مع غيرهم من زبائن المؤسسات الأخرى في سوق العمل مما يساعد على معرفة أسعار المنافسين في السوق. إذا تمكنت إدارة علاقات الزبائن من تحقيق كل ما ذكر سابقا بخصوص السعر فإنها لا بد أن تكون قادرة على بناء علاقة ديمومة وولاء مع الزبائن يصعب على المنافسين اختراقها وتحويل الزبائن لصالحهم.

والاستمرار في السوق، وهذه العلاقة التي تعمل مؤسسات الأعمال على إنشائها مع الزبائن ومع مرور الوقت وتفهم الزبون للخدمات الممنوحة له ونضج الزبون تصبح علاقة ذات طابع ولاءي وعلاقة ديمومة يصعب الإطاحة بها.

### المبحث الثالث: خلق القيمة للزبون

في ظل إدارة علاقات الزبائن أصبح لزاما على المؤسسة أن تخلق القيمة في سلعها وخدماتها، مما يجعل الزبائن يختارون منتجاتها بدلا من منتوجات<sup>2</sup> المنافسة، ويجعلها تتفوق وتتميز على المنافسة.

ولتوضيح مفهوم القيمة المحققة للزبون، وسلسلة القيمة مع المكونات الأساسية للقيمة المدركة من طرف الزبون، والتكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المؤسسة تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

-مفهوم القيمة المحققة للزبون؛

-سلسلة القيمة؛

-المكونات الأساسية للقيمة المدركة من طرف الزبون؛

-التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المؤسسة.

<sup>1</sup> أحمد جبر، طلعت عبد الحميد، المرجع السابق، ص: 37.

<sup>2</sup> يقصد بالمنتوجات في هذا الفصل السلع والخدمات.

### المطلب الأول: مفهوم القيمة المحققة للزبون

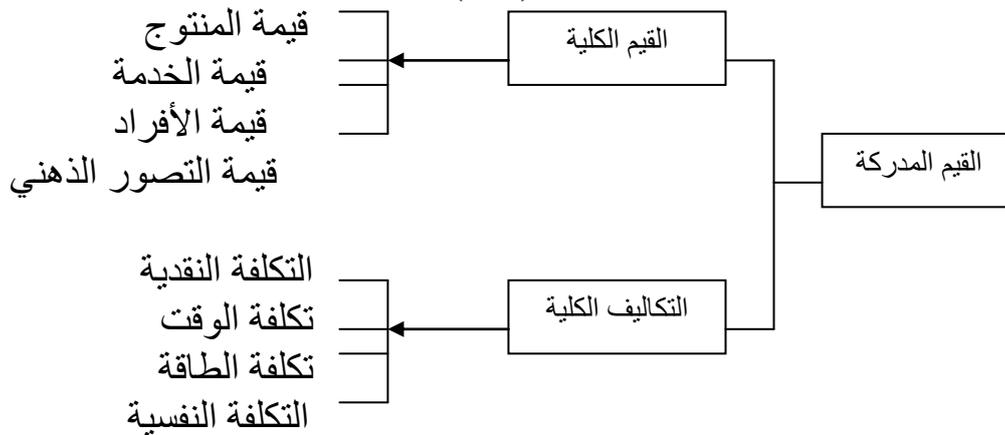
يتضمن هذا المطلب تعريف القيمة المدركة من طرف الزبون وأنواعها، مع توضيح طرق خلق القيمة، وذلك في العناصر أدناه:  
 -تعريف القيمة المدركة من طرف الزبون؛  
 -طرق خلق القيمة للزبون؛  
 -أنواع القيمة المدركة من طرف الزبون.

#### 1-تعريف القيمة المدركة من طرف الزبون

تعددت تعريفات القيمة المدركة من طرف الزبون بتنوع مصادر التعريف وقد شكلت هذه الأخيرة محل بحث للعديد من الأخصائيين في مختلف الميادين كعلم النفس والاجتماع والاقتصاد، ويمكن ذكر بعض التعريفات فيما يلي:

حسب كوتلر ودوبوا (KOTLER, DUBOIS) القيمة هي "ذلك الفرق بين القيم الكلية والتكلفة الكلية، حيث تتعلق القيم الكلية بالمنافع التي يحصل عليها الزبون، أما التكلفة الكلية فتتعلق بمجموع التكاليف المالية والوظيفية والنفسية التي يبذلها الزبون"<sup>1</sup>، كما هو موضح في الشكل (2-2) الموالي:

الشكل (2-2): محددات القيمة.



المصدر: Philip KOTLER, Bernard DUBOIS, Op-cit, 10<sup>ème</sup> édition, 2000, p: 68  
 يتضح من الشكل (2-2) أعلاه أن هناك محددتين للقيمة المدركة من طرف الزبون وهما<sup>2</sup>:

#### أ-القيم الكلية

وهي عبارة عن إجمال المنافع التي يتوقع الحصول عليها من السلعة أو الخدمة أثناء شراؤها أو عند استخدامها وتشمل:

-قيمة المنتج، هي الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوفر في المنتج مثل الصلابة، مستوى الأداء، القدرة على الأداء لفترة طويلة... الخ؛

<sup>1</sup> Philip KOTLER, Bernard DUBOIS, Op-cit, 10<sup>ème</sup> édition, 2000, p: 67.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 67.

-قيمة الخدمة، هي مجموع المنافع غير الملموسة التي يحصل عليها الزبون مثل خدمات ما بعد البيع، طريقة التسليم، ... الخ؛

-قيمة الأفراد، يقصد بها الخبرات ومهارات العاملين في المؤسسة والتي تؤثر على تقييم الزبائن، فوجود أفراد على درجة عالية من الأداء يسهل من العملية البيعية ويعطي مؤشرا باستمرار التعامل مع المؤسسة بعد الشراء؛

-قيمة التصور الذهني، تلعب الصورة الذهنية وسمعة المؤسسة ومنتجاتها دورا هاما في تقييم المشتري للمنافع، وقد تعكس الصورة الذهنية أبعادا حقيقية في أداء المنتج، وأبعادا نفسية نتيجة لحصول الزبون على تلك السلعة وما تتضمنه من مركز اجتماعي معين أو رغبة في التفاخر.

#### ب-التكاليف الكلية

تتكون من إجمالي التكاليف التي يتوقع أن يدفعها في سبيل الحصول على المنتج واستخدامه، وتشمل:

-التكلفة المالية، تتمثل في سعر المنتج ومختلف المصاريف المتعلقة بعملية الشراء كالبحث عن المنتج في عدة محلات، الذهاب إلى العديد من الأسواق،... الخ؛  
-تكلفة الوقت، تستغرق عملية الشراء وقتا محددا يسعى الزبون دائما لتقليصه؛  
-تكلفة الطاقة، من أجل الحصول على المنتج يبذل الزبون عدة مجهودات في عملية البحث أو التنقل؛

-التكلفة النفسية، تعبر التكلفة النفسية عن تقبل الآخرين وانتقاداتهم لقرار الشراء بالإضافة إلى الانتظار لفترة طويلة داخل المحل، التعامل مع مندوبي البيع... الخ.

أما زيتمل (Zeithmal) فقد عرف القيمة على أنها: "التقييم العام لمدى منفعة المنتج من قبل الزبون وذلك على أساس ما يدركه وما يتحصل عليه من السلع والخدمات"<sup>1</sup>.

يبين التعريف أن مستوى القيمة التي يتوقع الزبون الحصول عليها من شراء منتج ما يجب أن يستجيب لأهدافه وتطلعاته وحجم المنافع التي يريد الحصول عليها، ولكن ما يأخذ على هذا التعريف أنه لم يشر إلى التكلفة كعنصر هام يؤثر سلبا على القيمة المدركة.

ويعرف قاي أدجي (Guy AUDIGER) القيمة في كتابه على أنها: "متغير يزداد بتلبية حاجة الزبون أو انخفاض تكلفة المنتج"<sup>2</sup>.

يضيف قاي (Guy) في تعريفه عنصر مهم وهو التكلفة التي يتحملها الزبون للحصول على المنتج، والتي لها تأثير كبير على القيمة المدركة من طرف الزبون. وهناك من يعرف القيمة بأنها: "حكم يصدر اتجاه منتج ما على أساس التطلعات والتحفيزات الخاصة بالزبون، ... وتلبية حاجة المستعمل ترفع كلما قلت النفقات المتعلقة بالمنتج"<sup>3</sup>.

يوضح هذا التعريف الحكم الناتج عن الفائدة التي تعود على الزبون من استعمال المنتج وبالتالي فهي تقدير ذاتي يكنه المستعمل للمنتج (قيمة التقدير)، والعلاقة بين تلبية

<sup>1</sup> Jacques HOROVITZ, Sept Secrets: Pour un service Client Performant, Les Echos Editions, Paris, 2000, p: 35.

<sup>2</sup> Guy AUDIGER, Marketing pour l'entreprise, Gualino éditeur, Paris, 2003, p: 155.

<sup>3</sup> Thierry HOUGRON, Le pilotage de la valeur, DUNOD, Paris, 2002, p: 08.

حاجة الزبون والتكاليف المتعلقة بالمنتوج، بمعنى أن القيمة تزداد بتلبية حاجات الزبائن أو بانخفاض التكاليف.

كما عبر أحد المسؤولين الكبار في مؤسسة جنرال إلكتريك (General Electric) عن التحدي الذي يواجه المؤسسة بقوله "عهد القيمة سيتوقف، إذا لم نستطع أن نبيع منتج ذو جودة عالية وبسعر يتحدى كل المنافسين، فسننته"<sup>1</sup>، معنى هذا أن القيمة ترتبط بالجودة المقدمة للزبون مع مراعاة السعر الذي سيدفعه، أي زيادة وحدة نقدية لابد أن يوافقها قيمة يدركها الزبون فقد تقوم المؤسسة بتحسين جودة المنتج وبتحسين السعر، إلا أن التحسينات التي أدخلتها على منتوجاتها لا يدركها الزبون، لذا لا بد من سؤال الزبائن الحاليين والمرقبين عن الخصائص الهامة في المنتج، وبعد تحليل هذه الإجابات يمكن تحديد أكثر الخصائص تأثيراً في اختيار الزبائن، والتي قد تكون السعر، الجودة، الخدمات المرفقة... الخ. من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف القيمة على أنها قدرة المنتج على تلبية حاجة الزبون في حدود إمكانياته، ويدرك الزبون القيمة عندما تكون المنافع التي يحصل عليها من السلع والخدمات أعلى من التكاليف التي يتحملها لكسبها أو استعمالها. ويمكن النظر إلى القيمة المحققة في السلعة أو الخدمة على أساس أبعاد مختلفة وبذلك يختلف إدراكها من زبون لآخر، حسب الزاوية التي ينظر منها كل منهم، فما يراه زبون معين بشأن منتج ما، قد لا يراه زبون آخر بالصورة ذاتها، لذا لا يوجد معايير محددة ودقيقة يمكن الركون إليها بشأن قيمة المنتج، لا سيما أن هذا الأخير يتسم عموماً بصفات متعددة يمكن ترتيبها عبر قسمين<sup>2</sup>:

**-صفات متغيرة،** هي الصفات أو المعايير القابلة للقياس مثل الطول، العرض، الوزن والعمق... الخ؛

**-صفات نوعية،** تمثل الصفات النوعية الاعتبارية التي لا تتسم بالقياس إنما تخضع لاعتبارات معنوية تتباين أهميتها وفق تصورات الزبائن، وتحدد بمعايير رديء وجيد ملائم وغير ملائم... الخ، حيث لا يمكن أن تحدد بشأنها قياسات كمية أو معيارية، لذا فإنها تتباين وفق طبيعة الزبون، وسبل إشباعه لحاجاته من خلالها.

## 2- طرق خلق القيمة للزبون

إن القيمة الحقيقية للسلع والخدمات تحدد من طرف الزبون وفق اعتبارات متعددة يكون للموقف الشخصي دور كبير في تحديدها، فمفهوم القيمة من وجهة نظر الزبون يتعلق بعدد من المفاهيم مثل درجة جودة المنتج، الجانب الاجتماعي الذي يعكس الرفاهية، والطبقة الاجتماعية... الخ، الجانب الروحاني كتقدير الآخرين، إثبات الذات... الخ، وبالتالي فرغبات وآمال الزبون تعتبر محدد هام للقيمة المدركة من قبل الزبون.

لهذا فإن الأفكار الجديدة تصبح ناجحة إذا ما جاءت من الزبون نفسه، لذلك في سبيل اكتشاف ما يعتبر الأعلى قيمة لدى الزبون على المؤسسة توجيه السؤالين:

-ماذا تبني المؤسسة فعلاً؟؛

-ماذا يشتري الزبون فعلاً؟.

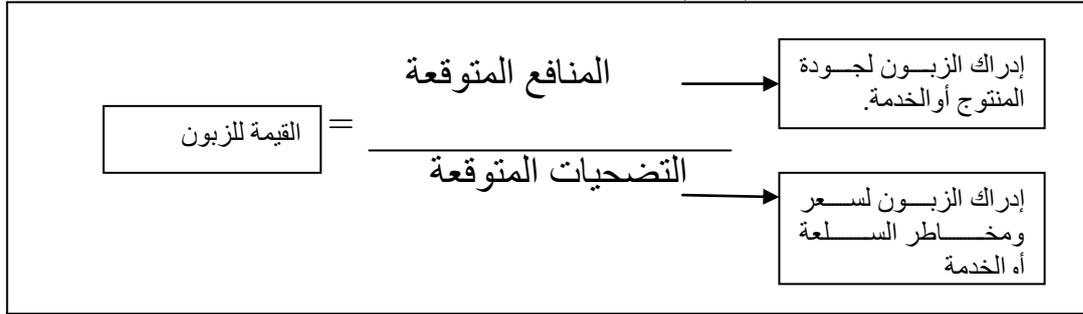
<sup>1</sup> Philip KOTLER, Op-cit, 2003, p: 182.

<sup>2</sup> خضير كاضم حمود، إدارة الجودة وخدمة الزبائن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص: 74.

من خلال هذين السؤالين تصبح للمؤسسة صورة واضحة عن القاعدة الكاملة لزبائنها، وتعرف أي الزبائن أكثر ربحية لها لكي يصبحوا موضع هدفها وأيضا الأشياء التي تعتبر الأكثر قيمة بالنسبة لهم، هنا تصبح مستعدة لتحقيق الأفضل لوضع خبراتها ضمن هذا المزيج، لذا يجب على المؤسسة أن تحدد بؤرة انطلاقها وهي النقطة التي تتقابل فيها الأشياء القليلة الهامة التي يعطيها زبائنها القيمة الأكبر والتي يمكنها أدائها بأفضل صورة، والتي تساعد في تحديد ما الذي يستحوذ على اهتماماتها<sup>1</sup>.

ويمكن إظهار مفهوم القيمة بالنسبة للزبون من خلال الشكل (2-3) الآتي:

الشكل (2 3): معادلة القيمة من وجهة نظر الزبون.



المصدر: مبروك الهواري، رضا العميل، محدداته وأهميته، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الأول، القاهرة، مصر، 2001، ص: 255.

من خلال الشكل (2-3) أعلاه يلاحظ انه يمكن للمؤسسة أن تقوم بتعظيم القيمة المدركة من طرف الزبون في المنتج الذي تقدمه له، وذلك إما بتعظيم منفعه المتوقعة أو بتخفيض التضحيات التي يتوقعها، وتعد كيفية تعظيم وتعزيز العلاقة بين مجموع التكاليف ومجموع القيم، من أكبر التحديات التي تواجه المسيرين، وذلك لأنهم مجبرون على الاختيار بين القيام إما بخفض التكاليف، أو زيادة المنافع، ويمكن أن تقوم بالحلين معا في حالات محدودة.

## 2-1- خفض التكاليف

تؤثر التكاليف التي يتحملها الزبون بشكل كبير على علاقته مع المؤسسة، لذا فالمؤسسات التي لها معلومات كافية حول ما هو أكثر قيمة لدى الزبون تقوم بتخفيض التكاليف بطريقة واعية ترمي من وراءها إلى تقديم منتجات ذات قيمة يدركها زبائنهم ويعتبر السعر عنصرا هاما من التكاليف التي يتحملها الزبون، ويعرف بطرق متعددة فالسعر يمثل القيمة التبادلية للسلعة أو الخدمة معبرا عنها في صورة نقدية، فمن وجهة نظر الزبون فإن السعر هو القيمة التي يدفعها الفرد مقابل المنفعة التي يحصل عليها من استخدام السلع والخدمات، وتتمثل المنفعة في عدة صور مثل: الشكل، الوقت، المكان، الامتلاك، يعني هذا أن السعر يمثل قيمة التبادل للحصول على شيء آخر.

والقيمة من وجهة نظر الزبون قد تكون ملموسة أو غير ملموسة، والقيمة الملموسة تتمثل في الحصول على السلعة أما غير ملموسة فهي تأخذ صور خدمات الضمان والإصلاح<sup>2</sup>.

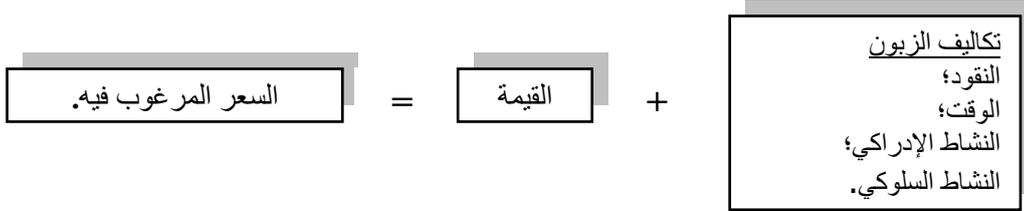
<sup>1</sup> ريتشارد ويتلي، ديان هيومان، المرجع السابق، 1988، ص: 69.

<sup>2</sup> عائشة مصطفى الميناوي، المرجع السابق، الطبعة الثانية، 1998، ص: 173.

من وجهة نظر الزبون فإن السعر يعرف على أنه ما يجب أن يحصل عليه الزبون من شراء السلعة أو الخدمة، وغالبا ما ينظر إلى السعر فقط بمفهوم كمية النقود المطلوبة أو المدفوعة لصنف من السلع أو خدمة.

إن ما يعتقدده الجميع هو أن السعر هو العنصر المحوري في عملية التبادل، ولكن النظرة الشمولية للسعر تشمل مفهوم أكثر من كمية النقود المدفوعة، والشكل (2-4) الآتي يوضح ذلك:

الشكل (2-4): النظرة الشمولية للسعر.



المصدر: عائشة مصطفى الميناوي، المرجع السابق، الطبعة الثانية، 1998، ص: 175.

يوضح الشكل (2-4) أعلاه النظرة الشمولية للسعر والذي يتكون من:

#### أ- النقود

إن كمية النقود المنفقة تدرك حسيا بواسطة الزبون وبطرق مختلفة في قطاعات سوقية مختلفة اعتمادا على مستوى الدخل ومتغيرات أخرى، لذا على المؤسسة وضع سعر يتناسب وقدرات الزبون والمنفعة المحصل عليها؛

#### ب- الوقت

إن الوقت عامل مهم وضروري لتعلم أشياء كثيرة عن السلعة أو الخدمة كما أن الوقت المستغرق بالمتجر يمثل تكلفة للزبون.

ويلاحظ أن غالبية الزبائن يقومون بعمل مفاضلة نسبية بين دفع نقود أكثر لتوفير الوقت خاصة إذا كانت الأصناف المراد شراءها قليلة، لذا على المؤسسة أن تراعي الوقت الذي يستغرقه زبائنها سواءً في البحث عن السلع أو في انتظار تقديم السلعة أو الخدمة؛

#### ج- النشاط الإدراكي

يتمثل النشاط الإدراكي في التفكير واتخاذ القرار حول المطلوب شرائه يعتبر عمل شاق جدا، فمثلا إذا أراد الزبون شراء سيارة، وبناء على ذلك قام بالاتصال بكثير من المعارض وتعرّف على نوعيات كثيرة من السيارات بالإضافة إلى إطلاعه على الإعلانات عن مختلف السيارات، وبعد تركيز استمر أياما طويلة حدد الزبون اختياره في سيارة "مرسيدس" مثلا، لهذا على المؤسسة أن توفر كل المعومات الضرورية عن المنتجات وتقرّبها من الزبون لتقلص من المجهود الإدراكي لديه؛

#### د- النشاط السلوكي

النشاط السلوكي يتمثل في قضاء الزبون ساعات في التجول داخل المتجر وخاصة إذا كان هناك منطقة كبيرة للتسويق فيبذل الزبون مجهودا سلوكيا كبيرا لتغطية كل المتاجر المحيطة، إلا أن كثيرا من الزبائن ليس لديهم الاستعداد الجسماني للقيام بهذا المجهود، ولذلك فإن توافر أماكن الاستراحة داخل المتاجر ربما يتغلب على هذه المشكلة من أجل إعطاء

فرصة للزبون لأخذ قسط من الراحة أثناء التجول لذا يجب أن يكون هيكل المتجر يساعد الزبون على التجول واقتناء السلع بسهولة؛

#### ه- القيمة

يلاحظ أن شراء أي سلعة أو خدمة يدرك حسيا بقيمة أعلى للزبون من مجموع التكاليف التي دفعت ثمنا لهذه السلعة أو الخدمة، أي أن الزبون يدرك حسيا أن الشراء يقدم له منافع أكبر من التكاليف ولذلك يقدم على عملية التبادل من أجل الحصول على هذه المنافع.<sup>1</sup> بمعنى آخر الزبون يقوم بعملية مقارنة بين التكاليف والمنافع وعلى ضوء هذه المقارنة يحدد هل القيمة التي يجنيها أكبر من التكاليف التي سيدفعها فإذا كان كذلك فإنه يقوم بالشراء أما إذا كان العكس فإنه لا يقوم بالشراء. ولهذا على المؤسسة أن تدرس هذه المقارنة وتحاول الرفع من القيمة التي تقدمها السلعة أو الخدمة بالتخفيض من التكاليف التي يتحملها الزبون بأنواعها، ولكن في أحيان كثيرة لا يؤدي السعر المنخفض لجذب الزبائن، لأن المنتج قد يكون سعره منخفضا ولكن أداءه سيء فلا احد يقبل على شراءه، وعلى العكس من ذلك يمكن أن يكون سعر المنتج مرتفع ولكنه يحتوي على منافع كثيرة ويقدم أداء مرضي في نظر الزبون فإنه يحقق مبيعات معتبرة، وهذا ما يبرر انه على المؤسسة أن تقوم بتخفيض التكاليف التي يتحملها الزبون انطلاقا مما يرغب فيه.

#### 2-2-زيادة المنافع والمزايا

إن عملية الإبداع وتجديد الخدمات والمنتجات المقدمة تسمح للمؤسسة بزيادة منافع ومزايا منتجاتها، مما يؤدي إلى الرفع من القيمة المدركة من طرف الزبون لمنتجات وخدمات المؤسسة، لأن الزبون يكون حساسا أكثر للفوائد والمزايا التي يتحصل عليها مقارنة مع الخسائر التي يتحملها في عملية الشراء، فالمؤسسة الراغبة في الحفاظ على صورتها اليومية والايجابية في ذهن الزبون وكذلك جلب زبائن جدد، عليها أن تعمل على تطوير منتجاتها بصورة عقلانية ودائمة، حتى لا تجعل الفرصة مواتية أمام الزبائن لتجريب منتجات وخدمات مؤسسات أخرى، إذ انه كلما زادت مزايا المنتج، زادت قيمته، وبالتالي زاد الإقبال عليه، وعلى الرغم من أن الناحية الشكلية لا ترتبط بحسن الأداء، فإن الزبون اليوم يبحث عن التصميم الأنيق، فضلا عن الأداء الجيد، إضافة إلى ميزة سهولة الاستخدام. كما أن لخدمة ما بعد البيع دور كبير في الرفع من قيمة المنتجات كالصيانة، التركيب، التشغيل، الضمان... الخ، إذ أن العديد من السلع يكون سبب عدم استهلاكها في بعض الأحيان عدم توفرها على خدمات ما بعد البيع، فاقتناء منتج مثلا كالتلفاز، كمبيوتر، سيارة... الخ، تعتبر من المنتجات التي تحتاج للصيانة والتركيب والتشغيل، وهذا ما يجعل الزبون يقصد المؤسسة التي تستطيع توفير ما ينتظره من خدمة ما بعد البيع، دون تلك التي لا تستطيع توفيرها له.

فهدف المؤسسة هو حصول الزبون على قيمة أعلى من تعامله معها، أي خروجه من عملية الشراء وهو يشعر بان المنافع التي تحصل عليها أعلى من التكاليف التي تحملها، مما يجعله يشعر بالرضا ومنه تكرر الشراء، فالمنتج لا يمكنه أن يحتوي على كل المزايا لأن ثمنه سيكون باهظا بالنسبة للزبون، وفي الوقت نفسه يجب أن يحتوي على المزايا التي يحتاجها ويطلب بها الزبون، مما يستدعي أن تدرك المؤسسة المتطلبات المتوقعة لقطاع

<sup>1</sup> عائشة مصطفى الميناوي، المرجع السابق، الطبعة الثانية، 1998، ص: 180.

الزبائن المستهدف لكل منتج من منتجاتها، ومن ثم إما القيام بتقديم عروض مناسبة للزبون بأسعار مقبولة، أو زيادة مزايا المنتجات مع رفع الأسعار.

فباتباع المؤسسة لأحدى الطريقتين خفض التكاليف أو زيادة مزايا ومنافع المنتج أو الاثنين معاً في بعض الحالات، انطلاقاً من حاجة الزبون وما يطلبه، أي قيام المؤسسة بالتوجه بالزبون هذا ما يؤدي إلى تحقيق إما ميزة تنافسية بالتكلفة الأقل أي أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو ميزة تنافسية بالتميز أي تقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية<sup>1</sup>.

### 3-أنواع القيمة المدركة من طرف الزبون

يدرك الزبون قيمة المنتج إما بانخفاض تكاليفه، أو بوجود خصائص ومزايا ومنافع يراها في هذا المنتج، كما أن للمركز الاجتماعي، الجمال، غيرها من العوامل التي يسعى الزبون للحصول عليها من اقتناء المنتج تأثير كبير على إدراكه لقيمة المنتج. وقد صنفت العديد من الدراسات القيمة المحققة لدى الزبون لثلاثة أبعاد هي<sup>2</sup>:

#### 3-1-قيمة داخلية أو خارجية

عند اقتناء الزبون لمنتج يرجو الحصول من وراءه على قيمة داخلية فإن التجربة الاستهلاكية تصبح الهدف من الشراء، أما إذا كانت خارجية يصبح الاستهلاك هو وسيلة لتحقيق غاية أخرى كالمنفعة الوظيفية للمنتج؛

#### 3-2-قيمة ذاتية أو غير ذاتية

تكون القيمة المرجوة من اجل الزبون إذا كان يهتم بالمنتج من اجل نفسه كالأكل ملابس،... الخ، وتكون القيمة موجبة للآخرين إذا كان الزبون يهتم بالمنتج من اجل الآخرين كالأسرة، الجيران، الأصدقاء... الخ، أو من اجل مبادئ معينة كالدين، الوطن،.. الخ؛

#### 3-3-قيمة يسعى لها الزبون أو يستجيب 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 كالمركز الاجتماعي في حالة كونها خارجية، والأخلاق الحسنة في كونها داخلية، وعلى العكس من ذلك تنتج القيمة المستجاب لها عندما ترتبط بأشياء تم أدائها للزبون دون أي مجهود يذكر من جانبه، بحيث يستجيب الزبون لها بصورة ايجابية، فيها تقدير كبير لتلك الأشياء كالروحانيات في حالة كونها داخلية، والتقدير والاحترام في حالة كونها خارجية.

ويختلف إدراك القيمة على حسب أدوار التي يلعبها الزبون، بحيث أن كل نوع ينظر للقيمة المحققة من السلع والخدمات نظرة مختلفة وجدول (1-2) الموالي يوضح القيمة من وجهة نظر كل الزبون حسب الدور الذي يلعبه كما يلي:

<sup>1</sup> Michael PORTER, *l'avantage concurrentiel*, DUNOD, Paris, 1999, p: 08.

<sup>2</sup> أحمد علي سليمان، المرجع السابق، 2000، ص: 458.

الجدول (1-2): القيمة من وجهة نظر الزبون.

القيمة الاقتصادية	-مستوى الجودة، -درجة التجديد؛ -تلبية الطلب والإشباع؛ -الضمانات.	القيمة من وجهة نظر الزبون مستخدم المنتج.
القيمة الاجتماعية	-الصورة الذهنية للمنتج المكونة من خلال الإعلان؛ -مدى دلالة المنتج على المكانة الاجتماعية.	
القيمة الوجدانية	-قدرة السلعة او الخدمة على احتواء مزايا عاطفية يمكن أن يدركها الآخرون.	
السعر	-انخفاض السعر (نتيجة انخفاض هامش الربح)؛ -انخفاض السعر (نتيجة زيادة الإنتاجية او الإنتاج بحجم كبير).	القيمة من وجهة نظر الزبون القائم بدفع الثمن.
الضمانات	-إمكانية استرجاع الثمن.	
السعر	-انخفاض السعر (نتيجة انخفاض هامش الربح)؛ -انخفاض السعر (نتيجة زيادة الإنتاجية او الإنتاج بحجم كبير).	القيمة من وجهة نظر الزبون القائم بدفع الثمن.
الضمانات	-إمكانية استرجاع الثمن.	
التمويل	-الدفع بالتقسيط؛ -تأجيل الدفع.	
الخدمات	-جهوزية رجال البيع، مساعدتهم من خلال خبرتهم ومعرفتهم بالمنتج؛ -دعم وتأييد مستخدم المنتج؛ -عرض المنتج مع المساعدة والتعريف بكيفية استخدامه ، صيانتته، وإصلاحه.	القيمة من وجهة نظر الزبون المشتري.
الملائمة	-ملائمة طرق التعامل والدفع مع حالة الزبون؛ -تسجيل معلومات المالية آليا.	
الجانب الشخصي	-تلقي الاهتمام والاحترام من طرف المتعاملين مع الزبون.	

المصدر: عبد السلام أبو قحف، التسويق "وجهة نظر معاصرة"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 244.

من خلال الجدول (1-2) أعلاه يلاحظ أن إدراك القيمة يختلف بحسب الأدوار المختلفة التي يلعبها كل زبون، والتي ينظر كل منهم إلى القيمة المحققة من السلع والخدمات نظرة مختلفة، لذا على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذه الأدوار وتحاول أن تعظم قيمة منتوجاتها من وجهة نظر كل زبون فمستخدم السلعة مثلاً يراعي الجانب الإستعمالي أكثر من السعر أو معاملة رجال البيع، عكس دافع الثمن الذي يهمله السعر، والمشتري الذي يدرك قيمة معاملة رجال المبيعات، فالمؤسسة مطالبة برفع جودة منتوجاتها وتقديمها بأسعار مقبولة مع تحسين معاملة الزبائن وتقديرهم أثناء قيامه بعملية الشراء.

### المطلب الثاني: سلسلة القيمة

لا يمكن للمؤسسة أن تقوم بعملية خلق القيمة لزبائنها، إلا إذا توفرت على سلسلة قيمة قوية و متماسكة و متكاملة، وهذا ما يتطلب من المؤسسة استعداداً داخلياً يترجم في تنظيمها وثقافتها الداخلية، فكل عناصر النظام تشارك في خلق القيمة للزبون، وأشار بورتر (Porter) إلى أن هذه السلسلة ليس بالضرورة أن تكون ثابتة في كل المؤسسات ولكن يمكن أخذ بعض عناصرها وترك البعض الآخر كما يمكن تغيير بعض المكونات حسب نشاط وطبيعة الأنشطة التي تمارسها المؤسسة.

وأشار إلى أن كل من سلسلة قيمة المجهز والمؤسسة والموزع يجب أن تضيف قيمة إلى سلسلة قيمة الزبون، ولا يجب أن تتنافى ثقافة مختلف الوظائف في المؤسسة والعمليات مع مفهوم القيمة للزبون<sup>1</sup>.

وقد قدم بورتر (PORTER) سلسلة القيمة أول مرة في كتابه "الميزة التنافسية" سنة 1985، كأسلوب لتقييم الإمكانيات الداخلية للمؤسسة بالنظر إليها باعتبارها سلسلة أنشطة تهدف إلى إنشاء مجموعة من المنافع، سواء كانت منفعة مكانية تتحقق بنقل المواد الأولية للمصانع، والسلع الجاهزة إلى الأسواق، ومنافع شكلية تتحقق عن طريق الإنتاج بإعادة تشكيل المواد والسلع الجاهزة إلى الأسواق، ومنافع شكلية تتحقق عن طريق الإنتاج بإعادة تشكيل المواد والسلع المشتراة إلى شكل أكثر فائدة للزبون، ومنافع زمنية تتم بتخزين المواد والسلع لحين الحاجة لها، ومنفعة حيازية تتحقق عن طريق بيع السلع والخدمات لإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم<sup>2</sup>، فسلسلة القيمة عبارة عن أداة نظامية تهتم بسلسلة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بالشكل الذي يمكن من خلاله فهم المصادر الحالية والمستقبلية للقيمة التي يمكن تحقيقها لتفوق على المنافسين، ولا يتوقف خلق القيمة للزبائن على سلسلة القيمة لدى المؤسسة بل يمتد إلى سلسلة القيمة الخاصة بالموردين وشبكة التوزيع والزبائن والعلاقات التي تربط هذه السلاسل مع بعضها، بحيث تشكل هذه الحلقات بعلاقاتها ما يعرف بنظام القيمة، وعموماً فإن الفكرة الأساسية لأسلوب سلسلة القيمة هي أنه يمكن تحليل مصادر القيمة للمؤسسة من خلال النظر إلى كل وحدة نشاط محددة على أنها نظام معقد ومركب من الأنشطة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث أن سلسلة القيمة الخاصة بالموردين توفر

<sup>1</sup> Michel MONTEBELLO, *La stratégie de la création de la valeur pour le client*, édition ECONOMICA, Paris, 2003, p: 161.

<sup>2</sup> محمد أحمد عوض، *الإدارة الاستراتيجية، الأسس والأصول العلمية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 158.

هذه المدخلات، لتستفيد منها سلسلة القيمة المتعلقة بالزبائن على شكل مخرجات بواسطة القيمة الخاصة بشبكة التوزيع، كما يتم تقسيم كل عملية إلى سلسلة منتظمة من المهام، وتمثل بالعلاقة (زبون/ مورد)، ثم يتم القيام بتحليل هذه العلاقات لمعرفة القيمة المضافة فيها، حيث يتوقف القرار المناسب الخاص بالمهمة على نتائج قياس القيمة المضافة المحققة من العلاقة (زبون/ مورد)، إن هذا التداخل في العلاقات يؤكد ضرورة فهم هذه السلاسل من اجل المساعدة على خلق القيمة للزبائن، ومنه رفع تنافسية المؤسسة والمحافظة عليها، ومن اجل تشخيص حالة خلق القيمة يتم تقسيم أنشطة المؤسسة إلى أقسام محددة أو وظائف معينة وهناك تسعة أنشطة رئيسية مترابطة فيما بينها، تستطيع المؤسسة بمقتضاها تحليل خلق القيمة، وهذه الأنشطة مقسمة إلى أنشطة أساسية وأنشطة داعمة كما يوضحها الشكل (2-5) الموالي:

الشكل (2-5): السلسلة النموذجية للقيمة.

الهامش = القيمة الإجمالية- مجموع التكاليف المرتبطة بممارسة الأنشطة المنتجة للقيمة.



المصدر: Philip KOTLER, Gary ARMSTRONG, Principles of Marketing, Prentice Hall International, Inc, Seventh Edition, 1996, p: 575.

تتضمن سلسلة القيمة الموضحة في الشكل (2-5) أعلاه مجموعتين أساسيتين من الأنشطة وهي:

### 1-الأنشطة الأساسية

تتولى هذه الأنشطة عملية التكوين المادي للمنتوج أو الخدمة وبيعه ونقله لزبون وكذلك خدمات ما بعد البيع، وتنقسم هذه المجموعة إلى الأقسام الآتية:

#### 1-1-الإمدادات الداخلة

وتتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بحركة وتدفق المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية ومن ذلك مثلا استلام هذه المواد وتخزينها ومناولتها لتأخذ مسارها ضمن خطوط الإنتاج المختلفة.

ومن اجل تفعيل خلق القيمة يجب أن تمتثل هذه الأنشطة للمبادئ الآتية:

- اختيار المورد الخارجي القادر على تقديم مواد ذات قيمة؛
- استمرارية التمويل وتعني وجود مستوى معين من المخزون في متناول قسم الإنتاج بالكمية والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب؛

-الاتصال وهو عنصر أساسي في تواصل حلقات سلسلة القيمة، ويترجم في الانتقال الدائم للمعلومات وفي الاتجاهين بين قسم الإنتاج والتمويل.

### 1-2- الإنتاج

وهي جملة الأنشطة المسؤولة عن معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ضمن نظام معين في شكل سلع وخدمات ويدخل في هذا الإطار إلى جانب تشغيل آلات صيانة التجهيزات، الجمع والتغليف أيضا.

وباعتبار الزبون المستهدف من خلق القيمة، وكل متطلباته موجهة بالدرجة الأولى لوظيفة الإنتاج، يجب أن تلتزم هذه الوظيفة بثقافة الزبون أولا، وبتنوع أو بتقليص حجم الإنتاج حسب ما يطلب، كما أن الزبون هو الذي يحدد الجودة المدركة، لذا ليس الهدف هو إنتاج منتوجات ذات جودة عالية، بل إنتاج منتوجات ذات جودة مدركة من طرف الزبائن أي حسب ما يطلبه الزبائن.

ولتتمكن وظيفة الإنتاج من خلق القيمة للزبون يجب أن تراعي ما يلي:

-خصائص الجودة المدركة من طرف الزبون وتكاليفها؛

-متطلبات الجودة والسعر الأقصى المستعد لدفعه مقابل مستوى معين من الجودة؛

-ضرورة رفع موقع الزبون باعتماد حاجاته ورغباته كمرجع أساسي للعملية الإنتاجية.

### 1-3- الإمدادات الخارجة

وهي كل الأنشطة المرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي للمنتوجات على الزبائن مثل: تخزين المنتوجات التامة، المناولة، تشغيل وسائل النقل المستعملة للتسليم، معالجة الطلبيات وغيرها، ويعتبر هذا القسم حلقة وصل بين قسم الإنتاج وقسم المبيعات، وذلك بتحويل الطلبيات المعدة في قسم المبيعات إلى قسم الإنتاج في شكل خطط وأوامر إنتاج؛

### 1-4- التسويق والبيع

وهي الأنشطة المرتبطة بالاهتمام بالوسائل التي يمكن من خلالها دفع الزبون للإقدام على شراء المنتج بتحفيظه مثلا وتشمل: الإعلان، تنمية المبيعات، قوى البيع ( رجال البيع)، اختيار شبكات التوزيع، العلاقات مع الموزعين وعمليات التسعير. فأعداد الاستراتيجيات والأنشطة التسويقية لمنتوج ذو قيمة مدركة من طرف الزبون يجب أن تنطلق من الزبون لتصل إليه؛

### 1-5- الخدمات

وهي تتعلق بالخدمات المقدمة للزبون من طرف رجل البيع خلال العملية البيعية ومساعدته على الاختيار، إضافة إلى خدمات ما بعد البيع التي تندرج ضمن إستراتيجية البحث عن مصادر جديدة لزيادة قيمة المنتج بما فيها الضمان، خدمات الصيانة وغيرها فهي تعتبر من بين الوسائل جد فعالة لرفع القيمة المدركة من طرف الزبون.

ولخلق القيمة للزبائن تقوم المؤسسة بتهييء كل العوامل التي تؤدي إلى تحقيق ذلك من حيث إعداد البحوث، التطوير، التخطيط الإستراتيجي التدريب والتنظيم، وأسلوب الإنتاج ولكن تظل المرحلة الأخيرة والحاسمة في يد العاملين في الخطوط الأمامية ذو الصلة القوية والمباشرة بالزبون نفسه، ولهذا لا بد أن يتميز رجال المبيعات بمجموعة من الصفات تجعلهم

متميزين في نظر الزبائن، وتساعد على الرفع من القيمة المدركة للمنتجات أو الخدمات ومن بين هذه الصفات التي يجب أن يتصف بها رجال المبيعات المتميزون ما يلي<sup>1</sup>:

- القدرة على فهم الآخرين والشعور بهم (المشاركة الوجدانية)؛
- الرغبة في مساعدة الآخرين؛
- الاعتقاد بأن العمليات والعلاقات الاجتماعية غاية في الأهمية؛
- الرغبة في إقامة علاقات قوية وإيجابية مع الآخرين؛
- الاعتقاد بأن طاقة المبيعات وقوتها هامة وقاطعة في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة؛
- القدرة على توجيه الآخرين؛
- مركز تأثير على الزبائن من خلال تغيير اتجاهاتهم ايجابيا نحو المنتجات؛
- إتقان لغة الجسم مثل انحناء الرأس، نظرات العيون... هذه الحركات تعبر عن الرغبة في الشراء<sup>2</sup>؛
- الصدق أي قول الحقيقة عن السعر الأساسي فإذا عرف الزبون السعر الأساسي للسلعة فلن يبذل مجهودا طويلا في المفاوضة؛
- سرعة الاستجابة لطلب الزبون؛
- التعلم من كل شكوى تصل أو رفض الشراء، وتحسين الأداء من خلالها.

ويتوقف تقييم رجال المبيعات على عدة عوامل أهمها<sup>3</sup>:

- إذا كان مظهر رجال المبيعات لا يقابل توقعات الزبائن فهذا يؤدي إلى فقد فرصة إتمام عملية البيع وخاصة إذا شعر الزبون أن المظهر يعكس جودة المنتج؛
- وجود زبني معين للمؤسسة، والتزام رجل المبيعات بهذا الزبني دائما يساعد على خلق الانطباع الجيد؛
- الاتصال غير اللفظي يخلق الانطباع الأول، فحينما يقابل رجل المبيعات الزبون يحبه ويتسم له، هذا له تأثير فعال يخلق علاقة طويلة الأجل مع الزبون، لأنه يُشعره بأنه موضع اهتمام.

## 2- الأنشطة الداعمة

هي بدورها أنشطة منشأة للقيمة من خلال الدعم الذي تقدمه للأنشطة الأساسية بحيث تسمح لها بأداء بكفاءة وفعالية وتنقسم هذه الأنشطة إلى أربعة مجموعات كبرى هي:

### 2-1- التمويل

يتعلق بتزويد مختلف الأقسام بمدخلات المستعملة فيها (آلات، مواد أولية، مواد ولوازم...) والمحافظة عليها، وتؤثر هذه الوظيفة على القيمة المحققة لزبائن سواءاً من حيث التكاليف أو تمييز المنتجات، لهذا لا بد أن تتميز كفاءة والفعالية لأن تراجع أدائها يؤثر على حلقات السلسلة الأخرى؛

<sup>1</sup> ب جون، ماينز، ترجمة هالة صدقي، الإشراف العلمي عبد الرحمن توفيق، المسارات الأربعة للتفوق، مركز الخبرات المهنية بميك، الجزيرة، مصر، 1998، ص: 56 .

<sup>2</sup> سمير البعلبكي، أساليب بيع خدمة الزبائن، عالم الطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1998، ص: 41.

<sup>3</sup> عائشة مصطفى الميناوي، المرجع السابق، الطبعة الثانية، 1998، ص: 252.

## 2-2- التطور التكنولوجي

يهدف التطور التكنولوجي إلى تحسين المنتجات و عملية الإنتاج على حد سواء وتأخذ نشاطاته عدة أشكال بدءاً بالأبحاث الأولية وتصميم المنتجات وانتهاءً بتطوير التجهيزات ومراجعة الآلات، فكل النشاطات المنشأة للقيمة تحتوي على تكنولوجيا سواءاً على مستوى الخبرات المترجمة أو التكنولوجيا المحتواة ضمن تجهيزات المعالجة والتحويل ولكن لا بد أن تستمد أفكار المنتجات الجديدة وخصائص جودة المنتجات من الزبائن، لأن اعتبار الزبون متلقي فقط لما توصلت إليه البحوث، بدلاً من نقطة البداية يولد خطرين: -جودة عالية جداً غير مدركة، ترجع إلى درجة تعقيد الخصائص أو عدم وضوحها، مما يحول دون إدراكها من طرف الزبون بصورة جيدة؛ -جودة دون المستوى بميزات غير ملائمة وتكلفة زائدة تعيق خلق القيمة أو أن الخصائص المقدمة ليست التي يريدها الزبون.

وهذا ما يفسر فشل العديد من المنتجات بالرغم من جودتها العالية، لهذا يجب أن تجعل المؤسسة أفكار واقتراحات الزبائن المادة الأولية لبحوثها لكي تستطيع تحقيق القيمة الحقيقية التي تنطلق من الزبون لتصل إليه.

## 2-3- إدارة الموارد البشرية

تتضمن إدارة الموارد البشرية مختلف نشاطات الاستقطاب والتوظيف، تنمية الأفراد عن طريق التكوين والتدريب، نظام الأجور والمكافآت، هذا النوع من النشاطات الداعمة يتولى دعم النشاطات الأساسية والداعمة وبالتالي مجموع السلسلة، فالمورد البشري في المؤسسة هو احد ركائز نجاحها في اختراق الأسواق وتحقيق الريادة فيها، ويرجع ذلك للدور البالغ الأهمية الذي يلعبه هذا الأخير مهما كان دوره الوظيفي أو التنظيمي في خلق القيمة للزبون الخارجي ولعميله الداخلي، لهذا فنجاح المؤسسة يفترض تبني كل عامل لتوجه بالزبون كثقافة يرى فيها مستقبل مؤسسته، وأن يدرك أن راتبه لم يكن ليأتي لولا وجود الزبون، كما أن أداء العاملين يجب أن يقيم على أساس مدى مساهمتهم المباشرة او غير مباشرة في إرضاء الزبائن.

وعليه، بما أن نجاح المؤسسة يتوقف بالدرجة الأولى على عميلها الداخلي، كان عليها القيام بالاختيار الصائب للأفراد الذين لديهم القدرة على الابتكار والقيام بأعمالهم ووظائفهم على أكمل وجه، ثم تنمية قدراتهم بتفجير طاقاتهم وإبداعاتهم الإنتاجية، وهي خطة لتطوير معارفهم وخبراتهم، والتعديل الايجابي في ميولاتهم وتصرفاتهم من أجل استلامهم لمسؤوليات مختلفة داخل المؤسسة<sup>1</sup>، ويجدر بالمؤسسة الاهتمام الكافي بهم من اجل تحقيق رضاهم والحفاظ عليهم، عن طريق تنمية ولائهم من خلال تحسين ظروف العمل ومراعاة وضعياتهم الاجتماعية وحتى النفسية، وهذا كله من اجل تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه.

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص: 234.

## 3-4- البنية الأساسية للمؤسسة

يقصد بها الهياكل الأساسية التي تركز عليها المؤسسة، وتتمثل في عدد من الأنشطة مثل: نشاطات الإدارة العامة، التخطيط، المالية، الجوانب القانونية، العلاقات الخارجية وتسيير الجودة، فالبنية الأساسية خلافا لباقي الأنشطة الداعمة تمتاز بكونها تضم عموماً مجموع نشاطات سلسلة القيمة وليس فقط نشاطاتها، وهو أساس أهميتها الإستراتيجية داخل السلسلة، لذا يجب أن تتضمن قنوات كافية لتدفق المعلومات، فالكثير من حالات فشل المؤسسات كان ناتجاً عن عدم استجابة بنيتها التنظيمية للتغيير الحاصل، إذ يجب أن تتبنى هيكل تنظيمية مرنة.

الملاحظ أن هذه الأنشطة ليست منفصلة بل على العكس من ذلك فهي مترابطة مع بعضها البعض داخل السلسلة، وتكمن الأهمية حسب بورتير (PORTER) في أن القيمة كثيراً ما تنشأ عن الترابط والتداخل الموجود ما بين هذه النشاطات أكثر مما تنشأ عن هذه الأنشطة في حد ذاتها<sup>1</sup>، فتقوم المؤسسة بملاحظة تكاليفها وقدراتها في مختلف المستويات وتبحث دائماً عن التحسينات، مع مقارنتها مع تكاليف وقدرات المنافسين، وفي حالة وجود فرق لصالحها، فإنها تستغله كميزة تنافسية، كما يجب على المؤسسة أن تحلل بعمق مهاراتها الأساسية خاصة مدى فهمها للسوق، تطوير منتجات جديدة، تسيير العلاقة مع الزبائن وانجاز الطلبات<sup>2</sup>.

وأساس الفوز والاحتفاظ بالزبون هو فهم حاجاته وعملية الشراء بصوره أفضل من المنافسين والعمل على إيصال أكبر قيمة والعناصر التي تجعل منتجات وخدمات المؤسسة متفوقة على منتجات وخدمات المنافسين هي أما من خلال قيمة الزبون الإجمالية أو كلف الزبون الإجمالية أو كلاهما.

وتنشأ الميزة التنافسية من خلال القيمة التي تقوم المؤسسة بتكوينها للزبائن. لذلك فالميزة التنافسية تعني بعض المظاهر المهمة في منتجات الزبون التي تكون لها قيمة أكبر من منتجات المنافسين.

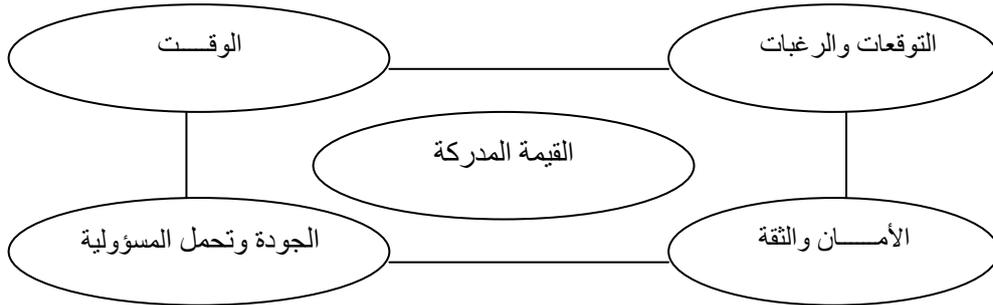
<sup>1</sup> Michael PORTER, Op-cit, 1999, p: 67.

<sup>2</sup> Philip KOTLER, Bernard DUBOIS, Op-cit, 10<sup>ème</sup> édition, 2004, p: 78.

### المطلب الثالث: المكونات الأساسية للقيمة المدركة من طرف الزبون

يطلق على القيمة المضافة للزبون على أساس السلع والخدمات التي توفر للزبون عند استخدامها واكتسابها قيمة تجعله يسر بها، حيث تكون متاحة ومعروضة في المكان، الوقت والطريقة التي يفضلها ويتوقعها الزبون، وبالتالي لكي يتم الحكم على سلعة أو خدمة أنها متضمنة لقيمة مضافة يجب توفر على الأقل أربعة عناصر هي بمثابة المكونات الأساسية للقيمة المضافة والتي يحددها الشكل (2-6) الآتي:

الشكل (2-6): المكونات الأربعة للقيمة المدركة من طرف الزبون.



المصدر: من اعداد الباحثة.

يلاحظ من الشكل (2-6) أعلاه أن القيمة المدركة من طرف الزبون تتكون من أربع عناصر وهي:

#### 1- التوقعات والرغبات

التوقعات هي تطلعات أو أفكار الزبون بشأن احتمالية ارتباط المنتج بخصائص ومزايا معينة يتوقع الحصول عليها، يمر الزبون بعدة مراحل أثناء عملية قيامه بعملية الشراء من مرحلة الشعور بالحاجة إلى جمع المعلومات، ثم يقوم الزبون في المرحلة الثالثة بعملية مفاضلة ومقارنة بين البدائل المطروحة أمامه، وتختلف القيم التي يتم مقارنتها من منتج لآخر، في هذه المرحلة يقوم الزبون ببناء توقعاته إذ يتم اختيار البديل المناسب على أساس القيمة المتوقعة لهذا البديل، وفي مرحلة تقييم ما بعد الشراء يقوم الزبون بالتأكد من صحة توقعاته، فعملية استعمال واستهلاك المنتج تفرز مستوى جديد من القيمة وهو القيمة الفعلية أو المدركة، يقوم الزبون بالمقارنة بين القيمة المتوقعة والتي كونها في المرحلة السابقة مع القيمة المدركة فعلا بعد استهلاك المنتج، إذ يقوم بمقارنة تطابق مواصفات السلعة التي يدركها بذاته مع توقعه المتعلق بهذا المنتج، فإذا كانت مميزات السلعة أقل من توقعاته فإنه سيشعر أن رغباته لم يتم تلبيةها، وإذا تطابقت المميزات مع التوقعات فإن الزبون سيشعر أن رغباته قد تم تلبيةها، أما إذا كانت المميزات تفوق التوقعات فإن هذا سيدهش الزبون<sup>1</sup> وبالتالي هناك ثلاثة مواقف تنشأ عندما يتم المقارنة بين ما تم تقديمه للزبون وما كان يتوقعه هو من المؤسسة وهي:

<sup>1</sup> فليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، المرجع السابق، 2002، ص: 29.

-إذا كانت القيمة المتوقعة اكبر من القيمة المدركة، هنا تكون تجربة الزبون أسوأ مما توقع فهي عملية غير مرضية وليست سعيدة، وقد يتوجه الزبون إلى محل آخر إذا ما وجد البديل؛  
-القيمة المتوقعة مساوية للقيمة المدركة، في هذه الحالة يكون الزبون راضي غير سعيد ولا غاضب ولكنه غير متحمس لتكرار التجربة فهو يقف في منطقة استواء الأمور؛  
-القيمة المدركة اكبر من القيمة المتوقعة، هنا تكون تجربة الزبون أحسن مما يتوقع، فإما انه قد توقع الخدمة الجيدة ثم وجدها أجدد وإما أن يكون قد توقع أن يجد خدمة رديئة ثم وجدها على النحو الأفضل مما توقع<sup>1</sup>.

بما أن التوقعات عنصر مهم في تحديد مستوى القيمة المدركة من طرف الزبون وجب على المؤسسة معرفة ودراسة هذه التوقعات قبل القيام بعرض المنتج في السوق، وهذا لتقديم منتجات توافق توقعات ورغبات الزبائن بل وتتعدى هذه التوقعات، وذلك بالتحسين المستمر والأداء غير مسبوق، مما يسمح بخلق رغبات جديدة لم يكن الزبون يشعر بحاجته إليها.

## 2-الوقت الحقيقي

يعتبر الوقت مكونا أساسيا للقيمة، فبقدر ما كان المنتج متوفر في الوقت المناسب بقدر ما كانت قيمته أكبر وكلما كان توفير المنتج متأخر كانت التكاليف اكبر وبالتالي نقصان الربح.

فالوقت هو احد الموارد المعنوية التي تستخدمها المؤسسة من اجل تحقيق نشاطها وهو ذلك العنصر الذي يتميز عن كل الموارد الأخرى ( المادية، لبشرية، المعنوية، فنية)، حيث انه لا يشتري ولا يقترض، ولا يسترد، ولا يخزن أو يستأجر أو يستبدل ولا يمكن أن تُأجل الاستفادة منه، فهو غال يتميز بالندرة لأنه يمضي سواء استغل أو ضُيع، تمت الاستفادة منه أم لم يتم ذلك<sup>2</sup>، وبالنظر إلى دوره البالغ الأهمية، حيث انه في حالة حسن التصرف والتعامل معه، فإنه يمنح مزايا عديدة تحفز المؤسسة للفوز في مضمار السباق الذي تخوضه مع المؤسسات الأخرى، من اجل هذا فإنه أصبح يخضع للإدارة، وهو يعرف بالإدارة التنافسية للوقت والتي جاء تعريفها كما يلي: "الإستراتيجية التي تستخدمها المؤسسة في الحصول على ميزة تنافسية من خلال تحقيق أقصى سرعة ممكنة لانجاز الوظائف الحرجة أو الأساسية للمؤسسة مثل تطوير وتحسين المنتج، انجاز طلبات الزبائن، والإنتاج وتوريد السلع إلى الزبائن وخدمات ما بعد البيع"<sup>3</sup>، ويكون التنافس بين المؤسسات عن طريق اختصار الوقت في ابتكار وتقديم منتج جديد للزبون، وتسليم طلباته في الأجل المتفق عليها من دون تأخير هذا ما يوطد ثقته في عمل المؤسسة التي تصمن له التلبية لرغباته في الوقت الملائم والذي يحدده الزبون نفسه.

<sup>1</sup> بول تيم، ترجمة هالة صدقي، 50 طريقة للاحتفاظ بعملائك إلى الأبد، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2004، ص: 30.

<sup>2</sup> عبد الفتاح دياب، إدارة الوقت والاجتماعات، دار النشر للجامعات، مصر، طبعة الأولى، 1999، ص: 16.

<sup>3</sup> عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص: 48.

وتوجد بعض المبادئ العامة التي تؤدي إلى تقليل الوقت والتي يمكن تطبيقها بسهولة، وفيما يلي أهم هذه المبادئ<sup>1</sup>:

- أداء الوظائف بصورة متزامنة، ففي كثير من الأحيان ينظر إلى العمل على انه سلسلة من الوظائف، وان تحقيق الوفرة في الوقت يعتمد على توفير أشخاص مبدعين يعملون على أداء هذه الوظائف؛

- اختزال الوظائف غير ضرورية والتي ليس لها قيمة من وجهة نظر الزبون، ووضع الوظائف المتوافقة في وظيفة واحدة والتي تقدم للزبائن في العملية المستمرة الواحدة؛ العمل على جعل كل وظيفة قصيرة وأكثر كفاءة، لأن مثل هذا النهج سيققل الوقت.

كما تجدر الإشارة إلى ضرورة زيادة حماس العاملين وتحسين كفاءتهم باعتبارهم العامل الأساسي لنجاح هذه الطريقة وذلك من خلال إتقان وتنفيذ العمال للمهام المسندة إليهم لذا يجب الرفع من كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسة وذلك بالتدريب، وإنشاء شبكة اتصالات فعالة داخل المؤسسة، مع ضمان تفاعل جيد ومستمر بين العاملين والزبائن وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة وتعزيز تعاونهم وتضامنهم في تحقيق أهداف هذه التقنية، وقد سهلت التطورات التكنولوجية المتسارعة عملية المنافسة على أساس الوقت حيث أن استخدام تبادل المعلومات سهل كثيراً عملية توريد الطلبات إلى المؤسسات آتياً، كما ساهم استخدام الحاسوب الآلي في عمليات تصميم وتطوير المنتجات الجديدة.

### 3- الأمان والثقة (الضمان)

يعرف الضمان على انه الوعود الصريحة أو الضمنية التي يحصل عليها الزبون من المؤسسة والتي تتعلق بأداء المنتج ويعبر عنها من خلال المسؤولية عن أي خلل أو عيب قد يطرأ على المنتج نتيجة استخدامه وفقاً للتعليمات الموضوعة له، ويتم إما بتحديد فترة زمنية معينة من الاستخدام أو مسافة محددة أو بتوفر خصائص مميزة<sup>2</sup>، وتكون المؤسسة المنتجة أو الموزع مسؤول عن استبدال المنتج التالف أو تصليحه أو إعادة الثمن، ويهدف الضمان إلى حماية الزبون من أي خلل في المنتجات التي تقدم له، والتي قد تتسبب في الإضرار بصحته أو بيئته، لهذا قد تقوم بعض المؤسسات بوضع علامة الجودة التي تعكس مدى استخدام المواصفات القياسية والشروط الفنية المتفق عليها دولياً، كما أن لكل دولة معايير يجب احترامها قد تتعلق هذه المعايير بالأمور البيئية أو عادات أو التقاليد، الثقافة، الأفكار... الخ.

إن الضمان يشعر الزبائن بالأمان ويزيد من ثقتهم مما يدفعهم إلى الإقدام على شراء المنتج أو تجريبه، وعندما يحرز رضاهم واطمئنانهم سيدفعهم إلى إعادة الشراء أو دعوة غيرهم إلى الشراء، لهذا يعد الضمان عامل تمييز لهذا المنتج، والذي يتصف بقيمة مضافة تتمثل في الراحة النفسية وعدم الخوف من عواقب استعمال هذا المنتج، فالضمان يزيد من شعور الزبون بالأمان ويعزز ثقته في منتجات المؤسسة، وتعرف الثقة بأنها "التأثر بأسلوب الآخرين، وتعتمد على إخلاصهم، وهي تتوقف على الاعتقاد الراسخ بأن الآخرين يقولون ما يعنون ويفعلون ما يقولون"<sup>3</sup>، إلا أن بناء الثقة بين المؤسسة وزبائنها يتطلب منها جهودات

<sup>1</sup> عبد الستار محمد العلي، المرجع السابق، ص: 50.

<sup>2</sup> زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص: 268.

<sup>3</sup> وارين شمادت، جبروم فاتجا، الدليل العلمي للقادة والمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، دار الأفق للإبداع والعالمية للنشر والإعلام، الرياض، السعودية، 1997، ص: 43.

كبيرة على كل الأصعدة وفي كل الأوقات، لأن أي خلل في منتوجات أو الوعود التي قطعتها المؤسسة على نفسها سيؤدي إلى زعزعت هذه الثقة، التي تعتبر بمثابة الرابط الذي يعزز العلاقة بين المؤسسة وزبائنها أطول مدة ممكنة يتم خلالها تبادل القيم بين الطرفين.

#### 4-جودة المنتج وتحمله للمسؤولية

إن القيمة من وجهة نظر الزبون ترتبط ارتباطاً قوياً بارتفاع جودة المنتج، لأن الجودة العالية تسمح بزيادة ملحوظة في المنافع المتحصل عليها، إلا أنه في الجهة المقابلة ونظراً للارتفاع الكبير للسعر الناجم عن التكاليف العالية سيؤدي إلى زيادة كبيرة في التكاليف المحتملة، وبالتالي تحقيق قيمة مدركة منخفضة، وعليه فإن أفضل جودة للمنتج هي تلك التي تقدم للزبون أقصى ما يمكن مقابل ما يدفعه، أي تلبية حاجات الزبون بأقل سعر ممكن، ويجب أن تلبية الجودة حاجات الزبون الظاهرة والباطنة، فهناك جودة تدفع إلى الزبون لأنه لا يتنازل على مستوى معين من الجودة، وهناك جودة تجذب الزبون إليها وتسعى المؤسسات إلى مستوى معين من الجودة حسب ما يطلب الزبائن، فقد يكون المنتج ذو جودة عالية إلا أنها ليس لها أي أهمية من وجهة نظر الزبون كزيادة المنافع في الهاتف النقل التي لا يحتاجها الزبون، لهذا فالجودة تتطلب مقدمات منطقية لا بد من توفرها وهي<sup>1</sup>:  
- يجب أن يتم فهم وإدراك الجودة من قبل الزبائن، كما يجب أن تبدأ أعمال الجودة من حاجات الزبون وتنتهي مع فهمه ومداركه؛  
- يجب أن تكون الجودة منعكسة وواضحة على كل نشاطات المؤسسة وليس فقط في منتوجات المؤسسة؛

- إن الجودة تتطلب الالتزام التام من العمال، وفهم كل عامل لدوره في تحسين الجودة وتقديمها كما يطلبها الزبون.

وباعتبار الجودة هي القدرة على قيام المنتج أو الخدمة بإشباع طلبات وتوقعات الزبون أو تفوقها، وذلك بالاعتماد على مجموعة من العناصر إذا توفرت في السلعة أو خدمة اعتبرت ذات جودة عالية وهي التي حددها دافيد قارفت (David GARVIN) والتي تشمل الأبعاد الآتية<sup>2</sup>:

#### 4-1-الأداء

ويعبر عن الخصائص الأساسية التشغيلية للمنتج أو الخدمة والتي يتم تحديدها بالاعتماد على رغبات واتجاهات الزبائن، مع أن الأداء الذي يعتبره زبون ما جودة عالية قد لا يكون كذلك بالنسبة لزبون آخر، من خصائص هذا البعد انه قابل للقياس؛

#### 4-2-السمات

هي خصائص الثانوية للمنتج والتي تدعم الوظيفة الأساسية وهي تلك الخدمات الإضافية المقدمة عند تقديم السلعة الأساسية ولها دور في تمييز المنتج إذا ما فاقت المنافسين؛

<sup>1</sup> زكية مقري، التوجه بالمستهلك كمدخل استراتيجي لزيادة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة في إطار المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص: 418.  
<sup>2</sup> عبد الستار محمد العلي، المرجع السابق، الطبعة الأولى، 2000، ص: 510.

