

جامعة 8 ماي 1945

قلمنة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تقنيات البيع والعلاقة مع الزبون

تحت عنوان

دور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة  
دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة قلمنة -

إشراف الأستاذ:

- خروف منير

من إعداد الطالبة:

• بوخلوف زليخة

السنة الجامعية

1437-1436 هـ / 2015-2016 م





## شكر وتقدير

الحمد لله وكفى و الصلاة والسلام على المصطفى سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم نشكر الله وتحمده حمدا كثيرا مباركا فيه على هذه النعمة الطيبة و النافعة نعمة العلم و الذي وفقنا إلى إتمام مذكرة التخرج لذا فلا يسعنا إلى أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المؤطر "خروف منير" والذي لم يبخل علينا بنصائحه التي أفاضت علينا و توجيهاته التي مكنتنا من معرفة الطريق إلى التوفيق والنجاح في مسارنا الدراسي ، وأشكر أيضا جميع الأساتذة في القسم وأخص بالذكر الأستاذة "فريحة لينة" والذين قدموا يد العون إلينا وكافة موظفي المكتبة كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى مدير اتصالات الجزائر وكل الموظفين الذين ساعدونا في إتمام عملنا ولا ننسى أن نقدم امتنانا و تقديرا لكل من قدم لنا يد العون والنصح من قريب أو بعيد ونسأل الله الكريم أن يحقق آمالنا ويسدد أقوالنا ويصل أعمالنا إنه ولي ذلك والقادر عليه.

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

شكر وتقدير

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

مقدمة عامة.....أ-هـ

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات

مقدمة.....02

المبحث الأول: لمحة عن التسويق.....03

المطلب الأول: مراحل تطور مفهوم التسويق.....03

المطلب الثاني: أهمية التسويق.....04

المطلب الثالث: أهداف التسويق.....07

المبحث الثاني: مدخل للتسويق بالعلاقات.....09

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التسويق بالعلاقات.....09

- المطلب الثاني: أهداف وأبعاد التسويق بالعلاقات.....12
- المطلب الثالث: مستويات التسويق بالعلاقات وأهم فرضياته.....15
- المبحث الثالث: أساسيات تطبيق التسويق بالعلاقات ومبادئه.....21
- المطلب الأول: متطلبات واليات تطبيق التسويق بالعلاقات.....21
- المطلب الثاني: خطوات تطبيق التسويق بالعلاقات.....24
- المطلب الثالث: مبادئ التسويق بالعلاقات.....29
- خلاصة.....32

## الفصل الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية

- مقدمة.....34
- المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.....35
- المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية.....35
- المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية.....36
- المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية وأهدافها.....40
- المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية.....43
- المطلب الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....43
- المطلب الثاني: دور مصادر اكتساب الميزة التنافسية.....44



- 46.....المطلب الثالث: تحليل القوى التنافسية الخمس لمايكل بوتر
- 49.....المبحث الثالث: دور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية
- 49.....المطلب الاول: الميزة التنافسية والتسويق بالعلاقات
- 51.....المطلب الثاني: بناء الميزة التنافسية من خلال التوجه بالعميل
- 53.....المطلب الثالث: تحول الارتباط مع العميل الى ميزة تنافسية

### الفصل الثالث: دور التسويق بالعلاقات في مؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق الميزة التنافسية

- 55.....خلاصة
- 57.....مقدمة
- 58.....المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
- 58.....المطلب الأول: ماهية المؤسسة
- 60.....المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- 63.....المطلب الثالث: التسويق بالعلاقات في المؤسسة
- 73.....المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
- 73.....المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
- 73.....المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات
- 74.....المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

76.....	المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات
76.....	المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة
78.....	المطلب الثاني: تحليل بيانات الاستمارة
87.....	المطلب الثالث: أس اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة
92.....	خلاصة
93.....	الخاتمة العامة
97.....	فائمة المراجع
101.....	ملاحق

# قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	تعريف التسويق بالعلاقات	01
13	ابعاد التسويق بالعلاقات	02
17	مستويات التسويق بالعلاقات	03
18	اهم افتراضات التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات	04
64	عروض idoom adsl professionnels	05
67	عروض ايدوم انترنت	06
74	درجات مقياس الدراسة	07
76	درجة ثبات أداة الدراسة	08
77	اختبار التوزيع الطبيعي	09
78	توزيع افراد الدراسة حسب الجنس	10
79	توزيع افراد الدراسة حسب السن	11
80	توزيع افراد الدراسة حسب المستوى التعليمي	12
81	توزيع افراد الدراسة حسب الوظيفة	13
82	توزيع افراد الدراسة حسب الاقدمية في المؤسسة	14
84	تحليل بيانات المحور 2	15
86	تحليل بيانات المحور 3	16
87	نتائج علاقة الارتباط بين بعد تقوية العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية	17
88	نتائج علاقة الارتباط بين بعد الالتزام والميزة التنافسية	18
89	نتائج علاقة الارتباط بين بعد التحسين المستمر والميزة التنافسية	19
89	نتائج علاقة الارتباط بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية	20
90	تحليل anova	21



قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	مراحل ظهور التسويق بالعلاقات	01
24	البيات تطبيق التسويق بالعلاقات	02
28	العلاقة الأساسية المكونة لمفهوم الولاء	03
47	القوى التنافسية لمايكل بورتر	04
49	تطور مختلف مصادر الميزة بدلالة قوة العلاقة مع الزبون	05
51	التوجه بالعملاء والميزة التنافسية	06
79	توزيع افراد الدراسة حسب الجنس	07
80	توزيع افراد الدراسة حسب السن	08
81	توزيع افراد الدراسة حسب المستوى التعليمي	09
82	توزيع افراد الدراسة حسب الوظيفة	10
83	توزيع افراد الدراسة حسب الاقدمية في المؤسسة	11

قائمة الملاحق:

الصفحة	اسم المنحق
102	ورقة التريص
103	الاستبيان
107	قائمة الأساتذة المحكمين
108	وثائق مقدمة من المؤسسة
111	مسودات خاصة بمخرجات البرنامج الاحصائي spss

# المقدمة العامة

تمهيد:

أدت التطورات التكنولوجية والعلمية بما أحدثته من تسارع وتيرة إنتاج المعارف والتقنيات إلى التغيير في طبيعة وركائز التنافس والتفوق والريادة أمام مختلف المؤسسات والتنظيمات على اختلاف أنواعها، وبات عليها من الضروري البحث عن أساليب وتقنيات تكفل لها البقاء والتميز والتفرد عن باقي المنافسين وبما يحقق لها سمعة حسنة ويقوي علاقتها مع عملائها، إذ تختلف وتتوسع تلك التقنيات والأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق هذا الغرض.

وفي ظل التغييرات الاقتصادية العالمية يعتبر التسويق بما يحتويه من سياسات وأنشطة عاملاً أساسياً لنجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية، وذلك لدوره الأساسي وأهميته الكبيرة في تدعيم المركز التنافسي لها، وبخاصة تحت تأثير التوجهات العالية القائمة على العولمة واقتصاد السوق بما تنتجه من عالمية المنافسة وانفتاح السوق، فترجع السياسات الحمائية المطبقة من طرف الدول وزيادة الحرية الاقتصادية رفع من درجة المخاطر والتهديدات في ظل بيئة تسويقية لم تعد محلية كما كان معروفاً في السابق بل أصبحت ذات أبعاد عالمية، الأمر الذي فرض على المؤسسات مواجهة تهديدات ومخاطر عالمية وخاصة المتعلقة بالمنافسة وفي سنم هذه التغيرات أصبح العمل على كسب رضا العميل والنفور بولائه امر أساسي للنجاح والبقاء، ولهذا انصب اهتمام المؤسسات على تحقيق هذا الهدف، من خلال استعمال مختلف الوسائل والامكانيات التي تحقق لها ذلك وبخاصة النشاط التسويقي باعتباره الأداة الأساسية التي تكفل الاتصال بين المؤسسة والسوق بما فيه العميل، حيث أصبحت المؤسسات الناجحة عالمياً هي المؤسسات التي تستطيع تحقيق سبق والتفوق في خدمة العميل ولا يتحقق لها ذلك الا في بيئة عالمية وأسواق متعددة، هذا الامر يتطلب اعتماد وتركيز أنشطة المؤسسة وتوجيهها لخدمة مجالات محددة وعملاء معينين، الامر الذي يدفعها لتدعيم وتعزيز علاقتها بعملائها والحفاظ عليهم.

من خلال مسبق جاءت صياغة موضوع بحثنا على النحو التالي "دور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة

الثالثية

إشكالية الدراسة:

ان طبيعة النشاط التسويقي القائم على ضمان إتمام المعاملات من خلال التأثير على السلوك الانبي للمستهلك حسب تعريف بعض الباحثين لم يعد مقبول، فالتركيز على التسويق في الجانب المعاملاتي فقط جعل تأثيره على الميزة التنافسية محدودا وجعل دوره ينحصر بالأساس في العمل على زيادة القيمة المنتظرة لكسب عملاء جدد دون إدراك الأثر السلبي لذلك على المدى الطويل، فدوره إذا لا يبدو واضح خاصة على المستوى الاستراتيجي.

-التساؤل الرئيسي:

'ما مدى مساهمة أبعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر '

-التساؤلات الفرعية:

ومن اجل إزالة الغموض عن التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ✓ كيف يمكن الاعتماد على الخيارات التسويقية في مواجهة تحديات المنافسة؛
- ✓ ما هي طبيعة العلاقة بين جودة علاقات العملاء والميزة التنافسية؛
- ✓ كيف يمكن ان يكون التسويق بالعلاقات منهاجا تسويقيا فعالا في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية؛
- ✓ هل يعتبر التسويق بالعلاقات خيارا مناسباً لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

فرضيات البحث:

من اجل الإجابة على إشكالية البحث نقتراح بعض الإجابات المبدئية الغير يقينية على إشكالية الدراسة.

أ-الفرضية الرئيسية:

للتسويق بالعلاقات دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقا من قوة دعمه لعلاقات العملاء

ب-الفرضيات الفرعية:

- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تقوية العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للخدمات من اجل كسب ثقة ورضا العملاء والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

-أهمية البحث:

تكمن أهميته في العناصر الآتية:

- ✓ يعطي هذا البحث إضافة جديدة على المستوى النظري لأنه يربط بين متغيرين مهمين بالنسبة للمؤسسة، حيث ان كلا من التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية لازالت تشغل بال الباحثين ورجال التسويق ولايزال مفهومهما وابعادهما في تطور وبحاجة إلى الاثراء؛
- ✓ يعتبر موضوع التسويق بالعلاقات موضوعا حديث الطرح على الساحة العلمية والعملية، كما انه يعكس التوجهات والتطورات الاجتماعية والاقتصادية أبرزها نمو الوعي الاستهلاكي وبروز التوجه نحو التركيز على خدمة العميل واعطائه الأولوية في التعامل مع السوق؛
- ✓ أصبح تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات امرا ضروري لكافة المنظمات ؛
- ✓ إدراك العديد من المنظمات لأهمية ودور التسويق بالعلاقات في تحقيق أهدافها.

-أهداف الدراسة:

- ✓ اهم هدف نسعى اليه من خلال هذه الدراسة هو اثراء المكتبة الجامعية بمواضيع جديدة وهامة في التسويق والتي تلقى رواجاً كبيراً في الدول المتقدمة ؛
- ✓ إزالة الغموض المفاهيمي لمتغيرات الدراسة وخصوصاً فيما يتعلق بالتسويق بالعلاقات؛
- ✓ التعرف على دور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ المساهمة المتواضعة في تقديم جملة من المقترحات والتي من الممكن ان تستفيد منها الجهات ذات العلاقة في تعزيز دور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية.

-منهج الدراسة:

- من اجل الإجابة على إشكالية البحث والوصول إلى أهدافه المحددة اعتمدنا على المناهج التالية:
- ✓ اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة الاساسية وتحليل أسبابها؛
- ✓ المنهج الاستقرائي للتعرف على مواقف العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- ✓ المنهج الاحصائي باستعمال البرمجية الإحصائية SPSS قصد عرض نتائج الاستمارة وتحليلها للوصول إلى الاستنتاجات والاقتراحات.



هيكلية البحث:

تم تقسيمه وفق الآتي:

تطرقنا في الفصل الأول إلى:

الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات وذلك من أجل التوصل إلى تحديد مفهومه ومتطلبات تحقيقه

وإبعاده أما الفصل الثاني فتضمن ما يلي:

الميزة التنافسية بما فيه من تعريفها وأنواعها وخصائصها وكذا أنواعها ومصادر الحصول عليها وتضمن

أيضا علاقة كل من التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية.

أما الفصل الثالث الذي تناوينا فيه:

دراسة ميدانية بغرض إسقاط النتائج النظرية المتوصل إليها على أرض الواقع وذلك بإسقاط عينة من

مؤسسة اتصالات الجزائر وتحليلها وأخيرا اثبات قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

-الدراسات السابقة:

تمثلت الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها فيما يلي:

1 - دراسة " بوازيد وسيلة " بعنوان " مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 1 ، 2012 ، والتي تهدف إلى معرفة هل يمكن على مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، حيث من أهم نتائجها ان تحقيق الميزة التنافسية بشكل دوما حجر الزاوية التي للمخطط الاستراتيجي الذي تلتقي عنده بقية الأهداف الاستراتيجية الأخرى ، ان تحقيق ميزة تنافسية دائمة يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية وتجديد مواردها وكفاءاتها ، كما قدمت الدراسة جملة من التوصيات ابرزها : المحافظة على الكفاءات التحدي الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية ، يؤثر التحليل الاستراتيجي على الميزة التنافسية للمؤسسة.

2-دراسة " والة عائشة " بعنوان "أهمية جودة الخدمة الصحية في تحقيق رضا الزبون " دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين طاية " ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2011 ، والتي تهدف إلى تحديد أهمية جودة الخدمة الصحية في تحقيق رضا الزبون ، حيث من أهم نتائجها : ان مستشفى عين طاية يولي اهتمام خاص للخدمة الصحية وجودتها ، باعتبارها المعيار الأهم لرضا الزبون ، كما تحتل الخدمة الصحية مركز الصدارة ضمن عناصر المزيج التسويقي الصحي للمستشفى بالإضافة إلى الضغط

الكبير الذي تعرفه المصالح الاستثنائية للمؤسسة ، ما أدى إلى سوء التحكم و التسيير على مستوى هذه المصلحة ، كما قدمت الدراسة جملة من التوصيات أبرزها : تعزيز الوعي الصحي لدى الزبائن بتشجيع حملات التوعية والبرامج الوقائية ، و محاولة توفير الحد الأدنى من التغطية الصحية على كامل التراب الوطني.

3- دراسة " معدن نصيرة " بعنوان "مدخل لثجودة في تسويق الخدمات ودورها في إرضاء الزبائن " دراسة حالة خدمة ADSL لشركة اتصالات الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2010، حيث تهدف الدراسة إلى معرفة إلى أي مدى يمكن إرضاء زبائن اتصالات الجزائر من خلال تسويق خدمة عالية الجودة لهم، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها : ان جودة خدمة ADSL يمكن ان تساهم بشكل كبير في إرضاء زبائن اتصالات الجزائر ، الا انها تعتبر مكملة لعوامل أخرى ولا يمكن فصلها عنها مثل: السعر ، الأشهار الجذاب ، الوفاء للعلامة المحلية ، كما قدمت الدراسة جملة من التوصيات أبرزها : العمل على تبني مزيج تسويقي متكامل خاص بالخدمات ، وذلك من خلال التركيز على عدة عوامل تميز الخدمة عن السلعة.

#### 4- أهمية الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجال النظري من حيث التطرق لمختلف اسفاهيم التي تتعلق بالميزة التنافسية والعلاقة مع الزبون وارضائه رغم اختلاف العناصر المعالجة للموضوع كما ان الاختلاف يكمن أيضا في الجانب التطبيقي فالدراسة الحالية تضمنت تقييم الميزة التنافسية من خلال ابعاد التسويق بالعلاقات رغم قلة الدراسات التي تعالج التسويق بالعلاقات في المؤسسات الجزائرية، خاصة وان الدراسة تمت على عينة من الموظفين في ظل الصعوبات التي واجهتنا حيث اعتمدنا في التقييم أيضا على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ثم تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد بالإضافة إلى دراسة الفروقات باستخدام تحليل التباين الأحادي للحصول على معلومات أكثر دقة حول اتجاهات افراد العينة نحو دور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية .

#### -صعوبات البحث:

- ✓ قلة المراجع المتعلقة بالتسويق بالعلاقات؛
- ✓ صعوبة إيجاد مؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية؛
- ✓ صعوبة تطبيق المعلومات والمعطيات النظرية على الجانب التطبيقي.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتسويق

بالعلاقات



مقدمة:

في ظل التطورات والتغيرات التي شهدتها العالم واشتداد المنافسة والاتجاه نحو اقتصاد المعرفة ظل الكثير من المعضيات يأخذ التسويق أهمية قصوى ومهمة على مستوى المنظمات اذ بدون تسويق فعال لا يمكن للمنظمة تحقيق رسالتها وأهدافها، وقد نعرض نهبها للخسارة والخروج من السوق.

ان ما يميز الحقبة الزمنية التي تعيشها المنظمات حاليا هو ان الاستحواذ على السوق أصبح يشوبه الكثير من الصعوبات، ويات من غير الممكن فرض المنتج على الزبون كما كان سابقا، حيث اضحى التعامل مع الزبائن على أساس انهم متشابهون في الحاجات والرغبات دائما مما اوجب على المنظمة القيام بجهد تسويقي أكبر لمواجهة ذلك.

وعلى أساس ذلك فان الاتجاه الحديث لمفهوم التسويق هو التركيز اكثر على الزبون باعتباره نقطة انطلاق الأساسية لجميع أنشطة المنظمة التسويقية وبذلك استمر التفكير لتطوير العلاقة مع الزبون وابتكار الأفكار الجديدة القادرة على بناء علاقة ثقة متبادنة طويلة الأمد بين المنظمة وزبائنها وتبازرها وأول ظهور التسويق بالعلاقات يأتي منسجما مع هذا السياق ليتركز على قيام المنظمات ببلاء زبائنها الاهتمام الكبير والعمل على فهم عميق لحاجاتهم ورغباتهم بما يضمن تحقيق جودة عالية للزبون ، وجعله يشعر بان المنافع التي حصل عليها من المنتج اكبر من كلفته وتحقيق الرضا والاشباع له على ان يتم ذلك على مدى دورة حياة الزبون او بتغيير اخر على مدى مراحل علاقة المنظمة بالزبون .

كما يحث التسويق بالعلاقات المنظمات على ان ينظر للزبون كشركاء للمنظمة بان تبني معهم علاقات طويلة الأمد وتحافظ عليهم وينطوي التسويق بالعلاقات أيضا الى 3 منظورات هي: تكون طبيعة رؤية الشركات لعلاقتها بالزبائن متغيرة وينتقل من التركيز على الصفقة الى التركيز على العلاقة بهدف الاحتفاظ بالزبون ابراز الراي الموسع من الأسواق التي تتفاعل الشركة معها، إدراك ضرورة الجمع بين النوعية وخدمة الزبون والنشاطات التسويقية.

وسنتطرق من خلال هذا الفصل الى الامام بمفهوم التسويق بالعلاقات وفق الاتي:

المبحث 1: نظرة عن التسويق

المبحث 2: مدخل الى التسويق بالعلاقات

المبحث 3: أساسيات تطبيق التسويق بالعلاقات ومبادئه

## المبحث الأول: لمحة عن التسويق

من أجل لولوج الى تحديد مفهوم التسويق سنحاول الى المرور بالمراحل التالية:

### المطلب الأول: مراحل تطور مفهوم التسويق

يمكن القول ان مفهوم التسويق قد مر عبر تاريخه بعدة مراحل مختلفة على النحو التالي:

1-التوجه الإنتاجي للتسويق: هو مفهوم قديم استخدم من قبل الباعة ويقوم هذا المفهوم على ان المستهلكين سوف يفضلون المنتجات التي تتوفر بشكل أكبر من غيرها وبأقل تكلفة وفي هذه المرحلة كان التركيز منصب على الطاقة الإنتاجية من حيث الإنتاج والتكاليف ولذلك كانت الإيرادات في المؤسسات ذات التوجه الإنتاجي تركز على تحقيق فعالية (الإنتاج الكبير) والتغطية الواسعة للتوزيع أي انتاج أكبر كمية ممكنة من السلع المطلوبة من قبل المستهلكين ولقد كان لهذا التوجه مبرراته.

2-التوجه السلعي: يعني هذا المفهوم ان المستهلكين يضلون السلع التي تحقق لهم أحسن جودة وأحسن انجاز وأفضل خصائص اما الإدارة في هذا التوجه فتركز طاقتها على عمل المنتجات الجديدة وتعمل على تطويرها باستمرار اما اهم الخصائص في هذه المرحلة فهي:

-زيادة حدة المنافسة وتحريك المنافسين من المفهوم الإنتاجي الى المفهوم السلعي (المنتج)؛

- التركيز على السلعة أكثر من التركيز على حاجات المستهلكين ومحاولة اشباعها؛

- المؤسسة المنتجة تعمل بجهد أكبر من اجل تحسين نوعية منتجاتها<sup>2</sup>.

3-التوجه البيعي: يطلق عليه مفهوم المبيعات وهو توجه جديد يقوم على فكرة ان المستهلكين إذا تركوا لوحدهم فلن يقوموا بشراء الكمية الكافية من منتجات المؤسسة ولهذا يجب على المؤسسة ان تتبنى بيعا هجوميا وحضورا ترويجيا كبيرا من أجل إقناع المستهلكين بشكل فعال لشراء السلعة أو المنتج.

1 ربحي مصطفى عتيان، "أسس التسويق المعاصر"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 53

2 الشرحان زياد وعبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص ص19-20

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

من أهم خصائص هذه المرحلة في التسويق:

- التركيز على السلع وليس على البيع وذلك عن طريق تحديد حاجات ورغبات المستهلكين المستهدفين أولاً؛
- عرض السلع بطريقة أفضل؛
- مراعاة تصميم السلع التي تتناسب مع رغبات المستهلكين؛
- استخدام بحوث التسويق لتحديد هذه الرغبات والحاجات.

5-التوجه الاجتماعي للتسويق: في هذه المرحلة أنتقل المفهوم التسويقي لتحديد أهداف المجتمع ورفاهيته وتتميز هذه المرحلة بأنها تعمل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد وتحسين نوعية الحياة لهم، كما يعامل المستهلك والمجتمع، ويسعى إلى تحقيق التوازن بين هذه المجموعات على المدى البعيد.

فالمفهوم الاجتماعي للتسويق يعني أن عمل المؤسسة هو تحديد الحاجات والرغبات والهويات للأسواق المستهدفة وتعمل على إشباعها بشكل أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين وقد بدأ هذا المفهوم في الانتشار منذ عام 1970.

### المطلب الثاني: أهمية التسويق

لم يعد التسويق مجرد نشاط منشآت الأعمال التقليدية، وإنما أصبح يحتل مكاناً بارزاً في الحياة الاقتصادية لأي مجتمع، ويندر أن نجد نشاطاً ابداعياً لا يشكل التسويق شريكه الحيوي لذا يكتسي التسويق الأهمية التالية:

- ✓ أهمية التسويق للمجتمع: يؤدي التسويق في وقتنا الحاضر دوراً بالغ الأهمية في الحياة الاقتصادية للمجتمع وتأتي هذه الأهمية من الطبيعة الشمولية لوظائف التسويق التي تتضمن مراحل توفير السلعة والخدمات كافة بما فيها مرحلة الدراسة قبل الإنتاج وحتى بعد بيع السلع إلى

- المستهلكين، ان التسويق ليس عملية لاحقة للإنتاج وإنما يبدأ قبل الإنتاج ويستمر معه في جميع مراحلها موجهاً له ومقرر القسم الهندسة والتصميم وما يريد المستهلك توفره في السلع والخدمات.
- ومن ناحية أخرى يمثل التسويق عنصر الحركة الاقتصادية للمجتمع ويعد مؤشراً لتطوره الاقتصادي، ذلك ان التسويق الفعال يمكنه ان يحرك العجلة الاقتصادية في المجتمع وذلك من خلال:
- رفع المستوى المعيشي للأفراد والوصول بهم الى درجات عالية من الرفاهية الاقتصادية، فالمستهلك لديه حاجات مختلفة يحاول اشباعها بقدر الإمكان، ومهمة اشباع هذه الحاجات تقع على عاتق التسويق؛
- خلق النشاط التسويقي عدد من الوظائف يعمل فيها افراد المجتمع، فعمليات التوزيع مثلا تحتاج الى اعداد كبيرة من مندوبي البيع؛
- لما كانت تكلفة التسويق تصل حوالي 50% مما يدفعه المستهلك ثمنا لما يشتريه من سلع وخدمات، فإنها ولا شك تؤثر تأثيرا واضحا على مستويات الأسعار وكلما أمكن تخفيض هذه التكلفة كلما زادت رفاهية المجتمع وسعادته؛
- يعمل التسويق على إنعاش التجارة الداخلية والخارجية وبذلك يسهل حركة التبادل ويساعد على النمو الاقتصادي، إذا ن نجاح أي نظام اقتصادي يتوقف الى حد كبير على نجاح المنشآت المختلفة في تسويق منتجاتها داخل البلد وخارجه بأحسن كفاية ممكنة؛
- يقوم التسويق بتعريف المستهلكين بالمنتجات المتوافرة في السوق وهو بهذا يؤدي دورا كبيرا في توعية وترشيد سلوك المستهلكين تجاه السلع المختلفة، بحيث يتم توجيه القوة الشرائية لدى الافراد في الاتجاهات السليمة التي تحقق التوازن بين الإنتاج والاستهلاك؛
- ومما يعزز أهمية التسويق هو الترابط بين أهدافه وأهداف خطط التنمية والتسويق دورا أساسيا ومهم في أسواق البائعين حيث يعمل على:
- تحقيق وقع انخفاض الاشباع لدى المستهلك قدر الإمكان وذلك من خلال ترشيده وتعليمه كيفية الاشباع عند عدد محدود من السلع من خلال :



- الغاء الاستهلاك غير الضروري؛
- توجيه المستهلك الى السلع البديلة؛
- التقليل من التوزيع والتشكيل في المنتجات؛
- إيجاد نظام يضمن العدالة في توزيع المنتجات ؛
- رفع كفاءة أنشطة النقل والتخزين لتقليل التالف من السلع ؛
- الغاء جميع اشكال الترويج التي تعمل على تنشيط الطلب وتحويلها الى برامج تعليمية تهدف الى شرح جوانب الازمة واسبابها وكيفية التعيش معها.

✓ أهمية التسويق بالنسبة للمؤسسة:

- يؤدي نجاح النشاط التسويقي الى ارتفاع كفاءتها للإنتاج وبالتالي توسعها واستمرار بقائها في السوق؛
- ينظر للتسويق على انه حلقة الوصل بين دارة المنشأة والمجتمع الذي يعيش فيه والأسواق التي تخدمها، اذ تقوم إدارة التسويق بتزويد الإدارات المختلفة في المنشأة بالمعلومات والدراسات عن حاجة المجتمع للسلع والخدمات، وتستطيع المنشأة على ضوء هذه المعلومات رسم سياسات وتحديد مقادير الإنتاج اللازمة والجودة المطلوبة والتصاميم المرغوبة.

-تحقيق رضا المستهلك؛

-المستهلك هو أصل من أصول الشركة؛

-المستهلك هو شريان الحياة بالنسبة لأي عمل<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص 32

### المطلب الثالث: أهداف التسويق

يعتبر التسويق من الأنشطة الرئيسية في مختلف المؤسسات الإنتاجية والخدمية بل وحتى الزراعية

هذه المؤسسات تسعى من خلال قيامها بالأنشطة التسويقية الى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

-تساعد أنشطة وفعاليات التسويق المؤسسات الإنتاجية في تقدير حجم الإنتاج الممكن بيعه في السوق

وذلك من خلال الاستفادة من نتائج دراسات وبحوث التسويق المطبقة من قبل المؤسسة؛

-إيجاد الفرص التسويقية الممكن استغلالها على أساس انه توجد بعض الدراسات التي اكتشفت وجود

حاجات ورغبات غير مشبعة لدى المستهلكين في الأسواق المستهدفة؛

- تساعد أنشطة التسويق المؤسسة على اشباع حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق، مما يجعلها

تحقق أهدافها العامة والمحددة كأهداف البقاء والاستمرار وتقديم خدمات أفضل وتحقيق حصة سوقية

ونسبة من الربح؛

كما ينتج عن الأنشطة التسويقية عدة منافع مرتبطة بالسلع كالمنفعة المكانية والمتعلقة بتوفير السلع في

المكان المناسب للمستهلك، المنفعة الزمانية والمتمثلة في توفير السلع في الأوقات المناسبة، والمنفعة

الحدازية والمتمثلة في تحويل ملكية السلعة من المنتج الى المستهلك، غزو الأسواق الدولية من خلال

اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق سواء تم ذلك بالأسلوب المباشر، الاستثمار الأجنبي او عن

طريق الأسلوب غير المباشر التصدير او الترخيص البيع او الإنتاج؛

- مواجهه ومنافسة المؤسسات الأجنبية او متعددة الجنسيات داخل الأسواق الأجنبية؛

○ تحقيق الربح: بعد تحقيق الربح من الأمور المهمة بمكان لدى كل مؤسسة حيث عن طريقه يمكن

ان تتخذ هذه الأخيرة العديد من القرارات التسويقية هذا يعني ان الربح يأخذ كأساس لاتخاذ

القرارات التسويقية ولكن جل الاهتمام ينصب حول الذي يمكن من خلاله أقصى الإيرادات على

المدى البعيد.

- فالمسوقون ينظرون الى المشكلة على الأساس الذي تعالج بها بطريقة ممكنة وتتفادى الوقوع في قرارات

مشرعة او بدون تأثير في البعد الزمني.

