



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث LMD

تخصص إدارة تسويقية

بعنوان:

الكفاءات التنظيمية كأكية لتفعيل الإستراتيجيات التسويقية للمنظمة

- دراسة حالة مؤسسة رامي للغذائيات Ramy Food  
- Company

تحت إشرافه الدكتور:  
آيت عكاش سمير

من إعداد الباحثة:  
معزوز زكية

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ: 30 ماي 2017  
أمام اللجنة المكونة من:

الاسم والاسم	الرتبة	الصفة	الجامعة
د. علي زيان محمد واعر	أستاذ محاضر	رئيساً	البويرة
د. آيت عكاش سمير	أستاذ محاضر	مشرفاً ومقرراً	البويرة
د. فريحي كريمة	أستاذ محاضر	ممتحن	البويرة
د. شلالى عبد القادر	أستاذ محاضر	ممتحن	البويرة
د. بيشاري كريم	أستاذ محاضر	ممتحن	البلدية 02
د. خليفي رزقي	أستاذ محاضر	ممتحن	بومرداس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

§ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

§ الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

صدق الله العظيم

(سورة المجادلة، الآية 11)

# كلمة شكر

الحمد لله المتوحد بصفات الكمال، المنزه عن الأنداد والأمثال، أحمدته سبحانه وأشكره على جزيل الأنعام والأفضال، أما بعد:

أتقدم بالشكر الوافر والجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة، وأخص بالذكر:

✓ الأستاذ المشرفه أيتها محاش سمير على نصائحه وتوجيهاته القيمة؛

✓ عمال وعاملات مؤسسة راهي للغذائيات وأخص منهم السيد تريكى

بوزيد والسيدة روان نصيرة؛

✓ أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بمناقشة موضوع هذه الأطروحة؛

✓ أفراد عائلتي على دعمهم اللامشروط وصبرهم اللامحدود؛

✓ رفيق دربي وسندي في الحياة.

# إهداء

إلى الوالدين الكريمين

إلى كل الأقرباء، الأصدقاء، والأوفياء

إلى كل محبِّ للعلم، متحرِّ للخير، متحلِّ بالتواضع

أهدي هذا العمل

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	كلمة شكر .....
	إهداء .....
	فهرس المحتويات .....
	فهرس الجداول .....
	فهرس الأشكال .....
	فهرس الملاحق .....
ب	مقدمة عامة .....
	<b>الفصل الأول</b>
	<b>الإطار النظري للمقاربة المبنية على الكفاءات التنظيمية</b>
11	تمهيد .....
12	المبحث الأول التطور التاريخي لنموذج الكفاءات التنظيمية.....
12	المطلب الأول تطور الفكر الاستراتيجي حسب "Mintzberg" .....
19	المطلب الثاني تحليل نظرية الموارد والكفاءات.....
28	المطلب الثالث مساهمات نظريات إدارة الأعمال في تطوير مفهوم الكفاءات.....
33	المبحث الثاني الإطار المفاهيمي للكفاءات التنظيمية.....
33	المطلب الأول مفهوم الكفاءات، أنواعها، ومقاربات تسييرها.....
39	المطلب الثاني مفهوم الكفاءات التنظيمية.....
50	المطلب الثالث سيورة تطوير الكفاءات التنظيمية.....
60	المبحث الثالث المداخل الادارية الحديثة الموجهة لتطوير الكفاءات التنظيمية.....
60	المطلب الأول إدارة المعرفة ودورها في تطوير الكفاءات التنظيمية.....
65	المطلب الثاني إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الكفاءات التنظيمية.....
69	المطلب الثالث إدارة الابداع والابتكار ودورها في تطوير الكفاءات التنظيمية.....
75	خلاصة .....
	<b>الفصل الثاني</b>
	<b>نحو إستراتيجية تسويقية فعالة لمنظمات الألفية الثالثة</b>
77	تمهيد .....

78	أساسيات حول الاستراتيجية التسويقية.....	المبحث الأول
78	مفهوم الاستراتيجية التسويقية.....	المطلب الأول
84	مراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية.....	المطلب الثاني
97	المقاربات الفكرية للإستراتيجية التسويقية.....	المطلب الثالث
111	السيوروات القاعدية للإستراتيجية التسويقية.....	المبحث الثاني
111	التجزئة التسويقية La Segmentation Marketing.....	المطلب الأول
120	الاستهداف التسويقي Le Ciblage Marketing.....	المطلب الثاني
122	التموقع التسويقي Le Positionnement Marketing.....	المطلب الثالث
127	الإستراتيجية التسويقية الفعالة، مفهوما ومؤشراتها.....	المبحث الثالث
127	مفهوم الإستراتيجية التسويقية الفعالة.....	المطلب الأول
134	مؤشرات الإستراتيجية التسويقية الفعالة.....	المطلب الثاني
142	.....	خلاصة الفصل
	الأثر النفعلي للكفاءات التنظيمية على الإستراتيجية التسويقية	الفصل الثالث
144	.....	تمهيد
145	دور الكفاءات التنظيمية في تعظيم قيمة الزبون كمنطلق لتفعيل الإستراتيجية التسويقية.....	المبحث الأول
145	مفهوم قيمة الزبون.....	المطلب الأول
157	دور الكفاءات التنظيمية في تحقيق قيمة الزبون.....	المطلب الثاني
163	دور مداخل تطوير الكفاءات التنظيمية في تحقيق قيمة الزبون.....	المطلب الثالث
168	دور الكفاءات التنظيمية في تحقيق رضا الزبون من خلال تعظيم قيمة الزبون.....	المبحث الثاني
168	مفهوم رضا الزبون.....	المطلب الأول
173	سيرورة تشكل رضا الزبون.....	المطلب الثاني
177	أثر القيمة المدركة على رضا الزبون.....	المطلب الثالث
183	دور الكفاءات التنظيمية في تحقيق ولاء الزبون من خلال تعظيم قيمة الزبون.....	المبحث الثالث
183	مفهوم ولاء الزبون.....	المطلب الأول

193	سيرورة بناء ولاء الزبون .....	المطلب الثاني
198	علاقة القيمة المدركة بولاء الزبون .....	المطلب الثالث
202	.....	خلاصة
	دراسة ميدانية حول واقع مساهمة الكفاءات التنظيمية في تفعيل الإستراتيجية التسويقية بمؤسسة رامي للغذائيات	الفصل الرابع
204	.....	تمهيد
205	المنطلقات المنهجية للدراسة الميدانية.....	المبحث الأول
205	منهج الدراسة الميدانية .....	المطلب الأول
207	أدوات جمع المعلومات.....	المطلب الثاني
217	تشخيص واقع الكفاءات التنظيمية والإستراتيجية التسويقية في مؤسسة رامي للغذائيات .....	المبحث الثاني
217	نظرة عامة حول مؤسسة رامي للغذائيات Ramy Food Company .....	المطلب الأول
224	الكفاءات التنظيمية في مؤسسة رامي للغذائيات ودورها في تفعيل الاستراتيجية التسويقية.....	المطلب الثاني
236	تحليل مؤشرات فعالية الاستراتيجية التسويقية لمؤسسة رامي للغذائيات..	المبحث الثالث
236	الاطار المنهجي والتحليلي لعينة الدراسة.....	المطلب الأول
241	تحليل نتائج الاستبيان .....	المطلب الثاني
249	اختبار الفرضيات .....	المطلب الثالث
255	.....	خلاصة
257	.....	خاتمة عامة
265	.....	قائمة المراجع
285	.....	قائمة الملاحق
290	.....	ملخص

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	مدارس الفكر الإستراتيجي حسب "Mintzberg"	01
21	أهم نظريات الموارد والكفاءات	02
22	أنواع الموارد بالنسبة لأهم نظريات الموارد والكفاءات	03
25	الفوارق الجوهرية بين النموذج التقليدي ونموذج الموارد والكفاءات	04
35	أهم مقاربات تعريف الكفاءات	05
43	مصادر الكفاءات التنظيمية	06
79	بعض تعاريف الإستراتيجية	07
117	معايير تجزئة الأسواق الصناعية	08
119	الفروقات الجوهرية بين التجزئة التسويقية والتجزئة الإستراتيجية	09
149	أنواع قيمة الزبون حسب Holbrook	10
213	عناصر المعلومات الشخصية الخاصة بالاستبيان	11
214	نتائج اختبار ألفا كرونباخ (Cronbache's Alpha) على العينة الأولية للدراسة	12
219	سلسلة منتجات مؤسسة رامي للغذائيات RFC	13
237	وصف عينة الدراسة من حيث الجنس	14
238	وصف عينة الدراسة من حيث السن	15
239	وصف عينة الدراسة من حيث المستوى العلمي	16
240	وصف عينة الدراسة من حيث الدخل الشهري	17
242	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيمة المدركة في منتجات المؤسسة	18
245	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مستوى رضا الزبون	19
247	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مستوى ولاء الزبون	20
250	نتائج اختبائي معاملي الارتباط والتحديد للعلاقة بين متغيري القيمة المدركة ورضا الزبون	21
250	نتائج اختبائي ستيودنت T وفيشر F للعلاقة بين متغيري القيمة المدركة ورضا الزبون	22
252	نتائج اختبائي معاملي الارتباط والتحديد للعلاقة بين متغيري القيمة المدركة وولاء الزبون	23
253	نتائج اختبائي ستيودنت T وفيشر F للعلاقة بين متغيري القيمة المدركة وولاء الزبون	24



## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ح	نموذج الدراسة	01
26	نموذج نظرية الموارد والكفاءات حسب Grant	02
27	النموذج المركب منظمة/صناعة	03
37	تمثيل الكفاءات الفردية	04
42	تمثيل الكفاءات التنظيمية	05
45	تصفية VRIST للكفاءات	06
52	اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للكفاءات	07
56	أسلوب الهندسة الإستراتيجية لتطوير الكفاءات التنظيمية	08
64	علاقة إدارة المعرفة بالكفاءات التنظيمية	09
69	علاقة إدارة الجودة الشاملة بالكفاءات التنظيمية	10
72	إدارة الإبداع والابتكار كنظام	11
73	علاقة نظام إدارة الإبداع والابتكار بالكفاءات التنظيمية	12
82	الإستراتيجية التسويقية	13
83	مستويات الإستراتيجية التسويقية	14
87	مصنوفة الكفاءات	15
91	مراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية حسب النموذج التقليدي	16
92	خطوات إعداد الإستراتيجية التسويقية حسب نظرية الموارد والكفاءات	17
93	موضوع التغذية العكسية حسب نظرية الموارد والكفاءات	18
94	علاقة مسار بناء، استغلال وتعزيز الكفاءات التنظيمية بالإستراتيجية التسويقية	19
96	تصور نموذج لصياغة الإستراتيجية التسويقية يجمع بين النظرتين التقليدية والحديثة	20
98	الإستراتيجيات الأساسية ل Porter	21
100	أنواع استراتيجيات التمايز	22
108	العمليات الخاصة بإستراتيجية المحيط الأزرق	23
114	أبعاد سوق المرجع	24
121	استراتيجيات الاستهداف التسويقي	25

124	المحاور الأساسية للتموقع التسويقي	26
128	مثلث الأداء	27
130	الأداء التسويقي بين الكفاءة والفعالية	28
139	محاور بطاقة الأداء المتوازنة	29
153	محددات قيمة الزبون	30
156	أوجه التكامل بين سلسلة القيمة للمنظمة وسلسلة قيمة الزبون	31
157	أهمية الكفاءات التنظيمية حسب "Prahalad et Hamel"	32
160	مصفوفة أسواق/كفاءات	33
162	الكفاءات التنظيمية وسلسلة القيمة	34
166	العلاقة توجهات إدارية حديثة - كفاءات تنظيمية - قيمة الزبون	35
168	نموذج تحقق/عدم تحقق التوقعات ل "Oliver"	36
170	حالات الرضا لدى الزبون	37
171	خصائص رضا الزبون	38
174	سيرورة تشكل رضا الزبون	39
179	النموذج الأمريكي لقياس رضا الزبون ACSI	40
181	نموذج القيمة المتسلسلة للزبون ل Woodruff	41
182	العلاقة كفاءات تنظيمية - قيمة الزبون - رضا الزبون	42
189	مكونات الولاء	43
190	أنواع ولاء الزبون حسب Dick et Basu ;1994	44
196	سيرورة بناء ولاء الزبون حسب Lehu	45
200	الأثر المزدوج للقيمة المدركة على ولاء الزبون	46
201	العلاقة بين أهم المفاهيم المرتبطة بالولاء	47
220	الهيكل التنظيمي لمؤسسة رامى للغذائيات	48
223	الهيكل التنظيمي لمصلحة التسويق	49
227	سلسلة القيمة لمؤسسة رامى للغذائيات	50
229	البيئة التسويقية الخارجية لمؤسسة رامى للغذائيات	51
233	الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة رامى للغذائيات	52
234	أثر الكفاءات التنظيمية على الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة رامى للغذائيات	53

237	وصف بياني لعينة الدراسة من حيث الجنس	54
238	وصف بياني لعينة الدراسة من حيث السن	55
239	وصف بياني لعينة الدراسة من حيث المستوى العلمي	56
240	وصف بياني لعينة الدراسة من حيث الدخل الشهري	57
251	لوحة الانتشار الخاصة بقييم معامل الارتباط بين القيمة المدركة في منتجات المؤسسة ورضا الزبون	58
254	لوحة الانتشار الخاصة بقييم معامل الارتباط بين القيمة المدركة في منتجات المؤسسة وولاء الزبون	59

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
286	نمذج دليل المقابلة	01
288	نمذج الاستبيان الموزع على عينة الدراسة	02

# مقدمة عامة

لا يخفى على أحد اليوم ونحن في منطلقات الألفية الثالثة التحولات الكبيرة والتطورات السريعة التي أصبحت تشهدها بيئة الأعمال الحالية على جميع المستويات وعلى مختلف الأصعدة، هذه التركيبة المعقدة من التحولات والتطورات التي فرضتها على الوجود العديد من المتغيرات كالتطور التكنولوجي السريع وارتفاع شدة المنافسة أو باختصار ما يعرف بـ"العولمة" ، لم تكن لتمر مرور الكرام على صفحات الباحثين والمختصين في المجال الاستراتيجي فظهرت بذلك العديد من النظريات والمقاربات التي حاولت إيجاد تفسيرات واضحة لها واقتراح حلول ناجعة لمواكبتها.

ومن أبرز هذه النظريات والتي شكلت نقطة تحول حاسمة في مسار الفكر الاستراتيجي نظرية الموارد والكفاءات التي حاولت قبل ما يقارب ثلاث عقود من الزمن شرح أسباب الاختلاف في الأداء بين مختلف المنظمات وخاصة منها تلك العاملة في نفس القطاع على الرغم من امتلاكها لنفس الموارد، ليتم بذلك انطلاقاً من مختلف الدراسات التي أجريت في الموضوع الوصول إلى فكرة هامة مفادها أن الكفاءات التنظيمية تعتبر كأهم مصدر لتكريس مثل هذه الاختلافات في إطار ما يعرف بمقاربة الكفاءات التنظيمية، هذا المورد الداخلي الاستراتيجي المتميز ذو الخصائص المتفردة والذي يشير إلى حوصلة المزج الفعال والإشراك المتكامل لمختلف الموارد الداخلية المتاحة للمنظمة، ونظراً لأهميته الاستراتيجية التي تكمن بشكل خاص في قدرته على تعظيم قيمة الزبون المدركة في منتجاتها النهائية أصبح يشكل محور اهتمام غالبية المنظمات المعاصرة ونقطة انطلاق مختلف استراتيجياتها، وخاصة منها الاستراتيجية التسويقية.

ذلك أن الاستراتيجية التسويقية وانطلاقاً من التحول الجذري الذي طال نظرة المنظمات للتسويق من مجرد وظيفة تستغل لتصريف المنتجات إلى توجه كلي يتم تبنيه لضمان تحقيق ميزات تنافسية مستدامة، والذي جاء بالتزامن والتغيرات الديناميكية والمعقدة التي باتت تميز بيئة الأعمال الحالية وما صاحبها من اتساع للثقافة الاستهلاكية للزبائن وارتفاع شدة المنافسة، أصبحت تعتبر الاستراتيجية الأكثر أهمية ومصيرية في حياة المنظمات المعاصرة خاصة مع انطوائها على العديد من القرارات الحساسة وبشكل أبرز تلك المتعلقة بتجزئة السوق، تحديد الجزء/الأجزاء السوقية المستهدفة، تحديد كيفية التمويع في أذهان الزبائن المستهدفين، صياغة المزيج التسويقي، وغيرها من القرارات التي تخول الاستراتيجية التسويقية لأن تستحوذ على جل اهتمامات الباحثين في مجال الفكر التسويقي المعاصر، لنشهد بذلك ميلاد العديد من المقاربات التي تثبت شرعيتها في كونها الجسر الذي يربط الفكر الاستراتيجي للمنظمة بعملياتها التنفيذية، البيئة الداخلية للمنظمة بمحيطها الخارجي، وحاضر المنظمة بمستقبلها.

وانطلاقاً من هذا بات من الممكن اليوم الجزم بأن التفوق التنافسي والنجاح المستدام أصبح مرهون بشكل أساسي بمدى قدرة المنظمات على تفعيل استراتيجيتها التسويقية وذلك من خلال البحث عن السبل الناجعة الكفيلة بوضعها في المسار الصحيح لتحقيق الأهداف التسويقية التي تنطوي عليها، هذه الأخيرة التي بقي يستدل عليها لفترة طويلة من

\* العولمة هي نتاج طبيعي للتطور الشامل والتراكم الهائل للإنجازات البشرية، والذي بلغ حداً انهارت فيه الحواجز المكانية والزمانية، واختزلت المسافات الجغرافية، وسقطت العوائق الاقتصادية، وتداعت الحدود الثقافية والحضارية.

الزمن من خلال المؤشرات المالية، ليتم ونظراً للتطورات الحديثة التي طالت الفكر التسويقي ترجيح الكفة لصالح المؤشرات غير المالية وفي مقدمتها رضا الزبون وولائه، خاصة وأن الزبون لم يعد يكتفي بمجرد الجودة الأعلى أو السعر الأقل وإنما أصبح يبحث في المنتج عن القيمة الأعلى والأفضل، ليصبح من المنطق القول بأن المنظمة القادرة على تحقيق النجاح والتفوق المستدام هي تلك المنظمة القادرة على صياغة استراتيجية تسويقية فعالة ومتميزة عن المنافسين.

### أولاً. إشكالية الدراسة

جاء في أحد مقولات الباحث الاقتصادي الشهير فيليب كوتلر: "إن المنظمات تكون لديها إستراتيجية قوية عندما تكون لديها نقاط اختلافات قوية تميزها عن إستراتيجيات منافسيها"، ومن بين أهم نقاط الاختلاف التي تستطيع من خلالها المنظمات تمييز وتفعل استراتيجياتها حسب نظرية الموارد والكفاءات هي الموارد الداخلية الإستراتيجية وبشكل خاص الكفاءات التنظيمية، التي وبخصائصها المتفردة وتركيبها المعقدة وأهميتها المتعاظمة يمكن أن يكون لها الدور الأبرز في قيادة الإستراتيجية التسويقية نحو تحقيق أهدافها، هذه الأهداف التي شهدت نقلة نوعية في مواضيعها بالتزامن ومختلف التوجهات الحديثة للفكر التسويقي الذي شهد بروز العديد من المفاهيم كالتسويق الاستراتيجي، والتسويق بالعلاقات، والتي جعلت من الزبون محوراً وأساساً للتنافس وأولت موضوع بناء علاقات ربحية مستدامة معه انطلاقةً من تحقيق رضاه وكسب وولائه الأهمية الاستراتيجية والبالغة، وانطلاقاً من هذا يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

### ما مدى مساهمة الكفاءات التنظيمية في تفعيل الإستراتيجية التسويقية للمنظمة؟

ومن أجل معالجة هذا التساؤل نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماذا نقصد بالكفاءات التنظيمية؟ وما المكانة التي تحظى بها في المنظمات المعاصرة؟
2. ماذا نقصد بالإستراتيجية التسويقية؟ ومتى نقول أنها فعالة؟
3. كيف يتجسد الأثر التفعيلي للكفاءات التنظيمية على الإستراتيجية التسويقية؟
4. هل يتجسد واقعياً الأثر التفعيلي للكفاءات التنظيمية على الإستراتيجية التسويقية بمؤسسة رامي للغذائيات؟

### ثانياً. فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على التساؤل المطروح نقترح الفرضيات التالية:

1. تعتبر الكفاءات التنظيمية من أهم عوامل التميز الأدائي والتفوق التنافسي للمنظمات المعاصرة، ولذلك فقد شكل موضوع تطويرها محور اهتمام العديد من المداخل الإدارية الحديثة؛
2. أصبح كفاً في ظل التطورات الفكرية الحديثة للمجال التسويقي القول بأن الاستراتيجية التسويقية تكون فعالة عندما تحقق رضا الزبون وولائه؛

\* فيليب كوتلر، " كوتلر يتحدث عن التسويق: كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها"، ترجمة: فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير، الرياض- السعودية، الطبعة الثالثة، 2004، ص14.

3. تؤدي الكفاءات التنظيمية دوراً هاماً في تفعيل الإستراتيجية التسويقية وذلك من خلال قدرتها المتميزة على تعظيم قيمة الزبون، والتي تساهم بدورها في تحقيق رضاه وكسب ولائه؛
4. يتجسد واقعياً الأثر التفعيلي للكفاءات التنظيمية على الإستراتيجية التسويقية بمؤسسة رامي للغذائيات.

### ثالثاً. أهمية الدراسة

تحتل هذه الدراسة بأهمية كبيرة تشمل العديد من الأبعاد والمجالات نذكر من أهمها:

1. المساهمة في تدعيم الإطار النظري والمفاهيمي لنظرية الموارد والكفاءات، والتعمق أكثر في فهم وتحليل أهم الأفكار التي جاءت بها، وخاصة فيما يتعلق بموضوع الكفاءات التنظيمية؛
2. المساهمة في إبراز أهم التطورات الفكرية في المجالين الاستراتيجي والتسويقي على حد سواء، ومحاولة إيضاح مختلف العلاقات المتبادلة والمتداخلة القائمة بينهما، وبالتالي الإسهام في إثراء البحث العلمي الهادف إلى كشف العلاقات بين مختلف المفاهيم والقضايا الإستراتيجية المعاصرة؛
3. المساهمة في لفت انتباه مختلف المنظمات الهادفة إلى التميز إلى ضرورة الاهتمام أكثر بزبائنها من خلال تفعيل دور الموارد الداخلية ومنها الكفاءات التنظيمية في ذلك؛
4. محاولة توجيه أصحاب القرار في المنظمات إلى ضرورة الأخذ بنموذج الكفاءات التنظيمية في سبيل تفعيل حل نشاطاتها ووظائفها، وذلك كمنطلق لمواجهة ارتفاع شدة المنافسة التي باتت تميز مختلف قطاعات الأنشطة.

### رابعاً. أسباب اختيار الموضوع

من أهم الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر:

1. الميل الشخصي لمختلف القضايا الإستراتيجية المعاصرة التي باتت تميز الحقل الإداري والتسويقي على حد سواء، والقناعة الخاصة بالأهمية الكبيرة والمتميزة التي تحتلها بها الكفاءات التنظيمية في تفعيل مختلف الممارسات الاستراتيجية؛
2. التطورات الحديثة التي طالت كل من الفكر الاستراتيجي والتسويقي، بحيث أولت الأولى السبب الرئيسي للتميز في الأداء بين مختلف المنظمات إلى الموارد الداخلية الخاصة وبشكل خاص الكفاءات التنظيمية، وأعطت الثانية رضا وولاء الزبون المكانة المتميزة بين مختلف الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها مختلف استراتيجياتها وخاصة منها الاستراتيجية التسويقية؛
3. الضرورة الملحة إلى إيجاد حلول ناجعة لمؤسساتنا الوطنية والتي تكون كفيلة بتطوير أدائها وزيادة تنافسيتها، وذلك في ظل الارتفاع المستمر في حجم التحديات التي باتت تواجهها على الصعيدين المحلي والعالمي.



4. ندرة الأبحاث والدراسات التي تتناول بالدراسة والتحليل موضوع الكفاءات التنظيمية ومختلف علاقاتها بالمواضيع الأخرى، وخاصة ما تعلق منها بمواضيع التسويق التي أصبحت تحظى اليوم بأهمية كبيرة بين مختلف الممارسات الإدارية.

### خامساً. أهداف الدراسة

تتمثل أهم الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من وراء هذه الدراسة في:

1. محاولة إظهار دور التطورات الفكرية الحاصلة في ميدان الفكر الإستراتيجي- والتي تتجسد بصورة خاصة في نظرية الموارد والكفاءات- في تحقيق مستوى أداء تسويقي متطور للمنظمات، وذلك من خلال صياغة استراتيجيات تسويقية فعالة تحقق للمنظمات المرونة الكافية اتجاه مختلف التغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها، وذلك كهدف أساسي للدراسة؛
2. تسليط الضوء على أهمية الانتقال من تحليل البيئة الخارجية أو التحليل الصناعي للأسواق، إلى تحليل البيئة الداخلية أو تحليل موارد وكفاءات المنظمة، كعامل أساسي في تطوير الاستراتيجيات المنتهجة من طرف المنظمات؛
3. إظهار مدى حاجة المنظمات في ظل ارتفاع شدة المنافسة واتساع الثقافة الاستهلاكية للزبائن، إلى صياغة إستراتيجية تسويقية فعالة تضمن لها التكيف مع مختلف الضغوط التنافسية وتمكنها من الوفاء بمتطلبات الزبائن الحالية والمحتملة؛
4. محاولة تشكيل آلية لتطوير قدرة المنظمات على صياغة استراتيجيات تسويقية تساهم في تعزيز قدراتها التنافسية، وذلك بالاستناد إلى مواردها الداخلية وبشكل خاص كفاءاتها التنظيمية، كعنصر قابل للتحكم، التقييم، التجديد والتطوير بشكل ديناميكي؛
5. في ظل مختلف التحديات التي أصبحت تفرزها بيئة الأعمال، سنحاول من خلال هذه الدراسة إظهار أهمية التوجه الاستراتيجي بوظيفة التسويق كوسيلة متطورة لتحسين الأداء الكلي للمنظمة بصفة عامة والأداء التسويقي لها بصفة خاصة، ذلك فضلاً عن أهمية تطوير منهجيات مناسبة للتعامل معها والفهم الحقيقي لمكوناتها، وتطوير استراتيجيات ملائمة تحقق التوازن بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

### سادساً. حدود الدراسة

من أجل المعالجة الموضوعية والتحليل الدقيق لموضوع الدراسة قمنا برسم حدود تنظيمية لدراستنا تمثلت فيما يلي:

#### 1. الحدود الموضوعية

للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع في جانبه النظري، قمنا من خلال هذه الدراسة بالتركيز على أهم الأفكار التي تمخضت عنها نظرية الموارد والكفاءات وبالتحديد موضوع الكفاءات التنظيمية، ومن ثم حاولنا تحديد الدور الذي تؤديه

كمورد داخلي متميز في تفعيل أحد أهم الاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمات اليوم في تحقيق ميزات تنافسية مستدامة وتطوير أدائها بشكل دائم وهي الاستراتيجية التسويقية، وذلك بالتركيز على مؤشرين هامين وهما رضا الزبون وولائه.

## 2. الحدود المكانية

من أجل الإطلاع على الواقع العملي لموضوع الدراسة بمتغيراته المختلفة قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة رامي للغذائيات **Ramy Food Company**، والتي وقع عليها الاختيار كحالة للدراسة لاعتبارات متعددة سيتم التطرق إليها لاحقاً.

## 3. الحدود الزمنية

غطت الدراسة الميدانية التي أجريناها بالمؤسسة المختارة فترة زمنية قدرت بحوالي الستة أشهر من ديسمبر 2015 وحتى ماي 2016، حاولنا على مدارها الامام بمختلف المعلومات التي تخدم موضوع دراستنا، وذلك في حدود المسموح على اعتبار أن هناك معلومات حرمتنا من الحصول عليها بداعي السرية.

## سابعاً. أدوات الدراسة

في سبيل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع اعتمدنا على عدة مصادر وأدوات منها: الكتب، المذكرات، الملتقيات، المجلات ومواقع من الانترنت، وذلك من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تخدم الموضوع في جانبه النظري، الملاحظة، المقابلات الشخصية، الاستبيان، ووثائق خاصة بالمؤسسة من أجل جمع المعلومات التي تخدم الموضوع في جانبه التطبيقي، وذلك بالإضافة إلى الاعتماد على بعض الأدوات الاحصائية على غرار SPSS، Excel وذلك من أجل تحليل النتائج المتوصل إليها من الاستبيان.

## ثامناً. منهج الدراسة

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة واختبار مدى صحة الفرضيات المقترحة اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك من أجل وصف الظاهرة محل الدراسة بمتغيرها التابع (الإستراتيجية التسويقية) والمستقل (الكفاءات التنظيمية)، ومن ثم تحليلها بالطريقة التي تمكنا من الوصول إلى نتائج شاملة وإعطاء تفسيرات منطقية حول الكيفية التي يؤثر ويتأثر بها المتغيرين، هذا نظرياً أما ميدانياً فقد قمنا بالإعتماد على منهج دراسة الحالة وذلك من أجل الوقوف على واقع الظاهرة المدروسة في المؤسسة محل الدراسة.

## تاسعاً. الدراسات السابقة

شكلت الدراسات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث من أهم الصعوبات التي واجهتنا في درب إعدادنا لهذه الأطروحة، وذلك نظراً لندرتها أو ربما عدم اتاحتها بالشكل الذي تعذر علينا الحصول عليها، فعلى الرغم من توفر بعض الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة في أحد متغيريه إلا أن مثيلاتها ممن تجمع بين المتغيرين لم يتم مصادفة أي منها في إطار عملية البحث البيبليوغرافي في شقيه اليدوي والالكتروني، ولقد شكل هذا الأمر أكثر ما ميز دراستنا عن غيرها من الدراسات السابقة، بحيث حاولنا من خلالها القيام بمحاولة تحري العلاقة التي تجمع بين متغيرين أحدهما الكفاءات التنظيمية وهو يمثل أحد أهم الأفكار التي تمخضت عنها النظريات الحديثة للفكر الاستراتيجي، وثانيهما الاستراتيجية التسويقية وما تنطوي عليه من أهداف مستحدثة في إطار التطورات الفكرية في المجال التسويقي، وبشكل عام تمثلت أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الموضوع بشكل منفصل والتي انحصرت فقط في مذكرات الماجستير فيما يلي:

## 1. فيما يتعلق بالكفاءات التنظيمية

تمثلت أهم الدراسات السابقة ضمن موضوع الكفاءات التنظيمية فيما يلي:

- دراسة للباحثة فائزة بريش، 2005، بعنوان :

"دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية"

مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، ولقد تمثلت أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة في أن الكفاءات المحورية القابلة للتطور والتغير، الحاملة لثقافة الجودة الشاملة، المحققة لرضا الزبون، المشجعة على الابداع والابتكار، الطموحة للتفوق وليس النجاح فقط، تكون ذات تأثير ايجابي على المنظمة وتساهم في بناء قدرات تنافسية متميزة غير قابلة للتقليد أو التقادم، وذلك لأنها تنشئ وتقدم القيمة التي يبحث عنها الزبون حالياً وحتى مستقبلاً.

## 2. فيما يتعلق بالإستراتيجية التسويقية

يمكن فيما يلي عرض أهم الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الإستراتيجية التسويقية:

- دراسة للباحثة قدايفة أمينة، 2007، بعنوان:

"دور التحليل التسويقي في اختيار الاستراتيجية التسويقية -حالة منظمة حمود بوعلام وشركائه-

مذكرة ماجستير، فرع الإدارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، ولقد تمثلت النتيجة العامة التي توصلت إليها الباحثة في إطار معالجتها لاشكالية "ما هو دور التحليل التسويقي في اختيار الاستراتيجية التسويقية؟" في أن الإستراتيجية التسويقية تشير إلى مجموعة من المبادئ والقرارات المتناسقة والفعالة والتي يتم

اتخاذها في إطار المعلومات التي يوفرها التحليل التسويقي، وأن شركة حمود بوعلام تتوفر لديها الرغبة في التطوير ومسايرة الأوضاع الي يفرضها الواقع التنافسي في سوق المشروبات من خلال انتهاجها لاستراتيجيات تسويقية فعالة.

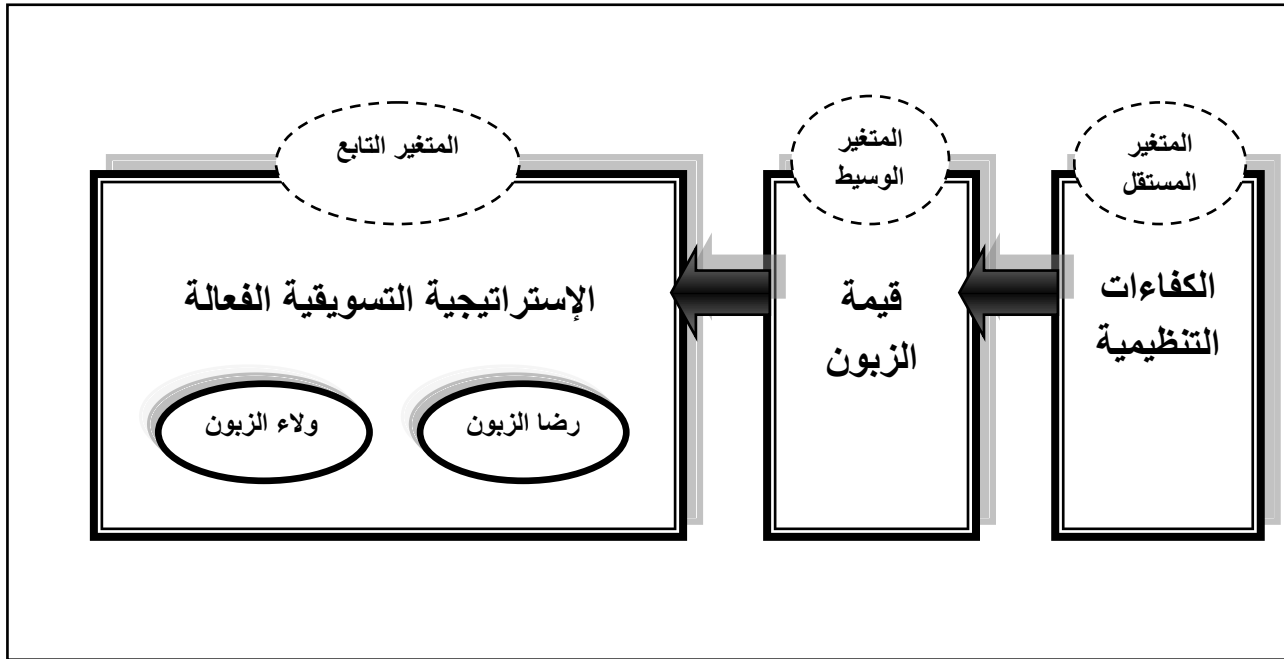
- دراسة للباحث فارس ركيمة، 2012، بعنوان:

"الاستراتيجيات التسويقية للشركات الأجنبية في الجزائر -دراسة حالة شركة PEPSI الجزائر-

مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة قسنطينة، الجزائر، ولقد توصل الباحث في إطار معالجته لاشكالية "ما هي الاستراتيجيات المعتمدة من طرف الشركات الأجنبية لتسويق منتجاتها في الجزائر؟" إلى نتيجة عامة مفادها أن استراتيجية التسويق الدولي ما هي إلا إستراتيجية وظيفية من الاستراتيجيات العامة للشركة وأن مراحل صياغتها مماثلة للإستراتيجية التسويقية المحلية، غير أن البيئة السائدة في الأسواق المستهدفة وخاصة ما تعلق بعوامل البيئة الثقافية وتعدد متغيراتها يتطلب تشخيصاً وتحليلاً أكثر عمقاً وتعقيداً، وأن الشركات الناشطة في السوق الجزائري تراعي متطلبات وحاجيات المستهلك الجزائري في إعدادها لخططها التسويقية.

ولتوضيح التفرد على مستوى دراستنا مقارنة بالدراسات السابقة يمكن تمثيل نموذج الدراسة وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

## عاشراً. هيكل الدراسة

من أجل الاجابة على التساؤل الرئيسي المطروح والتأكد من مدى صحة الفرضيات المقترحة في إطار الدراسة التي بين أيدينا قمنا بالتطرق إلى ثلاث فصول نظرية وفصل رابع تطبيقي سُبقت بمقدمة عامة وتُلّيت بخاتمة عامة.

حيث جاء الفصل الأول بعنوان: "الإطار النظري للمقاربة المبنية على الكفاءات التنظيمية"، سنحاول من خلاله التطرق إلى مختلف المراحل التاريخية التي مر بها الفكر الاستراتيجي والتي توجت بميلاد نظرية الموارد والكفاءات، ومن ثم سنحاول الاحاطة بمختلف المفاهيم الخاصة بالكفاءات التنظيمية مع التركيز على خصائصها، أهميتها، سيورة تطويرها، وعلاقتها مع بعض المفاهيم الأخرى، كما سنحاول في ذات السياق توضيح أهم المداخل الادارية الحديثة الموجهة بشكل أو بآخر لتطوير الكفاءات التنظيمية.

أما الفصل الثاني فقد تمت عنونته: ب "نحو إستراتيجية تسويقية فعالة لمنظمات الألفية الثالثة"، سنتطرق من خلاله إلى المفاهيم الأساسية الخاصة بالإستراتيجية التسويقية مع الاشارة إلى مراحل صياغتها والمقاربات الاستراتيجية المستندة عليها، بالإضافة إلى توضيح مختلف السيرورات القاعدية التي تقوم عليها والمتمثلة في التجزئة التسويقية، الاستهداف التسويقي، والتموقع التسويقي، ومن ثم سنقوم بالتعريغ على مفهوم الاستراتيجية التسويقية الفعالة وتحديد أهم المؤشرات التي يستدل بها عليها.

أما الفصل الثالث فقد جاء تحت عنوان: "الأثر التفعيلي للكفاءات التنظيمية على الإستراتيجية التسويقية"، والذي سنقوم من خلاله بتحديد دور الكفاءات التنظيمية في تعظيم قيمة الزبون والذي يعتبر كمنطلق أساسي لتفعيل الإستراتيجية التسويقية هذا كمرحلة أولى، ثم سنقوم كمرحلتين لاحقتين بتحديد دور الكفاءات التنظيمية في تحقيق رضا الزبون وولائه من خلال تعظيم قيمة الزبون.

أخيراً وفيما يتعلق بالفصل الرابع وهو الفصل التطبيقي الخاص بدراستنا فقد جاء بعنوان: "دراسة ميدانية حول واقع مساهمة الكفاءات التنظيمية في تفعيل الإستراتيجية التسويقية بمؤسسة رامي للغذائيات"، والذي سنحاول من خلاله التحقق من مدى التجسد الفعلي للأثر التفعيلي للكفاءات التنظيمية على الإستراتيجية التسويقية على مستوى مؤسسة رامي للغذائيات، وذلك بالاعتماد على وسيلتين هامتين من وسائل جمع المعلومات والمتمثلة في المقابلة والاستبيان.

# المفصل الأول:

---

الإطار النظري للمقاربة

المبنية على الكفاءات

التنظيمية

تمهيد:

شهدت سنوات الثمانينات من القرن الماضي نقطة تحول كبيرة في مسار الفكر الاستراتيجي، فبعدها كان يركز هذا الأخير على التحليل الصناعي للأسواق في نموذج التقليدي أو الكلاسيكي أصبح يركز على التحليل الداخلي للموارد والكفاءات في نموذج الحديث والمعاصر، وذلك على إثر نظرية الموارد والكفاءات التي تبلورت معالمها على يد العديد من الباحثين والمختصين وبمساهمة بعض الأعمال الاقتصادية التي تعود إلى سنوات سابقة، ولقد أدى هذا التحول في أدوات ووسائل التحليل الاستراتيجي والذي كان نتيجة للعديد من التطورات والتحديات التي تزامنت وتلك الفترة على غرار الانفتاح الكبير للأسواق، تحرير المبادلات التجارية، التطور التكنولوجي السريع... وغيرها، إلى انتقال عوامل نجاح المنظمات من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية ممثلة في مواردها الداخلية وكفاءاتها التنظيمية.

ذلك أنه في ظل بيئة خارجية متماثلة التكوين ومتكافئة الفرص والتهديدات بالنسبة لمختلف المنظمات العاملة في نفس القطاع، أصبحت تشكل الموارد الداخلية بشكل عام والكفاءات التنظيمية ذات الخصائص المتميزة بشكل خاص، الدعامة الأساسية والمنطلق الفعال لتحقيق الأداء التنافسي المتميز، وذلك انطلاقاً من قدرتها المتفوقة على خلق القيمة للربون ممثلة في المنتجات النهائية.

هذا وإن كنا في عصر تداخلت فيه معايير الجودة واتسعت فيه الثقافة الاستهلاكية للزبائن وتعددت فيه مصادر تحقيق الميزة التنافسية، لم تعد القدرة التنافسية للمنظمات ترتبط فقط بوجود الفرصة الحقيقية أو بمدى امتلاكها لعوامل الإنتاج التقليدية المعروفة، وإنما أصبحت ترتبط بشكل خاص بمدى قدرتها على إيجاد التوليفة المثالية من هذه العوامل ممثلة في الكفاءات التنظيمية، ومن ثم العمل على تقييمها، تجديدها وتطويرها.

وفي سبيل تحقيق ذلك كان لزاماً على المنظمات ضرورة العمل الدائم والمستمر على توفير مختلف الظروف المساعدة على ذلك انطلاقاً من انتهاج الأساليب الإدارية الحديثة المبنية على الجودة، المعرفة والابتكار، والمواكبة لمختلف التطورات التي تميز بيئة أعمال القرن الحادي والعشرين.

ومن أجل معالجة كل هذا سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى العناصر التالية:

**المبحث الأول: التطور التاريخي لنموذج الكفاءات التنظيمية؛**

**المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للكفاءات التنظيمية؛**

**المبحث الثالث: المداخل الإدارية الحديثة الموجهة لتطوير الكفاءات التنظيمية.**

## المبحث الأول: التطور التاريخي لنموذج الكفاءات التنظيمية

لقد عرف الفكر الاستراتيجي في تطوره مع الزمن العديد من التحولات التي جسدها مدارس إستراتيجية متعاقبة حملت في طياتها أفكار متكاملة وأخرى متناقضة استجابة لمختلف الظروف والعوامل المحيطة التي ميزت كل فترة، ومن أهم وأبرز هذه المدارس والتي شكلت نقطة تحول كبيرة في المسار الفكر الاستراتيجي مدرسة الموارد والكفاءات التي تحوي في طياتها نموذج الكفاءات التنظيمية\*، هذا النموذج الحديث إضافة إلى كونه نتاج لتطور الفكر الاستراتيجي فهو أيضاً تحصيل حاصل للتطورات التي ميزت الفكر الإداري بنظرياته المختلفة التي ساهمت بفعالية في بلورة هذا المفهوم الحديث، وهذا ما سنحاول إيضاحه في هذا المبحث.

## المطلب الأول: تطور الفكر الاستراتيجي حسب "Mintzberg"

نتيجة لمختلف التطورات والتحديات التي باتت تواجه المنظمات، أصبح الفكر الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية من المواضيع الهامة التي يجب على هذه الأخيرة الاهتمام بها وتفعيلها في سبيل تحقيق أداء تنافسي متميز قائم على أسس إستراتيجية سليمة، وانطلاقاً من هذه الأهمية كان لابد من عرض أهم المحطات التي مر بها الفكر الاستراتيجي ولكن قبل ذلك سنقوم بتقديم أهم التعريفات التي قدمت للفكر الاستراتيجي.

## أولاً. تعريف الفكر الاستراتيجي

تعود أصول الفكر الاستراتيجي المرتبط بصياغة الإستراتيجية إلى المجال العسكري، ثم بعد ذلك تم نقله إلى المجال الإداري بمساهمة العديد من الباحثين، ليصبح بعد ذلك في ظل التغيرات الكبيرة والتطورات المتلاحقة التي تشهدها بيئة الأعمال إلى منطلق أساسي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات المعاصرة.

وانطلاقاً من كون الفكر الاستراتيجي يشير إلى ذلك العنصر الجوهري الذي يحدد بقاء منظمات الأعمال التي تنشط في ظل محيط بيئي متغير، فقد حُدد تعريفه ضمن منظور تحديات العولمة بأنه العملية التي تستخدم لتطوير تصور عمليات الإستراتيجية وصياغتها.<sup>1</sup>

كما عرفه "Mintzberg" بأنه: "طريقة خاصة للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة، ينجم عن منظور متكامل للمنظمة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية".<sup>2</sup>

\* الكفاءات التنظيمية هي توليفة من المعارف والمهارات والتكنولوجيات الخاصة بالمنظمة، والتي تساهم في خلق القيمة المضافة للزبون من خلال المنتج النهائي، وسوف نتطرق لها بالتفصيل في المباحث الموالية.

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، "الفكر الإستراتيجي - قراءات معاصرة-"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص217.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، "الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص29.



ومن أهم ملامح الفكر الإستراتيجي:<sup>1</sup>

- أصالته وعمقه وثرائه، مما أكسبه قدرة على التجدد والتحديث حاضراً ومستقبلاً، نظريةً وتطبيقاً؛
- تنوع الروافد الفكرية التي أسهمت في تكوين صرحه العلمي، وعززت منطقته الإستراتيجي وتصوراته وآفاقه المستقبلية؛
- النضوج في المعرفة العلمية مما هياً ويسر على العقل الإستراتيجي الاستفادة من قدرات الإبداع والحدس والتمثيل والتأمل لإحداث إستراتيجية حرجة في حياة المنظمات تطوراً وبقاءً؛
- استفادة الفكر الإستراتيجي من الإرث الحضاري بجوانبه المادية والعقلية لمختلف المجتمعات وأنشطتها ومنظوماتها عبر قرون خلت، وما يتولد في الحاضر وما هو متوقع إضافته في المستقبل، وبهذا فهو مرتبط بتاريخ الفكر الإنساني؛
- ارتباط معالم ازدهار الفكر الإستراتيجي بمظاهر الرقي في العلوم الأخرى.

كما تتمثل أيضاً أهم ملامح الفكر الإستراتيجي في التطور الكبير الذي شهدته والمحطات المتتالية التي مر بها، والتي عبرت في مجملها عن مساهمات فعالة لباحثين شكلت كل منها إضافة لمسار الفكر الإستراتيجي في مواضيعه ومرتكزاته وأدواته...، وهذا ما سنوضحه في العنصر الموالي.

### ثانياً. مدارس الفكر الاستراتيجي من منظور "Mintzberg"

اختلفت الأفكار الأساسية المتناولة في الفكر الإستراتيجي من مرحلة إلى أخرى ومن مدرسة إلى أخرى، وخاصة ما تعلق منها بصياغة الإستراتيجية، فكل مدرسة تنظر إليها بمنظورها الخاص وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص218.

## الجدول رقم (01): مدارس الفكر الإستراتيجي حسب "Mintzberg"

أهم الرواد	الفكرة الأساسية	المدرسة
Andrews	إعداد الإستراتيجية هي سيورة للتصور	مدرسة التصميم <b>L'école de la Conception</b>
Ansoff	إعداد الإستراتيجية هي سيورة رسمية	مدرسة التخطيط <b>L'école de la Planification</b>
Porter	إعداد الإستراتيجية هي سيورة تحليلية	مدرسة التوقع <b>L'école de la Positionnement</b>
Schumpeter	إعداد الإستراتيجية هي سيورة للرؤية (رؤية المقاول أو القائد)	المدرسة المقاولية <b>L'école d' Entrepreneuriale</b>
Simon	إعداد الإستراتيجية هي سيورة عقلية	المدرسة المعرفية <b>L'école Cognitive</b>
Lindblom, Quinn	إعداد الإستراتيجية هي سيورة منبثقة	مدرسة التعلم (التمهين) <b>L'école de l'Apprentissage</b>
Allison, Perrow	إعداد الإستراتيجية هي سيورة للتفاوض	مدرسة السلطة (الحكم) <b>L'école de pouvoir</b>
Normann	إعداد الإستراتيجية هي سيورة جماعية	المدرسة الثقافية <b>L'école Culturelle</b>
Hannan, Freeman	إعداد الإستراتيجية هي سيورة لرد الفعل (للاستجابة)	المدرسة البيئية <b>L'école d'Environnement</b>
McGill	إعداد الإستراتيجية هي سيورة تحويلية	المدرسة الهيكلية (الشكلية) <b>L'école de la Configuration</b>

المصدر: من إعداد الباحثة\*

ويتضح من خلال الجدول أن كل مدرسة من المدارس تنظر إلى سيورة إعداد الإستراتيجية بمنظورها الخاص والذي تشكل من خصائص ومتغيرات البيئة السائدة في كل مرحلة من المراحل، وسنوضح فيما يلي أهم ما جاءت به كل مدرسة بشيء من التفصيل:

### 1. مدرسة التصميم **L'école de la Conception**

هذه المدرسة تركز على عمليات منهجية ومرتبطة وذات طابع مفاهيمي، تحاول أن تصوغ الخطة الإستراتيجية في ظل تحليل الفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية (تحليل SWOT).<sup>1</sup> وعلى الرغم من أن هذه المدرسة تركز على صياغة إستراتيجيات واضحة وفريدة اعتماداً على الوضع الداخلي والخارجي للمنظمة، إلا أنه وبافتراضها لثبات المحيط فإنها تصطدم بجمود عمليات المراقبة أمام تغيراته السريعة والمتلاحقة.<sup>2</sup>

\* بالاعتماد على:

1. D. Saleh, "Schools of Strategic Thought", <http://www.pnu.edu.sa/ar/SP/Documents/lectures/2.pdf>, p3-4, consulté le 25/01/2015, 10:25.
  2. T.Elfring, H.W .Volberda, "Schools of thought in Strategic Management, Fragmentation, Integration or Synthesis", p07, [http://www.sagepub.com/upm-data/9388\\_006130ch1.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/9388_006130ch1.pdf), consulté le 25/01/2015, 09:25.
- <sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2007، ص111.
- <sup>2</sup> Mintezberg's Ten School of thought Strategy Formation, <http://www.pentuition.com> , consulté le 25/01/2015, 10:25.

## 2. مدرسة التخطيط L'école de la Planification

جاءت هذه المدرسة بالتزامن مع مدرسة التصميم بقيادة "Ansoff"، حيث تعتبر الإستراتيجية نتيجة متحكمة وواعية للتخطيط الإستراتيجي، و يتم بناءً على هذه المدرسة تجزئة الخطط الإستراتيجية إلى خطط طويلة، متوسطة، وقصيرة الأجل، مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف، الموازنات، البرامج وخطط العمل المتبعة.<sup>1</sup>

وعلى الرغم من الوضوح الذي طال الإدارة بناءً على أفكار هذه المدرسة والذي مكنها من تحديد الموارد اللازمة لصياغة الإستراتيجية وتفعيل عمليات المراقبة، إلا أن ما يعاب عليها توجهها الإحصائي، صعوبة التنبؤ، والإجراءات البيروقراطية المعقدة.<sup>2</sup>

## 3. مدرسة التموقع L'école de la Positionnement

حسب هذه المدرسة تعتمد صياغة الإستراتيجية على وضعيات المنظمة في إطار مجال صناعيتها (مجال النشاط)، والتي على أساسها يتحدد تموقعها بين منافسيها، هذا وقد تمثلت أهم أفكارها في اعتبار الإدارة الإستراتيجية على أنها علم بحث تعتمد بشكل خاص في صياغة الاستراتيجية على مفهوم التحليل الاستراتيجي، ومن أهم النماذج التي تقوم عليها: الميزة التنافسية، تحليل القوى الخمسة لPorter، سلسلة القيمة، مصفوفة BCG، نظرية الألعاب، فن الحرب (Sun Tzu).<sup>3</sup>

نقطة القوة الرئيسية في هذه المدرسة هي كونها موجهة جوهرياً بقوى المنافسة والإمكانات والقدرات الداخلية للمنظمة، في حين أنها تصاب بإشكالية التركيز على التحليل واسع النطاق دون التركيز على التنفيذ.<sup>4</sup>

## 4. المدرسة المقاولية L'école d' Entrepreneuriale

تعتمد صياغة الإستراتيجية حسب هذه المدرسة على رؤية القائد، بحيث تشكل عمليات التخطيط الاستراتيجي المهمة الأساسية للقائد الأعلى للمنظمة، والذي يمتلك طموحاً عالياً يتجسد في رؤية تعمل المنظمة على تحقيقها، لذلك فإن عمليات صياغة الخطة يجب أن تكون موجهة في إطار هذه الرؤية التي تكون مبنية على أساس الفرص المتوقعة في السوق وعلى القدرات الداخلية بالاعتماد على الخبرة، الحكمة وبعد النظر الذي يتمتع به هذا القائد، غير أن أبرز ما يعاب على هذه المدرسة هي إمكانية تأثر الإستراتيجية بشخصية القائد.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> H. Mintzberg et al, "Safari en Pays Stratégie :L'exploration des Grands de la Pensée Stratégie ", Village Mondial, Paris , 2005, P35.

<sup>2</sup> Mintezberg's Ten School of thought Strategy Formation, <http://www.pentuition.com> , consulté le 25/01/2015, 10:25.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص111.

<sup>5</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

## 5. المدرسة المعرفية L'école Cognitive

تولي أفكار هذه المدرسة اهتماماً كبيراً بالعقول المصممة لاستراتيجيات الأعمال، وتثير انتباه خاص إلى العملية العقلية وما يلازمها من تحيزات معرفية عند صياغة الإستراتيجية.<sup>1</sup>

وعليه فإن صياغة الإستراتيجية في إطار هذه المدرسة تشير إلى سيورة معرفية تقع في عقل الإستراتيجي (الشخص القائم بصياغة الاستراتيجية) وتعتمد على مدى قوة شخصيته، إلا أن ما يعاب عليها أن الاستراتيجية في إطارها لا تحمل أفكار كبيرة نتيجة لإلغاء أثر الابداع الجماعي عند صياغتها، وبالتالي فإنها غير نافعة من أجل قيادة سيورات جماعية للإستراتيجية.<sup>2</sup>

## 6. مدرسة التعلم (التمهين) L'école de l'Apprentissage

برزت أفكار هذه المدرسة من خلال التحديات العملية التي واجهت باقي المدارس السابقة، وهي تركز على أن صياغة الإستراتيجية هي سيورة طارئة أو منبثقة من القرارات الشخصية بدلاً من كونها مجرد تصور، وبالتالي فإن عمليات التخطيط تأخذ صيغة متطورة، بمعنى أنها تصحح من خلال التجربة والحالة الواقعية الراهنة، وبهذا فإن الحديث هنا يدور عن عمليات طارئة تطور من خلالها خطط المنظمة وفق الاعتبارات البيئية،<sup>3</sup> بمعنى أن الإستراتيجية حسب هذه المدرسة لا بد أن تنشأ من رؤية واضحة ومراحل صغيرة وعن منظمة متكيفة ومتعلمة أيضاً، ومن مساهمات هذه المدرسة تقديم حلول للتكيف مع التعقيد وحالة عدم التأكد عند صياغة الإستراتيجية، إتاحة التعلم لجميع الأفراد وليس القائد فقط، إلا أن أهم ما يعاب عليها هو التكلفة المرتفعة لعمليات التعلم المستمر.<sup>4</sup>

## 7. مدرسة السلطة (الحكم) L'école de pouvoir

وفقاً لهذه المدرسة فإن صياغة الإستراتيجية هي عملية تفاوض وإقناع ومواجهة بين الجهات الفاعلة الأساسية، وتأخذ هذه العملية اتجاهين مختلفين، فالأول يقوم بين طرفين أساسيين داخل المنظمة وتسمى بالقوة الجزئية والتي ترى بأن تطوير الإستراتيجية داخل المنظمة هي عملية سياسية تركز على التفاوض، الإقناع والمساومة، أما الاتجاه الثاني والقائم بين المنظمة ككل وشركائها الخارجيين أو تحالفاتها الخارجية وتسمى بالقوة الكلية، فإن تطبيق الإستراتيجية يكون من فريق واحد وهو الأقوى.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص74.

<sup>2</sup> Mintzberg's Ten School of thought Strategy Formation, <http://www.pentuition.com>, consulté le 25/01/2015, 10:25.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص112.

<sup>4</sup> Mintzberg's Ten School of thought Strategy Formation, <http://www.pentuition.com>, consulté le 25/01/2015, 10:25.

<sup>5</sup> H. Mintzberg et al, op-cit, 180.

ورغم إسهاماتها المتعددة التي تظهر من خلال إشاعة مفهوم الديمقراطية والتخفيف من المقاومة التي تعقب اتخاذ أي قرار، والواقعية والمساعدة على فهم استراتيجيات التحالف، إلا أنها قد تؤدي إلى اضمحلال مفهوم الإستراتيجية وانحصارها فقط على بعض التكتيكات، كما أنها قد تؤدي إلى التطرف.<sup>1</sup>

### 8. المدرسة الثقافية L'école Culturelle

حسب هذه المدرسة تعتبر الإستراتيجية سيرورة جماعية تركز على معتقدات وقيم وتصورات الأفراد في المنظمة،<sup>2</sup> وهي تعبر عن جهود مشتركة وجماعية بين مختلف المصالح داخل المنظمة، ومن بين أهم إسهامات هذه المدرسة التأكيد على الدور الحاسم للسيرورات الجماعية، الاعتقادات والقيم في عملية اتخاذ القرار وصياغة الإستراتيجية، إلا أن ما يجد من هذه المساهمة هو صعوبة التكيف الجماعي للإستراتيجية والمقاومة التي قد يبديها بعض الأطراف أمام التغيير الاستراتيجي.<sup>3</sup>

### 9. المدرسة البيئية L'école d'Environnement

الإستراتيجية حسب هذه المدرسة هي رد فعل أو استجابة للتحديات التي يفرضها المحيط الخارجي، ففي حين أن المدارس الأخرى تنظر إلى البيئة على أنها عامل، المدرسة البيئية تنظر إليها على أنها عون يؤدي دوراً أساسياً في صياغة الإستراتيجية، إلا أن أبرز ما يعاب عليها هو غموض وتداخل متغيرات البيئة الخارجية الأمر الذي قد يشكل عائقاً أمام سيرورة صياغة الاستراتيجية.<sup>4</sup>

### 10. المدرسة الهيكلية L'école de la Configuration

حسب هذه المدرسة صياغة الإستراتيجية هي سيرورة تحويلية من هيكل إلى آخر، بحيث يكون هناك تكامل وتوافق بين هذه الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، والمنظمة يمكنها في أي وقت رسم شكل (هيكل) ثابت في خصائصه، ولكن هذا الثبات قد يشكل عائقاً فيما بعد فتضطر للتحويل عنه، وتسمى هذه التحولات المتتالية بدورة حياة المنظمة، ولكن الأمر الذي يحسب على هذا النموذج هو ما إذا كان هذا التحويل يصف الحقائق أم يشوهها.<sup>5</sup>

ويضاف إلى هذه المدارس مدرسة الموارد والكفاءات التي ظهرت في أواخر الثمانينات من القرن الماضي، فحسب **Pralhad et Hamel** فإنه يتم ملاحظة أن هناك منظمات تحقق نجاحات مقارنة بالمنافسين، مع أن هناك شبه تماثل فيما بينها في العوامل المفتاحية للنجاح (الحصة السوقية، شبكات التوزيع...)، إذن ما هو سبب وجود اختلافات في

<sup>1</sup> Mintezberg's Ten School of thought Strategy Formation, <http://www.pentuition.com> , consulté le 25/01/2015, 10:25.

<sup>2</sup> D. Saleh, op.cit, p3-4.

<sup>3</sup> Mintezberg's Ten School of thought Strategy Formation, <http://www.pentuition.com> , consulté le 25/01/2015, 10:25.

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Ibid.

الأداء بين هذه المنظمات؟، والسبب حسبهما والذي يعتبر أساس أو قاعدة لهذه الاختلافات والنجاحات هي الكفاءات التنظيمية الخاصة التي تميزها المنظمة والتي يتم بناؤها مع مرور الزمن.<sup>1</sup>

هذه المدرسة جاءت كمحصلة لأفكار المدارس السابقة ومعالجة في نفس الوقت لما شابها من عيوب، والفكرة الأساسية لها أن إعداد وصياغة إستراتيجية مستدامة ومحمية يتطلب التركيز على الاستخدام الذكي للموارد والكفاءات المتاحة للمنظمة، التي تعتبر مصدر الاختلاف في الأداء بين المنظمات والقاعدة أو الأساس في إعداد الخيار الإستراتيجي.<sup>2</sup>

وكل ما تقدم من أفكار مدارس متنوعة تناولت كلها الإستراتيجية من زاويتها الخاصة وتبعاً للظروف التي سادت كل مرحلة من المراحل إلا أنها تدور كلها حول جدال قائم بين التخطيط الاستراتيجي القائم على المصفوفات والإدارة الإستراتيجية القائمة على الموارد الداخلية والكفاءات التنظيمية.

هذا وإن كان التخطيط الإستراتيجي خلال السبعينات قد أثري كثيراً نظرياً وانتشر بسرعة في أغلب المنظمات وخاصة الأمريكية منها، إلا أن الواقع أثبت ضعف فعاليته وذلك يرجع حسب أحد الباحثين إلى العديد من الأسباب أهمها اندفاع المسيرين نحو المدى الطويل رغم غياب معلومات عنه، وأيضاً الاهتمام بالتخطيط أكثر من الخطط، أما المصفوفات فقد كانت أشد انتقاداً من عملية التخطيط في حد ذاتها، وعنهما صرح **Williamson** رئيس إحدى أكبر الجمعيات الصناعية الأمريكية قائلاً: "لقد فعلت المصفوفات في المنظمات الأمريكية ما لم تفعله المنافسة اليابانية"، وذلك لعدة أسباب من أهمها ربط تطور المنظمة بالثنائية منتج/سوق بدلاً من كفاءاتها، وكنتيجة منطقية لهذه السيورة أحيل التخطيط الاستراتيجي على التقاعد مع بداية الثمانينات فاسحاً المجال للبحث عن الفعالية وتعزيز التنافسية لمنطق العودة إلى الأصل الممثل أساساً بتعبئة الموارد الداخلية، الاستماع إلى الزبون والديناميكية.<sup>3</sup>

وعليه فإن الحوار الذي يدور في الوقت الراهن هو بين مدرستين أو اتجاهين: من ناحية التنافسية القائمة على الكفاءات التنظيمية للمنظمة (مقاربة الموارد والكفاءات)، ومن ناحية أخرى الميزة التنافسية للمنظمة مقارنة بالمنافسين والمرتبطة بالتموقع الجيد في السوق (المقاربة البيئية أو مدرسة التموقع)،<sup>4</sup> وانطلاقاً من هذين المقاربتين فإنه لا بد للمنظمات الهادفة للتميز اختيار التموقع الجيد لها في السوق انطلاقاً من تفعيل دور الكفاءات التنظيمية والموارد الداخلية بشكل عام في ذلك.

<sup>1</sup> J.F.Soutnain, **Management**, Edition Foucher, France, 2008, P106.

<sup>2</sup> J.P.Detrie et al, "**STRATEGOR**", Dunod, Paris-France, 4 edition, 2005, P80.

<sup>3</sup> عبد الملوك مزهودة، "**الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج swot إلى النظرية الإستراتيجية**"، مجلة العلوم الإنسانية، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد 04، ماي 2003، ص 07.

<sup>4</sup> M.Marchesnay, "**Management Stratégique**", Les Edition De L'ADREG, France, 2004, P32.

## المطلب الثاني: تحليل نظرية الموارد والكفاءات

تعتبر نظرية الموارد والكفاءات نقطة تحول حاسمة في مسار الفكر الاستراتيجي، هذا الأخير الذي عرف انطلاقةً من سنوات الثمانينات انتقالاً في أدواته ونماذجه من التركيز على البيئة الخارجية إلى التركيز على البيئة الداخلية، ولقد تبلورت هذه الخطوة في محاولة جادة لفهم أسباب الاختلاف والتميز في الأداء بين المنظمات وخاصة تلك العاملة في نفس القطاع وعلى فترة طويلة من الزمن، هذا التساؤل كان قد طرح من قبل من طرف **Penrose** سنة 1959، ثم طرح بعد ذلك من طرف **Wernerfelt** سنة 1984، لتتم الإجابة عنه لاحقاً من طرف **Prahalad et Hamel** في أواخر سنوات الثمانينات من القرن الماضي بـ "الموارد الداخلية والكفاءات التنظيمية المتاحة" والتي تعتبر المصدر الحقيقي للتميز في الأداء، هذه النظرية التي أصبحت تشكل بفضل جهود روادها وبفضل أعمال اقتصادية أخرى نموذج استراتيجي متكامل له فرضياته ومبادئه المنطقية ومساهماته المختلفة التي طالت العديد من المجالات على غرار المجال التسويقي.

## أولاً: أصول نظرية الموارد والكفاءات

تعتبر نظرية الموارد والكفاءات نموذج استراتيجي متكامل، ظهرت مع نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي من جذور امتدت إلى الحضارات اليونانية والرومانية الغابرة، وأيضاً من أصول اقتصادية تمثلت أهمها باختصار في:

1. أعمال (Say ;1803) و (Récardo ; 1817): وتتلخص هذه العمال في:<sup>1</sup>
  - قانون المنافذ (la loi des débouchés) للاقتصادي (Say ;1803): والذي يرى أن الإنتاج هو الذي يخلق الطلب على المنتجات، مما يؤدي إلى فتح منافذ جديدة أمام منتجات أخرى؛
  - نظرية الربح (théorie de la rente) للاقتصادي (Récardo ; 1817): هذه النظرية تبرهن أن حيازة مورد أو عدة موارد نادرة ينتج عنه وضعية ربحية متعددة الامتيازات والفوائد؛

وذلك بالإضافة إلى:<sup>2</sup>

## 2. أعمال (Penrose ;1959): والتي قامت بنشر كتاب بعنوان « La Théorie de la Croissance de la

«Firme»، والتي تشير من خلاله إلى أن نجاعة المنظمة يمكن تفسيرها من خلال مواردها الخاصة، فالمنظمة حسب رأيها هي إطار أو نموذج تسييري لجميع الموارد المنتجة ذات الترابط والتنسيق متعدد الاستعمالات، بحيث تكون خاضعة للقرار الإداري، أي أن نمو المنظمة يعتمد على إستراتيجية ذكية وأصيلة ترتكز على موارد متفردة تختص بها عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة، وليس على اختيارها لصناعة جذابة.

<sup>1</sup> P.X.Meschi , " le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites " , Communication à l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal,1997, p03.

<sup>2</sup> يحضية سملاي ، أحمد بلالي، " الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية -من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد-"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس، 2004، ص155.

\*الروتين هو نموذج لنشاط متكرر وهو يوضح الخبرة المشتركة بين أعضاء المنظمة.

وكل هذه الأعمال الاقتصادية أشارت إلى أهمية الموارد الداخلية للمنظمة وأعطت لها دفعة قوية ونوعية لظهور نظرية الموارد والكفاءات في نهاية سنوات الثمانينات من القرن الماضي.

وبالعودة إلى بؤادر الاهتمام بالموارد الداخلية ومنها الموارد البشرية الحاملة للكفاءات، فالجدير بنا في هذا المجال العودة إلى أفكار مماثلة قد سبقت هذا الطرح ولكن تم إهمالها، ولو كانت قد روعيت لأصبحت اليوم يحتذى بها ليس في عالمنا المتخلف فقط بل حتى في كبريات الدول المتقدمة، هذه الأفكار هي للباحث والمفكر الجزائري "مالك بن نبي" التي وإن كانت على صعيد الاقتصاد الكلي إلا أنه يمكن إسقاطها على الاقتصاد الوحدوي ومن أهم هذه الأفكار:<sup>1</sup>

- "إنه من الواجب أن ننظر إلى المشاكل الاقتصادية في طبيعتها البشرية وإلا انتهى بنا الأمر إلى نتائج نظرية؛"
- "ليست الوسيلة المادية فحسب هي التي تفتقدها البلاد المتخلفة لصناعة (جورب نقودها) بل إنها تفتقد أيضاً الاستعداد العقلي (الكفاءات) الذي يبلغها هذه الغاية؛"
- "القيمة الأولى في نجاح أي مشروع اقتصادي هي الإنسان؛"
- "إن الاقتصاد ليس قضية إنشاء بنك أو تشييد مصانع فحسب بل هو قبل ذلك تشييد الإنسان وإنشاء سلوكه الجديد أمام كل المشكلات".

### ثانياً: النظريات المنبثقة عن نظرية الموارد والكفاءات

تنبثق عن نظرية الموارد والكفاءات مجموعة من الاتجاهات النظرية الأساسية التي شكلت إما سبباً أو نتيجةً لظهورها منها:

- النظرية التطورية (la théorie évolutionniste) لكل من (Nelson et Winter ; 1982) والتي توضح مسار التبعية للروتينات؛<sup>2</sup>
- وذلك بالإضافة إلى النظريات التالية:<sup>3</sup>

- نظرية الإدارة بالموارد: Management par les Ressources (MR) يعود الفضل في صياغتها إلى (Wernerfelt ; 1984) و (Barney ; 1986)؛
- نظرية الكفاءات الأساسية (التنظيمية): les Compétences fondamentales (CF) للباحثان "G.Hamel" و "C.K.Prahalad" et، سنة 1990؛
- نظرية إدارة المعرفة: Management de Connaissance (MC) ساهم في صياغتها كل من "Sperder" et "Grant" et "Kogut" سنة 1996؛

<sup>1</sup> مالك بن نبي، "مشكلات الحضارة: المسلم في عالم الاقتصاد"، دار الفكر، دمشق-سوريا، الطبعة الثالثة، 1987، ص ص 23-59.

<sup>2</sup> H.Ghozzi, "L'approche par les Ressources et les Compétences entant que théorie de la firme : Apports, limites et aménagements nécessaires", Centre de Recherche en Management et Organisation, Paris, 2008, p03.

<sup>3</sup> الحبيب ثابتي، الجبلاي بن عبو، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2009، ص 77.



- نظرية الكفاءات الديناميكية: les Compétences Dynamiques(CD) اشترك في وضعها كل من "D.J.Teece" et "A.Shuen" et "F.Pissano"، سنة 1997، والكفاءات الديناميكية هي "الكفاءات الخاصة بالمنظمة والتي تستعمل الموارد الحالية من أجل خلق موارد جديدة وتساهم في تصور وسائل جديدة لاستعمالها"<sup>1</sup>، وذلك من أجل تحقيق الاستجابة السريعة لتغيرات المحيط. والجدول الموالي يلخص أهم نظريات الموارد والكفاءات: الجدول رقم (02): أهم نظريات الموارد والكفاءات

ميراث مشترك: نظرية النمو ل (Penrose ;1959)

النظرية	نظرية الموارد	نظرية الكفاءات التنظيمية	نظرية الكفاءات الديناميكية	النظرية التطورية
الباحثين	Barney, Wernerfelt	G.Hamel, C.K.Prahalad	D.J.Teece, F.Pissano, A.Shuen	Nelson, Winter
وحدة التحليل	الموارد	الكفاءات التنظيمية	الكفاءات الديناميكية	مسار التبعية، الروتينات
تعليمات عامة حول كيفية الصياغة	- تحديد الموارد؛ - فحص الخصائص (VRIS)* التي تمكن الموارد من تحقيق العائد المناسب والميزة التنافسية.	- تحديد وتقدير الكفاءات التنظيمية؛ - دفع الكفاءات التنظيمية نحو المنتجات الأساسية (القاعدية) ثم إلى المنتجات النهائية؛ - تحديد الأهداف الطموحة من أجل خلق الضغط والتحفيز والإبداع في المنظمة.	تقرر المنظمة ما هي الكفاءات التي يجب تنميتها من أجل خلق القيمة السريعة في السوق والمنتجات والتكنولوجيا.	لا وجود لتعليمات واضحة، النظرية لها هدف توضيحي يستهدف تحقيق الترابط بين الأحداث بمستوى فردي والأحداث بمستوى جماعي. المنظمة وفق هذه النظرية تسطر قاعدة روتيناتها وترصد المستقبل تبعاً لقدرتها على تغيير روتيناتها وعلى ابتكار الجديد منها.

Source : H.Ghozzi, op.cit, p06.

\*VRIS = Valorisation + Rare + non Imitable + non Substituable.

وبناءً على هذا الجدول تتضح الفروق الجوهرية بين مختلف فروع أو اتجاهات نظرية الموارد والكفاءات سواءً من حيث وحدة التحليل التي تنحصر جميعها في البيئة الداخلية للمنظمة، أو بالنسبة لمنهجية عملها وسيرورة نشاطها داخل

<sup>1</sup> E.Rouby, G. Solle , "Gestion " par " les compétences et positionnement du contrôle de gestion ? " , Manuscrit auteur, publié dans " technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la compatibilité", le contrôle de l'audit, 2002, p04.

المنظمة، هذا بالإضافة إلى الاختلاف في نوع الموارد التي تهتم بها كل نظرية من النظريات السابقة وهو ما يوضحه الجدول الموالي.

### الجدول رقم(03): أنواع الموارد بالنسبة لأهم نظريات الموارد والكفاءات

النظريات	نظرية الإدارة بالموارد	نظرية إدارة المعرفة	نظرية الكفاءات التنظيمية	نظرية الكفاءات الديناميكية
أنواع الموارد	كل أنواع الموارد	المعارف وقدرات التعلم	كل أنواع الكفاءات	الكفاءات الديناميكية

المصدر: الحبيب ثابتي، الجيلالي بن عبو، مرجع سبق ذكره، ص78.

يتضح من خلال هذا الجدول أن نظرية الإدارة بالموارد تأخذ بعين الاعتبار جميع أنواع الموارد سواءً كانت مادية أو غير مادية، في حين ركزت على هذا الجزء الأخير (الموارد غير المادية) النظريات التي تلتها، حيث نجد نظرية المعرفة تهتم بالمعارف وقدرات التعلم، أما نظرية الكفاءات التنظيمية فتهتم بجميع أنواع الكفاءات (فردية، جماعية، تنظيمية...)، في حين نظرية الكفاءات الديناميكية نجد أنها تهتم فقط بالكفاءات الديناميكية التي تمكن المنظمات من تحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في محيطها.

### ثالثاً: فرضيات نظرية الموارد والكفاءات

ترتكز النماذج التقليدية للتحليل الاستراتيجي على فرضيتين أساسيتين، فمن جهة تفترض أن المنظمات الناشطة في صناعة ما تعتبر متماثلة في الموارد الإستراتيجية التي تسيطر عليها، وكذا الاستراتيجيات المنتهجة، ومن جهة أخرى تفترض أن الموارد المتاحة متحركة وغير ثابتة(قابلة للتنقل) وهذا يعني عدم وجود تباين في الموارد المستعملة من طرف تلك المنظمات ضمن استراتيجياتها، وبخلاف ذلك فإن المنظور المرتكز على الموارد كما هو مقدم من قبل "Barney" سنة 1991 يقوم على فرضيتين أساسيتين تتمثلان في:<sup>1</sup>

#### 1. التباين النسبي للموارد

تفترض هذه النظرية أن المنظمات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي يمكن للموارد أن تتميز نسبياً من منظمة لأخرى حتى وإن كانت تابعة لنفس قطاع أو مجال الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، وشهرة المنظمة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من منظمة إلى أخرى.

<sup>1</sup> يحضية سمالي، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص49.

## 2. نسبية حركية الموارد

وفقاً لهذه النظرية يفترض أن تكون حركية الموارد ما بين المنظمات غير مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداماً لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان أن تقوم بنقل التكنولوجيا من منظمة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة تلك الحركة.

كما أن رؤية هذه النظرية والمنطلقة من كون المنظمة محفظة للموارد والكفاءات تفترض أن التحليل الاستراتيجي يجب أن ينطلق من البيئة الداخلية (تحديد نقاط القوة والضعف في موارد وكفاءات المنظمة) ثم الانتقال إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية (تحديد الفرص والتهديدات).<sup>1</sup>

والنتيجة التي خلصت إليها نظرية الموارد والكفاءات هي أن تحقيق ميزات تنافسية مستدامة للمنظمة لا يكون من خلال التكيف مع المحيط والتموقع الجيد في القطاعات السوقية فقط وإنما يكون أيضاً من خلال التجميع الخاص للموارد صعبة التقليد (الذي يشكل الكفاءات التنظيمية)، وهذه الأخيرة تساعد المنظمة على السيطرة على الفرص الخارجية وإعادة تشكيل محفظة أنشطتها منتجات/أسواق توقعاً للتغيرات المستقبلية للمحيط، كما أنه وانطلاقاً من مفهوم الكفاءات التنظيمية تم انتقال التحليل الاستراتيجي من فكرة أن إستراتيجية النمو للمنظمة لا تحدد من خلال الفرص المتاحة في السوق التنافسي وإنما من خلال جودة الكفاءات التي تتوفر بها المنظمة.<sup>2</sup>

## رابعاً: مبادئ نظرية الموارد والكفاءات

تتمثل مبادئ نظرية الموارد والكفاءات حسب (Pralhad et Hamel) انطلاقاً من الفكرة الأساسية التي تقوم عليها والتي مفادها: " المنظمة لا تعتبر كحافضة للأنشطة منتجات/أسواق، وإنما تعتبر كحافضة للموارد/كفاءات"<sup>3</sup> وبناءً على الفرضيات الأساسية لها (التباين النسبي للموارد ونسبية حركية الموارد) في:<sup>4</sup>

1. ضعف موارد المنظمة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمي كما لا يضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد؛

2. كل منظمة تختلف عن الأخرى في كيفية مزج مواردها وهو ما ينتج عنه فروقات محسوسة بينها في كفاءات اقتحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس مستويات الكميات المتاحة من الموارد؛

<sup>1</sup> E.Rouby, G. Solle, "**Réponses les méthodes de gestion : proposition de point d'ancrage conceptuels –exemple du contrôle de gestion**", Revue internationale sur le travail et la société, Université de Nice-Sophia-Antipolis CNRS, Vol 04, N° 01, 2006, P23.

<sup>2</sup> G. Trepo, M. Ferrary, "**La gestion par les Compétences : pour une opérationnalisation de la convergence entre la stratégie d'entreprise et la gestion de ressources**", Interactions, vol02, N° 01, 1998, P56-58.

<sup>3</sup> E.Rouby, G. Solle , "**Gestion " par " les compétences et positionnement du contrôle de gestion ? "**", op.cit, p03.

<sup>4</sup> عبد الملوك مزهودة، "**التسيير الاستراتيجي للمؤسسات –مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية-**"، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، عدد04، 2006، ص93.

3. تحسين الإنتاجية يكون أفضل من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والاقتصاد فيها، ومن ثم تحقيق أقصى ناتج ممكن؛

4. الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف استراتيجي أساسي والاقتصاد فيها.

كما أنه من مبادئ نظرية الموارد والكفاءات أنها تحث المنظمة على التركيز على "لب مهنتها"<sup>1</sup>، أي المجال الأساسي لعملها ومنطلق نشاطها.

ويرى كل من **Prahalad et Hamel** أنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية للمنظمة من قدرتها على بناء وتكوين الكفاءات التنظيمية - التي ينتج عنها منتجات الغد - بتكلفة أقل وسرعة أكبر من المنافسين.<sup>2</sup>

### خامساً: الفوارق الجوهرية بين النظرية التقليدية\* ونظرية الموارد والكفاءات

قدم (Fransman ; 1994) مقارنة بين النظرية التقليدية لـ "Porter" والنظرية المبنية على الموارد والكفاءات وذلك في إطار الرؤية الإستراتيجية للمنظمة:<sup>3</sup>

#### 1. حسب "Porter": "المنظمة هي سيرورة للمعلومات"

النظرية التقليدية لـ "بورتر" تعتبر المنظمة كسيرورة للمعلومات، بمعنى أن نفس الإشارات المحصلة من العوامل الخارجية تجعل المنظمة تقوم بنفس التصرفات مع الزمن، وفي إطار هذه النظرة دائماً فإن المعلومات المقدمة حول الأنشطة هي التي تحدد تموقع المنتجات النهائية في القطاع السوقي، وعليه فإن معالجة المعلومات هي الأساس في اتخاذ القرارات الاقتصادية للمنظمة أي أن النظرة الكلاسيكية تعتبر أن سلوك المنظمة يتلخص في شكل رد فعل مثالي اتجاه الإشارات أو التغيرات الخارجية.

#### 2. حسب نظرية الموارد والكفاءات: "المنظمة هي سيرورة للمعارف"

حسب **Prahalad et Hamel** فإنه من أجل صياغة إستراتيجية المنظمة يجب عليها أولاً تحديد كفاءاتها التنظيمية ثم بعد ذلك تقوم برسم أنشطتها، فالكفاءات هي محرك الأنشطة وأصل المنتجات، وحسب هذا الاتجاه فإن حكمة المنظمة أو قيمتها لا تتمحور حول حل عدم التماثل المعلوماتي وإنما تتمحور حول ترابط عناصر المعرفة وحول سيرورات

<sup>1</sup> S.Yami, "**Management Stratégique**", Université montepollier1, <http://foad.refer.org/IMG/pdf/M01-6.pdf>, consulté le 02/02/2015, 11 :30.

<sup>2</sup> خضرة قاسمي، عبلة بزقاري، "دور التعاقد من الباطن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مقارنة مبنية على نظرية الموارد والمهارات TRC"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 10/09/2010، ص05.

\* من خلال هذه الدراسة يمكن اعتبار نظرية التحليل التنافسي لـ "بورتر" كنظرية ممثلة للتوجه التقليدي أو الكلاسيكي للفكر الاستراتيجي.

<sup>3</sup> F.Amesse et al, "**Ressources, Compétences et Stratégie de la Firme : une discussion de l'opposition entre la vision porterienne et la vision Fondée sur les compétences**", Bureau d'Economie Théorique et Appliquée (BETA), Strasbourg, 2006, P06-08.

التعلم، وفي إطار هذه النظرة دائماً تعتبر المعارف والكفاءات العناصر الأساسية للإستراتيجية لذلك يجب تحديدها وإدارتها في إطار تحليلي متعدد لعناصر البيئة الداخلية والخارجية.

وفي إطار البيئة الديناميكية التي أصبحت تنشط فيها المنظمات كان لابد من الانتقال من مفهوم المنظمة كسيرورة للمعلومات إلى مفهوم المنظمة كسيرورة للمعارف، وهو ما يعتبر كمبدأ أساسي معاصر في صياغة الإستراتيجية.

كما يتمثل الفرق بين النموذجين التقليدي والقائم على الموارد والكفاءات من حيث قاعدة المنافسة في قيام الأول على تنافسية المنتجات الحالية، وقيام الثاني على المنافسة بين مختلف الوحدات والأنشطة حول اكتساب الكفاءات.<sup>1</sup>

وفي سياق آخر يمكن توضيح أهم أوجه الاختلاف بين النموذج التقليدي - والممثل في هذه المقارنة بتحليل "M.Porter"- ونموذج الموارد والكفاءات فيما يخص: الأسس، مستوى التحليل... في الجدول الموالي:

الجدول رقم(04): الفوارق الجوهرية بين النموذج التقليدي ونموذج الموارد والكفاءات

النموذج	التقليدي	الموارد والكفاءات
الأسس	التحليل التنافسي	الكفاءات التنظيمية
مستوى التحليل	القطاع	المنظمة
تمثل المنظمة	حقيقية نشاطات	حقيقية موارد
وحدة التحليل	- المنتج، الخدمة؛ - المنظمة عبارة عن مجموعة من الأجزاء الإستراتيجية.	- كفاءات المنظمة؛ - المنظمة عبارة عن حقيقية موارد إستراتيجية وكفاءات تنظيمية.

المصدر: الحبيب ثابتي، الجيلالي بن عبو، مرجع سبق ذكره، ص ص 85-87.

وبالرغم من الاختلافات الجوهرية المتعددة إلا أن العديد من المختصين من أمثال "K.Cool" et "Hensen ;1989" و"et "B.Wernerfelt ; 1991" ، يعتبرون أن: " استعمال النموذجين بصفة تكاملية في إطار الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة بالإضافة إلى التحليل الدقيق للأسواق والمنافسين من شأنه أن يحقق تقدماً فعلياً في الإستراتيجية".<sup>2</sup>

سادساً: نموذج نظرية الموارد والكفاءات

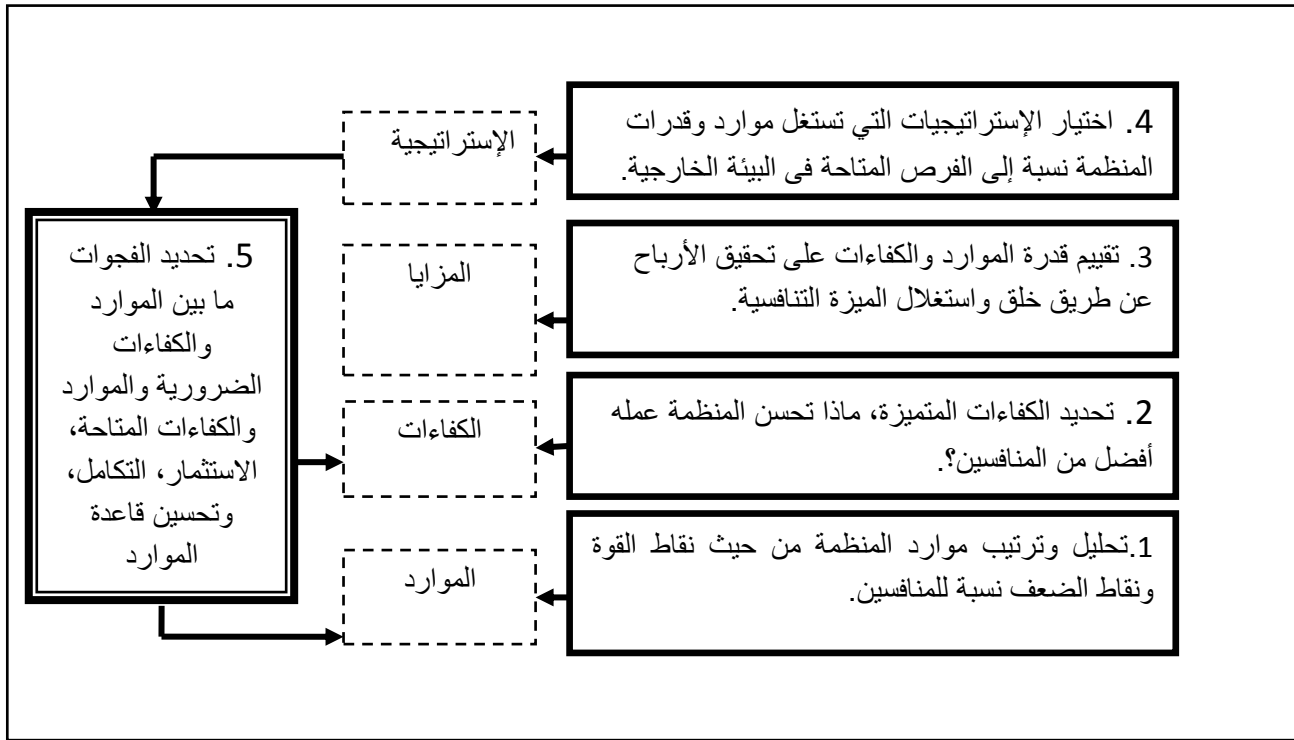
يوضح الشكل الموالي النموذج الذي قدمه "Grant" لنظرية الموارد والكفاءات، والذي يعبر عن التوجه الحديث للصياغة الإستراتيجية القائمة على التحليل الداخلي للموارد والكفاءات، وحسب هذا الشكل يتم صياغة الإستراتيجية المناسبة للفرص البيئية المتاحة بعدما يتم تحليل وتقييم كل من نقاط القوة والضعف في الموارد الداخلية للمنظمة أولاً،

<sup>1</sup> J.Bojin, J.M.Schoettl, Les outils de la stratégie, Edition d'Organisation, Paris-France, 2008, P42.

<sup>2</sup> الحبيب ثابتي ، الجيلالي بن عبو ، مرجع سبق ذكره، ص88.

وأيضاً تحليل وتقييم الكفاءات المتوفرة للمنظمة وتحديد الإستراتيجية والتنظيمية منها ثانياً، ثم تحديد الموارد الداخلية والكفاءات التنظيمية الكفيلة بتحقيق الأرباح والميزة التنافسية ثالثاً، وبعدها وبعد التنفيذ لهذه الإستراتيجية والقيام بإجراءات المراقبة والتقييم يتم تحديد الفجوات بين ما هو متاح وما هو مطلوب من الموارد والكفاءات بناءً على النتائج المحققة، ليتم كخطوة أخيرة اتخاذ القرارات بشأن هذه الموارد والكفاءات من خلال عملية التغذية العكسية إما بالاستثمار والتطوير الداخلي، أو التطوير الخارجي (التكامل مع منظمات أخرى) وغيرها من القرارات الكفيلة بسد هذه الفجوات وتفعيل الإستراتيجيات المستقبلية لها. والشكل الموالي يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم(02): نموذج نظرية الموارد والكفاءات حسب Grant



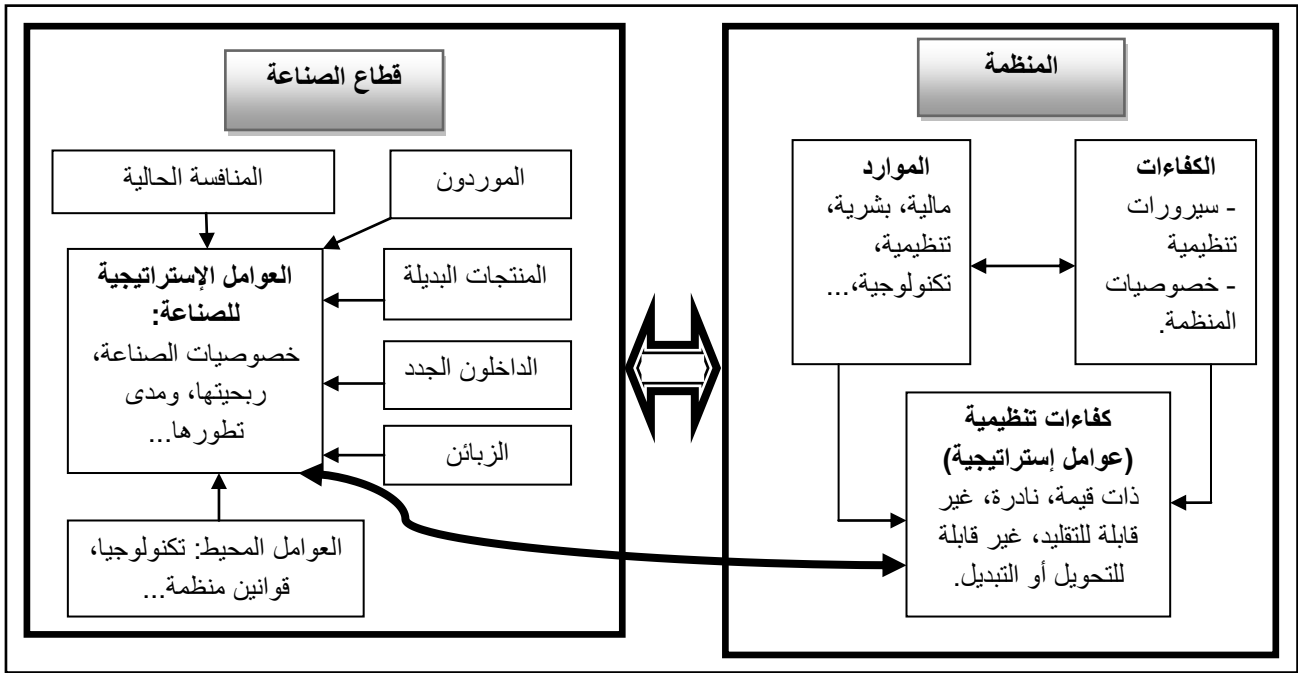
المصدر: دلال عظيمي، "مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 10، 2010، ص 205.

#### سابعاً: عيوب نظرية الموارد والكفاءات

على الرغم من مختلف ما تقدم ذكره حول نظرية الموارد والكفاءات من فرضيات ومبادئ وأفكار جعلت منها نموذج معاصر للتفكير الاستراتيجي، إلا أنه لا وجود لنموذج أو نظرية بدون عيوب أو حدود، ومن أهم وأبرز ما يعاب على هذا النموذج:

1. وجود عدة وحدات للتحليل: وهذا ناتج عن تعدد وتنوع التعاريف المقدمة للموارد والكفاءات، بحيث نجد أن هناك من يركز في التحليل الاستراتيجي على الموارد بصفة عامة، وهناك من يركز فقط على الكفاءات، وهناك أيضاً من يركز على نوع فقط من هذه الأخيرة وهي الكفاءات التنظيمية<sup>1</sup>؛
2. صعوبة الاستدلال المنطقي بدورها الاستراتيجي: بحيث أن نظرية الموارد والكفاءات تركز على فرضية وجود بعض الموارد غير القابلة للرصد والملاحظة، وبالتالي غير القابلة للتقليد، وإذا كانت كذلك فكيف يمكن تحديد مدى مساهمتها في تحسين الأداء وتحقيق ميزات تنافسية؟<sup>2</sup>
3. مخاطر قصر النظر الاستراتيجي: بحيث أن الموارد والكفاءات الداخلية قد تجهل كيفية قيادة تطورات المحيط سريعة التأثير بتغيرات قوى المنافسة (تغيرات لعبة المنافسة)، لذلك يجب إحداث نوع من التفاعل والتوافق بين التحليل الداخلي للموارد والتحليل الخارجي للقطاع السوقي (أي تحليلهما بالتزامن مع التركيز أكثر على الموارد الداخلية)<sup>3</sup>. وذلك حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم(03): النموذج المركب منظمة/صناعة



Source : S.Yami, op.cit, P05.

يتضح من خلال هذا الشكل أنه من أجل تفادي قصر النظر الاستراتيجي يجب إحداث تكامل بين التحليل الداخلي للموارد والكفاءات والتحليل الخارجي لقطاع النشاط، أي إحداث عامل التعاضد بين العوامل الإستراتيجية للكفاءات التنظيمية والعوامل الإستراتيجية لقطاع النشاط في سبيل صياغة إستراتيجية فعالة تغطي فترات زمنية بعيدة وتحقق ميزات تنافسية مستدامة.

<sup>1</sup> H.Ghozzi , op.cit, P07.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> S.Yami, op.cit, P05.

## المطلب الثالث: مساهمات نظريات إدارة الأعمال في تطوير مفهوم الكفاءات

من خلال تتبع مسيرة الفكر الإداري، ومن خلال تحليل أهم الأفكار التي تناولتها كل نظرية من النظريات الإدارية، يتضح الدور الكبير الذي لعبته كل منها في تطوير مفهوم الكفاءات، وذلك انطلاقاً من المكانة التي حظي بها العنصر البشري في كل مرحلة من المراحل، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على تداخل وترابط كل من الفكر الإداري والفكر الاستراتيجي وتكامل أفكارهما الهادفة بفعالية لتطوير أداء المنظمات، ومن خلال هذه التصورات يمكن تحديد مدى مساهمة أهم نظريات إدارة الأعمال في تطوير مدلول الكفاءات وذلك وفق ما يلي:

## أولاً: مساهمات المدرسة الكلاسيكية

ترتبط المدرسة الكلاسيكية بمجهودات مجموعة من الباحثين الأوائل الذين حاولوا معالجة المشكلات الإدارية على أسس علمية، ولاشك أن نتائج البحوث والدراسات التي تم التوصل إليها تعتبر المدخل الأساسي لتطوير واقع المورد البشري في المنظمة، ولقد تجسدت أهم الجوانب والاتجاهات التي ركزت عليها هذه المدرسة في النظريات التالية:

## 1. فريدريك تايلور "F.Taylor" والتنظيم العلمي للعمل

تركز هذه النظرية على زيادة الإنتاجية من خلال دراسة الجوانب الفنية للعمل والأساليب والظروف التي تؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية على مستوى الإدارة التنفيذية، ويتميز بأنه توجه تسييري يركز على مبدأ الطريقة الوحيدة المثلى في الانجاز ( One-Best-Way )<sup>1</sup>، كما نجد العمل عند "تايلور" يركز على ثلاث محاور أساسية هي: الاستمرارية والانتظام، الإنتاج، والأجر.<sup>2</sup>

## 2. هنري فايول "H.Fayol" والتنظيم الإداري للعمل

اعتمد "فايول" في هذه النظرية على عدد من الوظائف (تقنية، تجارية، محاسبية، مالية، أمنية وإدارية) التي يجب على المدير الاضطلاع بها، وقد حدد بذلك لكل وظيفة قدرات مناسبة (تقنية، تجارية، مالية، إدارية...)، وكل واحدة من هذه القدرات تعتمد على مجموعة من المواصفات والمعارف (صفات عقلية، صفات جسدية، صفات خلقية، ثقافة عامة، معارف خاصة، خبرة)، وتختلف أهمية كل عنصر من عناصر القدرات باختلاف حجم المنظمة. وبالرغم مما قد يؤخذ على هذه الطريقة من بعد عن الموضوعية العلمية، وتسرع في استخلاص النتائج وتعميمها، إلا أن حيازة فضل السبق في طرح مشكلة الكفاءات وتمييزها بحسب نوعية الوظائف وحجم المؤسسات تعود إلى "فايول".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فرحات غول، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص24.

<sup>2</sup> الفضيل رتيمي، أسماء رتيمي، "عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة، العدد 10، جوان 2013، ص13.

<sup>3</sup> الحبيب ثابتي، الجيلالي بن عيو، مرجع سبق ذكره، ص102.



## 3. ماكس فيبر "M.Weber" والتنظيم البيروقراطي

تعتبر هذه النظرية على دراسة الإدارة من خلال ما يسمى بالتنظيم البيروقراطي للوصول إلى الكفاءة الإدارية بتطبيق مبادئ البيروقراطية، والذي كان بالتوازي مع التوجه الأول والثاني، وباختصار ركز هذا الاتجاه على جانب الرشد والعقلانية لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية، من خلال الاهتمام بتقسيم العمل والتخصص والتسلسل الرئاسي والتنسيق والتأكيد على القوانين والأنظمة وغيرها، مع إهمال الجانب السلوكي والإنساني للأفراد في المنظمات. وخلاصة القول أن المدرسة الكلاسيكية كانت تنظر إلى الإنسان على أنه رجل اقتصادي هدفه الوحيد هو تحقيق أقصى المكاسب المادية، مع إمكانية فرض التغيير عليه من أجل زيادة الإنتاجية، إلا أنها شكلت لبنة أساسية لانطلاق التفكير الجاد بمكانة الإنسان والموارد الداخلي بشكل عام داخل المنظمة.

## ثانياً: مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية

يندرج في إطار هذه المدرسة مجموعة من النظريات الهادفة إلى التأكيد على ضرورة الاندماج الاجتماعي للعامل في بيئته التنظيمية وتمثل أهم إسهامات هذه المدرسة فيما يلي:

## 1. إلتون مايو "I.Mayo" وتجارب "هاوثورن"

ساهمت هذه التجارب في زيادة الاهتمام بدراسة الفرد والجماعات الصغيرة، أو التنظيم غير الرسمي والعلاقات التي تولدها طبيعة الأفراد عند تفاعلهم في المنظمة، حيث أصبح ينظر إلى العامل ككائن اجتماعي له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في مجمل أدائه الإنتاجي،<sup>1</sup> وقد أثبتت هذه الدراسة أن أحسن طريقة لتحفيز العاملين وزيادة الإنتاجية هي تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية والعمل في إطار جماعي يقوم على أساس التعاون بين الجماعات المتواجدة في المنظمة.<sup>2</sup>

## 2. ماسلو "Maslow" ونظرية الحاجات

قام ماسلو بترتيب الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات متدرجة تصاعدياً هي:

- الحاجات الفيزيولوجية؛
- حاجات الأمن؛
- حاجات الانتماء؛
- حاجات التقدير والاحترام؛
- حاجات الانجاز وتحقيق الذات.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، الطبعة الثالثة، 2007، ص65.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين"، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006، ص22.

وفي سنة 1943 أضاف "ماسلو" لهرمه نوعين آخرين من الحاجات وهما: الرغبة في المعرفة والفهم، والحاجات الجمالية.<sup>1</sup>

### 3. فريدريك هرزبرغ "Herzberg" ودراسة التحفيز

توصل "فريدريك هرزبرغ" إلى أن العوامل والتحفيزات التي يحتاجها العاملون في المنظمة يمكن تجميعها إلى مجموعتين هما:

- عوامل الصيانة ( ضرورية للعمل )؛
- عوامل الدافعية ( ضرورية للتحفيز على تحسين الأداء ).<sup>2</sup>

وتعد النتائج المتمخضة عن أبحاث "هاوثورن" ونظريات الدافعية المرتكزة على الحاجات البشرية ل"هرزبرغ" و"ماسلو" بمثابة الانقلاب على هيمنة نمط التنظيم التaylorي، وردة فعل هذا الاتجاه سمحت بطرح تصورات جديدة تتعلق بتنظيم العمل من جهة، وبالعلاقات بين أعضاء المجموعة الواحدة من جهة أخرى.

هذا التطور أرسى دعائم توجهات جديدة تولى الإنسان وقدراته الشخصية، الفكرية والمهنية، مكاناً مرموقاً في البناء التنظيمي، وتراهن ليس فقط على حاجاته الاجتماعية وإنما على حاجاته المعرفية أيضاً، معتبرة كل تطور للقدرات الفردية تطوراً للإمكانيات التنظيمية، وبعبارة أخرى تراهن على التوجهات على الاستثمار البشري بالدرجة الأولى.<sup>3</sup>

### ثالثاً: مساهمات المدارس الحديثة

يندرج تحت ظل هذه المدارس العديد من النظريات التي ساهمت في تطوير مفهوم الكفاءات بشكل كبير، ولكننا سوف نكتفي فقط بذكر أهمها وأبرزها كما يلي:

#### 1. نظرية النظم

ركزت نظرية النظم على جميع المتغيرات التي تؤثر على الأداء في العمل وتحقيق النتائج الايجابية في التنظيم، وبهذا المعنى فإن هذه النظرية تقوم على أساس اعتبار المنظمة كنظام اجتماعي مفتوح، بحيث أن المدير مجبور على مراعاة جميع الجهات التي لها علاقة بالمنظمة مثل: الأفراد، العلاقات الموجودة بينهم، وجميع الجماعات والتنظيمات المتشكلة من داخل المنظمة، إضافة إلى متغيرات المحيط الخارجي.<sup>4</sup>

وفي ظل الانفتاح البيئي الذي ميز المنظمات خلال هذه الفترة كان لزاماً عليها البدء بالتفكير الجاد من أجل تطوير العوامل التي تمكنها من تحقيق الاستجابة الفعالة لمتغيرات البيئة الخارجية، وباعتبارها أعطت الأفراد والعلاقات فيما بينهم الأهمية اللازمة فقد اهتمت أيضاً بموضوع الكفاءات الفردية والجماعية وأعطت دفعة قوية للاهتمام بموضوع الكفاءات التنظيمية.

<sup>1</sup> الحبيب ثابتي ، الجيلالي بن عبو ، مرجع سبق ذكره، ص104.

<sup>2</sup> فرحات غول ، مرجع سبق ذكره، ص25.

<sup>3</sup> الحبيب ثابتي ، الجيلالي بن عبو، المرجع أعلاه، ص105.

<sup>4</sup> عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص25.

## 2. النظرية الظرفية

اتجهت هذه النظرية إلى دراسة الإدارة على أساس عدم وجود نظرية عامة للعملية الإدارية قابلة للتطبيق في كل المنظمات أو في منظمة واحدة في كل الأوقات، وعليه يرى أنصار هذه النظرية أن هناك ارتباط قوي وعلاقة متينة بين التصرفات الإدارية وبين خصائص البيئة المعنية بالموقف، وعليه فإن الإدارة يجب أن تتلاءم مع البيئة، والممارسة الإدارية يجب أن تصب في الإطار الذي يتطابق مع مسار الموقف، والمدير هو الذي يتمكن من تطويع كافة تصرفاته لتتفق مع الموقف بأبعاده المتكاملة.<sup>1</sup>

وهذه إشارة واضحة لتنامي الوعي بأهمية تطوير الكفاءات التي من شأنها تدعيم قدرة المنظمة على الاستمرار في بيئتها التنافسية.

## 3. المدرسة اليابانية

ساهمت هذه المدرسة في نجاح اليابان على الصعيد الاقتصادي العالمي، وهي تقوم على مجموعة من الأسس نذكر منها:

- العمل بروح الفريق؛
- الاهتمام بالتدريب؛
- ضمان العمل مدى الحياة للعاملين؛
- الاهتمام بالجودة.<sup>2</sup>

وفي ظل هذه المدرسة تعتبر المنظمات اليابانية العنصر البشري من أهم وأعلى ما لديها، ولذلك فإنها تعمل على تعظيم قدرات العاملين فيها لمواجهة كافة المتغيرات الداخلية والخارجية للارتقاء بمعدلات الأداء، ويعتبر التكوين من أجل تطوير الكفاءات من أهم الموضوعات التي تركز عليها الإدارة اليابانية.<sup>3</sup>

وللإشارة فإن النجاح الياباني الباهر يعزى إلى الاهتمام الكبير الذي أولته منظماتها لتطوير الخصائص التنظيمية لبيئتها الداخلية، والتي شكلت مهدياً لاحتضان الكفاءات ودافعاً لنموها وتطورها.

## 4. المدرسة الكورية

في ظل هذه المدرسة تعتبر الإدارة الكورية العنصر البشري من أهم العناصر اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، لذلك يتم تنمية قدرات العاملين وتطوير أدائهم من خلال التكوين الداخلي والخارجي، وتمثل أهم أسس هذه المدرسة في:<sup>4</sup>

- التوظيف مدى الحياة؛
- روح الفردية والجماعة على السواء
- المركزية في اتخاذ القرارات؛

<sup>1</sup> كامل بربر، "الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين"، دار المنهل اللبناني، بيروت- لبنان، الطبعة الثانية، 2008، ص54.

<sup>2</sup> موسى خليل، "الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت- لبنان، 2005، ص38.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص59.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص64.

- القيادة الأبوية؛
- السلطة والبناء غير الرسمي؛
- قيم الأسرة.

وبناءً على هذه الأسس فقد ساهمت هذه المدرسة في بناء وتطوير مفهوم الكفاءة في أداء الأعمال، ولازالت تساهم حتى اليوم في تدعيم دور الكفاءات في نمو وتطور منظماتها.

وانطلاقاً من مختلف ما تم عرضه من أفكار، يمكن القول أن ظهور وتنامي مفهوم الكفاءات لم يأتي بمحض الصدفة، وإنما كان نتيجة جهد جهيد ومحاولات جادة لعدد الباحثين والمنظرين لا نقول في الميدان الاستراتيجي فقط وإنما في الميدان الإداري أيضاً وحتى من ميادين ومجالات أخرى، وبالنسبة للفكر الإداري فنجد حتى "تايلور" الذي اعتبر الإنسان مجرد آلة فقد أعطى بإهماله لموضوع الكفاءات دفعة حقيقية بالنظر للمشكلات التي عانتها المنظمات آنذاك للانطلاق في التفكير الجاد في العامل الحقيقي الذي يجعل المنظمة تطور أداءها.

وبناءً عليه أضحى موضوع الاهتمام الجاد بالاستثمار في الكفاءات التنظيمية، الناتجة عن التجميع الفعال والمتناسق لجميع الموارد المادية وغير المادية المتاحة، من المواضيع الهامة التي تركز عليها المنظمات الحديثة، وذلك نظراً للتحديات الكبيرة والمعقدة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال المعاصرة، وانطلاقاً من ذلك سنحاول من خلال المبحث الموالي عرض أهم التفاصيل الخاصة بالكفاءات بشكل عام والكفاءات التنظيمية بشكل خاص.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للكفاءات التنظيمية

يعد موضوع الكفاءات أحد أهم المواضيع التي لاقى اهتماماً كبيراً خلال ثلاث عقود الأخيرة الماضية، وبالتحديد انطلاقاً من سنوات التسعينات التي عرفت بروز نظرية الموارد والكفاءات بأفكارها الخلاقة والتي أعطت الموارد الداخلية والكفاءات التنظيمية المكانة الإستراتيجية المتميزة لقيادة مختلف الممارسات الإدارية للمنظمة، وهذه المكانة والاهتمام الواسعين التي حظيت بهما الكفاءات بصفة عامة والكفاءات التنظيمية بصفة خاصة بين نظريات وتوجهات العديد من الباحثين والمختصين إنما تنبعان من خصائصها المتميزة وأهميتها الإستراتيجية المتعاضمة، والتي جعلت منها مورداً استراتيجياً مخلوفاً لتحقيق التميز في الأداء وتكريس الاختلاف عن المنافسين في قطاع النشاط ولفترة طويلة من الزمن.

## المطلب الأول: مفهوم الكفاءات، أنواعها، ومقاربات تسييرها

يعتبر مفهوم الكفاءات من المفاهيم المعقدة نتيجة لاستخداماتها المتعددة التي تتجاوز أكثر من ميدان أو مجال، ولهذا كان من الصعب حصر تعريف موحد لها أو الاتفاق حول الأنواع التي يمكن أن تنطوي عليها، وانطلاقاً من هذا سنحاول قدر الإمكان التطرق إلى أهم الأفكار التي عاجلت هذا الموضوع.

## أولاً: مفهوم الكفاءات

قبل التطرق إلى مفهوم الكفاءات تجدر الإشارة إلى أن الموارد والكفاءات هما مفهومين مختلفين ولكن مترابطين ومتكاملين،<sup>1</sup> حيث تعرف الموارد على أنها "جميع الأصول المادية وغير المادية التي تحوزها المنظمة وهي تنقسم إلى: موارد مالية، موارد بشرية، موارد مادية، موارد تنظيمية، وموارد تكنولوجية"<sup>2</sup>، كما يعرفها **Prahalad et Hamel** على أنها "تلك الوسائل التي تمكن من تحقيق الأهداف، وهي مجموع العوامل المتاحة والمراقبة، والموارد قد تكون مادية أو غير مادية"<sup>3</sup>، أما فيما يخص مفهوم الكفاءات فقد طرح في البداية في ميدان علم النفس ثم انتقل إلى علوم التسيير وبعدها إلى إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية،<sup>4</sup> وحسب نظرية الموارد والكفاءات: كفاءات المنظمة هي نتاج للتنسيق والتنظيم بين الموارد الداخلية المتاحة لها.<sup>5</sup> وبناءً عليه قدمت عدة تعاريف للكفاءات.

<sup>1</sup> ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، مجلة التواصل، قسم الاقتصاد، جامعة عنابة، العدد 24، جوان 2009، ص130.

<sup>2</sup> D.Puthod, C.Thévenard, "**La Théorie de l'Avantage Concurrentiel Fondé sur les Ressources**", Irege, Université de Savoie, 1998, P02

<sup>3</sup> D.Gilles, "**Capacités Dynamiques : le cas de HYUNDAI-KIA**", Revue Française de Gestion Industrielle vol 23, France, 2013, P02.

<sup>4</sup> C.V.Der Yeught et al, "**Les compétences éthiques créent-elles de la valeur ?**", 6<sup>èmes</sup> Journées scientifiques sur colloque « gouvernance et création de valeur(s) », Toulon-France, 17 Janvier, 2012, p04

<sup>5</sup> A. Bénédicte, S.L.Fedida, "**Repérer les Compétences pour mieux comprendre le processus d'innovation : le cas d'une TPE touristique**", Revue Internationale PME, France, vol 23, N° 01, 2010, P42.

