



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية و التجارية

ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: تسويق

المرجع: / 2015

مذكرة بعنوان:

دور استراتيجيات التسويق بالعلاقات في تحقيق
الميزة التنافسية للمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية (ل.م.د)

تخصص: " تسويق "

إشراف الأستاذ (ة):

صديقي سعاد

إعداد الطلبة:

- كباش رمزي

- يعقوب مخلوف

- بودابة يوسف

السنة الجامعية: 2014 / 2015

دعاء

يا رب علمني أن أحب الناس كلهم كما أحب نفسي

وعلمي أن أحاسب نفسي كما أحاسب غيري

وعلمي أن التسامح هو أكبر مراتب القوة وأن الانتقام هو أول مظاهر الضعف

يا رب لا تجعلني أصاب بالغرور إذا نجحت أو اليأس إذا أخفقت

بل ذكرني دائما أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح

يا رب إذا أعطيتني نجاحا فلا تأخذ تواضعي

وإذا أعطيتني تواضعا فلا تأخذ كرامتي

وإذا أسأت يا رب إلى الناس فامنحني شجاعة الاعتذار

وإذا أساء الناس إلي فامنحني شجاعة العفو.

أمين يا رب العالمين.

تشكرات

الحمد لله الذي نور بكتابه القلوب وأنزله في أوجز لفظ وأعجز أسلوب فأعجب
بلاغته البلاء وأبهرت فصاحته الفصحاء وأعجزت حكمته الحكماء فهو الحجة البالغة
الدلالة الدامغة والعصمة الواقية الشفاء لما في الصدور والحكم العدل.

أما بعد نتقدم بشكرنا الجزيل وامتناننا إلى المشرفة التي أعطتنا من وقتها

وجمدها ونصائحها القيمة

الأستاذة "صديقي سعاد"

كما نتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي.

كما لا ننسى فرصة الشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في مد يد المساعدة

لنا.



إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز ما أملك في الوجود - أمي الحبيبة وأبي الغالي -

حفظهما الله وعافهما في الحياة الدنيا.

إلى أحب وأعز الناس إلى قلبي إلى كل من ساعدني في السراء والضراء إخواني

وأختي وجميع أفراد عائلتي من أعمامي وأخوالي.

إهداء خاص إلى جدي العزيزة الزهرة أسكنها الله فسيح جنانه على جميع دعواتها

وصلواتها قبل الرحيل (اللهم أجعلها في الجنة).

إلى أصدقائي الكرماء جمال، لقمان، عبد الغفور، يوسف، مصطفى، توهامي إلى

صالح، محمد، أحمد، عبد النور، محمود و موسى.

إلى كل زملائي وزميلاتي في الدراسة من الثانوية إلى الجامعة مع تمنياتي لهم

بالتوفيق.

إلى الأساتذة الكرام على تعاونهم ونصحهم بالأخص الأستاذة صديقي سعاد والأستاذ

أبو بكر بوسالم.

إليكم جميعاً أهدي عملي.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

«وَقُلِ انْعَمُوا عَلَىَّ أَنِّي أَنَا اللَّهُ تَعَالَى وَأَلْمُومِينَ»

صدق الله العظيم

السلامة والسلام على سيد البشرية محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

إلى من كل يوم أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة، إلى من حصة الأشواق عن دربي ليمهد

لي طريق العلم أبي العزيز.

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى القلب الناصع أمي الحبيبة

إلى القلوب الطاهرة إخوتي وأخواتي عبد الله ورفيق، سمية ومنى.

إلى إخوتي الذين رافقوني في هذه الحياة وأصدقاء طفولتي علي، حمزة، ياسين،

داود وحسام.

إلى الذين بذلوا كل جهد وعطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة أستاذتي الكرام باسيما

أستاذتي في مذكرتي الأستاذة صديقتي سعاد وأستاذ طفولتي محمد المادي.

لكل من لملأ أحزاني بين فترة وأخرى

أبعدكم أكبر تحية لكم جميعاً. وأحبكم.



إهداء

قال تعالى « وَلَا تَحْسَبَنَّ الَّذِينَ قُتِلُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ أَمْوَاتًا بَلْ أحيَاءٌ ۖ عِنْدَ رَبِّهِمْ يُرَزَقُونَ »
أهدي عملي هذا إلى الشهداء الكرام الذين ضحوا بأرواحهم لنحبي أعماء كرام وتعبوا الجوائز

حرة أبية

إلى من قال في حقهما سبحانه وتعالى « وَاخْفِضْ لَهَا جَنَاحَ الدَّالِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ اجْنُبْنَا
كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا »

أهدي ثمرة جهدي إلى التي حملتني وهنا بعد ومن، إلى التي أعطتني الحب والعنان، إلى التي
سهرت لأجل وأتعلو، إلى التي تألمت لألمي وفرحت لفرحي، إلى سر وجودي في الحياة، إلى نبع
حناني، إلى التي أستمد منها الحب والشاقة، إلى التي لا يسع وصفها الكلام في أسطر بل يسع
حبها قلبي أسمى الغالية

إلى الذي تعب سنوات لئرتاح، إلى الذي حمانا تحب كنفه، إلى الذي ضحى من أجلنا، إلى
الذي له الفضل الكبير في نجاحي، إلى رمز فخري وألمي في الحياة أبي العزيز
إلى من أنس بوجودهم في حياتي وبرابطي الوثيق بهم إخواني حفظهم الله: أحمد، " " وشروق.
أهدي هذا العمل إلى أعمامي وعماتي وأخوالي وذاتي وأبنائهم وبناتهم فردا فردا.
كلكم أهدي لكم عملي هذا وشكرا لكم على كل شيء بقيت ذكره جميلة في قلبي إلى جدتي
خروفة أدام الله صحتها وترحمها الله قريبة منا.

إلى أصدقائي ورفقاء دربي في هذه الحياة: حمزة، زكرياء، علي، ياسين، داود، حسام، جامع،
شعيب، حسام مغزيلي، مصعب، عباس ورضوان.

إلى الذين بذلوا كل جهد وعطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة أساتذتي الكرام لا سيما أساتذتي
في مذكرتي الأستاذة صديقتي سعاد.

إلى الذين نسامه لسانني ولكن يعجز القلب أن ينسامه. إلى كل هؤلاء أهدي لكم عملي
وأحبكم.

الفهرس

الفهرس
قائمة الجداول
قائمة الأشكال

الجانب النظري

02مقدمة

فصل الأول: الإطار النظري للدراسة

06مقدمة

06المبحث الأول: ماهية التسويق بالعلاقات

06المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التسويق بالعلاقات

07المطلب الثاني: أهداف التسويق بالعلاقات

08المطلب الثالث: أبعاد التسويق بالعلاقات

11المطلب الرابع: مرتكزات التسويق بالعلاقات

11المبحث الثاني: ماهية الزبون وعلاقته بالمؤسسة

12المطلب الأول: مفهوم الولاء وأهميته وأنواعه

14المطلب الثاني: النظريات المفسرة لولاء الزبون

14المطلب الثالث: بناء استراتيجيات ولاء الزبون

17المطلب الرابع: إدارة علاقة المؤسسة بالزبون

18المبحث الثالث: التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية في المؤسسة

18المطلب الأول: المنافسة والميزة التنافسية

20المطلب الثاني: أهداف وأنواع الميزة التنافسية

20المطلب الثالث: مصادر ومحددات قياس الميزة التنافسية

23المطلب الرابع: دور التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية

27خلاصة

جانب تطبيقي

فصل ثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

30مقدمة
30	المبحث الأول: التعرف بالمؤسسة وبيئتها التنافسية.....
30	المطلب الأول: قطاع اتصالات الجزائر والبيئة التنافسية.....
32	المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.....
35	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات.....
38	المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة.....
38	المطلب الأول: التعرف بمؤسسة اتصالات الجزائر (ميلة) وطبيعة نشاطها.....
39	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -.....
41	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
44	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان.....
44	المطلب الأول: منهجية البحث.....
45	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج.....
53خلاصة
55خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01)	أوجه الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات.....	07
(02)	مراحل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر.....	33
(03)	البطاقة الفنية لمؤسسة اتصالات الجزائر.....	34
(04)	التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب الجنس.....	45
(05)	التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.....	45
(06)	التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب العمر.....	46
(07)	التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المنصب.....	46
(08)	التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.....	47
(09)	التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المصلحة.....	47
(10)	تبويب وتحليل وتفسير بيانات العبارة (1) معاملة الزبون في المؤسسة.....	48
(11)	تبويب وتحليل وتفسير بيانات العبارة (2) الإهتمام بشكاوى العملاء.....	48
(12)	تبويب وتحليل وتفسير بيانات العبارة (3) مواجهة مشاكل الزبائن.....	49
(13)	تبويب وتحليل وتفسير بيانات العبارة (4) نظام قاعدة البيانات.....	49
(14)	تبويب وتحليل وتفسير بيانات العبارة (5) العلاقة مع الزبون.....	49
(15)	تبويب وتحليل وتفسير بيانات العبارة (6) تقديم الخدمة.....	50
(16)	تبويب وتحليل وتفسير بيانات العبارة (7) تقديم التحفيزات.....	50

50	تبويب وتحليل وتفسير بيانات العبارة (8) بناء علاقات مع الزبائن.....	(17)
51	تبويب وتحليل وتفسير بيانات العبارة (9) ولاء الزبائن.....	(18)
51	تبويب وتحليل وتفسير بيانات العبارة (10) البرنامج التسويقي للمؤسسة.....	(19)
51	تبويب وتحليل وتفسير بيانات العبارة (11) توسيع أسواق المؤسسة وكسب الزبائن.....	(20)
52	تبويب وتحليل وتفسير بيانات العبارة (12) التسويق بالعلاقات والحصصة التسويقية.....	(21)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22محددات الميزة التنافسية	(01)
24العلاقة بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية	(02)
25التوجه بالزبون والميزة التنافسية	(03)
35هيكل تنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر	(04)
38الهيكل التنظيمي للوحدة العملية	(05)
42الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر ميلة	(06)

الجانب النظري

المقدمة

المقدمة

نظرا لتزايد عدد المؤسسات في الجزائر وتطورها أصبحت، كل منها تسعى لمحاولة الحصول على الحصة السوقية الدائمة، خاصة في ظل المنافسة الشديدة حيث لزم على كل منها وضع مجموعة من الخطط و الاستراتيجيات التي تمكنها من التصدي للمنافسة من خلال إشباع احتياجات الزبائن و كسب ولائهم وذلك بالتمتع بالمزايا التنافسية التي تمكنها من الحفاظ على موقعها في السوق.

في ظل اشتداد المنافسة بين مؤسسات الاتصال بالجزائر، أصبح عليهم اعتناق فلسفة المفهوم التسويقي الحديث الذي يعتمد على جذب اكبر عدد من العملاء، ثم القيام بتنمية ولائهم للمؤسسة، الأمر الذي يتطلب تحقيق والإستجابة لاحتياجات الزبائن وتدعيم مستويات رضاهم للعروض التسويقية المقدمة، وذلك للحفاظ على صورتهم و مكانتهم في السوق.

على ضوء ما سبق يتسنى لنا صياغة الإشكالية التالية:

ما مدى قدرة إستراتيجية التسويق بالعلاقات على تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة خدماتية كمؤسسة اتصالات الجزائر؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نقوم بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما هو التسويق بالعلاقات؟
- ماهية ولاء الزبون وكيفية إدارة بالعلاقات معه؟
- كيف تساهم استراتيجيات التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية؟
- ما هو واقع مؤسسة اتصالات الجزائر وما تأثير التسويق بالعلاقات في ظل المنافسة المتزايدة؟

وسعيا منا للإجابة على هذه التساؤلات قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** تطبيق التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون يكسب المؤسسة حصة سوقية دائمة.
- **الفرضية الثانية:** تحقيق ولاء الزبائن يكسب المؤسسة زبائن دائمين ويخفض من التكاليف التسويقية.
- **الفرضية الثالثة:** تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال التطبيق الأمثل لاستراتيجيات التسويق بالعلاقات.

◀ أسباب اختيار الموضوع:

اخترنا هذا الموضوع لأسباب ذاتية و أخرى موضوعية:

❖ الأسباب الذاتية:

- أصبح مفهوم التسويق بالعلاقات، والمزايا الموجهة إليه واقعا معاشا دفعنا إلى التعرف أكثر على أبعاد هذا الموضوع، والذي يعتبر أقوى أسباب نجاح وزيادة المؤسسات العالمية اليوم، حيث يشير إلى كيفية بناء ولاء دائم للزبون لضمان النمو و البقاء.
- ميلنا الشخصي إلى توضيح العلاقات الكبيرة لولاء الزبون للمؤسسة، بما يدركه من اهتمام حقيقي به والذي تبديه المؤسسة له.
- رغبتنا في البحث مواضيع الساعة التي لها علاقة بتخصصنا كرجال تسويق.

❖ الأسباب الموضوعية:

- في واقع تشتت فيه المنافسة يوما بعد يوم لم يعد بمقدور المؤسسة الصمود والحفاظ على مكانتها السوقية بنفس الطريقة و الأفكار التقليدية، كان عليها أن تبني توجهات جديدة، من بينها استهداف ولاء الزبائن من خلال جذبهم بتفعيل علاقات دائمة معهم.
- أصبح موضوع التسويق بالعلاقات و ولاء وإخلاص الزبون، مواضيع بحث و نقاش في الأوساط العامة "الجمهور العام" و الأوساط الخاصة "باحثين ومتخصصين".

◀ أهمية الدراسة:

في ظل التغيرات الجذرية الحاصلة في البيئة التسويقية التنافسية وفي ظل المنافسة الشديدة وتأثير التكنولوجيا ' أصبح من الضروري على المؤسسة ان تسعى إلى الطرق الأكثر فعالية نحو دراسة السلوك الشرائي للمستهلك والاهتمام به ' كما أصبحت هناك الحاجة لإجراء وابتكار أساليب وطرق أكثر اهتمام و رعاية نحو زبائننا و العمل على استقطابهم و تعزيز مستوى ولائهم وذلك بإتباع استراتيجيات التسويق بالعلاقات.

◀ أهداف الموضوع:

- ❖ رفع الغموض عن التسويق بالعلاقات و الولاء ثم ترقية هذا النوع من الأدوات والتقنيات لدى مؤسسة اتصالات الجزائر.
- ❖ تسليط الضوء على المجهود التي تقوم به المؤسسة لاستمالة الزبون و الحصول على ولاءه.
- ❖ توضيح و تحليل أبعاد التسويق بالعلاقات و إدارة العلاقة مع الزبون.

◀ منهجية الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك قصد التعرف على واقع مؤسسة اتصالات الجزائر، و التطرق إلى بيئتها التنافسية من ثم التعرف على محتوى إستراتيجياتها التسويقية. أما المنهج التحليلي استعمل في الجانب التطبيقي وذلك بتحليل الاستبيان الموجه لعملاء اتصالات الجزائر لقياس مستوى رضاهم بالخدمات المقدمة وكذلك مدى ولاءهم للمؤسسة و أسباب تميزها على منافسيها.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

مقدمة

المبحث الأول: ماهية التسويق بالعلاقات

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التسويق بالعلاقات

المطلب الثاني: أهداف التسويق بالعلاقات

المطلب الثالث: أبعاد التسويق بالعلاقات

المطلب الرابع: مرتكزات التسويق بالعلاقات

المبحث الثاني: ماهية الزبون وعلاقته بالمؤسسة

المطلب الأول: مفهوم الولاء وأهميته وأنواعه

المطلب الثاني: النظريات المفسرة لولاء الزبون

المطلب الثالث: بناء استراتيجيات ولاء الزبون

المطلب الرابع: إدارة علاقة المؤسسة بالزبون

المبحث الثالث: التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية في المؤسسة

المطلب الأول: المنافسة والميزة التنافسية

المطلب الثاني: أهداف وأنواع الميزة التنافسية

المطلب الثالث: مصادر ومحددات قياس الميزة التنافسية

المطلب الرابع: دور التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية

خلاصة

مقدمة:

تواجه بيئة الأعمال منافسة شديدة نظرا للتغيرات الحديثة التي تحدث في محيط المؤسسة وهذا ما يفرض عليها التوجه نحو الزبون والإقرار بأهمية نشر ذلك في كل قسم من أقسامها، من ثمة كان الوعي بضرورة التواصل مع الزبون بدءا بإقناعه انه محور الاهتمام، إلى غاية إشراكه في اتخاذ القرارات و بناء علاقة تفاعلية طويلة الأجل معه تدفعه للتمسك بهذه المؤسسة ومنتجاتها، وهذا ما يدعى بالتسويق بالعلاقات والذي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

من أجل إيضاح ذلك، يأتي هذا الفصل ليستعرض العلاقة بين المؤسسة والزبون واستراتيجيات التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة. عبر ثلاث مباحث تأتي كما يلي:

المبحث الأول: ماهية التسويق بالعلاقات

أهمية الموضوع دفعت الباحثين والمختصين إلى تكثيف وتوسيع الأبحاث والدراسات لإيجاد مفهوم وإطار دقيق للتسويق بالعلاقات.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التسويق بالعلاقات

1- التسويق بالعلاقات هو فلسفة أداء العمل إضافة إلى أنه توجد استراتيجي للمنظمات، يتم من خلاله التركيز على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وتطوير العلاقة معهم بدلا من التركيز على جلب العملاء الجدد بشكل مستمر. (منى شفيق، التسويق بالعلاقات، 2005، ص 12).