- النمو: يعد النمو معياراً آخر من معايير اتخاذ القرارات التسويقية، فمعظم المؤسسات لديها دوافع قوية للنمو والتوسع، كزيادة الطلب على المنتجات وزيادة قدرتها التنافسية، وهذا يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها ومن ثمة زيادة حصتها السوقية، وهذا ما ينتج عنه نمو المؤسسة داخل السوق وهو تطور قديم تحقق داخل الأسواق الحالية، كما يتحقق عن طريق التوسع في أسواق جديدة.
- البقاء والاستقرار: يعد هذا الهدف من بين الأهداف الأساسية والرئيسية للمؤسسات التي تعاني شدة المزاومة، فمن طريقه يتم تحقيق بقية الأهداف الأخرى وتحقيق ذلك يتطلب البحث عن فرص تسويقية جديدة.

## المبحث الثاني: مدخل للتسويق بالعلاقات

يعد التسويق مدخلا متعدد المفاهيم شمل عدة مجالات في الحياة الاقتصادية عامة وفي حياة المؤسسات خاصة وفي الاتي يمكن التعرف على جانب التسويق بالعلاقات.

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم التسويق بالعلاقات

يعد التسويق بالعلاقات مفهوم حديث النشأة يمكن توضيحه من خلال:

#### أولاً: نشأة التسويق بالعلاقات

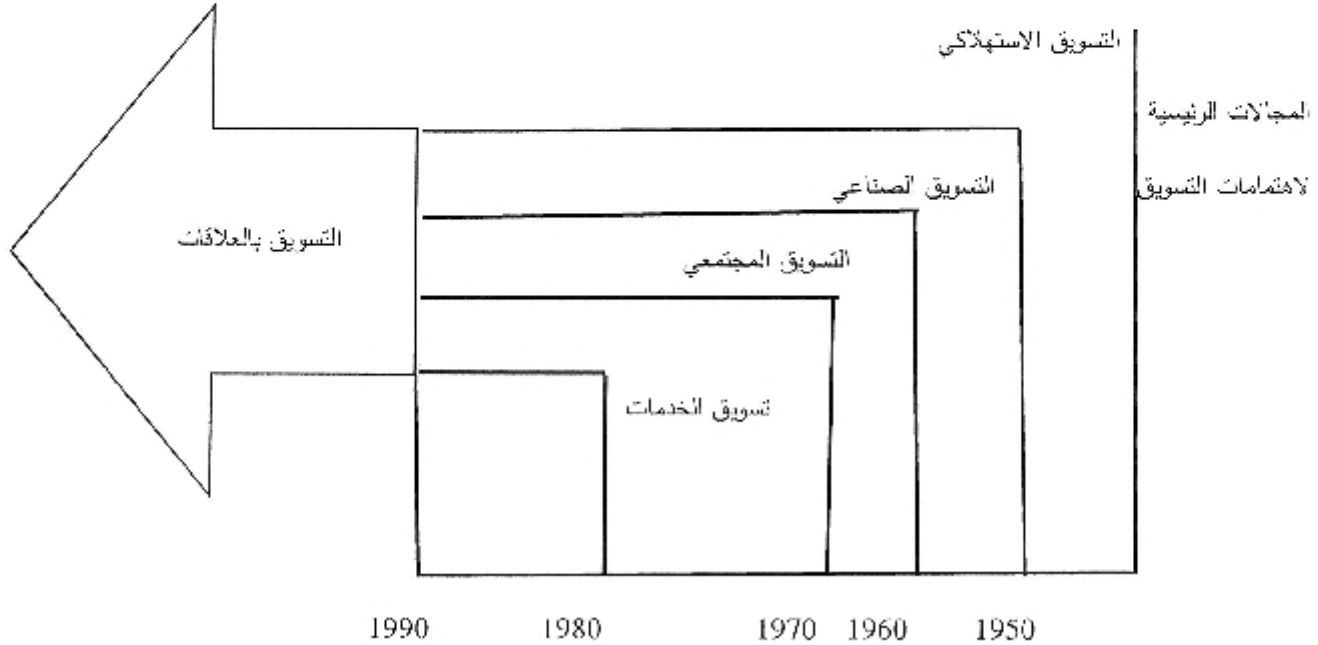
من خلال القرن العشرين أصبح تميز المنتجات والخدمات أكثر أهمية مما سلط الضوء على الحاجة للتغذية العكسية من الزبائن بشأن نوع المنتجات المطلوبة وهذه الفلسفة أدت الى نشر ما يسمى ب (p4) سنة 1960 ويقصد ب(4p) المنتج والسعر وانمكان والتوزيع والتي كانت تعلم ممارسة التسويق.

ومنذ أواخر عقد الثمانينات زاد فهم استخدام العلاقة في مجال التسويق ولكن عيوب نموذج (4p) ألقى الضوء عليه مع زيادة حدة المنافسة وتركيز المسوقين على تلبية حاجات الزبائن بهدف ان يكونوا قادرين على الحصول على تفاصيل معينة عن تفضيلات الزبائن وإنتاج منتجات تلئم مع حاجات ورغبات الزبون مع حلول عهد ما بعد التصنيع حصلت تغيرات رئيسة ضمن بيئة التسويق ومنظمات الاعمال ، فالأسواق أصبحت معولمة ومعقدة وأكثر منافسة وذو طلبات أكثر من قبل المستهلكين وهذه التغيرات جعلت المنظمات تركز على جانب الخدمات للمنتجات وبشكل اكبر كطريقة للمنافسة .

- وقد ظهر في ادبيات التسويق الحديث ما عرف ب التسويق بالعلاقات وكانت عبارة التسويق بالعلاقات قد استخدمت لأول مرة في اثمانينات وهي مازالت مصطلحاً جديدا نسبياً وفي دور التطور وفي التسعينات ظهر تأكيد جديد على التسويق هو التسويق بالعلاقات الذي له القدرة على جعل النشاطات التسويقية تركز على كيان كلي متكامل وكما هو مبين في الشكل ولكن له أيضا تطبيقات في قطاعات أخرى.



شكل رقم (I): مراحل ظهور التسويق بالعلاقات



المصدر: صادق سنيان دربان، 'التسويق المعرفي السبني على إدارة علاقة ومعرفة الزبون التسويقية'، عمان، دار الكنوز للنشر والتوزيع، 2010، ص 26

تستنتج من الشكل أن التسويق ومذ نشأتها العلمية في القرن الماضي، مر بالعديد من المراحل التي أدت إلى تطور مفهومه وفلسفته، فمن التركيز على التسويق الاستهلاكي في الخمسينيات من القرن الماضي إلى التسويق الصناعي في الستينيات منه مرورا بالتسويق في المنظمات غير الهادفة للربح في السبعينيات إلى تسويق الخدمات في الثمانينيات ثم بالتسويق بالعلاقات في التسعينيات ضمن القرن الماضي إلى الآن أصبح البحث عن مستقبل التسويق هو محور البحث مع بدايات القرن الحادي والعشري، ومثل هذه التحولات في مجال المفاهيم الأساسية للتسويق، كانت جلية في التحول من مفهوم التسويق التقليدي المعروف ب (transaction marketing) إلى المفهوم القائم على اعتبار الزبائن شركاء للمنظمة وان على المنظمة بناء علاقة طويلة الاجل مع زبائنها من خلال التأكيد على الجودة والخدمة والابتكار والابداع الدائم.

ثانياً: تعريف التسويق بالعلاقات

لقد برزت عدة تعريفات للتسويق بالعلاقات نذكرها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(1): تعريف التسويق بالعلاقات

اسم الكاتب	السنة	تعريف التسويق بالعلاقات
Berry	1983	هو جذب وإدامة العلاقة مع الزبون
Deyong	1988	عملية إقامة العلاقات والحفاظ عليها وتعزيزها مع الزبائن الرئيسيين (المريحين)
HEID	1994	إقامة وتطوير والحفاظ على تبادل علاقات ناجحة بين السننسة والزبون
Aaker et al	1997	تأسيس وتطوير وإدامة العلاقة التبادلية ذات ثقة طويلة الاجل مع الزبائن المريحين، موزعين أو مسوقين عبر تقديم منتجات ذات جودة عالية الى الألراف الممنية
KUZZT ET BOONE	1998	هو تطوير وتعزيز التبادل التجاري بين المنظمة والزبائن والمجهزين وأصحاب المصالح لتحقيق فائدة متبادلة
منى شفيق	2005	هو عملية تسويق عبر إقامة الصداقة مع العملاء من خلال إقامة حوار يقوي العلاقة مع العميل ويمنحه الشعور بان المنظمة لا تريد منه شيئاً مقابل الخدمات التي تقدمها له

المصدر: 'صادق درمان سليمان'، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقة ومعرفة الزبون التسويقية،

دار الكنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 26-27

من خلال التعارف السابقة يمكن تعريف التسويق بالعلاقات على انه:

علم وفن بناء وتطوير وإدامة علاقة مع الزبون والعمل على تقويتها وتميئتها من أجل كسب ثقته على المدى الطويل بحيث يصبح النشاط التسويقي جزءا في ذلك التفاعل المستمر بينهما<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهداف وأبعاد التسويق بالعلاقات

تتمثل في:

أولا: الأهداف

تتمثل اهم اهداف ودوافع التسويق بالعلاقات فيما يلي:

- الحفاظ على العملاء، بدلا من المحاولة المستمرة للبحث عن عملاء جدد؛
- إقامة روابط هيكلية واجتماعية تمثل حجزا وتجعل العميل مضطرا للاستمرار في العلاقة والروابط الهيكلية التي تنشأ من قيام الطرفين باستثمار لا يمكن تعويضه ضد اختفاء العلاقة او يكون من الصعب انهاء العلاقة نتيجة التحقيقات والتكاليف المتعلقة بتغيير المصدر .
- اما الروابط الاجتماعية فتنشأ من خلال العلاقات الاجتماعية بين الطرفين.

### ثانيا: ابعاد التسويق بالعلاقات

تناولت الدراسات المختلفة العناصر الرئيسية المكونة لنموذج التسويق بالعلاقات بمسميات مختلفة، فقد سمها:

- Wilson 1995 — : تقوية العلاقة مع الزبون ، الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة ، التحسين المستمر للخدمات من أجل كسب ثقة وولاء العميل ، التعاون .
- Hallier 1996 — : تقوية العلاقة مع الزبون ، الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة ، التحسين المستمر للخدمات من أجل كسب ثقة وولاء العميل .
- Wetzelet 1998 ب : الثقة، الالتزام، الرضا .
- Garbarino and Johnson 1999 ب : الثقة، الالتزام، الاتصال .
- Hunt et al 2002 الثقة، الالتزام، الاتصال .
- Ivens et myhfor2003 ب : الالتزام، التعاون .

- منى شفيق 2005: الجودة، التعيين المستمر بالجودة، التسويق الداخلي، شكوى العملاء، تقوية العلاقة بين المنظمة والعميل
- Kesper et al 2006 الثقة، الالتزام، التكيف ، التعاون
- الربيعي 2007 الثقة، التعاطف، الروابط، التبادلية
- Bikouma et bekolo 2008 الثقة، الالتزام، الاتصال
- عمر وعلي 2010 الثقة، الالتزام، الاتصال<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يمكن التوصل الى ابعاد التسويق بالعلاقات من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2): ابعاد التسويق بالعلاقات

ابعد التسويق بالعلاقات								الكاتب
الروابط	التكيف	التعاون	التفاعل	التبادلية	التعاطف	التعويض المستمر للخدمات من اجل كسب ثقة ورضا	الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة	تقوية العلاقة مع الزبون
		X				X	X	X
						X	X	X
						X	X	X
						X	X	X
						X	X	X
						X	X	X

<sup>1</sup> عرفة طارق دران، "طبيعة وابعاد التسويق بالعلاقات في الواقع العملي"، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد مجلة التجارية، جاسمة عين الشمس، عدد 4، ص 170، 172.

						X	X	X	Handfiled an Bechtel 2002
						X			Ivans et May Hfor 2003
				X		X	X	X	منى شفيق 2005
	X	X				X	X	X	Kesper et al 2006
X								X	الربيعي 2007
						X	X	X	Bikouma et Bekolo 2008
						X	X	X	عمر وعني 2010
1	1	2	0	1	0	12	11	12	المجموع

المصدر: من اعداد اطالبة بالاعتماد على مراجع سابقة

من خلال الجدول السابق تمكنا من الحصول على ابعاد التسويق بالعلاقات وهي: تقوية العلاقة مع الزبون، الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة، التحسين المستمر للخدمات من اجل كسب ثقة ورضا العميل.

**1- التحسين المستمر للخدمات من اجل كسب ثقة ورضا العميل:** وهي الأساس مالم تكون الأكثر أهمية لبناء العلاقات، وإذا فقدت الثقة فان العلاقة لن تبتد، ولو بدأت فسرعان ما تنتهي، ويقصد بالثقة ان كلا من طرفي العلاقة سوف يبذل أقصى جهده لتحقيق منفعة الاخر وان كلمة الشريك ووعده يمثل التزاماً قويا عليه وسوف يسعى حتما الى تحقيقه ولا بد من التنسيق بين الطرفين والالتزام الكامل تجاه اثناء العلاقة، فالعلاقة بين العميل والمنظمة تتطلب الثقة أي ان كلا من الطرفين يوسع الاعتماد على مصداقية الطرف الاخر بوعوده.

**2- الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة:** ويقصد به الرغبة في الاستمرار بالعلاقة والعمل على التأكد من استمرارها مستقبلاً ويجب ان يكون الاستمرار في العلاقة هو رغبة الطرفين لإيمانهم بان ذلك سوف يحقق لهم المنافع في المستقبل ولا شك ان الالتزام من اهم مفاتيح العلاقات الناجحة، وعرفه ( alrubaiee et



(al-nazer2010) بأنه تعهد ضمنى لاستمرارية العلاقة بين الشركاء، وأشار (kumar et al -1995) الى ان الالتزام مهم جدا في تطوير العلاقات الطويلة المدى لاستمرارية العلاقة مع العميل في العمل.

**3-تقوية العلاقة مع الزبون :** تعد الاتصالات من عناصر التسويق بالعلاقات وتستخدم الاتصالات في اختيار العاملين بها وإقناعهم والتعرف على اتجاهاتهم وخاصة الذين يمكن الاعتماد عليه في الخدمات التي تقدمها شركات الطيران (hagg 1998) ومحصلة هذه الاتصالات ان يكون العاملون على علم تام بالخطط التي تتبناها شركات الطيران لتقديم الرعاية للمسافرين والمشاكل التي تعترض تقديم الخدمات بالشركة وتأثيرها على عملهم والاحتفاظ بمستوى من التواصل الدائم مع العملاء ، من خلال رسائل وقنوات الاتصال المباشر المختلفة مثل النشرات الدورية والانترنت واللقاءات الدورية مع العملاء ، والأنشطة التفاعلية مع المجتمع والعملاء إضافة الى النشرات الاخبارية حول الأنشطة المنظمة وفعاليتها في خدمة العملاء والمجتمع ومواضيع أخرى متنوعة مع مراعاة التواصل المستمر على المجالات التسويقية وذلك من خلال فترات منقطعة وهذا التواصل يحقق التعزيز الإيجابي للعملاء ، وهو احد مفومات التسويق بالعلاقات .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مستويات التسويق بالعلاقات وأهم فرضياته

أولاً: مستويات التسويق بالعلاقات في ضوء كل من قوة العلاقة والاعتمادية المتبادلة

تتقسم في ضوء كل من قوة العلاقة والاعتمادية الى 3 مستويات

1-البيع الإجرائي: وفي هذا المستوى يتم البيع للعملاء دون الاتصال بهم بعد ذلك ويتم استخدام ذلك المستوى في الحالات التالية:

- المنتجات المنخفضة السعر والإرباح؛

- وجود أعداد كبيرة من العملاء منتشرين في رقعة جغرافية كبيرة، ويتطلب الاتصال بهم تكلفة مرتفعة؛

- كما يتم استخدام ذلك النوع من البيع في حالة ما إذا كانت قوة العلاقة بين المنظمة والعملاء منخفضة والاعتمادية المتبادلة فيما بينهما منخفضة.

ب-البيع بالعلاقات: وفي هذا المستوى يتم البيع للعملاء مع وجود اتصال بهم بعد إتمام العملية البيعية ويتم ذلك بهدف:

-تحديد مدى رضاهم عن العمليات الشرائية؛

<sup>1</sup> دخيل الله غانم المطيري، أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبون، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال،

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الاعمال، الكويت، 2010، ص ص 33، 34.

- التعرف على احتياجاتهم المستقبلية.

كما يتم استخدام ذلك النوع من البيع في حالة ان قوة العلاقة بين المنظمة والعملاء تكون متوسطة، والاعتمادية المتبادلة فيما بينهم متوسطة.

ج- المشاركة: وفي هذا المستوى تعمل المنظمة على تحسين أرباح ومبيعات العملاء من خلال مشاركة كل من العميل والمنظمة كل منها للأخر بالمعلومات بحيث ان ما يمثل ربحاً للعملاء وانعكس صحيح ويتم استخدام هذا النوع من العلاقة في حالة ما إذا كانت قوة العلاقة والاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والعملاء مرتفعة.

ثانياً: مستويات التسويق بالعلاقات في ضوء العلاقة مع العملاء

تتقسم الى 5 مستويات كما يلي:

أ- العلاقة الأولية او الأساسية: وفيها يقوم رجل البيع ببيع المنتج فقط ولا يقوم بالاتصال بالمستهلك بعد إتمام العملية البيعية.

ب- العلاقة القائمة على ردود الأفعال: وفيها يقوم رجل البيع ببيع المنتج ولكنه يشجع العميل على الاتصال به في حالة وجود أي شكوى منه تتعلق بالمنتج.

ج- العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة: وفيها يقوم رجل البيع بالاتصال تليفونيا بالعميل بعد فترة من عملية البيع، بهدف التعرف على مدى رضاه عن المنتج والاقتراحات والتحسينات التي يوصي بالمنظمة لقيام بها على المنتج.

د- استمرارية الاتصال بعد البيع: وفيها تقوم المنظمة بالاتصال بالعميل من وقت لآخر: بهدف الحصول على مقترحاته الخاصة بتحسين المنتجات الحالية وتنمية منتجات جديدة.

و- المشاركة: وفيها تعمل المنظمة بصورة مستمرة لاكتشاف الأساليب التي تمكن العميل من استخدام المنتج بصورة أفضل.

ويوضح الجدول التالي الحالات التي يتم فيها استخدام كل مستوى من المستويات المختلفة للتسويق بالعلاقات:

جدول رقم (3): مستويات التسويق بالعلاقات

أرباح قليلة	أرباح متوسطة	أرباح عالية	هامش ربح العملاء
العلاقة القائمة على العلاقة الأولية	العلاقة القائمة على ردود الأفعال	العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة	عدد كبير من العملاء والموزعين
العلاقة القائمة على ردود الأفعال	العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة	العلاقة القائمة على استمرارية الاتصال بعد البيع	عدد متوسط من العملاء والموزعين
العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة	العلاقة القائمة على استمرارية الاتصال بعد البيع	العلاقة القائمة على المشاركة	عدد قليل من العملاء والموزعين

المصدر: منى شفيق، "التسويق بالعلاقات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 19

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

تمارس المنظمات التسويق الأساسي في حالة وجود عدد كبير من العملاء والموزعين وهامش الربح للوحدة قليل؛

تمارس المنظمات التسويق القائم على إمكانية المحاسبة في الحالات التالية:

❖ وجود عدد كبير من العملاء، والموزعين وهامش ربح عالي؛

❖ وجود عدد متوسط من العملاء والموزعين، وهامش ربح متوسط؛

❖ وجود عدد قليل من العملاء، والموزعين وهامش ربح قليل؛

تمارس المنظمات التسويق القائم على أساس استمرارية الاتصال بعد البيع في الحالات التالية:

❖ وجود عدد متوسط من العملاء، والموزعين وهامش ربح عال؛

❖ وجود عدد من العملاء والموزعين وهامش ربح متوسط؛

تمارس المنظمات التسويق القائم على أساس المشاركة في الحالة:

❖ وجود عدد قليل من العملاء والموزعين وهامش ربح عالي؛



2- افتراضات التسويق بالعلاقات:

يقوم التسويق بالعلاقات على مجموعة من الافتراضات نوجزها في الجدول التالي:

جدول رقم (4) اهم افتراضات التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات

الفئة	الافتراضات	افتراضات التسويق التقليدي	افتراضات التسويق بالعلاقات
البيئة التسويقية		قواعد التسويق واضحة، محددة وثابتة	قواعد التسويق واضحة ومحددة وثابتة نسبيا
السوق		السوق محاطة بالدول والاقاليم	السوق محاطة نسبيا بالشبكات والتحالقات
الفئات القطاعية		يصعب تشخيص الفئات القطاعية السوقية المهمة	سهولة تشخيص اقطاعية
الاتصال		المنظمة والمنشرون جميعهم يكونون في سوق عامة الاتصال بينهم قصير وغير شخصي	علاقات ثنائية متبادلة بين البائعين والمشتريين الاخرين، وعلاقات فردية شخصية (وجهها لوجه) اتصالات شخصية متداخلة وطيدة مستتدة على الالتزام والثقة
استراتيجية الإعلان		تسويق الدفع (الشركة تحدد المكان والزمان تكاليف الإعلان باهضه	تسويق الدفع بالنسبة للشركة وتسويق السحب بالنسبة للزبون تكاليف الإعلان باهضه كذلك تكاليف بناء العلاقة وادامتها
نظم المعلومات		نظم المعلومات الداعمة للتسويق قليلة وضعيفة	نظم المعلومات الداعمة متطورة
عوامل نجاح التسويق		عاملات تجارية (حجم استقطاب عملاء جدد	الاحتفاظ بالعملاء الحاليين
الخصائص		التركيز على جودة المنتج الادراك والمعرفة بوجود السلعة او الخدمة او التحالقات	التركيز على رضا العميل الادراك والمعرفة موجودان نسبيا بالنسبة للزبون القيمة المدركة مهمة

التميز	جودة المنتج ضرورية لأغراض التسعير يستخدم المزيج التسويقي لأغراض التمييز	الابداع مهم جدا لأغراض التمييز علاقات طويلة الأمد وحميمة مع الزبائن، اعتبار الزبائن محور نشاط الشركة الزبائن مصدر التمييز
التفاعلية	تفاعلية منخفضة مع الزبون	تفاعلية عالية مع الزبون
التنبؤ بسلوك الزبائن	التكهن بسلوك أو توقعات الزبائن ليس بالأمر البسيط	يمكن التكهن بسلوك وتوقعات الزبائن نسبياً
النظرة إلى الزبائن	ينظر إلى الزبائن كمجموعة أو قطاع	ينظر للزبائن كمجموعة تعاونية مع المنظمة
منظور الزبائن	معلومات الزبائن قليلة	الزبائن مدركون ومطلعون على الأمور التغذية العكسية من الزبائن حاجة ضرورية

المصدر: محمود بشير العلق، تطبيقات الانترنت في التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص 289

- يتبين لنا من الجدول ان قواعد التسويق بالعلاقات واضحة ومحددة نسبياً قياساً بالتسويق التقليدي.
- وهناك من يضع افتراضات مازالت محط جدل بين الباحثين في مجال التسويق وقد تكون أكثر صحة في حالات التبادل التعاقدية بين البائع والمشتري
- ان الزبون يفضل الاحتفاظ بعلاقة طويلة الاجل مع مقدم الخدمة او السلعة بدلاً من سوق آخر؛
- ان التعامل مع الزبون الحالي وخدمته والاحتفاظ به يعد اقل كلفة من عملية جذب زبون جديد واستهدافه؛
- ان الزبون الحالي الذي يتمتع بعلاقات طويلة الأمد مع المنظمة يتفق أكثر على منتجاتها ويدفع السعر الأساسي دون تفاوض، ويعد مصدراً للدعاية للمنظمة من خلال ما يبثه من الكلمة المنطوقة؛
- الزبون الحالي الذي يتمتع بعلاقات طويلة الاجل مع المنظمة هو أكثر رغبة للمنظمة من الزبون الجديد.

أما أهم مرتكزات التسويق بالعلاقات تتلخص فيما يلي:

- خلق قيمة مضافة وجديدة للزبائن من خلال استهلاكهم أو استعمالهم للسلعة أو للخدمة المقدمة لهم من قبل مجهر الخدمة؛
- تحديد الفوائد والمنافع التي يرغب الزبون في تحقيقها من جراء استخدام السلعة أو الخدمة؛
- تحديد عملية الاتصال بين أطراف التعامل وبالشكل الذي يعزز القيمة المدركة من قبل الزبون؛
- دعم وتعزيز العلاقات التعاقدية بين أطراف التعامل كعلاقة بين المسوقين والزبائن؛
- ضرورة تحديد وإدراك أهمية الوقت بالنسبة للزبائن والتكاليف الناشئة عنه في حالة عدم استثماره بالشكل الصحيح؛
- بناء شبكة من العلاقات مع الزبائن وفضلا عن شبكة العلاقات بين المنظمة ومختلف الأطراف المشاركة وغيرهم من أصحاب المصالح مع المنظمة.

## المبحث الثالث: أساسيات تطبيق التسويق بالعلاقات ومبادئه

يحتاج تطبيق التسويق بالعلاقات الى جملة من الأسس التي يعتمد عليها كما

سيتم توضيحه فيما يلي:

### المطلب الأول: متطلبات وآليات تطبيق التسويق بالعلاقات

ان تبني مفهوم التسويق بالعلاقات كفلسفة حول كيفية أداء العمل وكتوجه استراتيجي لمنظمات الاعمال كما رآها بعض الدارسين وان التحول من المفهوم التقليدي للتسويق الى مفهوم التسويق بالعلاقات لا يمكن ان يتم بين ليلة وضحاها وإنما الى تغيير كبيرو جذري في فلسفة المنظمات وتوجهاتها الاستراتيجية طويلة الاجل وهيكلها التنظيمية.

#### 1-متطلبات التسويق بالعلاقات:

يتطلب التسويق بالعلاقات العديد من التغيرات الجذرية تتمثل اهم هذه المتغيرات في:

- ✓ التغيير في عقلية إدارة المنظمة؛
- ✓ التغيير في نظام المكافآت والحوافز المعمول بها في المنظمة؛
- ✓ التغير في التوجه الاستراتيجي للمنظمة من حث البحث عن العملاء المربح وليس السعي وراء عدد العملاء أي التركيز على نوعية العملاء وليس عددهم والتعامل مع العميل المستهدف وليس جميع العملاء والمتابعة، وتقديم المنتجات إضافة الى أهمية التركيز على جودة وجاهزية المنتجات وللوصول الى تطبيق فعال وناجح لمفهوم التسويق بالعلاقات لابد من اتباع القواعد التالية:

- تعرف العميل المستهدف وتحديد خصائصه واحتياجاته.
- بناء علاقات قوية مع العملاء، يجب ان يكون هدف جميع الأنشطة والتطبيقات التسويقية للمؤسسة.

#### 2 - آليات تطبيق التسويق بالعلاقات:

ان أي برنامج لتطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات بطريقة صحيحة لابد ان يبدأ بطرح الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالعلاقات مع العملاء؟
- ماهي أسس ومقومات هذه العلاقة؟
- من هو العميل الذي يجب ان تبني معه مثل هذه العلاقة؟
- كيف يتم العميل هذه العلاقة؟

- كيف تعزز هذه العلاقة وتدعم مع العملاء؟
- كيف تطورت إدارة متخصصة وناجحة وفعالة في إدارة العلاقة مع الزبون؟
- وهذا يتطلب اتباع الآليات التالية:

#### أ- القياس:

القيام بقياس واقعي لمدى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالزبائن ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- تعريف الزبون المتسرب، تحديد نسبة التسرب من الزبون ؛
- تحديد تأثير التسرب في معدلات البيع ؛
- ترتيب الزبائن حسب احتمالات تسربهم ؛
- إعادة النظر في سياسة التعامل مع الزبائن؛
- تقييم معايير الخدمة المقدمة للزبائن.

#### ب- الإدارة:

تطوير وتنفيذ برامج تسويقية خاصة بالاحتفاظ بالزبائن والتقليل من معدلات التسرب ودراسة أسباب التسرب والاستفادة منها ويتم ذلك من خلال:

- ✓ اعداد برامج لإعادة الزبائن المتسربين؛
- ✓ اعداد برامج للتعامل مع الشكاوى؛
- ✓ وضع معايير للأداء ولجودة الخدمات والسلع المقدمة؛
- ✓ تقديم برامج التدريب اللازمة للعاملين مع الزبائن.

#### ج- التعظيم:

خلق تغذية راجعة مستمرة تساعد على تدريب العاملين على كيفية أداء العمل بطريقة صحيحة تتناسب مع احتياجات الزبائن، وتساعد على التعامل معهم فضلا عن تفعيل برامج التعامل مع شكاوى الزبائن وصولا إلى أفضل النتائج التي تؤدي إلى تعظيم إدراك الزبائن للقيمة المضافة التي يحصلون عليها، وكذلك العمل على تطوير برامج مكافأة الشراء المتكرر.

