

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -



كلية: الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

الرقم التسلسلي:

مذكرة مكملة لنيل شهادة: ماستر أكاديمي

تخصص: تسويق

العنوان

فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالتفوق التسويقي

دراسة حالة مؤسسة كوندور (Condor)

إعداد الطالبة

مهني عائشة

تاريخ المناقشة: 26-05-2016

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

- | | |
|-------------|----------------|
| رئيسا | - د عميش سميرة |
| مشرفا ومقرا | - د سعودي نجوى |
| مناقشا | - أ حجاب موسى |

السنة الجامعية: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

قال تعالى : **"لئن شكرتم لأزيدنكم"** من الآية 7 من سورة ابراهيم فأحمد الله الذي يسر لي السبيل لإنجاز هذا العمل، كما أخص بالشكر والامتنان إلى الأستاذة **سعودي نجوى** على ما قدمته من توجيهات ومساعدات ونصائح وإرشادات قيمة أفادتني أثناء إنجاز هذا العمل دون أن أنسى تقديم الشكر الجزيل إلى الأستاذة بلفيطح ريمة على المساعدة القيمة التي قدمتها لي.

وفي الأخير أشكر كل من عاهدتهم إخوة وزملاء في جامعة المسيلة.

الطالبة: مهني عائشة

الإهداء

إلى ... الوالدة الكريمة راجية من المولى أن يديم نعمة

وجودها

إلى ... الوالد رحمه الله

إلى ... كل العائلة حفظها الله

إلى ... كل الأقارب

إلى ... كل الأصدقاء والزملاء

أهدي هذا العمل المتواضع

الطالبة: مهني عائشة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر و تقدير
	الإهداء
II-I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
V	ملخص
أ	مقدمة
أ	إشكالية الدراسة
أ	فرضية الدراسة
أ	أهمية الدراسة
أ	أهداف الدراسة
ب	منهج الدراسة
ب	الدراسات السابقة
ج	تقسيمات الدراسة
الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول إستراتيجية المحيط الأزرق	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية
06	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية
08	المطلب الثاني: أنواع الإستراتيجية
10	المطلب الثالث: إستراتيجيات التسويق
17	المبحث الثاني: ماهية إستراتيجية المحيط الأزرق
17	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق
18	المطلب الثاني: خصائص وأدوات إستراتيجية المحيط الأزرق
24	المطلب الثالث: أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: التفوق التسويقي	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: ماهية رضا الزبون

30	المطلب الأول: مفهوم وأهمية رضا الزبون
33	المطلب الثاني: أبعاد رضا الزبون
33	المطلب الثالث: خطوات تحقيق رضا الزبون
41	المبحث الثاني: ولاء الزبون
41	المطلب الأول: مفهوم وأهمية ولاء الزبون
43	المطلب الثاني: أنواع ولاء الزبون
45	المطلب الثالث: قياس ولاء الزبون
46	المبحث الثالث: تحديد قيمة الزبون
47	المطلب الأول: مفهوم قيمة الزبون
47	المطلب الثاني: أبعاد وبناء قيمة الزبون
49	المطلب الثالث: قياس قيمة الزبون
51	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة كوندور	
53	تمهيد
54	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
54	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
54	المطلب الثاني: حدود الدراسة
56	المطلب الثالث: أداة جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي
57	المبحث الثاني: تحليل البيانات ونتائج الدراسة
57	المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة
60	المطلب الثاني: تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية
62	المطلب الثالث: تحليل معاملات الارتباط بين إستراتيجية المحيط الأزرق والتفوق التسويقي واختبار فرضية الدراسة
65	خلاصة الفصل
67	خاتمة
67	أولاً: النتائج
67	ثانياً: التوصيات
68	ثالثاً: آفاق الدراسة
70	قائمة المراجع
74	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
57	توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس	1
58	توزيع عينة الدراسة وفقا للسن	2
58	توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي	3
59	توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي	4
59	توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة	5
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق	6
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات التفوق التسويقي	7
62	معامل الارتباط بين بعد الاستبعاد ومؤشرات التفوق التسويقي	8
63	معامل الارتباط بين بعد التقليل ومؤشرات التفوق التسويقي	9
63	معامل الارتباط بين بعد الزيادة ومؤشرات التفوق التسويقي	10
64	معامل الارتباط بين بعد الابتكار ومؤشرات التفوق التسويقي	11
64	معامل الارتباط بين إستراتيجية المحيط الأزرق ومؤشرات التفوق التسويقي	12

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	منحنى القيمة لدى المنافسين	1
22	شبكة العمليات الأربعة	2
23	مصفوفة القرارات	3
23	كيفية غير مصفوفة لعرض القرارات	4
34	تحقيق رضا الزبون	5

مقدمة

مقدمة

زاد الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي في السنوات الأخيرة في عالم الأعمال، وقد كان اليابانيون من أوائل من أسهموا في تعميق دور الإستراتيجية وأهميتها، وحرصهم على التفوق ومواجهة التحديات الطبيعية والسياسية والصناعية، ولقد تم تقديم مفهوم إدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي خلال السنوات الماضية، وتعددت الآراء والنظريات في تطوير مفهوم الإستراتيجية وتطبيقاتها ونجاحاتها المستمرة.

وانطلاقاً من قانون البقاء للأقوى وزيادة العرض والطلب، أحجمت كثير من المؤسسات عن المنافسة المباشرة خوفاً من تأثير ذلك على كياناتها الاقتصادية، وأصبحت أغلب المؤسسات تبحث عن إستراتيجية جديدة بأساليب مبتكرة تساعدها على البقاء والاستمرار. لعل أحدث هذه الإستراتيجيات إستراتيجية المحيط الأزرق، التي ظهرت من قبل المؤسسات التي تبحث عن مواكبة التغيير والتجديد المستمر في حاجات ورغبات الزبائن بسبب قصر دورة حياة العديد من المنتجات فضلاً عن تزايد الطلب، أين أصبحت السيطرة على السوق من أبرز الصعوبات التي تواجهها. لذلك أدركت المؤسسات المعاصرة أهمية ابتكار منتجات ذات جودة عالية، كي تساعدها على التفوق التسويقي مقارنة بالمنافسين.

إشكالية الدراسة

من هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة الحالية تتبلور في السؤال التالي:

ما علاقة إستراتيجية المحيط الأزرق بتحقيق التفوق التسويقي لدى مؤسسة كوندور؟

فرضية الدراسة

للإجابة على السؤال المطروح في الإشكالية يمكن صياغة الفرضية التالية:

يوجد ارتباط معنوي بين إستراتيجية المحيط الأزرق والتفوق التسويقي لدى مؤسسة كوندور.

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة كونها تقدم لمنظمات الأعمال، أحد المداخل التنافسية الجديدة، التي لا يمكن للمنظمات الأخرى أن تنافسها بها على المدى القصير، كما تشجع هذه الإستراتيجية على التفكير الإبداعي بشكل مستمر لضمان عامل التمييز إضافة إلى كون الدراسة الحالية من الدراسات الأولى في موضوع إستراتيجية المحيط الأزرق والتفوق التسويقي، وهو ما يوسع آفاق البحث في الموضوع.

أهداف الدراسة

إن لهذه الدراسة عدة أهداف يمكن عرضها كما يلي:

- التعرف على مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق.
- دراسة مفهوم التفوق التسويقي.
- اكتشاف طبيعة علاقة إستراتيجية المحيط الأزرق بالتفوق التسويقي.

منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية المحيط الأزرق والتفوق التسويقي، كما يتم القيام بدراسة حالة من خلال إجراء دراسة ميدانية من خلال الاستبيان مع عينة من الموظفين بمؤسسة كوندور.

الدراسات السابقة

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على دراسات جامعية نذكر منها:

1- دراسة بعنوان "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، للدكتور عبد الحكيم عبد الله النور عام 2009. إن الهدف من هذه الدراسة التعرف على أثر عوامل تعزيز التنافسية وفق نموذج بورتر على الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين هيكل السوق والمنافسة السائدة.

2- دراسة بعنوان "دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات " للكاتب فؤاد حمودي العطار عام 2010. تناولت الدراسة دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي، وهدفت إلى تحديد ماهية فلسفة المحيط الأزرق ومدى تطبيقها في شركة زين للاتصالات ببغداد. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة وتأثير بين فلسفة المحيط الأزرق والتفوق التنافسي.

3- دراسة بعنوان "دور إستراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن- دراسة استطلاعية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي" للكاتبة وجدان حسن حمودي عام 2013. تناولت هذه الدراسة دور إستراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن، وهدفت إلى إبراز دور هذه الإستراتيجية من خلال دراسة استطلاعية في إحدى الشركات الصناعية في مدينة الموصل. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ركزت على دور هذا الأسلوب في دعم توجهات الشركة لمواجهة منافسيها.

مذكرة ماجستير بعنوان "التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة البويرة" للطالبة خلود زهوة عام 2014. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إسهام التسويق الابتكاري في بناء ولاء الزبائن. توصلت إلى أن الابتكار سمة العصر وعلى المؤسسة مواكبة هذا التطور من خلال التسويق الابتكاري الذي يتضمن وضع جميع الجهود التسويقية لابتكار مزيج تسويقي متكامل

يساهم في إرضاء الزبائن وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، تضمن لها التميز والبقاء في السوق.

تقسيمات الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، يمثل الفصل الأول مفاهيم أساسية حول إستراتيجية المحيط الأزرق، حيث يحتوي على: مفهوم الاستراتيجية وأنواعها، إستراتيجيات التسويق، ماهية إستراتيجية المحيط الأزرق التي تتضمن المفهوم، الخصائص، الأدوات، الأبعاد.

أما الفصل الثاني فيعنى بمفهوم التفوق التسويقي، حيث تناول رضا الزبون، تم من خلاله تقديم مفهوم وأبعاد وخطوات تحقيق رضا الزبون. إضافة إلى ولاء الزبون، أين تم تحديد مفهوم، أنواع، قياس الولاء. في الأخير تم تقديم قيمة الزبون من خلال مفهومها، أبعاد وبناء قيمة الزبون، قياس قيمة الزبون.

في حين تطرق الفصل الثالث إلى تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة كوندور من وجهة نظر موظفيها، حيث تم عرض الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من مجتمع وعينة الدراسة، حدود الدراسة، أداة جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي، إلى جانب تحليل البيانات ونتائج الدراسة، نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة، تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية، فضلا عن تحليل معاملات الارتباط بين استراتيجية المحيط الأزرق والتفوق التسويقي واختبار الفرضية الخاصة بالدراسة الحالية.

الفصل الأول
مفاهيم أساسية حول
إستراتيجية المحيط الأزرق

تمهيد

بما أن هدف أي مؤسسة هو محاولة السيطرة على أكبر حصة في السوق بين منافسيها، فإن عليها انتقاء تنفيذ برنامج طويل الأمد يعتمد بالدرجة الأولى على صياغة إستراتيجية خاصة بها، كون الإستراتيجية تتسم بالسرعة والتطور والتغيير الدائم، جعلها تحظى باهتمام كبير من طرف مختلف المؤسسات، كي تحدد المؤسسة أسواقها المستهدفة من جهة، وتدرس مختلف منافسيها من جهة أخرى، فإنه ينبغي عليها البحث عن إستراتيجيات معينة تكسبها القوة والنفوذ وزيادة في حصتها السوقية على حساب منافسيها، ومن بين هذه الإستراتيجيات، إستراتيجية المحيط الأزرق. وحيث يمكن استخدامها للتحويل من التحرك التقليدي إلى التحرك الإستراتيجي لابتكار قيمة لدى الزبائن، وخلق مساحة سوق غير مطروقة سابقا، وخلق الطلب وفرص النمو، يتضمن هذا الفصل كلا من المبحثين التاليين:

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية.

المبحث الثاني: مدخل إلى إستراتيجية المحيط الأزرق.

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية

تستمد كلمة إستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية «Stratèges» والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المؤسسات الأخرى المهمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها¹:

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

يعرض هذا الجزء مفهوم الإستراتيجية وأهميتها كما يلي:

أولاً: تعريف الإستراتيجية

عرفت الإستراتيجية بأنها الوسيلة المستخدمة لتحقيق الغايات والأهداف، وليس مجرد خطة أو خطط منفصلة بل هي خطة موحدة تربط جميع أجزاء المؤسسة معاً، وتكون شاملة أي أنها تغطي جميع أنشطة المؤسسة ومتكاملة ومتجانسة وصولاً لتحقيق أهدافها².

كما تعرف الإستراتيجية بأنها تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا³.

عرفها Porter بأنها عملية تكوين وضع منفرد للمؤسسة، ذو قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون⁴.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 22.

² علاء فرحان طالب، زينب محمد محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 18.

³ محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، السيناريو الإستراتيجي (التخطيط- البناء- التنفيذ)، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 176.

⁴ خالد محمد بني حمدان وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 168.

الفصل الأول مفاهيم أساسية حول المحيط الأزرق

Alfrid Chandler الذي يعتبر من أوائل المهتمين بموضوع التنظيم والإستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية يقول أن الإستراتيجية تمثل سواء إعداد الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة أو اختيار خطط العمل، وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات¹.

يرى Dess amiller أن الإستراتيجية هي عبارة عن أهداف وخطط وسياسات تتعلق بتحقيق التناسب بين موارد المؤسسة الداخلية وظروف البيئة الخارجية المحيطة بها، وأن تحقيق التناسب يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية².

مما سبق نستنتج أن:

الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من القرارات المتخذة من طرف المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية لها نموا وتوسعا واستمرارية وفق موارد مادية وبشرية متاحة، ومتغيرات بيئية تتكيف معها باستمرار.

ثانيا: أهمية الإستراتيجية

يتسم المناخ في القرن الواحد والعشرين بتعدد وتنوع التحديات التي تواجه المؤسسات الصناعية في ظل الأوضاع الاقتصادية المتجددة وتغير في بيئة الأعمال، ونقص الموارد واحتدام المنافسة، الأمر الذي أدى إلى أن تكون هذه المؤسسة أكثر مرونة وتكيف، وهو ما يفرض عليها انتهاج مدخل إستراتيجي لأخذ مكان على خريطة العالم الصناعي الجديد، كما يتطلب منها ابتكار خطط إستراتيجية تواكب كل الظروف وتحقق نموا وتوسعا من أجل بقائها واستمراريتها.

فقد أصبح على المؤسسات اليوم إذا أرادت الاستمرارية والنمو أن تنتهج إستراتيجية طويلة الأجل لمواكبة كل التغيرات الطارئة في المحيط، ومواجهة التهديدات الممكنة من طرف المنافسين فلا الذكاء ولا التجربة كافيان لإعداد خطط النمو والتوسع، ولا يمكن الاعتماد عليها فقط بل يتعدى الأمر ذلك بكثير، أي يُستلزم توفر إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار المحيط المتقلب والمنافسة وقدرة المؤسسات على التأقلم.

¹ محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 44.

² فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 21.

الفصل الأول مفاهيم أساسية حول المحيط الأزرق

- ويمكن توضيح أهمية الإستراتيجية في النقاط التالية¹:
- تعطي الخطة الإستراتيجية أهداف وتوجهات واضحة للمستقبل.
 - تحقيق أفضل مردود للمؤسسة في فترات زمنية محدودة نسبياً.
 - التعرف على المتغيرات الطارئة على البيئة، مما يساعد على المرونة واتخاذ القرارات اللازمة لذلك.
 - تنظيم وتأطير جميع القرارات المتعلقة باتجاهات المؤسسة نحو المنافسة.
 - تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار داخل المؤسسة من تحقيق الفعالية والكفاءة اللازمة لنجاح المهمة الملقاة على عاتقهم.

المطلب الثاني: أنواع الإستراتيجية

يوجد ثلاث إستراتيجيات يمكن أن تحقق من خلالها المؤسسة ميزة تنافسية أكيدة وتتمثل فيما يلي:

أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة

هي الإستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق².

ثانياً: إستراتيجية التمايز عن المنافسين

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتج مميز أو فريد عن سلع المنافسين، على أن يتم النظر إلى هذه السلعة على أنها فريدة ومميزة من قبل المستهلكين، ويمكن تحقيق التميز عن طريق تصميم المنتج أو التكنولوجيا المستخدمة، أو العلاقات التجارية أو خدمات ما بعد البيع أو طرق التوزيع، أو السمعة والصورة الذهنية الجيدة للمؤسسة³.

إن تبني هذه الإستراتيجية يشكل حاجزاً قوياً أمام القوى التنافسية الأخرى في السوق، فتطبيق هذه الإستراتيجية يعني زيادة توجه المستهلكين لشراء سلعة المؤسسة مع انخفاض الحساسية تجاه السعر بسبب التميز، مما يعني زيادة أرباح المؤسسة.

¹ أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 122.

² فاطمة حسين عواد، الاتصال والإعلام التسويقيين، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 46-47.

³ عبد الحكيم عبد الله السنور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2009، ص 114-115.

الفصل الأول مفاهيم أساسية حول المحيط الأزرق

إن تمكن المؤسسة من إشباع حاجات المستهلكين من خلال تميز السلعة يشكل عائقاً أمام محاولة دخول المنافسين إلى السوق بسلع جديدة، كما يعتبر مصدر قوة أمام القوى التفاوضية للمستهلكين، حيث لا يوجد هناك سلع تتمتع بنفس مزايا سلعة المؤسسة لتتم المقارنة بينهما.

إن إستراتيجية التمايز تبنى على كسب ثقة وولاء المستهلك بالدرجة الأولى، الذي يعمل على تخفيف حساسية المستهلك اتجاه الأسعار، خاصة في ظل مقارنة المستهلك لسلعة المؤسسة مع المؤسسات الأخرى، مما يعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي قوي.

أما مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية، فيمكن القول بأن تركيز المؤسسة على تقديم منتج جديد قد يؤدي إلى ارتفاع أسعاره بشكل كبير، مما يعني عدم قدرة المؤسسة على كسب ولاء المستهلك في ظل وجود فارق سعري كبير بين منتج المؤسسة ومنتجات المؤسسات الأخرى خاصة أن المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تقوم بأنشطة مكلفة جداً تنعكس بشكل كبير على الأسعار، مما يعني انحصار الحصة السوقية للمؤسسة.

أما أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها التميز فهي:

- تحليل احتياجات العميل.
- القدرة على تطوير المنتجات.
- قرارات تسويقية عالية.
- التركيز على الإبداع والتطوير.
- الإنفاق على البحث والتطوير.

ثالثاً: إستراتيجية التركيز

تعتمد هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة حيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف العمل به، لإبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير على المؤسسة في حصة هذا الجزء، مثال ذلك قيام مؤسسة سيارات بالتركيز على إنتاج السيارات الصغيرة¹.

¹ فاطمة حسين عواد، مرجع سبق ذكره، ص 47.

الفصل الأول مفاهيم أساسية حول المحيط الأزرق

المطلب الثالث: إستراتيجيات التسويق

تسعى استراتيجيات التسويق إلى تحقيق الغايات والأهداف سواء أكانت هذه الأهداف على المستوى الوظيفي، أو على المستوى الرئيسي وهذه الأهداف يتم تحديدها معاً لمجالات التسويق وعلى أساس نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التسويقية المؤثرة على المؤسسة.