#### 4-3-الاعتمادية

يعكس هذا البعد احتمال عمل أو أداء المنتج دون فشل خلال العمر الاقتصادي لاستخدامه، أو من خلال مدة زمنية معينة، من بين المؤشرات التي تستخدم لقياس هذا البعد متوسط الوقت الذي ينقضي إلى حين حدوث العطب الأول، عدد مرات العطب والإصلاح معدل حدوث الأعطاب خلال فترة زمنية معينة، وهذا البعد خاص بالمنتجات المعمرة بشكل خاص حيث لا يمكن اكتشافه لا بعد فترة من استخدامه؛

#### 4-4-المطابقة للمواصفات

يعبر هذا البعد عن درجة مطابقة تصميم المنتج وأدائه لمواصفات ومعايير محددة مسبقا، تقاس المطابقة في المصنع بحدوث العيب أو الوحدات التي تحقق الأداء المطلوب، أما في مجال الاستخدام فتقاس المطابقة بمعدل الإصلاحات خلال فترة الضمان، ويعتبر بعد المطابقة للمواصفات من المعايير الموضوعية للجودة التي تتأثر برغبات الزبائن؛

#### 4-5-قوة التحمل

يشير إلى عمر المنتج الذي يقاس بقدر الاستفادة منه قبل أن يصبح استبداله اقل تكلفة وأكثر جدوى من الاستمرار في إصلاحه؛

#### 4-6-القابلية للإصلاح

يقصد بهذا البعد السرعة وسهولة إصلاح المنتج في حالة تعطله حيث يهتم الزبون بالزمن المطلوب لإصلاح المنتج وإعادة تشغيله ومدى الالتزام بالمواعيد المعطاة له، والدقة في اكتشاف العيب وإصلاحه وعدم العودة إليه مرة أخرى؛

#### 4-7-الجمالية والمعايير الذوقية

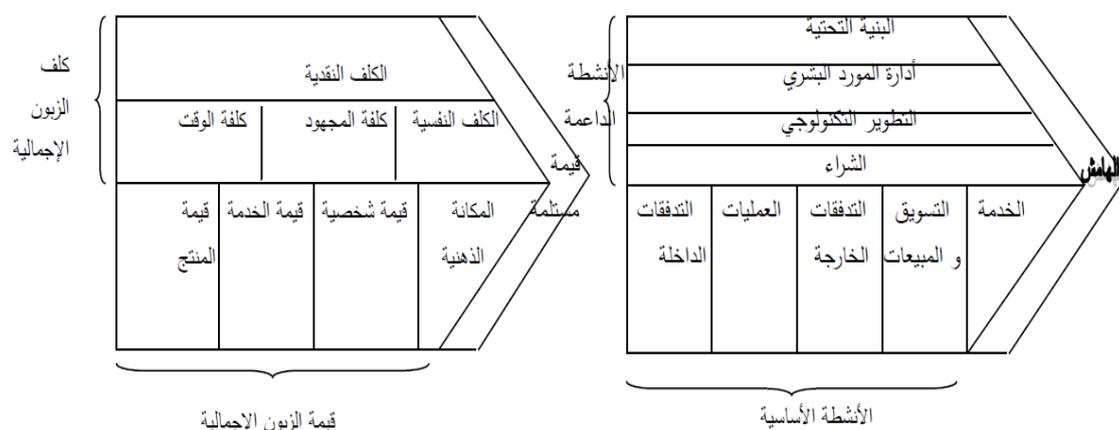
الجمالية والمعايير التي يحتويها، وهي تخضع لحاجات ورغبات الزبائن بحيث تؤثر على تفضيلاتهم وترتيبهم للأولويات بين المنتجات المتنافسة. ولكي تستطيع المؤسسة الوصول إلى القيمة المدركة من طرف الزبون، عليها تلبية طلباته كما يريد وفي الوقت المناسب وبالجودة التي يرغبها، مع تقديم كل الضمانات التي تشعره بالثقة والأمان، ويتجسد هذا في شكل قيمة مضافة تخلقها المؤسسة عبر كل وظائفها من أجل إسعاد الزبون، فتجعل من المنتج ليس مجرد مشبع للحاجات ومرضى للرغبات وإنما يفوق كل التوقعات، فيصل إلى آمال وأحلام الزبائن، بل ربما يخلق فيهم شعورا بحاجات لم تكن عندهم من قبل، كل هذا من شأنه تحقيق رضا الزبون، بل والوصول إلى ولاءه للمؤسسة، مما يؤدي إلى الرفع من تنافسية المؤسسة وبالتالي زيادة ربحيتها.

### المطلب الرابع: التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المؤسسة

عند دراسة التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المؤسسة فإن نقطة البداية ستكون سلسلة قيمة الزبون، والسبب الذي يقف وراء ذلك هو أن سلسلة قيمة الزبون هي مصدر للميزة التنافسية، ومن خلال دراسة التكامل سيتم بتكيف سلسلة قيمة المؤسسة مع سلسلة قيمة الزبون. وهنا يجب الإشارة إلى أنه عند دراسة التكامل بين هاتين السلسلتين لا يعني التوصل إلى التطابق ولكن ينبغي التوصل إلى التوافق بين هاتين السلسلتين.

وأن الفكرة التي تقف وراء دراسة التكامل بين السلسلتين في معرفة القيمة المستلمة التي تقدمها المؤسسة للزبون وبعد تحديد سلسلة القيمة التي تقدم أكبر قيمة مستلمة للزبون وفق إمكانات المؤسسة وتحديد العناصر التي ستسهم في تلك القيمة والبدء بالتغيير في سلسلة قيمة المؤسسة على أساس سلسلة قيمة الزبون والتي هي في الأصل انعكاس للإستراتيجية التنافسية التي تتبعها المؤسسة. وبذلك ستكون سلسلة قيمة الزبون المرشد لسلسلة قيمة المؤسسة. والشكل (2-7) الأتي يوضح ذلك.

الشكل (2-7): سلسلة قيمة المؤسسة على اساس سلسلة قيمة الزبون.



المصدر: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=49999>

(زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين السعيد، التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة (مدخل تحليلي)، بحث غير منشور، جامعة بغداد، العراق، 2005، ص: 16). تاريخ الاطلاع 2015-02-12.

ان عملية تكوين القيمة تتوزع بين كل من الزبون والمؤسسة، حيث أن المؤسسة تحصل على هامش الربح والزبون يحصل على القيمة المستلمة. ويحصل الزبون على القيمة المستلمة من مقارنة قيمة الزبون الإجمالية بكلف الزبون الإجمالية، والمؤسسة تحصل على الهامش من خلال مقارنة التكاليف بالسعر مع فارق أن في سلسلة قيمة المؤسسة يكون لكل نشاط وموقع مستقل يحسب من خلاله الهامش، وبعد ذلك يحسب الهامش الذي تساهم به كل السلسلة. في حين في سلسلة قيمة الزبون تحسب القيمة المستلمة على مستوى السلسلة ككل وعندما تبدأ المؤسسة بالتكيف يجب أن تركز في سلسلة قيمة الزبون على العناصر الأكثر

أهمية في سلسلة قيمة الزبون وإحداث التغيير في سلسلة قيمة المؤسسة على أساسها-أي سلسلة قيمة الزبون -وتركيز في سلسلة قيمة المؤسسة على الأنشطة التي تحقق أعلى هامش والعمل على تعزيز هذه الأنشطة من خلال ملاحظة سلسلة قيمة الزبون ومعرفة عناصر القيمة من خلالها . وبهذا سنتمكن من جعل سلسلة قيمة المؤسسة تعمل باتجاه خدمة الزبون لان أنشطتها تعمل على أساس العناصر التي تحدد في سلسلة قيمة الزبون.

ويقول روجر وبيبر (ROGEIS et PEPPERS) من الأفضل التركيز على زبون واحد والسعي لبيع أكبر عدد ممكن من المنتجات له بدل الاهتمام والتركيز على منتج واحد والسعي لبيع أكبر حجم أو كمية ممكنة منه<sup>1</sup>. وقد أفضى كل ذلك إلى إعطاء أولوية واهتمام أكبر للعلاقة مع الزبون بدل المنتج نفسه على اعتبار أن تسيير هذه العلاقة يهدف إلى زيادة رضا الزبون بتلبية حاجاته بسرعة وفي كل زمان ومكان وأفضل من المنافسين. ونظرا للتكاليف المترتبة على تحقيق هذا الهدف يجب أن يقابل ذلك توفير في مردودية المؤسسة مما يسمح بتحقيق توازن بين الزبون والمؤسسة باستفادة كل الأطراف وهو التحدي الذي يواجه المؤسسة في تحقيق علاقة مثلى بينها وبين زبائنها وهذا لا يتم إلا بمنظور إنشاء القيمة بواسطة الزبون وللزبون أو بالأحرى منظور التقارب الضمني بين الإستراتيجية وبين المالية في إنشاء المؤسسة للقيمة.

<sup>1</sup> Frederick F Reicheld, Les effets de la Fidélisation sur le profil, Dunod, 1996, p : 143.

## خلاصة الفصل الثاني

اعتنى الفصل الثاني بدراسة تنفيذ استراتيجية إدارة علاقات الزبائن، فكان المبحث الأول مخصصاً لتوضيح معرفة الزبون وكيفية بناء هذه المعرفة، أما المبحث الثاني قد عني بإبراز كيفية تنفيذ ادارة علاقات الزبائن، في حين أن المبحث الثالث اختص بتوضيح خلق القيمة للزبون باعتبارها هدف كل المؤسسات للوصول الى الاحتفاظ بالزبون. وعموماً يمكن استخلاص عدد من النقاط من خلال هذا الفصل، أبرزها:

- ما يميز العلاقة بين إدارة علاقات الزبون والمعرفة هي أن المعرفة تشكل منطقاً أساسياً في عمل إدارة علاقات الزبون وتشكل المعرفة المستندة على الفرد أهمية، ويظهر تأثير المعرفة في إدارة علاقات الزبون في زيادة فاعلية إدارة علاقات الزبون بخلق ولاء أكبر للزبون ورضاً وتوفير مصدر غني من المعرفة لمساعدة الزبون في اتخاذ قراراته وتحديد الزبائن الذين يحققون قيمة مالية ومعرفية للمؤسسة؛ كما تتطلب المعرفة الكفوة قدرات إدارية لتطوير المعرفة وذلك لضرورتها في تحقيق مستوى مرتفع من الفهم لحاجات الزبون الحالية والمستقبلية والتي تكون ضرورية لتحسين عمليات إدارة معرفة الزبون، وأن هذه الأهداف تنعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة على المدى البعيد؛

- يتطلب تنفيذ استراتيجية ادارة علاقات الزبائن اتباع طرق فعالة في الاتصال مع الزبائن والسعي الى الحصول على ثقتهم، مع تلبية كل حاجاتهم، دون اهمال تأثير السعر الذي يعتبر عامل جذب بالنسبة لشريحة كبيرة من الزبائن؛

- يعتمد منطق التميز والرؤية الإستراتيجية على تبني ادارة علاقات الزبائن، وهذا بالارتكاز على مبدأ أساسي، أن الزبون هو الحكم النهائي على قيمة المنتجات، وهذا ما يتطلب فهم دقيق لمفهوم القيمة ومكوناتها، واستعداد المؤسسة داخليا من اجل ذلك بتوجيه كل إمكانياتها وزرع ثقافة الزبون والقيمة في كل أجزاء النظام، لأن خلق القيمة يتطلب عملاً متكاملًا ومنسجماً للوصول إلى قيمة يدركها الزبون توافق توقعاته وتوقعها مما يؤدي إلى رضاه وولاءه؛

- سبب كون المنتجات التي تباع أكثر ليست دائماً هي أحسن المنتجات لأن المهم ليس أن تكون الأحسن بل الأكثر انسجاماً مع رغبات الزبون مقارنة مع المنافسين، إن هذا الاختلاف في تحصيل القيمة بين الزبائن هو الذي يبرز حتمية تجزئة الزبائن وتمييز الأسعار المتعارف عليها في الإستراتيجية التسويقية.

# الفصل الثالث

تنافسية المؤسسة والميزة  
التنافسية.

### الفصل الثالث

## تنافسية المؤسسة والميزة التنافسية.

### المبحث الأول: ماهية تجزئة السوق

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تجزئة السوق  
المطلب الثاني: أسس ومتطلبات التجزئة الفعالة للسوق  
المطلب الثالث: إستراتيجيات الوصول للأسواق المستهدفة

### المبحث الثاني: أساسيات عن تنافسية المؤسسات

المطلب الأول: مفهوم ومؤشرات قياس تنافسية المؤسسات  
المطلب الثاني: تحليل الصناعة وقوى التنافس  
المطلب الثالث: استراتيجيات التنافس  
المطلب الرابع: اشكال هيكل الصناعة

### المبحث الثالث: أساسيات عن الميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية  
المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية  
المطلب الثالث: تنمية وتطوير الميزة التنافسية  
المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية

## مقدمة الفصل الثالث

إن البيئة التي تعيش فيها المؤسسات اليوم تدفع بها إلى الرفع من تنافسيتها والبحث عن اكتساب ميزة تنافسية تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها وتحقيق الأسبقية على منافسيها. وتمثل التنافسية والميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسات ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها. وبناءً عليه أصبح موضوع التنافسية واكتساب ميزة تنافسية يستحوذ على اهتمام العديد من المؤسسات، ليس لاعتباره من أهم مقومات تحسين الأداء في ظل احتدام المنافسة أو مقياس النجاح فقط، بل لأنه أيضاً مصدر حيوية وتفوق وتميز. وقد جاء هذا الفصل ليعالج هذا الموضوع لأهميته الكبيرة في تحسين قدرات المؤسسة التنافسية، بالإضافة إلى معالجة ماهية تجزئة السوق. ومن أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

- ماهية تجزئة السوق؛
- أساسيات عن تنافسية المؤسسات؛
- أساسيات عن الميزة التنافسية.

## المبحث الأول: ماهية تجزئة السوق

دراسة السوق طريقة حديثة وديناميكية<sup>1</sup>، تمكن المؤسسة من تحديد القدرات التنافسية لسوقها وذلك بمعرفة الفرص المتاحة لها ومقارنتها بإمكاناتها الفعلية، ومنه تجزئة سوق المؤسسة إلى قطاعات واختيار الإستراتيجيات المناسبة للوصول إلى الأسواق المستهدفة. وقصد الوصول للفهم الجيد لتجزئة السوق جاء هذا المبحث الذي يضم المطالب الآتية:

- مفهوم وأهمية تجزئة السوق؛
- أسس ومتطلبات التجزئة الفعالة لسوق؛
- إستراتيجيات الوصول للأسواق المستهدفة.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية تجزئة السوق

يتضمن هذا المطلب مفهوم السوق وخصائصها، وأهمية تجزئة السوق مع توضيح لمفهوم تجزئة السوق، وذلك في العناصر أدناه:

- مفهوم السوق وأنواعها؛
- مفهوم تجزئة السوق؛
- أهمية تجزئة السوق.

#### 1- مفهوم السوق وأنواعها

##### 1-1- مفهوم السوق

هناك تعريفات عديدة للسوق، ومن أهمها ما يلي:

السوق هي: "التقاء العرض والطلب للسلع والخدمات أو رؤوس الأموال في قطاع محدد ومحيط معين"<sup>2</sup>، وفقا لهذا التعريف، لا بد أن تتوفر ثلاثة شروط في السوق وهي:

- وجود مكان للقاء؛
- وجود المشتري والبائع؛
- وجود مبادلة السلع والخدمات أو رؤوس الأموال.

والانتقاد الذي يمكن أن يوجه إلى هذا التعريف، أن المكان ليس شرطا في كل الأسواق في عالم اليوم، كما أن التبادل لا يقتصر على السلع والخدمات أو رؤوس الأموال بل يتعداها إلى الأفكار.

ومن جهة أخرى فقد عرف كوتلر (KOTLER) وديبوا (DUBOIS) السوق بأنها "مجموعة من الزبائن القادرين والراغبين في القيام بتبادل يسمح لهم بإشباع حاجة أو رغبة"<sup>3</sup>. ومن هذا التعريف فالسوق تتجاوز كونها مكان لالتقاء العرض والطلب بل هي عبارة عن مجموعة من التصرفات البشرية التي تؤثر على العرض والطلب في محاولة لإحداث

<sup>1</sup> M.GAUTHY-SINECHAL, M.VANDERCAMMEN, Etudes des marchés, BERTI, Paris, 2005, p: 12.

<sup>2</sup> Claude DEMEURE, Marketing, DALLOZ, Paris, 1999, p: 29.

<sup>3</sup> S.MARTIN, J.P. VEDRINE, Marketing, CHIHAB, Batna, 1996, p: 21.

التوازن، كما لا يقتصر هذا التعريف على مجموع المشتريين الحاليين بل على المرتقبين أيضا.

ويمكن توضيح بعض المعايير العامة التي تحدد السوق وهي<sup>1</sup>:

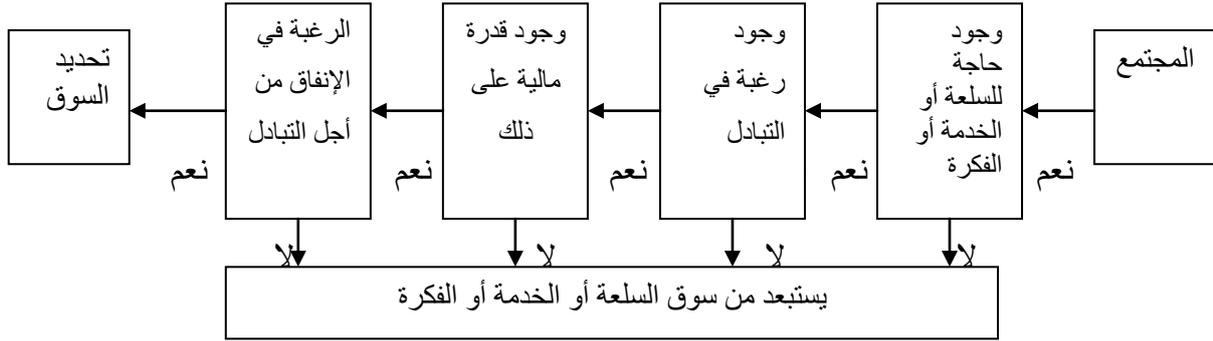
-وجود كل من الباعة والمشتريين الحاليين والمرتقبين سواء كانوا أشخاصا طبيعيين أو معنويين؛

-وجود حاجات ورغبات غير مشبعة مع ترافق ذلك بالرغبة والقدرة على إشباعهم؛

-وجود عملية تبادل السلع أو الخدمات أو الأفكار.

ويمكن توضيح العناصر سابقة الذكر في الشكل (3-1) كما يلي:

الشكل (3-1): بعض المعايير العامة لتحديد السوق.



المصدر: أحمد جبر، طلعت عبد الحميد، التسويق، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2000، ص: 69.

كما يمكن استعمال كلمة "سوق" حسب مفهومين مختلفين ومتكاملين أيضا، حيث ينظر لها بمفهوم ضيق ويدل على أهمية وهيكلية وميل تطور مبيعات منتج ما<sup>2</sup>. بينما المفهوم الآخر فهو المفهوم الواسع الذي يعني مجموع العناصر المؤثرة في مبيعات منتج ما أو بصفة عامة على نشاطات المؤسسة، وهذه العناصر يمكن أن تكون مكونة من أفراد، مؤسسات أو هيئات<sup>3</sup>.

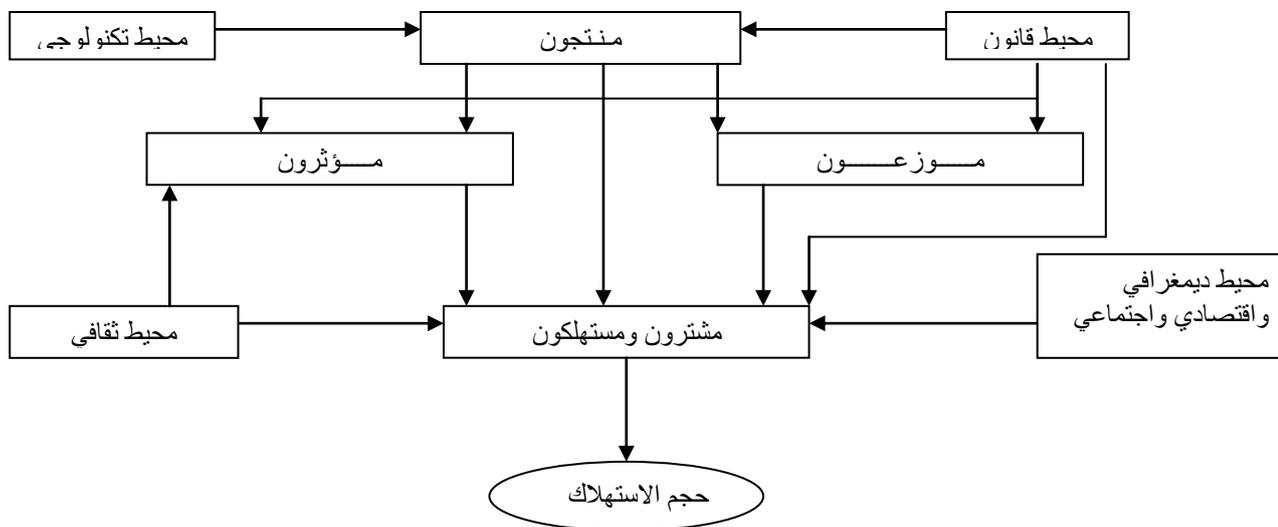
<sup>1</sup> أحمد على جبر، طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق: النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1986، ص: 68.

<sup>2</sup> J.LENDREVIE, J.LEVY, D. LINDON, MARCATOR, DALLOZ, Paris, 2000, p: 39.

<sup>3</sup> Ibid, p: 44.

ويمكن تمثيل مجموعة العناصر المحددة للسوق في الشكل (3-2) كما يلي:

الشكل (3-2): تمثيل نظامي للسوق.



المصدر: J. LENDREVIE, J. LEVY, D. LINDON, *Op.cit*, 2000, p: 45.

يوضح الشكل (3-2) أعلاه أن المجتمع ككل له تأثير على حجم الاستهلاك حيث أنه يؤثر ويغير بصفة دائمة فيما يسمى محيط المستهلكين. ويمكن إيضاح مكونات هذا المحيط كما يلي:

- المحيط التكنولوجي، ويعني حالة تطور تقنيات الإنتاج، حيث أن هذا التطور له تأثير مباشر على زيادة الإنتاجية؛

- المحيط الديمغرافي، الاقتصادي والاجتماعي: أي هيكل المجتمع، كيفية توزيع المداخل نمو التشغيل... الخ؛

- المحيط القانوني، يمثل مجموع القوانين والتنظيمات واللوائح المتعلقة ببيع السلعة أو الخدمة؛

- المحيط الثقافي، يمثل مجموع القيم المشتركة بين معظم أفراد المجتمع.

أما فيما يخص المشترون والمستهلكون والمؤثرون فقد تم توضيحهم في الفصل الأول.

### 1-2- أنواع السوق

للسوق عدة أنواع تختلف حسب معيار التقسيم. ومن بين التقسيمات التقسيم حسب معيار السلع والخدمات الموجودة في السوق، والتقسيم حسب معيار هيكل السوق.

أ-تقسيم السوق حسب نوعية السلع والخدمات الموجودة فيها ومقارنتها بالمنتج المدروس كما يلي<sup>1</sup>:

-السوق الرئيسية، تتكون هذه السوق من مجموع السلع والخدمات المشابهة للمنتج المدروس؛

-السوق المحيطة، تجمع بين المنتجات<sup>2</sup> التي تختلف في طبيعتها عن المنتج المدروس ولكنها تشبع نفس الحاجات في نفس ظروف الاستهلاك؛

-السوق الجنيصة، سوق كل المنتجات (وإن كانت مختلفة) المرتبطة بنوع الحاجة المشبعة بواسطة السوق الأساسية للمنتج المدروس، فهي إذا ترتبط بتخصص المؤسسة ووظيفتها ومدى إشباع حاجة معينة؛

-السوق الداعمة، تتكون من مجموع السلع والخدمات التي يكون توفرها ضروريا بل إجباريا لاستهلاك المنتج المدروس.

ب-تقسيم الأسواق حسب هيكلتها كما يلي<sup>3</sup>:

-الأسواق المفتوحة والأسواق المغلقة، الأسواق المفتوحة هي الأسواق التي من السهل الدخول إليها حيث أن هذه الأسواق غير مهيكلة، بينما الأسواق المغلقة فهي عبارة عن أسواق مهيكلة يصعب دخول المنتجين إليها.

-الأسواق المنوعة والأسواق المرتكزة حول بعض العلامات، السوق المنوعة هي السوق التي تحتوي على عدد كبير من العلامات التجارية، كل علامة لها حصة في السوق صغيرة جدا، أما السوق المرتكزة حول بعض العلامات التجارية فقط، فتكون السيطرة فيها محصورة بين عدد قليل من العلامات التجارية، وربما تكون محتكرة من طرف علامة تجارية واحدة فقط.

## 2- مفهوم تجزئة السوق

تستند تجزئة السوق إلى فكرة مفادها أن الأسواق غير متجانسة، فهي تتكون من عدة قطاعات من الزبائن يتفاوت كل منها من حيث الاحتياجات والرغبات ومدى الاستجابة للمؤثرات التسويقية<sup>4</sup>، ويعبر عن تجزئة السوق بأنها: "الإستراتيجية التي تتضمن تقسيم الأسواق الكبيرة والمختلفة إلى أسواق فرعية وصغيرة أكثر تجانسا، وذلك لخدمة تلك الأسواق الفرعية من خلال ما يعرض من منتجات<sup>5</sup>".

يشير التعريف السابق إلى أن تجزئة السوق، ما هي إلا الخطوة الأولى في سلسلة من الخطوات الأساسية التي يمكن للمؤسسة من خلالها تعظيم العائد على الاستثمار، حيث أن تقييم أنشطة تجزئة السوق يجب أن يتطابق مع أهداف الأسواق المختارة، ووضع القرارات حول صيغة الشكل التنافسي في تلك الأسواق قبل وضع وتطوير استراتيجيات المزيج التسويقي(المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع).

<sup>1</sup> Chantal AMMI, Le Marketing/ Un outil de décision face à l'incertitude, ellipses, Paris, 1993, p: 59.

<sup>2</sup> يقصد بالمنتجات في هذا الفصل السلع والخدمات.

<sup>3</sup> J.LENDREVIE, J.LEVY, D. LINDON, Op.cit, 2000, p p: 50- 52.

<sup>4</sup> زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص: 87.

<sup>5</sup> سمير العبادي، نظام سويدان، التسويق الصناعي "مفاهيم واستراتيجيات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص: 78.

كما ينظر إلى تجزئة السوق على أنها: "إستراتيجية لأجل اختيار الزبائن وتمييزهم تبعاً لاختلاف استجاباتهم للجهد التسويقي والاختيار من بين الفرص التسويقية، وتكييف الإستراتيجيات التسويقية لتلك الفرص المفضلة"<sup>1</sup>.

معنى ذلك أن تجزئة السوق ما هي إلا محاولة ملائمة قدرات المؤسسة وتوافقها مع احتياجات الزبائن غير المشبعة، لذلك يجب أخذها بعين الاعتبار عند إعداد البرامج والإستراتيجيات التسويقية وذلك بغرض الوصول إلى مختلف فئات الزبائن.

وفي الدراسة التي قام بها سنذر (Saunders) ووينغ (Wang) وجدوا أن المؤسسات التي تطبق إستراتيجية تجزئة السوق إلى قطاعات غالباً ما تكون في موقف أفضل من المؤسسات التي لا تطبق هذه الإستراتيجية<sup>2</sup>، وتجزئة السوق تحقق درجة من التجانس تمكن المؤسسة من تصميم إستراتيجية تسويقية ملائمة لكل سوق، وتعد معرفة القطاعات شرطاً لنجاح أية مؤسسة في أعمالها حيث أن تقسيمها يسهل إدارتها، ويمكن المؤسسة من تقسيم الفرص المتاحة أمامها في تلك الأسواق كما يساعدها في ترتيب القطاعات السوقية تبعاً لقيمتها الحالية والمستقبلية، وما يترتب على ذلك من تحديد للأهداف التسويقية وقيامها بتوزيع أفضل لمواردها، وهذا ما يجعلها أكثر حساسية للمتغيرات التي تأخذ مكانها في السوق مما يعطيها مجالاً أفضل لإعداد إستراتيجيات المزيج التسويقي، وبالتالي يمكنها من تعديل الإستراتيجيات بما يتناسب مع احتياجات ورغبات الزبائن.

### 3- أهمية تجزئة السوق

هناك الكثير من المزايا الإستراتيجية التي تترتب على تجزئة السوق، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

**3-1** بتجزئة السوق يمكن التعرف على خصائص كل قطاع من القطاعات السوقية، وترتيب هذه القطاعات تبعاً لقيمتها الحالية والمستقبلية، مما يترتب عليه إمكانية التوزيع الأفضل لمواردها، ويساعد على إعداد وتطبيق إستراتيجية مختلفة لكل من هذه القطاعات، وهو ما يقلل من المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة في حالة معاملة السوق جملة واحدة؛

**3-2** التعرف على أسباب القوة ومظاهر الضعف السائدة في السوق، بمعنى آخر تقييم الحالة التنافسية للسوق عن طريق دراسة كل قطاع سوقي على حدة، لتتمكن المؤسسة فيما بعد من توجيه جهودها إلى القطاع التي تكون أقدر على المنافسة؛

**3-3** تساعد تجزئة السوق إلى قطاعات في تحليل الفرص التسويقية المتاحة والمرتبقة أمام المؤسسة، كما تساعد أيضاً على إحداث التوافق بين كل السلع والخدمات والأفكار وبين رغبات الزبائن؛

**3-4** تسهل تجزئة السوق عملية تدفق أفضل المعلومات التسويقية، وزيادة حساسية المؤسسة للتغيرات المتوقعة التي تحدث في السوق، باعتبار تجزئة السوق استجابة طبيعية للنمو والتغير المستمر في السوق من حيث خصائص المتعاملين واحتياجاتهم، مما يمكن المؤسسة من القيام بالتعديلات الإستراتيجية المطلوبة؛

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية لتصدير، دار النهضة العربية، مصر، 1997، ص: 103.

**3-5-** تمكن تجزئة السوق المؤسسة من التعرف على حاجات ورغبات الزبائن، وبذلك بناء الاستراتيجيات التسعيرية، والترويجية، والتوزيعية، وإستراتيجية المنتجات لكي تتفق مع ما يطلبه الزبائن؛

**3-6-** تساعد المؤسسة على تحديد أهدافها التسويقية، وتقييم أداءها، والمقارنة بين الأداء والنتائج، وبين المستويات والأهداف؛

**3-7-** تسهل تحليل الأسواق المعقدة وغير متجانسة وتحويلها إلى قطاعات متجانسة وتحديد إدارتها، ومعرفة أوجه الاختلاف بين هذه القطاعات، والقيام بموازنة بين المخصص لكل قطاع والعائد الذي يتحقق منه، ويمكن استخدام ذلك كأساس لتخطيط النشاطات التسويقية.

### المطلب الثاني: أسس ومتطلبات التجزئة الفعالة للسوق

بعد التعرض لمفهوم وأهمية تجزئة السوق، يأتي هذا المطلب ليوضح أسس ومتطلبات التجزئة الفعالة، وذلك في العناصر الآتية:

- الخطوات الرئيسية لتجزئة السوق؛
- أسس تجزئة السوق؛
- متطلبات التجزئة الفعالة للسوق.

#### 1- الخطوات الرئيسية لتجزئة السوق

تعتبر هذه الخطوات أهم المراحل التي يتبعها رجال التسويق عند تجزئة السوق والموضحة عموماً فيما يلي<sup>1</sup>:

##### 1-1- تحديد أسس تشكيل القطاعات السوقية

تبدأ تجزئة السوق عندما تبحث المؤسسة عن قواعد محددة والتي من خلالها يتم تحديد الأسواق، هذه الأسس أو القواعد هي واحدة أو أكثر من الخصائص الكامنة للمشتري والتي تسمح بتصنيف وتحليل أعمق، أي قطاعات تضمن زبائن يستجيبون بشكل متشابه لمتغيرات القرار التسويقي (متغيرات المزيج التسويقي)؛

##### 1-2- تطوير أوضح لكل قطاع

عندما يتم تحديد قطاع محدد، يقوم مدير التسويق بعملية فهم أكثر لزبائن هذا القطاع، وهذا لمحاولة مطابقة احتياجات الزبائن بشكل دقيق مع ما تقدمه المؤسسة من منتجات أو خدمات، فكما أنه من المهم تحديد الخصائص المتشابهة فإنه من المهم أيضاً تحديد الاختلافات في نفس القطاعات المستهدفة؛

##### 1-3- التنبؤ بمبيعات كل قطاع

هذه الخطوة هي التي تقرر الاستمرار أو عدم الاستمرار في متابعة التجزئة ودراساتها والسبب في ذلك أن المبيعات المتوقعة في كل قطاع مدروس تقرر فيما إذا كان القطاع وخدمته تبرر الاستمرار في التحليل؛

<sup>1</sup> نظام موسى السويديان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق "مفاهيم معاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2006، ص ص: 135-136.

#### 1-4-التنبؤ بالحصة السوقية

بعدما تكون المؤسسة قد قررت المبيعات في السوق المستهدف، فإنه بالإمكان التقدير والتنبؤ بالحصة السوقية، وهنا يجب ملاحظة قوة تأثير المنافسة، وفي هذه الأثناء يجب تطوير خطة إستراتيجية دقيقة لخدمة القطاع أو القطاعات السوقية؛

#### 1-5-اختيار قطاع سوقي محدد

من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة، ومن خلال عملية التحليل لهذه المعلومات، وعمليات التنبؤ السابقة، هذه العمليات تقرر إذا كانت خدمة هذه القطاعات تحقق الأهداف التسويقية بعد احتساب التكاليف، والربح، والعائد على الاستثمار المتوقع من كل قطاع سوقي مستهدف.

#### 2-أسس تجزئة السوق

تتباين أسواق المؤسسات عادة بدرجة تسمح بتقسيمها إلى قطاعات وفقا لأسس معينة ومن الطبيعي أن تختلف الأسس المستخدمة باختلاف طبيعة الحاجات والرغبات ومدى الاستجابة للمؤثرات التسويقية المختلفة، ويمكن عرض أهم الأسس التي يتم على أساسها تجزئة السوق كما يلي:

#### 2-1-الأساس الجغرافي

يعد هذا الأساس من أقدم أسس تجزئة السوق، ويقوم على تجزئة السوق إلى قطاعات جغرافية أصغر مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص الآتية: موقع السكان، المناخ والطقس التضاريس، مدى وفرة المياه، خصائص التربة،... الخ<sup>1</sup>.

#### 2-2-الأساس الديمغرافي

أي تقسيم السوق إلى قطاعات حسب الخصائص الديمغرافية مثل: العمر، الجنس، اللون الدين، اللغة، حجم العائلة، التعليم، الثقافة،... الخ.

#### 2-3-الأساس الاجتماعي والنفسي

في هذا الأساس يتم أخذ بعض الخصائص منها: الطبقة الاجتماعية، الشخصية، نمط الحياة، الجماعات المرجعية، مراحل دورة حياة الأسرة، العادات والتقاليد... الخ. ويتم تبرير أخذ هذا الأساس في تجزئة السوق نظرا لأنه عادة ما يميل أفراد الطبقة الواحدة إلى أن يكون لديهم نفس الأنماط الشرائية ومن ثم فإن الطبقة الاجتماعية لها تأثير كبير على اختيارات الأفراد الاستهلاكية<sup>2</sup>.

#### 2-4-الأساس الاقتصادي

ويتعلق بكل ما له علاقة مباشرة بالحالة الاقتصادية أو المالية للفرد مثل: الدخل الشخصي دخل الأسرة، الوظيفة، مصدر الدخل، معدلات الادخار، الممتلكات (عقارات، أراضي...).

#### 2-5-الأساس السلوكي

أي تقسيم الزبائن على أساس اتجاهاتهم وولائهم للعلامة التجارية وكيفية استعمالهم لسلعة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق "وجهة نظر معاصرة"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 279.

<sup>2-3</sup> محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، المرجع السابق، 2001، ص: 88-89.

## 2-6- أساس التفضيلات ومعدلات استخدام المنتج

يضطر رجال التسويق أحيانا إلى الاعتماد على هذا الأساس من أجل تحديد الجهات أو الفئات التي لها معدلات منخفضة فيما يتعلق باستخدام المنتج، ووفقا لهذا الأساس يمكن تحديد الفئات الآتية:

### أ- الزبائن الحاليون

ويكون الجهد التسويقي مع هذه الفئة بالحفاظ عليها ومحاولة تعظيم وترشيد استهلاكهم لمنتجات المؤسسة.

### ب- زبائن سابقون

يعتبر تحديد هذه الفئة عاملا مساعدا لبحث أسباب إعراضهم أو توقفهم عن استهلاك منتج المؤسسة وذلك لتسهيل علاج الأوضاع الناتجة عن هذا الإعراض.

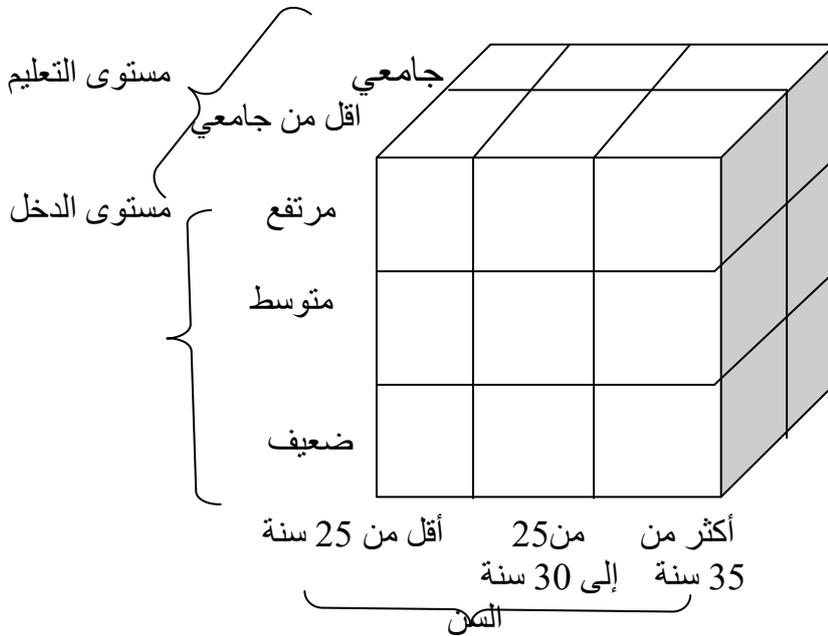
### ج- زبائن لا يستخدمون المنتج نهائيا

ويتعلق الأمر هنا بفئة لا تستخدم هذا المنتج سواء كان المنتج للمؤسسة أو لمنافسيها وهو ما يتطلب دراسة إمكانية استخدامهم له ومدى قابليتهم لذلك لجعلهم زبائن مرتقبين بمعنى آخر يكمن الدور التسويقي هنا في خلق طلب على المنتج.

## 2-7- التجزئة على أسس متعددة

يمكن استخدام مزيج من الأسس السابقة كأساس لتجزئة السوق، ويمكن أن يكون هذا الأساس هو الأفضل لأن استخدام أكثر من أساس قد يعطي معلومات أفضل عن القطاعات السوقية<sup>1</sup>، ويعتبر الشكل الموالي مثلا يعتمد في تجزئة سوق معينة على ثلاثة أسس في آن واحد وهي: مستوى التعليم، مستوى الدخل.

الشكل (3-3): تجزئة متعددة الأبعاد لسوق ما.



المصدر: عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، 2001، ص: 537.

<sup>1</sup> ناجي معلا، رائق توفيق، أصول التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 132.

## 2-8-أسس أخرى لتجزئة

وتظهر أهمية هذه الأسس أكثر عند تجزئة الأسواق الصناعية ومن أمثلتها ما يلي:  
-نوعية النشاط: أي مجال عمل المؤسسة المشتريّة كأن يكون: النقل، الاتصالات، التجارة، البنوك، صناعة، زراعة،...الخ.  
-حجم المؤسسات المتعاملة: حيث يمكن تقسيمها إلى كبيرة، متوسطة، صغيرة.

## 3-متطلبات التجزئة الفعالة للسوق

مما سبق يتضح أن هناك أسس متعددة لتجزئة السوق، إلا أنه ليس بالضرورة أن تكون كل القطاعات والأجزاء الناتجة عن هذه التجزئة فعالة بالنسبة للمؤسسة، لذا للوصول إلى الاختيار الصحيح والفعال للقطاعات السوقية، يجب اختبار مدى مطابقة كل قطاع لهذه المتطلبات الآتية:

### 3-1-القابلية للقياس

يجب أن تكون خصائص القطاع قابلة للقياس، وهذا حتى يمكن خدمة القطاع السوقي المستهدف وذلك بتصميم سلع تتلاءم مع خصائص ورغبات زبائن هذا القطاع.

### 3-2-حجم وأهمية القطاع

يجب أن يسمح حجم القطاع وبالتالي حجم المبيعات بتغطية التكاليف المختلفة وتحقيق الأرباح المطلوبة، ويجب أن يتوافق عدد القطاعات مع إمكانيات وقدرات المؤسسة.

### 3-4-إمكانية الوصول إلى القطاع السوقي

فلا معنى لخدمة قطاع سوقي لا يمكن الوصول إليه وإلى خدمة زبائنه.

### 3-5-الثبات

ويعني استقرار خصائص القطاع لفترة كافية أي على الأقل إلى غاية تنفيذ الإستراتيجية وبلوغ الأهداف المسطرة<sup>1</sup>.

## المطلب الثالث: إستراتيجيات الوصول للأسواق المستهدفة

تسمح عملية تجزئة السوق وتحليل ربحية كل قطاع بتقرير أين تقع الفرص التسويقية وأي القطاعات أكثر ربحية، ومنه اختيار الأسواق المستهدفة، حيث توجه الكثير من الجهود لتطوير إستراتيجيات بحيث تحقق أفضل توافق بين ما تقدمه المؤسسة وبين احتياجات زبائن الأسواق المستهدفة.

وهناك ثلاث بدائل للإستراتيجيات المتاحة لرجل التسويق للوصول إلى الأسواق المستهدفة، فالمنافسة وطبيعة السوق وموارد المؤسسة، عوامل تقرر الحالة الإستراتيجية الملائمة لوضع معين ومحدد، وهذه الإستراتيجيات هي:

### 1-إستراتيجيات التسويق غير المتنوع

في هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بخدمة السوق وذلك بتقديم منتج واحد واستخدام مزيج تسويقي محدد بهدف جلب أكبر عدد من الزبائن، وتفترض هذه الإستراتيجية أن جميع الزبائن في السوق لديهم حاجات متشابهة نحو منتج ما، ولهذا فإن المؤسسة تستطيع أن

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، 2001، ص: 291.

تشبع معظم حاجات الزبائن من خلال مزيج تسويقي واحد، فالمزيج يتكون من منتج واحد مع أو بدون اختلافات في وظائفه وخصائصه، وسعر واحد وبرنامج ترويج واحد يستهدف الجميع، ونظام توزيع واحد للوصول إلى معظم زبائن السوق الكلي، وتؤدي هذه الإستراتيجية إلى تخفيض تكاليف التوزيع والنقل والتخزين وغيرها من الأعباء التسويقية كما يتوقف نجاحها عادة على شرطين أساسيين هما:

- أن يكون هناك تقارب لاحتياجات ورغبات إجمالي الزبائن في السوق نحو المنتج، لأن استخدام هذا الأخير في حالة تعدد وتباين حاجات الزبائن لن يستجيب إلا لفئة صغيرة منه.  
- أن تكون المؤسسة قادرة على صياغة وتطوير مزيج تسويقي نمطي يمكن من الاستجابة لأكبر قدر ممكن من حاجات الزبائن، ولا يكون ذلك بطبيعة الحال إلا بامتلاك إمكانيات مادية كافية ومهارات إدارية عالية المستوى.  
وهذه الإستراتيجية تعكس ضعف الإدارة في التحليل والتخطيط، أو أنه عائد لاختيار استراتيجي معمق بسبب عدم القدرة على إيجاد فروقات ذات معنى لاستجابات الزبائن للجهد التسويقي، وهذا أيضا مؤشر لضعف الإدارة.<sup>1</sup>  
ومما يؤخذ على هذه الإستراتيجية أيضا أنها تهمل الفئات التي لها حاجات ورغبات خاصة مما يجعلها في متناول المنافسة.

## 2- إستراتيجية التسويق المتنوع

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات متعددة وتستخدم لها برامج تسويقية مختلفة مصممة لإشباع حاجات أو قطاعات سوقية مختلفة، حيث تهدف هذه الإستراتيجية لخدمة قطاع كبير من السوق الكلي، ومثال ذلك إذا تخصصت مؤسسة ما بالملابس الرجالية ونجحت في خدمة ذلك القطاع، فأتبعته بخدمة قطاع الأطفال والنساء، أي أنها تصمم مزيج تسويقي لكل قطاع سوقي محدد، بحث يكون هناك اختلاف في خصائص المنتجات، طرق التوزيع، أسعار، ووسائل الترويج.

ومن مزايا هذه الإستراتيجية أنها تساعد على تحسين المركز التنافسي للمؤسسة من خلال زيادة قدرتها على خدمة زبائنها مما يزيد من ولائهم لمنتجاتها، غير أنه ما يعاب على هذه الإستراتيجية هو زيادة التكاليف الكلية في مجالات مثل: تكاليف تعديل وتطوير المنتج، تكاليف الإنتاج، تكاليف التسويق والتكاليف الإدارية.

## 3- إستراتيجية التسويق المركز

تعني هذه الإستراتيجية تركيز الجهد التسويقي على قطاع واحد ومحدد بعناية، عن طريق مزيج تسويق واحد موجه له خصيصا.  
ومن بين مزايا هذه الإستراتيجية أنها تسمح للمؤسسة بالتخصص وتركيز جهودها ومواردها لخدمة قطاع معين، وفي هذه الحالة تزداد معرفة المؤسسة بهذا القطاع، مما يسمح بتحقيق مركز تنافسي جيد نتيجة الخبرة المكتسبة، وارتفاع سمعة المؤسسة في السوق.  
كما أن هذا النوع من الاستراتيجيات يناسب المؤسسات الصغيرة ذات الموارد المحدودة كي تنافس المؤسسات الكبيرة التي من المحتمل تجاهلها لقطاعات صغيرة معينة.

<sup>1</sup> سمير العبادي، نظام سويدان، المرجع السابق، 1999، ص: 101.

ومن جانب آخر يعني استخدام هذه الإستراتيجية أن المؤسسة تربط نموها بنمو قطاع سوقي محدد، حيث أن التغييرات في حجم هذا القطاع والتغير في أنماط الزبائن ربما يؤدي إلى مشاكل مالية حادة، كما يمكن أن تهبط المبيعات بسبب دخول منافسين جدد لخدمة نفس القطاع.

ومن أهم المداخل المفيدة والتي يمكن اعتبارها تجسيدا لهذه الاستراتيجيات الثلاثة توجد مصفوفة: السوق/سلعة والتي توفر خمسة بدائل لتغطية السوق موضحة في الشكل (3-4)، حيث يلاحظ أن البدائل الثلاثة الأولى تعبر على إستراتيجية والتسويق المركز غير أن التركيز يتغير من بديل لآخر، ففي البديل الأول يكون التركيز على سلعة معينة دون الاهتمام بالسوق، في حين أن البديل الثاني يركز على سوق واحدة دون الاهتمام بالسلعة، أما البديل الثالث فيجمع بين البديلين السابقين ليكون بذلك أكثر دقة وتحديدًا للقطاع المستهدف. كما يعبر البديل الرابع عن إستراتيجية التسويق المتنوع حيث يتم اختيار عدد من القطاعات السوقية وفقا لأسس محددة ليتم بعد ذلك توجيه مزيج تسويقي مختلف لكل منها، أما إستراتيجية التسويق غير المتنوع فتتجسد في البديل الأخير الذي يتعامل مع السوق بشكل شامل وبمزيج تسويقي نمطي.

الشكل (3-4): البدائل الخمس لتغطية السوق.

	3م	2م	1م
1س			
2س			
2س			

	3م	2م	1م
1س			
2س			
3س			

البديل الثاني: التخصص في السوق.

	3م	2م	1م
1س			
2س			
3س			

البديل الرابع: تغطية اختيارية

البديل الأول: التخصص في السلعة.

	3م	2م	1م
1س			
2س			
3س			

البديل الثالث: التركيز على (سلعة/سوق) واحد

	3م	2م	1م
1س			
2س			
3س			

البديل الخامس: تغطية شاملة.

## المبحث الثاني: أساسيات عن تنافسية المؤسسات

في الواقع العملي أغلب المؤسسات لا تتساوى من حيث قدراتها التنافسية، إن هذا التباين يدفع كل واحدة منها، إلى استغلال كل إمكانياتها للحصول على قطاعات سوقية تتموضع فيها، كما أن الحكم على تنافسية المؤسسة، يتم من خلال تحليل مكوناتها وتقييمها وذلك باستعمال مؤشرات متعددة، ومقارنتها بمنافسيها المباشرين.

وللتعرف أكثر على جوانب هذا الموضوع تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الموالية:

- مفهوم ومؤشرات قياس تنافسية المؤسسات؛

- تحليل الصناعة وقوى التنافس؛

- استراتيجيات التنافس؛

- أشكال هيكل الصناعة.

### المطلب الأول: مفهوم ومؤشرات قياس تنافسية المؤسسات

يطلق على المنافسة من الجانب اللغوي على وجود تحدي وصراع بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين والمتكافئين، والتي من خلالها لا يستطيع المتنافسين التعايش. وقبل التطرق إلى مفهوم التنافسية، فلا بد من التفرقة بين مصطلح المنافسة "Concurrence" ومصطلح التنافسية "Compétitivité"، فالتنافسية يراد بها دراسة تنافسية اقتصاد البلد، أي على المستوى الدولي، أما المنافسة فيراد بها دراسة تنافسية المؤسسة أي على المستوى الجزئي، وعموما فقد لا يختلفان كثيرا من حيث المدلول والمعنى الاقتصادي، وجمع ما بينهما ما يعرف بالميزة أو القدرة التنافسية المبنية على الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج، فقد يطلق على التنافسية ويراد بها المنافسة والعكس صحيح.

#### 1- مفهوم تنافسية المؤسسات

لا يوجد تعريف شامل للتنافسية، لأن مفهومها يختلف باختلاف محل الحديث فيما إذا كان مؤسسة، أو قطاع، أو عن دولة. إلا أن العلاقة بين التنافسية على صعيد المستويات الثلاثة المشار إليها سابقا هي علاقة تكامل.

ويمكن تعريف تنافسية المؤسسات كما يلي:

يتمحور تعريف تنافسية المؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات الزبائن المختلفة وذلك من خلال توفير سلع وخدمات ذات جودة عالية، تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية.

وتعرف التنافسية على أنها الأهلية أو القدرة على الصمود ضد المنافسة بصفة مستمرة نسبيا، وبشكل أكثر بساطة هي القدرة على المنافسة لفترة زمنية، ومن ثم فإن المؤسسة التنافسية تمتلك مجموعة من الإمكانيات والقدرات التي تسمح لها بالصمود والمحافظة على تماسكها، وكذا بالنمو في بيئة تنافسية تتشكل من قوى قد تزيد عليها في الإمكانيات، كما قد تعارضها في الأهداف وأيضا قد تتربص بمشاريعها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Etienne COLLIGNON, Michel WISSLER, Qualité et compétitivité des entreprises, ECONOMICA, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 1988, p: 15.

وتعرف التنافسية أيضا على أنها تمثل خاصية أو مجموعة من خصائص تتوفر عليها المؤسسة والتي تسمح لها بالحصول على حصة من السوق تمكنها مستقبلا من النمو، وهذه القدرة التنافسية تتميز بكونها ذات طابع ديناميكي متطور مرتبط بالخصائص الداخلية للمؤسسة من حيث بنيتها ونظام معلوماتها وفعاليتها وظائفها، وكذا بمدى إمامتها وتكيفها مع محيطها الخارجي عن طريق الاستغلال الأفضل للمعلومات التي تكفل لها اكتساب ميزة تنافسية دائمة<sup>1</sup>.

وبناء على التعريفات السابقة والتي لا تختلف في عمومها إلا من حيث ذكرها أو إغفالها لبعض الانعكاسات المترتبة عن التنافسية إلا أنها كلها تصب في التعريف البريطاني للتنافسية الذي ينص على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب بكفاءة أكثر من المؤسسات الأخرى".

وتسعى سياسة التنافسية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها<sup>2</sup>:

- إعطاء الفرصة لكل المؤسسات لتحقيق مستويات إنتاج بأقل التكاليف؛
- توفير البيئة السوقية التي يتساوى فيها السعر والتكلفة الحدية للإنتاج؛
- القضاء أو على الأقل تخفيف التمركز المفرط وعدم تشجيع هياكل الإنتاج؛
- القضاء على شبح الاحتكار وحماية الزبون منه الذي يؤدي إلى زيادة الأسعار وتقليص العرض.

## 2- مؤشرات قياس تنافسية المؤسسات

يمكن قياس تنافسية المؤسسات من خلال مجموعة من المؤشرات وهي:

### 2-1- الربحية

يلعب مؤشر الربحية دورا كبيرا في تحديد وتطوير تنافسية المؤسسات فإذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن ربحيتها لمجرد غرض رفع حصتها السوقية، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه برمته نحو التراجع، وفي هذه الحالة فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية<sup>3</sup>.

وإذا كانت المؤسسة الراغبة البقاء في السوق، فينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

من خلال هذا المؤشر يمكن القول أن أداء المؤسسات يتوقف على المنافع المستقبلية (الربحية) التي بدورها تعتمد هي الأخرى على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير الذي أصبح شغل ومحل اهتمام الخبراء وذوي الاختصاص.

<sup>1</sup> رابح زبيري، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، مداخلة في إطار الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، الجزائر، 20-23 ابريل 2003، ص: 35.

<sup>2</sup> محمد الطراونة، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 29، العدد 01، الاردن، 2002، ص: 38.

<sup>3</sup> وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، المعهد العربي للتخطيط، دورية سلسلة جسر التنمية، العدد 24، الكويت، 2003، ص: 10.

## 2-2- تكلفة الإنتاج

لا تعتبر المؤسسة تنافسية إذا كانت تكلفة الإنتاج المتوسطة تتجاوز سعر منتوجاتها في الأسواق، ويرجع هذا لسببين هامين هما: إما لانخفاض إنتاجيتها، أو أن عوامل الإنتاج مكلفة جدا، أو لسببين معا.

ويمكن القول أن تكلفة الإنتاج المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع النشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن أن تمثل تكلفة وحدة العمل بديلا عن تكلفة الإنتاج المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من تكلفة الإنتاج.

## 2-3- الإنتاجية الكلية للعوامل

مؤشر لقياس فاعلية تحويل عوامل الإنتاج الخاصة بالمؤسسة إلى منتوجات، إلا أن هذا المؤشر لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفه عناصر الإنتاج، كما أن قياس الإنتاج بالوحدات مثل الأطنان، كيلوغرامات... الخ، لا يوضح الإنتاجية الإجمالية للعوامل ولا يظهر مدى جاذبية المنتوجات المعروضة من طرف المؤسسة في السوق<sup>1</sup>.

ولكن من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل لعدة مؤسسات محلية، ويمكن بالتالي إرجاع النمو إلى التقنية أو وفورات الحجم، كما يتأثر دليل الإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات في الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

## 2-4- الحصة السوقية

كبر حجم الحصة السوقية الداخلية للمؤسسة ليس مؤشرا كافيا عن مدى تنافسيتها، خاصة عندما تكون السوق محمية بعوائق حكومية اتجاه التجارة الخارجية، أو كون المؤسسات غير قادرة على الحفاظ على ربحيتها عند تحرير التجارة الخارجية، لذا ولتقدير هذا الاحتمال تقارن تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الأجانب المحتملين<sup>2</sup>.

وترتفع الحصة السوقية للمؤسسة في قطاع نشاط ذو إنتاج متجانس كلما كانت تكلفتها الحدية منخفضة بالنسبة لتكلفة منافسيها، ومنه فالحصة السوقية تبين المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج. وفي قطاع غير متجانس الإنتاج تتدخل جاذبية منتوجات المؤسسة التي بانخفاضها تضعف حصة المؤسسة السوقية.

## المطلب الثاني: تحليل الصناعة وقوى التنافس

تختلف الصناعات بدرجات متفاوتة من حيث هيكلها ونموها، وآفاقها المستقبلية، كما أن تأثير قوى التنافس على المؤسسات يختلف من صناعة إلى أخرى، فقد تحظى بعض المؤسسات بأرباح معتبرة في صناعة معينة بالرغم من أنها ليست رائدة، في حين قد تحظى مؤسسات أخرى بأرباح معقولة بالرغم من إمكانياتها القوية في صناعة أخرى. ومن خلال ما سبق تتضح أهمية تحليل الصناعة وذلك بالكشف عن خصائص بيئتها العامة وتحليل العوامل المؤثرة فيها، لهذا سيتم التطرق لهذه العناصر في المطلب الآتية:

<sup>1</sup> [http://www.strategis.ic.gc.ca/epic/site/easaes.nsf/vwapj/op05f.pdf/\\$FILE/op05f.pdf](http://www.strategis.ic.gc.ca/epic/site/easaes.nsf/vwapj/op05f.pdf/$FILE/op05f.pdf) (Donald G. McFetridge, *La compétitivité: notions et mesures*, Industrie Canada, Document hors-série 2015/07/03 n°5, Avril 1995, p: 04)

<sup>2</sup> Ibid, p: 05.

-الخصائص العامة لبيئة الصناعة؛  
-تحليل قوى التنافس.

### 1-الخصائص العامة لبيئة الصناعة

تخضع البيئة العامة للصناعة للكثير من التغيرات التي تؤثر على عمل المؤسسات إيجابا أو سلبا، لذا يعتبر تحديد الخصائص العامة لبيئة الصناعة خطوة هامة يجب القيام بها، ولا توجد إستراتيجية مثلى لكل المؤسسات، وعلى المؤسسة أن تحدد خطة اللعب التي تحسن من موقفها وفرصها، وأهدافها، ومواردها. ويتوقف ذلك على مدى متابعتها لتغيرات البيئة التي تتصف بالديناميكية والتعقد.

ويقصد بالصناعة مجموعة المؤسسات التي تنتج سلع أو خدمات متشابهة، تتنافس فيما بينها للوصول إلى نفس الزبائن، مثل السلع الغذائية أو الخدمات الفندقية<sup>1</sup>، ويمكن تلخيص أهم الخصائص التي تميز الصناعة بالإضافة إلى أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر عليها فيما يلي:

#### 1-1-الخصائص العامة للبيئة

من أهم الخصائص المتعلقة بالبيئة ما يلي<sup>2</sup>:

##### أ-حجم السوق ونطاق التنافس

حيث يؤثر حجم السوق ودرجة نموه على جذب المنافسين الجدد خاصة عندما يكون الطلب أكثر من العرض على سلعة ما، وهو ما يثير اهتمام المستثمرين إلى درجة الاستحواذ على مؤسسات قائمة بذاتها والتي قد تتمتع بمكانة تنافسية جيدة، كما أن انخفاض نمو السوق قد يؤدي إلى تزايد المزاحمة وتدهور أوضاع صغار المنافسين، وتشمل دراسة هذا العنصر أيضا على دراسة نطاق التنافس بمعنى المدى الجغرافي لهذا التنافس (على المستوى المحلي، على مستوى الدولة،..).

##### ب-هيكل المنافسين والمشتريين في السوق

ويقصد عدد المنافسين وإحجامهم النسبية، وتحديد المؤسسات القائمة منهم والمؤسسات التابعة إضافة إلى عدد المشتريين وإحجامهم النسبية، لمعرفة التركيبة العامة لكلاهما؛

##### ج-مدى انتشار عمليات التكامل

يؤثر الاعتماد على إستراتيجية التكامل تأثيرا كبيرا على القدرات التنافسية للمؤسسة حيث يوفر لها العديد من الامتيازات كالحصول على هوامش ربحية...الخ، غير أن التكامل يتطلب في كثير من الأحيان قدرات مالية عالية؛

##### د-سهولة الدخول من وإلى الأسواق

بمعنى ما مدى توافر حواجز الحماية من دخول مؤسسات منافسة أخرى للسوق، حيث أن وجود الحواجز العالية يؤدي إلى حماية امتيازات المؤسسات القائمة حاليا؛

##### ه-التغيرات التكنولوجية السائدة في الصناعة

تؤثر التغيرات التكنولوجية السائدة في الصناعة خاصة عندما يتعلق الأمر بعمليات الإنتاج وتقديم المنتجات الجديدة، كما قد تساعد على تحقيق الكفاءة عن طريق استغلال الطاقة

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي، الإدارة الإستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 87.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص: 69-67.

بتكاليف اقل، غير أن التغير التكنولوجي السريع، وبمعدلات ابتكار عالية يؤدي إلى زيادة عنصر الخطر، إذ قد تصبح التكنولوجيات متقادمة حتى قبل استعمالها في بعض الأحيان، إضافة إلى تقصير دورة حياة المنتجات نظراً لوجود فرص تطوير منتجات منافسة بديلة؛  
و-مدى إمكانية انخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة

وذلك نتيجة لما يسمى بمنحنيات الخبرة والتعلم في هذه الصناعة، أي انه كلما زادت الخبرة نقصت التكاليف؛

### ز- الخصائص المالية للبيئة

والتي قد تشمل حجم الاحتياجات الرأسمالية ومختلف الخصائص المالية والائتمانية السائدة في السوق.

### 2-1- أهم العوامل المؤثرة على الصناعة

توجد العديد من العوامل التي تؤثر على عمل المؤسسة، بحيث تشكل حوافز أو ضغوط على أداء المؤسسة، لذا وجب الاهتمام بها ومن أهمها:

#### أ-درجة عدم التأكد والمخاطرة

يعتبر هذا العنصر حاسماً في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، إذ يرتبط بمدى دقة المعلومات المتوفرة، ويظهر تأثيره بشكل واضح في الصناعات حديثة العهد خاصة في تحديد حجم السوق الحالية والمرتبقة أو تحديد مختلف التكاليف بدقة أو هيكل التوزيع... الخ؛

#### ب-تغير الأولويات الاجتماعية وأنماط الحياة

من المتغيرات الحديثة التي ظهرت في العصر الحالي، هو زيادة قوة الزبائن، وذلك لعدة أسباب منها<sup>1</sup>:

-مع تخفيف قيود التجارة وظهور اتفاقيات تجارية عديدة أصبحت هناك حشود من المنافسين القادمين من بلاد أخرى يحاولون غزو أسواق محلية كانت تتمتع في الماضي بحماية شديدة، وكانت النتيجة أن هذه المنافسة العالمية الشرسة ذات التركيز الشديد على هدفها أتاحت أمام الزبون المزيد من البدائل ومع هذه الخيارات المتزايدة أصبح الزبون يتمتع برفاهية جديدة وهي مشاهدته وهو يجلس ساكناً لرجال يناضلون بشدة من أجل استمرار أعمالهم وأصبح زبائن اليوم يبرزون عضلاتهم الشرائية ويقولون أننا نريد سلعة حسب ما نراها نحن، ويجب أن يتم ذلك دون انتظار؛

-ظهور جمعيات تنادي بحماية الزبائن، هذه الجمعيات أكسبت الزبائن قوة أكبر وذلك لأنهم وجدوا من يدافع عنهم ويوضح لهم حقوقهم، ويمكن توضيح ذلك من خلال<sup>2</sup>:

- الحق في السلامة والصحة عند استعمالهم العادي للمنتجات؛
- الحق في الحصول على البيانات والمعلومات عن المنتجات التي يشترونها ويستعملونها؛
- الحق في الاختيار الحر لمنتجات تتوافر فيها شروط الجودة والمطابقة والمواصفات؛
- احترام عاداتهم وتقاليدهم التي تفرض عدم استخدام مواد معينة في المنتج أو الدعاية؛
- الحق في المشاركة في المؤسسات والمجالس واللجان المتصل عملها بحماية الزبون؛

<sup>1</sup> كاظم نزار الركادي، الإدارة الاستراتيجية والعولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2004، ص: 127.  
<sup>2</sup> ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص: 113.

-الحق في رفع الدعاوى القضائية عن كل ما من شأنه الإخلال بحقوق الزبائن والإضرار بهم؛

-الحق في التعويض العادل عن الأضرار التي تلحق بهم أو بأحوالهم أو بالمجتمع من جراء شراء أو استخدام المنتجات.

-زيادة ثقافة الزبائن، ويرجع ذلك إلى العولمة التي كسرت الحدود الجغرافية بين الدول، مما سهل انتقال الثقافات من شعب إلى آخر وبالتالي تأثر هذه الشعوب بهذه الثقافات المختلفة، كما أن التطور التكنولوجي الذي سهل الاتصال والحصول على المعلومات وزيادة المعرفة أكسب الزبائن قدرة على التمييز بين ما ينفعهم وما يضرهم وصاروا أكثر اعتمادا على أنفسهم؛

-الاهتمام بالبيئة، أدى الاهتمام العالمي المتزايد بعوامل البيئة والعوامل التي تؤدي إلى تلوثها والنقص المتزايد في الطاقة والمواد الخام وغيرها بالمنتجين والمُسوقين إلى إدراك السلبية للسلع كالمنظفات الكيماوية والعبوات والنفايات وغيرها على بيئة الإنسان، كل هذا أدى إلى الاهتمام الكبير بإجراء دراسات وأبحاث حول الزبائن وكل ما يهمهم في حياتهم الحالية والمستقبلية.

### ج-المؤثرات الاقتصادية والحكومية

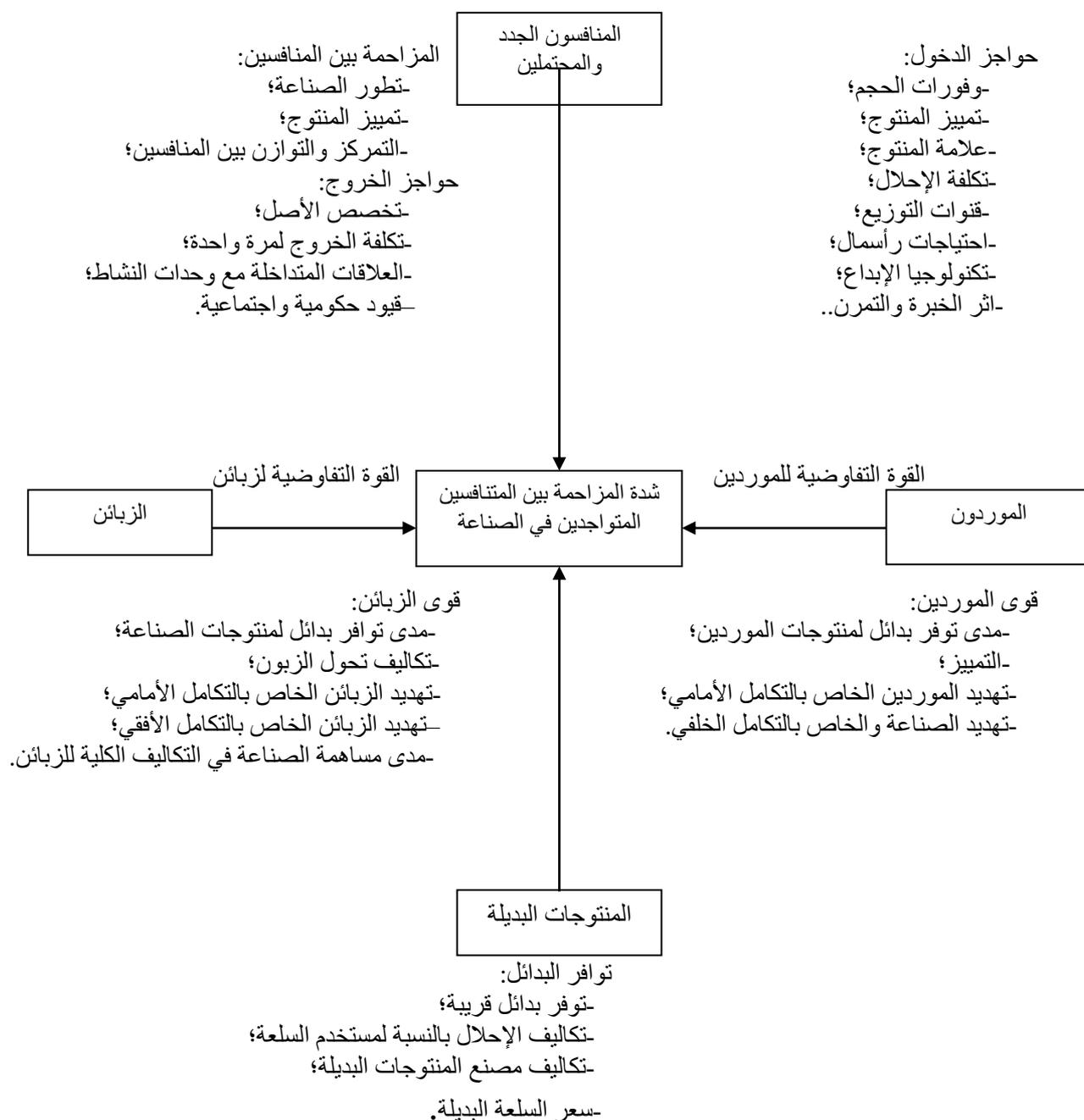
تعتبر تدخلات الحكومة مؤثرات قوية على الصناعة وذلك باستعمال أدواتها التشريعية والتنفيذية لفرض قيود أو تقديم حوافز من أجل إحداث تغييرات جوهرية تحقق للحكومة أهدافها المرجوة، ولا يقتصر الأمر فقط على هذه التدخلات، حيث أن دخول مؤسسة جديدة سواء بمنشآت جديدة أو بشراء منشآت قائمة قد يؤدي إلى فرض قواعد تنافسية جديدة، ونفس الشيء عندما يتعلق الأمر بخروج منافسين من نفس الصناعة.