- وخلال التطبيق لابد من إدراك ومراعاة النقاط الآتية:

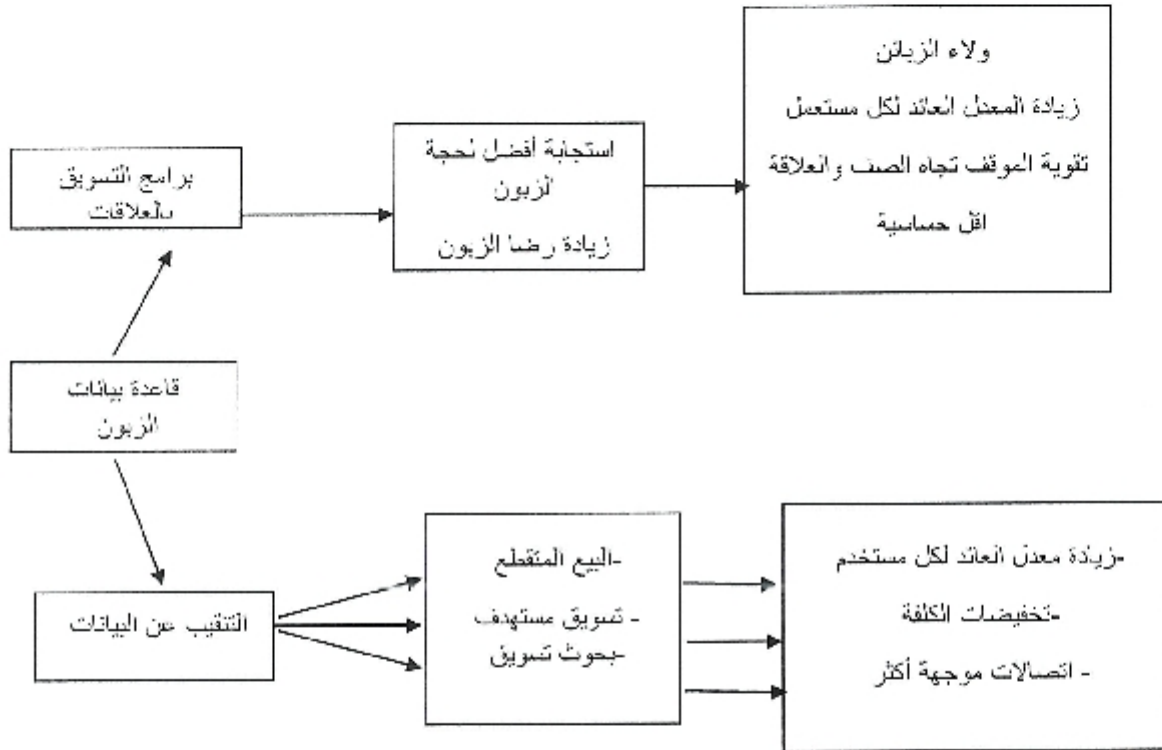
- ✓ التحول من القيام بما تريد المنظمة إلى القيام بما يريد الزبائن والمستهلكون والمستفيدون لأن حجر الأساس في بناء استراتيجية ناجحة للتسويق بالعلاقات هو تحديد ما يريده الزبائن وفهمه؛



- ✓ إدراك إمكانية الهزيمة أمام المنافسين، وإدراك ان ما تقدمه المنظمة للزبائن ليس هو الخيار الوحيد امامهم، وانما هناك بدائل أخرى منافسة؛
- ✓ الاحتفاظ بمستوى من التواصل الدائم مع الزبائن، من خلال وسائل وقنوات الاتصال المباشر المختلفة مثل النشرات الدورية والانترنت واللقاءات الدورية مع الزبائن، والأنشطة التفاعلية مع المجتمع والزبائن إضافة الى النشرات الإخبارية حول أنشطة المنظمة وفعاليتها في خدمة الزبائن والمجتمع، ومواضيع أخرى متنوعة دون التركيز فقط على المجالات التسويقية وذلك من خلال (e-mail) مع مراعاة التواصل المستمر وليس فقط خلال فترات متقطعة وهذا التواصل يحقق التعزيز الإيجابي للزبائن وهو أحد مقومات التسويق بالعلاقات؛
- ✓ ان تضع المنظمة نفسها في موقع الخبير في اختصاصها بالنسبة للزبائن ، وهذا يتكامل مع الفكرة السابقة في تقديم الجانب 'الإخباري للزبائن بون الضغط عليهم بشدة نحو قبول منتجات المنظمة وخدماتها وانما اخبار الزبائن الى أي مدى يمكن ان تساعدهم عل اشباع حاجاتهم وحل مشاكلهم في مجال اختصاصها ، عن طريق تقديم الخبرة والتعليم والاستشارة لهم وعندما تدرك المنظمة في موقع الخبير في مجال اختصاصها من قبل الزبائن ، تصبح أكثر جاذبية بالنسبة لهم في ذلك المجال ، حيث يرونها الجهة التي يمكن ان تجيب على تساؤلاتهم بخبرة وتحل مشاكلهم باقتدار؛
- ✓ التطور للوصول الى الحد الذي يحقق حاجات وتوقعات الزبائن نظرا لكون حاجات الزبائن متغيرة عبر الزمن، وهذا التغير لا بد من مواكبته من قبل المنظمة لذا لا بد ان تبقى على المستوى عال من الاستجابة لهذه الحاجات والتوقعات المتغيرة؛
- ✓ من خلال متابعة الانموذج في الشكل الذي يوضح كيف يعمل التسويق بالعلاقات، نلاحظ ان بناء العلاقات مع الزبائن يعتمد على تطور المنظمة من قاعدة بيانات عن زبائنها المستهدفين الذي يزيد من قدرتها على الاشباع لديهم سا يؤدي الى بناء ولاء لديهم وهذا يحقق زيادة في العائدات المتأتمية من كل زبون وبناء العلاقات لإجابة اى الزبائن حول المنظمة ومنتجاتها فضلا عن انخفاض حساسية الزبائن للسعر، ولكن هذا يعتمد على نوع السلعة وحالة الشراء من حيث كونها اقل أو أكثر؛
- ✓ كما ان التقريب عن البيانات يساعد على خلق وبناء قاعدة بيانات داعمة لنظام التسويق بالعلاقات من خلال التعرف وفهم حاجات الزبائن ورغباتهم، مما يزيد من فعالية عملية

الاستهداف للزبائن ومن ثم العمل على حل مشاكلهم عن طريق المنافع المطلوبة من قبلهم وتقييم القيمة لهم، وهذا يظهر أهمية تقنية المعلومات في توفير ومعالجة البيانات وإخراجها إلى المعلومات تساعد في حل مشاكل الزبائن وبناء العلاقات معهم والاحتفاظ بهم كما تؤثر عملية الاحتفاظ بالزبائن في قدرة المنظمة على تحقيق الربح.

شكل رقم (2): آليات تطبيق التسويق بالعلاقات



Source: Dowling Grahame, Customer Relationship Management: Management Review , 2002.vol,44,p3p102

### المطلب الثاني: خطوات تطبيق التسويق بالعلاقات

يتم ذلك من خلال اتباع ما يلي:

أولاً: تحديد القطاع السوقي المستهدف

- يعني تحديد القطاع السوقي المستهدف تحديد المنظمة لمن سوف تقوم ببيع سلعتها وخدماتها في السوق
- مفهوم القطاع السوقي المستهدف: هو عبارة عن مجموعة من العملاء المستهدفين الذين تتوافر لديهم مجموعة من الدوافع والصفات لشراء منتجات وخدمات المنظمة، ومقسمين وفقاً لفئاتهم المختلفة؛
- معايير اختيار المنظمة للقطاع السوقي المستهدف: تتمثل معايير اختيار المنظمة للقطاع السوقي المستهدف فيما يلي :

✦ الحجم: لكي يكون القطاع السوقي سوقا مستهدفا للمنظمة لابد ان يكون القطاع السوقي المستهدف كبيرا بالدرجة التي تمكن المنظمة من تغطية نفقاتهم التسويقية المتفق عليه وتحقيق الربح<sup>1</sup>؛

✦ إمكانية الوصول الى القطاع: حتى يكون القطاع السوقي سوقا مستهدفا للمنظمة لابد ان تكون المنظمة قادرة على الوصول اليه، ويتم ذلك من خلال وسائل الترويج المختلفة او قنوات التوزيع؛

✦ الاستجابة للنشاط التسويقي: حتى يكون القطاع السوقي مستهدفا لابد ان يكون الافراد داخل ذلك القطاع، مستجيبين استجابة إيجابية للجهود التسويقية التي تبذلها المنظمة في السوق.

أسس تحديد القطاع السوقي المستهدف تتمثل في:

✦ تحديد العملاء المستهدفين لمنتجات او خدمات المنظمة وفقا لكل من الكمية ومعدل الاستخدام، وحجم السوق، ونوعية المنافسين، والمنافع التي يبحث عنها العملاء المستهدفون

✦ القيام بالمقارنة بين كل من:

❖ الهدف الحالي للمؤسسة.

❖ الخصائص المرتبطة بالسوق.

❖ مدى إمكانية تحقيق ذلك الهدف.

✦ تحديد اهداف العملاء المستهدفين:

❖ تحديد شكل السوق النهائي

❖ تحديد كيفية قيام العملاء المستهدفين باتخاذ قرار الشراء

❖ تحديد اتجاهات وانطباعات متخذي قرار الشراء تجاه المنظمة والمنتجات التي تقدمها

ثانيا: خلق قاعدة بيانات لأعضاء القطاع السوقي المستهدف لاستخدامها كمرجع مهم في المحادثات التي سوف تتم مع العملاء فيما بعد.

1. مفهوم قاعدة البيانات: تعرف قاعدة البيانات بانها جمع البيانات وتخزينها على الحاسب الآلي،

بهدف الامداد والاستفادة، والتفاعل للوصول الى المعلومات

2. مفهوم قاعدة البيانات التسويقية: تعرف على أنها استخدام المعلومات الدقيقة الخاصة بكل من العملاء الحاليين والمستقبليين والمنافسين، والسوق، والمنظمة الداخلية وتخزينها في قاعدة بيانات الكترونية لتركيز الأنشطة التسويقية تجاه الأهداف.

3. أهمية قاعدة البيانات التسويقية: تتمثل في

❖ تسيير العملية التسويقية وتتيح للمسوق ما يلي:

✦ التعرف على أفضل العملاء

✦ الحصول على المزيد من المبيعات من عملائه الحاليين<sup>1</sup>

✦ ان تكون حملاته الترويجية في المكان والزمان المناسبين

❖ -تمكن المنظمات من تطوير رؤية شاملة لقيمة الربح الخاصة بالفئات المختلفة من العملاء؛

❖ تساعد في تحديد حجم الاستثمار المطلوب لكل فئة من فئات العملاء؛

❖ تساعد في تحديد أسعار البيع، والأرباح المحققة من البيع للعملاء؛

❖ تساعد في تحديد أسماء أعضاء فريق الشراء بمنظمات الاعمال.

4. مكونات قاعدة بيانات العملاء: تتكون من

❖ المشتريات السابقة للعميل

❖ اسم العميل وعنوانه ورقم هاتفه

❖ بيانات ديمغرافية خاصة بالعميل

ثالثاً: تقييم اهم العملاء في القطاع السوقي المستهدف

يتم كما يلي:

1. حساب ربحية كل عميل بناء على:

فترة تعامله مع المنظمة والتي يتم حسابها بالمعادلة التالية:

❖ متوسط حجم المبيعات السنوية الخاصة بعميل محدد \*متوسط عدد السنوات التي قضاها العميل

في التعامل مع المنظمة.

❖ العائد من المتوقع من العميل: ويتم حسابه على أساس قيمة الدخل المستقبلي المتوقع من العميل

2. حساب متوسط تكلفة خدمة العميل: وفق لقانون باريتو او قاعدة 20/80 نجد ان 80% من اجمالي

حجم المبيعات ومن أرباح المنظمة تأتي من 20% من العملاء، ومن ثمة يمكن القول بان اجمالي تكاليف



خدمة العملاء تحدث بسبب 20% من العملاء، هذا بالإضافة الى ان 80% من المشاكل التي تحدث بسبب 20% من العملاء.

ويتم ذلك عن طريق استخدام المنظمة بطريقة لطيفة اما بمقابلتهم شخصياً اوم من خلال رسالة موجهة إليهم تذكرهم فيه المنظمة الآتي:

❖ انه يستحق مستوى خدمة أفضل لا تستطيع تقديمه له من اجل ارضائه؛

❖ ان احتياجاته قد أصبحت أكبر من مقدرة المنظمة، ولن تستطيع المنظمة ان تفي بها؛

❖ ان المنظمة لا تلبى رغباته ولذلك من الأفضل له الا يستمر في التعامل معها حتى لا يصاب بالإحباط.

رابعا: انشاء نظام فعال للاتصالات مع عملاء المنظمة

يؤدي انشاء نظام فعال للاتصالات مع عملاء المنظمة الى وجود علاقات تبادل مربحة لكل من: المنظمة وعمالها، وبناء تلك العلاقة على الثقة المتبادلة فيما بينها

وتتمثل اهداف انشاء نظام فعال للاتصال مع عملاء المنظمة فيما يلي:

تأسيس علاقة شخصية بين العميل والمنظمة ويتطلب ذلك:

❖ ان يتمتع العاملون في المنظمة بروح الانصات الإيجابي للعملاء

❖ ان تعمل المنظمة على اجراء مقابلات، او تشكيل مجموعات للمناقشة مع العملاء للتعرف على

آرائهم

❖ ان تقوم المنظمة بتطبيق برامج فوائد العضوية والتي يتم فيها التمييز بين أربع أنواع من برامج

العضوية التالية:

✦ برامج مكافأة العميل المتكرر

✦ برنامج نادي العضوية: وفيه يتم منح عضوية مجانية للمتعاملين مع المنظمة، او في

مقابل رسم اشتراك بسيط بحيث يتمتع المنتمي لهذا النادي بخصوصيات على بعض

السلع والخدمات وحضور برامج خاصة مثل الحفلات الموسيقية.

✦ برامج ل كبار الشخصيات المهمة المتعاملة مع المنظمة وفيه تحدد المنظمة أكثر عملائها

قيمة ويتم معاملتهم معاملة الأشخاص المهمين مثل: تقديم خدمة الاتصال المجاني،

وتقديم تسهيلات خاصة لهم.

✦ برامج خاصة لتقدير العملاء: ويتم فيها اختيار العملاء المهمين وتكريمه في احتفال

رسمي.



خامسا: المحافظة على ولاء العملاء

1. مفهوم الولاء: ان مفهوم ولاء العميل يعد تحديدا لسلوكهم أكثر منه تحديدا لموقفهم ويوجه عام

يمكن تعريف الولاء على انه تكرار عملية انشاء من المنظمة

2. مكونات مفهوم الولاء:

يتكون من ثلاث علاقات اساسية هي:

✦ ان حصول المنظمة على عملاء ذوي مستويات عالية من الولاء يؤدي الى تحقيق زيادة في

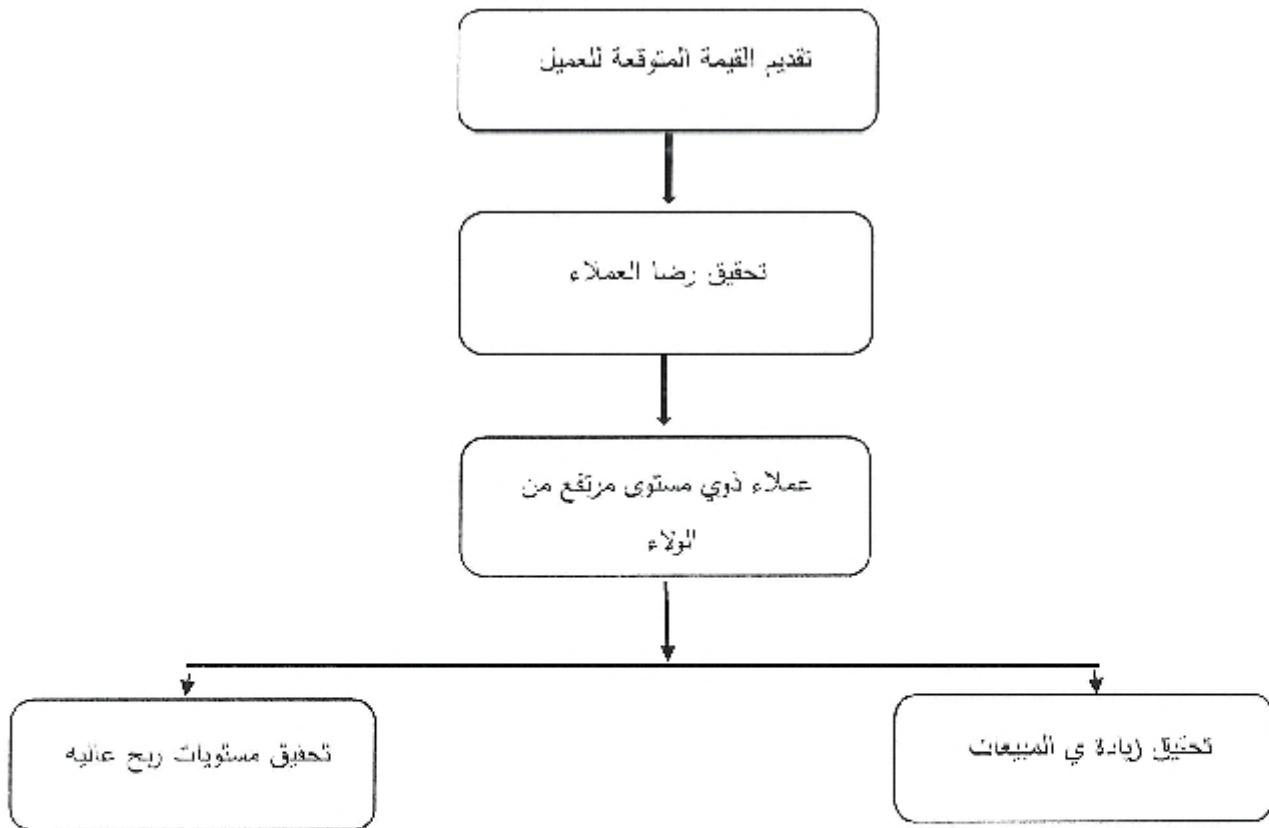
المبيعات وتحقيق مستويات ربح عالية

✦ تعد أفضل خطوة لكسب ولاء العملاء هي تحقيق رضاهم عن المنظمة ومنتجاتها

✦ يتحقق رضا العملاء عن طريق قيام المنظمة بتقديم القيمة المتوقعة لهم والشكل المادي يوضح

العلاقة الأساسية المكونة لمفهوم الولاء.

شكل رقم(3): العلاقة الأساسية المكونة لمفهوم الولاء



المصدر: منى شفيق، 'التسويق بالعلاقات'، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 67

المطلب الثالث: مبادئ التسويق بالعلاقات

يرتكز التسويق بالعلاقات على العديد من المبادئ والاسس أهمها:

✦ **مبدأ رضا العملاء:** إن تحقيق رضا العملاء من اهم مفاتيح رسم نجاح أي منظمة او أي نوع من الاعمال خاصة مع بداية القرن الحادي والعشرين هذا ويعد تحقيق رضا العملاء خطوة نحر مواجهة التحديات المتمثلة في عالم الاعمال ،نظرا لان عدم رضا العملاء يؤدي الى ارتفاع تكلفة الاعمال بسبب انخفاض مشتريات هؤلاء العملاء ، وتعدد شكاوهم وتحولهم للشراء من المنافسين ، فعلى سبيل المثال اذا قام عميل بحجز غرفة في احد الفنادق وعند وصوله للفندق اعتذر له موظف الاستقبال لعدم وجود غرفة خالية بالفندق على الرغم من قيامه بالحجز قبل وصوله بعدة أيام في هذه الحالة سوف يتحول العميل الى فندق اخر ولن يرجع الى هذا الفندق مرة أخرى.

✦ **مبدأ التزام المنظمة:** يمثل التزام المنظمة رغبة المنظمة في الاستمرار في علاقتها مع العملاء، والعمل على تأكيد النجاح طويل الاجل وهو يعد من اهم العناصر للاستمرار في علاقة المنظمة بالعميل، كما يتم فيه التمييز بين الافراد الذين سيستمررون في علاقتهم مع المنظمة او الذين سوف يتركونها.

- مفهوم مبدأ التزام المنظمة: يركز بوجه عام على استمرار رغبة الأعضاء في الاحتفاظ بالعلاقة.
- متطلبات تطبيق مبدأ التزام المنظمة:

❖ التزام العملاء بأقصى العروض الممكنة

❖ المحافظة على مستويات الأداء

❖ تصميم وتوجيه كافة الأنشطة والعمليات، والإجراءات في المنظمة للوفاء بالالتزامات التي

قطعتها على نفسها

❖ التحسين المستمر في الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة

❖ عدم وضع معايير غامضة قابلة للعديد من التفسيرات المختلفة

❖ عدم اعلان المنظمة عن بعض المعايير التي لا تتوي تحقيقها.

✦ **مبدأ التفاعل مع العميل:** يؤدي خلق تفاعلات شخصية مرضية ما بين المنظمة والعميل وعمالها الى ترك أثر طيب لدى العميل، ويتم ذلك عن طريق تقديم خدمة متميزة تتوافق مع الاحتياجات الشخصية للعميل وبدرجة تجعله يشعر بالخصوصية ويتذكر تعامله مع المنظمة ويرغب في العودة مرة أخرى للتعامل معها

- **متطلبات التفاعل:** يتطلب التفاعل في مجال العمل بعدين أساسيين هما:
  - ❖ التعامل المادي: ويتضمن الشراء أو الصفقة التجارية التي تتم
  - ❖ العلاقة: وتتضمن الاتصال على المستوى الشخصي مع العميل بما يؤدي الى ترك أثر طيب لديه
- **أسس تنمية التفاعل بين الموظف وعملائه:**
  - يجب على الموظف اثناء تعامله مع العملاء مراعاة ما يلي:
    - ❖ التحكم في سرعة كلامه مع العميل، لضمان وصول الرسالة الى العميل نظرا لان كلام الموظف بسرعة مع العميل يشير الى انه يريد انهاء المكالمة او المقابلة او انه غير مهتم بالعميل
    - ❖ التركيز على النهايات، وذلك حتى يوضح مضمون الرسالة
    - ❖ التركيز اثناء الكلام مع العميل، حتى يضمن تحقيق التأثير المناسب<sup>1</sup>
    - ❖ التأكد من ان كلامه مع العميل مناسب في كل وقت
    - ❖ استخدام نبرة الصوت المناسبة، من اجل توضيح الرسالة التي يحاول ان يوصلها الى العميل.
- **مبدأ خلق الروابط النفسية بين العميل والمنظمة**

أوضحت الدراسات ان العملاء يصبحون أكثر ميلا للولاء للمنظمة إذا نشأت علاقة بينهم وبين موظفي الشركة، وخاصة موظفي المبيعات
- **مزايا خلق الروابط النفسية بين المنظمة والعميل:**

يؤدي خلق الروابط الى المزايا التالية:

  - يصبح موظف المبيعات بالمنظمة من المؤثرين على العميل في صنع قراراته الشرائية
  - ❖ يجد موظف المبيعات سهولة في التعامل مع نفس العميل لمعرفة رغباته واحتياجاته وأسلوب التعامل الذي يفضلها مما يؤدي الى رضا العميل عن المنظمة، واستمتاع الموظف بعمله وادائه بشكل أفضل لتعامله مع عميل راض
  - ❖ انخفاض في تكاليف التسويق لانخفاض وقت تأدية الخدمة للعميل
  - ❖ انخفاض في تكلفة استبدال العملاء المفقودين بعملاء جدد
  - ❖ زيادة الإيرادات التي تحصل عليها المنظمة من كل عميل

• طرق خلق الروابط النفسية بين المنظمة والعميل

تتم من خلال:

- ❖ الاتصال المستمر بالعملاء باستخدام قنوات اتصال متعددة كالهاتف والانترنت والبريد العادي والإلكتروني؛
- ❖ مخاطبة الموظف للعملاء بطريقة شخصية عند حديثه معهم؛
- ❖ تقديم الخدمة للعميل من جانب الموظف نفسه في كل مرة؛
- ❖ إرسال بطاقات المعايدة للعملاء عند قدوم الأعياد؛
- ❖ الاستجابة السريعة لاستفسارات وشكاوى العملاء؛
- ❖ عقد سلسلة من الندوات للعملاء لتعريفهم بالمنظمة وأنشطتها؛
- ❖ انشاء نادي اجتماعي خاص بهم.

### خلاصة الفصل الأول

بعد التطرق لمختلف المفاهيم التسويقية المستخدمة في ميدان التسويق، يمكن القول انه نشاط حركي وفعال يتسم بالتغير والاختلاف وهو جزء هام من الحياة الاقتصادية خاصة في ظل ما يشهده العالم اليوم، ولا تقتصر ممارسة التسويق على فئة معينة في إدارة التسويق في المؤسسات بل اتسع ليشمل عدة فروع وأنشطة كان لها الفضل في احداث الفارق بالنسبة للمنظمات تزامنا مع المعطيات الكثيرة التي تفرض في السوق، لذلك على المؤسسة الاخذ بعين الاعتبار العوامل التي من شأنها التوفيق بين أهدافها وتلبية حاجات ورغبات العملاء.



## الفصل الثاني:

### الإطار العام للميزة التنافسية

## مقدمة

تمارس البيئة التنافسية ضغوطاً مستمرة على المؤسسة، وبهذا تدفعها إلى البحث عن ميزة تنافسية نظراً لأهمية عنصر رضا وولاء الزبائن باعتبارها عامل أساسي في بقائها واستمراريتها وكذا كيفية تحقيق الأسبقية على منافسيها من خلال الاهتمام بالزبون والتفكير في متطلباته ومن أجل تطبيق أسس ومتطلبات الميزة التنافسية وبالتالي التمكن من الحفاظ على موقعها التنافسي واكتساب حصة سوقية وتحقيق قدرتها على خدمة أسواقها بفاعلية وكفاءة.

وبهذا أصبح لزاماً على المؤسسات التكيف مع محيطها لضمان بقائها وإلا فإن مخاطر المنافسة تهدد وجودها، وبالاعتماد على آليات وعوامل تقوي تنافسها وبهذا يعد التسويق بالعلاقات من العوامل الأساسية التي تؤهلها لاكتساب مزايا تنافسية يصعب تقليدها من قبل منافسيها لذا اعتمدنا في هذا الفصل على ثلاث مباحث جاءت كالآتي:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: دور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية.

## المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

ان مقارنة المصطلحات وفحص دلالاتها امر بالغ الأهمية للباحث المتخصص والمهم بأمر الميزة التنافسية لذا فيما يلي سنطرق الى مفهوم الميزة التنافسية.

## المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الاعمال الحديثة.

- تعريف **porter**: الميزة التنافسية هي بمكانة موقع المنظمة في الصناعة وهي التي تحدد ما إذا كانت ربحيتها اعلى او أقل من متوسط ربحية الصناعة فالمنظمة التي تستطيع التموضع بشكل جيد قد تكسب معدلات عالية على الرغم من عدم ملائمة هيكل الصناعة وكون معدل ربحية تلك الصناعة معتدلا

- تعريف **2009 david**: تعرف على انها العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على اخر وهذا الكيان يمكن ان يكون شخصا او منظمة او دولة والهدف هو الفوز، ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها ان توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء او الالتزام وتوفير الموارد المحددة.<sup>1</sup>

- تعريف **lynch et fakey**: هي قدرة المنظمة على خلق شيء منفرد ومختلف عن بقية المنافسين هي أي شيء يميز المنظمة تمييزا إيجابيا عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها<sup>2</sup>.

- الميزة التنافسية هي مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة اعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية او الحد من أثر التهديدات وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية او البشرية<sup>3</sup>. من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية كالآتي:

هي تفوق المنظمة في نشاطها على منافسيها في ظل استغلالها للفرص المتاحة وقدراتها الداخلية بما يتلاءم مع طموحاتها.

<sup>1</sup> عز الدين على السويسي، نعمة علي الخفاجي، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014، ص 70

<sup>2</sup> محي الدين القطب، 'الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية'، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط 1، 2012، ص 79

<sup>3</sup> نبيل مرسي، 'الميزة التنافسية في مجال الاعمال'، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 37

### المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

بالرجوع الى ادبيات التسيير فان الباحثين ومن بينهم مايكل بوتر صنفوا الميزة التنافسية وهذا بناء على القدرة الدفاعية للمؤسسة الى:

1- الميزة التشغيلية: ترتبط المؤسسة على جذب الزبائن من خلال تفعيل الوظائف لإتمام عملية التبادل، والحصول على ميزة تنافسية على المستوى التشغيلي يتطلب من المؤسسة تطبيق إجراءات مشابهة لتلك المطبقة من طرف المنافسين لكن بكفاءة وأداء احسن ، ويتجسد هذا من خلال تقديم احسن عرض من حيث الجودة او من خلال تقديم نفس المستوى من الجودة لكن باقل تكلفة في السوق ، والتفوق في الأداء لا يرتبط فقط بالعلاقة المباشرة بين الحاجة الرئيسية للزبون والوظيفة الرئيسية للمنتج انما قد يتعدى ذلك، فالمنتجات تقدم حلولاً لحاجات ثانوية إضافة الى الحاجة الرئيسية ، خاصة تلك الحلول المرتبطة بالتكاليف الأخرى للزبون كالاقتصاد في الطاقة مثلاً ، فإنها من شأنها ان ترفع من مستوى القيمة المدركة للزبون.

وهو ما ينعكس إيجابياً على القدرة التنافسية للمؤسسة، فالسيارة مثلاً إضافة الى وظيفة النقل فان مميزاتا كالحركة والصلابة واستهلاك الوقود تؤثر كلها على إدراك الزبون للقيمة المقدمة وعلى سلم تفضيلاته وبالتالي تتأثر أولوياته في الاختيار بين العلامات التجارية.

من جانب اخر فانه يمكن للمؤسسة ان تعزز الفارق في الأداء مقارنة مع المنافسين من خلال المبادرة في الفعل وتحقيق السبق الزمني وهذا بتعزيز دورها في الأسواق الحالية بتحديد منتجاتها واقتراح تشكيلات جديدة او بالدخول الى أسواق جديدة ما يعطيها السبق الى الزبون مقارنة مع المنافسين.

فحسب رالف لارسن «الرئيس التنفيذي لشركة جونسون اند جونسون» فان القدرة على اختيار التوقيت الجيد في اقتراح الحلول للزبون تعطي المؤسسة افضلية في قبول منتجاتها ويرى كل من 'البنهارد' و'سول' ان المؤسسة التي تملك حركية وسرعة أكبر في الفعل مقارنة مع المنافسين وتملك فرصة أكبر اي اقتناص الفرص في ظل المنافسة الشديدة فطريقة تقديم المنتج للزبون والعروض والمزايا المساندة للعرض الرئيسي، من شأنها تدعيم القيمة الاجمالية لمن التوقيت الجيد في اتخاذ القرارات والسرعة في طرح الأفكار الجديدة في الفارق في الأداء بين المؤسسات وتزيد من قوة ميزتها التنافسية وتستعمل الميزة العملية في مواجهة المنافسين الذين ينتمون لنفس المجموعات الاستراتيجية.