فحسب المجموعة المهنية الفرنسية (MEDEF) الكفاءة هي: " تركيبة من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطى له وصف القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمنظمة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها".<sup>1</sup>

وحسب لورينو "Lorino" وتاريندو "Tarindeau" (1998) الكفاءة هي: " الاستعداد والقابلية للتوفيق بين الموارد لتشغيل نشاط أو عمليات محددة".<sup>2</sup>

أما بالنسبة ل "فيليب زاريفيان" "Philippe Zarifian" فيعرف الكفاءات من ثلاث جوانب كالتالي:

- هي أخذ مبادرة أو تحمل مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية، التوجهات والأداء؛
- هي مقدرة اجتماعية أو التزام بالنسبة للفرد؛
- هي معرفة معمقة أو معرفة عملية معترف بها وتعطي الحق في ممارسة نشاط معين.<sup>3</sup>

ويمكن تعريفها أيضاً على أنها: " مجموع المعارف، القدرات، التقنيات، الخبرات والممارسات التي تستعمل كسيرونة لحل المشكلات التي يمكن أن تواجهها المنظمة".<sup>4</sup>

وتعرف أيضاً على أنها: "مجموع المعارف، المهارات والاستعدادات التي تمكن الفرد من أداء الأنشطة المميزة لوظيفة معينة".<sup>5</sup>

وفيما يلي سنوضح أهم المقاربات المعالجة لمفهوم الكفاءات.

<sup>1</sup> إسماعيل حجازي، "مصفوفة الاستشارات بيبوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2004، ص120.

<sup>2</sup> زهية موساوي، " الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية"، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد 01، 2002، ترجمة مقال: Danielle Petit et Ababacar M.bengue، « **Stratégie et Gestion des Ressources Humaines** », N°132, 2001,P96.

<sup>3</sup> L.Marmouz، " **Ressources Humaines : Force de Travail et capital humain** ", L'Hamattan, Paris-France , 2011, P31.

<sup>4</sup> A.C.Haegel " **Ressources Humaines** ", Dunod, Paris-France , 2010, p150.

<sup>5</sup> UNIDO Competencies, "**Strengthening Organizational Core Values and Managerial Capabilities**", 2002, P08, <http://www.unido.org/fileadmin/media/documents/pdf/Employment/UNIDO-CompetencyModel-Part1.pdf> , consulté le 25/01/2015, 10:30.

الجدول رقم (05): أهم مقاربات تعريف الكفاءات

المقاربة	أهم الرواد	تعريف الكفاءة
المقاربة النفسية	D.Mc.Celland, Boyatzis, Bernaud	الكفاءة تستند إلى القابليات، الأساليب الشخصية والمعارف؛
المقاربة الاجتماعية	Witorski, Zarifian, Stroobants	الكفاءة تتحدد بالتقاطع بين ثلاث حقول: التكوين/التجربة/السيرة الاجتماعية
المقاربة التربوية	Malgalaive	الكفاءة هي القدرة على استعمال المعارف
المقاربة الإستراتيجية	Hamel et Prahalad	الكفاءة هي مصدر للميزة التنافسية وخلق القيمة المضافة

Source : K.Jouili , J.Chaabouni, "Acquisition et développement des compétence dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques tunisiennes", Revue internationale sur le travail, Vol 03 , N 02, 2005, P04.

أما اقتصادياً فيعرف "Paréto" الكفاءة بأنها: "زيادة كمية الإشباع في ظل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وبالصورة التي لا يمكن فيها تحقيق إشباع أكبر من ذلك المتحقق من نفس الأحجام المستخدمة".<sup>1</sup>

وكتيجة يمكن القول أن الكفاءات هي "توليفة من المعارف والمهارات والسلوكيات، التي تسمح للفرد والمنظمة بتحقيق مجموعة من الأهداف المحددة مسبقاً".

وباختلاف التعاريف التي قدمت للكفاءة تختلف أبعادها باختلاف التوجهات والمفكرين:<sup>2</sup>

فحسب المقاربة الفروكوفونية: تتضمن الكفاءات ثلاث أبعاد أساسية هي:

1. المعرفة النظرية (le savoir): وهي تتعلق بالمفاهيم والارتباط فيما بينها، والمعرفة النظرية تعتبر دعامة لاكتساب المعارف الجديدة على مدى الحياة الاحترافية للشخص؛
2. القدرات أو المعرفة التطبيقية (le savoir faire): وهي تعبر عن المقارنة أو المواجهة بين المعارف النظرية ووضعيات العمل (أي مدى قدرة الشخص على تطبيق معارفه النظرية في الميدان)؛
3. السلوكيات أو المعرفة السلوكية (le savoir être): وهي التي تحدد مدى تحفز الفرد لأداء نشاطه في المحيط التنظيمي السائد.

<sup>1</sup> صالح السعيد، "الكفاءة الاقتصادية لاستخدام الإمكانيات المتاحة للمؤسسة الإنتاجية، بناء نموذج قياسي لمؤسسة القطن المعقم"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بخنشلة، العدد 12، 2012، ص122.

<sup>2</sup> K.Jouili , J.Chaabouni, op.cit, P222-223.

أما حسب المقاربة الأنجلوسكسونية: فهناك خمس أبعاد للكفاءات هي: المعارف، القدرات، الصورة الذاتية (الهئية، الإدراك، القيم)، الأساليب الشخصية (المبادرة، التكيف،...)، والتحفيزات.

في حين أن الباحث Woodruff وبالتركيز على أعمال D.Mc.Celland حدد بعدين أساسيين للكفاءات هما:

1. **Les « hard » compétences**: وتضم المعارف والقدرات، وتعرف بالكفاءات الضرورية **Les compétences essentielles**، والتي يحتاجها العامل في أداء وظيفته؛

2. **Les « soft » compétences**: وتضم الصورة الذاتية، الأساليب الشخصية، والتحفيز، وتعرف بالكفاءات المميزة **Les compétences différentielles**، وهي التي تفرق بين الأداء العالي والأداء المتوسط للعاملين.

### ثانياً: أنواع الكفاءات

هناك اختلاف واضح بين الباحثين في تحديد تصنيف موحد للكفاءات، إلا أن أبرزها ذلك التصنيف الذي قدمه C. Dejours والذي يصنف الكفاءات إلى ثلاث أنواع بناءً على المستويات التنظيمية، بحيث نجد الكفاءات الفردية تقابل المستوى الجزئي (**niveau micro**)، الكفاءات الجماعية تقابل المستوى الوسيط (**niveau meso**)، والكفاءات التنظيمية تقابل المستوى الكلي (**niveau macro**) وذلك كالتالي:

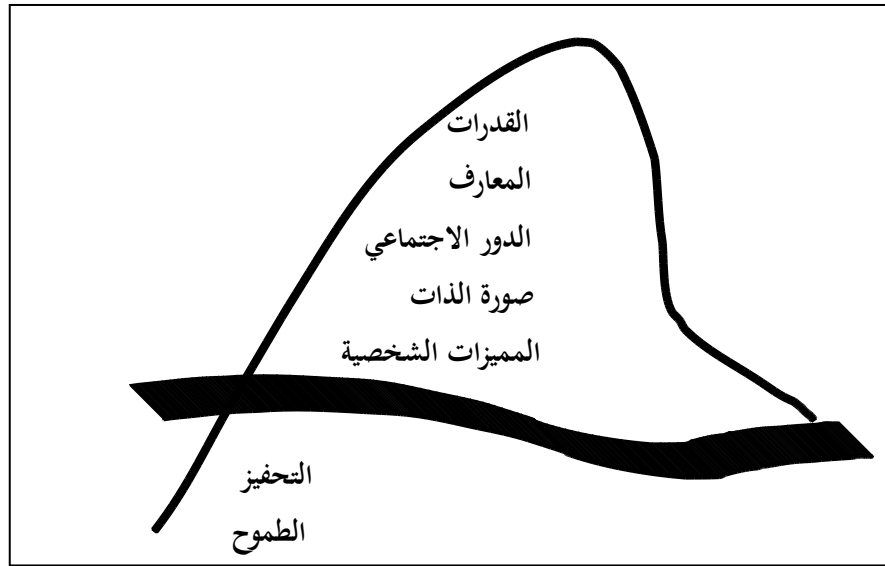
1. **الكفاءات الفردية**: وهي مجموع ثابت نسبياً ومهيكل من التطبيقات المتقنة والمعارف التي يكتسبها الفرد بالتكوين والخبرة<sup>1</sup> وتسمى أيضاً بالكفاءات المهنية، وهي تمثل توليفة من المعارف الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد، وتتمثل في القدرات والمعارف والمهارات والمعارف العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، وعلى المنظمة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تنميتها وتطويرها، لأن هذه الكفاءات جزء منها ظاهر والآخر كامن<sup>2</sup>، ويمثل الباحثون هذه الكفاءة بالجبل الجليدي كما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup> M.Toumi , S.Souleh , "**L'entreprise apprenante : ver la capitalisation des connaissances et le développement des compétences**", Revue des science humaines, Université de biskra, 27/28 novembre, 2012, P 52.

<sup>2</sup> كمال منصور، سماح صولح، "**تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى**"، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد 07، جوان 2010، ص52.



الشكل رقم (04): تمثيل الكفاءات الفردية



المصدر: كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 53.

2. الكفاءات الجماعية: وهي تجمع وتفاعل بين الكفاءات التي يملكها الفرد وأهمية أثر الفريق، وفي هذا المستوى نجد: المعايير، القيم، والمعارف الجماعية،<sup>1</sup> ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بانتقال المعلومات الملائمة للجميع، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة، وأخيراً هناك مؤشر التعلم الجماعي.

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توافر جملة من الشروط يمكن تلخيصها فيما يلي:

- إيجاد لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين وتسهيل التعاون والعمل الجماعي والعلاقات بين الكفاءات؛
- المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة وترقيتها؛
- اختيار أنماط التنظيم الملائمة التي تسهل التآزر (التعاقد) "Synergie" بين مختلف الكفاءات.<sup>2</sup>

3. الكفاءات التنظيمية: وتدعى بالكفاءات الأساسية أو الإستراتيجية لأنها تختلف من منظمة إلى أخرى بطابع إستراتيجي،<sup>3</sup> وستتطرق إليها بنوع من التفصيل في العنصر الموالي.

<sup>1</sup> M .Toumi , S.Souleh , op.cit, P52.

<sup>2</sup> محمد براق، رابح شايب، "تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس، 2004، ص244.

<sup>3</sup> M .Toumi , S.Souleh , op.cit,P53.

## ثالثاً: مقاربات تسيير الكفاءات

بدأ الاهتمام بتنمية موضوع تسيير الكفاءات انطلاقاً من سنوات الثمانينات، التي تزامنت مع البحث عن دور الموارد الداخلية والكفاءات في صياغة إستراتيجية المنظمة.<sup>1</sup>

هذا ويعرف تسيير الكفاءات على أنه: "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة، وتحسين أداء الأفراد بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن"، أي أن تسيير الكفاءات هي طريقة تفكير وتسيير لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقاً لمهمة وإستراتيجية المنظمة، وبحث في تسيير الكفاءات عن المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية العمل لدى الأفراد.<sup>2</sup>

ويقوم تسيير الكفاءات على ثلاث مقاربات أساسية هي:<sup>3</sup>

## 1. المقاربة التسييرية L'Approche Gestionnaire

تنظر المقاربة التسييرية للكفاءات على أنها تتكون من شقين، الشق الأول يشتمل على مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، والشق الثاني يشتمل على قدرة الاستغلال لهذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية مختلفة، ومن هذا المنطلق تصبح الكفاءة لها ثلاث مكونات أساسية وهي: المعرفة، الخبرة، والمهارة في التعامل والتصرف، وهذه المكونات للكفاءة لا بد أن تكون جاهزة للاستخدام أمام أي وضعية مهنية أو وضعية عمل.

وعليه نلاحظ من خلال هذا التصور للكفاءة أنها ليست نظرية فقط بل عملية، وكذلك متطورة بتطور الوضعيات المهنية التي يواجهها العامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذين العاملين تبقى الكفاءة غائبة أو ناقصة إذا لم تكن مقرونة بما يلي:

- الرغبة في الفعل **le Vouloir d'Agir** : والتي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة، وبالتالي تكون الكفاءة من مسؤولية طرفين أساسيين وهما: العمال وجماعات العمل بما يمتلكونه من معارف وخبرات، والإدارة التي يقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة.
- القدرة على الفعل **le Pouvoir d'Agir** : وهو ما يعني توفير البيئة التنظيمية المناسبة والتي تمكن الكفاءات من العمل والبروز دون أي عوائق تنظيمية أو بيروقراطية.

<sup>1</sup> K.Arous, L.Gammoudi, "La mesure de la Performance le poids de la gestion des compétences dans la vision stratégique des entreprises", colloque Ecole de Commerce ISTES, Paris, 2012 , P04.

<sup>2</sup> كمال منصور، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص55.

<sup>3</sup> محمد المهدي بن عيسى، "العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس، 2004، ص ص 68-69.

## 2. المقاربة العملية L'Approche Opérationnelle

من منظور هذه المقاربة تكون الكفاءة وليدة تفاعل دائم ومستمر بين ثلاث مكونات أساسية هي: التكنولوجيا، التمهين الجماعي، والسيرورة التنظيمية، والكفاءة بهذا المنظور لا يمكن شراؤها أو تقليدها، لأنها وليدة التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاث وليست ظرفية أو مؤقتة، وهي أيضاً وليدة قدرة المنظمة على تعظيم التفاعل الإيجابي لهذه العناصر. والقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة حسب قدرة هذه الجماعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المستعملة المتغيرة باستمرار، وكذا قدرتها على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية التي تطبقها المنظمة في كل مرة من أجل رفع فعاليتها ومسايرة التغيرات الداخلية والخارجية، ومن هنا تكون الكفاءة عملية ووليدة الممارسات الميدانية الناجحة للمكونات الثلاث.

## 3. المقاربة الإستراتيجية L'Approche Stratégique

مفهوم الكفاءة بمنظور هذه المقاربة يتضمن الكفاءات التي تعطي للمنظمة الميزة والمكانة التنافسية من جهة، وتكون باستطاعتها أن تنجز لها المشاريع الإستراتيجية من جهة أخرى.

إذن فالكفاءة بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي: يصعب تقليدها من قبل المنافسين، يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلة تكنولوجية جديدة، يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات مشابهة، وكل هذه العوامل تكسب الكفاءة صفة الإستراتيجية.

وهذه المقاربة الأخيرة تنطبق أفكارها فيما يخص تسيير الكفاءات مع مفاهيم نظرية الموارد والكفاءات التي أولت الكفاءات التنظيمية ذات الأهمية الإستراتيجية عناية فائقة، ولكن هذا لا يعني إهمال المقاربات الأخرى التي يلاحظ ارتباط كل منها بنوع معين من الكفاءات فالمقاربة التسييرية تهتم بالكفاءات الفردية، المقاربة العملية تهتم بالكفاءات الجماعية والمقاربة الإستراتيجية تهتم بالكفاءات التنظيمية، وهذه الأنواع الثلاثة من الكفاءات متكاملة ومترابطة فيما بينها ما يعني أيضاً أن هذه المقاربات أيضاً متكاملة، والمنظمات التي تهدف إلى تحقيق ميزات تنافسية مستدامة كان لزاماً عليها العمل على تفعيل المقاربات الثلاث في خطوة منها لتفعيل كفاءاتها الداخلية التي تعتبر مصدراً حقيقياً لها.

### المطلب الثاني: مفهوم الكفاءات التنظيمية

في ظل التحديات الراهنة، لم يعد تحقيق النجاح والتميز التنافسي مرهون فقط بقدرة المنظمات على استغلال الفرص الحالية المتاحة في السوق، وإنما أصبح يرتبط بشكل أساسي بمدى قدرتها على تحقيق ميزات تنافسية مستدامة من خلال الاستثمار الفعال في محفظة مواردها وكفاءاتها المتاحة، هذه الموارد والكفاءات التي تركز الاختلاف في الأداء بين المنظمات العاملة في نفس القطاع من خلال الاختلاف في كيفية المزج والتنسيق فيما بينها، والذي ينتج عنه مورد استراتيجي هام يعرف بالكفاءات التنظيمية، هذا النوع من الكفاءات الذي شكل انطلاقة من سنوات الثمانينات الشغل

الشاغل لرواد الإدارة الإستراتيجية لتحديد مفهومها الواضح، مدى أهميتها، وخصائصها المنفردة التي تميزها عن باقي الموارد الأخرى التي تحوزها المنظمة.

### أولاً: تعريف الكفاءات التنظيمية Les Compétences Organisationnelles

في البداية لا بد أن نشير إلى أن مصطلح الكفاءات التنظيمية لم يرد في كل الأبحاث والدراسات بنفس الصيغة، ومن أهم ما أصطلح عليها: الكفاءات الأساسية (Les Compétences Fondamentales)، الكفاءات المفتاحية (Les Compétences Clés)، الكفاءات المحورية (Les Compétences Centrales)، هذا وقد قدمت للكفاءات التنظيمية العديد من التعاريف التي لم تختلف كثيراً عن بعضها البعض من أبرزها:

- " هي موارد تنظيمية تتكون من الجمع بين الموارد المختلفة للمنظمة المادية وغير المادية"<sup>1</sup>؛
  - " هي اتحاد أو تفاعل متفرد بين المعارف، التكنولوجيات، الاستعدادات، الهياكل، والسيرورات التنظيمية"<sup>2</sup>؛
  - "هي معرفة جماعية للمنظمة ناتجة عن التنسيق بين القدرات المتنوعة للإنتاج والتكامل بين المستويات المختلفة للتكنولوجيا"<sup>3</sup>؛
  - "هي عمل جماعي، نهائي، وموجه، يجمع بين الموارد والكفاءات بطريقة متفردة من أجل خلق القيمة"<sup>4</sup>؛
  - "هي مجموع المعارف المتنوعة والتكنولوجيا المتاحة للمنظمة، والتي تمكن من تقديم ميزة خاصة ومنتفردة للزبائن"<sup>5</sup>؛
  - "هي روابط باطنية بين السيرورات الإدارية والعناصر التنظيمية التي تتكون من المعارف والقدرات الفردية"<sup>6</sup>؛
  - "هي مواطن القوة المتفردة التي تسمح للمنظمة بتحقيق الفعالية المتفوقة، والجودة والتحديث (أو الاستجابة المتفوقة للزبون)، وتعتبر مواطن القوة هذه عن نفسها بشكل نموذجي من خلال تقديم المنتجات التي يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها أو مجاراتها في مستوى الجودة"<sup>7</sup>.
- وحسب " Prahalad et Hamel (1994) الكفاءات التنظيمية هي: " حزمة من المهارات والتقنيات التي تمكن المنظمة من تقديم منفعة حقيقية للزبون"<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> E.Rouby, G.Solle, " Réponses les méthodes de gestion : proposition de point d'ancrage conceptuels –exemple du contrôle de gestion", op.cit, P22.

<sup>2</sup> D.R.Simard, Y.Simard, " Les compétences organisationnelles : ver un modèle de veille a l'apprentissage à vie", Bibliothèque et archive nationale du QUEBEC, Montréal, 2008, p03.

<sup>3</sup> D. Gilles, op.cit, P03.

<sup>4</sup> B.C.Pauvers , N.S.Binfait, " Analyser l'articulation des compétences Individuelles, Collectives, Stratégiques", Laboratoire d'économie et de management, Université de Nante, France, 2010, P06.

<sup>5</sup> <http://www.cain.info/article.php?IDARTICLE:RFG>, consulté le 24/02/2014, 10 :40.

<sup>6</sup> E.Rouby, G.Solle, " Gestion " par " les compétences et positionnement du contrôle de gestion ? " , op.cit,P07.

<sup>7</sup> زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، "إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص205.

<sup>8</sup> جاري هامل، سي.كي براهالاد، "التنافس على المستقبل: استراتيجيات للتحكم في صناعتك وابتكار أسواق المستقبل"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة - مصر، العدد 24، 1994، ص09.

أما "Grant,1991" فعرفها على أنها: " الروابط الأساسية للخبرات المتراكمة مع الزمن وفي إطار المكان، والتي تمنح المنظمة وظائف جديدة ومختلفة".<sup>1</sup>

وانطلاقاً من التعاريف السابقة نستنتج أن الكفاءات التنظيمية هي "تلك المعارف، المهارات، السلوكيات، والتكنولوجيات الناتجة عن المزج الفعال والإشراك المتكامل والمتعاقد لمختلف الموارد المادية وغير المادية المتاحة للمنظمة ومن مختلف مستوياتها، وذلك بما يكفل لها تقديم منتجات ذات قيمة عالية للزبائن تحقق لها ميزات تنافسية مستدامة".

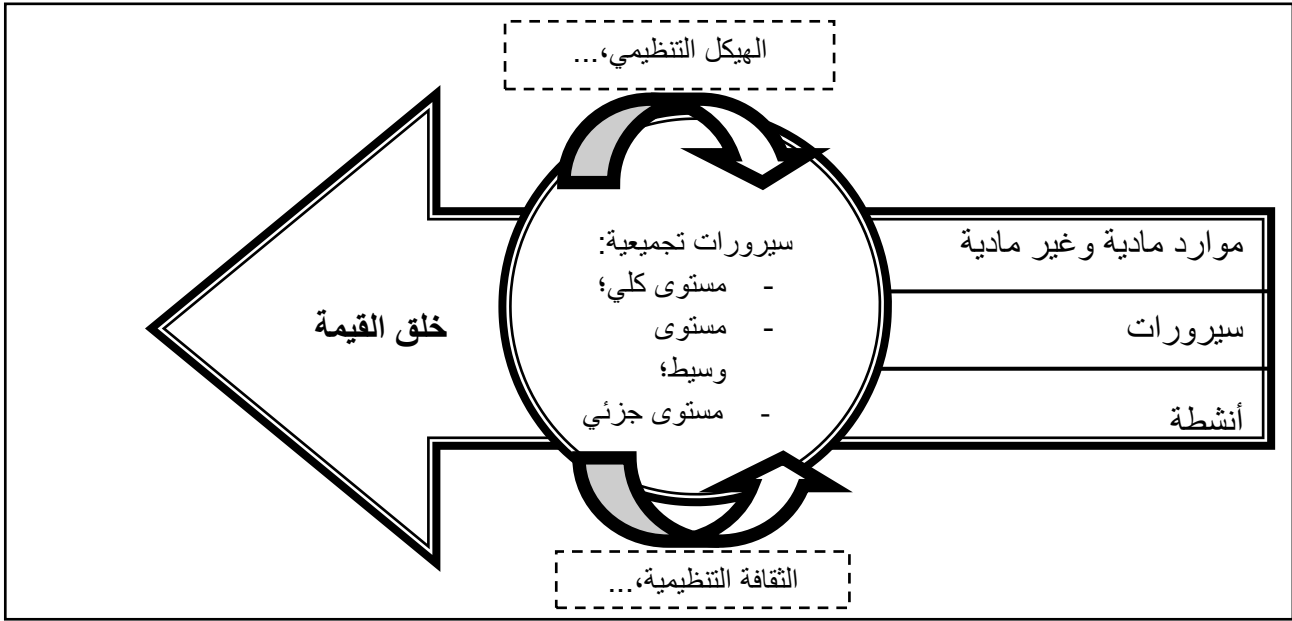
ومن خلال ما تقدم يمكن استخلاص ما يلي:

- الكفاءات التنظيمية هي نتاج التزاوج بين الموارد المادية وغير المادية، بين الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية، بين الأنشطة والسيرورات، بين المستويات العليا والمستويات الوسطى والسفلى،... الأمر الذي ينتج عنه توليفة معقدة ومتميزة تعرف بالكفاءات التنظيمية يصعب على المنافسين تقليدها وتؤدي إلى خلق القيمة المضافة في أداء المنظمات؛
- تدرج عملية تحديد الكفاءات التنظيمية ضمن سيرورة صياغة الإستراتيجية التي تستهدف بالدرجة الأولى تقديم منافع حقيقية للزبون ممثلة في المنتجات النهائية؛
- الكفاءات التنظيمية هي كفاءات أساسية أو قاعدية، بحيث تشكل أساس أو قاعدة لأداء مختلف الأنشطة سواءً كانت إستراتيجية، تكتيكية، عملية، إنتاجية، تسويقية،...؛
- الكفاءات التنظيمية هي كفاءات مفتاحية لأنها تشكل المفتاح لولوج أبواب المنافسة التي أصبحت اليوم أكثر تعقيد وشراسة، وبالتالي مفتاح للتفوق والتميز عن المنافسين؛
- الكفاءات التنظيمية هي كفاءات محورية لأن بقاء المنظمة واستمرارها أو زوالها مرهون بمدى حيابة المنظمة على هذا النوع من الكفاءات؛
- الكفاءات التنظيمية هي كفاءات متميزة لأنه يصعب على المنافسين محاكاتها وتقليدها بسبب تركيبها المعقدة؛
- الكفاءات التنظيمية هي كفاءات إستراتيجية والعكس غير صحيح، بحيث أن الكفاءات التنظيمية وبخصائصها المتميزة التي سيلي عرضها والتي من أهمها: ذات قيمة، الندرة، عدم القابلية للتقليد، الإحلال أو التبدل هي كفاءات إستراتيجية، ولكن ليس بالضرورة كل كفاءة إستراتيجية هي كفاءة تنظيمية إذ قد تتخذ مثلاً كفاءة فردية أو جماعية صفة المورد الاستراتيجي وبذلك تصبح كفاءة إستراتيجية.

ويمكن توضيح الكفاءات التنظيمية في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> B.C.Pauvers , N.S.Binfait, op.cit, P09.

الشكل رقم (05): تمثيل الكفاءات التنظيمية



Source : B.C.Pauvers , N.S.Binfait, op.cit, P12.

هذا الشكل يمثل نموذج للكفاءات التنظيمية وهو قائم على أعمال "Durand, 2000-2006" التي تستهدف التأكيد على ضرورة تمازج الموارد المادية وغير المادية بالإضافة إلى سيرورات وأنشطة المنظمة، في سبيل تشكيل كفاءات تنظيمية ذات بعد استراتيجي قادرة على خلق القيمة المتميزة للزبون النهائي وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية، وذلك دائماً في إطار ثقافة تنظيمية متكيفة وهيكل تنظيمي مرن.

وفي سياق آخر فقد حدد أحد الباحثين ثلاث مصادر أساسية لتكوين الكفاءات التنظيمية وذلك من خلال تحليل عدد من المنظمات هذه المصادر هي:<sup>1</sup>

- الجودة التكنولوجية؛
- جودة السيرورات؛
- جودة العلاقات.

والكفاءات التنظيمية حسب رأيه لا تتكون من مصدر واحد أو مصدرين فقط وإنما تتكون من التجميع المتكامل بين المصادر الثلاثة السالفة الذكر، وهذه المصادر موضحة في الجدول الموالي مع أخذ منظمة SIEMENS كمثال.

<sup>1</sup> S.Fauvy, "L'Instrumentalisation des Compétences Organisationnelles : une Analyse de l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques, le cas de Frances Télécom", Thèse de Doctorat, Sciences de gestion, Angers, France, 2009, P52.

الجدول رقم (06): مصادر الكفاءات التنظيمية

جودة العلاقات	جودة السيوروات	الجودة التكنولوجية	المنظمة
روابط وثيقة مع البنوك، الموردين، الموزعين،...	صناعة معتمدة، الجودة المرتفعة والسعر المعقول، تسيير فعال لسيوروات الإبداع	قدرات معرفية في أشباه الموصل <b>Les Semi-conducteurs</b>	SIEMENS

Source : S.Fauvy, op.cit , P52.

### ثالثاً: خصائص الكفاءات التنظيمية

الكفاءات التنظيمية ليست مهارة واحدة أو تقنية واحدة، بل هي حلقات متصلة من المهارات والقدرات يكمل بعضها الآخر،<sup>1</sup> وانطلاقاً من هذا تتصف الكفاءات التنظيمية بمجموعة من الخصائص.

فحسب "Pralhad et Hamel" تتمثل أهم خصائص الكفاءات التنظيمية فيما يلي:<sup>2</sup>

- ذات قيمة: فالكفاءات التنظيمية تقدم إسهامات هامة وفوائد متنوعة للزبون من خلال المنتجات النهائية؛
- المرنة: بحيث تساعد الكفاءات التنظيمية بفعالية من الوصول إلى أسواق متعددة ومتنوعة؛
- صعبة التقليد: وتكون الكفاءات التنظيمية صعبة التقليد إذا كانت ناتجة عن توافق بين نوع معين من التكنولوجيا ومهارات إنتاجية متنوعة.

وهناك اتفاق شبه تام على هذه الخصائص من طرف "Barney" الذي حدد أهم خصائص الكفاءات التنظيمية في: القيمة المتفردة التي تمكن من استثمار الفرص ومواجهة التهديدات، ندرتها فهي تختص بها المنظمة عن غيرها من المنافسين، وعدم قابليتها للتقليد بسبب غموضها وتعقيدها.<sup>3</sup>

كما تتمثل أيضاً أهم خصائص الكفاءات التنظيمية حسب أغلب الباحثين في:

- الاختلاف عن المنافسين (التميز): بحيث لا توجد احتمالية لتماثل خصائص الكفاءات التنظيمية بين المنظمات التي تنشط في نفس مجال الصناعة وذلك يرجع لتميزها بالخصائص التالية: صعوبة التقليد، صعوبة إحلالها بموارد أخرى، غير قابلة للتبديل؛<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جاري هامل، سي.كي. براهالاد، مرجع سبق ذكره، ص 09.

<sup>2</sup> C.K.Pralhad, G.Hamel, **"The Core Competence of The Corporation"**, Harvard Business Review, may-June, 1990, P07.

<sup>3</sup> R.Laurent , E.ST.A.Gilles, **"Capacité, Capacité Organisationnelle et Capacité Dynamique : une proposition de définition"**, P07, [http://www.er.uqam.ca/nobel/r20014/Article\\_PDF/RMT2003.pdf](http://www.er.uqam.ca/nobel/r20014/Article_PDF/RMT2003.pdf), consulter le 25/01/2015, 10 :00.

<sup>4</sup> G. Michel, **"Stratégie de l'Entreprise : Théories et Action"**, Jouve, France, 2004, P95.

- الامتداد: وهي إمكانية تطبيق الكفاءات التنظيمية على سلسلة ممتدة من المنتجات،<sup>1</sup> وامتداد الكفاءات التنظيمية يتعلق بالعوامل المكونة لها مثل دورة حياة التكنولوجيا، لكن هذا لا ينفي وجود بعض الكفاءات التنظيمية التي تكون دورة حياتها قصيرة وذلك لأن نتائجها تكون مثمرة إذا استعملت بالتتابع ولفترات محدودة؛<sup>2</sup>
- التغير: قيمة الكفاءات التنظيمية تتغير مع الوقت، بحيث ما كان كفاءة تنظيمية بالأمس يصبح مهارة روتينية اليوم، إذن الكفاءة التنظيمية تكون دائماً قابلة للتغيير مركزة على ما هو مطلوب غداً وليس اليوم؛<sup>3</sup>
- التملك: في سبيل كسب الميزة التنافسية تقوم المنظمة بتنظيم سيرورتها وهيكلها من أجل تحقيق القيمة المحتملة لمواردها وكفاءاتها التنظيمية، لذلك لا بد من التركيز على حق الملكية أو التملك لهذه الموارد والكفاءات، مع ضرورة تملك الفائض الناتج عن الاستثمار فيها أو على الأقل جزء منه؛<sup>4</sup>
- الديمومة: أي تسمح للمنظمة بالمحافظة على تميزها عن المنافسين لمدة أطول، وتعتبر الكفاءات التنظيمية أطول مدة حياة من الموارد الأخرى؛<sup>5</sup>
- الغموض السببي: وهو ما يجعلها غير قابلة للتبديل أو التقليد، ويشرح سبب وجود اختلاف في الأداء بين المنظمات؛<sup>6</sup>

وذلك بالإضافة إلى:

- الكفاءات التنظيمية هي نتيجة لعملية تجميع الموارد؛
- هي عامل استراتيجي ناتج عن التوجه الاستراتيجي؛<sup>7</sup>
- هي نتاج للتعلم التنظيمي، إتقان التكنولوجيا المتوافقة مع المعارف الكامنة، والمعارف الدفينة في الروتينات والسيرورات غير الرسمية للمنظمة؛<sup>8</sup>
- هي معرفة أو تعلم جماعي في المنظمة؛<sup>9</sup>
- هي نتاج للتجميع والتنسيق والتكامل بين الموارد والكفاءات الفردية والجماعية؛
- هي إستجابة لاحتياجات السوق؛<sup>10</sup>
- استثمار، تنمية، وتجديد الكفاءات التنظيمية يفترض تراكم للمعارف، التعلم الجماعي، وتجميع متجدد للموارد؛

<sup>1</sup> جاري هامل، سي.كي. براهالاد، مرجع سبق ذكره، ص10.

<sup>2</sup> S.A.Tywoniak, "**Le Modèle Des Ressources Et Compétences : une nouveau paradigme pour le Management Stratégique ?**", Département Stratégie et Politique d'Entreprise Groupe GES, France, 1996, P10.

<sup>3</sup> جاري هامل، سي.كي. براهالاد، المرجع أعلاه، نفس الصفحة.

<sup>4</sup> S.A.Tywoniak, op.cit, P10.

<sup>5</sup> مداح عرابي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص07.

<sup>6</sup> P.X.Meschi , op.cit, P12.

<sup>7</sup> C.V.Der Yeuthe et al, op.cit, P 04.

<sup>8</sup> R.Mostefaoui, "**Les Compétences Managériales , Principales Condition de succès de changement**", Revue Internationales sur le travail et la société, France, 2007 , V°05, N02, P06.

<sup>9</sup> C.K.Prahalad, G.Hamel, op.cit, P05.

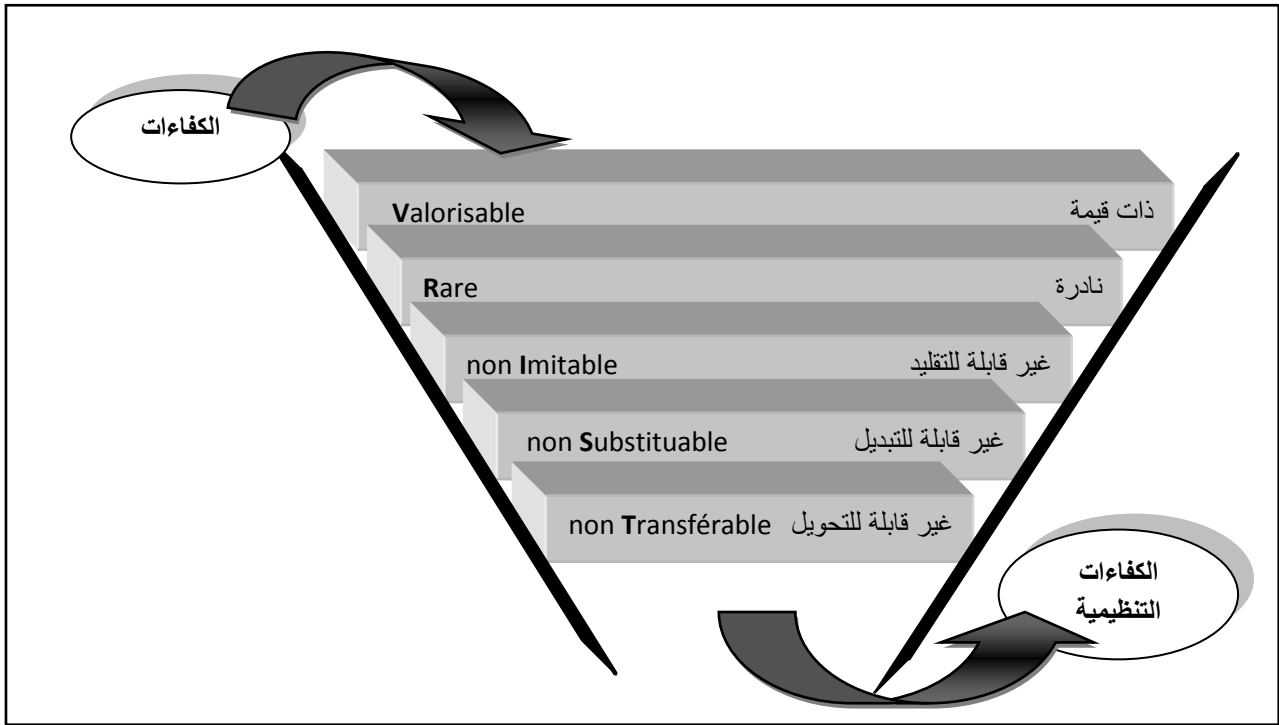
<sup>10</sup> E.Rouby, C.Thomas, "**La Codification des Compétences Organisationnelles l'épreuve des faits**" , Revue française de gestion, France , 2004 ,P54.



- هي قدرات مضمونة الانتشار والتجديد في إطار الزمان والمكان؛<sup>1</sup>
- هي موارد موجهة لإنتاج توصيلة أو عدة توصيلات إلى المرسل إليه بواسطة نظام أو عدة أنظمة للعرض؛
- هي المحدد لشروط الأداء في السوق التنافسي.<sup>2</sup>

ويمكن توضيح أهم خصائص الكفاءات التنظيمية فيما يعرف بتصنيفية VRIST في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): تصنيفية VRIST للكفاءات



Source: J.P.Detrie et al, op.cit, P89.

وبناءً على هذا الشكل فإنه لا يمكن القول عن الكفاءات أنها كفاءات تنظيمية إلا إذا كانت: ذات قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد، التبديل والتحويل.

ومختلف هذه الخصائص المميزة للكفاءات التنظيمية، تجعل منها المورد الإستراتيجي الأهم في منظمات العصر الحالي التي تعيش في ظل بيئة ديناميكية شديدة التعقيد يغلب عليها حالة عدم التأكد، الأمر الذي استدعى منها ضرورة تشكيل قاعدة متطورة لتشكيل القيمة وتحقيق ميزات تنافسية مستدامة، ممثلة في الكفاءات التنظيمية.

<sup>1</sup> V. Mérindol et al, "Une méthodologie de prospective métiers fondée sur les compétences collectives : l'exemple de métier de pilote de chasse", Revue management et avenir, France, 2009, P 07.

<sup>2</sup> E.Rouby, C.Thomas, "L'articulation compétences individuelles/compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégré des compétences", revue interventions économiques, vol 40, 2009, P07.

## ثالثاً: أهمية الكفاءات التنظيمية

تتضح أهمية الكفاءات التنظيمية من خلال قدرتها المتفوقة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فهي تساهم في تغذية الميزة التنافسية والحفاظ عليها لمدة طويلة دون أن يتمكن المنافسون من تقليدها، وهنا يعتبر مفهوم الروتينات أو الرتبة التنظيمية في قلب المسألة حيث أنها تؤدي إلى الحفاظ على قدرات المنظمة مع مرور الزمن،<sup>1</sup> ذلك بالإضافة إلى قدرتها على تفسير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، وبالتالي فهي تساعدها على التكيف مع محيطها وتحقيق التوقع الجيد في السوق، كما أنها تمكن أيضاً من تحديد القواعد الجديدة للمنافسة والمكونات الحقيقية والمستقبلية للسوق، ومن ثم إعطاء حلول تقنية ناجعة لمواجهة المستقبل.<sup>2</sup>

وفضلاً عن هذه الأهمية الإستراتيجية نجد تضارب كبير في الآراء بين العديد من الباحثين الساعين جاهداً لتحديد أهمية الكفاءات التنظيمية:

فحسب (Pralhad et Hamel ;1990) تتجلى أهمية الكفاءات التنظيمية من خلال قدرتها المتفوقة على خلق القيمة للزبون ممثلة في المنتجات النهائية؛

وحسب (Grant ;1991) الكفاءات التنظيمية ذات القيمة الإستراتيجية تساعد في تشكيل سمعة وشهرة المنظمة، كما أنها تساهم في تحقيق التكامل والتنسيق بين العديد من الكفاءات الوظيفية كالكفاءات البشرية، الكفاءات التسويقية، وكفاءات البحث والتطوير، ومن أبرز الأمثلة على ذلك شركة McDonald's والتي تمتلك العديد من الكفاءات الوظيفية المسجلة بالنسبة لتنمية المنتجات، دراسات السوق، إدارة الموارد البشرية، تمويل وإدارة العمليات،... والمصدر الأساسي والتميز لنجاحها هو التكامل المحقق بين مختلف هذه الكفاءات والذي تحققه كفاءاتها التنظيمية؛

أما حسب (Tarondeau et Huttin ; 2001) فالكفاءات التنظيمية تمكن المنظمة من تحقيق التميز عن المنافسين، كما أنها تمنح المنظمة الخبرة الكافية لمواجهة المستقبل خاصة في المجال التكنولوجي، ذلك فضلاً على أنها تمكنها مثلاً من اكتساب معارف معمقة بأنظمة التوزيع الفعالة ومنهجات متطورة لمراقبة التكاليف.<sup>3</sup>

وبشكل عام يمكن القول أن أهمية الكفاءات التنظيمية تتجلى من خلال قدرتها المتفوقة على خلق القيمة المتميزة للزبون تكيفاً مع مختلف حاجاته ورغباته، ومن خلال قدرتها على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمنظمة وذلك تفرداً وتفوقاً عن المنافسين الحاليين والمستقبليين.

<sup>1</sup> دلال عظيمي، مرجع سبق ذكره، ص204.

<sup>2</sup> D.Cazal, A.Dietrich, "**Compétences et Savoirs : entre GRH et Stratégie**", centre lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprise, Lille-France, 2003, p06.

<sup>3</sup> F.L.Roy, S. Yami, "**Management Stratégique de la Concurrence**", DUNOD, Paris-France, 2009, p99-100.

والميزة التنافسية لا تتحقق بالنسبة للمنظمة إلا إذا حققت الكفاءات التنظيمية الاستجابة السريعة والمتميزة لما ينتظره الزبون أو للاحتياجات الأسبقية أو الأولية للزبائن، والميزة التنافسية بدورها تتيح ترقية أرباح المنظمة الناتجة عن الإقبال الكبير للزبائن على منتجات المنظمة.<sup>1</sup>

وهناك ارتباط وثيق بين أهمية الكفاءات التنظيمية وخصائصها بحيث:<sup>2</sup>

- مساهمة الكفاءات التنظيمية في تكوين قاعدة محتملة للميزة التنافسية: يكون لاتصاف هذا النوع من الكفاءات بخاصتي القيمة والندرة؛
- مساهمة الكفاءات التنظيمية في الحفاظ على الميزة التنافسية: يكون من خلال اتصاف الكفاءات التنظيمية بخصائص صعوبة التقليد (وتكون الكفاءات التنظيمية صعبة التقليد بسبب ارتباطها بالظروف التاريخية والاجتماعية للمنظمة)، عدم القابلية للتبديل، وعدم القابلية للتحويل.

وانطلاقاً من مختلف ما تقدم يتضح أن الكفاءات التنظيمية هي كفاءات إستراتيجية وذلك لتميزها بخصائص المورد الاستراتيجي (الندرة، عدم القابلية للتقليد، التبديل أو الإحلال)، كما يتضح أيضاً أن هذه الخصائص هي خصائص متكاملة ومترابطة ومتداخلة وتشكل الأساس في تميز الكفاءات عن غيرها من الموارد الأخرى، ونقطة الانطلاق في اعتبارها قاعدة إستراتيجية للمنظمة ومصدر متميز في تحقيق الأداء المتفوق والميزات التنافسية المستدامة، كما أن هذه الخصائص المتميزة للكفاءات التنظيمية تحولها لأن تشكل نموذج استراتيجي متطور قد يهيمن على مستقبل الإدارة الإستراتيجية لفترة طويلة من الزمن إذا تم تدارك محدداته ودعم إيجابياته، وقد يكون المنطلق في ذلك إحداث تكامل بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي مع التركيز أكثر على تطوير وتنمية الكفاءات التنظيمية للمنظمة في طريقها لصياغة إستراتيجية تنافسية فعالة.

#### رابعاً. علاقة الكفاءات التنظيمية ببعض المفاهيم

انطلاقاً من مختلف ما تقدم ومن أجل تعميق الفهم أكثر فيما يخص مفهوم الكفاءات التنظيمية كان لابد من توضيح علاقتها ببعض المفاهيم المحورية السائدة على مستوى المنظمات، ومنها:

#### 1. الكفاءات التنظيمية والروتينات التنظيمية

مفهوم الكفاءات التنظيمية يقوم على أساس مجموعة من الروتينات، والروتين حسب Nelson et Winter هو "نموذج لنشاط متكرر هادف للوصول إلى تنظيم مطلق"<sup>3</sup>، كما أن الروتين يوضح الخبرة المتقاسمة أو المشتركة بين أعضاء

<sup>1</sup> P. Villemus, "Le Plan Marketing à l'usage du manager", Eyrolles, Paris-France, 2009, p40.

<sup>2</sup> J.P.Detrie et al, op.cit, P90.

<sup>3</sup> S.Fauvy, op.cit , P40.

المنظمة،<sup>1</sup> ومجموع الروتينات للمنظمة تشكل ما يعرف بـ "الذاكرة التنظيمية"، وللروتينات ثلاث خصائص رئيسية تجعلها تختلف من منظمة إلى أخرى تتمثل باختصار في:

- تنطوي على عدة عوامل ومظاهر اجتماعية معقدة؛
- تتشكل بالتكرار وتكون نتيجة لسيرورات التعلم التي تساعد على اتخاذ قرارات رسمية وواضحة؛
- تدمج المعارف الكامنة وغير الواضحة، الأمر الذي يشرح صعوبة نقلها.<sup>2</sup>

كما أن هناك من اعتبر الروتينات التنظيمية على أنها طريقة للتعلم أو شكل من أشكال التعلم المميزة للمنظمات، وفي إطار هذه النظرة مفهوم الروتين متطابق مع: "القدرة اليومية على تحصيل، تخزين، معالجة، واستعمال المعلومات التي تسطر النشاط المنجز من طرف المنظمة".<sup>3</sup>

والمنظمة حسب هذه الخصائص تعرف على أنها "تسلسل للروتينات المطبقة التي تحدد كفاءاتها التنظيمية"، وهذه الأخيرة تعرف على أنها "مجموع الموارد التكنولوجية والأصول المكتملة والروتينات التي تكون قاعدة للقدرات التنافسية للمنظمة في قطاع النشاط".<sup>4</sup>

وبهذا المعنى فإن الكفاءات التنظيمية تقوم على أساس الروتينات التنظيمية وهذه الأخيرة هي أحد أجزائها ومكوناتها الضرورية التي تمكنها من اكتساب خصائصها المميزة واحتلال مكانتها الهامة التي تجعل منها مصدراً متميزاً للميزة التنافسية.

## 2. الكفاءات التنظيمية ومهنة المنظمة

المفهوم التقليدي للمهنة يتعلق بمصدر النشاط الأساسي للمنظمة، وحسب هذه النظرة المهنة تشير إلى تأثير الشروط المادية للنشاط على هيكل وتصرف المنظمات وهي تعرف على أنها: "مجموع الكفاءات التي تسمح بإرضاء الطلبات المعقدة للزبائن"،<sup>5</sup>

كما تعرف المهنة أيضاً على أنها "كفاءة المنظمة" أو "ما الذي تفعله المنظمة" وهي تجيب على التساؤلات التالية:

- ما هي الاحتياجات التي تلبها المنظمة؛
- ما هي العوامل (تكنولوجيا، سعر، توزيع،...) التي تؤثر عليها المهنة؛
- ما هو الدور الذي تلعبه المنظمة في إطار مهنتها.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> D.Puthod, C.Thivenard, op.cit, P03.

<sup>2</sup> S.A.Tywniak, op.cit, P02.

<sup>3</sup> S.Fauvy, op.cit, P40.

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Ibid, P36-37.

<sup>6</sup> P.Villemus, op.cit, p40.

كما تعرف مهنة المنظمة أيضاً على أنها: "مجموع الكفاءات التي تملكها المنظمة وتمزج بينها لخدمة أسواقها، أو هي مجموع النشاطات التي تملك فيها المنظمة كفاءة مميزة تعطي لها ميزة تنافسية، وهذه الكفاءة المميزة تنتج من إمكانيات المنظمة (التقنية، البشرية، المالية...) والتي تسمح لها بإنتاج سلع أو تقديم خدمات مختلفة عن تلك التي يقدمها المنافسون"<sup>1</sup>.

ومن خصائص المهنة أنه لا يوجد مهنتان متماثلتان ولا يوجد مهنة مثالية لمنظمة واحدة،<sup>2</sup> كما أن تحديد مهنة المنظمة لا يجب أن يكون واسع جداً لأن المنظمة لا ينبغي أن تخاطر بتشتيت قوتها ومواردها من أجل اكتساب الكفاءات، كما لا يجب أن تكون محدودة كثيراً حتى لا تنحصر في حجرات جزئية أو مناطق محدودة مع توجه ضعيف للنمو، مثلاً منظمة إنشاءات يمكن أن تعرف مهنتها ب"البناء" وهو تعريف محدود جداً، أو يمكن أن تعرفها على أنها "تقديم أفضل حلول السكن للزبائن"، وهو تعريف واسع جداً.<sup>3</sup>

وفي علاقة مهنة المنظمة بالإستراتيجية نجد أن هذه الأخيرة تهتم بتحديد مهنة المنظمة أولاً، ثم تحديد كل المنتجات التي يمكن إنتاجها في إطار هذه المهنة، أي أن التحديد الدقيق لمهنة المنظمة يشكل المبدأ الأساسي لإعداد الإستراتيجية والذي يسمح لها بتركيز مواردها على العوامل التنافسية، وللإشارة فإن مهنة المنظمة دورة حياة وهي عادة أطول من دور حياة المنتج لأن المهنة الواحدة يمكن أن تضم العديد من المنتجات.<sup>4</sup>

وحسب نظرية الموارد والكفاءات تحديد الكفاءات الإستراتيجية يمر بثلاث مراحل هي:<sup>5</sup>

**المرحلة الأولى:** تعريف مهنة المنظمة أي تحديد ميادين الأنشطة الإستراتيجية للمنظمة؛

**المرحلة الثانية:** تحديد الموارد والكفاءات التي تحتاج المنظمة لتنميتها في إطار مهنتها أو في إطار ميدان نشاط معين؛

**المرحلة الثالثة:** تأهيل الكفاءات الإستراتيجية من أجل تنمية قاعدة للمزايا التنافسية انطلاقاً من ميدان نشاط محدد.

وانطلاقاً من هذه المراحل نستنتج أن نظرية الموارد والكفاءات تعبر عن المهنة بميادين الأنشطة الإستراتيجية للمنظمة، التي يتم الحصول عليها بالتجزئة الإستراتيجية، والتي تعرف على أنها تلك الأنشطة التي تستخدم نفس التكنولوجيا وتواجه نفس المنافسين وتخدم نفس الشريحة من المستهلكين.

وفي بعض الدراسات نجد أنه قد تم استخدام الكفاءات التنظيمية بنفس المفهوم مع المهنة، والكفاءات الفردية بمفهوم القدرة.

<sup>1</sup> نعيمة غلاب ، "التحليل الاستراتيجي في التسويق"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، العدد 04، 2005، ص140.

<sup>2</sup> S.Fauvy, op.cit, P38.

<sup>3</sup> P. Villemus, op.cit, p40.

<sup>4</sup> نعيمة غلاب ، المرجع أعلاه، ص140.

<sup>5</sup> S.Fauvy, op.cit, P38.

## 3. الكفاءات التنظيمية والتوجه الاستراتيجي

يعرف التوجه الاستراتيجي على أنه إرادة التأثير في قواعد لعبة المنافسة فهو يقوم على رؤية طموحة لمستقبل المنظمة، والتوجه الاستراتيجي بذلك يعتمد على ما تقوم به المنظمات لتنمية كفاءاتها والاستفادة منها من أجل استخدام أمثل لمواردها، إذن فالتوجه الاستراتيجي يقود أثر الحجم انطلاقاً من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من جهة، ومن جهة أخرى يقود أثر الاختلاف بين الموارد الحالية والطموح المستقبلي، وهذه النظرة تتيح فهم مسارات المنظمة التي بناءً عليها تختار الوضعية الجديدة لها في السوق والتي تمكنها من مواجهة تغيرات قواعد لعبة المنافسة.<sup>1</sup>

وبناءً عليه فإن التوجه الاستراتيجي هو توجه مستقبلي يقوم على قاعدة إستراتيجية حالية متمثلة في الموارد الداخلية والكفاءات التنظيمية الحالية المتاحة للمنظمة، وبناءً على هذه الأخيرة ومدى فعاليتها تتحدد نجاعة التوجه الاستراتيجي في تكوين قاعدة تنافسية قوية ومزايا تنافسية مستدامة على المدى الطويل.

## المطلب الثالث: سيرورة تطوير الكفاءات التنظيمية

حتى تتمكن المنظمة اليوم في ظل مختلف التحديات الراهنة أن تحقق الميزة التنافسية المستدامة وتحقق الأداء المتميز وجب عليها العمل باستمرار من أجل الحفاظ على الخصائص المتميزة لكفاءاتها التنظيمية في مواجهة التغيرات البيئية، وذلك من خلال ابتكار أساليب جديدة لتطوير وتنمية مخزونها من الكفاءات التنظيمية على المستويين الداخلي والخارجي.

يعتبر تطوير الكفاءات التنظيمية من بين أهم التحديات التي تواجه المنظمات الباحثة عن التميز في الأداء وذلك نظراً لخصائصها المعقدة والمتداخلة فيما بينها، لذلك فحتى تتمكن المنظمة من تطوير وتنمية كفاءاتها التنظيمية لا بد لها أولاً من تقييم القيمة الإستراتيجية لمخزونها الحالي من هذه الكفاءات ثم العمل على تجديدها في خطوتين هامتين في مسار تطوير وتنمية كفاءات تنظيمية مستقبلية ذات قيمة إستراتيجية عالية.

## أولاً: تقييم الكفاءات التنظيمية

لقد أوضح كل من "Pralhad et Hamel" قبل أكثر من عقدين من الزمن أن تنافسية المنظمات ترتبط بمخزونها من الكفاءات أكثر من الاحتياطي المالي لها،<sup>2</sup> ولهذا وجب تقييم الكفاءات التنظيمية في إطار البيئة التنافسية المحيطة، ولقد اقترح كل من: « J.Black, K.Boal ; 1994 » et « J.Barney ;1991 » et « I.Dierickx, K.Cool ;1989 » خمس اختبارات متسلسلة تسمح بأخذ صورة عن القيمة الإستراتيجية للكفاءات التنظيمية وهي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> D.Gilles, op.cit, P04.

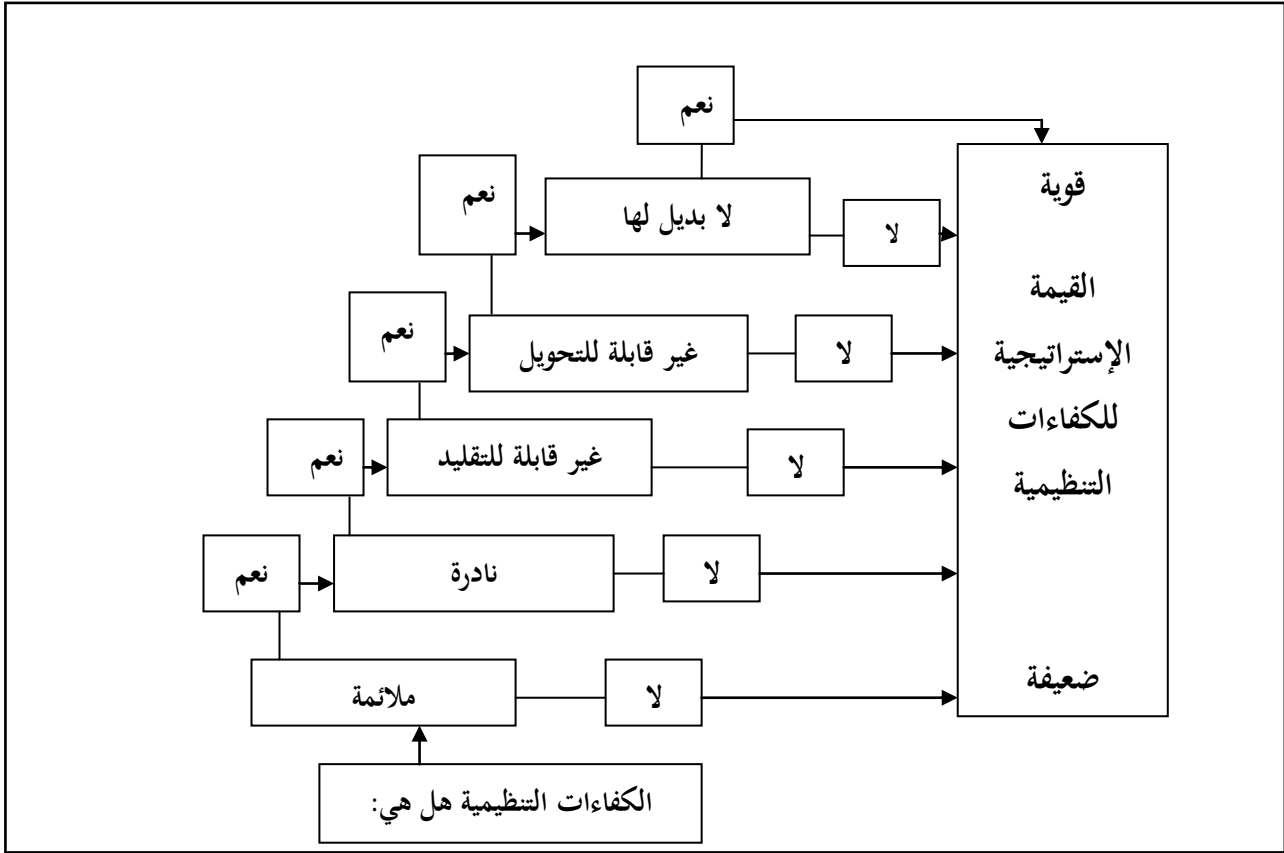
<sup>2</sup> L. Marmouz, op.cit, P34.

<sup>3</sup> D.Puthod, C.Thévenard, op.cit , P04.

1. الاختبار الأول: يتم ضمنه التأكد من مدى ملاءمة الكفاءات التنظيمية مع إستراتيجية المنظمة، ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة التنافسية المحيطة، بمعنى هل يمكن للكفاءات التنظيمية المتاحة أن تساهم في استغلال الفرص الحالية والمستقبلية، وهل باستطاعتها تجنّب المنظمة من المخاطر والتهديدات الحالية والمستقبلية؛
2. الاختبار الثاني: يتعلق بالندرة حيث يتم فصل الكفاءات العادية عن الكفاءات النادرة والمحدودة لدى أغلب المنظمات المنافسة، وبالتالي كلما كانت الكفاءات نادرة كلما تم اعتبارها ذات قيمة إستراتيجية؛
3. الاختبار الثالث: ضمن هذا الاختبار يتم فصل الكفاءات التي يسهل تقليدها عن تلك التي يكون تقليدها صعباً، وعلى هذا الأساس كلما كانت الموارد غير محسوسة كلما كانت الكفاءات ضمنية أو ضامرة وصعبة التقليد؛
4. الاختبار الرابع: يهتم هذا الاختبار بقابلية تحويل الكفاءات وبنوعيتها، وكذا بدرجة الرقابة الممارسة من قبل المنظمة المالكة لها، إذ أن الكفاءات ذات الطبيعة الخاصة هي تلك التي يصعب استخدامها في ظروف مغايرة أو تحويلها إلى منظمة أخرى، ومن هنا فإن الكفاءات المجددة في المنظمة لا تعتبر مستحوذ عليها بصفة فعلية بسبب إمكانية تعرضها إلى درجة تحويل عالية؛
5. الاختبار الخامس: يركز هذا الاختبار على الموارد التي لا بديل لها أو غير القابلة للتبديل، وهذا الاختبار يعتبر مهماً جداً لأنه يركز أيضاً على الكفاءات غير القابلة للتحويل والتقليد أيضاً.

وهذه الاختبارات يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للكفاءات



Source : D.Puthode, C.Thévenarde, op.cit, P05.

بناءً على هذا الشكل يتضح أن القيمة الإستراتيجية للكفاءات التنظيمية والموارد الداخلية بصفة عامة ترتفع كلما اجتازت اختبار من الاختبارات السابقة الذكر وفق الترتيب المحدد، وتصل الكفاءات التنظيمية إلى أعلى مستويات القيمة الإستراتيجية كلما كانت متلائمة مع إستراتيجية المنظمة، نادرة، غير قابلة للتقليد، غير قابلة للتحويل، ولا بديل لها.

#### ثانياً: تجديد الكفاءات التنظيمية

بعد أن تقوم المنظمة بتحديد القيمة الإستراتيجية لمحفظتها الحالية، تسعى إلى إعادة تجديد الكفاءات التنظيمية ذات القيمة الإستراتيجية المرتفعة أو المقبولة على العموم والمتوافقة مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة في خطوة هامة نحو تطوير وتنمية كفاءات تنظيمية مستقبلية تتوافق مع التوجه الاستراتيجي لها وتساهم في تفعيل الإستراتيجية المنتهجة من طرفها، وهناك مجموعة من الوسائل والأساليب التي يمكن أن تنتهجها المنظمة بغرض تجديد مخزونها من الكفاءات التنظيمية، نذكر من أهمها ما يلي:



## 1. التعلم التنظيمي

يتمثل التعلم التنظيمي في مجموع الوسائل المحددة لتجديد وبناء الكفاءات التي تتصف بأنها تخلق قيمة لدى الزبائن، صعبة التقليد، وتساهم بشكل واضح في تحقيق تمايز المنظمة عن المنظمات المنافسة الأخرى، وبعبارة أخرى يمثل التعلم التنظيمي تلك العملية التي تمكن المنظمة من التكيف مع بيئتها والتعلم منها بقصد زيادة فرص بقائها، وذلك من خلال تحسين النشاطات المستندة على المعرفة والفهم الأفضل.<sup>1</sup>

## 2. الإبداع التنظيمي

يعرف الإبداع التنظيمي على أنه المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الإستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، وبين الثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى، باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية، وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق المنظمة ككل، فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالباً ما يكون عملها نموذجياً ومثالياً للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى هذا النوع من الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي في المنظمة، وقد بينت الدراسات أن المنظمات التي تشجع العاملين على طرح أفكار جديدة وحرية النقاش، وتهتم بأرائهم، وتعمل على إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، كما تشجع على التنافس بين العاملين وتقدم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين منهم، هي أكثر المنظمات تنمية للإبداع التنظيمي.<sup>2</sup>

والإبداع التنظيمي في يومنا هذا يعتبر مصدر أساسي للنجاح في البيئة التنافسية، ومؤشراً للأداء الحالي الجيد للمنظمة، وذلك من خلال قدرته على تجديد الكفاءات التنظيمية، بالإضافة إلى أنه يعبر عن قدرة المنظمة على إدراك نماذج العمل الحالية بطرق تخلق قيم جديدة للزبائن، وبالتالي تكون قدرة المنظمة على حماية إبداعاتها من التقليد مصدر آخر من مصادر خلق القيمة.<sup>3</sup>

إذن فالإبداع التنظيمي هو الطريقة التي تلجأ إليها المنظمات للاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها من المنظمات الأخرى، من خلال تبني أنماط تنظيمية جديدة أو تطوير تكنولوجيات جديدة أو إقامة علاقات مع منظمات أخرى بما يساعد على تجديد الكفاءات التنظيمية القادرة على التكيف مع مختلف المواقف والمستعدة لحل المشكلات واتخاذ القرارات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حسن دهش جلاب، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص266.

<sup>2</sup> جلال خلف السكارنة، "الإبداع الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص128.

<sup>3</sup> محمد عواد الزيادات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص357.

<sup>4</sup> حسين عجلان حسن، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، دار إثراء للنشر والتوزيع، بغداد-العراق، 2008، ص42.

## ثالثاً: تطوير الكفاءات التنظيمية

بعد تقييم الكفاءات التنظيمية وتجديدها تتجه المنظمة نحو تطويرها وتنميتها خاصة في حالة ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة تستهدف سوق جديد أو اهتمامات جديدة للزبائن انطلاقاً من مواردها الخاصة، وذلك في سبيل تحقيق ميزات تنافسية مستدامة، ويتم ذلك ابتداءً من تحديد العجز على مستوى الموارد الذي يجب تغطيته.<sup>1</sup>

وتوجد مجموعة من الأساليب المختلفة المعتمدة من طرف المنظمات في تطوير كفاءاتها التنظيمية، فهناك أساليب داخلية تعتمد على الموارد الخاصة بالمنظمة، وأخرى خارجية تتم بالاعتماد على منظمات أخرى.

## 1. الأساليب الداخلية

من أجل تطوير وتنمية الكفاءات التنظيمية داخلياً يقترح كل من "Pralhad et Hamel" تنمية ما يعرف بالهندسة الإستراتيجية أو البناء الاستراتيجي وهي عبارة عن خارطة الطريق للمستقبل والتي يتحدد على أساسها الكفاءات التنظيمية التي يجب بناؤها حالياً والمكونات التكنولوجية التي يجب أن تتضمنها، كما أنها تساعد على تخصيص الموارد على المستوى الكلي للمنظمة، هيكله القرارات الإستراتيجية، والمساهمة في تحديد الأسواق المستهدفة،... ذلك فضلاً على أنها تشكل أداة اتصال بين المنظمة وشركائها الخارجيين بما فيهم الزبائن،<sup>2</sup> والهندسة الإستراتيجية بذلك تختلف من منظمة إلى أخرى، ولكنها تحقق التوافق في تنظيم المنظمات حول كفاءاتها التنظيمية،<sup>3</sup> وهي تقوم على ثلاث مفاهيم أساسية:<sup>4</sup>

- استباقية التطور في ميدان النشاط، فيما يخص الزبائن، المنافسين،...؛
- تكوين رؤية بعيدة المدى لتطوير مهنة المنظمة التي تكون متكاملة مع التوجه الاستراتيجي؛
- تطوير الكفاءات التنظيمية.

والهندسة الاستراتيجية بذلك لا تشير إلى خطة تفصيلية بل تحدد الكفاءات التنظيمية التي يجب بناؤها وتطويرها اليوم والزيائن الواجب فهمهم غداً.<sup>5</sup>

ومن أجل صياغة أو تكوين هندسة إستراتيجية ملائمة يجب الإجابة على التساؤلات التالية:<sup>6</sup>

- إلى أي مدى يمكن أن تحافظ المنظمة على تنافسيتها في السوق إذا لم تراقب كفاءاتها التنظيمية؟؛

<sup>1</sup> D.Puthod, C.Thévenard, op.cit , P11.

<sup>2</sup> C.k.Pralhad , G.Hamel, op.cit, P12.

<sup>3</sup> Ibid , P11.

<sup>4</sup> J.F.Soutenain, op.cit, p106.

<sup>5</sup> جاري هامل، سي.كي.براهالاد، مرجع سبق ذكره، ص09.

<sup>6</sup> <http://www.jeremym.fr/archives/les-compétences-clés-html>, consulté le 05/05/2014, 10 :03.

- ما هي أهمية هذه الكفاءات في خلق القيمة للزبائن؟؛
  - ما هي الفرص السوقية التي ستضيع على المنظمة في حالة ما إذا فقدت الكفاءات التنظيمية خصوصيتها؟.
- والهيكل الاستراتيجي الذي يجب على هذه الأسئلة يكون عرضي "transversale" وناقل للأفكار التنظيمية في جميع الاتجاهات.

كما أن اعتماد أسلوب الهندسة الإستراتيجية يساعد المنظمة على:<sup>1</sup>

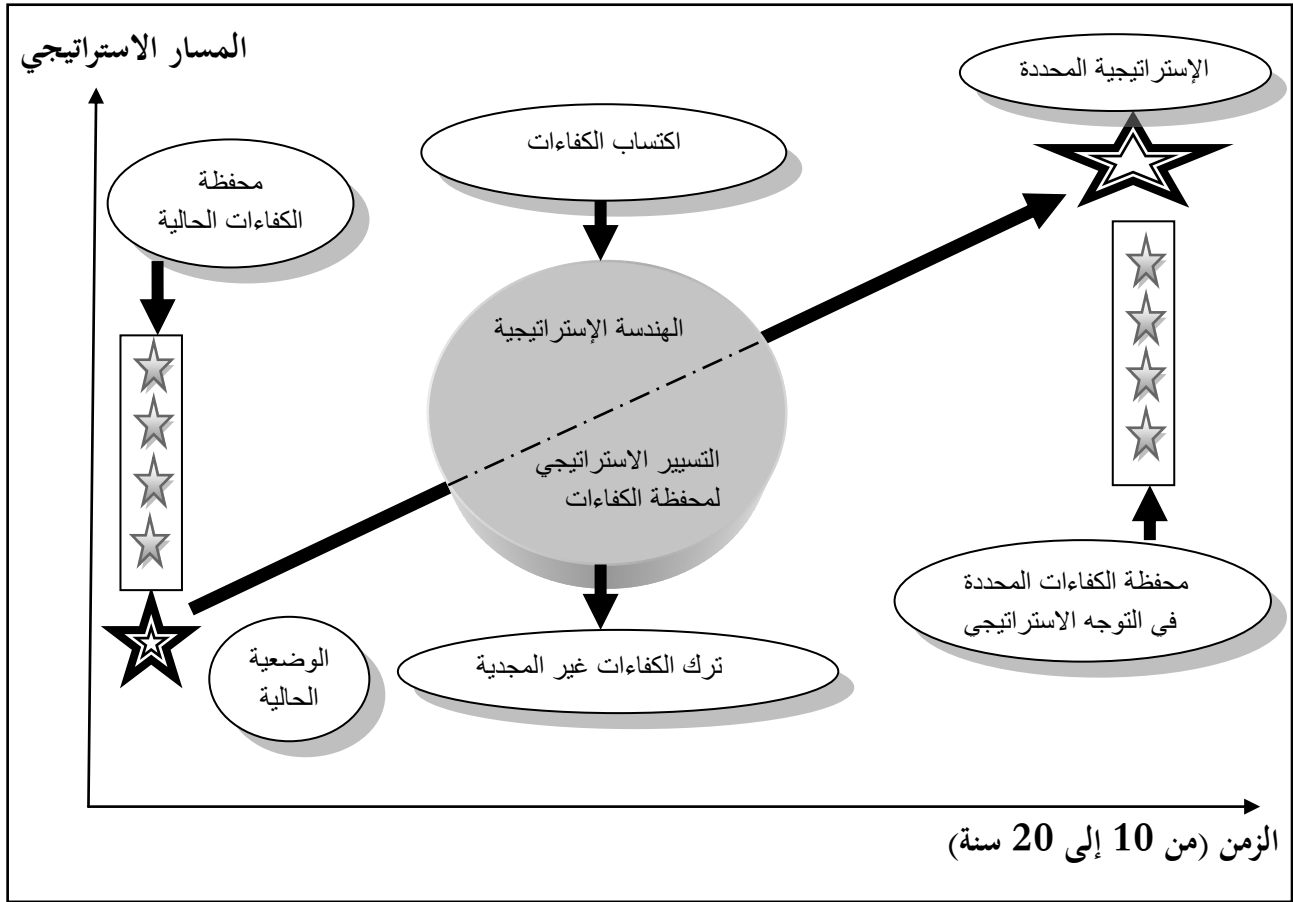
- تعلم اللاتعلم Apprendre à Désapprendre؛
- تعلم التفكير في المستقبل؛
- تشجيع التفكير الجماعي؛
- جعل المعلومات تتحرك وتتدفق ( التشجيع على اكتساب أنظمة معلومات فعالة)؛
- التفكير في إمكانية وجود النقائص (تشجيع الفكر الناقد في المنظمة)؛
- التشجيع على تعبئة الموارد البشرية.

وتطوير الكفاءات التنظيمية عن طريق " الهندسة الإستراتيجية" يتم من خلال دعم الكفاءات التنظيمية الحالية للمنظمة واعتبارها كقاعدة لعملية التطوير من أجل تحقيق ميزات تنافسية قوية ومستدامة،<sup>2</sup> ويمكن توضيح أسلوب "الهندسة الإستراتيجية" لتطوير الكفاءات التنظيمية في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، "مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي -دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة-الجزائر، جوان 2007، ص127.

<sup>2</sup> P.X.Meschi, op.cit , P18.

الشكل رقم (08): أسلوب الهندسة الإستراتيجية لتطوير الكفاءات التنظيمية



Source: G.Dejean, "Les Nouveau Modèles Stratégiques, Analyse des Ressources", P09, <http://mon.univ-montp2.fr/claroline/backends/download.php>, consulté le 02/02/2015, 11 :30.

يتضح من خلال هذا الشكل أن أسلوب الهندسة الإستراتيجية يعتمد في تطوير وتنمية محفظة كفاءات مستقبلية أو كفاءات تنظيمية مستقبلية على محفظة الكفاءات الحالية للمنظمة التي تعتبر كقاعدة لها في عملية التطوير، كما أنها تعتمد في مسارها لعملية التطوير على التسيير الإستراتيجي للكفاءات الذي يمكن من تحديد القيمة الإستراتيجية لها، تجديد الكفاءات ذات القيمة الإستراتيجية المرتفعة والتخلي عن ذات القيمة الإستراتيجية المنخفضة منها، كما أنه وبناءً على هذا الأسلوب تتمكن المنظمة من تكوين محفظة كفاءات مستقبلية في مرحلة تتراوح ما بين 10 و 20 سنة تتوافق مع توجهها الاستراتيجي وتترجم بفعالية إستراتيجيتها المرغوبة على أرض الواقع.

## 2. الأساليب الخارجية

في ظل بيئة خارجية سريعة التغير وشديدة المنافسة، تصبح الأساليب الداخلية لتطوير الكفاءات التنظيمية غير كافية لوحدها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، لذلك لابد من انتهاز أساليب خارجية متنوعة تمثل أهمها باختصار فيما يلي:

## 1.2 تطوير الكفاءات التنظيمية عن طريق التحالف

تستهدف ثورة التحالفات في الغالب تطوير وتنمية الكفاءات التنظيمية في مجال التكنولوجيا، ولكن التطوير هنا يتعدى حدود المنظمة الواحدة إلى التعاون والمشاركة والتحالف مع منظمات أخرى في مجال البحوث والتجارب وتبادل الخبرات.<sup>1</sup> وحسب هذا الأسلوب تقوم المنظمة بتطوير كفاءاتها التنظيمية من خلال تحويل الكفاءات وخاصة منها التسييرية والتنظيمية، وتستخدم هذه الطريقة بشكل خاص من أجل تطوير منتجات جديدة، ولكن هذا التحويل يطرح إشكال أن الموارد المادية يمكن مراقبتها وتحديد قيمتها بسهولة أما بالنسبة للكفاءات التنظيمية فمن الصعب تحديد قيمتها وبالأخص الجزء الضمني منها، وذلك يرجع إلى مشكلة الروتينات التنظيمية المعقدة إلى تميز كل منظمة على حدا، ومن أجل الوصول إلى حلول ترضي كل المنظمات المتحالفة يجب تحديد هامش المخاطرة فيما يخص المحافظة على تميز الكفاءات التنظيمية الخاصة بكل منظمة.<sup>2</sup>

## 2.2 تطوير الكفاءات التنظيمية عن طريق النمو الخارجي (الاحتواء أو الاندماج)

لم تعد المنظمات وهي تسعى إلى تطوير نفسها تكتفي بالتحالفات، بل أصبحت تلجأ إلى وسائل أخرى تتسم بالطموح والمخاطرة، وهي شراء وحياسة منظمات أخرى،<sup>3</sup> ولقد حدد في هذا الإطار كل من "P.C.Haspeslagh" et "D.B.Jemison" أربع مصادر لتحقيق الأرباح عن طريق النمو الخارجي هي:<sup>4</sup>

- **أثر الحجم:** والذي يكون ناتجاً عن زيادة مساحة التنافس للمنظمة، إذ تكون القدرة على التفاوض في مواجهة الموردين والزبائن والمتعاملين الماليين أكثر قوة بعد تملك وتطوير الكفاءات التنظيمية الجديدة للمنظمات المندمجة أو التي تم احتواؤها، وهنا تصبح المنظمة ذات سمعة عالية في السوق.
- **دعم موارد جديدة:** يؤدي هذا التجميع في الكفاءات إلى عقلنة الأصول المشتركة للمنظمات المندمجة؛
- **تحويل الكفاءات الوظيفية (التسويقية، البحث والتطوير...):** التي تتيح للمنظمة تحسين كفاءاتها مقارنة بالمنافسين؛
- **تحويل الكفاءات التسييرية:** التي تتعلق بنقل المهارات الخاصة بالقيادة، التخطيط الاستراتيجي....

<sup>1</sup> فرنسيس جويلارت، جيمس كلي، "تحويل المنظمة، مدخل متكامل لتحديد الاتجاه وإعادة الهيكلة وتجديد الناس"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة - مصر، السنة الثالثة، العدد 23، 1995، ص06.

<sup>2</sup> D.Puthod, C.Thévenard, op.cit , P12.

<sup>3</sup> فرنسيس جويلارت، جيمس كلي، المرجع أعلاه، ص06.

<sup>4</sup> D.Puthod, C.Thévenard, op.cit , P13.

## رابعاً: حماية الكفاءات التنظيمية من التقليد

حماية الكفاءات التنظيمية هي مرحلة محورية لضمان الديناميكية في مسار تطوير الكفاءات التنظيمية،<sup>1</sup> ومن أجل أن تحقق المنظمة أهدافها الإستراتيجية من تطوير كفاءاتها التنظيمية لابد أن تقوم بحمايتها في جميع مراحل التطوير، وذلك من خلال إحاطتها بنوع من الضبابية والإبهام، ويطلق على هذه الضبابية مصطلح "السبب المبهم" والذي يقصد به الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يجعل عملية تقليد هذه الكفاءات من طرف المنافسين صعبة.<sup>2</sup>

كما أن حماية الكفاءات التنظيمية هي سيرورة لتغطية المعارف الظاهرة أو وضع المعارف الظاهرة تحت غطاء المعارف الكامنة، كما أنها سيرورة مهيكلية، منظمة وجماعية،<sup>3</sup> سواءً داخلياً بين أعضاء المنظمة الواحدة أو خارجياً بين المنظمات المتحالف معها.

ويكون للحماية الدور الأكبر خاصة في حالة ما إذا تم اعتماد أساليب خارجية للتطوير من طرف المنظمة والتي قد تؤدي إلى فقدان الكفاءات التنظيمية لخصائصها المميزة إذا تم الاطلاع عليها من طرف المنظمات المتحالف معها، مما يجعلها أكثر عرضة للتقليد.

ومن أجل تفادي حدوث تقليد للكفاءات أثناء التحالف تم اقتراح مشروع لحماية الكفاءات التنظيمية يعرف بمشروع "KMP" "Knowledge Management Platform" أو مشروع "قاعدة إدارة المعارف"، هذا المشروع يقترح حلول إبداعية لإدارة المعارف المشتركة بين مختلف الوظائف في وسط شبكة خارجية (بين المنظمة ومنظمات أخرى) وداخلية (داخل المنظمة الواحدة)، وفي إطار هذا المشروع يتم حماية الكفاءات التنظيمية في ظل إستراتيجية تنمية جماعية تعتمد على:

- تعيين الأعران المشتركة\* (المنظمات، مراكز البحث،...)، ومدى التفاعل فيما بينها؛
- تعيين الكفاءات (وضع خريطة للكفاءات) وشرحها (وضع دليل للكفاءات)، وهناك ثلاث أنواع من الكفاءات تعتبر وسيلة للأداء، للإبداع وللقدرة على التشارك وهي: الكفاءات التقنية، الكفاءات التنظيمية، والكفاءات العلاقاتية؛
- تحديد ميدان مشترك لتقدير الكفاءات؛
- تحديد الكفاءات غير المتقنة، من أجل تبديد المشاكل، فهم الاحتياجات، والاستثمار الأفضل لحفظة الكفاءات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> E.Rouby , C.Thomas, "La codification des compétences organisationnelles l'épreuve des faits", op.cit, P52.

<sup>2</sup> الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص265.

<sup>3</sup> <http://www.cain.info/article.php?IDARTICLE:RFG,10:40,24/02/2014>.

\* الأعران المشتركة تتمثل في مختلف الجهات التي تتعامل معها المنظمة في إطار سيرورة تطوير كفاءاتها التنظيمية خارجياً وقد تكون هذه الجهات إما منظمة أخرى، أو مركز بحث، أو مورد... وغيرها.

<sup>4</sup> E.Rouby , C.Thomas, "La codification des compétences organisationnelles l'épreuve des faits", op.cit, P61.

وهناك مجموعة من الأساليب التي قد تعتمد عليها المنظمة في حماية كفاءاتها من التقليد داخلياً، بحيث إذا ما توفرت فإنها تجعل الكفاءات أكثر غموضاً وصعوبة التقليد، ومن أهم هذه العوامل:<sup>1</sup>

- جعلها ضمنية، بحيث لا تكون الكفاءات التنظيمية واضحة؛
- جعلها غير قابلة للملاحظة أثناء العمل؛
- جعلها مركبة ومعقدة، بحيث تتعدد مكوناتها وتتداخل فيما بينها؛
- جعلها عنصر من عناصر النظام وليست عنصراً مستقلاً بذاته.

وفي نفس السياق حدد كل من **Sanchez, Heene et Thomas** سنة 1996 مسار لبناء، استغلال، تعزيز، وحماية الكفاءات التنظيمية تستطيع من خلاله المنظمة تحقيق أهدافها الإستراتيجية المسطرة، يمكن عرضه باختصار فيما يلي:<sup>2</sup>

1. **بناء الكفاءات التنظيمية:** تحقيق الميزة التنافسية حسب نظرية الموارد والكفاءات يتطلب بناء للكفاءات التنظيمية، وحسب **Sanchez, Heene et Thomas** بناء الكفاءات التنظيمية هي "سيرورة متبعة من طرف المنظمة لتحقيق التغيرات النوعية في مخزونها الحالي من الأصول والقدرات، من أجل تنمية مهارات جديدة لتنسيق وتنظيم أصول وقدرات جديدة تتيح للمنظمة تحقيق أهدافها"، إذن الكفاءات التنظيمية تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وذلك من خلال اتجاهين: إما من خلال اكتساب أصول جديدة كلياً أو مغايرة لسابقتها مع الاعتماد على تفعيل القدرات الحالية في استخدامها، أو من خلال تشكيل قدرات جديدة في استعمال الأصول الجديدة.
2. **استغلال الكفاءات التنظيمية:** بمعنى استغلال الكفاءات الجديدة المشكلة في تطوير عروض جديدة من المنتجات، وهذا الاستغلال يكون إما في نفس الإطار (مثل تنمية عدد المنتجات المباعة)، أو يكون في إطار مختلف (مثلاً: استغلال الكفاءات في فتح أسواق جديدة، أو طرح منتجات جديدة)؛
3. **تعزيز الكفاءات التنظيمية:** وهي سيرورة لاستنساخ الكفاءات التنظيمية المشكلة أو التي تم بناؤها؛
4. **حماية الكفاءات التنظيمية:** وهي مجموعة من الآليات المستخدمة من طرف المنظمة لحماية كفاءاتها التنظيمية من التقليد.

وحتى تقوم المنظمات اليوم بتشكيل وتطوير قاعدة للكفاءات التنظيمية التي أصبحت كما سبق وأن أشرنا ضرورة حتمية في مواجهة مختلف التحديات الخارجية المفروضة، ينبغي عليها ضرورة تبني مختلف الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكن بفعالية وإن لم يكن بطريقة مباشرة من الوصول إلى المفهوم الحقيقي لهذا المورد وتهيئة الظروف الداخلية المواتية لتشكيله وتطويره، ومن ثم تفعيل دوره في صياغة الاستراتيجيات التنافسية وتحقيق أهداف البقاء، التميز، والتفوق.

<sup>1</sup> الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 265.

<sup>2</sup> F.L.Roy, S. Yami, op.cit, pp 102-103.

## المبحث الثالث: المداخل الإدارية الحديثة الموجهة لتطوير الكفاءات التنظيمية

في ظل مختلف التطورات الحديثة التي شكلت في مجملها دوافع أساسية للمنظمات من أجل تطوير كفاءاتها التنظيمية، أصبح موضوع تبني توجهات إدارية مواكبة ضرورة حتمية أمام هذه المنظمات في سبيل تحقيق ذلك، ومن بين أهم التوجهات الإدارية الحديثة التي نرى بضرورة تبنيها من طرف المنظمات الراغبة في تطوير قاعدة كفاءاتها التنظيمية كخطوة مبدئية في مسارها نحو التميز والتطور، إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة وإدارة الإبداع والابتكار، والتي سوف نحاول من خلال هذا المبحث إلقاء الضوء على مدى مساهمتها في تحقيق ذلك.

## المطلب الأول: إدارة المعرفة ودورها في تطوير الكفاءات التنظيمية

تعود أصول المعرفة إلى نشأة الإنسان في حد ذاته، فمجرد الوجود البشري واستمراره إلى يومنا هذا يدل على وجود تراكمات معرفية معينة مكنته من التكيف مع التغيرات التي شهدتها كل مرحلة من مراحل حياته، ورغم الأهمية الكبيرة التي تحظى بها المعرفة في جميع المجالات إلا أنه لم يتم استخدامها كمدخل إداري للمنظمات إلا في بدايات المنتصف الأخير من القرن العشرين، لتصبح بعد ذلك ونتيجة لمختلف التطورات التي ميزت مختلف المجالات وخاصة التكنولوجية منها مدخلاً إدارياً متميزاً تهدف جل المنظمات إلى تبنيه سعياً منها إلى تحقيق جملة من المكاسب الهامة، وإذا أخذنا بعين الاعتبار كون المعرفة أحد مكونات الكفاءات التنظيمية يمكن أن يتضح لنا الدور الكبير الذي تلعبه إدارة المعرفة في تشكيل وتطوير قاعدة للكفاءات التنظيمية بالمنظمة.

## أولاً: مفهوم إدارة المعرفة Knowledge Management

قبل الخوض في سياق إدارة المعرفة لابد في البداية أن نشير إلى أن المعرفة: "هي مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصدقية وقواعد تعطي ميزة اقتصادية لمستخدمها، فالمعرفة هي قوة وثروة في آن واحد، وقوة المعرفة هي التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات والتطور التكنولوجي، كما أنها أداة لتحقيق القيمة المضافة باعتبارها مورد يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام"<sup>1</sup>، كما أن المعرفة تشكل حصيلة المزج الفعال بين المعلومات والمهارات الشخصية والتي تؤدي إلى تحسين القدرات العملية المؤدية إلى تحسين الممارسة للأنشطة والأعمال، وبذلك يمكن تعريف المعرفة على أنها: "الاستخدام الكامل للمعلومات مع إمكانية المزوجة مع المهارات والأفكار والتبصر والحدس والدوافع الكامنة لدى الفرد"<sup>2</sup>، وهناك من يعرف المعرفة رياضياً وفق المعادلة التالية:  $K=(I+T)^S$ ، حيث:  $K$  = المعرفة **Knowledge**،  $I$  = المعلومات **Information**،  $T$  = التكنولوجيا **Technology**،  $S$  = التقاسم أو المشاركة **Share**، وعليه فإن المعرفة هي المعلومات المتفاعلة مع التكنولوجيا، والتي يزداد تأثيرها بشكل كبير عند تقاسمها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2006، ص26.  
<sup>2</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص35.  
<sup>3</sup> ياسر الصادي، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2007، ص19.



والمعرفة حسب أغلب الباحثين ومن أشهرهم Polanyi نوعان:<sup>1</sup>

1. **معرفة ظاهرة (صريحة):** ويعنى بها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق بأشكالها المختلفة؛
  2. **معرفة ضمنية (كامنة):** وتعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحكم الذاتي، وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات، إنها كل ما يوجد في رؤوس وحواس الأفراد من خبرات ومهارات مما لا يمكن نقله أو تقليده، ذلك أن التعبير عنها يأخذ أشكالاً خاصة أو حدسية غير قابلة للنقل أو التعليم بشكل معروف.
- وهذا النوع الأخير من المعارف له الدور الأكبر في تشكيل كفاءات تنظيمية ذات خصائص متفردة (والتي سبق التطرق إليها)، بسبب خصائصها المذكورة ومنها صعوبة نقلها أو تقليدها أو حتى تعليمها.
- ويقول توماس ستوارت صاحب كتاب "رأس المال الفكري": "أصبحت المعرفة أهم مقومات الحياة الاقتصادية فهي المكون الأساسي لما نبيعه وما نشتره، وهي المادة الخام التي نعمل بها، فقد أصبح رأس المال الفكري - وليس الموارد الطبيعية أو الآلات أو رأس المال المادي - الأصل الذي لا يمكن الاستغناء عنه من بين أصول المنظمة".<sup>2</sup>
- وانطلاقاً من الأهمية الكبيرة التي أصبحت تحظى بها المعرفة في حياة المنظمات وجب عليها ضرورة إدارتها، لتصبح بذلك إدارة المعرفة مدخلاً إدارياً مستقطباً من العديد من المنظمات الهادفة إلى التميز، وسنورد فيما يلي أهم التعاريف التي قدمت لإدارة المعرفة:
- "هي مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات الهادفة إلى تشخيص وجمع وتطوير وتطبيق المعرفة"<sup>3</sup>؛
  - "هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة"<sup>4</sup>؛
  - "هي عملية تنظيمية متكاملة هادفة لتوجيه نشاطات المنظمة للحصول على المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة"<sup>5</sup>؛
  - "هي الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وتحديد مكانها وجمعها والحصول عليها وتنظيمها ونشرها واستخدامها والتعلم من خلالها وتطبيقها واستغلالها وحمايتها وأخيراً تقييمها"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> حسني عبد الرحمان الشيمي، "إدارة المعرفة - الرأسمالية بديلاً"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2009، ص50.

<sup>2</sup> جيريمي كوردي، "استراتيجيات إدارة الأعمال الدليل إلى اتخاذ القرارات الفعالة"، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة-مصر، 2011، ص22.

<sup>3</sup> عبد الرحمان الجاموس، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013، ص61.

<sup>4</sup> إبراهيم الخولف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص75.

<sup>5</sup> مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، "إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة"، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في

عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس-لبنان، 15-17 ديسمبر، 2012، ص09.

<sup>6</sup> حسني عبد الرحمان الشيمي، المرجع أعلاه، ص82.

وبشكل عام يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها ذلك التوجه الإداري الذي ينطوي على مجموع العمليات المنظمة والموجهة نحو تحقيق الاستخدام الأمثل للمعلومات وتحويلها إلى مصدر متطور لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. ولم يقتصر تعاضم أهمية المعرفة على ظهور مفهوم إدارة المعرفة فقط بل صاحب ذلك ظهور العديد من المفاهيم كالمنظمة المتعلمة، مجتمع المعرفة، واقتصاد المعرفة، حيث:

**المنظمة المتعلمة:** " هي المنظمة التي تشجع وتسهل وتوفر التعلم لجميع العاملين بها وفي كافة المستويات الإدارية"، ومن سمات المنظمات المتعلمة التفكير المنتظم، التفوق الشخصي، وجود رؤية مشتركة، التعلم الجماعي،...<sup>1</sup>

**مجتمع المعرفة:** "هو ذلك المجتمع الذي يقوم أساساً على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في مختلف مجالات النشاط المجتمعي"<sup>2</sup>؛

**اقتصاد المعرفة:** "نمط اقتصادي متطور قائم على الاستخدام واسع النطاق للمعلوماتية وشبكة الانترنت في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي وخاصة في التجارة الالكترونية، مرتكزاً بقوة على الإبداع والمعرفة والتطور التكنولوجي خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا الإعلام والاتصال".<sup>3</sup>

ومن أجل بناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية التي من أهمها:<sup>4</sup>

- توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة في التقنيات والتكنولوجيات وأنظمة المعلومات؛
- توفير الموارد البشرية اللازمة، والتي تعتبر من أهم مقومات إدارة المعرفة؛
- هيكل تنظيمي مرن يمكن الأفراد من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة؛
- خلق ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للمعرفة؛
- الالتزام الاستراتيجي المستدام، بمعنى التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة اتجاه المعرفة بشكل عام.

وبالتالي فإنه يجب التركيز على خمسة عوامل أساسية من أجل تفعيل إدارة المعرفة وهي:<sup>5</sup>

- **العامل الإنساني:** بمعنى الاهتمام بالموارد البشرية بدءاً من استقطابهم والحفاظة عليهم وتنميتهم؛
- **عامل المشاركة:** بمعنى مشاركة المعرفة الضمنية، والتحدي لن يكون في توفرها وإنما في الرغبة في مشاركتها مع الآخرين وفي استخدامها؛

<sup>1</sup> عبد الرحمان الجاموس، المرجع السابق، ص190.

<sup>2</sup> أحمد العلي، " مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 01، 2012، ص 480.

<sup>3</sup> عبد الرحمان بن عنتر، عبد الرزاق حميدي، " اقتصاد المعرفة وتعزيز تنافسية المؤسسة -مع الإشارة لحالة الجزائر-"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 10/09 نوفمبر، 2010، ص03.

<sup>4</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص85.

<sup>5</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 284-286.

- العامل الاجتماعي: إدارة المعرفة ليست مجرد إعطاء المعلومة الصحيحة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب، وإنما هي قضية سياق اجتماعي معقد لا بد من تعزيزها من خلال تأكيد ضرورات العمل الجماعي وفرق العمل؛
  - عامل الإبداع والابتكار: بمعنى التشجيع على الإبداع الفردي والجماعي من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الداعم؛
  - مزج معرفة الخبراء مع التكنولوجيا: إذ أن المزج المكون من التكنولوجيا والعوامل الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية هو الذي سيقود إلى تعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة.
- وتوفر هذه العوامل والمتطلبات يزيد من فعالية إدارة المعرفة في تجسيد أهميتها، التي هي حسب **Drucker** " العمود الفقري والثروة الحقيقية للمنظمات المعاصرة كما هي للأفراد والمجتمعات، وهي أداتها الحقيقية والحيوية في القيام بوظائفها وأنشطتها من أجل تحقيق غاياتها التي وجدت من أجلها"،<sup>1</sup> وتتمثل أهم المنافع التي تحققها إدارة المعرفة في:<sup>2</sup>
- مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم؛
  - جعل العاملين أكثر مرونة لمختلف التغيرات الداخلية والخارجية؛
  - تحقيق وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين؛
- وذلك بالإضافة إلى المنافع التالية:<sup>3</sup>
- تحسين عملية اتخاذ القرار في المنظمة وذلك من خلال تمكين متخذي القرارات من الاستناد على حقائق مبنية على معلومات من مختلف النواحي والميادين؛
  - زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الإبداع؛
  - زيادة رضا وولاء الزبائن وزيادة مستوى الفهم لاحتياجاتهم؛
  - زيادة القدرة على قيادة السوق.
- وانطلاقاً من هذه الأهمية يتضح الدور الكبير الذي تؤديه إدارة المعرفة على كافة المستويات، ولكن ما يهمنا بشكل أكبر هو كيفية تجسد هذه الأهمية بالنسبة للكفاءات التنظيمية.

<sup>1</sup> عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 276.

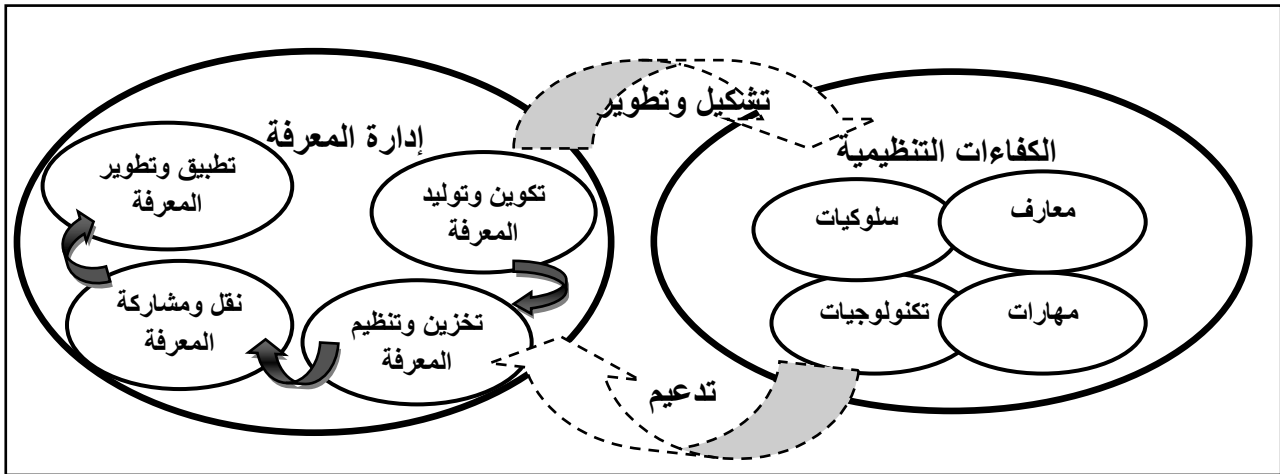
<sup>3</sup> عبد الرحمن الجاموس، المرجع أعلاه، ص 79.

## ثانياً: دور إدارة المعرفة في تطوير الكفاءات التنظيمية

تشكل المعرفة بأنواعها المختلفة وخاصة الكامنة منها أحد أهم مكونات الكفاءات التنظيمية التي سبق وتم الإشارة إليها إضافة إلى المهارات والسلوكيات والتكنولوجيات، وعلى اعتبار أن هذه الأخيرة تعتبر من البنى التحتية الهامة والدعامات الأساسية التي تقوم عليها إدارة المعرفة، تتضح العلاقة التبادلية بين الكفاءات التنظيمية كمورد داخلي استراتيجي وبين مدخل إدارة المعرفة، بحيث أن تبني هذا الأخير كتوجه إداري في المنظمة سيؤدي حتماً إلى تطوير الكفاءات التنظيمية، وتطوير هذه الأخيرة سيشكل متطلباً أساسياً وعماملاً متفوقاً لتحقيق الفعالية في هذا التوجه وعلى المدى البعيد.

ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل الموالي:

## الشكل رقم (09): علاقة إدارة المعرفة بالكفاءات التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح هذا الشكل علاقة التطوير التبادلية بين الكفاءات التنظيمية وإدارة المعرفة بعملياتها المختلفة، حيث يتضح دور إدارة المعرفة في تشكيل ومن ثم تطوير الكفاءات التنظيمية من خلال العمليات المتعاقبة والمستمرة لها والتي تساهم في تطوير قاعدة من المعارف الظاهرة والكامنة انطلاقاً من تجميعها وتخزينها وتنظيمها ومن ثم نقلها ومشاركتها، الأمر الذي يترتب عنه تطوير في المعارف والمهارات والسلوكيات وخاصة منها غير القابلة للتقليد، الإحلال أو التبديل، والتي تنشأ من تركيز اهتمام إدارة المعرفة على نوع المعارف الضمنية الكفيلة بذلك بفعل عمليات التعلم الفردي والجماعي، كما أن مساهمة إدارة المعرفة تتجلى أيضاً من خلال التطبيق أو من خلال تحويل الكفاءات التنظيمية إلى منتجات أو عمليات ذات قدرة على خلق القيمة المضافة للمنظمة.

أما بالنسبة لدور الكفاءات التنظيمية في تدعيم عمليات مدخل إدارة المعرفة فتتجلى من خلال دور التكنولوجيا في جمع المعارف وتخزينها، ومن خلال دور السلوكيات والمهارات في عمليات نقل المعارف، مشاركتها وتطبيقها.

## المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الكفاءات التنظيمية

شكلت الجودة منذ سنين طويلة مضت محور اهتمام العديد من الباحثين، على اعتبار أن المستهلك يبحث بشكل دائم على اقتناء الأفضل من خلال المقارنة بين ما كان يتوقعه من استخدام المنتج وما حققه هذا الأخير فعلياً، لكن وعلى الرغم من انتشار هذا المفهوم إلا أنه لم يعتمد كمدخل إداري إلا في أواخر القرن العشرين، الذي جاء كتبوية لمراحل تطور الجودة تحت مسمى إدارة الجودة الشاملة بمساهمة كبيرة للمنظمات اليابانية التي شكلت بيئتها الاجتماعية مهذاً لاحتضان هذا التوجه لينتقل بعدها إلى الولايات المتحدة الأمريكية ثم انتشر في العديد من دول العالم، وذلك لأسباب عديدة ومتعددة في مطلعها التطور التكنولوجي السريع وانتشار ظاهرة العولمة، ولقد شكل هذا التوجه ونظراً للمبادئ الأساسية التي يقوم عليها وفي مقدمتها التحسين المستمر للسيوروات الداخلية والتركيز على الزبون دعامة أساسية لتطوير قاعدة المنظمة من الكفاءات التنظيمية التي تعبر عن توليفة متشكلة من الإشارك المتكامل للموارد والسيوروات الداخلية وموجهة نحو خلق القيمة المتفوقة للزبون.

## أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

قدمت للجودة العديد من التعاريف فمنهم من يرى أنها " مدى ملاءمة المنتج للأغراض التي وضع من أجلها أو مدى ملاءمته للاستخدام"<sup>1</sup>، وهناك من يرى أنها " مجموعة المواصفات المميزة للمنتج والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها"<sup>2</sup>، ورغم تعدد التعاريف إلا أنها تدور حول معنى واحد وهو درجة المطابقة بين خصائص المنتج الفعلية والخصائص المطلوبة من طرف الزبائن، التي تحاول المنظمة تحقيقها بأقل التكاليف.

والجودة مرت بالعديد من المراحل قبل وصولها إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة نوجزها باختصار في أربعة مراحل أساسية هي:<sup>3</sup>

1. مرحلة التفتيش أو الفحص (من 1920 إلى 1940): وتتضمن التفتيش النهائي، تفتيش مرحلي وتفتيش الواردات (اكتشاف الأخطاء في المنتجات والعمل على تصحيحها)؛
2. مرحلة مراقبة الجودة (من 1940 إلى أواخر الستينات): وكانت تهدف إلى تقليل نسبة المعيبات مستخدمة الأساليب الإحصائية لضبط الجودة؛
3. مرحلة ضمان وتأكيد الجودة (من 1970 إلى 1985): وكان الهدف منها المحافظة على المستويات التي تم تحقيقها وضمان ثباتها، واستخدم في ذلك التخطيط وإدارة نظم الجودة؛

<sup>1</sup> محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل الصويص، "SIX-SIGMA تحقيق الدقة في إدارة الجودة - مفاهيم وتطبيقات"، إثناء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص 16.

<sup>2</sup> فداء محمود حامد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، 2012، ص 25.

<sup>3</sup> سيد سالم عرفة، "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الزاوية للنشر، عمان-الأردن، 2012، ص 189.

4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1986- إلى يومنا هذا): وتهدف إلى التطوير الشامل والمستمر لنظم الجودة والعمل كفريق، واتسع المفهوم التطبيقي للجودة ليشمل جميع عناصر التنظيم، وكان من أبرز أدوات هذه المرحلة استخدام وتطوير نظم معلومات إدارة الجودة.

وانطلاقاً من شيوع مفهوم إدارة الجودة الشاملة جاءت عدة محاولات لتعريفه نذكر من أهمها:

- " هي فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير"<sup>1</sup>؛
- "هي ثقافة وطريقة حياة من خلالها تهدف المنظمات إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل فرد، وكل المديرين في الأداء والتصرف السليم في المنظمة"<sup>2</sup>؛
- " هي شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر باستخدام فرق العمل"<sup>3</sup>.

وبصفة عامة يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة للتحسين المستمر وثقافة متطورة قائمة على تفعيل الأداء المتميز لمختلف الموارد المتاحة للمنظمة وخاصة البشرية منها، ونظام إداري حديث ذو توجه قائم على تحقيق رضا الزبون. ولإدارة الجودة الشاملة بهذا المفهوم العديد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من أهمها: تلبية متطلبات الزبائن، تحسين سمعة المنظمة في نظر الزبائن والعاملين، الرفع من مهارة العاملين وقدراتهم، وبناء نظام متكامل للوقاية من الوقوع في الأخطاء.<sup>4</sup>

كما أن تبني نظام لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة يعود عليها بالعديد من المنافع التي تتمثل أهمها في:<sup>5</sup>

- التصدي للمنافسة وتحقيق المكانة السوقية الملائمة؛
- تحقيق التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا وتصعيد أهمية دورها في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين والمرتقبين؛
- تحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية مع التأكيد على أهمية العمل الجماعي والتدريب؛

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، "إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص24.

<sup>2</sup> أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، العدد 04، 2006، ص10.

<sup>3</sup> كمال قاسمي، "متطلبات تأهيل نظام إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-حالة مؤسسة توضيب الورق وفنون الطباعة EMBAG"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، العدد 09، 2009، ص167.

<sup>4</sup> عمار بن عيشي، "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على السياسات التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 10/09 نوفمبر، 2010، ص03.

<sup>5</sup> خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص ص 37-38.

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة من خلال استمرارية التحسين في الجودة للمنتجات والأفراد والعمليات والتفاعل المستمر مع البيئة الخارجية والمساهمة في تحقيق متطلبات المستهلكين الحالية والمستقبلية.

ذلك فضلاً عن المنافع التالية: تخفيض التكاليف، تقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال، تحسين جودة المخرجات، خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر، زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات، تحسين الربحية والإنتاجية، تحقيق رضا الزبائن، تعزيز الثقة وتحسين أداء العمل للعاملين.<sup>1</sup>

ونظراً لهذه الأهمية الكبيرة التي تحظى بها إدارة الجودة الشاملة، مع تفاعل العوامل والمتغيرات التي تجعل منها ضرورة، كان لزاماً على المنظمات ضرورة توفير مختلف المتطلبات الكفيلة بدعم دورها، والتي من أهمها: اعتماد المنهج الاستراتيجي للتعامل مع الجودة، التزام واقتناع الإدارة العليا بأهمية تبني نظام لإدارة الجودة الشاملة ومن ثم دعمه وتطويره، توفير المناخ التنظيمي الملائم،<sup>2</sup> وانطلاقاً من هذه المتطلبات، تركز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ من أهمها:<sup>3</sup>

- التركيز على الزبون: بحيث يعتبر الزبون المحور الأساسي للأنشطة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، ويشمل مصطلح الزبون في إدارة الجودة الشاملة كلاً من الزبون الداخلي والزبون الخارجي؛
- التركيز على إدارة القوى البشرية: بحيث أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها يعد من أهم الركائز التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها؛
- دعم المشاركة والتحفيز والتشجيع على الإبداع والابتكار؛
- الاعتماد على نظام المعلومات والتغذية العكسية: بحيث أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفر المعلومات الصحيحة التي تتطلبها النجاح المستهدف، كما أن استمرارية التحسين والتطوير يقتزن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفاعلة؛
- التركيز على التحسين المستمر للأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية بما يتناسب مع التطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين؛
- اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق؛
- الوقاية من الأخطاء من خلال توفير وتحديد المعايير والمقاييس التي تمكن من تحقيق الأداء المنسجم والمتطور.

هذا وتمثل أهم المعوقات التي قد تحول دون نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهدافه في:<sup>4</sup>

- عدم وجود قيم ثقافية واضحة لدى العديد من المنظمات؛
- عدم اقتناع القيادة الإدارية العليا بأهمية تطبيق نظام لإدارة الجودة الشاملة؛

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص ص 51-52.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الثالثة، 2007، ص ص 98-103.

<sup>3</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>4</sup> خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، مرجع سبق ذكره، ص 240.

- مقاومة التغيير فيما يتعلق باعتماد أسلوب إدارة الجودة الشاملة؛
- عدم توفر أنظمة فاعلة للاتصالات بين العاملين أو الأقسام الإدارية في المنظمة؛
- عدم توفر الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة؛
- عدم وفرة التخصيصات المالية اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

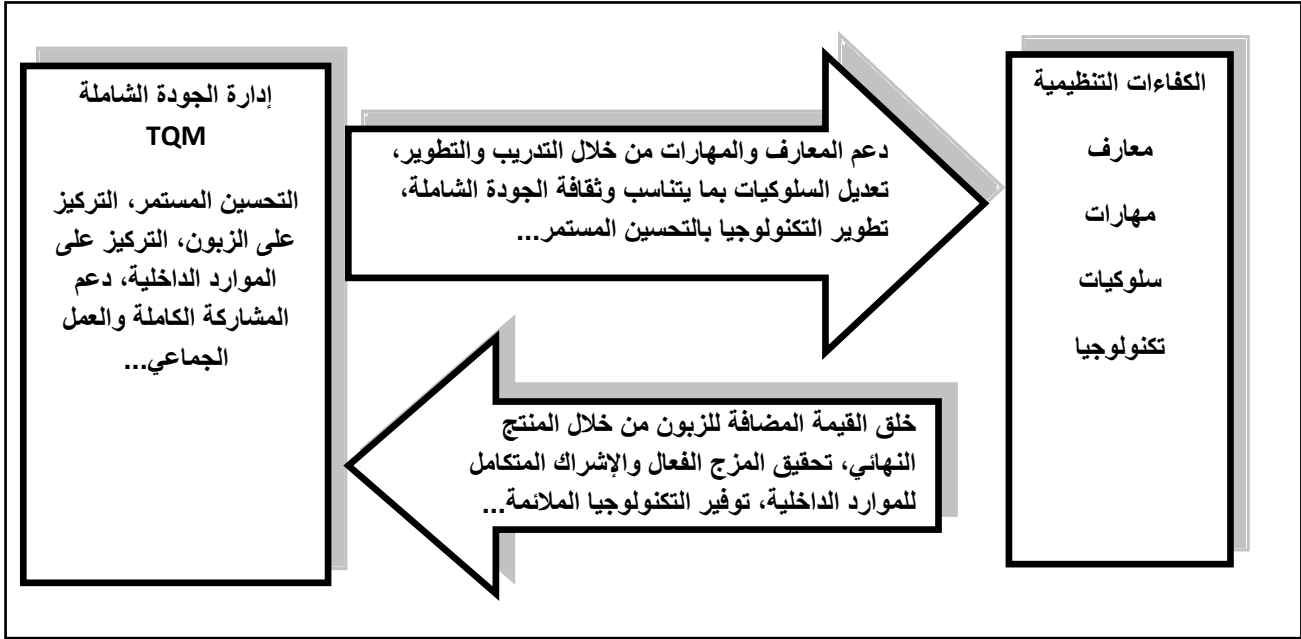
وفي سياق محاولة المنظمة توفير مختلف المتطلبات الضرورية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومواجهة المعوقات التي قد تحول دون بلوغ أهدافها المنشودة، فإنها توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً وشروطاً مثالية من شأنها ضمان التطور المستمر لمختلف الموارد الداخلية التي تحوزها المنظمة وخاصة كفاءاتها التنظيمية.

### ثانياً: دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الكفاءات التنظيمية

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الإدارية الحديثة الموجهة بشكل خاص لتلبية حاجات الزبائن الحالية والمحتملة من خلال ضمان التحسين المستمر لعملياتها وأنشطتها المختلفة وتفعيل دور الموارد الداخلية والكفاءات في ذلك، ومن أجل تحقيق ذلك فهي توفر مجموعة من المتطلبات والتي من أهمها الاستثمار في الموارد الداخلية وتوفير المناخ التنظيمي الملائم لدعم مهاراتهم وقدراتهم على الإبداع والابتكار، وكل هذا يشكل أرضية خصبة لتشكيل كفاءات تنظيمية تتجدد وتتطور باستمرار بالتحسين المستمر الذي يعتبر من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما أن توفر هذا النوع من الكفاءات في المنظمة يساعد على تفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال قدرته على تحقيق الاستثمار الأمثل في الموارد الداخلية وخاصة البشرية منها، وأيضاً من خلال قدرته المتفوقة على دعم المستوى التكنولوجي للمنظمة والذي يساعد على عمليات التحسين المستمر، وكذلك من خلال مساهمته الفعالة في تقديم القيمة المضافة للزبون ممثلة في المنتج النهائي وبالتالي دعم مبدأ الجودة الشاملة القائم على التركيز على الزبون، وبالتالي فالعلاقة بين الكفاءات التنظيمية ومدخل إدارة الجودة الشاملة هي علاقة تبادلية تكاملية ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:



الشكل رقم (10): علاقة إدارة الجودة الشاملة بالكفاءات التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة

ومن خلال هذا الشكل تتضح العلاقة التبادلية والتكاملية بين الكفاءات التنظيمية التي تعتبر كمرتكز أساسي وعامل مبدئي ومتطلب لا يمكن الاستغناء عنه لتبني نظام إدارة الجودة الشاملة، في نفس الوقت كنتيجة منطقية لتبني المنظمة لهذا النظام، الذي أصبح في ظل الازدحام الكبير للأسواق بمنظمتها ومنتجاتها وفي ظل أيضاً الوعي الثقافي والاجتماعي الكبير الذي أصبح يتميز به المستهلك ضرورة حتمية.

