

**UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-**

**كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير**

**Faculté des Science Economiques Commerciales et Science de Gestion**

السنة الجامعية: 2022/2021

الرقم التسلسلي: .....

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

**أثر التسويق بالعلاقات في تنمية الميزة التنافسية**

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت اشراف:

- د. ملياني شكري

من إعداد الطلبة:

- بوروبة وئام

- بوطبة نورهان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَوْتِ  
وَيُدْخِلُ الْمَوْتَىٰ فِي الْحَيَاةِ  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَوْتِ  
وَيُدْخِلُ الْمَوْتَىٰ فِي الْحَيَاةِ  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ

# إهداء

الحمد لله الذي أماننا بالعلم وأكرمنا بالتقوى و أجملنا بالعافية

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما رب العزة والإكرام

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى الوالدين الكريمين

إلى إخواتي وأخي

إلى البراعم:

أيسم رسيم، إيلان، جواد

إلى كل عائلتي وأصدقائي

إلى الأستاذ المشرف ملياني شكري والأستاذ طار عبد القدوس.

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي ومن قدم لي يد المساعدة في إنجاز هذا العمل



# إهداء

"الحمد لله الذي أحاننا بالعلم وزيننا بالعلم وأكرمنا بالتقوى وجملنا بالعافية"

أهدي ثمرة عملي وجهدي المتواضع

إلى أروع أجب أحتز به إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من عمل بك في سبيلي إلى الذي أفنى حياته في توفير حياة هانئة لي إلى من لا أستطيع رد فضله طوال حياتي

"أبي الغالي" حفظه الله وأطال عمره.

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى ملاكي في الحياة وسر الوجود إلى معنى الحب والحنان إلى التي تحملت العناء لأجلي والسهر لراحتي والفرح لنجاحي والدمع لخسارتي إلى من ربطني وأثارت دربي بالصلوات والدعوات

"أمي الغالية" حفظها الله وأطال عمرها.

إلى إخوتي وأبنائها "عمار، مراد، ليلي، وهيب، كميلة، هادية"

إلى كل أفراد أسرتي كبيراً وصغيراً.

إلى أقاربي خاصة عماتي "وحيدة، نسيم، مفيدة" وأصدقائي.

إلى من وقف بجانبني وساعدني وتمنى لي التوفيق والنجاح دائماً.

إلى الأستاذ المشرف ملياني شكري.

فلهم أسمى عبارات الحب والموودة والتقدير.



# شكر وتقدير

الشكر والحمد لله تعالى وأحمده كثيرا، إلى الذي أنار بصيرة البشرية بهديه سيدنا محمد  
صلى الله عليه وسلم خير الأنام.

ولقول الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم

"فمن لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نتقدم بالشكر الجزيل والامتنان إلى الأستاذ المشرفه هليانبي شكري الذي رافقنا بتوجيهاته  
القيمة خلال مشوار انجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ طار عبد القدوس على مساعدته لنا.

أتقدم بالشكر إلى كل أساتذتي الكرام بمختلف المراحل الدراسية.

كما نتوجه بأسمى عبارات التقدير والاحترام إلى كل من ساعدنا في انجاز هذه المذكرة.

وفي الأخير نسأل الله عز وجل أن يسدد خطانا ويلهمنا الرشيد في القول والعمل.

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر فرع الطارف، وذلك من أجل معرفة مدى تجسيد المؤسسة محل الدراسة لمفهوم التسويق بالعلاقات على الواقع، ومعرفة أهم الركائز التي تعتمد عليها لتقوية علاقاتها مع الزبائن والحفاظ عليهم ولتكون قادرة على تعزيز رضاهم.

لذلك تم القيام بدراسة ميدانية واستجواب عدد من موظفين المؤسسة، باستخدام الاستبانة حيث تم توزيع 30 استبيان على عينة الدراسة، حول موضوع التسويق بالعلاقات بوصفه متغير مفسرا ممثلا ب(جودة الخدمة ، التحسين المستمر، تقوية العلاقة مع الزبون، دراسة شكاوى الزبائن، التسويق الداخلي)، والميزة التنافسية بوصفها متغيرا مستجيبا، ولقد خضعت متغيرات الدراسة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها: الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات منها: أن المؤسسة تطبق التسويق بالعلاقات في نشاطها كما أن له تأثير كبير على الزبائن، من خلال إدارة وتقوية العلاقة بينها وبين زبائن المؤسسة وكذلك تقديم خدمات ذات جودة وحل مختلف المشاكل، وكذلك تحقيق رضا الزبون من خلال تجسيد مفهوم التسويق بالعلاقات على أكمل وجه وتلبية حاجات ورغبات الزبائن.

**الكلمات المفتاحية:** الزبون، التسويق بالعلاقات، الرضا، الميزة التنافسية، تقوية العلاقة مع الزبون ، اتصالات الجزائر.

# Résumé

^

This study aimed to identify the impact of relationship marketing in achieving the competitive advantage in Algeria Telecom Corporation, a field study of Algeria Telecom Company, El Tarf branch, in order to know the extent to which the institution under study embodies the concept of relational marketing on reality, and to know the most important pillars it adopts to strengthen its relations with customers and maintain them and to be able to enhance their satisfaction.

Therefore, a field study was carried out and a number of the institution's employees were questioned, using a questionnaire, where 30 questionnaires were distributed to the study sample, on the subject of relationship marketing as an explanatory variable represented by (service quality, continuous improvement, strengthening the relationship with the customer, studying customer complaints, internal marketing). Competitive advantage as a responsive variable, and the study variables were subjected to a set of statistical methods, the most important of which are: simple linear regression to know the effect of relationship marketing in achieving competitive advantage.

The study reached several conclusions, including: that the institution applies relationship marketing in its activity and has a significant impact on customers, through managing and strengthening the relationship between and between the institution's customers, as well as providing quality services and solving various problems, as well as achieving customer satisfaction through embodying the concept of relationship marketing. To the fullest and meet the needs and desires of customers.

**Keywords:** customer, relationship marketing, satisfaction, competitive advantage, strengthening the customer relationship, Algeria Telecom.

## قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	العلاقة الثنائية	7
(2-1)	سلسلة العلاقات	8
(3-1)	شبكة العلاقات	8
(1-2)	القوى التنافسية الخمس في قطاع الصناعي حسب بورتر	40
(2-2)	الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية الموارد	46
(3-2)	التوجه بالزبائن والميزة التنافسية	58
(1-3)	الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر	70
(2-3)	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر - فرع الطارف-	71
(3-3)	النموذج الافتراضي للدراسة	73
(4-3)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس	77
(5-3)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر	78
(6-3)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	80
(7-3)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	81
(8-3)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	82

## قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	مختلف التعاريف المتعلقة بالتسويق بالعلاقات	5
(2-1)	المقاربات للاحتفاظ بالزبون على المدى الطويل	12
(3-1)	أهداف التسويق الداخلي	27
(1-3)	مقياس ليكارت الخماسي	74
(2-3)	ثبات الاستبانة	76
(3-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	76
(4-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	78
(5-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	79
(6-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	81
(7-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	82
(8-3)	عناصر محور التسويق بالعلاقات	83
(9-3)	عناصر محور الميزة التنافسية	86
(10-3)	علاقات الارتباط بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية	87
(11-3)	اختبار أثر جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الانحدار الخطي البسيط	88
(12-3)	اختبار أثر التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الانحدار الخطي البسيط	89
(13-3)	اختبار أثر تقوية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الانحدار الخطي البسيط	90
(14-3)	اختبار أثر دراسة شكاوى الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الانحدار الخطي البسيط	91
(15-3)	اختبار أثر التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الانحدار الخطي البسيط	92
(16-3)	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	94
(17-3)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع الطارف-	94

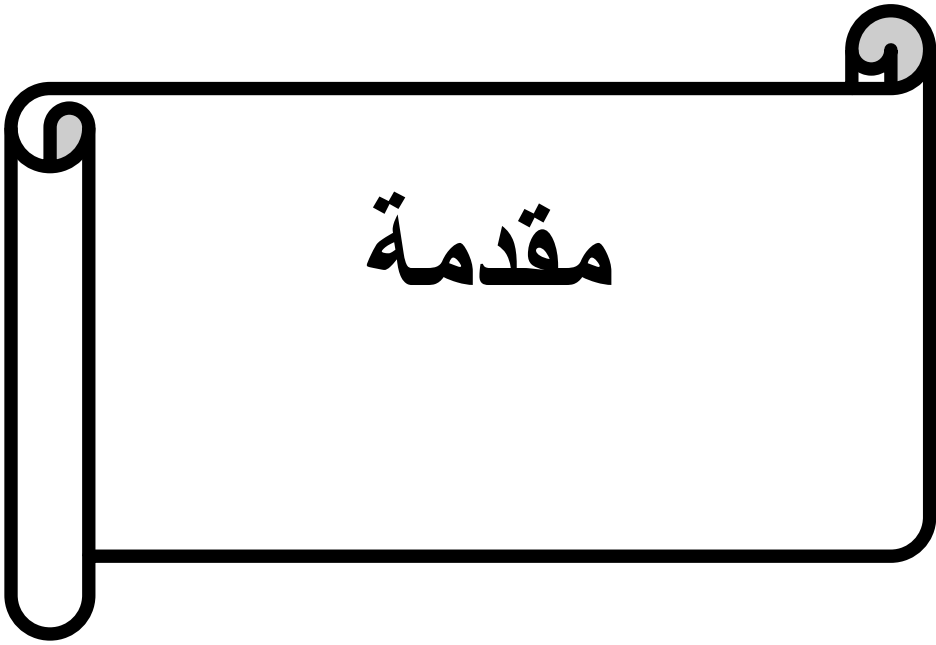
## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	ملخص
II	إهداء
III	شكر
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
(IX-VI)	فهرس المحتويات
(أ-خ)	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل إلى التسويق بالعلاقات
3	المطلب الأول: مفهوم التسويق بالعلاقات
3	أولاً: مفهوم التسويق
4	ثانياً: تعريف التسويق بالعلاقات
6	ثالثاً: مبادئ التسويق بالعلاقات
7	المطلب الثاني: أشكال التسويق بالعلاقات وأهميته
7	أولاً: الأشكال التنظيمية للتسويق بالعلاقات
9	ثانياً: مستويات التسويق بالعلاقات
9	ثالثاً: أهمية التسويق بالعلاقات
11	المطلب الثالث: مفاهيم مرتبطة بالتسويق بالعلاقات
11	أولاً: التسويق بالعلاقات والاحتفاظ بالزبون
14	ثانياً: التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون
15	ثالثاً: التسويق بالعلاقات وتكنولوجيا المعلومات
17	المبحث الثاني: أبعاد التسويق بالعلاقات
17	المطلب الأول: جودة الخدمة وإدارتها والتحسين المستمر
17	أولاً: إدارة الجودة الشاملة
19	ثانياً: جودة الخدمة وأبعادها
20	ثالثاً: التحسين المستمر للجودة
21	المطلب الثاني: تقوية العلاقة مع الزبون وإدارة الشكوى

21	أولا: تقوية العلاقة مع الزبون(الثقة، الالتزام، الاتصال)
23	ثانيا: شكاوى الزبائن
26	المطلب الثالث: التسويق الداخلي
26	أولا: مفهوم التسويق الداخلي
27	ثانيا: أبعاد التسويق الداخلي
31	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها</b>	
33	<b>تمهيد</b>
34	<b>المبحث الأول:مدخل للميزة التنافسية</b>
34	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
34	أولا: تعريف الميزة التنافسية
35	ثانيا: أهمية الميزة التنافسية
37	ثالثا: أبعاد الميزة التنافسية
39	المطلب الثاني: مقاربات الميزة التنافسية
40	أولا: مقارنة هيكل الصناعة
42	ثانيا: المقاربة القائمة على الموارد
47	ثالثا: المقاربة القائمة على العلاقات
49	المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية
50	أولا: إستراتيجية السيطرة بالتكاليف
50	ثانيا: إستراتيجية التمايز
53	ثالثا: إستراتيجية التركيز
53	<b>المبحث الثاني: دور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية</b>
53	المطلب الأول: تأثير أساليب التسويق بالعلاقات على الميزة التنافسية
53	أولا: الجودة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية
55	ثانيا: التحسين المستمر والميزة التنافسية
55	ثالثا: تقوية العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية
56	رابعا: نظام الشكاوى ودوره في تحقيق الميزة التنافسية
57	خامسا: التسويق الداخلي والميزة التنافسية
57	المطلب الثاني: التوجه بالزبائن لتحقيق الميزة التنافسية
57	أولا: كيف تبنى ميزة تنافسية من خلال التوجه بالزبائن

59	ثانيا: كيف تحول الارتباط مع الزبون إلى ميزة تنافسية
62	خلاصة
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر</b>	
64	تمهيد
65	<b>المبحث الأول: نبذة شاملة حول شركة اتصالات الجزائر</b>
65	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
65	أولا: نشأة وتطور شركة اتصالات الجزائر
66	ثانيا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
66	ثالثا: خدمات شركة اتصالات الجزائر
68	رابعا: أنشطة وأهداف شركة اتصالات الجزائر
70	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر
71	المطلب الثالث: تقديم الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع الطارف-
71	أولا: التعريف بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع الطارف-
71	ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع الطارف-
72	ثالثا: ممارسة التسويق بالعلاقات في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع الطارف-
72	<b>المبحث الثاني: الدراسة الاستقصائية</b>
72	المطلب الأول: الطريقة المتبعة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة
73	أولا: منهج وعينة الدراسة
73	ثانيا: متغيرات الدراسة
74	ثالثا: أدوات الدراسة
75	رابعا: الأساليب الإحصائية
75	خامسا: ثبات أداة الدراسة
76	المطلب الثاني: نتائج التحليل الوصفي
76	أولا: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية
83	ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:
87	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
87	أولا: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية
93	ثانيا: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية
95	خلاصة
97	خاتمة

/	قائمة المراجع
/	الملاحق



نظرا للتغيرات التي شهدتها الألفية الثالثة على الصعيد الدولي وفي جميع نواحي الحياة ومختلف التوجهات الحديثة، ولعل من أبرزها ذلك الاتجاه العام من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، وباشتداد المنافسة وظهور ما يسمى بالعملة الاقتصادية وكذا ثورة المعلومات التكنولوجية وتعزيز الاستثمارات الأجنبية والذي أدى بدوره إلى انخفاض تكلفة الاحتفاظ بالزبائن عن تكلفة جذب زبائن جدد، ومن هنا كان الاهتمام بتسويق العلاقات حيث أن الأساس لتحقيق النجاح والنمو وكذا الاستمرارية في السوق يتوقف في القدرة على جذب أكبر عدد من الزبائن بتنمية ولائهم والقيام بتأسيس علاقة شراكة وثيقة مع كل زبون أو معاملته كأنه قسم سوقي قائم بذاته، وكل هذه العوامل تجعل من المؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية بتوفير نماذج وإجراءات تسويقية حديثة تكون المنطلق لاستحداث أنظمة للمعلومات وإعادة التفكير في متطلبات الزبون ومدى صدق وصحة علاقة الشراكة بين المؤسسة والزبون.

وفي ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات كان لزاما على المؤسسة وضع مجموعة من الاستراتيجيات والمخططات التي تمكنها من الوقوف في وجه المنافسين من خلال إنشاء علاقة وطيدة مع زبائنها والسيطرة عليهم من جهة وجلب أكبر عدد من زبائن منافسيها من جهة أخرى، وكل هذا لا يتأتى إلا بالتعرف الجيد على الزبائن من خلال جمع وتحليل بياناتهم وكذا حسن تجزئتهم إلى مجموعات متجانسة واختيار الشرائح الأكثر ملائمة للمؤسسة.

ومن أجل ذلك كان جديرا بأي مؤسسة تبنى منهج جديد يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية ومكانة مرموقة في السوق من خلال ما يعرف بتسويق العلاقات الذي يهتم بالزبون وبناء علاقات دائمة معه والبحث عن أفضل الطرق لخلق الولاء لديه.

### إشكالية الدراسة:

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

**ما مدى أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف؟**

ومن أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع، قمنا بتقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

• هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع

الطارف- عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ ؟

• هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين المستمر للخدمات في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات

الجزائر- فرع الطارف- عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقوية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع الطارف- عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدراسة شكاوى الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع الطارف- عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدراسة التسويق الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع الطارف- عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؟

### الفرضيات:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة، والإجابة على الأسئلة الفرعية، قمنا بوضع الفرضيات التالية:

#### - الفرضية الرئيسية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع الطارف- عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

#### - الفرضيات الفرعية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع الطارف- عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر للخدمات في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع الطارف- عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقوية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع الطارف- عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدراسة شكاوى الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع الطارف- عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدراسة التسويق الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع الطارف- عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

# المقدمة

## أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نذكر منها ما يلي:

- قلة الأعمال والدراسات التي تحاول الربط بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية بالرغم من احتياج المؤسسات وفقا معطيات الاقتصاد الحديث.
- عدم تبني فكرة التسويق بالعلاقات في الكثير من المؤسسات وصعوبة فهم الموضوع بشكل جيد من طرف العاملين في المؤسسة.
- حداثة الموضوع وجدديته وقلة تناوله بالدراسة.
- الحاجة للقيام بالمزيد من الدراسات في إطار التسويق بالعلاقات داخل مؤسساتنا لمحاولة إثراءه.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على دور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية.
- إبراز أهمية التسويق بالعلاقات ودوره في تحقيق ميزة تنافسية.
- معرفة ما إذا كان هذا الموضوع ينعكس على المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على أثر التسويق بالعلاقات في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الطارف على تحقيق ميزة تنافسية.

## أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في:

- محاولة توضيح أهمية التسويق بالعلاقات في المؤسسة محل الدراسة.
- إبراز نمط التعامل مع الزبائن في المؤسسة محل الدراسة.
- إثراء المطلع على الدراسة بمعلومات تطبيق التسويق بالعلاقات في قطاع الاتصالات.

## منهج الدراسة:

من أجل إرساء مختلف المفاهيم النظرية والتطبيقية والإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات الخاصة بموضوع الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي باعتباره هو المنهج المناسب لمثل هذه الدراسات، حيث يستخدم في الجزء النظري لوصف متغيرات الدراسة ( التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية)، بينما يستخدم في الجزء التطبيقي لتحليل طبيعة العلاقة المتبادلة بين المتغيرين حسب نتائج الاستبانة التي أعدت لهذه الدراسة. بالإضافة إلى البحث في المراجع والكتب المتخصصة في مجال البحث، كما تم الاعتماد على الإنترنت كذلك.

## صعوبات الدراسة:

لقد وجدنا عدة صعوبات أثناء القيام بالدراسة من بينها:

- قلة الكتب في مكتبة الجامعة.

- صعوبة الحصول على مكان تريض.

## حدود الدراسة:

تتمثل الحدود المكانية لدراسة أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الطارف بدراسة عينة من العمال لمصلحة التسويق، أما الحدود الزمنية فتمثلت في الفترة الممتدة ما بين 2022/05/15 إلى 2022/06/09.

## الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة أهمية كبيرة لأي باحث علمي بل إن توفرها أساس استمرار الباحث العلمي فيما اختار من مشكلة، وعلى ذلك فهي تزود الباحث بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، ومن ثم يبنى عليها الباحث دراسته والهدف الأساسي من الدراسات السابقة، وبالنسبة لموضوع دراستنا، أثر التسويق بالعلاقات في تنمية الميزة التنافسية، مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف، فقد اعتمدنا على الدراسات المشابهة ذات الصلة بموضوع دراستنا ومن بين هذه الدراسات نجد:

**الدراسة الأولى:** للباحث دلال فيصل، بعنوان دور التسويق بالعلاقات في تطوير الميزة التنافسية : دراسة حالة فندق صبري بعنابة، وهو مقال نشره الباحث في مجلة المعيار جامعة باجي مختار -عنابة- سنة 2018.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين أبعاد المتغير المستقل التسويق بالعلاقات ممثلاً بأبعاده (الجودة، التحسين المستمر للجودة، إدارة شكاوى الزبائن، تقوية العلاقة مع الزبون، التسويق الداخلي) والميزة التنافسية التي لم تحدد أبعادها في الدراسة.

**الدراسة الثانية:** للباحث بعيطيش شعبان، بعنوان أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسي للمؤسسة الصناعية، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير قدمها الباحث سنة 2016 بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التسويق بالعلاقات بأبعاده (القيمة، الثقة، الاتصال، الالتزام، الرضا، الولاء) له تأثير قوي في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة والمتمثلة في تخفيض التكلفة وجودة الخدمة والاستجابة للزبائن، حيث جاء بعدا الولاء والقيمة في المراتب الأولى من ناحية قوة التأثير في الميزة التنافسية وكانت ميزة جودة الخدمة أهم ميزة اكتسبتها المؤسسات مقارنة بميزة تخفيض التكلفة والاستجابة للزبائن،

**الدراسة الثالثة:** للباحث عبد الله قلس، بعنوان أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه سنة 2013 بجامعة الشلف.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن جودة العلاقة تلعب دورا كبيرا في تحقيق مصالح المؤسسة والزبائن على حد سواء ويظهر ذلك من خلال مساهمتها في رفع متوسط حجم تعامل الزبون الواحد مع المؤسسة وتخفيض تكلفة خدمة الزبون، والرفع من درجة ولاء عملائها.
- ركزت هذه الدراسة على اعتبار التسويق بالعلاقات يعمل على تنمية جودة العلاقة التي يمكن أن تشكل ميزة تنافسية للمؤسسة، من خلال تحديد ثلاثة متغيرات للدراسة:
- التسويق بالعلاقات ببعديه الداخلي والخارجي.
- جودة العلاقة وتشير إلى قوة الروابط والثقة والقدرة على الاحتفاظ بالزبائن وطبيعة قوة دوافع الأطراف نحو بناء العلاقة.

- الميزة التنافسية وهي المتغير التابع والذي يمكن أن يتأثر بالتسويق بالعلاقات من خلال تحسين جودة العلاقة.

**الدراسة الرابعة:** للباحث معراج هواري، بعنوان التسويق بالعلاقات وأثره في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية دراسة تحليلية في شركة افري للمشروبات الغازية، وهو مقال نشره الباحث بمجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي سنة 2011.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير معنوية كبيرة بين التسويق بالعلاقات بأبعاده (الاحتفاظ بالزبون، الاتصال بالزبون، جودة أداء العاملين والثقة بالزبون) والميزة التنافسية التي تمت من خلال إستراتيجية القيادة بالتكلفة، التمييز والتركيز، كما توصلت إلى أن جودة أداء العاملين هي أكثر الأبعاد تأثيرا في استراتيجيات الميزة التنافسية.

**الدراسة الخامسة:** للباحث حكيم بن جروة، بعنوان أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالجنوب الشرقي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه سنة 2014.

حيث توصل الباحث إلى أن استخدام كل من عناصر وأبعاد تسويق العلاقات مع الزبون يساهم في تحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. حيث وجد الباحث أن من بين أهم عناصر تسويق العلاقات المساعدة على تحقيق ميزة تنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية كل من التعاطف، الثقة والاتصال كما وجد أن أهم الأبعاد المساعدة على تحقيق التنافسية هي التسويق الداخلي والتحسين المستمر للجودة.

### هيكل الدراسة:

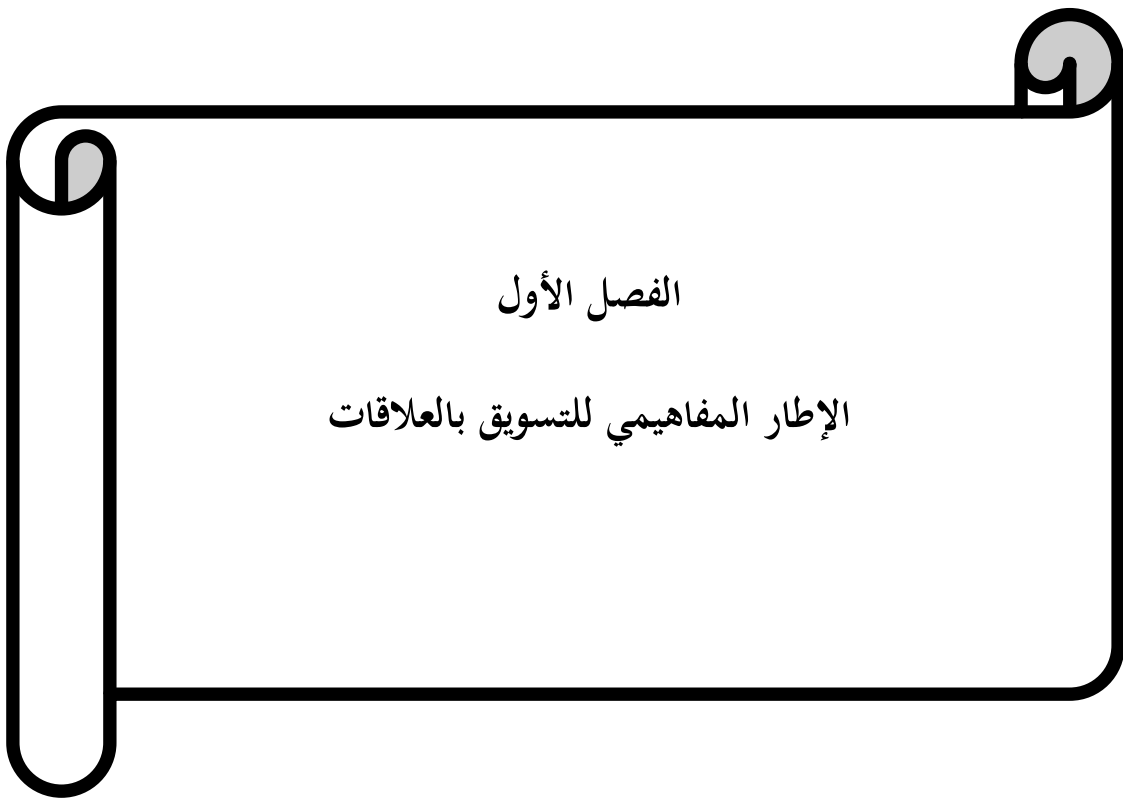
للقيام بمتطلبات هذه الدراسة بطريقة منهجية، قمنا بإعداد خطة قسمنا من خلالها البحث إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة حيث:

**الفصل الأول:** جاء تحت عنوان الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات، قسم إلى مبحثين حيث عالجنا في المبحث الأول المفاهيم الأساسية للتسويق بالعلاقات، المتمثلة في المفهوم والأهمية، مبادئ وأشكال التسويق بالعلاقات، وكذا بعض المفاهيم المرتبطة بالتسويق بالعلاقات. المبحث الثاني جاء بعنوان أبعاد التسويق بالعلاقات حيث تم التطرق إلى أكثر الأبعاد تكرارا حسب الأدبيات والباحثين.

**الفصل الثاني:** خصص لدراسة الميزة التنافسية و تأثير التسويق بالعلاقات عليها من خلال مبحثين، حيث عالجنا في المبحث الأول الميزة التنافسية و أهم المقاربات والاستراتيجيات التنافسية، أما في المبحث الثاني كان حول دور التسويق

بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التطرق إلى الجودة والتحسين المستمر والتسويق الداخلي وتقوية العلاقة مع الزبون.

**الفصل الثالث:** تناولنا دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر لولاية الطارف ومحاولة معرفة مدى فاعلية وأهمية التسويق بالعلاقات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى معرفة دور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة.



### تمهيد

أصبح التسويق في عصرنا الراهن، عماد ربحية المؤسسات وأساس بقائها سواء كانت خدماتية أو إنتاجية، كما التسويق الناجح هو الذي يقود المؤسسة إلى النجاح ويفتح لها مجالا واسعا لدخول السوق ولتعريف الزبائن بالمنشأة المنتجة، وهذا يتم من خلال التعريف بإنتاجها ومزايا خدماتها باستخدام الأسلوب العلمي والعملي في البيع وجذب الزبائن الجدد باستمرار.

وقد أصبحت المؤسسات تولي اهتماما كبيرا لوظيفة التسويق، حيث أصبح لها توجهات حديثة، ومن بين هذه التوجهات ظهور ما يعرف بالتسويق بالعلاقات منذ الثمانينات من هذا القرن حيث أن العلاقة ليست هدفا بحد ذاته، بل وسيلة لزيادة وتعزيز الولاء والاحتفاظ بالزبون، فسننتظر في هذا الفصل إلى تحديد مفاهيم حول التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون، وكذا التعرف على أبعاد والعناصر الأساسية للتسويق بالعلاقات. وقسمناه إلى مبحثين كالآتي :

المبحث الأول: مدخل إلى التسويق بالعلاقات

المبحث الثاني: أبعاد التسويق بالعلاقات

### المبحث الأول: مدخل إلى التسويق بالعلاقات

يتناول المبحث الإطار النظري للتسويق بالعلاقات، حيث سيتم التطرق أولاً إلى مفهوم التسويق بالعلاقات من خلال ذكر أهم المصطلحات التي أدت إلى تطور مفهوم التسويق إلى حين تبلور هذا المفهوم، ثم سيتم تفصيل أشكاله، مستوياته وأهميته، كمرحلة تالية سيتم التطرق إلى بعض المفاهيم التسويقية المرتبطة بالتسويق بالعلاقات.

### لمطلب الأول: مفهوم التسويق بالعلاقات

قبل التطرق إلى مفهوم التسويق بالعلاقات، سيتم أولاً تناول مفهوم التسويق إلى حين تبلور مفهوم التسويق بالعلاقات، وذلك بغية فهم توقع واختلاف هذا التصور الحديث عن باقي التصورات السابقة للتسويق.

### أولاً: مفهوم التسويق

لقد مر التسويق بتطورات متعاقبة وواجه الكثير من التغيرات التي أثرت على المفاهيم التسويقية نتيجة للتحويلات الاجتماعية والثقافية التي شهدتها البشرية، وهو من أكثر العلوم التجارية ارتباطاً بالحياة، ولذا نجد عدة تعريفات مختلفة باختلاف المراحل التي مر بها، فكل باحث يتناوله من الزاوية التي يهتم بها:

- يعرفه كوتلر<sup>1</sup> على أنه النشاط الإنساني الذي يهدف إلى إشباع الرغبات والحاجات من خلال عملية التبادل<sup>1</sup>

- وحسب آخر تعريف للجمعية الأمريكية للتسويق الصادرة سنة 2013 عرفته على أنه: "ذلك النشاط ومجموعة من المنظمات والعمليات المرتبطة بخلق، إعلام، توزيع وتبادل العروض ذات القيمة للزبائن والعملاء والشركاء والمجتمع ككل."<sup>2</sup>

وعليه ترى الجمعية الأمريكية للتسويق أن التسويق عبارة عن عمليات محددة يتم إنجازها للوصول إلى أهداف معينة، هذه الأخيرة تعبر عن المزيج التسويقي من خلال خلق المنتجات والخدمات.

واستخدام المزيج الترويجي للتعريف بها إلى اختيار القنوات المناسبة لتوزيعها وذلك لأصحاب المصلحة على اختلافهم سواء كانوا زبائن أو منظمات غير هادفة للربح أو شركاء كالموردين، تجار الجملة أو التجزئة، مستشارين وغيرهم.

