

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الحاج لخضر - باتنة -
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة
في الأسواق الدولية
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للفوسفات - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية
تخصص: تسويق

تحت إشراف
أ.د. صالح عمر فلاح

إعداد الطالب
عبد الرحمن رايس

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د. الشريف بقة	أستاذ التعليم العالي	سطيف	رئيسا
أ.د. عمر صالح فلاح	أستاذ التعليم العالي	باتنة	مقررا
د. محمد الطاهر سعودي	أستاذ محاضر	باتنة	مناقشا
د. زكية مقري	أستاذة مكلفة بالدروس	باتنة	مناقشا

السنة الجامعية

2009/2008

فهرست الموضوعات

الموضوع	الصفحة
المقدمة العامة.....	1 .
الفصل الأول: من الميزة التنافسية إلى الميزة المستدامة	
مقدمة.....	6 .
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التنافسية.....	7 .
المطلب الأول. مفهوم التنافسية	7 .
المطلب الثاني. مؤشرات التنافسية.....	9 .
المطلب الثالث. مفهوم ومحددات الميزة التنافسية.....	11...
المبحث الثاني. التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية.....	17 .
المطلب الأول. الأدوات الكلاسيكية.....	17 ..
المطلب الثاني. أدوات بورتر.....	22
المطلب الثالث. الأدوات الحديثة للتحليل.....	34 .
المبحث الثالث. مقارنة الموارد والميزة المستدامة.....	40 .
المطلب الأول. الإطار النظري للمقارنة المبنية على الموارد	43 .
المطلب الثاني. الخصائص الإستراتيجية للموارد.....	46 .
المطلب الثالث. أدوات التحليل المقترحة ضمن مقارنة الموارد.....	47.....
خلاصة الفصل الأول.....	47 .

الفصل الثاني: إدارة علاقة الزبائن والميزة المستدامة

49	مقدمة
50	المبحث الأول. أساسيات العلاقة مع الزبون.....
50	المطلب الأول. تطور العلاقة مع الزبون.....
59	المطلب الثاني. مفهوم و أهمية إقامة العلاقة مع الزبون.....
62	المطلب الثالث. تطوير العلاقة بين المؤسسة و الزبون.....
64	المطلب الرابع. مردودية علاقة المؤسسة مع الزبون.....
67	المبحث الثاني. قياس رضا الزبائن وسبل تحسينه.....
68	المطلب الأول. أدوات قياس رضا الزبائن.....
73	المطلب الثاني. نماذج قياس رضا الزبائن.....
78	المطلب الثالث. أدوات ووسائل تحسين الرضا.....
81	المبحث الثالث : إدارة علاقة المؤسسة بالزبون.....
81	المطلب الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون CRM.....
87	المطلب الثاني: هدف إدارة العلاقة مع الزبون.....
89	المطلب الثالث: التكنولوجيا المستخدمة في إدارة العلاقة مع الزبون.....
96	المطلب الرابع: خلق القيمة وتحقيق الميزة المستدامة.....
103	خلاصة الفصل الثاني.....

الفصل الثالث.دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفاتSOMIPHOS

مقدمة

المبحث الأول. تقديم عام للمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات

المطلب الأول. تعريف المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS

المطلب الثاني. الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات ومواردها البشرية

المطلب الثالث. طبيعة نشاط المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات

المبحث الثاني. تحليل الوضع التنافسي لمؤسسة مناجم الفوسفات

المطلب الأول. تحليل البيئة التنافسية لمؤسسة مناجم الفوسفات

المطلب الثاني . مظاهر القدرة التنافسية في المؤسسة

المطلب الثالث. معايير اختيار الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة

المبحث الثالث . الاستراتيجيات التسويقية لمؤسسة مناجم الفوسفات

المبحث الرابع . واقع بناء المزايا التنافسية في المؤسسة

المطلب الأول . أثر اكتساب ميزة الجودة في تطور صادرات المؤسسة

المطلب الثاني. المشاكل والمعوقات التي تحول دون بناء ميزة مستدامة .

المطلب الثالث: التوجهات الجديدة والآفاق المستقبلية للمؤسسة .

خلاصة الفصل الثالث

خاتمة واستنتاجات

المراجع

الملاحق

مقدمة عامة:

يشهد القرن الواحد والعشرون تطورات كثيرة وسريعة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وانعكاسها على إدارة الأعمال، مما أدى إلى توسع نطاقها وعولمتها، وفي ظل هذا الانفتاح أصبحت المنافسة من أهم العناصر الفاعلة في النظام الاقتصادي الجديد، الذي يعتمد على الإبداع والتطوير التكنولوجي وتحديد الأساليب الإدارية والفنية، بغرض التسيير من منظور الجودة وإدارة المعرفة .

وقد تمكنت العديد من المؤسسات من امتلاك مزايا تنافسية على مستوى الأسعار أو جودة المنتجات وتنويعها، وذلك بالاعتماد على استراتيجيات مختلفة، مثل الاستراتيجيات الشاملة لبورتر، ومع ذلك بقيت هذه المؤسسات مهددة بفقدان الميزة التنافسية لاعتبارات عديدة أهمها: انتشار التكنولوجيا وسرعة انتقال المعلومات، مما جعل وصول المنافسين إلى نفس التميز أمرا سهلا في أغلب الأحيان.

وعليه، فإن ما تواجهه المؤسسات اليوم، هو كيفية الحفاظ على تميزها من خلال البحث عن المصادر التي تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية مستدامة. ومن أهم مصادر التميز-في ظل المفهوم الحديث للتسويق- اهتمام المؤسسات بكسب ولاء العملاء ، إذ لم يعد السعي دائما لجذب عملاء جدد يتم التعامل معهم بشكل مؤقت هو هدف المؤسسة، بل تعداه إلى الاهتمام بعملية التواصل المستقبلي من خلال الاحتفاظ بهم . وفي هذا الإطار، برزت دراسات عديدة في طرق كسب ثقة العميل وتدعيمها، وأصبح تبني مفهوم التسويق بالعلاقات أمرا ضروريا لنجاح الإستراتيجية العامة للمؤسسة، كونه يبحث في تنمية العلاقة بين المؤسسة وعملائها، سواء أكانوا موردين، موزعين، أو زبائن. وتمتد العلاقة لتشمل كل الأطراف الفاعلة وأصحاب المصالح.

ومن خلال هذه الدراسة، سيتم الوقوف على المصادر الجديدة التي يمكن للمؤسسات الاعتماد عليها والاستثمار فيها لبناء مزايا تنافسية مستدامة، وكيفية توظيفها لتدعيم علاقتها مع الزبائن، لخلق قيمة مضافة ومميزة يصعب على المنافسين تقليدها. ولبلوغ هذا الهدف، يمكن القول أن تحقيق التميز الدائم في إدارة علاقة الزبائن يقتضي اعتماد المؤسسات على مواردها وكفاءاتها المحورية وتحديد أساليبها في التحليل الاستراتيجي.

إشكالية البحث :

إذا كان تموضع المؤسسة في السوق من خلال ما تطرحه من منتجات وما تملكه من أفضليات تنافسية -حسب بورتر- يعد محور النجاح وسبب التنافسية الدائمة، فإن ذلك لم يعد كافيا في الوقت الراهن. فأمام التطور الكبير في تقنيات الاتصال وسهولة انتقال المعلومات، أصبحت دورة حياة العديد من المنتجات قصيرة مقارنة بالعقود الماضية. ومرد ذلك التقليد وانتهاج المنافسين للاستخبارات ضمن ما يعرف باليقظة التنافسية، ومن ثم تطوير منتجات المنافسين وبعثها من جديد، فالثنائية (منتوج/سوق) -وفق أسلوب التجزئة في التحليل الاستراتيجي- لم تعد كافية لضمان نجاح الإستراتيجية التسويقية للمؤسسات، نظرا لاعتمادها في التحليل على خارج المؤسسة دون الاهتمام بداخلها وما تملكه من قدرات وكفاءات قادرة على إحداث التغيير بدل انتظاره من المنافسين. وفي هذا الاتجاه، برزت دراسات حديثة تدعم هذا المنحى في إطار ما يعرف بنظرية الموارد، وبرزت في الميدان العديد من الأدوات الحديثة للتحليل الاستراتيجي، والتي من شأنها تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة وربطها بخصائص تملكها هي دون غيرها من المنافسين، مما يطيل عمر الميزة التنافسية أكثر.

ولأن الزبون يعد أساس بناء أي إستراتيجية - في ظل المنافسة الحالية - فقد برزت أولوية الاهتمام بتطوير العلاقة معه عند أغلب المؤسسات المتنافسة في مختلف الأسواق، وطرح الباحثون العديد من الأساليب الكمية والأدوات التحليلية التي تؤدي إلى متابعة وتحليل علاقة الزبون بالمؤسسة.

وتأتي هذه الدراسة كمحاولة لربط إدارة العلاقة مع الزبائن بالاتجاه الحديث في التحليل الاستراتيجي، الذي يركز على داخل المؤسسة، أي على الموارد والكفاءات، وانطلاقا من هذه المعطيات برزت إشكالية هذا البحث ويمكن تلخيصها في التساؤل التالي:

كيف يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الاعتماد على تنمية العلاقة مع الزبائن؟

ويتفرع عن هذا الإشكال بعض الأسئلة الفرعية، وهي :

- ما الفرق بين الميزة المستدامة و الميزة التنافسية، وما هي مصادر بناء الميزة المستدامة؟
- وهل أن تركيز المؤسسة على الموارد والكفاءات سيسمح لها باكتساب أفضليات تنافسية دائمة على منافسيها؟
- وكيف يمكن تحقيق التميز الدائم في إدارة العلاقة مع الزبون بالاعتماد على الأدوات الحديثة للتحليل الاستراتيجي؟
- وما مدى اهتمام المؤسسة الوطنية للفوسفات بعلاقتها مع زبائنها؟
- وهل بإمكانها تحقيق مزايا مستدامة إذا اعتمدت على مواردها الداخلية وكفاءاتها الحورية؟

فرضيات البحث:

يتطلب تحليل إشكالية البحث ومعرفة العلاقة السببية بين المتغيرين (إدارة علاقة الزبائن والميزة المستدامة) اختبار صحة الفرضيات التالية:

1. تؤدي إدارة علاقة الزبائن إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الاعتماد على الموارد والكفاءات .
2. تحقق المؤسسة ميزة مستدامة في إدارة علاقتها بالزبائن من خلال تقديم قيمة مضافة وبتكلفة أقل من المنافسين.

أهمية البحث:

من الضروري الإحاطة بالأهمية العلمية والفائدة العملية من القيام بهذا البحث، حيث تبرز أهميته ضمن المجالات التالية:

1. يعتبر موضوع البحث هذا بمثابة محاولة متواضعة في بناء إطار مرجعي لإشكالية الاعتماد على إدارة العلاقة مع الزبائن في بناء ميزة تنافسية مستدامة، بحيث يتلاءم مع واقع المؤسسة تحت الدراسة.
2. الوقوف على مدى أهمية بعض النماذج الحديثة لتحليل الموارد والكفاءات وبيان دورها الاستراتيجي في تحقيق المزايا المستدامة في المؤسسة تحت الدراسة.
3. المساهمة في تحسيس مديري المؤسسات الاقتصادية بأهمية الإدارة الإستراتيجية لكفاءاتها ومهاراتها كعوامل يبنى عليها التميز التنافسي.
4. تكمن أهمية هذه الدراسة في كيفية مواجهة المؤسسة الوطنية للفوسفات للتحديات التنافسية المتزايدة في الأسواق العالمية من خلال تنمية العلاقة مع الزبائن وبناء على الكفاءات والمعارف الكامنة لدى الموارد البشرية للمؤسسة.

أهداف البحث :

يرجى من خلال هذه الدراسة العلمية تحقيق جملة من الأهداف، أهمها:

1. محاولة استقراء بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن المقاربة المبنية على الموارد وربطها بإدارة العلاقة مع الزبائن وجعلها أساسا للميزة التنافسية المستدامة.
2. إبراز مفهوم للميزة التنافسية المستدامة وتحديد مصادرها الأساسية بالنسبة للمؤسسة المدروسة.
3. المساهمة في دراسة بعض الأدوات الحديثة للتحليل الاستراتيجي والوقوف على مدى ملاءمتها للمؤسسة الوطنية للفوسفات.

مبررات اختيار البحث:

يعتبر موضوع الميزة المستدامة من أهم المواضيع الواجب على المؤسسات التنافسة الاهتمام بها، لأن الميزة التنافسية قد لا تؤدي إلى مستويات مقبولة من الأداء في الأجل الطويل. وقد ثبت على مستوى التفكير الاستراتيجي أن النجاح يتوقف على اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة. وعليه، فإنه من الضروري للمؤسسات الجزائرية خاصة معرفة أن ما تحوزه من موارد وكفاءات وخبرات هو مصدر تميزها الدائم عن منافسيها في الأسواق الدولية.

وقد تم اختيار المؤسسة الوطنية للفوسفات نظرا لاعتبارات عديدة، أهمها: نشاط هذه المؤسسة في سوق دولي يتسم بالمنافسة، وامتلاكها ضمن المصلحة التجارية لدائرة خاصة بالعلاقات مع الزبائن، كما أنها تمتلك العديد من الإطارات والهيكل والمعدات، مما يسهل اختبار الفرضيات المعتمدة في هذه الدراسة. كما أن ضعف مردودية كفاءاتها يعتبر من أهم الأسباب التي تدفعها إلى الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية لمواردها من أجل تدعيم تنافسياتها بشكل دائم.

منهجية البحث:

إن الإجابة على التساؤلات التي تم طرحها في الإشكالية، ستكون بإتباع الأسلوب الوصفي التحليلي، وذلك بالاعتماد على البيانات المستقاة من مصادر متعددة مثل: الكتب التي لها علاقة بالموضوع، المجالات المتخصصة، وبعض المواقع الرسمية التي لها صلة بموضوع البحث على شبكة الإنترنت. ومن أجل عرض مختلف الأفكار والمقاربات المتعلقة بمصادر الميزة التنافسية المستدامة ستتم الاستعانة ببعض الأعمال العلمية التي أنتجت من طرف العديد من الباحثين في مجال نظرية الموارد وأساليب تطوير العلاقة مع الزبون.

أما الدراسة الميدانية، فستتم معالجتها وفق منهج دراسة الحالة، وسيتم الاعتماد ميدانيا على نوعين من

البيانات:

أ. بيانات ثانوية يتم استخلاصها من:

● تقارير المؤسسة موضوع الدراسة.

● تقارير مراكز البحث والاهتمام بالصناعات الاستخراجية والتحويلية في الجزائر وفي العالم.

ب. بيانات أولية سيتم جمعها بأداة المقابلة المباشرة مع المسؤولين ورؤساء الدوائر والمصالح المعنية بموضوع

الدراسة في المؤسسة الوطنية للفوسفات.

هيكل البحث:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول: يتناول الفصل الأول، الإطار النظري مع التركيز على مفاهيم التنافسية والميزة التنافسية. و عرض مختلف أدوات التحليل الكلاسيكية والحديثة. وبيان أهم المصادر التي تبني من خلالها الميزة المستدامة.

والفصل الثاني، تم التطرق فيه لدراسة العلاقة بين المؤسسة والزبائن، وكيفي ة تنميتها وربطها بموارد المؤسسة وما لها من كفاءات، مما يضيفي إلى خلق قيمة مضافة وتميز دائم في إدارة حافظة الزبائن. أما الفصل الثالث والأخير، فقد اختص بعرض حالة المؤسسة الوطنية للفوسفات، في محاولة لعرض سياستها التسويقية والأدوات المعتمدة في إدارة علاقتها بزبائنهم، وإظهار ما تملكه من كفاءات وموارد إستراتيجية كفيلة بتبني الاتجاه الحديث للتحليل والأخذ بأسباب التميز الدائم التي تم عرضها في الجانب النظري وربطها بواقعها التطبيقي من أجل توضيح كيفية إدارة علاقتها مع الزبائن .

الفصل الأول:

من الميزة التنافسي إلى الميزة المستدامة

الفصل الأول. من الميزة التنافسي إلى الميزة المستدامة

مقدمة :

لقد بدأت البيئة الخارجية تفرض نفسها على المؤسسات الاقتصادية منذ الخمسينات من القرن الماضي ، كبعد مؤثر في توجهاتها وتنظيمها الداخلي. فأصبحت تسعى لتكييف هياكلها الداخلية وخططها الإستراتيجية تبعاً للمتغيرات الخارجية (منتجات، أسواق وتكنولوجيا)، وتلي من خلال نشاطاتها التنافسية احتياجات الزبائن، بناء على رهانات السوق، غير أن هذا الواقع جعل أغلبها يخضع للتغيير بدلاً من إحداثه. و في مجال إدارة حافظة النشاطات الإستراتيجية اعتمدت المؤسسات -خصوصاً الأمريكية- في تحليلها على المصفوفات، ولم تعتمد في صناعة المزايا التنافسية سوى على بعدين اقتصاديين كمعدل النمو والمردوديّة، مما أثر سلباً على وضعها التنافسي في الأسواق العالمية بسبب إهمال باقي الأبعاد، كما أن اعتمادها المفرط على منطق التجزئة جعلها تفقد أفضليات التجميع، أما من الناحية الميدانية، فقد نجحت العديد من المؤسسات اليابانية في مختلف الأسواق دون اعتمادها على هذه الأدوات، مما أدى إلى تراجع استعمالها وتعرضها للانتقاد الشديد من طرف العديد من الباحثين.

و كنتيجة منطقية لهذا الوضع، وفي إطار البحث عن تعزيز التنافسية برزت في الثمانينات إسهامات Porter، الذي قدم تصورات جديدة للمنافسة أثيرى بها التحليل الاستراتيجي، وب بدوره تعرض بورتر للنقد ، لتظهر مع بداية التسعينات اتجاهات حديثة تدعو إلى الاهتمام بالموارد؛ وتمخضت عنها العديد من الأدوات الجديدة للتحليل الاستراتيجي في محاولة لبعث مزايا تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها لارتباطها بخصوصيات المؤسسة.

ويأتي هذا الفصل من الدراسة في محاولة لتحليل الاتجاهات السابقة وعرض أدواتها بشيء من التفصيل والمقارنة بينها، من أجل الوقوف على المزايا المنتظرة من توجه المؤسسات إلى داخلها في بناء الإستراتيجية، وتحديد أدوات التحليل الاستراتيجي من أجل الاستغلال الأمثل لمواردها وكفاءاتها الحورية ولبعث مزايا تنافسية مستدامة .

المبحث الأول. مفاهيم أساسية حول التنافسية :

في ظل المنافسة المحلية والعالمية، برز مصطلح التنافسية، والذي يعني قدرة المؤسسة على إيجاد مكانة لها في السوق والحفاظ عليها لأكثر فترة ممكنة. وفي هذا المبحث سيتم عرض وتحليل مختلف التعاريف التي توضح المفهوم الحقيقي للتنافسية، إضافة إلى أهم المؤشرات التي يعتمد عليها المحللون في الحكم على مؤسسة ما بأنها تنافسية وقادرة على تحصيل حصص سوقية معتبرة - مقارنة بالمنافسين - وزيادة أرباحها و الرفع من مردوديتها¹.

المطلب الأول. مفهوم التنافسية :

ارتبطت التنافسية بالإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، إذ أن مختلف الخيارات والاستراتيجيات إنما تأتي في إطار تدعيم التنافسية، وتتوقف حسب بورتر على مدى اكتساب الأفضليات التنافسية، ولذلك فقد وردت متداخلة مع معاني الكفاءة، الفعالية والأداء¹. والتنافسية هي محصلة مجموعة من القوى داخل وخارج المؤسسة تحدد لنا طبيعة نشاط المؤسسة ومجال تنافسها وقدرتها التنافسية، ومن بين تعريفات التنافسية نذكر: " التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار وتحديد²".

ومن خلال هذا التعريف، نستخلص بأن التنافسية تعتمد على مجموعة من المؤشرات يمكن من خلالها الحكم على مستوى تنافسية المؤسسة، كما تعرف التنافسية على النحو التالي: "التنافسية بالمعنى الضيق، يعبر عنها وتقاس بل الفوز بالمنتجات المباعة في الأسواق وبطريقة مربحة، وتجسد المواقف المنشودة من قبل المؤسسة حتى تكون أفضل من منافسيها الفعليين³". ويظهر من خلال هذا التعريف بأن المؤسسة تعتبر تنافسية أو قادرة على المنافسة إذا استطاعت السيطرة على قطاع النشاط، وذلك بامتلاكها حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها، وهناك بعض التعاريف للتنافسية تركز على مدى قدرة المؤسسة على الحفاظ على مكانتها في الأسواق وعدم التأثير والاستسلام لعناصر البيئة التنافسية.

وعلى هذا الأساس يمكن تعريفها على أنها : " القدرة على الحفاظ باستمرار وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير على تحقيق معدل ربح يساوي على الأقل المعدل المطلوب لتمويل أهدافها⁴".

¹. يقصد بالكفاءة مدى بلوغ الأهداف وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين تعني الفعالية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة، وتقاس بالعلاقة بين الإنتاج وعوامله أو بين الإنتاج والموارد المستخدمة فيه، أما الأداء فيرتبط بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها ومدى الاقتصاد في الموارد المتميزة بالندرة النسبية، وبعبارة أخرى يتجسد الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية. أنظر: P Barillot, **Pilotage de la performance** (Paris :Economica, 1990), p.61.

². فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي** (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000)، ص.11.

³. P. Roger, **Entreprise, Gestion et compétitivité** (Paris : Economica, 1984), p.7.

⁴. P. Roger, Op. Cit., p. 8.

وأهم ما يمكن استنتاجه من هذا التعريف هو التركيز على هدف البقاء والاستمرار وعدم الاكتفاء بل مركز التنافسي الحالي ، بل يستوجب الأمر هنا السعي في تحسين هذا المركز . وحسب Spaeiteski ، فالتنافسي تعني التمكن من البقاء بشكل دائم ومقصود في سوق ذات تنافسية حادة ومتزايدة باستمرار من خلال تحقيق معدلات ربح مساوية للمتوسط المطلوب لتمويل الأهداف.¹

بينما تعرفها Laura على أنها: القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية، بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة المعنية بمستوى معيشة متنام ومستدام، بينما تتمثل تنافسية المؤسسة في مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة، سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية.²

وتركز بعض التعاريف على التكلفة، مثل تعريف مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) ، حيث ينص تعريفها على أن: "المؤسسة التنافسية هي التي لديها التكاليف الأقل".³ ومن خلال هذا التعريف تكون التكلفة هي العامل الحاسم في التنافسية، سيما وأنها تعكس فعالية المؤسسة في استغلال مواردها، فالمؤسسة تكون تنافسية إذا قلت تكلفتها المتوسطة عن سعر منتجاتها في السوق، أي أن قيمة مواردها المستهلكة تقل عن قيمة السلع والخدمات التي تنتجها. وطالما أن التنافسية تعني العمل على مستوى المؤسسة لسد كل الثغرات التي قد يمتدحها المنافسون ويفرضون بها منطقهم في السوق، توصل BCG بعد مناقشة آلياتها إلى أن المؤسسة التنافسية في مجالها هي التي تعرف كيف تتعلم، تستثمر وتنجح بشكل أحسن وأسرع من منافسيها، وبذلك تتمكن من تمرير خياراتها الإستراتيجية، ويتطلب الأمر نظاما فعالا للمعلومات ، إستراتيجية م منظمة وموارد متناسبة مع حجم التحديات.⁴

وبشكل عام، تتوقف تنافسية المؤسسة على تحسين العلاقة بين القيمة المنشودة من قبل الزبون وتكاليف الوسائل الضرورية، أي أن المؤسسة ذات التنافسية هي تلك التي تتمكن من تقديم أحسن توفيق للقيم المنتظرة من قبل الزبون بأدنى التكاليف.⁵

غير أن التكلفة لم تعد كافية لضمان المركز التنافسي، بل هناك مؤشرات أخرى ضرورية يجب مراعاتها كما سيتم توضيحها لاحقا بشيء من التفصيل، وأهمها:

1. الأسعار،
2. الجودة،
3. تمييز المنتجات،
4. الالتزام بوقت التوريد،

¹. H. Speitezki, *La stratégie d'entreprise* (Paris : Economica, 1995), p .53.

². Ibid., p.58.

³. P. Roger, Op.Cit., p.10.

⁴. BCG, "Perspectives on Corporate Strategy", Journal Of Management, no15 (New York : 1990), p.17.

[http:// www.managementhelp.org/mrktng.htm](http://www.managementhelp.org/mrktng.htm), last visited: September 15, 2008.

⁵. Lecoint, *Mutation des entreprises et environnement économique* (Paris : inter-éditions, 2002), p.146.

5. درجة مهارة العمال.

المطلب الثاني. مؤشرات قياس التنافسية:

إن الكثير من المؤشرات المستخدمة في قياس التنافسية هي مؤشرات لقياس الأداء، ويعود ذلك إلى التداخل الاصطلاحي بين التنافسية والأداء، ويمكن توضيح هذه المؤشرات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 1

صيف مؤشرات الأداء

المؤشرات	الصيغة
مؤشرات الاستغلال	الهامش التجاري / رقم الأعمال. القيمة المضافة / رقم الأعمال. نتيجة الاستغلال / رقم الأعمال. النتيجة الصافية / رقم الأعمال.
مؤشرات الهيكلية المالية	نتيجة الاستغلال / الأصول الإجمالية. رقم الأعمال / الأصول الإجمالية. النتيجة الصافية / الأموال الخاصة.
مؤشرات رقم الأعمال	معدل نمو رقم الأعمال / النصيب من السوق.
مؤشرات الكفاءة	الإنتاج / عدد الأفراد. الأصول الثابتة الإجمالية / عدد الأفراد. أعباء المستخدمين / القيمة المضافة. القيمة المضافة / عدد الأفراد .

Source: <http://www.aaeiae-paris.asso.fr/clubIntelligenceEconomique.html>,

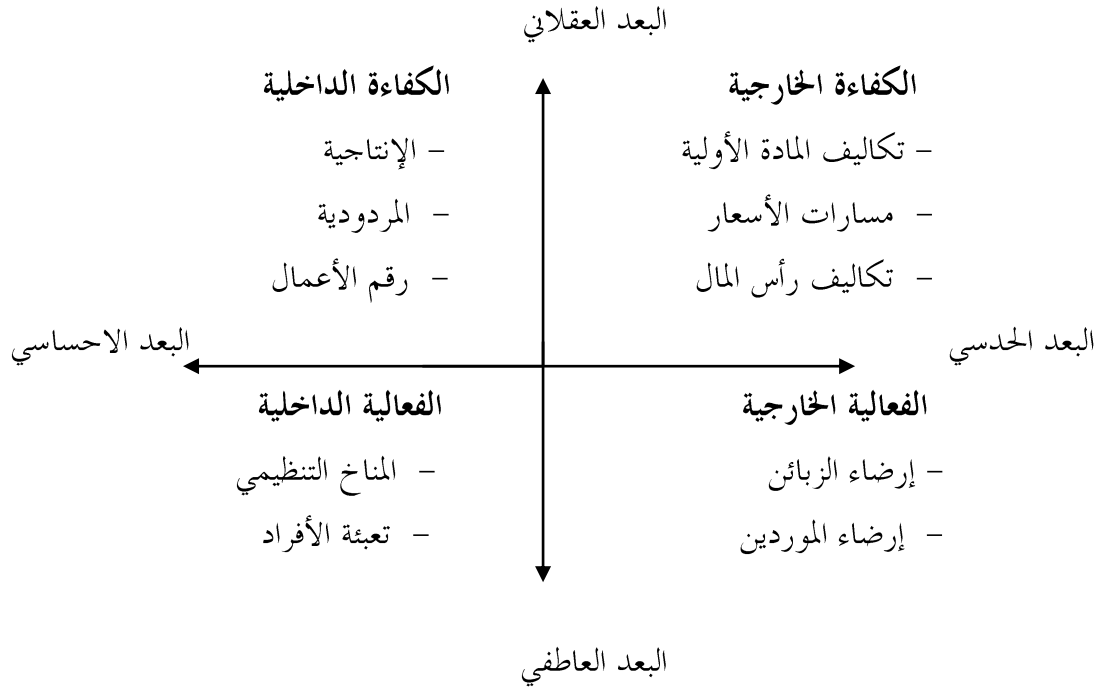
last visited: May 11, 2008.

إن أغلب هذه المؤشرات قد جمعها Denglos¹ عند حديثه عن قياس التنافسية، وفي الحقيقة فإنها تتعلق بقياس المردودية المالية للمؤسسة وبالكفاءة في تشغيل الأصول أكثر من قياس التنافسية، وبصورة أوضح يظهر التداخل بين القياسين في الشكل التالي الذي يعرضه Desreumeux عند تلخيصه لمؤشرات التنافسية:

¹. G. Denglos, **Choix stratégiques, concurrence, et compétitivité des organisations** (Lille: :nouvelle edit , 2000), p.28.

الشكل رقم 1

أنواع مؤشرات التنافسية



Source : A. Desereumeux, **Introduction à la gestion des entreprises** (Paris : Armand Colin, 1992), p.135.

ومن خلال هذا الشكل يظهر بعدا الكفاءة والفعالية، وإذا كانت التنافسية تتوقف على الأداء إلا أنها تتجسد أكثر من خلال إرضاء الزبائن والمقارنة بالمنافسين، وعليه فإن المؤشرات الأكثر قياسا لها هي ¹:

- الحصة السوقية.
 - تكاليف الإنتاج مقارنة بالمنافسين.
 - السعر مقارنة بتوقعات الزبائن وأسعار المنافسين.
 - آجال الاستجابة للطلب وإيصال المنتجات إلى السوق.
 - آجال تحديد المنتجات ومستوى الإبداع التكنولوجي.
 - مدى سرعة المؤسسة في الرد على تغيرات البيئة.
 - إدارة حافظة الزبائن.
- ومن خلال هذه المؤشرات يمكن التعبير عن وضعية المؤسسة التنافسية الحالية أو الوضعية المتوقعة مستقبلا.

¹ . A. Desereumeux, Op. Cit., p.136.

المطلب الثالث. الميزة التنافسية:

إن نشاط المؤسسة في بيئة تنافسية يفرض عليها الاجتهاد من أجل التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن يتحقق لها ذلك إلا إذا تمكنت من الحيازة على عنصر أو عناصر تتميز بها على منافسيها في السوق، وهو ما يعرف باسم الميزة التنافسية، وفي ما يلي سيتم توضيح هذا المفهوم:

1. مفهوم الميزة التنافسية:

لقد أصبح هذا المفهوم يحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسس ات، ويرجع ظهور هذا المصطلح إلى أواخر السبعينات من القرن الماضي من طرف مكتب Mckinsey الاستشاري، وذلك اعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزوهم للأسواق العالمية.¹ فبلوغهم من اختلاف الظروف البيئية نجحوا في معرفة اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول من مواقع قوتهم. وانطلاقا من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين الشركات الأمريكية ، وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر، وبداية من ذلك التاريخ أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في مجال التخطيط والإدارة. وفيما يلي سيتم عرض بعض التعاريف التي تقدم مختلف وجهات النظر لأصحاب الاختصاص، وأولها ما قدمه مايكل بورتر الذي يعد أول من وضع نظرية للميزة التنافسية مستندا في ذلك على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، فقد اعتبر أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها وليس بين الدول، وعلى هذا الأساس قدم التعريف التالي: "تنشأ الميزة التنافسية من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية أو بتقدم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة".²

ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها : " تمثل مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، وتعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين ".³ ويعرفها الدكتور نبيل مرسي خليل على أنها : " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية ".⁴ وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تتنافس فيها بطريقة أكثر فعالية ، ولذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها

¹ . نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية (الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1999)، ص.65.

² M. Porter., *L'avantage concurrentiel des nations* (Paris : inter-éditions, 1993), p. 48.

² J . Lambin., *Marketing Strategique* (Science internationale, 1994), p.269.

³ . نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998) ، ص.37.

وكفاءاتها البشرية، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها.¹

ومن خلال هذه التعاريف، يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لربائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها وتمكنها من زيادة حصتها السوقية، وبالتالي تحقق أرباحاً تضمن لها البقاء والاستمرار. وتكمن أهمية الميزة التنافسية في² خلق قيمة للربائين تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛ وتحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية؛ كما تمكن من تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

ويمكن الاستنتاج بأن الهدف الأساسي من امتلاك الميزة التنافسية هو خلق قيمة للربائين عن طريق الحيازة على عوامل التفرد في منتج أو خدمة معينة، وذلك قد يكون بالتوصل إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وتجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، مما يجعلها تحتل مكانة هامة في السوق. ومعنى آخر إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، فجوهر الميزة التنافسية هو الإبداع.

2. محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة وفقاً لمتغيرين أساسيين ، ومن خلالهما يمكن معرفة مدى إمكانية استمرار الميزة أمام المنافسين، وهما :حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

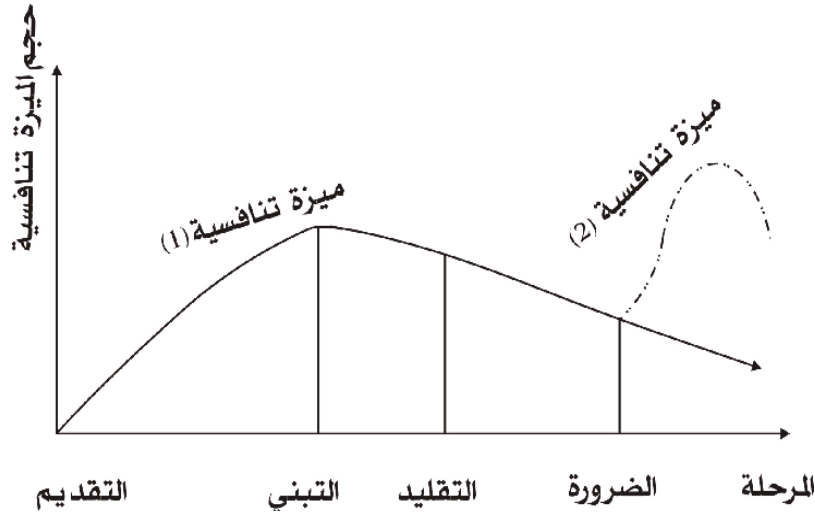
أ. حجم الميزة التنافسية:

ويعني مدى استمراريتها وصمودها أمام المنافسين، مما يفرض عليهم بذل جهود معتبرة وإنفاق أموال كثيرة للتغلب عليها في السوق . وعليه، يمكن القول بأن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة كما هو الحال بالنسبة للمنتوج، ويمكن إظهار مختلف المراحل في الشكل التالي:

¹. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 1999)، ص.27.

². المرجع نفسه، ص.32.

الشكل رقم 2 دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998) ص. 86.

وتتضح من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية، وهي:¹

1. مرحلة التقديم أو النمو السريع:

في هذه المرحلة، وبفعل حداثة الميزة التنافسية التي استطاعت المؤسسة تحقيقها مقارنة بالمنافسين، فإن المنتج يلقي إقبالا كبيرا من طرف المستهلكين، وهنا تعرف المبيعات نموا معتبرا وسريعا نتيجة انعدام المنافسة أو تأخر ردود فعل المنافسين وتحقق المؤسسة إيرادات كبيرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

2. مرحلة التبني من قبل الشركات المنافسة:

وتمثل بداية تعرف المنافسين على الميزة الجديدة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية. فيحاولون العمل بشتى الطرق من أجل تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها. وهنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار والثبات والتشبع بفعل ردود المنافسين.

3. مرحلة الركود:

وفي هذه المرحلة، يعمل المنافسون بكل قوتهم وإمكانياتهم من أجل مواجهة هذه الميزة وتقليدها حتى يتمكنوا من الحفاظ على حصصهم السوقية. ومعنى آخر، فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة الأصلية، وبالتالي يتحتم عليها العمل على

¹. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في...، مرجع سابق، ص. 86-87.

تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار.

4. مرحلة الضرورة:

وفي هذه المرحلة، يصبح من الضروري على المؤسسة تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج؛ لأن مصير الميزة التنافسية الحالية هو الزوال، وهذا هو سبب ظهور ما يعرف بلميزة التنافسية المستدامة، ولأن انخفاض مردودتي المنتج ومبيعاته تعدد المؤسسة بالخسارة -خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.¹

ب. نطاق التنافس :

ويعني درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي من خلالها قد تكسب مزايا تنافسية إضافية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدفها. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس بإمكانها التأثير في الميزة التنافسية كما هو مبين في الجدول التالي:

¹. المرجع نفسه، ص 87.

جدول رقم 2

نطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
1- نطاق القطاع السوقي	- يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والوظائف الذين تقوم بخدمة، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2- النطاق الرأسي	- يعبر عن مستوى أداء الشركة لأنشطتها داخليا أو خارجيا، بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز؛ ومن جانب آخر يتيح التكامل مستوى أفضل من المرونة يسمح للشركة بتغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع - في حالة التكامل الرأسي الأمامي -.
3- النطاق الجغرافي	- يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة ؛ ويسمح بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق مختلفة ، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل مكان من العالم.
4- نطاق الصناعة	- يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ؛ إذ يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر القطاعات المختلفة التي تنشط بها الشركة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998)، ص 88.

يحتمل من الجدول السابق بأن نطاق النشاط الواسع قد يساعد المؤسسة على تحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالشركات المنافسة، مثل الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة أو نفس منافذ التوزيع، ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة التي تنشط على نطاق ضيق تحقيق ميزة تنافسية بتركيزها على قسم سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو بتقديم منتج مميز لهذا القسم السوقي.

3. أنواع الميزة التنافسية :

يمكن تقسيم الميزة التنافسية إلى نوعين أساسيين، وهما:

أ . الميزة التنافسية الخارجية :

وتركز الشركات في هذا النوع من الميزة التنافسية في تمييزها للمنتج على عناصر تعطي من خلالها إضافة للزبائن، وذلك من خلال تقليل تكلفة الاستعمال أو رفع كفاءة الاستعمال ، وتمنح الميزة التنافسية الخارجية للمؤسسة قوة المساومة في السوق وتجعل الزبون يفتني المنتجات بأسعار مرتفعة بسبب التميز الذي ظهر على هذا المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين.¹

ب . الميزة التنافسية الداخلية :

وفي هذه الحالة، تركز الشركات في تفوقها وتميزها عن المنافسين على تحكمها في تكاليف الصنع أو إدارة المنتج، والتي تضيف قيمة للمنتج بإعطائه سعر تكلفة منخفض عن المنافس ، وتلجأ المؤسسة إلى إتباع إستراتيجية السيطرة بالتكاليف وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن وعوائد أكبر ، مما يؤدي إلى الوصول إلى أفضل قوة للمساومة - حتى في حال انخفاض الأسعار أو الدخول في الحروب السعرية - لأن المؤسسة تتحكم في تكاليفها إلى درجة كبيرة وبحوزتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية.²

تناول بورتر هذين النوعين من الميزة التنافسية، حيث أشار إلى أن هناك شكلين للميزة ، وهما: السيطرة بالتكاليف والتمايز.³ فالمؤسسة تتفوق على المنافسين إما بفعل تقليل تكاليفه ، وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض، وإما عن طريق التمايز في مختلف سياسات المزيج التسويقي (منفج، سعر، توزيع وترقية). وفيما يلي شيء من التفصيل لهذين النوعين :

1. التكلفة الأقل:

تتمثل الميزة التنافسية المعتمدة على التكلفة الأقل في مدى قدرة الشركة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج بتكلفة أقل مقارنة مع المنافسين مع تحقيق عوائد أكبر من خلال زيادة الحصة السوقية، وحتى تتمكن

¹. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص.91.

².J. Lambain: Op.Cit., p.270.

³.P. Kotler :Marketing Management (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1980), p.307,
http:// www.worldcat.org, Last Visited : May 15, 2008.

المؤسسة من تحقيق هذه الميزة، فإن يلزمها فهم مختلف الأنشطة الداخلية وتحليلها، وهذا ما يعرف بسلسلة القيمة التي تعتبر من الأدوات الهامة في التحليل الاستراتيجي، وهو ما يوضحه بورتر في قوله: "إن طبيعة التكلفة بالنسبة للمؤسسة تعكس بحمل التكلفة لإنجاز كل النشاطات ذات القيمة بمقارنتها مع منافسيها، حيث أن كل نشاط يتضمن عوامل التكلفة التي تحدد المصادر المختلفة لمزايا التكلفة".¹

2. تمييز المنوّج:

ويتوقف على قدرة المؤسسة على تقديم منوّج متميز وفريد وله قيمة مضافة من وجهة نظر الزبون (جودة أعلى، خصائص أخرى، خدمات ما بعد البيع...). كما أن تمييز المنوّج يحتم على المؤسسة فهم أنشطة سلسلة القيمة من أجل التعرف على المصادر المحتملة للتمييز، وبالتالي توظيف قدراتها وكفاءاتها لتحقيق ذلك.²

المبحث الثاني. التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية تتوقف على مدى تطبيق المؤسسة لنظام الإدارة الإستراتيجية كنظام يمكنها من تحديد صورتها المستقبلية و بناء أهدافها الإستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال ، من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لاستراتيجياتها، وأن فعالية هذا النظام مرتبطة بمدى نجاعة التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة المعني بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية كما أنه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد التوازن بين الفرص الخارجية ونقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة، والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف الملازمة للموارد الداخلية من جهة أخرى، مما يمكن المؤسسة من المفاضلة بين أحد الاستراتيجيات التنافسية سواء كانت إستراتيجية التميز، أو التركيز، أو القيادة بالتكاليف.

المطلب الأول. أدوات التحليل الكلاسيكية :

لقد اشتهرت في الستينات والسبعينات من القرن الماضي مجموعة من أدوات التحليل ونالت اهتماما كبيرا من طرف المؤسسات الغربية، وتم التركيز من خلال هذه الأدوات على تحليل حافطة الأنشطة والتموقع الاستراتيجي للمؤسسة، واعتمدت على المعطيات الكمية والنوعية في آن واحد مع اعتبار التكلفة أساسا للميزة التنافسية، ومن أشهرها:

أولا. دورة حياة المنتج :

يمر المنتج بدورة حياة ويمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل، وهي على الترتيب:³
الإنطلاق، النمو، النضج، ثم التدهور. وتتحدد المراحل حسب معدل نمو مبيعات كل مجال نشاط، مردوديته، واحتياجاته المالية، أما قصر أو طول كل مرحلة فيتحدد بحسب طبيعة النشاط وخصوصيات المجال الذي تنشط

¹. M. Porter, *La concurrence selon porter* (Paris: Village mondial, 1999), p. 87.

². Ibid., p. 88.

³. M. Darbelet, *l'Economie d'entreprise* (Paris : Economica, 1982), p. 266.

فيه المؤسسة. وتكون هذه الأخيرة مختلفة عن بعضها البعض ، ويتضح هذا الاختلاف من خلال: الاستثمار الضروري في كل مرحلة، مردوديتها، تطور رقم الأعمال وشدة المنافسة. وتتطلب كل مرحلة مجموعة من الاستراتيجيات الملائمة لتطورات المنتج، وهي:¹

1. مرحلة الإنطلاق :

وتأتي هذه المرحلة مباشرة بعد أعمال البحث والتطوير التي سمحت بإعداد المنتج من الجانب التقني والتجاري، وتكون المبيعات ضعيفة بحيث لا تغطي التكاليف الثابتة الضرورية للإنتاج ؛ وبالمقابل تكون الاستثمارات التقنية مثل إنشاء التجهيزات و تمويل العمليات التسويقية الموجهة للتعريف بالمنهج مرتفعة جدا، أما على مستوى التحليل المالي، فتكون الخزينة سالبة بسبب ثقل النفقات الاستثمارية مقابل ضعف الإيرادات الناجم عن ضعف رقم الأعمال، وبما أن تكاليف الاستغلال تفوق الإيرادات فإن المردودية تكون سالبة.

2. مرحلة النمو :

وفي هذه المرحلة يعرف سوق المنتج تطورا سريعا بسبب مجموعة من العوامل كتعميم معرفة المنتج من خلال الإشهار، وتوسيع شبكة التوزيع وأثر التقليد الذي يعني اتجاه بعض الزبائن الجدد نحو منتج المؤسسة تقليدا للزبائن الأوائل. ويعرف رقم الأعمال في هذه المرحلة نموا أكبر من المرحلة السابقة، وتبقى الاستثمارات مرتفعة، في حين يتم تغطية التكاليف بسبب ارتفاع الإيرادات، وعليه تكون المردودية موجبة، وتبقى الخزينة سالبة بسبب الاستمرار في الاستثمار. وتتطلب تنمية المنتج المزيد من التمويل الخارجي.

3. مرحلة النضج :

وتتسم هذه المرحلة بتباطؤ نمو رقم الأعمال ، بحيث تكون المبيعات أقل من المتوسط ، ويظهر المنافسة بشكل قوي وتؤثر على مبيعات المنتج، ومن أهم مصادر المنافسة ، تقليد المنافسين للمنتج، مما يؤثر على الحصة السوقية للمؤسسة و المنافسة غير المباشرة من قبل المنتجات البديلة، وسببها في الغالب التطور التكنولوجي، وتبقى خلال هذه المرحلة مردودية المنتج مرتفعة ولكنها تؤول إلى الشبث، أما الخزينة فتبقى موجبة.

4. مرحلة التدهور :

ويشهد المنتج في هذه المرحلة إقصاء تدريجيا من السوق ، بحيث يتم إحلاله بمنتجات لها القدرة على التأقلم مع الخصائص الجديدة للطلب ، ويعرف رقم الأعمال تقلصا بسبب انخفاض الكميات المباعة وانخفاض أسعار البيع الناجم عن الضغوط التنافسية، ويتم التنازل عن بعض الاستثمارات من خلال بيع العتاد وتبديل التجهيزات، وتصبح الخزينة سالبة وتدهور المردودية تدريجيا ثم تنعدم. وتسمح طريقة دورة حياة المنتج بتتبع

¹. Ibid.,p.267.

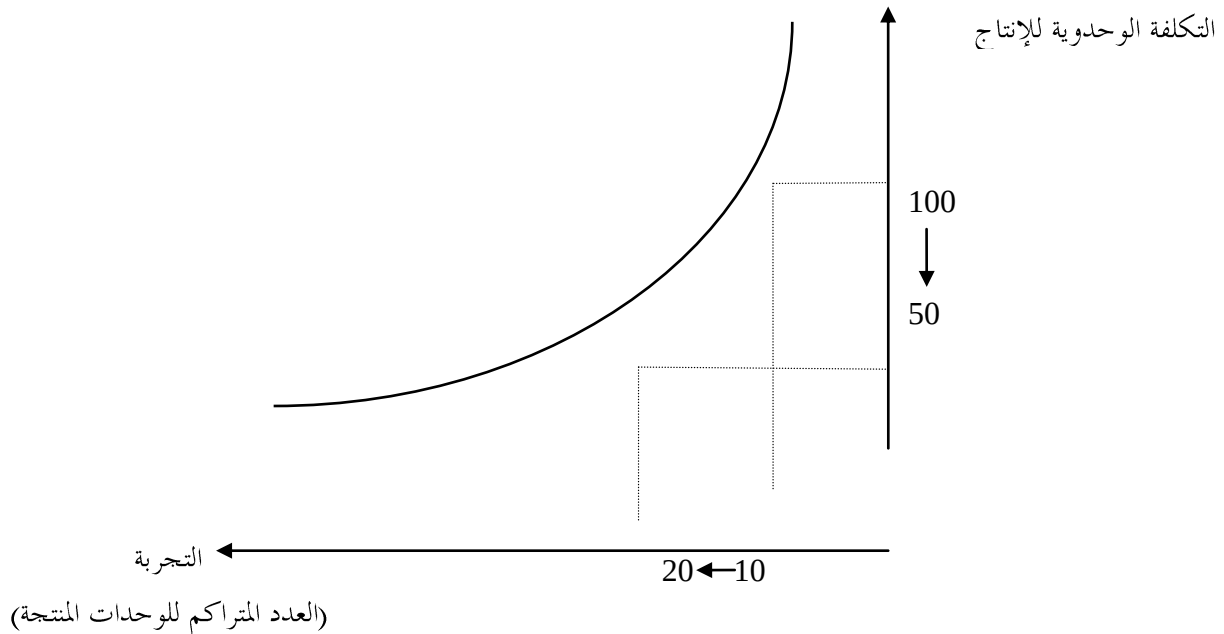
هذا الأخير في كل مرحلة من مراحله الأربع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في كل منها، غير أنه من الصعب تتبع المراحل في حال المؤسسات المعتمدة على تشكيلة من المنتجات؛ ويبقى أن الطريقة تقدم توجيهات إستراتيجية تسمح إلى حد ما بتدعيم الموقع التنافسي¹.

ثانياً. منحى أثر الخبرة :

إن انخفاض تكلفة المنوّج لا يتعلق بزيادة حجم الإنتاج فحسب، ولكن يرتبط أيضاً بالإنتاج المتراكم من بداية الدخول في العملية الإنتاجية، وبمعنى آخر يرتبط بالتجربة، وينجم عن أثر التجربة تقليصاً في التكاليف بسبب تأقلم العمال مع الآلات وتحكمهم في تشغيله، وهذا كله يتطلب بعض الوقت، ومن جانب التكاليف تصل المؤسسة إلى تحسين موقعها التنافسي². وفيد هذه الطريقة بأن تكلفة منوّج أو خدمة معينة تؤول إلى الانخفاض بنسبة مئوية ثابتة عند مضاعفة حجم الإنتاج المتراكم، وقد توصل فرع BCG المسمى Boston Safe Deposit Company سنة 1966، إلى وضع علاقة رياضية تمكن من تمثيل انخفاض التكاليف بشكل بياني؛ عرف باسم منحى التجربة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 3

منحى التجربة



Source :Thietart R A, la stratégie d entreprise (Paris : Ediscience , 1993) , p.121.