### المطلب الثالث: إدارة الإبداع والابتكار ودورها في تطوير الكفاءات التنظيمية

منذ أن خلق الله جل جلاله الإنسان على وجه الأرض وهو في محاولة جادة للإتيان بكل ما هو جديد رغبة منه في حياة أفضل، ونفس الشيء نلاحظه بالنسبة للمنظمات التي فرضت عليها عديد التغيرات والمتغيرات ومنها التطورات التكنولوجية المتلاحقة، الانفتاح الكبير للأسواق وتحرير المبادلات التجارية، ضرورة السعي الدائم والمستمر نحو إدخال تعديلات جديدة ومتفردة على منتجاتها، عملياتها وكذلك أنظمتها، ولهذا نجد أغلب المنظمات قد جعلت من الإبداع والابتكار على رأس سلم أولوياتها نظراً لارتباطهما الوثيق بمصيرها على المدى البعيد، وحتى يعطى للإبداع والابتكار مكانته الحقيقية في المنظمة التي تعكس فعلياً أهميته الإستراتيجية أتجهت المنظمات إلى وضعها تحت إطار تنظيمي، لتصبح بعدها إدارة الإبداع والابتكار توجهها إدارياً حديثاً ومدخلاً متميزاً لمنظمات الألفية الثالثة يؤدي مساهمات عديدة ومتعددة من أهمها نذكر في إطار دراستنا هذه المساهمة الفعالة في تطوير الكفاءات التنظيمية من خلال التجديد والتحديث المستمر في السيرورات الداخلية للعمل والتي تدخل في تشكيلها.

## أولاً: مفهوم إدارة الإبداع والابتكار

في البداية وقبل التطرق إلى تعريف الإبداع والابتكار لابد أن نشير إلى وجود خلط كبير في هذين المفهومين، فالبعض يعتبر الإبداع ناتج عن الابتكار، والبعض الآخر يعتبر أن الابتكار هو المرحلة الأخيرة من مراحل الإبداع، في حين يرى آخرون أنهما نفس الشيء، غير أن أشهر ما قدم لهما من تعريفات ما يلي:

بالنسبة للإبداع: عرف على أنه: "مجموع الأفكار الجديدة والمفيدة والمتصلة بحل المشكلات، أي ما هو إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة"<sup>1</sup>، كما عرف على أنه: "العملية التفكيرية التي يتم فيها خلق شيء ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو الجماعة أو المنظمة أو الصناعة أو المجتمع"<sup>2</sup>، أو هو: "إدخال عنصر جديد في مكان جديد لتأدية وظيفة جديدة بهدف الحصول على نتائج أفضل"<sup>3</sup>، ويمكن أن نميز بين العديد من أنواع الإبداع فجدد إبداع في المنتج، إبداع في العملية، وإبداع في التنظيم، كما حدد **J. Shampeter** خمس أنواع للإبداع هي: تقديم منتجات جديدة، الاستجابة لحاجات جديدة، تحسين جودة المنتج، فتح أسواق جديدة، واستخدام تنظيم جديد للعمل.<sup>4</sup>

أما بالنسبة للابتكار: فتم تعريفه على أنه: "حصار أو نتيجة الإدراك العميق لأفراد المنظمة والمعرفة المتولدة عن الأفكار الجريئة"<sup>5</sup>، كما عرف أيضاً على أنه: "تركيب الأفكار المتباينة التي يتم تنسيقها بأسلوب فريد وملائم في سياق مسألة أو مشكلة ما"<sup>6</sup>، وفي تعريف آخر له "هو التطبيق الخلاق والملائم للأفكار الجديدة"<sup>7</sup>.

وفي إشارة لبعض المصطلحات المتداخلة مع مفهومي الإبداع والابتكار، عرف الاختراع على أنه: "التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا"، كما عرف التحسين على أنه: "إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعاً أو ملاءمة في الاستخدام"<sup>8</sup>، أما الذكاء فغير عنه ب"القدرة على التكيف وحل المشكلات"<sup>9</sup>.

وانطلاقاً من التعاريف السابقة يتضح أن الإبداع هو التفكير في كل ما هو جديد أو هو مجموع الأفكار الجديدة، أما الابتكار فهو تطبيق كل ما هو جديد أو تطبيق الأفكار الجديدة بمعنى أن: **الابتكار = إبداع + تطبيق**.

<sup>1</sup> عمرو حامد، "الإدارة الإبداعية الطريق للمستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2010، ص133.

<sup>2</sup> شريف غياث، محمد بوقمقوم، "حاضرات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر"، أبحاث إدارية واقتصادية، ورقة، العدد 06، 2009، ص12.

<sup>3</sup> جيمس أم. هينجز، "تجدد أو تديد - مقارنة بين أسرار الابتكار في الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة - مصر، السنة الرابعة، العدد 21، 1996، ص02.

<sup>4</sup> S.Balland , A-M.Bouvier, "**Management Des Entreprises en 24 Fiches**", Dunod, Paris-France, P121.

<sup>5</sup> J.DeSai, "**Mastering Innovation-Roadmap To Sustainable Value Creation – using Strategy Driven Innovation**", The DeSai Group, USA, 2008, P02.

<sup>6</sup> برافين جويتا، "الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين"، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2008، ص44.

<sup>7</sup> نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، دار شعاع للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص138.

<sup>8</sup> نفس المرجع، ص138.

<sup>9</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، "الإدارة الحديثة، نظريات، وإستراتيجيات ونماذج حديثة"، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص421.

بذلك يكون المبدع هو شخص لديه أفكار جديدة يضعها على ورق على شكل تصميمات وقد يكتفي بالأحلام، أما المبتكر فهو شخص يمتلك أفكاراً جديدة وإبداعية، ولكنه لا يكتفي بكتابتها على الورق بل يغامر بتنفيذها تبعاً لمخطط زمني معين، وكل فكرة إبداعية تحمل داخلها مفتاح النجاح لشخص أو منظمة ما، وأن هذا الشخص أو تلك المنظمة هما اللذان يملكان الجرأة على تحويل هذه الفكرة المبدعة إلى ابتكار.<sup>1</sup>

وفي إشارة إلى أهمية الإبداع والابتكار هناك مثل صيني يقول: " إن لم نغير اتجاهنا فمن المحتمل أن لا نصل إلى حيث نتجه"، في حين يقول تحذير شائع: " ابتكر أو تبخر"،<sup>2</sup> و في كل منهما إشارة واضحة على ضرورة تغيير المنظمة لطريقة تفكيرها في اتجاه نحو التطوير، مواكبة منها لمختلف التغيرات التي تطرأ على بيئتها.

ومن محددات ومقومات الإبداع والابتكار في المنظمة نذكر:<sup>3</sup> وضوح ودقة رؤية ورسالة المنظمة، توفير مناخ إبداعي ابتكاري يتيح لكل فرد أن يبدع ويبتكر في أداء دوره بأقصى درجة من التميز والإتقان، تدعيم الجانب الإنساني في المنظمة، دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، البعد عن البيروقراطية والجمود في الهياكل التنظيمية للمنظمة، إتباع نمط قيادي إنساني تشاوري يتبنى العمل بروح الإبداع والابتكار.

وتوفر مختلف هذه العوامل في المنظمة يعتبر منطلقاً لها لتبني نظام إدارة الإبداع والابتكار، الذي أصبح سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الشرسية وكذلك ديناميكية بيئة الأعمال وما تحمله من فرص وتحديات، وبالتالي تعددت مجالات إدارة الإبداع والابتكار سواءً في بناء الاستراتيجيات أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم قدرات ومهارات العاملين.<sup>4</sup>

وعليه قدمت لإدارة الإبداع والابتكار العديد من التعاريف من أهمها:

- " هي عملية تحويل الفكرة الجديدة إلى مشروع تجاري مريح من الناحية الاقتصادية يمكن تحقيقه وتنفيذه، وهي وظيفة أساسية من وظائف الإدارة في إيجاد مصادر وموارد جديدة واستغلال الموارد الحالية بطريقة تعظم الإنتاج المتوقع، أي هي تتعلق في جوهرها بكيفية الاستجابة للمتغيرات البيئية"<sup>5</sup>؛
- " هي عملية إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة"<sup>6</sup>؛
- " هي سيروية إستراتيجية توجب وجود ثقافة تنظيمية خاصة قائمة على إدارة الجودة"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> جيمس أم. هينجز، مرجع سبق ذكره، ص 02.

<sup>2</sup> فيليب كوتلر، "كوتلر يتحدث عن التسويق - كيف تنشأ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها"، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير، الرياض-السعودية، الطبعة الثالثة، 2004، ص 07.

<sup>3</sup> محمد المحمدي الماضي، "المستجدات العالمية وأثرها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فرق العمل وتفجير روح الإبداع والابتكار"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2010، ص ص 71-73 (بتصرف).

<sup>4</sup> سيد عبدي، "التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة -مصر، 2010، ص 191.

<sup>5</sup> علاء محمد سيد قنديل، "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، 2010، ص 124.

<sup>6</sup> بلال خلف السكارنة، "الإبداع الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2011، ص 48.

<sup>7</sup> S.Balland , A-M.Bouvier, op.cit, P122.

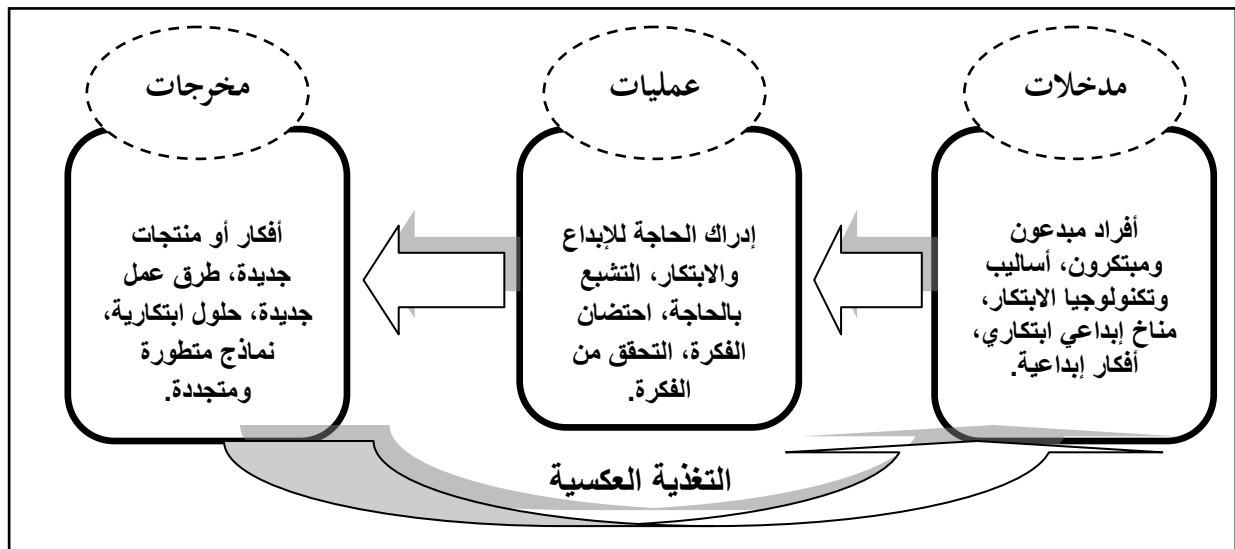
وانطلاقاً من مختلف التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الإبداع والابتكار هي مختلف العمليات الهادفة إلى تخطيط، تنظيم، توجيه، تنفيذ، مراقبة وتقييم الجهود الإبداعية والابتكارية في المنظمة، والمساعدة على خلق المناخ التنظيمي المحابي والمشجع على الإبداع والابتكار بشكل دائم ومستمر وبما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ومن قيم ومبادئ المنظمة الإبداعية التي تتبع مدخل إدارة الإبداع والابتكار: تشجيع البحث والتطوير، اعتماد إستراتيجية التعلم والتدريب المستمرين، وضع معايير تقييم موضوعية، إتاحة المشاركة واللامركزية، وجود قيادة إدارية إبداعية، والتفاعل الديناميكي مع البيئة الخارجية.<sup>1</sup>

وعليه تتمثل أهم مقومات ومرتكزات إدارة الإبداع والابتكار في المنظمة في:<sup>2</sup> تشجيع المشاركة والتعاون بين أعضاء المنظمة، التقييم الموضوعي والدقيق للأفكار، تشجيع الإبداع والابتكار من خلال الاعتراف بمجهودات الأفراد ومكافأتهم على الابتكارات الناجحة، اعتراف الإدارة العليا بأهمية التغيير في ضوء الابتكار، توافر المعلومات للمبتكرين، الانفتاح الذهني على الآراء المختلفة، تقبل التغيير والاعتراف بالأفكار الجديدة، توفير البيئة المساندة للإبداع والابتكار، تشجيع المنافسة البناءة بين العاملين وتوفير الوقت الكافي للإبداع والابتكار، وأخيراً وليس آخراً تشجيع روح المخاطرة والثقة بالآخرين.

كل هذه المقومات السابقة الذكر تعتبر كمدخلات لنظام الإبداع والابتكار في المنظمة الذي له أيضاً مخرجاته وعملياته، والتي يمكن أن نوضحها باختصار في الشكل الموالي:

### الشكل رقم (11): إدارة الإبداع والابتكار كنظام



المصدر: علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 125.

<sup>1</sup> سيد إبراهيم الحسنية، "الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2009، ص 304.

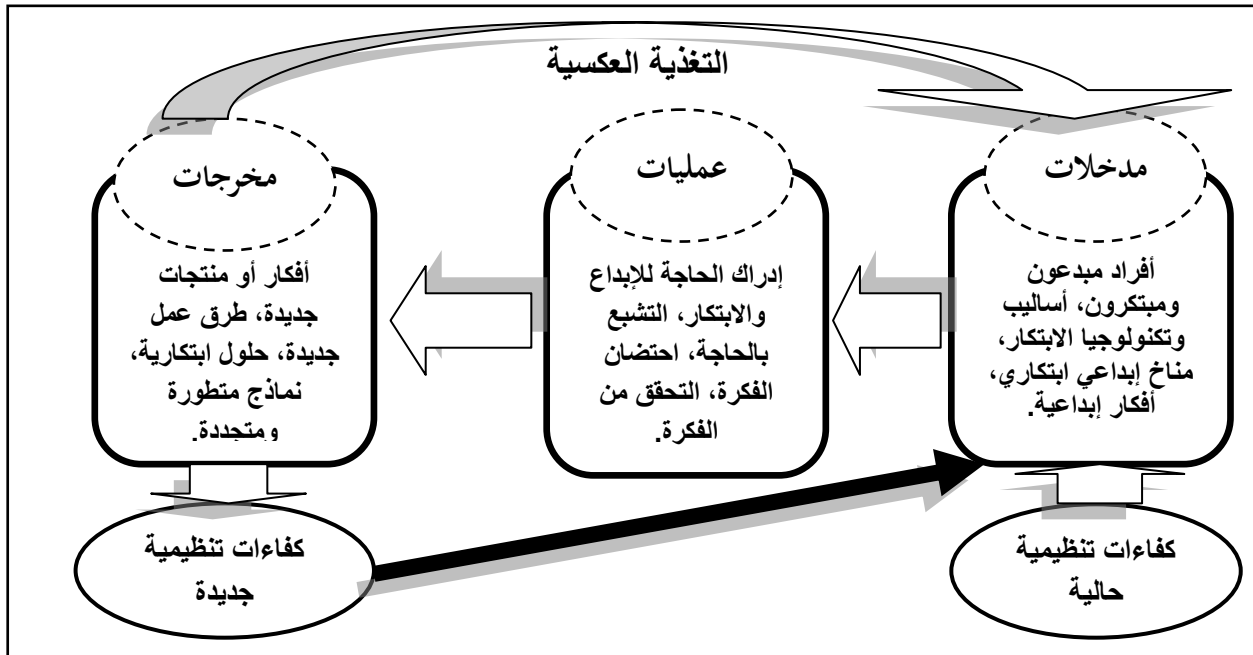
<sup>2</sup> علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 152.

يتضح من خلال هذا الشكل أن مدخلات هذا النظام هي عبارة عن أفكار إبداعية ومتطلبات ضرورية لتجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع، أما المخرجات فهي عبارة عن ابتكارات في مجالات متعددة، بمعنى أن الإبداع هو المدخلات، والابتكار هو المخرجات في نظام إدارة الإبداع والابتكار، والتغذية العكسية هي التي تحدد مدى مطابقة الابتكار للأفكار الإبداعية، أي مدى فعالية التطبيق الفعلي للأفكار الإبداعية.

### ثانياً: دور إدارة الإبداع والابتكار في تطوير الكفاءات التنظيمية

في ظل الظروف الديناميكية والمعقدة التي أصبحت تعيشها المنظمات في منطلقات القرن الحادي والعشرين، أصبح من الضروري عليها في سبيل تحقيق الاستجابة الفعالة والمتميزة لهذه الظروف التوجه نحو تطبيق أو تبني نظام لإدارة الإبداع والابتكار، الذي يستدعي منها ضرورة توفير مختلف الركائز والمتطلبات الأساسية لتفعيل دورها وتجسيد أهميتها، ومن بين أهم هذه المرتكزات توفير البنية التكنولوجية الداعمة والمناخ التنظيمي المساند الذي يدعم المشاركة والعمل الجماعي في ظل هيكل تنظيمي مسطح وقيادة ديمقراطية، والتي تشكل في مجملها الوسط الحيوي لنمو وتطور الكفاءات التنظيمية، كما أن وجود كفاءات تنظيمية في المنظمة يعتبر أيضاً من أهم المتطلبات الضرورية لدعم عمليات الإبداع والابتكار إذ تعتمد إدارة الإبداع والابتكار بشكل أساسي على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وخاصة المعنوية منها وهو ما توفره الكفاءات التنظيمية، كما أن نواتج نظام الإبداع والابتكار من طرق وأساليب إدارية جديدة ومتميزة ستكون موجهة بشكل أساسي إلى تعظيم دور هذا النوع من الكفاءات في تعظيم العوائد من مختلف الموارد المتاحة للمنظمة، ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

### الشكل رقم (12): علاقة نظام إدارة الإبداع والابتكار بالكفاءات التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 125.

يتضح من خلال هذا الشكل أن محفظة الكفاءات الحالية للمنظمة تعتبر كمرتكز أساسي ومتطلب ضروري لنظام إدارة الإبداع والابتكار، كما تعتبر نواتج النظام من أهم المتطلبات الضرورية لتطوير قاعدة متجددة ومطورة من الكفاءات التنظيمية للمنظمة، التي تساهم بدورها في تفعيل النظام من خلال إعادة اعتمادها كمدخلات فيه تدعم الفكر الإبداعي وتوفر البنية المعرفية والتكنولوجية المناسبة.

ومن خلال كل ما تقدم يتضح الدور الكبير الذي تؤديه المداخل الإدارية الحديثة في تطوير مفهوم الكفاءات التنظيمية على اعتبار أنها تولى أهمية كبيرة للموارد المعنوية غير الملموسة وتعمل على توفير المناخ المشجع على تطويرها وتنميتها، وهذا ما شكل أرضية خصبة لظهور وتنامي مفهوم الكفاءات التنظيمية بالمنظمات التي تتبنى هذه المداخل هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعتبر أيضاً الكفاءات التنظيمية كعامل أساسي وحافز في نفس الوقت للمنظمات التي تحوزها على التوجه نحو تبني هذه المداخل أو إحداها كخطوة أولى في مسار تطويرها وكدافع في نفس الوقت نظراً لمختلف التطورات التي أصبحت تميز بيئة أعمال المنظمات ذات الاتجاه القائم على المعرفة، الجودة، والابتكار.

والكفاءات التنظيمية بهذا المفهوم وهذه الأهمية، وأيضاً بهذه الإسهامات الكبيرة للمداخل الإدارية الحديثة في تطويرها، أصبحت تشكل اللبنة الأساسية التي تقوم عليها المنظمة ككل، والمنطلق الفعال لمختلف الأنشطة التي تؤديها، وخاصة الإستراتيجية منها، ولذلك فإن كانت فعالية المنظمة اليوم في تطوير كفاءاتها التنظيمية الداخلية ونجاحها المستقبلي مرتبط بتحقيق رضا الزبون وكسب ولائه، فكيف يمكن لها تحويل هذه الكفاءات من فعالية حيازية إلى أداء حقيقي متميز، والإجابة هنا تتركز حول ضرورة تشكيل رابط إستراتيجي فعال يصل بين البيئة الداخلية والخارجية منطلقه الكفاءات التنظيمية وهدفه الزبون، يعرف بالإستراتيجية التسويقية.

## خلاصة:

مر الفكر الاستراتيجي بعدد المحطات التي مثلت في مجملها محاولات جادة نحو بناء منظمات معاصرة، متطورة، ومواكبة لمختلف التطورات والتغيرات التي ميزت كل فترة من الفترات، ولهذا نلاحظ أن كل مدرسة من المدارس الفكرية قد ركزت على جانب معين دون الآخر، وما ذلك إلا تجسيدا للواقع السائد آنذاك، وبناءً عليه فإن نظرية الموارد والكفاءات التي تعتبر ذروة الفكر الإستراتيجي قد ركزت بشكل كبير على ضرورة اتجاه التحليل الإستراتيجي من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية، ليتم صياغة الإستراتيجية على أساسها في المقام الأول على ما تمتلكه المنظمة من موارد وكفاءات وليس بناءً على ما توفره بيئتها الخارجية من فرص وما تفرضه من تحديات، ولم يأتي هذا التوجه من فراغ وإنما كان نتيجة تراكمية للعديد من التوجهات الفكرية سواءً في جانبها الإستراتيجي أو التنظيمي، وأيضاً كنتيجة منطقية للتطورات والتحديات الكبيرة التي أصبحت تشهدها بيئة الأعمال التنافسية، التي أضحت تفرض على المنظمات ضرورة البحث المستمر عن أسباب التميز في الأداء وخاصة في ظل تشابه الظروف وتمائل التغيرات، فكانت الإجابة واضحة وهي الموارد الداخلية وبشكل خاص الكفاءات التنظيمية.

ونظراً إلى أن الكفاءات التنظيمية تعتبر مورداً داخلياً متميزاً بتركيبته المعقدة ومتفرداً بخصائصه الإستراتيجية، فقد حظي بالاهتمام الكبير من قبل العديد من الباحثين والمختصين، وعلى هذا الأساس لم يتحدد المعنى الدقيق والواضح لهذا النوع من الكفاءات، وما زاد الأمر تعقيداً هو الارتباط الوثيق لهذا المفهوم بالعديد من المتغيرات المعنوية التي يصعب ضبطها كمهارات والسلوكيات، ولكن الأمر الأكيد والمتفق عليه من كل هذا هو الأهمية الإستراتيجية الكبيرة التي يحظى بها في المنظمات المعاصرة، وخاصة فيما يتعلق بخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وإذا كان هذا المورد قد أثبت نجاعته حقاً في مواجهة مختلف التغيرات البيئية المعاصرة من خلال أهميته المتعاضمة وخصائصه المتفردة التي تجعل منه ذو قيمة، نادر، غير قابل للتقليد، الإحلال أو التبديل، فإنه من الضروري على المنظمات تشكيل سيورة لتطوير قاعدتها من الكفاءات التنظيمية انطلاقاً من تقييمها، تجديدها، ومن ثم حمايتها باعتماد الأساليب الحديثة والمتطورة التي تعكس الواقع المعاش في بيئة الأعمال.

وبناءً على التطورات الحديثة التي أصبحت تشهدها بيئة الأعمال في شتى الميادين ومختلف المجالات من انتشار للمعارف، انفتاح للأسواق، وتحرير للمبادلات التجارية...، أصبح من المفروض على المنظمات ضرورة اعتماد أساليب تقنية وتبني أنماط إدارية مواكبة خاصة إذا ما تعلق الأمر بإدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة، وإدارة الإبداع والابتكار، التي تشكل كلها مداخل إدارية حديثة موجهة بشكل أو بآخر لتطوير الكفاءات التنظيمية للمنظمة في علاقة تبادلية في غالب الأحيان.

# الفصل الثاني:

---

نحو إستراتيجية

تسويقية فعالة

لمنظمات الألفية الثالثة



## تمهيد:

إذا كانت الكفاءات التنظيمية قد عرفت حضور واسع النطاق لدى مختلف التوجهات الإدارية الحديثة، وشكلت محور اهتمام النظريات المعاصرة في الفكر الاستراتيجي، فإن التطورات الفكرية والمنهجية التي ميزت المجال التسويقي من خلال مراحل متعاقبة قد عكست التوجه التدريجي للمنظمات لاهتمام أكثر بزبائنها، الذين أصبحوا يشكلون القوة الأساسية التي تحكم مختلف ممارساتها، ولقد تجسد هذا الاهتمام أكثر ببروز العديد من المفاهيم الحديثة في المجال التسويقي كالتسويق الاستراتيجي، التسويق الاجتماعي، التسويق بالعلاقات... وغيرها، وكل هذا أعطى دفعة قوية لضرورة تشكيل وتفعيل روابط وسيطة بين المنظمة وزبائنها تمكن من تحقيق التواصل الإيجابي وتعظيم المنافع المتبادلة بين كلا الطرفين، وهي تتجسد فيما يعرف بالإستراتيجية التسويقية التي تعتبر من أهم الإستراتيجيات التي ينبغي على المنظمات تفعيلها في سبيل تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ونظراً للأهمية الكبيرة التي أصبحت تحظى بها الإستراتيجية التسويقية ضمن ما يعرف بالفكر الاستراتيجي للتسويق أو التسويق الاستراتيجي بين مختلف الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى، فقد شكلت محور اهتمام العديد من الباحثين والمختصين وبذلك تعددت مواضيعها، مناهجها، أساليبها وحتى أنواعها، ولكن الأمر المتفق عليه رغم هذه الاختلافات هو انطواء الإستراتيجية التسويقية تحت لواء التوجه العام والإستراتيجية الكلية للمنظمة وتحقيقها التكامل بين مختلف الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى سعياً منها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الكلية عامة والتسويقية بشكل خاص.

هذه الأهداف الإستراتيجية وإن اختلفت من منظمة إلى أخرى ومن فترة إلى أخرى بالنسبة لنفس المنظمة فإن مدى مطابقة النتائج المحققة لها يعتمد بشكل خاص على مدى قدرة هذه المنظمات على تفعيل الإستراتيجية التسويقية التي من أهم مؤشرات ودلالاتها مستوى رضا وولاء الزبون، هذه الأخيرة التي تعتبر من أهم وأبرز الأهداف التي تصبوا إلى تحقيقها غالبية منظمات منطلقات الألفية الثالثة.

ومن أجل التعرف أكثر على الإستراتيجية التسويقية سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى ما يلي:

**المبحث الأول: أساسيات حول الإستراتيجية التسويقية؛**

**المبحث الثاني: السيوررات القاعدية للإستراتيجية التسويقية؛**

**المبحث الثالث: الإستراتيجية التسويقية الفعالة، مفهوما ومؤشراتهما.**

## المبحث الأول: أساسيات حول الإستراتيجية التسويقية

شكلت الإستراتيجية ولا تزال من أكثر المواضيع إلهاماً للمفكرين والباحثين نظراً لارتباطها الوثيق بحياة ومستقبل المنظمات، هذا الأخير الذي أصبح اليوم أكثر غموضاً وضبابية نتيجة للتغيرات المضطربة والديناميكية التي تميز بيئة الأعمال الحالية فرض على المنظمات ضرورة الأخذ بالتدابير والآليات اللازمة الكفيلة بتحليل شفرة هذا الغموض والتكيف مع مختلف تلك التغيرات، والتي من أهمها وأبرزها الإستراتيجية التسويقية التي تعبر بشكل عام عن عصارة أو خلاصة التفكير الإستراتيجي للتسويق أو ما يعرف بالتسويق الإستراتيجي\*، والموجه الأساسي للمنظمات في مسارها نحو المجهول، هذه الإستراتيجية التي وإن كانت نظرياً على المستوى الوظيفي إلا أن منابعها الفكرية وآثارها الإستراتيجية البارزة وقدراتها المتفوقة على تحقيق الأداء التنافسي المتميز للمنظمات يجعل منها الإستراتيجية الأهم لمنظمة القرن الحالي.

## المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التسويقية

يعتبر الحقل الإستراتيجي من أكثر الحقول الفكرية ثراءً وتنوعاً نتيجة لتعدد مجالاته وتوجهاته والمساهمات المختلفة والمتباينة لمفكره في بلورة مفاهيمه، وقبل الخوض في سياق الإستراتيجية التسويقية لا بد من إلقاء نظرة ولو بسيطة على مفهوم الإستراتيجية بشكل عام.

## أولاً: تعريف الإستراتيجية

إذا نظرنا إلى مفهوم الإستراتيجية من الناحية اللغوية نجد أنها اشتقت من الكلمة اليونانية **Strategos** والتي تتكون من شقين: **Stratos** وتعني الجيش، **Agos/Again** وتعني القيادة،<sup>1</sup> وهذا يدل على أن أصول الإستراتيجية تعود إلى المجال العسكري، أين اشتهر **Sun Tzu** بمؤلفه "فن الحرب"، ولقد قدم من خلاله الإستراتيجية على أنها مجموعة من المبادئ والأسس الممارساتية التي تمكن من الانتصار في الصراعات غير القابلة للتفاوض،<sup>2</sup> وفي ذات السياق وضع مواطنه الإستراتيجي الصيني الشهير **Sun Zi** ما يعرف بـ **Bing-Fa** وقد عمد المترجمون المعاصرون لترجمته بالإستراتيجية وإن كان هذا المصطلح يعبر عن مفهوم أوسع من مفهوم الطرق العسكرية أو فن الحرب.<sup>3</sup>

هذا ويقتزن ظهور وإرساء الإستراتيجية في المجال الإداري بأعمال كل من: **A.Chandler** من خلال مؤلفه "الإستراتيجية والهيكل" الذي نشر سنة 1962 والذي سلط الضوء على العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمنظمة، **I.Ansoff** من خلال مؤلفه "الإستراتيجية العامة" سنة 1965 الذي حلل فيه سياسات النمو والتوسع

\* التسويق الاستراتيجي هو ذلك النشاط الاستراتيجي (يتم على المستوى الاستراتيجي للمنظمة) الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة خلق القيمة المتفردة لدى الزبون وتمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها، وهو يعبر عن مرحلة محورية متقدمة من مراحل تطور الفكر التسويقي.

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، "مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي -دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر-"، مرجع سبق ذكره، ص23.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص04.

<sup>3</sup> صالح نيوف، "مدخل إلى الفكر الإستراتيجي"، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمرك، ص11، نقلاً عن الرابط التالي: [www.ao-academy.org/wesima-articles/liberary-20080525-1630.html](http://www.ao-academy.org/wesima-articles/liberary-20080525-1630.html).

للمنظمات وقسم من خلاله القرارات التسييرية إلى قرارات إستراتيجية، قرارات إدارية وقرارات عملية، أيضاً باحثي مدرسة هارفارد للأعمال بنموذجهم SWOT والذي ينطلق في إعداد الإستراتيجية من المقابلة المطبقة بين فرص ومخاطر المحيط من جهة ونقاط قوة وضعف المنظمة من جهة أخرى.<sup>1</sup>

ولقد عرفت الإستراتيجية بعدها العديد من المحاولات الرامية إلى إعطاء مفهوم محدد لها، وانطلاقاً من التعريف الذي تبنته نظرية الموارد والكفاءات للإستراتيجية والذي فحواه: " هي مجموع العمليات أو الخيارات التي تتعلق بمحفظة الموارد المتميزة في المنظمة إنشاءً، تطويراً، محافظةً واستعمالاً في بناء الأفضليات التنافسية"،<sup>2</sup> سنوضح من خلال الجدول الموالي أهم التعاريف الخاصة بها:

الجدول رقم(07): بعض تعاريف الإستراتيجية

التعريف	الباحث
تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية بغرض تحقيق الأهداف.	<b>Chandler</b> « 1962 »
قاعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.	<b>Ansoff</b> « 1965 »
عملية بناء وضع منفرد للمنظمة ذو قيمة للزبائن، من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون.	<b>Porter</b> « 1980 ; 1996 »
قدرة المنظمة على البناء الاستراتيجي المتميز من خلال التعلم والمهارات والتكنولوجيا لديها.	<b>Prahalad et Hamel</b> « 1990 »
منظور فكري يعطي القدرة على رؤية وإدراك العلاقات بين المنظمة ومحيطها.	<b>Mintzberg</b> « 1997 »
هي فن تنظيم الأعمال وتخصيص الموارد والكفاءات من أجل تحقيق الأهداف على المدى الطويل.	/

المصدر: من إعداد الباحثة\*

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، "مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي -دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر-"، المرجع السابق، ص 07-08.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 26.

\* بالاعتماد على:

- J. Bojin, J. M. Schoettl, op.cit, p01.
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص31.
- فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص21.
- إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية"، المكتب العربي الحديث، مصر، 2006، ص6.
- A. M. Alay et al, " **Management et Organisation**", Berti éditeur, Alger, 2010, p98.
- P. Mouillot, " **Stratégie de l'Entreprise**", Gualino éditeur, Paris, 2007, p13.

وكما هو ملاحظ يوجد اختلاف واضح بين المفكرين في تعريفهم للإستراتيجية وذلك يرجع في الغالب إلى خصوصية المرحلة التي عايشها كل منهم والتي انعكست على طريقة تفكيره وتوجهاته، لكن الأمر المتفق عليه في خضم هذه الاختلافات أن الإستراتيجية تعبر عن تفكير حاضري موجه بالمستقبل خدمة للأغراض التي وجدت من أجلها والأهداف المحددة من طرف كل منظمة، وعلى العموم يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإستراتيجية هي:<sup>1</sup>

1. مستوى الإدارة العليا، وتسمى بالإستراتيجية الكبرى أو العامة؛
2. مستوى الإدارة الوسطى، وتسمى بإستراتيجية الأقسام أو البرامج أو وحدات الأعمال؛
3. مستوى الإدارة الدنيا، وتسمى بالإستراتيجية التفصيلية وتشمل إستراتيجيات التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية... وغيرها.

### ثانياً: تعريف الإستراتيجية التسويقية

في ظل مختلف التطورات التي أصبحت تميز العلاقات الكثيفة والمتبادلة بين المنظمات وبيئتها الخارجية، أصبحت تشكل الإستراتيجية التسويقية الإستراتيجية الأهم بالنسبة للمنظمات الهادفة لتحقيق التكيف الايجابي ولما لا التأثير المقصود في متغيرات البيئة الخارجية بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية التسويقية العامة المحددة على المستوى الكلي لها، وانطلاقاً من هذه الأهمية قدمت للإستراتيجية التسويقية العديد من التعاريف.

فحسب **Thompson** هي: "الطريقة التي من خلالها يتم الوصول إلى الأهداف التسويقية على الأمد الطويل والقصير"<sup>2</sup>، وحسب هذا التعريف يتضح أن الإستراتيجية التسويقية تكون على مستويين: مستوى كلي استراتيجي يعبر عن الإستراتيجية التسويقية العامة للمنظمة، ومستوى جزئي تنفيذي يعبر عن إستراتيجيات المزيج التسويقي.

وكدعم لهذا الطرح عرف آخرون الإستراتيجية التسويقية على أنها: "الرؤية التي تعكس الاستخدام الأمثل لتراكيب مختلفة من المزيج التسويقي الموجه بالسوق"<sup>3</sup>، وعلى هذا الأساس يتضح أن إستراتيجيات المزيج التسويقي تنبثق من الإستراتيجية التسويقية العامة للمنظمة، وأن هذه الأخيرة تكون منبثقة من رؤيتها المستقبلية وإستراتيجيتها العامة، وفي نفس السياق دائماً عرفها **Day** على أنها: "تشكيلة القرارات التي توضع لدعم المزيج التسويقي"<sup>4</sup>.

وفي تعريف أكثر شمولاً للإستراتيجية التسويقية فقد عُرفت على أنها: "تطوير لرؤى المنظمة حول الأسواق التي تهتم بها، ووضع الأهداف وتطويرها وإعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة للمنظمة من جهة واستجابة لمتطلبات قيمة الزبون في

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي، "إدارة التسويق منظور تطبيقي استراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص107.

<sup>2</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، "إستراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص119.

<sup>3</sup> إياد عبد الفتاح النصور، "إدارة التسويق"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013، ص112.

<sup>4</sup> نزار عبد المجيد البروراي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، "إستراتيجيات التسويق، المفاهيم والأسس/الوظائف"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2004، ص139.

السوق المستهدف من جهة أخرى"<sup>1</sup>، ويتضح من خلال هذا التعريف أن الإستراتيجية التسويقية هي ترجمة للفكر الاستراتيجي في مجال التسويق الذي يتم على أساسه تجزئة الأسواق، تحديد الأجزاء السوقية المستهدفة، ومن ثم تحديد التموقع المناسب الذي من شأنه تحقيق المكانة المتميزة للمنظمة بين مختلف منافسيها وأيضاً خلق القيمة المتميزة لدى الزبون بغية تحقيق رضاه وكسب ولائه.

وفي إشارة إلى أهداف الإستراتيجية التسويقية عرفت كما يلي: "هي الطريقة التي يتم من خلالها تخصيص الموارد وتوزيعها واستخدامها لتحقيق أفضل إشباع لحاجات ورغبات المستهلكين، وخلق ميزة تنافسية للمنظمة"<sup>2</sup>، وعليه فإن الأهداف الرئيسية للإستراتيجية التسويقية تتلخص في تلبية مختلف حاجات ورغبات الزبائن وبشكل يحقق للمنظمة ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات المنافسة.

أما **G.Armstrong et P. Kotler** فقد عرفا الإستراتيجية التسويقية الموجهة بالزبون على أنها: "اختيار الأسواق المستهدفة وإنشاء علاقات مرحة معها"<sup>3</sup>، وفي هذا التعريف إشارة واضحة لضرورة استناد إستراتيجية التسويق على التجزئة والاستهداف التسويقيين كمتطلبين أساسيين لضمان نجاحها في بناء علاقات مرحة وطويلة الأمد مع الزبائن.

وانطلاقاً من مختلف التعاريف السابقة التي تعبر عن وجهات نظر متباينة حول مفهوم الإستراتيجية التسويقية يمكن استنتاج ما يلي:

- الإستراتيجية التسويقية هي ترجمة للفكر الاستراتيجي التسويقي أو ما يعرف بالتسويق الإستراتيجي الذي يعنى بتحديد سيوررات التجزئة، الاستهداف والتموقع، وهي منطلق أساسي لصياغة وتحديد مختلف عناصر المزيج التسويقي التي تشكل ما يعرف بالتسويق التنفيذي؛
- الإستراتيجية التسويقية هي ترجمة للتوجه الإستراتيجي العام للمنظمة ومرآة عاكسة في نفس الوقت لمختلف التطورات الحاصلة في بيئتها الخارجية، وبالتالي نستطيع تعريف الإستراتيجية التسويقية على أنها: "السيورة المعتمدة لتحقيق الأهداف التسويقية المسطرة انطلاقاً من المواءمة بين التوجهات العامة للمنظمة والتغيرات المختلفة لبيئتها الخارجية".
- الإستراتيجية التسويقية تكون موجهة بثلاث قوى أساسية هي الإستراتيجية العامة للمنظمة، الزبائن، والمنافسة، تجعل من وظيفتها الأساسية خدمة ودعم الإستراتيجية العامة للمنظمة من خلال خلق القيمة المتفردة للزبون وتحقيق موقع متميز عن المنافسين.

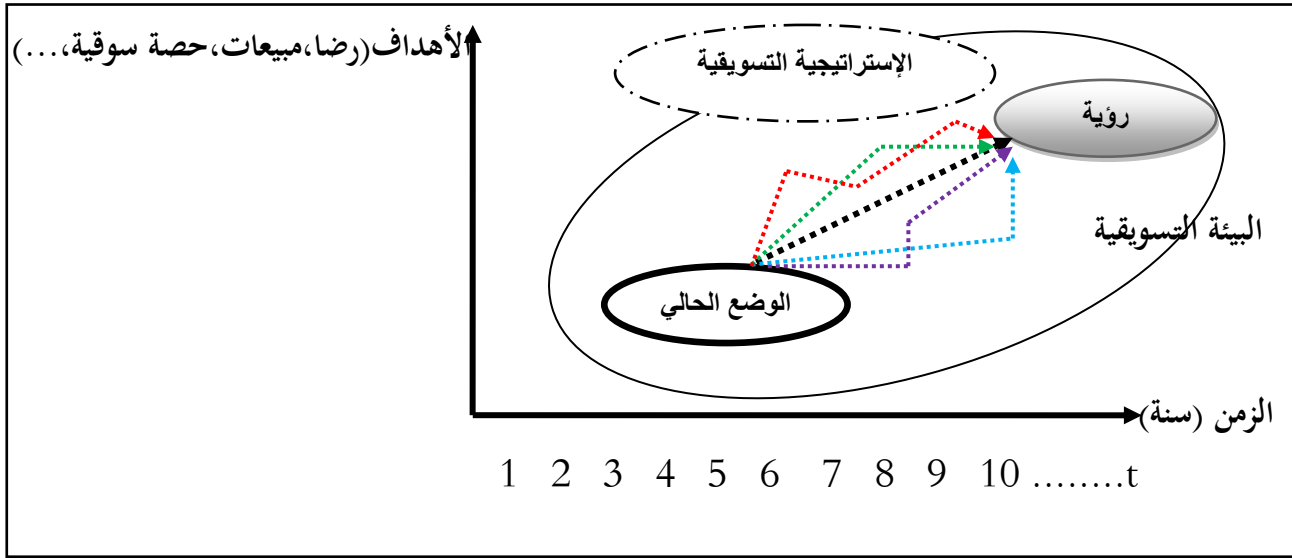
وإذا أمكن توضيح الإستراتيجية التسويقية بيانياً فسيكون ذلك من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص53.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، "أساسيات التسويق (الجزء الأول)"، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، 2002، ص61.

<sup>3</sup> G.Armstrong, P.Kotler, "**Principes de Marketing**", Pearson Education, France, 10<sup>e</sup> édition, 2010, p10.

الشكل رقم (13): الإستراتيجية التسويقية



Source : P.Fifield, "Strategic Marketing", Collège des ingénieurs, Paris, 2011, p21.

يتضح من خلال هذا الشكل أن الإستراتيجية التسويقية هي عبارة عن المسار الذي تسلكه المنظمة للوصول بوضعيتها الحالية إلى الوضع المرغوب المحدد في رؤيتها المستقبلية، ومدى فعالية هذه الإستراتيجية يتحدد بمدى قدرتها على تحقيق الأهداف التسويقية المسطرة دائماً في إطار هذه الرؤية، وذلك مع الأخذ في الاعتبار مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية للمنظمة.

### ثالثاً: مستويات الإستراتيجية التسويقية

يوجد العديد من التصنيفات لمستويات الإستراتيجية التسويقية ولكن أكثرها شيوعاً ذلك الذي يصنفها إلى ثلاث مستويات رئيسية على النحو التالي:<sup>1</sup>

1. **المستوى الأعلى:** ويتم على هذا المستوى تحديد الإستراتيجية التسويقية العامة للمنظمة التي تغطي بعد زمني طويل، وهي تركز عموماً على تحديد ميادين الأنشطة، الأسواق المستهدفة، تخصيص الموارد...؛
2. **المستوى السفلي:** هنا يتم تحديد الإستراتيجية التسويقية المتعلقة بسلسلة المنتجات، والتي تركز على تحديد هيكل السلسلة، تحديد توقعها، أهدافها، وتخصيص الموارد التسويقية بين مختلف المنتجات؛
3. **المستوى التفصيلي:** وعلى هذا المستوى تحدد إستراتيجية تسويقية لكل منتج على حدا.

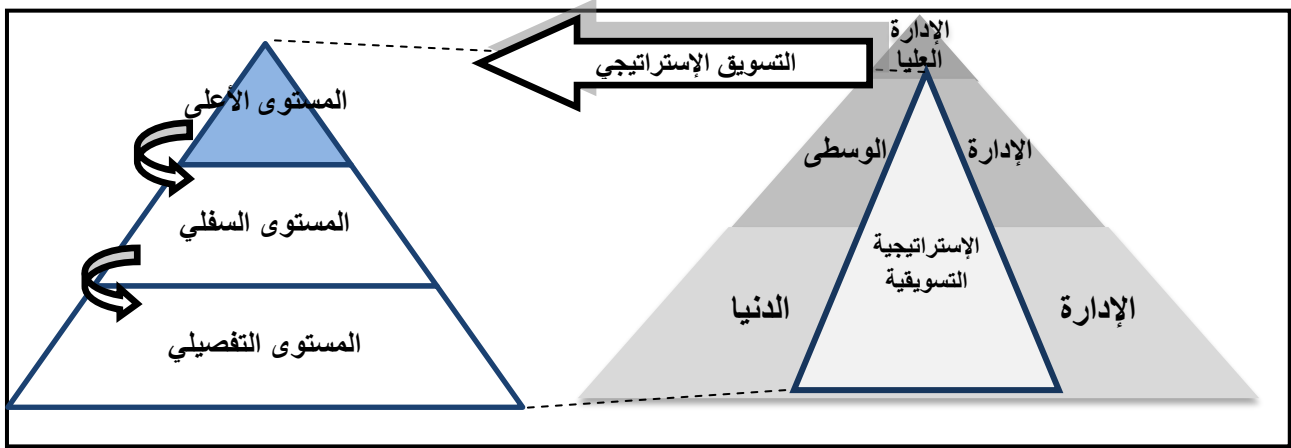
يتضح من خلال هذا التصنيف أن الإستراتيجية التسويقية ليست مجرد ممارسة نمطية تقتصر على وظيفة التسويق، وإنما هي ممارسة ديناميكية للمنظمة تتم على مختلف مستوياتها، غير أن كل مستوى تهتم من خلاله الإستراتيجية التسويقية بموضوع معين وتغطي من خلاله مدى زمني معين.

<sup>1</sup> D.Lindon, F.Jallat, "Le Marketing : Etudes, Moyens d'action, Stratégie", Dunod, Paris-France, 2010, p317.

وكملاحظة بما أننا نحاول من خلال هذه الدراسة تحديد مدى تأثير الكفاءات التنظيمية التي تعتبر من الموارد المتميزة المتاحة للمنظمة على تفعيل الإستراتيجية التسويقية، فإن المستوى الذي سيتم التركيز عليه هو المستوى الأول من التصنيف، أي الإستراتيجية التسويقية العامة أو الكلية التي ترتبط بالتفكير الاستراتيجي بعيد المدى.

ويمكن توضيح مستويات الإستراتيجية التسويقية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (14): مستويات الإستراتيجية التسويقية



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال هذا الشكل يتضح أنه وعلى الرغم من أن الإستراتيجية التسويقية لا تتعدى كونها إستراتيجية وظيفية إلا أن تحديد التوجه العام لها أو ما يعرف بالإستراتيجية التسويقية الكلية للمنظمة أو المستوى الأعلى للإستراتيجية التسويقية لا يتم إلا على مستوى مراكز التفكير الإستراتيجي في المنظمة نظراً لكونها تتعلق بالمدى البعيد أو بمستقبل المنظمة في إطار بيئتها الخارجية، ليتم فيما بعد وعلى أساس الإستراتيجية التسويقية الكلية صياغة الإستراتيجيات التسويقية على مستوى سفلي وتفصيلي.

رابعاً: أهمية الإستراتيجية التسويقية

تحقق الإستراتيجية التسويقية على مستوى كلي العديد من المزايا للمنظمة نحدد باختصار فيما يلي:<sup>1</sup>

- تعد أداة رئيسية لإدارة المنظمة، لتحديد توجهاتها بشكل دقيق، وللتعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية التي تعمل بها، وخاصة المنافسين؛
- تتيح المجال وبشكل فعال أمام إدارة المنظمة في إعداد أهدافها بشكل يتوافق مع المتغيرات المؤثرة في سلوك المستهلك وتعاملها مع السوق؛

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص55.

- يمكن اعتبارها نظرة بعيدة الأمد لما يمكن أن يحصل في بيئة الأعمال التي تعمل بها المنظمة، وقدرتها على الاستجابة لحاجات السوق وبناء مكانتها لدى المستهلك؛
- تتيح المجال أمام إدارة المنظمة لتحديد وتقييم بيئتها الداخلية ومدى التوافق المحقق في الأداء بين الأقسام المختلفة في المنظمة.

وذلك بالإضافة إلى المزايا التالية:<sup>1</sup>

- مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة وتحقيق المناخ الفعال لإدارة التغيير؛
- تحقيق التنسيق والتكامل مع الاستراتيجيات التشغيلية في المنظمة، الأمر الذي من شأنه تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة؛
- تحقيق التنسيق والتكامل بين مكونات المزيج التسويقي التي تعمل باتجاه واحد نحو تحقيق الأهداف التسويقية.

كما تتمثل أيضاً المزايا التنافسية للإستراتيجية التسويقية في:<sup>2</sup>

- تساعد المنظمة على وصف النمو المتوقع من خلال محاكاة المستقبل؛
- تساعد على تشخيص المسائل الإستراتيجية ووضع الأولويات للتعامل معها؛
- تساعد على تحقيق مزايا تنافسية.

وهذه الأهمية الأخيرة التي تم عرضها والمتمثلة في تحقيق الميزة المتفردة عن المنافسين تعتبر كنتيجة منطقية للمزايا السالفة الذكر، كما أن مزايا ومنافع الإستراتيجية التسويقية لا تنحصر فقط على مستوى واحد أو فترة محددة وإنما الشيء الملاحظ هو استفادة كل المستويات وكل الأقسام من نفس المستوى بإيجابيات هذه الإستراتيجية، لذلك فإنها وبهذا الوزن الإستراتيجي وهذه الأهمية المتعاضمة لا يمكن أن يتم إعدادها إلا بتضافر العديد من العمليات والعناصر والجهود التي تمنحها صبغة النجاح في أدائها.

### المطلب الثاني: مراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية

حتى تحقق الإستراتيجية التسويقية الأهداف المنوطة بها وجب إعدادها بالشكل الذي يكفل لها الوصول إلى ذلك بشكل ناجح، وذلك من خلال إتباع مسار معين وخطوات منطقية تعرف بمراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية، وهذه المراحل اختلفت باختلاف توجهات الفكر الاستراتيجي والتي يقودها توجهين أساسيين أحدهما تقليدي أو كلاسيكي بقيادة مدرسة التموقع لرائدها **M.Porter** ، والآخر حديث قائم على نظرية الموارد والكفاءات لرائدها **Prahalad et Hamel**.

<sup>1</sup> إيباد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص113.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب الغزاوي، التسويق والمكانة الذهنية، منظور إستراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص27.



## أولاً. مراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية حسب النموذج التقليدي

حسب هذا النموذج يتحدد الخيار الإستراتيجي التسويقي بناءً على مجموعة من المراحل تتمثل باختصار في:

## المرحلة الأولى: تحليل الموقف

قبل الشروع في هذه المرحلة يقول **G.Armsrong et P.Kotler** أنه لا بد من التحديد الدقيق لرسالة المنظمة الموجهة بالسوق والمعرفة على أنها: "تبيان لأهداف المنظمة والغرض الذي تؤديه في إطار محيطها" والتي تقوم بشكل أساسي على تحديد نشاط المنظمة، وأيضاً زبائنها ومتطلباتهم،<sup>1</sup> هذا وتتمثل المرحلة الأولى من مراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية في تحليل الموقف أو تحليل الوضع الإستراتيجي للمنظمة وذلك من خلال تحليل متغيرات البيئة الخارجية والداخلية لها:

## أولاً: تحليل البيئة الخارجية\*

يركز هذا التحليل على مجموعة من المتغيرات أهمها:

1. تحليل السوق: يركز تحليل السوق على مختلف العوامل الأساسية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالمنظمة،<sup>2</sup> وبالتالي يجب على هذه الأخيرة التركيز على تحليل اتجاهات تطور ومميزات أنواع الأسواق التالية:<sup>3</sup>
  - السوق الأصلي: والذي يتكون من مجموع المنتجات المماثلة وذات المنافسة المباشرة مع منتج المنظمة؛
  - السوق المجاور: والذي يتكون من مجموع المنتجات ذات الطبيعة المختلفة عن المنتج الأصلي، ولكنه يلي نفس الاحتياجات ويقدم نفس الحوافز وفي نفس الظروف؛
  - السوق الشامل: ويضم جميع المنتجات المرتبطة مع نمط الحاجة الملبة من طرف المنتج الأصلي؛
  - السوق الداعم: ويضم مجموع المنتجات الضرورية لاستهلاك المنتج الأصلي.
2. تحليل القوى التنافسية ل **M.Porter**: يركز هذا التحليل على مجموعة من العناصر المؤثرة على قدرة المنظمة على تحقيق مزايا تنافسية وهي:

<sup>1</sup> G.Armstrong, P.Kotler,op.cit , p33.

\* هناك من يجزئ البيئة الخارجية للمنظمة إلى قسمين: بيئة خاصة أو جزئية Micro Environnement (وتضم جميع المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بنشاط المنظمة كالموردين، الزبائن، المنافسين) وبيئة عامة أو كلية Macro Environnement (وتضم جميع المتغيرات التي تؤثر على نشاط المنظمة دون أن تستطيع هي التأثير فيها بشكل مباشر)، في حين أن هناك من يضيف إلى القسمين السابقين قسم آخر هو البيئة الوسيطة Mésio Environnement والتي تعبر عن مجموع المتغيرات التي تتوسط البيئتين الجزئية والكلية وهي تعبر بشكل عام عن مكونات القطاع الذي تنشط فيه المنظمة من أصحاب المصالح، وسائل الاعلام،... وغيرها.

<sup>2</sup> C.Demeure, "**Marketing**", Dunod, Paris, 6 édition, 2008, p87.

<sup>3</sup> S.Soulez, "**L'essentiel du Marketing**", Ghalino Editeur, Lextenso édition, 2 édition, Paris-France, 2010, p61.

- تحليل المنافسة الحالية والمحتملة: يضم هذا التحليل تقييم استراتيجيات المنافسين الحاليين والمحتملين، نقاط قوتهم وضعفهم، بالإضافة إلى حجم وطبيعة وخصائص هؤلاء المنافسين،<sup>1</sup> وهناك مجموعة من الوسائل الممكن اعتمادها في تحليل المنافسة الحالية من أهمها القياس المقارن؛<sup>2\*</sup>
  - تحليل تهديدات المنتجات البديلة: من حيث خصائصها، تكنولوجيتها، سعرها،...؛
  - تحليل المستهلكين: يركز هذا التحليل على تحديد عدد، خصائص، سلوكيات،... وقدرات الزبائن.<sup>3</sup>
  - تحليل قوة تفاوض الموردين: وهي تركز على تحليل العلاقة التجارية القائمة بين المنظمة ومورديها من حيث: الشروط التسعيرية والتوريدية للموردين، قدراتهم، تكنولوجياتهم... وغيرها.<sup>4</sup>
3. تحليل **Pestel**: يهتم هذا التحليل بدراسة مختلف العوامل المؤثرة على السوق والموجودة في البيئة العامة للمنظمة وتتمثل في العوامل: السياسية **Politique**، الاقتصادية **Economique**، الاجتماعية/الثقافية **Socioculturel**، التكنولوجية **Technologique**، البيئية **Ecologique**، والقانونية **Légal**.<sup>5</sup>

### ثانياً: تحليل البيئة الداخلية

يركز هذا التحليل على مختلف عناصر البيئة الداخلية للمنظمة وذلك من خلال عدد من الأساليب منها:

1. الجرد التقييمي لموارد المنظمة: والتي من أهمها الموارد التكنولوجية (المنتجات الجديدة أو المحسنة)، الموارد التجارية (حجم ونوعية قوى البيع)، الموارد المالية (الميزانية التي يجب أن تخصصها المنظمة لوظائفها التسويقية)؛<sup>6</sup>
2. تحليل محفظة كفاءات المنظمة: هذا التحليل يتيح تحديد الكفاءات الضرورية التي تساهم في تفعيل الأنشطة التسويقية للمنظمة وخلق القيمة المضافة للزبون، ومن أهم وسائل تحليل محفظة الكفاءات مصفوفة الكفاءات **Matrice des Compétences** لـ (G.Hamel) التي توضح توقع الكفاءات حسب أهميتها في خلق القيمة، وحسب درجة قوتها أو قيمتها الإستراتيجية،<sup>7</sup> ويمكن توضيح هذه المصفوفة في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات ، "إستراتيجية التسويق، مدخل سلوكي"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الثالثة، 2002، ص206.  
\* القياس المقارن أو المقارنة المرجعية هي طريقة أو منهجية لتقييم أداء المنظمة بالمقارنة مع أفضل المنافسين في السوق، ويضم عدة أنواع: القياس المقارن الداخلي (بين الأقسام والمصالح داخل نفس المنظمة)، القياس المقارن المباشر (بين المنظمة وأفضل المنافسين المباشرين)، والقياس المقارن العام (بين المنظمة ومنظمة أخرى ذات أداء متميز حتى وإن لم تكن من نفس مجال النشاط).

<sup>2</sup> C.Demeure, op.cit, p87.

<sup>3</sup> D.Lindon, F.Jallat, op.cit, p319.

<sup>4</sup> J.P.Detrie et al, op.cit, p43.

<sup>5</sup> N.V.Laethem, "**Toute la Fonction Marketing**", Dunod, Paris-France, 2005, p28.

<sup>6</sup> D.Lindon, F.Jallat, op.cit, p320.

<sup>7</sup> Y.Pariot, "**Les Outils du Marketing Stratégique et Opérationnel, 35 outils et grilles d'analyse pets à l'emploi**", Eyrolles, Paris-France, 2 édition, 2011, p72.

الشكل رقم (15): مصفوفة الكفاءات

أهمية الكفاءات في خلق القيمة

قوي	استثمار/شراء	صيانة وتطوير
ضعيف	التعاقد من الباطن	تحويل الملكية
	ضعيف	قوي

قوة الكفاءات (القيمة الإستراتيجية للكفاءات)

Source : Y.Pariot, op.cit, p73.

توضح هذه المصفوفة أربع قرارات أساسية يمكن أن تتخذها المنظمة بناءً على قوة وأهمية كفاءاتها:

**القرار الأول (التعاقد من الباطن):** إذا كانت الكفاءات ذات قيمة إستراتيجية ضعيفة وذات أهمية منخفضة في خلق القيمة، تلجأ المنظمة إلى التعاقد من الباطن أو التغذية الخارجية للكفاءات الداخلية وذلك من خلال إنشاء علاقات تعاونية مع منظمات أخرى في مجال تطوير الكفاءات بموجب عقود محددة سلفاً؛

**القرار الثاني (الاستثمار/الشراء):** إذا كانت الكفاءات ذات قيمة إستراتيجية منخفضة وذات أهمية كبيرة في خلق القيمة، هنا يجب على المنظمة الاستثمار أكثر في هذا النوع من الكفاءات إما داخلياً أو محاولة الحصول عليها من علاقات خارجية\*؛

**القرار الثالث (الصيانة والتطوير):** إذا كانت الكفاءات الداخلية ذات قيمة إستراتيجية كبيرة وذات أهمية عالية في خلق القيمة تركز المنظمة على حمايتها من تقليد المنافسين، والعمل على تطويرها بالأساليب المذكورة سابقاً إما داخلياً أو خارجياً\*\*؛

**القرار الرابع (تحويل الملكية):** إذا كانت الكفاءات ذات قيمة إستراتيجية مرتفعة وذات أهمية منخفضة في خلق القيمة فهذا دليل عن عدم وجود مواءمة بين الكفاءات المتاحة والنتائج المحصلة، وبالتالي فإن المنظمة ستسعى إلى تحويل ملكيتها إما داخلياً من نشاط لآخر ومن وظيفة لأخرى، أو خارجياً نحو منظمات أخرى يمكنها الاستفادة منها في أحد نشاطاتها.

**3. تحليل محفظة الأنشطة:** يتيح هذا التحليل بالنسبة للمنظمة تحديد الوزن والأهمية الإستراتيجية لكل ميدان نشاط إستراتيجي مقارنة بالآخر،<sup>1</sup> ومن أهم النماذج المعتمدة في هذا التحليل: نموذج BCG، نموذج McKinsey، نموذج Arthur D.Little (ADL).

\* أنظر: أساليب تطوير الكفاءات التنظيمية (الفصل الأول-المبحث الثاني-المطلب الثالث)  
\*\* أنظر: الفصل الأول-المبحث الثاني-المطلب الثالث.

<sup>1</sup> C.Demeure, op.cit, p88.

## المرحلة الثانية: التشخيص

يُعنى التشخيص بتقييم نتائج التحليل من أجل تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية (فيما يعرف بتحليل SWOT\*)، وانطلاقاً من هذه العناصر تحاول المنظمة استثمار نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها، من أجل اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات،<sup>1</sup> حيث تشكل الفرص القوي والتحديات البيئية التي تكون لها نتائج إيجابية على المنظمة أو تكون مترابطة مع كفاءاتها الحالية والمحتملة، أما التهديدات فتعبر عن التوترات والمخاطر والتغيرات البيئية التي تكون لها نتائج سلبية على المنظمة.<sup>2</sup>

## المرحلة الثالثة: تحديد الأهداف التسويقية

بعد تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية، تقوم المنظمة على أساسها بتحديد الأهداف التسويقية، بحيث تعتبر الأهداف القاعدة الأساسية في صياغة الإستراتيجية التسويقية، وهذه الأخيرة يجب أن تكون: موضوعية، قابلة للقياس، متسلسلة ومرتبطة في الأهمية، واقعية ويمكن تنفيذها في حدود إمكانيات وموارد المنظمة،<sup>3</sup> وفي ظل التوجه بالزبون تتمثل أهم الأهداف التسويقية للمنظمة في: جذب الزبائن، خلق الولاء لديهم، وزيادة ربحيتهم.<sup>4</sup>

وبشكل عام تم حصر أهم الأهداف الخاصة بالإستراتيجية التسويقية في خمس مجموعات أساسية هي: الأهداف المتعلقة برقم الأعمال أو المبيعات، الأهداف المتعلقة بالربحية، الأهداف المتعلقة بالحصة السوقية، الأهداف المتعلقة بالنمو، والأهداف النوعية (كتحسين صورة المنظمة، الرضا، والولاء).<sup>5</sup>

## المرحلة الرابعة: اختيار الإستراتيجية التسويقية

بعد تحليل موقف المنظمة وتحديد أهدافها التسويقية، يتم اختيار البديل الاستراتيجي التسويقي الذي يناسب موقفها ويساهم في تحقيق الأهداف التسويقية المسطرة، وذلك في إطار السيرورات الإستراتيجية الأساسية التي تقوم عليها عملية اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة والتي سيتم التطرق إليها بشيء من التفصيل في المبحث الموالي وهي: التجزئة، الاستهداف، والتموقع،\* وبالنتيجة فإن الإستراتيجية التسويقية تعبر عن الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق التموقع الفعال في الجزء/الأجزاء السوقية المستهدفة وبما يحقق الأهداف التسويقية للمنظمة.

\* **SWOT** : **S**trength نقاط القوة ، **W**eakness نقاط الضعف ، **O**pportunities الفرص ، **T**reats التهديدات.

<sup>1</sup> J.Lendrevie , J.Levy, D.Lindon, "**MERCATOR, Théorie et Pratique Du Marketing**", Dunod, Paris-France, 8 édition, 2006, p.

<sup>2</sup> Lasary, "**Marketing**", Edition Dar El Othmania, Alger, 2004, p113.

<sup>3</sup> ايناس رأفت مأمون شومان، "**استراتيجيات التسويق وفن الإعلان**"، دار الكتاب الجامعي، العين-الإمارات، 2011، ص82.

<sup>4</sup> Lasary, op.cit, p115.

<sup>5</sup> P.Villemus, "**Le Plan Marketing à L'usage du Manager**", Eyrolles, Edition D' Organisation, Paris-France, 2009, pp70-71.

\*\* تشكل سيرورات التجزئة، الاستهداف والتموقع مراحل فرعية أساسية لمرحلة اختيار البديل الاستراتيجي التسويقي، لذلك لم يتم التطرق إليها كمراحل مستقلة، على الرغم أن البعض من الدراسات أوضحت أن هذه العمليات تشكل لوحدها مراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية.

وهناك العديد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمنظمة الاختيار من بينها على مستوى تسويقي والمستمدة في الغالب من أعمال عديد الباحثين من أبرزهم **Porter، Kotler، Mauborgne et Chan Kim**، والتي سنتطرق إليها بنوع من التفصيل في المطلب الموالي.

### المرحلة الخامسة: التنفيذ

تتضمن هذه المرحلة مواءمة الهيكل التنظيمي للمنظمة مع بنود الإستراتيجية التسويقية وأهدافها المستقبلية، إضافة إلى وضع أنظمة التحفيز والقيادة التي بواسطتها تضمن المنظمة التنفيذ الكفاء للإستراتيجية،<sup>1</sup> كما تتضمن هذه المرحلة أيضاً تطوير عناصر المزيج التسويقي وإعداد الموازنة المالية التقديرية لها، وتمثل أهم أنشطة البرنامج التسويقي حسب **J.McCarthy** في:

1. **إستراتيجية المنتج:** وتتعلق بشكل موجز بعمليات تحديد الخصائص المميزة للمنتج، علامته التجارية، التعبئة والتغليف، الخدمات المرافقة لتقديمه أو ما بعد بيعه، والضمانات المقدمة؛<sup>2</sup>
2. **إستراتيجية التسعير:** وتنصب على مجموعة من المواضيع منها طرق التسعير الممكن اعتمادها، الخصومات، شروط الدفع...<sup>3</sup> وهذه الإستراتيجية هي واحدة من أصعب المجالات في اتخاذ القرارات وتعرف بأنها "عنصر في اتخاذ القرار التسويقي التي تتعامل بطرق وضع قيمة تبادلية بحيث تكون مربحة للمنظمة ومعقولة للمستهلك"<sup>4</sup>
3. **إستراتيجية التوزيع:** تهدف إستراتيجية التوزيع إلى ضمان أن المنتجات سوف تكون متوفرة عند الحاجة إليها بالكميات والأماكن والأوقات المناسبة، ولهذا فإن إستراتيجية التوزيع تتضمن مجموعة من القرارات الخاصة منها: النقل، التخزين، الرقابة على المخزون، تنفيذ الطلبات، اختيار قنوات التوزيع؛<sup>5</sup>
4. **إستراتيجية الترويج:** هذه الإستراتيجية تتركز أساساً على كيفية التعامل مع عناصر المزيج الترويجي المتمثل في الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة، الدعاية،...، واستخدامها بالشكل الكفاء للتأثير في المستهلكين الحاليين والمحتملين وبما يخدم الأهداف التسويقية للمنظمة.<sup>6</sup>

وللإشارة فإن هذه العناصر متعلقة بشكل عام بالسلع وتعتبر من أهم وأشهر التصنيفات التي قدمت لعناصر المزيج التسويقي على الرغم من وجود تصنيفات حديثة أخرى كتصنيف **F.G.Richard (8P+S)** \*، أما الخدمات فإضافة إلى العناصر السالفة الذكر يضاف إليها عناصر أخرى كمقدمو الخدمات، المحيط المادي، سيرورات تقديم الخدمة.

<sup>1</sup> واثق شاكر محمود رامز، "التسويق الإستراتيجي"، مؤسسة الخليج للنشر والطباعة، الدوحة-قطر، 1997، ص31.

<sup>2</sup> ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص60.

<sup>3</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>4</sup> نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، "التسويق - مفاهيم معاصرة-"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص40.

<sup>5</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>6</sup> ثامر ياسر البكري، المرجع أعلاه، ص60.

\* المنتج **Produit**، السعر **Prix**، المكان **Place**، الترويج **Promotion**، الجمهور **Population**، الأرباح **Profits**، السياسة **Politique**، التوقع **Positionnement**، والخدمة **Service**.

## المرحلة السادسة: المراقبة والتقييم

تتضمن هذه المرحلة تقييم أداء الأنشطة التسويقية ومقارنتها مع الأهداف والإستراتيجيات الموضوعة سلفاً، وذلك في سبيل تصويب الأخطاء إن وجدت وزيادة فعالية الأنشطة التسويقية في المستقبل،<sup>1</sup> بحيث أنه عند تنفيذ البرامج التسويقية قد يحصل انحراف أو اختلاف عن الخطة وهو ما يصطلح عليه بالفجوة التخطيطية، والتي تمثل الفرق السالب بين التخطيط والتنفيذ، ومن هنا فإن إدارة المنظمة أو القسم التسويقي تسعى للبحث عن أسباب هذا الانحراف والعمل على معالجته، ولكن قد يكون الخطأ في بعض الأحيان ليس في التنفيذ وإنما في عدم واقعية الأهداف الموضوعة.<sup>2</sup>

وبالإضافة إلى هذه المراحل لا بد من وجود التغذية العكسية التي تعمل على تحقيق الترابط والتوافق في المراحل المختلفة بين نموذجي الصياغة والتنفيذ بكفاءة وفعالية، وبالتالي من أجل الوصول إلى إستراتيجية تسويقية فعالة لا بد من وجود نظام كفؤ للمعلومات الذي يضمن للمنظمة إجراء التغييرات المناسبة في كل مرحلة من مراحل وضع الإستراتيجية وتنفيذها بشكل متميز،<sup>3</sup> وعليه يتمثل الهدف الأساسي للتغذية العكسية في الاكتشاف السريع للأخطاء والعمل على معالجتها وذلك في مختلف مراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية، بالإضافة إلى كونها تشكل أحد الوسائل الهامة التي تساعد المنظمة على الحكم على مدى فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي للتسويق من خلال المقارنة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة.

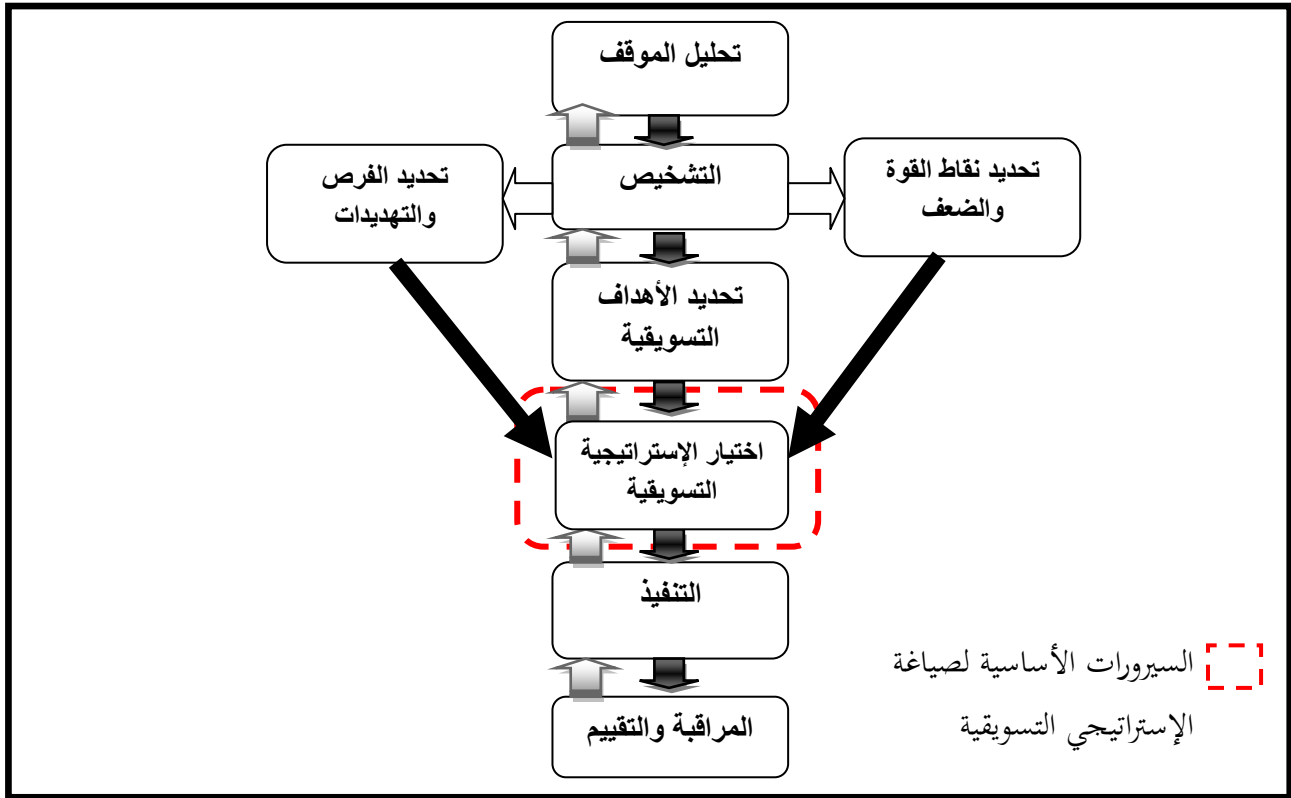
ويمكن أن نوضح هذه المراحل في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> واثق شاكر محمود رامز، مرجع سبق ذكره، ص31.

<sup>2</sup> ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص64.

<sup>3</sup> واثق شاكر محمود رامز، المرجع أعلاه، ص32.

الشكل رقم (16): مراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية حسب النموذج التقليدي



المصدر : من إعداد الباحثة

يوضح هذا النموذج النظرة التقليدية لمراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية التي تجعل من تحليل الوضعية الخارجية والداخلية للمنظمة وتحديد أهدافها الإستراتيجية القاعدة والمنطلق في اختيار البديل الاستراتيجي التسويقي المناسب، الذي يتم فيما بعد تنفيذه ومن ثم مراقبة وتقييم نتائجه بغية تحديد مدى فعاليته التي يحددها بكفاءة نظام التغذية العكسية.

### ثانياً. مراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية حسب نظرية الموارد والكفاءات

قبل أكثر من عقدين من الزمن برزت نظرية الموارد والكفاءات في مسار الفكر الاستراتيجي لتبدي إسهامات واضحة في مجال الإستراتيجية وتضفي تغييرات عديدة في طريقة صياغتها، فبعد أن دعت النظريات الكلاسيكية إلى إتباع خطوات معينة أولت فيها اهتماماً بالغاً بضرورة تحليل متغيرات البيئة الخارجية في خطوة هامة نحو صياغة إستراتيجية ناجعة، جاءت نظرية الموارد والكفاءات بأفكار مغايرة غيرت من خلالها طرق إعداد الإستراتيجية والمراحل التي تمر بها.

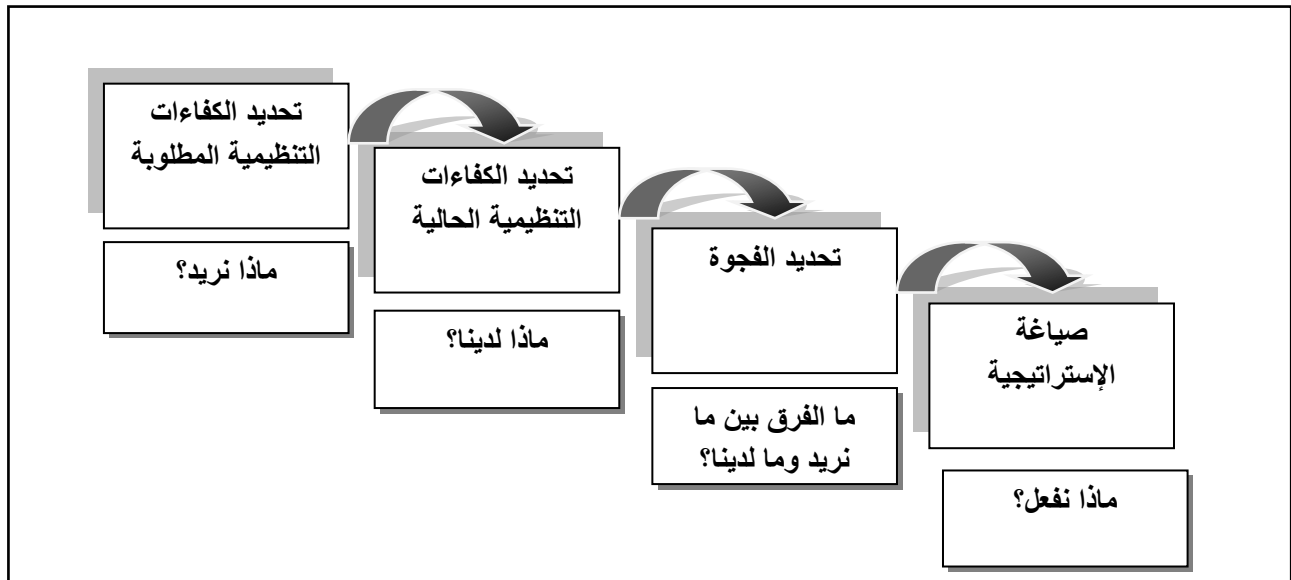
وقبل التطرق إلى هذه المراحل تجدر الإشارة إلى أن الأمر المهم بالنسبة لكل منظمة هو التحديد الجيد للتوجه الاستراتيجي من أجل ضمان بقائها ونموها، ولكن الأمر الأهم هو أنه من أجل إعداد إستراتيجية متماسكة يجب ضمان

توفر الكفاءات التنظيمية الضرورية لنجاح هذه الإستراتيجية،<sup>1</sup> ولذا فإن إعداد الإستراتيجية التسويقية حسب النموذج المقترح لنظرية الموارد والكفاءات والذي سبق وتم التطرق إليه في الفصل الأول يستوجب طرح أربع أسئلة رئيسية متعلقة بالكفاءات هي:

- ما هي الكفاءات التنظيمية الضرورية التي يجب على المنظمة اكتسابها من أجل إعداد الإستراتيجية ومخطط الأعمال؟؛
- ما هي الكفاءات التنظيمية التي تمتلكها المنظمة اليوم؟؛
- ما طبيعة واتساع الفجوة بين الكفاءات التنظيمية المطلوبة والكفاءات المتوفرة؟؛
- كيف يمكن سد هذه الفجوة؟.

ويمكن توضيح خطوات إعداد الإستراتيجية التسويقية حسب نظرية الموارد والكفاءات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (17): خطوات إعداد الإستراتيجية التسويقية حسب نظرية الموارد والكفاءات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: C.Marier , op.cit, P01.

حسب هذا الشكل يتضح توجه نظرية الموارد والكفاءات فيما يتعلق بمراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية، بحيث يجب على المنظمة أولاً ضرورة تحديد الكفاءات التنظيمية المطلوبة التي تترجم بفعالية توجهها الاستراتيجي، ثم تقوم بتقييم مخزونها الحالي والمتاح من هذه الكفاءات، ثم بعد ذلك يتم تحديد الفجوة بين ما هو مطلوب من الكفاءات التنظيمية وما هو متوفر ومتاح منها، وبناءً على هذه الفجوة يتم تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب، وهنا يمكن تصور ثلاث حالات رئيسية:

<sup>1</sup> C.Marier, "La Mise en Œuvre de la Stratégie : Les Compétences Organisationnelles", Groupe SECOR, Avril, 2007, P01.



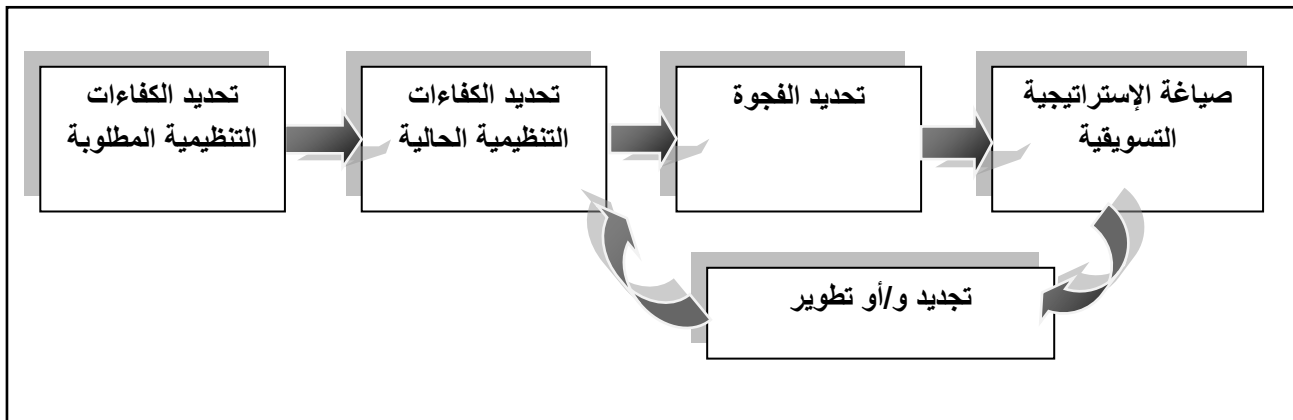
- ما هو متاح < ما هو مطلوب (فجوة موجبة) = إستراتيجية تسويقية هجومية مع تحديد للكفاءات التنظيمية؛
- ما هو متاح > ما هو مطلوب (فجوة سالبة) = إستراتيجية تسويقية دفاعية مع تطوير للكفاءات التنظيمية؛
- ما هو متاح = ما هو مطلوب (فجوة معدومة) = إستراتيجية تسويقية استقرارية مع تحديد وتطوير للكفاءات التنظيمية.

كما أن تحديد البديل الاستراتيجي التسويقي يتطلب ضرورة المرور عبر سيرورات أساسية ستتطرق إليها بنوع من التفصيل في المبحث الموالي هي: التجزئة، الاستهداف، والتوقع، لذلك لا بد على المدراء في إطار القاعدة الحالية للكفاءات التنظيمية تحديد ما يلي:<sup>1</sup>

- الجزء التسويقي الذي تأمل في خدمته مستقبلاً؛
- الكفاءات التنظيمية الجديدة التي يجب تكوينها، والتغيرات التي يجب إدخالها على الأهداف السوقية في المستقبل؛
- أفضل طريقة لخدمة السوق.

والإستراتيجية التسويقية التي سيتم اختيارها بناءً على طبيعة الفجوة المتكونة بين ما هو مطلوب وما هو متاح من الكفاءات التنظيمية ستحدد هي الأخرى كيفية التعامل مع مخزون المنظمة من الكفاءات التنظيمية في إطار مبدأ التغذية العكسية بحيث أن هذه الإستراتيجية ستحدد ما إذا كان سيتم تجديد أو تطوير هذا المخزون في المرحلة التي تلي صياغة الإستراتيجية وذلك طبعاً تبعاً للوضعية المميزة للمنظمة في قطاعها التسويقي، ويمكن توضيح هذه العلاقة ذات الطابع التبادلي في الشكل الموالي:

الشكل رقم(18): موضوع التغذية العكسية حسب نظرية الموارد والكفاءات



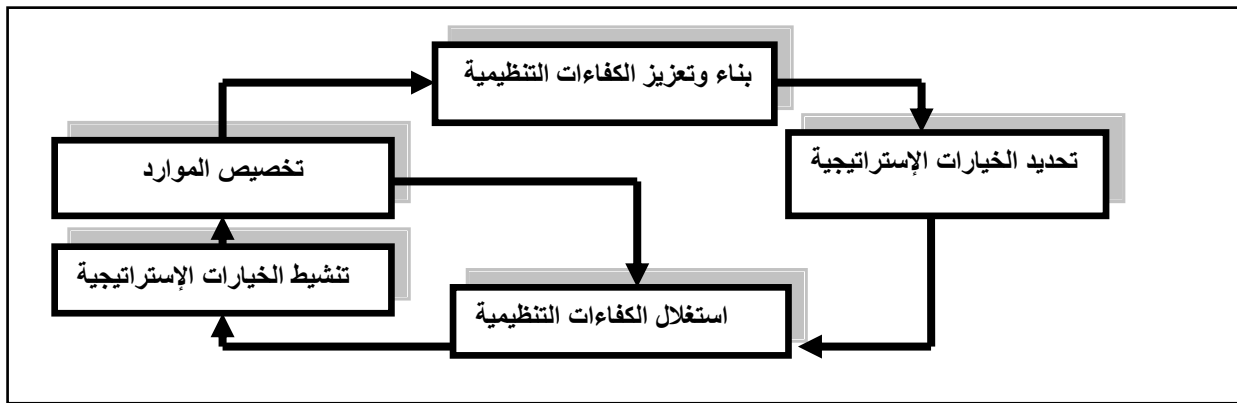
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على C.Marier , op.cit, P01.

<sup>1</sup> E.Rouby, G.Solle, "Réponses les Méthodes de Gestion ; Proposition de point d'ancrage conceptuels : exemple contrôle de gestion", op.cit, P29.

حسب هذا الشكل يتضح أن الكفاءات التنظيمية تعتبر قاعدة أو أساس لصياغة الإستراتيجية التسويقية، وتعتبر هذه الأخيرة الوسيلة التي من خلالها تجدد وتطور المنظمة مخزونها من الكفاءات التنظيمية، وذلك دائماً في إطار الأهداف الإستراتيجية التسويقية للمنظمة.

كما حدد كل من **Sanchez, Heene, et Thomas** علاقة مسار بناء، استغلال وتعزيز الكفاءات التنظيمية بالإستراتيجية التسويقية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (19): علاقة مسار بناء، استغلال وتعزيز الكفاءات التنظيمية بالإستراتيجية التسويقية



Source: F.L.Roy, S.Yami, op.cit, P104.

حسب هذا الشكل يعتبر بناء وتعزيز الكفاءات أصل الاختيارات الإستراتيجية الجديدة التي تركز عليها المنظمة، والتي تتيح اقتحام أسواق جديدة للاستثمار، وفي هذا الإطار فإن استغلال الكفاءات يكون في نهاية تنشيط خيار واحد أو عدد من الخيارات الإستراتيجية المحددة من طرف الكفاءات التي يتم بناؤها، والموارد التي تم تخصيصها لاستغلال الكفاءات التنظيمية في تطبيق الخيارات الإستراتيجية تتيح تطوير وتعزيز كفاءات جديدة أو إعادة استثمار للكفاءات الحالية المستغلة.

وحسب **Penrose.1959** التعلم أو التمهين والاستخدام الفعال للموارد المتاحة يتيح تحرير القيمة للموارد وتشكيل موارد جديدة أو موارد ذات تمازج جديد، وهذا يدل على وجود ديناميكية بين تعزيز الكفاءات الحالية وبناء كفاءات جديدة.<sup>1</sup>

بعد عرض مراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية حسب النموذجين التقليدي والحديث يتضح أن الفرق الجوهرية بينهما يكمن في منطلق وأساس صياغة الإستراتيجية، فالنظرة التقليدية تولي اهتمام أكبر للتحليل البيئي الخارجي أي للفرص والتهديدات الخارجية التي على أساسها تخصص الموارد وتوضع الأهداف ومن ثم يتم الاختيار البديل الإستراتيجي الذي يحقق أفضل استغلال للفرص الخارجية المتاحة، أما النظرة الحديثة فتوجه جل اهتماماتها إلى الموارد الداخلية

<sup>1</sup> F.L.Roy, S.Yami, op.cit, P104.

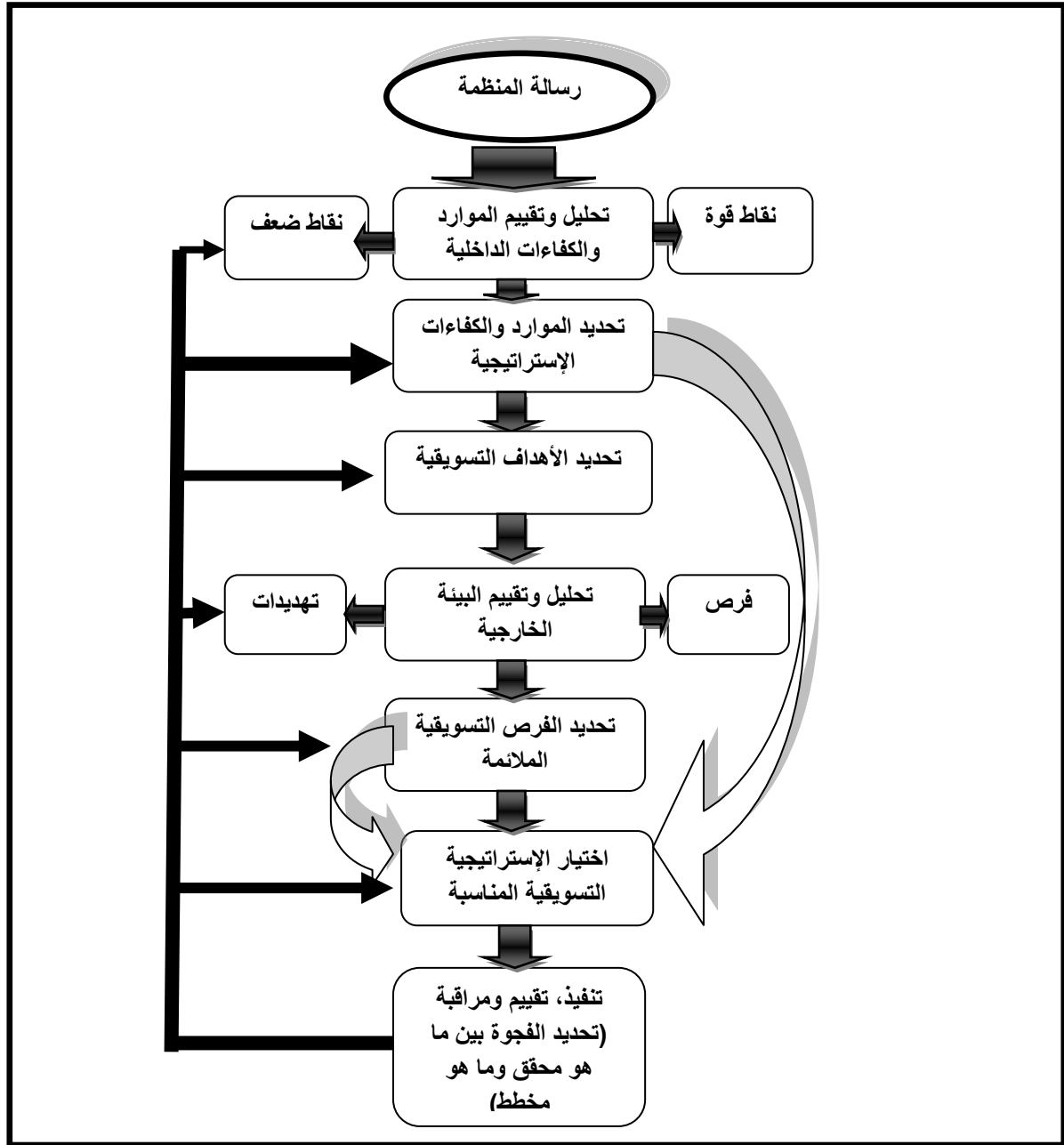
والكفاءات التنظيمية المتاحة ذات الأهمية الإستراتيجية التي بناءً عليها أو على ما هو متاح وما هو مطلوب منها تقوم باختيار البديل الإستراتيجي الذي يحقق أفضل استثمار للكفاءات التنظيمية المتاحة.

كما أن الفرق بينهما يكمن أيضاً في موضوع ومجال التغذية العكسية، فحسب النموذج التقليدي موضوع أو هدف التغذية العكسية هو كشف الانحرافات بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة والعمل على معالجتها من خلال ضمان المراقبة الفعالة لجميع المراحل السابقة والتي تشكل مجالاً لها، أما حسب النموذج الحديث فموضوع التغذية العكسية هو تحديد التباين بين ما هو متاح وما هو مطلوب من الموارد والكفاءات التنظيمية، وبالتالي يكون مجالها اتخاذ القرارات التصحيحية بشأن هذه الموارد والكفاءات ضماناً للفعالية المتميزة للاستراتيجيات المصاغة.

وبالنظر إلى هذه الاختلافات والحدود التي طالت كل من نظرية الموارد والكفاءات\* من صعوبة تحديد المفاهيم القائمة عليها ومن بينها الكفاءات التنظيمية، قصر النظر الإستراتيجي وغيرها، والنموذج الخارجي الذي أهمل نوعاً ما التحليل الداخلي لموارد وكفاءات المنظمة، كان لا بد في سبيل الوصول إلى نموذج متطور لصياغة إستراتيجية تسويقية فعالة العمل على إحداث التكامل بين النموذجين، ولذلك سنقوم من خلال هذه الدراسة باقتراح نموذج يجمع بين النظرتين وينطلق من الفكرة الرئيسية لنظرية الموارد والكفاءات باعتبارها تشكل مجال الدراسة، ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل الموالي:

\* انظر: حدود نظرية الموارد والكفاءات (الفصل الأول - المبحث الأول - المطلب الثاني)

الشكل رقم (20): تصور نموذج لصياغة الإستراتيجية التسويقية يجمع بين النظرتين التقليدية والحديثة



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال هذا الشكل الذي يعبر عن نموذج تصوري لمراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية يجمع بين النظرتين التقليدية والحديثة، نفترض أن مراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية والتي تندرج جميعها ضمن رسالة المنظمة، تنطلق من تحديد، تحليل وتقييم الموارد والكفاءات الإستراتيجية المتاحة لها والكفيلة بتحقيق مزايا تنافسية وخلق القيمة المتفوقة للزبون، والتي يتم على أساسها تحديد الأهداف التسويقية للمنظمة واختيار الفرص التسويقية الخارجية المناسبة لها والتي يتم تحديدها انطلاقاً من تحليل وتقييم البيئة الخارجية، ثم وعلى أساس كل من ما هو متاح من الموارد والكفاءات الإستراتيجية والفرص

التسويقية المناسبة لها يتم اختيار البديل الاستراتيجي التسويقي الأفضل الذي يحقق أفضل استغلال للموارد الداخلية والكفاءات التنظيمية المتاحة وأفضل استغلال للفرص التسويقية المتوفرة في المحيط الخارجي، والذي يتحدد مدى فعالية نتائجه بعد التنفيذ، هذه النتائج التي بناءً عليها تتخذ المنظمة قراراتها الخاصة إما بتطوير الكفاءات الحالية أو تجديدها، الإبقاء على نفس الإستراتيجية التسويقية أو تعديلها، الإبقاء على نفس الأهداف التسويقية أو تغييرها، البقاء في نفس الجزء السوقي أو التوجه نحو أجزاء سوقية أخرى... وغيرها.

في ختام هذا السرد لابد أن ننوه إلى أن هذه المراحل ليست نموذجية، ولكنها تعبر عن محاولة جادة لوضع ترتيب منطقي للمراحل التي يمكن أن تتبعها المنظمة عند صياغة الإستراتيجية التسويقية الخاصة بها، وذلك من خلال دمج نظريتان أولهما حديثة وثانيهما لا تزال لحد الساعة تسجل حضورها في واقع المنظمات الحديثة.

وفي خضم مختلف هذه الاختلافات والتباينات فيما يخص مراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية بين التوجهات الكلاسيكية والحديثة، يبقى هناك اتفاق مشترك بينها مفاده ضرورة اختيار البديل الإستراتيجي التسويقي الأفضل الذي يكفل لها في النهاية تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي وضعت من أجلها، وذلك انطلاقاً من المنابع الفكرية لعدد الباحثين والمفكرين والذين شكلت أعمالهم منطلقات فكرية أساسية لوضع الاطار المنهجي للخيارات الاستراتيجية التسويقية.

### المطلب الثالث: المقاربات الفكرية للإستراتيجية التسويقية

تشير مراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية إلى تسلسل منطقي للعديد من القرارات والاختيارات التي تستقي منابعها من أعمال العديد من المفكرين والباحثين، لعل أن أبرزهم في هذا المجال كل من **M.Porter**، **P.Kotler**، **R. Mauborgne et W.Chan Kim**.

#### أولاً. المقاربة الإستراتيجية ل **M.Porter**

تعتبر أعمال "بورتر" نقطة انطلاق للعديد من المجالات فيما يتعلق بتحديد الخيارات الإستراتيجية الخاصة بها، وعلى رأسهم المجال التسويقي خاصة عندما يتعلق الأمر بضرورة تحقيق توقع متميز في أذهان الزبائن ومن ثم تحقيق ميزات تنافسية في مواجهة المنافسين، ويمكن توضيح الخيارات الاستراتيجية لبورتر في الشكل الموالي:

## الشكل رقم (21): الإستراتيجيات الأساسية ل Porter

إستراتيجية التمايز	إستراتيجية القيادة بالتكلفة	استهداف واسع	الحقل التنافسي
إستراتيجية التركيز من خلال التمايز	إستراتيجية التركيز من خلال القيادة بالتكلفة	استهداف محدد	
التمايز	التكلفة المنخفضة		
الميزة التنافسية			

Source ; Y.Pariot, op.cit, P58.

يوضح هذا النموذج الخيارات الاستراتيجية لبورتر والموجهة بشكل خاص نحو تحقيق مزايا تنافسية وهي:

### 1. إستراتيجية القيادة بالتكلفة: La Stratégie de Domination par les Coûts

يتمثل الهدف الأساسي من هذه الإستراتيجية في استهداف جزء كبير من السوق من خلال منتجات مقياسية (نمطية)،<sup>1</sup> تحاول من خلالها المنظمة تقديم قيمة متوسطة للزبائن بسعر أقل من المنافسين،<sup>2</sup> أي أن هذه الإستراتيجية تستند على فكرة التزام المنظمة بأن يكون المنتج أقل تكلفة في القطاع الذي تعمل فيه للحفاظ على مستويات متوسطة نسبياً من التميز،<sup>3</sup> وهناك العديد من المحددات التي تعتمد عليها المنظمات لتطبيق إستراتيجية تسويقية قائمة على قيادة التكلفة تتمثل أبرزها فيما يعرف باقتصاديات الحجم (اقتصاديات السلم) والتي تشير إلى انخفاض التكلفة الكلية كلما زاد الإنتاج، حيث تتوزع التكاليف الثابتة على عدد الوحدات المنتجة مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة وبالتالي انخفاض التكلفة الوحدوية، وبالتالي زيادة قدرة المنظمة على فرض أسعار أقل على منتجاتها في السوق المستهدف.<sup>4</sup>

وهذا الأمر يدعو للتركيز على نقطتين أساسيتين:<sup>5</sup>

- ليس كل منظمة ناجحة في اعتماد إستراتيجية القيادة بالتكلفة يعني نجاح المنظمات الأخرى في اعتماد إستراتيجية مماثلة، بحيث ليس هناك أكثر من منظمة قائمة للتكاليف؛

<sup>1</sup> N.V.Laethem, op.cit, p35.

<sup>2</sup> A.Goudey, G.Bonnin, "Marketing pour les Ingénieurs", Dunod, Paris-France, 2010, p65.

<sup>3</sup> محمد بن عبد الله العوض، "استراتيجيات التسويق التنافسية-إطار جديد لمفهوم قديم"، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، الشارقة-الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر، 2002، ص03.

<sup>4</sup> عادل مزوغ، "دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة البليدة، العدد، 10، جوان 2013، ص48.

<sup>5</sup> Y.Pariot, op.cit, p59.

- إذا كانت المنظمة قائمة بالتكاليف وتحقق نتائج باهرة في السوق، فإن المنافسين سيحاولون تقليدها من خلال الضغط على التكاليف، وبالتالي يجب على المنظمة اعتماد أسس صعبة التقليد في ما يخص التحكم في التكاليف.

وبالتالي فإن نجاح هذه الإستراتيجية يعتمد على مدى قدرة المنظمة على التحكم في أسباب أو عوامل التكلفة من خلال التركيز على هدف أساسي هو تخفيض التكاليف مع تقديم قيمة متوسطة أو مقبولة للزبائن.<sup>1</sup>

ولكن على الرغم من أهمية هذه الإستراتيجية إلا أنها تنطوي على مخاطر كبيرة يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>2</sup>

- التغييرات التكنولوجية تلغي الميزة المحصلة بفضل الاستثمارات الماضية وأثر الخبرة؛
- التكنولوجيا منخفضة التكلفة تكون منتشرة ومعروفة لدى القادمين الجدد والمقلدين؛
- الارتفاع المفرط للتكاليف يؤدي إلى صعوبة فرض أسعار منخفضة على المنتجات المعروضة في السوق.

ومن أجل تجنب هذه المخاطر وضمان نجاح إستراتيجية القيادة بالتكلفة هناك مجموعة من الكفاءات والشروط التي يجب توافرها من أهمها: الكفاءات التقنية العالية، المراقبة الصارمة لسيرورات الإنتاج والتوزيع، التركيز على المنتجات سهلة الإنتاج وعلى الاستثمارات الداعمة،<sup>3</sup> كما أن نجاحها يتطلب أيضاً أن تتمتع المنظمة بقدرة عالية على ضمان مصادر التوريد المختلفة وأن يتسم سوقها بكبر الحجم، فالأول يضمن للمنظمة أن تكون تكلفة الإنتاج منخفضة، أما الثاني فيضمن لها الاستفادة من وفورات الحجم الكبير لكل من الإنتاج والتوزيع.<sup>4</sup>

إذن إستراتيجية القيادة بالتكلفة هي إستراتيجية تنافسية هادفة لتحقيق موقع الرائد في السوق من خلال تحقيق مزايا تنافسية قائمة على التكلفة الأقل، السعر المعقول والجودة المتوسطة، لذلك فالمنظمة لا بد أن تحيط عوامل ومحددات التحكم في التكلفة بنوع من الضبابية والإبهام تضمن لها حماية أسباب التميز عن المنافسين وتحقيق أكبر المنافع الممكنة لفترة طويلة من الزمن.

## 2. إستراتيجية التمايز La Stratégie de Différenciation

تقوم هذه الإستراتيجية على طرح منتجات بخصائص فريدة ومتميزة مقارنة بالمنافسين، ونتيجة للقيمة المضافة لهذه المنتجات يكون الزبون مستعداً لدفع أسعار مرتفعة للحصول عليها،<sup>5</sup> وبالتالي فهي تعني خلق درجة من التمايز للمنتجات يمكن من خلالها فرض السعر الذي تراه المنظمة مناسباً، وزيادة عدد الوحدات المباعة وتنمية ولاء الزبائن.

<sup>1</sup> S.Balland, A.M.Bouvier, "**Management des Entreprises en 24 Fiches**", Dunod, Paris-France, p76.

<sup>2</sup> J.J.lambin, C.D.Moerloose, "**Marketing Stratégique et Opérationnel, Du Marketing a L'Orientation Marché**", Dunod, Paris-France, 7édition, 2008 , p424.

<sup>3</sup> J.J.lambin, C.D.Moerloose, op.cit, p424.

<sup>4</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص64.

<sup>5</sup> Y.Pariot, op.cit, p60.

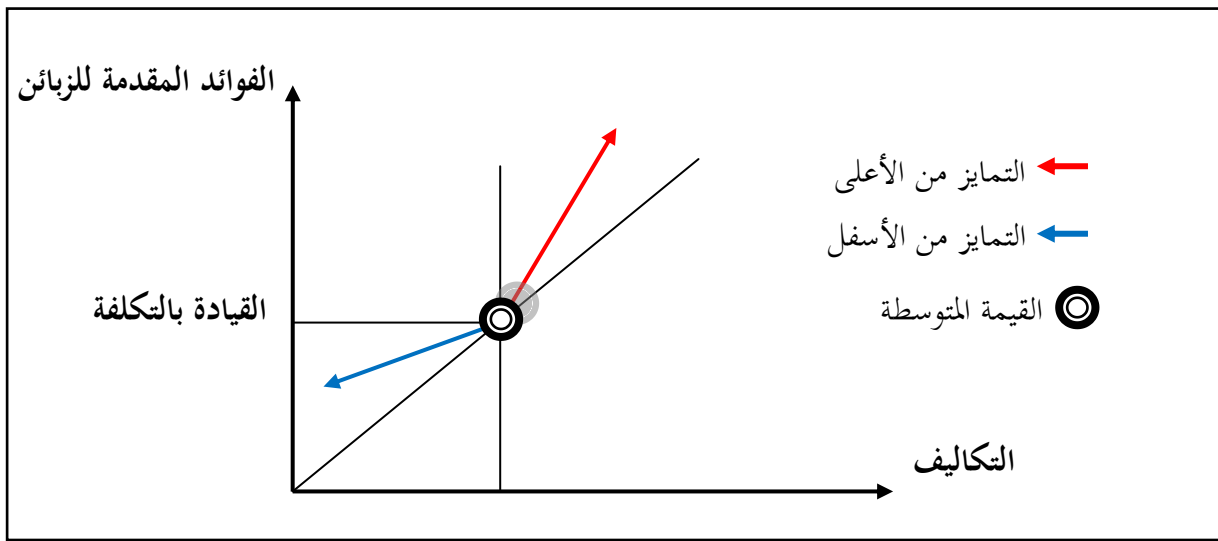
وبالتالي فإن نجاح هذه الإستراتيجية يعتمد على مدى قدرة المنظمة على تقديم سعر مقبول ومتميز للزبائن مع أداء جيد للعرض يحقق الفهم الأفضل لحاجات ورغبات الزبائن.<sup>1</sup>

من وجهة نظر أخرى هناك من يرى أن التمايز يكون إما من خلال تقديم عرض أكثر قيمة وأكثر تكلفة من المنافسين (التمايز من الأعلى)، أو من خلال تقديم عرض بأقل قيمة وأقل تكلفة (التمايز من الأسفل)،<sup>2</sup> حيث:<sup>3</sup>

- إستراتيجية التمايز من الأعلى: تركز على خلق منافع فريدة للزبائن، وهي تحتاج إلى كفاءات تسويقية قوية تضمن تطابق المنافع المقدمة مع المنافع المتوقعة من الزبائن؛
- إستراتيجية التمايز من الأسفل: تركز على خلق الحد الأدنى للقيمة من خلال تقديم عرض متوسط الجودة أو عادي، وبسعر منخفض.

ويمكن توضيح هذين الإستراتيجيتين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (22): أنواع استراتيجيات التمايز



Source : A.Goudey, G.Bonnin, op.cit, P66.

حسب هذا الشكل يتضح أن التمايز يمكن أن يتخذ صورتين أساسيتين تتوسطهما إستراتيجية القيادة بالتكلفة من خلال تكلفة منخفضة وقيمة متوسطة، بحيث أن الصورة الأولى التي تكون في شكل إستراتيجية التمايز من الأعلى تركز على تقديم المنافع المتميزة للزبون ذات التكاليف المرتفعة والتي من شأنها ضمان مستوى أرباح مرتفع ومستدام ناتج عن رضا وولاء الزبائن، أما الصورة الثانية التي تتخذ شكل إستراتيجية التمايز من الأسفل فهي تركز على تقديم أدنى مستويات

<sup>1</sup> S.Balland, A.M.Bouvier, op.cit, p76.

<sup>2</sup> F.Fréry, "MBA, l'essentiel du Management Par les Meilleurs Professeurs", Eyrolles, Paris-France, 2édition, 2008, p116.

<sup>3</sup> A.Goudey, G.Bonnin, "Marketing pour les Ingénieurs", Dunod, Paris-France, 2010, p65.



المنافع التي يمكن أن يحصل عليها الزبون من المنتج وذلك بأقل تكلفة ممكنة من شأنها تحقيق أرباح معقولة ذات مدى زمني منخفض.

وبشكل عام فإن إستراتيجية التمايز يمكن أن تتخذ العديد من الأشكال من أهمها:<sup>1</sup>

- التمايز في المنتج: وذلك من حيث الهندسة، الوظائف، الجودة، التغليف...؛
- التمايز في الخدمات المرافقة: المتمثلة خاصة في خدمات التسليم والصيانة، ويتجسد التمايز في هذا النوع من الخدمات مثلاً في سرعة وسهولة الحصول عليها؛
- التمايز في الأفراد: من حيث كفاءاتهم، تكوينهم، قدراتهم على التواصل والاستجابة وغيرها؛
- التمايز في التوزيع: من حيث عدد وحجم وجودة المخازن، أماكن تواجدهم، امتلاك شبكات توزيع فعالة ذات قدرة على توفير المنتجات في الوقت والمكان المناسبين وبالتكلفة المناسبة؛
- التمايز في الصورة: من حيث الشعارات، الرموز، الألوان مثلاً، والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة.

ورغم المزايا المتعددة لهذه الإستراتيجية التي تجعل العديد من المنظمات يفضلونها عن باقي الإستراتيجيات الأخرى، فإن الارتفاع المفرط في السعر لا بد أن يقابله قيمة مرتفعة و متميزة حقيقية تبرره وإلا سيكون مصيرها الفشل، كما أن الأشكال السابقة التي قد تنطوي عليها إستراتيجية التمايز تكون معرضة للتقليد من طرف المنافسين، لذلك يجب على المنظمات البحث عن شكل حقيقي للتمييز صعب التقليد ونادر متمثل حسب النظرة الحديثة للفكر الإستراتيجي في الكفاءات التنظيمية ذات الأهمية العالية في خلق القيمة المتفردة للزبون.

ومن أهم الكفاءات التي تتطلبها إستراتيجية التمايز: مهارات مواكبة التطورات التكنولوجية، القدرة على التحليل وعلى توقع احتياجات الزبائن في السوق، تحقيق التوازن بين الإنتاج والتسويق وبين مختلف الوظائف الأخرى في المنظمة.<sup>2</sup>

### 3. إستراتيجية التركيز La Stratégie de Concentration

تركز هذه الإستراتيجية على استهداف جزء محدد من السوق من خلال عروض على القياس *sur mesure* تستطيع من خلالها إشباع حاجات ذات خصوصية عالية،<sup>3</sup> وذلك من خلال:<sup>4</sup>

- العمل على توفير الكفاءات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف؛

<sup>1</sup> P.Villemus, op.cit, p84.

<sup>2</sup> J.J.Lambin , C.D.Moerloose, op.cit, p424.

<sup>3</sup> N.V.Laethem, op.cit, p35.

<sup>4</sup> إيناس رأفت مأمون شومان، مرجع سبق ذكره، ص45.

- توافر المعلومات لدى المنظمة حول أي تغيير يحدث في البيئة التكنولوجية أو حاجات ورغبات المستهلكين المستهدفين.

وعليه يتمثل الهدف الأساسي لإستراتيجية التركيز في تحقيق أفضل استجابة ممكنة للزبائن وبشكل أفضل من المنافسين، وذلك إما بإتباع إستراتيجية القيادة بالتكلفة أو التمايز في سبيل تحقيق أكبر حصة سوقية في الجزء المستهدف،<sup>1</sup> وهذه الإستراتيجية تحتاج بصفة عامة إلى خبرة تقنية عالية وقدرة متفوقة على اكتشاف الأسواق المناسبة التي تتضمن حواجز دخول على المنافسين.<sup>2</sup>

لكن رغم ذلك توجه هذه الإستراتيجية العديد من الانتقادات من بينها محدودية الحصة السوقية المكتسبة حيث يمكنها أن تعطي للمنظمة حصة معتبرة في الجزء المستهدف ولكنها تظل منخفضة نسبياً مقارنة بالسوق ككل، كما يوجد هناك خطر دخول منافس جديد للقطاع السوقي مما يؤثر مباشرة على الحصة السوقية للمنظمة.<sup>3</sup>

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هل يمكن للمنظمة أن تتبنى أكثر من إستراتيجية أساسية في نفس الوقت؟، في هذا الصدد يرى **M.Porter** أن المنظمات التي تطبق في نفس الوقت أكثر من إستراتيجية واحدة من الإستراتيجيات الأساسية ستفشل في تحقيق النجاح في أي منها وسيصيبها في النهاية ما يعرف اصطلاحاً بالاختناق في الوسط **Le mi-étouffement**، كما يرى أن هذا النوع من المنظمات لا تملك أي ميزة تنافسية بسبب عدم تحديدها لطريقة معينة للتنافس في السوق.