وهي تتطلب من المؤسسة التحسين المستمر للكفاءة التشغيلية لتحقيق التمييز ولكن هذا غير كافي لتحافظ المؤسسة على مكانتها التنافسية خاصة على المدى الطويل، فتجاوز المنافسة على المستوى



التشغيلي أصبح امرا صعب جدا نظرا لسهولة التقليد والافتداء بهذا التميز من خلال تقديم عروض ومزايا مشابهة، وبالتالي فإن الميزة المبنية على المستوى التشغيلي سرعان ما تزول لأنها مرهونة بسرعة رد فعل المنافسين.

2- الميزة الاستراتيجية : يعتبر Anderson من الأوائل الذين عبروا عن أهمية خلق خصائص فريدة قصد تمييز المؤسسة عم المنافسين سنة 1965 ثم ناقش لاحقا كل من (prahalad et hame) سنة 1989 ثم (diskson) سنة 1992 ضرورة تعلم المؤسسة لكيفية خلق ميزة تنافسية جديدة حتى تحافظ على اسبقيتها ، والميزة الاستراتيجية حسب بوثر ترتبط بقدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الصحيحة والاختيارات المناسبة لما يمكن فعله في المستقبل ولم يتم القيام به مسبقا هذه الاختبارات تعطي المؤسسة القدرة على تحقيق العوائد على الاستثمارات تفوق المعدل الذي يحققه القطاع فالميزة الاستراتيجية لا ترتبط بجدول زمني بقدر ما ترتبط بقوة المنافسين او بالتغيرات في القطاع الصناعي في التأثير على المكانة التنافسية للمؤسسة وعلى عكس الميزة العملية فإن الحصول على الميزة الاستراتيجية تحتاج الى جزئية التمييز من خلال ممارسة نشاطات مختلفة عن المنافسين المباشرين في سوق مرجعي او ممارسة نفس النشاطات بطريقة مختلفة بهدف تقديم عرض فريد وصعب الاقتداء به في المستقبل القريب وكلما زادت صعوبة تقليد هذه الاستراتيجية كلما مكن القول عن ميزة تنافسية انها ذات طابع استراتيجي ، وهي نفس الفكرة التي يدعمها بارني بوصفها انها نتيجة استراتيجية خلق القيمة التي توصف بها المؤسسة لوحدها والتي يصعب تقليدها من طرف المنافسين وهذه الاستراتيجية يجب الا تتعارض مع إمكانية تحقيق الأرباح <sup>4</sup>.

فالميزة الاستراتيجية او الميزة التنافسية المستمرة تتطلب من المؤسسة امتلاك القدرة على وضع حواجز تعرقل انتقال مصادر هذا لتمييز الى المنافسين والسؤال الذي يطرح نفسه هنا ماهي مصادر الميزة التنافسية التي يجب الاستثمار فيها لتحافظ المؤسسة على مركزها التنافسي.

3- ميزة التكلفة الأقل: يمكن لمؤسسة ما ان تكون ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة لقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، ولتحيازة عليها يتم الاستناد الى مراقبة عوامل تطوير التكاليف، حيث ان التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين تكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل ومن بين هذه العوامل:

<sup>4</sup> David faulkner, andro, campatell.the oxford. Handbookof strategy. New York. Oxford university press. 2003.p 353



أ-مراقبة الحجم: يمكن كل من التوسع في تشكيلة المنتجات الحيازة على وسائل إنتاج جديدة التوسع في الأسواق أو نشاط تسويق مكثف عن تخفيض التكاليف فمثلا التوسع في تشكيلة المنتجات يمكن من تقسيم التكاليف الشائعة على عدد كبير من المنتجات وبالتالي تخفيض تكلفة الوحدة.

ب-مراقبة التعلم: ويتم ذلك عن طرق مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع  
ج-مراقبة الروابط: ويتم بفضل التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى فمثلا اختيار أفضل مكونات المنتج وبشكل دقيق وصحيح يسمح للمؤسسة من تحقيق تكاليف المراقبة للمنتجات التامة الصنع.

د-مراقبة اللاحق: يتم تجميع الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك قصد استغلال إمكانيات مشتركة أو تحويل كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة الى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

- ومراقبة الرزنامة: ان المفاضلة بين كون المؤسسة السباقا لدخول قطاع أو نشاط معين من اجل استفادتها من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل بسبب موقعها الجيد في السوق أو توظيفها لأحسن المستخدمين وتعاملها مع أفضل الموردين أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها لهذا القطاع، هاما لكون التكنولوجيا المستعملة سريعة التغير أو بغرض دراسة سلوكيات المستهلكين، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول الى القطاع بأكثر معرفة للظروف التنافسية السائدة.

ك-مراقبة الإجراءات: يمكن للمؤسسة ان تؤدي بعض الإجراءات، ومنع مرور الوقت بكشف تحليل التكاليف عن ضرورة الغاء أو تغيير البعض منه والذي لا يساهم في تحقيق ميزة التكلفة الأقل أو انها تكلفة المؤسسة أكثر من اللازم وبالتالي فان هذه المراقبة تسمح بتحقيق تكاليف.

ن-مراقبة الموضوع الخاص بأنشطة الموردين والعملاء: والذي من شأنه تحقيق التكاليف وذلك من خلال تأثيره على عناصر عدة منها: مستوى الأجور، فاعلية الامداد وسهولة الوصول الى الموردين  
ي-مراقبة العوامل الحكومية والسياسية: كالتشريعات الوضعية لتنظيم النشاط الاقتصادي.

4-ميزة التمييز: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها حتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند الى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم اثرائها، بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثمة فان التعلم الذي امتلاكه بشكل شامل كفيل بان يؤدي الى تميز متواصل.

تختلف عوامل التفرد من نشاط لآخر، ومن قطاع لآخر حيث يحدد تظافرها للكيفية يجدون بها نشاط معين على خاصية التفرد، ومن ثمة فإن المؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد بها حتى تتمكن من معرف العوامل المهيمنة، وتعد هذه المعاينة لاستمرارية التمييز لان بعض عوامل التفرد تأثر بصفة أكثر استمرارية من غيرها، فمثلا من السهل تقليد عامل الجراء التقديري مقارنة بعاملتي اللاحاق واستغلال الروابط فالفهم الجيد للعوامل التي تجعل من المؤسسة فريدة تسمح لها الا تتصرف في اتجاه يقضي على مصادر تميزها.

تسمح المعرفة الجيدة لميزتي التكلفة الأقل والتمييز للمؤسسة بتصويب الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدرتها وكذا التحكم نسبيا في العوامل التي تأثر في هذين النوعين، قد يكون من المفيد ان يكون تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز في ان واحد ان أمكن ذلك بشرط ان لا تتعارض الواحدة منها مع الأخرى حتى لا تكون النتائج معاكسة للتوقعات، ويتم الاستناد في اختيار نوع من الميزة، دون الأخر الى العوامل الآتية:

- ✓ جاذبية النشاط
- ✓ حدة التنافس
- ✓ التكنولوجيا المستعملة
- ✓ تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن
- ✓ الفرص المستقبلية<sup>1</sup>
- ✓ الموارد المتاحة لدى المؤسسة

الا ان wisemen اقترح تطبيق اخر للميزة التنافسية، وقد أطلق على ذلك نظرية القوى الاستراتيجية الدافعة، وتعد تنافسية (هجومية، دفاعية) تقوم بها المنظمة، ويمكن تحديد هذه التحركات بأربع قوى أساسية -ميزة التميز: تتميز خدمات /منتجات المنظمة عن المنافسين، وذلك من خلال إضافة خصائص فريدة لخدمات / منتجات ذات التكلفة الأقل هي نفسها متميزة.

<sup>1</sup> عمار بوشناق "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تمييزها"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 200،

ب- ميزة التكلفة: وهي التي لا تعني ان تقدم تلك السلع /الخدمات بأقل مستويات التكلفة ، وإنما ان تكون بتكلفة ذات علاقة بنوعين ، مما يجعل تلك السلع /الخدمات جاذبة في السوق الكلي تعطي عائد مقبول على استثمار. <sup>1</sup>

ج- ميزة النمو: تحقق التميز من خلال التوسع بالحجم او من خلال التوسع بالتوسع الجغرافي، أي توسيع الرقعة الجغرافية التي تقدم لها تلك المنظمة خدماتها مما ينعكس على حصتها السوقية بالنمو والذي يعد أحد عوامل التفوق التنافسي.

د- ميزة التحالف: وهي اتفاقات تحدها المنظمة مع منظمات أخرى من اجل تحقيق واحدة او أكثر من استراتيجياتها وهي أيضا ترتيبات تنظيمية وسياسات عملية تسمح المنظمة المنفصلة ان تكون جسدا واحد تشارك في السلطة وفي التعاقد وفي المعرفة وتعد التحالفات جزء مهم من الغاية الاستراتيجية، حيث تكون هناك حالات من الاندماج من منظمات أخرى او من خلال اتفاقيات الترخيص او تشكيل المشاريع المشتركة او التملك - شراء منظمات أخرى - المرتبط بالقوى الدافعة، التكلفة، التميز، النمو <sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية وأهدافها

1-الخصائص: يمكن ذكرها فيما يلي:

- ✓ انها نسبية أي تُحَقَّق بالمقارنة وليست مطلقة
- ✓ انها تؤدي الى تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين
- ✓ انها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها
- ✓ انها تعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين او كلاهما
- ✓ يجب ان تؤدي للتأثير في المشتريين وادراكهم، للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها
- ✓ انها تحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها
- ✓ ان تتناسب مع الرؤية والاهداف الاستراتيجية <sup>3</sup>.

وأيضاً:

تقدم المساهمة الأهم في نجاح الاعمال

<sup>1</sup> فريد راغب النجار، "تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية"، مؤسسة الشهاب الجامعية، الإسكندرية

<sup>2</sup> حسن علي الزغبى، "أثر التجارة الالكترونية في تحقيق الميزة"، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، العدد 2، المجلد، الأردن، 2004، ص 63.

<sup>3</sup> محي الدين القطب، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص 82

✦ تقديم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة

✦ طويئة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين

✦ تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة

✦ تقدم التوجيه والتحفيز

✦ تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها

✦ تتعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو فيما تقدم للعملاء أو كليهما

✦ تتشقق من رغبات وحاجات الزبون<sup>1</sup>.

ب- الأهداف: تسعى المؤسسة الاقتصادية من خلال ميزة تنافسية للوصول إلى مجموعة من الأهداف فيما يلي:

✦ خلق فرص تسويقية جديدة

✦ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها

✦ دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات

✦ تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل، ولأنه يهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسي الحالي

✦ يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق قيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق جودة وتعد القيمة أكثر ما يهم المنظمة كونها امر معقد لا تستطيع معرفته الا من خلال عملائها، وبالتالي وجب عليهم استطلاع رأيهم كلما أمكن<sup>2</sup>.

- وتعود أهمية تحقيق الميزة التنافسية إلى النقاط التالية:

<sup>1</sup> صويلح سماح، ربيع مسعود، 'دور تطوير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية لثمؤسسة الاقتصادية'، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الالفية 3، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945، قائمة: 16، 17 نوفمبر، 2008، ص ص 126، 127

<sup>2</sup> فريدلر لوزة، كشيده حبيبة، 'دور الميزة التنافسية في بيئة الاعمال ومصادرها'، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي، المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية لبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 27، 28 نوفمبر 2007، ص 7

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التمييز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس.
- تحقيق حصة سوقية للمنظمة وكذا ربحية عالية للمنظمة تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سملاي حياضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 2004، ص 7



## المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية

## المطلب الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

ان جودة الميزة التنافسية ونوعيتها تتحدد 3عوامل هي:

1- مصدر الميزة التنافسية: حيث يمكن ان يتم ترتيب الميزة التنافسية تبعاً لدرجتين هما:

أ-مزايا تنافسية من الدرجة المنخفضة مثل: التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الأولية حيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

ب-مزايا تنافسية من الدرجة المرتفعة مثل: المستوى التكنولوجي، وتميز المنتج، والصور الحسنة للعلامة وذلك طبقاً للمجهودات التسويقية المتراكمة او علاقات وطيدة مع العملاء تحكمها تكاليف تحول مرتفعة، وتتميز هذه المزايا التنافسية بعدد من الخصائص أهمها:

✦ تحقيق هذه المزايا يتطلب ضرورة توافر المهارات والقدرات من مستوى مرتفع

✦ يعتمد تحقيق هذه المزايا التنافسية على زمن من الاستثمار المستمر

✦ يعتمد تحقيق هذه المزايا على زمن طويل من الاستثمار المستمر والتراكم في التسهيلات المادية،

التعلم المتخصص، البحوث، التطوير والتسويق ويتربط على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة

الأصول المادية والمعنوية في شكل سمعة طيبة وعلاقة وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة

المتخصصة، ويمكن القول ان المزايا التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل هي اقل قابلية للاستمرار

والتواصل عن المزايا الناتجة عن تميز المنتجات او الخدمات.

2-تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة

ان اعتماد المؤسسة على مصدر وحيد لتحقيق ميزة تنافسية مثل: تصميم المنتج بأقل كلفة او القدرة على

شراء مواد خام بأسعار منخفضة خطر كبير حيث يمكن للمنافسين النقيض من آثار هذه الميزة او الغائها

تماماً وبالتالي فانه يتعين على الشركة الاعتماد على مصادر متنوعة وعديدة بتحقيق التفرد، الامر الذي

من شأنه ان يعقد من مهمة المنافسين في تقليد او محاكاة هذه الميزة: كما يضمن استمرارها أطول في

التميز.

- درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة:

ان المؤسسات مطالبة بالتحرك بشكل سريع نحو بناء مزايا جديدة وذلك قبل تمكن المؤسسات المنافسة من

تقليد او محاكاة المزايا القائمة، لذا يتطلب الامر قيام المؤسسات بتطوير مزايا جديدة من خلال احداث

تغيرات في المنتج أو العملية الإنتاجية، وفي طرق ومناهج التسويق وأشكال جديدة للتوزيع..... الخ، ويتحقق ذلك من خلال التعليم التنظيمي وتقديم دعم جدي لوظيفة البحث والتطوير .

### المطلب الثاني: مصادر اكتساب الميزة التنافسية

لا شك ان اغلب المنظمات تسعى جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي والعالمي تجعلها تستحوذ على السوق وهذا يعزز من مكانتها وللحصول على ميزة تنافسية لا بد من البحث في مصادرها:

(1) التكنولوجيا والابتكار: الابتكار والابداع له دور هام في الدول الاقتصادية، حيث ان الشركات المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة وغير موجودة علاوة على ذلك فان المنظمات تحصل على حصة هامة من القيمة التي تم انشائها حديثا.

ويشمل الابتكار كل من المنتجات والخدمات وكذلك الابتكارات العلمية وابدع المنتجات بمعنى انها منتجات جديدة، وهذا ما يؤكد (Dasgupta et cupta,2009.p204) على الأهمية المتزايدة للابتكار والابداع وكذلك الى الدور الذي لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار نمو الشركات، حيث ان الشركات الأكثر ابداعا وابتكار لها الأفضلية في تقديم المنتجات وهي محاولة لتحسين قدرتهم الداخلية بشكل مستمر وتستمد هذه القدرات المبتكرة على الجهود الجماعية.

ومما سبق ذكره فان الابتكار والتكنولوجيا لهم دور بارز في حصول المنظمات على ميزة تنافسية من خلال ابتكارات تضاف الي المنتج او ابتكارات جديدة وهذا يرجع الى الاكتشافات العلمية ونتائج الأبحاث مما يؤدي الى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المنظمات تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد

(2) الموارد البشرية: مصطلح يستخدم لوصف الافراد الذين يشكلون القوى العاملة للمنظمة ، كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد والتي تمثل ميزة تنافسية ويمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل : الموارد المادية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة ، حيث ان هذه المصادر يمكن الوصول اليها بشكل متزايد وسهلة التقليد وهي اقل أهمية للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العميل وسياسات الموارد البشرية والتي تعتبر مصدرا هاما للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العمل وسياسات الموارد البشرية والتي تعتبر مصدرا هاما للميزة التنافسية المستدامة ، كما ان افضل الممارسات الاستراتيجية الموارد البشرية تتمثل في النقاط الآتية :

<sup>1</sup> عزالدين السويسي، نعمة عباس الخفاجي، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغير التنظيمي"، مرجع سبق

- فرص وظيفية داخلية خاصة بالتنظيم
  - يوفر نظام التدريب فرص تدريب مكثفة
  - عمليات التنشئة الاجتماعية التي تخلق المهارات المطلوبة
  - تقييم الأداء القائم على النتائج
  - الامن الوظيفي الذي يعكس الشعور بالأمان للعاملين والاستمرار في وظائفهم
  - مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار والاعتماد على مقترحاتهم لتحسين المنظمة
- ويؤكد (Akhtar et al2008, P17) الى الموارد البشرية تحتاج الى اربع كفاءات أساسية حتى تصبح شريكة في عمليات الإدارة الاستراتيجية، وتشمل هذه الاعمال الاختصاص، المعرفة المهنية، والتقنية والكفاءة.
- وعليه فان تحقيق أهداف المنظمة لاستراتيجية التغيير لا يتم الا بالموارد البشرية ولا يمكن ان تكتمل الا بالتوافق مع الافراد المؤهلين وأصحاب الخبرات والمهارات الذين يمثلون العنصر الأهم في المنظمة
- (3) الهيكل التنظيمي: يرى (Pitison et Johri, 2006, p4) ان هيكل المنظمة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها، حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الاعمال يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية، بحيث يدعم ميزتها التنافسية ويعكس عملية الضغوط في تغيير الهياكل التنظيمية الفعالة، هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية ونتيجة لتغير الظروف اثناء أداء العمل تسمح بعض المنظمات بتطبيق بعض المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الابداع وتوسيع الاعمال التجارية.

- (4) الجودة: تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية الى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة التي تشير الى قدرة المنتج او الخدمة على تلبية رغبات المستهلك او حتى تزيد من توقعات المستهلك وذلك من خلال البراعة في العمل والتصميم والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة على أكمل وجه، مما يؤدي الى تحسين الإنتاج كما ونوعا لتقديم جميع الأداءات اللازمة لإشباع رغباته، وتتضمن الجودة ثلاث عناصر تتمثل في:

- المطابقة: وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها وكذا الخصائص الموضوعية المتعلقة بالزبون والتي يمكن قياسها
- الاستجابة: وتعني إرضاء متطلبات الزبائن، تطلعاتهم واحتياجاتهم سواء كانت ضمنية، ذاتية او حتى غير ذاتية

• الصلاحية: ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة والاستجابة.<sup>1</sup>

(5) المعرفة: المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة مثل: الجامعات المختصة والمدارس العليا، مراكز البحث وتحليلها وتفسيرها لاستنتاج مختلف المؤشرات التي تستخدم في إثراء وتوجيه العمليات الإنتاجية، وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز، لتحقيق التميز على المنافسين في الأخير، كما إن المعرفة أصبحت تمثل محركاً للإنتاج ولنمو الاقتصادي.

(6) معرفة كيفية العمل: تعتبر معرفة كيفية العمل عن تلك الدرجة الراقية من الاتقان مع المنافسين سبباً كان ذلك في الميزان الإنتاجي، التنظيمي أو التسويقي، ومن ثمة الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية فريدة، وتستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من التجربة المكتسبة، والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة وحتى تؤدي كيفية العمل دورها الإيجابي يجب إثراء محتواها باستمرار والمحافظة عليها.

(7) تغيير الكفاءات: أصلاً من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين حيث تعمل على بقاء المؤسسة والوصول إلى عدة أنواع من الأسواق، وكذا تطويرها من خلال تنمية منتجاتها وخدماتها وذلك بتوصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة المتواصلة في مجال نشاطها.

### المطلب الثالث: تحليل القوى التنافسية الخمس لمايكل بوتر

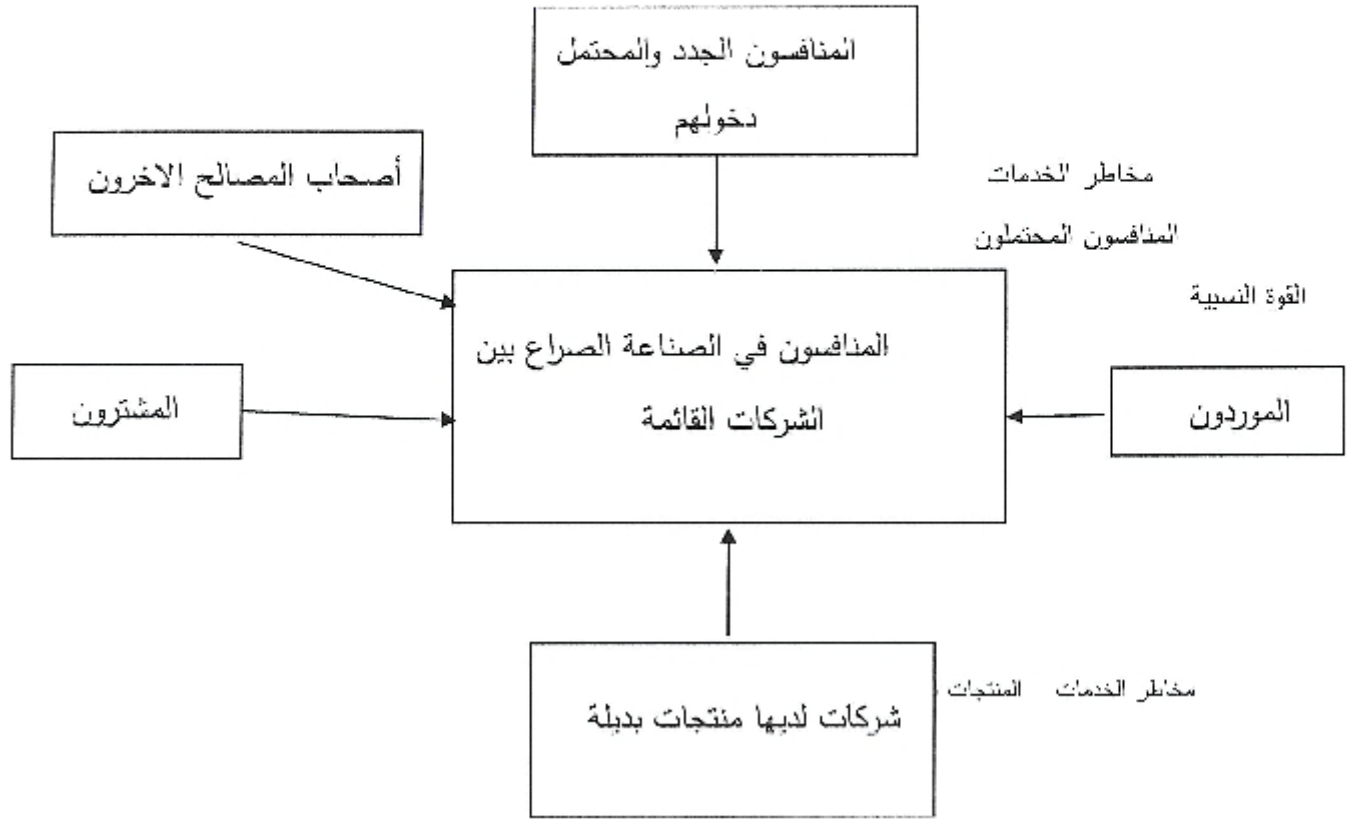
يعتبر هذا النموذج من النماذج الفريدة في العالم الإدارة الاستراتيجية وقد تم تطويره تطويراً زاد فعاليته وأهميته ودوره، ويعود الفضل في ذلك إلى أستاذ إدارة الأعمال في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفرد Michael porter والفكرة الرئيسية في هذا النموذج يمكن تبينها في الشكل التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فريد النجار، "إدارة الجودة الشاملة، أمدار الجامعية"، الاسكندرية، 2007، ص 127

<sup>2</sup> عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 363



شكل رقم (4): القوى التنافسية الخمس لمايكل بوتر



المصدر: مؤيد سعيد السالم، 'اساسيات الإدارة الاستراتيجية'، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2005، عمان الأردن، ص

97

ان هذه القوى الخمس تحدد البنية التنظيمية للبيئة التنافسية وتوجد قوانين اللعبة التفضيلية وتبين المحددات التي يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار في اختيار أي من هذه المؤسسات لممارستها الاستراتيجية ضمن الصناعة التي تعمل فيها، ومن اجل المحافظة على الوضع التنافسي الجيد في سوق المؤسسة جاء شرح هذه العوامل كالتالي:

1- تهديد المنافسون الجدد والمحتملون: اذ يجلب الأعضاء الجدد للصناعة قدرات جيدة مثل: الرغبة في الحصول على حصة سوقية، موارد بكميات كبيرة، وذلك فهم يشكلون مخاطر او تهديدات للمنظمة القائمة وبالتأكيد فان حجم هذه التهديدات يعتمد على مدى وجود عوائق الدخول الى الصناعة، كالتشريعات الحكومية والولاء للماركة.

2- القوة التفاوضية للموردين: يستطيع الموردون التأثير على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع (او خفض) الأسعار او تخفيض نوعية السلع او الخدمات المشتراة منهم، لذلك لابد من دراسة عناصر التمييز والقوة لديهم وذلك من حيث اعدادهم وتوزيعهم الجغرافي، ونقاط تمييزهم، ومدى مساهمتهم لتحقيق



الجودة وتحملهم للأعباء والتكاليف وكلما كان المورد ضعيفا قوى مركز الشركة، فنفرض أسعار منخفضة وتطلب في الوقت نفسه جودة اعلى.

3- القوى التفاوضية للمشتريين: يستطيع المشترون التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض بشأن نوعية أفضل او خدمات أكثر، ويكون المشتري قويا إذا توفر ما يلي:

- شراء جزء كبير من سلعة او خدمة البائع
- كثرة عدد الموردين
- فروقات قليلة في تكلفة الموردين
- احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها.

4- تهديدات السلع او الخدمات البديلة: السلع البديلة هي السلع التي تبدى مختلفة ظاهريا لكنها تستطيع ان تشبع نفس الحاجة ووفقا لبورتر فان وجود السلع البديلة يحد من العائدات المحتملة للشركة بوضع قيود على الأسعار التي تفرضها الشركة والتي من الممكن ان تحقق أرباحها.

5- المنافسة بين الشركات القائمة: ويمثل هذا العنصر مرتكز نموذج بورتر لأنه يشير الى التقاء العناصر الأربعة السابقة، ومن اهم العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المنشآت القائمة حاليا في صناعة معينة ما يلي:

معدل النمو في الصناعة، مستويات تميز المنتج، تكاليف التبديل، مقارنة التكاليف، الرأسمانية، موانع الخروج المرتفعة درجة التمركز والتوازن بين المنافسين .... الخ  
فاذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة نسبية اقل، مدى واسع من إمكانيات تميز المنتج، درجة عالية من التمركز، فان الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح.

نذا فان من المتوقع ان تعمل العوامل الأربعة السابقة بمثابة محددات مهيمنة على درجة التنافس او المزاحمة بين المنافسين.

6- القوة النسبية لأصحاب المصالح الاخرون: يقترح فريمان بإضافة هذه القوة السادسة الى قائمة بورتر لتتضمن مجموعة من أصحاب المصالح في بيئة العمل مثل: الحكومات، حاملي الأسهم، النقابات، المقرضين، العرف التجارية .... الخ تختلف أهمية هذه الجماعات من صناعة الى أخرى لكننا لا يمكن تجاهلها كقوة مؤثرة على جاذبية الصناعة.

### المبحث الثالث: دور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية

يشمل التسويق بالعلاقات المقارنة بين الزبون والمؤسسة والتي أصبحت ضرورة لا بد منها.

#### المطلب الأول: الميزة التنافسية والتسويق بالعلاقات

لقد أشار العيد من الكتاب حسب لوفيت للأهمية المتزايدة للعلاقات مع الزبائن في حقل التسويق الاستهلاكي وكذا في التسويق الصناعي ففي سنة 1960 أوضح "لوفيت" بأنه على المؤسسات التوجه نحو اشباع حاجات الزبائن عوض التركيز على بيع المنتجات، كما قدم هذا الكاتب مفهوم المنتج المتجدد، إذ ان جذب الزبون يكون من خلال مجموع خبراته الشرائية والاستهلاكية وليس فقط من خلال المنتج في حد ذاته.

ويتمثل العنصر الأساسي للتسويق بالعلاقات في انشاء القيمة للمؤسسة والزبون من خلال التعاملات المتكررة مع هذا الأخير، بالمقابل تتمثل القيمة المنشأة للزبون في النتيجة المحصلة من الخبرة الشخصية من خلال شراء واستهلاك المنتج اما من جهة المؤسسة، فنجد ان هذه الأخيرة تركز فقط على الزبائن المريحين، أي الزبائن الذين يتمتعون بقدرة شرائية مرتفعة.

وفيما يلي نقدم شكل يوضح مصادر الميزة بدلالة قوة العلاقة مع الزبون

#### شكل رقم (5): تطور مختلف مصادر الميزة بدلالة قوة العلاقة مع الزبون

التميز بجودة المنتج	التميز بالخدمات المرافقة	التسويق بالعلاقات	انشاء القيمة
			السيطرة بالتكاليف



علاقة ضعيفة مع الزبون

علاقة قوية مع الزبون

المصدر: عبد الرزاق بن صالح، 'تسيير العلاقة مع الزبون كمصدر للميزة التنافسية'، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، 2006، جامعة البليدة، الجزائر، ص 42

نلاحظ من خلال الشكل رقم (5) بان استراتيجية السيطرة بالتكاليف تعد الأقل تطبيقا في بيئة شديدة المنافسة، إذا ان صيانة تطبيق هذه الاستراتيجية يعد صعبا في سوق ديناميكي يتم بالتطور المستمر، حيث ان تقليدها يكون سهلا في حالة ظهور أي تطور تكنولوجي او معرفي من جانب المنافسين، لذا فان الاستناد الى هذه الاستراتيجية يكون على المدى القصير، حيث تكون العلاقة بين المؤسسة والزبون في هذه الحالة ضعيفة.

