

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص تسويق

تحت عنوان:

# إشكالية التسويق الشامل و ثقافة الجودة في المؤسسات الخدمية

دراسة حالة: مؤسسات خدمات النقل الجوي بالجزائر

لجنة المناقشة:

من إعداد الطالب:

رئيسا

الأستاذ. الدكتور. أحمد لعلاوي

سفيان حمادوش

مشرفا

الأستاذ. الدكتور. كمال بوصافي

ممتحنا

الأستاذ. الدكتور. علي حموتان

ممتحنا

الأستاذ. الدكتور. عبد الرحمان بن عنتر

ممتحنا

الأستاذ. الدكتور. إبراهيم بلحيمر

ممتحنا

الدكتور. مريزق عدمان

السنة الجامعية: 2014/2013



## إهداء

الحمد لله الذي نفتح بحمده الكلام، والحمد لله الذي حمّده أفضل ما جرت به الأقاليم،

سبحانه لا نحصي ثناءً عليه هو كما أثنى على نفسه وهو ولي كل إنعام.

و الحمد لله الذي فاوت بحكمته بين المخلوقات، و رفع المؤمنين الذين أوتوا العلم درجات،

قل هل يستوي الذين يعلمون و الذين لا يعلمون كما لا تستوي الأنوار و الظلمات.

وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له في ألوهيته وربوبيته وما له من الأسماء الحسنى

وكامل الصفات، وأشهد أن محمدا عبده ورسوله الذي بلغ العلى بكماله كشف الدجى بجماله

كملت جميع خصاله صلوا عليه وآله، فآللهم صلّ عليه وعلى آله وصحبه؛ وبعد:

فأهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين حفظهما ربي ورعاهما؛

إلى جميع من ساعدنا في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد، خصوصاً الأستاذ المؤطر

وكذا إدارات وموظفي الشركات محل الدراسة؛

إلى الإخوة والأخوات، وكذا جميع الأهل والأقارب؛

إلى كل طالب علم يستفيد بهذا البحث؛

إلى جميع من يحبنا في الله.

I.....	فهرس المحتويات.....
VIII.....	قائمة الأشكال.....
XI.....	قائمة الجداول.....
أ.....	المقدمة العامة.....
1.....	الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التسويق.....
2.....	مقدمة الفصل.....
3.....	المبحث الأول: مفهوم التسويق في القرن الواحد و العشرين.....
3.....	المطلب الأول: مدخل إلى التسويق.....
5.....	المطلب الثاني: المفاهيم الجوهرية للتسويق.....
5.....	أولاً. الاحتياجات والرغبات.....
6.....	ثانياً. قيمة الزبون، رضاء الزبون والجودة.....
7.....	ثالثاً. التبادل، الصفقات والعلاقات.....
9.....	المطلب الثالث: مراحل تطور توجهات مفهوم التسويق.....
9.....	أولاً. التوجه بالصفقات.....
9.....	ثانياً. التوجه بالعلاقات.....
14.....	المبحث الثاني: التوجهات الحديثة لإدارة التسويق.....
14.....	المطلب الأول: توجه الشركة نحو السوق.....
15.....	أولاً. المفهوم الإنتاجي (Production Concept).....
16.....	ثانياً. مفهوم المنتج (Product Concept).....
16.....	ثالثاً. مفهوم البيع (Selling Concept).....
17.....	رابعاً. مفهوم التسويق (Marketing Concept).....
18.....	خامساً. مفهوم التسويق الشامل (Holistic Marketing Concept).....
20.....	المطلب الثاني: إستراتيجية التسويق في العصر الرقمي الجديد.....
20.....	أولاً. التجارة الإلكترونية (E-business or electronic business).....
21.....	ثانياً. مجالات التجارة الإلكترونية (E-commerce domains).....
26.....	خاتمة الفصل.....

- 27..... الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل
- 28.....مقدمة الفصل.
- 29..... المبحث الأول: تسويق العلاقات (Relationship Marketing)
- 29.....المطلب الأول: مفهوم تسويق العلاقات
- 29.....أولا. نشأة تسويق العلاقات
- 30.....ثانيا. ضرورة التركيز على الموارد في تسويق الخدمات من وجهة نظر تسويق العلاقات
- 31.....ثالثا. تعريف تسويق العلاقات
- 31.....المطلب الثاني: أسس تسويق العلاقات
- 31.....أولا. إدارة العلاقة مع الزبون (-CRM- Customer Relationship Management)
- 33.....ثانيا. إدارة العلاقة مع الشركاء (-PRM- Partner Relationship Management)
- 34.....المطلب الثالث: متطلبات نجاح تسويق العلاقات
- 34.....أولا. تنمية ثقافة التوجه بالزبون
- 34.....ثانيا. أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات
- 35.....ثالثا. أهمية التركيز على الثقة و الالتزام في تسويق العلاقات
- 37.....المبحث الثاني: التسويق المتكامل (Integrated Marketing)
- 37.....المطلب الأول: مفهوم التسويق المتكامل
- 37.....أولا. تعريف التسويق المتكامل
- 37.....ثانيا. المزيج التسويقي
- 38.....المطلب الثاني: المزيج التسويقي الحديث
- 38.....أولا. تحديث أدوات المزيج التسويقي (Updating The Four Ps)
- 40.....ثانيا. أدوات المزيج التسويقي من وجهة نظر المشتري
- 42.....المطلب الثالث: مسار تسليم القيمة (The Value Delivery Process)
- 42.....أولا. التسويق وخلق القيمة للزبون
- 43.....ثانيا. التوجه بالتسويق الشامل وقيمة الزبون (A Holistic Marketing Orientation and Customer Value)
- 45.....ثالثا. أهمية المنطق المهيمن في الخدمة (Service-dominant logic (S-D logic) في مسار خلق القيمة

48.....	المبحث الثالث: التسويق الداخلي (Internal Marketing)
48.....	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي
48.....	أولاً. نشأة التسويق الداخلي
48.....	ثانياً. تعريف التسويق الداخلي
49.....	المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي
49.....	أولاً. أهمية التسويق الداخلي لتحقيق فعالية التسويق الخارجي
50.....	ثانياً. الدور الإستراتيجي للتسويق الداخلي
52.....	المطلب الثالث: أهمية الموارد و الكفاءات في مجال التسويق الداخلي
52.....	أولاً. مفهوم الموارد و الكفاءات
53.....	ثانياً. أهمية الموارد و الكفاءات في خلق القيمة للزبون
54.....	المبحث الرابع: أداء التسويق (Performance Marketing)
54.....	المطلب الأول: المسؤولية المالية للتسويق
54.....	أولاً. مفهوم أداء التسويق
54.....	ثانياً. أبعاد أداء التسويق
55.....	ثالثاً. أهمية قياس أداء التسويق المالي
56.....	المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية للتسويق (Social Responsibility Marketing)
56.....	أولاً. مفهوم التسويق الاجتماعي (Social marketing)
60.....	ثانياً. أهمية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق أداء التسويق
61.....	خاتمة الفصل
62.....	الفصل الثالث: تسويق الخدمات
63.....	مقدمة الفصل
64.....	المبحث الأول: مدخل إلى تسويق الخدمات
64.....	المطلب الأول: طبيعة و خصائص الخدمة
64.....	أولاً. أهمية قطاع الخدمات

64.....	ثانيا. أصناف المزيج الخدمي.....
66.....	ثالثا. خصائص الخدمات.....
68.....	رابعا. المنطق المهيمن في الخدمة (Service-Dominant Logic (S-D logic).....
68.....	المطلب الثاني: إستراتيجيات التسويق لشركات الخدمات.....
68.....	أولا. سلسلة ربح الخدمة.....
70.....	ثانيا. إدارة التميز.....
70.....	ثالثا. أفضل الممارسات لأفضل الشركات الخدمية.....
71.....	المبحث الثاني: إدارة الخدمة.....
71.....	المطلب الأول: إدارة جودة الخدمة.....
71.....	أولا. جودة الخدمة.....
73.....	ثانيا. المحددات الرئيسية للجودة المدركة للخدمة.....
74.....	ثالثا. أهمية التسويق في تحقيق جودة الخدمة.....
75.....	رابعا. تحسين جودة الخدمة.....
76.....	المطلب الثاني: إدارة إنتاجية الخدمة.....
76.....	أولا. العلاقة الوثيقة بين الإنتاجية و الجودة.....
77.....	ثانيا. إنتاجية الخدمة (تجربة التعلم المتبادلة).....
79.....	ثالثا. إدارة إنتاجية الخدمة.....
80.....	المبحث الثالث: تحقيق التفوق في تسويق الخدمات.....
80.....	المطلب الأول: التسويق الداخلي للخدمة.....
80.....	أولا. أهمية التسويق الداخلي للخدمة.....
82.....	ثانيا. تحقيق فعالية التسويق الداخلي أساس نجاح التسويق الخارجي للخدمة.....
83.....	المطلب الثاني: التسويق التفاعلي.....
83.....	أولا. مفهوم التسويق التفاعلي (Interactive Marketing).....
85.....	ثانيا. أسس نجاح التسويق التفاعلي.....

91.....	خاتمة الفصل.....
92.....	الفصل الرابع: ثقافة الجودة.....
93.....	مقدمة الفصل.....
94.....	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية.....
94.....	المطلب الأول: مدخل إلى الثقافة.....
94.....	أولا. تعريف الثقافة.....
96.....	ثانيا. أبعاد الثقافة.....
97.....	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية.....
97.....	أولا. تعريف الثقافة التنظيمية.....
98.....	ثانيا. أبعاد الثقافة التنظيمية.....
100.....	ثالثا. أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق فعالية الإستراتيجية.....
101.....	المطلب الثالث: التغيير التنظيمي.....
101.....	أولا. أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح التغيير التنظيمي.....
105.....	ثانيا. الخطوات الفعالة لإدارة التغيير.....
107.....	المبحث الثاني: ثقافة الجودة.....
107.....	المطلب الأول: إدارة الجودة.....
107.....	أولا. مفهوم إدارة الجودة.....
108.....	ثانيا. مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management).....
111.....	ثالثا. مبادئ إدارة الجودة.....

112.....	المطلب الثاني: أهمية ثقافة الجودة.....
112.....	أولا. أهمية ثقافة الجودة في تحقيق التوجه بإدارة الجودة.....
114.....	ثانيا. أهمية تبني ثقافة الجودة لتحقيق فعالية التغيير.....
115.....	ثالثا. أهمية تبني ثقافة الجودة لتحقيق أداء تسويق الخدمات.....
119.....	خاتمة الفصل.....
120.....	الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة.....
121.....	مقدمة الفصل.....
122.....	المبحث الأول: تقديم الشركات محل الدراسة و إجراءات المنهجية.....
122.....	المطلب الأول: تقديم الشركات محل الدراسة.....
122.....	أولا. شركة الخطوط الجوية الجزائرية Air Algérie.....
122.....	ثانيا. المديرية الإقليمية لمجمع Air France-KLM بالجزائر.....
124.....	ثالثا. فرع القطرية للطيران Qatar Airways بالجزائر.....
126 .....	المطلب الثاني: منهجية دراسة الحالة.....
126.....	أولا. طريقة إعداد الاستبيان.....
127.....	ثانيا. اختبار الاستبيان.....
127.....	ثالثا. عينة الدراسة.....
129.....	رابعا. مدى مصداقية الاستبيان.....
130.....	خامسا. مدى ارتباط أسئلة الاستبيان.....
131.....	المبحث الثاني: أهمية تبني ثقافة الجودة لتحقيق التوجه بالتسويق الشامل.....
131.....	المطلب الأول: أهمية تبني ثقافة الجودة لتحقيق التوجه بالتسويق الداخلي.....
131.....	أولا. مدى ارتباط الأجوبة المتعلقة بالتسويق الداخلي.....

132.....	ثانيا. مدى وجود تنسيق بين مختلف المديریات للشركات محل الدراسة.
133.....	ثالثا. مدى التوجه بالزبون لمختلف الشركات محل الدراسة.
135.....	المطلب الثاني: أهمية تبني ثقافة الجودة لتحقيق التوجه بتسويق العلاقات.
135.....	أولا. مدى ارتباط الأجوبة المتعلقة بتسويق العلاقات.
136.....	ثانيا. مدى تواجد الثقة لدى الموظفين في الإدارة العليا.
137.....	ثالثا. مدى إدراك أهمية التزام الإدارة العليا كأساس لتحقيق الثقة و التوجه بتسويق العلاقات.
138.....	رابعا. مدى التوجه نحو تحقيق الالتزام التنظيمي - التوجه على المدى البعيد-.
139.....	خامسا. مدى التوجه نحو كسب ثقة الزبائن .
141.....	سادسا. مدى التوجه نحو تحقيق التزام الزبائن.....
142.....	المطلب الثالث. أهمية تبني ثقافة الجودة لتحقيق التوجه بالتسويق المتكامل.
142.....	أولا. مدى ارتباط الأجوبة المتعلقة بالتسويق المتكامل.
143.....	ثانيا. أهمية اختيار موظفي الخطوط الأمامية لتسليم القيمة .
145.....	ثالثا. أهمية التنسيق بين مختلف المديریات لتحقيق أمثلية خلق القيمة.
150.....	رابعا. مدى اعتماد الشركات محل الدراسة على برمجيات تخطيط الموارد(ERP) .
153.....	المطلب الرابع. أهمية تبني ثقافة الجودة لتحقيق التوجه بأداء التسويق.
153.....	أولا. مدى ارتباط الأجوبة المتعلقة بأداء التسويق.
153.....	ثانيا. مدى السعي نحو تحقيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية و البيئية.
154.....	ثالثا. أهمية تبني المبادئ الأخلاقية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية و البيئية.
156.....	خاتمة الفصل.....
157.....	الخاتمة العامة.....
167.....	المراجع.....
181.....	الملاحق.....

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
5	المفاهيم الجوهرية للتسويق	1
7	محددات القيمة المدركة للزبون	2
8	العناصر والقوى الأساسية في نظام التسويق الحديث	3
10	فرضيات التسويق بالصفقات وتسويق العلاقات	4
11	نقطة التحول في توجه التسويق	5
14	التنظيم التقليدي مقابل التنظيم الحديث لتوجه المؤسسة بالزبون	6
17	التباين بين مفهوم البيع ومفهوم التسويق	7
19	أبعاد التسويق الشامل	8
29	تسويق العلاقات: منحى التحول	9
30	منظور التسويق المتوجه بالمنتج: مقارنة التسويق بالصفقات	10
30	منظور التسويق المتوجه بالموارد: مقارنة التسويق بالعلاقات	11
38	إستراتيجية المزيج التسويقي	12
39	الأدوات الأربعة المكونة للمزيج التسويقي	13
40	تطور إدارة التسويق	14
42	المسار التقليدي المادي	15
34	سلسلة خلق وتسليم القيمة	16
44	الآليات التي من خلالها إدارة قيمة الزبون تحسّن أداء الأعمال	17
45	بنية التسويق الشامل	18
50	الربط بين أنشطة التسويق الداخلي بمخرجات التسويق الخارجي	19
53	أسباب النجاح	20

58	الاعتبارات الثلاثة التي يقوم عليها التسويق الاجتماعي	21
59	المبادئ الأساسية والتأثيرات على التعريف الجديد للتسويق الاجتماعي	22
69	سلسلة ربح الخدمة	23
73	السلسلة المتصلة للجودة المدركة للخدمة	24
77	نموذج إنتاجية الخدمة	25
78	أثر علاقات التعلم على إنتاجية الخدمة	26
80	أنواع التسويق الثلاث في الصناعات الخدمية	27
85	استهدافات جهود تحسين جودة الخدمة	28
88	نموذج صيانة العلاقة من منظور الزبون	29
90	المفتاح الإستراتيجي للتفاعل المزدوج للرجبة	30
103	نموذج عن التأثير الثقافي على مشروع الإدارة	31
105	مكونات جهود التغيير التنظيمي	32

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
4	تعريف التسويق وكيفية تحقيق ممارساته	1
18	التوجهات نحو الأسواق والزبائن	2
22	مجالات التسويق الإلكتروني	3
41	المزيج التسويقي من وجهة نظر الزبون مقابل وجهة البائع	4
54	كفاءات التسويق ومصدر القيمة للزبون	5
55	أبعاد أداء التسويق	6
65	تصنيف الخدمات	7
110	أبعاد إدارة الجودة	8

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

يتزايد النفاش الأكاديمي حول موضوع تسويق الخدمات في العديد من المجالات، ويتجلى ذلك من خلال التحول من المؤسسة المتوجهة بالمنتج نحو المؤسسة المتوجهة بالخدمة.<sup>1</sup>

فلقد وُلد الاقتصاد العالمي الانتباه إلى نظم الخدمة، وفي نفس الوقت فالانتباه لخدمة الزبائن ضرورية في جميع قطاعات الاقتصاد، حيث يتم وبشكل متزايد تعريف المنتجات على أساس احتياجات الزبائن.

فمفهوم اكتمال المسار العملي يساعدنا في النظر إلى الخدمة من وجهة نظر الزبون، فيمكن القول أنها الوجهة الوحيدة التي يجب تبنيها. كما يتحقق اكتمال المسار العملي عندما يكون نظام تقديم الخدمة للشركة يطابق الاتساع النموذجي لتوقعات الزبون.<sup>2</sup>

حيث أن جميع المنظمات هي منظمات خدمية، وهي تعمل على جذب أفضل الأشخاص لتوفير الخدمات، والذين في المقابل يساعدون في بناء علاقات قائمة على التفاني في خلق القيمة للزبائن. الأمر الذي يستوجب مشاركة جميع الجهات الفاعلة في خلق القيمة، بما فيهم الزبون لتحقيق هذا التوجه.

كما يُنظر إلى إشراك الموظف كعامل محدد لجودة الخدمة المقدمة، ففي الواقع هناك علاقة طردية بين إشراك الموظف ورغبته في إرضاء أكثر ما يمكن احتياجات الزبون، من خلال ما يسمّى بالتوجه " نحو الزبون". فإشراك الموظفين يسمح ببناء علاقة دائمة بين الفرد والمنظمة، وتدفعه نحو التصرف وفقاً لأهدافها، وفي الأخير تُترجم كشعور قوي للانتماء إلى المنظمة.<sup>3</sup>

فهدف التسويق هو " انخراط الشركة مع مسار الزبائن، وذلك بهدف دعم خلق القيمة في ذلك المسار بطريقة مفيدة للطرفين".<sup>4</sup>

فجميع الجهات الفاعلة هي في الأساس تشارك في خلق القيمة من خلال دمج الموارد وتوفير الخدمات.

<sup>1</sup> Kujala JAAKKO , Tuomas AHOLA, Satu HUIKURI," Use of services to support the business of a project-based firm", *International Journal of Project Management*, Vol. 31, N° 2, (February 2013), p 177.

<sup>2</sup> Gabriele PICCOLI, M. Kathryn BROHMAN, Richard T. WATSON, A. PARASURAMAN, "Process completeness: Strategies for aligning service systems with customers' service needs", *Business Horizons*, Vol. 52, N° 4, (July-August 2009), p 367.

<sup>3</sup> Monique PONTIER, " Les conditions d'efficacité d'une démarche de marketing interne dans le secteur associatif : Cas d'une association touristique", *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 255-256, (Mai-août 2012), p 182.

<sup>4</sup> Christian GRONROOS, "A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, N° 2, (February 2011), p 245.

## المقدمة العامة

وبالتالي " فتحقيق النجاح المستدام يتوقف على مدى التفوق في المشاركة في خلق القيمة".<sup>5</sup>

ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال التوجه بالمنطق المهيمن في الخدمة ( *Service-Dominant Logic*) الذي يجعل من الممكن تحريك عوامل النجاح، أي خلق قيمة مضافة للزبائن على نحو يُعزِّزُ تنمية الوعي لدى للشركاء حول كيفية التعاون بشكل فعال.

فمنظور المنطق المهيمن في الخدمة يفرض أنه لخلق قيمة للشركاء يجب تطبيق جميع معارفهم ومهاراتهم عند إنشاء اقتراح القيمة.<sup>6</sup>

فالعامل التعاوني الذي كان متواجدا منذ وقت مبكر، أصبح يعرف اليوم بـ " المنطق المهيمن في الخدمة".<sup>7</sup>

فهذا النهج يُمكن ويتيح مسار تطوير المنتج الجديد ويُسهِّل التنسيق بين الأطراف ذات المصلحة، ليتم نقلها نحو التوجه بالسوق والعمل بشكل يُحقِّق أكثر فعالية. حيث أن المنطق المهيمن في الخدمة يناقش جنباً إلى جنب مشكلة التركيز على الزبون، والحاجة إلى تركيز أوسع على أصحاب المصلحة.

فتبني المنظمات الخدمية للمنطق المهيمن في الخدمة (S-D Logic) يعتبر أمراً ضرورياً للاستمرار في عملية خلق القيمة، التي تعتبر جوهر التسويق الحديث.

و كما يقره أب الإدارة الحديثة P. Drucker فإن " التسويق و الابتكار هما الوظيفتان الأساسيتان للمؤسسة".<sup>8</sup>

حيث؛ وبناء على جهود الجمعية الأمريكية للتسويق في إعادة تعريف التسويق، فهي ترى أن تركيز التسويق على خلق القيمة بالفعل قد يكون تركيز التسويق المعاصر.<sup>9</sup>

<sup>5</sup> Leonard L. BERRY, "Lessons from high-performance service organizations", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, N° 2, (February 2011), p 189.

<sup>6</sup> Markus SCHACHT, Cornelia ZANGER, "Co-Creating Value In New Product Development – Contribution of Service dominant Logic For Successful Innovation Management", International Council for Small Business, World Conference Proceedings, 6/1/2012, p 2.

<sup>7</sup> Stephen L. VARGO, Robert F. LUSCH, "It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, N° 2, (February 2011), p 181.

<sup>8</sup> Christian DUSSART, Jacques NANTEL, " L'évolution du Marketing: Retour vers le futur ", *Gestion*, Vol. 32, (2007), p 70.

<sup>9</sup> Christian GRONROOS, "A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface", op cit, p 245

## المقدمة العامة

كما أنه يتوافق كذلك مع استنتاج P. Drucker الذي يرى بأن ما يفعله الزبائن بمخرجات الشركة وما يفكرون به هو قيمة بالنسبة إليهم، والذي يُعدّ أمراً حاسماً لأي نشاط تجاري.<sup>10</sup>

فينبغي على المنظمة التي تسعى إلى تقديم أعلى قيمة للزبائن أن تأخذ بعين الاعتبار أولاً القيمة التي ستقدمها إلى العاملين، لأنهم العامل الأساسي في مسار تقديم الرضا المطلوب للزبائن.

لذلك يتعيّن عليها أولاً فهم قيمة العاملين كمحددات للقيمة.<sup>11</sup>

فالرغبة في التفوق في السوق التنافسية تتطلب المرونة التنظيمية والقدرة على الاستجابة إلى تلبية احتياجات الزبون، والتي تؤدي إلى نهج واسع لإدارة الجودة.<sup>12</sup>

الأمر الذي يؤكّد وجود حاجة إلى الثقافة المناسبة لدعم نطاق إدارة الجودة الشاملة، حيث أدركت العديد من المنظمات بالفعل أن الطريق الوحيد للبقاء في السوق العالمية التنافسية اليوم هو أن تصبح ناجحة في " إدارة الجودة الشاملة للمنظمة ".<sup>13</sup>

وهو ما أدى بالعديد من الباحثين إلى التأكيد على الحاجة الملحة إلى تطوير نهج فريد لثقافة المنظمة لإمكانية تحقيق خلق القيمة في أحسن الظروف، وذلك من خلال تبني ثقافة تقوم على الجودة.

فثقافة الجودة الشاملة (Total Quality Culture -TQC) هي " ثقافة مرنة للمنظمة تؤكد على استمرار التميز وتحسين الجودة ضمن بيئة العمل ".<sup>14</sup>

وهو ما يتطلب الفهم المشترك لمصطلح "الجودة" من قِبَل الجميع في المنظمة، فيتعيّن بذلك على المنظمات الخدمية تركيز جهودها على تطوير واستدامة ثقافة تنظيمية تؤكد على رفاية الزبون الداخلي كوسيلة لجذب الزبائن الخارجيين، رعايتهم والاحتفاظ بهم، وهو ما يتجلى في مفهوم التسويق الداخلي الذي يُعدّ بمثابة "مجموعة من الإجراءات والسياسات لإدارة الموارد

<sup>10</sup> Idem.

<sup>11</sup> Huseyin KANIBIR, Sima NART, "The Effects of Internal Relationship Marketing on Superior Customer Relations as Competitive Performance: Evidence from Healthcare Industry", 8th International Strategic Management Conference, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, (2012), p 1379.

<sup>12</sup> Kee-hung LAI, A.C.L. YEUNG, T.C.E. CHENG, "Configuring quality management and marketing implementation and the performance implications for industrial marketers", *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, N° 8, (November 2012), p 1285.

<sup>13</sup> Z. IRANI, A. BESKESE, P.E.D. LOVE, "Total Quality Management and Corporate Culture: Constructs of Organisational Excellence", *Technovation*, Vol. 24, N° 8, (August 2004), p 644.

<sup>14</sup> Gunita MITERA, Anthony WHITTON, Eric GUTIERREZ, Sheila ROBSON, "Total quality culture in radiotherapy departments across Ontario", *Radiotherapy and Oncology*, Vol. 99, N° 1, (April 2011), p 90.

## المقدمة العامة

البشرية التي تعامل الموظفين كأعضاء من سوق داخلية تحتاج إلى الإبلاغ، التكوين، التطوير و التحفيز بهدف خدمة الزبائن بفعالية أكثر".<sup>15</sup>

بالإضافة إلى التركيز على أهمية الالتزام والثقة داخل المنظمة لبناء علاقات قوية ومتينة مع الزبون الداخلي وبقية الشركاء في سلسلة خلق القيمة، وهو ما يسלט عليه الضوء مفهوم تسويق العلاقات. والذي يمكن تعريفه بأنه " ممارسة التسويق التي تهدف إلى تأسيس، الحفاظ وتعزيز العلاقات مع الزبائن وشركاء آخرين من أجل تحقيق أهداف الشركاء المعنيين".<sup>16</sup>

بالإضافة إلى أن تحقيق الجودة يتطلب التنسيق المُحكم بين جميع أنشطة سلسلة خلق القيمة، من خلال بناء برامج تسويقية متكاملة كلياً بهدف إنتاج، تقديم وتسليم قيمة أكبر للزبون، وهو ما يتجلى من خلال مفهوم التسويق المتكامل.

والجدير بالذكر هنا أن أدوات واستراتيجيات التواصل مع الزبائن قد تغيرت بشكل ملحوظ مع ظهور وسائل الإعلام الاجتماعية، وفي هذا الصدد نجد أن بعض الدراسات خلصت إلى أن المزيج التسويقي التقليدي لم يعد مناسباً لهذا الغرض في التسويق الاجتماعي المعاصر.<sup>17</sup>

حيث ينادي العديد من الباحثين بضرورة التركيز أكثر على نهج التوجه بالزبون ( A more *Consumer-Focused Approach*) لتحقيق التسويق الاجتماعي المعاصر، لذا نجدهم يقترحون نموذجاً جديداً للتسويق الاجتماعي الذي يتضمن استراتيجيات أخرى معمول بها في مجال التسويق الاجتماعي تتجاوز المزيج التسويقي التقليدي، وهي قادرة كذلك على دمج نهج موجه أكثر نحو المستهلك الذي من خلاله يكون التفكير العلاقتي والاستراتيجي والنهج الشامل لتغيير السلوك مفيداً في هذا المجال.<sup>18</sup>

وهو ما يتماشى تماماً مع المنطق المهيمن في الخدمة، حيث يَعتبر جميع الجهات الفاعلة الاجتماعية والاقتصادية كموارد متكاملة، وهذا باعتبار كل الأطراف (مثل الشركات، الزبائن من الأفراد، والأسر، وغيرها) المشاركة في مجال التبادل الاقتصادي هي كلها متماثلة.<sup>19</sup>

<sup>15</sup> Monique PONTIER, op cit, p 182.

<sup>16</sup> Lucio LAMBERTI, Giuliano NOCI, Lucio LAMBERTI, Giuliano NOCI, "Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship", *European Management Journal*, Vol. 28, N° 2, (April 2010), p 141.

<sup>17</sup> Ross GORDON, "Re-Thinking and Re-Tooling the Social Marketing Mix", *Australasian Marketing Journal*, Vol. 20, (2012), p 126.

<sup>18</sup> Ibid, 125.

<sup>19</sup> Stephen L. VARGO, Robert F. LUSCH, op cit, p 181.

## المقدمة العامة

وأخيراً؛ فلا يمكن الحديث عن خلق القيمة إذا تم تجاهل الآثار السلبية المترتبة عن أنشطة المنظمات على البيئة والمجتمع.

فيمكن اعتبار التسويق الاجتماعي بمثابة " التطبيق المنهجي لمفاهيم وتقنيات التسويق لتحقيق أهداف سلوكية محددة ذات الصلة بالتحسن الاجتماعي ".<sup>20</sup>

فيجب على المسوقين أن يمارسوا ضميرهم الاجتماعي في معاملاتهم الخاصة مع الزبائن وأصحاب المصلحة، خاصة مع تواجد العديد من القوى التي تشجع الشركات على ممارسة مستوى عالٍ من المسؤولية الاجتماعية، فالبيئة الطبيعية تفرض قيوداً جديدة على مجال التسويق والأعمال، كما أن هناك انشغالاً كبيراً حول سجل المؤسسة عن المسؤولية الاجتماعية والبيئية (Corporate Social and Environmental Responsibility -CSER-).

لذلك نجد عدة مواضيع بحث حديثة تؤكد على ضرورة تبني رؤية أوسع لنظام التسويق حول الآثار المترتبة على السياسات التسويقية لتطوير النظام الاقتصادي.

فالمسؤولية البيئية للشركات (Corporate Environmental Responsibility -CER-) عبارة عن مفهوم على المستوى الاستراتيجي الذي يمكن وصفه بأنه " الاعتراف على نطاق المنظمة لشرعية وأهمية البيئة الفيزيائية الحيوية في صياغة الإستراتيجية التنظيمية، وإدماج القضايا البيئية في عملية التخطيط الاستراتيجي ".<sup>21</sup>

ومن هنا يمكن إدراك المهمة الصعبة التي تقع على عاتق مدراء التسويق من وجهة نظر التسويق الاجتماعي، ألا وهي محاولة التوفيق بين رغبات المستهلك على المدى القصير على نحو يحقق رفاهيته وبقية الأطراف ذات المصلحة على المدى البعيد وهو ما يتجلى في مفهوم أداء التسويق، الذي يسعى نحو تحقيق التوازن بين التوجه الربحي والغير الربحي. الأمر الذي يستحيل في غياب ثقافة راسخة تقوم على مبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

فمن خلال ما سبق يتضح جلياً أن سعي المنظمات، وخصوصاً الخدمية منها نحو خلق قيمة مستدامة يتطلب عليها تبني ثقافة الجودة لتحقيق التوجه بجميع أبعاد التسويق الشامل. وكما يُقرُّه رُوَادُ إدارة التسويق P. KOTLER و K. L. KELLER فإنَّ " الجودة الشاملة هي مهمة كل فرد، تماماً مثل التسويق الذي هو مهمة كل فرد ".<sup>22</sup>

<sup>20</sup> Stephen DANN, "Redefining social marketing with contemporary commercial marketing definitions", *Journal of Business Research*, Vol. 63, N° 2, (February 2010), p 148.

<sup>21</sup> Leandro Tomasin DA SILVA, Giancarlo Medeiros PEREIRA, Miriam BORCHARDT, Miguel Afonso SELLITTO, "How Can The Sales of Green Products In The Brazilian Supply Chain Be Increased?", *Journal of Cleaner Production*, (February 2013), p 7.

<sup>22</sup> Philip KOTLER, Kevin lane KELLER, *Marketing Management*, USA, New Jersey: Pearson Education, 14th Ed, (2012), p 132.

## المقدمة العامة

### الدراسات السابقة:

#### ❖ الدراسات التي تبرز أهمية تبني المنظمة لثقافة الجودة:

- دراسات **G. HOFSTEDE**، تستند العديد من الأبحاث في مجال الثقافة التنظيمية على دراسات **HOFSTEDE**، الذي قام بدراسة خمسين بلداً في سنوات الثمانينيات على امتداد أربعة أبعاد ثقافية: مسافة السلطة، تجنب عدم اليقين، الفردية والذكورية. فالثقافة ليست مفهوماً سهلاً، حيث يعتقد **HOFSTEDE** أنها تأخذ مهارات إدارية محددة بدقة والتي سماها فيما بعد بـ "الوعي الثقافي **Cultural Awareness**"<sup>23</sup>. فالتوجه نحو تبني ثقافة الجودة ليس بالأمر السهل لأنها تستوجب إعادة النظر في الثقافة التنظيمية، والتي قد تمّ تطويرها من خلال العادات الجماعية. لذلك؛ وكما يقرره **HOFSTEDE** في دراسة أخرى، فتغيير "الثقافة التنظيمية هي مهمة الإدارة العليا والتي لا يمكن تفويضها"، وهي من بين أصعب المهام التي تقع على عاتقها.<sup>24</sup>
- دراسة **G. MITERA** و آخرون، والتي تمّ من خلالها إبراز أبعاد ثقافة الجودة. حيث أكد الباحثون انطلاقاً من دراسات سابقة بأنّ تكوين نظرة أكثر إيجابية بشأن تغيير الجودة، يقوم أساساً على مستوى المشاركة والنفوذ داخل المنظمة. لذلك يرى الباحثون أن أبعاد ومحددات ثقافة الجودة تتمحور حول ثقافة مرنة للمنظمة، تؤكد على استمرار التميز وتحسين الجودة ضمن بيئة العمل.<sup>25</sup>
- دراسة **Z. IRANI** و آخرون، حيث تم التأكيد من خلالها بأنّ العديد من الباحثين - إن لم يكن كلهم -، يوافقون على أن هناك ارتباط بطريقة أو بأخرى بين الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية.<sup>26</sup> إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة في حد ذاتها، الثقافة المرغوب فيها للمنظمة الملتزمة بتحقيق رضا الزبون من خلال التحسين المستمر. كما أبرزت الدراسة العلاقة الوثيقة بين "ثقافة الجودة والتسويق الداخلي" والتي تهدف إلى تحقيق رضا الزبون أي تحقيق الجودة الشاملة، حيث توصلت إلى أنه ليس هناك نهجاً وحيداً يُعدُّ الأفضل لتنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فتبني نهج فريد لثقافة المنظمة يجب أن يتم تطويره. فبذلك خلّصت الدراسة إلى أنّ هناك حاجة إلى ثقافة مناسبة لدعم نطاق إدارة الجودة الشاملة.
- دراسة **R. LADHARI** و آخرون، والتي أبرزت من خلالها الباحثون تأثير الثقافة التنظيمية على الجودة المدركة للخدمة، ففي تسويق الخدمات على وجه الخصوص فالدراسات هي في بداية البحث حول تأثير القيمة الشخصية على الجودة المدركة للخدمة.

<sup>23</sup> Geert HOFSTEDE, "Organising for Cultural Diversity", *European Management Journal*, Vol. 7, N° 4, (December 1989), p 390.

<sup>24</sup> Geert HOFSTEDE, "The Business of International: Business is Culture", *International Business Review*, Vol. 3, N° 1, (March 1994), pp. 1-14.

<sup>25</sup> Gunita MITERA et al., op cit, pp. 90-93.

<sup>26</sup> Z. IRANI, A. BESKESE, P.E.D. LOVE, op cit, pp. 643-650.

## المقدمة العامة

حيث أظهرت الدراسة بأنّ العديد من الباحثين يؤكّدون على أن جودة الخدمة تزيد من قيمة الخدمة المدركة والرضا، الأمر الذي يُحسّن كلاً من الأداء المالي ويزيد من إمكانية احتفاظ مقدم الخدمة بالزبائن، كما يعزز أيضاً صورة المؤسسة.<sup>27</sup>

■ دراسة **T.G. KULL** و **J.G. WACKER**، التي يبرز من خلالها الباحثان أثر القيم الثقافية على إدارة الجودة. فأهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة إلى ممارسات إدارة الجودة من الأمور المؤثّقة في الأدبيات، وكما يقرّره الباحثان فالمكون المؤثر على القيم الثقافية للبلدان لا يؤثر بطريقة مباشرة على الأداء، بل بدلا من ذلك يعمل على خلق بيئة والتي من خلالها تكون إدارة الجودة أفضل أو أقل فعالية.<sup>28</sup>

■ الدراسة التي أجراها **N.HARGREAVES** و **L. ENDLAR**، والتي من خلالها تم اقتراح نموذج حول التأثير الثقافي على مشروع الإدارة، والذي يضم عددا من المجموعات التي تقوم على كلٍ من الابتكار، نقل المعرفة، التواصل والتعلم التنظيمي، الأداء، الصراع التنظيمي وقيادة الفريق، و التي عادة ما تتعلق بجودة المشروع. ومن خلال النموذج قام الباحثان بإبراز أهمية الثقافة في تحقيق نجاح المشروع.<sup>29</sup>

فمن خلال هذه الدراسات يظهر جليا أهمية تبني ثقافة تنظيمية تقوم على الجودة.

### ❖ الدراسات التي تبرز أهمية تبني المنظمة لتسويق العلاقات:

من بين أبرز الدراسات في مجال تسويق العلاقات و خصوصا في قطاع الخدمات، نجد دراسة **R. MORGAN** و **S. HUNT** وكذا الدراسات التي أجراها **C. GRONROOS**، والذين يعتبرون من بين رواد تسويق العلاقات.

■ دراسة الباحثين **R. MORGAN** و **S. HUNT** اللذان يعتقدان " بأن نجاح تسويق العلاقات يتطلب الثقة و الالتزام في العلاقة ". وذلك لأن العلاقات تنسم بالثقة ذات قيمة عالية بالنسبة للأطراف الذين يرغبون في الالتزام بالعلاقات. وفي الواقع؛ فالأطراف تسعى فقط نحو الشريك الجدير بالثقة.

كما يعتبران الالتزام " عنصراً أساسياً للحفاظ على العلاقة على المدى الطويل".  
و بذلك توصل الباحثان إلى أن " الالتزام والثقة هي المتغيرات الرئيسية الوسيطة (Key Mediating Variable -KMV-) لنجاح تسويق العلاقات".

<sup>27</sup> Riadh LADHARI, Frank PONS, Grégory BRESSOLLES, Michel ZINS, "Culture and personal values: How they influence perceived service quality", *Journal of Business Research*, Vol. 64, N° 9, (September 2011), pp. 951-957.

<sup>28</sup> Thomas J. KULL, John G. WACKER, "Quality management effectiveness in Asia: The influence of culture", *Journal of Operations Management*, Vol. 28, N° 3, (May 2010), pp. 223-239.

<sup>29</sup> Nicole HARGREAVES, Lewis ENDLAR, "The Impact of Cultural Dimensions on the Project Management Triple Constraint Model", *Proceedings of the European Conference on Research Methods for Business & Management Studies*, (2011), pp. 232-240.

## المقدمة العامة

كما قام الباحثان بإبراز أهمية القيم المشتركة، لأنها تؤثر مباشرة على الثقة والالتزام على حد سواء.<sup>30</sup>

■ دراسات **C. GRONROOS** حيث يؤكد في أحد أبحاثه أنه عند إتباع مقارنة العلاقات يمكن اعتبار كل شركة أنها بمثابة مُقدّم خدمة، أين تكون منافسة الخدمة هي مفتاح النجاح عمليا للجميع وإدارة المنتج يتم تحديدها كخدمة، فكل الأعمال التجارية هي خدمات تجارية. حيث يرى أنّ " التسويق يتمثل في إدارة علاقات سوق الشركة"، وبذلك توصل إلى تقديم تعريف للتسويق بعبارة أعم للمفهوم من خلال نهج التوجه بتسويق العلاقات. كما يرى أنه لتحقيق التحول الحقيقي نحو إستراتيجية تسويق العلاقات يتطلب التركيز على الموارد والكفاءات في العلاقات.<sup>31</sup>

✓ وفي دراسة أخرى نجد **C.GRONROOS** يؤكد على أهمية المشاركة في خلق القيمة من خلال إبراز مفهوم التسويق التفاعلي، حيث يقرر أنّ جودة التفاعل بين الأطراف أمر أساسي للمشاركة في خلق القيمة.<sup>32</sup>

✓ ويؤكد **C.GRONROOS** كذلك من خلال دراسة أخرى على عدة قضايا هامة من منظور العلاقات تتمثل في:<sup>33</sup>

- الوعود المقدمة وكيف يجب تلبيتها والتي يجب معالجتها بشكل صريح في مجال التسويق؛  
- أن تطوير المنتجات لم يعد كافيا كأساس للتسويق الناجح، بل يقتضي الأمر التطوير المستمر لجميع أنواع الموارد، بما في ذلك التسويق الداخلي الذي أصبح هاماً جداً من وجهة نظر التسويق؛  
- التركيز على التسويق التفاعلي، حيث يعتبر أحد الموارد التي لها تأثير بالغ على إدراك الجودة الشاملة ورضا الزبون في تسويق الخدمات.

✓ دراسة أخرى لـ **K. LINDBERG-REPO** و **C. GRONROOS** ، حيث نجد الباحثان يؤكدان على أنه لنجاح تسويق العلاقات، يجب على المنظمات إدارة عمليات الاتصال مع الزبائن، بحيث يتم خلق قيمة لكلا الطرفين من خلال بناء وتطوير العلاقة بينهما مع مرور الوقت.

فالدور الاستراتيجي للاتصالات أصبح أولوية إدارية لمؤسسات الخدمات، باعتبارها تؤثر على خلق القيمة والتي هي بمثابة أساس مفهوم التسويق الحديث. حيث؛ ومن المسلم به الآن أن مفهوم خلق وتسليم القيمة هي مفاهيم هامة في مناقشات التسويق.<sup>34</sup>

<sup>30</sup> Robert M. MORGAN, Shelby D. HUNT, " The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, N°3, (July 1994), pp. 20-38.

<sup>31</sup> Christian GRONROOS, "Relationship Marketing: Challenges for the Organization", *Journal of Business Research*, Vol. 46, N° 3, (November 1999), pp. 327-335.

<sup>32</sup> Christian GRONROOS, op cit, pp. 240-247.

<sup>33</sup> Christian GRONROOS, "Relationship Marketing Logic", *Australia Marketing Journal*, Vol. 4, N° 1, (December 1996), pp. 7-18.

<sup>34</sup> Kirsti LINDBERG-REPO, Christian GRONROOS, "Conceptualising Communications Strategy From a Relational Perspective", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, N°3, (April 2004), pp. 229- 239.

## المقدمة العامة

■ دراسة **M. HEDI CHARKI** و **C. EL FIDHA** حيث يُؤكّد الباحثان على أهمية الاتصالات بين الأطراف لتوطيد العلاقات. ففي الواقع؛ فالاتصالات تعزز استمرارية العلاقات وتحد من الصراع، وتعتبر بمثابة الإسمنت الذي يُديم الحفاظ على العلاقات، كما تحد من الميل إلى ترك علاقة التبادل، بالإضافة إلى أنها تعمل على تدنية عدم التأكد وتسهّل إنشاء جو ملائم لتنمية الثقة.

كما يُعْتَبَر الباحثان أنّ تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال الخدمات تمثل فرصة لتأسيس ميزة تنافسية مستدامة.<sup>35</sup>

■ دراسة **A. MAHAJAN** التي ركّزت على أهمية العلاقات من خلال اتصالات الإدارة العليا، إشراك العاملين والالتزام التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن اتصالات الإدارة العليا وإشراك العاملين مرتبطة مباشرة بالالتزام التنظيمي، والتي هي الأخرى مرتبطة بشكل غير مباشر بالثقة في الإدارة العليا.<sup>36</sup> وبذلك تشير الدراسة إلى نتيجة هامة جدا في مجال تسويق العلاقات وهي أن " كسب ثقة والتزام الزبائن، مرهون بتحقيق الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة العليا، و التي هي بمثابة أسس تسويق العلاقات و التسويق الداخلي".

■ دراسة **C. LUCZAK** و آخرون، التي يؤكد من خلالها الباحثون كذلك على أهمية الثقة في العلاقات، حيث تعتبر عنصرا ضروريا لنجاح العلاقات وتتأكد الثقة في الصدق و النزاهة في الطرف الآخر.

حيث يرى الباحثون أنّ الثقة تعمل كَمُهمِّد للالتزام، لذلك يتعيّن على شركاء التبادل أولاً تأسيس الثقة في الشريك، والقضاء على ضعفها المدرك (عرضتها للخطر) قبل الاستعداد للالتزام تجاه الشريك.

كما أكّد الباحثان كذلك على القيم المشتركة بين الأطراف، لأنها تصلح كمؤشر للثقة والالتزام و التي هي أساس تسويق العلاقات.<sup>37</sup>

<sup>35</sup> Chokri EL FIDHA , Mohamed HEDI CHARKI, “ Le rôle des technologies de l’information et de la communication dans le développement de la qualité de la “relation client” ” Application à la relation banque/entreprise, *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 229, (Janvier-février 2008), pp. 121-127.

<sup>36</sup> Ashish MAHAJAN, James W. BISHOP, Dow SCOTT, “Does Trust In Top Management Mediate Top Management Communication, Employee Involvement And Organizational Commitment Relationships?”, *Journal of Managerial Issues*, (Summer 2012), Vol. 24, N° 2, pp. 173-190.

<sup>37</sup> Cheryl LUCZAK, Sumaria MOHAN-NEILL, Gerald HILLS, “National Culture, Market Orientation and Network-Derived Benefits: Conceptual Model For Service Sme’s”, *Academy of Entrepreneurship Journal*, (2010), Vol. 16, N° 2, pp. 1-20.

## المقدمة العامة

### ❖ الدراسات التي تبرز أهمية تبني المنظمة للتسويق الداخلي:

- من بين الأبحاث التي يعتمد عليها العديد من الباحثين في مجال التسويق الداخلي، لا سيَّما في تسويق الخدمات نجد أبحاث **W. R. GEORGE** ، حيث يُؤكِّد من خلال أحد أبحاثه أن التسويق الداخلي يعمل كإدارة شاملة تُدمج وظائف متعددة للمنظمة بطريقتين:  
1/ أن تضمن أن كل موظف في جميع المستويات يفهم و يجرب الأعمال التجارية و مختلف أنشطتها ويقوم بحملات في سياق الجو الذي يدعم و عي الزبائن؛  
2/ أن تتأكد من أن جميع العاملين على أتم الاستعداد، وأنه قد تم تحفيزهم للتصرف بطريقة موجهة نحو الخدمة.  
وبذلك توصل الباحث إلى أن التسويق الداخلي عبارة عن " فلسفة لإدارة الموارد البشرية للمنظمة والتي تقوم على منظور تسويقي".<sup>38</sup>
- دراسة **M. PONTIER** الذي ينظر إلى إشراك الموظف كعامل محدد لجودة الخدمة المقدمة، ففي الواقع هناك علاقة طردية بين إشراك الموظف ورغبته في إرضاء أكثر ما يمكن احتياجات الزبون، من خلال ما يسمى بالتوجه "نحو الزبون".  
وخلصت الدراسة إلى أن إشراك العاملين يسمح بعلاقة دائمة بين الفرد والمنظمة، وتدفعه نحو التصرف وفقا لأهدافها، وتترجم كشعور قوي للانتماء إلى المنظمة.<sup>39</sup>  
فمن خلال الدراسة أبرز الباحث أن التوجه بثقافة الجودة هي أساس نجاح التسويق الداخلي.
- دراسة **M. DANIEL** وآخرون، حيث ركزت الدراسة على الاتصالات الداخلية لقسم التسويق مع الإدارات الأخرى، حيث وعلى المستوى الإداري الأعلى فالاتصالات لها دور خاص من حيث المشاركة في تحقيق الأهداف المنصوص عليها في الخطط التسويقية. فالمنظمات التي تتواصل مع موظفيها يمكن بذلك أن تلجأ إلى مجموعة واسعة من الأحداث، والتي من خلالها يمكن إرسال مجموعة متنوعة من الرسائل لتحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف.<sup>40</sup>
- دراسة **F. ZERBINI** وآخرون التي ركزت على الموارد و الكفاءات كونها ركيزة التسويق الداخلي، والحجر الأساس في تحقيق الغاية من التسويق الحديث التي تتمثل في خلق القيمة. وما يقرره الباحثون هو أنه وفقا لوجهة النظر القائمة على الموارد، فالشركة الناجحة في السوق هي تلك التي تمتلك أفضل قدرة على تحديد مواردها وكفاءاتها والتي على الأرجح تزيد من نجاعة وفعالية العمليات التجارية، لأنها تسمح بتفعيل العلاقة الخاصة للعمليات والآليات

<sup>38</sup> William R. GEORGE, "Internal Marketing and Organizational Behavior : A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level", *Journal of Buiness Research*, Vol. 20, (1990), pp. 63-70.

<sup>39</sup> Monique PONTIER, op cit, pp. 181-190.

<sup>40</sup> Moise DANIEL, Georgescu BOGDAN, Zgură DANIEL, "Strategies for interactive communication, with external and internal stakeholders, in events' marketing", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 46, (2012), pp. 5361-5365.

## المقدمة العامة

التي تُسهّل التفاعل بين الأطراف، والتي تنقل حتى الأشكال الأكثر تعقيدا والأشكال الضمنية للمعارف. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال التقيّد الضمني للمنظمة بتركيزها على وجهة نظر المشتري القائمة على الموارد والكفاءات.<sup>41</sup>

### ❖ الدراسات التي تبرز أهمية تبني المنظمة للتسويق المتكامل:

تركّز العديد من الأبحاث الحديثة على ضرورة مسايرة أدوات التسويق للمفاهيم الحديثة للتسويق التي تقوم على **خلق القيمة**، إذ أصبح من الضروري إدراج بعض التعديلات في المفاهيم المتعلقة بالتسويق المتكامل تماشياً مع المفاهيم المتعلقة بخلق القيمة. ومن بين هذه الأبحاث نذكر:

▪ دراسة **R. GORDON** التي خلّصت إلى أن المزيج التسويقي التقليدي لم يعد مناسباً لهذا الغرض في التسويق الاجتماعي المعاصر.

حيث ينادي الباحثون بضرورة التركيز أكثر على نهج التوجه بالمستهلك (*A more Consumer-Focused Approach*) لتحقيق التسويق الاجتماعي، لذا نجدهم يقترحون نموذجاً جديداً للتسويق الاجتماعي الذي يتضمن استراتيجيات أخرى معمول بها في مجال التسويق الاجتماعي تتجاوز المزيج التسويقي التقليدي، والتي هي قادرة أيضاً على دمج نهج موجه أكثر نحو المستهلك الذي من خلاله يكون التفكير العلاقتي والاستراتيجي والنهج الشامل لتغيير السلوك مفيداً في هذا المجال.<sup>42</sup>

▪ دراسة **W. G. MANGOLD** التي تركز على أهمية اتصالات التسويق المتكامل (*Integrated Marketing Communications-IMC*)، ويُقصد به المبدأ التوجيهي المتبع لتواصل المنظمات مع الأسواق المستهدفة.

وذلك لأنّ أدوات واستراتيجيات التواصل مع الزبائن قد تغيرت بشكل ملحوظ، خصوصاً مع بروز وسائل الإعلام الاجتماعية. فالاتصالات التسويقية المتكاملة تحاول التنسيق والسيطرة على مختلف عناصر المزيج الترويجي لإنتاج رسالة موحدة تركز على الزبائن، وبالتالي تحقيق مختلفة الأهداف التنظيمية.<sup>43</sup>

▪ دراسة **P. C. VERHOEF** و **K. N. LEMON** التي تسلّط الضوء على التطورات الرئيسية في مجال التسويق وممارسات الإدارة التي تتوجه نحو إدارة قيمة الزبون. ويستدلان لذلك باستثمار العديد من الشركات في قواعد بيانات واسعة للزبون قصد فهم، رصد والتأثير على سلوك الزبون.

<sup>41</sup> Fabrizio ZERBINI, Francesca GOLFETTO, Michael GIBBERT, “ Marketing of competence: Exploring the resource-based content of value-for-customers through a case study analysis”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, N° 6, (August 2007), pp. 784-798.

<sup>42</sup> Ross GORDON, op cit, pp. 122-126.

<sup>43</sup> W. Glynn MANGOLD, David J. FAULDS, “Social media: The new hybrid element of the promotion mix”, *Business Horizons*, Vol. 52, N° 4, (July-August 2009), pp. 357-365.

## المقدمة العامة

كما قام الباحثان باقتراح آليات يمكن من خلالها إدارة قيمة الزبون و تُمكّن من تحقيق هذا التوجه.<sup>44</sup>

■ دراسة **R. F. LUSCH** و **S. L. VARGO** التي تبرز أهمية تبني المنطق المهيمن في الخدمة (*Service-Dominant Logic S-D logic*) في مجال تسويق الخدمات لتحقيق فعالية التسويق المتكامل. حيث يضع المنطق المهيمن في الخدمة تصورا لخلق القيمة من خلال توسيع منظور التبادل وخلق القيمة، فيشمل ضمناً جميع الجهات الفاعلة الاجتماعية والاقتصادية المشاركة في مجال التبادل.

فالمنطق المهيمن في الخدمة يُجاوِزُ مواجهة الخدمة (مقدم الخدمة / الزبون) ليهتم بجميع أنواع الموردين وجميع جوانب اقتراح القيمة. حيث يحتضن الاتصالات مع موظفي المبيعات و كل أنواع الاتصالات مع الأفراد الموردين، التجهيزات والأنظمة، وذلك خلال الإنتاج، التسليم و التحديث المستقبلي لقيمة الزبون، كما يُنمّن و يعترف بالتفاعل بين الزبون و الزبون.<sup>45</sup>

■ دراسة **C. ZANGER** و **M. SCHACHT** التي تبيّن أنه من خلال المنطق المهيمن في الخدمة يمكن تحريك عوامل النجاح- أي خلق قيمة مضافة للزبائن- نحو تركيز الاهتمام أثناء تطوير المنتج الجديد، من خلال تعزيز تنمية و عي الشركاء التنمية لكيفية التعاون بشكل فعال. حيث يتيح و مُكّن هذا النهج مسار تطوير المنتج الجديد (*New Product Development -NPD-*) و يُسهّل التعامل بين الأطراف ذات المصلحة.<sup>46</sup>

■ دراسة **L. LI** و آخرون، التي توصلت من خلالها الباحثون إلى ضرورة امتلاك المؤسسات و الخدمية منها على و جه الخصوص لبرمجيات **تخطيط موارد المؤسسة (Enterprise Resources Planning -ERP-)**. فعندما يَنمّ وضع رضا الزبون في مركز المؤسسة، ففائدة العمليات التجارية هي كيفية تقديم المنتجات المناسبة بالجودة المناسبة، في الوقت المناسب إلى المكان المناسب.

فمن خلال برامج تخطيط موارد المؤسسة يكون اتحاد أنشطة الشبكة جلياً وواضحاً، خاصة حين تطوير منتجات معقّدة ذات تكنولوجيا عالية، حيث ترتبط الشركات معاً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة و تقوم بدمج مواردها. وعلى هذا النحو؛ فتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يتطلب تغييرات في جميع المسار العملي. كما يشير الباحثون إلى أن إدارة الجودة الشاملة تسبق تنفيذ تخطيط موارد المؤسسة فهي تعمل على إنشاء البنية التحتية التنظيمية لمبادرات تخطيط موارد المؤسسة. وبالتالي فإدارة الجودة الشاملة هي بنية ثقافية جوهرية و أساس تنفيذ تخطيط موارد المؤسسة، و بذلك توصل الباحثون إلى أن " إدارة الجودة الشاملة و تخطيط موارد المؤسسة متكاملتان و يتقاسمان العديد من المجالات المشتركة ".<sup>47</sup>

<sup>44</sup> Peter C. VERHOEF, Katherine N. LEMON, " Successful customer value management: Key lessons and emerging trends", *European Management Journal*, Vol. 31, N° 1, (February 2013), pp. 1-15.

<sup>45</sup> Stephen L. VARGO, Robert F. LUSCH, op cit, pp. 181-187.

<sup>46</sup> Markus SCHACHT, Cornelia ZANGER, op cit, pp. 1-20.

<sup>47</sup> Ling LI, Carol MARKOWSKI, Li XU, Edward MARKOWSKI, "TQM-A predecessor of ERP implementation", *International Journal of Production Economics*, Vol. 115, N° 2, (October 2008), pp. 569-580.

## المقدمة العامة

### ❖ الدراسات التي تبرز أهمية تحقيق أداء التسويق للمنظمة:

هناك مواضيع بحث حديثة جداً تؤكد على ضرورة تبني رؤية أوسع لنظام التسويق من خلال التركيز أكثر على الآثار المترتبة عن الأنشطة والسياسات التسويقية بهدف تطوير النظام الاقتصادي، بدلاً من التركيز على آثار إدارة التسويق على مستوى المنظمة فحسب.

حيث يتجلى مفهوم أداء التسويق من خلال تحقيق التوازن بين التوجه الربحي والتوجه بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، ومن بين أبرز هذه البحوث نذكر:

▪ دراسة **M.E. PORTER** و **M. R. KRAMER**، والتي من خلالها أبرز الباحثان ضرورة

سعي المنظمة نحو تحقيق مفهوم " **خلق القيمة المشتركة** - **Creating Shared Value** - " الذي يركّز على تحديد وتوسيع العلاقة بين التقدم الاجتماعي والاقتصادي معاً، وذلك من خلال إتباع السياسات والممارسات التشغيلية التي تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، أين تتقدم في آن واحد الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات التي تنشط من خلالها المنظمة.<sup>48</sup>

▪ دراسة الباحث **I. WILKINSON** التي تركز على القلق الرئيسي حالياً حول الآثار

المترتبة عن الأنشطة التسويقية، الأمر الذي يستوجب تشجيع ومكافأة الأنشطة التسويقية الأكثر ملاءمة، وهو ما ينعكس مباشرة على تطور السوق ويُحدث تقدماً في الاقتصاد على المستوى الكلي.<sup>49</sup>

▪ دراسة **S. DANN** والتي من خلالها يحاول الباحث إبراز الهدف الأساسي من التسويق

الاجتماعي ألا وهو العمل على تسهيل التغيير الاجتماعي من خلال زيادة اعتماد السلوك الإيجابي (الممارسة الجيدة)، أو خفض استخدام السلوك السلبي. بالإضافة إلى محاولات لتسهيل التغيير عن طريق تحريك تفضيلات الفرد بعيداً عن الإجراءات السلبية نحو النتائج أكثر إيجابية لصالح الفرد، الجماعة أو المجتمع.

لذلك يُعرّف الباحث التسويق الاجتماعي أنه بمثابة " المسار العملي الذي يطبق مبادئ وتقنيات التسويق بهدف خلق، إيصال وتسليم القيمة من أجل التأثير على سلوكيات الجمهور المستهدف، والذي يعود بالنفع على المجتمع فضلاً عن الجمهور المستهدف".<sup>50</sup>

▪ دراسة **A. N. MENEGAKI** والتي توصل من خلالها الباحث إلى أن التسويق الاجتماعي

<sup>48</sup> Michael E. PORTER, Mark R. KRAMER, "The Big Idea: Creating Shared Value-how to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, Vol. 89, N° 1/2, (January-February 2011), pp. 62-77.

<sup>49</sup> Ian WILKINSON, "Roger A. Layton and Marketing Systems Theory", *Australasian Marketing Journal*, Vol. 20, N° 3, (August 2012), pp. 186-189.

<sup>50</sup> Stephen DANN, op cit, pp. 147-153.

## المقدمة العامة

يمتاز بالصعوبة والتعقيد، لأنه ينطوي على تغيير السلوكيات المستعصية في مناخ اقتصادي، اجتماعي وسياسي معقد، مع موارد محدودة جدا في غالب الأحيان.

حيث أنه؛ في حين أن التسويق التجاري يهدف إلى تلبية أهداف المساهمين، فالتسويق الاجتماعي يهدف إلى تلبية رغبة المجتمع لتحسين نوعية حياة المواطنين.<sup>51</sup>

■ دراسة Ş. ASLAN و A. ŞENDOĞDU والتي يؤكد من خلالها الباحثان بأن هناك

اعتبارات بشكل متناسق على تواجد علاقة إيجابية بين القيم الأخلاقية والسلوك ومسؤولية المؤسسة، فالقيم الأخلاقية مرتبطة مباشرة بجودة الحياة. وبعبارة أخرى؛ فالقيم الأخلاقية للمؤسسة هي بمثابة البعد الفرعي عن ثقافة المؤسسة، التي تشمل التفاعل المتبادل بين مختلف الأنظمة الرسمية والغير الرسمية للتحكم في السلوكيات. وبعبارة أخرى كذلك؛ فالسلوك الأخلاقي هو نهج أساسي يستخدم لإزالة المعايير الغير أخلاقية من المؤسسة ويحدّد ما هو الصحيح وما هو الخطأ.<sup>52</sup>

■ دراسة N. O. NDUBISI وآخرون، والتي من خلالها يقدم الباحثون أدلة تجريبية حول

التأثير المباشر للمعايير الأخلاقية للممارسة القانونية على إدراك جودة العلاقة والالتزام للزبائن. كما أكد الباحثون على ضرورة كون مقدمي الخدمات الراغبين في بناء جودة العلاقة مع الزبون على أتم الاستعداد لضمان معايير أخلاقية عالية.<sup>53</sup>

فيتضح جليا أن تحقيق التوجه بالتسويق الاجتماعي والأخلاقي ليس بالأمر السهل، كونه يقوم على تغيير الذهنيات، ويسعى نحو تبني ثقافة قائمة على الجودة.

دراسة J.K LYNES و M. ANDRACHUK، والتي تؤكد على تواجد العديد من الدراسات التي تطرقت إلى الدوافع نحو تبني مبادئ المسؤولية البيئية، فضلا عن الدوافع نحو تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية. حيث تقرّر الدراسة على تواجد اتجاه متزايد حول النظر إلى المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات على أنها في انسجام تام (Corporate Social and Environmental Responsibility -CSER).

<sup>51</sup> Angeliki N. MENEGAKI, "A social marketing mix for renewable energy in Europe based on consumer stated preference surveys", *Renewable Energy*, Vol. 39, N° 1, (March 2012), pp. 30-39.

<sup>52</sup> Şebnem ASLAN, Aslan ŞENDOĞDU, "The Mediating Role of Corporate Social Responsibility in Ethical Leader's Effect on Corporate Ethical Value and Behavior", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, (October 2012), pp. 693-702.

<sup>53</sup> Nelson Oly NDUBISI, Rajan NATARAJAN, Rebecca LAI, "Customer perception and response to ethical norms in legal services marketing", *Journal of Business Research*, (February 2013), pp. 1-9.

## المقدمة العامة

وذلك لكون تعريف المسؤولية الاجتماعية والبيئية يشبه تماماً تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، من حيث أنه يشير إلى التزام المؤسسات في المساهمة في كل من الأهداف الاجتماعية والبيئية في نفس الوقت.

فالمواضيع المشتركة تولدت من الأدبيات التي تساعد على التحديد الدقيق لمصطلح CSER، نجد منها: الالتزام التنظيمي، المبادرات الطوعية، المساءلة، التواصل والشفافية، فضلاً عن إضفاء الطابع المؤسسي حول القضايا البيئية والاجتماعية.

فالمسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات تؤكد على مصطلح الالتزام، والذي يشمل الدرجة التي ستشارك بها المؤسسة في المسؤولية الاجتماعية والبيئية من حيث تعهداتها لاتخاذ مسار المسؤولية، الإجراءات المتخذة لعملها، مستوى المشاركة مع القضايا البيئية والاجتماعية، فضلاً عن تفانيها لتحسين أداء المؤسسة في هذه المجالات.

و على أساس ذلك تؤكد الدراسة على مسألة الثقافة، باعتبارها مسألة هامة و بشكل خاص حين النظر في مؤسسات مثل مؤسسات الطيران التي تنشط في بيئة أعمال عبر مختلف الدول، والتي قد تختلف عن قيم وطنها الأم.

لذلك يرى الباحثان أن هناك حاجة متزايدة إلى تعديل آليات شركات الطيران حول الإبلاغ الاجتماعي عن أنشطتها، لتعكس بشكل أفضل التزام الشركة نحو المسؤولية الاجتماعية.<sup>54</sup>

■ دراسة L. LEONIDOU وآخرون، التي توصلت إلى أن إستراتيجية التسويق البيئي لها

تأثير بالغ في تحقيق ميزة تنافسية أقوى من الشركات الأخرى في الحالات التنافسية الشديدة.

حيث أن إستراتيجية التسويق البيئي تضم السياسات، الممارسات والإجراءات التي هي في سياق التسويق، والتي تشمل على التركيز على الصداقة البيئية بهدف خلق إيرادات وأرباح، فضلاً عن تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية.

كما تؤكد الدراسة على أهمية اكتساب الأصول الملموسة وغير الملموسة المناسبة، والتي من خلالها تتميز الشركة عن منافسيها وتساعد على الحفاظ على البرامج التسويقية الصديقة للبيئة. علماً أنّ هذه الموارد لا ينبغي أن يتم تقليدها بسهولة من قبل المنافسين و / أو استبدالها بالموارد الأخرى.<sup>55</sup>

الأمر الذي يستوجب السعي نحو اكتساب ثقافة الجودة التي تقوم على التحسين المستمر لمهارات وكفاءات الموظفين.

<sup>54</sup> Jennifer K. LYNES, Mark ANDRACHUK, "Motivations for corporate social and environmental responsibility: A case study of Scandinavian Airlines", *Journal of International Management*, Vol. 14, N° 4, (December 2008), pp. 377-390.

<sup>55</sup> Leonidas C. LEONIDOU, Constantinos N. LEONIDOU, Thomas A. FOTIADIS, Athina ZERTI, "Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance", *Tourism Management*, Vol. 35, (April 2013), pp. 94-110.

## المقدمة العامة

❖ **أهداف البحث:** بناءً على الدراسات السابقة، فيسعى هذا البحث إلى إبراز أهمية تبني ثقافة الجودة من قِبَل الإطارات خصوصاً والعاملين على وجه العموم في المؤسسات الخدمية لتحقيق النجاح في التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة، الأمر الذي يساهم في خلق قيمة للزبون وهو ما يعود بالنفع على المؤسسة وبقيّة الأطراف ذات المصلحة، وبذلك يسعى هذا البحث بالتحديد إلى:

- إبراز أهمية التسويق الداخلي باعتباره أساس تحقيق الجودة الداخلية التي تقوم على الموارد والكفاءات، من خلال تأهيل الموظفين وكسب ولأهم باعتبار ذلك أساس الجودة الخارجية، وهو ما لا يمكن تحقيقه في غياب ثقافة الجودة التي تسعى نحو التحسين المستمر؛
- إبراز أهمية تسويق العلاقات باعتباره أساس استمرارية المؤسسة ونموها، وذلك من خلال بناء علاقات مربحة وطويلة المدى مع الزبون، الأمر الذي يقوم أساساً على توطيد العلاقات مع الزبون الداخلي والخارجي من خلال تبني ثقافة الجودة التي تقوم على الثقة والالتزام؛
- إبراز أهمية التسويق المتكامل لتحقيق أمثلية خلق، اقتراح وتسليم القيمة، وهو ما يستوجب تبني ثقافة تقوم على أساس المنطق المهيمن في الخدمة (S-D Logic)، والذي يسعى إلى تحقيق التوجه بالزبون من خلال التركيز على تحقيق التنسيق المحكم وذلك بتطبيق جميع معارف ومهارات شركاء سلسلة القيمة؛
- إبراز أهمية أداء التسويق من خلال السعي نحو تحقيق التوازن بين التوجه الربحي المتمثل في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة من جهة؛ والسعي نحو المساهمة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والتقليل من الآثار السلبية على البيئة الناتجة عن أنشطة المؤسسة من جهة أخرى. الأمر الذي يستحيل في غياب ثقافة الجودة التي تقوم على أساس بناء ثقافة أخلاقية تسعى نحو تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية (CSER).
- وعلى أساس ما سبق يتضح جلياً أنّ هذا البحث يأتي كمبادرة لإبراز أهمية تبني ثقافة الجودة من قِبَل الجميع في المؤسسة خصوصاً الإطارات العليا، لتحقيق النجاح في التوجه بالتسويق الشامل بجميع أبعاده.

❖ **أهمية البحث:** تتجلى أهمية هذا البحث من خلال إبرازه لضرورة توجه المؤسسات الخدمية بمفهوم التسويق الشامل، باعتباره أحد المفاهيم الحديثة لإدارة التسويق التي تقوم على أساس خلق القيمة.

ويتجلى ذلك من خلال التركيز على التسويق الداخلي باعتباره حالة ذهنية يجب تبنيها من قِبَل الجميع داخل المؤسسة، وهو ما يتطلب تبني ثقافة تقوم على تحقيق الجودة الداخلية لتحقيق التوجه بالزبون، و التركيز على تسويق العلاقات الذي يسعى نحو بناء علاقات مربحة و طويلة المدى مع الزبون و بقيّة الأطراف ذات المصلحة، وهو ما يستوجب نشر ثقافة تقوم على الثقة و الالتزام داخل و خارج المؤسسة.

## المقدمة العامة

وكذا التركيز على التسويق المتكامل الذي يسعى نحو تحقيق أمثلية خلق، اقتراح وإيصال القيمة، الأمر الذي يستوجب تبني ثقافة تقوم على المنطق المهيمن في الخدمة قصد تحقيق التنسيق المحكم بين جميع الشركاء.

بالإضافة إلى التركيز على أداء التسويق الذي يسعى نحو تحقيق التوازن بين التوجه الربحي والغير الربحي على المدى البعيد للمؤسسة، وهو ما يتطلب تبني ثقافة تقوم على مبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

وعلى أساس ذلك تتضح أهمية نشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة لتحقيق التوجه بالتسويق الشامل، حيث يعتبر مفهوم التسويق الشامل من بين أحد المفاهيم الحديثة جدا في الساحة العلمية، والذي يقوم على مفهوم خلق القيمة باستمرار للزبون مع مراعاة المسؤولية الاجتماعية والبيئية، وهو ما يعود بالنفع المتبادل على المؤسسة الخدمية وبقية الأطراف ذات المصلحة.

الأمر الذي يتطلب مهارات إدارية عالية تسعى نحو تحسين الوعي التنظيمي والتي هي مهمة الإدارة العليا ولا يمكن تفويضها، وهي من بين أصعب المهام التي تقع على عاتقها.

لذلك يستوجب الأمر لتحقيق التوجه بمفهوم التسويق الشامل دعما من طرف الإدارة العليا، لمحاولة إقناع الجميع في المؤسسة من خلال إبراز أهمية التوجه بالتسويق الشامل.

فبعد دعم الإدارة العليا بمثابة الدور الحاسم في قيادة جهود إدارة الجودة على مستوى المؤسسة ككل، لما لها من تأثير على ممارسات الجودة داخل المؤسسة.<sup>56</sup>

وانطلاقا من خلفية البحث فإن الإشكالية الرئيسية التي نحاول الإجابة عنها من خلال الدراسة هي: كيف يمكن لإطارات المؤسسات محل الدراسة تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة؟.

وللإجابة عن هذه الإشكالية يتعين علينا الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف يمكن لإطارات المؤسسات محل الدراسة تحقيق التوجه بالتسويق الداخلي؛
2. كيف يمكن لإطارات المؤسسات محل الدراسة تحقيق التوجه بتسويق العلاقات؛
3. كيف يمكن لإطارات المؤسسات محل الدراسة تحقيق التوجه بالتسويق المتكامل؛
4. كيف يمكن لإطارات المؤسسات محل الدراسة تحقيق التوجه بأداء التسويق.

وفي ضوء الدراسات الاستطلاعية والخلفية النظرية المتعلقة بموضوع البحث وكإجابة أولية عن الأسئلة المطروحة، فإن فرضيات الدراسة هي كالآتي:

<sup>56</sup> Mahour Mellat PARAST, Stephanie G. ADAMS, "Corporate social responsibility, benchmarking, and organizational performance in the petroleum industry: A quality management perspective", *International Journal of Production Economics*, Vol. 139, N° 2, (October 2012), p 451.

## المقدمة العامة

1. يمكن لإطارات المؤسسات محل الدراسة تحقيق التوجه بالتسويق الداخلي، من خلال تبني ثقافة الجودة التي تقوم على توجه الجميع داخل المؤسسة تجاه الزبون؛
2. يمكن لإطارات المؤسسات محل الدراسة تحقيق التوجه بتسويق العلاقات، من خلال تبني ثقافة الجودة التي تقوم على الثقة والالتزام في العلاقات داخل وخارج المؤسسة؛
3. لتحقيق التوجه بالتسويق المتكامل يتعين على إطارات المؤسسات محل الدراسة تبني ثقافة الجودة التي تقوم على أساس المنطق المهيمن في الخدمة (S-D Logic)؛
4. يمكن لإطارات المؤسسات محل الدراسة تحقيق التوجه بأداء التسويق، من خلال تبني ثقافة الجودة القائمة على مبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية (CSER).

❖ أسباب اختيار الموضوع: هناك مبررات موضوعية وذاتية دفعتنا إلى التطرق لهذا الموضوع، يتلخص أهمها في:

1. أهمية تواجد ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة تسعى نحو مواكبة التغيير بهدف ضمان استمرارية المؤسسة وديمومتها، وهو ما يستوجب تبني ثقافة تقوم على الإبداع والتحسين المستمر.
- الأمر الذي لا يتحقق إلا من خلال تبني ثقافة الجودة التي تتجلى في قناعة الإطارات العليا وسعيهم نحو ترسيخها لدى جميع العاملين؛
2. أن مفهوم التسويق الحديث يسلط الضوء على مفهوم خلق القيمة والذي يتجلى في توجه المؤسسة بالزبون، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إدراك مفهوم التسويق كحالة ذهنية يجب تبنيها من قبل الجميع في المؤسسة وهو ما يتجلى في مفهوم التسويق الشامل؛
3. أن أهمية تبني ثقافة الجودة تتعين خصوصا بالنسبة للمؤسسات الخدمية، كونها تقوم على الأصول الغير الملموسة التي تقوم على الموارد والكفاءات، حيث تعتبر الخدمة بمثابة أداء والجودة هي أهم مؤشر على حسن الأداء، خصوصا في المؤسسات عينة الدراسة التي تقوم بتقديم خدمات النقل الجوي والتي تستدعي كفاءات متميزة ومهارات عالية جدا؛
4. الاهتمام المتزايد بقطاع الخدمات من قبل الحكومات والباحثين على حد سواء، كون هذا القطاع يحتوي على أكبر نسبة من اليد العاملة، لذلك ينعين البحث عن سبل كفيلة للنهوض بهذا القطاع وضمان استقراره وازدهاره، حيث يعتبر البحث العلمي في هذا المجال أعظم إسهام لتحقيق ذلك؛
5. اقتناع الباحث بضرورة تبني مفهوم التسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة من قبل المؤسسات عموما والخدمية منها على وجه الخصوص، لأنه يُعدّ موضوعا حاسما لتحقيق التوجه بالزبون وتحقيق المستوى العالي من الجودة المدركة للخدمة، من خلال التركيز على الجودة الداخلية والعمل على ترسيخ مفاهيم الثقة والالتزام، باعتبارها أساس تحقيق رضا العاملين والتوجه نحو التحسين المستمر، وهو ما يساهم في دعم مسار خلق القيمة.

## المقدمة العامة

❖ **منهجية الدراسة:** من خلال التطرق إلى موضوع التسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة، قمنا بتقسيم البحث إلى خمسة فصول، أربعة منها نظرية والخامس بمثابة فصل تطبيقي حول المؤسسات محل الدراسة.

حيث اتبعنا في الجانب النظري المنهج الاستقرائي من خلال الاعتماد على أبحاث رواد الفن فيما يتعلق بأبعاد التسويق الشامل وثقافة الجودة.

بالإضافة إلى الاعتماد على المنهج الوصفي، التحليلي والاستنباطي، حيث قمنا بوصف الخصائص التي يقوم عليها كل بعد من أبعاد المفاهيم المتعلقة بالتسويق الشامل وثقافة الجودة، ثم قمنا بتحليل كل بعد على حدة لإبراز خصائصه، وفي الأخير استنبطنا أهمية الاعتماد على تلك الخصائص لتحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة.

أما في الجانب التطبيقي للبحث فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة، من خلال توزيع استمارات الاستبيان على إطارات وموظفي المؤسسات محل الدراسة وإجراء بعض المقابلات لمعرفة مدى توجه هذه المؤسسات بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة. ولمعرفة ذلك قمنا باتباع المنهج الوصفي التحليلي الاستنباطي، حيث قمنا بوصف النتائج وتحليلها بالاعتماد على الإحصاء الوصفي والإحصاء الرياضي.

ومن خلال برنامج STATA إصدار رقم 10، تمكنا من تلخيص النتائج المتعلقة بأسئلة الاستبيان في شكل منحنيات بيانية ودوائر نسبية، ومن ثم قمنا بوصفها والتعليق عليها. كما قمنا بإجراء بعض الاختبارات الإحصائية لمعرفة مدى موثوقية الاستبيان والتأكد من مدى وجود علاقة بين المفاهيم المتعلقة بالتسويق الشامل وثقافة الجودة في المؤسسات محل الدراسة، ومن ثم قمنا بتحليلها قصد استخلاص نتائج منطقية تؤكد صحة فرضيات البحث. بالإضافة إلى التركيز على الملاحظة أثناء إجراء المقابلات للحكم على العديد من الأمور الهامة التي تساعدنا على التأكد من مدى صحة فرضيات الدراسة.

كما أن الدراسة تُعد بمثابة دراسة استكشافية (Etude exploratoire)، لأن موضوع التسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة هو أحد المواضيع الحديثة جداً في علم إدارة الأعمال وإدارة التسويق، والتطرق إلى معالجة مثل هذه المواضيع فيما سبق تكاد تكون شبه منعدمة (في حد علم الباحث).

❖ **صعوبات البحث:** لقد واجهتنا العديد من العقبات خلال تناول موضوع التسويق الشامل من

منظور ثقافة الجودة بالدراسة، ونقتصر على ذكر أهمها:

- حداثة الموضوع حيث لم يصادف الباحث مواضيع سابقة تناولت بالدراسة موضوع التسويق الشامل بجميع أبعاده من منظور أبعاد ثقافة الجودة (في حد علم الباحث ومن خلال الأبحاث التي أجراها)، وهو ما زاد من صعوبة مهمة إتمام البحث، خصوصاً مع انعدام الارتكاز على الأبحاث السابقة التي تشمل الموضوعين معاً؛

## المقدمة العامة

- صعوبة إسقاط المفاهيم المتعلقة بالتسويق الشامل و أبعاد ثقافة الجودة على الميدان، نظرا لكونها مفاهيم تقوم على خصائص نوعية بحتة (Critères Qualitatifs)، الأمر الذي لم يكن من السهل قياس هذه الخصائص قصد معالجتها، تحليلها و استخلاص النتائج منها. إضافة إلى أن المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات تقدم خدمات النقل الجوي، الأمر الذي زاد من صعوبة الجانب التطبيقي وذلك نظرا لما تمتاز به الخدمة من خاصية عدم إمكانية لمس الخدمة وبالتالي صعوبة قياسها، لأنّ الخدمة عبارة عن أداء والجودة هي أهم مؤشر عن حسن الأداء؛

- عراقيل معتبرة أثناء إجراء التربص الميداني، حيث استهدفت دراستنا العديد من شركات خدمات النقل الجوي وقد تمّ إجراء العديد من المقابلات مع الإطارات والموظفين، إلا أنّنا لم نحظّ بالتجاوب إلا مع البعض منها فقط، وهي الشركات الثلاثة محل الدراسة. حيث لم يكن هناك تقديم للمعلومات الضرورية ولا حتى إجابة على استمارات الاستبيان التي تمّ توزيعها، وهو ما كان له تأثيرا بليغا على إعداد هذا البحث خاصة من ناحية تضيق الكثير من الوقت، بالإضافة إلى التكلفة المعنوية التي تتمثل في عدم الاهتمام بالجانب العلمي من طرف بعض الشركات؛

- التطرق بالدراسة الميدانية لمؤسسات خدمات النقل الجوي، حيث تعتبر بمثابة مؤسسات تقدم خدمات تُعدّ غاية في الصعوبة وتتطلب مهارات عالية وكفاءات متميزة، وهو ما لم يكن من السهل لشخص أجنبي عن المؤسسة أثناء إجراء التربص وفي وقت محدود، الإدراك الجيد لكيفية تقديم هذه الخدمات واكتشاف مواضع الخلل فيما يخص الجانب الإداري والتسويقي، قصد تقديم التوصيات لتحسين الأداء.

❖ **حدود البحث:** من خلال التطرق إلى موضوع التسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة وقصد محاولة الإلمام بالبحث، استوجب علينا الأمر التطرق إلى بعض المواضيع الهامة في مجال إدارة الأعمال وإدارة التسويق، حيث تطرقنا إلى موضوع **ثقافة المؤسسة، التغيير، المنطق المهيمن في الخدمة، خلق القيمة وإدارة قيمة الزبون.** إلا أنّنا لم نعالج هذه المواضيع بالتفصيل، إذ كلُّ موضوعٍ منها يحتاج إلى العديد من الأبحاث للإلمام به من كل جانب. لذلك؛ يُعدّ التطرق إلى مثل هذه المواضيع من بين مستلزمات إتمام البحث ومحاولة لتقديم نظرة أكثر شمولية عن الموضوع.

بالإضافة إلى أنّ هذا البحث يركّز على المؤسسات الخدمية التي تنشط في قطاع خدمات النقل الجوي، حيث شَمِلَ الجانب التطبيقي للبحث دراسة حالة كل من شركة الخطوط الجوية الجزائرية **Air Algérie**، المديرية الإقليمية لمجمّع **Air France-KLM** بالجزائر و فرع القطرية للطيران **Qatar Airways** بالجزائر.

لذلك فالنتائج المستخلصة من هذا البحث هي خاصة بالشركات محل الدراسة.

# الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التسويق

## الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التسويق

### مقدمة الفصل:

يُعد مفهوم التسويق من بين المفاهيم الحيوية في مجال إدارة الأعمال في العصر الحديث، الأمر الذي جلب اهتمام العديد من الباحثين وذلك محاولة منهم لإبراز أهمية هذا المفهوم من خلال محاولة تقديم تعريف دقيق وشامل للتسويق، مع الإلحاح الشديد على ضرورة إنشاء قسم خاص بإدارة التسويق داخل المؤسسة لمواكبة التغيير والاستجابة المستمرة لمتطلبات الزبون، وهو ما يفسّر تطور هذا المفهوم عبر الزمن وذلك حسب تطور ثقافة الأجيال ومتطلبات حياة المجتمعات.

لذلك ارتأينا في هذا الفصل محاولة تقديم نبذة عن مراحل تطور مفهوم التسويق والمفاهيم الجوهرية التي يقوم عليها، ومن ثمّ التعرّيج بتوجهات إدارة التسويق في العصر الحديث.

وعلى أساس ذلك قمنا بتقسيم الفصل إلى بحثين، حيث يُعنى المبحث الأول بإبراز مفهوم التسويق ومراحل تطوره، وأما المبحث الثاني فيتعلق بتطور مفاهيم إدارة التسويق واستراتيجية التسويق في العصر الرقمي.

## الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التسويق

المبحث الأول: مفهوم التسويق في القرن الواحد والعشرين

المطلب الأول: مدخل إلى التسويق

يقوم النهج التقليدي للتسويق من سوق قائم مسبقاً واحتياجات يمكن رصدها لدى زبائن يمكن تجزئتهم إلى فئات واستهدافهم، ومن ثم يتم الانطلاق في إعداد التموّج، أو إعداد برامج موجهة لخدمة الزبائن. إلا أن هذا النهج التقليدي لا يستجيب إلا لنوع واحد من الأوضاع، وهي التي تكتفي بالتأقلم مع الاحتياجات التي تقوم على الزبائن. ولكن؛ ومن دون شك فهناك جانبين للتسويق:<sup>1</sup>  
أ- التسويق المتفاعل: يسعى إلى تحديد الاحتياجات و تلبيتها عبر برامج التسويق التقليدية أو إدارة الجودة الشاملة؛

ب- التسويق الإبداعي: يسعى إلى تقديم اقتراحات، ابتكارات و حلول، لم يُوفّق الزبون إلى التعبير عنها بشكل واضح.

فخلق القيمة هو أساس التسويق الحديث، لذلك تُقدّم جمعية التسويق الأمريكية التعريف الرسمي التالي للتسويق: " التسويق هو نشاط، مجموعة من المؤسسات ومسارات عملية بهدف خلق، إيصال، تسليم وتبادل العروض ذات القيمة للزبائن، الزبائن الدائمين، الشركاء والمجتمع ككل".<sup>2</sup>  
ففي وقتنا الحالي يتعامل التسويق أكثر من أي وظيفة أخرى مع الزبائن والقلب المركزي للتسويق الحديث هو بناء علاقات مع الزبون على أساس خلق القيمة.

كما نجد تعريف الجمعية الأمريكية يُفرّق بين الزبائن العاديين و الدائمين، حيث و كما يقرّه L.Berry و G. Gresham فتحويل الزبائن إلى زبائن دائمين و أوفياء يتطلب تقديم خدمات شخصية، و التعامل مع حسابات خاصة لأفراد محدّدين بدقة.<sup>3</sup>

لذلك يجب النظر إلى المؤسسة كمسار لخلق قيمة مضافة للزبائن، وانطلاقاً من هنا؛ فالتسويق أصبح مَهْمَةً إستراتيجية ذات أولوية للمؤسسة، وهو ما يبرر عدم حصر التسويق في الأنشطة القاعدية فقط.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Gilles MARION, Philippe PORTIER, " Pour Une Réforme Du Marketing: Réseau et Co-Construction de Valeur ", *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 222, (Join, 2006), p 18.

<sup>2</sup> Philip KOTLER, Kevin lane KELLER, *Marketing Management*, USA, New Jersey: Pearson Education, 14th Ed, (2012), p 5.

<sup>3</sup> Leonard L. BERRY, Larry G. GRESHAM, "Relationship Retailing: Transforming Customers into Clients", *Business Horizons*, Vol. 29, N° 6, (November–December 1986), p 43.

<sup>4</sup> Christian DUSSART, Jacques NANTEL, " L'Évolution du Marketing : Retour vers le futur ", *Gestion*, Vol. 32, (2007), p 70.

## الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التسويق

فاليوم لا يجب أن يُفهم التسويق بالمعنى القديم الذي ينحصر في إجراءات البيع، ولكن بمعنى جديد يقوم على تلبية احتياجات الزبائن لأن البيع يظهر بعد وجود المنتج، و على العكس تماماً فالتسويق يكون قبل امتلاك المؤسسة للمنتج. فالتسويق هو الواجبات التي يتعين على المدراء القيام بها لتقييم الاحتياجات، قياس مداها و كثافتها، وتحديد ما إذا كان هناك فرص مربحة من وراء ذلك. بل و يستمر التسويق طوال مدة حياة المنتج، من خلال البحث عن زبائن جدد و في نفس الوقت الحفاظ على الزبائن الحاليين من خلال الاستمرار في تحسين المنتج و تحسين الأداء، والتعلم من المنتجات المباعة و إدارة الأداء المتكرر.<sup>5</sup> وبالتالي فالتسويق هو " تلبية الاحتياجات بربحية " وهو واحد من أقصر وأفضل التعاريف.<sup>6</sup> و يضع منظر الإدارة الرائدة **Peter F. Drucker** الأمر على النحو التالي: " هدف التسويق هو السعي إلى معرفة وفهم الزبون إلى درجة أن المنتج أو الخدمة تناسبه تماماً وتبيع نفسها بنفسها، وفي الحالة المثلى فالتسويق يجب أن يكون متواجداً عند استعداد الزبون للشراء، وهو ما يستوجب أن يكون المنتج متاحاً دوماً " .<sup>7</sup> فالهدف من التسويق إذاً ليس مجرد البيع وتحقيق أرباح للمؤسسة، بقدر ما هو بناء وتسليم قيمة للزبون تقوم على أساس إرضاءه وإسعاده. ويمكن تلخيص ما سبق ذكره في الجدول الموالي.

الجدول رقم (1): تعريف التسويق وكيفية تحقيق ممارساته

ما هو التسويق	مسار إداري يتم نشره من قِبَل المنظمة ( أفراد أو جماعات).
ما هو هدفه	هناك أهداف عديدة، فيمكن أن تتمثل في تعظيم الأرباح، وعادة تتمثل أهداف المسوقين التجاريين في المبيعات و الحصة السوقية. وبصفة عامة فالأهداف الربحية أو الغير الربحية يمكن أن تتجلى في تغيير احتياجات و رغبات الأفراد أو الجماعات، مثل تحفيز الأفراد للوقاية من مرض السيدا.
كيف يمكن تحقيق ذلك	يجب على المنظمة أن تفهم جيداً احتياجات و رغبات الأفراد و الجماعات، و تقوم بتغيير نفسها لتتأقلم معها و تتمكن من خلق الاحتياجات و القيمة التي يمكن تبادلها معهم.

Source: **KOTLER Philip, WONG Veronica, SAUNDERS John, ARMSTRONG Gary, Principles of Marketing**, USA, New Jersey: Pearson Education, Fourth European Edition, (2005), p 8.

ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص تعريف للتسويق يتمثل في " إدارة علاقات الزبون المربحة "، أي يجب النظر إلى التسويق على أنه نشاط يرتكز أساساً حول بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن،

<sup>5</sup> Philip KOTLER, Veronica WONG, John SAUNDERS, Gary ARMSTRONG, *Principles of Marketing*, USA, New Jersey, Pearson Education, Fourth European Edition, (2005), p 6.

<sup>6</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit , p 5.

<sup>7</sup> Idem.

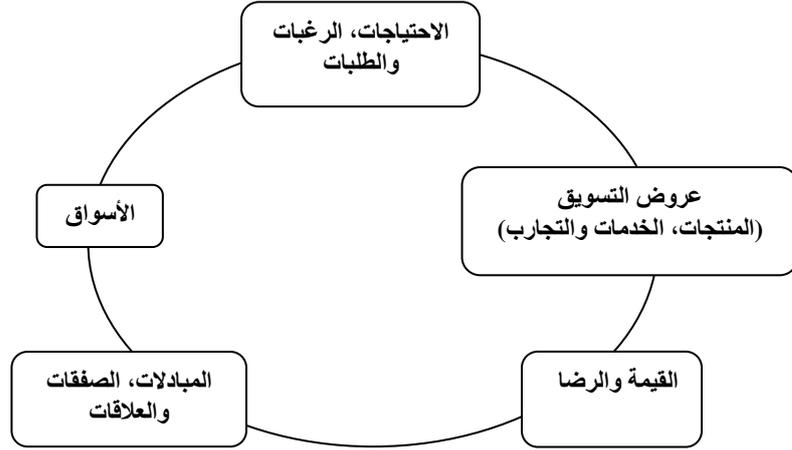
## الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التسويق

أو بالأحرى بناء علاقات مع الزبائن مدى الحياة، وتحقيق أهداف تلك العلاقات تستند أساساً على إرضاء الزبون دون إهمال مصالح المؤسسة و الأطراف ذات العلاقة، وهو ما يعود بالنفع المتبادل على الجميع. فالهدف المزدوج للتسويق من خلال إدارة علاقات الزبون المربحة هو جذب زبائن عن طريق الوعد بقيمة متميزة، وفي الوقت نفسه الحفاظ على الزبائن الحاليين عن طريق إنتاج قيمة ممتازة وتسليمها لهم، واستخلاص قيمة في مقابل ذلك تتمثل في صورة مبيعات حالية ومستقبلية وزيادة حصة السوق وزيادة الأرباح، وهو الأمر الذي ليس بالسهل تحقيقه.

### المطلب الثاني: المفاهيم الجوهرية للتسويق

يقوم مفهوم التسويق على عدة مفاهيم أساسية ومتكاملة فيما بينها، والتي يمكن تلخيصها في الشكل التالي.

شكل رقم (1): المفاهيم الجوهرية للتسويق



Source: Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 6.

### أولاً. الاحتياجات والرغبات:

**1-الاحتياجات:** إن المفهوم الأساسي الواقع وراء التسويق هو الاحتياجات البشرية، وتتضمن هذه الاحتياجات مجموعة الاحتياجات المادية (الطعام، اللباس والدفء)، الاحتياجات الاجتماعية (الحاجة إلى الانتماء، التفاعل والتقدير) واحتياجات فردية (الحاجة إلى المعرفة والتعبير عن الذات). وتُعرّف الاحتياجات على أنها " حالات الشعور بالحرمان"، ويلاحظ أن الحاجة غير المشبعة قد تفرض على الفرد تصرفين أساسيين:<sup>8</sup>

أ-التطلع إلى إشباع الحاجة وذلك بالبحث عن وسيلة ما تساعده على تلبية تلك الحاجة؛ أو

ب-محاولة تقليل مستوى الحاجة: أي تقليل الطلب على تلك الحاجة.