وفي ذات السياق قام **Murray** بربط استراتيجيات **Porter** مع مجموعة من المتغيرات البيئية التي تعمل فيها المنظمات، وتوصل إلى نتيجة مفادها أن الشرط الأساسي لنجاح إستراتيجية القيادة بالتكلفة تحدده الصفات الذاتية للقطاع الذي تعمل فيه، وأن الشرط الأساسي لنجاح إستراتيجية التمايز هو تعدد أذواق المستهلكين، وذكر أنه "إذا كان هذين العنصرين مستقلين فإن إمكانية إتباع إستراتيجيتي القيادة بالتكلفة والتمايز في نفس الوقت واردة وغير مستبعدة".<sup>4</sup>

أما من وجهة نظر مدخل الموارد والكفاءات، فإن اكتساب المنظمة لكفاءات تنظيمية ذات خصائص متميزة من أمثال الامتداد (وهي إمكانية تطبيق الكفاءات التنظيمية على سلسلة ممتدة من المنتجات)، الاختلاف عن المنافسين والتميز (بحيث لا توجد احتمالية تماثل خصائص الكفاءات التنظيمية بين المنظمات المتنافسة)، فإن ذلك سيجعل لها التحكم المتميز في التكاليف من جهة، و يتيح لها من جهة أخرى تقديم قيمة متميزة للزبون، وبالتالي فإن هذا النوع من الكفاءات بإمكانه تحقيق توليفة مثالية من إستراتيجيتي القيادة بالتكلفة والتمايز بهدف تحقيق مزايا تنافسية من الصعب على المنافسين تقليدها.

<sup>1</sup> Y.Pariot, op.cit, P61.

<sup>2</sup> A.Goudey, G.Bonnin, op.cit, P65.

<sup>3</sup> عادل مزوغ، مرجع سبق ذكره، ص51.

<sup>4</sup> محمد بن عبد الله العوض، مرجع سبق ذكره، ص08.

وانطلاقاً من كل هذا وُجد في الفكر التسويقي تصنيف لأنواع الإستراتيجيات التسويقية بمساهمة اثنين من استشاريي التسويق وهما مايكل تريسي **M.Treacy** وفريد ويرسيما **F.Wiersema** ، حيث أشارا إلى أن تحقيق المنظمات للقيادة في الأسواق التي تعمل فيها يمكن أن يتم من خلال تقديم قيمة كبيرة للزبائن الذين يتعاملون معهم، وبناءً على هذا تستطيع المنظمات إتباع أحد ثلاث استراتيجيات يطلق عليها اسم **نظم القيمة Les Systèmes De Valeur**، وهي باختصار:<sup>1</sup>

1. **إستراتيجية التميز التشغيلي:** تركز المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية على خلق نظام كفاء لتوصيل القيمة للزبون من خلال تفعيل المعاملات التجارية التي تضمن أولاً تقديم منتجات ذات جودة ومصداقية عالية، وثانياً توفير هذه المنتجات بأسعار معقولة وبطريقة سهلة وميسرة؛
2. **إستراتيجية الاقتراب من الزبون:** تركز المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية على إمداد الزبائن بالقيمة من خلال التحديد الدقيق للقطاعات التي ترغب في استهدافها، وأيضاً من خلال تفصيل منتجات بما يتوافق مع حاجات الزبائن المستهدفين، وبذلك تتخصص المنظمة في إشباع الحاجات الخاصة والفريدة للزبون من خلال العلاقات القوية معه ومعرفته عن قرب؛
3. **إستراتيجية قيادة المنتج:** تركز المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية على تقديم القيمة المرتفعة للزبون من خلال تقديم تيار متواصل ومتدفق من المنتجات الجديدة والمبتكرة والمتميزة عن المنافسين، والتي تثير فضول الزبائن للحصول عليها على الرغم من أسعارها المرتفعة وصعوبة الحصول عليها.

### ثانياً: المقاربة الإستراتيجية ل P.Kotler

حسب "كوتلر" اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة الكفيلة بتحقيق ميزات تنافسية وخلق القيمة المتفردة في أذهان الزبائن يكون على أساس الموقع التنافسي الذي تحتله المنظمة في السوق، وبناءً عليه فقد تم تحديد أربع خيارات استراتيجية:

#### 1. إستراتيجيات القائد Les Stratégie du Leader

تستخدم هذه الإستراتيجية من طرف المنظمات الكبيرة المسيطرة وذات التأثير الواضح في السوق، وهي تهدف إلى البقاء والمحافظة على موقع القيادة،<sup>2</sup> ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال مجموعة من الإستراتيجيات الفرعية تتمثل أهمها في:

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم"، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2008، ص ص 286-288.

<sup>2</sup> إياد عبد الفتاح النور، مرجع سبق ذكره، ص 118.

- إستراتيجيات تنمية الطلب الأولي: وهي تهدف إلى زيادة مستوى الطلب الكلي على منتجات المنظمة وذلك من خلال: زيادة عدد مستخدمي المنتجات، توسيع قاعدة استخدام المنتجات (خلق استخدامات جديدة للمنتجات الحالية)، وزيادة معدلات استهلاك المنتج (تخفيض الأسعار، تطوير المنتجات)<sup>1</sup>؛
  - الإستراتيجيات الدفاعية\*: وهي تلك الإستراتيجيات التي تستهدف من خلالها المنظمة حماية حصتها السوقية من هجوم المنظمات المنافسة الأكثر خطورة، أو هي تلك الإستراتيجيات المطبقة من طرف المنظمات المبدعة المهاجمة من طرف المنافسين المقلدين مثل شركة DANON في سوق المواد الغذائية، وشركة MICROSOFT في سوق البرمجيات،<sup>2</sup> ومن أهم الأدوات المتبعة في إطار هذه الإستراتيجية: تكثيف سيرورات الإبداع، تمديد خطوط المنتجات، القيام بحروب الأسعار، تكثيف برامج الترويج،... وغيرها؛<sup>3</sup>
  - الإستراتيجيات الهجومية (إستراتيجيات تنمية السوق): تأخذ هذه الإستراتيجيات شكل توسيعي لسوق منتجات المنظمة، وذلك من خلال الحصول على حصة أكبر في السوق الحالي، أو الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى المحلي، كما تتضمن أيضاً البحث عن أسواق خارجية في مناطق جيواقتصادية مختلفة من العالم،<sup>4</sup> ومن بين الأساليب المعتمدة من طرف المنظمة القائدة لتنمية حصتها السوقية الاعتماد خاصة على اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة، وتخفيض الأسعار.<sup>5</sup>
  - إستراتيجيات اللاتسويق La Stratégie de Démarketing: تركز المنظمة الرائدة في بعض الأحيان على الاختزال الإرادي لحصتها السوقية من أجل تفادي الوضعية الاحتكارية أو شبه الاحتكارية، ومن أجل ذلك تعتمد مجموعة من خيارات اللاتسويق منها: إستراتيجية اللاتسويق الجزئي ( وهي تهدف إلى تخفيض الطلب في أجزاء معينة من خلال رفع الأسعار، أو من خلال تخفيض جهود الإعلان والترويج بشكل عام)، إستراتيجية التسويق ( بمعنى تنويع الأنشطة والأسواق المستهدفة، من أجل توزيع السيطرة على أنشطة مختلفة).<sup>6</sup>
- وبشكل عام فإن أغلب الاستراتيجيات المنتهجة من طرف المنظمات القائدة هي استراتيجيات دفاعية إما بصيغة هجومية تطبيقاً للمثل الشائع "الهجوم أفضل وسيلة للدفاع"، أو بصيغة دفاعية بحتة، أو حتى بصيغة انكماشية، لكن

<sup>1</sup> إيناس رأفت مأمون شومان، مرجع سبق ذكره، ص45.

\* تتمثل أهم إستراتيجيات القائد الدفاعية المستمدة من العلوم العسكرية في: إستراتيجية دفاع الموقع (التحصين الكامل للموقع الذي تشغله المنظمة في السوق)، إستراتيجية دفاع الأجنحة (إنشاء مواقع دفاعية على الجبهات الضعيفة لديها والتي تكون نقاط جاذبة لاختراقات المنافسين في السوق)، إستراتيجية الدفاع الوقائي (القيام الهجوم المسبق على المنافسين في السوق قبل أن تفكر هي في الهجوم عليها وذلك من خلال حرب الأسعار، الحرب النفسية...)، إستراتيجية الدفاع المضاد (هي تلك الإستراتيجية المتبعة من طرف القائد عند تعرضه لهجمات مضادة من المنافسين)، إستراتيجية الدفاع المتحرك (محاولة القائد فرض سيطرته على مواقع تنافسية جديدة من شأنها تعزيز المركز التنافسي المستقبلي له وذلك من خلال القيام بعمليات التحسين والابتكار الذي يحكمه بعدان رئيسيان هما: العمق (عدد خطوط المنتج) والتنوع (تنوع سلسلة المنتجات)، إستراتيجية الانسحاب الإستراتيجي (التخلي فقط عن المواقع السوقية الأكثر حيوية بالنسبة للمنظمة والتي تزدحم بالمنافسين، كما يعتبر هذا الانسحاب بمثابة تحول إستراتيجي تحاول المنظمة من خلاله تعزيز قدرتها التنافسية والتركيز على المواقع الإستراتيجية في السوق. لأكثر تفاصيل أنظر: إياد عبد الفتاح النصور، مرجع سبق ذكره، ص 120-122.

<sup>2</sup> J.J.Lambin , C.D.Moerloose, op.cit, p338.

<sup>3</sup> N.V.Laethem, op.cit, p38.

<sup>4</sup> بشير العلق وآخرون، "إستراتيجيات التسويق"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص46.

<sup>5</sup> N.V.Laethem, op.cit, p38.

<sup>6</sup> J.J.Lambin, C.D.Moerloose, op.cit, p339.

مهما تعددت الصبغات الإستراتيجية فإن الهدف دائماً واحد وهو الحفاظ على صفة الرائد أو المتصدر للسوق خاصة من محاولات المهاجمين المستمرة للإطاحة بهذا الموقع.

## 2. إستراتيجيات المتحدي Les Stratégies du Challenger

موقع المتحدي هو موقع الحاسد لوضعية القائد، وإستراتيجيات المتحدي هي إستراتيجيات هجومية موجهة نحو القائد بهدف إزاحته أو إبعاده من السوق أو من موقع الريادة على الأقل وهي متعددة،<sup>1</sup> تتركز خاصة في إستراتيجيتين أساسيتين:

- إستراتيجية هجوم الجبهات الأمامية: تركز هذه الإستراتيجية على المقاومة المباشرة للقائد من خلال نفس الوسائل والأسلحة ومن خلال امتلاك نقاط قوة كبيرة ومتميزة،<sup>2</sup> والهجوم حسب هذه الإستراتيجية يكون في نقاط قوة الخصم من خلال اعتماد العديد من الأساليب كحروب الأسعار، وتقليد منتجات الخصم والترويج لها عبر وسائل الإعلان المباشر؛<sup>3</sup>

- إستراتيجية الهجوم الجانبي: حسب هذه الإستراتيجية يقوم المتحدي بمهاجمة القائد بأبعاد إستراتيجية في نقاط ضعفه،<sup>4</sup> وهي تتكون من ثلاث إستراتيجيات فرعية هي: إستراتيجية الهجوم المطوق (بحيث يقوم المتحدي باستهداف المناطق أين يضعف فيها أداء القائد)، إستراتيجية الهجوم الثانوي (بحيث يقوم المتحدي باستهداف تلك الأجزاء السوقية التي تكون منتجاتها غير مكيفة مع حاجات ورغبات المستهلكين ليستخدمها فيما بعد كقاعدة للهجوم على القائد)، إستراتيجية هجوم العصابات (تعتبر هذه الإستراتيجية عن الطريقة الكلاسيكية للهجوم الجانبي وهي تتمثل في عرض نفس منتجات القائد ولكن بأسعار منخفضة).<sup>5</sup>

إذن معظم الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المتحدي هي إستراتيجيات هجومية إما مباشرة أو غير مباشرة تستهدف المنظمة القائدة في حصتها السوقية، وهذا ما يجعل المتحدي يتعرض لمخاطر كبيرة في مقدمتها إمكانية إضاعة هدف تحقيق الاستجابة الفعالة لحاجات الزبائن إذا تم توجيه جل التركيز على المنافسين، لذلك يجب دائماً العمل على تحقيق التوازن بين تعقب المنافسين من جهة والاستجابة الفعالة لمختلف حاجات الزبائن من جهة أخرى.

<sup>1</sup> C.Demeure, op.cit, p92.

<sup>2</sup> N.V.Laethem, op.cit, p39.

<sup>3</sup> إيداد عبد الفتاح النور، مرجع سبق ذكره، ص116.

<sup>4</sup> N.V.Laethem, op.cit, p39.

<sup>5</sup> J.J.Lambin, C.D.Moerloose, op.cit, p339.

## 3. إستراتيجيات التابع Les Stratégies du Suiveur

المنظمات التابعة هي تلك المنظمات التي تكيف قراراتها مع القائد بحثاً منها عن التعايش السلمي، ولكن هذا لا يعني أن المنظمة التابعة لا تتبنى أي توجه إستراتيجي، على العكس من ذلك فهي تملك أداء مالي متطور على الرغم من ضعف حصتها السوقية،<sup>1</sup> وذلك لاعتمادها مجموعة من الأساليب، منها المباشرة التي تتمثل أهمها في:<sup>2</sup>

- التجزئة الابتكارية للسوق: بحيث تقوم المنظمة التابعة باختيار الجزء السوقي الذي تمتلك فيه كفاءات متميزة تستطيع من خلالها تحقيق الاستجابة الفعالة لحاجات الزبائن والمواجهة المتميزة للمنافسين؛
- الاستعمال الكفء لأنشطة البحث والتطوير: وذلك في سبيل تحسين السيوررات وتخفيض التكاليف؛
- التوجه نحو التصغير: المنظمات التابعة ذات الحصة السوقية الصغيرة لا بد لها من التركيز على الأرباح وليس على حجم المبيعات أو الحصة السوقية، والتركيز على التخصص بدلاً من التنوع، وذلك من أجل تحقيق التنسيق بين الحجم والموارد؛
- تقدير وتثمين دور المدراء (القادة): في المنظمات الفعالة ذات الحصة السوقية المنخفضة تأثير المدير أو القائد يكون كبير من خلال قدرته على التكوين والاتصال مما يؤدي إلى تفعيل الإستراتيجية المختارة وتكييفها مع الوضع التنافسي.

ومنها الأساليب الملتوية وغير المباشرة التي تعتمد عليها في الغالب للبقاء في السوق كمنظمات تابعة للقائد منها:<sup>3</sup>

- التزوير: حسب هذا الأسلوب يقوم التابع بتقليد القائد في منتجاته من حيث طرق الإنتاج، أساليب التوزيع، التسعير...، بمعنى أنه لا يأتي على أي شيء جديد وإنما يعيش على استثمارات القائد وعلى الإنتاج الروتيني لمنتجاته؛
- التقليد: حسب هذا الأسلوب يقوم التابع بنسخ بعض الأمور عن القائد ولكنه يحافظ على تميزه في البعض الآخر؛
- التحوير (التعديل): حسب هذا الأسلوب تقوم المنظمة التابعة بتعديل منتجات القائد وحتى تحسينها وقد تختار حتى البيع في أسواق مختلفة، وقد ينمو هذا النوع من المنظمات ليصبح كمتحدٍ مستقبلي للقائد.

إذن المنظمة التابعة لا تهدف إلى مزاحمة القائد في حصته التسويقية وإنما تهدف إلى الاستحواذ على حصة سوقية صغيرة تستطيع من خلالها تحقيق مستوى مقبول من الأرباح.

<sup>1</sup> N.V.Laethem, op.cit, p39.

<sup>2</sup> J.J.Lambin, C.D.Moerloose ,op.cit, p341.

<sup>3</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص128.

## 4. إستراتيجيات المتخصص Les Stratégies du Spécialiste

البديل في أن تكون تابعاً في سوق كبيرة، هو أن تكون قائداً في سوق صغيرة، وفي العادة تتحاشى المنظمات الأصغر المنافسة مع المنظمات الكبيرة باستهدافها الأسواق الصغيرة ذات الأهمية المنخفضة أو المعنومة بالنسبة للمنظمات الكبيرة،<sup>1</sup> وبالتالي فإن مفتاح هذه الإستراتيجية هو التخصص في جزء محدد تحقق من خلاله المنظمة الربحية المستدامة وذلك باشتراط توفر خمسة عناصر أساسية هي: أن يحتوي على قدرة الربح الكافية، أن يمتلك إمكانية كبيرة للنمو، أن يكون أقل جاذبية للمنافسة، أن يكون متلائم مع الكفاءات المتميزة للمنظمة، وأن يحتوي حواجز دفاعية للدخول.<sup>2</sup>

إذن المنظمة المتخصصة هي تلك المنظمة التي تكون في الغالب صغيرة أو متوسطة الحجم تركز جهودها وكافة مواردها في جزء سوقي أو أجزاء سوقية محددة تتمكن من خلالها من تحقيق التميز في الأداء على المدى الطويل.

## ثالثاً: المقاربة الإستراتيجية ل R. Mauborgne et W.Chan Kim

وفقاً للتطورات الحديثة التي عرفها الفكر التسويقي لم تعد المنظمات تركز اهتمامها فقط على الاستجابة للحاجات المعلنة للزبائن، والمواجهة الاضطرارية للمنافسة القائمة على الحصص السوقية، وإنما أصبحت تسعى إلى اكتشاف قطاعات أنشطة جديدة تساهم من خلالها في خلق حاجات جديدة لدى الزبائن، وعلى هذا الأساس تعتبر أعمال كل من R. Mauborgne et W.Chan Kim من بين أهم الأعمال التي تشكل منطلق أساسي لصياغة إستراتيجيات تسويقية فعالة تحقق القيمة العالية للزبائن انطلاقاً من الوضعية التنافسية للمنظمة، وفي هذا الإطار نجد أن الباحثان قيد ميزا بين نوعين من الخيارات الاستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية المحيط الأحمر.

## 1. إستراتيجية المحيط الأزرق La Stratégie d'Océan Bleu

يعد مصطلح إستراتيجية المحيط الأزرق من المصطلحات الحديثة التداول، وهي تستخدم للإشارة إلى الوسائل الكفيلة باكتشاف مواقع السوق التي لم تصلها المنظمات المنافسة، والصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود، وفي ذات السياق يقول كوتلر "أن المنظمات الرائدة في السوق تسعى باتجاه تبني إستراتيجية تضمن ابتكار الطلب وليس البحث عنه ومحاولة تلبينه، وهي بذلك تسير باتجاه التفرد عن المنافسين وليس مزاحمتهم"<sup>3</sup>، وتندرج هذه الإستراتيجيات ضمن ما يعرف بالتسويق التشكيلي، بحيث يتسم هذا النوع من التسويق بالجرأة العالية الناتجة عن قيام المنظمة بعرض منتجات لم

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، المرجع السابق، ص128..

<sup>2</sup> J.J.Lambin, C.D.Moerloose, op.cit, p342.

<sup>3</sup> رعد عدنان رؤوف، "دور وأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء السوقي -بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى-"، مجلة تنمية الرادين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد98، المجلد32، 2010، ص320.

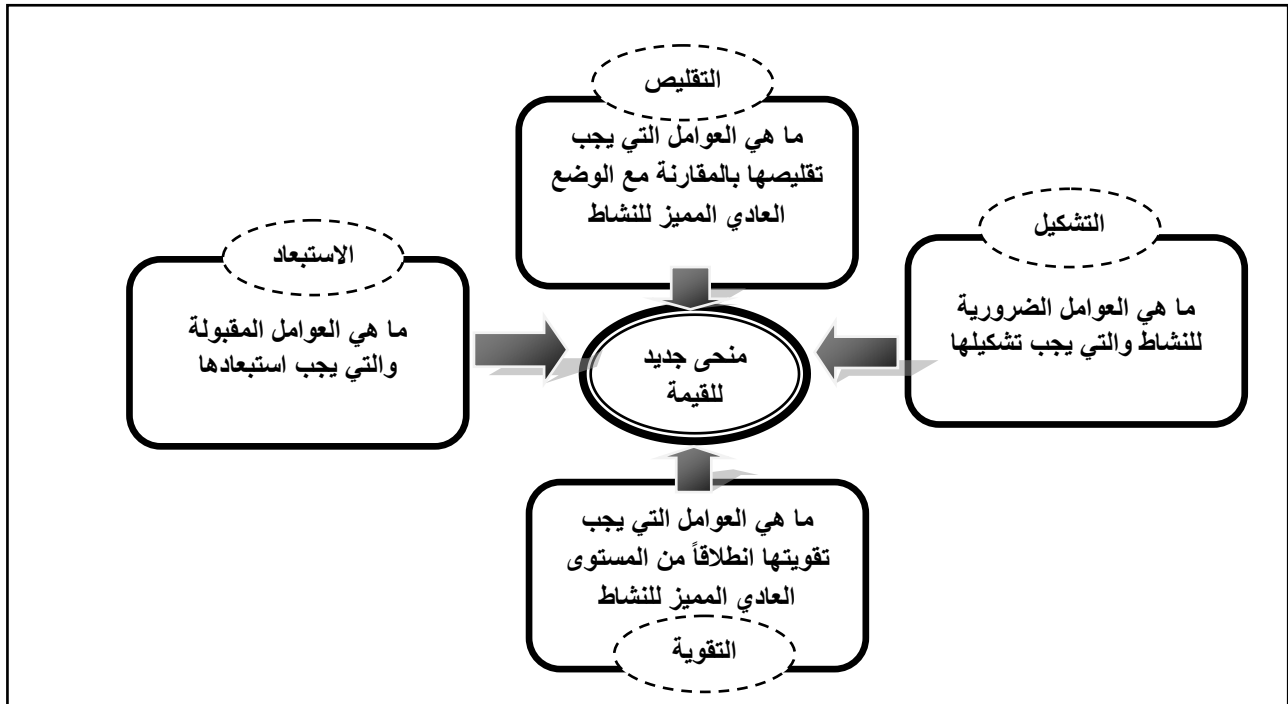
يطلبها أو حتى لم يفكر فيها أحد، وقام "أكيو موريتا" صاحب شركة Sony بتلخيص فلسفة هذا النوع من التسويق بقوله: "أنا لا أخدم الأسواق بل أنشئها"<sup>1</sup>.

ويتمثل الهدف الأساسي للمنظمة من تبني استراتيجية المحيط الأزرق في تشكيل محيط أزرق أو مجال إستراتيجي تكون رائدة فيه بدون أي منافسة، وتكون فيه نسبة النمو والربحية مرتفعة،<sup>2</sup> وبالرغم مما يتسم به المحيط الأزرق من خصائص فيما يتعلق بالمنافسة وفرص النمو والربحية فإنه لا يخلو من المخاطر الناجمة في الغالب عن زيادة المحيطات الزرقاء، لذلك فإن مسألة النجاح في تبني هذه الإستراتيجية الزرقاء، هي أن تكون هذه الأخير مستوعبة لكل الظروف السائدة في المحيط، بالإضافة إلى ضرورة تركيزها على عنصرين أساسيين هما:

- زيادة الفرص: بمعنى التوسع في استغلال الفرص المتاحة في بيئة الأعمال الزرقاء؛
- تقليل المخاطر: بمعنى محاولة أن تكون المخاطر أقل ما يمكن من خلال النظرة التكاملية بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها.<sup>3</sup>

وانطلاقاً من هذا فإن الحركة الإستراتيجية في ظل إستراتيجية المحيط الأزرق تمثل مصدر للابتكار المستمر والأداء المتميز،<sup>4</sup> ويمكن توضيح العمليات الأساسية لإستراتيجية المحيط الأزرق في الشكل الموالي:

الشكل رقم (23): العمليات الخاصة بإستراتيجية المحيط الأزرق



Source : Y.Pairot, op.cit, p63.

<sup>1</sup> فيليب كوتلر، "كوتلر يتحدث عن التسويق، كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها"، مرجع سبق ذكره، ص30.

<sup>2</sup> Y.Pairot, op.cit, p62.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق الاستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2011، 292.

<sup>4</sup> رعد عدنان رؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 321.



يوضح هذا الشكل الأعمال الأساسية التي تنطوي عليها إستراتيجية المحيط الأزرق والموجهة بشكل أساسي لتشكيل منحى جديد لخلق القيمة من خلال تحديد خصائص العرض أو المنتجات التي ترغب المنظمة بالدخول بها إلى محيط أزرق، وتتمثل هذه العمليات في:<sup>1</sup>

- **التقليص (Atténuer):** على المنظمة الساعية نحو إيجاد محيط أزرق أن تفكر جدياً في التخفيف من النشاطات المبالغ فيها، والتي ساهمت في زيادة التكاليف؛
- **الاستبعاد (Exclure):** ينبغي على المنظمة الهادفة إلى ابتكار قيمة جديدة أن تفكر في استبعاد بعض العوامل التي تعتبر مفيدة ولكنها شكلت موضوع للتنافس في فترات سابقة؛
- **التقوية (Renforcer):** يجب على المنظمة في السياق ذاته أن تسعى إلى زيادة تركيز بعض العوامل بشكل أكثر تميزاً وتفرداً من المنافسين؛
- **التشكيل (Créer):** قيام المنظمة بالعمليات السابقة سيتيح لها المجال لاكتشاف عوامل جديدة كلية لخلق القيمة للزبون، وعلى خلق طلب جديد وتعديل الإستراتيجية المتبعة.

هذه العمليات السابقة التي تقوم بها المنظمة في إطار إستراتيجية المحيط الأزرق تساهم في تشكيل عرض متميز لها أو خصائص متفردة لمنتجاتها، تستطيع من خلالها الوصول إلى حاجات جديدة لدى الزبائن تتمكن من تلبيتها بمستويات رفيعة من القيمة، ولكن هذا العرض وهذه المنتجات ما تلبث إلا أن تصبح هدفاً للتقليد من طرف المنافسين لذلك فحتى تحافظ المنظمة على ازرقاق محيطها لأطول فترة ممكنة لا بد أن تحيط منتجاتها وعروضها بالغموض والضبابية، وأن تجعل أسباب تميزها غير قابلة للتقليد، ولا يتم ذلك إلا من خلال جعل أسباب التميز غير مادية ناتجة عن المزج الفعال والإشراك المتكامل لمختلف الموارد الداخلية المتاحة للمنظمة ممثلة بشكل خاص في الكفاءات التنظيمية، وإذا لم يتحقق ذلك فإن المحيط الأزرق سيتحول في فترة وجيزة إلى محيط أحمر ذو منافسة حادة.

## 2. إستراتيجية المحيط الأحمر La Stratégie d'Océan Rouge

تعتمد إستراتيجية المحيط الأحمر من طرف المنظمات العاملة في بيئة ديناميكية تنسم بشدة المنافسة، وهي تشير إلى جميع الإستراتيجيات المتبناة من طرف المنظمات في سبيل مواجهة المنافسة، وتندرج إستراتيجيات المحيط الأحمر حسب كوتلر ضمن أنواع التسويق التالية:

- **التسويق الاستجابي:** وهو التسويق الهادف إلى اكتشاف الاحتياجات الحقيقية والواضحة للزبائن ومن ثم العمل على تلبيتها؛

<sup>1</sup> رعد عدنان رؤوف ، المرجع السابق، ص322.

- التسويق الاستباقي: هذا النوع من التسويق يهدف إلى التعرف على الاحتياجات الناشئة حديثاً أو الخفية للزبائن، وهو ينطوي على مخاطر كبيرة مقارنة بالنوع السابق من أبرزها سوق التقدير لهذه الاحتياجات.<sup>1</sup>

وإستراتيجية المحيط الأحمر بهذا المفهوم يتطلب تبنيتها من المنظمة ضرورة استخدام كافة ما لديها من إمكانيات مادية، بشرية، خبرات ومهارات، وذلك من أجل محاكاة المنافسة والصمود أمامها في الأجزاء السوقية المستهدفة، بحيث أن الفرص المتاحة أمامها محدودة وتتطلب السرعة في الاستجابة لها واستغلالها، كما أن المخاطر كبيرة ويستوجب منها تجنبها، ومن الأسس المتعددة لصياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأحمر نذكر:

- التحديد الدقيق للأجزاء السوقية المستهدفة؛
- التركيز على المرونة العالية في التعامل والتكيف مع المحيط الأحمر؛
- البحث عن حاجات ورغبات الزبائن المتجددة ومحاولة تلبيتها بشكل متميز؛
- التركيز في صياغة الإستراتيجية على: التفرد، التميز، الريادية، الإبداع والابتكار؛
- وضع إستراتيجيات تنافسية أساسها الزبون.<sup>2</sup>

والأمر الملاحظ بالنسبة إلى هذا العنصر هو أن تحديد نوع المحيط الذي تريد المنظمة خوض نشاطها فيه هل هو أزرق أو أحمر، يرتبط بشكل مباشر مع حجم ونوعية الموارد الداخلية التي تملكها، فإذا كانت المنظمة تحوز موارد نادرة، غير قابلة للتقليد وقادرة على خلق القيمة المضافة للمنتجات المقدمة للزبائن فهذا سيحولها تشكيل محيط أزرق تكون رائدة فيه، أما إذا كانت تمتلك موارد عادية فحتى المنافسة على حصة سوقية من المحيط الأحمر والبقاء فيه يعتبر بالنسبة للمنظمة من أقصى ما تستطيع تحقيقه.

هذا ولقد شكلت مختلف هذه الأعمال أهم منابع الفكرية التي تستمد منها الإستراتيجية التسويقية مناهجها وأساليبها وتبني على أساسها ركائزها الأساسية، فبناءً على الميزة التنافسية التي ترغب في تحقيقها وبناءً على الموقع التنافسي الذي تحتله في السوق أو نوع المحيط الذي تنشط فيها تقوم المنظمة باتخاذ مختلف القرارات الخاصة بإستراتيجيتها التسويقية وخاصة عندما يتعلق الأمر بقرارات التجزئة، الاستهداف والتموقع، والتي تمثل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الإستراتيجية التسويقية لمنظمات القرن الحادي والعشرين الذي يقوده العرض المتميز ذو القيمة المتفردة .

<sup>1</sup> فيليب كوتلر، "كوتلر يتحدث عن التسويق، كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها"، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 294.

## المبحث الثاني: السيرورات القاعدية للإستراتيجية التسويقية

نظراً لكون المنظمات تنشط في ظل بيئة ديناميكية شديدة التعقيد يغلب عليها حالة عدم التأكد من أبرز مميزات ارتفاع شدة المنافسة وتطور الثقافة الاستهلاكية للزبائن، أصبح من الواجب الإجباري عليها البحث عن السبل الكفيلة بتحقيق التكيف الايجابي مع مختلف تلك الظروف، وفي مقدمتها تبني ما يعرف بالتسويق الاستراتيجي الذي من شأنه تشكيل روابط إستراتيجية متطورة بين المنظمة ومختلف الأطراف المؤثرة على نشاطها ومن أبرزهم الزبائن والمنافسون، وذلك من خلال تفعيل مختلف المداخل المدرجة ضمن هذا التوجه التسويقي من تجزئة، استهداف وتموقع، والتي تعبر في مجملها عن أبرز السيرورات الإستراتيجية التي ينطوي عليها التسويق الاستراتيجي والتي يمكن اعتبارها المنطلق الفعال في تشكيل إستراتيجيات تسويقية فعالة تحقق التكيف الايجابي مع مختلف الظروف المميزة لبيئة منطلقات الألفية الثالثة، وفي هذا الإطار يقول "فيليب كوتلر وجاري أرمسترونغ" أنه من أجل تصميم إستراتيجية تسويقية راجحة لابد أولاً من الإجابة على سؤالين أساسيين:<sup>1</sup>

- من هم الزبائن الذين سنخدمهم (ما هو سوقنا المستهدف)؟، بحيث يجب على المنظمة أن تحدد أولاً من هو الزبائن المستهدفين بإستراتيجيتها التسويقية، ويتم ذلك عن طريق تجزئة السوق إلى قطاعات متجانسة ثم اختيار القطاعات التي ستخدمها (استهداف السوق)؛
- كيف يمكننا خدمة هؤلاء الزبائن بصورة أفضل (ما هي اقتراحاتنا لخلق القيمة)؟، بحيث يجب على المنظمة أن تحدد كيف ستخدم الزبائن المستهدفين، وكيف ستميز نفسها عن المنافسين، ويكون اقتراح القيمة في شكل مجموعة من المنافع أو القيم التي تعد المنظمة بتقديمها إلى المستهلكين لتلبية احتياجاتهم.

## المطلب الأول: التجزئة التسويقية La Segmentation Marketing

تنطلق التجزئة التسويقية أو ما يعرف بالتجزئة الجزئية **Micro-Segmentation** من فكرة مؤداها أنه من المستحيل إرضاء كل الزبائن بمنتج واحد، فالزبائن مختلفون ورغباتهم متنوعة، وهذا التنوع لا يخلق فقط عادات شرائية مختلفة وإنما أيضاً توقعات متميزة عن منتجات المنظمة وعن أنظمة القيمة التي تنطوي عليها،<sup>2</sup> ولهذا كان من الضروري على المنظمات الهادفة إلى صياغة إستراتيجيات تسويقية فعالة تخلق القيمة لدى الزبائن وتحقق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين القيام بتجزئة أسواقها غير المتجانسة.

<sup>1</sup> فيليب كوتلر، جاري أرمسترونغ، "أساسيات التسويق"، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض-السعودية، 2009، ص68.

<sup>2</sup> J.J.Lambin, C.D.Moerloose, op.cit, p198.

## أولاً. مفهوم التجزئة التسويقية

قدمت للتجزئة التسويقية العديد من التعاريف، بحيث أن هناك من عرفها على أنها: "سيرورة تقسيم السوق المحتمل للمنتج إلى مجموعات جزئية متجانسة من أجل إتاحة الفرصة للمنظمة للتكيف الأفضل مع كل هذه الأجزاء السوقية أو البعض منها مقارنة بالآخر"<sup>1</sup>، في حين عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق AMA على أنها: "عملية تقسيم أو تجزئة السوق إلى مجموعات واضحة على أساس المشترين أو المستهلكين الذين يحتاجون إلى منتجات مختلفة أو مزيج تسويقي مختلف، بمعنى تصنيف المستهلكين إلى مجموعات تتمتع باحتياجات وخصائص وسلوكيات مختلفة"<sup>2</sup>، كما عرفت أيضاً على أنها: "تجزئة أو تجميع المستهلكين في السوق إلى مجموعات متجانسة من حيث سلوكيات الشراء، بحيث أن هذه المجموعات هي التي تمثل موضوع للاستهداف والتموقع"<sup>3</sup>.

وبناءً على ما تقدم فقد عرف **G.Armstrong et P.Kotler** الجزء السوقي على أنه: "مجموعة المستهلكين الذين يستجيبون بشكل متماثل لمجموع الأعمال التسويقية الموجهة لهم"<sup>4</sup>.

إذن التجزئة التسويقية هي تلك السيرورة الإستراتيجية **Processus Stratégique** الهادفة إلى تجزئة السوق الكلي المتباين إلى مجموعات فرعية متجانسة من المستهلكين، وذلك بالاعتماد على معايير معينة.

وبهذا المفهوم فإن الأجزاء السوقية الناتجة عن عملية التجزئة التسويقية تحقق شرطين أساسيين: التجانس الداخلي لكل مجموعة أو جزء سوقي، والتغاير بين الأجزاء السوقية المختلفة<sup>5</sup>، وهذه الأجزاء السوقية يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط والتي على أساسها يتم الحكم على مدى فعالية سيرورة التجزئة من أهمها: القابلية للقياس (بمعنى أن يكون حجم وقيمة كل جزء محددة بوضوح)، متاحة (بمعنى إمكانية الوصول إليها بسهولة)، مربحة (بمعنى أن تحقق فوائد مالية)، محدودة العدد (من أجل الإدارة المالية الفعالة لها)، ملائمة و متميزة (بمعنى أن تكون ملائمة مع سلوك المستهلكين و متميزة عن المنافسين)<sup>6</sup>.

هذا وتحقق التجزئة التسويقية العديد من المنافع للمنظمات تتمثل أهمها في:<sup>7</sup>

- تمكين المنظمة من تحديد وتقييم الفرص المتاحة أمامها في الأسواق المعقدة غير المتجانسة؛
- تمكين المنظمة من تحديد الأهداف السوقية وتقييم الأداء؛

<sup>1</sup> Lasary, op.cit, p106.

<sup>2</sup> بشير العلاق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص62.

<sup>3</sup> F.Brulhart, "**les 7 Points Clés du Diagnostic Stratégique, avec la Méthode des cas**", Eyrolles, Paris-France, 2009, p20.

<sup>4</sup> G.Armstrong, P.Kotler, op.cit, p43.

<sup>5</sup> N.Bernoussi, "**La Segmentation Marketing de L'étude de Marché à la Stratégie Marketing**", Office des Publication Universitaires, Alger, 2010, p17.

<sup>6</sup> Lasary, op.cit, p107.

<sup>7</sup> نزار عبد المجيد البروراي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص94.

- تمكين المنظمة من بناء إستراتيجيات المزيج التسويقي المتفككة مع حاجات المستهلكين ورغباتهم (وهذا معناه تفعيل وتطوير وتنمية ربحية التسويق العملياتي الذي يقوم على المزيج التسويقي)؛
- تمكين المنظمة من التوزيع الأفضل لمواردها في ضوء اختيارها للسوق/ الأسواق المستهدفة تبعاً لقيمتها الحالية أو المستقبلية؛
- تمكين المنظمة من تقسيم أسواقها ويترتب على ذلك تدفق للمعلومات مما يعني زيادة حساسية المنظمات للتغيرات المتوقعة في السوق مما يمكنها من القيام بالتعديلات الإستراتيجية الضرورية عند الحاجة.

### ثانياً. مراحل التجزئة التسويقية

حتى تحقق التجزئة التسويقية مختلف المنافع التي تنطوي عليها، وحتى تتمكن المنظمة من الاستفادة من مختلف هذه المنافع لابد من التنفيذ الدقيق لهذه السيرورة ، وذلك من خلال إتباع المراحل التالية:

1. التحديد الدقيق لسوق المرجع (Le Marché de Référence)
2. اختيار المعايير المستخدمة في التجزئة التسويقية؛
3. تحليل الأجزاء السوقية؛
4. تقييم مختلف الأجزاء السوقية.

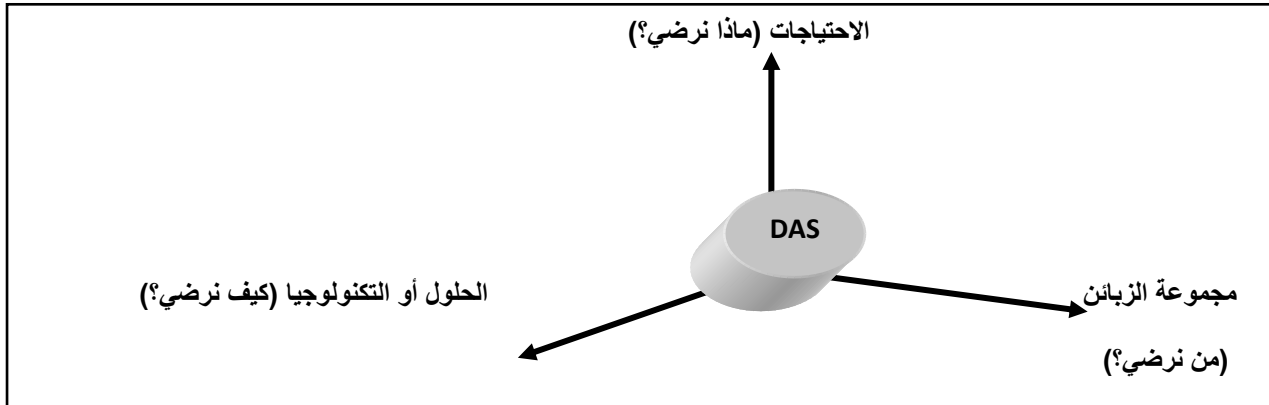
### المرحلة الأولى: التحديد الدقيق لسوق المرجع (Le Marché de Référence)

تعتبر عملية التحديد الدقيق لسوق المرجع مرحلة تمهيدية محورية لنجاح سيرورة التجزئة التسويقية، وهي تعرف عادة بالتجزئة الكلية Macro-Segmentation أو التجزئة الإستراتيجية Segmentation Stratégique، وتتم هذه المرحلة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما هي الاحتياجات التي يقابلها المنتج في السوق؟ (ماذا؟)
2. ما هي مختلف مجموعات الزبائن المحددة الاهتمام من طرف المنتج؟ (من؟)
3. ما هي الحلول المطروحة أو التكنولوجيا المحددة في إنتاج الوظائف؟ (كيف؟)

وانطلاقاً من هذا يمكن توضيح أبعاد سوق المرجع في الشكل الموالي:

الشكل رقم (24): أبعاد سوق المرجع



Source : J.J.Lambin, C.D.Moerloose, op.cit, p191.

من خلال هذا الشكل يتضح أن سوق المرجع يشير إلى نقطة الالتقاء بين ثلاث أبعاد أساسية هي : الحاجات المستهدفة، مجموعة الزبائن المستهدفة، والتكنولوجيا المستخدمة، والتي تشكل في مجملها معايير لسيرة التجزئة الإستراتيجية التي تعرف على أنها: "تجزئة أو تقسيم نشاط المنظمة إلى أجزاء فرعية تسمى ميادين أنشطة إستراتيجية، مجالات أنشطة إستراتيجية، مهن، أجزاء إستراتيجية...، تكون متجانسة داخلياً ومختلفة فيما بينها، وهي تشكل كلها ما يعرف بنشاط المنظمة"<sup>1</sup>، إذن سوق المصدر يعبر عن مجال/مجالات الأنشطة الإستراتيجية للمنظمة أو الشائيات (منتجات/أسواق) التي تستخدم نفس التكنولوجيا، تشبع نفس الحاجات، وتخدم نفس الشريحة من الزبائن، ويمكن التمييز بين أربع إستراتيجيات لتغطية سوق المرجع يمكن للمنظمة الاختيار من بينها وهي:<sup>2</sup>

1. إستراتيجية التركيز: هنا المنظمة تحدد مجال نشاط محدد بمعنى أنها تركز على حاجة معينة لشريحة معينة من الزبائن تشبعها من خلال استخدام نمط تكنولوجيا معين، وهي إستراتيجية المتخصص الذي يبحث عن حصة سوقية مرتفعة في قطاع محدد جداً؛
2. إستراتيجية التخصص في المنتج: المنظمة هنا تختار التخصص في إرضاء حاجة معينة لكنها تغطي كل شريحة الزبائن في السوق؛
3. إستراتيجية التخصص في الزبون: المنظمة هنا تركز على شريحة معينة من الزبائن وتقدم لها سلسلة كاملة من المنتجات التي تشبع مختلف احتياجاتها؛
4. إستراتيجية التغطية الكاملة: هنا تغطي المنظمة كامل السوق من خلال تقديم عروض كاملة لتلبية مختلف الاحتياجات لمختلف مجاميع الزبائن.

<sup>1</sup> N.Bernoussi, op.cit, p34.

<sup>2</sup> J.J.Lambin, C.D.Moerloose, pp196-197.

والتحديد الدقيق لسوق المرجع أو السوق المستهدف (زبائن+احتياجات+تكنولوجيا) يعتبر الخطوة الأساسية أو القاعدة في نجاح سيرورة التجزئة التسويقية، التي تنطلق من اختيار المعايير المناسبة للتجزئة وصولاً إلى اختيار الأجزاء السوقية المستهدفة من الإستراتيجية التسويقية للمنظمة.

### المرحلة الثانية: اختيار معايير التجزئة التسويقية

يوجد اختلاف واضح بين المنظمات في طريقة تجزئتها لأسواقها، والذي مرده في الأصل إلى اختلاف المعايير المستخدمة في ذلك، والتي تختلف هي الأخرى بالنسبة لنوع السوق المستهدف وفيما بينها في الموضوع الذي تعالجه، وسنوضح فيما يلي أهم هذه المعايير:

#### 1. بالنسبة للسوق الاستهلاكي (B to C)

نميز في إطار تجزئة هذا النوع من الأسواق بين مجموعة من المعايير من أهمها:

- **المعايير السوسيوديموغرافية:** حسب هذا المعيار يتم تقسيم السوق إلى مجموعات مختلفة من المستهلكين حسب السن، الجنس، الجنسية، الوضعية الاجتماعية، حجم العائلة، مستوى الدخل، المستوى التعليمي وغيرها،<sup>1</sup> وتعتبر هذه المعايير أكثر المعايير استخداماً من طرف المنظمات وذلك أولاً لسهولة الحصول عليها بحيث من الممكن أن توفرها العديد من الجهات مثل الهيئات الإحصائية المختلفة، ومنظمات الضمان الاجتماعي،<sup>2</sup> وثانياً لأهميتها الكبيرة خاصة فيما يتعلق بالسن والجنس ذلك أن العديد من الاحتياجات الاستهلاكية على غرار الملابس مثلاً تختلف بين الجنسين ومن فترة عمرية إلى أخرى؛
- **المعايير السلوكية:** هذه المعايير تركز على العلاقة بين الزبائن والمنتجات مثل: المنافع المتوقعة، عدد الاستعمالات، الولاء للعلامة، مستوى المعرفة بالمنتج،<sup>3</sup> وفي هذا الصدد يشير فيليب كوتلر وجاري أرمسترونغ إلى أن العديد من الأخصائيين يعتبرون أن المعايير السلوكية هي المعايير الأكثر ملاءمة لتشكيل قطاعات السوق؛<sup>4</sup>
- **المعايير النفسية:** حسب هذه المعايير يتم تقسيم السوق على أساس شخصية المستهلك، نمط حياته، قيمه، وهذه المعايير تتيح الفهم الأفضل للسلوك الشرائي والاستهلاكي للأشخاص؛<sup>5</sup>
- **المعايير الجغرافية:** كالمنطقة الجغرافية، الكثافة السكانية، حجم التمدن (بمعنى مدى اتساع المدينة الجغرافية)، المناخ،<sup>6</sup> والتي تؤثر بشكل أو بآخر على السلوك الاستهلاكي للزبائن فمثلاً تختلف احتياجات أهل الريف عن

<sup>1</sup> Y.Pariot, op.cit , p76.

<sup>2</sup> J.J.Lambin, C.D.Moerloose ,op.cit, p205.

<sup>3</sup> Y.Pariot, op.cit, p76.

<sup>4</sup> فيليب كوتلر وآخرون، "التسويق (أساليب التسويق الرئيسية - الجزء الثالث-)"، ترجمة مازن النفاع، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق-سوريا، 2002، ص51.

<sup>5</sup> Y.Pariot, op.cit, p76.

<sup>6</sup> ثامر البكري، "التسويق، أسس ومفاهيم معاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص ص 106-107.

أهل المدينة وتختلف احتياجات أهل الشمال عن أهل الجنوب، كما تختلف أيضاً احتياجات المناخ الحار عن البارد وغيرها.

## 2. بالنسبة للسوق الصناعي (B to B)

بالنسبة لهذا النوع من الأسواق يتم غالباً تجزئتها باستخدام نفس المعايير المستخدمة في تجزئة الأسواق الاستهلاكية، لكن إضافة إلى ذلك يمكن التمييز بين بعض المعايير الإضافية التي تم إدراجها بشكل خاص لتجزئة هذا النوع من الأسواق، يمكن توضيحها في الجدول الموالي:



الجدول رقم (08): معايير تجزئة الأسواق الصناعية

المعايير	أهمها
المعايير الديموغرافية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مجال النشاط: ما هي مجالات الأنشطة التي تشتري منتجاتنا ويجب التركيز عليها؟</li> <li>- حجم المنظمة: ما هو حجم المنظمات التي يجب التركيز عليها؟</li> <li>- الموقع: ما هي المناطق الجغرافية التي يجب أن نركز عليها؟</li> </ul>
المعايير التشغيلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التكنولوجيا: ما هي التكنولوجيا الزبون التي يجب التركيز عليها؟</li> <li>- حالة المستعمل/غير المستعمل: هل نقوم بالتركيز على غير المستعملين أم على المستعملين بشكل كبير أو منخفض أو متوسط؟</li> <li>- قدرات الزبون: هل نركز اهتمامنا على الزبائن المحتاجين إلى خدمات كبيرة أم على أولئك الذين يحتاجون إلى خدمات قليلة؟</li> </ul>
معايير مداخل الشراء	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وظيفة شراء المنظمة: هل نركز على المنظمات ذات النظام المركزي أم النظام اللامركزي في الشراء؟</li> <li>- سياسات الشراء العامة: هل نركز على المنظمات التي تفضل التأجير أم عقود الخدمات؟</li> <li>- مقاييس الشراء: هل نركز على المنظمات التي تبحث في مشترياتها عن النوعية، أم الخدمة، أم السعر؟</li> <li>- طبيعة العلاقات القائمة: هل نركز اهتمامنا على المنظمات التي تجمعنا معها علاقات متبادلة أم نتجه صوب المنظمات الأكثر جاذبية؟</li> </ul>
المعايير الموقفية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإلحاح: هل نركز على المنظمات ذات الحاجة السريعة والتسليم الفوري؟</li> <li>- التطبيقات المحددة: هل نركز على استخدامات محددة لمنتجاتنا أم جميع استخداماتها؟</li> <li>- حجم الطلبية: هل نركز على الطلبيات الكبيرة أم على الصغيرة؟</li> </ul>
المعايير الشخصية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التشابه بين البائع والمشتري: هل نركز على المنظمات المتشابهة التي تتبنى أنظمة مشابهة لنظامنا؟</li> <li>- المواقف اتجاه المخاطرة: هل نركز على المنظمات التي تتحمل المخاطر أم تلك التي تتجنبها؟</li> <li>- الولاء: هل نركز على المنظمات التي تظهر ولاءً عالياً لمجهزينا؟</li> </ul>

المصدر: شفيق إبراهيم حداد، نظام موسى سويدان، "أساسيات التسويق"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1998، ص 59.

وللاشارة فإن وضع معايير التجزئة التسويقية وفق تصنيف معين لا يعني بالضرورة أنه على المنظمة اختيار واحد فقط من هذه المعايير، وإنما يمكن لها أن تعتمد على مزيج متنوع منها وذلك لاعتبارات متعددة: أهداف المنظمة، إستراتيجيتها، الظروف البيئية المحيطة، المنافسة وغيرها.

### المرحلة الثانية: تحليل الأجزاء السوقية

بعد اختيار معيار أو معايير التجزئة التسويقية، تقوم المنظمة بالتحليل الدقيق للخصائص الرئيسية لكل جزء سوقي ناتج عن عملية التجزئة حسب المعيار أو المعايير المستخدمة مثل الاحتياجات، الرغبات، السلوكيات، الحجم.<sup>1</sup>

### المرحلة الثالثة: تقييم الأجزاء السوقية

بعد تحليل مختلف متغيرات وخصائص الأجزاء السوقية تقوم المنظمة بتقييمها أي تحديد القيمة الاستثمارية ومدى جاذبية كل جزء سوقي، وذلك قبل أن تحدد ما هو الجزء أو ما هي الأجزاء السوقية التي ستستهدفها،<sup>2</sup> وفي هذا الإطار يقول P.Kotler أن تقييم الأجزاء السوقية يستند على عاملين أساسيين هما جاذبية الجزء السوقي وأهداف وموارد المنظمة:<sup>3</sup>

1. **جاذبية الجزء السوقي:** يعتمد تقييم الجاذبية على تقييم حجم المبيعات، وتيرة نموها والأرباح المتوقعة من كل جزء سوقي، ولكن القطاعات\* ذات الأحجام الكبيرة للمبيعات والوتائر السريعة للنمو والمستوى العالي من الأرباح لا تكون بالضرورة أهدافاً جذابة للمنظمات، وخاصة ذات الأحجام الصغيرة منها، والتي لا تملك الموارد والإمكانات المناسبة لخدمة هذا الحجم من القطاعات، ولهذا فإن تقييم جاذبية القطاعات السوقية يتعدى هذه العناصر إلى تقييم قوة المنافسين الحاليين والمحتملين، تقييم قوة السلع البديلة في القطاع وإمكانية ظهور أخرى مستقبلاً، تقييم القدرة الشرائية للمستهلكين، وتقييم قوة وحجم الموردين؛<sup>4</sup>
2. **أهداف وموارد المنظمة (تنافسية المنظمة):** حتى وإن كان القطاع السوقي جذاباً فإنه يتوجب على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار أهدافها الإستراتيجية ومواردها الخاصة في علاقتها مع الجزء السوقي، لذلك يجب على المنظمة أن تستهدف الأجزاء السوقية التي بإمكانها أن تخدمها بشكل مناسب وتحصل فيها على منافع معينة وعلى ميزة تنافسية مستدامة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> U.Mayrhofer, "**Marketing**", Bréal, Paris-France, 3 édition, 2010, p76.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> P.Kotler, "**Marketing Management**", Prentice-Hall, New Jersey, 10<sup>em</sup> edition, 2000 , p155.

\* القطاع يعبر عن الجزء السوقي أي مجموعة من المستهلكين ذات السلوكيات الشرائية المتشابهة.

<sup>4</sup> فيليب كوتلر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 85-87.

<sup>5</sup> رضوان المحمود العمر، "**مبادئ التسويق**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص96.

وفي هذا الإطار يتم في الغالب إعداد مصفوفة تحوي أهم العوامل المحددة لجاذبية القطاع السوقي مع أوزانها النسبية والتي من أهمها: الحجم الكلي للسوق، المعدل السنوي لنمو السوق، الهامش التاريخي للربح، وحدة المنافسة، بالإضافة إلى مختلف العوامل المحددة لوضعها التنافسي مع أوزانها النسبية أيضاً، والتي من أهمها: الحصة السوقية، معدل نمو الحصة السوقية، وسمعة المنظمة.<sup>1</sup>

وقبل الانتقال إلى مرحلة الاستهداف لابد أن نشير إلى أنه يوجد خلط بين مفهومي التجزئة التسويقية والتجزئة الإستراتيجية، ولكن في الحقيقة يوجد فروقات جوهرية بينهما سواءً من حيث موضوع التجزئة، المعايير المستخدمة، النواتج المحققة... وغيرها، والجدول الموالي يوضح أهم هذه الفروقات.

#### الجدول رقم (09): الفروقات الجوهرية بين التجزئة التسويقية والتجزئة الإستراتيجية

عنصر المقارنة	التجزئة التسويقية	التجزئة الإستراتيجية
موضوع التجزئة	تجزئة السوق إلى أجزاء متجانسة	تجزئة النشاط الكلي للمنظمة إلى ميادين أنشطة إستراتيجية
فرضيات المقاربة	السوق هو كل متغاير، والمنظمة غير مطالبة بخدمته كلية خاصة بوجود منافسة حادة	تحديد مهنة المنظمة ضروري جداً من أجل التشخيص وإعداد استراتيجيات فعالة
نتائج التحليل	أجزاء فرعية تسمى أجزاء سوقية	أجزاء فرعية تسمى ميادين الأنشطة الإستراتيجية
مجال التطبيق	تطبق على سوق المنظمة أو السوق الكلي	تطبق على مجموع نشاطات المنظمة
هدف التحليل	تكيف الأجزاء السوقية مع المزيج التسويقي	تفعيل عملية تخصيص الموارد لكل ميدان نشاط إستراتيجي وصياغة إستراتيجية خاصة بكل منها لمواجهة المنافسة
المستوى	الإستراتيجية التسويقية	الإستراتيجية الكلية

Source : N.Bernoussi, op.cit, p28.

يتضح من خلال هذا الجدول أن هناك اختلاف واضح بين التجزئة التسويقية والتجزئة الإستراتيجية في العديد من المواضيع، ولكن الأمر المتفق عليه رغم هذه الاختلافات أنهما مكملان لبعضهما البعض وكل منهما يخدم الآخر خدمة للأهداف العامة للمنظمة، وكما تم الإشارة إليه سابقاً فإن التجزئة الإستراتيجية الفعالة تعتبر المنطلق والموجه والمحدد الفعال

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي، "إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الإستراتيجي في القطاع الصناعي الأدرني (نموذج ريادي-متكامل)"، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد 07، جوان 2010، ص 91.

من خلال مساهمتها في تحديد ما يعرف بسوق المرجع لسيرورة تجزئة تسويقية فعالة، تعتبر هي الأخرى منطلقاً لسيروري الاستهداف والتموقع والتي تعتبر اليوم القاعدة الأهم لصياغة إستراتيجيات تسويقية متطورة تؤدي الأغراض التي وجدت من أجلها.

### المطلب الثاني: الاستهداف التسويقي Le Ciblage Marketing

بعد أن تقوم المنظمة بعملية التجزئة التسويقية بمراحلها المختلفة التي يأتي في ختامها تقييم الأجزاء السوقية، تعتمد إلى اختيار الجزء/الأجزاء السوقية التي يمكن من خلالها أن تحقق أكبر قيمة للزبائن خدمة لأهدافها الإستراتيجية، وذلك باعتماد أحد الإستراتيجيات التالية:

#### 1. إستراتيجية عدم التمايز La Stratégie Indifférenciée

وفق هذه الإستراتيجية يتم النظر إلى السوق على اعتبار أنه وحدة واحدة، لذا يتم التركيز على فكرة أن حاجات المستهلكين من مختلف فئاتهم في السوق الكلية نمطية وموحدة، ويتضمن هذا البديل توجيه مزيج تسويقي واحد لمختلف الأسواق الفرعية،<sup>1</sup> وتعتمد هذه الإستراتيجية بشكل كبير على مبدأ اقتصاديات الحجم، التوزيع المكثف، الإعلان المكثف،<sup>2</sup> وبالتالي من أهم مميزاتا تخفيض التكاليف، غير أن ما يعاب عليها افتراضها وجود تماثل في حاجات الزبائن وهذا ما يجعلها قليلة التكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة على مستواها.<sup>3</sup>

#### 2. إستراتيجية التمايز La Stratégie Différenciée

حسب هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بمهاجمة أو استهداف أجزاء سوقية مختلفة من السوق (على الأقل جزئيين) بمنتجات متنوعة ومزيج تسويقي مختلف، ومن مزايا هذه الإستراتيجية أنها تحقق رقم أعمال مرتفع (مستوى مبيعات مرتفع+حصة سوقية مرتفعة) وتقلل من مستوى المخاطرة،<sup>4</sup> غير أن ما يعاب عليها ارتفاع التكاليف: التسويقية، الإنتاجية، الإدارية...<sup>5</sup> وعليه فإن هذه الإستراتيجية تناسب أكثر مع المنظمات ذات الحجم الكبير وذات الإمكانيات المادية والمعنوية المرتفعة.

#### 3. إستراتيجية التركيز La Stratégie Concentrée

حسب هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة والتي تكون في الغالب ذات إمكانيات وموارد محدودة باستهداف جزء معين من السوق توجه له مختلف جهودها التسويقية، وبناءً عليه فإن هذه الإستراتيجية تتيح تشكيل علاقات جيدة مع الزبائن

<sup>1</sup> ايناس رأفت مأمون شومان، مرجع سبق ذكره، ص172.

<sup>2</sup> إياد عبد الفتاح النور، مرجع سبق ذكره، ص274.

<sup>3</sup> J.P.Helfer, J.Orsoni, "Le Marketing", Vuibert, Paris-France, 10 édition, 2008, p176.

<sup>4</sup> N.Bernoussi, op.cit, p42.

<sup>5</sup> بشير العلاق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص75.

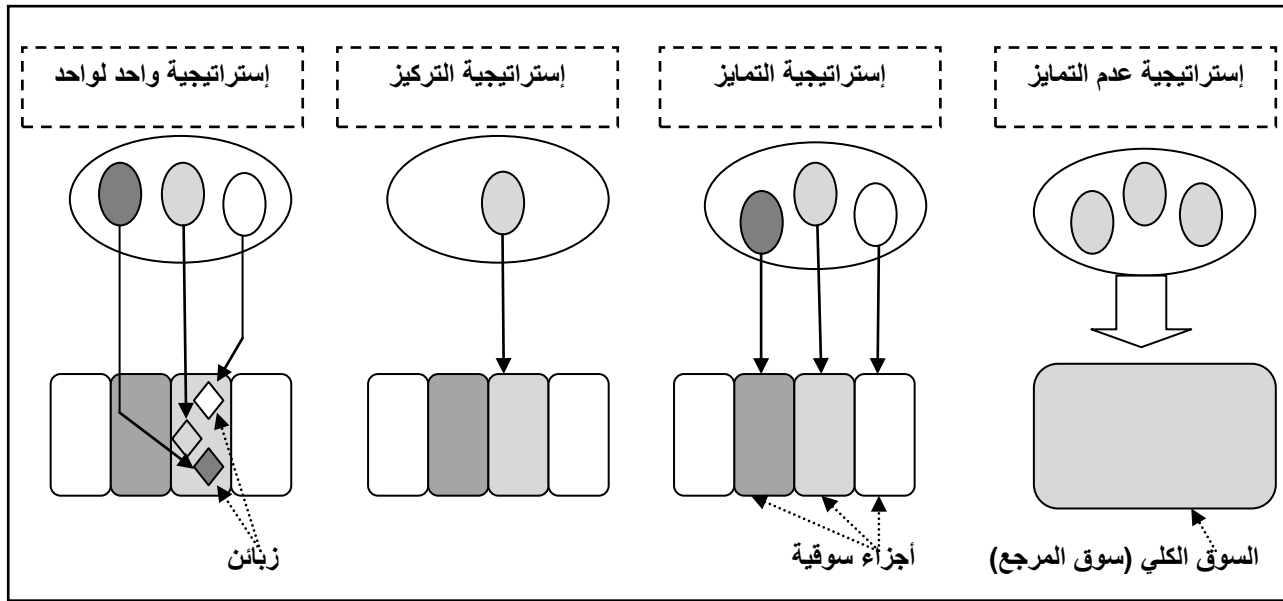
وتحقيق استجابة فعالة لاحتياجاتهم، ولكنها في المقابل تنطوي على مخاطرة كبيرة،<sup>1</sup> ناتجة عن إمكانية دخول منافسين جدد ذات إمكانيات كبيرة وقدرات عالية على التنافس، إمكانية تعرض الجزء السوقي إلى حالات من عدم الاستقرار السياسي أو التطورات التكنولوجية السريعة.<sup>2</sup>

#### 4. إستراتيجية واحد لواحد (التسويق الفردي) La Stratégie One to One

تعرف إستراتيجية التسويق الفردي في بعض الميادين الأنشطة الإستراتيجية حضور واسع النطاق أين يتم تقديم منتجات أو نماذج متميزة بحسب طلب كل زبون، ولكن الصعوبة بالنسبة لهذه الإستراتيجية تكمن في صعوبة تكييف المزيج التسويقي مع خصائص كل زبون.<sup>3</sup>

ويمكن توضيح إستراتيجيات الاستهداف في الشكل الموالي:

الشكل رقم (25): استراتيجيات الاستهداف التسويقي



المصدر: من إعداد الباحثة

وهذه الإستراتيجيات السالفة الذكر تقوم المنظمة بالاختيار بينها بناءً على مجموعة من المعايير من أهمها:<sup>4</sup>

- **الموارد المتاحة للمنظمة:** بحيث كلما كانت الموارد محدودة كلما كان من الأفضل للمنظمة تبني إستراتيجية التركيز؛

<sup>1</sup> N.Bernoussi, op.cit, p43.

<sup>2</sup> رضوان المحمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص98.

<sup>3</sup> J.P.Helfer, J.Orsoni, op.cit, p177.

<sup>4</sup> أسامة عبد الحليم مصطفى، محمد العزازي أحمد إدريس، "الإدارة الحديثة للنشاط التسويقي"، مكتبة الجامعة الحديثة، القاهرة-مصر، 2007، ص ص 382-381.

- نوع المنتج: بحيث كلما كان المنتج نمطي أو متجانس (أي مجالات تطويره محدودة) كالمح والسكر مثلاً كلما كان من الأفضل على المنظمة تبني إستراتيجية عدم التمايز، والعكس بالنسبة للمنتجات غير النمطية كالسيارات والملابس وغيرها؛
- درجة تجانس السوق: بحيث إذا لم تكن هناك فروق كبيرة في توجهات المستهلكين وفي عاداتهم الشرائية يكون من الأفضل اعتماد إستراتيجية عدم التمايز، أما في حالة وجود اختلافات جوهرية واضحة بين المستهلكين فإنه من الأفضل إتباع إستراتيجي التركيز أو التمايز؛
- إستراتيجية المنافسين: من الأفضل بالنسبة للمنظمة اعتماد إستراتيجية مماثلة لإستراتيجية المنافسين أو أحسن منها، فمن غير المفضل مثلاً اعتماد إستراتيجية عدم التمايز في حين أن المنافسين يعتمدون إستراتيجية التركيز أو التمايز.
- المرحلة التي يمر بها المنتج في دورة حياته: فعندما يتم تقديم منتج جديد إلى السوق (مرحلة التقديم) فإنه من المفضل طرحه في شكل واحد إما من خلال إتباع إستراتيجية عدم التمايز أو إستراتيجية التركيز، لأنها تساعد على لفت انتباه الزبون للمنتج، أما إذا وصل المنتج إلى مرحلة النضج فإن الإستراتيجية المناسبة له هي إستراتيجية عدم التمايز.

وبعد أن تقوم المنظمة باختيار الجزء أو الأجزاء السوقية المستهدفة من إستراتيجيتها التسويقية، فإنها تنتقل إلى المرحلة الموالية التي من خلالها ستوضح كيفية تمييز عرضها عن باقي عروض المنافسين أو تشكيل موقع مناسب له في السوق تستطيع من خلاله كسب مزايا تنافسية وتحقيق أرباح مستدامة تمكنها من البقاء والاستمرار في السوق التنافسي.

### المطلب الثالث: التموقع التسويقي Le Positionnement Marketing

يرجع أصل مفهوم التموقع إلى بداية سنوات السبعينات من القرن الماضي من خلال دراسة تحليلية لباحثين إعلانيين هما **AL Ries et Jack Trout** عرفت بـ "معركة غزو التوقعات"، والتي تكمن أبسط وسيلة للتفوق فيها حسبها إلى ما يعرف بـ "التموقع الإعلاني"، وكان هذا هو أول ظهور لمفهوم التموقع<sup>1</sup> وحسب هذان الباحثان: "التموقع يطبق على المنتج (سلعة مادية أو خدمة)، منظمة، تنظيم، أو حتى على شخص،...، ولكن التموقع هو ليس ما يفعله المنتج وإنما التموقع هو ما يمكن فعله في ذهن الزبون المحتمل للمنتج، إذن التموقع يكون في ذهن الزبون المحتمل"<sup>2</sup>. وفي إطار التوجه الإستراتيجي للتسويق يعتبر التموقع مرحلة منطقية بعدية لمرحلتى التجزئة التسويقية والاستهداف، وهي المرحلة التي تركز من خلالها المنظمة على إعطاء المنتج أو العلامة الإدراك المرغوب فيه لدى الزبائن المستهدفين بغية تحقيق أفضل استجابة لمختلف حاجاتهم ورغباتهم وأقوى ميزة في مواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين، المباشرين وغير المباشرين.

<sup>1</sup> J.P.Helfer, J.Orsoni, op.cit, p179.

<sup>2</sup> P.Kotler, op.cit, 178.

## أولاً. مفهوم التموقع

التموقع حسب P.Kotler يشير إلى "تثبيت صورة المنتج في أذهان الزبائن، وهو بذلك يعبر عن مختلف الجهود المبذولة من طرف المنظمة في سبيل عرض قيمة المنتج أو ترسيخ أهم فوائده في أذهان الزبائن".<sup>1</sup>

أما حسب Lendrevie فهو يشير إلى "مجموع الخصائص البارزة والمتميزة التي تبحث من خلالها المنظمة في إطار (منتج، علامة، منظمة) عن تحقيق التميز عن المنافسين وملامسة الهدف الخاص"، والتموقع بهذا المفهوم يعبر عن مجموع الخصائص المميزة لمنتج المنظمة، المزايا التنافسية للمنتج (المنافع الملموسة، النفسية، الاجتماعية... التي يحصل عليها الزبون من المنتج)، الهدف الخاص (الجزء السوقي المستهدف من طرف المنتج)، والمنافسة (المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين)، وهو بذلك يجب على الأسئلة التالية: ماذا نبيع؟، لمن نبيع؟، ما هي الفوائد المقدمة للزبائن؟، وضد من نعمل؟.<sup>2</sup>

إذن التموقع (أو كما يصطلح عليه المكانة الذهنية) ما هو إلا مجموعة معقدة من الإدراكات والأحاسيس والانطباعات التي يحملها الزبون عن منتج معين مقارنة مع المنتجات المنافسة البديلة، أو هو تفسير لنقاط التمايز في منتجات المنظمة مقارنة بالمنتجات المنافسة، أو هي طريقة تفكير الزبون بمنتجات المنظمة وهي الأساس لكل القرارات الاستهلاكية.<sup>3</sup>

ومن أجل أن تكسب المنظمة لمنتجاتها موقع جيد في السوق المستهدف لا بد أن تميز منتجاتها عن منتجات المنافسين بخصائص متميزة كالأناقة، الاقتصادية، وسهولة الاستخدام، وعلى هذا الأساس فإن اتجاهات التموقع تختلف وهي تتركز خصوصاً في: رفع قيمة المنتجات، الأسعار المنخفضة، التحكم في الوقت (سهولة وسرعة الحصول على المنتج)، والتواصل الفعال بين المنظمة والزبون،<sup>4</sup> إذن التموقع يوضح عنصرين أساسيين:<sup>5</sup>

- مدى قدرة المنظمة على خلق القيمة للزبون (الفرق بين ما هو مقدم وما هو منتظر)؛
- مدى اختلاف عرض المنظمة عن المنافسين.

وعليه فإن تحديد تموقع جيد لمنتج المنظمة في السوق المستهدف ينطلق من تعريف المزايا التنافسية الممكنة التي ستبني عليها هذا التموقع، والتي أساسها تقدم قيمة أحسن من المنافسين وأكبر للمستهلكين المستهدفين وذلك إما من خلال تحميل أسعار أقل أو عن طريق تقديم منافع أكبر لتبرير السعر الأعلى.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> فيليب كوتلر، "كوتلر يتحدث عن التسويق (كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها"، مرجع سبق ذكره، ص39.

<sup>2</sup> P.Villemus, op.cit, p90.

<sup>3</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص196.

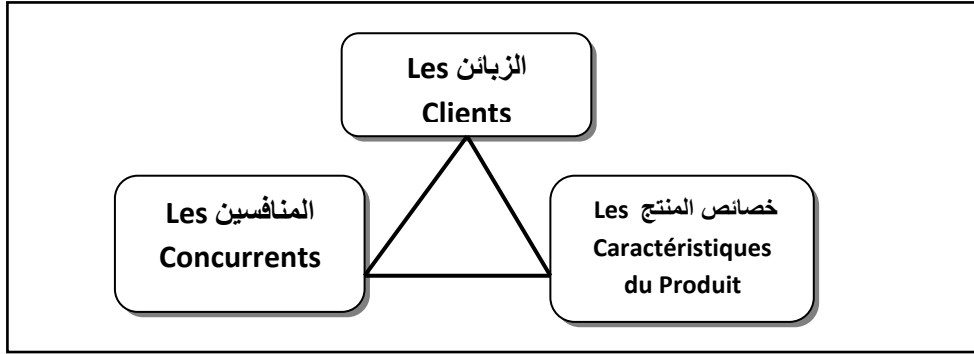
<sup>4</sup> J.P.Helfer, J.Orsoni, op.cit, p182.

<sup>5</sup> N.V.Laethem, op.cit , p33.

<sup>6</sup> فيليب كوتلر، جاري أرمسترونغ، مرجع سبق ذكره، ص142.

من كل ما تقدم يتضح أن التموقع يقوم على ثلاث محاور أساسية: خصائص المنتج، حاجات ورغبات الزبائن، والمنافسة، والتي يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (26): المحاور الأساسية للتموقع التسويقي



Source : J.P.Helfer, J.Orsoni, op.cit, p180.

ثانياً. إستراتيجيات التموقع

إختيار البديل الإستراتيجي للتموقع ليس أمراً اختيارياً بالنسبة للمنظمات وإنما هو أمر محتوم مفروض من السوق المستهدف، ويمكن في هذا الإطار التمييز بين خيارين أساسيين لإستراتيجية التموقع هما:<sup>1</sup>

### 1. إستراتيجية التموقع المقلد La Stratégie de Positionnement Imitatif

تقوم هذه الإستراتيجية على نسخ موقع المنافسين ومن ثم عرضه كتموقع بديل في السوق، من أهم مزايا هذه الإستراتيجية أنها تمكن من اختزال الاستثمارات والمخاطر المتعلقة بطرح منتجات في جزء سوقي جديد، لأن هذه الخطوة تكون مجربة من قبل ونتائجها تكون معروفة، أما فيما يتعلق بعيوبها فعندما يتعلق الأمر بالتنافسية فإن المقلد لا يملك أي ميزة خاصة في عرضه يقدمها للزبائن ومن أجل ذلك فهو يعرض هذا الضعف من خلال الأسعار المنخفضة لمنتجاته؛

### 2. إستراتيجية التموقع المتمايز La Stratégie de Positionnement Différencié

هذه الإستراتيجية على عكس سابقتها تبحث عن تجنب المنافسة وقيادة السوق من خلال تنمية منتجات متميزة توافق أو تناسب الجزء السوقي المستهدف بشكل يبعد عنها المنافسة المباشرة من منتجات أخرى، وهناك العديد من أساليب التمايز التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات في مواجهة المنافسة من أهمها:

- التمايز في الخصائص المتفوقة: وهي تعبر عن الطريقة الكلاسيكية في تموقع المنتج وكسب مزايا تنافسية، وهذه الخصائص المتفوقة تشتمل خاصة على الأداء، الاستدامة، التصميم، وسهولة الاستعمال؛

<sup>1</sup> J.J.Lambin, C.D.Moerloose, op.cit, pp292-294.



- التمايز في السعر: هناك بعض المنظمات من يتخذ من السعر كوسيلة للتمايز عن المنافسين، وذلك من خلال: الأعلى سعراً "Carties"، الأفضل ثنائية (جودة/سعر) "Nivea"، الأقل سعراً "Ryanair" فحتى اليوم الأقل سعراً أصبح يعتبر إستراتيجية تمايز وذلك تحت ظروف خاصة؛
- التمايز في الصورة: في العديد من المجالات العلامات لا تكون متميزة أساساً في خصائصها الملموسة ولكن في صورتها، فمثلاً في مجال العطور كل علامة تحتل مكانة متميزة عن الأخرى في ذهن الزبائن.

والشيء الذي يجب ملاحظته في هذا الصدد أنه ليس أي تمايز بالضرورة يكون فعال، بحيث توجد شروط خاصة يجب توفرها حتى تتحقق الفعالية في التمايز منها: التفرد والمكانة الهامة لدى الزبائن، المساهمة في تحقيق الربحية (بالنسبة الزبون والمنظمة)، والتفوق عن المنافسين، وهذه المزايا يجب أن تكون مدعومة من خلال برنامج عملي يسمى بالمزيج التسويقي والذي يجب أن يكون متناسق فيما بينه داخلياً وبينه بين الخيار الاستراتيجي للاستهداف والتموقع خارجياً، والذي يندرج كله في إطار سيرورة لصياغة الإستراتيجية التسويقية الفعالة التي تخلق القيمة لدى الزبون المستهدف وتحقق الأهداف التسويقية الإستراتيجية للمنظمة.

### ثالثاً. إستراتيجيات إعادة التموقع Les Stratégie de Repositinnement

نظراً لكون التموقع يعبر عن خيار إستراتيجي بعيد المدى، وعلى اعتبار التغيرات المتسارعة التي أصبحت تشهدها الأسواق التنافسية خاصة من حيث شدة المنافسة، وحاجات ورغبات الزبائن، فإن المنظمات تجد نفسها دائماً مجبرة على إعادة التموقع على مستوى جزئها أو أجزائها السوقية المستهدفة،<sup>1</sup> وفي هذا الإطار يمكن أن نميز عدد من إستراتيجيات إعادة التموقع من أهمها:

1. **تعديل المنتج:** ويقصد به التغيير في خصائص المنتج من خلال إعادة تصميمه أو إضافة خصائص أخرى تجعل الزبائن يرغبون في الحصول عليه، وتسمى هذه العملية بإعادة المكانة الحقيقية، ويمكن في هذا الإطار التمييز بين ثلاث طرق رئيسية لتعديل المنتجات هي:
  - **تعديلات الجودة:** وذلك يتم إما من خلال خفض جودة المنتج والذي يمنح المنظمة فرصة فرض أسعار منخفضة عليه، أو من خلال رفعها والذي يمنح المنظمة فرصة تحقيق التميز عن منتجات المنظمات المنافسة؛
  - **التعديلات الوظيفية (تعديل خصائص الأداء):** وهي التغيرات التي تتطلب في الغالب إعادة تصميم المنتج بشكل يجعله مفيداً لأكبر عدد من الزبائن؛
  - **التعديلات المظهرية:** وهي التغيرات التي تشمل المظهر الملموس للمنتج، والتي من شأنها التأثير على نحو كبير على قرار الشراء وتمكين المنظمة المعنية من تمييز منتجها عن المنتجات المنافسة وكسب حصة سوقية أكبر؛

<sup>1</sup> J.J.Lambin, C.D.Moerloose, op.cit, p294.

2. تعديل آراء أو قناعات الزبون حول المنتج: وهو ما يعرف بإعادة المكانة السيكولوجية وذلك من خلال تكثيف عمليات الترويج للمنتج عبر وسائله المختلفة، وخاصة من خلال الإعلان الذي يلعب دوراً كبيراً في بناء المكانة الذهنية للمنتجات من خلال إبراز المزايا التي تتمتع بها مقارنة بالمنتجات المنافسة؛
3. تعديل آراء أو قناعات الزبون حول منتجات العلامات المنافسة: ويعرف هذا الإجراء بإعادة المكانة التنافسية والذي يتم من خلاله محاولة إظهار الخطأ أو الانحراف في استخدام الزبون للمنتجات المنافسة، والذي غالباً ما يتم عن طريق ما يعرف بالترويج المعاكس؛<sup>1</sup>

وبشكل عام يمكن القول أن التموقع هو سيورة إستراتيجية تصورية للمنافع التي يجب أن يتضمنها المنتج استجابة للحاجات والرغبات المتطورة للزبائن وتكيفاً مع الوضعية التنافسية التي يشهدها السوق المستهدف، وبالتالي فإن فعالية هذه السيورة تتحدد بمدى قدرة المنظمة على ترجمة هذه التصورات على أرض الواقع من خلال قيامها بتحديد مختلف طاقاتها ومواردها الداخلية في إطار ما يعرف بصياغة الإستراتيجية التسويقية، هذه الإستراتيجية التي تعتبر نتيجة منطقية للسيورات السابقة الذكر بمعنى أن المنظمة بعدما تجزئ أسواقها، تحدد الأجزاء المستهدفة منها، وتحدد المزايا والمنافع التي يجب أن يتضمنها العرض التسويقي الخاص بها لإرضاء حاجاتهم (والتي تعبر في مجملها عن التفكير الاستراتيجي في مجال التسويق)، تقوم المنظمة بصياغة إستراتيجيتها التسويقية العامة التي تعتبر الوسيلة التي تنتقل من خلالها من مرحلة التفكير إلى مرحلة التنفيذ أو بشكل أدق من التسويق الاستراتيجي إلى التسويق العملي.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 203-205.

## المبحث الثالث: الإستراتيجية التسويقية الفعالة، مفهومها ومؤشراتها

في ظل مختلف التغيرات التي أضحت تشهدها البيئة التسويقية، لم يعد أمراً اختيارياً بالنسبة للمنظمات صياغة استراتيجيات تسويقية فعالة ذات قدرة متميزة على مواجهة المنافسين من جهة، وذات قدرة على خلق القيمة المتفوقة للزبون من جهة أخرى، بمعنى آخر استراتيجيات تسويقية ذات قدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة التي تندرج ضمن التوجه الاستراتيجي العام لها، والإستراتيجية التسويقية الفعالة بهذا المفهوم تتعدد معاييرها أو الشروط الواجب توفرها لتحقيقها، كما تختلف مؤشراتها أو الدلائل المعبرة عن مدى تحققها، وهذا ما سنحاول معرفته في هذا المبحث.

## المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التسويقية الفعالة

تعتبر فعالية الإستراتيجية التسويقية بشكل عام عن الفعالية التسويقية، وتعتبر هذه الأخيرة بدورها عن أحد أهم مكونات الأداء التسويقي إلى جانب الكفاءة التسويقية أو ما يصطلح عليها غالباً بالفاعلية التسويقية.

## أولاً. مفهوم الأداء التسويقي

لا يزال مفهوم الأداء لحد الساعة يشكل محور جدل كبير بين العديد من الباحثين والمختصين على الرغم من النظريات العديدة والمدارس المتعاقبة التي عاجلت هذا المفهوم كعنصر أساسي أو فرعي بين أفكارها، وهذا يرجع في الغالب إلى ارتباط هذا المفهوم بمجالات عديدة وميادين متعددة جعلت من مهمة وضع تعريف موحد له أمر غاية في الصعوبة، وبشكل عام فإن مصطلح الأداء "Performance" تم اشتقاقه من الكلمة اللاتينية "Performer" والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل،<sup>1</sup> وانطلاقاً من هذا المعنى قدمت للأداء مجموعة من التعاريف.

فحسب Eccles الأداء هو "انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها"،<sup>2</sup> وبناءً على هذا التعريف فإن الأداء تم حصره فقط على مدى التوافق بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة للمنظمة أو ما يطلق عليه بمصطلح الفعالية.

كما عرف آخرون الأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"،<sup>3</sup> وبناءً على هذا التعريف فإن الأداء لا يقتصر فقط على تحقيق الأهداف المسطرة وإنما يتعداه في سبيل تحقيق ذلك إلى ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة أو ما يصطلح عليه بمفهوم الفاعلية أو الكفاءة.

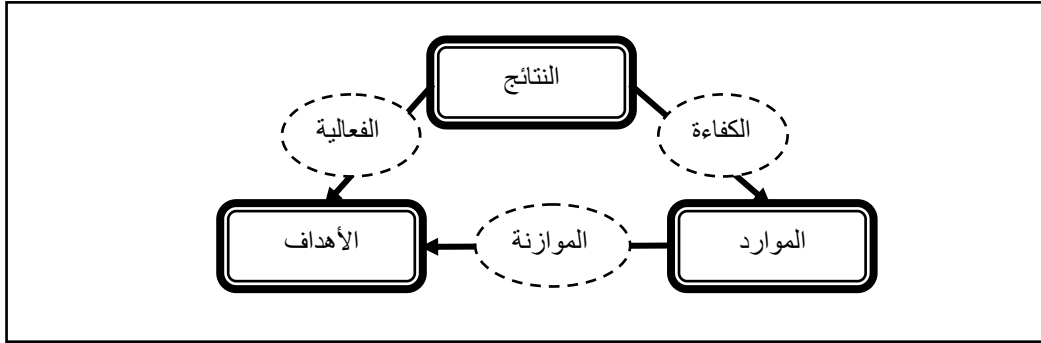
<sup>1</sup> الداوي الشيخ، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، ص 217.

<sup>2</sup> علي فاسم حسن العبيدي وآخرون، "أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقييم أداء منظمات الأعمال -دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية-"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 02، 2010، ص 07.

<sup>3</sup> الداوي الشيخ، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، المرجع أعلاه، ص 218.

وفي سياق آخر يرى **Bartoli** بأنه يمكن تعريف الأداء من خلال العلاقة بين ثلاث عناصر: نتائج/موارد/أهداف، وثلاث أبعاد: كفاءة/فعالية/موازنة، فيما يعرف بمثلث الأداء<sup>1</sup>، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(27): مثلث الأداء



المصدر: ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 13.

بناءً على هذا الشكل يتضح أن الأداء يتشكل من تداخل وتفاعل ثلاث أبعاد أو مكونات أساسية هي:

1. **الفعالية:** وهي تعني مدى مطابقة النتائج المحققة للأهداف المسطرة، أي مدى القدرة على تحقيق الأهداف، وبالتالي يمكن قياس فعالية أي نشاط من خلال المقارنة بين ما تم تحقيقه من نتائج وما كان مخطط له من أهداف؛
2. **الكفاءة (الفاعلية):** وهي تعني مدى القدرة على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة أو الوصول بهذه الموارد إلى أعلى قيمة وأقل تكلفة، أين يترتب عن هذا الاستخدام نتائج معينة لا تحقق بالضرورة التوافق مع الأهداف المسطرة، وبالتالي فإن الكفاءة تعبر عن العلاقة بين المخرجات والمدخلات أو بين النتائج والمعطيات؛
3. **الموازنة (الملاءمة):** وهي تعني مدى ملاءمة الموارد المتاحة للأهداف المسطرة، وانطلاقاً من هذا البعد فإن صياغة الأهداف الخاصة بأي نشاط أو بالمنظمة ككل والذي يندرج بشكل عام ضمن مراحل صياغة الإستراتيجية يجب أن ينطلق من التحليل والتقييم الداخلي للموارد المتاحة، وبناءً على القيمة الإستراتيجية لهذه الموارد تتحدد الأهداف.

وانطلاقاً من مختلف ما تقدم يمكن القول أن الأداء يعبر عن "الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة"، وهذا المفهوم بالنسبة للأداء نجده على مستوى المنظمة كما نجده سارياً أيضاً على مستوى الأنشطة والوظائف فنجد بذلك الأداء المالي، الأداء الإنتاجي، والأداء التسويقي.

كما نجد دائماً في إطار موضوع الأداء مفهوميين شائعين كثيراً في الأدبيات الإدارية وهما:

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 13.

- **الأداء الفعال:** وهو يعني قدرة المنظمة على إدارة مواردها الداخلية التي تمنحها القدرة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، والقدرة على الابتكار والتجديد، بالشكل الذي يضمن تلبية حاجات الزبائن المتغيرة ويحقق أكبر عائد للمنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها وأهداف المنتفعين من نشاطها (المساهمين، الموردین، الموزعين، الزبائن...)؛<sup>1</sup>
- **الأداء المتميز:** هو تلك القدرة على انجاز الأعمال بالوجه الفعال والصحيح ضمن المهام الهيكلية وبطريقة غير روتينية ومتميزة،<sup>2</sup> وهذا يعني أن الأداء المتميز هو أداء فعال بالنسبة للمنظمة (بمعنى أنه يحقق أهداف المنظمة بأقل التكاليف) من جهة، وأداء يحقق التميز عن المنافسين من جهة أخرى (من خلال اعتماده على موارد نادرة ومتميزة).

ومع دخول المنظمات بوابة الألفية الثالثة وجدت نفسها مجبرة على مجاراة محيط خارجي سريع التغير وديناميكي، القوة السائدة فيه هي قوة الزبون، وبذلك أصبح الأداء التسويقي الناجع المنفذ الأهم أمامها لضمان البقاء والاستمرار من خلال توثيق علاقات وطيدة مع الزبائن، والأداء التسويقي انطلاقاً من مفهوم الأداء عرف على أنه: "مستوى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعة في الإستراتيجية التسويقية"،<sup>3</sup> وحسب هذا التعريف نلاحظ أن الأداء التسويقي يعبر عن مدى التوافق بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة في الإستراتيجية التسويقية للمنظمة.

وفي ذات السياق عُرِفَ على أنه: "مدى تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة ونجاحها في كسب وإبقاء تفضيل الزبون"،<sup>4</sup> وحسب هذا التعريف يتضح أن الهدف الأساسي للمنظمة من أدائها التسويقي هو تحقيق تأييد الزبون.

كما عُرِفَ أيضاً الأداء التسويقي على أنه: "النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المنظمة بصورتها الكاملة التي تنعكس على بقاء المنظمة واستمراريتها"،<sup>5</sup> وبناءً على هذا التعريف فقد تم التعبير عن الأداء التسويقي بالأداء الكلي للمنظمة وهذا دليل على أهميته المحورية في نجاح المنظمة أو فشلها.

وبشكل عام يمكن القول أن الأداء التسويقي يعني "الاستخدام الأمثل للموارد التسويقية المتاحة بغية تحقيق الأهداف المسطرة المندرجة ضمن الإستراتيجية التسويقية للمنظمة"، وشأنه شأن الأداء الكلي، يتكون الأداء التسويقي من ثلاث عناصر أساسية هي: الفعالية التسويقية، الكفاءة التسويقية، والملاءمة التسويقية، حيث:

#### 1. الفعالية التسويقية: تشير إلى الوصول إلى الأهداف التسويقية، أو إنجاز العمل (التسويقي) المطلوب؛

<sup>1</sup> طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين، "التغيير الإستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الرصافة، العراق، العدد 69، 2008، ص66.

<sup>2</sup> أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المتميز"، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات - الطبعة الثانية-حول نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر، 2011، ص17.

<sup>3</sup> طارق نائل روجي هاشم، "دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للشركات المساهمة العامة الأردنية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة، تخصص تسويق، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006، ص08.

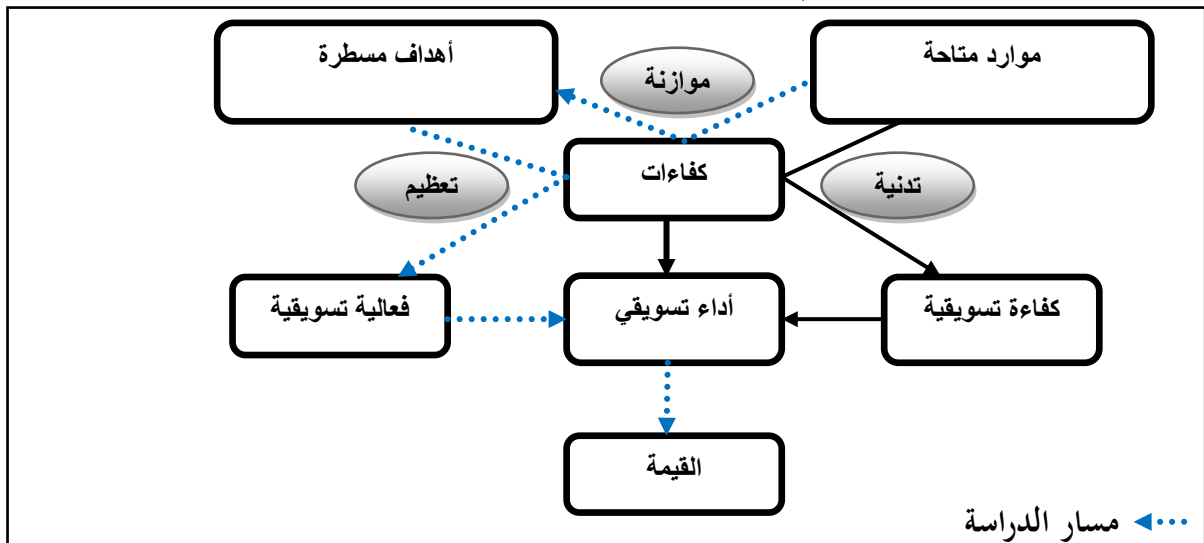
<sup>4</sup> رعد عدنان رؤوف، مرجع سبق ذكره، ص325.

<sup>5</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

2. الكفاءة التسويقية: تشير إلى حسن الاستفادة من الموارد، أو إنجاز العمل (التسويقي) بالشكل الصحيح؛<sup>1</sup>
  3. الملاءمة (الموازنة) التسويقية: تشير إلى مدى التوازن والتناسب بين الموارد التسويقية المتاحة والأهداف التسويقية المسطرة.
- وحسب ما تقدم شرحه فإن الكفاءة التسويقية تعني الاستخدام الأمثل للموارد بحكمة وبدون خسائر غير ضرورية، وهذا معناه أنها تركز على التكلفة، أما الفعالية التسويقية فتعني اتخاذ القرارات الصحيحة وتنفيذها بشكل صحيح، وهي تركز بذلك أكثر على الزبون.<sup>2</sup>

ومن خلال الشكل الموالي الذي يوضح علاقة الأداء التسويقي بين مختلف العناصر السالفة الذكر، يتضح أن الأداء التسويقي الذي يكفل للمنظمة تقديم قيمة عالية للزبون وتمييزه عن المنافسين هو نتاج لعنصرين أساسيين هما الكفاءة التسويقية والتي تعبر عن مدى امتلاك المنظمة لكفاءات متميزة قادرة على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ومن ثم تدنية التكاليف إلى أقصى حد ممكن، والفعالية التسويقية التي تعبر عن مدى قدرة المنظمة من خلال كفاءاتها المتميزة على تعظيم المنافع المحصلة انطلاقاً من الأهداف التسويقية المسطرة، هذه الأخيرة التي يجب أن يتم تحديدها في إطار مبدأ الموازنة أو الملاءمة مع الموارد المتاحة.

الشكل رقم (28): الأداء التسويقي بين الكفاءة والفعالية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: منى مسغوني، "تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة-الجزائر، 2012/2013، ص 107.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014، ص 74.

<sup>2</sup> ثامر ياسر البكري، "استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 394.

## ثانياً. الإستراتيجية التسويقية الفعالة

يشير مفهوم الإستراتيجية التسويقية الفعالة إلى مدى قدرة الإستراتيجية التسويقية على تحقيق جملة من الأهداف منها: زيادة الحصة السوقية، تعظيم الأرباح، تحسين صورة المنظمة، تعزيز رضا وولاء الزبون،... وغيرها،<sup>1</sup> وكل هذه الأهداف تعبر في مجملها عن مؤشرات لتحديد مدى فعالية الإستراتيجية التسويقية والتي سيتم التطرق إليها بنوع من التفصيل في العناصر اللاحقة.

هذا ويوجد العديد من الطرق المعتمدة في قياس الفعالية بشكل عام وفعالية الإستراتيجية التسويقية بشكل خاص، غير أن أبرزها وأكثرها تداولاً تلك الطريقة التي تعتمد في القياس على عنصري النتائج التسويقية المحققة والنتائج التسويقية المتوقعة، وفق المعادلة التالية:<sup>2</sup>

$$\frac{RMm}{RMp} = \text{فعالية الإستراتيجية التسويقية}$$

حيث:  $RMm$ : النتائج التسويقية المحققة (الأهداف المحققة)؛

$RMp$ : النتائج التسويقية المتوقعة (الأهداف المسطرة).

وتستخدم هذه الطريقة للحكم على مدى التوافق بين ما هو متوقع من أهداف تسويقية وما هو محقق من نتائج، وكلما كانت هذه النسبة أكبر من أو يساوي الواحد أي  $1 \leq \frac{RMm}{RMp}$  كلما كانت الإستراتيجية التسويقية فعالة.

أما حسب نظرية الموارد والكفاءات فنستنتج بناءً على ما تقدم أنه يتم قياس مدى فعالية الإستراتيجية التسويقية من خلال المقارنة بين الكفاءات التنظيمية الحالية المستخدمة للوصول إلى النتائج المحققة والكفاءات التنظيمية المطلوبة لتحقيق الأهداف المسطرة، وذلك وفق المعادلة التالية:

$$\frac{COM}{COP} = \text{فعالية الإستراتيجية التسويقية}$$

حيث:  $COM$ : الكفاءات التنظيمية الحالية؛

$COP$ : الكفاءات التنظيمية المطلوبة.

وتسمح هذه الطريقة بقياس الفجوة بين ما هو مطلوب من الكفاءات التنظيمية الكفيلة بتحقيق الأهداف المسطرة، وما هو متاح منها والذي أدى إلى تحقيق نتائج معينة، وذلك على اعتبار أن الكفاءات التنظيمية هي الأساس المعتمد أولاً في صياغة الإستراتيجية التسويقية، وثانياً لتحقيق الأهداف التي تصبوا إليها هذه الإستراتيجية، وبالتالي تكون الإستراتيجية

<sup>1</sup> J.C.Bécour, H.Bouqui, "**Audit Opérationnel, Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance**", Ed. ECONOMICA, 3Edition, Paris-France, 2008, p176.

<sup>2</sup> انظر: الداوي الشيخ، "**تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**"، مرجع سبق ذكره، ص220.

التسويقية فعالة كلما كانت النسبة  $1 \leq \frac{Com}{COp}$  بمعنى كلما كانت الكفاءات التنظيمية المتاحة أكبر من أو يساوي الكفاءات التنظيمية المطلوبة.

ولكن رغم أهمية هذه الطريقة إلى أنها لا تزال غير واضحة المعالم لذلك سنتبنى من خلال هذه الدراسة الطريقة الكلاسيكية في تحديد مفهوم الفعالية المعتمدة على درجة تحقيق الأهداف.

كما نجد اليوم في أدبيات الإدارة مدخلان للفعالية هما:<sup>1</sup>

1. **مدخل الأهداف:** الفعالية هنا تعني تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقاً، فإذا حددت المنظمة مثلاً لإستراتيجيتها التسويقية أهداف معينة، كزيادة في الأرباح بنسبة 10%، تحقيق رضا الزبون، وتحققت لها فعلياً هذه الأهداف نقول أنها فعالة؛
2. **مدخل النظم:** يتجه هذا المدخل إلى التعبير عن الفعالية بمفهوم الأداء، بحيث يتم إدخال الكفاءة إلى جانب الفعالية على اعتبار أن المنظمة نظام متكامل يتكون من أجزاء متداخلة لتحقيق هدف مشترك.

وانطلاقاً من هذا المدخل الأخير جاءت أهمية التكاملية بين الفعالية والكفاءة، بحيث لا يمكن لأي نشاط أن يكون فعال في تحقيق الأهداف ما لم يكن هناك كفاءة في استخدام الموارد المتاحة، لأن النجاح المستدام لا يمر عبر عنصر دون الآخر وإنما يكون بامتزاج العنصرين معاً، لذلك فإن المدخل المتبنى في هذه الدراسة هو مدخل النظم، وبذلك نقول عن الإستراتيجية التسويقية الفعالة أنها "تلك الإستراتيجية التي تستطيع من خلالها المنظمة تحقيق الأهداف التسويقية المسطرة والتي تنطوي تحت لواء الأهداف الكلية للمنظمة، من خلال تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تعتبر الكفاءات التنظيمية من أهمها وأبرزها".

### ثالثاً. متطلبات الفعالية للإستراتيجية التسويقية

نظراً لعوامل ومتغيرات عديدة ومتعددة فرضت سيطرتها على البيئة التنافسية الحالية كان لابد للمنظمات الراغبة في البقاء والاستمرار من تبني إستراتيجيات تسويقية فعالة ذات قدرة فائقة على تحقيق الأهداف المسطرة في صيغتها المالية وغير المالية، ولكن ذلك لا يتحقق من فراغ وإنما يكون بناءً على متطلبات وشروط خاصة تتحكم بدورها في مدى فعالية هذه الإستراتيجيات تتمثل أهمها في:

1. **تحقيق التوافق الداخلي:** بمعنى توافق الإستراتيجية التسويقية مع رسالة المنظمة وأهدافها العامة والتسويقية،<sup>2</sup> فالحصة التسويقية تعتبر مثلاً هدفاً تسويقياً مهماً ولكن أن تجهد المنظمة نفسها كما يقول Porter للوصول إلى

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص75.

<sup>2</sup> إياد عبد الفتاح النور، مرجع سبق ذكره، ص114.



وضعية الرائد في السوق دون اعتبار للهدف الاستراتيجي للمنظمة قد يؤدي بها إلى الخروج نهائياً من السوق كنتيجة لذلك الإجهاد أو عدم التوافق،<sup>1</sup> وتحقيق التوافق الداخلي يتطلب من المنظمة ضرورة القيام بما يلي:<sup>2</sup>

- التحديد الواضح لرسالة المنظمة، مما يستلزم أن تكون تلك الرسالة ممكنة ومشروعة، وذلك استجابة لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة؛

- أن يتم اشتقاق الأهداف من رسالة المنظمة التي يتم تدوينها في الوثيقة القانونية لإنشاء المنظمة، كما يجب أن تكون الأهداف المستخرجة من الرسالة غير متعارضة بل مكملة لبعضها البعض، وأن تكون ممكنة التحقق من ناحية التوازن أو الملاءمة مع الموارد المادية وغير المادية المتاحة.

2. تحقيق التوافق الخارجي أو التكيف الايجابي مع البيئة: وذلك يتطلب في الأساس تشخيصها بفعالية والتحليل الدقيق لمختلف العوامل الهيكلية المؤثرة فيها، وبشكل تتضح معه مختلف الفرص والتهديدات الواجب تجنبها،<sup>3</sup> وذلك خاصة من خلال المتابعة المستمرة لحاجات، رغبات، أذواق، إمكانيات، وتوقعات الزبائن في الأسواق المستهدفة، وأوضاع المنافسين في قطاع النشاط،<sup>4</sup> كأهم قوتين تحكم المنافسة؛

3. الأفق الزمني المناسب: وهو يعني ضرورة توافق الإستراتيجية التسويقية في إطارها الزمني مع الأهداف التسويقية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؛<sup>5</sup>

4. بناء الإستراتيجية على أساس الموارد الخاصة: لقد توصل الفكر الاستراتيجي الحديث خاصة ضمن مدخل الموارد إلى أن الموارد الخاصة للمنظمة وكما أثبتته أحدث الدراسات تعتبر المحدد الأقوى لربحية المنظمة وتنافسيتها، ومن هنا فإن إستراتيجية التسويق الفعالة يجب أن تركز على أساس الموارد التسويقية الإستراتيجية، فتقوم مثلاً بتفعيل بحوث المنتج، دراسة السوق، نظام المعلومات التسويقي، نظام التوزيع وكذا القوى البيعية المختلفة وغيرها.<sup>6</sup>

من كل ما تقدم يتضح أنه وعلى الرغم من الوضوح النسبي الذي طال مفهوم الفعالية بالنسبة للإستراتيجية التسويقية باعتبارها نسبة بين الأهداف التسويقية المسطرة والنتائج المحققة، إلا أن مؤشرات هذه الفعالية كانت ومازالت تشكل محور جدل كبير في الوسط الإداري، والتي اختلفت مضامينها من باحث إلى آخر ومن فترة إلى أخرى، لكن في ظل الظروف السائدة للبيئة الحالية أصبح هناك توجه كبير نحو اعتماد المؤشرات غير المالية والتي ترجمتها الأساليب الحديثة لقياس الأداء.

<sup>1</sup> أحمد بلالي، "الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة العمال الراهنة"، مجلة الباحث، العدد 06، 2008، ص 101.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>3</sup> أحمد بلالي، المرجع أعلاه، ص 102.

<sup>4</sup> محمد إبراهيم عبيدات، المرجع أعلاه، ص 21.

<sup>5</sup> إياد عبد الفتاح النصور، مرجع سبق ذكره، ص 114.

<sup>6</sup> أحمد بلالي، المرجع أعلاه، نفس الصفحة.

## المطلب الثاني: مؤشرات الإستراتيجية التسويقية الفعالة

لم تشكل سنوات الثمانينات من القرن الماضي نقطة تحول كبيرة في وسائل ونماذج التحليل الإستراتيجي فقط، وإنما الأساليب الإدارية عرفت هي الأخرى نقلة نوعية في فلسفتها وبشكل خاص تلك الأساليب المتعلقة بقياس الأداء، فبعدما كانت تركز الأساليب التقليدية على المؤشرات المالية التي من أهمها الربحية والتي تغطي أبعاد زمنية قصيرة كدلالة على مدى فعالية الأداء، جاءت الأساليب الحديثة لتثبت عدم نجاعتها على المدى البعيد - خاصة إذا تعلق الأمر بإثبات مدى فعالية إستراتيجية- وتؤكد على ضرورة الاعتماد أكثر على المؤشرات غير المالية التي تتماشى ومتغيرات البيئة المعاصرة.

وإذا أسقطنا هذا الطرح على الإستراتيجية التسويقية التي تشكل حلقة الوصل بين المنظمة وبيئتها الخارجية ذات المتغيرات المتعددة، المتغيرة، والمتداخلة، والذي يعتبر الزبون من أهمها وأبرزها، سيتضح أكثر أن المؤشرات غير المالية هي الأقرب للحكم على مدى فعاليتها على المدى البعيد خاصة مع مؤشرات الرضا والولاء، وهذا لا يعني بالضرورة إهمال للمؤشرات المالية فلكل نوع من المؤشرات أهميتها ومكانتها، لذلك فإن المنظمات الهادفة للبقاء والاستمرار في سوق شديد المنافسة لا بد لها من اعتماد مزيج من المؤشرات المالية وغير المالية في تحديد مدى فعالية استراتيجياتها التسويقية التي تعتبر اليوم الإستراتيجية الأهم من بين مختلف الإستراتيجيات الوظيفية.

## أولاً. مؤشرات الفعالية للإستراتيجية التسويقية

يعبر مؤشر الأداء التسويقي عن "معلومة كمية أو نوعية تقيس مدى كفاءة وفعالية جزء من عملية أو نظام تسويقي، بالنسبة لمعيار أو خطة أو هدف تسويقي محدد ومقبول في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة"<sup>1</sup>، وانطلاقاً منه يمكن تعريف مؤشر الفعالية للإستراتيجية التسويقية على أنه: "معلومة كمية أو نوعية تقيس مدى قدرة الإستراتيجية التسويقية على تحقيق هدف أو أهداف تسويقية محددة ومقبولة في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة".

وحسب فيليب كوتلر فإن الأنشطة التقليدية للتسويق كانت تركز بشكل خاص على:

- محاولة تحقيق الربح من كل تعامل مع الزبون بدلاً من محاولة تحقيق ربح عن طريق الحفاظ على هذا الزبون مدى الحياة؛
- وضع الأسعار اعتماداً على ملاحظة التكلفة بدلاً من وضعها بناءً على إستراتيجية معينة؛
- بيع المنتج بدلاً من محاولة فهم احتياجات الزبون الحقيقية والعمل على تلبيتها.

<sup>1</sup> إلهام يحيوي، "دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي لمؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة (باتنة)", مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، العدد 06، 2006، ص 102.

أما حالياً فقد أصبحت الأنشطة التسويقية تركز أكثر على تطوير معرفة الزبون، تفعيل تقنيات الارتباط به، وفهم اقتصادياته.<sup>1</sup>

وبناءً عليه نجد أن أهم المؤشرات التي ركزت عليها الطرق التقليدية المتعلقة بقياس الفعالية كانت مالية بحتة تمثلت أهمها في:

1. **الربحية:** اعتبر الربح لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وهذا من منطلق أن المنظمة تعبر عن أدائها من خلال الأرباح التي تحققها أي إيراداتها الكلية مطروح منها التكاليف الكلية التي تحملتها، ومن ثم فإن التصور الذي كان سائداً هو أن المنظمة التي تحقق أرباحاً أكبر هي التي يكون لديها أداء جيد.<sup>2</sup>
2. **حجم المبيعات:** يتضمن هذا المؤشر قياس وتقييم المبيعات الفعلية ومقارنتها بأهداف المبيعات الموضوعة سلفاً، ومن ثم يمكن من خلاله تحديد مدى فعالية الإستراتيجية التسويقية للمنظمة، وفي نفس الوقت يعتبر هذا المقياس خطوة ضرورية للقيام بالتنبؤ بالمبيعات في العام المقبل، ويفضل أيضاً عند تحليل المبيعات الإجمالية الاعتماد على المبيعات السابقة للمنظمة لعدد من السنوات لمعرفة التطور الذي حدث في مبيعاتها ودراسة أسباب النقص أو الزيادة خلال تلك الفترة، وبنفس المنطق فإن مقارنة مبيعات المنظمة بمبيعات الصناعة سوف يفيد في معرفة تطور أداء المنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة داخل الصناعة، ولكن رغم هذه المزايا يظل هذا المؤشر ضروري ولكنه غير كافي للحكم على الإستراتيجية التسويقية للمنظمة، فقد تزداد مثلاً المبيعات نتيجة لتحسن في الظروف الاقتصادية أو نتيجة لنمو السوق وليس بالضرورة نتيجة عن فعالية الإستراتيجية التسويقية، التي بالإضافة إلى ذلك تهدف إلى زيادة الحصة السوقية وتدنية التكاليف.<sup>3</sup>

هذين المؤشرين وعلى الرغم من اعتبارهما في فترات ماضية كافيين لوحدهما للحكم على مدى فعالية أي نشاط وبالتحديد الإستراتيجية التسويقية، إلا أنه ومع مرور الوقت تغيرت الظروف وتغيرت معها تلك المعطيات، أين بدأت تتعرض المؤشرات المالية للعديد من الانتقادات وخاصة مع نهاية سنوات السبعينات ومن أهم هذه الانتقادات:

- الاهتمام فقط بتقديم القيمة للشركاء **Sharholder Valeu** مع إهمال للأطراف الأخرى ممن تربطهم علاقات مع المنظمة وفي مقدمتهم الزبون فيما يعرف ب **Stakholder Valeu**؛<sup>4</sup>
- تتعلق بالمدى القصير وتعرقل الاستثمار في المشاريع التي تخلق القيمة في المدى الطويل؛
- ترتبط أغلبها بالماضي ولا تكون فعالة في توقع المستقبل، كما أنها تكون في شكل معطيات مجردة؛<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فيليب كوتلر، "كوتلر يتحدث عن التسويق، كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها"، مرجع سبق ذكره، ص17.

<sup>2</sup> الداوي الشيخ، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مرجع سبق ذكره، ص223.

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، "مبادئ التسويق"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر، 2004، ص381.

<sup>4</sup> الداوي الشيخ، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، المرجع أعلاه، ص223.

<sup>5</sup> نعيمة يحيوي، "أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق (دراسة حالة قطاع صناعة الحليب)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة-الجزائر، 2009/2008، ص228.

- صعوبة القياس المالي لبعض متغيرات الإستراتيجية التسويقية.<sup>1</sup>

وانطلاقاً من هذه الانتقادات ظهرت العديد من التوجهات المنددة بضرورة التحول من اعتماد المؤشرات المالية في قياس مدى فعالية أي نشاط وبشكل خاص الإستراتيجية التسويقية إلى اعتماد المؤشرات غير المالية، وفي هذا السياق تمثلت أهم المؤشرات غير المالية التي يمكن التركيز عليها في تحديد مدى فعالية الإستراتيجية التسويقية في:

1. **الحصة السوقية:** تعد الحصة التسويقية مؤشراً قوياً على التدفق النقدي الذي يساهم في تعزيز المركز التنافسي للمنظمة، وعليه فالمبيعات التي تحققها تأتي كنتيجة طبيعية لزيادة حصتها السوقية مما ينعكس إيجاباً على أدائها التسويقي،<sup>2</sup> ومن بين أهم المؤشرات المعتمدة في قياس الحصة السوقية نجد:<sup>3</sup>

- **الحصة السوقية الإجمالية:** وهي تقاس عن طريق قسمة مبيعات المنظمة على مبيعات الصناعة ككل؛  
- **الحصة السوقية في السوق المستهدف:** وهي عبارة عن نسبة مئوية بين مبيعات المنظمة ومبيعات جميع المنظمات العاملة في السوق المستهدف؛

- **الحصة السوقية النسبية:** وهي عبارة عن نسبة مبيعات المنظمة إلى مبيعات المنظمة الرائدة في الصناعة ككل، كما أن هناك من يعبر عن الحصة السوقية النسبية بحجم مبيعات المنظمة بالمقارنة مع مبيعات أكبر ثلاث منظمات في الصناعة.