¹ M. Darbelet , Op.Cit., .267.

². سيد خطاب علي، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي (الاسكندرية: دار الفكر العربي، 1985)، ص.333.

وتعزى مصادر أثر التجربة إلى اقتصاديات الحجم، التعلم الذي يحقق تحسنا في الإنتاجية، الإبداع. ويتضمن منحى التجربة أثر التجربة من خلال توزيع المهام الذي يؤدي إلى وفورات في الوقت، اقتصاديات الحجم الذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة الوحشية بواسطة زيادة حجم الإنتاج، بعض المواد بأخرى أقل تكلفة واللجوء إلى تكنولوجيا أكثر ملائمة.¹ ويقدم منحى التجربة توجيهات إستراتيجية، وهي:

- حتى تكون المؤسسة أكثر مردودية، فهي مطالبة بتوسيع حصتها السوقية عن طريق تنمية ميزتها التنافسية؛
- عندما تكون تكلفة الإنتاج مرتبطة فعلا بالتجربة، فالإستراتيجية المستعملة من قبل المؤسسة هي البحث عن أقصى تجربة ممكنة للاستفادة من تكاليف إنتاج دنيا؛
- قد تنجح هذه الطريقة في بعض القطاعات وتنفق في أخرى، بسبب طبيعة وخصائص كل قطاع نشاط.

ثالثا. التجزئة :

تعد التجزئة الإستراتيجية مرحلة أساسية للتحليل الاستراتيجي، فالنجاح الاستراتيجي مرهون بشكل واسع بقدرة المؤسسة على تجزئة أنشطتها المستقبلية، وتتصف التجزئة بكونها تتطور خلال الزمن بدلالة عادات الاستهلاك، والإبداعات التكنولوجية، ويبقى دور المؤسسة منحصرا في تقويم واختيار الأجزاء التي تنطوي على مرد وديقية عالية مستقبلا. وتقع التجزئة الإستراتيجية ضمن عملية مسبقة، فهي تأخذ بعين الاعتبار قدرات الأفراد، خاصية الإبداع، وكل آفاق المساهمة في نمو المؤسسة وازدهارها، ويُقصد بالجزء الاستراتيجي جملة السلع أو الخدمات الموجهة إلى زبائن من نوع خاص، حيث توجد المنافسة والتي من أجلهم يمكن بناء إستراتيجية.

إن التفكير الغالب على التجزئة يدفع إلى تعريف الأجزاء بدقة أكبر وعرض منتجات أكثر فأكثر تميزا واستهدافا لاحتياجات خاصة، وبالتالي تسهيل عملية البيع. وتعد التجزئة فعالة إذا ما كانت سديدة وعملية في آن واحد، بمعنى:

1. التجزئة سديدة إذا اختلفت الأجزاء عن بعضها، على أسس متعلقة مباشرة بسلوك المستهلك تجاه المنتجات المعنية.

2. تكون التجزئة عملية، عندما تصل إلى اكتشاف أجزاء متجانسة ضمن مجموعات مختلفة عن بعضها البعض، حتى يتم تحديد إستراتيجية كل جزء.

وعند انتهاء المؤسسة من تحديد الأنشطة، تأتي الخطوة الموالية، وهي الإجابة عن السؤالين الآتين:

1. ما هو الموقع الاستراتيجي لكل نشاط ؟

¹. BCG, Op.Cit., p.42.

2. ما هي الموارد الواجب تسخيرها لكل نشاط ؟

وتكون الإجابة بواسطة طريقة التجزئة الإستراتيجية التي تتيح إمكانية استغلال الأجزاء التي تقدم مردودية عالية، والتي تكون مصدرا لميزة أو مزايا تنافسية تؤمن الأسبقية على المنافس وتكشف عن الفرص المستقبلية.¹

رابعا. أثر الاستراتيجيات التسويقية على الربح (PIMS):

PIMS،* هو عبارة عن مشروع مشترك بين شركة General Electric ومركز Harvard Business School. انطلق في السبعينات من القرن الماضي وهدفه تحديد أسباب النجاح أو الفشل لمختلف منتجات الشركة وضبط قوانين السوق التي تحكمها، كما يسمح بتوجيه قرارات المديرين في جميع المستويات، وتوسع فيما بعد ليشمل حوالي أربعة آلاف شركة من مختلف مجالات النشاط، وأغلبها من أمريكا الشمالية، وكان المشروع يبحث في تحديد كل من:

- المتغيرات الإستراتيجية التي تؤدي إلى اختلاف الأداء بين الشركات.
- المستوى المعياري للأداء.
- انعكاسات تغير الإستراتيجية على الأداء.
- التغييرات اللازمة لتحسين الأداء.²

ومن أجل تحقيق أهداف المشروع تقوم المؤسسات المنخرطة بملاء استمارات جمع المعلومات التي تم تبويبها إلى الأجزاء التالية: وصف الأنشطة، نتائج الاستغلال والميزانيات، السوق والمنافسة، المعلومات العامة، توقعات المبيعات المستقبلية. ومقابل هذه المعلومات وتمويل المشروع تحصل المؤسسات المنخرطة على نتائج التحليل التي يستخلصها خبراء PIMS باستعمال العديد من الوسائل الرياضية والإحصائية وأدوات التحليل المالي.

خامسا. المصفوفات :

عرفت مرحلة السبعينات انتشار التحليل المصفوفي كأسلوب لدراسة الأنشطة الإستراتيجية من أجل الوصول إلى اختيار الثنائيات (منتوج/سوق) الأوفر حظا في المنافسة والأضمن لاستمرارية المؤسسة وتوازنها المالي على المستوى المتوسط والبعيد. ويقوم هذا التحليل على تمثيل أنشطة المؤسسة بدوائر يعكس حجمها وزن مجال النشاط في رقم أعمال المؤسسة على محورين، أحدهما داخلي من المؤسسة والآخر خارجي من المحيط.³ ويمكن أن تشمل العناصر الخارجية كل من: تطور سوق النشاط، معدل النمو ودرجة التضخم، أما

¹. BCG, Op. Cit., p.57.

* PIMS: Profit Impact of Marketing Strategy.

². Thietart, Op.Cit., p.11.

³. Ibid.,p.13.

العناصر الخارجية فتشمل: النصيب من السوق ، المردودية، الإمكانيات الذاتية للتطوير ونقاط القوة. ومن أشهر هذه المصنفات : BCG, ADL, Mckinsey . وقد لقيت سابقا اهتماما كبيرا لأنها سهلة القراءة والتفسير، ومن أهم الانتقادات الموجهة للمصنفات يمكن ذكر ما يلي:¹

- الاعتماد في التحليل على بعدين فقط.
- تجاهل الارتباط بين مختلف مجالات النشاط الاستراتيجي.
- عدم ملاءمتها للعديد من الحالات التي تمر بها المؤسسة.
- ربط النجاح بمجرد التموقع دون الاهتمام بالموارد.

المطلب الثاني. أدوات بورتر:

يعد الباحث الاقتصادي بورتر أحد الرواد الذين قدموا مساهمات ومقاربات نظرية لتفسير العوامل المؤثرة في تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية من خلال نموذج هيكل الصناعة، سلسلة القيمة والاستراتيجيات العامة للتنافس. ورغم نظرة بعض الباحثين ومفكري مقاربة الموارد الداخلية إلى هذه الأدوات على أنها تقليدية وغير قادرة على تفسير الظواهر التنافسية الجديدة، إلا أنه قد أضاف إلى الفكر الإداري قيمة نوعية مازالت مصدرا للتحليل في مجال الإستراتيجية وخلق الميزة التنافسية.

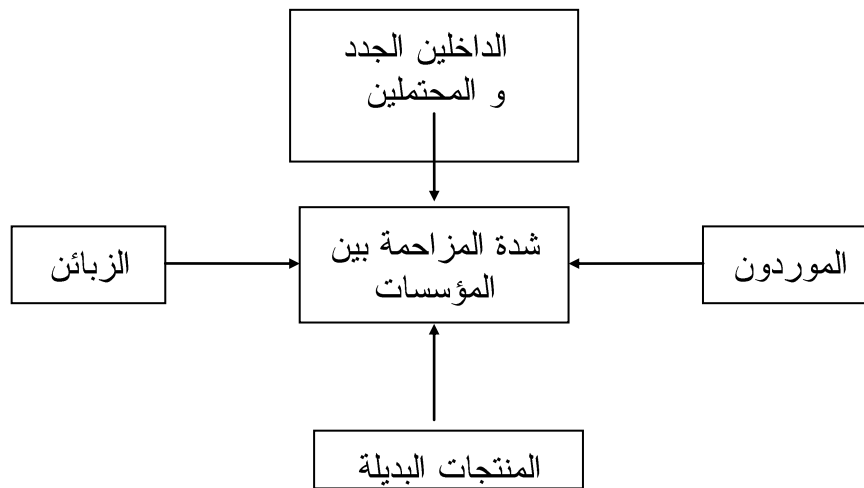
أولا. تحليل قوى التنافس :

إن دراسة بيئة المنافسة لها أهمية بالغة في تحديد نجاح أو فشل المؤسسة، إذ لم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تعدّاه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابياً أو سلبياً ، وتسمى هذه القوى بالقوى الخمس للتنافس، حيث يمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:

¹.D. Giget ,Op. Cit., p. 31.

الشكل رقم 4

قوى التنافس الخمس



Source : M. Porter , *Choix stratégiques et concurrence* (1982), p.4. .

وفيما يلي بعض التفصيل لمختلف قوى التنافس المبينة في الشكل:

1. تهديدات الداخلين الجدد والمحتملين :

يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة ، بحيث تكون لديهم الرغبة في ا متلاك حصص من السوق، فيؤثرون في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفا في القطاع ، وتحدّد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدّخول التي يفرضها قطاع النشاط، وقد ذكر بورتر ستة عوامل كبرى تشكل حواجزا للدخول، وهي:

أ. اقتصاديات الحجم :

تؤدي اقتصاديات الحجم إلى إحداث تخفيضات في تكلفة الوحدات المنجزة من خلال زيادة حجم الإنتاج، مشكلة بذلك حاجزا أمام الداخلين الجدد، نظرا لعدم استطاعتهم تحمل مخاطر الانطلاق بحجم كبير أمام ردود الفعل القوية للمنافسين المتواجدين، كما أنه لا يمكنهم الانطلاق بحجم محدود خال من امتيازات التكلفة التي تحققها اقتصاديات السلم.¹

ويمكن اللجوء إليها في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة، كال تصنيع، الشراء، البحث والتّطوير، التسويق، الخدمات، قوة البيع والتوزيع؛ غير أنه بإمكان الداخلين الجدد تجنب أثر هذا العامل إذا ما امتلكوا تكنولوجيا متطورة فينتقلون إلى اقتصاديات حجم من درجة عليا.

¹ M. Porter, Op. Cit., p.13.

ب. تمييز المنتج :

ويعني ذلك أن المؤسسات المتموقة بشكل جيد تم تلك صورة جيدة وزبائن أوفياء ، ويرجع ذلك إلى تأثير الإشهار السابق والخدمات المقدّمة للزبائن ، أو لاختلافات في المنتج، مع مراعاة أسبقية المؤسسة في القطاع. ويشكل التمييز حاجزاً للدخول بحيث يتحمل الداخلون الجدد مصاريفاً باهظة حتى يتمكنوا من استقطاب بعض زبائن القطاع ، ويؤدي هذا الجهد أحياناً إلى خسائر في البداية، ويتطلب وقتاً طويلاً لصنع صورة خاصة بالمؤسسات الجديدة.¹

ج. الاحتياج إلى رأس المال :

تضطر المؤسسات الجديدة إلى استثمار موارد مالية معتبرة من أجل الدخول في المنافسة ، وخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار أو البحث والتطوير وكلاهما ينطويان على مخاطرة كبيرة لأنه من الصعب توقع النتائج، كما تتطلب تجهيزات الإنتاج، المخزونات، وقروض الزبائن أموالاً معتبرة أيضاً، وهذا يمنح امتيازاً للمؤسسات المتواجدة في القطاع.²

د. تكاليف التبديل :

وهي تلك التكاليف الآنية التي يتحملها الزبون اثر انتقاله من منتج إلى آخر، ويمكن أن تشمل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، التكاليف المتعلقة بالزمن المستغرق للبحث أو قبول مصدر جديد للتموين، الاحتياج إلى المساعدة التقنية المقدمة من قبل المورد وتعديل المنتج، فإذا كانت تكاليف التبديل مرتفعة، فعلى الداخلين الجدد أن يبرهنوا على تقدم معتبر في ميدان التكاليف أو النتائج حتى يقبل الزبون التخلي عن المؤسسات المتواجدة في القطاع.³

هـ. الوصول إلى قنوات التوزيع :

إن نفوذ الداخلين الجدد في توزيع منتجاتهم يشكل بحد ذاته حاجزاً للدخول ، وباعتبار أن المؤسسات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع بتصرف منتجتها، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع القنوات بقبول تصريف المنتجات الجديدة من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار، مؤونات للإشهار وغيرها. وإذا كان للمنافسين علاقات طويلة مع قنوات التوزيع، خدمات راقية أو حتى بعض العلاقات الخاصة التي تتيح لهم الاستحواذ عليها، فإن الداخلين الجدد مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم.⁴

¹. M. Porter, Op. Cit., p.13.

². Ibid., p.14 .

³. BCG, Op. Cit., p.55.

⁴. Ibid., p.57 .

و . السياسة الحكومية :

تلعب السياسة الحكومية دوراً في تشكيل حواجز الدخول إلى قطاع نشاط معين، فبإمكانها أن تحفز عملية الدخول بتقديم تسهيلات جبائية مثلاً أو تحول دون دخول المؤسسات الجديدة خلال فرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، وتتطلب استثمارات جديدة مكلفة.¹

2. شدة المزاخمة بين المنافسين في القطاع :

تأخذ المزاخمة بين المنافسين النشطين في القطاع أشكالاً من المواجهة من أجل الحصول على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط تنافسية قد تكون مبنية على الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد أو تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون، ويرجع وجود المزاخمة إلى أن هناك من المنافسين من يشعر بضرورة تحسين موقعه. وللعمليات التي تعتمد المؤسسات ضد المنافسة أثارا مهمة على المنافسين، بحيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد عليها، وتكون المزاخمة في بعض القطاعات قوية وفي بعضها ضعيفة، وتنجم عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية والمتمثلة في:²

أ. عدد المنافسين في القطاع :

إذا كان عدد المنافسين كبيراً، فإن بعض المؤسسات تفكر في اعتماد بعض العمليات دون لفت انتباه المنافسين، أما إذا كان القطاع مركزاً أو مسيطراً عليه من قبل مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات فإنه لا يوجد إطلاقاً إمكانية السّهو عن القوى النسبية ، حيث يكون بمقدور المؤسسات الكبيرة فرض منطقتها ولعب دور هام في القطاع من خلال وضع سعر مرجعي.

ب . درجة نمو قطاع النشاط :

قد يُحوّل بطء نمو قطاع النشاط المنافسة إلى عملية تقاسم للسوق ، وهذا بالنسبة للمؤسسات التي هي بصدد التوسع، فالمنافسة المبنية على حصص السوق تكون أكثر شدة من تلك التي يكون فيها نمو القطاع أسرع، وفي الحالة الأخيرة يمكن للمؤسسات تحسين نتائجها من خلال استغلال كل مواردها المالية والبشرية لتتطور موازاة مع وتيرة نمو القطاع.

ج. التكاليف الثابتة :

عندما تواجه إحدى الشركات ارتفاع التكاليف الثابتة، فإن نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة المستعملة، وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جداً للمستهلكين من أجل زيادة الطلب.

وفي قطاع الطيران مثلاً، تكون الرحلات غير مكتملة العدد ، ولغرض تغطية الأعباء الثابتة قد يضطر المؤسسات إلى اتخاذ عدة تدابير، مثل: تخفيضات أسعار التذاكر وتقديم بعض الخدمات المجانية بغرض جذب

¹ M. Porter, L'avantage concurrentiel, Op. Cit., p.15.

² Ibid., p.18 .

المسافرين، وذلك على الرغم من تدهور الأداء الكلي للصناعة.

د. غياب التمييز:

يشجع المنتج النمطي على وجود منافسة حادة باعتبار أن المنافسين يملكون نفس المنهج، وعندها يستند الزبون في اختياره إلى السعر وجودة الخدمات المرافقة. ومن ثم ، يركّز المنافسون على هذين العنصرين، فتكون المنافسة أكثر شدة.

ه. الرفع من الطاقة الإنتاجية :

يؤدي الرفع من الطاقة الإنتاجية من قبل مجموعة من المؤسسات - قصد الاستفادة من اقتصاديات الحجم في فترة معينة- إلى انخفاض أسعار المنتجات، و بالتالي انخفاض ربحية القطاع في تلك الفترة.

و. منافسون مختلفون في التصور :

إن الاختلاف في استراتيجيات وأهداف المؤسسات يضيف على أفعالها وردود أفعالها نوعاً من الضبابية ، فيصعب التنبؤ بالقرارات والإجراءات التي تتخذها في قطاع النشاط.

ز. حواجز الخروج :

وهي تلك العوامل الاقتصادية والإستراتيجية التي تمنع أو تؤخر خروج المؤسسة من القطاع، بالرغم من ضعف أو سلبية مردودية الاستثمارات، ويمكن حصر المصادر الأساسية لهذه الحواجز فيما يلي:¹

. **أصول متخصصة :** وتعتبر حاجزاً للخروج لأن قيمتها السوقية ضئيلة ، ويرجع ذلك إلى ارتباطها بنوع معين من النشاط أو بمنطقة جغرافية معينة.

. **القيود الحكومية والاجتماعية :** تتجسد في عمليات المنع أو الحث التي تفرضها الحكومة على المؤسسات من أجل المحافظة على مناصب العمل و تحقيق الاطمئنان الاجتماعي ، و بالتالي تؤخر أو تلغي قرار الانسحاب.

. **الحواجز العاطفية :** يحدث أن يتماطل المسيريون في اتخاذ قرار الانسحاب لأنهم يشعرون بالمسؤولية تجاه المستخدمين ويخافون على مسارهم المهني.

. **الاعتبارات الإستراتيجية :** قد يكون للمؤسسة المنسحبة علاقات إستراتيجية مع مؤسسات تنتمي إلى نفس المؤسسة الأم، وبالتالي فإن الانسحاب قد يؤثر على صورة هذه الأخيرة أو على قدرتها التسويقية وعلى سمعتها في السوق المالية ، وقد تعطي المؤسسة الأم الأهمية لإستراتيجية البقاء ، مما يؤخر عملية الخروج.

¹ . نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية...، مرجع سابق، ص 64.

3. تهديدات المنتجات البديلة :

تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تقدم منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منقوجات القطاع. وقد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكن العملية الإخبارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة من الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإن الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع يكون قادراً على تحسين الوضعية الجماعية.¹

4. قوة تفاوض الزبائن :

يحتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع من خلال التفاوض بشأن تحسين الخدمات والجودة، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع وترتبط قوة الزبائن في القطاع بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وبالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع، وتتأثر قوتهم التفاوضية بالعناصر الآتية:²

أ. حجم المشتريات من القطاع :

إذا شكلت مشتريات الزبون حصة مهمة من رقم أعمال البائع، فإن لعمليات الزبون تأثيراً كبيراً على نتائج هذا الأخير، فتزداد بذلك قوة الزبون التفاوضية.

ب. منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون :

يميل الزبون أحيانا إلى الإنفاق من أجل الحصول على معلومات دقيقة عن القطاع حتى يتمكن من الحياة على أسعار ملائمة والقيام بمشتريات انتقائية خاصة إذا كان السعر مرتفعاً.

ج. نمطية منتجات القطاع :

تسمح نمطية منتجات القطاع للزبائن بأن ينتقلوا من بائع إلى آخر دون صعوبة لأن الباعة يملكون نفس المنقوج، ومن ثم يفرض الزبائن على الموردين بعض التنازلات، فتزداد بذلك قوتهم التفاوضية.

د. امتلاك الزبون لمعلومات كاملة :

في حال حياة الزبون لمعلومات كاملة عن الأسعار الحقيقية في السوق وتكاليف المورد، فإن ذلك يتيح له القدرة على الضغط أثناء المفاوضات ويكون في وضعية تضمن له الاستفادة من أسعار أكثر ملائمة ومن جودة مقبولة، ويحدث العكس إذا كانت المعلومات قليلة.

5. قوة تفاوض الموردين :

يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو

¹. المرجع نفسه، ص. 65.

². المرجع نفسه، ص. 66.

الخدمات، وترداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت الشروط الآتية:¹

أ. درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن :

يكون بمقدور الموردين الذين يبيعون لزبائن متفرقين ، التأثير وبشكل كبير على الأسعار، الجودة وشروط الشراء لدى الزبائن.

ب. غياب المنتجات البديلة :

يتيح غياب المنتجات البديلة راحة تفاوضية للموردين تزيد معها ضغوطاته م على الزبائن ، وبالتالي تزيد ربحيتهم.

ج. القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما :

عندما يبيع الموردون لقطاعات مختلفة، بحيث لا يمثل أيّ منها سوى حصة بسيطة من رقم الأعمال، فإنهم يميلون أكثر إلى ممارسة سلطتهم إلى أقصى حد، أما في الحالة العكسية فإن مصير الموردين يكون مرتبطا أكثر بالقطاع المشتري، وعليه فإنهم س يعملون على حماية أنفسهم من خلال تقديم منتجات بأسعار معقولة و تقديم مساعدات تقنية مثلاً.

د . تمييز المنقوج :

في حال امتلاك المورد لمنقوج متميز، فهذا يعني عدم وجوده عند غيره من الموردين ، وعليه سيتولد نوع من التبعية لدى الزبون بحيث لا يستطيع معها التخلي عن هذا المنقوج. ومن خلال الشكل يتبين أن هناك مجموعة مختلفة من القوى المؤثرة على الحالة التنافسية للمؤسسة يجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار إستراتيجي يتعلق بالتعامل مع زبائنها من خلال دراسة هذه القوى وتحليلها لإستخلاص ما يهمها حول المنافسين الحاليين والمحتملين وتفاوض الزبائن والموردين، ومن دون إغفال تهديد المنتجات البديلة.

ثانيا. الإستراتيجيات العامة للتنافس :

تعتبر هذه الاستراتيجيات صالحة للتطبيق مهما كان نوع المؤسسة أو القطاع، وتبحث عن الميزة التنافسية المؤكدة، وتسمى استراتيجيات بورتير ، وتتمثل في ثلاثة استراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين، وهي:²

1 . إستراتيجية قيادة التكلفة.

¹ . المرجع نفسه، ص. 68.

² . نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص.74.

2. إستراتيجية التمييز عن المنافسين.

3. إستراتيجية التركيز.

1. إستراتيجية القيادة في التكلفة :

تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها، بحيث يمكنها بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر أقل من أسعار المنافسين، ويسمح السعر المنخفض بالحصول على حصة هامة من السوق، وتحقيق قدر كبير من الربح. وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق قيادة الصناعة بانخفاض سعر البيع من خلال مجموعة من الطرق والسياسات الوظيفية، وأهمها:

- تنمية قيم تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة، إذ يهدف العاملون بشكل أساسي إلى العمل على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن.
- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه.
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية، كاستبدال العمليات اليدوية بعمليات آلية رخيصة الثمن.
- استخدام مواد أولية منخفضة السعر دون المساس بجودة المنتج.
- تخفيض تكاليف البحوث والتطوير والإعلان¹.

ويعد وجود طلب مرن للسعر من أهم الشروط اللازمة لتطبيق هذه الإستراتيجية. حيث يؤدي تخفيض السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة ونمطية السلع المقدمة، بالإضافة إلى عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج، كما تستطيع المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية تحقيق عدة مزايا توفر لها قدرا من الحماية التي تمكنها من مواجهة قوى التنافس الخمس التي حددها بورتر، وتمثل هذه المزايا في:²

- بالنسبة للمنافسين، تحتل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعا أفضل من حيث الأسعار.
- بالنسبة للزبائن، تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحماية ضد المنافسين لعدم قدرتهم على تخفيض الأسعار.
- بالنسبة للموردين، يمكن للمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة فيما يتعلق بضغط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة.
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، تحتل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.
- فيما يتعلق بالسلع البديلة، تستطيع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

¹. M. Vondercammen , **Marketing: l'essentiel pour comprendre, décider, agir** (2002), p.216.

². M. Porter , **L'avantage concurrentiel**, Op. Cit., p.26.

ومن أمثلة المؤسسات المطبقة لهذه الإستراتيجية : مؤسسة Timex للساعات، شركة Fuji للأفلام، مؤسسة Hyundai للسيارات، مجموعة Gold star ومؤسسة BIC لصناعة الأقلام الجافة. ومن أهم المشاكل التي يمكن أن تعترض هذه الإستراتيجية تركيز المؤسسة على جانب واحد من جوانب التكلفة وإهمال الجوانب الأخرى وعدم فهم الإدارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة الواحدة، إضافة إلى إغفال المؤسسة لقدرتها على تخفيض التكاليف من خلال أداء نشاط المشتريات بصورة أكثر فاعلية، بالإضافة إلى أنه لا توجه محاولات تخفيض التكاليف إلا على العمليات الحالية المستخدمة في المؤسسة.

2. إستراتيجية التميز:

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا ودرجة عالية من التمايز من خلال هذه الإستراتيجية التي تقوم على التميز والانفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة، فمن خلال هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تكوين صورة أو خيال ذهني محبب حول منتجاتها أو خدماتها، بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بأن منتجات المؤسسة تعد جوهرية وفريدة ومميزة عن منتجات المنافسين، ومثل هذا التميز يسمح للمؤسسة بعرض السعر الذي تراه مناسباً. وبالتالي، زيادة عدد الوحدات المباعة.¹ كما يمكن للمؤسسة تحقيق التميز من خلال محاولتها تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للمنتج، وكذلك في محاولتها خلق مزايا فريدة في أداء المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين. ولكي تحقق المؤسسة النجاح في إستراتيجية التميز يجب عليها مراعاة بعض الشروط عند تطبيق هذه الإستراتيجية، وهي:²

أ . الشروط المرتبطة بالخارجي: ومن أهمها :

- إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه.
- توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين وتنوعها.
- عدم وجود مؤسسات تنتهج نفس إستراتيجية التميز.³

ب . الشروط المرتبطة بالداخلي للمؤسسة : وهي :

- توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة وأداء متميز للمنتج النهائي.
- بذل مجهودات كبيرة في مجال البحوث و تطوير المنتج، بهدف تصميم منتج بخصائص و مواصفات ممتازة وفائقة الأداء، تتوافق مع رغبات المستهلك. مع التركيز على الجودة وتحسينها.
- الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات. واستغلال الوقت ومجهودات الأفراد.

¹ . علي السلي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات (مصر: 2002)، ص. 194.

² . نبيل خليل مرسى، الميزة التنافسية ، مرجع سبق ذكره، ص. 183.

³ . سعد غالب ياسين ، الإدارة الدولية (عمان: دار اليازوري الدولية، 1999) ، ص. 160.

- وجود نظام معلومات تسويقي وخدمي فعال يوفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات ويسمح بتقديم المساعدات الفنية للمستهلك ويوفر صيانة سريعة ودقيقة كما يساهم في سرعة تلبية الطلبات ويطبق هذه الإستراتيجية العديد من الشركات ، مثل : Rolex للساعات ، Nikon وشركة IBM في الحاسبات ، شركة Caterpillar للمعدات الزراعية والآلات الثقيلة .¹

3. إستراتيجية التركيز:

وتعد من الاستراتيجيات الثلاث التي تهدف إلى الوصول إلى أفضل موقع في السوق، وبناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال العمل في قطاع معين، بحيث تكيف استراتيجياتها الدفاعية وتحدها على بعض القطاعات الخاصة في السوق الذي يمكن فيه عرض سلع وخدمات متميزة وبتكاليف منخفضة.² فالمؤسسة وفقاً لهذه الإستراتيجية لا تعمل في السوق بأكمله، بل تتعامل وتركز على قطاع صغير ومحدد من السوق، وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل الموارد والمجهودات موجهة لخدمة هذا القطاع وحده. وبالتالي، يمكن للمؤسسة تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال اختيار القطاع الصناعي الذي تم فيه التنافس وتحديد مدى جاذبيته بناء على كل من حجم القطاع، ربحيته ومدى شدة قوى التنافس الخمس فيه، وتحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة. كما أن تطبيق هذه الإستراتيجية يستلزم جملة من الشروط لإنجازها بصورة ملائمة، وهي:³

- وجود أعداد مختلفة من الزبائن لهم رغبات وحاجات متنوعة وطريقة استخدامهم للمنتوج متميزة.
- عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف؛
- اشتداد حدة قوى التنافس الخمس، مما ينتج عنه اختلاف جاذبية قطاعات الصناعة؛
- تفاوت قطاعات الصناعة من حيث : الحجم، معدل النمو، الربحية.

وبالرغم من أهمية وفائدة هذه الإستراتيجية للمؤسسة، إلا أن كل شيء مرتبط بمدى جاذبية القطاع ؛ ويمكن التعرف عليه من خلال حجم القطاع، وجود احتمالات نمو السوق وازدهاره، ربحية السوق، مدى قوة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين . ومدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة ونقاط قوتها وحاجات القطاع السوقي الذي تنشط فيه . ولهذا السبب تتناسب هذه الإستراتيجية مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة الشركات العملاقة في كل الأسواق. وعليه، تركز جهودها على خدمة قطاع معين يصعب على المؤسسات العملاقة خدمته بكفاءة ، أو

¹ . نبيل خليل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص.183.

² . M .Vondercammen, Op.Cit, p.217.

³ . سعد غالب ياسين، مرجع سابق ، ص.168.

تتجاهله نظرا لصغره وعدم أهميته بالنسبة إليها، وبسبب تواجد أسواق أكبر تحقق فيها مداخلها كبيرة وباستثمارات أقل.

ومما سبق ، نخلص إلى أن المؤسسة من خلال اعتمادها على الاستراتيجيات التنافسية العامة أو ما يسمى باستراتيجيات بورتر، فإن هدفها هو الرفع من تنافسيتها في الأسواق المحلية والعالمية ، وهو ما يتم عن طريق اختيار الإستراتيجية المناسبة التي تراعي استغلال إمكانات المؤسسة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، وتكييفها مع الأسواق التي ترغب العمل فيها، كما تراعي الفرص والتهديدات الناجمة عن البيئة الخارجية.

4. سلسلة القيمة :

وهي أداة للتحليل مقترحة من طرف بورتر تهدف إلى تحديد مصادر القيمة من خلال تحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة ، فإذا ما علمنا أن الميزة التنافسية تنشأ عن العديد من النشاطات التي تقوم بها المؤسسة من تصميم، إنتاج ، تسويق وغيرها؛ فمن البديهي أن يساهم كل نشاط في تحديد الوضعية النسبية للمؤسسة؛ سواء على مستوى التكاليف أو تمهي المنتجات. وعليه، فإن المؤسسة حسب بورتر تحصل على ميزاتها التنافسية سواء بممارسة النشاطات ذات الأهمية الإستراتيجية بأقل تكلفة أو بشكل مميز عن المنافسين؛ الأمر الذي يتطلب فحصا دقيقا لهذه النشاطات والنظر إلى كل وحدة نشاط معينة على أنها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وفي ظل وجود نظامين آخرين (أمامي وخلفي)، هما: نظام المورد الذي يقوم بتقديم مدخلاته للمؤسسة ونظام المستخدم الذي يحصل على مخرجات المؤسسة، وكل نظام مكون من أنظمة تحويل مماثلة خاصة به.

و تعتمد سلسلة القيمة للمؤسسة على سلاسل القيمة للموردين و مستخدمي السلعة ضمن نظام معقد، وفي ظل هذا الأسلوب ومفهوم المنافسة فإنه يمكن تعريف القيمة المحققة لوحدة نشاط معينة على أنها: " ذلك القدر من المال الذي يكون المستهلكون مستعدون لدفعه مقابل ما تنتجه هذه الوحدة والمعبر عنه بإجمالي الإيرادات¹. وبدل التكلفة ولتحليل تنافسية المؤسسة حسب بورتر، يجب الاعتماد على مفهوم القيمة الذي لا يعبر عن التنافسية خاصة إذا علمنا أن المؤسسات وضمن استراتيجيات معينة قد ترفع من تكاليفها باستمرار وبصفة مقصودة، بهدف الوصول إلى سعر أعلى بواسطة التمييز. وبغرض فهم سلوك التكلفة والمصادر الحالية والمستقبلية للميزة التنافسية، فإن أسلوب سلسلة القيمة يقوم من الناحية الإستراتيجية بتجزئة المؤسسة إلى مجموعة من النشاطات المسؤولة عن خلق القيمة، ويمكن تصنيفها إلى نشاطات أولية ونشاطات داعمة .

¹ M. Porter: **La concurrence selon porter**, Op.Cit, p.85.

1. تحليل النشاطات الأولية :

- تتولى النشاطات الأولية عملية التكوين المادي للمنتوج أو الخدمة ، نقله وبيعه للزبون، وخدمة ما بعد البيع، وتنقسم هذه لجملة موعة إلى:¹
- أ. **الإمدادات الداخلية :** وتضم كافة النشاطات المتعلقة بحركة وتدفق المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية، مثل الاستلام، التخزين و مناولة المواد لتأخذ مسارها ضمن خطوط الإنتاج المختلفة.
- ب. **العمليات الإنتاجية :** وهي النشاطات المسؤولة عن معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات، إلى جانب تشغيل آلات صيانة التجهيزات، الجمع والتغليف.
- ج. **الإمدادات الخارجية :** وتضم كافة النشاطات المتعلقة بمخرجات المؤسسة من سلع وخدمات من حيث نقلها، تخزينها، وتسليمها وفقا لجدول محددة.
- د. **الخدمة :** وهي نشاطات تهدف إلى دعم مبيعات المؤسسة من خلال كسب ثقة المستهلك ورضاه، وهنا يتعلق الأمر بخدمات ما بعد البيع، كالتركيب، التصليح وتوفير قطع الغيار.
- هـ. **التسويق والمبيعات :** وهي النشاطات المرتبطة بإدارة التسويق، من سياسات ، استراتيجيات وباقي الوظائف التسويقية، فهي تتكفل بتقديم وسائل تمكن الزبائن من شراء منتجات المؤسسة.²
- إن كل هذه النشاطات وبحسب القطاع الذي تشتغل فيه المؤسسة يمكن أن تكون لها أهمية كبيرة بالنسبة للميزة التنافسية.

2. النشاطات الداعمة :

- وهي بدورها نشاطات منشئة للقيمة، وذلك من خلال الدعم الذي تقدمه للأنشطة الأولية، بحيث تسمح لها بأداء دورها بكفاءة وفعالية، وتنقسم هذه النشاطات إلى:
- أ. **التموين :** ويتعلق بوظيفة شراء وسائل الإنتاج المستعملة في سلسلة القيمة ، إذ يمكن أن يرتبط بنشاط محدد مكون للقيمة أو بعدة نشاطات، كما أن تكلفة نشاطاته لا تمثل غالبا إلا جزءا بسيطا من التكاليف الإجمالية برغم أثرها المهم على التكاليف الإجمالية وعلى التموي.
- ب. **التطوير التكنولوجي :** يهدف إلى تحسين المنتج و العملية الإنتاجية، بحيث تأخذ نشاطاته عدة أشكال انطلاقا من الأبحاث الأولية، ثم تصميم المنتج، وانتهاء بتطوير التجهيزات ومراجعة الآلات ، مع العلم بأن التكنولوجيات المستعملة في المؤسسات الصناعية عادة ما تكون مركبة من تكنولوجيات فرعية تستند إلى معرفة وتخصصات تقنية مختلفة.

¹. M. Porter , **L' Aventure Concurrentiel** (Paris: Dunod, 2000), p.56.

². M . Porter , **L' Aventure Concurrentiel**, Op. Cit., p.58.

ج. إدارة الموارد البشرية: وتشمل النشاطات المتعلقة بتوظيف المستخدمين، تكوينهم، تنمية مهاراتهم، وتحفيزهم بشكل تتحقق معه أهداف المؤسسة. وهذا النوع من النشاطات الذي يصنف ضمن النشاطات الداعمة يتولى دعم النشاطات الأولية، وبالتالي مجموع السلسلة في آن واحد، كما أن إدارة الموارد البشرية وبفضل دورها في تحديد وترقية الكفاءات، فإنها لا تؤثر فحسب على الميزة التنافسية، بل تعتبر العامل الحاسم لهذه الميزة في بعض القطاعات.¹

3. البنية الأساسية للمؤسسة :

ويقصد بها الهياكل الأساسية التي تركز عليها المؤسسة، بحيث تنقسم إلى جملة من النشاطات تتعلق بالإدارة العليا، المالية المحاسبة والتسويق. ويمكن للبنية التنظيمية لمؤسسة ما أن تأخذ شكلا واحدا أو مجموعة من الأقسام حول المقر المركزي، وهذا في حال ما إذا كانت المؤسسة متنوعة النشاط، ففي حالة التنوع نجد أن بعض النشاطات - خاصة الأساسية منها - هي من اختصاص الإدارة العليا، كالخطيط الاستراتيجي مثلا، أما النشاطات الأخرى فإنها تمارس على مستوى الوحدات، كإدارة النوعية وفحص المنتجات. وإذا كانت النشاطات المتعلقة بإدارة المستخدمين تمتاز بكونها تتوزع عبر كافة أقسام المؤسسة، فإن البنية التنظيمية - وخلافا لباقي النشاطات الداعمة - تمتاز بكونها تضم عموما مجموع نشاطات سلسلة القيمة، وهو أساس أهميتها الإستراتيجية داخل السلسلة.

وداخل هذه الفئات من النشاطات المكونة للسلسلة - سواء كانت أولية أو داعمة - توجد ثلاثة أنواع للنشاطات بحسب الدور الذي تلعبه في الحصول على الميزة التنافسية، ويمكن تصنيفها حسب بورتر إلى:²

- نشاطات تساهم بشكل مباشر في خلق القيمة كتصميم المنتج، تصنيعه، وكمية العمل المبذول فيه؛
- نشاطات تساهم بشكل غير مباشر في خلق القيمة وتسهيل أداء النشاطات الأساسية بشكل فعال؛
- نشاطات تتولى ضمان الجودة لبقية النشاطات كالرقابة والتفتيش، تكييف المنتج وتعديله عند اللزوم.

وإذا كانت الميزة التنافسية كثيرا ما تنشأ عن الترابطات والتداخلات الموجودة بين الأنشطة أكثر مما تنشأ عن هذه النشاطات في حد ذاتها، فإن تحليل سلسلة القيمة يعد أحد الإضافات المهمة في مجال الإستراتيجية لجمعها بين تأثير البيئة التنافسية من خلال أثر هيكل وجاذبية الصناعة في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية من جهة، والترابط الاستراتيجي بين الأنشطة الداخلية المختلفة من جهة أخرى .

¹ Ibid., p.59.

² M. Porter , Op. Cit., p. 57.

المطلب الثالث. الأدوات الحديثة للتحليل:

أولا. المعايرة (Benchmarking) :

تعرف المعايرة على أنها: عملية مستمرة لتقويم المنتجات، الخدمات والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين أو بالمؤسسات الرائدة، وتستعمل نقاط مرجعية أو معايير يمكن الاعتماد عليها في عملية القياس من أجل البحث عن أكفأ الطرق لنشاط معين، حيث يسمح بضمان الأسبقية على المنافس¹. ويقصد بها عملية تقليد كيفية انجاز المهام أو انجاز العمليات عن المؤسسات القائدة أو البارزة بهدف تحسين الأداء، وأول من طبق هذه الطريقة هي مؤسسة Xerox سنة 1976، حيث حاولت تطبيق أحسن أساليب منافسيها اليابانيين في مختلف العمليات من شراء، معالجة الطلبات، الفوترة وغيرها².

وتتم المعايرة بإتباع الخطوات التالية:³

- تقسيم الظاهرة إلى مجموعة من الوظائف أو العمليات؛
 - اختيار الوظيفة أو العملية محل المعايرة؛
 - إنشاء الفريق الذي يتكفل بالعملية؛
 - تحديد معايير الأداء؛
 - التحليل الداخلي؛
 - البحث عن أحسن الأساليب خارجيا؛
 - تحليل السياق التنظيمي للمؤسسة المقلدة؛
 - قياس وتحليل الفروقات؛
 - إعادة الوظائف على ضوء ما استوحاه الفريق من الخارج.
- كما تعتمد أساسا على اليقظة والمراقبة المستمرة للبيئة وتغيراتها، وعلى المعلومات، وبالتالي ضرورة وجود نظام معلومات فعال، وعموما هناك نوعان من المعايرة وهما:

¹. R C . Camp, **le Benchmarking : Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents** (édité d'organisation, 1990), pp. 26-28.

². Salmon R , **L'intelligence compétitive** (Paris : Economica, 1997) , p. 14, [http:// www.i.ae-reims.fr](http://www.i.ae-reims.fr), last visited: September 10, 2008.

³. Saglietto, L' **Acquisition des connaissances et Performance de l'entreprise** (1997), p. 145.

1. المعايير الداخلية : تمتلك أغلب المؤسسات الكبيرة مجموعة من الوظائف المتشابهة في دوائرها المختلفة ، ويمكنها استخدام أداة المعايير في المقارنة بين أحسن الممارسات والتطبيقات في الوظائف ، فإذا تبين أن وظيفة معينة تدار بشكل فعال في دائرة ما، فإنها ستصبح مرجعا للوظائف المشابهة في الدوائر الأخرى.

2. المعايير الخارجية : ويتم من خلالها مقارنة الوظائف، طرق الإنتاج، طرق التنظيم، المنتجات، وخدمات المؤسسة بمثيلاتها لدى المنافسين. ويجب على المؤسسة تحري الدقة في الاختيار للمنافس مع المعايير، فكل نوع مزاياه وصعوباته، وعليها أن تحدد بدقة نوع المعايير المستهدفة. وتفيد طريقة المعايير في اكتشاف الانحرافات التنافسية وتصحيحها في مرحلة لاحقة مما يدفع إلى البحث المستمر عن أفضل الممارسات والتطبيقات ، غير أنها تستوجب تعبئة كبيرة للقدرات والمهارات، وتقبل الأفكار الجديدة وإنتاجها باستمرار؛ وهذا أمر صعب، ولكن لا يمنع المؤسسة من المحاولة متى توفرت لها الظروف الملائمة ، بالرغم من أنها تطرح العديد من المشاكل القانونية والأخلاقية؛ فالعديد يعتبرونها بمثابة التجسس الصناعي.¹

ثانيا. إعادة الهندسة (Reengineering) :

وهي أداة لتحليل عمليات المؤسسة على النحو الذي يضمن تحسين الأداء من خلال إعادة التفكير في العمليات وإصلاحها جذريا؛ وتتم وفقا للمبادئ التالية:²

1. تنظيم الأنشطة حول النتائج بدل المهام، مما يجعل الفرد هو محور العملية التنظيمية؛
2. جعل معالجة المعلومة تتم من طرف فريق العمل الذي يتولى الانجاز ؛
3. وضع مركز القرار حيث ينجز العمل وإدماج الرقابة في العملية؛
4. تنظيم الأنشطة في شكل متوازي؛
5. معالجة الموارد المنتشرة جغرافيا بخلفية مركزية؛
6. تسجيل المعلومة مرة واحدة وفي المصدر.

وفق هذه المبادئ، يتم تحليل تنظيم المؤسسة وإعادة ضبطه ليكون مناسبا مع الإستراتيجية التي تتبناها أو بالأحرى تقييم مدى ملائمة الموارد للإستراتيجية ، ويؤدي ذلك إلى تقليل مراحل الأداء وطوله الإجرائي والزماني، إضافة إلى تقليل الأخطاء المرحلية بسبب دمج العمليات، ومن ثمة، تخفيض تكلفة إعادة الأداء لتدارك الأخطاء، ومن شروط نجاح إعادة الهندسة:³

1. الإدراك الكافي لرغبات وتوقعات العملاء،
2. التحديد السليم لموقف الشركة وتصميم أهداف التغيير،

¹. Ibid.,p.146..

². F. Ostroff, L'entreprise horizontale (Paris : Dunod, 2000), p. 72.

³. Ibid.,p..74

3. إيمان الإدارة العليا بأهمية التغيير وتشجيع العاملين عليه،
4. تحديد العمليات الجوهرية ذات الأولوية لتكون موضعاً لإعادة الهندسة،
5. تشجيع الاقتراحات والابتكار؛
6. موضوعية إعادة بناء الهيكل التنظيمي -إن تطلب الأمر ذلك- كنتيجة لإعادة تصميم العمليات؛
7. صياغة جديدة واعية للسياسات والإجراءات وخرائط تدفق المعلومات؛
8. إعادة تصميم معايير الأداء، لقياس الفرق بين وقت وتكلفة العمليات قبل وبعد إعادة الهندسة؛
9. الاعتماد على تكنولوجيات الاتصال في بناء نظام متطور للمعلومات يكون أساساً لقرارات وتحركات سريعة ورشيقة؛
10. النظر لمعارضة البعض للتغيير، كرد فعل طبيعي. وفهم أسباب المعارضة كأساس للمعالجة.

ثالثاً. جدول القيادة الإستراتيجية :

وقد جاء كمبادرة لسد العجز الذي أظهره جدول القيادة الكلاسيكي في تصور الوضع المستقبلي للمؤسسة، نظراً لتركيزه وبكثرة على المؤشرات المالية، وقد اقترحه Kaplan في التسعينات، ويحتوي فضلاً عن الأبعاد المالية على أبعاد إستراتيجية تتعلق بالربائن والتعلم والنمو.¹

وقد أخذ مفهوم جدول القيادة أو لوحة القيادة عدة تعاريف، نذكر من بينها:

1. "تظم دائم للمعلومات موجهة لتسهيل ممارسة المسؤوليات داخل المؤسسة".²
 2. "مجموعة مؤشرات قليلة مصاغة بطريقة تسمح للمسيرين بمعرفة وضعية تطور الأنظمة التي يقودونها وتحديد الاتجاهات التي تؤثر على الآفاق التي ترتبط بطبيعة الوظائف التي تقوم بها".³
 3. "مجموعة مؤشرات أساسية تسمح بتقديم نظرة شاملة، اكتشاف الضغوطات واتخاذ قرارات توجيهية لعملية الإدارة بغرض تحقيق الأهداف المسطرة، كما تسمح بإعطاء لغة مشتركة لمختلف أعضاء المؤسسة".⁴
- ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن القول بأن جدول القيادة يشكل وثيقة معلومات في شكل خلاصة حول وضعية المؤسسة تساعد على مراقبة التسيير واتخاذ القرار، كما يسمح بتحليل الوضعيات وتوقع التطورات والاستجابة في الوقت الفعلي، كما يعتبر وسيلة اتصال متجانسة بالنسبة لمختلف الأطراف التي تشكل منها المؤسسة، ويمثل أداة مخاطبة بين الرئيس والمرؤوس انطلاقاً من الأهداف المسطرة التي يسعى

¹. G. Wegmann , *Les Tableaux de bord stratégiques* (1999), p.13.

². Ibid., p.15.

³. Ibid., p.93.

⁴. N. Gudj, *le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise* (1991), p. 261.

لتحقيقها، إذ تبرز الغاية منه في تحقيق الأهداف المحددة - أين تشكل المؤشرات التعبير الرقمي لهذه الأهداف -.

وبالرغم من الحجم الكبير للمعلومات المرتبط بنشاط المؤسسة، إلا أنه يجب أن لا يكون جدول القيادة مزدحم بالمعلومات، وإنما يكون واضحاً من خلال اعتماد مؤشرات تتعلق بالحصيلة، ويظهر جدول القيادة في شكل رسوم وأشكال بيانية وجداول، مقارنة تحتوي على أرقام تسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن المشاكل واتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية. وانطلاقاً من التعاريف المقدمة لجدول القيادة يمكن القول بأن نشأته ترجع للأسباب التالية:

أ. باعتبار أن المؤسسة نظام يتشكل من مجموعة من العناصر المتعددة والمتفاعلة والمترابطة، والغاية من وجودها اتخاذ القرارات التي تسمح بتحقيق التوازن بين مختلف المدخلات، وتحقيق الأهداف المسطرة لمختلف الأطراف المكونة لها والمتربطة بها، يجب أن يتوفر لها مجموعة مؤشرات فعالة تضمن لها القيادة السليمة والحركة السريعة والاستجابة لمختلف المؤثرات.

ب. باعتبار أن عملية الإدارة تتجه نحو تشخيص العوائق التي تواجه تحقيق الأهداف المسطرة واتخاذ الإجراءات الضرورية لضبط مسار عملية تحقيق الأهداف، فإن جدول القيادة يشكل نظاماً للمعلومات يسمح بضبط الحركة وتحديد المهلة الكافية للقيام بالإجراءات التصحيحية الناجحة.