وتجدر الإشارة إلى أن تأثير هذه العوامل يتغير من صناعة إلى أخرى ومن وقت إلى آخر فما يعتبر اليوم دافعا لصناعة قد لا يؤثر فيها غدا، أو قد تظهر عوامل مؤثرة جديدة، لذا تم معالجة هذه العناصر فقط.

### 2-تحليل قوى التنافس

قدم مايكل بورتر الأستاذ في جامعة هارفرد، ضمن دراسات لمؤشرات البيئة الخارجية على تنافسية المؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلا هيكليا لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها، والمحددة لجاذبيتها وربحيتها ضمن ما أصبح يعرف بنموذج قوى المنافسة لمايكل بورتر، إذ يرى أن جاذبية القطاع هي المحدد لمردودية أية مؤسسة إضافة إلى الوضعية التنافسية النسبية لهذه المؤسسة إزاء منافسيها. وهذه القوى التي تحكم المنافسة قدمها مايكل بورتر في خمسة قوى كما هو موضح في الشكل (3-5) والتي يمكن تفصيلها حسب ما يلي:

الشكل (3-5): نموذج قوى التنافس الخمسة لبورتر.



المصدر: Michael PORTER, *Op-cit*, 1999, p: 17

1-2- شدة المزاومة ما بين المتنافسين داخل الصناعة

تمثل المزاومة بين المتنافسين محور ومركز القوى التي تحدد مدى جاذبية الصناعة وتنشأ من كون كل المنافسين يشعرون بضرورة تحسين أداء مؤسساتهم من خلال وضعياتهم

التنافسية<sup>1</sup>، فتأخذ تحركاتهم مختلف الأشكال التنافسية (تخفيضات سعرية، حروب إعلانية ابتكارات،...)، وتتحدد درجة هذه المزاحمة بناء على عدة عوامل أبرزها:

**أ-درجة نمو الصناعة**

كلما كانت الصناعة تنمو بشكل سريع كلما كانت هناك فرص متاحة أكثر للمؤسسات لاقتسام الأرباح الناتجة باعتبارها مصدرا لتحقيق نجاح محتمل، وبالتالي انخفاض شدة المزاحمة، والعكس إذا كانت الصناعة تنمو بشكل بطئ فهذا سيؤثر على مردودية القطاع؛

**ب-نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة**

إن القطاعات التي تكون فيها التكاليف الثابتة مرتفعة خاصة بالنسبة إلى القيمة المضافة الشيء الذي يعكس ضعف الأداء من خلال ضعف هذه الأخيرة، فإن ذلك من شأنه أن يدفع بالمؤسسات العاملة بالقطاع إلى استعمال أقصى طاقتها الإنتاجية الشيء الذي يؤدي إلى تخفيضات سعرية متتالية، كما يحدث غالبا في خطوط الطيران حيث يضطر المديرون إلى تقديم تخفيضات كبيرة في السعر برغم من تدهور الأداء الكلي لنشاط؛

### ج-درجة تركز المنافسين

يؤثر عدد وتمركز المنافسين على شدة المزاحمة في الصناعة، بحيث كلما كان عددهم كبيرا كلما زاد عدم استقرار القطاع، أما في حالة وجود عدد محدد من المنافسين فباستطاعة المؤسسات الكبرى فرض تقاليد خاصة للمنافسة وتحديد أسعار موجهة للقطاع، كما هو الشأن في قطاع الأشغال الكبرى كإنجاز الجسور والمطارات... الخ؛

### د-درجة تميز المنتج

يعد تميز المنتج من أكثر العوامل المؤثرة عند تحديد شدة المزاحمة بين المنافسين بحيث كلما كانت المنافسة تتجه نحو تميز المنتج وجودته كلما كان ذلك صمام أمان من الحروب السعرية، أما في حالة عدم وجود مجال لتمييز المنتج فإن ذلك سيؤدي إلى تصعيد الحروب السعرية المؤدية إلى تدهور القطاع.

### 2-2-تهديد دخول منافسين جدد

إن تحليل شدة المزاحمة بين المنافسين الحاليين لا يعكس هيكل الصناعة ككل، إنما لا بد أيضا من الاهتمام بدخول المنافسين الجدد والمحتملين، وهذا لتكثيف ما يعرف بحواجز الدخول لمنعهم من المزاحمة كمحاولة لتحسين المؤسسة على المدى البعيد؛

### 2-3-تهديد المنتجات البديلة

يعتبر طرح منتجات بديلة قوة محورية تحدد جاذبية الصناعة، بحيث تصبح المؤسسات العاملة في القطاع في حرب مع المؤسسات التي تطرح منتجات بديلة، فقد تأثر المنتجات البديلة ليس فقط على أرباح المؤسسات في الفترات العادية، وإنما تقلص أيضا من الأرباح الزائدة التي بإمكان قطاع ما الحصول عليها في فترات التوسع، وبالتالي تتأثر مردودية القطاع وتقل جاذبيته نتيجة انخفاض الأسعار؛

### 2-4-القوة التفاوضية للموردين والزبائن

ترتبط القوة التفاوضية للزبائن بمدى أهمية المنتج بالنسبة لهم والمعلومات المتوفرة لديهم عن المنتج، وهل المنتج متميز من الصعب الحصول عليه من مصادر أخرى، كما تتأثر أيضا بقدراتهم الشرائية، أما بالنسبة للموردين، فإن الأمر يتعلق بمدى أهمية الصناعة

<sup>1</sup> Michael PORTER, Op-cit, 1999, p: 15.

في حد ذاتها بالنسبة لهم وإمكانيات تحقيق تكامل نحو الأمام، وضعف المنتوجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتج، وهل المنتوجات التي يقدمها الموردون احد أهم المدخلات في نشاط المؤسسات.

وبالرغم من الأهمية البالغة لنموذج مايكل بورتر في فهم أطراف وقوى التنافس، إلا أنه وجهت له عدة انتقادات منها انتقاد داول(Doyle)<sup>1</sup> حيث يرى أن اختيار هذه القوى الخمسة لا يركز على أساس واضح، لأن مايكل بورتر لم يقدم أي مؤشر يبين كيف يتم القيام بالتحليل عمليا على أساس هذه القوى.

أما أوستن<sup>2</sup> فيوجه انتقاده لنموذج بورتر من حيث انه يجب تعديله ليتلاءم وبيئة الدول النامية وهذه التعديلات تتمثل في:

-إضافة عنصر آخر يتمثل في تدخلات الحكومة باعتبارها قوة سادسة لما لها من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على البيئة التنافسية للدول النامية؛

-إضافة مختلف العوامل السياسية والثقافية والديمغرافية وغيرها باعتبارها معطيات بيئية لا يمكن تجاهل تأثيرها على التنافس وأطرافه.

إن دراسة قوى التنافس وتأثيرها على المؤسسات، عملية جوهرية لا يمكن الاستغناء عنها لأنه لا يمكن لأي مدير مؤسسة وضع استراتيجيات التنافس إلا بعد معرفة متغيرات التنافس داخل الصناعة.

### المطلب الثالث: استراتيجيات التنافس

يمكن تعريف بداية الإستراتيجية على أنها: "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات"<sup>3</sup>. وقد اقترح بورتر ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل والوصول إلى ميزة عن بقية المنافسين في صناعة معينة وهي:

#### 1- إستراتيجية الهيمنة الكاملة بالتكاليف

وتتمثل في الإنتاج بأقل تكلفة كلية في الصناعة وتتطلب إمكانيات إنتاج ذات كفاءة عالية والسعي الدائم لتخفيض التكاليف باستخدام الخبرات السابقة، كما توجد عدة حوافز تشجع على تحقيق التكلفة الأقل: الآثار المترتبة عن منحنى التجربة أو التعلم، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأيضا الوعي الكامل بالسعر من طرف المشتريين، وتحقق هذه الإستراتيجية عدة فوائد أهمها:

-من ناحية الموردين فالمؤسسة المطبقة لإستراتيجية التكلفة الأقل، ستكون في مأمن من الموردين الأقوياء بحيث تكسب هذه الإستراتيجية المؤسسة حرب ارتفاع مواد الإنتاج، كما

<sup>1</sup> عمر لعلاوي، دراسة حول الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2003-2004، ص: 100.

<sup>2</sup> عطية العربي، تدنية التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي، مداخلة في إطار المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص: 443.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص: 08.

أنه سيكون باستطاعتها تحمل الأعباء إلى حين والبحث عن مواد بديلة أو تعويض هذه الزيادة في مواد الإنتاج من الأرباح المحققة؛

-أما من ناحية الزبائن فالمؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية سوف تتمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء بحيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار، على اعتبار أن الأسعار منخفضة بانخفاض التكاليف؛

-بالنسبة للمنافسين فالمؤسسة المتبعة لهذه الإستراتيجية نحتمل موقعا تنافسيا ممتازا، يمكنها من استعمال سلاح السعر المنخفض في مواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد، وبهذا ترفع من تكلفة الدخول عندهم.

وتزداد إمكانيات نجاح هذه الإستراتيجية خاصة عند وجود طلب عالي المرونة تجاه السعر، بمعنى أن استجابة الزبائن لأي تغيرات سعرية تكون عالية.

لا بد من الإشارة إلى أن هذه الإستراتيجية تتمتع بمزايا كما أنها لا تخلو من بعض المخاطر التي يمكن أن تعيق أداء المؤسسات، أو حتى على بقاءها واستمرارها ومن بين هذه المخاطر<sup>1</sup>:

-بطء نمو المؤسسة، يترتب على تطبيق هذه الإستراتيجية نمو مرتفع ولكن في المدى البعيد، وهذا يتطلب مدة زمنية طويلة، إلى جانب العراقيل التي تقف في سبيل توسيع المؤسسة لحجم إنتاجها من جهة، ومشاكل البحث عن إطارات مؤهلة من جهة أخرى؛

-مشاكل التقليد، من المشاكل المترتبة من جراء استخدام إستراتيجية التكلفة الأقل هو تقليد للمنتوج الحالي، وذلك عن طريق إدخال تحسينات على منتوجاتهم دون زيادة في التكاليف وبالتالي بيع المنتج بأسعار تنافسية، فيؤدي ذلك إلى تقليص الحصة السوقية، ومن ثم تراجع أداء المؤسسة نتيجة تراجع موقعها التنافسي؛

-صعوبة التكيف مع الوضعيات الجديدة، إن إتباع إستراتيجية تخفيض التكلفة ووفرة الإنتاج يتطلب مجهودات جبارة في حجم الاستثمارات والسلاسل الإنتاجية بغية امتصاص التكاليف الثابتة، هذه الوضعية تؤدي إلى مشاكل متعددة في التكيف مع الوضعيات الجديدة، لا سيما التطور التكنولوجي وتغير سلوك الزبائن، هذا ما يؤثر سلبا على أداء المؤسسة وبالتالي إمكانية الانسحاب من السوق؛

-إتباع نفس الإستراتيجية من طرف المنافسين، إن هذه الأخيرة تؤدي بالمؤسسة إلى الدخول في حرب الأسعار، وقد تخسر المؤسسة هذه الحرب، خاصة إذا كان المنافس يستهدف المؤسسة ولا يبالي بتخفيض التكاليف، وهذه الإستراتيجية من أخطر الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تراجع كبير في أداء المؤسسات واحتمال بقاءها واستمرارها؛

-إهمال دور السعر والتكلفة في المنافسة، قد تؤثر هذه الإستراتيجية سلبا على أداء المؤسسات، خاصة إذا ظهرت عوامل أخرى لا تبالي بالأسعار ولا بالتكلفة، كالتكنولوجيا ومستوى الجودة والأداء، حيث انه في كثير من المجتمعات تفضل الجودة والتكنولوجيا على التكلفة المنخفضة، مثل السلع الرأسمالية والمعدات الطبية وصناعة الأسلحة... الخ. وفي هذه الحالة يهمل عامل التكاليف والأسعار في وضع استراتيجيات المنافسة.

<sup>1</sup> عطية العربي، تدنية التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي، مداخلة في إطار المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص: 440.

## 2- إستراتيجية التمييز

ترتكز إستراتيجية التمييز على سياسة مفادها أن المؤسسة تنفرد في عرض أو تقديم منتج للزبائن ذو خصائص وصفات جيدة مقابل الزيادة في السعر، هذه الخصائص قد تكون خدمات جيدة، علامة رائدة، تصميم ممتاز،... الخ، ويتزايد نجاح هذه الإستراتيجية في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة من جهة، ومن جهة أخرى يفترض نجاح هذه الإستراتيجية إذا تعددت استخدامات المنتج مع توافقه مع حاجات الزبائن وتفهمهم لخاصية التمييز فيه. وحتى تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها قد تعتمد إلى إتباع إحدى التوجهات التي يمكن من خلالها تحقيق ما تريده من التمييز، والتي تتمثل في:

### 2-1- التمييز عن طريق المنتج

والذي قد يشمل الشكل، قابلية الإصلاح، الديمومة، التصميم،... الخ.

### 2-2- التمييز عن طريق الخدمة

ويكون عادة عندما يصعب التمييز عن طريق المنتج في حد ذاته وقد يشمل التمييز عن طريق الخدمات مثلا: سهولة الطلب، احترام المدة، التكوين، المساعدة الاستشارية الضمان،... الخ.

### 2-3- التمييز عن طريق المستخدمين

ومن الخصائص المميزة للموارد البشرية في المؤسسة المهارات، اللطافة واللياقة في التعامل، القابلية والسرور بتقديم الخدمة، القدرة والتحكم في فن الاتصال مع الآخرين،... الخ.

### 2-4- التمييز عن طريق الصورة الذهنية

أي عن طريق الانطباع المتعلق بالمنتج لدى الجمهور. وتكمن أهمية إستراتيجية التمييز في الفوائد التي تقدمها للمؤسسة والزبائن والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

-تساعد هذه الإستراتيجية التعرف على السلعة ومن تم إعادة الشراء، وبناء ولاء الزبائن؛  
-تعتبر عامل إضعاف لتهديدات الزبائن من جهة خاصة في ظل انعدام منتجات مكافئة أو مقاربة على مستوى الجودة أو الخصائص الفنية أو الخدمات المقدمة، وتهديدات الموردين من جهة أخرى لأن الأرباح المرتفعة التي ستجنيها المؤسسة ستعوض أي زيادة في مواد الإنتاج؛

-كما أن امتلاك منتجات متميزة سواء من جانب الجودة أو تقديم خدمة جيدة، سوف يكون سدا مانعا أمام احتمال دخول منافسين جدد، خاصة من جهة ارتفاع تكاليف الدخول التي يتطلبها التمييز كالبحوث والتصاميم الدقيقة والمواد الأولية ذات الجودة؛  
-يمكن التمييز من تيسير الجهود التسويقية للسلعة عن طريق استخدام الاسم المميز لها في الإعلان.

## 3- إستراتيجية التركيز

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التموقع الجيد داخل الصناعة، والتركيز على سوق جغرافي معين من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في

خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق<sup>1</sup> ويلجأ إلى هذه الإستراتيجية عندما لا يحاول أي من المتنافسين التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف، أو عندما يصعب على المؤسسة التكفل بجميع احتياجات السوق الكلية.

ويتم تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

- تمييز المنتج ضمن الأجزاء المستهدفة؛

- أو من خلال ميزة التكلفة الأدنى للمنتج الموجه للقطاع المستهدف؛

- التمييز والتكلفة الأقل معا.

إن نجاح هذه الإستراتيجية على جميع الأصعدة سيدفع المؤسسة إلى تحقيق أرباح معتبرة وهذه النتيجة ستضع المؤسسة في وضعية تنافسية قوية اتجاه منافسيها، هذه الوضعية ستؤمنها من تهديدات قوى المنافسة داخل الصناعة. كما أن تطبيق هذه الإستراتيجية لا يتطلب أموال ضخمة وهو ما يجعلها ملائمة للمؤسسات التي لا تسمح لها مواردها إلا بتغطية جزء محدود من السوق.

وزيادة على الفهم العميق لاستراتيجيات التنافس أكد بورتر أن المؤسسات التي تطبق واحدة من الاستراتيجيات السابقة وبشكل واضح يمكن أن تحقق غالباً معدلات عالية من الأرباح وذلك بما تتمتع به من مزايا تنافسية، كما حذر مايكل بورتر من الحصول على نتائج سيئة نتيجة الانتقال من إستراتيجية إلى أخرى، وذلك بسبب اختلاف طبيعة ومتطلبات كل إستراتيجية<sup>2</sup>.

كل هذه الاستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسة هدفها هو خلق ميزة أو مزايا تنافسية تستطيع من خلالها المؤسسة مواجهة المنافسة، واحتلال حصة سوقية معتبرة، وتقاس تنافسية المؤسسات بمقدار ما تمتلك من مزايا تنافسية.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، 1998، ص: 121.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 258.

## المطلب الرابع: أشكال هيكل الصناعة

هناك العديد من اشكال الصناعة اهمها:

### 1- سوق المنافسة التامة

إن النموذج الاقتصادي الذي يصور المنافسة التامة يعتبر نظريا إلى حد بعيد، ولكنه نموذج نافع في التحليل الاقتصادي، ويساعد على تقدير مختلف الحالات والظروف الموجودة في الواقع، كما أن هناك شروطا لابد من توافرها لهذه السوق وهي كما يلي<sup>1</sup>:

- 1- وجود عدد كبير من البائعين في السوق ينبغي أن يكون هناك عدد كبير من البائعين بحيث لن يتيسر لسلوك أي واحد منهم أن يؤثر في سعر السوق؛
- 2- تجانس المنتجات المباعة في السوق وهذا يعني أن كل منتج يباع في السوق متماثل ومتجانس مع المنتجات الأخرى؛ وبالتالي فإن كل منتج هو بديل تام للمنتجات الأخرى؛
- 3- سهولة الحصول على المعلومات من السوق؛ أي توفر المعلومات لدى الباعة حول كل ما يتعلق بحالة السوق، خاصة تلك المتعلقة بالأسعار، والتكنولوجيا وفرص تحقيق الربح؛
- 4- حرية الدخول والخروج من السوق وهذا يعني عدم وجود قيود تمنع أو تحد دخول المؤسسات الجديدة إلى السوق وتقيدهم من الإنتاج.

وتكمن الأهمية الاقتصادية لدراسة نموذج المنافسة التامة في<sup>2</sup>:

- تزود الباحث الاقتصادي بنموذج مبسط لهيكل السوق، مما يساعد كثيرا في تفهم الأوضاع الأخرى الأكثر تعقيدا والأقرب إلى واقع الحياة الاقتصادية؛
- إن الاقتصاد تسيره يد سحرية على حد تعبير أصحاب المدرسة الكلاسيكية التي يتزعمها آدم سميث والذي ينادي بأن الاقتصاد التقليدي قد قام على فكرة الحرية الاقتصادية، وأن اقتصاد أي بلد ينظم نفسه بنفسه دون تدخل الدولة طالما أنه ينجح على منوال المنافسة التامة. ولا ريب أن الفائدة من الدراسة الاقتصادية لا تكتمل إلا بإدراك طبيعة هذا الاقتصاد السحري ومدى الاختلاف بينه وبين واقع الاقتصاد الحديث.

### 2- سوق الاحتكار التام

- يعتبر الاحتكار التام أحد صور تنظيم السوق، حيث توجد مؤسسة واحدة تقدم منتجا ما في السوق، حيث تسيطر على السوق أمام الزبائن؛ وبالتالي فهي تمثل الصناعة. ويتصف سوق الاحتكار التام بعدد من الخصائص منها:
- وجود منتج أو بائع واحد للسلعة المنتجة، أي أن المحتكر يمثل سوق السلعة؛
- عدم وجود بدائل قريبة للسلعة التي يقوم المحتكر بإنتاجها؛
- السعر غير ثابت في السوق، ويتحدد من قبل المحتكر استنادا إلى تحكمه في الكمية المعروضة من السلعة؛

<sup>1</sup> النور إباد عبد الفتاح، التحليل الاقتصادي الجزئي- مفاهيم ونظريات وتطبيقات-، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص: 243- 244.

<sup>2</sup> صخري عمر، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص: 11 .

-وجود عوائق دخول إلى الصناعة مثل : التراخيص والامتيازات الحكومية الممنوحة لمؤسسات معينة، براءات الاختراع، ملكية عناصر الإنتاج، مزايا كلفة الإنتاج...الخ.  
وينشأ الاحتكار نتيجة لعدد من الأسباب التالية<sup>1</sup>:  
-قد تحتكر مؤسسة ما إنتاج مادة أولية استراتيجية؛  
-براءة الاختراع و الاكتشافات العلمية : فإذا اخترعت مؤسسة ما آلة جديدة فإنه لا يحق لأي مؤسسة أخرى استعمال نفس الآلة إلا بعد مرور فترة زمنية معينة، ويترتب على براءة الاختراع هذه الحق في احتكار إنتاج السلعة موضوع الاحتكار.

### 3-سوق المنافسة الاحتكارية

إن سوق المنافسة الاحتكارية هو السوق الذي يجمع بين بعض سمات سوق المنافسة التامة وبعض سمات سوق الاحتكار التام، إلا أنه أقرب عادة إلى سوق المنافسة التامة. ويمكن إيجاز خصائص هذا السوق فيما يلي<sup>2</sup>:  
-كثرة عدد المنتجين في الصناعة، وإن كان ليس بالضرورة العدد السائد في حالة المنافسة التامة؛  
-عدم تجانس السلعة المنتجة في الصناعة؛  
-مستوى عوائق الدخول منخفض، ويتمثل بصورة أساسية في سياسات التمييز في المنتجات التي تتبعها المؤسسات المنتجة للمنتج من خلال جهود الدعاية، الإعلان أو العلامة المسجلة...الخ.

### 4- سوق احتكار القلة

لعل أهم ما يتميز به هذا السوق الذي يوصف باحتكار القلة هو أن المؤسسات في تلك الصناعة قليلة العدد ولكنها ضخمة جداً، بحيث أنها تغطي حاجة السوق من الإنتاج الصناعي، الذي يتسم في الغالب بالتقدم التكنولوجي، ومن أمثلتها الصناعات النفطية شركات إنتاج الطائرات،...الخ.  
ويمكن التمييز بين نوعين من احتكار القلة<sup>3</sup>:  
-احتكار القلة المميز: يتسم بقلة البائعين المتنافسين فيما بينهم على إنتاج سلع غير متجانسة سواء من حيث النوعية، أو وسائل الدعاية والإعلان، مثل صناعة الكيماويات السيارات،...الخ.  
وتتمثل الملامح الأساسية لهذا السوق في:  
أ-وجود عدد قليل من المؤسسات المنتجة للسلعة في السوق؛  
ب-عدم التجانس في السلعة المنتجة أي وجود تمييز في المنتجات؛  
ت-وجود عوائق أمام دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة تتمثل أساساً في التمييز في المنتجات؛  
ث-تشابه تكاليف الإنتاج للمؤسسات في الصناعة.

<sup>1</sup> النسور إباد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص: 275 .

<sup>2</sup> بامخرمة احمد سعيد، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، السعودية، 1994، ص: 153.

<sup>3</sup> بامخرمة احمد سعيد، المرجع السابق، ص: 165.

إن هذا السوق يمثل تلك الصناعات التي تتسم بعدد قليل من المنتجين، حيث تستخدم طرق إنتاج متقاربة وتتبع سياسات تمييزية لمنتجاتها عن طريق الدعاية والإعلان ووسائل تنمية المبيعات الأخرى لتشكيل أسواق خاصة بها.

-**احتكار القلة التام** : هو السوق الذي يتسم بقلة عدد البائعين المتنافسين، ويتسم بإنتاج سلع متماثلة، مع وجود عوائق دخول أمام منتجين جدد إلى الصناعة، مع إمكانية اختلاف تكاليف الإنتاج بين المؤسسات القائمة.

حيث أن المنتجين في هذا السوق يتصرفون وكأنهم مؤسسة واحدة في سوق احتكار القلة، ما يتيح لهم فرص تحقيق الأرباح المرتفعة ومن الأمثلة عن ذلك اتحاد الدول المنتجة والمصدرة للبتروك أوبك .

### المبحث الثالث: أساسيات عن الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي هدف الكثير من المؤسسات لأن الحصول عليها وبصفة دائمة يعتبر بمثابة التفوق على باقي المنافسين في السوق.

ولتوضيح مفهوم الميزة التنافسية، تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

-مفهوم الميزة التنافسية؛

-مصادر الميزة التنافسية؛

-تنمية وتطوير الميزة التنافسية؛

-محددات الميزة التنافسية.

#### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

لم يأخذ مفهوم الميزة التنافسية أو التنافسية، بعده الديناميكي إلا في الثمانينات من القرن الماضي، إثر الركود الذي عرفه الاقتصاد الأمريكي، بسبب عجز الميزان التجاري وزيادة حجم الديون الخارجية، الشيء الذي أفرز اهتماما رسميا في التعامل مع مشكل التنافسية كان من نتائجه تأسيس مجلس قومي ملحق بالرئاسة وهذا فضلا عن المساهمات الأكاديمية لجملة من الباحثين والمتخصصين في هذا المجال كان من أبرزهم مايكل بورتر (M. Porter) الأستاذ في جامعة هارفرد وصاحب كتاب "الميزة التنافسية"<sup>1</sup>.

#### 1-تعريف الميزة التنافسية

لقد أعطيت للميزة التنافسية عدة تعريفات لكنها تصب جميعها في اتجاه واحد، وهو ماذا يميز المؤسسة عن باقي المتنافسين المتواجدين معها في نفس السوق ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:

فقد عرف لامبا (LAMBIN) الميزة التنافسية: "على أنها مرجع الخصائص والصفات لمنتج أو علامة، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص: 79.  
<sup>2</sup> Jean Jaques. LAMBIN, Le Marketing Stratégique, Mc Graw Hill, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 1991, p: 209.

لقد أعطى هذا التعريف مجالاً ضيقاً للميزة التنافسية بحيث اقتصرها على التميز في صفات وخصائص منتج المؤسسة على منافسيها. وتعرف الميزة التنافسية أيضاً على أنها: "ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"<sup>1</sup>.

هذا التعريف يعتمد على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في استراتيجيات التنافس، دون أن يظهر جوهر الميزة التنافسية. أما مايكل بورتر (M. Porter) الرائد في الفكر الاستراتيجي فقد عرف الميزة التنافسية ب: "تظهر الميزة التنافسية أساساً من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزبائنها، إذ تأخذ شكل أقل من أسعار المنافسين أو خدمات منفردة ومميزة في المنتج تعوض بشكل كبير الزيادة في الأسعار"<sup>2</sup>.

لقد قدم مايكل بورتر (M. Porter) تحليلاً وافياً للميزة التنافسية، أكد فيه أن الحكم على الميزة التنافسية يرجع لتقويم الزبائن، وترتبط الميزة التنافسية بالقيمة المقدمة للزبائن، وتنتج هذه القيمة من قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات وتقديم خدمات بجودة عالية وأسعار منافسة يصعب تقليدها، وذلك بإتباع إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف وإستراتيجية التمييز، مما يؤدي إلى رفع تنافسية المؤسسة وزيادة ربحيتها.

وانطلاقاً من التعريفات السابقة يمكن استخلاص أن الميزة التنافسية هي ببناء إستراتيجية تنافسية فعالة للتمييز عن المنافسة في السوق، والعمل على استغلال الفرص والحد من التهديدات التي تؤدي إلى التقليل من الوضعية التنافسية، وهذا من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات خصائص متميزة يكون معها الزبون مستعداً لدفع أكثر، أو تقديم منتجات وخدمات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسة ولكن بأسعار أقل كنتيجة لانخفاض التكاليف. وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية:

-تبنى على اختلاف وليس على تشابه؛

-يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛

-عادة ما تكون مركزة جغرافياً.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية:

-حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛

-الاستمرارية بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛

-إمكانية الدفاع عنها أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لن تستمر طويلاً.

<sup>1</sup> نبييل مرسي خليل، المرجع السابق، 1998، ص: 37.

<sup>2</sup> Michael PORTER, Op-cit, Paris, 1999, p: 8.

## 2-الركائز الأساسية للميزة التنافسية

من الركائز التي يجب على المؤسسة توفيرها من أجل كسب ميزة تنافسية ما يلي<sup>1</sup>:

### 2-1-القدرة على التقليد

تعتبر هذه الدعامة من أسهل المفاتيح وأكثرها استخداما في المراحل البدائية للتنمية الصناعية، فتبدأ المؤسسة كمرحلة أولى في إنتاج منتجات مماثلة لمنتجات المؤسسات المنافسة، ثم التوجه للإنتاج بكميات كبيرة وبتكلفة منخفضة، وطرحه في السوق بأسعار تنافسية، وهذا ما يعرف بالهندسة العكسية، أي الحصول على منتج نهائي مقتبس من السوق، ثم تفكيكه وتحليله وتعديله إن أمكن ذلك وبعد ذلك بيعه بسعر تنافسي؛

### 2-2-القدرة على التطوير

تأتي مرحلة التطوير بعد فهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها، والحصول على ردود أفعال الزبائن، ومن ثم يسند الأمر إلى مراكز البحث والتطوير التي من وظائفها: -تطوير أداء المنتجات من حيث الجودة، والاشباع التي يحققها للزبائن؛ -إدخال تحسينات في المواد الأولية المستعملة لتصبح أفضل وأقل تكلفة وأعلى جودة؛ -تطوير طرق التصنيع لتكون أكثر سرعة مع تكلفة أقل، وإنتاج أكبر؛ -البحث عن طرق توزيع جديدة، لتجلب أكبر ربحية، والتركيز على أسواق معينة. وكلما كان التطوير والتحسين ملموسا كلما نجحت المؤسسة في كسب مزايا تنافسية ومن تم ضمان بقاءها واستمرارها.

### 2-3-القدرة على الابتكار

يعتبر هذا المفتاح أو الدعامة من أهم الاستراتيجيات التي على المؤسسة اكتسابها، للمنافع التي تمنحها هذه الأخيرة وهي: -مزايا ابتكارية غير مسبوقة؛ -تخاطب كافة الزبائن؛ -لا يستطيع احد الحصول عليها إلا بعد فترة من الزمن؛

## 3-أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

### 3-1-ميزة التكلفة الأقل

معنى أن المؤسسة تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المترجمة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس<sup>2</sup>.

وللحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وهناك مجموعة من العوامل المسؤولة عن فهم سلوك التكلفة في المؤسسة من أهمها:

#### أ-اقتصاديات السلم

يقصد باقتصاديات السلم أو وفورات الحجم، الحصول على أحجام للإنتاج تكون أكثر ارتفاعا من خلال ممارسة نشاط ما بطريقة أكثر نجاعة ينتج عنها ربح للمؤسسة، إلا أن مفهوم

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص: 156-157.

<sup>2</sup> Michael PORTER, L'avantage concurrentiel (Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance), inter -édition, Paris, 1986, p: 85.

اقتصاديات الحجم لا يرتبط بالاستخدام الأكبر لطاقة<sup>1</sup>، وإنما يستلزم أن نشاطا يعمل بكامل طاقته يكون أكثر نجاعة عندما يرتفع الحجم باستعمال طريقة مختلفة .  
وتجدر الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم يرتبط بالتكنولوجيا المستعملة والحجم المناسب الذي يحقق للمؤسسة ميزة التكلفة الأقل.

#### ب- أثر الخبرة والتعلم

تحصل المؤسسة على ميزة التكلفة الأقل، بفعل اثر الخبرة والتعلم الذي يتكون بفعل استمرار المؤسسة في الإنتاج لمدة طويلة نسبيا، وهو ما يؤدي إلى فعالية العمالة وتحسين أداءها ومنه تحقيق وفورات الحجم.

#### ج- الترابط بين الأنشطة

أنشطة المؤسسة مترابطة ومتكاملة وأي خلل في نشاط معين سيؤدي إلى زيادة تكاليف الأنشطة الأخرى، فمثلا إذا كان اختيار المواد الأولية غير دقيق فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج، لهذا على المؤسسة التدقيق في كل أنشطتها ومتابعتها بشكل مستمر.

#### د- التكامل

إن التكامل الذي يتم داخل المؤسسة، يجنب المؤسسة تكاليف اللجوء المستمر للسوق وكذا مواجهة موردين أو زبائن يتمتعون بقوة مساومة عالية، غير أن التكامل ليس مطلوبا في كل الحالات، فبعض الأنشطة الثانوية تتطلب الاستفادة من خدمات الغير (المقولة من الباطن) كأعمال السباكة في مؤسسة مختصة في بناء العمارات.

#### هـ- الإجراءات

تقوم المؤسسة في بعض الأحيان بتطبيق إجراءات لا يكون لها أي تأثير بل تزيد في حجم التكاليف، لهذا فمراقبة الإجراءات تؤدي إلى الفهم الأفضل لها ومنه تخفيض التكاليف.

#### و- تموقع الأنشطة

إن التموقع لمختلف الأنشطة، سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة للزبائن والموردين، له عادة تأثير على فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين والزبائن... الخ.

#### 3-2- ميزة التميز

بإمكان مؤسسة ما أن تتميز عن المنافسة عندما تقدم للسوق منتوجا فريدا يحظى باهتمام وقبول الزبائن، بحيث يكون ذا قيمة لديهم تعوض الزيادة في سعره الناتج عن التفرد (Unicité) كما أن زيادة السعر هذه يمكن أن تأخذ مزايا مكافئة كوفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة أثناء الفترات الحرجة. وعلى هذا الأساس فإن التميز لا يقتصر على الجانب المادي للمنتوج بل يتعداه إلى جميع أجزاء سلسلة القيمة. إن تفرد المنتجات من حيث أشكالها وخصائصها واستعمالاتها هي التي تضي عليها خاصية التميز عن غيرها من المنتجات ومن ثمة كان الكشف عن عوامل التفرد ضروريا للرفع من القدرات التنافسية للمؤسسات بفعل التميز الذي لا يعتبر مرادفا للجودة وان كانت هذه الأخيرة متضمنة فيه فالجودة تتعلق بالخلق العملي للمنتوجات والتميز هو مفهوم أوسع يستهدف إيجاد قيمة لزبون. إن عوامل تفرد المنتوجات عديدة ومتنوعة وهي بالنظر إلى أهميتها ولجوء المؤسسة المستمر يمكن ذكر أهمها في النقاط الموالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> لأن الاستخدام الأكبر لطاقة يستهدف توزيع التكاليف الثابتة للمنشآت والعمالة على حجم نشاط يكون أكثر أهمية، وهذا يفيد بأن التكاليف ستستمر في الهبوط في نظام التشغيل الكامل.

وتضم مختلف الإجراءات الأساسية ذات الأبعاد التقديرية التي لها انعكاس مباشر وسريع على سمعة المؤسسة وثقة الزبائن بها، منها على وجه الخصوص:

- الخصائص الفنية الجيدة والأداء الفعال للمنتجات المعروضة؛
- التموين الجيد خاصة باختيار المواد الأولية ذات الجودة العالية؛
- نجاعة التكنولوجيا المستخدمة؛
- كفاءة اليد العاملة وتأهيلها وتجاوبها مع أهداف المؤسسة؛
- كفاء اليد العاملة وتأهيلها وتجاوبها مع أهداف المؤسسة؛
- خدمة الزبون بما يضمن ثقته وولائه لمنتجات المؤسسة؛
- الدعاية والإشهار وترسيخ العلامة في أذهان الزبائن.

من الواضح أن عوامل التفرد هي المسؤولة عن تميز المنتجات، لهذا على المؤسسة تفعيل وتقوية عناصر التميز مع مراعاة تطور التكلفة.

### المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

تستدعي الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلى تخفيض التكاليف وزيادة ربحية المؤسسة.

وتكون مصادر الميزة التنافسية كنتيجة لتأثيرات البيئة أو مجهودات المؤسسة للوصول إليها وقد قام العديد من المؤلفين بتحديد مصادر الميزة التنافسية ويمكن توضيح آراء بعضهم فيما يلي:<sup>1</sup>

حسب كراف (CRAVANS) القدرات التسويقية تعطي نقاط قوة للمؤسسة على منافسيها، مما يعطيها بعض المميزات وذلك من خلال:

- تطوير شبكة توزيع فعالة؛
- بناء صورة جيدة للعلامة؛
- إعلانات ناجحة وفعالة.

بالإضافة إلى الخبرة التي تجمعها المؤسسة من خلال جمع مكونات المزيج التسويقي لإعداد إستراتيجية فعالة تمكنها من التميز عن باقي المنافسين.

بالنسبة لهامل (Hamel) وبراهاالد (Prahalad) فيركزان على الكفاءة المتميزة كميزة تنافسية يمكن عن طريقها تحقيق مركز الريادة فيما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات والمقصود هنا بالكفاءة المتميزة هي المهارات الفائقة أو التكنولوجيا ذات المستوى العالي التي تخلق قيمة فريدة للزبون، وكذلك القدرات الخاصة بالمؤسسة والتي تتجسد في المعرفة الجماعية المتبادلة بين الأفراد داخل المؤسسة، والإجراءات المنظمة التي تشكل طريقة التفاعل بين الموظفين.

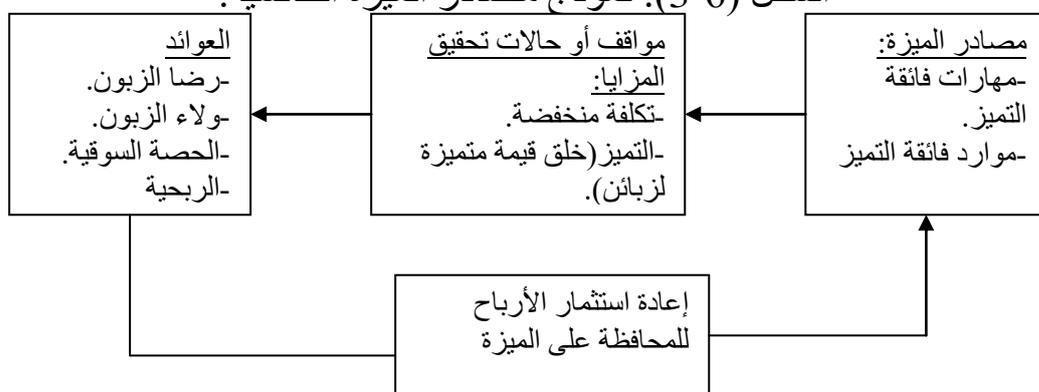
ويضيف هامل (Hamel) وزميله أن الاستعمال الجيد لكفاءات وقدرات المؤسسة يمكن المؤسسة من أن تخلق مصدر متواصل للميزة التنافسية، وذلك عن طريق:

- تزويد الزبون بقيمة يقدرها وتكون واضحة مقارنة بما تعرضه المنافسة؛
- صعوبة تقليدها من طرف المنافسة؛

<sup>1</sup> عمر لعلاوي، المرجع السابق، ص ص: 113-114.

-تمكن المؤسسة من الدخول إلى أسواق أخرى بالاتحاد بين المهارات والتكنولوجيا. ويرى داي (Day) وينسلي (Wensley)<sup>1</sup> بأن مصدر الميزة التنافسية يأتي من خلال المهارات والموارد التي تتمتع بها المؤسسة. ويمكن توضيح نموذج لمصادر الميزة التنافسية حسب داي (Day) وينسلي (Wensley) في الشكل (3-6).  
فبالنسبة للموارد يتجلى هذا من خلال توافر المواد المالية الكافية، طاقة إنتاجية ممتازة، موقع مميز، طرق ومصادر التوريد.. الخ، أما بالنسبة للمهارات فتشمل:  
-المعرفة الجيدة لحاجة قسم السوق المستهدف؛  
-الخدمات المقدمة للزبائن؛  
-التكنولوجيا المستعملة حيث كلما تم استعمال تكنولوجيا أكثر تطورا كلما أدى ذلك إلى التميز عن المنافسة.

الشكل (3-6): نموذج مصادر الميزة التنافسية.



المصدر: عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، 2003، ص: 264.

من خلال هذا الشكل (3-6) يتضح أن من بين مصادر خلق ميزة تنافسية توفر المؤسسة على موارد ملموسة وغير ملموسة فائقة التميز ويمكن توضيح هذه المصادر كما يلي:

### 1-الموارد الملموسة

تنقسم الموارد الملموسة إلى الأنواع الآتية<sup>2</sup>:

#### 1-1-المواد الأولية

تستمد المواد الأولية أهميتها من مدى تأثيرها على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، لذا يتوجب على هذه الأخيرة أن تحسن اختيار مورديها وان تتفاوض معهم على جودتها، وأسعارها ومواعيد تسليمها، كما يتوجب عليها أيضا أن تحرص على توفير وضمان شروط السلامة لدى نقلها وتخزينها.

ولضمان التسيير المحكم لها يتم الاعتماد على أفراد ذوي خبرة وكفاءة من شأنهم أن يتأكدوا من تفادي انقطاع المخزون، تصنيف المواد وفقا لسرعة دورانها، تنظيم المخازن وتأمين نظام معلومات فعال عن المعلومات المتعلقة بهذه المواد، وكذا التأكد من الجرد المحاسبي والفيزيائي.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، 2003، ص: 264.

<sup>2</sup> فؤاد نجيب الشيخ، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، دورية الإدارة العامة، العدد 03، المجلد 44، الأردن، 2004، ص: 634.

### 1-2-معدات الإنتاج

تعتمد المؤسسة على معدات الإنتاج في خلق القيمة المضافة للزبون من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتوجات، إذ تعد معدات الإنتاج من أهم أصول المؤسسة، فالحيازة عليها وحسن استعمالها وصيانتها يساهم في ضمان فعاليتها لأطول فترة ممكنة، كما يمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها اتجاه زبائنها، مما يعزز ثقة هؤلاء بها ويجعلها متميزة على غيرها.

### 1-3-الموارد المالية

تساهم الموارد المالية في تعزيز أنشطة المؤسسة (خلق منتوجات جديدة) أو توسيعها (فتح قنوات توزيع جديدة) وذلك من خلال استثمارات فعالة من شأنها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.

وتعتبر الوضعية المالية الجيدة للمؤسسة أهم العوامل المحفزة للمتعاملين مع المؤسسة (بنوك، موردين، وزبائن...) لخلق علاقات شراكة معها، مما يساهم في تعزيز مركزها التنافسي قدرتها على مواجهة التغيرات في البيئة التنافسية.

### 2-الموارد غير ملموسة

يمكن التمييز بين عدة موارد غير ملموسة يمكن أن تشكل مصدر للميزة التنافسية، من أهمها:

#### 2-1-الجودة

تعد جودة المنتوجات عاملا مهما في خلق وتعزيز الميزة التنافسية، ذلك أن الجودة تعظم من قيمة السلعة أو الخدمة من وجهة نظر الزبون، مما يرفع من ثقته في المنتج وبالتالي في المؤسسة في حد ذاتها، وهذا يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية لهذه المؤسسة وهذا يعني تحسين وضعيتها التنافسية وتعظيم أرباحها.

وتتحقق الجودة عندما تنجح المؤسسة في تصميم وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات الزبائن، لذا يبدأ المبتكرون في المؤسسات المتميزة جهودهم لتخيل ما يحلم أو ما يتوقعه الزبون الحصول عليه، وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو إفادته من الخدمة، إذاً تعد الجودة سلاحا قويا تشهره في وجه المنافسة، ومصدرا قويا لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال إسهامها في تحقيق قيمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

#### 2-2-التكنولوجيا

تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية للبقاء في عالم الأعمال، وبما أن التكنولوجيا في تغير مستمر وسريع في جميع مجالات الصناعة، فإن عدم مواكبتها يضع المؤسسات في مواجهة تهديد حقيقي، وتسعى المؤسسات للاستفادة قدر الإمكان من الميزات التقنية الجديدة بهدف تحسين جودة السلع والخدمات وتكاليفها، وذلك بغية مواجهة المنافسين.

كما أن استعمال المؤسسة لتقنيات وتكنولوجيات متطورة وحديثة يساعد على حسن تنظيم تنظيمها وتسييرها بشكل فعال وذلك باستخدام آلات وأجهزة متطورة تساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق وفورات الحجم.

## 2-3-المعلومات

تتمتع المؤسسة بقواعد معلومات داخلية، والتي تسيروها بمساعدة من عمالها، كما تمتلك حجما هائلا من المصادر الخارجية المباشرة وغير المباشرة للمعلومات. وتستمد المعلومات أهميتها من كونها قد تنبئ المؤسسة إلى خطر ما يحدث بها أو إلى فرصة تسويقية يستوجب انتهازها قبل أن يتفطن لها المنافسون.

كما يساعد نظام المعلومات المؤسسة على التعرف على بيئتها، وتحديد توجهاتها المستقبلية وكذا إمداد الإدارة العليا والعمال بالمعلومات اللازمة لهم لاتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب، وتمتد الإدارة العليا بمعلومات عن الفرص والتهديدات الناتجة عن البيئة الخارجية وكذا مؤشرات الأداء الخاص بالمؤسسة مما يساعدها على تعظيم قيمتها المضافة وزيادة حصتها السوقية وتعزيز ميزتها التنافسية<sup>1</sup>.

استخدام المؤسسة لمهارات وموارد متميزة سيؤدي إلى انخفاض التكاليف وتميز المؤسسة عن المنافسين، وإذا استطاعت المؤسسة النجاح في هذا فإنها ستحقق الكثير من العوائد مثل ارتفاع العائد على الاستثمار، وستظهر النتائج أيضا في شكل زيادة حصتها السوقية أو على الأقل المحافظة عليها، بالإضافة إلى تحقيق رضا الزبون وولاءه. كما أن المنطق الذي بني عليه هذا النموذج يتمثل في أن المؤسسة ستقوم بإعادة استثمار العوائد المالية في مصادر الميزة التنافسية، وهذا يعني أن الميزة التنافسية تحتاج إلى عملية تجديد وتطوير بصفة مستمرة.

بالإضافة إلى المصادر السابقة، هناك مصدر لا يقل أهمية وهو اكتشاف الفرص التسويقية واستغلالها قبل المنافسة يقود إلى الحصول على الميزة التنافسية، لأن ذلك سبق للسوق يمكن المؤسسة من تقديم منتج أو خدمة في مستوى الفرص المكتشفة. ويجب عدم تجاهل عنصر السرعة والجودة والتنوع، فلكي تضمن المؤسسة النجاح عليها أن تقوم بتنويع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل الزبائن يدركون ذلك ويصبحوا على استعداد للدفع والشراء.

أما لامبا (LAMBIN) فقد قسم الميزة التنافسية إلى داخلية وخارجية، فالميزة التنافسية الخارجية هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج وتمثل قيمة لدى الزبون، سواء بتخفيض تكاليف الاستعمال، أو برفع كفاءة الاستعمال، أما الميزة التنافسية الداخلية تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، والإدارة، أو تسيير المنتج الذي يعطي للمنتج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين، والميزة التنافسية الداخلية والخارجية مترابطتان ولا يمكن فصلها.

الميزة التنافسية تتعاضد عندما يعرف المدير الذي يفكر استراتيجيا ما هو مصدر الميزة التنافسية الذي يجب الاستثمار فيه، وما هو الموقف أو ما يجب تبنيه وكيفية تحديد النتائج المتوقعة من هذه العملية بشكل فعال<sup>2</sup>.

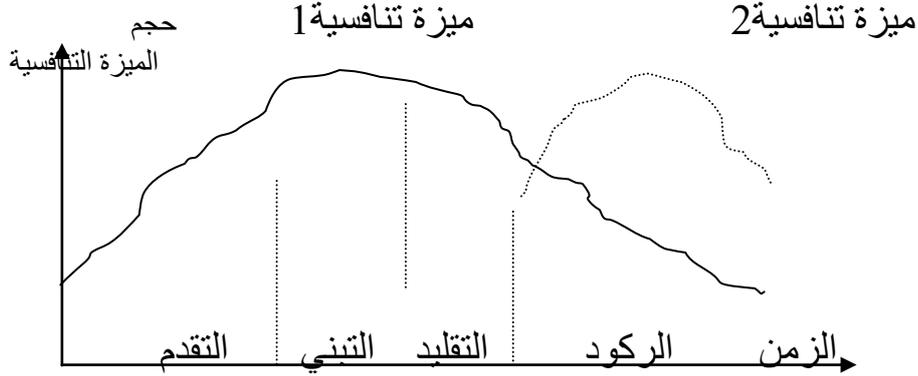
<sup>1</sup> نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 268.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، 2003، ص: 265.

### المطلب الثالث: تنمية وتطوير الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية المحصلة من قبل مؤسسة ما لا يمكن أن تظهر إلا من خلال تكاليف أدنى بالمقارنة مع المنافسين، أو تميز المنتج، أو تحصيل كلا النوعين معاً، ولأن لهذه الميزة دورة حياة كما هو الشأن بالنسبة للمنتجات الجديدة تبدأ بظهورها ونموها السريع الذي سيكون متبوعاً بتبنيها من قبل المؤسسات المنافسة، ثم بتعميم تقليدها بل ومحاولة التفوق عليها من قبل المنافسين، مما سيدفع بها إلى الركود والتلاشي كما هو موضح في الشكل (7-3).

الشكل (7-3): دورة حياة الميزة التنافسية (في شكل تكلفة اقل أو سعر مرتفع).



المصدر: نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، 1998، ص: 86.

من خلال الشكل (7-3) أعلاه يتضح أن الميزة التنافسية تمر بعدة مراحل من النمو السريع، مما يدفع بالمنافسين إلى تبني نفس الميزة، ثم تتوجه نحو الانخفاض تأثراً بتقليد الميزة التنافسية من المنافسين، وهنا يبرر ضرورة تطوير وتنمية المؤسسة لميزتها، وعلى العموم يمكن ذكر بعض الأسباب التي تدفع المؤسسة لتطوير ميزتها التنافسية وهي:

#### 1- ظهور تكنولوجيات جديدة

التكنولوجيا هي تركيبة من التجهيزات والوسائل والمعارف التطبيقية في الصناعة وهذه الصناعة وهذه المعارف منها ما هو مرتبط بالعلم وتطبيقاته في الصناعة والاستعمال، ومنها ما هو مرتبط برأس المال البشري، وهي معارف منظمة ومشكلة لتقنيات مجمعة لدى الأفراد، تسمح لهم بتوجيه الآلة وتنظيم الإنتاج، وإذا كانت التكنولوجيا من العوامل التي تتغير وتتطور مع الزمن حيث تخلق قيم جديدة، فيمكن القول أن هذا التغير التكنولوجي يدفع بالمؤسسات إلى تطوير ميزتها التنافسية من خلال امتلاك والتحكم في هذه الظاهرة، كونها تخلق فرص جديدة في مجالات تصميم المنتج، طرق الإنتاج أو التسليم والخدمات المقدمة للزبون<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، 1998، ص: 98.

## 2- ظهور حاجات جديدة لدى الزبون أو تغييرها

يعتبر الزبون احد الأطراف الفاعلة والمؤثرة في سيرورة الميزة التنافسية، فهو يملك قوة تفاوض ومساومة تؤثر إما سلباً أو إيجاباً في تنافسية المؤسسات. فعندما يرغب الزبائن في تنمية حاجات لديهم. أو تغيير أولويات الحاجات. ففي مثل هذه الحالات يدفع المؤسسات بشكل غير مباشر إلى تطوير ميزتها التنافسية وفقاً لاحتياجات الزبون، أو أنها تلجأ إلى تنمية أو خلق ميزة تنافسية جديدة؛

## 3- ظهور قطاع جديد في الصناعة

تلجأ المؤسسات إلى خلق ميزة تنافسية جديدة، عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة يخضع لتنافسية شديدة بين المنتجين أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، وذلك بغرض الوصول لمجموعة خاصة من الزبائن وعموماً توجد أساليب وطرق تدفع المؤسسات إلى تطوير ميزتها التنافسية كظهور تشريعات وقوانين حكومية كقوانين التغيير من مواصفات المنتج، وقوانين حماية البيئة والتلوث، وتشريعات حماية الصناعة المحلية.

وبهذا فالميزة التنافسية للمؤسسة لا تدوم إن لم يتم من جهة المحافظة عليها ومن جهة أخرى تطويرها لمواصلة التفوق على المنافسة في المدى الطويل، ويتم هذا من خلال الفهم الجيد لمسيري المؤسسة لإستراتيجية الحصول والمحافظة على الميزة التنافسية، وبتطوير منتجات وخدمات المؤسسة الحالية أو تقديم منتجات جديدة، بمعنى آخر إحداث أو ابتكار أساليب جديدة، وفي هذا الصدد تلعب التكنولوجيا دوراً هاماً في التقليل من التكاليف أو اقتصاد في الموارد، أو المساعدة على تمييز المنتج بطريقة أو بأخرى، وهو ما يحتم على المؤسسة أن تكون في حالة صحوة أو يقظة تكنولوجية ومعلوماتية مستمرة تمكنها من الاستفادة من المعلومات في الوقت المناسب.

بعض الميزات يسهل تقليدها وأخرى العكس، لهذا يجب أن تتجه المؤسسة للتركيز على المحافظة على الميزات التي يسهل تقليدها.

ولكي تتحاشى المؤسسة إشكالية تقليد ميزتها عليها تنويع مصادر الميزة التنافسية، لأنه كلما كانت الميزات التي تتميز بها قليلة كلما كانت المؤسسة عرضة لفقدانها، فبالاعتماد مثلاً على الإنتاج بأقل تكلفة اعتماداً على شراء مواد أولية رخيصة الثمن من المورد يمكن فقدانها في أي لحظة في حالة رفع المورد لأسعاره، أما في حالة تعدد المصادر يصعب على المنافسين تقليدها جميعها.<sup>1</sup>

ويمكن قياس نجاح الميزة التنافسية بالصعوبات التي يواجهها المنافسون في القضاء على الميزة التنافسية للمؤسسة.<sup>2</sup>

ولتحلل المؤسسة مكانة قوية وتستطيع تطوير ميزتها التنافسية يجب أن تكون دوماً قادرة على تجديد وتطوير سلعتها وخدماتها وفق المتطلبات والحاجات المتغيرة والمتجددة للزبائن وهذا الهدف لا يمكن تحقيقه إلا من خلال جهود البحوث والإبداع والتطوير.

ويعد الإبداع والقدرة على خلق الأفكار الجديدة المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة، لذا على هذه الأخيرة أن تسعى إلى تعظيمها وحمايتها لضمان تعزيز ميزتها التنافسية، ويعرف

<sup>1</sup> عمر لعلاوي، المرجع السابق، ص: 116.

<sup>2</sup> عطية العربي، المرجع السابق، ص: 440.

الإبداع على أنه: "عملية التفكير التي ينتج عنها عمل جديد يرضي مجموعة من الأفراد وهو دالة لمتغيرين الحماس والخبرة"<sup>1</sup>.

وتتوصل المؤسسة إلى تحقيق الإبداع من خلال الربط بين الكفاءات والمعرفة التي تمتلكها خاصة العلمية والتكنولوجية التي تساعدها على تصميم سلع وخدمات، وبين انطباعات وانتقادات زبائن<sup>2</sup>.

وقد زاد الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره مصدرا للمعرفة التي أصبحت محور الابتكار، ويتمثل الإبداع في تطوير شيء جديد وإدراجه بنجاح في السوق، فالأفكار الجيدة التي لا تتعدى مرحلة التطوير أو التي لم يتم تبنيها في الأسواق لا تعد إبداعا. وتعد إستراتيجية الإبداع من أهم الاستراتيجيات التي تطبقها المؤسسة، فالإبداع يساهم في إعادة انطلاق المؤسسة وزيادة نموها، وبالتالي نمو القطاع بأكمله، كما يؤثر الإبداع أيضا على هيكل المنافسة وعلى المركز التنافسي للمؤسسة، حيث يمنح الإبداع ميزة الأسبقية للمؤسسة المبدعة على منافسيها<sup>3</sup>.

والجدير بالذكر أن الإبداع يشمل الجانب التنظيمي أيضا وذلك بإدخال إجراءات وتطبيقات جديدة في التسيير، أو تعديل أو أقلمة إجراءات وتطبيقات في المؤسسة، فالإبداع التنظيمي يهدف إلى تحويل أو إعادة تنظيم الطرائق، الكيفيات والمعارف المكتسبة حتى تكون سلوكيات وعمليات المؤسسة والأفراد أكثر ايجابية ومردودية.

وبما أن الزبون مصدر تميز المؤسسة، حيث توجه نحوه كل الجهود قصد جعله يبدي ولاءً مستمرا للمؤسسة، ومنه تطوير وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وهذا ما يتطلب أيضا الإبداع في معرفة حاجات ورغبات وحتى توقعات الزبائن، وتحقيقها وفق ما يطلبون بل وأكثر مما يتوقعون، عمليا كل المؤسسات التي نجحت هي تلك التي حددت بدقة كيف أنها تحوز على ميزة تنافسية من خلال التركيز على الزبون، فعوض الاعتماد على المصادر المحتملة لرقم الأعمال، قامت المؤسسات بالتخلص من الأصول التي لا تنتج القيمة للزبون وعملت على استهداف وبدقة جماعات الزبائن، حيث تعتقد أنها قادرة على خدمتهم بشكل أفضل، وحددت ما يمكن أن تقوم به لأجلهم، ثم تعلمت كيف تلبي حاجات كل نوع من الزبائن ضمن السوق المستهدفة.

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق، الإدارة العليا: التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي، بميك للنشر، الجيزة، مصر، الطبعة الثالثة، 2004، ص: 39.

<sup>2</sup> Marc GIGUET, La dynamique stratégique de L'entreprise, Edition d'Organisation, Paris, 1998, p: 19.

<sup>3</sup> Raymond THIETART, La stratégie de l'entreprise, Edition International, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 1997, p: 165.

## المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية

وتنقسم محددات الميزة التنافسية كما صاغها بورتر "Porter" الى محددات رئيسية ومحددات مكملة كما يلي:

### 1-المحددات الرئيسية

تشمل المحددات الرئيسية العوامل الآتية<sup>1</sup>:

**-ظروف عوامل الإنتاج :** يعد مفهوم عوامل الإنتاج من المنظور التقليدي المتداول، لأنه يتضمن بالإضافة إلى العوامل التقليدية المتمثلة في الموارد البشرية والطبيعية ورأس المال عوامل أخرى من شأنها أن تشكل بدورها عوامل مساندة لوسائل الإنتاج ويدخل في ذلك الهياكل القاعدية ونظم الاتصالات ومراكز البحوث.

أما المقصود بظروف عوامل الإنتاج فيعني مدى وفرتها وملائمتها وسهولة وصول المؤسسات إليها، فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتخفض تكلفتها وتزداد فعاليتها وكفاءتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية للمؤسسات، غير أن وفرة وأهمية هذه العوامل لا يكون مجديا في حالة سوء استخدامها، وربما أدى ذلك إلى فقدان روح الإبداع والتطوير لدى المؤسسة في حين قد تدفع الندرة النسبية لعوامل الإنتاج بالمؤسسة إلى الإبداع والتطوير بما يخلق ميزة تنافسية، لذا يرى بورتر Porter أن توافر عوامل الإنتاج الأساسية يعتبر شرطا لتحقيق ميزة نسبية في صناعة ما، وإن كان غير كاف لارتباط ذلك بكفاءة استخدام عوامل الإنتاج وتطويرها<sup>2</sup>.

**-ظروف الطلب :** تستطيع المؤسسات والصناعات على حد سواء تحقيق ميزة تنافسية، إذا ما استجابت إلى ظروف الطلب من حيث حجمه، تأثيراته وأنماطه المختلفة، فكلما تحقق نمو الطلب وارتفع كلما أدى إلى إمكانية تصريف منتجات المؤسسة، مما سيفتح مجالا للجوء إلى اقتصاديات الحجم، واستغلال آثار الخبرة والتعلم بهدف رفع وتحسين مستوى الإنتاجية، ومنه رفع القدرة التنافسية للمؤسسة، وكلما زادت الضغوطات المستمرة من قبل المستهلكين لطلب منتجات متميزة هذا سيدفع بالمؤسسات المتنافسة إلى المزيد من الإبداع، الابتكار وتفعيل التكنولوجيا رفعا لمستوى الجودة وتحقيقا لخاصية التمييز في المنتجات، الأمر الذي ينعكس في النهاية على تقوية المزايا التنافسية المحققة للصناعة مقارنة بالمنافسين الآخرين<sup>3</sup>. لذا على المؤسسة التي تسعى إلى الرفع من تنافسيتها أن تستغل ظروف الطلب بما يحقق أهدافها من جهة، وأن تسعى إلى توجيهه وتكيفه وفق إستراتيجياتها من جهة أخرى.

**-ظروف الصناعات المرتبطة والمساندة :** ويقصد بالصناعات المرتبطة تلك " الصناعات التي تشترك معا في التقنيات، المدخلات، قنوات التوزيع والعلماء، أو تلك الصناعات

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الاداء لشركات الاتصالات في الأردن، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات الادارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005، ص: 74.

<sup>2</sup> بحضرة سمالي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006، ص: 37.

<sup>3</sup> Michael Porter, Choix Stratégiques Et Concurrence, Edition Economica, Paris, 1982, p : 04.

المنتجة لموارد مكملة لهذه الصناعة، بينما الصناعات المساندة هي التي تقدم الدعم للصناعة بالمدخلات اللازمة للإنتاج<sup>1</sup>.

للصناعات المرتبطة والمساندة دور هام في قدرة الصناعة على المنافسة الدولية، وهذا يعني أن تكون للدولة صناعات ذات مستوى عالمي تكون مرتبطة ومساندة لبعضها البعض، الأمر الذي يساهم في إثراء الميزة التنافسية للدولة في أنشطة أو صناعات محددة أو في أجزائها. ويمثل تواجد الصناعة كجزء من تجمعات صناعية عنقودية عاملا أساسيا في تحقيق الميزة التنافسية ويرى بورتر "Porter" أن المنافسة تتأثر بوجود هذه التجمعات من خلال زيادة إنتاجية المؤسسات، المكونة للعنقود وزيادة قدرتها على الابتكار، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المستقبل، وما ينجم عنها من وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة أو خبرة فنية أو منافذ توزيع، كما أن استغلال تلك الترابطات بشكل جيد سواء على مستوى التمييز أو التكاليف سيرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة، ويتوقف كل ذلك على مدى توافر هذه الصناعات المساندة لبعضها البعض، وعلى مدى كفاءتها وعلى درجة ارتباطها فيما بينها<sup>2</sup>.

-إستراتيجية، هيكل وتنافسية المؤسسة: بقدر ما يكون الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة جيدا بقدر ما تكون ذات قدرة تنافسية عالية، وبالعكس ستكون عرضة لفقدان تميزها وقدرتها على المنافسة وإخلاء المجال السوقي للمتنافسين، هذا الوضع الاستراتيجي والتنافسي يبقى محكوما بهيكل المؤسسة ومختلف التفاعلات التنظيمية من جهة، وبدرجة المنافسة وتأثيرات مختلف قوى المنافسة كعامل خارجي من جهة أخرى، وبهدف تحسين الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة يرى بورتر "Porter" أنه يجب على المؤسسة أن تسعى بشكل دائم إلى الابتكار، التطوير، التحسين، التجديد، رفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية، فضلا عما توفره المنافسة من تعميم للتكنولوجيا، سرعة تدفق وانتشار المعلومات الخبرة وإفساح المجال لاقتصاديات الحجم، وهي كلها عوامل تصب مباشرة في تنافسية المؤسسة<sup>3</sup>.

## 2-المحددات المساعدة

تشمل المحددات المساعدة عناصر عديدة من بينها ما يلي:

-دور الحكومة : على الرغم من أن بورتر "Porter" لم يعتبر الحكومة أحد المحددات الرئيسية للميزة التنافسية إلا أنه أشار إلى دورها الفعال باعتبارها من المحددات المساعدة في خلق الميزة التنافسية، وذلك من خلال التأثير بصورة إيجابية أو سلبية على باقي المحددات الأخرى<sup>4</sup>.

ويظهر هذا الدور من خلال السياسات الحكومية في التأثير على شروط الإنتاج مثلا من خلال الإعانات والسياسات اتجاه أسواق رأس المال والسياسة التعليمية، أو من خلال التأثير على قوانين حماية المستهلكين، كذلك فإن الحكومة قد تؤثر على خصائص الصناعات

<sup>1</sup> سامية لحول ، التسويق والمزايا التنافسية-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007- 2008 ص: 72.

<sup>2</sup> سامية لحول، المرجع أعلاه، ص: 73.

<sup>3</sup> يحضية سملالي، المرجع السابق، ص: 39.

<sup>4</sup> سامية لحول، المرجع السابق، ص: 73 .