أولاً: تعريف إستراتيجيات التسويق

تعتبر إستراتيجية التسويق قلب الخطة التسويقية التي يقوم مدير التسويق بإتباعها، وتعتمد الإستراتيجية على تحليل الموقف، وعلى أهداف المؤسسة، فالإستراتيجية هي الطريقة التي يمكن بها تحقيق تلك الأهداف.

وتعني إستراتيجية التسويق الخطة التي يتم تصميمها وتفصل بالتحديد طريقة الدخول إلى السوق الجديد وطريقة جذب زبائن جدد، وتمثل العملية التي تسمح للمؤسسة أن تشغل مصادرها المحدودة في فرص مناسبة لزيادة المبيعات وللوصول إلى ميزات تنافسية.

وهذا وقد عرفت إستراتيجية التسويق على أنها "ذلك البرنامج المتبني من طرف المؤسسة الموجهة بالسوق، في ظل سياسة إبداعية للمنتجات والخدمات للمستهلكين وبقية أكثر من المنافسين"¹. كما عرفت الإستراتيجية التسويقية بأنها تحديد الأسواق المستهدفة وإعداد المزيج التسويقي المتاح لها².

¹ علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-26.

² محمد محمود الصيرفي، الإستراتيجيات التسويقية للموائى وشركات النقل البحري، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 115.

الفصل الأول مفاهيم أساسية حول المحيط الأزرق

حسب «Thompson» هي الطريقة التي من خلالها يتم التوصل إلى الأهداف التسويقية على الأمد القصير و الطويل¹.

أما «Stanton» فيقول أنها عبارة عن عملية تتضمن اختيار الأهداف للسوق، وتعميم المزيج التسويقي الخاص بها².

ثانيا: أهمية إستراتيجية التسويق

يترتب على إعداد التخطيط الإستراتيجي الفعال حصول المؤسسة على العديد من المزايا والفوائد أهمها³:

- مساعدة المؤسسة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها والكشف عن الفرص البديلة المتاحة أمامها، والقيود والتحديات التي تؤثر على عملها.
- تحقيق التوازن بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها.
- مساعدة المؤسسة على تحديد وتحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه في الماضي والحاضر والمستقبل.
- مساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها، مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهتها.
- مساعدة الإدارة على تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف في المؤسسة بالمقارنة بمنافسيها.
- مساعدة المؤسسة على قياس وتحليل وتقييم الفرص التسويقية واختيار أسسها وتحديد أهداف أكثر واقعية.
- تحقيق التكامل والترابط بين أنشطة وعمليات التسويق من جهة، وبينها وبين أنشطة وعمليات المنشأة من جهة أخرى.

¹ المرجع نفسه، ص 115.

² علي فلاح الزغبى، إدارة التسويق الحديث، مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015، ص 110.

³ علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-27.

ثالثاً: خصائص إستراتيجية التسويق

تتميز إستراتيجية التسويق بجملة من الخصائص منها¹:

- الإنتاج في ظل وجود نظام تسويق إستراتيجي يضبط بطلب السوق.
- إستراتيجية التسويق سياسة إبداع وتغيير مستمر في المؤسسات ومنتجاتها.
- إستراتيجية التسويق وسيلة التمييز التنافسي.
- التكامل والترابط مع جميع وظائف المؤسسة.
- توفر ردود فعل المنافسين والإحباط ضدها.
- التكيف مع الظروف البيئية وخاصة الخارجية.
- الحاجة إلى قدر كبير من المعلومات أغلبها خارج نطاق المؤسسة.
- توفير التغذية المرتدة بالمعلومات.

رابعاً: أنواع إستراتيجيات التسويق

تتباين أنواع الإستراتيجيات التسويقية، ويمكن توظيفها كالاتي²:

1- إستراتيجية المدافع في التسويق Défensive marketing Stratégies

تستخدم هذه الإستراتيجية تكتيك الدفاع عن الحصة السوقية وذلك بالتعريف لسلع وخدمات جديدة، والتي يكون صاحب هذه الإستراتيجية قيادي في مجال عمله، وتكون درجة القوة عالية مقارنة مع المنافسين الذين لا يستطيعون اللحاق به أو منافسته.

في الواقع هناك عدة أنواع من هذه الإستراتيجيات الدفاعية التي بإمكان المؤسسة الفائدة استخدامها، حددت بستة أنواع هي:

أ- إستراتيجية دفاع المؤسسة عن موقعها في السوق Position Défense

الفكرة الأساسية لهذه الإستراتيجية الدفاعية هي بناء تحصين متبع للمؤسسة، ببساطة للدفاع عن الموقع الحالي للمؤسسة أو المنتجات فيجب عليها أن لا تعتمد على مركزها الحالي بما يعني من إمكانات مادية وغير مادية، بل يجب أن تعمل على تطوير ما لديها لكي تحافظ على بقائها في السوق بشكل مهيم.

ب- إستراتيجية الدفاع عن الأجنحة Flanking Defense

¹ المرجع نفسه، ص 28.

² محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 122 - 129.

الفصل الأول مفاهيم أساسية حول المحيط الأزرق

على قادة السوق أن لا يقفوا عند حد حراسة أسواقهم بل يجب أن يقوموا بتشييد مراكز حدودية لحماية الجبهة الضعيفة، أو من الممكن أن تكون كقاعدة للتوسع في حالة الهجوم المضاد، ويبقى الدفاع عن الأجنحة ذا قيمة قليلة ما لم يعد إعدادا جيدا ومدروس وحراسته بجدية.

ج- الدفاع بموجب حق الأولوية Preemptive Defense

تعتبر من المناورات الدفاعية الأكثر عدوانية، حيث تفكر بشن هجوم على العدو قبل أن يبدأ هجومه ضد المؤسسة، والدفاع بموجب حق الأولوية يفترض أن الوقاية خير من كل علاج. يمكن أن يتخذ (الدفاع حسب حق الأولوية الدفاع بالمبادرة لا بالعدوان) نسبا من غطاء السوق الأكبر أو الكبير، أو بالإمكان أن يتشابه الهجوم المعزز بالأسعار، وتهدف الإستراتيجيات المعززة التي تمارس ضغوطا عالية إلى الحفاظ على المبادرة كل الوقت جعل المنافسة دفاعية على الدوام.

د- إستراتيجية الدفاع بالقيام بهجوم مضاد ومقابل Countveroffensive Defense

لقد جرت العادة لدى مدراء الأسواق عند مهاجمة المؤسسات لهم بأن يستجيبوا لها بهجوم مقابل، حيث أن القائد هنا لا يستطيع البقاء مكتوف الأيدي، والقائد يتمتع بالخيار الإستراتيجي لمواجهة المهاجم. في بعض الأحيان تكون غزوة القائد للحصول على حصة من السوق سريعة جدا إلى حد يتوجب فيه القيام بهجوم مضاد مقابل في الحال، غير أن القائد الذي يتمتع بعمق إستراتيجي ما، في الغالب يهدئ الهجوم الأولي ويهجم هجوما مضادا في اللحظة المناسبة فيقضي على المهاجم. وأفضل استجابة للهجوم هو التوقف وتحديد صدع أو ثغرة في سلاح المهاجم وتحديد فجوة المؤسسة التي بالإمكان من خلالها شن هجوما مقابلا حيويا.

هـ- إستراتيجية الدفاع الموقفي Mobile Defense

تكون بالانتشار في أسواق جديدة وتحديد توسيع السوق وتنويعه وشن هجمات مضادة، أو المبادرة بالهجوم ضد المؤسسات المنافسة في الوقت المناسب¹.

¹ نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرونجي، إستراتيجيات التسويق (المفاهيم- الأسس- الوظائف)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 142.

و- إستراتيجية الدفاع بالانكماش Contraction Defense

تكون بالتخلي عن الأسواق الأضعف أو ما يعرف بالانسحاب الإستراتيجي.

2- إستراتيجيات المهاجمين في التسويق Attack Marketing Strategies

تكون هذه الإستراتيجيات الأفضل للمنظمات التي ترغب في الحصول على الميزة التنافسية لكونها ليست الرائدة في مجال عملها. فيمكن للمؤسسة وباستخدام هذه الإستراتيجيات توسيع حصتها السوقية على حساب المنافسين الرياديين في نفس المجال، حيث تقوم هذه الإستراتيجيات على محاولة إظهار نقاط الضعف للمنافسين من أجل مهاجمتها من جهة أخرى، إظهار نقاط القوة لمستهلكيها، وبالتالي استغلال هذه الاعتبارات لصالحها ومهاجمة المنافسين.

وهناك خمسة أنواع من إستراتيجيات الهجوم هي¹:

أ- مهاجمة الجبهات الأمامية Frantal Attack

يقوم المهاجم بتقليد منتجات خصمه من المنافسين والترويج لها وتحديد أسعاره. في حالة نجاح الهجوم على الجبهات الأمامية فإن المؤسسة المعتدية تحتاج إلى منفعة القوة بدلا من المنافسة، والهجوم الأكثر شيوعا هو تخفيض الأسعار في مقابل أسعار الخصم.

ب- مهاجمة الأجنحة (أي الهجوم الجانبي) Flank Attack

حيث تجعل الهجمات الجانبية للتسويق المتميز ذو معنى هام وهي بوجه خاص تجذب المهاجم الذي يستولي على موارد أقل من الخصم.

وبالإمكان توجيه الهجوم الجانبي على طول بعدين إستراتيجيين:

أولا: بعد إستراتيجية.

ثانيا: والآخر شرائحي.

ج- الهجوم المطوق Encirclement Attack

تستند هذه الإستراتيجية على حاجة للسوق يهمل المنافسون إشباعها من جانب، ومناورة التطويق من جانب آخر هي معادلة للاستيلاء على مناطق أو شريحة واسعة من سوق المنافسين من خلال القيام بهجوم خاطف شامل. ويتطلب التطويق شن هجوم كبير على عدة جبهات، لذا يتوجب على المؤسسة المهاجمة أن تحمي جبهتها الأمامية وجانبيها ومؤخرتها على التعاقب، ويكون التطويق معقولا ومنطقيا حين يسيطر المهاجم على موارد متوقعة ويتقن التطويق السريع سيحطم إدارة المنافس.

¹ محمد جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

د- الهجوم الثانوي Bypass Attack

تعتبر هذه الإستراتيجيات من أكثر الإستراتيجيات حدوثا لمهاجمة الغير مباشرة فيقصد بها تجاهل المنافس ومهاجمة الأسواق الأكثر سهولة لتوسيع قاعدة موارده وتعرف هذه الإستراتيجية ثلاث خطوات:

- التنوع في منتجات جديدة لا ترتبط بالمنتج الأصلي.
- التنوع في مجال الأسواق الجغرافية.
- القفز إلى تقنيات جديدة لإكمال المنتجات الحالية.

هـ- هجوم العصابات Guerrilla a Attack

هجوم العصابات هو خيار آخر يتاح لمعتدي السوق، وخاصة الأصغر حجما ذوي الموارد المحدودة، وتتمثل حرب العصابات في شن هجمات صغيرة متقطعة على أراضي مختلفة للخصم (المنافس)، من أجل إزعاجه ومضايقته، وفي النهاية ضمان مكان دائم في قطاعه ومفتاح هذه الإستراتيجية في التركيز على الهجوم في مساحة ضيقة.

3- الإستراتيجية التسويقية للإتباع Marketing Follows Strategies

وتعتبر هذه الإستراتيجية هي الأفضل للمنظمات الصغيرة والتي لا تستطيع منافسة المؤسسات العالمية، وتكون جهودها مركزة على السوق حيث تقتصر على جزء واحد في السوق. إن إستراتيجية تقليد المنتج تعتبر مريحة، وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها تجنب المؤسسة تحمل نفقات الابتكار والتطوير الضخمة ومن أنواع إستراتيجية الإلتباع:

أ- المزور Cloner: حيث يقوم المزور بتقليد منتجات القائد وتوزيعه... إلخ، فهو لا يأتي بشيء جديد بل يعيش على استثمارات القائد فهو شخص ينتج بشكل روتيني (منتجات سريعة) لمنتج القائد.

ب- المقلد Imitator: حيث ينسخ بعض الأمور عن القائد لكن يحافظ على التمايز في تعبئة الإعلان وفرض الأسعار.

ج- المعدل أو المحور Adapter: إذ يأخذ منتجات القائد ويقوم بتحويلها وتعديلها وحق تحسينها وقد يختار البيع بأسواق مختلفة، غير أن المحور ينمو في المستقبل كمنافس مستقبلي للقائد.

4- إستراتيجية المنقب/المكتشف Flaking Marketing

تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسات التي تسعى إلى المخاطرة والمغامرة باكتشاف سلع جديدة وتعريف السوق بها، وبالتالي تحقيق أرباح عالية وتكون قدرتها في السيطرة مرتفعة جدا على السوق.

5- إستراتيجيات تسويقية لقادة الأسواق الصغيرة Market Niches Strategy

إن البديل أن تكون تابعا في سوق كبيرة هو أن تكون قائدا في سوق صغيرة، وفي العادة تتحاشى المؤسسات الأصغر المنافسة مع المؤسسات الكبيرة باستهدافها الأسواق الصغيرة ذات الأهمية القليلة أو تنعدم أهمية بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، وتعتبر هذه الأسواق منافذ بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، وكثير من المؤسسات التي مارست إستراتيجيات المنافذ.

6- الإستراتيجيات التي يستخدمها متحدو السوق

تعتبر المؤسسات التي تحتل المرتبة الثانية والثالثة ومراتب متدنية في الصناعة منظمات متسابقة لأجل اللحاق بركاب المؤسسات الرائدة، وبوسع هذه المؤسسات المتسابقة لأجل اللحاق بالرائدة أن تتبنى موقفا من أصل موقفين إما مهاجمة القائد وغيرهم من المنافسين بروح عدوانية من أجل الحصول على حصة إضافية من أسواق، أو تحافظ على دبلوماسية في المنافسة وسوف يتعين فيما يأتي الإستراتيجيات الهجومية للمنافسين المتيسرة لدى متحدي السوق.

وجب على متحدي السوق أن يحددوا أولا الهدف الإستراتيجي للمؤسسة وخصومها، فالهدف الإستراتيجي لمتحدي السوق هو زيادة حصتهم السوقية، فبوسع المتحدي أن يختار الهجوم على واحد من الأنماط الآتية من المؤسسات.

أ- بوسع المتحدي أن يهاجم قائد السوق: تعتبر مخاطرة كبيرة لكنها إستراتيجية مكلفة للغاية، وسيكون لها قيمتها لو تبين أن القائد لا يخدم السوق جيدا.

ب- بوسعه مهاجمة المؤسسات التي من حجمه: التي لا تؤدي وظائفها وليس لديها ما يكفي من التمويل.
ج- بوسعه مهاجمة المؤسسات المحلية والإقليمية: التي لا تؤدي وظائفها وليس لديها ما يكفي من الأموال... وكثير من المؤسسات وسعت من حجمها من خلال التهام المؤسسات الأصغر والانقضاض عليها.

المبحث الثاني: مدخل إلى إستراتيجية المحيط الأزرق

جاء مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy من بلاد الغرب، وهو تطوير لمفهوم الإدارة الإستراتيجية في عالم الأعمال المتطور والمتغير نتيجة لبحوث جادة وطويلة المدى، وهو مقتبس من لون المياه النقية الصافية الزرقاء غير الملوثة التي لم تعكرها دموع المياه الحمراء والتي بمجموعها تشكل المحيطات الزرقاء، من تلك الخصائص اقتبست الإستراتيجية تسميتها لتدخل عالم الأعمال بفضل الباحثين المفكرين، ولتصبح إحدى الإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسات في عملها تحت مسمى إستراتيجية المحيط الأزرق¹.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق

- عرفها (Ghosn): بأنها "إعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق وتكون صافية وذات لون أزرق رائق لعدم تلوث السوق بأية بقع حمراء ناجمة عن المنافسة الدموية"².

- و يرى (Yang): "أن هذه الإستراتيجية هي إستراتيجية المؤسسة للحصول على فضاء سوقي غير مختبر سابقا وتجنب المنافسة"³.

- حسب (Kim and Mauborang): "إستراتيجية المحيط الأزرق هي وسيلة لجعل المنافسة غير ذي صلة من خلال قفزة في قيمة كل من المؤسسة وعملائها"⁴.

كما أن إستراتيجية المحيط الأزرق: "هي الإستراتيجيات التي تحدد من خلال فتح مساحة غير معروفة مسبقا، وخلق الطلب وفرص النمو المعرفي"⁵.

من خلال ماسبق يتضح أن إستراتيجية المحيط الأزرق هي البحث عن أسواق غير مكتشفة أو مناطق مجهولة من السوق، والتي تمثل الصناعات غير الموجودة اليوم وهي إستراتيجية عمل تحفز خلق

¹ وجدان حسن حمودي، دور إستراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبون، دراسة استطلاعية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بالموصل، كلية، التقنية الإدارية، العدد 41، 2013، ص 97.

² إياد عبد الفتاح النور، عبد الرحمن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 371.

³ علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص 33 - 34.

⁴ A conversation with W. Chan Kim and Mauborgne authors of Blue ocean strategy, P 01 Available a: www.blueoceanstrategy.com/about-the-authors.

⁵ فاطمة حسن عواد، مرجع سبق ذكره، ص 47.

الفصل الأول مفاهيم أساسية حول المحيط الأزرق

فضاء جديد للسوق بدلا من التنافس في الصناعة الموجودة، وهي إستراتيجية صافية وذات لون أزرق لعدم تلوث مياهها بالمنافسة الدموية.

المطلب الثاني: خصائص وأدوات إستراتيجية المحيط الأزرق

يتناول هذا المطلب خصائص إستراتيجية المحيط الأزرق كما يعرض أدواتها المختلفة.

أولا: خصائص إستراتيجية المحيط الأزرق

تتميز إستراتيجية المحيط الأزرق بخصائص نذكر أهمها فيما يلي¹:

1- **قابلية الصناعة (القطاع) للتغيير:** إن المنطلق الذي بنيت عليه إستراتيجية المحيط الأزرق هو إمكانية تغيير الصناعة، بمعنى أن ظروف ومعطيات صناعة المؤسسة أو قطاعها ليست ثابتة، بحيث لا تستطيع المؤسسة إلا العمل بها، بل وبالعكس، يرى أصحاب إستراتيجية المحيط الأزرق أنه على المؤسسة أن تتجرأ على إدخال تغييرات على قطاعها، وأنه واحد من أهم عوامل نجاح المؤسسة الحديثة ويدفعها إلى الإبداع والتطور باستمرار.

2- **السيطرة على السوق:** تتيح إستراتيجية المحيط الأزرق الفرصة للمؤسسة أن تسيطر على سوقها بسهولة وأن تحافظ على هذا السوق من المنافسة، كما تسمح لها أيضا أن تتبع في نفس الوقت خيار التميز وخيار التكلفة المنخفضة.

