

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministre de l'Enseignement
Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj
-Bouira-
Tasadawit Akli Muhend Ulhag -
Tubirett-



جامعة البويرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج

-البويرة-

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير

قسم العلوم التجارية

مساهمة التسويق بالعلاقات في بناء الميزة التنافسية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص تسويق خدمات

إشراف الدكتور:

- قراد ياسين

من إعداد الطالبين:

- دردان نصر الدين

- مباركي أيمن

الاسم	الرتبة	الصفة
نادي جمال	دكتور	رئيسا
قراد ياسين	دكتور	مشرفا
فنون عادل	دكتور	مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024



شكر وتقدير

نتقدم بشكرنا الخالص وتقديرنا الكبير إلى الأستاذ
المشرف

على صبره الجميل، وجهده المبذول في متابعة هذا
العمل وتصويبه.

كما نرفع شكرنا واحترامنا إلى كل أعضاء اللجنة
العلمية

المناقشة الموقرة، وأهم أساتذتنا الذين تشرفنا
بتوجيهاتهم القيمة.

دون أن ننسى التقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من
ساندنا من قريب أو من بعيد خلال فترة البحث.



الاحياء



نهدي عملنا هذا

إلى الوالدين الكريمين حُبًّا وعرفاناً.

إلى أفراد العائلة التي وقفت إلى جانبنا وأزرتنا.

إلى الأخوات الأعزاء الذين وفروا لنا الهدوء والسكينة.

إلى الأقارب والأصدقاء والزملاء.

إلى كل هؤلاء نهدي هذا المجهود الفكري المتواضع.

والى كل من وسعتهم الذاكرة ولم تسعهم المذكرة.

أيمن / نصر الدين

ملخص الدراسة :

هدفت هاته الدراسة إلى استكشاف دور التسويق بالعلاقات في بناء الميزة التنافسية لمؤسسة الاسمنت بسور الغزلان، تم إجراء البحث من خلال جمع البيانات وتحليلها من مصادر متعددة، وأظهرت النتائج أن التسويق بالعلاقات يلعب دورا محوريا في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، فخلال بناء روابط قوية ومستدامة مع العملاء، تمكنت المؤسسة من زيادة رضا العملاء وولائهم، مما قلل من معدل تركهم واتجاههم نحو المنافسين، كما تبين أن التواصل المستمر وتقديم خدمات مخصصة تتماشى مع احتياجات وتوقعات العملاء يسهمان بشكل كبير في تحقيق هذا الهدف، وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها، أوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات تواصل فعالة مع العملاء، وتخصيص المنتجات والخدمات لتلبية احتياجاتهم، وتقديم برامج ولاء مبتكرة.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، التسويق بالعلاقات، تسويق، العلاقات العامة.

Résumé de l'étude

Cette étude visait à explorer le rôle du marketing relationnel dans la construction de l'avantage concurrentiel de la société de ciment de Sour El Ghozlane. La recherche a été menée en collectant et en analysant des données provenant de diverses sources, y compris des questionnaires et des entretiens avec les employés et les clients de l'entreprise, les résultats ont montré que le marketing relationnel joue un rôle central dans le renforcement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Mots clés : avantage concurrentiel, marketing relationnel, marketing, relations publiques.

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
I	شكر وتقدير
II	إهداء
III	ملخص
IV	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق بالعلاقات	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسويق
3	مطلب الأول: مفهوم التسويق
5	مطلب الثاني: أهمية التسويق وأهدافه
7	مطلب الثالث: متطلبات نجاح التسويق
9	المبحث الثاني: العلاقات العامة
9	المطلب الأول: تعرف وخصائص العلاقات العامة
12	المطلب الثاني أهداف وأهمية العلاقات العامة
15	المطلب الثالث: المبادئ الأساسية للعلاقات العامة
18	المبحث الثالث: التسويق بالعلاقات
18	المطلب الأول: تعريف التسويق بالعلاقات وأهميته
20	المطلب الثاني: مرتكزات وابعاد وخطوات تطبيق التسويق بالعلاقات
24	المطلب الثالث: أهداف التسويق بالعلاقات
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية
28	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية أهدافها وأهميتها

30	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية
33	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية
35	المبحث الثاني: كيفية تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة
35	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية
36	المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء ميزة التنافسية
37	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
39	المبحث الثالث: التسويق بالعلاقات كميزة تنافسية للمؤسسة
39	المطلب الأول: التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية
40	المطلب الثاني: الميزة التنافسية من منظور العلاقة مع الزبون
42	المطلب الثالث: الأهمية الاستراتيجية للعلاقات في البيئة التنافسية
45	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان	
47	تمهيد
48	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
48	المطلب الأول: لمحة عامة حول المؤسسة
50	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
67	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
67	المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة
67	المطلب الثاني: أدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية
69	المطلب الثالث: نموذج الدراسة والاختبارات المستخدمة
73	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
73	المطلب الأول: عرض النتائج
86	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
90	الخاتمة العامة
93	قائمة المراجع

98	الملاحق
----	---------

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
67	الجدول رقم 01: عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات القابلة للدراسة
68	الجدول رقم 02: توزيع سلم ليكارت
71	الجدول رقم 03: نتائج اختبار kolmogrov –sminrov test
72	الجدول رقم 04: نتائج اختبار الفا كرومباخ
73	الجدول رقم 05: يمثل الجنس
74	الجدول رقم 06: يمثل الوظيفة
75	الجدول رقم 07: خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية
76	الجدول رقم 08: خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية
77	الجدول رقم 09: يمثل المستوى التعليمي
78	الجدول رقم 10: خصائص أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية
79	الجدول رقم 11: تحليل عبارات المحور الأول التسويق بالعلاقات
82	الجدول رقم 12: تحليل عبارات البعد الأول التكلفة
83	الجدول رقم 13: تحليل عبارات البعد الثاني المرونة
84	الجدول رقم 14: تحليل عبارات البعد الثالث الجودة
85	الجدول رقم 15: تحليل عبارات البعد الرابع الإبداع
86	الجدول رقم 16: نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الرئيسية الأولى للعلاقة بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية
87	الجدول رقم 17: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للعلاقة بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية
88	الجدول رقم 18: العلاقة بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية

فهرس الاشكال

الصفحة	الشكل
41	الشكل رقم 01: تطور مختلف مصادر الميزة التنافسية بدلالة قوة العلاقة مع الزبون
51	الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت بسور الغزلان
70	الشكل رقم 03: نموذج الدراسة
73	الشكل رقم 04: خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس
74	الشكل رقم 05: خصائص أفراد العينة حسب متغير الوظيفة
75	الشكل رقم 06: خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية:
76	الشكل رقم 07: خصائص أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
77	الشكل رقم 08: خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
78	الشكل رقم 09: خصائص أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية

مقدمة

في السنوات الأخيرة، شهدت العديد من البلدان زيادة في الإدراك بأن المؤسسات والمنظمات تلعب دوراً حاسماً في تعزيز وتنويع النشاط الاقتصادي، وذلك بغض النظر عن معدلات النمو في هذه البلدان مع تزايد عدد هذه المؤسسات وتطورها، أصبحت تسعى جميعها لاستحواذ حصص سوقية دائمة واستكشاف أسواق جديدة، وذلك خاصة في ظل المنافسة الشديدة. لذا، أصبح من الضروري على كل مؤسسة وضع خطط واستراتيجيات تمكنها من مواجهة هذه المنافسة، من خلال تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق رضاهم، والاستفادة من المزايا التنافسية للحفاظ على مكانتها في السوق.

هذه الظروف أدت إلى اعتماد المزيد من المؤسسات على الفلسفة التسويقية كأساس لنجاح العملية التسويقية فالتسويق قد شهد تطوراً مستمراً عبر السنوات، بدءاً من التركيز على التسويق الاستهلاكي في الخمسينات، وصولاً إلى التسويق الصناعي في الستينات، والتسويق في المنظمات غير الربحية في السبعينات، وتسويق الخدمات في الثمانينات، والتسويق بالعلاقات في التسعينات وحتى الآن هذه التحولات في المفاهيم الأساسية للتسويق تمثل تطوراً في الانتقال من المفهوم التقليدي للتسويق إلى المفهوم الذي يركز على العملاء، حيث يُعتبرون شركاء في المؤسسة ويتم بناء علاقات طويلة الأمد معهم، من خلال التركيز على الجودة والخدمة والإبداع والابتكار، وهذا ما يُعرف حديثاً بالتسويق بالعلاقات.

1. إشكالية:

وفي هذا السياق جاءت دراستنا تحت عنوان مساهمة التسويق بالعلاقات في بناء الميزة التنافسية ارتئينا اسقاطها على مؤسسة الاسمنت سور الغزلان، وبالتحديد في ولاية البويرة رغبة في دراسة ومعرفة مدى مساهمة التسويق بالعلاقات في بناء الميزة التنافسية.

على ضوء ما سبق عرضه في هذا المدخل تتجلى معالم إشكالية الدراسة والتي يمكن بلورتها في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة التسويق بالعلاقات في بناء الميزة التنافسية في مؤسسة الاسمنت سور الغزلان؟

ومن خلال طرح التساؤل الرئيسي تتدرج لنا التساؤلات الفرعية التالية:

- هل للتسويق بالعلاقات دور في بناء الميزة التنافسية؟

- ما هو تأثير التسويق بالعلاقات في بناء الميزة التنافسية؟

- ما طبيعة العلاقة بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية؟

- ما هي متطلبات بناء الميزة التنافسية في مؤسسة الاسمنت سور الغزلان؟

ولإجابة على الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

2. الفرضيات

الفرضية العامة:

يساهم التسويق بالعلاقات في بناء الميزة التنافسية في مؤسسة الاسمنت سور الغزلان.

الفرضيات الجزئية :

- للتسويق بالعلاقات أثر ايجابي على التكلفة في مؤسسة الاسمنت سور الغزلان.
- للتسويق بالعلاقات أثر ايجابي على المرونة في مؤسسة الاسمنت سور الغزلان.
- للتسويق بالعلاقات أثر ايجابي على الجودة في مؤسسة الاسمنت سور الغزلان.
- للتسويق بالعلاقات أثر ايجابي على الابداع في مؤسسة الاسمنت سور الغزلان.

3. أسباب اختيار الموضوع:

- يعود اختيارنا لموضوعنا ودراسته وكونه يتناسب مع التخصص المدروس أولاً.
- نقص الدراسات السابقة خاصة المتعلقة بموضوع التسويق بالعلاقات .
- إدراك أهمية هذا الموضوع (مساهمة التسويق بالعلاقات في بناء تحقيق الميزة التنافسية) هذا ما استدعى الاهتمام به كونه أداة تحقيق هدف كل موظف داخل المؤسسة.

4. أهداف الدراسة:

إن أي باحث يقوم بإنجاز بحث علمي في أي مجال كان لابد وأن يكون له هدفاً أو مجموعة من الأهداف المحددة، والتي يرجوا بلوغها، وتختلف هذه الأهداف وفقاً لاختلاف الأسباب التي دفعت بالباحث إلى إنجاز هذا البحث، فمنها الأهداف الخاصة (الشخصية) ومنها الأهداف العلمية، وقد تكون هذه الأهداف إما قريبة أو بعيدة المدى.

ومنه قد ارتأينا من خلال بحثنا هذا أن نهذف إلى:

- التعرف على مدى مساهمة التسويق بالعلاقات في بناء الميزة التنافسية.
- معرفة دور التسويق بالعلاقات في بناء الميزة التنافسية.
- التعرف على مدى تأثير التسويق بالعلاقات في بناء الميزة التنافسية.
- التعرف على العلاقة بين متغيري البحث (التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية).

5. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذا البحث من خلال الآتي:

- أهمية الموضوع العلمية والعملية.
- توضيح دور وأثر التسويق بالعلاقات في بناء ميزة التنافسية.

- محاولة إظهار أهمية التسويق في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة .

6. تحديد مفاهيم الدراسة:

التسويق بالعلاقات: هو عملية تسويق عرب إقامة الصداقة مع العملاء، من خلال إقامة حوار يقوي العلاقة مع العميل ويمنحه الشعور بأن المنظمة لا تريد منه شيئاً مقابل الخدمات التي تقدمها له¹.

الميزة التنافسية: هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل، وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى لتحقيقه المؤسسة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية ضمن أنظمة وإستراتيجيات وأنشطة وعمليات المؤسسة بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وبالتالي ضمان ولاء العاملين وزيادة الحصة السوقية وتعظيم الربحية على المدى الطويل².

7. المنهج المتبع:

من أجل معالجة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها ومحاولة اختبار مدى صحة الفرضيات المقدمة، فقد إعتدنا المنهج الوصفي التحليلي حيث في الجزء النظري وظفنا المنهج الوصفي، لتقديم التعاريف والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع البحث، أما الجزء التطبيقي فقد انتهجنا المنهج التحليلي من أجل تحليل موضوع دراسة.

8. حدود الدراسة:

هذه الدراسة تحكمها مجموعة من الحدود نظراً لتشعب الموضوع وكثرة العناصر ذات صلة به من قريب وأومن بعيد، لهذا تم ضبطه وتحديد بعض معالمه وحدودها منها:

-الحدود البشرية

اقتصرت هذه الدراسة على مورد بشري الذي تم فيه توزيع استبانة في مؤسسة الاسمنت سور الغزلان.

- الحدود الزمانية:

أجريت هذه الدراسة في الفترة من شهر جانفي الى غاية ماي 2024 بشقيها النظري والتطبيقي.

¹ دخيل الله المطري، أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، 2010، ص26.

² سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص08.

- الحدود المكانية:

أجريت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة الاسمنت سور الغزلان.

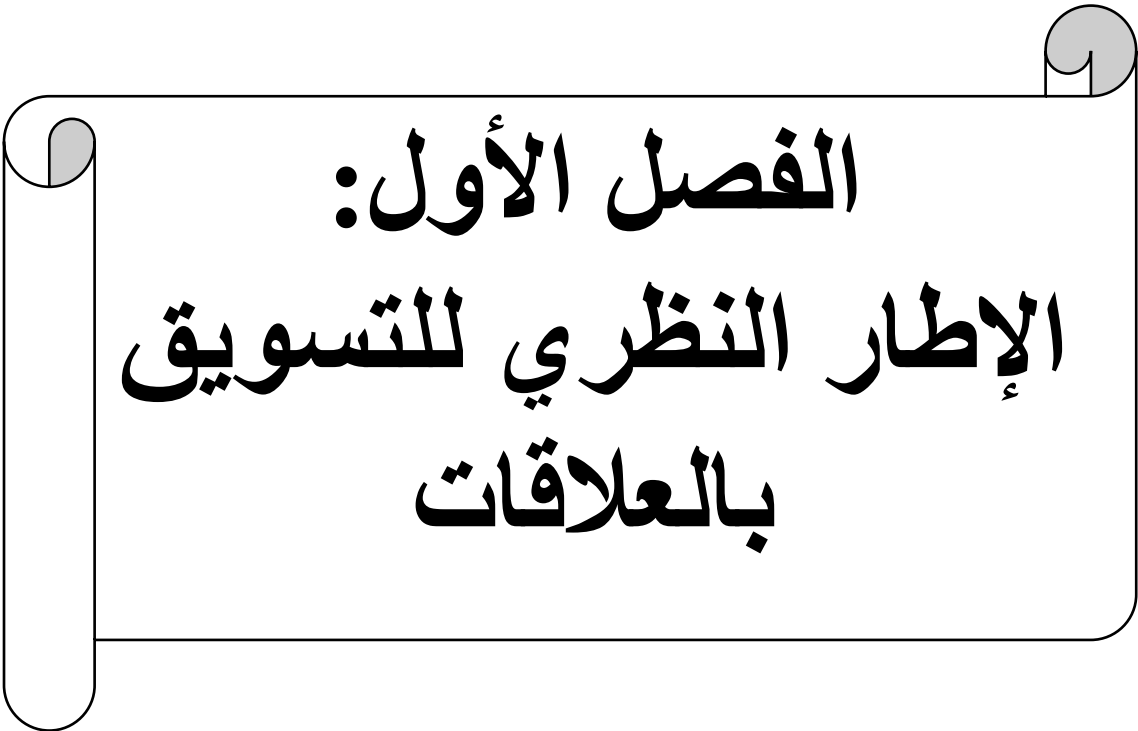
9. هيكل الدراسة:

من أجل فهم هذا الموضوع قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى عموميات حول التسويق بالعلاقات، وهذا من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول مفاهيم عامة حول التسويق، أما المبحث الثاني فقد تناولنا العلاقات العامة وفي المبحث الثالث التسويق بالعلاقات أما فيما يتعلق بالفصل الثاني تطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول عموميات الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني كيفية تحقيق الميزة التنافسية وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى التسويق بالعلاقات كميزة تنافسية للمؤسسة.

أما الفصل الثالث خصصناه لدراسة حالة مؤسسة عن طريق ثلاثة مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول بطاقة عامة للمؤسسة، أما في المبحث الثاني تناولنا فيه منهجية الدراسة الميدانية وفي المبحث الثالث مناقشة وتفسير الفرضيات وعرض النتائج.

10. صعوبات الدراسة:

- لا يخلو أي بحث أو دراسة من صعوبات وعوائق تعترضها ومن أهم الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا هذه:
- نقص المراجع المتعلقة بموضوع التسويق بالعلاقات مما أدى بنا إلى الاعتماد بالكتب القليلة الموجودة وذكرها أكثر من مرة فاعتمدنا على بعض الدراسات السابقة.
- ضيق الوقت .



الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق بالعلاقات

تمهيد:

يعتبر التسويق بالعلاقات العامة وظيفة أساسية من وظائف الإدارة، مما جعلها تحتل مكانة وأهمية بالغة في مختلف المؤسسات، فهي تعد الجسر الرابط بين المؤسسة و جماهيرها الداخلية والخارجية منها، فهي تسهل عمل الإدارة لقيامها بالعديد من الأنشطة والخدمات، وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى مختلف الجوانب المتعلقة بها على النحو التالي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسويق

المبحث الثاني: العلاقات العامة

المبحث الثالث: التسويق بالعلاقات

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسويق

لو تأملنا في معنى لفظ التسويق، لاستغرق الأمر منا فترة طويلة حتى نصل إلى الإجابة المطلوبة، وليس ذلك مستغرباً، فهناك الكثير من الخلط في المفاهيم بين الدارسين والممارسين على السواء حول ماهية التسويق لذلك في هذا المبحث حاولت أن أتعرض بشيء من التوسع إلى ذلك.

المطلب الأول: مفهوم التسويق

هناك عدة تعريفات للتسويق من بينها:

تعريف فيليب كوتلر:

التسويق هو التحليل التنظيم، التخطيط، مراقبة النشاطات على مدار المؤسسة التي لها تأثير على الزبون من أجل تلبية رغبات وحاجيات مجموعة الزبائن المختارة بطريقة مردودية.¹

فحسب مفهومه للتسويق فإنه يعتمد على:

- تجسيد الرغبات وإشباعها بسلع وخدمات موجهة لتلبية الحاجيات بطريقة ذات مردودية.
- وضع سياسة تجارية.

كما يرى أن التسويق يعتمد على وضع سياسة تجارية وأهداف إستراتيجية وتحديد وسائل وإمكانات تسمح بتحقيق هذه الأهداف التي تضمن للمنظمة الاستمرار، توسيع السوق، زيادة حجم مبيعاتها بطريقة مخططة ومنظمة بناء على طرق علمية وموضوعية.

تعريف WEBSTER: التسويق هو العملية أو الوظيفة التي تتكيف بها المؤسسة مع المحيط.²

فهذا التعريف يعتبر التسويق بمثابة وظيفة تتكيف من خلالها المؤسسة مع المحيط.

تعريف BENOUN: التسويق هو السيرورة (المراحل التي تمثل في اكتشاف وتحليل المتطلبات الظاهرية والباطنية للمجتمع بهدف تصور وتشغيل سياسة متكيفة تستجيب لما يطلبه أو جزء منه.³

وفي هذا المفهوم فإن التسويق يعتبر في جميع الأنشطة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والغرض منها نقل (تحويل) السلع والخدمات من المنتج إلى الزبون بأسعار معقولة وجودة مقبولة.

¹ Philippe kothler, et Dubois, **marketing management, publi- union**, 7eme édition, Paris, 1992 p:31

² F.Wzbster, **social aspercts of marketing prentice hall**, 1974, P 13.

³ M. Benoun, marketing, **savoir et savoir-faire, Economica**, Paris, 2 édition, 1991: P05.

التسويق هو كل الأنشطة التي تم تصميمها لخلق وتسهيل أية عمليات تبادل هادفة لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية¹.

فهذا التعريف يؤكد على أن التسويق يقوم بتسهيل كل عمليات التبادل لتوفير متطلبات الزبائن.

عرف ستانتون STANTON التسويق قائلًا: التسويق هو نظام كلى لتكامل أنشطة الأعمال المصممة لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات المشبعة لرغبات المستهلكين الحاليين والمحتملين².

وهذا التعريف يحدد عناصر التسويق الأساسية:

- المنتجات - التسعير - الترويج - التوزيع

وكخلاصة للتعريف السابقة نجد أن التسويق هو مجموع الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة لتوجيه المنتجات إلى الزبون وفقا لرغباته وتلبية لحاجاته وبصفة مستمرة لخلق علاقة دائمة معه.

ومن التعريف يمكن حصر عدة وظائف للتسويق، والتي تشمل جميع الأعمال والأنشطة التي يتم القيام بها منذ تصميم السلعة وحتى وصولها إلى الزبون، أي أنها تبدأ وتنتهي عنده، فهو نقطة البداية والنهاية، بمعنى أن هناك العديد من الوظائف التي يقوم بها النشاط التسويقي.

حيث أن إشباع حاجات الزبون يتطلب أولاً أن نعرف هذه الحاجات، ويتم ذلك من خلال بحوث التسويق لأن التسويق نشاط تمارسه كافة المنظمات التي ترى نفسها قادرة على إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم بما يحقق لهم الرضا، ويجعل عندهم الولاء³.

ويمكن تصنيف وظائف التسويق إلى أربع مجموعات كالآتي:

1 - مجموعة الوظائف الإدارية: تتمثل في وضع السياسات والبرامج التسويقية الملائمة للمنظمات بنوعها العامة والخاصة، وتحديد الأهداف العامة والفرعية الأقسام إدارة التسويق على أساس نتائج التحليل الشامل والمتابعة والتقييم لتنفيذ كافة الوظائف التسويقية⁴.

2 - مجموعة وظائف التبادل وتتمثل في دراسة السلعة من حيث تصميمها وتحديد مواصفاتها، وجودتها، وكمية إنتاجها، وسعرها، وتغليفها، واختيار الاسم والعلامة، وتحديد نوعية خدمات ما بعد البيع كالصيانة والتركيب

¹ بيان هاني، حرب مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 1999 ص 18

² محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق، بدون طبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994، ص 10

³ صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظري والتطبيقي، دار والا تنشره عمان الأردن، 2008، ص 44

⁴ احمد إبراهيم، عبيدات المبادئ التسويق مدخل سلوكي دار المناقل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 31

بالإضافة إلى الشراء والبيع اللذان يشتملان على تحويل ملكية السلعة، والتفاوض بخصوص سعر البيع والشراء كذلك الترويج ويشتمل على تصميم البرنامج الترويجي المناسب.

3- مجموعة الوظائف المساعدة: وتتمثل في التمويل بتوفير الأموال اللازمة للقيام بحملات الترويج، سواء من قبل المنتج، أو منافذ التسويق، وتغطية الفترة الزمنية التي تمر بها السلعة عبر قنوات التسويق حتى وصولها للزبون، بعمليات البيع بالأجل عبر القنوات التسويقية، إضافة إلى وظيفة التمويل، تعتبر وظيفة دراسة السوق من أهم الوظائف التي يتركز عليها النشاط التسويقي، حيث يتم من خلالها جمع كل المعلومات المتعلقة بالزبون من ذوق وحاجات ورغبات، كما يتم جمع المعلومات عن حجم الطلب المتوقع في السوق على السلعة وحجم المنافسة المرتقبة، ولا تنسى المخاطرة التسويقية التي تعتبر أيضا مهمة في النشاط التسويقي، لأن المنظمة قد تتحمل خسائر نتيجة لانتقال السلعة من المنتج إلى الزبون الأخير كالكسر مثلا، لذا يجب التأمين على السلعة والإحجام عن شرائها من طرف الزبائن، وهناك يأتي دور التسويق بدراسة السبب والتخفيف من أثره السلبي.¹

4- مجموعة وظائف التجهيز والنقل المادي وتتمثل في وضع الإجراءات اللازمة وتنفيذها وتطويرها لمناولة ونقل وتخزين السلع التي تم صنعها، والرقابة عليها لضمان سير العملية الإنتاجية والتسويقية المرتبطة بتوزيع السلع المنتجة.²

المطلب الثاني: أهمية التسويق وأهدافه

1. أهمية التسويق:

إن للتسويق أهمية بالغة للنشاط الاقتصادي فهو لا يقتصر فقط على مجرد توصيل السلع والخدمات إلى الزبون بل يتعدى هذا إلى إيجاد الزبائن والاحتفاظ بهم وزيادة عددهم وهو الذي يحدد مكانة المنظمة في السوق ويحفظ نموها وبالتالي فالتسويق يساعد أو يساهم في:

1 -خلق المنفعة للسلعة المنتجة وذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج أو تصميم الرغبات الزبائن وآرائهم بشأن السلعة المطلوبة سواء من حيث الشكل أو الجودة أو الاستخدامات وحتى في أساليب وطرق التغليف.

2- خلق فرص العمل في النشاط التسويقي في إطار عملية البيع والإشهار وبحوث التسويق وغيرها.

3-خلق العديد من المنافع من خلال:

- المنفعة المكانية عن طريق النقل.

¹ عمر وصفي عقيلي وآخرون، مبادئ التسويق مدخل متكامل دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994 ص 23-

² أحمد إبراهيم عبيدات، " مبادئ التسويق " مدخل سلوكي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

- المنفعة الزمنية عن طريق التخزين.
- المنفعة الحياة عن طريق توصيل السلع وتقديم الخدمات للزبائن.
- مواجهة منافسة المنظمات الأجنبية أو المتعددة الجنسيات داخل الأسواق الوطنية.
- 5- غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية لهذه الأسواق سواء تم ذلك عن طريق الأسلوب المباشر أو عن طريق الأسلوب غير المباشر من خلال التصدير أو تراخيص البيع أو الإنتاج مثل المناطق الحرة¹.

- رفع المستوى المعيشي للأفراد والوصول بهم إلى درجات عالية من الرفاهية.
- معرفة البدائل للسلع والخدمات من خلال إجراء العرض والطلب في الأماكن المناسبة.

2. أهداف التسويق:

- يهدف التسويق إلى تحقيق جملة من الأهداف المتكاملة وفي عدة نواحي:
- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل التسويق: يكمن الهدف هنا فيما يلي:
- التوصيف والتقييم البيئية عمل وظيفة التسويق.
- تطوير إمكانيات المؤسسة للتعرف على الفرص والتهديدات في بيئة النشاط وتحليلها.
- تدعيم قدرة المؤسسة في نقاط القوة وأوجه الضعف لديها.
- توفير المرونة لدى المؤسسة للتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة في الأسواق وفي اتجاه المنافسين.
- تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية: وذلك ب:
- صياغة وتطوير رسالة وظيفة التسويق وأهدافها.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة بشأن وظيفة التسويق.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو الحصة السوقية للمؤسسة والمحافظة عليها من خلال المحافظة على ولاء الزبون.
- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المؤسسة حسب احتياجات السوق: من خلال:
- التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المؤسسة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها.
- تعميق إحساس أعضاء المؤسسة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها.

¹ محمد صلاح الحناوي، "إدارة التسويق"، جامعة الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1987 ص 20

- وضع المؤهلات والأسس لتحديد وتنويع مجالات أعمال المؤسسة من خلال الأنظمة والأسواق أو الزبائن.

-تطوير وتحسين أداء المؤسسة من خلال إدارة التسويق:

- تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية بما يساعدها على تحقيق أهدافها ورسائلها.
- تدعيم الأداء المرتفع الأفراد إدارة التسويق وغيرهم من جماعات العمل في المؤسسة.
- توفير متطلبات دعم العلاقات الايجابية والتواصل المستمر بين المؤسسة والأطراف الخارجية ذو العلاقة بها وخاصة الزبون¹.

المطلب الثالث: متطلبات نجاح التسويق

إن متطلبات نجاح التسويق يتطلب منا وضع وإتباع طريقة صحيحة تساعدنا:

1. **تحديد الأهداف:** يجب إن تكون هناك أهداف محددة لنشاط المؤسسة حتى يكون هذا النشاط عال حيث الأهداف التسويقية للمؤسسة تشكل الأساس لإدارات التسويق، فإن أول مهمة لمدير التسويق تدرج في أهداف طويلة المدى إلى أهداف قصيرة المدى كما تكون هناك أهداف عامة تتفرع من أهداف تفصيلية وقبل إن تقرر المؤسسة أي هدف تصبو إليه فإن عليها إن تعرف مطالب القطاعات المختلفة في السوق والإمكانات المتاحة للمؤسسة مقابل هذه المطالب والكيفية التي تقابل بتا المؤسسات المنافسة، كذلك التنبؤ بالمنافسة المرتقبة من المؤسسات الجديدة التي تدخل في نفس الميدان.