المرتبطة والمساندة من خلال دعم هذه الصناعات ووضع المواصفات القياسية لمنتجاتها أيضا فالحكومة من خلال سياساتها وتشريعاتها تؤثر على إستراتيجيات المنشآت ودرجة التنافس بينها، من خلال أدواتها المتمثلة في<sup>1</sup>: تشريعات أسواق رأس المال، السياسات الضريبية، قوانين الاحتكار، التأثير على سياسة سعر الصرف، فرض معايير صارمة للحفاظ على سلامة المنتجات والبيئة.

**- دور الصدفة:** تلعب الأحداث العفوية أو التلقائية التي تحدث بمحض الصدفة دورا هاما في تنافسية ونجاح كثير من الصناعات بالرغم من ضآلة أثرها، حيث أنها في الغالب تقع خارج إطار قوة المؤسسات وقوة الدولة وسيطرتها، وتأتي أهمية الصدفة فيما ينتج عنها من خلق فجوات أو ثغرات تسمح بحدوث تغييرات في الوضع التنافسي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نوير طارق، دور الحكومة الداعم للتنافسية -حالة مصر-، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، 2002، ص: 09.

<sup>2</sup> سامية لحو، المرجع السابق، ص: 73.

## خلاصة الفصل الثالث

اختص الفصل الثالث بدراسة تنافسية المؤسسة والميزة التنافسية، وذلك في ثلاث مباحث حيث اهتم الأول منها بموضوع تجزئة سوق المؤسسة من خلال عدد من العناصر كتحديد أهميتها ومتطلبات التجزئة الفعالة لسوق، أما المبحث الثاني فقد عني بدراسة تنافسية المؤسسة كمفهومها وتحليل الصناعة وقوى التنافس ومختلف استراتيجيات التنافس، في حين تطرق المبحث الثالث لموضوع الميزة التنافسية من خلال مجموعة من النقاط كتعريفها ومصادرها، ومن بين أهم النقاط التي يمكن استخلاصها من هذا الفصل ما يلي:

-تساعد تجزئة السوق في عملية التعرف على حاجات ورغبات الزبائن، وكذا الفرص المتاحة والمرتبقة أمام المؤسسة وتقييم الحالة التنافسية للسوق؛

-تعتبر التنافسية على القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب بكفاءة أكثر من المؤسسات الأخرى وذلك للحصول على رضا الزبائن.  
-إن تحليل هيكل الصناعة يمكن المؤسسة من التعرف على عوامل النجاح التي تتحكم فيها والتي لا بد من توافرها لإحداث التوافق المطلوب مع القوى الخمسة للتنافس، كما يساعد تحليل هيكل الصناعة للمؤسسة على الوقوف على نقاط قوتها وضعفها مما يساعد على تدعيم موقفها في الصناعة التي تنتمي إليها؛

-الميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس، وترتبط الميزة التنافسية بالقيمة المقدمة للزبائن، والحكم عليها يرجع لتقويم الزبائن.

إذا فإن اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية يرتبط بمدى إشباع حاجات ورغبات الزبائن وذلك بتقديم منتوجات وخدمات وفق ما يطلبون، ولا يتحقق هذا إلا إذا توجهت المؤسسة بحاجات ورغبات الزبائن.

# الفصل الرابع

الأبعاد الاستراتيجية لإدارة علاقات  
الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية.

## الفصل الرابع

### الأبعاد الاستراتيجية لإدارة علاقات الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية.

#### المبحث الأول: استخدام التكنولوجيا ضمن ادارة علاقات الزبائن

المطلب الأول: الأدوات التكنولوجية لإدارة علاقات الزبائن  
المطلب الثاني: متطلبات التكنولوجيا المستخدمة في ادارة علاقات الزبائن  
المطلب الثالث: أثر استخدام التكنولوجيا على المؤشرات التنافسية للمؤسسة

#### المبحث الثاني: رضا الزبائن ضمن إدارة علاقات الزبائن

المطلب الأول: مفهوم رضا الزبون  
المطلب الثاني: الاصغاء للزبون  
المطلب الثالث: دور القيمة المدركة من طرف الزبون في الرفع من رضاه  
المطلب الرابع: دور رضا الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة

#### المبحث الثالث: ولاء الزبائن ضمن ادارة علاقات الزبائن

المطلب الأول: تعريف ولاء الزبون  
المطلب الثاني: انواع ووسائل ولاء الزبون  
المطلب الثالث: دور القيمة المدركة من طرف الزبون في الرفع من ولاءه  
المطلب الرابع: دور ولاء الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة

## مقدمة الفصل الرابع

في ظل المنافسة الشديدة أصبحت المؤسسات تبحث عن كل ما يميزها لرفع من تنافسيتها وتحقيق التفوق في السوق، ومن أجل هذا أصبحت على قناعة تامة بان بقائها مرهون بمدى تفوقها في تلبية رغبات وتوقعات زبائنها، وان توجهها بالزبون هو الاختيار الأنسب الذي يجب وضعه في صميم استراتيجياتها، فمسألة ادارة علاقات الزبائن لم تعد مسألة اختيارية بل أصبحت واجب يفرض على المؤسسة التطوير والتحسين المستمر للمنتوجاتها في كل النواحي، وتعتبر التكنولوجيا أداة إدارة العلاقة مع الزبائن حيث أنها تؤدي دورا مزدوجا، في التواصل مع الزبائن وجمع البيانات والمعلومات عن الزبائن ويتطلب هذا تطبيقات تقنية وبرمجيات محوسبة خاصة ليتم تخزين هذه المعلومات وتحليلها بشكل دقيق وتوظيفها في بناء الخطط الاستراتيجية للمؤسسة ومع استخدام التكنولوجيا تستطيع المؤسسة أن تحقق تطلعات الزبون، وبالتالي تحسين تنافسية المؤسسة.

كما ان رضا الزبون عن منتج معين سيدفعه إلى تكرار الشراء، والحديث الايجابي عن المؤسسة ومنتوجاتها، هذا ما سيؤدي إلى تحسين تنافسية المؤسسة وزيادة قوتها. ويتكرر الشراء وزيادة تعلق الزبون بمنتوجات المؤسسة نتيجة زيادة القيمة المدركة التي تقدمها له المؤسسة، وفي اغلب الأحيان وبمرور الوقت ستتحول حالة الرضا إلى ولاء للمؤسسة واستعداد للإخلاص لها، مما يؤدي إلى زيادة مردودية المؤسسة والرفع من تنافسيتها وتميزها أمام المنافسة وبالتالي بقاءها وتفوقها. ومن أجل إيضاح الأبعاد الاستراتيجية لإدارة علاقات الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية جاء هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى المباحث الموالية:

- استخدام التكنولوجيا ضمن ادارة علاقات الزبائن؛
- رضا الزبون ضمن ادارة علاقات الزبائن؛
- ولاء الزبون ضمن ادارة علاقات الزبائن.

## المبحث الأول: استخدام التكنولوجيا ضمن إدارة علاقات الزبائن

تأثر التكنولوجيا المستخدمة في إدارة علاقات الزبائن على الطريقة التي يتم بها جمع المعلومات ومن ثم التنسيق بين مختلف أقسام وخدمات المؤسسة لتجتمع معا مشكلة كلا متكاملًا حول الزبون وعلى كافة قنوات الاتصال المتوفرة. وهذا ما يشكل الهدف الأساسي من عملية أتمتة الوظائف الذي أصبح ممكنا ومتاحا بفضل توفر التكنولوجيا الجديدة.

لهذا سيتم في هذا المبحث توضيح الأدوات التكنولوجية والمتطلبات التكنولوجية لإدارة علاقات الزبائن، وتأثير التكنولوجيا المستخدمة على مؤشرات التنافسية في المطالب الآتية:

-الأدوات التكنولوجية لإدارة علاقات الزبائن؛

-متطلبات التكنولوجيا المستخدمة في إدارة علاقات الزبائن؛

-أثر استخدام التكنولوجيا على المؤشرات التنافسية للمؤسسة.

### المطلب الأول: الأدوات التكنولوجية لإدارة علاقات الزبائن

يركز تطبيق مفهوم إدارة علاقات الزبائن على مجموعة من الأدوات والتمثلة أساسا في تكنولوجيا المعلومات، إذ إن تكنولوجيا المعلومات أحد العوامل الرئيسية التي تساعد في تطوير الأداء المؤسسي، وتستغل إدارة علاقة الزبائن التكنولوجية وذلك لجمع وتحليل البيانات حول الزبائن وتفسير سلوك الزبون وتطوير نماذج التنبؤ والاستجابة لتواصل بشكل فعال وضمن الزمن المحدد وإيصال المنتج والخدمة للزبون بشكل فوري، والمساعدة على خلق صورة متكاملة عن الزبائن من أجل التعلم من التفاعلات السابقة للاستعداد للتفاعلات المستقبلية.

استعمال التكنولوجيا تساعد على جعل العلاقات مع الزبائن أكثر وضوحا وقوة، إن استراتيجية إدارة علاقات الزبائن المعتمدة على التكنولوجيا تطور المردودية الفردية للزبون وتحولها إلى استثمارات طويلة الأمد<sup>1</sup>.

إن التكنولوجيا الجديدة وعلى رأسها الانترنت إضافة إلى البرامج المرافقة لها تشكل ثورة حقيقية ضمن العلاقة مع الزبون بتقديم مجموعة من المزايا للمؤسسات أهمها<sup>2</sup>:

-تعزيز خبرة الزبون؛

-تخلق عدة قنوات للزبون للاتصال بالمؤسسة؛

-تساهم في تقديم خدمات أفضل للزبون؛

-تساعد على وضوح المعلومات وشفافيتها؛

-تقليل وقت الخدمات؛

-تحسين القرارات؛

<sup>1</sup> Byblice COOVI, MANAGEMENT DU CYCLE DE VIE DU CLIENT : PROPOSITION D'UN MODELE D'EVALUATION DE L'UTILISATION DES LOGICIELS CRM, Thèse pour le grade de Docteur de L'université D'Auvergne de Clermont 1, Discipline : Sciences de Gestion, Le : 01 Décembre 2010, p: 34.

<sup>2</sup> Ali M . AL-KOURI, Critical Thoughts From a Government Mindset, CHARTRIDGE BOOKS OXFORD, UK, 2013, p: 45.

- جمع معلومات كافية ونوعية عن الزبائن بسرعة وبتكلفة قليلة نسبياً؛
  - متابعة الزبائن على كافة مستويات العلاقة والاتصال معه؛
  - الاحتفاظ بتاريخ دقيق لكل زبون؛
  - تسمح بنشر رسائل مكثفة بطريقة سريعة إلى جمهور عريض وبتكلف قليلة؛
  - تحسين فعالية وجودة خدمة الزبائن.
- ومن بين الأدوات المستخدمة في إدارة علاقات الزبائن ما يلي:

### 1- التطبيقات الآلية لقوى المبيعات

- وهي عبارة عن برمجيات الاعلام الآلي التي تساعد في اعطاء عمليات البيع الصفة الآلية من اجل تقصير دورة البيع وزيادة عملية البيع، وتسمح التطبيقات الآلية لقوى البيع بما يلي<sup>1</sup>:
- بناء سجلات الزبائن؛
  - ادارة المبيعات وحسابات الزبائن؛
  - ادارة برامج الزبائن الخاصة؛
  - ارسال نتائج وتقارير الأنشطة الى مخزن المعلومات ليحري استخدام هذه المعلومات على مستوى كافة اقسام التسويق والبيع؛
  - توفير سجلات محدثة عن الزبون الحالي والمحتمل، هذا ما يساعد مقدمي الخدمة في تفعيل العلاقة مع الزبون.

### 2- مراكز الاتصال

- هي عبارة عن التكامل بين جهاز الكمبيوتر والهاتف، بحيث يقوم الموزع الآلي سواء كان صوتي او بريدي او ويب بجمع البيانات عن الزبائن، اذ يظهر المعلومات الخاصة بكل زبون بصفة اوتوماتيكية بمجرد الاتصال به، وهذا ما يسمح بتقديم الخدمة حسب خصائص كل زبون.

### 3- الطرق الالكترونية في التعاملات النقدية

- مثل البطاقات التي تستخدم الاموال في عمليات الشراء والبيع.

### 4- الاقراص المدمجة

- حلت الاقراص المدمجة محل الكتالوجات مرتفعة الثمن، ويتم استخدامها في التسويق المباشر لكونها اكثر وضوحاً من الورق مرتفع الجودة.

### 5- أجهزة الهاتف المحمول

- توفر اجهزة من امكانية التواصل مع الشخص المطلوب مباشرة وبأقل التكاليف من خلال توجيه الاتصالات المباشرة أو الرسائل القصيرة.... الخ.

<sup>1</sup> Crosby LA, Johnsons L, Technology: friend or foe to customer relationship?, Marketing management, Vol 10, No 4, 2001, p: 10.

#### 6-البطاقات البلاستيكية

تستخدم البطاقات البلاستيكية سواءا كانت تحتوي على شرائط ممغنطة او عبارة عن بطاقات ذكية.

#### 7-المواقع الالكترونية والايمل التسويقي

تساهم المواقع الالكترونية في الوقت الحالي في عملية التواصل مع الزبائن اينما كانوا بفضل توفر الانترنت.

#### 8-مخزن البيانات

مخزن البيانات عبارة عن اداة لجمع البيانات من مصادر مختلفة ليتم تحويلها الى معطيات متجانسة تساعد على اتخاذ القرارات التسويقية، وتوفير اكبر كم من المعلومات في الوقت المناسب، ومراقبة سلوك الزبون والتنبؤ بالمشتريات.

#### 9-أداة التنقيب عن البيانات

بعد عملية جذب الزبائن من خلال حملات الاعلان والدعاية يتم جمع المعلومات عنهم وانشاء قاعدة بيانات ليتم بعد ذلك التنقيب في هذه البيانات واختيار الزبائن المستهدفين ليتم الاتصال بهم، كما يساعد التنقيب في البيانات من تدارك الاخطاء التي قد تقع اثناء انشاء قاعدة البيانات.

#### 10-الانترنت

تعد الانترنت وسيلة مهمة في ادارة علاقات الزبائن لأنها تمتاز بالسرعة وسهولة جمع المعلومات، مما يساعد على بناء علاقة قوية وواضحة مع الزبائن، المعلومات عن الزبائن والوسائل التكنولوجية تشكل اساس ادارة علاقات الزبائن، التطور السريع للانترنت والتكنولوجيا اصبح يشكل جزءا هاما في العلاقة بين المؤسسات وزبائنهم<sup>1</sup>. يشكل الانترنت اليوم قناة تسويقية جديدة ومهمة ومختلفة، فثقافة الانترنت والتسويق عبره فيها تحديات ولها خواص فريدة يجب الانتباه إليها<sup>2</sup>:

**-جمع المعلومات بسهولة:** ضمن استخدام الزبون للموقع الالكتروني للمؤسسة، فإن من مصلحته الإدلاء بعدد معين من المعلومات من أجل الحصول على عرض شخصي متكيف مع متطلباته. وهذه هي حال نماذج التواصل، حيث يطلب من الزبون ترك مجموعة معينة من المعلومات الشخصية. حالما يقوم الزبون بترك هذه البيانات الشخصية، فإنها تصبح مخزنة ضمن مخزن بيانات أو قواعد بيانات، حيث يمكن للمؤسسة العودة إليها وتكتملها ببيانات إضافية، وأيضا استخلاصها واستخدامها بطريقة معينة من أجل بناء قاعدة بيانات فعالة.

<sup>1</sup> Asif PERWEJ, Analytical Study for Seeking Relation Between Customer Relationship Management and Enterprise planning, IJACM , International Journal of Arts Commerce & Management, Vol 10, No 01, June 2011, p: 6.

<sup>2</sup> عبود طلال، التسويق عبر الانترنت، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، 2000، سوريا، ص: 19.

-ظهور تسويق أكثر فعالية: إن التشارك بكافة المعلومات المجمعة ضمن قاعدة بيانات مركزية يسمح للمؤسسة ان تكون أكثر مرونة وفعالية طالما أنها تمتلك الوسائل اللازمة لتعظيم التفاعلية بين مختلف أقسامها.

إن لهذا الإجراء المنفذ في لحظة التعاقد تأثير هام على قرار الزبون ليكون شراءه أكثر عفوية واندفاع، إضافة إلى ذلك، فإنه من الممكن إتمام الإجراء من خلال إرسال رسالة إلكترونية إلى مركز الاتصال المبرمجة ليتم الاتصال بالزبون خلال النصف ساعة القادمة. أو أنظمة أخرى للاتصال مباشرة.

وهكذا يتيح الانترنت الفرصة لزيادة فعالية الأنشطة التسويقية من خلال جمع المعلومات عن الزبائن لتوجيههم نحو العروض الأكثر ملائمة لرغباتهم ومتطلباتهم، وتوفير فرص أفضل للتفاعل معهم والرد على استفساراتهم، بما يحقق توفير وقت الزبون لتوجيهه نحو ما يريد مباشرة، بل وإتمام بحثه بمعلومات إضافية عن كل ما يتقاطع مع طلبه من خلال المعلومات المجمعة عنه.

-الإسهامات المرتبطة بالعلاقة: يلعب الانترنت والتكنولوجيا المرتبطة به دورا مهما في تحسين العلاقة مع الزبائن، وإتاحة جميع الفرص الممكنة للاستفادة منها في تحسين رضاه ودرجة ولائه للمؤسسة وإقناعهم بأنهم محقين تماما في اختيارهم للمؤسسة ومنتجاتها والخدمات المقدمة من قبلها. مع الأخذ بعين الاعتبار ارتفاع مستوى تطلب الزبون ووصوله حد المبالغة أحيانا. كما تسمح هذه التكنولوجيا بما فيها الانترنت بالتواصل مع مختلف مجموعات الزبائن ( المتحصل عليها بعملية التجزئة) بطريقة تفاعلية وديناميكية، ويمكن للزبون أن يجد معلومات تلاءم بحثه الشخصي عبر الانترنت، إضافة إلى إمكانية طلب تزويده بكافة المعلومات الإضافية اللازمة وخاصة فيما يتعلق بمنتجات المؤسسة وخدماتها الحالية والمستقبلية والتغييرات الطارئة على كتالوج العروض والمواصفات الفنية والتقنية لكل عرض. الأمر الذي يسهم بخلق ومضاعفة الثقة ضمن العلاقة.

صحيح أن القنوات المفضلة للاتصال لا تزال الهاتف والتواصل المباشر إلا أن التواصل عبر الانترنت والإيميل أكثر الأحيان يسمح للزبون بالحصول على جواب سريع ومفصل خاصة فيما يتعلق بإرسال مستندات أو الحصول على جواب خبير مرفقا لرسوم او مقاطع صوتية ومصورات توضيحية.

إضافة إلى ذلك، يضمن الانترنت مساحة تفاعلية مهمة بين المؤسسة وعملائها من خلال الولوج إلى نتائج تحقيقات واستبيانات الرضا عبر الأنترنت، وتقوم المؤسسات غالبا بإنشاء المواقع لإعطاء الزبون فرصة التعرف الأفضل على المؤسسة وأنشطتها والعروض المقدمة، ولكن من خلال آراء الزبائن الآخرين المجربين والمتعاملين معها. الأمر الذي يزيد من وثيقة هذه المعلومات بالنسبة للزبون الجديد، الذي لا يزال في طور استكشاف المؤسسة وعروضها

تسمح الانترنت والتكنولوجيا بتحديث معلومات الزبائن بصورة مستمرة وفعالة وخاصة عند تنقلهم وتغيير مسكنهم أو تغيير وضعهم الوظيفي أو ما شابه. الأمر الذي يعطي الفرصة لعناصر المبيعات والتسويق بالولوج إلى هذه المعلومات واكتشاف الفرص الجديدة المترتبة على تلك التغييرات والتفكير في العروض الأكثر ملائمة في ضوء المعلومات الجديدة، ليشكل

كل ما سبق كلا متكاملًا يساهم في تكوين علاقة على درجة عالية من التميز والخصوصية مع الزبائن.

منذ دخول الانترنت ضمن إدارة علاقات الزبائن، فإن الوسائل التقليدية بدأت تتلاشى سريعًا مفسحة المجال لوسائل تسويقية جديدة عبر الانترنت ومن خلال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصالات التي سمحت بأتمتة عددًا كبيرًا من الإجراءات مسرعة انتشار المعلومات ومخفضة الوقت اللازم للرد على الزبائن من أجل تحسين الحوار والتفاعلية ضمن العلاقة معهم.

### المطلب الثاني: متطلبات استخدام التكنولوجيا لنجاح ادارة علاقات الزبائن

بعد انتشار استخدام التكنولوجيا في التسويق والتعامل مع الزبائن أصبح من السائد الاعتقاد بأن معظم المؤسسات تجد أن الأرباح الناتجة عن زيادة الكفاءة والمهارة في التعامل مع الزبائن سوف تحل محلها الأرباح الناتجة عن زيادة القوة الشرائية وتقليل الاحتكاك المباشر مع السوق.

وقد تحمست أغلب المؤسسات لاستخدام التكنولوجيا في التعامل مع الزبائن لعدة أسباب أهمها رفع مستوى مهاراتهم والاستمرار في حلبة المنافسة أمام منافسيهم، فقد أصبحت التطبيقات التكنولوجية أكثر الوسائل انتشارًا للتواصل والتفاعل مع الزبائن. ولضمان نجاح التكنولوجيا المستخدمة في التعامل مع الزبائن، لابد من أن تتوفر على مجموعة الشروط أهمها ما يلي:

1-تكنولوجيا ادارة علاقات الزبائن هي مجرد أداة وليست استراتيجية لذلك من المهم جدا معرفة حجم قدرات المؤسسة مقارنة بمهارات وقدرات المنافسين ودراسة موقعها الحالي وإلى أين ستصل في المستقبل، لهذا لا يجب ان تعتمد المؤسسة على فريق رجال المبيعات ولكن يجب ان تتوجه مباشرة إلى أفضل زبائنها وتحصل منهم على تقييم صادق للمؤسسة من وجهة نظرهم، وعن أفضل الموردين من وجهة نظرهم وكيف يديرون علاقات ناجحة مع زبائنهم. هذا هو الحصاد النموذجي حيث على أساسه تتشكل رغبات وتوقعات الزبائن؛

2-يجب قياس علاقات الزبائن الحالية وتبين هل كل الزبائن المتميزين يشعرون بولائهم الحقيقي للمؤسسة وملتزمون لهذا الولاء تجاهها؟ أم أن هذا الارتباط بحكم العادة وبتأثير قوة الاستمرار. وهذه هي الخطوات الصحيحة لقياس ما إذا كانت التكنولوجيا قد أتاحت تقديم خدمات تتماشى مع نماذج تسويقية جديدة. أو أنها أتاحت فقط تطبيقات تكنولوجية جديدة وهل ساعدت على تقوية العلاقات مع الزبائن أم لا؟

كل هذه الأمور هامة جدا خاصة في الأسواق ذات العمليات الشرائية معقدة التنظيم، أيضا العلاقات التي أقامها الموردون مع أصحاب منافذ التوزيع أثناء مواسم التخفيضات هي علاقات مهددة بالإنيهار، ولكن التهديد الأكبر غالبا ما يأتي من أفراد الإدارة العليا الذين يتحكمون في حركات الشراء ويفرضون عقد المزايدات للحصول على أسعار أقل؛

3- نجاح مبادرات نشر استخدام ادارة علاقات الزبائن وتكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن يعكس في الأساس التوجه التنظيمي وليس مجرد إدارة لقواعد بيانات، أو تكامل أنظمة، أو اختيار لبرامج جاهزة، وذلك أن تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن يجب النظر إليها على أنها مجموعة من الوظائف المتشابكة التي تعمل من أجل تعميق السوق ورفع الكفاءات؛

4-نشر النظم التكنولوجية لإدارة علاقات الزبائن عن طريق مراكز الإتصال يتكلف مبالغ كبيرة وتزداد التكلفة إذا أرادت المؤسسة استمرار هذا النشر لمدة طويلة كما أن هذا سوف يتطلب بالإضافة إلى التكلفة قيادة قوية وتكليفات صارمة للمديرين وحوافز لتشجيع العاملين للعمل بجد ولتحقيق عائد أعلى على الإستثمار؛

5-يجب على المؤسسات عند استخدامها للوسائل التكنولوجية في التعامل مع الزبائن، ان تتخذ خطوات وقائية لمنع الوصول الغير مرخص ولغير ذوي العلاقة لبيانات الزبائن من خلال وضع سياسات خاصة لحماية خصوصية المعلومات الخاصة بهم كمحفز للزبائن يشعروهم بالثقة للإفصاح عن بياناتهم، لأنه تظهر لدى الزبون بعض المخاوف من إمكانية استغلال هذه البيانات أو بيعها لشركات أو مؤسسات أخرى، أو استخدامها لمضايقات شخصية مما يجعله متخوف من الادلاء بمعلومات تفصيلية عنه<sup>1</sup>؛

6-لا بد من دمج التطبيقات التكنولوجية ضمن باقي القنوات وتحقيق التكامل بدلا من فصلها واستمرارها بمعزل عما يقدم من خلال قنوات أخرى وهذا التكامل بين القنوات التي تعمل لصالح المؤسسة يتطلب نفس الجهود المبذول في الدمج وتحقيق التوافق بين مبادرات إدارة علاقات الزبائن في التكنولوجيا للتنسيق بين نقاط الإتصال معهم.

والحقيقة ان الميزة التنافسية لا تأتي إلا بدمج التكنولوجيا داخل استراتيجية إدارة علاقات الزبائن ككل على أن يتم ذلك بطريقة أفضل وأسرع مما تحققه المنافسة المعتادة. ويجب ان تتوفر التكنولوجيا على مجموعة من المواصفات وهي<sup>2</sup>:

-قابلية الاستخدام: التطبيقات يجب ان تكون سهلة بالنسبة للزبون وبأقل جهد ممكن، في السابق كان يستخدم دليل المستخدم، ولكن في التطبيقات الحالية اصبحت تستخدم على اساس سلوك الزبون ورغباته.

-المرونة: يجب ان توفر التكنولوجيا البدائل للمستخدم في اي وقت.

-فعالية التنفيذ: التطبيقات التكنولوجية يجب ان تكون سريعة وفعالة، إلا انه عندما تكون الشبكة محملة بقاعدة بيانات ضخمة فان ذلك يؤدي الى بطئ الخدمة، لدى يتم وضع خادم منفصل لتطبيقات ادارة علاقات الزبائن وآخر خاص بقاعدة البيانات، كما يجب مراعاة حجم الرسائل التي ترسل الى الزبون وسهولة فتحها.

-التطور: يجب ان تمتاز التطبيقات بالتطور والتوسع السريع، والقدرة على تحمل الضغط الناتج عن زيادة عدد المستخدمين.

<sup>1</sup> Gordon BOYCE, Beyond Privacy: The Ethics of Customer Information Systems, Informing Science, June 2002, p: 114.

<sup>2</sup> Buttle FRANCIS, Customer relationship Management, Elsevier, USA, First edition, 2005, p: 73.

**-الحماية:** يجب ان تتوفر التكنولوجيا على برمجيات حماية متطورة للمحافظة على خصوصية بيانات ومعلومات الزبائن لمنع اي اختراق للمعلومات التي يتم التعامل معها بسرية تامة.

بالرغم من الفاعلية التي تضيفها التكنولوجيا الى ادارة علاقات الزبائن إلا انها لا يمكن ان تلغي دور التواصل المباشر مع الزبائن، لان هذا التواصل هو المصدر الاساسي لبناء الثقة، مما يتطلب بناء ادارة علاقات الزبائن التي تكامل بين الاتصال التقليدي المباشر والتكنولوجيا بكل وسائلها الحديثة، لان التكنولوجيا تأتي مكملة للعلاقة المباشرة مع الزبائن كما يجب ان تندمج التكنولوجيا مع كافة المكونات والوظائف لينتج عن استخدامها نجاح في بناء العلاقة مع الزبائن.

### المطلب الثالث: أثر استخدام التكنولوجيا على المؤشرات التنافسية للمؤسسة

يؤدي استخدام التطبيقات التكنولوجية في التعامل مع الزبون الى التأثير على المؤشرات التنافسية للمؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر كما يلي:

#### 1-زيادة الأرباح

تهدف التكنولوجيا إلى اكتساب معارف جديدة والتي عند تطبيقها على الإنتاج والتعامل مع الزبون سوف تؤدي إلى منتجات جديدة أو التوصل إلى طرق وعمليات إنتاج جديدة. قد تحاول المؤسسة وضع سعر تعظم به مكاسبها ينتج عن ذلك المنتج الجديد، خاصة في الحالات التي تجد المؤسسة نفسها محتكرة أو على الأقل متفوقة كثيرا على منافسيها في تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن، وهذا يعني حصولها على قوة سوقية أو قدرة احتكارية ولو مؤقتة، بما أنه قد يعتمد أحد المنافسين إلى تقليد إبداع المؤسسة.

#### 2-تحسين الإنتاجية

إن صعوبة إيجاد أفكار إبداعية جديدة والرغبة في المساهمة في نجاح المؤسسة، قد تكون أهم المحفزات لزيادة المورد البشري في المؤسسة، نظرا لأن اليد العاملة خاصة المتخصصة والمؤهلة تحتاجها المؤسسة في فهم واستغلال التكنولوجيا، الذي ينظر إليه كنتاج لمعارف ومعلومات علمية وتكنولوجية تحتاج لمورد بشري متخصص، كما يساعد الإبداع التكنولوجي في تحسين كفاءات الأفراد عن طريق كسبهم لطرق جديدة في التعاون والتعامل مع بعضهم ومع الزبائن، وكسب التجارب عن كل عملية اتصال بالزبائن بحيث تكون لهم المهارات والخبرات اللازمة لاستعمال التكنولوجيا الجديدة في إدارة علاقات الزبائن، وذلك يشكل ميزة تنافسية تتفوق بها المؤسسة على منافسيها من ناحية الكفاءات البشرية اللازمة لاستغلال تكنولوجيا معينة، أو حتى تعديل العملية الإنتاجية وبالتالي تحسين إنتاجية المؤسسة.

#### 3- تخفيض التكاليف

تعمل التكنولوجيا على جعل التكلفة النهائية في حدها الأدنى وذلك من خلال:  
-التخفيض من تكلفة الوحدة، حيث تتسابق المؤسسات على الإتيان بالتحسينات أو التغييرات في المنتجات التي تقلل من التكلفة في ظل المنافسة، عن طريق الاتصال الفعال بالزبون

ومعرفة رغباتهم، وهذا ما يمكن المؤسسة من ترشيد أكثر لعملية الإنتاج وتحقيق هوامش ربح أكبر، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار بواسطة استثمارات جديدة أو إضافية؛  
-استخدام التكنولوجيا حسن عددا مهما من النقاط ضمن إدارة علاقات الزبائن، إلا ان الميزة الأكثر جذبا لاستخدام التكنولوجيا من قبل المؤسسات، قدرتها على القيام بكافة الأنشطة التقليدية بتكلفة منخفضة جدا، حيث أن الاتصال بوسائل تكنولوجيا هو الأقل تكلفة<sup>1</sup>، ويمكن للمؤسسة الآن مع ميزانية صغيرة وبفضل التكنولوجيا الوصول إلى فئة عريضة من الزبائن وبسرعة وبسهولة عاليتين؛  
-إدخال تقنيات جديدة في عملية التواصل مع الزبون وجمع المعلومات اللازمة عنه يؤدي الى تمكين التجهيزات وآلات الإنتاج من الإسراع ومعالجة أكبر كمية من المدخلات خلال فترة زمنية معينة، فترتفع بذلك عدد الوحدات المنتجة بالمؤسسة؛ مما يسمح للمؤسسة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم وبالتالي تخفيض تكاليفه.

#### 4-زيادة الحصة السوقية

يمكن أن تزيد التكنولوجيا من الحصة السوقية للمؤسسات الأكثر نجاحا في إدارة علاقات ناجحة مع زبائنهم المتميزين. ومع وجود القدرات والإمكانات التكنولوجية تستطيع المؤسسات التحكم في الأسواق وذلك بتقديم الخدمة الأجود والإمام التام بالتاريخ الشرائي للزبائن وباحتياجاتهم ورغباتهم وتقديم ما يناسبهم، وأيضا من خلال تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، وسرعة تسليم المنتجات وتقليل أوقات التصنيع والتأخيرات في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها كما ينجر عن زيادة الخدمة المقدمة للزبون نتيجة للإبداع التكنولوجي زيادة ولاء الزبائن للمؤسسة أو كسب زبائن جدد على حساب المنافسين، وبالتالي إيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها وأرباحها، مما يعمل على ارتفاع حصتها السوقية.

ولذا تستعمل العديد من المؤسسات التكنولوجية في التواصل مع زبائنهم حتى تكون قريبة من تحقيق رغبات الزبائن المتغيرة باستمرار، وحتى يبقى ولائهم لها، لأن منافسي المؤسسة سيعملون على استقطاب زبائنهم بمختلف الطرق والاستراتيجيات.

لذلك تعتبر التكنولوجيا أحد أهم الإستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات لضمان استمراريتها والعمل في سوق شديد المنافسة، التكنولوجيا تلعب دور مركزي في تجميع وتخزين وتطوير ونشر المعرفة<sup>2</sup>، فهي تساهم في إعادة انطلاق المؤسسة وزيادة نموها وبالتالي نمو القطاع بأكمله، كما يؤثر على هيكل الصناعة وعلى المركز التنافسي للمؤسسة حيث يمنح ميزة تنافسية وأسبقية للمؤسسة المبدعة على منافسيها.

إذا لم تستخدم ادارة علاقات الزبائن التكنولوجية فستنتهي بالفشل، ان استخدام التكنولوجيا في مجال التعامل مع الزبون هو احد اعظم الفرص التي يجب ان تغتنمها المؤسسات لتواجه

<sup>1</sup> Pierre GUÉPET, LIVRE BLANC DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT, Éditions des Dirigeants Commerciaux de France, France, Première édition, Avril 2013, p: 30.

<sup>2</sup> Gordon Hunter . M , Selected Reading on Information System, Information Science Reference, New York, USA, 2009, p: 82.

المنافسة، ويجب التأكيد على نقطة مهمة، إذ إن إدارة علاقات الزبائن لا تتطلب فقط الجودة التكنولوجية ولكن تتطلب خدمة فعالة، وإشراك جميع الموظفين<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: أثر رضا الزبون على تنافسية المؤسسة

يعد تحسين القيمة المدركة من طرف الزبون غاية المؤسسات في ظل الظروف الراهنة، وما يحكمها من قيود ومتغيرات للوصول إلى رضا الزبون وهذا لتحقيق التميز في السوق والرفع من تنافسية المؤسسة وبالتالي التطور والبقاء. وقصد الوصول للفهم أثر رضا الزبون على تنافسية المؤسسة جاء هذا المبحث الذي يضم المطالب الآتية:

- مفهوم رضا الزبون؛
- الاصغاء للزبون،
- دور القيمة المدركة من طرف الزبون في الرفع من رضاه؛
- دور رضا الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة.

#### المطلب الأول: مفهوم رضا الزبون

يهتم هذا المطلب بتوضيح مفهوم الرضا، لذا تم تقسيمه إلى العناصر الآتية:

- تعريف رضا الزبون؛
- محددات رضا الزبون؛
- قياس رضا الزبون.

#### 1- تعريف رضا الزبون

حاول العديد من الباحثين تعريف الرضا لدى الزبون ويمكن تقديم بعض التعريفات لرضا كما يلي:

عرف هانت (Hunt) الرضا بأنه "تقييم لخبرة امتلاك واستخدام المنتج والتي تكون على الأقل جيدة قدر الإمكان لما هو مفترض أن يكون"<sup>2</sup>.

لخص هذا التعريف الرضا في فكرة هامة وهي تقييم الزبون للمنتج من خلال توقعاته والخبرات السابقة، إلا أنه لم يتعرض إلى الحالة النفسية والداخلية التي يشعر بها الزبون، ولا للجهد الذي يبذله الزبون وتأثيره على مستوى الرضا.

ويعرف هورد وشت (Haward, Sheth) الرضا بأنه: "الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة كافية مقابل التضحية بالنفود والجهد"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Abdul Alem MOHAMMED, Basri bin RASHID, Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: A framework Proposal on the Relationship among CRM Dimensions, Marketing Capabilities and Hotel Performance, International Review of Management and Marketing, Vol 2, No 4, 2012, pp.220-230.

<sup>2</sup> Christian DERBAIX, Joél BREE, Comportement du consommateur, ECONOMICA, Paris, 2000, p: 505.

<sup>3</sup> عائشة مصطفى الميناوي، المرجع السابق، الطبعة الثانية، 1998، ص: 121.

يضيف هذا التعريف فكرة أساسية وهي مقارنة الزبون لقيمة المنتج بالسعر والجهد الذي بدله للحصول عليها، وليكون راضيا يكفي أن تتساوى قيمة المنتج التي يحصل عليها الزبون مع السعر والجهد الذي بدله الزبون أو أن تكون قيمة المنتج أكبر من دون توضيح الحالة النفسية التي يشعر بها الزبون لما لها من أهمية كبيرة على شعور الزبون بالرضا، فقد يكون لزبونين نفس التقييم الموضوعي إلا أن الحالة النفسية تختلف من زبون لآخر وبالتالي الشعور بالرضا يختلف.

كما عرف رشارد لدوا (Richard Ladwin) الرضا بأنه: "الحالة النفسية الناتجة عن عمليات تقييم مختلفة"<sup>1</sup>.

من خلال التعريفات السابقة يمكن الاستنتاج بأن الزبون يكون مجموعة من التوقعات والاحتمالات عن مدى قدرة المنتج المختار على إشباع الحاجات، وذلك قبل عملية شراءه واستعماله، هذه التوقعات هي بمثابة تنبؤات بمستوى الأداء الذي سوف يحصل عليه، ويقارن الزبون بينها وبين الأداء الفعلي للمنتج، فإذا ما تحققت التوقعات كان الزبون راضيا، أما إذا كان العكس فينشأ لدى الزبون الشعور بعدم الرضا.

بالرغم من أن حالة عدم الرضا للزبون مهمة بنفس درجة أهمية الرضا إلا أن معظم الباحثين كرسوا جهودهم لتعريف حالات الرضا مقارنة بحالة عدم الرضا وهناك من الباحثين من يربط بين التوقع وعدم الرضا ويقترح أن حالة عدم الرضا تأتي من التوقعات المتزايدة للزبون والتي تزيد الفجوة بين الخصائص التي يحصل عليها ودرجة توقعه<sup>2</sup>. وهناك من عرض سببين لحالة عدم الرضا:

- هو ارتفاع مستوى التوقع للزبون، وخاصة في الدول المتقدمة التي تتصف بالتزايد السريع في معدل التكنولوجيا؛
- هو نقص الاختيارات المتاحة، فقد يكون لدى الفرد موارد تساعد للحصول على احتياجاته ولكنه لا يجد من المتاح ما يقابل احتياجاته.

## 2-محددات رضا الزبون

تختلف محددات الرضا باختلاف المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، وبين طبيعة الزبائن، والعوامل المؤثرة فيهم، ومن أهم هذه المحددات ما يلي:

### 1-2-التوقعات

تعتبر التوقعات عن الأداء الذي ينتظر أو يتطلع الزبون للحصول عليه من اقتناء منتج أو علامة معينة، ويعبر عنه بالقيمة المتوقعة قبل تنفيذ قرار الشراء، وفي هذا الصدد يمكن عرض ثلاثة أنواع من التوقع<sup>3</sup>:

#### أ-التوقع التنبؤي

يمثل عملية عقلية تركز على مستويات الصفات التي يعتقد الزبون وجودها في المنتج؛

<sup>1</sup> Richard LADWIN, *Le comportement de consommateur et l'acheteur*, ECONOMICA, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2003, p: 377.

<sup>2</sup> عائشة مصطفى الميناوي، المرجع السابق، الطبعة الثانية، 1998، ص ص: 122-123.

<sup>3</sup> عائشة مصطفى الميناوي، المرجع اعلاه، ص ص: 126-128.

### ب-التوقع المعياري

وهو يركز على المستويات المثالية حول كيفية ما يجب أن يكون عليه أداء المنتج؛

### ج-التوقع المقارن

وهو يتناول أداء المنتج أو علامة معينة مقارنة بالماركات الأخرى.

ويمكن أن تحدد الجوانب الأساسية للتوقع الذي يكونه الزبون عن المنتج في ما يلي<sup>1</sup>:

### أ-توقع حول طبيعة وأداء السلعة

هذا التوقع يبني على الخبرة السابقة، فيتوقع الزبون الذي لديه خبرة مع السلعة أداء أفضل، عكس الزبون الذي ليس لديه خبرة فيكون توقعه منخفضا حول أداء وخصائص السلعة؛

### ب-التكلفة المتوقعة

إن السعر المدفوع للحصول على المنتج له تأثير أكثر تعقيدا على رد فعل الزبون وخاصة أن السعر عادة ما يعكس الجودة ( من وجهة نظر الزبون )، والمقصود بالسعر ليس المبلغ المدفوع فقط، وإنما يتضمن السعر أيضا كل جهد مادي أو المعنوي يبذله الزبون في سبيل الحصول على المنتج بما في ذلك عملية التسوق وجمع المعلومات عن المنتج ومختلف الآثار النفسية والمعنوية التي يتحملها، ولذلك يؤدي السعر المرتفع إلى خلق توقع أعلى للأداء، بينما السعر المنخفض يولد توقعا منخفضا للأداء.

### ج-توقع المنافع الاجتماعية من شراء واستخدام السلعة

تتحقق منافع اجتماعية مستقلة تماما عن خصائص وصفات المنتج، خاصة المنتجات التي تخلق معاني اجتماعية، مما يؤدي بالزبون إلى تكوين توقع حول رد فعل الآخرين نتيجة اقتنائه لهذا المنتج سواء كان بالاستحسان أو رفض. ويمكن أن يكون الزبون توقعاته من خلال<sup>2</sup>:

- معرفة سابقة بالمنتج وخصائصه؛

- اتصالات مع الجماعات المرجعية؛

- التعرض للمؤشرات التسويقية، الإعلان، المبيعات...

وباعتبار التوقعات محددات أساسيا لرضا الزبون، على المؤسسة أن لا تبالغ في حملاتها الاشهارية بشكل يرفع توقعات الزبائن أكبر مما تستطيع تقديمه، هذا ما يؤدي إلى إصابة الزبائن بخيبة أمل لعدم تحقق توقعاتهم، وبالتالي فقدان الثقة بينهم وبين المؤسسة؛

### 2-2-الأداء المدرك (الأداء الفعلي للمنتج)

يلعب الأداء المدرك للمنتج دورا كبيرا في تحديد مستوى الرضا، ويعبر الأداء المدرك عن مستوى الأداء الذي يحصل عليه الزبون فعلا نتيجة استعماله واستهلاكه للمنتج، حيث أن الأداء المدرك للمنتج هو بمثابة المعيار الذي يستخدم لتحديد مدى تحقق التوقعات التي كونها الزبون بخصوص المنتج الذي كان محل اختيار من مجموع البدائل وعادة ما يضع الزبون ثلاثة مستويات لتوقعاته المتعلقة بالمنتج وهي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> عائشة مصطفى الميناوي، المرجع السابق، ص: 129.

<sup>2</sup> شريف احمد شريف، محددات رضا الزبون، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، العدد العشرين، 1998، ص: 33.

<sup>3</sup> عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الجزء الأول، 2002، ص: 513.

-المستوى الأساسي، هو الحد الأدنى من التوقعات التي ترضي الزبون، وعدم توفره يعني عدم تقبل الزبون للمنتج ورفضه التعامل مع المؤسسة؛

-المستوى المرغوب، هو مستوى الجودة التي يرغب الزبون في الحصول عليها مقابل القيمة المالية التي يدفعها، وتحققه يعني رضا الزبون؛

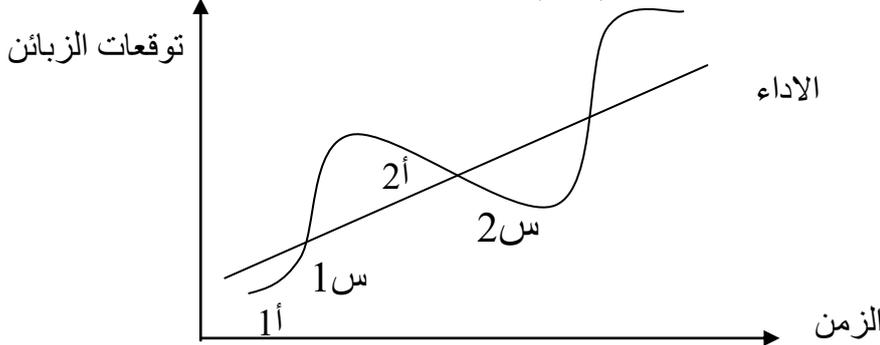
-المستوى غير المسبق، هو المستوى الذي يفوق التوقعات، وبلوغه يعني خلق قيمة مضافة للزبون، وميزة تنافسية للمؤسسة، وهو ما يساهم في رفع درجة رضا الزبون وتمسكه بمنتج المؤسسة.

كما يمكن الاعتماد على مقياس الأداء الفعلي للتعبير عن الرضا أو عدم الرضا، وهذا من خلال سؤال الزبون عن رأيه في الجوانب المختلفة المتعلقة بأداء المنتج، بإضافة إلى استخدامه كمعيار للمقارنة بين الأداء المدرك للمنتج من حيث أبعاده مع التوقعات عن المنتج.

### 3-2-المطابقة

تتحقق عملية المطابقة بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج مع الأداء المتوقع، وهي تعبر عن مدى توافق الأداء المتوقع مع الأداء الفعلي، أما حالة عدم المطابقة فهي "درجة انحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء"<sup>1</sup>، وهناك نوعان من الانحراف كما هو موضح في الشكل (4-1) الموالي:

الشكل (4-1): مطابقة الأداء والتوقعات.



المصدر: Daniel RAY, Mesurer et développer la satisfaction clients, Edition d'Organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> tirage, 2001, p: 27.

من خلال الشكل (4-1) يلاحظ وجود إنحرافين وهما:

#### أ-الانحراف الموجب

يقصد بالانحراف الموجب أن الأداء المدرك اكبر من التوقعات التي كونها الزبون قبل عملية الشراء عند النقطة 1، ويعني هذا توفر قيمة مضافة في المنتج ما يجعل الزبون راض تماما عن المنتج وسعيدا بتجربته ومستعدا لتكرار الشراء؛

#### ب-الانحراف السلبي

ينشأ الانحراف السلبي عندما يكون مستوى الأداء المدرك أقل من توقعات الزبائن كما هو موضح في النقطة 2، هذا يعني عدم رضا الزبون واتخاذ موقف سلبي اتجاه المنتج.

<sup>1</sup> عائشة مصطفى الميناوي، المرجع السابق، الطبعة الثانية، 1998، ص: 121.

بالإضافة إلى هتين الحالتين يوجد نقاط تقاطع بين الأداء وتوقعات الزبائن في النقطتين س1 وس2، والتي تعبر عن نقاط المطابقة، وتعني رضا الزبون وتقبله للمنتوج.

### 3- قياس رضا الزبون

لا تستطيع المؤسسة تطوير حالة الرضا لدى زبائنها من خلال تحسين أداءها مقارنة بتوقعاتهم، إن لم تقم بدراسات وأبحاث قياس الرضا وفهم أسباب وعوامل الرضا، وتحتل هذه الأبحاث أهمية بالغة في توجيه القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتلبية حاجات ورغبات زبائنها وتحقيق رضاهم.

وفي الحقيقة هناك العديد من أساليب قياس رضا الزبون وتتمثل في القياسات غير مباشرة، الدراسات الكيفية، والدراسات الكمية، ويمكن سرد بعض هذه الطرق فيما يلي<sup>1</sup>:

### 3-1- أنظمة الشكاوي والاقتراحات

تعتبر الشكاوي اتصالات غير رسمية توجه إلى المؤسسة أو إلى ممثليها من طرف الزبائن ويمكن اعتبارها تعبير سلوكي لموقف غير مناسب بالنظر إلى شيء أو فرد أو موقع ما، ويصف الباحثين الشكاوي بأنها وسيلة تعبير عن مشاعر اللاعدل التي أحس بها الزبون من جراء تعامله مع ممثلي المؤسسة<sup>2</sup>، وتساهم إتاحة الفرصة للزبون ليعبر عن انتقاداته ويقدم اقتراحاته فيما يتعلق بالمؤسسة ومنتجاتها، في تأكيد ولائه لها إذا تم بطريقة صحيحة بطبيعة الحال، فالمؤسسة التي تنتهج التوجه بالزبون كفلسفة تحكمها وتوجه إدارتها تعتمد إلى وضع سجلات للسرد والتعبير عن كل تساؤلات وانتقادات الزبائن، أو تخصص خط أخضر لمدخلات الزبائن، أو صفحات في الانترنت لتسهيل التواصل مع الزبائن واستقبال كل أرائهم وشكاويهم، والاستجابة لها بسرعة، فالأخذ بعين الاعتبار لسلوك الشكاوي ودراسته من طرف المؤسسة من الرهانات الكبرى التي يجب أن تهتم بها لأن الزبائن الذين يطورون حالة الرضا بعد الإجابة عن شكاويهم يبقون في الغالب أوفياء، خاصة إن لم يكن ما يجبرهم على تغيير المنتج أو العلامة، كون الإجابة التي قدمتها المؤسسة لمعالجة الشكاوي أدركها الزبون على أنها اهتمام وإنصاف، لهذا يجب على المؤسسة أن تتقبل الشكاوي بمثابة هدية، والزبون الذي يقدم الشكاوي يبقى دائما زبون وإمكان المؤسسة إرضاءه والاحتفاظ به إن كان بإمكانها تقديم إجابة صحيحة ومتوافقة مع الشكاوي<sup>3</sup>؛

### 3-2- استقصاءات الرضا

تعتبر استقصاءات الرضا من الأساليب الكمية التي تسمح للمؤسسة ببناء إستراتيجية موجهة وصحيحة وذلك بتكميم كل المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة عن زبائنها، وتحليلها بشكل دقيق مما يسمح بقياس مستوى الرضا لدى الزبائن، ومعرفة العوامل الأكثر أهمية في رفع مستوى الرضا ومقارنتها بمستوى أداء المؤسسة، بحيث تقوم المؤسسة باستقصاءات دورية منتظمة بالاعتماد على عينة ممثلة للمجتمع المدروس وذلك باستعمال الهاتف، البريد، الانترنت، المقابلات الفردية... الخ، وهذا إما بطرح أسئلة مغلقة أي يجيب المجيب بنعم أو لا، أو أسئلة مفتوحة يترك فيها الحرية للمجيب لتعبير عن رأيه، وتتم الاستقصاءات الرضا

<sup>1</sup> Philip KOTLER, Bernard DUBOIS, *Op-cit*, 10<sup>ème</sup> édition, 2000, p: 72.

<sup>2</sup> Paul VALENTIN, *Qualité perçue et satisfaction des consommateurs: un état des recherches*, Revue Française de Marketing, ADETEM (l'Association Nationale de Marketing), No 163, France, 1997, p: 74.

<sup>3</sup> Philippe DETRIE, *Le client retrouve*, Edition d'Organisation, Paris, 1998, p: 121.

ككل بحوث السوق بالمراحل الآتية<sup>1</sup>: تحديد المشكلة المراد حلها؛ تسطير الأهداف؛ اختيار العينة؛ تحديد طرق الاستقصاء؛ إعداد الاستقصاء؛ تجميع البيانات؛ تحليل ادارة علاقات الزبائن وعرضها؛

### 3-3-الزبون المتخفي

طريقة أخرى يستعان بها لمعرفة رضا الزبون، وهذا باستدعاء زبون مزيف من قبل المؤسسة، ثم يطلب منه كتابة تقرير عن كل انطباعاته السلبية والايجابية باعتبار الزبائن لا يرغبون صراحة في تقديم الشكاوي والإجابة بصراحة على قائمة الاستقصاء، وفي بعض الحالات هؤلاء الزبائن المتخفين يطورون وضعيات بها إشكال تسمح باختبار رد فعل الموظفين، كأن يقوم هذا الزبون بإبداء الشكوى والاستياء أمام الموظف المقدم للخدمة أو البائع في المساحات الواسعة، بصوت مرتفع وملفت للنظر، لمعرفة كيف يتصرف مقدم الخدمة أو رجل البيع إزاء هذا الوضع.

وتعتبر هذه الطريقة من بين الطرق الكيفية، تستعمل لمعرفة مدى توفر المؤسسة على الشروط الأساسية لتحقيق الرضا، أكثر منها لقياس رضا الزبون؛

### 3-4-تحليل الزبائن المفقودين

يعتبر تحليل الزبائن المفقودين من الدراسات الكيفية ذات الأهمية البالغة، حيث تقوم المؤسسة بالاتصال الدوري بزبائنها الذين غيروا موردهم لمعرفة أسباب ذلك (أسعار مرتفعة، خدمات غير مرضية،...)، وذلك من أجل إجراء حوار معهم واستماع إلى إجاباتهم عن الأسباب التي دفعت بهم إلى التحول ومقاطعة منتوجات أو علامة المؤسسة، من أجل معالجتها ومعرفة الإجراءات الواجب اتخاذها لتغلب على المشاكل التي واجهها الزبائن، إلا أن المؤسسة قبل إجرائها لهذا التحليل عليها التعرف على ربح الزبائن المفقودين، وتحديد التكلفة التي تتحملها من أجل القيام بالدراسة لاسترجاع الزبائن المفقودين، ثم تقوم بمقارنة التكلفة بالربح المنتظر من استرجاع الزبائن المفقودين، فإذا كانت التكلفة أكبر من الربح فلا جدوى من القيام بالدراسة.

<sup>1</sup> Claude DEMEURE, Marketing, DALLOZ, Paris, 4<sup>ème</sup> édition, 2003, p: 59.

## المطلب الثاني: الإصغاء للزبون

الإصغاء للزبون من الأنشطة الأساسية التي تهدف إلى العمل عن طريق التوجه بالزبون، فمعرفة حاجات وتوقعات الزبون وقياس درجة الرضا لديه أمران ضروريان لنجاح المؤسسة، اثناء عملية الإصغاء للزبون لا بد من مراعاة ما يلي<sup>1</sup>:

-الزبون أولاً أي جعل الزبون محور إهتمام المؤسسة بقدر ما تهتم المؤسسة بوضع برامج لإدارة نشاطها، يجب أن يشكل الزبائن أولوية بالنسبة لها وفي هذا الإطار تعتبر بحوث رضا الزبون من الأشياء الضرورية بالتأكيد، لكنها غير كافية للإدارة الفعالة للزبائن؛

-الرضا والولاء لا يمثلان هدفين تسعى إلى تحقيقهما ولكنهما يعتبران وسيلتين من خلالهما تحقق أرباحاً عن طريق تطوير نشاطها؛

-لإرضاء الزبائن على المؤسسة أن تعرف مسبقاً حاجاتهم وتوقعاتهم، لمعرفة حاجات وتوقعات الزبائن يجب الإصغاء لهؤلاء الزبائن، ويعرف الإصغاء: على انه: "الاتصال الدائم بين المؤسسة والزبون من أجل التعرف على حاجات وتوقعات الزبائن، الحاليين والمحتملين"<sup>2</sup> أو "كل ما يريد ان أن يقوله الزبون للمؤسسة عن إهتماماته"<sup>3</sup>.

حتى يكون الإتصال والإصغاء للزبون جيد يجب أن توفر المؤسسة العدد الكافي من العاملين للقيام بذلك، ولا يقتصر هذا العمل على المختصين في مجال التسويق ولكنها تعتبر مهمة جميع العاملين في المؤسسة فهمة مقدمي الخدمة لا تقتصر فقط على تقديم أكثر عدد من الخدمات ولكن تتعداها إلى الإصغاء بإهتمام للزبائن أيضاً.

ومن أجل تفعيل عملية الإصغاء للزبون يجب أن تقوم المؤسسة بتكوين وتدريب العاملين خاصة الذين هم على إتصال دائم ومباشر بالزبائن للتعرف على الطرق والوسائل التي تمكنهم من جمع المعلومات حول الزبائن.

وتتمثل أهداف الإصغاء للزبون فيما يلي<sup>4</sup>:

### 1-كشف حاجات الزبون

للحصول والإحتفاظ بالمعلومات الخاصة بالزبون على المؤسسة وضع نظام يقظة قادر على تتبع الزبون وتحليل إتجاهاته الاجتماعية، فنظام الإصغاء للعميل يترجم بعنق حاجاته الواضحة والضمنية من أجل تقديم خدمات تتلائم وهذه الحاجات؛

### 2- فهم توقعات الزبون

إن فهم توقعات الزبون من بين العوامل التي تساهم في التقرب أكثر من الزبون بحيث يسمح هذا التقارب للمؤسسة من فهم التوقعات الشخصية لكل عميل من أجل تقديم خدمات تتوافق مع هذه التوقعات؛

<sup>1</sup> Daniel RAY, Mesurer et développer la satisfaction clients, Edition d'Organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> tirage, 2001, p :46 .

<sup>2</sup> Jean Marie. GOGUE, Management de la qualité ,3<sup>ème</sup> édition, economica, Paris, 2001, p : 96.

<sup>3</sup> Jean Michel. MONIN, La satisfaction qualité dans les services , AFNOR, Paris ,2001, p : 103 .

<sup>4</sup> Jean Michel. MONIN, Op-cit, p : 104.

### 3- قياس رضا الزبائن

يسمح نظام الإصغاء للزبون أيضا بتقييم رضا الزبائن فهو يتعلق من جهة بمعرفة الطريقة التي يدركون بها الخدمات المقدمة، وقياس عملية تقييمهم لمستوى مطابقة الأداء مع التوقعات من جهة أخرى.

إذن فالإصغاء للزبون يمكن أيضا من دراسة هذه الخاصية الغير ملموسة والغير مباشرة للخدمة والتي تتمثل في صورة المؤسسة. ولذلك يمكن إستعمال العناصر التالية في عملية التقييم:

- الشهرة: إن شهرة المؤسسة أو العلامة يتم مقارنتها مع المنافسين، والتي تعتبر المعلومة الأولى المتعلقة برأس المعنوي للمؤسسة؛

- المظهر العام لصورة المؤسسة: يعتبر المظهر العام لصورة المؤسسة مصدر المعلومات الخاصة بأفكار الكفاءات والقيم، والتي تشارك في صنع اسم المؤسسة؛

- ترتيب التعاملات السابقة: والمقصود هنا هو تحديد المؤسسات التي تعامل معها الزبون من قبل وذلك حسب أسلوب تقديم الخدمة، هذا القياس يسمح للمؤسسة بتحديد الارتباط الحقيقي للزبون بها كما يسمح بتقييم أثر التعاملات السابقة على الزبون؛

- رأس مال العلامة: ويتعلق الأمر هنا بمؤشر لتحليل موقع المؤسسة في السوق من خلال علامتها.

### المطلب الثالث: دور القيمة المدركة من طرف الزبون في الرفع من رضاه

اليوم اصبح الزبائن محاصرون بالإعلانات، المقالات الإخبارية، والرسائل المباشرة التي تقدم معلومات كثيرة، بالإضافة إلى زيادة في عدد وتنوع المنتجات والمخازن، ومراكز التسوق، وتوفر منتجات متعددة العناصر والشراء الإلكتروني، وبالتالي توسيع مجال الاختيار للزبون مما أدى الى تعقد عملية صنع القرار بالنسبة للزبون عن ما كان عليه في الماضي<sup>1</sup>، مما يصعب الامر على المؤسسة في الحصول على رضا الزبائن، لان الزبائن اصبحوا يلعبون دورا جوهري لصالح المؤسسة، فهم من يحددون قيمة السلع والخدمات التي تنتجها وهم من يستهلكونها، ونظرا لأهميتهم فقد أصبح التوجه بالزبون اليوم مفتاح نجاح المؤسسات جميعها ربحية كانت أم غير ربحية<sup>2</sup>، وقد أكد بيتر دركر (Peter DRUCKER) منذ وقت طويل أن هدف المؤسسة ليس الربح ولكن إرضاء الزبائن<sup>3</sup>، لهذا تقوم المؤسسة بتقديم القيمة لزبائنهم من خلال المنتجات التي تكون قادرة على تلبية حاجاتهم بالشكل المتوقع والمرغوب أو تفوقه، فالمنتجات عبارة عن مجموعة من القيم كما هو موضح في الجدول (4-1) الموالي:

<sup>1</sup> Maznah Wan Omar , Mohd Noor Mohd Ali et autres, Decision Orientations towards Shopping and Buying among Young-Adult Malays in the Universities, International Journal of Business and Management, Vol 4, No 7, 2009, p: 27.

<sup>2</sup> Jokung OCTAVE, Introduction au Management de valeur, DUNOD, Paris, 2001, p: 19.

<sup>3</sup> Keki R. BHOTE, World Class Quality, Edition MASSON, Paris, 1997, p: 18.

الجدول (4-1): قيم المنتج.

المجال	المستوى	القيمة
العرض	الإنتاج والتسويق	قيمة التكلفة: بمعنى أن كل التكاليف المتعلقة بالإنتاج، البحث والتطوير، تسويق المنتج يجب أن تكون مدرجة ضمن سعر التكلفة، لأنه يعتبر مرجع لتقدير القيمة المادية للمنتج.
الطلب	استهلاك واستعمال	قيمة استعمالية: تتعلق بالخدمات المتحصل عليها من المنتج والمرتبطة بقدراته وخصائصه الذاتية.
	المضمون الرمزي	القيمة المعنوية: فكرة مرتبطة بصورة المنتج التي يحصل عليها الزبون، وهي قيمة مستقلة عن القيمة الاستعمالية، فليس بالضرورة كل المنتج عنده قيمة معنوية تكون لديه قيمة استعمالية، مثال: لدى جامع الطوابع البريدية، طابع نادر له قيمة معنوية كبيرة في حين قيمته الاستعمالية معدومة.
		القيمة الاجتماعية: هي المنفعة المدركة من المنتج، وتنشأ بتحقيق مركز اجتماعي للزبون فالسيارة مثلا ليست مجرد وسيلة للنقل وإنما هي تبرز أيضا مظهرا اجتماعيا معين، أو مستوى ثقافي محدد.
		القيمة العاطفية: تبرز عندما يستطيع المنتج إثارة مشاعر وردود أفعال عاطفية، وإيقاظه لمشاعر وأحاسيس مستعمليه.
السوق	المعاملات	قيمة إشباع الفضول: هي المنفعة التي تنشأ نتيجة قدرة المنتج على إثارة الفضول بما يحمله من جديد ومميز، أو أنه يولد البهجة والإثارة عند من يملكه أو يستعمله.
		قيمة تبادلية: تتعلق هذه القيمة بإمكانية مفاوضة المنتج، وهذا مرتبط أساسا بمنتج لديه سعر يقبل في السوق، مثال سيارة عمرها 10 سنوات بحالة جيدة، تكون لديها قيمة تبادلية ضعيفة على عكس القيمة الاستعمالية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

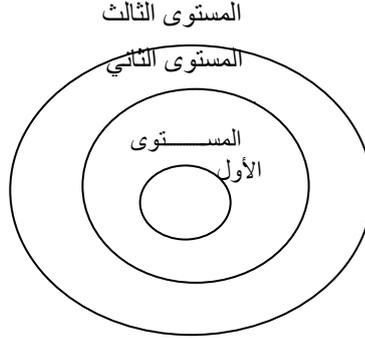
-Jean Jaques LAMBIN, *Marketing Stratégique (du Marketing a l'orientation Marché)*, Edition International, Paris, 4<sup>ème</sup> édition, 1998, p: 98.

-Guy AUDIGER, *Op-cit*, 2003, p: 155.

من خلال الجدول (4-1) أعلاه يتبين أن المنتج يقدم للزبون قيم مختلف، فمن القيمة الاستعمالية، إلى القيمة الاجتماعية، القيمة العاطفية وإشباع الفضول ويختلف إدراك هذه القيم من زبون إلى آخر، فزبون اليوم أصبح أكثر وعيا ومعرفة، ويحسن التمييز بين منتجات ويدرك جيدا كيف يقيم البدائل، وهذا نتيجة المعلومات التي يتلقاها من المصادر المختلفة تلفاز، انترنت... الخ، لهذا على المؤسسة تحسين أداء منتجاتها بما يتناسب مع توقعات

زبائنهم لكسب رضاهم، لأن الزبون عندما يمارس عملية اقتناء، اكتساب ثم تجريب المنتج واستهلاكه، فإنه سيشعر بالرضا نتيجة إدراكه وتحصله على مزايا وخصائص مضافة حيث تتحقق له منافع تفوق وتزيد عن تلك التي كان يتوقع الحصول عليها، وهذا ما يولد الشعور بالفرح والحماس وبالتالي الرضا وعليه يرتبط الرضا بالقيمة المدركة ارتباطا كبيرا وبعلاقة طردية، ويأتي الرضا بدرجات متفاوتة كما هو موضح في الشكل (2-4) الموالي:

الشكل (2-4): المستويات الثلاثة للرضا حسب القيمة.



المستوى الأول: الرضا المعتدل؛  
المستوى الثاني: الرضا التام؛  
المستوى الثالث: الدهشة.

المصدر: Bernard DIRIDOLLOU, Le client au cœur de l'organisation (La Qualité en Action), Edition d'Organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2001, p: 34.

من خلال الشكل (2-4) يلاحظ انه يوجد من الزبائن من هو راضي عن المنتج ولكن غير مقتنع تماما، ويرتبط رضاه بأسباب معينة مثل محدودية العرض، عدم وجود بدائل... الخ، وزبائن راضين عن المنتج إلى درجة معاودة استعماله في المستقبل، وهناك زبائن يرضون جدا عن المنتج مقتنعين بكفاءته ومتأكدين من أنهم سيستعملونه في المستقبل وسيلبي كل توقعاتهم.