ج. ينعكس جدول القيادة صورة مختصرة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث يتواجد في كل المستويات التنظيمية ويتخوي على المعلومات الضرورية لمختلف العمليات التي يقوم بها كل مسؤول حسب تخصصه، ومن ثمة تقديم النتائج إلى المستويات العليا في شكل مؤشرات هامة تسمح له بالقيادة.

د. إن المنافسة في الوقت الحالي تتركز في مجال المعلومات، وقد أدت إلى الاعتماد على كفاءات من نوع آخر تتمثل في قدرة المؤسسة على تعبئة واستغلال الأصول غير الملموسة التي أصبحت أكثر أهمية من الاستثمار واستيعاب الأصول المادية، إذ تسمح الأصول غير الملموسة بتحقيق ما يلي:

- تنمية علاقات دائمة مع زبائن المؤسسة وخدمة الأسواق الجديدة بشكل فعال؛
- تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تستجيب لمتطلبات القطاعات السوقية؛
- عرض سريع وبأسعار معقولة لمنتجات وخدمات شخصية بمستوى عال من الجودة؛
- تعبئة كفاءات وحركة الأج زاء لوضعها في خدمة التحسين المستمر للطاقات النوعية وإعادة تنشيط العمليات.

وبناء على ما سبق، ظهرت ضرورة تكييف كل من هياكل المؤسسات، عملية ممارسة السلطة، اتخاذ القرارات ومراقبة المعلومات، مع معطيات الإدارة الجديدة، واستغلال مختلف الكفاءات والممارسات الموجودة

لبناء واستعمال أساليب تسمح بالاستفادة من المعلومة في خدمة الأهداف المسطرة ، مثل جدول القيادة الإستراتيجية.¹

وتظهر الأدوار التي يلعبها والمكانة التي يحظى بها من خلال ما يلي:²

أ. جدول القيادة كأداة مراقبة :

يشكل جدول القيادة الأداة المفضلة في نظام المراقبة انطلاقاً من كونه يسمح بتعديل مستوى التجريد الذي يتحقق من خلال تدفق معلومات دقيقة يوفرها نظام المعلومات للمؤسسة ، كما أن المراقبة من خلال ه تعني توجيه وإرشاد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة ، وذلك بتدخل قمة الهرم التنظيمي في ضبط مسار عمل المؤسسة.³

ب. جدول القيادة كوسيلة تشخيص :

يخبر جدول القيادة الانتباه نحو الظواهر غير الطبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف، ومنه قيام المشرفين على المؤسسة لمعرفة أسباب الانحرافات وتصور العمليات التصحيحية الممكنة، ومدى تأثيرها على النتائج، كما يسمح بالكشف عن نقاط الضعف في الجانب التنظيمي للمؤسسة مثل التداخل الوظيفي.

ج. جدول القيادة كوسيلة حوار :

ويكون الحوار بين مختلف المستويات التنظيمية من خلال اجتماع مختلف الجهات والهيئات التابعة للمؤسسة، بحيث يقدم كل مسير جدول القيادة الخاص بمصلحته، و يعلق على النتائج ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التصحيحية المتخذة على مستواه ، ويطلب في حالة الاحتياج إلى وسائل إضافية ، ومن خلال الحوار بين مختلف الأجزاء المكونة للمؤسسة تتدخل الإدارة العامة للتنسيق بين مختلف العمليات التصحيحية لتمكين من تحقيق أمثلية شاملة وليس أمثلية جزئية على مستوى كل مصلحة.

د. جدول القيادة كوسيلة إعلام :

يمكن استعمال جدول القيادة في بعض الحالات لإعلام المشرفين على المؤسسة بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة ومجموع المؤسسة . ولكن مع الحذر من أن يكون لهذا الدور الانعكاس السلبي في حدوث صراعات تنظيمية تؤثر على الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

¹ . R . Kaplan, *Le tableau de bord prospectif* (Paris : édit, organisation, 1998), p.15 .

² . Ibid., p.18.

ه. جدول القيادة كوسيلة قياس:

يقدم جدول القيادة النتائج في شكل كمي أو نوعي بالنسبة للأهداف المسطرة . والتي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحراف.¹

المبحث الثالث. مقارنة الموارد والميزة المستدامة :

ضمن المقاربة المبنية على الموارد Ressources Based View، يمكن تصور المؤسسة على أنها مجموعة من الموارد، بعضها عادي ومتاح للجميع والبعض الآخر خاص بالمؤسسة ويمكنها من إدانة الأفضلية التنافسية والتميز عن المؤسسات الأخرى، وتحقيق هذه الأفضلية والمحافظة عليها يتوقف على قدرة المؤسسة على الاكتساب ، الإنشاء والمحافظة على موارد تتميز بصعوبة النقل والاستبدال، وتساهم في خلق القيمة للزبون الذي يعد محور اهتمام المؤسسات المتنافسة.

المطلب الأول. الإطار النظري للمقاربة المبنية على الموارد :

يعد Wernefelt ، أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد. في مقال تم نشره سنة 1984 في جريدة التسيير الاستراتيجي (Strategic Management Journal). ومن بين المؤسسين لهذه النظرية نذكر: Grant, Cool و Bernay . واعتبرت فيما بعد مدرسة قائمة بذاتها خلال فترة التسعينات، خصوصا وأنها قد استقطبت العديد من الكتابات التي ساهمت في ضبطها وتدقيق تطبيقها، كمعالجة تضمن الأسبقية والتميز للمؤسسة، وقد اعتمد روادها على دراسات ميدانية لمؤسسات شهيرة أثبتت نجاحها وتميزها من خلال اعتمادها على موارد وكفاءات متميزة.² ويرى Tarondeau أن إعداد الإستراتيجية على ضوء هذه المقاربة يتمثل في تطوير حافظة من الموارد تسمح بتموقع جيد للمؤسسة وتحقيق أفضلية تنافسية تسعى للمحافظة عليها، وبهذا فقد أخذت الموارد في المؤسسة بعدا استراتيجيا، نظرا لصعوبة اكتسابها واحتمائها بعوائق تمنع من اكتسابها وتنقلها إلى المنافسين.³

1. مفهوم الموارد (Ressources):

حسب Bernay ، تشتمل الموارد على مجموع الأصول، القدرات ، الطاقات، الإجراءات التنظيمية، المعلومات، المعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة و تسيطر عليها وتمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاحها⁴

¹ . M. Leroy, **le tableau de bord** (Paris : édit organisation, 2004), p .33.

² . J L. Arregle, **L'approche fondée sur les ressources** (Paris: éd.Vuibert-Fnege, 2001), p. 273.

³ . J C. Tarondeau, **Le management des savoirs** (Paris : PUF, 2ème éd, 2002), p. 16.

⁴ . J. Barney, " **Firm Resources And Sustained Competitive Advantage**", Journal Of Management, no17(New York : 1991), [http:// www.worldcat.org/oclc/760741408refer=brief_results](http://www.worldcat.org/oclc/760741408refer=brief_results), Last Vhshted: October 06, 2008.

ويعرف Wernerfelt الموارد على أنها كل ما يمكن أن يساهم في نقاط القوة في المؤسسة من مجموعة الأصول الملموسة وغير الملموسة، والتي ترتبط بصفة دائمة بأنشطتها، بحيث تتضمن تلك الأصول بالإضافة إلى الخبرة الفنية للأفراد و الإجراءات التنظيمية الفعالة، كل من رأس المال والمنتجات والتكنولوجيا والعلامة التجارية¹.

كما تعرف الموارد والكفاءات على أنها مجموعة أصول محسوسة أو غير محسوسة مرتبطة بالمؤسسة، ويمكن تصنيفها إلى خمس فئات:

1. مالية؛

2. بشرية (الأفراد، الكفاءات وغيرها)؛

3. مادية (الموقع الإنتاجي، المخزون، الآلات والتجهيزات)؛

4. تنظيمية (نظام المعلومات، مراقبة الجودة وغيرها)؛

5. تكنولوجية (مهارة، براءات، وغيرها)².

وأضاف Grant إلى هذه القائمة قسما سادسا، تمثل في السمعة مع تركيزه على دور الموارد غير المحسوسة³. ولنشوء الكفاءات المتميزة يتطلب الأمر أن تكون موارد المؤسسة متفردة وذات جودة عالية لا يمتلكها المنافسون، وأن تمتلك بالضرورة القدرة على استغلال تلك الموارد بفاعلية. وتتميز الموارد والكفاءات بأنها متباينة، مما يجعل التحام العديد منها يشكل كفاءة جديدة؛ وهو ما يوصف على أنه شكل للتمرن التنظيمي، وبالتالي فإن خلق الكفاءة يتطلب بالضرورة تجميع للموارد وإخضاعها لعملية التمرن المكتسبة من خلال التكرار أو التجربة، وقد ميز Barney بين ثلاثة فئات للموارد هي:

1. الرأس المال المادي : يحتوي على الإنشاءات، التجهيزات والتكنولوجيا.

2. رأس المال البشري : يضم التكوين، الخبرة، الذكاء، المعرفة والتعليم.

3. رأس المال التنظيمي : يشتمل على الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية⁴.

ومن خلال هذه التعاريف، يمكن استخلاص ما يلي:

- إجماع الباحثين على تصنيف الموارد إلى محسوسة وغير محسوسة؛
- موارد المؤسسة لا تشمل فقط العناصر المنفصلة بل أيضا التوفيق بينها مما يشكل موارد أخرى؛
- التأكيد على تميز الموارد بدلا من كمياتها؛

¹ J. Grisé, Les Ressources Humaines En Tant Que Source D'avantage Concurrentiel Durable (Québec : Montréal, AGRH, 1997), p.03.

² Ibid., p.13.

³ D. Puthod et C. Thévenard , La Théorie De L'avantage Concurrentiel Fondé Sur Les Ressources (Paris : PUF, 1998), p.03.

⁴ شارلز جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي (السعودية: دار المريخ، 2001)، ص.219.

■ ربط الموارد بالمعارف والمهارات.

2. مفهوم الكفاءات المحورية :

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى ؛ فهي تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة، حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة ، وهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطويرها وتراكمها.

وتعرف على أنها: " مجموعة من المهارات الخارقة والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيات فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها قاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس¹. ويتم خلق الكفاءات المحورية عن طريق تطوير وإيصال وتبادل المعلومات والمعرفة بين أفراد المؤسسة. فالكفاءات المحورية، هي تلك المهارات الناتجة عن التداخل والتساند والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها. ومن ثمة، ظهور موارد جديدة، ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء المؤسسة واستمرارها وتطورها أو انسحابها مرهون بها.

وتتمثل الكفاءات المحورية أيضا في مختلف الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تتسم بصفة الخصوصية والتميز عن المنافسين، بحيث يتم تكوينها وتنميتها عبر الزمن، كنتيجة لعمليات التبادل بين موارد المؤسسة، وينظر كل من Prahalad و Hamel إلى الكفاءات على أنها محورية و أساسية نظرا لتمييزها ببعد استراتيجي. وحتى يتم وصف الكفاءات بالمحورية ، يجب أن تتميز بثلاث خصائص هي:²

- أن تكون لها قيمة؛

- عدم وجود كفاءات تماثلها في السوق أو حيازة المؤسسة لمستوى يفوق ما لدى المنافسين؛

- أن تكون مرنة بمعنى القدرة على توليد منتجات وخدمات جديدة من خلال النمو المترابط.

ومما سبق، يتبين لنا بأن الكفاءات المحورية تتميز أولا بقدرتها على خلق القيمة للزبون متضمنة في المنتج النهائي الذي يحصل عليه ، وثانيا بالتميز والتفرد عن المنافسين وكذلك بصعوبة تقليدها، وهذا هو أساس التميز المستدام.

3. فرضيات المقاربة المبنية على الموارد :

اعتمدت النماذج الكلاسيكية على فرضيتين. أولاها، أن المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع تملك نفس الموارد، والثانية أن الموارد المتاحة قابلة للنقل، وبالمقابل نجد أن الاعتماد على الموارد في التحليل ارتكز على فرضيتين بديلتين، هما:

¹ . المرجع نفسه، ص.230.

² . Hamel et Prahalad C.K, *La Conquête Du Futur* (Paris : Dunod , 1999), p.32.

الفرضية الأولى. التباين النسبي للموارد :

بمعنى أن تكون للمؤسسات موارد إستراتيجية متباينة، تتميز نسبيا من مؤسسة إلى أخرى. مثل المعارف التنظيمية والشهرة وغيرها.

الفرضية الثانية. نسبية حركية الموارد :

أي أن حركة الموارد بين المؤسسات ليست مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما لصعوبة نقلها، كصعوبة نقل بعض التكنولوجيات مثلا، بسبب براءات الاختراع.¹

4. المبادئ الأساسية للموارد :

قد تتشابه المؤسسات من حيث كمية ونوعية الموارد المتاحة لديها (أفراد، آلات وتكنولوجيا)، إلا أنها تختلف بالضرورة في إنتاج المعارف وتوظيفه، وفي تكوين المهارات واستغلالها، وبالتالي تختلف عن بعضها البعض في تحقيق الأفضليات التنافسية، وعموما فقد وضع كل من Hamel و Prahalad مجموعة من المبادئ، تعرف بمبادئ RBV الأساسية، وهي:²

1. تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية والبشرية وأنها محفظة من المنتجات والأجزاء الإستراتيجية؛

2. ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد التفوق الأكيد؛

3. تختلف المؤسسات في كيفية مزج الموارد، وهو سبب التمايز فيما بينها من حيث اقتحام الأسواق والتموقع والنتائج المحصلة من نفس مستويات الموارد المتاحة؛

4. تحسين الإنتاجية كنسبة بين المدخلات والمخرجات تكون من البسط (المخرجات) أفضل من تحسينها انطلاقا من المقام (الاقتصاد في الموارد)؛ لأن الموارد وفرت أصلا لتحقيق أقصى ناتج وليس للاقتصاد في استعمالها؛

5. يجب أن يكون استغلال الموارد بأسلوب ذكي وذلك من خلال:³

- التركيز على هدف أساسي واستراتيجي؛
- التجميع الفعال للموارد؛
- الإشراف المتكامل للموارد من أجل ضمان الفعالية؛
- المحافظة والاقتصاد في الموارد حيث يكون ذلك ممكنا؛

¹ J . Grisé, Op. Cit., p.03.

³ . Hamel et Prahalad, Op. Cit , pp. 167-169.

- تسريع استرجاع الموارد بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.

المطلب الثاني. الخصائص الإستراتيجية للموارد :

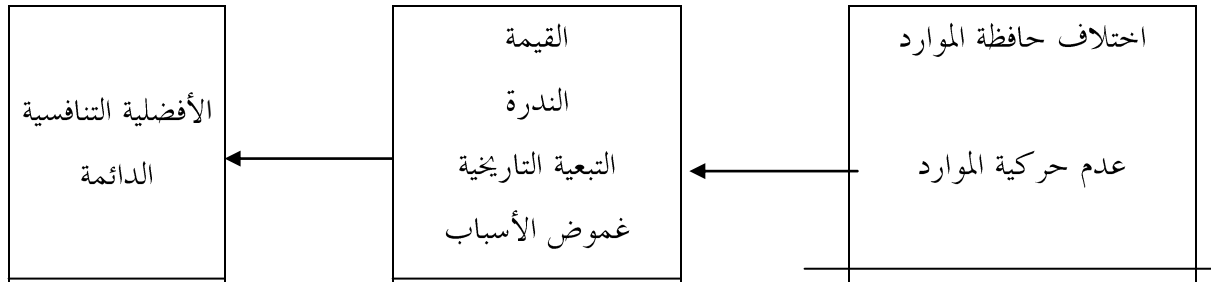
يجمع أغلب رواد المقاربة المبنية على الموارد على أن أهم خصوصيات الموارد الإستراتيجية هي:¹

- عدم النقل؛
- عدم التحويل؛
- الإتاحة ؛
- الندرة؛
- عدم التحريك؛
- عدم الإحلال.

ويركز بعض الباحثين على خصائص الندرة ، عدم النقل وعدم التحويل. ويبين Barnay² العلاقة بين هذه الخصائص وبين تحقيق الميزة المستدامة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 5

خصائص الموارد الإستراتيجية



Source : J B. Barnay, **Resource Based Theory: Creating and Sustaining Competitive**

Advantage (Oxford University Press, 2007), p.59,

[http:// www.worldcat.org/oclc/760741408refer=brief_results](http://www.worldcat.org/oclc/760741408refer=brief_results) Last Visited : October 07, 2008.

¹ . Ibid., p.185.

² . J B. Barnay, **Resource based theory: creating and sustaining competitive advantage (Oxford University Press, 2007), p.57,**

[http:// www.worldcat.org/oclc/760741408refer=brief_results](http://www.worldcat.org/oclc/760741408refer=brief_results) Last Visited : October 07, 2008.

وقصد الحيازة على ميزة تنافسية مستدامة تعتمد المؤسسة على إضفاء نوع من الضبابية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة ، وتسمى هذه الضبابية بالسبب المبهم ، والذي يعني وجود غموض أو عدم وضوح في العلاقة بين السبب والنتيجة ، مما يصعب على المنافس تقليد هذه الميزة، وهناك ثلاثة أبعاد تسمح بتقويم السبب المبهم للكفاءات والموارد، وهي:¹

1. أنها ضمنية، أي لا يوجد ترميز أو قاعدة تمكّن من التدليل عليها؛

2. تعقيدها مرهون بعدد العناصر وعدد التفاعلات الموجودة بين هذه العناصر المشاركة في تشغيل أو

إنشاء الكفاءات والموارد؛

3. خصوصيتها.

ويعد البعد الأخير مهما بالنسبة للكفاءات، حيث تم اقتراح قاعدة لتصنيف الكفاءات، والهدف منها هو الحكم على هذه الأخيرة من حيث قدرتها على إنشاء ميزة تنافسية مستدامة والمقارنة بين المعايير. ويتم توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 4

قاعدة تصنيف الكفاءات

كفاءات عادية	كفاءات محورية
واضحة	ضمنية
يمكن التعبير عنها	لا يمكن التعبير عنها
يمكن تعليمها	لا يمكن تعليمها
يمكن ملاحظتها أثناء العمل	لا يمكن ملاحظتها أثناء العمل
بسيطة	مركبة
عنصر مستقل	عنصر من نظام
سهولة التحويل	صعوبة التحويل

Source : J L. Arregle, **L'approche fondée sur les ressources** (Paris: éd.Vuibert-Fnege, 2001), p. 273.

¹. J B. Barnay, Op. Cit, p.59..

تسمح الأبعاد المذكورة في الجدول بتقييم درجة الحماية للميزة، مقارنة بمحاولات التقليد، وهكذا فإن الكفاءات التي توفر الشروط على يسار الجدول تكون أكثر غموضاً وأصعب تقليداً؛ لأنها تشكل ما يسمى بالضبابية على الميزة التنافسية؛ والتي تحول دون فهم المنافس للمصدر الأساسي لهذه الميزة؛ وهذا هو سبب استدامتها. ويتطلب مدخل الموارد من المؤسسة القدرة على إحداث توليفات ذكية بين مواردها الملموسة وغير الملموسة والكفاءات، مما يتيح الحيازة على أنماط عديدة من المزايا التنافسية، والتي تمثل ورقة رابحة اتجاه المنافسة.

كما أن تقييم الموارد وبناء صورة عامة عنها يخضع حسب Thevenard إلى خمس اختبارات، هي:¹

1. اختبار الملاءمة : ويحدد ما إذا كان المورد يسمح بتحقيق فرصة أو تجنب خطر؛
 2. اختبار الندرة : يفصل بين الموارد المتاحة للجميع والندرة بين المتنافسين؛
 3. اختبار النقل : يفصل بين الموارد سهلة النقل والحماية؛
 4. اختبار التحويل: يبين درجة الرقابة التي تمارسها المؤسسة على مواردها الإستراتيجية؛
 5. اختبار الإحلال : يبين الموارد الممكن تعويضها بموارد أخرى.
- ومن خلال هذه الاختبارات يمكن الحكم على الموارد وتقييم مدى الاعتماد عليها في بناء ميزة مستدامة وخاصة إذا كانت نادرة وصعبة النقل، مما يشكل حماية لها من المنافسين.

المطلب الثالث. أدوات التحليل المقترحة ضمن مقارنة الموارد :

لقد أدى انتشار نظرية الموارد وإدارة المعرفة إلى سعي المؤسسات نحو تجديد أدواتها التحليلية من أجل مواجهة تحولات المحيط واعتماد الأبعاد الجديدة في التحليل؛ والتي تعكس تحكم المؤسسة في مواردها الإستراتيجية واستغلالها لإنشاء وتوظيف الطاقات المؤدية إلى التميز، وقد جاءت هذه الأدوات في صورة تقنيات وعمليات تبحث عن مصادر وجذور التنافسية بين موارد وكفاءات المؤسسة، ومن أبرز الأدوات التي ظهرت مسيرة لتطور المقاربة المبنية على الموارد نذكر:

أولاً. الأرضية الإستراتيجية :

وهي تصور قدمه مكتب BCG سنة 1991، ويسمح للمؤسسة بتحليل ارتباط أنشطتها الإستراتيجية بمهاراتها المهنية وقدراتها التنظيمية، وذلك من أجل ضمان التنافسية الدائمة، وهي الأرضية التي تركز عليها مختلف مجالات النشاط المكونة لحافظة أنشطة المؤسسة، والتي تركز على نقطتين أساسيتين، هما:²

1. **المهارات المهنية :** وتعني تجميع التجارب والخبرات المتراكمة التي توصلت المؤسسة إلى بنائها على أساس التكنولوجيات القاعدية التي تتحكم فيها وخبرتها الصناعية ومستوى تفهمها للزبائن.

¹. P. Thevenard, Op. Cit. (1997), p.112.

². Helfer , **Management, Stratégie et Organisation** (Paris : Vuibert, 2000), p. 91.

2. **القدرات التنظيمية :** وهي القدرات التي تسمح بتفعيل المهارات المهنية واستغلالها في إدارة حافظة الأنشطة الإستراتيجية ، تحقيق النوعية وسبق المنافسين.

وعن طريق المزج بين البعدين تتمكن المؤسسة من التكيف مع التكنولوجيات الحديثة وتطورات البيئة من خلال توظيف الموارد بشكل سريع ونوعي.

ثانيا. شجرة الكفاءات :

تعتبر أداة هامة في التحليل الاستراتيجي، وتم اقتراحها من طرف Hamel و Prahalad ؛ إذ يشبه الباحثان المؤسسة بالشجرة، فيمثل الجذع والجذور المنتجات القاعدية، أما الأغصان فتمثل الوحدات، في حين تمثل الأزهار والثمار المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، وبالتالي إذا تحكمت المؤسسة في كفاءاتها المحورية، فإنها تتمكن من تقديم قيمة مميزة للعملاء، ومن ثمة، تحقيق تموقع تنافسي إستراتيجي. ويتم التحليل باستخدام شجرة الكفاءات بإتباع الخطوات التالية:¹

1. التشخيص الكامل لوضعية المؤسسة والتحديات التي تواجهها؛

2. تحديد خياراتها الإستراتيجية؛

3. هيكلية الخيارات وتقييم آثارها؛

4. التصريح بالخيارات المعتمدة للشركاء؛

5. استثمار الخبرة المتراكمة في تطبيق الخيارات.

إن شجرة الكفاءات لا تعد أداة فريدة لتفسير الوضعيات الإستراتيجية فحسب، بل و تفسير التحول الذي يطرأ على الميزة التنافسية خلال فترات زمنية معينة؛ فمن خلال حركية الكفاءة تقوم المؤسسة بتحديد مواردها وكفاءاتها المحورية ضمن بيئتها التنافسية، كما تتمكن المؤسسة من خلال إستراتيجيتها المبنية على الموارد من تحليل الأسواق والفرص الجديدة اعتمادا على الكفاءات المحورية والوصول إلى الكشف عن العجز في الموارد المطلوب تغطيتها.

¹. Giget, Op. Cit. (1998), p. 265.

خلاصة الفصل الأول:

في نهاية هذا الفصل، وبعد التعرف على أهم الاتجاهات الفكرية التي ساهمت في تفسير مصادر الميزة التنافسية، نخلص إلى تركيز بورتر خارجياً على عاملين أساسيين، هما: المجال التنافسي والعلاقات بين المنافسين. وهذا ضمن ما يعرف بنموذج القوى الخمس، وأن العامل الأساسي الذي يحسن من تنافسية المؤسسة هو التموقع في السوق، أما داخلياً فقد اقترح سلسلة القيمة لتحليل إمكانيات المؤسسة والكشف عن مصادر الأفضلية التنافسية، غير أنه ربط الميزة التنافسية بمجرد التكلفة فحسب؛ ولم يفرق بين القيمة والتكلفة؛ مما جعل نموذج السلسلة يوصف بالغموض، كما أهمل دور المهارات والكفاءات في تحقيق الأفضلية التنافسية، والذي هو سر تفوق المؤسسات اليابانية، في حين تميزت مرحلة التسعينات بتراجع استعمال التحليل بالمصفوفات وأدوات بورتر لأنها لم تعد كافية لتفسير أسباب ضعف تنافسية المؤسسات التي اعتمدت عليها في التحليل، حيث توصل الباحثون إلى أن نفس العمليات الإستراتيجية لا تؤدي بالضرورة إلى نفس النتائج؛ وبالتالي ظهرت مجموعة من النماذج الجديدة وأصبح التركيز أكثر على الموارد الداخلية والكفاءات كقاعدة لتحسين التنافسية بشكل دائم، كما أن التركيز على التحليل الداخلي للمؤسسة شكل قطعة هامة، تمثلت في تغيير نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي، مثل شجرة الكفاءات والأرضية الإستراتيجية وغيرها، والتي تعتمد على المعرفة والمهارات التي تبني على أساس الموارد، والمتمثلة في: محمل الأصول، القدرات، المهارات، العمليات التنظيمية واستغلال الخصائص النادرة والمميزة.

ومن خلال ما سبق من عرض ومقارنة مختلف التوجهات التي تبحث عن مصادر التميز، تتضح ضرورة اهتمام المؤسسات اليوم بمهاراتها وكفاءاتها وحتمية تحديد أدواتها التحليلية، وهو ما تم افتراضه في أول الدراسة كسبب مباشر لتحقيق التميز الدائم عن المنافسين، أما عن كيفية تجسيد هذا الاتجاه المقترح في التحليل، ومن خلال إدارة علاقة الزبائن، لبناء ميزة تنافسية مستدامة، تعتمد على الكفاءات والمهارات التنظيمية للمؤسسة، فسوف يتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

إدارة علاقة الزبائن والميزة المستدامة

الفصل الثاني. إدارة علاقة الزبائن والميزة المستدامة :

مقدمة :

أدى انتشار التقنيات التكنولوجية الحديثة وانفتاح الأسواق وتنوع السلع والخدمات المعروضة إلى تطور وعي الزبائن، أفرادا كانوا أو مؤسسات . كما أن سهولة استعمال وسائل الإعلام والاتصال ارتقى بمستوى الإدراك للقيم التي تنطوي عليها المنتجات والخدمات، فتوفر المعلومات جعل اختيار المناسب من بين البدائل الموجودة أمرا سهلا. ولهذا، أصبح من الضروري للمؤسسة التي ترغب في التفوق على المنافسين تبني توجهها جديدا صالحا لمثل هذا الوضع يتمثل في التوجه بالزبون، الذي يجعله يتصدر قائمة أولوياتها.

وعليه، يتضح الاهتمام الجاد الذي توليه أغلب المؤسسات للزبون، بحيث جعلته محور اهتماماتها ومنطلقا ترتكز عليه في وضع خططها وتحديد أهدافها، فلمؤسسة الرائدة اليوم هي التي أيقنت حقيقة الوضع، وأدركت بأن إقامة علاقة مع زبائنها هو سبيلها إلى الخلاص، ثم ارتبطت بهم فعليا جاعلة منهم محورا للاهتمام وبؤرة للتركيز؛ وهي المؤسسة التي تبادر نحو خلق أسواق جديدة عن طريق تفعيل عنصر الابتكار والتجديد لدى كفاءاتها الداخلية واعتمادا على مواردها الخاصة بصورة تمتاز بالمرونة، التركيز والدقة عند التنفيذ، من أجل التفاعل مع ما حولها بفكر جديد وأساليب متطورة تسمح لها بمسايرة التغيرات الحاصلة في أذواق الزبائن ورغباتهم، سعيًا منها إلى الحصول على حصة معتبرة في أسواق تشهد منافسة قوية، وعلى المؤسسة استمالة الزبون ونبذ علاقة تفاعلية متينة معه، والعمل على تمديدتها مستعينة في ذلك على التميز من خلال عرض سلع وخدمات مفصلة حسب ما يرغب فيه ، وبناء على شروطه، بل والتفوق عليها من خلال تقديم المزيد من القيم في منتجاتها، وإعلامه بها بشكل واضح ومستمر يدعم إدراكه لها ويثير إعجابه، مما يزيد من رضاه ويعزز ولاءه لعلامة المؤسسة وخدماتها.

إن تقديم المؤسسة للسلع والخدمات بقيمة مضافة يعني أنها قد استطاعت أن تسبق توقعات الزبون، وهو الأمر الذي من شأنه تشجيعه على المواصلة في التعامل معها والولاء لعلامتها، وبالتالي تكون قد نجحت في كسبه والحفاظ عليه كمورد دائم وهذا هو أساس الميزة التنافسية المستدامة. وهذه هي الغاية التي تصبو إليها كل مؤسسة تفكر تفكيرًا استراتيجيًا وتستخدم اليقظة التنافسية في التخطيط للمستقبل وبالشكل الصحيح الذي يضمن لها البقاء والاستمرار.

ويهدف هذا الفصل إلى تحليل بعض النماذج والاستراتيجيات التي توفر قيمة مضافة إلى خدمة الزبائن تمكن من تحقيق ميزة مستدامة، وذلك عن طريق التعريف بالتقنيات، الإجراءات، والعمليات ذات العلاقة بهذه الخدمة .

ومن خلال التركيز على النواحي التحليلية تتمكن منظمات الأعمال من اتخاذ القرارات التي تمكن من الوصول إلى أمثل طريقة لخدمتهم تتميز من خلالها عن منافسيها وبشكل دائم.

المبحث الأول. أساسيات العلاقة مع الزبون :

لقد أصبح للزبون مكانة هامة لدى مختلف المؤسسات، إذ جعلت العولمة من السوق ملتقى عالمي لجميع المنتجات والخدمات، مما جعل أذواق وتوجهات الزبائن متغيرة باستمرار وغير ثابتة، كما أن وسائل الإعلام والاتصال ذات التكنولوجيا المتطورة جعلت تداول المعلومات حول المنتجات وخصائصها متاحا للجميع، كل هذا فرض على المؤسسة التفكير أكثر في سبل إقامة علاقة متينة مع هذا المورد المميز وجعله مصمما لمنتجاتها ومصدرا للمعلومات التي تساهم في ابتكاراتها من أجل التفوق على منافسيها وباستمرار. ومن أجل الحصول على فرص إعادة تعامله معها والاستمرار في ذلك، وجب عليها تطوير علاقة تفاعلية ذات منفعة للطرفين ومستمرة وفق أسس علمية، وهذه العلاقة تكون بالنسبة للمؤسسة بمثابة ميزة تنافسية مستدامة، ومصدرا دائما للأرباح التي تسمح لها بتوسيع مشاريعها وتنويع تشكيلة منتجاتها، مما يؤهلها للنمو ويحسن من وضعيتها التنافسية ومستوى كفاءتها.

المطلب الأول تطور العلاقة مع الزبون :

لقد عرفت العلاقة مع الزبائن تطورات كثيرة عبر مراحل زمنية متتابعة، فتأثرت بالتطورات التكنولوجية وحتى بالأزمات الاقتصادية . ويمكن حصرها في ثلاث توجهات أساسية ، هي:

أولا. التوجه الإنتاجي :

منذ بداية القرن العشرين، ومع ظهور الثورة الصناعية في أوروبا وبقية العالم من بعدها، كان معظم تركيز المؤسسات على وظيفة الإنتاج، حيث أن الطلب كان متزايدا في تلك الفترة بسبب عدة متغيرات من أهمها تحول عدد كبير من الأفراد إلى العمل في المصانع بعدما هاجروا من الأرياف إلى المدن. مما دفع بالمؤسسات إلى الاهتمام الكبير بالأنشطة الصناعية، في محاولة منها لإنتاج أكبر كمية من السلع والخدمات لتلبية الطلب المتزايد والذي فاق العرض في أحيان كثيرة، فكان تصريف منتجات المؤسسات عملا مضمونا، ولم يسبب أي قلق لأصحابها، كما ساد في هذه المرحلة الاعتقاد الذي تمثل في انعدام الحاجة إلى أي جهود أو أنشطة تسويقية لحث الزبائن على الشراء، إذ كانت المنتجات في الحقيقة مباعه لحظة إنتاجها، فباستطاعة المنتجين وبكل سهولة بيع كل الكميات التي يرغبون في تصريفها.

ولعل أحسن من عبر عن هذا المفهوم هو رائد صناعة السيارات الأمريكية Henry Ford عندما قال: " إن بإمكان المستهلكين الحصول على سياراتهم باللون الذي يفضلونه طالما أن هذا اللون أسود"¹

¹. محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق (عمان: دار وائل للنشر، 2002)، ص. 22.

إن اهتمام المنتجين وإدارة المؤسسة في هذه المرحلة ووفق هذا التوجه كان منصبا في مقابلة ما هو مطلوب بما يمكن عرضه فعلا، بغض النظر عن نوع ما يتم إنتاجه، فالمهم هو توفير السلع والخدمات، بل حتى السعر لم تكن له الأهمية الكبيرة، على ضوء حاجة الزبائن ذوي القدرات الشرائية الضعيفة والوضعية الاقتصادية غير المستقرة للحكومات التي ساد فيها هذا التوجه.

وبرزت في هذا التوجه سيطرة إدارة الإنتاج وإدارة الهندسة والتصميم، في حين لم يكن لنشاط البيع أهمية معتبرة، لأنه لم يكن يمثل مشكلا، نظرا لغياب كل أنواع المنافسة، وعليه فقد كان الاهتمام مركزا على زيادة الإنتاج ورفع مستويات الكفاءة الإنتاجية من أجل الوصول إلى معدلات إنتاجية عالية؛ والعمل على ابتكار أساليب من شأنها تحقيق تلك الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف.¹

إن قلب التوجه الإنتاجي الذي كانت تسلكه المؤسسات هو وجود طاقات استيعابية هائلة في السوق تبرر زيادة الإنتاج، وقد ساعد ذلك عدم وجود الخيار الاستهلاكي لدى الزبون، وبساطة المعايير المستخدمة في هذا الاختيار، ويمكن توضيح أهم المبادئ التي يسير وفقها هذا التوجه فيما يأتي:²

- التباين بين زبون وزبون آخر محدود، ومن ثم، فلا داعي لتقسيم نشاطات المؤسسة بما يتناسب مع كل شريحة في السوق؛
- اختيار الزبون للسلعة يكون على أساس الخصائص المادية فقط، دون الأخذ في الاعتبار قدرتها على إشباع حاجاته ورغباته،
- عدم الاهتمام بتوفير البيانات التسويقية، مع التركيز على بحوث الإنتاج؛
- معرفة الزبون محدودة بالسلع المتوفرة في السوق، حيث أنه يشتري ما يقدم له و بالتالي فإن نفقات الترويج زائدة ويمكن الاستغناء عنها؛
- تحفيز رجال البيع أيضا يعتبر تكلفة زائدة ؛
- اعتبار نشاط التعبئة والتغليف جزء من النشاط الإنتاجي، وظيفته هي حماية السلعة فحسب؛
- تحقيق الأرباح عن طريق التركيز على حجم الإنتاج والتكاليف دون العناية بكيفية تحديد الأسعار، وبالتالي فإن أهم وظائف الإدارة تتمثل في خفض تكاليف الإنتاج.

ومما سبق، يتضح أن منطلق هذا التوجه هو دفع الإدارة إلى الاهتمام بالإنتاج أكثر من باقي الوظائف الأخرى، وهذا ما نتج عنه إهمال الزبون وحاجياته. وعليه، فإن الاتصال بين المؤسسة وممثليها مع الزبون كان هامشيا، ولم يتعد كونه علاقة بائع/مشتري، مع جهل كل طرف بظروف وخصوصيات

¹. المرجع نفسه، ص. 24.

². السيد عليوة، التجارة الإلكترونية ومهارات التسويق العلمي (القاهرة: دار أمين، 2002)، ص. 165.

الطرف الآخر، وهذا ما أحدث نتائج سلبية لكلا الطرفين، فكان لابد على المؤسسة التفكير في توجه آخر يحسن من وضعها ويعطي أهمية أكبر لربائتها.

ثانيا. التوجه البيعي:

بعدما ظهرت نواقص وسلبات التوجه الإنتاجي، اتجهت إدارة المؤسسة نحو المنتج، فاهتمت بتوفير عدة أصناف من نفس المنتج ولكن بمستويات جودة مختلفة. وذلك لإشباع الحاجات والرغبات المتنوعة التي نشأت لدى الزبائن بفعل تحسن وضعهم الاجتماعي، الاقتصادي والثقافي. وقد أملى هذا التوجه على الإدارة التركيز على تحسين جودة المنتجات وتطويرها أكثر من التركيز على الزبائن والأسواق،¹ وذلك بافتراض أن الزبون يفضل من بين المنتجات تلك التي تقدم له أحسن جودة وأعلى مستوى إشباع، وفي هذا الإطار ظهرت العديد من الشعارات، من أشهرها: "المنتج الجيد يبيع نفسه"، والملاحظ منه هو إلغاء أهمية وجود نشاطات إضافية لاستمالة الزبون وجذبه، مثل نشاطات الترويج والإشهار والتقديم المناسب بالسعر المناسب. وعليه فإن التوجه نحو المنتج يترجم في كثير من الأحيان إلى قصر نظر في التسويق.²

وهذا التوجه لم يكن ليخدم الزبون بالصورة التي يرغب فيها، بل كان ذلك بالصورة التي ترى المؤسسة المنتجة أنها تلائمها، وهذا ما يعكس انعدام التواصل بينها وبين الزبائن ويوضح أن المؤسسة لم تكن تعمل ولو بأقل ما يمكن لربط عملها مع ما يصبو إليه الزبون، بل كان اهتمامها مركزا على المنتج، وبالتالي بقي هذا التوجه بعيدا عن الزبون وخصائصه وغير مبال باحتياجات السوق. وهذا من أسباب ظهور الكساد الكبير في أواخر العشرينات من القرن العشرين والذي أبرز وأكد عجز المؤسسة في تصريف إنتاجها.

وقد شهدت هذه الفترة انخفاض القدرة الشرائية للزبائن، مما أدى بالمؤسسات الى بذل جهود بيعية كبيرة للتركيز على الزبائن، واستمالتهم لشراء ما ينتج من سلع وخدمات، فبدأت وظيفة البيع تحتل صدارة الأولويات وأخذ الاهتمام بها يزداد في هذه الفترة ويتعاظم.³

¹. محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، مدخل سلوكي (عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1999)، ص. 23.

². فيليب كوتلر وآخرون، التسويق: تطوره، مسؤوليته الاجتماعية وإستراتيجيته (دمشق: منشورات دار علاء الدين، 2002)، ص. ص. 42-43.

³. السيد عليوة، مرجع سبق ذكره، ص. 13.

وبناء على ذلك، ظهر قسم البيع بصورة واضحة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث يشمل وحدات مختصة في الممارسات البيعية والبحوث التجارية وتدريب القائمين على البيع، وتحليل المبيعات، فبرزت طبقة من الوسطاء الموزعين لسد الفجوة التي نجمت عن الخلل في التوازن بين قوى الإنتاج وقوى الاستهلاك، وهذا ما زاد في تأكيد أهمية رجال البيع في تصريف المنتجات، فتم تفويضهم بالعديد من السلطات الجديدة التي لم يتمتعوا بها في المرحلة السابقة، مثل الإعلان لحث الزبون على شراء السلعة الموجودة في السوق ومنح الخصوصيات التجارية، والتخفيضات السعرية الهادفة لحفز قطاعات معينة من الزبائن للإقبال على شراء السلع المعروضة، وذلك دون أي اعتبار لأذواق الزبائن في الأسواق المستهدفة. وبناء على قرارات الإدارة في هذا التوجه تم التركيز على عنصرين هما:¹

- التوزيع عن طريق التوسع في شبكات ومنافذ التوزيع في مختلف المناطق الجغرافية؛
 - الترويج المكثف من خلال تخصيص مبالغ أكبر لإنفاقها على مختلف وسائل الترويج.
- وفي إطار التوجه البيعي، أخذت أعداد كبيرة من المؤسسات تحدد مشكلتها في أنها تنحصر في تحسين الوسائل الخاصة بإيجاد الطلب على منتجاتها الحاضرة، وبالتالي اهتمت بأنشطة البيع من إعلان، بيع شخصي، وسائل تنشيط المبيعات من أجل إغراء الزبائن وترغيبهم في الشراء، كما ظهر دور جديد لرجال البيع أكثر أهمية، وبرزت ضرورة التوسع في إيجاد منافذ توزيع جديدة لزيادة حجم المبيعات، فالفلسفة التي سادت هذا التوجه تتمثل في بيع ما تم إنتاجه كما صممه الفنيون في المؤسسة، والسؤال الذي طرحه مديرو المؤسسات لم يتعلق بما يرغب المستهلك وإنما بكيفية حثه على شراء ما أنتج من السلع. وتتوقع الإدارة التي تسلك هذا التوجه أن الزبون عادة لا يقوم بشراء المنتجات الموجودة فعلاً إلا إذا سعت لترغيبه في ذلك ببذل الجهد البيعي والإعلاني ومن ثم، يمكنها تحقيق المبيعات المرجحة. كما أن هذا التوجه يفترض أن الزبون ينسى عادة الخبرات السيئة الناتجة عن الشراء السابق، وعادة لا يقوم بنقلها إلى الآخرين، وقد يعيد عملية الشراء لنفس المنتج وأن هناك فرصاً بيعية كثيرة متاحة في السوق. وعليه، فإن الاهتمام قد يكون بتحقيق المبيعات دون الاهتمام بالاحتفاظ بولاء الزبائن لإعادة الشراء.²
- ومما سبق، يتبين أن هدف إدارة المؤسسة من هذا التوجه ينحصر في بيع ما هو موجود فعلاً لديها، وليس إنتاج ما هو مطلوب في السوق. والحقيقة أنه تسويق قائم على إستراتيجية البيع العدواني حيث يرجح مصلحة المؤسسة على مصالح الأطراف الأخرى من أهمها الزبائن، فهدف المؤسسة هو البيع فحسب دون الاهتمام بكيفية المحافظة على الزبائن والاستجابة لتوقعاتهم والاهتمام بميولاتهم، فيفترض هذا

¹. المرجع نفسه، ص.15.

1. Kotler et Dubois, **Marketing Management**, (Paris: Pearson Edition, P.15. 2004),

التوجه أن الزبون حينما يشتري السلعة يكون بالضرورة راضي عنها، وإذا لم يرض، فإن ذلك سيكون لفترة معينة فحسب. وهذا ما جعل المؤسسات تدرك أهمية البحث من أجل تحديد احتياجات الزبائن وتقدير أذواقهم ورغباتهم ومعرفة إمكانياتهم وطاقتهم قبل أخذ قرار ما يجب إنتاجه من سلع وخدمات، فقرار المؤسسة يجب أن يؤثر ويتأثر باحتياجات الزبون وأحوال الأسواق. ولهذا تحولت الكثير من المؤسسات الصناعية من التوجه بالمفهوم البيعي إلى التوجه بالمفهوم التسويقي وذلك يرجع أساسا إلى اتساع الأسواق الحالية والرغبة في الوصول إلى أسواق جديدة، وزيادة الميل نحو الانتقائية والاختيار في عمليات الشراء.¹

ثالثا. التوجه التسويقي:

ويقوم هذا التوجه على ضرورة تكامل كافة الأنشطة داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها المزدوجة، والتي هي إشباع حاجات ورغبات الأفراد والمؤسسات وتحقيق الأرباح المخططة.² وعليه فهذا التوجه عبارة عن تفكير إداري يقوم على أن المهمة الأساسية للمؤسسة هي تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدفة وتكييف أوضاعها لتقديم الإشباع المطلوب لهذه الرغبات بكفاءة أكبر من منافسيها، كما أنه يدور بشكل عام حول الفكرة الرئيسية التي مفادها أنه إذا لم يرغب الأفراد بالسلع والخدمات التي تقدم لهم أو تعرض عليهم فإنهم لن يشتروها، ولهذا وجب التركيز على إنتاج ما يمكن تسويقه فقط، وتبعاً لذلك، فقد تبنى بعض رجال الإدارة، إستراتيجيات عدة اعتمد بعضها على الاستمرار في تطبيق التوجه البيعي مع تدعيم الجهود الترويجية وإتباع نظم توزيع أكثر كفاءة، في حين اعتمدت إستراتيجيات أخرى على تنويع التشكيلات السلعية المعروضة بما يتلاءم مع الحاجات والرغبات الاستهلاكية المتطورة التي لم تعد السلع الحالية قادرة على إشباعها. وذلك لأن مجرد إدخال درجات من التمايز السلعي لم يكن قادراً على مجاراة التطور في مستويات التفضيل الاستهلاكي، ولم يرق المعروض من السلع إلى مستوى معايير الاختيار التي يتبناها الزبون.³

وقد عُرف التوجه التسويقي بأنه: " فلسفة إدارية تتعلق باستخدام الرقابة على جهود المؤسسة جميعها، من أجل مساعدة الزبائن على حل مشاكلهم الشرائية"،⁴ إذن، فأول ما يجب توفره لتنفيذ التوجه التسويقي الحديث هو إقناع الإدارات العليا بتبنيه كفلسفة إدارية تتعامل مع الواقع بما فيه من مستجدات، حيث أنه لا يمكن تحديد الحاجات والرغبات الموجودة في السوق من المرة الأولى، ولمرة واحدة ونهائية، إذ

¹. Ibid.. p.58 ,

². فيليب كوتلر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.23.

³. M. Choix stratégiques et concurrence, Op.. Porter, p.1 8Cit. .

⁴. عصام الدين أبو علفة، مبادئ التسويق، (عمان: دار وائل للنشر، 2003)، ص 12.

أنها تتغير باستمرار وتبعا لعدة مؤثرات، وفي نفس الوقت قد يكون على المؤسسة المعنية إجراء مختلف عمليات التكيف والتعديل اللازمة لبرامجها وإستراتيجياتها التسويقية وغيرها استجابة للمتغيرات البيئية. ويقوم التوجه الحديث للتسويق على مجموعة من الافتراضات الضمنية مثل التركيز على الزبون كحجر زاوية لأية إستراتيجية تسويقية للمؤسسة، وهو ما يضع حاجاته ورغباته في المقام الأول عند تخطيط الجهود الإنتاجية وما يستلزم ذلك من ترتيبات، فأهمية الاختيار الاستهلاكي فرضت واقعا جديدا وجب على إدارة المؤسسة مواجهته، كما فرض عليها ذلك ضرورة تبني نهج جديد يقوم على إنتاج ما يمكن بيعه وتسويقه، والاهتمام بدراسات وبحوث التسويق، فالتوجه الجديد أُملى على إدارة التسويق ضرورة تبني نظم معلومات فعالة تضمن درجة من الاستمرارية في تدفقها، وهذا ما أبرز الأهمية الكبيرة لبحوث التسويق كأداة لتحقيق ذلك. ومن أهم أساسيات التوجه التسويقي، يمكن ذكر مايلي:¹

- التأكيد على تجزئة السوق كرد إستراتيجي على حالة التفاوت وعدم التجانس الشديدين في الأسواق، فقد تبنى للإدارة أن تحقيق مستويات أعلى من الأداء يمكن أن يتم عن طريق التخصص في خدمة قطاعات تسويقية معينة، ذات خصائص متشابهة، مما يساعد على تطوير أنسب الإستراتيجيات التسويقية لخدمة الأهداف العريضة للمؤسسة؛
- التركيز على الترويج واختيار أكثر الأساليب الترويجية قدرة على إيصال المضمون السلعي وخصائصه ومزاياه للزبون، حيث أن نظم الاتصال الترويجية يجب أن تكون قادرة على مد الإدارة بصورة مستمرة ومنظمة بالمعلومات اللازمة لصياغة أنسب الوسائل الترويجية، بما يساعد الزبون على معرفة المنتج وإدراك خصائصه واستيعاب مضمونه، فقد أدى التخصص في وسائل الإعلام كالصحف وقنوات التلفاز، إلى الاهتمام بتخطيط الوسيلة المناسبة للإعلان.
- وضمن هذا التوجه انصب الاهتمام على تحقيق الأهداف من خلال الوفاء بحاجات الزبائن على أكمل صورة، فهو يحقق نوعا من التوازن بين مصلحة المؤسسة و مصلحة الزبون. ويجعل تركيز قرارات إدارة المؤسسة على أهداف الربح طويل المدى بدل المدى القصير. وعليه، فإن الأسس التي يركز عليها التوجه التسويقي للمؤسسة هي:²

- أولاً. التركيز على سيادة المستهلك؛
- ثانياً. التكامل التسويقي والتكامل في وظائف؛
- ثالثاً. إرضاء المستهلك الزبون كوسيلة لتحقيق الأهداف.

¹. المرجع نفسه، ص.18.