2- التسويق بالعلاقات هو عملية جذب العملاء والاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم حيث يعتبر أن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أكثر أهمية من السعي الدائم لاستقطاب وجذب العملاء الجدد. (Linda.l price & Eric.j Arnold, commercial friendships clients relationships, 1999, p 23)

3- التسويق بالعلاقات هو آلية تعتمد على مجموعة من الأنشطة والخطوات المستمرة التي تسعى إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، من أجل كسب عميل مدى الحياة. (من إعداد الطلبة).

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر يتجلى لنا الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات.

الجدول رقم (01): أوجه الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات.

أوجه الاختلاف	التسويق التقليدي	التسويق بالعلاقات
الهدف	تسويق المنتج أو الخدمة لأكبر عدد من العملاء	تسويق منتجات أو خدمات متنوعة لمجموعة محددة من العملاء
وسائل الاتصال المستخدمة	التلفزيون - الصحف	الهاتف - البريد
الرسالة التسويقية	اشترؤنا منا	لماذا يجب أن تشترونا منا
التركيز	تمييز السلعة أو الخدمة	تمييز العميل
الفلسفة	تبنى فلسفة العمل حول الصفقات	تبنى فلسفة العمل حول العلاقات
التفكير والسلوك	تفكير وسلوك قصير الأجل	تفكير وسلوك طويل الأجل

المصدر: التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص14.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن التسويق التقليدي عبارة عن عملية اجتماعية وإدارية يحصل من خلالها الأفراد والجماعات على احتياجاتهم ورغباتهم الخدمات، عن طريق عملية تبادل فيما بينهم، حيث يختلف التسويق التقليدي عن التسويق بالعلاقات في العديد من الجوانب هي:

- يهدف التسويق التقليد إلى التسويق لأكبر عدد ممكن من العملاء بينما يهدف التسويق بالعلاقات لمجموعة محددة من العملاء.
- في الوقت الذي يعتمد التسويق التقليدي على التلفزيون والصحف في الاتصال بعملائه نجد أن التسويق في العلاقات يعتمد على الهاتف والبريد للاتصال بعملائه.
- ونجد أن الرسالة التسويقية للتسويق التقليدي تتمثل في حث العملاء على الشراء منهم بينما تتمثل الرسالة التسويقية للتسويق بالعلاقات في حث العملاء على توضيح أسباب شراء العملاء منهم. (من إعداد الطلبة).

المطلب الثاني: أهداف التسويق بالعلاقات

إن التطبيق الجيد لإستراتيجيات التسويق بالعلاقات يفرض على المؤسسة ووضع الأهداف المرجوة من هذه الإستراتيجية إلى جانب التقيد بالمبادئ الأساسية للتسويق بالعلاقات، وهي:

- الحفاظ على العملاء بدلا من المحاولة المستمرة للبحث عن عملاء جدد.

- إقامة روابط هيكلية واجتماعية، تمثل حاجز للخروج ، وتجعل العميل مضطرا للاستمرار في العلاقة، والروابط الهيكلية تنشأ من قيام الطرفين باستثمار لا يمكن تعويضه عند انتهاء العلاقة، أو يكون الصعب إنهاء العلاقة نتيجة التعقيدات والتكاليف المتعلقة بتغيير المصدر، أما الروابط الاجتماعية فتنشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية بين الطرفين. (منى شفيق، التسويق بالعلاقات، 2005، ص 15).

المطلب الثالث: أبعاد التسويق بالعلاقات

تتمثل أبعاد التسويق بالعلاقات في خمسة أبعاد هي: الجودة، التحسين المستمر للجودة والتسويق الداخلي، تقوية العلاقة بين المنظمة والعميل، شكاوي العملاء.

1- **الجودة:** تعد الجودة من أهم الأمور الحاكمة التي يعتمد عليها العميل بشكل أساسي في قرار اختياره للسلع والخدمات حيث يمكن ربط الجودة بمعنيين هما.

- **المعنى الواقعي:** وتعنى التزام المنشأة باستخدام مؤشرات حقيقية، كمعدل الوفيات ومن ثم استخدام معايير والتزام تلك المنشأة بالموصفات والمقاييس بمعناها المتعارف عليه، والذي يتحقق عندما يكون الموظف أو المسؤول بتنفيذ مهام عمله على الوجه المطلوب.

- **المعنى الحسي:** يتركز على مشاعر متلقي الخدمة أو السلعة، بمعنى إلى أي مدى يكون المستفيدين من الخدمة راضيا ومقتنعا بمستوى كفاءة وفعالية الخدمة المقدمة أو السلعة المنتجة. ويمكن تصنيف الجودة إلى نوعين:

- **جودة التطابق:** تعنى مدى تطابق المنظمة مع توقعات الأسواق المستهدفة.

- **جودة الأداء:** وتعنى مدى رضا العميل عن منتجات المنظمة من خلال تقييمه لعمليات الأداء وطريقة إدارة العمليات داخل المنظمة.

ومن أجل تحقيق الجودة لمنتجات المنظمة على إدارة التسويق أن تقوم بما يلي:

- إيجاد قياس متكامل للجودة في ضوء حاجات ورغبات عملائها.
- الربط بين تخطيط الجودة والخطة العاملة للنشاط.
- وضع إطار للتطوير التنافسي يتضمن المزايا بالنسبة للأداء التنافسي وخطوات تطبيقه من أجل أن تكون المنظمة الأفضل في مجالها.
- الفهم الجيد لحاجات ورغبات العملاء.
- التأكد من أن طلبات العميل قد تم الوفاء بها بأسلوب صحيح.
- الاتصال الدائم بالعميل للحصول على رضاه.

- جمع المعلومات عن اقتراحات العميل بشأن تحسين الخدمة أو السلعة والاستفادة منها في تطوير وتحسين منتجات المنظمة. (هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ص 250).

2- التحسين المستمر في الجودة: إن التحسين المستمر للجودة يؤدي إلى:

- تقليل التكاليف الفشل بحل المشكلة.
- استثمار في أنشطة وقائية (صحيحة).
- تقليل تكاليف التقويم.
- تقويم مستمر وإعادة توجيه مجهود الوقاية لتحقيق تحسين جودة مستقبلي.
- الاستخدام الأفضل لموارد المؤسسة.
- تقليل المنتجات المرفوضة والمعاد تشغيلها.
- زيادة ربحية المؤسسة.
- التحسين المستمر للمنتجات المقدمة للعملاء.
- زيادة رضا العملاء عن المؤسسة.
- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة. (يسترفيد دال، الرقابة على الجودة، 1995، ص516).

ومن بين المتطلبات التي يجب أن تراعيها المنظمة لضمان التحسين المستمر للجودة ما يلي:

- وضع قنوات اتصال فعالة بين المنظمة والعميل في الاتجاهين.
- التعرف على ما يحتاجه العملاء، وعما إذا كانت الإجراءات التي تتخذها المنظمة ملائمة للعملاء أو لا.
- الخصائص التي تهتم العملاء في المنتج المقدم لهم والأهمية النسبية لكل خاصية من تلك الخصائص.
- احتياجات العملاء من السلع والخدمات. (منى شفيق، التسويق بالعلاقات، 2005، ص 38-40).

3- التسويق الداخلي:

- تقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل فرد داخل المنظمة يجب أن يبذل قصارى جهده من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي بها، وأن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المنظمة تترك قدراتها، وإمكانياتها للوحدات الأخرى داخل نفس المنظمة.
- يهتم التسويق الداخلي بالإجابة على سؤالين هما: من الذي يقوم بالتسويق؟ هل المنظمة ككل أم قسم داخلها؟ وعلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟ هل لكل العاملين أم لقسم داخل المنظمة؟ ومنه نستنتج التسويق الداخلي يسعى إلى تحقيق رضا الموظف.

ويمكن تحقيق رضا الموظف من خلال:

- توفير المنظمة لمناخ يتميز بالاحترام والثقة داخل المنظمة.
- تشجيع المنظمة للرأي الصحيح والتعاون الصادق في جميع مستويات المنظمة.
- إعطاء الموظف الحرية في العمل على إسعاد العملاء.
- التعامل مع الموظف على أنه عميل للمنظمة.
- تعليم الموظف كيفية التعامل مع العملاء لتقديم خدمة وأداء جيدين.
- إشراك الموظف في كل من:
 - أ- تخطيط العمل الذي يؤديه.
 - ب- تحسين وتطوير الأداء.

ومن بين مؤشرات رضا الموظف ما يلي:

- مدى تمسك الموظفين بالعمل في المنظمة فترة أطول.
- نسبة الاستقالات.
- مدى اشتراكهم في عملية التحسين .
- رضا العملاء (يعد مؤشر لرضا الموظف). (منى شفيق، التسويق بالعلاقات، 2005، ص42).
- 4- **شكاوي العملاء:** وتعرف على أنها توقعات العملاء التي تفهم المنظمة بإشباعها، وهي سلاح ذو حدين إذا تم الاهتمام بها زاد ولاء العملاء للمنظمة وإذا تم إهمالها تحول العملاء إلى منافسين.

أ- أسباب الاهتمام بالشكاوي:

- العميل غير الراضي لن يصبح عميلا دائما للمنظمة، كما سيشجع آخرين على ترك المنظمة.
- تكلفة حل المشكلة تتراوح ما بين 10 إلى 25% من تكلفة إيجاد عميل جديد. (دون بلوهويك، خدمة العملاء المتميزة، 2001، ص 278-288).
- العميل الذي يقوم بالشكوى، ويتم حل مشكلة يكون رضائه ثابتا، ويصبح عميلا ولاؤه مرتفع للمنظمة.
- سوف يقوم العميل الذي تقدم بالشكوى، ويتم حل مشكلته، بترشيح المنظمة للتعامل معها على 10 أفراد على الأقل.
- تساهم شكاوي العملاء في تطوير منتجات المنظمة، وزيادة مبيعاتها.

5- **تقوية العلاقة بين المنظمة والعميل:** تعمل المنظمة على تقوية علاقاتها بعملائها وتنميتها، ويكون محصلة ذلك استمرار المنظمة في السوق، أما المنظمة التي لا تقوم بتقوية علاقاتها

بعملائها سوف يحتاج عملاؤها إلى إقامة علاقة مع منظمة أخرى بدلا منها، ومن تم سوف يوجه العميل أمواله إلى تلك المنظمة، لتوطيد علاقته بها، ويعنى خسارة المنظمة للأموال التي أنفقتها العميل، بهدف توطيد علاقته بمنظمة أخرى. (منى شفيق، استراتيجيات التسويق، 2005، ص42).

ولذلك تعمل المنظمات على تأسيس علاقات قوية مع العملاء وذلك من خلال:

- التعرف على احتياجات العملاء، واعتبارهم شركاء للمنظمة.
- توفير نظام اتصالات يسمح بتبادل المعلومات بين المنظمة والعملاء، مما يؤدي إلى تلبية المنظمة للاحتياجات ورغبات عملائها، وتحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية.
- الاستمرار في تقوية العلاقات مع العملاء وإرضائهم.

المطلب الرابع: مرتكزات التسويق بالعلاقات

يقوم مفهوم التسويق بالعلاقات على ستة مرتكزات أساسية هي:

- خلق قيمة مضافة جديدة للعملاء من خلال استهلاكهم أو استعمالهم للسلعة أو الخدمة المقدمة.
- إدراك الدور الرئيسي للمستهلك أو العميل في تحديد القيمة والمنافع التي يرغب في تحقيقها من خلال عملية اختيار السلعة أو الخدمة.
- العمل على تحديد عملية الاتصال بين البائع والمشتري بشكل يدعم القيمة المدركة من قبل المستهلك أو العميل.
- دعم التعاون والتنسيق المستمر بين المسوقين والعملاء.
- إدراك أهمية عامل الوقت بالنسبة للعملاء.
- (Stakeholders) مثل الموردين والموزعين والوسطاء وغيرهم من أصحاب المصالح مع المنظمة. (محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، مدخل سلوكي، 1999، ص55).

المبحث الثاني: ماهية ولاء الزبون وعلاقته بالمؤسسة

أصبح الزبون يتبوأ مركزا يمنح له سلطة الحكم على بقاء المؤسسة أو فشلها وبالتالي زوالها حيث مفتاح التفوق والتميز صار في يده وتحت غمرته فإذا ما كونت المؤسسة علاقة طويلة الأجل مع الزبون ستكون مفتاحا لتحقيق الأرباح التي تسمح بتوسيع مشاريعها وتنويع تشكيلة منتجاتها ما يؤهلها للنحو، مما يعني تحسين وضعيتها ووضعيتها أفرادها.

المطلب الأول: مفهوم الولاء وأهميته وأنواعه

1- **مفهوم الولاء:** تعددت الأبحاث والدراسات في محاولة له ضبط مفهوم سلوك الولاء الذي يبديه الزبون نحو العلامة أو المؤسسة، حيث أن النقاء البعد السلوكي والبعد الإعتقادي في نفس المستوى يخلق أربع وضعيات للزبون هي:

- **الوضعية الأولى:** مستوى تعلق منخفض وتكرار سلوك شراء منخفض.
- **الوضعية الثانية:** مستوى تعليق مرتفع وتكرار سلوك شراء منخفض.
- **الوضعية الثالثة:** مستوى تعلق منخفض وتكرار سلوك شراء مرتفع.
- **الوضعية الرابعة:** مستوى تعليق مرتفع وتكرار سلوك شراء مرتفع.

ونذكر التعاريف التالية:

- هو حالة من التفضيل المستمر يصل بالزبون إلى حد الدفاع عن المؤسسة وهذا ما يقدمه الزبون لها. (كشيدة حبيبة، إستراتيجية رضا العميل، مذكرة ماجستير، 2005).

- الولاء هو تمسك الزبون بما تقدمه المؤسسة وتفضيله عن ما تقدمه المؤسسات الأخرى والإصرار على ذلك مهما كانت البدائل والمؤثرات. (من إعداد الطلبة).

- تعريف Barlow (1992) للولاء: هو إستراتيجية تعتمد على معرفة أفضل للزبائن ذوي المرودية المرتفعة وتمييزهم والمحافظة عليهم ضمن علاقة ذات قيمة مضافة تكون متبادلة بين الطرفين (المسوق والزبون) موجهة نحو تطبيقها على المدى الطويل. (ناتالي فان لايتين، ترجمة خالد العامري من خلال قواعد البيانات، 2007، ص93).

نلاحظ من خلال التعاريف أن الولاء هو في الأساس القيام على علاقة ذات قيمة بين الزبون والمؤسسة وهو ما يندرج ضمن أهداف تسويق عقلاني.

2- أهمية ولاء الزبون:

الولاء للمؤسسة يقدم أصل يمكن إدارته بشكل يسمح بتحقيق أرباح بعدة طرق:

أ- **الولاء يخفض من التكاليف التسويقية:** إن الحفاظ على الزبائن الحاليين أقل تكلفة من البحث عن زبائن جدد فالتكاليف التسويقية للحفاظ على الزبون الحالي تمثل نسبة 1% إلى 10% من تكاليف جذب زبون جديد، ففي الغالب زبائن المؤسسات الأخرى لا يملكون سبب للتغير ولذلك من الصعب الوصول إليهم، فمتابعة وتحسين رضا زبائن المؤسسة أقل تكلفة من البحث عن زبائن جدد.

ب- **الولاء يقوي تموقع المنتج:** العلاقة بين المنتجين والموزعين تشير في غالب الأحيان بمبدأ القوة، فالرهانات كبيرة والوضعيات غير متوازنة وقيمة المؤسسة تصبح مهمة في مثل هذا التصور، فإدراك الموزع للزبائن الذين يريدون هذه المؤسسة وولائهم يضمن دورة كافية، لذا

أصبحت فكرة الولاء عاملاً مهماً في اختيار الموزعين، لأن الموزع الذي لا يبيع منتجات المؤسسة أو خدماتها يدفع بالزبون إلى تغيير المؤسسة، إذا الولاء القوي يدعم الموقع التفاوضي للمنتجين في التفاوض مع الموزعين.

ج- **الولاء يساعد على جذب زبائن جدد:** فيما يتعلق بالمنتجات الأكثر تجديداً فالاستعمال الوفي لمنتجات المؤسسة وخدماتها من طرف مجموعة من الزبائن يمثل رسالة للزبائن المحكمين أو ما يعرف بالاتصال من الفم إلى الأذن إيجابي يشجع الزبائن على التعامل مع المؤسسة بالتقليل من أثر الخواطر.

د- **الولاء يمنح الوقت والسهولة في الاستجابة للمنافسة:** إذا قام منافس بإطلاق منتج أحسن، فامتلاك قاعدة من الزبائن الأوفياء تمنح للمؤسسة الوقت للاستجابة لأن الزبون الوفي راضي لا يبحث عن تجديد في كل الأحوال، يمكن أن لا ينتبه إلى وجود منتجات جديدة لكن لكل شيء سلبيات فالولاء القوي يساعد المؤسسة على مواجهة المنافسين لكن لن يكون طويل المدى إن لم يكن أداء منتجاتها في القمة. (بوحالة أمين، مذكرة ماستر، استراتيجيات التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، 2012، ص49).