ودرجات الرضا متفاوتة تكون تبعا للقيمة التي يدركها الزبون عبر مستويات ثلاث رئيسية وهي كما يلي<sup>1</sup>:

- **المستوى الأول**، يتعلق بالقيمة المتعلقة بالمنتج نفسه، والتي تمثل المنافع المتحققة في أداء المنتج، مثل تميز المنتج (سيارة) بدرجة راحة وأمان كبيرتان، سهولة قيادتها... الخ، وهي تتمثل في القيمة الوظيفية للمنتج، وفيها يكون الرضا من الدرجة الأولى ويفتصر على قبول ما هو متوفر، دون أي حماس بيديه عند امتلاكه للمنتج؛

- **المستوى الثاني**، يتعلق بالقيمة المحققة التي تحققها الخدمات المصاحبة للمنتج، مثل سهولة الحمل والنقل، والشحن والصيانة والتخزين... الخ، وتمثل جميع الخدمات التي يحصل عليها الزبون عند وبعد وحتى قبل قيامه بعملية الشراء، والتي ترفع من درجة رضاه، إضافة إلى رضاه عن قيمتها الوظيفية، فيصبح راضي تماما ومقتنع بالمنتج؛

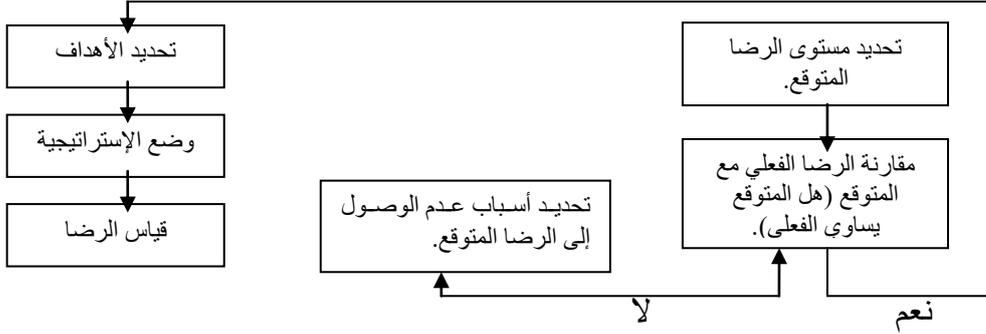
- **المستوى الثالث**، وهو المستوى الذي تحتله القيمة المحققة والمتمثلة في المبادرات الخاصة التي تقوم بها المؤسسة لصالح الزبون، وتشكل تميزا لمنتجات المؤسسة عن منتجات المنافسين، وهي ما يمكن للمؤسسة القيام به دون أن يتوقع الزبون ذلك من قبل، وهو ما

<sup>1</sup> Bernard DIRIDOLLOU, Op-cit, 2<sup>ème</sup> édition, 2001, p: 34.

يدهشه ويرفع من درجة رضاه ويحمسه لإعادة شراء هذا المنتج، وحث المحيطين به إلى امتلاكه واستعماله والاستفادة والتمتع بخصائصه المتفردة.

ترغب المؤسسة في الوصول إلى هذا المستوى العالي من الرضا، حيث أنه يمثل مؤشر قوي للحصول على ولاء الزبائن وإخلاصهم للمنتجات المؤسسة، لهذا يجب على المؤسسة أن تراقب مستوى الرضا لدى زبائنهم وتحاول الرفع منه، كما هو موضح في الشكل (4-3) الموالي:

الشكل (4-3): الإطار العام لقياس الرضا.



المصدر: مبروك الهواري، المرجع السابق، ص: 354.

إن التحدي يكمن في تخطي مستوى الرضا الأولى إلى مستوى الرضا المشبع بالحماس والدهشة، وللوصول إلى هذه المرحلة يجب على المؤسسة أن تقيس مستوى الرضا الفعلي مع المتوقع كما هو موضح في الشكل (4-3) أعلاه، حيث أن تساوى أو تجاوز الرضا المتوقع الرضا الفعلي يولد لدى الزبون شعور بعدم الرضا وبالتالي توجه المؤسسة كل جهودها لمعرفة أسباب عدم الوصول إلى الرضا المتوقع واتخاذ كل الإجراءات اللازمة لتفادي حالة عدم الرضا، أما إذا تساوى أو تجاوز الرضا الفعلي الرضا المتوقع يولد لدى الزبون شعور بالرضا وبالتالي يتم تحديد أهداف المؤسسة ووضع إستراتيجية للوصول إلى أعلى مستويات الرضا.

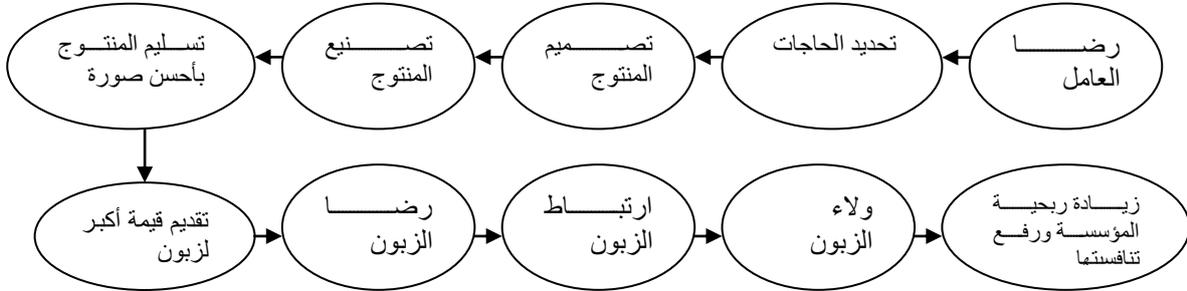
#### المطلب الرابع: دور رضا الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة

إن إشباع رغبات الزبون والسعي الجاد لإرضائه، سبب قوي للرفع من تنافسية المؤسسة، فقد أصبح الزبون يحتل مركزاً جدياً مهم ضمن اهتمامات وأولويات المؤسسة، ولم يعد الزبون يبحث عن المنتجات بل أصبح يبحث عن حلول لمشاكله، وتقديم الحل للزبون وإرضائه لا يكون على حساب إمكانيات المؤسسة بدون مقابل أو أن المستفيد الوحيد هو الزبون، لأن هذا غير صحيح فرضا الزبون سيؤدي بالضرورة إلى ضمان ربحية المؤسسة لأنه سيكون مستعداً لتكرار شراء نفس المنتج أو العلامة<sup>1</sup>، ولقد ظل الارتباط بين رضا الزبون والرفع من تنافسية المؤسسة لوقت طويل مجرد اعتقاد، أكدته اليوم مجموعة من

<sup>1</sup> Jean Louis DUMOULIN, Client Satisfait L'entreprise gagnante, Edition d'Organisation, Paris, 1994, p: 21.

الحجج، ففي كثير من المؤسسات أصبح رفع تنافسية المؤسسة مرتبط برضا الزبون ورضا الزبون برضا العمال كما هو موضح في الشكل (4-4) الموالي:

الشكل (4-4): سلسلة "الرضا-الربحية".



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

-Oliver NETTER, Nigel HILL, Satisfaction client, Edition ESKA, Paris, 2000, p: 43;

-Glass NEIL, Management les 10 défis, Edition d'Organisation, Paris, 2001, p: 56.

من خلال الشكل (4-4) أعلاه يتبين انه بتبني العمال لثقافة التوجه بالزبون ورضاهم عن المؤسسة وترسيخ قناعة بالأهمية التي يتبوؤها رضا الزبون والعمل على أن لا يكون ذلك مجرد شعار يساهم في تقديم قيمة أكبر للزبون، ويبدأ هذا بالتحديد الدقيق لحاجات الزبائن وتقديم منتج وفق ما يطلب الزبون والاستجابة لمطالبهم بأحسن الطرق وأسرعها، تقبل اقتراحاتهم واعتراضاتهم وانتقاداتهم، مما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا لديهم، وما يتولد عنه من سلوك ايجابي كولاء الزبون وبالتالي تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة تدعم ربحيتها وترفع تنافسيتها، فالمؤسسة تحقق عائد كبير من الزبون الراضي نتيجة مجموعة من الاعتقادات والسلوكات التي يبذلها هذا الأخير، وهي:

-الزبون الراضي في كثير من الأحيان يقوم بتكرار الشراء، ويبيدي استعدادا لبذل جهد اكبر مقابل القيمة التي يحصل عليها من اقتناء المنتج؛

-يقوم الزبون الراضي بالكلام الايجابي عن منتج المؤسسة، ويعد هذا النوع من الاتصال الايجابي وسيلة إعلامية مجانية وذات فعالية كبيرة في جذب زبائن جدد عن طريق إعطاء مصداقية أكبر للمعلومات الايجابية، بناء اعتقادات الآخرين وتوجيه سلوكياتهم في الاتجاه الايجابي نحو المنتج والعلامة، فقد أثبتت الأبحاث الأثر الكبير للاتصال الايجابي كون الزبون الراضي يحدث ثلاثة أفراد على الأقل عن انطباعه الايجابي، في حين الزبون غير الراضي ينقل استياءه إلى ما لا يقل عن عشرة أشخاص<sup>1</sup>، كما أن الاتصال الايجابي يساهم في خفض المصاريف الترويجية الإضافية الموجهة إلى تصحيح المعلومات أو الصورة التي تكونت نتيجة الاتصال السلبي لزبون غير الراضي؛

-الزبون الراضي يكون لديه استعداد للولاء للمنتج أو للعلامة المؤسسة، باعتبار الرضا حالة من الارتياح النفسي اتجاه منتج معين أو علامة إذا تم اختيارها عن إرادة؛

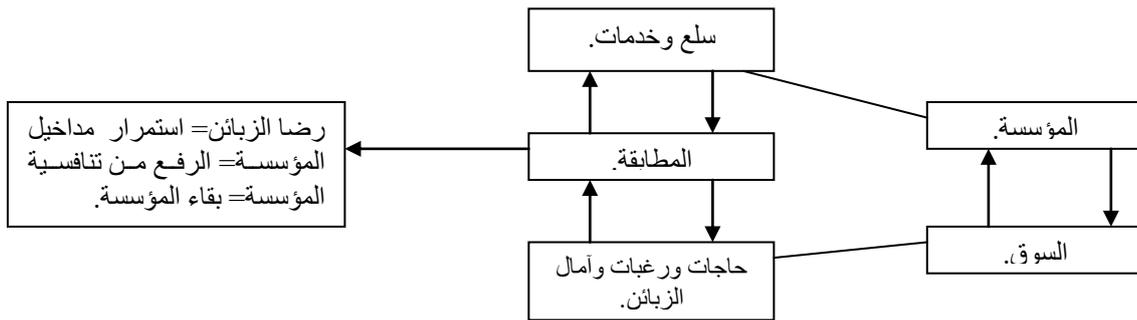
<sup>1</sup> Daniel RAY, Op-cit, 2<sup>ème</sup> tirage, 2001, p: 20.

-رضا الزبون يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة لأنه يسمح باستقرار برامج وخطط العمل خلال فترة زمنية وبالتالي تخفيض أعباء وتكاليف المؤسسة، وكما أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تملك معدلا مرتفعا من رضا الزبائن عنها قادرة على التفوق بـ 10% من مبيعاتها أكثر من المؤسسات الأخرى<sup>1</sup> مما يساهم في رفع تنافسيتها.

-تحقيق رضا الزبون يعني كسبه وعدم تعرضه للأخطار المترتبة عن عدم الرضا، حيث أن فشل المؤسسة في فهم الزبون يعني فشلها في إرضاءه مما يؤدي إلى ضياع الفرص عليها وتحول هذا الأخير إلى المؤسسات المنافسة، وفقدان المؤسسة لخصتها وخروجها من السوق.

إن تحقيق رضا الزبائن هو مفتاح نجاح أي مؤسسة أو أي نوع من الأعمال خاصة مع بداية القرن الحادي والعشرين، كما أن تحقيق الرضا هو خطوة نحو مواجهة التحديات المختلفة في عالم الأعمال<sup>2</sup>، والتغيرات السريعة والمتواصلة في أنواق الزبائن وميولاتهم بفعل البدائل العديدة في السوق، والمعلومات المتوفرة في كل مكان، كل هذا حتم على المؤسسة أن تكون واعية ومدركة لحاجات ورغبات وتوقعات الزبائن، والعمل على إحداث المطابقة بين توقعات الزبائن ومنتجاتها، وهو أقل ما يجب عمله للوصول إلى رضا الزبائن وبالتالي استمرار المؤسسة وبقائها والرفع من تنافسيتها كما هو موضح في الشكل (4-5) الموالي:

الشكل (4-5): رضا الزبون وبقاء المؤسسة.



المصدر: ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص: 336.

من خلال الشكل (4-5) أعلاه يتضح انه على المؤسسة القيام بدراسة حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن وحتى آمالهم، ومن بين أهم النماذج المعتمدة لتوضيح رضا الزبون نموذج تحقيق أو عدم تحقيق توقعات الزبائن (Affirmation/Infirmination des attentes)<sup>3</sup> لأوليفر (Oliver, 1980)، فحسب هذا النموذج أن الزبائن يكونون مجموعة من التوقعات نحو منتج معين وهذا عند اتخاذ قرار الشراء كأحكام مسبقة عن أداء المنتج أو العلامة عند القيام بالعملية الاستهلاكية الحقيقية، لهذا على المؤسسة أن تفهم جيدا توقعات الزبائن وتلبيها بالطريقة التي يريدونها وفي الوقت المناسب وبالجودة والسعر الذي يرغبون فيه، فالمنتج

<sup>1</sup> Jean Louis DUMOULIN, Op-cit, 1994, p: 196.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، 2003، ص: 203.

<sup>3</sup> Paul VALENTIN, Op-cit, 1997, p: 67.

يجب أن يتميز بجودة منافسة لتلك الممتلكة من طرف المنافسين وبالتالي خلق تميز المؤسسة من أعين الزبون واكتساب قيمة عالية في ذهن الزبون، وهذا لتحقيق رضا الزبون وبالتالي استمرار المداخل مما يؤدي إلى رفع تنافسية المؤسسة وبقائها في السوق، ولتجعل المؤسسة من موقعها متميز يجب أن تتلاءم مع المتغيرات التي قد تطرأ على رغبات الزبون وتستجيب بشكل فوري وعاجل لأية اتجاهات تؤثر عليه حتى قبل ظهورها، ويظهر الجدول الموالي (2-4) أهم الاتجاهات وكيفية مواجهة المؤسسة لها للمحافظة على زبائنها والرفع من مستوى رضاهم.

الجدول (2-4): اتجاهات الزبائن ورد فعل المؤسسة.

الاتجاهات	رد فعل المؤسسة
زيادة الاتجاه إلى الذاتية.	الاتصال المباشر بالزبون، حيث تقوم المؤسسة بالاتصال المباشر بالزبائن الذين يحتاجون إلى الحصول على ما يحتاجونه بصورة خاصة، مثل ما قامت به مؤسسة ميتشيتا (Matsushita) اليابانية من تعديل الدراجات التي تتلاءم مع مقاييس جسم الزبون الذي يستلمها جاهزة في اليوم التالي.
زيادة الحاجة إلى التحكم في ابتكار المنتج.	أخدم نفسك بنفسك، مثل ظهور الآلة التي تجعل الزبون يضخ البنزين بنفسه وإجراء كافة العمليات أمام المضخة حتى تمام سداد النقود.
الحاجة المتزايدة إلى المعلومات.	التعلم والدعم، أي تعليم الزبائن عن كيفية استخدام المنتج، وإمدادهم بالمعلومات الضرورية لاستخدامه مثلاً قيام مؤسسات إطفاء الحريق بإجراء دورات تدريبية لزبائنهم على كيفية استخدام أجهزة إطفاء الحرائق.
الحاجة المتزايدة إلى الراحة والملائمة.	الوصول بالسوق إلى درجة التشبع، بتوفير أعداد كبيرة من مراكز التوزيع حيث تأخذ بمبدأ فتح عدة متاجر من أجل راحة الزبون، وذلك بتجنيبه عناء التنقل وإضاعة الوقت في البحث عن المنتج.
الحاجة المتزايدة إلى الاهتمام بالبيئة.	مساعدة الزبون على اقتناء منتجات لا تضر بالبيئة، مثل التغليف بمادة ورقية تتحلل بسرعة ولا تشكل خطراً مثل البلاستيك والزجاج.
الحاجة المتزايدة إلى الاتصالات.	القيام بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة في الاتصال بالزبائن كالتسويق عن طريق الإنترنت.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

-ريتشارد ويتلي، ديان هيمن، المرجع سابق، 1988، ص: 84.

يوضح الجدول (2-4) أعلاه مجموعة من ردود الفعل التي تقوم بها المؤسسة كنتيجة لتغير اتجاهات الزبائن، خاصة مع تزايد طموحات الزبائن، وتوجههم نحو كل ما هو متميز وفريد، نتيجة الكم الهائل من المنتجات المعروضة والتي تتغير من الجيد إلى الأجود مع تطور التكنولوجيا، فالمجال أصبح مفتوحاً أمام الزبون لانتقاء ما يريد والاختيار بين البدائل

بكل حرية، لهذا فالمؤسسة مطالبة بتتبع كل تغير في ميولات واتجاهات الزبائن والاستجابة لها بسرعة وبجودة عالية مما يجعلها متميزة عن المنافسة. لقد أصبح تحقيق رضا الزبائن وحفاظ عليهم تحدي كبير تواجهه المؤسسة، وسبب لبقائها والرفع من تنافسيتها في ظل المنافسة الشديدة، وبالرغم من الايجابيات التي يحققها الرضا إلا أنه يعتبر الطريق للوصول إلى هدف أسمى وهو تحقيق ولاء الزبائن الذي يعتبر الضامن الحقيقي لتميز المؤسسة على منافسيها.

### المبحث الثالث: أثر ولاء الزبون على تنافسية المؤسسة

رغم كل ما يحققه الرضا من نتائج ايجابية للمؤسسة، إلا أنه لم يعد الضامن الكافي لاستمرار المؤسسة، وإنما وسيلة ضرورية للوصول إلى هدف أعلى يتمثل في خلق ولاء الزبائن والحفاظ على هذا الولاء أطول فترة ممكنة، فولاء الزبون يعد المؤشر الحاسم لرفع تنافسية المؤسسة وتعزيز بقاءها في السوق. ولتعرف أكثر على مدى تأثير ولاء الزبون على تنافسية المؤسسة تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- تعريف ولاء الزبون؛
- أنواع ووسائل ولاء الزبون؛
- دور القيمة المدركة من طرف الزبون في الرفع من ولاءه؛
- دور ولاء الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة.

### المطلب الأول: تعريف ولاء الزبون

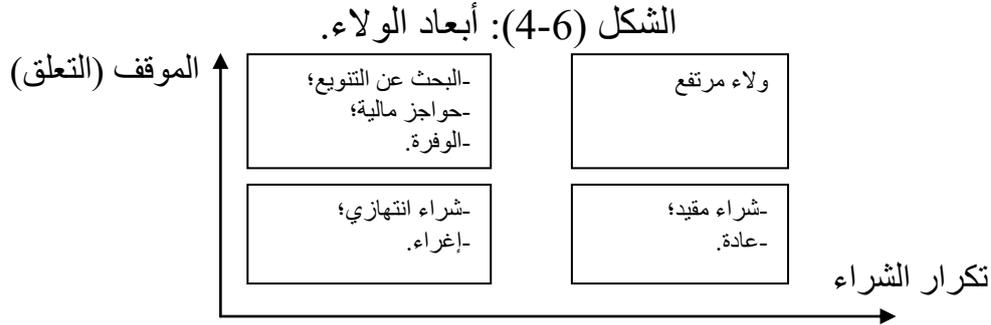
لقد تعددت التعريفات المتعلقة بالولاء وهذا حسب تلك المراحل التي مر بها هذا المفهوم والزاوية المنظور منها إليه. يعرف الولاء على أنه "تكرار الشراء من طرف الزبون ولنفس العلامة التجارية ولعدة مرات متتالية"<sup>1</sup>.

يعاب على هذا التعريف أنه يقوم بتقييم ولاء الزبون انطلاقاً من عامل واحد وهو عدد مرات المتتالية لشراء نفس العلامة التجارية، فالمشكلة هنا أن الزبون قد يكرر الشراء نتيجة عدم وجود بدائل مقنعة وعديدة لديه، وبالتالي لا يكون للولاء هنا وجود منطقي. أما داي (Day) فقد قدم تعريفاً موسعاً لولاء الزبون بحيث يرى أنه: "حتى إذا تحققت تلك الشراءات المتكررة، هذا غير كافي للحكم على ولاء الزبون، ولكن يجب تحقق ذلك السلوك والموقف الايجابي اتجاه العلامة التجارية ويصبح الولاء بهذا المنطق نتيجة لموقف تفضيلي مستمر يصل بالزبون إلى حد الدفاع بإصرار عما تقدمه المؤسسة وذلك مهما كانت البدائل والمؤثرات"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Jean Marc LEHU, Op-cit, 2003, p: 74.

<sup>2</sup> بن عيسى عنابي، المرجع السابق، الجزء الأول، 2003، ص: 14.

ومن خلال التعريفين يمكن استخراج بعدين لولاء الزبون كما هو موضح في الشكل (4-6) الآتي:



المصدر: Jean Marc LEHU, Op-cit, 2003, p: 74

يتضح من الشكل (4-6) أعلاه أن النقاء البعدين السلوكي والإعتقادي يخلق أربع وضعيات وهي:

- الوضعية الأولى، مستوى التعلق منخفض وتكرار سلوك الشراء منخفض؛
- الوضعية الثانية، مستوى التعلق مرتفع وتكرار سلوك الشراء منخفض؛
- الوضعية الثالثة، مستوى التعلق منخفض وتكرار الشراء مرتفع؛
- الوضعية الرابعة، مستوى التعلق مرتفع وتكرار سلوك الشراء مرتفع.

الوضعية الرابعة هي التي تعبر عن ولاء الزبون والتي تسعى المؤسسات للوصول إليها. وإذا تم رضا الزبون وحصل على المنتجات التي تلبى رغبته فهذا لا يعني بالأساس انه سوف يكون ذو ولاء ففي بعض الأحيان لا يكون الزبون صاحب ولاء لعلامة تجارية رغم أنها حققت رضاه، فالزبون يمكن أن يميل إلى التنوع فهو لا يستهلك دائماً نفس المنتج الموجود، ويمكن تعريف البحث عن التنوع على أنه: "تغيير للعلامة وهذا بدون حصول عدم الرضا بالنسبة لهذه العلامة التجارية المهجورة من طرف الزبون"<sup>1</sup>، فالبحث عن التنوع من طرف الزبون يمكن أن يفسر حالة عدم الولاء أي أن الزبون سيغير العلامة بدون أي سبب وهذا محاولة منه للحصول على تجارب جديدة في الاستهلاك، أو التأثر بالجماعات المرجعية بغية المحافظة على الانتماء لها وعدم الخروج منها، كما أن الزبون قد تشده إحدى الإعلانات عن منتج ما فيقوم باقتنائه ولكن سرعان ما يخيب أمله فيتخلى عن فكرة اقتنائه مرة أخرى وهذا عكس الولاء، وقد تملك المؤسسة حصة سوقية كبيرة هذا لا يفسر دائماً الولاء، فقد تكون هذه الحصة السوقية بسبب ضعف منافسيها أو الأسعار أقل كما أن الزبون يمكن أن يكون قد تعود على شراء نفس العلامة التجارية ولكن إذا ظهرت منتجات جديدة فإنه سيتخلى عن المنتجات التي كان قد تعود على شراءها وهذا أيضاً يتناقى مع مبدأ الولاء.

إذا ولاء الزبون يشترط تكرار الشراء مع الموقف الإيجابي اتجاه منتجات المؤسسة وتفضيلها على المؤسسات المنافسة والإصرار على التعامل معها، ولكن لم يعد مفهوم ولاء الزبون بخاصيتين (وفي/غير وفي) بل أصبح جد حساسة للتنوع، وهدف المؤسسة ليس الحصول فقط على زبائن أصحاب ولاء تام ولكن البحث عن زيادة مستوى ولائهم

<sup>1</sup> Jean Marc LEHU, Op-cit, 2003, p: 191.

باستمرار، وهذه الوضعية تظهر جليا في مجال المنتجات واسعة الاستهلاك إذ من غير المنطقي الانتظار من الزبون ولاء مطلق.

### المطلب الثاني: أنواع ووسائل ولاء الزبون

نظرا لأهمية ولاء الزبون في بقاء وتميز المؤسسة جاء هذا المطلب لتوضيح انواع ووسائل ولاء الزبون وذلك في العناصر الآتية:  
-أنواع ولاء الزبون؛  
-وسائل بناء ولاء الزبون.

#### 1-انواع ولاء الزبون

ولاء الزبون يعني انه إما يشتري نفس المنتج أو انه يتجه إلى نفس المحل تجاري لاقتناء حاجاته، ولهذا يمكن تقسيم ولاء الزبون إلى قسمين:

##### 1-1-الولاء للعلامة التجارية

ولاء الزبون للعلامة التجارية يعني أنها تحقق له توقعاته، وتشعره بالارتياح والاطمئنان عند اقتنائها، مما يدفعه إلى عزمه على مواصلة شراءها مستقبلا، كما أن صورة هذه العلامة قوية في ذهنه وتمثل له قيمة كبيرة، وعادة ما يرتبط بقاء الزبون على نفس العلامة لتجنب المخاطر التي قد تنجم عن الاستهلاك، فكثير من الزبائن يطالبون دائما بتدخل المؤسسة لطمأنتهم وهذا ما يفسر أن الولاء للعلامة التجارية يمثل ضمان حقيقي لزبون وعادة ما يكون الزبون شديد الولاء لعلامة معينة قد اعتاد على شراءها من محل معين أي يكون صاحب ولاء للمحل تجاري؛

##### 1-2-الولاء للمحل التجاري

ولاء الزبون لمحل تجاري معين هو ميله لارتياح احد المحلات التجارية بصفة مستمرة، وذكر سابقا بان الزبون صاحب الولاء للعلامة تجارية معينة يقود في أحيان كثيرة إلى الولاء للمحل التجاري الذي اعتاد شراء هذه العلامة منه، وقد يبقى الولاء للمحل التجاري مدة طويلة بسبب الصورة الذهنية التي يعكسها والتي تتفق مع الصورة المكونة في ذهن الزبون، وتنشأ الصورة الذهنية للمحل بسبب خواصه المادية ومعاملته صاحبه وهينته فكلما كان ماهرة في جذب الزبائن كلما زاد من ولائهم<sup>1</sup>، إلا أن تنوع قنوات التوزيع وكبرها خاصة عندما يتعلق الأمر بالسلع الاستهلاكية، يجعل الولاء للمحل التجاري أمرا معقدا، لهذا تتطلب قنوات التوزيع المتواجدة في السوق تقسيم للمهام وتسييرها بين المتعاملين، وعلى المؤسسة إن تحصى بطريقة جيدة وفعالة الموزعين لمنتجاتها ووسطائها ونقاط بيعها حتى تتمكن من مراقبتهم<sup>2</sup>، وتقوم باستعمال حملات ترويجية في نقاط البيع كتقديم عروض إضافية، هدايا... الخ، كل هذا لزيادة ولاء الزبون للمحل التجاري الذي تعرض فيه المؤسسة لمنتجاتها أو علاماتها التجارية.

<sup>1</sup> احمد علي سليمان، سلوك المستهلك، مكتبة الملك فهد، الرياض، السعودية، 2000، ص: 63.

<sup>2</sup> Jean Jaques LAMBIN, Op-cit, 4<sup>eme</sup> édition, 1998, p: 506.

بالإضافة إلى هذا التصنيف هناك أصناف أخرى مثل<sup>1</sup>:

- الولاء بالتقليد**، المرتبط ببعض العلامات التجارية المعروفة والقديمة يكون لها دور في ربط الزبون لمدة طويلة ويمكن انتقال هذا الرابط من جيل إلى آخر كولاء عائلة لعلامة قهوة معينة كانت تستعملها العائلة الأم؛
  - الولاء بالعادة**، ينشأ من تعود الزبون على اقتناء علامة معينة، وهذا النوع من الولاء يكون عند الزبون الخامل الذي لا يبحث عن عروض أخرى؛
  - الولاء كرد فعل ثقافي**، يتأثر الزبون بعلامة تجارية بسبب العوامل الثقافية، كالدين، العادات والتقاليد، التاريخ التي ينتمي إليها هذا الزبون؛
  - الولاء بالعاطفة**، ينشأ من ارتباط الزبون بعلامة معينة تذكره بحدث أو شخص مهم في حياته، ومثل موسيقى، رائحة معينة لعلامة معينة مثل صابون، شوكلاته... الخ<sup>2</sup>؛
  - الولاء الناتج عن ارتفاع تكلفة التغيير**، بحيث يبقى الزبون وفيها لمنتوج معين ويطيل فيه طالما أن تكلفة الانتقال إلى منتج آخر لا تتناسب مع إمكانياته<sup>3</sup>؛
  - الولاء من أجل تجنب المخاطر**، في كثير من الأحيان يبقى الزبائن على نفس العلامة التجارية تجنباً للمخاطر التي يمكن تحدث من اقتناء علامة جديدة، فاعلم الزبائن الذين يتمسكون بالمنتوج القديم أقل تحملاً للمخاطر.
- وتجدر الإشارة إلى أن هناك منتوجات ذات درجة ولاء عالية تتميز بصعوبة تحول الزبون عنها لاعتقاده بأنها تختلف عن المنتوجات الأخرى التي لا يمكن أن تضاهيه مثل منتوجات التجميل والمحافظة على الصحة، القهوة... الخ، ومنتوجات ذات درجة منخفضة من الولاء يتحول الزبون عنها بسرعة لاعتقاده بعدم وجود اختلافات معتبرة بينها وبين المنتوجات الأخرى.

## 2- وسائل بناء ولاء الزبون

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الوسائل التي تراها أكثر فعالية في بناء ولاء مرتفع للزبون ومن بين هذه الوسائل ما يلي:

### 2-1- نادي الزبائن

نادي الزبائن عبارة عن تجمع تخلقه المؤسسة، يتكون من عدد من الزبائن المهمين والمؤثرين وذوي النفقات العالية، التسجيل فيه ليس مجاني ولكن مدفوع الثمن للحصول على ميزات عن الزبائن غير مسجلين في النادي، مثل هدايا الترحيب، مجلات مجانية، رسائل الكترونية تحتوي على معلومات قيمة عن المنتوجات المتوفرة في عرض المؤسسة، ويهدف إنشاء النادي إلى<sup>4</sup>:

- بناء ولاء أفضل الزبائن بعد تمييزهم؛
- تقوية صورة العلامة التجارية والمؤسسة؛
- تقوية قاعدة البيانات التسويقية؛

<sup>1</sup> Pierre MORGAT, Fidélisez vos Clients, Stratégies, Outils et gestion relation client, Edition d'Organisation, Paris, 2000, p: 91.

<sup>2-3</sup> عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الجزء الأول، 2002، ص: 81.

<sup>4</sup> Pierre MORGAT, Op-cit, 2000, p: 146.

-زيادة حظوظ معرفة الزبائن، والرفع من عدد المشتركين في النادي؛  
-العمل على هدف وقطاع محدد؛

-تجربة مفاهيم لسلع جديدة أو خدمات قبل عملية الإطلاق.

إن مقياس نجاح النادي لا يقدر بعدد الأشخاص المنظمين له ولكن بالنتائج التي تم التوصل إليها في تقوية العلاقة بين المؤسسة وزبائنها، لهذا على المؤسسة أن تراقب سيرورة هذا النادي بدقة ومردودية كل زبون من الزبائن المنتمين إليه، ومستوى المبيعات المحقق وليس الرضا فقط لجلب زبائن جدد الذين قد يوهمون بأعدادهم أن المؤسسة على ما يرام ولكن العكس هو ما يحدث.

## 2-2-بطاقات الولاء

هي عبارة عن بطاقة مستعملة من طرف الزبون عند شراءه من اجل التعريف بدرجة ولائه للسلعة ما أو خدمة معينة، وهذا بعد قيامه بعمليات شراء متكررة والتي يتحصل بواسطتها على ميزات من المحل الذي اشترى منه أو من بائع هذا المنتج<sup>1</sup>، أي أن بطاقة الولاء ما هي إلا عبارة عن وسيلة لإحصاء أماكن الشراء المتعلقة بتلك البطاقة والتي يتردد عليها الزبون عادة ليتم تحويلها إلى ميزات وهدايا وخدمات مقدمة من طرف المؤسسة فالزبون يستطيع التعرف على عدد النقاط التي قام بجمعها من خلال بطاقة الولاء وبالتالي اختيار الهدية أو الميزة المقدمة من طرف المؤسسة، وبعض المؤسسات الأكثر تطورا تزود زبائنها بالمعلومات وتحسبهم بالعروض الجديدة بشكل آلي. وللبطاقة الولاء عدة ايجابيات من بينها:

-للبطاقات أثر ايجابي وفعال على مستوى الزبائن، وعلى هامش الأرباح وكذلك نسبة تردد الزبائن على المحل التجاري وقلة الحساسية للأسعار؛  
-رفع مستوى تكرار الشراء عند الزبون وتكوين قاعدة بيانات سريعة التجدد.

## 2-3-خدمات ما بعد البيع

خدمات ما بعد البيع تتعلق بكل نواحي المنتج سواء تلك المتعلقة بالصيانة، التركيب التشغيل، الضمان... الخ، فالمؤسسات التي تقوم بخدمات ما بعد البيع تكون لها حظوظ كبيرة في الحصول على ولاء الزبائن، مثلا نجاح إستراتيجية الولاء لمؤسسة رونو (Renant) يركز على جودة الخدمة واحترام إجراءات جمع المعلومات من ورشات الإصلاح التي تحول إلى مراكز المعالجة استمارات تضم معلومات عن الزبون (تاريخ الإصلاح، مختلف العمليات الإصلاح... الخ)؛

## 2-4-الرقم الأخضر

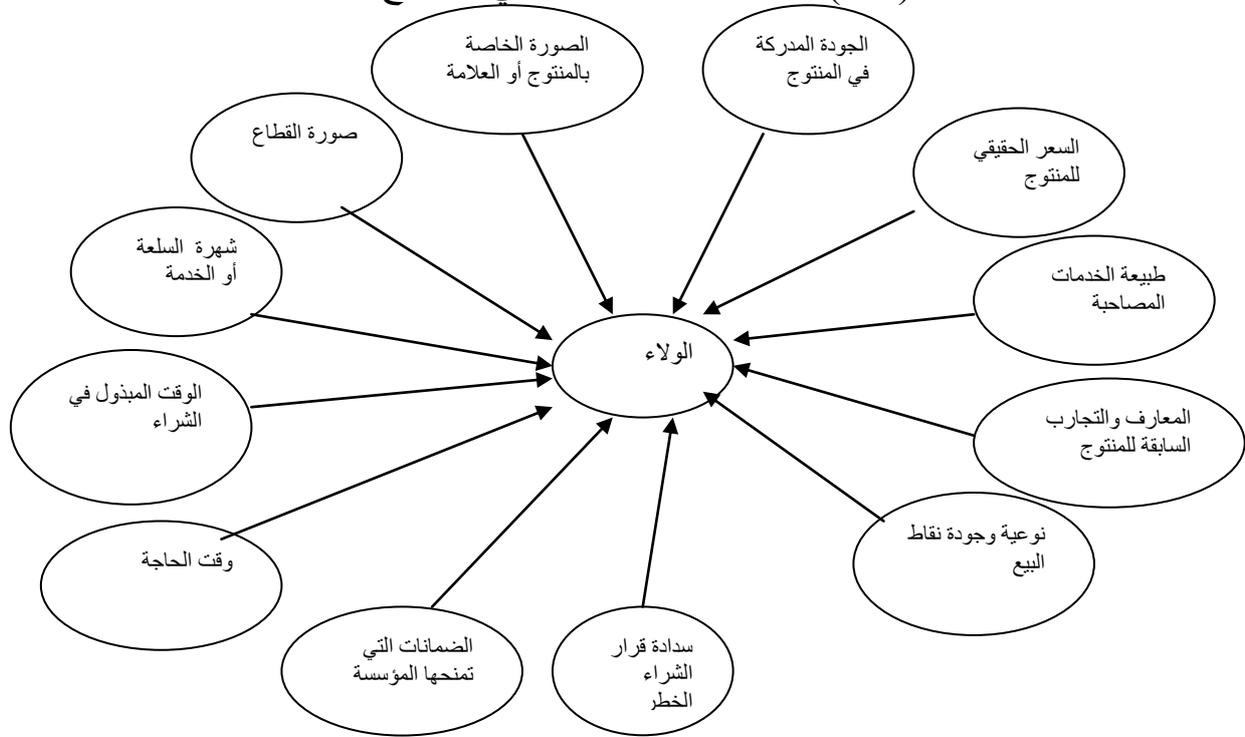
يمكن تقديمه على انه الرقم الهاتفي المجاني المخصص لزبائن حتى يتمكنوا من الدخول في اتصال دائم مع خلية تقدم المعلومات الخاصة بالمؤسسة التي اقترحت هذا الرقم الأخضر، وعملية عرض هذا الرقم وإيصاله إلى الزبون يكون من خلال الحملات الإعلانية أو على مستوى غلاف السلع، وحتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى نتائج ايجابية عليها اختيار مستقبلي المكالمات بعناية وتدريبهم حول كيفية التعامل مع الزبائن وجذبهم مع توفير استقبال متعدد الخطوط لتمكين المتصلين للحصول على إجابة في نفس الوقت.

<sup>1</sup> Pierre MORGAT, Op-cit, 2000, p: 154.

ومع التطور التكنولوجي الهائل فقد أصبحت المؤسسات تعتمد على مراكز اتصال بموزع ذكي للاتصالات الداخلية يسمح بعرض بطاقة الزبون بشكل آلي على شاشة المستقبل، بالإضافة إلى وضع موقع على الانترنت يسمح للزبون بالاتصال مباشرة بالمستقبل بالصوت والصورة ليجيب على تساؤلاته، هذه الإمكانيات تسمح بتنظيم مناسب لإدارة العلاقة مع الزبون واستقبال الزبائن بشكل نظامي وكذا إدارة قاعدة البيانات بطريقة علاقتية (Relationnel).  
بالإضافة إلى هذه الوسائل هناك الكوبونات والهدايا، العروض الموسمية التخفيضات... الخ.

### المطلب الثالث: دور القيمة المدركة من طرف الزبون في الرفع من ولاءه

ادارة علاقات الزبائن تعطي مجموعة من الاجراءات تسمح للمؤسسة بوضع استراتيجية اعمال على المدى الطويل بفضل علاقة مربحة مع زبائن مربحين<sup>1</sup>.  
يعبر ولاء الزبون عن توليفة متميزة (سلوك، موقف/تعلق) يكونها الزبون اتجاه العلامة أو المؤسسة أو اتجاه نقطة بيع، ويعتبر الزبون صاحب الولاء للمؤسسة ورقة رابحة لصالحها لأنه الأكثر استعدادا وثقة بالمؤسسة للاستمرار في التعامل معها، لهذا تسعى العديد من المؤسسات إلى تحقيق ثم دعم وتعزيز ولاء زبائنها، عن طريق إرساء ثقافة التوجه بالزبون، وهي تهدف إلى التركيز على القيمة التي تقدمها للزبون كما هو موضح في الشكل (4-7) الموالي، لتحقيق التميز في منتجاتها وبالتالي كسب ولاء زبائنها.  
الشكل (4-7): علاقة القيمة المحققة في المنتج بولاء الزبون.



المصدر: Jean Marc LEHU, Op-cit, 2003, p: 90

<sup>1</sup> Ling, Yen, Customer Relationship Management : An Analysis Framework And Implementation Strategy, journal of computer Information system, Vol 41, 2001, p: 82.

من خلال الشكل (7-4) يتضح أن للقيمة المضافة في المنتج والمدركة من طرف الزبون دور كبير في تعزيز ولاء الزبون، لهذا على المؤسسة أن تنتج سلع أو تقدم خدمات كما يرغب فيها الزبون مع خدمات ما بعد البيع، ومعاملة رجال المبيعات التي تفوق توقعاته، كما يجب أن تكون جودة المنتج مدركة من طرف الزبون وأداءه جيد ويلبي كل حاجات الزبون وبسعر يلائم قدراته الشرائية، مع التقليل من الوقت والجهد المبذول في البحث عن المنتج وذلك بتوفيره في الوقت والمكان المناسبين، ولتزيد المؤسسة من اطمئنان زبائنها وشعورهم بالراحة تقوم بمنحهم الضمانات اللازمة بالإضافة إلى صورة القطاع والمنتج التي تشكل ضمانات حقيقية، وبذلك تستطيع التأثير على المعارف والخبرات السابقة بالإيجاب نحو المؤسسة ومنتجاتها مما يؤدي إلى رسم صورة جيدة في ذهن الزبون عن المؤسسة والقطاع الذي تعمل فيه، فيقدم على اقتناء المنتج وتجربته وإذا شعر بأنه يفوق توقعاته، مما يخلق له حالة من عدم التوازن وليعد توازنه فإنه سيقوم بولاء للمؤسسة، إلا أن إدراك القيم الموجودة في المنتج تختلف من زبون لآخر، وذلك حسب نظرة كل واحد للقيمة، وأصناف الزبائن، فالزبون الذي يشتري يبحث عن المنتج المناسب والمعاملة الجيدة، والراغب في العلاقات تعتبر القيمة بالنسبة له عندما يبني علاقات شخصية مع المؤسسة، أما الراغب في المعلومات فان توفر المعلومات بالنسبة له هو معيار إدراكه للقيمة، والزبون الراغب في الشراكة فنتحقق لديه القيمة عندما يصبح شريكا للمؤسسة ويحس انه ينتمي إليها.

ونظرا لأهمية ولاء الزبائن في نجاح المؤسسة وتعظيم حصتها السوقية، على المؤسسة أن لا تفق عند مستوى الولاء الذي حققته بل يجب أن تسعى إلى بلوغ المستويات العليا من الولاء، لأن الولاء مستويات وهي<sup>1</sup>:

-**المستوى الأول**، يكون في هذا المستوى زبائن غير متميزين وهم يرون أن كل المنتجات أو العلامات يمكن أن ترضيهم بشكل جيد، واسم العلامة لا يعني لهم أي دور في قرار الشراء، ويقومون باستبدال المنتج الأول بأخر حالما يجدون صعوبة في الحصول عليه، أو لأن سعر المنتج الثاني اقل بقليل أو أن المحل القريب منه لا يوفر في الوقت حاجته للمنتج الأول، مثل التعامل مع محطات البنزين، حيث أن الزبائن يكونون حساسين للسعر وقرب المحطة من طريق المرور، وهنا تظهر أهمية شبكة التوزيع وتنشيط المبيعات بتخفيض السعر كسياسات لابد على المؤسسة من تبنيها لرفع من هذا المستوى؛

-**المستوى الثاني**، هو المستوى الذي يكون فيه الزبائن راضين ومحافظين عن المنتج وعلى الأقل ليس لديهم سبب كافي يدفعهم لتغيير المنتج، ولاءهم حساس وضعيف يركز على العادة وقانون اقل جهد؛

-**المستوى الثالث**، يكون الزبائن في هذا المستوى راضون لكنهم يأخذون بعين الاعتبار تكلفة وعائد التغيير فيقومون بحساب تكلفة وعائد التغيير، فيبقون أوفياء إذا كان التغيير يكلف مقارنة بالبقاء، إضافة إلى خطر أداء أدنى، يتجه هؤلاء الزبائن نحو العروض الأكثر جاذبية لذلك على المؤسسة تحقيق التميز المستمر من اجل المحافظة عليهم؛

<sup>1</sup> Jean Noel KAPFERER, *Les Marques Capital de L'Entreprise*, Edition d'Organisation, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, 2003, p: 46.

-المستوى الرابع، يحتوي على زبائن عاطفيين، يحبون منتجات المؤسسة، وعلاماتها نتيجة الخبرة التي حصلوا عليها من تعاملهم معها، ويعتبرون أصدقاء المؤسسة وتعلقهم بها حقيقي ويجب المحافظة عليهم؛

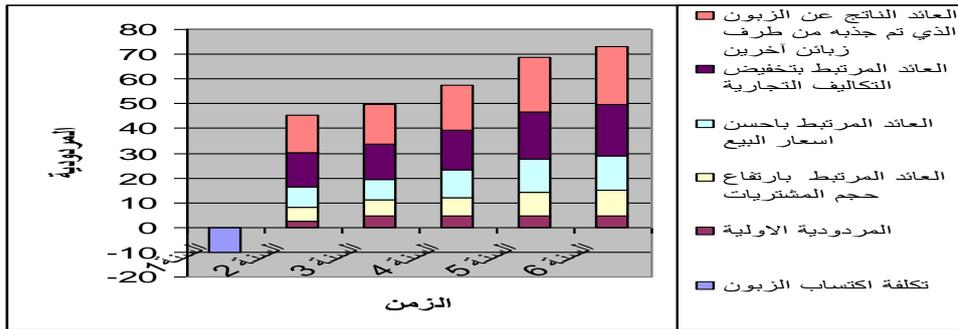
-المستوى الخامس، يكون فيه الزبائن مسرورين بالتعامل مع المؤسسة واستعمال منتجاتها، ومستعدين لبدل كل الجهود من أجل الحصول على منتجاتها، فهم زبائن مناضلون من أجل المؤسسة ويعتبرون أصل من أصولها.

إن هذه المستويات الخمسة للولاء لا تظهر دائماً في الواقع بشكل منفصل فقد يكون الزبون عاطفي ومحافظ في الوقت نفسه، ومن خلال هذا التقسيم يمكن للمؤسسة أن تتابع وتنمي علاقاتها الحالية مع كل مجموعة؛ وتستطيع الإجابة على حالات عدم الرضا وحماية علاقاتها مع زبائنها من العروض المنافسة، فالمهم هو الحصول على ولاء الزبون ولكن الأهم هو المحافظة على هذا الولاء ورفع مستواه، لأن كسب ولاء الزبون أصبح سلاحاً تشهره المؤسسة في وجه المنافسة من أجل الدفاع عن حصتها السوقية ورفع من تنافسيتها.

#### المطلب الرابع: دور ولاء الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة

إن الزبون صاحب الولاء للمؤسسة ومنتجاتها يتميز عن الزبائن العاديين بمجموعة من الخصائص، حيث يكون راضياً تماماً عما تقدمه المؤسسة، جاهزاً لبناء علاقة طويلة الأجل معها، ومواجهة أي إغراء تمارسه المؤسسات المنافسة، بل ويدافع عنها ويحسن صورتها أمام الآخرين فهو يشعر أنه جزء منها، ومنه فإن ضمان تحقيق عائد على المدى الطويل إنما يعتمد على تحقيق ولاء الزبائن، لأن بناء علاقة طويلة الأجل مع الزبون تدفعه إلى الحماس لاقتناء منتجات المؤسسة والإقدام على عروضها مرات عديدة، وتطوير مشترياته إلى سلع وخدمات أخرى من التشكيلة التي تعرضها المؤسسة<sup>1</sup>، مما يؤدي إلى تحقيق الأرباح وانتعاش الأعمال كما هو موضح في الشكل (4-8) الموالي:

الشكل (4-8): أثر ولاء الزبون على مردودية المؤسسة.

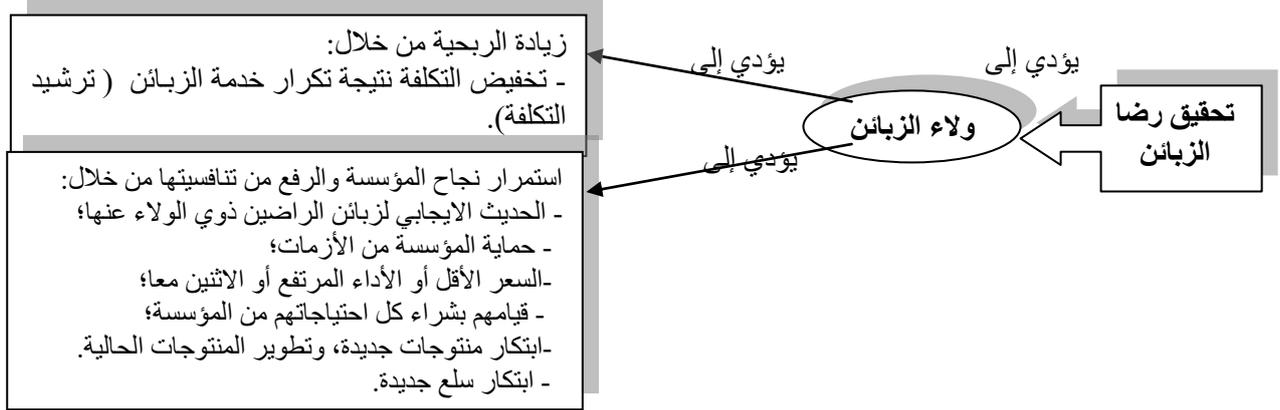


المصدر: Oliver NETTER, Nigel HILL, Satisfaction client, Edition ESKA, Paris, 2000, p: 28.

<sup>1</sup> Kumar V, Reinartz WERNER, Customer Relationship Management Concept, Strategy, and Tools, Springer, Second Edition, New York, 2012, p: 25.

يتضح من الشكل (4-8) أعلاه أن تكلفة الحصول على زبون جديد مرتفعة بالمقارنة بتكلفة المحافظة عليه، كما أن الزبون صاحب الولاء يزيد مردودية المؤسسة من سنة لأخرى، وهذا نتيجة ارتفاع المشتريات بأحسن الأسعار مع انخفاض التكاليف التجارية بالإضافة إلى أن الزبون صاحب الولاء يعود للمؤسسة بزبائن جدد بتكلفة معدومة. كما أن للزبون صاحب الولاء للمؤسسة إيجابيات كثيرة يقدمها للمؤسسة ويساهم في تميزها والرفع من تنافسيتها كما هو موضح في الشكل (4-9) الموالي:

الشكل (4-9): الولاء والرفع من تنافسية المؤسسة.



المصدر: عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، 2003، ص: 206.

يتضح من خلال الشكل (4-9) أعلاه أن لولاء الزبون دور كبير في الرفع من تنافسية المؤسسة وتميزها من خلال العناصر الآتية<sup>1</sup>:

### 1- ترشيد التكاليف، وتخفيضها

من أفضل الطرق للرفع من تنافسية المؤسسة وتحقيق أو المحافظة على ميزتها التنافسية هي المحافظة على الزبائن وكسب ولاءهم عن طريق التوجه بالزبون فالإستراتيجيات التنافسية الممكن استخدامها للمحافظة على الزبائن تعتبر أقل تكلفة من نظيراتها الخاصة بالحصول على زبائن جدد، وطبقاً للبحوث الميدانية نجد أن تكلفة المحافظة على الزبون تساوي 1|5 من تكلفة الحصول على زبون جديد، وان التوجه بالزبون يُمكن المؤسسات من إشباع حاجات ورغبات هؤلاء الزبائن لأطول فترة ممكنة ومن ثم المحافظة عليهم وكذلك زيادة احتمالات قيام الزبون بتكرار الشراء من نفس المؤسسة، وتكرار شراء الزبون لمنتجات المؤسسة يؤدي إلى تحقيق أو رفع كفاءة التكاليف سنة بعد الأخرى فتكلفة خدمة نفس الزبون لأكثر من مرة أقل من تكلفة خدمة الزبون الجديد وهذا نتيجة:

- القيام بإنتاج نفس السلعة لنفس الزبون يقلل التكاليف بسبب أثر التعلم وكذلك يؤدي إلى زيادة الإنتاجية خاصة في حالة إنتاج السلع النمطية، كما تنخفض تكلفة الإعلان حيث يمكن الاعتماد مثلاً فقط على الإعلان التذكيري؛  
- إن عدم رضا الزبائن يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الأعمال بسبب انخفاض مشتريات هؤلاء الزبائن وتعدد شكاويهم وتحولهم للشراء من المنافسين مثلما يحدث أحياناً عندما يحجز

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، 2003، ص: 207-208.

الزبون غرفة في الفندق ثم بعد وصوله إلى الفندق يقول موظف الاستقبال لا يوجد غرف خالية هذا بالرغم من أن الزبون طلب حجز الغرفة ربما قبل وصوله بعدة أيام، وبهذا سيتحول الزبون إلى فندق آخر ولا يفكر مرة أخرى في العودة لهذا الفندق؛ -وُفُرات اقتصاديات الحجم بسبب تكرار الشراء.

## 2-السعر الأقل أو الأداء المرتفع أو الاثنين معا

إذا ما حاول منافس جذب أحد الزبائن فعليه إما أن يقدم له سعر أقل بكثير مما تقدمه المؤسسة أو يقدم خدمة أعلى أو الاثنين معا، كما أن الواقع يشير إلى أنه من الصعب على زبون راضي عن المؤسسة ومخلص لها أن يتحول إلى مؤسسة أخرى، فهو قد بذل الكثير من الوقت والجهد في البحث عن/ واختيار المؤسسة التي يتعامل معها وقد يكون غير قادر على تغييرها، ومن بين مصادر القيمة التي تقدم للزبون بخلاف السعر تميز السلعة؛ تميز الخدمة؛ السمعة الجيدة؛ شهرة المؤسسة؛ ثقافة تنظيمية تتلاءم مع طبيعة التوجه بالزبون؛

## 3-حماية المؤسسة من الأزمات

إن الزبون ذو الولاء المرتفع لمنتوج ما سيقاوم أي محاولة للتلاعب من قبل المنافسين فهؤلاء الزبائن يشاركون في تقديم المعلومات إلى المؤسسة عن المنافسين ويكشفون محاولاتهم غير المشروعة للإضرار بمصلحة المؤسسة التي يشعرون بالولاء لها، ويقف هذا الزبون مع المؤسسة إذا تعرضت لأزمات داخلية كالإضراب... الخ، وذلك بتبرير ما يحدث فيها، وانتظار أو تأجيل شرائه حتى تنتهي الأزمة أو تبدأ المؤسسة في الإنتاج؛

## 4-انتشار الحديث الإيجابي عن المؤسسة

يقول رئيس مجلس إدارة إحدى المؤسسات السياحية العالمية<sup>1</sup> "إن العديد من زبائننا يعبرون عن درجة ولائهم لنا، ليس فقط من خلال إصرارهم على التعامل معنا، والاستفادة من خدماتنا، وإنما أيضا من خلال ترغيب زبائننا المحتملين بالتعامل معنا أيضا، حيث أن أفضل وسائل الترويج بالنسبة لنا كمؤسسة رائدة هي هؤلاء الزبائن الموالون الذين يعول عليهم كثيرا في نجاحنا ونمونا وازدهار أعمالنا"، لهذا فإن من أفضل الطرق التي تؤدي إلى نموا لأعمال والحصول على زبائن جدد دون استثمارات إضافية أو إدخال تعديلات جوهرية على المنتوجات أو التسويق أو زيادة موارد البيع هو انتشار الحديث الإيجابي عن المؤسسة حيث تشير الدراسات أن الزبون الواحد الراضي عن منتج المؤسسة، سيتحدث عنها أمام ما لا يقل عن ثلاثة أفراد أما الزبون غير راضي فسيتحدث أمام تسعة أفراد؛

## 5-شراء كل الاحتياجات دفعة واحدة

إن الزبون الراضي وصاحب الولاء للمؤسسة يقوم بشراء كل ما يحتاج من هذه المؤسسة من أجل توفير الوقت، الجهد والتكلفة، والحصول على خصم على المشتريات والحصول على أفضل الشروط والعروض باعتباره زبون دائم بالإضافة إلى الخدمات المتميزة؛

<sup>1</sup> بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 175.

## 6-ابتكار سلع جديدة

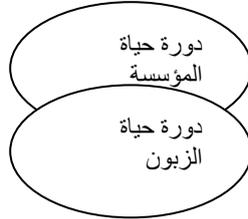
إن زيادة إيرادات المؤسسة وكذلك توليد عوائد إضافية لها تتحقق أيضا من خلال تقديم سلع أو خدمات جديدة للزبائن، فالزبون ذو الولاء للمؤسسة سوف يشاركها في تحقيق نجاح المنتجات الجديدة وتقديم أفكار أيضا خاصة في المراحل المبكرة لابتكار المنتجات الجديدة، كما أن الزيارات المفتوحة للمؤسسة المسموح بها لزبائنها تساعد على تحسين الاتصالات وتبادل الأفكار بينها وبين الزبائن، وتجدر الإشارة إلى أن فشل بعض المؤسسات قد يأتي نتيجة عدم قيام المؤسسة بتقصي رأي الزبائن بشأن المنتجات الجديدة التي تزمع تقديمها.

كما أن الزبون ذو الولاء يمنح المؤسسة الوقت للاستجابة للمنافسة لأنه لا يبحث عن التجديد، بالإضافة إلى أن الولاء يعتبر من حواجز الدخول الفعالة في وجه المنافسين الجدد يقوي تموقع المنتج، لأنه من الصعب الحصول على الربح والتميز في قطاع يتميز زبائنه بالولاء للمؤسسة ومنتجاتها<sup>1</sup>.

وعلى المستوى الداخلي للمؤسسة فإن إدارة علاقات الزبائن وتحقيق ولاء الزبائن يخلق الشعور بالفخر للعاملين، فالقدرة على إشباع حاجات الزبائن تساعد على خلق هذا الشعور، كما أن إشباع حاجات العاملين يؤدي إلى إرضاء الزبائن، وفي الأخير يؤدي هذا إلى نجاح المؤسسة والرفع من تنافسيتها.

بالإضافة إلى كل هذه المزايا التي يقدمها الولاء للمؤسسة، فقد أصبح بقاءها ونجاحها مرتبط بولاء زبائنها كما هو موضح في الشكل (4-10) الموالي:

الشكل (4-10): نجاح المؤسسة مرهون بنجاح زبائنها.



المصدر: Debra AMIDON, Innovation et Management des connaissances, Edition d'Organisation, Paris, 2001, p: 178.

من خلال الشكل (4-10) يتضح أن علاقة المؤسسة مع زبائنها لم تعد علاقة مردودية أو الرفع من التنافسية فقط، بل أصبحت حياة المؤسسة متوقفة على ولاء زبائنها خاصة مع اشتداد المنافسة، ذلك أن الزبون يمنح ثقته فقط للمؤسسة التي تبذل مجهودات جبارة لأجله لهذا فالمؤسسة مطالبة بتبني ثقافة التوجه بالزبون من المدير إلى آخر عامل في المؤسسة والإيمان بان راتبهم لم يكن ليأتي لولا الزبائن، ومنه البحث عن حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم وجعلها الأساس التي يبدأ منه تصميم وصنع منتجات المؤسسة التي يجب أن توافق توقعات الزبائن وتفوقها، فيشعر الزبائن أنهم عصب نشاطها وألوية مهمة من

<sup>1</sup> Jean Noel KAPFERER, Les Marques Capital de L'Entreprise, Edition d'Organisation, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, 2003, p: 53.

أولوياتها فتكون ردة فعلهم الشكر وعرفان مترجما في درجة عالية من الرضا والحماس لاقتناء منتوجاتها والإقدام على عروضها مرات عديدة، والإخلاص لها وتحسين صورتها أمام الآخرين مما يؤدي إلى جذب زبائن جدد، وبالتالي تزداد مردودية المؤسسة، وتنخفض تكاليفها مما يؤدي إلى اكتسابها مزايا تنافسية وبالتالي الرفع من تنافسيتها، فتضمن بقاءها ونموها في عصر يمتاز بالتغير السريع والتطور الكبير. ذلك أن الاستثمار في مجال إستراتيجية الولاء يمنح المؤسسة إمكانية الدفاع عن مردوديتها بأسلحة داعمة أخرى فضلا عن جودة المنتج وسعره.... وقد عبر عن ذلك ستيفن وكراف ( Stephen Craff ) بقوله "أن الزبائن الأوفياء حقيقة ليسوا حساسين بالنسبة للسعر ولا يرتدوا عندما ينخفض سعر المنافس<sup>1</sup>" بعد هذا العرض يتفق الجميع على وجود أثر بالغ للولاء على مردودية المؤسسة. ان دورة ادارة علاقات الزبائن تبدأ بجمع المعلومات عن الزبائن، لتتحول هذه المعلومات الى قيمة توجه للزبون تساهم في زيادة ولاء زبائن المؤسسة والحصول على زبائن جدد وبالتالي زيادة مردودية المؤسسة<sup>2</sup>.

إذا أصبحت إدارة علاقات الزبائن أولوية قصوى استمرار ونجاح الأعمال خاصة مع ارتفاع مع ارتفاع تكاليف ممارسة الاعمال التجارية والمنافسة الشديدة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Pierre ALARD, Dahied DIRRINGER, La stratégie de Relation client, Edition DUNOD, Paris, 2000, p.95.

<sup>2</sup> Alok Kuman. RAI, Customer relationship Management Concepts and Cases, PHI Learning Private Limited, New Delhi, Second Edition, 2013, p: 34.

<sup>3</sup> William BAND, CRM in the age of the customer, knowledge management word, Volume 22, Issue 4, April 2013, p: 01.

## خلاصة الفصل الرابع

اهتم الفصل الرابع بدراسة الأبعاد الاستراتيجية لإدارة علاقات الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية، فكان المبحث الأول مخصصاً لتوضيح استخدام التكنولوجيا ضمن إدارة علاقات الزبائن ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني قد عني بإبراز مفهوم رضا الزبون وأثره على تنافسية المؤسسة، في حين تطرق المبحث الثالث إلى أثر ولاء الزبون على تنافسية المؤسسة. ومن خلال هذا الفصل يمكن استخلاص عدد من النقاط، أهمها:

-تمكن التكنولوجيا المؤسسات من توفير الوقت والتكاليف المرتبطة بالتشارك في بيانات الزبائن بين التطبيقات في المؤسسات وموظفي مراكز الاتصال، كما ان تطبيق التكنولوجيا يساعد المؤسسات على توفير خدمات دعم زبائن متعددي القنوات بشكل سريع وبتكلفة اقتصادية بسيطة، وسيصبح بإمكان المؤسسات ان تعتمد على توفير موظفين لدعم اقسام المبيعات والخدمة والتسويق بوساطة الهاتف؛

-يعد تحقيق المؤسسة لرضا زبائنها احد أهم محددات نجاحها، باعتبار الزبون هو أساس وجود المؤسسة، فرضاها يعد مكسباً تطمح إلى تحقيقه كل المؤسسات لذلك فهي تتنافس في تحقيق رضا الزبون من خلال خلق قيمة مدركة لديه، لتستفيد من الآثار المترتبة عنه والتي تقود إلى تألقها في السوق بفعل انتشار معلومات ايجابية عنها، وعن منتوجاتها من خلال ما يصدر عن الزبون الراضي من أقوال وأفعال تتجه جميعها نحو الرفع من تنافسية المؤسسة وتميزها؛

-الهدف الأساسي لم يعد الوصول إلى الرضا وإنما إلى ولاء الزبائن، لأن الزبون صاحب الولاء للمؤسسة الراضي بها وبعرضها ينقل تقييمه الايجابي إلى الأفراد ذوي العلاقة معه فيصبح بذلك وسيلة جذب للمؤسسة وبالإشهار الايجابي لها يقوي قاعدة زبائن المؤسسة لزيادة مردوديتها، ورفع حصتها السوقية واختراق الأسواق الجديدة وبالتالي الرفع من تنافسية المؤسسة مما يخول لها التميز والبقاء.

# الفصل الخامس

واقع تطبيق ادارة علاقات الزبائن في  
مؤسسة كوندور الكترونيك.

## الفصل الخامس

### واقع تطبيق ادارة علاقات الزبائن في مؤسسة كوندور الكترونيك.

#### المبحث الأول: التعريف بمؤسسة كوندور الكترونيك

المطلب الأول: الصناعة الكهرومنزلية والالكترونية في الجزائر

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة كوندور الكترونيك

المطلب الثالث: أهداف والهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الكترونيك

#### المبحث الثاني: المزيج التسويقي لمؤسسة كوندور الكترونيك وبيئتها التنافسية وتحليل نشاطها ومجالات تميزها

المطلب الأول: المزيج التسويقي لمؤسسة كوندور الكترونيك

المطلب الثاني: البيئة التنافسية لمؤسسة كوندور الكترونيك

المطلب الثالث: تحليل نشاط مؤسسة كوندور الكترونيك ومجالات تميزها

#### المبحث الثالث: عرض لنتائج الاستثمارات المنجزة في إطار الدراسة التطبيقية

المطلب الأول: عرض عام للاستثمارات المنجزة في إطار الدراسة التطبيقية

المطلب الثاني: ادارة علاقات الزبائن من وجهة نظر عمال مؤسسة كوندور الكترونيك

المطلب الثالث: عرض أهم نتائج الاستثمارات الموجهة لزبائن مؤسسة كوندور

الالكترونيك

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

## مقدمة الفصل الخامس

بعد التعرف على مفهوم إدارة علاقات الزبائن من خلال عدد من العناصر واستراتيجية تنفيذ ادارة علاقات الزبائن، ثم التعرض لتنافسية المؤسسة والميزة التنافسية وبعدها التطرق للأبعاد الاستراتيجية لإدارة علاقات الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية، وسيتم تخصيص هذا الفصل لدراسة واقع ادارة علاقات الزبائن في شركة كوندور الكترونيك في محاولة هدفها إبراز مدى مطابقة موضوع البحث مع الواقع، من جهة الزبون والمؤسسة. ويتناول هذا الفصل حالة مؤسسة كوندور الكترونيك باعتبارها احد أهم المؤسسات المهمة في الصناعات الكهرومنزلية والكهرومنزلية والالكتروومية في الجزائر بالتطرق لسوق الصناعات الكهرومنزلية والالكترونية في الجزائر وتقديم المؤسسة محل الدراسة ودراسة بيئتها التنافسية ومزيجها التسويقي، وتحليل مشاطها ومجالات تميزها ثم محاولة سير آراء زبائن مؤسسة كوندور الكترونيك حول ولاءهم لهذه المؤسسة، ومدى تميزها، وذلك بوضع استقصاء موجه إليهم، وأيضا سير آراء عمال مؤسسة كوندور الكترونيك حول تطبيق ادارة علاقات الزبائن من خلال استقصاء موجه لهم. وتظهر هذه العناصر في المباحث الآتية:

- التعريف بمؤسسة كوندور الكترونيك؛
- البيئة التنافسية للمؤسسة كوندور الكترونيك ومزيجها التسويقي وتحليل نشاطها ومجالات تميزها؛
- عرض لنتائج الاستثمارات المنجزة في إطار الدراسة التطبيقية.

## المبحث الأول: التعريف بمؤسسة كوندور الكترونيك

ونظرا للتطورات الهامة التي يعرفها الاقتصاد الوطني بفتح السوق المحلية على المنافسة الأجنبية تواجه المؤسسات الوطنية اليوم تحديات كبرى تفرض عليها تقديم عروض أكثر تنافسية تستجيب لحاجات وتطلعات زبائنها.

وتعد مؤسسة كوندور الكترونيك من اكبر المؤسسات في سوق الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر، فهي تواجه منافسة شديدة من مؤسسات عديدة في هذه الصناعة. وللتعريف بمؤسسة كوندور الكترونيك سيتم التطرق في هذا المبحث إلى العناصر الآتية:

- قطاع الصناعة الكهرومنزلية والالكترونية في الجزائر؛
- تقديم مؤسسة كوندور الكترونيك؛
- أهداف والهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الكترونيك.