². محمد ابراهيم عبيدات ، استراتيجيات التسويق ،(عمان: دار وائل للنشر،2002)،ص.22.

ومهما كانت العناصر التي يحتويها هذا التوجه، إلا أن هناك اتفاق على نقطة مركزية هي أن الزبون هو نقطة البدء، ليس في تخطيط النشاط التسويقي فحسب بل في تخطيط أوجه نشاط المؤسسة ككل، ومن أجل ضمان نجاح تبني المؤسسة للتوجه التسويقي لا بد من مراعاة الشروط التالية:¹

- اختيار الحاجات و الرغبات التي يمكن إشباعها بواسطة مزيج تسويقي، يتصف بمزايا و منافع ملموسة مقارنة بما قدمه المنافسون من نفس الصناعة، أو السلعة أو الخدمة؛
- العمل على الحصول على البيانات و المعلومات بشكل منظم ومستمر حول مختلف الأنشطة و الفعاليات التي تمارسها المؤسسة، الأمر الذي يتطلب منها ضرورة القيام بمختلف الدراسات التسويقية مع تعزيز فكرة إيجاد نظم معلومات حديثة، مع تخصيص ميزانيات كافية لتنفيذ تلك الدراسات الميدانية؛

- اختيار فريق عمل مناسب وقادر على تخطيط ومتابعة إستراتيجية المؤسسة بكل أبعادها.²

وحتى تتحول المؤسسة من التوجه البيعي إلى التوجه التسويقي، فعليها جعل حاجات الزبون ورغباته محور نشاطاتها، وإحداث توازن بين خلق قيمة استهلاكية يرغب فيها الزبون، وتحقيق أرباح المؤسسة المخطط لها، أي تلبية احتياجاته مع تحقيق الأرباح للمؤسسة، حيث أنه بغياب المنافع المقدمة للزبون كما يراها هو مناسبة له ، فإن ذلك سيقود إلى التخلي عن المؤسسة واتخاذ القرار بعدم تكرار التعامل معها، فيقطع اتصاله بها، وهذا ما يشكل خطرا عليها، ولذلك أصبح ضروريا على المؤسسات معرفة خصائص الزبون والتخطيط لإنتاج ما يرضيه من أجل إقامة علاقة منفعة معه تدوم إلى فترة طويلة، مما يضمن لها تصريف منتجاتها وتحقيق الأرباح المرجوة التي تضمن لها استمرارية دورتها الاستغلالية، وبقائها، وظهر التوجه الجديد للإدارة، وهو التوجه نحو الزبون وإقامة علاقة طويلة الأمد معه.

رابعا. التوجه بالزبون وإقامة العلاقة معه :

إن الاهتمام الجاد الذي صارت توليه المؤسسة للزبون جعله محور اهتماماتها ومنطلق تركز عليه في وضع خططها وتحديد أهدافها، وحسب هذا التوجه يجب أن تدرك المؤسسة المبادئ الأساسية التالية:

1 -جميع أصول المؤسسة ليس لها قيمة دون وجود الزبون، فهو يعد أهم أصل في المؤسسة، كما أن رسم استراتيجياتها وتقييم أدائها يعتمد على رضا هذا الأخير؛

2 -المهمة الأساسية للمؤسسة هي خلق واكتشاف الزبون، والحفاظة عليه بكسب ولائه؛

3 -الرضا الحقيقي للزبون يتأثر بجودة أداء إدارة المؤسسة؛

4 -جذب الزبائن وإرضائهم و من ثمة إقامة علاقة منفعة متبادلة طويلة الأجل معهم والعمل على

توطيدها والحفاظة عليها أمر أساسي في أي إستراتيجية للمؤسسة.¹

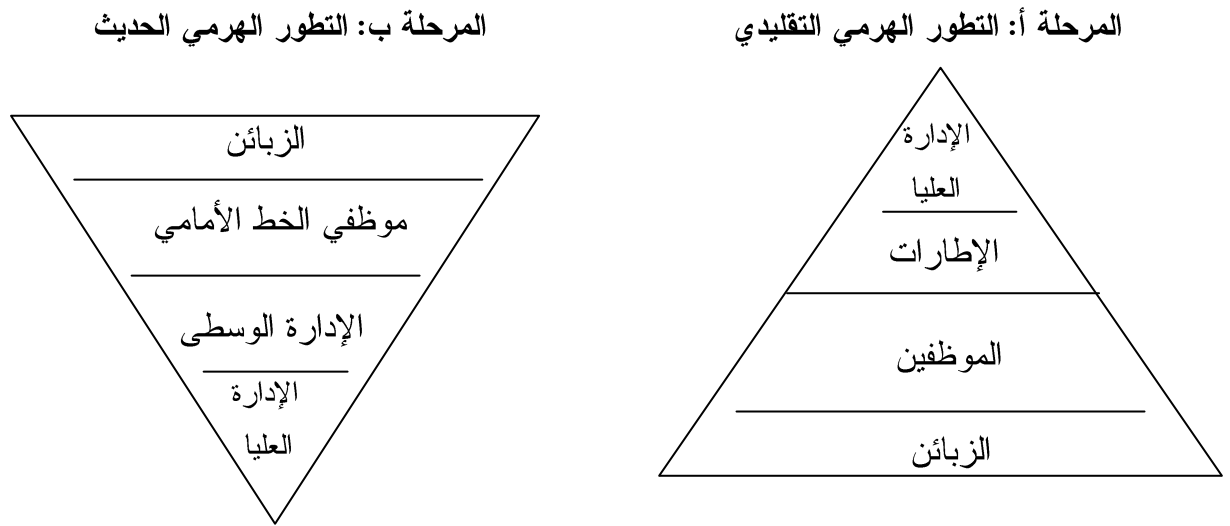
² . عصام الدين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص.21.

إن الالتزام بالنقاط سابقة الذكر يمنح للمؤسسة إمكانية تكوين قاعدة عريضة من الزبائن ذوي الولاء المتولد عن الرضا بما تقدمه لهم من منتجات، و بالتالي الاستفادة من مردوديتهم على المدى البعيد. ويطلق على المؤسسات التي تنتهج هذا التوجه عدة تسميات، لعل أكثرها انتشارا "المؤسسة التي تدار بالعملاء"

و"المؤسسة الموجهة بالزبون"²، فهذه المؤسسات أصبحت تضع الزبون في قمة الهيكل الهرمي، وتضع الإدارة في أسفل الهرم المقلوب، بعدما كان الهيكل الهرمي عكس ذلك، إضافة إلى التأكيد على أهمية الزبون عبر باقي مستويات الهرم، وهو ما نجده أكثر وضوحا في الشكل التالي:

الشكل رقم 6

النظرة التقليدية والحديثة للمؤسسة تجاه الزبون



Source : Kotler et Dubois, **Marketing Management**, 11^{em} édition, Pearson Edition, Paris, 2004, P.45.

يلاحظ من هذا الشكل أن الزبائن كانوا -حسب المرحلة أ - آخر اهتمامات المؤسسة وفي آخر المستويات، فكانت تفترض أنهم مستقبلون قابلون لقراراتها ومنتجاتها؛ قابلون لما تفكر هي أنه الأفضل لهم، أما في المرحلة ب، فقد أصبح عرضها يتوقف على ما يقدموه من طلبات، إضافة أنه وحسب الشكل نفسه ب، أصبح على المؤسسة الحرص على تلبية كل رغباتهم، بل ومحاولة سبق توقعاتهم، فتحقق إعجابهم بمنتجاتها سلعا وخدمات، وهذا ما يوجب عليها التعرف وبدقة على زبائنهم وتحديد احتياجاتهم، وإيصالها بكل حرص إلى كل أرجاء المؤسسة، وجعل كل موظف يسعى من خلال وظيفته وفي حدود

¹. Ibid., P. 71.

². فيليب كوتلر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 29.

مسؤوليته إلى المشاركة الفعالة في تحقيق هذه الغاية، بالتركيز على الأشياء التي تعتبر هامة وذات قيمة بالنسبة للزبون، وذلك تفاديا لتبديد الأوقات والجهود على الاهتمامات المشتتة والمقاصد المتباعدة.

ولعل أهم ما يساعد المؤسسة في تركيز توجهها نحو الزبون، ما يلي:¹

- السعي إلى معرفة مفهوم دقيق لما يجب أن تفعله من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة
- محورها الزبون، بدلا من الانقياد وراء كل مصدر يمكنه تحقيق المزيد من الدخل؛
- وعلى هذه المؤسسات تجنب أي نشاط لا يؤدي إلى رفع أسهمها لدى الزبائن؛ وذلك باستهداف على وجه الدقة مجموعات من الزبائن تثق في مقدرتها على خدمتهم وبأفضل صورة، وتحديد نوعية العمل الواجب القيام به والأعمال التي يجب الحذر منها في سبيل إرضاء هؤلاء الزبائن؛
- جعل صوت الزبائن مسموعا دائما وواضحا لديها، وذلك بأن تقوم بجمع معلومات متعلقة بهم وتحصر على أن تكون دقيقة، ثم تستخدمها فعلا في تشكيل أساليبها الخاصة بالمعالجة ثم تحديد الأولويات، وبذلك يصبح صوت الزبون أداة أساسية لنمو المؤسسة؛
- تنمية روح الفريق في العمل داخل المؤسسة، فالיום ينصب اهتمام المؤسسات الساعية لتحقيق مكانة عالمية نحو جعل منتجاتها ملبية لمتطلبات واستخدامات الزبون، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون وجود تعاون وثيق داخل كل وحدة من وحداتها؛ وبين هذه الوحدة والوحدات الأخرى، وبرز هذا التغيير في المؤسسات التي لجأت إلى تطبيق نظام الفرق بدلا من النظام التقليدي التسلسلي الإداري؛
- أن تؤكد المؤسسة على ضرورة الحصول على علاقة قوية مع الزبون، بشكل يضمن استمراريتها ولدرجة يصبح التفكير فيها مركزا على ما يحتاج إليه الزبون، وترتقي لمستوى إثارة إعجابه؛ ومعاملته بالأسلوب الذي يسعده، وحيث أن التوجه نحو الزبون يقتضي وجود اتصالات شخصية وعلاقة مباشرة بينه وبين المؤسسة، كان وجود ما يسمى: تسويق العلاقة مع الزبون أو التوجه نحو العلاقة مع الزبون، أمرا حتميا يهدفا إلى بناء علاقة دائمة بين المؤسسة والزبون، ويركز هذا التوجه على محورين هامين هما: الشخصية والعلاقة،² حيث يقوم التوجه نحو العلاقة زبون على فكرة الاستهداف، أي استهداف فئات صغيرة ودقيقة تسمح بالمعرفة الشخصية للزبائن من أجل الاستجابة للتوقعات الفردية، كما أن العلاقة ضمن هذا التوجه لا تقتصر على مجرد علاقة بائع يمارس عمله مع الزبون

¹. ريتشارد ويتلي وديان هيسان، الإدارة بالعملاء: إستراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية (القاهرة: مركز الخبرات المهنية، 1998)، ص. 35.

². remouwer avec les fondements des entreprises qui : Paul Pinto, La Performance Durable. (Durent, Dunod, 2003; Paris, P.119.)

بصورة طلب وتسليم، بل أصبحت تسجل في سياق علاقة مع الزمن بين هذين الطرفين وتكون المردودية في هذا المفهوم مرتفعة على المدى البعيد.¹

وضمن هذا التوجه يجب إيجاد نظام إدارة للمؤسسة موجه نحو إشباع حاجات ورغبات الأفراد عن طريق القيمة الموجهة للزبون والمتولدة عن الاستثمار في الأفكار فيما يخص السلع وخدمات وفيما يدعم إقامة علاقة دائمة ذات مردودية للمؤسسة، بولاء كبير من جانب الزبائن. وقد أدركت وبقناعة غالبية المؤسسات في الوقت الحاضر أن الامتثال لما يريده الزبون أمر إلزامي وحتمية يتوقف عليها مصيرها، وما يحقق لها ذلك هو التقرب منه أكثر وبناء علاقة قيمة معه، وهذا يقتضي توجيه كافة الوظائف نحو خدمته وإرضائه، بحيث أن كل وظيفة أو قسم مسؤول على ذلك بدرجة معينة ومهمة محددة، تساعد المؤسسة في النجاح في توجيهها نحو الزبون.²

المطلب الثاني. مفهوم و أهمية إقامة العلاقة مع الزبون :

لقد أصبحت إقامة علاقة دائمة مع الزبون من أهم أسباب النجاح والاستمرار للمؤسسة، حيث ظهرت شعارات عديدة لمؤسسات مختلفة، من بينها: الزبون شريك في المؤسسة، الزبون ملك، الزبون دائما على حق

والزبون هو رأس مال الشركة. وتدل هذه الشعارات على مدى اهتمام المؤسسات الناجحة بزبائنها، ومن أجل ذلك اتجهت العديد منها نحو هدف واحد يتمثل في ضمان قاعدة كبيرة من الزبائن الأوفياء لعلاماتهم.³

أولا. مفهوم العلاقة بين المؤسسة والزبون :

إن إقامة علاقة طويلة المدى مع الزبون ليست مجرد عملية توريد سلعة أو خدمة وتبادلها بمبلغ من المال، فهي ليست مجرد عملية تجارية فحسب، في حين أن إقامة علاقة تفاعلية بين المؤسسة والزبون تذهب إلى أبعد من ذلك، فهي تعتمد على ركنين أساسيين هما:⁴

1. سير المعلومة في الاتجاهين زبون و مؤسسة؛

2. معالجة هذه المعلومة من الطرفين.

فعندما تضع المؤسسة مستقبلا صوتيا يجب على تساؤلات الزبائن ويقدم الأجوبة أوتوماتيكيا، فإنه لا يدل على وجود علاقة بالمعنى الذي نريده، وإنما هو تدفق للمعلومة باتجاه واحد من المؤسسة نحو

¹. Ibid. P. 123.

². بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات (عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، 2000)، ص.175.

³. المرجع نفسه، ص.185.

⁴. Ibid. P. 36.

الزبون، ، كما أن جمع المعلومات عن الزبائن من أجل الإحاطة بعاداتهم الاستهلاكية هو مجرد بداية علاقة لأنه مازال تدفقا باتجاه واحد من الزبون إلى المؤسسة.¹

وهناك علاقة حقيقية بين المؤسسة والزبون عند ما يتم تبادل المعلومات في نفس الوقت وفي الاتجاهين، بين المؤسسة والزبون، وبوجود معالجة خصوصية موجهة لمضمون التبادل، فوجود هذه العلاقة يحتم الإقرار والاعتراف الصريح بالأهمية البالغة التي توليها المؤسسة للزبائن، والسعي الجاد للتعرف على كل ما يتعلق بهم، ومن ثم اكتساب القدرة على التنبؤ بطلبهم وتعريفهم وإعلامهم بكل ما يهمهم عن المؤسسة وعن سلعتها وخدماتها، وذلك بالاستعانة بكل ما يستجد في عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحسين سير عملها وتحقيق أهدافها و مساعدتها بالدقة المناسبة وفي الزمان والمكان المناسبين. ولعل أحدث ما هو موجه الآن لتسهيل هذا التعامل وزيادة الصلة والثقة ما بين المؤسسة والزبون، هو ما يعرف بالفضاء السوقي أو عالم المعلومات الافتراضي، وهو الفضاء الذي أصبح في خدمة الجمهور العام في أي وقت ومكان، بمجرد استعماله للإنترنت والإبحار في الصفحات المركزية وقواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة التي يهتم أمرها، والحصول مباشرة على المعلومات التي يريدونها ومنه القيام بالاختيار والطلب لما يلائم حاجاته من بين ما هو معروض عليه، وهذا بدوره يساعد المؤسسة في الحصول على معلومات حقيقية بخصوص الطلب؛ وبالتالي العمل مباشرة على تداركه؛ ومواكبة كل ما هو مستجد في حاجات الزبائن: طلبهم، ميولهم ورغباتهم.²

ويأتي التعامل في إطار العلاقة التفاعلية طويلة الأجل بين المؤسسة والزبون مميزا عن التعامل البسيط الممثل في علاقة شراء وبيع، حيث أنه في إطار العلاقة التفاعلية طويلة الأجل مع الزبائن يتم التركيز على الاحتفاظ بالزبون بدل التركيز على صفقة بيعية؛ وحسب العلاقة التفاعلية يتم العمل على أساس امتداد فترة التعامل لمدة زمنية طويلة بدل العمل في الزمن القصير؛ كما أن العلاقة التفاعلية تتوجه صوب قيم الزبون وليس باتجاه خصائص المنتج؛ وتضمن العلاقة خدمة الزبون بأعلى مستوى، بدل الخدمة العادية فتكون الاتصالات عالية ومكثفة ما بين المؤسسة و الزبون لا مجرد اتصالات متواضعة.³

¹. Line Lasserre, Bernand legrand, **CRM : Les Attentes des Clients, La Relation Client Vue** .34).P. 2002, Mondiale Presse édition VMP , Paris : **par le Client**,

². بشير عباس العلاق، **تطبيقات الانترنت في التسويق**، (عمان : دار المناهج للنشر و التوزيع، 2003)، ص. 105.

³. المرجع نفسه، ص. 118.

وخلاصة ما سبق، أن العلاقة المتنامية مع الزبون والسعي لتحقيق رضاه وكسب ولائه أصبحت تمثل ميزة تنافسية مستدامة وأفضلية على المنافسين، وعلى المؤسسات الاهتمام بالزبائن الحقيقيين الحاليين بنفس درجة اهتمامها بعملية جذب واستقطاب زبائن جدد محتملين.

ثانيا. أهمية إقامة العلاقة بين المؤسسة و الزبون :

إن إقامة علاقة تفاعلية طويلة الأجل بين المؤسسة والزبون ترمي إلى هدف استمرارية المؤسسة عن طريق استمرارية مداخيله الناتجة عن مردودية تعاملها مع زبائنها ، خاصة منهم أولئك الذين تولد لديهم الولاء للعلامة، وهذه الاستمرارية هي أساس ديمومة الميزة التنافسية، كما أن الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة من خلال بناء علاقة وثيقة مع زبائنها هو تحويل الزبائن الجدد إلى زبائن دائمين للمؤسسة، فعندما يدافع الزبون عن فلسفة وخدمات المؤسسة فإنه بذلك يتحول إلى مصدر هام من مصادر استقطاب المزيد من الزبائن.¹

وتوصلت آخر الدراسات إلى أن جذب زبون واحد يكلف أكثر من خمس مرات تكلفة المحافظة على زبون تمت تلبية حاجاته، كما أن فقدان زبون يعني ضياع صفقة كاملة، وهذا يعني ضياع سلسلة من المشتريات التي كان يمكن أن يقوم بها أثناء استمرارية تعامله مع هذه المؤسسة. وأيضا ضياع فرص تعامل أخرى عن طريق انتشار الحديث السلبي لهذا الزبون المستاء من المؤسسة، فسوء التعامل مع زبون بسيط قد ينعكس سلبيا على مردودية المؤسسة، فعند تعامله مع المؤسسة لا يرسخ في ذهنه إلا محفزين اثنين:²

- جودة المنتج أو الخدمة ؛
- جودة علاقته مع المؤسسة.

وتولد جودة العلاقة ولاء الزبون للمؤسسة، وبذلك فإنها تقيم الحواجز في وجه المؤسسات المنافسة ؛ وتكون قد اكتسبت موردا مستمرا متمثلا في قاعدة عريضة من الزبائن المستعدين للتعامل معها باستمرار، والذين سيصبحون بدورهم أداة جذب لموارد أخرى تحقق للمؤسسة أرباحا معتبرة، ما دامت مهتمة بحسن الإدارة وجودة علاقتها مع هؤلاء الزبائن.

وعلى العموم، فإن إقامة علاقة تفاعلية طويلة الأجل مع الزبائن، ركيزة جوهرية لمصلحة كلا الطرفين فهي تضمن تدفق الفوائد على المؤسسة كطرف أول، وبالتالي اطمئنانها على استمرارية نشاطها وتضمن اطمئنان وسعادة الزبائن كطرف ثاني، لأنهم بالدرجة الأولى متأكدون من أن اهتمام المؤسسة بقيمتهم وبالمنافع التي يرغبون فيها من خلال تعاملهم معها هو الأولوي لديها.

¹ Line Lasserre, Bernand legrand, CRM : Les Attentes des Clients, La Relation Client Vue .
38par le Client , Op.Cit. , p.

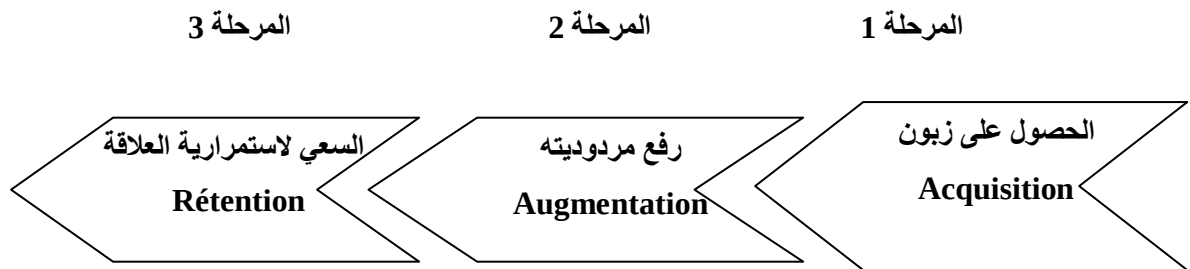
² Christian Michon, Op.Cit. , p.41.

المطلب الثالث. تطوير العلاقة بين المؤسسة والزبون :

مهما كان القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، وبغض النظر عن حجمها ونوعية نشاطها، فإن تطوير العلاقة مع الزبون يبقى هدفا أساسيا، حيث أنه ليس المهم هو الحصول على زبون بل الأهم هو كيفية الحفاظ عليه واغتنام كل الفرص التي تنجم عن ذلك. وعلى العموم توجد ثلاثة مراحل تتطور حسبها هذه العلاقة، وهي:

الشكل رقم 7

المراحل الثلاثة لتطوير العلاقة بين المؤسسة والزبون



Source: Christian Michon, Marketeur : les nouveaux fondements du marketing (Paris : Pearson 9.3édition, 2003), P .

أولا. الحصول على الزبون :

إن تطور الإتصالات ونتائج العولة المتنامية في الأسواق تترجم بالنسبة للزبون في شكل نطاق واسع من الخيارات، وفرصة للانتقال من منتج لآخر بشكل بسيط وسهل. وعليه، فإن السوق يتطلب سرعة ومرونة من أجل التكيف مع هذا الطلب وتطوره، ومن أهم عوامل النجاح في ظل هذا الوضع هو قدرة المؤسسة على توسيع قاعدة زبائنها؛ ففشلها في إقناع وجذب الزبائن يؤدي بها إلى الركود والفشل، ولا إنجاز هذه المرحلة الأولى، فعلى المؤسسة ضمان مبيعات بأحسن جودة من أجل تحقيق المطابقة بين ما حصل عليه الزبون فعلا وما كان يتوقعه عند استعماله لهذه السلعة أو الخدمة. وحيث أن الزبون عندما يقوم بعملية الشراء الأول يكون حساسا نسبيا، توجد أمام المؤسسة فرصة واحدة لإعطائه الانطباع الإيجابي من الوهلة الأولى، فبمجرد خطأ بسيط في هذه المرحلة، سينشأ خطر ذهاب الزبون مع فكرة عدم الرجوع مرة ثانية.¹

¹ .Christophe Allard, Le Management de la Valeur Client : Comment Optimiser la ,
121..P Rentabilité de vos Investissement en Relation Client (Paris : Dunod, 2002) ,

ثانيا. رفع مردودية الزبون.:

يمكن تقسيم زبائن المؤسسة بحسب العائد المتوقع منهم، أي مردوديته م مقارنة بتكلفة الاحتفاظ بهم إلى ثلاثة أنواع:¹

- 1 - زبائن تزيد نفقاتهم عن مردوديتهم، أي تكلفة الاحتفاظ أكبر من المردودية، وبالنسبة لهذا النوع فعلى إدارة المؤسسة تقليص نفقات الاحتفاظ بهم، بدل زيادة نفقات الترويج للسلع والخدمات الموجهة إليهم؛
- 2 - زبائن تتساوى تكلفة الاحتفاظ بهم مع المردودية، وفي هذه الحالة تتبع الإدارة مع هذا النوع إستراتيجية تفاعلية مكثفة لبيعهم المزيد من السلع والخدمات؛
- 3 - زبائن تكلفة الاحتفاظ بهم أقل من مردودية التعامل معهم، وبالنسبة لهذا النوع يجب على إدارة المؤسسة أن تركز عليهم جيدا وتعمل على دراسة حاجاتهم بدقة، في محاولة منها لإشباعها، وبالتالي العمل على زيادة ورفع مردوديتهم وتمديد مدة تعاملهم مع المؤسسة. ومن بين أهم الأنشطة التسويقية التي توجهها المؤسسة لهذا النوع من الزبائن رفع كمية السلع التي اعتاد الزبون شرائها بواسطة الترويج المهني Up Selling؛ مثل إضافة منتج مجاني عند شراء حجم معين من المنتجات، أو خفض نسبة معينة من السعر عند بلوغ مستوى شراء معين؛ واقتراح منتجات إضافية مع المنتجات التي تعود الزبون شرائها cross selling، مثل اقتراح منتجات تكميلية أو ضرورية لتشغيل، صيانة أو تصليح المنتج المشتري.

ثالثا. تمديد فترة العلاقة مع الزبون :

إن استقطاب زبائن جدد، عوضا عن الذين انتقلوا إلى مؤسسات منافسة أخرى أمر مكلف، لا سيما إذا كانت هذه العملية متكررة وباستمرار. أما إذا تمت المحافظة عليهم فإن ذلك سيوفر للمؤسسة الكثير من المال والوقت والجهد، وبالتالي سيؤدي إلى زيادة الأرباح الصافية السنوية، فعندما يشعر الزبون أن المؤسسة تعمل من أجله وتهتم لاتجاهاته ورغباته، سيكون وفيًا لعلامتها التجارية، وسيقوم بتوجيه نفقاته نحو اقتناء منتجاتها، فيساهم بذلك في زيادة مردوديتها. وهناك طريقتين تتبعهما المؤسسة في محاولة جادة لتمديد فترة علاقتها مع زبائنهما، وهما:²

¹ Ibid, p.64.

² بشير العلاق، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص.65.

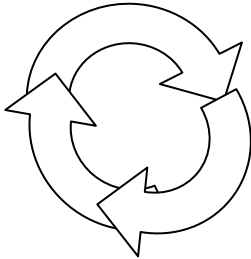
1 . برامج الولاء : حيث يبذل المختصون لأجل كسب ولاء الزبون كل طاقاتهم على نشر بطاقات الولاء، تنشيط نوادي الولاء، إجراء المسابقات وغيرها من البرامج الرامية إلى ربط الزبائن بالمؤسسة أكثر وتحسين صورتها في أذهانهم سعياً لاستمرارية العلاقة وديمومة المنفعة المتبادلة.

2 . عرض خدمات تكميلية : إن الزبون الوفي للعلامة لا يمكنه أن يتوجه إلى مؤسسة أخرى إلا إذا لم يجد في منتج المؤسسة ما يرغب فيه من منافع وقيم ، كما أن البحث عن علامات أخرى وتجربتها والمقارنة بينها أيضاً مكلفة، وتحتوي على خطر خطأ الاختيار، وحتى يكون المنتج محفوظاً من خطر المنافسة، فعلى المؤسسة الاجتهاد للقيام بأبعد من نشاطاتها التقليدية لتحسين ما هو موجه للزبون، من خلال مجموعة من الخدمات التكميلية، وذلك توافقاً مع بديهية أن الزبون عندما يقوم بعملية الشراء فهو لا يشتري مجرد المنتج الأساسي أو الخدمة، ولكنه يشتري أيضاً كل مقومات العرض المقدم له بما فيه من الخدمات التكميلية المعاونة.

وعلى العموم، فلا بد للمؤسسة الراغبة في تطوير علاقتها مع الزبائن وباستمرار، التفكير وفق ما هو موضح في الشكل التالي بصورة دائمة:

الشكل رقم 8

الحلقات الافتراضية لتطوير العلاقة مع الزبون.



- (1) ما الذي له قيمة لدى الزبون؟
- (2) ماذا يجب على المؤسسة فعله من أجل إرضاء الزبون؟
- (3) ما هي النتائج العملية المحققة؟

Source : Denis Molho, Dominick Fernandez-loissom, **La Performance Globale de . L'entreprise** (Paris : Editions d'organisation, 2003), P.25

وعند إجابتها على هذه الأسئلة بالشكل المناسب تكون المؤسسة قد نجحت في سعيها للاحتفاظ بزبائنها لفترة زمنية طويلة ، محققة بذلك تميزاً دائماً عن منافسيها.

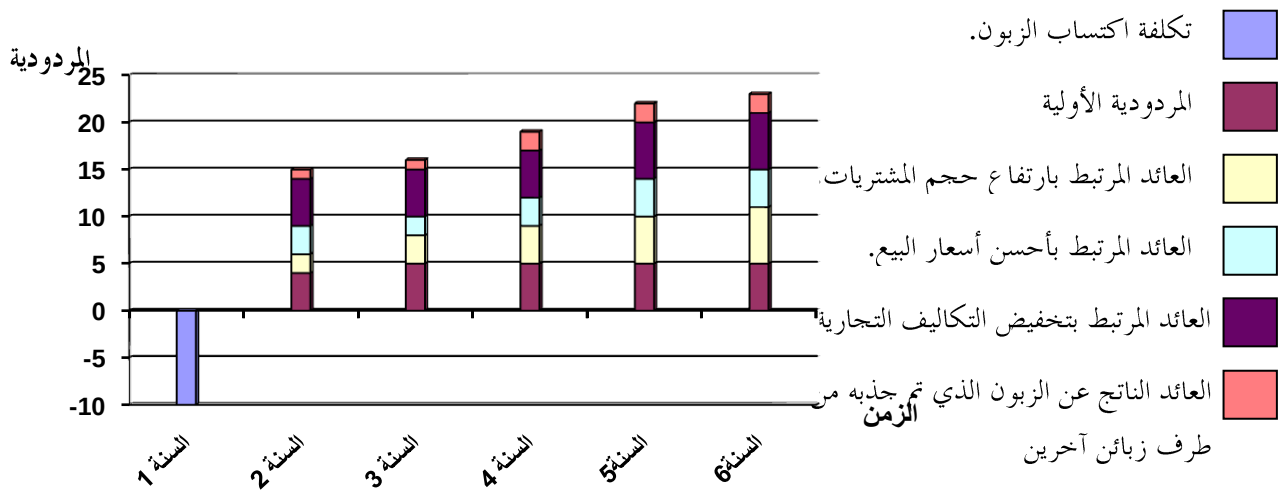
المطلب الرابع. مردودية علاقة المؤسسة مع الزبون :

تسعى المؤسسات من خلال إقامتها للعلاقة طويلة المدى مع الزبائن إلى الحصول على أعلى عائد منها، حيث تعتبر علاقة تبادل قيمة، فهناك قيمة تحصل عليها المؤسسة من الزبون، وقيمة يجنيها الزبون باقتنائه للعرض المقدم من طرف المؤسسة في شكل سلع وخدمات. وتبادل القيمة ليس بالأمر الجديد، غير انه بفضل الإبداعات التكنولوجية الحديثة أصبح من الممكن تنظيم هذا النشاط - تبادل القيمة - عن طريق الاستثمار فيه بواسطة وسائل: **datamining** ، والذي أصبح اليوم ضروريا لبناء وتنشيط نظام إدارة قيمة الزبون، حيث تسمح هذه التكنولوجيات برفع المردودية الناجمة عن استثمار فترة حياة العلاقة مع الزبون.¹

ويتم تنمية العلاقة مع الزبون عبر مراحلها الثلاث المذكورة سابقا، فالمؤسسة التي تتمكن من إنشاء علاقة تفاعلية طويلة المدى مع الزبون وتتحكم فيها عن طريق ضبطها وإدارتها إدارة محكمة، تكون قد قطعت شوطا كبيرا نحو تحقيق ولاء هذا الزبون، وبالتالي الحصول على المردودية الناتجة عنه والتي تتضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم 9

أثر ولاء الزبون على مردودية المؤسسة.



Source: Olivier Netter Nigel Hill, **Satisfaction client de la Conquête à la Fidélisation** (Paris : Edition ESKA,2000), P.28.

وبالنسبة للمؤسسة، فإن مردودية العلاقة مع الزبائن معناها المردودية المتحصل عليها من كل زبون يتعامل معها، فالزبائن الأكثر مردودية ليسوا بالضرورة هم الزبائن الكبار، حيث يتطلب هذا النوع نفقات مرتفعة وخدمة حذرة و يقظة للغاية، وهذا ما يوصل في الأخير إلى تكلفة مرتفعة، أما بالنسبة للزبائن الصغار فإنهم يدفعون السعر المنخفض من أجل خدمة أدنى، لكن تبقى مصاريف إدارة العلاقة معهم مرتفعة. ومنه، فإن الزبائن الموجودين بين هذين النوعين السابقين هم الزبائن المتوسطون الذين يدرون غالبا مردودية عالية، وهو النوع الذي تبحث عنه المؤسسة من أجل استمالته وكسبه.

والزبون ذو المردودية يشار إليه على أنه: " الشخص، الأسرة أو المؤسسة التي تعود بالربح على مرور السنوات، أكثر مما تطلبه من تكلفة جذب وإقناع وإشباع"¹، وتقاس هذه المردودية بما يسمى بالقيمة الصافية، وهي مكتسبة من المحاسبة والمالية، وتقوم بقياس الطاقة الممثلة لحفظة الزبائن في الزمن، وذلك بإجراء إحصاء على كل زبون لإجمالي التكلفة التي يتطلبها والهامش الناجم عن كل اتفاقية شراء معه.²

ويمكن تصنيف الزبائن وفق مردودية كل منهم إلى أصناف أربعة هي:³

1. الزبائن ذوي المردودية المرتفعة؛
2. الزبائن ذوي المردودية المقبولة؛
3. الزبائن ذوي المردودية الضعيفة والمرغوب فيهم؛
4. الزبائن عديمي المردودية وغير المرغوب فيهم.

وتتعامل المؤسسة مع كل صنف منهم معاملة خاصة، فبالنسبة للصنف الأول تسعى المؤسسة للمحافظة على وضعيته قدر الإمكان، أمّا الصنفين الثاني والثالث، فعليها أن تحاول قدر المستطاع ترقية وضعهما، في حين أن الصنف الرابع وهو صنف عديم المردودية وغير المرغوب فيه، فيكون تصرف المؤسسة معه كما يلي:⁴

- إما تركه؛
- وإما السعي لتحويله إلى صنف ذو مردودية، سواء برفع الأسعار أو خفض تكاليف خدمته ومساعدته. والشكل الموالي يبين الأصناف الأربعة للزبائن في المثلث على اليمين، أما المثلث على اليسار فيظهر مستويات مجهودات المؤسسة التي تبذلها مع كل صنف في شكل استثمارات تسويقية.

¹. Christian Michon, Op.Cit , P.253.

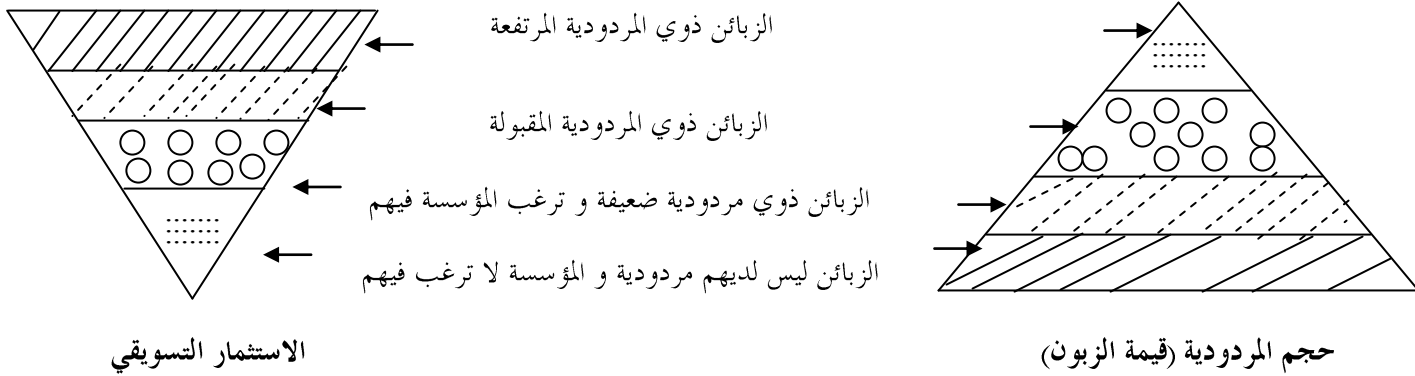
². Ibid,, p.9.6

³. Kotler et Dubois, **Marketing Management** (Paris : édition Pearson , 2004) , P.91..

⁴. Ibid., p.9.4

الشكل رقم 10

موقع الاستثمارات التسويقية ضمن قيمة الزبون



Source :Kotler et Dubois, (Paris : édition Pearson, 2004), P.92.

ويمكن للمؤسسة تعظيم هذه المردودية أو قيمة زبونها من خلال مايلي:¹

- الاستثمار في الزبائن المهمين أي الأعلى قيمة، أولاً؛
- الأخذ في الاعتبار بأن قيمة الزبون لا تتوقف فقط على العائد الناتج عن الشراء الأول له ولكن أيضاً القيمة الحالية للعائد المستقبلي الذي يعتمد على المشتريات المستقبلية، ولذا فعلى المؤسسة أن تجذبه إليها ليواصل التعامل بهذا الشكل؛
- التفكير في طرق تساعد على تخفيض تكاليف الاستحواذ أي تكاليف جذب وكسب الزبون وربط علامة السلعة أو ميزة السلع بقيمة الزبون، فالعلامة قد لا تخلق ثروة، لكن الزبون هو الذي يساعد على خلقها، على الرغم من أهمية تأثير العلامة وقوتها؛
- ضرورة وضع الزبون كأولوية أولى في التفكير الإستراتيجي سواء عند وضع الخطط أو إعادة التنظيم وغيرها؛
- تصميم قائمة تدفقات نقدية خاصة بجلب الزبائن الاحتفاظ بهم، مثل إعداد المؤسسة لموازنة سنوية تشمل مخصصات للإنفاق على ذلك تسمى مثلاً: مخصصات الاستحواذ، ومخصصات الاحتفاظ بالزبائن، وهذا يحتاج إلى جهود فريق عمل مكون من عدة تخصصات.

¹ Christophe Allard, Le Management de la Valeur Client , Op.Cit. , p.47..

إن هذه الإجراءات يجب على المؤسسة أخذها في الاعتبار من أجل الاستثمار في الزبائن والبلوغ بهم إلى أعلى درجة من درجات الإنفاق الموجه تجاه منتجاتها ولأطول مدة ممكنة، لتحقيق علاقة منفعة طويلة الأجل.

المبحث الثاني. قياس رضا الزبائن وسبل تحسينه:

يعد رضا الزبون أصلا من أصول إدارة علاقة الزبائن، وهو أساس بقاء المؤسسة في بيئة اشتدت فيها المنافسة وأصبح البقاء لمن يملك ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها، أي ميزة تنافسية مستدامة، فأصبح من الضروري لها أن لا تكتفي بتحقيق رضا زبائنها، بل عليها أن تقيسه للتعرف على درجته، وهناك العديد من أساليب قياس رضا الزبون، والتي تتمثل في: القياسات الدقيقة والقياسات التقريبية، وتنقسم بدورها إلى البحوث الوصفية والبحوث الكمية، بالإضافة إلى أن هناك مجموعة من النماذج التي تناولت عملية تكوين رضا الزبون، منها نموذج عدم المطابقة، نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا ونموذج مقدمات وتوابع الرضا النظرية.

المطلب الأول. أدوات قياس رضا الزبائن:

إن تحقيق الرضا عملية مستمرة، فقد يكون الزبون اليوم راض عن منتجات المؤسسة وخدماتها، ولكن المؤسسة لا تضمن ديمومة هذا الرضا، ولهذا فعليها أن تعمل على تحسينه باستمرار من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساليب من بينها القياسات الدقيقة والقياسات التقريبية، وفيما يلي بعض التفصيل لكل منهما :

أولاً.. القياسات الدقيقة : ومن بينها:¹

1. الحصة السوقية:

إن قياس الحصة السوقية نسبيا سهل، إذا كانت مجموعة الزبائن أو تجزئة السوق محددة، فهناك من يقيس هذه الحصة بتحديد عدد الزبائن إلا أن الاعتماد على ذلك يكون في المدى القصير فقط، أين يكون هدف المؤسسة هو نمو رقم أعمالها، المردودية وتحقيق عوائد رأس المال المستخدم مقابل تقديم أسعار تنافسية، أي أن عدد الزبائن لا يعبر حقيقة عن الحصة السوقية. وهناك من يقيس هذه الأخيرة من خلال الزبائن الذين لهم علاقات طويلة مع المنظمة، كما أن مقياس الحصة السوقية مرتبط بمقدار الأعمال المنجزة مع الزبائن وتنوعها بالنسبة لكل زبون، بحيث أن هذا المقدار يمكن أن يتقلص في حالة شعوره بعدم الرضا عن منتج المؤسسة، كما قد يرتفع في الحالة التي يكون فيها راض عما تقدمه

له من خدمات، وعليه يمكن قياس الحصة السوقية من خلال عدد الزبائن، رقم الأعمال سواء الإجمالي أو الخاص بكل زبون وكمية المشتريات.

2. معدل الاحتفاظ بالزبائن:

إن أحسن طريقة لنمو الحصة السوقية هي الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، ويعتمد قياس رضا أو عدم رضا الزبائن الدقيق على درجة تحديدهم، سواء كانوا مؤسسات صناعية، موزعين، بائعوا الجملة، بنوك وغيرهم. ويمكن قياس معدل الاحتفاظ من خلال معدلات نمو مقدار النشاط المنجز مع الزبائن الحاليين، وقد يكون هذا القياس بصفة نسبية أو مطلقة وهي تعبر عن الزبائن الذين احتفظت المؤسسة بعلاقات دائمة معهم.

3. جلب زبائن جدد :

من أجل نمو مقدار النشاط تبذل المؤسسة كل مجهوداتها لتوسيع قاعدتها من الزبائن والتقدم في هذا المجال يقاس بصفة مطلقة أو نسبية، كما قد يعبر عنه بعدد الزبائن الجدد أو إجمالي رقم الأعمال المنجز معهم.

4. المردودية :

إن المقاييس السابقة لا يمكن من خلالها معرفة مردودية الزبون، وإنما تعبر عن رضاه أو عدمه، والذي ينتج عن توافق أو عدم توافق الأداء الفعلي للمنتجات أو الخدمات مع توقعاته، كما أن معدل الرضا المرتفع والحصة السوقية المهمة ما هي إلا وسائل لنمو الأرباح، ولهذا فلا ينبغي على المؤسسات قياس مقدار الأعمال التي تنجزها مع زبائنها فقط، وإنما تقيم بمردودية هذه الأنشطة، ويمكن حساب المردودية من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل زبون أو صنف من الزبائن.

5. عدد المنتجات المستهلكة من قبل الزبون :

إذا كان الزبون يطلب وباستمرار منتج المؤسسة - في ظل سوق غير احتكارية - فهذا خير دليل على أنه راض عنها وعن منتجاتها وخدماتها.

6. تطور عدد الزبائن:

يمكن اعتبار تطور عدد الزبائن أداة للتعبير عن رضاهم، فإذا كان عدد زبائن المؤسسة في تزايد فهذا يعني أن المنتجات أو الخدمات تلي أو تفوق توقعاتهم، وهذا يؤثر بالإيجاب على عددهم - خاصة المرتقبين منهم - من خلال الصورة الجيدة التي تنقل لهم عن المؤسسة ومنتجاتها، أي أن هذه الصورة ستسمح بجلب زبائن جدد بالإضافة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وبالإضافة إلى المقاييس السابقة

هناك مقاييس أخرى منها: معدل إعادة الشراء ؛ معدل الوفاء ؛ عدد شكاوى العملاء وقيمة وكمية المردودات.¹

ثانيا . القياسات التقريبية:²

أصبح الزبون يمثل نقطة ارتكاز المؤسسة، وقد ظهرت عدة شعارات تؤكد هذا مثل: الزبون أولاً، الزبون دوماً على حق وغيرها. وفي هذا الإطار فالقياسات الدقيقة لا تعبر حقيقة عن الرضا أو عدمه، لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار توقعاته، فهي تنجز بعيداً عن الزبائن. أما القياسات التقريبية فهي تعتمد على انطباعاتهم من خلال الاستماع لهم، وتتمثل في:

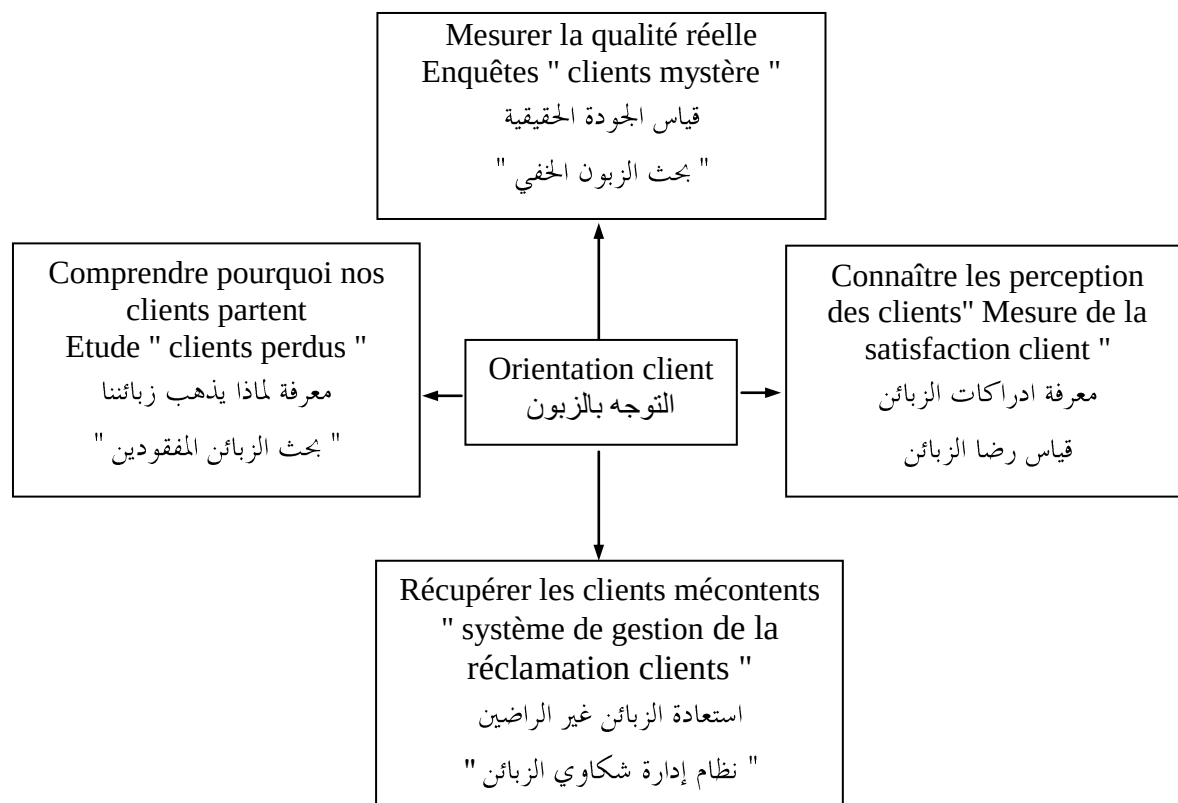
1. إدارة شكاوى الزبائن ؛
2. بحوث حول الزبائن المفقودين ؛
3. بحوث الزبون الخفي ؛
4. بحوث قياس رضا الزبون.

ويمكن توضيح مختلف الأدوات الموجهة للاستماع للزبائن من خلال الشكل التالي:

¹ . Ibid. , p.84.

² . Kotler et Dubois, **Marketing Management**, (Paris : public union éditons , 1997), p.68.

الشكل رقم 11 : أدوات التوجه بالزبون



Source : Daniel Ray, **Mesurer et développer la satisfaction clients**, (Paris : Editions d'organisation, 2000), p.64.

1. إدارة شكاوى الزبائن:

تعد الشكاوى بمثابة أداة للتصعيد التلقائي لصوت الزبون، كما أنها أداة فعالة للاستماع الحقيقي في الميدان، بحيث تسمح بتشجيع التعبير عن عدم رضا الزبائن على جزء من الجودة أو كل الجودة المدركة، لأنه في حالة رضاه لا يكتب لتهنئة المنظمة على الجودة الجيدة للمنتج أو الخدمة، ويعتبرها حالة عادية. وتعتبر الشكاوى إحدى الوسائل التي لا يمكن إهمالها، إذ أنها لم تعد وسيلة إزعاج وإنما يمكن اعتبارها كهدية بالنسبة للمؤسسة الموجهة بالزبون، فالزبون الذي يشتكي سيقى دائما شريكا في قرارات المؤسسة إذا استطاعت إرضاءه و الاحتفاظ به، وهذا من خلال معالجة شكاواه بشكل صحيح.