2. **تشخيص القيود والإمكانات:** على المؤسسة تحليل كل الإمكانات والقدرات المتاحة لها وتمثل هذه الإمكانات في: الموارد المالية، الموارد البشرية، القدرات التكنولوجية. وكذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار القيود القانونية واللوائح التنظيمية والمحيط الهيكلي ونخص بالذكر ما يلي:

_ التنظيم المتعلق بالمنتج والإشهار والتوزيع .

_ حجم الطلب ونسبة المنافسة.

_ عادات وأذواق المستهلكين في السوق .

- مراعاة المميزات المختلفة للتوزيع (جهوية، وطنية، دولية3) .

3. **صياغة الإستراتيجية:** تتم صياغة الإستراتيجية وفقا لمعايير تتمثل في:

¹ بري خيرة، إستراتيجية طرح منتج جديد، مذكرة ماستر، جامعة الطاهر موالى بسعيدة، 2017، ص9.

- معيار الهدف: يجب على المؤسسة الفهم والبحث عن أقسام التسويق المستهدفة وهذا ممكن تحديده إما بالمعنى الجغرافي أو الاجتماعي أو الاقتصادي .

- معيار الخطوات: المؤسسة مضطرة إلى الاختيارات من الإستراتيجية التي تقوم على المنتجات والأسعار وقنوات التوزيع ووسائل الاتصال مماثلة للسوق المستهدفة، أي الإستراتيجية تتميز بتغير بعض السياسات التسويقية وهذا وفقا لأجزاء السوق المستهدف والخيار بين الخيارات على أساس مدى تشابه أو تباين الهدف المحتفظ به مع الموارد لدى المؤسسة.

_ معيار العناصر المتحركة : تقوم المؤسسة بالضغط على عناصر المزيج التسويقي بغية إنجاح منتجاتها وهذا بالاعتماد على العناصر المتحركة وتتمثل في السعر ، طريقة بيع أصلية، قناة توزيع جديدة ¹.

4. **تقييم الإستراتيجية:** يجب التأكد من مدى توافق الإستراتيجية التسويقية مع رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية كما يجب معرفة مدى توافق الإستراتيجية مع ظروف البيئة الخارجية للمنظمة، ويجب تحديد ما إذا كانت تتطابق مع الإطار الزمني للهدف المراد الوصول إليه وأهم شيء في تقييم إستراتيجية التسويق هو تحديد نسبة ما تنطوي عليه من الموارد الإجمالية وإذا كانت ستعرض الهدف إلى الخطر في حالة فشلها كما يجب التأكد من أنها تقوم على توقع ردود أفعال المنافسين والاحتياط ضدها .

5. **اختيار وتركيب الخطة:** في هذه المرحلة يتم رسم وتركيب الإستراتيجية المختارة وتحديد وسائل عملها وهذا ما يقوم به المخطط التسويقي.

أ- تحديد القطاعات السوقية الجذابة: إذا أرادت المؤسسة إن تبني إستراتيجية تسويقية ملائمة لبيئتها التنافسية فإن عليها إن تحدد أكثر قطاعات جذابة لتكون بمثابة الهدف التسويقي، على المؤسسة إن تقوم بجمع البيانات المتعلقة بالمبيعات المتوقعة والأرباح المتوقعة تحقيقها لكل قطاع ونقاط القوة للمنافسين واحتياجات منافذ التوزيع ثم تحدد ماهي أفضل القطاعات التي تتوافق مع إمكانات المؤسسة ونقاط قوتها.

ب. الفرص التسويقية: تعني الفرص التسويقية المجال الاستراتيجي الذي تتمتع به المؤسسة بخاصية تفضيلية بالنسبة لباقي المؤسسات الأخرى المنافسة لها وعليه يجب تحديد الفرص التسويقية التي تجعلها محورا لنشاطاتها لأنه على أساسا سيتم تحديد برامجها التسويقية والإنتاجية والمالية ².

¹ حشود عماد الدين، دور تكنولوجيا المعلومات في اختيار الإستراتيجية التسويقية، مذكرة ماستر 'جامعة الجليلي بونعامة،

2015، ص30

² حشود عماد الدين، دور تكنولوجيا المعلومات في اختيار الإستراتيجية التسويقية، مرجع سابق، ص 32_35.

المبحث الثاني: العلاقات العامة

تلعب العلاقات العامة دورًا حيويًا في نجاح الشركات والمنظمات وحتى الأفراد حيث تعتبر فن وعلم في بناء وتعزيز العلاقات بين المؤسسة وجمهورها المستهدف.

المطلب الأول: تعريف وخصائص العلاقات العامة

1. تعريف العلاقات العامة:

تعددت واختلفت التعاريف بين الدارسين والباحثين حول مفهوم العلاقات العامة لذا سيتم من خلال هذا المطلب بيان أهم هذه التعاريف، والتي نعرضها كالآتي:

- يتكون مصطلح العلاقات العامة من جزأين أولاً العلاقات وهي جمع علاقة وتعني التواصل الذي يبني على التفاعل بين فردين أو أكثر، وثانياً العامة وتعني الجمهور أو الناس وهذا المفهوم يشير بوضوح لنطاق شمولية العلاقات العامة؛ أي أن العلاقات تشمل كل عمليات التفاعل مع الجمهور أو الناس بتعدد أبعادها وأهدافها وحسب حاجات الأفراد والجماعات وتنوع مصالحهم واتساعها.¹

- عرفها قاموس ويبستر (Webster): بأنها تنشيط العمليات الاتصالية وإيجاد الثقة بين شخص ومنظمة، أو مشروع، وأشخاص آخرون، أو جماهير معينة، أو مجتمع كله، من خلال نشر المعلومات التي تفسر وتشرح، وتنمية علاقات متبادلة ودراسة ردود الفعل وتقويمها.²

- عرفه جريزويلد (Griswold) العلاقات العامة بأنها الوظيفة التي تقوم بها الإدارة لتقويم الاتجاهات، وتحديد سياسات الفرد أو المنظمة بما ينفق مع مصلحة الجمهور، وتنفيذ برنامج يهدف إلى كسب رضا هذا الجمهور وتفاهمه. حيث أن هذا التعريف يؤكد على أهمية البحوث والتخطيط والاتصال في تحقيق التفاهم بين المؤسسة وجماهيرها كما يؤكد ضرورة الحرص على مراعاة مصالح الجمهور.

أما كانفيلد ومور (Canfield and Moore) فعرفها بأنها الفلسفة الاجتماعية للإدارة، والتي تعبر من خلال أنشطتها وسياساتها المعلنة للجمهور لسكب ثقته وتفاهمه. ويؤكد كالتقليد ومور في شرحهما لهذا التعريف على أهمية الاتصال المزدوج في تحقيق التفاهم بين أي مؤسسة وجماهيرها، وأن الثقة بين الطرفين لا تتحقق بسهولة، وإنما تحتاج إلى جهود مستمرة، وكذلك فإن العلاقات العامة ليست بديلاً عن الإدارة الجيدة، أو علاجاً للسياسات

¹ عبد المحسن بدوي محمد أحمد، العلاقات العامة في الأجهزة الأمنية ودعم تنسيقها مع وسائل الإعلام، مكتبة فهد الوطنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 29 - 30.

² - ياسر عبد الله طيب، العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية، مطبعة أبو عمار، السودان، 2019، ص 21.

القاصرة، أو المنتجات السيئة، أو الخدمات الرديئة، فالإنفاق على العلاقات العامة في هذه الأحوال يضيع سدى لأنه لن يحقق أي نتائج طيبة للمؤسسة.¹

- عرفت جمعية العلاقات العامة الدولية بأنها: الوظيفة المستمرة والمخططة للإدارة والتي تسعى بها المؤسسات باختلاف أنواعها وأوجه نشاطها إلى كسب تفاهم والتعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم، وذلك عن طريق تقييم الرأي العام بها من أجل ربط سياستها وإجراءاتها قدر الإمكان لتحقيق تعاون مثمر ومقابلة المصالح العامة بدرجة أكفأ عن طريق المعلومات المخططة ونشرها.²

- العلاقات العامة هي عبارة عن فن وعلم اجتماع لتحليل الاتجاهات وتوقع نتائجها ونصح وإرشاد قادة المنظمات وتطبيق برامج تنفيذية مخططة، والتي سوف تخدم كلا من المنظمة والمصلحة العامة.

- وتعد أيضا الجهود الإدارية المخططة والمستمرة لبناء وصيانة وتدعيم التفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها.

- وهي العلم الذي يدرس سلوك الأفراد والجماعات دراسة علمية موضوعية بغية تنظيم العلاقات الإنسانية على أسس من التعاون والمحبة والوعي.³

يتضح من خلال مجموع هذه التعريفات أن العلاقات العامة عملية مهمة تقام من أجل تحقيق الاتصال والتوافق والتفاهم في الأفكار والمواقف بين مختلف الجماهير في المؤسسة، وهذا ما يعود بدوره على هذه الأخيرة بالإيجاب من خلال تحقيق مختلف أهدافها.

2. خصائص العلاقات العامة:

تتميز العلاقات العامة مجموعة من الخصائص نذكرها كما يلي:

- أنها فلسفة للإدارة، وهذه الفلسفة تفترض أن أي منظمة لا تنشأ لتحقيق الأهداف التي ينص عليها قانونها فحسب وإنما ينبغي أيضا أن تلعب دورا اجتماعيا ولهذا فعليها أن تضع صالح الجمهور في المقام الأول بالنسبة للموضوعات التي تتعلق بسلوك المنظمة.

¹ - علي السيد إبراهيم عجوة، العلاقات العامة في المجال التطبيقي، جامعة القاهرة، مصر، ص17.

² - أنعام حسن أيوب وآخرون، العلاقات العامة والاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص14.

³ - حسين محمود هتمي، العلاقات العامة وشبكات التواصل الاجتماعي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص12.

- ليست من الأنشطة الثانوية بل تشكل عنصرا رئيسيا في أنشطة المنظمات فهي ضرورة تفرضها طبيعة المجتمع الحديث.
- تعد وظيفة إدارية، فهي نشاط تمارسه كل إدارة وتستخدمه وجوبا في كل ما تقوله وتفعله.
- تعتبر عملية اتصال دائم ومستمر بين طرفين أساسين هما المؤسسات وال جماهير التي تتعامل معها سواء الداخلية للمؤسسة أم الخارجية وكلاهما مؤثر ومتأثر في نفس الوقت، ومن ثم فإنها تتسم بالديناميكية والحيوية والاستمرارية وقوة الفاعلية بين الطرفين.
- همزة وصل بين فلسفة المشروع والجمهور، هذا الاتصال ضروري لجعل الجمهور يتفهم أنشطة المنظمة.
- هدفها الأساسي تحقيق الرضا العام وكسب موافقة الجماهير؛ أي أنها تدير بمهارة الأسلوب التأثيري الصاعد والهابط من أجل إحداث التوافق والتكيف والتعاون.
- ارتكازها على حقيقة علمية هي أن الإنسان اجتماعي بطبيعته ولا يمكن أن يعيش في عزلة عن المجتمع، والأمر سواء بالنسبة للمؤسسات، فهي بدورها لا تستطيع أن تعيش في عزلة عن المجتمع.
- تركز أيضا على التخطيط القائم على الملاحظة العلمية وطرق البحث العلمي التي تساعد على تلمس احتياجات الجماهير ودراسة آرائها واتجاهاتها وتحسس مشكلاتها ونقل هذه الدراسات بأمانة وصدق إلى المستويات العليا.
- تتصف بالشمولية فنشاطها لا يقتصر على ميدان دون آخر، بل يمتد ليشمل كافة الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية ... إلخ، وكافة المؤسسات بأشكالها وأنواعه.
- تعد عمليات تطبيقية للعلوم الاجتماعية والسلوكية لأنها تتعامل مع كائنات إنسانية حية ذات طبائع مختلفة وتكوينات نفسية متغيرة.
- يكمن جوهرها في الاتصال بالمفهوم العلمي، فهي تستخدم وسائل الاتصال المختلفة لكي تنشر المعلومات والأفكار وتشرحها وتفسرها للجماهير.
- تقوم على مبادئ أخلاقية لتدعيم وبناء الثقة بين المؤسسة وجماهيرها.

- تمثل نشاط موقوت بمعنى، أي أن اختيار الوقت المناسب لتنفيذ برنامج معين من برامج العلاقات العامة أمر ضروري وحيوي لنجاح هذا البرنامج، بل أن التقصير في توفير هذه القاعدة قد يعني فشل البرنامج كله أو ضعف آثاره ونتائجه.¹

إن من أهم خصائص العلاقات العامة أنها تعد وظيفة إدارية لا بد منها في المؤسسة لكونها تقوم على مبادئ أخلاقية، هدفها الأساسي تحسين العلاقات وزيادة الثقة بين المؤسسة وجمهورها، وهي لا تقتصر على ميدان معين بل تشمل كافة الميادين لاتصافها بخاصية الشمول.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية العلاقات العامة

1. أهداف العلاقات العامة:

إن الهدف الأسمى للعلاقات العامة هو تحقيق الانسجام والتوافق بين المؤسسة وجمهورها، ومن وجهة نظر المنظمة فإن الهدف الأساسي للعلاقات العامة هو تحقيق أهداف المؤسسة ذاتها، ومن وجهة نظر جماهير المؤسسة فإن الهدف الأساسي للعلاقات العامة هو تحقيق مصالحهم، ومن هنا يأتي دور العلاقات العامة لتحقيق التوازن المطلوب بين المصلحتين.

ويمكن تحديد أهداف العلاقات العامة في المؤسسات المختلفة فيما يلي:

- تحقيق الانسجام والتوافق بين المؤسسة وجمهورها.
- بناء اسم المؤسسة وسمعتها.
- متابعة اتجاهات الرأي العام.
- اعتماد الأساليب العلمية في مجال الممارسة العملية.
- خلق جسور من الثقة المتبادلة بين المؤسسة وجمهور العاملين.
- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تنمية روح الولاء والانتماء للمؤسسة.
- العمل على تدفق المعلومات إلى جميع العاملين، التي توضح وتشرح كافة سياسات وخطط وقرارات الإدارة العليا بالمؤسسة وتحديد وتنظيم دور العاملين في إنجازها.

¹ - ياسين مسيلي، العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية، مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008/2009، ص 89 - 92.

- نشر الوعي بين العاملين وتعريفهم بدورهم وأهميته في كسب ثقة الجمهور الخارجي.
- تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا بشأن المشكلات والمواقف التي تعوق العمل أو تطوير نوعية المنتج أو الخدمة، أو بشأن سياستها وخططها الحالية والمستقبلية.
- التنسيق بين جميع قطاعات المؤسسة وتسهيل نقل المعلومات والخدمات فيما بينها في سبيل تحسين نوعية السلعة أو الخدمة.
- التنسيق مع وحدة (إدارة العلاقات الإنسانية) بالمؤسسة لحل مشكلات العاملين المشاركة في تحسين ظروف العمل المادية والنفسية والاجتماعية والثقافية، في سبيل رفع أو تحسين الكفاءة الإنتاجية أو الخدمات الجماهيرية.

1

إن أهم هدف للعلاقات العامة هو تحقيق التوافق بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي من خلال بناء جسور الثقة بينهم من خلال تلبية مختلف احتياجاتهم وروفع روحهم المعنوية هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعد أهم أهدافها هو تحقيق أهداف ومتطلبات المؤسسة.

2. أهمية العلاقات العامة:

إن نمو المجتمع الإنساني جاوز كل توقع، فهو لا يزال يتقدم في النمو والانتساع على درجات تتفاوت من مكان إلى مكان، وكان من نتيجة ذلك النمو أن تشابكت مصالح الناس وتعقدت صلاتهم واختلفت ميولهم وتتنوعت اهتماماتهم حتى أصبح كل راغب في التأثير في الناس سواء لغرض تجاري أو لجانب ثقافي أو لواجب إنساني أو لغير ذلك أن يتوصل إلى مقصده بخطة محكمة مدروسة من شأنها أن تبلغه الرسالة المرجوة وتؤتيه الثمرة المنشودة. حيث أصبحت العلاقات العامة وظيفة من وظائف الإدارة التي كانت في مضي تقتصر على التنظيم وتحديد المسؤولية والإشراف. ولما كانت وظيفة إدارية جديدة ومهمة فإنها تشمل جميع مسؤوليات المؤسسات، وهي بالإضافة إلى ذلك وظيفة تنظيم تستطيع الإدارة بواسطتها أن تحدد المسؤولية لأوجه النشاط وتحافظ على التعاون بين الجمهور الذي له علاقة مباشرة بالمؤسسة. وهكذا فإن الاتجاه السائد يؤمن بأن لها دور مهم وفعال في الإدارة لا يمكن إغفاله وإهماله أو اعتباره نشاطاً ثانوياً لها. وتبرز أهميتها في المؤسسات من خلال عملها في مراجعة القرارات العامة للمؤسسة في مختلف النواحي الإدارية والتسويقية، والتأكد من سلامتها من حيث أثرها على العاملين وجمهور المؤسسة والرأي العام بشكل عام، سواء أكان ذلك في المدى القصير أو المدى البعيد، وواجبها في لفت نظر الإدارة العليا إلى السياسات والإجراءات التي لا تتفق مع مصلحة المؤسسة، فهي تعمل على دراسة الاتجاهات العامة للبيئة المحيطة بالمؤسسة ومحاولة جعل سياسة

¹ - حمدي شعبان، وظيفة العلاقات العامة (الأسس والمهارات)، مؤسسة الطوبجي للتجارة والطباعة والنشر، القاهرة، مصر،

المؤسسة وأهدافها تتفق مع تلك الاتجاهات. وتزداد هذه الأهمية في المنظمات التجارية حيث لا يمكن لهذه المنظمات أن تعمل بنجاح دون ضمان التفاهم المتبادل بينها وبين الجمهور، أو بين العاملين الذين يعملون في المنظمة نفسها، فإن التفاهم المتبادل يعد عاملاً أساسياً من عوامل النجاح في كل هذه الحالات.

إضافة لذلك تقع على إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة مسؤوليات أخرى كمساعدة إدارتها وأقسامها من خلال تقديم نصائحها فيما يتعلق بالعلاقة مع الصحافة والإعلان عن السلع والخدمات الجديدة، وخلق جو ودي يسهل على إدارة المؤسسة وأقسامها أداء واجباتها بشكل أفضل، ومساعدة الإدارة العليا بتقديم تقارير مستمرة عن المتغيرات التي تحدث في اتجاهات الجماهير، مصحوبة برأيها فيها يمكن أن يتخذ من قرارات أو تعديلات لمواجهة مثل هذه التغيرات، وإنتاج وسائل الاتصال كالنشرات والخطب والقصص الإخبارية وغيرها، ودراسة تقويم رأي العام، وتقديم الخدمات الخاصة، كالاتصالات التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة مع الاتحادات المهنية والعمالية وغيرها من الجهات التي تهتم بالمؤسسة كسب مواقفها الودية، وبذلك تدخل العلاقات العامة في الوظائف الإدارية التي تخص بالنصح والمشورة. ومن جانب آخر إن للعلاقات العامة أهمية لما تقوم به في تخفيض معاناة الجماهير في بعض المؤسسات، من خلال تقليل حدة السلبات والأمراض الإدارية من جهة، وتحسين صلة الجمهور بالمؤسسة وتدعيم ثقته بها من جهة أخرى، فهي في واقع الأمر تمثل ضمير المؤسسة، كالجهاز الحساس تستشعر اتجاه الرأي العام نحو كل قرار تصدره المؤسسة، وتعمل على تحليل آراء واتجاهات الجماهير وتنقلها إلى إدارة المؤسسة، وبذلك هي حلقة وصل أمينة بين المؤسسة وجمهورها.

وبشكل عام نجدها تساهم مساهمة فعالة في مد الجسور لإقامة أقوى العلاقات بين المؤسسة وجمهورها والمساهمة الجادة في رسم الصورة اللائقة عن نشاطات وسياسات هذه المؤسسة أمام الجمهور، كما تساعد المجتمع على تفهم حقيقة المؤسسة كعضو فعال فيه.¹

ومن الجدير بالذكر أيضاً أن العلاقات العامة يمكن أن تؤثر على العمل بشكل إيجابي أو سلبي فهي الحد الفاصل للمؤسسة فيما تزيد من ربحها وتضمن مستقبل أعمالها أو قد تتسبب بانحيارها لذلك هي الأداة الأكثر أهمية في المؤسسة وإذا تم استخدامها بشكل صحيح يمكنها التغلب على أي عقبة في العمل، ويمكن اختصار هذه الأهمية في المؤسسة بعدة نقاط:

1 - بناء علاقة بين المؤسسة والجمهور: حيث يمكن أن تؤثر نفسياً على قرارات شراء العملاء للمنتجات والخدمات، كما يمكن أن تخلق حاجة في ذهن العميل لشراء المنتج على الرغم من أنه لم يكن قد خطر بباليه سابقاً.

¹ - عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 46-49.

2 - مصداقية المؤسسة: تزيد من مصداقية العلامة التجارية للمؤسسة وهذه المصداقية هي ما تعزز الثقة بين المؤسسة والجمهور .

3 - تساعد في إدارة سمعة المؤسسة: فعلى سبيل المثال قد لا تسير الأعمال دائماً بسلاسة وقد تكون هناك أيام سيئة تتعرض لها سمعة المؤسسة، وهنا يمكن للعلاقات العامة تحويل هذا التهديد إلى حالة رابحة عبر إصدار بيان صحفي جيد التنظيم مع رسالة مقنعة أو أي استراتيجية أخرى قوية.¹

من خلال ما سبق يمكن القول إن للعلاقات العامة أهمية بالغة في كونها تخلق جسر رابط بين المؤسسة ومختلف جماهيرها سواء الداخلية أو الخارجية، وبالتالي إعطاء صورة وسمعة جيدة حول المؤسسة من خلال سير أعمالها في جو ملائم لذلك.

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية للعلاقات العامة

للعلاقات العامة مبادئ ومركزات أساسية نذكرها على النحو التالي:

1 - العلاقات تبدأ من داخل المؤسسة:

من المبادئ المقررة لها أن تبدأ من داخل المؤسسة؛ أي أن يكون هناك تفاهم متبادل بين المؤسسة وجميع الأفراد الذين يعملون في خدمتها فمن غير الممكن أن تبدأ المؤسسة بتحسين علاقتها مع الجمهور الخارجي وعلاقتها مع جمهورها الداخلي على غير ما يرام فيجب أولاً خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، ثم بعد ذلك يبدأ في تنمية وتوطيد العلاقات الحسنة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي.

2 - مراعاة الأمانة والصدق واتباع الأسلوب المهني:

يجب أن تتسم أعمال المؤسسة بالصدق والأمانة وأن تمارس العدل والإنصاف في جميع تصرفاتها ويجب أن تتسق أعمال المؤسسة مع أقوالها وإلا فقدت الثقة بين جمهورها الداخلي والخارجي، فالحقيقة خير إعلان للمؤسسة وعامل أساسي في بناء شخصيتها.

3 - اتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق:

حيث لو دققنا النظر في أعمال المؤسسة لوجدنا أنه ليس هناك ثمة ما يستدعي إخفاء شيء عن أفراد المؤسسة أو الجمهور بصفة عامة فيما عدا الأسرار الخاصة بالمؤسسة.

¹ - إسماعيل محمد عامر، العلاقات العامة والتطور الرقمي، 2021، ص 8 - 9.

4 - اتباع طريقة البحث العلمي:

نعني بذلك اتباع طريقة البحث العلمي في حل أي مشكلة من مشكلاتها فطريقة البحث العلمي مبنية على المفاضلة وتحاول الوصول إلى مبادئ عامة، عن طريق التحليل الدقيق البعيد عن كل تحيز.

5 - نشر الوعي الاقتصادي والاجتماعي بين الجمهور:

أصبح على عاتق المشتغلين في العلاقات العامة اليوم شرح النظام الاقتصادي والاجتماعي للدولة ومميزاتها وفوائدها وما يعود على المجتمع وعلى كل فرد فيه من منافع وليست هذه بمهمة سهلة وإنما تحتاج إلى صبر وأناة لكي تحقق الثمرة المرجوة منها.

6 - كسب ثقة الجمهور:

تعد كسب ثقة الجمهور من المبادئ الأساسية فلا يمكن أن تدوم أي منشأة طويلاً دون أن تتمتع بثقة الجمهور وعندما نقول الجمهور فنحن نعني جمهور المؤسسة الداخلي والخارجي، فجمهورها الداخلي هو دعامتها الأولى وما يشبع حاجتها المادية والمعنوية من الأعمال التي تؤديها.

7 - تعاون المؤسسة مع المؤسسات الأخرى:

من المسلّم به أن التعاون هو أحد أسس النجاح ومن ثم وجب على الهيئات والمؤسسات على اختلاف أنواعها أن تتعاون بعضها مع بعض في محيط العلاقات العامة فلا يكفي أن تمارس مؤسسة علاقات حسنة بينها وبين جمهورها بينما تغطي الأخرى في سبات عميق أو تمارس علاقات سيئة بينها وبين الجمهور، بل يجب أن تفهم أنه إذا لحق ضرراً بإحداها سرى على الآخرين ومن هنا نشأت الحاجة إلى تنظيم الاتصال بين الهيئات مع بعضها البعض.¹

يضاف إلى ذلك مبادئ وأسس أخرى هي:

- ضرورة أن تتصف العلاقات العامة بالديناميكية والحيوية والتفاعل مع الجماهير.

- اتساع نشاطها ليشمل جميع المجالات.

- أن تقوم بمساعدة الجماهير لتحمل المسؤولية إضافة إلى قيامها بأسلوب التخطيط السليم.

¹ - ياسر عبد الله طبت، مرجع سابق، ص 27 - 29.

- اعتمادها على فلسفة واضحة وهي احترام رأي الجمهور والإيمان بأهميته وذلك بعد تنويرهم بالمعلومات اللازمة.¹

¹ - ياسر عبد الله طبت، مرجع سابق، ص 29.

المبحث الثالث: التسويق بالعلاقات

تسعى المؤسسات دوماً إلى تحقيق النجاح وذلك من خلال تقوية العلاقة مع زبائنهم والاستجابة الفورية لاحتياجاتهم ومتطلباتهم وتقديم مستويات خدمة عالية، وعليه أصبح تبني مفهوم التسويق بالعلاقات من الضروريات الحتمية للمؤسسات، فضلاً عن الحسابات الدقيقة للمؤسسة بقيمة الزبون المؤثرة على مسار عملها في سوق التنافس الذي تعمل به.

المطلب الأول: تعريف التسويق بالعلاقات وأهميته

1. تعريف التسويق بالعلاقات:

تولد مفهوم التسويق بالعلاقات كمفهوم معاصر يتوافق مع الفلسفة الاجتماعية والسلوكية المتقدمة للتعامل مع الزبون وعليه تم التعرض إلى تعريف التسويق بالعلاقات وأهميته.

عرفت جمعية التسويق الأمريكية التسويق بالعلاقات على أنه نموذج جديد في تطبيق التسويق، وذلك منذ أن بدأ ينظر القائمون على أنشطة التسويق وإدارات المنظمات على تلبية حاجات ورغبات زبائنهم من خلال إبقاء صلة الاتصال مستمرة معهم، وقد ساهمت التكنولوجيا الجديدة وتطوير قاعدة البيانات على جعل هذه المهمة أسهل وأكثر دقة في الأداء، وخاصة في الاستجابة إلى خدمات ما بعد البيع التي يطلبها الزبون.¹

يعرف زاهر عبد الرحيم التسويق بالعلاقات بأنه بناء والمحافظة على تعزيز العلاقات مع الزبائن والأطراف ذات العلاقة بالمنظمة مما يساعد في تحقيق أهداف جميع هذه الأطراف وهذا يتحقق من خلال تبادلات تعاونية مشتركة والوفاء بالعهود لجميع هذه الأطراف.²

كما عرف درمان سليمان صادق التسويق بالعلاقات على أنه عملية تطوير علاقة طويلة الأجل مع كل زبون للتوصل إلى معرفة أفضل عن حاجات الزبون ومن تسليم الخدمات التي تلبي هذه الحاجيات كل منها على انفراد.³

¹ تامر البكري، قضايا معاصرة عن التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص: 42

² زاهر عبد الرحيم، عاطف تسويق الخدمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان 2011، ص 85

³ درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كتور المعرفة للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص26

يعتبر التسويق بالعلاقات فكرة قائمة على التفاعل في إطار شبكة من العلاقات بين الموردين والموظفين والزبائن والأطراف الأخرى حيث أصبحت معظم المؤسسات تسعى إلى بناء العلاقات مع زبائنهم والأطراف الأخرى مثل المساهمين والمنافسين والموردين والموظف الداخلي والجماعات المرجعية.¹

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن التسويق بالعلاقات لا يقتصر على إقامة علاقة بين المؤسسة وزبائنهم، وإنما أيضا على إقامة علاقة بين المؤسسة والموردين والمساهمين والمنافسين والشركاء وأصحاب المصالح بشكل عام وعليه التفسير الواسع النطاق المفهوم تسويق العلاقة يأخذ ثلاث جوانب مكملة لبعضها البعض.²

- **الجانب الأول:** يتناول أهمية الاحتفاظ بالزبائن واستقطابهم مع التركيز على تطوير علاقات طويلة الأجل وحميمية مع الزبائن القائمين والحاليين.