اما الخيار الاستراتيجي، الثاني فيتمثل في التمييز من خلال جودة المنتج هذا في حالة العلامات القوية التي بإمكانها اجتذاب جمعات الافراد وفي هذه الوضعية نجد ان العلاقة بين المؤسسة وزبائنها تكون قوية نوعا ما.

وفيما يخص الخيار 3 فيتمثل في اقامة نظام فعّال للخدمات المرافقة الذي يسمح للمؤسسة بتقديم جودة عالية للخدمات، أي مساعدة متميزة للزبائن وإقامة حوار بناء معهم من اجل التنبؤ وحل المشاكل التي تعاني منها الزبائن، وكذا زيادة قيمة المنتج.

- اما في يتعلق بالخيار، فنلاحظ انه مرتكز ليس فقط على فكرة ان الزبون هو مشتري ومستهلك بل هو شريك ذا قيمة داخل سيرورة التسويق الاستراتيجي.

- ونيس تطور العلاقات مع الزبائن من المستوى الضعيف الى المستوى القوي انتقالا من التسويق الشامل الى مقارنة التسويق بالعلاقات، من خلال الحوار على المدى الطويل، إذ ان علاقة العلاقة الضعيفة مع الزبون قد لا تكون سينة ان كان كل من الزبون والمؤسسة راضيان على هذه الوضعية وان مستوى المردودية مقبول.

ويمثل تطبيق استراتيجية التمييز من خلال الخدمات المرافقة الانتقال من التسويق الشامل الى بناء علاقات شخصية مع الزبون، فمن جهة نظام الخدمات المرافقة يسمح بالتعاقد في حوار شخصي مع كل زبون على انفراد هذا ما يقدم قاعدة المعرفة المتبادلة وعلاقة مريحة بصفة ثنائية على المدى الطويل، ومن جهة أخرى، فطبيعة المرونة لأنظمة الخدمات المرافقة تسمح بالتكيف مع الحاجات والرغبات الخاصة بكل زبون، هذا بفضل التنسيق بين العلاقات الإنسانية والخبرة المهنية.

اما التمييز عن طريق التسويق بالعلاقات فيضع في المراكز الاستراتيجية المؤسسة والحوار التفاعلي مع كل زبون، إذ تسمح هذه المقاربة للمؤسسات بالحصول على معلومات محدثة عن الحاجات والرغبات الخاصة بكل زبون وكذا تطورها مع الزمن، فتبرمج هذه المعلومة يمكن المؤسسة التكيف استراتيجيتها التسويقية الحالية مع خصوصيات كل زبون، ذلك على مستوى المنتج، السعر، التوزيع الاتصال.

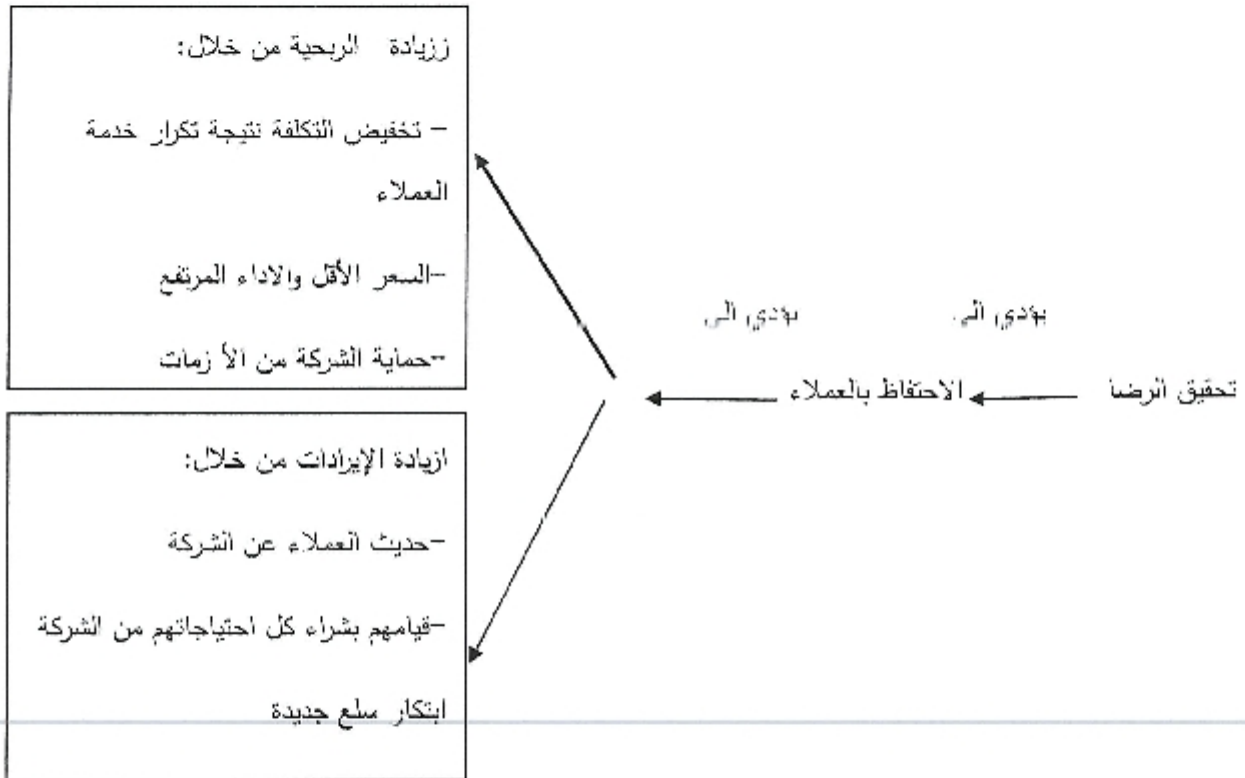
وأخيرا تسمح مقارنة انشاء القيمة بالجمع وبصفة كاملة بين خبرة المؤسسة وخبرة الزبائن من اجل إيجاد منتج خاص لكل زبون وفي هذه الوضعية لا تكيف المؤسسة فقط مفهوم المنتج مع حاجات مختلف الزبائن، بل انتقلت من التوجه بالزبون الى مقارنة الارتكاز على الزبون، التي من خلالها تعتبر تنمية وصيانة العلاقات المتبادلة والمرحة للهدف الاستراتيجي الرئيسي لها.

يتحقق نجاح المنظمة من خلال نوع الاعمال خاصة، فبعد بداية القرن الواحد والعشرين، اتضح ان التسويق بالعلاقات هو خطوة نحو مواجهة التحديات المختلفة في عالم الاعمال.

المطلب الثاني: بناء الميزة التنافسية من خلال التوجه بالعميل

في ضوء الشكل التالي يمكن إدراك ان التوجه بالمستهلك يساعد في تحقيق ميزة تنافسية ومن ثم يؤدي الى ارتفاع الأداء الكلي للشركة في شكل زيادة ربحيتها ونمو عائدتها ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

شكل رقم (6): التوجه بالعميل والميزة التنافسية



المصدر: عبد السلام أبو قحف، 'بناء المهارات التسويقية في فن البيع والتفاوض'، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2003، ص 127

يمكن شرح الشكل السابق من خلال ما يلي:

**1- تخفيض التكاليف:** وتعتبر أفضل الطرق للمحافظة على الميزة التنافسية واستخدامها للمحافظة على العملاء فالاستراتيجية التنافسية الممكن استخدامها للمحافظة على العملاء اقل تكلفة من التكلفة الخاصة للحصول على عملاء جدد، وطبقا للبحوث الميدانية نجد ان تكلفة المحافظة الحالي = 5/1 من تكلفة الحصول على عميل جديد، والتوجه بالمستهلك يمكن الشركة من ائباع حاجات ورغبات المستهلكين



لأطول فترة ممكنة، وتم المحافظة عليهم وكذلك زيادة احتمالات قيام المستهلك بتكرار الشراء من نفس الشركة.

## 2- السعر الأقل أو السعر المرتفع أو الاثنين معا:

في هذه الحالة ان حاول منافس جذب أحد عملائك فعليه اما ان يقدم له سعر اقل بكثير مما تقدمه انت او يقدمه بمستوى خدمة اعلى او الاثنين معا، كما ان الواقع يشير الى انه من الصعب على عميل راض عن تعامله مع شركة ما ان يتحول الى أخرى فهو بذل الكثير من الوقت والجهد والبحث عن شركة واختيارها للتعامل معها، وقد يكون غير قادر على تغييرها، ومن بين مصادر القيمة التي تقدم للمستهلك او العميل من خلال السعر المنخفض ما يلي:

- تميز السلعة
- تمييز الخدمة
- ثقافة تنظيمية لدى الشركة تتلاءم مع طبيعة التوجه بالعميل

## 3- حماية الشركة من الازمات: هي النتيجة الثالثة للتوجه بالمستهلك وتؤدي الى زيادة الربحية

- ان حماية الشركة من الازمات تأتي من خلال حماية السلعة من التلاعب او العبث بها  
- ان المستهلك ذو الولاء المرتفع لسلعة ما سيقاوم أي محاولة للتلاعب بالسلعة من قبل المنافسين، فهؤلاء المستهلكين سيشاركون في تقديم المعلومات الى الشركة عن المنافسين ويكشفون محاولاتهم غير المشروعة.

الاضرار بمصلحة الشركة التي يشعرون بالولاء لسلعتها

## 4- انتشار الحديث الإيجابي عن الشركة:

من أفضل الطرق التي تؤدي الى نمو الاعمال هو الحصول على عملاء جدد بدون استثمارات إضافية او ادخال تعديلات جوهرية على السلعة او زيادة موارد البيع، وعلى العموم فان نتائج البحوث الميدانية تشير الى ان العميل الواحد والذي يشعر بالرضا عن سلعة ما يتحدث عنها امام او مع مالا يقل عن ثلاثة افراد، اما العميل الغير راضي فهو يتحدث عن عدم الرضا حوالي 9 افراد.

## 5- شراء كل الاحتياجات دفعة واحدة : يساعد في كبر او نمو حجم رقم الاعمال وبصفة عامة يفضن

المستهلك شراء كل احتياجاتهم مرة واحدة ومن مكان واحد لعدة أسباب هي : توفر الوقت ، الجهد ، التكلفة والحصول على خصم على حجم المشتريات والحصول على شروط افضل وخدمة افضل ، وبالنسبة للمشتري الصناعي أيضا فهذا يساعد على تقليل الأعباء الادارية والمستدينة وتقليل الإجراءات



والتمتع بخدمة النقل على حساب البائع ، وان شراء الاحتياجات دفعة واحدة بواسطة المستهلك من شركة ما يؤدي بالطبع الى رفع قدرة الشركة على التوسع في خطوط المنتجات والنمو وزيادة الطاقة بدون تحملها لأخطار أو خسائر كبيرة .

**6-ابتكار سلع جديدة:** ان زيادة إيرادات الشركة وكذلك توليد عوائد إضافية لها تتحقق أيضاً من خلال تقديم سلع أو خدمات جديدة للمستهلكين فالعميل ذو الولاء ومستوى الرضا المرتفع عن منتجات الشركة سوف يشاركها في تحقيق نجاح المنتجات الجديدة، وتقديم أفكار جديدة أيضاً خاصة في المراحل المبكرة لابتكار السلع الجديدة، كما ان الزيادات المفتوحة للشركة المسموح بها لعملائها تساعد على تحسين الاتصالات وتبادل الأفكار نتيجة عدم قيام الشركة يقتضي رأي العملاء بشأن السلع الجديدة التي تزمع تقديمها.

### المطلب الثالث: تحول الارتباط مع العميل الى ميزة تنافسية

ان معظم الشركات التي ترغب في خفض التكلفة وتحقيق الجودة تحاول ان تتوصل الى ذلك عن طريق الخدمات والمنتجات التي توفرها، وفي الماضي كانت أفضل وسيلة لخلق ميزة تنافسية هي الوصول بالإنتاج الى مستوى الجودة الشاملة، اما الان فقد أصبحت هذه الميزة مجرد بداية الطريق نحو مواجهة المنافسة في السوق.

-فاذا كان هدفك وتنمية ارباحك فان أفضل وسيلة لتحقيق ذلك هي قدرتك على الاحتفاظ بعميلك ويفيد Jagdith seth 'أستاذ التسويق في جامعة "اموري" ان اكتساب الشركة لعميل جديد يكلفها خمسة اضعاف ما تنفقه في سبيل الاحتفاظ بالعميل الذي يتعامل معها حالياً كما ان النظم الاقتصادية في هذه الأيام أصبحت تنادي بالتوسع في الاستثمارات القائمة بدلا من الاتجاه الى الاستثمار في أنشطة جديدة.

تؤكد ذلك دراسات عديدة أخرى من بينها البحث الذي قام به فريد ريتشيد " انني يعمل لدى باين وأيضاً "بيرل ساسر" وهو من كلية هارفرد تؤكد هذه البحوث ان رفع درجة ولاء العميل بنسبة 5% يمكن ان تؤدي زيادة في الربحية بنسبة 100% ويترجم من ان هذه الاحصائيات قد نشرت على مدى واسع الا ان البحوث الجديدة أصبحت تؤكد ان مجرد إرضاء العميل لم يعد هو الضمان الوحيد للحصول على ولائه، فف توصلوا الى انه ليس هناك رابطة بين إرضاء العميل ودرجة الاحتفاظ بهذا العميل،

والطريق الى الاستفادة من الارتباط بالعميل يتم بإجراء تجارب مستمرة للارتباط المستمر بالعميل ، انه التحول من الحد الأدنى الذي يعبر عن عدم الاهتمام والمتمثل في شعار توفير الخدمة ومبيعات جيدة بشكل كاف الى تحقيق الارتباط مع العميل ، الذي سرعان ما سوف يدرك ذلك ويميز من يعامله وفقاً لهذا الأسلوب ، فيشعر العميل بانه قد يتعامل معه بشكل خاص به ويجعله متميزاً عن منافسيه : وهذا التأثير

الفريد سوف يجعل شركتك في مكانة مختلفة عن الآخرين ، وهذا هو الأسلوب المتميز جعل احد عملاء شركة 'ساليين' يبدى رغبته في ان يصبح واحد من موزعي الشركة وليس مجرد عميل عابر ، ان الارتباط بالعميل مجال ممتاز جدا للاستثمار ، ويمكنك ان تهيب كل العوامل التي تؤدي الى تحقيق ذلك من حيث اعداد البحوث والتطوير والتخطيط الاستراتيجي والتدريب وتنظيم تسلسل العمليات وتهيئة الخدمات المعاونة ، وأسلوب الإنتاج ولكن نظل المرحلة الأخيرة والحاسمة في يد العاملين في الخطوط الامامية ذوي الصلة القوية والمباشرة بالعميل نفسه.

- فالعاملون في الخطوط الامامية هم الذين يمكنهم خلق التوقعات وحسن نبض العميل والحصول على التغذية العكسية اللازمة بشأن المنتجات والخدمات ، كما يمكنهم أيضا علاج المشاكل والحصول على معلومات من رجل الشارع نفسه حول مستوى ادائك بالمقارنة بما يفعله منافسوك واية إجراءات تقوم نحو الارتباط مع العميل سيكون لها اثر مباشر قوي وقابل للقياس بالنسبة لنمو ارباحك ويعبر عن ذلك 'روبرت لي' وهو نائب المدير العام التنفيذي لشؤون التدريب والتنمية لدى " Pacific Beel " بالولايات المتحدة الامريكية بقوله ان التدريب الذي توفره للأفراد والذي يمكنهم من البيع اكثر سيكون له صداه المباشر على الات تسجل النقد لديك<sup>1</sup>.

وتناول المبيعات والخدمات والتسويق كل على حدى لن يؤدي اطلاقا الى تحقيق مستوى ولاء العميل الذي يعكس بشكل مباشر على نمو ارباحك بدرجة كبيرة اذ ان ذلك يتطلب أسلوبا استراتيجيا شاملا ومتكاملا يطلق عليه اسم التفاعل مع العميل المتمسم بالخصوصية، وهو طريقة مميزة وخاصة بك وحدك ويمكن الاعتماد عليها وتؤدي الى زيادة القيمة بالتفاعل مع العملاء، وبذلك يصبح لديك أسلوب مميز لمؤسستك تماما كالعلامة التجارية التي تميزك عن غيرك. والخطوات التالية لخلق الميزة التنافسية من خلال التفاعل مع العميل هي:

- حدد الشكل الذي يرغب العميل في ان يكون عليه نشاط الذي يدفعه للتعامل معك
- اجعل القيادة لديك ملتزمة بأسلوب خاص ومتميز للتفاعل مع العملاء
- اعمل على استحداث واستمرارية أسلوب التفاعل مع العميل يتميز بقيمة عالية وتميزه دون سواه واستمراريته.

<sup>1</sup> ريتشارد، وديان هيسان، تحري عبد الرحمن توفيق، "الإدارة بالعملاء استراتيجيات تحويل الشركات العملاقة الى العالمية"، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيميك"، القاهرة، 1998، ص 255

## خلاصة

تناولنا في هذا الفصل الميزة التنافسية بحيث تنشأ الميزة بمجرد اكتشاف طرق أكثر فاعلية وكفاءة من قبل المنافسين وبالتالي تحقيق التميز ، وتلبية حاجات الزبائن وضمان ولائهم ورضاهم .  
وتستطيع القول ان هناك أنواع للميزة يمكن للمؤسسة المفاضلة بينها هي : الميزة التشغيلية ، الميزة الاستراتيجية ، ميزة التكلفة الأقل ، ميزة التمييز ، وللميزة التنافسية خصائص واهداف يجب اخذها بعين الاعتبار ، كما يجب على المؤسسة التعرف على مصادر قياس ميزتها من اجل الوصول الى النتائج المرجوة باقل جهد واقل تكلفة لضمان ميزة قوية واهم هاته المصادر التي منها الملموسة وغير الملموسة التكنولوجية والابتكار والموارد البشرية، الهيكل التنظيمي ، الجودة ، المعرفة ، معرفة كيفية العمل ، كل هذه المصادر على المؤسسة اخضاعها لمعايير تحكم مدى جودتها كالمصدر التي استمدت منه الميزة ، درجة التحسين المستمر في الميزة .

كما يجدر على المؤسسة تحليل قوى التنافس حولها من خلال تحليل مايكل بورتر من اجل معرفة محيطها .

اذن وفي الأخير نستطيع القول ان لتحقيق ميزة تنافسية يجب تطبيق التسويق بالعلاقات للمؤسسات التي تريد المحافظة على زبائنها وبالتالي المحافظة على مكانتها في السوق، كما يجب الاهتمام بالزبون بالدرجة الأولى ومن خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية مقارنة بعروض المنافسين لذا تجدر الإشارة الى ان تطبيق التسويق بالعلاقات في حد ذاته ميزة تنافسية ويمكن لأي مؤسسة ان تحسن استغلالها .

## الفصل الثالث:

دور التسويق بالعلاقات

في مؤسسة اتصالات

الجزائر في تحقيق

الميزة التنافسية



## مقدمة:

يعد الجانب الميداني محورا رئيسيا في الدراسة يتم من خلاله الوقوف على حقيقة دور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية فمن خلال الدراسة الميدانية يتم الحصول على البيانات المطلوبة والمتعلقة بالموضوع، والتوصل الى النتائج التي يتم تفسيرها من خلال الوصول الى هدف الدراسة وقد حاولنا اسقاط الجانب النظري لدراستنا على ارض الواقع وذلك من خلال اعداد دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك من خلال ما يتجلى حقيقة في الواقع العلمي.

لذا سنحاول ان نلخص ما تم ايجاده في المصلحة محل الدراسة من خلال إعطاء لمحة عن التعريف بالمؤسسة وتطورها بالإضافة الى شرح المكاتب والمصالح المندرجة ضمن إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة ونختتمها بتحليل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الاستمارة التي استخدمناها كأحد أدوات البحث العلمي ومعالجتها.

وانطلاقا من المعلومات السابقة سيتم التطرق في هذا الفصل الى:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة



## المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

سننظر من خلال هذا المبحث إلى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر من أجل إجراء الدراسة الميدانية.

### المطلب الأول: ماهية المؤسسة

يضم هذا المطلب نشأة المؤسسة محل الدراسة وأهدافها كما يلي:

#### 1-لمحة تاريخية:

تعد جنور مؤسسة اتصالات الجزائر إلى قطاع البريد والمواصلات وهي عبارة عن مؤسسة ذات طابع تجاري خدمي تم انشاؤها سنة 1974 مسيرة من طرف مدير ولائي مكلف بتسيير المصالح العمومية ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الاعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 واصلاحها إصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر اوت 2000 وقد جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقا لهذا المبدأ تم انشاء سلطة منبسط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين احدهما بتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية المتمثلة في مؤسسة بريد الجزائر وثانيهما متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات المنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة إقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق ليشمل فروع أخرى ، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكات وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية ، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في 2003 تماما والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 ، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة الشفافية والقواعد المنافسة وفي نفس الوقت تم الشروع في 2005 وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ في برنامج واسع النطاق يرمي إلى رفع مستوى المنشأة الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم .

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 5 اوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار انشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد ، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطور شبكة الاتصالات في الجزائر . اذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات اسهم برأسمال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات بعد ازدياد من

عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال تبعا لقرار 2000/03 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2000.

كان على اتصالات الجزائر واطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، ومجبرة على اثبات وجودها في عالم فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والاجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

### 2-التعريف بالمؤسسة (وحدة قائمة):

هي الوحدة العملية لاتصالات الجزائر التي تسهر على تقديم خدمات اتصالية على مستوى ولاية قائمة من تسيير الشبكات الهاتفية وخدمات أخرى مختلفة وتعتبر اتصالات الجزائر بولاية قائمة وحدة عملية تابعة للمديرية الإقليمية لولاية عنابة وهي وحدة تضم 263 موظف تقع المؤسسة في وسط المدينة بشارع سريدي محمد الطاهر يحدها شمالا سونلغاز وغربا الحديقة العمومية وسريدي محمد الطاهر تحتوي على خمسة مصالح رئيسية يرأس كل مصلحة رئيس الذي يقدم تقدير لمدير الوحدة والذي بدوره يتولى التنسيق بين مختلف المصالح وهي كالتالي: <sup>1</sup>

- مصلحة الزبائن
- مصلحة المستخدمين
- مصلحة شبكة المشتركين
- مصلحة الوسائل

ونجد في كل مصلحة عدة مكاتب تتراوح بين 3 و 5 مكاتب مرتبطة مع بعضها البعض كما قد تكون متصلة مع بعض المكاتب الحساسة المتواجدة على مستوى الوحدة كمكتب التحصيل المفتشية<sup>2</sup> مكتب المنازعات الامن .... الخ.

### 3-اهداف المؤسسة:

- ✓ تطوير سوق تكنولوجيا الاعلام والاتصال (ادخال تكنولوجيا الاتصال الى كل الأقسام)
- ✓ تنفيذ السياسة العامة للدولة في مجال الاتصالات (التحسين الدائم للخدمات والمنتجات المتعلقة بالاتصالات السلكية واللاسلكية)

<sup>2</sup> وثائق مقدمة من المؤسسة، أنظر الملحق.

- ✓ مواكبة التطور الإلكتروني في مجال الاتصالات وتلبية رغبات الزبائن من الخدمات والمنتجات المطلوبة
- ✓ الدراسة المستمرة لاحتياجات السوق في مجال الاتصالات
- ✓ القيام بجميع الببائن حول الدراسات المتعلقة بالسوق المحلية والدولية
- ✓ توفير الهياكل القاعدية من شأنها تطوير المجال المعلوماتي والاتصالي
- ✓ اعتماد استراتيجية تسمح بتطوير القطاعات المختلفة من خلال توفير أدوات الاتصال المختلفة لهذه المؤسسات
- ✓ المساهمة الفعالة في تطوير المستوى العلمي والمعرفي للفرد والمجتمع، كما يعتبر المؤسسة أحد الموارد لتوفير مناصب الشغل.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الأقسام التالية:<sup>1</sup>

#### 1- المديرية العامة:

#### 2- أقسام الشركة: تتمثل في

- ✓ مصلحة الزبائن: وهي المصلحة التي تهتم بالجانب التجاري والمتضمن نشاطات الاثهار المالي والتسويقي خاصة بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة وتمثل في:
  - مكتب النوعية: يقوم أساس بتحليل المعطيات او البيانات التجارية وتنظيمها في شكل معلومات وجداول قيادة

- مكتب الحسابات الكبرى: وهو مكتب يقوم بتسيير حسابات الزبائن الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة ويقوم كذلك بإصدار وضعيات وجداول القيادة الشهرية

- مكتب الخدمات الجديدة: وهي تسعى الى تحسين الخدمات القديمة او العمل على اكتشاف خدمات جديدة وذلك من خلال جمع البيانات ومعرفة الوضعية الداخلية والخارجية للمؤسسة

- ✓ مصلحة الشبكة القاعدية: وهي مصلحة تتكفل بالإدخال والتركيب والتجهيز المتعلق بالهاتف السلكي واللاسلكي، الانترنت والتكنولوجيات المختلفة كما تسهر على صياغتها وتطويرها من خلال تحسين تلك التجهيزات ومواكبة التطور السريع للتكنولوجيا الرقمية وتنشيط داخل وخارج المؤسسة كما تتكفل بحصر المشاكل التقنية التي تطرأ على التجهيزات واصلاحها بأسرع وقت ممكن لضمان استمرارية الخدمة.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من المؤسسة، أنظر الملحق

- ✓ مصلحة شبكة المشتركين: وتهتم بتركيب وصياغة الشبكات الهاتفية بمختلف أنواعها من خلال التحسين الدائم للكوابل الهاتفية والتوسع المستمر لقدراتها، حيث تسعى دائما لإيصال الناطق غير المرتبطة بالهاتف من أجل رفع العزلة عن تلك المناطق.
- ✓ مصلحة المستخدمين: وتعتبر مصلحة المستخدمين ذات أهمية باعتبارها المسير للموارد البشرية للمؤسسة وكذلك الملفات والقضايا المتعلقة بالعمال واجورهم حيث تشرف على اعداد كشف الأجور وتتولى جمع البيانات حول العمال كما تعمل على اعداد الترتيبات اللازمة للقيام بدورات تدريبية والتكوين المهني لاستخدام الحديثة وهي تسعى دائما للسيطرة او الهيمنة على القدرات والخبرات الموجودة في الميدان
- ✓ مصلحة الوسائل: وهي تتكفل بتوفير الوسائل المادية من تجهيزات وآلات وحواسيب وأدوات عمل وبرمجيات وذلك باعتماد ميزانية التجهيز علما انه يتم التنسيق بين هذه المصالح من طرف المدير قصد إدارة اعمال الوكالة ومن خلال الشكل الموالي، والذي يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر سيتم النقاء الضوء على مختلف مصالح المؤسسة محل الدراسة.

#### -الخدمات التي تقدمها المؤسسة :

-خدمات الهاتف الثابت: ان شبكة الهاتف العنكبوتية توجد ضمن فضاء الشبكات العالمية العمومية وهي تعطي ثل المناطق الجغرافية الإقليسية والوطنية وان شبكة الهاتف هي تقنية نسيج بنابل او انتقال حركة المكالمات الهاتفية بصورة متداخلة ومتزامنة ويتم الحصول عليها من الشركة والزيون ومن اهم الخدمات التي توفرها للزيون:<sup>1</sup>

- خدمة الدفع المسبق: وتسمح للزيون بالتحكم في تكلفة الاستعمال او يمكن استعمال خدمة الاشهار الهاتفي
- الإشارة الى الكلمات في حالة الانتظار: حيث تسمح هذه الخدمة للزيون في حالة الاتصال بإشارة توجد في حالة انتظار وبإمكان المشترك ترك هذه المكالمة، وهذه الخدمة تعمل على عدم تضيق المكالمات وتعمل أيضا على تأمين التسيير الجيد لاتصالات الزبائن.
- الاتصال دون أي رقم اتصال: أي الاتصال برقم مسجل مسبقا دون تشكيل الأرقام وهذا لمساعدة الأطفال، المسنين، والمعوقين.
- خدمة المنبه: توفر للزيون إمكانية برمجة الوقت الخاص بموعد معين او مكالمة هاتفية وتسمح ببرمجة أكثر من موعد في وقت آخر.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من المؤسسة، أنظر الملحق



- خدمات التحدث مع ثلاثة اشخاص في نفس الوقت: حيث تسمح لثلاث اشخاص بالتحدث مع بعضهم
- تقدم خدمة تحويل المكالمات لأي رقم.
- الرقم المختصر: تسمح هذه الخدمة باستبدال ارقام الهاتف او اختصارها في رقم واحد لتمكين الزبون من الاتصال بسهولة وسرعة وتحسين الخطأ في تشكيل الرقم.
- كشف رقم المتصل: تسمح هذه الخدمة بمعرفة رقم المتصل دون اللجوء الى رفع السماعة.
- خدمة الاغلاق الدولي: حيث تسمح للمتصل بإغلاق او فتح الاتصال الدولي وذلك عبر ادخال رقم سري.

الفاتورة المنفصلة: حيث تمكن الزبون من إعطائه فاتورة منفصلة في نهاية كل فترة وذلك لمعرفة تفاصيل كل فاتورة.