فإذا كان هدف المؤسسة هو الرضا من أجل بناء الولاء للعلامة وبالتالي ديمومة التميز عن المنافسين، فعليها أن تحدد بدقة من هم الزبائن غير الراضين، وما هي الأسباب الكامنة وراء ذلك.¹ ومن أجل معرفة الزبائن غير الراضين، هناك طريقتان متكاملتان، هما:²

أ. القيام بقياس رضا الزبون:

إن هذه الطريقة جيدة، ولكن هذا القياس يكون متعلق بفترة معينة، وفي المقابل يكون الرضا على مدى استمرار العلاقة مع الزبون، ولهذا يجب استخدام قياس خاص ومستمر.

ب. إحصاء الاحتجاجات والشكاوى:

لتحليل الشكاوى عدة منافع، منها استهداف الزبائن غير الراضين وإحصاء دوافع عدم الرضا. وهذه الطريقة هي الأحسن، ولكن يواجهها مشكل أسلسي يتمثل في أن القليل من الزبائن يقومون بالاحتجاج والشكاوى، ولتفادي هذه العقبة يجب على المؤسسة أن تشجع الزبون على تقديم اقتراحات وانتقادات حول منتجاتها وخدماتها من خلال وضع صندوق للاقتراحات أو سجل للشكاوى أو استعمال رقم أخضر للهاتف أو وضع قائمة استقصاء.

2. بحوث حول الزبائن المفقودين:³

إن التقدم في مجال الرضا وضبط الزبائن يستوجب الإجابة عن السؤالين :
- ما هي دوافع الرضا الأكثر حسماً والمرتبطة بالمنتجات المعروضة ولماذا يفضل مؤسسة على مؤسسة أخرى ؟

- لماذا ينقطع بعض الزبائن عن التعامل مع المؤسسة ؟
ومن خلال اسم بحوث الزبون المفقود، يمكن الاستنتاج بأن هذا النوع من البحوث يهتم بالنقطة الثانية، وهي تحليل الزبائن المفقودين عن طريق تحليل أسباب توقفهم عن التعامل مع المؤسسة، ومحاولة إزالة هذه الأسباب والعمل على تحقيق رضاهم من خلال الاتصال بالزبائن الذين تحولوا عن التعامل مع المؤسسة، وهذا من أجل معرفة هذا التغيير ومراقبة أسباب الامتناع عن اقتناء المنتجات ومحاولة تقليل معدلات فقدهم. وهناك أربعة خطوات لتحقيق ذلك هي:
أ. تعريف وتحديد معدلات الاحتفاظ بالزبائن؛

¹. Daniel Ray, **Mesurer et développer la satisfaction clients**, (Paris : Editions d'organisation, 2000), p.65.

². Daniel Ray, Op. Cit., p.50.

³. محند فريد الصحن، إدارة التسويق، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996)، ص.80.

ب. معرفة وتجميع البيانات حول العوامل والمؤثرات التي أدت ببعض الزبائن إلى التخلي عن التعامل مع المؤسسة وتشخيص وتوضيح هذه المؤثرات بالطريقة التي تمكن من معرفة الإجراءات التي يجب اتخاذها والتصرفات الواجب إتباعها، فإذا كان عدم الرضا ناتجا عن رداءة جودة المنتج أو الخدمة المقدمة أو كان السعر مرتفعا فعلى المؤسسة إجراء استقصاء تحاول فيه معرفة مدى تأثير هذه المتغيرات على رضاهم، وهذا بغرض محاولة إعادة إرضائهم و التقليل من معدلات فقدهم؛

ج. على المؤسسة أن تقدر الأرباح التي تفتقدها حينما يتخلى عنها زبائن دون مبرر؛

د . على المؤسسة معرفة التكلفة التي سوف تتحملها من أجل التقليل من معدل فقدان، فإذا كانت التكلفة أقل من الربح المفقود ستتحمّل هذه التكلفة، لأنها ستعود عليها بالفائدة، بالإضافة إلى حصولها على رضا الزبون وولائه.¹

إن هذا النوع من البحوث يتم من خلال اختيار بعض الزبائن المفقودين حاليا و الاتصال بهم لإجراء حوار لمعرفة أسباب التحول عن المؤسسة، وهو من الدراسات النوعية التي قلما تطبق في الواقع، بالرغم من أهميتها إذ أنها تجبر المديرين للعلاقة على التفكير السليبي، بمعنى الاهتمام بأسباب تحول الزبائن. ويعد إستعمال هذا النوع من البحوث في حالة الاستهلاك الواسع نادرا، نظرا لأن نتائجها يمكن الحصول عليها من بحوث أخرى كبحوث اختبار المنتجات، ولكن فعاليتها تظهر من خلال التعامل بين المؤسسات، بحيث تكون عمليات الشراء معقدة، كما أن العرض يكون مركزا على الجانب التقني الذي يسمح بتغطية الضعف الكامن في جوانب أخرى.

3. الزبون الخفي:

وهي تقنية أخرى يستعان بها في قياس رضا الزبون، فبما أن إدراك الزبون وإرضاءه مرتبط بجودة المنتجات أو الخدمات، فبحوث الزبون الخفي تعمل على مطابقة الشروط المثلى التي ترضي الزبون مع تلك المتوفرة، أي أن الغرض منها ليس معرفة الرضا أو عدمه بصفة مباشرة، وفي هذه الحالة تتفق المؤسسة مع أحد الأشخاص ليلعب دور الزبون ويحصل على ردود أفعال الزبائن عن المنتجات أو الخدمات المقدمة ويكتب تقارير بذلك، يتم رفعها إلى إدارة التسويق، وتعتمد هذه الطريقة على مبدأ أن الزبائن قد لا يرغبون في تقديم الشكاوى والإجابة بصراحة على قائمة الاستقصاء . وهذا النوع من البحوث يستعمل كثيرا في المؤسسات التي تدار بالشبكات وهذا من أجل التأكد من مصداقية مطابقة المنتجات أو الخدمات.²

¹. الصحن، مرجع سابق، ص.82.

². المرجع نفسه، ص.84.

إن هذه العملية ذات فعالية ولكنها مكلفة نوعاً ما، ولهذا فمعظم المؤسسات تنجز هذا النوع من البحوث بطريقة غير شكلية، فمثلاً يكلف أعضاء من الإدارة العامة زيارة نقطة بيع معينة، ولكن هذا يطرح مشاكل أهمها إنجاز تقنية الزبون الخفي بطريقة غير منظمة وغير منطقية.

المطلب الثاني . نماذج قياس رضا الزبائن:

لقد تناول العديد من الباحثين محددات الرضا، أي العوامل التي تحدد رضا أ و عدم رضا الزبون عن جودة المنتج أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة ، وهذا من خلال بعض النماذج التي تفسر أسباب حدوث الرضا أو عدم الرضا ، بالإضافة إلى التوابع التي تنتج عن المرحلة الأخيرة من القرار الشرائي، مثل الشكاوى والابتعاد عن المؤسسة ومنتجاتها. والنماذج التي تطرقت إلى محددات الرضا عديدة، ومنها:

- نموذج عدم المطابقة؛

- نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا؛

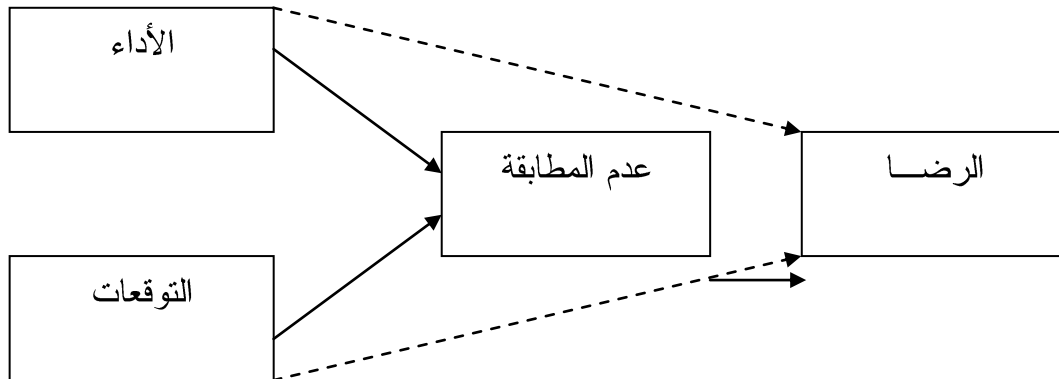
- نموذج مقدمات وتوابع الرضا النظرية.

1. نموذج عدم المطابقة:

إن هذا النموذج يتكون من 4 عناصر أساسية وهي: الأداء، التوقعات، عدم المطابقة والرضا. والتي يمكن توضيحها من خلال هذا الشكل:

الشكل رقم 12

نموذج عدم المطابقة



حيث يمثل كل من:

الأداء: رأي الزبون المتعلق بأداء المنتج أو الخدمة، والنتائج عن خبرته أو الجودة المدركة؛
التوقعات: وتتكون لدى الزبون قبل عملية الشراء أو خلال استعمال المنتج أو الخدمة؛

عدم المطابقة : وهي ناتجة عن مقارنة الأداء بالتوقعات وهي قد تكون سلبية أو إيجابية أو حيادية؛
 إن عدم المطابقة ينتج عن التقييم الإجمالي لخبرة الزبائن، أي الرضا أو عدم الرضا. ونلاحظ من هذا الشكل أن عدم المطابقة هي متغير وسيط بين الأداء والتوقعات و الرضا، بالإضافة إلى وجود علاقات مباشرة بين الأداء والتوقعات والرضا .

إن التوقعات المبدئية للزبون تؤثر في تحقق التوقعات بشكل عكسي، أي أنه كلما زادت التوقعات المبدئية كلما كان عدم تحقق التوقعات سالبا ، وأن الأداء المدرك للمنتج يؤثر على عدم تحقق توقعات الزبون بشكل طردي أي أنه كلما زاد الأداء المدرك للمنتج كلما كان عدم تحقق التوقعات موجبا، كما أن عدم مطابقة التوقعات يفسر في الواقع مستوى الرضا بالنسبة للمنتج غير المعمر، أما مستوى الرضا بالنسبة للمنتجات المعمرة فيتحدد وفق الأداء المدرك فقط، ويرجع عدم تأثر مستوى رضا الزبون بالتوقعات وعدم تحقق التوقعات بالنسبة للمنتجات المعمرة إلى أن توقعات الزبون عن المنتجات المعمرة أقل موضوعية بالمقارنة بالسلع الميسرة ، وتوقعاتهم الزبائن عن المنتج مع الأداء المدرك يعتمد عليهما في تحديد عدم تحقق التوقعات وعليه فالتوقعات وعدم تحققها لا تؤثر على مستوى رضا الزبون.¹

ويمكن التعبير عن العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين الأداء المدرك والرضا الكلي الموضحة في الشكل السابق كالتالي²:

- إن العلاقة بين الأداء المدرك والرضا الكلي هي علاقة مباشرة وطرديّة، أي أنه كلما زاد الأداء المدرك للمنتج زاد الرضا الكلي عن المنتج والعكس صحيح، كما أن الأداء المدرك للمنتج يؤثر بشكل غير مباشر و طردي على الرضا الكلي للزبون وهذا من خلال تأثيره على عدم تحقق توقعات الزبون، أي أنه كلما زاد الأداء المدرك للمنتج كلما تحققت توقعات العميل وزاد رضاه والعكس صحيح.
 - إن العلاقة بين الأداء المتوقع للمنتج والرضا الكلي للزبون هي علاقة مباشرة وطرديّة، أي أنه كلما زاد الأداء المتوقع كلما زاد الرضا الكلي عن المنتج والعكس صحيح.

¹. علي سعد علي الحامد، قياس الجودة المدركة لخدمات المراكز التجارية بالمملكة العربية السعودية (عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2005)، ص 125.

². المرجع نفسه، ص 128.

- العلاقة بين الأداء المثالي للمنتوج و الرضا الكلي للزبون علاقة غير مباشرة، وهذا من خلال تأثيره على الأداء المدرك، أي أنه كلما زاد الأداء المثالي للمنتوج كلما اتسعت الفجوة بينه وبين الأداء المدرك، وبهذا ينخفض الرضا الكلي للزبون والعكس صحيح.

ويمكن الوصول إلى المطابقة أو عدم المطابقة باستخدام أسلوبين:¹

الأول: أسلوب جبري، حيث تمثل المطابقة أو عدم المطابقة دالة حسابية للأداء والتوقعات يتم الحصول عليها من خلال المراحل التالية:

1 . تكوين توقعات قبل الاستهلاك؛

2 . ملاحظة أداء المنتج؛

3 . مقارنة الأداء بالتوقعات (الفرق بين الأداء والتوقعات)؛

4 . تكوين إدراكات حول عدم المطابقة؛

5 . التوفيق بين الإدراكات ومستويات التوقعات؛

6 . تكوين الآراء حول الرضا.

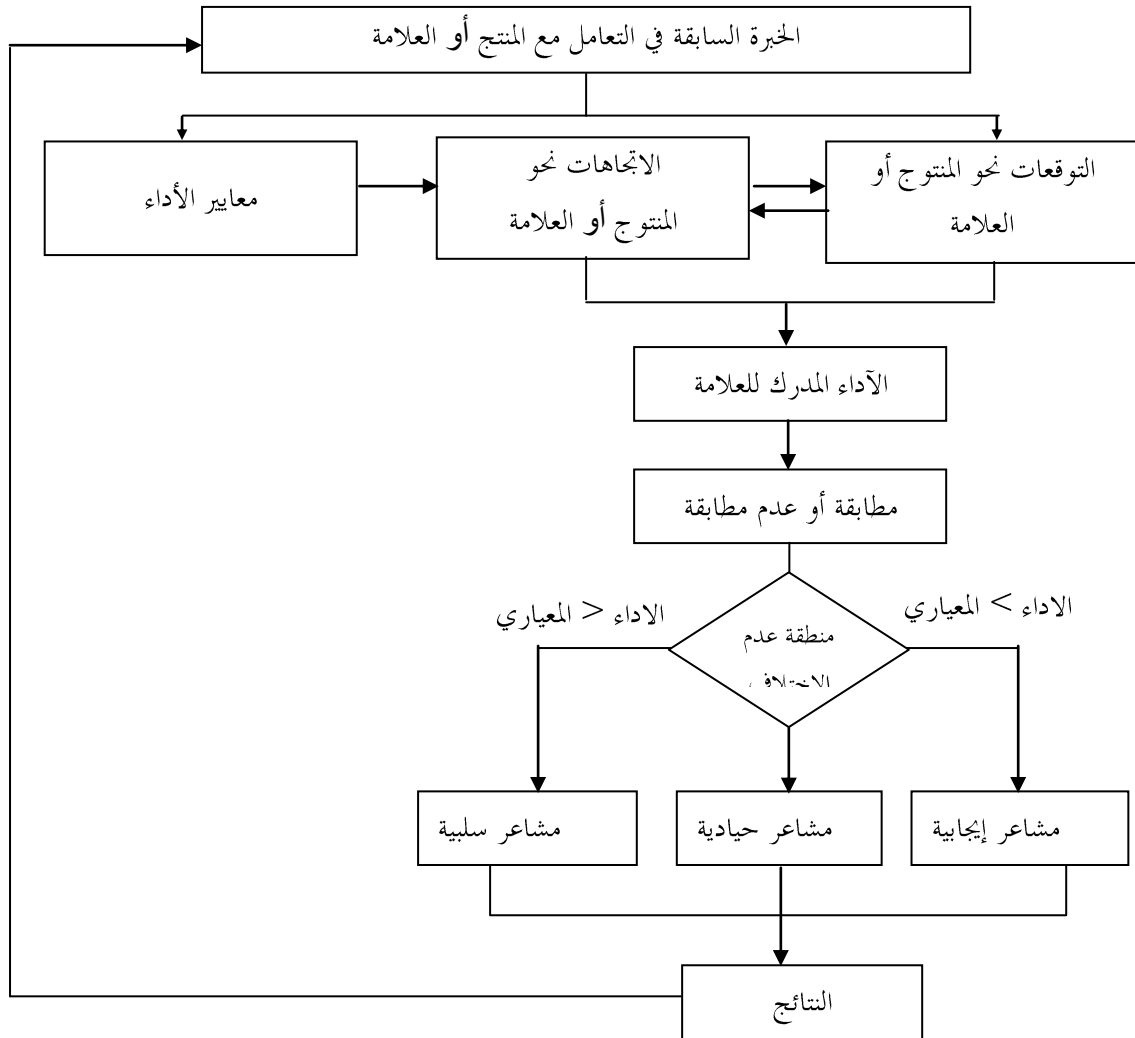
الثاني: يتمثل في سؤال مباشر يوجه للزبون حول مدى مطابقة أو عدم مطابقة جودة المنتوج أو الخدمة للتوقعات.

2. نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا:

إن المدخل المبني على المطابقة أو عدم المطابقة للتوقعات محدود الاستعمال، فالتوقعات لا تمثل المعيار الوحيد للمقارنة بل في الواقع معيار المقارنة مرتبط أيضا بالمعارف السابقة للزبون، ويمكن إيضاح ما سبق من خلال الشكل الموالي:

¹.Cit.,p. , Op. Christian Derbaix.509

الشكل رقم 13
نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا



المصدر: رشا حسين عبد العزيز مصطفى، قياس رضا العملاء عن جودة السلع الاستهلاكية المعمرة (عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2003)، ص. 105.

ومن الشكل أعلاه نلاحظ أن نقطة ارتكاز هذا النموذج هي معيار الخبرة السابقة، والذي يعتمد عليه في التعامل مع المنتج أو العلامة، بحيث تعد الخبرة السابقة من محددات الرضا، كما أن

الخبرة السابقة هي ناتجة عن الاستخدام الشخصي للمنتج أو من المشاعر السلبية أو الايجابية لزبائن آخرين حول المنتج أو العلامة أو من الجهود التسويقية التي تبذلها المنظمة المنتجة لجذب الزبائن.

وتتحكم في المنتج ثلاثة متغيرات، وهي:¹

1. التوقعات حول المنتج أو العلامة التجارية؛

2. معايير الأداء؛

3. الاتجاهات نحو المنتج أو العلامة التجارية.

إن الاتجاهات نحو المنتج أو العلامة تتأثر بطريقة غير مباشرة بالخبرة السابقة، وهذا من خلال التوقعات ومعايير الأداء، كما أن هناك علاقة تبادلية بين التوقعات والاتجاهات، إذ تؤثر كل من التوقعات والاتجاهات في الأداء المدرك، وباعتبار أن المعايير تمثل الإطار المرجعي لتقييم الأداء نجد أن كل من المطابقة أو عدم المطابقة والرضا ترتبط بهذه المعايير، كما أن وجود منطقة عدم الاختلاف كوسيط بين المطابقة أو عدم المطابقة والرضا أو عدم رضا الزبائن يبين وجود حالة عدم المطابقة الموجبة وحالة عدم المطابقة السالبة بالإضافة إلى حالة المطابقة. وحالة عدم المطابقة الموجبة ناتجة عن الحالة التي يكون فيها الأداء أكبر من التوقعات كما ينتج عنها مشاعر إيجابية، أما حالة عدم المطابقة السلبية فهي ناتجة عن الحالة التي يكون فيها الأداء أقل من التوقعات، وينتج عنها مشاعر سلبية، أما حالة المطابقة فهي ناتجة عن تعادل الأداء مع التوقعات التي تؤدي بدورها إلى مشاعر حيادية. كما أن هناك عوامل تؤثر على إدراك الزبون للخدمة، وهي:²

- الجودة الفنية : وهي جودة الخدمة النهائية المقدمة للزبون؛

- الجودة الوظيفية : وهي جودة التفاعل بين موظف الخدمة والزبون؛

- الجودة الناتجة عن البحث و الخبرة المتوافرة في السوق.

المطلب الثالث. أدوات ووسائل تحسين الرضا:

في ظل البيئة المتغيرة باستمرار والتميز بتعدد المنافسين ووجود تشكيلة واسعة من المنتجات البديلة، أصبح هدف المؤسسة لا يقتصر على تحقيق رضا الزبائن عن الجودة وقياس هذا الرضا فحسب، بل تعداه إلى تحسينه من أجل ضمان ولاء الزبائن للمؤسسة وعلامتها التجارية، وبالتالي الاحتفاظ بهم وتحقيق استدامة الميزة التنافسية، ومن هذه الوسائل نذكر: الجودة المدركة؛ تحليل عدم الرضا؛ متابعة الزبون؛ ولاء الزبون. وفيما يلي بعض التفصيل لهذه الوسائل:

¹. رشا حسين عبد العزيز مصطفى، مرجع سابق، ص.107.

². المرجع نفسه، ص.76.

1. الجودة المدركة :

إن تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة والذي يتمثل في تحسين الجودة، الغرض منه إرضاء الزبائن، إلا أن قياس الجودة في الداخل ضروري ولكنه غير كاف، بحيث يجب على المؤسسة أن تقوم بقياس رضا زبائنها أيضا، لأنه قد تكون الجودة جيدة ولكن رضا الزبائن ليس في نفس درجة هذه الجودة، ويمكن تفسير الاختلاف بين القياس الداخلي من جانب المنظمة والقياس من جانب الزبائن فيما يخص الجودة من خلال أربع مراحل تعبر عن علاقة الزبون بالمؤسسة، والتي تتمثل في:¹

المرحلة الأولى:

إن الزبون المستقبلي له توقعات، وعلى المؤسسة البحث عن هذه التوقعات من خلال العمليات المتعلقة بالاستماع ثم تقوم بتحويل هذه التوقعات إلى جودة مطلوبة، ويتم هذا بالتركيز على العمليات الداخلية من أجل الاستجابة لتوقعات الزبائن.

المرحلة الثانية:

ويتم التركيز في هذه المرحلة على الانتقال من الجودة المطلوبة إلى الجودة المحققة، كما تفترض المشاركة الفعالة للزبون، نظرا لمكانته الحساسة على مستوى المؤسسة. والجودة المطلوبة من قبل الإدارة يمكن تحديدها من خلال المعايير والنماذج التي يجب احترامها، ثم يتم تصور العمليات التي تسمح ببلوغ جودة المنتج المحققة.

ويمكن القيام بقياس داخلي في هذه المرحلة من خلال إجراء مطابقة بين الجودة المطلوبة والجودة المحققة، وأهم وسيلة لإجراء المطابقة السابقة تتمثل في الزبون الخفي الذي يعتبر زبون وهمي له دور أساسي يتمثل في تقييم مدى احترام المعايير المحددة مسبقا.

المرحلة الثالثة:

ويتم التركيز في هذه المرحلة على تحويل الجودة المحققة للزبون، وهي عملية الاتصال أو البيع والتي تسمح له بعد الشراء، الاستهلاك وإستعمال المنتج أو الخدمة ببناء إدراكات هـ، والتي تعبر عن النظرة الخاصة التي يحملها الزبون عن الجودة.

المرحلة الرابعة:

وفي هذه المرحلة تتم المقارنة بين الجودة المتوقعة قبل البيع والجودة المدركة بعد البيع والاستعمال، والتي ينتج عنها الرضا أو عدم الرضا. وإحساس الرضا أو عدم الرضا له انعكاس على التوجهات

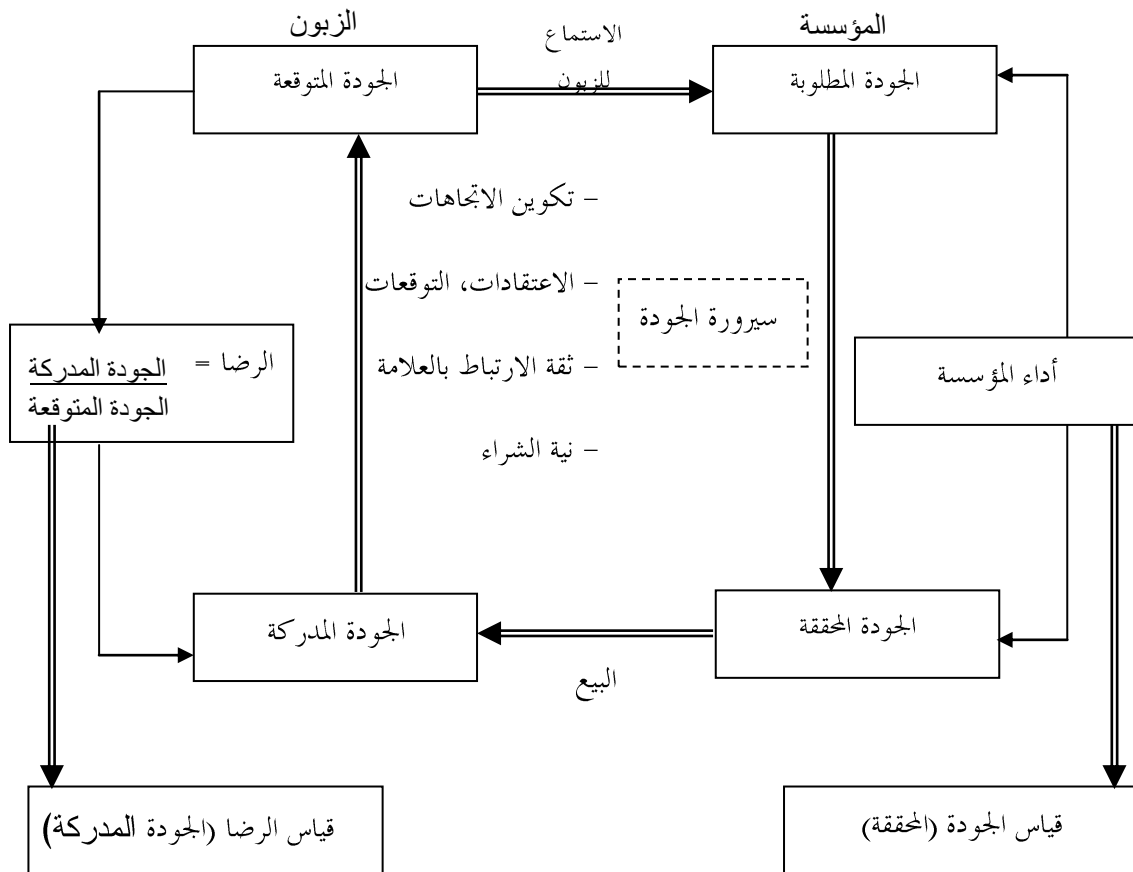
¹. Lourent Hermel. Op.Cit., P.11.

المستقبلية للزبون حول المؤسسة ومنتجاتها، ففي الواقع تعبر الجودة المدركة على ما يحصل علي الزبون فعلا، وتؤثر في التوقعات المستقبلية¹.

ويمكن تلخيص المراحل الأربعة السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم 14

قياس الأداء وقياس الرضا



Source : Daniel Ray, *Mesurer et développer la satisfaction clients*, (Paris : Editions d'organisation 2000).p.35.

إن تحسين رضا الزبون عن الجودة يتم من خلال تقليص الفروقات بين التوقعات والادراكات حتى تتطابق، وخلق فجوات إيجابية على مستوى طول كل السلسلة ابتداء من الجودة المتوقعة وصولاً إليها يجعل الإدراكات أكبر من التوقعات، كما أن عدم الرضا يولد أشكالاً للفجوات السلبية، ووفقاً لأصل الفجوة يتم اختيار العلاج الملائم وهذا بغرض تحويل حالة عدم الرضا إلى حالة الرضا أي الفجوة بين توقعات الزبون وإدراك الإدارة لتلك التوقعات، وقد يرجع سبب وجود هذه الفجوة إلى:²

¹. Ibid. p.13.

². Daniel Ray, Op. Cit., p.37.

- عدم فاعلية الاتصالات الرأسية بين الموظفين المتصلين بالزبائن والمديرين مما يحول دون معرفة الإدارة بتوقعات الزبائن واحتياجاتهم؛
- عدم الاهتمام ببحوث التسويق لمعرفة توقعات الزبائن واحتياجاتهم؛
- وجود الكثير من المستويات الإدارية بالمنظمة مما يؤدي إلى بطء أو عدم وصول توقعات الزبائن إلى الإدارة.

ويمكن القول بأن المشكل الأساسي الذي يولد هذه الفجوة هو مشكل عدم الاستماع للزبون، ولتحسين الرضا يجب القضاء على المعوقات السابقة.

2. تحليل عدم الرضا:

في حالة عدم الرضا تصبح عدد الاتصالات التي من الضروري على المؤسسة أن تقوم بها لمعالجة المشاكل المسببة لهذه الحالة ومدة المعالجة عوامل ضرورية للرجوع لحالة الرضا. كما أن البحث عن الأسباب يجب أن يكون بشكل دقيق لأن عدم الرضا المعالج بطريقة سيئة معادل لزبون مفقود، وهذه الحالة غير ناتجة عن رداءة المنتج فحسب، وإنما تتعداه إلى مشاكل الإدارة والنقائص في الإتصال، وغيرها.¹

3. متابعة الزبون:

إن متابعة الزبون تأخذ عدة أشكال، وهدفها إقامة علاقات وثيقة بين الزبون والمؤسسة، ومن المهم أن تكون هذه العلاقات شخصية، أي أن يعامل كل زبون بصفة منفردة، بأخذ خصوصياته بعين الاعتبار، وهذا لتحسيسه بأن المؤسسة تتابعه في كل مرحلة من مراحل إعداد التصميمات؛ صنع المنتج؛ بعد تسليم المنتج؛

إضافة إلى خدمات ما بعد البيع، كالضمان، الصيانة، تغيير قطع الغيار وغيرها.²

4. ولاء الزبائن:

إن الزبون الوفي تكون مردوديت ه أكبر بمرتين من الزبون المتردد، ويكلف خمس مرات أقل من تكلفة جلب زبون جديد، ومن هذا المنطلق على المؤسسة أن توجه إستراتيجيتها نحو اعتبار ولاء الزبائن نقطة البداية. والإدارة الجيدة لعدم الرضا تعتبر ركيزة فعالة لخلق الرضا ومنه الولاء، بإعتبار وجود علاقة مباشرة بين الرضا والولاء، حيث كلما كان الزبون راضيا كان أكثر ميلا لإعادة شراء المنتج و العلامة التي ولدت الرضا.³

¹ . Alain Hocquet , L'amélioration de la qualité pour les PME-PMI, (Paris : AFNOR, 1999),p.13.

² . Ibid.,p.13.

³ . Alain Hocquet , Op.Cit.,p.14.

- ويتمثل الغرض من استعمال الوسائل السابقة في تحسين قدرة المؤسسة على إرضاء زبائنهم من خلال:¹
- تكوين مجموعات بحث لها خبرة في مجال التسويق، و العمليات وتحليل نظم هدفها إعادة توجيه المؤسسة ومتابعة تقدمها.
 - القيام ببحوث القياس المقارن للتحويل من القياس النوعي للرضا إلى القياس الكمي.
 - تقييم الأنظمة الحالية للمؤسسة والعمل على تحسينها من خلال إعادة تصميم أنظمة خدمة الزبون ومعالجة الشكاوى وهذا بغرض تجنب شكاوى الزبائن، من خلال إنجاز عمل صحيح من أول مرة، بالإضافة إلى أن النظام الفعال لإدارة الشكاوى يساعد الزبائن غير الراضين بالإفصاح عن أسباب عدم رضاهم لتمكين المؤسسة من تحديد المشاكل وإجراء التصحيحات الضرورية مع منع ظهور هذه المشكلات مستقبلا وهذا بغرض إعادة إرضاء الزبون والاحتفاظ بولائه.
 - تدريب كفاءات المؤسسة من مختلف المستويات لتنمية قدراتهم، ولتمكينهم من الاستفادة من تقارير رضا الزبون ومعالجة الشكاوى من أجل تطوير أنظمتهم وإمكانية مناقشتهم للحلول الممكنة.
 - وبإمكان المؤسسة اختيار أحد النماذج المعروضة من أجل تحسين رضا زبائنهم عن منتجاتها وذلك وفق ما تمتلكه من موارد وكفاءات.

المبحث الثالث. إدارة علاقة المؤسسة بالزبون CRM :

نظرا للاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات للزبون و اتخاذها مصمما لمنتجاتها وسببا لوجودها، كان لزاما عليها إقامة علاقة تفاعلية معه، هدفها تبادل القيمة ، فمن جهة على المؤسسة تقديم أعلى قيمة للزبون من خلال منتجاتها ، و من جهة أخرى يقدم الزبون قيمة للمؤسسة تأخذ شكل أموال أو دعاية مجانية لها مقابل ما يتحصل عليه من منافع. ولأجل هذا، قامت دراسات عديدة من طرف خبراء ومختصين لإيجاد أسس لهذه العلاقة، وقواعد تنظمها وتوجه سيرها، فجاء ما يسمى **CRM : customer relation management** ، أي إدارة العلاقة مع الزبون، والذي تعتمد فيه المؤسسة على أفكار مركزة وثرية، و تقنيات حديثة و دقيقة.²

المطلب الأول . مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون CRM :

إن بناء علاقة تفاعلية طويلة الأجل مع الزبون يمثل هدفا لكل المؤسسات اليوم ، ويتطلب تحسيده توفير إرادة جماعية لدى كل أفراد المؤسسة، وذلك بجعلها ثقافة يتحلى بها الجميع، بل قيمة من أولى و أهم القيم التي تعيش وفقها المؤسسة يوميا. وحتى يكون الزبون في مركز المؤسسة يجب إدخال هذه الثقافة أولا في عقول المديرين.

¹ . Ibid.,p.15.

² . 11 Line Lasserre, Bernand legrand , Op. Cit. , p..

وبقاء المؤسسة مرهون بالعلاقة المتبادلة، وحيث يقال: "إن المدير الذي يفقد الاتصال مع الزبون يبدأ في اتخاذ القرارات السيئة"، وهذه العلاقة بحاجة إلى إدارة محكمة، فقد أصبحت إدارة العلاقة مع الزبون مجالا هاماً تعمل فيه المؤسسات، وهو ما يدعى بـ **CRM: customer relation management**، والذي هو تطبيق وثقافة، قبل أن يكون حلاً. وباعتبار الاستثمار في رأس مال زبون **capital client**، وإدراك عقلانيته والاهتمام الجاد به هي ورقة رابحة في يد المؤسسة، فإن **CRM** هو الذي يدعمها ويساعد المؤسسة على حسن التحكم فيها.¹

1. تعريف إدارة العلاقة مع الزبون:

ويمكن تعريف إدارة العلاقة مع الزبون كالتالي: " **CRM**، يعني تبني المؤسسة لنظام يعمل على الاتصال والتواصل أكثر فأكثر مع زبائنها، حيث أن فكرته الأساسية تقوم على فتح قناة حوار مباشر بين المؤسسة والزبون، والمصطلح **CRM** يتمثل في مجموعة التصميم والأجهزة والبرامج التي تسمح انطلاقاً من قاعدة بيانات المؤسسة بتطبيق برامج خاصة تسمح بالخوض في تسويق مفتوح متعدد نقاط الاتصال، وذو علاقة مع الزبون، بهدف زيادة وتحسين المردودية العامة للمؤسسة".²

كما جاء تعريفها أيضاً كما يلي: "إدارة العلاقة مع الزبون هي كل النشاطات الموجهة للمعرفة والتفهم الأحسن للزبائن والتركيز أيضاً على العلاقات معهم من أجل تصميم العروض الفردية والشخصية لهم".³ ومن أجل إدارة العلاقة بشكل جيد يجب التعرف على مختلف أصناف الزبائن -حسب المردودية- وذلك من أجل التوزيع السليم لتكلفة علاقة كل زبون.

وتطبيق **CRM** بشكل فعال يتطلب غالباً استثمارات مالية هامة في الوسائل التكنولوجية، الموارد البشرية، التكوين وغيرها، أي موارد وكفاءات المؤسسة، فهو لا يتعلق بالإدارة العامة فقط بل يدخل في وظائف المؤسسة جميعها، بحيث يمكنه اختراق كل أقسامها، فالجالات التي يمكن أن يغطيها **CRM** يمكن أن تتعلق بوظائف التحليل، العمليات والوظائف المساعدة، والتي بدورها تنقسم إلى ميادين تحتية **Sous domaine**، والتي تتضح عموماً عبر الشكل الموالي:

¹. 9. 1 Christophe Allard , Op.Cit. , p..

². 4.1. Line Lasserre, Bernand legrand , Op.Cit. , p.

³. عصام الدين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص.92.

الشكل رقم 15

وظائف إدارة العلاقة زبون CRM

إدارة العلاقة مع الزبون العملية			إدارة العلاقة مع الزبون التحليلية		
Marketing التسويق	Vente البيع	Service الخدمات	Modélisation النمجة	Segmentation التجزئة	Stimulation التشبيط

إدارة العلاقة مع الزبون المعاونة	
التكامل مع مختلف العمليات المهنية الأخرى للمؤسسة الاتصال في مكان السوق	

Source : Nicolas Saint Cast, **La Relation Client** (Paris : édition Pearson, 2005), P.101.

ويمكن شرح مكونات هذا الشكل كما يلي:

- إدارة العلاقة مع الزبون العملية :

ويقصد بها العمليات والتكنولوجيات المساهمة في صناعة الاتصال اليومي للمؤسسة مع زبائنها، مثل: المعالجة الأوتوماتيكية والنظر في المعطيات المتعلقة بالزبائن.

- إدارة العلاقة مع الزبون التحليلية :

وهي كل آليات تحليل المعطيات المتعلقة بالزبائن بصورة مباشرة أو غير مباشرة كالموردين، الشركاء وغيرهم، وهذه الآليات المعالجة للمعطيات تدار لأجل هدف بناء نماذج سلوكيات الزبائن Modèles des comportements، والمساهمة في عملية التجزئة والتجزئة الجزئية لخصائص الزبائن .Micro segmentation.

- إدارة العلاقة مع الزبون المعاونة :

ويتم من خلالها تكامل كل قنوات الاتصال المستخدمة، مثل : Web، الهاتف، البريد، وجه لوجه،

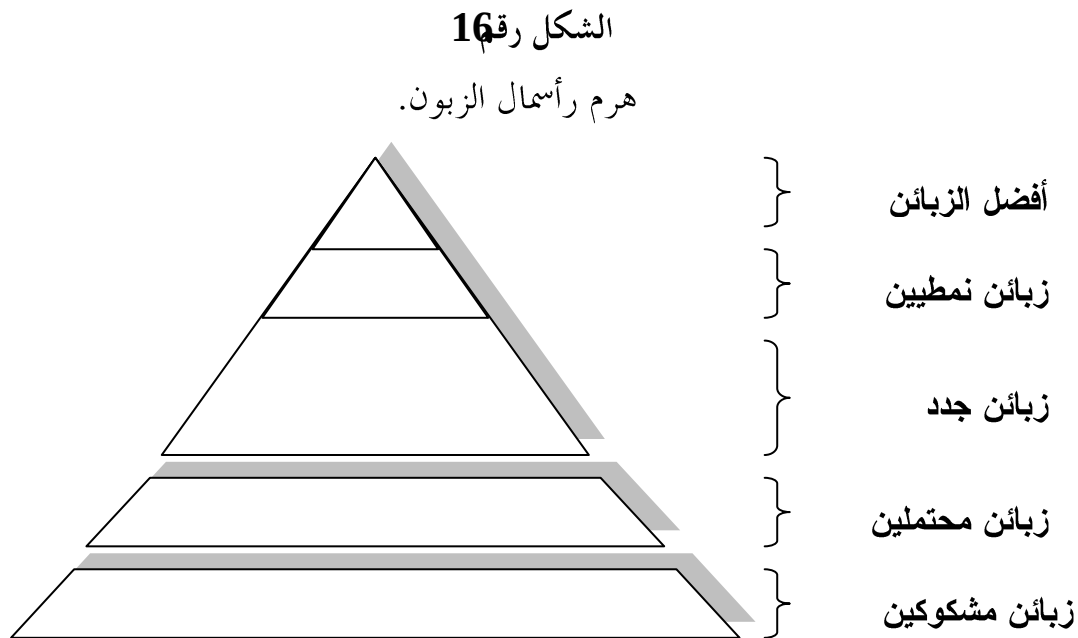
E-mail، وغيرها. والهدف منها واحد، وهو خدمة الزبائن عن طريق تسهيل عملية الاتصال وجعلها مباشرة أو متاحة في كل زمان ومكان.¹

¹. Nicolas Saint Cast, **La Relation Client** (Paris : édition Pearson, 2005), P.102.

ومن أجل إعداد وتنفيذ والمحافظة على إدارة العلاقة مع الزبون بالفعالية المرجوة منها، يجب عدم اقتصار الاهتمام به على الإدارة العليا بل شموله لكل أقسام المؤسسة، ومن أجل إنجاحه، يجب أن تدرك المؤسسة ضرورة تهيئة أفراد متخصصين ذوي خبرات وتتوفر فيهم روح الفريق وحسن الإصغاء للزبون ، وهو أساس المقاربة المبنية على الموارد، ومعناها اعتمادها على كفاءاتها المحورية المدربة لإدارة العلاقة بصفة مميزة عن المنافسين وبشكل متجدد ودائم، كما أن المعلومات الدائمة والكاملة حول الزبائن عنصر هام في إدارة العلاقة مع الزبون CRM، فالاتصال بهم أمر ذو أهمية قصوى، ويتم عبر وسائل اتصال مختلفة مثل: الهاتف، البريد، SMS، Fax وغيرها.

2. هرم رأسمال الزبون :

يشكل رأسمال الزبون عبارة عن هرم يضم مختلف زبائن المؤسسة في شكل مستويات ، كل مستوى يمثل نسبة معينة من رأسمال الزبون كما هو موضح في الشكل التالي:



المصدر : فيليب كوتلر و آخرون، ما يقوله الأساتذة عن التسويق (بيروت : مكتبة جرير، 2005)، ص. 139.

ومن خلال الشكل رقم 16 يمكن ملاحظة أن أفضل الزبائن والزبائن النمطيين يقدمون 20% فقط من إجمالي زبائن المؤسسة، و 80% هم زبائن جدد، وبالتالي ينحصر رأسمال الزبون في أفضل الزبائن والزبائن النمطيين المؤهلين، في حين يبقى رصيد الزبائن الجدد يشكل 80% من الهرم، فكان الهدف الأساسي من إدارة العلاقة مع الزبون لدفع هؤلاء الزبائن إلى قمة الهرم وتوفير الوسائل للحفاظ عليهم مما يسمح باتساع قاعدة الهرم لاستيعاب الزبائن الجدد الذين كانوا في الأصل زبائن محتملين، وفي أسفل القاعدة نجد الزبائن المشكوكين.

3. نموذج إدارة العلاقة مع الزبون:

تحتوي نظم المعلومات على جانب إداري وجانب آلي يسهل عملية إدارتها وتنظيمها، كذلك هو الأمر بالنسبة لإدارة العلاقة مع الزبون كنظام ، فإذا كانت تعتمد على توفير قاعدة من البيانات حول الزبائن فهي تتطلب برنامج دعم آلي لتسجيلها ومعالجتها لجعلها جاهزة لاتخاذ القرارات، والشكل الموالي يبين النموذج:

الشكل رقم 17: إدارة العلاقة مع الزبون.



ويعمل النظام بالصورة الموضحة في الشكل السابق، حيث يضم الجانب البشري كفاءات الإدارة والبنية التحتية للنظام، وجانب آلي تدعمه برامج الإعلام الآلي الأكثر تطوراً في معالجة البيانات، ويتكون من ستة أجزاء أساسية هي:¹

أ. قيادة إدارة العلاقة مع الزبون:

إدارة نموذج CRM تتطلب من المؤسسة الاستعداد التام للاستمرار في عملية الاتصال مع الزبون وبناء علاقة طويلة المدى، تكون محددة الأهداف والشروط، وتتطلب امتلاك القدرة على تنظيم هذه العلاقة.

ب. نمذجة إدارة العلاقة مع الزبون:

ويقصد بها الاعتماد على نظم الدعم الآلية في إدارة هذه العلاقة وإدارة ملفات الزبائن، مع امتلاك الكفاءات اللازمة لاستغلال النموذج في تحقيق الأهداف المسطرة.

ج. تبسيط عمليات CRM:

تتطلب عملية التبسيط تحقيق عدة مستويات من التوافق والتطابق هي:

- التوافق بين محيط العمل و محيط الأعمال؛
- التوافق بين البنية التحتية و الأهداف؛
- التوافق بين الأساليب و الأهداف؛
- التوافق بين الكفاءات و الأهداف.

د. المخرجات:

عمل أي نظام يجب أن يأتي بنتيجة تعرف بمخرجات النظام، والنتيجة التي يحققها نموذج CRM هي:

- خلق قيمة للمؤسسة و الزبون؛
- تحقيق رضا وولاء الزبون؛
- جذب زبائن جدد؛
- خلق قيمة لباقي الأطراف.

هـ. تقييم عملية إدارة العلاقة مع الزبون:

ومثل أي نشاط تقوم به المؤسسة، عملية إدارة العلاقة مع الزبون تحتاج إلى تقييم مدى تحقيقها لأهداف المؤسسة، وخضوعها لعملية المراجعة من أجل ضمان كفاءة النظام في استغلال الوسائل وصحة العمليات.

¹. Jean Supizet, Op. Cit., P.204.

و. تحسين عملية إدارة العلاقة مع الزبون:

تسمح نتائج التقييم والمراجعة بكشف نقاط الضعف والاختلالات في سير العملية، وبالتالي القيام بعمليات التصحيح والمعالجة المناسبة.

المطلب الثاني. هدف إدارة العلاقة مع الزبون :

تشير إدارة العلاقة مع الزبون إلى "طريقة عمل المؤسسة باعتبار الزبون كرأس مال Client، أي كأصل أساسي من أصولها وكمورد للربح وأساس للميزة التنافسية المستدامة، وبذلك فإن إدارة العلاقة معه تستلزم المعرفة العميقة والمركزة عنه، وموافقته في كل لحظة في رغباته ومطالبه، والالتزام بتطور حاجاته"¹، بمعنى أن غاية العلاقة هي خلق أكبر قيمة للمؤسسة من خلال جعل الزبون رأس مال، وجاء تعريفه كما يلي:

"رأس مال الزبون هو مجموع القيم الدائمة في حياة زبائن المؤسسة، وكلما كان وفاؤهم كبيراً كانت قيمة رأس مال الزبون مرتفعة"².

وقد قام كل من: Rust، Zeithane و lemo ، بوضع ثلاث محددات لرأس مال الزبون، وهي:³

1. القيمة المدركة للعرض:

وتتعلق بجودة المنتج ومدى تميزه عن غيره من المنتجات من حيث السعر، سهولة الشراء والاستعمال، بمعنى أن القيمة تظهر بشكل جلي عند تنوع المنتجات وتعقدتها.

2. العلامة :

ولها قيمة معنوية يمكن أن تلعب دوراً مهماً في إرضاء الزبائن - خاصة في حالة وجود عدة منتجات - ولها قوة تأثير كبيرة، إذ يمكن للعلامة أن تنمي قيمة المنتج في أعين الزبائن بالاعتماد على الإشهار ووسائل أخرى من وسائل الاتصال.

3. العلاقة:

وهي الفترة التي يكون فيها الزبون وفياً للمؤسسة من خلال تقييمه لمستوى العرض ومدى ارتباطه وتعلقه بالعلامة، ويمكن للمؤسسة أن تبني علاقات من خلال برامج الولاء والتعرف على الزبائن عن طريق إعداد قواعد البيانات المتعلقة بهم، فالعلاقة يجب أن تكون فردية بين المؤسسة والزبون.⁴

¹ . Nicolas Saint cast, Op. Cit., P.9.

² . بلول تيم، 50 طريقة فعالة للاحتفاظ بعميلك (الرياض: مكتبة جري، 2004) ، ص. 63.

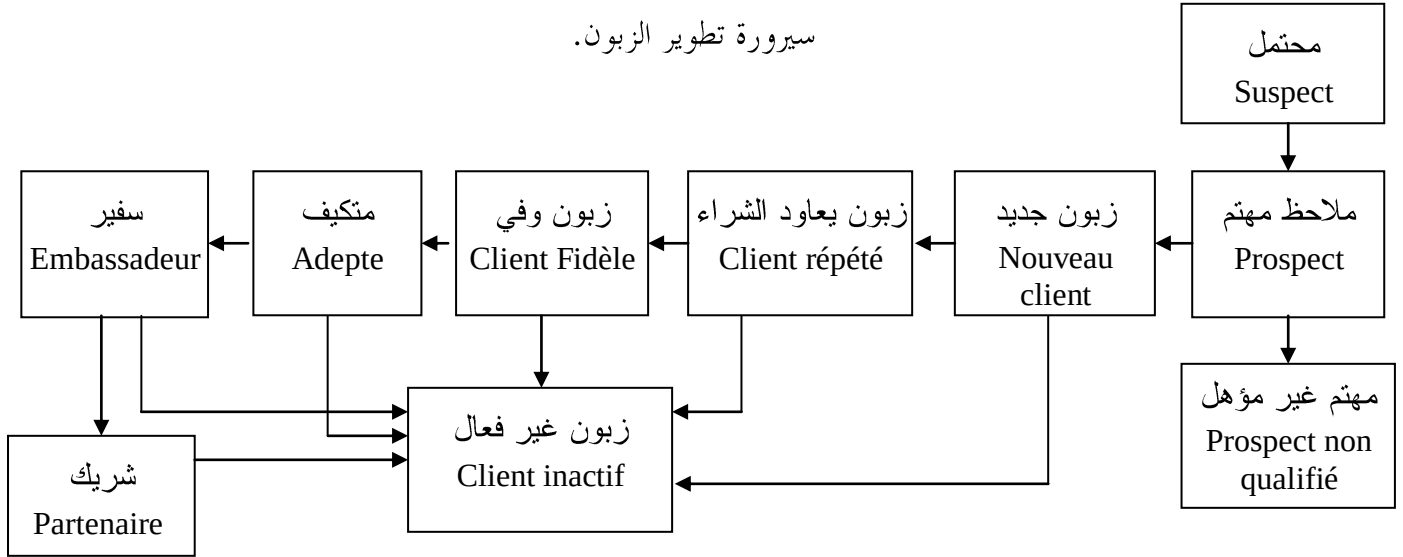
³ . المرجع نفسه، ص. 71.