- **الجانب الثاني:** يتضمن تعزيز العلاقات الداخلية والخارجية، أي أنه لا يقتصر على الزبائن فقط بل أيضا على تطوير العلاقة بين الموردين ومكاتب التوظيف والجمهور الداخلي (العاملين بالمؤسسة) والجماعات المرجعية ونقابات العمال والغرف التجارية والمؤسسات الحكومية (الصحة والضرائب المالية، البنك المركزي... الخ).

- **الجانب الثالث:** تقرب المسافات ما بين التسويق خدمة الزبون الجودة وهي العناصر المؤلفة الإستراتيجية تفعيل النشاط وتحقيق أعلى مستويات ودرجات المنفعة من خلال العلاقات التبادلية.

2. أهمية التسويق بالعلاقات:

يحمل التسويق بالعلاقات بين طياته أهمية بالغة باعتباره أداة من أدوات العامة التي تساعد على تجاوز التحديات التي تفرزها التغيرات البيئية، وفيما يلي بعض النقاط التي تلخص ذلك:³

- يمنح الراحة للزبون وسهولة الاستخدام وخاصة بالتماشي مع التطورات التكنولوجية الهائلة في مجال الاتصالات والمعلومات وبروز التسويق المباشر الذي يعتبر فوريا وتفاعليا.
- توسيع قاعدة الزبائن الراضين، حيث يقدرون ويقيمون المؤسسة التي يتعاملون معها بأسلوب علائقي وتسعى جاهدة إلى إيجاد حلول لمشاكله وتزوده بالمعلومات التي تمكنه من اتخاذ القرارات بما يحقق له أكبر قيمة مضافة.

¹ عباس العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات مدخل إستراتيجي، وظيفي وتطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 164.

² نفس المرجع السابق، بتصرف، ص 166

³ تامر البكري مرجع سبق ذكره، ص 45

- يحقق القيمة للزبون من خلال التسويق التفاعلي والتسويق عبر قواعد البيانات والتسويق من خلال الشبكات وهذه القيمة تتمثل في المزايا التي تحملها المنتجات والخدمات.
- من خلال قاعدة البيانات تستطيع المؤسسة بناء علاقات مع الزبون تعطي لها القدرة على الاتصال العالمي مع الزبائن وذلك من خلال الشبكة العالمية للإنترنت التي مكنت المؤسسات من الوصول إلى الزبائن في الوقت وبالشكل المناسبين، كما مكنتها من بناء اتصالات في اتجاهين مما يحقق التغذية العكسية التي تساعد على تطوير العلاقات والوصول إلى رضا الزبائن وتعزيز الثقة المتبادلة.

المطلب الثاني: مرتكزات وابعاد وخطوات تطبيق التسويق بالعلاقات

1. مرتكزات التسويق بالعلاقات:

- يعتمد التسويق بالعلاقات على بناء علاقات ثابتة مع الزبائن المختارين بطريقة تعود بالربح على الجميع، مرتكزا في ذلك على بعض النقاط المهمة منها:¹
- خلق قيمة مضافة جديدة للزبائن من خلال استهلاكهم أو استعمالهم لسلعة أو خدمة مقدمة، فالمؤسسة يجب أن تكون أكثر تفاعلية مع أعضائها وتدير القيمة المضافة للزبون.
 - إدراك الدور الرئيسي للزبون في تحديد القيمة والمنافع التي يرغب في تحقيقها من خلال عملية اختيار واستهلاك السلعة أو الخدمة، وعلى هذا فإن المؤسسة أصبحت تدار من قبل الزبائن وتوقعاتهم مما اضطرها إلى تعميق المعرفة بالزبون وتحويل المعرفة إلى رأسمالي حقيقي.
 - العمل على تحديد عملية الاتصال بين المؤسسة والزبون بالشكل الذي يدعم القيمة المدركة من قبل الزبون، وتسيير التفاعلات بطريقة منسقة ومنسجمة.
 - دعم التعاون والتنسيق المستمر بين الطرفين باعتبار أن التسويق بالعلاقات عملية مستمرة عبر الزمن وليس أحداث عارضة.
 - إدراك أهمية عامل الوقت بالنسبة للزبائن باعتبار أن الوقت من بين المحركات الأساسية للعلاقات.
 - التركيز على التسويق الداخلي إذ يجب أن يسبق التسويق الداخلي التسويق الخارجي لأنه لا يوجد معنى للتعهد بتقديم خدمات معينة للزبون قبل التأكد من قدرة ورغبة الموظفين على تأدية المهام وتوفيرها بالشكل المطلوب، وهذا يتطلب من المؤسسة تدريب وتشجيع موظفيها على كيفية التعامل مع الزبائن ومتابعتهم وحل مشاكلهم.

¹ Philip Kotler، Kevin Lane Keller: **Marketing management**، 12ème édition)Pearson Education(، Paris، P 13

2. أبعاد التسويق بالعلاقات:

يقوم التسويق بالعلاقات على خمسة أبعاد يمكن إيضاحها فيما يلي:

1.2. الجودة:

لا يوجد تعريف واضح أو مفهوم محدد لكلمة الجودة وبشكل عام فإن كلمة الجودة معنيين مترابطين هما المعنى الواقعي والمعنى الحسي، فالجودة بمعناه الحسي تركز على مشاعر متلقي الخدمة أو السلعة، بمعنى إلى أي مدى يكون المستفيد من الخدمة راضيا ومقتنعا بمستوى كفاءة وفعالية الخدمة المقدمة والجودة بمعناها الواقعي تعني التزام المؤسسة باستخدام مؤشرات حقيقية والمواصفات والمقاييس المتعارف عليها، وذلك يتحقق عندما يقوم الموظف بتنفيذ مهام عمله على الوجه المطلوب.¹

2.2. التحسين المستمر للجودة:

يعتبر التحسين المستمر للجودة جانبا أساسيا ومحوريا في إدارة الجودة الشاملة، هذا وقد ظهرت هذه الأخيرة كعنوان شامل عام 1988 لتعبر عن عملية تحسين الجودة، حيث تعد أسلوبا من الأساليب التي تستخدم لإدارة أية منشأة، حيث تشتمل على وصف للعمليات الإنتاجية التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر.²

وللإشارة تتمثل أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في أن الأولى لها مفاهيم متعددة وتتناول على المستوى العالمي، أما الإيزو 9000 فهي عبارة عن مواصفات محددة لها معنى موحد متفق عليه لأية لغة من اللغات، ومن أي منظور، هذا ويمكن الحصول على الإيزو بدون إدارة الجودة الشاملة كما يمكن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون الحصول على الإيزو 9000 كما يمكن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل للحصول على الإيزو 9000.³

3.2. شكاوى الزبائن:

يمكن النظر إلى شكاوى الزبائن على أنها فرصة لحل المشاكل وللكشف عن نقاط الضعف المحتملة فالمؤسسات التي تعتمد التسويق بالعلاقات مع الزبائن تتجاوب بسرعة مع شكاوى زبائنهم، ويمكن أن نوضح ذلك من خلال ما يلي:⁴

- الزبون الغير راضي لم يصبح عميلا دائما للمؤسسة، كما يشجع زبائن آخرين على ترك المؤسسة.

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2002، ص 16.

² مؤيد عبد الحسن الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك المنهج الكمي، مؤسسة الأوراق للنشر والتوزيع عمان 2004، ص 356.

³ نفس المرجع السابق، ص 358.

⁴ محفوظ أحمد، جودة إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 79

- الزبون الغير راضي يذكر مشكلة لعدد كبير من الأفراد.
- تكلف حل مشكلته تتراوح بين 10-25% من تكلفة إيجاد زبون جديد.
- الزبون الذي تحل مشكلته يكون رضاؤه ثابتا ويرتفع ولائه للمؤسسة.
- يوضح الزبائن الشاكون المشاكل القادمة، كما يوجهون علامات إنذار مبكرة للمؤسسة في التغلب على المشاكل التي لا تعرفها، مما يضيع الفرصة على منافسيها في اكتساب زبائنهم.
- تساهم شكاوى الزبائن في تطوير منتجات المؤسسة وزيادة مبيعاتها.
- التأكد من فهم المشكلة وفحص الشكوى.

4.2. تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبائن:

تعمل المؤسسة على تقوية علاقتها بزبائنهم، لأن ذلك سوف يؤدي إلى تنمية علاقات الزبائن مع المؤسسة، ويكون محصلة ذلك استمرار المؤسسة في السوق، هذا ونجد أن المؤسسة التي لا تقوم بتقوية علاقتها مع زبائنهم سوف يحتاج زبائنهم إلى إقامة علاقة مع مؤسسة أخرى بدلا منها، ومن ثم سوف يوجه الزبون أمواله إلى تلك المؤسسة لتوطيد علاقته بها، ويعني ذلك خسارة المؤسسة للأموال التي أنفقها الزبون بهدف توطيد علاقته مع مؤسسة أخرى، ولذلك تعمل المؤسسات على تأسيس علاقات قوية مع الزبائن وذلك من خلال:¹

- التعرف على احتياجات الزبائن واعتبارهم شركاء للمؤسسة.
- توفير نظام اتصالات يسمح بتبادل المعلومات بين المؤسسة والزبائن مما يؤدي إلى تلبية المؤسسة لاحتياجات ورغبات زبائنهم، وتحقيق المؤسسة لأهدافها.
- وجود نظام اتصالات مخطط بين المؤسسة والزبائن بشكل متكرر لدعم الصداقة بين موظفي المؤسسة وزبائنهم، وذلك بهدف الحصول على المعلومات الخاصة بهم والمتعلقة باحتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إعطائهم جميع المعلومات التي يرغبون في الحصول عليها من المؤسسة.
- الاستمرار في تقوية العلاقة مع الزبائن وإرضائهم.

5.2. التسويق الداخلي:

تقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل الأفراد داخل المؤسسة يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي بها، وأن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المؤسسة تسوق قدراتها وإمكانياتها للوحدات الأخرى داخل نفس المؤسسة.

¹ محفوظ أحمد، جودة العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2006، ص 21

هذا ويشير التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمؤسسة الزبائن الداخليين بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للزبائن الخارجيين.¹

3. الخطوات الواجب إتباعها التسويق بالعلاقات:

تتبع الإستراتيجيات التي تتبنى مفهوم التسويق بالعلاقات الخطوات الرئيسية التالية:²

1.3. **تبني التعريف الخاص بمفهوم الولاء:** هناك العديد من المواقف التي لا تعرف فيها المؤسسة سلوك زبائننا أو الطريقة التي يفكرون بها، بالإضافة إلى هذا تصبح المنتجات الخاصة بالمؤسسة متشابهة ومن الصعب التمييز بينها على الرغم من أن هذا الأمر قد يرجع إلى فشل المؤسسة في تسويق وتقديم الخدمات في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تستخدم الحوافز لمكافأة الزبائن الدائمين الموالين لها وضرورة معرفة الطريقة التي يفكر بها الزبائن.

2.3. **تحديد الأهداف:** يجب أن تكون الأهداف الخاصة بإستراتيجية الاحتفاظ بالزبائن للتقييم في ظل معايير ملموسة وإلا فإنه سيكون من الصعب الحكم عليها إما من خلال الأبحاث أو من خلال مستوى الأداء الخاص بالعمل ويجب أن تتضمن هذه الأهداف مبدأ تحقيق الأرباح واستمرارية المؤسسة.

3.3. **التعرف على احتياجات الزبائن:** يجب تحديد مجموعات الزبائن الذين يمثلون أهمية بالنسبة للمؤسسة ومدى استجابة هذه المجموعة إلى الطرق المختلفة بعمليات التسويق والمبيعات والخدمات والكيفية التي تستجيب بها هذه المجموعة من الزبائن.

4.3. **البحث عن أفضل العناصر التي تساعد على الاحتفاظ بالزبائن:** وهي التركيز على المكافآت والجوائز خصومات خدمات مجانية أو شخصية بشرط أن تقتصر هذه الحوافز على أساليب الأداء السابقة.

5.3. **البحث عن أكثر العناصر أهمية بالنسبة للزبائن:** وهي العناصر المفضلة الخاصة بالخدمات والتي لا تكلف المؤسسة كثيرا، وتقلل من تكاليف خدماتها.

6.3. **تحديد فئات الزبائن:** من خلال تحليل تفصيلي عن أفضل الزبائن من خلال السجلات الخاصة بعمليات الشراء، ومعرفة الزبائن الموالين للمؤسسة ومكافئتهم.

7.3. **القدرة على الوفاء باحتياجات الزبائن:** وهنا تبرز أهمية التسويق بالعلاقات في الاستجابة للزبائن وإرضائهم، وذلك من خلال التكامل والاتصال والتفاعل في العديد من العمليات الرئيسية (تحديد احتياجات

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 4، 2008، ص 386

² منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005، ص 70

الزبائن تدريب فرق العمل وتحفيزهم، جمع واكتساب معلومات عن الزبائن، جمع واكتساب معلومات عن العملاء، تحديد الأسعار وطرق الدفع).

8.3. إجراء عمليات تقييم وعمليات اختبار: يجب أن تكون نتائج تطبيق المؤسسة إستراتيجية التسويق عبر العلاقات مع الزبائن إيجابية من خلال تحسين المبيعات وزيادة الأرباح أكثر مما كان عليه الحال سابقاً لهذا تقوم المؤسسة بمحاولة التأكد من فاعلية هذه الإستراتيجية واختبار كفاءة عمليات الاحتفاظ بالعملاء ويكون هذا من فاعلية هذه الإستراتيجية واختبار كفاءة عمليات الاحتفاظ بالزبائن ويكون هذا التقييم عند بدء هذه العمليات لكي يساعدها على تعديل العمليات وتطويرها.

المطلب الثالث: أهداف التسويق بالعلاقات

يهدف التسويق بالعلاقات إلى ما يلي:¹

- يهدف التسويق بالعلاقات إلى التركيز على جودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن كما يسعى إلى الإبداع والابتكار الدائم على العكس من التسويق التقليدي الذي يسعى فقط إلى جذب الزبائن الجدد بدون محاولة لبناء علاقات متينة وطويلة الأجل مع العملاء.
- التعامل مع الزبائن في الوقت الحالي الذي يتصف بالمنافسة الشديدة والتطور التكنولوجي الهائل وفي ظل بيئة تتصف بالتغيير السريع. يهدف إلى التركيز على أهمية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أكثر من مجرد السعي لاستقطاب زبائن جدد.
- البناء والمحافظة على قاعدة من الزبائن المخلصين والمربحين للمؤسسة.
- الاحتفاظ بمستوى من التواصل الدائم مع الزبائن ومحاولة تعزيز وتقوية العلاقات المتعلقة بهؤلاء العملاء من خلال وسائل محددة تساعد على الوصول إليهم بشكل سريع ومناسب وقد تكون هذه الوسائل مثل الانترنت أو المكالمات الهاتفية أو عن طريق المندوب "البيع الشخصي".
- تحسين وتعزيز العلاقة القائمة بين المؤسسة والزبون حيث تكمن أهداف الزبائن في الحصول على الخدمات ذات جودة عالية والإيفاء بالوعود التي تصدر من قبل المؤسسة والعاملين فيها.
- تسهيل إجراءات عمليات التفاعل والاتصال مع الزبائن من أجل معرفة حاجاتهم ورغباته والقدرة على تقديمها بالطرق التي يرغب بها الزبائن أنفسهم وبأسلوب أفضل من المنافسين الآخرين.

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق المكتب، الجامعي الحديث الإسكندرية، 2002، ص 410

خاتمة الفصل:

من خلال ما سبق عرضه في هذا الفصل يمكن القول إن التسويق بالعلاقات العامة تعتبر العمود الفقري لنشاط المؤسسة مهما كانت طبيعتها، حيث أنها تجعل من المؤسسة عضوا فعلا في المجتمع، تسعى من خلالها هذه الأخيرة إلى تحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها، ذلك من خلال قيامها بمختلف الوظائف والمهام كتدريب ممارسيها وتحفيزهم وتكوينهم على جميع الأصعدة وخصوصا فيما يتعلق بالاتصال، ولا ننسى دورها الفعال في الرفع من معنويات الأفراد والجماعة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للميزة التنافسية

تمهيد:

تواجه كل المؤسسات الاقتصادية في إطار عملها مشكلات تتمثل في سعيها إلى البحث عن مصادر تمكنها من الاستمرار والبقاء وتحقيق النجاح والتفوق في مجال المنافسة الخاصة بها من خلال الحصول على ميزة مقارنة بالمؤسسات الأخرى بنفس القطاع، ومما لا شك فيه أن النجاح لأي مؤسسة يعني إلى حد كبير إلى الإمكانيات والموارد التي تمتلكها ويمكنها من معرفة نقاط قوتها لأنها المصدر الأساسي لبناتها وتطورها وفي هذا الفصل من الدراسة تم التطرق إلى العديد من عناصر الميزة التنافسية وفهمها، فكل مؤسسة ترغب في احتلال موقعا تنافسيا يمكنها من في قطاعها، وسنطرح هذا في ثلاث مباحث:

المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية

المبحث الثاني: كيفية تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الثالث: التسويق بالعلاقات كالميزة التنافسية

المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية للتفوق على منافسها ضمن نشاطها ولن تحقق ذلك إلا إذا كان بحوزتها عنصر من عناصر التميز لبقائها واستمرارها ومواكبة التغيرات الحاصلة.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية، أهميتها، أهدافها

ستحاول في هذا المطلب الإحاطة بكل المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية وذلك بالتطرق إلى كل من تعريفها. خصائصها، أهميتها، وأهدافها.

1/ تعريف الميزة التنافسية:

يعرفها بوتر أنها: " اكتشاف طرائق أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين مع قدرة المؤسسة على تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا أي إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع.¹

- تعرف الميزة التنافسية (CA) أيضا أنها " قدرة المؤسسة على أداء الأعمال بطريقة خاصة أفضل من تلك المتعلقة بالمؤسسات المنافسة الأخرى وتحقق الميزة التنافسية عندما تستجيب الكفاءات الأساسية بصفة من المنافسين لتوقعات بعض أو أغلبية العملاء.²

- يعتبر مفهوم الميزة التنافسية (CA) على القدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية.³

تعرف الميزة التنافسية (CA) أيضا أنها: مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بالشكل الذي يصعب على منافسها تقليده لتحقيق أمرين هما.⁴

- إنتاج قيم اقتصادية ومنافع للعاملين أعلى مما يحققه المنافسون.

- تأكيد حالة من التميز ولاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها.

¹ Michael porter, **avantage concurrentiel des nations**، Inter-Edition، paris، 1993، p48

² Philippe Villemus، " **le plan marketing a l'usage du manager**، les objectifs، la stratégie la tactique". Eyrolles Paris، 2009، p41

³ مصطفى محمود ابو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2008، صص 13.14.

⁴ فرحات قول، الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية، مجلة الدراسات الاقتصادية البصيرة للبحوث والاستثمارات الجزائر، العدد 12، فيفري 2009، ص 33

عرفت الميزة التنافسية (CA) أيضا أنها قدرة المؤسسة على تقديم قيمة متفوقة للعاملين والتي تعطي المؤسسة تفوقا نوعيا وأفضلية.

مما سبق تعرف الميزة التنافسية (CA) على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق أفضل المراكز من منافسها التي في نفس النشاط من خلال استغلال أفضل المهارات والكفاءات والخبرات والموارد الموجودة داخلها واستثمارها وصعوبة عدم تقليدها.

2/ خصائص الميزة التنافسية:

تقسم الميزة التنافسية على عدة خصائص هي:¹

- نسبية بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءات أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه إلى المشتريين.
- ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة.
- تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسد وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور قدرات وكفاءات المؤسسة من جهة أخرى².

3/ أهمية الميزة التنافسية:

تمكن أهمية الميزة التنافسية (CA) فيما يلي:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء:
- تحقيق حصة سوقية وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.³
- تدعيم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.

¹ محمد عبده حسين، الطالب نعيمة، عباس خضير، الخفاجي نظم المعلومات الإستراتيجية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2009، ص 155.

² الفاطمة الزهراء عيساوي، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل إدارة التغيير، رسالة ماجستير

تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي الجزائر 2013 ص 172

³ سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة ابحاث ودراسات التنمية المجلد 08، العدد 101، جوان 2021، ص 238.

- إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجية المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.
- إيجاد وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف للسلعة أو العلامة التجارية.¹

4/ أهداف الميزة التنافسية:

- تسعى المؤسسات للوصول إلى درجة من التميز لتحقيق عدد من الأهداف يمكن ذكر بعضها فيما يلي:²
- خلق فرض جديدة لسوق العمل.
- دخول مجال تنافس جديد.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب اقتناصها.
- قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات مميزة كما يقدمه المنافسون:
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية.
- تمثل الميزة التنافسية المعيار المهم لتحديد المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها.
- تحسين ثقة وأداء العاملين في قيادة المؤسسة.
- تحقيق مستويات أداء أفضل.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

يوجد نوعين رئيسيين للميزة التنافسية (CA) متمثلين في:

1 / ميزة التكلفة الأقل:

1-1/تعريف: تعني أن المؤسسة لها القدرة على تصميم وتسويق منتجها بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة لها مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر وبصيغة أخرى أن تملك المؤسسة ميزة تكلفة تسمح لها بالتحصيل على هامش أعلى وبالتالي وضعية جيدة عن طريق اعتماد أسعار أخفض من تلك التي يقوم بها المنافسون.³

¹ فيروز بوزورين، أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 2017 ص ص 77.76.

² وهيبه مربعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير تخص اقتصاد وتطبيق وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر، بالغة، 2012، ص 60.

³ نوال دومة، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية، رسالة ماجستير فرع إدارة الأعمال في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص 28

1-2/ الشروط الواجب توافرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل:

- وجود طلب مرن على السلعة.
- عدم وجود طرق كثيرة التميز المنتج.
- نمطية السلع المقدمة.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.

للحصول على ميزة التكلفة الأقل فإنه يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة وتتمثل فيما يلي:

4-1/مراقبة الحجم: أي مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها وبالتالي التوسع في الأسواق وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة مما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف.

4-2/مراقبة التعلم: أي مراقبة وتحديد أهدافه ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة بالمعايير المعمول بها في القطاع إلا أنه لا ينبغي التركيز على التكاليف اليد العاملة فقط بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع وبالتالي فإن مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض في التكلفة.

4-3/مراقبة الروابط: والمقصود بالروابط هنا هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف وبالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.

4-4/مراقبة الإلحاق: والمقصود به تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة والهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل وتسيير نشاط منتج للقيمة وبالتالي فإن مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف.

بالإضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى نوجزها فيما يلي:¹

- مراقبة الإجراءات.
- مراقبة التكامل.
- مراقبة الاستغلال للطاقات المتوفرة لدى المؤسسة.
- مراقبة العوامل المؤسسية.
- مراقبة الرزنامة.

¹ عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 15.

2/ ميزة التميز:

2-1/ تعريف: تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر العامل أي

أن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء سلعة وتحقيق الرضا عنها.¹

ومن اهم الشروط الواجب توافرها لتطبيق ميزة التميز وهي:

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.²
- تحويل تكلفة التميز إلى ميزة باستغلال كافة المصادر للتفرد غير المكلفة لتقليل تكلفة المنتج النهائي.
- تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للعميل ومن ثم ضمان ولائه للمؤسسة.³

وللحصول على ميزة التميز فإنه يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة وتتمثل فيما يلي:⁴

- **الإجراءات التقديرية** يمكن أن تعتبر الإجراءات التقديرية عاملاً رئيسياً على تمييز المنتجات وتتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها وكذلك الكيفية التي تمارس بها وقد يكون تمييز المنتج في عدة أشكال منها خصائص وكفاءة المنتجات المقدمة وجودة وسائل الإنتاج.

- **الروابط:** يمكن أن يأتي تمييز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة هذه الروابط التي تأخذ الأشكال التالية:

- الروابط بين أنشطة المؤسسة أي أن التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها وذلك من أجل تلبية حاجات المستهلكين.
- الروابط مع الموردين يمكن أن تتفرد المؤسسة بالمنتج المتميز نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة ومورديها حيث انه بالإمكان تقليص مدة التطوير النموذج الجديد من خلال التنسيق بينها أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع.
- **الترزنامة:** المقصود بها انه يمكن أن تأتي خاصية التمييز نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها حيث نجد في الغالب أن المؤسسات التي كانت السبابة في الدخول إلى قطاع الصناعة وتكون لها مدة هذه الميزة.

¹ صورية شبي، السعيد بن الحضر، تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية، للمؤسسة مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية العدد 2، 2017، ص 112.

² عبد الرؤوف حجاج، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³ دومة نوال، مرجع سبق ذكره، ص 31.

⁴ عبد الرؤوف حجاج، مرجع سبق ذكره، ص 18.19.

-الموقع: قد تكون ميزة التمييز للمؤسسة نتيجة موقعها وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلاً حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع في أقرب الأجل.

-التكامل: يؤدي التكامل إلى حصول المؤسسة على ميزة التميز حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة هذا التكامل قد يكون خلفياً إنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة (أو أمامياً خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة) مما يجنبها اللجوء للغير، بالإضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى توجزها فيما يلي:

-الإلحاق: حيث يمكن أن تنشأ خاصية التركيز لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشترك العدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

-التعليم: حيث يؤدي التعليم الجيد إلى تمييز المنتج.

-الحجم: إذ يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسته بطريقة متميزة.

-العوامل المؤسسية.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية (CA) للمؤسسة وتذكر منها:

1/ الإبداع:

إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة وأصبحت القدرة على الإبداع مصدر متجددا للميزة التنافسية.

وهو القدرة على النظر للأشياء من مناهير مختلفة وجديدة التي تمكن الإنسان من فهم وتطوير ما يحيط به من أفكار أو أشياء أو أساليب وأنه عمل ذهني بدايته فردية ويتم تعزيزه من خلال الجماعة عن طريق تلقيح الأفكار وتبادلها وتطويرها وتتضمن هذه الأفكار الجدة الأصالة المرونة والخروج عن المألوف والتي في نهاية المطاف تحسن من مكانة الفرد والمؤسسة¹.

¹ إلياس العيداني، مراد مداح، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 05 عدد 01 جوان 2019 ص 171.

2/ الزمن:

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق الميزة التنافسية كالتالي:¹

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- تخفيض زمن الدورة للزبون.

3/ المعرفة:

إن المؤسسات الناجحة في التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية وتحقق التحسن في الأداء والارتقاء إلى المستويات أعلي من الانجاز لتحقيق التميز على المنافسين.

ومن هنا أصبحت المعرفة مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية وهي تتمثل فيما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري الذي يشمل مختلف المنتجات الفكر الإنساني من تقنيات نظريات مفاهيم وغيرها من الأشكال.²

4/ الجودة:

يجب على المؤسسات التي ترغب البقاء في المنافسة أن تنتج ذات جودة عالية فالجودة أصبحت أحد الأبعاد الأساسية التي تبني عليها الميزة التنافسية للمؤسسة من أجل مواجهة التحديات المختلفة.³

5/ التكنولوجيا:

تعتبر من الموارد غير الملموسة والتي يمكن أن تصنع الفرق بين المؤسسات وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية حيث تصنف إلى ثلاثة أصناف.⁴

5-1/ التكنولوجيا الأساسية: وهي المتاحة في السوق لجميع مؤسسات القطاع ولا يمكن لها أن تصنع الفرق بين المتنافسين.

¹ الامين حلموس بور، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة. خيضر بسكرة الجزائر 2017، ص 192.

² جلد محمد، جعفر بوعروري، مرجع سبق ذكره ص 14.

³ شنبوي صورية، بن الخضر السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 115.

⁴ عبد الرؤوف حجاج، مرجع سبق ذكره، ص 53.

5-2/ التكنولوجيا الناشئة: والتي هي في مرحلة الانطلاق وتعمل المؤسسة على تحويلها إلى تكنولوجيا محورية.

5-3/ التكنولوجيا المحورية: وهي التي تصنع الفرق وبالتالي إمكانية الحصول على الميزة التنافسية.

وبالتالي تكون التكنولوجيا مصدرا للميزة التنافسية وذلك من خلال الحصول على التكنولوجيا المحورية التي تساعد على تميز المؤسسة عن بقية المنافسين.

6/ الكفاءة:

تعتبر أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية وفي صعوبة التقليد من قبل المنافسين وتتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة.¹

والجدير بالذكر هناك مصادر أخرى تذكرها فيما يلي:²

- المصادر الداخلية: والمرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة والغير ملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج الطاقة والموارد الأولية قنوات التوزيع الموجودات وغيرها كذلك تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة أساليب التنظيم الإداري طرق التحفيز مردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة.
- المصادر الخارجية: وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص ومميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها كظروف العرض والطلب على المواد الأولية المالية الموارد البشرية المؤهلة وغيره.