3- أنواع الولاء:

أ- **الولاء المطلق والنسبي:** يسعى الممولون التسويقيين لتحقيق الولاء المطلق، فهم يعتبرون الزبون الوفي هو الذي تكون أغلب تعاملاته معهم، والهدف التسويقي ليس الحصول على زبون بولاء تام لكن البحث عن زيادة ولاءه باستمرار.

ب- **الولاء الموضوعي أو الذاتي:** يستند إلى سلوكيات فعلية أو بشكل ذاتي يستند إلى مواقف ذهنية والتعلق العاطفي والتفضيل.

إن الولاء يجب أن يعرف أو يقاس على أنه سلوك وموقف ذهني اعتقادي ويتكون موقف الولاء بالنسبة للعلامة من ثلاث عناصر أساسية يمكن قياسها بواسطة الاستقصاءات وهي:

ج- **العنصر الإدراكي:** مجموعة الاعتقادات والتوجيهات الإيجابية بالنسبة للعلامة يترجمها الزبون في تفضيل منطقي لها.

د- **عنصر عاطفي:** يقاس لمعرفة العواطف، والتعلق بالنسبة للمؤسسة.

هـ- **عنصر معرفي:** معناه ارتفاع أو انخفاض نسبة الشراء لمنتج معين. (بوحالة أمين، مذكرة ماستر، استراتيجيات التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، 2012، ص50).

المطلب الثاني: النظريات المفسرة لولاء الزبون

يمكن التمييز بين نظريتين هامتين تتضمن كل واحدة منها تحليل بعد من أبعاد الولاء وهما:

1- النظريات السلوكية: هذه النظريات تظهر على أنها وصفية وليست تحليلية فهي تصف سلوك تكرر الشراء الناتج عن تجربة إيجابية سابقة تسمح بقياس الولاء انطلاقاً من عدد مرات الشراء إلا أن تكرر الشراء لا يعبر دائماً عن الولاء، فيمكن أن يكون هذا السلوك ناتجاً عن انعدام الخيارات كحالة احتكار مجال العمل أو العادة مثل محطة خدمات البنزين.

2- نظرية الاعتقاد: عجزت المقربة السلوكية لوحدها عن تفسير سلوك الولاء هذا ما دفع بالباحثين إلى توجيه أعمالهم نحو مقارنة تسمح بالأخذ بعين الاعتبار البعد الإدراكي والموقفي كأحد العوامل المفسرة للولاء، فالمستهلك لا يكون وفيًا للمؤسسة إلا إذا طور موقف اعتقادي إيجابي اتجاه هذه المؤسسة، وتسلط هذه النظرية الضوء على عملية التقييم النفسي الذي يؤدي إلى ظهور النية في تكرر سلوك الشراء، وقد حدد الباحثون أبعاد قوة الموقف في العناصر الآتية:

- أ- سهولة إدراكه: قوة الارتباط في ذاكرة الفرد بين عرض الموضوع وتقييمه.
- ب- التجربة المباشرة: عدد المرات التي كان فيها الفرد على اتصال أو علاقته بالموضوع.
- ج- الأهمية: ونعني بها القيمة التي يعطيها الزبون لموقف اتجاه موضوع ما.
- د- التأكد: نعني بها الثقة والافتتاح التي يبدي بها الزبون موقفه. (Jean Marck Lehu, stratégie de fidélisation, 2003, p32).

المطلب الثالث: بناء استراتيجيات ولاء الزبون

تتبع المؤسسة مسار استراتيجي يسمح بتوجيه كل الوسائل للحفاظ على الزبائن وبناء ولائهم من خلال مختلف أنواع استراتيجيات بناء الولاء الموجهة لرفع معدل الشراء لدى الزبون أو زيادة تكلفة بالمؤسسة أو العلامة.

أولاً: المسار الاستراتيجي: يتضمن المسار الإستراتيجي خمسة مراحل أساسية هي: مرحلة التعرف: يجب على المؤسسة معرفة وتحديد زبائنها ومنافسيها واختيار التقنيات والوسائل اللازمة، هذا ما يدفعها إلى القيام بالإجراء الثلاثي الآتي: مراجعة حقيقية زبائنها، مراجعة المنافسة، مراجعة تقنيات بناء الولاء.

1- مرحلة التكيف: بعد أن حققت المؤسسة ميزتها التنافسية وكونها نادراً ما تعيش في محيط مستقر، يصبح من المهم وفي غالب الحالات تكيف الخيارات مع الهدف وخاصة أهداف المؤسسة الإستراتيجية هذا هو هدف المرحلة الثانية الذي يسمح للمؤسسة باستعمال الكامل

للتقنيات المعروفة من طرف الجميع، باستعمالات لا تكون مماثلة للمنافسة الأولى، فالأساس هو تقديم عروض متميزة تسمح بالحصول على قيمة خاصة تبرز الولاء من منظور الزبون.

2- **مرحلة تقديم الامتياز:** في هذه المرحلة تنفذ المؤسسة مختلف الأنشطة المتعلقة ببناء الولاء، وكون الزبون يبقى وفي لأنه يحصل على فوائد إذا استمر في استهلاك نفس العلامة أو لديه رغبة التغيير، أعمال بناء الولاء يبرز دورها في تعظيم الفوائد التي يحصل عليها الزبون من خلال الامتيازات المقدمة له "خاصية، فائدة، حق متعلق بخدمة أو سلعة" هو شيء مؤكد، لكن ما يجب أن تبحث عنه المؤسسة هو الخاصية أو الفائدة أو الحق الذي لا يقدمه الآخرون.

(Jean Marck Lehu, stratégie de fidélisation, 2003, p42).

ثانياً: أنواع إستراتيجيات الولاء: ندرج فيما يلي بعض الإستراتيجيات على سبيل المثال: **إستراتيجيات منتجات الولاء:** ترتكز هذه الإستراتيجية على الخطوات التالية:

- أ- متابعة الزبون خلال دورة حياته منذ انطلاق العلاقة معه، تقوم المؤسسة بتلبية نفس الحاجة من منتجات مكيفة مع مختلف التقييمات التي يجدها وتتناسب مع سنه ومع الجيل الذي ينتمي إليه بهدف خلق علاقة طويلة المدى مع الزبون.
- ب- تنمي المؤسسة إلى تطوير الولاء بهدف إرضاء الحاجات، المتنوعة والمتطورة للزبون، هذه الإستراتيجية ثم إتباعها متن طرف المجموعة الأمريكية (Vanity Fair) وبالأخص مع تشكيلة المنظفات/المبيضات لدى أكبر موزع (Variance)، الذي اعتمد على مبدأ التفكير في التكيف ومتابعة المرأة خلال 24 ساعة من حياتها اليومية.
- 1- **إستراتيجية الزبون السفير:** عندما يتحول أفضل الزبائن إلى قوة بيعية نشيطة ومحفزة يسمح هذا الزبون بزيادة الثقة لدى الزبائن المحتملين الذين يبحثون عن إجابة لتساؤلاتهم حول المنتج أو العلامة، هذا الزبون السفير والذي بإمكانه أن يقنع زبون محتمل أن يتعامل مع المؤسسة أو العلامة يكافئ من قبل المؤسسة.
- 2- **إستراتيجية ضد التخلي:** تعتمد الإستراتيجية الدفاعية في حالة الانتقال من محيط مستقر إلى محيط أكثر تنافسية، خاصة مع انفتاح السوق، فالمؤسسة الوطنية تواجه خطر فقدان زبائنها بدفع التغيير.
- 3- **إستراتيجية بناء الولاء بالأحداث:** هو ما قامت به مؤسسة (General motors) في المعرض الدولي للسيارات لسنة 1998 في فرنسا مع إطلاق الجيل الثاني OPEL4X4 التي تم عرضها في مقابل 1400 مالك للجيل الأول 4X4.

قدمت GM دعوة عامة لكل زبائنها للتوجه نحو أبوابها المفتوحة 24 سا على 21 سا، ولدى كل وكلائها لتجريب السيارة الجديدة لمدة 08 أيام وقد أسفرت هذه العملية عن تدعيم مستوى الولاء لدى بعض الزبائن الذين بادروا شراء السيارة الجديدة.

4- إستراتيجية بناء الولاء بالخدمات: تطورت هذه الإستراتيجية بشكل واسع في مجال الخدمات المصرفية والتأمين، تتطلب هذه العملية توسع وتحسين خدمات إضافية تكون متناسقة مع رسالة المؤسسة، مثل ما تقدمه بعض شركات الطيران كالحجز في الفنادق، توفير النقل من المطار إلى الفندق.

5- إستراتيجية الولاء المتعدى: سميت هذه الإستراتيجية بالولاء المتعدى لأنها لا تستهدف ولاء الزبون النهائي مباشرة بالاعتماد على وسائل تنقسم إلى قسمين:

أ- خلق حواجز الخروج: تسعى المؤسسة لخلق حواجز لمنع الزبون من التخلي عن المؤسسة والعلامة وتتمثل في خلق تكلفة التغيير وترتكز فكرة خلق تكاليف التغيير على تقديم حل لمشاكل الزبون، حلا يتميز في العلامة أو في مجموع الخدمات التي تقدمها المؤسسة، إضافة إلى أن نظام النقاط والمكافآت المؤجلة المعتمد في برامج بناء الولاء يخلق حاجز جد قوى يحول دون فقدان الزبائن، كون النقاط لا تحول من المؤسسة لأخرى في حالة تغيير المؤسسة، لكن إذا لم يكن مجموع النقاط المتراكم كبير لن يكون هناك احتمال لبقاء الزبون.

ب- خلق ولاء القوة البيعية لبناء ولاء الزبون: تستهدف هذه الإستراتيجية بالدرجة الأولى شبكة التوزيع من أجل زيادة مبيعات العلامة في نقطة البيع والحصول على المواقع في رفوف المحل التجاري بشكل جذاب، حيث يقدم للبائعين نفس نظام النقاط والمكافآت الذي يقدم للزبون النهائي.

6- إستراتيجية بناء الولاء بتعاون علامتين: يعنى اشتراك علامتين غير متنافستين في تقديم سلع وخدمات تستهدف نفس القطاع السوقي، في نفس المجموعة تشكل بديل موجه ومهم، شروط التكامل يكون مستغل تماما، حيث يحصل الزبون على مكافئته بولائه للعلامة الأولى أو بولائه للعلامة الثانية.

وجود تكامل كبير بين العلامتين يؤدي دور فعال في نجاح مثل هذه الإستراتيجية مثل التكامل بين خدمات مؤسسة الطيران وشركات سيارات الأجرة.

7- إستراتيجية بناء الولاء بالرضا: كان التوجيه نحو رضا الزبون وجذب زبائن جدد يمثل قيمة اهتمامات المؤسسة، إلا أن مشاكل فقدان الزبون الراضي التي عرفتها المؤسسة دفعتها للاهتمام بقياسات الرضا من أجل البحث عن وسائل تحسين الرضا بدافع الاحتفاظ بالزبون لأطول مدة ممكنة.

أصبح الرضا مجرد وسيلة وليس غاية في حد ذاته للوصول إلى الهدف الأكبر للمؤسسة وهو بناء ولاء الزبون الذي يعتبر بمثابة شرط وضمن لبقائها واستمرارها. (بوحالة أمين، مذكرة ماستر، استراتيجيات التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، 2012، ص54، 55، 56).

المطلب الرابع: إدارة علاقة المؤسسة بالزبون

أصبح كسب الزبون ونيل رضاه ساحة المعركة التنافسية في السوق اليوم وفي المستقبل حيث ترتفع الكثير من الشعارات كالزبون هو شريك في المؤسسة والزبون ملك والزبون دائما على حق هذه الشعارات تقضى المؤسسة على ترجمتها للأفعال من خلال الوصول إلى الزبون وإقامة علاقة معه.

1- مفهوم إقامة علاقة مع الزبون: إن إقامة علاقة مع الزبون ليست مجرد عملية تزويد سلعة أو خدمة وتبادلها بشيك أو حقيبة أموال، فهذه مجرد اتفاقية تجارية لا أكثر في حين إقامة علاقة تفاعلية بين المؤسسة والزبون تعتمد على ركيزتين أساسيتين: (بشير عباس العلق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، 2000، ص 175).

أ- سير المعلومات في الاتجاهين زبون ومؤسسة.

ب- معالجة هذه المعلومة من الطرفين زبون ومؤسسة.

ومن خلال هذه الركيزتين يمكن للمؤسسة تحديد رغبات واحتياجات أبنائها وبالتالي كسب ثقتهم ورضاهم ومن ثم تعزيز ولائهم.

2- أهمية إقامة العلاقة بين المؤسسة والزبون: إن إقامة علاقة تفاعلية بين المؤسسة والزبون ترمى إلى هدف استمرارية المؤسسة عن طريق استمرارية مداخنها الناتجة عن مردودية الزبائن الناجمة عن تعاملهم معها خاصة منهم أولئك الذين يكونون لها الإخلاص والوفاء حيث واستنادا القول (Christophe) فإن الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة من جراء بناء علاقة بينها وبين زبائنها هو تحويل الزبائن الجدد إلى الزبائن الدائمين للمؤسسة، وعندما يدافع الزبون عن فلسفة المؤسسة، فإنه بذلك يتحول إلى مصدر هام من مصادر استقطاب المزيد من الزبائن. (بشير عباس العلق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، 2000، ص 183).

3- تطوير العلاقة بين المؤسسة والزبون: مهما كان القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، وبغض النظر عن حجمها ونوعية نشاطها، فإن تطوير العلاقة مع الزبون يبقى هدفا أساسيان حيث أنه ليس المهم الحصول على زبون بل كيفية الحفاظ عليه، واغتنام كل الفرص التي تنجم عن ذلك، وعلى العموم توجه ثلاث مراحل وهي:

- مرحلة الحصول على الزبون.

- مرحلة الرفع من مردوديته.

- مرحلة السعي لاستمرارية العلاقة. (بشير عباس العلق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، 2000، ص 189).

4- إدارة العلاقة مع الزبون: يعني تبني المؤسسة لنظام يعمل على الاتصال والتواصل أكثر فأكثر مع زبائها، حيث أن فكرته الأساسية تقوم على فتح قناة حوار مباشر بين المؤسسة والزبون تتمثل في مجموعة من التصاميم والأجهزة والبرامج التي تسمح انطلاقاً من قاعدة بيانات المؤسسة بتطبيق برامج خاصة تسمح بالخوض في تسويق مفتوح متعدد نقاط الاتصال، وذو علاقة مع الزبون بهدف زيادة وتحسين المردودية العامة للمؤسسة. (يوسف حجيم السلطان الطائي، إدارة العلاقة مع الزبون، 2009، ص 191).

ويمكن هذا النظام من تحقيق فوائد من خلال تحديد وتصنيف فئات الزبائن تبعاً لدرجة ربحهم وتبعاً لاحتمال استمرار التعامل معهم.

- استهداف الفئات الأكثر ربحية.

- زيادة فرص نجاح جهود المبيعات والتسويق، فدراسة بيانات ومعلومات العملاء تزيد من احتمال ملائمة منتج المؤسسة لهم. (يوسف حجيم السلطان الطائي، إدارة العلاقة مع الزبون، ص 197).

المبحث الثالث: التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية في المؤسسة:

نظراً للأهمية البالغة التي تلعبها إستراتيجية التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من التوجه نحو الزبون وتحقيق رضاه وإشباع رغباته سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المنافسة والميزة التنافسية وكيفية تأثير إستراتيجية التسويق بالعلاقات في تحقيق هذه الميزة.

المطلب الأول: المنافسة والميزة التنافسية:

يعتبر مصطلح التنافسية وكذا المنافسة من المصطلحات الأكثر رواجاً في هذا العصر خاصة المستويين الاقتصادي والسياسي وهي إن اختلفا إلى حد ما في مدلولها بحيث يستعمل الأول في المدلول الاقتصادي على المستوى الدولي والثاني على مستوى المؤسسة ومنه نذكر هذه المفاهيم:

1- المنافسة: المنافسة أهم خصائص نظام اقتصاد السوق الذي يركز على الحرية الاقتصادية فاتحاً المجال لقيام منافسة بين المؤسسات بغية تحقيق أقصى الأرباح أو بين الزبائن قصد تحقيق الإشباع والمنافسة إن ذلت على شيء فإنما تدل على مدى المسابقة نحو الحصول على أكبر منفعة والتميز عن المنافسين الآخرين، وعليه تعرف المنافسة على أنها تعدد الموقنين وتنافسهم لكسب الزبون بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، توقيت البيع، أسلوب

التوزيع، الخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها، وهي تعني أيضا المزامحة بين عدد من الأشخاص أو بين قوى تسعى لتحقيق نفس الهدف ومن جهة أخرى تعنى العلاقة بين المنتجين والتجار في صراعهم على الزبائن والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي الابتكار والتميز وينتجها الحتمية هي القدرة على جذب الزبائن. (ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية، 2002، ص35).