2. **التكيفية:** يعتمد نجاح المنظمة في إدارة أعمالها والتحكم في قوى المنافسة على قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية وصولاً إلى تحسين أدائها والكشف عن الفرص المتاحة سعياً نحو استغلالها عبر قدراتها الإبداعية، التي تتجلى في مجالات عديدة لعل أبرزها الإبداع والابتكار في المنتجات وتقديم خدمات تلبي رغبات الزبائن وتتفوق عليها بما يمكنها من تحقيق أهدافها؛<sup>4</sup>

3. **رضا الزبون:** ينظر إلى رضا الزبون على أنه الإحساس بالسعادة نتيجة مقارنة الأداء المتحقق من المنتج مع توقعاته المسبقة، وعليه فإنه يعد مقياساً يتيح إمكانية المقارنة بين توقعات الزبون الناجمة عن تعاملاته السابقة وخبراته، وبين النتائج الحقيقية الملموسة التي يجنيها من خلال استهلاكه أو استعماله للمنتج، إذن فهو يمثل عملية المطابقة بين صور مرسخة في الذهن وبين الحقيقة، وتستخدم أساليب متعددة لقياس رضا الزبون منها:

- **التسوق المتخفي:** ويتم من خلال قيام بعض العاملين في المنظمة بأداء دور الزبون لشراء منتجاتها، والعمل على تحديد الإيجابيات والسلبيات التي ترافق تلك العملية بما يمكن الإدارة من تعديل وتحسين استراتيجياتها التسويقية؛  
- **متابعة اقتراحات وشكاوى الزبائن؛**  
- **الدراسات المسحية للتحقق من رضا الزبون؛**

<sup>1</sup> رعد عدنان رؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 326.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 327-328.

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 388-390.

<sup>4</sup> رعد عدنان رؤوف، المرجع أعلاه، ص 328.

- تحليل فقد الزبون ومعرفة الدوافع الكامنة وراء توقف الزبون عن التعامل مع منتجات المنظمة.<sup>1</sup>
4. ولاء الزبون: يمثل الولاء مستوى التزام الزبون بالشراء أو التعامل مع منظمة ما وتكرار عملية الشراء بما يمثل ميزة تنافسية لها، تحتم عليها بذل أقصى طاقاتها للتفوق على رغبات الزبائن بما يعزز مستويات الولاء لديه.<sup>2</sup>
5. الجودة النسبية للمنتج: تشكل الجودة النسبية للمنتجات والتي تعبر عن جودة منتجات المنظمة مقارنة بمنافسيها من أهم المؤشرات الدالة على فعالية الإستراتيجية التسويقية، وذلك لارتباطها الكبير بقدره المنظمة على رفع أسعارها وبالتالي تعظيم أرباحها.<sup>3</sup>
6. الجودة النسبية للخدمة: يستجيب الزبائن لجودة الخدمات المرافقة بنفس طريقة استجابتهم لجودة المنتجات التي تقدمها المنظمة،<sup>4</sup> لذلك فإن فعالية الإستراتيجية التسويقية القائمة على جودة المنتج لا تكتمل إلا إذا تم تدعيمها بجودة الخدمات المرافقة له ذات التميز النسبي عن المنافسين.

باختصار هذه هي أهم المؤشرات غير المالية التي يمكن اعتمادها في قياس مدى فعالية الإستراتيجية التسويقية، إلا أنه وبالنظر للتوجهات الحديثة للفكر التسويقي والتي أعطت الزبون الأولوية لمختلف الممارسات التسويقية أو الإدارية بشكل عام، أصبحت مؤشرات الرضا والولاء المؤشرات الأبرز الدالة على مدى فعالية الإستراتيجية التسويقية لذلك سنحاول من خلال هذه الدراسة التركيز على هذين المؤشرين وبذلك نعتبر أن الإستراتيجية التسويقية الفعالة هي تلك الإستراتيجية التي تحقق رضا وولاء الزبائن.

وانطلاقاً من مختلف الانتقادات الموجهة للمؤشرات المالية أو الاقتصادية التي ركزت عليها الطرق التقليدية الخاصة بقياس الأداء، نجد أن الطرق الحديثة قد أحدثت مزيجاً متكاملًا من المؤشرات المالية وغير المالية بالطبع مع التركيز أكثر على هذه الأخيرة، ومن أهم هذه الطرق نجد بطاقة الأداء المتوازنة أو لوحة القيادة الإستراتيجية ل Kaplan et Norton والتي تعتمد في قياس الأداء أو الفعالية على أربع مؤشرات أساسية مالية وغير مالية.

### ثانياً. بطاقة الأداء المتوازنة كطريقة حديثة لتحديد مدى فعالية الإستراتيجية التسويقية

نظراً لمختلف التغيرات الديناميكية التي طالت البيئة التنافسية للمنظمات في مجالات عديدة تكنولوجية، تنافسية، اقتصادية، اجتماعية...، لم تعد الإستراتيجية التسويقية الفعالة تلك الإستراتيجية التي تحقق للمنظمة الربح المادي فقط، وإنما أصبحت تلك الإستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق التميز المستدام من خلال وضع مزيج فعال من الأهداف التسويقية المادية وغير المادية وتشكيل قاعدة للاستمرار قوامها علاقات قيمة تفاعلية مع مختلف الأطراف الفاعلة في إطار نشاطها وفي مقدمتهم الزبائن.

<sup>1</sup> رعد عدنان رؤوف، المرجع السابق، ص328.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص418.

<sup>4</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

وانطلاقاً من هذا الطرح قدم كل من **R.Kaplan et D.Norton** فكرة بطاقة الأداء المتوازنة أو ما يعرف باللغة الإنجليزية **Balanced ScoreCard** والتي يتم ترجمتها إلى اللغة الفرنسية إلى **Tableau de Bord Prospectif** أي لوحة القيادة الإستشرافية وفي بعض الدراسات سميت بلوحة القيادة الإستراتيجية أو المتوازنة، والمنطلق الأساسي لهذه الطريقة في قياس الأداء حسب **كوتلر** هو "أن المنظمة يجب عليها أن لا تخلق القيمة لحملة أسهمها **Sharholder** فقط، وإنما أيضاً لموظفيها، مورديها، زبائنها، وموزعيها والمجتمع بشكل عام أو ما يعرف ب**Stakeholder**"،<sup>1</sup> كما أن هذه الأداة تركز على تمييز دور المؤشرات غير المادية في قياس الأداء مع اعتبار المنظمة كسلسلة للقيمة مشكلة من مجموعة متعددة من العوامل.<sup>2</sup>

وبشكل عام عرفت بطاقة الأداء المتوازنة على أنها "ترجمة النوايا، الميولات وإستراتيجية المنظمة في صورة مجموعة كاملة من مؤشرات الأداء"، كما عرفت أيضاً على أنها "منهجية للرقابة الإستراتيجية تستخدم إطاراً متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الإستراتيجية في جميع إدارات المنظمة، كما أنها تقدم مقياساً شاملاً عن كيفية تقدم المنظمة نحو أهدافها الإستراتيجية، وتتيح للإدارة العليا توضيح رؤية المنظمة من خلال ترجمتها إلى وسيلة للوصول إلى الغايات الإستراتيجية ومتابعة الأداء وفقاً للأهداف الموضوعية".<sup>3</sup>

وحسب **كابلان ونورتن** تحقق بطاقة الأداء المتوازنة ما يلي:<sup>4</sup>

- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء في المدى القصير والطويل؛
  - نشر الإستراتيجية على كافة الخطوط من أعلى إلى أسفل؛
  - التوازن بين البيئة الخارجية المتعلقة بالزبائن والمساهمين **Sharholder** بشكل عام والبيئة الداخلية الخاصة بالسيرورات الداخلية والتعلم والنمو؛
  - ترجمة الإستراتيجية في صورة أهداف ملموسة للمنفذين؛
  - التوازن بين المؤشرات الإستراتيجية القائدة (مقاييس محركات الأداء) التي تساعد على التنبؤ بالأداء، والمؤشرات العملية التابعة (مقاييس أهداف الأداء) التي تبين النتائج من قرارات سابقة.
- انطلاقاً من هذه الأهمية يتضح ثلاث أبعاد أساسية لبطاقة الأداء المتوازنة هي:<sup>5</sup>

1. **البعد الزمني**: بحيث تهتم هذه الطريقة بثلاث أبعاد زمنية هي الماضي والحاضر والمستقبل، وهذا ما يعطي لعملية قياس الأداء صفة الاستمرارية؛

<sup>1</sup> فيليب كوتلر، "كوتلر يتحدث عن التسويق، كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها"، مرجع سبق ذكره، ص218.

<sup>2</sup> C.B.Ollier, M.Lacroix, E.Waliser, "Le Capital Humain : approche comptable versus approche managériale", Revue Internationale sur le travail et la société, Vol 04, N 02, France, mai 2006, p41.

<sup>3</sup> نعيمة يحيوي، مرجع سبق ذكره، ص264.

<sup>4</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

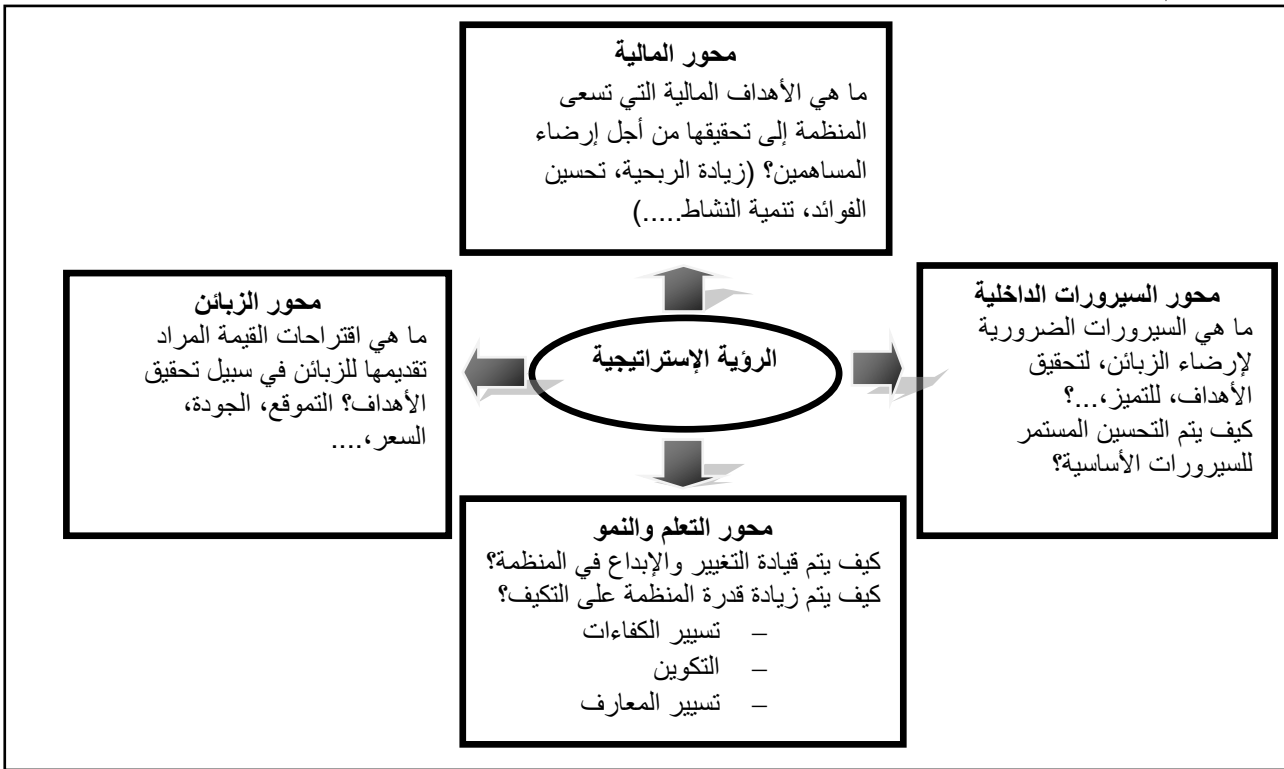
<sup>5</sup> منى مسغوني، مرجع سبق ذكره، ص124.

2. البعد الإستراتيجي: بحيث تهتم هذه الطريقة بربط التحكم التشغيلي قصير المدى بالرؤية الإستراتيجية طويلة المدى للمنظمة؛

3. البعد البيئي: بحيث تهتم هذه الطريقة بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس، لذا نجد هناك مقاييس خارجية تهتم بالزبائن والأسواق، هذا بالإضافة إلى المقاييس الداخلية التي تهتم بتحسين كفاءة وفعالية الأفراد والاجراءات.

وفي إطار نظرة كابلان ونورتن تم تحديد أربع محاور أساسية لبطاقة الأداء المتوازنة هي: محور المالية، محور الزبائن، محور السيوروات الداخلية، ومحور التعلم والنمو، ولكل محور أهداف يتم وضعها وترجمتها فيما بعد إلى مقاييس للأداء،<sup>1</sup> والتي تندرج كلها في إطار الرؤية الإستراتيجية للمنظمة،<sup>2</sup> ويمكن توضيح هذه الأبعاد في الشكل الموالي:

الشكل رقم (29): محاور بطاقة الأداء المتوازنة



Source :M.Barabel, O.Meier, "MANAGEOR" , DUNOD, Paris-France, 2006, p363.

يوضح هذا الشكل المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازنة التي تتمثل باختصار فيما يلي:

1. المحور المالي: يعتبر هذا البعد المحصلة النهائية لكافة التغيرات التي تتم في الأبعاد الثلاثة الأخرى بحيث أن التحسين الذي يطرأ على جميعها سينعكس في النهاية على تحسين موقف صافي ثروة المساهمين أو الملاك والتي

<sup>1</sup> C.B.Ollier, M.Lacroix, E.Waliser, op.cit, p41.

<sup>2</sup> K.Arous, L.Gmmoudi, op.cit , p08.

قد تكون في شكل تعظيم ربحية الأسهم أو معدل عائد مرتفع على الأصول المستثمرة،<sup>1</sup> وبالتالي فهو يركز على تحديد الأهداف المالية للمنظمة التي تكون في الغالب قصيرة المدى، وذلك بما يرضي تطلعات ومصالح المساهمين ويخدم الرؤية الاستراتيجية للمنظمة؛

2. **محور الزبائن:** وفقاً لهذا المحور يتم قياس الأداء في ضوء النجاح المحقق للهدف الاستراتيجي الأساسي المتمثل في تحقيق رضا الزبون، ومن ثم فإن المؤشرات والمقاييس التي قد تستخدم في هذا البعد عديدة منها ربحية الزبون، عدد الزبائن الجدد معدل الاحتفاظ بالزبائن وغيرها،<sup>2</sup> وبالتالي فإن هذا البعد يركز في إطار الرؤية الاستراتيجية للمنظمة على تحديد الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالزبون الذي أصبح اليوم المستهدف الأول من مختلف الأنظمة والاستراتيجيات وفي مقدمتها الاستراتيجية التسويقية؛

3. **محور السيوروات الداخلية:** يبحث هذا البعد عن كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الأساسية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية وتسمح بتقديم خدمات تجذب الزبائن وتضمن المردود للمساهمين، وتنقسم مؤشرات هذا المحور إلى ثلاث فروع أساسية: فرع الابداع (والذي يهتم بخلق منتجات تناسب واحتياجات الزبائن، تحسين تقنية الإنتاج، تخفيض التكاليف...)، فرع العمليات (ويركز على تصنيع وتسليم المنتجات، تحسين الجودة، تخفيض معدل المعيب...)، فرع ما بعد البيع ( ويركز على توفير الخدمات للزبائن إما بعد البيع أو عند التسليم)،<sup>3</sup> وبالتالي فإن هذا المحور يركز في إطار الرؤية الاستراتيجية العامة للمنظمة على تحسين السيوروات الداخلية الكفيلة بإرضاء الزبائن، بتحقيق الأهداف المالية... وغيرها.

4. **محور التعلم والنمو\*:** يحدد هذا المحور المجالات التي يجب أن تتعلم وتبدع فيها المنظمة من أجل تحسين أدائها وتحقيق النمو في المدى الطويل، ويتم ذلك من خلال التركيز على ثلاثة عناصر أساسية: تأهيل الأفراد، تحسين الأنظمة، وتعديل الإجراءات،<sup>4</sup> وبالتالي فإن هذا المحور يركز على الأهداف الاستراتيجية المتعلقة برضا الزبائن الداخليين للمنظمة والذي يعتبر المنطلق والأساس لتحقيق أهداف باقي المحاور.

وهذه المحاور السالفة الذكر من الملاحظ ارتباطها فيما بينها بعلاقة **السبب/النتيجة**، بحيث أن الرفع من مهارات الموارد البشرية من خلال التعليم والتدريب (**سبب**) سيؤدي إلى تحسين السيوروات والإجراءات الداخلية للمنظمة (**نتيجة**)، وهذه الأخيرة التي تكون موجهة بالزبون (**سبب**) ستؤدي إلى تعظيم القيمة المدركة للزبون في منتج المنظمة وبالتالي زيادة مستويات الرضا والولاء لديه (**نتيجة**)، هذا الرضا والولاء (**سبب**) يمكن اعتباره اليوم في ظل الفكر التسويقي الحديث

<sup>1</sup> زياد عبد الحليم الذبيبة، "مدى تطبيق النظام المتوازن للأداء في المصارف التجارية اليمنية -دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية"، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد 09، جوان 2011، ص 145.

<sup>2</sup> زياد عبد الحليم الذبيبة، المرجع أعلاه، ص 145.

<sup>3</sup> نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، "بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)"، الملتقى الدولي الثاني حول الداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر، 2011، ص ص 79-80.

\* في بعض الدراسات يسمونه محور التعلم والإبداع.

<sup>4</sup> نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، المرجع أعلاه، نفس الصفحة.



الذي انتخب الزبون منطلق جل القرارات أقصر طريق للمنظمة لتحقيق الربحية وتعظيم مؤشراتها المالية التي تحقق رضا مساهميه و باقي شركائها (نتيجة).<sup>1</sup>

هذا ويلاحظ في هذا الإطار أن الفكرة التي تقوم عليها هذه الطريقة في قياس مدى فعالية الإستراتيجية التسويقية للمنظمة تنطلق من اعتماد الأهداف التي يتضمنها كل محور كأهداف تدرج ضمن الإستراتيجية التسويقية، ليتم فيما بعد ترجمتها إلى مؤشرات تحدد على أساسها مدى فعالية هذه الإستراتيجية.

لكن اليوم في ظل التحديات الكبيرة التي أصبحت تميز البيئة التنافسية، هل يكفي بالنسبة للمنظمات اختيار المؤشرات المناسبة للقياس لتكون إستراتيجيتها التسويقية فعالة؟ والإجابة باختصار هي أن هذه المؤشرات تشكل فقط دلالات على الفعالية ويمكن لأي منظمة أن تحددتها بسهولة بالغة، غير أن ما يهم فعلياً وما يطرح العديد من التساؤلات لدى غالبية المنظمات هي مسببات هذه الفعالية، وفي الحقيقة وجدت في الحقل الإداري والإستراتيجي العديد من المحاولات الرامية لتحديد أهم مسببات الفعالية للإستراتيجية بشكل عام وللإستراتيجية التسويقية بشكل خاص، غير أن أبرز هذه المحاولات تجسدت من خلال نظرية الموارد والكفاءات التي تبلورت في ثناياها العديد من الأفكار الخلاقة المعالجة لمسببات الاختلاف في الأداء، لتخلص في نهاية الأمر إلى أن الكفاءات التنظيمية تعتبر المصدر الأول لفعالية الإستراتيجيات المصاغة والمتسبب الرئيسي للأداء المتميز بين مختلف المنظمات المتنافسة.

<sup>1</sup> سمير حنافي، "التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقات قياس الأداء المتوازن"، 2004، ص90، نقلاً عن الرابط التالي:

<http://ddq.nu.edu.sa/ddq1/files/24.pdf> .

## خلاصة:

شكلت مختلف التطورات الحاصلة في الفكر التسويقي وما صاحبها من مفاهيم وتوجهات حديثة أخذ منها الزبون النصيب الأوفر من الاهتمام، نقطة ارتكاز كبيرة لتعظيم الدور الذي تحظى به الإستراتيجية التسويقية بين مختلف أنواع الإستراتيجيات الأخرى، لتتعدى بذلك مساهماتها حدود الوظيفة التشغيلية إلى المستوى الكلي وتقفز بآثارها إلى مستقبل المنظمات البعيد متجاوزة مداها القصير، وحسب التوجهات الحديثة للفكر الإستراتيجي فحتى تحقق الإستراتيجية التسويقية مختلف الأهداف المنوطة بها لا بد من صياغتها بناءً على التحديد الدقيق للموارد والكفاءات الإستراتيجية المتاحة للمنظمة والتي على أساسها تحدد الأهداف وتتقى الفرص التسويقية المناسبة، ليتم بعدها اختيار البديل الإستراتيجي التسويقي الأمثل الذي يحقق أفضل استثمار للموارد الداخلية المتاحة وأحسن استغلال للفرص التسويقية الممكنة، وكل ذلك بالاستناد على أعمال العديد من الباحثين والمفكرين من أمثال بورتر، كوتلر، شان كيم وموبورن، والتي تعد محور أساسي ومنطلق فعال لتحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى تسويقي.

ونظراً لهذه الأهمية المحورية التي باتت تحظى بها الإستراتيجية التسويقية كان لزاماً على المنظمات تدعيم الركائز الأساسية لبنائها وهيئة السبل الكفيلة بنجاحها، والمثلة اليوم بشكل خاص ونحن نشهد حقبة الاقتصاد القائم على العرض في سيوروات التجزئة، الاستهداف والتموقع، والتي تعتبر المنطلق الفعال والمدخل الاستراتيجي المتكامل الذي في إطاره تتمكن المنظمة وبفعالية من رسم التصور الاستراتيجي التسويقي الملائم لوضعيتها التنافسية والقادر على خدمة القطاع السوقي المستهدف من خلال منتجات ذات خصائص تنافسية متميزة.

هذا ولقد أصبح واضحاً بالنسبة للمنظمات الناشطة في بيئة أعمال الألفية الثالثة أنه لم يعد كافياً بالنسبة لها تبني إستراتيجيات تسويقية عادية أو نمطية، وإنما لا بد لها في سبيل مواجهة مختلف التغيرات والتطورات التي تشهدها هذه البيئة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة تبني وتطوير إستراتيجيات تسويقية فعالة ذات قدرة على تحقيق المزج الفعال بين الأهداف المالية وغير المالية، التشغيلية والإستراتيجية، ويأتي في مقدمة هذه الأهداف وذلك تماشياً مع التوجهات المعاصرة للفكر التسويقي تحقيق رضا وولاء الزبون لتصبح بذلك الإستراتيجية التسويقية الفعالة هي تلك الإستراتيجية التي تحقق رضا الزبون وتعظم مستويات الولاء لديه، وذلك انطلاقاً من خلق القيمة المتفوقة في منتجاتها.

# الفصل الثالث:

---

الأثر التفعيلي للكفاءات

التنظيمية على

الإستراتيجية التسويقية

## تمهيد:

في ظل التطورات الحديثة التي باتت تشهدها البيئة التنافسية لمنظمات الألفية الثالثة، أصبح موضوع البقاء والتميز بالنسبة لهذه المنظمات مرهون إلى حد كبير بمدى فعاليتها في تطبيق الأفكار التسويقية الحديثة القائمة على التوجه بالزبون، هذا الأخير الذي تحول من مجرد طرف في معاملة تجارية ظرفية إلى شريك في إطار علاقة ربحية مستدامة، ومن ثم انتقاله من مجرد حلقة نهائية لسلسلة التسويق إلى المحرك الأساسي لجل الممارسات الإدارية للمنظمات، لتصبح بذلك الإستراتيجية التسويقية الفعالة المدعومة بقاعدة كفاءات تنظيمية متطورة الحل الأنجع أمامها لضمان تشكيل قيمة متطورة ومتفردة للزبون مثلة في المنتجات النهائية، والتي تكون قادرة على مقابلة توقعاتهم أو حتى التفوق عليها في خطوة هامة نحو كسب رضائهم وتعزيز مستويات الولاء لديهم.

ذلك أن الكفاءات التنظيمية التي تعد حسب نظرية الموارد والكفاءات المصدر المتميز لتشكيل قيمة متطورة للزبون، تكون ذات قدرة فائقة على تحقيق فارق إيجابي بين ما كان يتوقعه وما تحقق فعلياً بالنسبة له من خلال استخدامه لمنتج المنظمة، أي أنها تكون ذات قدرة تكيفية عالية تمنحها أفضلية تعظيم جودة المنتجات من خلال تزويدها بالخصائص الملائمة لتوقعات الزبائن من جهة، والمتفردة عن المنافسين من جهة أخرى، الأمر الذي من شأنه تمييز دور هذا المورد كمصدر متميز لتحقيق رضا الزبون الذي يعتبر من أهم مؤشرات الإستراتيجية التسويقية الفعالة.

كما أن الكفاءات التنظيمية وانطلاقاً من دورها المحوري في خلق القيمة المتطورة، المتفردة، والمتكيفة باستمرار مع الحاجات والرغبات الديناميكية للزبائن، من شأنها تشكيل مستويات متعاضمة من الرضا وبالتالي الارتقاء بمفهوم هذا الأخير إلى مفهوم الولاء المرفوق بتوجهات عاطفية إيجابية وأنماط سلوكية ذات ربحية مستدامة تجسد فعلياً المفهوم الحقيقي للتسويق الحديث المندد بضرورة بناء علاقات ربحية بعيدة المدى بين المنظمة وزبائنها، ويوضح بشكل جازم مكانة الولاء الفعالة كأحد أهم مؤشرات الإستراتيجية التسويقية الفعالة.

ومن أجل إلقاء الضوء أكثر على الأدوار المحورية للكفاءات التنظيمية فيما يتعلق بتفعيل الإستراتيجية التسويقية سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى العناصر التالية:

**المبحث الأول: دور الكفاءات التنظيمية في تعظيم قيمة الزبون كمنطلق لتفعيل الإستراتيجية التسويقية؛**

**المبحث الثاني: دور الكفاءات التنظيمية في تحقيق رضا الزبون من خلال تعظيم قيمة الزبون؛**

**المبحث الثالث: دور الكفاءات التنظيمية في تحقيق ولاء الزبون من خلال تعظيم قيمة الزبون.**

## المبحث الأول: دور الكفاءات التنظيمية في تعظيم قيمة الزبون كمنطلق لتفعيل الإستراتيجية التسويقية

أدت مختلف التطورات التي شهدتها الفكر التسويقي الحديث إلى قيام المنظمات بإعادة ترتيب سلم أولوياتها أين أصبحت تنصب بشكل أساسي على توسيع قاعدة الزبائن المرشحين\* والمحافظة عليهم، وذلك لن يمر في ظل اتساع الثقافة الاستهلاكية للزبائن وتعدد البدائل المتاحة إلا عن طريق قدرة هذه المنظمات على خلق القيمة لدى الزبون والتي تجعله يفضل منتج دون غيره، وفي هذا الإطار نجد أن المقاربة بالجدور أو المقاربة بالكفاءات التنظيمية لكل من **Prahalad et Hamel** قد أوضحت قبل أكثر من عقدين من الزمن الدور الكبير الذي تؤديه الكفاءات التنظيمية في خلق القيمة المتفوقة للزبون ممثلة في المنتجات النهائية، والتي مردها في الأصل إلى خصائصها المتميزة المستمدة من طريقة تشكيلها وفي مقدمتها الندرة، التميز، والمرونة العالية اتجاه مختلف التغيرات وخاصة تلك المتعلقة بحاجات ورغبات الزبائن.

### المطلب الأول: مفهوم قيمة الزبون\*\*

يعتبر مفهوم القيمة مركز صنع القرارات الاستهلاكية ولذلك فهي تشكل موضوع بحث العديد من الاستراتيجيات التسويقية،<sup>1</sup> وفي هذا السياق يقول **G.Armstrong et P.Kotler** أن "المفتاح لإقامة علاقات مستدامة مع الزبائن يكمن في تقديم قيمة متميزة وتحقيق رضا مرتفع لهم بشكل غير مؤفر من منظمات أخرى"،<sup>2</sup> في حين يقول بيل غيتس رئيس مجلس إدارة شركة مايكروسوفت للبرمجيات: "التسويق يحمل قيمة كبيرة فقط عندما يكون قادراً على تقديم قيمة مضافة للزبون على شكل مزايا وخصائص في المنتجات المطروحة في السوق،...".<sup>3</sup>

### أولاً: المقاربات المعالجة لمفهوم قيمة الزبون

يمكن في أدبيات الفكر التسويقي استحضار مقاربتين أساسيتين معالجتين لمفهوم قيمة الزبون، والتي نجدها قد ركزت بشكل أساسي على أنواع القيمة أو المنافع التي يمكن أن يتضمنها منتج معين:<sup>4</sup>

\* **الزبون الربحي** هو الزبون الذي تتحصل من خلاله المنظمة على عوائد طويلة المدى في إطار علاقة مستدامة تتعدى مجموع التكاليف المتعلقة بجذبه، إرضائه، والمحافظة عليه.

\*\* من خلال هذه الدراسة سنستخدم مفهوم قيمة الزبون كمفهوم مرادف لمفهوم القيمة المدركة من طرف الزبون أو القيمة المدركة لدى الزبون، واستخدام أحد المصطلحات سيكون بهدف بناء سياق لغوي سليم للدراسة.

<sup>1</sup> E.Day, "**The Role of Value In Consumer Satisfaction**", Journal of Consumer Satisfaction Dissatisfaction and Complaining Behavior, University of Georgia, vol15, 2002, p22.

<sup>2</sup> G.Armstrong, P.Kotler, op.cit, p13.

<sup>3</sup> حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص51.

<sup>4</sup> R.S.Fernandez, M.A.I.Bonillo, "**The concept of perceived Value :a Systematic of the Research**", Marketing Theory articles, University of Almeria, Spain, vol07, N°04, 2007, p p 431-441.

## 1. المقاربة ذات البعد الواحد L'approche Uni-Dimensionnelle

حسب هذه المقاربة القيمة المدركة هي نتاج تصوري للمنفعة الاقتصادية والمعرفية الهادفة، التي يستدل بها عند تقدير المنافع والتكاليف ومن ثم تقييم المنتجات، ويندرج ضمن هذه المقاربة ما يلي:

## - دراسة Monroe ;1985

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الجودة والسعر، ولقد توصل من خلالها إلى أن السعر له أثر سلبي على القيمة المدركة للمنتج وأثر إيجابي على جودته، وعلى هذا الأساس عرف القيمة على أنها " مقارنة بين الجودة والسعر"، وهذا المفهوم للقيمة قائم على النظرية الاقتصادية للاستهلاك ومفهوم المنفعة.

## - مقارنة Zeithaml ;1988

تعتمد هذه المقاربة في تعريف قيمة الزبون على سلوك المستهلك، وهذه المقاربة تعتبر أن سيرورة اتخاذ القرار الاستهلاكي تتأثر بما يلي: خصائص المنتج، النتائج المدركة للاستهلاك، والقيم الشخصية للمستهلك، وقد حدد Zeithaml في هذا الإطار أربع تعاريف للقيمة:

- القيمة تعني السعر المنخفض؛
- القيمة هي كل ما يريده الزبون في المنتج؛
- القيمة هي الجودة المحصلة في مقابل السعر المدفوع؛
- القيمة هي ما الذي حصل عليه الزبون وما قدمه في المقابل (أو هي المقارنة بين "المحصل عليه" و"المدفوع").

كما أنه قدم نموذج يحدد من خلاله العلاقة بين المفاهيم التالية: السعر المدرك، الجودة المدركة، والقيمة المدركة، وهذا النموذج يوضح أن الزبون يقوم بتقييم المنتج أو أنه يقوم بتحديد القيمة المدركة من المنتج بناءً على مدركاته فيما يتعلق بالسعر والجودة.

وهناك العديد من الباحثين الآخرين ممن قدموا مساهمات متعددة في إطار هذه المقاربة ومن أهمهم:

- Kerin et al ;1992: والذين قاموا باختبار أثر السعر، جودة المنتج، وخبرات التسوق على القيمة المدركة؛
- Spreng et al ; 1993: والذين اقترحوا نموذج ديناميكي للقيمة مع مراعاة آثار التوقعات، الرغبات، ومدركات الأداء؛
- Harthine, Jones ;1996/ Williams ;1999: بحيث قام هؤلاء الباحثين بدراسة أثر أداء العاملين على جودة خدمة الزبائن، القيمة والولاء.

وبشكل عام فإن قيمة الزبون حسب هذه المقاربة تكون ذات بعد اقتصادي بحت، ويتم تقييمها من خلال المقارنة بين المنافع الاقتصادية أو الوظيفية المدركة من المنتج وبين السعر المادي المدرك والمدفوع في المقابل.

## 2. المقاربة متعددة الأبعاد L'approche Multi-Dimensionnelles

تقوم هذه المقاربة على دراسة قيمة الزبون من منطلق نفسي سلوكي، وذلك مع محاولة التعرف حول كفاءات تحسين هذه القيمة مع التركيز على أثر المنافع المتعددة للمنتجات في ذلك وخاصة منها المنافع العاطفية، ويندرج ضمن هذه المقاربات مجموعة من الدراسات من أهمها:

### - نموذج تسلسل قيمة الزبون ل Woodruff, Gardial ;1996

تتمثل أهم أفكار هذه الدراسة في:

- وجود ثلاث مستويات متسلسلة للقيمة (الخصائص، النتائج، والتوقعات أو الأهداف)، والمستويين الأسفلين هما اللذين يحددان كيفية تحقق المستوى الأعلى؛
- أحكام الزبون تتحدد حسب وضعيات الاستعمال الخاصة.

وفي إطار هذه الدراسة حدد **Prasuraman ;1997** أربع أنواع من الزبائن: زبائن أوليين، زبائن المدى القصير (زبائن راضين على خصائص المنتج)، زبائن المدى الطويل (زبائن راضين على نتائج المنتج)، والجنود (زبائن راضين نتيجة تحقق أهدافهم ورغباتهم).

### - نظرية القيمة النفعية والترفيهية ل Babin et al ;1994

في إطار هذه النظرية قام **Babin** وزملاؤه بتحديد نوعين من قيمة التسوق:

- القيمة النفعية **Valeur Utilitaire**: والتي تكون آلية، عقلانية (موضوعية)، وظيفية (اقتصادية)، ومعرفية؛
- القيمة الترفيهية **Valeur Hédonique**: وهي انعكاس لصفة التسلية والعاطفة والابتهاج التي تصاحب التسوق اللاآلي، الخبراتي، والعاطفي (وتكون شخصية وذاتية أكثر من القيمة النفعية)؛

### - نظرية القيمة المحورية ل Mattsson ;1991

تقوم هذه النظرية على دراسة **Hatman (1967-1973)** التي حدد من خلالها ثلاث أنواع من القيمة وهي: **Extrinsic value** (وهي انعكاس للقيمة النفعية أو الآلية)، **Intrinsic value** (وهي انعكاس للآثار العاطفية على الاستهلاك أو انعكاس للقيمة الترفيهية)، **Systemic value** (وهي انعكاس للرشادة أو المنطق في العلاقات الفطرية بين المفاهيم)، وبناءً على هذا التصنيف اقترح **Mattsson** ثلاث أبعاد أساسية للقيمة هي:

- البعد العاطفي: والذي يركز على مشاعر المستهلكين؛

- البعد العملي: والذي يركز على الآثار المادية والوظيفية للاستهلاك؛
- البعد المنطقي: والذي يركز على أثر الرشادة والتجريد التمييزي على عملية إعادة الشراء.

#### - نظرية قيمة الاستهلاك ل Sheth et al ;1991

- هذه النظرية تحدد القيمة التي من خلالها يحدد الزبون ماذا يشتري وماذا لا يشتري، لماذا يختار هذا المنتج دون غيره، ولماذا يختار هذه العلامة دون غيرها، وهذه القيمة تنقسم إلى خمسة أنواع وهي باختصار:
- القيمة الوظيفية: وهي تعبر عن أداء المنتج، منفعه، أو بشكل عام خصائصه المادية؛
  - القيمة الاجتماعية: وهي تعبر عن مدى تطابق صورة المنتج مع معايير أصدقاء أو مجتمع المستهلك و/أو مع الصورة الاجتماعية المرغوبة للمستهلك؛
  - القيمة العاطفية: وهي تعبر عن مختلف الحالات العاطفية التي يخلقها المنتج، والتي يمكن أن تكون ايجابية (كالثقة مثلاً) أو سلبية (كالخوف مثلاً)؛
  - القيمة المعرفية: وهي تركز على آثار المنتج الخاصة بتوليد الرغبة في المعرفة، التحفيز على الفضول المعرفي والبحث عن كل ما هو جديد؛
  - القيمة الشرطية: وهي انعكاس لواقع بعض اختيارات السوق التي تكون غير متوقعة في الوضعية أو الحالة التي تواجه المستهلك.

وبالنسبة لهذه النظرية يوجد ثلاث فرضيات أساسية هي:

- اختيار السوق أو المنتج يكون في إطار تعدد القيم؛
- هذه الأنواع من القيم تصنع مساهمات مختلفة في أي وضعية متخذة؛
- هذه الأنواع من القيم تكون مستقلة.

#### - تصنيف Holbrook لقيمة الزبون

اقترح (Holbrook 1994 ;1996 ;1999) تصنيف لقيمة الزبون يقوم على ثلاث توجهات أو أبعاد أساسية:

- المنتج الآلي الظاهري مقابل المنتج الخبراتي الجوهرى (Extrinsèque contre Intrinsèque)؛
- التوجه الذاتي مقابل التوجه بالآخرين (Orientation vers soi contre Orientation vers les autres)؛
- الفعل مقابل رد الفعل (Actif contre Réactif).

وتقاطع هذه التوجهات الثلاث نتحصل على ثماني (08) أنواع من القيمة وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:



الجدول رقم (10): أنواع قيمة الزبون حسب Holbrook

		Extrinsèque	Intrinsèque
التوجه الذاتي Orientation vers soi	الفعل Actif	قيمة الفاعلية Efficiencie	قيمة اللعب Jeu
	رد الفعل Réactif	قيمة الامتياز Excellence	القيمة الجمالية Esthétique
التوجه بالآخرين Orientation vers les autres	الفعل Actif	القيمة النظامية Statut	القيمة الأخلاقية Ethique
	رد الفعل Réactif	قيمة التقدير Estime	القيمة الروحية Spirituelle

Source : W.Bali Kalboussi, "Vers un positionnement par la notion de la valeur perçue, cas d'une enseigne de la grande distribution tunisienne", Journal of Business and Management, vol16, Issue05, May2014, p74.

وبناءً على هذه التوجهات فإن القيمة المدركة من طرف الزبون هي:

- تفاعل موضوع له (زبون) مع موضوع (منتج)؛
- مقارنة شخصية ووضعية (هذا التفاعل يعتمد على شخصية الزبون من جهة والسياق الذي تتم فيه من جهة أخرى)؛
- تجسيد لحكم مرجعي.

وبشكل عام فإن هذه المقاربة تنطلق من فكرة أساسية وهي أن تحديد قيمة الزبون يكون في إطار شخصي وفي إطار السياق وفي ظل تعدد وتنوع المنافع المدركة.

### ثانياً: تعريف قيمة الزبون La Valeur de Client

انطلاقاً من مختلف الدراسات والنظريات التي عاجلت موضوع قيمة الزبون ظهر هناك اختلاف واضح بين الباحثين في تحديد المقصود بقيمة الزبون.

فحسب Zeithaml ;1988 قيمة الزبون هي: "المقارنة بين الجودة المدركة والسعر المدرك"<sup>1</sup>، وفي ذات السياق عرفها Monroe ;1990 على أنها: "الجودة المدركة في المنتج نسبة إلى التضحيات التي يدركها عند دفع السعر"<sup>2</sup>، وعلى هذا الأساس فهما يحصران مجموع المنافع في جودة المنتج، ومجموع التضحيات في التكلفة المادية الممثلة بالسعر؛

<sup>1</sup> G.T.Yamamoto, "Understanding Customer Value Concept : Key To Success", Business Department, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Maltepe University, Istanbul-Turkiye, 1999, p549.

<sup>2</sup> F.M.Muturi and other, "Antecedent of customer perceived value : evidence of mobile phone customers in Kenya", International Journal of Business and Social Science, Vol 5, N 4,2014, p320.

أما حسب Woodruff ;1996 فهي تعني: "الإدراك المرجعي للزبون فيما يتعلق بخصائص المنتج وخصائص أدائه، نتائج الاستعمال، بالإضافة إلى أهدافه ورغباته من هذا الاستعمال"،<sup>1</sup> أي أن القيمة تكون نابعة من الإدراك\* المرجعي لدى الزبون بمعنى خبراته السابقة في ما يتعلق بمنتج المنظمة، كما أن هذه القيمة تتشكل من تسلسل منطقي للعناصر التالية: خصائص المنتج - نتائج استعمال المنتج - أهداف ورغبات الزبون، وبالتالي فإن القيمة تتحقق بالنسبة للزبون عندما يحقق المنتج بخصائصه وأدائه نتائج تطابق أو تفوق الأهداف المتوقعة منه.

وفي ذات السياق يعرفها Oliver ;1997 على أنها "حكم مقارن بين ما تم استقباله (من طرف الزبون) أو إرساله (من طرف المنظمة)، وما تم تقديمه في المقابل"<sup>2</sup>، وفي نفس السياق تم تعريفها على أنها: "تقدير الزبون للمنافع المحصلة من المنتجات في مقابل ما تم تقديمه"<sup>3</sup>، وهذا معناه أن قيمة الزبون تشير إلى عنصرين أساسيين:<sup>4</sup>

- قيمة الزبون هي نتيجة لما كان ينتظره الزبون قبل الشراء، تقييم أثناء التعامل، ونتيجة لما بعد الشراء والاستعمال؛
- قيمة الزبون هي نسبة بين المنافع المدركة والتضحيات المقدمة.

أما حسب Holbrook ;1999 فقيمة الزبون تعني: "الادراكات الشخصية للزبون بالنسبة للمزايا المحصلة في إطار شراكته مع المنظمة العارضة"<sup>5</sup>، وفي هذا التعريف إشارة واضحة لتمييز قيمة الزبون بخاصية الشخصية أو الذاتية وبالتالي فإن تقديرها يختلف من شخص إلى آخر بالنسبة لنفس المنتج، وفي تعريف أكثر دقة عرفها P.Kotler على أنها: "الفرق بين توقعات الزبائن لكل المدركات المتعاقبة الخاصة بالمنافع والتكاليف المعروضة"<sup>6</sup>، أي أن قيمة الزبون هي الفرق بين المنافع المحصلة والتكاليف المقدمة للحصول على المنتج واستعماله والتي تكون مبنية على الخبرات السابقة.

كما تم تعريفها أيضاً على أنها: "تقييم الزبون للاختلافات الموجودة بين جميع المنافع التي يمكنه أن يحصل عليها وبين جميع التكاليف التي سيتحملها عند مقارنة العرض التسويقي الذي تقدمه المنظمة مع العروض الأخرى التي يقدمها باقي المنافسين"<sup>7</sup>.

وانطلاقاً من مختلف التعاريف السابقة يتضح أن هناك ثلاث اتجاهات أساسية تحكم تعريف قيمة الزبون:

<sup>1</sup> G.T.Yamamoto, op.cit, p549.

\* الإدراك يعني الفهم العام للأشياء، كما يعني أيضاً العملية التي يعطي من خلالها الفرد معنى محدد للمؤثرات الموجودة حوله والتي يقوم باستقبالها والتعرض لها.

<sup>2</sup> E.Day, op.cit, p24.

<sup>3</sup> M.L.Li, R.D.Green, "A Mediating Influence on Customer Loyalty : The Role of Perceived Value", Journal of Management and Marketing Research, USA, p04.

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> A.Abu Bakar, "Customer store loyalty in the context of customer perceived value in Saudi Arabia", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business (IJCRB), Vol 5, N 12, April2014, p445.

<sup>6</sup> P.Kotler, K.L.Keller , "Marketing Management", Pearson Education, Prentice Hall, 13<sup>é</sup>dition, 2009 , p60.

<sup>7</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص36.

- الاتجاه الأول: يرى أن قيمة الزبون تعبر عن الفرق بين المنافع المدركة من طرف الزبون من المنتج والتضحيات المقدمة في المقابل، وبالتالي تتحقق القيمة بالنسبة للزبون عندما يكون: **المنافع المدركة - التضحيات المدركة  $\leq 0$** ؛

- الاتجاه الثاني: يرى أن القيمة تعبر عن نسبة بين المنافع المدركة من طرف الزبون من المنتج والتضحيات المدركة في المقابل، وبالتالي تتحقق القيمة بالنسبة للزبون عندما يكون: **المنافع المدركة / التضحيات المدركة  $\leq 1$** ؛

- الاتجاه الثالث: يرى أن قيمة الزبون هي مقارنة بين المنافع المدركة من طرف الزبون من المنتج والتضحيات التي يقدمها في المقابل، دون أن يحدد ما إذا كانت هذه المقارنة تعبر عن فرق أو نسبة، أي أن القيمة تتحقق بالنسبة للزبون عندما تكون: **المنافع المدركة  $\leq$  التضحيات المدركة**، وهو الاتجاه الغالب.

وبشكل عام يمكن القول أن قيمة الزبون هي تقييم شخصي مقارن للزبون بين المنافع المدركة من المنتج والتكاليف أو التضحيات المقدمة في سبيل الحصول عليه واستعماله.

وانطلاقاً من التعاريف السابقة يتضح أن هناك اتفاق واضح بين الباحثين حول وجود مكونين أساسيين لقيمة الزبون هما:

### 1. المنافع Les Utilites

وهي حزمة المنافع المدركة من العرض التسويقي،<sup>1</sup> ولقد اختلف الباحثون في تحديد العناصر المشكلة للمنافع، فحسب **Zeithaml ;1988** تكون المنافع محصورة فقط في الجودة المدركة، ولكن هذا الطرح قابله العديد من الانتقادات والأفكار المغايرة فحسب **Palmroth ;1991** مثلاً يوجد ستة (06) أنواع من المنافع هي: منفعة الأداء (وظيفة المنتج)، منفعة الاستدامة (استمرارية المنتج)، المنفعة الاقتصادية (الاقتصاد المالي)، المنفعة الترفيهية (قدرة المنتج على التسلية)، المنفعة الجمالية (شكل المنتج)، ومنفعة السلامة (الحماية من الأخطار)،<sup>2</sup> كما حدد **Sheth et al ;1991** خمس أنواع من المنافع وهي كما سبق ذكرها: المنفعة الوظيفية، المنفعة الاجتماعية، المنفعة العاطفية، المنفعة المعرفية، والمنفعة الشرطية،<sup>3</sup> كما حدد آخرون أنواع المنافع التالية:<sup>4</sup>

- **المنافع الوظيفية:** وهي تعبر بصفة عامة عن المستويات الأدنى للأداء التي يجب أن تتوفر في المنتج؛
- **المنافع الخبرائية:** وهي المنافع الانفعالية التي يحصل عليها المستهلك من المنتج، وهذه المنافع تكون هامة بصفة خاصة بالنسبة للمنتجات الثقافية؛

<sup>1</sup> P.Kotler, K.L.Keller , op.cit, p60.

<sup>2</sup> E.Day, op.cit, p24.

<sup>3</sup> R.S.Fernandez, M.A.I.Bonillo, op.cit, p438.

<sup>4</sup> A.Goudey, G.Bonin, op.cit ,pp67-68.

- **المنافع العلاقتية:** وهي تتعلق بالتواصل الذي يتيح المنتج، وهذه المنافع توفرها بشكل خاص منتجات التواصل الاجتماعي... **Facebook ; Twiter**؛
  - **منافع الهوية:** بمعنى الشعور بالهوية الذي يتيح اقتناء واستهلاك منتج معين، فبالنسبة للبعض الاستهلاك هو فرصة للقيام بدور اجتماعي (كاستهلاك المنتجات المحلية دون الأجنبية مثلاً).
- أما حسب **P.Kotler** فإن المنفعة الكلية للزبون تحسب بالعلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{المنفعة الكلية للزبون} = \text{منفعة المنتج} + \text{منفعة الخدمات} + \text{المنفعة الشخصية} + \text{منفعة الصورة}$$

حيث:

- **منفعة المنتج:** هي المنفعة المدركة من أداء المنتج في حد ذاته كسهولة الاستعمال مثلاً؛
- **منفعة الخدمات:** وهي المنفعة المدركة من الخدمات المرافقة للمنتج كالضمان مثلاً؛
- **المنفعة الشخصية:** وهي تلك المنفعة المدركة من طرف الزبون حول كفاءات تلقي المنتج من صاحبه، وهي تتعلق خاصة بمجال الخدمات كالفندقة مثلاً؛
- **منفعة الصورة:** وهي تلك المدركات الحسية أو الانطباعات التي يتركها المنتج في ذهن المستهلك كالثقة أو الراحة مثلاً.

## 2. التضحيات Les Sacrifices

وهي حزمة التكاليف المدركة من تحصيل أو استعمال أو حيازة العرض التسويقي،<sup>2</sup> ولقد اعتبر العديد من الباحثين ومن أبرزهم (Zeithaml ;1988 et Lai ;1995) أن السعر هو المصدر الوحيد للتكلفة التي يتم على أساسها تقييم المنافع وإدراك القيمة، ولكن باحثين آخرين من أمثال (Kerin, Peterson ; 2001) اعتبروا أن التضحيات المدركة أو التكاليف المدركة تضم إضافة إلى التكلفة المالية (السعر) كل من: تكلفة الوقت، التكلفة النفسية، وتكلفة الجهد،<sup>3</sup> وهو رأي أغلب الباحثين.

وعليه فإنه حسب **P.Kotler** التكلفة الكلية للزبون تحسب كما يلي:<sup>4</sup>

$$\text{التكلفة الكلية للزبون} = \text{التكلفة المالية} + \text{تكلفة الوقت} + \text{التكلفة النفسية} + \text{تكلفة الجهد}$$

حيث:

- **التكلفة المالية:** تتمثل في مختلف الأموال المدفوعة في سبيل الحصول على المنتج واستهلاكه أو استعماله؛

<sup>1</sup> G.T.Yamamoto, op.cit, p549.

<sup>2</sup> P.kotler, K.L.Keller, op.cit, p60.

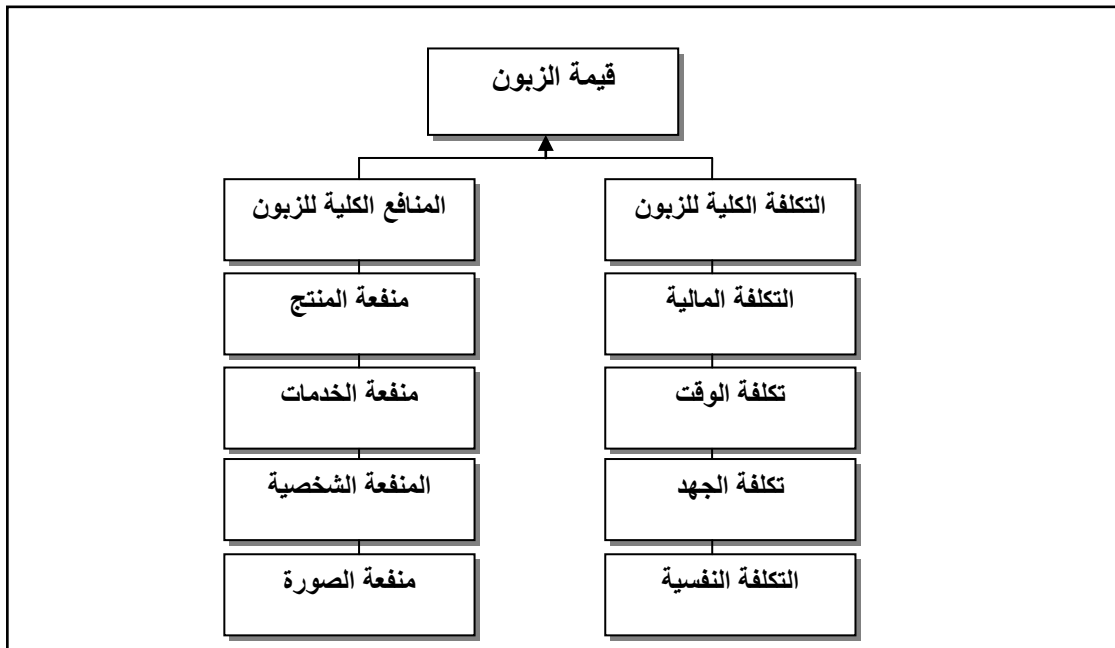
<sup>3</sup> E.Day, op.cit, p24.

<sup>4</sup> G.T.Yamamoto, op.cit, p549.

- تكلفة الوقت: هو ذلك الوقت المدرك في سبيل الحصول على المنتج واستهلاكه أو استعماله؛
- تكلفة الجهد: هو تلك الطاقة الفيزيائية المبذولة في سبيل الحصول على المنتج واستهلاكه أو استعماله؛
- التكلفة النفسية: وهو ذلك الاستعداد النفسي المبذول في سبيل الحصول على المنتج واستهلاكه أو استعماله.

ويمكن توضيح قيمة الزبون بمكوناتها المختلفة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (30): محددات قيمة الزبون



Source :P.kotler, k.l.keller, op.cit,p61.

وبناءً عليه فإن المنظمة تحاول تقديم أكبر قيمة لزبائنها من خلال رفع المنافع الكلية إلى أقصى حدٍ ممكن سواءً من ناحية المنتج أو الخدمات المرافقة، أو من خلال تخفيض حجم التكاليف أو الترضيات الكلية إلى أقصى حدٍ ممكن سواءً من ناحية السعر، أو الوقت أو الجهد أو غيرها،<sup>1</sup> كما يمكن للمنظمة أيضاً تحقيق أكبر قيمة من خلال الطريقتين معاً أي من خلال رفع المنافع الكلية وتخفيض التكاليف الكلية المدركة من طرف الزبون (وذلك كما سبق الإشارة إليه في إطار الجمع بين إستراتيجيتي التمايز والقيادة بالتكلفة التي رأينا بإمكانية تحقيقها في حالة حيازة المنظمة على كفاءات تنظيمية متطورة).

ولقد حدد كل من Anderson et Alii ;2006 ثلاث منطلقات أساسية لتقديم القيمة من طرف المنظمة:<sup>2</sup>

1. نقاط التكافؤ (التعادل): بمعنى تقديم منتجات ذات منافع متماثلة عن تلك التي يقدمها أفضل المنافسين؛
2. نقاط الاختلاف: بمعنى تقديم منتجات ذات منافع متميزة أو فريدة عن تلك التي يقدمها أفضل المنافسين؛

<sup>1</sup> فيليب كوتلر وآخرون، "التسويق -أساليب التسويق الرئيسية- الجزء الثالث"، مرجع سبق ذكره، ص194.

<sup>2</sup> A.Goudey, G.Bonnin, op.cit ,p72.

3. نقاط التعارض: بمعنى تقديم منتجات ذات منافع تشكل بالنسبة للمنظمة نقاط اختلاف، أما بالنسبة للزبائن فتشكل نقاط تعادل.

والأمر الذي يجعل من الصعب على العديد من المنظمات ممن لا تمتلك موارد خاصة متميزة تحقيق قيمة عالية لزيائنها تمكنها من تحقيق ميزات تنافسية تلك الخصائص التي تتميز بها قيمة الزبون والتي من أهمها:

1. قيمة الزبون تكون نسبية: بحيث أن الزبائن لا يقيمون المنتجات بشكل مطلق وإنما بالمقارنة مع نقاط مرجعية خاصة؛
2. قيمة الزبون تكون ذاتية: بمعنى أن تقييم الزبون لمنتج معين هي نتاج لسيرورات معرفية شخصية، بحيث نجد أن هناك من يهتم بالجودة، وهناك من يهتم بحجم التضحية التي سيقدمها للحصول عليه؛<sup>1</sup>
3. قيمة الزبون تكون نتاج للخبرة: بحيث أن تقييم الزبون لمنتج معين يكون خاضع لتجاربه السابقة المكتسبة مع مرور الزمن، والتي تمكنه من تقدير الشروط أو المنافع الواجب توفرها فيه؛
4. قيمة الزبون تكون تفاعلية: بمعنى أن تقييم الزبون للمنتج يكون في إطار مدى تفاعل خصائصه مع خصائص هذا المنتج؛<sup>2</sup>
5. قيمة الزبون تكون في إطار السياق: بمعنى أن القيمة تتغير من فرد إلى آخر، وبالنسبة لنفس الفرد من وضعية إلى أخرى؛
6. قيمة الزبون تكون ديناميكية: بمعنى أن القيمة تتغير مع مرور الوقت وبالنسبة لنفس الفرد، لأنها سوف تركز على الخبرات السابقة لنفس الوضعية الاستهلاكية.<sup>3</sup>

ولالإشارة فإن اهتمام المنظمة بتعظيم القيمة المدركة من طرف الزبون جاء بمناسبة النقلة النوعية التي شهدتها الفكر التسويقي من المفهوم التقليدي القائم على التسويق بالمعاملات الذي يستند على فكرة اقتناص الفرص التسويقية السريعة والسعي الدائم لجذب زبائن جدد دون الاهتمام بعملية التواصل المستقبلي، إلى المفهوم الحديث القائم على التسويق بالعلاقات والمعتمد على أسس مخالفة تماماً أشار إليها **Berry ;1983** في تحديده لثلاث أسس هامة للتسويق بالعلاقات هي: جذب الزبائن، الاحتفاظ بهم، ومن ثم تعزيز الإشباع والولاء لديهم، وذلك من خلال تقديم المنافع المتميزة والقيمة المضافة التي يسعى الزبون إلى تحقيقها من خلال استهلاكه للسلعة أو الخدمة،<sup>4</sup> وعليه فإن تسويق العلاقات يعتبر نموذج مطور من التسويق يسعى للتفكير بصيغة ارتباط وتبادل وتعاون مع الزبون على المدى الطويل لمواجهة المنافسة،<sup>5</sup> وفي إطار

<sup>1</sup> C.Parissier, **"la valeur Percue par le consommateur (Marketing, Analyses et Prospectives )"**, Vuibert, Paris-France, 2007, p150.

<sup>2</sup> A.Goudey, G.Bonnin, op.cit ,p69.

<sup>3</sup> E.Day, op.cit, p25.

<sup>4</sup> الهام فخري أحمد حسن، **"التسويق بالعلاقات"**، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي -الفرص والتحديات-، الدوحة-قطر، 6-8 أكتوبر، 2003، ص393.

<sup>5</sup> حكيم بن جروة، محمد بن جوحو، **"تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية"**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09-10 نوفمبر، 2010، ص03.

هذا التوجه نجد أكثر المفاهيم أهمية إدارة علاقة الزبون **Customer Relationship Management** التي تعبر في معناها الضيق عن أنشطة إدارة قواعد البيانات الخاصة بالزبائن، أما بمعناها الواسع فتعبر عن تلك العمليات الشاملة لبناء وتدعيم العلاقات مع الزبائن المرشحين وذلك من خلال إمدادهم بأكثر قيمة وأفضل إشباع ممكن.<sup>1</sup>

### ثالثاً: العلاقة بين قيمة الزبون وقيمة المنظمة

حتى تحقق المنظمات المعاصرة القيمة المتفوقة والتميزة للزبون لا بد لها من أن تجعل منها الهدف الأساسي لمختلف نشاطاتها ووظائفها الداخلية، بدلا من أن يكون مقصداً مقتصرًا فقط على وظيفة التسويق، وعند التحدث عن أنشطة ووظائف المنظمة لا بد أن نشير إلى سلسلة القيمة المقترحة من طرف **M.Porter** والتي تعبر عن نظام متداخل أو شبكة متصلة من خلال روابط معينة والتي تحدد كيفية انتقال المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للزبون،<sup>2</sup> ولقد ميز **M.Porter** في إطار هذا التحليل بين مجموعتين من الأنشطة:

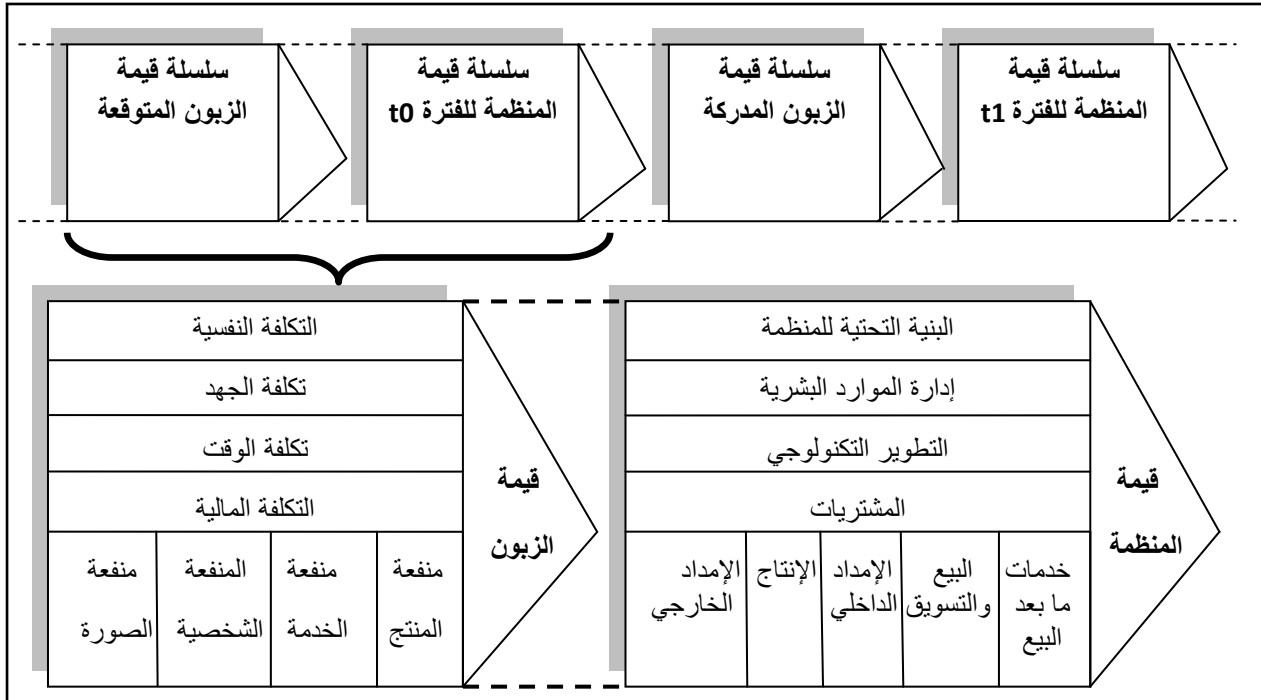
1. **الأنشطة الأساسية:** وهي القاعدة الأساسية لخلق القيمة وهذه الأنشطة هي:
  - الإمداد (الداخلي + الخارجي): وهو مجموع الأنشطة الرابطة بين الاستلام، التخزين، والتوزيع والمتعلقة بالمواد الأولية، المنتجات نصف مصنعة، والمنتجات النهائية؛
  - الإنتاج: وهي مجموع الأنشطة المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات؛
  - الأنشطة التجارية (التسويق والبيع): وهي مجموع الأنشطة المتعلقة بعرض السلع والخدمات على الزبائن؛
  - خدمات ما بعد البيع: وهي مجموع الأنشطة الهادفة لخلق القيمة للزبائن النهائيين.
2. **الأنشطة الداعمة:** وهي تلك الأنشطة التي ترفع من فعالية وفاعلية الأنشطة الأساسية، وتمثل في: المشتريات، التطوير التكنولوجي، إدارة الموارد البشرية، والبنية التحتية للمنظمة (محاسبة، مالية،...)<sup>3</sup>.

إذن سلسلة القيمة كما تم الإشارة إليه هي عبارة عن مزيج من الأنشطة الأساسية والداعمة ذات الأدوار المتكاملة والمتعاضة الهادفة بشكل عام لتحقيق القيمة المضافة للمنظمة انطلاقاً من المساهمة الفعالة في خلق القيمة المتفوقة للزبون في كلا جانبيها تعظيم المنافع وتخفيض التكاليف، وطريقة المزج بين هذه الأنشطة والموارد هي التي تشكل علامة فارقة بين المنظمات المتنافسة على تقديم أفضل قيمة متميزة بالنسبة للزبون الذي أصبح اليوم المصدر الأساسي لربحيتها والمنطلق الفعال لاستمراريتها، ويمكن توضيح العلاقة بين كل من قيمة المنظمة وقيمة الزبون في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص33.  
<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين السعدي، "التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة (مدخل تحليلي)"، بغداد، 2005، ص04.

<sup>3</sup> J.P.Dertie et al, op.cit, p p81-82.

الشكل رقم (31): أوجه التكامل بين سلسلة القيمة للمنظمة وسلسلة قيمة الزبون



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال هذا الشكل يتضح أن المنظمة المعاصرة ذات التوجه بالزبون تقوم بتنظيم وتمددة أنشطتها الداخلية (الأساسية والداعمة) الداخلة في تشكيل منتج معين وفق إستراتيجية معينة بناءً على مختلف المنافع والتكاليف المتوقعة من طرف الزبون (مع الأخذ بعين الاعتبار سلاسل القيمة الخاصة بمختلف المتدخلين في نشاطها من موردين، موزعين، منافسين...) أي بناءً على القيمة التي يتوقعها في المنتج، ليتم في نهاية سلسلة القيمة للمنظمة تقديم منتج ذو قيمة عالية بالنسبة للزبون ومتمردة عن المنافسين تتحقق على أساسها الربحية والميزة التنافسية وبالتالي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة، ولا تتوقف السلسلة عند هذا الحد بل لابد للمنظمة من أن تقوم دورياً بتطوير وتعديل أنشطتها الداخلية بما يتماشى مع مختلف التغيرات التي قد تطرأ على حاجات ورغبات الزبائن.

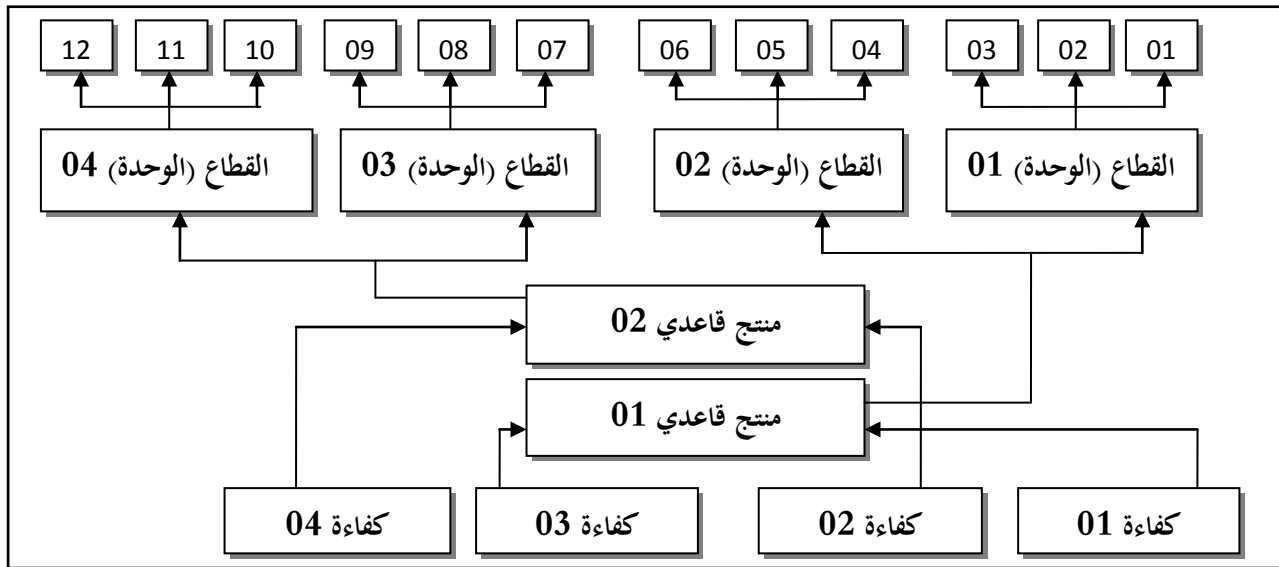
لكن الشيء الملاحظ في عالم الأعمال المعاصر أنه ليس كل منظمة تمتلك أنشطة أساسية وأخرى داعمة تستطيع خلق القيمة المتفوقة والتميزة للزبون وبالتالي تحصيل مزايا تنافسية وأرباح بعيدة المدى، لكن المنظمة التي تحقق ذلك هي تلك التي تتمكن من إيجاد التوليفة المناسبة من هذه الأنشطة في إطار مبدأي التكامل والتعاقد، بمعنى تلك المنظمة التي تتمكن من خلال مواردها العادية المتاحة تشكيل موارد خاصة متميزة تعرف بالكفاءات التنظيمية والتي تكون ذات مساهمة محورية في خلق القيمة المتمردة للزبون.



## المطلب الثاني: دور الكفاءات التنظيمية في تحقيق قيمة الزبون

ظهر مفهوم قيمة الزبون كموضوع لإستراتيجية المنظمة وكعامل أساسي لنجاحها حسب بعض الباحثين سنة 1990<sup>1</sup>، وللتعبير عن الأهمية الكبيرة التي تؤديها الكفاءات التنظيمية بالنسبة للمنظمات يمثل كل من "Prahalad et Hamel" المنظمة مثل الشجرة، حيث الجذع والفروع الكبيرة تمثل المنتجات القاعدية، الفروع الصغيرة تمثل الوحدات الإنتاجية، الأوراق والأزهار والثمار تمثل المنتجات النهائية المقدمة للزبائن، أما الجذور فتمثل الكفاءات التنظيمية.<sup>2</sup> وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (32): أهمية الكفاءات التنظيمية حسب "Prahalad et Hamel"



Source : C.K.Prahalad, G.Hamel, op.cit, P05.

من خلال هذا الشكل يتضح أن الدور الكبير الذي تلعبه الكفاءات التنظيمية بالنسبة للمنظمات الحديثة يتجلى بشكل خاص في كونها المصدر أو المنبع الأساسي للقيمة المقدمة للزبون ممثلة في المنتجات النهائية، مع الإسهام الواضح للمنتجات القاعدية في ذلك والتي تمثل حلقة الوصل بين الكفاءات التنظيمية والمنتجات النهائية، وهي بذلك تعبر عن المركبات والمكونات الأساسية التي يمكن أن يضمها المنتج بناءً على نوع الكفاءات الداخلة في تشكيله، ليتم بعد ذلك تحديد القطاعات المدرجة ضمنها أو ميادين الأنشطة الإستراتيجية التي يمكن أن تضمها بناءً على مكوناتها الأساسية.

وحسب "Prahalad et Hamel" المنتجات القاعدية أو المحورية هي التحسيد المادي لكفاءة تنظيمية واحدة أو لعدة كفاءات تنظيمية وهي الارتباط الملموس الذي يجمع بين هذه الأخيرة والمنتجات النهائية، وكمثال على ذلك شركة هوندا Honda التي تجمع منتجاتها المحورية بين الهندسة ومهارات التطوير وبناءً عليها تقدم منتجات نهائية متعددة ومتنوعة، وفي هذا الإطار يؤكد الباحثان على ضرورة تحديد العلاقة أو درجة الارتباط بين كل من الكفاءات التنظيمية،

<sup>1</sup> R.S.Fernandez, M.A.I.Bonillo, op.cit , p427.

<sup>2</sup> P.X.Meschi , op.cit, P07.

المنتجات القاعدية، والمنتجات النهائية، لأن تنافسية المنظمات تقوم على مدى الاختلاف في درجة التأثير والارتباط بين هذه المكونات.<sup>1</sup>

وانطلاقاً من هذا الطرح حدد كل من "Pralhad et Hamel" الدور الأساسي للكفاءات التنظيمية في خلق القيمة من خلال المساهمة الهامة في إدراك الزبون لمنافع المنتجات النهائية المقدمة.<sup>2</sup>

كما حدد آخرون مساهمة الكفاءات التنظيمية في خلق القيمة من خلال:

- إتاحة الفهم لما ينتظره الزبائن من المنظمة وتحقيق التوافق مع الأسواق؛
- التمكين من طرح منتجات بخصائص فريدة ومختلفة؛<sup>3</sup>
- توفير مدخل محتمل لتنوع الأسواق ومجالات الأنشطة؛
- تحقيق الاستجابة السريعة للفرص التسويقية الحالية والمحتملة من خلال التغيير النوعي في أصول وقدرات المنظمة؛
- المساهمة بشكل مهم في تشكيل وزيادة المنافع المقدمة للزبائن.<sup>4</sup>

وذلك فضلاً على أنها تساهم في تحقيق التحسين المستدام في القيمة المقدمة للزبائن والتي تكون صعبة التقليد من طرف المنافسين،<sup>5</sup> وذلك من خلال قدرتها المتطورة على سرعة الاستجابة لمختلف التطورات المحتملة الحاصلة على مستوى حاجات ورغبات الزبائن.

وبالعودة إلى الشكل السابق تجدر الإشارة إلى أن تمثيل المنظمة في شكل شجرة كفاءات كان بمناسبة تحليل استراتيجي لمنظمات يابانية، وقد اتضح على إثره أن أغلب هياكل المنظمات اليابانية تكون بصفة ضمنية أو صريحة في شكل شجري، ولهذا التمثيل مزاياه بحيث أنه لا يمكن للمنظمة أن تموت مع منتجاتها ولا يجب عليها أن تقطع جذورها بمجرد وجود غصن عليل بل يجدر بها في هذه الحالة إعادة ضخ نسغ الكفاءات نحو فروع نشاطات جديدة تناسب خصائصها أو "دليلها الوراثي"، كما أن هذا التمثيل يوضح المنفعة المتبادلة بين الكفاءات التنظيمية والمنتجات النهائية بحيث تغذي الفروع والأوراق بدورها الجذور بواسطة التركيب الضوئي، أو كما سبق الإشارة إليه سابقاً من خلال العمل على تطوير أو تجديد الكفاءات التنظيمية للمنظمة.\*<sup>6</sup>

<sup>1</sup> C.K.Pralhad, G.Hamel, op.cit, P08.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> D.Gilles, op.cit, P04.

<sup>4</sup> J.P.Détrie et al, op.cit, p99.

<sup>5</sup> P.Vellemus, op.cit, p40.

\* أنظر مراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية : الفصل الثاني-المبحث الأول-المطلب الثالث  
<sup>6</sup> ميشال غودي، فيس الهمامي، "الإستشراف الاستراتيجي-المشاكل والمناهج"، كراس ليبسور رقم 20، باريس-فرنسا، ص ص63-65، أنظر:

وحسب (Hamel,2005) تساهم الكفاءات التنظيمية في تصور منتجات وأنشطة أعمال كاملة لم تكن موجودة من قبل، بمعنى خلق مواقع سوقية جديدة للمنظمة بدلاً من تخصيص الكثير من الوقت في الاهتمام بتحديد كيفية توقعها في الأسواق التنافسية القائمة،<sup>1</sup> وهذا معناه أنها تساهم مساهمة فعالة في استباقية توقعات الزبائن المستهدفين ومن ثم تعظيم قدرة المنظمات على تقديم قيمة استباقية متميزة صعبة التقليد من طرف المنافسين.

هذا فضلاً على أن أهمية الكفاءات التنظيمية تسبق مساندة حاضر وواقع المنظمة إلى فهم ماضيها بناءً على تحليل الروتينات والمهن، وتتعداه إلى استشراف مستقبلها الغامض من خلال تحليل الفرص والتحديات المحتملة للبيئة وإدماجها ضمن مشاريع المنظمة.<sup>2</sup>

وبناءً عليه فإن الإستراتيجية التسويقية حسب نظرية الموارد والكفاءات لا تعتبر مجرد مناورة منطقية للتكيف مع السوق، وإنما تعتبر هندسة تقود سيرورة اكتساب وتنمية الموارد،<sup>3</sup> وهي تقوم على تحديد الوسيلة التي تمكن المنظمة من تجنيد الموارد والكفاءات التي تتيح لها إدراك، إنتاج، وتوزيع المنتجات التي تخلق القيمة لدى الزبائن في أسواق مختلفة.<sup>4</sup>

وهنا يتضح الفرق الجوهرية بين النموذجين التقليدي القائم على التحليل الخارجي للأسواق والنموذج الحديث القائم على تحليل الموارد والكفاءات فيما يتعلق بالإستراتيجية التسويقية، فالنموذج التقليدي يركز على الفروع الصغيرة والثمار (أي أنها تركز على مختلف ميادين الأنشطة الإستراتيجية والمنتجات) وعلى أساسها الثمار تكون قابلة للتجديد مع مرور الزمن والفروع لها دورة حياة قصيرة نسبياً، إذن يمكن القول أن هذه المقاربة (المقاربة بالفروع) تركز على المدى المتوسط وتبحث عن أفضل تكيف مع شروط المحيط التنافسي، وبالتالي الإستراتيجية التسويقية على أساسها تكون استباقية **Déduite** تستهدف خلق قيمة تكيفية مع مختلف حاجات ورغبات الزبائن.

أما فيما يخص النموذج الحديث والذي يركز على الجذور فهو يهتم بالكفاءات التي تغذي الشجرة بالنسغ وتتيح إنتاج فروع وثمار جديدة (أي هي حاملة أو دعامة للأنشطة والمنتجات الجديدة)، وعليه فإن هذه المقاربة (المقاربة بالجذور) تركز على المدى البعيد وتحاول جعل المنظمة تغير المحيط أو تؤثر فيه، وبالتالي فإن الإستراتيجية التسويقية على أساسها هي إستراتيجية بناء **Construite** تستهدف تشكيل عروض تسويقية استباقية متميزة ذات قيمة عالية للزبائن.<sup>5</sup>

وحسب هذا النموذج دائماً فقد تم التركيز على ما يعرف بالنية الاستراتيجية **L'Intention Stratégique** والتي تعني تمديد الموارد وتجنيدتها لتغطي الطموح وليس تقليص الطموح ليناسب الموارد وهذا يستدعي التحلي عن الرشد والحكمة المفرطة التي يركز عليها التخطيط الاستراتيجي، وهذه النوايا الاستراتيجية يتم ترجمتها من خلال الإستراتيجية

<sup>1</sup> ميشال غودي، فيس الهمامي، مرجع سبق ذكره، ص 09.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 63.

<sup>3</sup> G.Trepo, M.Ferrary, op.cit, P58.

<sup>4</sup> B.C.Pauvers, N.S.Bienfait, op.cit, P10.

<sup>5</sup> J.Bojin, J.M.Schoettl, op.cit, pp41-43.

المطاطة التي تمثل الجسر الذي يربط بين الامكانيات الحالية والطموح المستقبلي إذن فهي تعبير عن وجهة نظر في الأسواق على المدى البعيد وعن موقف تنافسي تنوي المنظمة بناءه.<sup>1</sup>

لكن رغم هذه الاختلافات إلا أن هذين النموذجين ليسا متعاكسين أو متضادين وإنما هما متكاملين فالنموذج الأول يساعد على التموّج أما الثاني فيساعد على الحركة والتطور،<sup>2</sup> وهما يساهمان معاً على صياغة استراتيجيات متطورة قادرة على تحقيق ميزات تنافسية مستدامة.

ولتوضيح الدور الذي تؤديه الكفاءات التنظيمية على مستوى تسويقي وبالأخص فيما يتعلق بخلق القيمة المتفوقة للزبون تم إعداد مصفوفة أسواق/كفاءات (يقابلها حسب النموذج التقليدي مصفوفة أسواق/منتجات)، يمكن توضيحها فيما يلي:

الشكل رقم (33): مصفوفة أسواق/كفاءات

الكفاءات التنظيمية	جديدة	ما هي الكفاءات التنظيمية الجديدة الضرورية لحماية وتوسيع موقعنا في الأسواق الحالية؟	ما هي الكفاءات التنظيمية الجديدة الضرورية للمساهمة في فتح أسواق جديدة؟
	حالية	كيف يتم تحسين وضعية المنظمة في الأسواق الحالية من خلال استثمار أفضل للكفاءات التنظيمية الحالية؟	كيف يتم إنتاج منتجات جديدة إبداعية ومبتكرة والدخول إلى أسواق جديدة من خلال التجميع المغاير للكفاءات التنظيمية الحالية؟
		حالية	جديدة
		الأسواق	

Source : J.Bojin, J.M.Schoettl, op.cit, p60.

وبناءً على هذه الأسئلة يتضح أنه انطلاقاً من حافظة الكفاءات الحالية يمكن تخمين وتكوين تشكيلة جديدة من الكفاءات تتجسد في منتج أو عدة منتجات يتم طرحها في السوق وفق إستراتيجية تسويقية معينة، وفي هذا الإطار يقول **Pralhad et Hamel** أن "التماّج بين الكفاءات التنظيمية ووظيفة المنتج تتيح للمنظمة الإحاطة بالمناطق غير المكتشفة من طرف المنافسين"<sup>3</sup>، أي أنّها تتيح الوصول إلى الاحتياجات غير المشبعة للزبائن ومن ثم إشباعها بطريقة فعالة تخلق القيمة لديهم.

<sup>1</sup> جاري هامل، سي.كي.براهالاد، مرجع سبق ذكره، ص09.

<sup>2</sup> J.Bojin, J.M.Schoettl, op.cit, p43.

<sup>3</sup> E.Rouby, G.Solle, "Réponses les Méthodes de Gestion ; Proposition de point d'ancrage conceptuels : exemple contrôle de gestion", op.cit, P30.

وعليه فإن تحقيق ميزات تنافسية وكسب حصص سوقية يتطلب من المنظمة ضرورة التنسيق بين الكفاءات التنظيمية واحتياجات الزبائن في السوق، أي أنها تبحث باستمرار عن إحداث تغييرات في السوق (التأثير فيه) لوقت طويل، والمنظمة التي تحاول فهم حاجات ورغبات الزبائن غير الواضحة، يجب عليها البحث ليس فقط عن قيمة الكفاءات الحالية في تنمية منتجات جديدة وإنما أيضاً عن إحداث التكامل بين خصائص هذه المنتجات وحاجات الزبائن المستقبلية.<sup>1</sup>

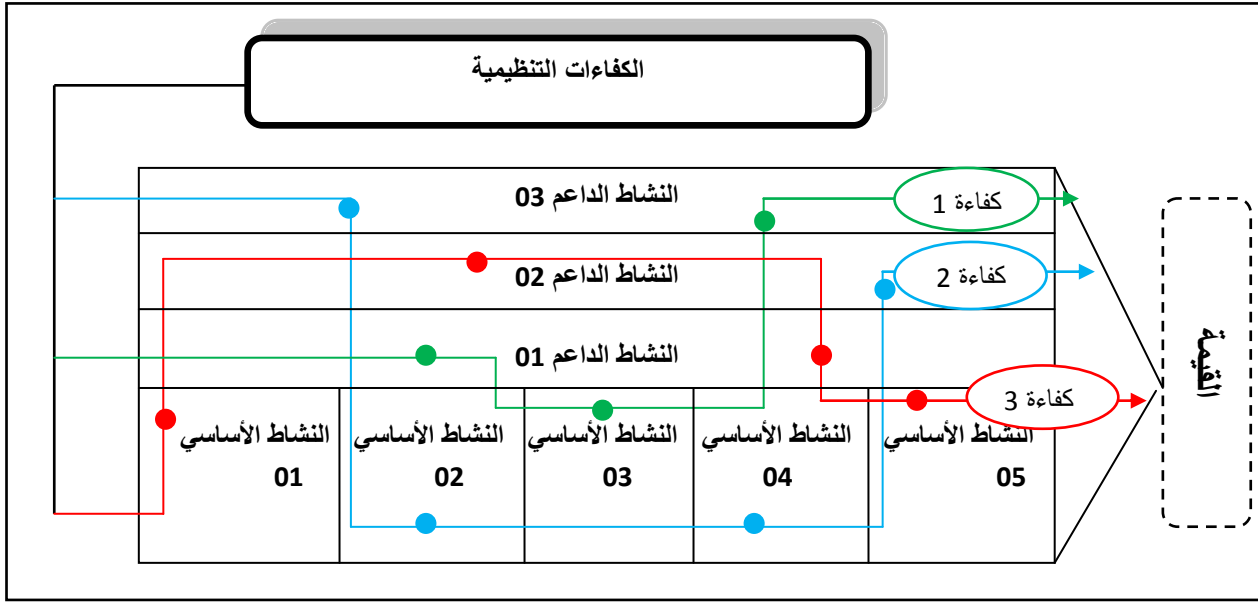
من كل ما سبق يتضح أن الدور الرئيسي للكفاءات التنظيمية يتمحور بشكل أساسي حول المساهمة في تشكيل القيمة المتفردة لدى الزبون والحفاظ على استدامتها من خلال قدرتها المتميزة على استباق توقعاته أولاً ثم تعظيم المنافع المتعاقبة المدركة من طرفه بالنسبة لمنتجات المنظمة ثانياً، ويتم ذلك في إطار خصائصها المتفردة الناتجة عن سيرورات التنظيم الفعال والإشراك المتكامل لمختلف الموارد والأنشطة الداخلية المتاحة لها.

وفي هذا الإطار أجمع عديد الباحثين على أن المنظمة لا تملك أي مقومات إستراتيجية ناجحة إذا كانت تقوم بممارسة وأداء نشاطاتها كما يقوم بها بقية المنافسين، وبالتالي لا نستطيع القول بأن المنظمة تملك إستراتيجية تسويقية قوية إلا عندما يكون لديها نقاط تميز واختلاف عن استراتيجيات منافسيها،<sup>2</sup> وهذا التميز في أداء الأنشطة لا يتحقق بالنسبة للمنظمة إلا بامتلاكها لقاعدة متطورة من الكفاءات التنظيمية والتي من شأنها خلق القيمة المتفردة للزبون ومن ثم تحقيق القيمة المضافة للمنظمة، انطلاقاً من كونها تحقق التكامل والتعاقد والتنظيم في أداء مختلف الأنشطة الداخلة في تشكيل سلسلة القيمة للمنظمة، ويمكن توضيح هذا الدور في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> E.Rouby, G.Solle, "Réponses les Méthodes de Gestion ; Proposition de point d'ancrage conceptuels : exemple contrôle de gestion", op.cit, P30.

<sup>2</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص20.

الشكل رقم (34): الكفاءات التنظيمية وسلسلة القيمة



Source : J.P.Detrie et al, op.cit, p88.

يتضح من خلال هذا الشكل أن الكفاءات التنظيمية بمواضيعها المختلفة الناتجة عن التجميع الفعال والإشراك المتعاقد والمتكامل لمختلف الموارد والأنشطة الأساسية والداعمة تساهم في تشكيل سيوروات داخلية خاصة ذات تنظيم وتنسيق متفرد، ينتج عنها تشكيلة متميزة من المنتجات النهائية ذات القدرة العالية على خلق القيمة المتفوقة لدى الزبون ومن ثم ضمان القيمة المضافة للمنظمة في شكل أرباح عالية طويلة المدى ومزايا تنافسية مستدامة، وفي هذا الصدد يقال أن "الكفاءات التنظيمية تساهم في نجاح أو فشل المنظمة أكثر من مساهمتها في نجاح أو فشل منتجات معينة"<sup>1</sup>، وهذا معناه أن التنظيم والتنسيق لا يكون في إطار الأنشطة الداخلة في إنتاج منتج واحد فقط أو ميدان نشاط إستراتيجي معين، وإنما يكون بين جميع الأنشطة الداخلية المتاحة التي يغذي ويتغذى كل نشاط فيها بنشاط آخر لتمكن المنظمة في النهاية من تقديم تشكيلة من المنتجات يصعب على المنافسين تقليدها.

ولا تتوقف مساهمة الكفاءات التنظيمية في تشكيل وتعظيم قيمة الزبون عند هذا الحد، فحتى المداخل المعتمدة من طرف المنظمات في تطوير هذا النوع من الموارد هي الأخرى تساهم مساهمة فعالة في تحقيق ذلك وسنوضح ذلك في العنصر الموالي.

<sup>1</sup> الداوي الشيخ، "دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص264.

## المطلب الثالث: دور مداخل تطوير الكفاءات التنظيمية في تحقيق قيمة الزبون

تعتبر المداخل الإدارية الحديثة الموجهة بشكل أو بآخر لتطوير الكفاءات التنظيمية من أهم المداخل المسيرة للتطورات الفكرية والفلسفية الحديثة التي يشهدها المجال التسويقي، ويتجلى ذلك بشكل خاص من خلال مساهمتها الكبيرة فيما يتعلق بتفعيل دور الكفاءات التنظيمية في تعظيم قيمة الزبون، والتي تعتبر المصدر الأساسي بالنسبة للمنظمات المعاصرة لتحقيق القيمة المضافة في شكل عوائد مستدامة، ويمكن توضيح ذلك باختصار من خلال ما يلي:

## أولاً. إدارة المعرفة التسويقية ودورها في تفعيل مساهمة الكفاءات التنظيمية في تعظيم قيمة الزبون

نظراً للدور الكبير الذي تؤديه إدارة المعرفة في تطوير الكفاءات التنظيمية بشكل عام، فإنها بشكل خاص تساهم في تفعيل دورها في تعظيم القيمة المدركة لدى الزبون، وفي هذا الصدد يتدخل أهم جزء من إدارة المعرفة الكلية في المنظمة ألا وهو إدارة المعرفة التسويقية، بحيث أصبحت تشكل المعرفة التسويقية اليوم الموجه الأساسي لجل الممارسات الإدارية الموجهة بالزبون.

وفي تعريف إدارة المعرفة التسويقية يرى **Baker** أنها " إحدى مهارات المنظمة في الاكتساب والخلق والاحتفاظ والتشارك بالمعرفة المعتمدة على نظرة المنظمة لبيئتها التسويقية"، والمعرفة التسويقية بذلك تعبر عن التداخل المنطقي بين إدارة المعرفة والتسويق،<sup>1</sup> كما تعرف أيضاً على أنها: "تطبيق المعرفة التسويقية على استخدامات المنظمة باتجاه تحسين وتطوير عملية صنع واتخاذ القرار الإستراتيجي التسويقي المناسب في المنظمة"،<sup>2</sup> إذن إدارة المعرفة التسويقية هي تلك التطبيقات والعمليات المتعلقة باستخدام المعرفة التسويقية التي تتكون من مجموع المعلومات الثرية حول البيئة التسويقية للمنظمة وبالأخص الزبائن في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة ومن أهمها القرارات التسويقية.

هذا ويتجلى الدور الرئيسي لإدارة المعرفة التسويقية في تعزيز وتوطيد علاقة المنظمة مع زبائنها على المدى البعيد من خلال تعظيم حزمة المنافع المدركة من طرفهم، وذلك انطلاقاً من المساهمة في صياغة الإستراتيجية التسويقية المناسبة المغذية بكافة المعلومات الضرورية حول حاجاتهم ورغباتهم وعلى البيئة التسويقية للمنظمة بشكل عام.<sup>3</sup>

إذن باختصار تساهم إدارة المعرفة التسويقية في تفعيل دور الكفاءات التنظيمية على خلق القيمة المتفوقة والتميزة لدى الزبون ممثلة في المنتجات النهائية من خلال قدرتها على توفير قاعدة من المعلومات المتطورة عن البيئة التسويقية والتنافسية بشكل عام، وعن حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية بشكل خاص، والتي تعتبر كمنطلق فعال لها في عملية التجميع والمزج بين مختلف الوظائف والأنشطة الداخلية في خطوة هامة نحو تحديد تشكيلة المنتجات ذات المنافع المطابقة

<sup>1</sup> فريد كورتل، "إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09-10 نوفمبر، 2010، ص06.

<sup>2</sup> هجيرة شيخ، عائشة بوتلجة، "دور إدارة المعرفة التسويقية في تدعيم تميز منظمات الأعمال وآليات تطبيقها"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر، 2011، ص04.

<sup>3</sup> فريد كورتل، المرجع أعلاه، ص07.

أو الاستباقية لمختلف حاجات ورغبات الزبائن المستهدفين، ذات المزايا صعبة التقليد من طرف المنافسين، وذات العوائد بعيدة المدى بالنسبة للمنظمة.

### ثانياً: إدارة الجودة التسويقية ودورها في تفعيل مساهمة الكفاءات التنظيمية في تعظيم قيمة الزبون

شكلت إدارة الجودة الشاملة بمبادئها المتميزة مدخلاً إدارياً حديثاً مدعماً لموضوع تطوير الكفاءات التنظيمية للمنظمة، ونظراً لتركيزها العميق على الاهتمام بالزبون فقد شكلت كذلك ترجمة واضحة لمبادئ الفكر التسويقي الحديث القائم على التوجه بالزبون، وانطلاقاً من ذلك تم اعتبار إدارة الجودة التسويقية من بين أهم الأساليب الحديثة المعتمدة في تدعيم دور الكفاءات التنظيمية في خلق القيمة المتفوقة لدى الزبون.

هذا وتعرف إدارة الجودة التسويقية على أنها: "فلسفة تسويقية حديثة تعمل على الجمع بين توجهين هما إدارة الجودة الشاملة والتسويق، تربطهما قيمة أساسية مشتركة ألا وهي التركيز على الزبائن وتجنيد كافة عناصر المنظمة للوصول إلى جودة عالية لتلبية حاجات ورغبات الزبائن"، كما تعرف أيضاً على أنها: "رؤية التسويق المتكاملة والتي تسعى إلى تأسيس علاقات طويلة الأمد بالزبائن عن طريق خلق قيمة مضافة لإرضاء حاجاتهم من المرة الأولى وفي كل مرة".<sup>1</sup>

ومن بين أهم أدوار إدارة الجودة التسويقية حددت أهمها في المساهمة في صياغة الإستراتيجيات ذات التوجه بالزبون، وتحويل التسويق من المزيج التسويقي التقليدي إلى مجموعة متكاملة من العمليات والأنشطة التي تخلق القيمة لدى الزبون.<sup>2</sup>

انطلاقاً من ذلك أصبحت إدارة الجودة التسويقية تعتبر من أهم المداخل التي تركز ثقافة التوجه بالزبون داخل المنظمة وتشجع على تحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة الداخلية، وهي بذلك تساهم مساهمة فعالة في تهيئة مختلف الظروف المشجعة على احتضان الكفاءات التنظيمية ومن ثم دعم أدوارها خاصة فيما يتعلق بتعظيم القيمة المدركة من طرف الزبون، بمعنى أن إدارة الجودة التسويقية تعبر عن تلك المساحة التشجيعية والتحفيزية على عمل الكفاءات التنظيمية والتي تلقت فيها مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفي مقدمتها التوجه بالزبون والتكامل بين الأنشطة مع مبادئ التسويق الحديث الهادفة بشكل خاص إلى إقامة علاقات مربحة بعيدة المدى مع الزبائن.

### ثالثاً: إدارة الابتكار التسويقي ودورها في تفعيل مساهمة الكفاءات التنظيمية في تعظيم قيمة الزبون

تعتبر إدارة الابتكار كما تم الإشارة إليه سابقاً من أهم المداخل الإدارية المميزة لمنظمات الألفية الثالثة والهادفة بشكل أساسي إلى إضفاء روح التجديد والتطوير على مختلف ممارساتها وأنشطتها بما في ذلك الأنشطة التسويقية محور اهتمام صفوة المنظمات المعاصرة، ولما كانت معظم الأنشطة التسويقية الحالية تهدف إلى تعظيم القيمة المدركة من طرف الزبون

<sup>1</sup> إبراهيم أحمد محمد أبو رحمة، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة التسويقية (التسويق الكلي) - دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، غزة-فلسطين، 2010، ص13.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص15.



فإن إدارة الابتكار التسويقي أصبحت تعتبر من أهم الأساليب المعتمدة في تحقيق ذلك انطلاقاً من قدرتها المتفوقة على دعم الدور الأساسي للكفاءات التنظيمية في منظمات القرن الحالي.

وحسب Hamel;2000 القدرة الابتكارية تعد الميزة التنافسية الجديدة في الألفية الجديدة، حيث تساعد المنظمة على إدارة المخاطر وزيادة أرباحها على المدى الطويل، ولهذا السبب يمكن النظر إلى الاستراتيجيات في المنظمات على أنها سباق نحو الابتكار خاصة في مجال التسويق لما لذلك من مزايا على مستوى التكلفة والسعر، بحيث أن الابتكار التسويقي من شأنه المساهمة في طرح منتجات بأسعار مرتفعة تبرر الجودة العالية، وتحقيق الربحية العالية انطلاقاً من التكلفة الإنتاجية الأقل.<sup>1</sup>

وانطلاقاً من مفهوم الابتكار التسويقي الذي يشير إلى: "وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية"،<sup>2</sup> والذي قد ينتج عنه منتجات جديدة بشكل جذري أو محسنة، و/أو طريقة إعلانية جديدة، و/أو طريقة جديدة في تسعير المنتج و/أو توزيعه، تشبع حاجات وتلي رغبات جديدة أو غير مشبعة بشكل جيد أو حتى حاجات غير معروفة من قبل أو عجز الزبائن عن التعبير عنها،<sup>3</sup> وخصائصه التي من أبرزها: عدم الاقتصار على توليد الأفكار التسويقية الجديدة والسعي إلى وضعها موضع التطبيق الفعلي، إضافة إلى الامتداد لأي مجال أو ممارسة تسويقية على غرار المزيج التسويقي،<sup>4</sup> فقد عرفت إدارة الابتكار التسويقي على أنها: "مجموع الوظائف الإدارية اللازم أداؤها لكي يتم الابتكار التسويقي أو هي التطبيق الإداري للابتكار التسويقي".<sup>5</sup>

بمعنى أن إدارة الابتكار التسويقي تعبر عن ذلك التوجه الإداري الهادف إلى دمج الابتكارات ضمن الاستراتيجيات التسويقية الهادفة إلى تعظيم القيمة المدركة للزبون النهائي من جهة، وخلق القيمة المضافة للمنظمة من جهة أخرى.

هذا ويتجلى بشكل خاص أثر إدارة الابتكار التسويقي فيما يتعلق بتعظيم القيمة المدركة لدى الزبون من خلال قدرته على تعظيم المنافع المدركة من المنتجات والتي تأخذ شكل إشباع حاجات لم تكن مشبعة أو إشباعها بشكل أفضل، كما أنها تساهم أيضاً في التنبؤ بالحاجات المستقبلية للزبائن والعمل على إشباعها،<sup>6</sup> ومختلف هذه الأدوار التي تضطلع بها إدارة الابتكار التسويقي فيما يتعلق بخلق القيمة للزبون لا يمكن تجسيدها فعلياً إلا من خلال تحقيق التكامل المتميز والتعاقد البناء بين وظيفة التسويق وباقي الوظائف الأخرى في المنظمة كوظيفة الإنتاج، الإمداد،... وغيرها، وذلك لن يتم إلا بتوافر قاعدة متطورة من الكفاءات التنظيمية التي تضمن تحقيق ذلك، وبشكل عام تعتبر إدارة الابتكار التسويقي أحد أهم الأساليب الحديثة المدعمة والمكملة لوظيفة الكفاءات التنظيمية فيما يتعلق بتعظيم القيمة المدركة من طرف الزبون انطلاقاً

<sup>1</sup> أحمد أمجدل، "الابتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المنشأة الاقتصادية -دراسة حالة منشأة سيدى الكبير للمشروبات الغازية بالبلدية -الجزائر-

"، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد10، 2011، ص347.

<sup>2</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، "التسويق الابتكاري"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2003، ص20.

<sup>3</sup> أحمد أمجدل، المرجع أعلاه، ص346.

<sup>4</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، المرجع أعلاه، ص21.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص26.

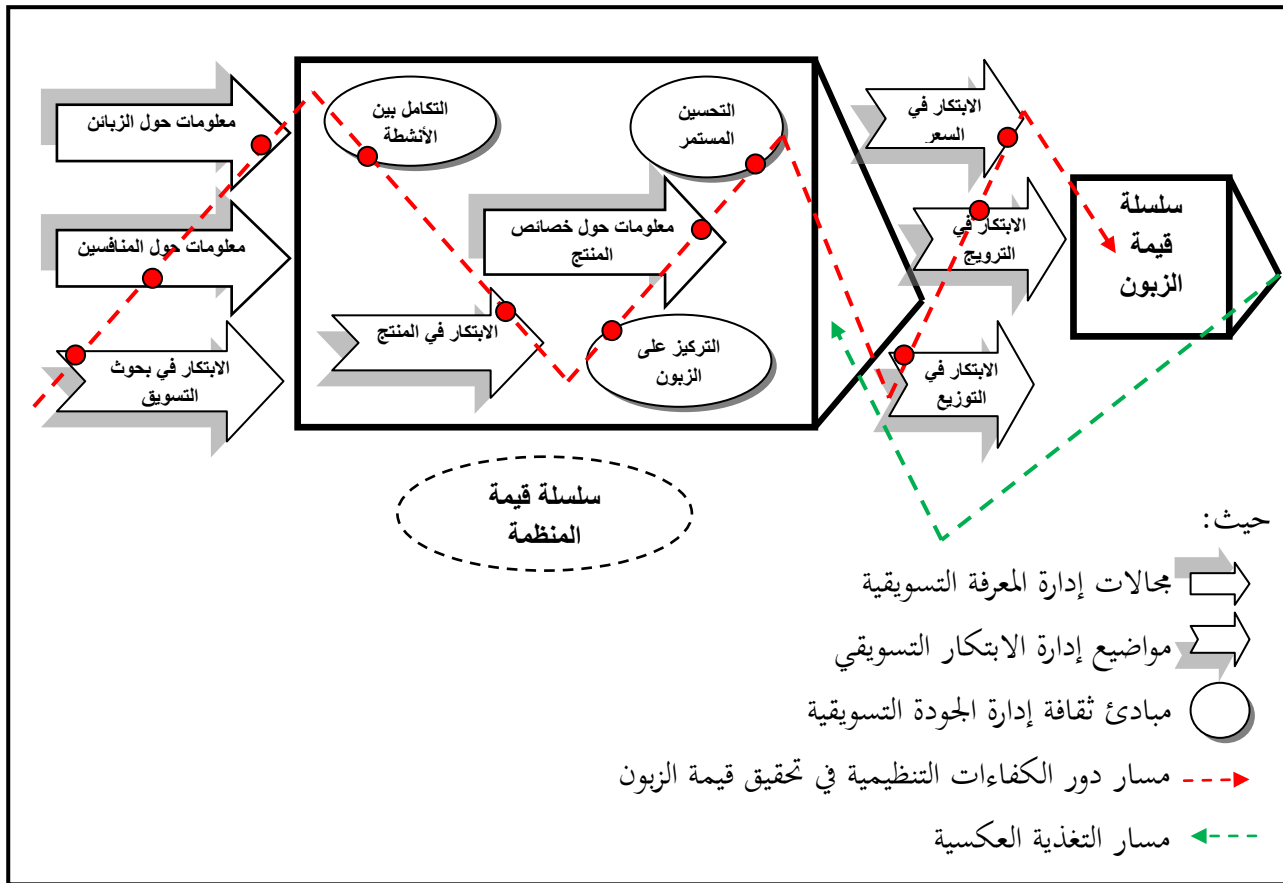
<sup>6</sup> أحمد أمجدل، المرجع أعلاه، ص28.

من تعظيم حزمة المنافع التسويقية المدركة التي تأخذ أشكال أفكار جديدة أو محسنة لمختلف الممارسات التسويقية على غرار المنتج، السعر، الترويج، التوزيع،... وغيرها.

أما على مستوى المنظمة فإدارة الابتكار التسويقي تساهم بشكل عام وكنتيجة منطقية لسابقتها في تحقيق الميزة التنافسية، الحفاظ على الحصة التسويقية وزيادتها، زيادة حجم المبيعات والأرباح، كسب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين.<sup>1</sup>

وبشكل عام يمكن توضيح مساهمات مختلف التوجهات الإدارية الحديثة في تطوير دور الكفاءات التنظيمية في خلق القيمة المتفوقة للزبون من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (35): العلاقة توجهات إدارية حديثة – كفاءات تنظيمية – قيمة الزبون



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال هذا الشكل يتضح الدور الكبير الذي تؤديه أهم المداخل الإدارية الحديثة التي يعرفها المجالين الإداري والتسويقي فيما يتعلق بدعم الوظيفة الأساسية للكفاءات التنظيمية في المنظمات المعاصرة والمرتبطة بخلق القيمة المتفوقة

<sup>1</sup> أحمد مجدل، المرجع السابق، ص28.

والتميزة للزبون ممثلة بالمنتجات النهائية، والتي تعود على المنظمة بالقيمة المضافة في شكل أرباح عالية بعيدة المدى ومزايا تنافسية مستدامة فيما يعرف بالتغذية العكسية، وعليه فإن هذه المداخل مجتمعةً تعتبر المنطلق والدعامة والمكمل للدور الاستراتيجي الذي تضطلع به الكفاءات التنظيمية في المنظمات المعاصرة.

بحيث أن إدارة المعرفة التسويقية بمجالاتها المختلفة التي تهتم خاصة بجمع، معالجة، ونشر المعلومات حول الزبائن (خصائصهم، حاجاتهم، رغبتهم، توقعاتهم...) والتي على أساسها تتحدد الخصائص أو بشكل عام المنافع الواجب توفرها في المنتج، تعتبر المنطلق الأساسي في تشكيل الكفاءات التنظيمية من خلال مساهمتها في تحديد كيفية المزج بين مختلف الأنشطة والموارد الداخلية المتاحة الداخلة في تشكيل قيمة الزبون.

أما إدارة الجودة التسويقية بمبادئها المتميزة النابعة من فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفي مقدمتها التحسين المستمر، التكامل بين الأنشطة، والتركيز على الزبون، وتطبيقها في المجال التسويقي يتشكل لدى المنظمة الثقافة الداعمة والمناخ المشجع الذي يساعد الكفاءات التنظيمية على أداء وظيفتها الأساسية المتعلقة بخلق القيمة المتفوقة لدى الزبون.

أما فيما يخص إدارة الابتكار التسويقي فهي تشكل بالنسبة للكفاءات التنظيمية ونظراً للأفكار الابتكارية التي تتيحها باستمرار في مواضيع متعددة الداعم والمكمل لنشاطها، خاصة فيما يتعلق بتعظيم حجم المنافع المدركة عن طريق الابتكار في المنتج وبحوث التسويق، وفيما يتعلق أيضاً بتخفيض حجم التكاليف المدركة من خلال الابتكارات التي تشمل أساليب التوزيع، التسعير وغيرها.

ومن كل ما تقدم عرضه من خلال هذا البحث يمكن القول أن الكفاءات التنظيمية أصبحت تعتبر بالنسبة لمنظمات الألفية الثالثة المصدر الأساسي لتحقيق التميز المستدام النابع من القيمة المتفوقة والمتفردة للزبون ممثلة في المنتجات النهائية، هذه القيمة المدركة التي أصبحت تشكل اليوم المنطلق الرئيسي لتحقيق أهم مؤشرات الإستراتيجية التسويقية الفعالة الممثلة في رضا الزبون وولائه.

## المبحث الثاني: دور الكفاءات التنظيمية في تحقيق رضا الزبون من خلال تعظيم قيمة الزبون

انطلاقاً من فكرة أن تكاليف جذب زبائن جدد يكلف المنظمة حسب أغلب الدراسات والأبحاث خمس 05 أضعاف تكاليف تلبية متطلبات الزبائن الموجودين فعلياً، أصبح يشكل رضا الزبون في إطار التوجه المتزايد للمنظمات المعاصرة نحو إقامة علاقات ربحية مستدامة مع زبائنها الحاليين المقصد الأساسي لاستراتيجياتها التسويقية والمؤشر الأبرز الذي يستدل به على مدى فعاليتها، ولهذا سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم المفاهيم المرتبطة برضا الزبون بالإضافة إلى تحليل العلاقة التي تربطه بمفهوم القيمة المدركة.

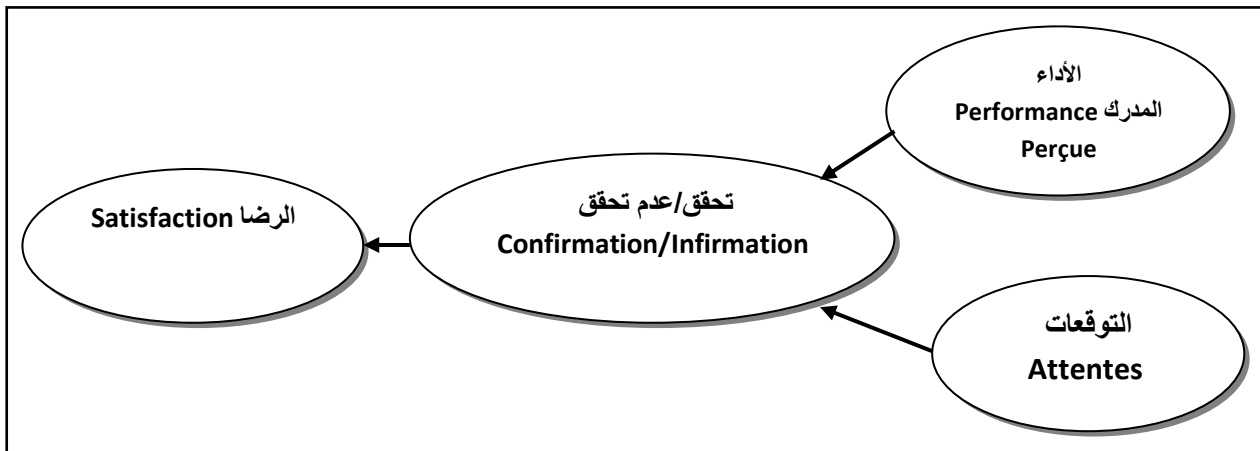
### المطلب الأول: مفهوم رضا الزبون

حظي مفهوم رضا الزبون باهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين وخاصة منهم المؤيدين للتوجهات الحديثة للفكر التسويقي، ولذلك سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى أهم العناصر المتعلقة به.

#### أولاً: تعريف رضا الزبون

ظهر في أدبيات الفكر التسويقي العديد من الدراسات والآراء المعالجة لتعريف رضا الزبون والتي تنطلق معظمها من نموذج **Oliver** حول تحقق/عدم تحقق التوقعات (**Confirmation/Infirmination**) الذي وضعه في بداية السبعينات من القرن الماضي، هذا النموذج الذي يسلم بأن رضا أو عدم رضا الزبون هو نتاج لمقارنة توقعاته ما قبل الشراء بالمرجحات الفعلية لعملية الشراء، فإذا كان أداء المنتج أفضل أو مساوٍ لما كان متوقعاً كان الزبون راضياً، أما إذا كان الأداء أقل مما هو متوقع فإن الزبون يكون غير راضٍ،<sup>1</sup> ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل الموالي:

#### الشكل رقم (36): نموذج تحقق/عدم تحقق التوقعات ل "Oliver"



Source : J.J.Lambin, C.D.Moerloose, op.cit, p124.

<sup>1</sup> طلعت أسعد عبد الحميد وآخرون، "سلوك المستهلك - المفاهيم المعاصرة والتطبيقات-"، مكتبة الشقري، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2005، ص 102.

ويضم هذا النموذج بذلك أربع محددات رئيسية لرضا الزبون هي باختصار:<sup>1</sup>

1. **التوقعات:** وهي عبارة عن اعتقادات مسبقة للزبون حول أداء منتج معين، هذه التوقعات تتأثر بمجموعة من العوامل من أهمها: خصائص المنتج والتجارب المتعلقة به، أساليب ترويج المنتج (الوعود المقدمة من طرف المنظمة حول أداء المنتج)، التجارب والخبرات المتعلقة بالمنتج والمنتجات الأخرى المنافسة، صفات وخصائص الزبائن (بمجرد أن هناك من يضح حد أدنى لتوقعاته، هناك من يضع حد أعلى، وهناك من يضع حد متوسط لسقف توقعاته فيما يتعلق بأداء المنتج المزمع شراؤه)؛
2. **الأداء المدرك:** وهي عبارة عن القيمة المدركة لدى الزبون من شراء واستعمال المنتج وهي تتأثر بمجموعة من العوامل في مقدمتها المنافع والتكاليف المدركة من المنتج؛
3. **المطابقة (تحقق أو عدم تحقق التوقعات):** بمعنى مقارنة التوقعات المسبقة مع الأداء المدرك للمنتج والتي ينتج عنها أحد الاحتمالات التالية: تحقق التوقعات (الأداء المدرك يطابق التوقعات)، عدم التحقق السلبي للتوقعات (الأداء المدرك أقل من التوقعات)، عدم التحقق الايجابي للتوقعات (الأداء المدرك أكبر من التوقعات)؛
4. **رضا/عدم رضا الزبون:** يتحقق الرضا من عدمه بناءً على عملية المطابقة، بحيث يكون الزبون راضي بدرجات متفاوتة في حالة تحقق التوقعات أو في حالة عدم التحقق الايجابي للتوقعات، بينما يكون غير راضي في حالة عدم التحقق السلبي للتوقعات.