¹ محمد جلد مرجع سبق ذكره ص 85

² الامين حملوس، مرجع سبق ذكره ص 193

المبحث الثاني: كيفية تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة

إن المنافسة محطة اهتمام بين المؤسسات لتحقيق التميز لها من حيث استراتيجياتها المعتمدة والأساليب لتحقيق الميزة التنافسية (CA) والمؤشرات المعتمدة لمعرفة مدى نجاحها.

المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هامين وهما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس هما:

1/ حجم الميزة التنافسية:

كلما كانت الميزة التنافسية أكبر، كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها. فالميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بمرحلة التقديم، ثم يعقبها مرحلة التنبؤ من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية وأخيراً مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج.¹

1-1/ مرحلة التقديم: تعتبر هذه المرحلة من أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة التي اكتسبت ميزة تنافسية، كونها تحتاج الكثير من التفكير ومن الاستعداد البشري والمالي والمادي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الوقت انتشاراً أكثر فأكثر.

1-2/ مرحلة التنبؤ: تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث التوسع والانتشار باعتبار أن المنافسين قد بدأوا في التقليد والبحث عن نقاط التميز التي تتميز بها المؤسسة.²

1-3/ مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة هنا وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

1-4/ مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسمى الميزة الحالية وإذ تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.³

¹ خديجة بوخرصة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2015، ص 100.

² محمد جلد مرجع سبق ذكره، ص 81.

³ نوال دومة، مرجع سبق ذكره، ص 33.

2/ نطاق التنافس:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسات بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وقرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له¹.

المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

يوجد عدد من الأساليب الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية والتي يمكن أن تتحقق بإحدى الوسائل:

1/ الكفاءة المتفوقة:

وهي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة كما أن الإستراتيجية التنافسية والهيكل التنظيمي المناسب ونظم الإدارة التي تتبعها المؤسسة كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة مع المنافسين.

2/ الجودة المتفوقة:

حيث تقاس الجودة من خلال ما تحققه المخرجات من قبول لدى المجتمع والجودة العالية من شأنها تساعد في تكوين سمعة جيدة للمؤسسة وتقلل الجهد والوقت الذي يصرف في إصلاح عيوب المخرجات².

3/ الإبداع والتميز المتفوق:

ويعني كل ما تقدم يطرأ على المنتجات أو خدمات المؤسسة وهيكلها وأساليب إدارتها واستراتيجياتها ويتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين وبعد التجديد أحد الأسس البنائية لميزة تنافسية الذي يسمح للمؤسسة بالتميز.

4/ الاستجابة المتفوقة لدى المستفيدين:

أي تحقيق الميزة من خلال أشبع رغبات العملاء من إنتاج السلع والخدمات بشكل أفضل من منافسها وبالتالي يصبح هناك موائمة ما بين هذه الخدمات المطالب الفردية أو الجماعية³.

¹ خديجة بوخرينة، مرجع سبق ذكره، ص 100.

² السعيد بدر سليمان، إدارة الكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية جامعة بني سويف. عدد يوليو، الجزء الثاني 2021، ص 39.

³ خليل موفق، خليل صافي، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017، ص 106.

وهنا يمكن القول إن المؤسسات يجب أن تعتمد على عدد من الأساليب التي تحقق لها التميز مع البحث الدائم أيضا عن وسائل وأساليب أخرى ووضع امر وخطط استخدامها مع الأخذ في الاعتبار تحقيق الجودة والكفاءة وتوفير فرص الإبداع والابتكار¹.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

تستخدم المؤسسة العديد من المؤشرات للدلالة على اكتسابها للميزة التنافسية تنقسم إلى:

1/ الربحية:

إن المقياس الرئيسي للأداء المالي للمؤسسة هو ربحتها والتي تستحوذ على معدل العائد الذي تحققه المؤسسة على استثماراتها ويمكن بصفة مستمرة للمؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية تحقيق ربحية أعلى من متوسط ربحية القطاع ويمكن تعظيم مستوى الربحية عن طريق تحسين الاستثمارات واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل².

2/ الحصة السوقية:

يستخدم هذا المقياس للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق، حيث يستخدم في حساب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق ومقارنته مع المنافسين أي يعطي هذا المقياس نظرة عن وضع وموقف المؤسسة في السوق وعن حركة العملاء بين منتجاتها ومنتجات منافسيها³.

3/ النمو السنوي للمبيعات:

تعتبر المبيعات محور النشاط الرئيسي للمؤسسات، وهي عبارة عن مخرجات النشاط التي يتم من خلالها تحقيق الأرباح وبالتالي تحقيق النمو والاستمرارية وبعد النمو السنوي للمبيعات مؤشرات على نجاحها في نشاطها وعلى زيادة حصتها السوقية مما يدعم موقعها التنافسي في السوق⁴.

¹ السعيد بدر سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 400

² خليل موفق خليل صافي، مرجع سبق ذكره، ص 108

³ محمد فوزي على العلوم، رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص 46.

⁴ خليل موفق خليل صافي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

المبحث الثالث: التسويق بالعلاقات كميزة تنافسية للمؤسسة

يعتبر التسويق بالعلاقات أحد الأدوات الهامة التي تساعد المؤسسة على تجاوز التحديات التنافسية التي تفرزها التطورات البيئية الحالية والمستقبلية. إذ بانتقال المؤسسة من التركيز على المنتج إلى التركيز على الزبون يمكن لها أن تنشئ مزايا تنافسية مستمرة عبر الزمن.

المطلب الأول: التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية

إن هدف إي استراتيجية هو بناء ميزة تنافسية والحفاظ عليها وفي ظروف المنافسة الحالية أصبح العميل محور تنافسي بحيث تشترك المؤسسات في الوقت الحالي في التركيز على العميل والالتزام الشديد بالتسويق وفي ظل هذه التغيرات أصبح هذا الأخير يهدف إلى بناء علاقات مع العميل تستطيع المؤسسة من خلالها استخلاص قيمة للعميل مدى الحياة وبحصة أكبر من العميل، كما تكون النتيجة زيادة في حقوق ملكية العميل في المدى الطويل، كما تبحث المنظمة في ظل متغيرات السوق عن التميز من خلال التطوير والتجديد والابتكار في تنمية منتجات جديدة وأساليب إنتاج وتسويق متميزة للوصول الأسرع إلى العملاء سعياً إلى تحقيق ميزة تنافسية تجعلها في موقف أفضل بالنسبة للمنافسين¹.

بما أن الميزة التنافسية تتبني على قدرات مميزة ويمكن تحقيقها من خلال تطوير وتحسين الأنشطة أو العمليات التي تقوم بها المؤسسة. وفي المقابل أصبحت العلاقات مع الزبون مورداً استراتيجياً من بين موارد المنظمة. وبطريقة أخرى يجب أن يؤخذ العميل كمورد نادر من الصعب التحكم في تصرفاته وبالتالي يصعب تغييرها، وارتفاع درجات هذه التغيرات يصعب برمجة القرارات التسويقية وتنميطها، لكن بواسطة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال يمكن الوصول إلى السوق المرن وإلى التسويق في الوقت المحدد وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية.²

يرمي التسويق بالعلاقات إلى إدارة قاعدة بيانات العملاء أي التجميع المنظم للبيانات والمعلومات التفصيلية الشامل حول السمات الديموغرافية والشخصية والنفسية والسلوكية لعملاء بغرض استخدامها في تعظيم مستويات الرضا والولاء لعملائها. لهذا فإن معظم المؤسسات تعمل من أجل التميز للحفاظ على رضا عملائها من خلال التوفيق بين توقعاتهم وأداء المنظمة، لكن لا تتأثر توقعات العميل بوعود المنظمة فقط وإنما بخبرته الشخصية ووعود المنافسين، حيث يسعى هؤلاء إلى تسليم رضا أعلى، ولذلك فإن المنظمة من خلال علاقاتها المتينة مع العملاء تحاول إرضاء عملائها باستخدام إستراتيجية القيادة في التكلفة أي التقليل من أسعارها مع زيادة خدماتها ومراعاة عدم انخفاض الأرباح لأن الغرض النهائي هو كسب الزبون لأطول فترة ممكنة.

¹ صادق زهراء، التسويق بالعلاقات ودوره، في تحقيق الماجستير، جامعة بشار 2011/2012، ص 141

² صادق زهراء المرجع سابق، ص 141.

حيث تسعى مؤسسات اليوم إلى بناء علاقات مباشرة ودائمة أكثر مع عملاء مختارين بعناية فائقة خاصة بعد زيادة تكاليف جذب عملاء جدد لذلك تذهب المنظمات إلى أبعد من تصميم استراتيجيات لجذب عملاء جدد وانتاج عمليات تجارية (صفقات معهم فقد تحولت هذه الجهود واستخدمت إدارة علاقة العميل في الحفاظ بالعملاء الحاليين وبناء علاقات طويلة المدى معهم تستند إلى كسب رضا ولاء العملاء، وفي ضوء ذلك، فقد تحول الهدف من محاولة تحقيق ربح بالنسبة لمعاملة بيعية إلى تحقيق الأرباح المستقبلية من خلال الإدارة الجيدة لقيمة معاملات العملاء مدى الحياة، وبالتالي كلما زادت قدرة المؤسسة على الحفاظ على عملائها الحاليين كلما وجد المنافس أنه من الصعب الحصول على عملاء جدد، لأن هذه المؤسسة قامت بتغيير نفسها بصورة كاملة وتحوّلت إلى الشكل الذي يريده الزبون¹.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية من منظور العلاقة مع الزبون

يعتبر التسويق بالعلاقات أحد الأدوات الهامة التي تساعد المؤسسة على تجاوز التحديات التنافسية التي تفرزها التطورات البيئية الحالية والمستقبلية إذ بانتقال المؤسسة من التركيز على المنتج إلى التركيز على الزبون يمكن لها ان تنشئ مزايا تنافسية مستمرة عبر الزمن. ولقد أشار العديد من الكتاب للأهمية المتزايدة للعلاقات مع الزبائن في حقل التسويق الاستهلاكي وكذا في التسويق الصناعي ففي سنة 1960 أوضح levitt بأنه على المؤسسات التوجه نحو اشباع حاجات الزبائن عوض التركيز على بيع المنتجات. ويتمثل العنصر الأساسي للعلاقة مع الزبون في إنشاء القيمة للمؤسسة والزبون من خلال التعاملات المتكررة مع هذه الأخيرة بالمقابل تتمثل القيمة المنشأة للزبون في النتيجة المحصلة من الخبرة الشخصية من خلال الشراء واستهلاك المنتج إما من جهة المؤسسة، فنجد أن هذه الأخيرة تركز فقط على الزبائن المريحين، وتقدم فيما يلي النمذجة التي اقترحتها الباحثة Forms cendrine والتي تدمج من خلالها العلاقة مع الزبون ضمن الاستراتيجيات العامة لبورتر والموضحة كتالي: ²

¹ صادق زهراء المرجع سابق، ص 142

² عبد الرزاق بن صالح، تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات في بناء وتدعيم المزايا التنافسية للمؤسسة، مجلة المعيار، العدد 2 ديسمبر 2010، ص ص306 - 308.

الشكل (1) تطور مختلف مصادر الميزة التنافسية بدلالة قوة العلاقة مع الزبون



المصدر: عبد الرزاق بن صالح، دور تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات في بناء وتدعيم المزايا التنافسية للمؤسسة، مجلة المعيار، العدد 2 ديسمبر 2010، ص 307

تلاحظ من خلال الشكل بأن إستراتيجية السيطرة بالتكاليف تعد الأقل تطبيقاً في بيئة شديدة المنافسة، إذ إن صيانة تطبيق هذه الاستراتيجية بعد صعباً في سوق ديناميكي يتسم بالتطور المستمر حيث إن تقليدها يكون على المدى القصير، حيث تكون العلاقة بين المؤسسة والزبون في هذه الحالة ضعيفة.

أما في الخيار الاستراتيجي الثاني فيتمثل في التميز من خلال جودة المنتج هذا في حالة العلامات القوية التي بإمكانها اجتذاب جماعات الافراد وفي هذه الوضعية نجد أن العلاقة بين المؤسسة وزبائنها تكون قوية نوعاً ما.

وفيما يخص الخيار الاستراتيجي الثالث فيتمثل في إقامة نظام فعال للخدمات المرفقة الذي يسمح للمؤسسة بتقديم جودة عالية للخدمات أي مساعدة متميزة للزبائن، وإقامة حوار بناء معهم من أجل التنبؤ محل المشاكل التي يعاني منها الزبائن، وكذا زيادة قيمة المنتج.

أما فيما يتعلق بالخيار الاستراتيجي الأخير، فتلاحظ أنه مرتكز ليس على فكرة أن الزبون هو المشتري ومستهلك بل هو شريك ذا قيمة في داخل سيروية التسويق الاستراتيجي.

ويبين تطور العلاقات مع الزبون من المستوى الضعيف إلى المستوى القوي انتقالاً من مقارنة التسويق الشامل إلى مقارنة التسويق بالعلاقات من خلال الحوار على المدى الطويل. إذ أن علاقة ضعيفة مع الزبون قد لا تكون سيئة إن كان كل من الزبون والمؤسسة راضيان على هذه الوضعية وأن مستوى المردودية مقبول.

ويمثل تطبيق إستراتيجية التميز من خلال الخدمات المرافقة للانتقال من تسويق شامل إلى بناء علاقات شخصية مع الزبون، فمن جهة نظام الخدمات المرافقة يسمح بالتعاقد في حوار شخصي مع كل زبون على انفراد، هذا ما يقدم قاعدة المعرفة المتبادلة وعلاقة مربحة بصفة تبادلية على مدى الطويل.

أما التميز عن طريق التسويق بالعلاقات فيضع مع المركز استراتيجية المؤسسة والحوار التفاعلي مع كل زبون، إذ تسمح هذه المقاربة للمؤسسات بالحصول على معلومات محدثة عن الحاجات والرغبات الخاصة بكل

زبون وكذا تطورها مع الزمن في ترجمة هذه المعلومة يمكن المؤسسة أن تكيف استراتيجيتها التسويقية الحالية مع خصوصيات كل زبون ذلك على المستوى المنتج، السعر التوزيع والاتصال.

المطلب الثالث: الأهمية الاستراتيجية للعلاقات في البيئة التنافسية

يمكن للمؤسسة إنشاء قيمة مع شركاء آخرين في شبكة الرأسية والأفقية نظرا لان المؤسسة لها علاقات مع مختلفة من الأطراف تكون في شكل اعتماد متبادل ومن المهم من الناحية التنظيمية أن نفرق بين هذه العلاقات وكيف يتم التعامل معها، وبما أن العلاقات مرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر ببعضها البعض فيمكن تصور السوق كشبكة، فالبنات هي مجموعة من علاقات التبادل المرابطة بين الجهات الفاعلة، كم أن التبادل في علاقة واحدة مشروط بالتبادل في العلاقات الأخرى¹.

وبالتماشي مع المنهج الشامل للتسويق بالعلاقات، يركز التحليل التالي للعلاقات بشكل أساسي على أقرب أربعة فاعلين في البيئة الجزئية للمؤسسة، بالإضافة إلى العلاقات مع الموظفين الداخليين²:

1- العلاقات مع الزبون: تشير العلاقة المتبادلة إلى وجود تبعية فردية محددة بين المؤسسة والزبون، وتتطور العلاقة من خلال التفاعل عبر الزمن وتشير إلى وجود توجه متبادل للطرفين اتجاه بعضهما البعض وفي هذا التفاعل يكون المشتري نشطا بنفس قدر نشاط البائع، ويتكون التفاعل من التبادل الاجتماعي والتجاري والمعلومات وتكييف المنتجات والعمليات والإجراءات الروتينية للوصول بشكل أفضل إلى الأهداف الاقتصادية للأطراف المعنية، إن أبسط سبب يدفع بالمؤسسات إلى تطوير علاقات مستمرة مع زبائنها هو أنه من المريح عموما الاحتفاظ بالزبائن الحاليين بدلا من السعي باستمرار لجذب زبائن جدد لاستبدال الزبائن المفقودين، ونقصد هذا بالزبائن كل من المشتري النهائي والموزعين والبائعين. وخلال تطوير العلاقات، يتعين على مديري التسويق أن يدركوا أن الزبون لم يعد مهتما بشراء منتج أو خدمة. فالمنتج، في الواقع، ليس أكثر من قطعة أثرية يدور حولها الزبائن والأكثر من ذلك، أنهم أصبحوا غير مستعدين لقبول التجارب التي تصنعها المؤسسات فهم يرغبون بشكل متزايد في تشكيل تلك التجارب بأنفسهم بشكل فردي ومع خبراء أو زبائن آخرين، وفي هذا السياق ميز بين الشخصية والتخصص، حيث يفترض هذا الأخير أن المؤسسة ستصمم منتجا يناسب احتياجات الزبون، وهو واضح بشكل خاص على الإنترنت، حيث يمكن للمستهلكين تخصيص مجموعة من المنتجات والخدمات. أما الشخصية فهي أن يصبح الزبون مشاركا في خلق محتوى التجارب، ولتوفير تجارب شخصية يجب على المؤسسات خلق فرص للزبائن ثم تحديد مستوى التشارك الذي يريدونه في إنشاء تجربة معينة مع الزبائن ونظرا لأنه لا يمكن تحديد مستوى ارتباط الزبائن مسبقا يتعين على المؤسسات منحهم أكبر

¹ زرواني مواهب، أثر استخدام التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020 ص 129.

² زرواني مواهب، مرجع سابق، ص ص 129-133.

قدر ممكن من الخيارات والمرونة سواء في قنوات التوزيع والاتصال أو في تصميم المنتجات، كما يمكنها أيضا المساعدة في توجيه متطلبات الزبائن وتوقعاتهم من خلال توجيه النقاش العام حول التكنولوجيا المستقبلية وتأثيره على المنتجات الجديدة في السوق.

2- العلاقة مع الموردين: تواجه المؤسسة مسائل عديدة مرتبطة بقضية علاقتها مع الموردين والتي نختصرها فيما يلي:

-القضية الاستراتيجية الأولى هي تحديد العناصر التي يجب شراؤها، ويتم تحديد ذلك من خلال نطاق العمليات التي تقوم بها المؤسسة المشتري على مستوى الداخلي، وهذا يحدد درجة التكامل الرأسي الذي يعالج مشكلة القيام بالتصنيع أو باللجوء إلى الشراء ويرى الباحثون أن المؤسسات أصبحت في السنوات الأخيرة تلجأ أكثر إلى عمليات الشراء أو ما يسمى بالتعاقد الخارجي.

-ان وجود موردين يتنافسون مع بعضهم البعض هو وسيلة لزيادة الكفاءة في عمليات الشراء، حيث يمكن للمؤسسة المشتري التحول من مورد إلى آخر وبالتالي التأثير على البائعين بغرض تحسين جهودهم وإن انقلاب الموردين ضد بعضهم البعض من جانب شروط الأسعار هي إستراتيجية شرائية موصى بها. وفكرة هذه الاستراتيجية هي تجنب الاندماج بشكل كبير مع الموردين لأن التكامل يؤدي إلى الاعتماد، وبذلك تتميز العلاقات القائمة على هذا المنطق بتدني مستوى التشارك من جانب كلا الطرفين.

-عادة ما توفر العلاقات ذات التشارك العالي أنواعا مختلفة من الفوائد مقارنة بالمرايا منخفضة من الاشتراك، نظرا الان التركيز لا يكون على الصفقات المفردة بل يحرص الزبائن على تحسين الكفاءة والفعالية على المدى الطويل، فبدلا من التركيز على السعر في كل معاملة تتركز الجهود على التأثير على إجمالي التكاليف طويلة الأجل، كما أنه في مثل هذه العلاقات يمكن للمشاركين والموردين العمل معا لتحسين علاقة التوريد، أو حتى شبكة الإمداد، والأداء، وبالتالي السماح لسلسلة التوريد بتقديم قيمة أفضل للزبون النهائي.

3-العلاقات مع المكمّلين والشركاء: يعتمد هذا النوع من العلاقة على التعاون بين المؤسسات المصنعة للوظائف التكميلية والمنتجات والخدمات في مثل هذا التعاون يكون لدى كل شريك مورد استراتيجي يحتاجه الآخرون وبهذه الطريقة يكون الدافع لكل شريك هو تطوير نوع من عملية التبادل، ويمكن أن تنتج أنواع مختلفة من التحالف في منظور سلسلة القيمة حيث تستند الى نمط التعاون المحتمل على طولها، وتطهير ثلاثة أنواع مختلفة من شراكة سلسلة القيمة:

-التعاون القائم على المنبع : حيث تتعاون مؤسسات في مجال البحث والتطوير وأو الإنتاج.

-التعاون القائم على المصب أين تتعاون مؤسسات في التسويق والتوزيع والمبيعات وأو الخدمة.

-التعاون القائم على المنبع المصب أين تتمتع كل من المؤسسات بكفاءات مختلفة على طول سلسلة القيمة.

في مثل هذا التعاون، يكون لدى كل شريك مورد استراتيجي يحتاجه الآخرون ولذا فهم على استعداد لتطوير شكل من أشكال آلية التبادل الموسعة من أجل تعجيل العمليات على سبيل المثال، يمكن إن تتطوي على نقل التكنولوجيا في مقابل الحصول على المعرفة وفهم السوق.

4- العلاقات مع المنافسين: إن تحليل العلاقات بين المنافسين ليس سهلاً بالقدر نفسه الذي تم فيه تحليل العلاقات الرأسية، فمن السهل إدراك العلاقات التعاونية في الشبكة الرأسية لأنها مبنية على توزيع الأنشطة والموارد بين الفاعلين في سلسلة التوريد، أما الشبكات الأفقية فهي أقل رسمية وغير مرئية وتعتمد أكثر على التبدلات الاجتماعية عندما يشارك المنافسون في التحالفات تبادل الموارد فإن المنافسة تثير بعض المشاكل وتتمثل أهم معضلة في أنه عند إنشاء تحالف مع منافس فإن المؤسسة في الواقع تجعله أكثر قدرة على المنافسة، ولكي ينجح التعاون، يجب أن يساهم كل منافس بشيء مميز كالبحت ومهارات تطوير المنتجات القدرة التصنيعية الوصول إلى التوزيع وغيرها، وفي مقارنة الشبكة يشمل السوق كلا من المكملين والبدائل أي المؤسسات المتعاونة والمتنافسة مرتبطين في الغالب سلبي مع بعضهم البعض فهم يتنافسون على الزبائن أو الموردين أو الشركاء الآخرين كما أنهم غالباً ما يشاركون في نفس الزبائن أو الموزعين أو الموردين، إن هذا يشير في بعض الأحيان إلى وجود علاقة سلبية ولكن في أوقات أخرى ليس لدى المؤسسات المنافسة أهداف متضاربة نحو طرف مشترك معين، كما يتم النظر إلى الاختلافات في أنماط التفاعل من خلال مقارنة علاقة للتفاعل التنافسي استناداً إلى دوافع التفاعل وشدة العلاقة المعينة، حيث يمكن التمييز بين خمسة أنواع من التفاعل الصراع المنافسة، التعايش التعاون المشترك، والتعاون هذا الأخير يمكن المؤسسة من اكتساب الكفاءة والمعرفة بالسوق والسمعة والوصول إلى المنتجات الآخر وغيرها من الموارد ذات الأهمية لأعمالها.

خاتمة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه سابقا تفهم بوضوح أن الميزة التنافسية في القوة الدافعة الأساسية للمؤسسة في بيئة تنافسية وإنها قدرة المؤسسة على تقديم قوة متفوقة للعاملين والتي تعطي للمؤسسة تفوقا نوعيا وفضلية على المنافسين وأن قدرة المؤسسة مرتبطة باستخدام مواردها والاعتماد على مصادرها الأساسية كالتكنولوجيا والتسويق بالعلاقات.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان

تمهيد:

تكتسب شركة الإسمنت بسور الغزلان أهمية كبيرة سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية إذ تلبي جزء كبير من احتياجات المؤسسات على المستوى الوطني وكذا الأفراد فيما يخص مادة الإسمنت، وأيضاً تغطي أكبر جزء من احتياجات منطقة الوسط، كما لها دور كبير في توزيع المداخل وذلك عن طريق علاقاتها الاقتصادية بالموردين والزبائن وفي هذا المبحث سنعرض بطاقة تعريفية عن شركة الإسمنت بسور الغزلان وذلك من خلال النقاط التالية: لمحة تاريخية عن الشركة، وتعريف بالشركة وهيكلها التنظيمي.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

ان شركة الاسمنت بسور الغزلان تمثل قطب اقتصادي هام في ولاية البويرة، وتعد مؤسسة فاعلة في الولاية اقتصاديا واجتماعيا، في هذا المبحث سنتطرق الى تقديم لمحة عامة حولها (المطلب الأول)، ثم سنعرض الهيكل التنظيمي (المطلب الثاني) كما يلي:

المطلب الأول: لمحة عامة حول المؤسسة

1) لمحة تاريخية عن الشركة:

في إطار مخططات التنمية الاقتصادية الكبرى التي اتبعتها الجزائر في بداية 1974 خاصة بعد ارتفاع سعر البترول الذي وصل إلى 49 دولار للبرميل الواحد، تم إنشاء مؤسسات اقتصادية هامة، من بينها المؤسسة الوطنية لمواد البناء S.N.M.C، والتي تم إخضاعها لقانون الصفقات العمومية المنشأ بمرسوم رقم البناء 145/82 وهي مؤسسة تجارية تخضع لأحكام القانون التجاري، كما أنها مؤسسة اقتصادية هدفها إنتاج الإسمنت وتحقيق الربح، وتشرف عليها وزارة الصناعات الخفيفة.

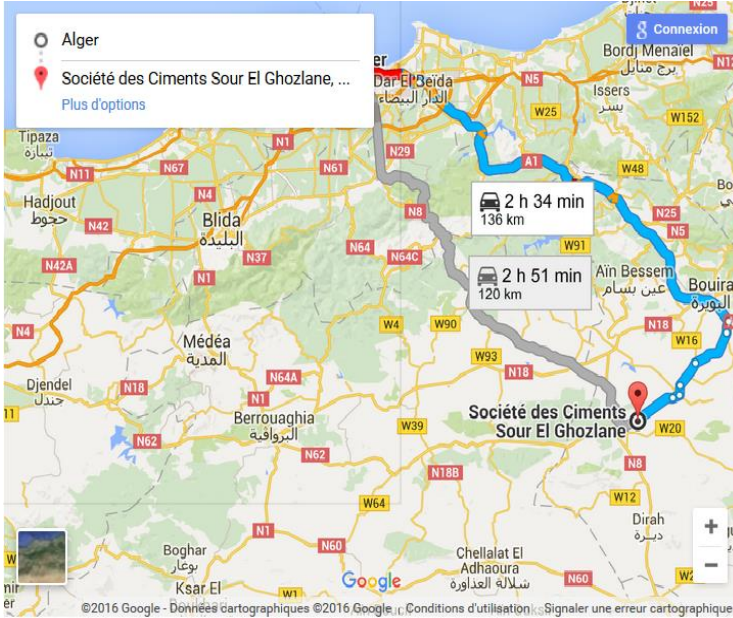
ولقد مرت منذ نشأتها سنة 1980 بمرحلة سيطرت فيها على السوق الوطنية بسبب حاجات السوق المتزايدة آنذاك، أما تسييرها فكان من طرف الوزارة الوصية فهي المحددة لمختلف السياسات على المدى الطويل والمتوسط مثل سياسة التوظيف سياسة الأجور والرواتب سياسة التسعير والتسويق ... إلخ، وقد كانت عبارة عن مؤسسة عمومية محلية تحت اسم الشركة الوطنية لمواد البناء، إلا أنها لم تدم طويلا، فلقد تم تقسيمها لأسباب عدة منها:

- عدم وجود تحديد دقيق لمستويات اتخاذ القرار مما أدى إلى تداخل المهام.
- عدم ملائمة القرارات الموضوعية من طرف الجهات المخططة للواقع العملي للشركة.
- البيروقراطية والشعور باللامسؤولية.
- كبر حجم الشركة وصعوبة التحكم فيها، فقد صدر قرار بتقسيم المؤسسة S.N.M.C إلى العديد من المؤسسات الفرعية سنة 1983 وكل مؤسسة مختصة في مادة معينة، فهناك مؤسسات مختصة في إنتاج القرميد ومؤسسات مختصة في إنتاج الرمل وأخرى في إنتاج الإسمنت وهذه الأخيرة تم تقسيمها إلى مؤسسات جهوية هي:

- المؤسسة الجهوية للإسمنت للغرب E.R.C.O.
- المؤسسة الجهوية للإسمنت للشرق E.R.C.E.
- المؤسسة الجهوية للإسمنت للوسط E.R.C.C.

وفي سنة 2011 تم دمج هذه المؤسسات الجهوية إلى مجمع واحد هو مجمع الجزائري للإسمنت GICA مقره الرئيسي في مدينة مفتاح ولاية البليدة.

وفي 2008 أصبحت هذه الشركة شركة مساهمة ذات رأسمال 9.1 مليار د ج ذات سجل تجاري 98B0282105 وتشخيص جبائي 099810398130121 ورقم مادة 10385858011¹.



(2) التعريف بالمؤسسة:

تقع شركة الإسمنت سور الغزلان على فج بكوش في الطريق الوطني رقم 05 وتبعد عن مدينة سور الغزلان بحوالي 07 كلم، وعن مقر ولاية البويرة ب 27 كلم، وتقع على بعد 120 كلم جنوب شرق الجزائر العاصمة، حيث تتربع على مساحة تقدر ب 41 هكتار.