<sup>1</sup> بطرس حلاق، مبادئ التسويق، الإجازة في الإعلام والاتصال، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 12

<sup>2</sup> زرواتي مواهب، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2019-2020، ص 60

## الفصل الأول..... الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات

### ثانياً: تعريف التسويق بالعلاقات

هناك العديد من التعاريف لمفهوم التسويق بالعلاقات كلها تؤدي إلى نفس السياق وستتطرق إلى أهم هذه التعاريف فيما يلي:

✓ عرف (Gronroos1994) التسويق بالعلاقات بأنه "عملية تعريف العميل المستهدف ثم العمل على الاحتفاظ به ومن ثم دعم وتطوير العلاقة معه، إضافة إلى تطوير العلاقات المستمرة مع الأطراف الأخرى ذات المصلحة بالمنظمة، مما يساعد في تحقيق أهداف جميع هذه الأطراف، وهذا يتحقق من خلال الوفاء بالوعد المقدمة لجميع هذه الأطراف بالشكل المرضي والمقبول".<sup>1</sup>

✓ كما عرف Lovelock التسويق بالعلاقات بأنه: "فلسفة أداء العمل، إضافة إلى أنه توجه استراتيجي للمؤسسات يتم من خلال التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتطوير العلاقة معهم، بدلاً من التركيز فقط على جذب الزبائن الجدد بشكل مستمر".<sup>2</sup>

#### جدول رقم(1-1): مختلف التعاريف المتعلقة بالتسويق بالعلاقات

التعاريف	الكتاب
يهدف التسويق بالعلاقات إلى جذب ومحافظة وتطوير العلاقات مع العملاء.	Berry 1983
يهدف التسويق بالعلاقات إلى إنشاء وصيانة وتطوير العلاقات مع العملاء والشركاء الآخرين، على مستوى معين من الربح، بطريقة تجعل أهداف الأطراف متلاقية، هذا الأخير سوف يتحقق بتبادل مشترك ووفاء بالوعد.	Gronroos 1990
التسويق بالعلاقات هو جهد متكامل لتحديد وصيانة وبناء شبكة مع المستهلكين الأفراد والتعزيز المستمر لها بالاتصالات التفاعلية، والمتفردة، والقيمة الحقيقية لفترة طويلة وذلك لضمان المنفعة المتبادلة.	Shani et chalasani 1992
التسويق بالعلاقات هو تصميم للتسويق على شكل علاقات، وشبكات، وتفاعلات.	Gummesson 1994
التسويق بالعلاقات هو إستراتيجية موجهة نحو العملاء ومرحبة الذين يرغبون في الانخراط في علاقة تهدف إلى صيانة وتحسين هذه العلاقة، وما يرتبط بها من علاقة التبادل والتفاعل المستمر والشخصية والسماح بإنشاء الروابط الاجتماعية بين الشركة والعميل.	Benamour et Prim 2000

<sup>1</sup> الهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، 6-8 أكتوبر 2003، الدوحة-دولة قطر، ص 395

<sup>2</sup> مها حسن ناصر محمد، إدارة التسويق بالعلاقات و أثرها في الميزة التنافسية، بحث تكميلي لتبيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الدفعة، 2014، ص 18

## الفصل الأول..... الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات

يشمل التسويق بالعلاقات جميع الإجراءات التحليلية، والتخطيط، والتنفيذ ومراقبة المقاييس التي تبدأ بالاستقرار والتكثيف وإعادة تنشيط العلاقة التجارية مع أصحاب المصلحة في المجتمع وخلق القيمة المتبادلة مع كافة الأطراف.	<b>Bruhn 2003</b>
التسويق بالعلاقات عملية تنطوي على تحديد العملاء المحتملين وإقامة علاقة معهم، والحفاظ على تعزيز هذه العلاقة من أجل ضمان صورة إيجابية للمؤسسة في نظر العملاء.	<b>Gronroos 2004</b>
يهدف التسويق بالعلاقات إلى بناء علاقات توافقية طويلة المدى مع العملاء، ومع الموردين، ومع الموزعين على أمل تحقيق الربح بإرضاء جميع الأطراف.	<b>Kinard et Capella 2006</b>
التسويق بالعلاقات إستراتيجية تسمح للمؤسسة بتوليد أقصى قيمة ممكنة للعملاء، ومن ثم الاستفادة منها على المدى الطويل.	<b>Tseng 2007</b>
منظور استراتيجي متعدد الأطراف قائم على المعرفة العميقة للشركاء وعدد من المعايير التعاقدية، ويعد الهدف من إنشاء وتطوير وتوحيد وتجنب تخطي أي طرف للعلاقة.	<b>Durif et al 2008</b>
تسويق العلاقة هو في جوهره تأسيس علاقة على مستوى جميع نقاط التواصل مع العملاء، مع نية خلق الأرباح بالنسبة للشركة.	<b>Theron et Terblanchr 2010</b>

المصدر: منير خروف، ليندة فريجة، أثر التسويق بالعلاقات على ولاء العملاء—دراسة تطبيقية على عينة من عملاء البنوك التجارية في عنابة—، التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد 25، العدد 3، الجزائر، سبتمبر 2019، ص 436

من دراسة هذه التعاريف المتعلقة بتسويق العلاقات يمكن القول بأن تسويق العلاقات يشير إلى ذلك التواصل المستمر مع الزبائن المرشحين للمؤسسة من خلال محاولة بناء وتطوير علاقات شخصية معهم يكون الهدف منها تحقيق ومعرفة تطور سلوك الزبائن بغية القيام بالاحتفاظ بهم، وبالتالي فهو آلية تعتمد على مجموعة من الأنشطة و الخطوات المستمرة، التي تسعى إلى الاحتفاظ بالزبون، وصولاً إلى ما يعرف بزبون مدى الحياة، وهذا يتطلب تطوير برامج خاصة بكل زبون أو مجموعة متشابهة نسبياً من الزبائن والتي تعتمد على تطوير قاعدة بيانات خاصة بهم، فهي عملية مستمرة عبر الوقت وليست عبارة عن حدث ما يحدث عبر لحظة من الزمن، واستناداً لكل ما سبق فإن تسويق العلاقات يركز على العناصر والنقاط التالية:<sup>1</sup>

- الاهتمام والتوجه للزبون بدل الاهتمام والتوجه بالمنتج.
- إقامة علاقات دائمة مع الزبائن الحاليين والمحتملين والسعي الجاد للمحافظة عليهم.
- السعي إلى إقامة علاقات ترابط وتعاون دائم ومستمر بين المؤسسة وزبائنها لمواجهة المنافسة.

<sup>1</sup> حكيم بن جروة، خليدة دلموم، إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 02، الجزائر، جوان 2015، ص 95

## الفصل الأول..... الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات

- أنه تركيب من التسويق وخدمة الزبون لإدارة العلاقات التجارية التعاونية المستمرة بين المؤسسة وزبائنها.

- تسويق العلاقات يشمل خلق، حفظ، وتعزيز علاقات قوية مع المستهلكين والمساهمين الآخرين

### ثالثا: مبادئ التسويق بالعلاقات

يرتكز التسويق بالعلاقات على مجموعة من المبادئ الأساسية التي يمكن استنتاجها من الشكل أدناه الذي يبين التحول من التسويق القائم على الصفقات إلى التسويق بالعلاقات، حيث تتمثل هاته المبادئ في:<sup>1</sup>

**1- التركيز على الاحتفاظ بالزبائن المريحين:** تعظيم القيمة العمرية للزبون هو هدف أساسي للتسويق بالعلاقات، ولكن يجب على المؤسسة أن تدرك أن الزبائن ليسوا جميعهم على نفس القدر من الربحية وأنه يجب عليها وضع استراتيجيات لتعزيز ربحية أولئك الذين تسعى إلى استهدافهم. إن الزبائن الأوفياء يعتبرون من الأصول غير الملموسة التي تضيف قيمة إلى الميزانية العامة وتمثل الشهرة التي اكتسبتها العلامة، كما أن هؤلاء لا يساهمون في الإيرادات فقط من خلال العودة مرارا وتكرارا للشراء من نفس المؤسسة أو العلامة ولكن يعملون أيضا كمحامين ويقومون بالتوصية لزبائن جدد ويخفضون تكاليف اكتسابهم.

**2- التركيز على الأسواق المتعددة:** يركز التسويق بالعلاقات على العمليات التسويقية في الأسواق المتعددة لأصحاب المصلحة، ويوفر نموذج أصحاب المصلحة في الأسواق الستة إطارا مفيدا لمراجعة دور مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة. يحدد النموذج ست مجموعات رئيسية أو نطاقات سوق تساهم في فعالية المؤسسة في السوق وهي: أسواق الزبائن، الأسواق المؤثرة (بما في ذلك المساهمين) أسواق التوظيف، أسواق الإحالة، الأسواق الداخلية، أسواق تحالف الموردين، ويتكون كل مجال في السوق من عدد من المشاركين الرئيسيين: قد تشمل أسواق الزبائن على سبيل المثال تجار الجملة والوسطاء والمستهلكين، بينما قد تشمل الأسواق المؤثرة المجموعات المالية، المستثمرين، النقابات، الهيئات التنظيمية والخاصة بالصحافة، وسائل الإعلام ومجموعات المستخدمين المقيمين، المجموعات البيئية والوكالات السياسية والحكومية والمنافسين، ويدرك التسويق بالعلاقات أن نطاقات السوق المتعددة يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على قدرة المؤسسة على الفوز والاحتفاظ بالزبائن المريحين.

<sup>1</sup> زرواتي مواهب، مرجع سبق ذكره، ص 64-65

## الفصل الأول..... الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات

**3- التركيز على مقارنة تعدد الوظائف مع التسويق:** لفترة طويلة تم تطوير استراتيجيات التسويق داخل أقسام التسويق الوظيفية، ونتيجة لذلك فإن استراتيجيات التسويق التي يتم تطويرها غالبا لا تأخذ في الاعتبار أثارها على مستوى المؤسسة، والمشكلة هي أنها كانت تركز على الجانب الوظيفي ولا تركز على السوق حيث كانت تسعى عادة إلى تحسين استخدام المدخلات وبالتالي تفكر بالميزانية بدلا من السعي لتحسين المخرجات أي تفكر بالسوق، كما أنها نادرا ما كانت تفكر في العلاقة المتبادلة بين المساهمين المختلفين.

### المطلب الثاني: أشكال ومستويات التسويق بالعلاقات وأهميته

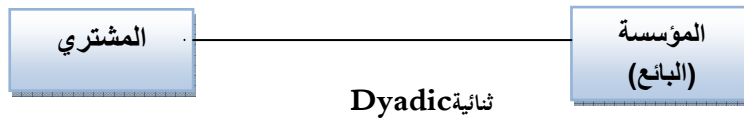
يتناول هذا المطلب مختلف أشكال العلاقات التي يمكن أن تندرج ضمن تصور التسويق بالعلاقات، بالإضافة إلى المستويات التي يأخذها، وأخيرا أهميته بالنسبة للمؤسسة وللزبون.

### أولا: الأشكال التنظيمية للتسويق بالعلاقات

إن دراسة التسويق بالعلاقات تستدعي التعرف على أشكال العلاقات التي تربط بين مختلف الأطراف في السوق وأنواعها، والتي يمكن دراستها بثلاث طرق:

**العلاقة الثنائية (Daydic relationship):** هي النواة الأساسية وغير القابلة للاختزال للعلاقات بين المؤسسات. ويمكن استخدامها كأساس لدراسة عدد من الظواهر التسويقية، بدءا من العلاقات بين المشتري والبائع، تفاعلات مندوب المبيعات ووكيل الشراء، العلاقات فيما بين المؤسسات، والتحالفات الإستراتيجية، العلاقة الثنائية تميل إلى تجاهل دور العناصر الأخرى في قناة التوزيع ودور أصحاب المصلحة الآخرين.

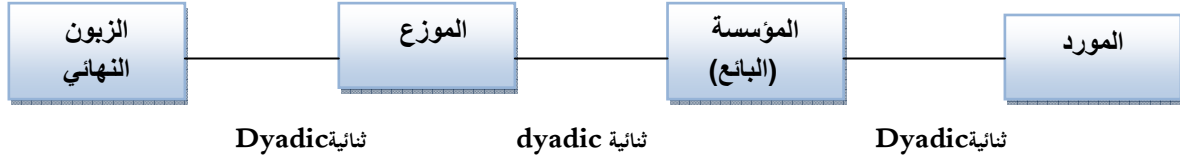
### الشكل (1-1): العلاقة الثنائية



المصدر: (Hollensen· Svend. Marketing management : a relationship approach( 3 rd Ed ) Pearson Education Limited. 2015. p16)

**سلسلة العلاقات (Chain of relationships):** في هذا النوع تبقى العلاقة ثنائية، ولكنها تتجاوز علاقة المشتري-البائع لتشمل جميع أنشطة التسويق الموجهة نحو إنشاء وتطوير والحفاظ على التبادلات العلائقية الناجحة في سلسلة القيمة العمودية الإجمالية، وينتج عن ذلك العديد من العلاقات الثنائية على طول السلسلة.

الشكل (1-2): سلسلة العلاقات

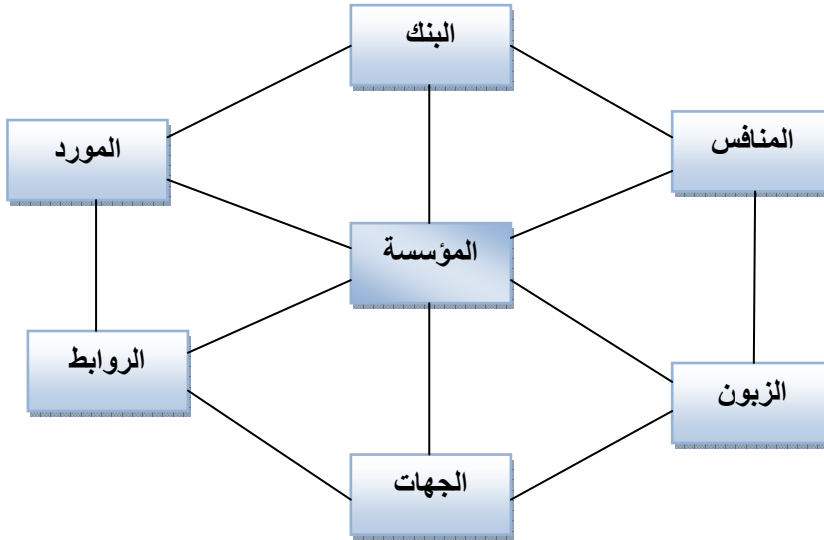


المصدر: (Hollensen· Svend. Marketing management : a relationship approach( 3 rd Ed )

Pearson Education Limited. 2015. P16)

شبكة العلاقات (Networks) : تطورت نظرية شبكة العلاقات عندما بدأ الباحثون في النظر إلى ما وراء العلاقات الثنائية البسيطة وبدءوا في تركيز جهودهم البحثية على الهياكل الأكثر تعقيدا للشبكات، وتركز الشبكات (التي تضم ثلاثة فاعلين أو أكثر) تركيزا كبيرا على دور التسويق في بناء وإدارة العلاقات مع العديد من أصحاب المصلحة في المؤسسة، والتي قد تشمل الموردين والمنافسين والحكومات والموظفين وكذلك الزبائن، وعليه فهي البنية أكثر تعقيدا للعلاقات.

الشكل (1-3): شبكة العلاقات



المصدر: (Hollensen· Svend. Marketing management : a relationship approach( 3 rd Ed )

Pearson Education Limited. 2015. P16)

## الفصل الأول..... الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات

### ثانيا: مستويات التسويق العلاقات

إن مستويات التسويق بالعلاقات هي خمسة مستويات مختلفة أو خمسة علاقات يمكن صياغتها وتكوينها مع المستهلكون، وهي كالآتي:<sup>1</sup>

**الأساسي:** يقوم الباعة في المنظمة ببيع المنتج، إلا أنهم لا يتابعون ذلك بأية طريقة، فالمنظمة لا تتصل بمستهلكيها ثانية لضعف الإمكانيات المادية لها. فان هامش الربح الذي تحققه متدن وعدد المستهلكين كبير.

**التفاعلي:** عندما يقوم البائع ببيع المنتج يشجع المستهلك بأن يتصل به في وقت إن كانت لديه أسئلة أو مشكلة ما. وتحدث هذه الحالة عندما يكون المستهلك والموزعين متوسطا وهامش الربح متدنيا.

**المسئول:** يقوم كادر المبيعات بالاتصال بالمستهلك بعد مدة قصيرة من عملية البيع وذلك للتأكد فيما إذا كان المنتج ملائما لتوقعات المستهلك، كما يطلب البائع من المستهلك أية اقتراحات لتحسين المنتج، أو أية نقطة سلبية يلاحظها، وتعمل هنا المعلومات على مساعدة المنظمة بصورة مستمرة بتحسين عرضها. وتحدث هذه الحالة إذا كان عدد المتعاملين مع المنظمة قليلا جدا وهامش الربح متدنيا. إذ أن هناك عددا كبيرا من المتعاملين وأن هامش الربح عال، أو أن عدد المستهلكين والموزعين متوسط وهامش الربح متوسط أيضا.

**المبادر/ الفاعل:** يقوم كادر المبيعات أو الآخرين في المنظمة بالاتصال بالمستهلكين من وقت لآخر وذلك لمعرفة مقترحاتهم بخصوص تحسين الإنتاج أو المساعدة على تقديم منتجات جديدة. وتحدث هذه الحالة عندما يكون عدد المستهلكين والموزعين قليلا جدا وهامش الربح متوسطا.

**الشراكة:** تعمل المنظمة بصورة مستمرة مع المستهلك والمستهلكين واكتشاف طرائق من شأنها أن تقدم أفضل قيمة. وتكون هذه الحالة عندما يكون عدد المتعاملين مع المنظمة قليلا جدا وهامش الربح عاليا.

### ثالثا: أهمية التسويق بالعلاقات

يعود التسويق بالعلاقات على المؤسسات التسويقية التي تتبناه بعدة فوائد ومنافع، وكذلك بالنسبة للزبائن:

<sup>1</sup> فؤاد الشيخ سالم/علي فلاح الزغي، إدارة العلاقات التسويقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2020، ص128

## الفصل الأول..... الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات

- أهمية التسويق بالعلاقات بالنسبة للمؤسسات: نذكر منها:<sup>1</sup>
- تعتبر العلاقات طويلة الأجل مع الزبائن ميزة تنافسية دفاعية للمؤسسة، في ظل أسواق كثيفة المنافسة، تساعد على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما، وتجنب الحروب السعرية.
- تساعد المؤسسات على الوصول إلى ما يعرف "بالزبون مدى الحياة".
- تساعد على تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة.
- تحقق موقع في ذهن الزبون، بان المؤسسة تقع في موقع الخبير والمستشار بالنسبة له في مجال تخصصها.
- التقليل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج والتعريف بالمؤسسة وجهود استقطاب العملاء الجدد.
- تحقيق كلمة الفم الطيبة التي تجعل من الزبون أحد شبكات التسويق للمؤسسة، ونوع من الدعاية المجانية للمؤسسة ومنتجاتها.
- تزيد من كمية المشتريات وحجم الإنفاق من قبل الزبون على منتجات المؤسسة.
- تساعد على استهداف العميل المناسب والمريح وفي الوقت المناسب ومن خلال العروض المربحة، مما يزيد من فعالية إستراتيجية الاستهداف.
- تحقيق الثقة والالتزام والمشاركة في المعلومات بين المؤسسة وزبائنها.
- أهمية التسويق بالعلاقات بالنسبة للزبائن: أما ما يحققه التسويق بالعلاقات للزبون فيتمثل في:<sup>2</sup>
- الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد الزبون التعامل معها.
- العلاقات الاجتماعية مع السوق أو مقدم الخدمة والعاملين لديه، التي تساعد على الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الحالات.

<sup>1</sup> سالم رشيد، أو شاش فؤاد، دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، 24(1)، ص 285

<sup>2</sup> بعيطيش شعبان، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2015-2016، ص 37

## الفصل الأول..... الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات

- التقليل من تكاليف التحول من سوق لآخر سواء التكاليف الاجتماعية أو المادية أو النفسية، حيث يعتبر العلاقة بين البائع والمشتري من معوقات التحول بالنسبة للمشتري إلى بائع أو مسوق آخر.

- على العموم يمكن القول أن هناك ثلاث أنواع من المنافع التي يحصل عليها الزبائن من علاقتهم بالمؤسسة وهي:

- المنافع الاقتصادية.

- المنافع الاجتماعية.

- المنافع السيكولوجية والنفسية.

### المطلب الثالث: مفاهيم مرتبطة بالتسويق بالعلاقات

حتى يتضح لنا نطاق التسويق بالعلاقات ومدى تشعبه وعلاقته ببعض المفاهيم، سنتناول في هذا المطلب بعض المفاهيم المرتبطة بالتسويق بالعلاقات كالاحتفاظ بالزبون وإدارة العلاقة مع الزبون وغيرها من المفاهيم التسويقي

### أولاً: التسويق بالعلاقات والاحتفاظ بالزبون

وردت العديد من المفاهيم حول الاحتفاظ بالزبون وفق عدد من الباحثين نذكر منه بينها:

- الاحتفاظ بالزبون هو العملية التي تحافظ بواسطتها المؤسسة على علاقة التعامل الحالية مع الزبائن لجعلهم يشتركون الخدمات بشكل مستمر.<sup>1</sup>

- ويعرف أيضاً أنه عملية تكرار تعامل الزبون مع المنظمة الخدمية لفترة طويلة نسبياً، والذي يمتزج فيه موقفه الايجابي مع سلوكه الفعلي في إعادة التعامل مع المنظمة ولأكثر من مرة نتيجة حصوله على خدمة بجودة مناسبة وذات قيمة يدركها وتحقق رضاه.<sup>2</sup>

- يرى (Pride): إن بناء علاقة متينة وقوية مع الزبائن والاحتفاظ بهم لأطول فترة يستوجب ما يأتي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عادل عباس عبد حسين، محمد سعيد ماصخ، الميزج التسويقي للخدمات المصرفية وتأثيره في تحقيق قيمة الزبون المستدامة - بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في مصرف الرافدين/ فرع العباس 375، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 56، ص 289

<sup>2</sup> أنيس أحمد عبد الله، محمود حسين علوان، تشخيص المؤشرات الايجابية للاحتفاظ بالزبون- دراسة استطلاعية لأراء زبائن فندق ديوان أحد فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 42، 2018، ص 177

<sup>3</sup> مصدق حنون علي، العلاقة بين التسويق العلائقي والاحتفاظ بالزبون- دراسة حالة في بعض المصارف الأهلية/العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 28، بغداد، 2011، ص 257

## الفصل الأول..... الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات

- تفهم حاجات الزبائن لمواجهة توقعاته والتفوق

- الاهتمام بالعاملين من ذوي الاتصال المباشرة بالزبائن.

- تحقيق عملية التنسيق بين أقسام المنظمة لضمان تقديم خدمات أفضل للزبون.

- ويرى Gilbert أن التسويق بالعلاقات يتطلب اكتسابا واحتفاظا فعالين بالزبائن، للحصول في النهاية على موقع

تنافسي أقوى، ويبين الجدول التالي مجموعة المقاربات المقترحة من قبل الباحث للاحتفاظ بالزبون على المدى الطويل:<sup>1</sup>

الجدول(1-2): المقاربات للاحتفاظ بالزبون على المدى الطويل

المرحلة	الهدف / الإستراتيجية	الميكانيزمات
1-التحديد Identify	- جمع المعلومات حول ما يشتره الزبون أو ما قد يرغب في شرائه. - خلق ملف شخصي للزبون.	- قياس ردود الفعل لمختلف العروض. - سجلات الحسابات. - استبيانات مقابل هدايا لجمع البيانات.
2-الإعلام Inform	-زيادة معرفة الزبائن حول المؤسسة وخطة الولاء لتعزيز ولائهم للعلامة التجارية.	- النشرات الإخبارية. - نشرات بخصوص المنتجات الجديدة/ الخدمات/ العروض/ الفوائد. -قوائم وموقع الوكلاء الرئيسيين.
3- الجذب Tempt	- إقناع الزبائن بتجربة الخدمة أو المنتج أو القطاع الجديد، أو شراء المزيد من خلال الاتصال المشخص.	- مطويات العروض الخاصة. - قسائم التجريب. - تمديد الفوائد. - البيع المتقاطع.
4- الاحتفاظ Retain	- تطوير مخططات بناء الولاء التي تهدف إلى الحفاظ على الروابط مع الزبائن و تعزيرها.	- العضوية في المجالات. - الأحداث والدعوات. - بطاقات عضوية. - برامج المكافأة.

المصدر: زرواتي مواهب، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في

العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2019-2020، ص72

حيث يجب أولاً تحديد الزبائن من خلال تحليل قواعد البيانات، ثم تحسين المنتج أو الخدمة لتصبح أكثر جاذبية، مع تحديد الزبائن المتميزين بوضع علامة أمام أسمائهم، كمرحلة موالية يجب الإعلام من أجل التمكن من بناء معرفة بالزبون،

<sup>1</sup> زرواتي مواهب، مرجع سبق ذكره، ص72

## الفصل الأول..... الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات

ثم إغراء الزبائن للشراء بصفة أكثر دورية وتجريب منتجات مختلفة ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء مستويات مختلفة للعضوية على أساس المداخليل المحققة معهم، في الأخير تأتي مرحلة الاحتفاظ بالزبائن من خلال تطوير أشكال مختلفة من برامج الولاء، كل ما سبق يعتبر نظاما ينتج عنه تعظيم قيمة الزبون للمؤسسة، وتوليد مستويات أعلى من الأرباح، كما يسمح للمؤسسة بالقيام باستثمارات إضافية لاكتساب زبائن جدد. يمكن النظر إلى ما سبق على أنه دوامة متزايدة تضع المؤسسة في وضعية أقوى.

إضافة إلى ما سبق هناك العديد من المنافع التي تحصل عليها المؤسسة عند تبنيها برامج الاحتفاظ بالزبون نذكر منها:<sup>1</sup>

- يعد الزبون المحتفظ به مورد ثمين يحقق أرباحا مستقبلية، ويزداد أثر الأرباح كلما ارتفع معدل الاحتفاظ بالزبون الذي يطيل أمد علاقة الزبون مع المنظمة، فطول مدة الاحتفاظ بالزبون تزيد من حجم تعامله وتزداد عوائده.

- الاحتفاظ بالزبون يكسب المنظمة سمعة جيدة في السوق، والزبون المحتفظ به يطلق كلمة الفم المنطوقة الايجابية بسرعة والتي تساعد على كسب زبائن جيد.

- فلسفة الاحتفاظ بالزبون تعمل على خلق منافسة صحية في بيئة الأعمال المستفيد منها الزبون لأنه يحفز المنظمات على ابتكار خدمات جديدة باستمرار.

- أنها برهان لجودة السلعة أو الخدمة المسلمة للزبون.

- يحفز المنظمات على سماع صوت الزبون الحالي والمحتمل ويبني منهجية لتقديم أفضل العروض لإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم الزبون المحتفظ به أقل ويدفع أسعار عالية مقارنة بالزبون الجديد فالزبون الموالي ينظر للسعر العالي كمؤشر للجودة ويشترى أو يتعامل مع المنظمة بانتظام.

- الزبون الموالي أقل رغبة في الحصول على خصم عن العروض المقدمة للزبائن الجدد.

- يعد الاحتفاظ بالزبون سلاح فعال يمكن أن تستخدمه المنظمات للحصول على التفوق التنافسي في البيئة التنافسية المضطربة.

<sup>1</sup> أنيس أحمد عبد الله، محمود حسين علوان، مرجع سبق ذكره، ص 178

## الفصل الأول..... الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات

وعليه فان المؤسسات التي تسعى للحصول على منافع الاحتفاظ بالزبون ينبغي أن تضع رؤية متكاملة طويلة الأمد في إطار تطبيقها لمفهوم التسويق بالعلاقات وإدراجها في رسالتها واستراتيجياتها الموجهة للاحتفاظ بالزبون لكي تكون مرجعا ينظم ويرشد سلوك جميع العاملين نحو تحقيق هذا الهدف.

### ثانيا: التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون

اجتذبت إدارة علاقات الزبون اهتمامات العديد من الباحثين في مجال التسويق على مدى العقد الماضي، وعلى الرغم من ذلك لا يوجد اتفاق واضح حول مفهوم إدارة علاقة الزبون، خصوصا حول كيفية بناء نظام فاعل لإدارة علاقات الزبون في المنظمة وعليه طرح العديد من الباحثين هذا المفهوم وكل حسب وجهة نظره.

- يرى **Pepper/Rogers** : تسيير العلاقة مع الزبون على أنه "تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات بهدف إشباع حاجة كل زبون بصفة فردية من خلال الارتكاز على ما يقوله الزبون وما تعرفه المؤسسة عنه".<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف نلاحظ التداخل الموجود بين إدارة علاقات الزبون والتسويق بالعلاقات، حيث أن تسيير علاقة الزبون تعتمد على فلسفة تطبيق التسويق بالعلاقات بالمؤسسة.

- أما **Kotler**: فيعرف تسيير العلاقة مع الزبائن على أنه "عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة، والمتعلقة بكل زبون على حدى، وكذا التسيير بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبائن، هذا كله من أجل تحقيق الاحتفاظ بولاء الزبائن للمؤسسة".<sup>2</sup>

من خلال التعريفات أعلاه يتضح أن هناك هدفين أساسيين لإدارة علاقات الزبائن يتمثلان في كسب زبائن جدد من خلال تفعيل الزبائن المحتملين والمحافظة على الزبائن الحاليين، وما إذا تحقق الهدفان فأنتهما يؤديان إلى تحسين الأداء التنظيمي. كما توضح خصائص إدارة علاقات الزبون كما يلي:<sup>3</sup>

التوجه: وهي الاهتمام الجدي بالتوجه نحو الزبون

<sup>1</sup> شرفي جلول، واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولاءه، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم

التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2015/2014، ص9

<sup>2</sup> مجكوح نسيم، استخدام مفهوم التسويق بالعلاقات للوصول إلى ولاء الزبائن، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 2، الجزائر، 2019، ص 32

<sup>3</sup> زيناتا حدادين، أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأعمال الالكترونية، قسم الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص15

## الفصل الأول..... الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات

الوسائل: وهي استخدام وسائل تكنولوجيا والمعلومات: وهي كل البيانات الممكنة عن الزبون.

الهدف: وهي تحقيق ربحية المنظمة وزيادتها.

دور العاملين: وهي تحديد طلبات الزبون وتوحيدها في نماذج معينة.

إن استخدام إدارة علاقة الزبائن تهدف إلى:

- تحقيق توازن فعال وتفاعلي بين توظيف الشركة المقبلة وتوجهاتها الإنتاجية والخدمية وبين تحقيق رضا وحاجات الزبون بهدف تعظيم الربح.

- التواصل المستمر مع الزبون وتحديد نشاطات المنظمة ذات القيمة بالنسبة له.

- استخدام معلومات الزبون لتحسين الأداء المستمر والتعلم من عمليات النجاح والإخفاق.

- تحقيق تكامل أفضل للنشاطات التسويقية والخدمية والمبيعات.

وترتبط نظرية التسويق بالعلاقات بمفهوم إدارة العلاقة (CRM) مع الزبون لدرجة أن بعض الأكاديميين يعتبرانها مترادفتين، لكن غالبا ما يشار للتسويق بالعلاقات على أنه القاعدة الفلسفية لإدارة العلاقة مع الزبون، فهي تعتبر جذرا للتسويق بالعلاقات، ويعد التسويق بالعلاقات فلسفة وتوجها للمنظمة نحو المحافظة على الزبائن، بحيث تعمل إدارة العلاقة مع الزبون على تنفيذ تلك الفلسفة والتوجه على أرض الواقع، فهي تلك البنى التحتية المكونة من البرمجيات والأجهزة لإدارة بيانات الزبائن، فضلا عن كونها وسيلة لأداء الأعمال، ولكن من دون فهم حاجات وأذواق الزبائن لن تنجح إدارة العلاقة مع الزبون ومفتاح نجاحها يكمن في تعاونها مع التسويق بالعلاقات فهما مفهومان مكملان لبعضهما البعض، وهذا ما أكده كوتلر بقوله أنه لا يمكن للمؤسسات أن تحسن العلاقات مع الزبائن بمجرد تثبيت بعض البرامج الجديدة.<sup>1</sup>

### ثالثا: التسويق بالعلاقات وتكنولوجيا المعلومات

أصبحت تكنولوجيا المعلومات تشكل قواعد العمل التي قامت عليها المؤسسات في الماضي، فلا يوجد جانب من جوانب عمل المؤسسات لم يتأثر بتكنولوجيا المعلومات، فهي مجموعة الوسائل المستخدمة لإنتاج واستغلال وتوزيع المعلومات بكل أشكالها، وعلى اختلاف أنواعها المكتوبة، المسموعة، والمرئية.

<sup>1</sup> زرواتي مواهب، مرجع سبق ذكره، ص 76

## الفصل الأول..... الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات

وأنه عوض النظر إلى التسويق بالعلاقات كبديل باهض للتسويق الشامل، على المسوقين أن يستغلوا التطورات السريعة في التكنولوجيا لتخفيض التكاليف والرفع من قابلية تطبيق التسويق بالعلاقات. فتكنولوجيا المعلومات تعزز من القيمة العملية للتسويق بالعلاقات من خلال مساهمتها في الأداء الفعال للمهام الجوهرية مثل:<sup>1</sup>

- تتبع أنماط الشراء.
- شخصنة الخدمات.
- تنشيط المبيعات والتسعير.
- تنسيق أو دمج تقديم خدمات متعددة لنفس الزبون.
- تعزيز الاتصال من الاتجاهين بين الزبون والمؤسسة.
- تخفيض أخطاء الخدمة.
- زيادة عروض الخدمات الجوهرية مع إدراج إضافات قيمة.
- شخصنة الخبرة المعاشة للخدمة.