وبناءً على هذا النموذج قدمت العديد من التعاريف لرضا الزبون بحيث يوجد من عرفه على أنه: " حكم تقييمي للزبون حول جودة المنتج، والذي يعكس خبرته ومشاعره الايجابية نحوها"<sup>2</sup>، وهذا معناه أن رضا الزبون يكون نابع من الشعور الايجابي الذي تخلفه الجودة العالية للمنتج.

كما أن هناك من عرفه على أنه: " ناتج المقارنة الشخصية للزبون لمستويات الخصائص المتوقعة بالخصائص المدركة للمنتج، وذلك لبيان مدى التطابق أو الاختلاف بينهما"<sup>3</sup>، أي أن درجة الرضا تختلف من شخص إلى آخر حول نفس المنتج بما أنه يخضع للتوقعات الشخصية التي تسبق عمليتي الشراء والاستهلاك.

أما حسب **Evrard** رضا الزبون هو عبارة عن: " حالة نفسية ناتجة عن عملية الشراء والاستهلاك"<sup>4</sup>، وهذا معناه أن حالة الرضا من عدمها تتشكل لدى الزبون بعد عمليتي الشراء والاستهلاك.

<sup>1</sup> طلعت أسعد عبد الحميد وآخرون، المرجع السابق، ص ص 102-108.

<sup>2</sup> R.Setiowati , A.Putri, "**The impact of Perceived Value on Customer Satisfaction, Loyalty, Recommendation and Repurchase – An Empirical Study of Spa Industry in Indonesia**", International Conference on Trade, Tourism and Management, Bangkok-Thailand, 21-22Decembre, 2012, p157.

<sup>3</sup> طلعت أسعد عبد الحميد وآخرون، المرجع أعلاه، ص111.

<sup>4</sup> جمال خنشور، "**أثر القيمة – الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة**"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 10، نوفمبر 2006، ص382.

وحسب **Oliver,1993** رضا الزبون : " هو استجابة عاطفية من طرف الزبون اتجاه معظم الخبرات التبادلية مع المنظمة"<sup>1</sup>، وهذا معناه أن الرضا يتركز بشكل كبير على الخبرات المسجلة لدى الزبون فيما يتعلق بمنتج المنظمة أو منتجات المنظمات المنافسة.

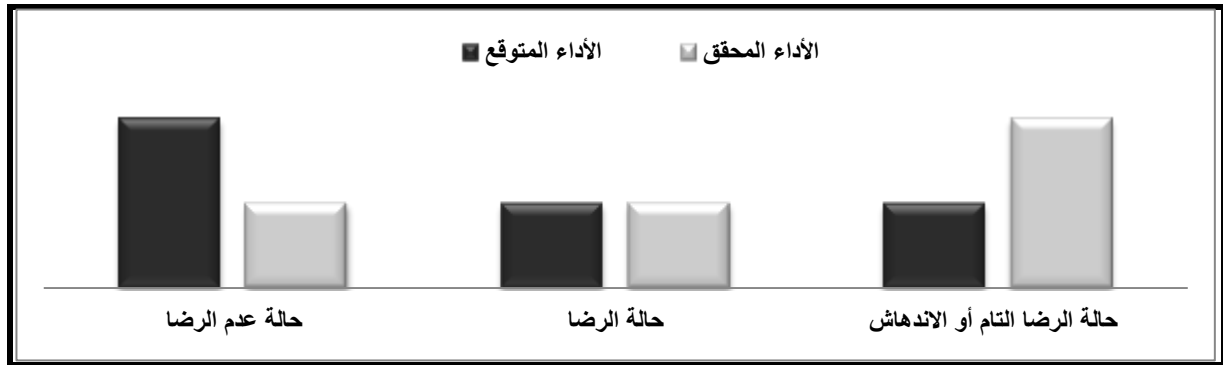
أما **P.Kotler** فقد عرفه على أنه: "مشاعر السرور أو خيبة الأمل التي تنتج عن المقارنة بين الأداء المدرك للمنتج وتوقعاته بشأنها"، هذه الأخيرة التي تتشكل بناءً على مجموعة من العوامل منها: خبرات الشراء السابقة، نصائح الأصدقاء، المعلومات التسويقية عن منتجات المنافسين، وعود المسوقين،... وغيرها، واليوم أكثر المنظمات نجاحاً تقوم برفع مستوى التوقعات ومن ثم رفع مستوى أداء العروض التسويقية المقدمة.<sup>2</sup>

وبشكل عام يمكن القول أن رضا الزبون يعبر عن حالة نفسية إما إيجابية أو سلبية ناتجة عن عملية المقارنة الشخصية المرجعية بين الأداء المحقق للمنتج بعد الشراء والاستهلاك وبين الأداء المتوقع من هذا المنتج قبل الشراء، وهذه المقارنة شأنها شأن قيمة الزبون قد تكون في شكل فرق أو نسبة وذلك حسب اتجاه كل باحث، وعموماً يمكن التمييز بين ثلاث حالات للرضا ناتجة عن عملية المقارنة بين الأداء المدرك والأداء المتوقع وهي كما يلي:

- الأداء المدرك أقل من الأداء المتوقع: وهنا يكون الزبون غير راضٍ عن المنتج؛
- الأداء المدرك يساوي الأداء المتوقع: هنا يكون الزبون راضٍ عن المنتج؛
- الأداء المدرك أكبر من الأداء المتوقع : هنا يكون الزبون راضٍ جداً عن المنتج ومبتهج منه.

ويمكن توضيح هذه الحالات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (37): حالات الرضا لدى الزبون



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

**P.Tremblay, " Mesurer la satisfaction et les attentes des clients : des modèles classiques aux modèles asymétrique", Centre D'expertise des Grands Organismes, France, septembre 2006, p17.**

<sup>1</sup> Z.Yang, R.T.Peterson, "**Customer perceived value, satisfaction, and loyalty : the role of switching costs**", psychology and Marketing Journal, vol21, n10, October 2014, p802.

<sup>2</sup> P.Kotler, k.l.keller, op.cit, p62.

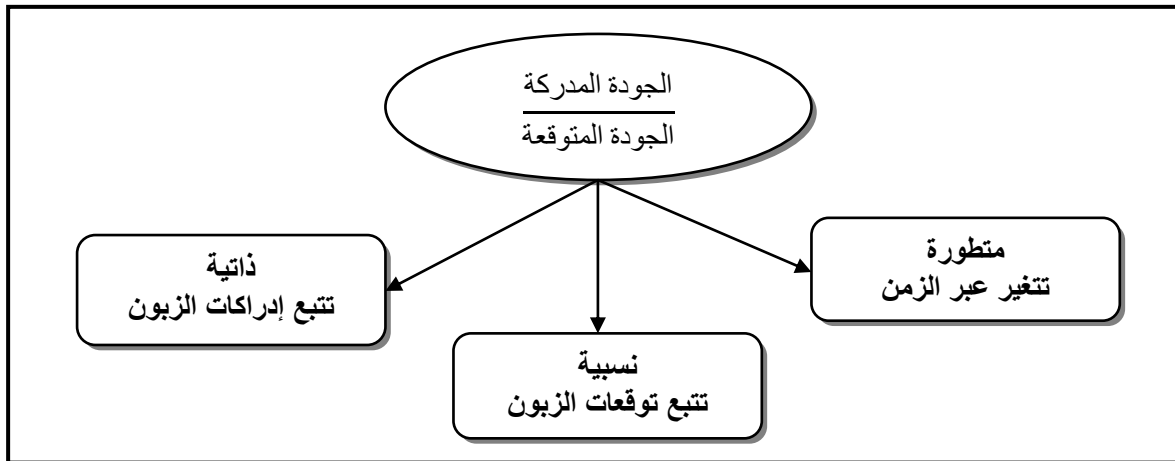
وغالبية المنظمات تسعى من خلال إستراتيجيتها التسويقية إلى تحقيق الحالة الثانية كحد أدنى من مستوى أهدافها والحالة الثالثة كحد أقصى لها، لكن عند هذين المستويين ينبغي التوقف عند نقطة هامة وهي أن تحقيق مستويات عالية من رضا الزبون خاصة من خلال تخفيض السعر ورفع مستوى الجودة قد ينتج عنها آثار سلبية على ربحية المنظمة، لذلك لا بد للمنظمة أن تهدف من خلال إستراتيجيتها التسويقية إلى رفع مستويات الرضا لكل من الزبون وباقي الشركاء الآخرين كالموردين، الموظفين، والمساهمين.

وانطلاقاً من مختلف التعاريف المقدمة لرضا الزبون يمكن حصر أهم خصائصها فيما يلي:

1. الذاتية Subjective : بحيث يتعلق رضا الزبون بعنصرين أساسيين هما طبيعة ومستوى توقعاته الشخصية من جهة ومدركاته الذاتية للمنافع والتضحيات المقدمة من جهة أخرى؛
2. النسبية Relative : بحيث أن مستوى الرضا عند نفس الشخص يتغير بتغير مستوى التوقعات (التي تعبر بالنسبة إليه نقاط مرجعية لعملية المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع)<sup>1</sup>؛
3. التطورية Evolutive : بحيث أن رضا الزبون يعبر عن حالة نفسية ظرفية أو موقفية تتغير من حيث الشدة والطبيعة مع الزمن حسب طبيعة واتجاه العلاقة بين المنظمة والزبون.<sup>2</sup>

إذن حكم الزبون على المنتج لا يكون مطلق أو أنه لا يقوم على قواعد مطلقة وإنما يبني على أساس مزيج من الذاتية، النسبية والتطورية،<sup>3</sup> ويمكن توضيح هذه الخصائص في الشكل الموالي:

الشكل رقم(38): خصائص رضا الزبون



Source : P.Tremblay, op.cit, p18.

<sup>1</sup> منير نوري، "سلوك المستهلك المعاصر"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص318.

<sup>2</sup> إياد شوكت منصور، "إدارة خدمة العملاء"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص51.

<sup>3</sup> P.Tremblay, op.cit, p18.

وعن أهمية تحقيق رضا الزبون يمكن القول أنه أصبح اليوم مؤشر أساسي لفعالية الاستراتيجيات التسويقية ووسيلة متميزة للمقارنة بين أداء المنظمات، وذلك باعتباره أحد أهم المسببات الرئيسية المؤدية لولاء الزبون ومن ثم تحويله إلى سفير للعلامة، وحسب **Bill Gates** حتى عدم الرضا يمكن للمنظمة استغلاله في تحسين منتجاتها ويقول في ذلك: "أكثر الزبائن غير السعداء هم أفضل مصادر المعلومات"، بحيث يمكن للمنظمة استغلال الزبائن غير الراضين أو غير السعداء في اكتشاف أخطاء أو عيوب المنتج وبأكبر سرعة ممكنة، بهدف الوصول إلى المستوى المتميز من الرضا المستقبلي، والذي قد يكلف المنظمة كثيراً ولكن أقل من تكلفة اجتذاب زبائن جدد.<sup>1</sup>

وعن أهمية رضا الزبون أيضاً يقول **P.Kotler** أن المستويات العالية من الرضا تحقق بشكل عام ولاء مرتفع، ضمان مشتريات أعلى في حال ما إذا قررت المنظمة إدخال منتجات جديدة أو زيادة عدد أصناف المنتجات الحالية، الكلام الايجابي عن المنظمة ومنتجاتها للآخرين، تحقيق أقل حساسية للسعر وأقل انتباه للعلامات المنافسة، تحقيق تكاليف أقل لأن المعاملات مع الزبائن تصبح روتينية، أي بصفة عامة رضا الزبون يحقق الربط بين العوائد التسويقية المرتفعة والتكاليف التسويقية المنخفضة،<sup>2</sup> وفي دراسة في هذا الصدد تم اثبات أن الزبائن الراضين تماماً يفضلون ستة (06) مرات أن يكونوا ذوو ولاء ويقومون بتكرار الشراء، وفي دراسة أخرى تم اثبات أن الزبون الراضي يكلم خمسة (05) زبائن محتملين أما الزبون غير الراضي فهو يكلم تسعة (09) زبائن، وهو ما يشير إلى أهمية الرضا والتأثيرات السلبية لعدم الرضا على المنظمة.<sup>3</sup>

### ثانياً. النماذج المفسرة لرضا الزبون

يختلف مفهوم رضا الزبون باختلاف الزاوية التي ينظر إليه منها، وتبعاً لذلك فقد برزت العديد من النماذج المفسرة لمفهوم الرضا نوجزها باختصار فيما يلي:<sup>4</sup>

1. **النموذج الاقتصادي:** يتحدد رضا الزبون وفقاً لهذا النموذج على أساس فكرة الفائض، وفائض الزبون يتحدد بالفرق المدرك بين السعر الذي يكون مستعداً لدفعه من أجل الحصول على المنتج اللازم لإشباع حاجاته ورغباته والسعر الفعلي الذي تحدده قوى العرض والطلب، ويزداد بذلك رضا الزبون بازدياد مقدار هذا الفائض؛
2. **النموذج الإدراكي أو المعرفي:** تتحدد درجة رضا الزبون حسب هذا النموذج بالفرق المدرك بين الخصائص المتوقعة للمنتج والخصائص المدركة عنه والتي تقل كلما زاد هذا الفرق، ومن ناحية أخرى فإن درجة رضا الزبون تزداد كلما زادت الخصائص المدركة للمنتج عن الخصائص المتوقعة؛

<sup>1</sup> C.Colella, L.Armand, " La Satisfaction Clients –Six Bonnes Pratiques D'entreprise pour un Résultat Gagnant-Gagnant", MEDEF, Paris-France, décembre 2010 , pp 07-10.

<sup>2</sup> P.Kotler, K.L.Keller , op.cit, p63.

<sup>3</sup> R.A.Dardak, F.Q.Habib, "Consumer perceived value, satisfaction, and loyalty on agriculture brand", Economic and Technology Management Review, Vol05, 2010, p81.

<sup>4</sup> طلعت أسعد عبد الحميد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 113-114.



3. النموذج العاطفي: وفقاً لهذا النموذج لا يقوم الزبون بتقييم المنتجات على أساس الدوافع العقلية فحسب، وإنما أيضاً على أساس بعض الدوافع العاطفية مثل الشعور بالذات، الطموح، حب التفاخر،... وغيرها، ويتحقق رضا الزبون بناءً عليه على أساس بعض المتغيرات الشخصية والسيكولوجية والتي تؤثر على اتجاهاته نحو المنتج؛
4. النموذج الاتصالي العاطفي: يتم تفسير رضا الزبون وفقاً لهذا النموذج كنتيجة لبعض الرسائل التي يتلقاها الزبون من الأفراد أو الجماعات التي ينتمي إليها، أو من خلال الاتصالات الرسمية مثل الإعلانات، ورجال البيع، حيث يؤثر ذلك في توقعات الزبون والتي تؤثر بدورها في تحديد درجة رضاه، فإذا كانت توقعات الزبون المتأثرة بالاتصالات العاطفية عن خصائص المنتج أكبر من الخصائص المدركة له تقل درجة رضاه عن المنتج، وكلما زادت الخصائص المدركة للمنتج عن توقعات الزبون المتأثرة بالاتصالات العاطفية زادت درجة رضاه عنه.

وبشكل عام يمكن القول أن مختلف الأفكار التي تناولتها هذه النماذج والتي عبرت في مجملها عن وجهات نظر مختلفة لتفسير الرضا، قد ساهمت بشكل أو بآخر في بلورة المفهوم المنطقي والحقيقي له والذي يشير إلى حالة نفسية لدى الزبون (بمعنى تخضع لمختلف العوامل الشخصية له سواءً العاطفية أو المعرفية...) تسوده خلال فترة معينة وتحت ظروف معينة وتكون ناتجة عن عملية المقارنة بين الأداء المدرك للمنتج والأداء المتوقع بشأنه، هذا الأخير الذي يتشكل في ذهن الزبون بناءً على عوامل متعددة منها: الخبرة السابقة، وعود المنظمة، الاتصالات الاجتماعية، وتطلعاته فيما يخص المنتج، وأيضاً في إطار مراحل متعددة سنتطرق إليها من خلال العنصر الموالي.

### المطلب الثاني: سيورة تشكل رضا الزبون

تمر سيورة تشكل الرضا بالعديد من المراحل التي تتوج في الختام بسلوكات معينة، وذلك حسب حالة الرضا المتشكلة لدى الزبون اتجاه منتج معين (علامة أو منظمة) وخلال فترة زمنية معينة.

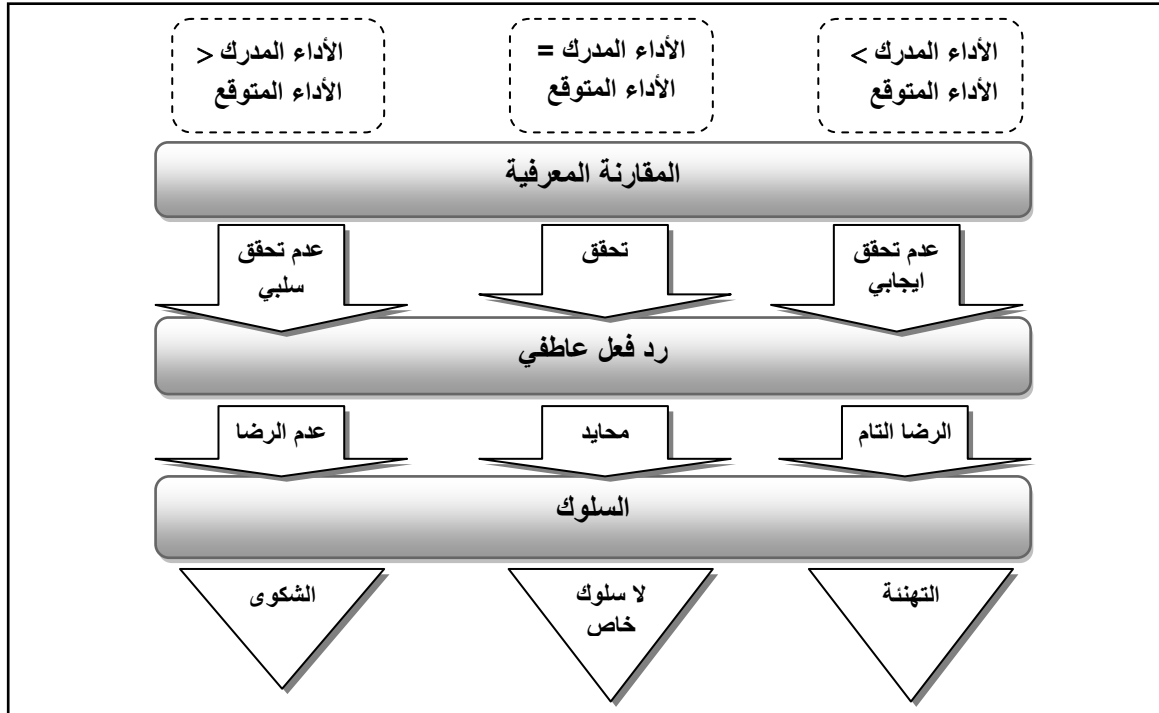
### أولاً. مراحل سيورة تشكل رضا الزبون

حسب H.Gierl يوجد ثلاث مراحل أساسية لتشكيل رضا الزبون وهي: المقارنة المعرفية، رد الفعل العاطفي، وأخيراً السلوك، وهنا نميز أيضاً بين ثلاث حالات:

1. إذا كان الأداء المدرك أقل من الأداء المتوقع، هنا المقارنة المعرفية تثبت وجود عدم تحقق سلمي للتوقعات ينتج عنه رد فعل عاطفي ممتثل في عدم الرضا، ينتج عنه هو الآخر سلوكات سلبية كالشكوى مثلاً؛
2. إذا كان الأداء المدرك مساوي للأداء المتوقع، المقارنة المعرفية تشير إلى تحقق التطابق ينتج عنه رد فعل عاطفي محايد أو "الرضا"، والذي قد لا ينتج عنه أي سلوك خاص؛
3. إذا كان الأداء المدرك أكبر من الأداء المتوقع، المقارنة المعرفية ترفق بعدم تحققيجابي للتوقعات ينتج عنه رد فعل عاطفي "الرضا التام"، والذي ينتج عنه سلوكات ايجابية من أمثال التهئة أو الشاء على المنظمة.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (39): سيرورة تشكل رضا الزبون



Source : P.Tremblay, op.cit, p19.

وسيرورة تشكل رضا الزبون قدمت في إطار نموذج يعرف بالنموذج متعدد الخصائص أو متعدد الأبعاد للرضا، بحيث أنه حسب هذا النموذج الزبون لا ينظر إلى المنتج ككل متكامل وإنما على أساس مجموعة من المنافع المحتملة والتي تعرف بالخصائص أو الأبعاد، وفي كل خبرة شراء يبحث الزبون عن تعظيم كل خاصية، والتي نجد بعضها ذات تأثير كبير على الرضا في حين أن البعض الآخر أقل تأثير.<sup>1</sup>

ثانياً: السلوكيات المترتبة عن حالات الرضا

كما تم الإشارة إليه سابقاً يترتب عن حالات الرضا المختلفة سلوكيات معينة تتراوح تأثيراتها ما بين الايجابية والسلبية، وفي كل الأحوال لابد للمنظمة من معرفتها واتخاذ مختلف التدابير اللازمة لمعالجتها أو تعظيم الاستفادة منها، ويمكن توضيح أهم هذه السلوكيات فيما يلي:

<sup>1</sup> P.Tremblay, op.cit, p22.

## 1. السلوكات الايجابية المترتبة عن حالات الرضا والرضا التام

- تتمثل أهم السلوكات الايجابية المصاحبة لحالات التطابق وعدم التطابق الايجابي بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع في:<sup>1</sup>
- سلوك إعادة الشراء: يترتب عن رضا الزبون سلوك إعادة الشراء الذي تنبع أهميته من كونه محدد هام لتكرار التعامل مع العلامة والمنظمة بشكل عام، وذلك بفضل الخبرة المرضية المصحوبة بعملية الشراء التي تؤدي إلى خلق الولاء لدى الزبون؛
  - الكلمة المنطوقة الايجابية: بحيث أن الزبون الراضي الذي يشعر أنه حقق خبرة مرضية من منتج أو علامة معينة يود أن ينقلها إلى الآخرين من الأصدقاء والأقارب من خلال الكلمة المنطوقة الايجابية، والتي قد يكون لها تأثير على الزبائن الآخرين أكثر من مصادر المعلومات الأخرى لأنها تكون من مصدر موثوق صاحب تجربة.
- وهناك سلوكات أخرى عامة تتمثل أهمها فيما يلي: الاتصال بالمنظمة وتهنئتها، كتابة تقارير جيدة وإرسالها إلى جمعية حماية المستهلك... وغيرها، وعلى خلاف كل هذا قد يقرر الزبون الراضي عدم القيام بأي سلوك يدل عن تجربته الشرائية الناجحة ويكتفي بمجرد الشعور الشخصي الايجابي.

## 2. السلوكات السلبية المترتبة عن حالة عدم الرضا

- كما أن لحالات الرضا والرضا التام سلوكاتها الدالة فإن لحالة عدم الرضا أيضاً بعض السلوكات الدالة عنها نوجز أهمها باختصار فيما يلي:
- التخلص من المنتج؛
  - التوقف عن شراء المنتج أو التوقف عن التعامل مع المنظمة؛
  - الكلمة السلبية المنطوقة: والتي يقصد بها إخبار الزبون عن تجربته الاستهلاكية الفاشلة لأصدقائه، معارفه،...؛
  - طلب تعويض من المنظمة أو اللجوء إلى اتخاذ تصرفات قانونية للحصول على التعويض المناسب؛
  - رفع شكاوى إلى المنظمة أو الجمعيات الخاصة أو الحكومة.<sup>2</sup>
- وعلى خلاف عديد هذه السلوكات قد يقرر الزبون عدم القيام بأي سلوك يعبر عن عدم رضاه وذلك إما بسبب ولائه للعلامة/المنظمة، أو بسبب عدم وجود بدائل متاحة له تعوضه عن المنتج الذي لم يحقق رضاه.
- وتستطيع المنظمات الناجحة معالجة حالات عدم الرضا وتحقيق مستويات عالية من الرضا لدى الزبائن من خلال إتباع ستة (06) تطبيقات **Pratiques** أساسية هي باختصار:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص ص 121-122.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 125-126.

<sup>3</sup> G.Colella, L.Armand, op.cit, pp32-63.

1. جعل رضا الزبائن الهدف الأساسي لكل المنظمة: فرضا الزبون هو في الحقيقة تحدٍ جماعي يحتاج إلى تكامل جهود مختلف العاملين، الوظائف والأنشطة الداخلية للمنظمة، كما أنه يحتاج لتحقيقه إلى عمليات تكوين وتحفيز بالنسبة للعاملين وذلك في سبيل الوصول إلى إدماجه ضمن ثقافة المنظمة؛
2. إتقان السيوررات وتحفيز الفرق: علاج متطلبات الزبائن يتطلب تدخل العديد من الوظائف والإدارات في المنظمة، وفي هذا الصدد نجد شهادة ال ISO الـ ISO/IS 10004 والمتعلق بـ "تقديم نصائح للمنظمات من أجل إنشاء سيوررات فعالة للمراقبة وقياس رضا الزبون والتي بدورها تتيح تحديد فرص تحسين الاستراتيجيات، المنتجات، السيوررات،...، التي تعتبر ضرورية بالنسبة للزبائن وبالنسبة لأهداف المنظمة أيضاً"؛
3. تسهيل الاتصالات مع الزبائن: من أجل أن تحقق المنظمة رضا الزبائن لا بد لها من اقتراح العديد من قنوات الاتصال معهم تحت شعار: "من أجل أن تعيش سعيداً، عش منفتح، عرف الزبائن بما تستطيع تقديمه"؛
4. استباقية عدم الرضا: بمعنى التعرف المسبق على إمكانيات حصول عدم الرضا بالنسبة للزبائن؛
5. قياس رضا الزبائن: والذي يعتبر اليوم ضرورة من أجل التقييم المنتظم لمستوى تحقيق الأهداف النهائية بما فيها رضا الزبائن، ويتم قياس هذا الأخير من خلال العديد من العمليات منها: التوزيع، خدمات ما بعد البيع، والاستبيانات الالكترونية؛
6. التواصل مع الزبائن عن طريق الانترنت: وذلك من خلال إدراج ضمن الموقع الالكتروني للمنظمة مساحات خاصة بالزبائن تهم بتلقي طلباتهم، واقتراحاتهم، أو بمعنى آخر جعل الموقع الالكتروني للمنظمة قاعدة مساعدة على نشر صورة قوية عنها منطلقها الانفتاح على صوت الزبون "Voix du Client".

وهذه السلوكات المتعلقة بحالات الرضا تعتبر كمعلومات تستدل بها المنظمات في أداء أنشطتها، وصياغة استراتيجياتها، وذلك من أجل تعميق رضا الزبائن الراضين والانتقال بهم إلى مستويات أعلى، ومحاولة معرفة السلبات الناتجة عن حالات عدم الرضا والعمل على معالجتها مستقبلاً، وكل ذلك لا يتم إلا من خلال معرفة مختلف العلاقات التأثيرية التي تجمع رضا الزبون مع بعض المتغيرات والتي من أهمها الجودة المدركة والقيمة المدركة.

## المطلب الثالث: أثر القيمة المدركة على رضا الزبون

شكل رضا الزبون في إطار الفكر التسويقي الحديث محور اهتمام غالبية المنظمات الناجحة، فأصبح بذلك يندرج ضمن نخبة أهدافها الإستراتيجية ومؤشر قوي من مؤشرات فعالية إستراتيجياتها التسويقية، لتنتقل بذلك رحلة بحثها الجادة عن مختلف منابعها ومصادرها التي من أبرزها ما يعرف بقيمة الزبون.

## أولاً. أثر الجودة المدركة على رضا الزبون

قبل التطرق إلى علاقة القيمة المدركة برضا الزبون، لا بد في البداية من التطرق إلى العلاقة التي تربط هذا الأخير بالجودة المدركة باعتبارها من أهم المكونات التي تدخل في تشكيل قيمة الزبون.

1. مفهوم الجودة المدركة *La Qualité Perçue*

قدمت للجودة\* بشكل عام العديد من التعاريف منها: "الملاءمة للاستخدام"، "المطابقة للمتطلبات"، "التحرر من العيوب"، و"حرية الاختلاف"، أما حسب الهيئة الأمريكية لمراقبة الجودة فقد عرفت على أنها: "مجموع المميزات والخصائص للمنتج التي تؤدي إلى إشباع حاجات محددة وتحقيق حالة الرضا"،<sup>1</sup> في حين أن المعايير البريطانية للجودة قد أشارت إلى أنها: "جمل مظاهر وخصائص المنتج التي تؤثر في قدرتها على إشباع رغبة محددة أو مفترضة".<sup>2</sup>

وللإشارة فإنه يتم في الغالب التفريق بين الجودة الفعلية والجودة المدركة، فالجودة الفعلية تشير إلى التميز في المنتج الذي يمكن تعريفه وقياسه، في حين أن الجودة المدركة تشير إلى حكم الزبون على التميز الكلي للمنتج، ومن ثم فهي تختلف عن الجودة الفعلية في أنها تقييم شخصي أو سلوكي،<sup>3</sup> وفي هذا قيل في الجودة المدركة أنها " ما يدركه الزبون في المنتج وليس ما يحدده الخبراء"،<sup>4</sup> وقد عرفت في هذا الصدد على أنها: " الإدراك الكلي لتفوق وجودة المنتج فيما يخص الغرض المقصود لوجودها بالمقارنة بالبدائل الأخرى"، وانطلاقاً من ذلك فقد حددت أهم أبعاد الجودة المدركة حسب Keller في النقاط التالية: الأداء (ويقصد به المستويات التي تعمل فيها خصائص المنتج الأساسية)، المميزات ( ويقصد بها عناصر المنتج الثانوية والتي تكمل الخصائص الأساسية)، الاتساق (مدى مطابقة المنتج للمواصفات)، الاعتمادية (استمرارية الأداء

\* يرجع أصل كلمة جودة *Qualité* إلى الكلمة اللاتينية *Qualitas* والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، قديماً كانت تعني الدقة والإتقان فيما يتعلق بالأعمال التي كانت منحصرة غالباً على تصنيع الآثار التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور، لكن حديثاً تغير مفهوم الجودة وأصبح ينطوي على العديد من المعاني والأبعاد.

<sup>1</sup> P.Kotler, K.L.Keller, op.cit, p64.

<sup>2</sup> أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية"، مرجع سبق ذكره، ص09.

<sup>3</sup> محمد الخشروم، سليمان علي، "أثر الفرق المدرك والجودة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد27، العدد04، 2011، ص72.

<sup>4</sup> P.Tremblay, op.cit, p20.

الجيد مع مرور الوقت من شراء لشراء)، المتانة (العمر الاقتصادي المتوقع للمنتج)، قابلية الإصلاح (سهولة تصليح المنتج أو صيانتته)،<sup>1</sup> في حين قام آخرون بحصر هذه الأبعاد في مجموعتين أساسيتين:

- الأبعاد الجوهرية: وهي ترتبط بالمنتج المادي نفسه، ولا يمكن تغييرها من دون تغيير المنتج كالملمس أو الطعم مثلاً؛

- الأبعاد غير الجوهرية: وهي ترتبط بالمنتج المادي لكنها ليست جزءاً منه، وهي تؤثر بالكيفية التي تدرك بها الأبعاد الجوهرية كالإعلان، التغليف، والتسمية.<sup>2</sup>

وإضافة إلى هذه الأبعاد فقد أضاف آخرون ما يعرف بالبعد الاجتماعي والبيئي بمعنى مدى ملاءمة المنتج اجتماعياً وبيئياً.<sup>3</sup>

هذا فيما يتعلق بأبعاد الجودة المدركة في المنتج بشكل عام، أما فيما يتعلق بأبعادها في الخدمة فقد نالت حصة الأسد من الاهتمام أين ظهرت العديد من التصنيفات لها من أهمها تصنيف **Parasuraman et Zeithaml** الذي حددها في خمس نقاط أساسية هي: الاعتمادية (القدرة على تنفيذ الوعود)، الاستجابة (الرغبة والاستعداد لمساعدة الزبون وتقديم الخدمة له بشكل فوري ودون تأخير)، الضمان (الثقة والأمان في الخدمات المقدمة)، الملموسية (التسهيلات المادية المرئية والتي تعد عنصراً مؤثراً في إدراك الزبون لجودة الخدمة وخلق الصورة الذهنية لديه)، التعاطف (الاهتمام والرعاية الشخصية بالزبون من طرف المنظمة الخدمية).<sup>4</sup>

وعليه يمكن القول أن الجودة الفعلية للمنتج تشير إلى الجودة من وجهة نظر المنظمة، أي هي مجموع الخصائص المميزة التي تدرجها المنظمة ضمن منتجاتها والتي تكون على أساس توقعات الزبائن منها، أما الجودة المدركة فهي الجودة من وجهة نظر الزبون، وهي عبارة عن حكم شخصي يقارن بين الأداء الفعلي للمنتج والأداء المتوقع منه أو هي مقارنة بين الجودة الفعلية وتوقعات الزبون فيما يتعلق بهذه الجودة.

<sup>1</sup> جودت عيطة، "أثر الجودة والقيمة المدركة من قبل العميل في تعزيز الولاء للعلامة التجارية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 31، 2013، ص221.

<sup>2</sup> محمد الخشروم، سليمان علي، المرجع أعلاه، ص73.

<sup>3</sup> متناوي محمد، قلش عبد الله، "دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص04.

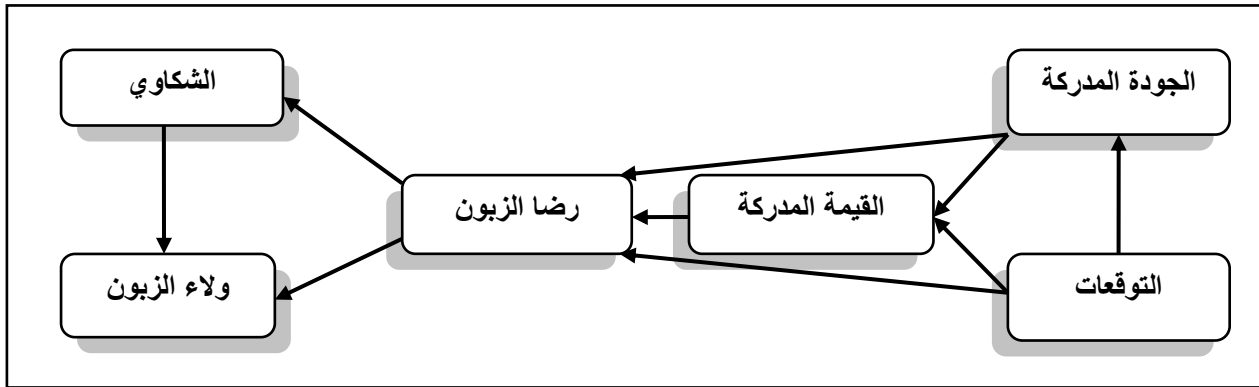
<sup>4</sup> علي عبد الله الجياشي، شفيق إبراهيم حداد، "نمذجة العلاقة بين إدراك جودة الخدمة وولاء الزبون (دراسة ميدانية في قطاع البنوك التجارية في الأردن)"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 02، 2010، ص313.

## 2. العلاقة بين الجودة المدركة ورضا الزبون

بالنظر إلى أهم التعاريف التي قدمت للرضا يمكن القول أنه حكم على مدى جودة المنتج من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع،<sup>1</sup> أي أن رضا الزبون هو ناتج منطقي عن الجودة المدركة التي تحقق التوافق بين الجودة الفعلية (الأداء الفعلي) للمنتج والجودة المتوقعة (الأداء المتوقع) منه.

هذا وتجدر الإشارة إلى وجود العديد من النماذج\* التي اهتمت بالعلاقة الموجودة بين الجودة ورضا الزبون إلا أن أبرزها في هذا الإطار النموذج الأمريكي لقياس رضا الزبون ACSI الذي تم تطويره في منتصف التسعينات من القرن الماضي وبالتحديد سنة 1994، والذي تطرق إلى العلاقة التي تربط بين الجودة المدركة ورضا الزبون في نموذج يتكون من ستة (06) عناصر هي: الجودة المدركة، توقعات الزبون، القيمة المدركة، رضا الزبون، شكاوي الزبائن، والولاء، بحيث أن كل عامل من هذه العوامل يرتبط بالآخر بعلاقة سببية،<sup>2</sup> إذن حسب هذا النموذج تتحدد القيمة المدركة من طرف الزبون بعنصرين أساسيين هما الجودة المدركة وتوقعات الزبون، بحيث كلما زادت الجودة المدركة عن التوقعات كلما زادت القيمة المدركة والتي تؤدي بدورها إلى زيادة مستوى الرضا لديه، وبالتالي انخفاض في نسب الشكاوى التي قد تصدر عنه وزيادة مستوى ولاءه، ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل الموالي:

الشكل رقم (40): النموذج الأمريكي لقياس رضا الزبون ACSI



Source : B.Angelova, J.Zekiri, "**Measuring customer satisfaction with service quality using American customer satisfaction Model (ACSI model)**", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 1, N°3, October 2011, p242.

<sup>1</sup> حاكم جبوري الخفاجي، "رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الثامنة، العدد 25، ص 84.

\* من بين هذه النماذج نذكر على سبيل المثال نموذج SERVQUAL وهي منهجية تم اعدادها في نهاية سنوات السبعينات من طرف العديد من الباحثين منهم Parasuraman, Berry, et Zheitaml يتمثل هدفها النهائي في تقييم أهمية كل بعد من أبعاد جودة الخدمة على الرضا الكلي للزبون، أيضاً هناك نموذج وسيلة القياس المشتركة (OMC) l'Outil de Mesure Commune والذي تم استعماله لأول مرة سنة 1998 وهو يقوم على ثلاث أهداف أساسية: فهم احتياجات الزبائن، تقييم مستوى الرضا، وتحديد الأولويات من أجل وضع التحسينات، كما يمكن أيضاً ذكر نموذج آخر وهو وسيلة Québécois للقياس (OQM) والذي تم تنميته في بدايات سنة 2000 يتمثل هدفه الأساسي في تقييم أثر جودة أداء الخدمة على رضا المستعملين للخدمات العامة.

<sup>2</sup> حسان بوزيان، "أثر جودة الخدمة على رضا الزبون -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة العلة"، مجلة روى اقتصادية، العدد 06، جوان 2014، ص 67.

بناءً على هذا الشكل يتضح وجود ثلاث سوابق أو مسببات للرضا ونتيجتين:<sup>1</sup>

فالمسببات هي باختصار:

- الجودة المدركة: وتكون ذات أثر ايجابي (مباشر وغير مباشر) على رضا الزبون؛
- القيمة المدركة: وتكون ذات أثر ايجابي مباشر على رضا الزبون وذات دور هام خاصة عند أول الشراء (أي بالنسبة للمنتجات التي لا يملك الزبائن أي معلومات عنها أو خبرة حولها، وبالتالي فهو يلجأ إلى المقارنة بين الجودة والتكاليف وخاصة منها السعر)؛
- التوقعات: تعتبر هي الأخرى ذات دور هام في تشكيل رضا الزبون وتحديد مستواه، وذلك من خلال المقارنة بينها وبين الجودة المدركة.

أما النواتج فتتمثل في:

- الشكاوى: يعتبر هذا الناتج دليل سلوكي على عدم الرضا، وبالتالي يمكن القول بوجود علاقة سلبية بين رضا وشكاوى الزبائن؛
- الولاء: يعتبر الولاء من النواتج الدالة على ارتفاع مستويات الرضا لدى الزبائن، وهو مكون حرج بالنسبة للنموذج ويمكن اعتباره المصدر المفوض لتحقيق الربحية.

وانطلاقاً من هذا النموذج يتضح الدور الايجابي المحوري الكبير الذي تؤديه القيمة المدركة من خلال الجودة المدركة في تحقيق رضا الزبون، أي أن الجودة المدركة والقيمة المدركة يعتبران من أهم سوابق الرضا ذات العلاقة الايجابية القوية.

### ثانياً. دور القيمة المدركة في تحقيق رضا الزبون

يوجد العديد من الباحثين الذي تطرقوا إلى العلاقة بين القيمة ورضا الزبون ومن أبرزهم: Gale ;1994, Formell ;1996 , Oliver ;1999... فحسب Formell : "القيمة المدركة هي سبب مسبق وذات أثر مباشر على رضا الزبون"، وفي ذات السياق قال كل من Oliver et DeSarbo أن "الرضا ينتج عندما تكون نسبة المدخلات إلى المخرجات منصفة أو عادلة بالنسبة للزبون، وهذه النسبة تكون ذات علاقة موازية مع نسبة المنافع إلى التكاليف، والمشكلة لمفهوم القيمة، إذن القيمة سابقة لرضا الزبون".<sup>2</sup>

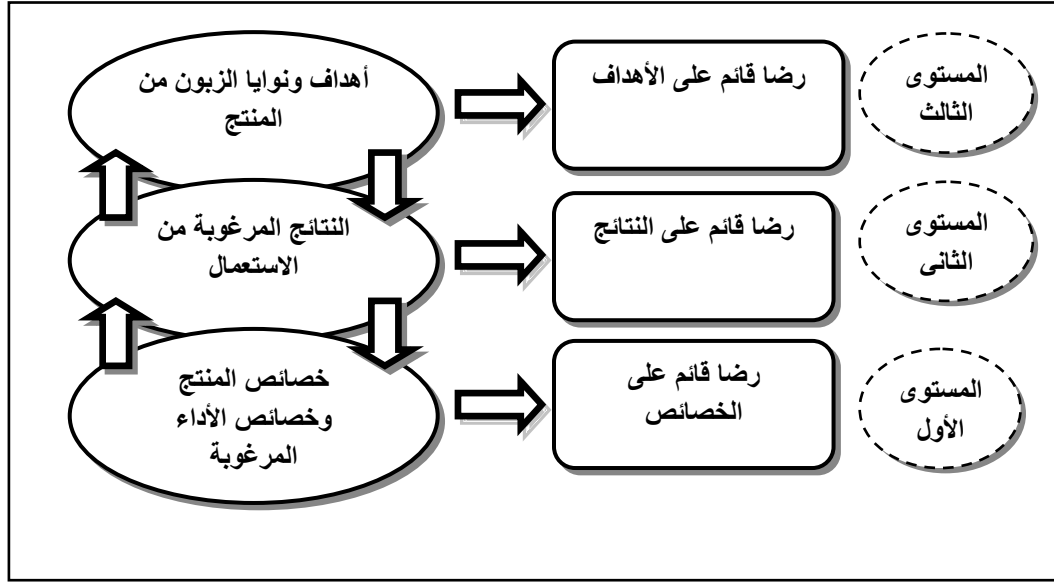
هذا ويعتبر أيضاً Woodruff ;1997 من أهم الباحثين الذي تطرقوا إلى العلاقة بين قيمة الزبون والرضا، وذلك من خلال نموده حول تسلسل قيمة الزبون، والذي حدد من خلاله مستويات رضا الزبون تبعاً لمستويات القيمة المحققة، والموضح في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> B.Angelova, J.Zekiri, op.cit, p243.

<sup>2</sup> E.Day, op.cit, p23.



الشكل رقم (41): نموذج القيمة المتسلسلة للزبون ل Woodruff



Source : Identifying Customer Value, en ligne :

[www.Ftms.edu.my/pdf/Download/PostgraduateStudent/MBA-lecture2.pdf](http://www.Ftms.edu.my/pdf/Download/PostgraduateStudent/MBA-lecture2.pdf), consulter le 16/06/2015, 09:30.

بناءً على هذا الشكل يتضح وجود ثلاث مستويات من الرضا والتي تكون تابعة لمستويات القيمة المدركة من المنتج وهي:

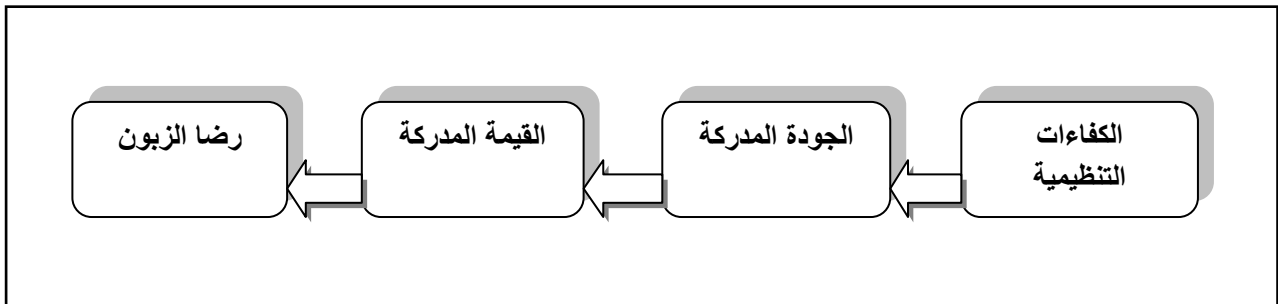
1. المستوى الأول (رضا قائم على الخصائص): على هذا المستوى يتحقق رضا الزبون نتيجة لتوفر المنتج على الخصائص المرغوبة من طرفه، وهو رضا سابق للاستعمال أو الاستهلاك في الغالب، وهو يعتبر الحد الأدنى لمستويات الرضا ويعرف برضا المدى القصير؛
2. المستوى الثاني (رضا قائم على النتائج): على هذا المستوى يتحقق رضا الزبون نتيجة لتحقيق النتائج المرغوبة من استعمال أو استهلاك المنتج، أي نتيجة لتحقيق التطابق بين الأداء المتوقع والأداء المحقق، ويعرف الرضا عند هذا المستوى برضا المدى المتوسط؛
3. المستوى الثالث (رضا قائم على الأهداف): على هذا المستوى يتحقق رضا الزبون نتيجة لتحقيق أهدافه المتوقعة من شراء المنتج واستعماله أو استهلاكه، ويعرف الرضا عند هذا المستوى برضا المدى البعيد، وهو المستوى المخول للارتقاء إلى مفهوم الولاء.

وهذا المستوى الأخير من الرضا هو المستوى الذي تهدف إلى بلوغه غالبية المنظمات في ظل التوجه المتزايد نحو الزبون، ومن أجل ذلك فهي تحاول دائماً تعظيم القيمة المدركة من طرفه من خلال تقديم منتجات ذات خصائص متفردة تحقق التطابق بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة أو بين الأداء المحقق والأداء المتوقع له.

وبشكل عام يمكن القول أن قيمة الزبون التي تعبر عن مقارنة شخصية مرجعية بين الجودة المدركة والتكاليف المدركة من منتج معين يكون لها تأثير طردي مباشر على رضا الزبون، بحيث كلما كانت الجودة المدركة مرتفعة كانت القيمة المدركة مرتفعة، ومن ثم كان رضا الزبون مرتفع، والعكس صحيح في حال ما إذا كانت الجودة المدركة منخفضة.

وبالتالي فإن: لقيمة الزبون المحققة من طرف المنظمة والتي مصدرها المتميز الكفاءات التنظيمية أثر إيجابي على رضا الزبون الذي يعتبر من أهم مؤشرات الإستراتيجية التسويقية الفعالة، ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (42): العلاقة كفاءات تنظيمية - قيمة الزبون - رضا الزبون



المصدر: من إعداد الباحثة

انطلاقاً من هذا الشكل يمكن القول أن الكفاءات التنظيمية التي تعتبر من أهم الموارد الداخلية التي يمكن أن تحوزها المنظمة تساهم في تحقيق رضا الزبون، انطلاقاً من قدرتها المتفوقة على تعظيم الجودة المدركة أو المنافع المدركة في المنتج، والتي من شأنها تعظيم القيمة المدركة من طرفه والتي تعتبر المصدر الأساسي والمحدد الفعال لمدى رضا الزبون اتجاه العرض التسويقي الخاص بالمنظمة.

ولأن الزبون أصبح اليوم أكثر تعليماً، أكثر طلباً، وأكثر ذاتية،<sup>1</sup> ولأن المنظمات أصبحت تشهد يوماً وحتي لحظياً دخول منافسين جدد إلى السوق لم يعد كافياً بالنسبة لها توجيه جل جهودها نحو تحقيق رضا الزبائن فقط، وإنما عليها التطلع إلى أبعد من ذلك إلى محاولة تجنيد مختلف طاقاتها المتميزة لخلق الولاء لديهم انطلاقاً من تقديم عروض تسويقية متفردة ذات قيمة عالية تفوق كل التوقعات، خاصة وأن ولاء الزبون أصبح يشير إلى أحد أهم المؤشرات الدالة على فعالية الإستراتيجية التسويقية وأبرز أهم الشروط الحاكمة لمدى قدرة المنظمات على البقاء، الاستمرار والنمو في السوق التنافسي.

<sup>1</sup> J.L.Giordano, "L'approche Qualité Perçue", Edition d'Organisation, Eyrolles, Paris-France, 2006, p29.

### المبحث الثالث: دور الكفاءات التنظيمية في تحقيق ولاء الزبون من خلال تعظيم قيمة الزبون

في ظل التوجه الحديث للفكر التسويقي نحو تقديس العلاقة الربحية بعيدة المدى التي تربط المنظمة بزبائنها والذي كان نتيجة منطقية للأوضاع التي يشهدها السوق التنافسي الحديث، لم يعد كافياً بالنسبة للمنظمات حصر استراتيجيتها التسويقية فقط على تحقيق الرضا الذي قد لا يتعدى منافعه حدود الصفقة الواحدة، ليصبح بذلك الولاء الهدف الأسمى الذي تسعى غالبية المنظمات إلى تحقيقه في مؤشر هام للدلالة على مدى فعالية استراتيجيتها التسويقية، وذلك انطلاقاً من جعلها تخلق القيمة المتفوقة لديه وتكرس مبدأ التمايز المبرر المتجسد في العرض التسويقي المقدم، والذي مرده في الأصل إلى قاعدة المنظمة من الكفاءات التنظيمية التي تكفل لها تحقيق كل ذلك.

#### المطلب الأول: مفهوم ولاء الزبون

يذهب العديد من الباحثين التسويقيين اليوم إلى اعتبار ولاء الزبون قلب الإستراتيجية التسويقية، محرك النمو للمنظمات، وأساس مواجهة شروط المنافسة<sup>1</sup> وبناءً عليه فقد ظهرت العديد من المحاولات الرامية لتحديد مختلف المفاهيم المرتبطة به.

#### أولاً. تعريف ولاء الزبون

لا يوجد اتفاق واضح بين الباحثين حول تحديد تعريف موحد للولاء، لكن بشكل عام يمكن التمييز بين ثلاث توجهات أساسية توضح تطور مفهومه مع الزمن:

#### 1. التوجه الأول (الولاء أحادي البعد Unidimensionnelle)

حسب هذا التوجه يعبر الولاء عن ظاهرة سلوكية قائمة أساساً على عملية تكرار الشراء، ومن أهم التعاريف التي قدمت للولاء في إطار هذا التوجه نذكر:

- تعريف **Carman ;1970** : " الولاء هو نتيجة لسلوك الشراء المتكرر في إطار اجتماعي وضمن اتصالات شفوية موجهة ورسائل خاصة من الفم إلى الأذن؛"
- تعريف **Bass ;1974** : " الولاء هو انعكاس لأعمال الشراء المتكررة التابعة لعدد من المتغيرات".

وبشكل عام فإن الولاء حسب هذه النظرة يشير إلى نتيجة تفضيل **Préférence** الزبون لعلامة مميزة من بين مجموعة من العلامات خلال فترة زمنية معينة<sup>2</sup> ولكن الولاء بهذا المفهوم تعرض للعديد من الانتقادات على أساس أن سلوك

<sup>1</sup> D.Lindon, F.Jallat, op.cit, p372.

<sup>2</sup> D.Crié, "**Marketing , Analyses et Prospectives (La Fédilité du Client entre Mythe et Réalités)**", Vuibert, Paris-France, 2007 , p68.

الشراء المتكرر قد يكون نتيجة لبنية السوق التي يجد فيها الزبائن أنفسهم أمام بدائل محدودة، أو أن البدائل الممكنة المتاحة لا يمكن الحصول عليها إلا بأسعار مرتفعة، وفي الكثير من الأسواق تلجأ بعض الشرائح إلى الشراء المتكرر بدافع الكسل أو القصور الذاتي أو عدم معرفة البدائل المتاحة، وولاء الزبائن في هذه الحالات يختلف تماماً عن ولاء الزبائن الذين يفضلون منتج ما ويرتبطون به عاطفياً.<sup>1</sup>

وانطلاقاً من عدم واقعية اعتبار البعد السلوكي كمكون وحيد لمفهوم الولاء ظهرت توجهات أخرى منددة بضرورة إدراج أبعاد أخرى على غرار البعد الموقفى أو الاتجاهي.

## 2. التوجه الثاني (الولاء ثنائي البعد Bidimensionnelle)

في إطار هذا التوجه وحسب **Brown,1996** يضم مفهوم الولاء بعدين أساسيين: بعد سلوكي يشير إلى سلوك الشراء المتكرر، وبعد موقفى (توجهي) يشير الالتزام الارادي اتجاه المنتج،<sup>2</sup> وعلى أساس هذين البعدين عُرف الولاء بشكل عام على أنه "سلوك الشراء المتكرر المرفوق بالمواقف (الاتجاهات) Attitudes الايجابية لدى الزبون اتجاه المنتج، العلامة، أو المنظمة، أي أن هذا السلوك نابع من الإرادة الكلية لدى الزبون"،<sup>3</sup> أو هو: "الالتزام والارتباط النفسي والنية لإعادة الشراء، إضافة إلى التحدث بشكل ايجابي عن المنتج ونصيحة الآخرين بشرائه"،<sup>4</sup> وفي هذا الصدد حدد كل من **Jacoby et Kyner** في تعريفهما للولاء ستة (06) شروط أساسية لتحقيقه في قولهما: "الولاء للعلامة هو استجابة سلوكية، غير عشوائية، موضحة عبر الزمن، من خلال وحدة القرار (والذي قد يكون مستعمل، مشتري، أمر، كما قد يكون فرد، مجموعة من الأفراد، أسرة، مركز قرار شرائي بالمنظمة)، فيما يتعلق بعلامة أو مجموعة من العلامات، والتي تنتج عن سيورة نفسية للتقييم".<sup>5</sup>

وفي هذا الإطار أشار **Dick et Basu ;1994** إلى أن الولاء الحقيقي يتحقق عندما يتمتع الزبائن بتوجهات ايجابية اتجاه شيء معين مع وجود مستويات عالية من تفضيل تكرار الشراء، وقد أشارا في هذا الصدد إلى مصطلحي الولاء الزائف والولاء الكامن، حيث يشير الأول إلى الزبائن الذين يكررون شراء المنتج ولكن لا تتوفر لديهم اتجاهات ايجابية نحوه، في حين يشير الثاني إلى توافر الاتجاهات الايجابية نحو المنتج ولكن لا يوجد سلوك شرائي متكرر.<sup>6</sup>

إذن الولاء حسب هذه النظرة يشير إلى الرغبة المستدامة لدى الزبون بتكرار عملية الشراء (بعد سلوكي)، والتي تكون نابعة من توجه نفسي إيجابي قائم على الخبرات السابقة له اتجاه المنظمة، منتجاتها،... (بعد موقفى).

<sup>1</sup> أدريان بالمر، "مبادئ تسويق الخدمات"، ترجمة بهاء شاهين، علاء أحمد إصلاح، دعاء شراقي، مجموعة النيل العربية، القاهرة-مصر، 2009، ص445.

<sup>2</sup> D.O.Auka, J.N.Bosire, V.Matern, "Perceived Service Quality and customer loyalty in retail banking in Kenya", British Journal of Marketing Studies, Vol 1, N°3, September 2013, p34.

<sup>3</sup> D.Crié, op.cit, p68.

<sup>4</sup> علي عبد الرضا الجياشي، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص313.

<sup>5</sup> J.J.Lambin, C.D.Moerloose, op.cit, p125.

<sup>6</sup> علي عباس علي، "ولاء المستهلك (كيفية تحقيقه والحفاظ عليه)"، الدار الجامعية، الاسكندرية-مصر، 2009، ص36.

## 3. التوجه الثالث (الولاء متعدد الأبعاد Multidimensionnelle)

يشير أغلب الباحثين المعاصرين في مجال التسويق إلى الولاء باعتباره مكون متعدد الأبعاد يضم كل من: البعد السلوكي، البعد الموقفي، والبعد المعرفي، وبناءً عليه فإن الولاء يشير إلى سيورة اتخاذ قرار متفرد، معرفي، ونفعي،<sup>1</sup> كما يعبر عن سلوك الشراء المتكرر الممتد على المدى المتوسط والبعيد، المرفوق بمواقف ايجابية، والنتاج عن التزام علائقي مرغوب قائم على الثقة بين الزبون والمنظمة،<sup>2</sup> كما تم تعريفه أيضاً في هذا الصدد حسب **Oliver ;1999** على أنه: "الحفاظ على الالتزام العميق بإعادة الشراء الاختياري للمنتج والمتواصل مستقبلاً، على الرغم من التأثيرات الموقفية والقوى التسويقية المحتملة التي تستهدف تغيير السلوكات".<sup>3</sup>

إذن الولاء حسب هذا التوجه يشير إلى الرغبة المستمرة والإرادية في تكرار عملية الشراء والتي تكون نتيجة لإدراكات معرفية مسبقة خاصة بمنافع المنتج وعلاقة التزام مسؤول بين الزبون والمنظمة التي يدين لها بالولاء.

## ثانياً. مستويات (مراحل) الولاء

بشكل عام حدد **Oliver,1999** أربع مراحل أو مستويات للولاء هي الولاء المعرفي، الولاء العاطفي، الولاء الإرادي، والولاء العملي، وهي باختصار:

1. **الولاء المعرفي Fidélité Cognitive** : يشير هذا المستوى إلى ذلك الولاء القائم على الاعتقادات فيما يتعلق بمستوى أداء المنتج وخصائصه،<sup>4</sup> وتكون هذه الاعتقادات مبنية على أساس المعلومات التي يحصلها الزبون من مصادر مختلفة سواءً من الخبرات السابقة أو من الآخرين حول أداء وجودة المنتج مقارنة بالمنتجات الأخرى، وفي حالة حدوث رضا واقتناع من جانب الزبون بهذه المعلومات فإن الزبون ينتقل إلى المرحلة أو المستوى الثاني من الولاء؛
2. **الولاء العاطفي Fidélité Affective** : على هذا المستوى ينتقل الزبون إلى الإعجاب بالمنتج أو الشعور بالالتزام العاطفي اتجاهه وذلك كنتاج لتحقق الولاء المعرفي، ويترتب عن ذلك تفضيل المنتج عن غيره من المنتجات الأخرى؛<sup>5</sup>
3. **الولاء الإرادي Fidélité Intentionnelles** : وهو يشير إلى مستوى أعمق من الالتزام، والتي تتجسد في رغبة الزبون بالاستمرار في شراء المنتج مستقبلاً وتجاوز كل المعوقات التي تحول دون ذلك،<sup>6</sup> أي أن هذا الولاء يعد

<sup>1</sup> N.Makaoui, "**La fidélité coopérative : point d'aboutissement des relations inter-organisationnelles**", Logistique et Management, Vol 18, N°02, 2010, p22.

<sup>2</sup> D.Crié, op.cit, p68.

<sup>3</sup> M.I.Ishaq, "**Perceived Value, Service Quality, Corporate Image and Customer Loyalty : Empirical Assessment From Pakistan**", Serbian Journal of Management, Pakistan, Vol07, N°01, 2012,p26.

<sup>4</sup> محمد الخشروم، سليمان علي، مرجع سبق ذكره، ص77.

<sup>5</sup> علي عباس علي، مرجع سبق ذكره، ص61.

<sup>6</sup> محمد الخشروم، سليمان علي، المرجع أعلاه، ص77.

بمثابة الحافز أو الدافع القوي لإعادة شراء وتفضيل المنتج عن غيره، ومع كل ذلك فإن التصرف بمعنى القيام بالشراء قد لا يتحقق في هذه المرحلة؛

4. **الولاء العملي (السلوكي) -Fidélité -Action**: يتم في هذه المرحلة أو على هذا المستوى تحول النوايا الارادية إلى سلوكيات فعلية تتمثل في الشراء الفعلي للمنتج، وعندما يتكرر السلوك يصل الزبون إلى ما يعرف بمرحلة التصرف الذاتي وتعني استمرار الزبون في القيام بإعادة شراء نفس المنتج كلما ظهرت الحاجة لذلك وذلك بدون تفكير.<sup>1</sup>

### ثالثاً. مكونات الولاء

انطلاقاً من كل ما تقدم عرضه حول مفهوم الولاء يمكن القول أنه يتشكل انطلاقاً من العديد من المكونات ومن أبرزها:

#### 1. الرضا

يتولد الولاء عند درجة عالية من تحقيق رضا الزبون، أو بالأحرى الولاء هو مرحلة متقدمة من الرضا،<sup>2</sup> وهذا معناه أن

الرضا

يسبق الولاء ويعتبر جزءاً هاماً في تكوينه ولكنه لا يؤدي بالضرورة إليه\*،<sup>3</sup> وفي هذا الصدد يقول P.Kotler et K.L.Keller أنه إذا تم وضع مقياس للرضا من واحد إلى خمسة، ففي المستوى الأول الزبائن يرجحون ترك المنظمة والتكلم بالسوء عنها، أما من المستوى الثاني إلى المستوى الرابع الزبائن متوسطو الرضا أو راضون ولكنهم يبحثون دائماً عن التغيير متى وجدوا عروض أفضل، أما بالنسبة للمستوى الخامس فيكون أكثر احتمالاً أن يقوم الزبون بإعادة الشراء والتحدث بشكل أفضل عن المنظمة، أي أن المستوى العالي من الرضا أو الابتهاج هو الذي يخلق الولاء لدى الزبون،<sup>4</sup> وبالتالي لا يمكن القول بوجود علاقة مباشرة بالمطلق أو خطية\*\* بين الرضا والولاء أو القول بأن الرضا يؤدي لوحده لتشكيل الولاء لدى الزبون، وهذا دليل على وجود مكونات وسيطية تدرج ضمن سيرورة تشكل الولاء انطلاقاً من الرضا تتجلى أهمها حسب أغلب الدراسات في الثقة والالتزام.

<sup>1</sup> علي عباس علي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

<sup>2</sup> جمال خنشور، مرجع سبق ذكره، ص 384.

\* لقد أثبتت العديد من الدراسات وخاصة منها دراسة شركة Rank Xerox أن شكل العلاقة بين رضا الزبون وولائه تتباين بشكل كبير بتباين الصناعات والمواقف التنافسية، فبالنسبة للأسواق التي ترتفع فيها درجة المنافسة يختلف بشكل كبير ولاء الزبائن الراضين عن ولاء الزبائن الراضين تماماً، كما أن أي انخفاض طفيف في الشعور بالرضا التام يقابله انخفاض كبير في الولاء ( في هذه الأسواق البدائل المتاحة تتعدد وتكثف التغيير تنخفض)، وهذا الأمر يؤكد على ضرورة سعي المنظمات إلى تحقيق درجات مرتفعة من رضا الزبائن المتعاملين معها (اسعادهم) إذا ما كان لديها الرغبة في الاحتفاظ بهم، أما بالنسبة للأسواق التي تنخفض أو تنعدم فيها المنافسة (الأسواق الاحتكارية التي ينخفض فيها عدد البدائل وترتفع بها تكلفة التغيير) فإن الزبائن يميلون إلى الاحتفاظ بولائهم اتجاهها بغض النظر عن رضاهم أو عدم رضاهم عنها (يعرف الزبائن في هذه الأسواق بالزبائن الأسرى Captifs ، انظر: محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم"، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

<sup>3</sup> منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 328.

<sup>4</sup> P.Kotler, K.L.Keller, op.cit, p63.

\*\* العلاقة غير الخطية بين الرضا والولاء تعني أن التغيير في مستوى الرضا بمقدار معين لا يقابلها تغيير في مستوى الولاء بنفس المقدار.

## 2. الثقة

في تأكيدها على أهمية الثقة كأحد أهم مكونات الولاء عرف أحد الباحثين هذا الأخير على أنه: "الثقة التي تفرزها علاقة الزبون بالمنظمة (أو العلامة أو المنتج)"<sup>1</sup>، أما فيما يتعلق بتعريف الثقة فقد ظهرت في الأدبيات التسويقية العديد منها، إلا أنه يمكن التركيز في هذا الصدد على مقاربتين أساسيتين، **المقاربة السيكولوجية** والتي يرى أنصارها أن الثقة هي "حالة نفسية تسبق نية السلوك"<sup>2</sup>، أو هي "التوقع المعرفي أو الاحساس العاطفي لموضوع الشراكة المتبادلة"، وحسب هذا التعريف الأخير تتحقق الثقة متى كان هناك امكانية لتحقيق الاعتمادية والنزاهة في الشراكة المتبادلة، **والمقاربة السلوكية** والتي يرى أهم روادها أن الثقة تعبر عن "إرادة الاتكال على شريك المبادلة"<sup>3</sup>، أو هي "إرادة المباشرة في سلوك معين"<sup>4</sup>، إذن حسب المقاربة الأولى تشير ثقة الزبون إلى متغيرة نفسية ناتجة عن توقعات ايجابية تجاه شريك المبادلة تتشكل على أساسها نوايا سلوكية (مثلاً نية إعادة الشراء أو التعامل مع المنظمة)، أما فيما يتعلق بالمقاربة الثانية فإن الثقة تشير إلى سلوك عاطفي أو شعوري يتم التعبير عنه بإرادة أو رغبة الاتكال على شريك المبادلة.

وانطلاقاً من المفهوم المركب للثقة بالاعتماد على المقاربتين والذي نادى به العديد من الباحثين على غرار Mourman;1992 يمكن القول أن الثقة تساهم في استمرارية العلاقة بين الزبون والمنظمة وتشجعها على الاستدامة، كما أشار آخرون في هذا الصدد أيضاً على الأثر الكبير الايجابي الذي تفرزه الثقة على عنصر الالتزام في العلاقة بين شريكي التبادل<sup>5</sup>، فعرفت على أنها "شعور أو استعداد لانتهاج مسلك المخاطرة للحفاظ على العلاقة التبادلية"<sup>6</sup>، وفي هذا الصدد الصدد حدد كل من **Sidershmukh et Sing;2000** في أبحاثهما دور الثقة في بناء الولاء من خلال سيوريتين أساسيتين:

- الثقة تؤثر ايجاباً على النوايا المستقبلية لسلوك الزبائن، وذلك لأنها تتيح تخفيض الخطر المدرك أو بشكل خاص تخفيض الخطر العلائقي، وبذلك يتجه الزبون إلى تفضيل استدامة العلاقة مع المورد من خلال سلوك الولاء؛
- الثقة تساهم في تعظيم ادراكات الزبون للقيم المتماثلة التي يتقاسمها مع المورد، وهو ما يتيح ترقية التبادل، تعميق الالتزام العلائقي لدى الزبون وبالتالي تعظيم ولاءه له.<sup>7</sup>

وحتى تقوم الثقة بدورها الفعال في تحقيق الولاء لدى الزبون فهي تقوم على مجموعة من الأبعاد من أهمها:<sup>8</sup>

<sup>1</sup> جمال خنشور، مرجع سبق ذكره، ص384.

<sup>2</sup> سيدي محمد بن أشنهو، "دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون للعلامة **Djezy**: دراسة اميريقية باستعمال نموذج المعادلات المهيكلة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2010/2009، ص37.

<sup>3</sup> S.Soulez, op.cit, p50.

<sup>4</sup> سيدي محمد بن أشنهو، المرجع أعلاه، ص 33.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص186.

<sup>6</sup> الداوي الشيخ، عيسى بنشوري، "تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات -تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة)-"، مجلة الباحث، العدد07، 2010/2009، ص369.

<sup>7</sup> N.Makaoui, op.cit, p23.

<sup>8</sup> C.Bayart, J.M.Brignier, "Etablir une relation de fidélité dans le secteur bancaire : le cas de la cible « Etudiants »", Archives Ouvertes HAL, France, septembre 2013, p07.

- العطف: ويقصد به تحفز الشريك على وضع فائدة الزبون قبل كل شيء وتسوية المشاكل التي يواجهها؛
- المصدقية: ويقصد بها الكفاءة الموضوعية لشريك التبادل وقدرته التقنية على الوفاء بالوعد؛
- النزاهة: ويقصد بها الإرادة المؤكدة والثابتة لشريك التبادل على الوفاء بالتزاماته بالاستناد على القيم الأخلاقية والالتزامات القانونية.

وتتمكن المنظمة من تدعيم الثقة لدى الزبون من خلال توفير مجموعة من الدعامات ومنها: توفير المعلومات الكافية حولها لدى الزبون، جعل أولى اهتماماتها الشعور باهتمامات الزبون وتحقيق التوافق معها، استخدام الحقائق أو تقديم العروض بطريقة صادقة بعيدة عن التزييف والمغالاة، وتقديم الوعود التي يمكن تحقيقها.<sup>1</sup>

### 3. الالتزام

عرف الالتزام هو الآخر عدة محاولات لتعريفه إلا أن أبرزها اتجاهين أساسيين، **توجه نفسي** يعتبر الالتزام "إرادة الزبون المتعلقة بتنمية والحفاظ على علاقة متميزة بينه وبين المورد (المنظمة)"، أي أنه يعبر عن حالة نفسية مؤثرة على سلوك الزبائن فيما يتعلق باستثمار علاقة بعيدة المدى مع شريك التعامل،<sup>2</sup> **وتوجه سلوكي** يعتبر الالتزام ذلك "السلوك الذي يتبناه الفرد ويعبر عن نفسية فردية مرتكزة على أحاسيس و/أو معتقدات متعلقة بالمنظمة، عميل تجاري، علامة تجارية"،<sup>3</sup> تجارية،<sup>3</sup> وبشكل عام عرف **Gurviez,1998** الالتزام على أنه: "النية الضمنية أو الظاهرة للحفاظ على علاقة مستدامة مع علامة معينة (منتج أو منظمة)"،<sup>4</sup> وحسب رأي **Sharma et al ;2001** يظهر أثر الالتزام على ولاء الزبون من ثلاث نواحي أساسية:

- الالتزام الشعوري يتمخض عنه التعلق التأثيري، الاحساس بالانتماء، واحترام المنظمة أو شريك التبادل؛
- الالتزام المعرفي يولد لدى الزبون إدراك بضرورة المحافظة على العلاقة بينه وبين شريك التبادل، كون انقطاعها يسبب مشاكل بينما الاستمرار فيها يأتي بالفوائد؛
- الالتزام السلوكي يتعلق بالمجهودات الفعلية المبذولة من طرف الزبون للمحافظة على العلاقة بينه وبين شريك التبادل .

وهذه الأبعاد الثلاثة حسب رأي الباحثين تؤدي إلى خلق الجو الملائم الذي يساهم في استدامة العلاقة بين شريكي التبادل (زبون-منظمة) والتي تترجم في الأخير في شكل ولاء.<sup>5</sup>

ويمكن من خلال الشكل الموالي توضيح مكونات الولاء:

<sup>1</sup> علاء عباس علي، مرجع سبق ذكره، ص142.

<sup>2</sup> S.Soulez, op.cit, p50.

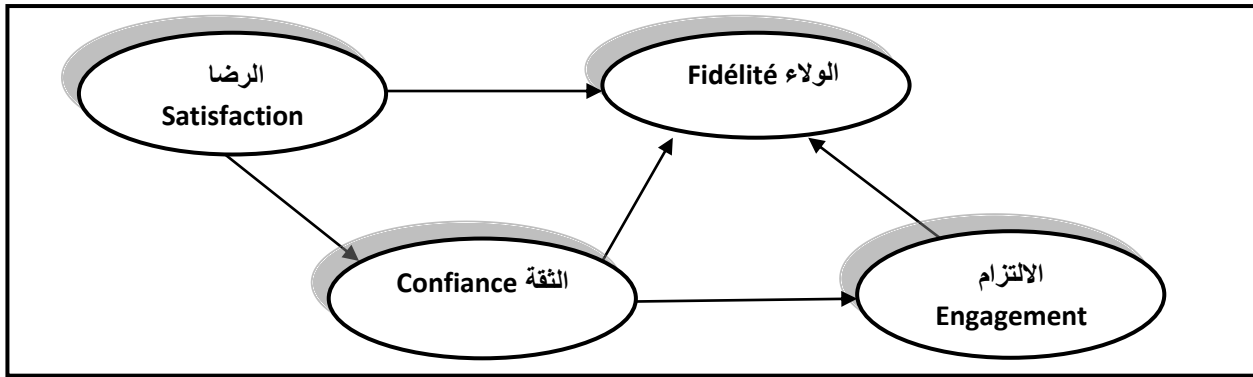
<sup>3</sup> سيدي محمد بن أشنهو، مرجع سبق ذكره، ص39.

<sup>4</sup> C.Bayart, J.M.Brignier, op.cit, p08.

<sup>5</sup> سيدي محمد بن أشنهو، المرجع أعلاه، ص188.



الشكل رقم (43): مكونات الولاء



Source : S.Soulez, op.cit, p48.

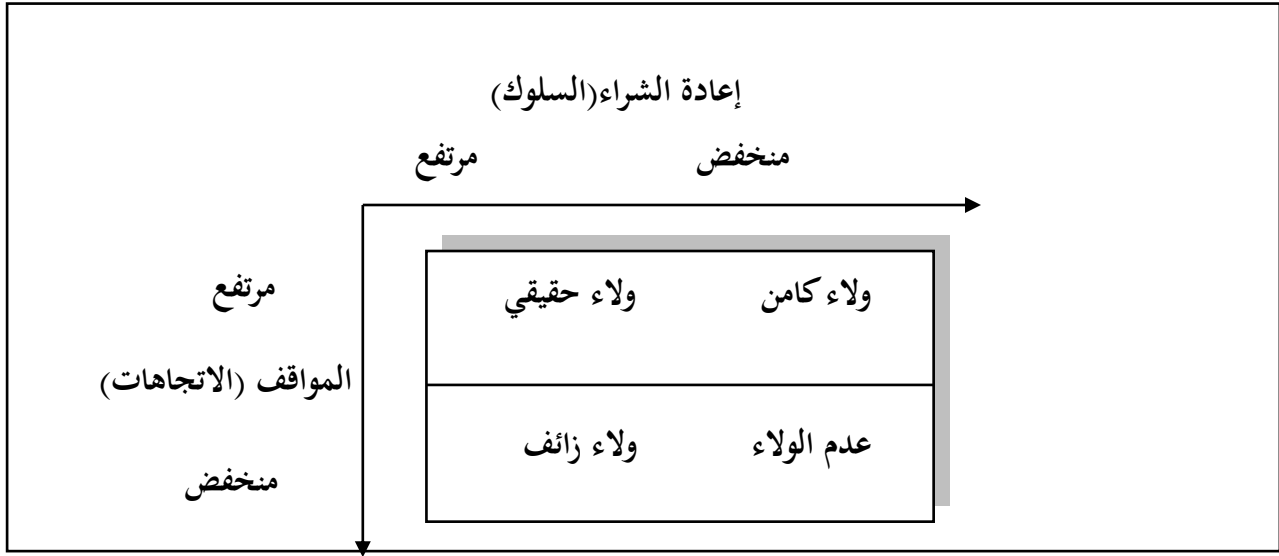
بشكل عام يمكن القول أن ولاء الزبون يعبر عن وضعية ناتجة عن تكامل مجموعة من العناصر والمكونات ذات التأثير الايجابي المتباين في الكيفية (مباشر أو غير مباشر)، وحسب هذا الشكل يتحقق الولاء الحقيقي انطلاقاً من تحقق الرضا المدعوم بالثقة والذان يولدان إرادة قوية لدى الزبون بالحفاظ على علاقة مستدامة مع المنظمة (التزام) والتي تؤدي منطقياً إلى تشكل ارتباط نفسي لديه اتجاه المنظمة أو المنتج أو العلامة والذي يتجسد واقعياً بسلوك الشراء المتكرر.

ونظراً إلى تعدد مكونات الولاء فقد شهد الفكر التسويقي العديد من التوجهات فيما يتعلق بأنواعه، لذلك سنحاول من خلال العنصر الموالي التطرق إلى أهمها.

#### رابعاً. أنواع الولاء

قدمت للولاء العديد من التصنيفات لعل أشهرها التصنيف المقدم من طرف Dick et Basu ;1994 والذي تم على أساسه التمييز بين أربع أنواع للولاء يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (44): أنواع ولاء الزبون حسب Dick et Basu ;1994



المصدر: محمد الخشروم، سليمان علي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

يتضح من خلال هذا الشكل وجود أربع أنواع من الولاء والتي تتشكل من تقاطع بعدين أساسيين: بعد السلوكيات (إعادة الشراء) وبعد المواقف (الاتجاهات)، وهي باختصار:

1. **الولاء الكامن:** في هذا النوع من الولاء يكون لدى الزبون مواقف ايجابية أو اتجاهات مرتفعة اتجاه المنتج أو المنظمة، لكن السلوكيات المدعومة للقيام بتكرار الشراء منخفضة، بمعنى أنه لا يقوم بشراء المنتج كلما ظهرت الحاجة إليه، وقد يعود السبب في ذلك إلى الموقع غير الملائم للمحل التجاري،<sup>1</sup> عدم توافر المنتج بكثرة أو ضعف القوة الشرائية للزبون؛
2. **الولاء الحقيقي:** هنا الزبون يملك اتجاهات قوية نحو العلامة يترجمها من خلال القيام المتكرر بعملية الشراء،<sup>2</sup> وهذا النوع من الولاء هو الأكثر ربحية بالنسبة للمنظمة وهو العنصر المعول عليه لتحقيق مجموع من المنافع المستدامة؛
3. **الولاء الزائف:** حسب هذا النوع يكون لدى الزبون توجه ايجابي منخفض اتجاه المنتج أو المنظمة لكنه مع ذلك يكرر عملية الشراء، وهذا الصنف من الزبائن أقرب أن يقال أن لديهم قصور أو جمود ذاتي بمعنى أنهم يقومون بالشراء بشكل تلقائي ودون تفكير كلما ظهرت الحاجة للمنتج،<sup>3</sup> وذلك لأسباب متعددة كالعروض الخاصة مثلاً أو قلة البدائل المتاحة أمامه؛

<sup>1</sup> علاء عباس علي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>2</sup> محمد الخشروم، سليمان علي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

<sup>3</sup> علاء عباس علي، المرجع أعلاه، ص 59.

4. **عدم الولاء:** حسب هذا النوع لا يحمل الزبون أي ميل أو توجه إيجابي اتجاه المنتج أو العلامة وبالتالي لا يقدم على شرائها، وتتعدد الأسباب وراء هذا الميل السلبي كإخفاض القيمة المدركة أو ضعف الاتصالات التسويقية.<sup>1</sup>

هذا ويعتبر **Day; 1969** أول من فرق بين الولاء الحقيقي والولاء الزائف وحسبه الشراء غير المحفز بمواقف تفضيلية قوية هو ولاء زائف، وحسب **N'goala; 2000** حتى يبقى الولاء صامداً مع مرور الزمن لا بد أن يكون مدعوم بشعور الالتزام وإلا سيصيبه نوع من القصور الذاتي أو يتحول إلى ولاء زائف.<sup>2</sup>

أما **Sergio Zyman** مدير تسويق سابق في شركة **Coca-Cola** فقد ميز بين خمسة أنواع أو درجات أساسية من الولاء وحدد كيفية تعامل المنظمات معها كما يلي:<sup>3</sup>

1. **ولاء قوي:** هنا يقبل الزبائن بمنتجات المنظمة بغض النظر عن الأسعار ومساعي التمييز الأخرى؛
2. **ولاء ضعيف:** وهنا لا تحتاج المنظمة إلى خوض حروب أسعار لتجتذب الزبائن بل يمكنها فقط أن تركز على أساليب تسويقية ذكية وغير مكلفة، مثل احتلال أكبر عدد ممكن من منافذ البيع وتمييز المنتج من خلال التعبئة والتغليف وسرعة التسليم؛
3. **حياد:** في هذه الحالة تضطر المنظمة لأن تذهب إلى الزبائن في بيوتهم، وعليها أن تربط بين منتجها وإحدى المنتجات الأخرى التي يجدها الجمهور، بحيث توزع منتجاتها كهدية إضافية عند شراء منتج آخر، وهو ما يحتم عليها التعاون مع منظمات أخرى؛
4. **معارضة ضعيفة:** وهنا يكون على المنظمة خوض جميع أنواع الحروب مع المنافسين لكي تحتل جزءاً صغيراً من السوق ولن يتأتى ذلك إلا من خلال منتجات وأصناف جديدة لا يوجد لها مثيل في السوق؛
5. **معارضة قوية:** وهنا يمكن أن تعتبر المنظمة قرار الانسحاب من السوق مكسباً جيداً لها.

وحسب **Zyman** يجب على المنظمة أن تدرك جيداً الفروق بين هذه الدرجات المختلفة من الولاء وذلك بهدف صياغة استراتيجيات تسويقية ناجحة.

كما أن هناك بعض الباحثين من يقسم الولاء إلى أربع أنواع أساسية:<sup>4</sup>

1. **الولاء القوي:** وهو يشير إلى الزبائن الذين يقومون بشراء منتج أو علامة تجارية واحدة في كل الأوقات؛
2. **الولاء المنقسم:** وهو يشير إلى الزبائن الذين يدينون بالولاء إلى اثنين أو ثلاث من المنتجات أو العلامات التجارية؛

<sup>1</sup> محمد الخشروم، سليمان علي، مرجع سبق ذكره، ص77.

<sup>2</sup> N.Makaoui, op.cit, p22.

<sup>3</sup> سيرجيو زيمن، "نهاية التسويق الذي كنا نعرفه (اعترافات أخطر مدير تسويق في العالم)"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة-مصر، العدد17، سبتمبر1999، ص ص 08-09.

<sup>4</sup> جودت عيطة، مرجع سبق ذكره، ص225.

3. **الولاء المتحول:** وهو يشير إلى الزبائن الذي يحولون ولاءهم من منتج أو علامة تجارية إلى منتج أو علامة تجارية أخرى؛

4. **اللاولاء:** وهو يشير إلى الزبائن الذين لا يظهرون الولاء لأي منتج أو علامة تجارية.

شكلت هذه التصنيفات السالفة الذكر من وجهة نظر خاصة إحدى أهم ما زخرت به الأدبيات التسويقية، إلا أنه ورغم الاختلافات التي طالت هذا الموضوع فإنه لا يختلف اثنان حول الدور الربحي البارز الذي يلعبه الولاء وخاصة في نوعه الحقيقي أو القوي بالنسبة للمنظمات المعاصرة، والذي يمكن توضيحه باختصار من خلال العنصر الموالي.

### خامساً. أهمية ولاء الزبون

أصبح يعتبر ولاء الزبون اليوم مصدر هام من مصادر تحقيق الميزة التنافسية كما أنه يعتبر مؤثر قوي على أداء المنظمات،<sup>1</sup> وذلك لأهميته المتعددة والمتنوعة التي من أبرزها ما يلي:

- الزبائن ذوو الولاء يكونون أقل تأثراً بالتغيرات السعرية (وهو ما يمنح المنظمة فرصة فرض أسعار مرتفعة على منتجاتها)، كما أنهم يساهمون إيجابياً في حصولها على زبائن جدد من خلال اتصالات الكلمة المنطوقة Word of Mouth<sup>2</sup>؛

- انخفاض تكاليف التسويق، ذلك أن تكلفة الاحتفاظ بالزبائن الموجودين تكون أقل من تكلفة جذب زبائن جدد<sup>3</sup>؛

- ولاء الزبون هو مصدر لزيادة العوائد وتعظيم الربحية للمنظمة بسبب تكرار وزيادة معدلات الشراء وتخفيض التكاليف الناتجة مثلاً عن الترويج الهادف لجذب الزبائن؛

- زيادة امكانية تجربة المنظمة لمنتجات جديدة (وذلك انطلاقاً من المصادقية التي تتمتع بها في أذهان زبائنها ذوو الولاء)<sup>4</sup>؛

- ولاء الزبائن يمنح المنظمة فرصة الاستجابة لتهديد المنظمات المنافسة التي تقدم منتجات متميزة، كما أنه يعتبر عائفاً كبيراً أمام دخول المنافسين لأن تكلفة جذب الزبائن وتغيير ولائهم غالباً ما تكون مرتفعة.<sup>5</sup>

وبشكل عام يمكن القول أن الأهمية المحورية لولاء الزبون تتجسد بشكل خاص في تخفيض التكاليف من جهة وتحقيق الربحية أو تعظيم الأداء المالي للمنظمة على المدى البعيد من جهة أخرى، وفي هذا يقول **Lai, Griffin et**

<sup>1</sup> M.I.Ishaq, op.cit, p25.

<sup>2</sup> Ibid, p26.

<sup>3</sup> جودت عيطة، مرجع سبق ذكره، ص226.

<sup>4</sup> M.L.Li, R.D.Green, op.cit, p02.

<sup>5</sup> جودت عيطة، المرجع أعلاه، ص226.

**Babin ;2009** أن "الولاء هو واحد من أهم المحددات للنمو المالي بعيد المدى للمنظمة"<sup>1</sup>، وهو ما يعرف في الأدبيات التسويقية بقيمة حياة الزبون **Customer Lifetime Value (CLV)** والتي تصف حسب **P.Kotler** "صافي القيمة الحالية لسلسلة المنافع المستقبلية المتوقعة بخصوص حياة سيرورة إعادة الشراء للزبون، والتي تحسب على أساس حذف التكاليف المتوقعة المتعلقة بالبيع، والخدمات مثلاً من العوائد المتوقعة"<sup>2</sup>، وهذه العوائد المترتبة عن ولاء الزبون تكون ذات طابع تراكمي ممتد على المدى البعيد.<sup>3</sup>

ولا تقتصر أهمية الولاء على المنظمات فقط فحتى الزبون له نصيب وافر منها بحيث يمكن القول أنه يمكنه من تحصيل قيم خاصة ومتميزة في عروض المنظمة، كما أنه من شأنه تخفيض تكلفة (وقت+جهد) الاستهلاك من خلال احتزال تكاليف البحث والتنقل وتقييم عمليات الشراء المتعاقبة، هذا فضلاً على أنه يجنبه التكاليف الإضافية الناتجة عن تعلم سيرورة الاستهلاك التي يحتاجها التحول إلى مورد جديد.<sup>4</sup>

ولقد شكلت هذه الأهمية بالنسبة لموضوع الولاء منطلقاً للعديد من الباحثين لتحديد الخطوات المنهجية المعتمدة لبنائه وتطويره، والتي عرفت هي الأخرى تعدداً للآراء والتوجهات.

### المطلب الثاني: سيرورة بناء ولاء الزبون

انطلاقاً من التوجهات الحديثة للفكر التسويقي التي أوجدت إلى الواقع التسويقي ما يعرف بإدارة علاقة الزبون **CRM** ذات الأهداف المتميزة\* التي من أهمها وأبرزها إنتاج ولاء الزبون واستباقه، اقترح العديد من الباحثين من وجهات نظر مختلفة سيرورات ذات مراحل متكاملة لبناء وتشكيل ولاء الزبون، وذلك تحت شعار "تشجيع زبائن العام الواحد أو العامين على التحول إلى زبائن الـ 10 سنوات"<sup>5</sup>، هؤلاء الزبائن الذين تطلق عليهم المنظمات المعاصرة اسم الزبائن المربحين المربحين وهم بشكل خاص الزبائن المستهدفين بسيرورة البناء.

### أولاً. من وجهة نظر **P.Kotler et K.L.Keller**

حسب هذان الباحثان تتشكل سيرورة بناء ولاء الزبون من أربع مراحل أساسية:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> D.O.Auka, J.N.Bosire, V.Matern, op.cit, p43.

<sup>2</sup> P.Kotler, K.L.Keller, op.cit, p66.

<sup>3</sup> علاء عباس علي، مرجع سبق ذكره، ص44.

<sup>4</sup> Z.Yang, R.T.Peterson,op.cit , p802.

\* من أهداف إدارة علاقة الزبون أيضاً: خلق القيمة للزبون، تحقيق رضا الزبون، زيادة حصة الزبون (بقصد كمية مشتريات الزبون من منتجات المنظمة)... وغيرها، أنظر: فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص ص 77-92.

<sup>5</sup> Y.Yi , H.Jeon, "**Effects of loyalty programs on value perception, program loyalty, and Brand loyalty**", Journal of the Academy of Marketing Science, Korea, Vol 31, N° 3, 2003, p230.

<sup>6</sup> P.Kotler, K.L.Keller, op.cit, p70.

1. التفاعل مع الزبائن: يعتبر الاستماع إلى الزبائن أمر هام وحاسم بالنسبة لإدارة علاقة الزبون، لذلك نجد بعض المنظمات تقوم بوضع ميكانيزمات للحفاظ على خطوط واقعية للتغذية العكسية مع الزبائن بهدف فهم وجهات نظرهم؛
2. تطوير برامج الولاء: يوجد نوعين من برامج الولاء يمكن للمنظمة اعتمادها في هذا الإطار وهما برامج التردد، وبرامج منتدى العضوية.
  - برامج التردد (FPs) Frequency Programs: وهو برنامج يقوم على تقديم جوائز أو حوافز للزبائن الذين يشتركون مراراً وتكراراً وبكميات معتبرة، وهذه البرامج تمكن من بناء ولاء طويل الأمد مع قيمة حياة كبيرة للزبائن، وخلق فرص بيعية متعددة، وهذه البرامج تستخدم اليوم بكثرة من طرف المنظمات لأنها تحقق منافع كبيرة وتمكن من مواجهة المنافسين، إلا أنها قد تكبدها أعباء مالية كبيرة لذلك لا بد أن يكون المسوقون ذوي كفاءات عالية وأن يتم خلق إدارة لهذه البرامج؛
  - برامج منتدى العضوية Club Membership Programs: وتكون هذه المنتديات مفتوحة لأي زبون متكرر الشراء لمنتجات المنظمة، وهي تعتبر جيدة في بناء قاعدة بيانات عن الزبائن وتكون ذات قدرة عالية على بناء ولاء على المدى البعيد، ويقوم مبدأ عمل هذه البرامج على تقديم الهدايا والجوائز للزبائن على أساس عدد النقاط المجمعة من خلال عدد التعاملات مع المنظمة.
3. التسويق الشخصي: المنظمة يمكنها تشكيل موائيق قوية مع الزبائن من خلال العلاقات الفردية والشخصية، وليس مفاجئاً أن تركز التكنولوجيات الحديثة على تشجيع هذا الطرح، فالمنظمات تستخدم بذلك e-mail, web-sites, data-bases... وذلك في رسم علاقات شخصية مع الزبائن.
4. تشكيل روابط تأسيسية: وذلك من خلال عرض وسائل خاصة أو مفاوضات إلكترونية لمساعدة الزبائن على معرفة منتجات المنظمة، والتعليمات الخاصة بها.

### ثانياً. من وجهة نظر S.Soulez

- لم يختلف هذا الباحث كثيراً عن سابقه في تحديده لأربع مراحل أساسية لبناء ولاء الزبون وهي باختصار كما يلي:<sup>1</sup>
1. فهم ومعرفة الزبون: من أجل نجاح تسويق العلاقات في تحقيق أهدافه التي في مقدمتها ولاء الزبون لا بد له أولاً من الفهم الجيد لكل زبون، بحيث كلما كانت المعلومات عنه أكثر كلما كانت المعرفة أكثر وبالتالي فعالية أكبر للعلاقة، ويمكن للمنظمة أن تتحصل على المعلومات حول الزبائن (قاعدة البيانات) من العديد من المصادر منها: المعطيات السلوكية، الموزعين، والتجارة الإلكترونية؛
  2. تمييز الزبائن: الهدف من هذه المرحلة هو جذب وتنمية العلاقات مع الزبائن الأكثر ربحية، وهناك طريقتين للتمييز بين الزبائن:

<sup>1</sup> S.Soulez, op.cit, pp51-53.

- التجزئة السلوكية أو نظرية RFM: والتي تعتمد على ثلاث شروط أساسية: الحدائة **Récence** (بمعنى الأجل الذي يمر منذ آخر طلب)، التردد **Fréquence** (بمعنى عدد مشتريات الزبون خلال الفترة  $t$ )، الحساب **Montant** (بمعنى المبلغ المحصل من مشتريات الزبون خلال الفترة  $t$ )؛
- الوسائل المالية للتمييز: وهي تقوم على ما يعرف بقيمة حياة الزبون، بحيث أن قيمة الزبون لا تظهر عند أول شراء وإنما يمكن حسابها فقط من خلال دورة حياته، وقيمة حياة الزبون كما سلف ذكره تحسب على أساس الفرق بين الفوائد المحصلة وتكاليف الاكتساب.
- 3. التواصل مع الزبائن: يعتبر التواصل مع الزبائن منفعة حقيقية للمنظمة فهي تتيح تحصيل المعلومات، تحسين العلاقة بين المنظمة والزبائن، تقوية ولاء الزبائن وأخيراً تعظيم أرباح المنظمة، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الوسائل كالبريد الإلكتروني مثلاً.
- 4. تقديم عروض شخصية أو خاصة: تساعد مختلف المراحل السابقة على تشكيل عروض ذات تكيف كبير مع الزبائن، وذلك من خلال تطبيق مبدأ الإنتاج "حسب القياس"، بحيث يتم إعداد لكل زبون منتج متميز خاص به.

### ثالثاً. من وجهة نظر J.Lendrevie et al

حسب J.Lendrevie وزملاؤه يوجد ثلاث مراحل أساسية لبناء ولاء الزبون:<sup>1</sup>

1. تحديد المسار: هنا تقوم المنظمة بتحويل زبائنها الصغار **Petits Clients** أو الضعفاء إلى زبائن جيدين **Bons Clients**، وذلك من خلال رفع تردداتهم الشرائية و/أو كمية مشترياتهم، وهذه المرحلة تشير إلى أول آلية لتشكيل ولاء الزبون وهي تقوم على مبدأ "المكافأة **La Recompence**" والتي تعتمد على الهدايا والخدمات التكميلية، والمنظمة هنا تقوم بإعداد عقد تبادل مع زبائنها تحت شعار (عطاء-عطاء) أو (كلما اشتريتم أكثر ربحتم أكثر)، وهذه المرحلة تشير إلى البعد التبادلي **Dimension Transactionnelle** لبرنامج الولاء.
2. مرافقة الزبائن: وتأخذ هذه المرافقة العديد من الأشكال منها المنتديات المتعلقة بمراحل الحياة المختلفة، ووسائل المساعدة على الفهم أو استعمال المنتج، وتعتبر هذه المرحلة ضرورية وهامة لأنها ذات تأثير قوي على صورة المنظمة وأيضاً على التعلق بالعلامة، وهي تندرج ضمن البعد العلائقي **Dimension Relationnelle** لسيرورة الولاء والذي يقوم على تقديم رسائل شخصية تركز على تحقيق الفوائد للزبون.
3. خلق منطقة الالعودة: تقوم هذه المرحلة على تمييز أفضل الزبائن الذين يشكلون مزايا هامة للمنظمة ومن ثم ضمان بقائهم، وتشير هذه المرحلة إلى البعد النظامي **Dimension Statutaire** لبرنامج الولاء والذي يتيح تحقيق

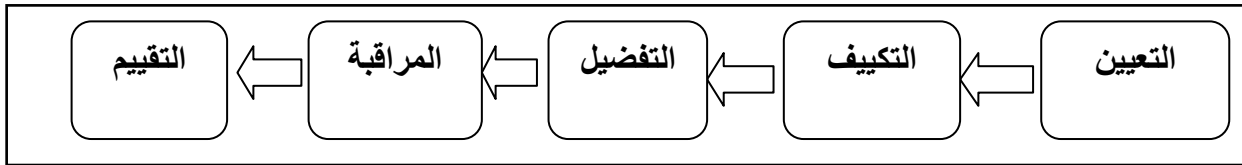
<sup>1</sup> J.Lendrevie, A.Baynast, C.Emprin, "**Publicitor-Mercator-**", Dunod, Paris-France, 2008, pp484-486, en ligne : [http://www.mercator-publicitor.fr/IMG/pdf/E\\_483\\_487.pdf](http://www.mercator-publicitor.fr/IMG/pdf/E_483_487.pdf)

قيمة أفضل للزبائن وبالتالي تحقيق ولائهم، وعليه فإن الوصول إلى هذه المرحلة من الولاء صعب التحقيق ولكنه أيضاً أكثر قدرة على رفع قيمة العلامة وأكثر ربحية على المدى البعيد.

رابعاً. من وجهة نظر Lehu; 2003

تمر سيرورة كسب ولاء الزبون حسب هذا الباحث بخمس مراحل أساسية موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(45): سيرورة بناء ولاء الزبون حسب Lehu



المصدر: سيدي محمد بن أشنهو، مرجع سبق ذكره، ص 84.

يوضح هذا الشكل انطواء سيرورة كسب ولاء الزبون على المراحل التالية:

1. **مرحلة التعيين:** تتعلق هذه المرحلة بتعيين الزبائن، المنافسين، والتقنيات المتبعة لكسب الولاء، وبناءً عليها تقوم المنظمة الموجهة بالزبون بتقسيم وتعيين زبائنها على أساس المعلومات السوسولوجية، الجغرافية، الاجتماعية/الثقافية، السلوكية، وذلك إلى قطاعات متجانسة يحكمها مزيج تسويقي موحد؛
2. **مرحلة التكيف:** يتمثل موضوع هذه المرحلة في إعطاء مميزات تكييفية لمنتجات المنظمة تمكنها من التميز مقارنة بالمنافسين، وذلك لأن تمييز العرض هو العنصر الوحيد الذي يمكن المنظمة من الحصول على قيمة متفردة وخاصة تبعث الرضا وتبرر الولاء في أعين الزبائن؛
3. **مرحلة التفضيل:** يتمثل الهدف من هذه المرحلة في توفير امتيازات لا تعطى إلا للزبون الوفي في الوقت الذي لا تعطى لزبائن آخرين؛
4. **مرحلة المراقبة:** تهتم هذه المرحلة بفحص ومراقبة الفعالية والقيام بتشخيصها على أساس التقنيات المستعملة مع كل حالة، والهدف من هذه المرحلة يتمثل في إقامة رابطة مستدامة بين العلامة التجارية (أو المنتج أو المنظمة) والزبون، بحيث يلتزم كل طرف باحترامها، التأكد من متانتها، وملاءمتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يقع على عاتق المنظمة تجنيد امكانيات مالية هامة تمكنها من اتمام هذه المرحلة في أحسن الأحوال؛
5. **مرحلة التقييم:** تتمثل هذه المرحلة في تقييم مردودية الزبائن كل واحد منهم على حدى على أساس أهميتهم النسبية ومن ثم العمل على تحسينها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سيدي محمد بن أشنهو، مرجع سبق ذكره، ص ص 84-86.



- وفي ذات السياق دائماً اقترح الخشروم وزميله ثلاث مراحل جوهرية لبناء ولاء الزبون وهي:<sup>1</sup>
1. التمييز بين الزبائن: فعندما تنوي المنظمات بناء الولاء لدى الزبائن يجب أن تقوم أولاً بالتمييز بينهم، والتمييز هنا يكون بين الزبائن المربحين وغير المربحين، إذ أنه من غير المنطقي أن نجد منظمة تولي الدرجة ذاتها من الاهتمام لكل منهما؛
  2. إدارة معارف الزبون: يؤدي الاستثمار المتراكم والمستمر بالمعرفة المتعلقة بعلامة تجارية محددة إلى إعادة الزبون لشراء العلامة نفسها، لأن الشراء في هذه الحالة سيصبح سلوكاً اقتصادياً أفضل من القيام بإعادة البحث عن معلومات متعلقة بمنتج جديد، فالزبون يفضل دائماً إعادة شراء العلامة نفسها على البدء بعلاقة جديدة مع علامة أخرى؛
  3. تقوية العلاقة مع الزبون: لأن الزبون الحالي أقل تكلفة من الزبون الجديد، يجب على المنظمة التركيز على بناء علاقات عاطفية مع زبائنها الحاليين، وهذه الصلة العاطفية بين الزبون والعلامة تعد مكوناً هاماً من مكونات القيمة المعنوية للعلامة التجارية، وتؤدي إلى أن يتغاضى الزبون عن الأخطاء التي يقوم بها رجل التسويق وسينقص احتمال تحوله إلى العلامات المنافسة، أي أنه سيلتزم أكثر ويكون لديه نية أكبر لإعادة الشراء.
- بشكل عام يمكن القول أن سيرورة بناء ولاء الزبون الذي أصبح اليوم الهدف الإستراتيجي الأسمى الذي تسعى غالبية المنظمات المعاصرة إلى تحقيقه ورغم اختلافها من باحث إلى آخر إلا أنها تتفق حول نقطة هامة وهي ضرورة تركيز المنظمة على كسب ولاء الزبائن المربحين وضمان علاقة مستدامة معهم، وفي هذا الصدد يقول **P.Kotler** أن "أداء المنظمات لم يعد يقتصر فقط على بيع وتصريف المنتجات ولكن أيضاً على البحث عن زبائن مربحين تملكهم مدى الحياة"<sup>2</sup>.
- وضمن ذات السيرورة دائماً نشهد تحولاً هاماً على مستوى الزبون والذي يمر هو الآخر بعدد المراحل التي تتزامن وجهود المنظمة لكسب ولاءه المستدام وهي باختصار:<sup>3</sup>
- الزبون الجديد **le nouveau client**: وهو ذلك الزبون الذي لا يتمتع من تجريب أي شيء معروض، فقبل الشراء تتشكل لديه بعض التوقعات المرتكزة على اتصالات من الفم إلى الأذن، وعود الموردين، أو خبراتهم الشرائية المماثلة، أما بعد الشراء فيكون عند أحد مستويات الرضا التالية: راضٍ جداً / راضٍ / لا فرق (غير مهتم) / راضٍ قليلاً / راضٍ قليلاً جداً، وإمكانية إعادة الشراء تتبع قوة الرضا المحققة عند أول شراء؛
  - الزبون المكتسب (المتكرر) **le client acquis**: الزبائن الجدد يكونون أكثر أو أقل ربحية، بحيث نجد زبائن يحققون شراء كبير وهام في حين أن هناك من يشتري أقل ولا يعود أبداً، لذلك يجب على المنظمة أن تقوي علاقتها مع أفضل الزبائن الجدد الذين يعودون فيما يعرف بالزبائن المكتسبين؛

<sup>1</sup> محمد الخشروم، سليمان علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 78-79.

<sup>2</sup> P.Kotler, "**Le Marketing Selon Kotler (comment créer, conquérir et dominer un marché)**", Edition Village Mondial, Paris-France, 1999, p141.

<sup>3</sup> Ibid, pp141-147.

- الزبون المنتظم **le client régulier** : الزبون المنتظم يكون معروف بشكل جيد من طرف المنظمة، ويظهر الكثير من التقدير والانتباه لها، كم أنه يسعى للحفاظ على علاقة شخصية وودية معها مع مرور الزمن؛
- الزبون السفير (المحامي) **l'ambassadeur** : الزبون السفير هو زبون يحب المنظمة كثيراً ويتكلم عنها بشكل إيجابي بمبادرة منه أو في حالة السؤال، وفي هذا يقول أحد رؤساء المنظمات "أفضل إعلان هو الزبون الراضي"، "الزبائن الراضين يصبحون رسلاً"، لذلك فإن الهدف الأساسي للمنظمات لا يكمن في امتلاك الزبائن وإنما في كسب اعجابهم؛
- الزبون العضو **le membre** : من أجل تحقيق ولاء الزبون تقوم المنظمة بتشكيل نوادي للعضوية "clubs" تتضمن العديد من الامتيازات والزيائن المنظمين إليها يعرفون بالزيائن الأعضاء؛
- الزبون الشريك **Partenaire** : هناك بعض المنظمات من يذهب بعيداً في اعتبار الزبائن مثل الشركاء، ويتضح ذلك من خلال اعتمادها على مساعدة زبائنها في تصميم منتجاتها الجديدة، والأخذ بمقترحاتهم لتطوير الخدمات؛
- الزبون المالك (المساهم) **associé** : الزبون المالك هو الزبون الذي يشكل جزء من رأس مال المنظمة فيما يعرف برأس مال الزبون.

والمنظمات المعاصرة اليوم من خلال سيرورات بناء وتطوير الولاء تسعى جاهدة للوصول بزبائنها إلى مراحل متقدمة من مستويات الولاء، وذلك وعياً منها بالعوائد طويلة المدى المترتبة عن ذلك، لكن عند هذه النقطة يجب على المنظمات التركيز أكثر على العامل الذي يمكنها بفعالية من تحقيق ولاء الزبون ومن ثم تعظيم الربحية الناتجة عنه.

### المطلب الثالث: علاقة القيمة المدركة بولاء الزبون

أصبحت تشكل قيمة الزبون ونظراً للتحويلات الجوهرية التي طالت الفكر التسويقي في توجهاته وأهدافه مصدراً إستراتيجياً متميزاً للعديد من المنافع، فانطلاقاً من كونها تعتبر المساهم الأكبر أو المنبع في تحقيق رضا الزبون عن العروض التسويقية للمنظمة، فهي تعد في دور تكميلي المتسبب الرئيسي في الارتقاء بحالة الزبون السابقة إلى مفهوم الولاء وذلك في إطار علاقة تبادلية ربحية مستدامة بين المنظمة وزبائنها.

وفي هذا يقول **Sidersshmukh et al ;2002** أن "قيمة الزبون تنظم النوايا السلوكية للولاء اتجاه المنتج، وذلك في حالة ما إذا كانت العلاقة التبادلية تزود بالقيمة العالية"،<sup>1</sup> وبالتزامن مع هذا الطرح فقد أوضحت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية تربط بين قيمة الزبون وولائه الذي يتم التعبير عنه في الغالب بتكرار الشراء والكلمة المنطوقة الإيجابية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> F.M.Muturi, op.cit, p320.

<sup>2</sup> A.Abu Bakar, op.cit, p447.

وفيما لا يختلف اثنان عن الأثر الإيجابي الكبير الذي يحكم علاقة قيمة الزبون بولائه ظهر ثلاث توجهات مختلفة يرى الأول بوجود علاقة تأثير مباشرة أما الثاني فيرى بوجود علاقة تأثير غير مباشرة بينهما، في حين يجمع التوجه الثالث بين التوجهين السابقين عندما يرى بوجود علاقة تأثير مباشرة وأخرى غير مباشرة بين قيمة الزبون وولائه.

### التوجه الأول: يوجد أثر ايجابي مباشر بين القيمة المدركة وولاء الزبون

بالنسبة للتوجه الأول تم اعتبار قيمة الزبون المدركة عامل تأثير ايجابي وذو علاقة مباشرة مع ولاء الزبون، هذا الأخير الذي يعتبر نتيجة لنجاح إستراتيجية التسويق في خلق قيمة تنافسية للزبائن وبناء علاقة ربحية متبادلة وبعيدة المدى معهم يساهم بدوره في رفع ترددات الشراء (عدد مرات الشراء)، كمية الشراء، وتجنب تحول السلوكات،<sup>1</sup> وبذلك نجد العديد من الباحثين يهتمون أثر الرضا كمتغير وسيط بينهما وحجتهم في الغالب أن رضا الزبون لا يحقق بالضرورة ولاءه وبذلك تكون القيمة مؤشر أفضل للولاء، ومن أبرز المؤيدين لهذا التوجه Grisaffe et Kumar;1998 في قولهما أن النوايا السلوكية (المتعلقة بالولاء) تعتبر من النتائج المباشرة لقيمة الزبون، أيضاً Drew;1991 et Pertrick's;2002 اللذان يعتبران أن قيمة الزبون تكون ذات تأثير مباشر على نوايا تكرار الشراء وعلى اتصالات الكلمة المنطوقة الإيجابية، وأيضاً Chang et Wildt;1994 اللذان قاما بوضع نموذج يوضحان من خلاله الدور الوسيط لقيمة الزبون بين الجودة المدركة والسعر المدرك من جهة وبين النوايا السلوكية أو الولاء من جهة أخرى،<sup>2</sup> وفي إطار هذه النظرة يقول Singh et Sabol;2002 أن قيمة الزبون هي الهدف الأولي وولاء الزبون هي الهدف الثانوي، وبالتالي فإن قيمة الزبون تنظم النوايا السلوكية للولاء في إطار علاقة تبادل بعيدة المدى.<sup>3</sup>

### التوجه الثاني: توجد علاقة تأثير ايجابي غير مباشرة بين القيمة المدركة وولاء الزبون

أما بالنسبة للتوجه الثاني فيتحقق الولاء لدى الزبون عندما يتحقق له أقصى رضا (الابتهاج)، وهذا لا يأتي إلا بتحصيله لأقصى قيمة تنشئها المنظمة،<sup>4</sup> بحيث يتحدد مستوى رضا الزبون بشكل أساسي من خلال الفرق بين القيمة المدركة والقيمة المتوقعة وهذا على أساس مستوى الاشباع المحقق للحاجات والرغبات، كما أن تحقيق مستوى عالي ومتكرر ومستمر من الرضا يشكل الولاء،<sup>5</sup> وانطلاقاً من فكرة Woodruff;1997 التي مؤداها أن "قيمة الزبون تولد لدى الزبون معرفة بطبيعة العلاقة التبادلية مع مورده، والرضا يعكس المشاعر المستمدة أو الناتجة عن هذه القيمة" نجد العديد من الباحثين قد ركزوا على اعتبار رضا الزبون هو المفتاح السابق للولاء ومنهم (Kim et al;2004), (Olsen;2002), (Yang et Paterson;2004)، فالمنظمة تثبت نجاعة أدائها من خلال رضا الزبون الذي من أهم وأعظم مخرجاته وولائه،

<sup>1</sup> M.L.Li, R.D.Green, op.cit,p02.

<sup>2</sup> Wahyuningsih, "The effect of customer value on behavioral intentions in tourism industry", International Research Journal of Business Studies, Vol05, N°01, 2012, p05.

<sup>3</sup> M.Jumaev, D.M.Kumar, J.R.M.Hanaysha, "Impact of relationship marketing on customer loyalty in the banking sector", Fareast Journal of Psychology and Business, Vol 6, N°3, March 2012, p42.

<sup>4</sup> جمال خنشور، مرجع سبق ذكره، ص389.

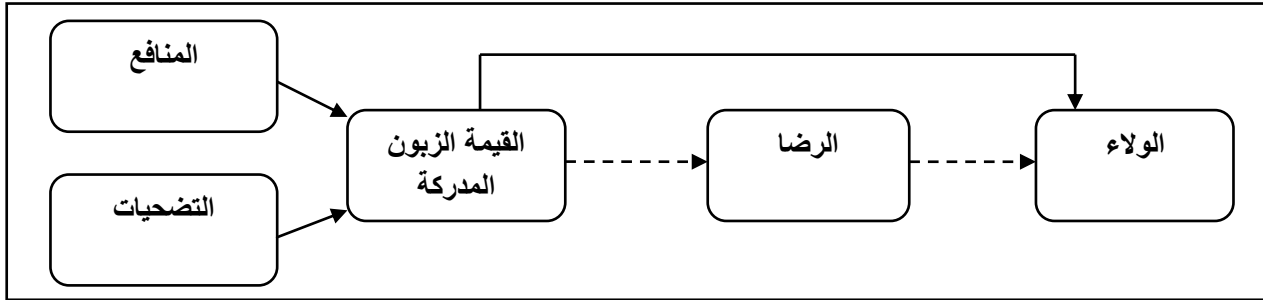
<sup>5</sup> محمد متناوي، عبد الله قلس، مرجع سبق ذكره، ص15.