⁴ . بلول تيم، مرجع سبق ذكره، ص. 71.

وتبعا للمتغيرات التي يعرفها كل قطاع، فعلى كل مؤسسة أن تحدد أياً من هذه المحددات تعد فعالة بالنسبة لها، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 18

سيرورة تطوير الزبون.



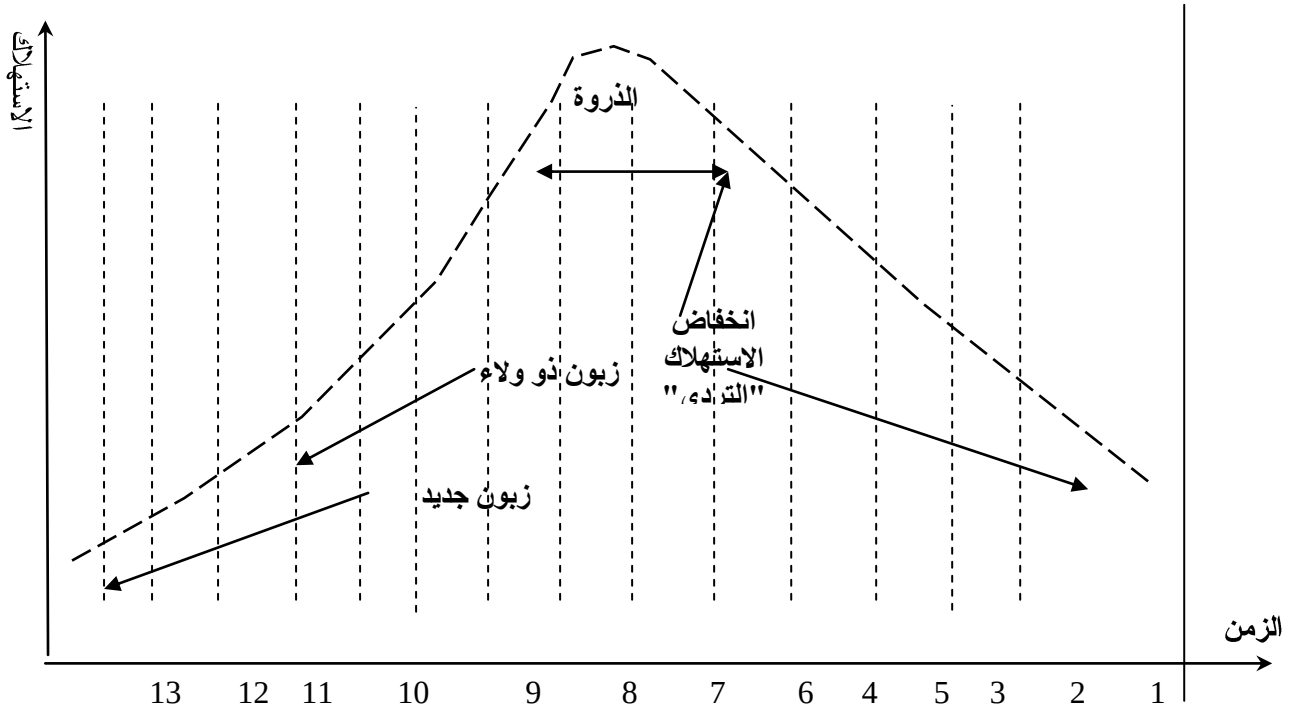
Source : Kotler et Dubois, **Marketing Management** (Paris : édition Pearson , 2004) , P.84.

ويتضح من خلال هذا الشكل بأن إدارة العلاقة زبون لا تكون عبر خطوة واحدة أو لحالة معينة بل يجب أن يكون لها الدور في كل المراحل من أجل تحقيق وفاء الزبائن، ففي أول الأمر نجد الزبون المحتمل Suspect، ويمثل كل فرد أو مؤسسة بإمكانه شراء منتج المؤسسة، وتسعى هذه الأخيرة لتحويله إلى زبون مهتم، وهذا تبعا لربحيته ومدى إسهامه في التعريف بالمنتج، فتقوم المؤسسة بتحفيزه للشراء للمرة الأولى، ثم إعادة الشراء حتى تصنع منه زبونا وفيا، وبعدها يصبح زبونا متكيفا مع المؤسسة ثم سفيرا لها، إذ لا يكتفي هو بالشراء فقط، بل يدفع الآخرين أيضا، وفي الأخير يصير شريكا للمؤسسة، كما تجدر الإشارة إلى أن الزبون قد يصبح غير فعال في أية مرحلة، فعلى المؤسسة إعادة تنشيطه وتفعيله بوسائل عديدة.

وانطلاقاً من الشكل أعلاه، فإن الزبون يمر خلال فترة تعامله مع المؤسسة ومنتجاتها بعدة مراحل تجتمع كلها فيما يطلق عليه: **دورة حياة العلاقة زبون**، وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 19

دورة حياة العلاقة زبون.



Source: Olivier Netter Nigel Hill, **Satisfaction client de la Conquête à la Fidélisation**, (Paris : Edition ESKA, 2000), P.38.

ويجب على المؤسسة أن تتفاعل مع دورة حياة العلاقة زبون عن طريق إدارتها بشكل صحيح يجعلها تستفيد من مردودية كبيرة من جراء ذلك، لأن إقامة علاقة تفاعلية طويلة الأجل مع الزبون ركيزة جوهرية لبناء مزايا تنافسية مستدامة وفي مصلحة كلا الطرفين، فهي من جهة تضمن تدفقات مالية ومعنوية معتبرة، وهو ما يعد مؤشراً قوياً لبقائها، وتضمن سعادة زبائنهم كطرف ثاني من جهة أخرى، وذلك لحصولهم على المنافع التي يرغبون فيها بالشكل الذي يحقق لديهم القناعة بأهم الاهتمام الأول لهذه المؤسسة.

المطلب الثالث. التكنولوجيا المستخدمة في إدارة العلاقة مع الزبون:¹

بفضل التقدم التكنولوجي -خاصة في وسائل الإعلام والاتصال- أصبح قرار الشراء والمفاضلة بين البدائل أمرا سهلا إلى حد ما، فعبير الانترنت يسهل الاطلاع على عدد كبير من عروض الشركات المختلفة وعلى مستوى العالم، وهناك أنظمة حديثة مثل نظام Reapod في شيكاغو والذي يسمح للزبائن بالقيام بعملية التسوق عبر المحلات الافتراضية، بحيث تظهر جميع رفوفها عبر شاشة الكمبيوتر، فيقوم الزبون المشاهد بعقد صفقة الشراء، ثم نقل المشتريات إلى منزله بعد ذلك، وعلى مستوى المؤسسات يتم التفاوض بصفة مباشرة حول الخصائص والأسعار، كما أنه وبفضل الإعلام الآلي والبرمجيات المتطورة أصبح بإمكان المؤسسات الكبيرة والصغيرة، تجميع، تحليل وتخزين الكم الهائل من المعلومات، وذلك بصورة تمتاز بالكفاءة، السرعة والفعالية.² وعموما فقد حفزت موجة التكنولوجيا بروز وتنامي مجموعة خصائص أهمها:³

- القدرة على اقتناص المعلومات باستخدام: البطاقات الذكية، برامج الوفاء وبحوث التسويق؛
 - القدرة على معالجة وتحليل البيانات؛
 - تحويل المعلومات إلى شكل فعال من أشكال الاتصالات الرامية لتحفيز الحوار والتفاعل للحصول على المزيد من المعلومات، وتساعد المعلومة في إضفاء دقة أكبر في تقسيم السوق إلى قطاعات؛
 - بروز سياسات أكثر فعالية لاستهداف السوق؛
 - ظهور البريد المباشر والحوار من خلال: الهاتف، الإنترنت وغيرها.
- وقد ساعد التقدم التكنولوجي كثيرا في إقامة علاقة متينة بين المؤسسة والزبون، ومرد ذلك جملة من التكنولوجيات التي تأتي أهم خصائصها في ما يأتي:

1. الحوار: وهو عملية اتصال بين فرد من جهة، ومعلومة تصدرها آلة من جهة أخرى وهو وسيلة تبادل جديدة في عصر الإعلام الآلي، فلا يمكن أن يحده الوقت ولا المسافات، ويساهم في تحرر المؤسسة من القيود البشرية والمالية، ويمنح للزبائن إمكانية التعامل مع المؤسسة بلا حدود، إذ يمثل فرصة لعلاقة جيدة ما بين المؤسسة والزبون.
2. الآنية: وتدل على القدرة باستخدام التكنولوجيا على معالجة وتحليل المعلومات في وقت قياسي، فمثلا عن طريق التكنولوجيا ترقيم البيانات حول الزبون، سلوك المستهلك وغيرها، لتحلل وتعالج من أجل التصرف بالشكل المناسب مع سلوكياته وتوقعاته.

¹. . بلول تيم، مرجع سبق ذكره، ص.31.

². بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص.85.

³. المرجع نفسه، ص.91.

3. الانتقال: وأنسب مثال على ذلك استخدام تكنولوجيا الهاتف النقال، أي التكنولوجيات المحمولة أو المشحونة والتي تساعد على تحرك الزبون، وتمنحه إمكانية المشاركة والدخول في أنواع من الخدمات ، وبالتالي التوصل إلى علاقة مباشرة ما بين المؤسسة والزبون.

4. التواصل: وتعني قدرة التكنولوجيا على الارتباط بشبكة، من أجل الحوار مع الآلات التي تنتج وتستعمل نفس بروتوكول الاتصال، وهذه التقنية تتيح للزبون فرصة الاطلاع وتبادل المعارف عن طريق شبكة من الآلات، وبالتالي فرصة التواصل و الحوار مع مجموعة من الأشخاص ممثلين بالآلات، بما فيهم المؤسسات. وبإمكانية الزبائن الاطلاع على مواقع لمؤسسات تهمهم من أجل التعامل معها بشكل مباشر.¹

وتتميز هذه الخصائص للتكنولوجيات الحديثة بتأثيرات مختلفة باختلاف نوع وسيلة الاتصال المستعملة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 5

خصائص التكنولوجيا الحديثة

Multi+média	الانترنت internet Web TV	الهاتف النقال	مركز النداءات Centre d'appels	التكنولوجيات الجانب التحيدي
X	X	X	X	الحوار l'interactivité
X	X	X	X	الآنية L'instantanéité
		X		الانتقال la_Mobilité
	X	X		التواصل la Connectivité

Damien Dirringer, **La Stratégie de la Relation Client** (Paris : dunod , 2002) , , Pierre Alard: **Source**
P.137.

¹Jay curry, Ludovic stora, Op. Cit., P.29.

وعليه، تسعى المؤسسات اليوم إلى بناء علاقات مباشرة مع زبائنها حول العالم مستخدمة وسائل جذب وترويج ذات تكنولوجيات عالية تساعد على تحقيق نجاحات كبيرة تتمثل أساسا في تعظيم وتوطيد روابطها مع هؤلاء مما يزيد مبيعاتها بمعدلات تفوق بكثير تلك التي كانت تحققها باستعمال أساليب الجذب والترويج التقليدية، ومتخذة ذلك كميزة مستدامة تركز عليها في التفوق على المنافسين، وقد ساهمت التطورات التكنولوجية الحديثة في ظهور أنواع مختلفة من الوسائل التي يمكن للمؤسسات استعمالها لتفعيل علاقتها مع كل من يتعامل معها من موردين أو وسطاء، والأكثر أهمية مع الزبائن. ومن بين أهم هذه الوسائل نجد: مراكز الاستدعاء، الإنترنت، التلفزيون التفاعلي، الهاتف النقال، وقواعد البيانات على الكمبيوتر.¹

1. مراكز النداءات:

وقد جاء تعريفها حسب دليل مراكز النداءات على أنها: "مجموعة من الوسائل البشرية، النظامية والتقنية التي تضعها المؤسسة بهدف تمكين الزبائن من الحصول على إجابات على طلباتهم"،² كما أنها منظمة علائقية تستعمل الهاتف من أجل خلق ارتباط بين المؤسسة والزبائن. وتوضع من أجل تحقيق إستراتيجية العلاقة مع الزبون التي تسطرها المؤسسة، وهي بذلك تأخذ مكانة كبيرة في دعم إدارة المؤسسة لعلاقة تفاعلية مع زبائنها الحاليين والمرتقبين.³

2. التلفزيون التفاعلي :

بالرغم من أن اهتمام المؤسسات اليوم ينصب على الإنترنت كشبكة اتصال عالمية، إلا أن هناك خدمات تفاعلية أخرى تثير الاهتمام أيضا، ومن أبرزها وسيلة التلفزيون التفاعلي، فالتجارب العملية والميدانية تجري بسرعة وجدية للوقوف على طبيعة، أبعاد ومضامين هذه التقنية الراقية ومجالات استخدامها، ومدى الانتفاع منها، في عالم صارت تحكمه وتحكم فيه آليات الاقتصاد الرقمي وتطورات تكنولوجيات المعلومات، وتقع ضمن هذا الاهتمام المحاولات الجارية اليوم لتقييم البث الرقمي والفرص التي يمكن أن يتيحها هذا النوع من الاتصالات المبتكرة للأفراد والمؤسسات المختلفة.

ويتعلق مصطلح التلفزيون التفاعلي بشبكة تلفزيونية تشاهد على جهاز الكمبيوتر، والتي تبث حصصا متصلة ومختلفة وذلك بحسب الفائدة المرجوة لكل فرد مشاهد، ويعرف على أنه: "تلفزيون رقمي يشاهد عبر شاشة التلفزيون التقليدي مزود بـ: ويتيح للمشاهد إمكانية التدخل بفضل جهاز تحكم، أو لوحة مفاتيح، موصول بـ : boitier de décodeur"⁴، ويعرف أيضا على أنه: "نشاط

¹. بلول تيم، مرجع سبق ذكره، ص.33.

². 64Op.Cit, P., Damien Dirringer, Pierre Alard.

³. Ibid., P.65.

⁴. بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص. 100.

يمكن من خلاله للمشاهدين استعمال جهاز تحكم من أجل الحصول على المعلومات المتاحة على شاشة التلفزيون¹.

وقد أخذ الصدارة المطلقة منذ سنة 2004 متجاوزا الإنترنت بخطوات شاحصة، ومن أهم العوامل المشجعة على تنامي و تسارع وتيرة استخدامه أي التلفزيون التفاعلي أو التلفزيون الرقمي من قبل الأفراد، تلك الإمكانيات الترفيهية التي يقدمها والتي قد يعجز الإنترنت عن توفيرها، فالكثيرون يعتقدون أن التلفزيون الرقمي، سوف يساهم في حفز نمو التسوق البيتي Home shopping، بحيث لن يضطر المتسوق إلى مغادرة منزله لأغراض التسوق، فالعملية كلها ستتم عبر التلفزيون الرقمي². وبإمكان المؤسسات كذلك الاستفادة منه في تكوين كفاءاتها عن بعد والتفاوض مع مديري المؤسسات الأخرى وعرض خصائص منتجاتها وغيرها من الخدمات التي تقوي العلاقة مع الزبائن .

3. الإنترنت :

تعد شبكة الإنترنت من أبرز الخدمات التفاعلية العامة، فهي عبارة عن مجموعة كبيرة من أجهزة الحاسوب المتصلة فيما بينها، بحيث يتمكن مستخدموها من المشاركة في تبادل المعلومات، وهي شبكة مفتوحة لكل من يرغب في الاتصال بها، كما أنها ليست مجرد مجموعة من المعلومات والحواسيب والأسلاك فحسب، بل تحتوي أيضا على مجموعة من البرامج التي تجعل نظامها يعمل. وباستطاعة مستخدميها الاستفادة من مجموعة كبيرة من الخدمات التي توفرها لهم، مثل نظام WWW، والذي هو عبارة عن نظام برمجي يعمل على الشبكة ويتكون من مجموعة كبيرة من النصوص الحية hypertext المؤلفة من كم هائل من المستندات المتصلة والمتشعبة ، إضافة إلى البريد الإلكتروني E-mail ، وهو نظام لتبادل الرسائل والمؤلفات بين الأشخاص، ومجموعة الأخبار والمسارد البريدية lists News groups e-Mailing، والتي هي عبارة عن منتديات إلكترونية تعقد لتبادل المعلومات حول مواضيع معينة، بحيث يستطيع المستخدمون الآخرون للإنترنت قراءته والرد عليه، وبروتوكول نقل وتشفير المعلومات File Transfer protocol ، وهو نظام يستخدم لنقل الملفات من موقع إلى آخر والتخاطب chat ، بحيث يمكن لمستخدمي هذا النظام التحدث بطريقة الكتابة فيما بينهم مباشرة، ونظام Telnet الذي يمكن المستخدم من الاتصال بجهاز حاسوب موجود في مكان ما على شبكة الانترنت كما يقدم الإنترنت خدمات أخرى مثل النشر والإشهار وبعض عروض التسويق³. وبفضل ما سبق ذكره من التكنولوجيات، فقد تنامي دور الانترنت وتعاظمت أهميتها كوسيلة اتصال تفاعلية مبتكرة ، ليس فقط بالنسبة للأفراد، وإنما أيضا بالنسبة للشركات والمؤسسات على

¹. المرجع نفسه، ص.101.

². 9.3 Cit, P. Jay curry, Ludovic stora, Op.

³. 3P 5 Op.Cit., Line Lasserre, Bernand legrand.

اختلاف أنواعها، فبالاعتماد على الانترنت تستطيع المؤسسة إدارة العلاقة مع زبائنها بشكل سهل وفعال، ومن خلال تكوين وتدريب كفاءاتها على استخدامات هذه التكنولوجيا الحديثة تتمكن من التميز والتفوق على منافسيها في خدمة زبائنها، كما أنها تسهل للزبون الحصول على المعلومات والإجابة على التساؤلات المختلفة، هذا بالنسبة لما تتيحه للزبون كطرف أول في العلاقة، أما الطرف الثاني أي المؤسسة فالإنترنت تضمن لها الحصول على المعلومات المختلفة حول الزبائن وتفضيلاته م، وبالتالي جعل العرض أكثر فردية.¹

ويمكن إبراز أثر استخدام الانترنت في إدارة العلاقة ما بين المؤسسة والزبون في النقاط التالية:²

- الإنترنت وسيلة للحصول على المعلومات الشخصية التي يحتاجها الفرد أو المؤسسة لسبب يهمه دون غيره، أي أنها وسيلة لا تهم بمخاطبة الجماعة بل تقوم على أساس مخاطبة الفرد

(Personalized Media)؛

- زائر الإنترنت من الزبائن يكون في موقف المتفاعل الإيجابي المسيطر؛
- الزبون الحقيقي أو المهتم هو صاحب القرار الأول و الأخير فيما يشاهد؛
- عبر الإنترنت يستخدم عنصر الصورة و النص المكتوب، لخدمة عنصري المعلومات و التفاعل المباشر والفوري مع الزبون؛
- باستخدام الانترنت يمارس الإقناع بتقديم خدمات مفصلة تبعا لاحتياجات كل زبون، كما يقدم قيمة مضافة للزبون؛
- يتم تعيين المعلومات المطلوبة باستخدام الفأرة، حسب اختيار و رغبة الزبون، ومن خلال هذه الآلية يتم التحوار معه بشكل مباشر وشخصي، ويترك له فرصة التحوار كيفما يشاء، فيتزود بالمعلومات التي يريدتها حصريا؛
- للزبون حرية الاختيار للمعلومات حول السلع و الخدمات التي يريدتها؛ كما أن الانترنت تحمل المزيد من المعلومات المفصلة و التي يمكن أن يحتاجها الزبون ليتخذ قرار الشراء بكامل قناعته ومن دون أي غموض؛
- الرسائل الإعلانية المنشورة عبر الإنترنت تستهدف دفع الزبائن لدخول الموقع فهي ليست مجرد وسيلة إعلان فحسب بل وسيلة لإبرام الصفقات والعقود و إتمام المفاوضات بين الشركات، فالزبون يمكنه أن يتصل بالمعلن عن طريق البريد الإلكتروني ليبرم الصفقة ويتم البيع في نفس لحظة رؤيته

¹.7, P.6. Ibid.

².99Op.Cit, P , Damien Dirringer , Pierre Alard ..

الإعلان، وهكذا فإن المعلن، أي المؤسسة يصبح متأكدا من أن الزبون سيتخطى كافة مراحل الشراء بنجاح.¹

4. الهاتف النقال:

لقد فرض الهاتف النقال نفسه بفضل خصائصه على الحياة اليومية للأفراد، فأصبح داعما أساسيا لإدارة العلاقة مع الزبون التي تتبناها المؤسسة، فهو يختلف عن الهاتف الثابت وتوفر فيه مزايا إضافية، أهمها أنه يستعمل في أي زمان ومكان، يصاحب الأفراد عند تنقلهم من منطقة إلى أخرى ويساعدهم في تحقيق طلباتهم المختلفة، وفي الحصول على مختلف المعلومات.²

وتقوم المؤسسات بتقسيم النداءات الهاتفية إلى نوعين رئيسيين هما:³

– **النداءات الخارجية:** وهي نداءات تصدر عن المؤسسة عند اتصالها مع الزبون بشكل مباشر، تطلب منه شراء سلعة أو الانتفاع من خدمة، أو تزويدها بمعلومات بحثية أو ترغيبية من أجل الشراء أو المساهمة في تجربة سلعة أو خدمة ما.

النداءات الواردة: وهي نداءات تتلقاها المؤسسة استجابة للإعلانات المباشرة، والتي تستخدم الأرقام الهاتفية المجانية.

ومن مزايا الهاتف النقال الأساسية أنه يوفر مجالا واسعا للتفاعل المباشر، إضافة إلى تمتعه بصفات المرونة والسرعة وإمكانية الحصول على تغذية عكسية وفورية وتوفير فرصة معالجة الاعتراضات حال صدورها، كما أن التسويق عبر الهاتف النقال يتيح للمؤسسة المجال للقيام ببحوث التسويق بسرعة ودقة متناهيتين من خلال تنظيم الاتصالات المباشرة مع عينة من الزبائن الحاليين والمرتقبين، بحيث يتم الحصول على استجابات مباشرة من أفراد العينة، أو متابعة سير إجاباتهم على الأسئلة المتضمنة في الاستبيان أو لأية أغراض بحثية وتنظيمية لجهود البحث العلمي.

5. الهاتف الثابت :

وهي وسيلة من وسائل الاتصال التي تستخدمها المؤسسة في إدارة علاقتها مع الزبائن، فعلى الرغم من التوسع في استخدام البريد الإلكتروني وتنبؤ بعض الخبراء بزوال هاتف جراهام بيل القديم، إلا أن المؤسسات لم تتمكن من الاستغناء عن فوائده المرتبطة بالاتصال الصوتي المباشر، إذ لا يمكن أن يستمر أي ارتباط تجاري طويلا من دون هاتف، ففي إحدى مراحل العمل سوف يرغب الزبائن في التحدث مع مسؤولي المؤسسة وليس مع مجرد آلة، وهذا الاتصال المباشر يمثل أهم اللحظات الحاسمة في علاقة المؤسسة بالزبون ويتطلب كفاءات مختصة في أساليب المحادثة والإقناع والمعرفة المعمقة بخصائص المنتجات

¹ Op.Cit, P.99. , Pierre Alard , Damien Dirringer.

² Ibid., P..77.

³ . عصام الدين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص.110.

وبالأسواق، فإذا ما تم التفاوض بطريقة جيدة، فإن المؤسسة ستضمن استمرارية العلاقة وديمومة المنفعة المتبادلة، كما يمكن أن تكون هذه المكالمات الهاتفية في أحيان كثيرة طاردة للزبون بدلا من بناء علاقة ودية معه، لهذا يجب أن يتصف المكلفون بخدمات الهاتف بخبرة كبيرة في هذا المجال إضافة على التدريب على هذه الوظيفة لتكون خير مؤشر على سمعة المؤسسة وشهرتها، فالتكنولوجيا من دون كفاءات وخبرات لا تمثل أصلا للتمييز.¹

3. الرسائل القصيرة :

وهي وسيلة اتصال حديثة في مجال التسويق، وتقدم معدل عائد مرتفع، وتعود أهميتها إلى الخواص التي تتوفر فيها والتي يمكن حصرها في ما يلي:²

- إمكانية الدخول.
- المطابقة للأصل .
- التموقع و الفعالية، حيث تسمح بتقديم المنتج المناسب إلى الزبون المناسب، وفي الوقت والمكان المناسبين، فتمكن من تثبيت مبدأ المرونة في الأداء، كما تؤدي إلى اكتشاف حاجات أخرى للزبائن.

إن استعمال الهاتف النقال، الرسائل القصيرة SMS وغيرها مما سبق، يعد أمرا ضروريا للمؤسسة، بحيث يطلب الزبائن اليوم استجابة أسرع وخصوصية أكثر في التعامل باستعمال الوسائل المتطورة السابقة الذكر، وهي الأمور التي تسعى المؤسسات للتنافس حولها وبناء المزايا التنافسية المستدامة بالاعتماد على كفاءاتها الخاصة، وهناك وسائل أخرى معروفة ومنتشرة عبر مختلف وسائل الإعلام، تستعمل من طرف المؤسسة أو الزبون لزيادة التواصل فيما بينهما بهدف التقارب ودمج الآراء، التصورات، الأفكار والخبرات من أجل تحصيل المنفعة لكلا الطرفين وبصفة مستمرة.

¹. كريس أشتون. ترجمة: علا أحمد إصلاح، تقييم الأداء الإستراتيجي أداء العاملين وإرضاء العملاء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة: 2001، ص.145.

². كريس أشتون، مرجع سبق ذكره، ص.137.

المطلب الرابع. خلق القيمة وتحقيق الميزة المستدامة :

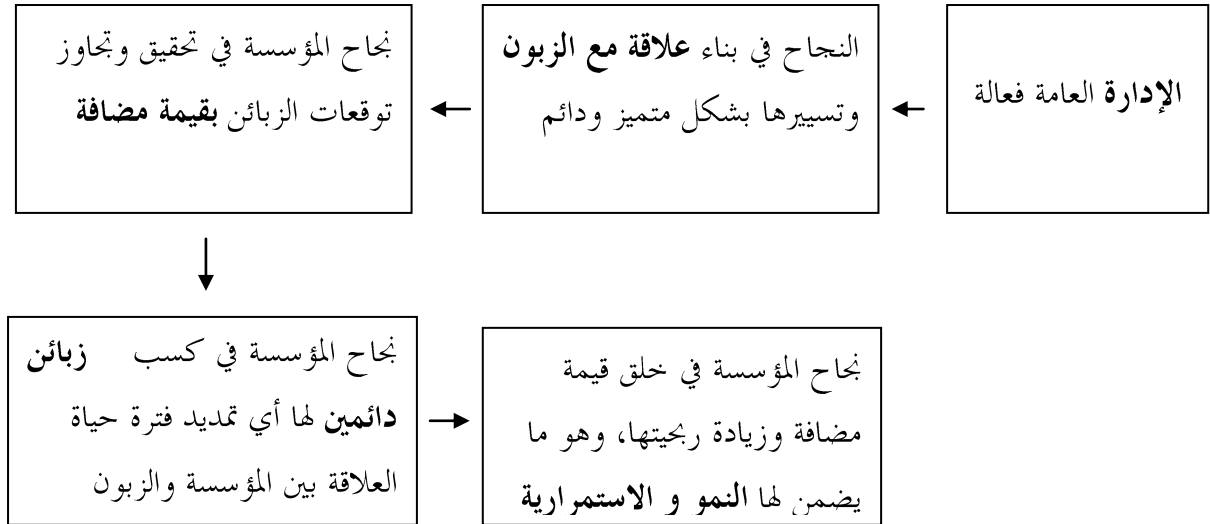
إن حفاظ المؤسسة على علاقة تفاعلية طويلة المدى مع الزبائن مسألة جوهرية وهي في حد ذاتها ميزة تنافسية مستدامة تجري حولها الأبحاث، وتبذل لأجلها الأموال، الجهود والوقت الوفير، من أجل إرساء قواعد ممتدة في إدارة فعالة لعلاقتها مع الزبائن. ومن أجل بلوغ نتائج إيجابية على المدى الطويل، فإن إرضاء الزبون والسعي للمحافظة عليه هي ساحة المعركة التنافسية في أسواق اليوم والمستقبل والمفتاح الحقيقي لكسبه وحته على العودة ثانية إلى المؤسسة لا يكمن في تحقيق توقعاته و الوفاء بها، ولكن في أن يقدم له ما يفوق هذه التوقعات ويكون له أثر المفاجأة ، وهو ما يعود بالضرورة وبصورة مباشرة بالفائدة والربح على المؤسسة على المستوى المالي، الثقافي وحتى القيم.

أولا. خلق القيمة:

وتتمكن المؤسسة من ذلك بإتباع خطوات المتتالية المبينة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 20

متتالية النجاح.



المصدر: بلول تيم، 50 طريقة فعالة للاحتفاظ بعميلك ، مكتبة جري الرياض: 2004، ص. 65.

ومن الشكل السابق يتبين بأن الإدارة الأكثر تطلعا نحو تحقيق الأفضلية التنافسية الدائمة وفي محيط شديد المنافسة، تركز على كفاءاتها فتجعل العاملين في المؤسسة يصلون إلى مستوى عال من الأداء، وهو الذي يؤدي إلى الميزة التنافسية، فتصبح المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال الأداء الاستراتيجي لمواردها البشرية والذي تتمثل مظاهره بالالتزام ، التمكين ، القيادة ، التعلم ، المرونة والثقافة.¹

¹ Human Resources Management., (England: Prentice Hall Europe,, 1998) , Torrington , D. & Hall , L. p.55.

1. الالتزام:

تناول المتخصصون بالجوانب السلوكية للتنظيم موضوع الالتزام باعتباره أحد جوانب الأداء الاستراتيجي التي نالت الاهتمام في مطلع النصف الثاني من القرن العشرين باعتبار الالتزام حالة نفسية للفرد ورغبة فيه في بذل الجهود لتحقيق أهداف المنظمة وهو ناتج عن شعور بالارتباط الوظيفي للفرد تجاه منظمته. ويبين Hall & Schneidet مفهوم الالتزام بأنه اهتمام غير ملموس وتميز لأهداف وقيم المنظمة والميل إلى البقاء فيها. ويمكن القول بأن الالتزام هو تأكيد على شعور الأفراد بالارتباط بالمهمة والتزامهم بتحقيق الأداء الاستراتيجي إذا ما قامت المنظمة بخلق ثقافة تنظيمية إلى الدرجة التي يكونون فيها مستعدين لبذل جهودهم وتقديم ولاءهم لها، وبالشكل الذي يعزز الميزة التنافسية، حيث أن:

– الالتزام بشروط الجودة يعتبر أحد أبعاد الالتزام، وثقافة الالتزام تضمن الالتزام بوقت وشروط التسليم للزبون؛

- رغبة الفرد بالالتزام تؤدي إلى تحقيق مرونة أكثر في الأداء؛
- تقليل تكاليف الرقابة وتقليل دوران العمل يؤدي إلى تخفيض التكاليف ؛
- يؤدي الالتزام إلى تحقيق طاقة أكبر للإبداع في الأداء.¹

2. التمكين :

يعتبر التمكين محور عملية اتخاذ القرار، وهي كفلسفة تعني السماح لفرق الإدارة والأفراد أن يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم وتجاوز الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة إلى حالة الرؤية المشتركة للمنظمة والسماح للقوة العاملة أن تتطور وتستخدم مهاراتها إلى أقصى حد ممكن لصالح المنظمة ولأنفسهم ، أي أن المسؤولية الخاصة باتخاذ القرار يتم تحويلها إلى المستويات الأدنى من الهيكل التنظيمي حيث يمكن للأشخاص الذين يقومون بأداء المهام من اتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم وفي هذه الحالة سيتملك العامل قدرة كبيرة على تحديد ما الذي يريد القيام به وتكون الرقابة غير ضرورية وذلك لان العاملين سيديرون أنفسهم بأنفسهم. والتمكين عبارة عن عملية منح المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم، وأي مؤسسة متمكنة ويشعر العاملون فيها بأهمهم مسؤولون من موقع عملهم لإنجاز الأعمال، وشعورهم بالمسؤولية واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق نتائج أفضل وأداء أعلى، تستطيع تحقيق ميزة تنافسية من خلال:

- التدعيم المتواصل للعمليات والإنتاج لتلبية حاجات الزبون.
- تخفيض الوقت اللازم لاتخاذ القرار وتسليم أسرع للزبون.

¹. Hall ,D.T.& Schneider , **Correlates of organizational Identification as a function of Career patteren & Organizational Tape** (England : Administrative Science Quarteny, 1972) . p.22.

- تمكين العاملين من اتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة مرونة الأداء.
- تقليل تكاليف الرقابة وتقليل تكاليف دوران العمل.
- تمكين العاملين من استخدام مهاراتهم إلى الحد الأقصى وتحقيق الإبداع في الأداء¹.

3. الثقافة:

إن ثقافة المنظمة يجب أن تأتي منسجمة مع ثقافة المجتمع إذا كانت المنظمة ترغب في المحافظة على الشرعية والقبول وهبذا الاتجاه كما أن منظومة القيم والاتجاهات والمعايير التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة قد تتأثر بقوى اجتماعية، كنظم التعليم والسياسة والاقتصاد، بالإضافة إلى الهيكل الاجتماعي للمجتمع، وهنا يأتي دور إستراتيجية المؤسسة ورسالتها وأهدافها لخلق التوافق بين المناخ الثقافي العام للمجتمع وثقافة المؤسسة. وقد أجريت العديد من البحوث والدراسات لبيان العلاقة بين الثقافة و الأداء ومنها :

* الدراسة التي أجريت للمقارنة بين الخصائص الثقافية وأداء مجموعة من الشركات اليابانية والأوربية ، توصلت إلى أن الثقافة اليابانية أسهمت في تفوق شركلتها بسبب تأكيدها على المشاركة العادلة، أما عن علاقة الثقافة الإبداعية بالأداء فقد توصلت الدراسات التجريبية إلى دور الثقافة الإبداعية بتحقيق مستوى عال من الأداء المالي بدلالة نمو المبيعات والربحية والعائد على الاستثمار، في حين اقترنت الثقافات الراكدة بتحقيق مستويات منخفضة .

إن العديد من الدراسات والأبحاث قد تطرقت بشكل واسع إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الاستراتيجي، إلى المستوى الذي يدعو المؤسسة إلى خلق ثقافة إبداعية قادرة على تحسين أداء العاملين إلى المستوى الذي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، ومرد ذلك²:

- فكرة الجودة وتطبيقاتها تستند على إشاعة ثقافة الجودة في الأداء؛
- توفر الثقافة للفرد أنماط سلوكية يستطيع إشباعها في المواقف المختلفة، بحيث لا تضطره إلى المرور بمصاعب التجربة و الخطأ مما يقلل الوقت اللازم لأداء الأعمال أو حل المشاكل وتقليل الكلفة في نفس الوقت؛
- إن وجود قيم ومعايير تنتهجها المؤسسة في العمل يزيل الخوف في العمل ويزيد من المرونة في الأداء ؛
- تعتبر الثقافة الإبداعية أحد عناصر ترسيخ الأداء المبدع.

¹ .Turban , E. & welhrbe , J , **Information Technology for management** (New York. Wesly publishing co, 1985), p.66.

² .Narayanan, r. k. & Neth, R , **Organization theory – A strategic Approach** (Irwin, 1nc, 1993), p.345.

4. القيادة :

يرى Torringen & Hall بأن القيادة هي القوة أو القدرة على الإسهام والتحفيز والقدرة على إشراك العاملين في تغيير المؤسسة نحو الأفضل، أي أن هناك علاقة وثيقة بين محيط القيادة والأداء حيث إن إصدار التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين لا يضمن تحقيق الأداء المطلوب وإنما يعتمد ذلك على قوة تأثير القادة والتفاعل بينهم وبين مرعوسيههم وخلق الدافع لديهم على المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن المرؤوسين التابعين للقادة ذوي الرؤية المستقبلية يميلون إلى أن يكونوا أكثر ثقة بالنفس وأكثر تأكيداً من تصرفاتهم ويشعرون بقيمة ومعنى العمل ، ويحصلون على دعم أكبر من قائدهم ويعملون ساعات أطول وبحركة أكثر ويحصلون على تقييم عالي للأداء، ويكونون قادرين على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال أن للقيادة تأثير في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة حماسهم ، وبالتالي زيادة الإنتاجية؛ والقدرة على التأثير في الأفراد ونوعية سلوكهم تؤدي إلى خفض التكاليف والاهتمام بالجودة.¹

5. التعلم:

إن على المؤسسة التي تريد البقاء القيام بعملية التعليم بمستوى يفوق أو يساوي على الأقل مستوى التغيير الذي تواجهه، ولذلك فإن التعلم مهم جداً لتحقيق الميزة التنافسية. وقد أصبح الاهتمام بالتعلم أكثر شيوعاً في المؤسسات المعاصرة باعتباره من الوسائل المهمة في توسيع وزيادة الميزة التنافسية. وهو ترجمة الإستراتيجية الكلية للمؤسسة إلى أهداف، ويجري تغيير سلوكيات الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم عن طريق التعلم ، وقد توصل Argris & Schon إلى مفهوم التعلم باعتباره اكتشاف وتصحيح الأخطاء.² والتعلم هو حصول الفرد على معرفة أو مهارة أو سلوك جديد يجري ترجمته من خلال الأداء الذي يقوم به ويساهم التعلم والتدريب في تحسين الأداء و تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن: - جوهر عملية التعلم هو الحصول على معرفة أو مهارة أو سلوك جديد وأن الأداء ما هو إلا ترجمة المعرفة إلى واقع الإبداع؛ - يعتمد التعلم على المشاركة الفاعلة في اكتساب المهارات المختلفة ومنها الإدارية وتعلمها مما يؤدي إلى اكتساب المرونة في الأداء؛ - يؤدي التعلم إلى تقليل التكاليف نتيجة تقليل احتمال التجربة ولخطأ في الأداء؛ - التعلم يرفع من مستوى الأداء بالجودة المطلوبة.

....355 R.Narayanan, Op. Cit, P.¹

C. Argris, **Organizational Learning** (England : Addison –Wesley,1978), p.65...²

6. المرونة :

إن المرونة التي تتوفر في الأفراد ومهاراتهم على سبيل المثال، يمكن أن تقلل من وقت الانتظار في عمليات الصيانة، وهذه المرونة تمنح للعاملين مسؤوليات أعظم ، وهي بذلك تكون مؤثرة ومهمة في تحسين الأداء وقد بين Blyton & Moris مفهوم المرونة بأربعة أنواع رئيسية :¹

1- المرونة الوظيفية أو مرونة المهمة: حيث يمكن أن يكون العاملون متعددي المهارات ويشتركون بمدى واسع من المهام مع وجود فواصل أو حدود قليلة بين الوظائف المختلفة، وهذا النوع من المرونة يشجع تطبيقات فرق العمل ويؤدي إلى تحطيم الفوارق بين الوظائف الحرفية والوظائف التشغيلية والمهام الأخرى.

2- المرونة العددية: حيث أن عرض القوى العاملة يوفر المرونة من خلال استخدام أنواع مختلفة من العاملين عن طريق العقود المختلفة.

3- المرونة الزمنية : حيث تكون عدد ووقت وساعات العمل مختلفة وبذلك يمكن تحقيق متطلبات وحاجات المؤسسة مثل عقود وساعات العمل السنوية ، أو هو نظام جدوى لتقسيم الأعمال والذي يكون فيه العاملون مطلوباً منهم أن يعملوا عدداً محدداً من الساعات خلال الأسبوع الواحد ولكن لهم الحرية في حدود معينة أن يغيروا ساعات العمل.

4- مرونة الأجور: حيث تكون الأجور المعروضة غير معيارية ومختلفة من فرد إلى آخر ، وذلك من خلال استخدامها على أساس الأداء أو المهارات وليس على أساس التخصص الوظيفي.²

ومن خلال ما سبق ، يتبين أن اتجاهات الأفراد ومهاراتهم وقدرتهم تعد بمثابة المواد الأولية للأداء ، ويتم تحويل هذه المواد الأولية إلى نتائج موضوعية من خلال سلوكهم ، فإذا ما امتلكوا المعرفة الضرورية والمهارات والقدرات أو أي خصائص أخرى فإنهم سيقومون بتقديم ذلك وإظهاره بسلوكيات مختلفة تتناسب ونوع المعرفة التي يمتلكونها ونوع الاحتياجات التي تتطلبها المؤسسة في تحقيق رغبات الزبائن ، وبالتالي يصبحون أكثر رغبة في العمل الجاد لتحقيق هذه التطلعات وتجاوزها إن أمكن بقيمة مضافة في السلع والخدمات، والتي تعتبر من أحدث التقنيات التي تستعملها لبلوغ تفوقها وتميزها، وخلق قيمة مضافة للزبون هي أساس الميزة التنافسية المستدامة، وهي نتيجة عملية المقارنة بين عنصرين:³

– **النتائج الإيجابية:** المحصل عليها من استعمال المنتج، سواء أكان سلعة أو خدمة، والتي تتمثل في مجموع المنافع والفوائد المحققة من هذا الاستعمال.

¹ . P. Blyton , **Human Resource Management & The Limits of Flexibility**, (New York : Sage Publications, 1992), p.145.

² Ibid., p.147..

³ . بلول تيم، مرجع سبق ذكره، ص.85.

– **النتائج السلبية:** وهي ما يضحى به الزبون من أجل الحصول على المنتج، وتشمل عدة أنواع من الخسائر: الوقت، الجهد و المال، ، فالقيمة تمثل الفرق الموجب بين النتائج الإيجابية و النتائج السلبية . وتزداد القيمة الموجهة للزبون بزيادة النتائج الإيجابية التي يجنيها عن النتائج السلبية، وتمثل هذه القيمة ركيزة توجه المؤسسة نحو تنمية قاعدة زبائنها واكتساب آخرين جدد.

وتحتوي القيمة المقدمة للزبون على عنصر أساسي، هو عنصر الخدمة بمختلف أنواعها، والتي تعد أداة جذب وترغيب فعالة تستغلها المؤسسة في تعاملها مع الزبائن، ويجب أن تكون هذه الخدمات متميزة، ومن أجل تقديمها بالصورة المناسبة وفي الوقت المناسب والمكان المناسب، لا بد من تحقيق المرونة ، وأداء الخدمة بطريقة صحيحة من أول مرة، وتدريب الكفاءات على ذلك، مع التقييم المستمر للخدمة لتحديد وعلاج مواطن الضعف الحالية والمحتملة؛ وتنمية مهارات العاملين في مجال الاتصال بالزبائن، والإبداع في ذلك ما أمكن من أجل حسن القيام بخدمتهم مع مكافأة الأفراد الذين يصلون إلى بناء علاقات متميزة مع الزبائن والمساهمة في بناء الميزة المستدامة؛

إذ أن تجاوز توقعات الزبائن حول السلع والخدمات وتحقيق امتيازات وإبداعات في الخدمة وما تحويه من منافع يؤدي إلى توفير قيم يصعب على المنافسين تقليدها.¹

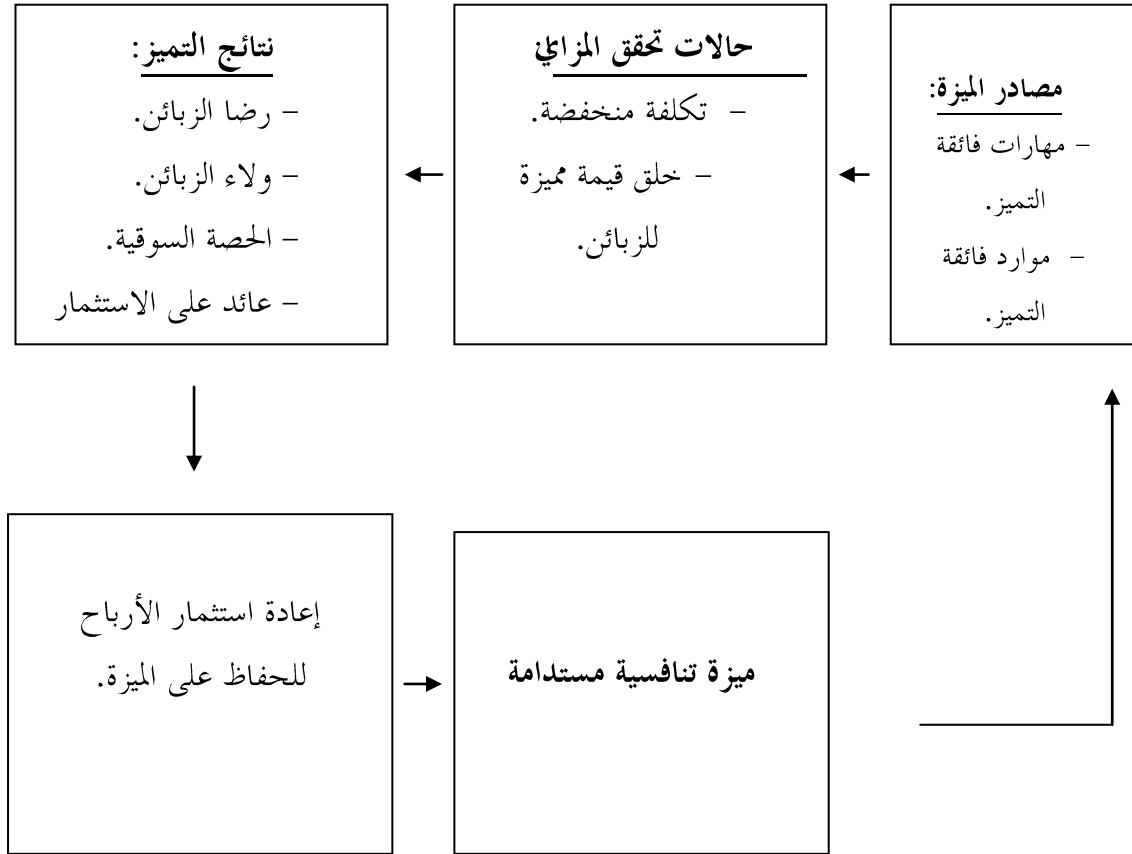
ثانيا. بناء الميزة المستدامة بالاعتماد على الموارد والكفاءات:

يؤكد كل من Day & Wensley على أن حلم أي مؤسسة هو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويوضح الشكل الموالي نمودجا مقترحا للميزة المستدامة كعملية، طبقا لاقتراح داي ووينسلي:

¹. المرجع نفسه، ص.88.

الشكل رقم 21

نموذج بناء ميزة مستدامة



Source: G.Day and R.Wensley, "Assessing Advantage", A framework for Diagnosing Competitive Superiority, Journal of Marketing, April 1998, Vol, 52, p.3.

ويظهر من هذا الشكل بأن هناك مصدرين اثنين للميزة المستدامة، هما: المهارات والموارد المتميزة، وتشتمل المهارات المتميزة في المعرفة الفنية، القدرات والذكاء التنظيمي، أما الموارد المتميزة فتشمل الموارد المالية، الطاقة الإنتاجية، الموقع المميز، طرق ومصادر التوريد، وغير ذلك. ويتم استخدام هذه الموارد بالاعتماد على المهارات لتحقيق التميز في المنتجات وتخفيض التكلفة، كما يجب على المؤسسة عدم تجاهل عناصر الجودة، السرعة والتنوع، فتحقيق الأفضلية التنافسية يقتضي تنوع المنتجات والخدمات ¹. Differentiate its Offerings

¹ . G.Day and R.Wensley, "Assessing Advantage", A framework for Diagnosing Competitive Superiority, Journal of Marketing, April 1998, Vol, 52, p. 4p.

وإذا استطاعت المؤسسة تحقيق ما سبق ذكره بنجاح، فإنها ستحقق الكثير من العوائد مثل ارتفاع الإنتاجية المالية مقاسة بمعدل العائد على الاستثمار، وستظهر النتائج أيضا في شكل زيادة حصتها السوقية أو على الأقل المحافظة عليها، بالإضافة إلى تحقيق رضا الزبون وولائه، حيث أن الولاء هو دالة في الرضا. وإذا كان المديرون يميلون دائما قياس العوائد من خلال استخدام مؤشرات مالية أو الحصة من السوق لسهولة قياسهما إلا أنه لا يمكن تجاهل أن تحقيق رضا وولاء الزبائن — رغم صعوبة قياسهما — يترتب عليهما زيادة الحصة من السوق ورفع معدل العائد على الاستثمار، والمنطق الذي بني عليه النموذج السابق يتمثل في أن المؤسسة المعنية ستقوم بإعادة استثمار النواتج أو العوائد المالية في مصادر الميزة التنافسية ذاتها، وهذا يعني أن إدارة الميزة التنافسية تحتاج إلى عملية تحديد وإنعاش وإحياء بصفة مستمرة، فالميزة التنافسية تتعاضد عندما تعرف الإدارة التي تفكر استراتيجيا ما هو مصدر الميزة الذي يجب الاستثمار فيه، وما هو الموقف أو ما يجب تبنيه وكيفية حديد النتائج المتوقعة من هذه العملية بشكل فعال.¹

إن الميزة التنافسية كعملية تتصف بالتغير نظرا لارتباط التكلفة المنخفضة والتنويع والتمايز في المنتجات مع بعضهم البعض بحكم الضرورة، وكذلك لأهمية الأربعة عوائد المتوقع تحقيقها كمتغيرات في بناء الإستراتيجية التسويقية أو إستراتيجية المؤسسة ككل، وهذا التغير بشكل عام هو نتيجة التغيرات السريعة التي تحدث في قوى السوق وتطور تكنولوجيا المعلومات.