3- **المؤسسة هي التي تنشأ الطلب:** بإنشائها لفضاء جديد تكون المؤسسة قد أنشأت طلبا جديدا، وسوقا جديدا، وما يبقى عليها إلى أخذ هذا الطلب الذي أوجدته بدخولها الفضاء الجديد.

4- **إنشاء القيمة بالذهاب إلى ما وراء القطاع:** تسعى إستراتيجية المحيط الأزرق إلى حث المؤسسة على الذهاب إلى أبعد من مستوى تطور قطاعها وإلى أبعد مما وصلت إليه صناعاتها، لتبتدع حيث لم يبتدع غيرها، فالقيمة ليست مقيدة في هذه الحالة ولا يمكن تقييدها.

¹ عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص ص 331-332.

الفصل الأول مفاهيم أساسية حول المحيط الأزرق

ثانيا: أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق

قدم Kim and Mauborgne مجموعة من الأدوات المترابطة والمتكاملة، تستعمل في مرحلتي التشخيص، والإعداد هي¹:

1- الرزنامة الإستراتيجية Strategic Canvas: تمثل الرزنامة الإستراتيجية أداة لإظهار أهم المعايير التي يهتم بها المنافسون فيما يخص عروضهم على الزبائن، يتم استعمال هذه الرزنامة عند التشخيص في خطوتين:

أ- حصر العناصر في مجال. ب- رسم منحنيات القيمة للمنافسة في هذا المجال.
أ- الخطوة الأولى:

-حصر العناصر (العوامل، المؤشرات): يتم خلال هذه المرحلة تحديد المؤشرات التي تميز منتجات المنافسين، ووضعها في مجال مع تقسيم مستوى أهمية كل من هذه المؤشرات (العناصر) إلى ضعيف، متوسط وقوي.

وأخذنا كمثال مجال ألعاب الفيديو، ولو بحثنا عند أكبر المتنافسين في هذا المجال وهما (Sony) XBOX (Micro Soft) PS₃، لاستطعنا أن نلاحظ أن أهم المعايير التي ركز عليها المتنافسون هي:

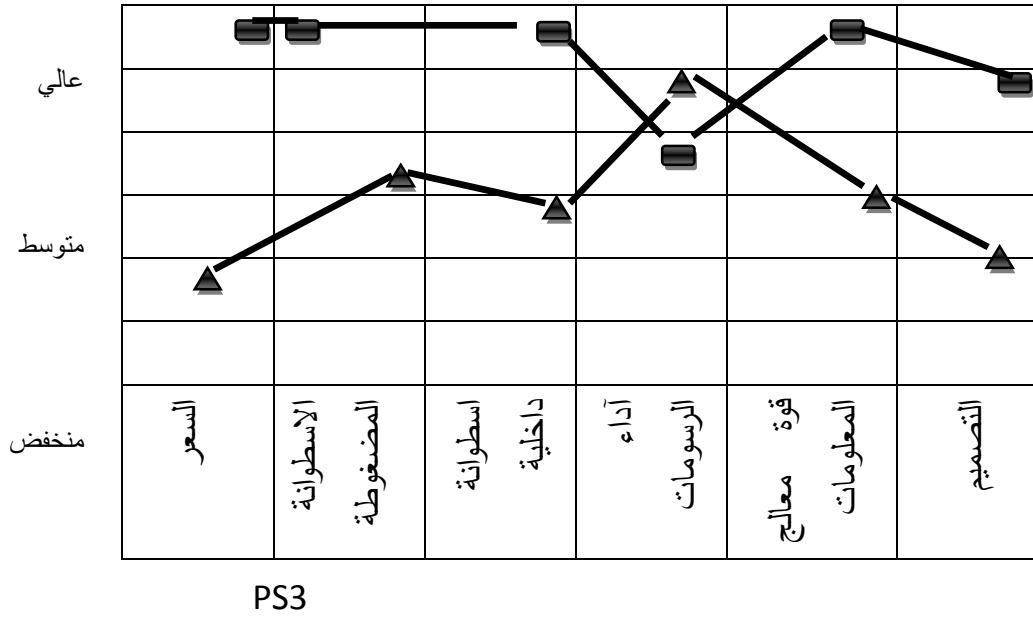
- السعر .
- إمكانية استعمال الأسطوانة المضغوطة.
- حجم الأسطوانة الداخلية بالجهاز (Hard Disk).
- أداء الرسومات (وضوح وقوة الرسم على الشاشة).
- قوة معالج المعلومات (Processor).
- التصميم.

ب- الخطوة الثانية:

برسم مستوى تركيز كل منافسين على هذه العناصر نحصل على منحنى القيمة لكل منافس كامل يظهر من خلال الشكل التالي:

¹ المرجع نفسه، ص ص 344 - 347.

الشكل رقم (01): منحنى القيمة لدى المنافسين.



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، 2002، ص، 346.

▲ xbo

■ Ps3

تمكن الرزنامة الإستراتيجية من الحصول على صورة واضحة لوضع المنافسين فيما يخص العناصر أو المؤشرات التي يركزون عليها، كما يمكن أيضا من معرفة الوضع الحالي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، يسمى هذا الرسم "الصورة الكبيرة" أي (Big Picture).

وإذا تأملنا الرزنامة الإستراتيجية أعلاه، نلاحظ أن صناعة أجهزة ألعاب الفيديو صناعة صعبة الدخول، نظرا لارتفاع مستوى المؤشرات فيها، كما نلاحظ أيضا ان منحنى كل من المنافسين الكبيرين يقترب من منحنى المنافس الآخر، وهذا حال المنافسين عموما في المحيط الأحمر، فالاهتمام المكثف بأعمال المنافسين ومحاولة كل واحد التفوق على الآخرين تجعل عروض المنافسين متقاربة كثيرا ومتشابهة من جوانب عديدة، ونلاحظ كذلك أن منحنى PS₃ وXBOX متقاربين جدا.

2- شبكة العمليات الأربعة

بعد الانتهاء من رسم منحنىات العناصر الأساسية لمنتجات المنافسين وإظهار هذه العناصر، يأتي التأمل في هذه العناصر نفسها.

الفصل الأول مفاهيم أساسية حول المحيط الأزرق

تتمثل شبكة العمليات الأربعة في الواقع في أربعة أسئلة، يطرحها أصحاب المؤسسة حول العناصر التي رسموها في المجال والتي يجب أن تكون مميزة لعرض المتنافسين.

تتمحور هذه الأسئلة كلها إمكانية المؤسسة في إدخال تغيير كبير في صناعتها.

السؤال الأول: أي عنصر تعتقده ضروريا ويمكن إقصاؤه؟

ب طرحهم هذا السؤال يبحث أصحاب المؤسسة عن تلك العناصر التي يعتقدونها كل المنافسين أساسية، إلا أنه يمكن الاستغناء عنها. يمثل طرح هذا السؤال في ذاته نية واضحة وإقبالا صريحا على هز معتقدات الصناعة، مما سيؤدي إلى إدخال تغيير كبير بدون شك في الصناعة وفي إدراك المستعملين للمنتج أو الخدمة.

السؤال الثاني: ماهي العناصر التي يمكن التخفيف منها لتكون في مستوى أقل مما تعتقده الصناعة؟

إن طرح هذا السؤال يحمل هو الآخر أصحاب المؤسسة على الإقبال على التغيير في السلوك العام للصناعة ويمكن اعتبار السؤال أيضا نوعا من مطاردة للتكاليف، فالمؤسسة تبحث عن فرص تخفيف تكاليفها من خلال تخفيف عناصر غير حيوية.

السؤال الثالث: ماهي العناصر التي يجب تقويتها لتكون أقوى مما هي عليه في الصناعة؟

يكشف هذا السؤال عن نية المؤسسة في إضافة القيمة من خلال رفع مكانة بعض العناصر التي قد تساهم في إرضاء الزبون أكثر مما ترضيه المنتجات المنافسة الآن.

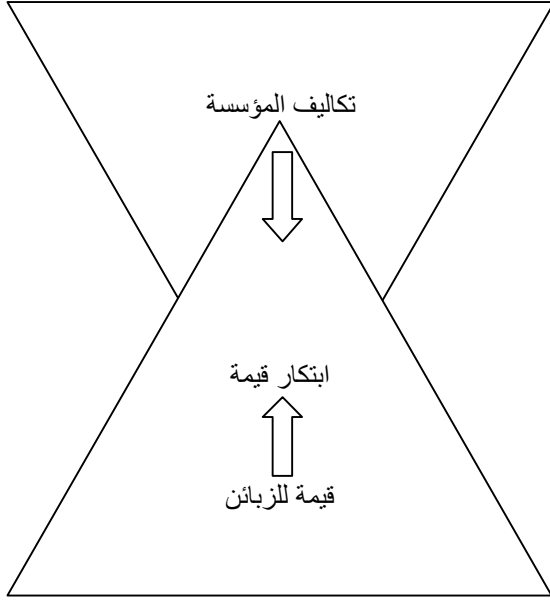
السؤال الرابع: ماهي العناصر التي لا توجد في الصناعة والتي يجب إدخالها؟

يعبر هذا السؤال عن الرغبة في القيام بقطيعة مع ما هو موجود حتى الآن في الصناعة حيث يبحث أصحاب المؤسسة من خلال طرحهم هذا السؤال عن القيام بالقفزة القيمة الكبرى التي ستمكنهم من دخول المحيط الأزرق، كما أنها ستسمح بإقصاء المنافسين بدون شك.

كما يظهر من الشكل التالي، تأتي العمليات الأربعة (وهي العمليات التي تريد أن تقوم بها المؤسسة من أجل الخروج من البحر الأحمر ودخول البحر الأزرق)، لتقليل التكاليف وزيادة في القيمة، وهنا نلاحظ مرة أخرى أن مقارنة المحيط الأزرق تتناقض مع مقارنة الاقتصاد الصناعي حيث يرى Porter عدم إمكانية الاعتماد على التكاليف والتميز في آن واحد، بينما تحت إستراتيجية المحيط الأزرق على الاعتماد عليهما في نفس الوقت من أجل:

- تخفيف التكاليف وما ينتج عن ذلك من تخفيض الأسعار.
- وتحسين القيمة المقدمة للزبائن والقيام بالقفزة القيمة الكبرى.

الشكل رقم (02): شبكة العمليات الأربعة.



أي عنصر تعتقده الصناعة ضروريا
ويمكن إقصاؤه؟

ما هي العناصر التي يمكن التخفيف منها
لتكون في مستوى أقل مما تعتقده الصناعة؟

ما هي العناصر التي يجب تقويتها لتكون
أقوى مما هي **عملية** في الصناعة؟

ما هي العناصر التي لا توجد في الصناعة
والتي يجب إدخالها؟

المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، 2012، ص 350.

3- نموذج الاتجاهات الستة

لقد اقترح أصحاب مقاربة المحيط الأزرق، من بين الأدوات نموذجا يبين الاتجاهات التي يجب البحث فيها، من أجل تمكين الإجابة على الأسئلة الأربعة وتحديد العمليات الأربعة التي سوف تقوم بها المؤسسة.

وتعتبر هذه الاتجاهات هي الملائمة للبحث بالنسبة لمؤسسة تريد الخروج من المحيط الأحمر وتمكن

فيما يلي:

- البحث عن حلول بديلة.
- البحث في الجماعات الإستراتيجية المختلفة.
- البحث في سلسلة المشتريين - المستعملين.
- البحث في المنتجات والخدمات المكملة.
- البحث في المحتوى الوظيفي أو العاطفي.
- البحث في الاتجاهات الكبرى.

4- مصفوفة القرارات

بعد الانتهاء من البحث في الاتجاهات الستة، تأتي مصفوفة القرارات كملخص الإجابة عن الأسئلة الأربعة السابقة، تبين مصفوفة القرارات ما اتخذته المؤسسة من قرارات في شأن منتجها أو خدمتها التي تريد الدخول بها في المحيط الأزرق.

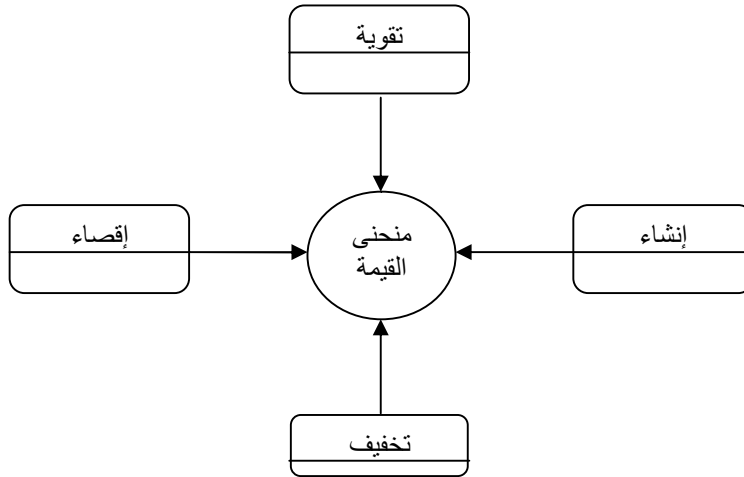
تظهر مصفوفة القرارات إما في شكل مصفوفة (الشكل رقم 03) أو في شكل غير مصفوفي (الشكل رقم 04)، وتهدف هذا الأداة إلى تمكين المؤسسة من رسم منحني قيمتها التي ستمكنها من فتح جديد تستطيع أن تقضي المنافسة منه.

الشكل رقم (03): مصفوفة القرارات.

تقوية	إقصاء
إنشاء	تخفيف

المصدر: المرجع نفسه، ص 352.

الشكل رقم (05): كيفية غير مصفوفة لعرض القرارات.



المصدر: المرجع نفسه، ص 352.

5- منحى قيمة المؤسسة

انطلاقاً من مصفوفة القرارات، يصبح بإمكان المؤسسة أن ترسم منحى قيمتها، يرسم هذا المنحى في نفس المجال الذي تم فيه رسم منحنيات القيمة للمنافسين حتى تكون المقارنة أسهل وأوضح وأسرع. وتعتبر قيمة المؤسسة جوهر وحدود إستراتيجية المؤسسة في وقت واحد لأنها تتضمن ما ستقوم المؤسسة بفعله وتبين كيف تقوم به حتى تضمن إقضاء المنافسين. كما يتضح فإن الأدوات التي اقترحها Mauboragne, Kim بسيطة كلها في اتجاه تطوير إستراتيجية قطيعة مع الوضع المألوف في الصناعة.

المطلب الثالث: معايير إستراتيجية المحيط الأزرق

تمثل إستراتيجية المحيط جميع المؤسسات والصناعات غير الموجودة في السوق الحالية، إذ يتم ابتكار الطلب وتكون المنافسة معدومة وفرص النمو واسعة، فهي بمثابة أداة لوصف عمق واتساع مساحة السوق المحتملة التي لم تكتشف بعد، وبغية الوصول إلى هذه الحالة على المؤسسات أن تسعى باتجاه ابتكار قيمة¹.

وفيما يلي توضيح موجز لكل من هذه المؤشرات²:

أولاً: الاستبعاد (Eliminated)

تسعى المؤسسات إلى استبعاد بعض العناصر التي يراها متخذ القرار غير ضرورية في عمله، وهذه العناصر من شأنها تخفيض التكاليف فيما لو استبعدت، ولا تؤثر على مستويات البيع والجودة، فمثلاً يتم استبعاد بيع منتجات المؤسسة في موقع سوقي واحد، واستبعاد بعض الأفراد العاملين الذين يركون عمل المؤسسة ويتقاضون أجوراً مرتفعة، وكذلك استبعاد بعض المصاريف الكبيرة بهدف تقليل تكاليف عملية الإنتاج، كما تمر المؤسسات بمرحلة تتطلب استبعاد بعض العمليات غير الفعالة من أجل زيادة فعالية العملية الإنتاجية، بحيث تحافظ المؤسسة على حجم المبيعات والأرباح، وتقليل التكاليف والاستثمار. لذلك تسعى العديد من المؤسسات إلى إخفاء بعض المجالات غير المفيدة في الصناعة، لأن من يسعى إلى تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق، يجب عليه تمييز نفسه بإزالة أي شيء غير واضح في مثل هذه التطبيقات في الصناعة، ولذلك لا بد للمؤسسة أن تميز نفسها بأن تكون في المقدمة مع امتلاك سجل تام

¹ رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي، بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، نينوى، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، تنمية الرافدين، العدد 98، المجلد 32، 2010، ص ص 335-317.

² إياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن عبد الله الصغير، مرجع سبق ذكره، 378.

الفصل الأول مفاهيم أساسية حول المحيط الأزرق

لكل الموارد والأعمال، وتوضيح جميع النشاطات الغامضة أو المخفية التي يمكن أن لا تخدم العمل أو لا تقدم أي منفعة.

ثانيا: التقليل Reduced

في هذا البعد يتم تقليل بعض إجراءات العمل التي تراها المؤسسة غير ضرورية وتسهم في تقليل التكاليف، فمثلا أن المؤسسات تبالغ في الخدمات المقدمة للزبائن مما يرفع من نسبة التكاليف دون ربح. إذ أن تستخدم المؤسسات هذه الإستراتيجية لتقليل الأعمال غير الضرورية مع تخفيض النفقات والمصروفات التي لا مبرر لها.

وليست جميع الأفكار قابلة للتحويل إلى منتجات سواء كانت سلعا أم خدمات، لاعتبارات اقتصادية ومالية وفنية وتكنولوجية واجتماعية وأخلاقية. لذلك يمكن تقليل الأفكار من خلال عملية حذف منطقية وعلمية تستبعد فيها الأفكار التي لا جدوى منها، فقد تكون بعض الأفكار جيدة على الورق لكنها صعبة أو مستحيلة التنفيذ، وقد تكون الفكرة عديمة الجدوى اقتصاديا وهكذا.

لذلك فإن إستراتيجية التقليل تتطلب قيام المؤسسة بتخفيض استثماراتها في مجال النشاط، أو اختصار العملية الاستثمارية بقدر ما تستطيع، وتعمل المؤسسة على تخفيض حجم الأصول التي تقوم بالتوظيف في مجال العمل إلى الحد الأدنى.

ويمكن تقليل كل التطبيقات المضرّة بالبيئة في المؤسسة بوضع معايير بيئية قوية، وهذه هي الطريقة الأسهل لتمايز المؤسسة عن منافسيها، ويمكن أيضا تقليل الغموض في تطبيقات العمل والتطبيقات البيئية في سلسلة التجهيز الخاصة بالمؤسسة، من خلال التحري عن كل التطبيقات التي نشترها من المجهزين، والهدف هو إبدال المجهزين الذين لا يلتزمون بالمعايير البيئية ومعايير التجارة المشروعة¹.

ثالثا: الزيادة (Raised)

تعني زيادة بعض الأشياء التي ستكون لها القدرة على زيادة وتحسين مستوى الجودة في المنتجات التي تقدمها للمستهلك، فمثلا زيادة أماكن بيع منتجات المؤسسة وطريقة العرض لهذه المنتجات أو زيادة مستويات الجودة في المنتج أو زيادة بحثها عن عوامل النجاح تلبية حاجات ورغبات الزبون. ويجب على المؤسسات أن تنفق الكثير من الأموال لمسايرة معدلات النمو في السوق، وإيجاد موارد إضافية لتطوير مهارات جديدة وكفاءات جديدة.

¹ علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص 125.