2- الميزة التنافسية: وتعرف بأنها أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها وضمن هذا الاتجاه للميزة التنافسية يعتقد Doyle بأن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يتم من خلال تقديمها لقيمة أكبر للزبون بحيث تدفعه إلى تكرار عملية الشراء ومن ثمة تزداد حصتها السوقية وعليه فبمجرد حصول المؤسسة على الميزة التنافسية فغنها ستحقق بذلك مجموعة من المزايا وأبرزها هو تحقيق ولاء ورضا الزبون إضافة إلى الحصول على حصة سوقية أكبر ومنه زيادة في حجم أرباحها، كما تعتبر الميزة التنافسية من أهم المؤشرات على النجاح الاقتصادية في المواقع التنافسية للمؤسسة حيث تعد المقوم الأساسي الذي بواسطته تحقيق المؤسسة أهدافها الأساسية المتمثلة في الربح والمردودية والنمو والمحافظة على الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين. وعليه فالميزة التنافسية هي مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدر أعلى وهي تتبع من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكاليف أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير المستمر. (أحمد أعمار، المنافسة والتنافسية والبدائل الإستراتيجية، 2001، ص28).

3- العلاقة بين المنافسة والميزة التنافسية: المنافسة ظاهرة تميز قطاعات الأعمال خاصة الصناعية تتفاوت حدتها من قطاع إلى آخر تبعا إلى عدد المنافسين وتستوجب تنافسية أعلى للسمود أمام المنافسين لأنها تشير إلى درجة المزامحة والتصادم بينهم، أما التنافسية فتعبر عن تصرف سلوكي تصدره المؤسسات لتثبيت وجودها في القطاع الذي تتواجد فيه التسابق نحو نفس المركز على وجه التباري عن طريق امتلاك القدرة على تحمل المنافسة وما ينجز منها تبعا كما تتطلب إيجاد أساليب ومهارات خاصة والقدرة الواسعة على أداء المهام بكفاءة وفعالية قصوى والسرعة في اتخاذ القرارات الصائبة وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات. (أحمد أعمار، المنافسة والتنافسية والبدائل الإستراتيجية، 2001، ص30).

المطلب الثاني: أهداف وأنواع الميزة التنافسية

1- أهداف الميزة التنافسية: تسعى المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال الميزة التنافسية ما يلي:

- خلق الفرص التسويقية الجديدة مثل شركة الهاتف المحمول Mobile أو شركة APPEL.
- اختراق مجال تنافسي جديد مثل الدخول إلى أسواق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات.
- تكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المنظمة نفسها.
- إقامة علاقات تحالفية مع الموردين مما يسر لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة وقل تكلفة. (عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، 2003، ص69).

2- أنواع الميزة التنافسية: هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهي التكلفة الأقل وتمايز أو تميز المنتج:

- التكلفة الأقل: معناها قدرة الشركة على تصميم تصنيع وتسويق منتج أول تكلفة مقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة، فإنه لا بد من فهم الأنشطة الموجودة في حلقة أو سلسلة القيمة للشركة والتي تعد مصدرا هاما للميزة التكاليفية.
- تمييز المنتج: معناه قدرة الشركة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من جهة نظر المستهلك (جودة أعلى- خصائص خاصة بالمنتج- خدمات ما بعد البيع). (عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، 2003، ص69).

المطلب الثالث: مصادر ومحددات قياس الميزة التنافسية

1. مصادر قياس الميزة التنافسية: قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وقل تكلفة ينبغي دراسة مكامن القوة والضعف التي تملكها المؤسسة والتي تعتري عملها وأدائها المستهدف لبلوغ ما تحققه من خلال العمل بمجموعة متكاملة من العوامل والمصادر لضمان ميزة قوية، سنحاول التطرق إلى أهم المصادر فيما يلي:

أ- تحليل الأنشطة الداخلية المحددة لتنافسية المؤسسة:

1- سلسلة القيمة: إن أول ظهور لمفهوم تحليل القيمة أو ما يسمى سلسلة القيمة كان في الخمسينات تهدف التقليل من تكلفة الأنظمة العسكرية.

ويمكن تعريف سلسلة القيمة بأنها التي تسمح بإجراء التحليل الداخلي للشركة وتعتبر طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها الشركة ومن خلالها يمكن فهم المصادر

الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها الشركة عن منافسيها. (أسيا رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، 2010، ص32).

2- **أثر الخبرة:** إن أثر الخبرة يفترض أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة في إنتاج منتج معين فإن التكلفة الخاصة بالوحدة لأنشطة الإنتاج والتسويق تتخفض بنسبة تتراوح بين 10% و30% ويتحقق ذلك الإنخفاض في تكلفة الوحدة من خلال ستة عوامل هي:

أ- تحقيق اقتصاديا (وفرة) الحجم الكبير.

ب- زيادة فعالية أداء القوى العاملة (أثر التعليم).

ج- تحسين العملية الإنتاجية.

د- الوصول إلى تمييط المنتج.

هـ- الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج.

و- تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته.

3- **اقتصاديات الحجم:** عندما تنتهي المؤسسة فإنها تنتج توزع تباع وتعلن في أحجام أكبر من تلك الخاصة لمؤسسات أصغر حجما وبمقتضى هذا الحجم الأكبر يسمح لها بتوفير خصائص ومكاسب لا تتوفر لدى الشركات الأقل حجما. (أسيا رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، 2010، ص33).

ب- **الموارد أساس بناء الميزة التنافسية:** إن امتلاك ميزة تنافسية جيدة لا بد وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح ونذكر نوعين هما:

1- **الموارد الملموسة:** هي تلك الموجودات التي يمكن تحديثها بسهولة من خلال خاصيتها

المادية الملموسة والتي تستخدمها المنظمة باتجاه خلق قيمة إلى المستهلك.

2- **الموارد غير ملموسة:** تعد من الموارد التنافسية الصعبة سواء كان ذلك للمدراء أو

المالكين للمؤسسة ويصعب تحديدها لأنها لا توجد علاقة متفق عليها لذلك وتشمل الموارد

غير الملموسة كل من الجودة المعلومات، التكنولوجيا، المعرفة، معرفة كيفية العمل.

ج- **الموارد البشرية والكفاءات:**

1- **الموارد البشرية:** تعتبر المصدر الحقيقي للميزة التنافسية وكذا تعزيزها بأن تحقق التميز

في أداء المؤسسة بحيث لم يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو

التكنولوجية فحسب بل يستند على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك

القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد بحيث نجد أن هؤلاء الأفراد هم العنصر

التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على

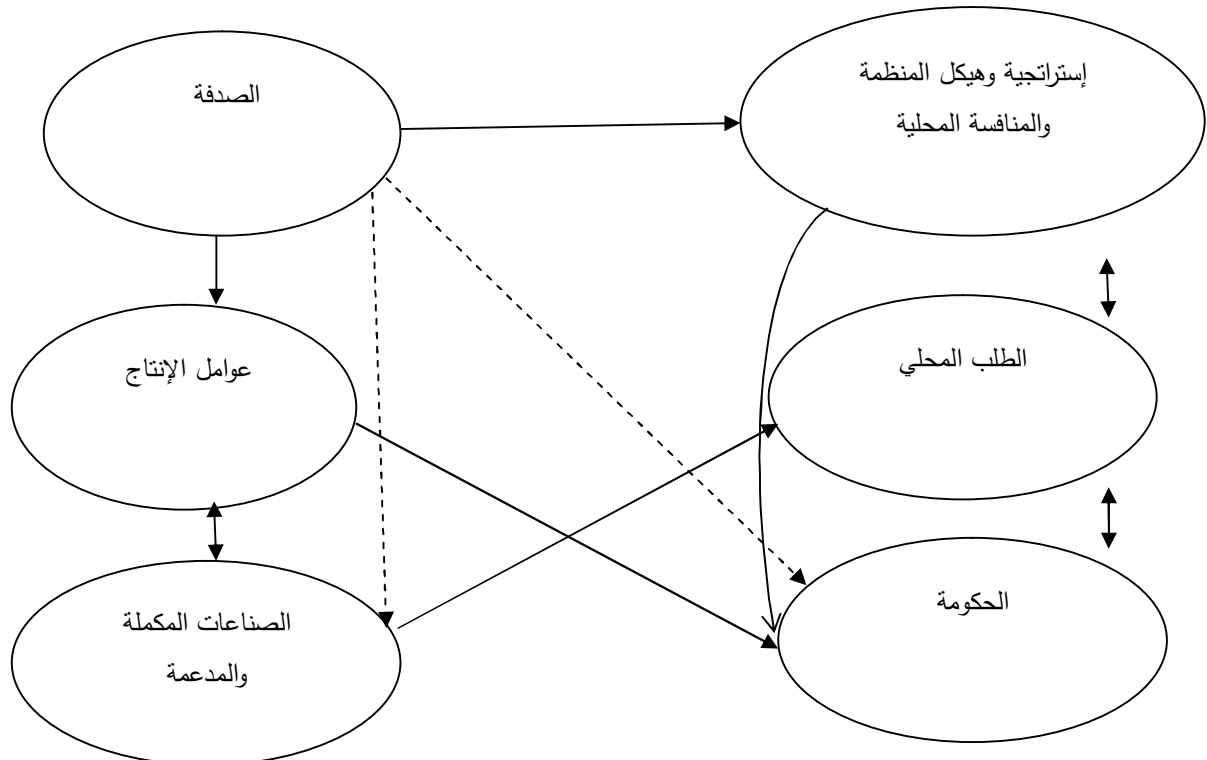
استغلال المميزات.

2- الكفاءات: تعتبر الكفاءة أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى. (أسيا رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، 2010، ص34).

II. محددات الميزة التنافسية:

يرى مايكل بورتر من خلال دراسات ل 10 دول أن المؤسسات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية وتستثمر في المحافظة عليها في ظل المنافسة الدولية التي تواصل التحسين والابتكار والتطوير وتنقسم محددات الميزة التنافسية التي صاغها Porter إلى محددات رئيسية وأخرى مساعدة أو ملكه كما موضح في الشكل:

شكل رقم (01): محددات الميزة التنافسية



المصدر: سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة، مذكرة دكتوراه غير منشورة 2007-2008، ص71.

يتضح من خلال الشكل أنه هناك محددات كالتالي:

- 1- عوامل الإنتاج: تعتبر مدخلات ضرورية لدعم قدرة صناعة ما على التنافسية.
- 2- شروط الطلب: يتعلق هذا المحدد بهيكل الطلب والآلية التي يتم بها المنظمة وهو الأمر الذي يعكس حجم الابتكارات والاختراعات والتطورات التي تفقدها المؤسسة لتطوير منتجاتها بحجم الطلب.
- 3- الصناعات المغذية المرتبطة: لها دور هام في قدرة الصناعة على المنافسة الدولية.

- 4- إستراتيجيات هيكل المنظمة والمنافسة: لا يوجد نظام إداري مقبول شامل مهما كانت الإدارة والتنظيم ومن جهة أخرى مصادر الميزة التنافسية في الصناعة نفسها.
- 5- دور الصدفة: تلعب دورا هاما في تنافسية ونجاح كثير من الصناعات بالرغم من ضآلة أثرها حيث أنها في الغالب تقع خارج إطار قوة المؤسسة.
- 6- دور الحكومة: بالرغم أن بورتر لم يعتبر الحكومة أحد المحددات الرئيسية إلا أنه أشار إلى دورها الفعال باعتبارها من المحددات المساعدة في خلق الميزة التنافسية الدولية من خلال التأثير بصورة إيجابية أو سلبية على باقي المحددات.

المطلب الرابع: دور التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية

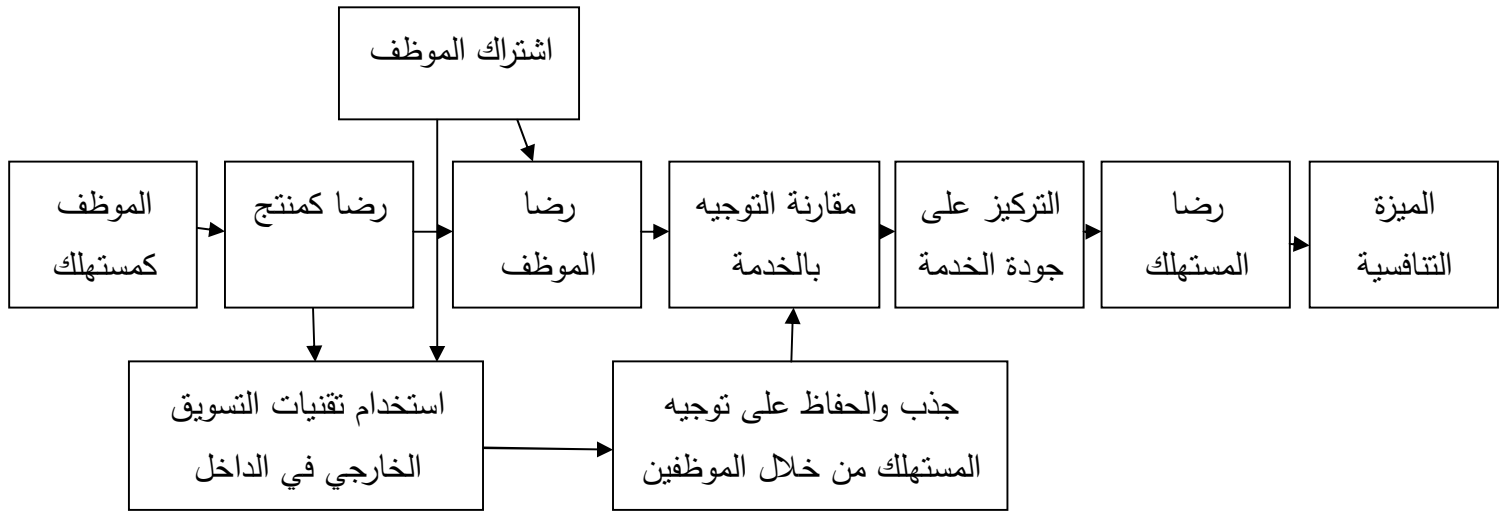
أولا: تأثير أساليب التسويق بالعلاقات على ميزة تنافسية

- 1- الجودة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية: إن تحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم في ظل المنافسة الشديدة لا يتحقق إلا من خلال تعظيم القيمة المقدمة في المنتجات والخدمات بصفة دائمة ومستمرة والتي يعرفها العميل بالجودة.
- أصبحت المؤسسات نتيجة للتغيرات البيئية المحلية منها والدولية عاجزة عن البقاء والإستمرار دون تبنيتها لإستراتيجية واضحة وفعالة في مجال الجودة، سواء يتعلق الأمر بجودة منتجاتها أو جودة نظام إدارتها. (إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، 2009، ص61).
- وحتى تستطيع المؤسسة المنافسة على مستوى جودة لا بد لها أن تتنافس على مستوى جودة العالية وغلا أنها سوف تخسر مكانتها السوقية بحيث لا بد أن تنتج سلع أو تقدم خدمات على مستوى عالي من الجودة.
- فنلاحظ هنا كثرة إعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات وتطورها المتزايد بحيث أصبح تعاملهم بصورة جيدة مع العملاء وهذا ما أثر على تعاملهم مع المنظمات التي تقدم الخدمة فقط بحيث لا يكفي تقديم المنتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء وهذا ما يؤدي إلى زيادة معدل المنافسة بين المؤسسات فأصبحت تحرص على ضرورة استمرار التعامل معهم وتوسيع قاعدة عملائها وهذا ما يعنى أن الشركات لا تسعى فقط على اجتذاب زبائن جدد لكن تهدف إلى الحفاظ بالعملاء الحاليين.
- 2- التحسين المستمر بالميزة التنافسية: إن اعتماد التحسين المستمر للمجالات العمل كافية في الشركة يجعلها تتفوق على المنافسين بها والتميز عليهم وتحقيق هذه الكيفية وتطويرها بشكل دائم يضمن بها متطلبات الاستمرار في الأسواق والبقاء فيها بثبات ومن هنا يبدو بوضوح أن التحسين المستمر شرط أساسي لنجاح الشركة في تحقيق أهدافها ولهذا السبب بالذات وظفت الكثير من المصادر للتحسين المستمر العمود الفقري للشركة ومطلب أساسي لنجاحها.

وتظهر عملية التحسين المستمر من خلال المراحل الثلاث وهي التوازن والمشاركة والتحسين وعلى المعنيين بهذه العملية من استثمار جهودهم المستمرة بجعل تكنولوجيا المعلومات المتطورة تساعد على ميزة تنافسية.

3- التسويق الداخلي والميزة التنافسية: تعتمد المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية على مجموعة من العوامل المقدمة من طرف جودة لخدمات مثل: مكان تقديم الخدمة، عملية تقديم الخدمة، طريقة تقديم الخدمة والتي تعتمد أساسا على خبرة ومهارة موظفي المؤسسة فهم على اتصال مباشر بالمستهلكين. (إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، 2009، ص 62).

شكل رقم (02): يوضح العلاقة بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية



المصدر: عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمد نديم، إدارة الجودة الشاملة المعولية، التقنيات الحديثة في تطبيقها واستخدامها، 2006، ص 71.

من خلال الشكل الموضح أعلاه يتضح لنا أن التسويق الداخلي يهتم بالموظف وبحث على تفعيل رضاه حيث يمر بعدة مراحل يبدأ أولا بمعاملة الموظف على أساس أنه زبون والتوجه نحوه بتقديم امتيازات وتحفيزه للعمل ليصل إلى مرحلة يحس بها أنه شريك في المنظمة.

4- تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون والميزة التنافسية: تزايد الاهتمام بالعميل في الآونة الأخيرة وذلك بع ازدياد حدة المنافسة بين الشركيتين فقد أدى التنافس الجاد بين الشركات إلى ضرورة التركيز على إشباع حاجات العميل وذلك لمحاولة إرضائه وإسعاده.

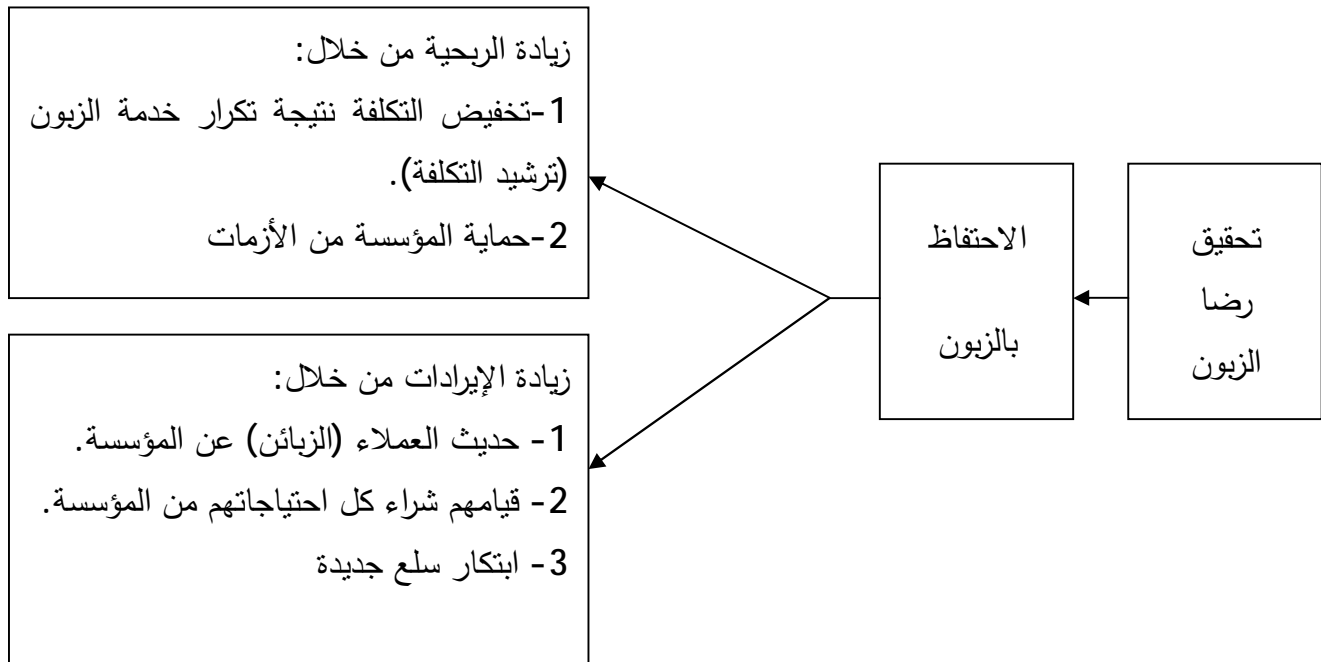
- حيث تسعى المنظمات إلى تحقيق رضا الزبائن بالتعرف على حاجاتها والعمل على تلبيتها والسعي لإضافة بعض الخصائص الوهاجة المبدعة التي لا يتوقع الزبون وجودها عند اقتنائه للمنتج أو الخدمة فيسبب وجودها شعور عال بالرضا بما يضمن الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.

- أشار خبرة الشركات اليابانية والأمريكية في مجال تحقيق أعلى درجات رضا الزبائن وتحسين العلاقة معهم وكسب زبائن جدد إلى وجوب توفير خدمات ما بعد البيع ووضعها في مقدمة أهداف الشركة وهذا ما يجعلها تتميز عن غيرها من الشركات المنافسة وتسيطر على الأسواق العالمية. (عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمد نديم، إدارة الجودة الشاملة المعولية، 2006، ص 73).

ثانياً: الزبون والميزة التنافسية للمؤسسة:

إن زيادة الاهتمام بالأسواق يترتب عن أن يفكر المسيرون عالمياً وأن يتصرفوا محلياً وبشكل جيد حيث أن مفاتيح نجاح هو دراسة الأسواق وخصائص الزبائن فيها وتكييف منتجاتها مع خصائص الزبائن ورغباتهم وعليه فإن الاهتمام بالزبون يعتبر أحد المساعي الأساسية للمؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية، والذي يتم من خلال تقديم منتجات مميزة للمؤسسة تتسم بالجودة العالمية مقارنة مع العروض المقدمة من قبل المنافسين لها، ولكي تصبح المؤسسة موجهة بزبائنها فإن هذا يعني قدرتها على تحقيق مكاسب كبيرة في المجالات الأساسية التي تحقق النجاح في ميدان الأعمال أو السوق بشكل عام، فهي من ناحية تحقق ميزة تنافسية ملموسة في السوق، ومن ناحية أخرى تحقق رضا العاملين الذين يشتهرون بالفخر والاحترام لوظائفهم. (عبد السلام أبو قحف، كيف تسطر على الأسواق، 2003، ص 80).

الشكل رقم (03): التوجه بالزبون والميزة التنافسية



المصدر: عبد السلام أبو قحف: كيف تسطر على الأسواق (تعلم من التجربة اليابانية)، 2003، ص 206).

ويمكن توضيح هذا الشكل على النحو التالي:

- 1- **ترشيد التكاليف:** من أفضل الطرق للمحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة في السقف هو المحافظة على الزبون فالإستراتيجيات التنافسية الممكن استخدامها عليه تغيير أقل كلفة من نظائرها والخاصة بالحصول على زبون جديدة.
- 2- **سعر الأقل أو الأداء المرتفع أو الاثنان معا:** إذا حاول منافس جذب أحد زبائنك فعلية إما أن يقدم له سعر أقل بكثير مما تقدمه أنت أو يقدم مستوى خدمة أعلى والاثنين معا.
- 3- **حماية المؤسسة من الأزمات:** وهي النتيجة الثالثة للتوجه بالزبون والتي تؤدي إلى زيادة الربحية حيث أن الحماية تأتي من خلال حماية السلعة من التلاعب أو العبث بها وذلك كون أن الزبون ذو الولاء المرتفع سيقاوم أي محاولة للتلاعب من قبل المنافسين.
- 4- **انتشار الحديث الإيجابي:** من أفضل الطرق التي يؤدي إلى نحو الأعمال هو الحصول على زبائن جدد بدون استثمار إضافي أو إدخال تعديلات جوهرية على المنتج أو التسويق.
- 5- **ابتكار سلع وخدمات جديدة:** فزيادة إيرادات المؤسسة مع توليد عوائد إضافية لها يتحقق من خلال تقديمها للسلع أو الخدمات جديدة للزبائن.

خلاصة:

من خلال دراستنا للفصل الأول اتضح لنا أن التسويق بالعلاقات هو عملية تقوم بتمتية العلاقة بين المؤسسة والزيون في فترات طويلة المدى كما أنه يعتمد على مدخل استراتيجي لتحقيق ذلك الهدف.

من خلال التوجه نحو الزبون وإقامة علاقة طبيعية معه، عن طريق توجيه كافة وظائفها لكسب ولائه تستطيع الرفع من مردوديتها وبالتالي تحقيق مكانة سوقية. ولكي تطبق المؤسسة إستراتيجية التسويق بالعلاقات بشكل كفي وكذا التحكم الجيد في علاقتها مع زبائننا يتطلب عليها تطبيق نظم وبرامج إدارة العلاقة مع الزبون من أجل المعرفة الجيدة للزبائن وتحليل ومعرفة بياناتهم وطرق وسائل الإتصال بهم من أجل بناء علاقة قوية ودائمة معهم.

الجانب التطبيقي

فصل التطبيقي

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

مقدمة

المبحث الأول: التعرف بالمؤسسة وبيئتها التنافسية.

المطلب الأول: قطاع اتصالات الجزائر والبيئة التنافسية

المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات

المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر (ميلة) وطبيعة نشاطها

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان

المطلب الأول: منهجية البحث

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج

خلاصة

مقدمة:

تطرقنا في الفصل السابق إلى مفاهيم التسويق بالعلاقات والعلاقة مع الزبون، الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها وقصد إظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تم التطرق إليها اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر كدراسة حالة بغية التعرف على وضعية التسويق بالعلاقات داخل هذه المؤسسة وما مدى تأثيره على الزبائن وكيفية تأثير أساليب التسويق بالعلاقات على علاقة هذه المؤسسة بزبائنهم.

المبحث الأول: التعرف بالمؤسسة وبيئتها التنافسية

تعتبر الجزائر من بين الدول التي بدأت تدرك أهمية تحديث قطاع الاتصالات لذا سعت إلى إحداث مؤسسات عمومية من بينها مؤسسة البريد والمواصلات التي تحولت فيما بعد إلى اتصالات الجزائر والتي تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية لذا سنحاول في هذا المبحث الإطلاع على هيكل القطاع بنظرة شمولية في الجزائر تطور مقدماته، مناخه التنافسي ودراسة المؤشرات التنافسية لنتائج المؤسسة وأهم المؤسسات المتواجدة لخدمة قطاعه التسويقي لخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية .

المطلب الأول: قطاع اتصالات الجزائر والبيئة التنافسية

فرض التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الجزائر إصلاحات واسعة في شتى مجالات الاتصال نظرا للتحديات التكنولوجية الحديثة الواقعة في هذا القطاع ونتيجة للتطور السريع بدأت الجزائر في السنوات الأخيرة بوضع جملة من التغييرات.

أولاً: تطور قطاع اتصالات الجزائر

قامت الجزائر بالاطلاع (03-2000) سن قانون جديد للقطاع في 05 أوت 2000 نظرا لسيطرة واستحواذ الدولة على نشاطات البريد والاتصال بحيث تم إقامة قاعدتين أساسيتين الأولى تهتم بالنشاطات البريدية والخدمات والمالية والثانية تتبنى كل الاتصالات المختلفة.

ثم تلت هذه المرحلة ظهور ما يسمى بمجمع اتصالات الجزائر، بحيث يحتوي هذا المجمع على كل من الهاتف الثابت، موبليس ومختلف الفروع المتعلقة بالانترنيت، جواب ، فوري، إيبي، أنيس وهذه الفروع تعتبر جزء من أجزاء المجمع بحيث نستطيع القول أن كل الهاتف الثابت والمحمول كانت له إسهامه في النهوض بمجال الاتصال الذي يهدف إلى تقليص الفجوة الرقمية الحالية وهذا بتطوير المنشآت القاعدية وشبكات الخدمات المعلوماتية وكذا الشبكات المؤسساتية، بالإضافة إلى خلق فضاء وإبداع وترقية التكنولوجيا الإعلام والاتصال وبهذا حاولت الجزائر تشجيع الاستثمار الأجنبي في هذا المجال وكذا فتح السوق الجزائرية للمحمول على وجه الخصوص حيث أدت هذه التطورات إلى تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت من 2.079.464

مشارك في سنة 2013 إلى 3.267.183 مشترك في بداية 2014 أي زيادة قدرها 57% أما فيما يتعلق بعدد زبائن الانترنت دور التدفق السريع فقد انتقل من 178.707 زبون في نهاية سنة 2007 إلى 1.811.201 زبون في بداية 2014، حيث 60% منهم يستفيد من خدمة الانترنت دو التدفق السريع مع مودم WIFI.

لقد زاد الطلب على خدمة الانترنت خاصة في سنة 2008 عندما أجريت تخفيضات قدرها 50% على مجموعة عروض اتصالات الجزائر. (<http://www.algeriatelecom.dz>) -
(12:33، 2015/02/15).

ثانيا: البيئة التنافسية للمؤسسة

إن التحولات التي عرفها قطاع الاتصالات في الجزائر والذي فتح المجال أمام المنافسة فرض عليها مجموعة من التحديات وفي ظل الطفرة التكنولوجية الذي يحاول القطاع الخاص والعام الاستفادة منها واستغلال أحسن التقنيات التي تنتجها مما أفرز تنافس تكنولوجي وتسويقي لنيل المزيد من الحصص السوقية والفوز بثقة الزبون وولائه.

تعاني مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف الثابت منافسة شرسة من طرف المؤسسات الثلاث موبليس جازي وأوريدو (نجمة سابقا) لكن يمكن وصفها بأنها منافسة غير مباشرة حيث أن منتجات المؤسسة والمؤسسات المذكورة غير متجانسة تماما بل تقدم نفس الخدمة إلا وهي الاتصال وخدمة الانترنت بحيث نقوم بذكر هاته المؤسسات كالتالي:

1- **مؤسسة ATM موبليس:** هي فرع من فروع اتصالات الجزائر ثم التأسيس الرسمي للمؤسسة في أوت 2003 غير أنها لم تعتمد في أرض الواقع إلا في جانفي 2004 في شكل شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم EPE/SPA برأسمال 100.000.000 دج، مملوكة للشركة الأم ولقد تمثلت المهمة الأولى بهذا الفرع في إدارة مناقصة دولية طرحتها الحكومة الجزائرية بهدف إنشاء شبكة للهاتفية النقال و معيار GSM بطاقة استيعاب تقدر ب 500.000 خط نهاية 2003 بمساعدة فنية من المجهز ايركسون. بلغ عدد مشتركها إلى مليون نهاية 2004 حيث بلغ عدد عمالها 600 موظف، وضر عدد مشتركها 5 ملايين مشترك في بداية 2006 وبمعدل تغطية يفوق 71.16% وصل عدد المشتركين حاليا إلى ما يقارب 12.45 مليون مشترك (www.mobilis.dz).

2- **مؤسسة أوراسكوم لاتصالات الجزائر OTA:** تعتبر مؤسسة OTA أحد الفروع التي أنشأتها مجموعة أوراسكوم تيليكوم هولنغ OTH المصرية التي تأسست سنة 1998 في 23 جويلية 2001 حصلت على الرخصة الثانية لإنشاء واستغلال شبكة خلوية نقالة معيار GSM

بالسوق الجزائرية وأطلقت OTA الاسم التجاري "جازي" أو "Djezzy" علة شبكتها الهاتفية النقالة GSM وذلك بتاريخ 07 نوفمبر 2001 وهي تسجل اليوم أزيد من 18 مليون مشترك للهاتفية النقالة في 2014 وتسعى إلى المحافظة على وضعية الراشد في السوق على أن المؤسسة حازت لاحقا على رخصة إنشاء واستغلال شبكة المواصلات السلكية واللاسلكية عبر السائل نوع VSAT وتوفير الخدمات عبرها للجمهور بتاريخ 28 فيفري 2004 . (موقع جريدة البلاد).

3- الوطنية لاتصالات الجزائر WTA : الوطنية لاتصالات الجزائر WTA جاء بمبادرة من المؤسسة الأم الوطنية للاتصالات الكويتية WTK التي تأسست 1999 لمجموعة شركة الكويت KIPCO المجموعة الأم في الكويت، بتاريخ 2 ديسمبر 2003 حصلت هذه المؤسسة على رخصة إنشاء واستغلال شبكة عمومية للاتصالات الخلوية معيار GSM بالسوق الجزائرية وتقديم خدمات الاتصال للجمهور على هذا الأساس وقد سجلت الرخصة باسم الوطنية لاتصالات الجزائر. WTA .

في 25 أوت 2004 بادرت WAT إلى إطلاق علامتها التجارية "نجمة" (Nedjma)، أو ما يعرف حاليا بـ "أوريدو" (OOREDOO) على شبكتها الهاتفية النقالة GMS، مع نهاية العالم 2005 فقد أنهت تغطية 48 ولاية، ولأنها ثبتت منذ انطلاق تكنولوجيا GPRS و EDGE، فهي تطرح نفسها على أنها المتعامل الأول للملتيديا للهاتفية النقالة في الجزائر، وبلغ عدد مشتركها في ديسمبر 2006 إلى حوالي 3 مليون مشتركاً، أو ما يعادل 14.25% من الحصة السوقية وبلغ رقم أعمالها 11 مليار دينار في 200، وفي سنة 2008 ما يقارب 5 ملايين وتشير الإحصائيات إلى وصولها إلى 8 ملايين مشترك خلال 2009 وفي السداسي الأول ل 2014 بلغ عدد مشتركها إلى 10 ملايين مشترك وهي تطور ملحوظ. (موقع جريدة البلاد).

المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات الناشطة في مجال الاتصالات، وهي وليدة القانون المتعلق بإعادة الهيكلة لقطاع البريد والمواصلات، وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب لنشأة ومفهوم ومهام المؤسسة.