## المطلب الأول: قطاع الصناعة الكهرومنزلية والالكترونية في الجزائر

شهد العالم تطوراً كبيراً في استعمال الصناعة الكهرومنزلية والالكترونية، وقد نمت سوق هذه الأخيرة بشكل سريع ومذهل، ولمواكبة هذه التطورات الحاصلة في الجزائر، تعد صناعة الأجهزة الكهرومنزلية و الالكترونية من بين الفروع التي حققت فيها الجزائر نقلة من حيث الكمية والنوعية إذ أصبحت المنتجات المحلية لا تقل جودة عن مثيلاتها المصنوعة خارج الحدود بشهادة مهنيين ومستهلكين. يعرف قطاع الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية تنافس العديد من العلامات المحلية والأجنبية، خاصة مع تدويل الشركات وانفتاح الأسواق العالمية في ظل تحرير التجارة، حيث شهد هذا القطاع في الجزائر عدة تغيرات هيكلية ساهمت في إرساء المنافسة بين المؤسسات العاملة به.

صناعة هذا النوع من الأجهزة يشهد تطورا من يوم لآخر في ظل تطور السوق العالمية وزيادة طلبات الزبون الجزائري الذي يلح على اقتناء الجودة والنوعية. وأن المؤسسات الجزائرية في مجملها تحترم معايير السلامة والنوعية لأنها مجبرة على الخضوع للمقاييس الموضوعية من طرف الدولة وبالتالي لا تستطيع تسويق منتجات رديئة أو مضرّة بصحة الزبون.

تعتبر الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية من بين أهم الصناعات في الجزائر، لما لها من مساهمة فعالة ومكانة جيدة في تطوير المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية حيث تتميز هذه الصناعة بالسيطرة على السوق كونها من الصناعات الثقيلة والتي بدورها تلبى حاجيات ورغبات الزبون، كما أن الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية تساهم في تحسين الاقتصاد من خلال مجموعة من المزايا منها ما يلي :

- رفع نسبة النمو الاقتصادي؛
- تطوير الصادرات مما مكن من تعزيز حصة الجزائر في الأسواق الخارجية، وذلك بالاعتماد أساسا على المنتجات الكهربائية و الميكانيكية والإلكترونية .
- رفع حجم الاستثمار؛

-تساهم في مزيد من التنوع في المنتجات ودعم القدرة على المجابهة المنافسة الخارجية  
-تماشيا مع النسق المتسارع للتحويلات الاقتصادية؛  
-تطوير المراكز الفنية والزيادة في عددها وتركيز نظم الجودة؛  
-رفع نسبة التشغيل؛

-تطوير المؤسسات وتعزيز دور القطاع الخاص عبر تكوين الباحثين الجدد ومساعدة  
المؤسسات على ملائمة وضعها مع الحاجيات المتطورة للاقتصاد.

في سبعينيات القرن الماضي كانت مؤسسة (SONELEC) الاولى في هذا القطاع التي  
تجمع عدة مؤسسات، وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية الوطنية، وفي إطار انفتاح الاقتصاد  
الوطني وتحرير التجارة الخارجية انقسمت هذه المؤسسة وتفرعت منها عدة مؤسسات  
عمومية كالمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (ENIEM)، والمؤسسة الوطنية  
للصناعة الإلكترونية (ENIE) واجهت هذه المؤسسات صعوبات كثيرة من أجل التأقلم  
والاستمرار، وذلك لعدم متابعتها للبيئة التكنولوجية المتغيرة وسريعة التطور، مما أدى إلى  
انخفاض الطلب على منتجاتها، خاصة مع زيادة الطلب على المنتجات الأجنبية وارتفاع نسبة  
الواردات منها حيث أصبحت تحتل مكانة هامة في السوق الوطنية.

ومع بداية التسعينيات من القرن الماضي شهدت الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية  
تطورا كبيرا، حيث اتجه الخواص إلى إبرام عقود شراكة مع مؤسسات أجنبية معروفة دوليا  
بتطورها وخبرتها في هذا المجال من الصناعة.

تتكون السوق الجزائرية للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية من العديد من العلامات  
التجارية، الأمر الذي سمح بارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في هذه الصناعة  
مؤسسات عمومية أو خاصة، والجدول الموالي يبين أهم المؤسسات العاملة في الصناعة  
على المستوى الوطني.

الجدول (1-5): أهم المؤسسات العاملة في الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر.

الولاية	تشكيلة المنتجات	العلامة	بداية النشاط	الشركات
برج بوعريبيج	- تلفاز - جهاز الاستقبال - مذياع مسجل	SPACE NET	فيفري 2002	شركة هاني للإلكترونيك SARL HANI M.A.E
برج بوعريبيج	- تلفاز - مكيفات هوائية - ثلاجات	SAMSUNG	ماي 1999	شركة سامسونغ للإلكترونيك UPAC ELECTRONIC
برج بوعريبيج	- تلفاز - جهاز الاستقبال الرقمي- مكيفات هوائية- ثلاجات - مذياع	CHEROKEE	06 أوت 1998	شركة عطية للإلكترونيك SOCIETE ATTIA ELECTRONICS
برج بوعريبيج	مروحيات- مكيفات هوائية- آلات التدفئة - تلفاز - أجهزة الاستقبال الرقمي	COBRA NEW STAR	أفريل 1998	شركة كوبرا SOCIETE COBRA
برج بوعريبيج	- تلفاز - جهاز الاستقبال الرقمي- ثلاجات - قارئ الأقراص	CRISTOR	نوفمبر 1997	شركة كريستور SARL ABADOU ELECTRONICS
سيدي بلعباس	- تلفاز - إعلام آلي- قارئ الأقراص المضغوطة	ENIE	1978	الشركة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE

سطيف	- تلفاز - آلات الغسيل - أجهزة الاستقبال - مكيفات هوائية - مروحيات	AKIRA	2002	شركة أكيرا SARL AKIRA
تيزي وزو	- ثلاجات - آلات الغسيل - تلفاز - مطابخ	FRIGOR	19978	شركة تصنيع و تركيب الثلاجات SARL FRIGOR
وهران	- تلفاز - ثلاجات - آلات الطبخ - أجهزة الهاتف الثابت و النقال	THOMSON	1998	بنة إلكتروميك SPA THOMSON ALGERIE
سطيف	- تلفاز - أجهزة الاستقبال الرقمي - قارئ الأقراص - مكيفات هوائية - آلات الغسيل	IRIS SAT	2005	شركة ساتيراكس EURL SATEREX
تيزي وزو	- ثلاجات - مكيفات هوائية - مطابخ	ENIEM	2 جانفي 1983	الشركة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM
عنابة	- تلفاز - مكيفات هوائية - ثلاجات	RAYLAN	2005	شركة رايلان EURL RAYLAN
تبسة	- تلفاز - مكيفات هوائية - ثلاجات - غسالات - أجهزة الإعلام الآلي	LG	سبتمبر 1997	شركة السلام إلكترونيكس LG
الجزائر	- مكيفات هوائية - ثلاجات - مطابخ	HAIER	1999	شركة التطوير الصناعي التجاري SODINGO

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع الإلكتروني لكل مؤسسة، تاريخ الاطلاع 15-12-2015.

من خلال الجدول (1-5) السابق يمكن استخلاص بعض الملاحظات الهامة حول شدة المنافسة داخل القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه شركة كوندور الكترونيك:  
-تمركز أغلب المؤسسات المنافسة لمؤسسة كوندور الكترونيك في ولاية برج بو عريريج؛  
-مؤسسة كوندور الكترونيك تعتبر حديثة النشأة مقارنة مع باقي المنافسين؛  
-العلامة التجارية التي تسوق بها مؤسسة كوندور الكترونيك منتجاتها هي علامة جزائرية مسجلة.

ويختلف مجال تخصص كل مؤسسة من المؤسسات السابقة في إنتاج المنتجات الإلكترونية و/أو الكهرومنزلية، كما أن هذه المؤسسات تمارس بعض النشاطات الأخرى المختلفة عن بعضها البعض.  
بالإضافة إلى هذه العلامات توجد عدة علامات أخرى يتم استيرادها من الخارج، ومن بين هذه والتي تعتبر علامات منافسة للعلامات الأخرى (Sharp, Wirlpool, Mont Blanc...).

## المطلب الثاني: تقديم مؤسسة كوندور الكترونيك

تحتل مؤسسة كوندور الكترونيك مركزا هاما في مجال صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر، ومما يدعم هذا هو خبرتها في هذا المجال، بالإضافة إلى الحجم الذي تتمتع به في الوقت الحالي مقارنة مع باقي المؤسسات الوطنية، كما أن التطور الذي عرفته في الآونة الأخيرة فيما يتعلق بالنتائج المحققة تثبت ذلك.

مؤسسة كوندور الكترونيك هي مؤسسة لصناعة الأجهزة الإلكترونية وكهرومنزلية ذات المسؤولية المحدودة تابعة لمجموعة بن حمادي، وهي مؤسسة خاصة تنشط وفق أحكام القانون التجاري، حصلت على السجل التجاري في أفريل من سنة 2002، وبدأت النشاط الفعلي في شهر فيفري 2003.

يوجد مقر مؤسسة كوندور الكترونيك بمجموعة النشاطات الصناعية بولاية برج بوعريريج، على مساحة تقدر 80104 م<sup>2</sup> منها 20000 م<sup>2</sup> مغطاة. كوندور الكترونيك هي العلامة التجارية لمؤسسة عنتر تراد ويعني الرمز الذي يوجد أمام كلمة **condor** وهو طائر يعيش في جبال أمريكا وهو من أكبر الطيور في العالم ويطير عاليا ويشكل فال خير عليها.

**عنتر ترايد:** الاسم التجاري للمؤسسة وهو اسم إنجليزي ومعناه بالعربية "عنتر للتجارة". كل منتجات المؤسسة تصدر بالعلامة التجارية "Condor" والتي هي مسجلة في الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات، بما يضمن للمؤسسة حماية كافية من أي تزوير أو تقليد.

تتمون المؤسسة بالمواد الأولية من طرف مورديها بالخارج ومن بينهم الصين، كوريا إيطاليا، البرازيل، ألمانيا.

كما أن لديها فروع في العديد من الولايات الجزائرية أهمها: بلدية العلمة بولاية سطيف وبمقر بلدية سطيف، وكذا بولاية الجزائر العاصمة، وبولاية ورقلة ببلدية حاسي مسعود بحيث تقوم بتوزيع هذه المنتجات عليها، بالإضافة إلى ولايات أخرى عبر التراب الوطني وكذا بعض الدول العربية منها تونس، ليبيا وتكون هذه المنتجات متنوعة بوثيقة ضمان الجودة لمدة 24 شهر.

وفي حالة حدوث أي خلل في هذه الفترة تتكفل المؤسسة بإصلاحها وإرجاعها إلى الزبون دون تكاليف.

تحصلت المؤسسة على عدة شهادات وطنية ودولية من أهمها:

-شهادة المشاركة في المعرض الوطني للإنتاج بالأوراس من 28 أفريل 2004 إلى 09 ماي 2004؛

-في 27 مارس 2007 حصلت على شهادة Iso 9001 طبعة 2000؛

-وفي 22 افريل 2010 حصلت على شهادة Iso 9001 طبعة 2008؛

-وحصلت على شهادة Iso 1700 لحماية البيئة فهي تعمل على جمع الفضلات الصناعية والكارتون والأغلفة.

لهذا تعمل على التحسين المستمر في منتجاتها حتى تصبح ذات جودة عالمية معترف بها دوليا.

كما أنها تركز اهتمامها على تلبية رغبات وحاجات الزبائن وجذب أكبر عدد ممكن منهم وهذا عن طريق الإعلانات في الصحف والجرائد اليومية، والمجلات والإشهارات التلفزيونية، والمعارض الوطنية والدولية.

تعمل المؤسسة تحت شعار "الحياة ابتكار" فهي إذن تنادي إلى كل جديد والابتعاد عن الروتين والتقييد بنفس المنتجات، وتسعى إلى التميز من خلال الإبداع.

ولتجاوز الازمات تستعين مؤسسة كوندور الكترونيك بمكتب دولي "ايريسست يونغ" لمراقبتها وإيجاد وسائل تبني اقتصاد يخلق مناصب الشغل، ويجعلها أكثر ديناميكية ولديها مخطط وإستراتيجية.

#### ثانيا: المراحل التي مرت بها المؤسسة

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن وهي:

1- **الشراء للبيع** حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

2- **المنتج مفككا جزئيا** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء الاجهزة مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي:  
أ- تخفيض تكلفة الشراء؛

ب- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه؛

ت- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

3- **شراء الجهاز مفكا كليا** وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

أ- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه؛

ب- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وبتكلفة أقل؛

ت- توفير مناصب عمل جديدة.

4- **الإنتاج** في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا سجلت بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص الصينية من مؤسسة Hisense.

ومؤسسة كوندور الكترونيك هي إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على خمس وحدات بما فيها مؤسسة "عنتر تراد" وهي:

- مؤسسة "Argilor" وهي وحدة لإنتاج الأجر؛

- مؤسسة "Gerbior" وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته؛

- مؤسسة "Plyben" وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية؛

- مؤسسة "Gemac" وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء؛

تتشكل مؤسسة كوندور الكترونيك " عنتر تراد " من الوحدات التالية:  
- وحدة إنتاج التلفاز؛

- وحدة إنتاج جهاز الاستقبال الرقمي وغير الرقمي؛

- وحدة إنتاج المكيفات والمواد البيضاء ( الثلجة، الغسالات، مكيف هوائي، آلة ضخ، قاريء، الأقراص المضغوطة الخ .... .

-وحدة إنتاج مواد التغليف؛

- وحدة إنتاج البلاستيك.

بالإضافة إلى كونها مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري، فهي تقوم باستيراد بعض السلع والمنتجات من الصين لإعادة بيعها مثل: جهاز الراديو، طاولة التلفاز، مجفف الشعر، المدفئة.

انطلقت المؤسسة ب 90 عامل وهي تشغل حتى نهاية سنة 2015 حوالي 5400 عامل من خريجي الجامعة موزعين على مختلف الوحدات حسب تأهيلهم وتكوينهم وتخصصاتهم مؤطرين من طرف إطارات اكفاء.

وتملك مؤسسة كوندور الكترونيك 15,5 % من مصنع بيجو الجزائر، و50 % من أسهم شركة "أوراس صولار"<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أهداف والهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الكترونيك

لتوضيح الرؤية عن أي مؤسسة لا بد من معرفة أهدافها، وهيكلها التنظيمي، لهذا سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهداف والهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الكترونيك.

#### 1-أهداف مؤسسة كوندور الكترونيك

ما يطبع اليوم قطاع صناعة الاجهزة الالكترونية والكهرومنزلية هو ذلك التطور المذهل لتكنولوجيات المستعملة، وعدد الزبائن الذي يزداد يوما بعد يوم بطلبات ورغبات جديدة كل هذا في وسط سوق تنافسية شديدة، وأمام هذه الوضعية تحاول مؤسسة كوندور الكترونيك تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها:

-تحقيق حاجات الزبائن من خلال تطوير المنتجات والخدمات والمتطلبات القانونية والبيئية؛  
-تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية؛  
-العمل على نيل شهادات الجودة العالمية الخاصة بالمنتوج؛  
-المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة؛  
-تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتجات لمواجهة المنافسة القائمة؛  
-تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال العمل على زيادة الحصة السوقية من خلال غزو أسواق جديدة؛

-التواجد في مختلف بلدان المغرب العربي؛

-التكوين المستمر للعمال والإطارات؛

-الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة؛

-تعظيم الربح إلى أكبر قدر ممكن؛

-زيادة الإنتاجية من أجل غزو أكبر للأسواق وذلك عن طريق التحفيزات المقدمة للعمال؛

<sup>1</sup> شركة جزائرية-فرنسية "أوراس صولار" لصناعة الألواح الشمسية وتقع في عين ياقوت (باتنة) وهي مملوكة بنسبة ب 49 بالمائة من طرف مؤسسة "فانسون للصناعة".

- وكذا عن طريق توظيف عمال ذوي تكوين جامعي في جميع التخصصات سواء الإدارية أو التقنية؛
- العمل على تقديم منتوجات ذات جودة عالية؛
  - العمل على تحقيق ميزة تنافسية في استغلال الموارد البشرية وذلك من خلال تطبيق جميع الدراسات العلمية عن الموارد البشرية وكيفية التكوين والتحفيز لهذا العنصر المهم في المؤسسة؛
  - التنوع في المنتجات من أجل مواجهة المنافسة والتوسع في السوق؛
  - السعي إلى الريادة في مجال صناعة البطاقات الإلكترونية؛
  - دعم الولاء للعلامة من أجل الحفاظ على السوق الحالي للمؤسسة، ودخول أسواق جديدة وذلك عن طريق تحسين خدمات ما بعد البيع؛
  - تطوير الاقتصاد الوطني و توفير منتج وطني جزائري في السوق؛
  - السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال؛
  - الحصول على شهادة الجودة المطابقة للمعيار الدولي ISO14001 طبعة 2004، وشهادة ISO 18001 طبعة 2007<sup>1</sup>؛
  - الإرضاء التام للزبائن الحاليين والمستقبليين، وهذا بالتحسين والترقية الدائمة لجودة ونوعية منتوجات كوندور الكترونيك.

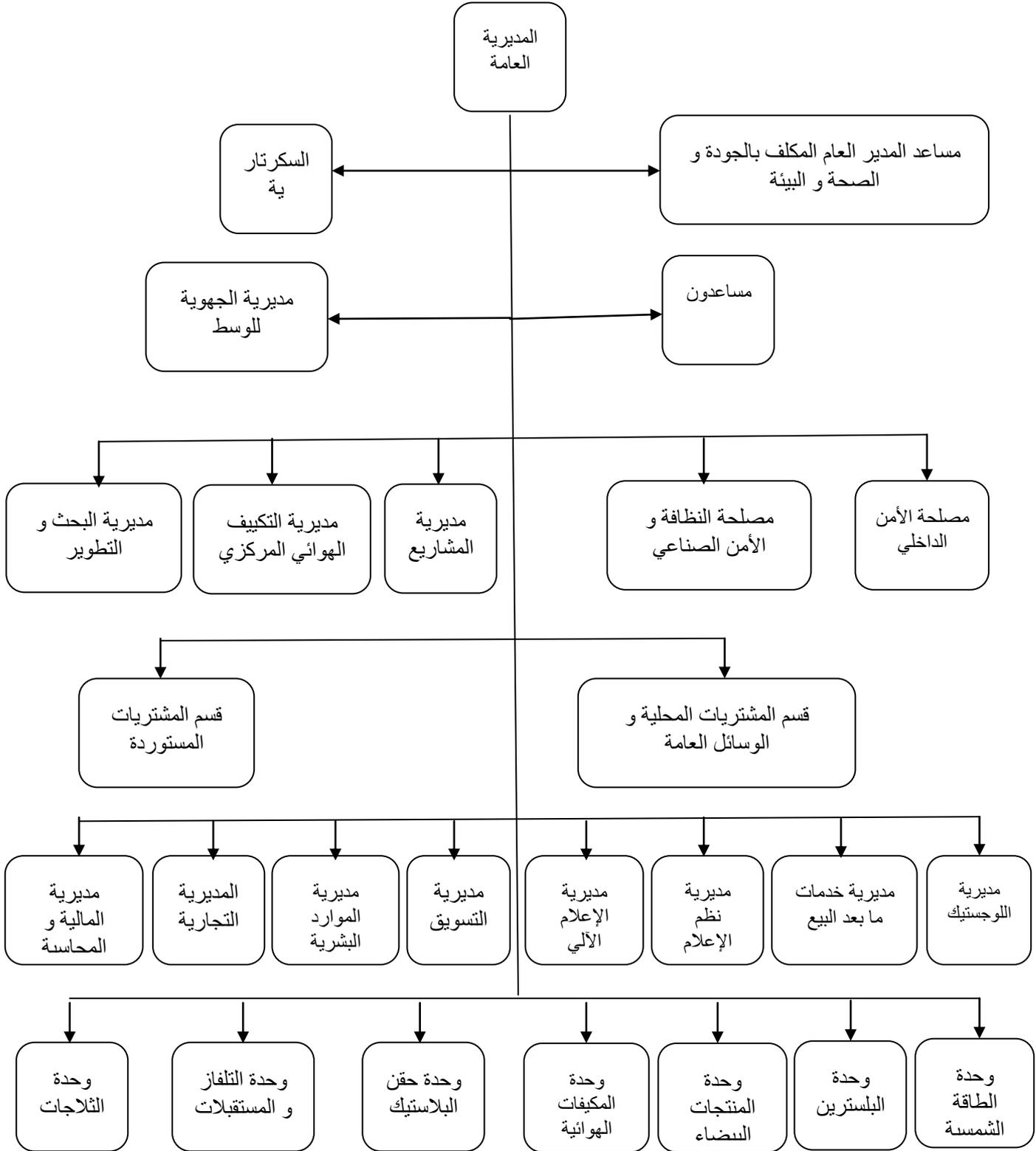
## 2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الكترونيك

- يعبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة عن مجموع الأنشطة ومختلف العلاقات الرسمية ومراكز اتخاذ القرار في المؤسسة، فهو يعتبر الإطار أو البناء الذي يصور الوحدات المصالح، الأقسام، أو الفروع المكونة للمؤسسة، ولا شك أن من عوامل نجاحها يكمن في مدى توفيقها في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يوافق مختلف نشاطاتها ويحقق أهدافها المسطرة كونه المرجع الحقيقي للعاملين إذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمية فيما بينهم داخل المؤسسة، ويتيح إمكانية التعرف على نقاط القوة والضعف في بنية المؤسسة الداخلية وتوزيع مختلف الأنشطة والعلاقات ومدى انسجام كل ذلك مع رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها، كما يمكن من خلاله كشف أخطاء التنظيم كازدواجية القرار أو وجود وظيفة شاغرة، ويمكن إعداد الهيكل التنظيمي بناء على احد توجيهين هما:
- إما على أساس وظيفي؛
  - أو على أساس غير وظيفي (حجم المنتوجات، حجم الزبائن، على أساس جغرافي،...).
- وتعتمد مؤسسة كوندور الكترونيك على الهيكل التنظيمي الذي يضمن لها تحقيق أهدافها، ومن أهم هذه الأهداف:
- الرفع من رقم الأعمال وتوسيع حصتها السوقية؛
  - توسيع نشاطها ومواجهة المنافسة وتهديداتها؛
  - توسيع الشبكة التجارية عن طريق فتح وكالات لها في كل الولايات.

<sup>1</sup> راجح بوقرة، زواوي حميدة، إمكانية التوافق لسياسة التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع تطبيق السنة سيغما، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، العراق، 2012، ص: 37.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الكترونيك محل الدراسة التطبيقية:

الشكل (5-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الكترونيك.



المصدر: مديرية الموارد البشرية لمؤسسة كوندور الكترونيك مصلحة التنظيم والإستراتيجية.

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري لدوائر ومصالح وفروع المؤسسة، وهو ما يساعد على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر وكذا استخلاص فكرة عامة عن هذه المؤسسة، يضم الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الكترونيك مجموعة من المديرات والأقسام، أهمها:

### 1-المدير العام

تتمثل مهمته في الإشراف على إدارة المؤسسة والسهر على تطبيق النظام العام بها، كما يقوم بالإمضاء باسم المؤسسة ويمثلها لدى الجهات القضائية والمالية والهيئات الأخرى ويقوم باتخاذ القرارات وإصدار اللوائح والتعليمات لرؤساء المصالح والوحدات.

### 2-نائب المدير العام

يساعد المدير العام في أداء مهامه، بحيث يقوم بمراقبة تنفيذ الإجراءات بالإشراف على وحدات الإنتاج، كما أنه يقوم باستخلاف المدير العام في حالة غيابه.

### 3-أمانة المديرية

وتتمثل مهمتها في إعداد برامج المواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات مع مختلف الأفراد والمتعاملين التي يترأسها المدير العام، كما تقوم بترتيب وتصنيف مختلف الوثائق الصادرة من المؤسسة والواردة إليها.

### 4-مساعد نائب المدير والمساعد القانوني

مهمتهما تقديم الاستشارات الخاصة بالجانب المالي والقانوني، وكذا إعداد الدراسات الخاصة بتطبيق استراتيجيات المؤسسة، وإعطاء النصائح لمختلف المصالح الأخرى.

### 5-مساعد المدير العام المكلف بالجودة

وظيفته استشارية وهو يقوم بالمهام التالية:  
أ- يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة الايزو؛  
ب- يعطي نصائح للمصالح الأخرى لتحسين جودة المنتج.

### 6-مديرية الموارد البشرية

تتمثل مهام هذه المديرية في توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة، كما تتابع كل العمليات الخاصة بالتكوين، وتنسق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة للعمال. كما تقوم بتنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن؛ بتنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.

### 7-مديرية المحاسبة والمالية

وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية وتسجيلها، كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة.

### 8-المديرية التجارية

تتمثل مهام هذه المديرية في:

- الاستماع إلى الزبائن؛
- تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن الحاليين والحصول على زبائن جدد؛
- تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها؛
- الإمداد والتكفل بالنقل؛
- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق؛
- القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام؛
- تنظيم المعارض الوطنية والدولية.

### 9-المديرية التقنية

وتتمثل مهامها في:

- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج؛
- القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها؛
- تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات؛
- السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار.

### 10-مديرية خدمات ما بعد البيع

وتتمثل مهامها في:

- إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع؛
- توفير خدمات ما بعد البيع للعملاء في إطار الضمان؛
- جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج.

### 11-مديرية الشراء

تتمثل مهام هذه المديرية في التنسيق مع الموردين والبنوك لتنظيم الطلبات ومتابعتها في مراكز العبور، لضمان وصولها في الأوقات المحددة، إضافة إلى إمداد المديرية الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، وغيرها من الوسائل الأخرى.

### 12-مديرية التسويق

وهي تقوم بجميع العمليات الخاصة بدراسة المنتج قبل إنتاجه وبعد إنتاجه حيث يوجد بداخل هذه المصلحة مجموعة من الفروع والمتمثلة في النقل والتفريغ، خلية التخطيط، خلية الإحصاء، الأمانة الرقابة .

### 13- وحدات الإنتاج

تتكون مؤسسة كوندور الكترونيك من سبعة وحدات إنتاجية وهي:

-وحدة إنتاج المكيفات الهوائية والمنتجات البيضاء؛

-وحدة إنتاج الثلاجات؛

-وحدة إنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية؛

-وحدة إنتاج التلفاز؛

- وحدة إنتاج الحواسيب الآلية؛
- وحدة إنتاج البلاستيك المستعمل في صناعة إطار التلفاز وبعض مكونات الأجهزة الكهرومنزلية؛
- وحدة إنتاج البلسترين المستعمل في تغليف المنتج وحمايته.

#### 14-مصلحة الشؤون الإدارية

- وهي مصلحة مسؤولة عن:
- التكفل بعمليات النقل البري للبضائع الخاصة بالمؤسسة سواء وسائل نقل المؤسسة أو المؤسسة التي تعمل لصالحها؛
- التكفل بعمليات نقل العمال في المؤسسة؛
- التكفل بتسيير صيانة كل سيارات الحاضرة؛
- تسيير مخزونات قطع الغيار والمواد المتعلقة بالمصلحة.

### المبحث الثاني: المزيج التسويقي لمؤسسة كوندور الكترونيك وبيئتها التسويقية وتحليل نشاطها ومجالات تميزها

- يتناول هذا المبحث البيئة التنافسية لمؤسسة كوندور الكترونيك، وعناصر مزيجها التسويقي، وتحليل نشاطها، ومجالات تميزها من خلال المطالب الآتية:
- المزيج التسويقي لمؤسسة كوندور الكترونيك؛
- البيئة التنافسية لمؤسسة كوندور الكترونيك؛
- تحليل نشاط مؤسسة كوندور الكترونيك ومجالات تميزها.

#### المطلب الأول: المزيج التسويقي لمؤسسة كوندور الكترونيك

تعمل مؤسسة كوندور الكترونيك على تقديم مجموعة من العروض تتلاءم مع خصوصيات زبائنها وتستجيب لحاجاتهم ورغباتهم، وفيما يلي عناصر المزيج التسويقي لمؤسسة كوندور الكترونيك.

#### 1-المنتجات المقدمة من طرف مؤسسة كوندور الكترونيك

تقوم مؤسسة كوندور الكترونيك بتقديم المنتجات الآتية:

#### 1-1- الأجهزة الإلكترونية

أبدأت مؤسسة كوندور الكترونيك بإنتاج أجهزة التلفاز سنة 2003، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من هذه الأجهزة من حيث الحجم والتكنولوجيا. كما هو مبين في الجدول (2-5) الموالي.

الجدول (5-2): تشكيلة منتجات أجهزة التلفاز لمؤسسة كوندور الكترونيك.

المنتجات	LCD	LED	SMART
الأنواع	24"	24" hd, 28"hd,	560r3d,770xw3d,610x3d
	32"	28"fullhd, 32"fullhd, 50"fulhd	610xw3d,780xw3d
	42"		360wsnew

المصدر: www.condor.dz تاريخ الاطلاع 2015-12-11.

يلاحظ من خلال الجدول (5-2) السابق أن مؤسسة كوندور الكترونيك تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من أجهزة التلفاز، حيث أنها تنتج النوع (lcd) و (led) و (plasma) وبمختلف الأحجام، وذلك سعياً منها إلى تلبية رغبات الزبائن وكسب حصة سوقية أكبر، بالإضافة إلى العمل على مسايرة التطور التكنولوجي التي تتميز به صناعة أجهزة التلفاز. لهذا فقد انتجت في سنة 2015 أرقى أجهزة التلفاز UHD و CURVED و KUHD مواكبة للتكنولوجيا والتطور السريع.

ب- بدأت مؤسسة كوندور الكترونيك بإنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية سنة 2003 حيث تقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من هذه الأجهزة، كما هو موضح في الجدول (3-5) الموالي:

الجدول (3-5): تشكيلة منتجات أجهزة الاستقبال الرقمية لمؤسسة كوندور الكترونيك.

المنتجات	SIMPLE	HD
الأنواع	4500 fta	5500cx hd wifi
	5000 fta	5500cxi hd
	5000x usb carte	9090cx hd wifi
	5500cx usb carte	

المصدر: www.condor.dz تاريخ الاطلاع 2015-12-12.

من خلال الجدول (3-5) السابق يلاحظ أن مؤسسة كوندور الكترونيك تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من أجهزة استقبال الأقمار الصناعية وبتكنولوجيات مختلفة على غرار ( FAT, HD, CARTE)، وقد نوعت المؤسسة من تشكيلة منتجاتها من أجهزة استقبال الأقمار الصناعية وذلك بإدخال عدة خيارات وتطبيقات في منتجاتها تلبية لرغبات الزبائن وسعياً منها إلى تحسين حصتها السوقية.

ت- أنتج كوندور الكترونيك سنة 2011 أول حاسوب جزائري، إفريقي وعربي ببطاقة أم جزائرية الصنع، مما مكنه من الدخول في مصف الكبار وإحكام زمام السيطرة على سوق الحاسوب في الجزائر.

ث-وبدأت بإنتاج اللوحات الشمسية في سنة 2013.

ج-بدأت بإنتاج لوحات الكترونية وهواتف ذكية في سنة 2013.

ح-وبحلول سنة 2014 بدأ الإنتاج يكبر والطلب يتزايد على اللوحات الالكترونية والهواتف الذكية فتم تركيب وحدات جديدة ليصبح في سنة 2015 يقدر بثلاث وحدات متواجدة كلها في ولاية برج بوعريريج، لتتولى تقديم منتج جديد للزبون الجزائري خلال كل شهرين أو ثلاثة أشهر بأحدث التقنيات والتطبيقات وتصاميم النماذج العصرية المطابقة لاستخدامات الجيل الثالث والجيل الرابع، وبمواصفات دولية راقية بالشراكة مع الرواد العالميين في ابتكار الأنظمة كالعاملين إنتل (intel) وميكروسوفت (Microsoft) بعقد شراكة لمدة خمسة (05) سنوات لإنتاج اللوحات الالكترونية.

وقد انتجت ثمانية (08) لوحات رقمية وتسعة (09) Smart phone وقد لقي هذين المنتجين قبولا كبيرا من قبل الزبون الجزائري، لهذا فقد رفعت المؤسسة التحدي في 2015 الى انتاج مليون لوحة الكترونية ومليون Smart phone<sup>1</sup>.  
وانتجت مؤسسة كوندور الكترونيك في سنة 2015 الساعة الذكية Pédometre و Smartwatch.

وتنتج مؤسسة كوندور الكترونيك عدة انواع من اللوحات الالكترونية منها:<sup>2</sup>  
- لوحة TGW706 ولوحة TGW 703G لوحتين عاليتي السرعة مزودتين بمعالج ثنائي النواة وشاشة 7 بوصة وهي عالية الدقة تشتغل بنظام أندرويد كيت كات للاستفادة من كل خدمات جوجل .

- لوحة TFX-708 G مصممة بشكل أنيق مزودة بشريحة مزدوجة ومعالج ثنائي النواة قادرة على تشغيل كل الألعاب، تزن 265 غ وهي بسمك 8.8 ملم وشاشة 7 بوصة لاستعمال مريح، تتوفر بالألوان الأبيض، الأسود والأزرق.

- لوحة كوندور الكترونيك TRA 901G " من الجيل الجديد التي كانت ثمرة شراكة مؤسسة كوندور الكترونيك والشركة الأمريكية "إنتل" وهي الأولى من نوعها في إفريقيا والعالم العربي، مجهزة بنظام معالجة وتحليل من صنع "إنتل"، وهي لوحة إلكترونية مصممة للعمل بشريحة من الجيل الثالث والربط المباشر عبر "الويفي"، "901 جي" الجديدة مجهزة بأحدث التكنولوجيات من خدمة "الجي بي أس"، كاميرتين أمامية وخلفية، منفذ وقدرة تخزين هامة، تقنية بلوتوث...

ومن تشكيلات الهواتف الذكية المتنوعة من كوندور الكترونيك: سي1، سي1+، سي2، سي3، سي4، سي4+، سي5، سي6، سي6 برو، سي7، سي7 ميني، سي8، سي8 s، ألور "A9"، وصولا إلى آخر ابتكار وهو ألور A9+ الأنحف في العالم بسمك 5.1 ملم فقط، و Griffé W1 يشتغل هذا الهاتف الفتى بنظام "ويندوز فور" ويحمل العديد من المزايا ويتوفر على خصائص وتطبيقات موجهة بالدرجة الأولى للمهنيين بنسبة 90% لإطارات المؤسسات في الجزائر الذين يستعملون "ويندوز" في عملهم اليومي، بالإضافة إلى هذه الهواتف الذكية تم عرض هواتف F1، F2، F3 من طرف كوندور الكترونيك موجهة بالدرجة الأولى للأشخاص الذين يفضلون الهواتف العادية كالمسنين، فلا منتج في السوق الوطنية أتى بهذه العروض المتنوعة.

<sup>1</sup> مؤسسة كوندور الكترونيك، مصلحة التسويق.  
<sup>2</sup> المرجع أعلاه.

وتمكنت مؤسسة كوندور الكترونيك في ظرف سنتين من انعاش سوق الهاتف النقال في الجزائر وتعزيزه بتشكيلة متنوعة تضم 15 نوعا من الهواتف الذكية، حتى يستجيب لطلبات الزبون الجزائري من كل الفئات سواء الطلبة، المهنيين، الجمهور العام وحتى الأطفال ليفرض تواجده رغم حداثة تجربته بابتكار منتج جديد بتكنولوجيا راقية خلال ظرف شهرين أو ثلاثة أشهر، مما يعكس ويؤكد استمرارية سياسة المؤسسة في الانتشار وتنويع العروض لتلبية رغبات الزبائن المنتبعين للتكنولوجيا الرقمية.

### 1-2- الاجهزة الكهرومنزلية

مرت مؤسسة كوندور الكترونيك بعدة مراحل في صناعة الاجهزة الكهرومنزلية كما يلي: أبدأت مؤسسة كوندور الكترونيك بإنتاج الثلاجات في 2004، حيث تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة منها وذلك من حيث الحجم والنوع، والجدول (4-5) الموالي يلخص تشكيلة منتج الثلاجات لمؤسسة كوندور الكترونيك.

الجدول (4-5): تشكيلة منتج الثلاجات لمؤسسة كوندور الكترونيك.

المنتجات	1 PORTE	2 PORTES	SIDE BY SIDE	COMBINE	CONGELATEUR
الأنواع (لتر)	180, 250, 350	600, 650, 720	610, 760, 780	415, 460	150 bahu 350 bahu 330 armoire

المصدر: www.condor.dz تاريخ الاطلاع 2016-01-04.

يلاحظ من خلال الجدول (4-5) السابق أن مؤسسة كوندور الكترونيك تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من أجهزة الثلاجات والمبردات وبمختلف الأحجام وذلك لتلبية لرغبات الزبائن من عائلات والمحلات التجارية.

ب-بدأت مؤسسة كوندور الكترونيك بإنتاج المكيفات الهوائية في سنة 2004، وتقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من هذا المنتج سواء من حيث الحجم والنوع، والجدول (5-5) الموالي يوضح تشكيلة منتجات المكيفات الهوائية لمؤسسة كوندور الكترونيك.

الجدول (5-5): تشكيلة منتج المكيفات الهوائية لمؤسسة كوندور الكترونيك.

المنتجات	MONO BLOC	SPLIT SYSTEM	ARMOIRE	MOBILE
الأنواع (btu)	9000, 12000, 18000	9000, 12000, 13000, 18000	24000, 48000, 50000, 60000	12000

المصدر: www.condor.dz تاريخ الاطلاع 2015-12-11.

يلاحظ من خلال الجدول (5-5) أعلاه أن مؤسسة كوندور الكترونيك تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من أجهزة المكيفات الهوائية وبمختلف الأنواع والأحجام من أجل تلبية رغبات الزبائن وتعزيز حصتها السوقية.

كما بدأت مؤسسة كوندور الكترونيك بانتاج الغسالات والمدفئات، والمنتجات البيضاء (تركيب المطابخ، فرن، غسالات البلاستيكية، Micro ondes) في سنة 2011. وتنتج مؤسسة كوندور الكترونيك البولستيرين والبلاستيك لتستعمله في المنتجات النهائية.

## 2-الترويج

يتمثل الترويج في اتصال المؤسسة بزبائنها الحاليين والمحتملين لمدهم بالمعلومات أو للتأثير على سلوكياتهم، ووعيا منها بأهمية هذا تقوم مؤسسة كوندور الكترونيك بتطبيق مزيج ترويجي يتناسب مع زبائنها، ومن أهم عناصر هذا المزيج الترويجي ما يلي:

### 2-1-الحملة الاعلانية

تعتمد مؤسسة كوندور الكترونيك في تنفيذ حملاتها الاعلانية على الإعلان التلفزيوني والإذاعة والصحافة إضافة إلى وضع اللافتات الإشهارية في الطرق ووسائل النقل، وتعتمد مؤسسة كوندور الكترونيك في إشهار منتجاتها على وكالات إشهارية عالمية كالوكالة MAICAD من أجل تحليل واختيار الصور الملائمة التي توضع في الإعلان<sup>1</sup>، وكذلك الأمر فيما يتعلق بالاسم التجاري للمنتج حيث يلاحظ أن العلامة التجارية لمؤسسة كوندور الكترونيك سهلة الحفظ، موسيقية الوقع، لا يختلط مع الأسماء التجارية المنافسة، ولا يوجد فيه أي غموض يؤدي إلى معان أخرى غير التي يعبر عنها أصلا، وقد ساعد هذا الاسم على تكوين انطباع طيب نحو منتجات المؤسسة في نفوس من يقرؤون ذلك الاسم أو يستمعون إليه. حيث أصبح كل ما يذكر اسم كوندور الكترونيك يتبادر إلى الذهن الجودة في صناعة الإلكترولنيك بصفة عامة وصناعة أجهزة الاستقبال الرقمي وغير الرقمي بصفة خاصة.

كذلك تم الاتصال بوكالة فرنسية لتصميم الإعلانات، وهي التي جعلت اللون الأزرق هو رمز مؤسسة كوندور الكترونيك، وكذلك هي التي قامت بدراسة كيفية تعبئة منتجات المؤسسة والتأكد من أن العبوة تحقق الهدف من استعمالها، فتحافظ على المنتجات في مراحل تداولها وتيسير تخزينها، ونقلها وتلفت نظر الجمهور إذا ما عرضت بمحلات بيعها وتتناسب من حيث الشكل والمظهر مع السلعة التي عبت فيها.

وقد راعت مؤسسة كوندور الكترونيك عادات وقيم كل منطقة من مناطق القطر الجزائري، إذ أنها وجهت إلى كل منطقة إعلانا مختلفا عن المنطقة الأخرى، أخذا في الاعتبار عامل العادات والتقاليد، متبعة في ذلك أسلوب الملاحظة في عملية التحليل.

### 2-2-البيع الشخصي

ويتمثل البيع الشخصي في الاتصال المباشر بالزبائن المرتقبين بهدف إخبارهم ومحاولة إقناعهم بالتعامل مع المؤسسة، وهو ما تقوم به المؤسسة مع زبائنها المحتملين بحيث تقوم سنويا بتكوين قوة بيعية متمرنة وذات كفاءة وفق برنامج يتضمن ما يلي:

-التعريف بالمؤسسة ومجال عملها؛

-التعريف بالخدمات التي تقدمها (السعر، طرق الدفع، فوائدها،...)

-التعريف بأهم خدمات المنافسة؛

-التعريف بالخصائص العامة للزبون المحتمل؛

-طرق استغلال الوسائل المساعدة (ملفات الزبائن، الوثائق التجارية، الفوترة،...)

<sup>1</sup> مؤسسة كوندور الكترونيك، مصلحة التسويق.

-التكوين في طريقة المعاملة الجيدة للزبائن، وكيفية جذب اكبر عدد من الزبائن، وفن التفاوض التجاري.

وتوكل مؤسسة كوندور الكترونيك فرق متخصصة في فن العرض تقوم بزيارة نقاط البيع بشكل منتظم للتعريف بالخدمات التي تعرضها المؤسسة، وتوضيح أي جديد يدخل على هذه الخدمات، كما تقوم هذه الفرق بالبحث عن نقاط بيع جديدة تقنعها ببيع منتجات مؤسسة كوندور الكترونيك، لذلك غالبا ما تقوم هذه الفرق بعدة مراحل للوصول إلى نقاط البيع المرتقبة:

-البحث عن الزبائن، وذلك بالتقصي والبحث عن الزبائن الذين يمكن أن يُشكلُ فرصا تسويقية مغرية للمؤسسة وغالبا ما يكون ذلك عن طريق العلاقات الشخصية؛

-لقاء الزبون بعد الإعداد لذلك: ويكون ذلك بداية بجمع المعلومات الضرورية على الزبون المعني وتحديد أحسن الطرق للتعامل معه ليتم بعد ذلك لقاؤه واقتراح عرض المؤسسة ومختلف امتيازاته عن غيره في محاولة لجذب الزبون واستمالته؛

-المفاوضات، تتم المفاوضات في محاولة لمواجهة أي اعتراضات من طرف الزبون وبالتركيز على أوجه إشباع الحاجة في خدمات المؤسسة؛

-إنهاء المقابلة ومتبعتها، ويتم التركيز في مثل هذه الحالة على ضرورة ترك الانطباع الجيد لدى الزبون مهما كانت نتيجة المقابلة، ذلك لأن الزبون الذي لا يمكن إرضاءه يجب على الأقل ألا يأخذ موقفا سلبيا عن المؤسسة.

وتقوم مؤسسة كوندور الكترونيك بتقديم الضمان والخدمات ما بعد البيع، ولهذا الغرض صممت شبكة من الوكلاء المعتمدين تتكون من 250 وكيل يغطون كامل التراب الوطني في سنة 2015<sup>1</sup>، هذا ما لا تتوفر عليه أي مؤسسة منافسة، وتقوم مصلحة خدمات ما بعد البيع بالسهر على استماع لشكاوي واحتجاجات الزبائن، وتقدير نسبة الاجهزة المعابة.

## 2-3-تنشيط المبيعات

يشير تنشيط المبيعات إلى كافة الأنشطة الترويجية بخلاف الإعلان والنشر والبيع الشخصي، والتي تهدف إلى حث الزبون على التعامل مع المؤسسة، وهو ما تقوم به مؤسسة كوندور الكترونيك، بحيث ترعى مؤسسة كوندور الكترونيك مباريات مثل مباراة جمال دحو للمحافظة على لقبه العالمي في الملاكمة في سنة 2015، وتدعيم فريق برج بوعريريج لكرة القدم، وعقدت اتفاقية مع شركة موبليس للترويج للهواتف النقال، كما قامت كوندور الكترونيك بحفل تكريم 200 شخص من زبائنها الأوفياء من داخل وخارج الوطن في تقليد سنوي ترمينا لدور شركائها في تطوير العلامة في نهاية سنة 2015<sup>2</sup>، وتقوم مؤسسة كوندور الكترونيك بالاشتراك في صالون تكنولوجيا الاعلام الذي يقام كل سنة، وتستغل هذا الصالون لعرض التشكيلة المبتكرة بأدق التكنولوجيات حتى يتسنى لزبائنها فرصة اكتشاف أحدث تطوراته المبتكرة والمصممة والمطورة بكفاءات جزائرية شابة، تسهر دوما على الاستجابة لكل تطلعات الزبون الجزائري في مجال الهاتف الذكي والأجهزة المحمولة، ولتمكينهم من الاستفادة من العروض المزودة بخدمة الجيل الرابع والعروض الترويجية المغرية المقدمة بالمناسبة التي تحمل مفاجآت كبيرة وهدايا عديدة للفوز فيها برحلات لخارج الوطن وسيارة

<sup>1</sup> مؤسسة كوندور الكترونيك، مصلحة التسويق.  
<sup>2</sup> المرجع اعلاه.

من نوع "رونو سانبول" الجزائرية الصنع. كما شاركت مؤسسة كوندور الكترونيك المشاركة لأول مرة في الصالون الدولي للتكنولوجيات "وورلد موبايل كونغرس" ببرشلونة في سنة 2016، وأسست مؤسسة كوندور الكترونيك مديرية خاصة بالتصدير لرفع مبيعاتها الى الخارج في سنة 2016<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى الحملات التضامنية التي تقوم بها مثل المشاركة في المسابقة التضامنية الكبرى التي تنطوي على غرض إنساني في جريدة الشروق اليومي، والقيام بتدعيم الجمعيات الخيرية ومبادرات النفع العام، كما قامت بتنظيم مسابقة لنقاط البيع لاختيار أحسن واحد يقوم بالبيع، بالإضافة إلى تقديم تخفيضات على المنتجات، كما يقوم فريق متخصص بتسيير نظام "كوندور الكترونيك ستور" وتطوير التطبيقات ويسهر كذلك على اختيار أحسن التطبيقات الموجودة في العالم من أجل توفيرها مجانا لمستعمل أجهزة كوندور الكترونيك، وفريق البحث والتطوير المتواجد على مستوى الإدارة المركزية بولاية برج بوعريش يسهر على تطوير الأنظمة وابتكار وطرح الحلول التكنولوجية وبعض التطبيقات وهو مبتكر نظام مدرستك، كما قامت بتحميل ثمانين (80) كتاب مجاني مع اللوحات الالكترونية عن الثقافة الجزائرية من اصدار ونشر جزائري.

## 2-4-النشر

يتم ذلك بالاستعانة بالملصقات في نقاط البيع وقاعات العرض التي تزينت واجهاتها بملصقات، وقامت المؤسسة بتكثيف الإعلانات في الإذاعة والتلفزيون والجراند. وتوزيع المطبوعات الإرشادية للزائرين وكل المتعاملين معها.

بالإضافة إلى ذلك أنشأت مؤسسة كوندور الكترونيك موقعا على الانترنت [www.condor.dz](http://www.condor.dz)، يهدف إلى التعريف بخدمات المؤسسة وجديدها والترويج لخدمات المؤسسة، كما يسمح للزبائن بالتواصل مع مؤسسة كوندور الكترونيك عبر كل الجزائر وتقديم اقتراحاتهم أو شكاويهم عبر البريد الالكتروني أو فاييبوك.

فتحت مؤسسة كوندور الكترونيك مركز لخدمة الزبائن برقم أخضر 3075 منذ بنظام 7/7 أي كل أيام الأسبوع بأكثر من عشرين (20) موظف تحت التصرف للرد على استفسارات وانشغالات وشكاوي الزبائن لهم خبرة في كامل منتوجات كوندور الكترونيك، ولا يقتصر نشاط هذا المركز على توجيه الزبون للوكيل الذي يصلح له العطب بل يمتد نشاطه قبل الشراء للاستفسار عن سعر المنتج وخصائصه وكل المعلومات التي يريدها من منزله، ويعمل هذا المركز ببرامج متطورة بمجرد الاتصال يفتح له حساب خاص به ويحول الى الخبراء المختصين، وفي حالة اي عطب يرسل الى اقرب وكيل معتمد او يبعث الوكيل إليه وبعد انتهاء التدخل يعيد المركز الاتصال بالزبون ويشرح عليه مجموعة من الاسئلة حول مدى رضاه عن الخدمة المقدمة ومعاملة المختصين بخدمات ما بعد البيع.

<sup>1</sup> مؤسسة كوندور الكترونيك، مصلحة التسويق.

### 3-التسعير

أمام المنافسة الشديدة تعتمد مؤسسة كوندور الكترونيك على سياسة الأسعار الترويجية ولعل أهم ما يؤكد ذلك تشكيلة التخفيضات التنافسية المعتمدة، والامتيازات المقدمة في كل المناسبات، كل هذا بهدف كسب اكبر قدر ممكن من الزبائن المحتملين من جهة، وزيادة ولاء الزبائن الحاليين من جهة أخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن سياسة التسعير المعتمدة من طرف مؤسسة كوندور الكترونيك يحكمها قانون السوق، مع مراعاة كل العناصر التي تؤثر على سعر التكلفة المباشرة أو غير مباشرة مثل (أجور العاملين، مصاريف المستلزمات الإدارية، الرسوم والضرائب، ...الخ).

### 4-التوزيع

تقوم مؤسسة كوندور الكترونيك بتوزيع منتوجاتها بإمكانياتها الخاصة عبر كل الجزائر، يتمتع هؤلاء الموزعين بخبرة كبيرة في هذا المجال، بالإضافة إلى نقاط البيع لها التي تقوم بتوزيع منتوجاتها عبر المناطق المتواجدة فيها، وتسعى مؤسسة كوندور الكترونيك إلى زيادة عدد نقاط البيع وصلات العرض التي بلغت 130 صالة عرض في سنة 2015 في كل مناطق الجزائر وهذا لتقريب زبائن المؤسسة منها وتحقيق رغباتهم<sup>1</sup>.

### 5-الشواهد المادية

وتتمثل في المحيط المادي الذي تقدم فيه الخدمة والذي يتكون من مختلف العناصر التي يمكن إدراكها أو الإحساس بها من طرف الزبون عن طريق اللمس أو النظر أو غيرها، ونظرا لأهمية هذه العناصر تسعى مؤسسة كوندور الكترونيك إلى أن تكون مديرياتها ووكالاتها ومراكز استقبال الزبائن مجهزة بأحسن التجهيزات المادية الملموسة والتي يمكن أن تشمل الأثاث الموجود في مكان تقديم الخدمة، بأحسن الأثاث مع ديكور يريح العاملين فيها، ويريح زائريها، بالإضافة إلى توفرها على تجهيزات تكنولوجية متطورة تستجيب لمتطلبات الخدمة المتميزة بالسرعة العالية في الأداء والدقة في معالجة وتقديم المعلومات كما يتعامل موظفي كوندور الكترونيك مع بعضهم البعض بالهواتف النقالة والانترنت مما يسهل سرعة انتقال المعلومات وكل الملفات فيما بينهم عبر البريد الالكتروني باستعمال شبكة الانترنت.

### 6-المشاركين

تسعى مؤسسة كوندور الكترونيك إلى توعية موظفيها بأهمية الزبون وضرورة إرضاءه وعدم الاستهزاء من أي مشكل طرحه الزبون حتى وان كان صغيرا، ويقع على عاتق مقدمي الخدمة في نقاط البيع دور كبير في جذب الزبائن وتحسين صورة المؤسسة في ذهنهم لذا تقوم بدورات تدريبية لموظفيها في الجزائر أو خارجها للاستفادة من التجارب العالمية في مجال خدمة الزبائن، وتقوم بتقديم علاوات بالإضافة إلى الرواتب العالية بالمقارنة مع مؤسسات أخرى.

<sup>1</sup> مؤسسة كوندور الكترونيك، مصلحة خدمات ما بعد البيع.

## 7-الزبون

يتمثل زبائن كوندور الكترونيك في المؤسسات العمومية والخاصة، والهيئات الادارية مثل الجامعات الجزائرية، بريد الجزائر على المستوى الوطني، مديريات التسيير العقاري المديرات العامة للأمن الوطني، الجماعات المحلية سواء الولاية او المجالس الشعبية شركة سوناطراك وسونلغاز، بالإضافة الى تجار التجزئة المتواجدين في كل انحاء التراب الوطني الذين يشترون نسبة من منتوجات كوندور الكترونيك، والأشخاص الطبيعيين الذين يقتنون منتوجات كوندور الكترونيك، كما تقوم مؤسسة كوندور الكترونيك بتصدير منتوجاتها الى بعض الدول الافريقية مثل تونس وليبيا إلا ان الاوضاع في هذه الدول اضطرت المؤسسة الى البحث عن مناطق اخرى مثل الاردن والسودان، اليمن، السنغال، الكونغو، فرنسا اسبانيا،..التي تعتزم التصدير اليها في سنة 2016.

### المطلب الثاني: البيئة التنافسية لمؤسسة كوندور الكترونيك

يشهد قطاع صناعة الاجهزة الكهرومنزلية والالكترونية في الجزائر منافسة شديدة بين مؤسسات عديدة، فكل مؤسسة تحاول كسب اكبر عدد من الزبائن، وأمام هذه المنافسة الشديدة تحاول مؤسسة كوندور الكترونيك جمع المعلومات عن المنافسين، وهذا بإجراء الدراسات والأبحاث لمعرفة ومسيرة أي تطور قد يؤثر على حصتها السوقية، ولتعرف أكثر على البيئة التنافسية التي تنشط فيها مؤسسة كوندور الكترونيك، لا بد من توضيح مناسبي مؤسسة كوندور الكترونيك والمنتوجات التي يقدمونها، لهذا قامت إدارة التسويق التابعة لمؤسسة كوندور الكترونيك بتحليل السوق وذلك لمعرفة حصة المؤسسة من هذه السوق، فوجدت أن السوق الجزائرية تتوزع على مؤسسات منافسة لها في السوق الجزائرية، وأيضا لاحظت المؤسسة أن كل مؤسسة من بين هذه المؤسسات تحتل حصة سوقية معتبرة في أحد منتوجاتها على غرار المنتوجات الأخرى التي تنتجها، ونظرا لكثرة المؤسسات الناشطة في مجال الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية وتعدد المنتجات التي تعرضها سيتم عرض أهم المنتجات المنافسة لمنتجات كوندور الكترونيك واهم المؤسسات العارضة لها، لهذا تم تقسيم البيئة التنافسية لمؤسسة كوندور الكترونيك كما يلي:

#### 1- المنافسة في الاجهزة الالكترونية

هناك العديد من المؤسسات المتنافسة في صناعة الاجهزة الالكترونية، وطرحها لعدد كبير من المنتجات لهذا سيقنصر البحث فقط على المنافسة في جهاز التلفزيون وأجهزة الاستقبال كما يلي:

#### أسواق أجهزة التلفاز

يوجد في السوق الجزائرية العديد من العلامات المنافسة لعلامة كوندور الكترونيك في إنتاج أجهزة التلفاز حيث يبين الجدول (6-5) الموالى تشكيلة منتجات أجهزة التلفاز لأهم المؤسسات المنافسة لمؤسسة كوندور الكترونيك.

الجدول (5-6): تشكيلة منتجات أهم المؤسسات المتنافسة في صناعة جهاز التلفاز (الوحدة بوصة).

PLASMA TV	SMART TV (3D)	LED TV	LCD TV	المنتجات
/	Serie712 Serie3d	Serie615 Serie701 Serie2500	/	ENIE
/	32", 42", 46", 51",55"	" , 32", 42", 46",242",2 55"	" , 32", 40", 24 42",46"	SAMSUNG
Plasma full hd	32", 42",47", 49",55"	32", 42", 47"	/	LG
/	32", 42"	22", 42"	42"	SONY
Plasma GN- EP50P2	/	" ,26",32",42", 242",2 50"	32", 42"	GEANT

المصدر: الموقع الالكتروني لكل مؤسسة تاريخ الإطلاع 2015-08-10. يتبين من خلال الجدول (5-6) اعلاه أن معظم المؤسسات المتنافسة لمؤسسة كوندور الكترونيك تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من أجهزة التلفاز وبمختلف الأحجام أيضا، وهذا ما يفسر المنافسة الشديدة بين هاته المؤسسات للحصول على زبائن وبالتالي كسب حصة سوقية. من خلال الجدول (5-6) يلاحظ وجود تقارب بين الخصائص التقنية لهذا المنتج بالنسبة لمختلف العلامات المتنافسة، ومن أجل تدعيم قدرتها التنافسية اعتمدت مؤسسة كوندور الكترونيك على إستراتيجية التنويع في إنتاج هذا المنتج، حيث أنها تنتج عدة أنواع بتكنولوجيا مختلفة وأحجام مختلفة أيضا، وإستراتيجية التمييز في هذا المنتج من خلال تقديم مدة ضمان أطول، جودة خدمات ما بعد البيع، بالإضافة إلى السعر المنخفض مقارنة بالعلامات الأخرى المنافسة.

#### ب- سوق أجهزة استقبال الأقمار الصناعية

وهناك العديد من العلامات المتنافسة للمؤسسة في هذه السوق، والجدول (5-7) الموالي يبين تشكيلة منتجات أهم المؤسسات المتنافسة في هذه الصناعة.

الجدول (5-7): تشكيلة منتجات أهم المؤسسات المتنافسة في صناعة أجهزة استقبال الأقمار الصناعية.

HD	SIMPLE	المنتجات
		العلامة
2000hd, 2500hd, 80hd, 7100hd wifi	1000x fta, 2000x fta, 1010 tutan, 6200x usb, carte, 9595x usb carte	<b>GEANT</b>
Atlas HD	Atlas E	<b>CRISTOR</b>
100bm hd, 200bm hd	350 bm fta, 8300 bm carte, 8400 bm carte, 9200 bm carte	<b>STREAM</b>

المصدر: الموقع الالكتروني لكل مؤسسة، تاريخ الاطلاع: 2015-08-10.  
يلاحظ من خلال الجدول (5-7) اعلاه أن المؤسسات المتنافسة تقدم نفس تشكيلة المنتجات تقريبا، سواء من حيث نوع التكنولوجيا أو الخيارات المتوفرة في المنتجات، وهذا ما يفسر المنافسة الشديدة بين مختلف هذه المؤسسات.

ومن الملاحظ أن مؤسسة كوندور الكترونيك تقوم بإنتاج مختلف التكنولوجيات وذلك للحفاظ على زبائنها الحاليين ومحاولة استقطاب الزبائن المرتقبين من خلال تكثيف جهودها في الدعاية وتحسين خدمات ما بعد البيع.

## 2- المنافسة في سوق الأجهزة الكهرومنزلية

هناك العديد من المؤسسات المتنافسة في مجال الصناعة الكهرومنزلية، والتي تنتج منتجات متنوعة، إلا ان البحث سيقصر على أهم هذه المنتوجات وهو الثلاجات والمكيفات الهوائية كما يلي:

### أ- سوق الثلاجات

يوجد بالسوق الجزائرية أنواع عديدة من الثلاجات، ولكل نوع أحجام مختلفة والجدول (8-5) الموالي يبين تشكيلة منتجات أهم المؤسسات المتنافسة في هذه الصناعة.  
الجدول (8-5): تشكيلة منتجات أهم المؤسسات المتنافسة في صناعة الثلاجات (الوحدة لتر).

CONGELATEUR	COMBINE	SIDE BY SIDE	2 PORTES	PORTE 1	المنتجات
					العلامة
220 Bahu 360 Armoire 480	430	650, 700	290,370,520	160, 240,350	<b>ENIEM</b>
/	306, 330, 470	506, 530, 620	220,370, 680	260, 240, 350	<b>SAMSUNG</b>
330 horizontal 480 horizontal 160 présentoir	/	207 sbm Sbv	495, 645	240,370	<b>CRISTOR</b>

المصدر: الموقع الالكتروني لكل مؤسسة، تاريخ الاطلاع 2015-08-10.

من خلال الجدول (5-8) أعلاه يلاحظ أن المؤسسات الناشطة في هذا المجال تنتج تشكيلة متنوعة من الثلاجات وبأنواع مختلفة مما أدى إلى اشتداد المنافسة بين مختلف العلامات، كما أن مؤسسة كوندور الكترونيك تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة جدا تهدف من خلالها إلى رفع حصتها السوقية وكسب زبائن جدد من خلال توسيع تشكيلتها خاصة مع وجود مؤسسات منافسة أهمها مؤسسة (ENIEM) التي تتمتع بولاء الزبائن لها، إضافة إلى خبرتها في هذا المجال إذ تعتبر الرائدة في هذا المجال من الصناعة.

#### ب- سوق المكيفات الهوائية

هناك العديد من العلامات المنافسة لمؤسسة كوندور الكترونيك في هذه السوق، والجدول (5-9) الموالي يبين تشكيلة منتجات أهم المؤسسات المتنافسة في هذه الصناعة. الجدول (5-9): تشكيلة منتجات أهم المؤسسات المتنافسة في صناعة المكيفات الهوائية (الوحدة: وحدة حرارية بريطانية).

MOBILE (btu)	ARMOIRE (btu)	SPLIT SYSTEM (btu)	MONO BLOC (btu)	المنتجات
				العلامة
/	48000, 60000	7000, 9000, 12000, 18000	12000, 15000, 18000	ENIEM
/	/	9000, 12000, 18000, 24000	/	SAMSUNG
/	48000, 60000, 96000	12000, 18000, 24000	9000, 12000, 18000, 24000	CRISTOR

المصدر: الموقع الالكتروني لكل مؤسسة، تاريخ الاطلاع 2015-08-10.

من خلال الجدول (5-9) أعلاه يلاحظ أن العلامات المتنافسة في إنتاج هذا النوع من المكيفات الهوائية تتقارب في الخصائص التقنية لمنتجاتها، وبغية تمييز منتجاتها قامت مؤسسة كوندور الكترونيك بإدراج عدة ألوان لمنتجاتها بالإضافة إلى امتلاك جهازها لميزة الأقل استهلاكاً للطاقة، مما أكسبها سمعة وشهرة كبيرة لدى الزبون الجزائري، مقارنة بمنتجات المؤسسات الأخرى المنافسة لها سواء المنتجة محلياً أو المستوردة.

### المطلب الثالث: تحليل نشاط مؤسسة كوندور الكترونيك ومجالات تميزها

سيتم التطرق في هذا المطلب الى تحليل نشاط مؤسسة كوندور الكترونيك ومجالات تميزها كما يلي:

#### 1-تحليل نشاط مؤسسة كوندور الكترونيك

لتحليل وضعية نشاط مؤسسة كوندور الكترونيك سيتم عرض مجموعة من المؤشرات كما يلي:

**1-1-مؤشر تطور رقم أعمال مؤسسة كوندور الكترونيك:** عرف رقم اعمال مؤسسة كوندور الكترونيك تطورا كبيرا منذ بداية نشاطها هذا ما يوضحه الجدول (5-10) الآتي:  
الجدول (5-10): تطور رقم الاعمال لمؤسسة كوندور الكترونيك من سنة (2006-2015).

السنوات	2006	2007	2008	2009	2010
رقم الاعمال	4638012445	4925034833	6555448477	1209340284 4	17584270175
نسبة التطور	—	%10	%33.10	%84.47	%45.40
السنوات	2011	2012	2013	2014	2015
رقم الاعمال	21102690149	23500000000	26600000000	4000000000 0	93000000000
نسبة التطور	20%	11%	13%	46%	%53

المصدر: تقارير النشاطات لمؤسسة كوندور الكترونيك، المصلحة التجارية.

تبين الارقام الموجودة في الجدول (5-10) أعلاه الزيادة المستمرة لرقم اعمال مؤسسة كوندور الكترونيك حيث وصل الى رقم الاعمال 93مليار دينار جزائري في 2015 بمعدل نمو 53% مع ان مؤسسة كوندور الكترونيك بدأت نشاطها في 2002 برقم اعمال يقدر ب 2مليار و 450 مليون دينار وتعود هذه الزيادة إلى مجموعة من العوامل منها:  
-القيام بالحملات الاعلانية المكثفة، ووجود نقاط بيع عبر كامل التراب الوطني؛  
-التحسين المستمر للمنتوجات وذلك بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة والطاقات الشابة والمبتكرة،

-تنويع المنتجات والتعامل مع مؤسسات عالمية لتطوير المنتجات وإنتاج منتجات جديدة،  
-ملائمة منتجات كوندور الكترونيك من حيث السعر والجودة؛  
-انتقال مؤسسة كوندور الكترونيك الى الاسواق العالمية.

**1-2- مؤشر تطور ربحية مؤسسة كوندور الكترونيك:** عرف مؤشر الربحية في مؤسسة كوندور الكترونيك تطورا كبيرا وذلك منذ بداية نشاطها وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:  
الجدول (11-5): تطور مؤشر ربحية مؤسسة كوندور الكترونيك خلال الفترة (2003-2013).  
(الوحدة: 10<sup>3</sup> دج)

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
الربحية	72524	226039	351709	369093	515761	1032638	1585001	2499698	3004622	4222596	5952645
نسبة التطور (%)	/	%211	%55	%04	%39	%100	%53	%57	%20	%40	%40

المصدر: تقارير النشاط لمؤسسة كوندور الكترونيك للسنوات (2003-2013).