¹ G.Day and R.Wensley, Op.Cit., p..7.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تبين بأن المؤسسة اليوم أصبحت تدرك بأن القرارات الإستراتيجية ترتبط بتوجهها نحو الزبون باعتباره سببا لوجودها، ولذلك فهي تسعى دائما لتلبية حاجاته ورغباته المتطورة لأنه يشكل مصدرا دائما لربحيتها ، وقد ولد الموقع الجديد للزبون تغييراً في ثقافة المؤسسات ومنهجها الإداري ، فوضعت دراسة سلوك هذا الأخير وتحليل قراره الشرائي في مقدمة الانشغالات من أجل بناء قاعدة أساسية تساعد على تقديم أكبر قيمة مضافة، معتمدة في ذلك على كفاءاتها المدربة ومواردها المميزة، ويدعمها الاستقرار الداخلي للمؤسسة في شكل تنظيم عملي إداري لخصه بورتير في سلسلة القيمة التي تحقق التكامل في عمل أنشطة المؤسسة ومشاركة كل الوظائف في خلق القيمة للزبون، هذه القيمة التي تعبر عن المنافع التي يحصل عليها مقابل التكاليف التي يتحملها ويتم إدراكها عن طريق المقارنة كما بيناه سابقا.

وفي ظل المنافسة الشديدة لم يعد من السهل الحصول على زبائن جدد، فأغلب قطاعات السوق تتميز بالإشباع مما جعل مستقبل المؤسسة وتطورها مهددا بدوئهم، وبتراجع حصتها السوقية أصبحت الإستراتيجية الدفاعية عن رصيد المؤسسة من الزبائن هي الحل الأمثل الذي يضمن بقاءها واستمرارها، فمن إرضاء الزبون انتقلت المؤسسة إلى البحث عن الوسائل و الأدوات التي تمكنها من الاحتفاظ به لأطول وقت ممكن وبناء علاقة معه، فظهر نموذج إدارة علاقة الزبائن كحل مميز يمكنها من استغلال مواردها وكفاءاتها لخلق القيمة وتحقيق التميز الدائم. ومن أجل دعم هذا النموذج ، والمتمثل في CRM ، تعتمد المؤسسات الناجحة على مجموعة من الوسائل والاستراتيجيات لحث أفرادها وتحفيزهم على الاستمرار في إدارة علاقتهم بالزبائن بشكل مميز، يحقق ولاءهم للعلامة ، وتكون بالتالي قد نجحت في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تضمن لها البقاء والاستمرارية لأطول وقت ممكن.

الفصل الثالث:

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات

SOMIPHOS

المبحث الأول . تقديم عام للمؤسسة الوطنية للمناجم الفوسفاتية: SOMIPHOS

تمتلك الجزائر ثروات معدنية نفيسة منها الحديد والفوسفات، وقد أدى هذا إلى إنشاء مؤسسة وطنية للإشراف على الاستغلال الأمثل للكميات الهائلة من هذه المعادن، وتعتبر المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات من أهم المؤسسات المنجمية على المستوى الدولي، وقد انبثقت عنها المؤسسة الوطنية للمناجم الفوسفاتية، وقبل التطرق إلى تعريف مؤسسة مناجم الفوسفات، من المهم تقديم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات باعتبارها المؤسسة الأم.

المطلب الأول. تعريف المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS :

تأسست هذه الشركة اثر إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للأبحاث والاستغلال المنجمية، وبدأت نشاطها سنة 1962 وبتاريخ 06 ماي 1966، تم تأميم الموارد الوطنية ، ونشأت مؤسسة تحت اسم SONAREM، بموجب القانون رقم 441/83 المؤرخ في 16 جويلية 1983، وبعد التغيرات الهيكلية نشأت المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS ، ثم تحولت إلى مؤسسة مساهمة - مؤسسة عمومية اقتصادية - برأس مال أولي قدره: 50.000.000 دج، وارتفع فيما بعد إلى: 300.000.000 دج، ثم إلى 2.241.000.000 دج، ويكمن دور هذه الأخيرة في استخراج الثروات الطبيعية وتحويلها ثم تصديرها. كما أن استمرارها وتطورها على الصعيد المنجمي أمكنها من طرح ملف الشراكة، خاصة بعد الانفتاح الرأسمالي الذي شهده الاقتصاد الوطني، حيث أبرمت المؤسسة عقد شراكة مع متعامل هندي، وذلك في 8 أكتوبر 2001 تحت اسم ESPAT TEBESSA ، وأصبح مساهم في منجمي الحديد: ونزة وبوخضرة بنسبة 70% و 30% من رأس مال الكيان الجديد، الناتج عن الشراكة، ليتم بعد ذلك إعادة تنظيم FERPHOS 2004، وأصبحت تتكون من سبع مؤسسات فرعية، توجه وتقاد من طرف الإدارة العامة للمجموعة FERPHOS، وتتمثل فيما يلي:

SOMIPHOS - مؤسسة مناجم الفوسفات الكائنة بتبسة، تتكون من أربعة وحدات تتمثل في: المركب المنجمي-جبل العنق، المنشآت المينائية-عنابة، مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية، المقر الإداري.

SOMIFER - مؤسسة مناجم الحديد الكائنة بتبسة، والمحتفظة بمراكز الإنتاج المنجمية للحديد.

SPMC - مؤسسة إنتاج البوزولان وتجهيزات البناء، مقرها ببني صاف - عين تيموشنت.

SFO - مؤسسة مسبكة ونزة تتواجد بونزة ولاية تبسة.

- **SOTRAMINES** : مؤسسة النقل عبر الطرقات الخاصة بـ FERPHOS أيضا.

- **FERBAT** : مؤسسة البناء للمنشآت البنائية لـ FERPHOS .

- **SSP** : مؤسسة السماد العادي الممتاز.

1. التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS** :

وهي مؤسسة فرعية من المؤسسة الأم FERPHOS، وليدة تقسيم هذه الأخيرة سنة 2004 إلى عدة فروع، وبتاريخ 01 جانفي 2005، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن FERPHOS، وهي متخصصة في عمليات استخراج، معالجة وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا، وهي مؤسسة مساهمة برأسمال اجتماعي قدره 1.000.000.000 دج.

ويضم مقر الإدارة أربعة فروع أو وحدات ، تتمثل في:

- **المركب المنجمي جبل العنق CDO**: ويوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع معالجة بئر العاتر ولاية تبسة.

- **المنشأة المينائية بعنابة IPA**: يتم من خلالها شحن الفوسفات لتصديره إلى الخارج، سعة شحنها تقدر بـ 120.000 طن، كما وتبلغ قدرة الشحن لديها من 25000 إلى 50000 طن.

- **مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية** : نشأ هذا المركز عام 1991 تحت تسمية وحدة البحث التطبيقي L'URA ، والتي شكلت مع مكتب الدراسات المنجمية LE BEM ما يعرف بـ: CERAD، ومهامه تتمثل في تنفيذ وتحضير الدراسات والأبحاث المنجمية، ومساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة في تحقيق أهدافها وتفعيل أدائها الداخلي.

- **مقر الإدارة العامة لـ FERPHOS**: متواجد بمدينة تبسة، يحتوي على الإدارة والهيكل المركزية التي تسعى لتحقيق التنمية، من خلال الدفع اللوجستيكي لمختلف وحداتها.

2. الأهداف العامة للمؤسسة:

لم تكن هذه المؤسسة وليدة الصدفة، بل جاءت نتيجة لما تحتويه الأراضي الجزائرية من احتياطات معدنية كبيرة، كالحديد والفوسفات، وكما تسعى كل مؤسسة لتحقيق جملة من الأهداف ضمن إستراتيجيتها العامة، فان لمؤسسة مناجم الفوسفات أيضا بعض الأهداف ، أبرزها ما يلي:

- البعث بالقطاع المنجمي نحو التطوير والتوسع، وذلك عن طريق الأبحاث، الإنتاج، التصدير والتوزيع للمنتجات الفوسفاتية .

- العمل على تحسين مستوى المستخدمين من خلال الدورات التكوينية لمواكبة تطور التقنيات والتكنولوجيات التي لها علاقة بنشاطها .
- العمل على توسيع وزيادة حصتها في السوق الدولية .
- محاولة الإنتاج وفق المواصفات الدولية ، وهذا ما تهدف إليه من خلال حصولها على شهادة المطابقة ISO9001 و ISO 14001 ، مما يسمح لها بتحسين سمعتها ومستوى جودة منتجاتها.
- المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على كسب زبائن جدد.

المطلب الثاني. الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات ومواردها البشرية :

أولا. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

حتى تستطيع المؤسسة بلوغ أهدافها السابقة ، كان لابد لها من وضع هيكل تنظيمي ملائم، يمكنها من القيام بمختلف نشاطاتها بالشكل الأمثل، ويتمشى ومتطلبات نشاطاتها ويساعد المشرفين على تأدية وظائفهم بصفة متكاملة فيما بينها ، ويضم المستويات الآتية:

- المستوى الأول: ويشمل المديرية.

- المستوى الثاني: ويشمل الدوائر.

- المستوى الثالث: ويتمثل في المصالح.

1. المستوى الأول: المديرية، وتتمثل فيما يلي:

- أ. **المديرية العامة :** ويشرف عليها الرئيس المدير العام، وهو أعلى مستوى سلطة والمسير الأول، ويقوم باتخاذ القرارات التي تخص نشاط المؤسسة والمسؤول عن التفاوض أثناء إقامة العلاقات مع الزبائن أو في حالات الشراكة والمشاريع الضخمة.
- ب. **مديرية التجارة :** وهي ثاني أكبر مديرية بعد المديرية العامة، لكثافة نشاطها وتأثيرها الكبير في النشاط الكلي للمؤسسة، فهي تهتم بالإشراف على نقل المنتجات إلى ميناء عنابة ومتابعة إجراءات تصديرها للخارج، إضافة إلى قيامها بعملية شراء التجهيزات الإنتاجية ، وتشرف على أربعة دوائر، هي:

- دائرة التصدير منطقة أولى: وتضم منطقة دول آسيا وأوروبا.

- دائرة التصدير منطقة ثانية: وتضم دول أمريكا اللاتينية.

- دائرة العلاقات مع الزبائن.

- دائرة شراء التجهيزات.

ج. مديرية المحاسبة والمالية : وتعمل على ضبط منهجية العمل في المجال المحاسبي والمالي ومراجعة كل الأعمال اللازمة لمتابعة الوضعية المالية للمؤسسة، وضبط الميزانيات، وإجراء التقسيمات السنوية لإيرادات ومدفوعات المؤسسة، وتضم هذه المديرية دائرتين رئيسيتين، هما: دائرة المحاسبة ودائرة المالية.

د. مديرية الموارد: وتعمل على توفير الاحتياجات داخل المؤسسة وتقديرها، والمتعلقة بالتوظيف، التكوين، التدريب، الترقية وتوزيع العمال على المناصب حسب خبرتهم ومتابعتهم، ومن مهامها الاهتمام بالانضباط داخل المؤسسة، مراقبة العمال على مستوى الوحدات، ومراجعة ملفات العمال الحاليين على التقاعد. وتتفرع عن هذه المديرية أربعة دوائر، هي :

- دائرة الموارد المعلوماتية.

- دائرة الشؤون القانونية.

- دائرة التكوين.

- دائرة الموارد البشرية.

هـ. مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية للتطوير: ومن مهامه:

- دراسة العينات المستخرجة من جبل العنق.

- تحليل العينات ومطابقتها مع مواصفات الجودة.

- العمل على تطوير المنتج استجابة لرغبات الزبائن.

و. المركب المنجمي جبل العنق : يقوم هذا المركب بإنتاج الفوسفات وتكريره وتصنيفه، حيث يتم تنظيمه حسب مخططه المعتمد في بداية سنة 2002، ويشرف على جميع العمليات الاستخراجية للفوسفات ومعالجته ونقله إلى مراكز التصدير المتواجدة بالمنشآت المينائية بعنابة.

ز- المنشآت المينائية بعنابة : وتتولى مهام تخزين وشحن الطلبات المعدة للتصدير إلى السفن التي ستقلها للمستورد وذلك على مستوى ميناء عنابة.

2 . المستوى الثاني: الدوائر، وتمثل المستوى الثاني في المؤسسة، ويبلغ عددها عشر دوائر مقسمة على مختلف مديريات المؤسسة، وتشرف على المصالح، وتمثل في:

- دائرة المحاسبة : وتشرف عليها مديرية المالية والمحاسبة، وتتولى الشؤون المحاسبية للمؤسسة وتشرف على مصلحة واحدة تهتم بأمور المحاسبة التحليلية وهي المصلحة التحليلية.

- دائرة المالية : تشرف عليها أيضا نفس المديرية السابقة، وتقوم بتنفيذ مختلف العمليات المالية للمؤسسة وتتكامل مع دائرة المحاسبة، كما تضم مصلحتين هما: مصلحة الخزينة ومصلحة التحصيل.

- دائرة التصدير للمنطقة الأولى: تقوم بجميع العمليات التصديرية من خلال تحضير وتنفيذ الطلبات المتعلقة بالزبائن المتواجدين في المنطقة الأولى والتي تشمل دول أوروبا وآسيا.

- دائرة التصدير للمنطقة الثانية: تقوم هذه الدائرة بتنفيذ جميع العمليات بالمنطقة الثانية والتي تضم دول أمريكا اللاتينية، والأسواق الجديدة المحتملة.

- دائرة العلاقات مع الزبائن: تتمثل مهمتها الأساسية في المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على تطوير تنمية وتوطيد العلاقة معهم وتلبية رغباتهم السعي الدائم للحصول على متعاملين جدد الإشراف على أبرام الاتفاقيات مع الزبائن والتعاقد معهم.

- دائرة شراء التجهيزات : تتولى هذه الإدارة مسؤولية اقتناء مختلف التجهيزات أثاث مستلزمات مكتبية آلات معدات، صيانة التجهيزات والمعدات الموجودة. وتشرف عليها مديرية التجارة لارتباط التجهيزات الإنتاجية اللازمة بنشاط هذه المديرية.

- دائرة الموارد المعلوماتية: وتشرف عليها دائرة الموارد، وتمثل وظيفتها في توفير، جمع ونقل المعلومات الضرورية التي تحتاجها المؤسسة، سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية تتعلق بالبيئة، كما تتولى مهمة نقل المعلومة بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة، وهذه الدائرة هي المسؤولة عن خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها.

- دائرة التكوين : وهي تابعة لدائرة الموارد، وتشرف على التكوين المستمر للطاقات البشرية للمؤسسة لتحسين أدائها ورفع مردوديتها، كما تقوم أيضا بإقامة دورات تكوينية في اللغة الإنجليزية لجميع موظفي الجهاز الإداري، من أجل رفع مستواهم في هذا المجال، ونتيجة ازدياد التعامل باللغة الإنجليزية - لغة العصر - مع مختلف الزبائن، وخاصة الجدد منهم.

- **دائرة الشؤون القانونية:** وتتولى هذه الدائرة الشؤون القانونية للمؤسسة واضفاء الصفة القانونية على جميع نشاطاتها . كما تقوم بحل المشاكل والتراعات التي يمكن أن تنشأ بين المؤسسة وأطراف أخرى.
- **دائرة الموارد البشرية:** وتشرف على جميع الاعتبارات المتعلقة بالموارد البشرية من توظيفهم، وتقسيمهم بين مختلف الأقسام، وتشرف هذه الإدارة على مصلحتين هما: مصلحة الموظفين ومصلحة الشؤون الاجتماعية.

3. المستوى الثالث: المصالح، وتشكل المستوى الثالث في المؤسسة، ويبلغ عددها خمس مصالح موزعة على ثلاث دوائر هي:

- **المصلحة التحليلية:** تشرف عليها دائرة المحاسبة، وتقوم بإجراء جميع عمليات المحاسبة التحليلية لأنشطة المؤسسة ووحداها، ليتم مكاملتها مع المحاسبة العامة للمؤسسة.
 - **مصلحة الخزينة:** تشرف عليها دائرة المالية، وتتولى هذه المصلحة تسجيل ومراقبة جميع العمليات المالية التي تطرأ على خزينة المؤسسة.
 - **مصلحة التحصيل:** تشرف عليها أيضا دائرة المالية، ومن مهامها الإشراف على عمليات تحصيل إيرادات المؤسسة من زبائنها ومتابعتها.
 - **مصلحة الموظفين:** تابعة لدائرة الموارد البشرية، وتشرف على شؤون التوظيف، وإدارة اليد العاملة في المؤسسة، وتقسيمها حسب الوظائف والمهام.
 - **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تهتم بشؤون الموظفين والعاملين، من دفع الأجور، إجراءات التقاعد، وإبرام عقود التوظيف الدائم أو المؤقت . بالإضافة إلى وجود إطار تنظيمي آخر يتمثل في الأمانات، السكرتاريات، إذ توجد أمانة على مستوى كل مديرية، تعني بتقديم المساعدة اللازمة لهذه الأخيرة.
- ويوجد على مستوى المؤسسة قسم خاص، يهتم بإدارة الجودة لمنتجات المؤسسة، مع مراعاة الاعتبارات البيئية وشروط الجودة العالمية، مع العلم أن مؤسسة SOMIPHOS حاصلة على شهادة الجودة العالمية من منظمة الإيزو، وهو بمثابة الدليل على تميز نشاطها بالسوق العالمية. وتتوفر المؤسسة على جهاز أمني، تقني، وآخر للاتصالات، كلها متكامل فيما بينها لضمان حسن سير نشاط المؤسسة. وملخص كل هذه الوحدات التنظيمية موضح في الهيكل التنظيمي لـ SOMIPHOS المعروض في الشكل التالي:

المطلب الثالث: طبيعة نشاط المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات

تم إنشاء مؤسسة مناجم الفوسفات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، ويلاحظ أن نشاطها لا يقتصر على الإنتاج فحسب بل يتعدى ذلك ليشمل الأنشطة التجارية الخدمية، والتطويرية، وتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:

1. أنشطة استخراجية : وهي النشاطات والمرتبطة باستخراج المعادن من الموقع المنجمي الأصلي، وتمثل هذه الأنشطة أساسا في :

- استخراج الفوسفات من المركب المنجمي بجبل العنق، حيث يعتبر هذا الأخير الأهم بالمؤسسة ، حيث يقع على مسافة 5 كم جنوب غرب بئر العاتر، و 90 كم عن ولاية تبسة، و 340 كم عن ميناء عنابة، وهذه المعطيات تسمح للمركب المنجمي بجبل العنق بنقل وتوزيع مادة الفوسفات المنتجة عبر مختلف نقاط الوطن، وهذا بعد تنظيف هذه المادة للحصول على أنواع مختلفة من الفوسفات، وتجدر الإشارة إلى أنه يتم إنتاج أربعة أنواع من الفوسفات وهي:

- النوع الأول . مزيل الغبار 63-65 % BPL : ويحتوي على 29% من مادة الفوسفات ويخص الاستخدام الصناعي والفرش المباشر على التربة، ومن أهم المستهلكين لهذا النوع ، وحدات تصنيع الأسمدة في شمال وشرق آسيا نظرا للخواص الفيزيائية والكيميائية الملائمة للمنتوج.

- النوع الثاني. فوسفات 66-68 % BPL: ويحتوي على 31% من مادة الفوسفات، ويخصص أساسا لتصنيع الأسمدة القابلة للانحلال في التربة.

- النوع الثالث. 69-72 % BPL : ويحتوي على 32% من الفوسفات، وراسب كلسي C^0 800 يخصص للاستخدام الصناعي، ومن أهم زبائن هذا النوع وحدات تصنيع الأسمدة الجاهزة، كما أن التكلفة الإجمالية للإنتاج عالية، أي أن سعر المدخلات مرتفع، مثل الغاز الطبيعي وتكاليف النقل و الأمن.

- النوع الرابع . فوسفات 73-77 % BPL: ويحتوي على 34% من الفوسفات، وراسب كلسي C^0 900 ويخصص أساسا في الاستخدام الصناعي كإنتاج الفوسفات الأولي ومنتجات نهائية أخرى من الفوسفات، كما يخصص بصفة عامة لوحدات تصنيع الأسمدة المجهزة أو المنتجات الكيميائية.

وتم الشروع في تصدير هذه الأنواع في السنوات الموالية:

- النوع الأول: مزيل الغبار 63-65 % BPL سنة 1973.

- النوع الثاني: فوسفات 66-68 % BPL سنة 1989.

- النوع الثالث 69-72% BPL سنة 1994.

- النوع الرابع: فوسفات 73-77% BPL سنة 1966 .

2. أنشطة تجارية :

تقوم المؤسسة بالأنشطة التجارية عن طريق المديرية التجارية ومديرية التسويق، وهي تشرف وتكفل بإجراءات التسعير والكميات المنتجة والنوعيات الموجهة للزبائن، وتتكفل بالترويج والإعلان لمنتجاتها من خلال القيام بإجراءات الإشهار والمعارض المحلية والدولية.

3. أنشطة خدمية :

وتتمثل في إجراءات النقل والصيانة وإجراءات الجمركة والشحن، والنقل البري عن طريق السكك الحديدية من جبل العنق إلى عنابة.

3. أنشطة تطويرية :

وذلك لمحاولة تقديم أحسن المنتجات للأسواق المحلية والدولية من خلال التحسين والتجديد، ولذلك تم إنشاء مركز الأبحاث والدراسات التطبيقية الذي يعمل على تحسين الفوسفات بإجراء عدة تحاليل على منتجات المؤسسة، قصد ضمان جودتها ومحاوله تحويلها (مشروع تحويل الفوسفات إلى حامض الفسفور، كما أنها تأخذ بعين الاعتبار الأبحاث والدراسات التي تقوم بها مديرية التطوير وترقية الشراكة.

المبحث الثاني. تحليل الوضع التنافسي لمؤسسة مناجم الفوسفات:

تعمل مؤسسة مناجم الفوسفات كغيرها من المؤسسات جاهدة لاختيار أحسن الإستراتيجيات التي تتلاءم مع إمكاناتها وقدراتها الإنتاجية، وتساعد على مواجهة المنافسة في السوق الدولي ومواكبة التطورات التكنولوجية، وهذا يحتم عليها التعرف الجيد والدقيق على بيئتها التنافسية، من خلال تحليل العناصر الداخلية والخارجية لكشف قدراتها التنافسية والسعي نحو الحفاظ عليها وتمييزها قدر المستطاع.

المطلب الأول. تحليل البيئة التنافسية لمؤسسة مناجم الفوسفات:

تعمل المؤسسة في بيئة متغيرة تحتوي على العديد من الفرص والتهديدات، ونقاط القوة ونقاط الضعف، ولهذا فهي تسعى لتحليلها من أجل أخذ صورة عامة ودقيقة عنها، تفيد في اختيار استراتيجياتها التنافسية وتؤدي إلى استمراريتها.

أولاً. تحليل البيئة الخارجية : حسب دراسة حالة المؤسسة يمكن تحليل عناصر البيئة الخارجية وفقاً لمايلي:

1. تحليل المنافسين:

للمؤسسة عدة منافسين في السوق الدولية مما يجعل عملياتها التصديرية للفوسفات صعبة، ولهذا تعمل على مقارنة منتجاتها بمنتجات الدولة المنافسة، وذلك بعد ترتيب منافسيها حسب جودة الفوسفات الموجودة لديهم، ومن أهم منافسي المؤسسة نجد: المغرب بطاقة إنتاجية تقدر بـ 25 مليون طن سنوياً، تنتج منها حوالي 23 مليون طن، فتصدر 11 مليون طن للخارج والباقي يسوق محلياً؛ وفي المرتبة الثانية تأتي تونس بطاقة إنتاجية تقدر بـ 8.5 مليون طن، وإنتاج يساوي 7.55 مليون طن؛ أما الجزائر فتحتل المرتبة العشرين من بين الدول المصدرة للفوسفات في العالم بإنتاج يعادل 1.5 مليون طن سنوياً، وهي قيمة ضعيفة مقارنة بالمنافسين؛ والجدول الموالي يوضح مقارنة إنتاج المؤسسة مع أهم المنافسين : تونس والمغرب.

الجدول رقم 6

مقارنة مبيعات المؤسسة مع المنافسين تونس والمغرب خلال سنة 2002

الوحدة 10³ طن

تونس					المغرب						
النوع	التسويق المحلي	%	التسويق للخارج	%	النوع	التسويق المحلي	%	التسويق للخارج	%	المجموع	النوع
63/65%	2058.2	100	/	0	2058.2	63/65%	/	/	/	/	63/65%
66/68%	8162.1	72.1	3148.7	27.4	11310.8	66/68%	6472.5	85	1150.3	15	76220.8
69/72%	1872.8	24	5912.8	76	7785.6	69/72%	/	/	/	/	/
73/75%	127.8	28	323.8	78	451.6	73/75%	/	/	/	/	/
78	1755.6	/	1755.6	100	1755.6	78	/	/	/	/	/

الجزائر						
النوع	التسويق المحلي	%	التسويق للخارج	%	المجموع	النوع
63/65%	26.9	3	608.3	97	635.2	63/65%
66/68%	/	0	174.6	100	174.6	66/68%
69/72%	/	0	42.5	100	42.5	69/72%

المصدر: المديرية التجارية بالمؤسسة.

من الجدول رقم 6 تتضح ضخامة مبيعات كل من المنافسين : المغرب وتونس مقارنة بالجزائر، والشيء الملفت للانتباه هو ضخامة المبيعات المحلية بالنسبة للمغرب؛ والتي تعادل 52.3 % من المبيعات، موجهة إلى السوق المحلي ، وبالكميات : 12 221 400 طن، أما قيمة 47.7 % من المبيعات توجه إلى الخارج وبالكمية : 11 140 400 طن ؛ وبالنسبة لتونس فتمثل مبيعاتها المحلية : 84.9 % من إجمالي المبيعات، وبالكمية : 6 472 500 طن. و 15% مبيعات إلى السوق الخارجي، وبالكمية : 1 150 300 طن، وهذا يدل على ازدهار الصناعات التي تعتمد على الفوسفات كمادة أولية في هذه الدول ، وخاصة الأسمدة المحتواة على حامض الفوسفور، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن المؤسسة لم تستفد

من فرص تحويل الفوسفات وتسويقه ، فمشروع حامض الفوسفور لم يتجسد إلى حد الآن رغم التدهور المستمر للإنتاج والمبيعات ، إذ يعتبر البديل الإستراتيجي الوحيد للمؤسسة في المستقبل من أجل استغلال ثروة الفوسفات أحسن استغلال .

2. تحليل الزبائن :

تعمل المؤسسة جاهدة لكسب ولاء زبائنها وتحقيق قيمة مدركة لديهم نتيجة تعاملهم معها؛ رغم الحواجز التي تعترضها والمتمثلة في صعوبة رقابة التطورات الاقتصادية، ونقص وسائل النقل التي تضمن لها الوصول إلى مختلف الأسواق والزبائن المتعاملين معها، ويمكن عرض أهم الدول المستوردة للفترة 2004-2006 حسب أنواعه في هذا الجدول:

الجدول رقم 7

أهم الدول المستوردة للفوسفات حسب الأنواع

الأنواع	السنوات	2004	2005	2006
دول مستوردة للنوع الأول 63/65%	اسبانيا-إيطاليا- أوكرانيا-البرازيل- ماليزيا	البرازيل-أوكرانيا- إيطاليا-بلجيكا-اسبانيا- فرنسا-الفلبين- بنغلاديش-ماليزيا	فرنسا-البرازيل- بلجيكا-إيطاليا-النمسا- اسبانيا-بنغلاديش- الهند-هولندا-أوكرانيا- ماليزيا	
دول مستوردة للنوع الثاني 66/68%	البرازيل-تركيا- اندونيسيا	الهند-اليونان- الفلبين-بنغلاديش	الهند-الفلبين- البرازيل-كوريا	
دول مستوردة للنوع الثالث 69/72%	بولونيا	/	/	/
دول مستوردة للنوع الرابع 73/75%	بلجيكا	/	/	/

المصدر: أخذت هذه البيانات من الملاحق: 8-9-10.

يلاحظ من الجدول أنه في سنتي 2006/2005 لم تستورد أي دولة نوعي: 69/72%-73/75% من الفوسفات، إلا أن أكثر الدول المتعاملة مع المؤسسة تستورد نوع 63/65% ، فهو أكثر نوع مطلوب في السوق، كما تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ملاحظات واقتراحات زبائنها من خلال نماذج خاصة بها تحمل كافة المعلومات عن المستهلك و موطنه، ذوقه، ونوعية احتياجاته.

3 . المنظمات والعلاقات العمالية :

تتم المؤسسة بحل القضايا المتعلقة بالعمال لأنها تؤثر مباشرة على أداء المؤسسة، فكلما كانت الظروف ملائمة وتوفر جوا مناسباً للعمل كلما أدى ذلك بأداء المؤسسة إلى التحسن. ومن خلال دراسة البيئة الخارجية تعمل المؤسسة على تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المطروحة ، ويمكن ذكر أهمها في النقاط التالية:

أ. الفرص:

- تتوفر مؤسسة مناجم الفوسفات على فرص هامة لتوسيع نشاطها، من أبرزها:
- قدرة المركب المنجمي العالية، والتي منحت الفرصة للتموقع في الأسواق الأولية؛
- وجود أسواق هامة من الفوسفات؛
- القدرات الإنتاجية للمؤسسة التي يمكن تطويرها؛
- إمكانية الحصول على تمويل بنكي يمكن أن يصل إلى مليار ونصف بضمان احتياطي للفوسفات في جبل العنق لزيادة الإنتاج؛
- التوجه إلى وحدات التحويل في العالم؛
- إمكانية فتح أسواق جديدة كالهند، والجنوب الشرقي لآسيا.

ب. التهديدات: تتعرض المؤسسة الوطنية للفوسفات لعدة تهديدات من البيئة الخارجية أهمها:

- تكلفة النقل البحري المرتفعة، بالإضافة إلى أن سعر الشحن للفوسفات مرتفع جداً؛
- اشتداد المنافسة الدولية التي تواجهها المؤسسة خاصة من طرف المغرب، تونس والصين.
- حقوق عبور قناة السويس مرتفعة مما يعرقل النفاذ إلى السوق الآسيوية؛ حيث قدرت بـ: 7 دولارات لكل طن.

ثانياً. تحليل البيئة الداخلية : يركز تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة مناجم الفوسفات على جانبين أساسيين هما: جوانب القوة وجوانب الضعف.

1. جوانب القوة: تتحكم مباشرة في النجاح الاقتصادي للمؤسسة، ومن أهمها ما يلي:

- توفر المؤسسة على مخزون احتياطي للفوسفات يقدر بـ 2 مليار طن؛
- حصولها على شهادتي المواصفات الدولية ISO 9001 و ISO 14001 ؛

- استعمال الإشهار عبر الجرائد والمجلات وعبر السفارات الجزائرية؛
- عدم وجود مكشوف بنكي للمؤسسة وهو ما يعكس عدم اقتراض مؤسسة لديون قصيرة المدى؛
- تتمتع المؤسسة بمرونة في عدد العمال من خلال اعتمادها نظام العقود وكذلك لتوفرها على عدد هام من اليد العاملة المؤهلة؛
- تتمتع المؤسسة بخبرة تجارية وميدانية هامة في مجال تصدير الفوسفات الخام وعدم وجود منافس على المستوى المحلي.

2. جوانب الضعف : تعاني المؤسسة من جوانب ضعف تحد من فعالية نشاطها خاصة التصديري، أهمها :

- عدم توفر المؤسسة على وسائل نقل خاصة بها مما يشكل عائقا كبيرا لعملياتها التصديرية؛
- قدرات الإنتاج محدودة؛
- ارتفاع التكاليف الثابتة مقارنة بحجم الإنتاج لبعض المنتجات الخاصة بالفوسفات، بالتالي عدم حصولها على ميزة التكلفة الأدنى في الأسواق التصديرية؛
- منشآت مينائية ومنجمية قديمة تحتاج استثمارات كبيرة ومبالغ ضخمة لتجديدها؛
- تقلص وتراجع عدد الزبائن للمؤسسة في السوق الأوروبية، نتيجة غلق مصانع تحويل الفوسفات بناء على دعوة لحماية البيئة من فضلات هذه المصانع؛
- تميز فوسفات منجم جبل العنق بالصلابة مما يصعب عملية طحنه ومعالجته، إضافة إلى احتوائه على نسب عالية من المغنيزيوم غير المرغوب فيه صناعيا؛
- اقتصار نقل الفوسفات من مركب جبل العنق إلى ميناء عنابة على وسيلة نقل واحدة تتمثل في السكك الحديدية، والتي تتميز بالحدودية وارتفاع أسعارها، مما أدى بالمؤسسة اللجوء إلى النقل بواسطة الشاحنات التابعة للقطاع الخاص، والتي تتميز أيضا بارتفاع تكلفتها والتي تقدر بـ 1000 دج/طن.

المطلب الثاني . مظاهر القدرة التنافسية:

- للتنافسية عدة مظاهر يمكن من خلالها الحكم على نشاطات المؤسسة، خاصة منها التصديرية، وبالتالي معرفة وضعية المؤسسة التنافسية، ومن هذه المظاهر مايلي:
- 1. الإنتاجية :** تعرف بأنها نسبة المدخلات إلى المخرجات، وبالتالي فهي العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية والناتج عن تلك العملية؛ والجدول الموالي يعبر عن إنتاجية العامل بدلالة الكمية المنتجة:

الجدول رقم 8

إنتاجية العامل في مؤسسة مناجم الفوسفات

الوحدة

 10^3 طن

السنة	2003	2004	2005	2006
الكمية المنتجة سنويا (10^3 طن) (1)	905030	784271	910827	1512965
عدد العمال الإجمالي	1297	1166	1160	1385
إنتاجية العامل (طن/عمال) (1)/(2)	697,79	672,62	785,19	1092,39

المصدر: المديرية التجارية بالمؤسسة.

من خلال هذا الجدول يمكن ملاحظة أن أكبر إنتاجية حققت سنة 2006 بمعدل 1092,39 طن للعامل سنويا، تليها سنة 2005 بقيمة 785,19 طن للعامل سنويا، كما أنه في الفترة 2005/2003 تناقص عدد العمال، في حين ارتفعت الكمية المنتجة، وهذا مؤشر جيد؛ حيث تسعى المؤسسة لتحقيق إنتاجية تقدر بـ : 8000 طن/العامل في السنة، وهو صعب التحقيق نتيجة تذبذب الكميات المنتجة خلال الفترة الممتدة بين 2003 و 2006، بالإضافة إلى التغير المستمر في عدد العمال

2. المرونة :

إن نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات يتركز أساسا على إنتاج الفوسفات وتصديره، وبالتالي الاستجابة لرغبات زبائنهم قدر المستطاع، حيث قدر إنتاجها للفوسفات سنة 2006 بـ 1512965 طن، بالرغم من أن الإنتاج المقدر لهذه السنة كان أقل بكثير، حيث تقوم المؤسسة بتخزين حوالي 40 مليون طن في جبل العنق تحسبا لأي ظرف طارئ، كطلب غير متوقع مثلا.

3. الجودة :

سعت المؤسسة للحصول على شهادة المواصفات الدولية للجودة لدعم مركزها التنافسي وتحسين منتجاتها من أجل النمو والارتقاء ، حيث تحصلت في سنة 1996 على شهادة **ISO 14001** ، التي كان هدفها وضع نظام الإدارة البيئية، وفي سنة 2000 تحصلت على شهادة **ISO 9001**، والتي كان مفادها وضع أنظمة لتطبيق بحوث العمليات وتحسين كل من جودة المنتج والخدمة المقدمة للزبون.

4 . السعر:

حدد سعر الفوسفات عالميا بين 40 و 38 دولارا أمريكيا للطن الواحد، ويعد المغرب من أقوى المنافسين للمؤسسة، وبحكم أن المؤسسة المغربية المنافسة تابعة للقطاع الخاص ولا تخضع لأي قوانين في تحديد سعرها، فهي تتحكم في هذا الأخير في السوق الدولية، مما يشكل خطرا على حصة المؤسسة السوقية.

5 . تمييز المنتج:

تقوم المؤسسة بإنتاج الفوسفات الذي تعد مواصفاته معروفة عالميا بحكم أقدميته في السوق الدولية، إلا أن المؤسسة تواجه بعض الصعوبات، فهي تسعى لإعادة تحليل الفوسفات في مخابر عالمية لإثبات جودته وتميزه ، كما تسعى لتحسينه بتخفيض نسبة الكلس، والمغنيزيوم، فتخفيض نسبة المغنيزيوم يؤدي لرفع الطلب الكلي، خاصة إذا كان موجهًا للاستهلاك النهائي؛ فيشترط أن تكون نسبة المغنيزيوم فيه ما بين 81,0 و 1%، وإذا كان الطلب لغرض تحويله إلى أسمدة ، فيشترط أن تكون نسبة المغنيزيوم فيه أكثر من 2,1%.

المطلب الثالث. معايير اختيار الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة :

أولا. معايير اختيار الأسواق:

تعمل المؤسسة الوطنية للفوسفات جاهدة لإيجاد أسواق مناسبة لتسويق منتجاتها، وتتبع في ذلك عدة معايير لاختيار الأسواق المستهدفة ، وهي:

1 . حجم الطلب: إذا كان حجم الطلب على منتجات المؤسسة كبيرا، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الفرصة المتاحة للمؤسسة في هذه السوق.

2 . مدة الطلب: يجب مراعاة مدة الطلب على المنتج، لأنها نقطة مهمة لضمان العمل مع الزبون وكسبه لمدة طويلة.

3 . المردودية: تختار المؤسسة الأسواق التي تعود عليها بأكثر مردودية ممكنة، حيث تعتبر نسبة الأرباح عاملا مهما في اختيار الأسواق.

4 . الموقع الجغرافي: تختار المؤسسة الأسواق التي يسهل الوصول إليها.

- 5 . **الوضعية المالية والسياسية :** يجب أن تكون الدولة التي تتعامل معها المؤسسة مستقرة سياسيا وتتمتع بوضعية مالية جيدة، للتأكد من قدرتها على التسديد.
- 6 . **سمعة البلد المستورد :** يجب أن تكون سمعة البلد المستورد للفوسفات جيدة.
- 7 . **نوعية الطلب:** بمعنى أن تكون المؤسسة قادرة على تقديم منتوج جيد ذو مواصفات دولية.
- 8 . **طبيعة المستورد :** هناك مستورد مباشر ومستورد غير مباشر، وتفضل المؤسسة التعامل مع المستوردين المباشرين الذين يستهلكون المنتوج بطريقة مباشرة، وذلك تفاديا للمنافسة غير المشروعة وحفاظا على سمعتها الدولية.

ثانيا. أهم الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة:

- تعمل المؤسسة في مجمل تعاملاتها مع ثلاث مناطق في العالم هي:
1. **المنطقة الأوروبية :** وهي أهم منطقة تتعامل معها المؤسسة وغيرها من الأسواق الأخرى، فهي تضم أهم الأسواق بالنسبة للمؤسسة، وبما أن أراضي هذه المنطقة لم تعد بحاجة إلى كمية كبيرة من الفوسفات، بالإضافة إلى غلق مصانع تحويل الفوسفات في هذه الدول لأسباب بيئية، أصبح الطلب على منتوج المؤسسة متناقصا، ولذلك اتجهت المؤسسة للبحث عن أسواق جديدة وزبائن جدد.
2. **المنطقة الآسيوية :** وتشمل عددا قليلا من الأسواق، وهي كما يلي: الهند، بنغلاديش، ماليزيا، الفلبين ، وغيرها.

3. **أمريكا اللاتينية :** ومن أبرز أسواقها: البرازيل.

وفيما يلي كمية الصادرات من الفوسفات لسنة 2006 للمناطق الثلاث ولنوعين من المنتوج .

الجدول رقم 9

صادرات 2006 للمنتجين 65،63% و 68،66%

الوحدة :

10³ طن

المنطقة المنتوج	المنطقة الأوروبية	المنطقة الآسيوية	أمريكا اللاتينية
الكمية	الكمية	الكمية	الكمية
63/65%	368729	152601	381605
66/68%	/	607033	5500

المصدر : أخذت هذه البيانات من الملحق رقم 13.

من الجدول رقم 9 يظهر بأن أكثر نوع من الفوسفات المصدر هو : 63/65% ، بالإضافة إلى أن أكثر الدول المستوردة له هي دول أمريكا اللاتينية، وفي المقابل فإن دول المنطقة الأوروبية لم تستورد نوع 66/68% هذه السنة، والسبب في ذلك يعود إلى غلق بعض مصانع التحويل في هذه المنطقة، إضافة إلى أن أراضيها لم تعد بحاجة إلى هذا النوع.

المبحث الثالث . الاستراتيجيات التسويقية لمؤسسة مناجم الفوسفات :

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهم الاستراتيجيات التسويقية التي تتبعها المؤسسة، وتمثل في إستراتيجية تنويع المنتجات وإستراتيجية تنويع الأسواق، وتعتبر من الاستراتيجيات الفعالة لتسويق المنتجات ، بالإضافة إلى استراتيجيات المزيج التسويقي التي تسعى المؤسسة إلى التحكم فيها من أجل التقليل من التهديدات الخارجية التي يمكن أن تواجهها.

المطلب الأول . إستراتيجية تنويع المنتجات :

تتمكن المؤسسة من خلال تنويع منتجاتها من دخول أسواق متعددة، وبالتالي زيادة حصتها السوقية، إضافة إلى تقليل المخاطر الناجمة عن أي تغير في الطلب أو السعر بالنسبة لأحد المنتجات.

1.تشكيلة منتجات المؤسسة : تتكون تشكيلة منتجات المؤسسة بالنسبة لمنتوج الفوسفات من ثلاثة أنواع رئيسية

موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 10

تشكيلة منتجات المؤسسة بالنسبة لمنتوج الفوسفات

المكونات	التركيبية الكيميائية	BPL % 63-65	BPL % 66-68	BPL % 72-76
أنيدريد الفوسفوريك	P ₂ O ₅	29.25	30.65	32.05
أنيدريد الكاربونيك	CO ₂	7.65	5.00	4.25
سيليس	SiO ₂	2.30	1.70	1.45
أنيدريد السولفوريك	SO ₃	2.65	2.65	2.45
أكسيد الحديد	Fe ₂ O ₃	0.36	50.75	0.35

المصدر : أخذت البيانات من الملحق رقم 20.

بما أن 90 % من استعمالات الفوسفات هي صنع الأسمدة ، فإن جودتها تعتمد على نوعية الفوسفات ، وأنواعه تختلف فيما بينها من حيث المكونات الكيميائية أساسا، وتتوقف على وجود العنصر P_2O_5 الذي يعتبر العنصر المهم في كل نوع ، وبالتالي فإن جودة الأسمدة تتوقف على وجود هذا العنصر، ومن الجدول السابق يتضح تفاوت كمية العنصر P_2O_5 من نوع إلى آخر ، فكل نوع له الخصائص المميزة من حيث التركيبة الكيميائية وطرق الإنتاج ، ومن أجل تحسين وتدعيم مركزها تنافسي في الأسواق العالمية، تعمل المؤسسة على تطبيق إستراتيجية تنويع المنتجات لأنها تساعد على دخول الأسواق ، ففي بداية نشاطها كانت تتعامل فقط بالنوعين: 66-68% و 63-65 BPL ، ونظرا لتطور الطلب العالمي على الأنواع الأخرى أدخلت المؤسسة نوعين آخرين، هما : 66-68% و 69-72 BPL سنة 1995، وتمكنت من دخول أسواق جديدة، ويعتبر النوع 69-72% الأكثر طلبا عالميا ، إلا أنه بسبب المنافسة وعدم تبني المؤسسة إستراتيجية تجارية ملائمة لكل نوع ، لم تستطع تحقيق مبيعات معتبرة منه ، بينما تخلت المؤسسة عن النوع 73-77% لأنه مكلف، بالإضافة إلى انخفاض أسعار أحد أنواع الأسمدة التي تعتمد في تركيبها على هذا النوع من الفوسفات، وهو: 73-77 DAP؛ ومن خلال تنويع المنتجات تعمل المؤسسة على تحقيق الأهداف التالية :

- توسيع الحصة السوقية لمنتجاتها ، وخلق فرص للشراكة.
- محاولة استغلال الفوسفات المصفى والمنتجات الثانوية من خلال توظيفها في تخصيب الأراضي.
- تحسين مستوى عاملها بإرسالهم في بعثات للتكوين في الخارج من أجل تقديم منتجات ذات مواصفات عالمية.

2. تطور الإنتاج بالنسبة لأنواع الفوسفات:

بالنسبة لأنواع الفوسفات السابقة الذكر ، فهي تنتج وتسوق بكميات متفاوتة نظرا لخصائص كل نوع وتطور طلبات الزبائن وظروف السوق ، والجدول الموالي يبين تطور الإنتاج بالنسبة لأنواع الفوسفات خلال السنوات : 2004 ، 2005 و 2006 .

الجدول رقم 11

تطور الإنتاج بالنسبة لأنواع الفوسفات

الوحدة

طن

السنوات/النوع	63 - 65%	معدل النمو %	66-68%	معدل النمو %	69-72%	معدل النمو %
2004	617463	/	32495	/	737725	/
2005	549922	0.89-	267977	824	/	/
2006	902935	164+	612533	228.5	/	/

المصدر : الملاحق 8-9-10.

يلاحظ من الجدول أن الإنتاج متذبذب خلال السنوات الثلاث ، فالنوع 63 % - 65 % BPL عرف تناقصا خلال سنة 2005 بـ 0.89 % عن سنة 2004، ثم ارتفاع بـ: 164 % بين سنة 2006 وترجع الأسباب إلى تدهور الإمكانيات الإنتاجية للمؤسسة سنة 2005 بسبب فقدان بعض الزبائن وصعوبة تسويق كل ما تنتجه المؤسسة نظرا للمنافسة الشديدة، أما النوع 66 %- 68 % BPL فقد عرف تزايدا مستمرا خلال السنوات الثلاث بسبب دخول أسواق جديدة مثل الهند، وهو نفس سبب زيادة النوع الأول سنة 2006؛ وبالنسبة للنوع 69 %- 72 % BPL فقد انعدم تسويقه بسبب غلق بعض مصانع الأسمدة في أوروبا لأسباب بيئية. والنوع الرئيسي في إنتاج المؤسسة بالنسبة للأنواع الثلاثة هو النوع 63 % - 65 % ؛ والجدول التالي يبين تطور الإنتاج الإجمالي للمؤسسة خلال السنوات الماضية :

الجدول رقم 12

تطور الإنتاج الإجمالي للمؤسسة

الوحدة

طن :

السنة	2001	2002	2003	2004	2005	2006
الإنتاج	900355	741318	905030	734271	910827	1512965

المصدر: أنظر الملحق رقم 1.

يلاحظ من الجدول رقم 12 أن الإنتاج الإجمالي أيضا لا يشهد زيادة مستقرة ، بل هو متذبذب حتى سنة 2006، أين شهد ارتفاعا معتبرا بسبب إنشاء مؤسسة نقل برية خاصة بعد فصل نشاط استخراج وتصدير الفوسفات عن الحديد.

4 . مبيعات المؤسسة محليا:

إن مبيعات المؤسسة في السوق المحلي من الأنواع الثلاثة ضعيفة ومتذبذبة من سنة إلى أخرى ، حيث يعتبر النوع 63 % - 65 % BPL هو النوع الوحيد المسوق محليا . والجدول التالي يبين تطور مبيعات المؤسسة محليا :

الجدول رقم 13

تطور مبيعات المؤسسة محليا

الوحدة : طن

السنة	الكمية	معدل النمو %
2000	19000	/
2001	81000	326+
2002	26900	66.70-

المصدر : المديرية التجارية بالمؤسسة .

إن المبيعات في السوق المحلي ضعيفة جدا ومتذبذبة بسبب التدهور الملحوظ لمؤسسة أسמידال التي تمثل الزبون الوحيد وطنيا ، فنجد مثلا خلال سنة 2001 تضاعفت المبيعات حوالي 4 مرات عن سنة 2000 ثم تراجعت بـ : 67.9 % بين سنتي 2001 و 2002 . وعلى العموم يعتبر السوق المحلي أصغر سوق للمؤسسة ، إذ لا يمثل سوى 3 % من مجموع المبيعات، وهي نسبة ضعيفة تعكس ضعف القطاع الصناعي الجزائري في استغلال مادة الفوسفات، وعلى عكس ذلك نجد دولا منافسة مثل المغرب وتونس ، تستقطب أسواقها المحلية كميات كبيرة بسبب استغلالها في الداخل وتطور القطاع الفلاحي واعتماده على الأسمدة لتوفير مختلف المنتجات.

المطلب الثاني : إستراتيجية تنويع الأسواق

تعتبر إستراتيجية تنويع الأسواق من الاستراتيجيات الفعالة لتسويق المنتجات ، حيث تكمن أهميتها في إتاحة الكثير من الفرص السوقية أمام المؤسسة ، فالتعامل مع الكثير من الأسواق يقلل المخاطر السوقية التي يمكن أن تواجهها ، فإذا خسرت سوقا أو أكثر يبقى المجال مفتوحا في باقي الأسواق . وهذه الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة قد مكنتها من دخول الكثير من أسواق العالم بالرغم من المنافسة وضعف إمكانيات النقل، وتطبق هذه الإستراتيجية بالتوازي مع إستراتيجية تنويع المنتجات التي تعتبر أيضا مهمة في نشاط المؤسسة .