<sup>8</sup> Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 8.

## الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التسويق

ويمكن ملاحظة أن حاجات الفرد تختلف من مجتمع لآخر حسب مستوى التقدم الاقتصادي، ففي المجتمع المتقدم اقتصادياً قد يسعى الفرد إلى محاولة إيجاد أو تطوير الأمور التي تلبّي رغباته، بخلاف المجتمعات المتخلفة نسبياً التي نجد الفرد فيها يسعى إلى التقليل من رغباته أو محاولة إشباعها بما هو متاح.<sup>9</sup>

**2-الرغبات:** وهي مرحلة متقدمة من الاحتياجات، وتكون الرغبات الصيغة التي تأخذها الاحتياجات البشرية عندما تشكلها الثقافة والشخصية الفردية. ولهذا يعرفها كوتلر على أنها " الصيغة التي تأخذها الاحتياجات البشرية عندما تشكلها الثقافة والشخصية الفردية ".<sup>10</sup>

**3-الطلبات:** يلاحظ أن لدى الفرد رغبات غير محدودة وموارد وأموال محدودة، ومن هنا تظهر المعادلة الصعبة فعلى الفرد أن يختار المنتجات أو الخدمات التي تُمدّه بأقصى إشباع ممكن في حدود موارده المالية. ولهذا فإن الطلب على منتج ما يتحدد برغبة الفرد في اقتنائه وكذا القوى الشرائية لديه. فالاحتياجات هي متطلبات الإنسان الأساسية مثل: الهواء، الماء، الغذاء، الكساء والمأوى، كما أن البشر لديهم أيضاً احتياجات قوية للاستجمام، التعليم والترفيه.<sup>11</sup>

**4-عروض التسويق:** عبارة عن " مزيج من المنتجات، الخدمات، المعلومات والتجارب المعروضة في السوق لتلبية الحاجة أو الرغبة ".<sup>12</sup>

**ثانياً. قيمة الزبون، رضاء الزبون والجودة:**

**1-قيمة المستهلك (Customer Value):** عادة ما يواجه المستهلكون منظومة واسعة من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تلبّي حاجة معينة لديهم، فيقوم المستهلك باختيار ما هو ضروري له من بين ذلك الكم الهائل وذلك على أساس توقعات خاصة بقيمة العروض المختلفة ودرجة الرضا ويشترط طبقاً لذلك. ولهذا تعرف قيمة الزبون على أنها عبارة عن " تقييم المستهلك لمدى القدرة الإجمالية للمنتج على تلبية احتياجاته ".<sup>13</sup>

**2-رضا الزبون (Customer Satisfaction):** إن الزبائن نادراً ما يكونوا قادرين على تصور قيمة المنتج بشكل دقيق وموضوعي، سواء أكان سلعة أو خدمة (خاصة إذا كانت خدمة لما تمتاز به من خاصية عدم الملموسية)، إلا بعد إدراك ذلك المنتج عن طريق الحصول عليه. فإذا تطابقت ميزات المنتج مع توقعاته فإن الزبون يشعر بأن رغباته قد تمّ تلبيةها وهو ما يدخل عليه السعادة، وإذا كانت الميزات أقل من توقعاته فإنه يشعر بعدم تلبية رغباته وهو ما يبعث لديه شعوراً بالإحباط.

<sup>9</sup> Idem.

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 9.

<sup>12</sup> Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 9.

<sup>13</sup> Ibid, p 10.

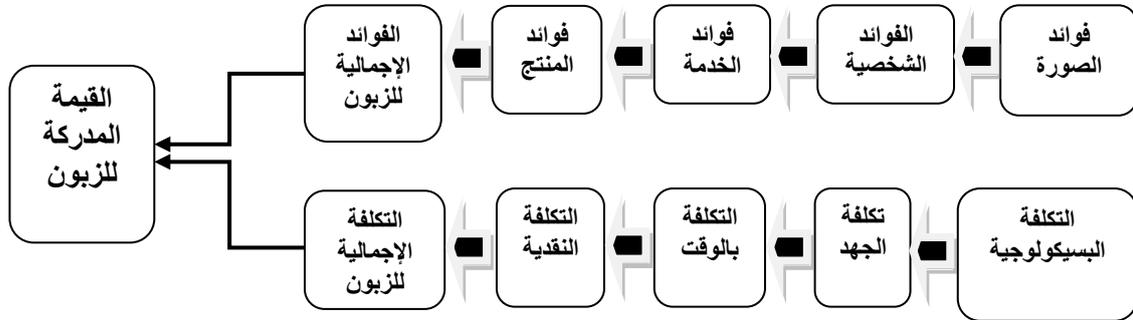
## الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التسويق

لذلك، يمكن تعريف رضا الزبون على أنه " مدى توافق الأداء المُدرَك للمنتج من طرف الزبون مع توقعاته، فإذا كان أداء المنتج المُدرَك أقل من توقعات الزبون حول أداء المنتج فإن الزبون يشعر بعدم الرضا وإذا توافق أو فاق أداء المنتج توقعات الزبون فإنه يشعر بالرضا أو السعادة ".<sup>14</sup>

فرضا الزبون يتوقف أساسا على القيمة المدركة للمنتج، حيث يُعرّف Kotler القيمة المدركة (-CPV- Customer Perceived Value) على أنها " الفرق بين تقييم الزبون لإجمالي الفوائد و إجمالي التكاليف للمنتج المعروض و البدائل المدركة ".<sup>15</sup>

ففي حالة الرضا يكون إجمالي قيمة الزبون أكبر من إجمالي تكلفته والعكس في حالة عدم الرضا، والشكل الموالي يوضح جيدا معنى القيمة المدركة للزبون (CPV).

شكل رقم (2): محددات القيمة المدركة للزبون



Source : KOTLER Philip, Kevin lane KELLER, *Marketing Management*, USA, New Jersey: Pearson Education, 14th Ed, (2012), p125.

ومن الجدير بالذكر أنّ التكاليف التي تنفقها المؤسسة لإسعاد الزبون وإدخال البهجة عليه تعود بالنفع العميم عليها خلافا لما يعتقدّه الكثيرون، فقد بينت بعض الدراسات أن الإفراط في جعل الزبائن سعداء (رغم أنه مكلف في بعض الأحيان) يذهب يداً بيداً مع الأداء المالي الجيد للمؤسسة. فالزبائن الراضون يعودون مرات كثيرة إلى المؤسسة، فبالنسبة للمؤسسة التي تسعى إلى إدخال البهجة على الزبائن تكون القيمة والخدمة الاستثنائية أكثر من مجموع السياسات والإجراءات، وهي موقف للمؤسسة ككل، وهو جزء مهم من ثقافتها حيث لا تبالي بالتكلفة ما دام ذلك يساعدها في دعم علاقة الزبون طويلة المدى والحصول على الولاء.

ثالثاً. التبادل، الصفقات والعلاقات (exchange, transaction and Relationships):

1-التبادل: يعرفه Kotler على أنه " نشاط للحصول من أحد ما على شيء مرغوب فيه مقابل تقديم

شيء ما ".<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 125.

<sup>16</sup> Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 10.

## الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التسويق

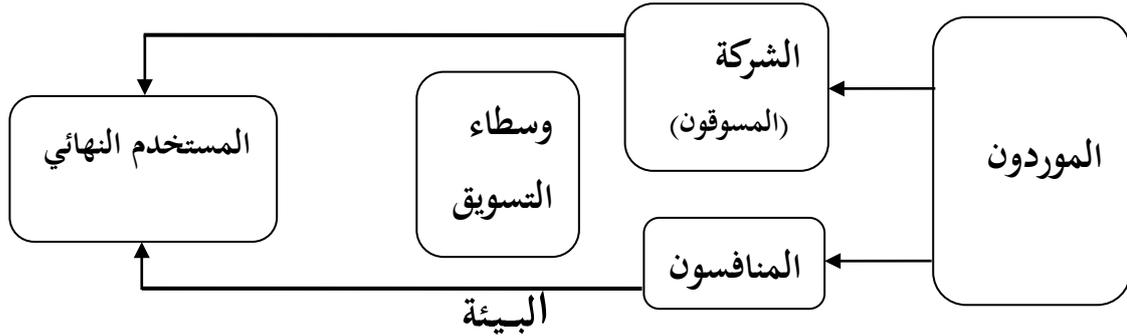
فيرتكز التسويق أساساً على إجراءات متخذة قصد بناء علاقات التبادل (Exchange Relationships) والحفاظ عليها مع الجمهور المستهدف، عن طريق الوعد بقيمة ممتازة وتسليمها بصورة جيدة.

**2-الصفقات:** يعرفها Kotler بأنها "عملية تجارية يقوم بها طرفان، وتضم الصفقة اثنين من الأشياء ذات القيمة على الأقل، تتمثل في الشروط المتفق عليها، فترة الاتفاق ومكانه".<sup>17</sup>

**3-تسويق العلاقات (Relationship Marketing):** يعرفها Kotler بأنها "عملية تهدف إلى خلق، الحفاظ والتعزيز بقوة للقيمة المحملة بالعلاقات مع المستهلكين و الأطراف الأخرى ذات المصلحة".<sup>18</sup> فهي عملية شاملة لبناء علاقات مربحة مع الزبون والمحافظة عليها ولا يتحقق ذلك إلا من خلال إدارة العلاقة مع الزبون (Customer Relationship Management)، بالإضافة إلى التعامل مع شركاء آخرين وهو ما يستوجب إدارة علاقات مع الشركاء (Partner Relationship) وسنتعرض إلى ذلك بالتفصيل فيما بعد.

**4-السوق:** أصبح من المنطقي الآن الانتقال إلى مفهوم السوق لأن مفاهيم التبادل تقود إليه، فيكون تعريف السوق عبارة عن " مجموعة لكل المشتريين الحاليين أو المحتملين للمنتج أو الخدمة ".<sup>19</sup> وبذلك فيعني التسويق " إدارة الأسواق لتكوين علاقات مربحة مع الزبون "، وهو ما يتطلب جهداً لا يُستهان به. فيجب أن يبحث البائعون عن المشتريين ويحددوا طلباتهم واحتياجاتهم ويصمموا عروضاً تسويقية جيدة، ويحددوا أسعارها ويروجوها ويخزنوها ويسلموها. ويوضح الشكل التالي مختلف الأشخاص الأساسيين والقوى العاملة في نظام التسويق المعاصر، حيث يعتبر ملخصاً لمختلف المفاهيم التسويقية الأساسية.

شكل رقم (3): العناصر والقوى الأساسية في نظام التسويق الحديث



Source: Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 12.

<sup>17</sup> Idem.

<sup>18</sup> Ibid, p 11.

<sup>19</sup> Ibid.

## الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التسويق

المطلب الثالث: مراحل تطور توجهات مفهوم التسويق

أولاً. التوجه بالصفقات: كان يقوم التسويق التقليدي على فرضيتين: الأولى هي أن حدة المنافسة و البحث عن المصالح الذاتية ستزيد من خلق القيمة، وهو ما يرفضه التسويق الحديث الذي يقوم على العلاقات كما يقرره Morgan و Hunt . وفي الواقع نجد أن حدة المنافسة تكون مدمرة أكثر منها لخلق القيمة، بينما التعاون المتبادل يكون أكثر إنتاجية.<sup>20</sup>

و الفرضية الثانية التي يقوم عليها التسويق التقليدي القائم على الصفقات، هو الاعتقاد بأن الاستقلالية في الاختيار بين الجهات الفاعلة في التسويق يخلق نظاماً أكثر نجاعة لتوليد وتوزيع القيمة السوقية، وهو ما يرفضه أنصار مقارنة التسويق بالعلاقات مثل Williamson، وبينما نجد في الحقيقة أنّ الحفاظ على دوام العلاقات يعتبر أمراً حيويًا لتحقيق نجاعة التسويق.<sup>21</sup>

ثانياً التوجه بالعلاقات: تطوّر مفهوم التسويق واكتسب زخماً من خلال الأربعينيات الأولى من القرن العشرين، ففي البداية كان يقوم التسويق على المعاملات والمبادلات. ومع ذلك؛ فإن تطور التسويق كحقل للدراسة والممارسة خضع لإعادة النظر في مفهومه من خلال توجهاته، فكان في البداية له توجهها نحو المعاملات ليتحول إلى توجهات نحو العلاقات كما يقرره Webster و Kotler .<sup>22</sup>

ويرى بعض الباحثين أن التركيز أكثر على العلاقات بدلاً من الصفقات يقتضي إعادة تعريف مجال التسويق، وفي الحقيقة ومن دون شك فظهور فكر مدرسة العلاقات في التسويق سيحظى باهتمام متزايد من قبل علماء التسويق فيما يخص نموذج العلاقات.<sup>23</sup>

ولأن المبادلات تتولد منها تكاليف معتبرة من خلال التفاوض والنشاطات الأخرى المرتبطة بالصفقة، فبدلاً من خفض التكاليف تجد الشركات نفسها بتكاليف معتبرة من خلال مقارنة المبادلات، و التي لا تعود عليها بالمصلحة التي كانت تنشدها منذ البداية، وهو ما يجعلها أقل نجاعة في مجال التسويق.<sup>24</sup> لذلك يعتقد مسوّف العلاقات أن الارتباط و التنسيق بين الجهات الفاعلة في التسويق يقلل من تكلفة الصفقات و يولد جودة عالية،<sup>25</sup> وهو ما يتجلى بوضوح في الشكل الموالي.

<sup>20</sup> Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 399.

<sup>21</sup> O. E. , WILLIAMSON, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, The Free Press, New York, (1975).

<sup>22</sup> P. KOTLER, "Presentation at the Trustees Meeting of the Marketing Science Institute", (November, 1990), Boston, in Jagdish N. SHETH, ATUL Parvatiyar, " The Evolution of Relationship Marketing", *International Business Review*, Vol. 4, N° 4, (1995), p 397.

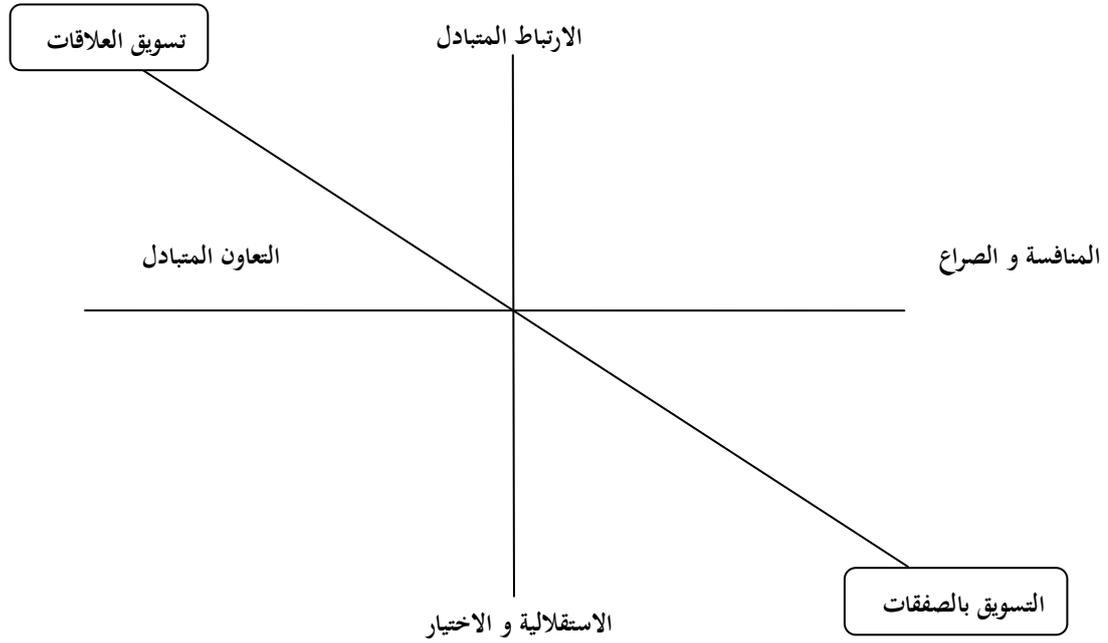
<sup>23</sup> Jagdish N. SHETH, ATUL Parvatiyar, op cit, p 397.

<sup>24</sup> Idem.

<sup>25</sup> Ibid., p 400.

## الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التسويق

الشكل رقم (4): فرضيات التسويق بالصفقات و تسويق العلاقات



Source: Jagdish N. SHETH, Parvatiyar ATUL, “ The Evolution of Relationship Marketing”, *International Business Review*, Vol. 4, N° 4, (1995), p 400.

إنَّ مفهوم التسويق كان دائماً مرادفاً للتوجه بالزبون، و لتنفيذ هذه الفلسفة يجب على المنظمة أن تكون قريبة من زبائنها على المدى القريب و البعيد، وفي هذا الشأن يتحدث Keith عن التسويق التبادلي أنه كان أسبق و أقل شأنًا عن مفهوم التسويق.<sup>26</sup>

لذلك يفترض الباحثين أنه خلال السلسلة المتصلة للممارسات التسويقية هناك طرازين متناقضين:  
- **التسويق بالصفقات (Transactional Marketing):** عبارة عن ممارسة التسويق التي تتميز باستخدام المزيج التسويقي لجذب وإرضاء السوق؛

- **تسويق العلاقات (Relational Marketing):** الذي يُعرَّف بأنه ممارسة التسويق التي تهدف إلى تأسيس، الحفاظ وتعزيز العلاقات مع الزبائن وشركاء آخرين من أجل تحقيق أهداف الشركاء المعنيين.<sup>27</sup>  
فالغرض إذاً من تسويق العلاقات هو تعزيز إنتاجية التسويق من خلال تحقيق النّجاعة و الفعالية.

<sup>26</sup> R.J. KEITH, “The Marketing Revolution”, *Journal of Marketing*, (January 1960), in John V. PETROF, “Relationship Marketing: The Wheel Reinvented?”, *Business Horizons*, (November-December 1997), p 27.

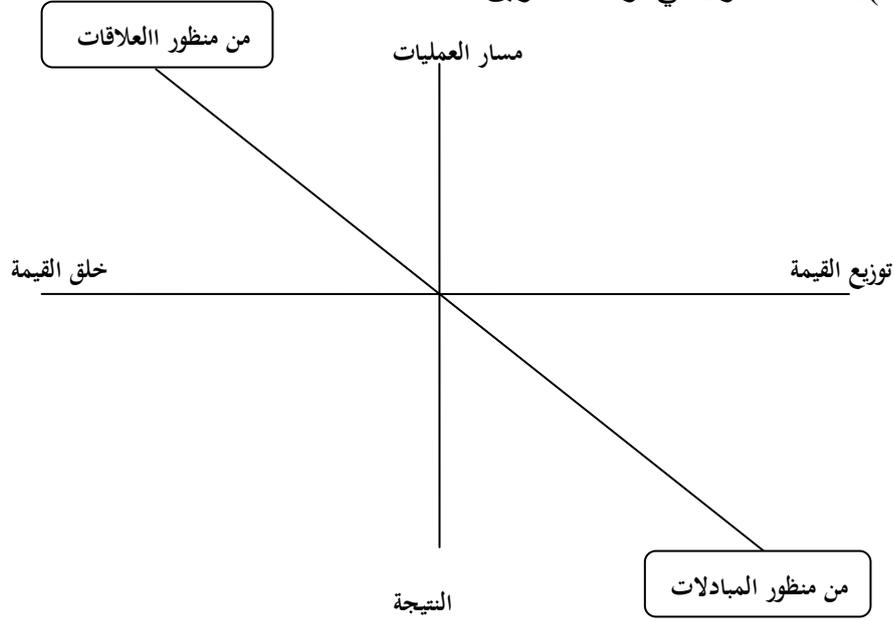
<sup>27</sup> Lucio LAMBERTI, Giuliano NOCI, “Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship”, *European Management Journal*, Vol. 28, N° 2, (April 2010), p 141.

## الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التسويق

وهو ما يزيد من إمكانية خلق القيمة على المدى البعيد، الأمر الذي يساهم في تحقيق الهدف الأسمى للتسويق ألا وهو ولاء الزبائن وإرضاء باقي الأطراف ذات المصلحة.<sup>28</sup>

ويمكن تلخيص ما سبق ذكره في الشكل الموالي.

الشكل رقم (5): نقطة التحول في توجه التسويق



Source: Jagdish N. SHETH, Parvatiyar ATUL, op cit, p 412.

فالنظرة التقليدية للتسويق كانت تسعى إلى تحقيق الربح مع الإهمال التام لمصلحة الزبون، خاصة مع هيمنة الفكر الإداري أنا ذلك الذي كان قائما على نظرية الوكالة التي كانت تسعى إلى تحقيق مصلحة المساهمين أو مالكي المؤسسة. والمقصود بعلاقة الوكالة هو " عقد يتضمن استعمال (شخص أو عدة أشخاص) لخدمات شخص آخر من أجل تنفيذ مَهْمَةٍ مَا لصالحه (نيابة عنه وباسمه)، وهو ما يعني تفويض القرارات للوكيل " .<sup>29</sup>

ففي المرحلة الأولى للرأسمالية كانت الملكية الفردية والعائلية للمنظمة تمثل قاعدة عامة شائعة حيث كانت منفعة المشروع مقتصرة على المالكين. وأما في الوقت الراهن فإن الموقف قد تغير تماما، إذ أنه يتم التعامل مع الملكية في منظمات الأعمال و بالخصوص الكبيرة منها في موقع السوق و الذي عادة ما يتم تجزئته بين أصحاب الأسهم و الكثير منهم يملكون حصصا صغيرة و عادة لا يملكون قوة نفوذ أو تأثير على إستراتيجيتها، الأمر الذي أدى إلى ظهور نظرية الأطراف ذات المصلحة و التي تعيد النظر في فكرة أنّ المؤسسة تعمل من أجل غرض وحيد وهو تحقيق أقصى منفعة للدائنين (المساهمين).

<sup>28</sup> Jagdish N. SHETH, ATUL Parvatiyar, op cit, p 400.

<sup>29</sup> Gérard CHARREAU, "La théorie positive de l'agence : lecture et relectures...", (Septembre 1998), p 11.

## الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التسويق

فوفقاً لنظرية الأطراف ذات المصلحة فالمؤسسة تظهر على عكسٍ من ذلك، حيث تظهر على شكل كوكبة من المصالح والتي يكون بعضاً منها متضاربة، ودور القائد هو التوفيق بين هذه الأهداف والمصالح.

والمقصود بالأطراف ذات المصلحة " كل مجموعة أو فرد يمكن أن يؤثر أو يتأثر بتحقيق أهداف المنظمة ".<sup>30</sup>

لذلك يرى Freeman وهو أحد المنظرين لهذه النظرية، أنّ نظرية الأطراف ذات المصلحة لا تحدّد أولوية المساهمين فَحَسَبْ؛ بل وشكّك في ذلك، فيرى " أن المدراء يحتاجون إلى فهم اهتمامات المساهمين، الموظفين، الموردين، الدائنين والمجتمع، بهدف تطوير الأهداف التي تدعم جميع أصحاب المصلحة، و يُعَدُّ هذا الدعم ضرورياً للنجاح على المدى البعيد ".<sup>31</sup>

و هو ما أدى إلى ظهور مفهوم تسويق العلاقات و مفهوم أداء التسويق الذي يرتكز أساساً على المسؤولية الاجتماعية للتسويق و ذلك بالاهتمام أكثر بالبيئة و المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة، و هو ما أدى كذلك إلى ظهور مفهوم التسويق الأخضر حديثاً جداً.

الأمر الذي استوجب على المؤسسة إعادة النظر في تنظيمها من أجل التوجه الحقيقي بالزبون، من خلال وضع مصلحة الزبون فوق جميع المصالح، نظراً لقناعة هذه الأخيرة بأن الزبون سبب تواجد المؤسسة و هو سبب استمراريتها أيضاً. لذلك نجد في الوقت الراهن أن المؤسسات التي أدركت جيداً هذا المفهوم، تستهدي في جميع أعمالها بأراء الزبون والذي تعتبره المصدر الأساسي لتحقيق الهدف الأسمى من التسويق ألا وهو ولاء الزبون، بالإضافة إلى التركيز على مفهوم نظرية الأطراف ذات المصلحة.

ويتجلى ذلك من خلال مفهوم التسويق البيئي (marketing environment)؛ و المقصود به " العوامل و القوى خارج التسويق التي تؤثر على قدرة إدارة التسويق على تطوير و الحفاظ على نجاح العلاقات مع المستهلكين المستهدفين من قبلها ".<sup>32</sup>

وهو ما أدى كذلك إلى تطور مهام التسويق، ففي البداية كانت مقتصرة على المستهلك (Business To Customer B2C)، لتتطور فيما بعد إلى التسويق من الأعمال إلى الأعمال (Business To Business B2B).

والجدير بالذكر هنا أن التسويق من الأعمال إلى الأعمال ليس مقتصراً على المؤسسات التجارية والمستهلكين والبائعين فقط، بل غالباً ما يكون في مهام أعمال الحكومات ومنظمات القطاع العام مثل المدارس، المستشفيات والجمعيات الخيرية.

<sup>30</sup> Aurélien ACQUIER, Franck AGGERI, "Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE ", *Revue française de gestion*, N° 180, (Novembre 2007), p 143.

<sup>31</sup> E., Freeman, "The Strategic Management : A Stakeholder Approach", Pitman Publishing, (1984), in Denyse RÉMILLARD, Dominique WOLFF, " Le développement durable : L'émergence d'une nouvelle convention ? ", *Revue française de gestion*, N°194, (2009), p 31.

<sup>32</sup> Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 87.

## الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التسويق

ويتضح ذلك من خلال التعريف الذي قُدم للتسويق من هذه الواجهة وهو أنه عبارة عن " عملية اجتماعية وإدارية و التي من خلالها يحصل الأفراد والجماعات على ما يحتاجون إليه ويرغبون فيه من خلال خلق وتبادل المنتجات و القيمة مع الآخرين ".<sup>33</sup>

فمن وجهة نظر التسويق من الأعمال إلى الأعمال، فالجميع يشترك في نفس الميزات في وجود عمليات شراء معقدة والتي تشمل العديد من الأشخاص ذوي الدوافع المختلفة التي قد تأتي وتذهب مع استمرار مسار الشراء. وبالإضافة إلى ذلك فأسواق الأعمال إلى الأعمال غالبا ما تكون دولية وتُشرك الحكومات في الخارج، فكل شخص في سوق الأعمال إلى الأعمال له نفس المشاعر، الاحتياجات ورغبات المستهلك، لكن مع طبقة إضافية من التعقيد.<sup>34</sup>

و حديثا جدا ظهرت تقنية حديثة لتبادل المعلومات وهي ما تُعرف بـ **Peer-to-Peer (P2P)** أي النظر للنظير، و يقصد به التسويق إلى المجتمعات الافتراضية عبر الإنترنت.<sup>35</sup> و حاليا تُعد تقنية (P2P) القاعدة الأكثر شعبية في البث المباشر عبر الإنترنت، بل حتى القنوات التلفزيونية الكبرى في العالم تبث مضامين نشراتها عبر تقنية (P2P)، فجد قناة **CNN** استخدمت تقنية للنشر المباشر لخطاب تنصيب الرئيس الأمريكي باراك أوباما (**Barack Obama**) ، وهو ما تم ملاحظته كحدث أكبر للبث عبر الفيديو الحي في تاريخ الإنترنت.<sup>36</sup> ففي الواقع يتجاوز التدفق 1.3 مليون تدفق في آن واحد، وأكثر من نصف هذه التدفقات تم توزيعها عبر شبكة (P2P).<sup>37</sup>

فأصبحت تقنية (P2P) للبث المباشر هي الأكثر شعبية لتوزيع التكنولوجيا نظرا لقابليتها على التوسع و نظرا إلى تكلفتها المنخفضة.<sup>38</sup> و بذلك أضحت (P2P) واحدة من أكثر التطبيقات الواعدة بتوزيع التكنولوجيا، فالعديد من أنظمة القنوات المتعددة للبث الحي عبر تقنية (P2P) تضم الملايين من المستخدمين في آن واحد عبر المئات من القنوات، و كأمثلة على ذلك **Coolstreaming, PPLive, UUSee and LiveSky**.<sup>39</sup>

<sup>33</sup> Ibid, p 6.

<sup>34</sup> Ibid, p 30.

<sup>35</sup> Christian DUSSART, Jacques NANTEL, op cit, p 71.

<sup>36</sup> Alex Borges VIEIRA, Rafael Barra DE ALMEIDA, Jussara Marques DE ALMEIDA, Sérgio Vale Aguiar CAMPOS, "SimplyRep: A simple and effective reputation system to fight pollution in P2P live streaming", *Computer Networks*, (2013), p. 1.

<sup>37</sup> Idem.

<sup>38</sup> Xiaqun YUAN, Geyong MIN, Yi DING , Qiong LIU, Jinhong LIU, Hao YiIN, Qing FANG, " Adaptive resource management for P2P live streaming systems ", *Future Generation Computer Systems*, (September 2012), p 1.

<sup>39</sup> Idem.

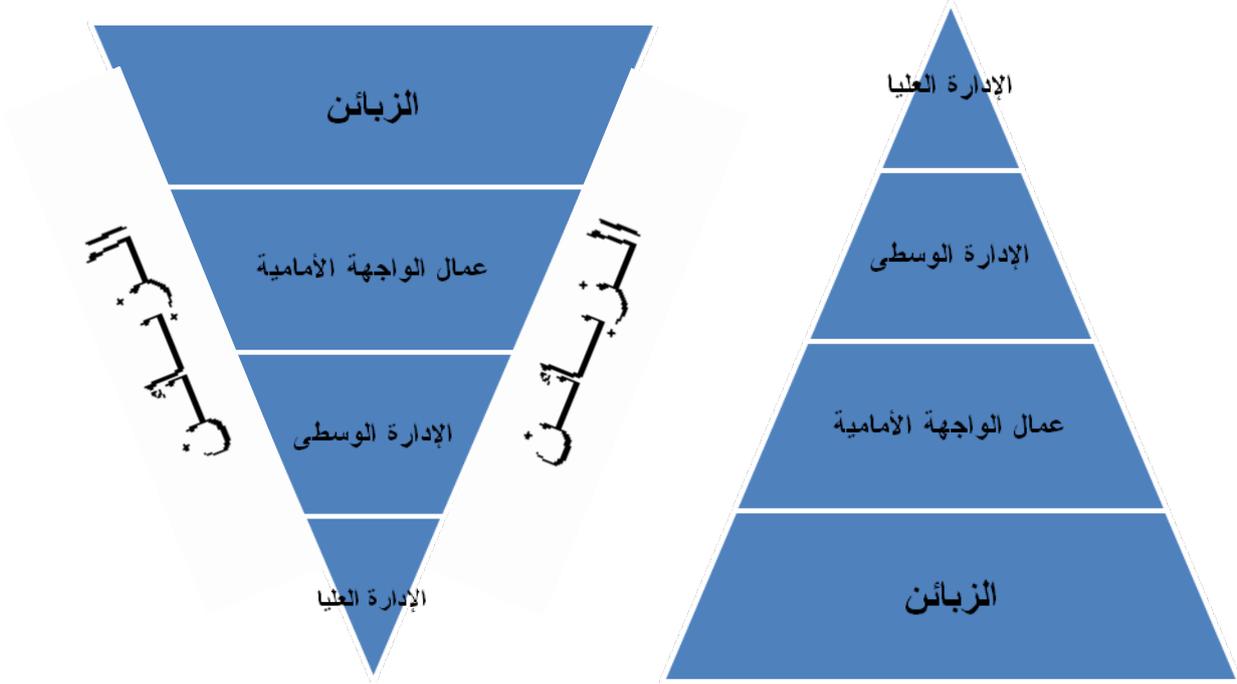
## الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التسويق

لذلك نجد أن المنظمة تأثرت بجميع المراحل التي مرت بها فلسفة إدارة التسويق، ويمكن تلخيص التنظيم الجديد للمنظمة الذي يواكب النظرة الحديثة لإدارة التسويق والتي تقوم على أساس هذه المفاهيم في الشكل التالي.

الشكل رقم (6): التنظيم التقليدي مقابل التنظيم الحديث لتوجه المؤسسة بالزبون

شكل التنظيم الحديث للتوجه بالزبون

الشكل التقليدي لتنظيم المؤسسة



Source : Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, Marketing Management, 14th Ed, (2012), op cit, p124.

المبحث الثاني: التوجهات الحديثة لإدارة التسويق

المطلب الأول: توجه الشركة نحو السوق (Company Orientation Toward the Marketplace)

تختلف السوق اليوم اختلافاً جوهرياً كونها نتيجة القوى الاجتماعية الرئيسية التي أسفرت عن عدة زبائن جدد وعدة قدرات جديدة للشركات، وبدورها أوجدت هذه القوى فرصاً وتحديات جديدة. الأمر الذي نتج عنه تغيراً ملحوظاً في إدارة التسويق حيث أصبحت الشركات تبحث عن سبل جديدة لتحقيق التميز في التسويق.<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, Marketing Management, 14th Ed, (2012), op cit, p28.

## الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التسويق

لذلك تتجه معظم الشركات اليوم نحو السوق بهدف بناء علاقات مربحة وطويلة المدى مع الزبائن. كما أن التوجه نحو السوق يعود بالأرباح الكبيرة، فوجدت إحدى الدراسات الحديثة وجود علاقة إيجابية كبيرة بين توجه المؤسسة بالتسويق وتحقيق ربحيتها، وهذه العلاقة الإيجابية بغض النظر عن نوع الأعمال التجارية أو بيئة السوق.<sup>41</sup>

ورغم أن المؤسسة المتمركزة حول الزبون تسعى إلى تسليم رضا أعلى بالنسبة إلى المنافسين، فإنها وفي الوقت نفسه تحاول تعظيم الربح لأن الزيادة في الرضا يكون مصحوبا بانخفاض الأسعار أو زيادة في الخدمات وهو ما يعود بالسلب على الربح، لذلك كان لزاما القيام بإنتاج قيمة مربحة للزبون. الأمر الذي يتطلب توازنا دقيقا ولن يتأتى ذلك إلا بإدارة مُحكَّمة للتسويق.

و يعرف Kotler إدارة التسويق (Marketing Management) بأنها " فن وعلم اختيار الأسواق المستهدفة والحصول، الحفاظ و زيادة الزبائن من خلال خلق، إيصال و تسليم قيمة أعلى للزبائن ".<sup>42</sup> وفي هذا الخصوص تبرز مجموعة من التساؤلات التي ترتبط بالتوجه الذي يحكم عمل المؤسسة في علاقاتها مع السوق:<sup>43</sup>

- ما هي الفلسفة التي يجب أن توجه الجهود التسويقية للمؤسسة ؟ ؛
  - ما الوزن الذي يجب إعطاؤه لاهتمامات التنظيم، الزبائن والمجتمع بصفة عامة ؟ ؛
  - ما هي أوجه التركيز التي تتبناها المؤسسة تجاه مختلف الرؤى و المفاهيم التسويقية ؟ .
- لذلك نجد هناك خمسة مفاهيم بديلة أمام إدارة التسويق لتصميم استراتيجيات تسويقية تتمثل في المفهوم الإنتاجي، مفهوم المنتج، مفهوم البيع، مفهوم التسويق ومفهوم التسويق الشامل.

**أولا. المفهوم الإنتاجي ( Production Concept ):** هو أحد أقدم المفاهيم في مجال الأعمال، وهو يذهب إلى فكرة أن " المستهلكين يفضلون المنتجات التي تتوفر على نطاق واسع وغير مُكلفة، فالمدراء الذين يتبنون هذه الوجة يركزون على تحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة الإنتاجية، التكاليف المنخفضة والتوزيع الغزير ".<sup>44</sup>

فهذا التوجه منطقي في البلدان النامية مثل الصين، حيث يتوفر فيها أكبر مصنع للكمبيوتر، ونجدها المالك الرئيسي لمجموعة Lenovo، وكذا عملاق الآلات الكهربائية منزلية "Haier" التي تستفيد من أعظم وأرخص عمالة في البلاد للسيطرة على السوق. كما يستخدم المسوقون كذلك المفهوم الإنتاجي عندما يريدون توسيع السوق.<sup>45</sup>

<sup>41</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 526.

<sup>42</sup> Ibid, p 5.

<sup>43</sup> Ibid, p 15.

<sup>44</sup> Ibid, p 18.

<sup>45</sup> Idem.

## الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التسويق

ويمكن أن يكون هذا المفهوم مفيداً في نوعين من الحالات:<sup>46</sup>

- عندما تريد الإدارة البحث عن سبل لزيادة الإنتاج؛
  - عندما تكون تكلفة المنتج جد عالية ولإدخال التحسينات يستوجب الأمر تدنية التكاليف.
- فعلى سبيل المثال؛ ففي السنوات الأولى لشركة صناعة السيارات Ford، كانت فلسفة مؤسس الشركة **Henry Ford** قائمة على السعي نحو تحقيق أمثلية في الإنتاج (نموذج الإنتاج الكامل Model t)، بحيث أن تكلفة الإنتاج يمكن تخفيضها و المزيد من الأشخاص يمكنهم تحمُّلها. و هو المشهور بمقولته:  
" *He joked about offering people a car of any colour as long as it was black* " .<sup>47</sup>

**ثانياً. مفهوم المنتج ( Product Concept ):** يقوم حول فكرة أن " المستهلكين سوف يفضلون المنتجات التي تقدم الأكثر في سمات الجودة والأداء والسمات الابتكارية " .<sup>48</sup>

إلا أنه يجب التفتن لشيء هام حين تبني هذا المفهوم، وهو أنه يمكن أن يقع المدراء في أكبر مغالطة وهي أن المنتج ذو الجودة يقود الأشخاص مباشرة نحوها، فالمنتج الجديد أو الذي أدخلت عليه تحسينات لا يكون بالضرورة ناجحاً إلا إذا كان يرافقه تسعيراً، توزيعاً، ترويجاً وبيعاً صحيحاً ومناسباً. فالجودة العالية للمنتج لا تعني الاغترار به، لذلك لا يجب على المدراء الوقوع في حب المنتج إلى درجة سوء تقدير ردود أفعال السوق.

لذلك يجب الحذر من أن تقود جودة المنتج والأداء الجيد إلى قصر النظر في التسويق.

**ثالثاً. مفهوم البيع ( Selling Concept ):** المفهوم البيعي يقوم على فكرة أن " المستهلكين و الشركات إذا تُركوا لوحدهم من دون ترويج فإنها لا تقوم بشراء منتجات الشركة بما فيه الكفاية، خاصة مع المنتجات الغير مطلوبة و هي تلك التي لا يُفكر في شراءها مثل خدمات التأمين. وهدف الشركة من وراء تبني هذه الوجهة هو بيع ما يمكن إنتاجه بدلاً من إنتاج ما يمكن بيعه " .<sup>49</sup>

فهذا المفهوم يتحمل مخاطر كونه قد يحث الزبون على القيام بشراء منتجات لا يرغب فيها وهذا ما يحتمل تقديم الزبون لشكوى إلى منظمات الدفاع عن المستهلكين، كما أنه يمكنه الإقدام على عملية الشراء مرة أخرى.

والجدير بالذكر هنا أنه يستوجب الأمر على المؤسسة التركيز على العلاقات المربحة وطويلة المدى مع الزبون بدلاً من إنتاج عمليات جارية للمبيعات فقط.

<sup>46</sup> Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 14-15.

<sup>47</sup> Idem.

<sup>48</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 18.

<sup>49</sup> Ibid.

## الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التسويق

رابعاً. مفهوم التسويق ( Marketing Concept ): ظهر هذا المفهوم في منتصف الخمسينيات من القرن الماضي كمفهوم يركّز على الزبون، فعلى أساس هذا المفهوم يتعيّن على المسوقين " البحث على المنتجات الحقيقية للزبائن، بدلاً من البحث عن الزبائن الحقيقيين للمنتجات ".<sup>50</sup>

فشركة Dell على سبيل المثال لم تقم بإعداد الحواسيب المثالية لفئتها المستهدفة، وبالأحرى فإنّها توفر المنتجات التي تحتوي على الميزات التي يرغب في تواجدها كل شخص في حاسوبه.<sup>51</sup>

فمفهوم التسويق يقوم على فكرة أن " المفاتيح الرئيسية لتحقيق الأهداف التنظيمية يكون بتحقيق فعالية أكبر من المنافسين فيما يتعلق بخلق، تسليم وإيصال قيمة فائقة للفئة المستهدفة ". لذلك نجد *Theodore Levitt* يثير الاهتمام حول التناقض بين المفهوم البيعي والتسويقي، حيث أن المفهوم البيعي يركز على احتياجات البائع، وأمّا المفهوم التسويقي فيركز على احتياجات المشتري.<sup>52</sup>

فالشغل الشاغل للمفهوم البيعي هو مدى إمكانية تحويل المنتج إلى نقديّات، وأمّا مفهوم التسويق فمع فكرة تلبية احتياجات الزبون فهو يهتم بكيفية تحقيق المنتج وجميع الأمور المرتبطة بخلق وتسليم واستهلاك المنتج. ويوضح الشكل التالي الفرق بين المفهوم البيعي والتسويقي.

شكل (7): التباين بين مفهوم البيع ومفهوم التسويق



Source : Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit , p 19.

<sup>50</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit , p 18.

<sup>51</sup> Idem.

<sup>52</sup> Ibid.

## الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التسويق

فلاحظ من خلال الشكلين أن المفهوم البيعي يأخذ منظورا من الداخل إلى الخارج، و بالمظاهرات يأخذ مفهوم التسويق منظور من الخارج إلى الداخل. فبيداً مفهوم التسويق بسوق معرفة جيداً ويرتكز على احتياجات الزبون ويُجري تكاملاً لكل الأنشطة التسويقية التي تؤثر على الزبائن، وهو ما ينتج أرباحاً عن طريق إنتاج علاقات طويلة المدى مع الزبائن. فتبحث المؤسسات التي يقودها الزبون (Driven Customer) بعمق عن رغباته وتحاول تلبيةها. لكن وفي الكثير من الأحيان لا يعرف الكثير من الزبائن ما يريدونه حقاً فتنادي مثل هذه الحالات بالتسويق الذي يقوده الزبون إلى فهم احتياجات الزبون أكثر من فهم الزبائن أنفسهم لاحتياجاتهم، ويمكن تلخيص التوجهات التسويقية للشركة من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم (2): التوجهات نحو الأسواق والزبائن

التوجه	سلوك الزبون	تركيز الإدارة
الإنتاج	الزبائن يفضلون المنتجات التي تتوفر على نطاق واسع وغير مكلفة	نجاحة الإنتاج، تكاليف منخفضة
المنتج	الزبائن يفضلون المنتجات التي تحتوي على ميزة أفضل تركيبة	مميزات فائقة للمنتج
المبيعات	الزبائن يشترون قليلاً جداً ما لم يتم تحفيزهم	جهود المبيعات
التسويق	الزبائن يشترون حلولاً لاحتياجاتهم	فهم الزبائن

Source : Laurids HEDAA, Thomas RITTER, "Business relationships on different waves: Paradigm shift and marketing orientation revisited", *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, (2005), p 715.

خامساً. مفهوم التسويق الشامل ( Holistic Marketing Concept ): ثمة عدة تطورات طرأت خلال العشرية الأخيرة و التي أدت إلى التغيير الجذري في مفهوم إدارة التسويق، وبالتالي فالمؤسسات اليوم هي بحاجة إلى التسلح بنظرة أكثر شمولية و تنسيقاً من النظرة التقليدية.

فالتسويق الشامل يقوم على " تطوير، تصميم وتنفيذ برامج، عمليات وأنشطة التسويق الذي يعترف باتساعها وترابطها، كما يعترف بتعقيد نطاق الأنشطة التسويقية ويسعى إلى التوفيق فيما بينها " <sup>53</sup>. فالمسوقين الذين ينتهجون نهج التسويق الشامل يعترفون بأن البيئة التسويقية تقدم باستمرار فرصاً وتهديدات، ويدركون أهمية رصد، مراقبة والتكيف المستمر مع هذه البيئة. <sup>54</sup> فوجود نظرة متكاملة غالباً ما تكون ضرورية.

وهناك أربعة مكونات للتسويق الشامل تتمثل في: " تسويق العلاقات، التسويق المتكامل، التسويق الداخلي، والتسويق المسؤول اجتماعياً " <sup>55</sup>.

<sup>53</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, pp. 18-19.

<sup>54</sup> Ibid, p 67.

<sup>55</sup> Ibid, p 28.

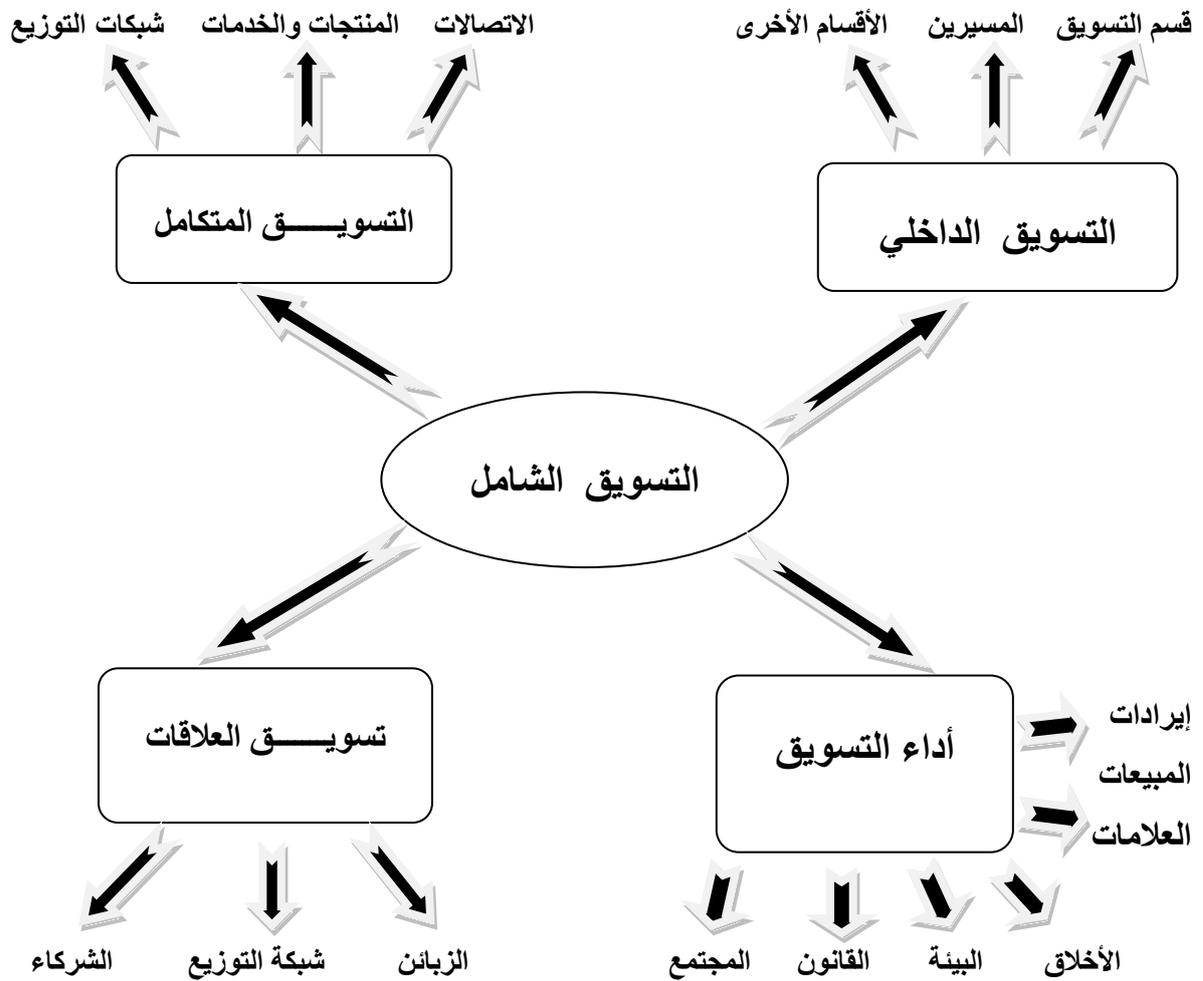
## الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التسويق

وما يقرره الباحثون في هذا الصدد هو أننا " سوف نرى في السنوات المقبلة زوال قسم التسويق واتساع التسويق الشامل " <sup>56</sup>.

فلنجاح في المستقبل يستوجب الأمر على إدارة التسويق أن تكون أكثر شمولاً وأقل تقسيماً، فيجب على المسوقين تحقيق تأثير أكبر داخل الشركة، الاستمرار في خلق أفكار جديدة والسعي للرؤية المبصرة للزبائن قصد معاملة كل زبون بشكل مختلف ومناسب. كما يجب بناء العلامات التجارية على كفاءة الترويج، وهو ما يستوجب التوجه أكثر نحو الوسائل الإلكترونية الحديثة، والتي من خلالها يمكن بناء أنظمة معلومات واتصالات فائقة.

ويمكن تلخيص المفاهيم الأساسية المتعلقة بمفهوم التسويق الشامل في الشكل الموالي.

شكل رقم (8): أبعاد التسويق الشامل



Source: Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p19.

<sup>56</sup> Ibid, p 646.

## الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التسويق

المطلب الثاني: إستراتيجية التسويق في العصر الرقمي الجديد (Marketing strategy in the new digital age)

بالنسبة إلى العديد من الشركات، فإن ممارسة الأعمال التجارية في العصر الرقمي الجديد يدعوا إلى تبني نموذج جديد في استراتيجية وممارسة التسويق. و وفقاً لأحد الاستراتيجيين فهذا النموذج: " قد اندلع بسبب التكنولوجيات الجديدة، وبخاصة الإنترنت، والشركة تمر بتحول جذري ليس أقل من ثورة صناعية جديدة. . . . و للبقاء على قيد الحياة والنماء في هذا القرن، سوف يحتاج المدراء إلى مجموعة جديدة من القواعد الراسخة في أذهانهم، فيجب على شركة القرن 21 تكييف نفسها مع الإدارة عبر الويب"، و يشير آخر أن الإنترنت " أحدثت ثورة في الطريقة التي نفكر بها. . . كيفية بناء العلاقات مع الموردين والزبائن، كيفية خلق القيمة لهم و كيف نكسب المال في هذه العملية؛ وبعبارة أخرى، [إنها] ثورة التسويق".<sup>57</sup>

فتنموا الأسواق اليوم عبر الإنترنت بمعدل غير مسبوق وحجم المعاملات في الأسواق الإلكترونية أخذ في التوسع، و واحد من الأسباب الواضحة جدا لهذا الاتجاه الجديد هو أن المستهلكين الذين يتسوقون في الأسواق الإلكترونية من المحلات التجارية الرقمية عبر الإنترنت يجدونه أكثر فائدة، وذلك بسبب انخفاض تكاليف الشراء الناتجة عن القدرة على التسوق مع فرصة المقارنة بين العديد من البائعين.<sup>58</sup> و هو ما أدى إلى ما يُعرف بالمجتمع الافتراضي، حيث يعرفه Sands بأنه "مجتمع الأشخاص الذين لديهم منافع مشتركة و لكن ليس بالضرورة موقع جغرافي مشترك".<sup>59</sup> فبعض الخبراء يتصورون اليوم حينما تكون جميع عمليات الشراء والبيع تنطوي على الاتصال الإلكتروني بين الشركة وزبائنها، فهذا التفكير الجديد للزبائن يؤثر على الأعمال التجارية.<sup>60</sup> لذلك يشير العديد من الباحثين أنه سرعان ما أصبحت المجتمعات الافتراضية الأداة المفضلة لإدارة المعرفة للمهنيين في الشركات المتعددة الجنسيات مثل Petroleum, Hewlett Packard, British Chevron, Ford, Xerox, Raytheon, IBM and Shell حيث أظهرت إحدى الدراسات للمجتمعات الافتراضية لشركة Caterpillar أن الشركة لديها أكثر من 600 مجتمع من مثل هذه المجتمعات الافتراضية و أكثر من 15000 عضواً في جميع أنحاء العالم.<sup>61</sup> أولاً. التجارة الإلكترونية (E-business or electronic business): و يقصد بها " استخدام للقاعدة الإلكترونية (الشبكة الداخلية، الشبكة الخارجية و الإنترنت) لإجراء الأعمال التجارية للشركة".<sup>62</sup>

<sup>57</sup> Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 134.

<sup>58</sup> Ilyoo B. HONG, Hwihyung CHO, " The impact of consumer trust on attitudinal loyalty and purchase intentions in B2C e-marketplaces: Intermediary trust vs. seller trust ", *International Journal of Information Management*, Vol. 31, N° 5, (October 2011), p 469.

<sup>59</sup> Matthew TICKLE , Dotun Adebajo DEBANJO , Zenon MICHAELIDES, " Developmental approaches to B2B virtual communities ", *Technovation*, Vol. 31, N° 7, (July 2011), p 296.

<sup>60</sup> Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 134.

<sup>61</sup> Matthew TICKLE, op cit, p 296.

<sup>62</sup> Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 134.

## الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التسويق

فمعظم الأعمال التجارية للشركات نجدها عبر الشبكات الإلكترونية، وهو ما يقدم قيمة مضافة للبائعين والمستهلكين. فتتطوي على استخدام قواعد إلكترونية - الشبكات الداخلية والشبكات الخارجية والإنترنت - لإجراء الأعمال التجارية للشركة، حيث تساعد الآن شبكة الإنترنت وغيرها من تكنولوجيات الشركات على الاستمرار في أعمالهم بشكل أسرع وأكثر دقة، واستغلال واسع للزمان والمكان.

كما أنشأت العديد من الشركات مواقع خاصة بها للترويج لمنتجاتها وخدماتها، و أنشأت شبكات داخلية للتواصل مع بعضها البعض والوصول إلى المعلومات الموجودة في أجهزة الكمبيوتر للشركة.<sup>63</sup> فبالنسبة للمستهلكين فالشبكات الإلكترونية تقدم لهم أعظم قدر ممكن من المنتجات و تُقدّم لهم حرية الاختيار، كما أن قنوات التجارة الإلكترونية تقدم لهم معلومات حول الشركات، المنتجات و المنافسين. وأخيرا فالشراء عبر الشبكات الإلكترونية يكون تفاعليا وآنيا، حيث يمكن للمستهلك التفاعل مباشرة مع مواقع البائعين والحصول على المعلومات، المنتجات أو الخدمات التي يرغبون فيها. بالإضافة إلى أنّ الإنترنت تقدم للمستهلكين قدرا أكبر من السيطرة.<sup>64</sup>

ومن جهة أخرى؛ فبالنسبة للبائعين فالشبكات الإلكترونية تقدم لهم العديد من المزايا فهي تمثل أعظم أداة لبناء علاقات مع الزبون، خاصة مع التسويق من واحد لواحد. فتعتبر الإنترنت أداة ذات تأثير عالي في التسويق. كما يمكن للزبائن تقديم بعض الأسئلة أو الملاحظات، واستنادا على هذا التفاعل يمكن للشركات تعظيم قيمة ورضا الزبون من خلال تحسين المنتجات والخدمات، فمعظم زبائن شبكات الإنترنت اليوم يظهرون ميلا واضحا نحو الولاء.

وبالإضافة إلى ذلك؛ فيمكن للإنترنت تدنية التكاليف وزيادة السرعة والفعالية، فباستعمالها يمكن التواصل مباشرة بالموردين، المصانع، الموزعين والزبائن.<sup>65</sup>

**ثانيا. مجالات التجارة الإلكترونية (E-commerce domains):** هناك أربعة مجالات رئيسية للتجارة الإلكترونية، والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي.

<sup>63</sup> Idem.

<sup>64</sup> Ibid, pp. 136-137.

<sup>65</sup> Ibid.

## الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التسويق

الجدول رقم (3): مجالات التسويق الإلكتروني

استهداف الأعمال	استهداف المستهلكين	
B2B ( Business To Business)	B2C (Business To Consumer)	مبادرة من الأعمال
C2 (Consumer To Business)	C2C (Consumer To Consumer)	مبادرة من المستهلك

Source: Philip KOTLER *et al.*, Principles of Marketing, op cit, p 137.

**1- التجارة الإلكترونية من الأعمال إلى المستهلك B2C (business-to-consumer) e-commerce :**

**1-1- مفهوم التجارة الإلكترونية من الأعمال إلى المستهلك (B2C):** والمقصود به هو " البيع الإلكتروني للسلع و الخدمات للمستهلك النهائي " .<sup>66</sup>

و يعد هذا النوع هام جدا في الوقت الراهن، فنجد في الولايات المتحدة الأمريكية أن المستهلكين أنفقوا ما يزيد عن 112 مليار دولار ( 92.6 مليار أورو) في الإنترنت عام 2002، وهو ما يشير إلى زيادة بلغت 56% عن العام الذي سبقه .<sup>67</sup>

**1-2- المناهج الرئيسية لدراسة المستهلكين من الأعمال إلى المستهلك في التجارة الإلكترونية:**

هناك ثلاثة مناهج رئيسية لدراسة المستهلكين من خلال الأعمال إلى المستهلك (B2C) في التجارة الإلكترونية، وتتمثل في صياغة الحواجز والدوافع لتبني التسوق الإلكتروني، قبول تكنولوجيا نماذج التسوق الإلكتروني وتجزئة التسوق. وهي تتجلى في:<sup>68</sup>

- الحواجز و الدوافع لتبني التسوق الإلكتروني: هناك دراسة استثنائية قام بها Ankar، والتي تم من خلالها إدراك فوائد و حواجز تبني التجارة الإلكترونية، فالفوائد تم تجميعها في خمسة مزايا (كفاءة التوزيع، الخصوصية، اقتناص الصفقات، كفاءة التسوق وكفاءة المعلومات) وأما القيود فتم تجميعها في أربعة قيود ( قيود التسوق، التكلفة، المخاطر المالية ومشاكل البحث)؛

- قبول نماذج التجارة الإلكترونية: المقصود بها معرفة مواقف وسلوكيات الأفراد تجاه التسوق الإلكتروني، فالنهج المعتاد أكثر للكشف عن العوامل التي تحول دون تعزيز أو اعتماد التجارة

<sup>66</sup> Philip KOTLER *et al.*, Principles of Marketing, op cit, p 137.

<sup>67</sup> Ibid.

<sup>68</sup> Santiago IGLESIAS-PRADAS, Félix PASCUAL-MIGUEL, Angel HERNANDEZ-GARCIA, Julian CHAPARRO-PELAEZ, "Barriers and drivers for non-shoppers in B2C e-commerce: A latent class exploratory analysis", *Computers in Human Behavior*, Vol. 29, N° 2, (March 2013), pp. 314-315.

## الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التسويق

الإلكترونية هو تطبيق نماذج القبول مثل نظرية السلوك المخطط (TPB)، نموذج قبول التكنولوجيا (TAM).

- تجزئة التسويق: كان أعظم جهد مبذول خلال العقد الماضي يعود إلى الأبحاث المستفيضة التي قام بها كل من Swinyard و Smith، اللذان طورا أداة لقياس أداء تجزئة المتسوقين وغير المتسوقين عبر الإنترنت، استنادا إلى مقاييس نمط الحياة.

**2- التجارة الإلكترونية من الأعمال إلى الأعمال e-commerce (business-to-business) B2B :** و تتجلى من خلال استعمال شبكات من الأعمال إلى الأعمال، مواقع المزاد، مواقع التبادل، كتالوجات المنتج عبر الإنترنت، مواقع المقايضة و المصادر الأخرى عبر الإنترنت، و ذلك للوصول إلى زبائن جدد، خدمة زبائن حاليين بفعالية أكثر بالإضافة إلى تحقيق نجاعة في الشراء و أفضل الأسعار.<sup>69</sup> وعلى الرغم من أن الصحافة الشعبية أعطت معظم الاهتمام لقطاع الأعمال والمستهلكين عبر المواقع الإلكترونية، إلا أن هذه الأخيرة (B2C) تتضاءل مقارنة بالتجارة الإلكترونية من نوع (B2B).<sup>70</sup> فتقريبا كل باحث ينشط في مجال من الأعمال إلى الأعمال التسويقي يعتقد بتطور هذا المجال.<sup>71</sup> والمقصود بسوق الأعمال " جميع المنظمات التي تشتري السلع والخدمات بغرض استخدامها في إنتاج منتجات وخدمات أخرى، أو بغرض إعادة بيعها أو تأجيرها للآخرين بربح".<sup>72</sup>

كما قامت بجلب انتباه وسائل الإعلام، حيث نجد أن أكثر الأعمال تجرى من خلال مواقع الأعمال إلى الأعمال (B2B sites)، والتي غيرت العلاقة بين الموردين والزبائن بشكل عميق. ففي الماضي؛ يبذل المشترين الكثير من الجهد لجمع المعلومات عن الموردين، إلا أن مواقع B2B جعلت الأسواق أكثر كفاءة مما يتيح سهولة وصول المشترين إلى قدر كبير من المعلومات عن: (1) مواقع ويب المورد، (2) وسطاء المعلومات، والذين يمثلون طرفا ثالثا يضيف قيمة من خلال تجميع المعلومات حول البدائل؛ (3) صانعي السوق، طرف آخر يعمل على وصل المشترين بالبائعين، و (4) مجتمعات الزبائن حيث يمكن للمشتريين مبادلة قصص عن منتجات وخدمات الموردين.

كما تتواجد حاليا 74 شركة تستخدم مواقع مزادات B2B، كتالوجات المنتجات عبر الإنترنت، مواقع المقايضة والموارد الأخرى عبر الإنترنت للحصول على أفضل الأسعار.<sup>73</sup>

<sup>69</sup> Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, Fourth European Edition, (2005), op cit, p 138.

<sup>70</sup> Ibid.

<sup>71</sup> Klaus BACKHAUS, Kai LÜGGER, Matthias KOCH, "The structure and evolution of business-to-business marketing: A citation and co-citation analysis", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, N° 6, (August 2011), p 940.

<sup>72</sup> Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, Fourth European Edition, (2005), op cit, p 302.

<sup>73</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 439.

## الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التسويق

والعلاقات في مجال الأعمال إلى الأعمال (B2B) تمتاز بالمنافع المتبادلة، الاشتراك في التنمية، نقاط القوة وتخفيف المخاطر المشتركة.<sup>74</sup>

كما أنّ هناك بحوث جد معتبرة تشير إلى توافق العلامة التجارية بين الشركات المتعاونة هو شيء مرغوب فيه، فالتقارب هو مظهر من مظاهر تقارب الشركات العارضة من زبائنهما، ويحتمّ تعزيز العلامات التجارية للشركات على حد سواء، كما يقلل من الخلافات والنزاعات المحتملة، وبخلاف ذلك ترسل إشارات إلى الشركات المنافسة و المستهلكين بأن الشركة الأصلية صارت أوسع و أكثر ارتكازا مما كانت عليه من قبل.<sup>75</sup>

فالعلاقات هي أساس نجاح الاندماج، الاستحواذ، الشراكات والتحالفات.<sup>76</sup> لذلك فالعديد من الأعمال إلى الأعمال الإلكترونية تحدث من خلال الشبكات المفتوحة للتبادل، فهناك أسواق إلكترونية ضخمة أين يلتقي المشترين بالبائعين ويقومون بتبادل المعلومات وإتمام الصفقات بفعالية. فعلى سبيل المثال نجد شبكة (ECeurope) ([www.eceurope.com](http://www.eceurope.com)) تمثل جزءاً أعظم من شبكة التبادل التجارية من الأعمال إلى الأعمال وتضم أكثر من 100 موقع تبادل إلكتروني، ويُمثّل واحداً من أكبر المصادر التجارية العالمية ويقدم فرصاً للشركات والمنظمات الحكومية في جميع أنحاء العالم. فنجد أكثر من 300,000 شركة سجلت نفسها في مثل هذه المواقع على أمل زيادة مبيعاتها، تدنية تكاليف الموردين وتكاليف الحصول على اتصالات لأعمال تجارية جديدة.<sup>77</sup>

و أفضل مثال على ذلك مجمّع علي بابا (Alibaba) من اختراع Jack Ma ، الذي بدأ نشاطه عام 1999 و نمى عبر العقد الموالي ليصبح الأول في العالم في سوق الأعمال إلى الأعمال عبر الإنترنت (online marketplace B2B)، و الصين هي الأكثر شعبية في موقع المزاد العلني عبر الإنترنت.<sup>78</sup> إلا أنه ينبغي التنبيه على أمر، ألا وهو أن مسألة اختيار الشريك الصحيح ليست أمراً تافهاً بل هاماً للغاية لنجاح مثل هذه العلاقات، فإمكانية اختيار المورد المناسب يمكن أن تكون كبيرة، بما في ذلك الوصول إلى أسواق جديدة، وزيادة حصتها في السوق، وملاً الفجوات في الموارد وتحقيق الكفاءة التشغيلية.<sup>79</sup>

**3-التجارة الإلكترونية من المستهلك إلى المستهلك (consumer-to-consumer) e-commerce (C2C):** والمقصود به " التبادل عبر الإنترنت للسلع والمعلومات بين المستهلكين النهائيين ".<sup>80</sup>

<sup>74</sup> Fabian SEPULVEDA, Mika GABRIELSSON, "Network development and firm growth: A resource-based study of B2B Born Globals", *Industrial Marketing Management*, (2013), pp. 1-13.

<sup>75</sup> Colin CAMPBELL, Lisa PAPANIA, Michael PARENT, Dianne CYR, "An exploratory study into brand alignment in B2B relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, (2010), p 719.

<sup>76</sup> Colin Campbell, op cit, p 713.

<sup>77</sup> Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 139.

<sup>78</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit , p 440.

<sup>79</sup> Colin CAMPBELL, op cit, p 712.

<sup>80</sup> Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 140.

## الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التسويق

حيث نجد العديد من التجارات الإلكترونية والاتصالات من المستهلك إلى المستهلك (C2C) تحدث على شبكة الإنترنت بين الأطراف المعنية على مجموعة واسعة من المنتجات والمواضيع. ففي بعض الحالات، توفر شبكة الإنترنت وسيلة ممتازة التي يمكن من خلالها للمستهلكين شراء أو تبادل السلع أو المعلومات مباشرة مع الغير.<sup>81</sup>

فعلى سبيل المثال نجد العديد من مواقع المزاد العلني من المستهلك إلى المستهلك مثل: *QXL, Alando, eBay, auctions. Amazon, bid-up* و مواقع أخرى للمزاد العلني توفر فضاءاً للأسواق الشعبية لعرض و بيع أي شيء تقريباً، من الفن، التحف، العملات، الطابع والمجوهرات إلى أجهزة الكمبيوتر والإلكترونيات. فمثلاً يشمل المجتمع التجاري على شبكة الإنترنت *eBay C2C* أكثر من 42 مليون مستخدم مسجل في جميع أنحاء العالم، تم من خلاله إنجاز صفقات تجاوزت أكثر 7 مليار أورو (9 ملايين دولار) في عام 2004.<sup>82</sup>

وبفضل الإنترنت، يجد المستهلكين اليوم أنه من السهل جدا التواصل مع الشركات، فمعظم الشركات الآن تدعو الجهات المدعية والزبائن لإرسال الاقتراحات والأسئلة عبر المواقع الإلكترونية للشركة. بل بعيداً من ذلك؛ فبدلاً من انتظار الزبائن للحصول على دعوة، فيمكنهم البحث عن البائعين عبر شبكة الإنترنت، التعرف على مبيعاتهم والشروع في عمليات الشراء وإبداء الملاحظات. فعبر هذه الشبكات يمكن للزبائن قيادة الصفقات مع الشركات، بدلاً من العكس. فعلى سبيل المثال فباستخدام *Priceline.com* فالمشترين المحتملين يمكنهم تقديم تسعيرتهم الخاصة بتذكرة الطيران، غرف الفنادق، تأجير السيارات وحتى القروض العقارية، و في الأخير يُترك القرار للبائعين فيما إذا كان قد تمَّ قبول عرضهم.<sup>83</sup>

### 4- التجارة الإلكترونية من المستهلك إلى الأعمال (C2B (consumer-to-business) e-commerce :

والمجال الأخير من التجارة الإلكترونية هو من المستهلك إلى الأعمال، والمقصود به " التبادل عبر الإنترنت عما يبحث عنه المستهلكين بعيداً عن البائعين، التعلم من خلال عروضهم، الشروع في الشراء وأحياناً حتى الشروع في شروط الصفقة".<sup>84</sup>

وفي الحقيقة فإن اقتصاد اليوم يتطلب مزيجاً من التفكير والإجراءات الاقتصادية الحديثة والتقليدية. فالشركات تحتاج إلى الاحتفاظ أكثر بالمهارات والممارسات التي عمّلت بها في الماضي، ولكن؛ تحتاج كذلك إلى كفاءات وممارسات جديدة جادة في الغد، إن كانت تأمل في النمو والازدهار في البيئة الجديدة. فالتسويق يجب أن يلعب الدور القيادي في تشكيل إستراتيجية الشركة.

<sup>81</sup> Idem.

<sup>82</sup> Ibid.

<sup>83</sup> Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 141.

<sup>84</sup> Ibid.

## الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التسويق

### خاتمة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسويق ومراحل تطوره، وإبراز مراحل تطور إدارة التسويق واستراتيجيات العصر الرقمي.

ففي المبحث الأول قمنا بمحاولة تسليط الضوء على المفاهيم الجوهرية المتعلقة بالتسويق، وكذا مراحل تحول مفهوم التسويق من المفهوم الذي كان قائماً على الصفقات نحو المفهوم الحديث الذي يقوم على العلاقات.

وبذلك استخلصنا أن التسويق الحديث أصبح يركّز أساساً على الزبون، والقلب المركزي للتسويق الحديث هو بناء علاقات مع الزبون على أساس خلق قيمة للزبون، من دون إهمال بقية الأطراف ذات المصلحة. أما في المبحث الثاني فقد قمنا بإبراز مراحل تطور إدارة التسويق، وصولاً إلى مفهوم التسويق الشامل الذي يُعتبر بمثابة أحد المفاهيم الحديثة في إدارة التسويق والتي تُعد ضرورية لأي مقارنة تسويقية في الوقت الراهن.

كما قمنا بتسليط الضوء على إستراتيجية التسويق في العصر الرقمي، حيث أن ممارسة الأعمال التجارية في العصر الرقمي الجديد يدعو إلى نموذج جديد في استراتيجية وممارسة التسويق.

الأمر الذي يستوجب التوجه أكثر نحو الوسائل الإلكترونية الحديثة، والتي من خلالها يمكن بناء أنظمة معلومات واتصالات فائقة.

الفصل الثاني:

أبعاد التسويق الشامل

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

### مقدمة الفصل:

ثمّة عدة تطورات طرأت خلال العشرية الأخيرة والتي أدت إلى التغير الجذري في مفهوم إدارة التسويق، وبالتالي فالمؤسسات اليوم هي بحاجة إلى التسلح بنظرة أكثر شمولية وأكثر تنسيقاً من النظرة التقليدية.

كما يعترف العديد من الباحثين في مجال إدارة التسويق بأن البيئة التسويقية تقدم باستمرار فرصاً وتهديدات، ويدركون تماماً أهمية رصد، مراقبة والتكيف المستمر مع هذه البيئة.

خصوصاً مع ظهور أحد المفاهيم الحديثة في إدارة التسويق، والذي يعترف بتعقيد نطاق الأنشطة التسويقية ويسعى إلى التوفيق فيما بينها، وهو ما يُعرف بمفهوم " التسويق الشامل ".

حيث لا يمكن تحقيق التوجه بالتسويق الشامل إلا من خلال أربعة مفاهيم جوهرية ومتكاملة فيما بينها، فيُعدّ تواجد نظرة متكاملة وشاملة أمراً ضرورياً.

لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل إبراز مفهوم التسويق الشامل، من خلال تسليط الضوء على المفاهيم المتعلقة به وذلك بإبراز خصائصها والأسس التي تقوم عليها.

وعلى أساس ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، يُعنى كلاً منها بمعالجة أحد المفاهيم المتعلقة بالتسويق الشامل.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

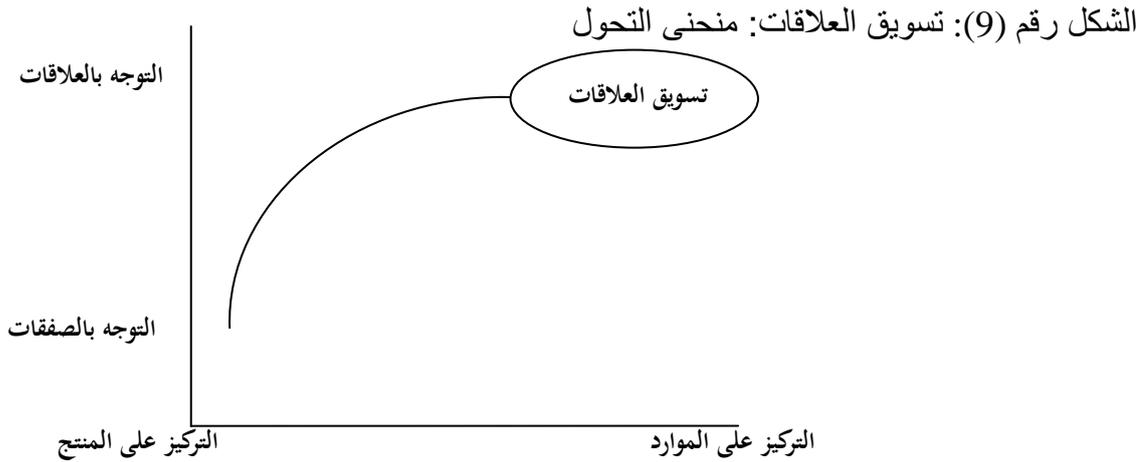
المبحث الأول: تسويق العلاقات (Relationship Marketing)

المطلب الأول: مفهوم تسويق العلاقات

أولاً. نشأة تسويق العلاقات: إن مصطلح " تسويق العلاقات " لم يكن يستخدم حتى النصف الأخير من الثمانينيات، على الرغم من أنه تمت صياغته لأول مرة عام 1983 في الولايات المتحدة، وذلك حسب Berry<sup>1</sup>.

وفي سنوات التسعينيات اجتذب المزيد من الاهتمام في الولايات المتحدة، بريطانيا وأستراليا<sup>2</sup>. وعلى المدى البعيد كانت منفعة العلاقات المتبادلة مع الزبائن هدفا لمعظم المؤسسات، إذ نجد أنّ فوائد هذه العلاقات بالنسبة للمؤسسة تتمثل في زيادة الولاء والرضا بين الزبائن. وفي المقابل؛ يمكن لولاء الزبائن ومستويات عالية من الرضا أن تؤدي إلى زيادة المبيعات والأرباح<sup>3</sup>.

لذلك وعلى نحو متزايد فالهدف الرئيسي للتسويق هو التطوير العميق وإدامة العلاقات مع الأشخاص أو المنظمات التي لها تأثير مباشر وغير مباشر على نجاح الأنشطة التسويقية للمؤسسة<sup>4</sup>. كما أنّ معظم المؤسسات اليوم تُطبّق نهج تسويق العلاقات، فالتحول الحقيقي نحو إستراتيجية تسويق العلاقات يتطلب التركيز على الموارد والكفاءات في العلاقة<sup>5</sup>. فتسويق العلاقات أحدث تغييراً نوعياً في توجه المنظمة ككل، وهو ما يوضحه الشكل الموالي.



Source : Christian GRONROOS, “Relationship Marketing: Challenges for the Organization”, *Journal of Business Research*, Vol. 46, N° 3, (November 1999), p 333.

<sup>1</sup>Christian GRONROOS, “Relationship Marketing: Challenges for the Organization”, *Journal of Business Research*, Vol. 46, N° 3, (November 1999), P 328.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup>Trent WACHNER, Christopher R. PLOUFFE, Yany GREGOIRE, “SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, (2009), p 32.

<sup>4</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, USA, New Jersey: Pearson Education, 14th Ed, (2012), p20.

<sup>5</sup> Christian GRONROOS, “Relationship Marketing: Challenges for the Organization”, *Journal of Business Research*, Vol. 46, N° 3, (November 1999), p 334.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

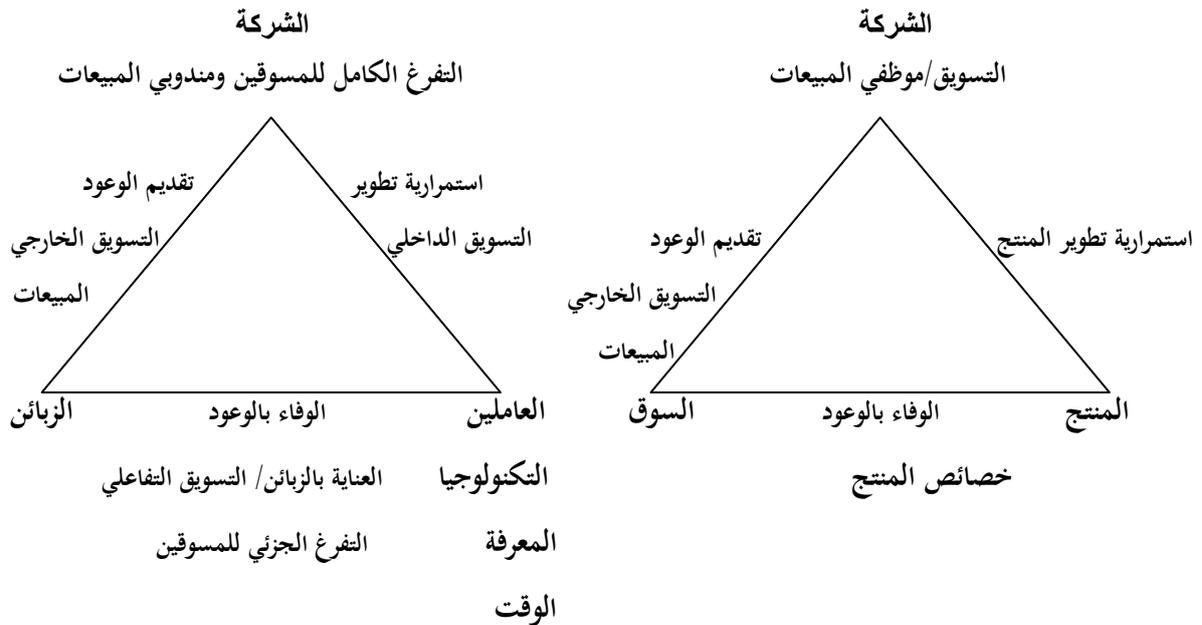
ومن المثير للاهتمام أن الطلب المتغير للسوق كان له تأثيراً على مجال الاستراتيجية الذي يوازي تطوير نهج العلاقات في مجال التسويق.

فمن خلال تركيز المؤسسة على الموارد تصبح العلاقات مع الزبائن بمثابة " مصدر قيمة توفر قاعدةً للتميز وميزة تنافسية للمؤسسة ".<sup>6</sup>

ثانياً. ضرورة التركيز على الموارد في تسويق الخدمات من وجهة نظر تسويق العلاقات: يؤكد علماء التسويق في مجال الخدمات على ضرورة التركيز على الموارد الداخلية للمؤسسة، باعتبارها أساس نجاح التسويق الحديث. فقديمًا كان التسويق قائماً على المنتج من خلال مقارنة الصفقات، حيث كان التسويق يتمثل أساساً من خلال قسم المبيعات، السوق والمنتج. ثم حدث بعد ذلك تحولا جذريا في توجه التسويق من التوجه بالصفقات نحو التوجه بالعلاقات والذي يقوم أساساً على الموارد.<sup>7</sup>

ويمكن تلخيص هذا التحول في توجه التسويق من خلال الشكلين المواليين.

الشكل رقم (10): منظور التسويق المتوجه بالمنتج: الشكل رقم (11): منظور التسويق المتوجه بالموارد:  
مقارنة التسويق بالصفقات مقارنة التسويق بالعلاقات



Source: Christian GRONROOS, "Relationship Marketing Logic", *Australia Marketing Journal*, Vol. 4, N° 1, (December 1996), pp. 9-10.

<sup>6</sup> Dampérat MAUD, "Vers un renforcement de la proximité des relations client", *Revue Française de Gestion*, N° 162, (2006), p 115.

<sup>7</sup> Christian GRONROOS, "Relationship Marketing Logic", *Australia Marketing Journal*, Vol. 4, N° 1, (December 1996), pp. 9-10.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

ويمكن تحديد ما لا يقل عن أربعة أنواع من الموارد المستخدمة لإنشاء خدمة الزبائن تتمثل في الأفراد، التكنولوجيا، المعرفة والوقت، وهذه العناصر لها تأثير بالغ على إدراك الجودة الشاملة ورضا الزبائن. كما أنّ هناك موارد أخرى لها تأثير كذلك على إدراك الجودة الشاملة ورضا الزبائن والذي يلعب دوراً حاسماً في جودة الخدمات من منظور التسويق، ويسمى هذا النوع بالتسويق التفاعلي في أدبيات تسويق الخدمات.

وهناك قضايا هامة من منظور العلاقات تتمثل في الوعود المقدمة وكيف تلبّيها، والتي يجب معالجتها بشكل صريح في مجال التسويق.

وأخيراً نجد أن تطوير المنتجات لم يعد كافياً كأساس للتسويق الناجح، بل يقتضي الأمر التطوير المستمر

لجميع أنواع الموارد، بما في ذلك التسويق الداخلي الذي أصبح هاماً جداً من وجهة نظر التسويق.<sup>8</sup>

**ثالثاً. تعريف تسويق العلاقات:** يعرف تسويق العلاقات بأنه " ممارسة التسويق التي تهدف إلى تأسيس،

الحفاظ وتعزيز العلاقات مع الزبائن وشركاء آخرين من أجل تحقيق أهداف الشركاء المعنيين ".<sup>9</sup>

فتسويق العلاقات حسب KOTLER و KELLER يهدف إلى " بناء علاقات مرضية متبادلة و طويلة المدى مع الأطراف الرئيسية من أجل كسب و الحفاظ على أعمالها ".<sup>10</sup>

فالهدف الأسمى لتسويق العلاقات هو بناء علاقات دائمة و مرضية مع جميع الأطراف، بغية ربح ثقتهم وتفضيلهم على المدى البعيد.

لذلك نجد KOTLER في موضع آخر يعرفُ تسويق العلاقات على أنه: " عملية خلق، الحفاظ والتعزيز بقوة لقيمة العلاقات مع الزبائن والأطراف الأخرى ذات المصلحة ".<sup>11</sup>

فتسويق العلاقات يعتمد أساساً على الروابط الاقتصادية، التكنولوجية والاجتماعية بين الأطراف،

فهو لا يقتصر على إدارة العلاقة مع الزبون بل يتعدى إلى إدارة العلاقة مع الشركاء.

### المطلب الثاني: أسس تسويق العلاقات

أولاً. إدارة العلاقة مع الزبون (-CRM- Customer Relationship Management):

**1. مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون:** إن مفهوم (CRM) هو مفهوم جديد نسبياً، حتى ولو كانت الفكرة

وراء هذا المفهوم قديمة لظالماً يأخذ الزبون مكاناً بارزاً في المنظمة. حيث نجد *Théodore Levitt*

في الستينيات من القرن المنصرم أعرب عن فكرة أن " الغرض من تواجد المؤسسة هو من أجل خلق

والحفاظ على الزبائن ".<sup>12</sup> فإدارة العلاقة مع الزبائن لا تشكل ثورة في حد ذاتها، ولكنها يمكن أن تذهب

<sup>8</sup> Idem.

<sup>9</sup> Lucio LAMBERTI, Giuliano NOCI, Lucio LAMBERTI, Giuliano NOCI, "Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship", *European Management Journal*, Vol. 28, N° 2, (April 2010), p 141.

<sup>10</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 20.

<sup>11</sup> Philip KOTLER, Veronica WONG, John SAUNDERS, Gary ARMSTRONG, *Principles of Marketing*, USA, New Jersey, Pearson Education, Fourth European Edition, (2005), p 825.

<sup>12</sup> Jérôme BILLE, Richard SOPARNOT, "La gestion de la relation client ou customer relationship management, une source d'innovation? : Le cas de la banque Société Générale", *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 217, (Janvier-Février 2006), p 102.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

إلى غاية إدارة العلاقة من واحد إلى واحد (one-to-one) وعلى نطاق واسع، الأمر الذي كان مستحيلا من قبل لأن البرمجيات هي التي تدعم هذا النظام.<sup>13</sup>

كما أنّ إدارة العلاقة مع الزبون موضوع العديد من الدراسات على مدى السنوات العشرين الماضية بسبب شدة المنافسة الاقتصادية، وخاصة في مجال الخدمات. ويمكن تعريف إدارة العلاقة مع الزبون على أنها " مجموعة من الأساليب والأدوات والأجهزة المستخدمة من قِبَل الشركة لتقييم جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، وتحفيزهم على الشراء، وتوقع احتياجاتهم والسعي نحو ولائهم ".<sup>14</sup>

و"العلاقات مع الزبائن" هي عملية فنية، تنظيمية واتصالية في آن واحد، وهي عنصر استراتيجي رئيسي في المنظمات التي تطور عروض خدمات ومنتجات لجماهير مختلفة.<sup>15</sup>

ولقد تم تعريف إدارة العلاقة مع الزبون بأنها " عملية إدارة المعلومات المفصلة بعناية عن كل فرد من الزبائن، و الزبائن ككل لتحقيق أقصى قدر من الولاء ".<sup>16</sup>

فإدارة العلاقات مع الزبائن تُمكن الشركات من توفير خدمة ممتازة للزبائن في الوقت الحقيقي، من خلال الاستخدام الفعال للحساب الشخصي للمعلومات. حيث؛ وبناءً على ما تعرفه حول قيمة كل زبون، فإن المؤسسة يمكن أن تقوم بتخصيص عروضها التسويقية، الخدمات، البرامج، الرسائل و وسائل الإعلان. فإدارة العلاقة مع الزبون مهمة جداً لأنها المحرك الرئيسي لربحية الشركة والتي تتمثل في القيمة الإجمالية لقاعدة زبائن الشركة.<sup>17</sup>

فالعديد من الشركات التي تقدم جهوداً وخدمات ورسائل مختلفة حسب كل زبون تهدف من وراء ذلك إلى تنمية مشترياته عن طريق الزيادة في كسب ثقته على المدى الطويل.

وقد نبّه العديد من الباحثين خلال إدارة العلاقة مع الزبون إلى أنّ " عملية جذب زبائن جدد يجب النظر إليها كمرحلة وسيطة لعملية التسويق، والهدف الرئيسي للتسويق هو الحفاظ على الزبائن ".<sup>18</sup>

لأن جذب زبون جديد قد يكلف خمس مرات ضعف تكلفة الحفاظ على الزبون الحالي، لذلك يؤكد تسويق العلاقات على المحافظة على الزبائن.<sup>19</sup>

وهناك أربعة مكونات رئيسية لتسويق العلاقات تتمثل في: الزبائن، الموظفين، شركاء التسويق (القنوات، الموردين، الموزعين، التجار والوكالات)، وأعضاء من المجتمع المالي (المساهمين، المستثمرين والمحلّين).<sup>20</sup>

**2. تسويق الفرد (individual marketing):** يُعرّف تسويق الفرد على أنه " تفصيل المنتجات وبرامج التسويق طبقاً لاحتياجات وتفضيلات الزبائن الأفراد ".<sup>21</sup>

ويسمى تسويق الفرد؛ التسويق من واحد لواحد (one-to-one marketing) والتسويق حسب الطلب (customised marketing) وتسويق الأسواق من زبون واحد (markets-of-one marketing).<sup>22</sup>

<sup>13</sup> Idem.

<sup>14</sup> Laurent CAPPELLETTI, "Le management de la relation client des professions: un nouveau sujet d'investigation pour le contrôle de gestion", *Management & Avenir*, N° 31, (2010), p 341.

<sup>15</sup> Christiane LEGRIS-DESORTES, " Approche socio-sémiotique de la relation client", *Communication et organisation*, N° 39, (2011), p 125.

<sup>16</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 135.

<sup>17</sup> Idem.

<sup>18</sup> Michel John HARKER, John EGAN, " The Past, Present and Future of Relationship Marketing", *Journal of Marketing Management*, Webstern Publishers LTD, (2006), p 222.

<sup>19</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 20.

<sup>20</sup> Idem.

<sup>21</sup> Philip Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 395.

<sup>22</sup> Idem.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

فتسويق الفرد هو المستوى النهائي في تجزئة السوق الذي يؤدي إلى تقسيم على أساس شخص واحد "segments of one"، فاليوم اتخذ الزبائن مبادرات شخصية أكثر في تحديد ماذا و كيف يشتررون. حيث يقومون بتسجيل الدخول على الإنترنت، ويقومون بإجراء بحث وتقييم للسلع والخدمات المعروضة، إجراء حوار مع الموردين، المستخدمين و نقاد المنتجات، و في كثير من الأحيان يقومون بتصميم المنتج الذي يرغبون فيه.<sup>23</sup>

فمثلا شركة (BMW) تسمح لزبائننا بالتدخل في تصميم سياراتهم الخاصة عن طريق عرض 350 نوع و 50 خاصية (options) و 90 لون خارجي، حيث أنّ 80% من سيارات الشركة المشتراة في أوروبا هي عن طريق الخواص و 30% من السيارات المشتراة في الولايات المتحدة مصممة حسب الطلب.<sup>24</sup> الأمر الذي أدى إلى ظهور مفهوم التسويق بالإذن (Permission marketing) ويقصد به " أن ممارسات التسويق لا تتوجه إلى المستهلكين إلا بعد الحصول على الإذن الصريح (أي تسويق حسب الطلب)، فهو يقوم على فرضية أن المسوقين لا يمكنهم استخدام الوسائل الإعلانية".<sup>25</sup> فهذه الأنواع كلها تطورت مع تطور وسائل الاتصال، وهو ما أدى في الوقت الحالي إلى تركيز المسوقين على التسويق المباشر (Direct marketing) الذي يتألف من " اتصالات مباشرة ذات العناية الفائقة مع الزبون الفردي المستهدف، قصد الحصول على إجابة مباشرة و بناء علاقات دائمة مع الزبون".<sup>26</sup> فنجاح التسويق يستوجب على المؤسسات الاتصال بزبائننا، حيث أنّ تبني وجهة التسويق الشامل يعني فهم كلاً من حياتهم اليومية وكذا التغيرات التي تحدث خلال حياتهم، حتى يتسنى للمنتجات الحقيقة والمناسبة أن تسوّق في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.

ثانياً. إدارة العلاقة مع الشركاء (Partner Relationship Management -PRM-): إن المقصود بإدارة العلاقة مع الشركاء (PRM) " الأنشطة التي تتعهد بها الشركة لبناء علاقات متبادلة مرضية وطويلة المدى مع الشركاء الرئيسيين، الموردين، الموزعين، وكالات الإعلان وموردي أبحاث التسويق".<sup>27</sup> فمن أجل تطوير علاقات قوية مع أصحاب المصالح يتطلب الأمر على المؤسسة فهم قدراتها، مواردها، احتياجاتها، أهدافها ورغباتها. فلا يقتصر الأمر على إدارة التسويق القيام بإدارة العلاقات مع الزبون بمهارة؛ بل إدارة العلاقة مع الشركاء بمهارة كذلك، فنقوم الشركات اليوم بتعميق ترتيبات الشراكة مع الموردين والموزعين الرئيسيين، وتتنظر إليهم كشركاء لتسليم القيمة للزبائن النهائيين، وبذلك يستفيد الجميع.<sup>28</sup>

لذلك نجد من بين التعاريف التي قُدمت حديثاً لمفهوم التسويق هو أنّ: " التسويق عبارة عن وظيفة تنظيمية ومجموعة عمليات تهدف إلى خلق، إيصال وتسليم القيمة للزبائن وتهدف إلى إدارة العلاقات مع الزبون بطريقة تعود بالنفع على الشركة والأطراف الأخرى ذات المصلحة".<sup>29</sup>

<sup>23</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 234.

<sup>24</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, USA, New Jersey: Pearson Education, 13th Ed, (2009), p 18.

<sup>25</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 136.

<sup>26</sup> Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 829.

<sup>27</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p G6.

<sup>28</sup> Ibid, p 20.