خدمة الهاتف اللاسلكي (WLL): ان الفضل في وجود الهاتف اللاسلكي هو ظهور تقنية اللاسلكي والتي تسمح بتحقيق روابط بين المشتركين والبنية التحتية لاتصالات الجزائر التي تقوم بتزويد الخدمات بصورة لاسلكية ومن أجل هذه التقنية يجب استعمال حلقة داخلية مدياعيه لإعطاء ليونة وسهولة في المناطق المعزولة بطريقة لاسلكية وبدون وجود أجهزة وصل هاتفية متبنيه في المناطق المعزولة. وقد قامت اتصالات الجزائر بالاستعانة بتقنية المنافذ CDMA-WLL وهي تقنية جديدة لديها العديد من الخصائص والمميزات على مجال التخطيط التكنولوجي والاقتصادي مقارنة بالواصل القديم (الكابل) هذه التقنية منحت لاتصالات الجزائر ميزات جديدة منها: الفاعلية، الجودة، وزيادة المردودية للشبكات.

#### -خدمات الشبكات:<sup>1</sup>

أ-شبكة البيانات: ان تعميم استعمال الحواسيب سواء داخل الإدارات او المنازل اوجب ضريبة فعلية هي ضرورة لربط هذه الحواسيب ببعضها البعض من اجل مشاركة البيانات وتبادلها، هذا الرباط اوجدته الانترنت لذلك قد عمدت اتصالات الجزائر على إيجاد العديد من تقنيات الربط المتخصصة الرقمية عبر الاسلاك او الالياف البصرية.

ب-شبكة (DZPAC): وهي شبكة ارسال بيانات اتصالات الجزائر طبقا لمعايير X25.

ج-شبكة (RTC): وتحتوي على العديد من الخدمات نذكر منها:

• خدمة الهاتف: حيث تحتوي على شبكة الهاتف الثابت و (WLL).

• الخدمة المرئية: وتهتم بإرسال قنوات التلفزيون.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من المؤسسة، أنظر الملحق



• خدمة السمعي البصري.

د-شبكة (DGAWEB): وهي شبكة تختص في خدمة الانترنت.

توجد عدة فروع لشبكة الانترنت منها:

• فرع جواب

• فرع خدمة ADSL فوري

- خدمات الأقمار الصناعية: تمكنت اتصالات الجزائر من خدمة الأقمار الصناعية بفضل ثلاثين سنة من الخبرة في مجال الدراسات والبحوث في مجال الاتصال عن بعد فان اتصالات الجزائر قامت بفكرة الاتصالات عن بعد عبر الأقمار الصناعية والتي قامت بتغطية كامل التراب الوطني في جويلية 2004، وقامت بإرسال قمر صناعي خاص باتصالات سمي (REVSAT) وقد أدى هذا الحدث الى تغيير نظرة ومفهوم الاتصالات في الجزائر.

### المطلب الثالث: التسويق بالعلاقات في المؤسسة

يتمثل التسويق بالعلاقات في ثلاث ابعاد أساسية هي<sup>1</sup>:

1-تقوية العلاقة مع انزيون: باعتبار ان مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة خدمية تعنى بخدمة الزبون بشكلا مباشرا اذ تقدم خدمات للمؤسسات المهنية وللزيائن العاديين من خلال معاملتها لهم وقت تقديم الخدمة.

2-الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة: هو العمل على تقديم الخدمة في الوقت المناسب وبجودة تتماشى وتطلعات العميل من بين الخدمات المقدمة نذكر ما يلي:

**LTE 4G** : اتصالات الجزائر هي اول متعامل يسوق تكنولوجيا LTE4G في شمال افريقيا وهي الثانية على المستوى الاقليمي بعد جنوب افريقيا  
مزايا تسويق خدمة LTE:

- تمكن من الولوج للانترنت بسرعة عالية جدا
- تثبيت وضبط لمحطة الاستقبال الخاصة بالزيون بطريقة بسيطة وسريعة
- يستطيع المستخدمون استعمال الأجهزة المختلفة المجهزة بالاتصال اللاسلكي
- تحسين نوعية الاستعمالات الموجودة

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من المؤسسة، أنظر الملحق

## الفصل الثالث: دور التسويق بالعلاقات في مؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق الميزة التنافسية

- حجم التدفق يسرع عمل خدمات الوسائط المتعددة والبث المباشر للتلفزيونات العالية الدقة على الإنترنت.

ان عرض LTE محددة بكمية استهلاك المعلومات وليس بسرعة التدفق حيث:

عرض 50GO: يستطيع الزبون التحميل بسرعة تدفق عالية جدا كمية 50GO بسعر 3500 دج للشهر، حين استهلاك الكمية يبقى الزبون متصلا بالإنترنت بسرعة تدفق تصل الى 512KBPS، وهذا خلال فترة صلاحية العرض.

عرض 10GO: يستطيع الزبون التحميل بسرعة تدفق عالية جدا هذه الكمية بسعر 6500 دج للشهر، حين يتم استهلاك الكمية يبقى الزبون متصلا بالإنترنت بسرعة تصل الى 512KBPS، وهذا خلال فترة صلاحية العرض.

### 2-الانترنت المهني: من مزاياها

- سهولة وراحة الاستخدام
  - التنقل بأمان ومشاركة الآخرين في استعمال الانترنت
- لمعرفة التغطية في منطقتكم اتصلوا بالرقم 101 من خط هاتفي ثابت.

### جدول رقم (5): عروض IDOOM ADSL PROFESSIONNELS

حزمة العروض	الأسعار دج/ للشهر	IDOOM ADSL PROFESSIONNELS
3حسابات بريد إلكتروني مهني +حساب تخزين EDRIVE بسعة 50GO + عنوان IP ثابت	10000	حتى 2MBPS
5 حساب بريد إلكتروني مهني + حساب تخزين EDRIVE بسعة 5 GO +عنوانين IP ثابتين	18000	حتى 4MBPS
10 حسابات بريد إلكتروني مهني + حساب تخزين EDRIVE بسعة 5 GO + عنوانين IP ثابتين (جهاز مودم لاسلكي)	32000	حتى 8MBPS
30 حساب بريد إلكتروني مهني - حساب تخزين EDRIVE بسعة 10 GO + عنوانين IP ثابتين (جهاز مودم لاسلكي)	65000	حتى 20 MBPS

المصدر: معلومات مقدمة من المؤسسة.

3- حل وان كليك: تضع اتصالات الجزائر تحت تصرف المهنيين الحل الجديد 'وان كليك' الذي يسمح لكم بإنشاء ونشر موقعكم الإلكتروني بأنفسكم وهذا ببعض النفقات وبدون معارف خاصة في الاعلام الالي مع حل 'وان كليك' بإمكانكم كذلك إيواء موقعكم الإلكتروني تحت اسم المجال ' DZ ' .

- مزايا 'وان كليك'

➤ سهل وسريع ومريح

➤ كامل وقابل للتخصيص

➤ احتوائه على نماذج المواقع المهنية

كيف يعمل:

➤ اختيار نموذج الموقع الإلكتروني

لإبراز وجودكم على الانترنت اختاروا من ضمن النماذج موقع الانترنت الذي يناسبكم

➤ تخصيص الموقع الإلكتروني

بفضل المحرر البديهي "السحب وضع"، أدرجوا محتوياتكم (نص، صورة، او اشرطة)

➤ نشر الموقع الإلكتروني:

بنقرة واحدة فقط انشروا موقعكم واقتبوا حضوركم على الانترنت

سعر الحل "وان كليك" يقدر ب 4000 دج في السنة ويتضمن ما يلي:

• خدمة انشاء الموقع الإلكتروني

• اسم المجال "DZ"

• مساحة الايواء GO 1 والبريد المهني

بإمكانكم تجربة خدمة 'وان كليك' 'مج' انا لمدة 15 يوم عبر الموقع التالي « ster Dja web .dz » لمزيد

من المعلومات اتصلوا ب 102 .

4- إيواء المواقع الإلكترونية:

يمنح اتصالات الجزائر للمهنيين إمكانية إيواء اسم مجال مؤسساتهم وتقوم بكافة المساعي الضرورية لتسجيل

وإدارة اسم المجال.

المواقع الإلكترونية:

تقترح عليكم اتصالات الجزائر خدمة إيواء المواقع الإلكترونية المهنية على موزعات عالية الأداء وذات شهرة عالمية متصلة بشبكة الانترنت عبر وصلات تدفق عالي تسمح لهم ب:

- الحصول على مساحة قرص سعة 1 جيجا وقد تصل الى 100 جيجا أو أكثر
- تضمن لكم الحفظ الاحتياطي اليومي لبياناتكم
- تضمن لكم التحديثات في أي وقت وبناءا على طلبكم أو وفق فترة زمنية محددة مسبقا
- تستفيدون من تأمين الموقع ضد كل أنواع الهجمات أو البرمجيات الخبيثة
- تستفيدون من مساعدة وتوجيه فريق من التقنيين من ذوي الخبرة

تضع اتصالات الجزائر تحت تصرف زبائننا مجموعة متنوعة من صيغ الايواء التي تسمح لهم باختيار العرض الذي يتناسب ونشاطاتهم المهنية.

• خدمات الهاتف الثابت: اتصالات الجزائر تعرض عليكم خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت

- اعلام بنداء في الانتظار

- النداء بدون ترقيم

- خدمة المنبه

المحاضرة الثلاثية

- تحويل النداء

- ترقيم مختصر

- تعريف برقم طالب الكاملة

- اقبال الاستعمان الدولي

- الفاتورة المفصلة

1) الانترنت الخاص:

تقترح عليكم اتصالات الجزائر عروض انترنت بتدفقات عالية جدا تتماشى مع احتياجاتكم، وضع اشتراكات تتراوح سرعة تدفقها ما بين 1 و 8 ميغابايت في الثانية، بالإضافة الى العديد من الخدمات المجانية.

للاشتراك في أحد هذه العروض والاستفادة من مزايا وجاذبية الانترنت غير المحدود، يرجى منكم التقرب من احدى الوكالات التجارية اتصالات الجزائر .

ولمزيد من المعلومات اتصلوا بالرقم 100.

-عروض ايديوم انترنت

جدول رقم (6): عروض ايدوم انترنت

الحزمة	السعر ب د/ج	ايدوم انترنت
علبة بريد الكتروني وبرنامج الرقابة الابوية (في امان)	1600	الى غاية 1 ميغابايت في الثانية
علبة بريد الكتروني، برنامج الرقابة الابوية (في امان)	2100	الى غاية 2 ميغابايت في الثانية
علبة بريد الكتروني، وبرنامج الرقابة الابوية (في امان) وخدمة premium ذات تكفل اولوي	3200	الى غاية 4 ميغابايت في الثانية
علبة بريد الكتروني، وبرنامج الرقابة (في امان) وخدمة premium ذات تكفل اولوي	5000	الى غاية 8 ميغابايت في الثانية

المصدر: مستخرج من وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

3) 4G/LTE :

اتصالات الجزائر هي اول متعامل بسوق تكنولوجيا الجيل الرابع في شمال افريقيا والثانية عل المستوى الافريقي بعد جنوب افريقيا<sup>1</sup>.

ما هي تكنولوجيا 4G/LTE : هي اختصار لعبارة 'evolution à long terme' وهي عبارة عن تكنولوجيا تقترحها اتصالات الجزائر وتمكنكم من النفاذ الى شبكة الانترنت عالية التدفق تصل حتى 100 ميغابايت في الثانية ، وهي تكنولوجيا لاسلكية تعمل عن طريق موجات الراديو ، يتم تقسيم التدفق بين مجموعة من المشتركين في وقت واحد على نفس المحطة اللاسلكية.<sup>1</sup>

- مزايا خدمة 4g/lte :

- ✓ تسمح بالنفاذ الى شبكة الانترنت ذات التدفق العالي والجد عالي
- ✓ تثبيت وضبط جهاز الموديم الخاص بالزبون بطريقة بسيطة وسريعة
- ✓ تمكنكم من تسريع الولوج الى شبكة الانترنت
- ✓ يستطيع المستخدمون استعمال الأجهزة المختلفة المجهزة بالاتصال اللاسلكي وأجهزة الحاسوب المحمولة، اللوحات او الهواتف الذكية

<sup>1</sup>- وثائق مقدمة من المؤسسة، أنظر الملحق.



- ✓ يسمح هذا لعرض للزبون من التمتع بالتدفق العالي جدا
  - ✓ توفر للزبون شبكة انترنت لاسلكية
  - ✓ تسمح عملية نشر تكنولوجيا الجيل الرابع من تحسين نوعية الاستعمالات الموجودة
  - ✓ مشاهدة الفيديوهات عالية الدقة على البث الحي
  - ✓ تسمح هذه التكنولوجيا بتوفير خدمة الانترنت للزبائن الذين لا يملكون خطا هاتفيا ثابت
  - أسعار الدخول: 3500 دج وتتضمن
    - جهاز موديم وبطاقة سيم الجيل الرابع
    - حجم تحميل بسعة 5 جيجا واكتيه صالح لمدة شهر واحد
  - العروض: عروض الجيل الرابع محددة بحجم الاستهلاك وليس بسرعة التدفق، حيث تمكنكم سرعة التحميل والوقت المختار من الاستفادة الكاملة من اشتراككم .
  - بعد استفاد الكمية، يبقى الزبون متصلا بشبكة الانترنت بسرعة تدفق، تصل الى 512 كيلو بايت في الثانية ويشكل غير محدود، وهذا خلال فترة الصلاحية ومع ذلك يمكنكم تعبئة حسابكم على شبكة الانترنت في أي وقت وذلك باستعمال بطاقات التعبئة التالية:
  - ✓ 500 ميغا اوكتيه بسعر 500 دج / 10 أيام
  - ✓ 1 جيجا اوكتيه بسعر 100 دج/ الشهر
  - ✓ 3 جيجا اوكتيه بسعر 2500 دج/ الشهر
  - ✓ 5 جيجا اوكتيه بسعر 3500 دج / الشهر
  - ✓ 10 جيجا اوكتيه بسعر 6500 دج / الشهر
- 4) بطاقة التعبئة **idoom** : اتصالات الجزائر تسهل عليكم الحياة وتضع تحت تصرفكم بطاقات **idoom** **adsl** لتمكنكم من تعبئة حسابكم بكل بساطة وفي كل وقت مهما كان تدفق اتصالاتكم .
- البطاقات المقترحة:

✓ 500 دج

✓ 1000 دج

✓ 2000 دج

✓ 3000 دج

- كيف اعبي حسابي idoom adsl ؟<sup>1</sup>

1- اكتب على الشريط ذو اللون الفضي المتواجد على ظهر البطاقة واكتشف الأرقام ال 16 المكتوبة للرمز السري للتعبة

2- اتصل مجانا من أي هاتف ثابت سلكي أو wll بالرقم 1500 واتبع توجيهات الموزع الصوتي - حدد اللغة بالرقم "1" للغة العربية أو "2" للغة الفرنسية

- باتباع الدليل الصوتي شكل بالترتيب: رقم الهاتف المرتبط بحساب idoom adsl

- ادخل رقم البطاقة (الرقم المكشوط) المكون من 16 رقم

- بعد الانتهاء من هذه العملية، يتولى الموزع الصوتي اعلامكم بأنه سيتم تعبئة رصيدكم في بضع دقائق

- اين تسوق بطاقات idoom adsl ؟

تسوق على مستوى كل وكالاتنا التجارية الموزعة على 48 ولاية وكذا مختلف نقاط البيع المعتمدة

لأي مساعدة أو معلومة إضافية لا تترددوا في الاتصال بوكالتكم التجارية أو مركز الاتصال (7ايام / 7ايام من الثامنة صباحا الى منتصف الليل) بتشكيل الرقم 100.

5) خلاص الدفع الإلكتروني: هي الية مقدمة من اتصالات الجزائر وتطلق خدمة خلاص من اجل تدعيم خدمة التعبة ودفع الفواتير الخاصة بها

مع خلاص يمكنكم تعبئة حسابكم ودفع فاتورتكم الهاتفية في أي وقت وبكل امان وهذا عن طريق حسابكم البريدي الجاري.

- خلاص التقلات

- خلاص المعاملات النقدية

- خلاص الوقت الضائع

- خلاص التأخيرات

- كيفية الاشتراك في خدمة الدفع الإلكتروني

1) املؤوا استمارة الاشتراك على مستوى مكتب البريد

2) قوموا بإجراء المعاملات ببعض النقرات على الموقع الإلكتروني [www.idoom.dz](http://www.idoom.dz) أو مباشرة من خلال فضاء الزبون لاتصالات الجزائر.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من المؤسسة، أنظر الملحق

3-التئسين المستمر للخدمات من اجل كسب ثقة ورضا العملاء: يقصد به مدى قدرة مؤسسة اتصالات

الجزائر على الاستمرار في مواصلة تقديم وتحسين خدماتها والعمل على تطويرها ومن امثلة ذلك نذكر<sup>1</sup>:

(1) المكتبة الرقمية fimaktabati : لا حاجة بعد الان لتضييع الوقت في البحث عن كتاب مع المكتبة الرقمية لاتصالات الجزائر المعرفة أصبحت على بعد نقرات تقترح اتصالات الجزائر الاف الكتب تغطي مجالا واسعا من المعارف (علوم، تربية، ثقافة عامة، صحة، حياة يومية .... الخ)

يكفي ببساطة الحصول على بطاقة ترخيص المكتبة فقط ب 2400 دج للاستفادة الكئية من هذا المحتوى لمدة 12 شهر على الموقع: [www.fimaktabati.dz](http://www.fimaktabati.dz)

بطاقة الترخيص للمكتبة متوفرة على مستوى كل الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر (2) نون بوك:

- المكتبة الرقمية باللغة العربية: نسمح هذه المكتبة الرقمية العربية لعشاق المطالعة والطلاب والمعلمين والباحثين من الاطلاع على اخر المنشورات الخاصة بمئات دور النشر الدولية باللغة العربية والتي تفس مختلف المجالات.

واهذا وضوءا، نون بوك، تكم لكم ازدا من 30000 كتاب، يغطي العارم الدائرة، العارم الإئسائرية، التسير، القانون والتئمية الشخصية بالإضافة الى الثقافة العامة، كما تحتوي "نون بوك" على كتب للأطفال والحياة العملية.

يتم الدخول الى المضمون الثري للمكتبة الرقمية باللغة العربية من خلال شراء بطاقات الترخيص صالحة لمدة 12 شهر بمبلغ 2400 دج تتوفر هذه البطاقات على مستوى الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر.

(3) حل الرقابة الابوية "في امان" لاتصالات الجزائر: الرقابة الابوية "في امان" لاتصالات الجزائر هي عبارة عن برنامج قابل للتحميل على كمبيوتر المكتب او الكمبيوتر المحمول يسمح لكم بحماية اطفالكم من مخاطر الانترنت بضغط واحد فقط ويكل راحة واطمئئنان.

تثبيت هذا البرنامج سهل جدا ومحمي بكلمة سر ويعمل بمختلف اللغات يتم تصفية مختلف متصفحات الويب المثبثة على الحاسوب من طرف الاولياء، كما انه يمكن تحديد جداول يومية لتوقيت استعمال الانترنت لكل مستخدم، تشغيل الفرائم الشخصية للسماح او عدم السماح بتصفح المواقع ومنع التحميل

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من المؤسسة، أنظر الملحق

-الحصول على مفتاح "في امان": مفتاح الترخيص "في امان" مجاني لحاسوب واحد في المنزل وصالح لمدة 12 شهر

والحصول عليه تقريبا من وكائكم التجارية اين سيتم فتح بريد الكتروني خاص بكم مجانا تجنون فيه مفتاح الترخيص و رابط تحميل البرنامج.<sup>1</sup>

**(4) جديد اتصالات الجزائر:**

✓ مركز خدمات عبر الهاتف في كل ولاية قريبا:

تعترم مؤسسة اتصالات الجزائر انطلاقا من سنة 2016 تعميم مراكز الخدمات عبر الهاتف من خلال استحداث مركز في كل ولاية لتحسين علاقتها بزبائننا بفضل تكفل أحسن باتصالاتهم من حيث مدة الانتظار والرد على مختلف الطلبات، وسيتم استحداث مركز خدمات عبر الهاتف في كل ولاية في إطار اتفاقية وقعت بين الشركة والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في فيفري 2015 تتضمن مرافقة أصحاب المشاريع من الشباب.

تتوفر اتصالات الجزائر حاليا على ثلاثة مراكز خدمات عبر الهاتف بكل من الجزائر العاصمة وهران وقسنطينة، تتكفل بالرد على اتصالات زبائن الولايات ال 48 لكن هذه الهياكل تشهد ازديادا وتبقى نسبة الاتصالات دون رد مرتفعة.<sup>2</sup>

يمكن للشباب المهتمين بهذا المشروع تسجيل أنفسهم من خلال ملئ استمارات على الموقع الالكتروني للمتعامل في ركن الشباب أصحاب المشاريع بعد الاطلاع على شروط الترشح.

وستقوم لجنة مختلطة تتكون من إدارات اتصالات الجزائر والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بانتقاء الترشيحات واختيار شاب واحد في كل ولاية، ويستفيد المترشحون الذين سيتم اختيارهم من مرافقة جهاز الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب الذي يتضمن تمويل المشروع والمزايا الجبائية ونسبة الجبائية وستسمح اتصالات الجزائر للشباب أصحاب المشاريع حلا تكنولوجيا لتسيير مراكز الخدمات عبر الهاتف وتكوين حول مهنة المركز وخصوصا مخطط شروط سنوي سيسمح للمقاول الشاب بتحصيل مداخيل وتطوير مؤسسته المصغرة.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من المؤسسة، أنظر الملحق

<sup>2</sup> وثائق مقدمة من المؤسسة، أنظر الملحق

## الفصل الثالث: دور التسويق بالعلاقات في مؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق الميزة التنافسية

---

كما سيتم تقديم مكافأة وفق حجم الاتصالات التي سيتم التكفل بها حسب النوعية المطلوبة فيما تضمن اتصالات الجزائر المساعدة التقنية وتتمثل الميزة الأخرى لهذا المشروع في استحداث عشرات مناصب الشغل في هذا النشاط.



## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المبحث الى منهجية الدراسة المتبعة وكذلك الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات عن المؤسسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجتها.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

جاءت كالآتي:

#### 1- عينة الدراسة:

بمان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة دور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، فإن مجتمع الدراسة يتمثل في كل مؤسسة تتبنى التسويق بالعلاقات، ونظرا للحجم الكبير للمجتمع يتعذر اجراء مسح شامل، وهذا ما يؤدي الى ضرورة سحب عينة تمثيلية من هذا المجتمع الاحصائي لدراستها.

#### 2- حجم عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في 50 موظف بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة قائمة حيث تم استرجاع 50 استبيان ويمكن تعريف العينة على انها شريحة او جزء من المجتمع الدراسي تشمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله تمثيلا دقيقا، وقد دلت بحوث كثيرة على ان العينة إذا اختيرت اختيارا ممثلا للمجتمع الذي اخذت منه فان ذلك يؤدي الى توفير جهد كبير سواء عل الباحث او على الافراد، وكذلك تعتبر طريقة ناجحة لان النتائج المتحصل عليها تكون دائما قريبة من النتائج التي نحصل عليها.

### المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات

تعتبر عملية جمع المعلومات البيانات بمثابة الركيزة الأساسية لأي باحث، وهي تستند الى اعتماد تقنيات مختلفة وفي مراحل مختلفة من الدراسة منها: الاستمارة، والوثائق والسجلات. واختيار هذه التقنيات يتوقف على المنهج المستخدم في الدراسة الذي يحدد نوعية الأدوات المستخدمة بالإضافة الى طبيعة المعلومة المراد جمعها، ولغرض الامام بمختلف جوانب موضوع الدراسة فقد اخترنا الأدوات والتقنيات التالية:

✓ الاستمارة: تعرف على انها مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف او الأهداف التي يسعى اليها البحث على ضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه، وتعد الاستمارة أداة من أدوات جمع البيانات فهي تساعد

الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من قبل المبحوث ويفرض عليهم التقييد بموضوع البحث وعدم الخروج عن مضامينه التفصيلية ومسارته النظرية والتطبيقية. وتم في هذا البحث تصميم استمارة موجهة الى الموظفين قصد التعرف على الدور الذي يمثله التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وفقا لنموذج ليكارت الخماسي حيث تم تقسيم الاستمارة الى 3 محاور جاءت وفق الآتي:

المحور 1: البيانات الشخصية

المحور 2: أسئلة تتضمن مدى تطبيق التسويق بالعلاقات في مؤسسة اتصالات الجزائر

المحور 3: أسئلة تتضمن ابعاد التسويق بالعلاقات وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

✓ الوثائق والسجلات: تعتبر أداة هامة من أدوات جمع المعلومات، حيث يتم جمع الوثائق والسجلات بأشكالها المختلفة ومن ثمة القيام بفرز ما يحتاج له، وقد حصلنا على مجموعة من الوثائق المتمثلة في الهياكل التنظيمية الخاصة بالمؤسسة وكذا وثائق تشمل معلومات عن المؤسسة وتطورها .... الخ.

✓ اما بخصوص تحليل النتائج تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

تمت عملية تحليل البيانات الواردة في الاستمارة من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث تم تفريغ الاستمارات المستعادة من افراد مجتمع الدراسة وذلك بالاستعانة بحزمة البرامج الإحصائية (SPSS) وادخلت وفق مقياس ليكارت (LIKERT) الخماسي كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (7): درجات مقياس الدراسة

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأوزان	1	2	3	4	5
المتوسط	من 1 إلى 1.80	من 1.80 إلى 2.60	من 2.60 إلى 3.40	من 3.40 إلى 4.20	من 4.20 إلى 5
المرجح		2.60	3.40	4.20	5

المصدر: من اعداد الطالبة

يتم تحديد مجال المتوسط المرجح وفق العلاقة التالية:

$$5/4 = 0.80 \text{ ومنه:}$$

$$1.80 = 0.8 + 1$$

$$2.60 = 0.8 + 1.80$$

$$3.40 = 0.8 + 2.60$$

$$4.20 = 0.8 + 3.40$$

$$5 = 0.8 + 4.20$$

وبالتالي نتحصل على المجالات التالية:

- من 1 إلى 1.80

- من 1.80 إلى 2.60

- من 2.60 إلى 3.40

- من 3.40 إلى 4.20

- من 4.20 إلى 5

ولاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها استخدمنا الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل الفا كرو نباخ: لاختبار ثبات مقياس الدراسة
- اختبار كول ومجرف-سمر نوف: لتحديد إذا كانت إجابات العينة موزعة توزيعاً طبيعياً
- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد مجتمع الدراسة
- المتوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات الاستمارة
- الانحراف المعياري: لتحديد درجة تشتت إجابات أفراد المجتمع الدراسة عن وسطها الحسابي
- معامل الارتباط: لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات البحث واتجاهات هذه العلاقات
- تحليل ANOVA: لتحديد الفروقات بين المتوسطات.

## المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات

تمت المعالجة الإحصائية باستعمال البرنامج الاحصائي SPSS وفق ما يلي

### المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

أولاً: الصدق الظاهري:

بعد إتمام الاستمارة ثم عرضها قبل توزيعها على مجتمع الدراسة لمجموعة من الأساتذة المختصين هم (الأستاذ جريبي السبتي، الأستاذ بن أحسن نصر الدين، فريحة ليندة) لغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وآرائهم وتم تعديل الاستمارة حتى تزداد وضوحاً وملائمة لقياس ما وضعت لأجله.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات الاستمارة تم استخدام اختبار الفا كرو نباخ (ALPHA CRONBACH) حيث جاءت نتائجه في الجدول الآتي:

جدول رقم (8): درجة ثبات أداة الدراسة

عدد العبارات	الفا كرو نباخ
32	0.972

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

ويلاحظ من الجدول ان معامل الثبات بلغ (97%) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، حيث يجب ان لا تقل قيمة المعامل عن 60% لكي تعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث وهذا الامر يؤكد مدى القوة والترابط بين عبارات الاستمارة.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي

سنعرض اختبار كولوم جرف - سمر نوف وشبايير ويليك لمعرفة هل البيانات تتبع توزيع طبيعي ام لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات العلمية تشترط ان يكون توزيع البيانات طبيعي.



جدول رقم (9): اختبار التوزيع الطبيعي

التوزيع	مستوى المعنوية	شايبير وينك	كولوم جرف - سمر نوف	العبارة
طبيعي	0.000	0.636	0.349	1
طبيعي	0.000	0.835	0.217	2
طبيعي	0.000	0.840	0.297	3
طبيعي	0.000	0.783	0.266	4
طبيعي	0.000	0.800	0.288	5
طبيعي	0.000	0.698	0.296	6
طبيعي	0.000	0.753	0.315	7
طبيعي	0.000	0.737	0.260	8
طبيعي	0.000	0.837	0.321	9
طبيعي	0.000	0.908	0.165	10
طبيعي	0.000	0.742	0.350	11
طبيعي	0.000	0.846	0.265	12
طبيعي	0.000	0.841	0.285	13
طبيعي	0.000	0.769	0.329	14
طبيعي	0.000	0.787	0.338	15
طبيعي	0.000	0.828	0.331	16
طبيعي	0.000	0.852	0.286	17
طبيعي	0.000	0.862	0.291	18
طبيعي	0.000	0.832	0.320	19
طبيعي	0.000	0.887	0.226	20
طبيعي	0.000	0.799	0.311	21
طبيعي	0.000	0.867	0.271	22
طبيعي	0.000	0.818	0.290	23



طبيعي	0.000	0.865	0.282	24
طبيعي	0.000	0.883	0.244	25
طبيعي	0.000	0.856	0.275	26
طبيعي	0.000	0.866	0.279	27
طبيعي	0.000	0.784	0.319	28
طبيعي	0.000	0.817	0.338	29
طبيعي	0.000	0.843	0.308	30

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة باستعمال spss

يتبين من خلال الجدول السابق، وعند مستوى دلالة (0.05) وتوزيع إجابات أفراد الدراسة جميعها كان توزيعا طبيعيا، حيث ان نسبة الاحتمالية لكل الإجابات كانت اقل من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية.