1. أهم أسواق الفوسفات الجزائري وأهم المنافسين للمؤسسة :

بإدخال المؤسسة للنوعين : 69-72 % BPL و 73-77 % BPL إلى تشكيلة المنتجات تمكنت من اختراق أسواق مهمة مثل : ماليزيا ، بلجيكا ، بلغاريا ، اليونان ، كما اضطرت إلى التخلي عن بعض الأسواق مثل البرتغال و يوغسلافيا بسبب المنافسة السعرية من جانب سوريا والمغرب. وتعمل المؤسسة مستقبلا على دخول أسواق لم تعرفها من قبل، وأخرى خسرتها سابقا ، مثل : ألمانيا ، الدانمارك ، بنغلاديش ، المكسيك ، الهند ؛ والجدول التالي يوضح أهم أسواق الفوسفات الجزائري عبر العالم مع طاقة الاستيعاب السنوية لكل سوق وأهم المنافسين للمؤسسة في هذه الأسواق، وهذا خلال النصف الثاني من عشرية التسعينات .

الجدول رقم 14

أهم أسواق الفوسفات الجزائري وأهم المنافسين للمؤسسة

الوحدة : طن

أهم أسواق الفوسفات الجزائري	الطاقة السنوية لكل سوق	أهم المنافسين	أهم أسواق الفوسفات الجزائري	الطاقة السنوية لكل سوق	أهم المنافسين
بولونيا	1500000	المغرب، تونس، روسيا	اليونان	400000	المغرب، سوريا
أوكرانيا	240000	تونس، سوريا روسيا	يوغسلافيا	240000	المغرب
روسيا البيضاء	350000	روسيا	البنغلاديش	180000	الصين، اسلاندا
رومانيا	450000	المغرب، سوريا	المكسيك	1300000	المغرب
بلغاريا	340000	المغرب، الأردن، سوريا	البرازيل	900000	إسرائيل، المغرب، تونس
اسبانيا	2000000	المغرب	الهند	3000000	الأردن، المغرب، السنغال، جنوب إفريقيا، سوريا
البرتغال	130000	سوريا	/	/	/
ايطاليا	200000	سوريا، المغرب	/	/	/

المصدر : قسم التصدير بالمؤسسة.

من خلال معطيات الجدول تظهر مدى أهمية بعض الأسواق من حيث موقعها والطاقة السنوية لها، مثل : بولونيا التي تستورد سنويا 1 500 000 طن ، إسبانيا التي تستورد سنويا 2 000 000 طن ، والهند التي تستورد

3000000 طن، كما يتضح أن أهم منافس والمتواجد في أكبر الأسواق هو المغرب ، فواردات إسبانيا من الفوسفات سنويا : 80 % من جهة المغرب فقط .

2. مبيعات المؤسسة حسب التوزيع الجغرافي :

تتمركز مبيعات المؤسسة أساسا في أوروبا ، بحيث تتواجد منتوجاتها في 9 دول أوروبية وتسوق لها بكميات متفاوتة والجدول التالي يوضح مبيعات المؤسسة حسب التوزيع الجغرافي خلال سنتي 2001 و 2002 .

الجدول رقم: 15

مبيعات المؤسسة حسب التوزيع الجغرافي خلال سنة 2001 و 2002

الوحدة : طن

الدولة المستوردة	2001	%	2002	%
فرنسا	298000	40	119000	14.4
ماليزيا	58000	7.7	95100	11.5
هولندا	172000	2.3	167500	20.3
البرازيل	22000	2.9	105556	12.8
تركيا	62000	8.3	69400	8.4
اسبانيا	15000	2	49100	5.9
اندونيسيا	118000	15.8	101057	12.2
بلجيكا	—	—	33200	4
ايطاليا	—	—	3000	0.036
أوكرانيا	—	—	39100	4.7
بولونيا	—	—	28000	3.4
اليونان	—	—	4300	0.052
بلغاريا	—	—	11000	1.3
المجموع	745000		823313	

المصدر: قسم التصدير بالمؤسسة.

ومن هذا الجدول يلاحظ أن أهم سوق خلال سنة 2002 هو السوق الهولندي ، حيث تمثل مبيعات

المؤسسة فيه 20.1 % من إجمالي المبيعات، وهي نسبة مهمة رغم أنها خلال سنة 2001 كانت أكبر

من 23 % ، حيث تراجعت الكمية المسوقة إلى هذه الدولة بـ : 4500 طن ، وثاني سوق على المستوى العالمي للمؤسسة هو السوق الفرنسي حيث استقبل هذا السوق خلال سنة 2002 : 119 000 طن بنسبة 14.4 % ، كما نلاحظ تراجع الكمية المسوقة إلى فرنسا خلال سنة 2002 بـ : 179 000 طن . وقد احتلت فرنسا خلال سنة 2001 السوق الأول بالنسبة للمؤسسة، حيث مثلت مبيعاتها إلى هذا السوق 40% من إجمالي المبيعات؛ كما أن هناك 6 أسواق تمكنت

المؤسسة من دخولها خلال سنة 2002 ، وهو عدد مهم يعكس مجهوداتها في تحقيق استراتيجياتها ، حيث تمثل مجموع الكميات المسوقة إلى هذه الدول خلال سنة 2002 : 14.16 % من مبيعات المؤسسة (117 300 طن) . وهذه الحصة قابلة للتطور في المستقبل خاصة وأن بعض هذه الأسواق قد خسرتها المؤسسة في الماضي مثل : بلجيكا ، أوكرانيا ، بولونيا ، كما تعمل المؤسسة حاليا على دخول أسواق جديدة والحفاظ على الأسواق الحالية ومحاولة توسيعها ، ومن أهم الأسواق الأوروبية التي تسعى لدخولها: ألمانيا والدانمارك. ونظرا لتنوع منتجاتها فالمؤسسة تتعامل مع الدول الأوروبية أساسا في النوع 63 - 65 % BPL، أما باقي الأنواع فهي موجهة إلى السوق الآسيوي والأمريكي ، وتبقى أضعف أسواق المؤسسة هي سوق الشرق الأوسط (تركيا) ويرجع سبب ذلك إلى المنافسة الشديدة بين بعض دول المنطقة مثل : سوريا ، الأردن ، وبالنسبة للأسواق الآسيوية فقد تراجعت صادرات المؤسسة إليها في السنوات الأخيرة ، حيث خسرت المؤسسة العديد من الأسواق مثل : بنغلاديش ، الهند و الفيتنام، ويرجع السبب في ذلك إلى المنافسة الحادة خاصة من طرف الصين ، المغرب ، الأردن و سوريا ؛ فمنافس قوي مثل المغرب متواجد في جميع الأسواق العالمية تقريبا، ويعتبر أكبر منتج ومصدر في العالم ، وباستطاعته الوصول إلى أي سوق بفضل إمكانياته الضخمة المتمثلة في الأسطول البحري الذي يملكه الديوان المغربي للفوسفات ، وعلى عكس ذلك تعاني المؤسسة من مشاكل حتى في نقل الفوسفات إلى ميناء التصدير .

تلقأ المؤسسة إلى مجموعة من المتغيرات التي تستطيع من خلالها التحكم نسبيا في مسار الإستراتيجية العامة والتي ينبغي تعديلها عبر الزمن نتيجة للمتغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية ، وهي: المنتج، التسعير، التوزيع ، الترويج، وفيما يلي سيتم التعرض إلى استراتيجيات المتغيرات الأربع أو ما يعرف باستراتيجيات المزيج التسويقي:

يعتبر المنتج العنصر الأول في المزيج التسويقي، كما أن استراتيجيات الترويج والتسعير والتوزيع الناجحة تعتمد على ماهية السلع المراد تسويقها وخصائصها، والبداية تكون بتقييم السوق للتعرف على حاجات ورغبات وطلبات المستهلك الأجنبي، ومن هذا التقييم يقوم مدير التسويق بوضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة المنتج.

لكل مؤسسة علامة تجارية خاصة بها تقوم من خلالها بتمييز منتجاتها عن بقية المنتجات الأخرى ،
وللمؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات علامة تجارية خاصة بها منذ أن انفصلت عن المؤسسة الأم. ، وهذه
العلامة ذات سمعة ومكانة متميزة ضمن العلامات المنافسة ، حيث تمنح هذه الأخيرة عدة ميزات للمؤسسة
نذكر منها :

- مساعدة المؤسسة على إدارة حملات الترويج.
- تمييز منتج المؤسسة عن المنتجات المنافسة خاصة في التظاهرات والمعارض .
- تسهيل الأمر أمام الزبون في اختيار المنتج من بين المنتجات المنافسة .

ب. تنوع المنتجات :

لدراسة دورة حياة منتج الفوسفات بشيء من التفصيل ، سيتم تحليل كل نوع بمفرده لأن المؤسسة تنتج ثلاث أنواع من الفوسفات.

- النوع الأول . 63 - 65 % BPL:

يمكن معرفة تطور مبيعات هذا النوع من خلال معطيات الجدول التالي:

الجدول رقم 16

تطور مبيعات المؤسسة من الفوسفات النوع الأول (63 - 65 %)

الوحدة 10³ طن

السنوات	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
المبيعات	483	329	364	594	450	522	551	573	635

المصدر : مديرية التجارة بالمؤسسة.

من خلال هذا الجدول يتبين أن :

- في الفترة الممتدة بين 1994 و1995، تناقصت المبيعات بسبب الوضع الأمني السيء الذي عرفته البلاد ، والذي جعل المؤسسة تخسر بعض الأسواق، خاصة الأوروبية مثل : ألمانيا ، سويسرا ،
- وفي الفترة الممتدة بين 1995 و1997، زادت المبيعات بسبب مساهمة المؤسسة في تسديد ديون الدولة لبعض الدول مثل: روسيا، ألمانيا.
- أما الفترة الممتدة بين 1998 و2002 فقد زادت المبيعات بسبب دخول أسواق جديدة مثل : إيطاليا ، بلجيكا ، والبرازيل.

– النوع الثاني. 66 – 68 % BPL :

يمكن معرفة تطور مبيعات هذا النوع من خلال معطيات الجدول التالي:

الجدول رقم 17

تطور مبيعات المؤسسة من الفوسفات النوع الثاني (66-68 %)

الوحدة 10³ طن

السنوات	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
المبيعات	16	140	306	240	641	541	328	172	174

المصدر : المديرية التجارية بالمؤسسة.

من خلال هذا الجدول يظهر بأن مبيعات المؤسسة من هذا النوع شهدت تزايدا من سنة 1994 إلى غاية 1998 باستثناء سنتي 1996 و 1997 التي شهدت انخفاض في الطلب ، أما الفترة الممتدة بين 1998 و 2001 فقد تميزت بانخفاض مستمر لمبيعات هذا النوع بسبب المنافسة التي تواجهها المؤسسة في السوق الدولية وتوقف بعض الزبائن عن التعامل مع المؤسسة . وخلال سنتي 2001 و 2002 زادت المبيعات بسبب دخول المؤسسة أسواق جديدة .

– النوع الثالث. 69 – 72 % BPL :

يمكن معرفة تطور مبيعات هذا النوع من خلال معطيات الجدول التالي:

الجدول رقم 18

تطور مبيعات المؤسسة من النوع الثالث (69-72)

الوحدة :

10³ طن

السنوات	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
المبيعات	43	155	267	231	79	0	0	0	42

المصدر : قسم التصدير.

انطلاقا من الجدول رقم 18 يلاحظ أن مبيعات هذا النوع شهدت زيادة ممتدة من 1994 إلى 1996 ، بسبب

وجود طلب متزايد في هذه الفترة في السوق الدولية ، وقيام المؤسسة بتسديد جزء من ديون الدولة عن طريق توزيع

كميات من الفوسفات إلى بعض الدول مثل : روسيا و ألمانيا ؛ أما الفترة الممتدة بين 1997 و 1999 فهي تعتبر مرحلة

تدهور لهذا المنتج نظرا لعدة أسباب منها : انخفاض أسعار الأسمدة التي تعتمد في تركيبها على النوع الثالث % BPL

69 - 72 مما أدى إلى غلق الكثير من مصانع الأسمدة خاصة في السوق الأوروبية؛ أما الفترة الممتدة بين

1999 و2001 فلم تحقق فيها المؤسسة أي مبيعات نظرا لتوقفها عن التعامل بهذا النوع بسبب وجود منافسين

متخصصين مثل: المغرب، الأردن، وإسرائيل؛ وعدم قدرة المؤسسة على مواجهة هذه المنافسة ، أما في سنة 2002 فقد

تمكنت المؤسسة من تصريف ما مقداره 42 000 طن بسبب دخول أسواق جديدة هي : اليونان وبلغاريا .

2 . إستراتيجية التسعير ————— :

قبل التطرق إلى سياسة المؤسسة في تحديد أسعارها ، سيتم التعرف على القوى المحددة للسعر في المؤسسة

وأسعار مختلف المنتجات.

أ. لقوى المحددة للسعر في المؤسسة :

تواجه المؤسسة كغيرها من المؤسسات الاقتصادية مجموعة من الظروف والمتغيرات التي تؤثر عليها عند

تخطيط سياستها التسعيرية ، وتتمثل هذه القوى فيما يلي :

- **الطلب**: يؤثر هذا العامل على السياسة التسعيرية للمؤسسة، فعند انخفاض الطلب تقوم بتخفيض الأسعار

وذلك بتخفيض هامش الربح .

- **المنافسة** : تعتبر المنافسة العامل الأكثر تأثيرا على الأسعار، حيث تواجه

المؤسسة منافسة شديدة خاصة من المغرب، مما دفعها إلى التخلي على بعض الأسواق القريبة مثل : البرتغال .

- **الزبائن** : هناك زبائن يتعاملون بصفة دائمة مع المؤسسة، وعليه فإن المنتجات الموجهة إليهم تختلف أسعارها

عن باقي الزبائن وتختلف أيضا حسب الكميات المسوقة إلى هؤلاء الزبائن ، وهذا في محاولة لكسبهم والاحتفاظ

بهم .

ب. تطور سعر الفوسفات:

فيما يلي سيتم عرض أسعار منتجات المؤسسة إلى بعض الزبائن وتطورها خلال السنوات 2005 ، 2006 و 2007 .

جدول رقم 19

تطور سعر الفوسفات للأنواع الثلاثة إلى بعض الزبائن (للطن الواحد)

BPL % 68 – 66

BPL % 65-63

الوحدة : دج

الدولة	2005	2006	2007
اسبانيا	1727.6	1663.5	1673.2
اندونيسيا	1758.5	1736.1	1766.2
تركيا	1757.1	1591.1	1593.9
البرازيل	1898.1	1927.2	1894.1

الدولة	2005	2006	2007
فرنسا	1727.6	1663.5	1673.2
اسبانيا	1758.41	1736.1	1766.8
ماليزيا	1757.1	1591.6	1593.9
هولندا	1898.1	1927.2	1894.15

BPL % 72 – 69

الدولة	2005	2006	2007
بولونيا	/	/	2232.69
اليونان	/	/	2222.5

المصدر : المديرية التجارية.

ومن خلال الجداول السابقة نلاحظ اختلاف السعر من نوع إلى آخر ، ونلاحظ ارتفاع سعر النوع 69 – 72 BPL ، وهذا نظرا لعدة خصائص تميزه عن الأنواع الأخرى ، منها ارتفاع تكلفة الإنتاج، إذ يمر هذا النوع أثناء الإنتاج بمرحلتين، على عكس النوعين الآخرين اللذان ينتجان في مرحلة واحدة، كما يحتوي على أعلى نسبة للعنصر P_2O_5 مقارنة بالأنواع الأخرى، وهو العنصر الذي تتوقف عليه نوعية الفوسفات، ويلاحظ تذبذب الأسعار من سنة إلى أخرى بالنسبة لكل نوع واختلافها من زبون إلى آخر، وهذا للأسباب التالية:

- هناك تخفيض معين للزبائن الدائمين الذين يتعاملون مع المؤسسة منذ السابق .
- هناك تخفيض للزبائن الذين يشترون كميات كبيرة من المؤسسة.
- تستطيع المؤسسة إعطاء مهلة للتسديد لبعض الزبائن تصل أحيانا إلى 80 يوما، مقابل سعر مرتفع مقارنة ببقية الزبائن، ويتم تحديد السعر بحساب جميع التكاليف الداخلة في العملية الإنتاجية، مضافا إليها

تكاليف النقل والتخزين، مضافا إليها هامش ربح معين، وتشكل تكاليف النقل أكبر تكلفة داخل السعر إذ تقدر تكلفة نقل الطن من مكان الإنتاج إلى الميناء بـ 400 دج. أي ما نسبته 23% من السعر تقريبا.

3 . إستراتيجية التوزيع :

تتبع المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات إستراتيجية التوزيع المباشر، دون وجود أي وسيط مع الزبون؛ حيث يتم نقل الفوسفات على متن قاطرات إلى ميناء التصدير لكي يتم خزنه في مخازن خاصة تبلغ طاقتها التخزينية 1500000 طن سنويا إلى غاية وصول سفن الشحن الخاصة بالزبون ثم يتم شحن الفوسفات على متن البواخر (ناقلات خاصة بالفوسفات)، وعلى المدى البعيد تسعى المؤسسة إلى زيادة عدد المخازن، كما أن خط السكة الحديدية الذي يربط بين تبسة وعين مليلة وصولا إلى جيجل، و الذي هو في طور الإنجاز سيمكن المؤسسة من استغلال ميناء جيجل التجاري في عملية التصدير.

4. إستراتيجية الاتصال: اهتمت المؤسسة بتطوير إستراتيجية الاتصال، وفيما يلي أهم تقنيات الاتصال في المؤسسة:

- أ. الإعلان : من أهم وسائل الإعلان التي تستخدمها المؤسسة مايلي:
 - الوسائل المقروءة : مثل اللوحات المنقوشة التي تحتوي على اسم المؤسسة، مقرها، رقم الهاتف والفاكس. واللوحات المضئية التي تستعمل عند إقامة المعارض؛ والملصقات المختلفة كالصور التي تحمل أسماء مختلف منتجات المؤسسة ولحمة تاريخية عنها .
 - الوسائل المطبوعة : وتتمثل في الجرائد والمجلات، فالمؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات تقوم بالإعلان في المجلات والجرائد الدولية التي تعلن فيها المؤسسة، مثل :
 - جريدة الشرق الأوسط؛ مجلة BUSINESS WEEK الأمريكية ومجلة FAR
 - EASTERN ECONOMIC FEVIEW، وهي مجلة جزائرية تصدر بالخارج .
 - شبكة الإنترنت: من أجل مواكبة التطور ومسايرة ما يحدث في العالم، أنشأت المؤسسة لنفسها موقعا على شبكة الإنترنت وهذا من أجل التعريف بنفسها، و الموقع WWW.FERFERPHOS.COM
 - البريد الالكتروني: تقوم المؤسسة من خلاله بالاتصال بالزبائن وكل من له علاقة معها.
- ب. تقنيات الاتصال الثانوية :

تنشيط المبيعات: أهم الأساليب التي تستعملها المؤسسة لتنشيط المبيعات:

- العينات : تقدم المؤسسة عينات مجانية للزبائن الجدد من أجل التعرف أكثر على منتج المؤسسة.

- الهدايا : تقوم المؤسسة بتقديم هدايا لزملائها وزائريها من حين لآخر.
- الحضور في العديد من الملتقيات والمؤتمرات والمعارض الوطنية والدولية، ومن أهم المعارض التي حضرت فيها المؤسسة في الفترة الأخيرة :
- معرض الإنتاج الجزائري الرابع عشر: و هذا في أكتوبر 2002 .
- معرض الجزائر الدولي الخامس والثلاثون: 12-21 جوان 2002 .
- وتنتهي المؤسسة إلى العديد من المنظمات الإقليمية والدولية، أهمها:
- الجمعية الدولية للأسمدة (**IFA** : International Fertiliser Association)،
المعهد العالمي للفوسفات، الجمعية العربية للأسمدة (**AFA** : Arabe Fertiliser Association) ، ومركز تطوير الأسمدة العالمي.

المبحث الرابع . واقع بناء المزايا التنافسية في المؤسسة :

إن الحصول على ميزة تنافسية أصبح ضروريا لمواجهة حدة المنافسة في مختلف الأسواق ، وخاصة على المستوى الدولي وفيما يلي سيتم الوقوف على واقع اكتسب ميزة مستدامة بالمؤسسة الوطنية للفوسفات ، وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول . أثر اكتساب ميزة الجودة في تطور صادرات المؤسسة :

إن الاهتمام بالبحث والتطوير كأداتين لرفع القدرة التنافسية، كان له الأثر الإيجابي على صادرات شركة مناجم الفوسفات، وتمثلت هذه الأبحاث في مجموعة التجارب والدراسات التي قامت بها مجموعة من الدول، بطلب من الشركة على فوسفات جبل العنق (**BPL 65،63%**)، والتي أعطت نتائج مرضية، وإلى جانب الاهتمام بالبحوث والتطوير، نجد أيضا الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة، والاهتمام بالبيئة، والتي منحت للشركة شهادة الإيزو 9001 و 14001؛ خلال سنتي: 2000، 2004 على الترتيب، والتي عززت المركز التنافسي للمؤسسة و حسنت صورتها لدى الزبائن.

1. البلدان المستضيفة للتجارب والدراسات :

شملت الأبحاث والدراسات مجموعة من الدول، هي: أندونيسيا، ماليزيا، تايلاند، الفيتنام، البرازيل، الأوروغواي، الجمر، سلوفينيا، رومانيا وأوكرانيا؛ ففي أندونيسيا ؛ ومع حاجتهم الماسة لتطوير القطاع الفلاحي لمن أجل حل مشكل الأمن الغذائي ؛ أجريت بعض التجارب التي أشرفت عليها " موارد مجمع سليم "، سنة 1997 على بعض النباتات باستخدام فوسفات جبل العنق (**BPL 63/65%**)، وفي ماليزيا قامت مجموعة " سينار ماس " بتجارب أخرى مماثلة، وبلاستخدام المباشر لفوسفات جبل العنق على شكل أسمدة، وفي إطار مشروع البحث الذي قامت به (**CSARD،IAARD**) وبمشاركة " إيمفرس "، والذي يهدف إلى إعادة تأهيل الأراضي غير

المنتجة بواسطة الاستعمال المباشر للفوسفات المتفاعل والمزج مع المادة العضوية باستعمال فوسفات جبل العنق كأسمدة. وبالإضافة إلى التجارب السابقة هناك بعض الدراسات الأخرى، مثل الدراسة التي قام بها "المركز العالمي لتنمية الأسمدة"، وذلك بطلب من مؤسسة فرفوس، لتقييم الفوسفات الطبيعي من خلال الاستعمال المباشر، وتمت بإصدار تقرير نهائي في شهر مارس 1995، إضافة إلى بعض التجارب بالفيتنام، البرازيل والأوروغواي، والتجارب التي خضع لها فوسفات جبل العنق (BPL 63/65%) على أراضي الجمر، سلوفينيا، رومانيا، وأوكرانيا.

2. نتائج التجارب و أثرها في إعطاء ميزة تنافسية لفوسفات جبل العنق :

أثبتت التجارب بأن فوسفات جبل العنق من بين الأسمدة الفعالة والغنية بالفسفور، الكالسيوم، وبعض العناصر الأخرى ذات المنفعة العالية والضرورية لنمو النباتات، ويتميز بقدرة التحلل المرتفع، ويجلب للنباتات الصغيرة تمويها سريعاً بالفسفور القابل للامتصاص، وله أيضاً ميزة الفعالية على المدى الطويل، كما يمكن من توفير عناصر نافعة مثل الآزوت ويقلل من بعض العناصر الضارة. ونتيجة لهذه التجارب قامت المجموعة العلمية العالمية بتصنيفه ضمن الفوسفات الأكثر تفاعلاً والأكثر فعالية في مجال الاستعمال المباشر عبر العالم؛ أما التجارب المقامة بأندونيسيا، فقد أثبتت أن فوسفات جبل العنق يمكن أن يستعمل بصورة مباشرة كأسمدة، كما أعطت التجارب المقامة بماليزيا نتائج مرضية. ومما سبق ذكره، يمكن استخلاص أن الاهتمام بالبحث والتطوير قد أدى فعلاً إلى اكتشاف ميزة الجودة في منتجات المؤسسة الوطنية للفوسفات، وهي أنه يستعمل بصورة مباشرة كأسمدة فعالة في زيادة الإنتاجية بالنسبة للأراضي، ودون استعماله كمادة أولية تدخل في إنتاج الأسمدة، مما يخلق إمكانية خفض التكاليف المتعلقة بإنتاج الأسمدة، مما يؤدي إلى تخفيض السعر وبالتالي مواجهة المنافسين وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة.

المطلب الثاني. المشاكل والمعوقات التي تحول دون بناء ميزة مستدامة :

تعرض المؤسسة المدروسة كغيرها من المؤسسات، مجموعة من المعوقات والعقبات التي تجعل الاستجابة لطلبات الزبائن في مختلف الأسواق الدولية صعبة، ولهذا تسعى لإيجاد حلول لهذه المعوقات من خلال العمل على تحقيق بعض المزايا التنافسية لتدعيم مركزها التنافسي، إضافة إلى تخطيطها لآفاق مستقبلية تأمل للوصول إليها، ومن المشاكل التي تحول دون اكتساب مزايا تنافسية قوية على مستوى الأسعار أو المرونة في سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، نذكر:

- ارتفاع التكاليف الثابتة بالنسبة لحجم الإنتاج، ولهذا تكون نقطة التعادل لديها مرتفعة جداً.
- تميز فوسفات منجم جبل العنق بالصلاية، مما يجعل عملية الطحن والمعالجة صعبة ومكلفة.

- عدم توفر المؤسسة على وسائل نقل كافية، مما يشكل عائقا كبيرا لعملياتها التصديرية.
- ارتفاع سعر الشحن خاصة في الفترة ما بين 2002 و 2006.
- التأخر في معاملات البنوك، حيث تشكل أحيانا عائقا للمؤسسة خاصة في تسوية بعض المعاملات المتعلقة بالتصدير ، مثل عدم منح الوثائق الخاصة في الوقت المناسب.
- البعد الجغرافي لبعض الأسواق، فالمؤسسة لا تستطيع التعامل مع المناطق البعيدة ، بسبب انعدام وسائل النقل البحرية على عكس المنافس المغربي الذي يمتلك أسطولا بحريا لنقل الفوسفات .
- ارتفاع حقوق عبور قناة السويس، مما يعرقل النفاذ إلى الأسواق الآسيوية، حيث أصبحت حقوق العبور تكلف قيمة 7 دولارات للطن الواحد.
- غلق بعض مصانع تحويل الفوسفات في السوق الأوروبية حفاظا على البيئة، مما أدى إلى تقلص وتراجع عدد الزبائن للمؤسسة في هذه السوق.
- دخول منافسين جدد مثل إسرائيل وروسيا، مما أدى إلى تراجع الحصة السوقية للمؤسسة.
- محدودية التمويل الذاتي الذي يؤثر على مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها.
- تميز البيانات التي توفرها الأجهزة والهيئات الحالية للمؤسسة بالقدم وعدم الانتظام، وهذا يجعل اتخاذ أي قرار خاص بالسوق الخارجي صعبا، إضافة إلى عدم وجود قدر كاف من الأجهزة والهيئات المتخصصة في جمع ، تسجيل وتبويب البيانات اللازمة لدخول السوق الخارجي.
- سهولة التحكم في عناصر التسويق بالنسبة للمنافسين، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنافسين على حساب المؤسسة.
- عدم انتظام مواعيد البواخر، مما ينعكس على الارتباطات مع المستوردين ويؤثر سلبا على العلاقات مع الزبائن.
- سياسة الإغراق التي يمارسها المنافسون في الأسواق الخارجية، وهذا ينعكس على المؤسسة سلبا بتراجع عدد الزبائن ، وبالتالي تناقص حصة المؤسسة السوقية.
- عدم قدرة مركز الأبحاث على إثبات جودة المنتج بطريقة دقيقة، مما يجعلها ترسل منتجاتها إلى مخابر أجنبية لإثبات جودته، وبالتالي يزيد في التكاليف، وأخيرا يمكن القول بأن مؤسسة SOMIPHOS تعاني من معوقات حقيقية تؤثر على بناء المزايا التنافسية مثل مشكل النقل الذي يعد أساسا لا بد منه لاحترام مواعيد الزبائن وسبق المنافسين في إيصال الطلبات إلى مختلف الأسواق العالمية ، وبالتالي فإن الحفاظ على الزبائن لفترة طويلة وبشكل دائم هو أمر صعب في ظل هذه الإمكانيات .

المطلب الثالث: التوجهات الجديدة و الآفاق المستقبلية :

سعيًا منها لخلق مزايا تنافسية من خلال تطوير نشاطها الاقتصادي، تحاول SOMIPHOS البحث عن استثمارات جديدة تمكنها من زيادة حجم إنتاجها (اقتصاديات الحجم)، مع الحفاظ على جودة ونوعية منتجاتها بالشكل الذي يضمن لها الحيازة على مزايا تنافسية، هذه الأخيرة قد يكون لها أثر كبير في تدعيم صادرات المؤسسة، كون أن نشاطها موجه أساساً نحو عملية التصدير، نتيجة قلة العملاء المحليين.

وبناء على ذلك فإن المؤسسة حالياً في صدد دراسة ملف إنشاء مركب صناعي لتحويل الفوسفات الطبيعي إلى حمض الفوسفور و حمض السلفور المطلوب بكثرة في السوق الدولية ، و إمكانية تنفيذ هذا المشروع مستقبلاً، بالإضافة إلى مشروع إنشاء مؤسسة نقل خاصة بمؤسسة SOMIPHOS تتولى عملية نقل الفوسفات من أماكن استخراجها إلى أماكن شحنه.

أولاً. التوجهات الجديدة : وتتمثل في مشروعين كبيرين ، هما :

1. مشروع إنشاء مركب مناعي لتحويل الفوسفات الطبيعي:

تبحث المؤسسة حالياً عن شريك أجنبي من بين الشركاء الذين في متناولها ، والمتمثلين في : باكستان، الهند، أستراليا، من أجل مشاركتها مشروع إنشاء مركب صناعي ضخمة، لتحويل الفوسفات الطبيعي إلى كل من حمض الفوسفور وحمض السلفور على مستوى ولاية " جيغل " ؛ إلا أنه وحفاظاً على البيئة، قررت المؤسسة إنشاء المشروع على مستوى ولاية " قالمة " ، بواد فراغة، نظراً لتوافر المياه والسكك الحديدية اللازمة لنقل الفوسفات، حيث انطلقت دراسة هذا الموضوع سنة 2003 ، وتمتد آفاقه إلى سنة 2012 حيث تطمح المؤسسة من خلال هذا المشروع إلى زيادة الإنتاج الحالي للفوسفات الطبيعي إلى مستوى 6 ملايين طن سنوياً، 4 ملايين منها توجه إلى التحويل بالجزائر على مستوى المركب الصناعي للحصول على حمض الفوسفور الذي سيوجه كله للتصدير ، وبالتالي خلق آفاق جديدة للتصدير ، أما 2 مليون طن المتبقية تصدر على حالتها الطبيعية. وترغب المؤسسة في إنتاج ثلاثة أنواع من حمض الفوسفور وحمض السلفور بطاقة إنتاج تساوي 1000 طن من $P_2 O_5$ يومياً بالنسبة لحمض الفوسفور؛ 3200 طن يومياً من حمض السلفور؛ 1000 طن يومياً من الأمونياك؛ 1000 طن يومياً من الأسمدة الفوسفاتية المركبة؛ وغيرها من المنتجات المشابهة، كما سيوفر المشروع الأسمدة اللازمة لتحسين الأراضي الزراعية للبلاد، الأمر الذي سيحد من استيراد الأسمدة الفلاحية من الخارج.

إن استمرار نشاط المؤسسة متوقف إلى حد كبير على إقامة هذا المشروع، ومن الواجب عليها تصدير حمض الفوسفور المطلوب في السوق العالمية، بدلا من الفوسفات الطبيعي الذي يقل الطلب عليه يوما بعد يوم .

2. إنشاء مؤسسة نقل خاصة بالمؤسسة SOTRAMINE :

نتيجة المشاكل العديدة والتكاليف الباهظة التي تؤدي إلى عرقلة المنافسة على أساس السعر، والتي تحملها المؤسسة لنقل الفوسفات من المركب المنجمي إلى مراكز الشحن بعنابة، إثر تعاقدتها مع المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية أو القطاع الخاص، تعمل حاليا على إنشاء مؤسسة نقل خاصة بالمؤسسة تتولى عملية نقل الفوسفات من أماكن استخراجها حتى أماكن شحنه، لتتخلص من جميع المشاكل الناجمة في هذا المجال، من خلال امتلاكها لعتاد نقل خاص بها .

ثانيا . الآفاق المستقبلية:

تعتبر SOMIPHOS من المؤسسات الرائدة محليا ، نتيجة ما حققته من نجاح، إلا أن وضعيتها الإنتاجية والتجارية في الأسواق الدولية تعتبر ضعيفة ، إذا ما قورنت بمثيلاتها في المغرب وتونس اللتين تحتلان المراتب الأولى في إنتاج الفوسفات وتصديره، وسعيا منها لتحقيق الأهداف المسطرة من أجل تلبية رغبات واحتياجات الزبائن، فهي تعمل على وضع استراتيجيات مستقبلية لزيادة كمية الإنتاج، وذلك من خلال بعض الاستثمارات الضخمة لتحويل الفوسفات؛ حيث أن معظم الدول لم تعد تكتفي ببيع الفوسفات في شكله الخام بل تقوم بتحويله إلى عدة منتجات جديدة ومن ثم بيعها، ولذلك تفكر المؤسسة في إقامة استثمارات عديدة تحقق عن طريقها مكانة ضمن الدول الأوائل، ويكون الهدف منها زيادة كمية الإنتاج والصادرات؛ وتمثل آفاق المؤسسة المستقبلية حسب إمكاناتها في :

- إمكانية وصول حجم مبيعات المؤسسة إلى 6,2 مليون طن سنويا من الفوسفات المعدل.
- السعي لإيجاد شريك، يساعد على إنشاء وحدة صغيرة لتحويل الفوسفات، وذلك بنسبة 70% للشريك و 30 % لـ SOMIPHOS .
- السعي لتحقيق مشروع القطب الصناعي بجيجل لزيادة كمية الإنتاج وكمية الصادرات .
- إمكانية تحسين الوضعية المالية للمؤسسة .

خلاصة الفصل الثالث :

باستقراء البيانات والتحليلات الواردة في هذا الفصل يتبين أن المؤسسة الوطنية للفوسفات تسعى في البحث عن استثمارات جديدة لزيادة كمية الإنتاج والصادرات ومن أجل اكتساب مزايا تنافسية جديدة، وذلك من خلال رفع مستوى جودة منتجاتها وتنويعها ، وبالرغم من المعوقات

والمشاكل التي تعاني منها إلا أن مركزها التنافسي في تقدم مستمر؛ فمن خلال تحليل الوضع التنافسي لها يتضح بأنها قد نجحت إلى حد ما في اختراق العديد من الأسواق الدولية والعالمية وزيادة عدد زبائنها ، إلا أن تنافسيتها بقيت ضعيفة مقارنة بمنافسيها بسبب محدودية إنتاجها واقتصار صادراتها على نوعين فقط من الفوسفات، هما : 63-65% و 66-68% ، ولذلك فهي تسعى لتحقيق بعض الاستثمارات والمشاريع من أجل العمل على تقوية مركزها التنافسي وتدعيم عملياتها التصديرية في الأسواق العالمية.

والملاحظ من خلال الجداول المعروضة في الفصل زيادة كمية الإنتاج والمبيعات من الفوسفات والتطور الملحوظ لأسعار البيع بسبب حصولها على شهادة المواصفات الدولية للجودة: الإيزو 9001 ، وشهادة الاهتمام بالبيئة : الإيزو 14001 ، إضافة إلى عنايتها بالبحث والدراسات، مما أكسبها ميزة الجودة .

وحتى تعمل المؤسسة على بناء مزايا تنافسية مستدامة وتتمكن من الاستغلال الأمثل لطاقاتها البشرية وخبرتها في السوق الدولي، لابد لها من العمل أولاً على تجاوز مشكل النقل لتخفيض التكاليف، وبالتالي مواجهة المنافسة السعرية من جهة وتحقيق المرونة في إيصال المنتج للزبائن من جهة أخرى ، ومن ثمة يمكن التفكير في استدامة العلاقة مع الزبائن وإدارة حافظتهم بشكل مميز ومرضي يؤدي إلى تحسين المركز التنافسي الحالي.

خاتمة واستنتاجات

خاتمة واستنتاجات

تعالج هذه الدراسة دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وقد تم تحليل العلاقة السببية بين هذين المتغيرين باختيار المؤسسة الوطنية للفوسفات كحالة لتوفرها على إمكانيات مادية كبيرة وخبرة طويلة في التجارة الدولية؛ ولتوفر المناجم الجزائرية على احتياطات ضخمة من الفوسفات الذي إن تم استغلاله بطريقة مثلى فمن شأنه تدعيم الاقتصاد الوطني ودفعه بقوة ولمدة طويلة من الزمن.

ومن خلال الدراسة وما تم عرضه في الفصلين الأول والثاني يتضح بأن موضوع الميزة المستدامة يرتبط ارتباطا وثيقا بنظرية الموارد ومقاربة الكفاءات المحورية وأن الوصول إلى بنائها واكتسابها بنجاح مرهون بتبني المؤسسات لاستراتيجيات فعالة تمكنها من المزج بين قدراتها البشرية وخبرتها التنظيمية وبشكل يصعب على المنافسين تقليده، كما تم الوقوف على إمكانية تحقيق ذلك في إدارة العلاقة مع الزبائن بشكل خاص والإبداع في تنميتها بأسلوب يحقق قسمة مضافة ويولد لديهم الولاء للمؤسسة وعلامتها التجارية وتفضيل منتجاتها من بين المنتجات البديلة، وكل ذلك يثبت صحة فرضيتي هذا البحث.

وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية الواردة في الفصل الثالث اهتمام المؤسسة الوطنية للفوسفات بجودة منتجاتها وإنشاء مركز البحث والتطوير والقيام بالدراسات والتجارب على منتجاتها ببعض المخابر الأجنبية؛ وما له من دور في حصولها على شهادات الايزو؛ وقد أدى ذلك إلى اكتسابها لميزة تنافسية على مستوى الجودة، إلا أن الحديث عن استدامة الميزة وإمكانية بنائها انطلاقا من إقامة علاقة متينة مع الزبائن بقي مستبعدا على المدى القريب في هذه المؤسسة، إذ أنها مازالت تعاني من العديد من العقبات والمشاكل التي تحد من نشاطاتها التسويقية وتجعل إمكانية تبني أبسط الاستراتيجيات التسويقية أمرا صعبا للغاية، فمشاكل النقل مثلا تؤثر سلبا على مستوى التكاليف والأسعار، كما تنعكس على مدى السرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن، ومادامت قائمة بالمؤسسة فلا يمكن الحديث عن تبني إستراتيجية تمكن من جذب الزبائن إلى منتجاتها على حساب المنافسين الأقوياء؛ مثل المغرب الذي يمتلك أسطولا بحريا لنقل الفوسفات وأمام المؤسسة الوطنية للفوسفات التي لا تمتلك أية ناقلة بحرية خاصة، فكيف يمكن إرضاء زبائن المؤسسة بأسعار مرتفعة ومواعيد للتسليم غير منضبطة ولا متحكم فيها؟

إن مستقبل المؤسسة وكما تم ذكره سابقا مرهون إلى حد كبير بنجاح مشروع تحويل الفوسفات إلى أسمدة ذات استعمال مباشر وبارتفاع الطلب المحلي والذي بدوره يتوقف على نمو القطاع الفلاحي بالجزائر، ومن ثم العمل على اكتساب حاويات نقل بحرية تمكن من مواجهة المنافسة الحادة في مختلف الأسواق الدولية والعمل على سبق المنافسين باكتساب مزايا تنافسية مستدامة. وفي ضوء ما سبق يمكن استخلاص النتائج الآتية:

- إن البحث عن مصادر التميز الدائم أصبح ضرورة كل مؤسسة تعنى بالمنافسة، كما أن الاهتمام بالمهارات والكفاءات وتحديد الأدوات التحليلية هو السبب المباشر لاستغلال الخصائص النادرة والمميزة من أجل مواجهة المنافسين.

- لا يمكن تعميم نتائج دراسة الحالة على كل المؤسسات الوطنية لأن صعوبة بناء ميزة مستدامة بالمؤسسة المدروسة ارتبط بمجمل المعوقات والمشاكل العالقة بها، والتي قد تنعدم في مؤسسات أخرى.

- إن تحقيق الأفضلية التنافسية والحفاظة عليها يتوقف على قدرة المؤسسة على الاكتساب، الإنشاء والحفاظة على موارد متميزة يصعب استبدالها أو نقلها وتساهم في خلق القيمة في أعين الزبائن ، موارد تتمثل أساسا في المهارات والمعارف الجماعية للمؤسسة وتوصف بالإستراتيجية لأن المؤسسات قد تتشابه فيما بينها من حيث كمية ونوعية الموارد المتاحة لديها إلا أنها تختلف بالضرورة في إنتاج المعارف وتوظيفها ، تكوين المهارات واستغلالها ودور ذلك في بناء الأفضلية التنافسية.

- إن العمل على بناء مزايا تنافسية مستدامة يكون بعد تحكم المؤسسة في المتغيرات التسويقية والقدرة التنافسية على مستوى الأسعار ، الجودة ومختلف المرونات.

المراجع

المراجع باللغة العربية :

الكتب :

1. أبو علفة ،عصام الدين . مبادئ التسويق ، عمان: دار وائل للنشر ، 2003.
 2. النجار، فريد. المنافسة والترويج التطبيقي . الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000 .
 3. السليبي، علي .السياسات الإدارية في عصر المعلومات.الإسكندرية:2002 .
 4. العلاق، بشير عباس. تطبيقات الانترنت في التسويق.عمان : دار المناهج للنشر و التوزيع ، 2003.
 5. الصحن، معذ فريد .إدارة التسويق .الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996.
 6. بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات .عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، 2000.
 7. ويتلي، ريتشارد .الإدارة بالعملاء : إستراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية . لقاهرة : مركز الخبرات المهنية،1998 .
 8. كوتلر ، فيليب. التسويق: تطوره، مسؤوليته الاجتماعية و إستراتيجيته .دمشق : منشورات دار علاء الدين، 2002.
 9. مرسي خليل، نبيل .الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
 - 10.مرسي خليل، نبيل . الإدارة الإستراتيجية . الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1999.
 - 11.سيد خطاب، علي . الإدارة والتخطيط الاستراتيجي.القاهرة: دار الفكر العربي، 1985 .
 - 12.سعد غالب، ياسين . الإدارة الدولية.عمان: دار البازوري الدولية، 1999.
 - 13.عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد. الإدارة الإستراتيجية.القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 1999.
 - 14.شارلز جاريت، جونز. الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل،ترجمة رفاعي محمد رفاعي.السعودية: دار المريخ، 2001.
 - 15.عبيدات، محمد إبراهيم. إستراتيجية التسويق .عمان: دار وائل للنشر، 2002.
 - 16.عليوة، السيد. التجارة الإلكترونية ومهارات التسويق العلمي.القاهرة: دار أمين، 2002.
 - 17.عبيدات، محمد إبراهيم .مبادئ التسويق: مدخل سلوكي.عمان : دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1999.
 - 18.علي الحامد، علي سعد. قياس الجودة المدركة لخدمات المراكز التجارية بالمملكة العربية السعودية .عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2005.
 - 19.عبد العزيز مصطفى، رشا حسين . قياس رضا العملاء عن جودة السلع الاستهلاكية المعمرة . عمان:دار المناهج للنشر و التوزيع، 2003.
 - 20.تيم، باول. 50 طريقة فعالة للاحتفاظ بعميلك. الرياض: مكتبة جرير، 2004.
- المهنية للإدارة،2001.

المراجع باللغة الأجنبية :

Books :

21. Arregle J L, **L'approche fondée sur les ressources**, Paris: éd.Vuibert-Fnege, 2001.
22. Argris,C.& Schon,D.A, **Organizational Learning** , England : Addison –Wesley,1978.
23. Alain Hocquet , **L'amélioration de la qualité pour les PME-PMI** ,Paris : AFNOR, 1999.
24. Blyton , P. & Morris,j, **Human Resource Management &The Limits of Flexibility**, New York : Sege Publications,1992.
25. Christian Derbaix Joël Bree, **Comportement du consommateur**.Paris : Economica , 2000.
26. Christian Michon, **Marketeur :les nouveaux fondements du marketing**, Paris: Pearson édition, 2003.
27. Christophe Allard, **Le Management de la Valeur Client : Comment Optimiser la Rentabilité de vos Investissement en Relation Client** ,Paris : Dunod, 2002.
28. Camp R C, **le Benchmarking : Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents** (édit d'organisation, 1990.
29. Daniel Ray, **Mesurer et développer la satisfaction clients** ,Paris : Editions d'organisation, 2000.
30. Denglos G, **Choix stratégiques, concurrence, et compétitivité des organisations** ,Lille: :nouvelle edit , 2000.
31. Desereumeux A, **Introduction à la gestion des entreprises** , Paris : Armand Colin, 1992.
32. Darbelet M, **l'Economie d'entreprise**,Paris : Economica, 1982.
33. Denis Molho, Dominick Fernandez-loissom, **La Performance Globale de . L'entreprise** (Paris : Editions d'organisation, 2003.
34. Gudj.N, **le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise** ,1990.
35. Grisé J, **Les Ressources Humaines En Tant Que Source D'avantage Concurrentiel Durable** ,Québec : Montréal, AGRH, 1997.

36. Hall ,D.T.& Schneider ,**Correlates of organizational Identification as a function of Career patteren & Organizational Tape** ,England : Administrative Science Quarteny, 1972.
37. Hamel G et Prahalad C.K, **La Conquête Du Futur** ,Paris : Dunod , 2eme édit, 1999.
38. Helfer , **Management, Stratégie et Organisation** , Paris : Vuibert, 2000.
39. Jean Supizet, **Le management de la performance durable**, (Paris : édition d'organisation, 2002.
40. Kotler P :**Marketing Management** , Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1980.
41. Lambin J., **Marketing Strategique** ,Science internationale, 1994
42. Lourent Hermel, **Mesurer la satisfaction clients** , Paris : AFNOR, 2001.
43. Leroy M, **le tableau de bord** , Paris : édit organisation, 2004.
44. Lecoint, **Mutation des entreprises et environnement économique** ,Paris : inter-éditions, 2002.
45. Line Lasserre, Bernand legrand, **CRM : Les Attentes des Clients, La Relation Client Vue par le Client**, Paris : édition VMP , Mondiale Presse ,2002
46. M. Porter, **La concurrence selon porter** ,Paris:Village mondial, 1999.
47. M . Porter., **l'avantage concurrentiel des nations**,Paris : inter-éditions, 1993.
48. Narayanan, r. k. & Neth, R , **Organization theory – A strategic Approach** (Irwin, 1nc, 1993.
49. Nicolas Saint Cast, **La Relation Client**, Paris : édition Pearson, 2005.
50. Neil Glass, **Management les 10 Défis**, Paris: Editions d'organisation , 1998.
51. Olivier Netter Nigel Hill, **Satisfaction client de la Conquête à la Fidélisation** , Paris : Edition ESKA, 2000.
52. Ostroff F, **L'entreprise horizontale**,Paris : Dunod, 2000.
53. Paul Pinto, **La Performance Durable : remouwer avec les fondements des entreprises qui durent**, Paris: Dunod, 2003.
54. Porter M, **Choix stratégiques et concurrence**1982.
55. Pierre Alard ,Damien Dirringer, **La Stratégie de la Relation Client** ,Paris : dunod , 2002.
56. Puthod D et Thévenard C , **La Théorie De L'avantage Concurrentiel Fondé Sur Les Ressources**, 1998.

57. Richard Ladwein, **Le comportement du consommateur et de l'acheteur**, Paris: Economica, 1999.
58. Robert s. Kaplan, David P. Norton , **le tableau de bord prospectif**, Paris:les éditions d'organisation1998.
59. Roger P., **Entreprise,Gestion et compétitivité**,Paris : Economica, 1984.
60. Saglietto, L' **Acquisition des connaissances et Performance de l'entreprise, Gestion 2000** ,1997.
61. Salmon R , **L'intelligence compétitive** , Paris : Economica, 1997.
62. Speitezki H, **La stratégie d'entreprise, compétitivité et mobilité** , Paris : Economica, 1995.
63. Tarondeau J C, **Le management des savoirs** ,Paris : PUF, 2ème éd, 2002 .
64. .Thietart R A, **la stratégie d entreprise**, Paris : Ediscience , 1993.
65. Torrington , D. & Hall , L , **Human Resources Management.**, (England: Prentice Hall Eurape,, 1998.
66. Turban , E. & welhrbe , J , **Information Technology for management** ,New York.: Wesly publishing co, 1985
67. Vondercammen M , Marketing: l' essentiel pour comprendre, décider, agir, 2002.
68. Wegmann G , **Les Tableaux de bord stratégiques** 1999.