يلاحظ من خلال الجدول (11-5) أعلاه أن ربحية المؤسسة عرفت تطورا وارتفاعا مستمرا منذ بداية نشاطها حيث بلغت أرباح المؤسسة في سنة 2003 ما يقارب (72.6 مليون دج)، لترتفع إلى حدود (1032 مليون دج) في سنة 2008، كما يلاحظ أن المؤسسة حققت أعلى ربحية لها سنة 2013 لتبلغ حدود (5900 مليون دج).  
ويلاحظ من خلال الجدول (11-5) أعلاه أن ربحية مؤسسة كوندور الكترونيك عرفت تذبذبا خلال مرحلة نشاط المؤسسة حيث يلاحظ أن ربحية المؤسسة ارتفعت بنسبة %211 في سنة 2004 مقارنة بسنة 2003 وذلك نتيجة تحقيق المؤسسة لرقم أعمال جد مرتفع في سنة 2004 بسبب استحداث المؤسسة لوحدي إنتاج جديدتين متمثلتين في وحدة إنتاج المكيفات الهوائية ووحدة إنتاج المواد البيضاء، كما يلاحظ انخفاض نسبة تطور ربحية المؤسسة في سنة 2006 إلى حدود %4 مقارنة لسنة 2005 نتيجة انخفاض رقم أعمال المؤسسة بسبب التراجع الكبير في إنتاج أجهزة التلفاز بسبب الحريق الذي مس وحدة إنتاج التلفاز.

كما يلاحظ ارتفاع نسبة تطور ربحية المؤسسة في سنة 2008 حيث قاربت حدود %100 مقارنة بالسنة 2007 نتيجة ارتفاع رقم أعمال المؤسسة وذلك بسبب استحداث المؤسسة لوحدة إنتاج جديدة بتكنولوجيا إنتاج مختلفة عن باقي الأنواع الأخرى، كما نلاحظ ارتفاع إنتاجية العامل من جديد في سنة 2013 لتبلغ 407 وحدة نتيجة تحكم اليد العاملة في التكنولوجيا الجديدة.

**1-3- مؤشر تطور الحصة السوقية لمؤسسة كوندور الكترونيك:** ان حساب حصة المؤسسة في السوق يتطلب معرفة اجمالي مبيعات السوق، وهذا ما لا يمكن الوصول اليه في ظل غياب معطيات دقيقة حول السوق الجزائرية بسبب تعدد العلامات التجارية المعروضة وانعدام جهة تهتم بجمع المعطيات، وعدم التصريح بالمبيعات الحقيقية للمستوردين والمؤسسات المنتجة، غير ان مؤسسة كوندور الكترونيك تقدر حصتها في السوق الجزائرية

بناء على خبرتها في الميدان وليس على اسس حسابية وعلمية دقيقة، ويوضح الجدول الآتي تطور الحصة السوقية لمؤسسة كوندور الكترونيك خلال الفترة من (2003-2015).  
الجدول (5-12): تطور مؤشر الحصة السوقية لمؤسسة كوندور الكترونيك في الفترة (2003-2015)

(الوحدة: النسبة %)

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الحصة السوقية (%)	17%	19%	19%	16%	11%	23%	30%	32%	35%	35%	35%	40%	40%
نسبة التطور (%)	/	11%	00%	15%	31%	110%	30%	06%	09%	00%	00%	14%	00%

المصدر: المديرية التجارية لمؤسسة كوندور الكترونيك، مصلحة المبيعات.

يتضح من خلال الجدول (5-12) أعلاه أن مؤشر الحصة السوقية لمؤسسة كوندور الكترونيك عرف تذبذبا كبيرا في النسب خلال مدة نشاط المؤسسة، حيث بلغت حدود 17% في السنة الأولى من بداية نشاطها، كما يلاحظ انخفاض الحصة السوقية للمؤسسة بنسبة تقارب 15% في سنة 2006 والاستمرار في الانخفاض مجددا في سنة 2007 بنسبة تقارب 31% بعدما كانت الحصة السوقية للمؤسسة في حدود 19% في سنة 2005 وذلك نتيجة المنافسة الشديدة التي تلقته منتجات لمؤسسة كوندور الكترونيك من قبل منتجات المؤسسات المنافسة من جهة، بالإضافة إلى انخفاض حجم إنتاج وتسويق منتج التلفاز بسبب الحريق الذي شب في وحدة إنتاج التلفاز في سنة 2006 من جهة أخرى.

كما يلاحظ من خلال الجدول (5-12) اعلاه ارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة في سنة 2008 بنسبة قاربت 110% حيث كانت الحصة السوقية في حدود 11% في سنة 2007 لترتفع إلى حدود 23% في سنة 2008 وذلك نتيجة إستراتيجية التنوع في تشكيلة المنتجات التي اتبعتها المؤسسة من جهة بالإضافة إلى دخول المؤسسة إلى الأسواق العالمية من خلال تصدير منتجاتها إلى بعض الدول العربية والإفريقية من جهة أخرى. كما يتضح ثبات الحصة السوقية للمؤسسة في السنوات 2011، 2012 و2013 حيث قاربت حدود 35%، وسجلت ارتفاع بسيط في 2014 و2015 حيث وصلت إلى 40% نتيجة اشتداد المنافسة.

## 2-مجالات تميز مؤسسة كوندور الكترونيك

تتميز مؤسسة كوندور الكترونيك عن المنافسة في مجالات عديدة اهمها ما يلي:

**2-1-التميز في الابتكار:** يعتبر شعار المؤسسة (الحياة ابتكار) اي انها تولي اهمية كبيرة للتكوين والبحث، حيث توفد بانتظام مهندسين جزائريين الى امريكا وكوريا الجنوبية وفقا لاتفاقية الشراكة التي تجمعها مع (اينفارسل) الامريكية و(هايسانس) الصينية المتخصصتان في تكنولوجيا الالكترونيك، كما تتبنى مؤسسة كوندور الكترونيك المواهب الجزائرية، حيث

تبنيت اختراع الباحث الجزائري عبد الغاني شكار الثعالبي لجهاز اكتشاف تسريبات الغاز<sup>1</sup>، وتبرم صفقات مع الجامعات الجزائرية والفرنسية، وتعتبر مؤسسة كوندور الكترونيك اول المؤسسات الصناعية في الجزائر التي تحتضن مركز لدعم التكنولوجيا والإبداع ببرج بوعريريج، الذي يعتبر المركز الثالث وطنيا بعد مركز جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف والوادي.

## 2-2-التميز في الجودة

اذ تحصلت مؤسسة كوندور الكترونيك على شهادة الايزو 9001 في سنة 2008 مما يمنح منتوجاتها التميز عن المنافسة في الجزائر والدخول الى الاسواق العالمية، كما تستعمل MRP (Méthode De Résolution Problème) الذي يضم مخطط السبب والأثر والعصف الذهني.

وتسهر ادارة كوندور الكترونيك على التنوع في المنتوجات وطرح منتوجات جديدة حتى تلبي حاجات زبائنها وتصل الى تطلعاتهم

كما تتمتع مؤسسة كوندور الكترونيك بشبكة كبيرة من وكلاء خدمات ما بعد البيع تغطي كامل التراب الوطني وهو ما لا تتوفر عليه اي مؤسسة منافسة حيث يقومون بالاستماع لشكاوي الزبائن وإعداد التقارير شهريا التي تبين نسبة الاجهزة المعابة الى اجمالي الانتاج المباع منذ البد في التصنيع.

## 2-3-التميز في التكنولوجيا

تمتلك مؤسسة كوندور الكترونيك تكنولوجيا تمييزية عن طريق مشروع SMT(Technologie Surface Mounting) وهو عبارة عن استثمار جديد يتمثل في خط انتاجي للطبقات الالكترونية مهما كان حجمها يعمل به انسان آلي يستطيع تركيب 50000 بطاقة الكترونية في الساعة مهما كان حجمها<sup>2</sup>، مما منحها فرصت بيع البطاقات الالكترونية الى منافسيها بدلا من استرادها هذا ما اعطاها ميزة تنافسية في المجال الالكتروني، كما ابرمت المؤسسة عدة اتفاقيات مع شركات عالمية مثل ميكروسوفت لحماية الزبون الجزائري من القرصنة وإعطاء المنتج اكثر شرعية.

فيما يخص نظام المعلومات بدأت بمشروع ERP(Entreprise Ressources Planing) في فيفري 2008 الذي ساعد العمال على التحكم اكثر في وظائفهم.

كما تولي مؤسسة كوندور الكترونيك اهمية كبيرة للموارد البشرية هذا ما اكده نائب المدير العام حيث قال: "نحن في مؤسسة كوندور الكترونيك راس المال البشري هو اساس كل التحولات، ولتحقيق ذلك اعطينا لوظيفة الموارد البشرية صلاحيات وهامش من التحرك يغطي العديد من الميادين ويجعلها تتدخل في كل مراحل عمل الاجير"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> يعتبر هذا الجهاز مانع لتسريبات الغاز في البيوت والشبكات، وقد حصل الباحث على حقوق الملكية الصناعية، وعلى الجائزة الكبرى في الصالون الدولي بفينا.

<sup>2</sup> مؤسسة كوندور الكترونيك، مسؤول الاعلام الآلي.

<sup>3</sup> عمر بن حمادي، نحو التسيير الراشد، منشور مجمع بن حمادي عنتر تراء، العدد2، ماي 2007، ص: 48.

## المبحث الثالث: عرض لنتائج الاستثمارات المنجزة في إطار الدراسة التطبيقية

نظرا للمنافسة الحادة في قطاع صناعة الاجهزة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر بين المؤسسات المتنافسة، حيث تتسابق كل مؤسسة لتقديم الأفضل لكسب اكبر عدد من الزبائن، خاصة وان هذا القطاع مازال قتي، وعدد الزبائن الراغبين في اقتناء الاجهزة الالكترونية والكهرومنزلية يزداد يوما بعد يوم.

ومن اجل إعطاء الموضوع مصداقية أكبر، وجعل المعلومات الواردة فيه أكثر تمثيلا وواقعية، تم إجراء استقصاء لرصد آراء زبائن مؤسسة كوندور الكترونيك ومعرفة مدى رضاهم عن المنتوجات المقدمة لهم، كما تم إجراء استقصاء شمل موظفي مؤسسة كوندور الكترونيك لمعرفة مدى إدراكهم لأهمية الزبون والتوجه بحاجاته لنجاح مؤسستهم، ولعرض نتائج الاستثمارات المنجزة في إطار الدراسة التطبيقية تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

- عرض عام للاستثمارات المنجزة في إطار الدراسة التطبيقية؛
- ادارة علاقات الزبائن من وجهة نظر عمال مؤسسة كوندور الكترونيك؛
- عرض أهم نتائج الاستثمارات الموجهة لزبائن مؤسسة كوندور الكترونيك؛
- اختبار الفرضيات.

## المطلب الأول: عرض عام للاستثمارات المنجزة في إطار الدراسة التطبيقية

يحتوي هذا المطلب على عرض عام للاستثمارات المنجزة في إطار الدراسة التطبيقية وذلك في العناصر الآتية:

### 1-تحديد إشكالية البحث

من أهم الأسئلة التي يهدف هذا البحث للإجابة عليها هو ما مدى تطبيق مؤسسة كوندور الكترونيك لإدارة علاقات الزبائن وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية؟ كما أن من أهم الفرضيات التي يجري التأكد من صحتها أن مؤسسة كوندور الكترونيك لا تطبق ادارة علاقات الزبائن.

### 2-أهداف البحث

-قياس مستوى تطبيق ادارة علاقات الزبائن من وجهة نظر عمال مؤسسة كوندور الكترونيك؛

-قياس مدى تميز مؤسسة كوندور الكترونيك ودرجة ولاء زبائنها من وجهة نظر زبائن مؤسسة كوندور الكترونيك.

### 3-مجالات الدراسة

تتضمن مجالات الدراسة المجالات الآتية:

-المجال البشري: وهو المجال الذي تريد معرفته ويتكون من عمال مؤسسة كوندور الكترونيك بولاية برج بوعريريج، وزبائن مؤسسة كوندور الكترونيك؛

-المجال المكاني: تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة كوندور الكترونيك المتخصصة في مجال الصناعات الالكترونية والكهر ومنزلية بولاية برج بوعريريج، وهذا لتحديد دور ادارة علاقات الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية، كون هذه المؤسسة تنشط في قطاع يتميز بالمنافسة الشديدة؛

-المجال الزمني: لقد تمت الدراسة من شهر جوان لسنة 2015 الى غاية شهر ماي من سنة 2016.

#### 4-إعداد الاستقصاء

لقد تم إعداد استقصائين باللغة العربية الاول موجه لعمال مؤسسة كوندور الكترونيك بولاية برج بوعريريج، ويحتوي على ثلاثة (08) أجزاء يضم كل جزء عدد من الأسئلة حيث يختص الجزء الأول بالمعلومات الشخصية عن المستجوب، ويضم الجزء الثاني معلومات عن معرفة الزبون؛ أما الجزء الثالث فيهتم بتطبيق التكنولوجيا في مؤسسة كوندور الكترونيك، والجزء الرابع يركز على العمليات المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن؛ والجزء الخامس على الاهتمام بالأفراد العاملين في المؤسسة؛ اما الجزء السادس السابع والثامن فيضم وظائف ادارة علاقات الزبائن وهي على الترتيب التسويق، البيع، الاهتمام بالزبائن. اما الاستقصاء الثاني فقد تم توجيهه الى زبائن مؤسسة كوندور الكترونيك من اجل تقصي آرائهم حول مستوى ولاءهم لمؤسسة كوندور الكترونيك ومستوى تميز هذه المؤسسة، وقد تكون الاستقصاء الموجه لهم من ثلاثة اجزاء حيث اختص الجزء الاول بالمعلومات الشخصية عن المستجوب والجزء الثاني فيضم معلومات عن ولاء زبائن مؤسسة كوندور الكترونيك؛ اما الجزء الثالث فيركز على تميز مؤسسة كوندور الكترونيك. علما انه تم الاعتماد في طريقة الاجابة على الاختيار من السلم الخماسي على نمط ليكرت (Likert Scale) وذلك كما يلي: اتفق بشدة؛ اتفق؛ نوعا ما؛ لا اتفق؛ ولا اتفق بشدة. وتجدر الإشارة إلى أن أهم الصعوبات التي تم مواجهتها خلال الدراسة التطبيقية تتمثل على الخصوص في صعوبة الوصول إلى كل عمال مؤسسة كوندور الكترونيك وهذا بسبب اشتراط مديرية الموارد البشرية ان لا يتعد الاستقصاء الموجه للعمال مئة (100) استمارة.

#### 5-الاختبارات الخاصة بالاستمارة

تتضمن العناصر الآتية:

##### 5-1-صدق الأداة وفيه ما يلي:

-الصدق الظاهري، وهو التأكد من ان الفقرات التي تحتويها الاستمارة تؤدي الى جمع البيانات بدقة ولتحقيق ذلك تم عرض الاستمارة الموجهة للزبائن والموجهة للعمال على مجموعة من الاساتذة المتخصصين؛

-صدق المحتوى، وهو التأكد من مدى تعبير فقرات الاستمارتين عن ابعاد الدراسة، وان كل بعد ممثل بشكل مجموعة من الاسئلة تعكسه فعلا.

-ثبات الاداة، يعني استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام اداة القياس عدة مرات فهو يقيس الاتساق الداخلي كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) باستخدام برنامج spss عشرون وتم دراسة ثبات الاداة بالنسبة للزبائن وبالنسبة للعمال في الجدول (5-13) الموالي:

الجدول (5-13): نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة.

الرقم	الابعاد	عدد الفقرات	قيمة Alpha
1	واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بمعرفة الزبائن	09	0.80
2	واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بتطبيق التكنولوجيا في ادارة علاقات الزبائن	04	0.78
3	واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالعمليات المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن	07	0.78
4	واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالأفراد العاملين فيها	05	0.79
5	واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالتسويق	12	0.79
6	واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالبيع	06	0.77
7	واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالاهتمام بالزبائن	11	0.79
8	الدرجة الكلية	54	0.79
9	ولاء الزبائن لمؤسسة كوندور الكترونيك	07	0.91
10	تميز مؤسسة كوندور الكترونيك	05	0.87
11	الدرجة الكلية	12	0.89

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss.

يلاحظ من خلال الجدول (5-13) اعلاه أن قيمة كرونباخ ألفا بالنسبة للاستبيان الموجه لعمال مؤسسة كوندور الكترونيك تقدر بـ 0.79 و 0.89 بالنسبة للاستبيان الموجه للزبائن قيمة كرونباخ ألفا كبيرة بالنسبة للاستبيانين وتدل على تمتع اداة الدراسة بثبات عالي.

#### 6-تحديد مجتمع الدراسة والعينة

بما أن تقييم مدى تطبيق ادارة علاقات الزبائن يتطلب الرجوع إلى الزبون باعتباره الهدف الأول لإتباع أسلوب ادارة علاقات الزبائن، وكذلك المرجع الأول في تقييم تميز المؤسسة عن المنافسة ودرجة ولاء لها، لذا فقد استهدفت الدراسة الزبائن الذين يتعاملون مع مؤسسة كوندور الكترونيك.

وحدات مجتمع الدراسة هي كل فرد يستهلك منتج كوندور الكترونيك، وبالتالي فالمجتمع كبير ولا يمكن إجراء عملية مسح شامل نظرا لانتشاره الجغرافي الواسع، لذا فقد تم سحب عينة عشوائية من هذا المجتمع وتعميم النتائج.

كما تم إجراء استقصاء لمعرفة مدى تطبيق ادارة علاقات الزبائن من وجهة نظر عمال مؤسسة كوندور الكترونيك، لهذا فمجتمع الدراسة في هذا الاستقصاء هو كل عمال مؤسسة كوندور الكترونيك، ونظرا لصعوبة الوصول إلى كل العمال فقد تم اختيار كعينة تتكون من مئة (100) عامل موزعين على مديرية التسويق والمديرية التجارية ومديرية خدمات ما بعد البيع وتعميم النتائج.

اشتملت العينة الخاصة بالزبائن على ثلاث مئة (300) زبون لمؤسسة كوندور الكترونيك موزعة على عدد كبير من الولايات في الجزائر بسبب الاعتماد على وسائل الاعلام والاتصال.

### 7- طرق جمع المعلومات

لقد تم توزيع الاستقصاء بأكثر عشوائية ممكنة بين الزبائن، وهذا بالاعتماد على مساعدة تجار نقاط البيع لمؤسسة كوندور الكترونيك، ومن اجل اغتنام فرصة الحصول على إجابات سليمة، فإن المقابلات الشخصية كانت انسب وأحسن ما تم الاعتماد عليه في تقديم الاستقصاء الذي تم إعداده، وذلك لسهولة التدخل وتوضيح الغموض، أو الشرح والتوضيح حينما يتطلب الأمر ذلك.

كما تم الاعتماد على مواقع التواصل الاجتماعي (facebook) والايمل... وتم الاعتماد على الملاحظة اثناء القيام بالزيارة الى مؤسسة كوندور الكترونيك بولاية برج بوعريريج، بغرض تفحص الجوانب المبحوثة عن قرب، ومعرفة سلوك الافراد اتجاه موضوع الدراسة، كما تم مقابلة مسؤول التسويق بالمؤسسة لجمع اكبر قدر من البيانات عن الموضوع المدروس.

### 8- الاساليب الاحصائية المستخدمة

بعد جمع البيانات، ادخلت الى الحاسوب باعطاءها أرقاماً حيث اعطيت الاجابة اتفق بشدة 5 درجات، اتفق 4 درجات، نوعاً ما 3 درجات، لا اتفق درجتين، لا اتفق بشدة درجة واحدة، تم الاعتماد في معالجة الموضوع على البرنامج الاحصائي spss النسخة العشريون لتحديد اتجاهات عينة الدراسة من الزبائن او العمال وتحليل النتائج، حيث تم الاستعانة بالأدوات الاحصائية الآتية:

- التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات؛
- الوسط الحسابي لمعرفة متوسط اجابات افراد العينة من الزبائن والعمال حول اسئلة الاستبيان الموجه لهم وهذا لتحديد مستوى التغيرات في اجابات افراد العينة واتخاذ القرار بشأن مستوى تطبيق ادارة علاقات الزبائن في المؤسسة محل الدراسة؛
- الانحراف المعياري؛
- معامل الارتباط بيرسون.

## المطلب الثاني: تطبيق ادارة علاقات الزبائن من وجهة نظر عمال مؤسسة كوندور الكترونيك

سيتم التطرق في هذا المطلب الى الخصائص الشخصية لعمال مؤسسة كوندور الكترونيك وواقع تطبيق ابعاد ادارة علاقات الزبائن في مؤسسة كوندور الكترونيك كما يلي:

### 1-الخصائص الشخصية لعمال مؤسسة كوندور الكترونيك

يبين الجدول (5-14) الموالى الخصائص الشخصية لعمال مؤسسة كوندور الكترونيك كما يلي:

الجدول (5-14): الخصائص الشخصية لعمال مؤسسة كوندور الكترونيك.

الخصائص الشخصية		التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	80	80%
	انثى	20	20%
المجموع		100	100%
السن	اقل او يساوي 29	20	20%
	30-39	55	55%
	40-49	20	20%
	50 فأكثر	5	5%
المجموع		100	100%
المستوى العلمي	الابتدائي	00	00%
	المتوسط	00	00%
	ثانوي	00	00%
	جامعي	100	100%
المجموع		100	100%
سنوات الخبرة	5سنوات او اقل	65	65%
	6-10	15	15%
	أكثر من 10	20	20%
المجموع		100	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول (5-14) اعلاه ان 80 % من افراد العينة ذكور والباقي بنسبة 20 % مما يوضح ان اغلب عمال مؤسسة كوندور الكترونيك من الذكور.

كما يتبين ايضا ان نسبة كبيرة من العينة تتوزع اعمارهم من 39 سنة فاقل اي بنسبة 20 % لفئة اقل من 29 سنة، وبنسبة 65 % فئة من 30 الى 39 سنة وتمثل هذه النسبة اعلى نسبة، وهذا ما يدل على ان اغلب عمال كوندور الكترونيك من الشباب، بسبب سياسة التوظيف الموجهة للاستثمار في الطاقات الشابة والاستفادة من الاطارات المسرححة من القطاع العام .

اما فيما يخص المؤهل العلمي فتدل نتائج الاستقصاء ان كل افراد العينة يحملون شهادة جامعية بنسبة 100 % وهذا يدل على ان مؤسسة كوندور الكترونيك تحرص على استقطاب افراد ذوي كفاءات ومؤهلات علمية وهذا لتسهيل تنمية معارفهم فيما بعد لمواكبة التطورات العالمية في بيئة المؤسسة.

أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة فقد بلغت اكبر نسبة ما يعادل 65% تقل خبرتهم عن 5 سنوات، اما الافراد الذين تنحصر مدة خدمتهم في المؤسسة بين 5 الى 10 سنوات فهي نسبة اقل 15%، في حين بلغت نسبة الافراد الذين زاولوا في المؤسسة في فترة تجاوزت 10 سنوات 20%.

اذن من خلال تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية يلاحظ ان الفئة المعنية بالبحث تتكون اغلبها من الذكور الشباب المتعلمين وذو خبرة نقل عن 10 سنوات.

## 2-واقع تطبيق مؤسسة كوندور الكترونيك لأبعاد ادارة علاقات الزبائن من وجهة نظر العاملين فيها

تبين العناصر الموائية واقع تطبيق مؤسسة كوندور الكترونيك لأبعاد ادارة علاقات الزبائن من وجهة نظر العاملين فيها كما يلي:

### 2-1-واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بمعرفة الزبون

يبين الجدول (5-15) الآتي واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بمعرفة الزبائن من وجهة نظر العاملين فيها.

الجدول (5-15): المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بمعرفة الزبائن من وجهة نظر العاملين فيها.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
0.50	4.5	تعمل مؤسسة كوندور الكترونيك على جمع البيانات من مصادر مختلفة
0.36	3.84	تحصل المؤسسة على البيانات عن زبائنها من استمارات الشراء لمنتجاتها
0.75	3.72	تحصل المؤسسة على بيانات الزبائن من البيانات التي يصرحون بها عند الحصول على منتجات المؤسسة
0.58	3.84	تجمع المؤسسة بيانات كافية عن فئات الزبائن المختلفة
0.71	4.18	تضع المؤسسة بيانات الزبائن في قاعدة بيانات محوسبة خاصة
0.64	3.70	تعتبر ادارة المؤسسة قاعدة بيانات زبائنها كأحد اصول المؤسسة
0.77	3.74	تقوم المؤسسة بتحديث بيانات الزبائن بشكل دوري
0.70	3.70	لا تستعمل المؤسسة بيانات زبائنها لأي غرض دون اذن من الزبائن
0.57	3.90	تستخدم المؤسسة تقنيات حماية متطورة لمنع الوصول غير المرخص لبيانات الزبائن الحوسبة
0.24	3.90	الدرجة الكلية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول (5-15) أعلاه ان المتوسط الحسابي لواقع الاهتمام بمعرفة الزبون في مؤسسة كوندور الكترونيك من وجهة نظر العاملين فيها جاء مرتفعاً بـ 3.9 وانحراف معياري 0.24 مما يدل على اهتمام المؤسسة بمعرفة الزبون ويظهر هذا الاهتمام حسب نتائج الجدول (5-15) أعلاه أولاً من خلال وضع بيانات الزبائن في قاعدة محوسبة تلاه استخدام المؤسسة لتقنيات متطورة لمنع الوصول غير مرخص لبيانات زبائنها وتجمع المؤسسة بيانات كافية عن فئات الزبائن المختلفة وتقوم بتحديث بيانات زبائنها بشكل دوري كما تعتبر المؤسسة قاعدة زبائنها كأحد اصولها وأخيراً لا تستعمل بيانات زبائنها لأي غرض دون إذن منهم.

2-2- واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالتكنولوجيا في ادارة علاقات الزبائن  
يبين الجدول (5-16) الموالي واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالتكنولوجيا في  
ادارة علاقات الزبائن.  
الجدول (5-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع اهتمام مؤسسة كوندور  
الالكترونيك بالتكنولوجيا في ادارة علاقات الزبائن.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعتمد المؤسسة برمجيات الحاسوب لتحسين جودة خدماتها المقدمة للزبائن	3.68	0.51
تعتمد المؤسسة على وسائط الاتصال التكنولوجي للتواصل مع زبائنها	4.06	0.31
توفر المؤسسة تقنيات حماية متطورة للعلاقة الالكترونية مع الزبائن	3.80	0.66
تقدم المؤسسة بعض الخدمات الالكترونية التي تساعدها على التواصل مع زبائنها	3.98	0.71
الدرجة الكلية	3.88	0.34

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول (5-16) أعلاه ان المتوسط الحسابي لواقع الاهتمام بالتكنولوجيا في ادارة علاقات الزبائن في مؤسسة كوندور الكترونيك من وجهة نظر العاملين فيها جاء مرتفعا ب3.88 وانحراف معياري 0.34 مما يدل على اهتمام المؤسسة بالتكنولوجيا في ادارة علاقات الزبائن ويظهر هذا الاهتمام حسب نتائج الجدول (5-16) أعلاه أولا من خلال اعتماد المؤسسة على وسائط الاتصال التكنولوجي للتواصل مع زبائنها تلاه تقدم المؤسسة بعض الخدمات الالكترونية التي تساعدها على التواصل مع زبائنها وتقدم المؤسسة تقنيات حماية متطورة للعلاقة الالكترونية مع الزبائن وأخيرا تستخدم المؤسسة برمجيات الحاسوب لتحسين جودة خدماتها المقدمة للزبائن.

### 2-3-واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالعمليات المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن

يبين الجدول (5-17) الموالي واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالعمليات المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن من وجهة نظر العاملين فيها كما يلي:  
الجدول (5-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالعمليات المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن من وجهة نظر العاملين فيها.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تستخدم المؤسسة معلوماتها عن زبائنها في التحسين المستمر لمنتجاتها المقدمة لزبائنها	3.60	0.53
تستخدم المؤسسة معلومات الزبائن في عمليات التحليل الاستراتيجي لها	4.30	0.70
تهتم المؤسسة بتحسين جودة منتجاتها بما يحقق رضا الزبائن	4.18	0.38
تطلب المؤسسة مقترحات الزبائن لاستخدامها في تطوير جودة منتجاتها	3.56	0.53
تركز المؤسسة على تنفيذ البرامج التي تقلل التكاليف مما يقلل اسعار منتجاتها	3.82	0.65
تتأكد المؤسسة من فاعلية الاجراءات الكفيلة بتقديم منتجات بمستوى تطلعات الزبائن	3.92	0.48
تتابع المؤسسة ما يقدمه المنافسون لتقديم ما هو افضل لزبائنها	4.08	0.63
الدرجة الكلية	3.92	0.25

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول (5-17) أعلاه ان المتوسط الحسابي لواقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالعمليات المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن من وجهة نظر العاملين فيها جاء مرتفعا ب3.92 وبانحراف معياري 0.25 مما يؤكد اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالعمليات المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن ويظهر هذا الاهتمام حسب نتائج الجدول (5-17) أعلاه أولا من خلال استخدام المؤسسة لمعلومات الزبائن في عمليات التحليل الاستراتيجي الخاصة بها تلاه اهتمام المؤسسة بتحسين جودة منتوجاتها بما يحقق رضا الزبائن ومتابعة المؤسسة لما يقدمه المنافسون لتقديم ما هو افضل لزبائنهم كما تتأكد المؤسسة من فاعلية الاجراءات الكفيلة بتقديم منتوجات بمستوى تطلعات الزبائن تلاه تركيز المؤسسة على تنفيذ البرامج التي تقلل التكاليف مما يقلل اسعار منتوجاتها وتستخدم المؤسسة معلومات عن زبائنهم في التحسين المستمر لمنتوجاتها وأخيرا تطلب المؤسسة مقترحات زبائنهم لاستخدامها في تطوير جودة منتوجاتها.

#### 2-4- واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالأفراد العاملين فيها

يبين الجدول (5-18) الموالي واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالأفراد العاملين فيها من وجهة نظر العاملين فيها كما يلي:  
الجدول (5-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالأفراد العاملين فيها من وجهة نظر العاملين فيها.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تهتم المؤسسة بدمج موظفيها ضمن خططها الاستراتيجية	3.80	0.75
تهتم المؤسسة بتطوير ثقافة تنظيمية بما يكفل توجيهها نحو الاهتمام بالزبائن	3.63	0.48
السلوك القيادي للمؤسسة يوجه موظفيها نحو تحقيق رضا الزبائن	3.80	0.63
تهتم المؤسسة بتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين ليساهموا في الرفع من جودة المنتوجات المقدمة للزبائن	3.52	0.50
تعتمد المؤسسة على موظفيها في نجاح بناء علاقة طويلة الامد مع الزبائن	3.90	0.30
الدرجة الكلية	3.72	0.29

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول (5-18) أعلاه ان المتوسط الحسابي لواقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالافراد العاملين فيها من وجهة نظرهم جاء مرتفعا ب3.72 وبانحراف معياري 0.29 مما يؤكد اهتمام المؤسسة بالأفراد العاملين فيها ويظهر هذا الاهتمام حسب نتائج الجدول (5-18) أعلاه اولاً من خلال اعتماد المؤسسة على موظفيها في بناء علاقة طويلة الأمد مع زبائنهم تلاه اهتمام المؤسسة بدمج موظفيها ضمن خططها الاستراتيجية والسلوك القيادي في المؤسسة يوجه الموظفين نحو تحقيق رضا الزبائن كما تهتم المؤسسة بتطوير ثقافة تنظيمية بما يكفل توجيهها نحو الاهتمام بزبائنهم وأخيرا تهتم المؤسسة بتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين ليساهموا في الرفع من جودة المنتوجات المقدمة للزبائن.

## 2-5-واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالتسويق

يبين الجدول (19-5) الموالي واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالتسويق من وجهة نظر العاملين فيها. الجدول (19-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالتسويق من وجهة نظر العاملين فيها.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تسعى المؤسسة الى جذب زبائن جدد من خلال برامجها التسويقية	3.62	0.87
اعلانات المؤسسة تتميز بالمصداقية	3.90	0.30
تحدد المؤسسة اسعار منتجاتها بكل وضوح	3.64	0.52
تركز الحملات الاعلانية للمؤسسة على توطيد العلاقة مع الزبائن	3.88	0.76
تنفذ المؤسسة حملاتها الاعلانية بناء على المعلومات المتوفرة لديها عن الزبائن	3.76	0.42
توفر المؤسسة نشرات للزبائن توضح منتجاتها المختلفة	3.96	0.66
تسهم الصفحة الالكترونية في تقوية العلاقة مع الزبائن	3.66	0.62
تقدم المؤسسة منتجات تناسب كل طبقات المجتمع	3.48	0.50
تهتم المؤسسة بتقديم هدايا لزبائنهم لتقوية العلاقة معهم	3.50	0.73
تسعى المؤسسة الى اقبال منتجاتها الى كل مناطق الجزائر	3.54	0.50
تقديم اقل الاسعار هو اساس المنتجات المقدمة للزبائن	3.70	0.46
الدرجة الكلية	3.69	0.18

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول (19-5) أعلاه ان المتوسط الحسابي لواقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بوظيفة التسويق من وجهة نظر العاملين فيها جاء مرتفعا ب3.69 وانحراف معياري 0.18 مما يدل على اهتمام المؤسسة بوظيفة التسويق ويظهر هذا الاهتمام حسب نتائج الجدول (19-5) اولا من خلال توفير المؤسسة لنشرات للزبائن توضح منتجاتها المختلفة تلاه تميز اعلانات المؤسسة بالمصداقية وتركز الحملات الاعلانية للمؤسسة على توطيد العلاقة مع زبائنهم وتنفيذ حملاتها الاعلانية بناء على المعلومات المتوفرة لديها عن الزبائن تلاه اساس المنتجات المقدمة الى الزبائن هو تقديم اقل الاسعار كما تسهم الصفحة الالكترونية للمؤسسة في تقوية العلاقة مع الزبائن وتحدد المؤسسة اسعار منتجاتها بكل وضوح وتسعى المؤسسة الى جذب زبائن جدد من خلال برامجها التسويقية تلاه تسعى المؤسسة الى اقبال كل منتجاتها الى كل مناطق الجزائر وتقدم المؤسسة هدايا لزبائنهم لتقوية العلاقة معهم وأخيرا تقدم المؤسسة منتجات تناسب مع كل طبقات المجتمع.

## 2-6- واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالبيع

يبين الجدول (20-5) الموالي لواقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالبيع من وجهة نظر العاملين فيها. الجدول (20-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالبيع من وجهة نظر العاملين فيها.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تهتم المؤسسة بالتحفيز المادي لمندوبي المبيعات لتحسين ادائهم	3.30	0.48
مندوبو المبيعات بالمؤسسة قادرين على فهم احتياجات الزبائن	3.64	0.48
يسعى مندوبو المبيعات في المؤسسة الى تطوير العلاقة مع الزبائن	3.32	0.88
يستخدم مندوبو المبيعات تحليل بيانات الزبائن في عملية البيع	3.18	0.65
تركز عمليات البيع في المؤسسة على تلبية الحاجات الحقيقية للزبائن	3.46	0.50
تهتم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن	3.60	0.92
الدرجة الكلية	3.41	0.38

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول (20-5) أعلاه ان المتوسط الحسابي لواقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بوظيفة البيع من وجهة نظر العاملين فيها جاء مرتفعا ب 3.41 وانحراف معياري 0.38 مما يؤكد اهتمام المؤسسة بالبيع ويظهر هذا الاهتمام حسب نتائج الجدول (20-5) أعلاه أولا من خلال ان مندوبي البيع قادرون على فهم حاجات الزبائن تلاه تهتم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن وتركز عمليات البيع في المؤسسة على تلبية الحاجات الحقيقية للزبائن تلاه يسعى مندوبو المبيعات الى تطوير العلاقة مع الزبائن وتهتم المؤسسة بالتحفيز المادي لمندوبي المبيعات لتحسين ادائهم وأخيرا يستخدم مندوبو المبيعات تحليل بيانات الزبائن في عملية البيع.

## 2-7- واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بخدمات الاهتمام بالزبائن

يبين الجدول (21-5) الموالي واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بخدمات الاهتمام بالزبائن من وجهة نظر العاملين فيها. الجدول (21-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بخدمات الاهتمام بالزبائن من وجهة نظر العاملين فيها.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يوجد في المؤسسة ادارة خاصة تهتم بشؤون الزبائن	3.24	0.65
تستمع المؤسسة باهتمام الى شكاوي الزبائن	3.68	0.64
تعمل المؤسسة على متابعة شكاوي الزبائن لمعالجتها ومعرفة اسبابها	3.34	0.47
تاخذ المؤسسة آراء الزبائن لتحسين منتجاتها	3.66	0.47
تضع المؤسسة الخطط الكفيلة بالمحافظة على زبائنها	3.34	0.51
تهتم المؤسسة بتحقيق رضا الزبائن	3.68	0.81
تهتم المؤسسة بتقديم قيمة مضافة لزيائنها من خلال منتجاتها	3.28	0.45
تهتم المؤسسة ببناء علاقة طويلة الامد مع زبائنها	3.30	0.78
يوجد بالمؤسسة خطوط مجانية للرد على استفسارات الزبائن	3.56	0.49
ترد المؤسسة على كل استفسارات الزبائن دون تأخير	3.40	0.72
تساعد المؤسسة زبائنها في حل المشاكل المتعلقة بمنتجاتها	3.48	0.67
الدرجة الكلية	3.45	0.31

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول (5-21) اعلاه ان المتوسط الحسابي لواقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بخدمات الاهتمام بالزبائن من وجهة نظر العاملين فيها جاء مرتفعا ب3.45 وبانحراف معياري 0.31 ما يؤكد اهتمام المؤسسة بخدمات الاهتمام بالزبائن ويظهر هذا الاهتمام حسب نتائج الجدول (5-21) اعلاه اولا من خلال اهتمام المؤسسة بتحقيق رضا زبائنها وتستمع المؤسسة باهتمام الى شكاوي الزبائن تلاه تأخذ المؤسسة آراء الزبائن لتحسين منتوجاتها ويوجد بالمؤسسة خطوط مجانية للرد على استفسارات الزبائن وتساعد المؤسسة زبائنها في حل المشاكل المتعلقة بمنتوجاتها تلاه ترد المؤسسة على كل استفسارات زبائنها دون تأخير وتضع المؤسسة الخطط الكفيلة بالمحافظة على زبائنها كما تهتم المؤسسة ببناء علاقة طويلة الامد وتهتم المؤسسة بتقديم قيمة مضافة لزبائنها من خلال منتوجاتها وأخيرا يوجد بالمؤسسة ادارة خاصة تهتم بشؤون الزبائن.

بعد توضيح واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بأبعاد ادارة علاقات الزبائن من وجهة نظر العاملين فيها تم الوصول الى واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بإدارة علاقات الزبائن من وجهة نظر العاملين فيها وهذا ما يوضحه الجدول (5-22) الموالي كما يلي:  
الجدول (5-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بإدارة علاقات الزبائن من وجهة نظر العاملين فيها.

الاتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بأبعاد ادارة علاقات الزبائن
0.24	3.90	الاهتمام بمعرفة الزبون
0.34	3.88	الاهتمام بالتكنولوجيا في ادارة علاقات الزبائن
0.25	3.92	الاهتمام بالعمليات المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن
0.29	3.72	الاهتمام بالأفراد العاملين في المؤسسة
0.18	3.69	الاهتمام بوظيفة التسويق
0.38	3.41	الاهتمام بوظيفة البيع
0.31	3.45	الاهتمام بخدمات الاهتمام بالزبائن
0.17	3.71	الدرجة الكلية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5-22) اعلاه ان المتوسط الحسابي لواقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بإدارة علاقات الزبائن من وجهة نظر العاملين فيها كان عاليا ب3.71 وبانحراف معياري بلغ 0.17 وقد جاء في مقدمة هذا الاهتمام بالعمليات المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن تلاه الاهتمام بمعرفة الزبون والاهتمام بالتكنولوجيا في ادارة علاقات الزبائن تلاه الاهتمام بالأفراد العاملين والاهتمام بالتسويق فالاهتمام بخدمات الاهتمام بالزبائن وأخيرا الاهتمام بوظيفة البيع.

**المطلب الثالث: عرض أهم نتائج الاستثمارات الموجهة لزبائن مؤسسة كوندور الكترونيك**

سيتم التطرق في هذا المطلب الى المعلومات الشخصية لزبائن المؤسسة ومستوى ولاء وتميز هذه المؤسسة من وجهة نظر زبائنهم كما يلي:

**1-المعلومات الشخصية لزبائن مؤسسة كوندور الكترونيك**

يبين الجدول الموالي الخصائص الشخصية لزبائن مؤسسة كوندور الكترونيك كما يلي:  
الجدول (23-5): الخصائص الشخصية والوظيفية لزبائن مؤسسة كوندور الكترونيك.

الخصائص الشخصية والوظيفية		التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	180
		أنثى	120
المجموع		300	100%
2	السن	أقل من 20	30
		من 20-29	90
		30-39	60
		40-49	75
		50 فأكثر	45
المجموع		300	100%
3	الحالة العائلية	متزوج	192
		أعزب	60
		غير ذلك	48
المجموع		300	100%
4	المستوى التعليمي	ابتدائي أو أقل	21
		متوسط	33
		ثانوي	99
		جامعي	147
المجموع		300	100%
5	طبيعة العمل	موظف	114
		أعمال حرة	51
		طالب	24
		متقاعد	15
		اطار	48
		عامل	24
		بطل	24
المجموع		300	100%
6	مستوى الدخل	أقل من 3000دج	30
		من 3000-10000دج	24
		10000-20000دج	27
		20000-40000دج	75
		أكثر من 40000دج	144
المجموع		300	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من خلال الجدول (23-5) أعلاه ان زبائن مؤسسة كوندور هم من الذكور من كل الفئات العمرية اغلبهم متزوجون وذو مستوى جامعي أو ثانوي موظفون ويتقاضون أكثر من 20000دج.

## 2-مستوى ولاء زبائن مؤسسة كوندور الكترونيك من وجهة نظر زبائنها

يبين الجدول (5-24) الموالي واقع ولاء زبائن مؤسسة كوندور الكترونيك من وجهة نظر زبائنها كما يلي:  
الجدول (5-24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع ولاء زبائن مؤسسة كوندور الكترونيك من وجهة نظر زبائنها.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
شركة كوندور الكترونيك هي خيارى الاول فيما تقدمه من منتجات	2.94	0.91
تستحق منتجات مؤسسة كوندور الكترونيك السعر الذي ادفعه	3.10	0.85
تلبى مؤسسة كوندور الكترونيك كل رغباتى	2.44	0.84
لا افكر في التعامل مع مؤسسة الكترونية او كهرومنزلية اخرى في الجزائر	2.14	0.68
سأستمر في التعامل مع هذه المؤسسة حتى ولو زادت اسعارها عن المنافسين	1.58	0.62
اشعر بالفخر كونى من زبائن مؤسسة كوندور الكترونيك	2.74	0.71
اشجع الاخرين (اصدقائى، اقاربى،..) على التعامل على مؤسسة كوندور الكترونيك	2.93	0.76
الدرجة الكلية	2.55	0.63

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

تشير معطيات الجدول (5-24) أعلاه ان المتوسط الحسابي لولاء زبائن مؤسسة كوندور الكترونيك من وجهة نظر زبائنها جاء منخفضا ب2.55 وانحراف معياري 0.63 مما يدل على عدم ولاء الزبائن لهذه المؤسسة وذلك بسبب المنافسة الشديدة التي تواجهها هذه المؤسسة وبالتالي كثرة الخيارات أمام الزبائن مما يصعب عملية الاحتفاظ بالزبائن وكسب ولاءهم.

## 3-مستوى تميز مؤسسة كوندور الكترونيك في السوق من وجهة نظر زبائنها

يبين الجدول (5-25) الموالي مظاهر تميز مؤسسة كوندور الكترونيك من وجهة نظر الزبائن كما يلي:  
الجدول (5-25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر تميز مؤسسة كوندور الكترونيك من وجهة نظر الزبائن.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعد مؤسسة كوندور الكترونيك مؤسسة متميزة في السوق	3.09	0.77
تتميز منتجات كوندور الكترونيك من حيث جودتها	2.84	0.71
تتميز منتجات كوندور الكترونيك من حيث سعرها	3.18	0.84
تتميز منتجات كوندور الكترونيك من حيث التحسين المستمر	3.39	0.73
تتميز مؤسسة كوندور الكترونيك من حيث التعامل مع الزبائن	2.71	0.75
الدرجة الكلية	3.04	0.62

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

تشير معطيات الجدول (5-25) أعلاه ان المتوسط الحسابي لمستوى تميز مؤسسة كوندور الكترونيك من وجهة نظر زبائنها جاء متوسطا ب3.04 وانحراف معياري 0.62 هذه القيمة للمتوسط الحسابي للتميز مقبولة اذا ما قورنت بحجم المنافسة التي تواجهها المؤسسة سواء

من المؤسسات الداخلية او الخارجية و يظهر هذا التميز حسب نتائج الجدول (5-25) اعلاه اولا من خلال التميز في التحسين المستمر تلاه ان مؤسسة كوندور الكترونيك متميزة في السوق ثم تتميز منتوجات المؤسسة من حيث السعر تلاه التميز من حيث الجودة وأخيرا من حيث التعامل مع الزبائن.

#### المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

وللتأكد من صحة الفرضيات التي جاءت في البحث تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) كما يلي:

1-اختبار الفرضية الاولى التي تنص على ان مؤسسة كوندور الكترونيك لا تطبق ادارة علاقات الزبائن؛

من خلال معطيات الجدول تشير المعطيات الواردة في الجدول (5-22) اعلاه ان المتوسط الحسابي لواقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بإدارة علاقات الزبائن من وجهة نظر العاملين فيها كان عاليا ب 3.71 وبانحراف معياري بلغ 0.17 هذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى ويؤكد ان مؤسسة كوندور الكترونيك تطبق ادارة علاقات الزبائن.

2-اختبار الفرضية الثانية التي تنص على ان مؤسسة كوندور الكترونيك لا تتميز عن المنافسة؛

تشير معطيات الجدول (5-25) اعلاه ان المتوسط الحسابي لمستوى تميز مؤسسة كوندور الكترونيك من وجهة نظر زبائنهم جاء متوسطا ب 3.04 وبانحراف معياري 0.62 هذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية ويؤكد ان مؤسسة كوندور الكترونيك تتميز عن المنافسة.

3-اختبار الفرضية الثالثة التي تنص على ان مستوى ولاء زبائن مؤسسة كوندور الكترونيك منخفض؛

تشير معطيات الجدول (5-24) اعلاه ان المتوسط الحسابي لولاء زبائن مؤسسة كوندور الكترونيك من وجهة نظر زبائنهم جاء منخفضا ب 2.55 وبانحراف معياري 0.63 ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة؛

4-الفرضية الرابعة التي تنص على انه لمعرفة الزبون دور في تحقيق التميز. الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بمعرفة الزبون وتميز المؤسسة. الجدول (5-26): نتائج معامل الارتباط بيرسون بين واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بمعرفة الزبون من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن.

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الاحصائية
معرفة الزبون ومستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن الدرجة الكلية	0.20	0.025

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

تشير نتائج الجدول (5-26) اعلاه الى وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بمعرفة الزبون من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن. وهذا ما ينفي صحة الفرضية الصفرية ويؤكد صحة الفرضية التي تنص على انه لمعرفة الزبون دور في تحقيق التميز للمؤسسة.

5- اختبار الفرضية الخامسة التي تنص على انه لتطبيق التكنولوجيا في ادارة علاقات الزبائن دور في تحقيق التميز للمؤسسة.

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالتكنولوجيا في ادارة علاقات الزبائن وتميز المؤسسة.

الجدول (5-27): نتائج معامل الارتباط بيرسون بين واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالتكنولوجيا في ادارة علاقات الزبائن من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن.

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الاحصائية
التكنولوجيا في ادارة علاقات الزبائن ومستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن الدرجة الكلية	0.22	0.023

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

تشير نتائج الجدول (5-27) اعلاه الى وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالتكنولوجيا في ادارة علاقات الزبائن من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن.

وهذا ما ينفي صحة الفرضية الصفرية ويؤكد صحة الفرضية التي تنص على انه لتطبيق التكنولوجيا في ادارة علاقات الزبائن دور في تحقيق التميز للمؤسسة.

6- اختبار الفرضية السادسة التي تنص على انه للعمليات المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن دور في تحقيق التميز للمؤسسة.

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالعمليات المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن وتميز المؤسسة.

الجدول (5-28): نتائج معامل الارتباط بيرسون بين واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالعمليات المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن.

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الاحصائية
العمليات المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن ومستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن الدرجة الكلية	0.19	0.022

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

تشير نتائج الجدول (5-28) اعلاه الى وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالعمليات المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن.

وهذا ما ينفي صحة الفرضية الصفرية ويؤكد صحة الفرضية التي تنص على انه للعمليات المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن دور في تحقيق التميز للمؤسسة.

7- اختبار الفرضية السابعة التي تنص على انه للأفراد العاملين في المؤسسة دور في تحقيق التميز للمؤسسة.

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالأفراد العاملين فيها وتميز المؤسسة. الجدول (5-29): نتائج معامل الارتباط بيرسون بين واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالأفراد العاملين فيها من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن.

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الاحصائية
الأفراد العاملين ومستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن الدرجة الكلية	0.21	0.023

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

تشير نتائج الجدول (5-29) اعلاه الى وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالأفراد العاملين فيها من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن. وهذا ما ينفي صحة الفرضية الصفرية ويؤكد صحة الفرضية التي تنص على انه للأفراد العاملين في المؤسسة دور في تحقيق التميز للمؤسسة.

8- اختبار الفرضية الثامنة التي تنص على انه لوظيفة التسويق دور في تحقيق التميز. الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالتسويق وتميز المؤسسة.

الجدول (5-30): نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالتسويق من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن.

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الاحصائية
التسويق ومستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن الدرجة الكلية	0.17	0.021

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

تشير نتائج الجدول (5-30) اعلاه الى وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالتسويق من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن.

وهذا ما ينفي صحة الفرضية الصفرية ويؤكد صحة الفرضية التي تنص على انه لوظيفة التسويق دور في تحقيق التميز للمؤسسة.

9- اختبار الفرضية التاسعة التي تنص على انه لوظيفة المبيعات دور في تحقيق التميز. الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالمبيعات وتميز المؤسسة. الجدول (5-31): نتائج معامل الارتباط بيرسون بين واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالمبيعات من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن.

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الاحصائية
المبيعات ومستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن الدرجة الكلية	0.18	0.024

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

تشير نتائج الجدول (5-31) اعلاه الى وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بمبيعات من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن. وهذا ما ينفي صحة الفرضية الصفرية ويؤكد صحة الفرضية التي تنص على انه لوظيفة المبيعات دور في تحقيق التميز للمؤسسة.

10- اختبار الفرضية العاشرة التي تنص على انه لخدمات الاهتمام بالزبائن في المؤسسة دور في تحقيق التميز للمؤسسة.

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالاهتمام بالزبائن وتميز المؤسسة. الجدول (5-32): نتائج معامل الارتباط بيرسون بين واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بالاهتمام بالزبائن من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن.

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الاحصائية
الاهتمام بالزبائن ومستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن الدرجة الكلية	0.22	0.023

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

تشير نتائج الجدول (5-32) اعلاه الى وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع اهتمام مؤسسة كوندور الكترونيك بخدمات الاهتمام بالزبائن من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن. وهذا ما ينفي صحة الفرضية الصفرية ويؤكد صحة الفرضية التي تنص على انه لخدمات الاهتمام بالزبائن دور في تحقيق التميز للمؤسسة.

11- اختبار الفرضية الحادية عشر التي تنص على انه لمستوى الولاء دور في تحقيق التميز للمؤسسة.

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى ولاء زبائن مؤسسة كوندور الكترونيك وتميز المؤسسة. الجدول (5-33): نتائج معامل الارتباط بيرسون بين مستوى ولاء زبائن مؤسسة كوندور الكترونيك وتميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن.

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الاحصائية
ولاء الزبائن ومستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن الدرجة الكلية	0.84	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

تشير نتائج الجدول (5-33) اعلاه الى وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وارتباط قوي بين مستوى ولاء الزبائن وتميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن.

وهذا ما ينفي صحة الفرضية الصفرية ويؤكد صحة الفرضية التي تنص على انه لمستوى الولاء دور في تحقيق التميز للمؤسسة.

12- اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على انه يؤدي تطبيق ادارة علاقات الزبائن الى تحقيق التميز للمؤسسة.

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع تطبيق ادارة علاقات الزبائن لمؤسسة كوندور الكترونيك وتميز المؤسسة. الجدول (5-34): نتائج معامل الارتباط بيرسون بين واقع تطبيق ادارة علاقات الزبائن لمؤسسة كوندور الكترونيك من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن.

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الاحصائية
تطبيق ادارة علاقات الزبائن ومستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن الدرجة الكلية	0.22	0.023

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

تشير نتائج الجدول (5-34) اعلاه الى وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع تطبيق ادارة علاقات الزبائن لمؤسسة كوندور الكترونيك من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى تميز المؤسسة من وجهة نظر الزبائن.

وهذا ما ينفي صحة الفرضية الصفرية ويؤكد صحة الفرضية التي تنص على انه يؤدي تطبيق ادارة علاقات الزبائن الى تحقيق التميز للمؤسسة.

## خلاصة الفصل الخامس

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي لهذا البحث، حيث تم إسقاط بعض العناصر من الجانب النظري على مؤسسة كوندور الكترونيك، فكان المبحث الأول مخصص للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتوضيح أهدافها وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فقد تطرق للبيئة التنافسية لمؤسسة كوندور الكترونيك ومزيجها التسويقي وتحليل نشاطها ومجالات تميزها، في حين اختص المبحث الثالث بعرض نتائج الاستثمارات المنجزة في إطار الدراسة التطبيقية.

ومن خلال هذا الفصل يمكن استخلاص مجموعة من النقاط أهمها ما يلي:

- تهتم مؤسسة كوندور الكترونيك بمعرفة الزبائن وذلك من خلال بناء قاعدة بيانات محوسبة، مما يشكل قاعدة أساسية يمكن للمؤسسة أن تحقق من خلالها ادارة علاقات الزبائن بالزبون؛
- تطبق مؤسسة كوندور الكترونيك التكنولوجيا في ادارة علاقات الزبائن خاصة الوسائط الالكترونية مما يخلق علاقة قوية بين المؤسسة والزبون؛
- تهتم مؤسسة كوندور الكترونيك بالعمليات المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن وذلك باستخدامها لمعلومات الزبائن في تحليلاتها الاستراتيجية؛
- تهتم مؤسسة كوندور الكترونيك بالأفراد العاملين فيها من خلال الاهتمام بدمجهم في خططها الاستراتيجية؛
- تهتم مؤسسة كوندور الكترونيك بالتسويق من خلال توفير نشرات للزبائن وتوضيح اسعار المنتجات بدقة؛
- تهتم مؤسسة كوندور الكترونيك بالبيع من خلال فهم مندوبو البيع لحاجات الزبائن؛
- تهتم مؤسسة كوندور الكترونيك بخدمات الاهتمام بالزبائن من خلال الاستماع لشكاوي الزبائن؛
- تطبق مؤسسة كوندور الكترونيك ادارة علاقات الزبائن من خلال الاهتمام بمكوناتها ووظائفها؛
- مستوى ولاء زبائن مؤسسة كوندور الكترونيك في الجزائر منخفض بسبب المنافسة الشديدة؛
- درجة تميز مؤسسة كوندور الكترونيك عن المنافسة في الجزائر متوسطة ويظهر هذا التميز من خلال عدة جوانب أهمها التحسين المستمر والسعر المنخفض مقارنة مع المنافسة؛
- يؤدي تطبيق ادارة علاقات الزبائن الى تحقيق التميز للمؤسسة؛

الخطاتمة

## الخاتمة

ان التغييرات التي يعرفها محيط المؤسسات كشف عن متغيرات مست مختلف المستويات، نتيجة لهذه التغييرات اتجهت المؤسسات الى تبني توجه مبني على الزبون وجميع أصول المؤسسة ليس لها قيمة بدون وجود هذا الأخير حيث يعد أهم أصل في المؤسسة، كما أن رسم استراتيجياتها وتقييم أدائها يعتمد على رضا الزبون؛ كما أن ظهور المنافسين من المؤسسات سواء أولئك العاملين في نفس المجال أو المقدمين لسلع بديلة تماما، جعل الزبون يتقطن لأهميته ووزنه الذي يمثله في المسيرة الاقتصادية للمؤسسة وانه حجر الزاوية الذي تقوم عليه أي مؤسسة ومحدد نجاحها أو فشلها، وان إقباله على سلعة أو خدمة دون أخرى أصبح أمرا اختياريا لديه وليس إجباريا وهذا لتوفر البدائل.

إن هذا النوع من التفكير والموقف الذي اتخذه الزبون جعل المؤسسة تفكر جيدا قبل القيام بأي خطوة وبأي عرض بحيث اتضح للمؤسسة أنه من المهم ومن صالحها الحفاظ على هذا الزبون لأكثر مدة ممكنة، وذلك بنشر مبادئ ادارة علاقات الزبائن في كل أقسامها وعند كل عامل من عمالها مهما كانت وظيفته، باعتباره السلاح الحقيقي الذي تستطيع المؤسسة من خلاله التميز عن المنافسة وتحقيق الريادة في المجال الذي تعمل فيه.

ونظرا لأهمية ادارة علاقات الزبائن في تحقيق التميز للمؤسسات، وللتأكد من صحة الفرضيات السابق ذكرها في المقدمة تم التعرض إلى هذا الموضوع بالدراسة والبحث.

وقد تم تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول، اختص الفصل الأول بدراسة مفهوم ادارة علاقات الزبائن، أما الفصل الثاني فقد تطرق لتنفيذ استراتيجية ادارة علاقات الزبائن، وتناول الفصل الثالث تنافسية المؤسسة والميزة التنافسية، وعالج الفصل الرابع الابعاد الاستراتيجية لإدارة علاقات الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية، في حين اختص الفصل الخامس بدراسة واقع تطبيق ادارة علاقات الزبائن في مؤسسة كوندور الكترونيك.

في الجانب النظري تم اثبات صحة الفرضية التي نصت على انه "أمام اشتداد المنافسة أصبح لزاما على المؤسسات إعطاء أهمية اكبر للزبون"، لقد أصبحت المؤسسات الأكثر جدارة وكفاءة في قطاع نشاطها لا تكفي ببيع أو تسويق السلعة أو الخدمة لزبائنهم، وإنما أصبحت تهتم ببناء علاقة شراكة مع زبائنهم، لان المؤسسات التي تريد أن تضمن بقاءها في السوق لا تملك سبيلا إلا بالتركيز على الزبون، فالمؤسسة التي لا تهتم بزبائنهم ولا باحتياجاتهم تنتهي دوما إلى الزوال.

كما تم التأكد من صحة الفرضية التي نصت على انه "يُمكن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية من احتلال أحسن المواقع المحلية والدولية"، فالميزة التنافسية عنصر مميز لمنتجات وخدمات المؤسسة، ويمكن أن تأتي بصفة عامة انطلاقا من القيادة عن طريق التكاليف أو من تمييز المنتج.

وفي الجانب التطبيقي تم نفي الفرضيات الآتية:

-مؤسسة كوندور الكترونيك لا تطبق ادارة علاقات الزبائن؛

-مؤسسة كوندور الكترونيك لا تتميز عن المنافسة.  
واثبات صحة الفرضيات الآتية:

-مستوى ولاء زبائن مؤسسة كوندور الكترونيك منخفض؛

-لمعرفة الزبون دور في تحقيق التميز للمؤسسة؛

-لتطبيق التكنولوجيا في ادارة علاقات الزبائن دور في تحقيق التميز للمؤسسة؛

-للعمليات المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن دور في تحقيق التميز للمؤسسة؛

-للأفراد العاملين في المؤسسة دور في تحقيق التميز للمؤسسة؛

-لوظيفة التسويق دور في تحقيق التميز للمؤسسة؛

-لوظيفة المبيعات دور في تحقيق التميز للمؤسسة؛

-للاهتمام بالزبائن دور في تحقيق التميز للمؤسسة؛

-لمستوى الولاء دور في تحقيق التميز للمؤسسة.

كما تم اثبات صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على انه يؤدي تطبيق ادارة علاقات الزبائن الى تحقيق التميز للمؤسسات.

ومن خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات يمكن تلخيصها

فيما يلي:

-إدارة علاقات الزبائن هي فلسفة وإستراتيجية عمل للمؤسسة يتطلب تطبيقها بناء ثقافة

موجهة بالزبون، وتهدف إلي بناء علاقات طويلة الأجل معه من خلال الحفاظ على التواصل

المستمر معه والإصغاء إليه لفهم حاجاته ورغباته بما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة له

وتحقيق الفائدة لكل من المؤسسة والزبون؛

-التسيير الجيد للعلاقة مع الزبون، يعتبر من الأبواب الواسعة التي تكسب المؤسسة التميز

عن المنافسة وذلك بتحسين صورتها الذهنية لدى الزبائن وربطهم بها أطول مدة ممكنة مما

يساعد على الاستفادة من كل المزايا التي يقدمها الزبون للمؤسسة، وبهذا تكون المؤسسة قد

ضمنت البقاء في السوق وتحقيق مزايا تنافسية خاصة في ظل المنافسة الشديدة.

-يجب أن تكون إدارة علاقات الزبائن موجهة نحو الزبائن الأكثر قيمة بالنسبة للمؤسسة أي

لا يجب التعامل مع جميع الزبائن بنفس الطريقة وإعطائهم نفس الأهمية وإنما يجب تميزهم

تبعاً لموقعهم من حيث تحقيق الأرباح نتيجة التعامل معهم.

-تعتبر تكنولوجيا المعلومات العمود الفقري لإدارة علاقات الزبائن لأنها تساعد على جمع

البيانات المتعلقة بالزبون من كل نقطة من نقاط الإتصال معه وتخزينها تحليلها لتحقيق فهم

أفضل له والتعلم عن حاجاته ورغباته والتغيرات التي تطرأ عليها حتى تستطيع المؤسسة

خدمته بطريقة أفضل؛

-ما يميز العلاقة بين إدارة علاقات الزبون والمعرفة هي أن المعرفة تشكل منطقا أساسيا في

عمل إدارة علاقات الزبون وتشكل المعرفة المستندة على الفرد أهمية، ويظهر تأثير

المعرفة في إدارة علاقات الزبون في زيادة فاعلية إدارة علاقات الزبون بخلق ولاء أكبر

للزبون ورضا وتوفير مصدر غني من المعرفة لمساعدة الزبون في اتخاذ قراراته وتحديد

الزبائن الذين يحققون قيمة مالية ومعرفة للمؤسسة؛

-يتطلب تنفيذ استراتيجية ادارة علاقات الزبائن اتباع طرق فعالة في الاتصال مع الزبائن،

والسعي الى الحصول على ثقتهم، مع تلبية كل احتياجاتهم، دون اهمال تأثير السعر الذي

يعتبر عامل جذب بالنسبة لشريحة كبيرة من الزبائن؛

-يعتمد منطق التميز والرؤية الإستراتيجية على تبني ادارة علاقات الزبائن، وهذا بالارتكاز على مبدأ أساسي، أن الزبون هو الحكم النهائي على قيمة المنتجات، وهذا ما يتطلب فهم دقيق لمفهوم القيمة ومكوناتها، واستعداد المؤسسة داخليا من اجل ذلك بتوجيه كل إمكانياتها وزرع ثقافة الزبون والقيمة في كل أجزاء النظام، لأن خلق القيمة يتطلب عملا متكاملًا ومنسجما للوصول إلى قيمة يدركها الزبون توافق توقعاته وتفوقها مما يؤدي إلى رضاه وولاءه؛

-ادارة علاقات الزبائن لا يمكن أن تلق نجاحا إلا إذا كان تشغيل المؤسسة وفق سلسلة القيمة، تنطلق من تحديد حاجات الزبون وتنتهي بتلبية هذه الحاجات، مع التأكيد على ضرورة مساهمة جميع إدارات المؤسسة في كل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة، فتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يتوقف على مدى قدرتها على الإبداع الذي يحقق لها التميز الذي يدركه الزبون في شكل قيم مختلفة عن تلك التي تقدمها المنافسة؛

-إن احد أهم عوامل تفوق المؤسسة هو امتلاكها لزبون داخلي متميز قادر على الابتكار وتعظيم القيم سواء للزبون أو المؤسسة، حيث أن الزبون الداخلي المتميز هو ذلك الفرد المستعد لمواجهة التحديات وتحويلها إلى قدرات تنافسية قوية؛

-الميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس، وترتبط الميزة التنافسية بالقيمة المقدمة للزبائن، والحكم عليها يرجع لتقويم الزبائن.