<sup>29</sup> Ibid, p 28.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

### المطلب الثالث: متطلبات نجاح تسويق العلاقات

أولاً. تنمية ثقافة التوجه بالزبون: لقد كان مفهوم التسويق دائماً مرادفاً لمفهوم التوجه بالزبون، و وفقاً للفلسفة الجديدة لمفهوم التسويق ارتكز وبدأ يُشكّل رأياً تنافسياً، مثل رضا المستهلك والمسؤولية الاجتماعية والتي أصبحت تعتبر كعوامل هامة لتمكين المدراء من تحقيق أهدافهم الربحية. ليتطور بعد ذلك إلى موقف أساسي، ولفهمه يجب أن يسود في الأعمال التجارية بالكامل من خلال تفسير مفهوم علاقات الزبائن لجميع المجالات الوظيفية.<sup>30</sup>

وهذا لا يتحقق إلا من خلال تبني مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن كإستراتيجية تضع الزبون في قلب مسار، أنشطة وثقافة المؤسسة.<sup>31</sup> وفي هذا الصدد يشير الباحثون إلى أن إدارة علاقات الزبائن هي قضية تسيير، والتي تعني المنظمة ككل وعلى وجه الخصوص الاستراتيجية، إدارة الأنشطة والأشخاص.<sup>32</sup>

ثانياً. أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وفقاً لنظرة العلاقات؛ فالاتصالات تتألف من أفعال تواصلية تتصل بالعملية الشاملة للقيمة. ففي إطار جديد عرضه Lindberg-Repo أبرز فيه جوانب جديدة وديناميكية لعملية الاتصال تقوم على افتراض أن تطور العلاقة بين المشتري والبائع من خلال عدة مراحل تعكس بناء، تعزيز والحفاظ على العلاقة مع مرور الوقت.<sup>33</sup>

فتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالخصوص في مجال الخدمات تمثل فرصة لتأسيس ميزة تنافسية مستدامة.<sup>34</sup> وفي هذا السياق كذلك يؤكد N. Nelson بأن إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال ضرورية لتوليد ميزة تنافسية على المدى الطويل في قطاع الخدمات.<sup>35</sup> وهذا ما يفسر نداء كل من C. Holland و P. Naudé لتبني نهج جديد في نظرية التسويق التي يجب أن تأخذ في نظر الاعتبار حقيقة أن " تكنولوجيا المعلومات والاتصال من الآن فصاعداً هي جزء لا يتجزأ في المنظمات قصد حسن إدارة العلاقة مع الزبون".<sup>36</sup> فنجاح تسويق العلاقات يتطلب من المنظمات إدارة عمليات الاتصال مع الزبائن بحيث يتم خلق قيمة لكليهما، من خلال بناء وتطوير العلاقة بينهما مع مرور الوقت. فالدور الاستراتيجي للاتصالات أصبح

<sup>30</sup> John V. PETROF, "Relationship Marketing: The Wheel Reinvented?", *Business Horizons*, (November-December 1997), p 27.

<sup>31</sup> Jérôme BILLE, Richard SOPARNOT, op cit, p102.

<sup>32</sup> Laurent CAPPELLETTI, op cit, p 342.

<sup>33</sup> K. LINDBERG-REPO, *Customer relationship communication-Analysing communication from a value generating perspective*, Helsinki, Finland: Swedish School of Economics, (2001), in Kirsti LINDBERG-REPO, Christian GRONROOS, "Conceptualising Communications Strategy From a Relational Perspective", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, N°3, (April 2004), p 232.

<sup>34</sup> Chokri EL FIDHA, Mohamed HEDI CHARKI, " Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans le développement de la qualité de la "relation client" : Application à la relation banque/entreprise", *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 229, (Janvier-Février 2008), p 124.

<sup>35</sup> C.P. Holland, P. Naudé, " The metamorphosis of marketing into an information-handling problem", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, N° 3, (2004), in Chokri EL FIDHA , Mohamed HEDI CHARKI, op cit, p 124.

<sup>36</sup> Ibid.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

أولوية إدارية في شركات الخدمات باعتبارها تؤثر على خلق القيمة، حيث أنه من المسلم به الآن هو أن خلق وتسليم القيمة هو مفهوم هام في مناقشات التسويق.<sup>37</sup>

وهنا تجدر الإشارة إلى أهمية كلمة الفم (word-of-mouth) في الاتصالات، حيث أولأها الباحثون اهتماماً بالغاً، فوفقاً لـ Dick و آخرون؛ فالاتصالات عبر كلمة الفم لما بعد الشراء أمر بالغ الأهمية لأنه يؤثر على كيفية تطوير الأرباح على المدى الطويل.<sup>38</sup> ويرى Gronroos أن " اتصالات كلمة الفم هي رسالة حول مصداقية، ثقة، طريقة التشغيل وخدمات المنظمة، والتي ترسل من شخص لآخر".<sup>39</sup>

وينظر Rust و آخرون؛ إلى كلمة الفم على أنها البهجة والمفاجأة الإيجابية المرتبطة بعملية استهلاك الخدمة، وهي وسيلة لتوسيع رضا الزبائن إلى مستوى أعلى مع الخدمة. وبناءً على ذلك، فإن السرور هو عبارة عن النتائج الإدارية المرجوة من إعادة الشراء، وكلمة الفم الإيجابية أفضل بكثير من مجرد الرضا فقط.<sup>40</sup> وفي الواقع فإن الاتصالات تعزز استمرارية العلاقة وتحد من الصراع، كما تعتبر الإسمنت الذي يبقى على الحفاظ على العلاقة وتحد من الميل إلى ترك علاقة التبادل، كما تعمل على تدنية إدراك عدم التأكد وتسهّل خلق جو ملائم لتنمية الثقة.<sup>41</sup>

### ثالثاً. أهمية التركيز على الثقة والالتزام في تسويق العلاقات:

**1- مفهوم الثقة في العلاقات:** تعتبر الثقة أمراً أساسياً للعلاقات مع المنظمات والأفراد، فتطوير الثقة هو النشاط الرئيسي في تسويق العلاقات بشكل عام.

وذلك لأن العلاقات تتسم بثقة ذات قيمة عالية بالنسبة للأطراف الذين يرغبون في الالتزام بالعلاقات. وفي الواقع؛ فالأطراف تسعى فقط نحو الشريك الجدير بالثقة.<sup>42</sup> ويرى Mormon و آخرون، بأن الثقة " رغبة في الاعتماد على طرف آخر للتبادل الذي لدى الواحد الثقة فيه".<sup>43</sup>

حيث تعتبر الثقة عنصراً ضرورياً لنجاح العلاقات، وتتأكد الثقة في الصدق والنزاهة في الطرف الآخر.<sup>44</sup>

فتعمل الثقة كمهد للالتزام، حيث يجب على شركاء التبادل أولاً تأسيس الثقة في الشريك، والقضاء على ضعفها المدرك (عرضتها للخطر) قبل الاستعداد للالتزام تجاه الشريك. فهذه الثقة التي تكون بين الأشخاص تمتاز بالروابط العاطفية الناتجة عن العلاقات الطويلة المدى.

<sup>37</sup> Kirsti LINDBERG-REPO, Christian GRONROOS, "Conceptualising Communications Strategy From a Relational Perspective", op cit, p 229.

<sup>38</sup> Kirsti LINDBERG-REPO, Christian GRONROOS, "Word-of-Mouth Referrals in the Domain of Relationship Marketing", *Australasian Marketing Journal*, Vol. 7, N° 1, (1999), p 111.

<sup>39</sup> Idem.

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Chokri EL FIDHA , Mohamed HEDI CHARKI, op cit, p 123.

<sup>42</sup> Robert M. MORGAN, Shelby D. HUNT, " The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, N°3, (July 1994), p 24.

<sup>43</sup> C. MORMON, R. DESHPANDE and G. ZALTMAN, "Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and Between Organizations", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, N°3, (1992), in Cheryl LUCZAK, Sumaria MOHAN-NEILL, Gerald HILLS, "National Culture, Market Orientation and Network-Derived Benefits: Conceptual Model For Service Sme's", *Academy of Entrepreneurship Journal*, (2010), Vol. 16, N° 2, p 8.

<sup>44</sup> Cheryl LUCZAK, Sumaria MOHAN-NEILL, op cit, p 8.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

2- مفهوم الالتزام في العلاقات: فبالنسبة لـ Morgan و Hunt اللذان يعتبران من بين رواد الفن في مجال تسويق العلاقات، فإنّ الالتزام يعتبر " عنصراً أساسياً للحفاظ على العلاقة على المدى الطويل".<sup>45</sup> ويعرّف Mormon و آخرون؛ الالتزام بأنه " رغبة مستمرة للحفاظ على علاقات ذات قيمة ".<sup>46</sup> كما يعرفه Gundlach وآخرون؛ بأنه عبارة عن " إرادة شركاء التبادل في إثبات جهد في العلاقات واقتراح توجه مستقبلي أين تحاول الشركات بناء علاقة دائمة ولو في حالة ظهور مشاكل غير متوقعة".<sup>47</sup> لذلك يعرفه F. Dwyer و آخرون، بأنه " عبارة عن تعهد ضمني أو صريح على استمرارية العلاقة، كما يؤكدون على أن الالتزام يمثل المستوى الأعلى لروابط العلاقات ".<sup>48</sup> حيث يؤكّد كبار الباحثين في هذا المجال بأنّ الالتزام " يعتبر المرحلة النهائية في إنشاء روابط بين الزبون والمؤسسة ".<sup>49</sup>

3- أهمية الثقة والالتزام في تسويق العلاقات: إن العلاقات مع الزبائن هي مصدر القيمة وتُوفّر قاعدة للتميز و ميزة تنافسية للمؤسسة.<sup>50</sup>

و يعتقد R. Morgan و S. Hunt " بأنّ نجاح تسويق العلاقات يتطلب الالتزام و الثقة في العلاقة".<sup>51</sup> لذلك يرى كلاً من Fontenot و Wilson بأنّ الالتزام عبارة عن " مدى استعداد الشركة التي هي بمثابة شريك في تمديد الجهد و الموارد، مثل تطوير برامج لمنتجات وخدمات جديدة، من أجل استمرارية العلاقة ".<sup>52</sup>

كما ينظر كلاً من Morgan و Hunt إلى أن " الالتزام والثقة على أنها المتغيرات الرئيسية الوسيطة (-KMV -key mediating variable) لنجاح تسويق العلاقات".<sup>53</sup>

وبذلك يحدّد الباحثان خمس متغيرات رئيسية للثقة والالتزام في العلاقة، يمكن تلخيصها في:<sup>54</sup>

- 1- تكاليف إنهاء العلاقة وفوائد العلاقة التي تؤثر مباشرة على الالتزام؛
- 2- القيم المشتركة تؤثر مباشرة على الالتزام والثقة على حد سواء؛
- 3- الاتصال والسلوك الانتهازي والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على الثقة (والثقة تؤثر بشكل غير مباشر على الالتزام). والجدير بالذكر هنا أن القيم المشتركة بين الأطراف، تصلح كمؤشر للثقة والالتزام.<sup>55</sup> حيث تعتبر القيم المشتركة بمثابة المعتقدات المشتركة بين الأطراف حول السلوكيات، الأهداف والسياسات الهامة وغير الهامة، المناسبة وغير مناسبة، الصحيحة والخاطئة.<sup>56</sup> كما أثبتت النظريات أن القيم المشتركة بين الطرفين تساهم في تنمية الثقة والالتزام.<sup>57</sup>

<sup>45</sup> Robert M. MORGAN, Shelby D. HUNT, op cit, p 23.

<sup>46</sup> C. MORMON *et al.*, op cit, p 8.

<sup>47</sup> G.T. GUNDLACH, R.S. ACHROL, J.T. MENTZER, " The structure of commitment in exchange", *Journal of Marketing*, Vol. 59, N° 1, (January 1995), pp. 78-92, in Chokri EL FIDHA , Mohamed HEDI CHARKI, op cit, p 123.

<sup>48</sup> FR. DWYER, PH. SCHURR, Oh S., " Developing Buyer-seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 51, N° 2, (1987), in Chokri EL FIDHA , Mohamed HEDI CHARKI, op cit, p 123.

<sup>49</sup> FR. DWYER, PH. SCHURR, Oh S., "Developing buyer-seller relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 51, (1987), in Line RICARD, François MARTICOTTE, "L'Approche Relationnelle Dans Le Secteur Des Services: Le cas de l'industrie hôtelière", *Gestion*, Vol. 33, N° 4, ( Hiver 2008), p 60.

<sup>50</sup> Dampérat MAUD, op cit, p115.

<sup>51</sup> Robert M. MORGAN, Shelby D. HUNT, op cit, p 20.

<sup>52</sup> R. FONTENOT, E.J. WILSON, "Relational exchange: A review of selected models for a prediction matrix of relationship activities", *Journal of Business Research*, Vol. 39, N° 1, (May 1997), p 6.

<sup>53</sup> Ibid, p 31.

<sup>54</sup> Ibid, p 24.

<sup>55</sup> C. MORMON *et al.*, op cit, p 9.

<sup>56</sup> Robert M. MORGAN, Shelby D. HUNT, op cit, p 25.

<sup>57</sup> Idem.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

وتوصلت إحدى الدراسات الحديثة إلى أن اتصالات الإدارة العليا وإشراك العاملين مرتبطة مباشرة بالالتزام التنظيمي، والتي هي الأخرى مرتبطة بشكل غير مباشر بالثقة في الإدارة العليا.<sup>58</sup> وبذلك تشير الدراسة إلى نتيجة هامة جدا في مجال تسويق العلاقات وهي أن كسب ثقة والتزام الزبائن، مرهون بتحقيق الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة العليا.

### المبحث الثاني: التسويق المتكامل (Integrated Marketing)

#### المطلب الأول: مفهوم التسويق المتكامل

**أولا. تعريف التسويق المتكامل:** من خلال مفهوم التسويق المتكامل يجب على المُسوّق بناء برامج تسويقية متكاملة كلية بهدف خلق وتسليم قيمة أكبر للزبون. فيتواجد التسويق المتكامل عندما يقوم المسوق بتجزئة الأنشطة التسويقية، ومن ثمّ تجميع البرامج التسويقية لخلق، إيصال وتسليم القيمة للمستهلكين وذلك لأن " الكل أكبر من مجموع أجزائه ".<sup>59</sup> ويُعرّف البرنامج التسويقي بأنه " مجموعة من القرارات حول الأنشطة التسويقية المراد استخدامها ".<sup>60</sup> فبعد تصميم البرنامج التسويقي تصبح المؤسسة مستعدة لبدء تخطيط تفاصيل المزيج التسويقي وهو أحد المفاهيم الرئيسية في التسويق الحديث.

**ثانيا. المزيج التسويقي:** إنّ المزيج التسويقي عبارة عن مجموعة من أدوات التسويق التكتيكية والمتحكم فيها (السعر، المنتج، المكان والترويج)، والتي تخططها الشركة لتنتج الاستجابة التي تريدها في السوق المستهدف.

وسنوضح من خلال الشكل الموالي كيف أن المؤسسة تقوم بتصميم مزيج العرض (منتجات، خدمات، أسعار) ومن ثم تستعمل مزيج الاتصال (إشهار، ترويج، دعائية، علاقات عامة، تسويق مباشر، قوى البيع) بغية إعلام وإقناع وسطاء التوزيع والزبائن المستهدفين.

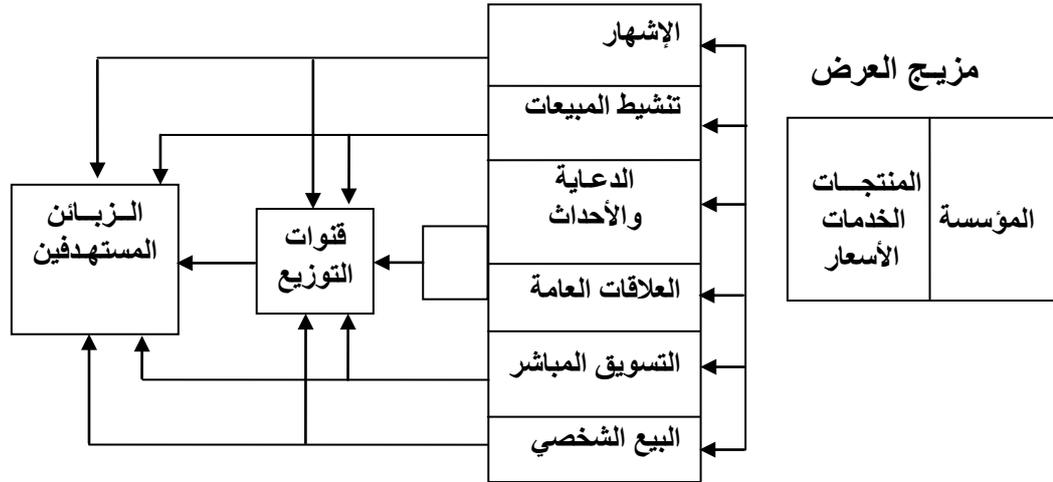
<sup>58</sup> Ashish MAHAJAN, James W. BISHOP, Dow SCOTT, "Does Trust in Top Management Mediate Top Management Communication, Employee Involvement and Organizational Commitment Relationships?", *Journal of Managerial Issues*, (Summer 2012), Vol. 24, N° 2, p 184.

<sup>59</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 20.

<sup>60</sup> Ibid, p19.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

الشكل رقم (12): إستراتيجية المزيج التسويقي



Source : Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, New Jersey: Pearson Education, 12th Ed, (2006), p 19.

إن نظرية المزيج التسويقي أصبحت تحظى بشعبية كبيرة في العالم الأكاديمي منذ عام 1964 بعد أن قام Neil Borden بنشر مقال تحت عنوان " مفهوم المزيج التسويقي ". وأما الإصدار الأول الذي ضمّ عدة مكونات تمّ تجميعها ضمن أربعة عناصر رئيسية كان لاحقاً من قِبَل McCarthy.<sup>61</sup>

كما تُعرف عناصر المزيج التسويقي اليوم عالمياً باسم 4Ps التسويقية، وهي بمثابة معالم يمكن لمدير التسويق أن يسيطر عليها، كما تخضع للقيود الداخلية والخارجية لبيئة الأعمال. والهدف من ذلك هو اتخاذ القرارات التي تُركّز على المزيج التسويقي للزبائن المستهدفين من أجل خلق قيمة مُدركة وتوليد استجابة ملائمة.<sup>62</sup>

وكل القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي المراد استخدامها يجب أن تأخذ بعين الاعتبار جميع وسطاء التوزيع والمستهلكين النهائيين. فمما سبق يمكن القول أنّ التسويق المتكامل يقوم على أساس خلط عمليات كثيرة ومتنوعة لخلق وتسليم قيمة أكبر للزبون عن طريق التنسيق الجيد والمحكم الذي يسمح بتعظيم التعاضد.

### المطلب الثاني: المزيج التسويقي الحديث

أولاً. تحديث أدوات المزيج التسويقي ( *Updating The Four Ps* ): يصنف McCarthy الأنشطة المتنوعة للتسويق إلى أدوات المزيج التسويقي أو إلى أربعة أنواع واسعة، و التي سماها بـ **Four Ps** التسويقية، و التي تبدأ بحرف P في اللغة الإنجليزية و تتمثل في: المنتج، السعر و التوزيع و الترويج.<sup>63</sup>

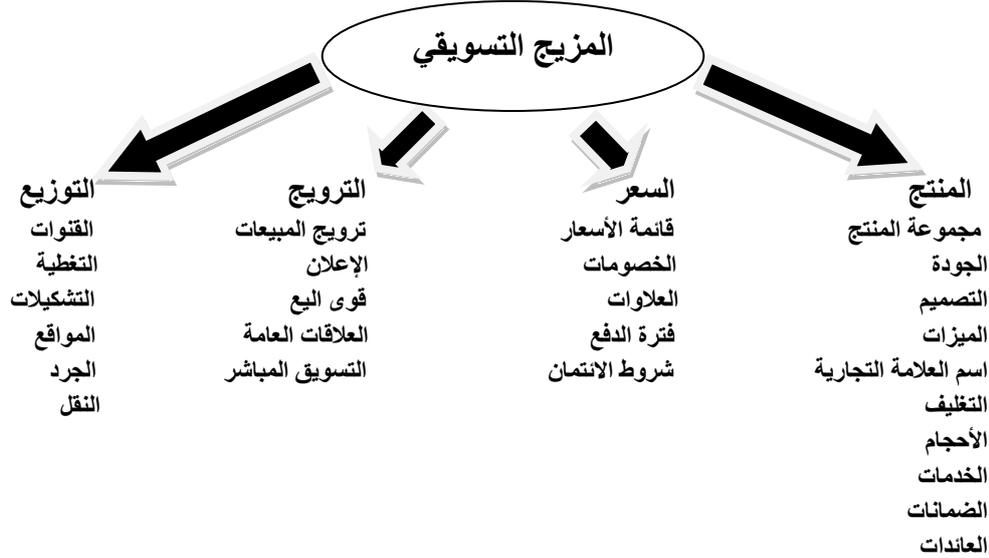
<sup>61</sup> Alina FILIP, "Marketing theory applicability in higher education", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 46, (2012), p 914.

<sup>62</sup> Ibid, pp. 914-915.

<sup>63</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 25.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

الشكل رقم (13): الأدوات الأربعة المكونة للمزيج التسويقي



Source: KOTLER Philip, Kevin lane KELLER, *Marketing Management*, USA, New Jersey: Pearson Education, 14th Ed, (2012), p 25.

و نظراً لاتساع التسويق و تعقيده و ثراءه -وهو ما يتجسد بوضوح من خلال التسويق الشامل-، فالمزيج التسويقي التقليدي (Four Ps) لم يعد شاملاً و كاملاً بعد الآن، فإذا قمنا بتحديثه ليعكس مصطلح التسويق الشامل نصل إلى مجموعة أكثر تمثيلاً و التي تشمل حقائق التسويق الحديثة، حيث تتجلى هذه المجموعة في الأشخاص، المسار العملي، البرامج والأداء (People, Processes, Programs, and Performance).<sup>64</sup>

1. الأشخاص: ويعكسون من جهة؛ التسويق الداخلي وحقائقه أن الموظفين في المؤسسة يلعبون دوراً حاسماً لنجاح التسويق، فالتسويق سوف يكون جيداً فقط بالعاملين داخل المؤسسة. ومن جهة أخرى؛ يعكس الأشخاص حقيقة أن المسوقين يجب أن ينظروا إلى المستهلكين باعتبارهم كأشخاص يجب فهم حياتهم بشكل أوسع، وليس فقط لأنهم يشترون ويستهلكون المنتجات والخدمات.

2. العمليات: تعكس الإبداع، النظام والهيكل التي تعرضها إدارة التسويق، فالمسوقين يجب أن يتجنبوا التخطيط وصنع القرار لغرض محدد، ويجب أن يضمنوا أن يلعب إبداع الأفكار والمفاهيم التسويقية دوراً ملائماً في كل ما يقومون به.

فلا يمكن للشركة الدخول في علاقات تعود عليها بالنفع المتبادل على المدى البعيد، إلا من خلال تأسيس مجموعة لائقة من العمليات بغرض توجيه مختلف الأنشطة والبرامج. كما تعتبر مجموعات العمليات هامة لتوليد الأفكار المبدعة والرؤية العميقة للمنتجات، والخدمات وأنشطة التسويق.

3. البرامج: تعكس جميع الأنشطة المباشرة للشركة الموجهة للمستهلك، وهي تشتمل على الأدوات التسويقية التقليدية الأربعة، ومجموعة أخرى من الأنشطة التسويقية التي لا تتفق تماماً مع النظرة التقليدية للتسويق.

فبغض النظر عما إذا كانت موصولة بالإنترنت أو غير موصولة بها، تقليدية أو حديثة، فهذه الأنشطة يجب أن تدمج بأكبر قدر ممكن إنجاز أهداف متعددة للشركة.

<sup>64</sup> Ibid, pp. 25-26.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

4. الأداء: يمكن تعريفه من وجهة نظر التسويق الشامل أنه النقاط أكبر قدر ممكن من التدابير التي تنتج عنها آثار مالية وغير مالية (فالربحية تتجلى في العلامات التجارية وحقوق ملكية الزبائن)، وهذه الآثار تتجاوز الشركة نفسها (المسؤولية الاجتماعية، القانونية، الأخلاقية والمتعلقة بالمجتمع).<sup>65</sup> وسنعرض المزيج التسويقي الحديث للإدارة التسويقية. الشكل رقم (14): تطور إدارة التسويق



Source: Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 25.

ثانياً. أدوات المزيج التسويقي من وجهة نظر المشتري: إن المزيج التسويقي التقليدي (Four Ps) يعرض وجهة نظر البائعين من خلال أدوات التسويق المتاحة للتأثير على المشتريين. لكن؛ ومن وجهة نظر المشتري يجب تصميم كل أداة تسويقية بغرض تسليم المنافع للزبون. وقد تم اقتراح أنشطة تسويقية مفصلة و متكاملة تُركّز على الزبائن، وهي تقوم على أساس أربعة أبعاد (SIVA) تهدف إلى الردّ على أسئلة و انشغالات الزبائن، تتمثل فيما يلي:<sup>66</sup>

1- الحل (Solution): كيف يمكنني حل مشكلتي؟؛

2- المعلومات (Information): أين يُمكنني معرفة المزيد عن ذلك الحل؟؛

3 - القيمة (Value): ما هي تضحيتي الكاملة للحصول على هذا الحل؟؛

4- الوصول (Access): أين يمكن العثور عليه (الحل) ؟.

فلاحظ أنّه من وجهة نظر التسويق الشامل و خلافاً للنظرة التقليدية، يجب أن يسعى التسويق المتكامل إلى توجيه المزيج التسويقي أكثر نحو تقديم المنافع للزبون، فيقترح أحد الخبراء أنه يستوجب الأمر على المؤسسة أن تنظر إلى المزيج التسويقي و لكن من وجهة نظر الزبون (Four Cs)، و التي تتمثل فيما يلي:<sup>67</sup>

- تقديم حل للزبون من خلال الإدراك الجيد لحاجيات الزبائن و رغباتهم (Customer needs and wants)؛

- تقديم أفضل حل مع مراعاة تكلفة الزبون (Cost to the customer)؛

- التركيز على راحة الزبون (Convenience)؛

<sup>65</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, pp. 25-26. .

<sup>66</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 13 th Ed, (2009), op cit, p 23.

<sup>67</sup> Philip Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 34.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

- التركيز على الاتصال بالزبون (Communication).

ويعرض الجدول التالي المزيج التسويقي من وجهة نظر الزبون.

الجدول رقم (4): المزيج التسويقي من وجهة نظر الزبون مقابل وجهة البائع

Four Ps	Four Cs
Product	Customer needs and wants
Price	Cost to the customer
Place	Convenience
Promotion	Communication

Source: **KOTLER Philip, WONG Veronica, SAUNDERS John, ARMSTRONG Gary,** *Principles of Marketing*, USA, New Jersey: Pearson Education, Fourth European Edition, (2005), p 35.

لذلك نجد العديد من الباحثين يتساءلون عما إذا كان البائعون يمارسون في الواقع مبادئ مفهوم التسويق في تفاعلاتهم الفردية مع الزبائن.<sup>68</sup> فالتوجه بالمبيعات / التوجه بالزبون (Sales Orientation-Customer Orientation) تعتبر حجر الزاوية في النظام الحديث للتسويق، و حسب Kotler فمفهوم التسويق يؤكد على أهمية إدماج استراتيجيات وتكتيكات الشركة للسعي إلى تحقيق رضا الزبائن على المدى الطويل.<sup>69</sup> فالمسوقين يجب أن يكونوا بمثابة حراس حقوق الزبائن، وأن يقدموا شكاوى بالصوت العالي حين تقديم منتجات أو خدمات غير صحيحة للزبائن. كما يستوجب الأمر عليهم الاستمرار في دعم مستوى " تقديم أفضل حل للزبائن " .<sup>70</sup> وفي هذا الصدد نجد أن بعض الدراسات خلصت إلى أن المزيج التسويقي التقليدي لم يعد مناسباً لهذا الغرض في التسويق الاجتماعي المعاصر.<sup>71</sup> حيث يناهز العديد من الباحثين مثل Schultz و Dev، Lauterborn ضرورة التركيز أكثر على نهج التوجه بالزبون (a more *Consumer-Focused Approach*) لتحقيق التسويق الاجتماعي، لذا نجدهم يقترحون نموذج جديد للتسويق الاجتماعي الذي يتضمن استراتيجيات أخرى معمول بها في مجال التسويق الاجتماعي تتجاوز المزيج التسويقي التقليدي (المنتج، المكان، السعر والترويج)، وقادرة أيضاً على دمج نهج موجه أكثر نحو المستهلك و الذي من خلاله يكون التفكير العلاقتي و الاستراتيجي و النهج الشامل لتغيير السلوك مفيداً في هذا المجال.<sup>72</sup> فأدوات واستراتيجيات التواصل مع الزبائن قد تغيرت بشكل ملحوظ مع ظهور وسائل الإعلام الاجتماعية.<sup>73</sup>

<sup>68</sup> Trent WACHNER, Christopher R. PLOUFFE, Yany GREGOIRE, op cit, p 33.

<sup>69</sup> Idem.

<sup>70</sup> Philip Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 474.

<sup>71</sup> Ross GORDON, "Re-Thinking and Re-Tooling the Social Marketing Mix", *Australasian Marketing Journal*, Vol. 20, (2012), p 126.

<sup>72</sup> Ibid, p 125.

<sup>73</sup> W. Glynn MANGOLD, David J. FAULDS, "Social media: The new hybrid element of the promotion mix", *Business Horizons*, Vol. 52, N° 4, (July-August 2009), p 357.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

لذلك يركز الباحثون على أهمية اتصالات التسويق المتكامل ( **Integrated Marketing Communications-IMC** )، ويُقصد به المبدأ التوجيهي المتبع لتواصل المنظمات مع الأسواق المستهدفة. فالاتصالات التسويقية المتكاملة تحاول التنسيق والسيطرة على مختلف عناصر المزيج الترويجي -الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة، الدعاية، التسويق المباشر وترويج المبيعات- لإنتاج رسالة موحدة تركز على الزبائن، وبالتالي تحقيق مختلفة الأهداف التنظيمية.<sup>74</sup>

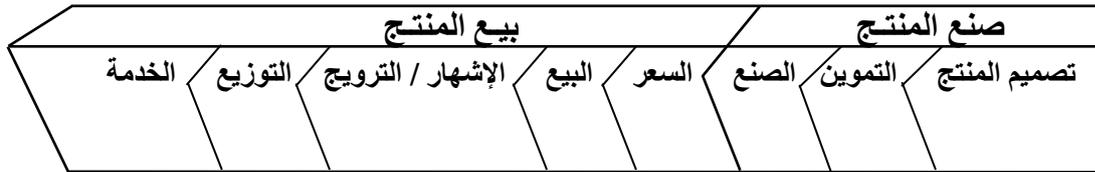
### المطلب الثالث: مسار تسليم القيمة (The Value Delivery Process)

#### أولاً. التسويق وخلق القيمة للزبون:

**1-أهمية خلق القيمة للزبون:** إنَّ مَهْمَةً أي عمل تجاري هي تسليم القيمة للزبون بربحية، ففي اقتصاد التنافس الشديد، خصوصاً مع اطلاع المشترين وعلى نحو متزايد في مواجهة الخيارات الوفيرة، فإنه لا يمكن للشركة الفوز إلا من خلال انسجام مسار تسليم القيمة، وكذا اختيار وإيصال قيمة متفوقة.<sup>75</sup> فنجاح تسويق العلاقات يتطلب من المنظمات إدارة عمليات الاتصال مع الزبائن بحيث يتم خلق قيمة لكليهما، وذلك من خلال بناء وتطوير العلاقة بينهما مع مرور الوقت. فالدور الاستراتيجي للاتصالات أصبح أولوية إدارية في شركات الخدمات باعتبارها تؤثر على خلق القيمة، ومن المسلم به الآن أن مفهوم خلق وتسليم القيمة هو مفهوم هام في مناقشات التسويق.<sup>76</sup> ولقد تم تعريف خلق القيمة للزبون " كقيمة يمكن للشركة أن تقوم بخلقها وتسليمها على شكل خدمات ومنتجات لزبائنهم والتي يمكن أن تولد الرضا والولاء بشكل مستمر للزبون، وبالتالي فالشركة تتبناها بهدف تحقيق ميزة تنافسية وأداء متفوق".<sup>77</sup>

**2-المسار التقليدي للتسويق:** قديماً كانت المؤسسة تبدأ بإنتاج المنتج ومن ثمَّ بيعه، ففي هذه الحال فإنَّ التسويق يتدخل بعد عملية الإنتاج. وهذا ما يتم في ظروف نادرة، أين تكون السوق واسعة وبإمكانها أن تتسع لجميع المنتجات المعروضة وتتمكن المؤسسة من البيع في هذه السوق بسعر يحقق لها هامش ربح، وهو ما يتجلى في الشكل الموالي.

الشكل رقم (15): المسار التقليدي المادي



Source: Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 12th Ed, (2006), op cit, p36.

<sup>74</sup> Idem.

<sup>75</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 33.

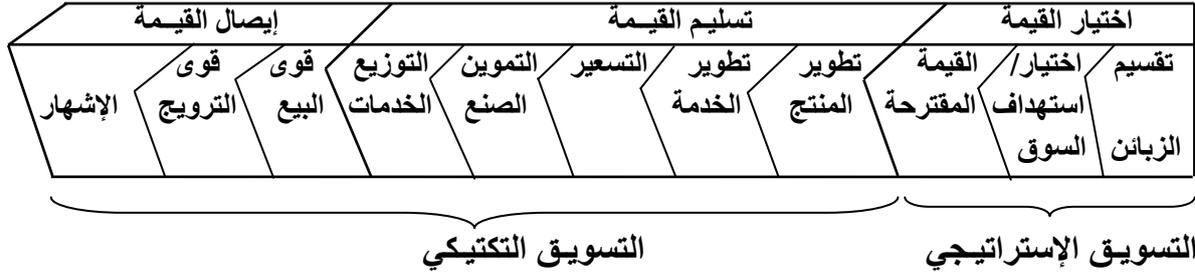
<sup>76</sup> Kirsti LINDBERG-REPO, Christian GRONROOS, "Conceptualising communications strategy from a relational perspective", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, N°3, (April 2004), p 229.

<sup>77</sup> Mullika JUMPAPANG, "Marketing Learning Orientation, Service Innovation, Customer Value Creation and Marketing Profitability: An Empirical Study of Hotel Businesses in Thailand", *International Journal of Business Research*, (2012), Vol. 12, N° 4, p 6.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

**3-المسار الحديث للتسويق:** إن تواجد سوق كبيرة يمكن من خلالها بيع كل منتجات الشركة بهامش ربح، أصبح نادرا خاصة مع تواجد زبائن يشترطون الجودة في الخدمة وكذا خاصيات وأشكال محددة للمنتج، وهو ما يستلزم أسواق جزئية لتلبية هذا الطلب، أي ضرورة تواجد عملية الاستهداف. حيث أصبح التسويق يتدخل قبل الشروع في عملية الإنتاج إلى غاية إيصال الخدمة عن طريق التقسيم، الاستهداف والتموقع في السوق، والتي هي مصدر الاستراتيجية التسويقية، وهو كما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم(16): سلسلة خلق وتسليم القيمة



Source : Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 12th Ed, (2006), op cit, p36.

ثانيا. التوجه بالتسويق الشامل وقيمة الزبون ( A Holistic Marketing Orientation and Customer Value ):

**1-سلسلة خلق وتسليم القيمة:** إن نجاح الشركة لا يتوقف فقط على مدى حسن أداء عمل كل قسم على حدة، ولكن أيضا على مدى حسن تنسيق الشركة لأنشطة المسار الأساسي للأعمال، حيث تبدأ عملية تسليم القيمة قبل أن يكون المنتج متواجداً وتستمر من خلال التطوير وتمتد إلى ما بعد الإطلاق، وكل مرحلة لها تكلفة تنعكس عليها.<sup>78</sup>

كما يمكننا تقسيم سلسلة خلق وتسليم القيمة إلى ثلاث مراحل:<sup>79</sup> فتمثل المرحلة الأولى في اختيار القيمة التي تُمثل "وظيفة" التسويق التي يجب القيام بها قبل وجود أي منتج، فالمسوقين يجب أن يقوموا بتقسيم السوق، تحديد الهدف المناسب وتطوير عرض القيمة المقترحة. وتعتبر صيغة " تجزئة، استهداف وتحديد المواقع (STP)" هي جوهر التسويق الاستراتيجي. وتتمثل المرحلة الثانية في توفير القيمة، فيجب على التسويق تحديد السمات المعينة للمنتجات، الأسعار والتوزيع. وتتمثل مهمة المرحلة الثالثة في إيصال القيمة من خلال استخدام قوى البيع، الإنترنت، الإعلانات، وأية أدوات اتصال أخرى لإعلان وترويج المنتج. فيعتبر التسويق وذلك من خلال إحدى رؤى التسويق الشامل أنه بمثابة " تكامل لاستكشاف القيمة، خلق القيمة وأنشطة تسليم القيمة، بغرض بناء علاقات مرضية متبادلة وطويلة المدى، والازدهار المشترك بين أصحاب المصلحة الرئيسيين ".<sup>80</sup>

فنجاح المسوقين في مجال التسويق الشامل يكون من خلال إدارة متفوقة لسلسلة القيمة التي من شأنها أن توفر مستوى عال من جودة المنتج، الخدمة والسرعة. فهم يحققون نموا مربحا من خلال توسيع حصة الزبائن، بناء ولاء الزبائن، والتقاط قيمة الزبون مدى الحياة.<sup>81</sup>

<sup>78</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14 th Ed, (2012), op cit, p 34.

<sup>79</sup> Idem.

<sup>80</sup> Ibid, p36.

<sup>81</sup> Ibid.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

2-إدارة القيمة للزبون: لقد كانت إحدى التطورات الرئيسية في مجال التسويق وممارسات الإدارة في العقد الماضي هي نمو إدارة القيمة للزبون، فقد استثمرت شركات كثيرة في قواعد بيانات واسعة للزبون قصد فهم، رصد والتأثير على سلوك الزبون.<sup>82</sup> كما تبين الأرقام الأخيرة من طرف Forrester أن أكثر من 73% من الشركات الكبيرة في الولايات المتحدة نفذت أو تخطط لتنفيذ برامج إدارة الزبون.<sup>83</sup>

ووفقا لـ Forrester كذلك؛ فأكثر من 72% من شركات الأعمال إلى الزبون (B2C) تعتبر الاحتفاظ بزبائنها كواحدة من أولوياتها. ونتيجة لذلك؛ فلا تزال الشركات تستثمر في الأنظمة والاستراتيجيات التي تمكنها من إمكانية إدارة زبائنها بنشاط. وعلى سبيل المثال ووفقا لمسح أجرته شركة Vodafone للاتصالات، ففي أوروبا هناك 46% من مدراء تقنية المعلومات والمستخدمين النهائيين من بين 500 منظمة في الاتحاد الأوروبي يريدون الاستثمار في تطبيقات إدارة العلاقة مع الزبون. وبالإضافة إلى ذلك فقد قاموا بإعداد 45% من الخطط لتعزيز تطبيقاتها في جمع البيانات و44% لترقية حلول إدارة قاعدة البيانات الخاصة بها.<sup>84</sup>

وتهدف الشركات إلى زيادة قيمة قاعدة زبائنها من خلال استقطاب زبائن جدد، الحفاظ على الزبائن الحاليين، الحد من تكاليف الزبائن الحاليين وبيع المزيد من المنتجات أو الخدمات لزبائنها. إن إدارة قيمة الزبون تُمكن من تحسين أداء الأعمال من خلال ثلاث طرق:<sup>85</sup>

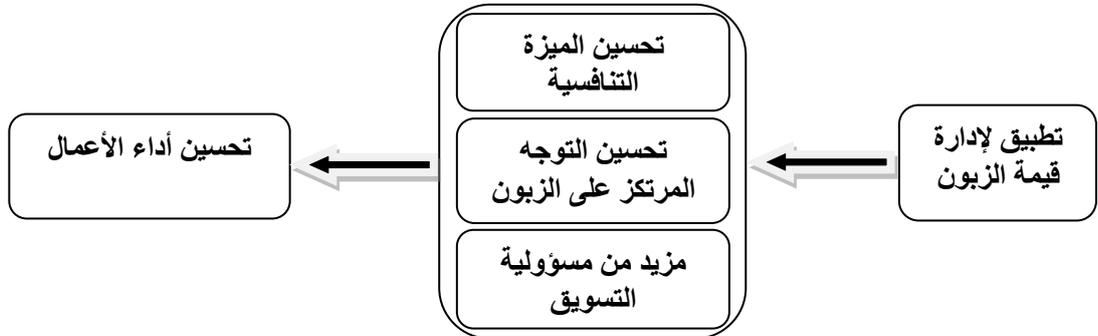
1-إدارة قيمة الزبون هي مورد للميزة التنافسية القائمة على السوق؛

2-إدارة قيمة الزبون تزيد من توجه الشركة المرتكز على الزبون؛

3-إدارة قيمة الزبون يؤدي إلى مزيد من المحاسبة والمسؤولية التسويقية.

وهو ما يلخصه الشكل الموالي.

الشكل رقم (17): الآليات التي من خلالها إدارة قيمة الزبون تُحسن أداء الأعمال



Source: Peter C. VERHOEF, Katherine N. LEMON, “Successful customer value management: Key lessons and emerging trends”, *European Management Journal*, Vol. 31, N° 1, (February 2013), p 3.

<sup>82</sup> Peter C. VERHOEF, Katherine N. LEMON, “Successful customer value management: Key lessons and emerging trends”, *European Management Journal*, Vol. 31, N° 1, (February 2013), p 1.

<sup>83</sup> Idem.

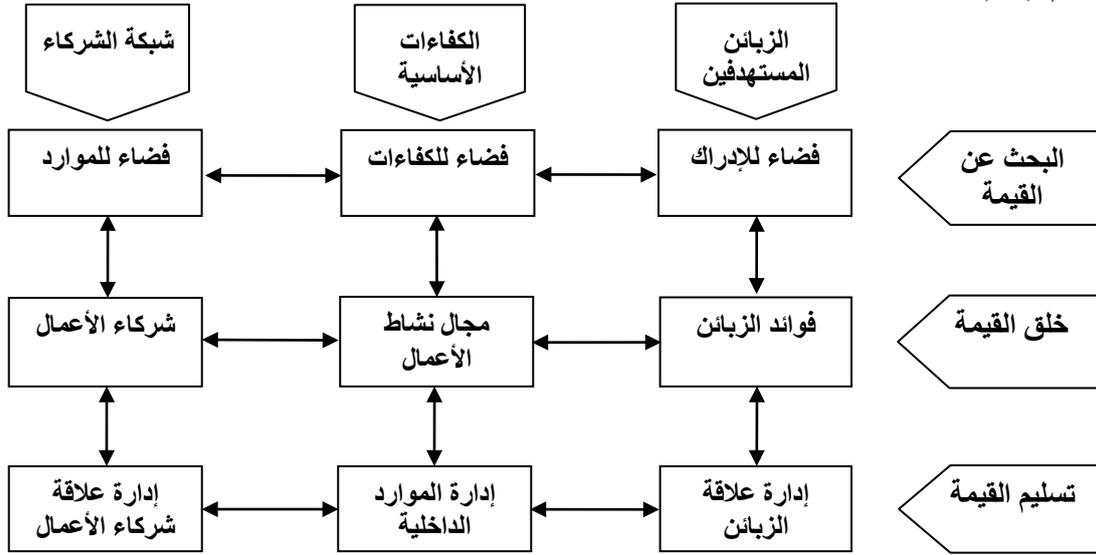
<sup>84</sup> Ibid.

<sup>85</sup> Ibid, p 2.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

فالمسوقين في مجال التسويق الشامل يعالجون ثلاث أسئلة إدارية رئيسية:<sup>86</sup>  
 استكشاف القيمة: كيف يمكن للشركة أن تحدد فرصة جديدة للقيمة؛  
 خلق القيمة: كيف يمكن للشركة خلق المزيد من الوعود عن العروض الجديدة للقيمة بنجاحة؛  
 تسليم القيمة: كيف يمكن للشركة أن تستخدم قدراتها وهيكلها القاعدية لتسليم العروض الجديدة للقيمة  
 بمزيد من النّجاعة.  
 ويمكن تلخيص مجال التسويق الشامل وخلق القيمة في الشكل الموالي.

الشكل رقم (18): بنية التسويق الشامل



Source: Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, USA, New Jersey: Pearson Education, 13th Ed, (2009), p38.

ثالثاً. أهمية المنطق المهيمن في الخدمة (Service-dominant logic (S-D logic) في مسار خلق القيمة:

### 1. أهمية المنطق المهيمن في الخدمة لتطوير المنتج الجديد:

يُشير التوجُّه من العامل إلى العامل (Actor-To-Actor A2A) إلى الديناميكية ونظام التوجه لخلق القيمة، فالنظم الإيكولوجية للخدمة (Service Ecosystem) عبارة عن شعور تلقائي واستجابة للهيكلة المكانية والزمانية المتصلة بدقة، واقتراح للقيمة من خلال تفاعل العوامل الاجتماعية والاقتصادية عبر المؤسسات، التكنولوجيا واللغة، وذلك نحو:<sup>87</sup>

- المشاركة في إنتاج عروض الخدمات؛
- المشاركة في التوفير المتبادل للخدمة؛
- المشاركة في خلق القيمة.

فيتيح ويُمكن هذا النهج مسار تطوير المنتج الجديد (New Product Development NPD) ويتيح وقائع استخدام الأطراف ذات المصلحة ليتم نقلها نحو التوجه بالسوق والعمل بشكل أكثر فعالية.<sup>88</sup>

<sup>86</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14 th Ed, (2012), op cit, p 36.

<sup>87</sup> Stephen L. VARGO, Robert F. LUSCH, "It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, N° 2, (February 2011), p 185.

<sup>88</sup> Markus SCHACHT, Cornelia ZANGER, "Co-Creating Value in New Product Development – Contribution of Service DOMINANT Logic for Successful Innovation Management", International Council for Small Business, *World Conference Proceedings*, 6/1/2012, p 2.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

حيث أن المنطق المهيمن في الخدمة (S-D logic) هو منظور معترف به على نطاق واسع في عمليات التبادل الاقتصادي، والذي يمكن أيضا أن يقدم حوافز جديدة لبحوث الابتكار.<sup>89</sup> فالخدمة تولد الخدمة وبذلك تُشكّل قيمة للزبائن، فمن هذا المنظور فالمنطق المهيمن في الخدمة لا يسمح فقط بتغيير وجهات النظر حيال مسار التبادل العام، ولكن أيضا على علاقة وطريقة التفاعل لتطوير الشراكات.<sup>90</sup>

كما أن التغيير في وجهات النظر حيال إجراءات التعاون يمكن أن يفتح قدرات لإدارة الابتكار الناجح، بالإضافة إلى كون تطوير المنتج الجديد يكون ممكنا كذلك من خلال المنطق المهيمن في الخدمة. ومن وجهة نظر المنطق المهيمن في الخدمة فالتعاون و التفاعل في خلق القيمة، هي غير ناجحة، إلى غاية قَبُول مشاركة الزبون في خلق القيمة والتي تكون مفيدة بالنسبة له في مراحل أخرى من التطوير، لذلك يُقترح توسيع عملية خلق القيمة من خلال التعاون في خلق القيمة لدمج ملاحظات الزبون.

### 2. تركيز المنطق المهيمن في الخدمة على تكامل الموارد:

إن مصطلح "تكامل الموارد" يضيف قيمة اقتصادية من خلال الجمع بين عوامل الإنتاج مع المعرفة والمهارات اللازمة لتوليد المخرجات.

فيتم الجمع بين عوامل الإنتاج الخارجية مع الموارد الداخلية ويتم وضعها تحت تصرف الجهات الفاعلة الأخرى أو الموارد المتكاملة، وترتبط هذه الموارد المتكاملة بالشبكة، بينما تشارك في آن واحد في شبكات أخرى. ولذلك فإنّ خلق القيمة يجري من الشبكات إلى الشبكات.<sup>91</sup>

و وفقاً لمنظور المنطق المهيمن في الخدمة، فخلق القيمة يحدث بشكل علائقي من الشبكة إلى الشبكة. وبشكل أكثر تحديدا وأكثر حداثة، ففي الآونة الأخيرة تمّ إدراك الحاجة إلى التغلب على المشاكل المفاهيمية المرتبطة بمفهوم "المنتج" كمبدع للقيمة، مقابل "المستهلك" كمدّم للقيمة. فلقد انعكس هذا الأمر على أحد المبادئ الأساسية الأكثر حداثة في المنطق المهيمن في الخدمة (S-D logic)، حيث يُعتبر جميع الجهات الفاعلة الاجتماعية والاقتصادية كموارد متكاملة، وهذا باعتبار كل الأطراف المشاركة في مجال التبادل الاقتصادي متماثلة (مثل الشركات، الزبائن من الأفراد والأسر وغيرهما).<sup>92</sup>

فالعامل التعاوني الذي كان متواجداً منذ وقت مبكر أصبح يعرف باسم "المنطق المهيمن في الخدمة".<sup>93</sup> وبالتالي؛ فالمفهوم المركزي في المنطق المهيمن في الخدمة هو أن "الخدمة يتم تبادلها بخدمة، أي تطبيق موارد لإنتاج منفعة لطرف آخر".<sup>94</sup>

فعندما يتيّم وضع رضا الزبون في مركز المؤسسة، ففائدة العمليات التجارية هي كيفية تقديم المنتجات المناسبة بالجودة المناسبة، وتسليم المنتجات في الوقت المناسب إلى المكان المناسب. لذلك نجد نظام تخطيط موارد المؤسسة (Enterprise Resources Planning -ERP-) يمكنه المساعدة على تقديم المعلومة حول رغبات الزبون وكيفية تقديمها بشكل أفضل عما يقوم به المنافس.<sup>95</sup>

<sup>89</sup> S. VARGO, R. LUSCH, M. TANNIRU, "Service, value networks and learning", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.38, (2010), in Markus SCHACHT, Cornelia ZANGER, op cit, p 2.

<sup>90</sup> Markus SCHACHT, Cornelia ZANGER, op cit, p 3.

<sup>91</sup> Ibid, p 5.

<sup>92</sup> Stephen L. VARGO, Robert F. LUSCH, "It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market", op cit, p 181.

<sup>93</sup> Idem.

<sup>94</sup> Ibid, p 182.

<sup>95</sup> Ling LI, Carol MARKOWSKI, Li XU, Edward MARKOWSKI, "TQM—A predecessor of ERP implementation", *International Journal of Production Economics*, Vol. 115, N° 2, (October 2008), p 572.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

فنظام **تخطيط موارد المؤسسة (ERP)** بمثابة مسار عملي قائم على المبادرة التكنولوجية.<sup>96</sup> كما أن اتحاد أنشطة الشبكة تكون جلية و واضحة خاصة حين تطوير منتجات المعقدة ذات التكنولوجيا العالية، فيتم تطوير المقترحات جنباً إلى جنب مع العديد من الشركاء في المجال العلمي والاقتصادي. حيث ترتبط الشركات معاً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وتقوم بدمج مواردها. فعلى هذا النحو، فتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يتطلب تغييرات في جميع المسار العملي. وفي هذا المعنى، فإدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسة متكاملتان و تقاسمان العديد من المجالات المشتركة.<sup>97</sup>

كما أن إدارة الجودة الشاملة تسبق تنفيذ تخطيط موارد المؤسسة فهي تعمل على إنشاء البنية التحتية التنظيمية لمبادرات تخطيط موارد المؤسسة، وبالتالي فإدارة الجودة الشاملة هي بنية ثقافية جوهرية وأساس تنفيذ تخطيط موارد المؤسسة.<sup>98</sup>

وفي هذا الشأن فإن ما يقرره E.W.Deming هو أن كل من مبادرات إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسة تتطلب التزاماً من القيادة العليا.<sup>99</sup>

وذلك لأن تنفيذ تخطيط موارد المؤسسة يؤثر على مختلف جوانب عمليات وأداء الشركة، وعلى هذا النحو فالالتزام كلاً من الإدارة العليا والموظفين هو أمر مرغوب فيه للغاية.

وتشير تجربة Celanese بأن التزام الإدارة العليا، مشاركة الموظفين ودعم المجال الوظيفي هي أسس نجاح تنفيذ نظم المعلومات على نطاق المؤسسة.<sup>100</sup>

كما أنّ منظور المنطق المهيمن في الخدمة يفرض أنه لخلق قيمة للشركاء يجب " تطبيق جميع معارفهم ومهاراتهم عند إنشاء اقتراح القيمة ".<sup>101</sup>

فالمعرفة في المنطق المهيمن في الخدمة تقتضي تطبيق المهارات والمعارف المتخصصة من خلال الأفعال، مسار العمليات والأداء، والتي هي بمثابة الوحدة الأساسية للتبادل. وبذلك تكون المعرفة هي أيضاً مصدر أساسي للميزة التنافسية.

وعلاوة على ذلك؛ فتوفير الخدمة هي عبارة " عن تكامل الموارد بين الأطراف المشاركة مع المورد والزبون اللذان هما في الصميم ".<sup>102</sup>

فتركيز اهتمام المنطق المهيمن في الخدمة يقوم على أساس خفة حركة العناصر الفاعلة المتوجهة بالخدمة، والتي تشمل أيضاً البحث الاستباقي للمزيد من القيمة والمزيد من الشركاء. وبالتالي فإنه يفتح إمكانيات لأبعاد الجودة، الوقت ومعدل الدوران.<sup>103</sup>

<sup>96</sup> Ibid, p 570.

<sup>97</sup> Ibid.

<sup>98</sup> Ibid.

<sup>99</sup> E.W. Deming, "Improvement of quality and productivity through action by management", *National Productivity Review*, Vol. 1, N°1, (1981-1982), in Ling LI et al., o p cit, p 570.

<sup>100</sup> Ling LI et al., o p cit, p 571.

<sup>101</sup> Markus SCHACHT, Cornelia ZANGER, op cit, p 7.

<sup>102</sup> Evert GUMMESSON, *Total Relationship Marketing*, USA: Butterworth-Heinemann, third Ed, (2008), p

10.

<sup>103</sup> S. VARGO et al., "Service, value networks and learning", op cit, in Markus SCHACHT, Cornelia ZANGER, op cit, p.9

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

المبحث الثالث: التسويق الداخلي ( Internal Marketing )

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي

أولاً. نشأة التسويق الداخلي: إن التسويق الداخلي له جذور في آداب السلوك المهنية والتجارية مع الأسس الجماعية في مجال العلوم الاجتماعية والمعرفية. كما أنّ المناقشة النظرية لجوانب معينة من رضا الزبائن الداخليين نظرياً يعود كأقصى حد إلى Barnard (1938-1968)، إلا أنه في وقت مبكر فقط من الثمانينيات بدأ الباحثون الذين يدرسون مجال اقتصاد الخدمات في تطبيق نظريات رضا الزبائن وجودة الخدمة في السوق الداخلية.<sup>104</sup> فوضعت نظريات السلوك التنظيمي نماذج لإدارة الموارد البشرية التي تتضمن مفهوم التسويق الداخلي.<sup>105</sup>

ولقد تم تناول مفهوم التسويق الداخلي من قبل العديد من الكُتّاب نذكر من بينهم Berry، Gronroos ، Pope ، Compton و George.<sup>106</sup>

إلا أن تنفيذ برامج التسويق الداخلي لم يكتسب زخماً إلا في الآونة الأخيرة، وفي الحقيقة بدأت بعض المنظمات في جميع أنحاء العالم تنظر إلى التسويق الداخلي كسلاح استراتيجي للمساعدة على تحقيق جودة عالية للخدمة.<sup>107</sup>

ثانياً. تعريف التسويق الداخلي: يعتبر التسويق الداخلي أحد المفاهيم الأساسية في التسويق الشامل، فحسب رؤية التسويق الشامل (Holistic Marketing) يجب على كل عامل داخل المؤسسة أن يتبنى أساسيات التسويق.

فالتسويق الداخلي هو عنصر من عناصر التسويق الشامل، وهو عبارة " عن مَهْمَة توظيف، تدريب وتحفيز قدرات العاملين الذين يرغبون في خدمة الزبائن بشكل جيد، فهو يضمن أن الجميع داخل المنظمة يتبنى مبادئ التسويق، خصوصاً الإطارات العليا " .<sup>108</sup> فمصطلح التسويق الداخلي يصف " مجموعة من الإجراءات والسياسات لإدارة الموارد البشرية التي تعامل الموظفين كأعضاء من سوق داخلية تحتاج إلى الإبلاغ، التكوين، التطوير والتحفيز بهدف خدمة الزبائن بفعالية أكثر " .<sup>109</sup>

<sup>104</sup> Vivienne J. WILDES, "Attracting and retaining food servers: How internal service quality moderates occupational stigma", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 26, N° 1, (March 2007), p 7.

<sup>105</sup> Ibid, p 8.

<sup>106</sup> William R. GEORGE, "Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer - Conscious Employees at Every Level", *Journal of Business Research*, Vol. 20, (1990), p 63.

<sup>107</sup> Idem.

<sup>108</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14 th Ed, (2012), op cit, p 21.

<sup>109</sup> Monique PONTIER, "Les conditions d'efficacité d'une démarche de marketing interne dans le secteur associatif : Cas d'une association touristique", *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 255-256, (Mai-Août 2012), p 182.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

ووفقاً لـ Joseph " فالتسويق ليس لديه مطالب حصرية على الوظائف التسويقية، وإنما يتطلب نهجا متكاملًا لا يمكن رسمه من جانب التسويق فحسب، بل وكذلك من جانب السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ومجالات أخرى " .<sup>110</sup>

لذلك يعرض Joseph تعريفا موسعا للتسويق الداخلي، فيشير إلى أنه: " تطبيق نظريات التسويق، إدارة الموارد البشرية، النظريات ذات الصلة، التقنيات، مبادئ التحفيز، التجنيد، المشاركة في الاختيار، وإدارة الموظفين على جميع المستويات في المنظمة لتحقيق التحسين المستمر لطريقة خدمة الزبائن الخارجيين مع بعضهم البعض " .<sup>111</sup>

فعبارة و جيزة و كما يقرره رواد الفن مثل George و Gronroos، فالتسويق الداخلي عبارة عن " فلسفة لإدارة الموارد البشرية للمنظمة و التي تقوم على منظور التسويق " .<sup>112</sup>

### المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي

أولاً. أهمية التسويق الداخلي لتحقيق فعالية التسويق الخارجي: يعترف المُسَوِّقون الأذكياء بأن أنشطة التسويق داخل الشركة يمكن أن تكون هامة أو حتى أكثر أهمية من أنشطة التسويق الموجهة إلى خارج الشركة " .<sup>113</sup>

ففي الواقع " يجب أن يسبق التسويق الداخلي مرحلة التسويق الخارجي، فلا معنى للإعلان عن خدمة ممتازة قبل أن يكون موظفي الشركة مستعدون لتقديمها " .<sup>114</sup>

حيث أنه لا فائدة من إعطاء وعود بتقديم خدمات ممتازة للزبائن المرتقبين، إذا كان الموظفين في المؤسسة ليسوا في مستوى تلبية هذه الوعود.

فيجب على المسوقين إنفاق المزيد من الجهد و الوقت ليس فقط على تحسين التسويق الخارجي، بل من أجل تحسين التسويق الداخلي.<sup>115</sup>

ولتحقيق ذلك يتعين تكوين وتحفيز الموظفين بغية تقديم أحسن خدمة للزبائن، فيظهر جلياً أن التسويق في الداخل أكثر أهمية منه في الخارج أي أكثر أهمية من التسويق الخارجي. والشكل الموالي يبرز العلاقة الوطيدة بين أنشطة التسويق الداخلي بمخرجات التسويق.

<sup>110</sup> W. B., JOSEPH, " Internal marketing builds service quality", *Journal of Health Care Marketing*, Vol.16 N°1, (1996), pp. 54-64, in Harvir S. BANSAL, Morris B. MENDELSON, Basu SHARM, "The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes", *Journal of Quality Management*, Vol. 6, (4th Quarter 2001), p 63.

<sup>111</sup> Idem.

<sup>112</sup> William R. GEORGE, op cit, p 64.

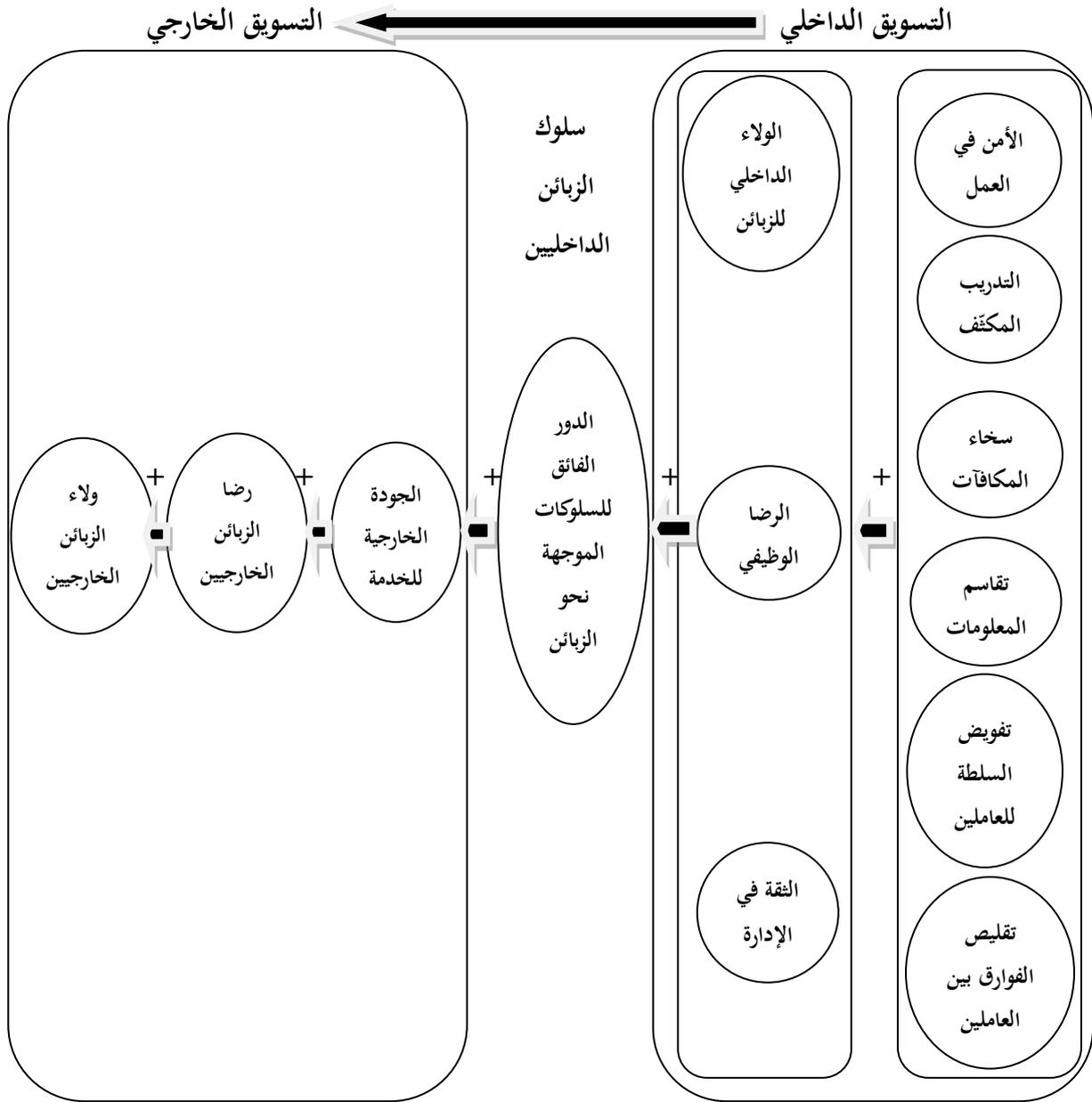
<sup>113</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14 th Ed, (2012), op cit, p 21.

<sup>114</sup> Idem.

<sup>115</sup> Philip Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 474.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

الشكل رقم (19): الربط بين أنشطة التسويق الداخلي بمخرجات التسويق الخارجي



Source : Harvir S. BANSAL, Morris B. MENDELSON, Basu SHARM, "The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes", *Journal of Quality Management*, Vol. 6, (2001), p 65.

ثانياً. الدور الإستراتيجي للتسويق الداخلي: إن التسويق الداخلي الفعال يستجيب أولاً إلى احتياجات الموظف قبل الاستجابة لمهمة وأهداف المنظمة<sup>116</sup>. وبالتالي فالتسويق الداخلي يهدف إلى ضمان رضا الزبون الداخلي، كما يهدف إلى أن يتم بناء الجودة تدريجياً في المنتج أو الخدمة لكي يكون الزبائن الخارجيين راضين كذلك.

<sup>116</sup> Harvir S. BANSAL et al., op cit, p 63.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

وبذلك فالتسويق الداخلي يضمن أن كل قسم وكل شخص داخل المنظمة يكون بمثابة زبون و مورد على حد سواء، وأن الموظفين يعملون معا بطريقة تدعم إستراتيجية الشركة وأهدافها.<sup>117</sup> فالتسويق الداخلي يستوجب تنسيقا عموديا مع الإدارة العليا وتنسيقا أفقيا مع بقية الأقسام، لذلك يجب على كل فرد داخل المنظمة فهم، تقدير ودعم جهود التسويق.<sup>118</sup>

والتسويق الداخلي يجب أن يتم على أساس مستويين:<sup>119</sup>  
-المستوى الأول: لا بد من مختلف وظائف التسويق (قوى البيع، الإعلانات، خدمة الزبائن، إدارة المنتجات و بحوث التسويق) أن تعمل معاً، كما يجب أن تتسق جميع الوظائف التسويقية من وجهة نظر الزبائن.

- المستوى الثاني: يجب على الإدارات الأخرى تبني مفهوم التسويق، بل يتعين عليها أيضا التفكير في " الزبون ". فالتسويق ليس قسم من أقسام الشركة بقدر ما هو توجه الشركة.

و من الجدير بالذكر هنا هو ضرورة الاهتمام بالاتصالات الداخلية لتحقيق فعالية التسويق الداخلي وتحقيق أهداف المنظمة، فمسئولي الاتصالات الداخلية (Les RCI : Responsables Communication Interne) يتأسفون لعدم التزام الإدارة بشأن الاتصالات الداخلية.<sup>120</sup>

فعلى المستوى الإداري الأعلى فالاتصالات الداخلية لصفوف التسويق مع الاتصالات الإدارية، لها دور خاص من حيث المشاركة في تحقيق الأهداف المنصوص عليها في الخطط التسويقية.<sup>121</sup> فالمنظمات التي تتواصل مع موظفيها يتسنى لها من خلال ذلك اللجوء إلى مجموعة واسعة من الأحداث والتي من خلالها يمكن إرسال مجموعة متنوعة من الرسائل لتحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف.<sup>122</sup>

فالتحقيق النجاح في المستقبل يستوجب الأمر على التسويق أن يكون أكثر شمولا وأقل تقسيما، فيجب على المسوقين تحقيق تأثير أكبر داخل الشركة، الاستمرار في خلق أفكار جديدة والسعي للرؤية المبصرة للزبائن قصد معاملة كل زبون بشكل مختلف ومناسب.<sup>123</sup> وبالتالي فالتسويق الداخلي في جوهره يعترف بأن جميع العاملين يتم اعتبارهم كزبائن بالنسبة للمدراء الذين يرغبون في تنفيذ أهداف الشركة بطريقة سليمة والتي تتبنى وجهة نظر التسويق الخارجي، فالمجالات الوظيفية الفردية تساهم في الاستجابة الخاصة بكل شخص في الداخل، إذ كل شخص مرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالزبون النهائي ويتنافسية السوق.<sup>124</sup>

فمما سبق يمكن القول بأن " التسويق ليس قسم من أقسام الشركة أكثر منه توجه الشركة ".<sup>125</sup> وبذلك فالتسويق الداخلي هو عبارة عن حالة ذهنية (State of Mind) يجب تبنيها من قبل الجميع في المنظمة.

<sup>117</sup> Ian N. LINGS, "Managing Service Quality with Internal Marketing Schematics", *Long Range Planning*, Vol. 32, No. 4, (August 1999), p 453.

<sup>118</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14 th Ed, (2012), op cit, p 22.

<sup>119</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 13 th Ed, (2009), op cit, p 24.

<sup>120</sup> Huseyin KANIBIR , Sima NART, "The Effects of Internal Relationship Marketing on Superior Customer Relations as Competitive Performance: Evidence from Healthcare Industry", 8th International Strategic Management Conference, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, ( 2012 ), p 153.

<sup>121</sup> Moise DANIEL, Georgescu BOGDAN, Zgură DANIEL, "Strategies for interactive communication, with external and internal stakeholders, in events' marketing", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 46, ( 2012 ), p 5363.

<sup>122</sup> Ibid, p 5364.

<sup>123</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 643.

<sup>124</sup> Gilbert D. HARRELL, Matthew F. FORS, "Internal Marketing of a Service", *Industrial Marketing Management*, Vol. 21, N° 4, (November 1992), p 300.

<sup>125</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, New Jersey: Pearson Education, 12th Ed, (2006), p 20.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

فالشركات العالمية التي عرفت رواجاً كبيراً، فإن الفضل في ذلك يعود إلى الحضور الكلي للتسويق وإدماجها في جميع أقسامها، وأفضل مثال على ذلك شركة Xerox العالمية التي يتشعب موظفوها بروح التسويق، حيث نجد جميع الموظفين في المؤسسة يهتمون بالزبون.<sup>126</sup> كما نجد أيضاً منتج التزلج Snowshoe Mountain الواقع بفيرجينيا الغربية، منهمكا بأنشطة التسويق الداخلي مع العاملين من أجل بناء العلامة الموعودة.<sup>127</sup> وبالتالي فمسؤولية إدارة التسويق هي مسؤولية في الداخل أكثر منها في الخارج.

### المطلب الثالث: أهمية الموارد والكفاءات في مجال التسويق الداخلي

أولاً. مفهوم الموارد والكفاءات: إن مسألة خلق القيمة أمر أساسي في مجال إدارة التسويق وكانت موضع الكثير من الجدل في السنوات الماضية، وذلك للاستثمار في المكونات التي تدخل ضمن القيمة الوظيفية للزبون. فهناك أدلة متزايدة من جانب الممارسة ومن جانب البحوث الأكاديمية بأن كفاءات وموارد الموردين هي العامل الأساسي في اختيار الموردين في الأسواق التجارية، ففي حين أنّ المنتجات والحلول هي أساس تقييم القيمة الحالية للموردين، فالموارد والكفاءات تعتبر العامل الأساسي في تقييم القيمة المستقبلية المحتملة.<sup>128</sup> وتُعرّف الموارد بأنها " مجموعة الوسائل التي تمتلكها المؤسسة، تتحكم فيها والتي يمكن استخدامها من خلال عملياتها الإنتاجية والتنظيمية، لخلق القيمة أثناء نشاطها ".<sup>129</sup> ويعرف كل من Teece، Pisano و Shuen الموارد بأنها " الأصول الخاصة بالشركة، الصعبة وليست مستحيلة التقليد، التي من الصعب تنقلها عبر الشركات نظراً لتكلفة الصفاة و تكلفة التحويل ونظراً إلى كون هذه الأصول قد تحتوي على معارف ضمنية ".<sup>130</sup> ويمكن تصنيف الموارد إلى عدة فئات: ملموسة كشبكة التوزيع، أو غير ملموسة كالسمعة، والتي يمكن أن تقدم خدمات مختلفة لمن يتحكم فيها.<sup>131</sup> ووضع كل من C. Hofer و D. Schendel تصنيفاً يقسم من خلاله الموارد إلى خمس فئات: مالية، بشرية، مادية، تنظيمية و تكنولوجية.<sup>132</sup> ويعرف Grant الكفاءة بأنها " قدرة مجموعة من الموارد على تحقيق مهمّة أو نشاط ".<sup>133</sup> وقد تم تعريف مفهوم الكفاءات من قبل Day بأنها " حُرْم معقدة من المهارات والمعارف المتراكمة، تمّ ممارستها من خلال العمليات التنظيمية، والتي تُمكنُ الشركات من التنسيق بين الأنشطة والاستفادة

<sup>126</sup> Idem.

<sup>127</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14 th Ed, (2012), op cit, p 21.

<sup>128</sup> Fabrizio ZERBINI, Francesca GOLFETTO, Michael GIBBERT, "Marketing of competence: Exploring the resource-based content of value - for - customers through a case study analysis", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, N° 6, (August 2007), p 784.

<sup>129</sup> Jean-Pierre DÉTRI et al., *Stratégor : Politique Générale de l'Entreprise*, 4<sup>e</sup> Éditions, Paris : Dunod, (2005), p 86.

<sup>130</sup> D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 7 (1997), p.516, in Fabrizio ZERBINI, Francesca GOLFETTO, op cit, p 785.

<sup>131</sup> Jean-Pierre DÉTRI, op cit, p 86.

<sup>132</sup> Olivier JOFFRE, Loïc PLE, Eric SIMON, (Ouvrage Collectif), " *Cas en Management Stratégique : Autour du Diagnostique* ", Éditions ems, Vol. 1, (2007), p 72.

<sup>133</sup> Ibid, p 74.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

من أصولها " . ويضيف Day " نشير من خلال هذا المفهوم إلى أهمية الاستخدام في الداخل بشكل متبادل لكل من الكفاءة والقدرة " .<sup>134</sup>

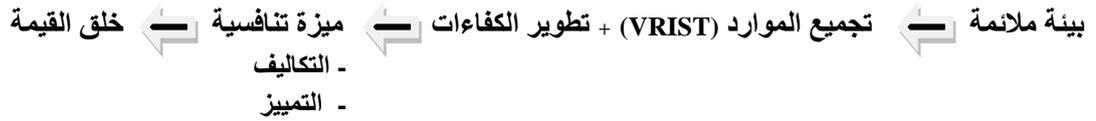
فالكفاءة يمكن أن تُعرّف " كقدرة ديناميكية، واستعداد الشركة على دمج، بناء و تكوين طريقة عمل روتينية يتم تكوينها من عدة استعمالات للموارد الخاصة بالشركة " .<sup>135</sup>

فحسب Teece ، Pisano و Shuen ففي الواقع فالكفاءة بالنسبة للمنظمة هي بمثابة قدرة خاصة، بها ( *VRIST* : موارد ثمينة، نادرة، غير قابلة للتقليد، غير بديلة و غير قابلة للتحويل) و التي تُمكنها من استخدام مواردها الإنتاجية بطريقة أفضل من منافسيها، في كل مستوى تشغيلي للمؤسسة و بين العديد من الوظائف على حد سواء.<sup>136</sup>

**ثانياً. أهمية الموارد والكفاءات في خلق القيمة للزبون:** فوفقاً لوجهة النظر القائمة على الموارد و كما يقرره الباحثون، فالشركة الناجحة في السوق هي تلك التي تمتلك أفضل قدرة على تحديد مواردها و كفاءاتها و التي على الأرجح تزيد من النجاعة و الفعالية للعمليات التجارية، و هي تلك التي تسمح بتفعيل العلاقة الخاصة للعمليات والآليات التي تسهل التفاعل بين الأطراف، والتي تنقل حتى الأشكال الأكثر تعقيداً والأشكال الضمنية للمعارف.<sup>137</sup>

ويمكن تلخيص ذلك في الشكل الموالي.

الشكل رقم (20): أسباب النجاح



Source: **Jean-Pierre DÉTRI et al., *Stratégor :Politique Générale de l'Entreprise*, Paris : Dunod, 4<sup>e</sup> édition, (2005), p 159.**

ومع ذلك فعن طريق التقيد الضمني للشركة بتركيزها على وجهة نظر المشتري القائمة على الموارد والنظرة العلاقاتية، تُطرح مسألة اختيار الموارد والكفاءات التي ستضيف أكبر قيمة للزبون والتي لم يتم الرد عليها إلى حد كبير.<sup>138</sup> فمن وجهة نظر الموردين، فالبحث عن الكفاءات يوقر سبلاً جديدة والتي من خلالها يمكن خلق وتسليم القيمة للزبون. فإلى غاية الآن؛ فالموارد والكفاءات المتبادلة بين الموردين والزبائن منذ قيام العلاقات كانت مصدر تركيز العديد من البحوث.<sup>139</sup>

فهذا المنظور يفتح طريقاً واعداً للبحث لفهم لماذا بعض الزبائن يبحثون عن خبرة ومهارات الموردين، فوجهة نظر العلاقات تساعد على اكتساب الكفاءات الخارجية القابلة لتطبيق الاستراتيجية والتي تتغلب على القيود الداخلية لنمو الشركة.<sup>140</sup>

لذلك؛ فمن الجدير بالذكر هنا هو أنّ مناقشات أدبيات مسألة " كفاءات التسويق " تشير إلى غاية الآن إلى أنه يمكن فهمها من خلال طريقتين أساسيتين: فالأولى؛ أن مفهوم " كفاءات التسويق " يتم النظر إليها كنوع خاص من الكفاءات.

<sup>134</sup> G. S. Day, "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 58, (1994), p 38, in Fabrizio ZERBINI et al., op cit, p 785.

<sup>135</sup> Jean-Pierre DÉTRI et al., op cit, p 93.

<sup>136</sup> Idem.

<sup>137</sup> Fabrizio ZERBINI et al., op cit, p 785.

<sup>138</sup> Idem.

<sup>139</sup> Ibid, p 784.

<sup>140</sup> Ibid, p 785.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

فعلى سبيل المثال: مهارات إدارة العلاقة مع الزبون، إدارة سلسلة التوريد، وما يشبهها من "الأصول القائمة على السوق". والطريقة الثانية هي فكرة "تسويق الكفاءات" حيث نجد هذه المسألة واحدة من محددات المزيج التسويقي للكفاءات.<sup>141</sup>

فمن خلال هاذين المنظور ومن خلال منظور جانب العرض والطلب، يمكن أن نستنتج منطقياً أربع فئات مختلفة لكفاءات التسويق، وهو ما يلخصه الجدول الموالي.

الجدول رقم (5): كفاءات التسويق ومصدر القيمة للزبون

كفاءات (Competencies) التسويق (Marketing) الكفاءات (of Competencies)

المورد	الأصول القائمة على السوق	الكفاءات القائمة على التسويق
منظور المشتري	تقاسم المورد-المشتري للكفاءات والتطوير	تقييم المورد للقيمة المستقبلية المحتملة

Source: Francesca GOLFETTO, Michael GIBBERT, "Marketing competencies and the sources of customer value in business markets", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, N° 8, (November 2006), p 907.

### المبحث الرابع: أداء التسويق ( Performance Marketing ):

#### المطلب الأول: المسؤولية المالية للتسويق

أولاً. مفهوم أداء التسويق: إن أداء التسويق يتطلب فهم أثر النتائج المالية والغير مالية للأنشطة والبرامج التسويقية على الأعمال والمجتمع.

فعلى نحو متزايد؛ يذهب كبار المدراء إلى أبعد من إيرادات المبيعات بل يسعون إلى فحص النتائج التسويقية وتفسير ما يحدث فيما يخص الحصة التسويقية، معدل فقدان الزبائن، رضا الزبائن، جودة المنتج ومقاييس أخرى. كما يأخذون بنظر الاعتبار أيضاً الأثر القانوني، الأخلاقي، المجتمعي والبيئي للأنشطة والبرامج التسويقية.<sup>142</sup>

فمن خلال مفهوم أداء التسويق تظهر جلياً صعوبة المهمة التي تقع على عاتق إدارة التسويق من خلال السعي نحو تحقيق التوازن بين الجانب المالي للمؤسسة لإرضاء المالكين و المساهمين خصوصاً، وكذا الجانب الغير مالي المتمثل في المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية للتسويق قصد تلبية انشغالات الأطراف الأخرى ذات المصلحة.

ثانياً. أبعاد أداء التسويق: إن سعي إدارة التسويق نحو تحقيق أداء التسويق ليس بالأمر السهل، إذ يستوجب الأمر الإدراك الجيد لأبعاد أداء التسويق. فيتعين على إدارة التسويق القيام بإدارة مُحكمة لأصول الشركة (المادية والبشرية) والتنسيق فيما بينها والعمل على حسن إدارة العلاقات مع الزبائن والأطراف الأخرى المتواجدة في سلسلة القيمة مع المؤسسة، وذلك بهدف تحقيق النجاح في الأداء وهو ما ينتج عنه تحقيق الربحية للمؤسسة وإرضاء الأطراف ذات المصلحة. ويمكن تلخيص أبعاد أداء التسويق في الجدول الموالي.

<sup>141</sup> Francesca GOLFETTO, Michael GIBBERT, op cit, pp. 906-907.

<sup>142</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14 th Ed, (2012), op cit, p 22.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

الشكل رقم (6): أبعاد أداء التسويق

الأداء	التعريف	المراجع الرئيسية
نجاحة التسويق	القدرة على تحويل مدخلات التسويق إلى مخرجات بنجاحة	Kotler (2002), Clark (1999), Ambler (2003), O'Sullivan and Abela (2007), Morgan et al. (2002); Bonoma and Clark (1988), Sevin (1965), Clark (2000).
إدارة العلاقة مع الزبون	القدرة على جذب والحفاظ على الزبائن المربحين	Kotler (2002), Peppers and Rogers (1993), Peppers and Rogers (2000), Kumar et al. (2004), Rust et al. (2004), Rust et al. (2004), O'Sullivan and Abela (2007), Kim et al. (2003), Bellis-Jones (1989), Berger and Nasr (1998), Blattberg and Deighton (1996), Blattberg et al. (2001), Hansotia (2004).
التنسيق الداخلي (الثبات على مبدأ واحد في الداخل)	القدرة على نشر والحفاظ على المسار الاستراتيجي مع الوظائف الأخرى الغير التسويقية داخل الشركة	Kohli and Jaworski (1990), Narver and Slater (1990), Day (1994), Sheth et al. (2002), Shah et al. (2006), Srivastava et al. (1998, 1999)
واجهه سلسلة الإمداد	القدرة على نشر و الحفاظ على المسار الاستراتيجي مع الأطراف ذات العلاقة بسلسلة العرض (القنوات، الموردين، المتعاقدين الخارجيين..)	Gentile et al. (2006), Srivastava et al. (1998), Duclos et al. (2003), Webster (1992), Lambert and Cooper (2000)
إدارة الأصول القائمة على الرأس المال الفكري والمعرفي	القدرة على توليد ذكاء السوق، والقدرة على نشرها في المنظمة ككل ونشر ثقافة التوجه نحو الزبون داخل الشركة	Kohli and Jaworski (1990), Narver and Slater (1990), Day (1994), Shah et al. (2006), Boaretto et al. (2007), Srivastava et al. (1998), Deshpandé and Webster (1989), Andriessen (2004), Sveiby (1997, 2005)

Source : Lucio LAMBERTI, Giuliano NOCI, "Marketing Strategy and Marketing Performance Measurement System: Exploring the Relationship", *European Management Journal*, Vol. 28, N° 2, (April 2010), p 142.

ثالثاً. أهمية قياس أداء التسويق المالي: لقد كان قياس أداء التسويق مصدر قلق رئيسي في التسويق لمدة طويلة، ويبقى مسألة حيوية للعديد من الشركات، لاسيما في الصناعات أين تكون نفقات التسويق معتبرة. ومع ذلك، فبعد ظهور الاهتمامات الأولية وتطور المفاهيم الجوهرية منذ 1960 إلى 1970، فالإنتاجية وفعالية التحليل في التسويق أحرزت تقدماً ولكن بصورة متقطعة في كل من المجال الأكاديمي والإداري.<sup>143</sup>

حيث يتطلب الأمر على المسوقين بنحو متزايد تبرير استثماراتهم فيما يخص " الجانب المالي والربحي، فضلاً عن بناء العلامات التجارية وتنمية قاعدة الزبائن، ويوظفون لذلك مجموعة واسعة ومتنوعة من التدابير المالية لتقييم قيمتهم المباشرة والغير مباشرة من وراء جهودهم التسويقية المبذولة ".<sup>144</sup>

<sup>143</sup> Neil A. MORGAN, Bruce H. CLARK, Rich GOONER, "Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment Integrating multiple perspectives", *Journal of Business Research*, Vol. 55, (2002), p 363.

<sup>144</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14 th Ed, (2012), op cit, p 22.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

حيث يمكن للمقاييس أن تساعد الشركة في قياس ومقارنة أداء التسويق من خلال مجموعة واسعة من الأبعاد، فبحوث التسويق والتحليل الإحصائية تقيس النجاعة والفعالية المالية لمختلف الأنشطة التسويقية. و أخيراً؛ يمكن للشركة أن تُوظف العمليات و الأنظمة للتأكد من تعظيم القيمة من خلال تحليل مختلف هذه المقاييس.<sup>145</sup>

الأمر الذي يستوجب على المسوقين مراجعة أدائهم التسويقي لمعرفة مدى نجاعة وفعالية الوظائف التسويقية، حيث أن أنظمة تقييم الأداء هي نوع مهم من أنظمة الرقابة التنظيمية.<sup>146</sup>

لذلك يقترح Kotler وغيره من الباحثين، ستة مكونات تشملها مراجعة التسويق:<sup>147</sup>

1. مراجعة البيئة التسويقية: تقوم على تحليل كل من البيئة الكلية والمهمة البيئية؛
2. مراجعة الإستراتيجية التسويقية: تقييم مدى اتساق الإستراتيجية التسويقية مع الفرص والتهديدات البيئية؛
3. مراجعة تنظيم التسويق: تهدف إلى تقييم التفاعلات بين التسويق وتنظيم المبيعات؛
4. مراجعة نظام التسويق: تهدف إلى تقييم الإجراءات المستعملة للحصول على المعلومات وتقييم الخطة ومراقبة العمليات التسويقية؛
5. مراجعة الإنتاجية: تقييم البيانات المحاسبية لتحديد الموارد المثلى لتحقيق الربح، فضلا عن توفير التكاليف المحتملة؛
6. مراجعة وظيفة التسويق: تهدف إلى مراجعة الوظائف الرئيسية للتسويق التي تستند في المقام الأول على نتائج المراجعة.

### المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية للتسويق (Social Responsibility Marketing)

أولاً. مفهوم التسويق الاجتماعي (Social Marketing): يعود التسويق الاجتماعي إلى سنوات بعيدة، ففي سنوات الخمسينيات من القرن الماضي بدأت الهند حملات تنظيم الأسرة، و في سنوات السبعينيات عرضت السويد حملات التسويق الاجتماعي لتحويل نفسها إلى أمة من غير المدخنين وغير المدمنين على الكحول، كما تسعى الحكومة الاسترالية وراء حملات "ارتدي حزام مقعدك" للتوعية المرورية، و أطلقت الحكومة الكندية حملات " قل لا للمخدرات"، " الإقلاع عن التدخين" و " التمرين من أجل الصحة". وفي سنوات الثمانينيات، بدأ البنك الدولي ومنظمة الصحة العالمية ومراكز السيطرة والوقاية من الأمراض، استخدام مصطلح التسويق الاجتماعي وتعزيز الاهتمام به.<sup>148</sup> بل يعود الأمر إلى أبعد من ذلك، إذ نجد أن آدم سميث Adam Smith (1776) يقول " لم يسبق لي أن عرفت الكثير من الخير مما قام به أولئك الذين يجهرون بالتجارة من أجل الصالح العام".<sup>149</sup>

كما يُعتبر التسويق الاجتماعي أحدث الفلسفات الخمس لإدارة التسويق، فمفهوم التسويق الاجتماعي يتساءل عما إذا كان مفهوم التسويق النقي ملائم في عصر المشاكل البيئية، نقص الموارد، المشاكل الاقتصادية عبر العالم وإهمال الخدمات الاجتماعية. فهو يتساءل عما إذا كان للشركة روح لخدمة وإرضاء الرغبات الشخصية والعمل الدائم لما هو أفضل للمستهلكين والمجتمع على المدى البعيد.<sup>150</sup>

<sup>145</sup> Idem.

<sup>146</sup> Neil A. MORGAN et al., op cit, p.364 .

<sup>147</sup> P. Kotler, W. Gregor, W. Rodgers, " The marketing audit comes of age", Sloan Manage Review, Vol. 18, N° 2, (1977), in Neil A. MORGAN et al., op cit, p 365.

<sup>148</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, Marketing Management, 14 th Ed, (2012), op cit, p 638.

<sup>149</sup> Ibid, p 629.

<sup>150</sup> Philip KOTLER et al., Principles of Marketing, op cit, p 17.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

فيمكن تعريف التسويق الاجتماعي بأنه " مسار عملياتي الذي يُطبَّق مبادئ وتقنيات التسويق لخلق، إيصال وتسليم القيمة من أجل التأثير على سلوكيات الجمهور المستهدف، والذي يعود بالنفع على المجتمع (الصحة العامة، السلامة، البيئة والمجتمعات المحلية) فضلا عن الجمهور المستهدف".<sup>151</sup>

فمفهوم التسويق الاجتماعي يذهب إلى أن المنظمة يجب أن تحدد حاجات ورغبات واهتمامات السوق المستهدف، كما يجب أن تسلم الرضا المرغوب فيه بأكثر كفاءة وفعالية من المنافسين على نحو يُحافظ أو يُحسن رفاهية كل من المستهلك و المجتمع.<sup>152</sup>

لذلك فالتعريف الرسمي للتسويق الاجتماعي الذي قدمه المركز الوطني البريطاني للتسويق الاجتماعي (NSMC)، يتمثل في أن التسويق عبارة عن " التطبيق المنهجي لمفاهيم وتقنيات التسويق لتحقيق أهداف سلوكية محددة ذات الصلة بالتحسن الاجتماعي".<sup>153</sup>

ولتحقيق التوجه بالتسويق الاجتماعي يستوجب الأمر على المؤسسة تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية. فال**المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (Corporate Social Responsibility -CSR)** عبارة عن " مجموعة من الالتزامات المتعينة على الشركات والتي تضاف إلى التزاماتها المالية والقانونية الصارمة".<sup>154</sup>

وهي عبارة عن " المفهوم الذي يشير إلى الاندماج الطوعي من قبل المؤسسات للاهتمامات الاجتماعية والبيئية خلال القيام بأنشطتها التجارية والاهتمام بالعلاقات مع أصحاب المصلحة".<sup>155</sup>

وبالتالي فتكون المؤسسات تنتهج سلوكا مسؤولا اجتماعيا " عندما تتجاوز الحد الأدنى للمتطلبات القانونية والالتزامات التي تفرضها الاتفاقات الجماعية والذهاب لتلبية الاحتياجات المجتمعية".<sup>156</sup>

وبما أن أثر الأنشطة التسويقية تتعدى الشركة نفسها والزبائن إلى المجتمع ككل، فيجب على المسوقين لفت النظر في مهامهم وأنشطتهم إلى الاعتبارات الأخلاقية، البيئية، القانونية والمجتمعية.<sup>157</sup>

وهو ما يتوافق مع اقتراح اللجنة الأوربية للمؤسسة المسؤولة اجتماعيا، فإن " تكون مسؤولة اجتماعيا لا يعني فقط تحقيق المتطلبات القانونية المطبقة ولكن يجب أيضا الذهاب إلى أبعد من ذلك والاستثمار أكثر في الرأس المال البشري، البيئة والعلاقات مع أصحاب المصلحة".<sup>158</sup>

والمسؤولية البيئية للمؤسسة (**Corporate Environmental Responsibility -CER**) عبارة عن مفهوم على المستوى الاستراتيجي الذي يمكن وصفها بأنها " الاعتراف على نطاق المنظمة لشرعية وأهمية البيئة الفيزيائية الحيوية في صياغة الإستراتيجية التنظيمية، وإدماج القضايا البيئية في عملية التخطيط الاستراتيجي".<sup>159</sup>

ويمكن تلخيص اعتبارات التسويق الاجتماعي في الشكل الموالي.

<sup>151</sup> Stephen DANN, "Redefining social marketing with contemporary commercial marketing definitions", *Journal of Business Research*, Vol. 63, N° 2, (February 2010), p 148.

<sup>152</sup> Philip Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 17.

<sup>153</sup> Stephen DANN, op cit, p 148.

<sup>154</sup> Aurélien ACQUIER, Franck AGGERI, "Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE", *Revue française de gestion*, N° 180, (Novembre 2007), p 136.

<sup>155</sup> Communication de la Commission au Parlement Européen, "Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises", *Commission des Communautés Européennes*, Bruxelles, 136 final, (22 Mars 2006), p 2.

<sup>156</sup> Jounot ALAIN, "100 questions pour comprendre et agir RSE et développement durable", AFNOR, France, (2010), p13.

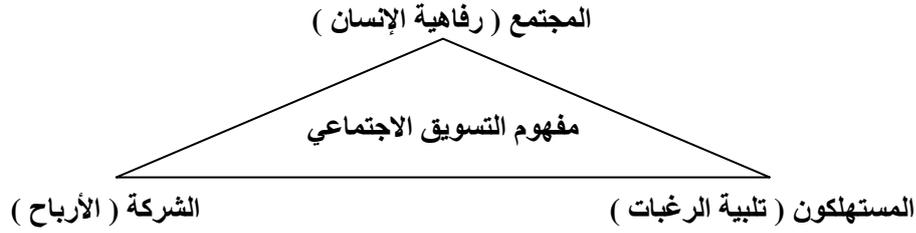
<sup>157</sup> Idem.

<sup>158</sup> Emmanuelle REYNAUD, "La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve de l'Europe", *Revue française de gestion*, N° 180 (Novembre 2007), p 111.