في تاريخ 1979/11/26 تم إمضاء العقد الخاص بإنشائها، أما أنشائها فكان في 1980/02/26 من قبل شركة دنماركية SMIDITH FLS، وبداية إنتاج الإسمنت في 1983/10/20، وقدرت تكاليف الإنتاج ب 1.321.668.943 دج، علما أنها تأسست برأسمال قدره 246 مليون دينار، وتصل قدرة إنتاجها من 3000 طن يوميا الى 1.000.000 طن سنويا، تنتج هذه الشركة نوعين من الإسمنت CPG425 أما بالنسبة للطاقة البشرية فهي تشغل من العمال حوالي 496 ومن الإطارات 151، والمنفذين 208 ونظام العمل في هذه الوحدة 3X8 3000 طن مقسمة الى 3 فرق تعمل 3 ساعات، فيتم التناوب بين الفرق كل ثلاثة أيام.

- فرقة تعمل من السادسة صباحا إلى الثانية بعد الظهر.
- فرقة تعمل من الثانية بعد الظهر إلى الثامنة ليلا.
- فرقة تعمل من الثامنة ليلا إلى السادسة صباحا.

بينما تكون الفرقة الرابعة في عطلة لمدة ثلاثة أيام لتقوم بالتناوب مع الفرق الأخرى. أما عمال الإدارة يعملون بالنظام العادي من الأحد إلى الخميس من الساعة الثامنة صباحا إلى الرابعة مساءا تتخللها فترة استراحة.

تضم هذه الوحدة بإنتاج الإسمنت:

- 1- محجرة لسحق المواد الأولية سعة 1000 طن/سا.
- 2- تجنيس مسبق وخزن حجر الكلس سعة 3500 طن/سا.
- 3- تجنيس مسبق وخزن الطين سعة 300 طن/سا.
- 4- مطاحن خام طركسيونيدان 4.6م قطر، طول 9.75م +2.08م سعة 2 X 140 طن/سا.

- 5- خزانات تجنيس سعة 2 X 8000 طن.
- 6- فرن يونكس الدوار بالتسخين المسبق ذو الأربع طوابق حلزونية الشكل 5.5 م قطر، الطول 89م.
- 7- خزانات حجر الكلس المحروق سعة 3 X 1500 طن/سا.
- 8- مطحن المواد الإضافية سعة 1000 طن/سا.
- 9- تخزين الجبس سعة 1750 طن/سا.
- 10- مطاحن إسمنت يونيدان 4.4 م قطر، 12 م الطول، سعة 2 X 1000 طن/سا.
- 11- خزانات الإسمنت سعة 4 X 8000 طن.
- 12- شحن الإسمنت بدون تغليف سعة 2 X 200 طن.
- 13- معمل التغليف سعة 5X100 طن/سا.
- 14- مخبر يحتوي على مقياس من الأشعة وتجهيزات الإعلام الآلي.
- 15- معالجة المياه.
- 16- مخزن زيت الوقود سعة 5000 متر مكعب.
- 17- الإدارة .

• استهلاك المواد الأولية:

- حجر الكلس: 4500 طن/24سا.
- طين: 500 طن/24 سا.

• مواد البناء:

- إسمنت مسلح: 6600 متر مكعب .
- الفولاذ: 6900 طن .
- الهياكل المعدنية: 8400 طن.

• الآليات:

- وزن المكائن: 19500 طن.

(3) أهداف الشركة:

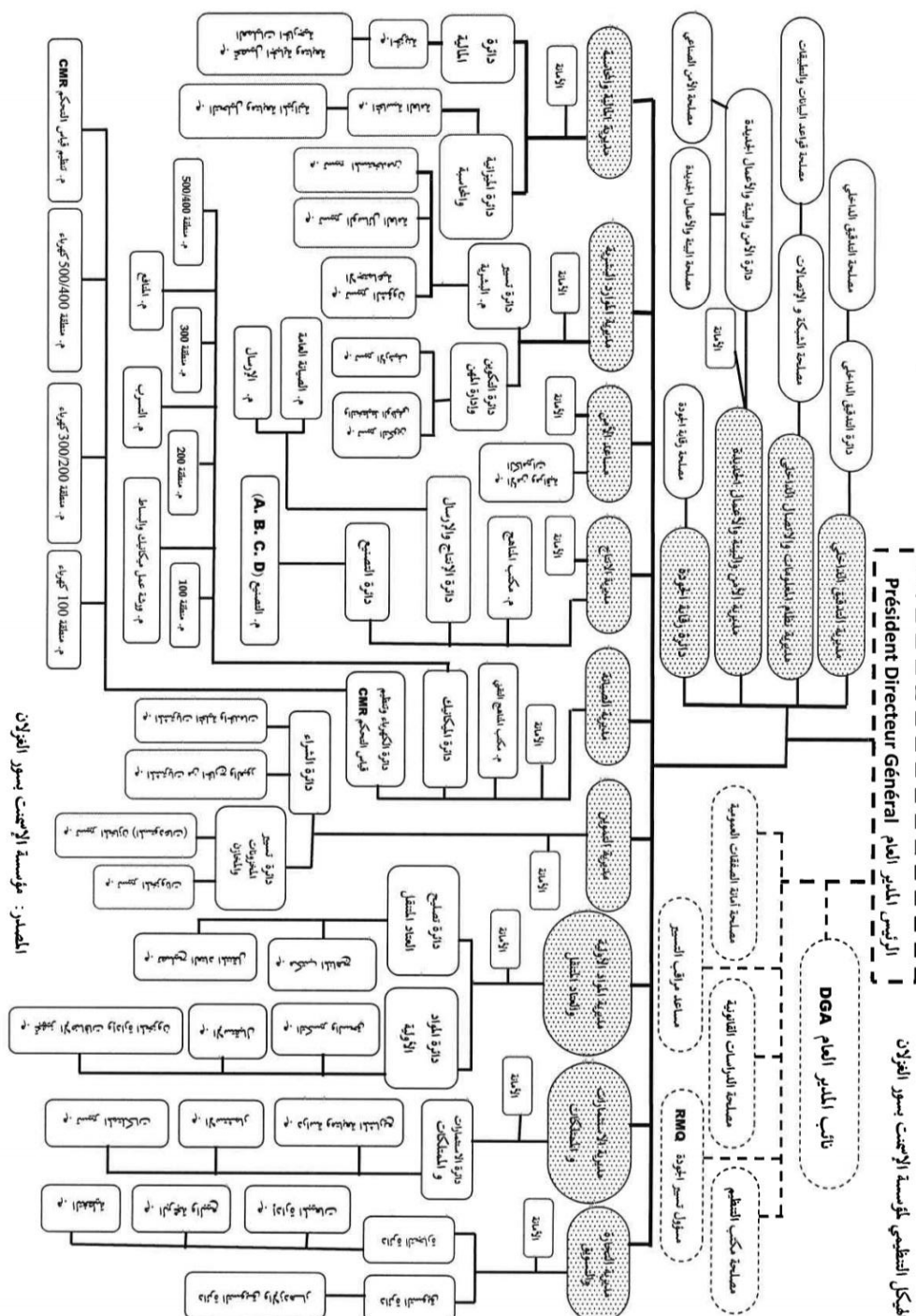
تلعب الشركة دورا مهما على المستوى الوطني ومن أهدافها ما يلي:

- تلبي الحاجات المتزايدة في مجال البناء من مادة الإسمنت.
- تساهم في القضاء على البطالة وهذا بتشغيل أكبر عدد ممكن من اليد العاملة.
- هدر العملة الصعبة الموجهة لتغطية الطلب على مادة الإسمنت.
- توزيع المداخل عن طريق علاقاتها الاقتصادية بالموردين والزبائن.
- تحقيق التوازن الجهوي حيث تغطي جزء كبير من احتياجات الوسط (مؤسسات أفراد).
- إنشاء مناصب شغل لكل طبقات المجتمع.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهيكل التنظيمي يتطور ويتغير بتوسع نشاط المؤسسة إذ لا بد من وجود هيكل يتلاءم مع هذا التوسع، وهذا ما لاحظناه في هذه المؤسسة بحيث يتماشى الهيكل التنظيمي مع توسع نشاطها حيث تضم مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان في هيكلها التنظيمي مجموعة من المديريات التي تنقسم بدورها إلى دوائر ومن ثم إلى مصالح وفروع، وسنحاول عرض الهيكل التنظيمي الخاص لمؤسسة الإسمنت وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت بسور الغزلان



4) تعريف مديريات المؤسسة:

- المديرية العامة:

يوجد بها الرئيس المدير العام، نائب المدير العام، الأمانة العامة، المدراء المركزيين، مسؤول إدارة الجودة (RMQ)، مساعد التحكم في التسيير، مصلحة مكتب التنظيم، مصلحة الدراسات القانونية والتأمين، مصلحة أمانة الصفقات العمومية بالإضافة إلى دائرة رقابة الجودة، وبعض المكلفين بالدراسات المختلفة. إن الرئيس المدير العام هو المسير الرئيسي لهذه المؤسسة، فهو مرتبط معها بعقد يدعى بعقد الإطار المسير، حيث يخضع للإجراءات الداخلية للمؤسسة وله صلاحيات واسعة تبعا لهذا العقد.

وتتمثل مهام المديرية العامة فيما يلي:

- التنسيق بين الإدارة ومختلف مصالح الفروع.
- السهر على السير الحسن لمصالح المؤسسة.
- تمثيل المؤسسة في جميع الاجتماعات الرسمية وأمام الهيئات العمومية.
- متابعة ومراقبة برنامج الإنتاج والتسويق.
- ممارسة التوجيه والرقابة.
- وضع الإستراتيجية والسياسة السنوية العامة للمؤسسة (تحسينات وتغييرات لتطوير أداء المؤسسة).
- عقد الاجتماعات كلما دعت الضرورة إلى ذلك إضافة إلى الاجتماعات الدورية.

➤ نائب المدير العام: تتمثل مهامه في:

- القيام بـ نيابة الرئيس المدير العام مؤقتاً، وتمثله في أي اجتماع أو لجنة، داخلياً وخارجياً، وبناءً على طلب صريح من الرئيس المدير العام، تقديم تقرير كتابي عن المشاركة.
- ضمان سياسة موارد بشرية منسقة وموحدة من حيث إدارة الوظائف والمهارات وأنظمة الدعم ووضع خطط عبء العمل والميزانيات وتقديم المساعدة لهم إذا لزم الأمر.
- تنفيذ أدوات وإجراءات لرصد ومراقبة الهياكل الوظيفية.

➤ مسؤول إدارة الجودة (RMQ): تتمثل مهامه في:

- تحديد الاحتياجات التدريبية بخصوص الجودة.
- تمثيل الشركة مع هيئات الدعم وشهادات الجودة (Certification).
- ضمان إنشاء العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة (SMQ) وتنفيذها والمحافظة عليها.
- مساعدة قائدي الأنظمة (Pilote de processus) في أنشطة الجودة.

➤ مساعد التحكم في التسيير: تتمثل مهامه في:

- تحفيز الإدارة العامة على التوجهات الرئيسية للميزانية بما يتماشى مع منظورات الاستراتيجية.
- تحديد المؤشرات المهمة لقياس أنشطة المؤسسة وعمليات التنفيذ الحاسمة، فيما يتعلق بالبرنامج والأهداف التشغيلية من خلال الميزانية المتوقعة، وتوزيعها حسب المصالح.

- إنشاء إحصاءات الإدارة وتحليل الفروق بين التوقعات والإنجازات والتوصية بالإجراءات التصحيحية.

- مساعدة الإدارة العامة في علاقاتها مع الهيئات الخارجية والاستجابة لطلبات السلطة الإشرافية وعضو مجلس الإدارة.

➤ **مصلحة مكتب التنظيم (BODG):** تتمثل مهام هذه المصلحة في مايلي:

- استقبال، جمع، فرز، تسجيل وتوزيع البريد الوارد والصادر (رسائل، فاكس، طرود ... إلخ)
- ضمان الوصول إلى البريد والتأكد من تسجيله في الأداة المتاحة له وتسهيل عملية البحث عنه.
- السهر على جمع البريد بالوسائل الداخلية والخارجية المتاحة.
- ضمان نشر وتوزيع البريد على جميع الجهات والمصالح المعنية وإدارة الردود.

➤ **مصلحة الدراسات القانونية والتأمين:** تقوم هذه المصلحة بكل الأمور القانونية المتعلقة بالمؤسسة من عقود، اتفاقيات وقضايا، بالإضافة إلى إجراءات تأمين المؤسسة وممتلكاتها من الأخطار المحتملة الوقوع.

➤ **مصلحة أمانة الصفقات العمومية:** تتكون الأمانة من فريق ديناميكي يبذل قصارى جهده لتقديم خبرة استشارية من الدرجة الأولى حول ممارسات الحصول على السلع والخدمات، كما تقوم باقتراح النصوص التشريعية والتنظيمية والسياسات والتوجيهات فيما يتعلق بالعقود، مع تحليل الأسواق وإجراء التقييمات والدراسات قبل التوقيع على العقود، بالإضافة إلى إعداد الدعوات لمختلف اللجان خلال جلسات افتتاح وتقديم العروض وكذلك إرساء العقود والتأكد من حسن سيرها.

➤ **دائرة رقابة الجودة:** تتكون من مصلحة واحدة وهي مصلحة مراقبة الجودة، تتمحور مهمتها في:

- المتابعة لاستغلال المحجر.
- مراقبة مسار جودة الإنتاج خلال مختلف مراحله.
- مراقبة وتسيير كل العمليات المتعلقة بالمواد الأولية.
- القيام بعمليات التصحيح والمعالجة خلال مختلف مراحل الإنتاج.
- القيام بإحضار العينات وإجراء التحليل والعمليات الفيزيائية في المخبر.
- دراسة إمكانية دخول إنتاج جديد والقيام بدراسة مقارنة بين المخابر.
- **مديرية التدقيق الداخلي:**

يسيرها مدير التدقيق والمراجعة، تتكون من دائرة ومصلحة، الذي تتمثل مهامه فيما يلي:

- يقوم بمراجعة وتدقيق كل العمليات الإدارية والمالية والملفات الخاصة بكل مديريات المؤسسة.
- **مديرية الموارد البشرية:**

يسيرها مدير الموارد البشرية الذي تتمثل مهامه فيما يلي:

- وضع برنامج لتسيير الموارد البشرية على المدى الطويل.

- السهر على توفير الجو الاجتماعي الملائم (تحسين ظروف العمل).

- يساهم ويعمل على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

كما تهتم مديرية الموارد البشرية بالعنصر البشري وتسهر على الاطلاع على مختلف القوانين التي لها علاقة بالعمال وعملية تسييرها، ويوجد بهذه المديرية دائرتين، دائرة الموارد البشرية التي تحتوي على ثلاثة مصالح ودائرة التكوين التي تحتوي على مصلحتين، والتي سنتطرق لهم كما يلي:

• دائرة الموارد البشرية: تتكون من:

➤ **مصلحة المستخدمين:** التي تهتم بالوظائف التالية: التوظيف، التنصيب، الحضور، الغيابات، العطل السنوية وساعات العمل بما فيها الساعات العادية والإضافية ... إلخ، ويوجد بهذه المصلحة فرعين هما:

- **فرع تسيير المستخدمين:** الذي يقوم بالتسيير ومراقبة العمال من حضور وغياب، إعداد شهادات العمل وبرامج العطل السنوية للعمال، تنظيم ملفات العمال ومتابعة حركة المستجندات الخاصة بترقية العمال إلى جانب توعية العمال بالقانون الداخلي للمؤسسة،
- **فرع تسيير الأجور:** الذي يقوم بدفع الأجور بعد حصوله على حركة تغيرات العمال ودفع منح المردودية والنجاعة والربح السنوي.

➤ **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تهتم هذه المصلحة بالناحية الاجتماعية للعمال من تعويضات الأدوية، العطل المرضية، حوادث العمل والتقاعد، بالإضافة إلى رعاية العمال من تمييز وإسعافات أولية والتكفل بنقل العمال إلى المستشفى في حالة مرض أو وقوع حادث عمل إلى جانب وضع برنامج خاص للعمال ومتابعتهم مع طبيب العمل والذي يكون مرة كل سنة.

➤ **مصلحة الوسائل العامة:** تهتم هذه المصلحة بتنظيم الوسائل اللازمة لنقل العمال إلى جانب متابعة ومراقبة المطعم، تنظيف المكاتب والبناء وغيرها من الوظائف.

• دائرة التكوين وإدارة المهن: تتكون من:

➤ **مصلحة تسيير التكوين والتخطيط الوظيفي:** تهتم باستقبال الموظفين الجدد وتوجيههم إلى مختلف المصالح للتعرف عليها، كما تقوم بتنظيم دورات تكوينية من أجل تدريب اليد العاملة وتحسين مستوى الكفاءات لجعلها أكثر كفاءة وخبرة وقدرة على أداء العمل، وكذلك تنظيم وتسيير المتربصين من التكوين المهني والطلبة الجامعيين، بالإضافة إلى تسيير المهارات والمسار الوظيفي للعمال من خلال دراسة ومتابعة ملف وسير العمال من تكوين المهارات المهنية الخاصة بكل عامل.

➤ **فرع التمهين والتربص التطبيقي:** تهتم هذه المصلحة بـ:

- إستقبال المتربصين القادمين من الجامعات او من مراكز التكوين وذلك لإجراء تربص تطبيقي داخل المؤسسة كل حسب إختصاصه سواء كان مقرر تطبيقي أو مذكرة نهاية السنة.

- إستقبال وتوجيه الممتهنيين المرسلين من طرف مراكز أو معاهد التكوين المهني وذلك خلال دورتين في السنة دورة فيفري ودورة سبتمبر حسب الإختصاصات المتاحة في المؤسسة من أجل مساعدتهم على الدخول في مجال المهني من خلا تطبيق ما درسوا نظريا عمليا.
 - **مصلحة تسيير الأرشفة:** تهتم هذه المصلحة بـ:
 - إدارة الملفات من خلال التحكم في المسار الوظيفي للوظائف المتعاقبة للأفراد مما سمح باكتساب المهارات والارتقاء بالقدرات المهنية.
 - تنظيم وإجراء عمليات الأرشفة والحفظ في ظل الظروف المطلوبة، تاريخ وتتبع وثائق مصنع الأسمنت المختلفة.
 - القيام بترميز وتخزين صناديق الأرشفة في رفوف مناسبة بطريقة تسهل إزالة المستند المؤرشف لمعاينته بشكل سهل عند الحاجة.
 - القيام بتنظيم صناديق الأرشفة مع محتوياتها بطريقة مناسبة عن طريق (الوظيفة، الموضوع، أو مجالات النشاط والفترة، إلخ) لتقليل المناولة وبالتالي تجنب التدهور للصناديق أثناء أي بحث.
 - **مديرية المالية والمحاسبة:**
 - يسيرها مدير المالية والمحاسبة، من مهامه ما يلي:
 - يساهم ويعمل على الحفاظ على المؤسسة من الناحية المالية.
 - مراقبة ميزانية المؤسسة باستمرار.
 - مراقبة ودراسة الملفات الخاصة بعمليات الشراء.
- تعتمد مديرية المالية والمحاسبة في عملها على نصوص قانونية وتنظيمية خاصة قانون المالية، القانون التجاري، قانون الضرائب، قانون البنوك وقانون الإجراءات الجزائية، حيث تعتمد في تسيير فروعها بناء على هذه القوانين والسهر على الاطلاع على المستجدات القانونية من خلال الجرائد الرسمية التي تصل الشركة بصفة دورية.
- كما أن اهتمام هذه الوظيفة ينصب على توليد ومعالجة المعلومات المحاسبية والمالية، وكذلك تسجيل وتلخيص المعاملات التي تتم، سواء كانت من الداخل أو الخارج وتتجزأ هذه الدائرة إلى دائرتين:
- **دائرة الميزانية والمحاسبة:** تتكون من:
 - **مصلحة المحاسبة العامة:** تهتم بالعمليات المحاسبية وفقا لأصول المحاسبية المتعارف عليها وتنقسم إلى قسمين قسم المشتريات وقسم المبيعات:
 - ❖ **قسم المشتريات:** يختص هذا القسم بمختلف أوجه الإنفاق التي تتفقها المؤسسة، بمعنى آخر يهتم برصد وتسجيل التدفقات التي تخرج من المؤسسة والتي تدعى المدفوعات، حيث يقوم هذا القسم بالتقييم المحاسبي عن طريق تطبيق المحاسبة العامة وفقا للمخطط المحاسبي وذلك بعد حصوله على الفاتورة الخاصة بالشراء، كما يختص بتسجيل المشتريات والمصاريف التي تتعامل بها المؤسسة.

❖ **قسم المبيعات:** يختص هذا القسم بتسجيل كل العمليات التي تنتج مدخولا للمؤسسة وهذا وفقا لأساليب المحاسبة العامة المتعارف عليها.

➤ **مصلحة التحليل ومتابعة الميزانية:** تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح الموجودة في المديرية حيث تعتمد على المحاسبة التحليلية في تحديد سعر تكلفة المنتج وتحديد هامش الربح بالإضافة إلى دورها في سهولة إدارة الأنشطة والتحكم في الميزانية من خلال تحليل الماضي (مقارنة الأنشطة المنفذة مع المصروفات المتكبدة) للتنبؤ بالمستقبل (تخطيط الأنشطة والنفقات المقابلة). كما يمكن أن تتعلق مراقبة الميزانية بالميزانية الإجمالية للهيكل أو المشروع أو التمويل المحدد.

المحاسبة التحليلية تجعل من الممكن دراسة الأداء الاقتصادي للشركة وفقاً للمصروفات العامة المتكبدة لتحقيق المنتجات أو الخدمات. إنه يمثل أداة إدارة رئيسية للمديرين في صنع القرار. وكذلك تسيير الميزانية التي لها دور أساسي الذي تلعبه في البرمجة أو التخطيط والمتابعة، وكذلك تقييم الأداء داخل مختلف المصالح ويتم وضع ميزانية تقديرية وعلى هذا الأساس يتم الإنتاج وفي نهاية السنة يتم التصحيح وهذا القسم متفتح على جميع الأقسام داخل الشركة، وعند تقدير الميزانية هناك ثلاث عوامل يركز عليها:

- البيانات التاريخية المحققة في العام الماضي.
- الاقتراحات والتطورات التي يقترحها المسؤولون.
- الخبرة والتجربة المكتسبة في ميزان التخطيط والبرمجة من طرف إطارات المؤسسة بعد وضع الميزانية التي تكون مرفقة بتقارير من طرف إطارات المؤسسة وفي نهاية السنة يتم مقارنة ما تحقق وما كان مخطط له.

● **دائرة المالية:** تتكون من:

➤ **مصلحة تحصيل الجباية ومتابعة العمليات الخارجية:** تهتم بجميع نفقات الشركة حيث لها قسم يدعى الصندوق الذي يقوم بالتسيير والتسديد الفوري لبعض العمليات كالتسبيقات عن الشراء، كما أنه يدفع الضرائب على الأجور، ويقوم كذلك بتحويل المبالغ النقدية من البنك ويضعها في الحساب الجاري بالصندوق.

➤ **مصلحة الخزينة:** تهتم هذه المصلحة بإدارة التدفقات النقدية للمؤسسة على أساس يومي وتحديدها تتمثل المهمة الرئيسية في إدارة سيولة الشركة من خلال مراقبة المقبوضات والمدفوعات بحيث يكون هناك دائماً ما يكفي من الأموال المتاحة. وللقيام بذلك، يقوم بتحليل المواقف المصرفية لحساب (أو حسابات) المؤسسة المصرفية وإجراء التسوية المصرفية بالإضافة إلى وضع الميزانيات المؤقتة، وتحليل المؤشرات المختلفة، والعلاقات مع البنوك، والتحقق من الصحة، وما إلى ذلك. دوره (مسؤول الخزينة) أساسي لأنه لديه نظرة عامة على النقد وربحية الشركة. بشكل عام، يتحكم مسؤول الخزينة في التدفقات الداخلة والخارجة من الأموال للمؤسسة.

- مديرية نظام المعلومات والاتصال الداخلي:

يسيرها مدير نظام المعلومات والاتصال الداخلي، حيث كانت في البداية ك مصلحة والتي اعتمدت على موظفين لهم إمكانيات بسيطة في الإعلام الآلي، وفي 1990 عمت عملية توزيع أجهزة الكمبيوتر على مستوى كل مكاتب الوحدة مما أصبحت من الضروري وضع مصلحة مختصة في الإعلام الآلي، وتتمثل أهميتها في عملية اختيار النوعية للآلات وإدارتها وتوزيعها على الأشخاص المعنيين وتبقى المسؤولية الأولى والأخيرة في صيانتها، وتحتوي على مصلحتين هما:

➤ **مصلحة قواعد البيانات والتطبيقات:** تتمثل المهمة الرئيسية لمسؤول قاعدة البيانات في ضمان توفر البيانات وحمايتها من الضياع والفساد وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، كما يقوم مسؤول قاعدة البيانات بتصميم وإدارة أنظمة إدارة قواعد البيانات؛ يضمن الاتساق والجودة والأمن والوصول الدائم للمعلومات، كما يجب أن يكون مسؤول قاعدة البيانات على دراية بنقاط الضعف المحتملة في برنامج قاعدة البيانات ونظام الأعمال العام وأن يسعى جاهداً لتقليل المخاطر. لا يوجد نظام محصن تماماً من الهجمات، ولكن تنفيذ أفضل الممارسات يمكن أن يقلل من المخاطر.

➤ **مصلحة الشبكة والاتصالات:** يضمن مسؤول الشبكة والاتصالات التدفق الصحيح للمعلومات داخل المؤسسة. وللقيام بذلك، يقوم بتثبيت وصيانة وإصلاح شبكات الكمبيوتر، مع ضمان تحديث الأنظمة. بالإضافة إلى أمور أخرى، في إدارة الكابلات المادية للشبكة، وتوجيهها الصحيح (أي التداول الصحيح للمعلومات غير المادية)، وضمان أمن الشبكة، وإدارة حسابات المستخدمين المختلفة وحقوق الوصول.

- مساعدة الأمن:

يسيرها مساعد الأمن الذي يشرف على عملية الحراسة ومختلف أعمال الأمن الصناعي وذلك بمساعدة رئيس المصلحة وعدد من أعوان الأمن المختصين في هذا الميدان بالإضافة إلى المراقبة بالكاميرات والقيام بالزيارات والتفتيش في المواقع وبيئتها المباشرة لضمان الامتثال للتعليمات الواردة في خطة الأمن الداخلي. ويتمثل دورها الأساسي في المحافظة على أمن المؤسسة.

- مديرية الأمن والبيئة والأعمال الجديدة:

يسيرها مدير الأمن والبيئة والأعمال الجديدة، من مهامه مايلي:

- التأكد من تنفيذ سياسة الصحة والسلامة وحماية البيئة الصحيحة التي تتبناها الشركة وفق المعايير والمتطلبات المعمول بها.
- المشاركة في تطوير خطط الوقاية من المخاطر المهنية وتنفيذ خطة ORSEC لمصنع الاسمنت وخطة إجلاء الموظفين في حالة وقوع كارثة.
- السهر على مكافحة حوادث العمل والأمراض المهنية.
- ضمان معالجة النفايات (من الخطورة التخلص منها و/ تقييمها).
- كما تعمل على توفير الألبسة والأحذية الصناعية والوقاية.

تحتوي هذه المديرية على دائرة التي بكونها تتضمن مصلحتين، وهما:

➤ **مصلحة الأمن الصناعي:** مهمتها تكمن في مايلي:

- نسبق فريق أعوان الأمن.
- فرض تدابير أمنية وقائية: ارتداء المعدات وألبسة الحماية الشخصية.
- الإبلاغ عن أي شيء غير عادي أو حقيقة لرئيسه المباشر.
- تنفيذ الأحكام التنظيمية من حيث سلامة ظروف العمل وطب العمل.

➤ **مصلحة البيئة والأعمال الجديدة:** مهمتها تكمن في مايلي:

- دراسة واقتراح المعايير والأنظمة والتعليمات والإجراءات المتعلقة بإقامة نشاط المحافظة على البيئة وتحديثها ومتابعة تنفيذها على مستوى مصنع الأسمنت ومحاجر الشركة.
- مراقبة الخدمات البيئية التي يقدمها مقدمو الخدمات الخارجيون.
- ضمان التخطيط السليم والبرمجة وتنفيذ الأعمال الجديدة.
- **مديرية الاستثمارات والممتلكات:**

يسيرها مدير الاستثمارات والممتلكات، تتكون من دائرة واحدة:

- **دائرة الاستثمارات والممتلكات:** تعمل هذه الدائرة على دراسة المشاريع التي تنوي المؤسسة القيام بها وذلك من كل الجوانب التطبيقية ثم إما القبول أو الرفض، وبعد قبول المشروع فإنها تعمل على تنفيذ المشروع وتجهيزه ليصبح جاهز للخدمة، بالإضافة إلى عملية الجرد لممتلكات المؤسسة التي تقام كل سنة، تتكون من ثلاثة مصالح وهي.