أولاً: نشأة ومفهوم المؤسسة:

1- نشأة وتطور المؤسسة: مرت مؤسسة اتصالات الجزائر لتصل إلى شكلها الحالي بعدة

مراحل وتميزت كل مرحلة بخصائص معينة نحاول اختصارها قدر الإمكان في الجدول

التالي:

جدول رقم (02): مراحل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر

المرحلة	الخصائص
1990-1974	- حرت هذه الفترة بصعوبات نظرا للظروف السياسية والاقتصادية بعد الاستعمار. - ورثة المؤسسة عن الاستعمار الفرنسي هياكل وأنظمة في مجال الخدمات وتسير على النمط الأوروبي. -نقص في تأهيل الكادر الجزائري مما أدى إلى ضعف في فاعلية الأداء وانخفاض في مردوديته. - تميزت هذه الفترة بإصدار قانون ينص على احتكار حكمة البريد والاتصالات. - عدم كفاية المؤسسة في تنفيذ مهامها.
1999-1991	- إعادة هيكلة القطاع وتقسيم المديرية الولائية إلى ثلاث مجموعات وذلك حسب المنطقة.
ما بعد 2000	- تميزت هذه المرحلة بفتح سوق المنافسة - تقسيم المؤسسة إلى قسمين فرع يقدم بخدمة البريد، والفرع الثاني يهتم بخدمات الاتصال.

(مراحل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر). (من إعداد الطلبة باستخدام مصادر داخلية للمؤسسة).

2- مفهوم مؤسسة اتصالات الجزائر: هي مؤسسة عمومية اقتصادي، كان ميلادها بإصدار

القانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المعلن بإعادة هيكلة لقطاع البريد

والمواصلات الذي يفصل بين نشاطات البريد والاتصالات إلى مؤسستين هي :

- بريد الجزائر.

- اتصالات الجزائر. (<http://www.algeriatelecom.dz>، 2015/02/15، 14:25).

أ - البطاقة الفنية لمؤسسة اتصالات الجزائر:

جدول رقم (03): البطاقة الفنية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الاتصالات الجزائرية	الاسم التجاري
01 جانفي 2003.	بداية النشاط
الطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس المحمدية الجزائر.	المقر الاجتماعي
50.000.000.000 د.ج.	رأس مال المؤسسة
- اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس يقدر رأس مالها ب 10.000.000.000 د.ج. - اتصالات الجزائر الفضائية RevSat ATS يقدر رأس مالها ب 1000.000.000 د.ج. - فرع جواب.	فرع المؤسسة
الهاتف الثابت بنوعيه (السلكي واللاسلكي)، الهاتف النقال، الانترنت نقل المعطيات	خدمات المؤسسة
تسعى المؤسسة من خلال دخولها عالم التكنولوجيات الإعلام والاتصال لتحقيق ثلاث غايات وهي: - المردودية - الفعالية - نوعية الخدمات	غايات المؤسسة
- في سنة 2003 كان لمؤسسة اتصالات الجزائر 20.845 عامل مع نسبة تأطير ضعيفة جدا تقدر ب 2٪. - أما اليوم وبعد عشر سنوات تطور عدد عمال المؤسسة ليصل إلى 5.879 إطار وإطار سامي، من بين 21.357 موظف بنسبة تأطير قدرها 27٪.	المواد البشرية للمؤسسة

(14:45، 2015/02/15، <http://www.algeriatelecom.dz>)

ب - مهام المؤسسة: تقوم أساسا مهام المؤسسة الكبرى التالية:

- توفير خدمات للاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت والوسائل النصية والبيانات الرقمية والمعلومات السمعية والبصرية.
- تطوير وتشغيل وإدارة الاتصالات السلكية واللاسلكية في القطاعين العام والخاص.
- إنشاء وتشغيل وإدارة جميع أوجه الترابط الشبكي مع مشغلي الشبكات
- زيادة المعروضات من الخدمات الهاتفية، وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية والوصول إلى أكبر عدد من المستخدمين ممكن لا سيما في المناطق الريفية.
- رفع نوعية ونطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقة العميل وخدمته بشكل متميز بما يسمح للمؤسسة رفع قدرتها التنافسية.

- تطوير شبكة وطنية محل للاتصالات السلكية واللاسلكية، وضمان توصيل هذه المعلومات بالسرعة والدقة المتناهية.

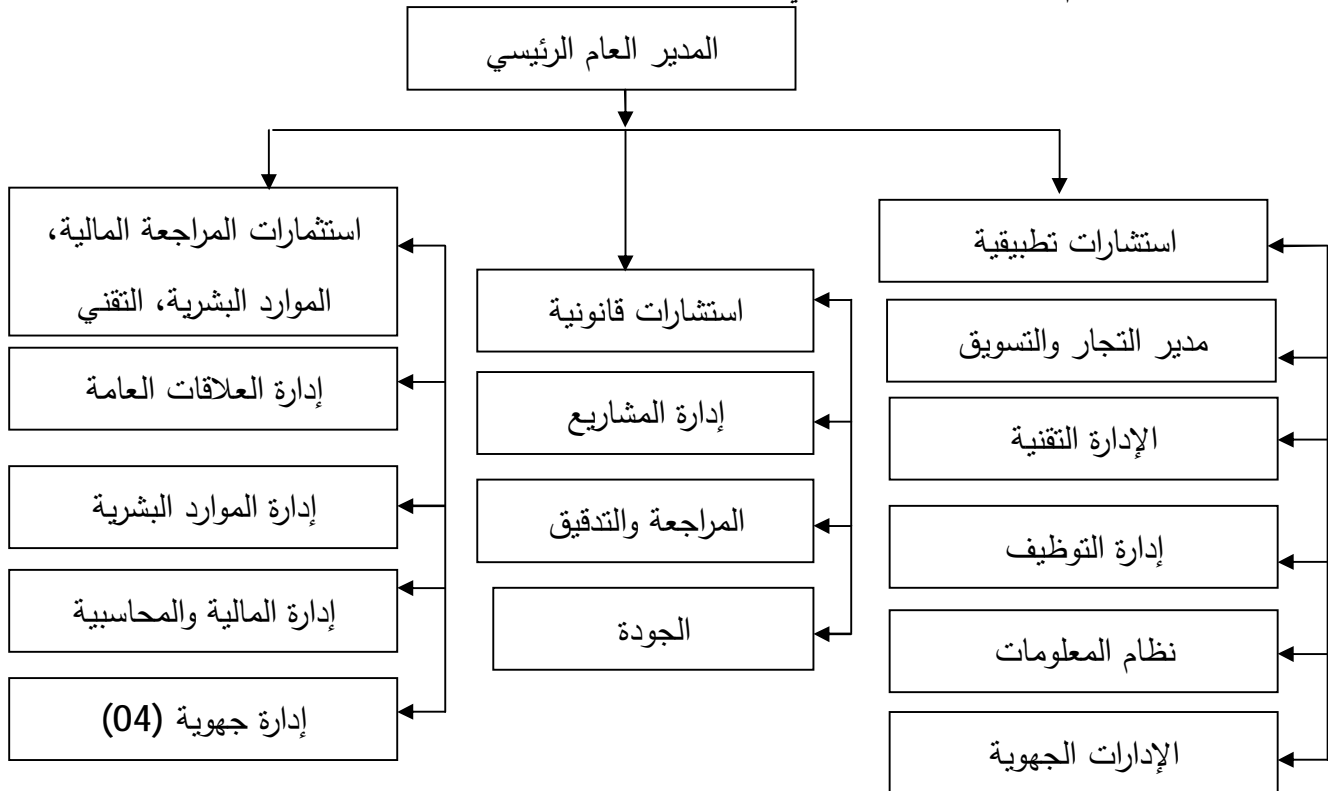
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات

استطاعت مؤسسة اتصالات الجزائر وضع الهيكل التنظيمي المرمي بحيث قامت بتقسيم المؤسسة على أربع مستويات رئيسية خلال إصلاحات 2003، وهي المديرية العامة بالعاصمة والمديريات الجهوية والوحدة العملية الولائية والوكالة التجارية ويمكن تبسيط المستويات أربعة:

1- الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر:

تعتبر المديرية العامة أعلى سلطة بالمؤسسة ورأس الهيكل التنظيمي، وهي تقع بالديار الخمسة المحمدية للجزائر العاصمة، تمارس سلطة الإشراف العام ووضع الاستراتيجيات والبرامج الكلية للمؤسسة، يرأسها المدير العام PD6 ويحوله بتنصيب أو عزل المدراء الإقليميين ومدراء الوحدات العملية بالتنسيق مع مجلس الإدارة، ويحتوي مباشرة بعد الإدارة العامة مديريات المشاريع والمديريات المساعدة والإقليمية (الجهوية) كما هو موضح الشكل التالي:

شكل رقم (04) الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر



الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر. (المصدر: مصادر داخلية للمؤسسة).

- أ- المدير العام الرئيسي: هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه السهر على ما يلي:
- ✓ الحفاظ على الحصص في السوق
 - ✓ تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة
 - ✓ تطوير التسويق العملي .
 - ✓ السهر على تطبيق البرامج الموافقة عليها والتنسيق بين المصالح.
 - ✓ مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقرير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
 - ✓ النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح .
 - ✓ المحافظة على السير الحسن والعادي في الشركة .
- ب- الاستشارات التطبيقية: وهي التي تمثل بمختلف نشاطات الإدارة والمسؤولة عنها وتتكون من :
- ✓ إدارة التسويق والتجارة: هي المسؤولة عن كل المعاملات التجارية وتسويق الخدمات.
 - ✓ إدارة التوظيف: تتكفل بنظام الإعلام في المؤسسة.
 - ✓ الإدارة التقنية : هي المسؤولة عن نظام تقني في الشركة .
 - ✓ الإدارات الجهوية: تعتبر كإرادات مسؤولة عن مجموعة من الولايات وتوجد ثلاثة تسيير إدارات جهوية للاستشارات التطبيقية.
 - ✓ إدارة المعلومات: تقوم بجمع وفحص المعلومات.
- ج- الاستشارات القانونية: هي التي تتكفل بالأمور القانونية للشركة وتتكون من:
- ✓ إدارة المشاريع: هي المسؤولة عن تسيير ومراقبة مشاريع الشركة .
 - ✓ المراجعة والتدقيق: تتكفل بمراجعة مختلف أنظمة التسيير.
 - ✓ الجودة: هي المسؤولة عن جودة الخدمات للشركة.
- د- إدارة الاستثمارات: تتكفل بكامل الاستثمارات التي تخص الشركة وتتكون من:
- ✓ إدارة العلاقات العامة: هي التي تتكفل بالعلاقات العامة للشركة داخليا وخارجيا.
 - ✓ إدارة الموارد البشرية: هي المسؤولة عن العمال وتركيب نظام الشركة.
 - ✓ الإدارة المالية والمحاسبة: هي التي تتكفل بالمشاريع المالية والمحاسبة في الشركة.
 - ✓ إدارة الجهوية: تختص بالتسيير في بعض الولايات، وتوجد إدارة جهوية واحدة خاصة بالاستثمارات. (من مصادر داخلية للمؤسسة).

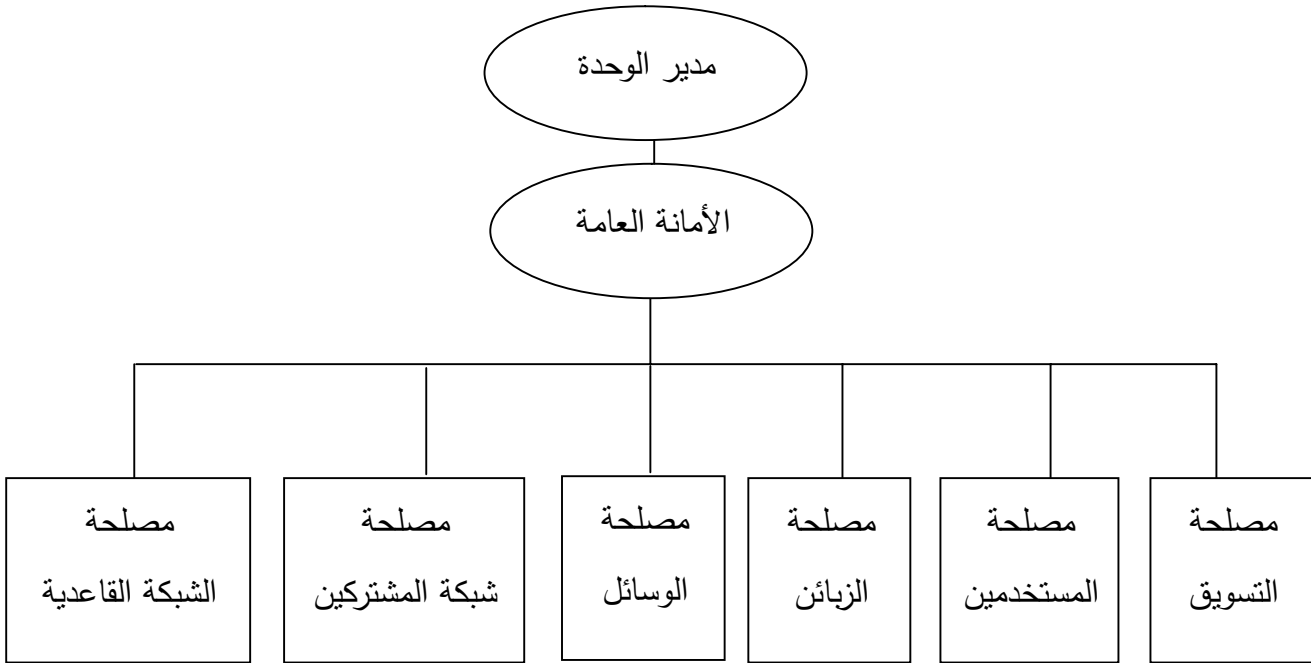
2- الهيكل التنظيمي للفرضية الإقليمية:

وهي ثاني مرتبة بعد المديرية العامة، تشرف كل مفوضية على أكثر ولاية بحيث نستطيع القول أن بعد التعديلات الحاصلة في سنة 2007 ارتفع عددها من ثماني مديريات إلى ثلاث عشر مديرية بحيث بقيت المسؤوليات المحولة لها كما هي، تتمتع بسلطات إشراف وتسيير واسعة على الوحدات العلمية والمراكز التابعة لها في حدود منطقتها الجغرافية وتسيير واسعة على الوحدات العلمية والمراكز التابعة لها في حدود منطقتها الجغرافية، كما تحتوى على مديريات فرعية للمستخدمين والمديرية الفرعية للوسائل وأخرى خاصة بالاتصالات، كما يجدر الإشارة أن هذه السلطات والمهام تعامل المؤسسة اليوم تفويضها للوحدات العلمية الولائية، بحيث تصبح كل وحدة لها إشراف مباشر لمهامها، جاءت هذه الخطوة لاستمرارية لمجموعة الإصلاحات التي قامت بها المؤسسة في 2009 إلى أن صدر قرار في مارس 2010 بتقليص مهام المديرية الإقليمية ويفوض هذه المهام للمستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي ألا وهي الوحدة العلمية وهذه الخطوة تعتبر دعم للامركزية والتي يرجى أن تؤتي نتائج جيدة في المستقبل. (من مصادر داخلية للمؤسسة).

3- الهيكل التنظيمي للوحدة العملية:

وهو ثالث وحدة تنظيمية بحيث يقوم بجملة من المهام وتقوم بالتنسيق بين كل من الوكالات التجارية التابعة لها في كل أرجاء الوطن، وتسعى الدولة بالتوسيع لنطاق نشاطها من أجل تسييرها بشكل أمثل وكفى ولوحدها دون المشورة والرجوع للمديرية الإقليمية ولأن المؤسسة ترى أن من خلال الاعتماد وعلى نفسها محاولة الزيادة في الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، وهي تحتوي على جملة من المصالح وهي كالتالي مصلحة التسويق، مصلحة المستخدمين، مصلحة الزبائن، مصلحة الوسائل، مصلحة شبكة المشتركين، مصلحة الشبكة القاعدية والشكل الآتي يوضح ذلك:

شكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للوحدة العملية



الهيكل التنظيمي للوحدة العملية. (من مصادر داخلية للمؤسسة).

المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات المتواجدة على التراب الوطني وهي تسعى دائما لفرض نفسها في السوق نتيجة لشدة المنافسة وذلك لتقديم أجود وأفضل الخدمات، وللتعرف أكثر على الشركة سنقدمها من خلال إبراز مفهومها وأهدافها، مع تحليل هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر (ميلة) وطبيعة نشاطها

1- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة:-

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- عام 2003م وتتنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبليس وخدمات الانترنت جواب والاتصالات الفضائية. نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 01 يناير 2003.

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والتي تقوم بتقديم خدمات متنوعة كما أنها تستخدم شبكات لتطوير أعمالها، ووضعت عروض حسب احتياجاتها وليس فقط في تعزيز القدرة التنافسية وخفض التكاليف.

قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر شهد ولا يزال تغيرات عميقة وأهمها خلال عام 2008م وخاصة في النطاق العريض والانترنت المتنقلة، مما أوجب على اتصالات الجزائر

أن تستمر في التطور مع حلول التقارب للاتصالات الثابتة والمتنقلة، والأقمار الصناعية والانترنت، وتقدم للزبون عروضها المتكاملة والمتماشية مع العروض العالمية . (مصادر داخلية للمؤسسة)

2- طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة وعرض خدماتها:

❖ طبيعة النشاط لدى المؤسسة:

مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ميله) مؤسسة اقتصادية بالدرجة الأولى عكس بريد الجزائر الذي يدخل تحت لواء الوظيف العمومي. تقوم اتصالات الجزائر بتقديم خدمات الاتصال عبر كامل تراب الولاية وبمختلف أنواعها سواء اتصالات سلكية ولاسلكية. وهذه المؤسسة تترج ضمن قطاع الخدمات، وتصرف خدماتها مع مختلف الأسواق التالية: موبليس، الوكالة التجارية للاتصالات، الاتصالات الفضائية.