وعلى ضوء ما سبق تمت مناقشة الدور الايجابي لتكنولوجيا المعلومات حيث أنها تمتلك القدرة على إنشاء ودعم علاقات أكثر موثوقية وفعالية مع شركاء الأعمال، وكذلك شخصنة خدمة الزبائن وتحسين جودتها وإعتماديتها، من جهة أخرى أشارت بعض الدراسات إلى الآثار السلبية التي تنجم عن استخدام تكنولوجيا المعلومات حيث تمحورت أساسا في أن التفاعل مع التكنولوجيا وليس مع الموظفين يمكن أن يؤثر على الجوانب الاجتماعية التي تم تحديدها على أنها مهمة في العلاقات مع الزبائن، والتي تؤثر بشكل رئيسي على الثقة أو الالتزام أو الصداقة خصوصا وأن معظم أبعاد جودة الخدمة مرتبطة بالتفاعل بين مقدمي الخدمة والزبائن. بالإضافة إلى ذلك فإن دمج التكنولوجيا في لقاءات الخدمة يمكن أن يثير مخاوف العملاء بشأن الخصوصية والسرية وتلقي الاتصالات غير المرغوب فيها<sup>2</sup>. أخيرا فالغياب المطول للاتصال الشخصي بمقدم الخدمة يمكن أن يؤدي إلى تآكل العلاقة العاطفية للعميل بالمؤسسة، مما يقلل من ولائه ويزيد من احتمال توجهه لمؤسسة أخرى.

<sup>1</sup>Janet Turner Parish.George Deitz.Handbook on Research in Reelationship Marketing. Edward Elgar Publishing. 2015. P22

<sup>2</sup>زرواتي مواهب، مرجع سبق ذكره، ص75

### المبحث الثاني: أبعاد التسويق بالعلاقات

إن التسويق بالعلاقات كما تم الإشارة له سابقا يهتم بكيفية تنمية وتطوير العلاقة بين المؤسسة وزبائنها، وبناءا عليه ولغرض التطبيق الجيد لمفهوم التسويق بالعلاقات من طرف المؤسسة فانه ينبغي عليها التطرق للأبعاد الأساسية له.

#### المطلب الأول: جودة الخدمة وإدارتها والتحسين المستمر

تعتبر الجودة أحد الأهداف الأساسية التي ترمي أي مؤسسة إلى تحقيقها، فهي تعتبر المقياس الفعلي لمستوى أداء المؤسسة تجاه زبائنها، وقد ظهرت كفلسفة معاصرة في الإدارة والتي تبناها بعض الباحثين في التسويق بالعلاقات واعتبروها كأحد أبعاده لتوافق تصوراتها مع هذا الأخير وتركيزها على تحقيق رضا الزبون وهذا ما يعتبر نقطة الانطلاق بالنسبة للتسويق بالعلاقات.

#### أولا: إدارة الجودة الشاملة

عرفت الجودة على أنها الملائمة للاستخدام أي أنها كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستهلك كلما كانت جيدة.<sup>1</sup>

وعرفت أيضا هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية، مميزة عن المنظمات الأخرى.<sup>2</sup>

أما إدارة الجودة الشاملة فقد عرفت على أنها مجموعة من المبادئ والأساليب والمهارات التي تستهدف التحسين المستمر للأداء في العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات والأفراد، باستخدام الموارد المالية والبشرية، من خلال الالتزام والانضباط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية وتحقيق رضاهم.<sup>3</sup>

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها مصطلح إدارة الجودة الشاملة كما يلي<sup>4</sup>:

-إدارة: والتي تعني التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، ط1، 2012، ص14

<sup>2</sup> قاسم نايف، علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص24

<sup>3</sup> سمحت عطية راضين، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات، روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2016، ص25

<sup>4</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص8

- **الجودة:** والتي تعني تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

- **الشاملة:** والتي تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

ويتطلب التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة جملة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن والتي يمكن إنجازها فيما يأتي:<sup>1</sup>

**1-التزام الإدارة العليا:** يفرض اتخاذ قرار تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة على الإدارة العليا توفير المناخ المناسب لتعزيز ثقافة الجودة. تبدأ هذه الأخيرة بالالتزام واكتساب قوتها وفعاليتها من دعم الإدارة العليا، لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة والعمليات، والنظم وإجراءات العمل.

**2-مشاركة العاملين:** تعتبر فلسفة إدارة الجودة الشاملة العاملين جوهر المؤسسة والوسيلة الأولى لتحقيقها وعليه تقوم الإدارة بتصميم نظام حوافز مناسب من أجل تنمية روح الانتماء لديهم والحد من مقاومتهم، بالإضافة إلى تفعيل مشاركتهم في اتخاذ القرارات بتشجيع العمل بروح الفريق.

**3-التحسين المستمر:** يعتبر من الأسس الأكثر أهمية في تحسين جودة المنتج والخدمة وتحقيق الملائمة للتغيرات المستمرة. يتجلى ذلك من خلال قدرة المؤسسة على تصميم وتطبيق عمل يحقق باستمرار رضا تام للعميل. فالتحسين المستمر في الأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى.

**4-التركيز على العميل:** تعمل المؤسسة على تلبية حاجيات العملاء الحالية والمستقبلية بما يضمن بقاءها ونجاحها.

**5- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:** وذلك لأن القرارات الفعالة هي تلك المبنية على التحليل الدقيق للعمليات وفهم الأسباب الحقيقية للمشاكل من خلال جمع البيانات والمعلومات بالطرق العملية.

**6- التركيز على العمليات والنتائج معا:** لم يعد الحكم على جودة العمليات من خلال النتائج مقبولاً فحسب بل يجب التركيز على العمليات بالاهتمام بأساليب العمل وكيفية الأداء واستمرار تطور العمل للوصول إلى نتائج بلا أخطاء.

<sup>1</sup>نعيمه خالد، مداح عرابي الحاج، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية مهارات الإبداع للعاملين، التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، عدد51، الجزائر، سبتمبر 2017، ص192

## الفصل الأول..... الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات

7- الرقابة من الأخطاء قبل وقوعها: يؤكد هذا المبدأ على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء، وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، ومنع الأخطاء قبل وقوعها من خلال استخدام مقاييس مقبولة للتحليل.

### ثانيا: جودة الخدمة وأبعادها

عرفت جودة الخدمة على أنها "الفجوة أو الانحراف ما بين توقعات الزبون للخدمة وإدراك الجودة بعد استهلاك الخدمة"، حسب هذا التعريف تتعلق جودة الخدمة أساسا بوجود علاقة بين المزايا المحققة فعلا من استعمال أو استهلاك الخدمة والفوائد المرجوة منها<sup>1</sup>.

وحسب الباحثين هناك خمسة أبعاد لجودة الخدمة تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

-**الاعتمادية:** وهذا البعد من الأبعاد الخمسة الأكثر ثباتا ويكون الأكثر أهمية في تحديد ادراكات جودة الخدمة عن الزبائن وتعرف الاعتمادية بأنها القدرة على تقديم وعود الخدمة بشكل موثوق ودقيق.

-**الأمان (الثقة):** خلق وكسب الثقة، حيث تعد الثقة بشكل عام عنصرا أساسيا ومهما للعلاقات التبادلية الناجحة فهي تمثل الرغبة والاستعداد واعتماد الطرف الآخر في تبادل تجاري معين يضع فيه الزبون ثقته.

-**الاستجابة:** ويتضمن هذا البعد أربع متغيرات، تقيس اهتمام المؤسسة بإعلام زبائنها بوقت تأدية الخدمة، وحرص موظفيها على تقديم الخدمات الفورية لهم، والرغبة الدائمة لموظفيها في معاونتهم، وعدم انشغال الموظفين عن الاستجابة الفورية لطلباتهم.

- **الملموسية:** وتشمل التسهيلات المادية والمعدات ومظهر الموظفين ومواد الاتصال.

-**التعاطف:** وتعني مستوى العناية والاهتمام الشخصي المقدم للزبون.

<sup>1</sup> مراد إسماعيل، عبدوس عبد العزيز، قياس مستوى جودة الخدمات الهاتفية النقالة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد1، الجزائر، مارس 2017، ص3

<sup>2</sup> محمد خثير، أسماء مرابي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد4، الجزائر،

### ثالثا: التحسين المستمر للجودة

يقصد بالتحسين المستمر تحسينات لا تتوقف لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث يشمل هذا التحسين المباني والتجهيزات والمواد وطرق العمل وأداء وسلوكيات العاملين، وبناء عليه فإن التحسين المستمر يمس كافة العمليات ولا يقتصر على مراحل التصنيع فحسب وهذا تحقيقا لشمولية الجودة، أي أنه يمس السلع والخدمات ومستوى الكفاءة في الأداء الوظيفي وهو يعتبر معيار دائم بقدرتها على توقع التغيرات والتحديات المستقبلية، كما تتميز بالقدرة على التنبؤ بفعالية التغيير المستمر في احتياجات ورغبات الزبائن لأنهم محل تركيز دائم باعتبارهم الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في السوق، ويتطلب هذا بناء قناة اتصال فعالة مع الزبائن لكي تعرف المؤسسة احتياجاتهم وتوقعاتهم، ولغرض استغلال المؤسسة للتحسين المستمر ينبغي القيام بماته الخطوات:

اختيار عملية تتطلب التحسين، مع وضع أهداف مبتغاة من هذا التحسين، ثم دراسة وتوثيق العملية بوضعها الحالي، ليتم البحث عن سبل تحسين العملية، مع تصميم وتنفيذ وتوثيق العملية المحسنة وإعلام كافة المعنيين بها، ليتم بعدها تدريب المنفذين على أداء العملية المحسنة في صيغتها الجديدة، كذلك يتم تطبيق التحسين المستمر بداية من:<sup>1</sup>

-وضع نظام اليقظة خاص للجودة.

-تحديد المظهر العام للخدمة من أجل أداء أفضل.

-توجيه وتطوير النشاط من خلال وضع سياسة الجودة،

-الاعتماد على الإصغاء للزبون لتطوير النشاط.

-وضع نظام للتقييم والتحسين من أجل تطوير النشاط.

<sup>1</sup> حكيم بن حروة، خليدة دهوم، مرجع سبق ذكره، ص 96

### المطلب الثاني: تقوية العلاقة مع الزبون وإدارة الشكوى

#### أولاً: تقوية العلاقة مع الزبون

أشارت أدبيات التسويق بالعلاقات أن التسويق بالعلاقات الناجح ينتج عن جوانب محددة من العلاقات التعاونية التي تتميز بها العلاقات التبادلية الناجحة، وبالرغم من أن العديد من الدراسات اقترحت عوامل متعددة لنجاح التسويق بالعلاقات إلا أنه تم تحديد ثلاثة عوامل بصفة متكررة وهي: الثقة، الالتزام والاتصال، كما يلي:

#### 1-الثقة:

تعد الثقة إحدى الأدوات المهمة للاستخدام في مجال التسويق بالعلاقات لكونها تشجع المنظمة على الحفاظ على العلاقة مع زبائنها من خلال التعاون وتغليب المصلحة المستقبلية في الاستمرار بالعلاقة على المصلحة الآنية قصيرة الأجل، في حين أنها تعتبر الشعور بالمصداقية تجاه المنظمة بجانب الشعور بدرجات أقل من القلق والراحة، وكما تعرف الثقة بأنها المستوى الذي يشعر به كل طرف في الاعتماد على سلامة الوعود التي يقدمها الطرف الآخر في علاقات التبادل، وكما تعرف على أنها مدى قدرة العاملين على توضيح إجراءات وشروط الخدمة المقدمة ومدى قدرتهم في زيادة ثقة الزبائن بالمنظمة من خلال المصداقية والمهنية في التعامل، فالثقة تشكل شرطاً رئيسياً من شروط العلاقة مع الزبون وبنفس الوقت مطلباً أساسياً لبناء تواصل فاعل معه متمسك بالاستمرارية، والمصداقية من قبل الزبون بنوعية المعلومات المقدمة كما أن التي سلوكيات إيجابية تجاه المنظمة تتعدى عملية الشراء المتكرر لمنتجاتها ليصبح واصفاً للآخرين ضمن لهم بالتعامل معها ومدافعاً عن كافة الشائعات السلبية التي يتلقاها حولها، حيث أن الثقة تتكون من الأبعاد الآتية:<sup>1</sup>

- **المصداقية:** هي بعد من أبعاد الثقة وهي تتعلق بتقييم التي يقوم بها الزبون لقدرة المنظمة على الوفاء بالوعد المقدمة أثناء عملية التبادل، فالمصداقية تتعلق بقدره الخدمة على تلبية توقعات الزبون.

-**النزاهة:** هي تتعلق بردود أفعال الزبون تجاه الخدمات التي تقدمها المنظمة.

- **حسن الاستقبال:** تتعلق بكيفية توجيه الزبون نحو كيفية استخدام الخدمات.

<sup>1</sup> عمر ياسين محمد السائر الدليمي، دور التسويق التفاعلي في تحقيق الاحتفاظ بالزبائن: دراسة استطلاعية في بعض من الفنادق في مدينة دهوك، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد9، العدد19، جامعة الموصل، 2017، ص256

### 2-الالتزام:

يعد الالتزام أحد الأبعاد الأساسية والمهمة في التسويق بالعلاقات، حيث يعد الالتزام إحدى التحديات التي تواجه الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي والموارد البشرية. في حين يراه بعض الباحثين بأنه رابط اجتماعي يربط البائعين والمشتريين بعلاقات شخصية أكثر من مجرد اعتبارها علاقات شراكة.

لذلك فقد عرفه "berry" بأنه رغبة الزبون في الوصول إلى درجة عالية من العلاقة تدل على التزام المورد تجاهه.

يعرف أيضا بأنه الرغبة في تطوير العلاقة المستمرة مع الاستعداد إلى تقديم التضحيات قصيرة الأمد من أجل المحافظة على تلك العلاقة، فضلا عن ذلك فانه يؤدي إلى بناء علاقات عمل فاعلة ومستقرة فكلما ازداد الالتزام تناقصت فرص الاستغلال.

ويعد الالتزام حالة نفسية يتولد عنها وعد صريح أو ضمني من الزبون بتطوير علاقته مع المنظمة، إذ يعد هذا الوعد شرطا مهما بمتابعة واستمرار هذه العلاقة. ويعتبر الالتزام توجهها لزبون نحو المنظمة على المدى الطويل ويعتمد على تأكيده من أن متابعتها للعلاقة يجني منها فوائد أكثر من قطعها، ويتضمن الالتزام بعدين:

-الأول بعد إدراكي معرفي من خلال تقييم الخسائر وتكاليف التحول في حالة إنهاء العلاقة والحدوى من مواصلة الاستثمار فيها.

-الثاني بعد عاطفي أي إحساس إيجابي اتجاه المنظمة، ويمثل رغبة الزبون بمتابعة العلاقة لأنه يقدر شريكه ويمكن له نوعا من الاحترام، وهذا النوع من الالتزام هو نتيجة لقيم وفوائد مشتركة، ويتم الالتزام عبر متغير نفسي وسيط هو الموقف التفضيلي متبوعا بمتغير سلوكي يتمثل في تطوير علاقة مستقرة، وتقديم تضحيات على المدى القصير للحفاظ على العلاقة والثقة في استقرارها على المدى الطويل.<sup>1</sup>

### 3-الاتصال:

يعتبر الاتصال وسيلة تبادل رسمية أو غير رسمية للمعلومات بين البائعين والمشتريين، لأن التسويق بالعلاقات يسلط الضوء على أهمية تبادل المعلومات في العلاقات التجارية، ولما لهذا العنصر من تأثير إيجابي وغير مباشر على عنصر الالتزام

<sup>1</sup>أحمد عبد العباس الموسوي، أبعاد التسويق بالعلاقات وتأثيره في تحقيق ولاء الزبون، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2013، ص43

## الفصل الأول..... الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات

في العلاقات التجارية. عملية الاتصال بالزبائن من بين السمات التي تتميز بها المؤسسات التي تقوم بإدارة زبائنها مباشرة من خلال التقنيات الخاصة بالتسويق مثل: التسويق عبر الهاتف أو البريد المباشر والانترنت. بالإضافة لدوره الهام في العلاقات السائدة بين الزبائن والموردين. ومنهم من اعتبر أن الاتصال جوهر عملية التفاعل الحاصلة بين الموردين والزبائن.<sup>1</sup>

إلا أن الاتصال قد يعتبر أهم عنصر في المحافظة على علاقات طويلة المدى مع الزبائن. وحتى تتحقق جودة الاتصال بين المؤسسة وزبائنها ينبغي تحقق العناصر التالية:<sup>2</sup>

- أن يكون الاتصال في اتجاهين بين المؤسسة وزبائنها، فإرسال الرسالة إلى الزبائن بالاسم والعلامة التجارية للمنتج يعتبر في غاية الأهمية، ولكن شريطة أن يشارك الزبون في فهم الهدف من الاتصال ويستجيب لمثل هذا النوع من الاتصال.

- أن تتم التغذية العكسية في اتجاهين وان لم تتم فان الاتصال في اتجاهين يصبح مستحيلا.

- مشاركة المعلومات بين المؤسسة والعاملين.

- الاعتماد على قنوات اتصال فعالة.

- وضع نظام لمشاركة المعلومات داخل المؤسسة.

### ثانيا: شكاوى الزبائن

تعرف بأنها: "توقعات الزبائن التي لم تقم المنظمة بإشباعها، وهي سلاح ذو حدين إذا تم الاهتمام بها زاد ولاء الزبائن للمنظمة، وإذا تم إهمالها يتحول زبائنها إلى منافسيها."<sup>3</sup>

### 1-أنواع شكاوى الزبائن:

تنقسم شكاوى الزبائن إلى نوعين هما:

<sup>1</sup> نجاح يخلف، دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسويق، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، قسم علوم التسويق، جامعة باتنة 1، 2017-2018، ص 17

<sup>2</sup> بعيطيش شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 120

<sup>3</sup> رشا عزيزي، بسمة هريولة، دور التسويق بالعلاقات في تحسين الصورة الذهنية للمنشأة السياحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسويق سياحي والفندقي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، ص 14

- شكاوى يمكن حلها: مثل: إصلاح سلعة أو استبدالها
- شكاوى لا يمكن حلها: وهي الشكاوى الخاصة بمواقف لا يمكن حلها. مثل تعامل أحد الموظفين بالمنظمة مع الزبون بأسلوب غير لائق.

### 2-أسباب شكاوى الزبائن:

تتمثل أسباب شكاوى الزبائن فيما يلي:<sup>1</sup>

- قلة معلومات الزبائن ونقص خبرتهم في تشغيل المنتج.
- وجود عيوب في المنتج.
- سوء معاملة أحد العاملين.
- عدم تطابق أداء المنتج مع توقعات العميل.

### 3- خطوات التعامل مع شكاوى الزبائن:

تتمثل خطوات التعامل مع شكاوى الزبائن فيما يلي:

- تخصيص خط بالجمان سبعة أيام في الأسبوع، وأربع وعشرين ساعة يوميا. ويتضمن إحدى وسائل الاتصال التالية: هاتف، أو فاكس، أو بريد الكتروني، وذلك لاستلام شكاوى الزبائن ومعالجتها.
- الاتصال بالعميل الشاكي بأسرع وقت ممكن.
- قبول المسؤولية تجاه خيبة أمل العميل، وعدم إلقاء اللوم عليه.
- تعيين موظفين متعاطفين في مجال خدمات الزبائن.
- محاولة قيام المنظمة بتعويض العميل الشاكي.

<sup>1</sup> صادق زهراء، إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسويق، تخصص تسوي، جامع أبي بكر بلقاي، تلمسان الجزائر، 2015-2016، ص44

### 4- نتائج إهمال المنظمة لشكاوى الزبائن:

تمثل أهم نتائج إهمال المنظمة لشكاوى الزبائن فيما يلي:<sup>1</sup>

- فشل المنظمة في تطوير منتجاتها.
- انخفاض درجة إشباع رغبات الزبائن.
- تحول العملاء إلى الشركات المنافسة.
- انخفاض إيرادات المنظمة.
- زيادة قوة المنافسة.
- انخفاض ولاء العاملين في المنظمة.
- رغبة العاملين في المنظمة في العمل لدى المنافسين.

### 5- خطوات معالجة شكاوى الزبائن:

- الاستماع للشكوى بدقة.
- التأكد من فهم المشكلة وفحص الشكوى.
- الاعتذار للعميل، وشكره على قيامه بالشكوى على أساس أنه يساعد المنظمة على تفادي هذا العيب مستقبلاً.
- اتخاذ الإجراءات الكفيلة بإزالة أسباب الشكوى فوراً، ودون إبطاء.
- شرح الخطوات التي سوف تتم للزبون الشاكي.
- إعطاء العميل الشاكي التفاصيل والمعلومات الخاصة بحل مشكلته مثل: توقيت حل مشكلته، مع مراعاة عدم وعد الزبون الشاكي بشيء لن تستطيع المنظمة أو المسؤول الوفاء به.
- متابعة الزبون للتأكد من رضائه عن أسلوب حل الشكوى، وإزالة أسبابها.

<sup>1</sup> صادق زهران، مرجع سبق ذكره، ص 44

### المطلب الثالث: التسويق الداخلي

يعتبر التسويق الداخلي أحد الركائز الأساسية التي يعتمد عليها التسويق بالعلاقات من منطلق فكرة أن رضا الزبون الخارجي يأتي نتيجة رضا الزبون الداخلي وعليه ينبغي على المؤسسة الاهتمام بموظفيها بقدر ما تهتم بزبائنها.

#### أولاً: مفهوم التسويق الداخلي

تقوم فكرة التسويق الداخلي على ضرورة وعي المنظمات بأن الموظفون الذين يعملون بها، هم السوق الأول لديها ويمثلون زبائن داخليون يعملون بسوق داخلي هو المنظمة، والأنشطة التي يقومون بها هي منتجات داخلية، ويترتب على ذلك تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها، وضرورة تحفيزهم وعمل برامج لتطويرهم وتحفيزهم وتمكينهم مما سينعكس على مستويات الأداء الوظيفي التي مما لا شك فيه ستنعكس على رضا الزبائن وضمان استمرار ونجاح المنظمة.<sup>1</sup>

عرف التسويق الداخلي بأنه "تلك الوسيلة التي تعمل على تنمية، تحفيز، واستباق الموظفين المؤهلين للأداء الجيد من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم. حيث يعتبر هذا التعريف الموظفين كمستهلكين، لذا ينبغي التعرف على حاجاتهم ورغباتهم، ويستخدم التسويق الداخلي المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنشأة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم، وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنشأة لتحقيقه ألا وهو رضا الزبائن الذي بدوره يحقق الربحية."<sup>2</sup>

#### – أهداف التسويق الداخلي:

إن للتسويق الداخلي ثلاثة أهداف أساسية هي:<sup>3</sup>

**الهدف الأول:** مرتبط بالسوق الداخلية وهو يشمل الاستثمار في العمل حتى يشعرون بانتمائهم للمؤسسة من خلال فهم رؤية الشركة وأهدافها الإستراتيجية وكيفية إنجاز هذه الأهداف.

<sup>1</sup> نسيم بيرم، أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2016، ص4

<sup>2</sup> رشا عزيزي، بسمة هربولة، مرجع سبق ذكره، ص16

<sup>3</sup> مها حسن ناصر محمد، مرجع سبق ذكره، ص38

## الفصل الأول..... الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات

**الهدف الثاني والثالث:** وهما متعلقان بالسوق الخارجي، وهو يشير إلى الاستثمار الموجه إلى العملاء، ويجب أن يكون وضع جيد لفترة زمنية طويلة ترقى بالعلاقات التجارية إلى ميزة تنافسية، وهذا المنطلق الأساسي لبقاء المؤسسة في السوق، وللتسويق الداخلي فلسفة إدارية على كل من المستوى الاستراتيجي والتكتيكي، ويتضح هذا من خلال الجدول التالي:

### الجدول (1-3): أهداف التسويق الداخلي

مستويات الأهداف	التطبيقات
الهدف العام	جعل العاملين أكثر تفهما وتحفيزا واهتماما بالزبائن.
الهدف الاستراتيجي	خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالزبون وتفتح العقلية الربحية بين الأفراد، دعم الطرق الإدارية، دعم سياسة الأفراد.
الهدف التكتيكي	إن العاملين يجب أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتعرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين. يجب تطوير الخدمة الكاملة وأن تقبل داخليا في السوق الداخلية.

المصدر: مها حسن ناصر محمد، إدارة التسويق بالعلاقات وأثرها في الميزة التنافسية، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، 2014، ص38

### ثانيا: أبعاد التسويق الداخلي

#### 1- التدريب:

يعرف التدريب بأنه عملية يقصد بها زيادة كفاءة الفرد الإنتاجية، وكذلك زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة التي يعمل فيها هذا الفرد وذلك عن طريق معاونة كل فرد على أنه يستغل إمكانيته الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن، وكذلك معاونة العاملين في المنظمة ككل على حسن استغلال إمكانياتهم الإنتاجية بوصفهم جماعة تعمل معاونة لتحقيق أهداف معينة.<sup>1</sup>

كما يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة لتزويد المستفيد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل والتنمية وتطوير ما لديه من خبرات بما يزيد كفاءته لأداء عمله الحالي ولأداء أعمال ذات مستوى أعلى بالمستقبل. وتؤدي عملية التدريب عددا من الوظائف ذات الأهمية وتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 4، العدد 6، 2014، ص66

<sup>2</sup> بطرس الشكر، لؤي لطيف، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 11، بغداد، 2008، ص155

## الفصل الأول..... الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات

- علاج النقص أو القصور في برامج إعداد المتدربين.
- اطلاع المتدرب على الجديد والمستحدث بمجال طرائق وتقنيات التعليم، وهذا يؤكد الجانب التجديدي كما يؤكد الطبيعة الاستمرارية للتدريب.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للمتدربين عن طريق زيادة كفاءتهم الفنية وصيانة ورفع مستوى مهاراتهم.
- مساعدة المتدربين الجدد للتأقلم مع العمل وفهم متطلباته.
- تحسين المناخ إلى الروح المعنوية للعاملين فيها.

### 2- الحوافز والمكافأة:

يمثل تحفيز الموظفين عنصرا حيويا في بيئة العمل الحديثة، حيث لا يمكن التقرب إلى الزبائن أو التحسين المستمر للخدمات أو مواصلة الابتكارات أو زيادة الإنتاجية أو حتى الارتقاء إلى مستوى المنافسة إلا إذا توصلت المنظمة إلى طرق جديدة لتحفيز الموظفين. والحوافز مهمة من حيث أنها تسهم في خلق الرضا الوظيفي لدى العاملين مما يساعد على حل الكثير من المشكلات من انخفاض معدلات الإنتاج وارتفاع التكاليف والغياب والمنازعات والشكاوي ودوران العمل.... الخ.<sup>1</sup>

ويمكن التمييز بين نوعين من الحوافز:<sup>2</sup>

**-الحوافز المادية:** هي التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالا متنوعة مثل الرواتب الشهرية، الأجور اليومية، والزيادات السنوية... الخ .

**-الحوافز المعنوية:** هي التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة، فرص الترقية وتقدير جهود العاملين وإشراكهم في صنع القرار.

<sup>1</sup> عبد الأمير عبد الكاظم، تأثير التنظيم الفندق في تنمية الدافعية والحافز للموارد البشرية العاملة في صناعة الفنادق، مجلة كلية الدراسات الجامعة، العدد3، بغداد، 2013، ص174

<sup>2</sup> عياد صالح، رضوان عيونس، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ايلوي، العدد1، 2016، ص60

### 3- التمكين:

يعرف التمكين أنه امتلاك العاملين الحرية الكافية في أداء عملهم مع مسؤوليتهم الكاملة عن النتائج، كما يعرف أنه مشاركة العاملين في الصلاحيات والسلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو أفضل في كل أجزاء المنظمة.<sup>1</sup>

ويستند التمكين على ضرورة توافر عدة متطلبات نوضحها فيما يلي:<sup>2</sup>

-الثقة الإدارية: توافر ثقة في كفاءة العاملين وصراحتهم وإمكانية الاعتماد عليهم.

-الهيكل التنظيمي: هيكل مفرطح يتسم بانخفاض عدد المستويات الإدارية.

-الأساس التنظيمي: فرق عمل وتتاح فرصة المشاركة لكل الأفراد.

-التدريب: تتاح فرصة التدريب لكل العاملين وبشكل مستمر.

-الدعم الاجتماعي: تأييد من الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

-الاتصالات: مفتوحة في كل الاتجاهات.

-الرقابة: رقابة داخلية مع عدم عقاب المخطئ بل إعطائه فرصة أخرى.

-المدير: يقوم بدور المدرب ويتأكد من وضع الأهداف وحل المشاكل.

-المسؤولية: تقع على عاتق الفرد لذلك فهو يسعى لتحقيق الكفاءة.

### 4- الاتصال الداخلي:

يعد الاتصال الداخلي هو البعد الملموس والمحسوس من بين أبعاد التسويق الداخلي ومن الوسائل الحاسمة لنجاحه، إذ لا يمكن تصور قيام الإدارة بواجباتها بدون وسائل الاتصالات التي تضمن اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بينها وبين

<sup>1</sup> بن علي إحسان، التسويق الداخلي وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 36، العدد 2، جامعة الخلفة، ص 41

<sup>2</sup> بعبطيش شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 51

## الفصل الأول..... الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات

---

العاملين فبواسطتها يمكن توفير معلومات كافية ودقيقة تساعد على خلق المزيد من الوعي والفهم بين العاملين وتقليص الصراع بينهم بحيث تصبح عملية إقناع الزبائن وإيصال المعلومات إليهم بسهولة.<sup>1</sup>

ومن بين وسائل الاتصال الداخلي هي: اللقاءات والاجتماعات مع العاملين، التقارير السنوية، نشرات الشركة، الاتصالات الشفوية المباشرة بالعاملين وغيرها.

---

<sup>1</sup> هالة فاضل، تحقيق التفوق التسويقي في ظل تبني مفهوم التسويق الداخلي، مركز بحوث السوق وحماية المستهلك، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، بغداد، 2019، ص8

### خلاصة:

نستخلص من العرض السابق الذي تناولناه في هذا الفصل أن نجاح مفهوم التسويق بالعلاقات مرتبط بمدى قدرة المؤسسة على إدارة وفهم والتحكم في العناصر أو المكونات الأساسية لهذا المفهوم، حيث تعتبر متطلبات أساسية لتحسين جودة العلاقة مع الزبون إلى تمثل المحصلة النهائية لهذه الأبعاد مجتمعة الخاصة بالتسويق بالعلاقات، ويمكن اعتبارها الهدف الأساسي الذي ترمي إليه فلسفة التسويق بالعلاقات.

حيث نجد أن العلاقات ذات الجودة العالية تعتبر ميزة تنافسية دفاعية تمكن المؤسسة من الحفاظ على مركزها التنافسي وحماية حصتها السوقية وذلك كونها تمنع تسرب زبائننا نحو المنافسين.

وفي الأخير يمكن القول أن العلاقة تتكون من العديد من التفاعلات بين طرفيها حيث تقوم كل من مؤسسة والزبون بتبادل المعلومات والمعرفة عن بعضهما البعض، مما يؤدي إلى زيادة كثافة المعلومات المحصلة، وفي الوقت نفسه يؤدي إلى تقوية العلاقة.

## الفصل الثاني

الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها

## الفصل الثاني.....الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها

تمهيد:

تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المؤسسة وبهذا تدفعها إلى البحث عن ميزة تنافسية نظرا لأهمية عنصر رضا وولاء الزبائن باعتباره عامل أساسي في بقاءها واستمراريتها وكذا كيفية تحقيق مكانة الأسيقية على منافسيها من خلال الاهتمام بالزبون والتفكير في متطلباته ومن أجل تطبيق أسس ومتطلبات الميزة التنافسية وبالتالي التمكّن من الحفاظ على موقعها التنافسي واكتساب حصة سوقية وتحقيق قدرتها على خدمة أسواقها بفاعلية وكفاءة.

وبهذا أصبح على المؤسسات التكيف مع محيطها لضمان بقائها وإلا فإن مخاطر المنافسة تهدد وجودها، بالاعتماد على آليات وعوامل تقوي تنافسها وبهذا يعد التسويق بالعلاقات من العوامل الأساسية التي تؤهلها لاكتساب مزايا تنافسية يصعب تقليدها من قبل منافسيها. ولتوضيح ما تم ذكره سابقا بشكل أكثر تفصيلا ثم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية.

المبحث الثاني: دور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية.

### المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية

تسعى أي مؤسسة لضمان البقاء والاستمرار رغم جميع العوامل المحيطة بها كأن تنشط في ظل بيئة تنافسية تحد وظيفتها التنافسية في السوق، ومواجهة المنافسة وجب عليها اختيار الإستراتيجية المثلى التي تجعلها تتوافق وتنسجم مع بيئتها وبهذا تحقق التميز والتوافق من أجل كسب رضا الزبون ومن ثم الحصول على ولائه وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

#### أولاً: تعريف الميزة التنافسية:

هناك عدة تعاريف للميزة التنافسية فيمكن تحديدها على النحو التالي:

- تعرف الميزة التنافسية على أنها: "جملة من الخصائص التي تميز مؤسسة عن غيرها من المؤسسات وتجعلها تتفوق عليها من خلال استحوادها على جزء معتبر من السوق، وهو نصيب يتجه إلى التزايد تبعاً للقدرة التنافسية للمؤسسة، وكل هذا يضمن لها في الأخير أرباح تضمن لها الاستمرار".<sup>1</sup>

- تعريف M. PORTER: يرى أن الميزة التنافسية "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، ويكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أي بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".<sup>2</sup>

- كما عرفها Rowena: بأنها المنفعة المحققة في حال تمكنت المنظمة من تقديم منتج متميز تنافسي يسمح لها بتعظيم أرباحها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مجاني باديس، طول ريمه، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية - بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً-، الناشر ألفا للوثائق، الجزائر، ط1، 2017، ص91

<sup>2</sup> مصباح عائشة، عبد الفتاح بوخمحم، دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد1، الجزائر، جوان 2019، ص33

<sup>3</sup> سامر قاسم، علي حسان كنعان، دور التسويق بالعلاقات في تعزيز الميزة التنافسية لشركات التأمين دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 38، العدد4، سوريا، 2016، ص360

## الفصل الثاني.....الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها

- عرف كوتلر الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلفة مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تعود إلى التميز.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لعملائها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء و الاستمرار.

### ثانيا: أهمية الميزة التنافسية

ظهور مفهوم الميزة التنافسية وهيمته على مختلف التوجهات الإستراتيجية، دفع بعضهم إلى القول بأنه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها إدارة الميزة التنافسية، فهي عملية تحديد وتطوير واستخدام الميزة بشكل واضح وملاموس بحيث يمكن تطبيقه والحفاظ عليه.

يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

-كسب ولاء الزبون: إن المنافسة من خلال الميزة التنافسية تمكن المؤسسة من كسب ولاء الزبون، حيث أن التركيز على خدمة الزبائن بالجوانب التي تفوق وتتميز فيها على غيرها من المؤسسات، يؤدي إلى تحسين صورتها من وجهم نظر الزبائن، ويزيد من ثقتهم بها وبالتالي ولاء أكثر.

- تسهيل تلبية حاجات الزبون: تسهل الميزة التنافسية خدمة وتلبية حاجات الزبائن بسهولة، حيث تتوفر المؤسسة لخدمة زبائنها من جوانب محددة، والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أداء أنشطتها وتركيزها على هذه الجوانب يزيد في خبرتها ودرايتها بحاجياتهم، وينمي لديها القدرة على الإبداع والابتكار في هذه المجالات بما يخدم حاجات ورغبات الزبائن، وهذا ما يساهم في زيادة رفاهية الأفراد.

- رفع قدرات المؤسسة في متابعة ومسايرة التطور والتغير في حاجات ورغبات الزبائن: بل زيادة قدراتها ومهاراتها في تطوير وقيادة ذلك عن طريق البحث في الحاجات والرغبات الكامنة التي لم يتعرف عليها الزبائن أنفسهم بعد، وابتكار وسائل تليبيتها.

<sup>1</sup>سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016، ص98

<sup>2</sup>بعيطيش شعبان، مرجع سبق ذكره، ص146

## الفصل الثاني.....الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها

- تعزيز ودعم علاقة المؤسسة بزيائنها: تفوق المؤسسة في أحد جوانب وطرق المنافسة يجعلها أكثر خبرة وقدرة على التعامل مع الزبائن.

-رفع القدرات التنافسية: إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها يؤدي إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعالية استخدام الموارد.

- زيادة ربحية المؤسسة ورفع فعاليتها في تحقيق أهدافها: حيث تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق أرباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة.

- الحفاظ على الحصة السوقية والمساعدة على مواجهة التهديدات: تفيد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها، فاكتمالها يكسبها ولاء الزبون الذي يتعلق بها ويساهم بدوره في جلب زبائن جدد للمؤسسة.

- تساهم في ترشيد عملية استخدام الموارد والإمكانات: فالميزة التنافسية تتطلب تخصيص الموارد في الجوانب التي تتميز فيها المؤسسة بقدرات عالية، وهذا يجعلها أكثر رشد في استخدام تلك الموارد.

تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة عندما تكون ربحيتها أكبر من معدل ربحية المؤسسات في الصناعة وتكون قادرة للمحافظة عليها لوقت طويل. لذلك فقد اهتم الكتاب بتحليل الميزة التنافسية المستدامة ومكوناتها من خلال أهميتها في مجال الأعمال بوصفها:<sup>1</sup>

-سلاحاً لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية حاجات ورغبات الزبائن في المستقبل.

- معياراً لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار. لأن النماذج القديمة لها أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم بها.

- حدد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين، وتتمثل في أن المؤسسة تبنى إستراتيجيتها اعتماداً على ميزة تنافسية لا تتوافر لدى المنافسين وأن تكون طويلة الأمد، كما أنها تتجنب استراتيجيات تتطلب نقاط قوة لا تملكها المؤسسة.

<sup>1</sup> يعطي شبعان، مرجع سبق ذكره، ص146

## الفصل الثاني.....الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها

- هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد التفوق والتميز. وأن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها.

- مرتبطة أساسا بالأداء المحقق من المؤسسة والعاملين فيها. ومن ثم لا يمكن أن تبنى أو تمتلك أية مؤسسة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها.

### ثالثا: أبعاد الميزة التنافسية

يقصد بأبعاد الميزة التنافسية تلك الخصائص التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم منتجاتها لتلبية للطلب السوقي بغية تحقيق التفوق على المنافسين، فسعى من المنظمة لتعزيز حصتها السوقية والتميز التنافسي، تم البحث عن خصائص بالإضافة إلى الجودة العالية والتكاليف المنخفضة، تم التوصل إلى بعد الوقت من خلال التسليم في الوقت المناسب إضافة إلى المرونة، فأصبح بإمكان المنظمة أن تتميز عن منافسيها بأكثر من بعد.

ولقد تعددت وجهات النظر في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، إلا أن هناك شبه إجماع على أربعة أبعاد تعتبر جامعة لكل الأبعاد الممكنة للمؤسسة أن تنافس وتتفوق من خلالها وهي:

**1- الجودة:**<sup>1</sup> نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات/خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له. ونقول أن المنتج/الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلك أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج/خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات/الخدمات المنافسة.

إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين:

**البعد الأول:** أن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين، وأن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها.

<sup>1</sup> بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسويق تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2011/2012، ص17

## الفصل الثاني.....الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها

**البعد الثاني:** إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية، فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته وتخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج.

وعليه فإن المنتج عالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بتمييز منتجاتها ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج.

**2- التكلفة:** يرجع تحقيق هذا البعد إلى قدرة الشركة على توفير الخدمة أو السلعة بتكاليف منخفضة مقارنة بالمنافسين. فالافتراض الأساسي والعملي لإستراتيجية قيادة أقل التكاليف يتمثل بامتلاك الشركة لميزة التكلفة مقارنة بالمنافسين الآخرين، وبالتالي الحصول على حصة سوقية أكبر للشركة.

إن تحقيق هذه الميزة يتطلب من الشركة أن تكون قادرة على تخفيض هيكل تكاليفها بالشكل الذي يمكنها من تقديم أسعار أقل بالنسبة إلى المنافسين، وكون الشركة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فإن الحصول على مخرجات منخفضة التكلفة يتطلب من الشركة أن تكون أكثر كفاءة من المنافسين في العمليات التي تقوم بها (أكثر كفاءة في ممارستها)، حيث يمكن تحديد أربعة عوامل تساعد في تحقيق الكفاءة وهي:

- الوفورات الناتجة عن زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين.

- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.

- استغلال عنصر الزمن عند الدخول الأول إلى السوق بغرض تحقيق وفورات في تكاليف التأسيس والاحتفاظ بالعلامة.

- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة المتاحة لتقليل تأثير نسبة التكاليف الكلية.<sup>1</sup>

**3- المرونة:** إن التغيير في الظروف البيئية وتغير وتنوع حاجات ورغبات العملاء ووسائل الإشباع غير من قواعد التنافس، فلم يصبح التنافس فقط على أساس التكلفة المنخفضة والجودة العالية، بل تعداه إلى سرعة الاستجابة للتغيرات في طلبات العملاء وكذا زمن التسليم من خلال تقليص وقت الاستجابة.

<sup>1</sup>مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2013، ص 72

## الفصل الثاني.....الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها

وتشير المرونة إلى الاستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون فضلا عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت.

كما أنها تشير أيضا إلى المقدرة على إنتاج مدى واسع من المنتجات والخيارات، وتستطيع المنظمات التي يمكنها أن تغير خطوط المنتج بسرعة أكبر في مواجهة التغييرات في طلبات المستهلك واستغلال التقنيات الحديثة أن تكسب ميزة تنافسية.

وتظهر المرونة في:

- مرونة المنتجات: وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغييرات في تصميم المنتجات والناجحة عن تغير تفضيلات العملاء والتطورات التكنولوجية.
- مرونة الحجم: وهي القدرة على تغير حجم الإنتاج زيادة أو نقصانا لمتابعة التغييرات في مستوى الطلب.<sup>1</sup>

**4- التسليم (الوقت):** نتيجة للتطور التكنولوجي السريع وشراسة المنافسة أصبح الوقت يلعب دورا هاما في اتخاذ قرار الشراء. ومن هذا المنطلق، فقد أخذت الكثير من المؤسسات تتنافس باعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون، إذ أن هذا الأخير قد يكون مستعدا للتخلي عن مستوى معين من الجودة مقابل حصوله على حاجاته في الوقت المناسب. كما أن سرعة الاستجابة للطلب ستؤدي إلى تقليل المخزون إلى أدنى حد ممكن وتقليل التالف من المخزون، وهذا ما ينعكس على هامش الربح المحقق.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مقاربات الميزة التنافسية

لطالما كان هناك نقاش حول إستراتيجية المؤسسة من خلال الجدل القائم بين الرؤية الكلاسيكية المرتكزة على الأنشطة والتي نادى بها porter ، وتلك المبنية على الموارد والكفاءات والتي ظهرت كنتيجة لتكامل مقاربتين: المقاربة المبنية على الموارد و المقاربة المبنية على الكفاءات والتي اعتبر أنصارها أنها أفضل وسيلة لوضع استراتيجيات ناجحة ومریحة يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها للنجاح في الصناعة. إن الوصول لتحقيق ميزة تنافسية هو في حقيقة الأمر معرفة المصدر الحقيقي لهذه الميزة، وفي هذا المطلب سنتطرق بالتفصيل لمقاربات الميزة التنافسية.

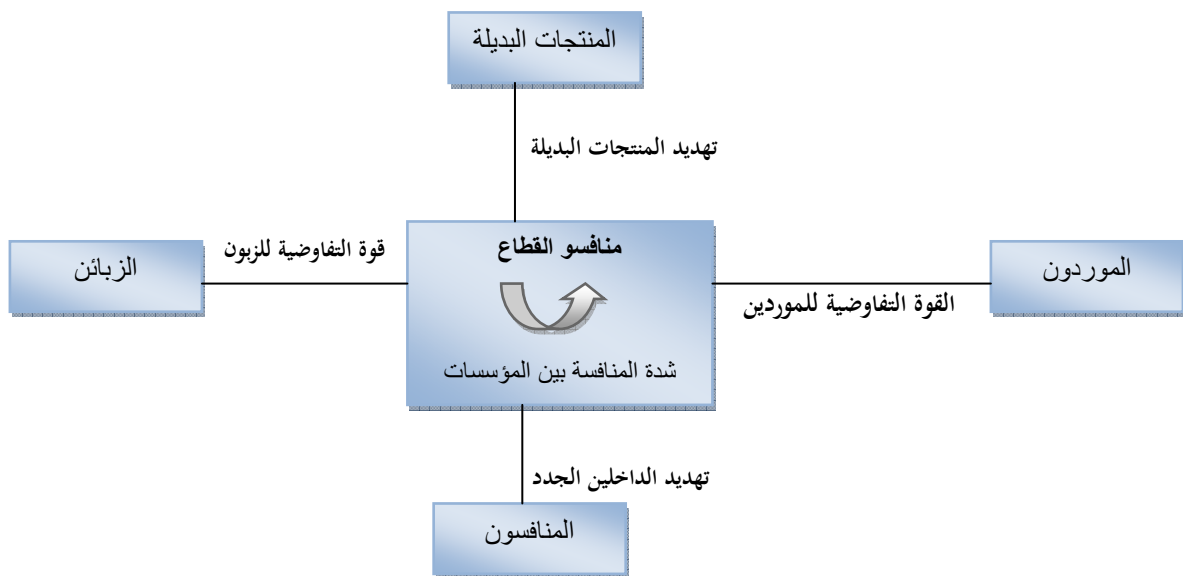
<sup>1</sup> سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد8، العدد1، الجزائر، جوان 2021، ص240  
<sup>2</sup> فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2014/2015، ص77

## الفصل الثاني.....الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها

أولاً: مقارنة هيكل الصناعة

– مقارنة القوى الخمسة لبورتر<sup>1</sup>: إن العامل الأساسي الذي يحدد ربحية المؤسسة هو جاذبية القطاع الذي تنشط فيه، والذي يتم تحديده بخمس قوى: دخول منافسين جدد، تهديد المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للزبائن، القوة التفاوضية للموردين، شدة المزاومة بين المؤسسات المتنافسة الموجودة في نفس القطاع. وتحدد هذه القوى الخمس ربحية القطاع لأنها تؤثر على الأسعار، تكاليف واستثمارات مؤسسات القطاع. أي أن هذه القوى الخمس تساهم في تحديد أرباح المؤسسة على المدى البعيد، كما أنها توضح الكيفية التي تستطيع من خلالها المؤسسات البقاء وتعظيم ربحية صناعتها، فإذا كان مستوى القوى التنافسية الخمس عالي فان الربح المنجر عن نشاطها في القطاع سيكون محدود جداً، بينما إن كانت القوى ضعيفة فان أداء المؤسسة يكون عالي بحيث يتوجب عليها أن تسير تلك القوى التنافسية من أجل اكتساب ميزة تنافسية. ومن أجل هذا يتوجب على المؤسسة أن تدرس الهيكل العام للصناعة عوض دراسة كل عنصر على حدى. و للتمييز بين قوة المؤسسة وباقي القوات التنافسية تغيرت تسمية النموذج "نموذج القوى الخمس التنافسية".

الشكل (2-1): القوى التنافسية الخمس في القطاع الصناعي حسب بورتر



المصدر: علي عبد الله، حميش كهينة، بناء الكفاءات المحورية من أجل إنشاء ميزة تنافسية في فندق هيلتون الجزائر، معارف (مجلة علمية محكمة)، قسم العلوم الاقتصادية، السنة العاشرة، العدد 19، ديسمبر 2015، ص 422

<sup>1</sup> علي عبد الله، حميش كهينة، بناء الكفاءات المحورية من أجل إنشاء ميزة تنافسية في فندق هيلتون الجزائر، معارف (مجلة علمية محكمة)، قسم العلوم الاقتصادية، السنة العاشرة، العدد 19، ديسمبر 2015، ص 421

## الفصل الثاني.....الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها

قدم بورتر القوى التنافسية ضمن: <sup>1</sup>

- **تهديدات الداخلين المحتملين الجدد:** قد تشكل المؤسسات الجديدة الداخلة إلى قطاع جذاب وفي نمو أو حتى في صناعة تتسم بالثبات، خطراً وتهديداً على المؤسسات القائمة العاملة في نفس القطاع، لتمييز الداخلين الجدد بقدرات وأفكار جديدة وطاقت متجددة ورغبتهم في اقتحام حصص السوق، حيث يقومون بالضغط على الأسعار، التكاليف ومعدل الاستثمار، ومنه التأثير على مردودية القطاع ككل. ومن أجل الحد من هذه التهديدات لا بد أن تستخدم المؤسسات القائمة في القطاع حواجز لمنع دخول المنافسين، حيث أنه في حالة ما إذا كانت هذه الحواجز منخفضة فإن تهديدات الدخول ستكون مرتفعة وربحية الصناعة ستكون أقل. والمقصود بحواجز الدخول كل ما يحول دون دخول المنافسين، أي تلك العقبات والعراقيل التي يتوجب على المنافسين الجدد الراغبين في الدخول إلى القطاع تجاوزها، قد تكون هذه الحواجز طبيعية أو إستراتيجية، أي أن تكون قد نصبت من قبل المؤسسات الموجودة في القطاع.

- **تهديدات المنتجات أو الخدمات البديلة:** تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية وظيفة منتج القطاع نفسها. والمنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة، هي تلك التي يتجه تطورها نحو العلاقة (جودة - سعر) مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات حيث الربحية مرتفعة.

- **القوة التفاوضية للموردين والزبائن:** تحاول المؤسسة التوفيق بين القوة التفاوضية للموردين مع القوة التفاوضية للزبائن حتى تحافظ على توازنها داخل القطاع الذي تنشط فيه، ويقصد بالقوة التفاوضية للزبون أن يرغم الزبون المنتج على تخفيض السعر أو زيادة كثافة الخدمات أو يطالب بتحسين جودة المنتج، مما يؤثر على معدلات الربحية المحققة، والمقصود بالقوة التفاوضية للمورد أن يمارس المورد ضغطاً على المنتجين من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة المنتجات.

- **شدة المزاحمة في القطاع:** تأخذ المزاحمة بين المؤسسات المتنافسة والعاملة في نفس القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع تنافسي ومتميز في السوق بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون. وارتفاع درجة المزاحمة سوف يحد من الربحية في القطاع، وتعتمد هذه المزاحمة بالدرجة الأولى على الكثافة التي تتنافس بها المؤسسات، وعلى أي أساس تتنافس هذه المؤسسات.

<sup>1</sup> علي عبد الله، حميش كهينة، مرجع سبق ذكره، ص422-424

### 2- سلسلة القيمة:<sup>1</sup>

تعد سلسلة القيمة التي اقترحها بورتر، من بين التقنيات الهادفة لتحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية والمحتملة وذلك من خلال تحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة. ويؤكد بورتر في هذا الصدد أن الميزة التنافسية تنشأ من مجموع وظائف المؤسسة والمرتبطة بالتصميم، الإنتاج، التسويق، توزيع وتطوير المنتج. ولتحليل مصادر الميزة التنافسية يجدر بالمؤسسة أن تقوم بتشخيص دقيق لطل نشاطاتها. فسلسلة القيمة تمثل الخطوة الثالثة لمقاربة بورتر حيث يتوجب على المؤسسة أن تضع خطة للعب، حيث تعيد تشكيل سلسلة القيمة الخاصة بها، والتي تعد من الأساليب التي يمكن استخدامها لخلق المزايا التنافسية. ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن هدف المؤسسة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة، فعن طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه الأنشطة يمكن الوصول إلى فهم عميق لقابليات هذه الأنشطة في خلق القيمة، وبالتالي تحديد مواطن القوة فيها التي يحتمل أن تتحول إلى مزايا تنافسية.

يعد كل نشاط من الأنشطة السائدة ضروريا لكل نشاط من الأنشطة الأساسية، فالمؤسسة تحتاج البنى الأساسية المختلفة في أداء مختلف أنشطتها الأساسية، وهي تحتاج إلى العنصر البشري والأنشطة المرتبطة به لأداء أنشطتها الأساسية، وبالقدر نفسه الذي تحتاج به إلى الطرق والأساليب المتطورة والتكنولوجيا لأداء الأعمال. وهذه الأنشطة بكل أنواعها ترتبط ببعضها بحيث يؤثر كل نشاط على كفاءة وفاعلية الأنشطة الأخرى، وتحقق المؤسسة أرباحا عندما تكون قيمة المخرجات أكبر من التكاليف التي تحملتها المؤسسة نظير كل أنشطة سلسلة القيمة.

وتجدر الإشارة كذلك إلى أن إنشاء القيمة يقتضي أيضا التنسيق بين سلسلة قيمة المؤسسة وتلك الخاصة بالموردين، الموزعين وكذلك الزبائن، وهو ما يطلق عليه بنظام القيم. وإذا كان التكامل والتوفيق بين الأنشطة في سلسلة القيمة للمؤسسة يمثل التنسيق الداخلي فان نظام القيم يمثل التنسيق الخارجي ولكل دوره في تحقيق ميزة تنافسية مستديمة للمؤسسة.

### ثانيا: المقاربة القائمة على الموارد

شهدت نظرية الموارد تطورا معتبرا لتغطية النقص الذي تركته النظرية الهيكلية، فالجمود الذي ميز نظرية بورتر في التحليل أسس لظهور مقاربة جديدة ديناميكية تنطلق من التحليل الداخلي للمؤسسة، حيث أنه وفقا لهذه المقاربة تتحدد الإستراتيجية بالتوفيق بين الموارد من جهة والمحيط الخارجي من المنافسة الموسعة التي تضم مؤسسات تحاول أن تستمد هي

<sup>1</sup> حميش كهينة، حم عيد سناء، بناء الكفاءات المحورية من أجل انشاء ميزة تنافسية، مجلة أوراق اقتصادية، العدد 1، ديسمبر 2017، ص 81

## الفصل الثاني.....الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها

الأخرى تفوقها من مواردها ومن توقعها من جهة أخرى، حيث يتبلور المدخل الحديث في نظرية الموارد التي طورت فيما بعد وتحولت نحو التركيز على الكفاءات.

ظهرت المقاربة المبنية على الموارد كإجابة لإشكالية كيفية تمكن المؤسسة من ضمان النجاح والفعالية في أدائها وقدرتها على كسب ميزة تنافسية. وأن سلوك ونجاعة المؤسسة يمكن تفسيره من خلال مواردها الخاصة، فالمؤسسة يجب أن تفهم على أنها إطار أو نموذج تسييري لجميع الموارد المنتجة وذات الترابط والتنسيق متعدد الاستعمالات، بحيث تكون خاضعة للقرار التسييري، وقد تم تحديد ثلاثة مظاهر لتسيير نمو المؤسسة:

- قدرة إدارتها على معرفة طلب السوق الذي يوفر فرص توافقية مع الخدمات التي يمكن أن تقدمها الموارد المتوفرة.
- قدرة الإدارة على مزج الموارد المتوفرة مع الموارد الجديدة من أجل أن تصبح أكثر تنافسية في سوق جغرافي.
- ميل الإدارة إلى تقبل الخطر الملازم لمساعي استعمال توليفات جديدة من الموارد للوصول إلى إرضاء الطلبات الجديدة.<sup>1</sup>

### 1- فرضيات نظرية الموارد:

المقاربة المبنية على الموارد مبنية على فرضيتين:<sup>2</sup>

أ- التباين النسبي للموارد: يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبياً من مؤسسة لأخرى حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة... الخ ما هي إلى متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى.

ب- نسبية حركية الموارد: إن حركية الموارد ما بين المؤسسات يفترض وفقاً لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداماً، لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان مثلاً أن تقوم التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك.

<sup>1</sup> رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010/2011، ص59

<sup>2</sup> سملاي محضيه، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس، 2004، ص156

### 2- مبادئ نظرية الموارد:

تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد:<sup>1</sup>

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... الخ، وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة.
- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.
- الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة المزج بين مواردها، ما ينتج عنه فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد.
- تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات.
- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها، مركزة على هدف استراتيجي أساسي والاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكناً، وتسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.

### 3- منهجية نظرية الموارد:

إن الخطوات العملية لتجسيد نظرية الموارد تختلف عن المقاربة الاقتصادية الهيكلية، ففي إطار هذه الأخيرة تبدأ المؤسسات تحليلها الاستراتيجي باختيار الأسواق الهدف ومن ثم تبحث عن الموارد اللازمة لتجسيد ذلك، أما بالنسبة لنظرية الموارد تعكس العملية، حيث يبدأ مسؤولو المؤسسة بتحديد الموارد ثم يقررون على أي الأسواق.

يمكن استغلالها لتحقيق أرباح دائمة، وفي هذا الإطار نميز خمس خطوات أساسية لتجسيد نظرية الموارد تتمثل في:<sup>2</sup>

- تحديد وتصنيف موارد المؤسسة في ضوء نقاط القوة والضعف.

- التحديد الدقيق والتقييم الجيد لقدرات المؤسسة.

<sup>1</sup> موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة تلمسان، مارس، 2005، ص172

<sup>2</sup> رحيل آسية، مرجع سبق ذكره، ص63

## الفصل الثاني.....الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها

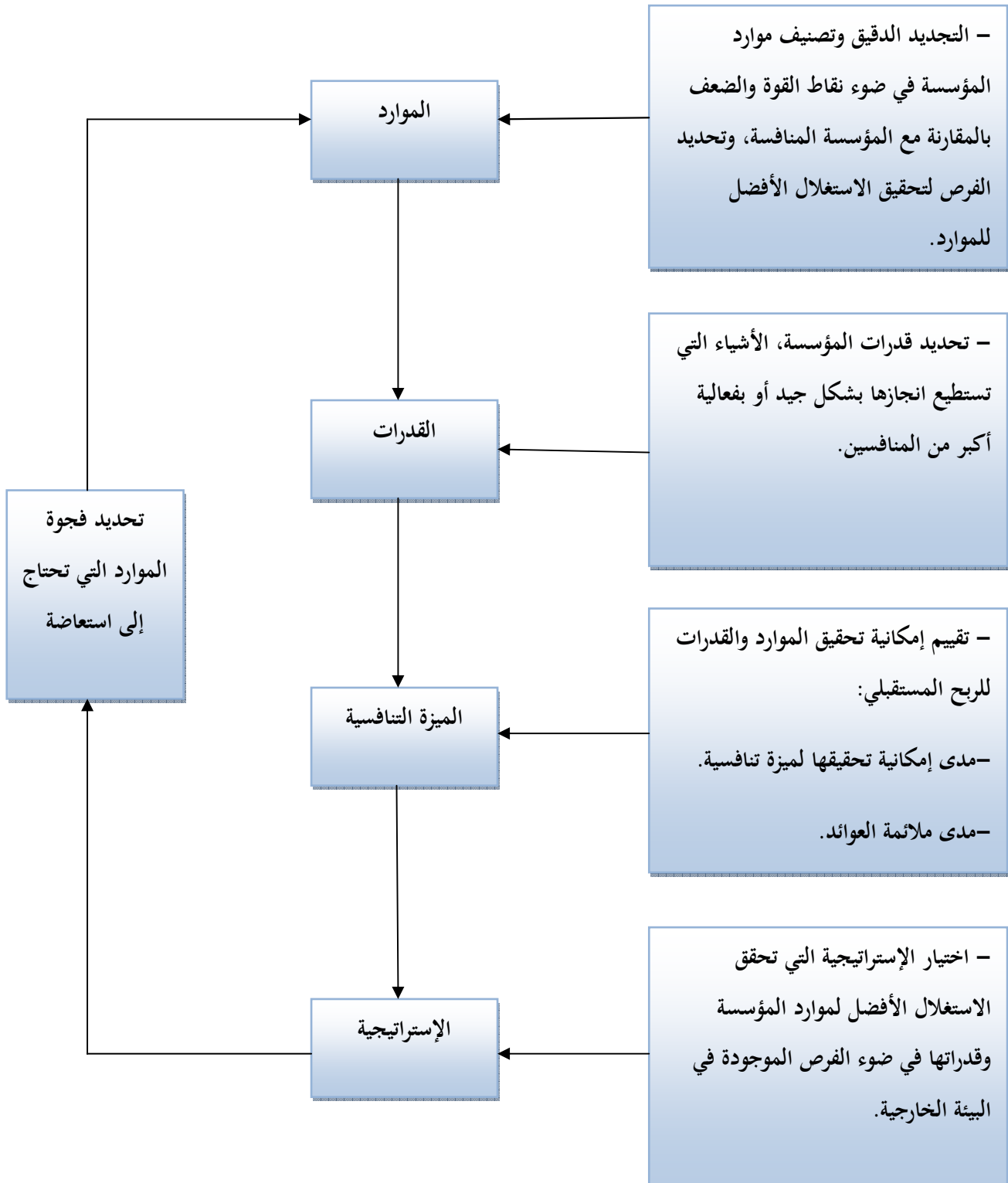
- تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلاً إذا تم استخدامها مدة طويلة من قبل المؤسسة، وتعتمد العوائد المتحققة من موارد وقدرات المؤسسة على عاملين هما مدى تواصل الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة إنجازها وعلى مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وقدراتها.

- اختيار الإستراتيجية الخاصة باستثمار واستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة، ويتم اختيار الإستراتيجية وفقاً لخصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمؤسسة من حيث درجة استمرارها، صعوبة تقليدها، إمكانية تحويلها، مدى صعوبة تنميتها ذاتياً من قبل المنافسين.

- تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف وتنمية الموارد، ويتحقق ذلك من خلال إحلال وتحديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد، ويهدف توسيع الميزة التنافسية وزيادة مجموعة الفرص الإستراتيجية.

والشكل التالي يوضح هذه الخطوات:

الشكل (2-2): الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية الموارد



## الفصل الثاني.....الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها

### ثالثا: المقاربة القائمة على العلاقات

إذا كانت نظرية الموارد تركز على الإمكانيات والقدرات الداخلية التي تملكها وتتحكم فيها المؤسسة بمفردها، فإن مقاربة العلاقات تقترح رؤية جديدة تجاه العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية حيث تعتبر أن مصدر التفوق يمكن أن يتعدى الحدود الداخلية للمؤسسة إلى نظام تسيير العلاقات المشتركة مع الأطراف الخارجية والتي تشكل فيما بينها ما يعرف بسلسلة العرض وتشمل بالإضافة إلى المؤسسة كل من الموارد والزيون، وتقوم هذه المقاربة على تصور أنه يمكن للمؤسسة أن تزيد من مستوى أداء نشاطاتها وأن تخفض من التكاليف الإجمالية والأخطار الإستراتيجية وأن تخلق قيمة إضافية للزيون اعتمادا على علاقات التعاون والتحالف التي تكونها مع الوحدات المكونة لنظام القيمة، فعكس تصور بورتر القائم على أساس المنافسة البحتة بين المؤسسة من جهة والمورد والزيون من جهة أخرى، فإن هذه المقاربة تركز على أهمية علاقات التعاون التي تربط هذه الأطراف خاصة تلك العلاقات طويلة المدى الناجمة على الثقة المتبادلة والتي تكون ما يصطلح عليه ب "ميزة مبنية على العلاقة" وتعتبرها مصدر للميزة التنافسية.