<sup>159</sup> Leandro Tomasin DA SILVA, Giancarlo Medeiros PEREIRA, Miriam BORCHARDT, Miguel Afonso SELLITTO, "How can the sales of green products in the Brazilian supply chain be increased?", *Journal of Cleaner Production*, (February 2013), p 7.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

الشكل رقم (21): الاعتبارات الثلاثة التي يقوم عليها التسويق الاجتماعي



Source: Philip KOTLER *et al.*, *Principles of Marketing*, Fourth European Edition, (2005), op cit , p 20.

فمفهوم التسويق الاجتماعي يدعوا المسوقين إلى تحقيق التوازن بين الاعتبارات الثلاث: أرباح الشركة، رغبات المستهلكين ومصالح المجتمع.

وفي حين أن التسويق التجاري يهدف إلى تلبية أهداف المساهمين، فالتسويق الاجتماعي يهدف إلى تلبية رغبة المجتمع لتحسين نوعية حياة المواطنين.<sup>160</sup> فالتسويق الاجتماعي هو عملية تمتاز بشدة الصعوبة والتعقيد، حيث أنه ينطوي على تغيير السلوكيات المستعصية في مناخ اقتصادي اجتماعي وسياسي معقد، مع موارد محدودة جدا في غالب الأحيان.<sup>161</sup>

كما أن هناك عدة مواضيع بحث حديثة تؤكد على ضرورة تبني رؤية أوسع لنظام التسويق للآثار المترتبة على السياسات التسويقية لتطوير النظام الاقتصادي، بدلاً من التركيز على آثار إدارة التسويق على مستوى الشركة فقط، وبالطبع فهذا الأخير لا يزال القلق الرئيسي.<sup>162</sup> ومن بين الشركات الأعلى تقييماً من جانب المسؤولية الاجتماعية نذكر:<sup>163</sup>

Microsoft, Johnson & Johnson, 3M, Google, Coca-Cola, General Mills, UPS, Sony, Procter & Gamble. وفي الشكل الجديد للعولمة يمكن أن تستند المسؤولية الاجتماعية للشركات على سبعة أسس: الفعالية التشغيلية أو مجموعة كفاءة، أقصى قدر من الأمن، جودة المنتج والابتكار، حماية البيئة، الحوار مع الشركاء، تحسين الكفاءات والمواطنة المسؤولة.<sup>164</sup>

فالهدف الأساسي من التسويق الاجتماعي هو تسهيل التغيير الاجتماعي من خلال زيادة اعتماد السلوك الإيجابي أو خفض استخدام السلوك السلبي، ومحاولات لتسهيل التغيير عن طريق تحريك تفضيلات الفرد بعيداً عن الإجراءات السلبية نحو النتائج أكثر إيجابية لصالح الفرد، الجماعة أو المجتمع.<sup>165</sup> ويمكن تلخيص التوجهات التي تبناها التسويق الاجتماعي في الشكل الموالي.

<sup>160</sup> Angeliki N. MENEGAKI, "A social marketing mix for renewable energy in Europe based on consumer stated preference surveys", *Renewable Energy*, Vol. 39, N° 1, (March 2012), p 31.

<sup>161</sup> Angeliki N. MENEGAKI, op cit, p 31.

<sup>162</sup> Ian WILKINSON, "Roger A. Layton and Marketing Systems Theory", *Australasian Marketing Journal*, Vol. 20, N° 3, (August 2012), p 188.

<sup>163</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14 th Ed, (2012), op cit, p 631.

<sup>164</sup> Şebnem ASLAN, Aslan ŞENDOĞDU, "The Mediating Role of Corporate Social Responsibility in Ethical Leader's Effect on Corporate Ethical Value and Behavior", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, (October 2012), p 694.

<sup>165</sup> Stephen DANN, op cit, p 147.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

الشكل رقم (22): المبادئ الأساسية والتأثيرات على التعريف الجديد للتسويق الاجتماعي



Source : Stephen DANN, “Redefining social marketing with contemporary commercial marketing definitions”, *Journal of Business Research*, Vol. 63, N°2, (February 2010), p 151.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

ثانياً. أهمية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق أداء التسويق: يعترف العديد من المسوقين أن معظم القيم السوقية للشركة تأتي من الأصول الغير مادية لاسيما العلامات التجارية، قاعدة الزبائن، العاملين، العلاقة مع الموزعين والموردين والرأس المال الفكري.<sup>166</sup> " فمهام المنظمات تتمثل في تحديد احتياجات، رغبات ومنافع الفئة المستهدفة وتقديم الرضا المطلوب بأكثر كفاءة وفعالية من المنافسين، على نحو يحافظ ويعزز رفاهية المستهلكين والمجتمع ككل على المدى البعيد".<sup>167</sup>

كما أن هناك العديد من الدراسات حول المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)، أخلاقيات العمل والرعاية الاجتماعية التي تشير إلى وجود صلة بين المبادرات الاجتماعية وتحسين الأداء المالي.<sup>168</sup> وما يؤكد ذلك؛ هو أن إحدى الدراسات الشاملة التي استُخدمت على 500 شركة من خلال ثمانية عوامل للمؤشرات المرجحة للأداء الاجتماعي للشركات قصد تحليل العلاقة بين أداء الشركة الاجتماعي والمالي، توصلت إلى أن الشركات القوية في الأداء الاجتماعي تكون قوية كذلك في الأداء المالي حيث يعزز كل منهما الآخر، كما يساهم كل منهما في " الحلقة الفاضلة Virtuous Circle ".<sup>169</sup> بالإضافة إلى المسح الذي شمل 5000 أمريكي في عام 2006 والذي يشير إلى أن الشركة المواطنة الجيدة يمكن أن تحسّن أداء الأعمال من خلال تشجيع المستهلكين ليكونوا أوفياء، عاطفيين، زبائن دائمين ومدافعين عن الشركات وعلاماتها التجارية.<sup>170</sup> لذلك يرى العديد من الباحثين أن المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن أن تكون مصدراً للمزايا، كما برهنوا على أنها تؤثر إيجابياً على مختلف جوانب الأداء، مثل سمعة الشركة، رضا المستهلكين وجاذبية الشركة بصفقتها كصاحب عمل، كما تؤثر على الالتزام التنظيمي بين الموظفين.<sup>171</sup>

ومن هنا يمكن إدراك المهمة الصعبة التي تقع على عاتق مدراء التسويق من وجهة نظر التسويق الاجتماعي وهي محاولة التوفيق بين رغبات المستهلك على المدى القصير على نحو يحقق رفاهيته على المدى البعيد.<sup>172</sup>

والشركات التي تحقق نجاعة في أداء التسويق هي تلك التي تعرف باسم " الشركات السخية Corporate generosity"، فالشركات السخية تميز نفسها عن المنافسين بالاهتمام بالجودة فيما تبيعه وفي طريقة خدمتها، من خلال الاستجابة بأمان وبسرعة عندما تنشأ مشكلة، ومن خلال الاستثمار الهادف نحو تحسين جودة الحياة في المجتمعات التي تنشط من خلالها. فالشركات السخية تنافس من خلال شخصياتها.<sup>173</sup> فسخاء الشركات يعتبر مدخلاً حاسماً لنجاح الأعمال، والسخاء الفعال هو قرار أعمال استراتيجي هادف، توجيهي، متكامل ومركّز على النتائج. فعلى نحو فعال؛ نجد في الشركات السخية تعزيزاً متبادلاً للعلاقة بين الأداء الاجتماعي والمالي، وهو ما يخلق " حلقة فاضلة"، والتي لا تعود بالفائدة على الشركة فحسب، بل على الموظفين، الزبائن والمجتمع.<sup>174</sup>

<sup>166</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14 th Ed, (2012), op cit, p 22.

<sup>167</sup> Idem.

<sup>168</sup> Karen L. BECKER-OLSEN, B. Andrew CUDMORE, Ronald Paul HILL, "The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior", *Journal of Business Research*, Vol. 59, N°1, (January 2006), p 47.

<sup>169</sup> Leonard L. BERRY, "The best companies are generous companies", *Business Horizons*, Vol.50, N° 4, (July-August 2007), p 264.

<sup>170</sup> Idem.

<sup>171</sup> Yuhei INOUE, Seoki LEE, "Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism - related industries", *Tourism Management*, Vol. 32, N° 4, (August 2011), p 790.

<sup>172</sup> Philip Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 17.

<sup>173</sup> Leonard L. BERRY, op cit, p 246.

<sup>174</sup> Ibid, p 263.

## الفصل الثاني: أبعاد التسويق الشامل

### خاتمة الفصل:

لقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى معالجة المفاهيم المتعلقة بمفهوم التسويق الشامل، ففي المبحث الأول قمنا بإبراز مفهوم تسويق العلاقات الذي يركّز أساساً على الموارد والكفاءات، كما قمنا بتسليط الضوء على أسس تسويق العلاقات التي تتجلى في إدارة العلاقة مع الزبون وإدارة العلاقة مع مختلف الشركاء. بالإضافة إلى إبراز متطلبات النجاح لتحقيق التوجه بتسويق العلاقات، وذلك من خلال تنمية ثقافة التوجه بالزبون والتركيز على الثقة والالتزام.

وفي المبحث الثاني قمنا بإبراز مفهوم التسويق المتكامل الذي يُركّز على مسار تسليم القيمة، وهو ما يستوجب تبني ثقافة تقوم على المنطق المهيمن في الخدمة، والذي يقوم على أساس تكامل الموارد ومشاركة جميع الأطراف في مسار خلق، اقتراح وتسليم القيمة.

أما في المبحث الثالث فقد قمنا بتسليط الضوء على مفهوم التسويق الداخلي، وذلك من خلال إبراز الدور الإستراتيجي للتسويق الداخلي في تحقيق فعالية التسويق الخارجي، كما قمنا بإبراز أهمية التركيز على الموارد والكفاءات في خلق القيمة للزبون، وهو ما يستوجب نشر ثقافة تقوم على توجه الجميع داخل المؤسسة تجاه الزبون.

وفي المبحث الأخير قمنا بإبراز مفهوم أداء التسويق الذي يقوم أساساً على الأصول الغير مادية للمؤسسة، الأمر الذي يستوجب على هذه الأخيرة تبني ثقافة تقوم على مبادئ المسؤولية الاجتماعية لتحقيق التوجه بأداء التسويق.

الفصل الثالث:

تسويق الخدمات

## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

### مقدمة الفصل:

يُعدُّ تسويق الخدمات أحد أبرز المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين، لما له من تأثير بالغ في النهوض باقتصاد العديد من الدول المتطورة وتلك التي في طور النمو.

إلاَّ أنَّ إدارة تسويق الخدمات يُعدُّ أمر صعب للغاية، لما يمتاز به قطاع الخدمات من خصائص تميزه عن بقية القطاعات.

فالفرق الأساسي بين السلعة والخدمة هو أن السلعة بمثابة شيء ملموس والخدمة عبارة عن أداء، أين يكون الأداء قائماً على الأشخاص، حيث يتوقف نجاح مؤسسات الخدمات على مدى قدرتها على تحسين جودة وأداء الموظف الذي يُديم التفوق في تقديم الخدمات.

فعلى الرغم من أنه يوجد العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر في نجاح مؤسسة الخدمة، إلاَّ أن أحد أبرز هذه العوامل والذي يُعدُّ حاسماً هو درجة التوجه بالتسويق، أي مدى احتضان الجميع في المؤسسة لفلسفة تقوم على حاجة الزبون إلى الرضا المستمر والدائم، أي مدى احتضان الجميع لـ " مفهوم التسويق ".

ولتحقيق هذا التوجه يتعيَّن على مسوقي الخدمات السعي نحو التفوق في خلق ميزة تنافسية تقوم على أساس إدارة جودة الخدمة، من خلال مشاركة الزبون في مسار إنتاج الخدمة. لذلك سوف نحاول من خلال هذا الفصل إبراز مفهوم الخدمة والخصائص التي تقوم عليها، وإبراز أهمية إدارة جودة الخدمة وكيفية تحقيق التفوق في تسويق الخدمات.

## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

المبحث الأول: مدخل إلى تسويق الخدمات

المطلب الأول: طبيعة وخصائص الخدمة

أولاً. أهمية قطاع الخدمات: يذكر العديد من الباحثين أن النقاش الأكاديمي حول موضوع تسويق الخدمات زاد في العديد من المجالات والذي يتجلى في التحول من الشركة المتوجهة بالمنتج نحو الشركة المتوجهة بالخدمة.<sup>1</sup>

فقد شهدت العديد من البلدان المتقدمة نموا هائلا في قطاع الخدمات، حيث يُمثّل هذا الأخير أهمية بالغة في الاقتصاد الوطني والفردى للمستهلك، ففي البلدان الأوروبية الكبرى والولايات المتحدة و اليابان، يعمل معظم الأشخاص في قطاع الخدمات. حيث يمثل قطاع الخدمات العام والخاص في هذه البلدان ما بين 60 إلى 75 % من الناتج المحلي الإجمالي، كما تشكل الخدمات ربع قيمة التجارة الدولية.<sup>2</sup> و قدّم مكتب إحصاءات العمل تقريراً يؤكد بأن قطاع خدمات الإنتاج سيظل المهيم في توليد الوظائف في مجال الاقتصاد، مضيفا حوالي 14.6 مليون وظيفة خلال عام 2018، أو 96 % من الزيادة المتوقعة في إجمالي العمالة بحلول عام 2018، و من المتوقع أن قطاع إنتاج السلع سيُشكّل 12.9 % من إجمالي الوظائف عام 2018، و الذي سجّل انخفاضا يقدر بـ 17.3 % عام 1998 و 14.2 % في عام 2008. و بذلك فقدّ قطاع التصنيع 4.1 مليون وظيفة في الفترة الممتدة ما بين 1998 إلى غاية عام 2008، و من المتوقع أن يفقد 1.2 مليون وظيفة أخرى ما بين عامي 2008 و 2018.<sup>3</sup> فهذه الأرقام و غيرها أدت إلى الاهتمام المتزايد بالمشاكل الخاصة بتسويق الخدمات.

ثانياً. أصناف المزيج الخدمي:

**1-المبادئ السائدة في منطق الخدمة:** تعتبر الخدمة بمثابة " أي نشاط أو منفعة يمكن لأحد الأطراف أن يقدمها إلى آخر، والتي هي أساسا غير ملموسة ولا تنتج ملكية أي شيء، وقد يكون إنتاجها مرتبطا أو غير مرتبط بمنتج مادي ".<sup>4</sup>

وهناك عدة مبادئ تقوم عليها الخدمة، حيث يمكن تلخيصها في:<sup>5</sup>

- الخدمة هي الأساس لجميع التبادلات؛
- التبادل في حد تعريفه قائم على العلاقات وموجه نحو الزبون؛

<sup>1</sup> Jaakko KUJALA , Tuomas AHOLA, Satu HUIKURI, "Use of services to support the business of a project-based firm", *International Journal of Project Management*, Vol. 31, N° 2, (February 2013), p 177.

<sup>2</sup> Philip KOTLER, Veronica WONG, John SAUNDERS, Gary ARMSTRONG, *Principles of Marketing*, USA, New Jersey: Pearson Education, Fourth European Edition, (2005), p 624.

<sup>3</sup> Philip KOTLER, Kevin lane KELLER, *Marketing Management*, USA, New Jersey: Pearson Education, 14th Ed, (2012), p 355.

<sup>4</sup> Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 625.

<sup>5</sup> Michèle PAULIN, "La relation client: Hors service?", *Gestion*, Vol. 33, N° 4, (Hiver 2008), p 44.

## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

- الزبون والشركة يخلقون قيمة من خلال الخدمات المتبادلة؛
- يمكن للشركة اقتراح القيمة، ولكن الزبون هو من يقوم بتحديثها؛
- يتم تحديد القيمة من قِبَل الزبون فقط من خلال تجربة الخدمة؛
- الأشخاص والمعرفة بمثابة استثمارات من المرجح نموها، بدلا من نفقات للاستغلال أو الاستخدام أو الاستهلاك.

**2-الأصناف الخدمية:** يمكن أن يكون عنصر الخدمة له دور رئيسي أو ثانوي في مجمل العروض، وتُميّزُ خمس أصناف من العروض:<sup>6</sup>

1. السلع الملموسة الخالصة: مثل معجون الأسنان، الملح مع عدم وجود خدمات مرافقة؛
  2. سلع ملموسة مع خدمات مرافقة: مثل السيارة، جهاز الكمبيوتر، أو الهاتف الخليوي، التي ترافقها خدمة واحدة أو أكثر، وعادة فإن التكنولوجيا الأكثر تقدما للمنتج تزداد معها الحاجة إلى جودة عالية لخدمات الدعم؛
  3. العروض الهجينة: مثل تناول وجبة في مطعم، فهي نسبة متساوية للسلعة والخدمة، والأشخاص يترددون على المطاعم من أجل الطعام وطريقة إعداده؛
  4. الخدمات الرئيسية التي ترافقها سلع أو خدمات ضئيلة، مثل السفر بالطائرة المدعومة بسلع أو خدمات إضافية مثل وجبات خفيفة أو مشروبات؛
  5. الخدمة الخالصة: خدمة غير ملموسة في المقام الأول، مثل خدمات مجالسة الأطفال، العلاج النفسي أو التدليك.
- كما قدّم Gronroos تصنيفا آخر للخدمة على شكل مصفوفة، وذلك من حيث نوع بيعها أو من حيث مقدم الخدمة، وهو ما يُظهره الجدول الموالي.
- الجدول رقم (7): تصنيف الخدمات

مستهلك الخدمات	منتج الخدمات	
2	1	محترفي (مستشاري) الخدمات
4	3	خدمات أخرى

Source: Christian GRONROOS, “An Applied Theory for Marketing Industrial Services”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 8, N° 1, (January 1979), p 46.

فمن خلال المصفوفة نلاحظ أن كل نوع من أنواع الخدمة يصنف في خانة محددة، حيث أن:<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, pp. 356-357.

<sup>7</sup> Christian GRONROOS, “An Applied Theory for Marketing Industrial Services”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 8, N°1, (January 1979), p 46.

## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

الخانة الأولى: يمكن أن نضع فيها الخدمات التي تقدمها شركات الكمبيوتر، الاستشارة في مجال الإدارة، وكالات الدعاية والإعلان، فتشمل كل من تسويق محترفي الخدمات التقليدية نحو المشتريين الصناعيين.

الخانة الثانية: يمكن أن نرى نفس الشركات الاستشارية تعمل إما في القطاع الصناعي لتقديم الخدمات المنتجة، أو في كل من القطاع الصناعي والاستهلاكي، مما يَنْتُج عنه إما مُنتج أو مستهلك للخدمات.

الخانة الثالثة: التسويق لخدمات أخرى هي عبارة عن منتج لخدمات.

الخانة الرابعة: بعض الخدمات تنتمي إلى البيع فقط، كخدمات قص الشعر، السيارات الشخصية، و على الجانب الآخر فبعضها هي منتجة للخدمة فقط، مثل خدمة الأمن.

**ثالثا. خصائص الخدمات:** هناك أربعة خصائص مميزة للخدمة تؤثر بشكل مباشر على تصميم برامج التسويق:

1- **اللاملموسية (Intangibility):** الخدمات هي غير مادية وغير ملموسة، فلا يمكن للزبون رؤيتها، الشعور بها أو تذوقها، وبالتالي ستكون له مشاكل كبيرة في تقييمها، فضلا عن قدرته على تقييم الخدمة المجردة تماما.<sup>8</sup> فيمكن لأي شخص الحصول على جراحات التجميل لكنه لا يرى النتائج قبل شراء هذه الخدمة، وكذلك المريض في مكتب الطبيب النفسي لا يمكن أن يعرف بالضبط نتائج العلاج.<sup>9</sup> وللد من عدم اليقين؛ يبحث المشتريين عن دليل على الجودة من خلال رسم استدلالات عن المكان، الأشخاص، المعدات، مواد الاتصال، الرموز والسعر. ولذلك، فإن مَهْمَة مقدم الخدمة " the Service Provider" هو "إدارة الأدلة" أو "العمل على تحويل اللاملموس إلى ملموس". فيجب على مسوقي الخدمة أن يكونوا قادرين على تحويل الخدمات الغير ملموسة إلى فوائد ملموسة وتحديد التجربة بشكل جيد، من خلال محاولة إثبات جودة الخدمة عبر الأدلة المادية والعروض.<sup>10</sup>

2- **التلازمية (Inseparability):** بينما يتم تصنيع السلع المادية ثم جردها، توزيعها واستهلاكها في وقت لاحق، فإنه يتم إنتاج الخدمة واستهلاكها في آن واحد. كما يعتبر مقدم الخدمة جزءا من الخدمة، ولأن الزبون هو أيضا غالبا ما يكون متواجدا، فتفاعل "مقدم الخدمة - الزبون" هي ميزة خاصة بتسويق الخدمات.<sup>11</sup>

3- **التغيرية (Variability):** لأن الاختلاف في جودة الخدمات يعتمد على من يقدم، متى، أين ولمن يقدمها، فبذلك فإن الخدمات تختلف اختلافا كبيرا. فبعض الأطباء لديهم طريقة ممتازة للتعامل مع المرضى والبعض الآخر يكونون أقل تعاطفا.<sup>12</sup>

<sup>8</sup> Christian GRONROOS, "Designing a Long Range Marketing Strategy for Services", Long Range Planning, Vol. 13, N° 2, (April 1980), p 36.

<sup>9</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 358.

<sup>10</sup> Idem.

<sup>11</sup> Ibid, p 359.

<sup>12</sup> Ibid.

## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

فينبغي على مسوقي الخدمة أن يأخذوا هذه الخاصية بعين الاعتبار، لأن مشتري الخدمة يدركون تماما هذا الاختلاف ويتحدثون مع الغير قبل اختيار مقدم الخدمة.

4-التلفية (Perishability): لا يمكن أن يتم تخزين الخدمات، لذلك فتلف الخدمة يمكن أن يكون مشكلة حين يحدث تذبذبا في الطلب، فيجب على الشركات الخدمية وشركات النقل العام خصوصا امتلاك معدات أخرى أكثر من غيرها للاستجابة إلى الطلب في ساعة الذروة.<sup>13</sup>

ولمثل هذه الشركات يُعد إدارة نسبة الناتج (Yield Management) أمراً حاسماً، فالخدمات الحقيقية يجب أن تكون متاحة للزبائن الحقيقيين، في الأماكن الصحيحة، في الأوقات الصحيحة، بالسعر الصحيح مع تعظيم الربحية. لذلك نجد الباحثين يذكرون أنه من المُسَلَّم به على الدوام أن الخطوط الجوية السنغافورية " Singapore Airlines " هي "أفضل" شركة طيران في العالم، فقد فازت بالعديد من الجوائز لأنها تقوم بتحديث موقعها على شبكة الإنترنت شهريا لتواكب التطور على جزء كبير من خدماتها و الذي يعود إلى امتياز تسويقها الشامل.<sup>14</sup>

ويضيف علماء التسويق خاصية أخرى للخدمة تتمثل في الافتقار إلى الملكية (Lack of ownership)، حيث إنه عندما يقوم الزبائن بشراء السلع المادية مثل السيارات وأجهزة الكمبيوتر، يُتاح لهم الوصول الشخصي للمنتج لمدة غير محددة، كما أنهم يمتلكون المنتج في الواقع ويمكنهم بيعه عندما لم يعودوا راغبين في امتلاكه، بخلاف المنتجات الخدمية فإنها تفتقر إلى نوعية الملكية. فعلى سبيل المثال بوليصة التأمين تكون لك فقط، عندما تكون قد دفعت قسط التأمين والاستمرار في تجديد العمل به.<sup>15</sup>

وبسبب الافتقار إلى الملكية يجب على مقدمي الخدمة بذل المزيد من الجهد، خصوصا لتعزيز هوية علامتهم التجارية والتقارب أكثر من المستهلك.<sup>16</sup>

إن خصائص الخدمات التي نوقشت أعلاه تؤدي إلى بعض الاستنتاجات الهامة حول ما هو في الواقع خدمة في رأي المستهلك، فنقيمه حول مدى قدرة خدمة معينة على تلبية احتياجاته سوف يعتمد على عدة عناصر في سياق الخدمة:<sup>17</sup>

فبادئ ذي بدء؛ فإن وسائل الإنتاج، الموارد التكنولوجية والموارد البشرية للمنظمة هي مُهمّة جدا. ثانيا؛ رأي الزبون حول الخدمة يعتمد على مسار الإنتاج، والذي يعتمد على الطريقة التي يتم من خلالها استخدام الموارد الإنتاجية لإنتاج الخدمة.

ثالثا؛ فالأشخاص الآخرين الذين يقومون بشراء أو استهلاك الخدمة في وقت واحد يمكنهم التأثير على تفضيلات زبون معين.

<sup>13</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 361.

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 633.

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Christian GRONROOS, "Designing a Long Range Marketing Strategy for Services", op cit, p 37.

## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

رابعاً. المنطق المهيمن في الخدمة (Service-Dominant Logic (S-D logic) : إن النموذج المهيمن في تيار الأعمال إلى الأعمال (B2B) يعكس القيود التقليدية لنموذج السلع المهيمن في التبادل (Goods Dominant G-D)، كما يضع تصوراً لخلق القيمة القائم على التقسيم بين المنتج مقابل المستهلك.<sup>18</sup> فخلافاً لذلك؛ يُناقش المنطق المهيمن في الخدمة (S-D logic) جنباً إلى جنب مع أساسيات معينة في التسويق، ومن بينها مشكلة التركيز على الزبون والحاجة إلى تركيز أوسع على أصحاب المصلحة. حيث يُوسّع المنطق المهيمن في الخدمة منظور التبادل و خلق القيمة، فيشمل ضمناً جميع الجهات الفاعلة الاجتماعية والاقتصادية المشاركة في مجال التبادل (على سبيل المثال الشركات، الزبائن،... الخ) باعتبارها مقدمة للخدمة، ففي هذا المعنى يمكن اعتبار كل تبادل بمثابة من الأعمال إلى الأعمال التجارية (B2B).<sup>19</sup>

فالمنطق المهيمن في الخدمة يُجاوِزُ مواجهة الخدمة - مقدم الخدمة / الزبون - ليهتم بجميع أنواع الموردين وجميع جوانب اقتراح القيمة، حيث يحتضن الاتصالات مع موظفي المبيعات و كل أنواع الاتصالات مع الأفراد الموردين، التجهيزات والأنظمة خلال الإنتاج والتسليم وخلال التحديث المستقبلي لقيمة الزبون، كما يُثمّن و يعترف بالتفاعل بين الزبون و الزبون.<sup>20</sup> فالمنطق المهيمن في الخدمة يُمكنُ من تحريك عوامل النجاح - أي خلق قيمة مضافة للزبائن - نحو تركيز الاهتمام أثناء تطوير المنتج الجديد، و ذلك من خلال تعزيز تنمية ووعي شركاء التنمية لكيفية التعاون بشكل فعّال.<sup>21</sup>

### المطلب الثاني: إستراتيجيات التسويق لشركات الخدمات

أولاً. سلسلة ربح الخدمة إن شركات الخدمات الناجحة تركز اهتمامها على كُلاً من موظفيها وزبائنها، فيدركون أن سلسلة ربح الخدمة هي التي تربط ربحية شركات الخدمات برضا كل من الموظفين والزبائن. وتتكون هذه السلسلة من خمس روابط:<sup>22</sup>

1. الجودة الداخلية للخدمة: تتمثل في الاختيار والتدريب الفائق للموظف، بالإضافة إلى جودة بيئة العمل والتأييد القوي لأولئك الذين يتعاملون مع الزبائن، مما يؤدي إلى؛

<sup>18</sup> Stephen L. VARGO, Robert F. LUSCH, "It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, N° 2, (February 2011), p 181.

<sup>19</sup> Idem.

<sup>20</sup> Evert GUMMESSON, *Total Relationship Marketing*, USA: Butterworth-Heinemann, third Ed, (2008), p 82.

<sup>21</sup> Markus SCHACHT, Cornelia ZANGER, "Co-Creating Value In New Product Development - Contribution of Service Dominant Logic for Successful Innovation Management", *International Council for Small Business, World Conference Proceedings*, 6/1/2012, p 2.

<sup>22</sup> Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, pp. 634-635.

## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

2. رضا وإنتاجية موظفي الخدمة: موظفي الخدمة الذين يمتازون بالرضا، الولاء والاجتهاد أكثر في العمل، وهو ما يؤدي إلى؛
  3. قيمة أكبر للخدمة: أكثر فعالية وكفاءة في خلق القيمة وتقديم الخدمات للزبون، مما يؤدي إلى؛
  4. رضا و ولاء الزبائن: تحقيق رضا الزبائن وهو ما يجعلهم موالين، ويجعلهم يكررون شراء الخدمة و يشيرون إلى زبائن آخرين عنها، مما يؤدي إلى؛
  5. صحة الخدمة (الربح والنمو): الأداء المتفوق لشركة الخدمة.
- ولذلك؛ فالوصول إلى أرباح الخدمة ونمو الأهداف يجب البدء بالاعتناء بأولئك الذين يعتنون بالزبائن، فكل ما سبق يشير إلى أنه من أجل تحقيق نتائج مواتية للخدمة، يتطلب من تسويق الخدمات جهداً أكثر من مجرد التسويق الخارجي التقليدي الذي يقتصر على استخدام المزيج التسويقي.<sup>23</sup>
- ويوضح الشكل التالي كيفية تحقيق ذلك.
- الشكل رقم (23): سلسلة ربح الخدمة



Source: Michael DUNMORE, Inside-Out Marketing : How to Create an internal Marketing Strategy , London : Kogan Page Limited, First Published, (2002), p11.

<sup>23</sup> Ibid.

## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

ثانياً. إدارة التميز: يمكن لشركة الخدمة أن تُميّز تقديم خدماتها عبر ثلاث طرق: من خلال الأشخاص، البيئة المادية والمسار العملي، فغالبا ما يشار إليها باسم Three Ps الإضافية في تسويق الخدمات، والتي تتمثل في:<sup>24</sup>

1-الأشخاص (People): بما أن العديد من الخدمات تقدم من خلال الأشخاص فهؤلاء هم الذين بإمكانهم صنع الفرق الكبير في رضا الزبائن، فيمكن للشركة أن تميز نفسها عن غيرها من خلال تواجد اتصال وموثوقية أكثر بين الزبون والأشخاص لتسليم الخدمة.

والأهم من ذلك؛ فقطاع الأعمال الخدماتي يمكن أن يختار الأشخاص المناسبين وكذلك التأكيد على التسويق الداخلي، وذلك من خلال الجمع بين تدريب الموظفين على التركيز على الزبون وتعليمهم، وهو ما يحقق النجاح في تحسين جودة وأداء الموظف، والذي بدوره يديم التفوق في تقديم الخدمات.

2-البيئة المادية (Physical Environment): يمكن للشركة تطوير بيئة مادية متفوقة من خلال كيفية عرض وتقديم المنتج الخدمي.

3-المسار العملي (Process): أو يمكن لشركة الخدمة تمييز نفسها من خلال تصميم مسار متفوق لتسليم الخدمة، فبعض مقدمي الخدمات قاموا بالتعلم لاستكشاف التكنولوجيا الجديدة قصد إضفاء التميز على طريقة تقديم خدماتهم.

فمما سبق؛ يمكن القول أنّ هذه العناصر الثلاثة الهامة، يمكن أن تُحدث تميّزاً في طريقة خلق وتسليم الخدمة، كما يمكن بذلك استنتاج المزيج التسويقي الخاص بالخدمات والمتمثل في:

Product Service	- المنتج الخدمي
Price	- السعر
Place	- التوزيع
Promotion	- الترويج
People	- الأشخاص
Physical Environment	- البيئة المادية
Process	- عملية تقديم الخدمة

ثالثاً. أفضل الممارسات لأفضل الشركات الخدمية: لتحقيق التميز في التسويق مع زبائننا، فشركات الخدمات ذات الإدارة الجيدة تتقاسم معاً المفهوم الاستراتيجي، تاريخ من التزام الإدارة العليا بالجودة والمعايير العالية، مستويات الربح وأنظمة لرصد أداء الخدمة وشكاوى الزبائن.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, pp. 637- 638.

<sup>25</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 366.

## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

ولتحقيق التفوق يتعين على شركات الخدمات التركيز على المفاهيم الآتية:<sup>26</sup>

**1- مفهوم الاستراتيجية:** نجد شركات الخدمات الأفضل تحمل دائما "هاجس الزبون"، فلديها إحساس واضح بفئتها المستهدفة واحتياجاتها وتقوم بتطوير استراتيجيات متميزة لإرضاء احتياجاتها.

فمثلا في سلسلة الفنادق الفخمة لـ Four Seasons، فالموظفون يقومون بإجراء أربع مقابلات قبل التعاقد.

**2- التزام الإدارة العليا:** إن الشركات مثل Marriott, Disney, USAA لديها التزام كامل بجودة الخدمة، فإدارتها لا تتفقد شهريا أداءها المالي فحسب؛ بل أيضا أداءها الخدمي.

**3- المعايير العالية:** أفضل مقدمي الخدمة يقومون بإعداد معايير الجودة العالية، فمثلا Citibank تهدف للرد على المكالمات الهاتفية في غضون 10 ثوان، وترد على رسائل الزبائن في غضون يومين، وهو ما يستوجب إعداد معايير عالية وبشكل مناسب.

**4- مستويات الربح:** الزبائن المتواجدين في مستويات عالية من الأرباح للشركة يحصلون على خصومات وعروض ترويجية خاصة والكثير من الخدمات الخاصة، أما الزبائن في المستويات الأقل ربحية قد يحصلون على المزيد من الرسوم، أو يتم تجريدهم من الخدمة والرسائل الصوتية لمعالجة استفساراتهم.

**5- أنظمة الرصد:** إن الشركات الأفضل تقوم بمراجعة الأداء الخاص بها وبمنافسيها بشكل دوري، كما تقوم بجمع أصوات زبائنها عن طريق استطلاع عميق لقياس الرضا وعدم الرضا.

### المبحث الثاني: إدارة الخدمة

#### المطلب الأول: إدارة جودة الخدمة

**أولا. جودة الخدمة:** يتم اختبار جودة الخدمة لدى الشركة في كل مواجهة مع الخدمة، فإذا شعر الموظف بالملل فلا يمكن الإجابة حتى على الأسئلة البسيطة، أوحين قيام زيارة الموظفين بعضهم البعض بينما يبقى الزبائن منتظرين، الأمر الذي يدفعهم إلى التفكير مرتين قبل ممارسة الأعمال مرة أخرى معهم.<sup>27</sup> وهو ما يستوجب على شركة الخدمة إدارة توقعات الزبون للاستجابة المثلى لمتطلباته وتوقعاته.

**1- مفهوم الجودة:** إن مسألة الجودة في المنتجات عموما وفي الخدمة على وجه الخصوص، ذات أهمية بالغة لأنها تعمل على تقليص الفجوة بين توقعات وإدراكات الزبون للخدمة، كما يقوم رضا هذا الأخير أيضا على الجودة.

<sup>26</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, pp. 366-367.

<sup>27</sup> Ibid, p 370.

## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

فبالضبط ما هي الجودة؟؛ نجد العديد من الخبراء يعرفونها على أنها " اللياقة في الاستخدام "،  
" المطابقة للمتطلبات "، و " التحرر عبر الاختلاف".<sup>28</sup>

وتُعرَّفُها الجمعية الأمريكية للجودة (American Society for Quality) كما يلي: " الجودة هي مجمل السمات والخصائص لمنتج أو خدمة، التي تحمل قدرة على تلبية احتياجات صريحة أو ضمنية ".<sup>29</sup>  
فهو بوضوح تعريف مرتكز على الزبون، حيث يمكننا القول أنّ البائع قدم جودة كلما كانت منتجاته أو خدماته تلبّي أو تتجاوز توقعات الزبون.

فالجودة هي المطابقة لمواصفات الزبائن فهو بذلك تعريف الزبون للجودة، وليس إحصاء الإدارة لها.<sup>30</sup>  
كما يُميّزُ Gronroos بين " الجودة التقنية " (ما يتم تسليم) و " الجودة الفنية " (كيفية عرضه) ويعتقد أنّ "كيف" يتم تقديم الخدمات، أمر بالغ الأهمية لبناء تصورات عن جودة الخدمة، وعلى سبيل المثال مظهر وسلوك النادل في المطعم.<sup>31</sup>

لذلك فإنه يتم تعريف شركة الخدمة من خلال جودة الخدمة.<sup>32</sup>

**2- أثر الجودة على الخدمة:** إن جودة الخدمة، رضا الزبائن وربحية الشركة ترتبط فيما بينها ارتباطا وثيقا، فمستوى أعلى للجودة يَنْتُجُ عن مستوى أعلى لرضا الزبون، الذي يُدَعِّمُ بارتفاع الأسعار وانخفاض التكاليف.

فشركات الخدمات الأفضل تدرك أن الجودة الفائقة تعطيها ميزة تنافسية قوية والتي تؤدي إلى مبيعات متفوقة وأداء مربح.<sup>33</sup>

فالمفتاح الوحيد هو تجاوز توقعات الزبون حول جودة الخدمة، وكما يقول الرئيس التنفيذي لـ American Express: " لا تُعَدُّ إلا بما أنت قادر على تسليمه، وُمُ بتسليم أكثر ممّا وعدتّ به ".<sup>34</sup>  
وفي الممارسة العملية فمقدم الخدمة يعمل على إدراك جود الخدمة، لذلك تشير الدراسات إلى أن عمليات تقييم الزبائن لجودة الخدمة هي نتيجة المقارنة بين ما يتوقعونه وما يجربونه.  
ويوضح الشكل الموالي كيفية تشكيل الجودة المدركة لدى الزبون.

<sup>28</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 131.

<sup>29</sup> Idem.

<sup>30</sup> Leonard L. BERRY, A. PARASURAMAN, Valarie A. ZEITHAML, "The Service-Quality Puzzle", *Business Horizons*, Vol. 31, N° 5, (September-October 1988), p 36.

<sup>31</sup> Leonard L. BERRY, Valarie A. ZEITHAML, A. PARASURAMAN, "Quality Counts in Services, Too", *Business Horizons*, Vol. 28, N° 3, (May-June 1985), p 45.

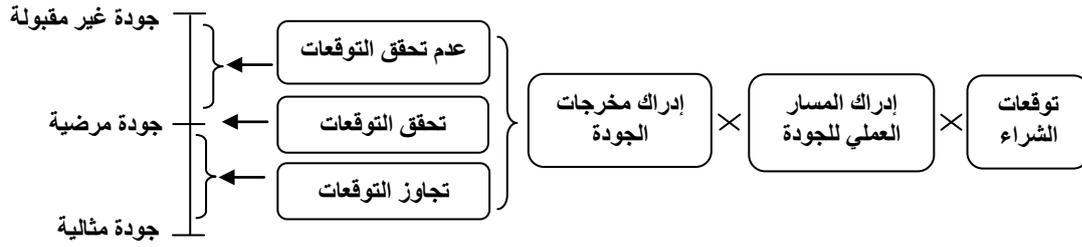
<sup>32</sup> Leonard L. BERRY, A. PARASURAMAN, "Prescriptions for a Service Quality Revolution in America", *Organizational Dynamics*, Vol. 20, N° 4, (Spring 1992), p 5.

<sup>33</sup> Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 640.

<sup>34</sup> Ibid, p 641.

## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

الشكل رقم(24) : السلسلة المتصلة للجودة المدركة للخدمة



Source: Leonard L. BERRY, Valarie A. ZEITHAML, A. PARASURAMAN, “Quality Counts in Services, Too”, *Business Horizons*, Vol. 28, N° 3, (May - June 1985), p 47.

فيوضوح فالجودة هي مفتاح خلق القيمة ورضا الزبون، الذي هو أساس نجاح التسويق الحديث.

ثانيا. المحددات الرئيسية للجودة المدركة للخدمة: اعتماداً على نموذج جودة الخدمة عرّف الباحثون

المحددات الأساسية (الأبعاد الأساسية) لقياس جودة الخدمة، والتي تتمثل في:<sup>35</sup>

1. الوصول (Access) : هل الوصول إلى الخدمة سهل و هل يتم تسليمها في الوقت المحدد؟؛
2. المصداقية (Credibility) : هل الشركة ذات مصداقية وجديرة بالثقة؟؛
3. المعرفة (Knowledge) : هل فهم حقا مُقَدِّم الخدمة احتياجات الزبائن؟؛
4. الموثوقية (Credibility): ما مدى إمكانية الاعتماد على الخدمة و ما مدى اتساقها؟؛
- أو بعبارة أخرى تشير إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة الموعودة بدقة وثقة.<sup>36</sup>
5. الأمن (Security): هل الخدمة منخفضة المخاطر وخالية من الخطر؟؛
- أي مدى امتلاك الموظف للمعرفة وما مدى قدرته على الإلهام بالثقة.<sup>37</sup>
6. الكفاءة (Competence): هل الموظفين ذوي معرفة ويمتلكون المهارات المطلوبة لتقديم خدمة جيدة؟؛
7. الاتصالات (Communication) : ما مدى توضيح الشركة لخدماتها؟؛
8. المجاملة (Courtesy): هل الموظفين مهذبين، مراعين ولديهم إحساس بالزبائن؟؛
- فتشير إلى مستوى من الاهتمام الفردي الذي تقدمه الشركة لزبائنها.<sup>38</sup>
9. الاستجابة (Responsiveness): هل الموظفين على استعداد و يملكون السرعة في تقديم الخدمة؟؛
- يعني توفير خدمة سريعة وإبداء استعدادا لمساعدة الزبائن.<sup>39</sup>

<sup>35</sup> Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 642.

<sup>36</sup> Riadh LADHARI, Frank PONS, Grégory BRESSOLLES, Michel ZINS, “Culture and personal values: How they influence perceived service quality”, *Journal of Business Research*, Vol. 64, N° 9, (September 2011), pp. 951-952.

<sup>37</sup> Idem.

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Ibid.

## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

10. الملموسية (*Tangibles*): هل مظهر الموظفين، البيئة المادية والأشياء المادية الأخرى تعكس الجودة العالية للخدمة؟، أي تشير إلى مظاهر الأفراد، المعدات والمرافق المادية.<sup>40</sup> فالنقاط الخمسة الأولى تتعلق بجودة الخدمة المقدمة، أما الخمسة الأخيرة فتتعلق بجودة مقدمي الخدمات. فالتركيز على هذه الأبعاد أمر هام جدا للزبائن، كما يمكن لشركة الخدمة ضمان الاستجابة لتوقعات الزبائن من خلالها.

ثالثا. أهمية التسويق في تحقيق جودة الخدمة: يلعب المسوقون أدوارا عدة في مساعدة شركاتهم في تحديد وتسليم قيمة أعلى للسلع والخدمات للزبائن المستهدفين، وذلك من خلال:<sup>41</sup>

- تحديد وبشكل صحيح احتياجات ومتطلبات الزبائن؛
  - إيصال توقعات الزبائن بشكل صحيح لمصممي المنتج؛
  - التأكد من أن أوامر الزبائن تملأ بشكل صحيح وفي الوقت المناسب؛
  - التحقق من أن الزبائن تَلَفُّوا التعليمات، التدريب والمساعدة التقنية المناسبة في استخدام المنتج؛
  - البقاء على اتصال مع الزبائن بعد البيع لضمان كونهم راضين، والحرص على أن يَظَلُّوا كذلك؛
  - تجميع أفكار الزبائن لتحسين المنتجات والخدمات وِيَتَمُّ نقلها إلى الإدارات المختصة.
- فعندما يقوم المسوقون بكل هذا فإنهم يقدمون إسهامات جبارة لإدارة الجودة الشاملة ورضا الزبائن، فضلا عن تحقيق ربحية الزبون والشركة. وهذا طبقا للمقولة المشهورة التي يركّز عليها خبراء التسويق:
- " Total quality is everyone's job, just as marketing is everyone's job "*.<sup>42</sup>
- كما أن هناك ميزة أخرى لقياس التوقعات والتصورات بشكل منفصل، وهو أن البيانات التي يتم تجميعها يمكن أن تستخدم بالتساوي وبشكل جيد في الأهداف المزدوجة للتشخيص الدقيق لعجز الخدمات وشرح التباين المرتبط بالمتغيرات.<sup>43</sup>

ويؤكد الخبراء على أن قياس التوقعات يجب أن يكون على مستويين اثنين، قياس التوقعات " الكافية والمرغوبة ". فباستخدام هذا النهج يمكن للمدراء معرفة ما إذا كان إدراك الزبائن حول الخدمة يقع ضمن "منطقة التسامح"(المسافة بين الخدمة الكافية والخدمة المرغوبة) أو خارج المنطقة، وبذلك يمكن للمدراء رؤية أين تقع إدراكات الزبائن بالنسبة إلى منطقة التسامح للبنود و الأبعاد الفردية للجودة، وهو ما يسهل عليها عملية المقارنة بين البيانات الخاصة بزبائنهم مع تلك المتواجدة لدى المنافس.<sup>44</sup> إلا أنّ هذه الأفكار لا يمكن تحقيقها إلا إذا تم قياس توقعات الزبائن بشكل منفصل.

<sup>40</sup> Riadh LADHARI et al., op cit, pp. 951-952.

<sup>41</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 132

<sup>42</sup> Idem.

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> Ibid.

## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

والجدير بالذكر هنا هو وجوب إعاره كلمة الفم (Word-of-Mouth) أهمية بالغاً لتحقيق جودة الخدمة، حيث تركّز العديد من الأبحاث الحديثة على أهمية فهم مقدمي الخدمة لنطاق ودلالة اتصالات كلمة الفم. ففي إدارة الخدمات بشكل خاص وأدبيات التسويق بشكل عام، يُنظر إلى كلمة الفم على أنها في المقام الأول باعتبارها قناة اتصال لما بعد الشراء، والتي تنقل رسالة جودة الخدمة إلى المستهلكين المحتملين للخدمة، وهي بمثابة تعبير ملموس لذوي الخبرة في الخدمة.

فيحدد Gronroos مفهوم كلمة الفم في سياق الخدمة من منظور كلي أو متكامل للاتصالات، فيرى أن " اتصالات كلمة الفم عبارة عن رسالة حول المنظمة، مصداقيتها، الجدارة بالثقة، طريقتها في التشغيل وخدماتها، التي تُرسلُ من شخص لآخر".<sup>45</sup>

و يعرف كل من Berry و Parasuraman دور كلمة الفم كمكمل للتجارب المباشرة للمستهلكين على النحو التالي: " في مجال الخدمات سواء من خلال التسويق لما بعد البيع و بتنسيق التجربة المرضية للزبائن خلال عملية الإنتاج و من خلال اتصالات كلمة الفم (والتي هي بديل وتكملة للتجارب المباشرة للزبائن)، فإنه لديها تأثيراً بارزاً في الفوز بولاء الزبائن".<sup>46</sup>

رابعاً. تحسين جودة الخدمة: يقدم الرواد في إجراء البحوث الأكاديمية للخدمة Berry، Parasuraman و Zeithaml عشرة دروس و يُعد الحفاظ عليها أمر أساسي لتحسين جودة الخدمة، و يمكن تلخيص هذه الدروس في:<sup>47</sup>

1. الاستماع (Listening): يجب على مقدمي الخدمات فهم ما يحتاجه الزبائن حقيقة من خلال التعلم المستمر حول توقعات وإدراكات الزبائن وغير الزبائن (مثلاً من خلال نظام معلومات جودة الخدمة)؛
2. الموثوقية (Reliability): هو البعد الوحيد الأكثر أهمية في جودة الخدمة ويجب أن يكون أولوية الخدمة؛
3. الخدمة الأساسية (Basic service): يجب على الشركات تقديم الخدمة الأساسية و تقوم بما يفترض بها القيام به من خلال: الحفاظ على الوعود، استخدام الحس السليم، الاستماع إلى الزبائن و إبقاء الزبائن دوماً على علم و اطلاع، فتقوم بتحديددها لتقديم قيمة مضافة للزبائن.
4. تصميم الخدمة (Service design) : يجب على مُقدِّمي الخدمة أن تكون لديهم نظرة شاملة حول الخدمة حين إدارة عدة تفاصيل حولها؛
5. الانتعاش (Recovery) : لإرضاء الزبائن الذين يواجهون مشكلة مع الخدمة، فشركات الخدمة يجب أن تقوم بتشجيع الزبائن على تقديم الشكوى ( وتجعل من السهل لهم القيام بذلك)، الاستجابة الشخصية و السريعة، و تطوير نظام لحل المشكل؛

<sup>45</sup> Kirsti LINDBERG-REPO, Christian GRONROOS, "Word-of-Mouth Referrals in the Domain of Relationship Marketing", *Australasian Marketing Journal*, Vol. 7, N° 1, (1999), p 111.

<sup>46</sup> Idem.

<sup>47</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 372.

## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

6. مفاجأة الزبائن (Surprising customers): على الرغم من أن الموثوقية هو البعد الأكثر أهمية في تلبية توقعات خدمة الزبائن، إلا أن الأبعاد المتواجدة في المسار العملي مثل الضمان، الاستجابة و التعاطف هي الأكثر أهمية في تجاوز توقعات الزبائن؛
  7. الإنصاف (Fair play) : يجب على مؤسسات الخدمة أن تبذل جهوداً خاصةً للإنصاف، كما يجب إظهاره للزبائن و الموظفين؛
  8. العمل الجماعي (Teamwork) : هو ما يُمكن المنظمات الكبيرة من تسليم الخدمة بعناية و اهتمام، من خلال تحسين تحفيز و قدرات الموظفين؛
  9. أبحاث الموظف (Employee research) : هامة جداً حيث يستوجب الأمر على مؤسسة الخدمة إجراء البحوث مع الموظفين للكشف لماذا تحدث مشكل في الخدمة، وماذا يجب على المؤسسة القيام به لحل المشكل؛
  10. خدمة القيادة (Servant leadership) : تأتي جودة الخدمة من القيادة المستوحاة عبر جميع أنحاء المنظمة، من تصميم نظام جودة متميز، الاستخدام الفعال للمعلومات و التكنولوجيا، التغيير البطيء، القوة الكلية و القوة الداخلية الغير مرئية و هي ما تسمى بثقافة المؤسسة.
- كما أنه يمكن للمؤسسة الخدمية أن تزيد من المراقبة على جودة خدماتها بإتباع الخطوات الثلاث الآتية:<sup>48</sup>
1. الاستثمار في التوظيف الجدي وإجراءات التدريب: إن تعيين الموظفين الحقيقيين وتزويدهم بالتدريب الممتاز يُعدُّ أمراً حاسماً، وذلك بغض النظر عما إذا كان الموظفون ذوي مهارات عالية أو عمال ذوي مهارات متدنية، فأفضل الأفراد المدربين يحملون ستة خصائص: الكفاءة، المجاملة، المصادقية الموثوقية، الاستجابة، والاتصالات.
  2. تنميط مسار أداء الخدمة عبر المنظمة: يمكن لمخطط الخدمة (*a Service Blueprint*) أن يرسم مسار الخدمة، نقطة الاتصال مع الزبون وأدلة الخدمة من وجهة نظر الزبون.
  3. رصد رضا الزبائن: وذلك من خلال اقتراحات العاملين، نظام الشكاوى، استقصاء الزبائن، مقارنة التسوق. فاحتياجات الزبائن يمكن أن تختلف على عدة أشكال وينبغي على المؤسسة تطوير برامج خاصة لإرضاء الزبون بكل شكل من الأشكال.

### المطلب الثاني: إدارة إنتاجية الخدمة

أولاً. العلاقة الوثيقة بين الإنتاجية والجودة: في مجال الخدمات ومن خلال الآثار الداخلية والخارجية المتبادلة للجودة والإنتاجية، فإننا نجدها حقا وجهين لعملة واحدة. حيث أظهرت العديد من الدراسات

<sup>48</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 360.

## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

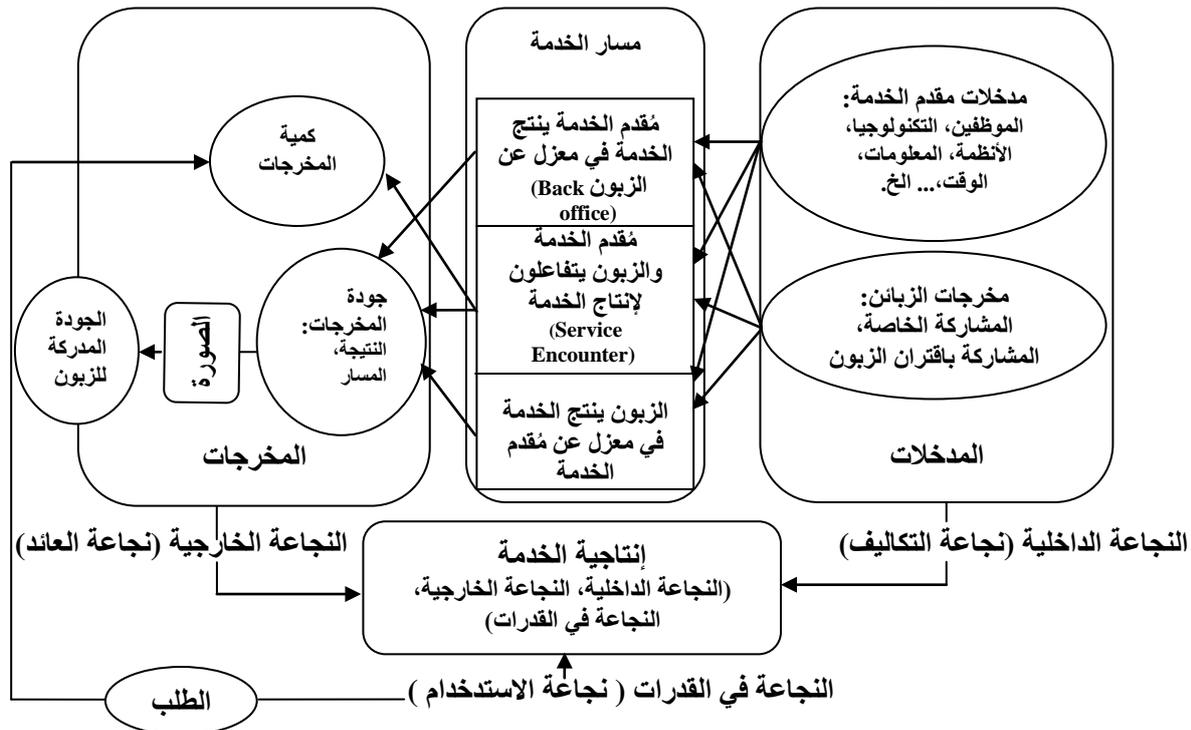
حول موضوع تسويق الخدمات أن الإنتاجية والجودة لا يمكن فصلهما.<sup>49</sup>

ودور الزبون في الإنتاجية أيضا في سياق الخدمة مختلف بالمقارنة مع التصنيع، فمن خلال المدخلات مثل المعلومات، أنشطة الخدمة الذاتية، الاستفسارات والشكاوى، فالزبانن يشاركون في مسار الخدمة والتأثير على مدى تقدمها ونتائجها. وقد يكون لديهم أيضا تأثير على كيفية المشاركة في المسار العملي وتأثير على الجودة المدركة للخدمة المنتجة، وبهذه الطريقة يسهم الزبانن في كل من النجاعة الداخلية و الخارجية على حد سواء لمسار الخدمة (المساهمة الناتجة عن الزبون).

فمن منظور الإنتاجية فمسار الخدمة يمكن أن يُقسَم إلى ثلاثة مسارات عملية منفصلة:<sup>50</sup>

- مُقدّم الخدمة ينتج الخدمة في معزل عن الزبون (الواجهة الخلفية)؛
- مُقدّم الخدمة والزبون ينتجان الخدمة من خلال التفاعل (اللقاء أثناء الخدمة)؛
- الزبون ينتج الخدمة في معزل عن مُقدّم الخدمة (استخدام البنية التحتية المقدمة لوحدها).

الشكل رقم (25): نموذج إنتاجية الخدمة



Source: Christian GRONROOS, Katri OJASALO, "Service productivity Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services", *Journal of Business Research*, Vol. 57, N° 4, (April 2004), p 418.

ثانيا. إنتاجية الخدمة (تجربة التعلم المتبادلة): إن إنتاجية الخدمة كثيرا ما تعتمد على كيفية تطور شكل العلاقة، فالعلاقات هي خبرات التعلم أين ينعوّد كل طرف على الطرف الآخر ويتعلمون كيفية التفاعل

<sup>49</sup> Christian GRONROOS, Katri OJASALO, "Service productivity Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services", *Journal of Business Research*, Vol. 57, N° 4, (April 2004), p 417.

<sup>50</sup> Idem.

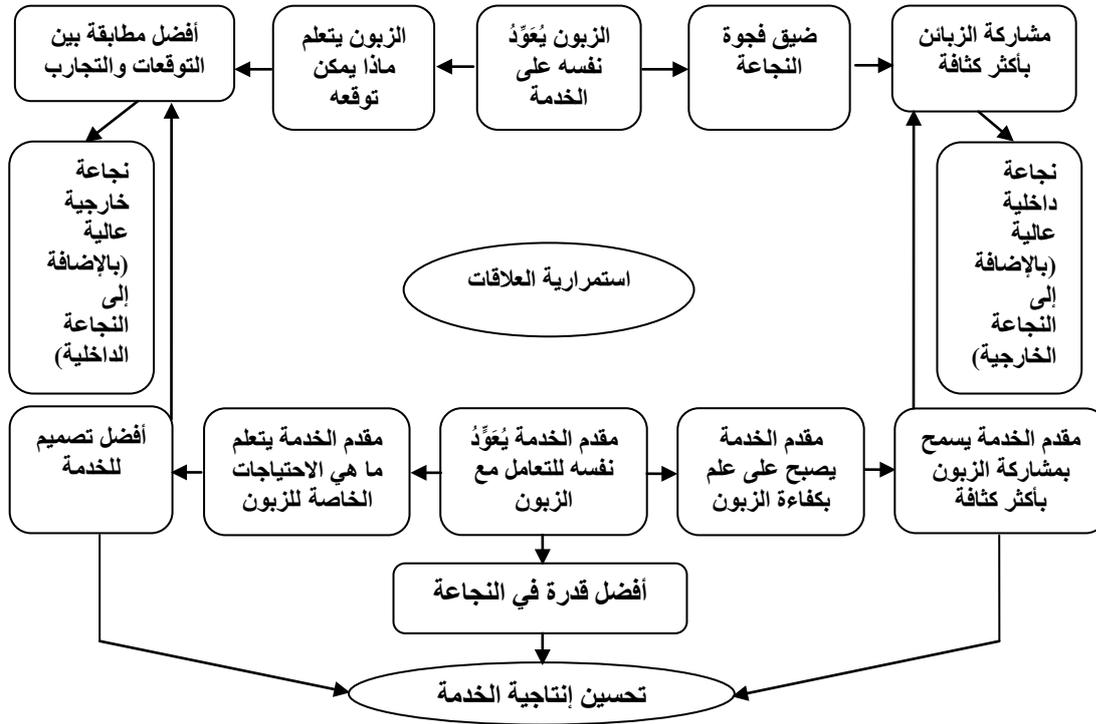
## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

مع بعضهم البعض بحيث يمكن التقليل من الأخطاء. فتطوير إنتاجية الخدمة ليس فقط تجربة التعلم و لكن تجربة التعلم المتبادل، أين يتفاعل الزبون ومُقدّم الخدمة بصورة متبادلة فيحدثون بذلك حقلا مشتركا من المعرفة بشأن كيفية استهلاك و إنتاج الخدمة، بحيث أن آثار النجاعة الداخلية والخارجية تتطور بشكل إيجابي و أن إنتاجية الخدمة تتحسن.<sup>51</sup>

ومن وجهة نظر إدارية فالجوانب التالية تبدو مهمة لإدارة الإنتاجية في الخدمات:<sup>52</sup>

- التوازن الأمثل بين الجودة المدركة للخدمة (النجاعة الخارجية) والنجاعة الداخلية، فيجب المحافظة عليها من خلال مدخلات مُقدّم الخدمة في المسار العملي؛
- يجب أن تساهم موارد مُقدّم الخدمة (مساهمة مُقدّم الخدمة) في التفاعل مع الزبون خلال المسار الخدمي، بطريقة تخلق توازن أمثل بين الجودة المدركة والنجاعة الداخلية؛
- إدارة الاحتفاظ بالزبائن هام أيضاً لأن المعدل العالي لتخلي الزبائن يؤدي إلى إنتاجية منخفضة للخدمة. وفي الختام من المهم أن ندرك أنه لإنتاجية الخدمة، فإن العلاقات مع الزبون هي بمثابة علاقات التعلم أين كل يتعلم طرف من الآخر، وأنها مشاركة على فترة طويلة من الزمن. وملخص ذلك في الشكل الموالي.

الشكل رقم (26): أثر علاقات التعلم على إنتاجية الخدمة



Source: Christian GRONROOS, Katri OJASALO, op cit, p 419.

<sup>51</sup> Christian GRONROOS, Katri OJASALO, op cit, p 419.

<sup>52</sup> Ibid, p 423.

## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

ثالثًا. إدارة إنتاجية الخدمة: إن الارتفاع السريع للتكاليف وضع شركات الخدمات تحت الضغط لزيادة الإنتاجية، فيمكن تحسين الإنتاجية عبر عدة طرق، وذلك على النحو التالي:<sup>53</sup>

1. يمكن لمقدمي الخدمة تدريب الموظفين الحاليين، أو يمكن توظيف موظفين جدد يعملون بجد أو ذوي مهارات أكبر بنفس الأجر؛

2. يمكن لمقدمي الخدمات الزيادة من كمية الخدمة من خلال التخلي عن بعض الجودة؛

3. يمكن لمقدمي الخدمة " تصنيع الخدمة " من خلال إضافة المعدات وتنميط الإنتاج؛

4. يمكن لمقدمي الخدمات زيادة الإنتاجية من خلال تصميم خدمات بأكثر فعالية؛

5. يمكن لمقدمي الخدمة تقديم حوافز للزبائن، من خلال استبدال الموظفين الآخرين بموظفي الشركة.

فعلى سبيل المثال يمكن ترتيب الشركة للبريد الخاص بها قبل تسليمه إلى مكتب البريد، وهو ما دفع بالمعدلات البريدية إلى الانخفاض.

6. يمكن لمقدمي الخدمة الاستفادة من قوة التكنولوجيا لتوفير الوقت والتكاليف وجعل موظفي الخدمة

أكثر إنتاجية، كما أنه بإمكان مواقع الويب ذات التصميم الجيد أن تتيح للزبائن فرصة الحصول على معلومات الشراء، تضيق خيارات الشراء أو حتى جعل عملية الشراء مباشرة، وتوفير الوقت لمقدمي الخدمة.

ومع ذلك؛ يجب على الشركات اجتناب دفع الإنتاجية بجد لأن ذلك يقلل من الجودة المدركة، فبعض الخطوات الإنتاجية تساعد على تنميط الجودة وزيادة رضا الزبائن، ولكن الخطوات الإنتاجية الأخرى تؤدي إلى تنميط الكثير من المستهلكين وبذلك يمكن أن تُسلب من تقديم خدمة مخصصة.

فيمكن لمحاولات تصنيع الخدمة أو خفض التكاليف جعل شركة الخدمات أكثر كفاءة على المدى القصير، ولكن تُحْد من قدرتها على الابتكار والحفاظ على جودة الخدمة والمرونة، أو الاستجابة لاحتياجات المستهلكين ورغباتهم على المدى الطويل.

لذلك ففي بعض الأحيان يقبل مقدمي الخدمة تخفيض الإنتاجية من أجل خلق المزيد من التميّز أو المزيد من الجودة.<sup>54</sup>

<sup>53</sup> Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 644.

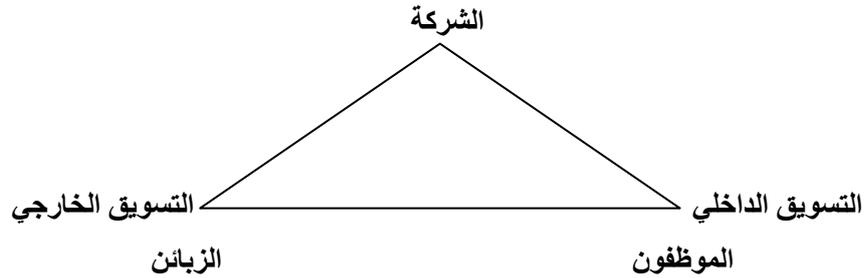
<sup>54</sup> Ibid, pp. 644-645.

## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

المبحث الثالث: تحقيق التفوق في تسويق الخدمات

المطلب الأول: التسويق الداخلي للخدمة

أولاً. أهمية التسويق الداخلي للخدمة: يؤكد الخبراء على أنّ التفوق في تسويق الخدمات يتطلب التفوق في ثلاثة مجالات رئيسية: التسويق الخارجي، الداخلي والتفاعلي.<sup>55</sup> والشكل الموالي يظهر أنواع التسويق الثلاث التي يقوم عليها قطاع الخدمات. الشكل رقم (27): أنواع التسويق الثلاث في الصناعات الخدمية



Source : Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 365.

1. مفهوم التسويق الداخلي للخدمة: بادئ ذي بدء؛ فالتسويق الداخلي هو فلسفة إدارية، أي أن الإدارة " ينبغي أن تنشئ، تشجع باستمرار وتعزز فهم وتقدّر دور الموظفين في المنظمة. فينبغي أن يكون الموظفون لهم نظرة شاملة عن وظائفهم " .<sup>56</sup>

كما يصف التسويق الداخلي مَهْمَةً تدريب وتحفيز الموظفين لخدمة الزبائن بشكل جيد، فأهم إسهام في قسم التسويق يمكن القول أنه " الجلب الذكي و بشكل استثنائي لكل شخص آخر في المنظمة لممارسة التسويق " .<sup>57</sup>

فهو " يعني أن شركة الخدمة يجب أن تستثمر بكثافة في جودة الموظفين والأداء، كما يجب أن تقوم بالتدريب الفعال وتحفيز التفاعل بين موظفيها و زبائنها و جميع خدمات الدعم للعمل كفريق واحد، من أجل تقديم الرضا للزبائن " .<sup>58</sup>

ففي الواقع؛ يجب أن يسبق التسويق الداخلي التسويق الخارجي، فمن غير المنطقي الإعلان عن خدمة ممتازة قبل أن يكون موظفي الشركة مستعدون وراغبون وقادرون على توفير ذلك.

<sup>55</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 365.

<sup>56</sup> Christian GRONROOS, "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface", *Journal of Business Research*, Vol. 20, N° 1, (January 1990), p 8.

<sup>57</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 365.

<sup>58</sup> Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 635.

## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

لذلك يجب أن تكون " وظيفة التسويق للشركات الخدمية منتشرة عبر كامل الشركة ".<sup>59</sup> وهذا لن يتحقق إلا من خلال سعي إدارة التسويق نحو تشجيع كل شخص آخر في المنظمة لأن يكون الزبون محور اهتمامه، وذلك من خلال خلق ثقافة التوجه بالتسويق داخل المنظمة. والمقصود بالتوجه بالتسويق هو أن الشركة أو المنظمة يجب أن تخطط عملياتها وفقاً لاحتياجات السوق.<sup>60</sup>

2. أهمية التسويق الداخلي للمؤسسة الخدمية: هناك عدد متزايد من الشركات قد اعترفت بالحاجة إلى برامج التسويق الداخلي، وربما مسار التسويق الداخلي الأكثر إثارة هو الذي ينفذه نظام شركة الطيران الإسكندنافية *Scandinavian Airline*، فاليوم يعتبر التسويق الداخلي شرطاً أساسياً لنجاح التسويق الخارجي.<sup>61</sup>

ونظراً لأهمية المواقف الإيجابية للموظف قصد تحقيق رضا الزبائن، فيتعيّن على شركات الخدمات أن تعمل على اجتذاب أفضل الموظفين أينما أمكنها العثور عليهم.

فهي تحتاج إلى تسويق حياة مهنية بدلاً من مجرد وظيفة، فيجب لذلك أن تقوم بتصميم برنامج سليم للتدريب وتقديم الدعم والمكافآت على الأداء الجيد. فيمكنهم استخدام الشبكة الداخلية، النشرات الإخبارية الداخلية، التذكير اليومي والموائد المستديرة للموظف، من أجل تعزيز المواقف التي تركز على الزبائن. وأخيراً؛ يجب مراجعة الرضا الوظيفي بشكل منتظم.<sup>62</sup>

فبالنسبة لشركة الخدمة ولتقديم خدمة ذات جودة عالية على الدوام، يجب على الجميع ممارسة التوجه بالزبون، فلا يكفي أن يكون هناك قسم للتسويق للقيام بمهام التسويق التقليدية في حين أن بقية الأقسام في الشركة تذهب بطريقتها الخاصة.<sup>63</sup>

فعلى الرغم من أن هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر في نجاح الشركة، إلا أن أحد العوامل الحاسمة هو درجة التوجه بالتسويق، أي إلى مدى يتم احتضان فلسفة الشركة التي تقوم على حاجة الزبون إلى الرضا والذي يُعرّف باسم " مفهوم التسويق ".<sup>64</sup>

فكل منظمة تمتلك سوقاً داخلية من الموظفين، وللنجاح فيها يستوجب عليها توخي الحذر من ألا يتم كل شيء بشكل صحيح، فهو يؤثر على نجاح العمليات في نهاية المطاف، لأن الأسواق الخارجية ستعرض للخطر.<sup>65</sup>

<sup>59</sup> Christian GRONROOS, "An Applied Theory for Marketing Industrial Services", *Industrial Marketing Management*, Vol. 8, N° 1, (January 1979), p 47.

<sup>60</sup> Christian GRONROOS, "Designing a Long Range Marketing Strategy for Services", op cit, p 36.

<sup>61</sup> Christian GRONROOS, "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface", op cit, p 8.

<sup>62</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 364.

<sup>63</sup> Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 635.

<sup>64</sup> A. PARASURAMAN, Leonard L. BERRY, and Valerie A. ZEITHAML, "Service Firms Need Marketing Skills", Vol. 26, N° 6, (November-December 1983), p 28.

<sup>65</sup> Christian GRONROOS, "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface", op cit, p 8.

## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

فيجب التحقق من أن الأنشطة التسويقية هي المفتاح الرئيسي لقطاع الخدمات، لذلك فمسؤولية الأنشطة التسويقية يجب أن تتخذ من طرف أي واحد معني بالأداء الكامل للتسويق في المنظمة.<sup>66</sup>

فشركات الخدمات الممتازة تعلم أن المواقف الإيجابية للموظف سوف تعزز قوة ولاء الزبائن.<sup>67</sup>

فمحور التسويق الداخلي كما يقرره Gronroos هو كيفية الحصول والاحتفاظ بالعاملين المتوجهين نحو الزبون، بل هو أيضا وسيلة لتطوير والحفاظ على ثقافة الخدمة، على الرغم من أن التسويق الداخلي وحده لا يكفي، لذلك " فالخدمة الفعالة تتطلب الناس الذين يفهمون الفكرة ".<sup>68</sup>

ثانيا. تحقيق فعالية التسويق الداخلي أساس نجاح التسويق الخارجي للخدمة: إن التسويق الخارجي يصف العمل العادي والذي يتمثل في إعداد التسعير، التوزيع وترويج الخدمات للزبائن.<sup>69</sup>

وهذا لا يقلل من أهمية التسويق الخارجي لأنه المرآة التي تعكس صورة المؤسسة في الخارج وهو أمر هام لدوامها واستمراريتها، فلتحقيق صورة إيجابية عن المؤسسة في الخارج يجدر بالإدارة العليا أن تقدم صورة داخلية جيدة تقوم على أساس تحقيق رضا العاملين في الداخل.

خاصة وأن مفهوم التسويق الحديث يشير إلى أنه من أجل تحقيق نتائج مواتية للخدمة، يتطلب تسويق الخدمات أكثر من مجرد التسويق الخارجي التقليدي الذي يقتصر على استخدام المزيج التسويقي.<sup>70</sup>

حيث يركز مفهوم التسويق الحديث على أهمية خلق القيمة والتي تقوم أساسا على مدى توجه العاملين في المساهمة في سلسلة خلق القيمة، لذلك يُعد التسويق الداخلي شرطا أساسيا لنجاح التسويق الخارجي.<sup>71</sup>

فالأعمال الخدمية هي واحدة من بين التي تخلق القيمة للزبائن من خلال الأداء، إلا أن الشركات تصبح ناجحة وتحافظ على نجاحها من خلال خلق قيمة متفوقة للزبائن. وبالتالي فخلق القيمة هي مسألة حيوية للمدراء والسؤال الذي يطرحونه هو: " كيف نحصل على الأشخاص الذين يؤدون الخدمات على مستوى عال من الأداء ويمكنهم الاستمرار في ممارسته " والسخاء هو جزء من الحل.<sup>72</sup>

لذلك نجد أن الشركات التي يمكنها خلق قيمة فائقة للزبائن والاستمرار في ذلك هي " الشركات السخية Corporate Generosity "، حيث أدركت أن السخاء يأتي قبل النجاح، بل هو ما يساعد الشركات على أن تصبح قادرة على البقاء ناجحة.<sup>73</sup>

<sup>66</sup> Christian GRONROOS, "Designing a Long Range Marketing Strategy for Services", op cit, p 40.

<sup>67</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 364.

<sup>68</sup> Christian GRONROOS, "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface", op cit, p 8.

<sup>69</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 365.

<sup>70</sup> Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 635.

<sup>71</sup> Christian GRONROOS, "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface", op cit, p 8.

<sup>72</sup> Leonard L. BERRY, "the best companies are generous companies ", *Business Horizons*, Vol. 50, N° 4, (July -August 2007), p 263.

<sup>73</sup> Idem.

## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

ففعالية التسويق الخارجي يتوقف على مدى فعالية التسويق الداخلي، إذ أنّ الأداء العالي خارج المؤسسة يعكس الأداء العالي داخلها.

لذلك يجدر بإدارة التسويق إغارة العاملين أهمية بالغة إذا أرادت أن يكون أداءهم في المستوى الذي تطمح إليه، لأنهم الوجه الذي يعكس صورة المؤسسة وهو ما يُمكنها من تحقيق الفعالية في خلق القيمة، وينتج عنه خلق تموقع فريد لدى الزبائن، والذي يعتبر أساس نجاح المؤسسة على المدى البعيد.

و بالتالي فتحقيق النجاح في التسويق الداخلي يعد أمراً حاسماً وهو بمثابة أساس ولاء الزبائن، وهو كما يقرّره أب الإدارة الحديثة P. Drucker فكل " ما يفعله الزبائن بمخرجات الشركة و ما يفكرون به هو قيمة بالنسبة إليهم و الذي يُعدّ حاسماً لأي عمل تجاري " <sup>74</sup>.

لذلك نجد أن أفضل الشركات الخدمية تركز المزيد من الجهد الإضافي لخلق قيمة مضافة متفوقة لزبائنهم، أين يأتي دور الشركات السخية والتي تستوحي ذلك من الموظفين الذين يتخذون أفضل وجه من التطوع والأعمال الكريمة المُهمّة بالقوة. <sup>75</sup>

فسلوك الخدمة الذي هو فوق المعيار الأدنى هو سلوك طوعي، فالموظفين الذين هم أفضل المتطوعين ليسوا أولئك الذين يجب أن يفعلوا الأكثر، لكنهم أولئك الذين يختارون أن يفعلوا أكثر. <sup>76</sup>

### المطلب الثاني: التسويق التفاعلي

أولاً. مفهوم التسويق التفاعلي: يعني التسويق التفاعلي أن جودة الخدمة المدركة تعتمد بشكل كبير على جودة التفاعل بين المشتري والبائع، ففي مجال تسويق الخدمات وخصوصاً في الاتصالات العالية والخدمات المهنية، فجودة الخدمة تعتمد على كل من مقدّم الخدمة وجودة التسليم.

وبعبارة عامة فالتفاعل هو النشاط المتبادل أين يكون طرفين أو أكثر لها تأثير على بعضها البعض. <sup>77</sup> فهناك وظيفتين للتسويق الصناعي في مجال الخدمات: فالوظيفة الأولى تسمى بالوظيفة التقليدية للتسويق، والتي تتكون أساساً من أنشطة التسويق الغزير، الإعلان، العلاقات العامّة، إلخ... .

و الوظيفة الثانية تسمى **وظيفة التسويق التفاعلي**؛ حيث أنّ كل مكون من مكونات الخدمة - بشرية أو غير بشرية - المستعملة في سياق الإنتاج و جميع المراحل في مسار الترويج للخدمة يجب أن تُؤخذ بعين الاعتبار في التسويق. <sup>78</sup>

<sup>74</sup> Christian GRONROOS, "A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, N° 2, (February 2011), p 245.

<sup>75</sup> Leonard L. Berry, "the best companies are generous companies", op cit, pp. 263-264.

<sup>76</sup> Idem.

<sup>77</sup> Christian GRONROOS, "A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface", op cit, p 244.

<sup>78</sup> Christian GRONROOS, "An Applied Theory for Marketing Industrial Services", op cit, p 49.

## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

فالفرق الأساسي بين السلعة والخدمة هو أنّ السلعة بمثابة شيء ملموس والخدمة عبارة عن أداء، أين يكون الأداء قائماً على الأشخاص، فجودة الخدمة المقدمة لا تنفصل عن جودة مقدم الخدمة.<sup>79</sup> كما أنّ فعالية التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون هامة جداً لتحقيق معاملة مرضية، فلا يمكن لمسوقي الخدمات افتراض أنه يمكن إرضاء الزبون ببساطة من خلال تقديم خدمة ذات جودة تقنية، لأنّ الزبون لا يحكم على جودة الخدمة من خلال الجودة التقنية فحسب (نجاح العملية الجراحية، المذاق الجيد للطعام في المطعم)، بل من خلال جودتها الوظيفية كذلك (ما إذا كان الجراح يقدم اهتماماً ويوحي بالثقة، عما إذا كان النادل في المطعم ودوداً ومهذباً). فالمحترفين لا يمكنهم افتراض أنه يمكنهم إرضاء الزبون ببساطة من خلال الجودة التقنية الجيدة للخدمة، بل يتعين عليهم إتقان مهارات التسويق التفاعلي أو المهارات الوظيفية أيضاً.<sup>80</sup>

لذلك يصف التسويق التفاعلي " مهارة الموظفين في خدمة الزبون "، فالزبائن لا يحكمون على الخدمة من حيث جودتها التقنية فحسب، بل ومن حيث جودتها الوظيفية.<sup>81</sup> والموظفون يزدهرون في مواقع الاتصال بالزبائن عندما تكون هناك حملة داخلية نحو:<sup>82</sup>

- تدليل الزبون؛
  - قراءة دقيقة لاحتياجات الزبائن؛
  - تطوير علاقة شخصية مع الزبائن؛
  - تقديم جودة الخدمة لحل مشاكل الزبائن.
- والجدير بالذكر هنا أنه لا يجب لجهود تحسين الجودة أن تعمل على زيادة استعداد الموظفين للأداء، ولكن أيضاً قدرتهم على الأداء. فينبغي أن تركز الجهود على تحسين معرفة الموظفين ومهاراتهم، وذلك لأن كل من الموثوقية والضمان لها علاقة مباشرة بكفاءة الموظف.<sup>83</sup> ولتحسين جودة الخدمة يجب التأكيد على مسؤولية كل موظف، فكبار المدراء ينبغي ينتهزوا كل فرصة لتأكيد المسؤولية الشخصية لكل موظف لتحسين الجودة. لذلك يوصي بعض الباحثين بأن جميع الموظفين:<sup>84</sup>

- يجب أن يتم استدعاءهم للمشاركة في فرقة تحسين الجودة للشركة في الوقت المحدد؛
- يجب أن يتم تشجيعهم على تقديم الاقتراحات لتحسين الجودة؛

<sup>79</sup> William R. GEORGE, Leonard L. BERRY, "Guidelines for the Advertising of Services", *Business Horizons*, Vol. 24, N° 4, (July -August 1981), p 52.

<sup>80</sup> Philip KOTLER et al., *Principles of Marketing*, op cit, p 635.

<sup>81</sup> Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, 14th Ed, (2012), op cit, p 365.

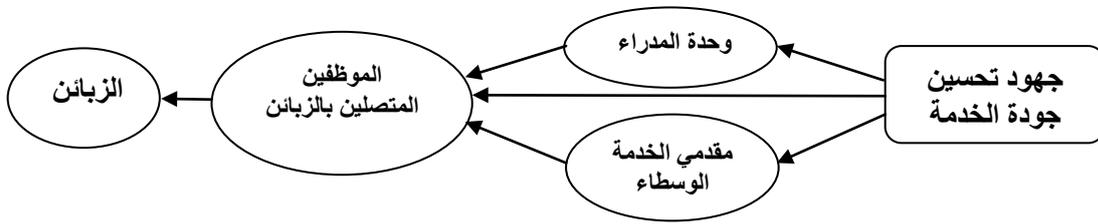
<sup>82</sup> Ibid, p 364.

<sup>83</sup> Leonard L. BERRY, Valarie A. ZEITHAML, A. PARASURAMAN, "Quality Counts in Services, Too", op cit, p 42.

<sup>84</sup> A. Parasuraman, Leonard L. Berry, Valarie A. Zeithaml, "Service Firms Need Marketing Skills", op cit, p 14.

## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

- يجب أن يحضروا دورة تحسين الجودة في غضون الأشهر القليلة الأولى من العمل؛
  - يجب أن يتم تخصيص نسبة محددة سلفاً من إجمالي وقت العمل في كل عام للتدريب والتعليم؛
  - كما يجب أن يتم تقييم جودة الخدمة من خلال تقييم الأداء.
- فالمشاركة الشخصية في تحسين الخدمات تعزز الرؤية العميقة والالتزام.
- كما لا ينبغي كذلك أن تركز جهود التحسين على الموظفين الذين هم في اتصال مباشر مع الزبائن أو مقدمي الدعم الداخلي للخدمة فقط، بل ويجب أن تشمل المدراء كذلك.<sup>85</sup>
- والشكل الموالي يبرز الأشخاص الذين تشملهم جهود تحسين الجودة.
- الشكل رقم (28): استهدافات جهود تحسين جودة الخدمة



Source : Leonard L. BERRY, A. PARASURAMAN, Valarie A. ZEITHAML, “The Service-Quality Puzzle”, *Business Horizons*, Vol.31, N°5, (September–October 1988), p 43.

### ثانياً. أسس نجاح التسويق التفاعلي:

**1- أهمية تبني ثقافة الخدمة:** لقد وجد كل من Bowen و Schneider " أنه عندما يتم تحديد الموظفين على أساس معايير وقيم المنظمة، فإنهم أقل ميلاً إلى الاستقالة، وعلاوة على ذلك؛ نجد الزبائن أكثر ارتياحاً مع الخدمة " .<sup>86</sup>

فتطوير ثقافة الخدمة هو بوضوح وسيلة لخلق وتعزيز حسن أداء التسويق التفاعلي المطلوب لتنفيذ إستراتيجية تسويق العلاقات، لتصبح الخدمة بذلك "حتمية تنظيمية" والجهود يجب أن تتم لتأمين التوجه بالخدمة، وتأمين المواقف المتوجهة بالتسويق والمهارات المطابقة بين الأفراد.<sup>87</sup>

وفي سياق الخدمة فإنّ الترسيخ الجيد والقوي لثقافة الشركة الذي يُعزّزُ التقدير الجيد للخدمة والتوجه نحو الزبون مهم للغاية، فتميز ثقافة متوجهة بالخدمة أمر مطلوب، خاصة وأن بعض الموظفين يتحدّث عن

<sup>85</sup> Idem.

<sup>86</sup> Benjamm SCHNEIDER, David E BOWEN, “Employee and Customer Perceptions of Service in Banks. Replication and Extension”, (1985), in Christian GRONROOS, “Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface”, op cit, p 7.

<sup>87</sup> Christian GRONROOS, “Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface”, op cit, p 7.

## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

كيفية الاستجابة لحالات جديدة وغير متوقعة وحتى محرجة. فمسألة ثقافة الشركة ترتبط ارتباطا وثيقا بقضية مرتبطة بأشخاص آخرين، وهذا ما أبرزته البحوث في مجال تسويق الخدمات وهو ما يعرف بالتسويق الداخلي.<sup>88</sup>

فالثقافة لها تأثير حيوي على كيفية توجيه العاملين نحو الخدمة ومدى نجاح دور المسوقين لبعض الوقت.<sup>89</sup>

**2- أهمية تحقيق التوجه بتسويق العلاقات:** إن نهج المزيج التسويقي (4Ps) الذي عرضه McCarthy لا يُعطي في العديد من الأحيان، وخاصة في مجال تسويق الخدمات جميع الموارد والأنشطة التي تظهر في العلاقات مع الزبائن. حيث أن مختلف مراحل دورة حياة العلاقات هي مع الزبائن وخصوصا خلال مسار الاستهلاك، فنجد هناك مجموعة من الاتصالات بين شركة الخدمة وزبائنها والتي هي خارج الوظيفة التقليدية للتسويق المحددة بعناصر المزيج التسويقي.<sup>90</sup>

لذلك؛ فإن إدارة العلاقات مع الزبائن أمر بالغ الأهمية في تسويق الخدمات وذلك لثلاثة أسباب:<sup>91</sup> أولا؛ نظرا إلى أن العديد من الخدمات بحكم طبيعتها تتطلب العضوية المستمرة، ثانيا؛ حتى عندما لا تشترط العضوية، يمكن للزبائن أن تسعى نحو العلاقات المستمرة مع مقدمي الخدمات للحد من المخاطر المتوقعة في تقييم الخدمات التي تتميز بالأملموسية وخاصة المصادقية. ثالثا؛ فبحكم أن الخدمات هي بمثابة أداء حيث يلعب الموظف دورا رئيسيا في تشكيل تجربة الخدمة، فإن تحديد الخدمة للزبائن على وجه الخصوص تفضي إلى تشكيل علاقات فردية مع مقدمي الخدمات والمنظمات التي يمثلونها.

وذلك لأنَّ الخدمات هي بمثابة أداء عن العاملين، لذلك يلعب العاملون دورا هاما في تشكيل تجربة الخدمة. ونتيجة لذلك؛ كان هناك المزيد من الدعوات إلى الاهتمام بدور العلاقات في مجال الخدمات.<sup>92</sup> إن مسألة تعزيز العلاقات تُشير إلى توسيع وتعميق أواصر العلاقات مع مقدم الخدمة، حيث تذهب استثمارات الزبون في تعزيز العلاقات إلى أبعد من الوضع الراهن. فقد تشمل هذه الاستثمارات شراء خدمات إضافية، توفير رأس المال، توفير المعلومات والأيدي العاملة أو غيرها من الموارد أو حتى المشاركة في أحداث الشركة.<sup>93</sup>

<sup>88</sup> Christian GRONROOS, "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface", op cit, p 7.

<sup>89</sup> Ibid.

<sup>90</sup> Christian GRONROOS, "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface", op cit, p 4.

<sup>91</sup> Neeli BENDAPUDI, Leonard L. BERRY, "Customers' Motivations for Maintaining Relationships With Service Providers", *Journal of Retailing*, Vol. 73, N° 1, (Spring 1997), p 16.

<sup>92</sup> Idem.

<sup>93</sup> Neeli BENDAPUDI, Leonard L. BERRY, op cit, p 29.

## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

فهذه التفاعلات أو اللقاءات أثناء تقديم الخدمة بين المشتري والبائع، سيكون لها تأثير كبير على سلوك الشراء المستقبلي للزبائن وكذلك على كلمة الفم، لذلك ينبغي إعارة الاهتمام البالغ للموارد والأنشطة التسويقية.<sup>94</sup>

ولتحقيق خدمة جيدة فمن الضروري الإبقاء على هذه العلاقة، ففي عقلية التسويق فجذب زبائن جدد هي خطوة وسيطة في مسار التسويق. فبناء العلاقات و تحويل الزبائن الغير مبالين إلى زبائن أوفياء، هو الذي يعتبر تسويقاً.<sup>95</sup>

فمن هذا الاعتبار فمفهوم التسويق " هو إقامة، صيانة، تعزيز وتسويق العلاقات مع الزبائن (غالبا ولكن ليس دائما بالضرورة علاقات طويلة الأجل) بحيث يتم تحقيق أهداف الأطراف المعنية، ويتم ذلك من خلال التبادل المشترك والوفاء بالوعد "<sup>96</sup>.

ويرى بعض الباحثين أن أنظمة إدارة العلاقات مع الزبون لا تدعم بشكل كاف المسار الذي يركز على الزبون، وبعبارة أخرى؛ يعتقدون أن هناك فجوة كبيرة لا تزال قائمة في الفهم حول النشر الأمثل للموارد لدعم مسار خدمة الزبائن.<sup>97</sup>

لذلك يقترح كل من Piccoli، Brohman، Watson و Parasuraman ما يعرف بالشبكة القائمة على نظام خدمة الزبون (Network-based Customer Service System -NCSS-)، حيث يعرفونها بأنها نظام المعلومات المُحوّسة التي تقدم خدمة للزبون إما بطريقة مباشرة ( عبر المتصفح أو الهاتف الخليوي) أو عن طريق غير مباشر (كممثل الخدمة أو وكيل للوصول إلى النظام).<sup>98</sup> وفيما يتعلق بـ NCSS فالمنظمة تحقق اكتمال الشبكة عندما تكون قادرة على تلبية توقعات الزبائن حول الخدمة من خلال خدمة النشر الأمثل للعنصرين المكونين للبنية التحتية لـ NCSS، والمتمثلين في شبكة البيانات وشبكة المسار العملي.<sup>99</sup>

ويقدم الشكل الموالي نموذجا لصيانة العلاقات من منظور الزبون.

<sup>94</sup> Christian GRONROOS, "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface", op cit, p 4.

<sup>95</sup> Leonard L. BERRY, Larry G. GRESHAM, "Relationship Retailing: Transforming Customers into Clients", *Business Horizons*, Vol. 29, N° 6, (November -December 1986), p 43.

<sup>96</sup> Christian GRONROOS, "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface", op cit, p 5.

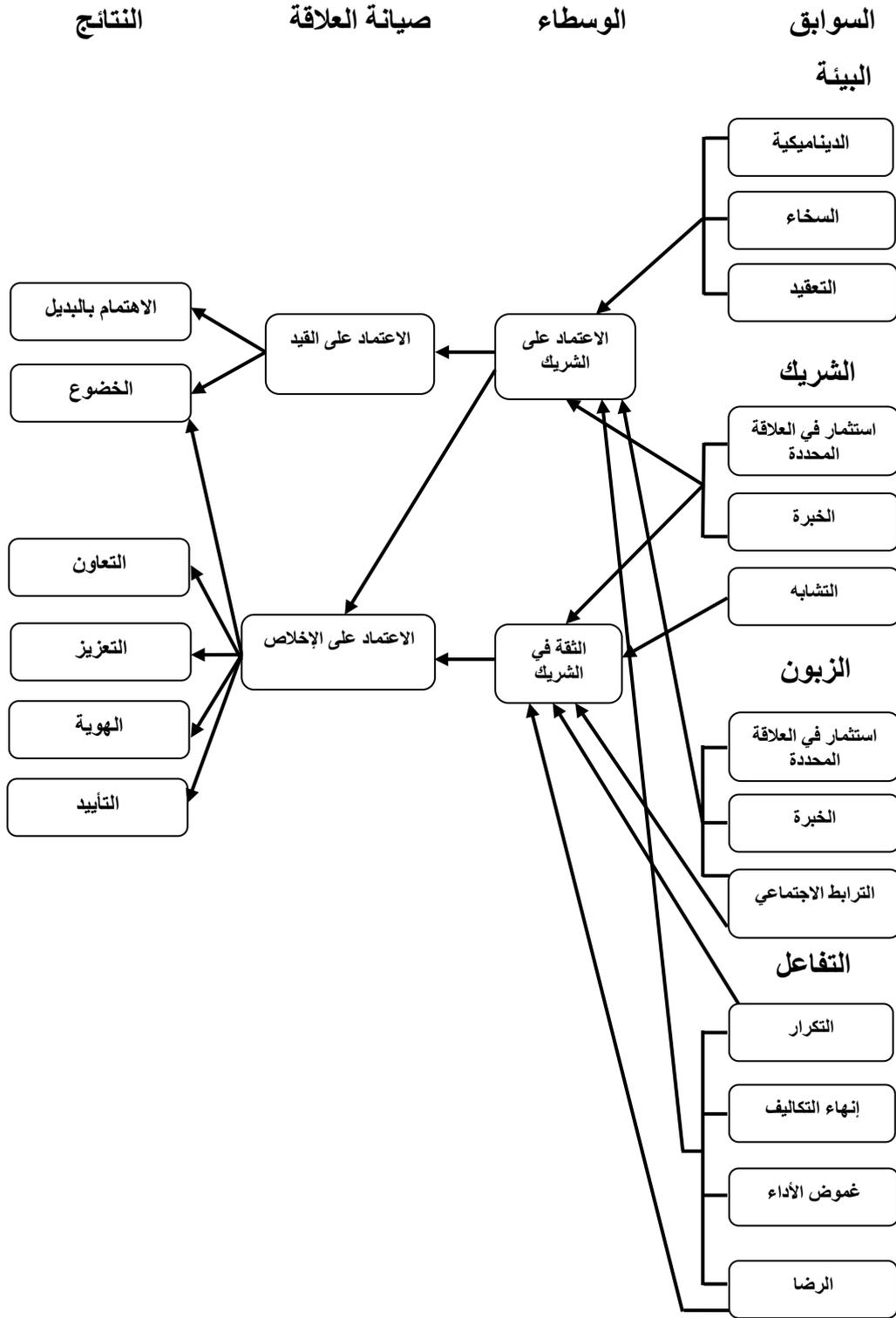
<sup>97</sup> Gabriele PICCOLI, M. Kathryn BROHMAN, Richard T. WATSON, A. PARASURAMAN, "Process completeness: Strategies for aligning service systems with customers' service needs", *Business Horizons*, Vol. 52, N° 4, (July -August 2009), p 368.