-تمكن التكنولوجيا المؤسسات من توفير الوقت والتكاليف المرتبطة بالتشارك في بيانات الزبائن بين التطبيقات في المؤسسات وموظفي مراكز الاتصال، كما ان تطبيق التكنولوجيا يساعد المؤسسات على توفير خدمات دعم زبائن متعددي القنوات بشكل سريع وبتكلفة اقتصادية بسيطة، وسيصبح بإمكان المؤسسات ان تعتمد على توفير موظفين لدعم اقسام المبيعات والخدمة والتسويق بوساطة الهاتف؛

-يعد تحقيق المؤسسة لرضا زبائنها احد أهم محددات نجاحها، باعتبار الزبون هو أساس وجود المؤسسة، فرضاه يعد مكسبا تطمح إلى تحقيقه كل المؤسسات لذلك فهي تتنافس في تحقيق رضا الزبون من خلال خلق قيمة مدركة لديه، لتستفيد من الآثار المترتبة عنه والتي تقود إلى تألقها في السوق بفعل انتشار معلومات ايجابية عنها، وعن منتجاتها من خلال ما يصدر عن الزبون الراضي من أقوال وأفعال تتجه جميعها نحو الرفع من تنافسية المؤسسة وتميزها؛

-الهدف الأساسي لم يعد الوصول إلى الرضا وإنما إلى ولاء الزبائن، لأن الزبون صاحب الولاء للمؤسسة الراضي بها ويعرضها ينقل تقييمه الايجابي إلى الأفراد ذوي العلاقة معه، فيصبح بذلك وسيلة جذب للمؤسسة وبالإشهار الايجابي لها يقوي قاعدة زبائن المؤسسة لزيادة مردوديتها، ورفع حصتها السوقية واختراق الأسواق الجديدة وبالتالي الرفع من تنافسية المؤسسة مما يخول لها التميز والبقاء.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، تم تلخيصها كالآتي:

-هناك اقتناع من طرف الادارة العليا لمؤسسة كوندور الالكترونيك بأهمية الزبون في نجاحها واستمرارها،

-يعي عمال مؤسسة كوندور الكترونيك أهمية الزبون في الرفع من تنافسية مؤسستهم مما يشكل أرضية خصبة يمكن مؤسسة كوندور الكترونيك أن تنطلق منها لتتوجه بحاجات ورغبات زبائنها؛

-تعتمد مؤسسة كوندور الكترونيك على تكنولوجيات متطورة للاتصال بزبائنها؛  
-تسعى مؤسسة كوندور الكترونيك مجموعة من الأهداف اهمها تحقيق اعلى مستويات الجودة من اجل كسب رضا الزبائن، كما تتطلع الى الرفع من حصتها السوقية وغزو الاسواق الدولية؛

-تولي المؤسسة عناية خاصة للعمال الذين يؤثرون بصفة مباشرة على جودة منتوجاتها، حيث يشغل هؤلاء مناصب اساسية في المؤسسة؛  
-تمكنت مؤسسة كوندور الكترونيك من كسب رضا عدد كبير من زبائنها، المستعدين لنشر الحديث الايجابي عنها؛

-تعتبر مؤسسة كوندور الكترونيك متميزة عن المنافسة من وجهة نظر زبائنها؛  
-تقوم مؤسسة بتنوع تشكيلة منتوجاتها مما يجعلها تتناسب مع كل فئات زبائنها، كما تقدم المؤسسة امتيازات تنافسية لزبائنها بشكل متواصل، الأمر الذي يحسبهم بمدى اهتمام المؤسسة بهم، وتحفيزهم لمواصلة التعامل معها؛

-تتبنى مؤسسة كوندور الكترونيك الطاقات الشابة المبتكرة في الجزائر وتدعم اختراعتهم؛  
-يعتمد عمال مؤسسة كوندور الكترونيك على تكنولوجيا متطورة لتواصل مع بعضهم، ونقل المعلومات بينهم؛

-تمتلك مؤسسة كوندور الكترونيك فريقا شابا من الكفاءات، أغلبية عمالها أصحاب شهادات جامعية عليا.

بالرغم من كل الايجابيات التي تتمتع بها مؤسسة كوندور الكترونيك إلا أن لديها سلبيات والمتمثلة في:

-اقتصار البحوث التسويقية على الإدارة العامة، وعدم إشراك المديرين الأخرى فيها، كما أن العمال لا يعلمون شيئا عن هذه البحوث؛

-جهل الزبائن للعديد من الخدمات التي تقدمها المؤسسة بسبب ضعف الرسالة الإعلانية لمؤسسة كوندور الكترونيك؛

-عدم الاهتمام بوظيفة المبيعات وقلة تحفيز مندوبي المبيعات؛

-نقص عدد العمال المكلفين بالرد على الزبائن مقارنة بعدد الزبائن؛

-نقص الدورات التكوينية في المجال التسويقي، بالنظر إلى أهمية الزبون؛

ومن خلال النتائج السابقة، يمكن تقديم بعض الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة والتي من شأنها أن ترفع من قدراتها التنافسية، وهي:

-جعل الزبون المحرك الأساسي للمؤسسة، وهذا بوضعه في قمة هرمها، والتوجه بحاجاته ورغباته، وعلى المؤسسة أن لا ينعصر اهتمامها فقط على زبائنها بل يجب أن تهتم أيضا

بمن ليسوا زبائنها، مما يمنحها فرصة لاكتسابهم من خلال تلبية حاجاتهم؛

-تبني المورد البشري داخل المؤسسة لثقافة ادارة علاقات الزبائن وخلق القيمة، وهذا بتكثيف التربصات والتكوينات للعمال خاصة في المجال التسويقي لتحسين مهاراتهم التسويقية مهما كان اختصاصهم وإقناعهم بأهمية الزبون في الرفع من تنافسية مؤسستهم؛

- القيام ببحوث على سلوك الزبون لتحديد حاجاته ورغباته بدقة، وإشراك كل النقاط البيع في هذه البحوث لإعطاء نظرة أكثر دقة على سلوك الزبائن في كل مناطق الجزائر؛
- إعطاء المديرية المزيد من السلطات لتتمكن من حل مشاكل الزبائن بسرعة أكبر؛
- البحث عن مجال لتطوير إستراتيجية اتصالية أكثر فعالية وقادرة على بناء صورة المؤسسة والتعريف أكثر بمنتجاتها؛
- ضرورة زيادة الاهتمام بسبل المحافظة على علاقة المؤسسة بزبائنها لفترات طويلة، بجعلها علاقة منفعة متبادلة، من خلال إيجاد التوازن بين مصالح المؤسسة والزبون؛
- حتى تتمكن مؤسسة كوندور الكترونيك من تعظيم إدراك الزبون للمزايا التنافسية التي تقدمها، عليها تحسين إعلاناتها، لأن الزبون الذي لا يسمع عن هذه المزايا التنافسية أو لا يفهمها لا يستطيع أن يبادل المؤسسة نفس الاهتمام، مما يؤدي إلى ضياع عدد كبير من زبائنها؛
- يعتبر السعر من أهم الأمور التي يعتبرها زبائن كوندور الكترونيك ناقصة، لهذا على مؤسسة كوندور الكترونيك عرض منتجات بأسعار مناسبة وخدمات متفردة، وهذا بتكييف أسعارها مع المنافسة وخفضها اقل ما يمكن لكسب أكبر عدد من الزبائن الجدد والحفاظ على الزبائن الحاليين؛
- كما يعتبر زبائن مؤسسة كوندور الكترونيك ان تميزها في التعامل مع زبائنها منخفض لهذا لا بد من اعطاء العلاقة مع الزبائن اهتماما أكبر وتحسين التعامل معهم؛
- العمل على توسيع الشبكة التوزيعية بفتح وكالات جديدة للاستفادة من الفرص التسويقية التي قد تستفيد منها المؤسسات المنافسة؛
- ضرورة الاستفادة من المعارف الخارجية التي يمتلكها الخبراء والمختصون في مجال التسويق والأخذ بتجاربه الميدانية؛
- العمل على تأهيل القوى العاملة بالمؤسسة وتدريبها لتتلاءم مع التكنولوجيا المتطورة؛
- وضع سياسة تكوينية للموارد البشرية خاصة مندوبي المبيعات ليصبحوا أكثر تحكما في مهارات التواصل مع الزبائن؛
- الاعتماد على برامج الولاء، وهذا لمفاجأة الزبائن ونيل إعجابهم، بحيث لا يكف الاستجابة لتوقعات الزبائن بل تقديم ما يفوق توقعاتهم، مما يؤدي إلى إسعاد الزبائن وكسب ولائهم.
- وأثناء دراسة هذا الموضوع ظهرت عدة مفاهيم جد حساسة، كل مفهوم يمكن أن يشكل مجال بحث واسع، ومن بين هذه المواضيع:
- أثر شكوى الزبون على المؤسسة؛
- تسيير العلاقة مع الزبون وأثرها على ربحية المؤسسة؛
- أثر استخدام التكنولوجيا في الاتصال بالزبائن؛
- أبعاد العلاقة بين الزبون الداخلي والخارجي؛
- دور الإبداع في تحقيق ولاء الزبائن.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب

#### I-الكتب باللغة العربية

- 1-أبو قحف (عبد السلام)، التسويق "وجهة نظر معاصرة"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 2-أبو قحف (عبد السلام)، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 3-أبو علفة (عصام الدين أمين)، التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الجزء الأول، 2002.
- 4-أبو نبعة (عبد العزيز مصطفى)، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2002.
- 5-أبو نبعة (عبد العزيز)، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة: منهج تطبيقي، دار الوراق، عمان، الأردن، 2005.
- 6-إدريس (ثابت عبد الرحمن)، المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 7-إدريس (عبد الرحمن ثابت)، جمال (محمد المرسي)، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
- 8-البكري (ثامر ياسر)، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- 9-البلبكي (سمير)، أساليب بيع خدمة الزبائن، عالم الطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1998.
- 10-بلوط (حسن إبراهيم)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- 11-البكري (ثامر ياسر)، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 12-بيالي (لياند كيت)، خدمة العملاء المبتدئين، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 1997.
- 13-توفيق (عمرو عبد الرحمن)، علاقات العملاء، ترجمة هالة صدقي، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 2008.
- 14-توفيق (علا ناجي رانف)، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2003.
- 15-توفيق (عبد الرحمن)، الإدارة العليا: التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي، بميك للنشر، الجيزة، مصر، الطبعة الثالثة، 2004.
- 16-تيم (بول)، ترجمة هالة صدقي، 50 طريقة للاحتفاظ بعملائك إلى الأبد، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2004.

- 17- الحداد (عوض)، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان، مصر، 1999.
- 18- حمود (خضير كاسم)، إدارة الجودة وخدمة الزبائن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 19- الحناوي (محمد صالح)، الإدارة الإستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 20- جبر (أحمد)، طلعت (عبد الحميد)، التسويق، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2000.
- 21- جبر (حمد على)، عبد الحميد (طلعت أسعد)، التسويق: النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1986.
- 22- خليل (نبيل مرسى)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 23- الخضيرى (محسن أحمد)، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
- 24- دياب (عبد الفتاح)، إدارة الوقت والاجتماعات، دار النشر للجامعات، مصر، طبعة الأولى، 1999.
- 25- الركاى (كاظم نزار)، الإدارة الاستراتيجية والعولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2004.
- 26- السويدان (نظام موسى)، حداد (شفيق إبراهيم)، التسويق "مفاهيم معاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2006.
- 27- سليمان (احمد على)، سلوك المستهلك، مكتبة الملك فهد، الرياض، السعودية، 2000.
- 28- سعيد (بامخرمة احمد)، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، السعودية، 1994.
- 29- شممت (وارين)، فاتجا (جبروم)، الدليل العلمي للقادة والمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، دار الأفاق للإبداع والعالمية للنشر والإعلام، الرياض، السعودية، 1997.
- 30- صادق (درمان سليمان)، التسويق المعرفي المبني على ادارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2012.
- 31- الصحن (محمد فريد)، التسويق "المفاهيم والاستراتيجيات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 32- الصحن (محمد فريد)، السيد (إسماعيل)، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 33- الصحن (محمد فريد)، التسويق الحديث – المبادئ ، التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995.
- 34- الصحن (محمد فريد)، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 35- صخري (عمر)، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- 36- الصمدعي (محمود جاسم)، ردينه (عثمان يوسف)، سلوك المستهلك، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى، 2002.

- 37-الضمور (هاني حامد)، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005.
- 38-طلال (عبود)، التسويق عبر الإنترنت، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، سوريا، 2000.
- 39-عبيدات (محمد إبراهيم)، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 1999.
- 40-العلاق (بشير)، الطائي (حميد عبد النبي)، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 41-العبادي (سمير)، سويدان (نظام)، التسويق الصناعي "مفاهيم واستراتيجيات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 42-عبور (نجم نجم)، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجية والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2005.
- 43-العلي (عبد الستار محمد)، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 44-عبد المحسن (توفيق محمد)، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية لتصدير، دار النهضة العربية، مصر، 1997.
- 45-عدون (ناصر دادي)، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 46-عبد الفتاح (النور إياد)، التحليل الاقتصادي الجزئي-مفاهيم ونظريات وتطبيقات-، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 47-العارف (نادية)، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 48-فوسلر (كلود)، جيمس (بيتر)، ترجمة علاء احمد صالح، إدارة البيئة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، الجيزة، مصر، 2001.
- 49-كوتلر (فليب) وآخرون، ترجمة مازن نفاع، التسويق، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، سوريا، الجزء الثالث، 2002.
- 50-وينتلي (ريتشارد)، هيمنان (ديان)، ترجمة عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالعملاء إستراتيجيات تحول المؤسسات العملاقة إلى العالمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، الإسكندرية، مصر، 1988.
- 51-ماينر (ب جون)، ترجمة هالة صدقي، الإشراف العلمي عبد الرحمن توفيق، المسارات الأربعة للتفوق، مركز الخبرات المهنية بيمك، الجيزة، مصر، 1998.
- 52-المساعد (زكي خليل)، التسويق في المفهوم الشامل، زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
- 53-معلا (ناجي)، توفيق (رائق)، أصول التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 54-معلا (ناجي)، توفيق (رائف)، أصول التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.

## II - الكتب باللغة الأجنبية

- 55-ALARD (Pierre), DIRRINGER (Dahied), La stratégie de Relation client, Edition DUNOD, Paris, 2000.
- 56-AL-KOURI (Ali M), Critical Thoughts From a Government Mindset, CHARTRIDGE BOOKS OXFORD, UK, 2013.
- 57-ALLARD (Christophe), Le management de la valeur client, DUNOD, Paris, 2003.
- 58-AMMI (Chantal), Le Marketing/ Un outil de décision face à l'incertitude, ellipses, Paris, 1993.
- 59-AMIDON (Debra), Innovation et Management des connaissances, Edition d'Organisation, Paris, 2001.
- 60-AUDIGER. (Guy), Marketing pour l'entreprise, Gualino éditeur, Paris, 2003.
- 61-BHOTE (Keki R), World Class Quality, Edition MASSON, Paris, 1997.
- 62-BARAN (Roger Joseph) et autres, Principles of Customer Relationship Management, Thomson south western, USA, 2008.
- 63-C (Burns Alvin), BUSH (Ronald F), marketing research, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice-Hall International, UK, 2000.
- 64-CHEN (Yun), ZHANG (Guozheng), Customer segmentation in customer relationship management based on data mining, Handbook of Business strategy, 2006.
- 65-COLLIGNON (Etienne), WISSLER (Michel), Qualité et compétitivité des entreprises, ECONOMICA, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 1988.
- 66-DEMEURE (Claude), Marketing, DALLOZ, Paris, 1999.
- 67-DEMEURE (Claude), Marketing, DALLOZ, Paris, 4<sup>ème</sup> édition, 2003.
- 68-DERBAIX (Christian), BREE (Joél), Comportement du consommateur, ECONOMICA, Paris, 2000.
- 69-DETRIE (Philippe), Le client retrouve, Edition d'Organisation, Paris, 1998.
- 70-DIRIDOLLOU (Bernard), Le client au cœur de l'organisation (La Qualité en Action), Edition d'Organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2001.
- 71-DOOLE (Isabel), et autre, Understanding and managing customers, Pearson Education, Uk, 2005.

- 72-DUMOULIN (Jean Louis), Client Satisfait L'entreprise gagnante, Edition d'Organisation, Paris, 1994.
- 73-DYCHE (Jill), The CRM Handbook, A Bussiness Guide to Customer Relationship Management, Addison Wesley, Canada, 2001.
- 74-FRANCIS (Buttle), Customer relationship Management, Elsevier, USA, First edition, 2005.
- 75-FRANCIS (Buttle), Customer relationship Management, Elsevier, second edition, USA, 2009.
- 76-GAUTHY-SINECHAL. M, VANDERCAMMEN. M., Etudes des marchés, BERTI, Paris, 2005.
- 77-GIGUET (Marc), La dynamique stratégique de L'entreprise, Edition d'Organisation, Paris, 1998.
- 78-GOGUE (Jean Marie), Management de la qualité ,3<sup>ème</sup> édition, economica, Paris, 2001.
- 79-GUÉPET (Pierre), LIVRE BLANC DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT, Éditions des Dirigeants Commerciaux de France, France, Première édition, Avril 2013.
- 80-HOROVITZ (Jacques), Sept Secrets: Pour un service Client Performant, Les Echos Editions, Paris, 2000.
- 81-HOUGRON (Thierry), Le pilotage de la valeur, DUNOD, Paris, 2002.
- 82-JUDITH (Kincaid), Customer Relationship management, Hewlett-Packard, First Edition, 2003.
- 83-KAPFERER (Jean Noel), Les Marques Capital de L'Entreprise, Edition d'Organisation, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, 2003.
- 84-KOTLER (Philip), Les Clés du marketing, Pearson Edition, Paris, 2003.
- 85-KOTLER (Philip), ARMSTRONG (Gary), Principles of Marketing, Prentice Hall International, USA , Seventh Edition, 1996.
- 86-KOTLER (Philip), DUBOIS (Bernard), MARKETING MANAGEMENT, Publi -Union, Paris, 10<sup>ème</sup> édition, 2000.
- 87-KREBS (Geneviève), Nouvelles pratiques client-fournisseur, AFNOR, Paris, 2003.
- 88-LACROIX-SABLAYROLLES (Hélène), ÊTES-VOUS VRAIMENT ORIENTÉ CLIENTS?, DUNOD, Paris, 2002.
- 89-LADWIN (Richard), Le comportement de consommateur et l'acheteur, ECONOMICA, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2003.

- 90-LAMBIN (Jean Jaques), Le Marketing Stratégique, Mc Graw Hill, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 1991.
- 91-LAMBIN (Jean Jaques), Marketing Stratégique (du Marketing a l'orientation Marché), Edition International, Paris, 4<sup>ème</sup> édition, 1998.
- 92-LEFEBURE R., G Venturi, Gestion De La Relation Client ,Soft Computing, Paris, 2005 .
- 93-LEHU (Jean Marc), Stratégie de fidélisation, Edition d'Organisation, Paris, 2003.
- 94-LENDREVIE. J, LEVY. J, LINDON. D, MARCATOR, DALLOZ, Paris, 2000.
- 95-LENDREVIE. J, LEVY. J, LINDON. D, MARCATOR, DALLOZ, Paris, 7<sup>ème</sup> édition, 2003.
- 96-MARTIN. S, VEDRINE (J.P), Marketing, CHIHAB, Batna, Algerie, 1996.
- 97-M (Gordon Hunter), Selected Reading on Information System, Information Science Reference, New York, USA, 2009.
- 98-MICHAL (Baker), Marketing Strategy and Management, 3<sup>rd</sup> edition, Macmillan business, London, 2000.
- 99-M JR (Kincaid W), promotion: products, services and ideas, 6th Edition, Columbus: ohio: bell and howell company, 2003.
- 100-MONIN (Jean Michel), La satisfaction qualité dans les services , AFNOR, Paris ,2001.
- 101-MORGAT (Pierre), Fidélisez vos Clients, Stratégies, Outils et gestion relation client, Edition d'Organisation, Paris, 2000.
- 102-OCTAVE (Jokung), Introduction au Management de valeur, DUNOD, Paris, 2001.
- 103-NEIL (Glass), Management les 10 défis, Edition d'Organisation, Paris, 2001.
- 104-NETTER (Oliver), HILL Nigel, Satisfaction client, Edition ESKA, Paris, 2000.
- 105-PORTER (Michael), Choix Stratégiques Et Concurrence, Edition Economica, Paris, 1982.
- 106-PORTER (Michael), L'avantage concurrentiel (Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance), inter -édition, Paris, 1986.
- 107-PORTER (Michael), l'avantage concurrentiel, Edition DUNOD, Paris, 1999.

- 108-RAI (Alok Kuman), Customer relationship Management Concepts and Cases, PHI Learning Private Limited, New Delhi, Second Edition, 2013.
- 109-RAY (Daniel), Mesurer et développer la satisfaction clients, Edition d'Organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> tirage, 2001.
- 110-REICHELDT (Frederick F), Les effets de la Fidélisation sur le profil, Dunod, 1996.
- 111-REYNOLDS (Janice), A Practical Guide to CRM, , CNP Books, New York, USA, 2002.
- 112-R (Jackson), P (Wang), Strategic database marketing. NTC Business Books, 1994.
- 113-SHETH (Jagdish N), PARVATIYAR (Atul), Handbook of Relationship Marketing, SAGE Publications, UK, 2000.
- 114-SHETH (Jagdish N), PARVATIYAR (Atul), SHETH G, Customer Relationship Management Emerging concepts, Tools and application, Tata Mc Caw Hill Publishing Company limited, New DELHI, 2008.
- 115-SISODIA (rajendra S), WOLFE (david B), information technology Its role in building maintainig and enhancing relationships, in handbook of relationship marketing, SAGE Publication, UK, 2016.
- 116-THIETART (Raymond), La stratégie de l'entreprise, Edition International, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 1997.
- 117-V (Kumar), WERNER (Reinartz), Customer Relationship Management Concept, Strategy, and Tools, Springer, Second Edition, New York, 2012.
- 118-VLARIE (Zeithaml), BITNER (Mary), Services Marketing Integrating Customer Focus Across The Firm, Second Edition, The MacGraw Hill, UK, 2012.

## ثانيا: المذكرات الجامعية I-المذكرات باللغة العربية

- 119-السكارنة (بلال خلف)، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الاداء لشركات الاتصالات في الاردن، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات الادارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005.
- 120-سملاي (يحصية)، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006.
- 121-لحول(سامية)، التسويق والمزايا التنافسية -دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007-2008.
- 122-لعلوي (عمر)، دراسة حول الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2003-2004.

## II-المذكرات باللغة الأجنبية

123-COOVI (Byblice), MANAGEMENT DU CYCLE DE VIE DU CLIENT : PROPOSITION D'UN MODELE D'EVALUATION DE L'UTILISATION DES LOGICIELS CRM, Thèse pour le grade de Docteur de L'université D'AUVERGNE DE CLERMONT 1, Discipline : Sciences de Gestion, Le : 01 Décembre 2010.

## ثالثا: المجلات والدوريات

### I- المجلات والدوريات باللغة العربية

- 124-بن حمادي (عمر)، نحو التسيير الراشد، منشور مجمع بن حمادي عنتر تراد، العدد2، الجزائر، ماي 2007.
- 125-بوقرة (رابح)، زواوي (حميدة)، امكانية التوافق لسياسة التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع تطبيق السنة سيغما، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، العراق، 2012.
- 126-الداوي (الشيخ)، بنشوري عيسى، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة الباحث، العدد 7، الجزائر، 2010.
- 127-رونالد (سويقت)، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال إدارة علاقات العملاء، المجلة العربية للإعلام العلمي، المجلد 9، العدد 252، 2002.
- 128-شريف (شريف احمد)، محددات رضا الزبون، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، العدد العشرين، 1998.
- 129-الشيخ (فؤاد نجيب)، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الادوية الأردنية، دورية الادارة العامة، العدد 03، المجلد 44، الأردن، 2004.

130-الطراونة (محمد)، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 29، العدد 01، الاردن، 2002.

131-عدنان (وديع محمد)، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، المعهد العربي للتخطيط، دورية سلسلة جسر التنمية، العدد 24، الكويت، 2003.

132-الهوري (مبروك)، رضا العميل، محدداته وأهميته، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الأول، القاهرة، مصر، 2001.

## II-المجلات والدوريات باللغة الأجنبية

133-AGRAWAL (M. L), Customer Relationship Management (CRM) & Corporate renaissance, Journal of services Research, Vol 3, No 2, 2003.

134-A (Richards K), E (Jones), Customer relationship management: finding value drivers, Industrial Marketing Management, Vol 37, No 2, 2008.

135-BAND (William), CRM in the age of the customer, knowledge management word, Volume 22, Issue 4, April 2013.

136-BOYCE (Gordon), Beyond Privacy: The Ethics of Customer Information Systems, Informing Science, June 2002.

137-BILL (Karakostas) et autres, The state of CRM Adoption by the financial services in the UK : An empirical investigation, Journal Information & management, Vol 42, Issue 6, September 2005.

138-CROTEAU (Anne-Marie), LI (Peter), Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol 1, No 1, 2003.

139-DARRYN (Mittussis) et autres, Mapping the engagement of CRM with relationship marketing, European journal of Marketing, Vol 40, No 5/6, 2006.

140-DIPAK (Jain), SINGH (Siddhartha S), Customer life time value research in marketing, A review and future directions journal of interactive marketing, Vol 16, No 2, 2002.

141-GRONROOS (Christian), From Marketing Mix To Relationship Marketing, Management Desicion, Vol 32, Issue 2, Emerald, 1994.

142-GLAZER (Rashi), Winning in Smart Markets, Sloan Management Review, Vol 40, No 4, 1999.

143-LOPEZ-NICOLASA (Carolina), MOLINA-CASTILLB (Francisco Jose), Customer knowledge management and E-commerce the role of customer perceived risk, International journal of information management, Elsevier, Vol 28, 2008.

144-JOEL (Book), Harnessing the power of multi channel marketing for customer development and relationship management, defying the limits setting a course for CRM Success, Vol 2, Montgomery Inc, San Francisco, C.A, 2001.

145-KAJ (Storbacka), TORE (Strandvik), CHRISTIAN (Grönroos), Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality, International Journal of Service Industry Management, Vol 5, Issue 5, 1994.

146-LA (Crosby), L (Johnsons), Technology: friend or foe to customer relationship?, Marketing management, Vol 10, No 4, 2001.

147-LIN (Yichen), CHIENC (Shihen), SUB (Hwan-Yann), A knowledge-enabled procedure for customer relationship management, Industrial Marketing Management, Vol 35, Issue 4, Elsevier, 2006.

148-MERLIN (Stone), KEVIN (Condrón), sharing customer data in the value chain, journal of data base marketing, Vol 9, Issue 2, 2002.

149-M (Akroush N), S (Dahiyat E), H (Gharaibeh S), B (Abu Lail N), Customer relationship management implementation. An investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context. International Journal of Commerce and Management, Vol 2, No 21, 2011.

150-M (Gibbert), M (Leibold), G (Probst), Five Styles of Customer Knowledge Management and How Smart Companies Use Them To Create Value , European Management Journal, Vol 20, No 5, Elsevier Science, Britain, 2002.

152-M (Lowrey Tina), J (Shrum L), M (Dubitsky Tony), The relation between brand name linguistic characteristics and brand memory, Journal of advertising, Vol. 32, Issue 3, 2003.

153-MOHAMMED (Abdul Alem), RASHID (Basri bin), Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: A framework Proposal on the Relationship among CRM Dimensions, Marketing Capabilities and Hotel Performance, International Review of Management and Marketing, Vol 2, No 4, 2012.

154-NAGI (E.W.T), customer relationship management research (1992-2002) An academic literature review and classification , journal of Marketing Intelligence et Planning, Vol. 23, No 6, 2005.

155-OMAR (Maznah Wan), ALI (Mohd Noor Mohd) et autres, Decision Orientations towards Shopping and Buying among Young-Adult Malays in the Universities, International Journal of Business and Management, Vol 4, No 7, 2009.

156-PERWEJ (Asif), Analytical Study for Seeking Relation Between Customer Relationship Management and Enterprise planning, IJACM, International Journal of Arts Commerce & Management, Vol 10, No 01, June 2011.

157-P (Gray), J (Byun), Customer relationship management, Center for research on information technology and organization, University of California, USA, 2001.

158-PEDRON (Cristiane Drebes), SACCOL (Amarolinda Zanela), What lies behind the concept of customer relationship management ? Discussing the essence of CRM through a phenomenological approach, Brazilian Administration Review, Vol 6, No 1, 2009.

159-RAYMOND (Ling), YEN (David C), Customer Relationship management: An Analysis Framework and Implementation strategies, journal of computer information systems, Vol 41, 2001.

160-REICHHELD (Frederick F), JR. W (Earl Sasser), Zero defections: quality corners to services, Harvard business review, Vol 69, No 1, 1990.

161-Rymond (LING), David (YEN), Customer Relationship Management : An Analysis Framework And Implementation Strategy, journal of computer Information system, Vol 41, Issue 3, 2001.

162-R (Zablah Alex) et autres, An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon, Industrial Marketing Management, Vol 33, 2004.

163-Sinisalo (JAAKOO) et autes, Mobile Customer Relationship Management: Under lying Issues And Challenges, Business Process Management Journal, Vol 13, No 6, 2007.

164-VALENTIN (Paul), Qualité perçue et satisfaction des consommateurs: un état des recherches, Revue Française de Marketing, ADETEM, No 163, France, 1997.

165-WALTER (Brenner) et autres, knowledge enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concept, journal of knowledge management, Vol 7, No5, Emerald, 2003.

166-WINER (Russell S), A framework for customer relationship management, California Management Review, Vol 43, No 4, 2001.

#### رابعاً: ملتقيات

##### I-الملتقيات باللغة العربية

167-زبييري (راج)، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، مداخلة في إطار الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، الجزائر، 20-23 ابريل 2003.

168-العربي (عطية)، تدنية التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي، مداخلة في إطار المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.

169-مقري (زكية)، التوجه بالمستهلك كمدخل استراتيجي لزيادة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة في إطار المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.

##### II-الملتقيات باللغة الأجنبية

170-MEIER (Andreas), Le CRM analytique Les outils d'analyse OLAP et le Data Mining, Faculté des Sciences économiques et sociales Université de Fribourg, Dans le cadre du séminaire « Customer Relationship Management », Fribourg, le 26 avril 2008.

#### خامساً: مواقع الانترنت

171-<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=499991>

(زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين السعيد، التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة (مدخل تحليلي)، بحث غير منشور، جامعة بغداد، العراق، 2005، ص: 16). تاريخ الاطلاع 12-02-2015.

172-[http://www.strategis.ic.gc.ca/epic/site/easaes.nsf/vwapj/op05f.pdf/\\$FILE/op05f.pdf](http://www.strategis.ic.gc.ca/epic/site/easaes.nsf/vwapj/op05f.pdf/$FILE/op05f.pdf)

(Donald G. McFetridge, La compétitivité: notions et mesures, Industrie Canada, Document hors-série n °5, Avril 1995) تاريخ الإطلاع 07-03-2015

173-[http://www.osf-global.com/assets/uploaded\\_files/fr/crm-integrer-gestion-clientele-livre-blanc-OSF.pdf](http://www.osf-global.com/assets/uploaded_files/fr/crm-integrer-gestion-clientele-livre-blanc-OSF.pdf)

(LIVRE BLANC, Le rôle d'un CRM dans la gestion intégrée des services à la clientèle Quels sont les avantages d'adopter une approche intégrée à la gestion de service, OSF Global Services, 2015). تاريخ الاطلاع 15-08-2015

174-[http://h20338.www2.hp.com/enterprise/downloads/CRM\\_Architecture\\_Whitepaper\\_HPC.pdf](http://h20338.www2.hp.com/enterprise/downloads/CRM_Architecture_Whitepaper_HPC.pdf)

enterprise relationship marketing in (Rose JANJICEK, CRM architecture for the new millennium, technical white paper, hp invent).

الاطلاع 20/09/2015

- 175- 2015-12-11 تاريخ الاطلاع [www.condor.dz](http://www.condor.dz)  
176-2015 -12-15 تاريخ الاطلاع [www.thomson.com.Dz](http://www.thomson.com.Dz)  
177- 2015 -12-15 تاريخ الاطلاع [www.saterex.com.dz](http://www.saterex.com.dz)  
178-2015 -12-15 تاريخ الاطلاع [www.ENIEM.com.dz](http://www.ENIEM.com.dz)  
179-2015 -12-15 تاريخ الاطلاع [www.ENIE.com.dz](http://www.ENIE.com.dz)  
180-2015 -12-15 تاريخ الاطلاع [www.RAYLAN.com.dz](http://www.RAYLAN.com.dz)  
181-2015 -12-15 تاريخ الاطلاع [www.LG.com.dz](http://www.LG.com.dz)  
182-2015 -12-15 تاريخ الاطلاع [www.SODINGO.com.dz](http://www.SODINGO.com.dz)  
183-2015 -12-15 تاريخ الاطلاع [www.AKIRA.com.dz](http://www.AKIRA.com.dz)  
184-2015 -12-15 تاريخ الاطلاع [www.CRISTOR.com.dz](http://www.CRISTOR.com.dz)  
185-2015 -12-15 تاريخ الاطلاع [www.COBRA.com.dz](http://www.COBRA.com.dz)  
186-2015 -12-15 تاريخ الاطلاع [www.CHEROKEE.com.dz](http://www.CHEROKEE.com.dz)  
187-2015 -12-15 تاريخ الاطلاع [www.SAMSUNG.com.dz](http://www.SAMSUNG.com.dz)  
188-2015 -12-15 تاريخ الاطلاع [www.SPACE NET.com.dz](http://www.SPACE NET.com.dz)  
189-2015-12-11 تاريخ الاطلاع [www.CRISTOR.com.dz](http://www.CRISTOR.com.dz)  
190-2015-12-11 تاريخ الاطلاع [www.GEANT.com.dz](http://www.GEANT.com.dz)

الملاحق

## الملحق 01: استمارة موجهة لعمال مؤسسة كوندور الكترونيك.

في اطار التحضير لأطروحة دكتوراه في علوم التسيير فرع ادارة الاعمال تحت عنوان "ادارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال" اخترنا مؤسسة كوندور الكترونيك كمحل للدراسة، ولمساعدتنا على اتمام هذه الدراسة نرجو الاجابة بصدق وموضوعية على اسئلة الاستبيان.

يرجى وضع علامة (x) امام الاختيار الملائم

1-الجنس:  ذكر  أنثى

2-العمر : اقل من 20 سنة  من 20-29 سنة  30-39 سنة  40-49 سنة  50 سنة فأكثر

3-المستوى التعليمي: الابتدائي  المتوسط  الثانوي  الجامعي

4-سنوات الخبرة: 5سنوات فأقل  6-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

الرقم	الفقرات	اوافق بشدة	اوافق	نوعا ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق
05	تعمل مؤسسة كوندور الكترونيك على جمع البيانات من مصادر مختلفة					
06	تحصل المؤسسة على البيانات عن زبائنها من استمارات الشراء لمنتجاتها					
07	تحصل المؤسسة على بيانات الزبائن من البيانات التي يصرحون بها عند الحصول على منتجات المؤسسة					
08	تجمع المؤسسة بيانات كافية عن فئات الزبائن المختلفة					
09	تضع المؤسسة بيانات الزبائن في قاعدة بيانات محوسبة خاصة					
10	تعتبر ادارة المؤسسة قاعدة بيانات زبائنها كأحد اصول المؤسسة					
11	تقوم المؤسسة بتحديث بيانات الزبائن بشكل دوري					
12	لا تستعمل المؤسسة بيانات زبائنها لأي غرض دون اذن من الزبائن					
13	تستخدم المؤسسة تقنيات حماية متطورة لمنع الوصول غير المرخص لبيانات الزبائن الحوسبة					
14	تعتمد المؤسسة برمجيات الحاسوب لتحسين جودة خدماتها المقدمة للزبائن					
15	تعتمد المؤسسة على وسائط الاتصال التكنولوجي للتواصل مع زبائنها					
16	توفر المؤسسة تقنيات حماية متطورة للعلاقة الالكترونية مع الزبائن					
17	تقدم المؤسسة بعض الخدمات الالكترونية التي تساعدها على التواصل مع زبائنها					
18	تستخدم المؤسسة معلوماتها عن زبائنها في التحسين المستمر لمنتجاتها المقدمة لزبائنها					
19	تستخدم المؤسسة معلومات الزبائن في عمليات التحليل الاستراتيجي					
20	تهتم المؤسسة بتحسين جودة منتجاتها بما يحقق رضا الزبائن					
21	تطلب المؤسسة مقترحات الزبائن لاستخدامها في تطوير جودة منتجاتها					
22	تركز المؤسسة على تنفيذ البرامج التي تقلل التكاليف مما يقلل اسعار منتجاتها					
23	تتأكد المؤسسة من فاعلية الاجراءات الكفيلة بتقديم منتجات بمستوى تطلعات الزبائن					
24	تتابع المؤسسة ما يقدمه المنافسون لتقديم ما هو افضل لزبائنها					
25	تهتم المؤسسة بدمج موظفيها ضمن خططها الاستراتيجية					
26	تهتم المؤسسة بتطوير ثقافة تنظيمية بما يكفل توجيهها نحو الاهتمام بالزبائن					
27	السلوك القيادي للمؤسسة يوجه موظفيها نحو تحقيق رضا الزبائن					
28	تهتم المؤسسة بتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين ليساهموا في الرفع من جودة المنتجات المقدمة للزبائن					
29	تعتمد المؤسسة على موظفيها في نجاح بناء علاقة طويلة الامد مع الزبائن					
30	تسعى المؤسسة الى جذب زبائن جدد من خلال برامجها التسويقية					
31	اعلانات المؤسسة تتميز بالمصداقية					

					32	تحدد المؤسسة اسعار منتوجاتها بكل وضوح
					33	تركز الحملات الاعلانية للمؤسسة على توطيد العلاقة مع الزبائن
					34	تنفذ المؤسسة حملاتها الاعلانية بناء على المعلومات المتوفرة لديها عن الزبائن
					35	توفر المؤسسة نشرات للزبائن توضح منتوجاتها المختلفة
					36	تسهم الصفحة الالكترونية في تقوية العلاقة مع الزبائن
					37	تقدم المؤسسة منتوجات تناسب كل طبقات المجتمع
					38	تهتم المؤسسة بتقديم هدايا لزبائنها لتقوية العلاقة معهم
					39	تسعى المؤسسة الى اىصال منتوجاتها الى كل مناطق الجزائر
					40	تقديم اقل الاسعار هو اساس المنتوجات المقدمة للزبائن
					41	تهتم المؤسسة بالتحفيز المادي لمندوبي المبيعات لتحسين ادائهم
					42	مندوبو المبيعات بالمؤسسة قادرين على فهم احتياجات الزبائن
					43	يسعى مندوبو المبيعات في المؤسسة في تطوير العلاقة مع الزبائن
					44	يستخدم مندوبو المبيعات تحليل بيانات الزبائن في عملية البيع
					45	تركز عمليات البيع في المؤسسة على تلبية الحاجات الحقيقية للزبائن
					46	تهتم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن
					47	يوجد في المؤسسة ادارة خاصة تهتم بشؤون الزبائن
					48	تستمع المؤسسة باهتمام الى شكاوي الزبائن
					49	تعمل المؤسسة على متابعة شكاوي الزبائن لمعالجتها ومعرفة اسبابها
					50	تأخذ المؤسسة آراء الزبائن لتحسين منتوجاتها
					51	تضع المؤسسة الخطط الكفيلة بالمحافظة على زبائنها
					52	تهتم المؤسسة بتحقيق رضا الزبائن
					53	تهتم المؤسسة بتقديم قيمة مضافة لزبائنها من خلال منتوجاتها
					54	تهتم المؤسسة ببناء علاقة طويلة الامد مع زبائنها
					55	يوجد بالمؤسسة خطوط مجانية للرد على استفسارات الزبائن
					56	ترد المؤسسة على كل استفسارات الزبائن دون تأخير
					57	تساعد المؤسسة زبائنها في حل المشاكل المتعلقة بمنتوجاتها

شكرا على التعاون

## الملحق 02: الاستبيان الموجه لزيائن مؤسسة كوندور الكترونيك.

في اطار التحضير لأطروحة دكتوراه في علوم التسيير فرع ادارة الاعمال تحت عنوان " ادارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال" ولمساعدتنا على اتمام هذه الدراسة نرجو الاجابة بصدق وموضوعية على اسئلة الاستبيان.

يرجى وضع علامة (x) أمام الاختيار المناسب

1-الجنس: ذكر  أنثى

2-العمر : اقل من 20 سنة  من 20-29 سنة  من 30-39 سنة  40-49 سنة  50 سنة فأكثر

3-الحالة الاجتماعية: متزوج  أعزب  غير ذلك

4-المستوى التعليمي: الابتدائي أو اقل  المتوسط  الثانوي  الجامعي

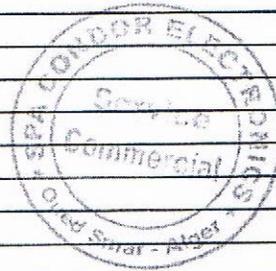
5-طبيعة العمل: موظف  أعمال حرة  طالب  متقاعد  اطار  عامل  بطل

6-مستوى الدخل: اقل من 3000دج  من 3000-10000دج  من 10000-20000دج  من 20000-40000دج  اكثر من 40000دج

الرقم	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
07	شركة كوندور الكترونيك هي خيارى الاول فيما تقدمه من منتجات					
08	تستحق منتجات مؤسسة كوندور الكترونيك السعر الذى ادفعه					
09	تلبي مؤسسة كوندور الكترونيك كل رغباتى					
10	لا افكر فى التعامل مع مؤسسة الكترونية او كهرومنزلية اخرى فى الجزائر					
11	ساستمر فى التعامل مع هذه المؤسسة حتى ولو زادت اسعارها عن المنافسين					
12	اشعر بالفخر كونى من زبائن مؤسسة كوندور الكترونيك					
13	اشجع الاخرين (اصدقائى، اقاربى،..) على التعامل على مؤسسة كوندور الكترونيك					
14	تعد منتجات كوندور الكترونيك متميزة فى السوق					
15	تتميز منتجات كوندور الكترونيك بالتحسين المستمر					
16	تتميز منتجات كوندور الكترونيك بالجودة					
17	تتميز منتجات كوندور الكترونيك بالسعر المناسب					
18	تتميز مؤسسة كوندور الكترونيك بالتعامل الجيد مع زبائننا					

الملحق 03: قائمة منتجات مؤسسة كوندور إلكترونيك لسنة 2015

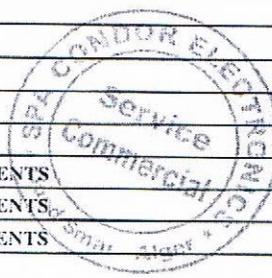
LISTING DES PRODUITS			
DESIGNATIONS			
CLIMATISEURS			
SPLIT SYSTEM			prix
CLIM 18000 QQ		CLIM SPLIT SYSTEM 18 000 BTU QQ RED/SILVER/BLANC	52 290
CLIM 24000 QQ		CLIM SPLIT SYSTEM 24000 BTU QQ BLANC/GRIS/RED	58 800
CLIM 12000 GOM		CLIMATISEUR SPLIT SYSTEM 12000 TROPICAL R410 BTU+ SUPPORT	33 600
CLIM 18000 GOM		CLIMATISEUR SPLIT SYSTEM 18000 TROPICAL R410 BTU+SUPPORT	53 025
CLIM 24000		CLIMATISEUR BI-SPLIT SYSTEM 12 HR3 2x12000	70 350
CLIM 9000		CLIMATISEUR SPLIT SYSTEM 9000 TROPICAL+ SUPPORT	26 775
CLIM 24000 T3		CLIM SPLIT SYSTEM 24 000 BTU T3	57 540
CLIM 12000		CLIMATISEUR CASSETTE 12000 BTU	73 500
CLIM 18000		CLIMATISEUR CASSETTE 18000 BTU	99 750
CLIM 30000		CLIMATISEUR CASSETTE 30000 BTU	126 000
CLIM 42000		CLIMATISEUR CASSETTE 42000 BTU	189 000
CLIM 12000		CLIMATISEUR CONSOLE 12000 BTU	42 000
CLIM 18000		CLIMATISEUR CONSOLE 18000 BTU	58 800
CLIM 24000		CLIMATISEUR CONSOLE 24000 BTU	73 500
CLIM 12000		CLIMATISEUR MOBILE 12000 BTU	34 650
CLIM 24000		CLIMATISEUR ARMOIRE 24000 BTU	98 700
CLIM 24000		CLIMATISEUR ARMOIRE 24000 BTU INVERTER/NOIRE&SILVER	147 000
CLIM 50000 T3		CLIMATISEUR ARMOIRE 50000 BTU TROPICAL	199 500
CLIM 60000 T3		CLIMATISEUR ARMOIRE 60000 BTU TROPICAL	231 000
CLIM 100000		CLIMATISEUR ARMOIRE 100000 BTU	525 000
REFRIGERATEURS			-
CRF-NT600ZF30		REFREGIRATEUR NO FROST 600L BLANC	49 613
CRF 600 L		REFREGIRATEUR 600L C2 BLANC	40 793
CRF 600 L		REFREGIRATEUR 600L C2 NOIR/GRIS	42 446
CRF-T16GH13B		REFRIGERATEUR 160 L NOIR	19 950
RDC 420 L		REFRIGERATEUR 420 L BLANC	35 280
RDC 420 L		REFRIGERATEUR 420 L GRIS/NOIR	36 934
CRC-NT44GH09-G		REFRIGERATEUR 440 L GRIS	54 075
CRC-NT44GH09-B		REFRIGERATEUR 440 L NOIR	56 175
CRC-NT44GH09-W		REFRIGERATEUR 440 L BLANC	52 500
CRC-NT63GH10-B		REFRIGERATEUR 465 L NOIR	78 750
CRC-NT63GH10-S		REFRIGERATEUR 465 L GRIS	69 300
RMC 350 L		REFRIGERATEUR 350L	24 806
CRF-T24H04		REFREGIRATEUR 240L BLANC	21 499
CRF-T24H04-G		REFREGIRATEUR 240L GRIS	22 601
CRF-T24H04-R		REFREGIRATEUR 240L ROUGE	22 601
CRF 480 L		REFRIGERATEUR 480L NF GRIS/NOIR/BLANC	48 300
CFH 150		CONGELATEUR HORIZONTAL 150 L BLANC	18 743
CFH 250		CONGELATEUR HORIZONTAL 250 L BLANC	26 460
CFH 400		CONGELATEUR HORIZONTAL 400 L BLANC	33 075
CFH 450		CONGELATEUR HORIZONTAL 450 L BLANC	41 895
CFV-NT360ZH20		CONGELATEUR VERTICAL BLANC/N-FROST/R600a	55 650
CFV-NT360ZH20-G		CONGELATEUR VERTICAL GRIS/N-FROST/R600a	57 750
CFH 40 GH12		CONGELATEUR COMBINE 400 BMAC	43 050
CFH 350		CONGELATEUR HORIZONTAL 350 L BLANC	30 870
CFH 550		CONGELATEUR HORIZONTAL 550 L BLANC	51 818
CRF-NT49ZH05		REFRIGERATEUR 01 PORTE GRIS+ AFFICHEUR	56 700
CRF 650 L B		REFRIGERATEUR 650L BLANC AVEC DISTRIBUTEUR	67 200
CRF 650 L G		REFRIGERATEUR 650L GRIS/NOIR AVEC DISTRIBUTEUR	69 300



CRF 720 L B	REFRIGERATEUR 720L BLANC AVEC DISTRIBUTEUR	71 400
CRF 720 L G	REFRIGERATEUR 720L GRIS AVEC DISTRIBUTEUR	73 500
CRS NT76GH11G	REFRIGERATEUR 760L S.B.S. GRIS / NO-FROST/ R600a	94 500
CRS NT 580	REFRIGERATEUR 580L SIDE BY SIDE INOX	110 250
CRS NT72GH08	REFRIGERATEUR 536L S.B.S. GRIS / NO-FROST/ R600a/ FONCTION RAPIDE	121 275
CRS NT 780	REFRIGERATEUR 780L SIDE BY SIDE A FLEUR	138 075
CRS NT 610 XS P	REFRIGERATEUR 610L SIDE BY SIDE INOX AVEC POMPE	149 100

**CUISINIERS**

CC-E4301W	CUISINIERE ELEGANCE 4 FX BLANCHE	27 300
CC-E4302B	CUISINIERE ELEGANCE 4 FX BLACK GLASS	32 550
CC-E4305W	CUISINIERE ELEGANCE 4 FX "OPTICAL" VERRE B	34 650
CC-E4313G	CUISINIERE ELEGANCE 4 FX VERRE MIROIR	37 800
CC-E4320F	CUISINIERE ELEGANCE 4 FX FULL GLASS	39 900
CC-L4400B	CUISINIERE 4 FEUX CLASSIC NOIRE	26 250
CC-L4400W	CUISINIERE 4FX CLASSIC BLANCHE	25 725
CC-L4410G	CUISINIERE 4 FEUX CLASSIC GRISE	27 300
CC-M4211 B/S	CUISINIERE MODERNE 4 FEUX 60 X 60 NOIRE/GRISE	24 150
CC-M4211 W	CUISINIERE MODERNE 4 FEUX 60X60 BLANCHE	23 625
CCV- 60*60 New	CUISINIERE 4 FEUX 60X60 BLANCHE	26 250
CCV 6060 EG-C4102S	CUISINIERE 4 FEUX BLACK GLASS	30 975
CCV 6060 SS-C4103 S	CUISINIERE 4 FEUX 60X60 VERRE MIROIRE	35 700
CC-A5410G	CUISINIERE AMPLUS 05 FEUX GRISE	50 400
CC-S5211B	CUISINIERE STANDARD 5 FEUX STANDARD NOIRE	36 750
CC-S5201G	CUISINIERE STANDARD 5 FEUX STANDARD GRISE	37 800
CC-S5201B	CUISINIERE STANDARD 5 FEUX NOIR new	35 175
CTG7050-V07M	TABLE DE CUISSON ENCASTRABLE 5 FEUX 70 CM VERRE MIRROIR	39 900
CEF6040-G015	TABLE DE CUISSON ENCASTRABLE 60 NOIR	21 000
CEF6040-S01S	TABLE DE CUISSON ENCASTRABLE 60 INOX	18 900
CETB950 G02	TABLE DE CUISSON ENCASTRABLE INOX 86x50	21 000
CFE-GV6100B	FOUR ENCASTRABLE 61L GAZ VERRE NOIR	31 500
RC 100	ROBOT DE CUISINE	5 775
CH-E1630W/B	HOTTE CASQUETTE BLANCHE/ NOIR	6 510
CH-E1630S	HOTTE CASQUETTE INOX	7 035
CP-U1260 G/R/B	PETRIN 6,5L / 1200 W/ 10 VITESSES GRIS/ BEIGE/ NOIR	11 550
CP-U1260 R	PETRIN 6,5L / 1200 W/ 10 VITESSES ROUGE	12 075
SV 100	STATION A VAPEUR	12 600
CHAUFFAGE 10000 CRG 1000 New	RADIATEUR A GAZ 10000 W NOIR	14 700
CHAUFFAGE 12000 CRG 1200 New	RADIATEUR A GAZ 12000 W NOIR	19 425
CHAUFFAGE 12000 CN12-ECIK	RADIATEUR A GAZ 12000 W BEIGE	17 325
CBH-R1801	RADIATEUR A BAIN D'HUILE 1800 W 09 ELEMENTS	5 460
CBH-R2101	RADIATEUR A BAIN D'HUILE 2100 W 11 ELEMENTS	6 615
CBH-R2601	RADIATEUR A BAIN D'HUILE 2600 W 13 ELEMENTS	7 560
CNJ 10	CHAUFFE-EAU 10 L	11 025
CAS-M2200	ASPIRATEUR SILENCIEU 2200 W NOIR/ROUGE	9 240
CAS-M2401	ASPIRATEUR SILENCIEU 2400 W NOIR/GRIS	9 975
CIM14-F0100S	ASPIRATEUR EAU ET POUSSIERE	9 975
	<b>MACHINES A LAYER/MICRO-ONDE</b>	-
CWF06-H4SG1	MACHINE A LAYER TOP 6 KG	16 800
CWF06-H1SG2	MACHINE A LAYER AUTO TOP 06 KG (LAVAGE TIEDE)	19 950
CWF08-MS33W	MACHINE A LAYER AUTO TOP 08 KG BLANCHE	21 840
CWF08-MS33G	MACHINE A LAYER AUTO TOP 08 KG GRISE	22 890
CWT-8005	MACHINE A LAYER TWIN-TUB 08 KG	13 335
CWS10-P330	MACHINE A LAYER MONO TUBE 10 KG	9 345
CWT10-PD42	MACHINE A LAYER TWIN TUB 10 KG	13 860



CWT12-PA13		MACHINE A LAVER TWIN TUB 12 KG	14 910
CWT12-PB22		MACHINE A LAVER TWIN TUB 12 KG	15 435
CWD1006-V10V		MACHINE A LAVER AUTO 06 KG 1000 TOURS	29 400
CWD1008-F5G7	GRISE	MACHINE A LAVER 08 KG 1000 TOURS GRISE	36 225
CWD1008-F5N3	NOIRE	MACHINE A LAVER 08 KG 1000 TOURS NOIRE	37 800
CWC1410-LD33B		MACHINE A LAVER COMBO DRIVE 10,5 KG NOIRE 1400 Tr/ min SECHANTE	65 100
CWC1410-LD33G		MACHINE A LAVER COMBO DRIVE 10,5 KG GRISE 1400 Tr/ min SECHANTE	63 000
CWC1410-LD33W		MACHINE A LAVER COMBO DRIVE 10,5 KG BLANCHE 1400 Tr/ min SECHANTE	59 850
CWC1208-FD63B		MACHINE A LAVER AUTO D-DRIVE 08 KG NOIRE 1200 Tr/ min	46 200
CWD1208-FD63G		MACHINE A LAVER AUTO D-DRIVE 08 KG GRISE 1200 Tr/ min	44 100
CWD1208-FD63W		MACHINE A LAVER AUTO D-DRIVE 08 KG BLANCHE 1200 Tr/ min	42 000
CVSN-VSC 01 (12 COUVERTS)		LAVE VAISSELLE ENCASTRABL	39 900
CVFN 12 COUVERTS		LAVE VAISSELLE APPARANT/ BLANC	35 700
CVFN 12 COUVERTS		LAVE VAISSELLE APPARANT/ GRIS/ NOIR	39 900
CVFN 15 COUVERTS		LAVE VAISSELLE APPARANT/ GRIS/ NOIR	45 150
			-
		DEMO/ DVD	-
DEMO CDN-A600-HD		ANDROID 4.2.2 AVEC MÉMOIRE INTERNE 4GB+ WIFI INTEGRE+ ETHERNET	12 075
		ECRANS LCD/ LED/ACCESSOIRS	-
LED 24"		ECRAN LED 60 CM 24" full HD/ 01 HDMI/ 01 USB	15 960
LED 32"		LED32"HD /02 HDMI /1 USB	26 250
LED 40" D36 P2 full HD		ECRAN LED 100 cm full HD	31 500
LED 43" C6000 SMART TV Full HD		ECRAN LED 109 cm full HD SMART	42 000
LED 43" 4K-UHD SMART TV - GOLD		ECRAN LED 109 cm ultra full HD SMART	52 500
LED 43" full HD W		ECRAN LED 109 cm full HD	39 900
LED 42" full HD SMART		ECRAN LED 106 cm full HD SMART AVEC DEMO INTEGRE	52 500
LED 49" C6500 Full HD		ECRAN LED 122,5 CM 49" full HD	49 875
LED 55"		ECRAN LED 55"	71 400
LED 55" K-UHD (CURVED TV)		ECRAN LED 139,7 cm Ultra HD 3D/ TNT/ SMART Pad	178 500
LED 55" Q9000 (CRISTAL)		ECRAN LED 139,7 cm Ultra HD 3D/ TNT/ SMART Pad	183 750
LED 58" full HD SMART		ECRAN LED 147 cm full HD SMART	115 500
LED 58"		ECRAN LED 58"	78 750
LED 50" SMART TV		ECRAN LED 125 CM 50" SMART TV	84 000
LED 65" 3D SMART		ECRAN LED 65" 3D SMART TV	157 500
LED 65" K-UHD (CURVED TV)		ECRAN LED 139,7 cm Ultra HD 3D/ TNT/ SMART Pad	262 500
LED 65" Q9000 (CRISTAL)		ECRAN LED 165 cm Ultra HD 3D/ TNT/ SMART Pad	273 000



## LISTE DES PRIX PC DISPONIBLES FREE DOS

	ALL IN ONE	prix
AIO215MTAG1620CH04	21,5"/CPU G1620/RAM 4GO/HDD 500GO TSCREEN/CLAVIER ET SOURIS SANS FIL	60 060
AIO215MTAG860CH04	21,5" /CPU G860/RAM 4GO/HDD 500 GO/ TSCREEN /CLAVIER ET SOURIS SANS FIL	66 150
AIO215MTAI3CH04	21,5" TOUCH/CPU I3-3210/HDD 500GO/RAM 4GO/CLAVIER ET SOURIS SANS FIL	71 610
AIO215MTBI5CH04	21,5" TOUCH/CPU I5-2300/HDD 500GO/ RAM4GO/CLAVIER ET SOURIS SANSFIL	82 635
AIO215MTBI5ECH04	21,5" TOUCH/CPU I5-2300/HDD 750GO/RAM4GO/ CLAVIER ET SOURIS SANS FIL	86 940
	<b>MICROPORTABLE</b>	-
LCL402CELCH02RWD	NOMADE D14,4", CPU CELERON N2830,2 GB/ 500 GB, RWD ( free Dos)	26 459
WM14-CEACH02	14"/CELERON 1037U/RAM 2GO/HDD 500GO/	28 560
	<b>TABLETTE</b>	-
TEA101W8SL	REVOLT W10 , INTEL CELERON PROCESSOR N2807 /2 GO RAM /32GO M INTERNE/ WINDOWS 8.1	28 350
TCV-101GN1	TABLETTE 10" , QUAD CORE /32 GO/KIKAT/ DUAL CAM 5.0MP/3G	22 050
CTAB970L3G	TABLETTE 9,7" ROCKCHIP 3066 /IPS /1G /16GO/ 0,3/2.0 MP .CAM/3G	18 375
TRA-901G16	TABLETTE 8,9" INTEL Z 2580 /IPS /2GO/16GO / 2,0/5.0MP Cam /3G/ 03 COULEURES	19 950
TFX-708G	TABLETTE 7"/ DUAL CORE 1,3 GHZ/ 1GO/ 4GO/ 2,0/ 2XSIM/ 03 COULEURES	11 550
TGW-709 KIDS	TABLETTE 7"/ DUAL CORE 1 GHZ/ 1GO/ 8GO/ 2,0/ 0,3MP CAM 03 COULEURES + ANTICHOC	8 610
TGW-706Q	TABLETTE 7"/ DUAL CORE 1 GHZ/ 1GO/ 8GO/ 2,0/ 0,3MP CAM 04 COULEURES	7 560
	<b>SMART PHONE</b>	-
PLUME P4 PGN402	QUAD CORE 1,3 GHZ/ RAM: 01 Go/ MÉMOIRE INT 16 GO / 4" TFT WVGA 800*480PX/2XSIM/GSM/3G/ BATTERIE LI-PALYMER 3,7 V 3000mAh/ CAM VGA/ ARRIERE 05 MP EN 03 COULEURS + POCLETTE	12 810
PLUME P5 PGN516N1	Processeur Quad core 1,3 GHz/ RAM de 1 Go, Mémoire interne de 16 Go plus emplacement pour carte mémoire/ Ecran 5" IPS HD 1280*720/ Batterie 2400 MAh/ Système d'exploitation Android 5.0 Lollipop/ Dual Camera Arrière 8 MP avec flash/ Frontal 5 MP avec flash/ Couleur Noir	19 845
G4	QUAD CORE 1,3 GHZ /1 GO RAM/16 Go MEMOIR INTERNE / ANDROID 5.1 Lollipop/ 4.5" IPS Screen/ 2 X MINI SIM/ 5MP CAM/ HOTKNOT/ 03 COULEURS	11 550
C6+	QUAD CORE 1,3 GHZ /1 GO RAM/08 Go MEMOIR INTERNE / ANDROID 4.4,2/ 5" HD/ 2 XSIM/ 5MP CAM/ HOTKNOT/ 02 COULEURS + POCLETTE OFFERTE	16 590
C6+ GOLD (New)	QUAD CORE 1,3 GHZ /1 GO RAM/08 Go MEMOIR INTERNE / ANDROID 4.4,2/ 5" HD/ 2 XSIM/ 5MP CAM/ HOTKNOT/ GOLD/ 02 COULEURS + POCLETTE OFFERTE	17 115
C7	CPU Snapdragon Qualcomm RAM /2 GO MEMOIRE INTERNE/16 GO ANDROID 4.4.2 Kitkat 5" 2XSIM /CAM/ 5MP/8MP+Flash / 02 COULEURS	24 150
C7 ( mini)	C7 QUAD CORE 1,2GHZ/1Go RAM/8GoMEMOIRE INTERNE/ANDROID4.4.2KITKAT /4,5" IPS /2XSIM /8MP CAM/ 02 COULEURS + POCLETTE OFFERTE	17 850
PLUME P7	Processeur Quad core 1,3 GHz/ RAM de 1 Go/ Mémoire interne 16 Go plus emplacement pour carte mémoire/ Ecran 4,7" HD AMOLED/ Batterie 2000 Mah/ Système d'exploitation 5.0 Lollipop/ Dual Camera Arrière 8 MP avec flash/ Frontal 5 MP avec flash/ Couleur Gold	24 045
Plume P8 PGN605	Octa Core 1,3 Ghz (64bit)/ RAM 2GO/ Mémoire interne 16 Go/ Android Lollipop 5.0 avec surcouche Breeze/ Arrière : 13MP avec flash, Frontal : 5MP/ Li-ion Battery 3.8, 3150mAh/ Emplacement Micro SD, jusqu'à 32Go / 2 x micro Sim, EDGE/GPRS/GSM/WCDMA/LTE/ 5.5" Super AMOLED Screen./ Capacitive 5 doigts	26 250
ALLURE A9	OCTA CORE 1,7 GHZ /1GO RAM /16 GO MÉMOIRE INTERNE /ANDROID 4.4.2 KITKAT /4,8" SUPER AMOLED / 1 X SIM /8MP/ 04 COULEURS	29 400
ALLURE A55	QUAD CORE 1,3 GHZ/02GO RAM/16 GO MÉMOIRE INT/ANDROID 5.1 LOLLIPOP/5.5"AMOLED FULL-HD/2X MICRO SIM/ CAMERA PRINCIPALE 13 MP+ FLASH LED/ FRONTALE 5 MP/ BATTERIE 6000 mAh/2 COULEURS	37 695
ALLURE A9 Plus	OCTA CORE 1,7 GHZ/ 2GO RAM/ 32 GO MÉMOIRE INTERNE/ ANDROID 5.0 LOLLIPOP/ 5,2" SUPER AMOLED FHD/ 2X MICRO SIM /04G/ 8MP FORNTAL/ARRIERE 13MP/ BATTERIE 2750 mAh/ 02 COULEURS	39 900
UNIQUE U1 PGN-410	QUAD CORE 1,5 GHZ/ 2GO RAM/ 16 GO MÉMOIRE INT/ ANDROID 4.4 KITKAT/ 4" *2 TFT/ CAMERA PRINCIPALE 13 MP & 5 MP CAMERA FRONTALE/ 2X MICRO SIM / BATTERIE LI-POLYMER 2050 mAh/ COULEUR NOIR	50 295
ALLURE A100	OCTA CORE 2,0 GHZ/ 6" WQHD Amoled /3Go Ram/ 64 Go interne/ 128 Go SD/ Android 5.1 Lol.lipop/ 8 Mp Camera Avant & 24 MP+ Flash AF Arrière/ 2x micro SIM/ 4G/ Batterie 3500 mAh/ Empreinte Digitale /Epaisseur 9,6 mm (fermé)/ Poids 205g/ Couleur Blanc	59 745
	<b>ULTRABOOK</b>	-
ULTRABOOK SIDUS UT40	CPU IVY BRIDGE I3-3217U/RAM 04 GO/ HDD 500 GO14"/AVIFI/WEBCAM 02MP/ NON TOUCH ( FREE DOS)	47 670

### المخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور ادارة علاقات الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

وقد اجريت الدراسة على مؤسسة كوندور الكترونيك بولاية برج بوعريريج حيث تم الاعتماد على استبيانين الاول وجه لعمال مؤسسة كوندور الكترونيك لمعرفة واقع تطبيق ادارة علاقات الزبائن في هذه المؤسسة وشملت العينة 100 عامل من هذه المؤسسة، أما الاستبيان الثاني فقد وجه لزبائن مؤسسة كوندور الكترونيك في الجزائر لمعرفة مدى تميز المؤسسة ودرجة ولاء الزبائن لها وشملت العينة 300 زبون، وقد تم اخضاع الاستبيانين لبرنامج spss النسخة العشرون، وبعد تحليل نتائج الاستبيانين تم حساب معامل الارتباط بيرسون لتوضيح درجة العلاقة بين ابعاد ادارة علاقات الزبائن وتميز المؤسسة.

وأهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة:

- تطبق مؤسسة كوندور الكترونيك ادارة علاقات الزبائن؛
  - درجة تميز مؤسسة كوندور الكترونيك في السوق الجزائرية متوسطة؛
  - درجة ولاء زبائن مؤسسة كوندور الكترونيك منخفضة؛
  - هناك علاقة طردية بين تطبيق ادارة علاقات الزبائن وبين تميز المؤسسة.
- الكلمات المفتاحية:** ادارة علاقات الزبائن، الميزة التنافسية، الولاء.

#### Abstract

This study aims at identifying the role of the customers relationship management in achieving the competitive feature of the firms.

I conducted this study on Condor Electronic firm in the city of Borj Borerij. It was mainly based on two questionnaires: The first one dealt with one hundred workers from the same company to check the real application of the customers relationship management in this firm whereas the second questionnaire included three hundred customers of the Condor Electronic company in Algiers so as to find out the distinction extent of the firm and the degree of loyalty of the customers to the company.

The two questionnaires were analyzed by the SPSS program (version 20). After the results analysis of the two questionnaires, I calculated the Pearson correlation coefficient to show the relationship degree between the dimension of the customers relationship management and the excellence of the firm.

The most important findings of this study are as follows:

- The application of the customers relationship management in Condor Electronic firm.
- The degree of excellence of the Condor Electronic firm in the Algerian market is average.
- The degree of the customers' loyalty to the firm is low.
- There is a reciprocity relation between the application of the customers relationship management and the firm excellence.

**Key words:** the customers relationship, the competitive feature, loyalty.

## Résumé

Cette étude visait à identifier le rôle de la gestion des relations clients dans la réalisation de l'avantage concurrentiel pour les organisations.

L'étude a été menée sur l'entreprise Condor Electronic à Bordj Bou Arreridj où ils comptaient sur deux questionnaires: le premier distingue à des travailleurs Condor électronique pour voir la réalité de l'application de la gestion de la relation client dans cette entreprise et l'échantillon comprenait 100 travailleurs de l'établissement, tandis que le deuxième questionnaire, il a attiré les clients Condor Electronic en Algérie pour voir le niveau d'excellence de l'entreprise et le degré de fidélisation de la clientèle et de son échantillon comprenait 300 clients, il a été soumis à programme de questionnaires spss la version 20, et après avoir analysé les résultats des questionnaires ont été Pearson coefficient de corrélation a été calculé pour illustrer le degré de relation entre les dimensions de la gestion des relations clients et l'excellence de l'entreprise.

Les résultats de cette étude les plus importants:

- L'entreprise Condor électronique applique la gestion des relations clients;
- Degré d'excellence de Condor Electronic dans le marché algérien moyenne ;
- Degré de fidélité clients Condor électronique faible ;
- Il ya une corrélation centrifuge entre l'application de la gestion de la relation client et d'excellence de l'entreprise.

**Mots clés:** Gestion de la relation client, avantage concurrentiel, fidélité.