➤ **مصلحة دراسة ومتابعة المشاريع:** تعمل هذه المصلحة على:

- المصادقة على جميع العقود المتعلقة بدراسات وإنجازات المشاريع التي تدخل في مجال نشاطها بمساعدة مديريات التموين، المالية والمحاسبة.
- مراقبة التطور الدائم لمشاريعها مع إعداد وتفصيل ثم توزيع التقرير الشهري عن سير الدراسات وإنجازات الأعمال.
- إعداد الميزانية الاستثمارية السنوية وطرق متابعة تنفيذها على مستوى مصنع الأسمنت.

➤ **مصلحة الاستثمار:** تعمل هذه المصلحة على:

- المشاركة في المشاريع الاستثمارية في الأعمال الجديدة والتجديدات وإحضار خبرتها إلى جميع مواقع الإنتاج لضمان صيانة البنى التحتية للمباني في حالة جيدة.
- وضع الخطوط العريضة وتقرير النشاط الدوري (شهر، فصل، سنوي وعرضي) المتعلقة بإدارة المصلحة، والتعليق على النتائج واقتراح الإجراءات التصحيحية.
- إعداد ملخص نهاية المشروع والتجميع النهائي للملف الفني والمصروفات الخاصة بالمشروع.

➤ **مصلحة تسيير الممتلكات:** تعمل هذه المصلحة على:

- إدارة ملف الأصول مع التسويات الدورية مع الإدارات المختلفة، وإنشاء أوراق الشحن ومراقبة تخصيصها (المبيعات، والتحويلات، والاستعادة).
- إنشاء كشوف الأصول الثابتة، وكشوف الإصلاح ومتابعتها مع إقنآن وتطبيق الأنظمة والإجراءات الخاصة بالعمليات.
- إعداد كشوف جرد الأصول الثابتة بعد التسوية مع الإدارات المختلفة.
- تقديم إحصاءات وتقارير عن نشاط المصلحة.

- **مديرية التموين والتخزين:**

يسيرها مدير التموين والتخزين، تتمثل مهامها أساسا في اقتناء المواد والسلع الضرورية للمؤسسة، ومختلف ما يتعلق بالمقالات والخدمات التي تحتاج إليها المؤسسة وما يتطلب إبرامها لعقود الصفقات سواء من الطرف الداخلي أو الخارجي حيث تقوم بتوفير مختلف احتياجات المؤسسة من سلع ومعدات سواء من داخل الوطن من خلال عمليات الشراء المحلي أو من خارج الوطن عن طريق الاستيراد، وتتكون هذه المديرية من دائرتين:

● **دائرة الشراء:** تتكون من مصلحتين هما:

➤ **مصلحة المشتريات المحلية والخدمات:** بعد تلقي مديرية التموين المعلومات عن نوع السلع أو المعدات المراد شراؤها فإن مديرية التموين والتخزين بدورها تعطي الأمر لهذه المصلحة ويتم إخبارها بكل التفاصيل للقيام بإجراءات الشراء، وأول ما يلفت نظرها هو جودة المنتج وأيضا السعر والمواصفات المطلوبة، أما عملية الشراء فتتم وفق اجراءات إدارية معينة.

➤ **مصلحة المشتريات من الخارج والعبور:** يستورد مصنع الاسمنت مختلف الاحتياجات الغير متوفرة على المستوى الوطني من آلات ومعدات، ويراعي بصفة مستمرة في عملية الاستيراد امتياز الشركة المنشأة للمصنع "FLS SMIDTH".

● **دائرة تسيير المخزونات:** بعد شراء واستقبال المواد التي تم شراؤها من دائرة الشراء فإنه تتم عملية تخزينها حيث تفرز كل مادة على حدى بمراعاة الخصوصيات وفق تقنيات علمية، حيث يحرر محضر إستلام بحضور المكلف بعملية الشراء ومستعمل المادة والمكلف بالتخزين وتتكون هذه الدائرة من:

➤ **مصلحة تسيير المخزونات:** تتمثل مهامها في:

- استلام واستغلال لقسائم الاستلام وسندات الخروج من التخزين وطلبات عن الاحتياجات من المصالح المختلفة لمصنع الأسمنت.
- القيام بتشغيل طلب الشراء للسلع التي وصلت إلى حد التخزين الحرج (قاربت على الإنهاء) والمتابعة حتى يتم استيفاء الطلب تماما لأنواع المخزونات المنهية.
- إنشاء جدول حالات الجرد الشهري ليتم فحصها من قبل المسؤول وإرسالها إلى المحاسبة.

- المشاركة في عملية الجرد للمنتجات المخزنة.
- **مصلحة التخزين:** تتمثل مهامها في:
 - المشاركة في التحقق من طلبات الشراء وفواتير الشراء وإيصالات استلام البضائع والتأكد من دخول البضائع المتوافقة من حيث الكمية والنوعية فقط في المخزون من خلال استخدام القسائم المتوافقة والتأكد من تسجيلها.
 - استلام البضائع وإدخال الأنواع المتوافقة إلى مكان التخزين وفقاً للإجراءات المتبعة ووفقاً لطريقة التخزين والمكان المحدد مسبقاً.
 - التأكد من تحديث إدخال الحركات على البرنامج الخاص.
 - المشاركة في عملية الجرد السنوية للمنتجات المخزنة.
- **مديرية التجارة والتسويق:**
 - يسيرها مدير التجارة والتسويق، من مهامه مايلي:
 - وضع برنامج خاص بتوزيع مادة الإسمنت.
 - نقل وإرسال المعلومات اليومية الخاصة بعمليات شحن الإسمنت.
 - تحضير ودراسة عقود الزبائن.
 - يراقب ويقوم يوميا بمقارنات بين الكميات المشحونة والفواتير.
 - حل المشاكل الخاصة بالزبائن واستقبال شكاويهم.
- يتم على مستوى هذه المديرية بيع الإسمنت حيث تحتوي على دائرتين، وهما:
 - **دائرة التجارة:** تتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح هما:
 - **مصلحة إدارة المبيعات:** مهمتها استقبال الزبائن يوميا وتحرير الفواتير الخاصة بهم مع تسليم الكميات المباعة للزبائن وإحصائها وفي نهاية كل يوم يقوم رئيس المصلحة بتسجيل مبالغ الفواتير ويرتبط خاصة مع المصالح التالية: المحاسبة، الميزانية والإنتاج.
 - ويتم بيع الإسمنت بإتباع الخطوات التالية:
 - البيع عن طريق التعاقد (العقد).
 - البيع بالفاتورة.
 - البيع عن طريق الشيك.
- **مصلحة البرمجة والبيع:** تتمثل مهام هذه المصلحة في برمجة الإنتاج الشهري والرد على الزبائن.
- **مصلحة التغطية:** مهمتها رصد ومراقبة كمية السلع التي خرجت من قسم المبيعات يوما للزبائن المتعاملين على أساس التسديد لأجل، حيث يعمل على تنفيذ إجراء التحصيل الودي في مجمله. فهو الذي يتصل بالمدين، ويضع التذكيرات، ويكتب الرسائل ويرسلها. أي يبذل قصارى جهده للحصول على تسوية الديون.

- **دائرة التسويق:** تلعب هذه الدائرة دوراً أساسياً لتطوير الشركة. يتمثل دورها في الأساس في تعزيز الوعي بالعلامة التجارية حيث يأخذ زمام المبادرة "لنشر" المنتج أو الخدمة في السوق، وإعداد الاتصالات اللازمة واستهداف الأسواق والعملاء وبالتالي مضاعفة توليد المبيعات. تتكون هذه الدائرة من مصلحة واحدة:
 - **مصلحة التسويق والازدهار (التنقيب):** مهمتها هو البحث عن عملاء جدد. بالإضافة إلى ذلك، حيث تقوم بـ جميع الإجراءات التي تهدف إلى تحديد العملاء المحتملين الجدد والتواصل معهم والسعي إلى تحويلهم إلى عملاء حقيقيين.
 - **مديرية الصيانة:**
 - يسيرها مدير الصيانة ومن مهامه:
 - يضمن الحفاظ على ممتلكات المؤسسة من آلات تجهيزات، معدات ووسائل.
 - السهر والعمل على حسن سير المؤسسة وتطوير الإنتاج.
 - القيام بإجراء اجتماعات دورية وتلقي تقارير من طرف الهيئات التابعة له.
- تهتم مديرية الصيانة بصيانة المعدات والآلات والتجهيزات التي يمتلكها المصنع ويستعملها في نشاطه، كما تغطي كل أعمال الصيانة العامة لجميع المرافق وتتم أعمال الصيانة على مرحلتين: المراقبة قبل حدوث العطب وإصلاح العطب بعد حدوثه.
- تتكون هذه المديرية من مصلحة مكتب المناهج التقني ودائرتين:
 - **مصلحة مكتب المناهج التقني:** يتمثل دورها في برمجة وإصلاح مختلف الأعمال بتخطيط كيفية التدخل ومواقع التدخل ومعالجة كل ما له علاقة بالتقنيات، ومراقبة طرق العمل وإنشاء تقارير مفصلة عن حالات المجموعات العملية.
 - **دائرة الميكانيك:** مهمتها الحفاظ على المعدات والتجهيزات في المؤسسة، وإعطاء أعمال الصيانة لجميع المرافق وتتكون من:
 - **مصلحة المنطقة 100:** تقوم هذه المصلحة بأعمال الصيانة الميكانيكية على مستوى المنطقة 100 التي يتم فيها استخراج المواد الأولية وسحقها.
 - **مصلحة المنطقة 200:** تقوم هذه المصلحة بأعمال الصيانة الميكانيكية على مستوى المنطقة 200 التي تعتبر حساسة جداً حيث يوجد بها الفرن والذي يتم فيه خلط المواد الأولية على درجة عالية من الحرارة.
 - **مصلحة المنطقة 300:** تقوم هذه المصلحة بأعمال الصيانة الميكانيكية على مستوى المنطقة 300.
 - **مصلحة المنطقة 500/400:** تقوم هذه المصلحة بأعمال الصيانة الميكانيكية على مستوى المنطقة 500/400 التي يتم فيها طحن مسحوق الكلس وتضاف إليه باقي المواد الأولية وبعدها يتم تخزينه.
 - **مصلحة ورشة الميكانيك والبساط الناقل:** تهتم هذه المصلحة بصيانة الآلات العاطلة وتوزيع المعدات والتجهيزات على بعض المصالح.

- **مصلحة التسرب:** تقوم بصيانة على إدارة وتنسيق جميع الأعمال الملازمة لمكافحة التلوث والنفايات والمخلفات والغبار في جميع مناطق التصنيع ومرافق مصنع الأسمنت بالإضافة إلى تحسين مستويات النشاط وفقا للمعايير المعمول بها في قطاع الإسمنت وتوجيهات وتعليمات المسؤولين وفقا للإجراءات المعمول بها.
- **مصلحة المنافع:** تهتم هذه المصلحة بصيانة التجهيزات الخاصة بالإضاءة الداخلية، التبريد ومتابعة مضخات المياه وضغطات الهواء وآلات الغاز من خلال وقايتها، تنظيفها وتصليحها.
- **دائرة الكهرباء وتنظيم قياس التحكم:** تقوم هذه الدائرة بأعمال الصيانة الكهربائية على مستوى المؤسسة وتتكون من ثلاثة مصالح هي:
 - **مصلحة المنطقة 100:** تقوم هذه المصلحة بأعمال الصيانة الكهربائية على مستوى المنطقة 100.
 - **مصلحة المنطقة 300/200:** تقوم هذه المصلحة بأعمال الصيانة الكهربائية على مستوى المنطقة 300/200.
 - **مصلحة المنطقة 500/400:** تقوم هذه المصلحة بأعمال الصيانة الكهربائية على مستوى المنطقة 500/400.
 - **مصلحة قياس التحكم (CMR):** تقوم هذه المصلحة بأعمال الصيانة الكهربائية للتجهيزات واللواحق كما تعمل على جدولة تدخلات مراقبة الصيانة لأجهزة القياس التي تفي بمتطلبات المعايير والقوانين المعمول بها بالإضافة إلى التأكد من الالتزام باللوائح والقوانين والمعايير المعمول بها والمتعلقة بسلامة الأفراد وأصول مصنع الأسمنت.
- **مديرية الإنتاج:**
 - يسيرها مدير الإنتاج ومن مهامه:
 - يضمن الحفاظ على مستوى المؤسسة ونوعية المنتج "مادة الإسمنت".
 - السهر والعمل على حسن سير عملية الإنتاج وتطويرها.
 - القيام بإجراء اجتماعات دورية وتلقي تقارير من طرف الهيئات التابعة له.
 - تتمثل وظيفتها في الإطلاع على القواعد المتعلقة بالإنتاج حيث تهتم بتتبع طرق الإنتاج وتتضمن مصلحة مكتب المناهج ودائرتين:
 - **مصلحة مكتب المناهج:** يتمثل دورها في:
 - إعداد الوثائق الإدارية والخطط والتحليلات الجغرافية اللازمة للحصول على سند منجمي والقيام بأعمال المحجر.
 - إدارة التراخيص واللوائح اللازمة لاستغلال المحاجر الصادرة عن الهيئات الخارجية.
 - مراقبة اعتماد الدراسات الفنية من قبل الهيئات الخارجية.

- **دائرة التصنيع:** تهتم هذه الدائرة بتصنيع الإسمنت وتتكون من مصلحة هي:
 - **مصلحة التصنيع:** يهتم بصناعة الإسمنت منذ دخول المواد الخام إلى غاية تحويلها نهائياً إلى إسمنت وتعمل بصفة الورديات.
- **دائرة الإسمنت والإرسال:** تهتم هذه الدائرة بإرسال الإسمنت بعد صنعه وتحويله، وتتضمن مصلحتين هما:
 - **مصلحة الإرسال:** في هذه المصلحة يتم ملأ الأكياس بالإسمنت وكذلك عملية سكب الاسمنت من أجل تعبئة الشاحنات المخصصة لذلك وإرسالها إلى الزبائن وذلك وفق متطلبات السوق ومراكز التوزيع والتي تعد هذه آخر مرحلة في عملية الانتاج.
 - **مصلحة الصيانة العامة:** مهمتها القيام بجميع أعمال الصيانة العامة بالمؤسسة وتوزيع مياه الشرب والمياه الخاصة بالاستعمالات الصناعية وصيانة مضخات المياه إلى جانب القيام بتنظيف كل المصالح التقنية بالمؤسسة.
- **مديرية المواد الأولية والعتاد المتنقل:**
 - يسيرها مدير المواد الأولية والعتاد المتنقل تقوم هذه المديرية بمهمة متابعة سير المواد الأولية والعمل على صيانة العتاد المتنقل، وتتضمن دائرتين هما:
- **دائرة المواد الأولية:** تهتم هذه الدائرة باستخراج المواد الأولية حتى وصولها إلى التحويل بالمقادير والمقاييس اللازمة وتنقسم إلى ثلاثة مصالح:
 - **مصلحة التكسير والسحق:** التي تقوم باستخراج المواد الأولية من المحجر والقيام بتكسيورها وسحقها.
 - **مصلحة الاستقبال:** التي تقوم باستقبال ما تم تكسييره وسحقه من المواد الأولية وتقوم بتحويله.
 - **مصلحة تجهيز الإضافات وإدارة المخزون:** التي تقوم بتنفيذ إدارة نقل المواد الخام والإضافات التي تدخل في تركيب الاسمنت على النحو المحدد وإدارة تخزينها بالطريقة الصحيحة والأمنة.
- **دائرة العتاد المتنقل:** مهمة هذه الدائرة السهر على صيانة وتصليح العتاد المتنقل من سيارات، شاحنات، آلات حفر وغيرها، وتنقسم إلى مصلحتين:
 - **مصلحة مكتب المناهج:** يتمثل دور هذه المصلحة في برمجة عمليات الإصلاح ومراقبة فرق العمل ووضع تقارير لمختلف الحالات.
 - **مصلحة تصليح العتاد المتنقل:** تقوم هذه المصلحة بعملية التصليح بناء على نوع العتاد والعطب وذلك في ورشات متخصصة.

تعريف مكان العمل:

1) عموميات حول وظيفة الموارد البشرية:

أ- مفهوم وتطور وظيفة ادارة الموارد البشرية:

تعتبر ادارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة في مجال القوى البشرية حديثة الظهور في ميدان الأعمال نظرا لتطور مفهوم الفرد حيث دعت الحاجة الى اعتماد هذه الادارة في الهياكل التنظيمية للمنظمات الاقتصادية في العصر الحديث ويرجع نضج وظيفة ادارة الموارد البشرية الى ظهور الثورة الصناعية وتطوراتها وانتشار نظام المصنع الحديث التي تتمثل أهميتها في ظهور التجمعات العالمية التي بدأت تنظم نفسها لمواجهة الضغوط المختلفة التي تفرض عليها من طرف أصحاب الأعمال.

ومن هنا ظهرت بعض المشاكل، والصراع بين الادارة والعمال يزداد عمقا، هذا ما أكد على ضرورة القيام بوظيفة متخصصة تهدف للحفاظ على قوة أعمال المؤسسة بارسال قواعد ثابتة وسليمة لنوعية العلاقات بين الادارة والأفراد.

ولهذا فان ادارة الأفراد تعتبر علم من العلوم الاجتماعية الحديثة، أما سابقا فلم تكن الا أشكال متعددة من الادارات انتقلا من نظام الرق والعبودية الى ما يسمى بادارة الأفراد الحديثة والتي حل محلها مصطلح ادارة الموارد البشرية.

وتعني مجموعة البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتنظيم كل من أهداف الفرد داخل المؤسسة وتحاول دائما اكتساب مستخدمين أكفاء والمحافظة عليهم وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم، وتعمل دائما لتحسين تسييرهم بطريقة عقلانية ومحكمة.

وظيفة ادارة الموارد البشرية هي التوفيق بين خصائص الأفراد بما فيها من اختلافات كثيرة وبين خصائص الوظائف بما فيها أيضا من اختلافات أيضا.

ب- أهداف وظيفة ادارة الموارد البشرية:

ان الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الأفراد والوظائف ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب ومن هذا الهدف الشامل نوجز الأهداف الفرعية التالية:

- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.
- تنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها.
- تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم ماديا ومعنويا.
- صيانة الموارد البشرية للمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء.
- المحافظة على الموارد البشرية ذات كفاءة عالية وتأمين مساهماتها المستمرة في انجاح أهدافها.

ت-وظائف ادارة الموارد البشرية:

تهتم ادارة الموارد البشرية بتحقيق الكفافية في المنظمات الاقتصادية ويخلق نظام تنظيمي يضمن تنمية العلاقات الانسانية وارتفاع الروح المعنوية.

هذا الاهتمام يعتبر المدخل الوحيد القادر على ضمان جودة أداء هذه الموارد ولتحقيق هذه الكفاءة تتولى هذه الادارة "الموارد البشرية" ممارسة مجموعة من الوظائف الرئيسية وهي :

✓ وظيفة تخطيط القوى العاملة:

وتعني وضع برنامج يبين حاجة المؤسسة من الموارد البشرية مع تصنيفها من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل أنواع التخصص.

✓ وظيفة الاختيار والتعيين:

هي العملية التي بمقتضاها تستطيع ادارة الموارد البشرية انتقاء أفضل المترشحين للوظيفة وهو " التخصص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطلبها المنظمة.

✓ وظيفة تقييم الأداء:

هي عملية التقييم والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازاته في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل، وتهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام الى تحسين مستوى الانجاز عند الفرد.

✓ وظيفة التدريب والتكوين:

وظيفة التدريب وظيفة مكمله لوظيفة الاختيار والتعيين، فالتدريب هو نشاط مخطط يهدف الى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله.

كما يعتبر التكوين احدى عوامل الترقية الفكرية " حيث تجده في عدة صور ومنها ما يعرف بالتكوين الأولي أي قبل الالتحاق بالمنصب وهذا بإعداده عمليا وتقنيا حتى يتمكن من القيام بمهامه، وهناك ما يعرف بالتكوين المستمر حيث يوجه الفرد الى احدى مؤسسات التكوين في بعض الفترات قصد تعين مستواه المهني بالتدريب على التقنيات الجديدة لمواكبة الأساليب الحديثة في العمل".

✓ وظيفة التنظيم:

يوضح الصلة والروابط بين مختلف الوظائف والأعمال بين الأفراد العاملين، ويعتبر في التسلسل الوظيفي للادارة الخطوة الثانية بعد التخطيط اذ أنه وجب وضع تنظيم ملائم للخطط التي تم وضعها في حيز التنفيذ.

(2) عموميات حول سياسة التوظيف:

أ- مفهوم سياسة التوظيف:

التوظيف هو عملية أساسية وعنصر رئيسي لسياسة الموارد البشرية لأي المؤسسة بحيث يتم وفقا لمعادلة احتياجات القدرات المالية للإدارة وكفاءة المترشح.

سياسة التوظيف هي تحديد المهارات والقدرات التي يجب ان يتميز بها الشخص الذي سيسند له القيام بالوظيفة حتى يكون أداءها على الوجه المطلوب من حيث الكفاءة والفعالية.

ب- مواصفات شاغل الوظيفة:

ونعني بها المعايير التي يجب أن تتوفر في الفرد حتى يشغل وظيفة معينة وهي تعني المؤهل العلمي ومؤشرات الخبرة والمهارات واجتياز الاختبارات المهنية كما يجب على شاغل الوظيفة أن يتوفر على المتطلبات العقلية والجسمانية.

أ- أساليب استقطاب الموظفين:

بما أن أساليب استقطاب الموظفين هو تلك المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملأ الوظائف الشاغرة، وقبل القيام بهذه المرحلة يجب التأكد من ضرورة الحاجة الى شغل الوظيفة. وتتعدد أساليب استقطاب الموظفين وجذبهم، أهمها الاعلام.

وهناك عدة أنواع من الاعلانات:

- اعلانات داخلية وتتمثل في الملصقات ولوحات اعلانية.
- اعلانات في الصحف اليومية والدوريات لأنها تصل الى أكبر عدد من القراء.
- الإعلانات من خلال الراديو والتلفزيون باعتبارها تصل الى معظم أفراد المجتمع.
- بالإضافة الى استخدام مستطبين محترفين وزيارة المدارس والجامعات قصد النشر والاشهار.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

في هذا المبحث سنتوقف عند الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية من عمليات تحديد عينة ومجتمع الدراسة، وتحديد المتغيرات وقياسها وطريقة جمعها وكذلك أسلوب المعالجة الإحصائية لبياناتها كما يتم تلخيص المعطيات وجدولتها وفيما يلي شرح تفصيلي لتلك الإجراءات.

المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

للوصول إلى نتائج البحث التعليمي لابد من طريقة منظمة منسقة بمعنى الوسيلة التي يتم بواسطتها الوصول إلى الحقيقة وإلى مجموعة حقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختباره للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها للوصول بها إلى ما يطلق عليه اصطلاح النظرية وهي هدف كل بحث علمي.

أولاً: المنهج:

على ذكر ما سبق وانطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها ميدانياً، تم الاعتماد على المنهج الإحصائي، وذلك نظراً لطبيعة البحث التي تفرض علينا إتباع هذا المنهج باعتباره طريقة تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة للدراسة وقياس الدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة، وقد اعتمدنا هذا المنهج بهدف تحليل نتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة الاسمنت سور الغزلان للوصول إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية واختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها:

❖ **تقديم مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين مؤسسة الاسمنت سور الغزلان تم اختيار الموظفين بطريقة عشوائية (غير احتمالية)؛

❖ **تعريف بعينة الدراسة:** تم اختبار عينة الدراسة بطريقة عشوائية (غير احتمالية) وهم مجموعة من الموظفين كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 01: عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات القابلة للدراسة

نوع الاستبيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	57	100 %
الاستبيانات المسترجعة	50	88 %
الاستبيانات الغير قابلة للمعالجة	7	12 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة بلغ عددها 57 موظف، حيث بعد توزيع استبيان بشكل عشوائي كان عدد استمارات المسترجعة 50 إستماره من بين الاستمارات الموزعة من العدد الإجمالي.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام عدة أدوات تتماشى مع معالجة الإحصائية المستخدمة.

أولاً- الأدوات المستخدمة في الدراسة:

- الاستبيان: لغرض الحصول على البيانات والمعلومات واختبار الفرضيات التي تم طرحها للقيام بهذه الدراسة تم الاستعانة بإعداد وتصميم استبيان كأداة لجمع تلك المعلومات المتعلقة بالدراسة. حيث تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين على النحو التالي:

- ❖ **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين من الموظفين وهي: الجنس، الوظيفة، الفئة العمرية، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية حيث خصصنا هذا الجزء من اجل الحصول على المعلومات الشخصية الخاصة بهم قبل إجابتهم على الاستبيان.
- ❖ **القسم الثاني:** يحتوي هذا الجزء على بعض الأسئلة المرتبطة بالدراسة حيث يحتوي على محورين كالتالي:

- ✓ **المحور الأول:** ويتمثل في الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالتسويق بالعلاقات المذكورة في الجانب النظري على مؤسسة الاسمنت سور الغزلان، ويحتوي على 10 اسئلة ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن له أن يختار أكثر من فكرة؛
- ✓ **المحور الثاني:** هو الآخر يتمثل في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بطرح أسئلة متعلقة بالميزة التنافسية على الموظفين مؤسسة الاسمنت سور الغزلان، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة، ويحتوي هذا المحور على 17 سؤال.

ثانياً: السلم التقديري؛ وقد تم الاعتماد على سلم خماسي لذلك فإن المجالات تحسب بالاعتماد على المدى كما يلي المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى ومنه المدى = 5-1=4.

$$\text{المدى} = 5/4 = 0.8$$

لتصبح المجالات المستخدمة كما يلي:

الجدول رقم 02: توزيع سلم ليكارت

مجال المتوسط الحسابي	[1.8-1]	[2.6-1.8]	[3.4-2.6]	[4.2-3.4]	[5-4.2]
درجة المقياس	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً

✓ المصدر: من إعداد الطلبة.

2: المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة:

بغية تحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام الأدوات التالية:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية:

التكرارات تستعمل لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من الاستبيان، أما النسبة المئوية فتستعمل لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان.

ثانياً: المتوسط الحسابي:

وذلك للتعرف على متوسط إجابات الأفراد حول عبارات أداة الدراسة.

ثالثاً: الانحراف المعياري:

ويستخدم من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة اتجاه كل عبارة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما كانت النتائج أكثر مصداقية وجودة.

رابعاً: التوزيع الطبيعي:

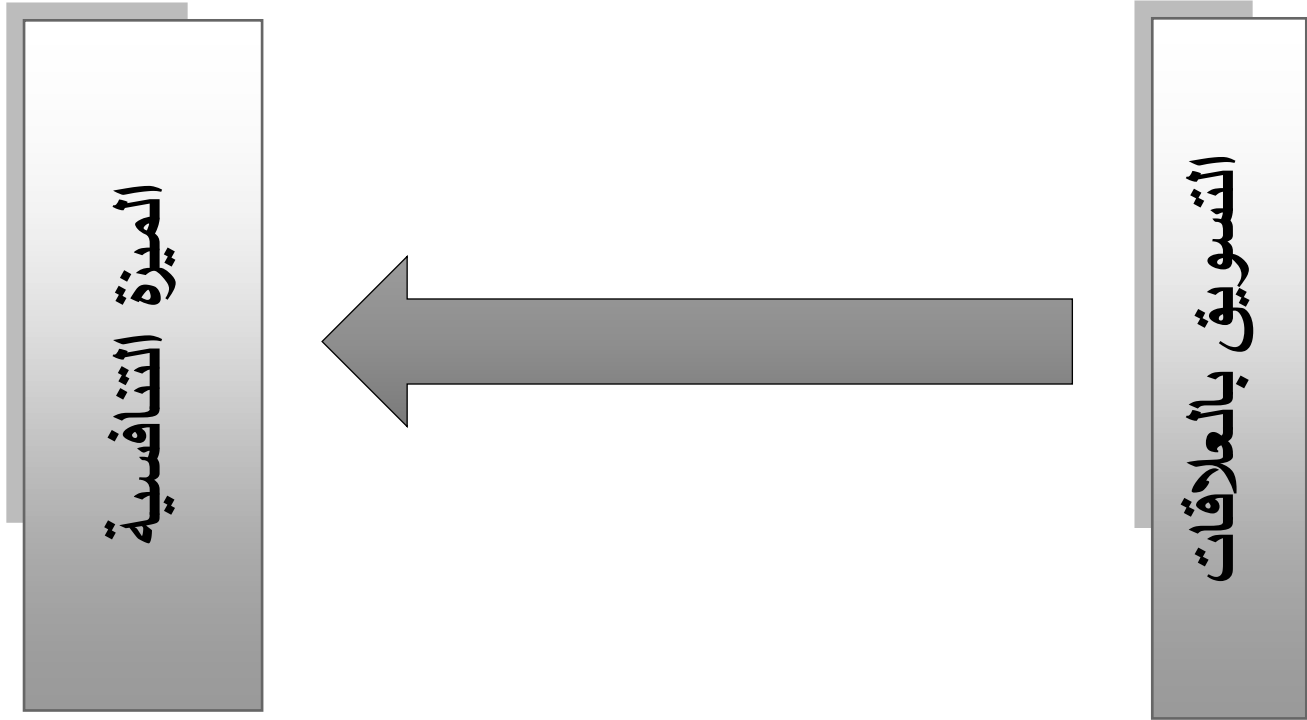
للتأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا، تم استخدام اختبار كولمغروف.