<sup>98</sup> Idem.

<sup>99</sup> Gabriele PICCOLI, M. Kathryn BROHMAN, Richard T. WATSON, A. PARASURAMAN, "Net-based customer service systems: Evolution and revolution in website functionalities", (2004), p 424, in Gabriele PICCOLI *et al.*, op cit, p 368.

## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

الشكل رقم (29): نموذج صيانة العلاقة من منظور الزبون



Source: Neeli BENDAPUDI, Leonard L. BERRY, "Customers' Motivations for Maintaining Relationships With Service Providers", *Journal of Retailing*, Vol. 73, N° 1, (Spring 1997), p 19.

## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

3- أهمية إشراك الزبون في مسار الخدمة "المشاركة في خلق القيمة": إن التفاعل الجيد بين الزبون ومقدم الخدمة يساعد على تأمين رضا الزبون، ومع ذلك فلاحتفاظ بالزبائن على المدى الطويل يضطر العديد من مقدمي الخدمات إلى تطوير مهارات تسويق العلاقات لحسن إدارة العلاقات مع الزبائن. والحقيقة هي أن الزبائن لا يقومون بمجرد شراء واستخدام الخدمة، بل يلعبون دوراً فعالاً في تسليمها. فأقوالهم وأفعالهم تؤثر على جودة الخدمة الخاصة بهم أو بالآخرين، كما تؤثر على إنتاجية الموظفين في الخطوط الأمامية، وغالباً ما يشعر الزبائن أنهم يستمدون المزيد من القيمة، ويشعرون باتصال أقوى مع مقدم الخدمة في حالة ما إذا كانوا يشاركون بنشاط في المسار العملي للخدمة. فمن وجهة نظر التسويق ففرص المشاركة في خلق القيمة يعني أنه خلال التفاعل في مسار خلق القيمة المشتركة مع الزبون، فالمُقَدِّم - مقدّم الخدمة - يمثل جزءاً من مسار الزبائن و جزءاً من خلق القيمة لها. وهذا يعني أنه لا يقتصر دور المُقَدِّم في تقديم الوعود عن القيمة المحتملة للزبائن فقط. لذلك نجد جهودها لتحديث تعريف التسويق، اتخذت جمعية التسويق الأمريكية (AMA) موقفاً جديداً واستناداً متميزاً لوجهتها الحديثة لخلق القيمة. ففي كل من محاولات إعادة تعريف التسويق من طرف جمعية التسويق الأمريكية ومعهد تشارترد للتسويق (CIM) في المملكة المتحدة خلال سنوات 2000، فإنّه تم الإشارة إلى القيمة كقضية محورية.<sup>100</sup> و هي بذلك تتفق تماماً مع استنتاج P. Drucker بأن كل " ما يفعله الزبائن بمخرجات الشركة و ما يفكرون به، هو قيمة بالنسبة إليهم و الذي يُعدُّ حاسماً لأي عمل تجاري " .<sup>101</sup> فمن خلال المنطق الذي تقوم عليه الخدمة الذي يستند على فكرة أنه من أجل دعم خلق القيمة للزبون، يستوجب الأمر على مُقَدِّم الخدمة أن يشارك في المسار العملي للزبون. فبذلك يمكن أن تُستمد الصياغة التالية لهدف التسويق: " الهدف من التسويق هو إشراك الشركة ضمن المسار العملي للزبون مع هدف دعم خلق القيمة في المسار العملي، بطريقة تعود بالنفع المتبادل".<sup>102</sup> لذلك فجودة التفاعل بين الأطراف أمر أساسي للمشاركة في خلق القيمة، وهي أساسية لإدارة مقدم الخدمة بأكثر نشاط للاستفادة من قاعدة التفاعل. وباختصار، يمكن أن نخلص إلى أن فرص المشاركة في خلق القيمة الناجمة عن اعتماد منطق الخدمة في الأعمال التجارية واستخدام تفاعلات الشركة مع الزبون، يفتح فرصاً جديدة أمام الموردين لتطوير استراتيجيات التسويق الخاصة بهم بالطرق السابقة، والتي هي فريدة من نوعها لشركات الخدمات فقط.

<sup>100</sup> Christian GRONROOS, "A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface", op cit, p 245.

<sup>101</sup> Idem.

<sup>102</sup> Ibid.

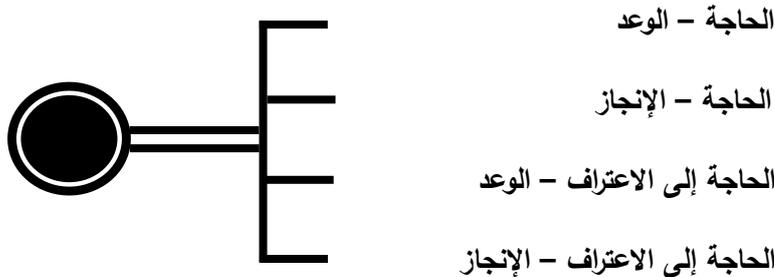
## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

4-أهمية الالتزام بالوعدود "مفهوم التفاعل المزدوج للرغبة": يظهر جليا مما سبق أهمية تسويق العلاقات في مجال الخدمات، حيث تمثل أحد الأقطاب التي يقوم عليها تسويق الخدمات، كما تعتبر أساس نجاح التسويق التفاعلي. فَيُعَرَّفُ Gronroos تسويق العلاقات بأنه "مسار لإنشاء، صيانة وتعزيز، وعند الضرورة إنهاء العلاقات مع الزبائن، لصالح جميع الأطراف المعنية من خلال مسار صنع والحفاظ على الوعدود".<sup>103</sup>

فمن خلال هذا التعريف نلاحظ الأهمية البالغة لمفهوم تلبية الوعدود في استدامة ونجاح هذه العلاقات. الأمر الذي أدى إلى ظهور مفهوم التفاعل المزدوج للرغبة (Double Inter -Action de Désir-DIAD)، حيث يعتبر " مفهوم التفاعل المزدوج للرغبة نمطاً جديداً للعلاقة بين العرض والطلب، بمعنى عرض المنتج من جهة وطلب الاعتراف بالزبون من خلال الاستماع إليه، احترامه وتقديره من جهة أخرى. فيعتبر الاعتراف بالزبون (الاعتراف بسلطته الحقيقية واحترامه) في الوقت الحالي ضرورة لأي مقارنة تسويقية، وهي رؤية إستراتيجية لتحقيق ولاء الزبائن".<sup>104</sup>

والتفاعل المزدوج للرغبة يقوم أساساً على " تقديم الوعدود والعمل على تحقيقها في آنٍ واحد، فإذا انعدم واحد منهما لم يتحقق التفاعل المزدوج للرغبة الذي هو أساس بناء علاقات طويلة المدى مع الزبائن بهدف الحصول على ولائهم، لأنه يسعى دوماً إلى تنشيط الرغبة وإعادة بعثها من جديد لدى الزبون عن طريق الاعتراف به، وهو ما يحقق استراتيجية قيادة الزبون".<sup>105</sup> وهو ما يوضّحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (30): المفتاح الإستراتيجي للتفاعل المزدوج للرغبة



Source: Jean MOUTON, "Le Marketing du Désir: L'indispensable Stratégie", *Revue L'Expansion*, Résumés N° 27, Cahier 1, (Février 2000), p 4.

<sup>103</sup> Christian GRONROOS, "A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface", op cit, p 245.

<sup>104</sup> Jean MOUTON, "Le Marketing du Désir L'Indispensable Stratégie", *Revue L'Expansion*, Résumés N° 27, Cahier 1, (Février 2000), p 4.

<sup>105</sup> Idem.

## الفصل الثالث: تسويق الخدمات

### خاتمة الفصل:

لقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى معالجة مفهوم تسويق الخدمات، ففي المبحث الأول قمنا بإبراز الخصائص المتعلقة بالخدمة والتركيز على المنطق المهيمن في الخدمة (S-D logic) الذي يُوسّع منظور التبادل وخلق القيمة، بالإضافة إلى إبراز أهمية إستراتيجيات التسويق لشركات الخدمات.

أما في المبحث الثاني فقمنا بتسليط الضوء على أهمية إدارة جودة الخدمة وإدارة إنتاجية الخدمة، وذلك نظرا لعدم إمكانية فصل إنتاجية الخدمة عن جودة الخدمة.

أما في المبحث الثالث فقد حاولنا إبراز كيفية تحقيق التفوق في تسويق الخدمات، وذلك من خلال ضرورة السعي نحو تحقيق التفوق في ثلاثة مجالات رئيسية: التسويق الخارجي، الداخلي والتفاعلي، و التي تُعدُّ بمثابة أسس تسويق الخدمات.

# الفصل الرابع:

## ثقافة الجودة

## الفصل الرابع: ثقافة الجودة

### مقدمة الفصل:

تُعدُّ أهمية الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الجودة من الأمور المؤثِّقة في الأدبيات.

فالسعي نحو تحقيق الجودة و تحسين الأداء يتطلب ثقافة تنظيمية تقوم على مبادئ إدارة الجودة، حيث أن الثقافة القوية تعزِّزُ الاتفاق على أن بعض السلوكيات هي أكثر ملائمة من غيرها. كما أن الثقافة القوية مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء، لأنها تسعى نحو تحفيز الموظفين على بذل أقصى جهد، وذلك بتوليد الشعور لديهم بالانتماء إلى المنظمة من خلال الاعتراف بمساهماتهم والعمل على إشراكهم في صنع القرار.

حيث يُعدُّ الشعور بالانتماء والإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة أمراً حاسماً لإدارة التغيير بنجاح وتحسين الأداء باستمرار.

وبذلك تظهر جلياً أهمية إقناع كافة أفراد المنظمة بضرورة تبني ثقافة الجودة قصد تحقيق النجاح في إدارة التغيير، والذي يعتبر أمراً في غاية الصعوبة ويقع بالدرجة الأولى على عاتق المدراء، خصوصاً حين محاولة التوجه نحو تبني مفاهيم إدارية حديثة كمفهوم " التسويق الشامل " .

## الفصل الرابع: ثقافة الجودة

### المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

#### المطلب الأول: مدخل إلى الثقافة

أولاً. تعريف الثقافة: إن مصطلح الثقافة مأخوذ من الكلمة اللاتينية "CULTURA" الذي يعني الثقافة، فيشير المصطلح بذلك إلى أنماط النشاط البشري والبنى الرمزية التي تعطي لمثل هذه الأنشطة دلالة وأهمية.<sup>1</sup>

وما يؤكد Geert Hofstede هو أن "الثقافة" هي مفردة تمَّ إضافتها مؤخراً إلى مفردات الإدارة، فلم تكتسب قبولاً عاماً إلا في سنوات الثمانينيات، وأصبحت الآن كمفهوم راسخ في علم الإدارة كبقية المفاهيم.<sup>2</sup>

ووفقاً لـ Tylor " فالثقافة أو الحضارة، هي ذلك التعقيد الذي يشمل المعرفة، الاعتقاد، الفن، الأخلاق، القانون، العرف وأية قدرات وعادات أخرى يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع ".<sup>3</sup>

ويعرفها Raymonds بأنها " طريقة حياة لمجتمع بأكمله، وهذا يشمل: قواعد التصرف، اللباس، اللغة، الدين، الطقوس، معايير السلوك مثل القانون والأخلاق، كما تشمل نظم الاعتقاد والفن كذلك ".<sup>4</sup>

و الثقافة حسب Jennifer و آخرون، عبارة عن " الاختلافات في لغات البلدان، الأديان، المنظمات الاجتماعية، القوانين، السياسة، نظم التعليم، القيم والمواقف التي تؤثر على العلاقة بين الأفراد وبين المنظمات والمجال السياسي ".<sup>5</sup>

فالثقافة عبارة عن برامج عقلية كما يقرره Hofstede، وفي هذا المعنى يقدم تعريفاً عملياً للثقافة باعتبارها " البرمجة الجماعية للعقل التي تميز أعضاء أحد الفئات من الأشخاص عن الأخرى ".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Abdel-Hadi ALEYA , "Culture, Quality of life, Globalization and Beyond", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 50, (2012), p 12.

<sup>2</sup> Geert HOFSTEDÉ, "Organising for Cultural Diversity", *European Management Journal*, Vol. 7, N° 4, (December 1989), p 390.

<sup>3</sup> E. B. TYLOR, *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*, New York: Gordon Press, (1874), in Abdel-Hadi ALEYA , "Culture, Quality of life, Globalization and Beyond", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 50, (2012), p 12.

<sup>4</sup> Abdel-Hadi ALEYA , op cit, p 12.

<sup>5</sup> Jennifer K. LYNES, Mark ANDRACHUK, "Motivations for corporate social and environmental responsibility: A case study of Scandinavian Airlines", *Journal of International Management*, Vol. 14, N° 4, (December 2008), p 380.

## الفصل الرابع: ثقافة الجودة

فالفئة من الأشخاص " يمكن أن تكون أمة، منطقة، أو مجموعة عرقية، النساء مقابل الرجال، المتقدم في العمر مقابل الشباب (الفئة العمرية وثقافة الجيل)، الطبقة الاجتماعية، المهنة أو الوظيفة (الثقافة المهنية)، نوع الأعمال التجارية، تنظيم العمل أو جزء منه (الثقافة التنظيمية) أو حتى الأسرة.<sup>7</sup>

كما أن التجارب المشتركة للأفراد تعمل على تكوين الثقافة وتناقلها عبر الأجيال، لذلك نجد تعريفاً آخر للثقافة يتمثل في أنها " الدوافع، القيم، المعتقدات، الهوايات، التفسيرات أو المعاني من الأحداث الهامة المشتركة التي تنتج عن التجارب المشتركة للأعضاء الجماعية التي تنتقل عبر الأجيال".<sup>8</sup>

فالثقافة هي عبارة عن أصل تفكير وتوجيه سلوك الأفراد، لأنها عبارة عن " برامج عقلية " .

كما نجد العديد من الباحثين يركزون أثناء تعريف الثقافة على القيم، حيث عرفها كل من Chatman و O'Reilly بأنها " نظام من القيم المشتركة التي تحدد ما هو مهم وتحدد القواعد، المواقف والسلوكيات المناسبة التي توجه مواقف وسلوكيات الأفراد " .<sup>9</sup> فهذا التعريف يحدد بشكل مناسب الثقافة على أنها ما يتم المشاركة فيه، وأنها تتكون من كل القيم المعرفية والمعتقدات والعادات السلوكية.

**فالقيم المشتركة تُمَثَلُ المعتقدات الأساسية لأفراد الشركة، وهي تصلح كمؤشر للنقطة والالتزام.** و يعرف كلاً من Leung، Bhagat، Buchan، Erez، و Gibson القيم المشتركة، بأنها " القيم، المعتقدات، المعايير و الأنماط السلوكية للمجموعة الوطنية " .<sup>10</sup> ويقدم Hofstede تمييزاً أساسياً بين "القيم" و "الممارسات" للثقافة:<sup>11</sup> فـ "القيم" متجذرة وعميقة جداً وهي تمثل المشاعر الواسعة حول الخير والشر، الجميل والقيح، الطبيعي وغير الطبيعي، المنطقي والمتناقض، العقلاني وغير العقلاني.

---

<sup>6</sup> Geert HOFSTEDÉ, "The Business of International: Business is Culture", *International Business Review*, Vol. 3, N° 1, (March 1994), p 1.

<sup>7</sup> Idem.

<sup>8</sup> Thomas J. KULL, John G. WACKER, "Quality management effectiveness in Asia: The influence of culture", *Journal of Operations Management*, Vol. 28, N° 3, (May 2010), p 223.

<sup>9</sup> James R. DETERT, Roger G. SCHROEDER, Robert CUDECK, "The measurement of quality management culture in schools: development and validation of the SQMCS", *Journal of Operations Management*, Vol. 21, N° 3, (May 2003), pp. 308-309.

<sup>10</sup> Kwok LEUNG, Rabi S. BHAGAT, Nancy R. BUCHAN, Miriam EREZ, Cristina B. GIBSON, "Culture and international business: recent advances and their implications for future research", *Journal of International Business Studies*, Vol.36, N° 4, (July 2005), pp. 357-78, in Riadh LADHARI, Frank PONS, Grégory BRESSOLLES, Michel ZINS, "Culture and personal values: How they influence perceived service quality", *Journal of Business Research*, Vol. 64, N° 9, (September 2011), p 952.

<sup>11</sup> Geert HOFSTEDÉ, "Organising for Cultural Diversity", op cit, p. 391.

## الفصل الرابع: ثقافة الجودة

ويمكن تقديم مثال على مسألة القيم ذو صلة بقطاع الأعمال، يتمثل في الشعور السائد حول المنافسة بين الموظفين: فيعتبر هذا شيء جيد لدى البعض، وهو شيء منبوذ وغير مرغوب فيه في الثقافات الأخرى.

أما "الممارسات" المرتبطة بالثقافة فنجدها أكثر سطحية ومعتزف بها عادة من قبل الجميع، إذ تمثل العادات الجماعية المعبر عنها في مثل الأمور الواضحة كاللباس، اللغة، المصطلحات، وضعية الرموز، معايير الترقية، طقوس الشاي والقهوة، طقوس الاجتماع، أساليب الاتصالات وغيرها... .

ووفقا لـ Triandis فقيم الفرد والتصورات عن الآخرين وأنماط التفاعل مع البيئة تتأثر " بنظم المدلول الثقافي " حيث يُقيم. وبالتالي تعكس القيم الشخصية السياق الثقافي أين ترعرع الفرد، جنبا إلى جنب مع أساليب الحياة، والتي تشكل الأبعاد الواضحة لثقافة المستهلك<sup>12</sup>. فحين الحديث عن ثقافة جماعة أو قبيلة، منطقة جغرافية، أقلية قومية أو أمة، فيشير هذا كله إلى أن الثقافة هي البرمجة العقلية الجماعية لهؤلاء الناس الذين لديهم قواسم مشتركة، و هذه البرمجة تختلف عن تلك الجماعات الأخرى من القبائل، المناطق، الأقليات، الأغلبية أو الأمم.

لذلك فـ " الثقافة ليست سمة من سمات الأفراد، بل تشمل عددا من الأشخاص شريطة أن يكونوا ذوي نفس درجة التعليم وخبرة الحياة " <sup>13</sup>.

**ثانيا. أبعاد الثقافة:** يركّز الكثير من الباحثين على أبعاد الثقافة التي ترجع إلى الأبحاث التي أجراها Hofstede على العديد من الدول، حيث توصلت نتائج الدراسات إلى أن البلدان تختلف فيما بينها اختلافا معتبرا فيما يخص الأبعاد الثقافية. حيث تستند الأبعاد الأكثر استخداما في الدراسات الثقافية على Hofstede، الذي درس خمسين (50) بلدا على امتداد أربعة أبعاد ثقافية والمتمثلة في: مسافة السلطة، تجنب عدم اليقين، الفردية والذكورة<sup>14</sup>.

وحظيت هذه الأبعاد الأربعة باهتمام العديد من الباحثين، كما تناولوها بالدراسة المفصلة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>15</sup>:

**1. مسافة السلطة (Power distance):** تتمثل في المدى الذي يتوقع ويتقبل فيه الأعضاء الأقل قوة في المؤسسات والمنظمات داخل البلد، بأن يتم توزيع السلطة على أساس غير متكافئ (من الفئة الصغيرة إلى الكبيرة).

<sup>12</sup> H. C. TRIANDIS, "The self and social behaviour in differing cultural contexts", *Psychological Review*, Vol. 96, N° 3, (1989), pp. 506-20, in Riadh LADHARI *et al.*, op cit, p 952.

<sup>13</sup> Geert HOFSTEDÉ, "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, Vol. 9, N° 1, (Summer 1980), p 43.

<sup>14</sup> Thomas J. KULL, John G. WACKER, op cit, p 223.

<sup>15</sup> Omid ROOZMAND, Nasser GHASEM-AGHAEI, Gert Jan HOFSTEDÉ, Mohammad Ali NEMATBAKSHI, Ahmad BARAANI, Tim VERWAART, "Agent-based modeling of consumer decision making process based on power distance and personality", *Knowledge-Based Systems*, Vol. 24, N° 7, (October 2011), p 59.

## الفصل الرابع: ثقافة الجودة

فيمكن افتراض تعريف مسافة السلطة كظاهرة على مستوى المجتمع، وليس كسمة شخصية. فالمجتمعات ذات مسافة السلطة الواسعة هي مجتمعات تمتاز بالطبقية، ويأخذ الأشخاص فئة خاصة بهم كمرجع لتصرفاتهم. ولكن من المرجح أن تكون هناك فئة من الأغنياء جدا، والطبقة العاملة واسعة، وليس الكثير من الطبقة الوسطى. فالمجتمعات من مسافة السلطة الصغيرة تكون فيها مساواة ويأخذ الأشخاص الجميع كنقطة مرجعية.<sup>16</sup>

2. **تجنب عدم اليقين (Uncertainty Avoidance):** يتمثل في المدى الذي يشعر فيه الأعضاء بثقافة التهديد من قبل الحالات الغامضة أو الغير معروفة (من الضعيف إلى القوي).

3. **النزعة الفردية مقابل النزعة الجماعية (Individualism vs. Collectivism):**

- **النزعة الفردية:** وهي تقوم على مجتمع تكون فيه العلاقات بين الأفراد واسعة، فيتوقع الجميع النظر إلى أبعد من نفسه أو نفسها وأسرته أو أسرتها المباشرة فقط.

- **النزعة الجماعية:** وهي نقيض الأولى والتي تقوم على المجتمع الذي يتكامل فيه الأفراد بقوة، ابتداءً من يوم ميلاد الفرد إلى ما بعده. وهو متماسك على شكل مجموعات، حيث تستمر حماية الأشخاص من خلاله طوال حياتهم عن طريق تبادل الولاء الغير مشكوك فيه.

4. **الذكورة مقابل الأنوثة (Masculinity vs. Femininity):** فالرجولة تقوم على المجتمع الذي

تكون فيه الأدوار العاطفية بين الجنسين واضحة بشكل متميز، حيث يفترض أن يكون الرجل أكثر حزماً وصرامة ويركز على النجاح المادي؛ و من المفترض أن تكون المرأة أكثر تواضعاً و عطاءً وتشعر بالقلق تجاه جودة الحياة. وفي نقيضه؛ فالأنوثة تقوم على المجتمع الذي تكون فيه الأدوار العاطفية بين الجنسين تتداخل، فمن المفترض أن يكون الرجال والنساء على حد سواء متواضعين وأكثر عطاءً ويشعر ون بالقلق تجاه جودة الحياة.

5. **التوجه على المدى الطويل مقابل التوجه على المدى القصير (Long-term vs. short-term orientation):**

فالتوجه على المدى الطويل يقوم على رعاية الفضائل الموجهة نحو المكافآت المستقبلية ولا سيما المثابرة، التوفير والتكيف مع الظروف المتغيرة. و في العكس، فالتوجه على المدى القصير يقف على رعاية الفضائل المتصلة بالماضي والحاضر، ولا سيما احترام التقاليد والوفاء بالالتزامات الاجتماعية.

### المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية

أولاً. **تعريف الثقافة التنظيمية:** في سنوات عدة وخصوصاً خلال العقدین الأخيرین، نجد أنه قد تمَّ الاعتراف بثقافة الشركات باعتبارها عنصراً هاماً لتحقيق النجاح التنظيمي.

<sup>16</sup> Omid ROOZMAND et al., op cit, p 1076.

## الفصل الرابع: ثقافة الجودة

لذلك عرّف كل من Johnson و Scholes ثقافة الشركات بأنها " المستوى الأعمق من القيم الأساسية، الافتراضات والمعتقدات التي يتقاسمها الأعضاء في المنظمة ".<sup>17</sup>

والثقافة التنظيمية تتعلق بالافتراضات، القيم، المواقف والمعتقدات التي يتم تقاسمها بين مجموعات كبيرة داخل المنظمة.

حيث قد تم تعريف الثقافة التنظيمية كـ " الافتراضات، القيم و القواعد المشتركة بين الزملاء، وغالبا ما يتم اعتبار هذه المعتقدات أمرا مفروغا منه، ولكن لديها القدرة على التأثير على تفكير الفرد وسلوكه " .<sup>18</sup>

و بالتالي يمكن أن نستخلص بأنه " تتميز الثقافة التنظيمية بالقدرة المشتركة للأفراد على استيعاب مفاهيم محددة داخل المنظمة " .<sup>19</sup>

و في هذا الشأن يشير Hofstede إلى مثل هذه الثقافة بأنها " الأصول النفسية للمنظمة، والتي يمكن استخدامها للتنبؤ بما سيحدث لأصولها المالية في غضون خمس سنوات " .<sup>20</sup>

وقد خلص العديد من الباحثين، مثل Kotter و Heskett إلى أن " ثقافة الشركات قد تضر أو تساعد أداء للشركة " .<sup>21</sup>

**ثانيا. أبعاد الثقافة التنظيمية:** إن الدراسة التي أجراها Hofstede حول قيم IBM ، والتي تمّ من خلالها قياس الاختلافات الثقافية الوطنية عبر الشركات المختلفة التابعة لها داخل نفس الشركة المتعددة الجنسيات، تُبيّن بوضوح أن الثقافة الوطنية لا تتوقف عند بوابة الشركة الأجنبية. سواءً كانت ترغب في ذلك أم لا، ومركز القيادة للشركات المتعددة الجنسيات متواجدة ضمن الأعمال التجارية لإدارة الثقافات المتعددة.

فالاختلافات الثقافية بين الشركات الوطنية الفرعية تؤدي بسهولة إلى صراعات حول سياسات الشركات، وتنشأ هذه الصراعات ليس فقط بين مركز القيادة والمدراء المحليين في الشركات التابعة، ولكن أيضا بين المقر والوافدين من الجنسيات الأخرى.<sup>22</sup>

<sup>17</sup> G. JOHNSON, K. SCHOLES, *Exploring Corporate Strategy*, USA, New Jersey : Prentice- Hall, Englewood Cliffs, (1984), in Z. IRANI, A. BESKESE, P.E.D. LOVE, "Total quality management and corporate culture : constructs of organisational excellence", *Technovation*, Vol. 24, N° 8, (August 2004), p 644.

<sup>18</sup> Ronda L. SINKOWITZ-COCHRAN, Kelly H. BURKITT, Timothy CUERDON, Cassandra HARRISON, Shasha GAO, D. Scott OBROSKY, Rajiv JAIN, Michael J. FINE, John A. JERNIGAN, "The associations between organizational culture and knowledge, attitudes, and practices in a multicenter Veterans Affairs quality improvement initiative to prevent methicillin-resistant Staphylococcus aureus", *American Journal of Infection Control*, Vol. 40, N° 2, (March 2012), p 139.

<sup>19</sup> G. JOHNSON, K. SCHOLES, op cit, p 644.

<sup>20</sup> G. HOFSTEDE, "Cultures and Organisations : Software of the Mind", McGraw-Hill, (1991), in Z. IRANI et al., op cit, p 644.

<sup>21</sup> J. P. KOTTER, J.L. HESKETT, *Corporate Culture and Performance*, UK, Oxford : MacMillan International, (1992), in Z. IRANI et al., op cit, p 644.

<sup>22</sup> Geert HOFSTEDE, "The Confucius Connection: From Cultural Roots To Economic Growth", *Organizational Dynamics*, Vol. 16, N° 4, (Spring 1988), p 20.

## الفصل الرابع: ثقافة الجودة

وذلك لأن التنوع الثقافي للأعمال يضرب بجذوره في المكونات المهنية والتنظيمية للثقافة. والنقطة المهمة هي أن يتم التعرف على هذه الاختلافات كنتائج منطقية عن القوى الثقافية، بدلا من التفكير في السلوكيات المختلفة كأنها غريبة أو بدائية. فهذا الاعتراف ينبغي أن يؤدي إلى أفضل اتصالات، أفضل مأمول وأفضل تنفيذ للمشاريع الإدارية.<sup>23</sup> وهناك عدة أبعاد للثقافة التنظيمية، إلا أنه يمكن تلخيصها في الأبحاث التي أجراها Hofstede والتي تتمثل في:<sup>24</sup>

**1-الثقافات المتوجهة نحو المسار العملي مقابل الثقافات المتوجهة نحو النتائج (Process-oriented versus Results-oriented Cultures):** في السابق كانت تهيمن التقنيات والبيروقراطية الروتينية، وهذا الأخير يرجع إلى الاهتمام المشترك من أجل تحقيق النتائج.

وارتبط هذا البعد مع درجة تجانس ثقافة الوحدة، ففي الوحدات الموجهة نحو تحقيق النتائج ينظر الجميع إلى ممارساتهم بالطريقة نفسها تقريبا؛ أما في الوحدات الموجهة بالمسار العملي، فكانت هناك اختلافات واسعة في التصور بين مختلف المستويات والأجزاء من الوحدة.

**2-الثقافات المتوجهة بالعمل مقابل الثقافات المتوجهة بالعامل (Job-oriented versus employee-oriented Cultures):** فالثقافات المتوجهة بالعمل تفرض مسؤولية على أداء الموظفين فقط وليس أكثر؛ أما الثقافات المتوجهة بالعامل فتفرض مسؤولية أوسع نطاقا لرفاهية أعضائها. وأظهرت دراسة معهد البحوث للتعاون بين الثقافات (Institute for Research on Intercultural Cooperation -IRIC-) أن التوجه بالعمل مقابل التوجه بالعاملين هو جزء من الثقافة وليس (فقط) خيار فردي للمدير.

فيبدو إلى حد كبير أن وضعية الوحدة لهذا البعد هي نتيجة لعوامل تاريخية، مثل فلسفة مؤسسها، وجود أو غياب في تاريخها الحديث للأزمات الاقتصادية مع التسريح الجماعي للعاملين.

**3-الثقافات المهنية مقابل ثقافات الوحدة الإدارية (Professional versus Parochial Cultures):** في السابق عادة ما يتم تحديد الأعضاء ذوي التعليم العالي في المقام الأول من خلال مهنتهم. وأخيرا يستمد الأعضاء هويتهم من المنظمة التي يعملون فيها.

**4-ثقافات النظام المفتوح مقابل ثقافات النظام المغلق (Open System versus Closed System Cultures):** يشير هذا البعد إلى نمط مشترك من الاتصالات الداخلية والخارجية، وإلى السهولة التي يتم قبول الغرباء والقادمين الجدد. فهذا البعد هو واحد من الأبعاد الستة التي نجد من خلاله فرقا منهجيا بين الوحدات الدنمركية والهولندية، فيبدو أن الانفتاح التنظيمي هو سمة مجتمعية للدنمرك وهو أكثر بكثير من هولندا، وهذا يدل على أن الثقافات التنظيمية تعكس أيضا اختلافات الثقافة الوطنية.

**5-ثقافات الرقابة الداخلية الضيقة للأعمال مقابل ثقافات الرقابة الداخلية الواسعة للأعمال (Tightly versus Loosely Controlled Cultures):** يتعامل هذا البعد مع درجة من الشكليات

<sup>23</sup> Robert J. GRAHAM, "On The Culture of Management Science", *Interfaces*, Vol. 10, N° 1, (February 1980), p 50.

<sup>24</sup> Geert HOFSTEDÉ, "The Business of International: Business is Culture", op cit, pp. 10 -11.

## الفصل الرابع: ثقافة الجودة

والالتزام بالمواعيد داخل المنظمة، بل هو جزء من الوظيفة التكنولوجية للوحدة، فحتى مع نفس التكنولوجيا فالوحدات تختلف في هذا البعد فمنها من تُظهر رقابة شديدة وأخرى ضعيفة.

**6-الثقافات البراغماتية مقابل الثقافات المعيارية (A Pragmatic versus Normative Cultures):**

يصف هذا البعد الطريقة السائدة (مرنة أو جامدة) للتعامل مع البيئة، خاصة الزبائن، فوحدات بيع الخدمة من المرجح أن نجدها متجهة نحو الجانب البراغماتي (المرن). حيث يقيس هذا البعد درجة " التوجه بالزبون " والذي يُعدُّ موضوعاً يتمتع بشعبية كبيرة في أدبيات الإدارة.

**ثالثاً. أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق فعالية الإستراتيجية:** إن فكرة وجود ثقافة إستراتيجية مناسبة تحمل الإستراتيجية لتكون ناجحة ضمن الثقافة القوية، وهو ما يجعل من الضروري صياغة الإستراتيجية وفقاً للثقافة الموجودة، فأثر ثقافة المؤسسة على الاستراتيجية معترف به منذ فترة طويلة.

فالثقافة ليست مفهوماً سهلاً، حيث يعتقد Hofstede أنها تتضمن مهارات إدارية محددة بدقة والتي سمّاها لاحقاً بـ " الوعي الثقافي Cultural Awareness " <sup>25</sup>. فالوعي الثقافي هو واحد من العوامل الخفية للمنافسة في الأسواق العالمية، والشركات الأفضل هي تلك التي لديها ميزة متفوقة على منافسيها.

فالثقافة التنظيمية القوية تُمكنُّ التدفق السلس للمعلومات وتغذي الانسجام بين أعضائها، وبالتالي فتحسين ثقافة العمل وتحسين الاتصالات الداخلية والتي بدورها تُحسِّن من رضا الزبون (الداخلي والخارجي)، هو أمر ضروري لنمو السوق والربحية على المدى الطويل. <sup>26</sup> كما أن للوعي الثقافي دوراً هاماً بالنسبة للشركات، فأحد الآثار المترتبة عن الوعي الثقافي يتمثل في تصميم هياكل الشركات. <sup>27</sup>

وبوضوح؛ يقابل التضافر الأكثر فعالية للاستراتيجية القوية ثقافةً قويةً. فإذا كانت الإستراتيجية والثقافة تتناسب معاً، فإن النجاح الناتج من شأنه أن يعزز الثقافة، والتي بدورها تفرض تناسب الإستراتيجية معها.

لذلك يرى Sandholm أن فعالية جودة الخطة الإستراتيجية تعتمد على التغيير الثقافي، فحدوث التغيير من شأنه أن يحقّق المطلوب. <sup>28</sup>

فعلى سبيل المثال، ففي تصنيف (Fortune's all star ranking) حصلت *General Electric* على أعلى وسام في عام 1998، نظراً لأنها أمضت سنوات عدة في تطوير ثقافة الشركة والتي

<sup>25</sup> Geert HOFSTEDE, "Organising for Cultural Diversity", op cit, p 390.

<sup>26</sup> R. R. LAKHE, R.P.MOHANTY, "Total quality management: concepts, evolution and acceptability in developing economies", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11, N° 9, (1994), pp. 9-33, in Z. IRANI et al., op cit, p 644.

<sup>27</sup> Geert HOFSTEDE, "Organising for Cultural Diversity", op cit, p 390.

<sup>28</sup> L. SANDHOLM, "Trendy versus effective quality strategies", *The International Bi-Monthly for Total Quality Management: The TQM Magazine*, Vol. 11, N° 6, (1999), pp. 437-444, in Z. IRANI et al., op cit, p 646.

## الفصل الرابع: ثقافة الجودة

يتمتع من خلالها المدراء التنفيذيون بالاستقلال في الهجوم المفاجئ والاستفادة من التحولات المفاجئة في الأسواق.<sup>29</sup>

### المطلب الثالث: التغيير التنظيمي

أولاً. أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح التغيير التنظيمي: يتمحور التغيير أو تحوّل الأعمال التجارية حول إحداث تغييرات جذرية في الثقافة التنظيمية من حيث الهيكل والمسار العملي وقبل كل شيء؛ المواقف، المعتقدات وسلوكيات الأشخاص.<sup>30</sup>

لذلك يقرر العديد من الباحثين أنه من الصعب للغاية التغيير من طبيعة الثقافة التنظيمية لأنها قد طوّرت من خلال العادات الجماعية.<sup>31</sup> وذلك لأن ثقافة الأعمال تضرب بجذورها في المكونات المهنية والتنظيمية، فإذا تم إجراء أيّة محاولة للتغيير يجب أن يسبقها تحليل التكاليف والمنافع، كما أن هناك قلق خاص حول ما إذا كانت القوى العاملة اللازمة لإجراء تغيير الثقافة متاحة. فتغيير " الثقافة التنظيمية هي مهمة الإدارة العليا والتي لا يمكن تفويضها " <sup>32</sup>، و هي من بين أصعب المهام التي تقع على عاتقها.

فينبغي على الإدارة الالتفات إلى ما يحدث في أذهان الناس بقدر ما يحدث على مكاتبهم.<sup>33</sup> لذلك نجد كلاً من Prahalad و Oosterveld يذكرون عدداً من الخصائص المساعدة على نجاح تحوّل الأعمال التجارية، وكلها إما ضمناً أو صراحة تهتمّ بجوانب مختلفة من الثقافة التنظيمية و المتمثلة في:<sup>34</sup>

1. ضرورة ألا يكون التحول رد فعل لقصر النظر من أجل الحد من النفقات العامة أو تعزيز العائد على الاستثمار، أو إعادة هندسة المسار العملي بمساعدة نظم المعلومات.

<sup>29</sup> J. KAHN, *The World's most admired companies : Fortune of 26 October*, (1998), p 206, in Z. IRANI et al., op cit, p 644.

<sup>30</sup> George PHILIP, Ian McKEOWN, "Business Transformation and Organizational Culture: The Role of Competency, IS and TQM", *European Management Journal*, Vol. 22, N° 6, (December 2004), p 625.

<sup>31</sup> Geert HOFSTEDE, "The Business of International: Business is Culture", op cit, p 11.

<sup>32</sup> Idem.

<sup>33</sup> Michael HAMMER, James CHAMPY, *Le Reengineering : Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, (Traduit de l'américain par Michel LE SEAC'H), Paris : Dunod, (1993), p 224.

<sup>34</sup> C. K. PRAHALAD, J.P. OOSTERVELD, "Transforming internal governance: the challenge for multinationals", *Sloan Management Review*, Vol. 40, N° 3, (1999), pp. 31-40, in George PHILIP, Ian McKEOWN, op cit, p 632.

## الفصل الرابع: ثقافة الجودة

وفي هذا الصدد يشير باحثون آخرون إلى أن نظم المعلومات والتكنولوجيات من المتوقع أن تعمل كمولد رئيسي للتغيير في الشركة، فهي ستوفر خدمة وحدات الأعمال على أساس قوة المهمة ضمن مراحل برنامج بناء التميز في جميع أنحاء المنظمة.<sup>35</sup>

2. ضرورة توفير الإدارة العليا للقيادة والرؤية الجديدة للمنظمة، من أجل التنافس عبر طريقة جديدة تماما على أساس تحديد الفرص الجديدة؛

3. أنه أثناء تحويل الأعمال التجارية ليس هناك ما هو مقدس، حيث يتطلب الأمر هزة أساسية و/ أو حتى تفكيك التصورات الحالية، الممارسات، المواقف والسلوكيات لجميع أصحاب المصلحة في المنظمة؛

4. عدم إمكانية تحقيق التحول من دون إعادة تدريب الموظفين بالكامل على مهارات وكفاءات جديدة؛

5. ضرورة اجتياز التحول للحوافز المحلية للموظفين من حيث تحسين الأجور، الظروف والفرص التنموية بما في ذلك تعزيز آفاق التطور الوظيفي.

فمن خلال ما سبق يمكن القول أن التحول أو التغيير الناجح هو كسر القالب الثقافي للمنظمة والتي تم تجميدها في وقت سابق.

لذلك؛ و على هذا الأساس فقد تم تعريف التغيير من طرف مؤتمر عقده مركز تجديد الشركات في INSEAD و الذي أسفر عن مفهوم ثنائي الأبعاد يتمثل في أن: " التغيير الأساسي في المنطق التنظيمي أدى إلى تحول جوهرى في السلوكيات كما ظهر بسبب تحول جوهرى في السلوكيات".<sup>36</sup>

فتشير الأبحاث في مجال التغيير التنظيمي إلى أن معظم الأشخاص في المنظمات لن يتغير سلوكهم إلا إذا كانوا يرون أن هناك حاجة واضحة لمثل هذا التغيير.<sup>37</sup>

لذلك يتعين على الإدارة العليا إيقاظ الرغبة في التغيير، فالإدارة العليا التي توافق على تنفيذ الفلسفة الجديدة يجب أن تقوم بتقديم شرح إلى مجموعة معتبرة من الأشخاص في الشركة عن طريق المنتقيات وغيرها من الوسائل، لماذا يكون التغيير ضروريا وأنه سيشمل الجميع.<sup>38</sup> فيجب على الإدارة العليا وكل شخص آخر أن يشعر بالألم وعدم الرضا عن الأداء في الماضي، ويجب أن يتحلّى بالشجاعة للإقدام على التغيير.<sup>39</sup>

فينبغي للقائد أو القادة أن يتأكدوا من الدعم الكافي من طرف الأشخاص الرئيسيين في مختلف المستويات في المنظمة، و بعد ذلك يمكنهم القيام بتغيير الممارسات من خلال تكيف هيكل المنظمة - وظائفها، أقسامها، مواقعها ومهامها - و مطابقة المهام مع مواهب الموظف.

<sup>35</sup> George PHILIP, Ian McKEOWN, op cit, p 632.

<sup>36</sup> George PHILIP, Ian McKEOWN, op cit, p 625.

<sup>37</sup> Paul C. DINSMORE, Jeannette CABANIS-BREWEN, *The AMA handbook of project management*, New York : American Management Association, third Ed, (2011), p 335.

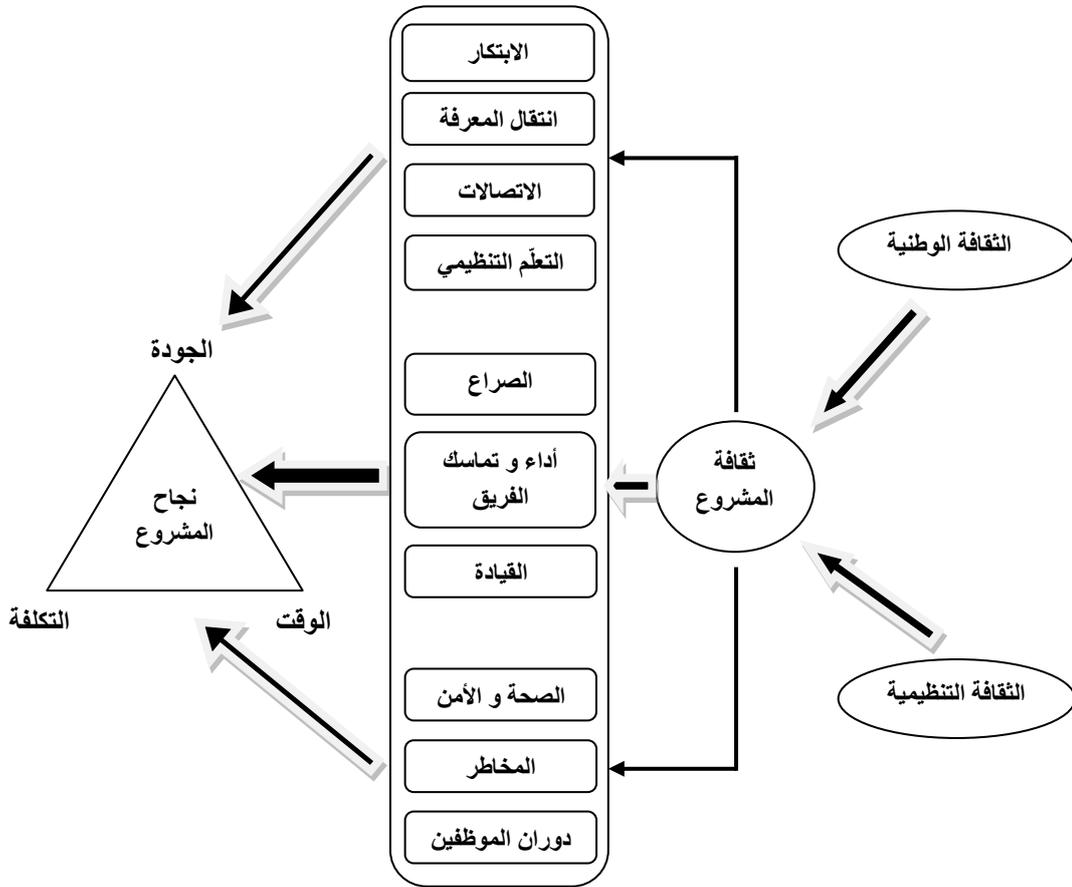
<sup>38</sup> W. Edwards DEMING, *Interfaces*, Vol. 15, N° 3, (May-June 1985), pp. 10-11.

<sup>39</sup> Ibid.

## الفصل الرابع: ثقافة الجودة

كما أن للوعي الثقافي دورا هاما بالنسبة للشركات، حيث أنّ إحدى الآثار المترتبة عن الوعي الثقافي يتمثل في تصميم هياكل الشركات.<sup>40</sup> وبعد إعادة النظر في الهيكل قد يمكن تغيير الرقابة القائمة على أي قرار من قرارات جوانب العمل، حول كيفية تنسيقها ومن طرف من وعلى أي مستوى. وفي الوقت نفسه فإنه عادة ما يكون من الضروري تغيير بعض سياسات الموظفين المتعلقة بالتوظيف والتدريب والترقية.

فتحول الثقافة التنظيمية تتطلب قيادة واضحة تناشد مشاعر الموظفين بقدر ما تناشد فكرهم.<sup>41</sup> والشكل الموالي يبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق نجاح مشاريع الإدارة. الشكل رقم (31): نموذج عن التأثير الثقافي على مشروع الإدارة



Source: Nicole HARGREAVES, Lewis ENDLAR, “The Impact of Cultural Dimensions on the Project Management Triple Constraint Model”, *Proceedings of the European Conference on Research Methods for Business & Management Studies*, (2011), p 238.

<sup>40</sup> Geert HOFSTEDE, “Organising for Cultural Diversity”, op cit, p 390.

<sup>41</sup> Geert HOFSTEDE, “The Business of International: Business is Culture”, op cit, p 11.

## الفصل الرابع: ثقافة الجودة

فمن خلال الشكل أعلاه نلاحظ أنه قد تمّ تجميع المجموعة الأولى المتمثلة في الابتكار، نقل المعرفة، التواصل والتعلّم التنظيمي، والتي عادة ما تتعلق بجودة المشروع في البحث المستعرض، لذلك تمّ تجميعها معاً.

كما ارتبط كل من الأداء، الصراع وقيادة الفريق بشكل منتظم مع ضيق الوقت، وارتبط كذلك كلاً من الصحة، السلامة، المخاطر ومعدل دوران الموظفين بمسألة التكلفة.

فلم يتم فصل هذه المجموعات تماماً كما أنها ليست ثابتة، والنموذج يعرض السيناريو الأكثر شيوعاً وليس البنية النهائية لنجاح المشروع.<sup>42</sup>

وبالتالي فالثقافة التنظيمية يمكن أن تؤثر (سلباً أو إيجاباً) على النجاح التنظيمي وعلى قدرة المنظمة على تنفيذ التغيير.<sup>43</sup>

وأخيراً؛ فإن تغيير الثقافة ليست مرحلة قصيرة المسار، لأنها تأخذ الاهتمام المتواصل من الإدارة العليا والمثابرة لعدة سنوات، وعادة ما يتم تقييم الثقافة الثانية لمعرفة ما إذا تمّ تحقيق التغييرات المقصودة في الواقع.<sup>44</sup>

فمما سبق يمكن تلخيص جهود التغيير القائمة على الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:<sup>45</sup>

- **تحديد السلوك الجديد:** فيتعين على كبار المدراء قيادة التحرك نحو السلوك الجديد، عن طريق تحديد واضح لما ينبغي أن يكون عليه السلوك الجديد وما ينبغي أن يحققه؛

- **تعليم السلوك الجديد:** فبعد تحديد السلوك الجديد، يجب تعليمه للجميع.

ويعني هذا أن برامج التطوير الإداري يجب أن تكون مصمّمة ومطوّرة لنقل المعرفة، فضلاً عن الشعور بما ستكون عليه المنظمة مستقبلاً. لذلك يجب أن يكون كبار المدراء يمثلون جزءاً من هذا البرنامج، فيجب الفهم الجيد للسلوك الجديد الذي سوف يقومون بتدريبه.

وبالإضافة إلى ذلك ينبغي للبرنامج أن يتضمن التغذية العكسية للمشاركين، بهدف المساعدة في تحسين العمل في المنظمة؛

- **دعم السلوك الجديد:** إنّ برامج التنمية لا يكون لها أثر يُذكر ما لم يتم دعمها من قِبَل الإدارة العليا. فبالإضافة إلى ذلك، يتطلب في كثير من الأحيان تغيير نظام المكافآت لضمان المكافأة على السلوك الجديد ودعمه؛

- **نموذج السلوك الجديد:** يتم تعزيز برامج التطور الإداري من خلال مزيج من دعم الإدارة العليا والدور الفعّال للنماذج.

<sup>42</sup> Nicole HARGREAVES, Lewis ENDLAR, “The Impact of Cultural Dimensions on the Project Management Triple Constraint Model”, *Proceedings of the European Conference on Research Methods for Business & Management Studies*, (2011), p 238.

<sup>43</sup> Ronda L. SINKOWITZ-COCHRAN *et al.*, op cit, p 139.

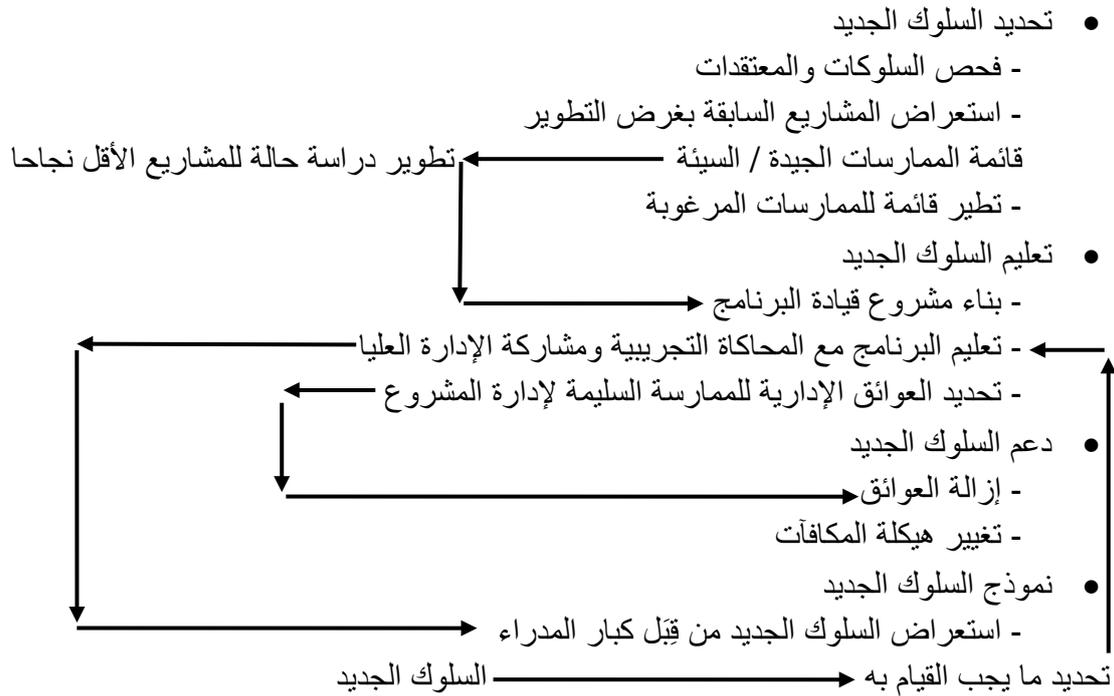
<sup>44</sup> Geert HOFSTEDE, “The Business of International : Business is Culture”, op cit, p 11.

<sup>45</sup> Paul C. Dinsmore, Jeannette Cabanis-Brewin, op cit, pp. 335-337.

## الفصل الرابع: ثقافة الجودة

ويعني هذا أنه يتعين على كبار المدراء أن يُظهروا السلوك الجديد الذي يجري تعليمه، وبذلك يصبحون يمثلون قدوة فعّالة للأعضاء الآخرين في المنظمة. ويمكن تلخيص جهود التغيير في الشكل الموالي.

الشكل رقم (32): مكونات جهود التغيير التنظيمي



Source: Paul C. Dinsmore, Jeannette Cabanis-Brewin, *The AMA handbook of project management*, New York: American Management Association, Third Ed, (2011), p 336.

ثانياً. الخطوات الفعّالة لإدارة التغيير: كما هو مقرر في مجال إدارة الأعمال أن " الثابت الوحيد هو التغيير".<sup>46</sup>

فيستوجب الأمر على المؤسسة السعي الحثيث نحو مواكبة التغير الحادث حولها حفاظاً على ديمومتها.

<sup>46</sup> Julia KIRBY, "Que faire quand le changement ne change rien ?", (Traduit de l'américain par Patricia GALOPIN), *Les Grand Cas de Harvard Business Review*, Paris : Dunod, (2005), p 15.

## الفصل الرابع: ثقافة الجودة

ولكن؛ وكما يؤكده W. E. DEMING فإنّ " التغيير قد لا يكون من السهل على الجميع " <sup>47</sup>.  
لذلك فالخطوة الأولى في عملية التحسين هو تحديد ما يجب تغييره، ولتحقيق ذلك يتم استخدام شجرة الواقع الحالي (-CRT - Current Reality Tree) لتحديد المشكلة الأساسية من خلال الكشف عن العلاقات السببية للأعراض الغير مرغوب فيها التي تعرضها المنظمة، وبناءاً على شجرة الواقع الحالي يبدأ بناء قائمة من " الآثار الغير مرغوب فيها " والتي هي أعراض عن الاختلال الوظيفي أو السلوكي. <sup>48</sup>

حيث إذا تمّ تحديد المشكلة الأساسية، فمن السهل تطوير حل للقضاء عليها.  
إلا أن مجرد الإدراك لا يفي بالغرض، بل المطلوب هو جهد التغيير التنظيمي المُخطّط والمُوجّه الذي يحظى بدعم ومشاركة الإدارة العليا.  
فواحدة من أولى المهام التي يتعين على المدير بذل طاقاته لزيادة فرص نجاح التغيير " هو خلق رؤية والسعي إلى التأكد من أنه يتم تقاسمها من قبل جميع أعضاء المنظمة " <sup>49</sup>.  
لذلك يمكن تلخيص خطوات التغيير الفعّال فيما يلي: <sup>50</sup>

**1-خلق رؤية والتأكد من اقتسامها من قبل الجميع:** فالرؤية والتي عادة ما يتم إنشائها من قبل الإدارة، توضح المسار الذي يجب إتباعه وأسباب التغيير، في الوقت الذي توفر فيه هدفاً مشتركاً وتسعى إلى حشد الدعم لهذه الرؤية.  
لذلك يُؤكّد العديد من الكتاب في هذا المجال على أهمية بناء الولاء لهذه الرؤية لتعزيز إشراك الموظفين والالتزام بالتغيير، ومن هنا تظهر جليا أهمية القياس الدقيق لنجاح أي تغيير.  
حيث لا يكفي وضع حيز التنفيذ المسارات العملية الجديدة، بل لا يزال من الضروري على المدراء تحفيز الموظفين لجعلهم يلتزمون بالقيم والمعتقدات الجديدة التي تشجعهم على الارتقاء إلى مستوى الحدث، فالأشخاص بحاجة إلى أسباب لبذل قصارى جهدهم في إطار عملية التغيير.  
51

**2-التخطيط بعناية للتغيير:** إن المدراء غالبا ما يكونون مسؤولين عن كل من التغيير والحفاظ على سلامة العبور والانتقال من النظام القديم، والتحكيم الذي تفرضه هذه الوظيفة المزدوجة يتطلب تأجيل خطوات تُعتبر ضرورية، والذي من شأنه أن يتخلى عن التخطيط الأولي ويؤدي في بعض الأحيان التخلي عن التغيير المقترح.  
وفي هذا الصدد يتعين على المدراء اتخاذ القرار بشأن نوع التغيير الذي سوف يتم إجراءه، أي هل سيكون التغيير جزئياً وتدرجياً أو تغييراً جذرياً وهو ما يُعرف بإعادة الهندسة.

<sup>47</sup> W. Edwards DEMING, op cit, p 10.

<sup>48</sup> Kwangseek CHOE, "Application of Toc Thinking Process Tools To Change Management in A Public University Setting", *European Journal of Management*, (2013), Vol. 13, N° 1, p 39.

<sup>49</sup> Madeleine AUDET, "Vision, Planification et Évaluation : Les Conditions Clés du Succès d'un Changement?", *Gestion*, Vol. 34, N° 4, (Hiver 2010), p 56.

<sup>50</sup> Madeleine AUDET, op cit, p 56.

<sup>51</sup> Michael HAMMER, James CHAMPY, *Le Reengineering : Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, op cit, p 224.

## الفصل الرابع: ثقافة الجودة

و يُعرّف كلاً من Michael Hammer و James Champy إعادة الهندسة على أنها " إعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة التصميم الجذري للمسار العملي للأعمال، لتحقيق تحسينات مذهلة في التدابير الحاسمة و الحديثة للأداء، مثل التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة ".<sup>52</sup> إعادة الهندسة مختلفة تماماً لأنها تتحدى الشركات على إعادة التفكير بالكامل في طريقة العمل، وهي مقاربة جريئة للتصميم التنظيمي، كما تسعى إلى عكس نمو البيروقراطية. وفي الواقع فإن إعادة الهندسة تعني القذف جانباً للنظم القديمة، وصنع بداية جديدة مع طبق نظيف من الورق.<sup>53</sup>

**3- قياس نجاح عملية التغيير:** إذا اعترفنا بأن التخطيط للتغيير يجب أن يترك مجالاً للتعديلات، فإنه من الصعب تقدير الوقت الذي يجب أن يُنفق فيه أو التحديد الدقيق لأصحاب المصالح أو الأفراد المساهمة في ذلك.

بالإضافة إلى أن الأدوات المتاحة للمدراء لتقييم مدى تقدّم التغيير، تتطلب الكثير من الموارد من حيث الوقت والمال لتنميتها و تكييفها. خاصةً مع عدم وجود أدلة على تطور التغيير فيمكن أن يكون له تأثير ضار من شأنه إطلاق العنان للشائعات والافتراضات التي قد توحى سابقاً وقبل الأوان بفشل جهود التغيير، الأمر الذي يستوجب التنبؤ والقياس الدقيق لمدى نجاح عملية التغيير لتفادي حدوث أزمات وفقدان العديد من الموارد.

### المبحث الثاني: ثقافة الجودة

#### المطلب الأول: إدارة الجودة

**أولاً. مفهوم إدارة الجودة:** إن مبادئ إدارة الجودة تقوم على الأفكار الرائدة لكل من Deming و Juran و غيرهما من رواد الفن.<sup>54</sup>

ففي الجوهر؛ يعمل نظام إدارة الجودة على التأكيد على مدى القدرة التنظيمية لتلبية احتياجات الزبائن بشكل دقيق ومريح و التي يجب أن تشمل جميع أعضاء المنظمة، فجهود العاملين المباشرة نحو تحقيق هدف رضا الزبون يتطلب الفهم المشترك لمصطلح " الجودة " .<sup>55</sup>

<sup>52</sup> Michael HAMMER, James CHAMPY, "Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution ", *Business Horizons*, Vol. 36, N° 5, (September-October 1993), p 90.

<sup>53</sup> Idem.

<sup>54</sup> James R. DETERT, Roger G. SCHROEDER, Robert CUDECK, "The measurement of quality management culture in schools: development and validation of the SQMCS", *Journal of Operations Management*, Vol. 21, N° 3, (May 2003), p 307.

<sup>55</sup> Kee-hung LAI, A.C.L. YEUNG, T.C.E. CHENG, "Configuring quality management and marketing implementation and the performance implications for industrial marketers", *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, N° 8, (November 2012), p 1285.

## الفصل الرابع: ثقافة الجودة

فالرغبة في تحقيق التفوق في السوق التنافسية تتطلب المرونة التنظيمية والقدرة على الاستجابة على تلبية احتياجات الزبون، والتي تؤدي إلى نهج واسع لإدارة الجودة.<sup>56</sup> وبالتالي تؤكد إدارة الجودة في المنظمات على " إرضاء احتياجات ورغبات الزبون ".<sup>57</sup> و الغرض من ممارسات إدارة الجودة هي تحسين جودة المنتج، و التي يمكن تعريفها بأنها " القدرة على تلبية احتياجات الزبون والتي تكون خالية من العيوب، مثل الأخطاء وإعادة الصنع ".<sup>58</sup>

ففي حين يُعتبر رضا الزبون الغرض الرئيسي من إدارة الجودة الشاملة، فالتحسين المستمر هو أساسا العامل الرئيسي لضمان تحقيق توقعات الزبائن وتجاوزها في نهاية المطاف.<sup>59</sup> فإدارة الجودة الشاملة هي " نهج إداري شامل يهدف إلى إرضاء وحتى إلى ابتهاج الزبائن ".<sup>60</sup> فجودة المنتج هو نتيجة لموارد التصنيع - الأشخاص، المسار العملي، المواد والمعدات - الموجهة نحو درجات متفاوتة لتحقيق رضا الزبون و التقليل من النقائص. فالنتائج المستمدة من الدراسات التجريبية مُجمعة على أنّ ممارسات إدارة الجودة تحسّن بفعالية جودة المنتج والأداء بشكل عام.<sup>61</sup> لذلك؛ فقد تم تصميم الممارسات المحددة لإدارة الجودة لتوجيه موارد التصنيع بشكل أفضل قصد تحسين الجودة وذلك من خلال مراقبة عالية للمسار العملي مثلاً، وأفضل معطيات مثل المنظمة الدولية للتقييس (ISO 9000)، أكثر تعاونية وإشراك مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) وجهود أكثر عمقا للتحسين مثل (Six-Sigma).<sup>62</sup> والمنظمة الدولية للتقييس 9000 ISO (International Organization for Standardization) هي عبارة عن سلسلة من المعايير، والتي ظهرت لأول مرة في عام 1987 كشعلة حاملة

<sup>56</sup> Idem.

<sup>57</sup> Ibid, p 1285.

<sup>58</sup> Thomas J. KULL, John G. WACKER, op cit, p 225.

<sup>59</sup> Abdelkader DAGHFOUS, Reza BARKHI, "The strategic management of information technology in UAE hotels: An exploratory study of TQM, SCM, and CRM implementations", *Technovation*, Vol. 29, N° 9, (September 2009), p 589.

<sup>60</sup> Idem.

<sup>61</sup> Thomas J. KULL, John G. WACKER, op cit, p 225.

<sup>62</sup> Ibid, p 225.

## الفصل الرابع: ثقافة الجودة

لمعايير ممارسة الأعمال التجارية في أوروبا، كما أن الإصدار الجديد المتمثل في ISO 9001/2000 يحتوي على أربعة أقسام رئيسية والتي تحل محل 20 نقطة من إصدار 1994.<sup>63</sup> ثانياً. مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management): حظيت إدارة الجودة الشاملة (TQM) في العقدين الأخيرين باهتمام كبير من قِبَل المجال الصناعي والأكاديمي على حد سواء، وتعتبر واحدة من المفاهيم الراسخة و الأكثر شعبية للإدارة الحديثة وهي من بين الفلسفات التي تطورت في نهاية القرن الماضي، والتي كان لها تأثيراً عميقاً ولا مثيل له على تاريخ الأعمال الحديث.<sup>64</sup>

إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن " فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى التحسين المستمر لأداء المنتجات، المسار العملي والخدمات من أجل تحقيق وتجاوز توقعات الزبون ".<sup>65</sup> فاللاعب الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة (TQM) هو "الزبون". فتهدف فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى بناء علاقة طويلة المدى مع الزبائن لأنها تقوم على الثقة، والتي سوف تحول دون ركضهم خلف المنافس.<sup>66</sup> وقد حدّدت الدراسات التي أجريت مؤخراً أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن " فلسفة إدارية شاملة والتي تسعى جاهدة من أجل التحسين التنظيمي المستمر ".<sup>67</sup> وعلاوة على ذلك؛ فيمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة (TQM) كنمط إداري قائم على إنتاج جودة الخدمة على النحو المحدد من قبل الزبون، أو على أساس تحقيق الإستراتيجية التنظيمية الضرورية من خلال عملية التحسين المستمر.<sup>68</sup> والتي تشتمل على " ممارسات وفلسفة التحسين المستمر، التركيز على الزبائن، قاعدة بيانات صنع القرار، دراسة وتقييم المسار، نظم التفكير وتعلّم الموظف ".<sup>69</sup>

<sup>63</sup> Micaela MARTINEZ-COSTA, Thomas Y. CHOI, Jose A. MARTINEZ, Angel R. MARTINEZ-LORENTE, "ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate revisited", *Journal of Operations Management*, Vol. 27, N° 6, (December 2009), p 497.

<sup>64</sup> Daniel I. PRAJOGO, Soon W. HONG, " The effect of TQM on performance in R&D environments: A perspective from South Korean firms", *Technovation*, Vol. 28, N° 12, (December 2008), p 855.

<sup>65</sup> Ozden BAYAZIT, Birsen KARPAK, "An analytical network process-based framework for successful total quality management (TQM): An assessment of Turkish manufacturing industry readiness", *International Journal of Production Economics*, Vol. 105, N° 1, (January 2007), p 80.

<sup>66</sup> Barbara DE BRUYN, Ludo GELDERS, "From TQM to BPR: Two case studies in personnel administration", *International Journal of Production Economics*, Vol. 50, N° 2-3, (June 1997), p 169.

<sup>67</sup> Jui-Kuei CHEN, I-Shuo CHEN, "TQM measurement model for the biotechnology industry in Taiwan", *Expert Systems with Applications*, Vol. 36, N° 5, (July 2009), p 8790.

<sup>68</sup> M. L. TSENG, Y. H. LIN, S. F. CHIU, C. H. LIAO, "A structural equation model of total quality management and cleaner production implementation", *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 11, N° 1, (2007), pp. 65-71, in Jui-Kuei CHEN, I-Shuo CHEN, op cit, p 8790.

<sup>69</sup> James R. Detert et al., op cit, p 307.

## الفصل الرابع: ثقافة الجودة

وقد تطورت إدارة الجودة الشاملة في فلسفة الإدارة الشاملة التي تم تبنيها كنهج لتحسين القدرة التنافسية للمنظمات. ونتيجة لذلك؛ فقد تم تطبيق مبادئ وممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى ما بعد الإنتاج في مجالات أخرى مثل الموارد البشرية، التسويق، نظم المعلومات، سلسلة التوريد، المشاريع والنظام البيئي.<sup>70</sup>

وعلى هذا الأساس؛ فيمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة " كأسلوب إداري موجه على حد سواء لتحسين القدرة التنافسية الأساسية للمنظمة وتعظيم الحصة السوقية في الصناعة التي تنتمي إليها " <sup>71</sup>.

وبالتالي فالمكونات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي التركيز على الزبون، التحسين المستمر في المنتجات ومسار العمليات والخدمات، القياس الإحصائي، التسويق المعياري، فضلا عن تمكين الموظف.<sup>72</sup> ويمكن تلخيص أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الجدول الآتي.

الجدول رقم (8): أبعاد إدارة الجودة

الأبعاد	الوصف
دعم الإدارة العليا	التزام الإدارة العليا هي واحدة من المحددات الرئيسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. فالإدارة العليا يجب أن تكون الأولى في تطبيق وتحفيز نهج إدارة الجودة الشاملة، وعليها قبول المسؤولية القصوى عن منتجاتها وخدماتها، كما يتعين على الإدارة العليا توفير القيادة اللازمة لتحفيز جميع الموظفين.
إدارة العلاقة مع الزبون	يجب أن تكون دوماً احتياجات الزبائن والمستهلكين وإرضاءهم في ذهن كل موظف، ومن الضروري تحديد هذه الاحتياجات ومستوى الرضا.
إدارة العلاقة مع المورد	الجودة هي العامل الأكثر أهمية من السعر في اختيار الموردين. فالعلاقات الطويلة المدى مع الموردين يجب أن تكون ثابتة وينبغي على الشركات أن تتعاون مع الموردين للمساعدة في تحسين جودة المنتجات / الخدمات.
إدارة القوة العاملة	إدارة القوة العاملة يجب أن تسترشد بمبادئ التدريب، وتمكين العمال والعمل الجماعي. وخطط التوظيف والتدريب لا بد أن يتم تنفيذها، كما أن العاملين في حاجة إلى المهارات اللازمة للمشاركة في عملية التحسين.
مواقف وسلوك الموظف	يمكن للشركات أن تحفز المواقف الإيجابية للعمل، بما في ذلك الولاء للمنظمة، الفخر بالوظيفة، التركيز على الأهداف التنظيمية المشتركة والقدرة على العمل عبر الوظائف.
مسار تصميم المنتج	ينبغي لجميع الإدارات المشاركة في عملية التصميم العمل معاً لتحقيق التصميم الذي يلبي متطلبات الزبون التقنية، التكنولوجية وقيود التكلفة للشركة.

<sup>70</sup> Daniel I. PRAJOGO, Soon W. HONG, op cit, p 856.

<sup>71</sup> Jui-Kuei CHEN, I-Shuo CHEN, op cit, p 8790.

<sup>72</sup> Abdelkader DAGHFOUS, Reza BARKHI, op cit, p 589.

## الفصل الرابع: ثقافة الجودة

إدارة مسار التدفق	ينبغي الالتزام بالتفتيش الذاتي باستخدام تعليمات العمل الواضحة، كما ينبغي الحفاظ على المسار العملي تحت السيطرة الإحصائية.
جودة البيانات والتقارير	يجب التأكيد على الجودة، حيث يجب أن تكون المعلومات متاحة بسهولة، وينبغي أن تكون جزءاً من النظام الإداري المرني، فالسجلات حول مؤشرات الجودة يجب أن يتم حفظها.

Source : Angel R. MARTINEZ-LORENTE, Cristobal SANCHEZ-RODRIGUEZ, Frank W. DEWHURST, "The effect of information technologies on TQM: An initial analysis", *International Journal of Production Economics*, Vol. 89, N° 1, (May 2004), p 79.

و الجدير بالذكر هنا هو تواجد كمّ هائل من الأبحاث الحديثة التي تبين أن الشركة إذا ما كانت تطبق إدارة الجودة الشاملة، فسوف تكسب العديد من المزايا مثل المساعدة على تحسين الأداء، الحد من إعادة الصنع، انخفاض في التكاليف المتعلقة برداءة الجودة (على سبيل المثال الخردة، إعادة الصنع، تأخر في التسليم، الضمان والاستبدال، إلخ... )، وتوليد أكثر للمزايا التنافسية الفريدة.<sup>73</sup>

كما يتضح من الدراسات التجريبية أنّ هناك فوائد من عدة أنحاء للغالبية العظمى من المنظمات التي تنفذ برامج إدارة الجودة الشاملة.

**ثالثاً. مبادئ إدارة الجودة:** يرجع تأسيس مبادئ إدارة الجودة إلى W. Edwards DEMING الذي يعتبر أحد رواد إدارة الجودة الشاملة، حيث يرى DEMING أنه يجب على الجميع فهم النقاط الأربعة عشر و التي سمّاها بالأمراض المميّنة والعقبات التي يجب تخطّيها لتحقيق التوجه بإدارة الجودة الشاملة. كما يؤكّد DEMING أنه يمكن تطبيق هذه المبادئ في أي مكان، و في كلّ من المنظمات الصغيرة و الكبيرة و في كلّ من قطاع الخدمات وقطاع التصنيع.<sup>74</sup>

ويمكن تلخيص المبادئ الأربعة عشر فيما يلي:<sup>75</sup>

- 1-خلق ثبات في الغرض تجاه تحسين المنتجات والخدمات، وذلك بهدف الاستمرار في ممارسة الأعمال وتوفير فرص العمل؛
- 2-اعتماد فلسفة جديدة تقوم على الاقتصاد الياباني، فالتحول من النمط الغربي للإدارة هو ضروري لوقف التدهور المستمر للصناعة؛
- 3-وقف الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة، حيث يجب القضاء على الحاجة إلى التفتيش كُليّةً من خلال بناء الجودة في المنتج في المقام الأول.

<sup>73</sup> Jui-Kuei CHEN, I-Shuo CHEN, op cit, p 8790.

<sup>74</sup> W. Edwards DEMING, op cit, p 10.

<sup>75</sup> Idem.

## الفصل الرابع: ثقافة الجودة

- 4-وضع حد لممارسة مكافأة الأعمال على أساس بطاقة بيانية سعرية، فعملية الشراء يجب أن تقترن مع تصميم المنتجات، التصنيع، المبيعات، العمل مع المورد المختار وذلك بهدف تقليل التكلفة الإجمالية وليس مجرد التكلفة الأولية؛
- 5-الاستمرار في تحسين جميع أنشطة الشركة وإلى الأبد، بهدف تحسين الجودة والإنتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف باستمرار؛
- 6-تأسيس التدريب والتعلم أثناء العمل، بما في ذلك الإدارة؛
- 7-تأسيس الإشراف، حيث يجب أن يكون هدف الإشراف هو مساعدة الأفراد، الآلات وأنظمة التشغيل على القيام بأفضل عمل؛
- 8-طرد الخوف حتى يتسنى للجميع العمل على نحو فعال تجاه الشركة؛
- 9-كسر الحواجز بين الأقسام، حيث يجب على أفراد البحث، أفراد التصميم، أفراد المبيعات والإنتاج العمل كفريق واحد، بهدف التنبؤ بمشاكل الإنتاج والاستخدام التي يمكن مواجهتها مع المنتج أو الخدمة؛
- 10-القضاء على الشعارات والنصائح وأهداف قوة العمل التي تطالب بصفر في العيوب ومستويات جديدة من الإنتاجية.
- حيث يعتقد DEMING أن هذه النصائح لا تقوم إلا بإنشاء علاقات تخصصية فقط، كما أن معظم أسباب الجودة والإنتاجية المنخفضة تنتمي إلى النظام وبالتالي تكمن وراء سلطة القوة العاملة؛
- 11-القضاء على معايير العمل التي تفرض حصص عددية في اليوم، واستبدالها بمساعدات وإشرافات مفيدة؛
- 12-أ- يجب تغيير مسؤولية المشرفين من الأعداد المطلقة نحو الجودة، وذلك من خلال إزالة الحواجز التي تحرم الموظف بالحجم الساعي من حقه في الفخر بحسن الصنعة (البراعة)؛  
ب- إلغاء الحواجز التي تحرم الناس في الإدارة والهندسة من حقه في الفخر بحسن الصنعة (البراعة)، وهذا يعني جملة من الأمور منها إلغاء التصنيف السنوي أو تصنيف جدارة الإدارة حسب الأهداف، والإدارة بالأرقام؛
- 13-تأسيس برنامج قوي للتعليم وإعادة التدريب، وهو ما يتطلب مهارات جديدة للتغيير في التقنيات، المواد والخدمة؛
- 14-وضع الجميع في الشركة للعمل في فرق لإنجاز التحول.
- وحسب DEMING فالتغيير قد لا يكون من السهل على الجميع، لذلك تكمن الخطوة الأولى للإدارة في استنهاض الحاجة إلى التغيير من خلال تبني هذه المبادئ.

### المطلب الثاني: أهمية ثقافة الجودة

أولاً. أهمية ثقافة الجودة في تحقيق التوجه بإدارة الجودة: تستند الأبعاد الأكثر استخداماً في دراسات إدارة الجودة على الدراسات التي أجراها Hofstede في الثمانينيات، حيث أقم دراسته على خمسين (50) بلداً وعلى امتداد أربعة أبعاد ثقافية تتمثل في: مسافة السلطة، تجنب عدم اليقين، الفردية والذكورية. و توسيعاً لدراسات Hofstede نجد هناك مشروع House

## الفصل الرابع: ثقافة الجودة

و آخرون؛ الذي تمَّ من خلاله دراسة اثنان و ستون (62) بلدا على امتداد تسعة أبعاد ثقافية: مسافة السلطة، تجنب عدم اليقين، التوجه الإنساني، التأسيسية الجماعية، الجماعية في المجموعة، تأكيد الذات، التوجه نحو المستقبل، التوجه نحو الأداء والمساواة بين الجنسين.<sup>76</sup> فالمكون المؤثر على القيم الثقافية للبلدان لا يؤثر بطريقة مباشرة على الأداء، بل بدلا من ذلك يعمل على خلق بيئة والتي من خلالها تكون إدارة الجودة أفضل أو أقل فعالية.<sup>77</sup> فالعديد من الباحثين إن لم يكن كلهم، يوافقون على أن هناك ارتباطاً بطريقة أو بأخرى بين الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية.<sup>78</sup>

وكما أبرزه Bates و آخرون، فهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الجودة والثقافة التنظيمية.<sup>79</sup> بالإضافة إلى أن الدراسات التجريبية تدعم استنتاج Powel بأن الثقافة التنظيمية هي أهم محدد لنجاح إدارة الجودة.<sup>80</sup> " **ثقافة الجودة الشاملة (Total Quality Culture -TQC) هي ثقافة مرنة للمنظمة، تؤكد على استمرارية التميز وتحسين الجودة ضمن بيئة العمل.**"<sup>81</sup> وهي محددة " بدعم الإدارة العليا التي تركز على المسار العملي بدلا من التركيز على المهمة، ومحددة كذلك بالعمل الجماعي والتوافق، هيكلية مسطحة ومرنة، الالتزام في تحقيق رضا الزبائن والتحسين المستمر " .<sup>82</sup>

فأهمية الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الجودة هي من الأمور الموثقة في الأدبيات، لذلك نجد أن Mead (الذي يعتبر أحد الأوائل الذين قدموا التقارير الأولى عن أهمية الثقافة لإدارة الجودة) توصل إلى أن أدوات الجودة تسبب تفاعلات جديدة بين الموظفين والتي تعزز أكثر ثقافة التعاون.<sup>83</sup>

<sup>76</sup> Thomas J. KULL, John G. WACKER, op cit, p 223.

<sup>77</sup> Ibid, p 225.

<sup>78</sup> Z. IRANI et al., op cit, p 643.

<sup>79</sup> Thomas J. KULL, John G. WACKER, op cit, p 225.

<sup>80</sup> Idem.

<sup>81</sup> Gunita MITERA, Anthony WHITTON, Eric GUTIERREZ, Sheila ROBSON, "Total quality culture in radiotherapy departments across Ontario", *Radiotherapy and Oncology*, Vol. 99, N° 1, (April 2011), p 90.

<sup>82</sup> Idem.

<sup>83</sup> Thomas J. KULL, John G. WACKER, op cit, p 225.

## الفصل الرابع: ثقافة الجودة

فإدارة الجودة الشاملة في حد ذاتها هي " الثقافة المرغوب فيها للمنظمة الملتزمة بتحقيق رضا الزبون من خلال التحسين المستمر " <sup>84</sup>.

فهناك حاجة للثقافة المناسبة لدعم نطاق إدارة الجودة الشاملة، كما أنه ليس هناك نهج واحد هو الأفضل لتنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فالنهج الفريد لاحتياجات وثقافة المنظمة يجب أن يتم تطويره. <sup>85</sup> ولقد توصّل Jones وآخرون، إلى أن مدراء الشركة يميلون لتكون لديهم نظرة أكثر إيجابية بشأن تغيير الجودة مقارنة مع الموظفين، وينسبون ذلك أساساً إلى مستوى المشاركة والنفوذ داخل الشركة. <sup>86</sup>

لذلك يتعين على المدراء أن يسعوا جاهدين نحو تبني ثقافة الجودة الشاملة داخل مكان العمل، إذا كان الهدف الاستراتيجي للشركات هو تطبيق التحسين المستمر للجودة. <sup>87</sup> فبينما كان يهدف نموذج Mary Douglas أكثر إلى الفردية - مستوى الفرد - ودوره في المجتمع، إلا أنه قد أظهرت بعض دراسات حالات أن أفضل مزيج من الأنماط الثقافية للمنظمة هو ذلك النمط الذي يكون بقيادة السوق و القائم على الفريق، مع الحفاظ على بعض جوانب التصنيف الهرمي لتنسيق أنشطة المنظمة ككل. <sup>88</sup>

كما يشير كل من Scott وآخرون، إلى أنه على الرغم من وجود علاقة بين الثقافة والأداء التنظيمي إلا أن توضيح طبيعتها صعب للغاية، لذلك يقترحون وجود ارتباط أكثر دقة بجوانب محددة من الأداء التي تعزز الثقافات التي تحتوي على قيم متطابقة مع تلك الجوانب من الأداء. <sup>89</sup>

فالقادة الجيدون هم الذين يقومون بالتجنيد و العمل على الإسهام الكامل للأشخاص الذين يقدمون على المشروع، وذلك باستخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة. <sup>90</sup>

ثانياً. أهمية تبني ثقافة الجودة لتحقيق فعالية التغيير: إن مواكبة التغيير أمر حتمي لبقاء المنظمات على قيد الحياة، ومن مقتضيات التغيير وكما يقرّره Deming " فالإدارة العليا

<sup>84</sup> Z. IRANI et al., op cit, p 644.

<sup>85</sup> Ibid, p 643.

<sup>86</sup> Gunita MITERA et al., op cit, p 92.

<sup>87</sup> Ibid, p 90.

<sup>88</sup> George PHILIP, Ian MCKEOWN, op cit, p 635.

<sup>89</sup> A.P.A. VAN BEEK, D.L.C, "The relationship between organizational culture of nursing staff and quality of care for residents with dementia: Questionnaire surveys and systematic observations in nursing homes", *Studies*, Vol. 47, N° 10, (October 2010), pp. 1274-1275.

<sup>90</sup> Z. IRANI et al., op cit, p 648.

## الفصل الرابع: ثقافة الجودة

وكل شخص آخر يجب أن يشعر بالألم وعدم الرضا بالأداء الماضي، كما يجب أن يتحلّى بالشجاعة على التغيير " .<sup>91</sup>

إلا أن عملية التغيير هي عملية طويلة ومعقدة بالنسبة لمعظم المنظمات، ولتحقيق ذلك تسعى الإدارة والاتحادات إلى العمل يدا بيد من أجل تحسين العلاقات الصناعية، كما تدعم التدريب الواسع للشركات وتشجع على إشراك العامل في مسار التحول برمته من الجزء العلوي إلى الجزء السفلي للمنظمة.

و كجزء من التغيير الجذري في الثقافة، أصبحت الجودة الشاملة موضوعا مركزيا لبرنامج التحول، فقد تمّ إدراجها في عام 1987، ثم نمت لتتحول إلى مسار عملي ناجح جدا وذلك بإدخال تحسينات على الأداء الثقافي والأعمال التجارية على حد سواء، حيث أن هذه التحسينات داعمة لفلسفة الملكية اللامركزية والمسؤولية والعمل في فريق.<sup>92</sup>

كما أنّه تمّ استبدال ثقافة الخصومة والمواجهة القديمة التي كانت متواجدة بين كبار المدراء والقادة، بالانسجام والعمل الجماعي للنهوض بالشركة إلى الأمام.

وفي وقت لاحق نجد Bates و آخرون، يصفون كيف تفتّرض إدارة الجودة ثقافة تنظيمية تنظر إلى نزاع الموظف كاختلال تنظيمي، كما تنظر إلى الإدارة باعتبارها مسار عملياتي عقلائي، والذي يقسم الرغبة في الحصول على جودة عالية.<sup>93</sup>

وبناءً على ذلك؛ فقد تم تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها " الفلسفة التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لتحسين أدائها، ولكن في كثير من الأحيان هناك مبالغة في التركيز على أدواتها وتقنياتها، والتي قد تأخذ الأسبقية إلى الحاجة نحو خلق ثقافة والتي تكون منفتحة على التغيير " .<sup>94</sup>

ولتحقيق النجاح في عملية التغيير يجب توفر عدة خصائص فردية وتنظيمية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>95</sup>

أ- **الخصائص الفردية:** إنّ الخصائص الفردية التي تشجع على الابتكار والتحسين المستمر تشتمل على:

- وجوب تواجد نظرة أولية للنتائج المرغوب فيها، حيث يجب أن يتم النظر في مدى القدرة على توضيح الأهداف وفوائد المشروع؛

- القدرة على الحصول على الدعم ليس فقط من الإدارة ولكن أيضا من الزملاء، فهناك حاجة لبناء تحالف يجعل الجميع يتقاسمون بالتساوي الاعتقاد بأن المشروع جدير بالاهتمام؛

- تشجيع الموظفين على اتخاذ مخاطر محسوبة بدقة حين حدوث انتكاسات؛

<sup>91</sup> W. Edwards DEMING, op cit, p 11.

<sup>92</sup> George PHILIP, Ian MCKEOWN, op cit, p 632.

<sup>93</sup> Thomas J. KULL, John G. WACKER, op cit, p 225.

<sup>94</sup> Z. IRANI et al., op cit, p 645.

<sup>95</sup> Ibid, p 647-648.

## الفصل الرابع: ثقافة الجودة

- القدرة على التعامل مع التدخل أو الاعتراض على المشروع: فالمقاومة يمكن أن تكون مفتوحة لكنها كثيرا ما تأخذ شكلا سلبيا أو تكون بشكل سري، وهذه المقاومة تكون إما كانتقادات للخطط، الانسحاب، الردود على الأسئلة في وقت متأخر، أو الجدل حول تخصيص الوقت والموارد بين المشاريع، والجدير بالذكر هنا هو أنّ المقاومة السرية يمكن أن تكون أكثر خطراً.

**ب- الخصائص التنظيمية:** إنّ الخصائص التنظيمية التي تشجع على الابتكار والتحسين المستمر تشتمل على:

- التدفق الحر للمعلومات التي تتيح للمدراء العثور على أفكار في أماكن غير متوقعة، و هو ما يدفعهم إلى الجمع بين أجزاء من المعلومات؛
  - اتصال وثيق ومتكرر بين أقسام العمل والتركيز على العلاقات الجانبية والعمودية؛
  - تقاليد العمل المتمثلة في فرق العمل وتقاسم الانتماء؛
  - المدراء الذين يؤمنون بالابتكار ويوفرون الموارد والدعم اللازم لذلك.
- كما يركّز العديد من الباحثين على ضرورة تنمية ثقافة الجودة التي تقوم على الابتكار، وذلك لأن " الابتكار هو مرادف للإدارة الجيدة لجميع وظائف الشركة " <sup>96</sup>.

**ثالثا. أهمية تبني ثقافة الجودة لتحقيق أداء تسويق الخدمات:** انطلاقاً مما يقرره أب الإدارة الحديثة Peter Drucker (1909-2005) بأن " التسويق والابتكار هما الوظيفتان الأساسيتان للمؤسسة " <sup>97</sup>.

فقد أدركت العديد من المنظمات بالفعل أن الطريق الوحيد للبقاء في السوق العالمية التنافسية اليوم هو أن تصبح ناجحة في مجال " الجودة الشاملة للمنظمة " <sup>98</sup>.

خصوصاً في المنظمات الخدمية، حيث تُعدّ جودة الخدمة جزء لا يتجزأ من الجودة والأداء للموارد البشرية. فبعض الأحداث الحرجة مثل " اللقاء الأول " و " لحظة الحقيقة " هي أعمال موظفي الخطوط الأمامية، وفي الواقع فإن رضا الزبون يأتي نتيجة نجاح مثل هذه اللحظات الحرجة حيث يُعد النجاح في هذه الأحداث نجاحاً للمنظمة <sup>99</sup>.

فتأثير الثقافة على الجودة المدركة للخدمة راسخ جداً كما أثبتته العديد من الدراسات، وذلك راجع إلى عدة أسباب منها: <sup>100</sup>

- أولاً؛ أنّ الاختلافات التنظيمية والهيكلية ونظم التسليم في الصناعات الخدمية في مختلف البلدان قد تختلف اختلافاً كبيراً، وبالتالي هي التي تشكل توقعات وتصورات الزبائن؛

<sup>96</sup> Ibid, p 647.

<sup>97</sup> Christian DUSSART, Jacques NANTEL, " L'évolution du Marketing : Retour vers le futur", *Gestion*, Vol. 32, (2007), p 70.

<sup>98</sup> Z. IRANI et al., op cit, p 644.

<sup>99</sup> Harvir S. BANSAL, Morris B. MENDELSON, Basu SHARM, "The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes", *Journal of Quality Management*, Vol. 6, (2001), p 63.

<sup>100</sup> Riadh LADHARI et al., op cit, p 952.

## الفصل الرابع: ثقافة الجودة

- ثانياً؛ بالإضافة إلى هذه الاختلافات الهيكلية خلال تجربة الخدمة، فإنّ العديد من المتغيرات على المستوى الكلي مثل القيم الثقافية (أبعاد Hofstede) قد تؤثر على الجودة المدركة. وأشارت دراسات تسويقية أن " القيم الشخصية تؤثر على السلوك الابتكاري".<sup>101</sup> و هو ما أكدته إحدى الدراسات التي أجريت من قِبَل Barkensjo و Bennett التي بيّنت تواجد ارتباط بين التسويق الداخلي و الرضا في العمل، حيث أبرز الباحثان أهمية هذا النهج في تطبيق جودة الخدمة.<sup>102</sup>

فبعد كل شيء؛ و من وجهة نظر الزبائن فالموظفون يمثلون الشركة، لذلك يشير George و Gronroos أن " التسويق الداخلي للموظفين هو أفضل حافز و تحقيق فعّال لذهنية الخدمة و سلوك التوجه بالزبون، و تحقيق التوجه بالتسويق كنهج أين يتم استخدامه كأشطة داخلية".<sup>103</sup>

الأمر الذي يستوجب على جميع المنظمات السعي نحو تقديم أعلى قيمة للزبائن أخذاً بعين الاعتبار أولاً القيمة التي ستقدمها إلى العاملين، لأنهم العامل الأساسي في مسار تقديم الرضا المطلوب للزبائن.<sup>104</sup>

لذلك نجد أن مجلة Fortune magazine في كل عام تقوم بإصدار قائمة لأفضل مئة (100) شركة، و التي تصف فيها كيف استفادت هذه الشركات المائة من العاملين المحفّزين جيّداً و المخلصين في عملهم لتحقيق الأهداف العامة.<sup>105</sup> حيث يُنظر إلى إشراك الموظف كعامل محدد لجودة الخدمة المقدمة، ففي الواقع هناك علاقة طردية بين إشراك العامل ورغبته في إرضاء أكثر ما يمكن احتياجات الزبون، من خلال ما يسمى بالتوجه " نحو الزبون ".<sup>106</sup>

فإشراك العاملين يسمح بعلاقة دائمة بين الفرد و المنظمة، وتدفعه نحو التصرف وفقاً لأهدافها، ويُترجم كشعور قوي للانتماء إلى المنظمة، وقد تم تطوير فكرة هذه العلاقة من قِبَل Thévenet كما سمحت بالنظر في مناهج متعددة.<sup>107</sup>

<sup>101</sup> Ibid, p 953.

<sup>102</sup> Monique PONTIER, "Les conditions d'efficacité d'une démarche de marketing interne dans le secteur associatif : Cas d'une association touristique", *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 255-256, (Mai-Août 2012), p 182.

<sup>103</sup> Harvir S. BANSAL et al., op cit, 63.

<sup>104</sup> Huseyin KANIBIR, Sima NART, "The Effects of Internal Relationship Marketing on Superior Customer Relations as Competitive Performance: Evidence from Healthcare Industry", 8th International Strategic Management Conference, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, ( 2012 ), p 1379.

<sup>105</sup> Aron GOTTESMAN, Matthew MOREY, "Mutual fund corporate culture and performance", *Review of Financial Economics*, Vol. 21, N° 2, (April 2012), p 70.

<sup>106</sup> Monique PONTIER, op cit, p 70.

<sup>107</sup> Idem.