الفصل الأول مفاهيم أساسية حول المحيط الأزرق

ويمكن للمنظمات أن تحقق النمو السريع عند وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها تلك المؤسسات والتي عادة ما يكون معدل نمو المبيعات أو حصة المؤسسة في السوق بمعدل أعلى من الزيادة العادية، وكذلك المؤسسة التي تتجح في توسعها تصبح ذات شهرة عالية مما يمكنها من جذب الإداريين ذوي الكفاءة العالية للعمل لديها.

وإذا ما أرادت المؤسسة زيادة عوائدها المالية وعلى المدى الطويل لابد من تبني إستراتيجية جديدة بالرغم من توقع المخاطر المترتبة على ذلك¹.

رابعاً: الابتكار (Created)

يعد إحدى الصفات المميزة للمنظمات في البيئات المتغيرة، ويعني تحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة، أو هو أي فكرة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها، وبالتالي فإن المؤسسات الأفضل هي التي تكون قادرة على الابتكار والتجديد، أو تكون قادرة على أن تطور طرق جديدة للعمل أو تقدم حلولاً مبتكرة للمشاكل، بحيث تتحول مخرجاتها إلى منتجات مفيدة أو طرق عمل كفوءة. وهناك من يرى بأنه المقدر على تقديم حلول جديدة بدلاً من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر، وهو ضروري وأساسي لإبداع العاملين ولمقدرة المؤسسة على التكيف مع المواقف الجديدة².

لذلك يمكن القول بأن الابتكار هو قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد، قد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق.

أما الصيرفي فقد عرف الابتكار على أنه فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها، وبالتالي فإن التركيز ليس على درجة اختلاف الفكرة عن الأفكار المستقرة ولكن التركيز على تبنيها.

ولا شك أن المؤسسات القائمة على الابتكار هي التي يكون الابتكار هو المصدر الأساسي لميزتها التنافسية، وقد أكد بورتر على أن المؤسسات تحقق ميزة تنافسية من خلال الابتكار³.

¹ المرجع نفسه، ص 126.

² فؤاد حمودي العطار، دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد، جامعة كربلاء العلمية، المجلد 8، العدد 3، 2010، ص 57.

³ علاء فرحان طالب، زينب مكي محمد البناء، مرجع سبق ذكره، ص 128.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن القول أن الإستراتيجية تعد ركيزة أساسية في واقع المؤسسة ومستقبلها، وهي مرتبطة بعدة حقائق تؤثر في البيئة التي تنشط فيها وتمكنها من تحسين وضعيتها وقدرتها على التنبؤ والتغيير، والتطوير وذلك بوضع إستراتيجية فعالة، تمثل قاعدة ترتكز عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها.

تزداد أهمية الإستراتيجية التسويقية بسبب شدة المنافسة وكثرت متغيرات البيئة التسويقية فلم تعد الأساليب التسويقية التقليدية تجدي نفعاً في ظل الواقع التنافسي الذي تعيشه المؤسسات، الأمر الذي جعل من الضروري البحث عن أساليب مبتكرة تضمن الانعتاق من حالة المنافسة التي تواجهها ولعل إستراتيجية المحيط الأزرق أحد أهم تلك الوسائل.

الفصل الثاني

التفوق التسويقي

تمهيد

تتميز أسواق اليوم بالمنافسة الحادة بين المؤسسات المختلفة، مما جعلها تسعى إلى إشباع احتياجات الزبائن وتحقيق رضاهم، والعمل على كسب ميزة تنافسية تمكنهم من الحفاظ على موقعهم التنافسي، وأدت هذه الظروف إلى ضرورة تبني المفهوم التسويقي الحديث والتركيز على الزبون بدلا من التركيز على الإنتاج والبيع فقط. وأصبح التوجه التسويقي نحو بناء علاقة ترابط مع الزبون الخارجي ليتسنى للمؤسسة تحقيق قيمة معينة للزبون والتي بدورها تؤثر على قيمة الإشباع والسلوك وإعادة الشراء، وذلك راجع لتشبع أغلبية قطاعات السوق مما جعل مستقبل المؤسسة وتطورها مرهون بمدى امتلاكها لقاعدة متينة من الزبائن الأوفياء، ويقدم هذا الفصل العناصر الآتية:

المبحث الأول: ماهية رضا الزبون.

المبحث الثاني: ولاء الزبون.

المبحث الثالث: تحديد قيمة الزبون.

المبحث الأول: ماهية رضا الزبون

على الرغم مما تواجهه المؤسسات اليوم من منافسة حادة، إلا أنها تستطيع التغلب والتفوق على أداء منافسيها، إذا ما أحسنت التصرف في كسب زبائنها، من خلال القيام بأداء أفضل في تلبية حاجيات الزبون ورغباته والعمل على إرضائه.

إن للزبون قيمة عالية لدى المؤسسات، ويتعلق رضاه بمستوى الأداء الذي تقدمه المؤسسات، ووضع التوقعات السلمية التي تدور في ذهن الزبون تحقيقا لحاجاته ورغباته¹.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية رضا الزبون

يعد مفهوم رضا الزبون من المفاهيم المثيرة لاهتمام الباحثين بشؤون الإدارة والتسويق على حد سواء هذا لإدراك المؤسسات لهدف وجودها ومن ثم استمرارها وتميزها قائم على أساس احترامها لهذا الزبون والعمل على إرضائه.

أولاً: مفهوم رضا الزبون

عرف رضا الزبون أنه: "شعور شخصي بالبهجة أو بخيبة الأمل ناتج عن مقارنة أداء المنتج مع توقعات الزبون فإنه اتفق الأداء مع التوقعات يكون الزبون راضياً، بينما إذا ازداد الأداء مع التوقعات يزداد رضا الزبون أو يبتهج، وبهذا يصبح رضا الزبون مطلباً من مطالب الحصول على ولائه للمؤسسة".

كما عرف أيضاً أنه: "النتائج المحققة من الاستخدام لذلك المنتج دون غيره، وليس بالضرورة أن يكون ما هو أقل كلفة من غيره أو قد يكون أقل كلفة بذاته".

يعرف الرضا بأنه: "مستوى من إحساس الفرد الناجم عن المقارنة بين الأداء المدرك للمنتج، وبين توقعات الفرد المتعلقة بهذا الأداء"².

كما عرف (Kotler) بأنه: "ذلك الشعور أو الانطباع الايجابي أو السلبي المدرك من طرف الزبون والذي ينتج عند مقارنته لأداء المنتج أو الخدمة الفعلية بتوقعاته"³.

¹ نزار عبد المجيد رشيد البرواوي، فارس محمد فؤاد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 249-251.

² منى شفيق، التسويق بالعلاقات، الطبعة الثانية، المؤسسة العربية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 78.

³ Philippe Kotler, Kevin Keller, Delphine Manaceau, Bernard Dubois, Marketing Management, 12^{ème} Edition, Pearson Education, Paris, 2009, p172 .

عرف أيضا بأنه هو: "أعلى درجة من القناعة يدركها الزبون بخصوص منتج معين يشبع حاجاته المعلنة والضمنية مما ينعكس على تقبل هذه المؤسسة ومنتجاتها وفعاليتها وتحسين صورتها لديه"¹.
وعرف بأنه: "هي الحالة التي تكون فيها المنفعة أكبر من التضحيات وبالتالي تزداد القيمة ويزداد رضا الزبون وفق ما يلي

$$\text{المنفعة} < \text{التضحيات} = \text{قيمة الزبون} \leftarrow \text{رضا الزبون}^2$$

ويعرف بأنه: "مشاعر تعبر عن السعادة والسرور نتيجة لمقارنة الزبون للخدمة وما يتوقعه منها"³.
ومما سبق نستنتج أنه "عبارة عن الشعور المتولد لدى الزبون والنتائج من المقارنة بين مستوى الأداء المدرك للمنتج بعد استخدامه مع مستوى الأداء المتوقع عنه قبل استخدامه".

ثانياً: أهمية رضا الزبون

يستحوذ رضا الزبون على أهمية كبيرة في سياسة أية مؤسسة ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها لاسيما عندما تكون هذه المؤسسة متوجهة نحو الجودة.
إذ أكد كل من (Hoffman a Baston) على الأمور الآتية لأنها الوسيلة المعبرة عن رضا الزبون بالنسبة لأداء المؤسسة كالاتي⁴:

- 1- إذا كان الزبون راضيا على أداء المؤسسة فإنه سيتحدث إلى الآخرين مما يولد زبائن جدد.
- 2- إذا كان الزبون راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة، فإن قراره بالعودة إليها سيكون سريعا.
- 3- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة سيقبل من احتمال توجه الزبون إلى منظمات أخرى أو منافسة.
- 4- إن المؤسسة التي تهتم برضا الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولاسيما فيما يخص المنافسة السعرية.

¹ سامر المصطفى، أثر خدمة ضمان المنتج في تعزيز رضا العملاء، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 1، 2013، ص 308.

² يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبائن، عمان، الأردن، دار الوراق، 2009، ص 221-222.

³ ثامر البكري، أحمد هادي طالب، إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، الطبعة العربية، جامعة بابل، العراق، 2015، ص 68.

⁴ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس، مرجع سبق ذكره، ص 223.

الفصل الثاني التفوق التسويقي

5- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه سيقوده إلى التعامل مع المؤسسة في المستقبل مرة أخرى.
6- يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود المؤسسة إلى تطوير خدماتها المقدمة للمستهلك.

7- إن المؤسسة التي تسعى إلى قياس رضا الزبون تتمكن من تحديد حصتها السوقية.

8- يعد رضا الزبون مقياساً لجودة الخدمة المقدمة.

هذا فضلاً عن أن رضا الزبون يساعد المؤسسة على تقديم مؤشرات لتقييم كفاءتها وتحسينها نحو الأفضل من خلال الآتي¹:

أ- تقديم السياسات المعمول بها وإلغاء تلك التي تؤثر في رضاه.

ب- يعد دليلاً لتخطيط الموارد التنظيمية وتسخيرها لخدمة رغبات الزبون، وطموحاته في ضوء آرائه التي تعد تغذية عكسية.

ج- الكشف عن مستوى أداء العاملين في المؤسسة ومدى حاجاتهم إلى البرامج التدريبية مستقبلاً.

وهناك العديد من القياسات التي استخدمت لرضا الزبون منها، إذ أن التطور الجديد لرضا هو حالة مدركة بالحواس يمكن أن تحصل عليها، وأي مصرف يريد الحصول على رضا الزبون عليه أن يحقق ست حالات²:

- التحدث مباشرة مع الزبون، ومعرفة رضاه أو عدم رضاه.
- إدارة وتوجيه أعمال المصرف للوصول إلى رضا الزبون.
- الإصغاء لكل ما يتعلق بالزبون وتنفيذ توقعاته.
- معرفة الرضا عن طريق التقدير والقياسات.
- تحقيق قيمة الخدمة للزبون من خلال التفاعل معه.
- الإعلان عن إنجازات المصرف حتى تشعر الزبون بأنه من المصارف الجيدة.

¹ المرجع نفسه، ص 224.

² علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009، ص 117.

المطلب الثاني: أبعاد رضا الزبون

أدركت المؤسسات أن سبب وجودها هو إرضاء وإسعاد الزبون، من خلال المنافع الوظيفية والاقتصادية والنفسية التي تقدمها منتجاتها له أفضل من الآخرين، إذ يحكم الزبون على تحقيق رضاه بمقارنة توقعاته بالأداء الفعلي للمنتج الذي قدمته له المؤسسة، والتي ينبغي أن تتوفر فيه مجموعة من الأبعاد التي من شأنها تحقيق الإشباع لديه¹.

حدد (Holmes) أربعة أبعاد لرضا الزبون هي كما يأتي (<http://www.joe.org>):

1- **الملاءمة**: تتعلق بمدى قدرة المؤسسة على أداء مهامها بالشكل الصحيح واستخدام الآليات المناسبة في إدارة مدخلاتها.

2- **الجودة**: تشير إلى كيفية إدارة المؤسسة لبرامجها ومدى جودة المواد والأدوات المستخدمة لتحقيق التوقعات.

3- **الاستفادة**: تشير إلى مدى تحقق المنفعة المتميزة في استخدام منتجات المؤسسة.

4- **خدمة الزبون**: تتعلق بطبيعة التفاعل ما بين الزبائن والعاملين في المؤسسة على نحو عام.

في حين يرى (Keker et Al) بأن أبعاد رضا الزبون تتمثل في الآتي (<http://en.wikipedia.org>):

المقدرة، الاستفادة، الاعتمادية، القدرة على التركيب، القدرة على الصيانة، التوثيق والأداء².

المطلب الثالث: خطوات تحقيق رضا الزبون

يمكن تحقيق رضا الزبون من خلال ما يأتي³:

- إشراك الزبائن في مناقشة خطوط الجودة وطرائق تطويرها وتخصيص مكافأة مجدية لكل مقترح من مقترحاتهم يحقق نتائج ايجابية.
- دعوة الزبائن لزيارة المؤسسة وإطلاعهم على نشاطاتها والطلب منهم تقديم مقترحاتهم لتطويرها.
- تقديم هدايا رمزية للزبائن في المناسبات الرسمية وبطاقات تهنئة بعبارات تتم عن الاحترام والتقدير في الأعياد.
- زيارة الزبائن المهمين بين حين وآخر للاستماع الميداني لأرائهم ومقترحاتهم.

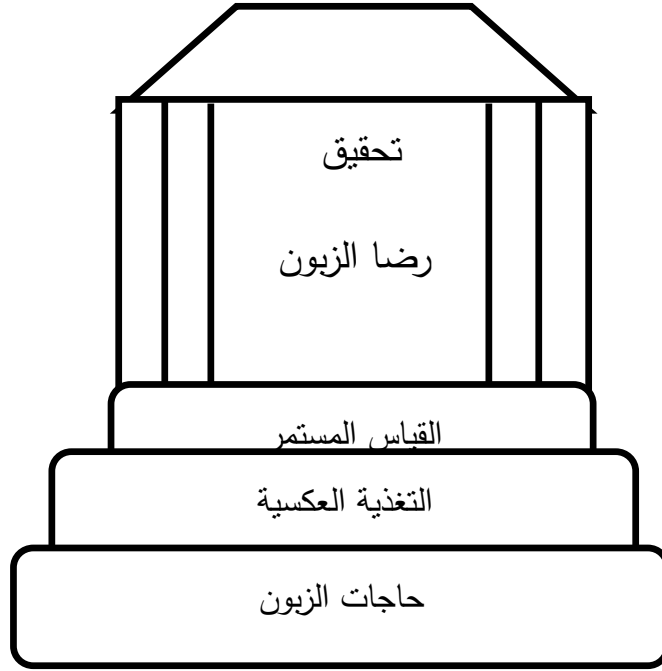
¹ نزار عبد المجيد رشيد البرواوي، فارس محمد فؤاد النقشبدي، مرجع سبق ذكره، ص 257.

² المرجع نفسه، ص 258.

³ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص ص 224-225.

- متابعة الزبائن الذين اشترؤا منتج المؤسسة لمرة واحدة ولم يكرروا عملية الشراء ثانية للوقوف على السبب أو المسببات.
 - إشعار الزبائن بأهميتهم من خلال اعتماد العاملين بمجال التسويق والدعاية والترويج للإعلانات فيها تركيز واضح على أهمية الزبائن المتميزة للمؤسسة وتوصيف جودة منتجاتها.
- ويمكن تحقيق رضا الزبون في ثلاث خطوات كما هو موضح في الشكل الآتي¹:

الشكل رقم (05): خطوات تحقيق رضا الزبون



المصدر: نزار عبد المجيد رشيد البرواي، فارس محمد فؤاد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، 2013، ص 259.

أولاً: فهم حاجات الزبون

يجب على المسوقين أن يأخذوا بالحسبان عند قياسهم لرضا الزبون احتمالية وجود فجوات أو فروقات بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة لمنتج المؤسسة، ومثل هذه الفجوات قد ينتج عنها انطباعات مفضلة أو غير مفضلة، يمكن أن تكون المنتجات فيها أفضل من المتوقع أو أسوأ منها، ولتجنب ذلك يتوجب على المسوقين أن يكونوا على اتصال دائم بالزبائن الحاليين والمحتملين إلى جانب قياس الأداء، وأن العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لتشكيل مهمات وأهداف ومعايير الأداء لا بد أن تستند إلى الزبون، إذ من الواضح أن المعرفة بحاجات الزبائن ورغباته وجودة المنتج تعد من أكثر الأمور أهمية.

¹ نزار عبد المجيد رشيد البرواي، مرجع سبق ذكره، ص ص 259 - 260.

وعليه فإن فهم الحاجات تعد الخطوة الأولى والأساسية لقياس رضا الزبون أو تشكيله، والذي يتطلب من المسوقين مراقبة الصفات التي يهتم بها الزبون والبقاء دائما في حالة اليقظة نحو كافة العناصر الجديدة التي يمكن أن تؤثر في رضاه.

وعلى هذا الأساس حدد أربعة عناصر يمكن أن تؤثر في رضا الزبون، وهي كالآتي:

- 1- العناصر الأساسية للمنتج التي يتوقعها الزبون أن تقدم من المنافسين كافة.
- 2- خدمات الدعم الأساسية مثل المساعدة التقنية أو التدريب التي تجعل المنتج أكثر فاعلية وأسهل استخداما.
- 3- عملية معالجة مشاكل المنتج وبشكل سريع.
- 4- الخدمات الاستثنائية التي تقدمها المؤسسة لحل المشكلات المتفرقة لأكثر الزبائن أو تلبية حاجاتهم التي تجعل المنتج مهما لديهم.

ثانيا: التغذية العكسية للزبون

وتعد الخطوة الثانية لرضا الزبون المتمثلة بوسائل المسوقين لتعقب آراء الزبائن في الأداء الحالي للمؤسسة، لمعرفة مدى تلبيةها لتوقعات الزبائن التي تجمع بطريقتين الاستجابة (Reactive) والمسبقة (Proactive) والطريقة الأولى الأكثر شيوعا واستخداما في أغلب المؤسسات والتي تضع كل من الأدوات الآتية¹:

1- نظام الشكاوى والمقترحات

وهي مجموعة ترتيبات تقوم بها المؤسسة المهتمة بالزبون كخطوط الهواتف المباشرة التي تهيئها مجانيا (الخطوط الساخنة) كما هو الحال في شركة بروكتر وكامبل، وجنرال إلكتريك ورليوول لتسهيل الأمر على مستهلكيها لسماع اقتراحاتهم وشكواهم، أو الاستثمارات التي تقدمها المطاعم والفنادق لضيوفها ليثبتوا ما يحبون ويكرهون أو صناديق الشكاوي أو المقترحات التي تضعها المؤسسات في صالة الانتظار أو في ممراتها، فضلا عن تخصيص صفحات على شبكة الانترنت والبريد الإلكتروني لتسهيل الاتصال ثنائي الاتجاه، إذ أن هذه المعلومات الراجعة المتدفقة للمنظمات بالعديد من الأفكار الجيدة تمكنها من التسريع لحل المشكلات.

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 228-229.