هذا الأخير الذي تستفيد منه المنظمة في رفع نسب إعادة الشراء، زيادة عدد المشتريين المحتملين، زيادة امكانية رفع الأسعار، اتصالات الكلمة المنطوقة الايجابية وغيرها، وبالتالي فهو يساهم في استمرار المزايا في محيط النشاط التنافسي.<sup>1</sup>

التوجه الثالث: توجد علاقة تأثير مزدوجة مباشرة وغير مباشرة للقيمة المدركة على ولاء الزبون

حسب هذا التوجه وهو التوجه الغالب بين الباحثين يوجد تأثير مزدوج لقيمة الزبون على ولاءه، ويكون ذلك بطريقة مباشرة وبطريقة غير مباشرة من خلال مساهمتها في تحقيق رضا الزبون الذي يساهم بدوره في تحقيق ولاءه،<sup>2</sup> وفي هذا يقول D.Ray "رضا الزبائن هو شرط ضروري لتحقيق الولاء المولد للأرباح وبدون الرضا لا أرباح، ولكن الرضا ليس كافي لوحده من أجل أن يقوم الزبون بالشراء فالمنافسون قد يكونون أكثر جاذبية"<sup>3</sup>، ويمكن توضيح فكرة هذا التوجه في الشكل الموالي:

الشكل رقم (46): الأثر المزدوج للقيمة المدركة على ولاء الزبون



Source :C.Parissier, op.cit, p160.

ولإثبات الأثر المزدوج للقيمة المدركة على ولاء الزبون يستدل أنصار هذا التوجه بالتمييز بين الدور الوسيط الكلي لرضا الزبون والدور الوسيط الجزئي له بين قيمة الزبون والبعدين الأساسيين لولاء الزبون المتمثلين في التوصية وتكرار الشراء بحيث:

1. يكون لرضا الزبون دور الوسيط ذو الأثر الكلي بالنسبة لبعده التوصية (اتصالات الكلمة المنطوقة الايجابية)؛
2. يكون لرضا الزبون دور الوسيط ذو الأثر الجزئي فيما يتعلق ببعده تكرار الشراء.

وعليه فإن قيمة الزبون يكون لها الأثر غير المباشر على الولاء في بعده المتعلق بالتوصية (اتصالات الكلمة المنطوقة الايجابية)، وذلك لأن الرضا يكون له أثر كلي في تشكيل الولاء (بمعنى أنه بدون رضا لا يكون هناك كلام ايجابي عن المنظمة) وهذا ما يجعل ولاء الزبون يتأثر بطريقة غير مباشرة بالقيمة المدركة في المنتج، وعلى العكس من ذلك يوجد أثر

<sup>1</sup> R.A.Dardak, F.Q.Habib, op.cit, p81-82.

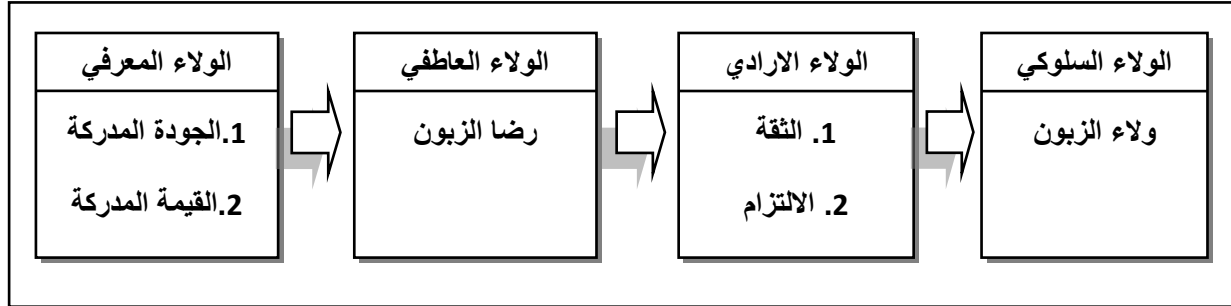
<sup>2</sup> C.Parissier, op.cit, p160.

<sup>3</sup> J.L.Giordano, op.cit, p29.

مباشر لقيمة الزبون على الولاء في بعده المتعلق بتكرار الشراء، وذلك نتيجة للأثر الجزئي للرضا على الولاء<sup>1</sup>، بحيث أن عملية تكرار الشراء الخاصة بمنتج معين لا تدل دائماً على رضا الزبون حوله وإنما قد تكون لأسباب أخرى ذكرناها سابقاً كنقص البدائل المتاحة مثلاً.

ولتوضيح العلاقة بين المفاهيم المختلفة التي تم التطرق إليها في هذا الفصل نقوم بإدراج الشكل الموالي:

الشكل رقم(47): العلاقة بين أهم المفاهيم المرتبطة بالولاء



Source : M.Jumaev, D.M.Kumar, J.R.M.Hanaysha, op.cit, p38.

يوضح هذا الشكل نموذج مراحل الولاء الذي اقترحه Oliver سنة 1997، والذي يشير إلى أن تشكل الولاء الحقيقي لدى الزبون يمر بأربع مراحل أساسية، فبعد ادراك الزبون لمستوى معين من المعلومات والمعارف والخبرات حول جودة المنتج وقيمته (الولاء المعرفي)، يتشكل لديه نوع من التفضيلات النفسية العاطفية الايجابية اتجاهه (الولاء العاطفي)، والتي إن دعمت بنوع من الثقة ستتحول إلى حافز قوي لبعث إرادة نفسية عالية ورغبة عميقة لديه (الالتزام) لبناء علاقة طويلة المدى مع شريك التبادل (الولاء الارادي)، والتي يتم ترجمتها واقعياً من خلال عمليات الشراء المتكرر لهذا المنتج كلما ظهرت الحاجة إليه والتكلم عنه بشكل ايجابي إلى الآخرين (الولاء السلوكي).

وبشكل عام يمكن القول أنه بغض النظر ما إذا كانت العلاقة مباشرة أو غير مباشرة فإن قيمة الزبون التي يعود مردها في الأصل إلى الكفاءات التنظيمية تعتبر المتسبب الرئيسي والدافع الأول لتحقيق رضا الزبون وولائه، واللذان يعتبران من أهم المؤشرات الدالة على فعالية الإستراتيجية التسويقية لمنظمات منطلقات الألفية الثالثة.

<sup>1</sup> S.Y.Lam et al, "Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs : an illustration from a business to business service context", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol32, N°3 ,2004,p308.

## خلاصة:

من خلال تتبع الفاحص للتغيرات الجوهرية التي يشهدها الفكر الاستراتيجي الحديث، يمكن القول أن المقاربة بالجذور التي عرفت النور في أواخر سنوات الثمانينات من القرن الماضي قد تمخضت بأفكار جوهرية ذات أهمية إستراتيجية محورية في حياة المنظمات، ومنها وأبرزها الكفاءات التنظيمية المورد الاستراتيجي المتميز الذي تُبَتَّ لدى المعارض قبل المؤيد دوره البارز في خلق القيمة المتفوقة لدى الزبون ممثلة في المنتج النهائي الذي يرتبط بسوقه وفق إستراتيجية تسويقية معينة تثبت فعاليتها من خلال مجموعة من المؤشرات من أبرزها الرضا والولاء، اللذان أصبحا يعتبران اليوم في إطار التوجه التسويقي الحديث القائم على تشجيع بناء علاقات ربحية مستدامة مع القوة الحاكمة لمملكة السوق التنافسي "الزبون" المقصد الأول لغالبية المنظمات الهادفة لتحقيق النمو المتميز على المدى البعيد.

وإذا كان هذا النمو المتميز لا يمر إلا عن طريق تحقيق المزايا التنافسية والربحية المستدامة، فإن رضا الزبون الذي يشير إلى حكم تقييمي شخصي للأداء المدرك من طرف المنتج مقارنة بالتوقعات الموضوعية بشأنه سلفاً وبشهادة غالبية الباحثين يعتبر من المسببات الرئيسية لها إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ولذلك نجد المنظمات المعاصرة تجند كافة طاقاتها ومواردها الداخلية المتاحة الممثلة بكفاءاتها التنظيمية لتحقيق رضا الزبون انطلاقاً من تعظيم القيمة المدركة من طرفه في علاقة إيجابية مباشرة حسب رأي أغلب الباحثين.

لكن وعلى اعتبار أن رضا الزبون في ظل الارتفاع المضطرد لشدة المنافسة قد يشير إلى حالة نفسية مؤقتة لديه تتغير بمجرد توفر عرض تسويقي أفضل، فإنه لم يعد كافياً لوحده للدلالة على مدى فعالية الاستراتيجية التسويقية في تحقيق الربحية المستدامة، لذلك تعالت التنديدات الرامية إلى ضرورة جعل الكفاءات التنظيمية القاعدة الرئيسية للارتقاء بمفهوم الرضا إلى مفهوم الولاء الذي يعبر عن حالة من التفضيل والالتزام العميق الذي يقود الزبون إلى تكرار التعامل مع المنظمة بشكل مستدام، وذلك بمساهمة محورية لقيمة الزبون في ذلك والتي لا خلاف على علاقتها الإيجابية الوطيدة، والتي إن كانت مباشرة أو غير مباشرة فهذا لا ينفي دورها البارز في بناء قاعدة مالية متطورة من شأنها فتح آفاق واسعة للنمو المتميز أمام منظمات القرن الحالي.

## الفصل الرابع:

دراسة ميدانية حول واقع  
مساهمة الكفاءات التنظيمية  
في تفعيل الإستراتيجية  
التسويقية بمؤسسة راهي  
للغذائيات

## تمهيد:

انطلاقاً من الأهمية الكبيرة التي باتت تحظى بها الكفاءات التنظيمية في تفعيل مختلف الاستراتيجيات المنتهجة من طرف المنظمات المعاصرة، وخاصة منها الإستراتيجية التسويقية الاستراتيجية الأكثر مصيرية في حياتها، وذلك من خلال قدرتها المتميزة على خلق القيمة المتفردة لدى الزبون والتي تساهم بدورها في تحقيق رضاه وكسب ولائه، سنحاول من خلال هذا الفصل معرفة مدى التجسد الفعلي لعلاقة التأثير الايجابية التي تربط بين الكفاءات التنظيمية والإستراتيجية التسويقية لمؤسسة رامي للغذائيات كنموذج تمثيلي لمؤسساتنا الاقتصادية الجزائرية، وذلك للإطلاع على مدى مواكبتها للتطورات الفكرية في المجالين الاستراتيجي والتسويقي، ومدى قدرتها على مواجهة التطورات والتحديات التي باتت تفرزها بيئة الأعمال الحديثة.

ومن أجل كل ذلك سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: المنطلقات المنهجية للدراسة الميدانية؛

المبحث الثاني: تشخيص واقع الكفاءات التنظيمية والإستراتيجية التسويقية في مؤسسة رامي للغذائيات؛

المبحث الثالث: تحليل مؤشرات فعالية الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة رامي للغذائيات.



## المبحث الأول: المنطلقات المنهجية للدراسة الميدانية

انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب النظري، والتي عصارتها أن الكفاءات التنظيمية تساهم في تفعيل الإستراتيجية التسويقية التي من أهم مؤشرات الرضا والولاء من خلال خلق القيمة للزبون في المنتجات النهائية التي تطرحها المنظمة في السوق، سنحاول من خلال هذا الفصل التأكد من مدى التجسد الفعلي لهذه العلاقة التأثيرية في واقع مؤسساتنا الجزائرية مع الأخذ بمؤسسة رامي للغذائيات كمجال للدراسة، وذلك في إطار منهج دراسة الحالة الذي شاع استخدامه اليوم في العديد من البحوث العلمية.

### المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية

تتعدد المناهج\* المستخدمة في البحوث العلمية، وهي تختلف باختلاف نوعها والمواضيع التي تتضمنها، أما بالنسبة لموضوعنا فقد رأينا من المناسب جداً لدراسته اعتماد منهج دراسة الحالة الذي يعتبر من أهم أنواع المناهج الوصفية والتحليلية\*\*.

### أولاً: المنهج المتبع

من أجل اختبار مدى صحة الفرضية التطبيقية المطروحة في بداية الدراسة والتي نصها: "يتجسد واقعياً الأثر التفاعلي للكفاءات التنظيمية على الإستراتيجية التسويقية بمؤسسة رامي للغذائيات" والتي ارتأينا لأسباب تتعلق بتسهيل عملية التحليل تجزئتها إلى ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

- تساهم الكفاءات التنظيمية لمؤسسة رامي للغذائيات في تعظيم قيمة الزبون؛
- توجد علاقة تأثير ايجابي بين القيمة المدركة في منتجات مؤسسة رامي للغذائيات ورضا الزبون؛
- توجد علاقة تأثير ايجابي بين القيمة المدركة في منتجات مؤسسة رامي للغذائيات وولاء الزبون.

وأيضاً من أجل التأكد من مدى واقعية النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري، ونظراً لاعتبارات متعددة من أهمها:

- الأهمية الكبيرة للموضوع وصعوبة الحصول على معلومات دقيقة بشأنه؛
- ضرورة التعمق في دراسة مختلف العناصر والمتغيرات المتدخلة في تشكيل موضوع (ظاهرة) الدراسة؛

\* **منهج البحث العلمي:** هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشاكل أو حالة من الحالات، بغرض تشخيصها أو وصفها وصفاً دقيقاً، ومعرفة أسبابها ومؤثراتها والعوامل التي أثرت فيها أو تأثرت بها، وقياس هذا الأثر أو التنبؤ به بشكل موضوعي دقيق يفسر العلاقات التي تربط عواملها الداخلية والخارجية بقصد الوصول إلى نتائج عامة محددة يمكن تطبيقها أو تعميمها، أو هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار سواء من أجل الكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها للأخرين وإثباتها بجوانبها المختلفة لهم. (أنظر: محمد عبد الغني، محسن أحمد الخضير، **"الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه"**، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة-مصر، 1992، ص42).

\*\* **المنهج الوصفي والتحليلي:** هو منهج يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها ومحاولة تفسيرها وتحليلها، من أجل قياس ومعرفة أثر وتأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل، وأيضاً التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل. (أنظر: محمد عبد الغني، محسن أحمد الخضير، **"الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه"**، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة-مصر، 1992، ص51).

- ضرورة التنوع في مصادر المعلومات سواءً من حيث وسائل جمعها أو من حيث منبعها (داخلية، خارجية)؛
- محدودية الوقت والجهد المتاح للدراسة الميدانية.

بناءً على كل هذه الاعتبارات كان لا بد من اختيار منهج "دراسة الحالة"، والذي يقوم على تركيز البحث على مفردة من المفردات دون غيرها وتناولها بالدراسة المتعمقة والتحليل الشامل لكافة العوامل والعناصر والمتغيرات المؤثرة فيها والمتأثرة بسلوكها، ومن أجل نجاحه يشترط أن تكون الحالة المدروسة متكاملة في ذاتها وتتفاعل داخلها بمجموعة من العوامل، وتحتوي على عدد من العناصر والأجزاء المترابطة والمتكاملة، وهي تقوم على التعمق المتوازن في دراسة الخصائص والمتغيرات التي تتفاعل سواءً بشكل كامل أو بشكل متدرج لتشكيل في النهاية إطار لفهم سلوك حالة الدراسة،<sup>1</sup> إذن منهج دراسة الحالة يستخدم في حالة البحث المتعمق في وحدة واحدة سواءً كانت فرداً أو أسرة أو نظام أو مؤسسة أو مجتمع، بهدف جمع البيانات والمعلومات المستفيضة عن الوضع القائم للوحدة وتاريخها وخبراتها الماضية وعلاقتها مع البيئة، ثم تحليل نتائجها بهدف الوصول إلى تعميمات يمكن تطبيقها على غيرها من الوحدات المشابهة في المجتمع الذي تنتمي إليه الحالة،<sup>2</sup> ولعل أن أهم ما يميز هذا المنهج أنه يمكن الباحث من النفاذ إلى أعماق الظواهر أو المواقف التي يقوم بدراستها بدلاً من الاكتفاء بالجوانب السطحية العابرة التي قد تكون ذات دلالة غير حقيقية.<sup>3</sup>

هذا وتعتبر دراسة الحالة اليوم "إستراتيجية" بحث قائمة بذاتها، إذ يمكن أن تستخدم لأغراض الاستكشاف (Exploration) أو الوصف (Description) أو التفسير (Explication)، وتظهر فعالية هذه الإستراتيجية خصوصاً عندما يتعلق الأمر بمعالجة تساؤلات من نمط كيف ولماذا أو معاينة أحداث معاصرة ليس للباحث عليها رقابة أو له عليها رقابة محدودة.<sup>4</sup>

هذا ويعتبر Yin الأكثر شهرة في ارساء طريقة دراسة الحالة في البحث التسييري، وعلى الرغم من أن البعض يتحفظ بشأن الاعتماد على دراسة الحالة الوحيدة لإنتاج معارف علمية قابلة للتعميم، إلا أن البعض من أمثال Pondy et Mitioff يرى بإمكانية بناء نظرية انطلاقاً من حالة واحدة، وهو ما يذهب إليه Yin الذي يرى أن الحالة الوحيدة يمكن النظر إليها من الزاوية نفسها التي ينظر بها إلى التجربة الوحيدة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الغني، محسن أحمد الخضير، "الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه"، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة-مصر، 1992، ص59.

<sup>2</sup> فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، "أسس ومبادئ البحث العلمي"، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية-مصر، 2002، ص96.

<sup>3</sup> عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، "مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الخامسة، 2009، ص134.

<sup>4</sup> عبد المليك مز هودة، مرجع سبق ذكره، ص173.

<sup>5</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

ومن أجل نجاح هذا المنهج لابد من جمع المعلومات باستخدام العديد من الوسائل والأدوات من أهمها: المقابلة الشخصية، الاستبيان، الوثائق والمنشورات.<sup>1</sup>

### ثانياً: حالة الدراسة

بالنظر إلى حداثة الموضوع وأهميته، وعلى اعتبار كونه من المواضيع المعقدة والمركبة من حيث المتغيرات، ارتأينا أن تكون حالة الدراسة المزمع اسقاط الموضوع النظري عليها، والتأكد من مدى صحة النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري على مستواها هي مؤسسة " رامي للغذائيات **Ramy Food Company** "، وذلك لاعتبارات متعددة نذكر منها:

- الشهرة الكبيرة التي تحظى بها المؤسسة لدى الجمهور المحلي؛
- السمعة الجيدة للمؤسسة في السوق الوطني؛
- المكانة الهامة التي تحظى بها في مجال نشاطها وبين منافسيها؛
- تناسب مجال نشاطها مع طبيعة وموضوع الدراسة؛
- التفهم الكبير الذي لمسناه لدى القائمين على إدارتها.

وبذلك تم اعتبارها أرضية صالحة لاختبار مدى صحة الفرضيات المطروحة والنتائج التي تم التوصل إليها في الجانب النظري، وإن كان من الصعب جداً تعميمها على جل المؤسسات الوطنية، إلا أننا نرى بإمكانية تعميمها على المؤسسات ذات الخصائص التنظيمية والإستراتيجية المماثلة.

### المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات

تستدعي الدراسة الموضوعية والدقيقة للحالة المختارة توفير المعلومات الكافية وبالكمية والنوعية المناسبين، وهذا يستدعي توظيف العديد من وسائل جمع المعلومات التي من أهمها: الملاحظة، المقابلة، والاستبيان.

### أولاً. الملاحظة

تعرف الملاحظة بمعناها البسيط على أنها: "الانتباه العفوي إلى حادثة أو ظاهرة أو أمر ما"، أما الملاحظة العلمية فتعني: "انتباه مقصود ومنظم ومضبوط للظواهر والأحداث بغية اكتشاف أسبابها وقوانينها، أو هي كل ملاحظة منهجية تؤدي إلى الكشف عن حقائق الظواهر المدروسة وعن العلاقات بين عناصرها وبين الظواهر الأخرى"<sup>2</sup>، كما تعرف أيضاً على أنها: "المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة"<sup>3</sup>، إذن تعتبر الملاحظة وسيلة هامة من وسائل جمع

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، "مناهج وأساليب البحث العلمي بين النظرية والتطبيق"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000، ص46.

<sup>2</sup> رجاء وحيد دويدري، "البحث العلمي -أساسياته النظرية وممارسته العملية-"، دار الفكر، دمشق-سوريا، 2000، ص317.

<sup>3</sup> عبد الله محمد الشريف، "مناهج البحث العلمي - دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية -"، مكتب الشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، 1996، ص108.

المعلومات، وهي تتميز عن غيرها من الوسائل الأخرى بأنها تفيد في جمع معلومات تتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية في الحياة، كما أنها تفيد أيضاً في جمع المعلومات في الأحوال التي يدي فيها المبحوثين نوعاً من المقاومة للباحث ويرفضون الإجابة على أسئلته.<sup>1</sup>

وتتمثل أنواع الملاحظة فيما يلي:<sup>2</sup>

- **الملاحظة غير المنظمة (البيسيطة):** يقصد بها ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائياً في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي، وبدون استخدام أدوات دقيقة للقياس للتأكد من دقة الملاحظة وموضوعيتها،<sup>3</sup> أي هي الملاحظة التي تأتي بدون ترتيبات مسبقة أو إعداد مسبق لها، فقد يضطر الباحث في بعض الحالات إلى إجراء مثل هذه الملاحظات إما بسبب ضيق الوقت أو بسبب عدم خبرته في هذا المجال؛
- **الملاحظة المنظمة:** هي الملاحظة التي يجري الإعداد لها بشكل جيد، وهذا الإعداد المسبق يستدعي تحديد نوع السلوك المراد ملاحظته وتسجيل الملاحظات بشكل دقيق وتحديد الزمان والمكان الذي يجري فيه التسجيل.

أما من حيث دور الباحث فتمثل أنواع الملاحظة فيما يلي:<sup>4</sup>

- **الملاحظة بالمشاركة:** وهي الملاحظة التي يشارك فيها الباحث المبحوثين حياتهم ومشاكلهم، أي أن الباحث يتعايش مع المبحوثين لحظة بلحظة؛
- **الملاحظة بدون مشاركة:** وهي أكثر أنواع الملاحظات انتشاراً، حيث يقوم الباحث بملاحظة سلوك المبحوثين دون أن يشعروا بأنهم مراقبين.

أما بالنسبة لدراسنا الميدانية فقد قمنا في الغالب بالاستناد إلى الملاحظة غير المنظمة وبدون مشاركة، وذلك بشكل خاص لدقة الموضوع وحساسيته بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، وقد تمثل الهدف الأساسي منها في تدعيم وسيلتي جمع المعلومات الأساسية التي تم اعتمادها من طرفنا والمتمثلة في المقابلة والاستبيان.

## ثانياً. المقابلة

المقابلة هي "المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف محدد وواضح"<sup>5</sup>، وهي تعتبر أداة مهمة من أدوات جمع المعلومات، بحيث تمكن الباحث من دراسة وفهم التعبيرات النفسية للمبحوث والإطلاع على مدى انفعاله وتأثره بالمعلومات التي يقدمها، كما أنها تمكن الباحث من إقامة علاقات ثقة ومودة مع المبحوث مما يساعده على الكشف عن المعلومات

<sup>1</sup> عبد الفتاح دويدار، "طرق وأساليب البحث العلمي"، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2001، ص37.

<sup>2</sup> جودة محفوظ، "أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص84.

<sup>3</sup> فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، مرجع سبق ذكره، ص144.

<sup>4</sup> جودة محفوظ، المرجع أعلاه، ص85.

<sup>5</sup> عبد الفتاح دويدار، المرجع أعلاه، ص37.

المطلوبة، ويستطيع الباحث من خلال المقابلة أيضاً أن يختبر مدى صدق المبحوث ومدى دقة إجاباته عن طريق توجيه أسئلة أخرى مرتبطة بالمجالات التي شك الباحث بها.<sup>1</sup> ويمكن تقسيم المقابلات من حيث أنواع الأسئلة المطروحة إلى:<sup>2</sup>

- **المقابلة المغلقة:** وهي التي يتم فيها استخدام أسئلة تتطلب إجاباتها مثلاً "نعم" أو "لا"، "موافق" أو "غير موافق"، وبناءً عليه تكون عملية تصنيف المعلومات وتحليلها سهلة؛
- **المقابلة المفتوحة:** وهي التي يطرح فيها الباحث أسئلة غير محددة الإجابة، مثل سؤال: ما رأيك في مستوى التعليم في الجامعة؟، والإجابات هنا تكون متنوعة ويصعب تصنيفها وتحليلها؛
- **المقابلة المغلقة-المفتوحة:** وهي عبارة عن مزيج من النوع الأول والثاني، وتتميز بخصائص كلا النوعين.

فيما يتعلق بدراستنا الميدانية قمنا بالاعتماد على المقابلة كأداة أساسية لجمع معلومات داخلية حول المؤسسة محل الدراسة وكأهم عنصر فيها الكفاءات التنظيمية والإستراتيجية التسويقية، وقد تمثل هدفنا الأساسي من ذلك في اختبار مدى صحة الفرضية التطبيقية الفرعية الأولى التي نصها كما يلي: " تساهم الكفاءات التنظيمية لمؤسسة رامي للغذائيات في تعظيم قيمة الربون"، أما أهدافها الفرعية فتمثلت بشكل خاص فيما يلي:

- معرفة مدى مواكبة المؤسسة للتطورات الفكرية الحاصلة في المجال الاستراتيجي، والقائمة على تمجيد دور الموارد الداخلية الخاصة وبشكل خاص الكفاءات التنظيمية في تفعيل وتمييز إستراتيجياتها؛
- معرفة مدى تبني المؤسسة للفكر التسويقي الحديث، القائم على اعتبار الإستراتيجية التسويقية الإستراتيجية الأهم والأكثر قدرة على ربط المنظمة بأهدافها المستقبلية وخاصة تلك المتعلقة بالربان؛
- معرفة مدى مساهمة الكفاءات التنظيمية للمؤسسة في خلق القيمة لمنتجاتها المقدمة، وذلك كمؤشر أولي على مدى مساهمتها في تفعيل إستراتيجيتها التسويقية.

وبذلك قمنا ضمن دليل المقابلة\* بإدراج محورين أساسيين:

- المحور الأول: الكفاءات التنظيمية في المؤسسة (الأسئلة من 01 إلى 07)؛
- المحور الثاني: الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة ودور الكفاءات التنظيمية في تفعيلها (الأسئلة من 08 إلى 17).

وفي سبيل الحصول على أفضل النتائج قمنا بإجراء عدد من المقابلات المغلقة - المفتوحة مع مسؤولين من مناصب مختلفة ممن يملكون الحق والقدرة على منحنا معلومات كافية ووافية حول موضوع المقابلة.

<sup>1</sup> عبيدات ذوقان، عبد الحق كايد، عبد الرحمان عدس، "البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه)"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص16.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مرجع سبق ذكره، ص75.

\* أنظر الملحق رقم 01.

## ثالثاً. الاستبيان

يعرف الاستبيان بأنه: "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيه"<sup>1</sup>، والاستبيان هو أداة ملائمة ومناسبة وفعالة للحصول على المعلومات أو البيانات أو الحقائق المرتبطة بموضوع معين أو دراسة محددة أو موقف معين أو بحث محدد، وبشكل عام فإن تصميم الاستبيان يتضمن المراحل التالية:<sup>2</sup>

- **مرحلة تصميم الاستبيان:** وتتمثل في جميع الخطوات اللازمة لتصميم الشكل الأولي للاستبيان ومنها تحديد عدد ونوعية الأسئلة التي سيتم طرحها؛
- **مرحلة تجريب الشكل الأولي للاستبيان:** ومن أجل ذلك يتم الاعتماد على عينة محدودة من المجتمع الأصلي للبحث وذلك للتأكد من مدى أهمية ووضوح الأسئلة المطروحة في الاستبيان، وأيضاً من خلال الاعتماد على آراء وأفكار الخبراء والمختصين أو الباحثين الآخرين، وذلك بغرض إجراء التعديلات الضرورية عليها ووضعها في الشكل النهائي.
- **مرحلة وضع الشكل النهائي للاستبيان:** وذلك بعد النتائج المحصلة من المرحلة السابقة وبناءً على التعديلات المقترحة من طرف الخبراء والمختصين.

وبناءً على نوع الأسئلة المتضمنة بها يمكن التمييز بين أنواع الاستبيانات التالية:<sup>3</sup>

- **الاستبيان المغلق:** تكون الاجابة فيها عادة محددة بعدد من الخيارات مثل: "نعم"، "لا"، "موافق"، "غير موافق"،...، كما قد يتضمن عدد من الخيارات وعلى المستجيب أن يختار واحدة منها؛
- **الاستبيان المفتوح:** ويتميز هذا النوع من الاستبيانات بأنه يتيح الفرصة للمستجيب بإبداء رأيه في الاجابة على الأسئلة الواردة فيه بدلاً من التقييد وحصص الاجابات على عدد محدد من الخيارات؛
- **الاستبيان المغلق/المفتوح:** وهو ذلك النوع من الاستبيانات الذي يضم مجموعة من الأسئلة منها المغلقة ومنها المفتوحة، وهو يستعمل خاصة عندما يكون موضوع البحث صعباً وعلى درجة كبيرة من التعقيد مما يعني حاجتنا لأسئلة واسعة وعميقة.

أما بالنسبة لدراستنا الميدانية فقد قمنا بالاعتماد على الاستبيان في نوعه المغلق كأداة لجمع البيانات المتعلقة بزبائن المؤسسة محل الدراسة، وذلك في إطار هدف أساسي متمثل في اختبار مدى صحة الفرضيتين التطبيقيتين الفرعيتين الثانية والثالثة التي نصهما على التوالي: "توجد علاقة تأثير ايجابي بين القيمة المدركة في منتجات مؤسسة رامي للغذائيات

<sup>1</sup> عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>2</sup> دلال القاضي، محمود البياتي، "منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص 130.

<sup>3</sup> عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مرجع سبق ذكره، ص ص 68-69.

ورضا الزبون"، "توجد علاقة تأثير ايجابي بين القيمة المدركة في منتجات مؤسسة رامي للغذائيات وولاء الزبون"، كما قد حاولنا في ذات السياق تحقيق جملة من الأهداف الفرعية نلخصها فيما يلي:

- معرفة مدى إدراك الزبائن للقيمة المقدمة في منتجات المؤسسة؛
- معرفة مستوى رضا الزبائن عن منتجات المؤسسة؛
- معرفة مستوى ونوع الولاء الذي يدين به الزبائن للمؤسسة.

ومن أجل تحقيق الأهداف المتوخاة من هذا الاستبيان قمنا بإتباع المراحل التالية:

### 1. مرحلة التصميم الأولي

انطلاقاً من الموضوع النظري للدراسة وبعض الدراسات السابقة في الموضوع قمنا خلال هذه المرحلة بضبط الاستبيان ضمن أربع محاور أساسية ( محور المعلومات الشخصية، محور القيمة المدركة في منتجات المؤسسة، محور رضا الزبون، ومحور ولاء الزبون)، بعد ذلك قمنا بصياغة هذه المحاور في شكل عبارات بلغ عددها 20 عبارة ليتم الاجابة عليها وفق سلم ليكارت الخماسي.

### 2. مرحلة التحكيم

خلال هذه المرحلة قمنا بعرض الاستبيان الأولي على الأستاذ المشرف أولاً، ثم على عدد من الأساتذة أصحاب الخبرة في الميدان ثانياً، وذلك بهدف التعرف على مدى صلاحيته لتحقيق الهدف الذي وضع من أجله، وانطلاقاً من ذلك تحصلنا على جملة من النصائح والإرشادات المتعلقة بكيفية التعامل مع هذه الوسيلة، كما طلب منا في ذات السياق القيام بعدد من التعديلات المتعلقة بالتبسيط، الحذف والإضافة.

### 3. مرحلة الاعتماد

خلال هذه المرحلة وبعد الأخذ بعين الاعتبار مختلف التوجيهات التي تمت افادتنا بها، قمنا باعتماد الاستبيان في صورته النهائية\* متضمناً 23 عبارة ليتم بشكل عام الاجابة عليها وفق سلم ليكارت الخماسي الذي يوضح خمس مواقف يمكن أن تتخذها اجابات المستجوبين وهي "موافق جداً"، "موافق"، "موافق"، "محايد"، "غير موافق"، و"غير موافق جداً"، والتي أعطيت لها الأوزان 5، 4، 3، 2، 1 على التوالي، وقد تضمن الاستبيان ثلاث أجزاء رئيسية، الجزء الأول كان عبارة عن مقدمة تضمنت عنوان الأطروحة، التخصص، الجامعة، الهدف من الاستبيان، وعبارات تشجيعية للزبون حتى يعطي الأداة الأهمية الكافية، الجزء الثاني تضمن مختلف المتغيرات الرئيسية للموضوع، أما الجزء الثالث والأخير فقد

\* انظر الملحق رقم 02.

تضمن بعض المعلومات الشخصية للمستجوبين والتي نصحنها بإدراجها في الأخير بعد اكتساب ثقتهم وتقليل مستوى الشك والتردد لديهم، وضمن الجزأين الثاني والثالث تم إدراج أربع محاور أساسية كما يلي:

### المحور الأول: القيمة المدركة في منتجات المؤسسة

من أجل معالجة هذا المحور اعتمدنا في تحديد العناصر الدالة على القيمة المدركة في منتجات المؤسسة على ما يلي:

- مفهوم القيمة المدركة لـ P.Kotler والتي تضم مجموعتين أساسيتين هي: المنافع المدركة (منفعة المنتج، منفعة الخدمات، المنفعة الشخصية، منفعة الصورة) وعلى اعتبار المنتجات المدروسة مادية فالمنافع التي سيتم التركيز عليها فقط هي منفعة المنتج ومنفعة الصورة، والتكاليف المدركة (تكلفة السعر، تكلفة الوقت، تكلفة الجهد، التكلفة النفسية)؛
- أبعاد الجودة المدركة في المنتج لدى Keller: وذلك فيما يتعلق بمنفعة المنتج والذي سنقوم من خلاله بالتركيز على أبعاد الجودة التالية: الأداء، الاتساق، الاعتمادية (فيما يعرف بالأبعاد الجوهرية للمنتج)، المميزات (والتي تشير إلى الأبعاد غير الجوهرية للمنتج، وقمنا بحصرها في الاعلان والتغليف).

وانطلاقاً من ذلك فقد خصصنا العبارات 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7 للمنافع المدركة (منفعة المنتج ومنفعة الصورة)، والعبارات 8، 9، 10، 11 للتكاليف المدركة.

### المحور الثاني: مستوى رضا الزبون

من أجل قياس مستويات رضا الزبائن المستهدفين بالاستبيان ومن ثم تحديد مدى مساهمة القيمة المدركة في منتجات المؤسسة في تحقيق ذلك، اعتمدنا على نموذج تحقق/عدم تحقق التوقعات لـ Oliver والذي يوضح المحددات الرئيسية لرضا الزبون في: التوقعات (العبارة 12)، الأداء المدرك (العبارة 13)، المطابقة (العبارة 14)، حالة الرضا [ الرضا(العبارة 15) الرضا التام (العبارة 16)].

### المحور الثالث: مستوى ولاء الزبون

من أجل قياس مدى ولاء الزبون المستهدف بالاستبيان، قمنا بالاعتماد على مفهوم الولاء متعدد الأبعاد الذي نادى به عديد الباحثين على غرار Oliver والذي يضم بالإضافة إلى الرضا كل من: الثقة بأبعادها الثلاث: العطف (العبارة 17)، المصدقية (العبارة 18) والنزاهة (العبارة 19)، والالتزام بأبعاده الثلاث أيضاً والمتتمثلة في: الالتزام السلوكي [تكرار الشراء (العبارة 20)، الكلمة المنطوقة الايجابية (العبارة 21)]، الالتزام الشعوري (العبارة 22)، والالتزام المعرفي (العبارة 23).



## المحور الرابع: معلومات شخصية حول المستجوبين

يضم هذا المحور مجموعة من المعلومات الشخصية للمستجوبين والتي قمنا بجمعها في العناصر الموضحة في الجدول التالي:

## الجدول رقم (11): عناصر المعلومات الشخصية الخاصة بالاستبيان

الرمز	التصنيف	المتغير
1	ذكر	الجنس
2	أنثى	
1	أقل من 20 سنة	السن
2	من 20 إلى 29 سنة	
3	من 30 إلى 39 سنة	
4	من 40 إلى 49 سنة	
5	من 50 إلى 59 سنة	
6	أكبر من 60 سنة	
1	ابتدائي	المستوى العلمي
2	متوسط	
3	ثانوي	
4	جامعي	
1	أقل من 15000 دج	الدخل الشهري
2	من 15001 دج إلى 30000 دج	
3	من 30001 دج إلى 45000 دج	
4	من 45001 دج إلى 60000 دج	
5	أكثر من 60001 دج	

المصدر: من إعداد الباحثة

## 4. مرحلة الاختبار (تقييم الأداة)

خلال هذه المرحلة وبعد اجراء التعديلات المناسبة على الاستبيان والموصى بها من طرف كل من الأستاذ المشرف والأساتذة المحكمين، قمنا بعرضه على عينة أولية من الزبائن بلغت عشرين (20) مستجوباً، وذلك للتأكد من مدى

وضوح ومفهومية العبارات الواردة فيه، ثم وبعد التأكد من عدم وجود أي غموض من حيث الصياغة كان لابد من التأكد من مدى قدرة هذه الأداة على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف فيما يعرف باختبار الثبات أو الاتساق الداخلي، الذي يتم قياسه غالباً من خلال ما يعرف بمعامل ألفا كرونباخ **Cronbache's Alpha** الذي يأخذ قيمة محصورة ما بين 0 و 1، والذي تشير نتائجه إلى قوة الترابط بين فقرات الأداة بقيمة معيارية لا تقل عن 0.60، وذلك من خلال الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Package for Social Sciences Statistical (SPSS ; V20)، ولقد كانت النتائج المتحصل عليها كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار ألفا كرونباخ (**Cronbache's Alpha**) على العينة الأولية للدراسة

المحاور	الفقرات	الرمز	معامل ألفا كرونباخ
القيمة المدركة في منتجات المؤسسة	تتوفر منتجات المؤسسة على خصائص متميزة (الذوق مثلاً) مقارنة بالمنتجات المنافسة	val 1	0,898
	تحافظ منتجات المؤسسة على خصائصها المتميزة شراء بعد شراء	val 2	0,897
	تقدّم منتجات المؤسسة في تشكيلة متنوعة تتناسب مع مختلف احتياجاتي وورغباتي	val 3	0,896
	تقدّم المؤسسة اعلانات صادقة ومتميزة عن منتجاتها	val 4	0,900
	تقدّم منتجات المؤسسة في عبوات جميلة وسهلة الاستعمال	val 5	0,900
	أشعر بالأمان عند استهلاكي لمنتجات المؤسسة	val 6	0,898
	لدي ثقة كبيرة في منتجات المؤسسة	val 7	0,898
	أسعار منتجات المؤسسة مقبولة مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة ومعقولة بالنظر إلى جودتها	val 8	0,902
	من السهل الحصول على منتجات المؤسسة في الوقت الذي أريده	val 9	0,915
	لا يكلفني أي جهد يذكر الحصول على منتجات المؤسسة	val 10	0,902
	أرغب باستمرار في الحصول على منتجات المؤسسة	val 11	0,898
<b>المحور الأول</b>			
مستوى رضا الزبون	أتوقع دائماً الأفضل من المؤسسة	sat 1	0,903
	أرى أن منتجات المؤسسة جيدة مقارنة بمنافسيها	sat 2	0,895
	يتناسب الأداء المحقق من منتجات المؤسسة مع توقعاتي بشأنها	sat 3	0,895
	أشعر بالرضا عن منتجات المؤسسة	sat 4	0,895
	أشعر بالسرور لتعاملي مع المؤسسة دون غيرها من المؤسسات المنافسة	sat 5	0,897

0,768	المحور الثاني	
0,894	fid 1	تهتم المؤسسة بشكل كبير بالمصلحة العامة للزبائن
0,902	fid 2	تلتزم المؤسسة بالوفاء بكافة وعودها
0,900	fid 3	تلتزم المؤسسة بتقديم منتجاتها في شكل أخلاقي وقانوني يصون ويحمي المستهلك
0,899	fid 4	ألتزم دائماً بشراء منتجات المؤسسة كلما ظهرت لدي الحاجة إلى ذلك
0,899	fid 5	ألتزم دائماً بنصيحة أصدقائي وأقاربي وكل معارفي بشراء منتجات المؤسسة
0,898	fid 6	رغم تعدد البدائل، لدي النية في التعامل الدائم والمستمر مع المؤسسة
0,894	fid 7	من مصلحة التعامل بشكل مستمر مع المؤسسة
0,872	المحور الثالث	
0,903	الأداة الكلية للدراسة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الأولي

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ الخاصة بكل عبارات ومحاور أداة الدراسة كانت كلها أكبر من 0.60، لتبلغ قيمته على المستوى الكلي 0.903، وهذا دليل واضح على تمتع الأداة بدرجة ثبات (اتساق داخلي) مناسبة تسمح لنا باعتبارها المنطلق الفعال لجمع البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية.

## 5. مرحلة التوزيع

بعد التأكد من مدى فعالية الأداة في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية قمنا في مرحلة لاحقة بتوزيعه على عينة الدراسة، ولكن قبل ذلك كان لابد من معرفة على من؟ ومتى؟ وكيف؟ نقوم بعملية التوزيع، وعند هذه النقطة كان لابد من توضيح ما يلي:

- حدود الدراسة: بشكل عام تمثلت حدود دراستنا المكانية في مؤسسة رامي للغذائيات **Ramy Food Company** التي دامت فترة تربصنا الميداني بها حوالي الستة أشهر من ديسمبر 2015 وحتى ماي 2016.
- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع زبائن مؤسسة رامي للغذائيات على المستوى الوطني.
- عينة الدراسة: نظراً لصعوبة إجراء مسح شامل لجميع زبائن المؤسسة محل الدراسة فقد اعتمدنا على أسلوب المعاينة، ونظراً لانخفاض حجم التباين بين وحدات الدراسة (الزبائن) قمنا باختيار نوع العينة ليكون العينة

العشوائية البسيطة والتي كانت موزعة على عديد ولايات الوطن على غرار ولاية البويرة، البليدة، الجزائر العاصمة، والمدية.

## 6. مرحلة التحليل

من أجل معالجة بيانات الاستبيان والتوصل إلى نتائج منطقية يمكن من خلالها الحكم على مدى صحة الفرضيات المطروحة، قمنا بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Package for Social Sciences Statistical (SPSS)، الذي شاع استخدامه في العديد من البحوث العلمية وأثبت فعاليته من خلالها بامتياز، وستتطرق إلى مراحل التحليل ونتائجه في المبحث الثالث من هذا الفصل.

وبشكل عام تمثلت هذه الأدوات العلمية والمراحل المنهجية أهم ما اعتمدنا عليه في دراستنا الميدانية، والتي هدفنا من خلالها إلى محاولة تشخيص واقع بعض المفاهيم النظرية التي شاع استخدامها في كبريات المؤسسات العالمية على مستوى مؤسساتنا الوطنية عامة وعلى مؤسسة رامي للغذائيات بشكل خاص، والتي سنتطرق إليها بشكل خاص وأكثر عمقاً في المبحث الموالي.

## المبحث الثاني: تشخيص واقع الكفاءات التنظيمية والإستراتيجية التسويقية في مؤسسة رامي للغذائيات

شكلت مختلف التطورات التي شهدتها الاقتصاد العالمي والأزمات المالية والاقتصادية التي أضحت تعصف بالاقتصاد الوطني حافزاً وضرورة في نفس الوقت للمؤسسات الجزائرية من أجل تطوير أدائها وتعزيز تنافسيتها، خاصة عندما يتعلق الأمر ببعض المجالات الحيوية على غرار مجال المشروبات غير الكحولية الذي يشهد انتعاشاً كبيراً وتطوراً متسارعاً خاصة مع المنافسة الكبيرة المحلية والعالمية التي باتت تميزه وتفرض على المؤسسات الناشطة على مستواه بذل الكثير من الجهود وتجنيد العديد من الوسائل التي تكفل لها تحقيق التميز المستدام وضمان البقاء في السوق التنافسي، ولعل أن أبرز هذه المؤسسات مؤسسة رامي للغذائيات.

### المطلب الأول: نظرة عامة حول مؤسسة رامي للغذائيات Ramy Food Company

تعتبر المؤسسة الاقتصادية من بين الآمال الكبيرة التي تعول عليها الدولة الجزائرية للخروج من قوقعة الاقتصاد المبني على المحروقات، هذا الأخير الذي أصبح يشهد في الآونة الأخيرة وضعاً متأزماً بأسباب معروفة كثيراً ونتائج لا يحمد عقباها، وخاصة إذا كانت هذه المؤسسات قائمة على أسس صحيحة تكفل لها تحقيق التفوق المحلي وحتى العالمي، وذلك كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة رامي للغذائيات محل دراستنا التي سنحاول من خلال هذا العنصر تشخيص أهم العناصر التي جعلت منها أحد أهم رواد هذا المجال على المستوى المحلي وأحد المنافسين فيه على المستوى العالمي.

#### أولاً. تقديم عام لمجمع رامي

كانت بدايات مجمع رامي في مجال صناعة الأحذية، التي كانت عبارة عن حرفة متوارثة من الأجداد بالنسبة لمؤسسيه، وذلك خلال سنوات التسعينات من القرن الماضي.

في سنة 2000 توجه المجمع نحو مجال آخر أين قام بإنشاء مؤسسة مختصة في إنتاج حفاظات الأطفال تحت مسمى هيجينيكس Hygienix، وخلال سنتي 2002 و 2003 قام المجمع بإنشاء مؤسستين بنشاطين مختلفين ماكس وين باك Max Win Pack المختصة في صناعة مواد التغليف والتعبئة، ومؤسسة « Aigle » Univers Détergents المختصة في صناعة مواد التنظيف.

وفي سنة 2005 قام المجمع بولوج مجال المشروبات غير الكحولية وبالتحديد مجال العصائر، وأصبح بذلك النشاط الرئيسي للمجمع.

وحتى يضمن الجمع أكبر إشباع للسوق وأحسن استجابة لحاجات ورغبات الزبائن، قام بفتح عدة فروع له تختص كل منها في إنتاج نوع معين من المنتجات مشكلةً في مجملها تجمع لعدة شركات ذات مسؤولية محدودة مستقلة مالياً (لكل منها كيان مستقل) ولكنها مرتبطة فيما بينها إدارياً، ومن أهم هذه الفروع نذكر:

- فرع طيبة **Taiba Food Company**: تم انشاؤه سنة 2007 وهو يتكون من وحدتين (وحدة روية، ووحدة الحراش)؛
- فرع د أند م **D&M**: تم انشاؤه سنة 2012 بالرؤية؛
- فرع بيفرج **Bifrej**: تم انشاؤه سنة 2012 بالرؤية؛
- فرع زين فود **Zine Food Company** بالرؤية؛
- فرع رامي ميلك **Ramy milk** بالحراش.

وتحقيقاً لمبدأ توزيع المهام اختصت المؤسسة الأم رامي **Ramy Food Company** بإنتاج عصير رامي بمختلف أذواقه وبحجم 1 لتر، ونظراً لصعوبة دراسة كافة الفروع معاً فإننا اقتصرنا في دراستنا فقط على المؤسسة الأم.

### ثانياً. تقديم عام لمؤسسة رامي للغذائيات RFC

مؤسسة رامي للغذائيات هي شركة ذات مسؤولية محدودة **SARL** تم انشاؤها سنة 2005، تنشط في مجال المشروبات غير الكحولية وبالتحديد مجال العصائر، يقع مقرها بالمنطقة الصناعية الروبية "الجزائر" - قطعة رقم 153 مجموعة 07 المنطقة "B"-، وهي مؤسسة مختصة في إنتاج عصير بثلاث علامات (رامي، طيبة، وفروي) بحجم واحد لتر (طويل وعريض) معبأة في عبوات كرتونية وبأذواق متعددة، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

## الجدول رقم (13): سلسلة منتجات مؤسسة رامي للغذائيات RFC

فروتي Frutty	طيبة Taiba	رامي Rami		
فروتي برتقال	طيبة مزيج	رامي تفاح/برتقال/ليمون	رامي برتقال	واحد لتر طويل (خط 312)
فروتي برتقال/مشمش	طيبة أناناس	رامي خوخ	رامي يوسفني (ماندرين)	
فروتي برتقال/خوخ	طيبة برتقال	رامي فراولة	رامي أناناس	
فروتي كيوي	طيبة فراولة	رامي جزر/برتقال/ليمون	رامي مزيج (كوكتال)	
فروتي أناناس		رامي مانجو	رامي برتقال/مشمش	
فروتي فراولة		رامي مزيج/مانجو	رامي برتقال/خوخ	
		رامي مزيج متفاعل	رامي لايت	
		رامي مزيج/نعناع	رامي مزيج/عنب	
		رامي برتقال طبيعي	رامي برتقال/أناناس	
	طيبة مزيج		رامي أناناس	
	طيبة خوخ		رامي برتقال	
	طيبة ليمون		رامي برتقال/خوخ	
			رامي برتقال/مشمش	
			رامي برتقال/أناناس	
			رامي مزيج/مانجو	
			رامي مزيج	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

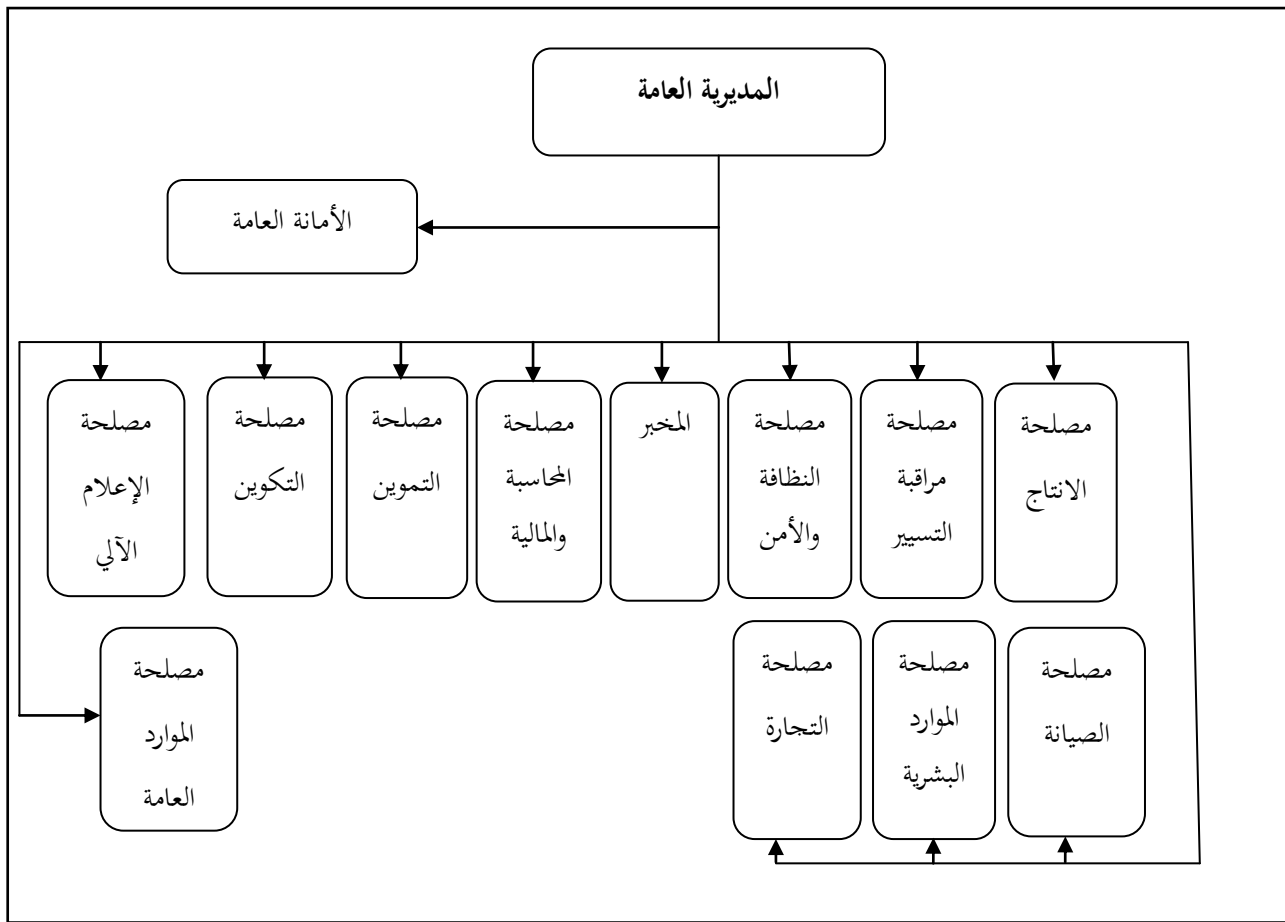
من خلال هذا الجدول نلاحظ أن مؤسسة رامي للغذائيات تنتج سلسلة واسعة من المنتجات مكونة من خطين:

- خط 312: يتكون من منتجات بأذواق مختلفة لثلاث علامات رامي، طيبة، وفروتي، مع تنوع وعمق أكبر لعلامة رامي؛
- خط 209: يتكون من منتجات بأذواق مختلفة لعلامة رامي وطيبة مع أفضلية واضحة لعلامة رامي من حيث التنوع والعمق.

## رابعاً. الهيكل التنظيمي لمؤسسة رامى

نظراً للتطورات الكبيرة الحاصلة على مستوى أذواق الزبائن لم تقتصر مؤسسة رامى على إنتاج منتج واحد، وإنما عمدت إلى توسيع تشكيلة منتجاتها بالشكل الذي يكفل لها تحقيق أفضل استجابة لحاجات ورغبات الزبائن، وذلك لن يتم إلا بتضافر مختلف الجهود من مختلف المصالح والمستويات، والتي تكون منظمة في إطار ما يعرف بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وبشكل عام يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة رامى للغذائيات في الشكل الموالي:

## الشكل رقم (48): الهيكل التنظيمي لمؤسسة رامى للغذائيات



المصدر: من إعداد الباحثة بتوجيه من مدير الإدارة العامة

ويمكن من خلال ما يلي توضيح مهام مختلف العناصر المشكلة للهيكل التنظيمي للمؤسسة:

1. المديرية العامة: وتتمثل مهمتها الأساسية في تنظيم عمل المؤسسة مع مختلف الفروع الناشطة معها تحت لواء نفس الجمع، واتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بها؛
2. الأمانة العامة: وتتمثل وظيفتها الأساسية في مساعدة مدير الإدارة العامة على أداء مهامه، وتنظيم جدول أعماله.



## 3. المصالح الوظيفية: تنحصر وظائف مؤسسة رامي للغذائيات فيما يلي:

- **مصلحة الموارد البشرية:** وهي المصلحة المختصة بمختلف العمليات المتعلقة بالتوظيف، إعداد كشوف الأجر، دفع الرواتب،...، وهذه الوظيفة حسب شهادة القائمين عليها تعتبر المنطلق الفعال لنجاح باقي الوظائف الأخرى كونها مدخل لأهم عنصر حامل للكفاءات وهو المورد البشري، وانطلاقاً من ذلك وخدمة منها لأهداف المؤسسة ووظيفة الموارد البشرية بشكل خاص فإنها تشجع كثيراً على استقطاب أصحاب الكفاءات من حاملي الشهادات ومن خريجي مراكز التكوين، لذلك فهي الغالب لا تشترط الخبرة عند التوظيف إلا في بعض المناصب التي تعتبر شرط ضروري فيها، كما أنها في بعض الأحيان وحرصاً منها على توظيف أصحاب الكفاءة تكييف بعض المناصب لتناسب مع ذوي الاحتياجات الخاصة.
- **مصلحة الإنتاج:** وهي من أكثر المصالح حيوية في المؤسسة كونها المسؤول الأول عن النشاط الرئيسي لها والمتمثل في توفير مختلف المنتجات المتخصصة فيها بالجودة المناسبة لحاجات ورغبات الزبائن وذات التنافسية العالية سواءً على المستوى المحلي أو العالمي، والتي تتم بتداخل أربع عوامل رئيسية هي: جودة المادة الأولية التي تكون من المصدر (**premier main**)، تكنولوجيات الإنتاج المتجددة باستمرار تبعاً للتطور التكنولوجي الحاصل، كفاءة المورد البشري المتدخل في العملية الانتاجية، وجودة المعلومات المتحصل عليها من طرف مختلف المصالح الأخرى وخاصة مصلحة التجارة والتي تتعلق بشكل خاص بتطلعات الزبائن فيما يخص منتجات المؤسسة، ولإنتاج المؤسسة خاصيتين أساسيتين هما: الانتاج حسب الطلب والموسمية (أي أنه يرتفع في فصل الصيف وينقص في فصل الشتاء)، وهذا ما جعل من الصعب جداً علينا الحصول على معلومات حول تطورات حجم الانتاج، وللاشارة فإن نظام الإنتاج في المؤسسة يكون بالتناوب كما يلي: الخط 312 يتكون من ثلاث فرق A,B,C، والخط 209 يتكون من فريقين B,C.
- **مصلحة التجارة:** تتمثل المهمة الرئيسية لمصلحة التجارة في عملية التوزيع فهي تختص بتوفير المنتجات في الوقت والمكان المناسبين وبالنوعية المطلوبة، وذلك بالاعتماد على أسلوبين أساسيين: الأول يتم عن طريق موزعين تابعين للمؤسسة ويكون موجه في الغالب إلى أصحاب محلات الجملة والتجزئة والمطاعم وغيرها، والثاني يتم بين المؤسسة وزبائنها بوساطة نقاط بيع تابعة للمؤسسة متواجدة في ثلاث مناطق رئيسية هي: الروبية، الرغاية، وأولاد موسى، وهذه النقاط تتواجد بما مختلف منتجات رامي التي تنتجها مختلف الفروع، وهذا باستثناء بعض الموزعين الخواص ذوو الولاء الدائم والتي حافظت المؤسسة على علاقة تعامل دائم معهم منذ بدايات نشاطها، وعليه فإن المؤسسة تعتمد أسلوب التوزيع المباشر وغير المباشر في نفس الوقت، وهذا ما يجعل من مهام المصلحة أيضاً توفير مختلف المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسة في نشاطها خاصة فيما يتعلق بالزبائن من حيث تطور أذواقهم، احتياجاتهم، ورغباتهم، وذلك انطلاقاً من علاقاتها المباشرة والدائمة معهم.
- **مصلحة مراقبة التسيير:** تختص هذه الوظيفة بشكل عام في ضمان التنسيق الفعال بين مختلف الوظائف والمستويات ومتابعة مدى فعاليتها في أداء مهامها.

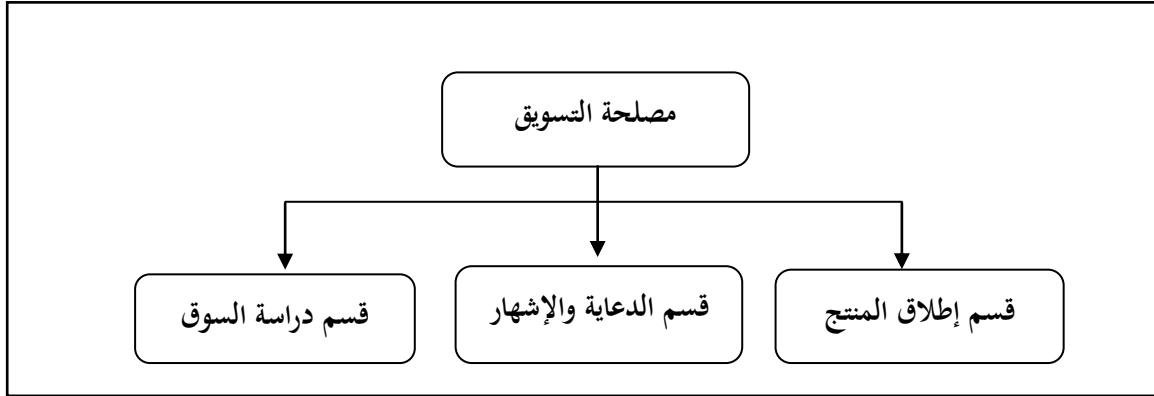
- **المخبر:** تتمثل وظيفته الأساسية في ضمان الجودة العالية للمادة الأولية التي تستعملها المؤسسة في الإنتاج وذلك من خلال ثلاث وحدات رئيسية: وحدة علم الجراثيم Microbiologie، وحدة مراقبة الجودة الفيزيوكيميائية، ووحدة معالجة المياه وحماية البيئة، وذلك بالإضافة إلى مراقبة جودة المنتجات تامة الصنع.
- **مصلحة النظافة والأمن:** تتمثل وظيفتها الأساسية في تأمين الحماية للمصالح العامة للمؤسسة وضمان المظهر اللائق لها.
- **مصلحة المحاسبة والمالية:** تتمثل وظيفتها الأساسية في إعداد مختلف الكشوف المالية للمؤسسة وعرض الدمة المالية لها للأطراف المعنية، بالإضافة إلى توضيح مختلف مصادر التمويل التي تعتمد عليها المؤسسة في تمويل نشاطها.
- **مصلحة التموين:** تتمثل وظيفتها الرئيسية في تزويد المؤسسة بمختلف المواد الأولية الضرورية لنشاطها وذلك من داخل وخارج الوطن.
- **مصلحة التكوين:** وهي تهتم بتنظيم دورات تكوينية لفائدة مختلف العاملين من مختلف المصالح والفروع، وذلك بالتعاون مع مدارس معتمدة داخل الوطن (ابن رشد، أنسيم،...) وخارجه.
- **مصلحة الإعلام الآلي:** تتمثل وظيفتها الأساسية في تزويد المؤسسة بمختلف تجهيزات الإعلام الآلي من أجهزة ومعدات وبرمجيات وتطبيقات، بالإضافة إلى توفير خدمة الصيانة المرتبطة بها.
- **مصلحة الصيانة:** تتمثل وظائفها الأساسية بشكل عام في شراء وتخزين وتسيير المخزون من قطع الغيار، تهيئة محطات معالجة المياه وغرف التبريد، صيانة الحاويات وضغط الهواء، تقديم خدمات في الميكانيك والكهرباء الميكانيكية وغيرها.
- **مصلحة الموارد العامة:** تتمثل وظيفتها الأساسية في تزويد المؤسسة بمختلف التموينات العامة كمواد التنظيف مثلاً.

#### رابعاً: مصلحة التسويق في المؤسسة

كما تم ملاحظته في العنصر السابق يوجد غياب لمصلحة التسويق في الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، وذلك يعود في الأصل إلى كونها مصلحة مشتركة بين جميع الفروع أين يقع مقرها الفعلي بفرع طيبة وحدة روية، وهي تعتبر من أكثر المصالح أهمية في المؤسسة كونها المنطلق والعاية في أداء أي وظيفة أو مهمة أخرى، كونها تنطلق من الزبون وتصل إلى الزبون، وذلك من خلال قيامها بمجموعة من المهام مشتركة بين ثلاث أقسام من أهمها: إطلاق المنتجات الجديدة في السوق وما يقابلها من أعمال تتعلق ببناء صورة جيدة لها في أذهان الزبائن، تطوير المنتجات الموجودة وإدخال التعديلات المناسبة عليها، تخطيط حملات الدعاية والإشهار على منتجاتها، وكأهم مهمة القيام بدراسات السوق والتي تستهدف جمع معلومات كافية ووافية حول سلوكيات الزبائن، وهذه المهمة الأخيرة تعتبر الأساس في مدى فعالية ومرونة المهام السابقة لها، لكن الأمر الذي تمت ملاحظته أن هذه المهمة تشترك فيها مصلحة التسويق مع مصلحة التجارة وذلك من

أجل ضمان أحسن استجابة وأكبر مرونة في التعامل مع زبائن المؤسسة، وفيما يلي يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمصلحة التسويق.

### الشكل رقم(49): الهيكل التنظيمي لمصلحة التسويق



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

ويمكن من خلال ما يلي تحديد المهام الفرعية لكل قسم من أقسام مصلحة التسويق على حدة:

1. **قسم دراسة السوق:** يتمثل الهدف الأساسي من دراسة السوق في جمع المعلومات الخاصة بمكوناته وخاصة تلك المتعلقة بالزبائن كونهم يمثلون القوة الأساسية التي تحكمه في الوقت الراهن، وذلك من حيث حاجاتهم، رغباتهم، عاداتهم الشرائية، العوامل المؤثرة على قراراتهم الشرائية، أذواقهم، تطلعاتهم... وغيرها، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات والوسائل كالاستبيانات الالكترونية، المقابلات المباشرة في نقاط البيع، تخصيص رقم خاص بالمستهلكين لاستطلاع آرائهم واقتراحاتهم وحتى انتقاداتهم المتعلقة بمنتجات المؤسسة، ومختلف هذه المعلومات المحصلة من طرف هذا القسم تعتبر الأساس والمدخل لأداء مهام الأقسام الأخرى لهذه المصلحة.
2. **قسم الدعاية والإشهار:** بناءً على مختلف المعلومات المحصلة من دراسات السوق يقوم قسم الدعاية والإشهار بتخطيط الحملات الدعائية والإشهارية التي تستهدف بالدرجة الأولى خلق الصورة الذهنية المناسبة لمنتجات المؤسسة في ذهن الزبائن، وبالتالي احتلال موقع تنافسي مريح لها في السوق، وتعتمد المؤسسة في هذا المجال على وسائل الإعلام الجماهيرية كالتلفاز والراديو، بالإضافة إلى مختلف مواقع التواصل الاجتماعي .
3. **قسم إطلاق المنتج:** تقوم المؤسسة من خلال هذا القسم بعملياتها المتعلقة إما بإطلاق منتجات جديدة بوظائف جديدة، أو إجراء تحسينات وتعديلات على المنتجات الموجودة فعلياً سواءً من حيث الوظائف الجوهرية أو المميزة، وذلك دائماً بناءً على المعلومات التي تم تحصيلها من دراسات السوق.

وهذه المهام التي تقوم بها مصلحة التسويق وخاصة تلك المتعلقة بدراسات السوق تعتبر الأساس في عمل مختلف المصالح في المؤسسة على غرار مصلحة التجارة، مصلحة الإنتاج، مصلحة الموارد البشرية،....، وهذا دليل على أن التسويق في هذه المؤسسة لا يعتبر مجرد مصلحة أو وظيفة مستقلة وإنما يشكل ثقافة منصهرة في كل المؤسسة بمختلف مصالحها ومستوياتها، ونفس الشيء يمكن القول عليه بالنسبة للإستراتيجية التسويقية التي تعتبر حسب رأي القائمين على المؤسسة إستراتيجية كلية تصاغ وتنفذ انطلاقاً من جهود وتطلعات جميع العمال في المؤسسة ومن مختلف المصالح والمستويات.

### المطلب الثاني: الكفاءات التنظيمية في مؤسسة رامي للغذائيات ودورها في تفعيل الاستراتيجية التسويقية

انتخبت التطورات الحديثة التي ميزت الفكر الاستراتيجي والإداري الكفاءات التنظيمية المصدر الأول والأكثر تميزاً لنجاح وتطور المؤسسات بين منافسيها وأمام زبائنها، وقد شكل هذا المورد بالنسبة لمؤسسة رامي للغذائيات بشكل خاص القاعدة الأساسية لها في تحقيق مختلف أهدافها الاستراتيجية وخاصة منها تلك المتعلقة بكسب رضا وولاء الزبائن.

#### أولاً. الكفاءات التنظيمية في مؤسسة رامي للغذائيات

لم يكن النجاح الذي حققته وتحققه مؤسسة رامي للغذائيات في مجال نشاطها وليد الصدفة، وإنما هو نتاج منطقي للعديد من العوامل التي من أهمها وأبرزها الكفاءات التنظيمية، ذلك أن المؤسسة ومن خلال ما لاحظناه وعرفناه أثناء الزيارات الميدانية التي قمنا بها قد أثبتت اهتمامها بتطوير هذا النوع من الكفاءات واعتمادها عليها بشكل كبير في تحقيق التميز في السوق التنافسي وإن كانت لا تدرك ذلك بشكل مطلق، ومن أهم المؤشرات الدالة على وجود هذا النوع من الكفاءات في المؤسسة ما يلي:

- توفر المؤسسة على موارد مادية ومالية وبشرية معتبرة، تمكنها من تحقيق أداء تنافسي قوي ومتميز أمام الارتفاع المستمر في شدة المنافسة؛
- قيام المؤسسة بتبني الهيكل التنظيمي المسطح أو الأفقي الذي تنصهر فيه كل المستويات، والذي يسمح بانتقال المعلومات من خلاله بسرعة وسهولة كبيرة؛
- اهتمام المؤسسة بتوظيف أصحاب المعارف من حاملي الشهادات المختلفة، خاصة من الفئات الشابة؛
- اهتمام المؤسسة بتطوير معارف ومهارات العاملين لديها من مختلف المصالح، وذلك من خلال تنظيم دورات تكوينية داخل وخارج الوطن في مختلف التخصصات وخاصة فيما يتعلق: التسويق، البيع، إدارة الأعمال، تقنيات الاتصال، والمحاسبة؛
- حرص المؤسسة على تبني شبكة من أنظمة المعلومات الإستراتيجية، الإدارية، والوظيفية، وفتح قنوات للاتصال بين مختلف المصالح والمستويات، مع تشجيع واضح لتطوير قنوات الاتصال غير الرسمية؛
- قيام المؤسسة بفتح المجال لتبادل الخبرات والمعارف بين مختلف المصالح من خلال تنظيم اجتماعات داخلية رسمية، والسماح بعقد الاجتماعات غير الرسمية التي تكون أكثر فائدة في الغالب؛

- قيام المؤسسة بفتح المجال أمام الأفكار الابداعية والاقتراحات البناءة من طرف مختلف العاملين في المؤسسة؛
- سيادة مبدأ الاعتمادية الايجابية بين مختلف المصالح وهو ما ينعكس بشكل ايجابي على فعالية الأداء؛
- اهتمام المؤسسة بشكل كبير بمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في مختلف المجالات، وخاصة في مجال الانتاج.

كل هذه المؤشرات هي ذات دلالة كبيرة على وجود الكفاءات التنظيمية في مؤسسة رامي للغذائيات والتي تتجسد بشكل خاص في كفاءة "التطور المستمر في الأداء"، والأمر الذي ساعد بشكل كبير على بروز ونمو هذا النوع من الكفاءات هو قيام المؤسسة بتوفير المناخ المشجع على ذلك وخاصة مع سيادة ثقافة حب التغيير والتجديد فيها، وهو ما جعلها تؤدي بفعالية دورها الهام وخاصة على مستوى الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

### ثانياً. الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة رامي للغذائيات

حتى تتمكن المؤسسة الاقتصادية اليوم من تحقيق أهدافها ومواجهة مختلف التحديات التي تواجهها كان لا بد لها من اتباع فكر استراتيجي تسويقي معاصر قائم على ضرورة اعتماد إستراتيجية تسويقية فعالة موجهة بالزبون، ومن خلال احتكاكنا المباشر ببعض مسؤولي المصالح في المؤسسة محل الدراسة لاحظنا وجود وعي استراتيجي كبير من طرفهم بأهمية التسويق والإستراتيجية التسويقية وخاصة بفكرة كون الزبون هو أساس كل العمليات التي يقومون بها، وقد لاحظنا أثناء إجراء مقابلات ميدانية معهم تردد عبارة "الزبون هو الملك" بشكل كبير في متن حديثهم، وهذا دليل واضح على أن المؤسسة تقدس العلاقة التي تجمعها مع الزبون وتجدد في سبيل نجاحها مختلف الوسائل، وسنحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى أهم العناصر التي تشكل وتميز الاستراتيجية التسويقية لمؤسسة رامي للغذائيات.

#### 1. الأهداف الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة

على اعتبار أن سوق المشروبات غير الكحولية أصبح اليوم في الجزائر من أكثر أنواع الأسواق حيوية من حيث النشاط التنافسي، فإن مؤسسة رامي للغذائيات تسعى من خلال نشاطها أولاً إلى تجسيد رؤيتها المتمثلة في "المؤسسة الرائدة محلياً وعالمياً في سوق المشروبات غير الكحولية"، وثانياً إلى تحقيق جملة من الأهداف تمثلت أهمها حسب رأي مدير الإدارة العامة وغالبية رؤساء المصالح بما فيما يلي:

- تحقيق التميز والتفوق المستدام على المنافسين؛
- تقديم منتجات متنوعة تناسب مع الأذواق المختلفة والمتطورة للزبائن؛
- الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن، وتقليص الفجوة بين مصالحهم ومصالح المؤسسة؛
- تحقيق مستويات عالية من رضا وولاء الزبائن، وكأهم عنصر دعم مستويات الثقة لديهم؛

- تطوير جودة المنتجات، وإثباتها محلياً وعالمياً من خلال مشروع الحصول على شهادة الايزو في نوعيها ISO9001\* و ISO14000\*\*؛

- توسيع وتطوير سبل التصدير إلى الأسواق الخارجية.

## 2. تحليل الموقف الاستراتيجي التسويقي للمؤسسة

سنتطرق من خلال هذا العنصر إلى ما يلي:

### 1.2 تحليل البيئة التسويقية الداخلية للمؤسسة

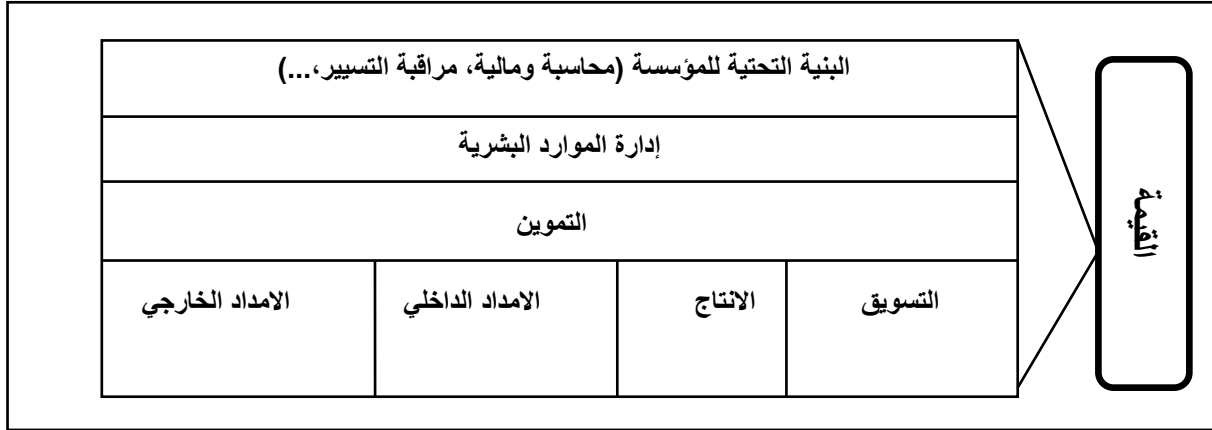
تضم البيئة التسويقية الداخلية مختلف الموارد المادية والمعنوية والبشرية والمالية التي تحوزها المؤسسة وتسخرها بشكل فعال لخدمة الزبون وتمثل فيما يلي:

- **الموارد المادية:** حتى تؤدي المؤسسة نشاطها التسويقي باحترافية عالية فإنها تجهز نفسها بأحدث المعدات والتكنولوجيات وتعمل على تجديدها باستمرار وذلك على مستوى كلي، خاصة فيما يتعلق بأساليب دراسات السوق، وسائل الإنتاج والإدارة، وذلك تبعاً ومواكبةً للتطور التكنولوجي الحاصل.
- **الموارد المعنوية:** تتوفر المؤسسة تحقيقاً لأهدافها وتجسيدا لرؤيتها على مخزون متميز من الكفاءات (الفردية، الجماعية، والتنظيمية)، المعلومات (نظام معلومات تسويقي، إداري، إستراتيجي،...)، والعلاقات الرسمية وغير الرسمية، الداخلية بين مختلف المصالح والمستويات والخارجية بين المؤسسة ومختلف متعاملها وفي مقدمتهم الزبائن، والتي تشكل في مجملها الأرضية الخصبة لاحتضان ثقافة تنظيمية قوية قائمة على فكر تسويقي سليم والمنطلق لتشكيل سمعة عالية لها في السوق مستندة على علامات تجارية متنوعة تجسد فعلياً مبدأ "الجودة التي تستحق الثقة".
- **الموارد البشرية:** مؤسسة رامي للغذائيات هي من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أين بلغ في سنة 2016 عدد عمالها 135 عامل موزعين على عدد كبير من المناصب من مختلف المصالح والمستويات، وسعياً من المؤسسة إلى بلوغ أهدافها وفي مقدمتها رضا الزبون وولائه فإنها تحرص على توظيف الموارد البشرية ذوي الكفاءات العالية والمتناسبة مع متطلبات المناصب، ولا تشتط في الغالب الخبرة لأنها تؤمن بقدرات الشباب الجزائري الحامل للمعرفة الخام على تحقيق القيمة المضافة بمجرد خضوعه لدورات تكوينية تنضمها المؤسسة بشكل دوري ومستمر وتخصص لها مبالغ مالية ضخمة.
- **الموارد المالية:** وتمثل في مختلف المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في تمويل نشاطها، وهي متعددة ومعتبرة وتمثل بشكل خاص في التمويل الذاتي بالإضافة إلى القروض.

\* ISO 9001: شهادة للجودة تمنحها هيئات خاصة، وتشمل ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، التي تبدأ بعملية التصميم وتنتهي بخدمة ما بعد البيع، أي هي شهادة للجودة في مختلف الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.  
\*\* ISO 14000: المواصفة البيئة للجودة.

وهذه الموارد يمكن تصنيفها في شكل آخر ضمن ما يعرف بسلسلة القيمة للمؤسسة والتي يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (50): سلسلة القيمة لمؤسسة رامي للغذائيات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من المؤسسة

- من خلال هذا الشكل يمكن توضيح واقع الأنشطة الأساسية والداعمة لمؤسسة رامي للغذائيات فيما يلي:
- **الأنشطة الأساسية:** تنحصر الأنشطة الأساسية لمؤسسة رامي والتي تشكل القاعدة الأساسية لخلق القيمة للزبون النهائي فيما يلي:
    - **الإمداد الخارجي:** وتمثل في مجموع الأنشطة المرتبطة باستلام وتخزين مختلف المواد الداخلة في العملية الانتاجية؛
    - **الإمداد الداخلي:** وتمثل في مجموع الأنشطة المرتبطة بتخزين وتوصيل المنتجات النهائية إلى الزبون النهائي؛
    - **الإنتاج:** وتمثل في مجموع الأنشطة المرتبطة بتحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع بالجودة المطلوبة والمتناسبة مع الحاجات المتطورة للزبائن؛
    - **التسويق:** وتمثل في مجموع الأنشطة المرتبطة بتحديد كيفية عرض المنتجات النهائية للمؤسسة بالشكل الذي يكفل لها أفضل موقع في أذهان زبائنها.
  - **الأنشطة الداعمة:** تقوم المؤسسة من أجل الرفع من كفاءة أداء الأنشطة الأساسية على تجنيد العديد من الأنشطة الداعمة ومنها:
    - **التموين:** وتمثل في مختلف الأنشطة المرتبطة بتوفير مختلف الأجهزة والتموينات الضرورية لنشاط المؤسسة، وتشارك في أداء هذه الأنشطة مجموعة من المصالح منها: مصلحة الموارد العامة، الاعلام الآلي، والصيانة؛
    - **إدارة الموارد البشرية:** وتمثل في مجموع الأنشطة المرتبطة بالموارد البشري من توظيف، تكوين، ترقية،... وغيرها؛

- البنية التحتية للمؤسسة: وتمثل في مجموع الأنشطة الهادفة إلى تطوير الأداء العام للمؤسسة، ومن بين المصالح المتدخلة في أداء هذه الأنشطة نجد مصلحة مراقبة التسيير ومصلحة المحاسبة والمالية.

## 2.2 تحليل البيئة التسويقية الخارجية للمؤسسة

تتكون البيئة الخارجية من مختلف المتغيرات المؤثرة في نشاط المؤسسة، وهي تنقسم بدورها إلى بيئة عامة وبيئة خاصة كما يلي:

### • تحليل البيئة التسويقية العامة

تتكون البيئة العامة للمؤسسة من جميع المتغيرات التكنولوجية، القانونية، الايكولوجية، السياسية، الثقافية، الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على نشاطها إما بشكل ايجابي أو سلبي، فانطلاقاً من التطور التكنولوجي الكبير الذي انعكس بشكل ايجابي على جودة الانتاج والمنتجات المعروضة من طرفها، وأمام القوانين الاستثمارية المشجعة والداعمة لعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعالى الأصوات المنددة بضرورة حماية البيئة والمستهلك، وفي ظل إرادة سياسية جادة هادفة للتنويع الاقتصادي، وثقافة استهلاكية متطورة باستمرار، تجد مؤسسة رامي للغذائيات التحدي الأصعب على المستويين الاقتصادي والاجتماعي ذلك أن الأزمة البترولية الحادة وحالة التضخم الرهيب اللذان يعصفان بالبلاد جعلت من العملة الوطنية تنهوى في سوق الصرف العالمي، والقدرة الشرائية للمواطن البسيط تلامس الحضيض، الأمر الذي أدى بشكل منطقي إلى عرقلة طموح الانفتاح العالمي لمنتج المؤسسة، ذلك بالإضافة إلى ارتفاع حجم التكاليف وانخفاض رقم الأعمال.

### • تحليل البيئة التسويقية الخاصة

تتكون البيئة الخاصة للمؤسسة من مختلف المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بنشاطها وتمثل مكوناتها الأساسية فيما يلي:

- الزبائن: يتمثل زبائن المؤسسة في مختلف شرائح المجتمع بمختلف طبقاته وفتاته داخل الوطن، بالإضافة إلى بعض الزبائن العالميين من كندا، الإمارات، تونس، التشاد، مالي، نيبيريا، ليبيا،...، والذين يتميزون بثقافة استهلاكية عالية وعادات شرائية متميزة وأذواق مختلفة وقدرات شرائية متفاوتة، ولهذا الأسباب ونتيجة للمنافسة الكبيرة المباشرة وغير المباشرة التي يشهدها مجال نشاط المؤسسة فإنهم يتميزون بقدرة تفاوضية عالية جعلت من الواجب الاجباري عليها تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات ذات الجودة العالية والسعر التنافسي، التي تستطيع من خلالها كسب ثقتهم أولاً ثم خلق درجة عالية من الولاء لديهم ثانياً.
- الموردون: تعتمد المؤسسة في جودة منتجاتها بالدرجة الأولى على جودة المادة الأولية (مركز العصير، اللب، العصيدة،...) التي تحرص بشكل كبير على أن تكون من المصدر **Première main**، ولذلك فهي تختار مورديها بعناية فائقة وأغلبهم من خارج الوطن على غرار إيطاليا، البرازيل، ألمانيا، اسبانيا،...، أما عن أسماء



الموردين وطبيعة المواد الموردة منهم فقد حرمانا من الحصول عليها أين تم اعتبارها من المعلومات السرية، أما من داخل الوطن فأشهر مورديها هي مؤسسة **Cevital** والتي توردهم بمادة السكر، وأهم ما يميز هؤلاء الموردين هو الاحترافية العالية في أداء مهامهم وهذا ما جعل قدرتهم التفاوضية عالية.

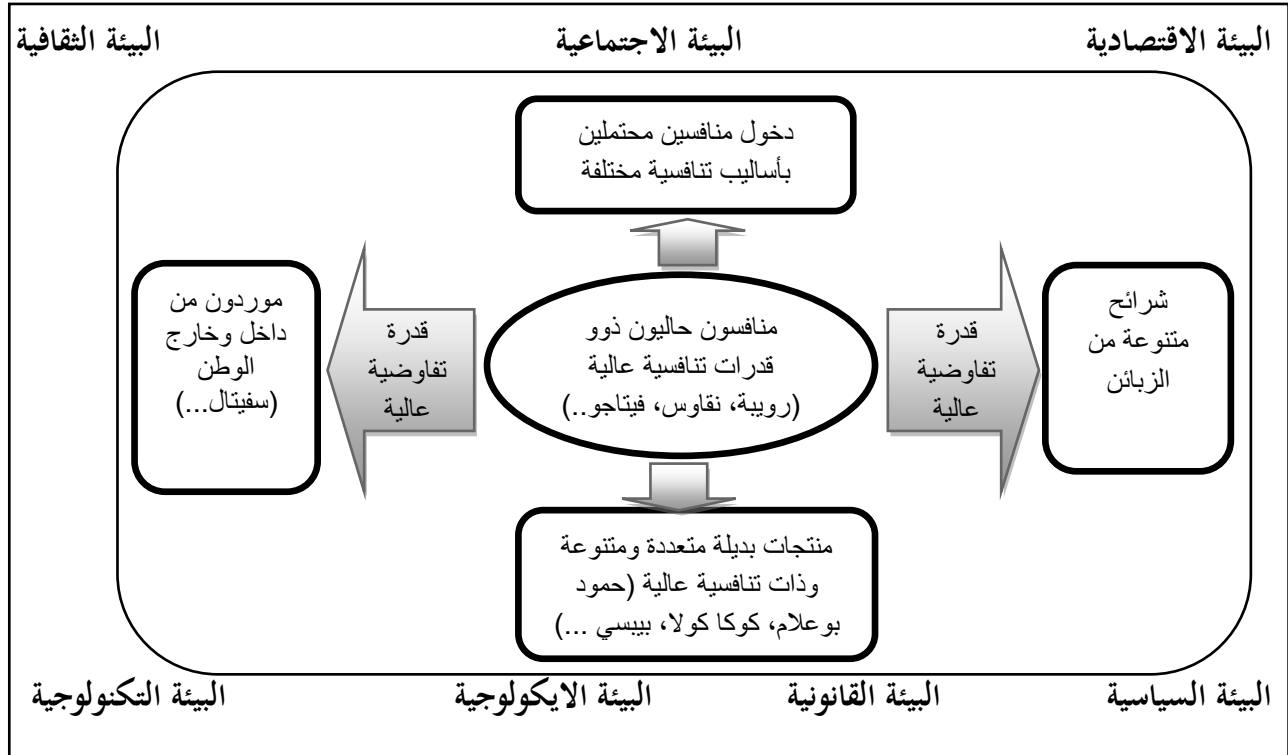
- **المنافسون الحاليون:** يتميز سوق المشروبات غير الكحولية في الجزائر بمنافسة كبيرة متزايدة باستمرار وخاصة بالنسبة للمؤسسات المحلية على غرار مؤسسة روية **Rouiba**، نقاوس **N'gaous**، فيتاجو **Vitajus**،... والتي تتميز بقدرات تنافسية عالية إما من حيث الجودة العالية أو السعر المنخفض مشكلة بذلك تحديات كبيرة أمام المؤسسة.

- **المنتجات البديلة:** تعتبر المشروبات الغازية من أكثر المنتجات البديلة التي تفرض على المؤسسة تهديدات واضحة وصريحة في ظل ما يعرف بالمنافسة غير المباشرة، خاصة مع القدرات التنافسية الكبيرة التي يتمتعون بها محلياً وحتى عالمياً، ولعل أن أبرز هؤلاء المنافسين هم: مؤسسة حمود بوعلام، كوكا كولا، بيبسي،... وغيرها.

- **المنافسون المحتملون:** تتميز سوق المشروبات غير الكحولية بجاذبية كبيرة، وهو ما جعلها تستقطب العديد من المنافسين يوماً بعد يوم، الأمر الذي يجعل احتمالية دخول منافسين جدد أمر وارد وشبه مؤكد في كل وقت.

ويمكن من خلال ما يلي عرض مخطط للبيئة التسويقية الخارجية لمؤسسة رامي للغذائيات.

الشكل رقم (51): البيئة التسويقية الخارجية لمؤسسة رامي للغذائيات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من المؤسسة

### 3. تشخيص الموقف الاستراتيجي التسويقي للمؤسسة

انطلاقاً من تحليل مختلف مكونات البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة رامى للغذائيات يمكن من خلال ما يلي عرض تشخيص للموقف الاستراتيجي التسويقي لها:

#### 1.3 تقييم البيئة الداخلية

بعد القيام بتحليل مكونات البيئة الداخلية لمؤسسة رامى يمكن من خلال ما يلي تقديم عرض تقييمي حولها من خلال تحديد أهم نقاط القوة والضعف:

##### ● نقاط القوة: تتمثل أهمها فيما يلي:

- التفاف مختلف العاملين من مختلف المصالح والمستويات حول هدف موحد هو خدمة الزبون من خلال الجودة العالية، لأنه حسب نظرهم مصلحة الزبون من مصلحة المؤسسة؛
- الإرادة العالية على التطوير المستمر في أداء المؤسسة على الصعيدين المحلي والعالمي؛
- إمكانيات عالية في مجال التصدير نحو عدة دول عالمية وتحقيق التميز فيها؛
- بيئة داخلية مشجعة على الابداع والابتكار وتطوير المعارف؛
- وجود أثر التآزر بين مختلف المصالح والمستويات؛
- تبني الهيكل التنظيمي المسطح الذي تذوب فيه مختلف المصالح والمستويات من حيث الأهداف والمصالح والمهام؛
- سيادة العلاقات غير الرسمية إلى جانب العلاقات الرسمية وانتشار شبكة من الاتصالات في جميع الاتجاهات؛
- غياب البروتوكولات المملة التي تعرقل عملية انتقال المعلومات؛
- وجود ثقافة تنظيمية قوية قائمة على الاحترام المتبادل وحرية التعبير.

##### ● نقاط الضعف: على الرغم من تميز المؤسسة بنقاط القوة السالفة الذكر إلا أنه لا يمكن لأي تنظيم أن يخلو من

- نقاط الضعف، والتي يمكن ايجاز أهمها بالنسبة لمؤسسة رامى فيما يلي:
- غياب مصلحة مختصة في عملية التنسيق بين مختلف المصالح؛
- المركزية العالية في اتخاذ القرارات والتي تفرضها في الغالب طبيعة عمل المؤسسة؛
- قلة تفويض السلطة والذي يؤدي إلى نقص المرونة في اتخاذ القرارات؛
- غياب خلية لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، والتي من شأنها رصد مختلف التغيرات الخارجية المستقبلية خاصة فيما يتعلق بالزبائن والمنافسين؛
- غياب مصلحة تسويق تابعة لمؤسسة رامى كفرع مستقل عن المجموع.

### 2.3 تقييم البيئة التسويقية الخارجية

بعد تحليل واقع المتغيرات الخارجية للمؤسسة يمكن من خلال ما يلي توضيح أهم الفرص والتحديات التي تنطوي عليها:

#### ● الفرص: تتمثل أهمها فيما يلي:

- الحصة السوقية العالية التي تحتلها المؤسسة في السوق، وذلك بناءً على دراسات تم إجراؤها خلال السنوات الأخيرة الماضية على المؤسسة محل الدراسة؛
  - اتساع الثقافة الاستهلاكية للزبون والتي جعلته يحسن التمييز بين المنتجات على أساس منافعتها وليس فقط على أساس تكاليفها؛
  - تمتع زبائن المؤسسة بدرجة عالية من الرضا والولاء؛
  - الاحترافية العالية لموردي المؤسسة المحليين والأجانب؛
  - الجاذبية الكبيرة التي تميز سوق المشروبات غير الكحولية؛
  - القوانين المشجعة على الاستثمار والتصدير؛
  - الدعم الوزاري من طرف العديد من الهيئات العامة الهادفة إلى تحسين الوضع التنافسي للمؤسسات المحلية وبشكل خاص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل وزارة الصناعة والمناجم؛
  - التطور التكنولوجي الكبير الذي ساعد المؤسسة على انتهاج أساليب مستحدثة خاصة في الانتاج، والتسويق.
- **التحديات:** تبرز أهمها في الوقت الحالي فيما يلي:

- انخفاض قيمة العملة الوطنية، وهو ما انعكس بشكل سلبي على تكاليف المواد الأولية المستوردة من جهة، وعرقلة مشاريع التصدير من جهة أخرى؛
- تدهور القدرة الشرائية للمواطنين خاصة من ذوي الدخل المتوسط والضعيف، وبالتالي انخفاض الطلب على منتجات المؤسسة؛
- ارتفاع حجم المنافسة المحلية والأجنبية، المباشرة وغير المباشرة، والتي أدت إلى بتر جزء من الحصة السوقية للمؤسسة؛
- ظهور بعض القوانين المعرقة لعملية الايجار والتي أدت إلى الحد من توسع نشاط المؤسسة؛
- اتجاه نشاط المؤسسة نحو الموسمية بحيث يرتفع الطلب على منتجاتها في فصل الصيف وينخفض في فصل الشتاء؛
- المنافسة السعرية الكبيرة التي تنتهجها بعض المؤسسات التي تقدم منتجات ذات جودة منخفضة.

ومن خلال ما تم عرضه من نقاط قوة وضعف، فرص وتهديدات، يمكن من خلال العنصر الموالي تحديد البديل الاستراتيجي التسويقي الذي تعتمده المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وتحسيد رؤيتها.

#### 4. البديل الاستراتيجي التسويقي للمؤسسة

انطلاقاً من المعلومات السالفة الذكر يمكن القول أن مؤسسة رامى للغذائيات هي مؤسسة متحدية تنشط في ظل محيط تنافسي (محيط أحمر)، لذلك كان لا بد لها من تشكيل ميزات تنافسية تمكنها من كسب رضا وولاء الزبائن وبالتالي احتلال حصة سوقية مريحة لها في السوق، وحتى تحقق ذلك فإن المؤسسة تتبنى استراتيجية التمايز في بناء هيكل استراتيجيتها التسويقية القائمة على ثلاث سيرورات أساسية وهي:

##### • التجزئة التسويقية

من أجل ضمان أفضل استجابة للحاجات المتباينة والمتطورة للزبائن فإن مؤسسة رامى للغذائيات تقوم بتجزئة السوق حسب معايير متعددة من أهمها: مستوى الدخل، الأذواق، والمنافع المتوقعة من المنتج، وبناءً على ذلك فإنها تقدم تشكيلة متنوعة من المنتجات على أساس متطلبات كل جزء سوقي.

##### • الاستهداف التسويقي

حتى تجسد المؤسسة رؤيتها المتمثلة في قيادة سوق المشروبات غير الكحولية فإنها تسعى من خلال نشاطها إلى استهداف أجزاء متعددة من السوق، بمعنى أنها تتبع إستراتيجية التمايز في خدمة الأجزاء السوقية المستهدفة من طرفها، وذلك من خلال تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات ضمن ثلاث علامات أساسية متباينة من حيث مستوى الجودة ومتميزة في نفس الوقت مقارنة بالعروض المنافسة بحيث:

- علامة رامى **Ramy** ← جودة عالية؛
- علامة طيبة **Taiba** ← جودة متوسطة؛
- علامة فروتي **Frutty** ← جودة منخفضة.

ويتم الحكم على مستوى جودة هذه المنتجات ووضعها وفق التصنيف الوارد أعلاه بناءً على معايير متعددة منها على سبيل المثال جودة وتكلفة المواد الأولية الداخلة في العملية الانتاجية.

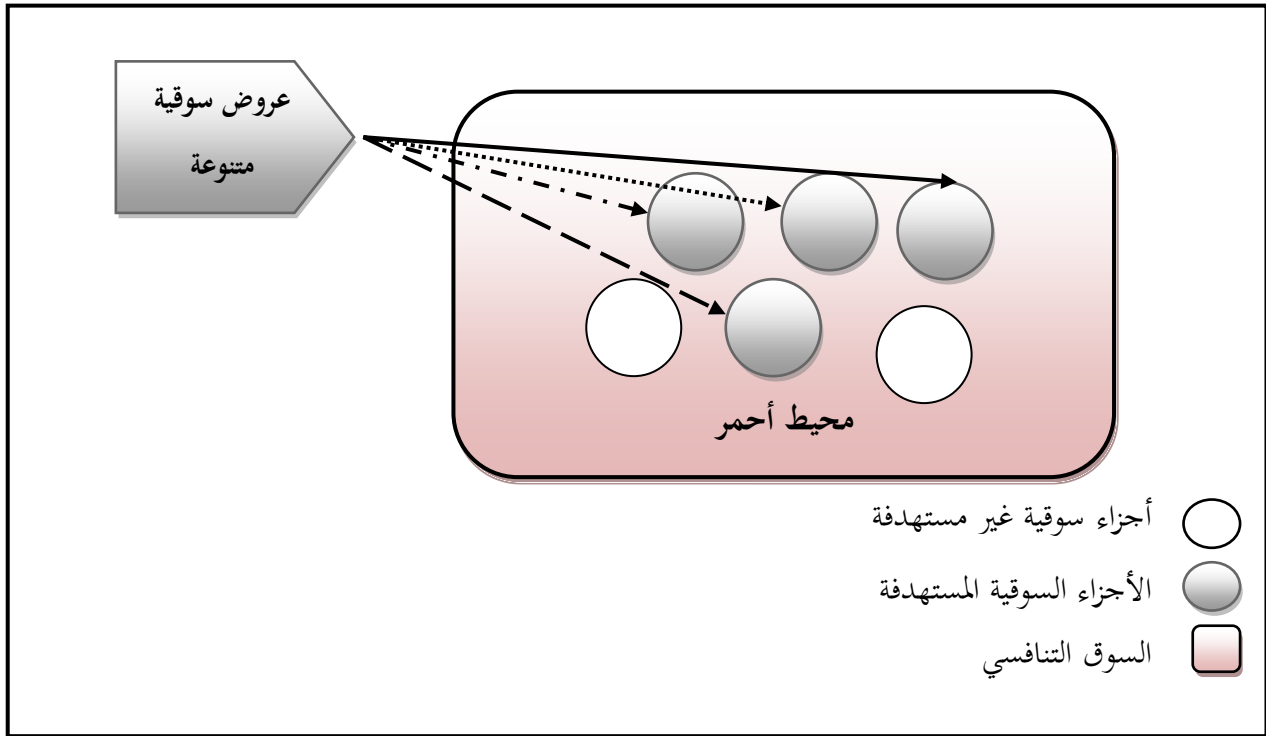
##### • التموقع التسويقي

حتى تحقق مؤسسة رامى المكانة المتميزة لمنتجاتها في الأجزاء السوقية المستهدفة فإنها تقوم ببذل العديد من الجهود في سبيل إثبات القيمة العالية والتميز الواضح لمنتجاتها مقارنة بالعروض المنافسة وخلق الانطباع الايجابي لها في أذهان زبائنها،

وذلك معناه أنها تتبع استراتيجية التموقع المتمايز في أساليب متعددة منها: التمايز في خصائص المنتج، التمايز في السعر، والتمايز في الصورة (مثلاً من حيث الشعار: "جودة تستحق الثقة")، وذلك مع أفضلية واضحة للأسلوب الأول.

ويمكن من خلال الشكل الموالي عرض الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة رامي للغذائيات:

الشكل رقم(52): الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة رامي للغذائيات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من المؤسسة

بشكل عام يمكن القول أن مؤسسة رامي للغذائيات وفي سبيل مواجهة المنافسة الحادة في سوقها التنافسي ومحاولة تحقيق الريادة فيه، وأيضاً من أجل تحقيق رضا وولاء الزبائن المستهدفين بنشاطها، فإنها تعتمد إستراتيجية تسويقية تنافسية قائمة على مفهوم التمايز سواءً من حيث الجودة أو السعر، هاتين الشائتين اللتين من الصعب جداً على أي مؤسسة تحقيق التوفيق بينهما ما لم تمتلك سلاح داخلي فعال يعرف بالكفاءات التنظيمية.

ثالثاً. أثر الكفاءات التنظيمية على الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة رامي للغذائيات

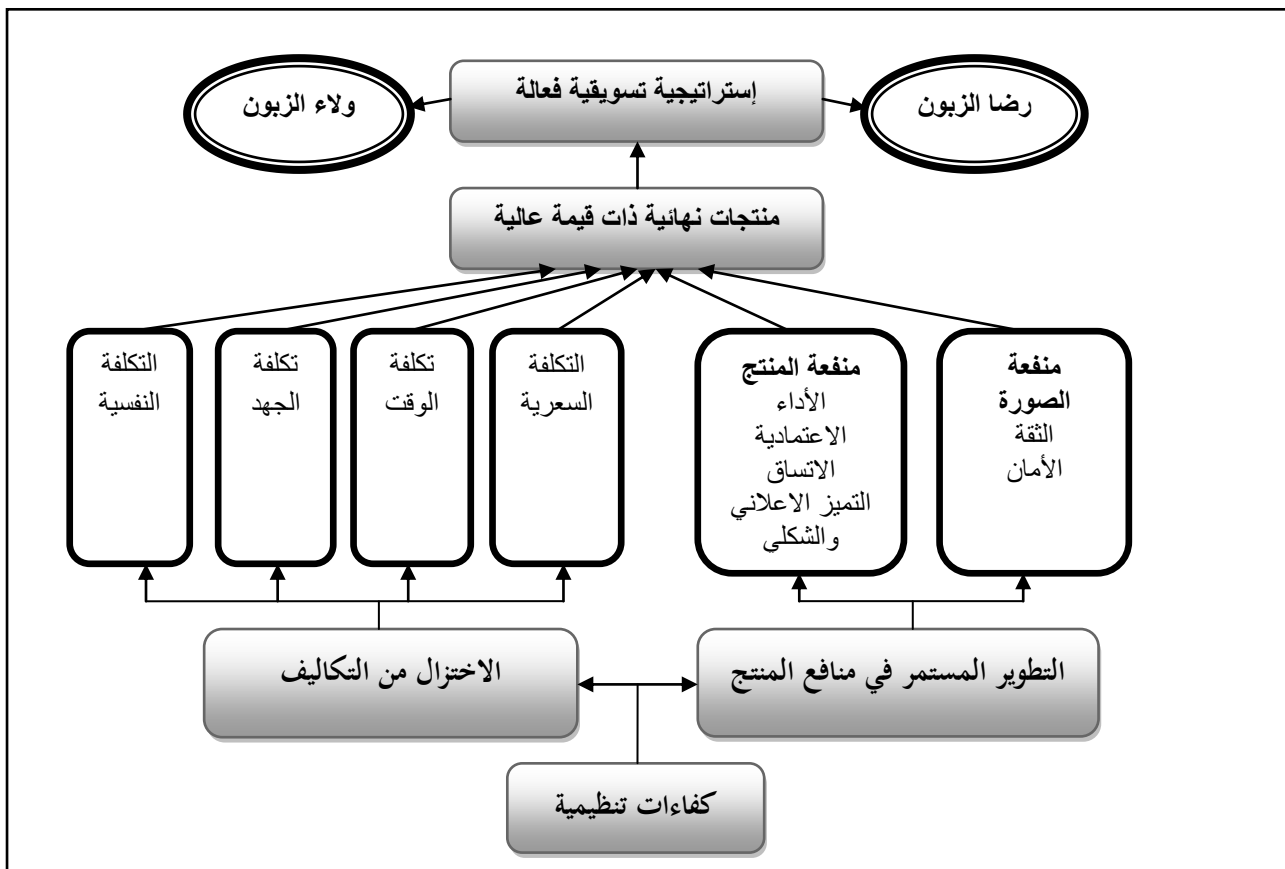
تساهم الكفاءات التنظيمية في مؤسسة رامي للغذائيات في تحقيق الفعالية في أداء مختلف المصالح بها، والتي تلتف كلها حول هدف أساسي متمثل في تحقيق رضا الزبون وولائه من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية قادرة على كسب ثقته، وعليه يمكن القول أن أهمية الكفاءات التنظيمية في المؤسسة تتجلى أكثر على مستوى استراتيجي وبشكل

أخص على مستوى تسويقي على اعتبار أن التسويق لم يعد بالنسبة لمؤسسة رامي مجرد ممارسة وظيفية وإنما أصبح يشكل ثقافة عامة متبناة من طرف جميع المصالح والمستويات وهو ما لمسناه بشكل جدي في أغلب المقابلات التي أجريناها.

وعلى اعتبار أنه من الصعب جداً على أي مؤسسة تحقيق التوافق بين الثنائية جودة/سعر، فإن مؤسسة رامي للغذائيات قد تمكنت إلى حد ما من كسب هذا التحدي من خلال قدرتها المتميزة على تأمين الجودة المناسبة بالسعر المناسب لكل جزء سوقي مستهدف، وذلك لم يكن ليتم إلا من خلال تدخل الكفاءات التنظيمية في ذلك والتي ساهمت من خلال أثر التآزر الذي تنطوي عليه من تحقيق التطور المستمر في منافع المنتج وخاصة الجودة من جهة والاختزال من التكاليف الكلية له من جهة أخرى، وهو ما ساهم بشكل كبير في الرفع من قيمة المنتجات النهائية من وجهة نظر الزبون أولاً ثم الرفع من مستويات الرضا والولاء لديه ثانياً.

ويمكن بشكل عام توضيح أثر الكفاءات التنظيمية على الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة رامي للغذائيات في الشكل الموالي:

الشكل رقم(53): أثر الكفاءات التنظيمية على الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة رامي للغذائيات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من المؤسسة

من خلال هذا الشكل يمكن القول أن الأثر التفاعلي للكفاءات التنظيمية على الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة رامي للغذائيات يتجسد من خلال قدرتها المتميزة على الرفع من قيمة المنتجات النهائية المقدمة للزبون والتي تساهم بدورها في تحقيق رضاه ومن ثم كسب ولائه، وذلك من خلال مساهمتها الفعالة فيما يلي:

- **التطوير المستمر في منافع المنتج:** بحيث تساهم الكفاءات التنظيمية في المؤسسة والناجحة عن أثر التآزر بين مختلف الجهود والموارد والكفاءات (الفردية والجماعية) في تعظيم منافع المنتجات النهائية سواءً من حيث وظائفها الأساسية (الأداء)، تطوير أدائها باستمرار (الاعتمادية)، تناسبها مع الحاجات المتطورة للزبائن (الاتساق)، تقديمها اعلانياً وشكلياً في صورة متميزة (المميزات)، وأيضاً من خلال جعل هذه المنتجات تخلق انطباع ايجابي كبير في ذهن ونفسية الزبون (الأمان والثقة)؛
- **الاختزال من التكاليف:** وذلك من خلال قدرة الكفاءات التنظيمية على الضغط على تكاليف الانتاج، التوزيع، التسويق،... والناجحة دائماً عن الخصائص المتميزة لها، وهو ما يؤدي إلى تقديم المنتجات بأسعار ذات تنافسية عالية تحفظ هامش الربح (التكلفة السعرية)، كما أنه ومن خلال اتباعها لأساليب توزيعية مختلفة فإنها تحقق فعلياً الانتشار الواسع والمتواصل لمنتجات المؤسسة في السوق (تكلفة الوقت والجهد)، كما أنها في نفس الوقت تزرع في نفسية الزبون ارتباط قوي بالمنتج مما يجعل من الصعب جداً عليه التخلي عنها على الأقل في الأمد القصير (التكلفة النفسية).

ولأنه من الصعب جداً الحكم على مدى تحقق أثر الكفاءات التنظيمية على الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة رامي للغذائيات هكذا داخلياً دون استطلاع رأي الزبائن الذين يشكلون الحكم النهائي لهذا النقاش، كان لابد علينا من القيام بإجراء عملية استقصاء مع زبائن المؤسسة باستعمال أداة هامة لجمع المعلومات تمثلت في الاستبيان، حاولنا من خلالها تحديد مدى إدراكهم لقيمة منتجات المؤسسة سواءً من حيث المنافع أو التكاليف، ومن ثم تحديد مستويات الرضا والولاء لديهم اتجاه المؤسسة ومنتجاتها، والتي تشكل الدليل الفعلي على مدى تحقق الفعالية على مستوى استراتيجيتها التسويقية، ولقد كانت النتائج المتوصل إليها كما هو موضح في المبحث الموالي.

### المبحث الثالث: تحليل مؤشرات فعالية الاستراتيجية التسويقية لمؤسسة رامى للغذائيات

على مستوى هذه المرحلة من الدراسة قمنا بالاعتماد على الاستبيان الذي يعتبر من أكثر الوسائل شيوعاً وأهمية في جمع المعلومات والذي كان موجهاً نحو زبائن مؤسسة رامى للغذائيات على المستوى الوطني (مجتمع الدراسة)، وذلك لهدفين أساسيين أولهما: تدعيم المعلومات التي جيء بها الجانب النظري وفي المبحث السابق من هذا الفصل، وثانيهما: اختبار صحة الفرضية الرابعة للدراسة في جزئها الثاني والثالث، والذي نصهما كما يلي:

- توجد علاقة تأثير ايجابي بين القيمة المدركة في منتجات مؤسسة رامى للغذائيات ورضا الزبون؛
- توجد علاقة تأثير ايجابي بين القيمة المدركة في منتجات مؤسسة رامى للغذائيات وولاء الزبون.

#### المطلب الأول: الاطار المنهجي والتحليلي لعينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وانتشاره الجغرافي الكبير كان لابد من اعتماد أسلوب المعاينة في دراستنا الميدانية والتي تمثلت في أسلوب العينة العشوائية البسيطة، ولقد ارتأينا من غير الاستناد إلى أساليب احصائية مختصة مكلفة من حيث الوقت والجهد أن يكون حجم عينة الدراسة 600 زبون متواجدين في مناطق مختلفة من الوطن، بحيث قمنا بتوزيع الاستمارات عليهم سواءً في أماكن العمل أو المنازل أو المتاجر، أين تم استرجاع 450 استمارة فقط بنسبة استرداد قدرت ب 75 %، من بينها 70 استمارة غير صالحة للدراسة سواءً بسبب أخطاء في الاجابة أو بسبب نقص بعض المعلومات فيها، وبالتالي بلغ عدد الاستمارات الصالحة للدراسة والتحليل 380 استمارة.

#### 1. أساليب التحليل المطبقة على عينة الدراسة

حتى يتسنى لنا تحليل بيانات الاستبيان واختبار صحة الفرضيات المطروحة قمنا بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS ; V20)، والذي شكل قاعدة لاستخدام وتطبيق العديد من الأساليب الاحصائية على عينة الدراسة من أهمها:

- التكرارات: وذلك لوصف وتحديد مدى تمركز اجابات المستجوبين حول عبارات الاستبيان؛
- النسب المئوية: وذلك لمقارنة الاجابات ببعضها البعض؛
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة متوسط اتجاهات المستجوبين حول عبارات الاستبيان، وأيضاً لتحديد مستوى أو درجة قبولهم لها؛
- الانحراف المعياري: وذلك لمعرفة حجم التشتت في آراء المستجوبين لكل عبارة من عبارات الاستبيان، ومدى انحرافها عن المتوسط الحسابي، بحيث كلما اقترب من الصفر كلما دل ذلك على تمركز اجابات المستجوبين وعدم تشتتها، وعلى العكس من ذلك إذا اقترب من الواحد أو زاد عليه؛
- معامل الارتباط: وذلك لدراسة إمكانية وجود تأثير أو عدمه في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛



- معامل التحديد: وذلك لمعرفة النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- اختبائي ستودنت **T** وفيشر **F** : وذلك للتأكد من مدى كفاءة ومعنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يجمع العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة في الفرضيات التطبيقية المطروحة.

## 2. وصف المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

يمكن من خلال هذا العنصر تقديم وصف إحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة، والتي تمثلت في الجنس، السن، المستوى العلمي، والدخل الشهري.