## الفصل الرابع: ثقافة الجودة

ففي أدبيات تسويق الخدمات، أبرزت العديد من الدراسات باستخدام التحليلات على المستوى الكلي، أثر الثقافة على تصورات جودة الخدمة، الرضا، النوايا السلوكية والتوظيف.<sup>108</sup> لذلك نجد Powell يستدل على أن العناصر "الثقافية الضمنية لإدارة الجودة تقود النجاح".<sup>109</sup> فضلا عن ذلك؛ فهناك إدلاء العديد من المراجع حول خصائص ثقافة المؤسسة مثل طريقة عمل IBM أو قيمة 3M، والتي تتحدث عن المزايا التي تجنّبها هذه المؤسسات من ثقافتها.<sup>110</sup> وقد وجدت الدراسات الأكاديمية أيضا أن المؤسسات ذات الثقافات القوية لديها أفضل أداء.<sup>111</sup> فالعديد من الصناعات المختلفة " ذات الثقافة القوية للمؤسسة هي مرتبطة بشكل إيجابي بأداء المؤسسة".<sup>112</sup>

وكما ورد من طرف Sorensen فإن الأسباب التي تجعل من الثقافة القوية للمؤسسة تحسّن من أداءها تتمثل في:<sup>113</sup>

أولاً؛ أنّ هناك تعزيز للتنسيق والرقابة داخل المؤسسة. فعلى سبيل المثال؛ فالثقافة القوية للمؤسسة تعزز الاتفاق على أن بعض السلوكيات هي أكثر ملائمة من غيرها.

وبالتالي؛ فقد يتم اكتشاف اختراقات للقواعد السلوكية وتصحيحها بسرعة أكبر، مما هو عليه الحال عندما تكون ثقافة المؤسسات ضعيفة.

ثانياً؛ الثقافة القوية للمؤسسة تحسّن من محاذاة الهدف بين المؤسسة وموظفيها. وبناء على ذلك، فإن الموظفين حينما تواجههم حالات غير متوقعة سوف يفهمون ذلك ويتخذون الإجراء المناسب.

ثالثاً؛ وربما الأكثر أهمية، فالثقافة القوية للمؤسسة تُنتج زيادةً في جهد وتحفيز الموظف، فالموظفون يشعرون بأنه يتم الاعتراف بمساهماتهم كما يتم إشراكهم في صنع القرار.

وفي الجوهر يعمل الموظفون بجد لأنهم يشعرون بأنهم يحدثون تغييراً في المؤسسة، وهو ما يساهم في الرفع من مستوى جودة الخدمة، الأمر الذي يعود على المؤسسة بالعديد من المزايا الفريدة.

حيث وكما أظهره العديد من الباحثين بأن الخدمة ذات الجودة الأفضل تزيد من الرضا وقيمة الخدمة المدركة، وهو ما يُحسّن كلاً من احتفاظ مقدم الخدمة بالزبائن والأداء المالي، كما يعزز أيضا صورة المؤسسة.<sup>114</sup>

<sup>108</sup> Riadh LADHARI et al., op cit, p 952.

<sup>109</sup> Thomas J. KULL, John G. WACKER, op cit, p 225.

<sup>110</sup> Aron GOTTESMAN, Matthew MOREY, op cit, p70.

<sup>111</sup> Idem.

<sup>112</sup> Ibid.

<sup>113</sup> Jesper B. SORENSEN, "The strength of corporate culture and the reliability of firm Performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, N° 1, (2002), pp. 70-91, in Aron GOTTESMAN, Matthew MOREY, "Mutual fund corporate culture and performance", *Review of Financial Economics*, Vol. 21, N° 2, (April 2012), p 70.

## الفصل الرابع: ثقافة الجودة

### خاتمة الفصل:

لقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى محاولة معالجة موضوع ثقافة الجودة الذي يعتبر بمثابة أحد المواضيع الحساسة في مجال إدارة الأعمال.

حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى إبراز مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها في تحقيق فعالية الاستراتيجية، وتسليط الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق نجاح التغيير التنظيمي.

---

<sup>114</sup> Riadh LADHARI et al., op cit, p 952.

## الفصل الرابع: ثقافة الجودة

أما في المبحث الثاني الذي يُعنى بثقافة الجودة، فقد قمنا بتسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة من خلال إبراز مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئ إدارة الجودة.

كما قمنا بإبراز أهمية تبني ثقافة الجودة لتحقيق التوجه بإدارة الجودة وتحقيق فعالية التغيير وأداء تسويق الخدمات.

الأمر الذي يؤكد على ضرورة تبني ثقافة الجودة من قبل الإطارات خصوصا والعمل على تبنيها من قبل الجميع في المؤسسة، لتحقيق التوجه بالمفاهيم الحديثة ومواكبة التغيير باستمرار.

## الفصل الخامس:

مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل

من منظور ثقافة الجودة

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

### مقدمة الفصل:

تطرقنا في الجانب النظري من هذا البحث الذي يعالج موضوع التسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة إلى المفاهيم المتعلقة بالتسويق الشامل، حيث رأينا أن التسويق الداخلي هو عبارة عن حالة ذهنية يجب تبنّيها من قِبَل الجميع في المؤسسة، وهو ما يستوجب تبني ثقافة الجودة التي تقوم على توجه الجميع داخل المؤسسة الخدمية تجاه الزبون و ذلك من خلال السعي نحو تحقيق الجودة الداخلية.

ورأينا أن تسويق العلاقات يقوم على أساس بناء علاقات مربحة و طويلة المدى مع الموظفين باعتبارهم زبائن داخليين و أساس جلب و الحفاظ على الزبائن الخارجيين، و بناء علاقات مربحة و طويلة المدى مع الزبائن الخارجيين باعتبارهم أساس استمرارية المؤسسة، وذلك من دون إهمال توطيد العلاقات مع بقية الشركاء.

الأمر الذي يستوجب تبني ثقافة الجودة القائمة على الثقة والالتزام في العلاقات داخل وخارج المؤسسة الخدمية.

كما رأينا أن التسويق المتكامل يقوم على أساس التنسيق المحكم لمسار خلق وتسليم القيمة بأكملها، وهو ما يتطلب تبني ثقافة الجودة القائمة على المنطق المهيمن في الخدمة (S-D Logic). وأخيرا؛ رأينا أن أداء التسويق يقوم أساسا على الأصول الغير ملموسة والمتمثلة في السمعة الجيدة للمؤسسة لدى المجتمع الذي تنشط من خلاله، وهو ما يستوجب تبني ثقافة الجودة التي تقوم على مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل معرفة مدى توجه المؤسسات محل الدراسة بمفهوم التسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة، وذلك من خلال التركيز أثناء التحليل على إجابات الإطارات نظرا لكونها المعنية بالدرجة الأولى في السعي نحو تحقيق هذا التوجه.

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

### المبحث الأول: تقديم الشركات محل الدراسة و إجراءات المنهجية

#### المطلب الأول: تقديم الشركات محل الدراسة

يُعدُّ التطرق إلى موضوع التسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة من بين أحد المفاهيم الحديثة و الهامة في مجال إدارة الأعمال و إدارة التسويق على وجه الخصوص، لذلك أردنا إسقاط الدراسة على قطاع الخدمات لمعرفة مدى توجه المؤسسات الخدمية نحو تبني مفهوم التسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة.

حيث قمنا باختيار مؤسسات خدمات النقل الجوي لأنها مؤسسات تشتغل في قطاع حيوي له تأثير بالغ على الاقتصاد، كما أنها تتطلب كفاءات متميزة و مهارات عالية لتقديم الخدمة بالجودة المطلوبة. الأمر الذي رغبنا أكثر للتطرق إلى هذا القطاع بالدراسة، وذلك قصد محاولة إدراك مدى توجه إدارات المؤسسات محل الدراسة خصوصاً و الموظفين على وجه العموم نحو تبني مفهوم التسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة.

#### أولاً. شركة الخطوط الجوية الجزائرية:

**1- نبذة تاريخية حول الشركة:** يرجع تاريخ تأسيس الشركة إلى جوان عام 1947 من خلال دمج الشركة العامة للنقل و شركة النقل الجوي برأس مال فرنسي 100%، و كانت تُعرف بالشركة العامة للنقل الجوي (Compagnie Générale de Transport -CGT- Air Algerie)، حيث كانت شبكة النقل موجهة أساساً نحو فرنسا. و في عام 1963 اشترت الجزائر 50% من رأس المال الشركة، و في عام 1970 أصبحت مساهمة الجزائر 83% من رأس المال، لتصبح في عام 1974 برأس مال جزائري 100% . و هي اليوم شركة ذات أسهم (SPA) يتعدى رأس مالها 43 مليار دينار جزائري<sup>1</sup>، و ذات أسطول جوي يتكون من 43 طائرة.<sup>2</sup>

**2- إنجازات الشركة في مجال إدارة الجودة:** تسعى الشركة إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الذي مصدره المتطلبات القانونية و التنظيمية (PART 145 , IOSA) ، كما تحصلت الشركة في نوفمبر 2007 على شهادة المطابقة لسلسلة المواصفات الدولية (ISO 9001: 2000)، ثم على شهادة المطابقة لسلسلة المواصفات الدولية (ISO 9001: 2008) في نوفمبر 2011 والتي ألزمتها القيام بإعادة الهيكلة و المراجعة الداخلية و الخارجية لمهامها، لتصبح بذلك مسجلة كمشغل لـ (IOSA- IATA Operational and Safety Audit) ، و هذا صالح إلى غاية 13 ديسمبر 2014.<sup>3</sup>

#### ثانياً. المديرية الإقليمية لمجمّع Air France-KLM بالجزائر:

**1- نبذة تاريخية حول المجمع:** تأسست الخطوط الجوية الفرنسية (Air France) في 7 أكتوبر 1933<sup>4</sup>، و كان ميلاد مجمّع Air France-KLM في 5 ماي 2004 من خلال اتفاقية شراكة بين

<sup>1</sup> معلومات داخلية رسمية لمديرية الموارد البشرية.

<sup>2</sup> أنظر الملحق رقم 1.

<sup>3</sup> نفس المرجع أعلاه.

<sup>4</sup> <http://www.klm.com/corporate/en/about-klm/air-france-klm/index.html>, Consulté le 25/09/2013.

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

الخطوط الجوية الفرنسية و الخطوط الجوية الملكية الهولندية (Dutch Royal Airlines-KLM).<sup>5</sup> حيث تأسست الخطوط الجوية الملكية الهولندية و مستعمراتها في 7 أكتوبر 1919.<sup>6</sup> كما تم عقد اتفاقية شراكة بين KLM و Northwest Airlines عام 1997، و اتفاقية شراكة بين Air France و Delta عام 2007 و اتفاقية أخرى مع Alitalia عام 2010. لتنشأ بذلك أكبر شراكة عبر الأطلسي تضم أربع شركات طيران عالمية، تعمل على تقاسم التكاليف و الإيرادات لـ 250 سفر يومي.<sup>7</sup> و بلغ العدد الإجمالي لموظفي المجمع حسب إحصائيات ديسمبر 2012 إلى 100744 موظف.<sup>8</sup> كما أصبح المجمع عضوا في تحالف Sky Team في 13 سبتمبر 2004 و الذي هو عبارة عن تحالف لشركات الطيران العالمية ( Sky Team Alliance).<sup>9</sup> كما يعتبر واحدا من الشبكات المحورية الأكثر اتساعا، حيث يوفر للمسافرين أكثر من 14500 رحلة جوية يوميا، ليصبح بذلك من الممكن للمسافرين الوصول إلى كل نقطة في العالم تقريبا.<sup>10</sup> و بذلك أصبح مجمع Air France-KLM ينقل أكثر من 77 مليون مسافر سنويا و يُشغّل 573 طائرة تُمكن لهم السفر إلى 243 وجهة عبر 103 بلد.<sup>11</sup>

### 2- إنجازات المجمع في مجال إدارة الجودة:

إن الشراكة التي عقدتها الخطوط الجوية الفرنسية مكنتها من خدمة 230 وجهة في أكثر من 113 بلد عبر العالم. الأمر الذي دفعها إلى تنويع فرق العمل و احترام الاختلافات الثقافية، كما يتجلى ذلك من خلال الميثاق الأخلاقي الاجتماعي للشركة الذي يهدف إلى تعزيز ثقافة مفتوحة على العالم و الذي تراه ضروريا لتحسين الأداء.<sup>12</sup> بل ذهبت الخطوط الجوية الفرنسية إلى أبعد من ذلك ففي سنة 2009 أنشأت بعثة دولية تتكون من ثمانية خبراء بهدف الجمع بين الثقافات الفرنسية و الأنكلوساكسونية (françaises et anglo-saxonnes)، حيث ينصب اهتمام البعثة بجميع أنماط سير العمل، مسار اتخاذ القرار و الممارسات، و التي من شأنها أن تؤثر على سلامة الطيران. و في جانفي عام 2011 قدّم الخبراء 35 توصية للخطوط الجوية الفرنسية، تدخل ضمن منطقتي التحسين المستمر لسلامة الطيران، و قد جسّد المجمع هذه التوصيات من خلال تطوير عرض مصمّم خصيصا للزبائن.<sup>13</sup>

<sup>5</sup> <http://www.klm.com/corporate/en/about-klm/history/index.html>, Consulté le 25/09/2013.

<sup>6</sup> Idem.

<sup>7</sup> أنظر الملحق رقم 2.

<sup>8</sup> نفس المرجع أعلاه.

<sup>9</sup> المرجع نفسه.

<sup>10</sup> <http://www.klm.com/corporate/en/about-klm/air-france-klm/index.html>, Consulté le 25/09/2013.

<sup>11</sup> Idem.

<sup>12</sup> <http://corporate.airfrance.com/fr/la-compagnie/les-femmes-et-les-hommes/pour-la-diversite-a-air-france/>, Consulté le 25/09/2013.

<sup>13</sup> أنظر الملحق رقم 2.

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

**3-مساهمات المجمع في المسؤولية الاجتماعية والبيئية:** يسعى المجمع إلى إشراك المسافرين في التنمية المستدامة وذلك من خلال الاستماع إلى انشغالاتهم البيئية، وهو ما دفع بالمجمع إلى التركيز أساساً على الحد من انبعاث غاز CO<sub>2</sub> وتحقيق نمو متزايد في مجال التصميم البيئي، وذلك من خلال تحسين الأداء البيئي للمنتجات والخدمات الجوية.

كما تسعى الخطوط الجوية الفرنسية إلى خلق قيمة اجتماعية من خلال عروض خدماتها،<sup>14</sup> الأمر الذي يتأكد من خلال حصول الشركة على شهادة المطابقة البيئية ISO 14001 عام 2010، وذلك بعد القيام بعملية مراجعة جميع أنشطة الشركة في الفترة الممتدة ما بين 28 جوان و 2 جويلية من نفس السنة.<sup>15</sup>

### ثالثاً. فرع القطرية للطيران Qatar Airways بالجزائر:

**1-نبذة تاريخية حول الشركة:** تأسست القطرية للطيران في أواخر نوفمبر تشرين الثاني عام 1993 و بدأت عملياتها في 20 يناير 1994، و هي مملوكة في الأصل من قبل العائلة المالكة في قطر، حيث تملك حكومة قطر 50٪ من حصة الشركة والباقي ينتمي إلى مختلف المستثمرين من القطاع الخاص، كما أعيد إطلاقها عام 1997 تحت فريق إدارة جديد.<sup>16</sup> وتُسَيَّر القطرية اليوم أحد أحدث أساطيل الطائرات في الأجواء إلى أكثر من 120 وجهة نحو أوروبا، الشرق الأوسط، إفريقيا، منطقة آسيا، المحيط الهادئ وأمريكا الشمالية والجنوبية.<sup>17</sup> كما أنه من المقرر فتح عشرة خطوط جديدة سنة 2013 إلى مختلف دول العالم.<sup>18</sup> ولدى الشركة أكثر من 230 طائرة تحت الطلب من بينهم بوينغ 777-787 وإيرباص A380-A350.<sup>19</sup>

**2-إنجازات الشركة في مجال إدارة الجودة:** قامت الخطوط الجوية القطرية بقفزة هائلة نحو الأمام في عام 2003، عندما أصبحت أول شركة طيران في العالم اجتازت المراجعة الصارمة الجديدة لـ IOSA من طرف IATA (-IATA Operational and Safety Audit-IOSA).<sup>20</sup> كما تحصلت في 15 مارس 2012 على شهادة الامتثال (PCI-DSS)، باعتبارها واحدة من عدد ضئيل من شركات الطيران التي قامت بإدخال المعايير الأمنية الرفيعة المستوى لحماية وتأمين دفع الزبائن وتأمين بطاقة المعلومات.<sup>21</sup>

<sup>14</sup> أنظر الملحق رقم 2.

<sup>15</sup> نفس المرجع أعلاه.

<sup>16</sup> <http://www.seatmaestro.com/airlines-seating-maps/qatar-airways/history.html>, Consulté le 01/10/2013.

<sup>17</sup> <http://www.qatarairways.com/global/ar/ceo-message.page>, Consulté le 01/10/2013.

<sup>18</sup> <http://www.qatarairways.com/global/ar/destinations.page>, Consulté le 01/10/2013.

<sup>19</sup> <http://www.qatarairways.com/global/ar/our-fleet.page>, Consulté le 01/10/2013.

<sup>20</sup> <http://www.seatmaestro.com/airlines-seating-maps/qatar-airways/history.html>, Consulté le 01/10/2013.

<sup>21</sup> <http://www.prlog.org/11824806-sisa-certified-qatar-airways-pci-dss-compliant.html>, Consulté le 01/10/2013.

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

وبالإضافة إلى ما سبق فإنّ الشركة تحصلت على عدة جوائز، حيث:<sup>22</sup>

- حصدت القطرية خلال مسيرتها على العديد من الجوائز والأكالييل منذ إعادة إطلاقها عام 1997، وهي تتمتع اليوم بتصنيف الخمس نجوم من مؤسسة سكاى تراكس ولا يحظى بهذا التصنيف إلى جانب الناقله سوى مجموعة محدودة من شركات الطيران المرموقة؛
- حازت القطرية للطيران في 7 ماي 2013 على جائزة " أفضل طاقم ضيافة " في العالم، وذلك بناءً على تصويت قراء مجلة الشرق الأوسط المرموقة " بزئس ترايفيلر "؛
- حازت الخطوط الجوية القطرية في 17 أبريل 2013، مرة أخرى على جائرتين قيمتين خلال حفل توزيع جوائز سكاى تراكس السنوي العالمي للمطارات؛
- حافظ مبنى البريميم التابع للخطوط الجوية القطرية والواقع في مطار الدوحة الدولي على لقب " أفضل خدمة مطار للدرجة الأولى ورجال الأعمال في العالم "، وذلك للسنة الثالثة على التوالي نظراً لتمييز خدماته المقدمة للزبائن.
- فازت القطرية للطيران خلال حفل جوائز مؤسسة سكاى تراكس 2011 و2012 بجائزة " أفضل شركة طيران في العالم "، وذلك بناءً على تصويت المسافرين لها في مختلف أنحاء العالم وهذا في آخر استطلاع للرأي أجرته الشركة.<sup>23</sup>

### 3- مساهمات الشركة في المسؤولية الاجتماعية والبيئية: نذكر منها:<sup>24</sup>

- إعلان الخطوط الجوية القطرية عن دعمها لفريق من الدراجين الهوائيين المحليين باسم " قطر ساندستورمرز "، وذلك بنقلهم جواً للمشاركة في سباق " مبادرة الدراجين العالمية 2013 " الخيري، الذي أقيم في أوروبا من 30 يونيو حتى 6 يوليو من نفس السنة؛
- 9 يوليو 2013 عاد الأطفال الخمسة الفائزين بمسابقة الخطوط الجوية القطرية للرسم- " مستقبل السفر " - من رحلتهم إلى مدينة زيورخ مع ذويهم التي استمرت مدة خمسة أيام، وأطلقتها الشركة لرسم البسمة على وجوه الأطفال بمنحهم هذه الفرصة الرائعة للسفر إلى أوروبا؛

- 8 يوليو 2013: كرّمت الخطوط الجوية القطرية 35 طالباً تخرّجوا من كلية قطر لعلوم الطيران في حفل أقيم في فندق ريتز كارلتون بالدوحة، كما سينطلقون في العمل لدى الخطوط الجوية القطرية بعد إكمال دراستهم؛
- 16 مايو 2013: تشارك الخطوط الجوية القطرية ومركز لتكولن للجاز مع برنامج " علم طفلاً " لتعليم 61 طفلاً في المدارس، حيث تهدف هذه الشراكة إلى توفير تعليم ذو جودة عالية لجميع الأطفال في العالم.

- تَدْعَم الخطوط الجوية القطرية لمؤسسة أورام المخ لدى الأطفال، وذلك من خلال المساهمة في تمويل الحدث الخيري السنوي المنظم لجمع التبرعات.<sup>25</sup>

<sup>22</sup> أنظر الملحق رقم 3.

<sup>23</sup> <http://www.qatarairways.com/global/ar/ceo-message.page>, Consulté le 01/10/2013.

<sup>24</sup> أنظر الملحق رقم 3.

<sup>25</sup> <http://www.qatarairways.com/global/ar/ceo-message.page>, Consulté le 01/10/2013.

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

- كما تسعى الخطوط الجوية القطرية إلى تقليل الانبعاثات الكربونية من خلال تقليل اعتمادها على الوقود، ويأتي هذا ضمن مجموعة اتفاقيات الطيران العالمي (ADG Group)، و نظام الإتحاد الأوروبي لتداول الانبعاثات الغازية (EU ETS) و اللجنة البيئية لمنظمة الطيران الدولية IATA (ENCOM).<sup>26</sup>

### المطلب الثاني: منهجية دراسة الحالة

أولاً. طريقة إعداد الاستبيان: قمنا بإعداد أسئلة الاستبيان انطلاقاً من الخصائص المتعلقة بأبعاد مفهوم التسويق الشامل وثقافة الجودة، حيث تم قياس كل بند من بنود الاستبيان من خلال النقاط الخمسة لمقياس Likert (1: أوافق بشدة، 2: أوافق إلى حد ما، 3: محايد، 4: غير موافق إلى حد ما، 5: لا أوافق بشدة). كما قمنا بتقسيم الاستبيان إلى أربعة محاور وكل محور من هذه المحاور يجب على إشكالية من إشكاليات البحث، وذلك من خلال التأكيد على صحة فرضية من الفرضيات الأربعة للبحث.

كما أنّ كل محور من محاور الاستبيان يشتمل على الأسئلة التي من خلالها يتم إبراز أهمية تبني ثقافة الجودة لتحقيق التوجه بالتسويق الداخلي، تسويق العلاقات، التسويق المتكامل وأداء التسويق.

و اعتمدنا في إعداد أسئلة الاستبيان على الأبحاث ذات الصلة بموضوع البحث، حيث قمنا بالتركيز في إعداد الأسئلة المتعلقة بالمحور الأول على دراسة MAHAJAN و آخرون.<sup>27</sup> بالإضافة إلى دراسة PARASURAMAN و آخرون، والتي تعد من بين أحد الدراسات الرائدة التي تبرز أهمية تبني المفاهيم التسويقية للمؤسسات الخدمية.<sup>28</sup> كما اعتمدنا في إعداد أسئلة المحور الثاني على دراسة كل من CELEP و YILMAZTURK،<sup>29</sup> و دراسة MORGAN و HUNT والتي تعد أحد الدراسات المرجعية في تسويق العلاقات،<sup>30</sup> بالإضافة إلى دراسة MAHAJAN و آخرون.<sup>31</sup>

<sup>26</sup> Idem.

<sup>27</sup> Ashish MAHAJAN, James W. BISHOP, Dow SCOTT, “Does Trust in Top Management Mediate Top Management Communication, Employee Involvement and Organizational Commitment Relationships?”, *Journal of Managerial Issues*, (Summer 2012), Vol. 24, N° 2, pp. 173-190.

<sup>28</sup> A.PARASURAMAN, Leonard L. BERRY, Valarie A. ZEITHAML, “Service Firms Need Marketing Skills”, *Business Horizons*, Vol. 26, N° 6, (November-December 1983), pp. 28-31.

<sup>29</sup> Cevat CELEP, Ozge Eler YILMAZTURK, “The relationship among organizational trust, multidimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (2012), Vol. 46, pp. 5763-5776.

<sup>30</sup> Robert M. MORGAN, Shelby D. HUNT, “ The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, N° 3, (July 1994), pp. 20-38.

<sup>31</sup> Ashish MAHAJAN *et al.*, op cit.

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

وقد اعتمدنا في إعداد الأسئلة الخاصة بال محور الثالث على دراسة SCHACHT و ZANGER<sup>32</sup>. أما فيما يتعلق بأسئلة المحور الرابع فقد اعتمدنا على دراسة Chen و آخرون،<sup>33</sup> و دراسة DURIF و آخرون.<sup>34</sup>

ثانيا. اختبار الاستبيان: قصد إجراء اختبار للتأكد من مدى موثوقية الاستبيان، قمنا بتوزيع عشرة استمارات على الإطارات العليا لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، ثم قمنا بإجراء اختبار الموثوقية اعتمادا على مقياس معامل الموثوقية (Scale reliability coefficient) وذلك باستخدام برنامج Stata إصدار رقم 10، و كانت النتيجة كما يلي: Cronbach Alpha Q1-Q26 :

- Average interitem covariance: .2964851

- Number of items in the scale: 26

- Scale reliability coefficient: **0.8954**

فلاحظ أن نتيجة اختبار الموثوقية للاستبيان تقدر بـ 0.8954 و التي تقارب نسبة 90%، وهو ما يسمح بتوزيع بقية استمارات الاستبيان على بقية إطارات و موظفي الشركات محل الدراسة.

ثالثا. عينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من شركة الخطوط الجوية الجزائرية، المديرية الإقليمية لمجمّع Air France-KLM بالجزائر وفرع القطرية للطيران بالجزائر.

حيث قد تمّ التوجه إلى العديد من شركات خدمات النقل الجوي قصد إجراء الدراسة الميدانية، إلا أن الشركات التي تجاوبت معنا هي ثلاثة شركات والتي تتمثل في الشركات محل الدراسة، فهي بمثابة عينة ملائمة غير احتمالية (Échantillon non Probabiliste par Convenance).

كما ركزت الدراسة على إطارات الشركات لأنها المعنية خصوصا ببناء ثقافة الجودة داخل الشركة و هي أساس العمل على تبني المفاهيم الحديثة لتحقيق جودة الخدمة، فالاستبيان موجّه بالدرجة الأولى إلى إطارات الشركات محل الدراسة، إلا أنه قد تمّ توزيع استمارات الاستبيان على الموظفين كذلك و ذلك قصد مقارنة أجوبة الإطارات مع أجوبة الموظفين للتأكد من مدى نشر ثقافة الجودة لدى الجميع في الشركة لتحقيق التوجه بمفهوم التسويق الشامل، وذلك من خلال التأكد من مدى وجود ارتباط فيما بين أجوبة الإطارات و الموظفين. وقد بلغ عدد استمارات الاستبيان التي تم الإجابة عنها - و التي تُعدّ صالحة لإجراء المعالجة -

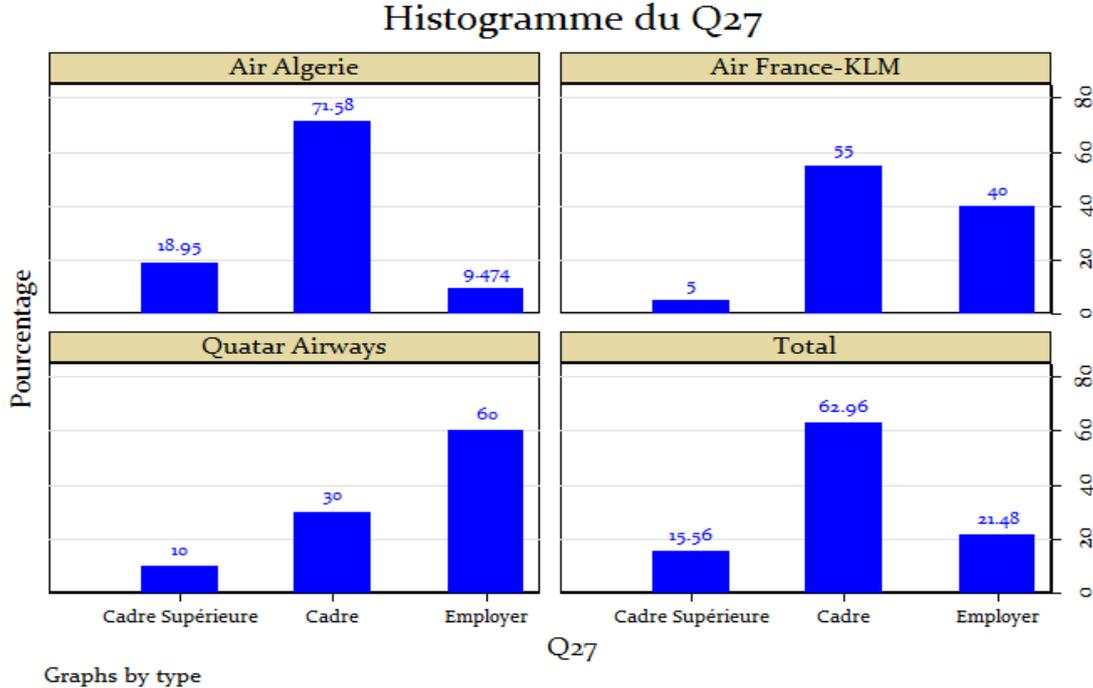
<sup>32</sup> Markus SCHACHT, Cornelia ZANGER, “Co-Creating Value In New Product Development – Contribution Of Servicedominant Logic For Successful Innovation Management”, International Council for Small Business, *World Conference Proceedings*, 6/1/2012, pp. 1-20.

<sup>33</sup> Fang-Yuan CHEN, Yu-Hern CHANG, Yi-Hsin LIN, “Customer perceptions of airline social responsibility and its effect on loyalty ”, *Journal of Air Transport Management*, Vol. 20, (May 2012), pp. 49-51.

<sup>34</sup> Fabien DURIF *et al.*, “ Un Code D’Ethique, Oui, Mais Comment ? ”, *Gestion*, Vol. 34, N° 2, (Été 2009), pp. 21-30.

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

135 استمارة (بما في ذلك الإطارات و الموظفين)، حيث بلغ العدد الإجمالي للإطارات (العليا و الوسطى) 106 و عدد الموظفين 21، والنتائج التالية توضح بالتفصيل نسبة الإطارات و الموظفين التي شملتها الدراسة:



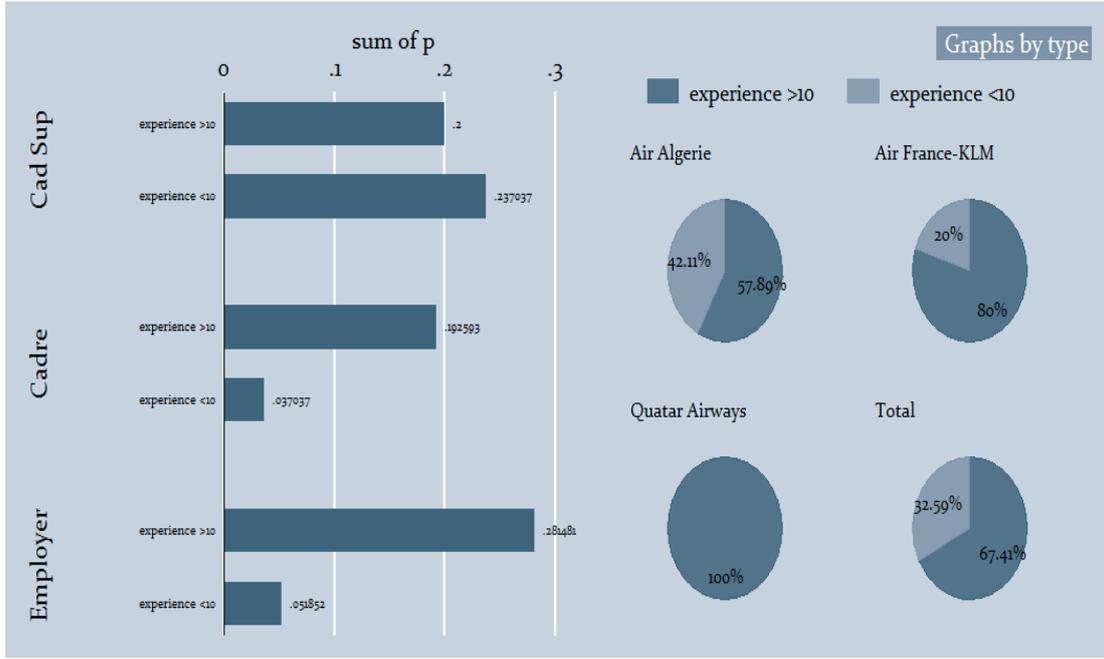
فلاحظ من النتائج أعلاه أن نسبة الإطارات العليا التي أجابت على الاستبيان هي 15.56%، و نسبة الإطارات الوسطى هي 62.96%، أما نسبة الموظفين فهي 21.48%.

كما تمَّ الأخذ بعين الاعتبار سنوات الخبرة لدى إطارات الشركات محل الدراسة، لمعرفة مدى كفاءة الإطارات ومدى تفتحها واستعدادها لتبني مفهوم التسويق الشامل والذي يُعد مفهوما حديثا وضروريا لتحسين الأداء، خصوصا بالنسبة للشركات التي تنشط في قطاع النقل الجوي.

حيث بلغت النسبة الإجمالية لإطارات الشركات محل الدراسة التي تتجاوز 10 سنوات من الخبرة 67.41%، و البقية و التي تُقدَّر بنسبة 32.59% فتقل عن خبرتها عن 10 سنوات.

والنتائج التالية توضح بالتفصيل سنوات الخبرة لإطارات الشركات محل الدراسة:

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة



فلاحظ أن نسبة الإطارات التي تساوي أو تتجاوز مدة 10 سنوات من الخبرة بالنسبة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية هي 57.89%، و نسبة 42.11% فتقل عن 10 سنوات من الخبرة.

أما بالنسبة للمديرية الإقليمية لمجمع **Air France KLM**، فلاحظ أن نسبة 80% من الإطارات تتجاوز 10 سنوات من الخبرة، ونسبة 20% فتقل عن 10 سنوات من الخبرة.

أما فرع القطرية للطيران فلاحظ أن نسبة 100% من الإطارات تقل خبرتها عن 10 سنوات.

رابعاً. **مدى مصداقية الاستبيان:** قصد التأكد من موثوقية الاستبيان، قمنا بتوزيع الاستمارات على إطارات (الإطارات العليا و الوسطى) و موظفي الشركات محل الدراسة، ثم قمنا بإجراء اختبار الموثوقية باستعمال مقياس معامل الموثوقية (Scale Reliability Coefficient)، و كانت النتيجة كما يلي:

- Average interitem covariance: .3400983

- Number of items in the scale: 26

- Scale reliability coefficient: **0.8918**

فلاحظ أن نتيجة اختبار الموثوقية للاستبيان تقدر بـ 0.8918 وهي بذلك تقارب نسبة 90%، الأمر الذي يدل دلالة واضحة على مصداقية الاستبيان.

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

خامسا. مدى ارتباط أسئلة الاستبيان: من خلال إجراء اختبار الارتباط لمعرفة مدى ارتباط الأسئلة المتعلقة بأبعاد التسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة تحصلنا على النتائج التالية:

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
Q1	1.0000														
Q2	0.5381*	1.0000													
Q3	0.5824*	0.5322*	1.0000												
Q4	0.4401*	0.4520*	0.6091*	1.0000											
Q5	0.4624*	0.4376*	0.7163*	0.5124*	1.0000										
Q6	0.2505*	0.3858*	0.4347*	0.2376*	0.4074*	1.0000									
Q7	0.2050*	0.2147*	0.3778*	0.3768*	0.4795*	0.4106*	1.0000								
Q8	0.2294*	0.2953*	0.4602*	0.5034*	0.4695*	0.2258*	0.5237*	1.0000							
Q9	-0.1991*	-0.1294	-0.1730*	-0.1378	-0.1151	0.0023	-0.1551	-0.1021	1.0000						
Q10	0.2523*	0.3686*	0.3940*	0.3916*	0.4372*	0.1613	0.3347*	0.2826*	-0.0420	1.0000					
Q11	0.4430*	0.4293*	0.6694*	0.5535*	0.5690*	0.3501*	0.4413*	0.5738*	-0.1393	0.4656*	1.0000				
Q12	0.4152*	0.4430*	0.6496*	0.4372*	0.6186*	0.3721*	0.4224*	0.5434*	-0.1129	0.5086*	0.7878*	1.0000			
Q13	0.3721*	0.4072*	0.5941*	0.5045*	0.4963*	0.3358*	0.4198*	0.5330*	-0.0557	0.3411*	0.5672*	0.5665*	1.0000		
Q14	0.2952*	0.3544*	0.3046*	0.3192*	0.3764*	0.3251*	0.4819*	0.4352*	-0.1508	0.2884*	0.3104*	0.3256*	0.3276*	1.0000	
Q15	0.0536	-0.1403	0.0946	0.0014	0.0389	0.0545	-0.0787	-0.0267	0.0019	-0.0491	0.0747	0.1895*	0.1508	-0.0471	1.0000

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
Q16	0.2846*	0.3966*	0.3867*	0.2737*	0.4643*	0.3752*	0.4902*	0.5029*	-0.1136	0.3734*	0.4110*	0.5293*	0.4907*	0.4922*	0.0250
Q17	0.0693	-0.0854	0.0040	0.0532	0.1607	0.1595	-0.1101	0.0693	-0.0854	0.0040	0.0532	0.1607	0.1595	-0.1101	0.5340*
Q18	0.3153*	-0.0187	0.2193*	0.3203*	0.3392*	0.5373*	0.2679*	0.3153*	-0.0187	0.2193*	0.3203*	0.3392*	0.5373*	0.2679	0.1514
Q19	0.3638*	0.3453*	0.3703*	0.3751*	0.3476*	0.2999*	0.4357*	0.3674*	-0.1723*	0.2624*	0.3484*	0.3540*	0.2988*	0.4355*	0.0004
Q20	0.3500*	0.3446*	0.4238*	0.3810*	0.3944*	0.2234*	0.2310*	0.3207*	-0.0924	0.2312*	0.2750*	0.2848*	0.3348*	0.3647*	0.0407
Q21	0.4200*	0.5082*	0.5748*	0.4987*	0.6030*	0.4097*	0.4004*	0.4213*	-0.1653	0.4394*	0.5446*	0.5131*	0.4086*	0.4888*	-0.0249
Q22	0.0641	0.0094	-0.0111	-0.0354	-0.0569	0.0805	-0.1187	-0.0557	-0.0143	-0.1243	-0.0231	0.0997	0.0803	0.0430	0.2232*
Q23	0.2189*	0.0552	0.1722*	0.1027	0.2198*	0.1152	0.0530	0.1275	0.0090	0.1167	0.1438	0.2338*	0.3451*	0.1611	0.1643
Q24	0.0999	0.0148	0.0336	0.0896	0.0869	0.0897	0.0629	0.1249	-0.0447	-0.1206	-0.0907	-0.0502	0.1181	0.0782	0.0244
Q25	0.1288	0.0106	0.1107	0.1193	0.0854	0.0221	0.0064	0.0569	-0.0867	-0.0056	-0.0655	0.1110	0.0425	0.1430	0.3757*
Q26	0.1729*	0.0253	0.1356	0.1190	0.0769	0.0824	0.0500	0.1730*	-0.0666	0.0664	-0.0399	0.0940	0.2017*	0.1073	0.1099

	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26
Q16	1.0000										
Q17	-0.0078	1.0000									
Q18	0.4922*	0.242*	1.0000								
Q19	0.4543*	0.0032	0.3450*	1.0000							
Q20	0.2784*	0.0670	0.2476*	0.2646*	1.0000						
Q21	0.5251*	-0.0464	0.2613*	0.4280*	0.3154*	1.0000					
Q22	-0.0021	0.3900*	0.1029	0.0119	-0.0118	-0.0131	1.0000				
Q23	0.1405	0.2296*	0.1524	0.1405	0.2032*	0.1058	0.4021*	1.0000			
Q24	0.1475	0.0272	0.1826*	0.0814	0.0030	-0.0099	0.1956*	0.1293	1.0000		
Q25	0.1221	0.1513	0.1000	0.2090*	0.0028	0.0437	0.1705*	0.2198*	0.2602*	1.0000	
Q26	0.1987*	0.1200	0.1587	0.3218*	0.0900	0.0208	-0.0076	0.1933*	0.2488*	0.4186*	1.0000

فلاحظ من النتائج أعلاه وجود ارتباط بين جل أبعاد التسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة، وبذلك تؤكد النتائج الأولية للدراسة على ضرورة تبني ثقافة الجودة لتحقيق التوجه بالمفاهيم المتعلقة بالتسويق الشامل.

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

المبحث الثاني: أهمية تبني ثقافة الجودة لتحقيق التوجه بالتسويق الشامل

المطلب الأول: أهمية تبني ثقافة الجودة لتحقيق التوجه بالتسويق الداخلي

أولاً. مدى ارتباط الأجوبة المتعلقة بالتسويق الداخلي: لمعرفة مدى تواجد ارتباط بين مختلف أجوبة الإطارات لدى جميع الشركات محل الدراسة، وقصد التأكد من قوة هذا الارتباط تم إدراج أجوبة الموظفين (للتأكد من مدى نشر ثقافة الجودة لدى جميع الموظفين)، وكانت النتائج كما يلي (من السؤال رقم 1 إلى السؤال رقم 10 من الاستبيان):<sup>35</sup>

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Q1	1.0000									
Q2	0.5381*	1.0000								
Q3	0.5824*	0.5322*	1.0000							
Q4	0.4401*	0.4520*	0.6091*	1.0000						
Q5	0.4624*	0.4376*	0.7163*	0.5124*	1.0000					
Q6	0.2505*	0.3858*	0.4347*	0.2376*	0.4074*	1.0000				
Q7	0.2050*	0.2147*	0.3778*	0.3768*	0.4795*	0.4106*	1.0000			
Q8	0.2294*	0.2953*	0.4602*	0.5034*	0.4695*	0.2258*	0.5237*	1.0000		
Q9	-0.1991*	-0.1294	-0.1730*	-0.1378	-0.1151	0.0023	-0.1551	-0.1021	1.0000	
Q10	0.2523*	0.3686*	0.3940*	0.3916*	0.4372*	0.1613	0.3347*	0.2826*	-0.0420	1.0000

من خلال النتائج أعلاه نلاحظ تواجد ارتباط بين أغلبية الأجوبة، حيث نلاحظ: (\*)  
 - وجود ارتباط بين إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات و الاتصالات مع الإدارة العليا، و بين دعم الإدارة العليا من خلال التحفيز و التحسين المستمر؛  
 - وجود ارتباط بين إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات و الاتصالات مع الإدارة العليا، و بين العمل كفريق؛  
 - وجود ارتباط بين إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات و الاتصالات مع الإدارة العليا، و بين التوجه بالزبون من خلال مشاركة مديرية التسويق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية و الاستعداد لتقديم خدمات مصممة خصيصاً للزبون؛  
 - وجود ارتباط بين الأجوبة المتعلقة بالتوجه بالزبون، و يتضح ذلك من خلال تواجد ارتباط بين كل من مشاركة مديرية التسويق في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و العمل كفريق و الاستعداد لتقديم خدمات مصممة خصيصاً للزبون.

وبذلك تشير النتائج السابقة إلى أهمية تبني ثقافة الجودة التي تقوم على توجه الجميع تجاه الزبون (من خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، الاتصال مع الإدارة العليا، التحفيز و التحسين المستمر، العمل كفريق و الاستعداد لتقديم خدمات مصممة خصيصاً للزبون) لتحقيق التوجه بالتسويق الداخلي.

<sup>35</sup> أنظر الملحق رقم 4.

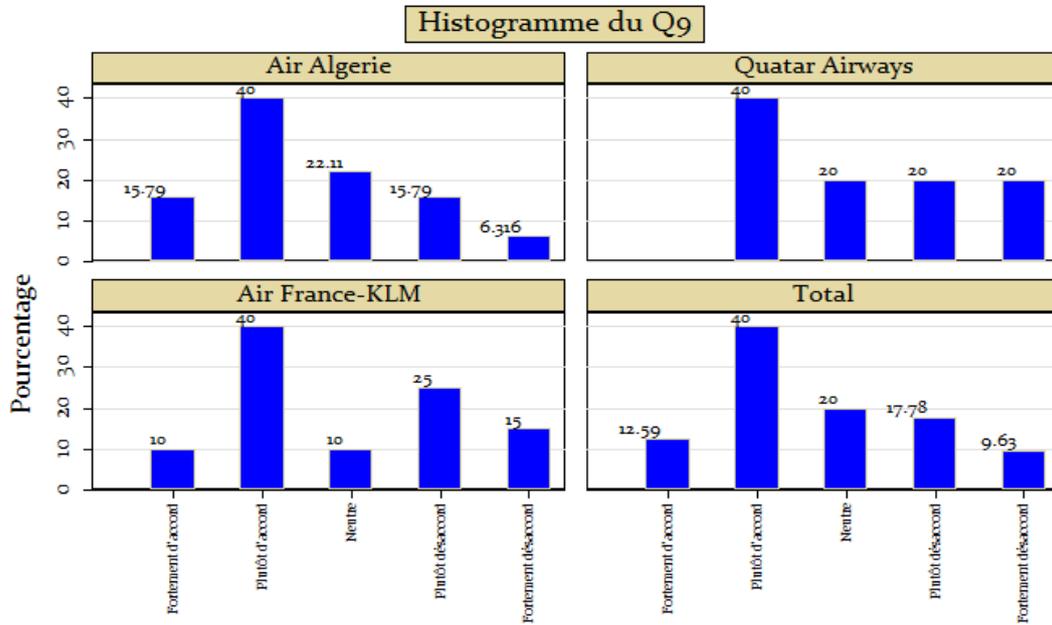
(\*) Q1-Q10: مدى توجه الشركات محل الدراسة نحو تبني المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي.

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

ثانياً. مدى تواجد تنسيق بين مختلف المديريات للشركات محل الدراسة: من الجدير بالملاحظة و كما تشير إليه النتائج السابقة، هو عدم وجود علاقة أو وجود علاقة ولكنها عكسية بين التنسيق بين مختلف المديريات داخل الشركة (الإجابة على السؤال رقم 9 من الاستبيان) و تحقيق التوجه بالتسويق الداخلي من منظور ثقافة الجودة للشركات محل الدراسة.

حيث نجد أن نسبة 12.59% فقط من الإطارات و الموظفين الذين يوافقون بشدة على وجود تنسيق بين مختلف المديريات، و نسبة 40% من الذين يوافقون إلى حد ما على وجود تنسيق بين مختلف المديريات، أي أن نسبة 52.59% فقط من المستجوبين للشركات محل الدراسة، الذين يعتقدون بأنه يتم تنسيق جهود مختلف المديريات و الأقسام داخل الشركة.

وبالتالي نجد ما يقارب نسبة 50% من المحايدين أو الذين لا يوافقون على وجود التنسيق بين مختلف المديريات، وهو ما توضحه النتائج التالية بالتفصيل:



Q9

Graphs by type

فلاحظ أن نسبة (55.79%) من إطارات و موظفي شركة الخطوط الجوية الجزائرية يعتقدون وجود تنسيق بين مختلف المديريات، و نسبة (44.21%) على خلاف ذلك. و أن نسبة (50%) فقط من إطارات و موظفي المديرية الإقليمية لمجمع Air France-KLM، من يوافقون على وجود التنسيق، و أن نسبة (50%) من الإطارات و الموظفين لا يعتقدون بوجود تنسيق بين مختلف المديريات. و أما بالنسبة لفرع القطرية للطيران، فنجد أن نسبة الذين يوافقون بشدة على وجود تنسيق بين مختلف المديريات هي (0.0%)، و أن الذين يوافقون إلى حد ما على وجود تنسيق بين مختلف المديريات هي (40%) و أن معظم الإطارات و الموظفين أي نسبة (60%) على خلاف ذلك.

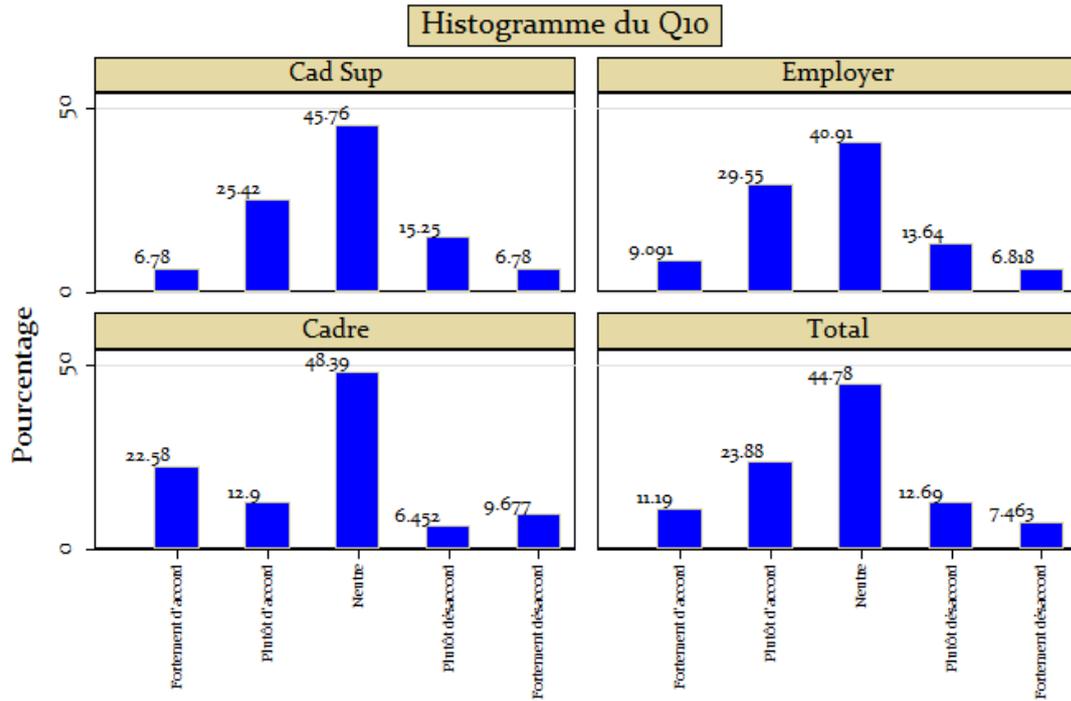
## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

وبذلك تؤكد الدراسة على أنه في غياب ثقافة الجودة التي تُحَثُّ على التنسيق المحكم بين مختلف المديریات لا يمكن تحقيق التوجه بالتسويق الداخلي (حيث أن غياب التنسيق بين مختلف المديریات ينعكس سلباً على بقية أبعاد التسويق الداخلي)، الذي هو بمثابة حالة ذهنية يجب تبنيها من قِبَل الجميع في المؤسسة.

ثالثاً. مدى التوجه بالزبون لمختلف الشركات محل الدراسة (من خلال السؤال 4، 8، 10 من الاستبيان):<sup>36</sup>

### 1-مدى مشاركة مديرية التسويق في اتخاذ القرارات الإستراتيجية:

إنه من الجدير بالذكر أن مديرية التسويق لمختلف الشركات محل الدراسة لا تحظى بمشاركة معتبرة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، رغم أهميتها في تحقيق التوجه بالزبون. حيث نجد أن نسبة 11.19% فقط من إطارات و موظفي الشركات محل الدراسة الذين يوافقون بشدة على مشاركة مديرية التسويق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ونسبة 23.88% فقط ممن يوافقون إلى حد ما على مشاركة مديرية التسويق في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. أي أن نسبة 65% من المحايدین أو الذين لا يوافقون على مشاركة مديرية التسويق في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهو ما توضحه النتائج التالية بالتفصيل:



Q10

Graphs by CADRE

<sup>36</sup> انظر الملحق رقم 4.

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

2-مدى إدراك أهمية مشاركة مديرية التسويق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لتحقيق التوجه بالزبون (السؤال رقم 4 من الاستبيان):<sup>37</sup>

Q10	Q4	Q8	
Q10	1.0000		
Q4	<b>0.3916*</b>	1.0000	
Q8	<b>0.2826*</b>	<b>0.5034*</b>	1.0000

- نلاحظ من خلال النتائج أعلاه وجود ارتباط بين مشاركة إدارة التسويق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وبين توجه الشركة نحو تبني إستراتيجية تقوم على الابتكار لتحقيق تطلعات الزبائن باستمرار. (\*)

- كما نلاحظ كذلك؛ وجود ارتباط بين مشاركة مديرية التسويق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وبين الاستعداد لتقديم خدمات مصممة خصيصا للزبون.

و بالإضافة إلى النتائج السابقة، نجد هناك علاقة طردية موجبة (  $3.62 > T(134, 0.05) = 1.656$  ) بين مشاركة مديرية التسويق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية و بين توجه الشركة نحو تبني استراتيجية تقوم على الابتكار لتحقيق تطلعات الزبون باستمرار، وهو ما توضحه نتائج الانحدار الخطي:

Q10	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Q4	.2947313	.0813859	<b>3.62</b>	0.000	.1337305 .4557321
cons	1.829377	.2283265	8.01	0.000	1.377693 2.281061

والجدير بالملاحظة هو توافق آراء مختلف الإطارات العليا للشركات محل الدراسة حول ضرورة مشاركة مديرية التسويق في القرارات الإستراتيجية، والسعي نحو إتباع إستراتيجية تقوم على الابتكار لتحقيق تطلعات الزبائن، وهو كما تبينه نتائج الانحدار الخطي:  
- إجابات الإطارات العليا للشركات محل الدراسة:

Q4	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Q10	.4062054	.1365808	<b>2.97</b>	0.004	.1326013 .6798095
cons	.4514359	.4797277	0.94	0.351	-5.095741 1.412446

فمن خلال إجابات الإطارات العليا للشركات محل الدراسة، نلاحظ وجود علاقة طردية موجبة (  $2.97 > T(59, 0.05) = 1.671$  ) بين مشاركة إدارة التسويق في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و بين سعي الشركة نحو تبني إستراتيجية تقوم على الابتكار لتحقيق تطلعات الزبائن.

<sup>37</sup> أنظر الملحق رقم 4.

(\*) Q4: مدى توجه الشركة نحو تبني إستراتيجية تقوم على الابتكار، Q8: مدى الاستعداد لتقديم خدمات مصممة خصيصا للزبائن، Q10: مدى مشاركة إدارة التسويق في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

- و من خلال إجابات الإطارات الوسطى للشركات محل الدراسة، فنلاحظ نفس النتائج حيث توجد هناك علاقة طردية موجبة (  $T(31, 0.05) = 1.695 > 1.97$  ) بين مشاركة إدارة التسويق في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و بين سعي الشركة نحو تبني إستراتيجية تقوم على الابتكار لتحقيق تطلعات الزبائن.

Q4	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
Q10	.3177812	.1613088	<b>1.97</b>	0.059	-.0126449	.6482073
cons	.2454742	.5099533	0.48	0.634	-.7991179	1.290066

وبذلك فإن الدراسة تؤكد على ضرورة مشاركة مديرية التسويق في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لتحقيق التوجه بالزبون، وذلك من خلال تبني إستراتيجية تقوم على الابتكار للاستجابة المستمرة لتطلعات الزبون والاستعداد لتصميم خدمات خاصة ومتميزة للزبون.

### المطلب الثاني: أهمية تبني ثقافة الجودة لتحقيق التوجه بتسويق العلاقات

أولاً. مدى ارتباط الأجوبة المتعلقة بتسويق العلاقات: (من السؤال رقم 11 إلى السؤال رقم 19 من الاستبيان):<sup>38</sup>

	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19
Q11	1.0000								
Q12	0.7878*	1.0000							
Q13	0.5672*	0.5665*	1.0000						
Q14	0.3104*	0.3256*	0.3276*	1.0000					
Q15	0.0747	0.1895*	0.1508	-0.0471	1.0000				
Q16	0.4110*	0.5293*	0.4907*	0.4922*	0.0250	1.0000			
Q17	0.0532	0.1607	0.1595	-0.1101	0.5340*	-0.0078	1.0000		
Q18	0.3203*	0.3392*	0.5373*	0.2679*	0.1514	0.4922*	0.2422*	1.0000	
Q19	0.3484*	0.3540*	0.2988*	0.4355*	0.0004	0.4543*	0.0032	0.3450*	1.0000

فنلاحظ من خلال النتائج أعلاه وجود ارتباط بين معظم الأجوبة المتعلقة بتسويق العلاقات من منظور ثقافة الجودة، وهو دليل على ضرورة تبني ثقافة الجودة التي تشمل على جميع أبعاد تسويق العلاقات.

<sup>38</sup> أنظر الملحق رقم 4.

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

ثانيا. مدى تواجد الثقة لدى الموظفين في الإدارة العليا (من خلال السؤال رقم 11، 12 من الاستبيان):<sup>39</sup>

Q11	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Q12	.8048598	.0545618	<b>14.75</b>	0.000	.6969388 .9127808
cons	.3099065	.1916146	1.62	0.108	-.0690997 .6889128

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط قوي ( $R^2 = 0.6178$ ) بين الاعتقاد بأن أعمال الإدارة هي وفق الوعود المقدمة مسبقا وبين ممارسة أفضل قيادة للشركة. (\*)

كما أن هناك علاقة طردية موجبة قوية كذلك بينهما ( $T(135, 0.05) = 1.656 < 14.75$ ). (\*\*)

والجدير بالملاحظة هو وجود توافق بين جميع الإجابات للشركات محل الدراسة، وهو كما توضحه نتائج الانحدار الخطي التالية: (\*\*\*)

- وبالنسبة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية:

Q11	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Q12	.8135113	.0641756	<b>12.68</b>	0.000	.6860713 .9409514
cons	.4071197	.2288451	1.78	0.079	-.0473213 .861560

كما أن هناك علاقة طردية موجبة قوية ( $T(95, 0.05) = 1.661 < 12.68$ ) بين الاعتقاد بأن أعمال الإدارة هي وفق الوعود المقدمة مسبقا و بين ممارسة أفضل قيادة للشركة، بالإضافة إلى تواجد ارتباط قوي بينهما ( $R^2 = 0.6334$ ). .

- وبالنسبة للمديرية الإقليمية لمجمّع Air France-KLM:

Q11	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Q12	.7017784	.1027764	<b>6.83</b>	0.000	.4858533 .9177035
cons	.3885089	.4000364	0.97	0.344	-.4519365 1.228954

من خلال النتائج أعلاه نلاحظ وجود علاقة طردية موجبة قوية ( $T(20, 0.05) = 1.725 < 6.83$ ) بين الاعتقاد بأن أعمال الإدارة هي وفق الوعود المقدمة مسبقا و بين ممارسة أفضل قيادة للشركة، مع تواجد ارتباط قوي بينهما ( $R^2 = 0.7060$ ). .

<sup>39</sup> أنظر الملحق رقم 4.

(\*) Q11: مدى تحقيق الثقة من خلال الاعتقاد بأن الإدارة العليا تمارس أفضل قيادة، Q12: مدى سعي الإدارة نحو تحقيق الوعود المقدمة مسبقا.

(\*\*) نلاحظ من خلال نتيجة اختبار Student أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية.

(\*\*\*) نلاحظ من خلال نتائج اختبار Student أن جميع قيم (t) المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، وذلك بالنسبة لجميع الشركات.

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

- وأما بالنسبة لفرع القطرية للطيران:

Q11	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
Q12	.787234	.2184524	<b>3.60</b>	0.002	.3282826	1.246185
cons	.0531915	.6061808	0.09	0.931	-1.220347	1.32673

من خلال النتائج أعلاه نلاحظ وجود علاقة طردية موجبة قوية بين الاعتقاد بأن أعمال الإدارة هي وفق الوعود المقدمة مسبقا و بين ممارسة أفضل قيادة للشركة ( $T(20, 0.05) = 1.725 < 3.60$ ) ، بالإضافة إلى تواجد ارتباط بينهما ( $R^2 = 0.4191$ ).

وبذلك تؤكد الدراسة على أن تحقيق الثقة في الإدارة العليا والتي تتجلى من خلال الاعتقاد بأن الإدارة تقدم أفضل قيادة للشركة، تقوم أساسا على تحقيق الوعود المقدمة مسبقا.

ثالثا. مدى إدراك أهمية التزام الإدارة العليا كأساس لتحقيق الثقة والتوجه بتسويق العلاقات (من خلال السؤال 11، 12 من الاستبيان):

### 1-مدى إدراك الإطارات لأهمية الثقة كأساس لتحقيق التوجه بتسويق العلاقات:

Q11	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
Q12	.7903619	.0760927	<b>10.39</b>	0.000	.6391437	.9415802
cons	.405246	.2655383	1.53	0.131	-.1224555	.9329475

نلاحظ من خلال النتائج أعلاه تواجد علاقة طردية موجبة قوية ( $T(90, 0.05) = 1.662 < 10.39$ ) و كذا تواجد ارتباط ( $R^2 = 0.5508$ ) بين الاعتقاد بأن أعمال الإدارة هي وفق الوعود المقدمة مسبقا و بين ممارسة أفضل قيادة للشركة.

وبذلك يمكن القول أنّ هناك إدراك جيد من طرف مختلف الإطارات لأهمية الالتزام بالوعد المقدمة مسبقا لتحقيق أفضل قيادة للشركة، والتي تُعدُّ كأساس بناء علاقات قوية مع الموظفين.

2-مدى إدراك الموظفين لأهمية الثقة بالنسبة لتسويق العلاقات: قصد التأكد من مدى صحة إجابات الإطارات، وذلك من خلال التأكد من مدى نشر ثقافة داخل الشركة تقوم على إبراز أهمية الثقة لتحقيق التوجه بتسويق العلاقات، فكانت النتائج كالتالي:

Q11	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
Q12	.8205706	.0761098	<b>10.78</b>	0.000	.6670805	.9740607
cons	.1639139	.2706392	0.61	0.548	-.381882	.7097098

فلاحظ من النتائج أعلاه وجود علاقة طردية موجبة قوية ( $T(45, 0.05) = 1.679 < 10.78$ ) و ارتباط قوي ( $R^2 = 0.73$ ) بين الاعتقاد بأن أعمال الإدارة العليا هي وفق الوعود المقدمة مسبقا و العمل على تقديم أفضل قيادة من طرف الإدارة العليا. وبذلك يمكن القول أن هناك إدراك جيد لدى الموظفين لأهمية الالتزام بالوعد المقدمة مسبقا لتحقيق أفضل قيادة للشركة، و التي تهدف إلى بناء علاقات قوية مع الشركة، وهو ما يؤكد صحة إجابات الإطارات.

و بذلك تؤكد الدراسة على أهمية تبني ثقافة الجودة التي تقوم على أساس الالتزام بالوعد المقدمة لتحقيق الثقة في الإدارة العليا، و التي هي بمثابة أساس بناء علاقات قوية و دائمة مع الموظفين.

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

رابعاً. مدى التوجه نحو تحقيق الالتزام التنظيمي - التوجه على المدى البعيد - (من خلال السؤال 13، 14 و 15 من الاستبيان):<sup>40</sup>

Q13	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Q14	.3601122	.086348	<b>4.17</b>	0.000	.1892953 .5309291
Q15	.2579279	.1046889	<b>2.46</b>	0.015	.0508282 .4650276
cons	.7621322	.3344137	2.28	0.024	.1005821 1.423682

نلاحظ من خلال نتائج الانحدار الخطي وجود علاقة طردية موجبة ( $4.17 > T(134, 0.05) = 1.65$ ) بين الفخر بالانتماء إلى الشركة و بين الاشتراك في نفس القيم و المبادئ، و وجود علاقة طردية موجبة بين الفخر بالانتماء إلى الشركة و السعي نحو بذل أقصى جهد للحفاظ عليها ( $2.46 > T(134, 0.05) = 1.65$ ). (\*)

وبالتالي فإطارات وموظفي الشركات محل الدراسة الذين يشعرون بالفخر إلى الانتماء إلى الشركة، فإنهم يبذلون أقصى جهد للحفاظ عليها و يتقاسمون نفس القيم و المبادئ.

والجدير بالملاحظة هو غياب تواجد علاقة ( $1.33 > |T(134, 0.05) = 1.656|$ ) بين بذل أقصى جهد للحفاظ على الشركة و الاشتراك في نفس القيم و المبادئ، وهو ما توضحه نتائج الانحدار الخطي التالية:

Q14	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Q15	-.13438	.1011278	<b>-1.33</b>	0.186	-.3344349 .0656749
cons	2.459397	.2427166	10.13	0.000	1.979246 2.939548

ويمكن تفسير ذلك بغياب الجودة الداخلية التي تسعى إلى توليد الاشتراك في نفس القيم والمبادئ، ففي حال عدم تقاسم نفس القيم والمبادئ لا يمكن تحقيق الالتزام تجاه الشركة من خلال بذل أقصى جهد للحفاظ عليها.

ويتأكد ذلك خصوصاً من خلال إجابات الموظفين، حيث نلاحظ وجود علاقة طردية موجبة بين الاشتراك في نفس القيم و المبادئ و الفخر بالانتماء إلى الشركة ( $2.49 > T(45, 0.05) = 1.679$ )، وهو كما توضحه نتائج الانحدار الخطي:

Q13	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Q14	.3830358	.1535914	<b>2.49</b>	0.017	.0730758 .6929959
cons	.1497606	.5996414	0.25	0.804	-1.060365 1.359886

وبذلك تبرز النتائج أهمية تحقيق الجودة الداخلية التي تتجلى من خلال الاشتراك في نفس القيم والمبادئ، لتحقيق الالتزام والتوجه على المدى البعيد.

<sup>40</sup> أنظر الملحق رقم 4 .

(\*) Q13، Q14، Q15: التزام الموظفين و الاشتراك في نفس القيم و المبادئ.

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

و ما يزيد من تأكيد ذلك هو إجابات بعض المدراء، حيث هناك غياب لوجود علاقة بين الفخر بالانتماء إلى الشركة و بين بذل أقصى جهد منهم للحفاظ عليها (  $T(89, 0.05) = 1.662 > 0.50$  ) ، و هو ما توضحه نتائج الانحدار الخطي:

Q13	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Q15	.071222	.1415234	<b>0.50</b>	0.616	-.2101173 .3525612
Cons	.9765004	.4029099	2.42	0.017	.1755419 1.777459

ويمكن تفسير غياب العلاقة بين الفخر بالانتماء للشركة وبذل أقصى جهد منهم للحفاظ عليها بعدم تحقيق الجودة الداخلية لهذه الإطار.

وبالتالي تؤكد الدراسة على أنّ تحقيق الالتزام التنظيمي يقوم على أساس تحقيق الجودة الداخلية، التي تتجلى من خلال الاشتراك في نفس القيم والمبادئ.

خامسا. مدى التوجه نحو كسب ثقة الزبائن (من خلال السؤال رقم 16، 17 من الاستبيان):<sup>41</sup>

Q16	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Q17	-.005898	.06516	<b>-0.09</b>	0.928	-.1347821 .122986
cons	3.042998	.1812027	16.79	0.000	2.684587 3.40141

توضح النتائج بواسطة الانحدار الخطي وجود استقلالية بين الاعتقاد بأن الشركة تمتاز بالصدق و النزاهة و بين الاعتقاد بأن الشركة تقدم خدمات ذات مستوى عال من الأمن والموثوقية.\*

وهو ما تؤكدته نتائج الاختبارات التالية: (\*\*)

$$21.03 > \text{Pearson chi}^2(12) = 15.9722, \text{Pr} = 0.193, T(135, 0.05) = 1.656 > |0.09|$$

وهذا يدل على وجود خلل في التوجه بثقافة الجودة فيما يتعلق بالعمل على كسب ثقة الزبائن في الشركات محل الدراسة.

إلا أنه من الجدير بالذكر أن هذا الخلل متواجد في شركة الخطوط الجوية الجزائرية وفرع القطرية للطيران، كما توضحه نتائج الانحدار الخطي التالية: (\*\*\*)

<sup>41</sup> أنظر الملحق رقم 4.

(\*) Q16: مدى السعي نحو كسب ثقة الزبائن من خلال الاعتقاد بأن الشركة ذات صدق و نزاهة، Q17: مدى الاعتقاد بأن الشركة تقدم خدمات على مستوى عالٍ من الأمن و الموثوقية.

(\*\*) نلاحظ من خلال نتائج اختبار Student و  $\text{chi}^2$  بأن القيم الجدولية أكبر من القيم المحسوبة.

(\*\*\*) حيث تؤكد نتائج اختبارات Student و  $\text{chi}^2$  بأن القيم الجدولية أكبر من القيم المحسوبة.

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

- النتائج الخاصة بشركة الخطوط الجوية الجزائرية:

Q16	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Q17	-.0727063	.0795992	- 0.91	0.363	-.2307745 .085362
cons	3.452972	.201868	17.11	0.000	3.052102 3.853842

حيث نلاحظ غياب وجود علاقة ( $|0.91| > 1.661 = (T(95, 0.05))$ )، بالإضافة إلى انعدام وجود الارتباط ( $R^2 = 0.0$ ).  
- النتائج الخاصة بفرع القطرية للطيران:

Q16	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Q17	.1594203	.107803	1.48	0.156	-.0670653 .3859059
Cons	1.699275	.2971923	5.72	0.000	1.074898 2.323653

حيث نلاحظ كذلك غياب وجود علاقة وغياب الارتباط، وهو ما تؤكد نتائجه الاختبارات:  
 $21.03 > \text{Pearson chi}^2(12) = 15.9722, Pr = 0.193, (T(20, 0.05) = 1.725 > 1.48), (R^2=0.1083)$   
وبذلك يتأكد غياب إدراك أهمية ثقافة الجودة القائمة على السعي نحو كسب ثقة الزبائن لبناء علاقات قوية معهم، لدى الخطوط الجوية الجزائرية وفرع القطرية للطيران.

- و أما فيما يتعلق بالنتائج الخاصة بالمديرية الإقليمية لمجمع Air France-KLM: هناك علاقة طردية موجبة بين الاعتقاد بأن المديرية ذات صدق و نزاهة و بين الاعتقاد بأن الشركة تقدم خدمات ذات مستوى عالٍ من الأمن و الموثوقية ( $T(20, 0.05) = 1.725 > 2.64$ ) ، و بالتالي نجد لدى الشركة إدراك جيد لأهمية ثقافة الجودة القائمة على السعي نحو كسب ثقة الزبائن لبناء علاقات قوية معهم.  
وهو ما توضحه نتائج الانحدار الخطي:

Q16	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Q17	.4121071	.1563791	2.64	0.017	.0835669 .7406473
cons	1.278231	.5861608	2.18	0.043	.0467524 2.509709

وبالتالي تؤكد الدراسة أنه لا يمكن كسب ثقة الزبائن إلا من خلال تبني ثقافة الجودة داخل الشركة، تقوم على أساس الصدق والنزاهة وتقديم خدمات على مستوى عالٍ من الأمن و الموثوقية.

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

سادسا. مدى التوجه نحو تحقيق التزام الزبائن (من خلال السؤال رقم 18، 19 من الاستبيان):<sup>42</sup>

	Q18	Q19
Q18	1.0000	
Q19	<b>0.3450*</b>	1.0000

نلاحظ من النتائج أعلاه وجود ارتباط بين سعي الشركة نحو بناء اتصالات شخصية و وثيقة مع الزبائن و بين تقاسم الزبائن مع الشركة نفس القيم و المبادئ.

بالإضافة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين سعي الشركة نحو بناء اتصالات شخصية و وثيقة مع الزبائن و بين تقاسم الزبائن مع الشركة نفس القيم و المبادئ ( $4.24 > T(135, 0.05) = 1.65$ ). وهو ما توضحه نتائج الانحدار الخطي: (\*)

Q19	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Q18	.3581425	.0844767	<b>4.24</b>	0.000	.1910508 .5252342
cons	2.076548	.2115981	9.81	0.000	1.658015 2.495081

وبذلك تؤكد الدراسة على أن تحقيق التزام الزبائن بخدمات الشركة يتحقق من خلال سعي الشركة نحو بناء اتصالات شخصية و وثيقة مع الزبائن، والاشتراك في نفس القيم و المبادئ.

و ما يؤكد ذلك هو وجود علاقة طردية موجبة بين إجابات إشارات و موظفي شركة الخطوط الجوية الجزائرية ( $3.70 > T(95, 0.05) = 1.661$ ) فيما يتعلق ببناء اتصالات شخصية و وثيقة مع الزبائن و الاشتراك في نفس القيم و المبادئ، لأن هذه الأخيرة تنشط في مجتمع تتبادل معه نفس القيم و المبادئ.

وهو كما توضحه نتائج الانحدار الخطي التالية: (\*\*)

Q18	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Q19	.3592561	.097042	<b>3.70</b>	0.000	.1665499 .5519624
cons	1.267963	.3134259	4.05	0.000	.645561 1.890365

وبخلاف الشركات الأجنبية، فإننا نلاحظ وجود استقلالية في إجابات الإشارات و الموظفين حول سعي الشركة نحو بناء اتصالات شخصية و وثيقة مع الزبائن و الاشتراك في نفس القيم و المبادئ ( $T(20, 0.05) = 1.725 > 0.58$ ,  $T(20, 0.05) = 1.725 > 0.76$ )، كما توضحه النتائج التالية: (\*\*\*)

<sup>42</sup> أنظر الملحق رقم 4.

(\*) Q18: التزام الزبائن من خلال الحفاظ على اتصالات شخصية و وثيقة معهم، Q19: اشتراك الزبائن في نفس القيم و المبادئ.

(\*\*) نلاحظ من خلال نتيجة اختبار Student أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية.

(\*\*\*) نلاحظ من خلال نتائج اختبار Student بأن القيم الجدولية أكبر من القيم المحسوبة.

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

- إجابات إطارات وموظفي المديرية الإقليمية لمجمع Air France-KLM:

Q18	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Q19	.1293103	.2221675	<b>0.58</b>	0.568	-.3374463 .596067
cons	2.137931	.6665025	3.21	0.005	.7376612 3.538201

- إجابات إطارات وموظفي فرع القطرية للطيران:

Q18	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Q19	.1447368	.1900444	<b>0.76</b>	0.456	-.2545317 .5440054
cons	1.381579	.4497272	3.07	0.007	.4367372 2.326421

وبالتالي تؤكد الدراسة بأنّ تحقيق التزام الزبائن والتوجه على المدى البعيد، يتطلب نشر ثقافة الجودة التي تسعى نحو بناء اتصالات شخصية و وثيقة مع الزبائن و الاشتراك في نفس القيم و المبادئ.

المطلب الثالث. أهمية تبني ثقافة الجودة لتحقيق التوجه بالتسويق المتكامل:

أولاً. مدى ارتباط الأجوبة المتعلقة بالتسويق المتكامل (من خلال الأسئلة 6، 8، 9، 20، 21):<sup>43</sup>

	Q6	Q8	Q20	Q21
Q6	1.0000			
Q8	<b>0.2258*</b>	1.0000		
Q20	<b>0.2234*</b>	<b>0.3207*</b>	1.0000	
Q21	<b>0.4097*</b>	<b>0.4213*</b>	<b>0.3154*</b>	1.0000

نلاحظ من النتائج أعلاه وجود ارتباط بين معظم الأجوبة، وهو دليل على ضرورة تبني ثقافة الجودة داخل المؤسسة تشتمل على جميع أبعاد التسويق المتكامل. (\*)  
كما نلاحظ من النتائج أعلاه كذلك وجود ارتباط بين استعداد الموظفين لتبادل المعلومات فيما بينهم، وبين الاستعداد لتقديم خدمات مفصلة بعناية للزبائن وامتلاك الشركة لبرمجيات تخطيط الموارد (ERP)، والاختيار بعناية لموظفي الخطوط الأمامية.

وبذلك يمكن القول أنّ هناك إدراك جيد لثقافة الجودة التي تعمل على التنسيق بين جهود الجميع داخل الشركة و توجيهها نحو خلق القيمة للزبون، وهو دليل على ضرورة تواجد المنطق المهيمن في الخدمة (S-D logic) الذي يتجلى من خلال نشر ثقافة تسعى نحو التنسيق بين مختلف الموارد.

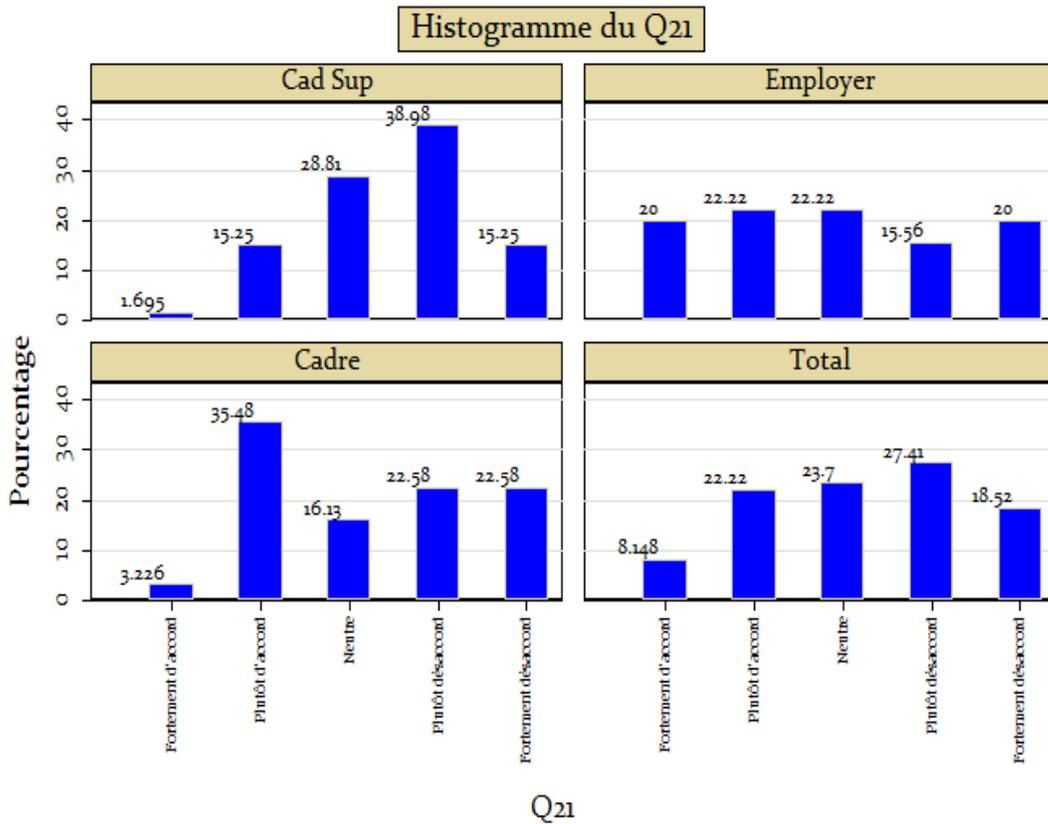
<sup>43</sup> أنظر الملحق رقم 4.

(\*) Q6: مدى الاستعداد لتبادل المعلومات بين الموظفين، Q8: مدى الاستعداد لتقديم خدمات مصممة خصيصا للزبائن، Q20: مدى الاعتماد على برمجيات تخطيط الموارد (ERP)، Q21: مدى اختيار موظفي الخطوط الأمامية.

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

ثانياً. أهمية اختيار موظفي الخطوط الأمامية لتسليم القيمة: من النتائج السابقة نلاحظ أن هناك ارتباط بين استعداد الموظفين لتبادل المعلومات فيما بينهم والاستعداد لتقديم خدمات مفصلة بعناية للزبائن وامتلاك الشركة لبرمجيات تخطيط الموارد، وبين حسن اختيار موظفي الخطوط الأمامية.

كما تشير نتائج الدراسة كذلك إلى أن نسبة الإطارات و الموظفين للشركات محل الدراسة الذين يوافقون بشدة بأن شركتهم تختار بعناية موظفي الخطوط الأمامية هي 8.14 % فقط، و الذين يوافقون إلى حد ما هي 22.22 % فقط، أي أن نسبة 69.64 % من المحايدين أو من الذين لا يوافقون على أن شركتهم تختار بعناية موظفي الخطوط الأمامية، و هو ما توضحه النتائج التالية:

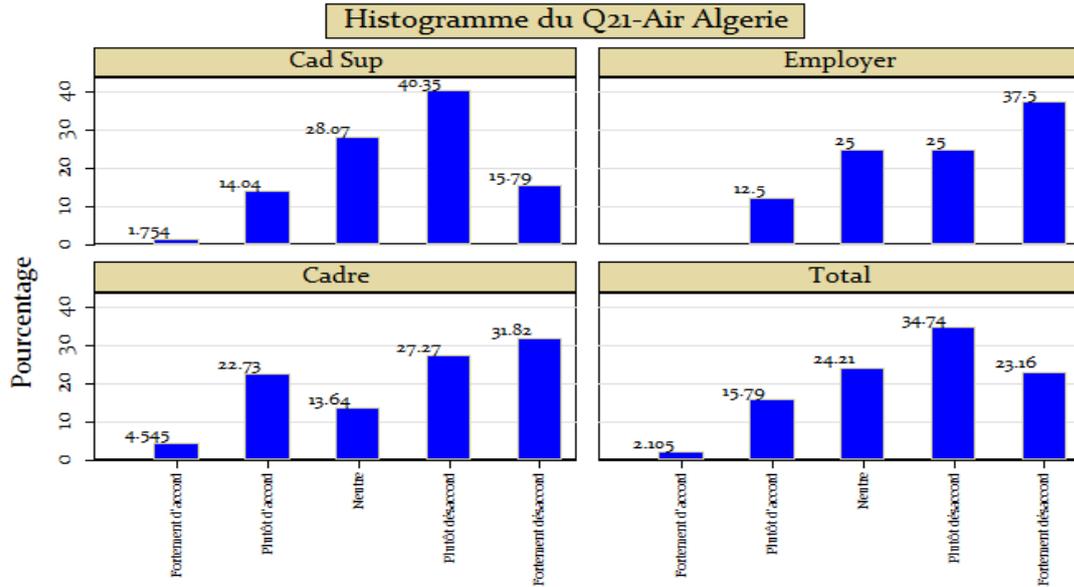


Graphs by CADRE

فمن خلال النتائج بشكل عام، يمكن القول أنّ هناك غياب لإدراك أهمية التسويق التفاعلي في تحقيق أمثلية إيصال وتسليم القيمة. و الجدير بالذكر هنا، هو وجود تفاوت في غياب إدراك أهمية موظفي الخطوط الأمامية بين إطارات الشركات محل الدراسة:

- فبالنسبة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية: نجد أن نسبة الإطارات العليا التي توافق أن الشركة تعمل على حسن اختيار موظفي الخطوط الأمامية هي 15.79 % فقط، وأن نسبة الإطارات الوسطى هي 27.27 % فقط، وهو ما توضحه النتائج الآتية:

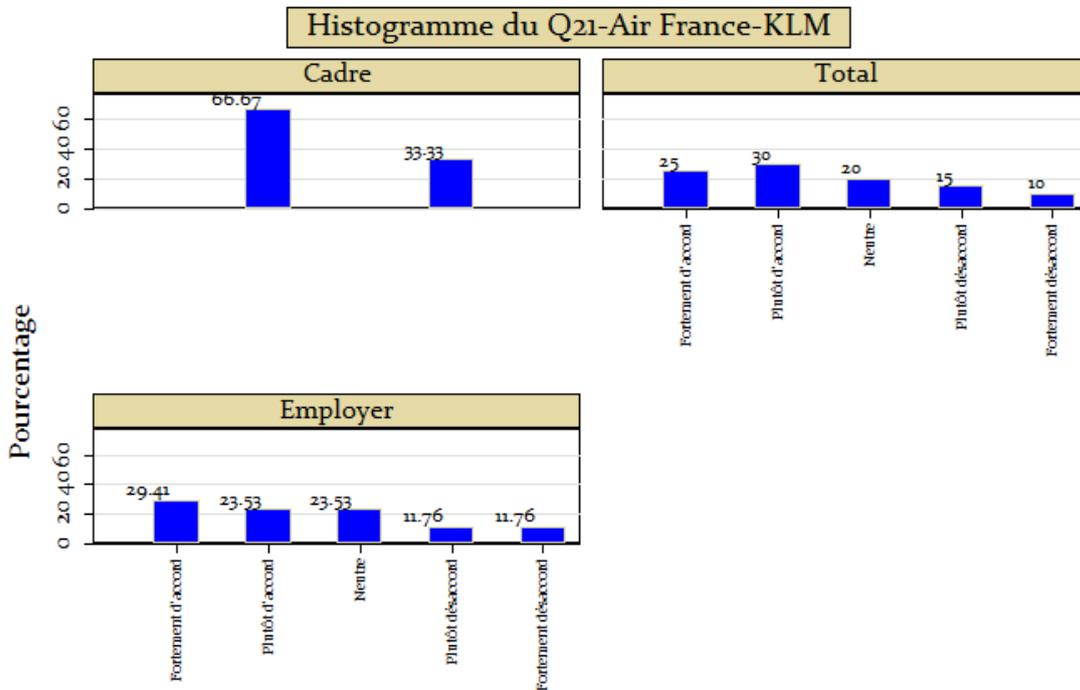
## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة



Q21

Graphs by CADRE

- بالنسبة للمديرية الفرعية لمجمّع Air France-KLM: فنسبة الإطارات التي توافق أنّ المديرية تعمل على حسن اختيار موظفي الخطوط الأمامية هي 66.67%، وهو ما توضحه النتائج الآتية:

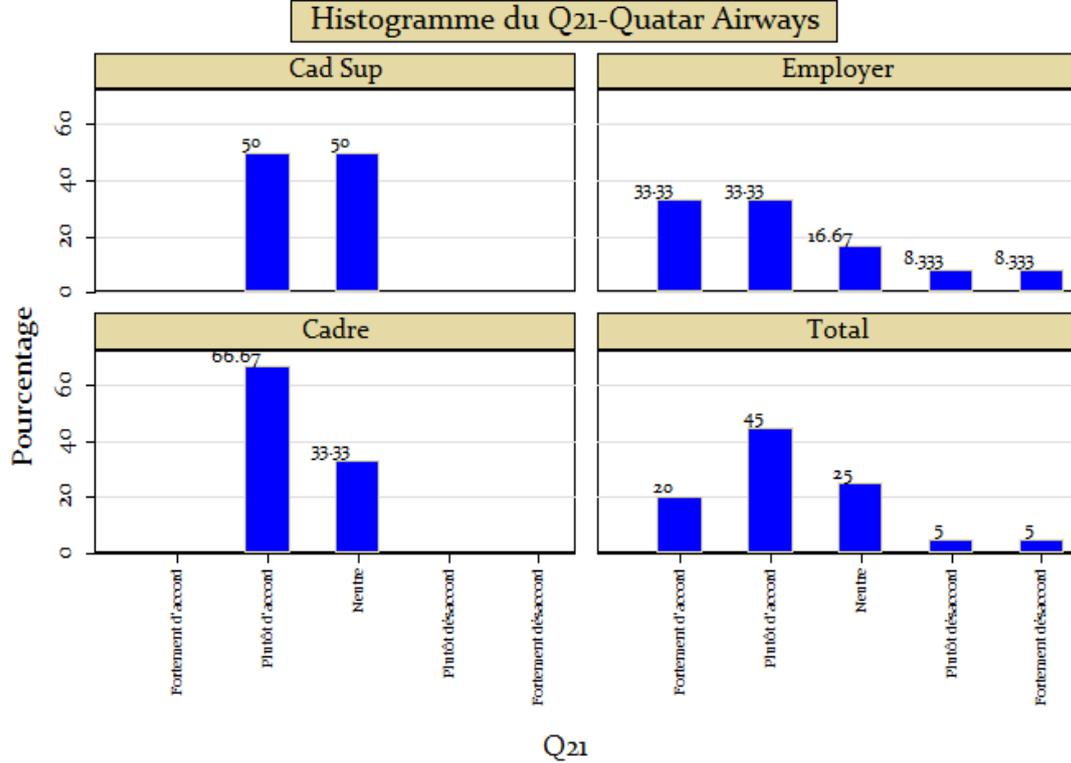


Q21

Graphs by CADRE

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

- بالنسبة لفرع القطرية للطيران: فنسبة الإطارات العليا التي توافق على أن الفرع يعمل على حسن اختيار موظفي الخطوط الأمامية هي 50 %، ونسبة الإطارات الوسطى هي 66.67 %، وهو كما توضحه النتائج الآتية:



Graphs by CADRE

وبذلك يمكن القول أن الشركات الأجنبية محل الدراسة تدرك جيدا أهمية التسويق التفاعلي من خلال التوظيف الجيد لموظفي الخطوط الأمامية، بخلاف شركة الخطوط الجوية الجزائرية، حيث نلاحظ غياب إدراك أهمية موظفي الخطوط الأمامية ( لأن أغلبية الإطارات و الموظفين لا يعتقدون فعلاً بأن الشركة تختار بعناية موظفي الخطوط الأمامية)، و الذين يعتبرون بمثابة أساس تحقيق أمثلية إيصال و تسليم القيمة، خصوصا و أن الشركات محل الدراسة تنشط في قطاع خدمات النقل الجوي و الذي يتطلب موظفي خطوط أمامية ذوي مهارات وكفاءات عالية.

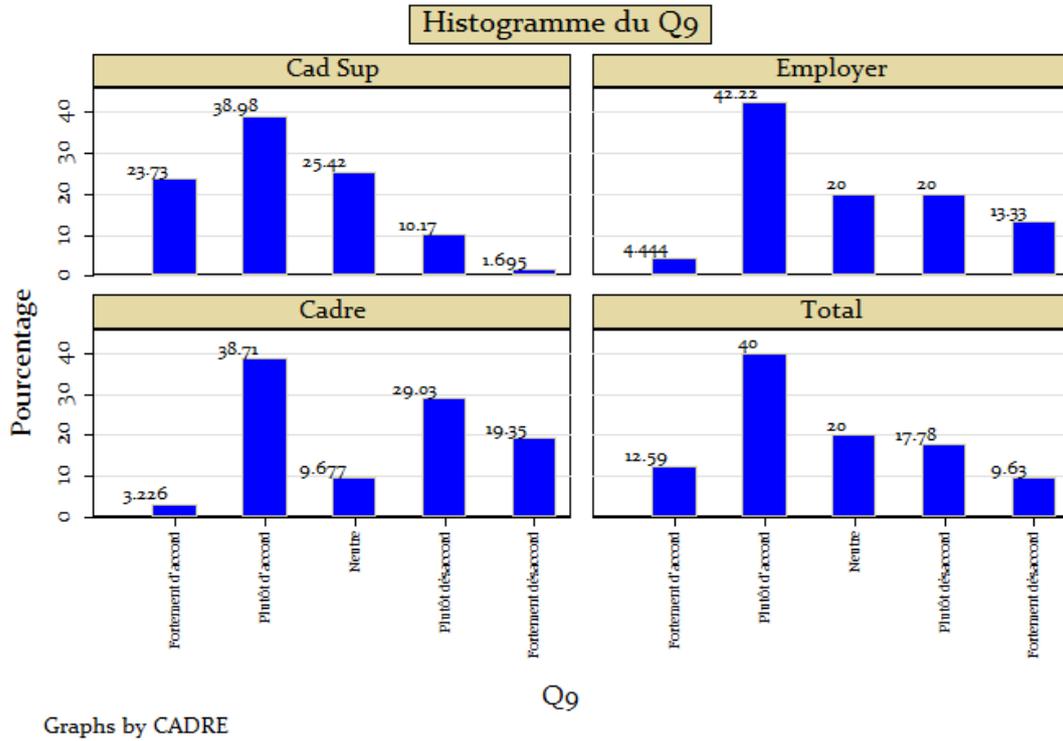
ثالثا. أهمية التنسيق بين مختلف المديرية لتحقيق أمثلية خلق القيمة (السؤال رقم 9 من الاستبيان):<sup>44</sup>

توصلت نتائج الدراسة إلى غياب وجود التنسيق بين مختلف المديرية للشركات محل الدراسة، وهو ما توضحه النتائج التالية: (\*)

<sup>44</sup> أنظر الملحق رقم 4.

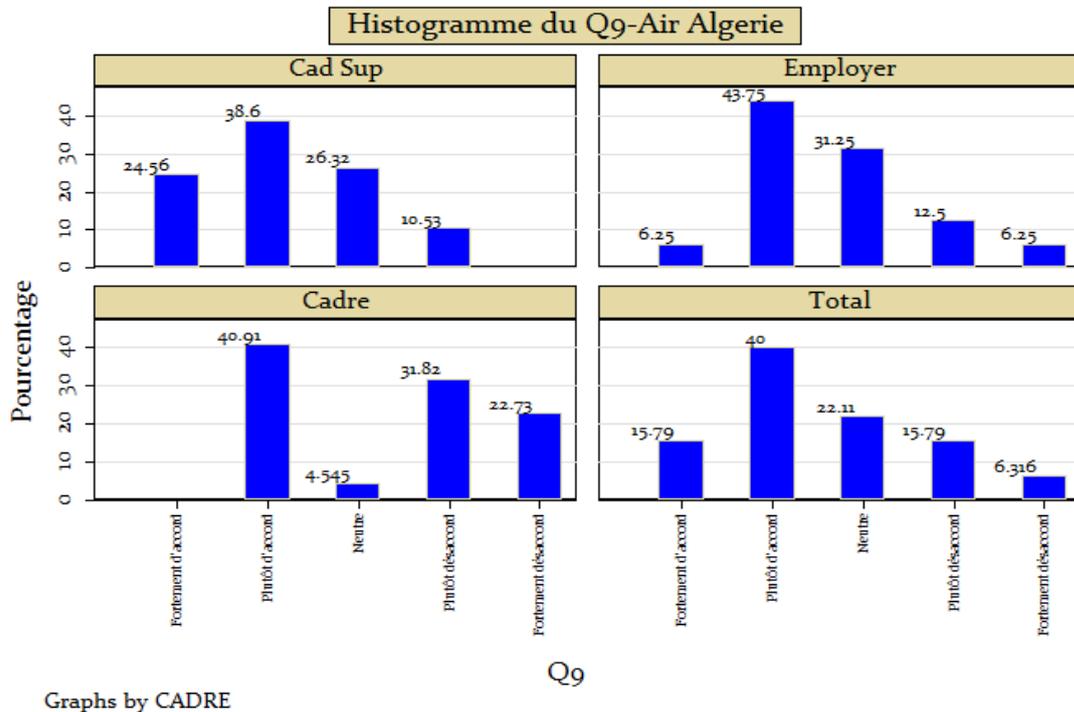
(\*) Q9: مدى تواجد تنسيق بين جهود مختلف المديرية لضمان التوجه بالزبون.