2- مسوحات رضا الزبون

إن المؤسسات تتمكن من الحصول على مقاييس مباشرة لرضا الزبون من خلال إجراء مسوحات بين فترة وأخرى، إذ يقوم بتوزيع استبانات أو إجراء اتصالات هاتفية لعينة عشوائية من الزبائن الحاليين، كما تتمكن من رؤية وجهة نظر الزبائن تجاه خدمات المنافسين من خلال جمع البيانات عن رضاهم بطرح أسئلة إضافية لقياس نية إعادة الشراء مرة أخرى، وفيما إذا كان رضاه كبيرا أم لا. وكذلك قياس احتمالية رغبة الزبون في تزكية المؤسسة أو العلامة التجارية لأشخاص آخرين وفي ذلك إشارة إلى رضا الزبون عن المؤسسة.

3- التسويق الخفي

بعض المؤسسات تقوم بتأجير أشخاص يمثلون الزبون، يقومون بزيارة المطعم أو المتجر لشراء منتجات المؤسسة ومنتجات المنافسين لغرض تأشير نقاط القوة والضعف القائمة في عملية الشراء لدى المؤسسة ومنافسيها، ويقوم هؤلاء الأشخاص باصطناع مشكلة أو إبداء تذمر وذلك كي يختبروا كيف تتم معالجة الأمر، ولا يقتصر الأمر عليهم فقط، بل على المديرين ترك مكاتبهم من وقت لآخر، والدخول إلى مواقع البيع في المؤسسات المنافسة حيث لا يعرفهم أحد ويختبرون الخدمة التي يتلقونها كمستهلكين، كما يمكنهم الاتصال هاتفيا بمنظمتهم وطرح الأسئلة والشكاوي لكي يروا كيفية المعاملة وتتم المعالجة، ويتبينوا مواطن القوة والضعف في التقييم والأداء.

4- تحليل خسارة الزبون

ينبغي على المؤسسات أن تقوم بالاتصال بالزبائن الذين توقفوا عن شراء المنتجات أو الخدمات أو الذين تحولوا إلى مقدم منتج أو خدمة أخرى لمعرفة سبب حصول ذلك، وقد لا يكفي مجرد القيام بمقابلات لهؤلاء الزبائن، ولكن من الضروري أيضا مراقبة معدلات خسارة الزبائن فإذا ما تزايدت هذه المعدلات يعد ذلك دليلا على فشل تلك المؤسسات في إرضاء زبائنها¹.

ثالثا: قياس رضا الزبون

أصبحت دراسات وأبحاث قياس رضا الزبون وفهم أسباب وعوامل الرضا لديه ومبررات عدم الرضا حتمية مفروضة على المؤسسات التي تتجه نحو زبائنها وتسعى لإرضائهم باستمرار، إلا أنها قليلة هي المؤسسات التي تدرك حقيقة الأهمية البالغة لمثل هذه القياسات وضرورتها لتوجيه القدرات الإستراتيجية

¹ المرجع نفسه، ص 230.

الفصل الثاني التفوق التسويقي

المتعلقة بتلبية حاجات ورغبات زبائننا بكفاءة، وهناك مجموعة من التساؤلات تطرحها المؤسسة باستمرار ولا يمكن الإجابة عنها إلا بقياس الرضا ومحدداته والأسئلة هي¹:

- هل الزبون راض عما تقدمه له؟
 - لماذا يمتنع الزبائن الآخريين عن شراء منتجاتنا؟
 - لماذا تحول زبائننا نحو المنافسين؟
 - ما الذي يمكن أن يرضي أكثر زبائننا؟
- كل هذه التساؤلات وغيرها تمثل مواضيع دراسات جدية وحساسة لمعرفة وضعية المؤسسة من منظور زبائننا، وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها، حيث تنوعت هذه القياسات والدراسات كما يلي:

1- القياسات غير المباشرة

تتعلق هذه القياسات بدراسة وتحليل العناصر المرتبطة بنشاط المؤسسة والتي تتأثر بنواتج حالات الرضا أو عدم الرضا، أي أن هذه القياسات لا تتعلق بتحليل سلوك الرضا أو عدم الرضا لدى الزبون في حد ذاته، بل هناك متغيرات كثيرة لذلك وأن هذه الأساليب هي:

أ- الحصص السوقية

يعتمد قياس الحصص السوقية على عدد الزبائن الموزع بين المنافسين أي موقع المؤسسة مقارنة بمنافسيها، ولا يهتم هذا المقياس بالزبائن الذين لا ينتمون لأي قطاع سوقي (أي أنهم ليسوا زبائن لدى المنافسين)، فهؤلاء يعتبرون زبائن مفقودين إما غير راضين عن أي مؤسسة أو أنهم لا يملكون أي حافز للتعامل مع أحد المنتجين وبالتالي هو فرصة ضائعة يجب استغلالها.

في نفس المجال (المنتجات واسعة الاستهلاك) تحاول المؤسسة تحديد عدد زبائننا انطلاقاً من:

- تحديد حجم المبيعات.

- معرفة متوسط (معدل تكرار الشراء بالنسبة للزبون) من خلال المعادلة التالية:

حجم المبيعات

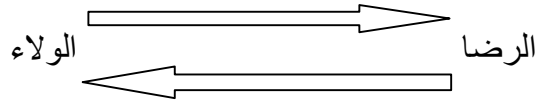
متوسط تكرار الشراء =

عدد الزبائن

¹ نزار عبد المجيد رشيد البرراوي، فارس محمد فؤاد النقشبندى، مرجع سبق ذكره، ص 264.

ب- معدل الاحتفاظ أو فقدان الزبائن

يعني الاحتفاظ بالزبائن استمرارهم في التعامل مع المؤسسة، وهنا تتحول من الحديث عن تأثير الرضا في بناء الولاء إلى مدى تعبير ولاء الزبون عن مستوى رضاه، إذ يفترض أن الزبون ذو الولاء يبقى وفيًا للمؤسسة أو العلامة نتيجة تحقيق أداء المؤسسة لمستوى الرضا الكفيل بضمان ولاءه، وفق العلاقة الآتية:



فتعد المؤسسة ولاء زبائنها دليلاً كافياً على ارتفاع مستوى الرضا لديهم، إلا أن هذا الافتراض يبقى نسبياً ويختلف من مجال لآخر، إضافة إلى أن الزبون الراضي ليس بالضرورة أن يكون هو زبون وفي، وبالتالي لن يعبر دائماً فقدانه عن انخفاض مستوى الرضا لديهم، وما تجدر الإشارة إليه هو كون هذا المقياس لا يمكن أن يعبر بدقة عن مستوى الرضا الذي تحققه المؤسسة لزبائنها، فلا يمكن اعتبار الزبائن الأوفياء للمؤسسة هم بالضرورة راضون لأن ولاءهم قد يكون مدفوعاً بانعدام البديل.

ج- معدل شراء المنتجات بالنسبة للزبون

إن ارتفاع متوسط تكرار الشراء يدل على ارتفاع مستويات الرضا والعكس صحيح إلا أن العيب الذي يجعل هذا المقياس يتميز بنوع من القصور وقلة الدلالة هو كون المتوسط يتأثر بالقيم الشاذة فيوازن بين عدد الشراء المرتفعة جداً والمنخفضة جداً، ويصبح غير معبر عن الحقيقة دائماً، بالإضافة إلى هذه المقاييس هناك كذلك مقاييس للمؤشرات الآتية:

- قياس قيمة المردودات.

- قياس عدد الشكاوي خلال فترة زمنية معينة.

2- الدراسات الكيفية (النوعية)

كون القياسات غير مباشرة لم تكن تتعلق بدراسة سلوك الزبائن في حد ذاته وإنما تقوم على تقديرات لمتغيرات لا تفسر حقيقة حالة الرضا أو عدم الرضا لدى الزبون، ظهرت ضرورة التقرب من الزبون وتحليل سلوكه بشكل مباشر لمعرفة حوافز أو معوقات الرضا لديه من خلال:

أ- إدارة شكاوى الزبون

تعد الشكاوى من الإجابات الخاصة عن حالة عدم الرضا يعبر بها عن استياء من انخفاض أداء المنتج، وتتضمن إدارة شكاوى الزبون جانبين: الجانب الفعلي والجانب التحليلي.

ب- بحوث الزبائن المفقودين

تسعى المؤسسة من خلال هذه الأبحاث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد معرفة عوامل المفاضلة لدى الزبون.
 - أسباب انقطاع بعض الزبائن عن التعامل مع المؤسسة.
- حيث يعد الهدف الثاني الدافع الأساسي للقيام ببحوث الزبائن المفقودين، إذ تقوم المؤسسة بإجراء مقابلات مع بعض الزبائن الذين تحولوا نحو المنافسين وذلك من أجل إجراء حوار والاستماع إلى إجابة الزبون فيما يخص الأسباب التي دفعته للتحويل ومقاطعة منتجات أو علامة المؤسسة، من أجل معالجتها والتقليل من معدل فقدان الزبائن وإن المؤسسة ملزمة باتباع الخطوات الآتية:
- يجب على المؤسسة أولاً تحديد وتعريف معدل الاحتفاظ بالزبائن.
 - يجب على المؤسسة أن تقدر إلى أي مدى تفقد الأرباح بفقدان الزبون.

ج- بحوث الزبون الخفي

الزبون الخفي تقنية أخرى يستعان بها في مجال الخدمات والتوزيع لقياس رضا الزبون يرتكز هذا النوع من البحوث الكيفية على الاتصال بأحد الأشخاص ليقوم بدور الزبون، ويطلب منه كتابة تقرير عن كل انطباعاته السلبية والإيجابية، في بعض الحالات هؤلاء الزبائن المنخفين يطورون وضعيات بها إشكال تسمح باختيار رد فعل الموظفين، كأن يقوم هذا الزبون بإيداء الشكاوى والاستياء أمام الموظف للخدمة أو البائع في المساحات الكبرى، بصوت مرتفع وملفت للنظر، لمعرفة كيف يتصرف مقدم الخدمة أو البائع حيال هذا الوضع وأن المؤسسة لا يجب أن تشغل زبائن حقيقيين وإنما تطلب من مديرها أو مسؤوليها أن يؤديوا من حين لآخر دور الزبون الخفي، من أجل الحصول على خبرة ميدانية بخصوص الطريقة التي تعالج بها الزبون في مختلف المواقف.

د- البحوث الاستطلاعية

يعد هذا النوع من البحوث الكيفية تمهيد ضروري للقيام بالبحث الكمي، لجمع معلومات تمهيدية تساعد في تعريف المشكلة، واقتراح الفروض فالمؤسسة التي ترغب في قياس رضا زبائنها يجب أن تحدد أولاً

ماذا ستقيس، وهذا ما يتم التعرف عليه من خلال القيام بدراسة استطلاعية وبالتالي التحديد الدقيق لمشكلة البحث والفروض وعناصر الدراسة.

3- الدراسة الكمية

يحتاج المسوقون عادة إلى دراسات نظامية لحالات محددة من خلال تصميم البيانات المرتبطة بحالة تسويق محددة تواجه المؤسسة، وجمعها وتحليلها، وإعداد تقرير خاص بها بطريقة نظامية، وتستخدم منظمات الأعمال أبحاث التسويق في مدى واسع من الحالات لتقويم إمكانية السوق وحصّة السوق وفهم رضا الزبون وسلوك شراؤه وقياس فعالية المزيج التسويقي، ويمر البحث الكمي بالمراحل التالية:

أ- تحديد الأهداف.

ب- اختيار العينة.

ج- تحديد الاستقصاء.

د- إعداد استبيان.

هـ- تجميع البيانات.

و- تحليل النتائج وعرضها

بعد أن تنتهي المؤسسة من تحديد الأولويات التي تحدد رضا الزبون، وتقديم نتائج التغذية العكسية حول الأداء الحالي ببناء برنامج نظامي لقياس، وهو نظام للمتابعة المستمرة للتغيرات الحاصلة في رضا الزبائن ما يجعلها قادرة على وضع خطط تطوير لتحسين الأداء.

إن رضا الزبون ليس بالمفهوم الثابت كونه يتأثر بعدد من العوامل الداخلية والخارجية عليه يحتم التغيير في رضا الزبون أن تقوم المؤسسات بإيجاد نظام يقيس ويراقب وبشكل دقيق مستوى رضا الزبون كون رضا الزبون يرتبط بولائه وبالربحية طويلة الأمد.

فقياس رضا الزبون يفترض أن يتم على وفق مقاييس متعددة للحصول على نتائج أفضل، إذ تجمع هذه المقاييس بين تحديد معدل الرضا العام وتوقعاته المستقبلية ثم يتم تحديد نقطة معيارية للرضا.

المبحث الثاني: ولاء الزبون

إن ولاء الزبون هو نتيجة حتمية من خلال تشكيل المؤسسة لمنفعة سلعة أو خدمة يعينها الزبون وبذلك سوف يستمر الزبائن بشرائها وتزداد مشترياتهم من المؤسسة، وأن الولاء الحقيقي للزبون يتحقق عندما يصبح الزبون مدافعا عن المؤسسة¹.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية ولاء الزبون

يعد ولاء الزبون الركن الأساسي لنجاح أي مؤسسة والتكامل مع باقي العناصر الأخرى حيث تعد عملية الاحتفاظ بالزبون من القضايا الصعبة جدا بسبب التغيرات الخاصة بسلوك الزبائن، ويستخدم الولاء للإشارة إلى تفضيل الزبائن لشراء منتجات مؤسسة محددة دون سواها.

أولاً: مفهوم ولاء الزبون

عرف الولاء بأنه: "مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون". كما يعرف Kotler الولاء على أنه: "التزام عميق بالشراء من جديد وتسعى المؤسسة لتقوية الفواصل المناسبة والجهود التسويقية القادرة على استشارة التغيير الإيجابي في السلوك الشرائي"².

كما عرفه بأن: "ولاء الزبائن يأتي بعد الرضا عن منتجات المؤسسة، حيث أن الزبون الراضي يكون مواليا أكثر للمؤسسة من كونه راض عنها"³.

ويعرف الولاء أنه: "يعد تحديدا لسلوكهم أكثر منه تحديدا لمواقفهم، وبوجه عام يمكن تعريف الولاء على أنه تكرار عملية شراء العميل من المؤسسة أو تكرار تردد العميل على المؤسسة"⁴.
وعرف أيضا: "مقياس الزبون ورغبته في مشاركة تبادلية بأنشطة المؤسسة"⁵.

ومنهم من يرى بأن الولاء هو: "عبارة عن مواقف ومشاعر ونوايا الزبائن نحو ما يطرح من منتجات ويروج لها، في حين يرى آخرون بأنه السلوك الذي تم تحققه فعلا"⁶.

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 251.

² Philippe Kotler, Kevin Keller, Delphine Manaceau, Bernard Dubois, Marketing Management, 13^{ème} Edition, Pearson Education, Paris, 2009, p 184.

³ إياد عبد الفتاح السنور، عبد الرحمن عبد الله الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 325.

⁴ منى يوسف شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 66.

⁵ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 110.

⁶ منير نوري، سلوك المستهلك المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، الجزائر، 2013، ص 327.

الفصل الثاني التفوق التسويقي

ومما سبق نستخلص أنه: "يتضمن مفهوم تكرار الشراء والموقف الايجابي اتجاه المؤسسة ومنتجاتها وتقديم التوصيات إلى الآخرين حول الشراء من نفس المؤسسة التي يتعامل معها".

ثانيا: أهمية ولاء الزبون

تتمثل أهمية الولاء التي تنحصر في مجموعة من النقاط يمكن ذكرها على النحو التالي¹:

- يؤدي ولاء الزبائن إلى انخفاض التكاليف، بسبب انخفاض عدد الزبائن غير الراضين عن منتجات عن منتجات المؤسسة.
 - إن التعامل مع الزبائن لفترات طويلة، يلغي الحساسية السعرية لديهم.
 - يؤدي ولاء الزبائن إلى توفير المزيد من المعلومات التي يحتاجها الموردون.
 - يقوم الزبائن الموالون بتقديم توصيات ايجابية لعامة المؤسسة التجارية أو عن الموردين.
 - يقوم الزبائن الموالون بقضاء المزيد من الوقت مع المؤسسة.
 - إن كسب ولاء الزبون واستمرار علاقتهم التفاعلية مع المؤسسات لأقصى فترة ممكنة، يؤثر بشكل ايجابي على مردودية المؤسسة وقيمتها المضافة، كما يسمح لها باقتناص العديد من الفرص التي توصلها إلى التمييز والريادة في السوق ومن بين الفوائد التي يجلبها الزبون الوفي للمؤسسة ما يلي²:
 - الزبائن الأوفياء هم أكثر مردودية وربحية للمؤسسة من الزبائن غير الأوفياء، لأنها يميلون إلى زيادة مشترياتهم من المؤسسة كلما زادت فترة تعاملهم معها وزادت معرفتهم وتقديرهم لها.
 - رقم الأعمال الذي يحققه الزبون الوفي يكون تذبذبا وتقلبا من رقم أعمال الزبون غير الوفي فيحكم ارتباطه بالمؤسسة، فإن محاولات المنافسين لجذب وتغيير سلوكه لن تؤثر فيه، كما أن احتمال تخليه عن العلامة أو المنتج في فترة الأزمات ضعيف وانتشار إشاعات كاذبة عن العلامة أو المنتج.
 - الزبون الوفي يقوم بنقل انطباعاته الايجابية عن المؤسسة إلى الأشخاص من حوله فهو يقوم بالإشهار عن طريق Bouche a oreille فهو بذلك يعتبر قناة اتصال ترويجية مجانية للمؤسسة.
- بالإضافة إلى ما سبق تظهر أهمية الولاء أيضا في:

¹ المرجع نفسه، ص 329.

² زهوة خلود، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبون، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص تسويق جامعة بومرداس، 2014، ص 57.

1- الولاء يقوي تموقع المنتج في السوق

يفرض الولاء تموقعا للمنتج سواء في السوق بين المنتجات أو في أذهان الزبائن، فالعلامات القوية تجد لها تموقعا في السوق لأن الموزعين يدركون أن الزبائن يريدون هذه العلامات وولائهم لها يدفعهم إلى طلبها وشرائها.

2- الولاء يسمح بجذب زبائن الجدد

إذا كان لدى المؤسسة قاعدة جيدة من الزبائن الأوفياء، فمن السهل جدا جذب زبائن جدد، خاصة عندما يكون شراء للمنتج فيه مخاطرة، فالاستعمال الدائم من طرف مجموعة من الزبائن لعلامة معينة يكون رسالة ضمان للزبائن المحتملين، سواء تحذف عن قصد، أو غير قصد عن طريق نشر الأفكار الايجابية عن المؤسسة.

3- الولاء يمنح الوقت والسهولة في الاستجابة للمنافسة

إذا قام منافس بإطلاق منتج أحسن فامتلاك قاعدة من الزبائن الأوفياء يمنح للمؤسسة الوقت للاستجابة لأن الزبون الوفي راض لا يبحث عن التجديد في كل الأحوال يمكن أن يكون منبها لوجود منتجات جديدة.