وانطلاقا من أعمال "داير" و"سينغ" فإن المقاربة تعتبر بمثابة طريقة لفهم كيف يمكن للمؤسسات أن تحقق عوائد من خلال استراتيجيات التحالف وشبكة العلاقات فنجاح المؤسسة يكمن بصفة أساسية في نظام العلاقات والقدرات التنظيمية المشتركة التي تسمح لها بتحقيق عوائد تفوق تلك التي يحققها المنافسون وتسمى بربع العلاقة، ويعرف الباحثون هذا الربع بتلك العوائد فوق العادية الناجمة عن الشراكة بين وحدات سلسلة العرض ضمن علاقة تبادل، والتي لا يمكن أن تحققها مؤسسة تنشط بمفردها بعيدا عن مثل شبكات العلاقة هذه، بل هي نتيجة مساهمة جماعية لمجموعة من الشركاء ضمن تحالف خاص، فهذه العلاقات تسمح للمؤسسة بالوصول إلى موارد خاصة ومزجها بطريقة فريدة تعطيها الأسبقية على حساب المنافسين، والمنافسة حسب هذا التصور هي في الحقيقة بين سلاسل العرض أكثر من هي بين المؤسسات، وتعتبر بذلك أن شبكة التحالفات هي الوحدة التي يجب التركيز عليها في التحليل، ويقسم الباحثون المصادر التي تساهم في خلق ربع العلاقة إلى أربعة أقسام:<sup>1</sup>

### 1- الاستثمار في الأصول الخاصة المشتركة:

فإدراك المؤسسة للعلاقة التي تربطها بالحلقات المكونة لسلسلة العرض كأصل إستراتيجي يحتم عليها الاستثمار فيها والعمل على ربط الأصول الخاصة بكل مؤسسة مع تلك الأصول لمختلف الشركاء لتحقيق ميزة تنافسية، وهذا يعني أنه

<sup>1</sup> مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، -، 2009/2008، ص 25-28

## الفصل الثاني.....الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها

يجب على كل مؤسسة بذل جزء من مواردها ووقتها في سبيل تطوير نوعية العلاقة مع العناصر المكمل لها في سلسلة العرض، وهذا إما على المستوى الخارجي للتحالف كمحاولة إدماج زبائن جدد أو على المستوى الداخلي كتطوير عمليات وإجراءات الشراكة مع الموردين لتسهيل عملية التعامل، وهذا الأمر من شأنه أن يساهم في تقليص مستويات عدم الثقة بين الشركاء وبالتالي تخفيض تكاليف التعاقد والجدير بالذكر أن عملية الاستثمار في العلاقة هي تابع لفترة التعامل وهو ما يسمح بتكوين أصول عبر الزمن تساهم في تحسين الإنتاجية وتطوير كفاءات جديدة غير قابلة للتقليد أو للتحويل إلى المنافسين، فمثلا يمكن تحقيق ريع العلاقة كنتيجة لعلاقة طويلة المدى تسمح للمورد بتعلم نظم وعمليات التصميم وفق الاحتياجات الخاصة للمؤسسة وبالتالي تقليص حجم الأخطاء الناجمة عن سوء تقدير المواصفات المطلوبة.

### 2- تقاسم المعارف:

إن العمل ضمن محيط أوسع يكون فيه المورد شريك للمؤسسة في سبيل بناء ميزة تنافسية يحتم على هذه الأطراف العمل على تسهيل عملية تبادل المعارف خاصة الضمنية لتحسين الموقع التنافسي لنظام التحالف ككل، وهو ما استطاعت أن تجسده شركة "تيوتا" على الميدان من خلال تصميم نظام لتبادل المعلومات مع الموردين والإشراف على حسن تطبيقها ضمن سياسة في الوقت المناسب بها والتي ساعدتها في فرض أسعار أقل من تلك المعمول من طرف المنافسين، أما عملية التعلم في هذا الإطار فهي ترتبط بدرجة كبيرة بقدر الامتصاص لدى كل طرف، وحسب كل من "كوهان" و"ليفانتال" فهي تمثل تلك الحالة التي تسمح للمؤسسة بتحديد وتجميع واستغلال المعارف من المحيط الخارجي لها، وتعتبر وتيرة التعلم ضمن علاقات التحالف هذه أسرع مقارنة مع تلك المؤسسة التي تنشط منعزلة عن مثل هذه التحالفات نظرا لحجم البيانات والمعلومات التي يوفرها هذا التحالف، ولا تقتصر هذه المقاربة على تقاسم المعارف فقط بل إلى أهمية خلق المعارف الضمنية ضمن هذا الإطار كالمشاركة في تطوير منتج جديد بين المورد والمؤسسة وتطبيق لإجراءات من شأنها تدعيم ذلك، ويمكن لهذه المشاركة أن تكون منطلق لعملية الابتكار، فهناك الكثير من الصناعات التي يشكل فيها المستهلك مصدر 50% من الابتكارات الجديدة.

### 3- الموارد المتكاملة:

إن فكرة الميزة التنافسية المبنية على تكامل الموارد تخضع لقانون الطاقة الفائضة حيث تكون عملية التكامل هي القوة الخفية التي تزيد من تدعيم الموقف التنافسي للتحالف من خلال المزج بين مجموعة من الموارد الإستراتيجية لمجموعة من المؤسسات، ويشبه أنصار هذا التوجه هذا المفهوم بمفهوم التخصص في نشاط العمل، فمثلا يمكن أن تنشئ علاقة تحالف

## الفصل الثاني.....الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها

بين مؤسسة تملك اسم وعلامة تجارية مشهورة مع مؤسسة توزيع ذات بعد دولي، وفي هذه الحالة تقوم كل مؤسسة بتوفير مجموعة من الكفاءات الخاصة والمتخصصة للطرف الآخر، فينتج عن هذا التكامل قدرات جديدة يصعب الاقتداء بها.

### 4- الحوكمة الفعالة:

تعتبر فكرة الحوكمة جوهر العملية التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية نظرا لتأثيرها على تكاليف التعاقد وخلق القيمة، فكثيرا ما تتميز العلاقة بين الوحدات المكونة لسلسلة العرض بوجود خطر السلوك الانتهازي لأحد الأطراف خاصة في تبادل المعارف ما قد يؤثر سلبيا على سير هذه العملية، ولمعالجة هذه المشكلة يقترح كل من "داير" و"سينغ" أسلوبين لتفادي مثل هذا النوع من السلوكيات، ويعتمد الأسلوب الأول على التعامل ضمن القنوات الرسمية من خلال العقود الموثقة التي تبين الحقوق والواجبات لكل الطرف، أما العامل الجديد في أدبيات الحوكمة الفعالة والذي يميل إليه الباحثين فيتمثل في الاعتماد على الطرق غير الرسمية من خلال تفعيل الرقابة النفسية بالاعتماد على موانع مبنية على العلاقة كالثقة بين الطرفين وسمعة العلامة التجارية للحد من هذه فان السلوكيات الانتهازية، فحسب "مور" عامل الثقة يلعب دور مهم في خفض مستوى الشعور بالخطر المرتبط بالسلوك الانتهازي وبالتالي تقليص تكاليف التعاقد.

إذا كانت المقاربة المبنية على العلاقة قد قدمت تصور جديد للعوامل التي تساهم في خلق الميزة التنافسية خاصة ضمن العلاقات الصناعية، فان هذا التصور لم يقدم الإجابة الكافية عن كيفية بناء التفوق ضمن علاقة المؤسسة مع المستهلك النهائي.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية

تسمح هذه الاستراتيجيات التنافسية العامة للمؤسسة بخلق ميزة تنافسية على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجي، وتحدد كيف ستتنافس المؤسسة من أجل تلبية حاجات الزبون بطريقة أكثر فعالية من منافسيها. ومن أجل ذلك يمكن للمؤسسة أن تتبنى مقاربتين أساسيتين: إما عن طريق تقديم منتج بنفس قيمة منتج المنافسين لكن بسعر أقل من أسعار المنافسين، أو بتقديم منتج مختلف، إما بقيمة أعلى وبسعر أعلى، أو بقيمة منخفضة وبسعر أقل.

<sup>1</sup> مسعود طحطوح، مرجع سبق ذكره، ص 28

## الفصل الثاني.....الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها

### أولاً: إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

تعد إستراتيجية السيطرة بالتكاليف مدخل تنافسي قوي في الأسواق التي يتميز زبائنها بحساسيتهم للأسعار ويقال عن مؤسسة أنها تطبق هذه الإستراتيجية عندما تقدم منتجاً/خدمة بنفس جودة منتجات/خدمات منافسيها وبأسعار أقل. فمن خلال تخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة مقارنة مع منافسيها، تتمكن المؤسسة من بيع منتجاتها/خدماتها بأسعار رائدة في السوق. وتعتمد هذه الإستراتيجية على التكلفة المنخفضة وتتطلب أساليب محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، ورقابة مستمرة وصارمة لعوامل تطور التكاليف بغرض تخفيضها. ومن بين الأساليب المستعملة من طرف المؤسسات الرائدة التي تبنت إستراتيجية التكلفة الأقل، وضع برامج لمراقبة تكاليف كافة الأنشطة المنتجة للقيمة وليس الإنتاج فحسب، ثم مقارنتها بين مختلف وحدات المؤسسة أو مقارنتها بأنشطة المؤسسات المنافسة.<sup>1</sup>

### ثانياً: إستراتيجية التمايز

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتجات وخدمات متميزة وفريدة عن منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة، وقد يكون هذا التميز على أساس تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة، إبراز المنتج من خلال توفير ميزات وخصائص كالجودة أو الخدمة، وكذا استغلال نشاطات في سلسلة القيمة.

يمكن تعريفها أيضاً على أنها "إستراتيجية تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك، الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر."

وبالتالي تركز إستراتيجية التمايز على تقديم المؤسسة لمنتجات وخدمات متميزة أو فريدة عما يقدمه منافسوها على أن يتم النظر إلى هذه المنتجات والخدمات على أنها ذات أهمية من قبل المستهلكين تناسب ورغباتهم وتلبي احتياجاتهم، ويمكن تحقيق التميز عن طريق التركيز على بعض الجوانب المهمة لدى المستهلكين مقابل سعر زائد، هذه الجوانب تتجلى في تصميم المنتج، خدمات ما بعد البيع، السمعة الجيدة، العلامة الرائدة...

إن تبني هذه الإستراتيجية وكما هو الشأن لسابقتها تهدف من خلال ميزة التميز إلى خلق وضعية تنافسية نسبية ملائمة في مواجهة القوى التنافسية الأخرى في السوق:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حميش كهينة، حم عيد سناء، مرجع سبق ذكره، ص 83

<sup>2</sup> بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 35

## الفصل الثاني.....الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها

- فتطبيقها يعني زيادة توجه المستهلكين لشراء منتجات المؤسسة مع انخفاض الحساسية اتجاه السعر بسبب التميز وبالتالي ستجد نفسها محصنة من ضغوط منافسيها مما يعني زيادة أرباحها.

- من ناحية أخرى وفي حالة ما إذا تمكنت المؤسسة من إشباع احتياجات المستهلكين من خلال تميز المنتج فان ذلك سيشكل عائقا أمام محاولة دخول منافسين جدد إلى السوق، أضف إلى ذلك التكاليف الكبيرة التي يتطلبها التميز كالبحوث العميقة والمواد الأولية ذات الجودة العالية.

- كما تعتبر مصدر قوة أمام القوة التفاوضية للمستهلكين على اعتبار أنه لا توجد منتجات تتمتع بنفس مميزات وخصائص منتجات المؤسسة من حيث الجودة أو الخدمات المقدمة أو الخصائص الفنية... لتتم المقارنة بينها خاصة بالنسبة للمستهلكين الأقل حساسية للسعر.

- أما بالنسبة للقوة التفاوضية للموردين فان الهوامش المرتفعة المحققة من تطبيق هذه الإستراتيجية من شأنه أن يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم وفي أسوء الحالات يمكن لها تحويل الأعباء على جزء من الأرباح.

- بالنسبة لتهديد المنتجات البديلة فان إستراتيجية التمايز تبنى على أساس كسب ولاء المستهلك بالدرجة الأولى لذلك سوف يجد من درجة هذا التهديد الذي لن يتحقق إلا إذا كانت المنتجات البديلة تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار مماثلة أو أقل.

- بناء على ما سبق فان إستراتيجية التمايز تسمح للمؤسسة بالحصول على مركز تنافسي قوي، فهي تركز في الأساس على كسب ولاء المستهلك الأمر الذي يعمل على تخفيف الحساسية اتجاه السعر خاصة في ظل مقارنة المستهلك لمنتجات المؤسسة مع المؤسسات الأخرى. لكن ما تجدر الإشارة إليه أن استمرارية التميز مرتبط بأمرين اثنين هما:

- ضرورة إدراك القيمة من قبل المستهلك.

- عدم إمكانية المنافسين تقليدها.

عند انتهاج المؤسسات لهذه الإستراتيجية فان هناك بعض الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها، والناجحة حسب porter من الفهم الخاطئ للعوامل الأساسية للتميز أو تكلفتها، ومن بين أهم هذه الأخطاء:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص36

## الفصل الثاني.....الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها

- **التفرد أو الوحدانية ليس له دوما قيمة:** فالحقيقة أن الوصول إلى شيء متفرد لا يعني بالضرورة أنه متميز، والوحدانية لا تؤدي إلى التمايز إلا إذا تمكنت المؤسسة من تخفيض تكاليف الزبون أو تحسين الأداء والذي يجب أن يدركه الزبون.

- **التمايز المبالغ فيه:** في حالة ما إذا لم تتمكن المؤسسة من فهم الآليات أو الميكانيزمات التي يمكن من خلالها التأثير على القيمة المدركة من قبل الزبون يمكن أن تتمايز بشكل مبالغ فيه، ففي حالة ما إذا كانت جودة المنتجات أو مستوى الخدمات المقدمة يفوق احتياجات الزبائن على سبيل المثال في المؤسسة سوف تكون معرضة للمنافسة بمنتجات ذات نوعية أفضل وبسعر أقل.

- **ارتفاع فائض السعر:** إن تركيز المؤسسة على تقديم منتج متميز قد يؤدي إلى ارتفاع الأسعار بشكل كبير مما يعني عدم قدرتها على كسب ولاء المستهلك في ظل الفارق السعري الكبير بين منتجاتها ومنتجات المؤسسات المنافسة.

أما بالنسبة لأهم الجوانب التي يجب التركيز عليها لتحقيق التميز تتمثل في:

- بما أن استمرارية التميز مرتبط بادراك القيمة من قبل العميل فان أولى متطلبات هذه الإستراتيجية هي تحليل الاحتياجات وفهم الرغبات التي لم يتم إشباعها.

- أن تكون للمؤسسة القدرة علو تطوير المنتجات.

- قدرات تسويقية عالية بمعنى أن نجاح التميز وتحقيق ميزة تنافسية يتطلب توفير قدرات كقدرات التوزيع، وقدرات الترويج...

- التركيز على الإبداع والتطوير.

- الإنفاق على البحث والتطوير.

وخلاصة القول فان تبني إستراتيجية التمايز يعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة وفريدة عما يقدمه المنافسون، على أن يتم النظر إليها على أنها متميزة وفريدة من قبل المستهلكين. إن تبني هذه الإستراتيجية يسمح للمؤسسة بخلق وضعية تنافسية نسبية ملائمة في مواجهة القوى التنافسية الأخرى، وأن نجاحها يتطلب التركيز على بعض جوانب التميز خاصة فيما يتعلق بتحليل الاحتياجات وفهم الرغبات المراد إشباعها، كما يتطلب الأمر الأخذ بعين الاعتبار للمخاطر المرتبطة بها.

## الفصل الثاني.....الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها

### ثالثا: إستراتيجية التركيز

تقوم إستراتيجية التركيز على اختيار قطاع محدد من السوق المستهدف، أو مجموعة معينة من المشتركين دون غيرهم، أو اختيار شريحة من المستهلكين سواء أكانوا أفرادا أو منظمات، حيث يتم التركيز عليهم للوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم. وتستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي في داخل قطاع الصناعة، أو نشاط أعمال بحيث يمكن التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء، والعمل على استبعاد الآخرين، ومنعهم من التأثير على حصة المنظمة السوقية.

وتأتي أهمية هذا النوع من الإستراتيجية بإتاحتها الفرصة للمنظمة في التركيز على هدف محدد، مما يجعلها أكثر فاعلية من المنافسين، ولإستراتيجية التركيز بعدان:

- التركيز على التكلفة أي تخفيض الكلفة إلى أدنى حد ممكن، ولذا يتم تقديم منتج منخفض الكلفة قياسا إلى المنافسين، وقد تركز المنظمة على تقديم منتج عالي النوعية بالقياس مع المنافسين.

- التركيز على مجموعة أو شريحة محددة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين أو يرغبون في خدمة مميزة.<sup>1</sup>

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

يظهر أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية في المبادئ الأساسية للتسويق بالعلاقات بحيث نستطيع القول أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي نفسها مبادئ التسويق بالعلاقات وبما أننا ذكرنا فيما سبق هاته المبادئ يتبقى لنا فقط تكرار مضمون التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية ويمكن سردها كنقاط وهي كالتالي:

#### المطلب الأول: تأثير أساليب التسويق بالعلاقات على الميزة التنافسية

#### أولا: الجودة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية:

تعد الجودة من أهم مصادر تفوق وتميز المؤسسات، باعتبارها عامل جذب العديد من الزبائن والمستهلكين، كما تعتبر الوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، بتوفير مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتجات المقدمة إليهم.

<sup>1</sup> سيرين عبد المجيد الناظر، علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2011، ص55

## الفصل الثاني.....الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها

كما تعد الجودة العامل الوحيد الذي يضمن أداء المؤسسة على المدى الطويل، فالجودة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ومن ثم المركز التنافسي للمؤسسة، كما تضمن استمرارها ونموها.

ومن العوامل التي أدت إلى تصاعد أهمية الجودة ما يلي:<sup>1</sup>

- زيادة حدة المنافسة بين الشركات، والتي تركز على تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر ممكن.
  - انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي، مما جعل الجودة في سلم أولويات الشركة.
  - ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمرة.
  - إن تطبيق الجودة يؤدي إلى تحقيق عدة نجاحات تتجلى من خلالها أهمية هذه الأخيرة منها:
  - تقليص شكاوى الزبائن لهم وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا الزبون له.
  - زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة مما يؤدي إلى رفع الحصة السوقية.
  - تقليص حوادث ومشاكل العمل، مما يساهم في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية.
  - تحقيق منافع ووفورات متعددة في تكاليف وأجال العمليات الإنتاجية، مما يرفع من مستوى جودة الخدمات التأمينية.
  - تحسين عملية الاتصال بين مختلف مستويات شركة التأمين وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.
- تساهم الجودة في تحقيق رضا الزبون وتحسين صورة المؤسسة في المجتمع، مما يؤدي إلى ضمان بقاء المؤسسة وتفوقها وتميزها على منافسيها وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية، وتركز الجودة على المستهلك ورغباته بوجه خاص، وذلك بمحاولة تحقيق الجودة من وجهة نظره.

ومن بين المزايا التي تمنحها الجودة للمؤسسة نذكر:<sup>2</sup>

- زيادة التماثل بين المنتجات.
- عدم وجود إنتاج معيب أو إجراء عمليات للإصلاح.

<sup>1</sup> ليث شاكر محسن، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 7، العدد 21، العراق، 2012، ص 40  
<sup>2</sup> مريم خليج، عبد القادر براينيس، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، جامعة مستغانم - الجزائر، ص 120

## الفصل الثاني.....الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها

- زيادة الإنتاجية بأقل مجهود.

- تخفيض تكلفة الإنتاج وزيادة الأرباح.

- الحصول على سمعة ممتازة في الأسواق.

- تفوق المؤسسة على منافسيها وفتح الفرصة أمامها لغزو الأسواق الدولية.

من خلال هذه المزايا تتأكد أهمية هذا المدخل الإداري الجديد في تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية، رفع الأرباح، وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق.

### ثانيا: التحسين المستمر والميزة التنافسية:

يعد التحسين المستمر ضروريا للنجاح في السوق المتطورة، في المؤسسات التي تريد المحافظة على موقعها التنافسي في الأسواق التي تنشط فيها، يجب عليها تقديم منتجات ذات جودة عالية، ومنتجات مطورة تتبنى التكنولوجيا المعاصرة، وأداء عال المستوى.

يمكن للمؤسسات أن تمتلك ميزة تنافسية من خلال اكتشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع السوقي الذي تنتمي إليه، ويشار إلى ذلك عادة بالابتكار والإبداع، إذ يؤدي الابتكار إلى الانتقال بالمزايا التنافسية إلى حال أفضل، وخاصة عندما تفشل باقي المؤسسات في اكتشاف طرق جديدة للمنافسة أو عندما تعجز تلك المؤسسات للاستجابة للتحويلات البيئية، ويمكن أن يشكل ذلك ميزة للمتحرك الأول الذي يستجيب للتغير من خلال الابتكار والإبداع الذي ينتجه التغير البيئي، بحيث أن مسميات الابتكار والإبداع التي تقود إلى الميزة التنافسية: تقنيات جديدة، حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة، ضرورة التحديد بسبب التطور.<sup>1</sup>

### ثالثا: تقوية العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية

لا يمكن للمؤسسات الحصول على قدرة تنافسية فائقة في السوق إذا لم تستجيب للتغير السريع للزبائن والتكنولوجيا ولم تقم بإدارة ذلك بشكل استراتيجي وقوي، لذا تواجه المؤسسات حاليا عصر رضا الزبائن وهذا يعني أنها يجب أن تمنح الزبائن رضا أفضل مقارنة بالماضي مما يحثها على تبني مفهوم موجه نحو الزبائن وموجه نحو العلاقات للحفاظ على الميزة

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد08، 2011، ص80

## الفصل الثاني.....الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها

التنافسية طويلة الأجل وعلى الربحية الفائقة، ويجاول قطاع الخدمات الذي يعاني من التعقيدات والتنوع تبني التسويق بالعلاقات لأن تقنية التسويق التقليدية لا يمكنها ضمان الأداء الإداري.

ويتم تشكيل الالتزام والثقة من خلال عدة خطوات تبدأ أولها ببحث الزبون والمؤسسة عن بعضهما البعض وتطوير العلاقة، ثم بعد بدء المعاملات وتجربة العديد منها لفترة طويلة، يتم تشكيل الالتزام والثقة.

ومن المعلوم أن بدايات العلاقات يجب أن تتسم بالانطباع الأول الجيد، وهنا تبرز بشكل حاسم أهمية إرساء الثقة وإظهار الالتزام نحو الزبائن والاهتمام بالاتصال بهم لتكوين هذا الانطباع.<sup>1</sup>

### رابعا: نظام الشكاوى ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

انه من المهم الترحيب بأي شكوى من الزبون إلى المؤسسة ودراستها والاهتمام بها واتخاذ قرار بشأنها، فالشكاوى يمكن النظر إليها على أنها فرصة لحل المشاكل وللكشف عن نقاط الضعف المحتملة، ومن خلال الشكاوى يمكن أن نحول الأشخاص غير الراضين عن المؤسسة إلى أشخاص لديهم ولاء للمؤسسة ولمنتجاتها، ونظرا لأن الشكاوى تعتبر سمة من سمات المؤسسات العاملة في إشباع رغبات الأفراد، الذين تختلف رغباتهم نظرا لاختلاف نظرتهم ووضعهم الاجتماعي والنفسي ونظرا للواقع التنافسي في الأسواق، أصبح لزاما على المؤسسات أن تقوم بالتعامل مع تلك الشكاوى باستقلالية ومهنية تستطيع من خلالها كسب رضا الزبائن وتقديم خدمة تنافسية، وأصبحت الشكاوى تعتبر ميزة تنافسية يقدمها الزبون للمؤسسة لتحسين الأداء وتعطي المؤسسة فرصة التعامل معها والرد على الزبون بأريحية، لذلك أصبحت المؤسسات ترصد الميزانيات المالية وتوظف المختصين للتعامل مع الشكاوى فيما تطبق مقاييس علمية للتعامل معها، هذا وينقسم الزبائن من حيث تقديم الشكاوى إلى عدة أنواع من أهمها نذكر<sup>2</sup>:

- الزبون الحليم (الصامت): هذا النوع من الزبائن لا يشتكي بغض النظر عن معاناته من الأخطاء، وينبغي العمل على إغرائه على الكلام وتقديم الشكاوى.

- الزبون دائم الشكاوى: يشكو دائم بحق أو بدون حق، ولا يكون راضيا أبدا عن المنتج، فهناك دائما من وجهة نظره أخطاء، وهذا النوع لا يمكن إهماله أو طرده بل نحاول معالجة مشاكله والتحلي معه بالصبر.

<sup>1</sup> زرواتي مواهب، مرجع سبق ذكره، ص 162

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2004، ص 77

## الفصل الثاني.....الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها

- الزبون الموضوعي: هذا الزبون لا يشكو إلا إذا كان هناك مبررا لشكواه، فهو يهتم بالنتائج وحل المشكلة، ولا تهمه الأعدار.

- الزبون المستقل: يهدف إلى الحصول على مزايا إضافية من تقديم شكواه، وليس هدفه الرئيسي أن يجلها، وعلى الموظف هنا أن يكون موضوعيا في إجاباته أن يستخدم المعلومات الدقيقة لدعم كلامه ومنطقه.

### خامسا: التسويق الداخلي والميزة التنافسية:

إن تحسين الوضع التنافسي مسألة ليست سهلة أبدا فمن الممكن أن يحدث ذلك على مستوى المؤسسة أو مجموعة من المؤسسات أو حتى على مستوى قطاع اقتصادي معين، فالأفراد العاملين في المؤسسة على وجه الخصوص هم الأكثر معرفة ومهارة وتدريب وتعلما وهم الأكثر إنتاجية والأفضل أداء بحيث أن تقليدهم وتدريبهم مهم في حالة المنافسة العالمية وتقديم منتجات وخدمات تنفق أقل بكثير من تلك التي لا تهتم بجانب التعليم والتدريب.

ولتحقيق ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة تعتمد على مجموعة من العوامل المقدمة من طرف جودة الخدمات مثل: مكان تقديم الخدمة، عملية وطريقة تقديم الخدمة ومن أهم هذه العوامل هي موظفي المؤسسة فهم على اتصال مباشر بالزبائن.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التوجه بالزبائن لتحقيق الميزة التنافسية

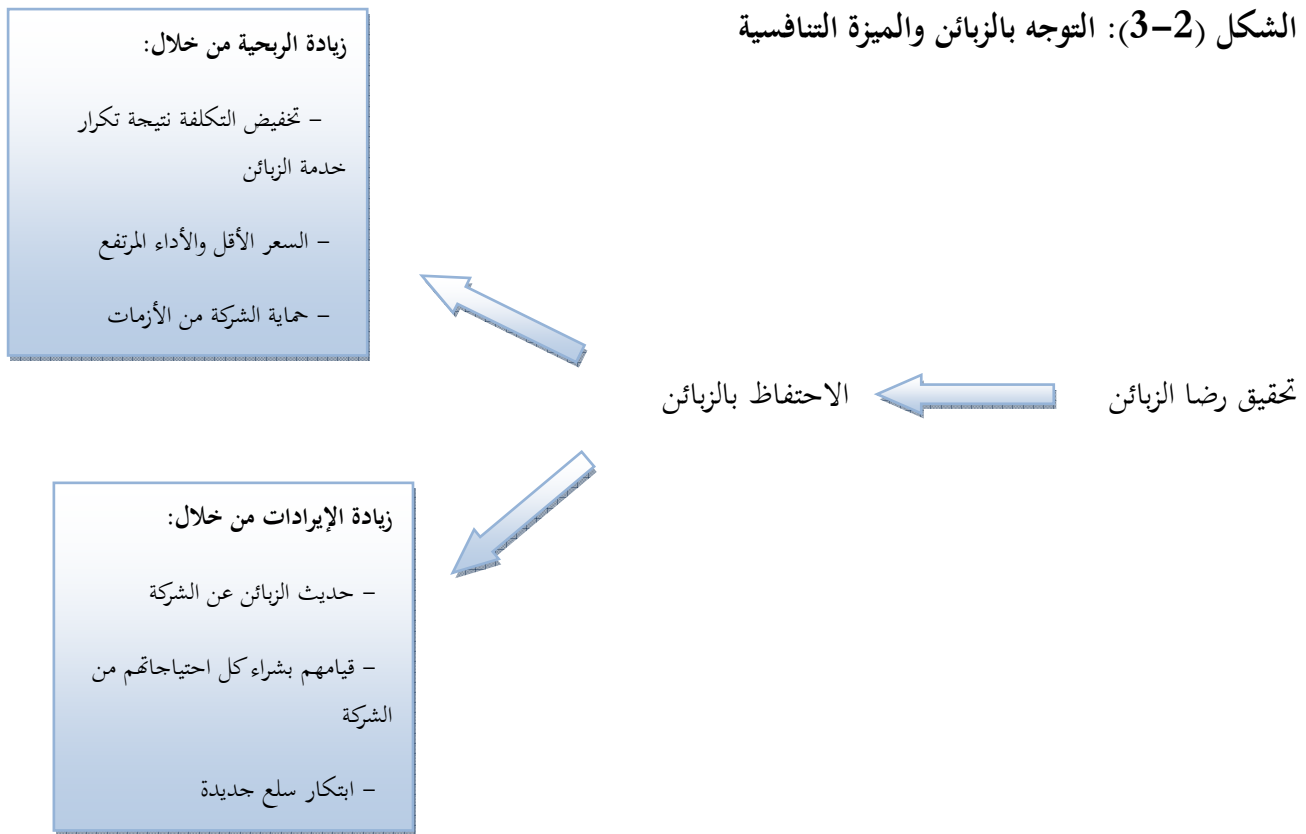
#### أولا: كيف تبنى ميزة تنافسية من خلال التوجه بالزبائن:

على ضوء الشكل الموالي يمكن إدراك أن التوجه بالمستهلك يساعد في تحقيق ميزة تنافسية ومن ثم يؤدي إلى ارتفاع الأداء الكلي للشركة فيشكل زيادة ربحيتها ونمو عائدها ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:  
هناك ثلاث مزايا يمكن أن تؤدي إلى زيادة الربحية.  
ثلاث مزايا يمكن أن تؤدي إلى زيادة الإيرادات والعوائد.

<sup>1</sup> حكيم بن جروة، أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة -الجزائر-، عدد11، 2012، ص179

## الفصل الثاني.....الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها

### الشكل (2-3): التوجه بالزبائن والميزة التنافسية



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

يمكن الخوض في التفاصيل وشرح الشكل السابق خلال الأسطر التالية<sup>1</sup>:

**1- تخفيض التكاليف:** تعتبر أفضل الطرق للمحافظة على صيانة الميزة التنافسية الممكن استخدامها للمحافظة على الزبائن، فالإستراتيجية التنافسية الممكن استخدامها للمحافظة على الزبائن تعتبر اقل تكلفة من نظائرها الخاصة بالحصول على زبائن جدد، وطبقا للبحوث الميدانية نجد أن تكلفة المحافظة على الزبون الحالي =  $1/5$  من تكلفة الحصول على زبون جديد، والتوجه بالمستهلك يمكن الشركة من إشباع حاجاته ورغباته لأطول فترة ممكنة ومن ثم المحافظة عليهم و كذلك زيادة احتمالات قيام المستهلك بتكرار الشراء من نفس الشركة، وتكرار شراء المستهلك لمنتجات الشركة يؤدي إلى تحقيق أو رفع كفاءة التكاليف سنة بعد الأخرى، فتكلفة خدمة نفس المستهلك لأكثر من مرة اقل من تكلفة خدمة زبون.

**2- السعر الأقل أو الأداء المرتفع أو الاثنين معا:** في هذه الحالة إذا حاول منافس جذب احد عملائك فعليه أما إن يقدم له سعر اقل بكثير مما تقدمه أنت أو يقدم مستوى خدمة أعلى أو الاثنين معا، كما إن الواقع يشير إلى انه من الصعب على العميل الراضي عن تعامله مع شركة ما أن يتحول إلى أخرى فهو بذل الكثير من الوقت والجهد والبحث

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، بناء المهارات التسويقية في فن البيع والتفاوض، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2003، ص 127-131

## الفصل الثاني.....الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها

عن اختيار الشركة التي يتعامل معها ، وقد يكون غير قادر على تغييرها، ومن بين مصادر القيمة التي تقدم للمستهلك أو العميل بخلاف السعر المنخفض ما يلي:

تميز السلعة؛ تميز الخدمة؛ علامة لها سمعة جيدة؛ ثقافة تنظيمية لدى الشركة تتلاءم مع طبيعة التوجه بالعملاء.

**3- حماية الشركة من الأزمات:** حماية الشركة من الأزمات هي النتيجة الثالثة للتوجه بالمستهلك والتي تؤدي إلى زيادة الربحية، إن حماية الشركة من الأزمات تأتي من خلال حماية السلعة من التلاعب، أو العبث بها، وهنا نتذكر ما حدث لشركة جونسون أند جونسون ( في أوائل الثمانينات من القرن الماضي ) بشأن منتجها تايلينول عندما تعرض لمحاولة فتح عدد من العبوات وقام بعض الأفراد بتسميم الأقراص مما أدى إلى وفاة ثماني أفراد، لذلك قامت الشركة بإعادة تصميم طريقة للتغليف بحيث تكون العبوة محمية تماما من أي محاولة للغش أو التلاعب بها. إن المستهلك ذو الولاء المرتفع لسلعة ما سيقاوم أي محاولة للتلاعب بالسلعة من قبل المنافسين، فهؤلاء المستهلكين سيشاركون في تقديم المعلومات إلى الشركة عن المنافسين ويكشفون محاولاتهم غير المشروعة للإضرار بمصلحة الشركة التي يشعرون بالولاء لسلعتها. وعلى الصعيد الداخلي للشركة نجد أن الأزمات قد تنشأ بسبب الإضراب أو نقص المواد لذا نجد أن ولاء المستهلك لسلعة الشركة يجعله ينتظر أو يؤجل شراؤه حتى ينتهي الإضراب أو تبدأ الشركة في الإنتاج، وفي نفس الحال عندما تتوقف الشركة لبعض الوقت بهدف إعادة الهيكلة أو التطوير مثلا.