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة



وقصد المعرفة الدقيقة لإطارات الشركات التي تُهمل أهمية التنسيق بين مختلف المديريات، فمنا بتحليل دقيق لإجابات إطارات الشركات محل الدراسة، وكانت النتائج كالتالي:

- فبالنسبة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية:

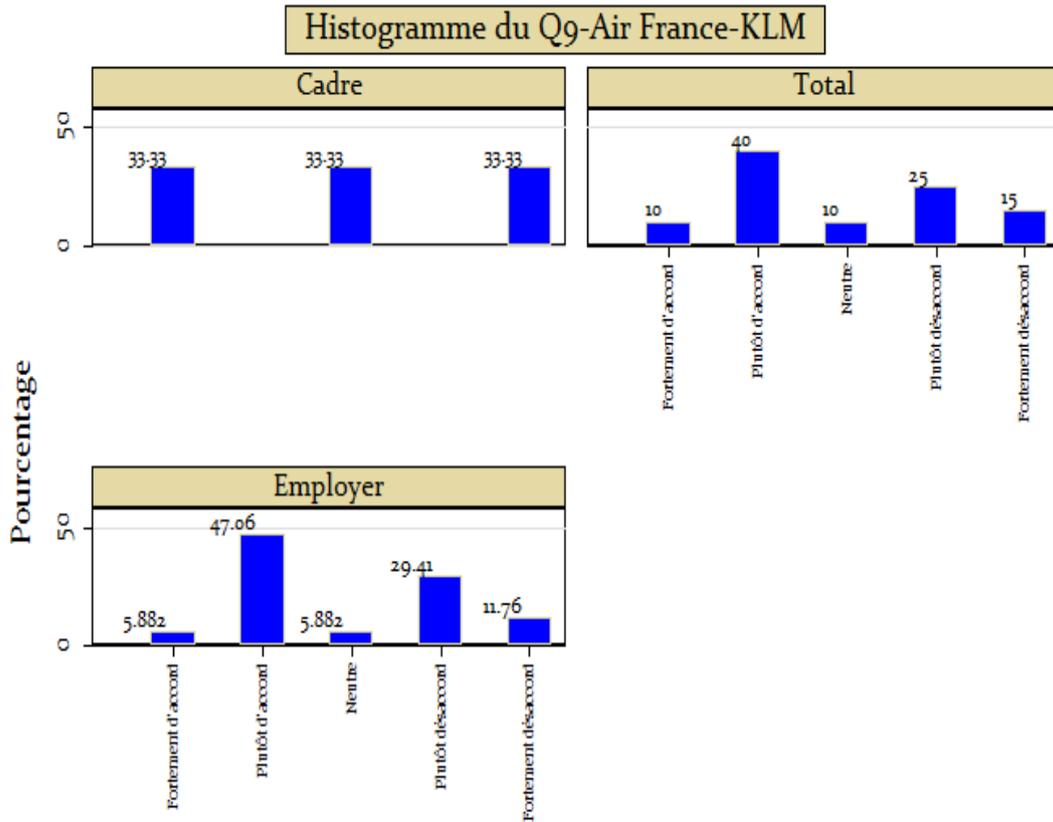


## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

فلاحظ من خلال النتائج أعلاه أن نسبة 63.16 % من الإطارات العليا و نسبة 40.91 % من الإطارات الوسطى للشركة، تعتقد أنه يتم تنسيق الجهود بين مختلف المديريات. و قصد التأكد من إجابات الإطارات (خاصة و أن هناك تباين في إجابات الإطارات) قمنا بمقارنتها بإجابات الموظفين و كانت النتائج كالتالي:

أن نسبة 50 % فقط من الموظفين الذين يعتقدون وجود تنسيق بين مختلف المديريات أي أن نسبة 50 % محايدة أو لا توافق على وجود التنسيق بين مختلف المديريات، وهو ما يؤكد إجابات الإطارات .

- بالنسبة للمديرية الإقليمية لمجمّع Air France-KLM :



Q9

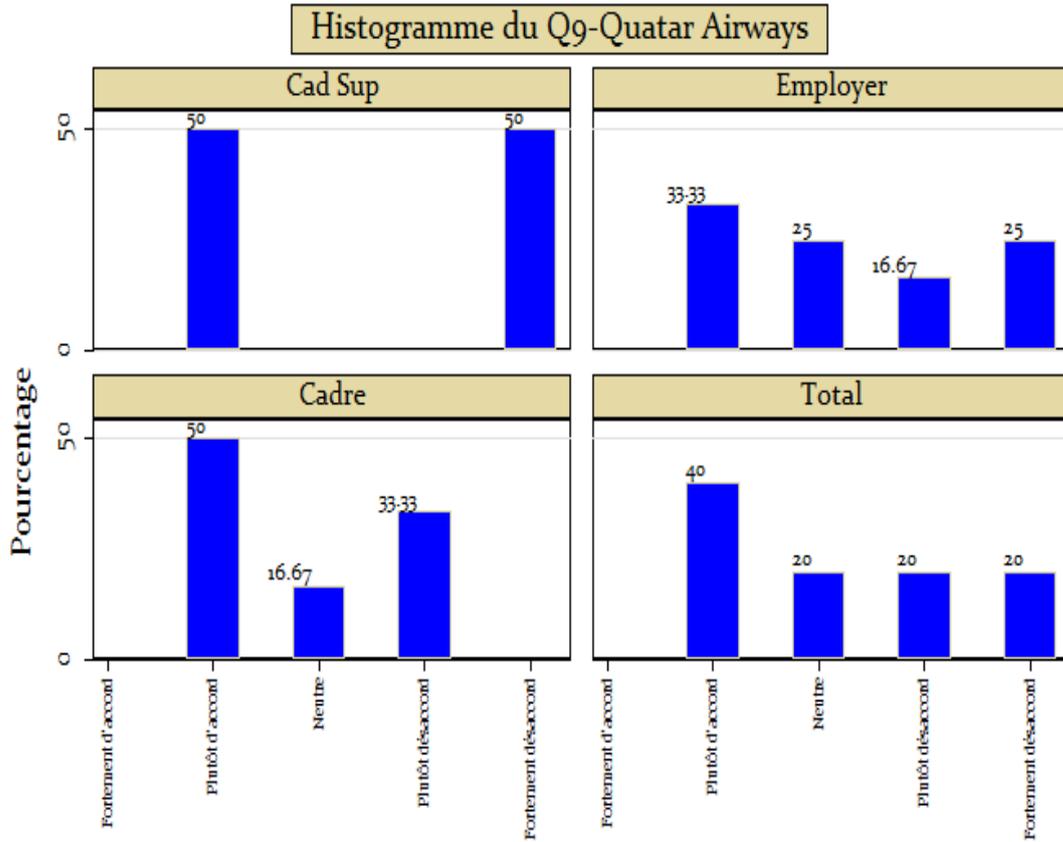
Graphs by CADRE

فلاحظ من خلال النتائج أعلاه أن نسبة 33 % فقط من الإطارات التي تعتقد أنه يتم تنسيق الجهود بين مختلف المديريات.

كما نلاحظ من خلال النتائج كذلك، أن نسبة 52.94 % فقط من الموظفين الذين يعتقدون بأنه يتم تنسيق الجهود بين مختلف المديريات، أي ما يقارب 50 % محايدين أو لا يوافقون على وجود تنسيق بين مختلف المديريات، وهو ما يؤكد إجابات الإطارات.

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

- بالنسبة لفرع القطرية للطيران:



Q9

Graphs by CADRE

نلاحظ من خلال النتائج أعلاه أن نسبة 50 % فقط من الإطارات العليا والوسطى التي تعتقد أنه يتم تنسيق الجهود بين مختلف المديريات، ونسبة 50 % محايدة أو لا توافق على وجود التنسيق بين مختلف المديريات.

كما نلاحظ من خلال النتائج أعلاه كذلك، أن نسبة 33 % فقط من الموظفين من يعتقدون أنه يتم تنسيق الجهود بين مختلف المديريات، بينما 77 % من الموظفين محايدين أو لا يوافقون على وجود هذا التنسيق بين مختلف المديريات، وهو ما يؤكد إجابات الإطارات.

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

- والجدير بالملاحظة هو عدم وجود علاقة (هناك استقلالية) بين الإجابات فيما يخص التنسيق بين مختلف المديریات وبين كُلاً من الاستعداد لتبادل المعلومات بين الموظفين، الاستعداد لتقديم خدمات مصممة خصيصاً للزبائن، اعتماد الشركة على برمجيات تخطيط الموارد وحسن اختيار موظفي الخطوط الأمامية (السؤال 6، 8، 9، 20، 21 من الاستبيان):<sup>45</sup>

وهو ما تبينه النتائج التالية: (\*)

	Q9	Q6	Q8	Q20	Q21
Q9	1.0000				
Q6	0.0023	1.0000			
Q8	-0.1021	0.2258*	1.0000		
Q20	-0.0924	0.2234*	0.3207*	1.0000	
Q21	-0.1653	0.4097*	0.4213*	0.3154*	1.0000

وهو ما تؤكده نتائج الانحدار الخطي التالية: (\*\*)

Q9	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Q6	.1269327	.1315259	0.97	0.336	-.1332757 .387141
Q8	-.0343548	.0963969	-0.36	0.722	-.2250645 .1563548
Q20	-.0533641	.1059528	-0.50	0.615	-.2629792 .1562509
Q21	-.16702	.0991755	-1.68	0.095	-.3632269 .029187
cons	3.268034	.386089	8.46	0.000	2.504203 4.031865

فلاحظ وجود استقلالية بين التنسيق بين مختلف المديریات و بقية الإجابات :

(T (135, 0.05) = 1.656 > 0.97, T (135, 0.05) = 1.656 > |0.36|, T (135, 0.05) = 1.65 > |0.5|, T (135, 0.05) = 1.656 > |1.68|)

وبذلك تؤكد الدراسة على أنه في غياب التنسيق بين مختلف المديریات في الشركة، فإنه يستحيل أن يكون هناك تبادل للمعلومات، وبذلك لا يمكن أن يكون هناك استعداد لتقديم خدمات خاصة بالزبون، خصوصاً مع عدم الاختيار بعناية لموظفي الخطوط الأمامية.

<sup>45</sup> أنظر الملحق رقم 4.

(\*) Q6: مدى الاستعداد لتبادل المعلومات بين الموظفين، Q8: مدى الاستعداد لتقديم خدمات مصممة خصيصاً للزبائن، Q9: مدى تواجد تنسيق بين جهود مختلف المديریات لضمان التوجه بالزبون، Q20: مدى الاعتماد على برمجيات تخطيط الموارد (ERP)، Q21: مدى اختيار موظفي الخطوط الأمامية.

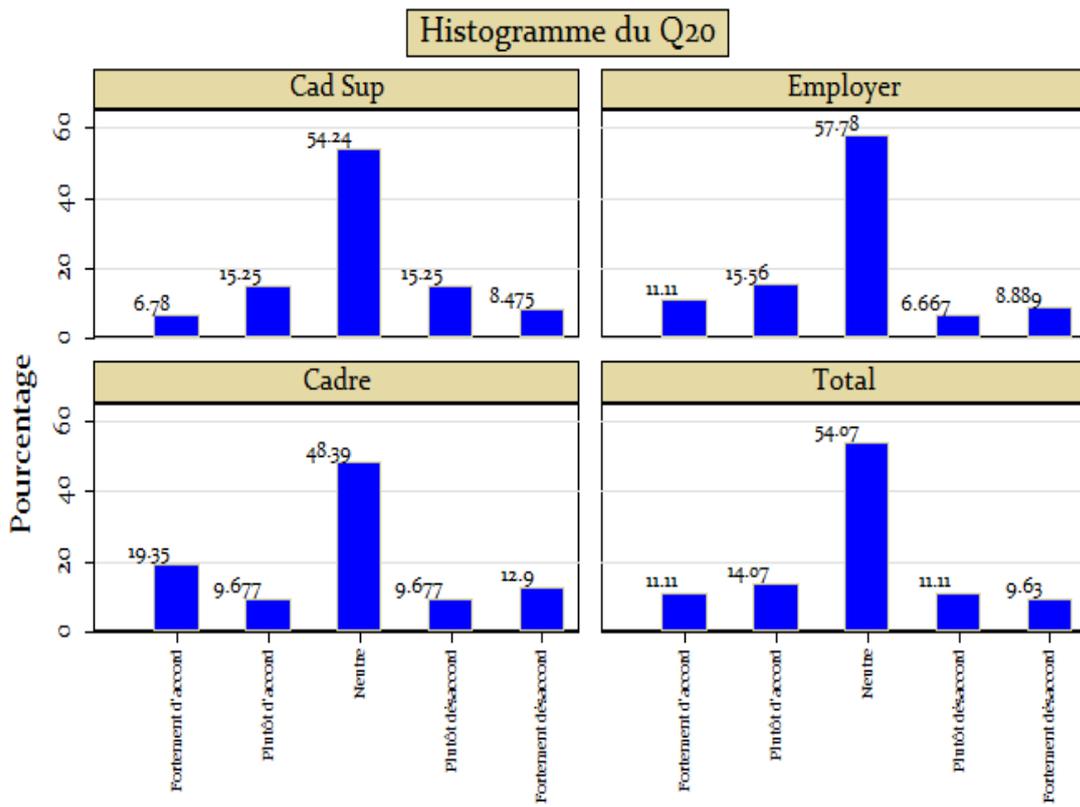
(\*\*) نلاحظ من خلال نتائج اختبار Student و chi2 بأن القيم الجدولية أكبر من القيم المحسوبة.

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

رابعاً. مدى اعتماد الشركات محل الدراسة على برمجيات تخطيط الموارد (ERP) -السؤال رقم 20 من الاستبيان-:<sup>46</sup>

توصلت نتائج الدراسة إلى أن نسبة الإطارات والموظفين للشركات محل الدراسة الذين يوافقون بشدة بأن شركتهم تعتمد على برمجيات تخطيط الموارد للتنسيق بين مختلف الموارد هي 11.11%، والذين يوافقون إلى حد ما هي 14.07%، أي أن نسبة 74.82% محايدين أو أنهم لا يوافقون على اعتماد شركتهم على برمجيات تخطيط الموارد للتنسيق بين مختلف الموارد.

كما أن إجابات الموظفين تتوافق مع إجابات الإطارات العليا والوسطى للشركات محل الدراسة، وهي ما تبينه النتائج التالية بالتفصيل:



Q20

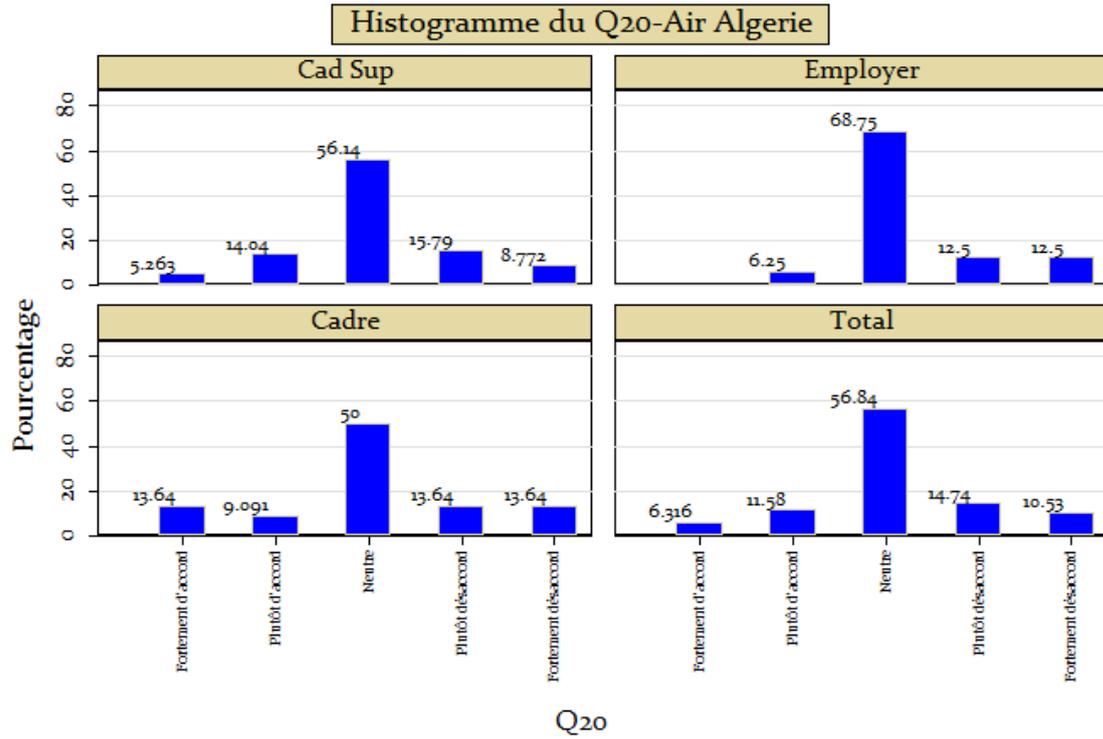
Graphs by CADRE

- فبالنسبة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، كانت النتائج كالتالي: (\*)

<sup>46</sup> أنظر الملحق رقم 4.

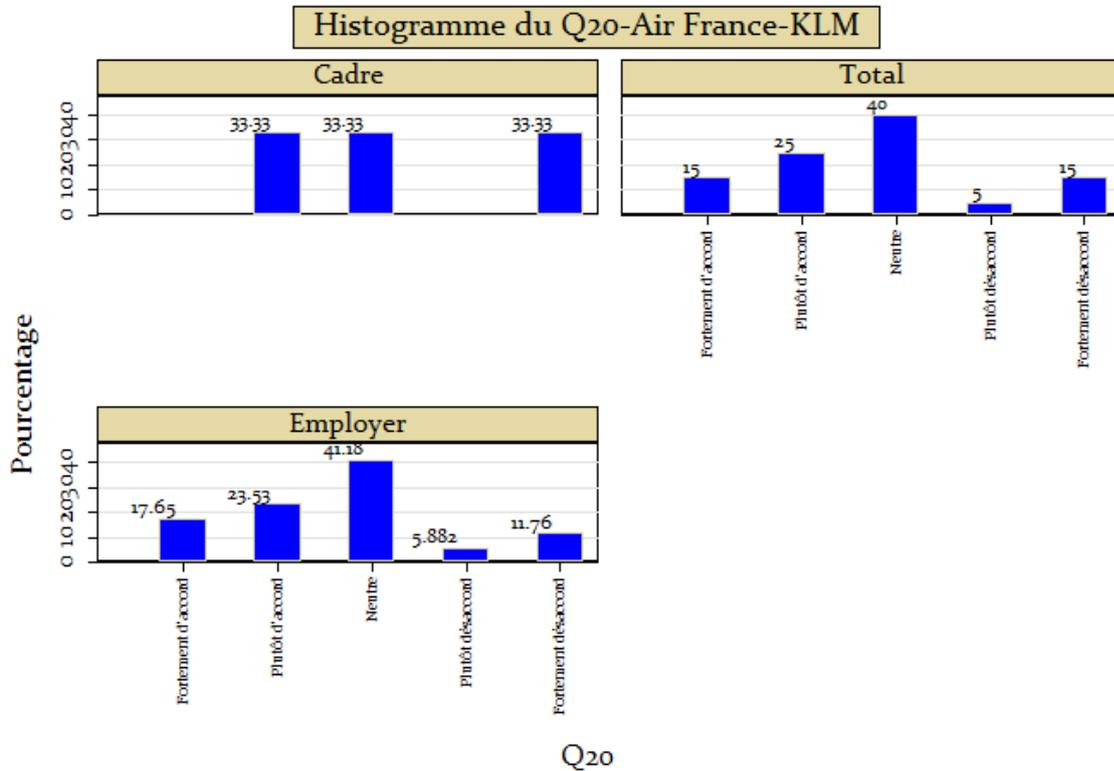
(\*) Q20: مدى الاعتماد على برمجيات تخطيط الموارد (ERP).

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة



Graphs by CADRE

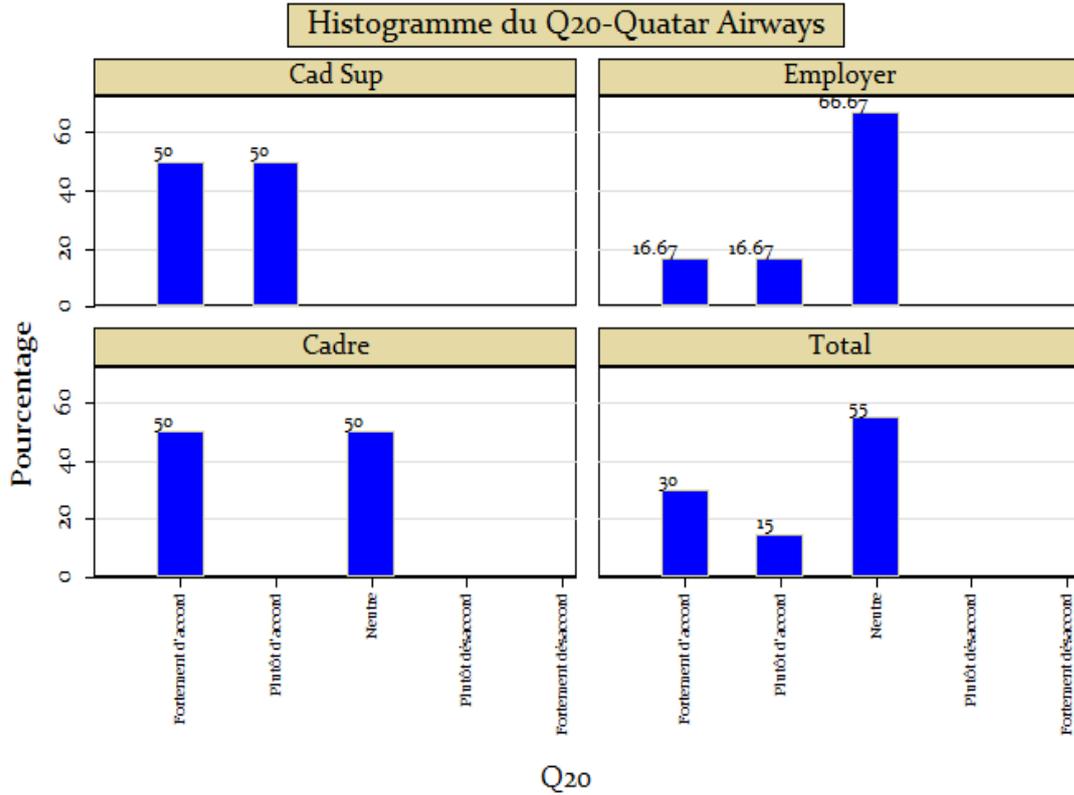
- بالنسبة للمديرية الإقليمية لمجمّع Air France-KLM، فكانت الإجابات كالاتي:



Graphs by CADRE

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

- بالنسبة لفرع القطرية للطيران، فكانت الإجابات كالاتي:



Graphs by CADRE

فمن خلال النتائج أعلاه نلاحظ وجود خلل في إدراك أهمية التنسيق بين مختلف الموارد، وذلك من خلال عدم الاعتماد على برمجيات تخطيط الموارد و التي تعتبر أساس تحقيق النجاعة و بالتالي تحقيق جودة الخدمات.

وهو دليل على غياب تواجد المنطق المهيمن في الخدمة الذي يفرض أنه لخلق قيمة للشركاء، يتعين عليهم تطبيق جميع معارفهم ومهاراتهم عند إنشاء اقتراح القيمة.

كما يعود السبب في غياب التنسيق بين مختلف المديريات إلى عدم الاعتماد على برمجيات تخطيط الموارد، وهو ما يؤكده اختبار  $\chi^2(16) = 12.2069$  ;  $Pr = 0.730$  ( $21.02607 > \text{Pearson } \chi^2$ ). فغياب التنسيق بين مختلف المديريات في الشركة دليل على عدم إدراك أهمية دور برمجيات تخطيط الموارد (ERP) في العمل على التنسيق بين مختلف المديريات لتحقيق أمثلية خلق القيمة، بالإضافة إلى تحقيق الاستعداد لتقديم خدمات خاصة بالزبون لتحقيق أمثلية إيصال وتسليم القيمة.

وهو ما يؤكد وجود خلل في تبني ثقافة الجودة التي تسعى نحو التنسيق بين جهود الجميع داخل الشركة، كما تسعى نحو تبني المنطق المهيمن في الخدمة لتحقيق التوجه بالتسويق المتكامل.

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

### المطلب الرابع. أهمية تبني ثقافة الجودة لتحقيق التوجه بأداء التسويق

أولاً. مدى ارتباط الأجوبة المتعلقة بأداء التسويق (من خلال السؤال 22-26 من الاستبيان):<sup>47</sup>

	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26
Q22	1.0000				
Q23	<b>0.4021*</b>	1.0000			
Q24	<b>0.1956*</b>	<b>0.1293</b>	1.0000		
Q25	<b>0.1705*</b>	<b>0.2198*</b>	<b>0.2602*</b>	1.0000	
Q26	-0.0076	<b>0.1933*</b>	<b>0.2488*</b>	<b>0.4186*</b>	1.0000

من خلال النتائج أعلاه نلاحظ وجود ارتباط بين معظم الأجوبة المتعلقة بأداء التسويق، وهو دليل على ضرورة تبني ثقافة الجودة داخل المؤسسة تشتمل على جميع أبعاد أداء التسويق. (\*)

ثانياً. توجه الشركات محل الدراسة نحو تحقيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية:

### 1- مدى ارتباط الأجوبة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية:<sup>48</sup>

	Q22	Q23	Q24
Q22	1.0000		
Q23	<b>0.4021*</b>	1.0000	
Q24	<b>0.1956*</b>	0.1293	1.0000

نلاحظ من النتائج أعلاه وجود ارتباط بين معظم الأجوبة، وهو دليل على ضرورة تبني ثقافة الجودة داخل الشركة تقوم على مبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية. (\*\*)

### 2- مدى سعي الشركات محل الدراسة نحو تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية:

- من خلال نتائج الانحدار الخطي نلاحظ وجود علاقة طردية موجبة بين توجه الشركة نحو تنفيذ أنشطتها وفقاً للوائح والسياسات البيئية، وبين إتباع إجراءات إيكولوجية من شأنها الحد من انبعاث الغازات السامة والتوجه نحو الطاقات المتجددة، وهو ما توضحه النتائج التالية: (\*\*\*)

Q22	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Q23	.2090406	.043404	<b>4.82</b>	0.000	.1231771 .2949041
cons	.7683782	.1523342	5.04	0.000	.4670248 1.069732

<sup>47</sup> أنظر الملحق رقم 4.

(\*) Q22، Q23، Q24: مدى توجه شركات الطيران - محل الدراسة - نحو تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية، Q25، Q26: مدى التزام شركات الطيران - محل الدراسة - بالمبادئ الأخلاقية داخل وخارج الشركة.

<sup>48</sup> أنظر الملحق رقم 4.

(\*\*) Q22: مدى تنفيذ أنشطة شركات الطيران - محل الدراسة - وفقاً للوائح والسياسات الدولية، Q23: مدى سعي شركات الطيران - محل الدراسة - نحو إتباع إجراءات إيكولوجية، Q24: مدى تخصيص شركات الطيران - محل الدراسة - لمبلغ سنوي للتمويلات الخيرية.

(\*\*\*) نلاحظ من خلال نتائج اختبار Student و chi2 بأن القيم المحسوبة أكبر من القيم الجدولية.

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

حيث أن: Pearson chi2 (12) = 143.155 > 21.03; Pr = 0.193, 4.82 > T (134, 0.05) = 1.65

- كما نلاحظ وجود علاقة طردية موجبة ( $1.85 > T (134, 0.05) = 1.65$ ) بين توجه الشركة نحو الحفاظ على البيئة (تنفيذ الأنشطة وفقاً للوائح و السياسات البيئية) و المساهمة في تحقيق رفاهية المجتمع الذي تنشط من خلاله (تخصيص مبلغ ثابت من الأرباح السنوية للتمويلات الخيرية)، وهو كما توضحه نتائج الانحدار الخطي:

Q24	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Q22	.2633604	.1426337	<b>1.85</b>	0.067	-.018803 .5455239
cons	1.835072	.2237707	8.20	0.000	1.392401 2.277744

ثالثاً. أهمية تبني المبادئ الأخلاقية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية والبيئية:

1-أهمية تبني المبادئ الأخلاقية داخل الشركة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية في الخارج (من خلال السؤال 25، 26 من الاستبيان):<sup>49</sup>

	Q25	Q26
Q25	1.0000	
Q26	<b>0.4186*</b>	1.0000

نلاحظ من النتائج أعلاه وجود ارتباط بين معظم الأجوبة، وهو دليل على ضرورة تبني ثقافة داخل الشركة، تعمل على الالتزام بالمبادئ الأخلاقية في الداخل وتُحقق التوجه بالمسؤولية الاجتماعية في الخارج.

كما توصلت نتائج الدراسة كذلك؛ وجود علاقة طردية موجبة قوية ( $5.32 > T (135, 0.05) = 1.65$ ) بين الاعتقاد بضرورة نشر مدونة أخلاقية داخل الشركة و بين تشجيع الموظفين على الأعمال التطوعية و إدراجها ضمن مسؤولياتهم الشخصية، و هو ما يلخصه الجدول الموالي: (\*)

Q25	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Q26	.3296239	.0620123	<b>5.32</b>	0.000	.2069659 .4522819
cons	1.289972	.158416	8.14	0.000	.9766311 1.603313

و يتجلى ذلك أيضاً من خلال العلاقة الطردية الموجبة ( $3.75 > T (90, 0.05) = 1.662$ ) لإجابات إطارات الشركات محل الدراسة فيما يخص الاعتقاد بضرورة نشر مدونة أخلاقية داخل الشركة و بين تشجيع الموظفين على الأعمال التطوعية و إدراجها ضمن مسؤولياتهم الشخصية. (\*\*)

- نتائج أجوبة الإطارات:

Q25	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Q26	.2921452	.0779965	<b>3.75</b>	0.000	.1371436 .4471469
cons	1.370137	.2092866	6.55	0.000	.954224 1.78605

<sup>49</sup> أنظر الملحق رقم 4.

(\*) Q25: مدى السعي نحو نشر مدونة أخلاقية و العمل على تبنيها من قِبل الجميع في الشركة، Q26: مدى السعي نحو تشجيع الموظفين على الأعمال التطوعية و العمل على إدراجها ضمن مسؤولياتهم الشخصية.

(\*\*) نلاحظ من خلال نتائج اختبار Student بأن القيم المحسوبة أكبر من القيم الجدولية.

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

و ما يؤكد ذلك؛ هو وجود توافق بين إجابات الإطارات و الموظفين، حيث توجد كذلك علاقة طردية موجبة ( $T(45, 0.05) = 1.679 < 4.02$ ) بين إجابات موظفي الشركات محل الدراسة فيما يخص الاعتقاد بضرورة نشر مدونة أخلاقية داخل الشركة و بين تشجيع الموظفين على الأعمال التطوعية و إدراجها ضمن مسؤولياتهم الشخصية. وهو ما توضحه نتائج الانحدار الخطي:

- نتائج أجوبة الموظفين:

Q25	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Q26	.4292196	.10665	<b>4.02</b>	0.000	.2141393 .6442999
cons	1.1098	.2426793	4.57	0.000	.620391 1.59921

كما نلاحظ تواجد علاقة موجبة قوية بين تبني المبادئ الأخلاقية داخل الشركة و السعي نحو تحقيق الرفاهية الاجتماعية من خلال تخصيص مبلغ سنوي ثابت للتبرعات الخيرية، وهو كما توضحه النتائج التالية:

	Q24
Q25	<b>0.2602*</b>
Q26	<b>0.2488*</b>

وبذلك تؤكّد الدراسة بأن تحقيق المسؤولية الاجتماعية تبدأ من الداخل من خلال العمل على نشر ثقافة تقوم على المبادئ الأخلاقية.

2- أهمية تبني المبادئ الأخلاقية داخل الشركة لإتباع إجراءات احترام البيئة:

	Q22	Q23
Q25	<b>0.1705*</b>	<b>0.2198*</b>
Q26	-0.0076	<b>0.1933*</b>

نلاحظ من خلال النتائج أعلاه تواجد ارتباط بين تبني المبادئ الأخلاقية داخل الشركة وإتباع إجراءات لاحترام البيئة، وذلك من خلال إتباع السياسات البيئية المنصوص عليها في المعاهدات الدولية.

وبذلك تؤكّد الدراسة بأن تحقيق المسؤولية البيئية تبدأ من الداخل من خلال العمل على نشر ثقافة تقوم على المبادئ الأخلاقية.

وبناءً على النتائج السابقة؛ توصلت الدراسة إلى أن أثر نشر ثقافة أخلاقية داخل الشركة يتعدى إلى الخارج ويتجلى من خلال مبادرات الشركة نحو تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المجتمع الذي تنشط فيه، ومبادرات المسؤولية البيئية من خلال المساهمة في حماية البيئة والتوجه نحو الطاقات المتجددة، الأمر الذي يحقق التوجه بأداء التسويق.

## الفصل الخامس: مدى تحقيق التوجه بالتسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

### خاتمة الفصل:

قمنا من خلال هذا الفصل الذي يُعنى بالدراسة الميدانية لموضوع التسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة، بالتركيز أثناء التحليل على الخصائص النوعية التي يقوم عليها كل مفهوم من المفاهيم المتعلقة بالتسويق الشامل ومحاولة إدراك مدى تواجد علاقة لكل مفهوم على حدة بأبعاد ثقافة الجودة.

وهو ما ساعدنا في إدراك مدى تحقيق التوجه الفعلي للمؤسسات الخدمية محل الدراسة بمفهوم التسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة، وذلك من خلال التركيز أثناء التحليل على إجابات الإطارات على وجه الخصوص، حيث تُعد هذه الأخيرة المعنية أساسا بالسعي نحو تحقيق هذا التوجه.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

تطرقنا من خلال هذا البحث الذي يعالج موضوع تسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة في المؤسسات الخدمية، إلى محاولة إبراز أهمية توجه المؤسسات الخدمية بمفهوم التسويق الشامل، باعتباره أحد المفاهيم الحديثة في إدارة التسويق والذي يقوم على أساس خلق القيمة. حيث قمنا بتقسيم البحث على خمسة فصول، أربعة منها نظرية والخامس كفصل تطبيقي حول عيّنة من مؤسسات خدمات النقل الجوي.

فتطرقنا من خلال الفصل الأول إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسويق و مراحل تطوره، و إبراز مراحل تطور إدارة التسويق و استراتيجيات التسويق في العصر الرقمي. كما قمنا من خلال الفصل الثاني بإبراز المفاهيم المتعلقة بمفهوم التسويق الشامل، من خلال تسليط الضوء على مفهوم تسويق العلاقات، التسويق المتكامل، التسويق الداخلي وأداء التسويق. أما في الفصل الثالث فقد قمنا بمعالجة مفهوم تسويق الخدمات، من خلال إبراز الخصائص المتعلقة بالخدمة والتركيز على المنطق المهيمن في الخدمة (S-D logic) الذي يوسع منظور التبادل وخلق القيمة، بالإضافة إلى إبراز أهمية إستراتيجيات التسويق لشركات الخدمات.

وفي الفصل الرابع قمنا بمحاولة معالجة موضوع ثقافة الجودة من خلال تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة، وذلك من خلال إبراز مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئ إدارة الجودة، بالإضافة إلى التأكيد على أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التوجه بثقافة الجودة، والتي هي أساس تحقيق فعالية التغيير وتحقيق أداء تسويق الخدمات.

أما في الفصل الخامس الذي يُعد كدراسة حالة ميدانية تهدف إلى محاولة إسقاط المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث على المؤسسات محل الدراسة، فقد قمنا بإبراز أهمية تبني ثقافة الجودة من قِبَل الجميع في المؤسسة و بالخصوص الإطار العليا، قصد تحقيق التوجه بالتسويق الشامل بجميع أبعاده.

لذلك نسعى من خلال هذا البحث إلى:

- إبراز أهمية التسويق الداخلي باعتباره أساس تحقيق الجودة الداخلية التي تقوم على الموارد والكفاءات، من خلال تأهيل الموظفين وكسب ولائهم باعتبار ذلك أساس الجودة الخارجية، وهو ما لا يمكن تحقيقه في غياب ثقافة الجودة التي تسعى نحو التحسين المستمر؛

## الخاتمة العامة

- إبراز أهمية تسويق العلاقات باعتباره أساس استمرارية المؤسسة ونموها، وذلك من خلال بناء علاقات مربحة وطويلة المدى مع الزبون، الأمر الذي يقوم أساسا على توطيد العلاقات مع الزبون الداخلي والخارجي من خلال تبني ثقافة الجودة التي تقوم على الثقة والالتزام؛

- إبراز أهمية التسويق المتكامل لتحقيق أمثلية خلق، اقتراح وتسليم القيمة، وهو ما يستوجب تبني ثقافة تقوم على أساس المنطق المهيمن في الخدمة (S-D Logic)، والذي يسعى إلى تحقيق التوجه بالزبون من خلال التركيز على تحقيق التنسيق المحكم وذلك بتطبيق جميع معارف ومهارات شركاء سلسلة القيمة؛

- إبراز أهمية أداء التسويق من خلال السعي نحو تحقيق التوازن بين التوجه الربحي المتمثل في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة من جهة؛ والسعي نحو المساهمة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والتقليل من الآثار السلبية على البيئة الناتجة عن أنشطة المؤسسة من جهة أخرى. الأمر الذي يستحيل في غياب ثقافة الجودة التي تقوم على أساس بناء ثقافة أخلاقية تسعى نحو تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية (CSER).

❖ النتائج: من خلال محاولة إسقاط موضوع التسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة

على المؤسسات محل الدراسة، فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً. النتائج الخاصة بمدى توجه إدارات المؤسسات محل الدراسة بالتسويق الداخلي: فتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

1. ضرورة تبني ثقافة الجودة التي تقوم على أساس إشراك العاملين والاتصال مع الإدارة العليا، التحفيز والتحسين المستمر، العمل كفريق والتوجه بالزبون.

خاصة وأن نتائج الدراسة توصلت إلى وجود ارتباط عالٍ بين جميع أبعاد ثقافة الجودة المتعلقة بالتسويق الداخلي، وهو ما يؤكد أهمية تبني ثقافة الجودة التي تقوم على أساس توجه الجميع في المؤسسة تجاه الزبون، لتحقيق التوجه بالتسويق الداخلي.

## الخاتمة العامة

2. أهمية تبني المؤسسة لإستراتيجية تقوم على الابتكار للاستجابة المستمرة لتطلعات الزبون، والاستعداد لتصميم خدمات خاصة بالزبون. الأمر الذي لا يتحقق إلا من خلال مشاركة مديرية التسويق في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

3. ضرورة التنسيق بين مختلف المديریات، حيث توصلت الدراسة إلى أنه في غياب ثقافة الجودة التي تُحْتَّ على التنسيق المحكم بين مختلف المديریات فإنه لا يمكن تحقيق التوجه بالتسويق الداخلي والذي هو بمثابة حالة ذهنية (State of Mind) يجب تبنيها من قِبَل الجميع في المؤسسة.

فمن خلال النتائج السابقة تؤكد الدراسة على أنه يمكن لإطارات المؤسسات محل الدراسة تحقيق التوجه بالتسويق الداخلي، من خلال تبني ثقافة الجودة التي تقوم على توجه الجميع داخل المؤسسة الخدمية تجاه الزبون، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

ثانيا. النتائج الخاصة بمدى توجه إطارات المؤسسات محل الدراسة بتسويق العلاقات: فتوصلت الدراسة إلى مايلي:

1. أن تحقيق الثقة في الإدارة العليا والتي تتجلى من خلال الاعتقاد بأن الإدارة تقدم أفضل قيادة للمؤسسة، فإنها تقوم أساسا على الالتزام بتحقيق الوعود المقدمة مسبقا.

وبالإضافة إلى ذلك؛ فتوصلت الدراسة إلى تواجد إدراك معتبر لدى الإطارات والعاملين على حد سواء، لأهمية الالتزام بالوعود لتحقيق أفضل قيادة، والتي هي أساس تحقيق الثقة في الإدارة العليا.

2. أن الموظفين الذين لديهم التزام كبير تجاه المؤسسة هم أولئك الذين يتقاسمون معها نفس القيم والمبادئ.

3. أن الاشتراك في نفس القيم والمبادئ مرهون بمدى تحقيق الجودة الداخلية.

4. أن هناك غياب في إدراك أهمية ثقافة الجودة (لدى جزء من الشركات محل الدراسة) القائمة على السعي نحو كسب ثقة الزبائن من خلال الصدق والنزاهة.

5. أنه لا يمكن كسب ثقة الزبائن إلا من خلال تبني ثقافة الجودة داخل المؤسسة، والتي تقوم على أساس الصدق والنزاهة والسعي نحو تقديم خدمات على مستوى عالٍ من الأمن والموثوقية.

## الخاتمة العامة

وذلك نظراً لوجود علاقة طردية موجبة بين الاعتقاد بأن المؤسسة ذات صدق ونزاهة، وبين الثقة في خدمات المؤسسة من خلال الاعتقاد بأنها تقدم خدمات على مستوى عالٍ من الأمن و الموثوقية.

6. أنّ تحقيق التزام الزبائن والتوجه على المدى البعيد، يتطلب نشر ثقافة الجودة التي تسعى نحو بناء اتصالات شخصية و وثيقة مع الزبائن و الاشتراك في نفس القيم و المبادئ.

وذلك بسبب وجود علاقة طردية موجبة بين بناء اتصالات شخصية و وثيقة مع الزبائن و الاشتراك في نفس القيم و المبادئ، وهو ما يتأكد خصوصا بالنسبة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، كَوْن هذه الأخيرة تنشط في مجتمع تتبادل معه نفس القيم و المبادئ (بخلاف الشركات الأجنبية وذلك راجع إلى الاختلاف الثقافي).

وبذلك توصلت الدراسة إلى أنه يمكن لإطارات المؤسسات محل الدراسة تحقيق التوجه بتسويق العلاقات، من خلال تبني ثقافة الجودة التي تقوم على الثقة والالتزام في العلاقات داخل وخارج المؤسسة الخدمية، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

ثالثا. النتائج الخاصة بمدى توجه إطارات المؤسسات محل الدراسة بالتسويق المتكامل: توصلت الدراسة إلى ما يلي:

1. هناك إدراك جيد لأهمية ثقافة الجودة التي تعمل على التنسيق بين جهود الجميع داخل المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق أمثلية خلق القيمة للزبون.

وذلك نظراً لوجود ارتباط عالٍ بين استعداد الموظفين لتبادل المعلومات فيما بينهم، وبين الاستعداد لتقديم خدمات مفصلة بعناية للزبائن.

2. وجود إدراك جيد لدى الشركات الأجنبية محل الدراسة لأهمية التسويق التفاعلي (لأن أغلبية الإطارات و الموظفين يعتقدون فعلاً بأن الشركة تختار بعناية موظفي الخطوط الأمامية)، بخلاف شركة الخطوط الجوية الجزائرية فإننا لاحظنا فيها غياب إدراك أهمية موظفي الخطوط الأمامية، و ذلك نظراً لكون أغلبية الإطارات و الموظفين لا يعتقدون فعلاً بأن الشركة تختار بعناية موظفي الخطوط الأمامية، خصوصا وأن الشركات محل الدراسة تنشط في قطاع خدمات النقل الجوي

## الخاتمة العامة

والذي يتطلب توظيف موظفي خطوط أمامية ذوي مهارات وكفاءات عالية والذين يعتبرون بمثابة أساس تحقيق أمثلية إيصال وتسليم القيمة.

3. غياب الثقافة التي تقوم على الاعتماد على برمجيات تخطيط الموارد للمؤسسة (Enterprise Resources Planning -ERP-) لدى الشركات محل الدراسة، وهو دليل على عدم إدراك أهمية دور برمجيات تخطيط الموارد في العمل على التنسيق بين مختلف المديریات لتحقيق أمثلية خلق القيمة.

4. أنه في غياب التنسيق بين مختلف المديریات في المؤسسة، فإنه لا يمكن أن يكون هناك تبادل للمعلومات بين الموظفين -خصوصاً مع غياب الاعتماد على برمجيات تخطيط الموارد (ERP)-، وبذلك غياب الاستعداد لتقديم خدمات خاصة بالزبون.

وبذلك توصلت الدراسة إلى ضرورة تبني المنطق المهيمن في الخدمة (S-D Logic)، الذي يسعى نحو نشر ثقافة تعمل على التنسيق المحكم بين مختلف الموارد لتحقيق أمثلية خلق وتسليم القيمة.

وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة، حيث أنه لتحقيق التوجه بالتسويق المتكامل يتعين على إطارات المؤسسات محل الدراسة تبني ثقافة الجودة التي تقوم على أساس المنطق المهيمن في الخدمة (S-D Logic).

رابعاً. النتائج الخاصة بمدى توجه إطارات المؤسسات محل الدراسة بأداء التسويق: توصلت الدراسة إلى ما يلي:

1. وجود ارتباط عالٍ وعلاقة طردية موجبة بين توجه المؤسسة نحو تنفيذ أنشطتها وفقاً للوائح والسياسات البيئية وبين إتباع إجراءات إيكولوجية من شأنها الحد من انبعاث الغازات السامة والسعي إلى التوجه نحو الطاقات المتجددة.

2. وجود ارتباط عالٍ وعلاقة طردية موجبة بين توجه المؤسسة نحو الحفاظ على البيئة (تنفيذ الأنشطة وفقاً للوائح والسياسات البيئية)، والمساهمة في تحقيق رفاهية المجتمع.

## الخاتمة العامة

3. وجود ارتباط عالٍ و علاقة طردية موجبة قوية بين الاعتقاد بضرورة نشر مدونة أخلاقية داخل المؤسسة (Code of Ethics) ، و بين تشجيع الموظفين على الأعمال التطوعية (Volunteer Services) و إدراجها ضمن مسؤولياتهم الشخصية.

فمن خلال هذه النتائج توصلت الدراسة إلى أنّ تحقيق المسؤولية الاجتماعية تبدأ من الداخل، وذلك من خلال العمل على نشر ثقافة تقوم على المبادئ والقيم الأخلاقية.

4. وجود ارتباط عالٍ بين تبني المبادئ الأخلاقية داخل المؤسسة وبين إتباع إجراءات لاحترام البيئة من خلال إتباع السياسات المنصوص عليها في المعاهدات الدولية وكذا التوجه نحو الطاقات المتجددة.

وعلى أساس ذلك تكون قد توصلت الدراسة إلى أن تبني المبادئ الأخلاقية داخل المؤسسة يتعدى إلى الخارج من خلال المساهمة في حماية البيئة والتوجه نحو الطاقات المتجددة، وذلك من خلال العمل على نشر ثقافة أخلاقية داخل المؤسسة تعمل على تعزيز قيمة البيئة من خلال التوجه نحو الطاقات المتجددة وتقليل الأضرار الناتجة عن ممارسة الأنشطة التجارية وتقليل استهلاك الطاقة، خصوصا بالنسبة لشركات خدمات النقل الجوي.

فمن خلال النتائج السابقة توصلت الدراسة إلى أنه يمكن لإطارات المؤسسات محل الدراسة تحقيق التوجه بأداء التسويق، من خلال تبني ثقافة الجودة القائمة على مبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية (-CSER- Corporate Social and Environmental Responsibility)، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

❖ التوصيات: بعد تحليل نتائج المؤسسات محل الدراسة وقصد إبراز أهمية تبني ثقافة الجودة

لتحقيق التوجه بمفهوم التسويق الشامل، فإنه يمكن اقتراح التوصيات التالية:

1. ضرورة التركيز على تحقيق الجودة الداخلية لأنها أساس تحقيق الجودة الخارجية للخدمة، وذلك من خلال نشر ثقافة الجودة التي تقوم على أساس التحفيز والتحسين المستمر.

2. ضرورة التنسيق بين مختلف المديرية لتحقيق التوجه بالتسويق الداخلي، باعتباره حالة ذهنية يجب تبنيها من قبل الجميع في المؤسسة، الأمر الذي يستوجب نشر ثقافة الجودة التي تقوم على

## الخاتمة العامة

أساس إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، الاتصال مع الإدارة العليا، العمل كفريق والتوجه بالزبون.

3. ضرورة مشاركة مديرية التسويق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لتحقيق التوجه بالزبون، وهو ما يستوجب على مديرية التسويق نشر ثقافة الجودة التي تقوم على أساس إقناع الإدارة العليا خصوصاً و الموظفين على وجه العموم بضرورة تبني استراتيجية بقيادة الزبون تقوم على أساس الابتكار، حيث تهدف هذه الاستراتيجية إلى خلق الاستعداد لدى الجميع للتوجه نحو تصميم خدمات خاصة ومتميزة، وذلك قصد تحقيق الاستجابة لتطلعات الزبون ومواكبة التغيير باستمرار.

4. أهمية التركيز على ضرورة تحقيق الثقة في الإدارة العليا لأنها أساس بناء علاقات قوية ودائمة مع للموظفين، وذلك من خلال تبني ثقافة الجودة التي تقوم على أساس التزام الإدارة العليا بتحقيق الوعود المقدمة مسبقاً للعاملين.

5. ضرورة السعي نحو تحقيق الجودة الداخلية لبناء ثقافة تقوم على الاشتراك في نفس القيم والمبادئ، والتي هي أساس خلق الالتزام التنظيمي والتوجه على المدى البعيد.

6. ضرورة كسب ثقة الزبائن لأنها أساس بناء علاقات قوية وطويلة المدى، وهو ما يستوجب تبني ثقافة الجودة داخل المؤسسة تقوم على أساس الصدق والنزاهة والسعي نحو تقديم خدمات على مستوى عالٍ من الأمن والموثوقية.

7. ضرورة السعي نحو تحقيق التزام و ولاء الزبائن و التوجه على المدى البعيد، وهو ما يتطلب نشر ثقافة الجودة التي تسعى نحو بناء اتصالات شخصية و وثيقة مع الزبائن و الاشتراك في نفس القيم و المبادئ.

8. أهمية الاستعداد لتقديم خدمات مفصلة بعناية للزبائن لأنها أساس تقديم خدمات متميزة عن المنافسين، وهو ما يستوجب نشر ثقافة الجودة تقوم على الاستعداد لتبادل المعلومات بين الموظفين والتنسيق المحكم بين جهود الجميع داخل المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق أمثلية خلق وتسليم القيمة للزبون.

## الخاتمة العامة

9. أهمية نشر ثقافة تقوم على أساس التركيز على برمجيات تخطيط الموارد (ERP) لتحقيق أمثلية خلق وتسليم القيمة، وذلك نظراً لدورها البارز في تحقيق التنسيق المحكم بين الموارد الداخلية للمؤسسة.

10. أهمية التركيز على التسويق التفاعلي من خلال التركيز على حسن اختيار موظفي الخطوط الأمامية الذين يعتبرون بمثابة صورة المؤسسة وأساس تحقيق أمثلية إيصال وتسليم القيمة، خاصة بالنسبة لشركات خدمات النقل الجوي التي تتطلب كفاءات ومهارات عالية لتحقيق جودة الخدمة.

الأمر الذي يستوجب على شركات خدمات النقل الجوي السعي نحو التوظيف الجيد الذي يقوم على أساس انتقاء موظفي الخطوط الأمامية الذين يمتازون بالمرونة والسرعة في إيجاد الحلول لشكاوى الزبائن، ومن ثمّ السعي نحو تحسين أدائهم باستمرار.

11. أهمية نشر ثقافة الجودة التي تقوم على المنطق المهيمن في الخدمة (S-D Logic) ، والذي يركز على أساس المشاركة في خلق القيمة من خلال التعاون و التفاعل بين جميع أصحاب المصلحة باعتبارها كموارد متكاملة، وذلك بهدف تطبيق جميع معارفهم ومهاراتهم عند اقتراح، خلق و تسليم القيمة. الأمر الذي يُسهّل عملية التنسيق بين الأطراف ذات المصلحة لبتّم نقلها نحو التوجه بالسوق والعمل بشكل يُحقّق أكثر فعالية، وهو ما يجعل من الممكن خلق قيمة مضافة للزبون من خلال تحقيق أمثلية في مسار خلق وتسليم القيمة.

12. أهمية نشر ثقافة داخل المؤسسة تقوم على أساس المبادئ الأخلاقية لتحقيق التوجه الفعلي بالمسؤولية الاجتماعية، فالقيم الأخلاقية للمؤسسة هي بمثابة البعد الفرعي لثقافة المؤسسة والتي تُعدّ نهجاً أساسياً يُستخدم لإزالة المعايير الغير أخلاقية من المؤسسة و يحدّد الصحيح من الخطأ.

الأمر الذي يستوجب نشر ثقافة داخل المؤسسة تقوم على الأعمال السخية والتطوعية، والتي بدورها تُجسّد وتُعزّز القيم التنظيمية. فالسخاء يفوز بقلوب الموظفين، وهو ما يساعد المؤسسات على جذب والحفاظ على أفضل الموظفين وتحفيز أفضل أداءٍ لديهم، وهو ما يعود بالنفع المتبادل على المؤسسة والمجتمع.

## الخاتمة العامة

13. أهمية نشر ثقافة أخلاقية داخل المؤسسة تعمل على تعزيز قيمة البيئة وإدراجها ضمن المسؤولية الشخصية للموظفين، خصوصا بالنسبة لشركات النقل الجوي. وذلك من خلال إقناع الجميع في المؤسسة بضرورة التقليل من استهلاك الطاقة وتقليل الأضرار الناتجة عن ممارسة الأنشطة التجارية والتوجه نحو الطاقات المتجددة.

14. أهمية نشر ثقافة داخل المؤسسة تقوم على مفهوم خلق القيمة المشتركة (Creating Shared value) لتحديد وتوسيع العلاقة بين التقدم الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة في أن واحد، وهو ما يحقق التوجه بأداء التسويق.

15. أهمية التركيز على تصميم إستراتيجية تقوم على الابتكار لتحقيق الأداء الجيد في مجال خدمات النقل الجوي، وهو ما يستوجب امتلاك مهارات عالية وكفاءات متميزة تتحكم في التكنولوجيا.

16. أهمية السعي نحو خلق منظمة قابلة للتعلم (Learning Organization) لمواكبة التطور السريع في مجال خدمات النقل الجوي ومواجهة المنافسة الدولية، وذلك من خلال بناء ثقافة الجودة داخل المؤسسة تؤمن بضرورة التغيير لتحقيق الاستجابة المستمرة لتطلعات الزبون، وهو ما يضمن لها النمو والازدهار والبقاء في حلبة المنافسة.

❖ **آفاق البحث:** من خلال التطرق إلى موضوع التسويق الشامل من منظور ثقافة الجودة،

استوقفنا بعض الأسئلة والتي نرى أنه من الجدير بأن تكون مواضيع بحث مستقبلية، نذكر منها:

- أهمية تبني ثقافة التسويق الشامل لتحقيق التنمية المستدامة؛

- أهمية تبني المنطق المهيمن في الخدمة (S-D Logic) لتحقيق التميز من خلال الابتكار في المؤسسات الخدمية؛

- أهمية إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) و إدارة العلاقة مع الشركاء (PRM) لتحقيق أمثلية خلق القيمة.

1. ACQUIER Aurélien, AGGERI Franck, “ Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE ”, *Revue française de gestion*, N° 180, (Novembre 2007), pp. 131-157.
2. ALAIN Jounot, 100 questions pour comprendre et agir RSE et développement durable, AFNOR, France, (2010), 171p.
3. ALEYA Abdel-Hadi, “ Culture, Quality of life, Globalization and Beyond ”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 50, (2012), pp. 11-19.
4. ASLAN Şebnem, ŞENDOĞDU Aslan, “ The Mediating Role of Corporate Social Responsibility in Ethical Leader’s Effect on Corporate Ethical Value and Behavior”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, (October 2012), pp. 693-702.
5. AUDET Madeleine, “ Vision, Planification et Évaluation : Les Conditions Clés du Succès d'un Changement ? ”, *Gestion*, Vol. 34, N° 4, (Hiver 2010), pp. 55-63.
6. BACKHAUS Klaus, LÜGGER Kai, KOCH Matthias, “ The structure and evolution of business-to-business marketing : A citation and co-citation analysis ”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, N° 6, (August 2011), pp. 940-951.
7. BANSAL Harvir S., MENDELSON Morris B., SHARM Basu, “ The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes ”, *Journal of Quality Management*, Vol. 6, (4th Quarter 2001), pp. 61-76.
8. BECKER-OLSEN Karen L., B. CUDMORE Andrew, HILL Ronald Paul, “ The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior ”, *Journal of Business Research*, Vol. 59, N° 1, (January 2006), pp. 46-53.
9. BENDAPUDI Neeli, BERRY Leonard L., “ Customers’ Motivations for Maintaining Relationships With Service Providers ”, *Journal of Retailing*, Vol. 73, N° 1, (Spring 1997), pp. 15-37.
10. BERRY Leonard L., “Lessons from high-performance service organizations”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, N° 2, (February 2011), pp. 188-189.
11. BERRY Leonard L., “ The best companies are generous companies ”, *Business Horizons*, Vol. 50, N° 4, (July-August 2007), pp. 263-269.
12. BERRY Leonard L., GRESHAM Larry G., “ Relationship Retailing: Transforming Customers into Clients ”, *Business Horizons*, Vol. 29, N° 6, (November-December 1986), pp. 43-47.

13. **BERRY Leonard L., PARASURAMAN A., “ Prescriptions for a Service Quality Revolution in America ”**, *Organizational Dynamics*, Vol. 20, N° 4, (Spring 1992), pp. 5-15.
14. **BERRY Leonard L., PARASURAMAN A., ZEITHAML Valarie A., “ The Service-Quality Puzzle ”**, *Business Horizons*, Vol. 31, N° 5, (September-October 1988), pp. 35-43.
15. **BERRY Leonard L., ZEITHAML Valarie A., PARASURAMAN A., “Quality Counts in Services, Too”**, *Business Horizons*, Vol. 28, N° 3, (May-June 1985), pp. 44-52.
16. **BILLE Jérôme, SOPARNOT Richard, “ “La gestion de la relation client ou customer relationship management, une source d'innovation ?” Le cas de la banque Société Générale ”**, *La Revue des Sciences de Gestion*, N°217, (Janvier-Février 2006), pp. 101-110.
17. **CAMPBELL Colin, Lisa, PAPANIA Michael PARENT, CYR Dianne, “ An exploratory study into brand alignment in B2B relationships ”**, *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, (2010), pp. 712–720.
18. **CAPPELLETTI Laurent, “ Le management de la relation client des professions : un nouveau sujet d'investigation pour le contrôle de gestion ”**, *Management & Avenir*, N° 31, (2010), pp. 339-363.
19. **CELEP Cevat, YILMAZTURK Ozge Eler, “ The relationship among organizational trust, multidimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations ”**, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (2012), Vol. 46, pp. 5763-5776.
20. **CHEN Fang-Yuan, CHANG Yu-Hern, LIN Yi-Hsin, “ Customer perceptions of airline social responsibility and its effect on loyalty ”**, *Journal of Air Transport Management*, Vol. 20, (May 2012), pp. 49-51.
21. **CHEN Jui-Kuei, CHEN I-Shuo CHEN, “ TQM measurement model for the biotechnology industry in Taiwan ”**, *Expert Systems with Applications*, Vol. 36, N° 5, (July 2009), pp. 8789-8798.
22. **CHOE Kwangseek, “Application of Toc Thinking Process Tools To Change Management in A Public University Setting ”**, *European Journal of Management*, Vol. 13, N°1, (2013), pp. 39-48.
23. **Communication de la Commission au Parlement Européen, “ Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi: faire de l'Europe un pôle d'excellence en**

- matière de responsabilité sociale des entreprise ”, *Commission des Communautés Européennes*, Bruxelles, 136 final, (22 Mars 2006), pp. 1-14.
24. **DAGHFOUS Abdelkader, BARKHI Reza**, “ **The strategic management of information technology in UAE hotels: An exploratory study of TQM, SCM, and CRM implementations** ”, *Technovation*, Vol. 29, N° 9, (September 2009), pp. 588-595.
  25. **DANIEL Moise, BOGDAN Georgescu, DANIEL Zgură**, “ **Strategies for interactive communication, with external and internal stakeholders, in events’ marketing** ”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 46, (2012), pp. 5361-5365.
  26. **DANN Stephen**, “ **Redefining social marketing with contemporary commercial marketing definitions** ”, *Journal of Business Research*, Vol. 63, N° 2, (February 2010), pp. 147-153.
  27. **DA SILVA Leandro Tomasin, PEREIRA Giancarlo Medeiros, BORCHARDT Miriam, SELLITTO Miguel Afonso**, “**How can the sales of green products in the Brazilian supply chain be increased ?** ”, *Journal of Cleaner Production*, (February 2013), pp. 1-34.
  28. **DAY G. S.**, “ **The capabilities of market-driven organizations** ”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, (1994), pp. 37-52.
  29. **DE BRUYN Barbara, GELDERS Ludo**, “ **From TQM to BPR: Two case studies in personnel administration** ”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 50, N° 2-3, (June 1997), pp. 169-181.
  30. **DEMING W. Edwards**, “ **Improvement of quality and productivity through action by management** ”, *National Productivity Review*, Vol. 1, N°1, (1981-1982), pp. 12-22.
  31. **DEMING W. Edwards**, “ **Transformation of Western Style of Management** ”, *Interfaces*, Vol. 15, N° 3, (May-June 1985), pp. 6-11.
  32. **DEPERT James R., SCHROEDER Roger G., CUDECK Robert**, “ **The measurement of quality management culture in schools: development and validation of the SQMCS** ”, *Journal of Operations Management*, Vol. 21, N° 3, (May 2003), pp. 307-328.
  33. **DÉTRIE Jean-Pierre et al.**, *Srategor : Politique Générale de L’entreprise*, France: Paris, Dunod, 4<sup>e</sup> édition, (2005), 877p.
  34. **DINSMORE Paul C., CABANIS-BREWEN Jeannette**, *The AMA handbook of project management*, New York : American Management Association, Third Ed, (2011), 521p.
  35. **DUNMORE Michael**, *Inside-Out Marketing : How to Create an internal Marketing Strategy*, London : Kogan Page Limited, First Published, (2002), 264p.

36. DURIF Fabien *et al.*, “ Un Code D’Ethique, Oui, Mais Comment ? ”, *Gestion*, Vol. 34, N° 2, (Été 2009), pp. 21-30.
37. DUSSART Christian, NANTEL Jacques, “ L’évolution du Marketing: Retour vers le futur ”, *Gestion*, Vol. 32, (2007), pp. 66-74.
38. DWYER FR., SCHURR PH., OH S., “ Developing Buyer-seller Relationships ”, *Journal of Marketing*, Vol. 51, N° 2, (1987), pp.11-27.
39. EL FIDHA Chokri, HEDI CHARKI Mohamed, “ Le rôle des technologies de l’information et de la communication dans le développement de la qualité de la “relation client” ” Application à la relation banque/entreprise, *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 229, (Janvier-Février 2008), pp. 121-127.
40. FILIP Alina, “ Marketing theory applicability in higher education ”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 46, (2012), pp. 912-916.
41. FONTENOT R., WILSON E.J., “ Relational exchange: A review of selected models for a prediction matrix of relationship activitie ”, *Journal of Business Research*, Vol. 39, (1997), pp. 5-12.
42. Freeman E., *The Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Massachusetts, Pitman Publishing, (1984).
43. GEORGE William R., “ Internal Marketing and Organizational Behavior : A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level ”, *Journal of Buiness Research*, Vol. 20, (1990), pp. 63-70.
44. GEORGE William R., BERRY Leonard L., “ Guidelines for the Advertising of Services ”, *Business Horizons*, Vol. 24, N° 4, ( July-August 1981), pp. 52-56.
45. Gérard CHARREAUX, “ La théorie positive de l’agence : lecture et relectures...”, (Septembre 1998), pp. 1-55.
46. Gilbert D. HARRELL, Matthew F. FORS, “ Internal Marketing of a Service ”, *Industrial Marketing Management*, Volume 21, N° 4, (November 1992), pp. 299-306.
47. GOLFETTO Francesca, GIBBERT Michael, “ Marketing competencies and the sources of customer value in business markets ”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, N° 8, (November 2006), pp. 904-912.
48. GORDON Ross, “Re-thinking and re-tooling the social marketing mix”, *Australasian Marketing Journal*, Vol. 20, (2012), pp. 122-126.
49. GOTTESMAN Aron, MOREY Matthew, “ Mutual fund corporate culture and performance ”, *Review of Financial Economics*, Vol. 21, N° 2, (April 2012), pp. 69-81.
50. GRAHAM Robert J., “On The Culture of Management Science ”, *Interfaces*, Vol. 10, N° 1, (1980), pp. 48-50.

51. **GRONROOS Christian**, “**An Applied Theory for Marketing Industrial Services** ”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 8, N° 1, (January 1979), pp. 45-50.
52. **GRONROOS Christian**, “ **A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface** ”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, N° 2, (February 2011), pp. 240-247.
53. **GRONROOS Christian**, “ **Designing a Long Range Marketing Strategy for Services**”, *Long Range Planning*, Vol. 13, N° 2, (April 1980), pp. 36-42.
54. **Christian GRONROOS**, “ **Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface** ”, *Journal of Business Research*, Vol. 20, N° 1, (January 1990), pp. 3-11.
55. **GRONROOS Christian**, “ **Relationship Marketing: Challenges for the Organization**”, *Journal of Business Research*, Vol. 46, N° 3, (November 1999), pp. 327-335.
56. **GRONROOS Christian**, “ **Relationship Marketing Logic** ”, *Australia Marketing Journal*, Vol. 4, N° 1, (December 1996), pp. 7-18.
57. **GRONROOS Christian, OJASALO Katri**, “ **Service productivity Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services** ”, *Journal of Business Research*, Vol. 57, N° 4, (April 2004), pp. 414-423.
58. **GUMMESSON Evert**, *Total Relationship Marketing*, USA: Butterworth-Heinemann, Third Ed, (2008), 376p.
59. **GUNDLACH G.T., ACHROL R.S., MENTZER J.T.**, “ **The structure of commitment in exchange** ”, *Journal of Marketing*, Vol. 59, N° 1, (January 1995), pp. 78-92.
60. **HAMMER Michael, CHAMPY James**, *Le Reengineering : Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, (Traduit de l'américain par Michel LE SEAC'H), Paris: Dunod, (1993), 248p.
61. **HAMMER Michael, CHAMPY James**, “ **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution** ”, *Business Horizons*, Vol. 36, N° 5, (September-October 1993), pp. 90-91.
62. **HARGREAVES Nicole, ENDLAR Lewis**, “ **The Impact of Cultural Dimensions on the Project Management Triple Constraint Model** ”, *Proceedings of the European Conference on Research Methods for Business & Management Studies*, (2011), pp. 232-240.

63. **HARKER Michel John, EGAN John**, “ **The Past, Present and Future of Relationship Marketing** ”, *Journal of Marketing Management*, Webstern Publishers LTD, (2006), pp. 22, 215-242.
64. **HEDAA Laurids, RITTER Thomas**, “ **Business relationships on different waves: Paradigm shift and marketing orientation revisited** ”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, (2005), pp. 714-721.
65. **HOFSTEDE Geert**, *Cultures and Organisations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, (1991).
66. **HOFSTEDE Geert**, “ **Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad ?** ”, *Organizational Dynamics*, Vol. 9, N° 1, (Summer 1980), pp. 42-63.
67. **HOFSTEDE Geert**, “ **Organising for Cultural Diversity** ”, *European Management Journal*, Vol. 7, N° 4, (December 1989), pp. 390-397.
68. **HOFSTEDE Geert**, “ **The Business of International: Business is Culture** ”, *International Business Review*, Vol. 3, N° 1, (March 1994), pp. 1-14.
69. **HOFSTEDE Geert**, “ **The Confucius Connection: From Cultural Roots To Economic Growth** ”, *Organizational Dynamics*, Vol. 16, N° 4, (Spring 1988), pp. 5-21.
70. **Holland C.P., Naudé P.**, “ **The metamorphosis of marketing into an information-handling problem** ”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, N° 3, (2004), pp. 167-177.
71. **HONG Ilyoo B., CHO Hwihyung**, “ **The impact of consumer trust on attitudinal loyalty and purchase intentions in B2C e-marketplaces: Intermediary trust vs. seller trust** ”, *International Journal of Information Management*, Vol. 31, N° 5, (October 2011), pp. 469-479.
72. **IGLESIAS-PRADAS Santiago, PASCUAL-MIGUEL Félix, HERNANDEZ-GARCIA Angel, CHAPARRO-PELAEZ Julian**, “ **Barriers and drivers for non-shoppers in B2C e-commerce: A latent class exploratory analysis** ”, *Computers in Human Behavior*, Vol. 29, N° 2, (March 2013), pp. 314-322.
73. **INOUE Yuhei, LEE Seoki**, “ **Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries** ”, *Tourism Management*, Vol. 32, N° 4, (August 2011), pp. 790-804.
74. **IRANI Z., BESKESE A., LOVE P.E.D.**, “ **Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence** ”, *Technovation*, Vol. 24, N°8, (August 2004), pp. 643-650.

75. JOFFRE Olivier, PLÉ Loïc, SIMON Éric *et al.*, Cas en management stratégique - Vol. 1 :Autour du diagnostic, France: Paris, édition EMS, 2007, 232 p.
76. JOHNSON G., SHOLES K., Exploring Corporate Strategy, USA, New Jersey: Prentice- Hall, Englewood Cliffs, (1984).
77. JOSEPH W. B., “ **Internal marketing builds service quality** ”, *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 16, N° 1, (1996), pp. 54-64
78. JUMPAPANG Mullika, “**Marketing Learning Orientation, Service Innovation, Customer Value Creation and Marketing Profitability: An Empirical Study of Hotel Businesses in Thailand** ”, *International Journal of Business Research*, (2012), Vol. 12, N° 4, pp. 1-20.
79. KAHN J., The World’s most admired companies : Fortune of 26 October, (1998), 206p.
80. KANIBIR Huseyin, NART Sima, “ **The Effects of Internal Relationship Marketing on Superior Customer Relations as Competitive Performance: Evidence from Healthcare Industry** ”, 8th International Strategic Management Conference, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, (2012), pp. 1378-1385.
81. KEITH R.J., “ **The Marketing Revolution** ”, *Journal of Marketing*, (January 1960), pp. 35-38.
82. KIRBY Julia, “ Que faire quand le changement ne change rien ? ”, (Traduit de l’américain par Patricia GALOPIN), *Les Grand Cas de Harvard Business Review*, Paris: Dunod, (2005), 198p.
83. KOTLER Philip, “ **Presentation at the Trustees Meeting of the Marketing Science Institute** ”, Boston, (November 1990).
84. KOTLER Philip, GREGOR W., RODGERS W., “ **The marketing audit comes of age** ”, *Sloan Manage Review*, Vol. 18, N° 2, (1977), pp. 25-43.
85. KOTLER Philip, KELLER Kevin lane, Marketing Management, USA, New Jersey: Pearson Education, 14th Ed, (2012), 657p.
86. KOTLER Philip, Kevin lane KELLER, Marketing Management, USA, New Jersey: Pearson Education, 13th Ed, (2009), 662p.
87. KOTLER Philip, Kevin lane KELLER, Marketing Management, USA, New Jersey: Pearson Education, 12th Ed, (2006), 729p.
88. KOTLER Philip, WONG Veronica, SAUNDERS John, ARMSTRONG Gary, Principles of Marketing, USA, New Jersey, Pearson Education, Fourth European Edition, (2005), 954p.
89. KOTTER J. P., HESKETT J.L., Corporate Culture and Performance, UK, Oxford: MacMillan International, (1992).

90. **KUJALA Jaakko, AHOLA Tuomas, HUIKURI Satu**, “ **Use of services to support the business of a project-based firm** ”, *International Journal of Project Management*, Vol. 31, N° 2, (2013 February), pp. 177-189.
91. **KULL Thomas J., WACKER John G.**, “ **Quality management effectiveness in Asia: The influence of culture** ”, *Journal of Operations Management*, Vol. 28, N° 3, (May 2010), pp. 223-239.
92. **LADHARI Riadh, PONS Frank, BRESSOLLES Grégory, ZINS Michel**, “**Culture and personal values: How they influence perceived service quality**”, *Journal of Business Research*, Vol. 64, N° 9, (September 2011), pp. 951-957.
93. **LAKHE R.R., MOHANTY R.P.**, “ **Total quality management: concepts, evolution and acceptability in developing economies** ”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11, N° 9, (1994), pp. 9-33.
94. **LAI Kee-hung, YEUNG A.C.L., CHENG T.C.E.**, “ **Configuring quality management and marketing implementation and the performance implications for industrial marketers** ”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, N° 8, (November 2012), pp. 1284-1297.
95. **LEGRIS-DESPORTES Christiane**, “ **Approche socio-sémiotique de la relation client** ”, *Communication et organisation*, N° 39, (2011), pp. 125-136.
96. **LEONIDOU Leonidas C., LEONIDOU Constantinos N., FOTIADIS Thomas A., ZERITI Athina**, “ **Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance** ”, *Tourism Management*, Vol. 35, (April 2013), pp. 94-110.
97. **LEUNG Kwok, BHAGAT Rabi S., BUCHAN Nancy R., EREZ Miriam, GIBSON Cristina B.**, “ **Culture and international business: recent advances and their implications for future research** ”, *Journal of International Business Studies* , Vol.36, N° 4, (July 2005), pp. 357–78.
98. **LI Ling, MARKOWSKI Carol, XU Li, MARKOWSKI Edward**, “ **TQM—A predecessor of ERP implementation** ”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 115, N° 2, (October 2008), pp. 569-580.
99. **LINDBERG-REPO Kirsti**, *Customer relationship communication-Analysing communication from a value generating perspective*, Finland, Helsinki: Swedish School of Economics, (2001).
100. **LINDBERG-REPO Kirsti, GRONROOS Christian**, “ **Conceptualising Communications Strategy From a Relational Perspective** ”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, N° 3, (April 2004), pp. 229-239.

101. **LINDBERG-REPO Kirsti, GRONROOS Christian**, “ **Word-of-Mouth Referrals in the Domain of Relationship Marketing** ”, *Australasian Marketing Journal*, Vol. 7, N° 1, (1999), pp. 109-117.
102. **LINGS Ian N.**, “ **Managing Service Quality with Internal Marketing Schematics**”, *Long Range Planning*, Vol. 32, N° 4, (August 1999), pp. 452-463.
103. **LAMBERTI Lucio, NOCI Giuliano**, “ **Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship** ”, *European Management Journal*, Vol. 28, N° 2, (April 2010), pp 139-152.
104. **LUCZAK Cheryl, MOHAN-NEILL Sumaria, HILLS Gerald**, “ **National Culture, Market Orientation and Network-Derived Benefits: Conceptual Model For Service Sme’s** ”, *Academy of Entrepreneurship Journal*, (2010), Vol. 16, N° 2, pp. 1-20.
105. **LYNES Jennifer K., ANDRACHUK Mark**, “ **Motivations for corporate social and environmental responsibility: A case study of Scandinavian Airlines** ”, *Journal of International Management*, Vol. 14, N° 4, (December 2008), pp. 377-390.
106. **MAHAJAN Ashish, BISHOP James W., SCOTT Dow**, “ **Does Trust in Top Management Mediate Top Management Communication, Employee Involvement and Organizational Commitment Relationships ?** ”, *Journal of Managerial Issues*, (Summer 2012), Vol. 24, N° 2, pp. 173-190.
107. **MANGOLD W. Glynn, FAULDS David J.**, “ **Social media: The new hybrid element of the promotion mix** ”, *Business Horizons*, Vol. 52, N° 4, (July-August 2009), pp. 357-365.
108. **MARION Gilles, PORTIER Philippe**, “ **Pour Une Réforme du Marketing: Réseau et Co-Construction de Valeur** ”, *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 222, (Juin 2006), pp. 15-24.
109. **MARTINEZ-COSTA Micaela, CHOI Thomas Y., MARTINEZ Jose A., MARTINEZ-LORENTE Angel R.**, “ **ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate revisited** ”, *Journal of Operations Management*, Vol. 27, N° 6, (December 2009), pp. 495–511.
110. **MARTINEZ-LORENTE Angel R., SANCHEZ-RODRIGUEZ Cristobal, DEWHURST Frank W.**, “ **The effect of information technologies on TQM: An initial analysis** ”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 89, N° 1, (May 2004), pp. 77-93.
111. **MAUD Dampérat**, “ **Vers un renforcement de la proximité des relations client**”, *Revue française de gestion*, N° 162, (2006), pp. 115-125.

112. **MENEGAKI Angeliki N., “ A social marketing mix for renewable energy in Europe based on consumer stated preference surveys ”**, *Renewable Energy*, Vol. 39, N° 1, (March 2012), pp. 30-39.
113. **MITERA Gunita, WHITTON Anthony, GUTIERREZ Eric, ROBSON Sheila, “ Total quality culture in radiotherapy departments across Ontario ”**, *Radiotherapy and Oncology*, Vol. 99, N° 1, (April 2011), pp. 90-93.
114. **MORGAN Neil A., CLARK Bruce H., GOONER Rich, “ Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment Integrating multiple perspectives ”**, *Journal of Business Research*, Vol. 55, (2002) pp. 363-375.
115. **MORGAN Robert M., HUNT Shelby D., “ The Commitment- Trust Theory of Relationship Marketing ”**, *Journal of Marketing*, Vol. 58, N°3, (July 1994), pp. 20-38.
116. **MORMON C., DESHPANDE, R., ZALTMAN G., “ Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and Between Organizations ”**, *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, N° 3, (1992), pp. 314-328.
117. **MOUTON Jean, “ Le Marketing du Désir: L’indispensable Stratégie ”**, *Revue L’Expansion*, Résumés N° 27, Cahier 1, (Février 2000), pp. 3-10.
118. **NDUBISI Nelson Oly, NATARAJAN Rajan, LAI Rebecca, “ Customer perception and response to ethical norms in legal services marketing ”**, *Journal of Business Research*, , (February 2013), pp. 1-9.
119. **PARAST Mahour Mellat, ADAMS Stephanie G., “ Corporate social responsibility, benchmarking, and organizational performance in the petroleum industry: A quality management perspective ”**, *International Journal of Production Economics*, Vol. 139, N° 2, (October 2012), pp. 447-458.
120. **PARASURAMAN A., BERRY Leonard L., ZEITHAML Valarie A., “ Service Firms Need Marketing Skills ”**, Vol. 26, N° 6, (November-December 1983), pp. 28-31
121. **PAULIN Michèle, “La relation client: Hors service?”**, *Gestion*, Vol. 33, N° 4, (Hiver 2008), pp. 41-47.
122. **PETROF John V., “ Relationship Marketing: The Wheel Reinvented ? ”**, *Business Horizons*, (November-December 1997), pp. 26-31.
123. **PHILIP George, McKEOWN Ian, “ Business Transformation and Organizational Culture: The Role of Competency, IS and TQM ”**, *European Management Journal*, Vol. 22, N° 6, (December 2004), pp. 624-636.

124. **PICCOLI Gabriele, BROHMAN M. Kathryn, WATSON Richard T., PARASURAMAN A.**, “ **Net-based customer service systems: Evolution and revolution in website functionalities** ”, *Decision Sciences Journal*, Vol. 35, N° 3, (2004), pp. 423-455.
125. **PICCOLI Gabriele, BROHMAN M. Kathryn, WATSON Richard T., PARASURAMAN A.**, “ **Process completeness: Strategies for aligning service systems with customers’ service needs** ”, *Business Horizons*, Vol. 52, N° 4, (July-August 2009), pp. 367-376.
126. **PONTIER Monique**, “ **Les conditions d'efficacité d'une démarche de marketing interne dans le secteur associatif : Cas d'une association touristique** ”, *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 255-256, (Mai-Août 2012), pp. 181-190.
127. **PORTER Michael E., KRAMER Mark R.**, “**The Big Idea: Creating Shared Value-how to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth**”, *Harvard Business Review*, Vol. 89, N° 1/2, (January-February 2011), pp. 62-77.
128. **PRAHALAD C. K., OOSTERVELD J.P.**, “ **Transforming internal governance: the challenge for multinationals** ”, *Sloan Management Review*, Vol. 40, N° 3, (1999), pp. 31-40.
129. **PRAJOGO Daniel I., HONG Soon W.**, “ **The effect of TQM on performance in R&D environments: A perspective from South Korean firms** ”, *Technovation*, Vol. 28, N° 12, (December 2008), pp. 855-863.
130. **RÉMILLARD Denyse, WOLFF Dominique**, “ **Le développement durable : L'émergence d'une nouvelle convention ?** ”, *Revue française de gestion*, N° 194, (2009), pp. 29-43.
131. **REYNAUD Emmanuelle**, “ **La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve de l'Europe** ”, *Revue française de gestion*, N° 180, (Novembre 2007), pp. 109-130.
132. **RICARD Line, MARTICOTTE François**, “ **L'Approche Relationnelle Dans Le Secteur Des Services: Le cas de l'industrie hôtelière** ”, *Gestion*, Vol. 33, N° 4, (Hiver 2008), pp. 58-65.
133. **ROOZMAND Omid, GHASEM-AGHAEI Nasser, HOFSTEDE Gert Jan, NEMATBAKHSI Mohammad Ali, BARAANI Ahmad, VERWAART Tim**, “**Agent-based modeling of consumer decision making process based on power distance and personality** ”, *Knowledge-Based Systems*, Vol. 24, N° 7, (October 2011), pp. 1075-1095.
134. **SANDHOLM L.**, “ **Trendy versus effective quality strategies** ”, *The International Bi-Monthly for Total Quality Management: The TQM Magazine*, Vol. 11, N° 6, (1999), pp. 437-444.

135. **SCHACHT Markus, ZANGER Cornelia**, “ **Co-Creating Value in New Product Development – Contribution of Service Dominant Logic for Successful Innovation Management** ”, International Council for Small Business, *World Conference Proceedings*, 6/1/2012, p 1-20.
136. **SCHNEIDER Benjamm, BOWEN David E**, “ **Employee and Customer Perceptions of Service in Banks. Replication and Extension** ”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, (1985), pp. 423-433.
137. **SEPULVEDA Fabian, GABRIELSSON Mika**, “ **Network development and firm growth: A resource-based study of B2B Born Globals** ”, *Industrial Marketing Management*, (2013), pp. 1-13.
138. **SHETH Jagdish N., ATUL Parvatiyar**, “**The Evolution of Relationship Marketing**”, *International Business Review*, Vol. 4, N° 4, (1995), pp. 397-418.
139. **SINKOWITZ-COCHRAN Ronda L., BURKITT Kelly H., CUERDON Timothy, HARRISON Cassandra, GAO Shasha, OBROSKY D. Scott, JAIN Rajiv, FINE Michael J., JERNIGAN John A.**, “ **The associations between organizational culture and knowledge, attitudes, and practices in a multicenter Veterans Affairs quality improvement initiative to prevent methicillin-resistant Staphylococcus aureus** ”, *American Journal of Infection Control*, Vol. 40, N° 2, (March 2012), pp. 138-143.
140. **SORENSEN Jesper B.**, “ **The strength of corporate culture and the reliability of firm performance** ”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, N°1, (2002), pp. 70-91.
141. **TEECE D. J., PISANO G., SHUEN A.**, “ **Dynamic capabilities and strategic management** ”, *Strategic Management Journal*, Vol. 7 (1997), pp. 509-533.
142. **TICKLE Matthew, DEBANJO Dotun Adebajo, MICHAELIDES Zenon**, “ **Developmental approaches to B2B virtual communities** ”, *Technovation*, Vol. 31, N° 7, (July 2011), pp. 296-308.
143. **TRIANDIS H. C.**, “ **The self and social behaviour in differing cultural contexts**”, *Psychological Review*, Vol. 96, N° 3, (1989), pp. 506-20.
144. **TYLOR E. B.**, *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*, USA, New York: Gordon Press, (1874).
145. **VAN BEEK A.P.A., GERRITSEN D.L.**, “ **The relationship between organizational culture of nursing staff and quality of care for residents with dementia: Questionnaire surveys and systematic observations in nursing homes** ”, *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 47, N° 10, (October 2010), pp. 1274-1282.

146. **VARGO Stephen L., LUSCH Robert F.**, “ **It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market** ”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, N° 2, (February 2011), pp. 181-187.
147. **VARGO S., LUSCH R., TANNIRU M.**, “**Service, value networks and learning**”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.38, (2010), pp. 19-31.
148. **VERHOEF Peter C., LEMON Katherine N.**, “ **Successful customer value management: Key lessons and emerging trends** ”, *European Management Journal*, Vol. 31, N° 1, (February 2013), pp. 1-15.
149. **VIEIRA Alex Borges VIEIRA, DE ALMEIDA Rafael Barra, DE ALMEIDA Jussara Marques, CAMPOS Sérgio Vale Aguiar**, “ **SimplyRep: A simple and effective reputation system to fight pollution in P2P live streaming** ”, *Computer Networks*, (2013), pp. 1-18.
150. **WACHNER Trent, PLOUFFE Christopher R., GREGOIRE Yany**, “ **SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link** ”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, (2009), pp. 32-44.
151. **WILDES Vivienne J.**, “ **Attracting and retaining food servers: How internal service quality moderates occupational stigma** ”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 26, N° 1, (March 2007), pp. 4-19
152. **WILLIAMSON O. E.**, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, USA, New York: The Free Press, (1975).
153. **WILKINSON Ian**, “ **Roger A. Layton and Marketing Systems Theory** ”, *Australasian Marketing Journal*, Vol. 20, N° 3, (August 2012), pp. 186-189.
154. **YUAN Xiaoqun, MIN Geyong, DING Yi, LIU Qiong, LIU Jinhong, YiIN Hao, FANG Qing**, “ **Adaptive resource management for P2P live streaming systems** ”, *Future Generation Computer Systems*, (September 2012), pp. 1-10.
155. **ZERBINI Fabrizio, GOLFETTO Francesca, GIBBERT Michael**, “ **Marketing of competence: Exploring the resource-based content of value-for-customers through a case study analysis** ”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, N° 6, (August 2007), pp. 784-798.

<http://www.klm.com/corporate/en/about-klm/air-france-klm/index.html>

<https://www.klm.com/corporate/en/about-klm/history/index.html>

<http://corporate.airfrance.com/fr/la-compagnie/les-femmes-et-les-hommes/pour-la-diversite-a-air-france/>

<http://www.seatmaestro.com/airlines-seating-maps/qatar-airways/history.html>

<http://www.prlog.org/11824806-sisa-certified-qatar-airways-pci-dss-compliant.html>

<http://www.qatarairways.com/global/ar/ceo-message.page>

<http://www.qatarairways.com/global/ar/our-fleet.page>

<http://www.qatarairways.com/global/ar/destinations.page>

<http://www.qatarairways.com/global/ar/csr-social.page>

[http://www.qatarairways.com/sites/arabic\\_global/homepage.page](http://www.qatarairways.com/sites/arabic_global/homepage.page)

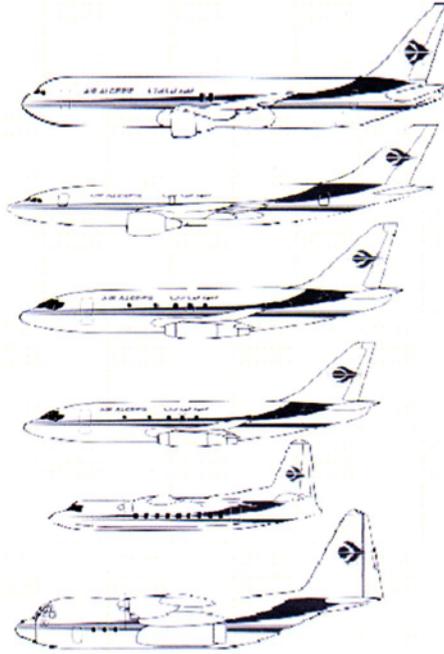
العلاج

Edition : 03	<b>SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE</b> <b>MANUEL QUALITE AIR ALGERIE</b>	Date 21/06/2012
Revision : 02		Page 12 sur 43
Réf : MQ		

### 3.1.4-Moyens de production

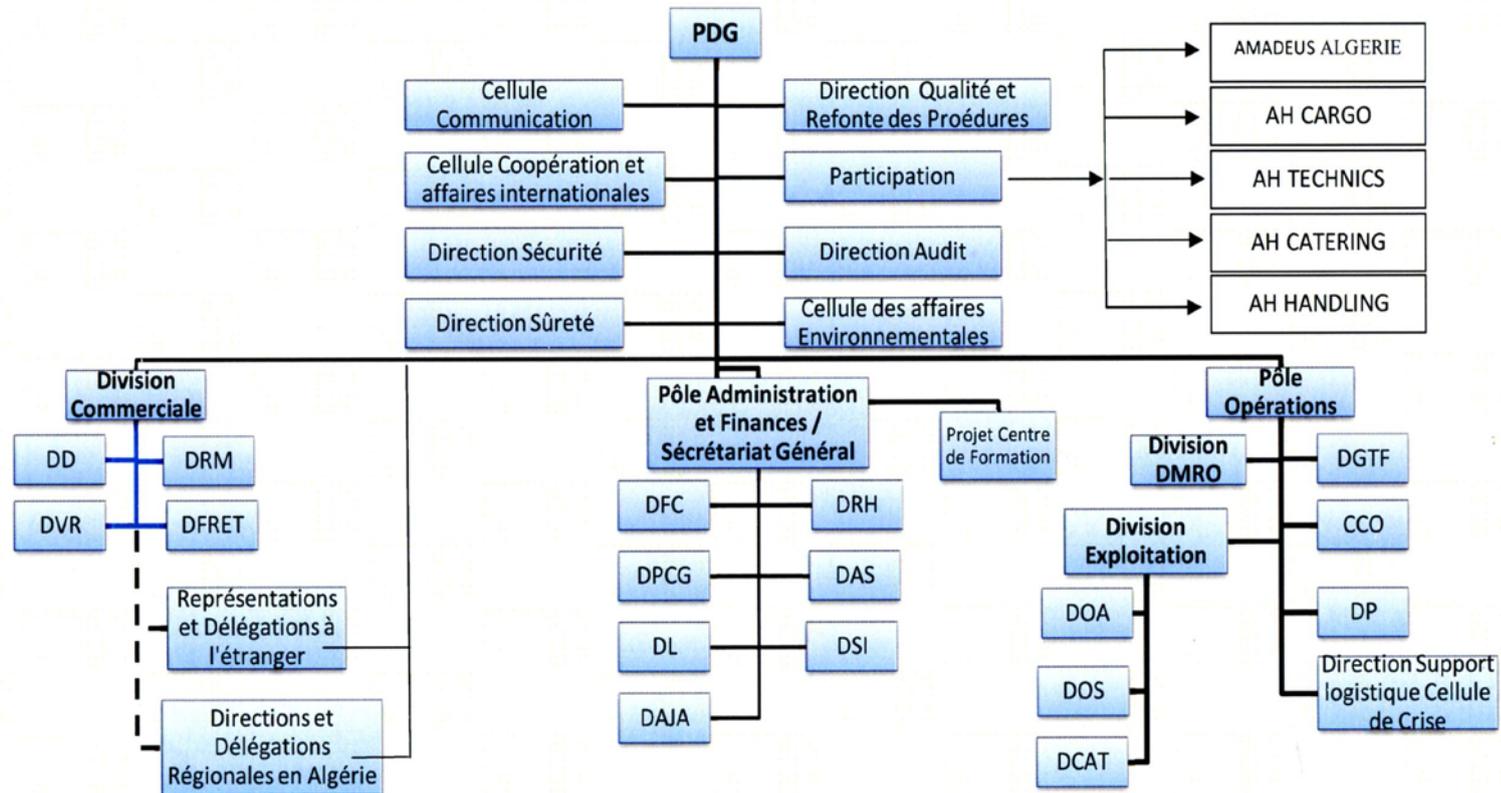
Flotte

Model	Nb
A330-200	05
B767-300	03
B737-800	17
B737-600	05
ATR 72	12
L 100-30 Hercules	01



المعلومات الجوية الجزائرية <b>AIR ALGÉRIE</b> 		
Edition : 03 Revision : 02 Réf : MQ	<b>SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>  <b>MANUEL QUALITE AIR ALGERIE</b>	Date 21/06/2012  Page 13 sur 43

3.2-ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE ET PERIMETRES DE CERTIFICATIONS.