المطلب الثاني: أنواع ولاء الزبون

يمكن تصنيف الولاء إلى عدة أنواع والمتمثلة فيما يلي¹:

أولا: الولاء المطلق والولاء النسبي

الولاء المطلق أو المثالي هو الولاء الذي يسعى عامة مسؤول التسويق لتحقيقه لدى زبائنهم، إلا أنهم نادرا ما يحصلون عليه، لهذا تلجأ بعض المؤسسات إلى تسويق خدماتها بالاشتراك، مثل (Orange أو Bouygues telecom) فهي تعتبر الزبون وفيا إذا جدد اشتراكه، أما الزبون الذي لا يجدد اشتراكه فهو غير وفي، لكن غالبا التصور الذي يضعه مسؤولو التسويق للولاء ليس مطلقا بل نسبيا، فهم يعتبرون أن الزبون وفي إذا كان يقوم بمعظم تعاملاته أو على الأقل جزء مهم من مشترياته من نفس المحل، ولاء الزبائن لم يعد خاصية ثنائية (وفي/غير وفي) وإنما خاصية للتمييز بالدرجات، وهدف التسويق ليس الحصول على الولاء المطلق لكن زيادة درجات ولاء الزبائن باستمرار، مثل هذه الحالة تظهر جليا في مجال المنتجات واسعة الاستهلاك أين يكون انتظار الولاء المطلق من الزبائن شيء غير مطلق.

¹ زهوة خلود، مرجع سبق ذكره، ص ص 59-60.

الفصل الثاني التفوق التسويقي

مثلا بالنسبة لمنتج المياه المعدنية، فإذا اعتبرنا زبون يستهلك 100 لتر سنويا من المياه المعدنية فإن شراءه لـ 40 أو 50 لتر من استهلاكه بانتظام من نفس العلامة سيوصف ولاء لهذه العلامة.

ويمكن حساب معدل الولاء لعلامة معينة مثلا بحساب مشتريات الزبون من تلك العلامة بالنسبة إلى إجمالي مشترياته من نفس المنتج من علامات أخرى، فإذا كان المعدل:

1- أكثر من 75%: زائن أوفياء جدا (حصريون).

2- من 50 إلى 75%: زائن أوفياء.

3- من 25 إلى 50%: زائن مختلطون (مقسمون).

4- أقل من 25%: زائن غير أوفياء.

ثانيا: الولاء الموضوعي والذاتي

يمكن تعريف الولاء بشكل موضوعي استنادا إلى الشركات (الأفعال)، أو بشكل ذاتي استنادا إلى مواقف ذهنية والتعلق والتفضيل، غالبا مسؤولو التسويق يهتمون أساسا بالولاء الموضوعي (أو السلوكي) لأنهم يرون أن ما هو مهم بالنسبة للمؤسسة ما تحذف يفعله الزبون وليس ما يفكر فيه أو حتى يقوله، فمختلف طرق قياس الولاء تركز على ملاحظة سلوك الشراء فهي تشير ضمنا إلى الولاء الموضوعي.

إلا أن القياس الموضوعي للولاء ليس دائما كافيا، فهو لا يسمح وحده بتقدير قوة الولاء، من ثم عدم القدرة على التنبؤ بالسلوك المستقبلي للزبون، الذي يمكن أن يظهر وفاء لعلامة معينة لفترة زمنية لأسباب محددة، ففي هذه الحالة يكون الولاء ضعيفا فما إن تختفي تلك الأسباب أو تظهر بدائل أخرى حتى تفقد المؤسسة هذا الزبون، عكس الزبون الذي يكون وفيا بسبب تعلقه بالعلامة أو المنتج يكون احتمال فقده ضعيفا.

لهذا معظم الكتاب المهتمين بالولاء وكذا مسؤولو التسويق يقرون أن الولاء يجب أن يكون معرف ومقاس على أنه سلوك وموقف ذهني اعتقادي ويتكون موقف الولاء بالنسبة للعلامة من ثلاث مكونات أساسية يمكن قياسها بالاستقصاءات.

1- مكون إدراكي: مجموعة الاعتقادات والاتجاهات الايجابية تجاه علامة معينة التي تترجم في تفضيل الزبون لها.

2- مكون عاطفي: مجموعة العواطف تجاه العلامة وإحساس التعلق بها.

3- مكون إداري: يعني النية في شراء العلامة في المستقبل.

ثالثا: الولاء السلبي والولاء الايجابي

الولاء السلبي هو الولاء الذي يلاحظ في السلوكات ولا يستند على المواقف والإدراكات، بل هو نتيجة لعوامل خارجية تجبر الزبون على إظهار سلوك الولاء، ويكون الولاء السلبي نتيجة لعدة أسباب منها: الكسل (البحث عن حل مقبول أو معياري)، التخوف من خطر كامن، الولاء الإجباري. إن الولاء النسبي يكون ضعيفا ومن الخطر على أي مؤسسة أو علامة الاعتماد عليه لأنه من الممكن أن يزول بين يوم وآخر بمجرد زوال مسبباته.

الولاء الايجابي عكس الولاء السلبي، فهو الولاء الناتج عن اقتناع وتعلق وتفضيل حقيقيين تجاه علامة أو منتج، وهو أكثر قوة وأطول مدة من السلبي لأنه قادر على مقاومة التغيرات السلبية في المحيط الخارجي، فهذا النوع من الولاء هو الذي يجب أن تسعى المؤسسات لتحقيقه لدى زبائنها.

المطلب الثالث: قياس ولاء الزبون

لا يعتبر الولاء عن قيم دقيقة وثابتة، كونه مرتبط بالسلوك الإنساني الذي يتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار فقياسه ليس أمرا سهلا، فإذا كان بإمكان مؤسسة قياس سلوك تكرر الشراء، فالصعوبة تكمن في قياس مستوى الارتباط والتعلق من أجل الحصول على نتائج أكثر دقة ومنطقية على المؤسسة أن تعتمد على مجموعة من القياسات المتنوعة تغطي مختلف الجوانب المتعلقة كالاتي¹:

أولاً: الاحتفاظ بالزبائن

يعتبر هذا القياس من بين الدراسات المعتمدة في قياس رضا الزبون وتعتبر من المؤشرات الأكثر دلالة على ولاء الزبون من وجهة نظر الزبون ويقاس معدل الاحتفاظ بنفس الزبائن من فترة زمنية لأخرى أو من جهة الزبون بمدى استعداده لبقاء الزبون لدى المؤسسة أو للعلامة خلال فترة زمنية معينة، ويمثل ذو أهمية بالغة في متابعة وتطوير ولاء الزبائن خلال فترات زمنية محددة.

ثانياً: الحصة النقدية

إن لم يكن الزبون متعلقا بالمنتج، فلن يوفر جزء كبير من مصاريف مشترياته لشراء هذه العلامة، بالاعتماد على سجلات المؤسسة يتم حساب متوسط حساب الزبون وتتبع تطوره خلال فترة زمنية.

ثالثاً: تقبل البدائل

يهدف هذا المقياس إلى معرفة مستوى تعلق الزبون بالمنتج أو المؤسسة في ظل العوامل التي يمكن أن تبرز تخليه عن المؤسسة أو المنتج، قبل إجراء هذا القياس يطلب من الزبون تحديد قائمة المنافسين

¹ نزار عبد المجيد رشيد البرواوي، فارس محمد فؤاد النقشبدي، مرجع سبق ذكره، ص 306.

الفصل الثاني التفوق التسويقي

للمؤسسة في نفس القطاع الذين يعرفهم ويمكن أن يكون قد تعامل معهم، وكلما كانت إجابة الزبون تدل على معرفته الجيدة لأهم المنافسين للمؤسسة أو المنتج، كانت الثقة في نتائج القياس أكبر.

رابعاً: قياس موقع المؤسسة أو المنتج في ذهن الزبون مقارنة بالمنافسين

في غالبية الدراسات يعتمد على هذا القياس قبل قياس تقبل البدائل، لأن الإجابة على هذا القياس يمكن أن تعطي لنا تصوراً لنتائج القياس السابق، يطرح على الزبون السؤال بالصيغة الآتية:

- بالمقارنة مع البدائل الأخرى كيف تقيم العلامة أو المؤسسة؟

خامساً: قياس مستوى الثقة

يستعمل هذا القياس بهدف معرفة مستوى الثقة التي يضعها الزبون في المؤسسة أو العلامة، يطرح على الزبون سؤال بالصيغة الآتية:

- ما مستوى الثقة الذي تضعه في وعود المؤسسة أو العلامة؟

يتصف الزبون المتمتع بدرجة عالية من الولاء بخصائص يمكن اعتمادها في قياس مستوى، ولاء الزبون كالاتي:

1- يبقى فترة أطول.

2- يشتري أكثر عندما تقدم المؤسسة منتجات جديدة أو تحسن الموجود منها.

3- يتحدث الزبون في صالح المؤسسة.

4- يعطي اهتماماً أقل للماركات المنافسة.

5- يكون أقل حساسية للسعر.

6- يقدم أفكاراً للمؤسسة.

7- يقدم خدمة أكبر للمؤسسة.

المبحث الثالث: تحديد قيمة الزبون

أصبح التطور في المفاهيم البيئية ضرورة ملحة، وبدأ يتغير معه جميع الأنشطة التسويقية وأصبح توجه التسويق نحو بناء علاقة ترابط مع الزبون الخارجي ليتسنى للمؤسسة تحقيق قيمة معينة للزبون.

المطلب الأول: مفهوم قيمة المدركة الزبون

تأكدت الكثير من المؤسسات أن نجاحها وبقائها في السوق سوف يستند على مدى توجهها بالزبائن في كل أنشطتها وعملياتها، فليس كافياً أن تكون المؤسسة موجهة بالمنتج مهما كانت جودته أو مستوى تصميمه، أو موجهة بالتكنولوجيا مهما كانت متقدمة أو متفردة حتى تحقق النجاح في السوق، بل يجب أن تأخذ في الاعتبار رد فعل السوق ومدى القيمة التي يمكن للزبون الحصول عليها من التعامل في هذا المنتج.

عرفت: "حكم تقريبي للمستهلك حول قدرة السلعة على تلبية متطلباته"¹.

كما عرفت أيضاً: "الثنى الحقيقي للمنتج المقدم للزبائن أي الفوائد التي يمكن للزبون توقعها عند الشراء"².

في حين يمكن تعريفها أيضاً بأنها: "هي ما يحصل عليه الزبون نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه فهي تمثل إجمالي المنفعة المطروحة منها الكلف التي يتحملها الزبون عند اتخاذ لقرار الشراء". تعرف قيمة الزبون على أنها: "تفضيلات الزبون المدركة وتقييمه لخصائص المنتج، خصائص الأداء والنتائج التي تظهر من الاستعمال والتي تسهم في تحقيق أهداف الزبون في حالات الاستعمال"³.

كما: "يعد إنشاء القيمة للزبون أولوية الأولويات فيما يتعلق بالمقاصد التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها في ظل الوسيط الجديد لأنه يلزم وجودها واستمرارها"⁴.

ومما سبق نستنتج أن "قيمة الزبون هي قيمة نسبية لأنها تختلف من زبون إلى آخر".

المطلب الثاني: أبعاد وبناء قيمة الزبون

تشمل المنافع تلك التي تهتم الزبائن من خلال تقديم سلع وخدمات بشكل أفضل من الآخرين قادر على إشباع حاجاتهم ورغباتهم ومتطلباتهم، ويلعب التسويق دوراً مهماً في بناء القيمة من خلال استخدام المزيج التسويقي المتمثل بالسعر والمنتج والترويج والتوزيع في تعزيز العلاقة مع الزبائن بتعزيز القيمة التي تسعى الزبائن الحصول عليها.

¹ المرجع نفسه، ص ص 317-319.

² يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 294.

³ يعرب عدنان حسين السعيد، التكامل سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المؤسسة (مدخل تحليلي)، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 2005، ص 08.

⁴ جمال خنشور، أثر القيمة الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 10، 2006، ص 378.

أولاً: أبعاد قيمة الزبون

هناك ثلاث أبعاد لقيمة الزبون ويمكن توضيحها فيما يلي¹:

1- **القيمة الاقتصادية:** تعني القيمة الاقتصادية تقدير الزبائن لجودة المنتج من خلال إدراكه للمنتجات الجديدة بالسعر الذي ينبغي أن يدفعه بناء على المفاضلة وفقاً لنسبة الجودة إلى السعر كموجه لتقدير القيمة، فإذا أدرك الزبون أن جودة المنتجات المتنافسة متماثلة، فإنه سيختار تلك التي يتلاءم سعرها وتوجهاته الاستهلاكية من حيث أقل الأسعار، حيث سيكون لهذا الاختيار مدلولاً في التوفير.

2- **القيمة الوظيفية:** تحسب القيمة الوظيفية بدلالة مجموعة من الصفات والتطبيقات للمنتج وقد يفضل بعض الزبائن الصفات الأكثر تعقيداً وتقدماً إذا ما كان الزبون يندفع لشراء المنتجات ذات التقنيات العالية.

3- **القيمة النفسية:** تحفز القيمة النفسية بجوانب غير الملموسة كالخدمة واسم المنتج و الثقة والعلامة والسمعة، وعموماً يندفع الزبائن إلى المنتج بدافع راحة البال والرضا الكلي عن المنتج.

وهناك أبعاد لقيمة الزبون تكمن في القيم الآتية:

أ- قيمة الصورة الذهنية وتعبير عن فكرة الأفراد حيال منتج ما.

ب- قيمة الأفراد وتعبير عن مدى المعرفة والخبرة بحوزة العاملين في المؤسسة المجهزة للقيمة.

ج- قيمة الخدمات وتعبير عن الخدمات المرافقة للمنتج كالصيانة والتعليم وغيرها.

د- قيمة المنتج عن الأداء الوظيفي للمنتج من خلال صفاته.

ثانياً: بناء قيمة الزبون

إن بناء القيمة للزبون يكون من خلال المجالات التالية²:

1- **التفوق العملياتي:** تعني تزويد الزبائن بمنتجات أو خدمات بأسعار منافسة وإيصالها إليهم بأقل تكلفة ما يمكن من الصعوبات ومن هنا يظهر هذا النوع من التفوق يركز على السعر والملاءمة. إن التفوق في العمليات يؤدي إلى التخفيض في كلفة الإنتاج أو كلفة تقديم المنتج وبهذا تستطيع تقديم قيمة اقتصادية للزبائن، ومن أبرز الطرق تقديم المنتج وبهذا تستطيع تقديم قيمة اقتصادية للزبائن، ومن أبرز الطرق التي تستخدم لتحقيق هذا التفوق هو تقديم منتجات جديدة تشترك في عدد كبير من الصفات والمكونات مع عروض أخرى للمؤسسة.

¹ نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد فؤاد النقشبندى، مرجع سبق ذكره، ص ص 322-323.

² المرجع نفسه، ص ص 326-327.

2- **حميمة (مودة) الزبائن:** هو أن يتم تأكيد نظام القيمة المرتكزة على الزبائن ومن الصيغ المهمة في هذا المجال إيجاد قطاعات سوقية من حجم واحد مصنعة وفق رغبات الزبائن فعلا، ومن المفيد ذكره في هذا المجال ضرورة حساب عمر قيمة كل زبون ومن ثم تصميم خطط تسويقية على الصعيد الفردي مبنية على قيم العمر. فإن هذا النظام يقوم على أساس تجزئة السوق إلى قطاعات محددة واستهدافها بشكل دقيق ومن ثم إيصال المنتج إلى أي قطاع من قطاعاته.

3- **زيادة المنتج:** يعني إيجاد حد تنافسي عن طريق عروض جديدة في السوق ومن هنا فإن المؤسسة تركز على طرح مبتكرات جديدة وبشكل مستمر وتطوير المنتج بشكل دائم وسريع، وتفضل المؤسسات الكبيرة إتباع طريقة تطوير متكامل لمنتجاتها.

ومن الأدوات المستخدمة في هذا المجال تقليص دورة الزمن للدخول إلى السوق واعتماد الجدوى التقنية أو التطبيق الاقتصادي من خلال اعتماد العمل بروح الفريق الذي يضم خبراء متخصصين من كافة الأقسام يعملون بصفة التكامل، إن هذا الأسلوب يؤدي إلى استمرارية حالة الابتكار التي تعزز القيمة التقنية والوظيفية للعروض المقدمة.

ولكي تحقق المؤسسة القيمة الاقتصادية فهي بحاجة إلى تفوق عملياتي وعلى صعيد القيمة الوظيفية تحتاج إلى زيادة المنتج أما مودة الزبائن فهي مفتاح الكسب على أساس القيمة النفسية.

المطلب الثالث: قياس قيمة الزبون

ليس من السهل تحديد معالم قيمة الزبائن، حيث أن الطريق إلى فهم القيمة هو تقدير استجابة السعر، وفيما يلي بعض من الأساليب التي يمكن استخدامها لقياس الاستجابات¹:

أولاً: الخبرة في تحديد حجم القيمة

يضم أصحاب الخبرة مجموعة من صناعات القرار ومنهم مديرو الإنتاج وأعضاء فريق هندسة المنتجات والبائعين وغيرهم حيث يحدد هؤلاء مقدار المبيعات المتوقعة عند تغيير أو استخدام المؤثرات التي من الممكن أن تزيد من أرباح المؤسسة كالمرونة السعرية مثلا أو عند التأثير على مبيعات الآخرين أو بالعكس.

ثانياً: الابتكارات على المنتج مقارنة بالمنتج القديم قياسا بالآخرين

تشمل الإضافات النوعية في المواصفات التركيبية والعملية للمنتجات ومقاييس ذلك بما يقدمه المنافسون لتحديد الفجوة في التفرد من عدمه في مجال الابتكار في المنتجات.

¹ المرجع نفسه، ص ص 339-340.

ثالثا: التجربة

يمثل مقياسا عال الموثوقية وبالأخص لحساسية الأسعار رغم أنها مكلفة ومستهلكة للوقت وقد تعرض المؤسسة إلى كارثة تنافسية إلا أن التجارب الميدانية الدقيقة تعد وسيلة جيدة لتقييم استجابة الزبون للمنتج.

رابعا: تحليل البيانات التاريخية

يتم وفق هذه الطريقة تحليل منحى الطلب من خلال مبيعات ذات نوعية جيدة لتقييم استجابة الزبون للمنتج.

خامسا: القيمة الاقتصادية للزبون

تستخدم عادة لتحليل قيمة الزبون للمنتجات وهو تحليل للقيمة الناجمة عن الفرق بين المنافع والتكاليف الإضافية الناجمة عن استخدام المنتج مضاف إلى السعر المرجعي إذا كان الزبون يستخدم منتج آخر.

خلاصة الفصل

يعتبر رضا الزبون من العوامل المهمة التي تسعى إليها المؤسسات، فهو يعتبر تمهيدا للولاء، فاستمرار المؤسسة في السوق يتوقف على تمكنها من تقديم الخدمة بالمستوى الذي يتفق أو يتفوق على توقعات الزبون لأن الحكم النهائي في تقييم مستويات الخدمة مرهون بالزبون.