❖ عروض خدمات المؤسسة:

تسخر اتصالات الجزائر الوسائل الضرورية لتوصيل الزبون بالشبكة والخدمات الهاتفية، إن خدمة الهاتف الثابت تتمثل في :

- نقل المكالمات الهاتفية الصادرة والمتوجهة إلى نقطة الانتهاء.
- تسمح الشبكة كذلك بالتوصيل بخدمات أخرى توفرها اتصالات الجزائر أو خدمات يوفرها الغير.

تلتزم اتصالات الجزائر عند تسخيرها للوسائل الضرورية للسير الحسن لخدمة الهاتف وصولاً إلى نقطة الانتهاء، مع احترام التزاماتها الخاصة بجودة الخدمة وجودة الاتصالات بالنسبة لجميع متطلبات المشترك فبإمكانه الاتصال بخدمة الزبائن الخاصة باتصالات الجزائر وهذا بتشكيله للرقم 100 بالنسبة للخواص، 101 للإدارات والمؤسسات العمومية، 102 للمهنيين أو بمصلحة الصيانة (12) من أي هاتف ثابت تابع لاتصالات الجزائر. تعرض هذه الخدمات بأحكام وشروط تطبيق على كل حالة يتناولها عقد الاشتراك للهاتف الثابت. (مصادر داخلية للمؤسسة).

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله -

1- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر-ميله-:

تضطلع مؤسسة ميله اتصالات الجزائر (فرع ميله) على المهام الأساسية نذكرها بإيجاز فيما يلي:

- ❖ توفير خدمات للزبائن وتوزيعها في مجال الشبكات خاصة الداخلية لتبادل المعلومات
- ❖ إعداد وتنفيذ الخطط القصيرة والطويلة الأجل في إطار موضوع التنمية.

- ❖ تسيير وتكوين الأشخاص اللازمين لتأدية مهام المؤسسة وهذا من خلال البرامج والدورات التكوينية التي تقوم بإعدادها وكذلك الميزانية المخصصة لذلك.
 - ❖ تعزيز وضمان جودة منتجاتها وخدماتها لتحقيق أهدافها.
 - ❖ إنجاز الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية، المالية لتحقيق أهدافها.
 - ❖ تطوير، تشغيل، وإدارة الشبكات العامة أو مرافق الاتصالات السلكية واللاسلكية، البيانات الرقمية، المعلومات والوسائل السمعية والبصرية.
 - ❖ توفير الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت، الرسائل النصية، المعلومات والوسائل السمعية البصرية.
 - ❖ توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وطنية أو في الخارج، وذلك لضمان الاتصال بين هؤلاء المستخدمين للشبكة. (من مصادر داخلية للمؤسسة)
- 2- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-**

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- بالمهام المذكورة سابقا سعيا منها لتحقيق مجموعة من الأهداف:

- ❖ تسعى المؤسسة إلى حفظ وتطوير حجمها الدولي والمشاركة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.
- ❖ تحقيق النمو الثقافي والاجتماعي والاقتصادي للوطن عن طريق توفير خدمات الاتصالات.
- ❖ تحسين النشاط التجاري ومستوى الخدمات لكسب أكبر حصة في السوق وتحسين صورة المؤسسة.
- ❖ تطوير استغلال الشبكات العمومية الخاصة بالاتصالات.
- ❖ تنظيم التبادل واستغلال الشبكات بين مختلف المتعاملين.
- ❖ تحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة و جعل خدمات الاتصال أكثر مردودية .
- ❖ إدخال التكنولوجيا الحديثة التي تضمن أمن و سلامة الشبكة و نوعية الاتصال من أجل الرضا التام للمستخدمين.
- ❖ مراقبة التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه سوق الاتصالات .
- ❖ سعي المؤسسة في ظل المنافسة القوية على ضمان مركزها و المحافظة على سمعتها.(من مصادر داخلية للمؤسسة).

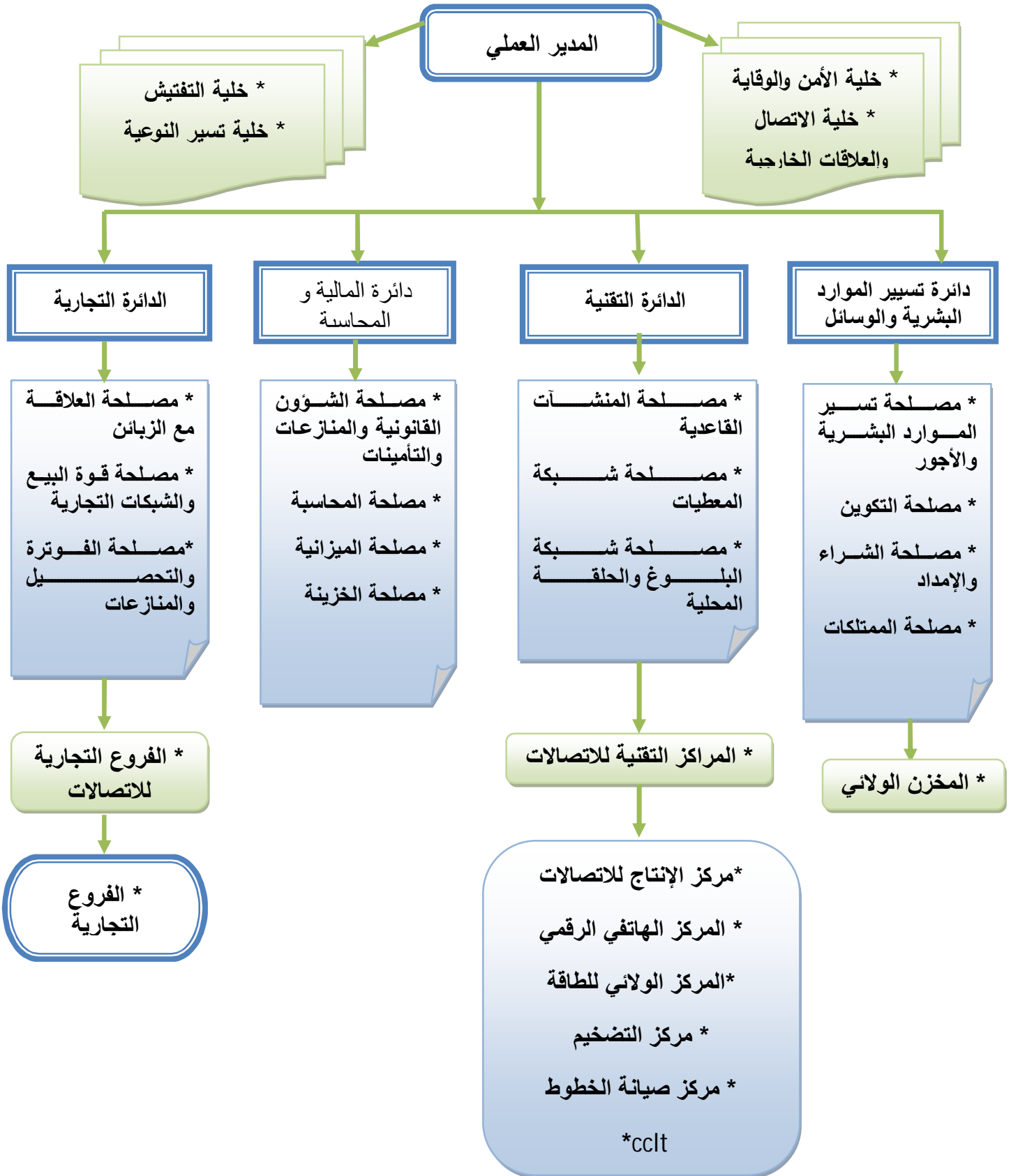
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات-ميلة- على النحو التالي:
هو نظام يوضح العلاقة والمهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة والذي يضمن الانسجام بين الموارد البشرية وتضم مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- 284 عامل موزعون على مختلف المصالح:

- ❖ الإطارات: من الدرجة 15 فما فوق: 112 عامل
- ❖ أعوان التحكم: الدرجتان 13 و 14: 51 عامل.
- ❖ أعوان التنفيذ: من الدرجة 12 وأقل: 121 عامل

ويظهر الهيكل التنظيمي بمختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة على النحو التالي:

شكل رقم (06) الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات الجزائر-ميلة-



المصدر : وثائق مقدمة من طرف المؤسسة سنة 2014-2015

من خلال الهيكل التنظيمي لوحدة اتصالات الجزائر بميلة يتضح وجود للمؤسسة أربعة أقسام رئيسية سنحاول تقديم بعض المهام باختصار لأهم المصالح وهي كالتالي:

1- **مصلحة الموارد البشرية والوسائل:** هي مصلحة لها دور كبير في اتصالات الجزائر تسير مهامها وتنظيم شؤون العمال مثل توظيف اليد البشرية، التكوين (تنظيم احتياجات التكوين، إعداد مخطط للتكوين، متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين) والتدريب بالإضافة إلى الاهتمام بالشؤون الاجتماعية المهنية والثقافية للعمال.

أما مصلحة الوسائل والممتلكات: تهتم هذه المصلحة بالمشتريات ومهمتها الأساسية تتمثل في تسير الوسائل المستعملة بصفة عامة المادية مثل (المركبات، الأسهم، المخزونات... إلخ)، أي تعمل على متابعة تسير المخزون وتوزيعه على مستوى الوحدات (أدوات مكتبية، أجهزة) كما تهتم أيضا بتسيير الممتلكات والمحافظة عليهم من خلال عملية الجرد للوسائل والمعدات والمركبات.

2- **المصلحة التجارية:** ويدررها تحتوى على ثلاث مكاتب، مكتب الزبائن والذي مهمته السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة له فيعمل هذا المكتب على متابعة التركيبات الجديدة للزبائن إن وجدت استقبال شكاوي الزبائن، معالجتها، تلقي الطعون كما يساهم في الوصول إلى الأهداف التجارية في المؤسسة. أما مكتب خدمة البيع فهو يعمل على ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة والقيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع والمكتب الثالث المكلف بخدمة التغطية فهو يعمل على ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية للمستحقات مع الزبون.

3- **مصلحة التقنيات:** تعمل هذه المصلحة على صيانة الشبكات وتحديثها وتصليح الأعطال، توفير المراقبة والمتابعة وتسيير الشبكات الهاتفية، تركيب وهندسة الخطوط التابعة إقليميا أي العمل على دراسة مخططات الشبكات وإدراك مخططات التنمية العمرانية وأيضا تعمل على تطبيق مواصفات هندسة الخطوط.

4- **مصلحة المالية:** تحتوى هذه المصلحة على أربعة مكاتب، مكتب الميزانية، مكتب المحاسبة ومكتب الخزينة ومكتب الشؤون القانونية والمنازعات والتأمينات، مهامهم مشتركة الهدف حيث تتولى هذه المصلحة الشؤون المالية الخاصة بها، فهي تقوم بمتابعة تنفيذ الميزانية للوحدة والمراكز التابعة لها، وأيضا تمكين وتوطيد المحاسبة لوحدة العملية ووضع قوانين نظام الشغل داخلها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان

حيث يضم هذا المبحث كل من منهجية البحث الميداني المعتمدة في الدراسة بالإضافة إلى عرض نتائج الإستبيان والتحليل الإحصائي له.

المطلب الأول: منهجية البحث

نظرا لأن التسويق دخل متأخرا إلى مؤسسات الإتصال فإنه لم يرق بعد إلى وظيفة عمومية تسويقية تهتم بدراسة المحيط والمستهلكين والمنافسين... إلخ. بل لا يزال مجرد مبادئ وأسس تعتمد عليها هذه المؤسسات ومنها مؤسسات الإتصال (اتصالات الجزائر) في عملها وحتى نعرف ما إذا كانت تتبع استراتيجيات التسويق وذلك لتحقيق ميزة تنافسية أم لا.

1- **مجتمع الدراسة:** في ظل غياب المؤسسات الكبيرة، فإن الدراسة التطبيقية أسقطت على فرع من فروع اتصالات الجزائر بميلة ومركز تجاري بالقرارم قوقة. حتى وإن كانت هذه الفروع لإتصالات الجزائر صغيرة، فهي تساهم في توفير مناصب شغل جديدة وتحقيق المداخيل، والمساهمة في النمو الإقتصادي و الإجتماعي.

2- أدوات جمع البيانات:

أ- الوثائق: استعملت خاصة في دراسة اتصالات الجزائر، وذلك للحصول على معلومات حول عدد العمال وهياكل المؤسسة.

ب- الموقع الإلكتروني: بحيث لدى المؤسسة موقع إلكتروني خاص بها يحتوي على جميع معلومات المؤسسة: نشأتها، تأسيسها، تطورها، إلخ.

ج- الإستبيان: وهي الأداة الأساسية التي استخدمت لجمع البيانات ومرت على:

- المرحلة الأولى: تعيين أبعاد حددت الإستراتيجيات التسويقية التي تعتمد عليها عنصر ثم صيغت كأسئلة.
- المرحلة الثانية: عرض الإستمارة لمجموعة أساتذة لمعرفة مدى ارتباط الأسئلة في جميع الأبعاد.
- المرحلة الثالثة: مرحلة التجريب حيث وزعت الإستمارة على الفرع للتأكد من وضوحها واستطاعة الإجابة عليها.
- المرحلة الرابعة: الصياغة النهائية حيث أخذت بعين الإعتبار ملاحظات الأساتذة في إعادة صياغة بعض الأسئلة لم تكن مفهومة. واحتوت الإستمارة في شكلها النهائي 12 سؤالاً.

- المرحلة الخامسة: وجه إلى إطارات وأعاون إدارية ورؤساء مصالح في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ميلة) تشمل 12 سؤالا.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج

1- دراسة خصائص أفراد العينة:

تضمن الإستبيان بيانات نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية و سيتم التطرق لها كما يلي:

- الجنس: الجدول رقم (04) يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	17	%56.67
أنثى	13	%43.33
المجموع	30	%100

المصدر: استخلاص من نتائج الإستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العينة المدروسة من 30 فرد تقدر %56.67 ذكور و%43.33 إناث.

- المستوى الدراسي: جدول رقم (05) يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المستوى الدراسي حيث قسمت إلى أربع مستويات: أساسي، ثانوي، جامعي، دراسات عليا.

المستوى الدراسي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أساسي	2	%6.67
ثانوي	9	%30
جامعي	15	%50
دراسات عليا	4	%13.33
المجموع	30	%100

المصدر : استخلاص من نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن المستوى التعليمي له أهمية كبيرة بحيث يمكن المؤسسة من التغيير والإبداع في محيطها التنافسي بحيث يقطف كل قدراته و معارفه من أجل التحسين و الرفع في الأداء التسويقي لمؤسسة حيث نلاحظ أن المستوى الجامعي وصل إلى 50% وهي أكبر نسبة ثم تليها المستوى الثانوي 30%.

- **العمر:** الجدول رقم (06) يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب العمر حيث قسم إلى أربع فئات: من 20-30، من 30-40، من 40-50، من 50 فأكثر.

العمر	التكرار المنطقي	التكرار النسبي
من 20 - 30	5	16.67%
من 30 - 40	12	40%
من 40 - 50	10	33.33%
من 50 فأكثر	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: استخلاص من نتائج الإستبيان

من خلال الجدول المدون أعلاه يتبين لنا مدى أهمية هذا التقسيم في الفئة العمرية لمؤسسة اتصالات الجزائر، بحيث اتضح أن عدد الفئة العمرية من 30 - 40 تعادل 12، والفئة العمرية من 40 إلى 50 تعادل 10، ذلك على أن المؤسسة تعتمد على الخبرة و الأقدمية.

- **المنصب:** الجدول رقم (07) يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المنصب.

المنصب	التكرار المطلق	التكرار النسبي
إطار	10	33.33%
عون إداري	11	36.67%
عامل بسيط	6	20%
رئيس مصلحة	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: استخلاص من إنتاج الإستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة عون إداري مرتفعة نسبتها 36.67% وهذا دليل على أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على هاته الفئة من المنصب ثم نلاحظ أن نسبة منصب إطار قدرت ب 33.33% و يليها عامل بسيط ب 20% و أخيرا لمنصب رئيس مصلحة 10%.

• الخبرة المهنية: الجدول رقم (08) يبين التوزيع التكراري حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من سنة	3	10%
من 1 - 5 سنوات	10	33.33%
من 5 - 10 سنوات	5	16.67%
من 10 فما فوق	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر : استخلاص من نتائج الإستبيان

نلاحظ على غرار الجدول أن الخبرة العالية هي 10 سنوات فأكثر بنسبة 40% أي بنسبة كبيرة وتليها من 1 إلى 5 سنوات بنسبة 33.33% أي تعتمد المؤسسة على الخبرة و عنصر الشباب في التسويق أيضا من 5 إلى 10 سنوات ب 16.67% كما قدرت أقل من سنة ب 10%.