خامساً: معامل الصدق والثبات:

وهو مقياس يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان ونقصد بثبات أسئلة الاستبيان إستقرار المعطيات وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، أما الصدق فنقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

المطلب الثالث: نموذج الدراسة والاختبارات المستخدمة
أولاً- نموذج الدراسة:

الشكل رقم 03: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

ثانياً- اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل الشروع في استخدام الأدوات الإحصائية وجب التأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ولهذا الغرض يتم استخدام اختبار kolmogrov –sminrov test والجدول الموالي يوضح النتائج المحصل عليها:

الجدول رقم 03: نتائج اختبار kolmogrov –sminrov test

مستوى المعنوية	عدد فقرات الاستبيان	
0.200	10	المحور الأول: التسويق بالعلاقات
0.062	17	المحور الثاني: الميزة التنافسية
0.373	4	البعد الأول: التكلفة
0.054	4	البعد الثاني: المرونة
0.068	4	البعد الثالث: الجودة
0.052	5	البعد الرابع: الإبداع
0.071	27	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل محور يحقق الشرط مستوى معنوية أكبر من 0.05، مما يعني أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً ومنه يمكن استخدام الاختبارات المعملية.
ثالثاً - ثبات أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبيان كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: نتائج اختبار ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

المحور	عدد العناصر	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول: التسويق بالعلاقات	10	0.851
المحور الثاني: الميزة التنافسية	17	0.881
البعد الأول: التكلفة	4	0.781
البعد الثاني: المرونة	4	0.821
البعد الثالث: الجودة	4	0.681
البعد الرابع: الإبداع	5	0.701
المجموع	27	0.967

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0,6، وهذا يعني أن الاختبار إيجابي أي ثبات الاستبيان ونسبة جيدة لأغراض التحليل.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

حيث سيتم في هذا المبحث تحليل نتائج كل محور من محاور الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة وفي الأخير سيتم اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض النتائج

أولاً: التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول من الاستبيان والمتعلق بالمتغيرات الشخصية للموظفين: تتكون العينة من الموظفين مؤسسة الاسمنت سور الغزلان البالغ عددهم 50 موظف حيث تم إدراج مجموعة من البيانات الشخصية لهم في استمارة الاستبيان والمتمثلة في: الجنس، الوظيفة، الفئة العمرية، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، وسيتم من خلالها تحليل عينة الدراسة باعتماد التكرارات والنسب المئوية.

1. تحليل نتائج العينة حسب متغير الجنس:

جدول رقم 05: يمثل الجنس

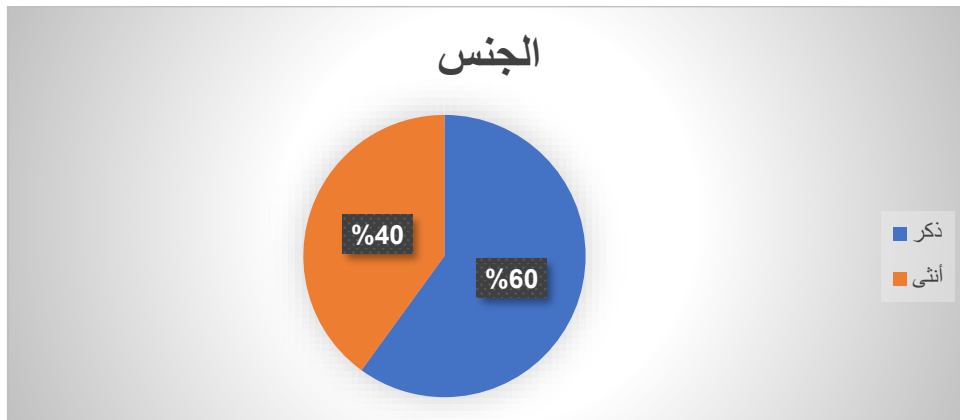
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	30	% 60
أنثى	20	% 40
المجموع	50	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

من خلال تحليلنا للجدول الخاص بالجنس والدائرة النسبية يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة ذكور وبلغت نسبتهم 60 %، يليها بفارق نسبة الموظفين الإناث حيث بلغت نسبتهم 40 %.

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم 04: خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس



من إعداد الطلبة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

2. تحليل نتائج العينة حسب متغير الوظيفة:

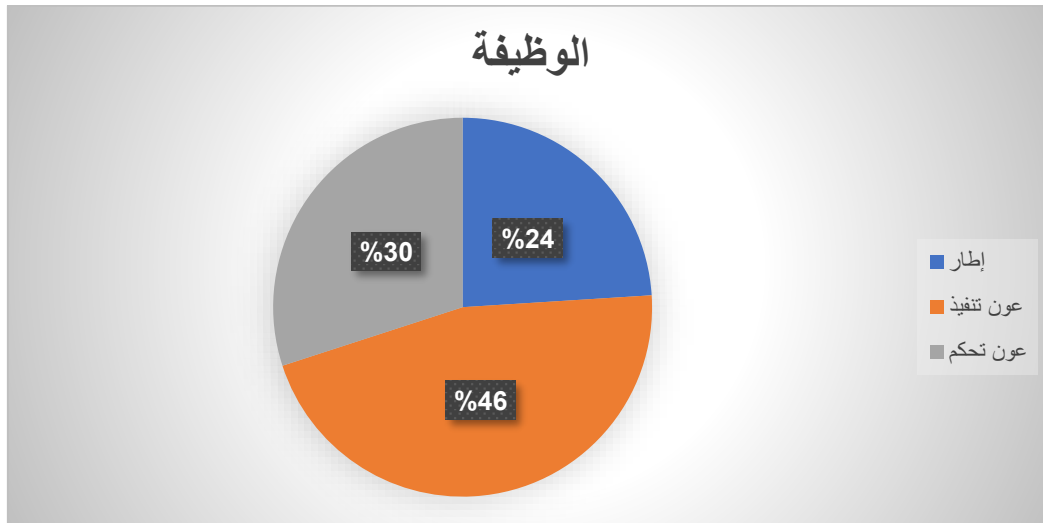
جدول رقم 06: يمثل الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطار	7	14 %
عون تنفيذ	23	46 %
عون تحكم	20	40 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

من خلال تحليلنا للجدول الخاص بالوظيفة والدائرة النسبية يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة يشغرون منصب عون تنفيذ وبلغت نسبتهم 46 %, يليها نسبة الموظفين الذين يشغرون منصب عون تحكم حيث بلغت نسبتهم 40 %, وفي الأخير الإطارات حيث نلاحظ وجود 7 أفراد وقدرت نسبتهم بـ 14 %, ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم 05: خصائص أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



من إعداد الطلبة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

3. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

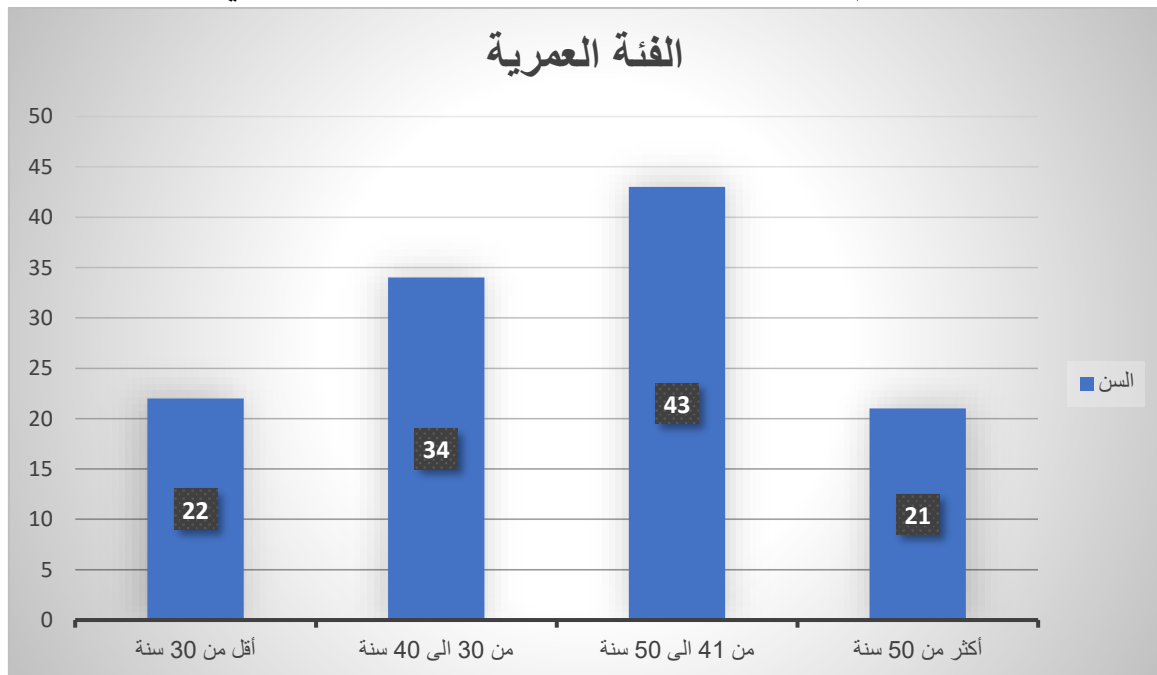
جدول رقم 07: خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	5	10 %
من 30 الى 40 سنة	22	44 %
من 41 الى 50 سنة	20	40 %
أكثر من 50 سنة	3	6 %
المجموع	50	100%

من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

✓ نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية الموظفين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة وعددهم 22 موظف حيث بلغت نسبتهم 44 % من العدد الإجمالي للموظفين، تليها بفارق بسيط نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة بنسبة 40 بالمائة يليها الموظفين الذين تبلغ أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 10 %، وفي المرتبة الأخيرة الموظفين الذين تبلغ أعمارهم أكثر من 50 سنة حيث يوجد 3 موظفين وتمثل نسبتهم 6 % من العدد الإجمالي للموظفين.

الشكل رقم 06: خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية:



من إعداد الطلبة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

4. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

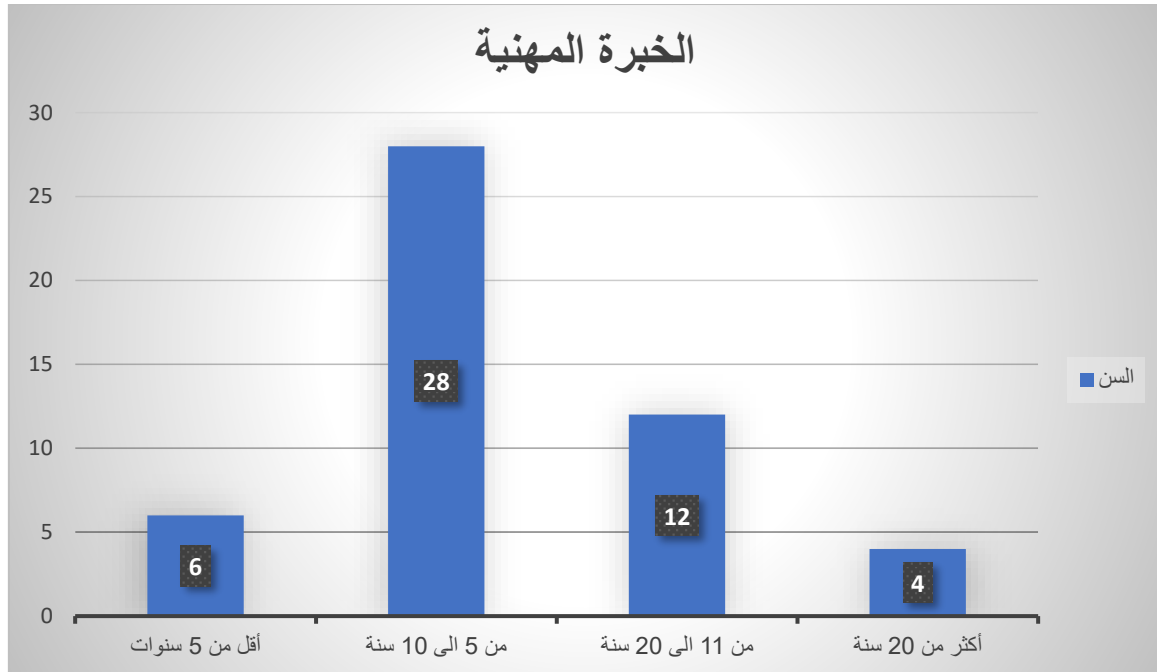
جدول رقم 08: خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	12 %
من 5 الى 10 سنة	28	56 %
من 11 الى 20 سنة	12	24 %
أكثر من 20 سنة	4	8 %
المجموع	50	100%

من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

✓ نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية الموظفين تتراوح خبرتهم المهنية بين 5 و 10 سنوات وعددهم 28 موظف حيث بلغت نسبتهم 56 % من العدد الإجمالي للموظفين، وبغلت نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 11 و 20 سنة 24 بالمئة يليها الموظفين الذين يمتلكون خبرة مهنية أقل من 5 سنوات بنسبة 12 %، وفي المرتبة الأخيرة الموظفين الذين يمتلكون خبرة أكثر من 20 سنة حيث يوجد 4 موظفين وتمثل نسبتهم 8 % من العدد الإجمالي للموظفين.

الشكل رقم 07: خصائص أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:



من إعداد الطلبة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

5. تحليل نتائج العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم 09: يمثل المستوى التعليمي

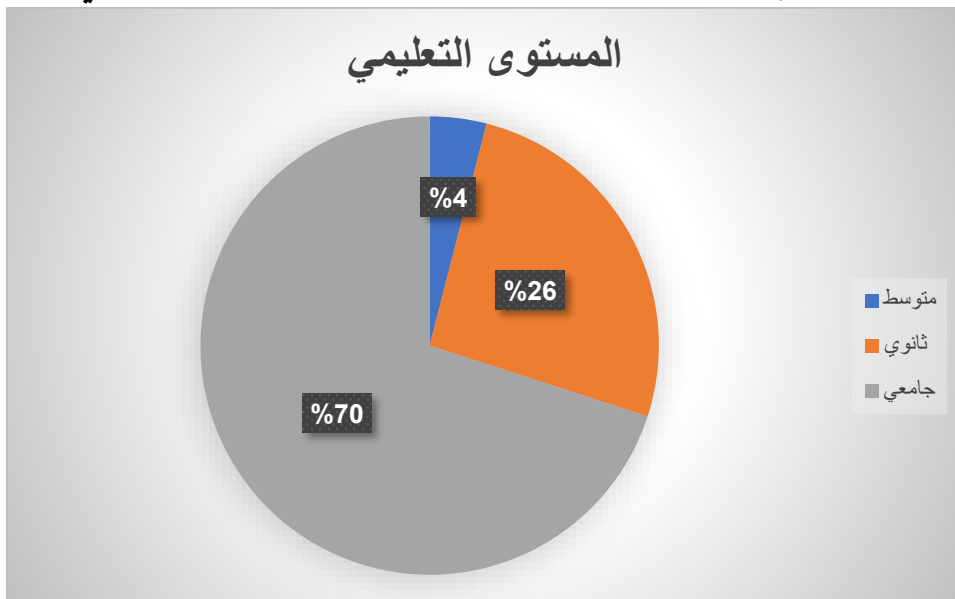
المستوى	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	2	4 %
ثانوي	13	26 %
جامعي	35	70 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

من خلال تحليلنا للجدول الخاص بالمستوى التعليمي للموظفين والدائرة النسبية يتبين لنا أن فئة الموظفين الحاصلين على مستوى جامعي هي الفئة الغالبة حيث بلغ عددهم 35 موظف من أصل 50 موظف بنسبة تقدر بـ 70 %، وفي المرتبة الثانية الموظفين الذين يمتلكون مستوى ثانوي حيث بلغ عددهم 13 موظف وقدرت نسبتهم بـ 26 %، أما المرتبة الأخيرة فكانت للموظفين الحاصلين على مستوى متوسط وعددهم موظفين حيث بلغت نسبتهم 4 %.

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم 08: خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



من إعداد الطلبة بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

6. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

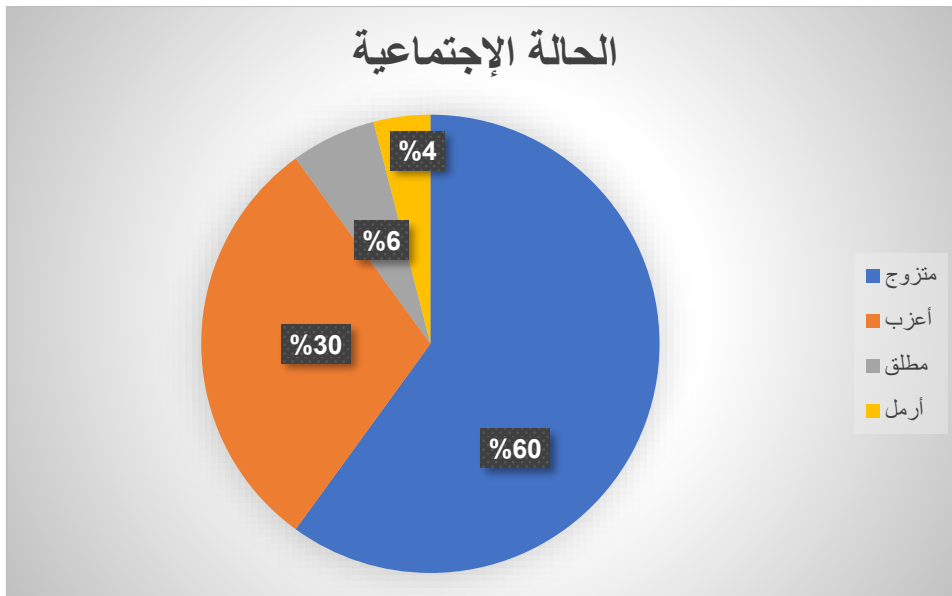
جدول رقم 10: خصائص أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
60 %	30	متزوج
30 %	15	أعزب
6 %	3	مطلق
4 %	2	أرمل
100 %	50	المجموع

من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

✓ نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية أفراد العينة متزوجين حيث بلغ عددهم 30 شخص تليها بفارق نسبة الموظفين العزاب حيث بلغ عددهم 15 موظف وقدرت نسبتهم بـ 30 %، تليها بفارق كبير الموظفين المطلقين حيث بلغت نسبتهم 6 بالمئة أما في المرتبة الأخيرة فكانت للأرامل حيث نلاحظ وجود شخصين وقدرت نسبتهم 4 %.

الشكل رقم 09: خصائص أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية



من إعداد الطلبة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

ثانيا: تحليل نتائج القسم الثاني من الاستبانة

حيث تم تقسيم العبارات الواردة فيه في ثلاثة محاور رئيسية وهما:

1. عرض النتائج الخاصة بالمحور الأول: التسويق بالعلاقات:

يتكون محور التسويق بالعلاقات من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 10 عناصر وهي:

الجدول رقم 11: تحليل عبارات المحور الأول التسويق بالعلاقات

الرقم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	التكرار	4	2	2	19	23	4,100	1,182	عالية
	النسبة	8,0	4,0	4,0	38,0	46,0			
02	التكرار	1	4	0	23	22	4,220	0,954	عالية جدا
	النسبة	2,0	8,0	0	46,0	44,0			
03	التكرار	4	4	2	20	20	3,960	1,228	عالية
	النسبة	8,0	8,0	4,0	40,0	40,0			
04	التكرار	0	2	8	26	14	4,040	0,781	عالية
	النسبة	0	4,0	16,0	52,0	28,0			
05	التكرار	4	5	2	19	20	3,920	1,259	عالية
	النسبة	8,0	10,0	4,0	38,0	40,0			
06	التكرار	3	5	14	15	13	3,600	1,161	عالية
	النسبة	6,0	10,0	28,0	30,0	26,0			
07	التكرار	0	5	8	24	13	3,900	0,909	عالية
	النسبة	0	10,0	16,0	48,0	26,0			
	التكرار	3	0	0	35	12	4,060	0,890	

08	النسبة	6,0	0	0	70,0	24,0			عالية
09	التكرار	0	5	0	30	15	4,100	0,839	عالية
	النسبة	0	10,0	0	60,0	30,0			
10	التكرار	0	6	2	31	10	3,918	0,862	عالية
	النسبة	0	12,0	4,0	62,0	20,0			
المحور الأول: التسويق بالعلاقات									
									عالية

من إعداد الطلبة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

- ❖ احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 4.220 وانحراف معياري قدره 0.954 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن مؤسسة الاسمنت سور الغزلان تتميز بالاتصال المباشر مع موظفيها والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم .
- ❖ احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 09 بمتوسط حسابي قدره 4.100 وانحراف معياري قدره 0.839 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تجري تغييرات تنال إعجاب الموظفين عن طريق الابتكار والتطوير باستمرار .
- ❖ احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 4.100 وانحراف معياري قدره 1.182 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن مؤسسة الاسمنت سور الغزلان تبني علاقات طيبة مع موظفيها وتصفهم بشركاء لها .
- ❖ احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 08 بمتوسط حسابي قدره 4.060 وانحراف معياري قدره 0.890 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تهتم بالحفاظ على علاقتها بالموظفين من خلال الاحترام والتقدير المتبادل معهم .
- ❖ احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 4.040 وانحراف معياري قدره 0.781 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن موظف المؤسسة يتميز بحسن الاستماع والانتباه للزبون .
- ❖ احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 3.960 وانحراف معياري قدره 1.228 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن مؤسسة الاسمنت سور الغزلان تنقيد بكافة الإجراءات والعمليات المطلوبة منها.

- ❖ احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي قدره 3.920 وانحراف معياري قدره 1.259 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن موظف المؤسسة يخاطب الزبون بطريقة شخصية عند حديثه معه.
- ❖ احتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدره 3.918 وانحراف معياري قدره 0.862 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه لا توجد روابط قانونية تلزمهم بمتابعة العلاقة مع المؤسسة .
- ❖ احتلت المرتبة التاسعة العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي قدره 3.900 وانحراف معياري قدره 0.909 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تهتم بالشكاوى التي يقدمها الزبون من خلال أسلوب الاستماع والمحاورة من طرف الموظفين .
- ❖ احتلت المرتبة العاشرة العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي قدره 3.600 وانحراف معياري قدره 1.161 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تزود الموظفين بأفضل العروض الممكنة عن طريق وسائل ترويجية مختلفة.

2. عرض النتائج الخاصة بالمحور الثاني: الميزة التنافسية

يتكون محور الميزة التنافسية من 4 أبعاد وهي:

1.2 عرض النتائج الخاصة بالبعد الأول: التكلفة

يتكون البعد من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 4 عناصر وهي:

الجدول رقم 12: تحليل عبارات البعد الأول التكلفة

الرقم		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	التكرار	2	21	12	7	8	2,960	1,177	متوسطة	4
	النسبة	4,0	42,0	24,0	14,0	16,0				
02	التكرار	1	1	3	34	11	4,060	0,740	عالية	1
	النسبة	2,0	2,0	6,0	68,0	22,0				
03	التكرار	4	8	11	10	17	3,560	1,327	عالية	3
	النسبة	8,0	16,0	22,0	20,0	34,0				
04	التكرار	2	3	3	32	10	3,900	0,931	عالية	2
	النسبة	4,0	6,0	6,0	64,0	20,0				

من إعداد الطلبة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

- إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 4.060 وانحراف معياري قدره 0.740 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تركز على تطبيق أساليب تخفيض التكاليف.
- إحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 3.900 وانحراف معياري قدره 0.931 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تعمل على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل خفض التكاليف.
- إحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 3.560 وانحراف معياري قدره 1.327 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تعمل على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين.

- إحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 2.960 وانحراف معياري قدره 1.177 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تسعى إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج.

2.2 عرض النتائج الخاصة بالبعد الثاني: المرونة

يتكون هذا البعد من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 4 عناصر وهي:

الجدول رقم 13: تحليل عبارات البعد الثاني المرونة

الرقم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	التكرار	1	2	0	30	17	4,200	عالية جدا	1
	النسبة	2,0	4,0	0	60,0	34,0			
02	التكرار	2	10	9	20	9	3,480	عالية	4
	النسبة	4,0	20,0	18,0	40,0	18,0			
03	التكرار	3	1	7	18	21	4,060	عالية	2
	النسبة	6,0	2,0	14,0	36,0	42,0			
04	التكرار	2	9	2	19	18	3,840	عالية	3
	النسبة	4,0	18,0	4,0	38,0	36,0			

من إعداد الطلبة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

- إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 4.200 وانحراف معياري قدره 0.808 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تستجيب بسرعة للاحتياجات وتطلعات الموظفين.
- إحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 4.060 وانحراف معياري قدره 1.096 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة على اطلاع مسبق بما يحدث في السوق.

- إحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 3.840 وانحراف معياري قدره 1.218 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تعمل على التكيف والتجاوب مع تطورات المحيط خاصة التكنولوجي.
- إحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 3.480 وانحراف معياري قدره 1.129 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن يمكن للمؤسسة تلبية الطلبات المتزايدة لعملائها من حيث النوعية.

3.2 عرض النتائج الخاصة بالبعد الثالث: الجودة

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 4 عناصر وهي:

الجدول رقم 14: تحليل عبارات البعد الثالث الجودة

الرقم		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	التكرار	0	1	4	28	17	4,220	0,679	عالية جدا	2
	النسبة	0	2,0	8,0	56,0	34,0				
02	التكرار	0	0	2	32	16	4,280	0,536	عالية جدا	1
	النسبة	0	0	4,0	64,0	32,0				
03	التكرار	0	3	6	26	15	4,060	0,818	عالية	3
	النسبة	0	6,0	12,0	52,0	30,0				
04	التكرار	2	8	7	15	18	3,780	1,217	عالية	4
	النسبة	4,0	16,0	14,0	30,0	36,0				

من إعداد الطلبة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

- إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 4.280 وانحراف معياري قدره 0.536 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن إدارة المؤسسة حاولت مطابقة المنتج لمتطلبات الأداء التي يطلبها الزبون .

- إحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 4.220 وانحراف معياري قدره 0.679 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن لدى المؤسسة القدرة على المنافسة على أساس الجودة.
- إحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 4.060 وانحراف معياري قدره 0.818 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن منتجات وخدمات المؤسسة تمتاز بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.
- إحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 3.780 وانحراف معياري قدره 1.217 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تسعى إلى تحسين جودة خدماتها لتكون أفضل في سوق.

4.2 عرض النتائج الخاصة بالبعد الرابع: الإبداع

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 5 عناصر وهي:

الجدول رقم 15: تحليل عبارات البعد الرابع الإبداع

الرقم		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	التكرار	2	3	1	37	7	3,880	0,872	عالية	2
	النسبة	4,0	6,0	2,0	74,0	14,0				
02	التكرار	2	3	0	29	16	4,080	0,966	عالية	1
	النسبة	4,0	6,0	0	58,0	32,0				
03	التكرار	3	18	12	8	9	3,040	1,228	عالية	5
	النسبة	6,0	36,0	24,0	16,0	18,0				
04	التكرار	2	9	9	20	10	3,540	1,129	عالية	4
	النسبة	4,0	18,0	18,0	40,0	20,0				
05	التكرار	1	8	7	22	12	3,720	1,070	عالية	3
	النسبة	2,0	16,0	14,0	44,0	24,0				

من إعداد الطلبة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

- إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 4.080 وانحراف معياري قدره 0.966 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تشجع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.

- إحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 3.880 وانحراف معياري قدره 0.872 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تحاول متابعة الأفكار التي تتسم بمخاطر عالية.
- إحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي قدره 3.720 وانحراف معياري قدره 1.070 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تحرص على أن تسبق منافسيها في ابتكار منتجات جديدة.
- إحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 3.540 وانحراف معياري قدره 1.129 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقوم بتقييم وتطوير التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية.
- إحتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 3.040 وانحراف معياري قدره 1.228 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأن المؤسسة تحرص على إبداع منتجات جديدة تستجيب لمتطلبات موظفيها وأذواقهم.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات؛

يتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات التي تعتبر إجابات مبدئية على تساؤلات الدراسة والتأكد من تحققها او عدم تحققها.

1. الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة للتسويق إلكتروني في ترقية الأداء لمؤسسة الاسمنت سور الغزلان عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$.

- فرضية العدم H_0 : يؤثر التسويق بالعلاقات على الميزة التنافسية؛
- الفرضية البديلة H_1 : لا يؤثر التسويق بالعلاقات على الميزة التنافسية؛

جدول رقم (16): نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الرئيسية الأولى للعلاقة بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	التباين المفسر	قيمة فيشر المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
	0.846	0.716	0.714	0.32833	297.963	49	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

جدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للعلاقة بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية

مستوى الدالة Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري	B	
0.003	3.010		0.149	0.321	الثابت
0.000	20.592	0.811	0.042	0.751	التسويق بالعلاقات

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الميزة التنافسية والتسويق بالعلاقات بلغ 0.846 عند مستوى معنوية 0.000 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H0 يؤثر التسويق بالعلاقات على الميزة التنافسية؛ على مستوى مؤسسة الاسمنت سور الغزلان عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$

من خلال نتائج الجدول رقم (16) يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو الموالي:

$$\text{الميزة التنافسية} = (0.751 \times \text{التسويق بالعلاقات}) + 0.321$$

$$y = 0.846x + 0.449 \quad \text{أي:}$$

- B (الثابت) = 0.321 مستوى دلالة قدر ب 0,003، وهو أقل من مستوى الدلالة α ، والمقدر ب 0,05، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن قيمة الميزة التنافسية في حالة انعدام قيم التسويق بالعلاقات، وهو ما يفسر وجود حد أدنى للفساد الإداري في حالة انعدام قيم التسويق بالعلاقات، ويكون هذا الحد دال إحصائياً.
- A = 0,846، توضح هذه المعلمة معامل التغير في الميزة التنافسية بدلالة التسويق بالعلاقات، ما يفسر أنه عند تغير قيمة التسويق بالعلاقات بقيمة بوحدة واحدة، فإن قيمة الميزة التنافسية تتغير إيجابياً ب 0,846، هذا المعامل دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,000، وهي أقل من مستوى الدلالة α المقدرة ب 0,05.