**4- انتشار الحديث الايجابي عن الشركة:** من أفضل الطرق التي تؤدي إلى نمو الأعمال هو الحصول على عملاء جدد بدون استثمارات إضافية أو إدخال تعديلات جوهرية على السلعة أو التسويق أو زيادة موارد البيع، ولفترة طويلة اعتمد المحامون والأطباء على حديث الناس في انتشار سمعتهم أو تكبير أعمالهم، وعموما فإن نتائج البحوث الميدانية تشير إلى أن العميل الواحد والذي يشعر بالرضا عن سلعة ما يتحدث عنها أمام أو مع ما لا يقل عن ثلاثة أفراد، أما العملاء غير الراضين فهم يتحدثون عن عدم الرضا لحوالي تسعة أفراد.

**5- شراء كل الاحتياجات دفعة واحدة:** يساعد في كبر أو نمو حجم الأعمال وبصفة عامة يفضل المستهلك شراء كل احتياجاته مرة واحدة ومن مكان واحد لعدة أسباب هي: توفير الوقت، الجهد، التكلفة والحصول على خصم على حجم المشتريات والحصول على شروط أفضل وخدمة أفضل، وبالنسبة للمشتري الصناعي أيضا فهذا يساعد على تقليل الأعباء الإدارية والمستندية، وتقليل الإجراءات والتمتع بخدمة النقل على حساب البائع، و إن شراء الاحتياجات دفعة واحدة بواسطة المستهلك من شركة ما يؤدي بالطبع إلى رفع قدرة الشركة على التوسع في خطوط المنتجات والنمو وزيادة الطاقة بدون تحملها لأخطار أو لخسائر كبيرة.

## الفصل الثاني.....الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها

**6-ابتكار سلع جديدة:** إن زيادة إيرادات الشركة وكذلك توليد عوائد إضافية لها تتحقق أيضا من خلال تقديم سلع أو خدمات جديدة للمستهلكين، فالعميل ذو الولاء ومستوى الرضا المرتفع عن منتجات الشركة سوف يشاركها في تحقيق نجاح المنتجات الجديدة، وتقدم أفكار جديدة أيضا خاصة في المراحل المبكرة لابتكار السلع الجديدة، كما أن الزيارات المفتوحة للشركة المسموح بها لعملائها تساعد على تحسين الاتصالات وتبادل الأفكار بينها وبين العملاء وتجدر الإشارة إلى أن فشل بعض الشركات قد يأتي نتيجة عدم قيام الشركة بتقصي رأي العملاء بشأن السلع الجديدة.

### ثانيا: كيف تحول الارتباط مع الزبون إلى ميزة تنافسية<sup>1</sup>

إن معظم الشركات التي ترغب في خفض التكلفة وتحقيق الجودة تحاول أن تتوصل إلى ذلك عن طريق الخدمات والمنتجات التي توفرها، وفي الماضي كانت أفضل وسيلة لخلق ميزة تنافسية هي الوصول بالإنتاج إلى مستوى الجودة الشاملة، أما الآن فقد أصبحت هذه الميزة مجرد بداية الطريق نحو مواجهة المنافسة في السوق، وفي بحثنا توصلنا إلى أن الشركات التي تدار بالعملاء، والتي قمنا بدراستها قامت بتغيير نفسها بصورة كاملة بحيث تحولت إلى الشكل الذي يريده العميل.

فإذا كان هدفك هو تنمية أرباحك فان أفضل وسيلة لتحقيق ذلك هي قدرتك على الاحتفاظ بعميلك ويقول "jagdish seth" وهو أستاذ التسويق في جامعة "امورى" أن اكتساب الشركة لعميل جديد يكلفها خمسة أضعاف ما تنفقه في سبيل الاحتفاظ بالعميل الذي يتعامل معها حاليا كما أن النظم الاقتصادية في هذه الأيام أصبحت تنادي بالتوسع في الاستثمارات القائمة فعلا بدلا من الاتجاه إلى الاستثمار في أنشطة جديدة.

تؤكد ذلك دراسات عديدة أخرى، من بينها البحث الذي قام به "فريد ريتشهيلد" الذي يعمل لدى "باين" وأيضا "ايرل ساسر وهو من كلية هارفارد تؤكد هذه البحوث إن رفع درجة ولاء العميل بنسبة 5% يمكن أن يؤدي إلى زيادة في الربحية بنسبة 100% وبالرغم من إن هذه الإحصائيات قد نشرت على مدى واسع إلا إن البحوث الجديدة أصبحت تؤكد أن مجرد إرضاء العميل لم يعد هو الضمان الوحيد للحصول على ولائه، فقد توصلوا إلى أنه ليس هناك رابطة بين إرضاء العميل ودرجة الاحتفاظ بهذا العميل.

وقد أكد ذلك بنك PNC وهو من مؤسسات الخدمات المالية الأسرع نموا، في دراسة أجراها حديثا عندما توصل إلى أن العملاء الذين يحصلون على أقصى درجات الإرضاء والذين يحصلون على تقدير يتراوح بين ستة إلى سبع نقاط وفقا لمقياس يبدأ من الواحد وينتهي إلى السبعة، هم الذين يحتمل أن يضلوا على ولائهم.

<sup>1</sup> مشكان حورية، أثر التسويق بالعلاقات في زيادة الولاء وخلق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية والمالية، تخصص تسويق

واتصال، المدرسة العليا للتجارة، 2015/2014، ص101

## الفصل الثاني.....الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها

والطريق إلى الاستفادة من الارتباط بالعميل يتم بإجراء تجارب مستمرة للارتباط المستمر بالعميل، إنه التحول من الحد الأدنى الذي يعبر عن عدم الاهتمام والمتمثل في شعار توفير خدمة ومبيعات جيدة بشكل كاف، إلى تحقيق الارتباط مع العميل، الذي سرعان ما سوف يدرك ذلك ويميز من يعامله وفقا لهذا الأسلوب فسيشعر العميل بأنه قد أصبح يتعامل معه بشكل مختلف خاص به ويجعله متميزا عن منافسيه، وهذا التأثير الفريد سوف يجعل شركتك في مكانة مختلفة عن الآخرين، وهذا الأسلوب المتميز جعل أحد عملاء شركة "ساليين" يبدى رغبته في أن يصبح واحدا من موزعي الشركة، وليس مجرد عميل عابر، إذا تحيل مدى التأثير الذي حدث، إن الارتباط بالعميل مجال ممتاز جدا للاستثمار، ويمكنك أن تهيئ كل العوامل التي تؤدي إلى تحقيق ذلك من حيث إعداد البحوث والتطوير والتخطيط الإستراتيجي والتدريب وتنظيم تسلسل العمليات وتهيئة الخدمات المعاونة، وأسلوب الإنتاج ولكن تظل المرحلة الأخيرة والحاسمة في يد العاملين في الخطوط الأمامية ذوي الصلة القوية والمباشرة بالعميل نفسه.

فالعاملون في الخطوط الأمامية هم الذين يمكنهم خلق التوقعات وجس نبض العميل كما يمكنهم أيضا علاج المشاكل والحصول علي معلومات من رجل الشارع نفسه حول مستوي أدائك بالمقارنة بما يفعله منافسوك، وأية إجراءات تقوم نحو الارتباط مع العميل سيكون لها أثر مباشر قوي وقابل للقياس بالنسبة لنمو أرباحك، ويعبر عن ذلك " روبرت لي" وهو نائب المدير العام التنفيذي لشؤون التدريب والتنمية لدي "Pacific Bell" بالولايات المتحدة الأمريكية بقوله "إن التدريب الذي توفره للأفراد والذي يمكنهم من البيع أكثر سيكون له صداه المباشر علي آلات تسجيل النقد لديك" وتناول المبيعات والخدمات والتسويق كل علي حدى لن يؤدي إطلاقا إلي تحقيق مستوي ولاء العميل الذي ينعكس بشكل مباشر علي نمو أرباحك بدرجة كبيرة إذ أن ذلك يتطلب أسلوبا إستراتيجيا شاملا ومتكاملا يطلق عليه اسم "التفاعل مع العميل المتسم بالخصوصية" وهو طريقة مميزة وخاصة بك وحدك ويمكن الاعتماد عليها، وتؤدي إلي زيادة القيمة بالتفاعل مع العملاء وبذلك يصبح لديك أسلوبا مميزا لمؤسستك تماما كالعلامة التجارية التي تتميزك عن غيرك ، والخطوات اللاحقة لخلق الميزة التنافسية من خلال التفاعل مع العميل هي:

- حدد الشكل الذي يرغب العميل في أن يكون عليه النشاط الذي يدفعه للتعامل معك.
- أجب القيادة لديك ملتزمة بأسلوب خاص ومتميز للتفاعل مع العملاء.
- اعمل علي استحداث واستمرارية أسلوب للتفاعل مع العميل يتميز بقيمته العالية وتميزه دون سواه.

### خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الميزة التنافسية بحيث تنشأ الميزة التنافسية بمجرد اكتشاف طرق أكثر فاعلية وكفاءة من قبل المنافسين وبالتالي تحقيق التميز عن المؤسسة وبهذا تلبي حاجات زبائنها وتضمن ولائهم ورضاهم.

ونستطيع القول أن هناك عنصر رئيسيين تبني عليهم المؤسسة ميزتها التنافسية هما: التميز من خلال التكلفة الأقل ومن خلال تمييز المنتج. ويجب على المؤسسة التعرف على مصادر قياسها لميزتها التنافسية من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وبأقل تكلفة لضمان ميزة قوية. كما يجب على المؤسسة اختيار الإستراتيجية التنافسية التي سوف تنتهجها الإستراتيجية التنافسية لبورتر وتحليل القوى الخمسة من أجل الاستثمار في القطاع الذي ترغب فيه.

إذن وفي الأخير نستطيع القول أنه 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 من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية مقارنة بعروض المنافسين. كما يجب على المؤسسة أن تتواجد بين زبائنها وتؤكد على أهمية خدمة الزبائن والاحتفاظ بهم مع تطوير العديد من التعاملات وبهذا يجدر الإشارة إلى أن لتطبيق التسويق بالعلاقات في حد ذاته ميزة تنافسية ويمكن لأي مؤسسة أن تحسن استغلاله.

## الفصل الثالث

دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر

— فرع ولاية الطارف —

## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف-

### تمهيد

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في التعرف على أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر، دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع الطارف والذي هو محل دراستنا، فإن هذا الجزء يهدف إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وقد تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في التحليل الإحصائي لعينة الدراسة.

كما سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: نبذة شاملة حول شركة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: الدراسة الاستقصائية

## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف-

### المبحث الأول: نبذة شاملة حول شركة اتصالات الجزائر

نشمل في هذا المبحث عموميات حول شركة اتصالات الجزائر، تاريخها، هيكلها التنظيمي، الأنشطة والخدمات والأهداف.

### المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

يمكن تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر كالآتي:

### أولاً: نشأة وتطور شركة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر بعد الإصلاحات العميقة التي باشرتها الدولة منذ سنة 1999 في قطاع البريد والمواصلات، وهي شركة ذات أسهم تابعة للدولة بعد أن كانت تابعة للتوظيف العمومي إلى حين صدور القرار رقم 05 في 2003 حيث أصبحت مؤسسة قائمة بذاتها، وهي شركة عمومية اقتصادية حددت مدته ب 99 عاما، ورأس مال عمومي قدر: 53.724.820.000 دج، وهي مقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم الفهرس 02 001 8083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01/01/2003م، وذلك بالاعتماد على ثلاث أهداف في عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصالات: (المردودية، الفعالية، وجودة الخدمة) وذلك من خلال تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت.<sup>1</sup>

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكات وشبكة الربط VSA المحلي في المناطق الريفي، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في 2003، والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام مبدأ الشفافية

<sup>1</sup> وثيقة مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية لشركة اتصالات الجزائر فرع الطارف.

## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف-

ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

### ثانيا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات أسهم SPA برأس مال قدره 50.000.000.000 دينار جزائري، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصال السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست عام 2003 وهي تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال (موبيليس) وخدمات الانترنت (جواب) والاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فيفري 2000 والمرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 01 جانفي 2003، بلغت الحصة المالية الإجمالية المعدة لتطوير وتهيئة الاستثمارات بـ 203.976 مليون دينار جزائري.

### ثالثا: خدمات شركة اتصالات الجزائر

تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر خدمات مباشرة للزبون فهناك الزبائن العاديين وكبار الزبائن من مؤسسات وهيئات عمومية ويمكننا إبراز أهم الخدمات التسويقية التي تقدمها المؤسسة فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- خدمة الفاتورة:** يسدد الزبون العادي 06 فواتير في السنة كل شهرين تقدم له فاتورة عن طريق البريد مستهلكة الدفع ولأن الزبون هو أساس وموضوع اهتمام المؤسسة تقدم له تسهيلات لكسب رضاه مثل: تسديد المستحقات على مجموعة أقساط يتم تحديد عددها باتفاق بين الطرفين كما يستقبل المكتب الاحتجاجات كانقطاع الخط الهاتفي بعد الأسلاك الهاتفية مبلغ الفاتورة تقدم المؤسسة خدماتها مجانا كإرسال الفرق العاملة لإصلاح العطب والتعطيل.

**2- خدمة الفاتورة المفصلة:** يعمل هذا المكتب على تقديم الفاتورة المفصلة حيث يستطيع الجهاز الحصول على الأرقام المتصل بها والمدة وحتى لرقم وتحديد مبلغ المكالمة.

**3- خدمة الكاشف الرقمي:** أي يستطيع الجهاز التعرف بصاحب المكالمة الواردة وهذا عن طريق إظهار الرقم السري.

**4- الرقم السري:** بواسطة هذه الخدمة لا يستطيع شخص غريب استعمال الجهاز إلا في حالة حصوله على code الرقم السري.

<sup>1</sup> وثيقة مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية لشركة اتصالات الجزائر فرع الطارف.

## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف-

**5- تحويل المكالمات:** في حالة الاتصال بالهاتف الثابت أو اللاسلكي يمكن تحويل المكالمة نحو جهاز آخر  
CARDSERVICE PREPRID

**6- خدمة البطاقات المدفوعة الأجر مقدما:** هذه الخدمة ستساعد المشتركين على التحكم بإجراء مكالماتهم وفقا لقيمة البطاقة تمكنهم من إجراء المكالمات الوطنية والمحلية والدولية والهواتف النقالة والانترنت بدون تعاقد ومن أي هاتف في الجمهور وستحصل المؤسسة على المبلغ لهذه الخدمة مقدما نقدا.

**7- خدمة الهاتف المدفوع مقدماPREPAIDPHONESERVICE:** هذه الخدمة تعطي ميزة للمشارك لشحن هاتفي بوحدات المطلوبة وبالتالي يكن إجراء المكالمات فمن ميزانية معينة كما ستنفد المؤسسة في الحصول على أجرة المكالمات المقدمة مما يساهم في خفض المديونية.

**8- خدمة المجانFREEPHONESERVICE:** الخدمة مخصصة للشركات والمؤسسات التي ترغب بتزويد زبائنها بالمعلومات على المنتجات والخدمات المتوفرة لديها عن طريق ( خط هاتفي مخصص لهذه الخدمة ولا يتحمل المتصل كلفت اتصال بل تقوم الشركة صاحبة العلاقة بالمحاسبة على جميع المكالمات الهاتفية الوارد إليها من الزبائن على الأرقام المجانية المخصصة لها، هذه الخدمة سهلة وسريعة تساعد المؤسسات والشركات في الترويج والإعلام وكسب زبائن جدد والتضامن ورفع مستوى المبيعات وينمي عدد الاتصالات التجارية، بشكل عام سيعمل المشروع على توفير خدمات مميزة للمشاركين حيث سيمكنهم من حل المشاكل الناتجة عن ارتفاع قيمة فواتير الهاتف وخلع النوع في أنماط الاتصال.

**9- خدمة الهواتف العمومية:** بواسطة هذه الخدمة يمكن فتح مناصب شغل تساهم في التنمية، مع العلم إن فواتير الهاتف العمومي شهرية يستفيد عادة بنسبة 45% من إجمالي الفاتورة ويستفيد من مجانية الاشتراك.

**10- خدمة الخطوط المتخصصة:** هذه الخدمة تستفيد منه البنوك والمؤسسات بحيث يتم الربط بينها وبين الحماية المدنية والشرطة وبين المؤسسة الأم وفروعها عبر حقول مغلقة أو مفتوحة.

**11- خدمة الخمس أرقام:** هذه الخدمة تمنح لكل زبون في اختيار خمس أرقام يتصل بهم ويستفيد بتخفيض 50% من قيمة المكالمات. في الحقيقة هناك عدة خدمات تسويقية يستفيد منها الزبائن حسب المواسم والفترات والغرض الأساسي منها هو تشجيع الزبون على زيادة استهلاكه من خدمات المؤسسة وبالتالي رفع المبيعات، من جهة أخرى فان هذه الأنشطة بالإضافة للمعارض والإعلانات المسموعة والمرئية والمكتوبة وكل أوجه الدعاية والإشهار عبر كافة الوسائل تساهم مساهمة بليغة في رفع ولاء الزبون وبالتالي تفعيل الأنشطة البيعية والتسويقية لتحقيق أهداف ومخططات المؤسسة.

## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف-

بالإضافة لمجموعة خدمات خاصة بالانترنت نذكر منها:

✓ خدمة الشبكةDJAWEB:وهي شبكة تختص في خدمة الانترنت، وتوجد عدة فروع لشبكة الانترنت منها:

- فرع جواب.

- فرع خدمة ADSLفوري

✓ الجيل الرابع للانترنت: تعد اتصالات الجزائر أول متعامل يقوم بتسويق تكنولوجيا الجيل الرابع في شمال إفريقيا حيث أن شبكة الجيل الرابع موجودة في كل ولايات الوطن.

✓ خدمة الأقمار الصناعية: خدمة الاتصال عبر الأقمار الصناعية: بفضل ثلاثين سنة من الخبرة في مجال الدراسات والبحوث فان اتصالات الجزائر قامت بفكرة الاتصالات عن بعد عبر الأقمار الصناعية والتي قامت REVSAT بتغطية كامل التراب الوطني في جويلية 2004 وقامت بإرسال قمر صناعي خاص بالاتصالات

وقد أدى هذا الحدث إلى تغيير نظرة ومفهوم الاتصالات في الجزائر.

رابعا: أنشطة وأهداف شركة اتصالات الجزائر

### 1- أنشطة شركة اتصالات الجزائر

يتحدد نشاط المؤسسة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ( الهاتف بنوعية الثابت والنقال، الانترنت، الاتصالات عبر الأقمار الصناعية)، ويمكن حصر أنشطتها في:<sup>1</sup>

- التكفل بمختلف الخدمات الهاتفية ومختلف الرسائل عبر الأقمار الصناعية، بحيث توفر خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها (أصوات، صور، معطيات) وذلك بواسطة كهربائية أو بصرية أو كهرومغناطيسية.

- العمل على تكوين البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصال في الجزائر من خلال شبكة الألياف البصرية،

- الاستثمار في مجال الاتصالات وتسويق خدمات ذات قيمة مضافة.

هذا على الصعيد الاقتصادي، أما على الصعيد الاجتماعي لها دور رئيسيا داخل المجتمع في إطار ما يسمى "بالمسؤولية الاجتماعية"، وكان ذلك عبر وضع الخط الأخضر 0303 مجاني بالشركة مع "جمعية الأمل" لمساعدة

<sup>1</sup> وثيقة مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية لشركة اتصالات الجزائر فرع الطارف.

## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف-

الأشخاص المصابين بمرض السرطان خصوصا النساء، بهدف الاستفسار عن المرض، إلى جانب إشراكها في تظاهرة أكتوبر الوردي المتضمن حملات توعية ضد المرض، والعديد من التظاهرات الأخرى كالمشاركة في حملة التشجير.

### 2- أهداف شركة اتصالات الجزائر:

تعددت أهداف شركة اتصالات الجزائر والتي تسعى لتحقيقها حيث يمكن تصنيفها لأهداف اقتصادية وأخرى اجتماعية ونذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

#### • الأهداف الاقتصادية:

- تلبية الحاجات والرغبات المتزايدة للزبائن.
- تنويع الخدمات من خلال البحث والتطوير.
- تحسين نوعية خدمة الانترنت.
- الزيادة في تدفق الانترنت.
- تحقيق الريادة وتفوق في السوق.
- كسب زبائن أوفياء ودائمين.
- توزيع الشبكة بالنسبة للمناطق النائية.

#### • الأهداف الاجتماعية:

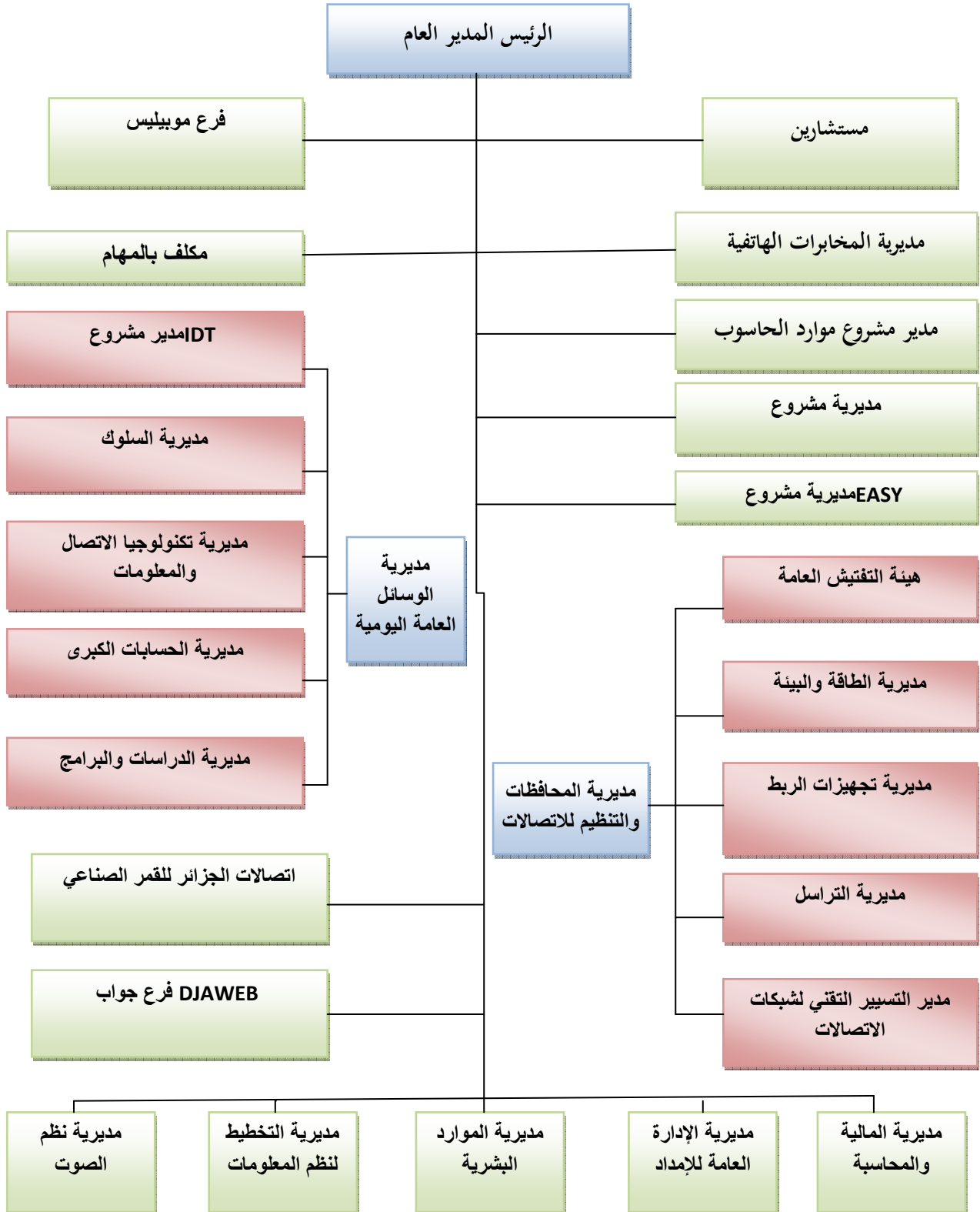
- تقديم خدمات ذات نوعية وجودة وذلك تماشيا مع القدرة الشرائية للزبائن.
- تقديم أسعار في متناول كافة شرائح المجتمع.
- تقديم عروض وتخفيضات مهمة في المناسبات خاصة في شهر رمضان.
- أن تكون هناك مصداقية بينها وبين زبائنها.

<sup>1</sup> وثيقة مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية لشركة اتصالات الجزائر فرع الطارف.

## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر-فرع ولاية الطارف-

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لشركة اتصالات الجزائر

الشكل رقم(3-1):الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر



Source: WWW.Algerietelecom.dz , Consulte le: 1/06/2022, a 18:30h .

## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر-فرع ولاية الطارف-

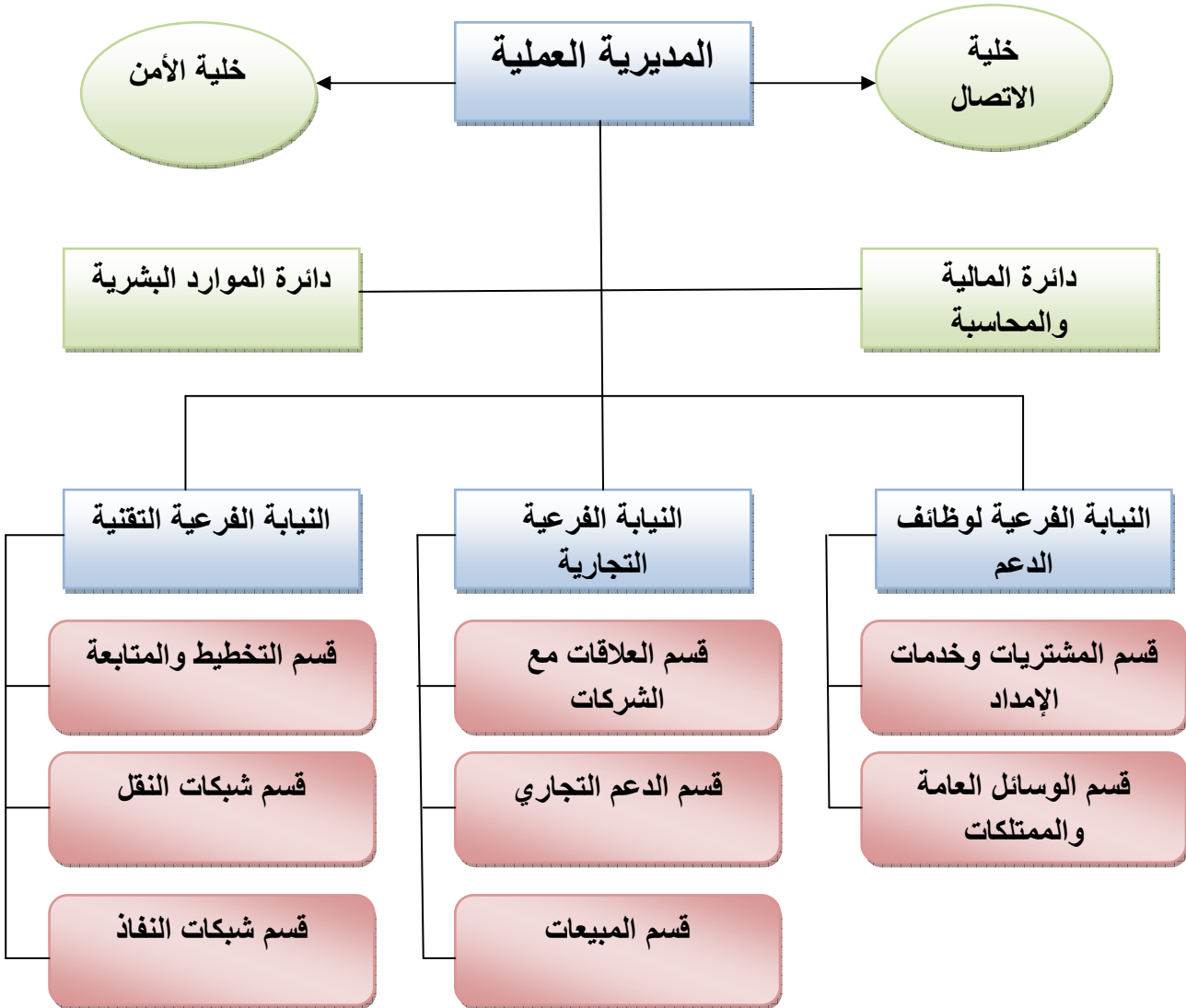
المطلب الثالث: تقديم الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -فرع الطارف-

أولاً: التعريف بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -فرع الطارف-

لاستقطاب أكبر عدد من الزبائن مؤسسة اتصالات الجزائر قامت هذه الأخيرة بإنشاء مديريات فرعية لها بكل ولايات الوطن، بما فيها ولاية الطارف وهي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالطارف، هذه الأخيرة تتكون من (8) وكالات تجارية (ACTEL) وستة نقاط بيع التابعة لها . ويقدر عدد عمالها 40عاملا، يقع مقرها وسط مدينة الطارف وهو موقع استراتيجي يساعد على التعامل مع زبائنها.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر -فرع الطارف-

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر -فرع الطارف-



## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف-

ثالثا: ممارسة التسويق بالعلاقات في مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع الطارف-

تعتبر بيئة الاتصالات من بيئات الأعمال الأكثر تغيرا، وذلك بالنظر للتطور التكنولوجي السريع لتكنولوجيا الاتصالات، ولمواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن في بيئة تتسم بالتغير والمنافسة فمؤسسة اتصالات الجزائر تهدف إلى توطيد العلاقة مع الزبائن، جذب زبائن جدد وتلبية رغباتهم.

➤ **الإصغاء للزبون:** تحاول المؤسسة باستمرار تطوير طريقة تعاملها مع الزبون وفي طريقة استقباله، وفي هذا الصدد تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بالإصغاء الدائم لزبائنها، لأن ما يقوله الزبون وما يقوم به يعتبر أهم مصدر لإدراك حاجاته ورغباته، لذلك تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بالإصغاء لزبائنها وإعطائهم فرصة إبداء آرائهم وتقديم شكواويهم عن طريق:

**1- مراكز الاتصال:** حيث تسمح للزبون بالاتصال وإبداء آرائه وكذا شكواويه على الأرقام 100 بالنسبة للهاتف الثابت.

**2- الموقع الإلكتروني:** الذي يحتوي على فضاء خاص بالزبون يمكنه من خلاله تقديم الشكاوي وإبداء الآراء وتنشط اتصالات الجزائر بشكل رئيسي من خلال موقعها الرسمي على شبكة الانترنت.

➤ **التجديد في مؤسسة اتصالات الجزائر:** تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال العمل على تقديم خدمات جديدة وبأسعار تنافسية إلى إرضاء زبائنها، وبالتالي كسب ولائهم وضمنان عدم تحولهم لمؤسسة أخرى تنشط تقريبا في نفس المجال خاصة في مجال الانترنت.

### المبحث الثاني: الدراسة الاستقصائية

لأجل إنجاز أي دراسة يقوم الباحث بإتباع مجموعة من الطرق لكي تكون وفق أسلوب ومنهج علمي، ومن ثم يقوم بتحليل الاستبيان بعد توزيعه على أفراد العينة.

### المطلب الأول: الطريقة المتبعة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة

لإعداد أي دراسة يتوجب على الباحث إتباع مجموعة من الطرق لكي تكون وفق أسلوب ومنهج علمي.

## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف-

### أولاً: منهج وعينة الدراسة

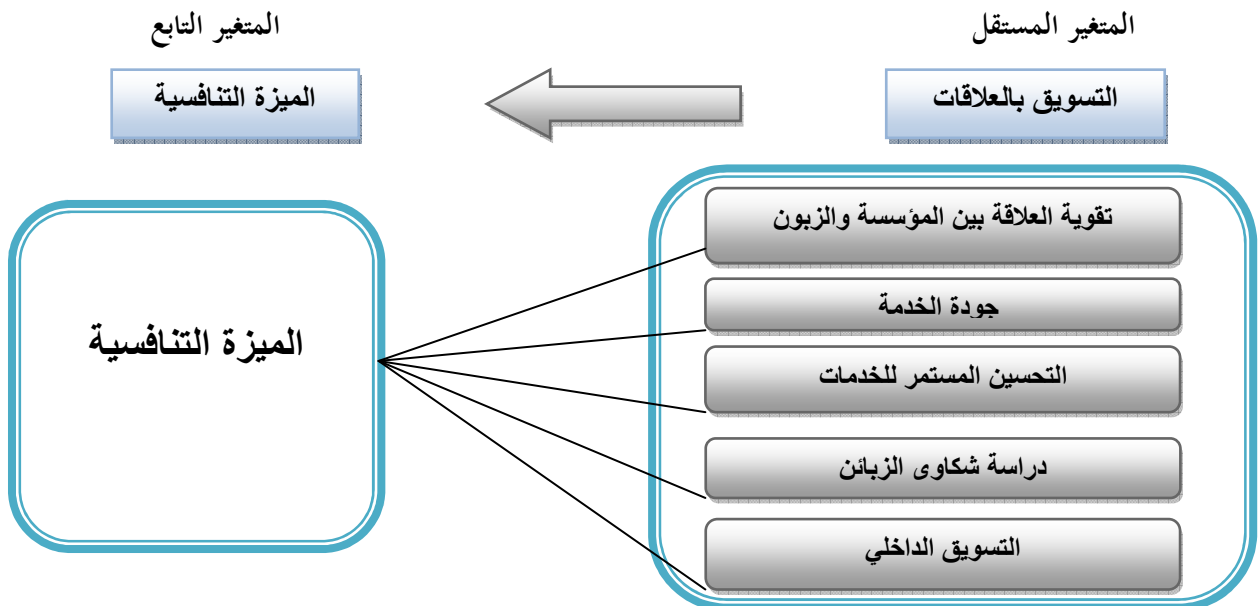
- **منهج الدراسة:** انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها وهي معرفة إلى أي مدى يتم تطبيق التسويق بالعلاقات بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف، استعملنا في هذه الدراسة أسلوب البحث الاستطلاعي الكشفي والذي يعتبر مهماً في أخذ القرارات التي تخص ميداننا معينا كما يكون مفيداً في بلورة بعض الافتراضات والتنبؤات، وهو يندرج تحت المنهج الوصفي المناسب لهذه الدراسة.
- **عينة الدراسة:** لإجراء هذه الدراسة قمنا بتوزيع 30 استبيان على عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف، تم توزيع الاستبيانات على أفراد العينة بمساعدة بعض الموظفين ومن ثم استرجاعها للقيام بالتحليل للوصول إلى نتائج.

### ثانياً: متغيرات الدراسة

شملت الدراسة متغيرين أولهما مستقل والآخر تابع.

- **المتغير المستقل:** التسويق بالعلاقات والممثل في أبعاد التسويق بالعلاقات (تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون، الجودة والتحسين المستمر للخدمات، دراسة شكاوى الزبائن، وإدارة العلاقة مع الزبون)
- **المتغير التابع:** الميزة التنافسية

### الشكل (3-3): النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف-

### ثالثا: أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات تمثلت في (الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، الوثائق) أما بخصوص تحليل النتائج تم استخدام البرنامج الإحصائي spss26 للتحليل.

1. **الملاحظة:** يقصد بها جمع البيانات عن طريق مشاهدة السلوك والظواهر، كما تحدث تلقائيا في ظروفها العادية دون أن يتم السؤال في ذلك.

2. **المقابلة:** تعتبر أداة هامة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية حيث تتكون من مجموعة من الأسئلة التي قمنا بإعدادها وطرحها على بعض الأفراد في المؤسسة للتعرف على واقع الاتصال بالمؤسسة والتعرف على مشاعرهم اتجاه التسويق بالعلاقات وتكوين فكرة واضحة.

3. **الوثائق:** أثناء الدراسة تم الاعتماد على العديد من الوثائق الخاصة بالمؤسسة التي وفرت البيانات والمعطيات اللازمة لإتمام البحث، حيث تمثلت في الهيكل التنظيمي وبعض الوثائق.

4. **الاستبيان:** حيث تضمنت استمارة الاستبيان 28 عبارة وكانت وفقا لنموذج ليكارت الخماسي، إضافة إلى جزء يحتوي على المعلومات الشخصية، وفيما يخص عبارات الاستبيان فقد تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور هي:

✓ **المحور الأول:** شمل أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية

✓ **المحور الثاني:** خاص بأبعاد متغير التسويق بالعلاقات وتتضمن 20 عبارة، وكل بعد يحتوي على 05

عبارات (تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون، الجودة والتحسين المستمر للخدمات، شكاوى الزبائن، التسويق الداخلي)

✓ **المحور الثالث:** خاص بأبعاد متغير الميزة التنافسية وتتضمن 08 عبارات.

وقد تم الاعتماد على مقياس الإجابة يتراوح من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكارت بحيث كلما اقتربت الإجابة

من (5) كلما كانت الموافقة مرتفعة، كما هو موضح في الجدول التالي:

## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف-

الجدول رقم (3-1): مقياس ليكارت الخماسي

المستوى الموافق له	الاتجاه	المتوسط الحسابي
متدني	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
ضعيف	غير موافق	من 1.8 إلى 2.59
متوسط	محايد	من 2.6 إلى 3.39
مرتفع	موافق	من 3.40 إلى 4.19
مرتفع جدا	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين

### رابعاً: الأساليب الإحصائية

من أجل تحليل النتائج قمنا باستخدام نظام SPSS لتفريغ وترميز الإجابات والتحليل الإحصائي للبيانات ومن خلاله اعتمدنا الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ التحليل الوصفي لبيانات العينة الدراسة اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات .
- ✓ الوسط الحسابي لمعرفة متوسط إجابات المستجوبين .
- ✓ الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت لقيم الأجوبة لأفراد عينة الدراسة .
- ✓ تحديد علاقة الاتساق والارتباط من خلال معامل الارتباط سبيرمان .

### خامساً: ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الأداة تم استخراج معامل  $\alpha$  كرونباخ للاتساق الداخلي فهو يعني استقرار النتائج التي تم الحصول عليها وباستخدام برنامج SPSS.26 تم التوصل إلى معامل  $\alpha$  كرونباخ ومن ثمة التوصل إلى نتائج الجدول التالي:

## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف-

الجدول رقم (3-2): ثبات الاستبانة

الرقم	عناصر الاستبانة	عدد العبارات	قيمة ألفا $\alpha$
01	التسويق بالعلاقات	20	0.952
02	الميزة التنافسية	8	0.881
03	المجموع	28	0.916

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يشير الجدول أعلاه أن معامل ألفا  $\alpha$  لجميع أسئلة المحاور الاستبائية قد بلغ 0.916 ويمكن اعتبارها نسبة مرتفعة ، وتتمتع بدرجة ثبات مرتفعة تلبي متطلبات الدراسة ، وإذا قمنا بحساب الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ نجد ذو قيمة 0.975 وهذا دليل على صدق الأداة.

### المطلب الثاني: نتائج التحليل الوصفي

بما أن الاستبانة مقسمة إلى أجزاء سوف نبدأ بتحليل جزء المعلومات الشخصية:

### أولاً: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية

لقد تناول الجزء الأول من الاستبانة بعض الأسئلة حول البيانات الشخصية للأفراد وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، وفيما يلي توزيع أفراد العينة والتحليل الوصفي حسب كل متغير:

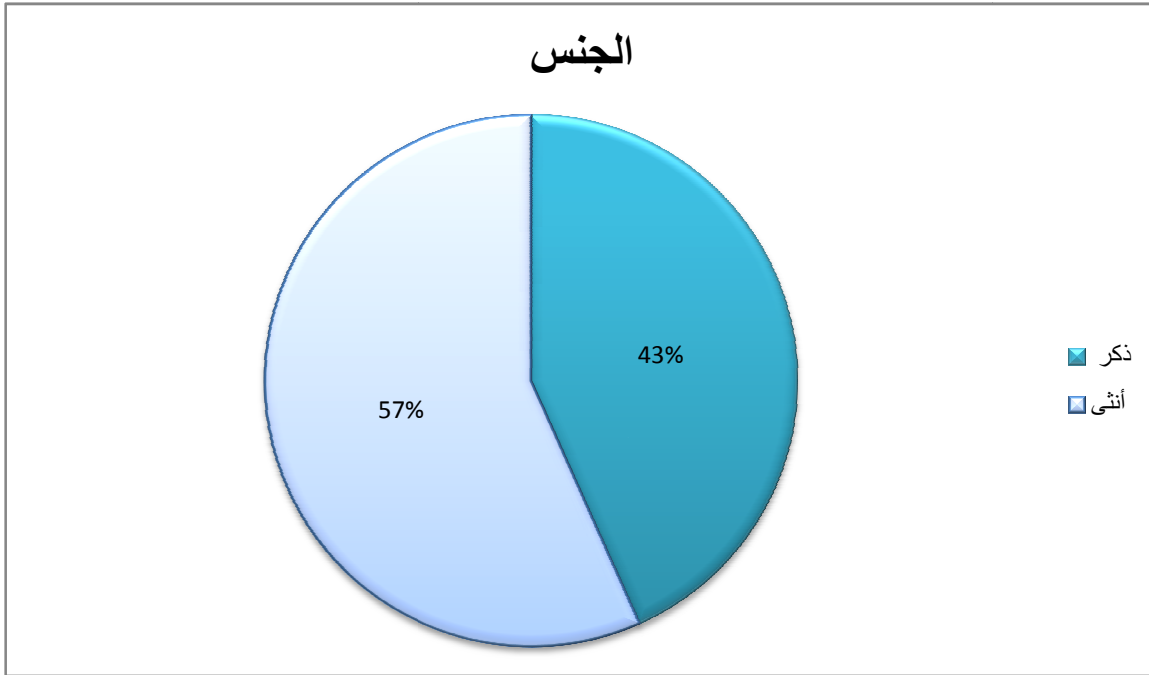
1. النوع: يوضح الجدول والشكل الموائين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم(3-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
43 %	13	ذكر
57 %	17	أنثى
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS26

الشكل رقم (3-4): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS26

التحليل :

من خلال الشكل والجدول السابقين يتضح لنا توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما يلي: 57% من أفراد العينة هم إناث و 43% الباقون هم ذكور، ويمكننا إرجاع ذلك إلى تقبل الإناث للإجابة على الاستبيان بكل جدية على عكس شريحة الذكور.

2. العمر: يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

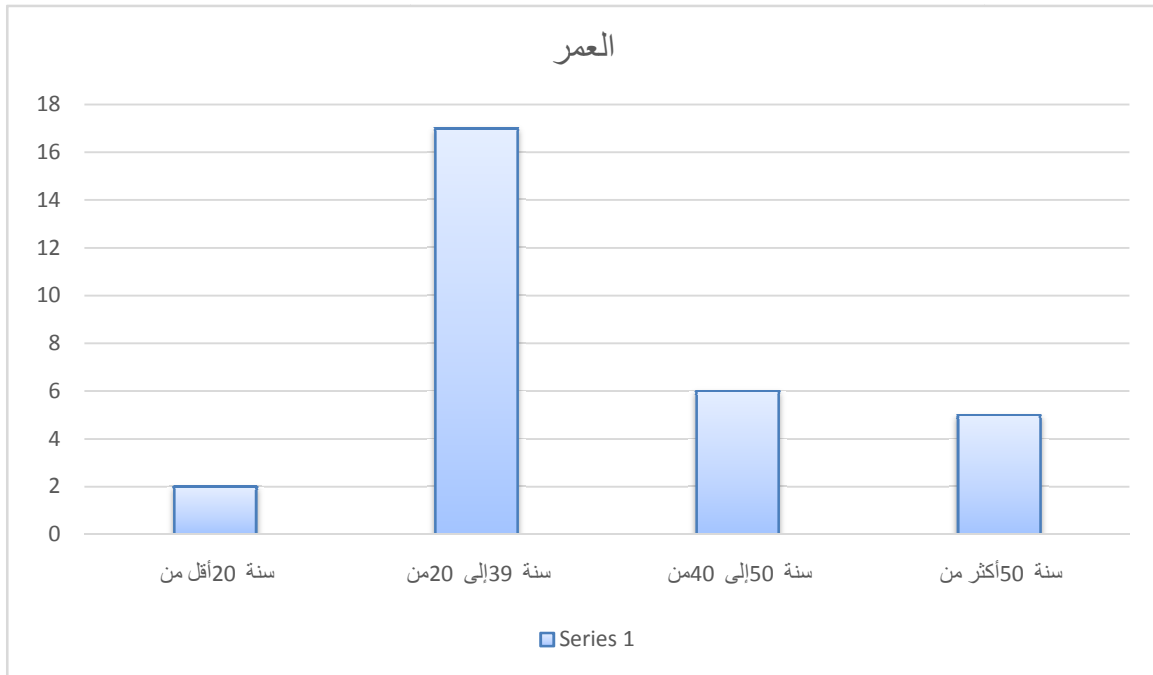
## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف-

الجدول رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 20 سنة	2	6.7%
من 20 إلى 39 سنة	17	56.7%
من 40 إلى 50 سنة	6	20%
أكثر من 50 سنة	5	16.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS26

الشكل رقم (3-5): تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss26

## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف-

### التحليل:

من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (20 سنة و35 سنة) وذلك بنسبة (56.7%) وأيضا الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40 سنة و50 سنة) بنسبة (20%)، وكانت نسبة من تفوق أعمارهم (50 سنة) تبلغ (16.7%)، كما نلاحظ أيضا أن نسبة الأفراد التي كانت أعمارهم اقل من 20 سنة قد بلغت (6.7 %)، وهذا يدل على أن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ولاية الطارف تهتم بالفئة الشبابية وتعتمد على الخبرة المهنية والأقدمية أكثر، وأيضا يعكس اهتمام فئة الشباب بكل ما هو جديد في مجال الاتصال والانترنت.

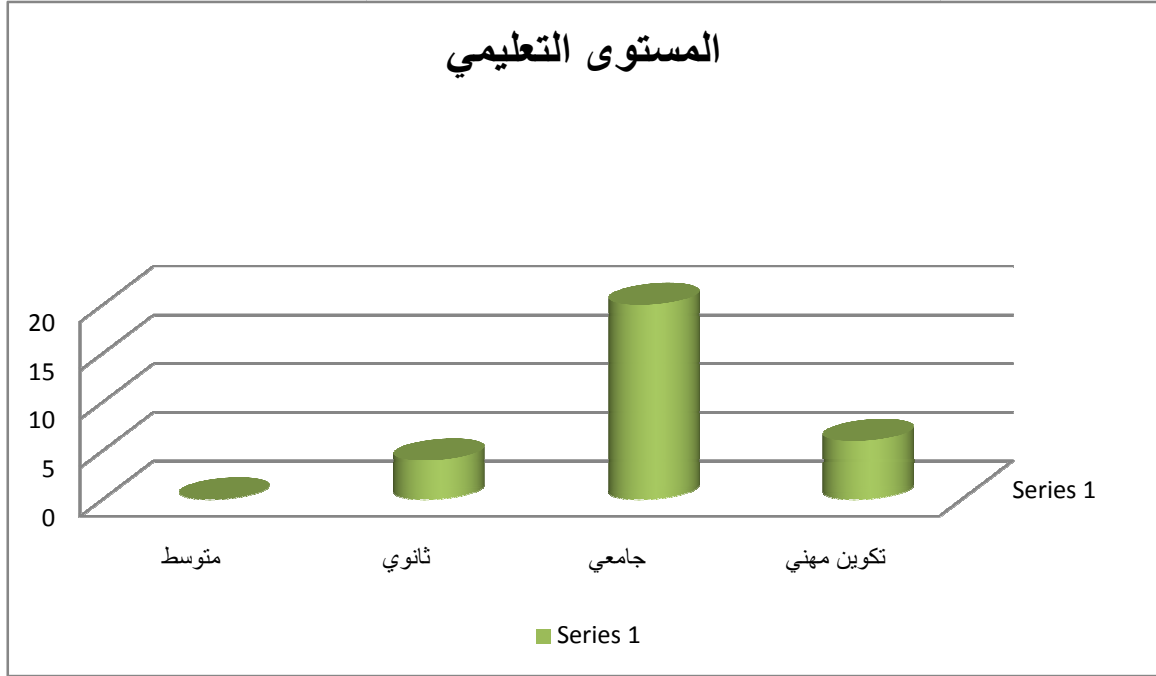
3. المستوى الدراسي: يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي:

الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة %	التكرار	المستوى الدراسي
00%	00	متوسط
13.3%	4	ثانوي
66.7%	20	جامعي
20%	6	تكوين مهني
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات-spss26

الشكل رقم (3-6): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS 26

#### التحليل :

بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي للمبحوثين فنجد أن أغلبية العينة من مستوى التعليم العالي حيث بلغت نسبة المستوى الجامعي (66.7%)، أما الذين لديهم مستوى ثانوي فقدرت نسبتهم ب(13.3%)، وكانت نسبة الأفراد الذين لديهم تكوين مهني (20%)، والأفراد من المستوى المتوسط تقدر ب(00%).

## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف-

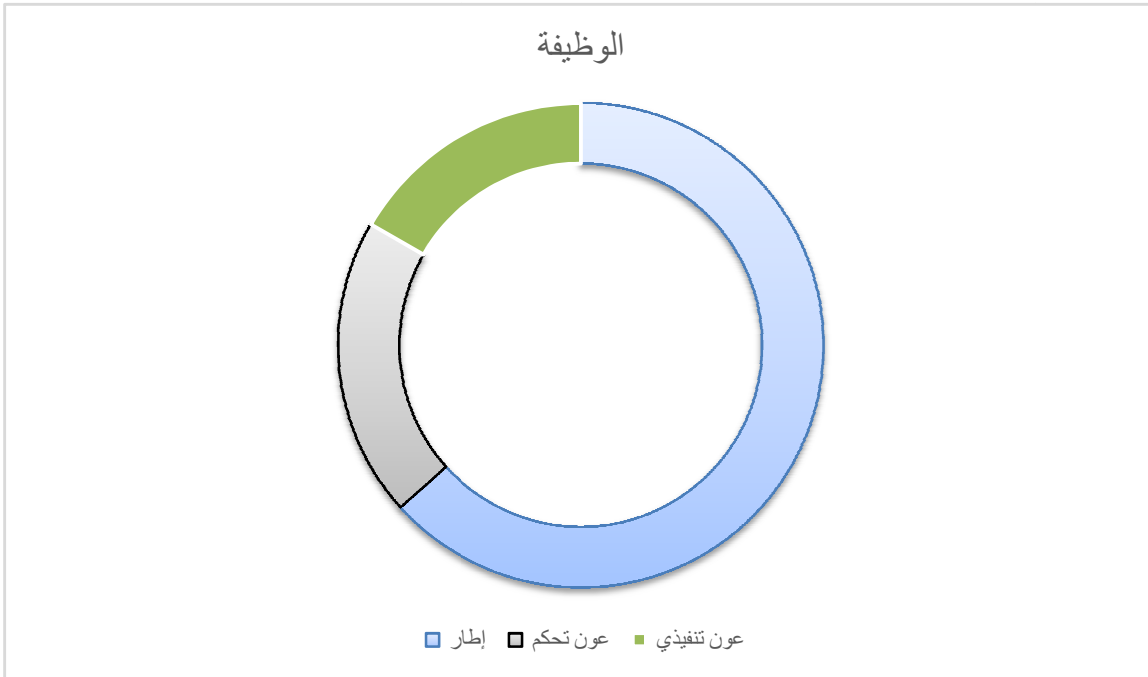
4. الوظيفة: يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة:

الجدول رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
إطار	19	63.3%
عون تحكم	6	20%
عون تنفيذي	5	16.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS26

الشكل رقم (3-7): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss26

التحليل : من خلال الشكل نلاحظ أن أغلب أفراد العينة ذو مناصب جيدة إطار(63.3%)، أما الباقين فهم إما عون تحكم(20%)، أو عون تنفيذي(16.7%).

## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف-

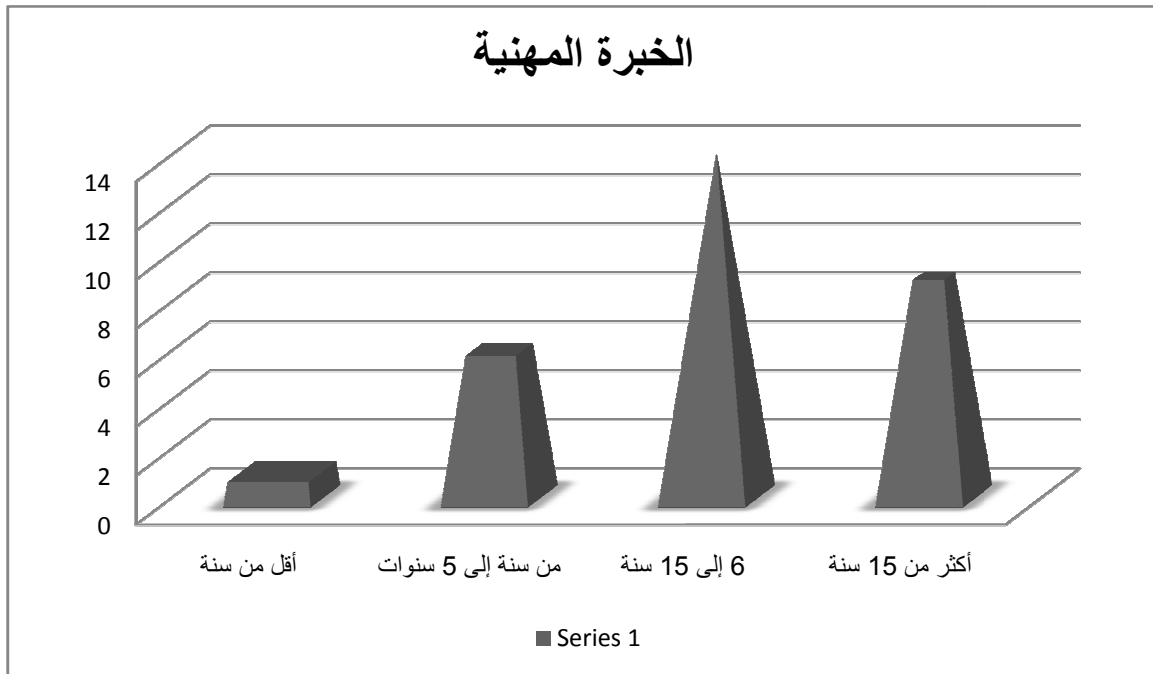
5. الخبرة: يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة:

الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
%3.3	1	أقل من سنة
%20	6	من سنة إلى 5 سنوات
%46.7	14	6 إلى 15 سنة
%30	9	أكثر من 15 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS 26

الشكل رقم (3-8): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS26

## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف-

### التحليل:

من خلال الشكل يتبين أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة مهنية محصورة بين (6 إلى 15 سنة) بنسبة (46.7%) تليها فئة أكثر من 15 سنة بنسبة (30%)، أما فئة من سنة إلى 5 سنوات بنسبة (20%) وآخر فئة هي أقل من سنة بنسبة (3.3%).

### ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

في هذا العنصر سيتم تحليل إجابات أفراد العينة حول مختلف عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرين المستقل التسويق بالعلاقات والتابع الميزة التنافسية.

### 1. قياس مدى تطبيق التسويق بالعلاقات:

سوف نقوم بدراسة الاتجاه العام لأراء الموظفين حول تطبيق التسويق بالعلاقات في الوكالة، وذلك بتحليل فقرات محور التسويق بالعلاقات الذي يحتوي على خمسة أبعاد ولكل بعد أربعة أسئلة، وسنقيس هنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-8): عناصر محور التسويق بالعلاقات

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى القبول
	جودة الخدمة				
01	تقدم المؤسسة للزبائن الحوافز المالية	3.16	1.14	4	متوسط
02	تقدم ضمان الخدمة يجعل خدمات المؤسسة تميز عن منافسيها	3.86	1.04	2	مرتفع
03	تشارك المؤسسة الزبائن الدائمين المعلومات	4.16	1.72	1	مرتفع
04	لدى المؤسسة معرفة بزبائنها وتعامل معهم بشكل شخصي	3.80	1.03	3	مرتفع
	التحسين المستمر				
05	تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين حول كيفية التعامل مع الزبائن	4.20	1.12	2	مرتفع جدا

## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف-

06	تتوفر لدى المؤسسة وظيفة البحث والتطوير	4.03	1.21	3	مرتفع
07	يقوم مقدم الخدمة بتحفيز الزبائن على اقتناء خدمات جديدة	4.20	1.03	1	مرتفع جدا
08	تعطي المؤسسة تحفيزات للعاملين عند تغطيتهم لعدد كبير من الزبائن	3.86	1.47	4	مرتفع
<b>العلاقة مع الزبون</b>					
09	يلتزم الموظفون بواجباتهم اتجاه الزبائن	4.26	1.01	1	مرتفع جدا
10	تتيح المؤسسة المجال للزبائن لإبداء آرائهم ومقترحاتهم	4.03	0.99	4	مرتفع
11	تفي المؤسسة دائما بوعودها	4.06	0.99	2	مرتفع
12	المصداقية والشفافية في تعامل المؤسسة مع الزبائن	4.03	1.09	3	مرتفع
<b>إدارة الشكوى</b>					
13	يتواجد في المؤسسة فضاء خاص يمكن العملاء من طرح إنشغالاتهم	4.10	0.84	1	مرتفع
14	تشجع المؤسسة الزبائن على تقديم الشكوى في حالة التعرض لمشكل	4.03	0.71	3	مرتفع
15	تقوم المؤسسة بالاستجابة للشكاوى وتلبي إحتياجات العملاء	3.93	0.58	4	مرتفع
16	تساهم الإقتراحات في تحسين صورة المؤسسة ومكانتها التنافسية	4.06	1.20	2	مرتفع
<b>التسويق الداخلي</b>					
17	تحرص المؤسسة على تعيين واختيار أفراد أكفاء لشغل وظائف ذات إتصال مباشر مع الزبائن	3.83	1.17	3	مرتفع
18	توقر المؤسسة نظام إتصال تفاعلي بين الإدارة والموظفين	4.03	1.15	1	مرتفع
19	تشرك المؤسسة الموظفين في إعداد وتطوير الخطط التسويقية	3.66	1.29	4	مرتفع
20	تدعم المؤسسة وتشجع العلاقة بين الموظفين والعملاء	3.93	1.17	2	مرتفع
<b>التسويق بالعلاقات ككل</b>					
		<b>3.96</b>	<b>1.098</b>		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS26

من خلال الجدول نستخلص ما يلي:

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المبحوثين موافقين على توفر المتغير المستقل المتمثل في التسويق بالعلاقات بأبعادهما (الجودة، التحسين المستمر، تقوية العلاقة مع الزبون، إدارة شكاوى الزبائن، التسويق الداخلي)،

## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف-

حيث بلغ المتوسط الحسابي للتسويق بالعلاقات ككل(3.96) وانحراف معياري مقدر ب(1.098)، وهذا يدل على المؤسسة تطبق التسويق بالعلاقات مما ينعكس تأثيره على زبائنها.

وفيما يلي سوف نقوم بتوضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة لكل بعد من أبعاد التسويق بالعلاقات:

■ **تقوية العلاقة مع الزبون:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "تقوية العلاقة مع الزبون" جاء بالترتيب الأولى من حيث الترتيب حسب المتوسط، حيث أظهرت اتجاهات مفردات عينة البحث اتجاهها عاما نحو الموافقة، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر ب( 4.1) وانحراف معياري قدره(1.02)، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (4.26) و (4.03)، ونفسر هذا بأن الوكالة تبني علاقتها مع زبائنها وتعمل على تقويتها.

■ **التحسين المستمر:** يشير الجدول إلى أن بعد "التحسين المستمر" جاء بالترتيب الثاني من حيث الترتيب حسب المتوسط، حيث أظهرت اتجاهات مفردات عينة البحث اتجاهها عاما نحو الموافقة، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر ب(4.07) وانحراف معياري قدره(1.21)، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي(3.40-4.19)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (4.20) و (3.86)، وهذا يدل على أن الوكالة في تحسين مستمر لخدماتها.

■ **إدارة شكاوى الزبائن:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "إدارة شكاوى الزبائن" جاء بالترتيب الثالث من حيث الترتيب حسب المتوسط، حيث أظهرت اتجاهات مفردات عينة البحث اتجاهها عاما نحو الموافقة، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر ب( 4.03) وانحراف معياري قدره(0.80)، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين(4.10) و (3.93)، ونفسر هذا بأن الوكالة تهتم بدراسة شكاوى الزبائن والسعي لحل مختلف المشاكل التي تواجه الزبون.

■ **التسويق الداخلي:** يشير الجدول الى أن بعد "التسويق الداخلي" جاء بالترتيب الرابع من حيث الترتيب حسب المتوسط، حيث أظهرت اتجاهات مفردات عينة البحث اتجاهها عاما نحو الموافقة، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر ب (3.86) وانحراف معياري قدره(1.20)، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي(3.40-4.19)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا

## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف-

البعد بين (4.03) و (3.66)، وهذا يدل على أن المستفيدين موافقون حول تطبيق التسويق الداخلي داخل المؤسسة.

■ **جودة الخدمة:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "جودة الخدمة" جاء بالترتيب الخامس من حيث الترتيب حسب المتوسط، حيث أظهرت اتجاهات مفردات عينة البحث اتجاهها عاما نحو الموافقة، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر ب (3.75) وانحراف معياري قدره (1.23)، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (4.16) و (3.16)، وهذا يدل على أن مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوكالة مرتفعة.

### 2. قياس الميزة التنافسية:

#### الجدول رقم (3-9): عناصر محور الميزة التنافسية

رقم العبارات	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
01	يتميز منتج المؤسسة بالجودة.	3.90	0.75	مرتفع
02	يتميز منتج المؤسسة بالسعر التنافسي	4.03	0.76	مرتفع
03	يتميز منتج المؤسسة بانخفاض تكاليفه	4.06	0.69	مرتفع
04	لدى المؤسسة مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة منتجها.	4.20	0.75	مرتفع جدا
05	تعتمد المؤسسة على الإبداع والابتكار كأداة لتميز منتجها	3.83	1.28	مرتفع
06	تعتمد المؤسسة على أدوات متعددة للتحكم في جودة منتجاتها	3.90	0.92	مرتفع
07	تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة لمتطلبات ورغبات الزبائن	3.93	0.82	مرتفع
08	تشكل التكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.	3.83	1.01	مرتفع
	<b>الميزة التنافسية ككل</b>	<b>3.96</b>	<b>0.87</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS26

### تحليل الجدول:

يتضح من الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة على أغلب عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع العبارات (3.96) وانحراف معياري قدره (0.87)، مما يدل على أن التواصل الإيجابي بين

## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف-

المؤسسة وعمالها ومما يفرز مدى رضاهم واستمرارهم في التعامل مع المؤسسة وبالتالي تحقيق الولاء لدى المؤسسة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

### 3- معامل الارتباط بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية:

الجدول رقم (3-10): علاقات الارتباط بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية

المتغير (المستقل/التابع)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (sig)
التسويق بالعلاقات	0.773	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS26

يتضح من نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع الطارف-، حيث بلغ معامل الارتباط (0.773) وهي قيمة دالة إحصائية ( $\alpha=0.000$ ) مما يدل على ارتباط طردي بنسبة 77.3% وهي قيمة إحصائية دالة في الواقع.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

في هذا المطلب سنقوم باختبار فرضيات الدراسة ومن ثم مناقش نتائجها.

#### أولاً: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

سنقوم بتفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير علاقة كل بعد من أبعاد التسويق بالعلاقات بالميزة التنافسية وذلك فيما يلي:

#### 1. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تتمثل في "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع الطارف- عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ".

من أجل اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة على الميزة التنافسية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف-

الجدول رقم (3-11): اختبار أثر جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الانحدار الخطي البسيط

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		
مستوى الدلالة sig	T	B	الثابت	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة
0.000	7.456	2.343	الثابت	0.000	28.980
0.000	5.383	0.447	جودة الخدمة		

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS26

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق ما يلي:

$$Y = 0,447X + 2,343$$

بمستوى معنوية أقل من 0.05

✓ أن قيمة (F) لمعامل الانحدار بلغت (28.980)، وبمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على

ثبوت معنوية معامل الانحدار ومدى صلاحية النموذج في إعطاء نتائج غير مزيفة؛

✓ أن قيمة T المحسوبة للنموذج المقدر بلغت (5.383) عند مستوى معنوية 0.000، وبناء عليه ترفض فرضية

العدم، وتقبل الفرضية البديل وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة في تحقيق ميزة تنافسية؛

✓ كما يتضح من خلال الجدول أن معامل بيتا البالغ 0.447 وهذا يعني أن التغيير في جودة الخدمة بمقدار وحدة

واحدة سيؤدي إلى التغيير في الميزة التنافسية بنسبة 44.7% .