فالولاء هو الاحتفاظ بالزبائن لأطول فترة ممكنة، وهو يعبر عن ثقة وارتباط وثيق بين الزبون والمنتج، وهو التزام (سلكوي) باستمرار التعامل معها وعدم التوجه نحو المنافسين رغم المحاولات التسويقية الهادفة لذلك، وهو يعتبر الركن الأساسي والمفتاح لتحقيق الأهداف، وأيضا القيمة تعني أكثر مما يعنيه سعر المنتج بالنسبة للمؤسسة، كما أنه يسمح للمؤسسة باقتناص العديد من الفرص التي توصلها إلى التميز والريادة في السوق، وذلك عن طريق إتباع مسار إستراتيجي يمكن من تحقيق كسب رضا وولاء وتحديد قيمة لدى الزبائن.

الفصل الثالث

تحليل البيانات ومناقشة

نتائج الدراسة الميدانية

لمؤسسة condor

تمهيد

يعرض هذا الفصل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ومنهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة ونتائج عمليات التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان المستخدم، وذلك بغرض اختبار فرضية الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

نظرا لكون اختيار المنهج المناسب للدراسة يتوقف على الغرض منها، وكيفية صياغة أسئلتها، فإنه ومن هذا المنطلق ستأخذ هذه الدراسة شكل دراسة مقطعية في مرحلة واحدة، حيث تم تجميع البيانات على نطاق واسع من عينة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتناول هذا الجزء تقديم كلا من مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في كل موظفي عددهم 4000 موظف بمؤسسة كوندور (condor) ببرج بوعريريج.

ثانياً: عينة الدراسة

يتم الاعتماد على العينة الميسرة لاختيار وحدات المعاينة، حيث يعتبر المجتمع المستهدف بالدراسة من المجتمعات المحدودة ذات المفردات المتجانسة وبناءً على ذلك، قامت الطالبة بجمع البيانات من عينة بحجم 30 مفردة من موظفي مؤسسة كوندور.

ثالثاً: وحدة المعاينة

هم الأفراد الذين يمثلون موظفين حاليين في مؤسسة كوندور بوكالة برج بوعريريج.

المطلب الثاني: حدود الدراسة

سنتطرق في حدود الدراسة إلى المدى الجغرافي والمدى الزمني

أولاً: المدى الجغرافي

يتمثل المدى الجغرافي لهذه الدراسة في وحدة تركيب المكيفات الهوائية في ولاية برج بوعريريج بالجزائر.

ثانياً: المدى الزمني

تتمثل في الفترة الممتدة من 13 أبريل إلى 19 أبريل من 2016.

ثالثا: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة كوندور إحدى المؤسسات المكونة لمجمع بن حمادي، هذا الأخير خلق التوليفة متنوعة من المشاريع التجارية في مجالات حيوية وهامة جدا للحصول على مكانته كمجمع جزائري رائد. على إثر انتقال الجزائر من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، ونظرا للجو الملائم الذي يسمح بوجود سوق تنافسية محلية جديدة، وفتح أبواب الاستثمار في السوق الوطنية والدولية أمام الخواص، ونتيجة للتطور والمواكبة، وزيادة الطلب على المنتجات الإلكترونية والإلكترومنزلية.

تأسست مؤسسة "عنتر تراد"، وهو اسم باللغة الإنجليزية، ومعناه بالعربية "عنتر للتجارة"، وهي تحمل كذلك العلامة التجارية "Condor"، والرمز الذي يوجد أمام الكلمة يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، ومعرف عنه أنه يطير عاليا حتى يكون فأل خير عليها، والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد، وبناء على العقد الموثق رقم 574 المؤرخ في 2012/06/14 تم تحويل الشكل القانوني للمؤسسة من مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL إلى مؤسسة ذات أسهم SPA.

وقد نشأت المؤسسة في بيئة ملائمة، حيث أن نشاطها في صناعة الإلكترونيك والإلكترومنزلي يعرف انتعاشا في بلادنا، وذلك لتزايد حاجة المستهلك لمثل هذه المنتجات العصرية، وكذلك لمبادرة الجزائر بإنشاء هذا القطاع الإلكتروني لتلحق بركب الدول، وهذا ما وفر لها بيئة تنافسية، وخاصة وأن هذه الصناعة متمركزة محليا في ولاية برج بوعرييج.

تحصلت مؤسسة كوندور على السجل التجاري في أبريل 2002، وانطلقت في نشاطها الفعلي في فيفري 2003، مقرها يقع بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج يقدر رأسمالها ب 2.450.000.000.00 دج، وتقدر مساحتها الإجمالية ب 89700م² منها المغطاة 37178م²، تعمل على ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية والمتمثلة اساسا في تركيب وتصنيع المنتجات الكهرومنزلية والالكترونية، تنتج المؤسسة تشكيلة متنوعة مثل: أجهزة التلفاز، جهاز الاستقبال الرقمي، الثلاجات أجهزة الكمبيوتر، المكيفات الهوائية وآلات الطبخ، الهواتف النقال... إلخ وتحتل بتشكيلة جهاز التلفاز مرتبة متقدمة ضمن مراتب المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني.

المطلب الثالث: أداة جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي

اعتمدنا على أسلوب الاستبيان في جمع البيانات في مؤسسة كوندور .

أولاً: الاستبيان

تم الاعتماد على الاستبيان في تجميع البيانات من عينة الدراسة، حيث تم تصميمه بناء على الدراسات السابقة التي قامت بقياس المتغيرات الخاصة بالدراسة الحالية، مع إضافة بعض الأسئلة التي كان من الضروري إدراجها نظراً لأهميتها بالنسبة للدراسة. قسم الاستبيان إلى ثلاث محاور رئيسية يمثل المحور الأول البيانات الخاصة بالمستجيب، والتي كانت حول الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة مع المؤسسة، أما المحور الثاني فيمثل أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، في حين المحور الثالث يمثل مؤشرات التفوق التسويقي، حيث توزعت العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة كالتالي:

بعد الاستبعاد: العبارات من 1 إلى 5.

بعد التقليل: العبارات من 6 إلى 10.

بعد الزيادة: العبارات من 11 إلى 15.

بعد الابتكار: العبارات من 16 إلى 20.

رضا المستهلك: العبارات من 21 إلى 23.

ولاء المستهلك: العبارات من 24 إلى 26.

قيمة المستهلك: العبارات من 27 إلى 40.

وقد تم استخدام سلم ليكرت الخماسي لكل فقرات الاستبيان حيث توزعت البدائل على (لأوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة) وفق سلم تصاعدي من 1 إلى 5.

ثانياً: أساليب التحليل الإحصائي

اعتمدنا في هذه الدراسة في تحليل البيانات على استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- تم قياس ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة بواسطة معامل كرونباخ ألفا Cranbach Alfa.
- تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة نوعية الاحصاءات التي تستخدم في التحليل (معلمية أو لامعلمية)، بالاعتماد على اختبار chapiro wilks لأن حجم العينة أقل من 50 مفردة.
- تم الاعتماد على بعض أساليب الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي، والانحراف المعياري.
- تم الاعتماد على اختبار الفروقات للعينات الثنائية المترابطة wilcoxon signe rankes test.
- تم الاعتماد على اختبار الارتباط spearman test.

المبحث الثاني: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

نقدم في هذه النقطة من الدراسة مختلف نتائج التحليل الإحصائي في متغيرات الدراسة

المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة

تم توزيع 30 استمارة على موظفي مؤسسة كوندور، تم استرجاعها جميعا وكلها صالحة للتحليل الإحصائي أي ما يعادل 100%، تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين.

بلغ مستوى الثبات كرومباخ ألفا من الاستثمارات الموزعة والمسترجعة للاستبيان ككل 0,917، ويمكن حساب معامل الصدق الذاتي للاستبيان من خلال الجذر التربيعي لمستوى الثبات، الذي يكون في هذه الحالة 0,957. وفيما يلي التوصيف المفصل للعينة النهائية الخاصة بهذه الدراسة. أما بالنسبة لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق نجد مستوى الثبات كرومباغ ألفا بلغ 0,886، في حين كان مستوى الثبات لمؤشرات التفوق التسويقي بلغ 0,910 وجميعها جيدة ومقبولة.

1-الجنس

يشير التحليل الإحصائي الوصفي لمفردات عينة الدراسة إلى أن أكثر من نصف العينة كانت من فئة الذكور، وهو ما يعادل نسبة 66,7% فيما كانت نسبة الإناث 33,3%، وهو ما يوضحه الجدول رقم (1).

جدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
66,7	20	ذكر
33,3	10	أنثى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

2- السن

تشير الأرقام المبينة في الجدول رقم (2) إلى أن أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة هي الفئة الأكثر نسبة حيث بلغت 80% تليها الفئة التي أقل من 30 سنة وأكبر من 40 سنة بنسبة 10% فقط من إجمالي عينة الدراسة.

جدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة وفقا للسنة.

النسبة %	التكرار	السنة
10	3	أقل من 30
80	24	من 30 إلى 40
10	3	أكبر من 40
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

3- المؤهل العلمي

يلاحظ أن غالبية مفردات العينة حاصلين على مؤهل جامعي، حيث حصلت الفئة الجامعية على نسبة 80% من إجمالي العينة، في حين كانت نسبة أصحاب شهادة التكوين والدراسات العليا 10% و 10% على التوالي، ويوضح الجدول التالي توزيع مفردات العينة وفقا للمؤهل العلمي.

جدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
10	3	شهادة التكوين
80	24	جامعي
10	3	دراسات عليا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

4 - المستوى الوظيفي

فقد سجلت أعلى نسبة في المستوى الوظيفي لدى شريحة الإداري بـ 63,3% ثم تليه الموظف بنسبة 36,7% والجدول رقم (4) يبين ذلك.

جدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي.

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
36,7	11	موظف
63,3	19	إداري
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

5- عدد سنوات الخبرة

يلاحظ بأن النسبة الغالبة في عينة الدراسة هي تلك التي كانت مدة تعاملها مع المؤسسة من 3 إلى 5 سنوات بنسبة 56,7% تليها الفئة التي مدة تعاملها أكثر من ثلاث سنوات بنسبة 36,7%، تأتي بعدها الفئة الأكثر من 5 سنوات بنسبة 6,6% فقط من إجمالي عينة الدراسة ويعبر الجدول التالي عن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في المؤسسة.

جدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة.

النسبة %	التكرار	عدد سنوات الخبرة
36,7	11	أقل من 3 سنوات
56,7	17	من 3 إلى 5 سنوات
6,6	2	أكثر من 5 سنوات
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

ملخص نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة أن معظم المفردات متحصلون على شهادات جامعية حيث بلغت نسبتهم 80%، في حين بلغت نسبة الذكور 66,7% مقابل 33,3% إناث، كانت أعلى نسبة في عدد سنوات الخبرة في الفئة التي تتراوح ما بين 3 إلى 5 سنوات حيث قدرت 56,7%، أما بالنسبة للمستوى الوظيفي فكانت أكبر نسبة لشريحة الإداري ب 63,3%.

المطلب الثاني: تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية

يتم في هذا الجزء المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة.

أولاً: المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(6)، أن المتوسطات الحسابية للأبعاد الأربعة: الاستبعاد والتقليص والزيادة والابتكار قد بلغت 3,633، 3,620، 3,653، 3,807، على الترتيب جميعها أكبر من المتوسط الفرضي لسلم القياس (3)، أما الانحرافات المعيارية فكانت 0,549، 0,480، 0,504، 0,459 على التوالي كان أكبر متوسط حسابي للأبعاد الأربعة ذلك الخاص ببعد الابتكار إذ بلغ 3,807 وانحرافه المعياري 0,459 هو ما يدل على أن المستجوبين يهتمون أكثر بهذا البعد، بينما جاءت أبعاد الزيادة والاستبعاد والتقليص في المراتب الثلاثة الأخيرة على التوالي وذلك بفارق ضعيف كما أن اختبارات المعنوية أشارت إلى أن مستوى المعنوية للإحصاءات Z بلغ 0,000 وهو أقل من 5%، أما بالنسبة لإستراتيجية المحيط الأزرق ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,678 بانحراف معياري 0,380.

مما يدل على أن إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة الاستبعاد والتقليص والزيادة والابتكار يعد واضحاً بشكل كبير من قبل أفراد العينة، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى الإدراك لديهم وامتلاكهم رؤية واضحة حول هذا إستراتيجية المحيط الأزرق وأبعادها، وبذلك يمكن القول ان استجابات أفراد العينة كانت إيجابية وهم متفقون تماماً حول فقرات أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، إذ يجب على متخذ القرار أن يرتب قراراته الإستراتيجية في ضوء هذه المخرجات ويعطي الأهمية والأولوية للأبعاد التي حصلت على أقل اهتمام لأجل تحسينها وتطويرها حتى يتم تحقيق التفوق التسويقي من خلالها.

جدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق.

المعنوية	احصاءات z	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسطات الحسابية	
0,000	-3,948	3	0,549	3,633	الاستبعاد
0,000	-4,419	4	0,480	3,620	التقليص
0,000	-4,307	2	0,504	3,653	الزيادة
0,000	-4,560	1	0,459	3,807	الابتكار
0,000	-4,608		0,380	3,678	إستراتيجية المحيط الأزرق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

ثانيا: المتوسطات والانحرافات المعيارية لمؤشرات التفوق التسويقي

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم(7) إلى أن المتوسطات الحسابية لمؤشرات التفوق التسويقي المتمثلة في رضا المستهلك وولاء المستهلك و قيمة المستهلك قد بلغت 3,600، 3,466، 3,704 على التوالي وبانحرافات معيارية 0,520، 0,628، 0,454 على الترتيب، والملاحظ أن المتوسطات الحسابية لجميع هذه المؤشرات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي لسلم القياس (3)، مما يدل على أن التفوق التسويقي بمؤشرات الثلاثة رضا المستهلك وولاء المستهلك وقيمة المستهلك يعد واضحا بشكل كبير لدى أفراد العينة، حيث كان أكبر متوسط حسابي هو قيمة المستهلك ب 3,704 وانحراف معياري 0,454 بمعنى أن المستجابين يهتمون أكثر بهذا المؤشر، يليه رضا المستهلك وولاء المستهلك على التوالي، يشير ذلك إلى أنها أقل أهمية من منظور الموظفين الإداريين، كما أن الاختبارات المعنوية تشير إلى أن مستوى المعنوية للإحصاءات Z بلغ 0,000 وهو أقل من 5 %.

أما بالنسبة للتفوق التسويقي ككل، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,653 بانحراف معياري 0,428، و هو يدل على اتجاه موجب في آراء الموظفين حول مؤشرات التفوق التسويقي، ولذلك يجب إعطاء الأهمية والأولوية للمؤشرات التي حصلت على أقل أهمية من إجابات العينة، أي أنه يجب التركيز أكثر على ولاء المستهلك بصفة خاصة، حيث أنه يأتي في المرتبة الأخيرة بعد كل من قيمة المستهلك ورضا المستهلك.

جدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات التفوق التسويقي.

المعنوية	إحصاءة z	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	-4,122	2	0,520	3,600	رضا المستهلك
0,001	-3,240	3	0,628	3,466	ولاء المستهلك
0,000	-4,725	1	0,454	3,704	قيمة المستهلك
0,000	-4,683		0,428	3,653	التفوق التسويقي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

المطلب الثالث: تحليل معاملات الارتباط بين إستراتيجية المحيط الأزرق والتفوق التسويقي واختبار فرضية الدراسة

يقدم هذا الجزء تحليل معاملات الارتباط بين بعد الاستبعاد ومؤشرات التفوق التسويقي، وتحليل معاملات الارتباط بين بعد التقليل ومؤشرات التفوق التسويقي، إضافة إلى نتائج تحليل معاملات الارتباط بين بعد الزيادة ومؤشرات التفوق التسويقي، وكذا تحليل معاملات الارتباط بين بعد الابتكار ومؤشرات التفوق التسويقي.

1- تحليل معاملات الارتباط بين بعد الاستبعاد ومؤشرات التفوق التسويقي

يوضح الجدول رقم (8) معاملات الارتباط ومعنوياتها بين بعد الاستبعاد ومؤشرات التفوق التسويقي ممثلاً برضا المستهلك و ولاء المستهلك و قيمة المستهلك.

يظهر من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين الاستبعاد كإستراتيجية من إستراتيجيات المحيط الأزرق ورضا المستهلك كتمثل للتفوق التسويقي قد بلغ 0,676، مما يعني أن هناك ارتباط إيجابي بينهما، إلا أن مستوى المعنوي الذي بلغ 0,080 وهو أكبر من 0,05 يشير إلى أن الارتباط غير معنوي، وفيما يخص ارتباط ولاء المستهلك ومتغير الاستبعاد، فإن معامل الارتباط بلغ 0,634 وهذا يدل على وجود ارتباط إيجابي إلا أن مستوى المعنوي بلغ 0,091، أما قيمة المستهلك فقد بلغ معامل الارتباط 0.419 فهو ارتباط ضعيف، أما بالنسبة لمستوى المعنوي لقيمة المستهلك بلغ 0,153 هو أكبر من 0,05 مما يعني أن الارتباط غير معنوي، ومنه يمكن القول أنه لا يوجد ارتباط معنوي بين الاستبعاد ومؤشرات التفوق التسويقي.

الجدول رقم(08): معامل الارتباط بين بعد الاستبعاد ومؤشرات التفوق التسويقي.

التفوق التسويقي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
رضا المستهلك	0,676	0,080
ولاء المستهلك	0,634	1,090
قيمة المستهلك	0,419	0,153

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

2 - تحليل معاملات الارتباط بين بعد التقليل ومؤشرات التفوق التسويقي

تشير النتائج الموضحة في الجدول أدناه أن معامل الارتباط بين بعد التقليل ومؤشر رضا المستهلك وولاء المستهلك بلغ 0,315، 0,330 على الترتيب تبين انه يوجد ارتباط ضعيف بينهما إلا أن مستوى المعنوي بلغ 0,090، 0,075 على الترتيب أكبر من 0,05 مما يعني أن الارتباط غير معنوي، أما بالنسبة لقيمة المستهلك فإن الارتباط ضعيف جدا إلا أن مستوى المعنوي بلغ 0,451 أكبر من 0,05 مما يدل على أن الارتباط غير معنوي، وعليه لا يوجد ارتباط معنوي بين التقليل ومؤشرات التفوق التسويقي.

الجدول رقم(09): معامل الارتباط بين بعد التقليل ومؤشرات التفوق التسويقي.

التفوق التسويقي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
رضا المستهلك	0,315	0,090
ولاء المستهلك	0,330	0,075
قيمة المستهلك	0,143	0,451

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

3- تحليل معاملات الارتباط بين بعد الزيادة ومؤشرات التفوق التسويقي

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (10)، أنه يوجد ارتباط ضعيف بين بعد الزيادة ومؤشر رضا المستهلك حيث بلغ معامل الارتباط 0,367 عند مستوى المعنوي يساوي 0,046 وهو أقل من 0,05% مما يعني انه يوجد ارتباط معنوي، وفيما يخص ارتباط ولاء المستهلك وقيمة المستهلك ومتغير الزيادة ب 0,220، 0,190 ارتباط ضعيف إلا أن مستوى المعنوي بلغ 0,243، 0,316 أكبر من 0,05% يشير إلى أن الارتباط غير معنوي، وعليه لا يوجد ارتباط معنوي بين الزيادة ومؤشرات التفوق التسويقي.

الجدول رقم(10): معامل الارتباط بين بعد الزيادة ومؤشرات التفوق التسويقي.