### المطلب الثاني: تحليل بيانات الاستمارة

#### 1- تحليل البيانات الشخصية

أولا: توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

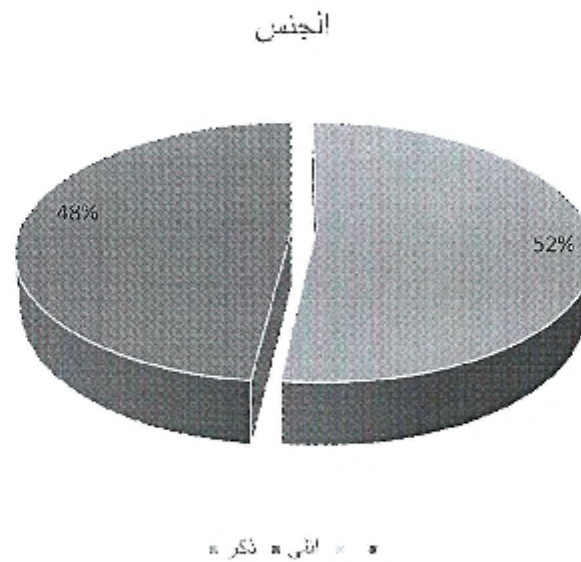
تم توزيع تكرارات الجنس في الجدول الآتي:

جدول رقم (10): توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
48%	24	ذكر
52%	26	انثى
100%	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج spss

شكل رقم (7): توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (10) ان نسبة الذكور متقاربة مع نسبة الاناث حيث بلغ عدد الاناث 26 فردا أي ما نسبته 52% في حين بلغ عدد الذكور 24 فردا أي ما نسبته 48%.

ثانيا: توزيع أفراد الدراسة حسب السن

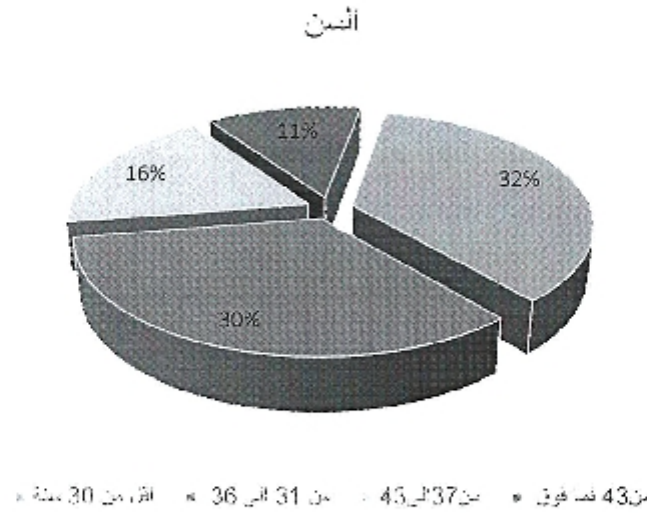
تم توزيع تكرارات السن في الجدول الآتي:

جدول رقم (11): توزيع أفراد الدراسة حسب السن

النسبة	التكرارات	السن
32%	16	اقل من 30 سنة
30%	15	من 31 الى 36 سنة
16%	8	من 37 الى 43 سنة
22%	11	من 43 فما فوق
100%	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال spss

شكل رقم (8): توزيع أفراد الدراسة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال spss

يتضح من خلال الجدول رقم (11) ان أكثر افراد الدراسة هم من الفئة العمرية اقل من 30 سنة وبلغ عددهم 16 فردا ما يمثل نسبة 32% وتليها الفئة من 31 الى 36 سنة حيث بلغ عددهم 15 فردا ما يمثل نسبة 30% وشكلت الفئة من 43 فما فوق 11 فردا أي ما نسبته 22%، في حين اقتصرت فئة من 37 الى 43 سنة على 8 افراد بنسبة 16%، هذا يوضح ان معظم موظفي الوكالة من الشباب.

ثالثا: توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي

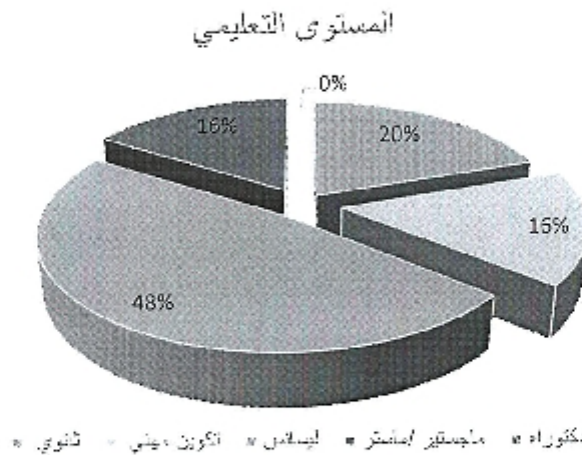
تم توزيعهم من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (12): توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	اتكرارات	المستوى التعليمي
20%	10	ثانوي
16%	8	تكوين مهني
48%	24	ليسانس
16%	8	ماجستير / ماستر
0%	0	دكتوراه
100%	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال spss

شكل رقم (9): توزيع افراد الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال spss

من خلال الجدول رقم (12) يتبين ان معظم افراد العينة عند مستوى ليسانس حيث بلغ عددهم 24 فردا بنسبة 48% لئليه المستوى الثانوي ب 10 افراد بلغت نسبتهم 20% في حين تساوى كل من ماستر /ماجستير والتكوين المهني ب 8 افراد بلغت نسبتهم 16% وهذا يدل ان افراد العينة ذوي مستوى تعليمي.

رابعا: توزيع افراد الدراسة حسب الوظيفة

تم توزيع التكرارات من خلال الجدول الاتي:

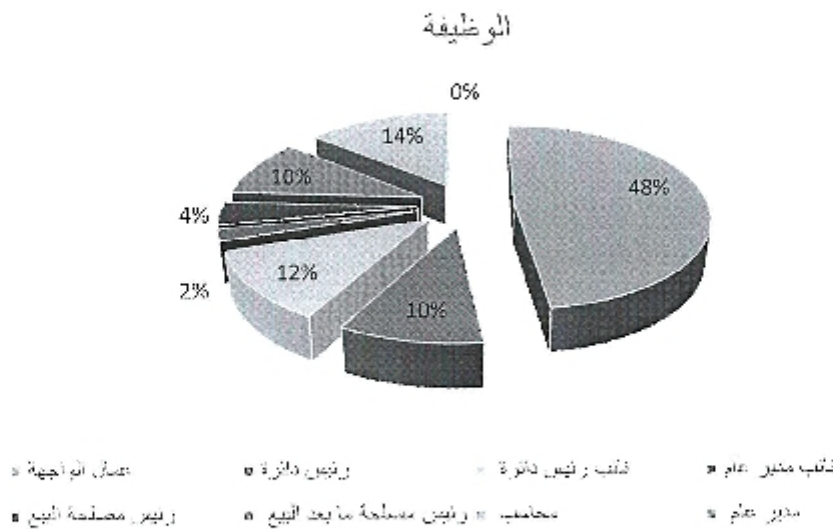
جدول رقم (13): توزيع افراد الدراسة حسب الوظيفة

النسبة	التكرارات	الوظيفة
48%	24	عمال النواجة
10%	5	رئيس دائرة
12%	6	نائب رئيس دائرة
2%	1	نائب مدير عام
4%	2	رئيس مصلحة البيع
10%	5	رئيس مصلحة ما بعد البيع
14%	7	محاسب
0%	0	مدير عام
100%	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال spss



شكل رقم (10) توزيع افراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال spss

من خلال الجدول رقم (13) نجد ان معظم افراد الدراسة هم موظفي الواجهة حيث بلغ عددهم 24 فردا بنسبة 48% بعد ذلك 7 افراد محاسبين بنسبة 14% ثم 6 افراد يمثلون نائب رئيس دائرة أي ما نسبته 12% في حين نجد 5 افراد لكل من وظيفتي رئيس دائرة ورئيس مصلحة ما بعد البيع على التوالي بنسبة 10% وفرديين يشغلان وظيفة رئيس مصلحة البيع بنسبة 4% ونجد فرد واحد يشغل منصب نائب مدير بنسبة 2% ومنه مثلت وظيفة عمال الواجهة أكبر نسبة في المؤسسة وهذا يدل على ان معظم الموظفين على اتصال مباشر بالزبون وعلى دراية أكبر بهم.

خامسا: توزيع افراد الدراسة حسب الاقدمية في المؤسسة

تم توزيعهم وفق الجدول الاتي:

جدول رقم (14): توزيع افراد الدراسة حسب الاقدمية في المؤسسة

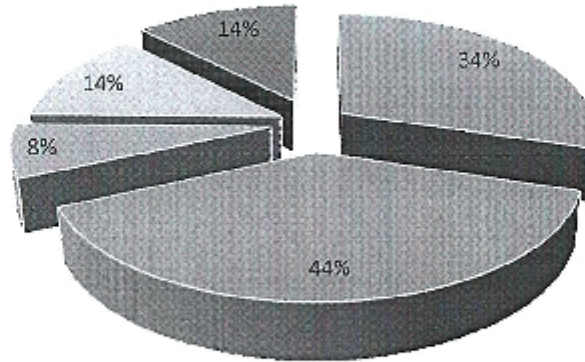
الاقدمية في المؤسسة	التكرارات	النسبة
اقل من 5 سنوات	17	34%
من 5 الى 10 سنوات	22	44%
من 10 الى 20 سنة	4	8%
20 سنة فما فوق	7	14%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال spss



شكل رقم (11): توزيع افراد الدراسة حسب الاقدمية في المؤسسة

الاقدمية في المؤسسة



من 20 فما فوق • من 10 الى 20 سنة • من 5 الى 10 سنوات • اقل من 5 سنوات

المصدر: من اعداد الطائفة باستعمال spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (14) ان معظم افراد الدراسة ضمن الفئة من 5 الى 10 سنوات ما يمثل نسبة 44% و 17 فردا ضمن فئة اقل من 5 سنوات بنسبة 34%، و 7 افراد تبلغ اقدميتهم في المؤسسة 20 سنة فما فوق بنسبة 14% في حين كان اقل عدد للأفراد ضمن الفئة من 10 الى 20 سنة ب 4 افراد بلغ سببهم 8% هذا يدل ان موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر متوسطي الاقدمية ولا زالوا بخدمة زبائنهم.

2-تحليل بيانات محاور الدراسة

أولاً: تحليل بيانات المحور 2 وفق الجدول الآتي

جدول رقم (15): تحليل بيانات المحور 2

الترتيب	التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	موافق	0.75	4.28	يتوفر لدى مؤسسة اتصالات الجزائر نظام بيانات لعمالها	1
2	موافق	0.85	4.14	تحتوي مؤسسة اتصالات الجزائر على نظام الاهتمام بشكاوى العملاء	2
1	موافق	0.78	4.28	تساعد مؤسسة اتصالات الجزائر عملائها بالتعرف على الخدمات المقدمة	3
11	موافق	1.03	3.68	تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر الى حل مشاكل عملائها بسرعة	4
13	محايد	1.22	2.86	تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر هدايا لعمالها تعبيراً عن تعاملهم معها	5
3	موافق	0.76	4.02	تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر لتقديم الخدمة أثناء وبعد عملية التبادل	6
6	موافق	0.95	3.94	تعامل مؤسسة اتصالات الجزائر عملائها معاملة جيدة	7
7	موافق	0.88	3.90	تستعمل مؤسسة اتصالات وسائل اتصال فعالة	8
4	موافق	0.91	3.98	تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر الى تقليل فترة الانتظار	9
5	موافق	0.87	3.96	تقدم مؤسسة اتصالات خدمات متنوعة	10

الفصل الثالث: دور التسويق بالعلاقات في مؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق الميزة التنافسية

11	تفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالتزاماتها تجاه عملائها	3.74	0.92	موافق	9
12	تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر خدماتها في وقتها	3.42	1.07	موافق	12
13	تستجيب مؤسسة اتصالات الجزائر لعملائها باستمرار	3.72	0.99	موافق	10
14	تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر بعملائها بشكل متواصل	3.74	1.02	موافق	9
15	تعطي مؤسسة اتصالات الجزائر تحفيزات لعملائها	3.42	1.19	موافق	12
16	تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على تطوير خدماتها	4.02	0.91	موافق	3
17	تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر الى تنويع وسائل الاتصال بعملائها	3.78	0.95	موافق	8
	متوسط مجموع العبارات	3.81			

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان العبارات الخاصة بالمحور الثاني من الاستبيان الا وهو مدى تطبيق التسويق بالعلاقات في مؤسسة اتصالات الجزائر يتراوح متوسطها الحسابي بين 4.28 و 2.86 حيث كانت اعلى نسبة للعبارتين الأولى والثالثة بدرجة موافق واقل درجة كانت للعبارة 5 وكانت بدرجة محايد، اما المجال الكلي لمدى تطبيق التسويق بالعلاقات في مؤسسة اتصالات الجزائر قدر متوسطه الحسابي ب 3.81 بدرجة موافق، ومنه نجد ان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتوسط الحسابي لعبارات المحور 2 من الاستبيان تقع ضمن المجال موافق وهذا يدل ان تطبيق التسويق بالعلاقات في مؤسسة اتصالات الجزائر مقبول.

ثانيا: تحليل بيانات المحور 3

تم تحليلها وفق الجدول الآتي

جدول رقم (16): تحليل بيانات المحور 3

الترتبة	التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	موافق	1.02	3.82	تحسين علاقة مؤسسة اتصالات الجزائر بعملائها مكنها من زيادة حصتها السوقية	1
4	موافق	1	3.74	استطاعت مؤسسة اتصالات الجزائر من تقوية العلاقة مع الزبون من خلال الاستجابة المتواصلة لاحتياجات عملائها	2
5	موافق	0.95	3.70	تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر لخدمات جديدة ومطورة ساهم في تحسين علاقتها بعملائها	3
3	موافق	1	3.76	توصلت مؤسسة اتصالات الجزائر الى استقطاب شرائح كبيرة من العملاء بفضل نشاطها التسويقي	4
6	موافق	1.05	3.68	استطاعت مؤسسة اتصالات الجزائر من الاحتفاظ بعملائها من خلال التحسين المستمر لخدماتها	5
1	موافق	1.01	3.90	يساهم الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة الى توسيع أسواق المؤسسة	6
5	موافق	0.99	3.70	تمكنت مؤسسة اتصالات الجزائر من التميز من خلال تقديم خدمات بفعالية	7
6	موافق	0.97	3.68	استطاعت مؤسسة اتصالات الجزائر من كسب ثقة عملائها من خلال الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة	8
			3.19	متوسط مجموع العبارات	

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان المتوسط الحسابي لأبعاد التسويق بالعلاقات وتحقيق الميزة التنافسية يتراوح بين 3.90 و 3.68 حيث حصلت العبارة رقم 6 على نسبة 3.90 بدرجة موافق و اقل نسبة كانت للعبارة 8 بدرجة موافق، اما المجال الكلي للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور 3



### الفصل الثالث: دور التسويق بالعلاقات في مؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق الميزة التنافسية

بلغ 3.19 بدرجة موافق ومنه نجد ان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والخطأ المعياري جاءت ضمن المجال من 2.60 الى 3.39 أي تقع ضمن مجال مقبول.

المطلب الثالث : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الأولى والتي تتمثل في:

✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تقوية العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية

لنتمكن من معرفة أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية استخدمنا اهم العوامل الإحصائية والمتمثلة في معامل الارتباط الخطي الذي يقيس قوة ونوع العلاقة بين متغيرات الدراسة.

يمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (17): نتائج علاقة الارتباط بين بعد تقوية العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية

	تقوية العلاقة مع الزبون	الميزة التنافسية
تقوية العلاقة مع الزبون	1	0.610**
	50	0.000
		50
الميزة التنافسية	0.610**	1
	0.000	50
	50	

(\*\*) الارتباط ذال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال spss

يبين جدول معامل الارتباط بيرسون انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد تقوية العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية عند المستوى المعنوي 0.01 وتدل انه توجد علاقة بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية، ومنه نقبل الفرضية لان العلاقة قوية حيث بلغت 61% أي ان المؤسسة تطبق التسويق بالعلاقات لتحقيق الميزة التنافسية بالمستوى المطلوب.

2- اختبار الفرضية الثانية والتي تتمثل في:

✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة والميزة التنافسية

يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:



جدول رقم (18): نتائج علاقة الارتباط بين بعد الالتزام والميزة التنافسية

	الالتزام	الميزة التنافسية
الالتزام	1	0.783**
	50	0.000
	50	50
الميزة التنافسية	0.783**	1
	0.000	50
	50	50

(\*\*) الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ انه توجد علاقة ارتباطية بين بعد الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.01 هذا يدل على قبول الفرضية وتدل القيم المتحصل عليها أيضا على وجود علاقة قوية بلغت نسبتها 78% وهذا يعني ان مؤسسة اتصالات الجزائر توصلت الى تحقيق ميزة تنافسية من خلال الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة لزيائنها.

3- اختبار الفرضية الثالثة التي تتمثل في:

✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للخدمات من أجل كسب ثقة

ورضا العملاء والميزة التنافسية.

يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (19): نتائج علاقة الارتباط بين بعد التحسين المستمر للخدمات من اجل كسب ثقة ورضا العملاء والميزة التنافسية

	التحسين المستمر	الميزة التنافسية
التحسين المستمر	1	0.809**
	50	0.000
	50	50
الميزة التنافسية	0.809**	1
	0.000	50
	50	50

(\*\*) الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال spss

يبين الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية قوية جدا عند مستوى معنوية 0.01 بين بعد التحسين

المستمر للخدمات من اجل كسب ثقة وولاء العملاء والميزة التنافسية بنسبة 80% وهذا يعني قبول الفرضية ويدل ان المؤسسة تطبق ابعاد التسويق بالعلاقات لتحقيق الميزة التنافسية.

#### 4- علاقة الارتباط بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية

يمكن توضيحها من خلال الجدول الاتي:

جدول رقم (20) نتائج علاقة الارتباط بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية

	التسويق بالعلاقات	الميزة التنافسية
التسويق بالعلاقات	1	0.796**
	50	0.000
	50	50
الميزة التنافسية	0.796**	1
	0.000	50
	50	50

(\*\*) الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال spss

### الفصل الثالث: دور التسويق بالعلاقات في مؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق الميزة التنافسية

نلاحظ من خلال الجدول وجود علاقة ارتباطية قوية جدا عند مستوى 0.01 بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك بنسبة بلغت 79% وهذا يدل أن المؤسسة تطبق ابعاد التسويق بالعلاقات لتحقيق الميزة التنافسية.

5-تحليل ANOVA: يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (21): تحليل ANOVA لاتجاهات الموظفين حول دور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى ائدلالة
الجنس	بين المجموعات	5.19	18	0.28	1.22	0.29
	بين المجموعات	7.28	31	0.23		
	بين المجموعات	12.48	49			
السن	بين المجموعات	16.73	18	0.92	0.60	0.86
	بين المجموعات	47.35	31	1.52		
	بين المجموعات	64.08	49			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	17.71	18	0.98	1	0.47
	بين المجموعات	30.28	31	0.97		
	بين المجموعات	48	49			
الوظيفة	بين المجموعات	130.31	18	7.24	0.91	0.57
	بين المجموعات	245.68	31	7.92		
	بين المجموعات	376	49			
الاقدمية في المؤسسة	بين المجموعات	16.68	18	0.92	0.88	0.59
	بين المجموعات	32.30	31	1.04		
	بين المجموعات	48.98	49			

يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر من اعداد الطالبة باستعمال SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (21) يمكننا تحليل التباين كما يلي:

1- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 لاتجاهات الموظفين بعينة الدراسة نحو دور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية تعزى للجنس (ذكر، انثى) وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب 0.29 وهو أكبر من مستوى المعنوية المفترض 0.01 وهذه النتيجة تبرز اتجاهات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا.

2- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 لاتجاهات الموظفين بعينة الدراسة تعزى للعمر وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة 0.86 وهي أكبر من مستوى المعنوية المفترض 0.01 ومنه هذه النتيجة تبرز اتجاهات موظفي اتصالات الجزائر التي قمنا بتحليلها سابقا.

3- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 لاتجاهات الموظفين بعينة الدراسة تعزى للمستوى التعليمي، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب 0.47 وهو أكبر من مستوى المعنوية المفترض 0.01 وعليه هذه النتيجة تبرز اتجاهات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر التي قمنا بتحليلها وتفسيرها

4- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 لاتجاهات الموظفين بعينة الدراسة تعزى للتوظيفة وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب 0.57 وهو أكبر من مستوى المعنوية المفترض 0.01 وعليه هذه النتيجة تبرز اتجاهات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا أي لا توجد اختلافات باختلاف الوظيفة.

5- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 لاتجاهات الموظفين بعينة الدراسة تعزى للأقدمية بالمؤسسة وذلك لأن مستوى الدلالة المحسوب هو 0.59 وهو أكبر من مستوى المعنوية المفترض 0.01 ومنه تبرز هذه النتيجة اتجاهات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر التي قمنا بتحليلها سابقا.

## خلاصة:

تطرقنا من خلال الفصل الثالث الى اجراء دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر من اجل بحث نتائج الدراسة النظرية واختبارها حول دور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية حيث عملنا في البداية على التعريف بميدان الدراسة والتعرف على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة وكيفية ممارستها لمفهوم التسويق بالعلاقات انطلاقا من الجهود التي تبذلها في إطار بناء علاقات قوية مع العملاء.

حيث استعنا أيضا من اجل ذلك باستمارة مفادها قياس اتجاهات موظفي الوكالة حول موضوع الدراسة وتم بالفعل الإجابة عن الاستمارات المقدمة وكذا جمعها وتفريغها وتحليل وتفسير نتائجها بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي spss

ومن خلال ما سبق خلصت دراستنا الى تأكيد الفرضيات الرئيسية والفرعية كما يلي:

✓ ان للتسويق بالعلاقات دورا أساسيا في كسب وتحقيق الميزة التنافسية انطلاقا من قوة دعمه لعلاقات العملاء

✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظرية العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر

✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر

✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للخدمات من اجل كسب ثقة ورضا العملاء والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر

ومنه بعد التسويق بالعلاقات استراتيجية مهمة للتنافسية المؤسسة واحد المحاور الأساسية لكسب زبائن جدد وبناء علاقات طويلة معهم وتحقيق رغبتهم، وبالتالي فالتسويق بالعلاقات خيار تسويقي مهم خاصة في ظل المخاطر البيئية الحالية.



# الخاتمة العامة

### خاتمة:

من خلال دراستنا القياسية التي تهدف الى تحديد دور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، قمنا بتوضيح طريقة ومداخل التأثير بينهما إضافة الى الحالات وانظروف التي يكون فيها أكثر فعالية، وهذا بناء على تحديد مفهوم الميزة التنافسية ودور التسويق بالعلاقات وطرق وحالات تطبيقه .

-لذا تطرقنا من خلال دراستنا النظرية الى موضوع التسويق بالعلاقات بناء على تحديد طبيعته باعتباره سلوك مبني على الاستثمار في العلاقات التي تربط المؤسسة بمختلف الأطراف الأخرى من خلال التركيز على المنافع المشتركة في اطار استراتيجية تسويقية موجهة نحو التميز والتفرد في خدمة العميل والاحتفاظ به ، وهذا ما يتطلب توجيه وتكييف عناصر المزيج التسويقي بشكل يتناسب وتوجهات المؤسسة في هذا الاطار ، وقد ظهر هذا المنهج نتيجة التطور والتغير في طبيعة علاقات المؤسسة وازدياد أهمية تلك العلاقة في تعزيز بقائها واستمراريتها ، وهذا ما أدى الى زيادة اهتمامها بتطوير وتنمية علاقاتها بمجتمعها ، الامر الذي زاد من تطور وتوسع نطاق تطبيق التسويق بالعلاقات خاصة بظهور الوسائل التي تسهل وترفع من فعالية تطبيق هذا المنهج ، وبهذا فإن للتسويق بالعلاقات مزايا كثيرة على المؤسسة والعملاء والمجتمع خصوصا وانه يساهم في تخفيف حدة الصراع والمنافسة القائمة بين مختلف الأطراف اعتبارا ان منافع ومصالح الأطراف مرتبطة مع بعضها البعض ، وهذا ما انعكس ايجابيا على القيمة المدركة لدى العملاء وتدعيم ولائهم للمؤسسة وبالتالي الحفاظ على المركز التنافسي .

حيث كشفنا من خلال الدراسة أيضا ان المنافسة ومختلف الظروف البيئية التي أصبحت تشكل تهديدات ومخاطر كبيرة، الامر الذي فرض على المؤسسات بمختلف أنواعها واحجامها الى البحث عن وسائل وأساليب المنافسة بغرض زيادة قدرتها على مواجهة تلك المخاطر وتدعيم مركزها التنافسي.

ومنه أصبحت الميزة التنافسية ضرورة لبقاء وتنافس المؤسسات، فمن خلالها يمكن مواجهة مختلف التهديدات وتنمية وتطوير القدرات باستمرار والتغير بحسب تطور وتغير حاجات ورغبات العملاء والتركيز على تحسين علاقاتهم بالمؤسسة بناء على تحسين خدماتهم والتميز في ذلك.

من خلال دراستنا تمكنا من اختبار الفرضيات وتأكيد صحتها حيث اتضح ان للتسويق بالعلاقات أهمية كبيرة في تحقيق وتوليد ميزة تنافسية انطلاقا من دوره في بناء ودعم علاقات العملاء والحفاظ عليها

### -نتائج الدراسة النظرية:

بناء على الدراسة النظرية التي تناولنا من خلالها تحليل موضوع التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية توصلنا الى النتائج التالية:

✓ يعتبر التسويق بالعلاقات منهج تسويقي حديث يستهدف دائما بناء وتعزيز علاقة المؤسسة بعملائها وتحسين خدمتهم، مع إعطائها بعد استراتيجي وهو انعكاس للتطورات والتوجهات المعنوية على اعتبار العميل محور اهتمام كل أنشطة المؤسسة ووظائفها

✓ يلعب التسويق بالعلاقات دور كبير في تعزيز تنافسية المؤسسة ومواجهة مختلف التهديدات والمخاطر التنافسية، وذلك انطلاقا من تخفيض التكاليف التسويقية وخدمة العملاء ورفع قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء وتطلعاتهم

✓ من خلال ما سبق يتضح ان للتسويق بالعلاقات دور كبير من الناحية التنافسية لكونه يتجه دائما الى تدعيم وتطوير علاقات العملاء إضافة الى انه يجنب المؤسسة الصراعات التنافسية الحادة المتضمنة في مختلف علاقاتها الداخلية والخارجية

✓ للتسويق بالعلاقات دور في رفع جودة العلاقات التي تعتبر في حد ذاتها ميزة تنافسية للمؤسسة، تمكنها من مواجهة التهديدات والدفاع عن مركزها التنافسي.

✓ تعتبر الميزة التنافسية نتاج تفاعل مجموعة من العوامل والسياسات الداخلية والخارجية التي تقضي الى تحقيق تفوق وإشباع في حاجات العملاء وخدمتهم حيث تلعب الأنشطة التسويقية دورا جوهري في تحقيق وإظهار نتائج وأثار هذا التفاعل، فأى ميزة تنافسية إلا وترتبط بفعالية هذه الأخيرة لأنها تعتبر عنصر أساسي في صناعة القيمة المدركة للعملاء.

✓ من أجل تكوين ميزة تنافسية والحفاظ عليها يجب على المؤسسات تفعيل وسائل وطرق استغلال الموارد بشكل يمكنها من استغلال الفرص التسويقية وتعظيم إشباع حاجات ورغبات العملاء وتحسين خدمتهم بما يؤدي إلى تعزيز علاقاتهم بها، وكذا ضرورة الحرص على تجديد وتطوير تلك الوسائل والأساليب تبعا لتغيرات البيئة وخاصة التغيرات في حاجات ورغبات العملاء ومتطلباتهم، وبناء عليه تظهر أن للأنشطة والوظائف التسويقية دور كبير حيازة المؤسسة لميزة تنافسية وتمثل وسائل مهمة لتنميتها وتطويرها، وخاصة إذا كانت تلك الأساليب والأنشطة تتجه نحو تعزيز علاقة المؤسسة بعملائها وتحسين خدمتهم وولائهم و هذا بناء على تعظيم القيمة المدركة لديهم. وذلك أن الميزة

التنافسية ترتبط بشكل أساسي بطريقة التنافس وبكيفية إشباع حاجات ورغبات العملاء والاحتفاظ بهم وتتحدد من خلال وجهة نظر العملاء وبكيفية تعامل المؤسسة.

### - نتائج الدراسة الميدانية:

✓ يمكن لمؤسسة اتصالات الجزائر مواجهة المخاطر والتحديات البيئية بناء على تطبيق أساليب تسويقية حديثة وفعالة تتناسب خصائص وطبيعة المتغيرات البيئية وخاصة تلك القائمة على الاهتمام بالعملاء، حيث اثبتت الدراسة أهمية وفعالية تلك الأساليب خاصة في دعم الميزة التنافسية

✓ هناك علاقة ارتباط قوية بين تقوية العلاقة والميزة التنافسية أي هناك علاقة بين حجم وطبيعة الجهود المبذولة من طرف المؤسسة في سبيل إرضاء العملاء

✓ كما نلمس أيضا وجود ارتباط قوي جدا بين الالتزام والميزة التنافسية وهذا يعني ان المؤسسة التي تبنى أساليب معينة في إطار التسويق بالعلاقات سوف يكون بمثابة جهود استثمارية تأتي عوائدها على تحسين العلاقة مع العملاء

✓ كما ان هناك علاقة ارتباط قوية جدا بين التحسين المستمر للجودة والميزة التنافسية وهذا يعني ان المؤسسة التي تعمل على تطوير علاقتها بالعملاء ستحقق ميزة تنافسية.

### الاقتراحات:

في ظل النتائج المتوصل اليها نمكنا من صياغة بعض الاقتراحات لمؤسسة اتصالات الجزائر تمثلت

فيما يلي:

- ✓ على المؤسسة الفهم ان التميز ليس في كم الخدمات المقدمة انما بجودتها ورضا الزبون عليها
- ✓ على المؤسسة الحذر أكثر من منافسيها
- ✓ ضرورة مراعاة أهمية تجسيد عناصر التسويق بالعلاقات على واقع اتصالات الجزائر
- ✓ حسن اختيار رجال التسويق وخاصة في قسم الاستقبال
- ✓ التدريب المستمر للعاملين على ان تتضمن البرامج تنمية المهارات للتعامل والاتصال مع الزبائن
- ✓ انشاء مصنحة تهتم بجمع المعلومات عن المنافسين من اجل تحليل المحيط التنافسي للمؤسسة.