الفرضية الفرعية: توجد علاقة ارتباطية بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية.

بما ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي سنستعمل معامل الارتباط Person:

- **فرضية العدم H0:** توجد علاقة ارتباطية بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية؛
- **الفرضية البديلة H1:** لا توجد علاقة ارتباطية بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية؛

جدول رقم 18: العلاقة بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية؛

معامل الارتباط		الميزة التنافسية
التسويق بالعلاقات	معامل الارتباط	0.842**
	مستوى المعنوية	0.002
	عدد أفراد العينة	50

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية بلغ 0.842 عند مستوى معنوية 0.002 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H0 هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية.

الخاتمة

توصلت الدراسة التي أجريناها حول دور التسويق بالعلاقات في بناء الميزة التنافسية في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان إلى نتائج مهمة تؤكد فعالية هذا النهج في تعزيز مكانة المؤسسة في السوق، فمن خلال تحليل البيانات وجمع المعلومات من مختلف المصادر، تبين أن التسويق بالعلاقات يلعب دوراً حيوياً في تحسين العلاقات مع العملاء وزيادة رضاهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للمؤسسة، وهذا وأظهرت الدراسة أن التسويق بالعلاقات يساعد على بناء روابط قوية ومستدامة مع العملاء، وذلك من خلال التواصل المستمر وتقديم خدمات مخصصة تلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم، هذه الروابط تسهم في زيادة ولاء العملاء وتعزيز ثقتهم في المؤسسة، مما يقلل من احتمالية انتقالهم إلى المنافسين ويضمن بقاءهم كعملاء دائمين.

كما بينت الدراسة أن التسويق بالعلاقات لا يقتصر فقط على تحسين العلاقة مع العملاء الحاليين، بل يسهم أيضاً في جذب عملاء جدد من خلال التوصيات الإيجابية وتجارب العملاء المرضية. هذا يفتح أبواباً جديدة للنمو والتوسع ويعزز من قدرة المؤسسة على الاستفادة من الفرص السوقية المتاحة، ومن الجوانب الأخرى التي أظهرتها الدراسة، قدرة التسويق بالعلاقات على تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة من خلال تعزيز التعاون بين مختلف الأقسام وضمان توافر معلومات دقيقة وحديثة حول احتياجات العملاء وتفضيلاتهم، هذا يسهم في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تتماشى مع توقعات السوق، مما يعزز من التميز التنافسي للمؤسسة. في الختام، يمكن القول أن التسويق بالعلاقات يمثل أداة استراتيجية فعالة لبناء الميزة التنافسية في المؤسسات بصفة عامة، فمن خلاله يمكن للمؤسسة أن تميز نفسها عن المنافسين وتحقق أداءاً متميزاً في السوق، وبناءً على هذه النتائج، نقدم التوصيات التالية:

- وجوب تطوير استراتيجيات تواصل فعالة مع العملاء، إذ ينبغي على المؤسسة تطوير قنوات تواصل متعددة ومتنوعة مع العملاء، بما في ذلك البريد الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، والندوات واللقاءات الشخصية، ويجب أن يكون الهدف هو بناء علاقات طويلة الأمد ترتكز على الثقة والشفافية.
- من الضروري تخصيص المنتجات والخدمات لتلبي الاحتياجات المحددة للعملاء، ويمكن تحقيق ذلك من خلال جمع وتحليل البيانات المتعلقة بتفضيلات العملاء وسلوكياتهم، واستخدام هذه المعلومات لتطوير عروض مخصصة.
- تصميم وتنفيذ برامج ولاء تعزز من ارتباط العملاء بالمؤسسة، مثل الخصومات الخاصة، المكافآت، والعروض الحصرية للعملاء الدائمين.
- التركيز على تحسين تجربة العملاء في كل نقطة تفاعل، بدءاً من استفسارات ما قبل الشراء وصولاً إلى خدمات ما بعد البيع، كما يجب تدريب الموظفين على تقديم خدمة عملاء متميزة والاستجابة بسرعة وفعالية لاحتياجات العملاء ومشاكلهم.

- تعزيز التعاون بين مختلف الأقسام داخل المؤسسة لضمان توفير تجربة سلسة ومتسقة للعملاء، ويجب أن تكون جميع الفرق على دراية بإستراتيجيات التسويق بالعلاقات وأن تعمل معا لتحقيق الأهداف المشتركة.
- استخدام التكنولوجيا وأدوات التحليل الحديثة لتتبع سلوك العملاء وتقييم فعالية استراتيجيات التسويق بالعلاقات.
- ضرورة إجراء دراسات واستطلاعات دورية لقياس رضا العملاء وفهم توقعاتهم واحتياجاتهم المتغيرة.
- تقديم برامج تدريبية مستمرة للموظفين لتمكينهم من فهم أفضل لمبادئ التسويق بالعلاقات وكيفية تطبيقها في العمل اليومي.
- تنفيذ مبادرات للمسؤولية الاجتماعية تعكس التزام المؤسسة بالمجتمع وبالعملاء، هذا يمكن أن يعزز من صورة المؤسسة ويزيد من ثقة العملاء بها.
- الحرص على مواكبة التغيرات في السوق وتعديل استراتيجيات التسويق بالعلاقات بناء على تلك التغيرات.

التوصيات وفاق الدراسة:

1. التوصيات:

- التركيز على الاتصال بالزبون وتعظيم العلاقة معه لمواجهة المنافسة الشديدة في السوق.
- على مؤسسة إسمنت سور الغزلان أن تهتم بشكوى زبائنهم وتعمل على تحسين جودة الخدمة المقدمة.
- وجوب تعزيز التسويق بالعلاقات ونشر ثقافة تقوم على اقتناع الموظفين بأن العمل هو بؤرة نشاط المؤسسة.

2. أفاق الدراسة:

من خلال دراسة التسويق بالعلاقات دوره في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية للمؤسسة إسمنت سور الغزلان بالتطبيق على الزبائن المؤسسة يمكن اقتراح مواضيع أخرى ذات علاقة بالموضوع البحث.

إدراج التسويق الداخلي كأحد الأبعاد المهمة في مفهوم التسويق بالعلاقات الذي يمكن المؤسسة إسمنت سور الغزلان من تحقيق الميزة التنافسية وذلك من وجهة نظر الموظفين.

إجراء دراسة من وجهة نظر الموظفين ومقارنتها بوجهة نظر الزبائن حتى يتمكن الباحث من تكوين صورة شاملة من وجهتي نظر متناظرتين للوصول الى تحديد فجوة بين ما يتم تقديمه وما يتم الحصول عليه.

قائمة المراجع

1. احمد ابراهيم عبيدات، المبادئ التسويق مدخل سلوكي، دار المناقل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
2. أنعام حسن أيوب وآخرون، العلاقات العامة والاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.
3. بيان هاني حرب، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 1999 .
4. تامر البكري، قضايا معاصرة عن التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
5. حسين محمود هتمي، العلاقات العامة وشبكات التواصل الاجتماعي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.
6. حمدي شعبان، وظيفة العلاقات العامة (الأسس والمهارات)، مؤسسة الطوبجي للتجارة والطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2008.
7. درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كتور المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
8. زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان 2011.
9. صباح محمد أبو تايه، السوق المصرفي بين النظري والتطبيقي، دار النصر، عمان الأردن، 2008.
10. عباس العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات مدخل إستراتيجي، وظيفي وتطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
11. عبد السلام أبو قحف، التسويق المكتبي الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
12. عبد المحسن بدوي محمد أحمد، العلاقات العامة في الأجهزة الأمنية ودعم تنسيقها مع وسائل الإعلام، مكتبة فهد الوطنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
13. عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتق الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
14. علي السيد إبراهيم عجوة، العلاقات العامة في المجال التطبيقي، جامعة القاهرة، مصر 2002.
15. عمر وصفي عقيلي وآخرون، مبادئ التسويق مدخل متكامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994 .
16. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2002.
17. محفوظ أحمد، جودة العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2006.
18. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

19. محمد صلاح الحناوي، إدارة التسويق، جامعة الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1987.
20. محمد عبده حسين، الطالب نعيمة عباس، خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2009.
21. محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق، بدون طبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994.
22. مصطفى محمود ابو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2008.
23. منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005.
24. مؤيد عبد الحسن الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك المنهج الكمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان 2009.
25. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 4، 2008.
26. ياسر عبد الله طيت، العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية، مطبعة أبو عمار، السودان، 2019.

المذكرات:

27. الامين حلموس بور، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خيضر بسكرة الجزائر، 2017.
28. بري خيرة، إستراتيجية طرح منتج جديد، مذكرة ماستر، جامعة الطاهر موالى بسعيدة، 2017.
29. حشود عماد الدين، دور تكنولوجيا المعلومات في اختيار الإستراتيجية التسويقية، مذكرة ماستر، جامعة الجيلالي بونعامة، 2015.
30. خديجة بوخريصة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير، تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2015.
31. خليل موفق خليل صافي، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة 2017.
32. د خليل الله المطري، أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، 2010.
33. زرواني مواهب، أثر استخدام التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020 .
34. سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.

35. عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرها ودور الإبداع التكنولوجي في تمهيتها، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007.

36. الفاطمة الزهراء عيساوي، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل إدارة التغيير، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2013.

37. فيروز بوزورين، أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017.

38. محمد فوزي على العلوم، "رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.

39. نوال دومة، تفعيل العمل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية، رسالة ماجستير فرع إدارة الأعمال في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011.

40. وهيبة مربعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد وتطبيق وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.

41. ياسين مسيلي، العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2008.

المقالات العلمية:

42. إلياس العيداني، مراد مداح، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 05، عدد 01، جوان 2019 .

43. سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة ابحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 101، جوان 2021.

44. السعيد بدر سليمان، إدارة الكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، عدد يوليو، الجزء الثاني، 2021 .

45. صورية شبي، السعيد بن الحضر، تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد 2، 2017.

46. عبد الرزاق بن صالح، تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات في بناء وتدعيم المزايا التنافسية للمؤسسة، مجلة المعيار، العدد 2 ديسمبر 2010.

47. فرحات قول، الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية، مجلة الدراسات الاقتصادية، البصيرة للبحوث والاستثمارات الجزائر، العدد 12، فيفري 2009.

المراجع الأجنبية:

48. F. Wzbster، social aspercts of marketing prentice hall، 1974.
49. M. Benoun، marketing، savoir et savoir-faire، Economica، Paris، 2 éditions، 1991.
50. Michael porter avantage concurrentiel des nations"، Inter-Edition، paris، 1993.
51. Philippe kothler،et Dubois،marketing management،publi- union، 7eme édition، Paris، 1992 .
52. Philippe Villemus،" le plan marketing a l'usage du manager، les objectifs، la stratégie la tactique". Eyrolles Paris، 2009، p41.

الملاحق

استبيان:

أخي المحترم، أختي المحترمة، تحية طيبة وبعد:

استكمالا لأعمال مذكرة تخرج بعنوان مساهمة التسويق بالعلاقات في بناء الميزة التنافسية في مؤسسة الاسمنت سور الغزلان

أقترح الاستثمار التي بين أيديكم. فيرجى التكرم بالاطلاع على الاستثمار وملئها بعناية، بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة، وهذا لتحقيق الهدف الذي أعدت من أجله هذه الاستثمار، ونحيطكم علما بأن التعامل مع محتويات الاستثمار لن يكون إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2-الوظيفة: اطار ☐ عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐

3-الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات ☐
- من 5 إلى 10 سنوات ☐
- من 11 سنوات إلى 20 سنة ☐
- أكثر من 20 سنة ☐

4-المستوى الدراسي:

- ابتدائي ☐
- متوسط ☐
- ثانوي ☐
- جامعي ☐

5-الحالة الاجتماعية: متزوج ☐ أعزب ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

البعد الأول: التسويق بالعلاقات

المقياس					العبارات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
محور التسويق بالعلاقات					
					تبني مؤسسة الاسمنت سور الغزلان علاقات طيبة مع زبائنها وتصفهم بشركاء لها
					تتميز مؤسسة الاسمنت سور الغزلان بالاتصال المباشر مع زبائنها والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم
					تتقيد مؤسسة الاسمنت سور الغزلان بكافة الإجراءات والعمليات المطلوبة منها
					يتميز موظف المؤسسة بحسن الاستماع والانتباه للزبون
					يخاطب موظف المؤسسة الزبون بطريقة شخصية عند حديثه معه
					تزود المؤسسة الزبائن بأفضل العروض الممكنة عن طريق وسائل ترويجية مختلفة
					تهتم المؤسسة بالشكاوي التي يقدمها الزبون من خلال أسلوب الاستماع والمحاورة من طرف الموظفين
					تتهتم المؤسسة بالحفاظ على علاقتها بالزبائن من خلال الاحترام والتقدير المتبادل معهم
					تجري المؤسسة تغييرات تنال إعجاب الزبائن عن طريق الابتكار والتطوير باستمرار
					لا توجد روابط قانونية تلزمك بمتابعة العلاقة مع المؤسسة

البعد الثاني: الميزة التنافسية

المقياس					العبارات
غير موافق بشدة	غ ير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
التكلفة					
					تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج
					ترتكز المؤسسة على تطبيق أساليب تخفيض التكاليف
					تعمل المؤسسة على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين
					تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل خفض التكاليف
المرونة					
					تستجيب المؤسسة بسرعة للاحتياجات وتطلعات الزبائن.
					يمكن للمؤسسة تلبية الطلبات المتزايدة لعملائها من حيث النوعية.
					المؤسسة على اطلاع مسبق بما يحدث في السوق
					تعمل المؤسسة على التكيف والتجاوب مع تطورات المحيط خاصة التكنولوجي
الجودة					
					لدى المؤسسة القدرة على المنافسة على أساس الجودة.
					حاول إدارة المؤسسة مطابقة المنتج لمتطلبات الأداء التي يطلبها الزبون
					تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.
					تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة خدماتها لتكون أفضل في سوق
الابداع					
					تحاول المؤسسة متابعة الأفكار التي تتسم بمخاطر عالية
					تشجع المؤسسة الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.
					تحرص المؤسسة على إبداع منتجات جديدة تستجيب لمتطلبات زبائنهم وأذواقهم
					تقوم المؤسسة بتقييم وتطوير التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية
					تحرص المؤسسة أن تسبق منافسيها في ابتكار منتجات جديدة

Table de fréquences

الجنس

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	ذكر	30	60,0	60,0	60,0
	أنثى	20	40,0	40,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

العمر

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	أقل من 30	5	10,0	10,0	10,0
	من 30 الى 40 سنة	22	44,0	44,0	54,0
	من 41 الى 50 سنة	20	40,0	40,0	94,0
	أكثر من 50 سنة	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	إطار	7	14,0	14,0	14,0
	عون تحكم	23	46,0	46,0	60,0
	عون تنفيذ	20	40,0	40,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	أقل من 5 سنوات	6	12,0	12,0	12,0
	من 5 الى 10 سنوات	28	56,0	56,0	68,0
	من 11 الى 20 سنة	12	24,0	24,0	92,0
	أكثر من 20 سنة	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	أبتدائي	0	,0	,0	,0
	متوسط	2	4,0	4,0	4,0
	ثانوي	13	26,0	26,0	30,0
	جامعي	35	70,0	70,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الحالة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	متزوج	30	60,0	60,0	60,0
	أعزب	15	30,0	30,0	90,0
	مطلق	3	6,0	6,0	96,0
	أرمل	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

v1.1

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق بشدة	4	8,0	8,0	8,0
	غير موافق	2	4,0	4,0	12,0
	محايد	2	4,0	4,0	16,0
	موافق	19	38,0	38,0	54,0
	موافق بشدة	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

V1.2

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	4	8,0	8,0	10,0
	موافق	23	46,0	46,0	56,0
	موافق بشدة	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

v1.3

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق بشدة	4	8,0	8,0	8,0
	غير موافق	4	8,0	8,0	16,0
	محايد	2	4,0	4,0	20,0
	موافق	20	40,0	40,0	60,0
	موافق بشدة	20	40,0	40,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

V1.4

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	2	4,0	4,0	4,0
	محايد	8	16,0	16,0	20,0
	موافق	26	52,0	52,0	72,0
	موافق بشدة	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

V1.5

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق بشدة	4	8,0	8,0	8,0
	غير موافق	5	10,0	10,0	18,0
	محايد	2	4,0	4,0	22,0
	موافق	19	38,0	38,0	60,0
	موافق بشدة	20	40,0	40,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

V1.6

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
	غير موافق	5	10,0	10,0	16,0
	محايد	14	28,0	28,0	44,0
	موافق	15	30,0	30,0	74,0
	موافق بشدة	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

V1.7

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	5	10,0	10,0	10,0
	محايد	8	16,0	16,0	26,0
	موافق	24	48,0	48,0	74,0
	موافق بشدة	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

V1.8

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
	موافق	35	70,0	70,0	76,0
	موافق بشدة	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

V1.9

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	5	10,0	10,0	10,0
	موافق	30	60,0	60,0	70,0
	موافق بشدة	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

V1.10

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valide	غير موافق	6	12,0	12,2	12,2
	محايد	2	4,0	4,1	16,3
	موافق	31	62,0	63,3	79,6
	موافق بشدة	10	20,0	20,4	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Manqua nt	Systèm e	1	2,0		
Total		50	100,0		

D11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	21	42,0	42,0	46,0
	محايد	12	24,0	24,0	70,0
	موافق	7	14,0	14,0	84,0
	موافق بشدة	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

D12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	1	2,0	2,0	4,0
	محايد	3	6,0	6,0	10,0
	موافق	34	68,0	68,0	78,0
	موافق بشدة	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

D13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق بشدة	4	8,0	8,0	8,0
	غير موافق	8	16,0	16,0	24,0
	محايد	11	22,0	22,0	46,0
	موافق	10	20,0	20,0	66,0
	موافق بشدة	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

D14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	3	6,0	6,0	10,0
	محايد	3	6,0	6,0	16,0
	موافق	32	64,0	64,0	80,0
	موافق بشدة	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

D21

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	2	4,0	4,0	6,0
	موافق	30	60,0	60,0	66,0
	موافق بشدة	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

D22

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	10	20,0	20,0	24,0
	محايد	9	18,0	18,0	42,0
	موافق	20	40,0	40,0	82,0
	موافق بشدة	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

D23

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
	غير موافق	1	2,0	2,0	8,0
	محايد	7	14,0	14,0	22,0
	موافق	18	36,0	36,0	58,0
	موافق بشدة	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

D24

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	9	18,0	18,0	22,0
	محايد	2	4,0	4,0	26,0
	موافق	19	38,0	38,0	64,0
	موافق بشدة	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

D31

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
	محايد	4	8,0	8,0	10,0
	موافق	28	56,0	56,0	66,0
	موافق بشدة	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

D32

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	محايد	2	4,0	4,0	4,0
	موافق	32	64,0	64,0	68,0
	موافق بشدة	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

D33

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	3	6,0	6,0	6,0
	محايد	6	12,0	12,0	18,0
	موافق	26	52,0	52,0	70,0
	موافق بشدة	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

D34

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	8	16,0	16,0	20,0
	محايد	7	14,0	14,0	34,0
	موافق	15	30,0	30,0	64,0
	موافق بشدة	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

D41

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	3	6,0	6,0	10,0
	محايد	1	2,0	2,0	12,0
	موافق	37	74,0	74,0	86,0
	موافق بشدة	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

D42

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	3	6,0	6,0	10,0
	موافق	29	58,0	58,0	68,0
	موافق بشدة	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

D43

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
	غير موافق	18	36,0	36,0	42,0
	محايد	12	24,0	24,0	66,0
	موافق	8	16,0	16,0	82,0
	موافق بشدة	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

D44

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	9	18,0	18,0	22,0
	محايد	9	18,0	18,0	40,0
	موافق	20	40,0	40,0	80,0
	موافق بشدة	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

D45

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	8	16,0	16,0	18,0
	محايد	7	14,0	14,0	32,0
	موافق	22	44,0	44,0	76,0
	موافق بشدة	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

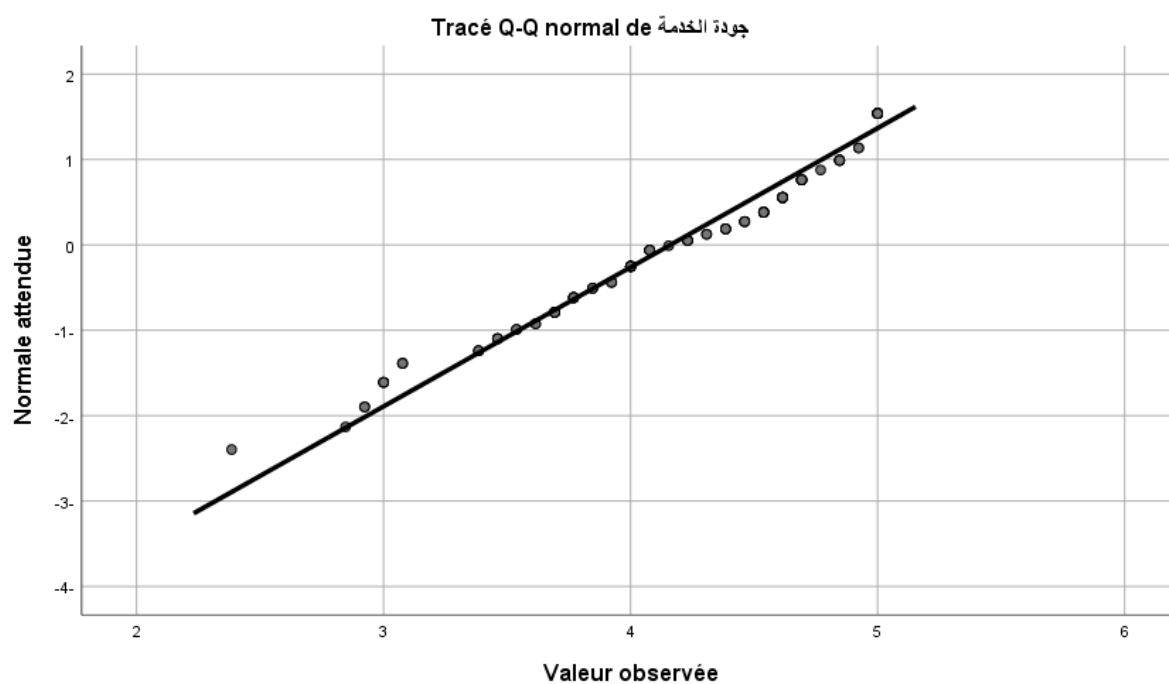
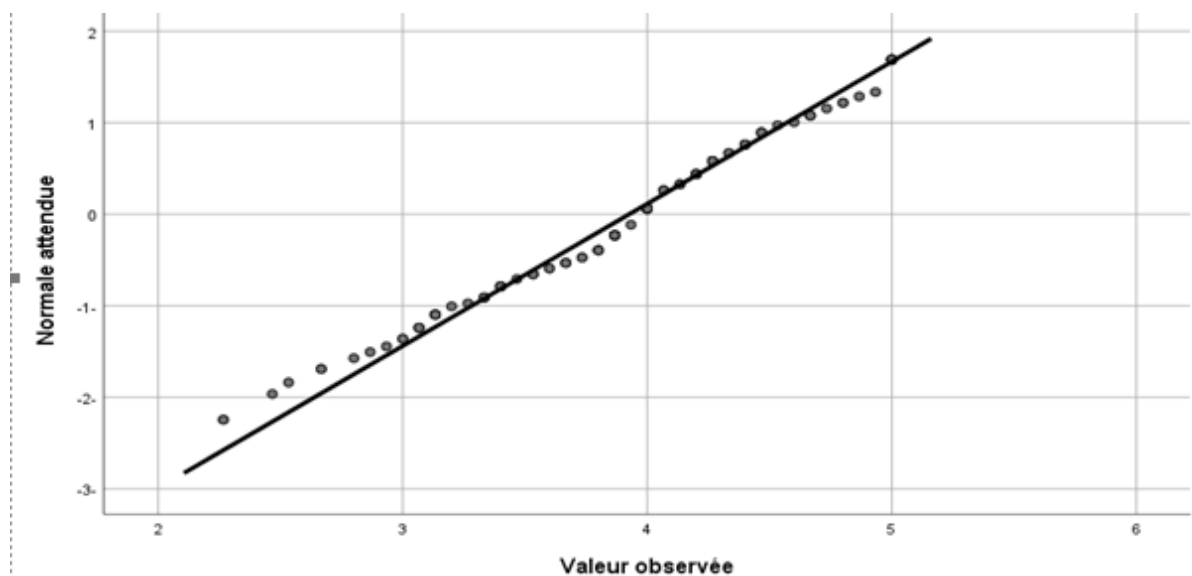
اختبار التوزيع الطبيعي

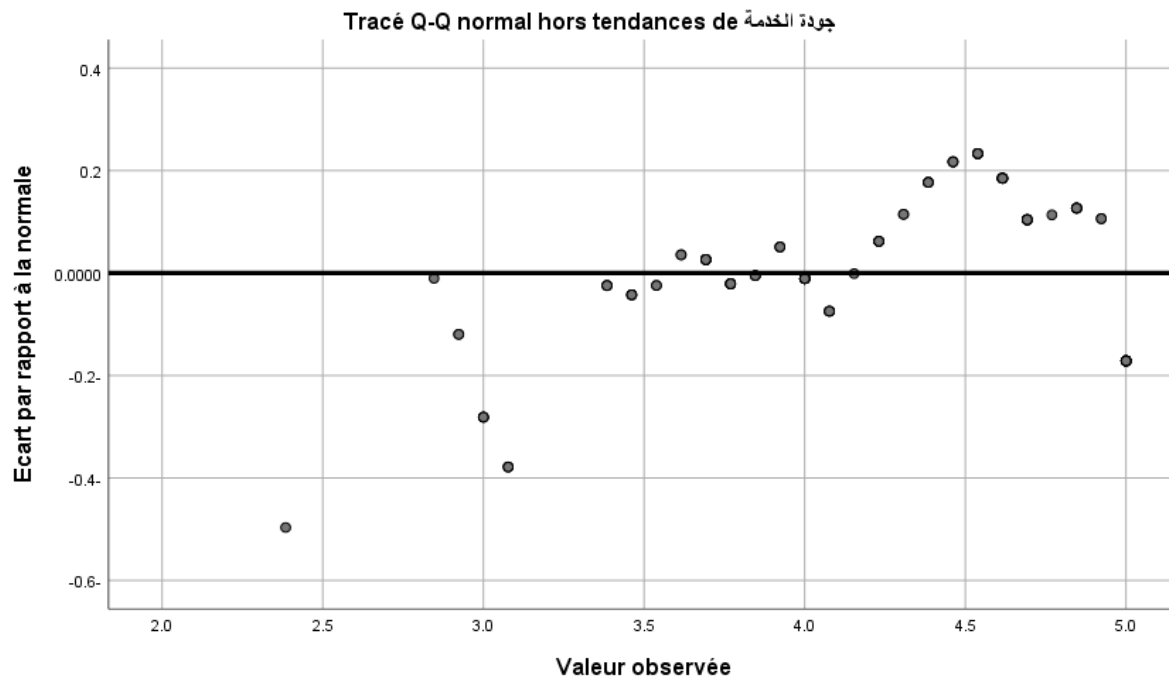
Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
التسويق بالعلاقات	.097	50	.200	.971	50	.200
جودة الخدمة	.106	50	.062	.950	50	.062
المجموع	.069	50	.081*	.967	50	.081

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors





نموذج الإنحدار الخطي

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
جودة الخدمة	4.1609	.61385	120
التسويق بالعلاقات	3.9261	.64386	120

Corrélations

		جودة الخدمة	التسويق بالعلاقات
Corrélation de Pearson	جودة الخدمة	1.000	.732
	التسويق بالعلاقات	.732	1.000
Sig. (Unilatéral)	جودة الخدمة	.	.000
	التسويق بالعلاقات	.000	.
N	جودة الخدمة	120	120
	التسويق بالعلاقات	120	120

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التسويق بالعلاقات ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : جودة الخدمة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F			
1	.846 ^a	.716	.714	.32833	.716	297.963			

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	32.120	1	32.120	297.963	.000 ^b
	de Student	12.720	58	.108		
	Total	44.840	59			

a. Variable dépendante : جودة الخدمة

b. Prédicteurs : (Constante), التسويق بالعلاقات

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	0.321	0.149		3.010	0.003
	التسويق بالعلاقات	0.751	0.042	0.811	20.592	0.000

Graphiques