- وصف عينة الدراسة من حيث متغير الجنس

لقد كان توزيع عينة الدراسة من حيث الجنس كما هو موضح في الجدول الموالي:

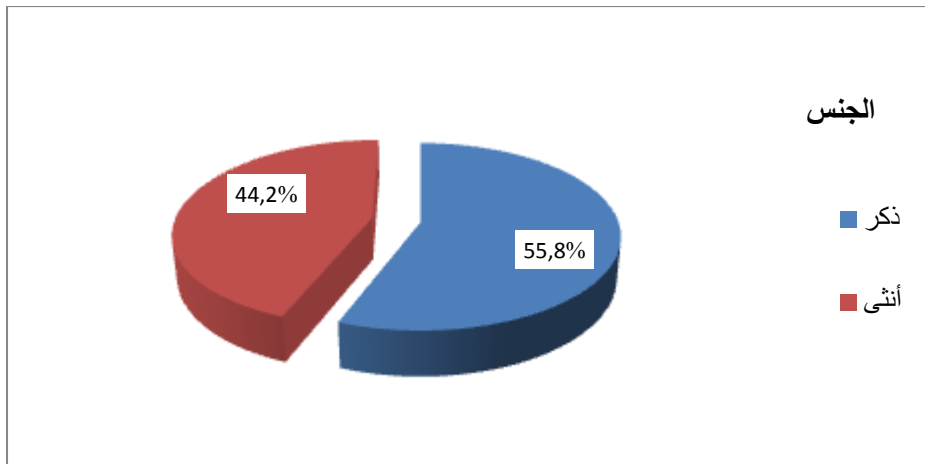
### الجدول رقم (14): وصف عينة الدراسة من حيث الجنس

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	55.8
	أنثى	44.2
المجموع	380	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ولأكثر توضيح تمثل نتائج هذا الجدول في الشكل الموالي:

### الشكل رقم (54): وصف بياني لعينة الدراسة من حيث الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن العدد الأكبر من عينة البحث كان عبارة عن ذكور وذلك بنسبة مئوية قدرت ب 55.8% ، في حين بلغت نسبة الاناث 44.2% فقط من عينة البحث، وذلك يرجع أولاً إلى الأماكن التي وزع بها الاستبيان والأشخاص القائمين على ذلك، وثانياً إلى جدية الاجابة من قبل شريحة الذكور على خلاف نظيرتها.

#### - وصف عينة الدراسة من حيث متغير السن

لقد كانت نتائج الاستبيان الذي شمل عينة الدراسة المتعلقة بمتغير السن كما هو موضح في الجدول الموالي:

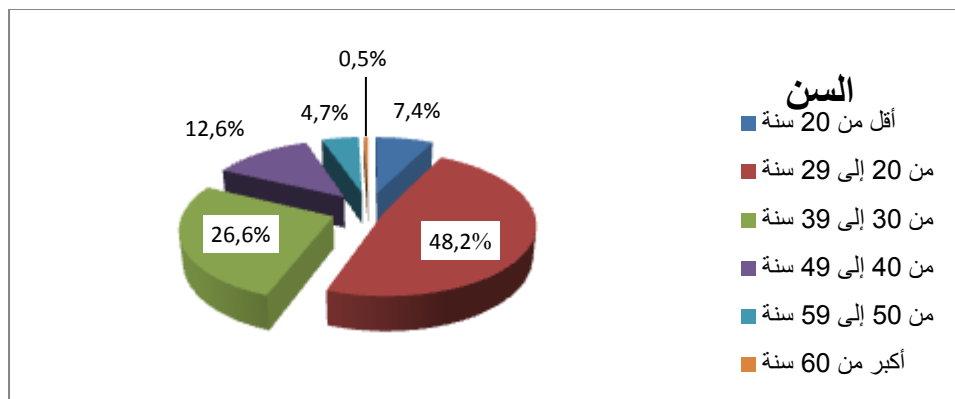
#### الجدول رقم (15): وصف عينة الدراسة من حيث السن

النسبة المئوية %	التكرار	المتغير	السن
7.4	28	أقل من 20 سنة	
48.2	183	من 20 إلى 29 سنة	
26.6	101	من 30 إلى 39 سنة	
12.6	48	من 40 إلى 49 سنة	
4.7	18	من 50 إلى 59 سنة	
0.5	2	أكبر من 60 سنة	
100	380	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ولأكثر توضيح تمثل نتائج الجدول في الشكل الموالي:

#### الشكل رقم (55): وصف بياني لعينة الدراسة من حيث السن



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال نتائج الوصف الاحصائي لعينة الدراسة على أساس متغير السن أن الشريحة العمرية التي سجلت أكبر حضور لها في عينة البحث هي التي تتراوح أعمارها ما بين 20 و 29 سنة بنسبة مئوية قدرت ب 48.2%، ثم تليها الفئة العمرية المحصورة بين 30 و 39 سنة بنسبة مئوية قدرت ب 26.6% ، وذلك يعود بشكل عام إلى طغيان فئة الشباب على التركيبة العامة للمجتمع خاصة في فئته العاملة، بالإضافة إلى وعي هذه الشريحة بأهمية البحث العلمي.

#### - وصف عينة الدراسة من حيث متغير المستوى العلمي

يمكن توضيح نتائج الاستبيان الذي تم إجراؤه على عينة الدراسة من حيث متغير المستوى العلمي في الجدول الموالي:

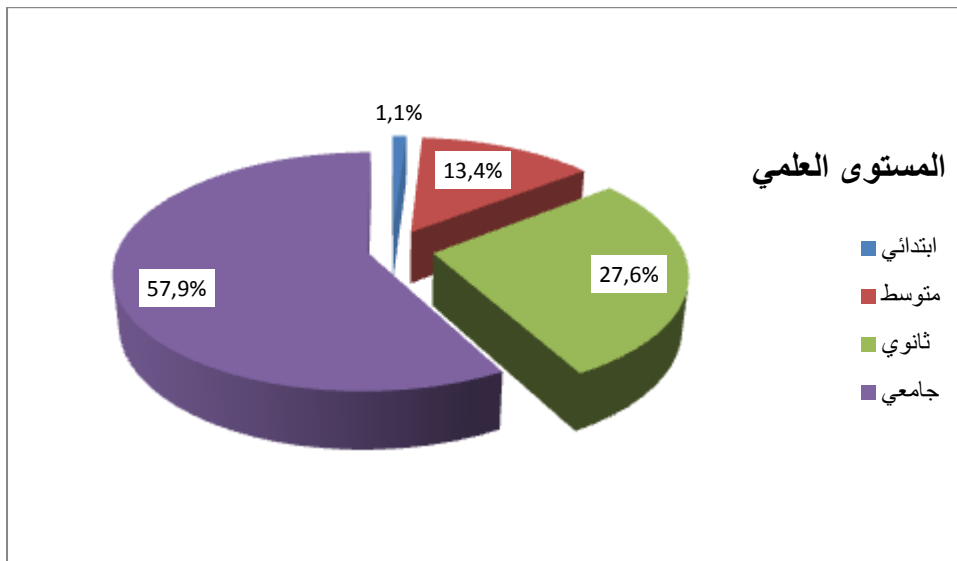
الجدول رقم (16): وصف عينة الدراسة من حيث المستوى العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المتغير	المستوى العلمي
1.1	4	ابتدائي	المستوى العلمي
13.4	51	متوسط	
27.6	105	ثانوي	
57.9	220	جامعي	
100	380	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ولأكثر توضيح يمكن عرض هذه النتائج في الشكل الموالي:

الشكل رقم (56): وصف بياني لعينة الدراسة من حيث المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

كما هو ملاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين فإن المستوى العلمي السائد على عينة البحث هو المستوى الجامعي بنسبة مئوية قدرت ب 57.9%، وذلك بسبب ارتفاع نسبة خريجي الجامعات في المجتمع خاصة مع طغيان فئة الشباب على عينة البحث.

#### - وصف عينة الدراسة من حيث متغير الدخل الشهري

يمكن توضيح نتائج الاستبيان في ما يتعلق بمتغير الدخل في الجدول الموالي:

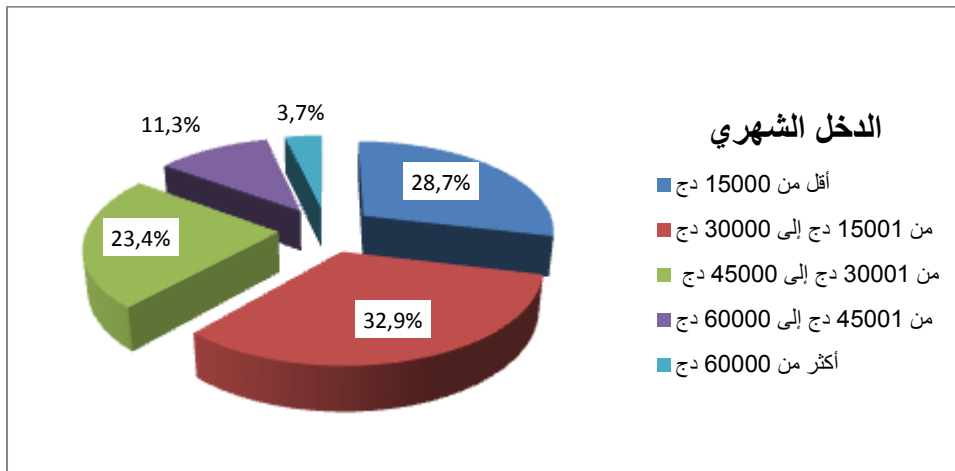
الجدول رقم (17): وصف عينة الدراسة من حيث الدخل الشهري

النسبة المئوية %	التكرار	المتغير	الدخل
28.7	109	أقل من 15000 دج	الدخل
32.9	125	من 15001 دج إلى 30000 دج	
23.4	89	من 30001 دج إلى 45000 دج	
11.3	43	من 45001 دج إلى 60000 دج	
3.7	14	أكثر من 60001 دج	
100	380	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ولتوضيح أكثر فيما يتعلق بنتائج الجدول نورد الشكل الموالي:

الشكل رقم (57): وصف بياني لعينة الدراسة من حيث الدخل الشهري



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن مجال الدخل المحصور ما بين 15001 و 30000 دج وبنسبة مئوية قدرت ب 32.9% يعتبر المجال الأكثر تكراراً في عينة البحث، ثم يليها مجال الدخل أقل من 15000 دج بنسبة قدرت ب 28.7%، وهذا دليل على انخفاض دخول أغلب أفراد عينة البحث الذين يشتغلون إما في إطار عقود ما قبل التشغيل أو في إطار وظائف متواضعة الأجر.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل أهم النتائج المتوصل إليها في إطار دراستنا الميدانية، وذلك من خلال اخضاع بيانات الاستبيان لبعض الأساليب الاحصائية التي من أهمها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكفيلان بتحديد توجهات المستجوبين حول العبارات الواردة فيه والمندرجة ضمن ثلاث محاور، هذا وقد اعتمدنا في تفسير نتائج المتوسط الحسابي (درجة القبول) المتوصل إليها وذلك بالاعتماد على دراسات سابقة على المقياس التالي الذي يضم خمس مجالات:

←	منخفض جداً	←	1 - 1.49
←	منخفض	←	1.5 - 2.49
←	متوسط	←	2.5 - 3.49
←	مرتفع	←	3.5 - 4.49
←	مرتفع جداً	←	4.5 - 5

### 1. تحليل نتائج محور القيمة المدركة في منتجات المؤسسة

يمكن توضيح نتائج اختباري المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيمة المدركة في منتجات المؤسسة والذي يتضمن 11 عبارة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيمة المدركة في منتجات المؤسسة

11	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	العبارات	
82	150	155	96	89	98	118	71	81	105	121	التكرار	موافق
21.6	39.5	40.8	25.3	23.4	25.8	31.3	18.7	21.3	27.6	31.8	النسبة %	جداً
161	158	157	144	148	174	194	142	182	166	177	التكرار	موافق
42.4	41.6	41.3	37.9	38.9	45.8	51.1	37.4	47.9	43.7	46.4	النسبة %	
75	39	28	59	78	43	27	88	50	48	42	التكرار	محايد
19.7	10.3	7.4	15.5	20.5	11.3	7.1	23.2	13.2	12.6	11.1	النسبة %	
49	24	33	58	44	38	34	56	54	43	28	التكرار	غير موافق
12.9	6.3	8.7	15.3	11.6	10	8.9	14.7	14.2	11.3	7.4	النسبة %	
13	9	7	23	21	27	7	23	13	18	12	التكرار	غير موافق
3.4	2.4	1.8	6.1	5.5	7.1	1.8	6.1	3.4	4.7	3.2	النسبة %	جداً
3.66	4.09	4.11	3.61	3.63	3.73	4.01	3.48	3.69	3.78	3.97	المتوسط الحسابي	
1.060	0.978	0.993	1.190	1.126	1.158	0.953	1.133	1.063	1.112	1.005	الانحراف المعياري	
مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	متوسط	مرتفع	مرتفع	مرتفع	درجة القبول	
3.7962											المتوسط الحسابي للمحور	
0.69895											الانحراف المعياري للمحور	
مرتفع											درجة القبول	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يلاحظ من خلال الجدول أن هناك اجماع لمعظم عينة البحث على أن مؤسسة رامي للغذائيات تقدم منتجات ذات قيمة عالية لزبائنها، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 3.7962 بانحراف معياري مقدر ب 0.69895 والتي تشير إلى وجود درجة قبول مرتفعة لمعظم العبارات الواردة فيه، أين بلغت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي عند العبارة رقم 09 التي مفادها أنه "من السهل الحصول على منتجات المؤسسة في الوقت الذي أريده" وذلك بمتوسط حسابي 4.11 وانحراف معياري 0.993، بحيث كان عدد الزبائن الموافقين جداً 155 زبون بنسبة 40.5% وعدد الزبائن الموافقين 157 زبون بنسبة 41.3%، وهذا دليل على أن منتجات المؤسسة تحقق انتشار واسع ومكثف لها في السوق الجزائري حسب رأي غالبية عينة البحث، وهذا ما تثبته العبارة الموالية (عبارة رقم 10) التي مفادها "لا يكلفني أي جهد يذكر الحصول على منتجات المؤسسة" التي بلغ عدد الموافقين جداً عليها 150 زبون بنسبة 39.5% وعدد الموافقين 158 زبون بنسبة 41.6%، وذلك بمتوسط حسابي 4.09 وانحراف معياري 0.978، في حين بلغت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي عند العبارة رقم 04 والتي نصها "تقدم المؤسسة اعلانات صادقة ومتميزة عن منتجاتها" وذلك بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 1.133 أين بلغ عدد غير الموافقين 56 زبون بنسبة 14.7% وعدد غير الموافقين جداً 23 زبون بنسبة 6.1%، وهذا يدل على أن الحملات الاعلانية المعروفة بمنتجات المؤسسة لا تحقق وصول كامل لمختلف زبائنها على الرغم من موافقة أكثر من نصف العينة على صحة العبارة، حتى أن البعض منهم من الذين كانت لنا عمليات اتصال مباشر معهم أثناء توزيع الاستبيان قد أنكروا علمهم بوجود أي إعلان يخص المؤسسة ومنتجاتها، وذلك يشير إلى وجود خلل على مستوى السيورة الاعلانية لمؤسسة رامي للغذائيات والتي لا تمكنها من إيصال المعلومات التعريفية لمنتجاتها بشكل جيد إلى الزبائن وهو ما قد يشكل خطر كبير عليها على المدى الطويل، ثم يليها العبارة رقم 08 التي نصها "أسعار منتجات المؤسسة مقبولة مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة ومقبولة بالنظر إلى جودتها"، وذلك بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 1.190، أين بلغ عدد غير الموافقين 58 زبون بنسبة 15.3% وعدد غير الموافقين جداً 23 زبون بنسبة 6.1%، وهذا يدل على أن حوالي خمس العدد من عينة الدراسة ورغم اعترافهم بالقيمة العالية لمنتجاتها إلا أنهم يرون بارتفاع أسعارها التي وإن تناسبت حسب رأيهم مع الجودة المقدمة إلا أنها لا تتناسب مع قدراتهم الشرائية.

أما بالنسبة للعبارات المتبقية: العبارة 01 التي نصها "تتوفر منتجات المؤسسة على خصائص متميزة (الذوق مثلاً) مقارنة بالمنتجات المنافسة"، العبارة 02 التي نصها "تحافظ منتجات المؤسسة على خصائصها المتميزة شراء بعد شراء"، العبارة 03 التي نصها "تقدم منتجات المؤسسة في تشكيلة متنوعة تناسب مع مختلف احتياجاتي وورغباتي"، العبارة 05 التي نصها "تقدم منتجات المؤسسة في عبوات جميلة وسهلة الاستعمال"، العبارة 06 التي نصها "أشعر بالأمان عند استهلاك منتجات المؤسسة"، العبارة 07 التي نصها "لدي ثقة كبيرة في منتجات المؤسسة"، والمتعلقة جميعها بالمنافع المدركة في منتجات المؤسسة، والعبارة 11 التي نصها "أرغب باستمرار في الحصول على منتجات المؤسسة" والمتعلقة بالتكلفة النفسية المدركة فيها، فقد كانت درجة القبول عليها مرتفعة أين

بلغ نسبة المستجوبين الموافقين جداً والموافقين عليها ما يفوق 60% من حجم عينة الدراسة، وهذا دليل على أن المنافع المدركة في منتجات المؤسسة تفوق التكاليف المدركة فيها، وهذا مؤشر على المستوى العالي لقيمة الزبون التي تنطوي عليها منتجات مؤسسة رامي للغذائيات.

#### نتيجة:

بشكل عام يمكن القول أن مؤسسة رامي للغذائيات حسب رأي غالبية أفراد عينة الدراسة توفر قيمة عالية في منتجاتها، وذلك من خلال المنافع العالية من حيث الأداء، الاعتمادية، الاتساق، الأمان، الثقة، وبعض المميزات التي استثنى البعض منهم الاعلانات الصادقة والمميزة لمنتجاتها وهو أمر لا بد للمؤسسة من النظر فيه، وأيضاً من خلال التكاليف المنخفضة من حيث تكلفة الوقت، تكلفة الجهد، التكلفة النفسية، وأيضاً التكلفة السعرية التي على خلاف ذلك يرى ما نسبته 20% من عينة البحث عدم تلاؤمها مع قدرتهم الشرائية وهو أمر منطقي مع انحصار غالبية دخول عينة البحث في المجالين أقل من 15000 دج و من 15001 إلى 30000 دج.

## 2. تحليل نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مستوى رضا الزبون

يمكن توضيح نتائج اختباري المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني الذي بعنوان مستوى رضا الزبون من خلال الجدول الموالي.



الجدول رقم (19): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مستوى رضا الزبون

05	04	03	02	01	العبارات	
64	92	54	70	151	التكرار	موافق جداً
16.8	24.2	14.2	18.4	39.7	النسبة %	
147	180	159	170	165	التكرار	موافق
38.7	47.4	41.8	44.7	43.4	النسبة %	
95	51	92	71	41	التكرار	محايد
25	13.4	24.2	18.7	10.8	النسبة %	
56	46	62	54	14	التكرار	غير موافق
14.7	12.1	16.3	14.2	3.7	النسبة %	
18	11	13	15	9	التكرار	غير موافق جداً
4.7	2.9	3.4	3.9	2.4	النسبة %	
3.48	3.78	3.47	3.59	4.14	المتوسط الحسابي	
1.081	1.037	1.033	1.065	0.920	الانحراف المعياري	
متوسط	مرتفع	متوسط	مرتفع	مرتفع	درجة القبول	
3.6942					المتوسط الحسابي للمحور	
0.81469					الانحراف المعياري للمحور	
مرتفع					درجة القبول	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة يشعرون بالرضا اتجاه منتجات مؤسسة رامي للغذائيات، أين بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 3.6942 وانحراف معياري قدر 0.81469 وهو ما يشير إلى درجة قبول مرتفعة، هذا وقد بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة له 4.14 عند العبارة رقم 01 التي نصها " أتوقع دائماً الأفضل من المؤسسة" وذلك بانحراف معياري قدر ب 0.920، بحيث بلغ عدد الموافقين جداً 151 زبون بنسبة 39.7 % وعدد الموافقين 165 زبون بنسبة 43.4 %، وهذا دليل على أن أغلب عينة الدراسة يحملون توقعات ايجابية ومتفائلة اتجاه المؤسسة ومنتجاتها، أما فيما يتعلق برأيهم حول الأداء المحقق والمدرک فعلياً في هذه المنتجات فقد بلغ عدد الموافقين 170 زبون بنسبة 44.7 % وعدد الموافقين جداً 70 زبون بنسبة 18.4 %، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة رقم 02 التي نصها "أرى أن منتجات المؤسسة جيدة مقارنة بمنافسيها" قدر ب 3.59 وانحراف معياري قدر ب 1.065، وهذا

دليل على أن الأداء المحقق لمنتجات مؤسسة رامي هو أداء مقبول حسب رأي النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة، لكن مع الاطلاع على قيمة المتوسط الحسابي للعبارة رقم 03 التي نصها "يتناسب الأداء المحقق من منتجات المؤسسة مع توقعاتي بشأنها" التي بلغت 3.47 في أدنى مستوى لها في هذا المحور وبانحراف معياري قدر بـ 1.033 وبدرجة قبول متوسطة، يمكن القول أنه على الرغم من أن الأداء المحقق لمنتجات مؤسسة رامي يتناسب مع الأداء المتوقع بشأنها لما نسبته 56% من عينة الدراسة منهم 14.2% موافقين جداً و 41.8% موافقين، إلا أنه لا يرقى إلى مستوى تطلعات ما نسبته حوالي 20% من أفراد عينة الدراسة منهم 16.3% غير موافقين و 3.4% غير موافقين جداً، أي أن رضا هذه الشريحة من الزبائن لا يتعدى كونه رضا عن الخصائص (المستوى الأول من التحليل الذي قدمه Woodruff حول مستويات الرضا)

وانطلاقاً من ذلك فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 04 التي نصها "أشعر بالرضا عن منتجات المؤسسة" 3.78 بانحراف معياري 1.037 وبدرجة قبول مرتفعة، وهذا دليل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يشعرون بالرضا اتجاه منتجات المؤسسة بعدد موافقين جداً بلغ 92 زبون بنسبة 24.2%، وعدد موافقين بلغ 180 زبون بنسبة 47.4%، ومن أجل تحديد مستوى هذا الرضا هل هو رضا عادي أو رضا تام تنتقل إلى العبارة رقم 05 التي نصها "أشعر بالسرور لتعاملي مع المؤسسة دون غيرها من المؤسسات المنافسة" التي بلغ متوسطها الحسابي 3.48 وانحرافها المعياري 1.081، وذلك بنسبة موافقة قدرت بأكثر من 50% بعدد موافقين جداً بلغ 64 زبون وعدد موافقين بلغ 147 زبون، ونسبة رفض قدرت بحوالي 20% بعدد غير موافقين بلغ 56 زبون وعدد غير موافقين جداً بلغ 18 زبون، وهذا يدل على أن نصف أفراد العينة يشعرون بالرضا التام عن منتجات المؤسسة، أما حوالي الخمس منهم فلم يرتقي مستوى الرضا لديهم إلى الشعور بالارتباط العاطفي والايجابي اتجاهها، في حين لم يفصل ربع العينة (25%) في رأيهم بهذا الشأن.

### نتيجة

من خلال ما سبق يمكن القول أن أغلب أفراد عينة الدراسة يشعرون بالرضا اتجاه منتجات المؤسسة والذي كان نتيجة للتطابق الايجابي بين الأداء الفعلي لها والأداء المتوقع بشأنها، ولقد حقق هذا التطابق انحراف ايجابي بينهما لدى النصف من أفراد عينة الدراسة ليرتقي مستوى الرضا لديهم إلى رضا تام مرتبط بمشاعر البهجة والسرور لتعاملهم مع مؤسسة رامي للغذائيات دون غيرها من المؤسسات المنافسة، أما ما يقارب 20% من عينة البحث فقد اكتفت بمجرد الشعور بالرضا عنها.

### 3. تحليل نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مستوى ولاء الزبون

يمكن من خلال الجدول الموالي توضيح نتائج اختبائي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مستوى ولاء الزبون الذي يضم 07 عبارات.

الجدول رقم(20): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مستوى ولاء الزبون

07	06	05	04	03	02	01	العبارات	
61	62	70	68	75	34	71	التكرار	موافق جداً
16.1	16.3	18.4	17.9	19.7	8.9	18.7	النسبة%	
108	135	123	178	142	131	134	التكرار	موافق
28.4	35.5	32.4	46.8	37.4	34.5	35.5	النسبة%	
120	87	96	73	87	134	93	التكرار	محايد
31.6	22.9	25.2	19.2	22.9	35.3	24.5	النسبة%	
60	71	66	50	36	48	56	التكرار	غير موافق
15.8	18.7	17.4	13.2	9.5	12.6	14.7	النسبة%	
31	25	25	11	40	33	26	التكرار	غير موافق جداً
8.2	6.6	6.6	2.9	10.5	8.7	6.8	النسبة%	
3.28	3.36	3.39	3.64	3.46	3.22	3.44	المتوسط الحسابي	
1.155	1.153	1.62	1.014	1.212	1.063	1.153	الانحراف المعياري	
متوسط	متوسط	متوسط	مرتفع	متوسط	متوسط	متوسط	درجة القبول	
3.4							المتوسط الحسابي للمحور	
0.87888							الانحراف المعياري للمحور	
متوسط							درجة القبول	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمحور ولاء الزبون قد بلغت 3.4 وانحراف معياري قدر ب0.87888 وهو يشير إلى درجة موافقة متوسطة لعينة البحث على مختلف العبارات الواردة فيه، بحيث بلغت نسبة المستجوبين الموافقين جداً والموافقين على العبارة 01 التي نصها " تضع المؤسسة المصلحة العامة للزبون على رأس سلم أولوياتها" 54% من حجم العينة، في حين بلغت نسبة المستجوبين غير الموافقين وغير الموافقين جداً 21.5% من الحجم الكلي للعينة أما النسبة المتبقية فضلت البقاء على الحياد، الأمر الذي جعل درجة القبول فيما يتعلق بهذه العبارة متوسطة بمتوسط حسابي قدر ب 3.44 وانحراف معياري 1.153، وهذا يدل على أن نصف أفراد العينة فقط يبدون تعاطفهم مع المؤسسة، أما العبارة الثانية التي نصها "تلتزم المؤسسة بالوفاء بكافة وعودها" فقد بلغ متوسطها الحسابي 3.22 وانحرافها المعياري 1.063، بمعنى أن درجة القبول عليها كانت متوسطة، أين بلغ نسبة المستجوبين

الموافقين جداً والموافقين 43.4% من حجم العينة في حين بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين جداً 21.3% من حجم العينة أما النسبة المتبقية فبقيت على الحياد، وهذا يدل على أن حوالي النصف فقط من أفراد عينة الدراسة من يؤمنون بمصداقية المؤسسة في الوفاء بوعودها، هذا وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 03 التي نصها "تلتزم المؤسسة بتقديم منتجاتها في شكل أخلاقي وقانوني يصون ويحمي المستهلك" 3.46 بانحراف معياري 1.212، أي أن درجة الموافقة عليها كانت متوسطة، إذ بلغ نسبة المبحوثين الموافقين جداً والموافقين 57.1% من حجم العينة أما نسبة المستجوبين غير الموافقين وغير الموافقين جداً فقد بلغت 20% منها أما النسبة المتبقية منهم فقد التزمت الحياد، وهذا يدل أيضاً على أن أكثر من نصف العينة بقليل من يؤمن بنزاهة المؤسسة في أداء نشاطها، هذا وقد أشارت نتائج العبارات الثلاث إلى تمتع عينة الدراسة بدرجة ثقة متوسطة اتجاه المؤسسة ومنتجاتها.

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم 04 التي نصها "ألتزم دائماً بشراء منتجات المؤسسة كلما ظهرت لدي الحاجة إلى ذلك" فقد بلغ متوسطها الحسابي 3.64 بانحراف معياري 1.014 وذلك بدرجة موافقة مرتفعة، بحيث بلغت نسبة المستجوبين الموافقين جداً والموافقين 64.7% من حجم العينة في حين بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين جداً 16.1% منها، وهذا دليل على أن أغلب أفراد عينة البحث يدينون بالتزام سلوكي متمثل في تكرار الشراء اتجاه منتجات المؤسسة، أما بالنسبة للعبارة رقم 05 التي نصها "ألتزم دائماً بصيحة أصدقائي وأقاربي وكل معارفي بشراء منتجات المؤسسة" فقد كانت درجة الموافقة عليها متوسطة أين بلغ متوسطها الحسابي 3.39 وانحرافها المعياري 1.62، بحيث بلغت نسبة المستجوبين الموافقين جداً والموافقين 50.4% من حجم العينة أما نسبة غير الموافقين وغير الموافقين جداً فقد بلغت 24% منها، وهذا يدل على أن نصف العينة فقط من يدينون بالتزام سلوكي متمثل في الكلمة المنطوقة الايجابية عن المؤسسة ومنتجاتها.

أما فيما يخص العبارة 06 التي مفادها "رغم تعدد البدائل، أملك الرغبة القوية في التعامل الدائم والمستمر مع المؤسسة" فقد كانت درجة الموافقة عليها متوسطة وذلك بمتوسط حسابي 3.36 وانحراف معياري 1.53، أين بلغت نسبة المستجوبين الموافقين جداً والموافقين عليها 52.8% من الحجم الكلي للعينة، أما ما نسبته 25.3% منها فقد ميز فئة المستجوبين غير الموافقين وغير الموافقين جداً على العبارة، وهذا يدل على أن نصف عينة الدراسة فقط هي من تدين بالتزام شعوري قوي اتجاه المؤسسة ومنتجاتها.

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم 07 التي نصها "من مصلحتي التعامل بشكل مستمر مع المؤسسة" فقد كانت درجة الموافقة عليها أيضاً متوسطة وذلك بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري 1.155، بحيث بلغت نسبة المستجوبين الموافقين جداً والموافقين عليها 44.6% من عينة الدراسة أما غير الموافقين وغير الموافقين جداً منهم فقد بلغت نسبتهم 24%، وهذا دليل على أن ما يقارب النصف فقط من أفراد العينة هم من يدينون بالتزام معرفي اتجاه المؤسسة ومنتجاتها.

## نتيجة:

من خلال ما سبق يمكن القول أن حوالي النصف فقط من أفراد عينة الدراسة أي ما نسبته 50% يدينون بولاء حقيقي للمؤسسة تتداخل فيه مختلف العناصر المشكلة له من رضا، ثقة وإلتزام، أما ما يشكل 20% منهم فلا يرتقي مستوى الرضا لديهم إلى الولاء بحيث أنهم لا يولون الثقة الكاملة للمؤسسة ولا يشعرون بالالتزام سلوكي أو شعوري أو معرفي كافٍ اتجاهها، وهذه الشريحة هي التي يجب على المؤسسة أن تركز معظم جهودها التسويقية نحوها حتى تجندهم إلى صفوفها مستقبلاً.

## المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من أجل اختبار مدى صحة الفرضيتين التطبيقيتين الجزئيتين الثانية والثالثة المطروحتين في بداية هذا المبحث اعتمدنا على اختبار معامل ارتباط سبيرمان **Spearman Correlation** لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، بالإضافة إلى معامل التحديد  $R^2$  الذي يوضح النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة ثقة 95%.

## 1. اختبار صحة الفرضية التطبيقية الجزئية الثانية

من أجل اختبار مدى صحة الفرضية التطبيقية الجزئية الثانية التي نصها " توجد علاقة تأثير ايجابي بين القيمة المدركة في منتجات مؤسسة رامي للغذائيات ورضا الزبون" نقوم بتجزئتها إلى فرضيتين فرعيتين (صفرية وبديلة) كما يلي:

-  $H_0$ : لا توجد علاقة تأثير ايجابي بين القيمة المدركة في منتجات المؤسسة ورضا الزبون؛

-  $H_a$ : توجد علاقة تأثير ايجابي بين القيمة المدركة في منتجات المؤسسة ورضا الزبون.

ولقد كانت نتائج اختباري معامل الارتباط لسبيرمان ومعامل التحديد وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): نتائج اختباري معاملي الارتباط والتحديد للعلاقة بين متغيري القيمة المدركة ورضا الزبون

رضا الزبون					القيمة المدركة في منتجات المؤسسة
مستوى المعنوية	الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	0.48590	0.644	0.645	0.778	
<b>380</b>					<b>N</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة طردية (موجبة) وقوية بين المتغير المستقل (القيمة المدركة في منتجات المؤسسة) والمتغير التابع (رضا الزبون) بحيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان 0.778 وذلك عند مستوى معنوية 0.000 والتي هي أقل من 0.05، كما تشير أيضاً نتائج اختبار معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.644 إلى أن 64.4% من التغيرات (الانحرافات الكلية أو التباينات) الحاصلة في المتغير التابع (رضا الزبون) مفسرة من طرف المتغير المستقل (القيمة المدركة في منتجات المؤسسة)، أما 35.6% المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.

وحتى تتمكن من كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يجمع بين المتغيرين ومن ثم التأكد من مدى كفاءته ندرج النتائج التالية المتعلقة باختباري ستودنت T وفشر F:

الجدول رقم (22): نتائج اختباري ستودنت T وفشر F للعلاقة بين متغيري القيمة المدركة ورضا الزبون

رضا الزبون							القيمة المدركة في منتجات المؤسسة
قيمة الثابت	معامل المتغير المستقل	F			T		
		درجة الحرية	مستوى المعنوية	قيمه	درجة الحرية	مستوى المعنوية	قيمه
0.140	0.936	(1.378)	0.000	687.419	379	0.000	26.219

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع (رضا الزبون) والمتغير المستقل (القيمة المدركة في منتجات المؤسسة) كما يلي:

$$\text{Sat} = 0.140 + 0.936 \text{ Val}$$

بحيث بلغت قيمة معامل المتغير المستقل 0.936 أي أن التغير في القيمة المدركة في منتجات مؤسسة رامي للغذائيات بقيمة وحدة واحدة أو بنسبة 100% يؤدي إلى التغير في رضا الزبون بقيمة 0.936 أو بنسبة 93.6%، هذا ويمكن تفسير نتائج كل من اختباري ستودنت T وفيشر F المرافقة كما يلي:

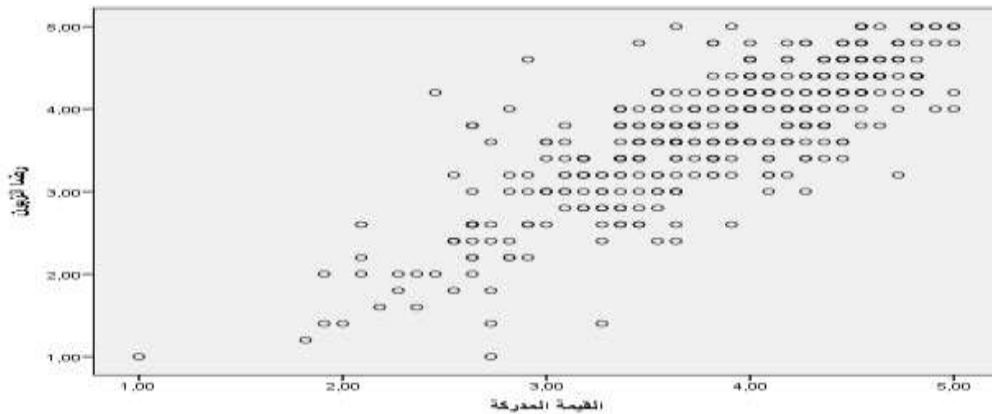
- بلغت قيمة T المحسوبة 26.219 وهي أكبر من قيمتها الجدولة\* بمستوى معنوية 0.000 التي هي أقل من 0.05 مستوى المعنوية المعتمد، وانطلاقاً من هذا يمكن القول بمعنوية المتغير المستقل (القيمة المدركة في منتجات المؤسسة) في النموذج ومن ثم معنوية العلاقة التي تجمعها مع المتغير التابع (رضا الزبون)؛
- بلغت قيمة F المحسوبة 687.419 وهي أكبر من قيمتها الجدولة\*\* بمستوى معنوية 0.000 التي هي أقل من 0.05 مستوى المعنوية المعتمد، وبذلك يمكن التأكيد على كفاءة النموذج أو كفاءة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع.

## نتيجة:

انطلاقاً من النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_a$  التي تنص على أنه توجد علاقة تأثير ايجابي بين القيمة المدركة في منتجات مؤسسة رامي للغذائيات ورضا الزبون، وهو ما يشير إلى صحة الفرضية التطبيقية الجزئية الثانية.

ويمكن توضيح لوحة الانتشار الخاصة بقيم معامل الارتباط بين القيمة المدركة في منتجات المؤسسة ورضا الزبون وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (58): لوحة الانتشار الخاصة بقيم معامل الارتباط بين القيمة المدركة في منتجات المؤسسة ورضا الزبون



المصدر: من مخرجات الـ SPSS

\* بلغت قيمة T الجدولة 1.645 عند درجة حرية 379.  
\*\* بلغت قيمة F الجدولة 3.84 عند درجة حرية (1-378).

من خلال هذا الشكل الذي يوضح انتشار لقيم معاملات الارتباط الخطي تتضح العلاقة الطردية (الموجبة) القوية بين كل من القيمة المدركة في منتجات المؤسسة (المتغير المستقل) ورضا الزبون (المتغير التابع).

## 2. اختبار صحة الفرضية التطبيقية الجزئية الثالثة

من أجل اختبار صحة الفرضية التطبيقية الجزئية الثالثة التي نصها "توجد علاقة تأثير ايجابي بين القيمة المدركة في منتجات مؤسسة رامى للغذائيات وولاء الزبون" نقوم بتجزئتها إلى فرضيتين فرعيتين (فرضية العدم والفرضية البديلة) كما يلي:

-  $H_0$ : لا توجد علاقة تأثير ايجابي بين القيمة المدركة في منتجات المؤسسة وولاء الزبون؛

-  $H_a$ : توجد علاقة تأثير ايجابي بين القيمة المدركة في منتجات المؤسسة وولاء الزبون.

هذا ويمكن عرض نتائج اختباري معامل الارتباط لسبيرمان ومعامل التحديد الخاص بالعلاقة بين المتغير المستقل (القيمة المدركة في منتجات المؤسسة) والمتغير التابع (ولاء الزبون) في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): نتائج اختباري معاملي الارتباط والتحديد للعلاقة بين متغيري القيمة المدركة وولاء الزبون

ولاء الزبون					القيمة المدركة في منتجات المؤسسة
مستوى المعنوية	الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	0.60548	0.525	0.527	0.685	
<b>380</b>					<b>N</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط قد بلغت قيمته 0.685 بمستوى معنوية 0.000 التي هي أقل من 0.05 مستوى المعنوية المعتمد، وهو ما يشير إلى وجود علاقة طردية (موجبة) قوية بين المتغير المستقل (القيمة المدركة في منتجات المؤسسة) والمتغير التابع (ولاء الزبون)، كما تشير أيضاً نتيجة اختبار معامل التحديد الذي بلغ 0.525 في قيمته المعدلة إلى أن 52.5% من التغيرات الحاصلة (التباينات أو الانحرافات) في ولاء الزبون (المتغير التابع) تعود إلى القيمة المدركة في منتجات المؤسسة (المتغير المستقل)، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 47.5% فتعود إلى متغيرات أخرى لم يشملها النموذج.



هذا ويمكن من خلال الجدول الموالي توضيح نتائج اختباري ستودنت وفشر التي تمكننا من اختبار مدى معنوية العلاقة بين المتغيرين المدروسين ومن ثم كفاءة النموذج الذي يجمعهما.

الجدول رقم(24): نتائج اختباري ستودنت T وفشر F للعلاقة بين متغيري القيمة المدركة وولاء الزبون

ولاء الزبون								القيمة المدركة في منتجات المؤسسة
قيمة الثابت	معامل المتغير المستقل	F			T			
		درجة الحرية	مستوى المعنوية	قيمه	درجة الحرية	مستوى المعنوية	قيمه	
-0.64	0.913	(1.378)	0.000	420.545	379	0.000	20.705	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الجدول يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط التي تجمع بين القيمة المدركة في منتجات المؤسسة كمتغير مستقل وولاء الزبون كمتغير تابع كما يلي:

$$Fid = -0.64 + 0.913 Val$$

وكما هو ملاحظ فقد بلغت قيمة معامل المتغير المستقل 0.913 بمعنى أن التغير في القيمة المدركة في منتجات مؤسسة رامي للغذائيات بمقدار وحدة واحدة أو بنسبة 100% يؤدي إلى التغير في ولاء زبائنها بمقدار 0.913 أو بنسبة 91.3%، وهي نسبة كبيرة تعتبر عن الارتباط القوي بين المتغيرين هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن تفسير نتائج اختباري ستودنت وفشر المرافقة كما يلي:

- بلغت قيمة T المحسوبة 20.507 وهي أكبر من قيمتها الجدولة\* عند مستوى معنوية 0.000 التي هي أقل من 0.05 مستوى المعنوية المعتمد، وهو ما يشير إلى معنوية المتغير المستقل (القيمة المدركة في منتجات المؤسسة) في النموذج ومن ثم معنوية العلاقة التي تجمعها مع المتغير التابع (ولاء الزبون)؛
- بلغت قيمة F المحسوبة 420.545 وهي أكبر من قيمتها الجدولة\*\* عند مستوى معنوية 0.000 التي هي أقل من 0.05 مستوى المعنوية المعتمد، وهو ما يشير إلى كفاءة النموذج الذي يجمع بين القيمة المدركة في منتجات مؤسسة رامي للغذائيات كمتغير مستقل وولاء الزبون كمتغير تابع.

\* بلغت قيمة T الجدولة 1.645 عند درجة حرية 379.

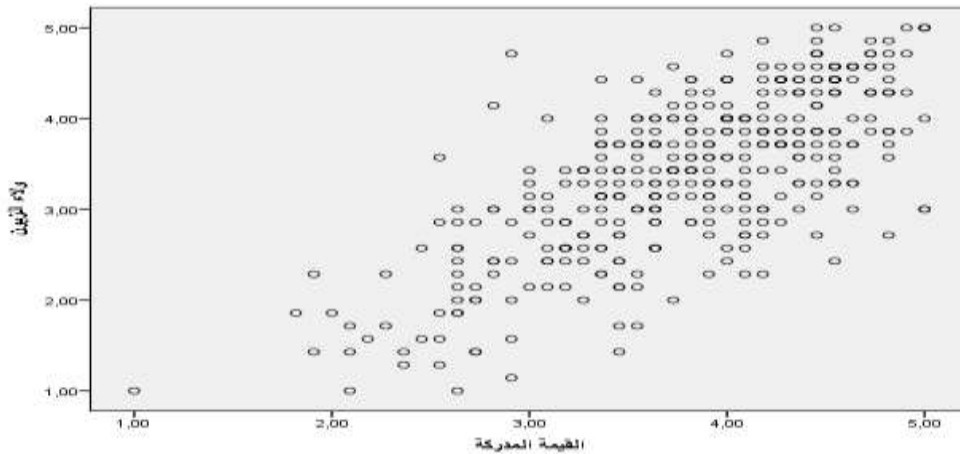
\*\* بلغت قيمة F الجدولة 3.84 عند درجة حرية (1.378).

## نتيجة

من خلال المعطيات السابقة نقوم برفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_a$  التي تنص على أنه توجد علاقة تأثير ايجابي بين القيمة المدركة في منتجات مؤسسة رامى للغذائيات وولاء الزبون، وهو ما يشير إلى صحة الفرضية التطبيقية الجزئية الثالثة.

ويمكن من خلال الشكل الموالي توضيح لوحة الانتشار الخاصة بقيم معامل الارتباط بين متغيري القيمة المدركة في منتجات مؤسسة رامى للغذائيات وولاء الزبون:

الشكل رقم(59): لوحة الانتشار الخاصة بقيم معامل الارتباط بين القيمة المدركة في منتجات المؤسسة وولاء الزبون



المصدر: من مخرجات ال SPSS

يتضح من خلال هذا الشكل علاقة الارتباط الطردية القوية بين القيمة المدركة في منتجات مؤسسة رامى للغذائيات كمتغير مستقل (المحور الأفقي) وبين ولاء الزبون كمتغير تابع (المحور العمودي).

## خلاصة:

انطلاقاً من الدراسة الميدانية التي قمنا بها والتي شكلت مؤسسة رامي للغذائيات محلاً لها، والتي أخذت منا حيزاً زمنياً مقدراً بحوالي الستة أشهر، تمكنا من الوقوف على واقع الكفاءات التنظيمية والإستراتيجية التسويقية بها، بحيث اتضح من خلال مختلف المقابلات التي أجريناها مع العديد من أصحاب المصالح على مستواها أن المؤسسة تدرك فعلياً أهمية التسويق والإستراتيجية التسويقية لمواجهة تحديات الألفية الحالية، ولقد اتضح في سياق ذلك أنها تتبنى استراتيجية التمايز من خلال تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات التي تتميز من حيث الجودة ومن حيث الشريحة المستهدفة من قبلها.

وأمام هدفين أساسيين لهذه الاستراتيجية التسويقية أولهما تحقيق رضا الزبون وثانيهما كسب ولاءه، فإن المؤسسة تهيبُ جل الظروف المشجعة على نمو أهم مورد داخلي استراتيجي في الوقت الحالي وهو الكفاءات التنظيمية التي من أهم أنواعها في المؤسسة كفاءة التطوير المستمر، والتي تساهم مساهمة فعالة في تحقيق هذين الهدفين الأساسيين انطلاقاً من قدرتها الفعالة على تعظيم القيمة المدركة في منتجاتها سواءً من حيث زيادة المنافع أو من حيث الضغط على التكاليف، والتي تعتبر المنطلق الأساسي للزبون في المقارنة بين المنتجات المتنافسة، وهو ما أكد فعلياً صحة الفرضية التطبيقية الجزئية الأولى.

وحتى نتمكن من التأكد من مدى التحقق الفعلي للأثر التفعيلي للكفاءات التنظيمية على الاستراتيجية التسويقية، انتقلنا إلى زبائن المؤسسة محل الدراسة وقمنا باستقصاء آرائهم حول العديد من العناصر وذلك بالاعتماد على أسلوب الاستبيان الذي شمل عينة بلغ عددها 380 زبون، ولقد كانت النتيجة التي توصلنا إليها في نهاية التحليل الإحصائي للبيانات المحصل عليها وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS أنه توجد علاقة تأثير إيجابي وعلاقة ارتباط قوية بين القيمة المدركة في منتجات مؤسسة رامي للغذائيات من جهة وبين رضا الزبون وولائه من جهة أخرى، وذلك كتأكيد على صحة الفرضيتين التطبيقيتين الجزئيتين الثانية والثالثة.

خاتمة عامة

## خاتمة عامة

في خاتمة دراستنا التي بعنوان " الكفاءات التنظيمية كآلية لتفعيل الاستراتيجية التسويقية للمنظمة -دراسة حالة مؤسسة رامى للغذائيات-" والتي حاولنا من خلالها التعرف على الكيفية التي تساهم بها الكفاءات التنظيمية كمورد داخلي استراتيجي متميز لقي طريقه بين كتابات العديد من المنظرين في مجال الفكر الاستراتيجي في تفعيل أحد أهم أنواع الاستراتيجيات وأكثرها محورية في حياة منظمات الألفية الثالثة ألا وهي الاستراتيجية التسويقية التي من أهم أهدافها اليوم ونحن في أوج عصر تقوده مقولة "الزبون هو الملك" رضا الزبون وولائه، وذلك بعد التطرق إلى ثلاث فصول نظرية حاولنا من خلالها الاحاطة بأهم النقاط المتعلقة بالكفاءات التنظيمية والإستراتيجية التسويقية، وفصل تطبيقي ارتأينا من خلاله اسقاط الجوانب النظرية ميدانياً والتأكد من مدى تحققها فعلياً وذلك على مستوى مؤسسة رامى للغذائيات كحالة للدراسة، توصلنا في الأخير إلى نتيجة نهائية وعامة مفادها أن الكفاءات التنظيمية تساهم في تفعيل الاستراتيجية التسويقية للمنظمات من خلال قدرتها المتفوقة والتميزة على خلق القيمة في المنتجات النهائية التي تقدمها والتي تعتبر المنطلق والأساس في تحقيق رضا الزبون وكسب ولاءه، والتوصل إلى مثل هذه النتيجة لم يكن اعتباطياً وإنما كان من خلال مراحل متكاملة ومتداخلة توصلنا من خلالها إلى جملة من النتائج الفرعية التي استطعنا من خلالها إثبات مدى صحة الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة.

## أولاً. نتائج الدراسة

تمثلت أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، والتي استطعنا من خلالها اختبار مدى صحة الفرضيات المقترحة فيما يلي:

- تعتبر الكفاءات التنظيمية أحد أهم الأفكار التي تمخضت عنها التطورات الفلسفية الحديثة للفكر الاستراتيجي، وذلك في إطار ما يعرف بنظرية الموارد والكفاءات التي تشكلت من أفكار العديد من الباحثين من أمثال **Prahalad, Hamel, Penrose, Wernerfelt** وبمساهمة أعمال العديد من المنظرين الاقتصاديين من طينة **Say et Récardo**، والذي شكل نموذجها في إطار مبادئها وفرضياتها نقلة نوعية في أدوات ووسائل التحليل الاستراتيجي من التركيز على البيئة الخارجية إلى التركيز على البيئة الداخلية؛
- تشكل الكفاءات التنظيمية من أثر التآزر القائم بين مختلف الموارد التي تحوزها المنظمة، أي أنها تشير إلى تلك الكفاءات الناتجة عن المزج المتكامل بين الموارد المادية وغير المادية، بين الكفاءات الفردية والجماعية، بين المستويات والأنشطة، الأمر الذي يجعل منها مورداً داخلياً استراتيجياً غير قابل لا للتقليد ولا للإحلال ولا للاستبدال، ومن هنا تنشأ الخصائص المتميزة للكفاءات التنظيمية وتنبع أهميتها الاستراتيجية خاصة فيما يتعلق بخلق القيمة في المنتجات النهائية المقدمة للزبائن؛

- تشير الكفاءات التنظيمية انطلاقاً من مفهومها إلى تلك العلامات الفارقة والخصوصية التي تميز كل منظمة عن الأخرى، والتي يؤدي الاستثمار الجاد والفعال لها إلى تحقيق الأداء الفعال والتمايز، ومن ثم وبشكل منطقي تحقيق التفوق التنافسي المستدام؛

- حتى تتمكن المنظمات اليوم من الاستفادة من مختلف المزايا التي توفرها الكفاءات التنظيمية في ظل التحديات البيئية الراهنة، وجب عليها اعتماد سيورة تطويرية متجددة باستمرار للمخزون المتاح منها، وذلك انطلاقاً من تقييم قيمته الاستراتيجية، ومن ثم وعلى أساس هذه الأخيرة تتحدد قرارات التجديد والتطوير الخاصة به والتي تنطوي على العديد من الأساليب منها الداخلية كالتعلم التنظيمي والابداع التنظيمي، ومنها ما هو خارجي على غرار التحالف والاندماج، ومن ثم وكآخر خطوة في سيورة التطوير يتم اعتماد عدد من الأساليب الهادفة إلى حماية الكفاءات التنظيمية من التقليد وذلك على المستويين الداخلي والخارجي.

- تعتبر المداخل الادارية الحديثة المنتهجة من طرف المنظمات المعاصرة على غرار إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة وإدارة الإبداع والابتكار، المنطلق الفعال للكثير منها لتطوير مخزونها من الكفاءات التنظيمية على اعتبار أنها تولي أهمية كبيرة للموارد المعنوية غير الملموسة التي تعتبر أحد أهم العناصر المشكلة لها، ومن ثم فإنها تعمل على توفير المناخ المشجع على تطويرها وتنميتها، هذا وتعتبر أيضاً الكفاءات التنظيمية عامل أساسي وحافز في نفس الوقت للمنظمات التي تحوزها على التوجه نحو تبني هذه المداخل أو إحداها كخطوة أولى في مسار تطويرها وكدافع في نفس الوقت نظراً لمختلف التطورات التي أصبحت تميز بيئة أعمال المنظمات ذات الاتجاه القائم على المعرفة، الجودة، والابتكار.

وانطلاقاً من ذلك يمكن اثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها "تعتبر الكفاءات التنظيمية من أهم عوامل التميز الأدائي والتفوق التنافسي للمنظمات المعاصرة، ولذلك فقد شكل موضوع تطويرها محور اهتمام العديد من المداخل الإدارية الحديثة".

- أصبحت تشكل الإستراتيجية التسويقية في ظل التطورات الفكرية الحديثة في المجال التسويقي التي انتخبت الزبون سيداً على جل القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمات في سبيل تحقيق أهدافها وسعيها لتجسيد رؤيتها المستقبلية، الاستراتيجية الأكثر مصيرية في حياتها كونها تشير إلى ذلك الرابط الذي يجمع بين المنظمة وبيئتها وكأهم عنصر فيها الزبون، وبين حاضر المنظمة ومستقبلها، وبذلك تعدى هذا النوع من الاستراتيجيات كونها إستراتيجية وظيفية لتصبح الوظيفة الأبرز لمراكز التفكير الاستراتيجي على مستوى المنظمات المعاصرة والركيزة الأهم لنجاحها؛

- تستقي الإستراتيجية التسويقية مناهجها وأساليبها من أعمال العديد من المفكرين والباحثين من أبرزهم **R. Mauborgne et W.Chan Kim ، P.Kotler ، M.Porter** ، فبناءً على الميزة التنافسية التي ترغب في تحقيقها وبناءً على الموقع التنافسي الذي تحتله في السوق أو نوع المحيط الذي تنشط فيه تقوم المنظمة باتخاذ

مختلف القرارات الخاصة بإستراتيجيتها التسويقية، وخاصة عندما يتعلق الأمر بقرارات التجزئة التسويقية، الاستهداف والتموقع، والتي تمثل الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإستراتيجية التسويقية لمنظمات القرن الحادي والعشرين الذي يقوده العرض المتميز ذو القيمة المتفردة، والتي من شأنها وضع الاستراتيجية التسويقية في مسارها الصحيح لتحقيق أهدافها انطلاقاً من خلق الصورة المتميزة والانطباع الإيجابي في أذهان الشريحة المستهدفة من عروضها التسويقية؛

- تعتبر المؤشرات المالية الموجهة بالمدى القصير ذات دلالة غير كافية للحكم على مدى فعالية الإستراتيجية التسويقية التي تتحدد نتائجها على المدى البعيد، ولهذا كان من الضروري اعتماد مؤشرات غير مالية أو نوعية تكون ذات دلالة كبيرة على مدى تحقق ذلك، وفي مقدمة هذه المؤشرات ونحن نشهد عهد جديد يتربع على عرشه الزبون رضا الزبون وولائه، بحيث يشكل هذان المؤشران المنطلق الأساسي للحكم على مدى تحقق المؤشرات الأخرى وفي مقدمتها الربحية وذلك على المدى الطويل، وبالتالي يمكن اعتبارها كمؤشرات قوية للحكم على مدى فعالية الإستراتيجية التسويقية؛

- بالنظر إل التوجهات الحديثة للفكر التسويقي والتي أعطت الزبون الأولوية لمختلف الممارسات التسويقية أو الإدارية بشكل عام، وأمام مختلف الانتقادات الموجهة للمؤشرات المالية أو الاقتصادية التي ركزت عليها الطرق التقليدية الخاصة بقياس الأداء، برزت إلى الواقع بعض الطرق الحديثة التي أحدثت مزيجاً متكاملًا من المؤشرات المالية وغير المالية بالطبع مع التركيز أكثر على هذه الأخيرة ومنها بطاقة الأداء المتوازنة أو لوحة القيادة الإستراتيجية ل Kaplan et Norton والتي تعتمد في قياس الأداء أو الفعالية على أربع مؤشرات أساسية مالية وغير مالية.

وبناءً عليه يمكن القول بصحة الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها " أصبح كافيًا في ظل التطورات الفكرية الحديثة في المجال التسويقي القول بأن الاستراتيجية التسويقية تكون فعالة عندما تحقق رضا الزبون وولائه".

- تساهم الكفاءات التنظيمية في أهم وظيفة لها في خلق القيمة المتفردة للزبائن التي تشير إلى عملية تقييم شخصي مقارنة للزبون بين المنافع المدركة من المنتج والتكاليف أو التضحيات المقدمة في سبيل الحصول عليه واستهلاكه أو استعماله، هذه القيمة التي أصبحت في ظل اتساع الثقافة الاستهلاكية للزبون المنطلق الأساسي لصناعة مختلف قراراته الاستهلاكية؛

- أصبحت تشير الإستراتيجية التسويقية في إطار نظرية الموارد والكفاءات إلى إستراتيجية بناء تستهدف تشكيل عروض تسويقية استباقية متميزة ذات قيمة عالية للزبائن، وذلك انطلاقاً من الدور الرئيسي الذي تؤديه الكفاءات التنظيمية في هذا الإطار والذي يتمحور بشكل أساسي حول المساهمة في تشكيل القيمة المتفردة لدى الزبون والحفاظ على استدامتها من خلال قدرتها المتميزة على استباق توقعاته أولاً ثم تعظيم المنافع المتعاقبة المدركة

من طرفه بالنسبة لمنتجات المنظمة ثانياً، ويتم ذلك في إطار خصائصها المتفردة الناتجة عن سيرورات التنظيم الفعال والإشراك المتكامل لمختلف الموارد والأنشطة الداخلية المتاحة لها؛

- يشير رضا الزبون إلى تلك الحالة النفسية إما الإيجابية أو السلبية الناتجة عن عملية المقارنة الشخصية المرجعية بين الأداء المحقق والمتوقع من منتج معين، وبشكل عام فإن حالات الرضا والرضا التام بالنسبة للزبون حول العروض التسويقية المقدمة من طرف المنظمة تعتبر ناتج منطقي عن الجودة العالية المدركة فيها وبالتالي المنافع المدركة من خلالها، هذه الأخيرة التي تعتبر أحد أهم المؤشرات الدالة على القيمة العالية المدركة في هذه العروض التسويقية والتي تعتبر الكفاءات التنظيمية المصدر الأساسي والأول لها.

- ينتج الولاء الحقيقي من تداخل ثلاث أبعاد أساسية بعد سلوكي، بعد موقفي، وبعد معرفي، ليشير في معناه الصحيح إلى تلك الرغبة المستمرة والإرادية في تكرار عملية الشراء والتي تكون ناتجة عن دوافع نفسية إيجابية ومعرفية مسبقة خاصة بمنافع المنتج وعلاقة التزام مسؤول بين الزبون والمنظمة التي يدين لها بالولاء، أي أنه يشير إلى وضعية نفسية متكامل فيها ثلاث مكونات أساسية هي الرضا، الثقة والالتزام، هذا وتلعب الكفاءات التنظيمية التي تحوزها المنظمة دوراً هاماً ومحورياً في المساهمة في تشكيل هذا النوع من الولاء كونها تعتبر المصدر الأساسي لخلق القيمة العالية في المنتجات النهائية المقدمة للزبائن.

وعليه يمكن إثبات صحة الفرضية الرئيسية الثالثة التي مفادها: "تؤدي الكفاءات التنظيمية دوراً هاماً في تفعيل الإستراتيجية التسويقية وذلك من خلال قدرتها المتميزة على تعظيم قيمة الزبون، والتي تساهم بدورها في تحقيق رضاه وكسب ولائه".

- يعتبر سوق المشروبات غير الكحولية في الجزائر من أكثر المجالات حيوية واستقطاباً للمنافسة المحلية والعالمية، وهذا ما أدى إلى تنامي معايير التميز والتفوق على مستواه، لذلك كان لابد على مختلف المؤسسات التي تمتهن هذا المجال القيام بتحسين كافة طاقاتها والتسلح بأقوى الوسائل المعاصرة لتحقيق مراميها في السوق التنافسي، ولعل من أبرز هذه المؤسسات والتي شكلت محلاً لدراستنا الميدانية مؤسسة رامي للغذائيات، والتي وقع الاختيار عليها لاعتبارات متعددة من أهمها التفهم الكبير الذي لمسناه على مستوى القائمين على إدارتها على خلاف العديد من المؤسسات خاصة من القطاع الخاص على الرغم من تحفظها على منحنا بعض المعلومات بحجة سريتها، ذلك فضلاً عن السمعة الطيبة والشهرة الكبيرة التي تحظى بها في الوسط المحلي؛

- تقوم مؤسسة رامي للغذائيات في سبيل تجسيد رؤيتها المتمثلة في "المؤسسة الرائدة محلياً وعالمياً في سوق المشروبات غير الكحولية" وتحقيق أهدافها التسويقية وذلك دائماً في إطار بيئتها الداخلية وما تنطوي عليه من نقاط قوة وضعف، وبيئتها الخارجية وما تحويه من فرص وتحديات، إلى تبني إستراتيجية تسويقية تنافسية قائمة على مبدأ التمايز وذلك كاستجابة منطقية للمنافسة الحادة التي يشهدها مجال النشاط، وحتى تضمن المؤسسة أكبر فعالية لإستراتيجيتها التسويقية فإنها تقوم بتهيئة مختلف الظروف المشجعة على تنمية وتطوير كفاءاتها التنظيمية التي



تتجسد بشكل خاص في كفاءة "التطوير المستمر في الأداء"، والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق القيمة العالية في المنتجات النهائية المقدمة للزبائن من خلال التطوير المستمر في المنافع المدركة في المنتج من جهة والاختزال الدائم من التكاليف من جهة أخرى؛

وهو ما يثبت صحة الفرضية التطبيقية الجزئية الأولى التي نصها " تساهم الكفاءات التنظيمية لمؤسسة رامي للغذائيات في تعظيم قيمة الزبون".

- تساهم القيمة المدركة في منتجات مؤسسة رامي للغذائيات والتي يعود مصدرها الأساسي إلى الكفاءات التنظيمية في تحقيق رضا الزبائن، وذلك حسب نتائج الاستبيان الذي تم اجراؤه على عينة من زبائن المؤسسة على المستوى وطني، والذين بلغ عددهم 380 زبون، حيث بلغ معامل الارتباط بين القيمة المدركة كمتغير مستقل ورضا الزبون كمتغير تابع 0.778 وهو ما دل على وجود علاقة طردية (موجبة) قوية بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد 0.644 فيما معناه أن 64.4 % من التغيرات أو الانحرافات الحاصلة في رضا الزبون مفسرة من طرف القيمة المدركة في منتجات مؤسسة رامي للغذائيات؛

وهو ما يشير إلى صحة الفرضية التطبيقية الجزئية الثانية التي نصها " توجد علاقة تأثير ايجابي بين القيمة المدركة في منتجات مؤسسة رامي للغذائيات ورضا الزبون"؛

- على غرار مساهمتها في تحقيق رضا الزبون فإن القيمة المدركة في منتجات المؤسسة والتي أكد أغلبية الزبائن المستجوبين في إطار الدراسة الميدانية على كونها عالية بدرجة قبول مرتفعة، فإنها تساهم أيضاً في تحقيق ولاء الزبون أين بلغ معامل الارتباط بين متغيري القيمة المدركة في منتجات المؤسسة كمتغير مستقل وولاء الزبون كمتغير تابع 0.685 في دلالة على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد 0.525 في دلالة على أن 52.5 % من التغيرات أو الانحرافات الحاصلة في ولاء الزبون مفسرة من طرف القيمة المدركة في منتجات مؤسسة رامي للغذائيات؛

وهو ما يشير إلى صحة الفرضية التطبيقية الجزئية الثالثة التي مفادها: " توجد علاقة تأثير ايجابي بين القيمة المدركة في منتجات مؤسسة رامي للغذائيات وولاء الزبون".

وانطلاقاً من هذه النتائج يمكن اثبات صحة الفرضية الرئيسية الرابعة التي نصها: "يتجسد واقعياً الأثر التفعيلي للكفاءات التنظيمية على الإستراتيجية التسويقية بمؤسسة رامي للغذائيات".

## ثانياً. اقتراحات الدراسة

على ضوء النتائج المتوصل إليها نقترح في إطار هذه الدراسة الاقتراحات التالية:

- على المؤسسات الجزائرية الاهتمام أكثر بمواكبة التطورات الحاصلة على مستوى الفكر الاستراتيجي، والعمل أكثر على تبني الأفكار الواردة في إطارها، خاصة عندما نتحدث عن تلك النظريات التي سجل حضورها الفارق الايجابي في واقع العديد من كبريات المؤسسات العالمية الناجحة، وذلك على غرار نظرية الموارد والكفاءات التي على الرغم من مضي ما يقارب الثلاثين سنة من ظهورها وعلى الرغم أيضاً من قيام أنجح الإستراتيجيات عليها إلا أنها لا تزال غير واضحة المعالم لدى الغالبية الساحقة من مؤسساتنا الوطنية، والأدهى والأمر من ذلك أنه حتى ما يدرس في جامعاتنا الوطنية أقل ما يقال عنه أنه بعيد كل البعد عن المواكبة الفكرية لأحدث النظريات، لذلك كان من الصعب علينا أن نعيب صاحب مؤسسة أو عامل في مؤسسة لا يدرك معنى هذا المصطلح أو ذاك إن كان خريج جامعة اليوم القائمة على أفكار ما قبل الثمانينات، وبالتالي يجب على الجميع من جامعات ومراكز بحث ومؤسسات من القيام بمحاولة العمل الجادة على مواكبة أحدث ما توصلت إليه النظريات في تصويب أعمالها ونشاطاتها خدمة للاقتصاد الوطني.
- ضرورة إعطاء الكفاءات التنظيمية ما تستحقه من الاهتمام في ما يقابل الوزن الاستراتيجي الكبير الذي تتمتع به، فعلى المؤسسات الراغبة في التطور والنجاح والتميز عن المنافسين أن تعمل بجدية على تطوير وتنمية هذا النوع من الموارد انطلاقاً من انتهاج مداخل ادراية حديثة على غرار إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، إدارة الابداع والابتكار التي تولي المورد المعنوي الدرجة البالغة من الاهتمام، لأن العبرة في الوقت الحالي وقت الوفرة والانفتاح ليس في امتلاك الموارد وخاصة منها المالية وإنما في كيفية المرح الفعال والاستخدام الكفؤ لهذه الموارد وفي كيفية توجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة؛
- ضرورة استناد مختلف الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات الجزائرية على كفاءاتها التنظيمية التي تعبر عن ذلك المزيح المعقد من مواردها الداخلية المتاحة، وذلك في مواجهة التحديات البيئية الراهنة من منافسة حادة وتآزم في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، وخاصة عندما نتحدث عن الاستراتيجية التسويقية الاستراتيجية الأكثر مصيرية في حياة المؤسسات المعاصرة؛
- أيضاً لا بد للمؤسسات من تبني المفهوم الحديث للتسويق الذي لم يعد مجرد ممارسة نمطية لتصريف المنتجات من المخزن إلى المستهلك، وإنما أصبح عبارة عن ثقافة عامة للمؤسسة شعارها رضا وولاء الزبون فوق كل اعتبار، لذلك كان لا بد من العمل بجدية على صياغة إستراتيجيات تسويقية فعالة تخلق القيمة العالية والتميزة لدى الزبون انطلاقاً من مصادر قوة داخلية تعرف بالكفاءات التنظيمية.

أما فيما يتعلق بمؤسسة رامي للغذائيات فنقترح عليها بشكل خاص على ما يلي:

- محاولة الاستفادة قدر المستطاع من المعلومات التي يوفرها الزبائن وخاصة منهم غير الراضين في تعظيم القيمة المقدمة في منتجاتها وكما يقول بيل غيتس "أكثر الزبائن غير السعداء هم أفضل مصادر المعلومات"، وبذلك يجب عليها القيام بتشكيل شبكة واسعة من قنوات الاتصال مع الزبائن على غرار تخصيص مساحات خاصة بالزبائن في الموقع الإلكتروني للمؤسسة، شبكات التواصل الاجتماعي، الأرقام المجانية الخاصة بمصلحة المستهلكين، الاتصالات المباشرة من خلال نقاط البيع،... وغيرها؛
- على المؤسسة القيام بإجراء استطلاعات دورية حول مستويات الرضا والولاء لدى زبائنها وذلك من أجل ضمان المرونة المناسبة في التصرف مع كل شريحة واتخاذ التدابير المناسبة فيما يتعلق بكل نوع منها، وذلك بالاعتماد على العديد من الأساليب كالأستبيانات الإلكترونية والمقابلات الشخصية؛
- العمل على تكثيف الحملات الاعلانية الخاصة بمنتجات المؤسسة، وتوسيع شبكة الوسائل المعتمدة في ذلك خاصة منها تلك التي تضمن أكبر تغطية للزبائن على غرار التلفزة ووسائل التواصل الاجتماعي، وأيضاً القيام بعرضها بالطريقة التي تجعلها راسخة في أذهانهم وبالطريقة التي ترغبهم أكثر في الحصول عليها، على اعتبار أن شريحة معتبرة من الزبائن لا يدركون حتى بوجود اعلانات خاصة بالمؤسسة؛
- المحاولة قدر المستطاع من الاستفادة من المزايا التي توفرها الكفاءات التنظيمية في التوفيق أكثر بين الثنائية جودة/سعر على اعتبار أن العديد من الزبائن ومن مستويات الدخل المختلفة ترى أن أسعار منتجات المؤسسة مرتفعة ولا تتناسب مع قدراتهم الشرائية حتى مع كونهم يتعاملون مع المؤسسة، وهذا ما يجعلها مهددة بانسحاب هذه الشريحة من لائحة زبائنها مستقبلاً في حال ظهور منتجات منافسة بنفس الجودة وبأسعار أقل؛
- تركيز الجهود التسويقية أكثر على تلك الشريحة من الزبائن التي تتميز بالرضا دون أن تشعر بالولاء اتجاه المؤسسة ومنتجاتها، ومحاولة معرفة الأسباب الكامنة وراء ذلك، ومن ثم العمل على معالجتها بغية تجنيدهم إلى صفوفها في مواجهة الارتفاع المستمر في شدة المنافسة.

### ثالثاً. آفاق الدراسة

- في الختام لا يسعنا إلا أن ننوه بضرورة الحفاظ على شعلة العلم منارة للأجيال القادمة والاجتهاد أكثر لتطوير مسار البحث العلمي في الجزائر خدمة للبلاد والعباد، وفي هذا الإطار نقترح كدراسات لاحقة في إطار الموضوع المعالج ما يلي:
- الاستراتيجية التسويقية بين الفكر الكلاسيكي والفكر الحديث؛
  - الاطار النظري للهندسة الاستراتيجية من منظور المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات؛
  - تشخيص ملامح الفكر الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية؛
  - التسويق من وظيفة إلى فلسفة، مع الاسقاط على واقع المؤسسات الجزائرية؛
  - أنواع الاستراتيجيات التسويقية من منظور المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات.



# قائمة المراجع

## أولاً. المراجع باللغة العربية

I. الكتب

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
2. أحمد الخطيب، عادل سالم معايدة، "الإدارة الحديثة، نظريات، وإستراتيجيات ونماذج حديثة"، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
3. أديان بالمر، "مبادئ تسويق الخدمات"، ترجمة بهاء شاهين، علاء أحمد إصلاح، دعاء شراقي، مجموعة النيل العربية، القاهرة-مصر، 2009.
4. أسامة عبد الحليم مصطفى، محمد العززي أحمد إدريس، "الإدارة الحديثة للنشاط التسويقي"، مكتبة الجامعة الحديثة، القاهرة-مصر، 2007.
5. إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية"، المكتب العربي الحديث، مصر، 2006.
6. إياد شوكت منصور، "إدارة خدمة العملاء"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
7. إياد عبد الفتاح النصور، "إدارة التسويق"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
8. إناس رأفت مأمون شومان، "استراتيجيات التسويق وفن الإعلان"، دار الكتاب الجامعي، العين-الإمارات، 2011.
9. برفين جويتا، "الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين"، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2008.
10. بشير العلاق وآخرون، "إستراتيجيات التسويق"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
11. بلال خلف السكارنة، "الإبداع الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2011.
12. ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
13. ثامر البكري، "التسويق، أسس ومفاهيم معاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006.
14. جلال خلف السكارنة، "الإبداع الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011.

15. جودة محفوظ، "أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
16. جيري كوردي، "إستراتيجيات إدارة الأعمال الدليل إلى اتخاذ القرارات الفعالة"، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة-مصر، 2011.
17. الحبيب ثابتي ، الجليلي بن عبو ، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2009.
18. حسن دهش جلاب، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
19. حسني عبد الرحمان الشيمي، "إدارة المعرفة -الرأسمعرفة بديلاً-"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2009.
20. حسين عجلان حسن، " استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، دار إثراء للنشر والتوزيع، بغداد- العراق، 2008.
21. حميد الطائي وآخرون، "التسويق الحديث، مدخل شامل"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
22. خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الثالثة، 2007.
23. خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2007.
24. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، " نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الثالثة، 2007.
25. دلال القاضي، محمود البياتي، "منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
26. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، "مناهج وأساليب البحث العلمي بين النظرية والتطبيق"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000.

27. رجاء وحيد دويدري، "البحث العلمي -أساسياته النظرية وممارسته العملية-"، دار الفكر، دمشق-سوريا، 2000.
28. رضوان المحمود العمر، "مبادئ التسويق"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2005.
29. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، "إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
30. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، "الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
31. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، "إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
32. سيد إبراهيم الحسنية، "الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2009.
33. سيد سالم عرفة، "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الراية للنشر، عمان-الأردن، 2012.
34. سيد عبيد، "التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2010.
35. شفيق إبراهيم حداد، نظام موسى سويدان، "أساسيات التسويق"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1998.
36. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2007.
37. طلعت أسعد عبد الحميد وآخرون، "سلوك المستهلك -المفاهيم المعاصرة والتطبيقات-"، مكتبة الشقري، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2005.
38. عبد الرحمان الجاموس، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
39. عبد الستار العلي وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2006.
40. عبد السلام أبو قحف، "أساسيات التسويق (الجزء الأول)"، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، 2002.

41. عبد الفتاح دويدار، "طرق وأساليب البحث العلمي"، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2001.
42. عبد الله محمد الشريف، "مناهج البحث العلمي - دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية -"، مكتب الشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية-مصر، 1996.
43. عبيدات ذوقان، عبد الحق كايد، عبد الرحمان عدس، "البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه)"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2012.
44. علاء محمد سيد قنديل، "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، 2010.
45. علي عباس علي، "ولاء المستهلك (كيفية تحقيقه والحفاظ عليه)"، الدار الجامعية، الاسكندرية-مصر، 2009.
46. علي فلاح الزعبي، "إدارة التسويق منظور تطبيقي استراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
47. عمار بوحوش، "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين"، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006.
48. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، "مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الخامسة، 2009.
49. عمرو حامد، "الإدارة الإبداعية الطريق للمستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة -مصر، 2010.
50. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، "أسس ومبادئ البحث العلمي"، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية-مصر، 2002.
51. فداء محمود حامد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، 2012.
52. فرحات غول، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
53. فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
54. فيليب كوتلر وآخرون، "التسويق -أساليب التسويق الرئيسية- الجزء الثالث"، ترجمة مازن النفاع، منشورات دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق-سوريا، 2002.



55. فيليب كوتلر، "كوتلر يتحدث عن التسويق - كيف تنشأ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها-"، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير، الرياض-السعودية، الطبعة الثالثة، 2004.
56. فيليب كوتلر، جاري أرمسترونغ، "أساسيات التسويق"، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض-السعودية، 2009.
57. كامل بربر، "الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين"، دار المنهل اللبناني، بيروت- لبنان، الطبعة الثانية، 2008.
58. مالك بن نبي، "مشكلات الحضارة: المسلم في عالم الاقتصاد"، دار الفكر، دمشق- سوريا، الطبعة الثالثة، 1987.
59. محمد إبراهيم عبيدات، "إستراتيجية التسويق، مدخل سلوكي"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الثالثة، 2002.
60. محمد المحمدي الماضي، "المستجدات العالمية وأثرها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فرق العمل وتفجير روح الإبداع والابتكار"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2010.
61. محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل الصويص، "SIX-SIGMA تحقيق الدقة في إدارة الجودة - مفاهيم وتطبيقات-"، إثناء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
62. محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم"، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2008.
63. محمد عبد الغني، محسن أحمد الخضيرى، "الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه"، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة-مصر، 1992.
64. محمد عبد الوهاب العزاوي، "التسويق والمكانة الذهنية، منظور إستراتيجي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012.
65. محمد عواد الزيادات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
66. محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، "مبادئ التسويق"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر، 2004.
67. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق الاستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2011.

68. محمود جاسم محمد الصميدعي، "استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
69. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الثالثة، 2005.
70. مدحت محمد أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014.
71. منير نوري، "سلوك المستهلك المعاصر"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
72. موسى خليل، "الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، 2005.
73. ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، الجزائر.
74. نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، دار شفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012.
75. نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، "استراتيجيات التسويق، المفاهيم/الأسس/الوظائف"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2004.
76. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، "التسويق، مفاهيم معاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
77. نعمة عباس الخفاجي، "الفكر الإستراتيجي-قراءات معاصرة"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
78. نعيم حافظ أبو جمعة، "التسويق الابتكاري"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2003.
79. واثق شاكر محمود رامز، "التسويق الإستراتيجي"، مؤسسة الخليج للنشر والطباعة، الدوحة-قطر، 1997.
80. ياسر الصادي، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2007.

## II. الرسائل العلمية

1. سيدي محمد بن أشنهو، "دراسة المكونات المؤثرة على ولاء الزبون للعلامة Djezzy: دراسة امبريقية باستعمال نموذج المعادلات المهيكلة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2010/2009.

2. طارق نائل روجي هاشم، "دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للشركات المساهمة العامة الأردنية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة، تخصص تسويق، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006.
3. عبد الملوك مزهودة، "مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي -دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة-الجزائر، جوان 2007.
4. منى مسغوني، "تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة-الجزائر، 2013/2012.
5. نعيمة يحياوي، "أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق (دراسة حالة قطاع صناعة الحليب)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة-الجزائر، 2009/2008.
6. يحضية سملاي، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.
7. إبراهيم أحمد محمد أبو رحمة، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة التسويقية (التسويق الكلي) -دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، غزة-فلسطين، 2010.

### III. المقالات والمدخلات

1. أحمد العلي، " مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 01، 2012.
2. أحمد أجدل، "الابتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المنشأة الاقتصادية -دراسة حالة منشأة سيدي الكبير للمشروبات الغازية بالبليدة -الجزائر-"، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد 10، 2011.

3. أحمد بلالي، "الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة العمال الراهنة"، مجلة الباحث، العدد 06، 2008.
4. أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، العدد 04، 2006.
5. أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المتميز"، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات - الطبعة الثانية - حول نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر، 2011.
6. إسماعيل حجازي، "مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2008.
7. إلهام فخري أحمد حسن، "التسويق بالعلاقات"، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي - الفرص والتحديات -، الدوحة-قطر، 6-8 أكتوبر، 2003.
8. إلهام يحيوي، "دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي لمؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة (باتنة) -"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، العدد 06، 2006.
9. جاري هامل، سي.كي براهالاد، "التنافس على المستقبل: استراتيجيات للتحكم في صناعتك وابتكار أسواق المستقبل"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة - مصر، العدد 24، 1994.
10. جمال خنشور، "أثر القيمة - الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 10، نوفمبر 2006.
11. جودت عيطة، "أثر الجودة والقيمة المدركة من قبل العميل في تعزيز الولاء للعلامة التجارية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 31، 2013.

12. جيمس أم. هينجز، "تجدد أو تبدد - مقارنة بين أسرار الابتكار في الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة - مصر، السنة الرابعة، العدد 21، 1996.
13. حاكم جبوري الخفاجي، "رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الثامنة، العدد 25.
14. حسان بوزيان، " أثر جودة الخدمة على رضا الزبون -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة العلمة-"، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 06، جوان 2014.
15. حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، "تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09-10 نوفمبر، 2010.
16. خضرة قاسمي، عبلة بزقاري، " دور التعاقد من الباطن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مقارنة مبنية على نظرية الموارد والمهارات TRC"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09/10 نوفمبر، 2010.
17. الداوي الشيخ، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010.
18. الداوي الشيخ، " دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 10 مارس، 2004.
19. الداوي الشيخ، عيسى بنشوري، "تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات -تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة)-"، مجلة الباحث، العدد 07، 2009/2010.
20. دلال عظيمي، "مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 10، 2010.

21. رعد عدنان رؤوف، "دور وأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء السوقي - بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى-"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 98، المجلد 32، 2010.
22. زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين السعدي، "التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة (مدخل تحليلي)"، بغداد، 2005.
23. زهية موساوي، "الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية"، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد 01، 2002، ترجمة مقال: Danielle Petit et Ababacar M.bengue , « **Stratégie et Gestion des Ressources Humaines** », N°132, 2001.
24. زياد عبد الحليم الذبية، "مدى تطبيق النظام المتوازن للأداء في المصارف التجارية اليمنية - دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية"، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد 09، جوان 2011.
25. سيرجيو زيمان، "نهاية التسويق الذي كنا نعرفه (اعترافات أخطر مدير تسويق في العالم)"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة-مصر، العدد 17، سبتمبر 1999.
26. شريف غياط، محمد بوقمقوم، "حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر-"، أبحاث إدارية واقتصادية، ورقلة، العدد 06، 2009.
27. صالح السعيد، "الكفاءة الاقتصادية لاستخدام الإمكانيات المتاحة للمؤسسة الإنتاجية، بناء نموذج قياسي لمؤسسة القطن المعقم"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بخنشلة، العدد 12، 2012.
28. طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين، "التغيير الإستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الرصافة، العراق، العدد 69، 2008.
29. عادل مزوغ، "دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة البليدة، العدد 10، جوان 2013.

30. عبد الرحمان بن عنتر، عبد الرزاق حميدي، " اقتصاد المعرفة وتعزيز تنافسية المؤسسة - مع الإشارة لحالة الجزائر-"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 10/09 نوفمبر، 2010.
31. عبد المليك مزهودة، " التسيير الاستراتيجي للمؤسسات -مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية-"، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، العدد 04، 2006.
32. عبد المليك مزهودة، "الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج swot إلى النظرية الإستراتيجية"، مجلة العلوم الإنسانية، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد 04، ماي 2003.
33. علي عبد الله الجياشي، شفيق إبراهيم حداد، "نمذجة العلاقة بين إدراك جودة الخدمة وولاء الزبون (دراسة ميدانية في قطاع البنوك التجارية في الأردن)"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 02، 2010.
34. علي فلاح الزعبي، "إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الإستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني (نموذج ريادي-متكامل)"، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد 07، جوان 2010.
35. علي قاسم حسن العبيدي وآخرون، "أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقييم أداء منظمات الأعمال -دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية-"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 02، 2010.
36. عمار بن عيشي، " إدارة الجودة الشاملة وأثرها على السياسات التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 10/09 نوفمبر، 2010.
37. فرنسيس جويلارت، جيمس كيلبي، "تحويل المنظمة، مدخل متكامل لتحديد الاتجاه وإعادة الهيكلة وتجديد الناس"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة - مصر، السنة الثالثة، العدد 23، 1995.
38. فريد كورتل، "إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09-10 نوفمبر، 2010.

39. الفضيل رتيمي، أسماء رتيمي، "عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة، العدد 10، جوان 2013.
40. كمال قاسمي، "متطلبات تأهيل نظام إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-حالة مؤسسة توضيب الورق وفنون الطباعة **EMBAG**"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، العدد 09، 2009.
41. كمال منصوري، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 07، جوان 2010.
42. ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة : دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، مجلة التواصل، قسم الاقتصاد، جامعة عنابة، العدد 24، جوان 2009.
43. مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، "إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة"، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس-لبنان، 15-17 ديسمبر، 2012.
44. متناوي محمد، قلش عبد الله، "دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
45. محمد الخشروم، سليمان علي، "أثر الفرق المدرك والجودة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 04، 2011.
46. محمد المهدي بن عيسى، "العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس، 2004.
47. محمد براق، رابح شايب، "تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس، 2004.



48. محمد بن عبد الله العوض، "استراتيجيات التسويق التنافسية-إطار جديد لمفهوم قديم-"، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، الشارقة-الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر، 2002.
49. نعيمة غلاب، "التحليل الاستراتيجي في التسويق"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة-الجزائر، العدد 04، 2005.
50. نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، "بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر، 2011.
51. هجيرة شيخ، عائشة بوثلجة، "دور إدارة المعرفة التسويقية في تدعيم تميز منظمات الأعمال وآليات تطبيقها"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13 - 14 ديسمبر، 2011.
52. يحضية سمالي، أحمد بلالي، "الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس، 2004.

#### IV. المواقع الالكترونية

1. ميشال غودي، قيس الهمامي، "الاستشراف الاستراتيجي -المشاكل والمناهج-"، كراس لبيسور رقم 20، باريس-فرنسا، أنظر: [www.lapropective.fr](http://www.lapropective.fr)
2. صالح نيوف، "مدخل إلى الفكر الإستراتيجي"، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمرك، نقلاً عن: [www.ao-academy.org/wesima-articles/liberary-20080525-1630-html](http://www.ao-academy.org/wesima-articles/liberary-20080525-1630-html).
3. سمير حناي، "التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقات قياس الأداء المتوازن"، 2004، نقلاً عن الرابط التالي: <http://ddq.nu.edu.sa/ddq1/files/24.pdf>.

## V. Les livres

1. A.C.Haegel " **Ressources Humaines** ", Dunod, Paris-France, 2010.
2. A.Goudey, G.Bonnin, "**Marketing pour les Ingénieurs**", Dunod, Paris-France, 2010.
3. A.M.Alay et al," **Management et Organisation**", Berti éditeur, Alger, 2010.
4. C.Demeure, "**Marketing**", Dunod, Paris-France, 6 édition, 2008.
5. C.Parissier, "**la valeur Perçue par le consommateur (Marketing, Analyses et Prospectives)** ", Vuibert, Paris-France, 2007.
6. D.Crié, "**La Fidélité du Client entre Mythe et Réalités (Marketing , Analyses et Prospectives)**", Vuibert, Paris-France, 2007 .
7. D.Lindon, F.Jallat, "**Le Marketing : Etudes, Moyens d'action, Stratégie**", Dunod, Paris-France, 2010.
8. F.Brulhart, "**les 7 Points Clés du Diagnostic Stratégique, avec la Méthode des cas**", Eyrolles, Paris-France, 2009.
9. F.Fréry," **MBA, l'essentiel du Management Par les Meilleurs Professeurs**", Eyrolles, Paris-France, 2édition, 2008.
10. F.L.Roy, S, Yami, "**Management Stratégique de la Concurrence**", DUNOD, Paris-France, 2009.
11. G. Michel, "**Stratégie de l'Entreprise : Théories et Action** ", Jouve, France, 2004.
12. G.Armstrong, P.Kotler," **Principes de Marketing**", Pearson Education, France, 10<sup>e</sup> édition, 2010.
13. J.Bojin, J.M.Schoettl, **Les outils de la stratégie**, Edition d'Organisation, Paris-France, 2008.
14. J.C.Bécour, H.Bouqui, "**Audit Opérationnel, Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance**", Ed. ECONOMICA, 3Edition, Paris-France, 2008.
15. J.DeSai, "**Mastering Innovation-Roadmap To Sustainable Value Creation – using Strategy Driven Innovation**", The DeSai Group, USA, 2008.
16. J.F.Soutnain, **Management**, Edition Foucher, France, 2008.
17. J.J.lambin, C.D.Moerloose, "**Marketing Stratégique et Opérationnel, Du Marketing a L'Orientation Marché**", Dunod, Paris-France, 7édition, 2008.
18. J.L.Giordano," **L'approche Qualité Perçue**", Edition d'Organisation , Eyrolles, Paris-France, 2006.

19. J.Lendrevie, J.Levy, D.Lindon, "**MERCATOR, Théorie et Pratique Du Marketing**", Dunod, Paris-France, 8 édition, 2006.
20. J.P.Detrie et al, "**STRATEGOR**" , Dunod, Paris-France, 4 édition, 2005.
21. J.P.Helfer, J.Orsoni, "**Le Marketing**", Vuibert, Paris-France, 10 édition, 2008.
22. L.Marmouz, "**Ressources Humaines : Force de Travail et capital humain** ", L'Hamattan, Paris-France , 2011.
23. Lasary, "**Marketing**", Edition Dar El Othmania, Alger, 2004.
24. M.Barabel, O.Meier, "**MANAGEOR**" , DUNOD, Paris-France, 2006.
25. M.Marchesnay, "**Management Stratégique**", Les Edition De L'ADREG, France, 2004.
26. N.Bernoussi, "**La Segmentation Marketing de L'étude de Marché à la Stratégie Marketing**", Office des Publication Universitaires, Alger, 2010.
27. N.V.Laethem, "**Toute la Fonction Marketing**", Dunod, Paris-France, 2005.
28. P. Mouillot, "**Stratégie de l'Entreprise**", Gualino éditeur, Paris, 2007.
29. P. Villemus, "**Le Plan Marketing à l'usage du manager**", Eyrolles, Paris-France, 2009.
30. P.Fifield, "**Strategic Marketing**", Collège des ingénieurs, Paris, 2011.
31. P.Kotler, "**Le Marketing Selon Kotler (comment créer, conquérir et dominer un marcher)**", Edition Village Mondial, Paris-France, 1999.
32. P.Kotler, "**Marketing Management**", Prentice-Hall, New Jersey, 10<sup>em</sup> edition, 2000.
33. P.Kotler, K.L.Keller , "**Marketing Management**", Pearson Education, Prentice Hall, 13édition, 2009.
34. P.Villemus, "**Le Plan Marketing à L'usage du Manager**", Eyrolles, Edition D' Organisation, Paris-France, 2009.
35. S.Balland , A-M.Bouvier, "**Management Des Entreprises en 24 Fiches**", Dunod, Paris-France.
36. S.Soulez, "**L'essentiel du Marketing**", Ghalino Editeur, Lextenso édition, 2 édition, Paris-France, 2010.
37. U.Mayrhofer, "**Marketing**", Bréal, Paris-France, 3 édition, 2010.
38. V.D.Barnier, H.Joannis, "**De La Stratégie Marketing à la Création Publicitaire**", Dunod, Paris-France, 3 édition, 2010.
39. Y.Pariot, "**Les Outils du Marketing Stratégique et Opérationnel, 35 outils et grilles d'analyse pets à l'emploi**", Eyrolles, Paris-France, 2 édition, 2011.

## **VI. Les thèses doctorat**

1. S.Fauvy, "**L'Instrumentalisation des Compétences Organisationnelles : une Analyse de l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques, le cas de Frances Télécom**", Thèse de Doctorat, Sciences de gestion, Angers, France, 2009.

## **VII. Les articles, les interventions et les rapports :**

1. A. Bénédicte, S.L.Fedida, "**Repérer les Compétences pour mieux comprendre le processus d'innovation : le cas d'une TPE touristique**", Revue Internationale PME, France, Vol 23, N° 02, 2010 .
2. A.Abu Bakar, "**Customer store loyalty in the context of customer perceived value in Saudi Arabia**", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business (IJCRB), Vol 5, N 12, April 2014.
3. B.Angelova, J.Zekiri, "**Measuring customer satisfaction with service quality using American customer satisfaction Model (ACSI model)**", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 1, N°3, October 2011.
4. B.C.Pauvers , N.S.Binfait, "**Analyser l'articulation des compétences Individuelles, Collectives, Stratégiques**", Laboratoire d'économie et de management, Université de Nante-France, 2010.
5. C.B.Ollier, M.Lacroix, E.Waliser, "**Le Capital Humain : approche comptable versus approche managériale**", Revue Internationale sur le travail et la société, Vol 04, N°02 , France, mai 2006.
6. C.Bayart, J.M.Brignier, "**Etablir une relation de fidélité dans le secteur bancaire : le cas de la cible « Etudiants »**", Archives Ouvertes HAL, France, septembre 2013.
7. C.Colella, L.Armand, "**La Satisfaction Clients –Six Bonnes Pratiques D'entreprise pour un Résultat Gagnant-Gagnant**", MEDEF, Paris-France, décembre 2010 .
8. C.K.Prahalad, G.Hamel, "**The Core Competence of The Corporation**" , Harvard Business Review, may-June, 1990.
9. C.Marier, "**La Mise en Œuvre de la Stratégie : Les Compétences Organisationnelles**", Groupe SECOR, Avril, 2007.
10. C.V.Der Yeught et al, "**Les compétences éthiques créent-elles de la valeur ?** ", 6<sup>èmes</sup> Journées scientifiques sur colloque « gouvernance et création de valeur(s) », Toulon-France, 17 Janvier, 2012.
11. D.Cazal, A.Dietrich, "**Compétences et Savoirs : entre GRH et Stratégie**", Centre lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprise, Lille-France, 2003.
12. D.Gilles, "**Capacités Dynamiques : le cas de HYUNDAI-KIA**" , Revue Française de Gestion Industrielle, vol 23, France, 2013.
13. D.O.Auka, J.N.Bosire, V.Matern, "**Perceived Service Quality and customer loyalty in retail banking in Kenya**", British Journal of Marketing Studies, Vol 1, N°3, September 2013.

14. D.Puthod, C.Thévenard, " **La Théorie de l'Avantage Concurrentiel Fondé sur les Ressources** ", Irege, Université de Savoie, 1998 .
15. D.R.Simard, Y.Simard, "**Les compétences organisationnelles : ver un modèle de veille a l'apprentissage à vie**", Bibliothèque et archive nationale du QUEBEC, Montréal, 2008.
16. E.Day, "**The Role of Value In Consumer Satisfaction**", Journal of Consumer Satisfaction Dissatisfaction and Complaining Behavior, University of Georgia, vol15, 2002.
17. E.Rouby, C.Thomas, "**L'articulation compétences individuelles/compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégré des compétences**", revue interventions économiques, vol 40, 2009.
18. E.Rouby, C.Thomas, "**La Codification des Compétences Organisationnelles l'épreuve des faits**" , Revue française de gestion, France , 2004.
19. E.Rouby, G. Solle , "**Gestion " par " les compétences et positionnement du contrôle de gestion ? "** ", Manuscrit auteur, publié dans " technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la compatibilité", le contrôle de l'audit, 2002.
20. E.Rouby, G. Solle, "**Réponses les méthodes de gestion : proposition de point d'ancrage conceptuels –exemple du contrôle de gestion**", Revue internationale sur le travail et la société, Université de Nice-Sophia-Antipolis CNRS , Vol 04, N° 01, 2006.
21. F.Amesse et al, " **Ressources, Compétences et Stratégie de la Firme : une discussion de l'opposition entre la vision porterienne et la vision Fondée sur les compétences**", Bureau d'Economie Théorique et Appliquée (BETA), Strasbourg, 2006.
22. F.M.Muturi and other, "**Antecedent of customer perceived value : evidence of mobile phone customers in Kenya**", International Journal of Business and Social Science, Vol 5, N° 4, 2014.
23. G. Trépo, M. Ferrary, "**La gestion par les Compétences : pour une opérationnalisation de la convergence entre la stratégie d'entreprise et la gestion de ressources**", Interactions, vol02, N° 01, Printemps 1998.
24. G.T.Yamamoto, "**Understanding Customer Value Concept : Key To Success**" , Business Department, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Maltepe University, Istanbul-Turkiye, 1999.
25. H.Ghozzi, " **L'approche par les Ressources et les Compétences entant que théorie de la firme : Apports, limites et aménagements nécessaires** " , Centre de Recherche en Management et Organisation , Paris-France , 2008.
26. K.Arous, L.Gammoudi, "**La mesure de la Performance le poids de la gestion des compétences dans la vision stratégique des entreprises**", colloque Ecole de Commerce ISTES, Paris, 2012 .
27. K.Jouili , J.Chaabouni, "**Acquisition et développement des compétence dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques tunisiennes**", Revue internationale sur le travail, Vol 03, N° 02, 2005.

28. M.I.Ishaq, " **Perceived Value, Service Quality, Corporate Image and Customer Loyalty : Empirical Assessment From Pakistan** ", Serbian Journal of Management, Pakistan, Vol07, N°01, 2012.
29. M.Jumaev, D.M.Kumar, J.R.M.Hanaysha, "**Impact of relationship marketing on customer loyalty in the banking sector**", Fareast Journal of Psychology and Business, Vol 6, N°3, March 2012.
30. M.L.Li, R.D.Green, "**A Mediating Influence on Customer Loyalty : The Role of Perceived Value**", Journal of Management and Marketing Research, USA.
31. M.Toumi , S.Souleh , "**L'entreprise apprenante : ver la capitalisation des connaissances et le développement des compétences** ", Revue des science humaines, Université de biskra, 27/28 novembre, 2012.
32. N.Makaoui, "**La fidélité coopérative : point d'aboutissement des relations inter-organisationnelles**", Logistique et Management, Vol 18, N°02, 2010.
33. P.Tremblay, "**Mesurer la satisfaction et les attentes des clients : des modèles classiques aux modèles asymétrique**", Centre D'expertise des Grands Organismes, France, septembre 2006.
34. P.X.Meschi , "**le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites** ", Communication à l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal,1997.
35. R.A.Dardak, F.Q.Habib, "**Consumer perceived value, satisfaction, and loyalty on agriculture brand**", Economic and Technology Management Review, Vol05, 2010.
36. R.Mostefaoui, "**Les Compétences Managériales , Principales Condition de succès de changement**", Revue Internationales sur le travail et la société, France, Vol05, N° 02 , 2007.
37. R.S.Fernandez, M.A.I.Bonillo, "**The concept of perceived Value :a Systematic of the Research**", Marketing Theory articles, University of Almeria, Spain, vol07, N°04, 2007.
38. R.Setiowati , A.Putri, "**The impact of Perceived Value on Customer Satisfaction, Loyalty, Recommendation and Repurchase – An Empirical Study of Spa Industry in Indonesia**", International Conference on Trade, Tourism and Management, Bangkok-Thailand, 21-22Decembre, 2012.
39. S.A.Tywoniak, "**Le Modèle Des Ressources Et Compétences : une nouveau paradigme pour le Management Stratégique ?** ", Département Stratégie et Politique d'Entreprise Groupe GES, France,1996.
40. S.Y.Lam et al, "**Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs : an illustration from a business to business service context**", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 32, N°3 ,2004.
41. V. Mérindol et al, "**Une méthodologie de prospective métiers fondée sur les compétences collectives : l'exemple de métier de pilote de chasse**", Revue management et avenir, France, 2009.

42. W.Bali Kalboussi, "**Vers un positionnement par la notion de la valeur perçue, cas d'une enseigne de la grande distribution tunisienne**", Journal of Business and Management, Vol 16, Issue 05, May 2014.
43. Wahyuningsih, "**The effect of customer value on behavioral intentions in tourism industry**", International Research Journal of Business Studies, Vol05, N°01, 2012.
44. Y.Yi , H.Jeon, "**Effects of loyalty programs on value perception, program loyalty, and Brand loyalty**", Journal of the Academy of Marketing Science, Korea, Vol 31, N° 3, 2003.
45. Z.Yang, R.T.Peterson, "**Customer perceived value, satisfaction, and loyalty : the role of switching costs**", psychology and Marketing Journal, Vol 21, N°10, October 2014.

### VIII. Les sites électroniques

1. D.Saleh, "**Schools of Strategic Thought**", <http://www.pnu.edu.sa/ar/SP/Documents/lectures/2.pdf>, consulté le 25/01/2015, 10 :25.
2. G.Dejean, "**Les Nouveau Modèles Stratégiques, Analyse des Ressources**", <http://mon.univ-montp2.fr/claroline/backends/download.php>, consulté le 02/02/2015, 11 :30.
3. **Identifying Customer Value**, [www.Ftms.edu.my/pdf/Download/PostgraduateStudent/MBA-lecture2.pdf](http://www.Ftms.edu.my/pdf/Download/PostgraduateStudent/MBA-lecture2.pdf), consulter le 16/06/2015, 09:30.
4. J.Lendrevie, A.Baynast, C.Emprin, "**Publicitor-Mercator-**", Dunod, Paris-France, 2008, pp484-486, [http://www.mercator-publicitor.fr/IMG/pdf/E\\_483\\_487.pdf](http://www.mercator-publicitor.fr/IMG/pdf/E_483_487.pdf)
5. Mintezberg's Ten School of thought Strategy Formation, <http://www.pentuition.com> , consulté le 25/01/2015, 10:25.
6. R.Laurent , E.ST.A.Gilles, "**Capacité, Capacité Organisationnelle et Capacité Dynamique : une proposition de définition**", [http://www.er.uqam.ca/nobel/r20014/Article\\_PDF/RMT2003.pdf](http://www.er.uqam.ca/nobel/r20014/Article_PDF/RMT2003.pdf), consulté le 25/01/2015, 10 :00.
7. S.Yami, "**Management Stratégique**", Université montepollier1, <http://foad.refer.org/IMG/pdf/M01-6.pdf>, consulté le 02/02/2015, 11 :30.
8. T.Elfring, H.W .Volberda, "**Schools of thought in Strategic Management, Fragmentation, Integration or Synthesis**", [http://www.sagepub.com/upm-data/9388\\_006130ch1.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/9388_006130ch1.pdf), consulté le 25/01/2015, 09:25.
9. UNIDO Competencies, "**Strengthening Organizational Core Values and Managerial Capabilities**", 2002, <http://www.unido.org/fileadmin/media/documents/pdf/Employment/UNIDO-CompetencyModel-Part1.pdf> ,consulté le 25/01/2015, 10:30.
10. <http://www.cain.info/article.php?IDARTICLE:RFG>, consulté le 24/02/2014,10:40.
11. <http://www.jeremym.fr/archives/les-compétences-clés-html>, consulté le 05/05/2014, 10:03.



# قائمة الملاحق



ملحق رقم 01: نموذج دليل مقابلة

في البداية لا يسعنا سيدي/سيدتي إلا أن نشكركم جزيل الشكر على فتحكم لنا أبواب مؤسستكم للقيام بدراستنا الميدانية، ومنحنا القليل من وقتكم الثمين للإجابة على تساؤلاتنا المطروحة، والتي تعتبر مساهمة كبيرة منكم في خدمة موضوع دراستنا التي بعنوان: "الكفاءات التنظيمية كآلية لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية للمنظمة -دراسة حالة مؤسسة رامي للغذائيات-"، والتي تندرج ضمن متطلبات التحضير لشهادة الدكتوراه طور ثالث تخصص إدارة تسويقية، جامعة آكلي محمد أولحاج -البويرة-، وذلك مع تعهد مسؤول منا باستخدام المعلومات القيمة التي ستفيدوننا بها لأغراض البحث العلمي فقط.

من إعداد الطالبة: معزوز زكية

تحت إشراف الدكتور: آيت عكاش سمير

أولاً. الكفاءات التنظيمية في المؤسسة

س1: أولاً سيدي/سيدتي، كم لك من الوقت وأنت تعمل في المؤسسة؟ وفي أي مجال؟

.....

س2: هل لديكم فكرة حول مفهوم الكفاءات التنظيمية؟

.....

س3: إذا كان نعم؛ هل يتوفر هذا النوع من الكفاءات في مؤسستكم؟

.....

س4: ما هي في رأيك الكفاءات التنظيمية الضرورية للنجاح في مجال نشاطكم؟

.....

س5: من بين هذه الكفاءات ما هي المتوفرة على مستوى مؤسستكم؟

.....

س6: هل تهتم المؤسسة بتوفير مختلف الشروط الضرورية لنمو وتطور هذا النوع من الكفاءات؟

.....

س7: إذا كان نعم؛ ما هي هذه الشروط؟

.....

ثانياً: الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة ودور الكفاءات التنظيمية في تفعيلها

س8: الآن سيدي / سيدتي هل يمكنك إعطائي تحليل مبسط حول الوضعية الحالية للمؤسسة؟

س9: كيف يمكن لك أن تقيم هذا الوضع من حيث نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية؟

س10: ماذا يعني مفهوم الإستراتيجية بالنسبة إليكم؟

س11: ما هي المكانة التي تحظى بها الإستراتيجية التسويقية من بين أنواع الاستراتيجيات الأخرى في مؤسستكم؟

س12: ما هي أهم الأهداف التي تسعون إلى تحقيقها من خلال إستراتيجيتكم التسويقية؟

س13: ما هي متغيرات السوق التي تولون لها الأولوية العظمى من الاهتمام عند صياغة إستراتيجيتكم التسويقية؟

س14: ما هو البديل الاستراتيجي التسويقي المعتمد من طرفكم للتكيف مع مختلف التطورات التي تطرأ على هذه المتغيرات؟

س15: هل في رأيك يتسم هذا البديل الاستراتيجي بالفعالية؟

س16: إذا كان نعم؛ هل تعتبرون أن الكفاءات التنظيمية تمثل المتسبب الرئيسي في تحقيق هذه الفعالية؟

س17: إذا كان نعم؛ كيف ذلك؟

تاريخ المقابلة: .....

مدة المقابلة: .....

ملحق رقم 02: نموذج الاستبيان الموزع على عينة الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## استبيان

زيون (ة) مؤسسة رامي المحترم (ة)

في إطار معالجة موضوع "الكفاءات التنظيمية كآلية لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية للمنظمة - دراسة حالة مؤسسة رامي -"، والذي يندرج ضمن مسار التحضير لشهادة دكتوراه LMD تخصص إدارة تسويقية، نضع بين أيادي سيادتكم المحترمة هذا الاستبيان الذي يهدف إلى تحديد مدى مساهمة القيمة المدركة في منتجات مؤسسة رامي في تحقيق رضا الزبون وولائه.

ومع أملنا الكبير في تعاملكم الجاد مع هذا الاستبيان وإجاباتكم الصريحة على الأسئلة الواردة فيه، والذي يعتبر مساهمة كبيرة منكم في نجاح هذه الدراسة، تقبلوا منا فائق التقدير وبالغ الامتنان.

وشكراً

الطالبة: معزوز زكية

تحت إشراف: د. أيت عكاش سمير

للإجابة على هذا الاستبيان نتمنى من سيادتكم المحترمة التكرم بوضع علامة (X) في الخانة التي ترونها

مناسبة.

المحور الأول: القيمة المدركة في منتجات المؤسسة						
الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
01	تتوفر منتجات المؤسسة على خصائص متميزة (الذوق مثلاً) مقارنة بالمنتجات المنافسة					
02	تحافظ منتجات المؤسسة على خصائصها المتميزة شراء بعد شراء					
03	تقدّم منتجات المؤسسة في تشكيلة متنوعة تتناسب مع مختلف احتياجاتي ورغباتي					
04	تقدّم المؤسسة اعلانات صادقة وتمييزة عن منتجاتها					
05	تقدّم منتجات المؤسسة في عبوات جميلة وسهلة الاستعمال					
06	أشعر بالأمان عند استهلاكي لمنتجات المؤسسة					
07	لدي ثقة كبيرة في منتجات المؤسسة					
08	أسعار منتجات المؤسسة مقبولة مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة ومعقولة بالنظر إلى جودتها					
09	من السهل الحصول على منتجات المؤسسة في الوقت الذي أريده					
10	لا يكلفني أي جهد يذكر الحصول على منتجات المؤسسة					
11	أرغب باستمرار في الحصول على منتجات المؤسسة					
المحور الثاني: مستوى رضا الزبون						
الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
12	أتوقع دائماً الأفضل من المؤسسة					
13	أرى أن منتجات المؤسسة جيدة مقارنة بمنافسيها					
14	يتناسب الأداء المحقق من منتجات المؤسسة مع توقعاتي بشأنها					
15	أشعر بالرضا عن منتجات المؤسسة					
16	أشعر بالسرور لتعاملي مع المؤسسة دون غيرها من المؤسسات المنافسة					

المحور الثالث: مستوى ولاء الزبون					
الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق جداً
17	تتحم المؤسسة بشكل كبير بالمصلحة العامة للزبائن				
18	تلتزم المؤسسة بالوفاء بكافة وعودها				
19	تلتزم المؤسسة بتقديم منتجاتها في شكل أخلاقي وقانوني يصون ويحمي المستهلك				
20	ألتزم دائماً بشراء منتجات المؤسسة كلما ظهرت لدي الحاجة إلى ذلك				
21	ألتزم دائماً بنصيحة أصدقائي وأقاربي وكل معارفي بشراء منتجات المؤسسة				
22	رغم تعدد البدائل، لدي النية في التعامل الدائم والمستمر مع المؤسسة				
23	من مصلحتي التعامل بشكل مستمر مع المؤسسة				

المحور الرابع: معلومات شخصية

1. الجنس:

ذكر

أنثى

2. السن: أقل من 20 سنة ، من 20 إلى 29 سنة ، من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة ، من 50 إلى 59 سنة ، أكبر من 60 سنة

3. المستوى العلمي: ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ، جامعي

4. الدخل الشهري: أقل من 15000 دج ، من 15001 دج إلى 30000 دج ، من

30001 دج إلى 45000 دج ، من 45001 دج إلى 60000 دج ، أكثر من

60001 دج

## ملخص:

انطلاقاً من مختلف التوجهات الحديثة التي ميزت كل من الفكر الاستراتيجي والفكر التسويقي على السواء، وعلى اعتبارها موجهة في الأساس وبشكل متكامل لتطوير أداء المنظمات، كان لابد من البحث في العلاقات السببية التي تجمع بين الأفكار المستحدثة لكلا المجالين، وعلى هذا الأساس حاولنا من خلال هذه الدراسة البحث عن الكيفية التي تساهم بها الكفاءات التنظيمية كمورد داخلي استراتيجي متميز في تفعيل الإستراتيجية التسويقية وذلك بالإسقاط على واقع مؤسسة رامي للغذائيات كحالة للدراسة.

وقد خلصنا في إطار هذه الأطروحة في جانبها النظري إلى أن الكفاءات التنظيمية وبقدرتها المتفردة على خلق القيمة في المنتجات النهائية تساهم وبشكل فعال في وضع الإستراتيجية التسويقية في مسارها السليم نحو تحقيق أهدافها وبشكل خاص رضا الزبون وولائه، أما في جانبها التطبيقي وبعد التأكد من أن المؤسسة محل الدراسة تدرك أهمية الكفاءات التنظيمية وتتهيء مختلف الظروف المواتية لعملها قمنا باستطلاع آراء الزبائن حول مدى إدراكهم للقيمة المدركة في منتجاتها وبالتالي تحري مستويات الرضا والولاء لديهم، ولقد توصلنا في النهائية إلى أن أغلبية زبائن مؤسسة رامي للغذائيات راضون عنها والأقل بقليل منهم يدينون بالولاء لها، وذلك في علاقة تأثير ايجابي للقيمة المدركة في منتجاتها على كلا المتغيرين (رضا الزبون وولائه).

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءات التنظيمية، الإستراتيجية التسويقية، القيمة المدركة، رضا الزبون، ولاء الزبون.

## Résumé:

Partant des tendances modernes en matière de pensée stratégique et de pensée marketing, orientées vers l'amélioration de la performance des organisations, on a cherché dans la présente étude à mettre en exergue les relations causales qui combinent les idées relèvent des deux champs.

Nous avons essayé de trouver comment les compétences organisationnelles en tant que ressource interne stratégique contribuent à l'amélioration de la stratégie marketing, à cet effet nous avons pris l'entreprise Ramy (Ramy Food Company) comme cas d'étude.

Il ressort de l'étude théorique que les compétences organisationnelles ont la capacité de créer la valeur dans les produits finals qui participent efficacement au positionnement de la stratégie marketing pour la réalisation des objectifs suivants : la satisfaction de clients et sa fidélité.

En ce qui concerne la partie pratique, et après nous s'être assuré que l'entreprise concernée reconnaît l'importance des compétences organisationnelles et crée les conditions nécessaires pour son fonctionnement, nous avons interrogé les clients sur la perception qu'ils ont de la valeur des produits de l'entreprise pour détecter les niveaux de satisfaction et la fidélité de chaque client.

En conclusion des recherches menées, il est apparu que la majorité des clients de l'entreprise Ramy sont satisfaits de ses produits et mois de la majorité d'entre eux sont fidèles dans leurs relations avec l'entreprise, la valeur perçue des produits a un effet positif sur les deux objectifs susmentionnés.

**Les mots clés :** les compétences organisationnelles, la stratégie marketing, la valeur perçue, la satisfaction de client, la fidélisation de client.