• المصلحة: الجدول رقم (09) يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المصلحة التابع لها.

المصلحة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
قسم المالية	7	23.33%
قسم التجاري	12	40%
قسم الإستقبال	11	31.67%
المجموع	30	100%

المصدر: إستخلاص من نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن القسم التجاري يستحوذ على أكبر نسبة العمال و هي بنسبة 40% راجع إلى الدور الحيوي الذي يلعبه القسم التجاري في تطوير خدمات المؤسسة وترقية الإشهار، كما تليها نسبة قسم الإستقبال بـ 31.67% و هذا راجع إلى أهمية هذه الوظيفة، أما القسم المالي بنسبة مالية قدرت بـ 23.33% نظرا لأنها أقل دور من القسم التجاري و الإستقبال.

2- تحليل نتائج محاور الدراسة:

أ- التسويق بالعلاقات:

1- معاملة الزبون في المؤسسة: جدول رقم (10).

البيان	أوافق جدا	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق جدا	المجموع
العدد	13	10	4	1	2	30
النسبة	43,33%	33,33%	13,33%	3,33%	6,66%	100%

المصدر: استخلاص من نتائج الإستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الكبيرة هي: موافق جدا بـ 43,33% تليها أوافق بـ 33,33%. يعني أن معاملة الزبون جيدة عند القدوم إلى المؤسسة.

2- الإهتمام بشكاوي العملاء: جدول رقم (11).

البيان	أوافق جدا	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق جدا	المجموع
العدد	12	11	2	2	3	30
النسبة	40%	36,67%	6,66%	6,66%	10%	100%

المصدر: استخلاص من نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبتي موافق جدا: 40% وموافق: 36,67% مرتفعتان عن باقي النسب، وبالتالي فالمؤسسة تهتم بشكل كبير بشكاوي العملاء.

3- مواجهة مشاكل الزبائن: جدول رقم (12).

البيان	أوافق جدا	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق جدا	المجموع
العدد	13	11	3	2	1	30
النسبة	%43,33	%36,67	%10	%6,66	%3,33	%100

المصدر: استخلاص من نتائج الإستبيان.

يتضح لنا أن نسبتي موافق جدا: %43,33 وموافق: %36,67 هما المسيطرتان وبالتالي فالمؤسسة تواجه مشاكل الزبائن بسرعة وبجدية.

4- نظام قاعدة البيانات: جدول رقم (13).

البيان	أوافق جدا	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق جدا	المجموع
العدد	13	15	1	1	0	30
النسبة	%43,33	%50	%3,33	%3,33	%0	%100

المصدر: استخلاص من نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الموافقة هي: %50، ومنه فالمؤسسة بها نظام قاعدة البيانات خاص بها.

5- العلاقة مع الزبون: جدول رقم (14).

البيان	أوافق جدا	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق جدا	المجموع
العدد	14	14	1	1	0	30
النسبة	%46,67	%46,67	%3,33	%3,33	%0	%100

المصدر: استخلاص من نتائج الإستبيان.

النسب السائدة هي: أوافق جدا: %46,67، وأوافق: %46,67 ومنه يتضح لنا اهتمام المؤسسة الكبير بتطوير علاقتها مع الزبائن.

6- تقديم الخدمة: جدول رقم (15).

البيان	أوافق جدا	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق جدا	المجموع
العدد	14	9	6	0	1	30
النسبة	%46,67	%30	%20	%0	%3,33	%100

المصدر: استخلاص من نتائج الإستبيان.

نلاحظ أن أكبر نسبة هي أوافق جدا بـ %46,67 وبالتالي تقوم المؤسسة بإشراك زبائنها في كيفية تقديم الخدمة.

7- تقديم التحفيزات: جدول رقم (16).

البيان	أوافق جدا	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق جدا	المجموع
العدد	12	12	5	1	0	30
النسبة	%40	%40	%16,67	%3,33	%0	%100

المصدر: استخلاص من نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول يتضح لنا أن المؤسسة تقوم بتقديم تحفيزات وهدايا لزبائنها.

8- بناء علاقات مع الزبائن: جدول رقم (17).

البيان	أوافق جدا	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق جدا	المجموع
العدد	14	13	1	1	1	30
النسبة	%46,67	%43,33	%3,33	%3,33	%3,33	%100

المصدر: استخلاص من نتائج الإستبيان.

نلاحظ أن أكبر نسبة هي أوافق جدا بـ %46,67 وبالتالي تقوم المؤسسة ببناء علاقات مع الزبائن.

9- ولاء الزبائن: جدول رقم (18)

البيان	أوافق جدا	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق جدا	المجموع
العدد	15	13	0	1	1	30
النسبة	%50	%43,33	%0	%3,33	%3,33	%100

المصدر: استخلاص من نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول يتضح لنا أكبر نسبة هي أوافق جدا ب 50%، تليها نسبة أوافق ب 43,33% وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بالإستحواذ على ولاء الزبائن من خلال التحسين المستمر لجودة خدماتها.

10- البرنامج التسويقي للمؤسسة: جدول رقم (19).

البيان	أوافق جدا	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق جدا	المجموع
العدد	12	14	2	1	1	30
النسبة	%40	%46,67	%6,66	%3,33	%3,33	%100

المصدر: استخلاص من نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول يتضح لنا أن للمؤسسة برامج تسويقية، ومن خلال الخدمات المجانية استطاعت المؤسسة الوصول إلى شرائح أوسع للزبائن، وهذا ما تجسده النسب العالية لأوافق وأوافق جدا بكل من 46,67% و 40% على التوالي.

11- توسيع أسواق المؤسسة وكسب الزبائن: جدول رقم (20).

البيان	أوافق جدا	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق جدا	المجموع
العدد	13	16	1	0	0	30
النسبة	%43,33	%53,34	%3,33	%0	%0	%100

المصدر: استخلاص من نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تسعى لكسب أسواق وزبائن جدد وذلك من خلال تقديم خدمات جديدة إضافية ذات جاذبية للوصول إليهم. وهذا ما تبينه النتائج حيث كانت الإجابة بـ أوافق جدا وأوافق النسب العالية.

12 - التسويق بالعلاقات والحصة السوقية: جدول رقم (21).

البيان	أوافق جدا	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق جدا	المجموع
العدد	14	10	3	2	1	30
النسبة	%46,67	%33,33	%10	%6,66	%3,33	%100

المصدر: استخلاص من نتائج الإستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن التسويق بالعلاقات يساعد في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وهذا ما تبينه النسبة %46,67 الأكبر والموافقة لأوافق جدا.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل ثم التطرق إلى تطور سوق الإتصالات في الجزائر، حيث لاحظنا التطور الكبير والسريع الذي عرفه في العشرية الأخيرة من حيث كثافة وعدد المشتركين وحجم المبيعات المحقق. كذلك قمنا بتقديم عرض السوق حيث قدمنا مؤسسة اتصالات الجزائر ومنتجاتها وركزنا على نشأتها وهيكلها وأهدافها.

ثم في الأخير قمنا بدراسة عن التسويق بالعلاقات الذي تقدمه مؤسسة اتصالات الجزائر من اكتساب أكبر عدد من الزبائن وتحقيق الولاء لديهم، وبالتالي الوصول إلى تحقيق التميز، لذا قمنا بتصميم وتنفيذ استبيان يستجيب لأهداف الدراسة، وبعدها قمنا بمعالجة البيانات وتحليلها، وإخبار صحة الفرضيات الموضوعية لتعقبها في الخاتمة بالنتائج والإقتراحات.

فجوهر ما توصلت إليه الدراسة أن التسويق بالعلاقات هو أحد أهم الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، وأحد المحاور الأساسية في بناء و اكتساب ميزة تنافسية بحيث تسعى من خلالها المؤسسة إلى الإستحواذ على كم كبير من الزبائن وبناء علاقات طويلة معهم، وكذا تلبية رغباتهم من أجل تصدر المرتبة الأولى بين باقي المؤسسات المنافسة.

الْخَاتَمَةُ

الخاتمة:

يعتبر التسويق بالعلاقات من أهم الأنشطة التسويقية للمؤسسة الخدمية وفي ظل بيئة غير مستقرة وانفتاح الأسواق وزيادة المنافسة ونظرا للتطور الهائل لوسائل الإعلام ونمو الوعي لدى الفرد، أصبح يتوجب على المؤسسة فهم تطلعات زبائنها وتلبيتها من أجل استقطابهم وكسبهم على المدى الطويل وهذا ما يسمى بالولاء بحيث أصبح الولاء عنصرا أساسيا للمؤسسة التي تسعى إلى تحقيق التميز في السوق مما ألزم عليها الإهتمام بالزبون من أجل الوصول إلى ولاءه ومحاولة بناء وتنمية العلاقة معه، وبهذا يمكن القول أن للتسويق بالعلاقات أهمية بالغة لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة بحيث أنه يلعب دورا هاما في توسيع قاعدة زبائنها وبناء علاقات طيبة معهم وهذا ما يمكنها من زيادة عائدها وتحقيق حصة سوقية مرتفعة وهذا ما دفعنا إلى طرح الإشكالية التالية: ما مدى قدرة إستراتيجية التسويق بالعلاقات على تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة خدماتية؟ ودراستها ميدانيا، حيث وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر .

من خلال هذه الدراسة على تحصلنا النتائج التالية:

- تطور كبير في قطاع سوق الإتصال في الجزائر، وظهر منافسين في هذا المجال مما فرض على المؤسسة إعادة النظر في برامجها التسويقية.
- تطور كبير في نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر منذ نشأتها إلى يومنا هذا.
- تمتلك المؤسسة مجموعة كبيرة من الخدمات تتناسب مع جميع أنواع زبائنها.
- لا تمتلك المؤسسة حاليا أي برنامج للولاء.
- تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية من خلال تقديمها لخدمات وتسعيرات مغرية لعروضها.
- يساهم التسويق بالعلاقات في زيادة وتوسيع الحصة السوقية للمؤسسة وبالتالي كسب زبائن جدد من خلال تقديم خدمات جيدة.

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن إستراتيجية التسويق بالعلاقات لديها تأثير كبير على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الخدماتية وكان هذا على أساس اختيار الفرضيات التالية:

- ◀ **الفرضية الأولى:** تطبيق التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون لكسب المؤسسة حصص سوقية دائمة وهي فرضية صحيحة.
- ◀ **الفرضية الثانية:** تحقيق ولاء الزبون لكسب المؤسسة زبائن دائمين ويخفض من التكاليف التسويقية وهي فرضية صحيحة.
- ◀ **الفرضية الثالثة:** تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال التطبيق الأمثل لاستراتيجيات التسويق بالعلاقات وهي فرضية صحيحة.

قائمة المراجع

المراجع:

◀ كتب باللغة العربية:

1. أحمد أعمار، المنافسة والتنافسية والبدائل الإستراتيجية، ط1، دار جرير للنشر، الجزائر، 2001.
2. آسيا رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة بومرداس، 2010.
3. إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2009.
4. بشير عباس العلق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2000.
5. بوحالة أمين، مذكرة ماستر، استراتيجيات التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، بن عكنون، الجزائر، 2012.
6. التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
7. ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، ط1، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002.
8. دون بلوهويك، مرشد الأذكياء الكامل: خدمة العملاء المتميزة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
9. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة، مذكرة دكتوراه غير منشورة 2007-2008.
10. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمد نديم، إدارة الجودة الشاملة المعولية، التقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006.
11. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003.
12. كشيده حبيبة، إستراتيجية رضا العميل، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.
13. محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، مدخل سلوكي، ط1، دار المستقبل للنشر و التوزيع عمان الأردن، 1999.
14. ناتالي فان لايتين، ترجمة خالد العامري من خلال قواعد البيانات، دار الفاروق، مصر، 2007.
15. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. يسترفيلد دال، ترجمة ومراجعة سرور علي ابراهيم سرور، الرقابة على الجودة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1995.

17. يوسف حجيم السلطان الطائي، إدارة العلاقة مع الزبون، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

◀ كتب باللغة الأجنبية:

1. Jean Marck Lehu, stratégie de fidélisation, 2003, édition d'organisation, 2^{ème} édition, paris, 2003.
2. Linda.l price & Eric.j Arnold, commercial friendships client's relationships, journal of marketing, 1999.

◀ منشورات وجرائد:

1. منى شفيق، التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
2. وثائق مقدمة من طرف المؤسسة سنة 2014-2015.

◀ مواقع إلكترونية:

1. www.algeriatelecom.dz
2. www.elbilad.net
3. www.mobilis.dz

الملاحق

استبيان حول دور استراتيجيات التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية

الأخت الكريمة الأخ الكريم، تحية طيبة وبعد:
نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لانجاز هذا بحث علمي بغرض الحصول على شهادة ليسانس في العلوم التجارية تخصص: تسويق خدمي حول موضوع: "دور استراتيجيات التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية" (دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة)، ونظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية هذا بغرض الإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم آملين مشاركتكم بالإجابة بصراحة وموضوعية، وهذا يشرفنا مشاركتكم في هذا العمل حول ما مدى رضاكم وولائكم وعلاقتكم بما تقدمه مؤسستكم.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس : ذكر ، أنثى .
2. المستوى الدراسي: أساسي ، ثانوي ، جامعي ، دراسات عليا .
3. العمر: من 20-30 ، من 30-40 ، من 40-50 ، من 50 فأكثر .
4. المنصب: إطار ، عون إداري ، عامل بسيط ، رئيس مصلحة .
5. الخبرة المهنية: أقل من سنة ، من 1-5 سنوات ، من 5-10 سنوات ، من 10 فما فوق .
6. المصلحة التابع لها: قسم المالية قسم التجاري قسم الاستقبال .

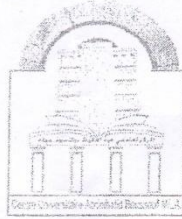
الجزء الثاني: محاور الدراسة

التسلسل	العبارة	اوافق جدا	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق جدا
		-	-	-	-	-
	التسويق بالعلاقات					
1	يتلقى الزبون معاملة جيدة عند القدوم للمؤسسة.					
2	تتبع المؤسسة نظاما للاهتمام بشكاوي العملاء.					
3	تواجه المؤسسة مشاكل الزبائن بسرعة.					
4	تتوفر لدى المؤسسة نظام قاعدة البيانات لزيائنها					
5	يسعى عمال التسويق لتوطيد العلاقة مع الزبائن وضمان ولائهم بأقصى طاقاتهم.					
6	تقوم المؤسسة بإشراك زبائنها في كيفية تقديم الخدمة.					
7	تقدم المؤسسة لزيائنها الهدايا التحفيزية، الكوبونات... الخ.					
8	تهتم المؤسسة ببناء علاقات طويلة مع زبائنها بتعداد وسائل الاتصال بهم.					

لا اوافق جدا	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق جدا	العبارة	التسلسل
-	-	-	-	-	الميزة التنافسية وتأثيرها على التسويق بالعلاقات	
					تستحوذ المؤسسة على ولاء الزبائن من خلال التحسين المستمر لجودة خدماتها.	9
					بفضل البرنامج التسويقي للمؤسسة ومن خلال العينات المجانية استطاعت المؤسسة الوصول إلى شرائح أوسع للزبائن.	10
					يساهم التسويق بالعلاقات في توسيع أسواق المؤسسة وكسب زبائن جدد بتقديم خدمات جديدة إضافية ذات جاذبية للوصول إليهم.	11
					يساعد التسويق بالعلاقات في زيادة الحصة السوقية.	12

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Centre Universitaire
de l'hafid boussouf Mila



المركز الجامعي
عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

Institut des sciences économiques, commerciales
et sciences de gestion

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

www.centre-univ-mila.dz

ميلة في: 03.01.2015
الى السيد(ة): عبد البر جيمو بوسية - تصاليفات الجزائر

الموضوع: طلب إجراء تريض ميداني

تحية طيبة وبعد ...

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي يشرفنا أن نطلب من سيادتكم
الموافقة على إجراء التريض بمؤسستكم للطلبة الآتية أسماؤهم:

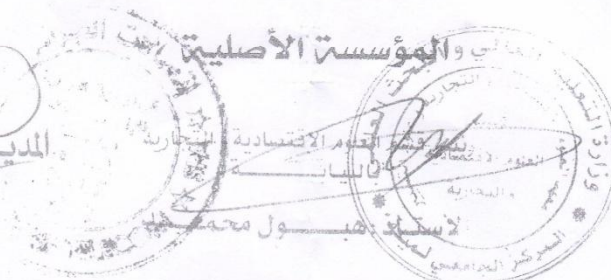
- (1) كما شمس... رقم التسجيل: 0561131126
 - (2) لاجموب... رقم التسجيل: 0561131147
 - (3) بوبو... رقم التسجيل: 0561131160
- شعبة: علوم تجار... تخصص: بيو... السنة الدراسية: 2015/2014
عنوان الموضوع: دور... العلاقات...
المكان التريض: ... الجزائر
مدة التريض: ... يوم

نشكركم سيدي على حسن تعاونكم، تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

المؤسسة المستقبلة

الاستاذ المشرف

المدير العملي للاتصالات
ولاية...
ساعد بوقرص



.....