التفوق التسويقي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
رضا المستهلك	0,367	0,046
ولاء المستهلك	0,220	0,243
قيمة المستهلك	0,190	0,316

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

4- تحليل معاملات الارتباط بين بعد الابتكار و مؤشرات التفوق التسويقي

توضح النتائج المذكورة في الجدول رقم (11) أنه يوجد ارتباط معنوي ايجابي بين بعد الابتكار ورضا المستهلك وولاء المستهلك بلغت 0,578، 0,500 عند مستوى المعنوي 0,001%، 0,005% على الترتيب، وهو أقل من 0,05% وفيما يخص ارتباط قيمة المستهلك ومتغير الابتكار 0,281 ارتباط ضعيف بينهما إلا أن مستوى المعنوية 0,132 أكبر من 0,05% يشير إلى أن الارتباط غير معنوي، وعليه لا يوجد ارتباط معنوي بين الابتكار ومؤشرات التفوق التسويقي.

الجدول رقم(11): معامل الارتباط بين بعد الابتكار ومؤشرات التفوق التسويقي.

التفوق التسويقي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
رضا المستهلك	0,578	0,001
ولاء المستهلك	0,500	0,005
قيمة المستهلك	0,281	0,132

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

5- اختبار فرضية الدراسة

يتضح من خلال الجدول القادم أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق والتفوق التسويقي قد بلغ 0,367، مما يعني أن الارتباط ضعيف بين المفهومين وذلك بمستوى معنوية 0,046. وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، بمعنى أنه يوجد ارتباط معنوي بين إستراتيجية المحيط الأزرق والتفوق التسويقي.

الجدول رقم(12): معامل الارتباط بين إستراتيجية المحيط الأزرق ومؤشرات التفوق التسويقي.

التفوق التسويقي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
إستراتيجية المحيط الأزرق	1	
التفوق التسويقي	0,367	0,046

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل منهجية الدراسة والتعريف بعينيتها، من خلال توضيح المنهج المستخدم والأدوات التي استعملت في جمع البيانات وأساليب تحليلها، بعدها عرفنا عينة وميدان الدراسة الحالية بتطرقنا بعد ذلك إلى تحليل البيانات، إذ قمنا بفحص صدق وثبات أداة القياس وعرضنا توصيفا إحصائيا لمختلف محاور الدراسة. قمنا بعدها باختبار فرضية الدراسة، كما قمنا بمناقشة مختلف النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، وسنعرض النتائج ونقدم جملة من التوصيات التي من شأنها إفادة مؤسسة كوندور من خلال خاتمة هذه الدراسة.

خاتمة

خاتمة

اهتمت هذه الدراسة بالتعرف على مدى تطبيق مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالتفوق التسويقي، حيث كان الجانب التطبيقي في مؤسسة كوندور من خلال استبيان تم تصميمه على عينة من موظفين بالمؤسسة، تتضمن المعلومات الخاصة بالمستجيب ومختلف أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق ومؤشرات التفوق التسويقي.

أولاً: النتائج

يمكن تقديم أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في النقاط التالية:

- 1- اتضح من خلال التحليل الإحصائي أن بعد الابتكار كان واضحاً بدرجة كبيرة لدى موظفي مؤسسة كوندور لحصوله على المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية.
- 2- أظهرت النتائج أن مؤشر قيمة المستهلك كان واضحاً بدرجة كبيرة لدى أفراد العينة، حيث حصل على المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية.
- 3- تبين النتائج أن هناك أهمية معتبرة لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق ومؤشرات التفوق التسويقي لدى الموظفين.
- 4- أشارت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعاده والتفوق التسويقي بمؤشراته.
- 5- كشفت نتائج الدراسة عن وجود اتفاق يكاد يكون شبه تام بين أفراد العينة على تبني مؤسسة كوندور لمفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق تفوقها التسويقي، وهذا ما أكدته نتائج التحليل الإحصائي للأبعاد المعتمدة.

ثانياً: التوصيات

في ظل النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- 1- ينبغي تعزيز دور مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعاده، لا بد من استمرارية العمل بها في مؤسسة كوندور لأن من شأنها الارتقاء بالمؤسسة إلى مستوى أفضل.
- 2- ضرورة تبني وتطبيق مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق من قبل منظمات الأعمال التي تسعى إلى تحقيق التفوق التسويقي.
- 3- لا بد من التأكيد على اهتمام مؤسسة كوندور ببعيد النقل، وذلك بالتقليل من الأخطاء الداخلية والخارجية في جودة منتجاتها، وهو ما يساهم في كسب ثقة الزبائن والمحافظة عليهم.

4- يجب تفعيل دور قسم البحث والتطوير في مؤسسة كوندور ذات الخبرة الإدارية والتسويقية الكافية، لبناء وإدامة العلاقات بعيدة الأمد مع الزبائن وكيفية التعامل معهم، فضلا عن استغلالها لإمكانياتها في البحث عن الأسواق غير المكتشفة والتوغل في أماكن التي لم يصل إليها المنافسون.

ثالثا: آفاق الدراسة

من خلال الدراسة التي قامت بها الطالبة، وجدت أن هناك جوانب يمكن التطرق إليها في الدراسات المستقبلية نذكر منها:

- 1- دراسة إمكانية تبني إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الخدمية لتحقيق التفوق التنافسي.
- 2- إجراء دراسة قياسية مقارنة لمدى تبني المؤسسات الجزائرية لإستراتيجية المحيط الأزرق وكذا التفوق التسويقي.
- 3- القيام بدراسة معمقة لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة كوندور ومقارنتها بالمنافسين.

قائمة

المراجع

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- 1- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 2- إياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 3- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 4- ثامر البكري، أحمد هادي طالب، إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، الطبعة العربية، جامعة بابل، العراق، 2015.
- 5- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 6- علاء فرحان طالب، زينب محمد محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 7- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 8- علي فلاح الزغبى، إدارة التسويق الحديث، مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015.
- 9- عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- 10- فاطمة حسين عواد، الاتصال والإعلام التسويقيين، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 11- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
- 12- محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، السيناريو الإستراتيجي (التخطيط- البناء- التنفيذ)، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 13- محمد محمود الصيرفي، الإستراتيجيات التسويقية للموانئ وشركات النقل البحري، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 14- محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

- 15- محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 16- منير نوري، سلوك المستهلك المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، 2013.
- 17- نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرونجي، إستراتيجيات التسويق (المفاهيم- الأسس- الوظائف)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 18- نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد فؤاد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 19- يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبائن، دار الوراق، عمان، الأردن، 2009.

2- المقالات العلمية

- 1- جمال خنشور، أثر القيمة الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 10، 2006.
- 2- رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي، بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، نينوى، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، تنمية الرفادين، المجلد 32، العدد 98، 2010.
- 3- سامر المصطفى، أثر خدمة ضمان المنتج في تعزيز رضا العملاء، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 1، 2013.
- 4- فؤاد حمودي العطار، دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد، جامعة كربلاء العملية، المجلد 8، العدد 03، 2010.
- 5- وجدان حسن حمودي، دور إستراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبون، دراسة استطلاعية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بالموصل، كلية التقنية الإدارية، العدد 41، 2013.

3- الأطروحات والمذكرات

- 1- زهوة خلود، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبون، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة بومرداس، 2014.
- 2- عبد الحكيم عبد الله السنور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2009.
- 3- يعرب عدنان حسين السعيد، التكامل سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة (مدخل تحليلي)، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 2005.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- Books

- 1- Philippe Kotler, Kevin Keller, Delphine Manaceau, Bernard Dubois, Marketing Management, 12^{ème} Edition, Pearson Education, Paris, 2009.
- 2- Philippe Kotler, Kevin Keller, Delphine Manaceau, Bernard Dubois, Marketing Management, 13^{ème} Edition, Pearson Education, Paris, 2009.

2- Articles

- A conversation with W. Chan Kim and Mauborgne authors of Blue ocean strategy, P 01. Available at: www.blueoceanstrategy.com/about-the-authors. Consulted on 16-05-2016.

العلماء حقا



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

استبيان

السيدات والسادة العاملين بمؤسسة كوندور (Condor) تحية طيبة وبعد؛

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية حول موضوع "مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالتفوق التسويقي-دراسة حالة شركة كوندور-" وهي تدرج في إطار انجاز مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية؛

ونظرا لأهمية رأيكم يرجى منكم التفضل بملء الاستبيان المقدم لكم بعناية، للمساعدة في الحصول على نتائج مرضية، مع تأكيد الالتزام باستخدام البيانات المحصل عليها فقط في إطار البحث العلمي؛

شكرا مسبقا لتعاونكم.

الباحثة: مهني عائشة

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم بخصوص العبارات التالية:

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: اقل من 30 سنة 30-40 سنة أكبر من 40 سنة
- المؤهل العلمي: شهادة تكوين جامعي دراسات عليا
- المستوى الوظيفي: موظف إداري
- عدد سنوات الخبرة: اقل من 3 سنوات من 3-5 سنوات أكثر من 5 سنوات

المحور الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
أولاً: الاستبعاد						
1	تمتلك الشركة كشوفاً كاملة لكل ما تمتلكه من موارد وأعمال ضرورية وغير ضرورية.					
2	تقوم الشركة باستبعاد المواد والإجراءات غير الضرورية دون المساس بجودة الخدمة وحجم مبيعاتها.					
3	تتفوق الشركة عن منافسيها بالتخلص من بعض العمليات غير النافعة للمستهلك.					
4	تلجأ الشركة إلى تخفيض التكاليف التسويقية إلى أدنى حد ممكن بالتخلص من الكوادر غير الكفؤة.					
5	تحقق الشركة تفوقاً تسويقياً باستبعاد كل ما هو غير ضروري في أداء عملها.					
ثانياً: التقليل						
6	تسعى الشركة إلى تقليل المنتجات غير الضرورية.					
7	تتميز الشركة عن منافسيها بتقليل كافة التطبيقات الضارة بالبيئة والمجتمع.					
8	تتخلص الشركة من الأفكار مستحيلة التنفيذ أو عديمة الجدوى، وإن كانت جيدة اقتصادياً وفنياً.					
9	يعتمد كسب ثقة المستهلك على التخلص من المنتجات ضعيفة الجودة.					
10	تخفيض حجم التكاليف وزيادة الأرباح يعتمد على تقليل الهدر والضياع في مستلزمات الإنتاج (موارد، وقت...) في الشركة.					
ثالثاً: الزيادة						
11	تحسين مستوى جودة المنتجات المقدمة للمستهلك يؤدي إلى زيادة مبيعات وأرباح الشركة.					
12	تسعى الشركة إلى زيادة منافذ توزيعها من أجل زيادة حصتها السوقية.					
13	زيادة جودة المنتجات المقدمة يعزز ثقة زبائن الشركة.					

					14	يؤدي استقطاب الكوادر الكفؤة واعتماد الاساليب التقنية الحديثة إلى تحسين أداء الشركة.	
					15	تتميز الشركة عن منافسيها بإضافة بعض الإجراءات والأساليب ذات القدرة والكفاءة العالية.	
رابعاً: الابتكار							
					16	تتبنى الشركة سياسة تقديم الأفكار والمنتجات الجديدة بما يتلاءم مع حاجات ورغبات المجتمع.	
					17	تعد الشركة السبابة دوماً في استخدام التقنيات التكنولوجية والوسائل الحديثة في تقديم منتجاتها للمستهلك.	
					18	تزداد ثقة المستهلك في الشركة كلما قدمت له ما هو جديد من منتجات يلبي طموحاته.	
					19	يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة مفتاح نجاح الشركة في تحقيق التفوق التسويقي.	
					20	تمتلك الشركة القدرة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية والمواقف الجديدة.	
المحور الثالث: التفوق التسويقي							
						أولاً: رضا المستهلك	
				لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة		
				أوافق بشدة	أوافق بشدة		
				محاييد	محاييد		
				أوافق	أوافق		
				أوافق بشدة	أوافق بشدة		
						21	تقوم الشركة باستطلاع آراء المستهلك لمعرفة مدى رضاه عن منتجاتها.
						22	تسعى الشركة الى تحقيق رضا المستهلك من خلال تلبية رغباته وتوقعاته.
						23	تلجأ الشركة إلى التحاور مع المستهلك للتعرف على أسباب عدم رضاه عن منتجاتها.
ثانياً: ولاء المستهلك							
						24	تستخدم الشركة وسائل الاتصال المختلفة لكسب ولاء المستهلك.
						25	تقدم الشركة التسهيلات والخصومات النقدية للمستهلك الدائم لغرض كسب ولائه.

					تسعى الشركة إلى تزويد المستهلك بالمعلومات التفصيلية عن قيمتها لتحديد توقعاته الحقيقية وزيادة ولائه للشركة.	26
					ثالثا: قيمة المستهلك	
					تلتزم الشركة بالعمل وفق مبدأ الجودة بمنظور المستهلك.	27
					تعرف الشركة المستهلكين المهمين وحاجاتهم وتوقعاتهم.	28
					تشرك الشركة المستهلك في عمليات التصميم والانتاج والتسويق	29
					سمعة منتجات الشركة أفضل من سمعة تلك للمنافسين.	30
					تسعى الشركة لتطبيق المواصفات العالمية للجودة (ISO).	31
					مستوى خدمات دعم المستهلك (وقت الانتظار، التسليم، التوزيع) في الشركة جيد.	32
					أسعار منتجات الشركة تنافسية مقارنة بأسعار المنافسين.	33
					أداء منتجات الشركة يتناسب مع أسعارها.	34
					تعمل الشركة بمبدأ رضا المستهلك قبل الأرباح.	35
					تعمل الشركة بمبدأ المستهلك دائما على حق.	36
					تلتزم الشركة بالصدق والنزاهة في التعامل مع المستهلك.	37
					تساهم الشركة في النشاطات الاجتماعية.	38
					الشركة مقتنعة بأنها تقدم ما هو افضل من المنافسين.	39
					يشعر العاملون في الشركة بالفخر عندما يقدمون الأفضل للمستهلك.	40

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

1- نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	40

2- نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
q1	,462	30	,000	,559	30	,000
q2	,429	30	,000	,623	30	,000
q3	,260	30	,000	,797	30	,000
q4	,288	30	,000	,856	30	,001
q5	,308	30	,000	,816	30	,000
q6	,272	30	,000	,822	30	,000
q7	,358	30	,000	,766	30	,000
q8	,261	30	,000	,800	30	,000
q9	,253	30	,000	,846	30	,001
q10	,358	30	,000	,774	30	,000
q11	,291	30	,000	,753	30	,000
q12	,328	30	,000	,720	30	,000
q13	,393	30	,000	,730	30	,000
q14	,268	30	,000	,790	30	,000
q15	,268	30	,000	,853	30	,001
q16	,277	30	,000	,774	30	,000
q17	,416	30	,000	,652	30	,000
q18	,239	30	,000	,806	30	,000
q19	,267	30	,000	,851	30	,001
q20	,262	30	,000	,838	30	,000
q21	,291	30	,000	,753	30	,000
q22	,332	30	,000	,766	30	,000
q23	,321	30	,000	,809	30	,000
q24	,358	30	,000	,766	30	,000
q25	,274	30	,000	,847	30	,001
q26	,273	30	,000	,853	30	,001
q27	,353	30	,000	,718	30	,000
q28	,265	30	,000	,858	30	,001
q29	,282	30	,000	,830	30	,000
q30	,244	30	,000	,851	30	,001
q31	,326	30	,000	,808	30	,000
q32	,292	30	,000	,772	30	,000
q33	,326	30	,000	,751	30	,000
q34	,277	30	,000	,774	30	,000
q35	,270	30	,000	,852	30	,001
q36	,254	30	,000	,793	30	,000
q37	,302	30	,000	,785	30	,000
q38	,239	30	,000	,806	30	,000
q39	,322	30	,000	,772	30	,000
q40	,240	30	,000	,854	30	,001

a. Lilliefors Significance Correction

ملخص

هدف هذه الدراسة هو معرفة مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالتفوق التسويقي، حيث تم تصميم استبيان يتضمن أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق ومؤشرات التفوق التسويقي، وتم توزيعه على عينة مكونة من 30 مفردة من العاملين بالمنظمة. لاختبار فرضية الدراسة تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، تحليل الارتباط.

توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط معنوي بين إستراتيجية المحيط الأزرق والتفوق التسويقي في منظمة كوندور من وجهة نظر موظفيها.

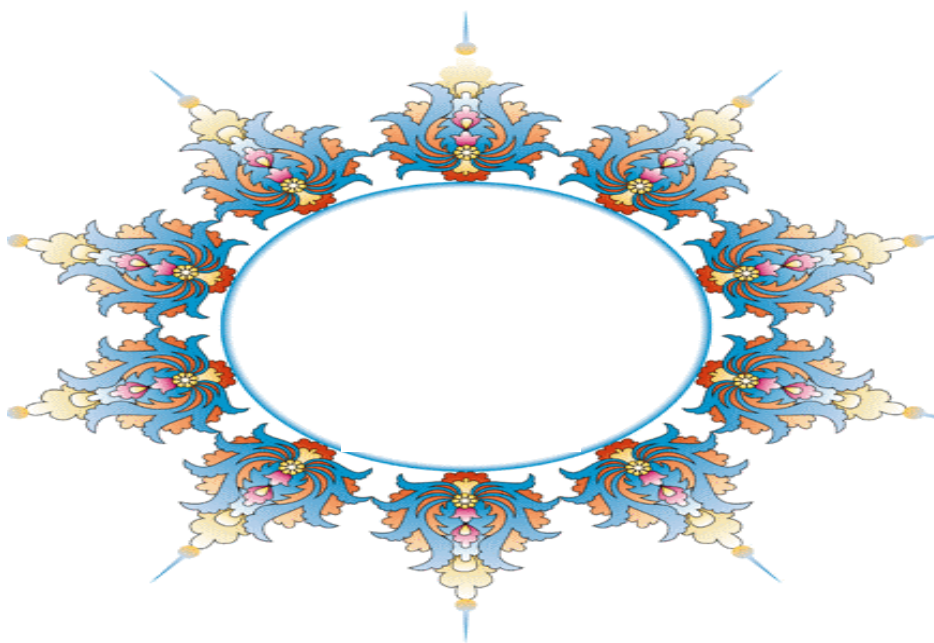
الكلمات المفتاحية: إستراتيجية المحيط الأزرق، الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار، التفوق التسويقي، رضا المستهلك، ولاء المستهلك، قيمة المستهلك، مؤسسة كوندور.

Abstract

The purpose of this study is to knowing the concept of blue ocean strategy and its relationship with marketing excellence, a questionnaire was designed include the dimensions of blue ocean strategy and marketing excellence indicators, it was distributed on a sample of 30 employees of the organization. To test the hypohese of the study it was depended on means, standard deviation, and correlation analyze.

The study founded that there is a significant correlation between blue ocean strategy and marketing excellence at Condor organization from its employee's viewpoint.

Key Words: Blue Ocean Strategy, Exclusion, Reduction, The increase, Innovation, Marketing Excellence, Consumer Satisfaction, Consumer Loyalty, Consumer Value, Condor Organization.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