ولذلك فإن الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة في تحقيق ميزة التنافسية في مؤسسة

اتصالات الجزائر - فرع الطارف - عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  صحيحة.

ويرجع تفسير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تركز دوما على جودة الخدمة المقدمة لترتقي إلى تطلعات الزبائن وبالتالي

تحقيق رضاه عن خدمات المؤسسة . وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (بعيطيش شعبان) ودراسة (معراج هواري)،

بينما تختلف عن نتيجة دراسة (حكيم بن جروعة).

### 2. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تتمثل في "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر

- فرع الطارف - عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  ."

## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف-

من أجل اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الميزة التنافسية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-12): اختبار أثر التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الانحدار الخطي البسيط

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		
مستوى الدلالة sig	T	B	الثابت	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة
0.000	5.899	2.229	الثابت	0.000	22.435
0.000	4.754	0.430	التحسين المستمر		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS26

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق ما يلي:

$$Y = 0.430X + 2.229$$

بمستوى معنوية أقل من 0.05

✓ أن قيمة (F) لمعامل الانحدار بلغت (22.435)، وبمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على

ثبوت معنوية معامل الانحدار ومدى صلاحية النموذج في إعطاء نتائج غير مزيفة؛

✓ أن قيمة T المحسوبة للنموذج المقدر بلغت (4.754) عند مستوى معنوية 0.000، وبناء عليه ترفض فرضية

العدم، وتقبل الفرضية البديل وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تحقيق ميزة تنافسية؛

✓ كما يتضح من خلال الجدول أن معامل بيتا البالغ 0.430 وهذا يعني أن التغيير في التحسين المستمر بمقدار

وحدة واحدة سيؤدي إلى التغيير في الميزة التنافسية بنسبة 43% .

ولذلك فإن الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تحقيق ميزة التنافسية في

مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع الطارف- عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  " صحيحة.

من خلال ما سبق يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة تقوم بالتحسين المستمر للخدمات وتحقيق الملائمة للتغيرات

المستمرة من أجل كسب رضا الزبائن عن خدمات المؤسسة. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (حكيم بن جروة)

### الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف-

#### 3. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تتمثل في "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقوية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع الطارف- عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ".

من أجل اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقوية العلاقة مع الزبون على الميزة التنافسية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-13): اختبار أثر تقوية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الانحدار الخطي البسيط

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			المعنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى الدلالة sig	T	B	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة
0.000	4.735	2.010	0.000	22.435
0.000	4.737	0.481		

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS26

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق ما يلي:

$$Y=0.481X+2.010$$

بمستوى معنوية أقل من 0.05

✓ أن قيمة (F) لمعامل الانحدار بلغت (22.435)، وبمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على

ثبوت معنوية معامل الانحدار ومدا صلاحية النموذج في إعطاء نتائج غير مزيفة؛

✓ أن قيمة T المحسوبة للنموذج المقدر بلغت (4,737) عند مستوى معنوية 0.000، وبناءا عليه ترفض فرضية

العدم، وتقبل الفرضية البديل وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقوية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة

تنافسية؛

✓ كما يتضح من خلال الجدول أن معامل بيتا البالغ 0.481 وهذا يعني أن التغيير في تقوية العلاقة مع الزبون

بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى التغيير في الميزة التنافسية بنسبة 48.1% .

## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف-

ولذلك فإن الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقوية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع الطارف- عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  "صحيحة".

من خلال ما سبق يمكن تفسير هذه النتيجة بأنه هناك علاقة قوية بين المؤسسة وزبائنها، وهذا يساعدها في كسب رضا الزبائن مما يعود بالنفع على عائدات المؤسسة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد الله قلش)، وتختلف مع نتيجة دراسة (حكيم بن حروة) لأنها كانت محايدة.

### 4. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تتمثل في "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدراسة شكاوى الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع الطارف- عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ".

من أجل اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدراسة شكاوى الزبائن على الميزة التنافسية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-14): اختبار أثر دراسة شكاوى الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الانحدار الخطي البسيط

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			المعنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى الدلالة sig	T	B	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة
0.000	2.884	1.494	0.000	23.636
0.000	4.862	0.617	الثابت	
			دراسة شكاوى الزبائن	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS26

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق ما يلي:

$$Y=0.617X+1.494$$

بمستوى معنوية أقل من 0.05

✓ أن قيمة (F) لمعامل الانحدار بلغت (23.636)، وبمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على

ثبوت معنوية معامل الانحدار ومدى صلاحية النموذج في إعطاء نتائج غير مزيفة؛

## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف-

✓ أن قيمة T المحسوبة للنموذج المقدر بلغت (4.862) عند مستوى معنوية 0.000، وبناءا عليه ترفض فرضية العدم، وتقبل الفرضية البديل وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدراسة شكاوى الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية؛

✓ كما يتضح من خلال الجدول أن معامل بيتا البالغ 0.617 وهذا يعني أن التغيير في دراسة شكاوى الزبائن بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى التغيير في الميزة التنافسية بنسبة 61.7% .

ولذلك فإن الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدراسة شكاوى الزبائن في تحقيق ميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع الطارف- عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  صحيحة.

من خلال ما سبق يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة تهتم بشكاوى زبائنها، وتحرص على حل مختلف المشاكل التي يتعرض لها الزبون، كما أنها توفر لهم خدمات ما بعد البيع، وهذا ما يساعدها على تحقيق التميز. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (دلال فيصل).

### 5. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الخامسة:

والتي تتمثل في "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدراسة التسويق الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع الطارف- عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ".

من أجل اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدراسة التسويق الداخلي على الميزة التنافسية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-15): اختبار أثر التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الانحدار الخطي

البسيط

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		
مستوى الدلالة sig	T	B	الثابت	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة
0.000	8.160	2.618	الثابت	0.000	19.450
0.000	4.410	0.352	التسويق الداخلي		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS26

## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف-

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق ما يلي:

$$Y=0.352X+2.618$$

بمستوى معنوية أقل من 0.05

✓ أن قيمة (F) لمعامل الانحدار بلغت (19.450)، وبمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على

ثبوت معنوية معامل الانحدار ومدى صلاحية النموذج في إعطاء نتائج غير مزيفة؛

✓ أن قيمة T المحسوبة للنموذج المقدر بلغت (4.410) عند مستوى معنوية 0.000، وبناءً عليه ترفض فرضية

العدم، وتقبل الفرضية البديل وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية؛

✓ كما يتضح من خلال الجدول أن معامل بيتا البالغ 0.352 وهذا يعني أن التغيير في التسويق الداخلي بمقدار

وحدة واحدة سيؤدي إلى التغيير في الميزة التنافسية بنسبة 35.2% .

ولذلك فإن الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في تحقيق ميزة التنافسية في

مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع الطارف- عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  صحيحة.

من خلال ما سبق يمكن تفسير هذه النتيجة أن المؤسسة تعتمد على فكرة أن رضا الزبون الخارجي يأتي نتيجة رضا

الزبون الداخلي لهذا تهتم بموظفيها بقدر ما تهتم بزبائنها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (معراج هواري) ودراسة

(حكيم بن جروة).

### ثانياً: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على

أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع

الطارف- عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف-

الجدول رقم(3-16): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	6.154	1	6.154	39.096	0.000
الخطأ	4.407	28	0.157		
المجموع الدوري	10.561	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS26

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (39.096) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.005)، مما يدل على أن F المحسوبة أكبر من الجدولية، وعليه يتم قبول الفرضية التي مفادها أن النموذج مناسب لتمثيل العلاقة بين المتغيرتين، بحيث اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط، يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم(3-17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع الطارف-

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		
مستوى الدلالة sig	T	B	الثابت	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة
0.000	4.498	1.684	الثابت	0.000	39.096
0.000	6.253	0.582	التسويق بالعلاقات		

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات نظام spss26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كلا من معامل الانحدار والثابت لهما معنوية إحصائية حيث بلغت القيمة الاحتمالية لكل منهما (0.000) و(0.000) على التوالي وهذا يعني أن T المحسوبة أكبر من الجدولية، وعليه يتم قبول الفرضية التي مفادها أن المعاملات تتمتع بمعنوية إحصائية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.582) وهذا يعني أن التغيير في التسويق بالعلاقات بوحدة واحدة يؤدي إلى التغيير في الميزة التنافسية بـ 58.2%.

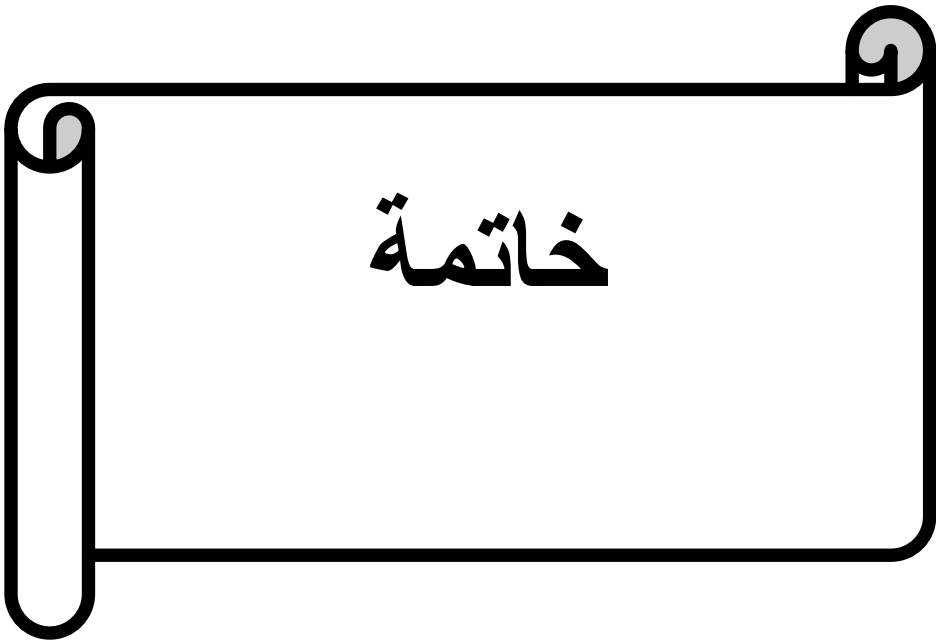
ولذلك نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع الطارف- عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

## الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف-

### خلاصة:

حاولنا في دراستنا التطبيقية إعطاء صورة واقعية عن تبني وتطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الطارف لمفاهيم التسويق بالعلاقات ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، حيث تم قمنا بدراسة عن أثر التسويق بالعلاقات الذي تقدمه المؤسسة من اكتساب أكبر عدد من الزبائن وتحقيق الولاء لديهم وبالتالي الوصول إلى تحقيق التميز، لذا قمنا بتصميم وتنفيذ استبيان يستجيب لأهداف الدراسة، من خلال تطبيق الاستبيان وجمع المعلومات وتجهيزها لغرض التحليل الإحصائي، وبعدما قمنا بعملية معالجة البيانات وتحليلها واختبار صحة الفرضيات الموضوعة لنعقبها في الخاتمة بالنتائج والاقتراحات.

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



يعتبر التسويق بالعلاقات من أهم الأنشطة التسويقية للمؤسسة الخدمية وفي ظل بيئة غير مستقرة وانفتاح الأسواق وزيادة المنافسة ونظرا لتطور الهائل لوسائل الإعلام ونمو الوعي لدى الفرد، أصبح يتوجب على المؤسسة فهم تطلعات زبائنها وتلبيةها 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 الاهتمام بالزبون من أجل الوصول الو لوائه ومحاوله بناء وتنمية العلاقة معه. وبهذا يمكن القول أن للتسويق بالعلاقات أهمية بالغة لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة والريادة في السوق الذي تنشط فيه ويتميز بشدة المنافسة وخاصة في مجال الاتصال الجزائري باعتبار التسويق بالعلاقات يلعب دورا هاما في توسيع قاعدة زبائنها وبناء علاقات طيبة معهم وهذا ما يمكنها من زيادة عائدها وتحقيق حصة سوقية مرتفعة.

من خلال طرحنا للإشكالية التي تنص على: ما مدى أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف؟، وكانت الإجابة على الإشكالية بعد القيام بالدراسة تشير إلى وجود أثر للتسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع الطارف-، وذلك كان واضحا من خلال تبني المؤسسة لمفهوم التسويق بالعلاقات متمثلا في تقوية العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة والتحسين المستمر ودراسة شكاوى الزبائن والتسويق الداخلي مما أدى إلى التأثير على الميزة التنافسية. وبوضع الفرضية العامة المتمثلة في " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع الطارف- عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ ". وبغرض الإجابة والتأكد من صحة الفرضية العامة تناولت دراستنا جزئين، الأول نظري من خلال فصلين حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات وفي الفصل الثاني الميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها، أما الجزء الثاني فقد تمثل في الدراسة الميدانية بحيث حاولنا التعرف من خلالها على مدى تأثير التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الطارف وعلمنا استخلصنا جملة النتائج أبرزها:

### 1- نتائج الدراسة:

#### 1-1 نتائج الجزء النظري:

تعد أن قمنا بالبحث المكتبي على متغيري الدراسة مما كتب حولهم في أدبيات التسويق، تم التوصل الى العديد من النتائج فيما يخص أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، وكانت النتائج كما يلي:

- ✓ يمثل الهدف الرئيسي للمؤسسة من تطبيق التسويق بالعلاقات في بناء قاعدة قوية من الزبائن، وتكوين روابط اجتماعية معهم مما يساعدها على الاحتفاظ بهمؤلاء الزبائن؛
- ✓ يركز التسويق بالعلاقات على خمسة أبعاد (جودة الخدمة، التحسين المستمر، تقوية العلاقة مع الزبون، ادارة شكاوى الزبائن، التسويق الداخلي)؛
- ✓ تطوير علاقة المؤسسة بالزبون يساهم في جذب الزبائن وكذلك يساهم في الحفاظ على الزبائن الحاليين؛
- ✓ يلعب الزبون دورا أساسيا في استمرار أي مؤسسة في السوق، ومن أجل أن تكسب المؤسسة زبائن دائمون يجب عليها أن تعمل على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم وأن تكون مطابقة لتوقعاتهم.

### 1-2 نتائج الجزء التطبيقي:

تم استخلاص مجموعة من النتائج من الدراسة التطبيقية تتمثل فيما يلي:

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك تطبيق للتسويق بالعلاقات بمستوى جيد في المؤسسة وهذا راجع لاهتمام هذه الأخيرة بمبادئ التسويق بالعلاقات من خلال إدارة وتقوية العلاقة بينها وبين زبائنها وكذلك تقديم خدمات ذات جودة وحل مختلف مشاكل الزبائن؛
- ✓ أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر للتسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية، إذ أن التسويق بالعلاقات يؤثر طرديا على الميزة التنافسية؛
- ✓ أوضحت الدراسة أنه يوجد أثر لكل بعد من أبعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05) وهذا بنسب متفاوتة.

### 2. الاقتراحات:

بعد استخلاص النتائج من هذه الدراسة يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتي نوجزها كما يلي:

- ✓ بما أن نتائج الدراسة أظهرت أن هناك تطبيق فعلي للتسويق بالعلاقات في المؤسسة محل الدراسة فيجب عليها المحافظة على هذا المستوى من التطبيق للتسويق بالعلاقات والعمل على تقوية العلاقة أكثر بينها وبين زبائنها؛
- ✓ يجب على المؤسسة القيام ببحوث تسويقية خاصة بالزبائن بصفة دورية ومستمرة لمعرفة تطلعاتهم ورغباتهم من أجل تحديدها بنجاحة وفعالية؛

- ✓ الاهتمام بمعالجة شكاوى الزبائن بشكل أسرع من الوقت الراهن والاستجابة لشكاويهم من أجل ضمان ولائهم والبقاء مع المؤسسة؛
- ✓ إنشاء مصلحة تهتم بجميع المعلومات عن المنافسين من أجل تحليل المحيط التنافسي لمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- ✓ ضرورة التنوع في الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر لإغراء زبائنها ومحاولة اكتساح السوق الجزائري؛

### 3. آفاق الدراسة:

- ✓ العوامل التي تعني تطبيق التسويق بالعلاقات؛
- ✓ مدى تأثير التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- ✓ حسن تطبيق آليات التسويق بالعلاقات وأثره على المؤسسات الخدمية؛
- ✓ أثر العلاقة مع الزبون على تحسين إنتاجية المؤسسة.



قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: الكتب.

### ❖ باللغة العربية

- 1- بطرس حلاق، مبادئ التسويق، الإجازة في الإعلام والاتصال، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- 2- بهجت عطية راضين، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات، روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2016.
- 3- سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016.
- 4- عبد السلام أبو قحف، بناء المهارات التسويقية في فن البيع والتفاوض، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2003.
- 5- فؤاد الشيخ سالم، علي فلاح الزغبى، إدارة العلاقات التسويقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2020.
- 6- قاسم نايف، علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 7- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2012.
- 8- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط1، 2004.
- 9- مجاني باديس، طبول ريمه، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية - بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً-، الناشر ألفا للوثائق، ط1، 2017.

### ❖ باللغات الأجنبية

- 1- (Hollensen, Svend. Marketing management : a relationship approach( 3 rd Ed ). Pearson Education Limited. 2015.
- 2 - Janet Turner Parish.George Deitz.Handbook on Research in Reelationship Marketing. Edward Elgar Publishing. 2015.

ثانيا: المجالات والدوريات العلمية.

- 1- أجموح نسيمه، استخدام مفهوم التسويق بالعلاقات للوصول إلى ولاء الزبائن، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 2، الجزائر، 2019.
- 2- أنيس أحمد عبد الله، محمود حسين علوان، تشخيص المؤشرات الايجابية للاحتفاظ بالزبون- دراسة استطلاعية لآراء زبائن فندق ديوان أحد فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 42، 2018.
- 3- بطرس الشكر، لؤي لطيف، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 11، بغداد، 2008.
- 4- بن علي احسان، التسويق الداخلي وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 36، العدد 2، جامعة الخلفة.
- 5- حكيم بن جروة، خليدة دهوم، إمكانية تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 2، الجزائر، جوان 2015.
- 6- حكيم بن جروة، أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة -الجزائر-، عدد 11، 2012.
- 7- حميش كهينة، حم عيد سناء، بناء الكفاءات المحورية من أجل انشاء ميزة تنافسية، مجلة أوراق اقتصادية، العدد 1، ديسمبر 2017.
- 8- سامر قاسم، علي حسان كنعان، دور التسويق بالعلاقات في تعزيز الميزة التنافسية لشركات التأمين دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 38، العدد 4، سوريا، 2016.
- 9- سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، جوان 2021.
- 10- سالمي رشيد، أوشاش فؤاد، دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 24، العدد 1.

- 11- عادل عباس عبد حسين، محمد سعيد ماصخ، المزيج التسويقي للخدمات المصرفية وتأثيره في تحقيق قيمة الزبون المستدامة - بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في مصرف الرافدين/ فرع العباس 375، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 56.
- 12- عمر ياسين محمد السايير الدليمي، دور التسويق التفاعلي في تحقيق الاحتفاظ بالزبائن: دراسة استطلاعية في بعض من الفنادق في مدينة دهوك، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 19، جامعة الموصل، 2017.
- 13- عبد الأمير عبد الكاظم، تأثير التنظيم الفندقي في تنمية الدافعية والحافز للموارد البشرية العاملة في صناعة الفنادق، مجلة كلية الدراسات الجامعة، العدد 3، بغداد، 2013.
- 14- عياد صالح، رضوان عينوس، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ايلوي، العدد 1، 2016.
- 15- علي عبد الله، حميش كهينة، بناء الكفاءات المحورية من أجل إنشاء ميزة تنافسية في فندق هيلتون الجزائر، معارف (مجلة علمية محكمة)، قسم العلوم الاقتصادية، السنة العاشرة، العدد 19، ديسمبر 2015.
- 16- فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 4، العدد 6، 2014.
- 17- ليث شاكر محسن، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 7، العدد 21، العراق، 2012.
- 18- محمد خثير، أسماء مرايمي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 4، الجزائر، 2017.
- 19- محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد 08، 2011.
- 20- مريم خلع، عبد القادر براينيس، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، جامعة مستغانم - الجزائر -
- 21- مراد إسماعيل، عبدوس عبد العزيز، قياس مستوى جودة الخدمات الهاتفية النقالة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد 1، الجزائر، مارس 2017.
- 22- مصباح عائشة، عبد الفتاح بوخمخم، دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 1، الجزائر، جوان 2019.

- 23- مصدق حنون علي، العلاقة بين التسويق العلائقي والاحتفاظ بالزبون- دراسة حالة في بعض المصارف الأهلية/العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد28، بغداد، 2011.
- 24- نعيمة خالدي، مداح عرابي الحاج، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية مهارات الإبداع للعاملين، التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، عدد51، الجزائر، سبتمبر2017.
- 25- منير خروف، ليندة فريجة، أثر التسويق بالعلاقات على ولاء العملاء -دراسة تطبيقية على عينة من عملاء البنوك التجارية في عنابة-، التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد25، العدد3، الجزائر، سبتمبر2019.
- ثالثا: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية.**
- 1- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.
- 2- أحمد عبد العباس الموسوي، أبعاد التسويق بالعلاقات وتأثيره في تحقيق ولاء الزبون، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2013.
- 3- بعبطيش شعبان، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2015-2016.
- 4- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2011/2012.
- 5- رشا عزيزي، بسمة هربول، دور التسويق بالعلاقات في تحسين الصورة الذهنية للمنشأة السياحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسويق سياحي والفندقي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-
- 6- رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010/2011.
- 7- ريناتا حدادين، أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأعمال الالكترونية، قسم الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.

- 8- زرواتي مواهب، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2019-2020.
- 9- سيرين عبد المجيد الناظر، علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال، قسم ادارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2011.
- 10- شريف جلول، واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولاءه، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2014/2015.
- 11- صادق زهراء، إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسوي، جامع أبي بكر بلقاي، تلمسان الجزائر، 2015-2016.
- 12- فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2014/2015.
- 13- مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة-، 2008/2009.
- 14- مشكان حورية، أثر التسويق بالعلاقات في زيادة الولاء وخلق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية والمالية، تخصص تسويق واتصال، المدرسة العليا للتجارة، 2014/2015.
- 15- مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2013.
- 16- مها حسن ناصر محمد، إدارة التسويق بالعلاقات و أثرها في الميزة التنافسية، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، الدفعة، 2014.
- 17- نجاح يخلف، دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة1، 2017-2018.
- 18- نسيم بيزم، أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2016.

رابعاً: المؤتمرات والملتقيات العلمية.

1- سملاي يحضيه، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس، 2004.

2- موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة تلمسان، مارس، 2005.

خامساً: المواقع الالكترونية.

1- <https://www.Algeriatelecom.dz> , Consulte le: 1/06/2022, a 18:30h .

# قائمة الملاحق

## إستمارة الإستبيان

أخي الفاضل، أختي الفاضلة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم في إطار التحضير لمذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص

إدارة إستراتيجية بعنوان: أثر التسويق بالعلاقات في تنمية الميزة التنافسية

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بدقة وتركيز، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على مساهمتكم بالإجابة الدقيقة، مع العلم بأن المعلومات المحصل عليها ستبقى لغرض البحث العلمي وسوف تحظى بالسرية التامة، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

إشراف الأستاذ:

شكري ملياني

إعداد الطالبين:

- بوروبة وئام

- بوطبة نورهان

المحور الأول: معلومات شخصية:

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن: أقل من 20  20-39  40-50  أكثر من 50

3- المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي  تكوين مهني  آخر

.....

4- سنوات الخبرة: أقل من 1  1-5  6-15  أكثر من 15

5- المستوى الوظيفي: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

## المحور الثاني: التسويق بالعلاقات

الرجاء وضع علامة (X) في المكان الذي ترونه مناسباً والإجابة على جميع العبارات.

العبارات					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
أولاً/ جودة الخدمة									
1- تقدم المؤسسة للزبائن الحوافز المالية									
2- تقديم ضمان الخدمة يجعل خدمات المؤسسة تتميز عن منافسيها									
3- تشارك المؤسسة الزبائن الدائمين المعلومات									
4- لدى المؤسسة معرفة بزبائنهم وتتعامل معهم بشكل شخصي									
ثانياً/ التحسين المستمر									
5- تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين حول كيفية التعامل مع الزبائن									
6- تتوفر لدى المؤسسة وظيفة البحث والتطوير									
7- يقوم مقدم الخدمة بتحفيز الزبائن على اقتناء خدمات جديدة									
8- تعطي المؤسسة تحفيزات للعاملين عند تغطيتهم لعدد كبير من الزبائن									
ثالثاً/ العلاقة مع الزبون									
9- يلتزم الموظفون بواجباتهم تجاه الزبائن									
10- تتيح المؤسسة المجال للزبائن لإبداء آرائهم ومقترحاتهم									
11- تفي المؤسسة دائماً بوعودها									
12- المصداقية والشفافية في تعامل المؤسسة مع الزبائن									
رابعاً/ إدارة الشكاوى									
13- يتواجد في المؤسسة فضاء خاص يمكن العملاء من طرح انشغالاتهم									
14- تشجع المؤسسة الزبائن على تقديم الشكاوى في حالة التعرض لمشكل									
15- تقوم المؤسسة بالاستجابة للشكاوى وتلبي إحتياجات العملاء									

					16- تساهم الإقتراحات في تحسين صورة المؤسسة ومكانتها التنافسية
<b>خامسا/ التسويق الداخلي</b>					
					17- تحرص المؤسسة على تعيين واختيار أفراد أكفاء لشغل وظائف ذات إتصال مباشر مع الزبائن
					18- توقر المؤسسة نظام إتصال تفاعلي بين الإدارة والموظفين
					19- تشرك المؤسسة الموظفين في إعداد وتطوير الخطط التسويقية
					20- تدعم المؤسسة وتشجع العلاقة بين الموظفين والعملاء

### المحور الثالث: الميزة التنافسية

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1- يتميز منتج المؤسسة بالجودة.					
2- يتميز منتج المؤسسة بالسعر التنافسي					
3- يتميز منتج المؤسسة بانخفاض تكاليفه					
4- لدى المؤسسة مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة منتجها.					
5- تعتمد المؤسسة على الإبداع والابتكار كأداة لتميز منتجها					
6- تعتمد المؤسسة على أدوات متعددة للتحكم في جودة منتجاتها					
7- تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة لمتطلبات ورغبات الزبائن					
8- تشكل التكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.					

شكرا على تعاونكم

ثبات صدق أداة الدراسة (ألفا كرونباخ):

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,916	28

المحور الأول

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,952	20

المحور الثاني

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	8

## وصف خصائص العينة (البيانات الشخصية):

### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	13	43,3	43,3	43,3
	أنثى	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

### السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 20 سنة	2	6,7	6,7	6,7
	من 20 إلى 39 سنة	17	56,7	56,7	63,3
	من 40 إلى 50 سنة	6	20,0	20,0	83,3
	أكثر من 50 سنة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

### المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	4	13,3	13,3	13,3
	جامعي	20	66,7	66,7	80,0
	تكوين مهني	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

### سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من سنة	1	3,3	3,3	3,3
	من 1 إلى 5 سنوات	6	20,0	20,0	23,3
	من 6 إلى 15 سنة	14	46,7	46,7	70,0
	أكثر من 15 سنة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

### الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	19	63,3	63,3	63,3
	عون تحكم	6	20,0	20,0	83,3
	عون تنفيذي	5	16,7	16,7	100,0

## التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

✓ تحليل فقرات المتغير المستقل:

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تقدم المؤسسة للزبائن الحوافز المالية	76,1333	211,361	,602	,935
تقديم ضمان الخدمة يجعل خدمات المؤسسة تتميز عن منافسيها	75,4333	214,392	,567	,936
تشارك المؤسسة الزبائن الدائمين المعلومات	75,1333	223,499	,122	,950
لدى المؤسسة معرفة بزبائنها وتتعامل معهم بشكل شخصي	75,5000	209,293	,752	,933
تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين حول كيفية التعامل مع الزبائن	75,1000	207,403	,743	,933
تتوفر لدى المؤسسة وظيفة البحث والتطوير	75,2667	205,375	,743	,933
يقوم مقدم الخدمة بتحفيز الزبائن على اقتناء خدمات جديدة	75,1000	213,266	,613	,935
تعطي المؤسسة تحفيزات للعاملين عند تغطيتهم لعدد كبير من الزبائن	75,4333	203,633	,638	,935
يلتزم الموظفون بواجباتهم تجاه الزبائن	75,0333	214,309	,587	,936
تتيح المؤسسة المجال للزبائن لإبداء آرائهم ومقترحاتهم	75,2667	210,340	,739	,933
تقي المؤسسة دائما بوعودها	75,2333	208,806	,845	,932
المصداقية والشفافية في التعامل المؤسسة مع الزبائن	75,2667	209,513	,694	,934
يتواجد في المؤسسة فضاء خاص يمكن العملاء من طرح انشغالاتهم	75,2000	218,648	,537	,937
تشجع المؤسسة الزبائن على تقديم الشكوى في حالة التعرض لمشاكل	75,2667	222,823	,440	,938

تقوم المؤسسة بالاستجابة للشكوى وتلبي احتياجات العملاء	75,3667	220,723	,675	,936
تساهم الاقتراحات في تحسين صورة المؤسسة ومكانتها التنافسية	75,2333	205,357	,754	,933
تحرص المؤسسة على تعيين واختيار أفراد أكفاء لشغل وظائف ذات اتصال مباشر مع الزبائن	75,4667	207,361	,709	,934
توفر المؤسسة نظام اتصال تفاعلي بين الإدارة والموظفين	75,2667	207,513	,716	,933
تشرك المؤسسة الموظفين في إعداد وتطوير الخطط التسويقية	75,6333	199,895	,852	,931
تدعم المؤسسة وتشجع العلاقة بين الموظفين والعملاء	75,3667	201,689	,892	,930

## Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يتميز منتج المؤسسة بالجودة	27,8000	23,890	,506	,879
يتميز منتج المؤسسة بالسعر التنافسي	27,6667	22,989	,633	,869
يتميز منتج المؤسسة بانخفاض تكاليفه	27,6333	25,689	,293	,895
لدى المؤسسة مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة منتجاتها	27,5000	21,845	,814	,853
تعتمد المؤسسة على الابداع والابتكار كأداة لتميز منتجاتها	27,8667	17,844	,800	,853
تعتمد المؤسسة على أدوات متعددة للتحكم في جودة منتجاتها	27,8000	21,476	,689	,862
تتميز المؤسسة بسيرة الاستجابة لمتطلبات ورغبات الزبائن	27,7667	21,840	,736	,858
تشكل التكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها	27,8667	20,189	,762	,854

## اختبار الفرضيات:

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,371	1	5,371	28,980	,000 <sup>b</sup>
Résidus	5,189	28	,185		
Total	10,561	29			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), جودة الخدمة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,343	,314		7,456	,000
	جودة الخدمة	,447	,083	,713	5,383	,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4,717	1	4,717	22,602	,000 <sup>b</sup>
Résidus	5,844	28	,209		
Total	10,561	29			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), التحسين المستمر

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,229	,378		5,899	,000
	التحسين المستمر	,430	,090	,668	4,754	,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4,698	1	4,698	22,435	,000 <sup>b</sup>
Résidus	5,863	28	,209		
Total	10,561	29			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), العلاقة مع الزبون

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,010	,424		4,735	,000
العلاقة مع الزبون	,481	,101	,667	4,737	,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

✓ الفرضية الفرعية الرابعة:

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4,834	1	4,834	23,636	,000 <sup>b</sup>
Résidus	5,726	28	,205		
Total	10,561	29			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة الشكاوى

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,494	,518		2,884	,007
إدارة الشكاوى	,617	,127	,677	4,862	,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

✓ الفرضية الفرعية الخامسة:

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,329	1	4,329	19,450	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	6,232	28	,223		
	Total	10,561	29			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), التسويق الداخلي

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,618	,321		8,160	,000
	التسويق الداخلي	,352	,080	,640	4,410	,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

✓ الفرضية الرئيسية:

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,154	1	6,154	39,096	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	4,407	28	,157		
	Total	10,561	29			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), التسويق بالعلاقات

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,684	,374		4,498	,000
	التسويق بالعلاقات	,582	,093	,763	6,253	,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