# قائمة المراجع



### قائمة المراجع

#### 1. المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. بشير العلاق، التسويق في عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
2. بلحمير إبراهيم، أسس التسويق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
3. ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
4. ريتشارد وديان هيسان، تعريب عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالعملاء استراتيجية تحويل الشركات العملاقة الى العالمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيميك القاهرة، 1998.
5. الشorman زياد، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
6. صادق سليمان درمان، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقة ومعرفة الزبون التسويقية، عمان، دار الكنوز للنشر والتوزيع، 2010.
7. عبد الحميد طلعة أسعد، كيف تواجه تحديات القرن 21.
8. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل الى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
9. عبد السلام أبو قحف، بناء المهارات التسويقية في فن البيع والتفاوض، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2003.
10. عز الدين علي السويسي، نعمة على الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
11. فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
12. فريد راغب النجار، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، مؤسسة الشهاب الجامعية، الإسكندرية، 2010.
13. محمود بشير العلاق، تطبيقات الانترنت في التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

14. محمود صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011.
15. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
16. منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
17. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
18. نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.

ثانيا: المذكرات

1. دخيل الله غانم المطيري، أثر جودة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبون، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الاعمال، الكويت، 2010.
2. سملاي حيصة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 2004
3. عبد الرزاق صالح، تسيير العلاقة مع الزبون كمصدر للميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، 2006، جامعة البليدة، الجزائر.
4. عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تميمتها، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011.

ثالثا: الملتقيات

1. صويلح سماح، ربيع مسعود، دور تطوير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الالفة الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945، قائمة، 16، 17، نوفمبر 2008.
2. قويدر لويزة، كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الاعمال ومصادرها، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي، المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية لبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 27، 28 نوفمبر 2007.

3. الهام فخري احمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني، التسويق في الوطن العربي  
الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، 8، 6 أكتوبر 2003.

رابعاً: المجلات

1. حسن علي الزغبى، أثر التجارة الالكترونية في تحقيق الميزة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد  
2، الأردن، 2004.

2. عرفة طارق دران، طبيعة وابعاد التسويق بالعلاقات في الواقع العلمي، دراسة تطبيقية المجلة العلمية  
للاقتصاد مجلة التجارة، جامعة عين شمس، عدد 4.

2 المراجع باللغة الإنجليزية:

1. David fulkmer, Andre compo tell, the oxford hand book strategy, New  
York, oxford university press, 2003.
2. Dowling Grahame, customer relationship management, management  
reviews, 2007, vol 44.
3. Dowling Grahame, customer relationship, management, California  
management reviews, 2002, vol 44.

الملاحق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان حول:

دور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

في إطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تقنيات البيع والعلاقة مع الزبون والمعنونة (دور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية) تم انجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على درجة دور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، يشرفني مشاركتكم في هذا لاستبيان علما ان البيانات التي سيتم الادلاء بها ستحاط بالسرية التامة ولا تستعمل الا لغرض البحث العلمي .

نشكركم على مساهمتكم الجادة في الإجابة عن أسئلة الاستبيان فرايكم جد مهم لإتمام

هذه الدراسة.

تحت اشراف الأستاذ:

خروف منير

من اعداد الطالبة:

بوخلوف زليخة

السنة الدراسية: 2015-2016

المحور 1: المعلومات الشخصية

1-الجنس: ذكر  انثى

2-السن:

اقل من 30 سنة  من 31 الى 36 سنة

من 37 الى 43  من 43 فما فوق

3-المستوى التعليمي:

ثانوي  تكوين مهني  ليسانس

ماستر او 2(ماجستير)  دكتورة

4-الوظيفة :

عمال النواجهة  رئيس دائرة  نائب رئيس دائرة  مدير عام

نائب مدير عام  رئيس مصلحة البيع  رئيس مصلحة ما بعد البيع   
محاسب

5- الأقدمية في المؤسسة :

اقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات  من 10 الى 20 سنة  20 فما

فوق

المحور 2 : مدى تطبيق التسويق بالعلاقات في المؤسسة

ابعد التسويق بالعلاقات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
				البعد الأول : تقوية العلاقة مع الزبون
				يتوفر لدى مؤسسة اتصالات الجزائر نظام قاعدة بيانات لعملائها
				تحتوي مؤسسة اتصالات الجزائر على نظام الاهتمام بشكاوى العملاء

				تساعد مؤسسة اتصالات الجزائر عملائها بالتعرف على الخدمات المقدمة
				تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر الى حل مشاكل عملائها بسرعة
				تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر هديا لعملائها تعبيراً عن تعاملهم معها
				تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر لتقديم الخدمة اثناء وبعد عملية التبادل
				البعد الثاني : الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة
				تعامل مؤسسة اتصالات الجزائر عملائها معاملة جيدة
				تستعمل مؤسسة اتصالات الجزائر وسائل اتصال فعالة
				تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر الى تقليل فترة الانتظار
				تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر خدمات متنوعة
				تفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالتزاماتها تجاه عملائها
				تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر خدماتها في وقتها
				البعد الثالث : التحسين المستمر للخدمات من اجل كسب ثقة ورضا العميل
				تستجيب مؤسسة اتصالات الجزائر لعملائها باستمرار
				تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر بعملائها بشكل متواصل
				تعطي مؤسسة اتصالات الجزائر تحفيزات لعملائها
				تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على تطوير خدماتها
				تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر الى تنوع وسائل الاتصال بعملائها

المحور 3: ابعاد التسويق بالعلاقات وتحقيق الميزة التنافسية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ابعاد التسويق بالعلاقات
					تحسين علاقة مؤسسة اتصالات الجزائر بعملائها مكنها من زيادة حصتها السوقية
					استطاعت مؤسسة اتصالات الجزائر من تقوية العلاقة مع الزبون من خلال الاستجابة المتواصلة لاحتياجات عملائها
					تقدم مؤسسة لخدمات جديدة ومتطورة ساهم في تحسين علاقتها بعملائها
					توصلت مؤسسة اتصالات الجزائر الى استقطاب شرائح كبيرة من العملاء بفضل نشاطها التسويقي
					استطاعت مؤسسة الاتصالات الجزائر من الاحتفاظ بعملائها من خلال التحسين المستمر لخدماتها
					يساهم الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة الى توسيع أسواق المؤسسة
					تمكنت مؤسسة اتصالات الجزائر من التميز من خلال تقديم خدمات بفعالية
					استطاعت مؤسسة اتصالات الجزائر من كسب ثقة عملائها من خلال الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة

قائمة الأساتذة المحكمين

جري السبتي

بن أحسن نصر الدين

فريحة ليندة







**FiMaktabati**

VOTRE BIBLIOTHÈQUE NUMÉRIQUE



كتبتكم الأكاديمية  
بتقنيات  
ب 3000 دج فقط للسنة

مع استضافة الجديدة (FiMaktabati) الأكاديمية بكتبتكم  
التي هي على الإنترنت متوفرة في 14 منصات الفخر  
من 300 دور نشر دولية والخدمة في مجال تخصصها  
العلمي ونظامكم من أجل وظائفنا الإدارية  
كل ذلك يمكن الاطلاع عليها على الموقع  
الالكتروني [www.fimaktabati.dz](http://www.fimaktabati.dz)



دائما أقرب

**idoom** Fixe 

خدمة الهاتف غير المحدودة  
ابتداء من 250 دج للشهر

تكلّموا ++، لا شيء يوقفكم



اتصالات الجزائر

غير المحدود للجميع  
من اتصالات الجزائر



[www.idoom.dz](http://www.idoom.dz)



جميع مكالماتكم المحلية نحو الهاتف الثابت داخل الدولة، غير محدودة	250 دج
جميع مكالماتكم الوطنية و الوطنية نحو الهاتف الثابت غير محدودة	500 دج
جميع مكالماتكم المحلية والوطنية نحو الهاتف الثابت غير محدودة مع تخفيضات تصل إلى غاية 30 % نحو الهاتف المحمول و الدولي	1 000 دج

تتضمن هذه العروض جميع خدمات الاتصالات المتنقلة

### خدمات مدمجة

بموجب التزامنا بضرورة أن **idoom** يراعى كافة احتياجاتكم

- تغطية 100% من الأراضي المغربية
- خدمة العملاء 24/24
- خدمة الإنترنت
- خدمة الهاتف
- خدمة الرسائل القصيرة
- خدمة الرسائل المتعددة الوسائط
- خدمة الرسائل الفورية
- خدمة الرسائل النصية
- خدمة الرسائل الصوتية
- خدمة الرسائل المرئية
- خدمة الرسائل المتعددة الوسائط
- خدمة الرسائل الفورية
- خدمة الرسائل النصية
- خدمة الرسائل الصوتية
- خدمة الرسائل المرئية



مع **idoom** ، ستفيدوا من العروض الجديدة لتوكالات غير المحددة للجميع ابتداء من 250 دج للشهر و من تخفيضات تصل إلى غاية 30 % على مكالماتكم نحو الهاتف المحمول و الدولي.

طوبى للذين يهتمون بالعلم وطريق العلم هم طريقهم

الجامعة المغربية هي المؤسسة المغربية الوحيدة التي تهتم بالبحث العلمي والتطوير

من أجل أن تكون الجامعة المغربية هي المؤسسة المغربية الوحيدة التي تهتم بالبحث العلمي والتطوير

مكتبة أون

تواصلنا معكم عبر الهاتف أو عبر الإنترنت

تواصلنا معكم عبر الهاتف أو عبر الإنترنت

تواصلنا معكم عبر الهاتف أو عبر الإنترنت

## مكتبتك معك أينما كنت

تواصلنا معكم عبر الهاتف أو عبر الإنترنت

## مسودات خاصة بمخرجات البرنامج الاحصائي spss

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=tt2 ttt2
/PRINC=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Nonparametric Correlations

		tt2	ttt2
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.783**
	t2 Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	50	50
	Correlation Coefficient	.783**	1.000
ttt2	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```

CORRELATIONS
  /VARIABLES=m1 mt
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.

```

## Correlations

### Notes

Output Created	15-MAY-2016 11:08:12	
Comments		
Input	Data	C:\Users\2014\Documents\hanan spss.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.	
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=m1 mt /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00.08
	Elapsed Time	00:00:00.08

### Correlations

	m1	mt	
m1	Pearson Correlation	1	.419**
	Sig. (2-tailed)		.002
	N	50	50
mt	Pearson Correlation	.419**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



```

NONPAR CORR
/VARIABLES=T tttt2
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Nonparametric Correlations

### Notes

Output Created	16-MAY-2016 20:44:26	
Comments		
Input	Data	C:\Users\2014\Documents\hanan
	Active Dataset	spss.sav
	Filter	DataSet1
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.	
Syntax	Cases Used	NONPAR CORR
		/VARIABLES=T tttt2 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01
	Number of Cases Allowed	349525 cases <sup>a</sup>

a. Based on availability of workspace memory

### Correlations

		T	ttt2
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.796**
	T Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	50	50
	Correlation Coefficient	.796**	1.000
	ttt2 Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```

COMPUTE tttt2=(x18 + x19 + x20 + x21 + x22 + x23 + x24 + x25) / 8.
EXECUTE.
FREQUENCIES VARIABLES=x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 tttt2
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.

```

## Frequencies

		Notes
Output Created		15-MAY-2016 18:43:22
Comments		
Input	Data	C:\Users\2014\Documents\hanan spss.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 tttt2 /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

## Statistics

		x18	x19	x20	x21	x22	x23	x24	x25	ttt2
N	Valid	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.8200	3.7400	3.7000	3.7600	3.6800	3.9000	3.7000	3.6800	3.7475
Std. Deviation		1.02400	1.00631	.95298	1.00122	1.05830	1.01519	.99488	.97813	.82201
Variance		1.048	1.013	.908	1.002	1.120	1.031	.990	.957	.676

## Frequency Table

x18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non non	3	6.0	6.0
	non	1	2.0	8.0
	nuter	10	20.0	28.0
	cui	24	48.0	76.0
	cui oui	12	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0

x19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non non	1	2.0	2.0
	non	6	12.0	14.0
	nuter	9	18.0	32.0
	oui	23	46.0	78.0
	oui oui	11	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0

x20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non non	1	2.0	2.0
	non	4	8.0	10.0
	nuter	14	28.0	38.0
	oui	21	42.0	80.0
	oui oui	10	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0

21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non non	2	4.0	4.0
	non	3	6.0	10.0
	nuter	11	22.0	32.0
	oui	23	46.0	78.0
	oui oui	11	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0

x22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non non	1	2.0	2.0	2.0
non	8	16.0	16.0	18.0
nuter	8	16.0	16.0	34.0
oui	22	44.0	44.0	78.0
oui oui	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

x23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non non	3	6.0	6.0	6.0
non	1	2.0	2.0	8.0
nuter	7	14.0	14.0	22.0
oui	26	52.0	52.0	74.0
oui oui	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

x24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non non	2	4.0	4.0	4.0
non	5	10.0	10.0	14.0
nuter	7	14.0	14.0	28.0
oui	28	56.0	56.0	84.0
oui oui	8	16.0	16.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

x25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non non	2	4.0	4.0	4.0
non	4	8.0	8.0	12.0
nuter	10	20.0	20.0	32.0
oui	26	52.0	52.0	84.0
oui oui	8	16.0	16.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



ttt2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	1	2.0	2.0	2.0
2.00	1	2.0	2.0	4.0
2.13	1	2.0	2.0	6.0
2.50	1	2.0	2.0	8.0
2.63	1	2.0	2.0	10.0
2.75	2	4.0	4.0	14.0
2.88	2	4.0	4.0	18.0
3.00	2	4.0	4.0	22.0
3.25	1	2.0	2.0	24.0
3.50	3	6.0	6.0	30.0
3.63	3	6.0	6.0	36.0
3.75	5	10.0	10.0	46.0
3.88	3	6.0	6.0	52.0
4.00	5	10.0	10.0	62.0
4.13	5	10.0	10.0	72.0
4.25	4	8.0	8.0	80.0
4.50	3	6.0	6.0	86.0
4.75	5	10.0	10.0	96.0
5.00	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Valid

GET

FILE='C:\Users\2014\Documents\hanan spss.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW FRONT.

RELIABILITY

/VARIABLES=sex age niveaux travail lencintè x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9  
x10 x11 x12 x13 x14 x15

x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 m1 m2 m3 m4 m5 mt mm

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL.

/MODEL=ALPHA.

## Reliability

### Notes

Output Created	15-MAY-2016 10:46:46
Comments	
Data	C:\Users\2014\Documents\hanan spss.sav
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Input	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	50
Matrix Input	C:\Users\2014\Documents\hanan opco.oav
Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Cases Used	
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=sex age niveaux travail lencintè x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 m1 m2 m3 m4 m5 mt mm /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	
Processor Time	00:00:00,00
Elapsed Time	00:00:00,00

[DataSet1] C:\Users\2014\Documents\hanan spss.sav

## Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
	Valid	50	100.0
Cases	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.958	37

```

RELIABILITY
  /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18
x19 x20 x21 x22 x23 x24
  x25 m1 m2 m3 m4 m5 mt mm
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.

```

## Reliability

		Notes
Output Created		15-MAY-2016 10:47:24
Comments		
	Data	C:\Users\2014\Documents\hanan spss.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
Input	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working	50
	Data File	
	Matrix Input:	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling		Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Cases Used	RELIABILITY /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 m1 m2 m3 m4 m5 mt mm /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Syntax		
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,05

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.972	32

```
EXAMINR VARIABLES=sex age niveaux travail1 lercinté x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8
x9 x10 x11 x12 x13 x14
x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 m1 m2 m3 m4 m5 mt mm
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

Spss

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 tttt2
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

## Nonparametric Correlations

### Notes

Output Created	16-MAY-2016 20:32:43	
Comments		
Input	Data	C:\Users\2014\Documents\hanan spss.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.



	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		NONPAR CORR /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 tttt2 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,06
	Number of Cases Allowed	165564 cases <sup>a</sup>

a. Based on availability of workspace memory

### Correlations

			x1	x2	x3	x4	x5
Spearman's rho	x1	Correlation Coefficient	1,000	,529**	,635**	,228	
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,111	
		N	50	50	50	50	
	x2	Correlation Coefficient	,529**	1,000	,532**	,618**	
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	
		N	50	50	50	50	
	x3	Correlation Coefficient	,635**	,532**	1,000	,342*	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,015	
		N	50	50	50	50	
	x4	Correlation Coefficient	,228	,618**	,342*	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,111	,000	,015	.	
		N	50	50	50	50	
	x5	Correlation Coefficient	,110	,498**	,111	,686**	
		Sig. (2-tailed)	,449	,000	,442	,000	
		N	50	50	50	50	

x6	Correlation Coefficient	,385**	,282*	,301*	,362**
	Sig. (2-tailed)	,006	,047	,034	,010
	N	50	50	50	50
tttt2	Correlation Coefficient	,203	,330*	,311*	,510**
	Sig. (2-tailed)	,158	,019	,028	,000
	N	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=t2 tttt2
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSTG
/MISSING=FAIRWISE.
```

## Nonparametric Correlations

### Notes

Output Created		16-MAY-2016 20:34:42
Comments		
Input	Data	C:\Users\2014\Documents\hanan spss.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

Syntax	NONPAR CORR /VARIABLES=t2 ttt2 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRW.SE.		
Resources	Processor Time		00:00:00,02
	Elapsed Time		00:00:00,01
	Number of Cases Allowed	349525 cases <sup>a</sup>	

a. Based on availability of workspace memory

#### Correlations

			t2	ttt2
Spearman's rho	t2	Correlation Coefficient	1,000	,610**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	50	50
	ttt2	Correlation Coefficient	,610**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	50	50

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

			ttt2	ttt2
Spearman's rho	ttt2	Correlation Coefficient	1,000	,809**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	50	50
	ttt2	Correlation Coefficient	,809**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	50	50

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		x1	x2	x3	x4	x5	x6
x1	Pearson Correlation	1	,504**	,484**	,298*	,218	,306*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,036	,127	,031
	N	50	50	50	50	50	50
x2	Pearson Correlation	,504**	1	,639**	,624**	,503**	,243
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,089

	N	50	50	50	50	50	50
x3	Pearson Correlation	,484**	,639**	1	,413**	,169	,228
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,003	,242	,112
	N	50	50	50	50	50	50
x4	Pearson Correlation	,298*	,624**	,413**	1	,588**	,494**
	Sig. (2-tailed)	,036	,000	,003		,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
x5	Pearson Correlation	,218	,503**	,169	,588**	1	,262
	Sig. (2-tailed)	,127	,000	,242	,000		,066
	N	50	50	50	50	50	50
x6	Pearson Correlation	,306*	,243	,228	,494**	,262	1
	Sig. (2-tailed)	,031	,089	,112	,000	,066	
	N	50	50	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### Correlations

		x7	x8	x9	x10	x11	x12
x7	Pearson Correlation	1	,474**	,582**	,385**	,468**	,464**
	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,006	,001	,001
	N	50	50	50	50	50	50
x8	Pearson Correlation	,474**	1	,120**	,301**	,517**	,503**
	Sig. (2-tailed)	,001		,002	,010	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
x9	Pearson Correlation	,582**	,425**	1	,532**	,430**	,613**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002		,000	,002	,000
	N	50	50	50	50	50	50
x10	Pearson Correlation	,385**	,361**	,532**	1	,390**	,538**
	Sig. (2-tailed)	,006	,010	,000		,005	,000
	N	50	50	50	50	50	50
x11	Pearson Correlation	,468**	,517**	,430**	,390**	1	,671**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,002	,005		,000
	N	50	50	50	50	50	50
x12	Pearson Correlation	,464**	,503**	,613**	,538**	,671**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		x18	x19	x20	x21	x22	x23	x24	x25
x18	Pearson Correlation:	1	,627**	,362**	,554**	,435**	,571**	,567**	,573**
	Sig. (2-tailed)		,000	,010	,000	,002	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
x19	Pearson Correlation	,627**	1	,662**	,727**	,725**	,513**	,715**	,743**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
x20	Pearson Correlation	,362**	,662**	1	,607**	,793**	,496**	,549**	,552**
	Sig. (2-tailed)	,010	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
x21	Pearson Correlation	,554**	,727**	,607**	1	,696**	,679**	,746**	,733**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
x22	Pearson Correlation	,435**	,725**	,793**	,696**	1	,463**	,606**	,747**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000		,001	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
x23	Pearson Correlation	,571**	,513**	,496**	,679**	,463**	1	,596**	,543**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001		,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
x24	Pearson Correlation	,567**	,715**	,549**	,746**	,605**	,596**	1	,885**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
x25	Pearson Correlation	,573**	,743**	,552**	,733**	,747**	,543**	,885**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		x18	x19	x20	x21	x22	x23	x24	x25
Spearman's rho	x18 Correlation Coefficient	1,000	,555**	,339*	,460**	,405**	,513**	,430**	,470**
	Sig. (2-tailed)		,000	,016	,001	,003	,000	,002	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
	x19 Correlation Coefficient	,556**	1,000	,646**	,670**	,710**	,507**	,611**	,661**



	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
x20	Correlation Coefficient	,339*	,646**	1,000	,659**	,764**	,526**	,529**	,543**
	Sig. (2-tailed)	,016	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
x21	Correlation Coefficient	,460**	,670**	,659**	1,000	,727**	,592**	,656**	,618**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
x22	Correlation Coefficient	,405**	,710**	,764**	,727**	1,000	,513**	,584**	,785**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
x23	Correlation Coefficient	,513**	,507**	,526**	,592**	,513**	1,000	,551**	,517**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
x24	Correlation Coefficient	,430**	,611**	,529**	,656**	,584**	,551**	1,000	,819**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
x25	Correlation Coefficient	,478**	,661**	,543**	,618**	,785**	,517**	,819**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	50	50	50	50	50	50	50	50

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### Correlations

		x13	x14	x15	x16	x17
x13	Pearson Correlation	1	,890**	,600**	,434**	,689**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,002	,000
	N	50	50	50	50	50
x14	Pearson Correlation	,890**	1	,573**	,397**	,691**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,004	,000
	N	50	50	50	50	50
x15	Pearson Correlation	,600**	,573**	1	,589**	,780**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
x16	Pearson Correlation	,434**	,397**	,589**	1	,754**
	Sig. (2-tailed)	,002	,004	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
x17	Pearson Correlation	,689**	,691**	,780**	,754**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

			sex	age	niveaux	travail	lencinté
Spearman's rho	sex	Correlation Coefficient	1,000	-,157	-,033	-,202	-,031
		Sig. (2-tailed)	.	,276	,822	,159	,830
		N	50	50	50	50	50
	age	Correlation Coefficient	-,157	1,000	-,481**	,140	,755**
		Sig. (2-tailed)	,276	.	,000	,331	,000
		N	50	50	50	50	50
	niveaux	Correlation Coefficient	-,033	-,481**	1,000	,139	-,301*
		Sig. (2-tailed)	,822	,000	.	,336	,034
		N	50	50	50	50	50
	travail	Correlation Coefficient	-,202	,140	,139	1,000	,173
		Sig. (2-tailed)	,159	,331	,336	.	,230
		N	50	50	50	50	50
	lencinté	Correlation Coefficient	-,031	,755**	-,301*	,173	1,000
		Sig. (2-tailed)	,830	,000	,034	,230	.
		N	50	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
sex	,349	50	,000	,636	50	,000
age	,217	50	,000	,835	50	,000
niveaux	,297	50	,000	,840	50	,000
travail	,266	50	,000	,738	50	,000
lencinté	,288	50	,000	,800	50	,000

x1	,296	50	,000	,698	50	,000
x2	,315	50	,000	,753	50	,000
x3	,260	50	,000	,737	50	,000
x4	,321	50	,000	,837	50	,000
x5	,165	50	,002	,908	50	,001
x6	,350	50	,000	,742	50	,000
x7	,265	50	,000	,846	50	,000
x8	,285	50	,000	,841	50	,000
x9	,329	50	,000	,769	50	,000
x10	,338	50	,000	,787	50	,000
x11	,331	50	,000	,828	50	,000
x12	,286	50	,000	,852	50	,000
x13	,291	50	,000	,862	50	,000
x14	,320	50	,000	,832	50	,000
x15	,226	50	,000	,887	50	,000
x16	,311	50	,000	,799	50	,000
x17	,271	50	,000	,867	50	,000
x18	,290	50	,000	,818	50	,000
x19	,282	50	,000	,865	50	,000
x20	,244	50	,000	,883	50	,000
x21	,275	50	,000	,856	50	,000
x22	,279	50	,000	,866	50	,000
x23	,310	50	,000	,781	50	,000
x24	,338	50	,000	,817	50	,000
x25	,308	50	,000	,843	50	,000
m1	,156	50	,004	,947	50	,025
m2	,140	50	,016	,945	50	,022
m3	,103	50	,200 <sup>a</sup>	,954	50	,050
m4	,150	50	,007	,944	50	,019
m5	,142	50	,014	,932	50	,006
mt	,105	50	,200 <sup>a</sup>	,968	50	,193
mm	,091	50	,200 <sup>a</sup>	,963	50	,119

<sup>a</sup>. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
t2	Between Groups	12,534	18	,702	2,810	,006
	Within Groups	7,744	31	,250		
	Total	20,378	49			
tt2	Between Groups	18,081	18	1,003	4,364	,000

	Within Groups	7,128	31	,230		
	Total	25,189	49			
tt2	Between Groups	25,954	18	1,442	4,399	,000
	Within Groups	10,161	31	,328		
	Total	36,115	49			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
x1	Between Groups	12,313	18	,684	1,345	,228
	Within Groups	15,767	31	,509		
	Total	28,080	49			
x2	Between Groups	17,970	18	,998	1,715	,091
	Within Groups	18,050	31	,582		
	Total	36,020	49			
x3	Between Groups	20,563	18	1,142	3,721	,001
	Within Groups	9,517	31	,307		
	Total	30,080	49			
x4	Between Groups	35,180	18	1,954	3,423	,001
	Within Groups	17,700	31	,571		
	Total	52,880	49			
x5	Between Groups	30,237	18	2,180	1,043	,051
	Within Groups	34,783	31	1,122		
	Total	74,020	49			
x6	Between Groups	18,930	18	1,052	3,244	,002
	Within Groups	10,050	31	,324		
	Total	28,980	49			
x7	Between Groups	23,870	18	1,326	1,962	,048
	Within Groups	20,950	31	,676		
	Total	44,820	49			
x8	Between Groups	26,800	18	1,489	3,945	,000
	Within Groups	11,700	31	,377		
	Total	38,500	49			
x9	Between Groups	29,697	18	1,650	4,533	,000
	Within Groups	11,283	31	,364		
	Total	40,980	49			
x10	Between Groups	22,520	18	1,251	2,518	,012
	Within Groups	15,400	31	,497		
	Total	37,920	49			
x'1	Between Groups	25,653	18	1,425	2,767	,006
	Within Groups	15,967	31	,515		

	Total	41,620	49			
x12	Between Groups	41,030	18	2,279	4,664	,000
	Within Groups	15,150	31	,489		
	Total	56,180	49			
x13	Between Groups	34,930	18	1,941	4,575	,000
	Within Groups	13,150	31	,424		
	Total	48,080	49			
x14	Between Groups	39,270	18	2,182	5,476	,000
	Within Groups	12,350	31	,398		
	Total	51,620	49			
x15	Between Groups	50,980	18	2,832	4,573	,000
	Within Groups	19,200	31	,619		
	Total	70,180	49			
x16	Between Groups	28,480	18	1,582	3,324	,000
	Within Groups	12,500	31	,403		
	Total	40,980	49			
x17	Between Groups	27,680	18	1,532	2,794	,006
	Within Groups	17,000	31	,548		
	Total	44,580	49			



## المخلص:

ان الهدف الأساسي من معالجة هذا الموضوع هو تقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسويق بالعلاقات باعتباره استراتيجية حديثة للعلاقة مع الزبون، حيث تكمن أهمية الدراسة في تحديد مدى نور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تقييم الأبعاد الرئيسية للتسويق بالعلاقات.

ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة تم توزيع 50 استبانة على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية في برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لعرض وتحليل نتائج الدراسة ثم اختيار فرضيات البحث الموضوعية.

وقد خلصت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية موجبة لأبعاد التسويق بالعلاقات (تقوية العلاقة مع الزبون، الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة، التحسين المستمر من اجل كسب ثقة ورضا العميل) في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر، بالإضافة الى عدم وجود فوارق للتسويق بالعلاقات تعزى الى (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الإقتصادية في المؤسسة).

الكلمات المفتاحية: التسويق بالعلاقات، الميزة التنافسية، ابعاد التسويق بالعلاقات، مبادئ التسويق بالعلاقات نموذج

مايكل بورتر لقوى التنافس.

### Abstract:

The basic aim of addressing This issue is to provide a theoretical Framework identifies and defines the various concepts related to marketing relations as a modern strategies for the Relationship with the Customer, where lies the importance of the study in determining the role of Relationship marketing in achieving competitive advantage by assessing the key dimensions of marketing relation.

In order to achieve the objectives of the study were 50 questionnaire distributed to Algeria telecom foundation staff with the use of many of the statistical methods in statistical software package (spss) to view and analyze the results of the study and then test the hypotheses set.

The study concluded that a set of results among which the correlation is positive and strong Relationship to pry Relationship marketing (strengthening the Relationship with the Customer, à commitment to providing quality services, continuous improvement in order to earn the trust and Customer satisfaction) in achieving competitive advantage in Algérie télécom corporation, in addition to the lake of differences of marketing relation attributed to (sex, Age, education level, occupation seniority in the organisation) .

Key Word: Relationship marketing, competitive advantage, the principals of Relationship marketing, Michael porter model of competitive forces.