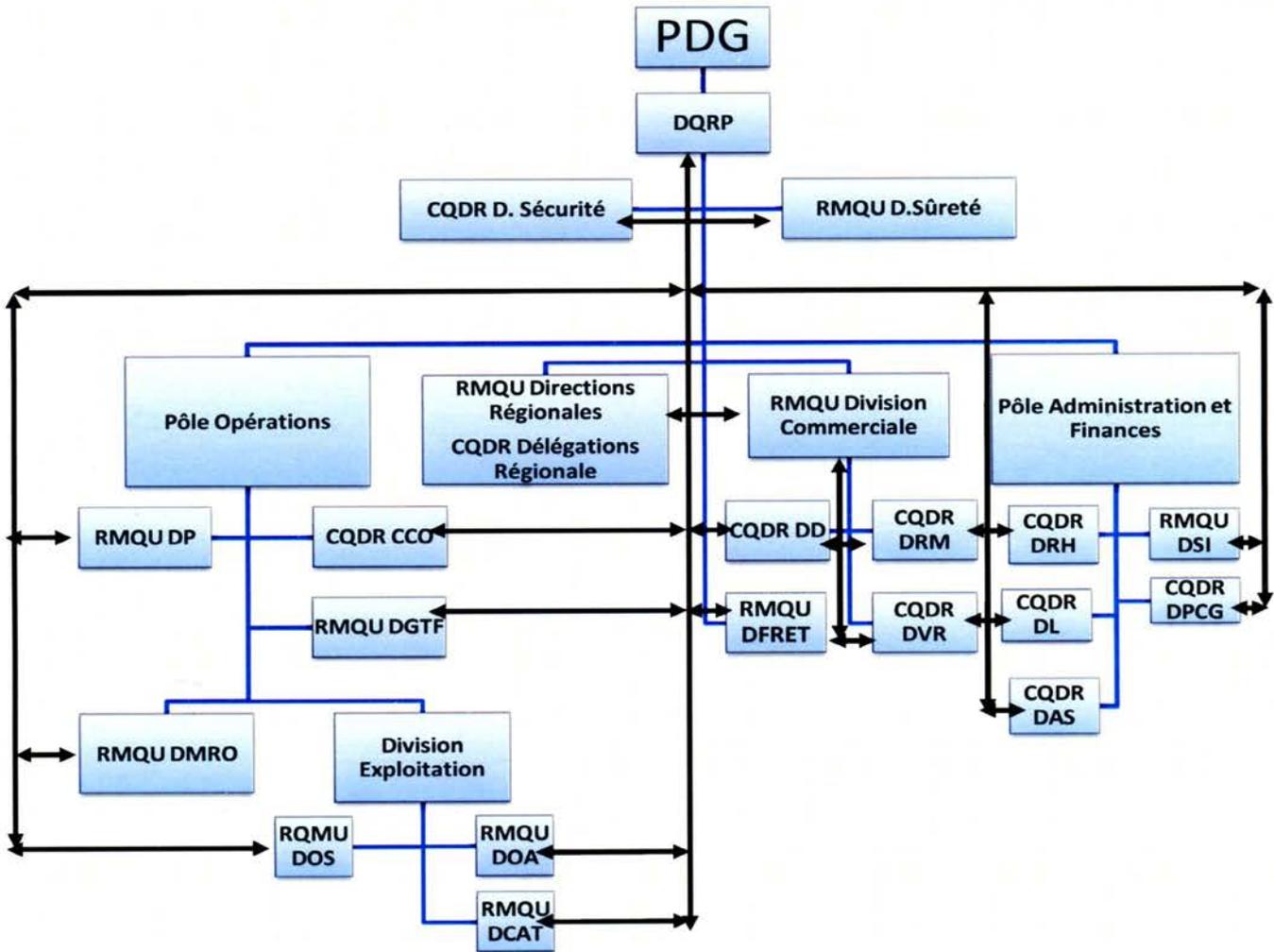


—————> : Liens hiérarchique    - - - - -> : Liens fonctionnels

NB : les responsabilités et prérogatives des dirigeants de l'entreprise sont détaillées dans les manuels d'organisation des structures correspondantes.

		المعلومات الجوية الجزائرية <b>AIR ALGERIE</b> 
Edition : 03 Revision : 02 Réf : MQ	<b>SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>  <b>MANUEL QUALITE AIR ALGERIE</b>	Date 21/06/2012  Page 19 sur 43

3.4-Diagramme des flux d'Informations du système de management de la qualité



 : Retour d'information / Expérience  
 : Lien Fonctionnel

 الخطوط الجوية الجزائرية <b>AIR ALGERIE</b>		
Edition : 02	<b>SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE</b> <b>MANUEL D'ORGANISATION DE LA DIRECTION</b> <b>QUALITE ET REFONTE DES PROCEDURES</b>	Date 27/07/2011
Révision : 00		Page 4 sur 12
Réf : MO / DQRP		

## **1. DIRECTEUR QUALITE ET REFONTE DES PROCEDURES (RMQE) :**

### **1.1. Missions – responsabilités – autorités :**

Nommé par le Président Directeur Général avec autorité de délégations, le directeur qualité assure que le SMQ est : établi, mis en œuvre, évalué et entretenu :

- Rend compte directement au Dirigeant Responsable (PDG) : du fonctionnement du SMQ et du besoin d'amélioration permanent et continu du SMQ,
- Contribue à l'élaboration de la politique qualité de l'entreprise et prévoit les évolutions à moyen et long terme de la stratégie en matière de qualité,
- Garant de la qualité de service et de la satisfaction client.
- Contribue à l'optimisation du mode de fonctionnement de l'entreprise,
- Assure la gestion de la base qualité,
- Définit une stratégie visant à des résultats concrets d'amélioration et propose un programme pour l'atteinte des objectifs déclinés à tous les niveaux de l'entreprise en collaboration avec les pilotes de processus désignés.
- Joue le rôle d'animateur, coordonnateur et catalyseur au niveau de tous les processus et activités liées au SMQ de l'entreprise
- Coordonne les équipes de responsables qualité et des auditeurs dans la mise en œuvre de la politique qualité
- Assure régulièrement des points qualité avec les pilotes de processus et les responsables des structures afin d'assurer la pérennité du système.
- Il est l'interlocuteur de référence en matière de qualité auprès des différents partenaires de l'entreprise ainsi que des instances réglementaires notamment avec les organismes de certifications.
- Assure que les manuels réglementaires utilisés sont cohérents, compatibles et approuvés
- Elabore et met en œuvre le programme d'audit et de surveillance
- Il supervise la réalisation des audits internes, analyse les résultats obtenus et définit les axes de réflexion afin d'apporter des solutions aux problèmes rencontrés,
- Planifie et prépare la revue de direction
- Elabore le budget
- Gère les ressources humaines de sa direction : le recrutement, la formation, l'évaluation et l'évolution des carrières.

		
Edition : 02	<b>SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE MANUEL D'ORGANISATION DE LA DIRECTION QUALITE ET REFONTE DES PROCEDURES</b>	Date 27/07/2011
Révision : 00		Page 5 sur 12
Réf : MO / DQRP		

- Assure que les pratiques d'exploitation et de maintenance d'aéronefs satisfont aux exigences des réglementations et normes.

### 1.2. CRITERES DE PERFORMANCES :

- Niveau d'atteinte des objectifs fixés en revue de direction,
- Taux de clôture des non conformités détectées,
- Qualité d'analyses et d'évaluations apportées au Management : Forces de Propositions et détection de piste d'améliorations
- Niveau promotionnel du concept qualité : Communication, Bulletins, .....

### 1.3. RELATIONS HIERARCHIQUES :

La Direction Qualité et Refonte des Procédures est structurée comme suit :

- Le Commandement : Directeur Qualité et Refonte des Procédures
- Organes en staff : Directeur adjoint Exploitation et Directeur adjoint Commercial

#### Structure :

- La Sous Direction Audit,
- La Sous Direction Etudes et Synthèses,
- La Sous Direction Documentation,
- La Sous direction Organisation et Formation.

### 1.4. RELATIONS FONCTIONNELLES :

#### 1.4.1. LIAISONS INTERNES :

- Toutes les Structures de l'entreprise;
- Acteurs du SMQ : PIPC, RMQU, CQDR, Auditeurs interne,
- Entités Décentralisées en Algérie et à l'étranger.

#### 1.4.2. LIAISONS EXTERNES :

- Aviation Civile ;
- Compagnies aériennes ;
- Organismes de certifications
- IATA ; OACI ; AACO ;



THE INTERNATIONAL CERTIFICATION NETWORK

# CERTIFICATE

*IQNet and AIB-VINÇOTTE International  
hereby certify that the organization*

***Air Algérie  
1 Place Maurice Audin  
Alger (Algeria)***

*for the following field of activities*

***Passenger air transport - scheduled or charter flights,  
and air transport of goods, on Algerian territory***

*has implemented and maintains a*

***Management System***

*which fulfils the requirements of the following standard*

***ISO 9001:2008***

***Issued on : 28 November 2011***

***Validity date : 24 August 2014***

***Registration Number : BE-08 3401a***



**Michael Drechsel**  
President of IQNet

**Bart Janssens**  
Chairman Certification Committee



***IQNet Partners\*:***

***AENOR Spain AFNOR Certification France AIB-Vinçotte International Belgium ANCE Mexico APCER Portugal CCC Cyprus  
CISQ Italy CQC China CQM China CQS Czech Republic Cro Cert Croatia DQS Holding GmbH Germany DS Denmark  
ELOT Greece FCAV Brazil FONDONORMA Venezuela ICONTEC Colombia IMNC Mexico  
Inspecta Certification Finland IRAM Argentina JQA Japan KFQ Korea MSZT Hungary Nemko AS Norway NSAI Ireland  
PCBC Poland Quality Austria Austria RR Russia SH Israel SIQ Slovenia SIRIM QAS International Malaysia SQS Switzerland SRAC Romania  
TEST St Petersburg Russia TSE Turkey YUQS Serbia***

***IQNet is represented in the USA by: AFNOR Certification, CISQ, DQS Holding GmbH and NSAI Inc.***

***\* The list of IQNet partners is valid at the time of issue of this certificate. Updated information is available under [www.iqnet-certification.com](http://www.iqnet-certification.com)***



Presented to

M-774

# Air Algérie

On the occasion of their Registration as an

## IOSA Operator

under the

# IATA Operational Safety Audit Program (IOSA)

Registration is valid until December 13, 2014  
in accordance with the provisions of the IOSA Program Manual

Günther Matschnigg  
Senior Vice President  
Safety, Operations & Infrastructure

Thomas Windmuller  
Senior Vice President  
Member & Government Relations



## POLITIQUE QUALITE

AIR ALGERIE, consciente des enjeux que représente actuellement l'environnement concurrentiel dans le transport aérien, nourrit l'ambition de développer davantage sa politique d'amélioration continue afin de répondre aux attentes de ses clients en leur garantissant le meilleur niveau de qualité.

AIR ALGERIE dont le développement passe inévitablement par la mise en œuvre d'une démarche qualité, a procédé à l'implémentation d'un Système Management de la Qualité qui prend sa source dans les exigences légales et réglementaires telles que DACM, ISO 9001, IOSA, PART 145 et qui est constamment évalué et amélioré à travers les audits internes et externes.

A ce titre, nous ferons des attentes de nos clients, les objectifs stratégiques d'AIR ALGERIE. Ainsi,

- Nous maintiendrons et améliorerons le niveau de sécurité des vols, en cohérence avec les normes nationales et internationales les plus exigeantes,
- Nous veillerons à la régularité des programmes,
- Nous améliorerons la ponctualité des vols,

Pour cela, nous travaillerons ensemble pour améliorer les performances de nos processus internes, notamment à travers :

- La mise en place d'un dispositif de management de la relation clients, afin d'améliorer l'écoute client, à tous les stades de la relation commerciale,
- La maîtrise des performances, en matière de délais, de tous nos processus opérationnels,
- Le développement des compétences collectives de la compagnie et des compétences individuelles des femmes et des hommes qui font la réussite d'AIR ALGERIE.

L'ensemble du personnel d'AIR ALGERIE, conjuguera ses efforts et mettra ses compétences, au service du client.

Je m'engage à réunir toutes les ressources nécessaires, en vue d'améliorer en permanence l'efficacité de notre système de management de la qualité, dans l'esprit et la lettre de la norme ISO 9001 :2008.

15 AOUT 2011



Le Président Directeur Général

M.S. BOULTIF

الملحق رقم -1-

Cellule communication	Cellule communication	
CAI	Cellule Accords Internationaux	
DQRP	Direction Qualité et Refonte des Procédures	
CAE	Cellule des Affaires Environnementales (Cellule environnement)	
DS	Direction Sécurité	
DSIE	Direction Sureté Interne de l'Entreprise	
D. Audit	Direction Audit	
Pôle Administration et finances / Secrétaire Général	Pôle Administration et finances / Secrétaire Général	
Pôle Opérations	Pôle Opérations	
Division Exploitation	Division Exploitation	
DMRO ou DMRA	Division Maintenance et réparation Aéronefs	
Division Commerciale	Division Commerciale	
DP	Direction Programmes	
CCO	Centre de Contrôle des Opérations	
DGTF	Direction Gestion Technique de la Flotte	
DSLCC	Direction Support Logistique Cellule de Crise	
DOA	Direction des Opérations Aériennes	
DOS	Direction des Opérations Sol	
D. CAT	Direction Catering	
DRM	Direction Revenue Management	
DVR	Direction Ventes et Réseaux	
DD	Direction Distribution	
D. FRET	Direction Fret	
DRH	Direction des Ressources Humaines	
DAJA	Direction des Affaires Juridiques et des Assurances	
DFC	Direction Finances et Comptabilité	
DL	Direction Logistique	
DAS (DPOS)	Direction des Affaires Sociales (Direction Promotion des Œuvres Sociales)	
DSI (DIT)	Direction des Services Informatiques (Direction Informatique et télécommunications)	
DPCG	Direction Planification et Contrôle de Gestion	

		
Edition : 03	<b>SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>  <b>MANUEL QUALITE AIR ALGERIE</b>	Date 21/06/2012
Revision : 02		Page 21 sur 43
Réf : MQ		

- Le processus pilotage SMS.

#### **4.2.4 Les processus externalisés :**

Les processus externes qui ont une incidence directe sur la qualité et la sécurité sont :

- Les organismes de formations ;
- L'assistance au sol (passagers et fret) ;
- L'affrètement d'aéronefs;
- La sûreté;
- La sous-traitance technique aéronautique ;
- Les traiteurs/fournisseurs CATERING ;
- Les intermédiaires agréés ;
- Fournisseurs Fuel.
- Hôtels
- Fournisseurs de matériel roulant de servitude

Ils sont maîtrisés par la mise en œuvre de :

- La procédure de maîtrise des fournisseurs et sous traitants (PS13). Des audits/inspections auprès de ces partenaires sont réalisés, quand cela est rendu nécessaire pour évaluer leurs capacités à satisfaire au cahier des charges.
- La procédure générale d'affrètement (PS16).
- La procédure de passation de marché (PS17).
- Les processus (PR12) et (PR20) de la DMRO (voir liste en Annexe)

Le classement des processus de la compagnie selon cette typologie est nécessaire pour l'élaboration de la cartographie des processus. Ce classement ne correspond pas à un classement par importance.

En effet un processus de soutien peut être plus critique qu'un processus de réalisation. D'autres paramètres d'ordre stratégique ou opérationnel sont pris en considération pour déterminer quels sont les processus sensibles qui nécessitent une surveillance avec des outils appropriés.

NB : au niveau de chaque structure, il pourrait exister d'autres processus identifiés et qui contribuent à l'atteinte d'autres objectifs complémentaires aux objectifs stratégiques. Ces derniers sont surveillés par les responsables des structures (PIPC).

		المعلوما الجوية الجزائرية <b>AIR ALGERIE</b> 
Edition : 03	<b>SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>  <b>MANUEL QUALITE AIR ALGERIE</b>	Date 21/06/2012
Revision : 02		Page 20 sur 43
Réf : MQ		

#### 4. SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

##### 4.1 Exigences Générales

La compagnie a établi et documenté un Système de Management de la Qualité afin de mettre en œuvre et entretenir des méthodes de travail visant l'amélioration du niveau de qualité des produits et prestations offertes en vue de satisfaire davantage les clients, conformément aux exigences réglementaires et aux exigences clients.

La notion d'objectif qualité est issue des valeurs de la compagnie et de la stratégie énoncée par le Président-Directeur général. A cet effet il a été :

- Identifié les processus nécessaires au Système de Management de la Qualité et leur mise en œuvre à tous les niveaux de la compagnie.
- Déterminé la séquence d'interactions de ces processus. (voir cartographie des processus en annexe)
- Assuré la disponibilité des ressources

Afin de :

- Surveiller, mesurer et analyser ces processus.
- Mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et permettre l'amélioration continue de ces processus.
- Ajuster les objectifs après une analyse des résultats de mesure.

##### 4.2. Cartographie des processus

Les processus de l'Entreprise d'AIR ALGERIE sont identifiés sur la base de la typologie suivante :

**4.2.1 Les processus Opérationnels :** qui par définition correspondent aux processus qui fournissent directement les prestations aux clients, ils ont été regroupés en trois macro-processus :

- Processus Conception
- Processus Relation Clientèle.
- Processus Réalisation.

**4.2.2 Les processus de Support** qui contribuent indirectement à la réalisation des prestations aux clients ; les processus retenus sont :

- Gestion des Compétence.
- Gestion de la navigabilité.
- Systèmes d'informations.

**4.2.3 Les processus managériaux** retenus qui permettent le pilotage et le contrôle des activités et/ou performances de l'ensemble des processus de la compagnie :

- le processus pilotage SMQ ;

المنظمة الوطنية الجزائرية <b>AIR ALGERIE</b> 		
Edition : 03	<b>SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>  <b>MANUEL QUALITE AIR ALGERIE</b>	Date 21/06/2012
Revision : 02		Page 27 sur 43
Réf : MQ		

## 6-MANAGEMENT DES RESSOURCES

### 6.1-Mise à disposition des ressources

L'entreprise identifie, pour l'élaboration de son budget annuel, ses besoins en ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour répondre aux exigences réglementaires en matière de qualité, sûreté et sécurité ainsi qu'aux exigences des autorités et des constructeurs, des clients et de l'entreprise.

Au besoin, le budget peut être revu en cours d'année.

L'entreprise AIR ALGÉRIE met en place toutes les ressources nécessaires pour mettre en œuvre et entretenir le Système de Management de la Qualité et améliorer de façon continue son efficacité.

L'entreprise AIR ALGÉRIE a également élaboré son Système de Management de la Qualité dans le but d'accroître la satisfaction des clients en s'assurant :

- D'une part de la compétence de son personnel, de la disponibilité des moyens humains, matériels et financiers nécessaires à la maîtrise de ses processus
- Et d'autre part, d'être à l'écoute des exigences de ses clients pour adapter en permanence ses ressources.

### 6.2-Ressources Humaines

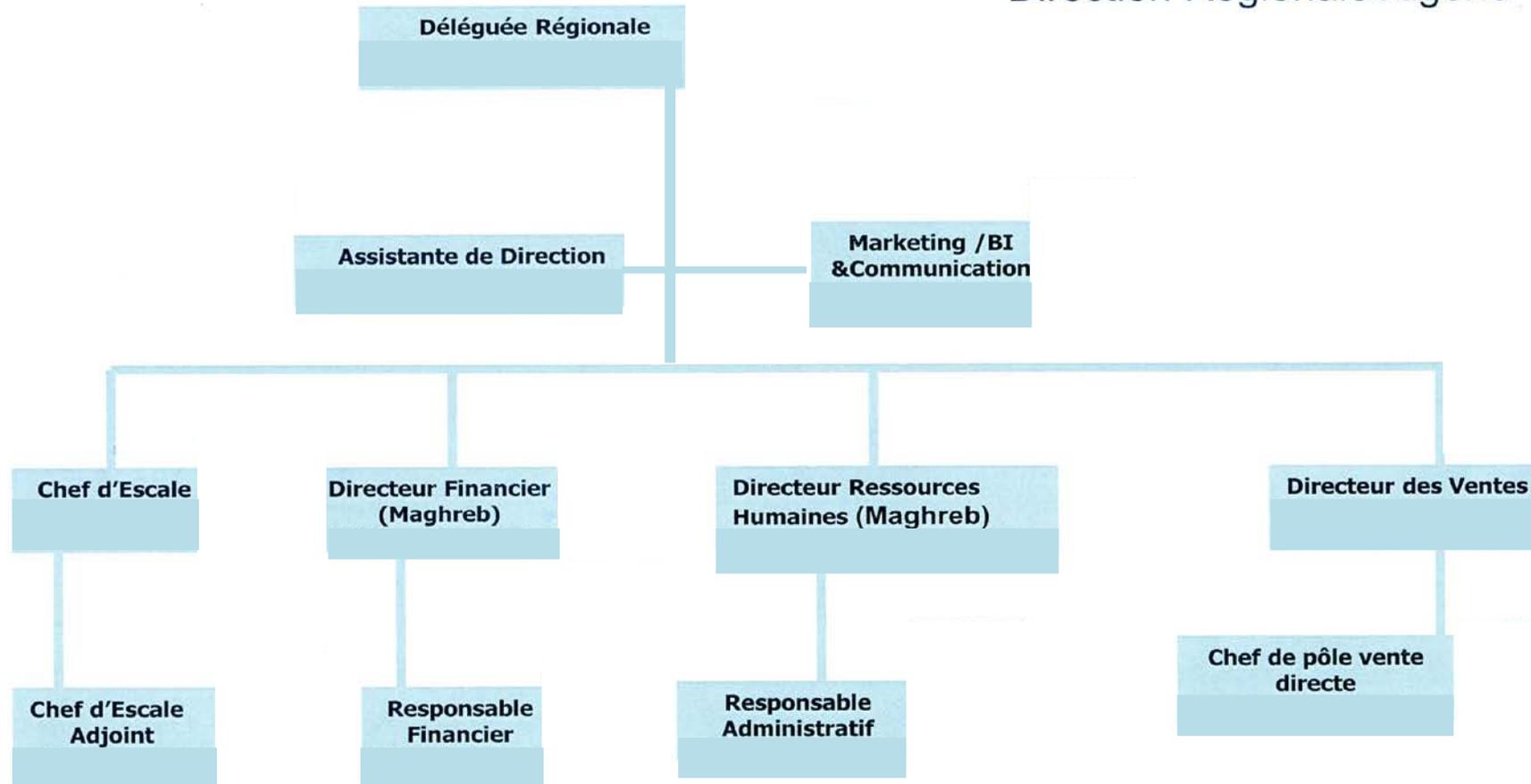
L'entreprise AIR ALGÉRIE s'assure que ses employés ont les qualifications et compétences nécessaires pour exécuter leurs tâches efficacement. Une procédure de recrutement et une autre de formation ont été élaborées et mises en œuvre.

#### 6.2.1-Compétence, Sensibilisation et Formation

- Les acteurs des activités ayant une incidence sur la qualité/sécurité de la prestation (postes relevant) sont ceux qui contribuent à la réalisation du produit et à l'atteinte des objectifs déclinés de la stratégie de l'entreprise (voir cartographie)
- Les fiches de postes décrivent de manière détaillée les qualifications et compétences requises exigées par l'entreprise AIR ALGÉRIE pour chacun de ces postes ;
- L'entreprise AIR ALGÉRIE favorise la formation (métiers et communs) de ses employés grâce à une procédure documentée (PS12 et le MF) prévoyant l'identification des besoins, la planification des formations nécessaires pour les satisfaire ainsi que l'évaluation des formations reçues qui fournit des indications sur leur efficacité ; ..



## Direction Régionale Algérie





Imprimer

Fermer

N°SPÉCIAL - 25/06/2008

## La certification ISO 14001

Le 04 juillet 2008, un organisme certificateur externe, AFAQ-AFNOR, va auditer le Commercial France dans le cadre de la certification ISO 14001. Cette démarche est un engagement volontaire de l'entreprise. C'est un des quatre défis du projet d'entreprise Vision 2010 "Devenir exemplaire en matière de responsabilité d'entreprise et de développement durable".

### ■ Qu'est-ce que la certification ISO 14001 ?

La norme ISO 14001 a été réalisée par l'Organisation Internationale de Normalisation, désignée internationalement sous son sigle d'origine ISO.

L'ISO 14001 traite du management environnemental, c'est-à-dire de la conformité réglementaire de ce que réalise une entreprise pour prévenir et limiter les impacts de ses activités sur l'environnement, améliorer en permanence ses performances en matière environnementale.

### ■ En quoi le Commercial France est-il concerné ?

Le Commercial France est concerné pour l'ensemble de ses activités, produits ou services susceptibles d'interactions avec l'environnement.

Les quatre axes de notre plan d'action environnemental sont :

- diminuer la consommation de papier ;
- économiser l'eau et l'énergie ;
- optimiser les déplacements ;
- connaître et faire connaître la politique environnementale d'Air France.

#### 1. Diminuer la consommation de papier

- D'ores et déjà, la suppression de l'horaire de poche permet d'économiser 7 tonnes de papier.
- Progressivement les actualités commerciales se généralisent sous format électronique. En interne : toutes les actualités commerciales sont consultables via le portail commercial. En externe : des tests "zéro papier" sont actuellement en cours avec plusieurs Distributeurs. Ces évolutions permettraient une réduction totale de 9 tonnes de papier.
- Les premières imprimantes Optiprint ont été installées en avril au Service Clients, JH.HR, site pilote. Elles seront déployées en septembre 2008 sur les autres sites de Montreuil et sur l'ensemble du Commercial France d'ici fin 2009. L'installation de ce nouveau matériel remplacera progressivement la totalité des imprimantes, fax et photocopieurs. Optiprint permet une économie de 30 % sur les consommables (papiers, cartouches d'encre...).

#### 2. Economiser l'eau et l'énergie

- Ne pas laisser couler l'eau inutilement. Economiser l'eau est un geste simple et à la portée de tous. Lorsque vous vous lavez les mains, inutile de laisser l'eau couler. Une fuite d'eau est constatée, n'hésitez pas à le signaler au 3.77.77 pour le site de Montreuil et aux numéros dédiés en région.
- Utiliser des ampoules basse consommation là où techniquement c'est possible. A Montreuil, la programmation des plages horaires d'éclairage a été révisée. Une température de sortie moins froide d'un degré pour la climatisation sera testée cet été. Une économie pourra atteindre jusqu'à 120 000 kWh. En région, des actions similaires sont entreprises : en Corse, par exemple, toutes les ampoules des couloirs ont été changées pour des ampoules basse consommation et des minuteries ont été installées.

#### 3. Optimiser les déplacements

- Privilégier les conférences téléphoniques aux rencontres physiques.
- Dans le cadre du Plan de Déplacement d'Entreprise "BOUSSOLE" (BOUgeonS SOLidairEs), la Direction Qualité, Environnement et Développement Durable, la Sécurité au travail et AF Formation proposent aux salariés une formation "Conduite Durable" associant "Risques Routiers" et Eco-Conduite, assurée par le prestataire et partenaire "Sagéris". La journée se déroule en deux parties : une partie théorique, le matin en salle et une partie l'après-midi pratique autour de Roissy. D'autres sessions seront programmées à partir de la rentrée, en fonction des demandes (Code Stage SAP : 262CDDE).



**4. Connaître et faire connaître la politique environnementale d'Air France**

- N'hésitez pas à faire connaître le calculateur CO2 sur [www.airfrance.fr](http://www.airfrance.fr). Ce calculateur permet de déterminer la quantité de CO2 par passager. Il est possible, pour les clients qui le souhaitent, de compenser leurs émissions de CO2 en contribuant à des projets du programme action carbone de l'ONG GoodPlanet. Le don ouvre droit à une déduction d'impôts.
- Consultez les différents articles sur le développement durable sur les supports de communication mis à votre disposition (Concorde n°235 du 11 juin, Enwebgure). N'hésitez pas à consulter le site <http://developpement-durable.airfrance.com>, accessible via Intralignes.

**Imprimer**

**Fermer**



**Archives : Certification environnementale : succès de l'audit**

*Communication - 08/09/2010*

Dans le cadre de la certification environnementale ISO 14001 d'Air France, un audit de suivi a été réalisé du 28 juin au 2 juillet derniers, à Paris et en province, dans presque tous les métiers de la Compagnie (Achats, Affaires Immobilières, Cargo, Commercial France, Exploitation, Industriel, Marketing, Produit vol, Systèmes d'information). Voir actualité du 10 juin 2010.

Audit réussi malgré trois non-conformités mineures, pour lesquelles des actions correctives doivent être mises en place. Un avis de "vigilance orange" est donc de mise avant la prochaine étape. En effet, au mois de juin 2011 se déroulera l'audit de renouvellement. Une nouvelle équipe d'auditeurs passera au crible l'ensemble du Système de Management Environnemental d'Air France. Il s'agira alors de montrer la maturité de la démarche et de faire la démonstration de l'engagement d'Air France à tous les niveaux de l'entreprise.

La performance environnementale d'Air France répond à une forte attente des différentes parties prenantes : clients, actionnaires, riverains, société civile. Aujourd'hui, cet engagement en terme de responsabilité environnementale reste une référence pour tous.

[retour haut de page](#)

**Liens Utiles :**

▶ [Les autres actus archivées](#)

**Articles**

[Journal Concorde](#)

[Flashactus > mai 2007](#)

[BIG](#)

[Aller sur IntraNews](#)

[Envoyer cette page](#) [imprimer](#)



## Effectif



Effectifs, exprimés en équivalents temps plein (ETP)	Groupe Air France*	Groupe KLM**	Air France-KLM
Personnel au sol	49 795	20 199	69
Personnel navigant commercial	14 640	7 708	22
Personnel navigant technique	5 119	3 284	8 403
TOTAL	69 553	31 191	100 744

Données consolidées - Chiffres

\*Filiales d'Air France : Aero Maintenance Group, Blue Link, Brit Air, CRMA, CityJet, VLM, Régional, Sodexi, Transavia France et dans le groupe Servair : ACNA, Bruno Pegorier, Jet Chef, OAT, Servair SA, CPA, Passerelle, Base Handling.

\*\*Filiales KLM : Cygnific, Cobalt Ground Solutions, KLM Cityhopper (UK and BV), Transavia, KLM Catering Services Schipol B.V., KLM UK Engineering Limited et Martinair.

Informations financières d'AIR FRANCE KLM

## Plus loin





## Flotte



### Flotte d'AIR FRANCE KLM en exploitation au 31 décembre 2012

Flotte	Groupe AIR FRANCE*	Groupe KLM*	TOTAL
Long-courrier	103	64	167
Moyen-courrier	148	77	225
Régionale	118	48	166
Cargo	5	10	15
TOTAL	374	199	573

\*Y compris Transavia et Martinair

Informations financières d'AIR FRANCE KLM

### En images



De la Patrouille de France à Air France



Air France et la Patrouille de France



La flotte d'hier et d'aujourd'hui



La flotte A380



Boeing 777-300ER peint aux couleurs de SkyTeam



Airbus A380



## Un processus débuté en 1997

**29 septembre 1997 :** Northwest et KLM signent le premier accord de joint-venture dans l'histoire du transport aérien.

**22 mars 2007:** L'Union européenne et les Etats-Unis signent un accord de ciel ouvert agreement

**17 octobre 2007:** Air France et Delta créent une joint-venture, mise en place le 1er avril 2008, sur toutes les liaisons entre leurs hubs, ainsi qu'au départ ou vers Londres Heathrow.

**20 mai 2009:** Air France KLM et Delta signent un accord de joint-venture portant sur l'exploitation en commun ainsi que sur le partage des recettes et des coûts de leurs liaisons transatlantiques.

**5 juillet 2010:** Alitalia, principale compagnie italienne, a rejoint cette joint venture le 5 juillet 2010 et lui a ainsi ouvert le marché italien, le 3ème d'Europe, et apporté un nouveau hub, celui de Rome-Fiumicino.

### QU'EST CE QU'UNE JOINT-VENTURE (JV) ?

[FOCUS]

Si une joint-venture (JV) ne désigne aucune structure particulière en droit français, elle désigne une forme d'association, sur un sujet bien déterminé, entre deux entreprises ou plus.

Il existe deux types de joint-ventures : les capitalistiques et les contractuelles.

La joint-venture mise en place par Air France-KLM, Delta et Alitalia est contractuelle. Elle implique un partenariat et donc un partage des tâches, des coûts et des revenus, sans apport capitalistique.

Chacune des entreprises participant à la joint-venture prend les mêmes risques, s'engage et investit ses ressources de manière identique, avec pour objectif commun d'optimiser les gains.

Signé par tous les partenaires, un contrat stipulant les règles fondamentales du partenariat, les objectifs, les moyens à mettre en oeuvre et la durée de la collaboration est la base d'une joint-venture.

## En images



Nouvelle signalétique AIR FRANCE KLM DELTA à Paris-CDG T2E



Nouvelle signalétique AIR FRANCE KLM DELTA à Paris-CDG T2E



Nouvelle signalétique AIR FRANCE KLM DELTA à Paris-CDG T2E



Nouvelle signalétique AIR FRANCE KLM DELTA à Paris-CDG T2E



Nouvelle signalétique AIR FRANCE KLM DELTA à Paris-CDG T2E



## الملحق رقم 2

Nouvelle signalétique à Paris-CDG T2E

**Plus loin**



Air France KLM

---



Carte reseau  
interactive

# Mission d'Expertise Externe

En décembre 2009, Air France a mis en place une mission d'expertise externe sur la sécurité des vols. Composée de huit experts reconnus, indépendants et de dimension internationale afin d'allier les cultures françaises et anglo-saxonnes, la mission s'est intéressée à tous les modes de fonctionnement internes, aux processus de décision et aux pratiques pouvant avoir un impact sur la sécurité des vols, en combinant vision systémique de la sécurité et expérience pratique de la conduite des opérations dans des compagnies de taille comparable à Air France.

Sur ces bases et à l'issue d'un travail qui s'est poursuivi tout au long de l'année 2010, les experts ont proposé en janvier 2011 à Air France 35 recommandations s'inscrivant dans la logique d'amélioration continue de la sécurité des vols engagée par la Compagnie.

Air France est la première grande compagnie aérienne à s'être soumise, sur sa seule initiative, au regard d'experts externes. En mettant en oeuvre leurs recommandations, qui combinent les meilleures pratiques observées isolément dans d'autres compagnies aériennes à travers le monde, Air France entend porter sa performance en matière de sécurité aérienne au plus haut niveau possible.

## Composition de la mission d'expertise externe :

**Curt Graeber**, PhD, préside la Mission externe. Ancien Senior Technical Fellow et Ingénieur en Chef chez Boeing sur les facteurs humains, auparavant responsable de recherches facteurs humains dans le domaine de l'aviation à la NASA, il a participé à la commission d'enquête présidentielle sur l'accident de la Navette Spatiale Challenger, et a conduit sur le plan scientifique de nombreuses initiatives internationales dédiées à la sécurité aérienne et à l'établissement de standards internationaux.

**Erik Hollnagel**, PhD, professeur à Mines ParisTech (Ecole des Mines de Paris), responsable de la Chaire Sécurité Industrielle, travaille en tant qu'expert en matière de gestion de la sécurité, d'ingénierie de la résilience et des facteurs humains dans de nombreux pays, en couvrant diverses activités des domaines de l'aérospatial, du nucléaire, du médical.

**John Marshall**, après 26 ans d'une carrière de pilote de chasse et officier supérieur à l'US Air Force, a rejoint Delta en tant que Directeur Sécurité, Sûreté et Conformité réglementaire. Son expérience des opérations aériennes, de la maintenance aéronautique, de la sécurité et des aéroports le positionne en tant que conseiller dans l'industrie aéronautique.

**Jean Pariès**, ingénieur de l'Aviation Civile. Ancien membre du groupe d'étude de l'OACI sur Facteurs Humains et Sécurité des vols, il agit aujourd'hui en tant que conseiller en matière de sécurité dans de nombreux domaines (nucléaire, aviation, hôpitaux, transports terrestres et maritimes).

**Nick Sabatini**, pilote professionnel, est ancien administrateur de la FAA responsable de la certification et du contrôle des Compagnies américaines. Conseiller dans divers domaines concernant principalement la sécurité, M. Sabatini est Fellow of the Royal Aeronautical Society et membre du Flight Safety Foundation Board of Governors.

**Geoff Sartori**, CDB B767, s'est récemment retiré des affaires après avoir tenu le poste de Responsable de la Sécurité et Conseiller Principal pour la Sécurité du Groupe Qantas. Sa carrière chez Qantas l'avait amené à différents postes d'encadrement supérieur au sein des Opérations aériennes de cette Compagnie.

**Roger Whitefield**, CDB, ancien Chef pilote des divisions Concorde et B747, ancien Directeur Sécurité et Qualité de British Airways. Il est aujourd'hui conseiller auprès du Comité Exécutif Sécurité et Sûreté de Qantas, et membre non exécutif du Board of the British Civil Aviation Authority.

**David Woods**, PhD, professeur à l'Ohio State University (Columbus), cumule 30 ans d'expérience dans l'étude de la prise de décision, des facteurs humains et de la résilience dans les industries à haut risque telles que la santé, le nucléaire et l'aviation. Il a été conseiller dans le cadre de l'enquête sur l'accident de la Navette Columbia.

Erik Hollnagel, Jean Pariès et David Woods sont Membres fondateurs de la «Resilience Engineering Association ».



## Joint-venture



### Air France, KLM, Alitalia, Delta : la plus grande joint-venture transatlantique

Avec pour origine l'accord signé entre KLM et Northwest Airlines en 1997 ainsi que la co-entreprise mise en place par Air France et Delta en 2007, la joint-venture entre Air France-KLM, Delta et Alitalia constitue aujourd'hui le modèle le plus avancé de coopération entre compagnies aériennes.

Plus grande joint-venture transatlantique, elle porte sur l'exploitation en commun ainsi que sur le partage des recettes et des coûts des 250 vols transatlantiques exploités quotidiennement par Air France, KLM, Delta et Alitalia.

#### La joint-venture transatlantique c'est :

250 vols transatlantiques par jour

17 millions de passagers en 2011

7 plates-formes de correspondance majeures (Amsterdam, Atlanta, Detroit, Minneapolis, New York-JFK, Paris-CDG et Rome Fiumicino)

#### Un atout majeur pour le groupe Air France-KLM et des avantages immédiats pour ses clients

La joint-venture représente 26% de la capacité totale entre l'Europe et l'Amérique du Nord et génère un chiffre d'affaires de 11 milliards de dollars par an.

Les quatre compagnies aériennes proposent ainsi de nombreux avantages à leurs clients :

- un choix plus varié de destinations avec plus de fréquences et des horaires adaptés,
- un vaste réseau avec plus de 250 vols quotidiens exploités par 144 appareils,
- 27 points d'accès en Amérique du Nord,
- 33 points d'accès en Europe,
- près de 300 destinations en Amérique du Nord,
- près de 200 destinations en Europe, en Asie et en Amérique latine,
- des tarifs compétitifs,
- des services au sol et en vol harmonisés,
- la possibilité de cumuler des miles Flying Blue, MilleMiglia and SkyMiles sur tous les vols exploités en JV,
- le plus vaste réseau de salons des deux côtés de l'Atlantique,
- des centres de réservation dédiés en Europe et en Amérique du Nord.

#### Structurée autour de 7 plates-formes de correspondance

La joint-venture est structurée autour de 7 hubs majeurs : Amsterdam, Atlanta, Detroit, Minneapolis, New York-JFK, Paris-CDG et Rome Fiumicino, ainsi que Cincinnati, Lyon, Milan, Memphis et Salt Lake City.

Son périmètre géographique couvre les routes entre le Canada, les Etats-Unis, le Mexique et l'Europe, ainsi que les liaisons reliant Amsterdam à l'Inde et l'Amérique du Nord et Tahiti.

Un comité exécutif, composé des directeurs généraux des quatre entreprises, définit la stratégie de la joint-venture. Douze groupes de travail sont chargés de mettre en œuvre les accords, notamment concernant le réseau, le produit, le programme de fidélisation, le cargo, les systèmes informatiques et la publicité.

Le contrat de joint-venture est à durée indéterminée. Après une période de dix ans, l'accord pourra être dénoncé avec un préavis de trois ans.

## Un processus débuté en 1997

**29 septembre 1997** : Northwest et KLM signent le premier accord de joint-venture dans l'histoire du transport aérien.

**22 mars 2007**: L'Union européenne et les Etats-Unis signent un accord de ciel ouvert agreement

**17 octobre 2007**: Air France et Delta créent une joint-venture, mise en place le 1er avril 2008, sur toutes les liaisons entre leurs hubs, ainsi qu'au départ ou vers Londres Heathrow.

**20 mai 2009**: Air France KLM et Delta signent un accord de joint-venture portant sur l'exploitation en commun ainsi que sur le partage des recettes et des coûts de leurs liaisons transatlantiques.

**5 juillet 2010**: Alitalia, principale compagnie italienne, a rejoint cette joint venture le 5 juillet 2010 et lui a ainsi ouvert le marché italien, le 3ème d'Europe, et apporté un nouveau hub, celui de Rome-Fiumicino.

### QU'EST CE QU'UNE JOINT-VENTURE (JV) ?

[FOCUS]

Si une joint-venture (JV) ne désigne aucune structure particulière en droit français, elle désigne une forme d'association, sur un sujet bien déterminé, entre deux entreprises ou plus.

Il existe deux types de joint-ventures : les capitalistiques et les contractuelles.

La joint-venture mise en place par Air France-KLM, Delta et Alitalia est contractuelle. Elle implique un partenariat et donc un partage des tâches, des coûts et des revenus, sans apport capitalistique.

Chacune des entreprises participant à la joint-venture prend les mêmes risques, s'engage et investit ses ressources de manière identique, avec pour objectif commun d'optimiser les gains.

Signé par tous les partenaires, un contrat stipulant les règles fondamentales du partenariat, les objectifs, les moyens à mettre en oeuvre et la durée de la collaboration est la base d'une joint-venture.

## En images



Nouvelle signalétique AIR FRANCE KLM DELTA à Paris-CDG T2E



Nouvelle signalétique AIR FRANCE KLM DELTA à Paris-CDG T2E



Nouvelle signalétique AIR FRANCE KLM DELTA à Paris-CDG T2E



Nouvelle signalétique AIR FRANCE KLM DELTA à Paris-CDG T2E



Nouvelle signalétique AIR FRANCE KLM DELTA à Paris-CDG T2E



Nouvelle signalétique à Paris-CDG T2E





## Impliquer nos clients dans le Développement Durable



Depuis 2008, Air France-KLM mène une enquête annuelle auprès de ses clients Flying Blue afin d'identifier leurs attentes en matière de développement durable pour le transport aérien. Cette étude permet de mieux déterminer les sujets de préoccupation des clients sur un périmètre international et d'identifier les thèmes sur lesquels ils attendent des réponses pertinentes de la part du groupe.

Les résultats récents de cette enquête font apparaître, par exemple, une forte progression en faveur de produits éco conçus, à l'image du nouveau casque audio disponible en cabine Voyageur sur les vols long-courriers. Le premier centre d'intérêt reste la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, sujet sur lequel Air France est totalement investi avec, entre autres, la recherche sur les biocarburants durables. La compagnie a également effectué, en octobre 2011, le vol commercial le plus économe en CO<sub>2</sub> ; une première mondiale.



# Développer une offre adaptée aux attentes des clients



Air France-KLM a mis en place un processus structuré d'écoute et d'information de ses clients afin de développer une offre de produits et services qui réponde à leurs besoins et leurs attentes.

Le schéma ci-dessous en illustre les étapes clés (cliquez sur l'image)

Construire une relation durable avec nos clients

## Développer UNE OFFRE DE SERVICES RESPONSABLE ET INNOVANTE

Fidèle à ses engagements et à son ambition de rester une référence du secteur, le groupe propose à ses clients des produits et services responsables. Quelques-unes de ces initiatives sont détaillées ci-dessous.

**AIR FRANCE ET KLM CONNECT**, un service d'information en temps réel pour rester en contact avec les clients tout au long du voyage grâce aux messages (e-mails ou SMS) pour leur signaler d'éventuels incidents. Ils les rassurent, un engagement de service d'enlèvement au sol toujours mené jusqu'à l'arrivée.

**AVANT LE VOL**  
Faciliter la réservation et la préparation du voyage

- Activer en toute autonomie à tous les services essentiels sur les sites internet et à leur déclinaison sur mobile.
- Affichage automatique du fait le plus avantageux et des informations complètes sur les conditions tarifaires lors de la réservation en ligne.
- Service d'information concernant les destinations et la préparation du voyage incluant des conseils et services de santé.
- Possibilité de calculer et de compenser ses émissions de CO<sub>2</sub>.

**À L'AÉROPORT**  
Offrir un service facile et un accueil personnalisé

- Le passager à destination le choix d'offrir son ultime bagage à une bonne œuvre sociale et de déposer son bagage à un comité espère dédié. Lancé en mars 2011 à Orly et à Bordeaux, ce service sera progressivement proposé à Roissy-CDG et dans le plupart des aéroports de province.
- Des services personnalisés et adaptés à la diversité des clients et à leurs besoins spécifiques : des agents multiculturels, un service d'accompagnement pour les clients voyageant seuls devenant accessible en anglais, un service d'assistance pour les passagers à mobilité réduite (PLM Cars et Saphir). Saphir Air France a été créé en 2011.
- Introduction de produits de restauration responsables dans le sésame de KLM.

40000 clients mobile mobile et 40000 clients voyageant seuls transportés en 2011 par Air France et KLM.

**À BORD**  
Proposer des produits et services responsables

- Produits éthiques proposés dans l'offre Duty Free d'Air France et de KLM.
- 8 nouveaux produits labellisés dans l'offre de restauration de KLM (sauf, pain bio, viande de veau respectant le bien-être animal, etc.)
- Un menu bio en action proposé sur long-courrier de France à compter d'août 2013.
- Intégration d'une clause environnementale dans les contrats d'achat de restauration d'Air France.
- Réduction du poids des équipements de cabine et de service grâce à l'écoproduction. Par exemple, le nouveau fauteuil classe Affaires d'Air France, plus long et plus spacieux est fabriqué en 5 kg. Utilisation d'un filaire de service en matière en classe European business de KLM.
- Des équipements médicaux, des aides de mobilité, un personnel formé aux premiers secours.
- Spécialisation aux enjeux de développement durable par le biais de la communication à bord.

101 millions de repas ont été offerts par les clients Flying Blue au QH3 opérés par Air France et KLM.

**APRÈS LE VOL**  
Prolonger le service et le dialogue

- Un service clients permettant de traiter les incidents dans les meilleurs délais : dédommation en ligne pour les bagages manquants à l'arrivée, prise en charge proactive en cas d'atras majeur.
- Accompagnement des clients sous contrat firme grâce aux offres telles que des rapports + Analyse CO<sub>2</sub> sur demande.
- Enquête annuelle « Développement durable » menée auprès des clients Flying Blue pour identifier leurs attentes, mesurer leur satisfaction sur actions mises en place par le groupe et les informer sur ses enjeux. Les actions identifiées comme prioritaires par les clients : la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, de poids et des déchets à bord, le recyclage et l'écoproduction.

24% des clients d'Air France et 36% des clients de KLM ont déjà entendu parler d'un moyen une action de développement durable du groupe.

RAPPORT DÉVELOPPEMENT DURABLE 2013 (PAGE 25)



## Optimiser la performance environnementale de nos produits et service



Air France développe l'éco-conception pour optimiser la performance environnementale de ses produits et services, mais pas uniquement. En tant qu'entreprise responsable, elle cherche également à créer de la valeur sociale à travers son offre de service.

Les produits servis à bord font l'objet d'une attention particulière, et la réduction de l'impact environnemental ne doit dans aucune manière détériorer la qualité des produits offerts, elle doit au contraire les améliorer.

Afin d'agir efficacement, le produit est considéré sur l'ensemble de son cycle de vie. L'entreprise s'est engagée dans un changement profond qui impacte ses processus de création et de conception des produits qui fait appel à des compétences nouvelles et des méthodes adaptées comme l'analyse de cycle de vie.

Air France a ainsi développé en coopération avec des experts en éco-conception et innovation une formation nouvelle qui répond à ses besoins spécifiques. Cette formation totalement transversale implique l'ensemble des métiers et acteurs clés de la chaîne de service : de la R&D aux achats, le service en vol, sans oublier la phase de traitement de fin de vie des produits.

Plusieurs produits ont été ainsi développés selon cette méthode. Tous sont issus d'un travail collaboratif entre les équipes d'Air France et ses partenaires industriels proposant de nouveaux matériaux allégés et offrant des propriétés de recyclage ou réutilisation.



Le **nouveau fauteuil court courrier** offre désormais un **impact environnemental réduit** grâce à un allègement significatif du poids qui passe à 9,1 kg, soit 5,4 kg de moins par place qu'un siège classique, permettant ainsi une économie de 2,4 millions d'euros de carburant et une **réduction annuelle de 5300 t de CO2**. Son assise innovante et très confortable permet de s'affranchir de la fonctionnalité d'inclinaison du dossier et préserve ainsi l'espace du client assis derrière. Il facilite également l'accès aux personnes handicapées.

En résumé, cette nouvelle approche de conception des produits est une triple réussite, économique, écologique et commerciale qui offre d'une part une plus value pour le client, et présente d'autre part une amélioration de la performance environnementale du produit.



Dans un autre registre, les **bouteilles de vin** servies en cabine Voyageur à bord des vols long courrier sont **désormais proposées en PET**, matière spécialement développée pour garantir la qualité de conservation et gustative du vin. Ce nouveau matériau répond, par son aspect visuel qualitatif, aux exigences de notre image de marque.

Bien accueillie par nos clients Voyageurs, cette bouteille permet d'économiser **2000 t de CO2 par an**.

L'entreprise met également l'accent sur son **engagement sociétal en choisissant des fournisseurs du secteur adapté**. Dans des nombreux domaines comme le lavage des couvertures, le traitement des questionnaires de satisfaction ou encore en sélectionnant un vigneron qui emploie des salariés d'un Centre d'Aide par le travail, Air France cherche à favoriser l'emploi des salariés handicapés et créer ainsi de la valeur sociale.

Ce ne sont que quelques exemples de notre coopération et implication dans la relation avec nos fournisseurs.

A travers ses actions, son ancrage dans le territoire français et son engagement sociétal, Air France participe à la création de valeur étendue sociale et environnementale et propose à ses clients des produits qui sont en adéquation avec son

### L'analyse de cycle de vie

L'analyse de cycle de vie : un outil d'arbitrage pour aider la Compagnie à faire le bon choix. Avant de faire le choix d'utiliser des matériels lavables ou jetables, Air France a procédé à une analyse d'impact environnemental complète

## الملحق رقم 2

appelée «analyse de cycle de vie» en prenant pour son étude le plateau repas long courrier.

Le résultat est sans appel, les **émissions de CO2 sont beaucoup plus faibles pour un objet en plastique léger** et incinéré que pour un objet classique bien plus lourd, lavé et réutilisé. (*L'incinération est une procédure obligatoire, en raison d'une réglementation sanitaire très stricte qui nous oblige à brûler tous objets ayant été en contact avec des produits alimentaires en provenance de l'étranger*).

**1kg gagné à bord d'un avion permet d'économiser plus de 80 tonnes de CO2 par an. Il faut donc en priorité réduire le poids des produits.**

En résumé, Air France investit pour réduire efficacement l'impact environnemental des produits en agissant le plus en amont possible grâce à la démarche d'eco-conception. Cette démarche nécessite des compétences nouvelles et la mise en place de nouveaux outils d'évaluation.

Proposer des services de fret responsables

Proposer des services de maintenance responsables.



## Réduire nos impacts environnementaux



## Réduire nos impacts environnementaux

Outre les émissions de CO<sub>2</sub>, les principaux impacts environnementaux des compagnies aériennes sont le bruit, les émissions gazeuses locales, la consommation d'énergie et d'eau, et la production de déchets. Grâce à des solutions novatrices, Air France et KLM progressent dans la réduction de ces impacts au-delà des exigences réglementaires.

En dépit de la crise économique, le groupe a poursuivi en 2010 la modernisation de sa flotte, réduisant ainsi le bruit, principale nuisance pour les riverains des aéroports. Pour limiter ses consommations d'énergie au sol, il recourt aux véhicules électriques et à de nouveaux bâtiments aux normes environnementales élevées. En s'impliquant, depuis la naissance des projets jusqu'à l'optimisation de la fin de vie des avions, le groupe met en œuvre les principes de l'éco-conception.

Air France-KLM mobilise l'engagement et l'initiative de ses collaborateurs et implique ses fournisseurs dans la mise en œuvre d'actions innovantes dans le domaine de l'environnement.

### ? Notre ambition

Agir sur nos opérations, processus et produits, pour réduire nos émissions sonores et nos autres impacts environnementaux, en y associant nos personnels et nos fournisseurs.

### ? Nos engagements

Air France-KLM s'engage par sa Déclaration de Responsabilité Sociale à se conformer à la réglementation environnementale et à investir au bénéfice de la protection de l'environnement au-delà des exigences réglementaires :

**renouveler la flotte d'avions** en introduisant les technologies les plus récentes et en mettant en œuvre les meilleures procédures pour réduire le bruit et limiter les émissions des opérations aériennes ;

**développer l'éco-conception** en améliorant la performance environnementale des produits liés à ses services avec l'analyse rigoureuse des sites et des procédures ;

**impliquer les salariés** dans la mise en œuvre d'actions respectueuses de l'environnement, encourager les initiatives et soutenir les innovations participant à l'amélioration des processus ;

**demander aux prestataires et aux fournisseurs** de mettre en œuvre des actions d'amélioration de leur performance environnementale.

Management Environnemental

Qualité de l'Air

Bruit

Consommations en eau et énergie

Déchets et pollutions locales

Plan de déplacement



## Qualité de l'Air

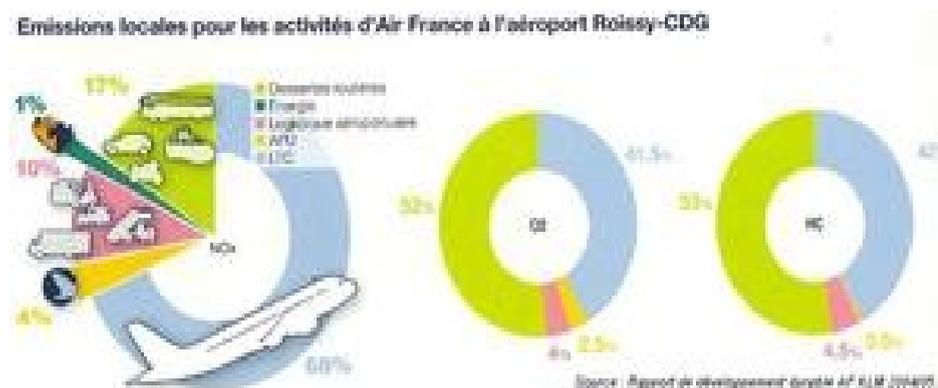


Au voisinage des aéroports et à basse altitude, le transport aérien contribue à affecter la qualité de l'air. On distingue plusieurs types d'impacts de l'activité aérienne et différentes méthodes d'incitation à modifier ces impacts.

### ? Différentes sources d'émissions

Comme les moteurs d'avions, les activités aéroportuaires (véhicules au sol par exemple) émettent des oxydes d'azote (NOx) et des particules, du monoxyde de carbone (CO) et encore des hydrocarbures imbrûlés (HC).

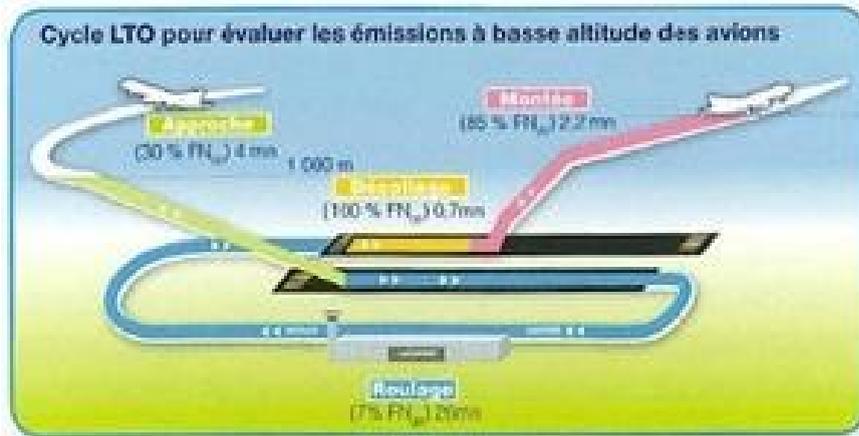
### Emissions locales pour les activités d'Air France à l'aéroport de Roissy-CDG



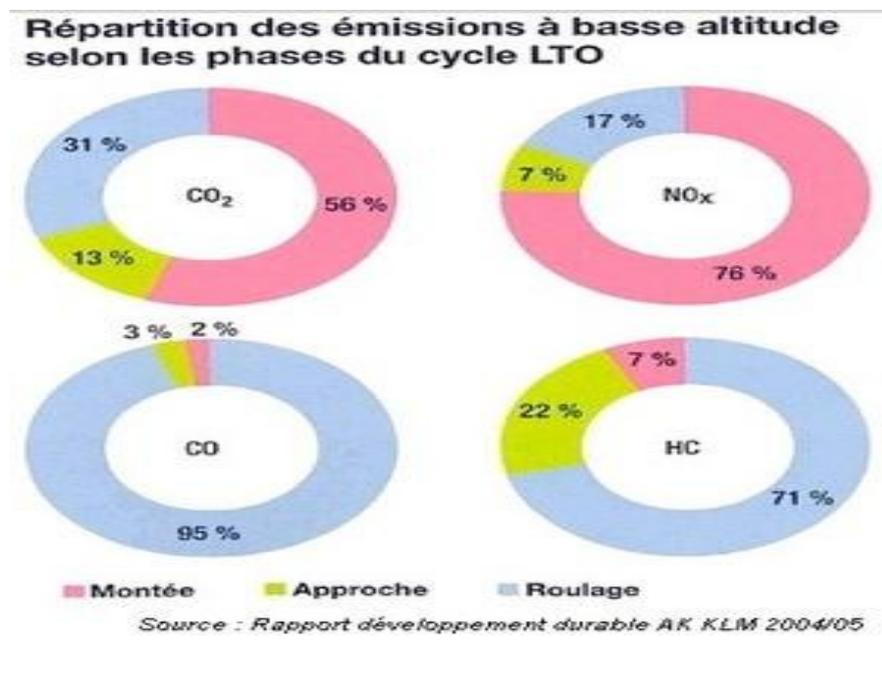
### ? Mouvements des avions

Les émissions des avions sont évaluées lors du mouvement des avions à basse altitude (roulage, décollage et atterrissage), selon les cycles LTO (Landing and Take-Off).

## الملحق رقم 2



Deux tiers des émissions totales d'oxyde d'azote (NOx) proviennent des **cycles LTO**, le deuxième contributeur étant les services routiers, permettant aux passagers et employés de gagner les aéroports. En revanche, moins de la moitié de nos émissions de monoxyde de carbone (CO) et d'hydrocarbures imbrûlés (HC) provient des activités aériennes.



Les émissions de CO et HC ont diminué respectivement de 50 et 90 % durant les quarante dernières années, tandis que les émissions de NOx, produites à fort régime moteur, notamment au décollage de l'avion, sont difficiles à réduire sans affecter la qualité de la combustion.

En effet, les améliorations technologiques ayant permis la réduction du CO<sub>2</sub> et celle du bruit, ont en revanche, fait apparaître une plus grande quantité de NOx. Aujourd'hui, le compromis à trouver entre CO<sub>2</sub>, bruit et NOx est un des challenges de l'industrie aéronautique.

### ? Des redevances aéroportuaires modulées

Sur certains aéroports en Europe (Londres, Stockholm, Zurich, Genève et Mulhouse) les redevances aéroportuaires payées par les compagnies dépendent du niveau d'émissions (NOx et HC) de leurs avions. Un avion performant bénéficie d'une réduction de redevance tandis qu'un avion moins performant en terme de NOx ou HC, verra sa redevance augmentée, le tout parfois à revenu nul pour l'aéroport.

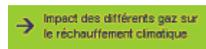
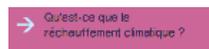
# Lutter contre le changement climatique

## Notre ambition

- ? Concilier l'essor du transport aérien avec la maîtrise de ses émissions de CO<sub>2</sub>, en prenant notre part dans l'effort mondial.
- ? Mobiliser notre industrie face à ce défi et agir sur tous les leviers pour réduire notre propre impact.

## Les émissions de gaz à effet de serre du transport aérien

Le réchauffement climatique provient de l'accroissement de l'effet de serre. Par ses activités, l'homme augmente la concentration des gaz à effet de serre présents dans l'atmosphère et piège ainsi davantage de rayonnement.



La contribution du secteur aérien aux émissions mondiales de CO<sub>2</sub> d'origine humaine est d'environ 2 % <sup>(1)</sup>, soit 1,6 % <sup>(2)</sup> des émissions totales de gaz à effet de serre.

Part du transport aérien dans les émissions mondiales de CO<sub>2</sub> d'origine humaine (énergie)



Source : Institut des ressources mondiales (WRI), Agence internationale de l'énergie (IEA) et Organisation maritime internationale (IMO) (2005)

Notons qu'environ **80% des émissions d'Air France sont émis par les avions long courrier** qui représentent un cinquième des vols. **Aucun autre mode de transport ne peut se substituer** à ces vols autant pour les transports de passagers que pour les transports de fret urgents tels que les transports de valeur ou encore de denrées périssables.

1 IPCC Fourth Assessment Report/Technical Summary ( p. 49), 2007 et GIEC-AIE 2005

2 Stern Review, chapitre 15, 2006

- Contexte Politique & Réglementaire
- Le Plan Climat Air France-KLM
- Une flotte toujours plus performante
- Mesures d'efficacité carburant
- Soutien à la recherche sur les énergies renouvelables
- Soutien aux ONG environnementales
- Information de nos clients

## Pour la diversité à Air France



Pour Air France, la diversité au sein de ses équipes est un élément essentiel de la performance de l'entreprise. Desservant 230 destinations dans plus de 113 pays, la Compagnie promeut une culture ouverte sur le monde.

La prévention des discriminations, la promotion de l'égalité des chances et le respect des différences sont au cœur de la politique sociale d'Air France. Cet engagement est affirmé dans la Charte éthique et sociale de l'entreprise.

Air France entend faire évoluer tous les talents en favorisant la cohésion et la solidarité au sein de ses équipes, dans le respect des différences. Par une politique active de diversité dans l'emploi, Air France se rapproche de la diversité de ses clients, ce qui lui permet de toujours mieux répondre à leurs attentes, de stimuler et développer l'innovation.

Cette politique volontariste s'articule autour de plusieurs axes : des actions pour favoriser l'accueil, l'insertion et l'emploi des personnes en situation de handicap, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'emploi et la valorisation des compétences des salariés expérimentés, l'insertion sociale et le développement de l'emploi dans les bassins d'activité de Paris-CDG et Paris-Orly notamment. Air France mène également des actions spécifiques en faveur de l'égalité des chances et du respect des différences au sein de ses équipes.

La Compagnie a par ailleurs noué différents partenariats avec des associations qui agissent pour l'égalité des chances dans l'accès à l'emploi.



### En images



Passagers à l'embarquement au T2E



Agent multiculturel Air France - Accueil et assistance auprès des passagers sin...



Passagers à l'embarquement au Terminal 2E



Centre d'appel d'Air France à Montreuil



Chargement de voitures de collection à CDG





Chargement Fret sur un B777-300 ER d'Air France à CDG 2



Cariste Air France Cargo à la gare de fret



Chargement de poussins d'un jour à la gare de fret



Chargement de voitures de collection pour l'Imperial Rallye de Hong-Kong à bord...



Voitures de collection pour l'Imperial Rallye de Hong-Kong à la gare de fret G1...



Voitures de collection pour l'Imperial Rallye de Hong-Kong à la gare de fret G1...



Chargement des chevaux du Théâtre Zingaro à Paris-CDG en partance pour Hong-Kong



Chargement des chevaux du Théâtre Zingaro à Paris-CDG en partance pour Hong-Kong



Chargement de voitures de collection à CDG



Chargement de voitures de collection à Paris-Charles de Gaulle



Chargement Fret sur un B777-300 ER d'Air France à CDG 2



La maintenance d'hier et d'aujourd'hui



Les coulisses de la révision moteur



Entretien moteur



Maintenance en piste



Banc d'essai réacteur «Zéphyr»



Atelier de révision moteurs «Constellation»



Entretien équipement



Hangar A380



Un nouveau banc d'essai réacteur à Paris-Charles de Gaulle



Air France Industries : site E.O.L.E à Villeneuve le Roi



A380 en maintenance à Paris CDG



Atelier Constellation dédié à la révision des réacteurs



Atelier Constellation dédié à la révision des réacteurs



Boeing 777-300ER en maintenance à Paris CDG



Boeing 777-300ER en maintenance à Paris CDG



Entretien en piste d'un Boeing 777-300ER



Logistique de production au bâtiment Equinoxe Orly



Peinture d'un Boeing 777-200ER



Vérification du train d'atterrissage d'un Boeing 777



Réacteur CFM56-7 en maintenance - Atelier moteurs à Amsterdam

## Plus loin

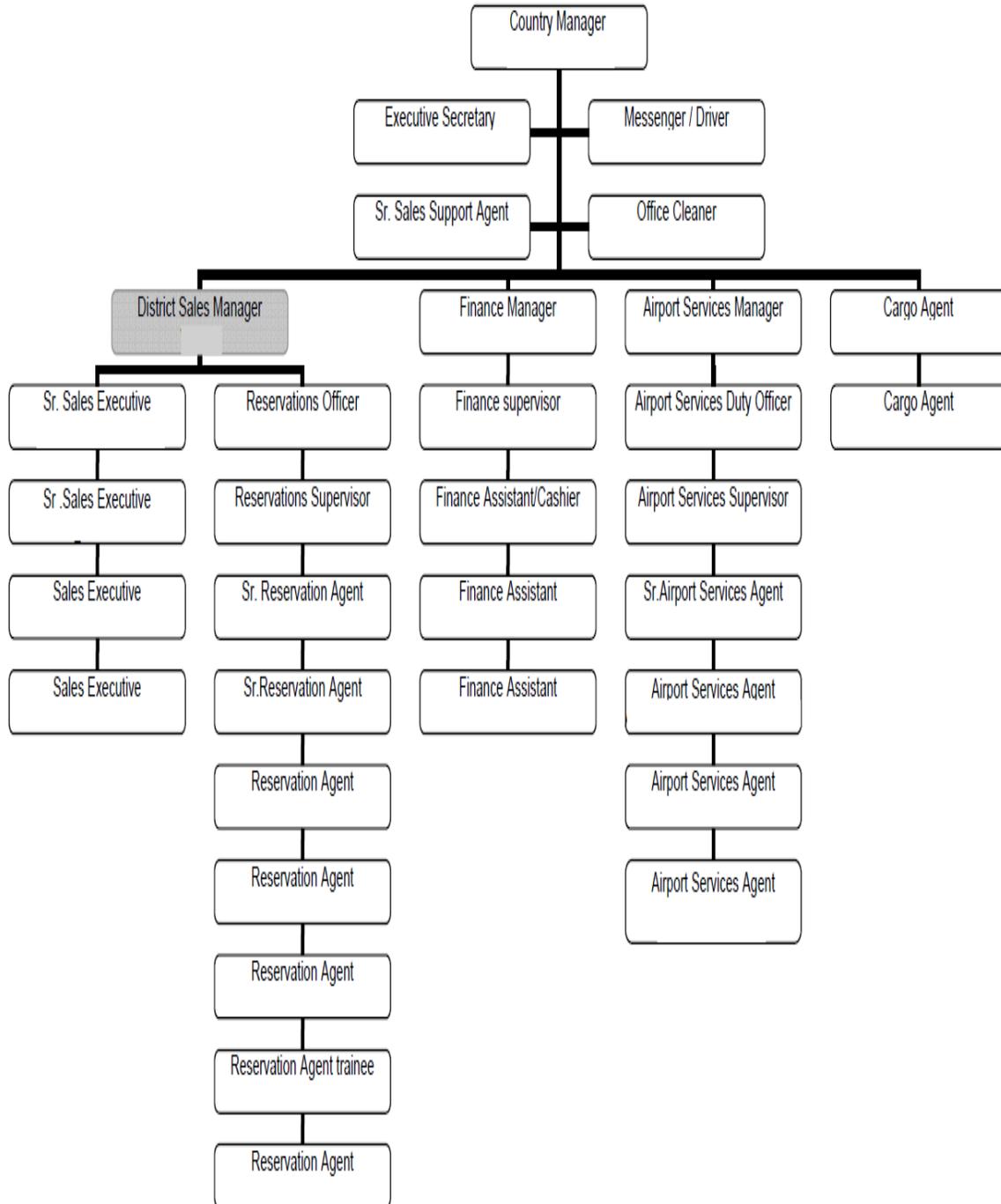


maintenance



Activite  
cargo

الهيكل التنظيمي للفرع





# Media release



## World's Best Airline.

Skytrax World Airline Awards - Airline of the Year 2011 & 2012

### الرئيس التنفيذي للخطوط الجوية القطرية يتحدث إلى وسائل الإعلام عن مخططات الناقلية التوسعية على هامش احتفالاتها بإطلاق خط شيكاغو

شيكاغو خامس وجهات القطرية في أمريكا الشمالية

رحلات يومية إلى شيكاغو اعتباراً من 15 يونيو

13 أبريل 2013

شيكاغو، الولايات المتحدة - احتفلت الخطوط الجوية القطرية هذا الأسبوع ببدء تسييرها رحلات منتظمة للركاب إلى مدينة شيكاغو - خامس وجهات الناقلية في أمريكا الشمالية.

وتسيّر القطرية إلى شيكاغو مبدئياً ثلاث رحلات أسبوعياً، وسيرتفع هذا العدد اعتباراً من 15 يونيو إلى سبع رحلات أسبوعياً، أي رحلة يومياً مباشرة وبدون توقف.

وبانضمام شيكاغو، يرتفع مجمل عدد الوجهات ضمن شبكة خطوط القطرية العالمية إلى 126 وجهة في أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا ومنطقة آسيا والمحيط الهادئ وأمريكا الشمالية والجنوبية.

ودعى السيد أكبر الباكر، الرئيس التنفيذي للخطوط الجوية القطرية، وسائل الإعلام العالمية لحضور مؤتمر صحفي عُقد عقب وصول الرحلة الافتتاحية إلى شيكاغو الأربعاء الماضي للحديث عن الوجهة الجديدة ودور الناقلية المحوري والمتزايد في صناعة الطيران العالمية.

### الملحق رقم 3

وقال الباكر "نحن نتطلع لربط الغرب الأوسط بمنطقة الشرق الأوسط وما بعدها. ويعكس تسييرنا رحلة يوماً إلى شيكاغو اعتباراً من 15 يونيو، وتواجدنا في هذه المدينة لأكثر من سنتين من خلال رحلاتنا الخاصة، للشحن مدى التزامنا بهذه المدينة الهامة."

وأضاف "ستمتد الفائدة الاقتصادية التي ستعود بها رحلاتنا الجديدة إلى صناعات أخرى هامة في المنطقة مثل التعليم والهندسة وتجارة السلع بشكل خاص. وسيستفيد الكثير من المسافرين والشركات التجارية من هذه الرحلات الجديدة من وإلى الشرق الأوسط. ونحن نتوقع تدفق أعداد كبيرة من المسافرين ليس فقط من قطاع الطاقة، وإنما من قطاع الإعمار والفنون والمالية والتكنولوجية وغيرها كذلك."

وأردف الباكر قائلاً "تتمتع الخطوط الجوية القطرية بلقب أفضل شركة طيران في العالم لسنتين على التوالي ونحن نتطلع للتعاون مع الشخصيات الرائدة محلياً ودعم المشاريع المجتمعية والمساهمة في تعزيز الروابط بين شيكاغو والدوحة."

وأكد الباكر على أن الولايات المتحدة ستظل محط اهتمام الناقل، ملمحاً إلى احتمالية إطلاق رحلات إلى مزيد من الوجهات في أمريكا خلال السنوات القليلة القادمة.

ويذكر أن الناقل بدأت بتسيير رحلاتها إلى أمريكا الشمالية عام 2007 بدءاً بنيويورك وتلتها واشنطن وهيوستن ومونتريال والآن شيكاغو. ويبلغ مجمل عدد الرحلات الأسبوعية التي تسيّرّها الناقل الآن إلى أمريكا الشمالية 27 رحلة.

وتحدث الباكر أيضاً عن تطوران هامين ستشهدهما الناقل خلال هذا العام في سوق الولايات المتحدة، الأول هو توقيع اتفاقية لتسيير رحلات بالرمز المشترك مع طيران أميركان إيرلاينز الأمر الذي سيساهم في تعزيز موقع القطرية في الولايات المتحدة وخاصة شيكاغو - إحدى مقار عمليات طيران أميركان إيرلاينز. أما التطور الثاني فهو انضمام الخطوط الجوية القطرية إلى اتحاد ون وورلد العالمي.

وقال الباكر في هذا الصدد "من خلال اتفائتنا الجديدة مع طيران أميركان إيرلاينز، سنتمكن من توفير روابط جوية أكثر لمسافرينا عبر شيكاغو. وفي نهاية العام الحالي، نأمل أن تصبح الخطوط الجوية القطرية عضواً رسمياً في اتحاد ون وورلد العالمي الأمر الذي سيوفر للناقل شبكة خطوط عالمية أوسع وأقوى تشمل السوق الأمريكية."

كما استمعت وسائل الإعلام إلى حديث الباكر عن مخطط الناقل التوسعي لهذا العام والذي أنجز منه حتى الآن إطلاق عدة وجهات من بينها بنوم بنه في كامبوديا ومدينة النجف العراقية والقصيم في السعودية إضافة إلى شيكاغو. وتعتزم الناقل خلال الأشهر القليلة القادمة إطلاق رحلاتها إلى صلالة في سلطنة عُمان وتشنغدو في الصين ومدينتي البصرة والسليمانية في العراق.

### الملحق رقم 3

ومع افتتاح مطار حمد الدولي - بوابة دولة قطر الجديدة إلى العالم - على مراحل خلال العام الحالي، والذي سيواكب توسعات القطرية المتسارعة، تتطلع الناقلّة لعام سيكون حافلاً بالعمليات التوسعية.

وتسيّر القطرية على خط الدوحة - شيكاغو طائرة بوينج 300-777 الأبعد مدى المؤلفة من درجتين - السياحية بـ293 مقعداً ورجال الأعمال بـ42 مقعداً. وتمتاز هذه الطائرة بوجود شاشات تلفزيونية شخصية في ظهر جميع مقاعد الركاب في كلتا الدرجتين يمكنهم من خلالها الاستمتاع بنظام ترفيهي حديث ومتطور يقدم أكثر من ألف برنامج سمعي وبصري.

وتعتبر الخطوط الجوية القطرية واحدة من أسرع شركات الطيران نمواً في العالم، فقد شهدت نمواً سريعاً وملحوظاً على مدار 16 عاماً وهي تسيّر حالياً أسطولاً حديثاً من الطائرات يضم 122 طائرة إلى 126 وجهة في أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا ومنطقة آسيا والمحيط الهادئ والأمريكيتين.

مواعيد رحلات الدوحة - شيكاغو (اعتباراً من 10 أبريل):

#### الثلاثاء والخميس والسبت

الإقلاع من الدوحة QR991 الساعة 0800، وتصل إلى شيكاغو الساعة 1430  
الإقلاع من شيكاغو QR992 الساعة 2055، وتصل إلى الدوحة الساعة 1825

مواعيد رحلات الدوحة - شيكاغو (اعتباراً من 15 يونيو):

#### يوماً

الإقلاع من الدوحة QR991 الساعة 0800، وتصل إلى شيكاغو الساعة 1430  
الإقلاع من شيكاغو QR992 الساعة 2055، وتصل إلى الدوحة الساعة 1825

-انتهى -

#### ملاحظات للمحررين:

لدى الناقلّة طلبات شراء لأكثر من 250 طائرة تفوق قيمتها 50 مليار دولار أمريكي. وتشمل الطلبات طائرات بوينج 787 و 777 وطائرات إيرباص من عائلة A350 و A380 و A320 إضافة إلى طائرات بومبارديي لرجال الأعمال. وقد فازت الخطوط الجوية القطرية بجائزة "أفضل شركة طيران في العالم للعام 2012" للسنة الثانية على التوالي من مؤسسة سكاى تراكس العالمية المرموقة لمراقبة جودة خدمات الطيران. كما فازت الناقلّة بجائزة "أفضل شركة طيران في الشرق الأوسط" للعام السابع على التوالي وجائزة "أفضل خدمة موظفين في الشرق الأوسط". وقد حاز مبنى البريميم في مطار الدوحة الدولي على جائزة "أفضل خدمة مطارات للدرجة الأولى ورجال الأعمال" للعام الثاني على التوالي سنة 2012. وفي أكتوبر 2012، أصبحت القطرية أول شركة طيران خليجية يتم دعوتها للانضمام رسمياً إلى اتحاد ون ورلد العالمي. لمزيد من المعلومات - [www.qatarairways.com](http://www.qatarairways.com)

### الملحق رقم 3





# Media release



## World's Best Airline.

Skytrax World Airline Awards - Airline of the Year 2011 & 2012

### الخطوط الجوية القطرية تنال جائزة "أفضل طاقم ضيافة في العالم" خلال حفل جوائز بزنس ترايفيلر الشرق الأوسط

ضيافة طيران الخمس نجوم تحظى بتصويت أغلبية قراء مجلة بزنس ترايفيلر المرموقة

7 مايو 2013

دبي، الإمارات العربية المتحدة - حازت الخطوط الجوية القطرية على جائزة "أفضل طاقم ضيافة" في العالم بناءً على تصويت قراء مجلة "بزنس ترايفيلر" الشرق الأوسط المرموقة.

وتفوقت القطرية على منافساتها من شركات الطيران في المنطقة للفوز باللقب خلال حفل فاخر أقيم في فندق العنوان دبي مارينا بحضور ضيوف من صناعة السفر والسياحة والضيافة من مختلف أنحاء المنطقة والعالم.

ويتزامن فوز القطرية بهذه الجائزة مع مشاركتها في معرض سوق السفر العربي المقام في دبي هذا الأسبوع الذي يعد أهم معرض للسفر في الشرق الأوسط.

واستلم الجائزة بالنيابة عن الناقل السيد فادي حجازين، مدير الخطوط الجوية القطرية في الإمارات العربية المتحدة، من السيد خالد هادي، المدير التنفيذي لهيئة سياحة أبو ظبي.

ويأتي تصويت قراء مجلة بزنس ترايفيلر الشرق الأوسط بناءً على جودة الخدمات التي يقدمها طاقم ضيافة الخطوط الجوية القطرية للمسافرين على متن الرحلات.

وصرح السيد أكبر الباكر، الرئيس التنفيذي للخطوط الجوية القطرية، أن الجائزة الأخيرة تعكس مدى التزام الناقل بتقديم أفضل الخدمات وأكثرها تميزاً للمسافرين.

### الملحق رقم 3

وقال الباكر "بالنيابة عن الخطوط الجوية القطرية، أتقدم بجزيل الشكر لقراء مجلة بزنس ترفايلر الشرق الأوسط وجميع من سافر معنا على منحنا أصواتهم لنا وإيمانهم بالخدمات والضيافة والأداء المتميز الذي نقدمه على متن رحلاتنا."

وأضاف الباكر "تسعى جميع شركات الطيران للفوز بلقب أفضل طاقم ضيافة. فالتجربة التي يحصل عليها الأشخاص أثناء سفرهم هي من أكثر الأمور التي تهتم شركات الطيران. لذا، يعد الفوز بهذه الجائزة بالذات أمر في غاية الأهمية بالنسبة لنا. يشتهر طاقم ضيافة القطرية عالمياً بجودة الخدمات التي يقدمها للمسافرين وتأتي هذه الجائزة لتؤكد للمسافرين أنهم سيحظون بتجربة لا تضاهي عند سفرهم معنا. عملاؤنا هم أهم الداعمين لمنتجاتنا ويسرنا حصول طاقم ضيافتنا على أصواتهم."

وقد أعلنت القطرية خلال مشاركتها في معرض سوق السفر العربي المقام هذا الأسبوع لمدة أربعة أيام عن تدشينها ثلاث وجهات جديدة في ثلاث قارات إضافة إلى رفع السعة إلى باكستان كجزء من استراتيجيتها المتواصلة للنمو.

وتشمل توسعات الناقلّة تدشين كل من العاصمة الإثيوبية أديس أبابا، وجهة القطرية رقم 20 في القارة الإفريقية في 18 سبتمبر، يليها مطار كلارك الدولي في الفلبين في 28 أكتوبر. وفي الأول من مارس من العام المقبل، ستضم مدينة فيلاديلفيا الأمريكية إلى شبكة وجهات القطرية لتصبح بذلك رابع بوابة للناقلّة في الولايات المتحدة.

وقد قامت الخطوط الجوية القطرية هذا العام بتدشين أربع وجهات حتى الآن هي - القصيم في المملكة العربية السعودية، والنجف في العراق وبنوم بنه في كمبوديا وشيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية. وإضافة إلى الوجهات الثلاث التي تم الإعلان عنها خلال المعرض، ستقوم القطرية خلال الأسابيع والأشهر القليلة القادمة بتدشين رحلاتها إلى كل من - صلالة في سلطنة عُمان (22 مايو)، والبصرة في العراق (3 يونيو) والسليمانية في العراق (20 أغسطس)، إضافة إلى تشنغدو الصين (3 سبتمبر).

تعتبر الخطوط الجوية القطرية واحدة من أسرع شركات الطيران نمواً في العالم، فقد شهدت نمواً سريعاً وملحوظاً على مدار 16 عاماً وهي تسير حالياً أسطولاً حديثاً من الطائرات يضم 124 طائرة إلى 126 وجهة في أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا ومنطقة آسيا والمحيط الهادئ والأمريكيتين.

-انتهى -

ملاحظات للمحررين:

لدى الناقلّة طلبات شراء لأكثر من 250 طائرة تفوق قيمتها 50 مليار دولار أمريكي. وتشمل الطلبات طائرات بوينج 787 و 777 وطائرات إيرباص من عائلة A350 و A380 و A320 إضافة إلى طائرات بومباردي لرجال الأعمال. وقد فازت الخطوط الجوية القطرية بجائزة "أفضل شركة طيران في العالم للعام 2012" للسنة الثانية على التوالي من مؤسسة سكاى تراكس العالمية المرموقة لمراقبة جودة خدمات الطيران. كما فازت الناقلّة بجائزة "أفضل شركة طيران في الشرق الأوسط" للعام السابع على التوالي وجائزة "أفضل خدمة موظفين في الشرق الأوسط". وفي أكتوبر 2012، أصبحت القطرية أول شركة طيران خليجية يتم دعوتها للانضمام رسمياً إلى اتحاد ون ورلد العالمي. لمزيد من المعلومات - [www.qatarairways.com](http://www.qatarairways.com)

### الملحق رقم 3



## Media release



World's Best Airline.

Skytrax World Airline Awards - Airline of the Year 2011 & 2012

### مطار الدوحة الدولي يحافظ على لقب "أفضل خدمة مطار للدرجة الأولى ورجال الأعمال في العالم" للسنة الثالثة على التوالي

فندق أوريكس روتانا ثالث أفضل فندق مطار في العالم  
و"أفضل فندق مطار في الشرق الأوسط" للعام الثاني على التوالي

17 أبريل 2013

جينيف، سويسرا - حازت الخطوط الجوية القطرية مرة أخرى على جائزتين قيمتين خلال حفل توزيع جوائز سكاى تراكس السنوي العالمي للمطارات.

وقد حافظ مبنى البريميم التابع للخطوط الجوية القطرية والواقع في مطار الدوحة الدولي على لقب "أفضل خدمة مطار للدرجة الأولى ورجال الأعمال في العالم" للسنة الثالثة على التوالي وذلك نظير تميّز خدماته المقدمة للعملاء.

وحقق فندق أوريكس روتانا الذي افتتحته الناقل قبل ثلاثة أعوام والواقع بالقرب من مطار الدوحة الدولي إنجازاً استثنائياً هذا العام حيث ارتفع ترتيبه العالمي من المرتبة العاشرة إلى المرتبة الثالثة كأفضل فندق مطار في العالم ضمن فئة سكاى تراكس لفنادق المطارات العالمية وذلك بعد فوزه بجائزة "أفضل فندق مطار في الشرق الأوسط" للعام الثاني على التوالي.

وقد افتتح مبنى البريميم عام 2006 حصرياً لركاب الخطوط الجوية القطرية المسافرين على الدرجتين الأولى ورجال الأعمال الدوحة من أو عبرها (الترانزيت)، وهو يتمتع بشعبية كبيرة بين هذه الفئة من المسافرين لما يميّز به من مرافق وخدمات لا مثيل لها في العالم من بينها خدمة النادي الصحي الفاخر والمأكولات الشهية ومركز الأعمال.

ويعد فندق أوريكس روتانا المؤلف من 400 غرفة والمصنف من فئة خمس نجوم، من أهم الفنادق في قطر وأكثرها شعبية بين المسافرين إلى الدوحة.

وأعرب السيد أكبر الباكر، الرئيس التنفيذي للخطوط الجوية القطرية، عن سعادته بنيل هاتين الجائزتين قائلاً "يعكس هذا الإنجاز الجديد مدى تميّز مرافقنا وتفاني موظفينا في تقديم أعلى مستوى من الخدمات التي يتوقعها عملاؤنا."

### الملحق رقم 3

وأضاف الباكر "تبدأ تجربة المسافر في المطار، وقد أثبت مبنى البريميم التابع لنا أنه المفضل لدى مسافرينا لما يمتاز به من مرافق لا تتوفر لدى منافسينا حول العالم. وكذلك فندق أوريكس روتانا، فقد أثبت أنه قادر على منافسة فنادق المطارات الأقدم منه في المنطقة. رغم كونه أول فندق تفتتحه الخطوط الجوية القطرية، إلا أنه استطاع في غضون ثلاثة أعوام من أن ينال إعجاب ضيوفه ليصبح ضمن أفضل ثلاث فنادق مطارات في العالم والأفضل في الشرق الأوسط."

ومن جانبه، قال السيد كيفورك ديلديليان، مدير عام فندق أوريكس روتانا، الذي استلم الجائزة في جنيف "منذ افتتاحنا قبل ثلاثة أعوام، قدم فندق أوريكس روتانا في الدوحة ضيافة متميزة لضيوفه القادمين إلى الدوحة من مختلف أنحاء العالم للسياحة أو العمل، وسنبذل أقصى جهودنا للحفاظ على هذا المستوى من الخدمات لنكمل ضيافة الخمس نجوم التي تقدمها مجموعة الخطوط الجوية القطرية للمسافرين إلى دولة قطر. مرة أخرى، أثبتنا أننا قادرون على التنافس مع الأفضل."

وبدوره، هنأ السيد إدوارد بلاستد، رئيس مجلس إدارة سكاى تراكس، الخطوط الجوية القطرية على فوزها قائلاً "يواصل مبنى البريميم التابع للقطرية نجاحه ونيل استحسان مستخدميه من المسافرين من مختلف أنحاء العالم ليحافظ بذلك على موقعه كأفضل مرفق يقدم خدمات متميزة لركاب الدرجة الأولى ورجال الأعمال في المطارات حول العالم."

وقال بلاستد "يقدم مبنى البريميم للمسافرين مستوى لا يضاهي من الخدمات. تهانينا للخطوط الجوية القطرية على فوزها بهذه الجائزة للعام الثالث على التوالي، وبفوزها كذلك بجائزة أفضل فندق مطار في المنطقة، الأمر الذي يدل على مدى التزام مجموعة الخطوط الجوية القطرية بكافة أوجه خدمة العملاء."

وتعتبر الخطوط الجوية القطرية واحدة من أسرع شركات الطيران نمواً في العالم، فقد شهدت نمواً سريعاً وملحوظاً على مدار 16 عاماً وهي تسيّر حالياً أسطولاً حديثاً من الطائرات يضم 122 طائرة إلى 125 وجهة في أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا ومنطقة آسيا والمحيط الهادئ والأمريكيتين.

ونعترم القطرية خلال العام 2013 إطلاق رحلاتها إلى مجموعة متنوعة من الوجهات الجديدة، بما في ذلك شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية (10 أبريل)، وصلالة في سلطنة عُمان (22 مايو)، إضافة إلى تشنغدو الصين (3 سبتمبر) وغيرها من المدن حول العالم التي سيتم الإعلان عن موعد تدشينها في وقت لاحق.

-انتهى -

ملاحظات للمحررين:

لدى الناقل طلبات شراء لأكثر من 250 طائرة تفوق قيمتها 50 مليار دولار أمريكي. وتشمل الطلبات طائرات بوينج 787 و 777 وطائرات إيرباص من عائلة A350 و A380 و A320 إضافة إلى طائرات بومباردي لرجال الأعمال. وقد فازت الخطوط الجوية القطرية بجائزة "أفضل شركة طيران في العالم للعام 2012" للسنة الثانية على التوالي من مؤسسة سكاى تراكس العالمية المرموقة لمراقبة جودة خدمات الطيران. كما فازت الناقل بجائزة "أفضل شركة طيران في الشرق الأوسط" للعام السابع على التوالي وجائزة "أفضل خدمة موظفين في الشرق الأوسط". وفي أكتوبر 2012، أصبحت القطرية أول شركة طيران خليجية يتم دعوتها للانضمام رسمياً إلى اتحاد ون ورلد العالمي. لمزيد من المعلومات - [www.qatarairways.com](http://www.qatarairways.com)



# Media Release



## الخطوط الجوية القطرية تكرم 35 خريجاً قطرياً من كلية قطر لعلوم الطيران سينضمون إلى الناقلّة

الباكر يشيد بالطلاب القطريين على بدء مستقبلهم المهني في قطاع الطيران

مشاركة شخصيات حكومية ومسؤولون كبار من الناقلّة لعائلات الطلاب في حفل التخرج

8 يوليو 2013

الدوحة، قطر – كرمّت الخطوط الجوية القطرية 35 طالباً خريجاً من كلية قطر لعلوم الطيران في حفل أقيم يوم أمس في فندق رينتر كارلتون الدوحة.

وشملت دفعة الخريجين 14 طالباً في مجال هندسة صيانة الطائرات و 21 طياراً سينطلقون للعمل لدى الخطوط الجوية القطرية بعد إكمال دراستهم مع إدارة التقطير التابعة للناقلّة.

وترأس حفل التخرج السيد أكبر الباكر، الرئيس التنفيذي للخطوط الجوية القطرية، بحضور عدد من الشخصيات الرسمية من الحكومة من بينهم السيد حسين يوسف الملا، وكيل وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، والشيخ سعود بن ناصر آل ثاني، مدير إدارة الموازنة العامة من وزارة المالية. كما حضر الحفل السيد خالد عيسى الحر، مدير هيئة التعليم العالي من المجلس الأعلى للتعليم، والسيد علي المالكي، مدير عام كلية قطر لعلوم الطيران، إضافة إلى عدد من الموظفين الكبار في الناقلّة وعائلات الخريجين.

وبهذه المناسبة، صرّح الباكر: "يعكس حفل اليوم التزامنا طويل الأمد بدعم المواهب القطرية وتطوير المهارات اللازمة لديهم ليتمكنوا من الاندماج في بيئة عمل الشركة."

### الملحق رقم 3

ويشكل برنامج الابتعاث الوطني جزءاً من مخطط الناقل الطموح لتحقيق رؤية دولة قطر 2030 الهادفة إلى بناء مستقبل مستدام للبلاد من خلال الاستثمار في المواهب القطرية وبناء قاعدة متينة من الموارد البشرية.

وأكد الباكر على أن الناقل لا تقوم بتعيين القطريين وحسب وإنما تساعدهم أيضاً في بناء مستقبلهم المهني في صناعة الطيران. لدى الناقل عدة برامج لدعم طلاب الثانوية العامة في مواصلة تعليمهم وتطوير مهاراتهم وتوجيههم ليتمكنوا مستقبلاً من تقلد مناصب قيادية في الشركة.

وقال الباكر "القطرية شركة طيران تنافسية ولديها متطلبات ومعايير عالية وعلى الموظفين تليبيتها. يسعدني القول بأن موظفينا يشعرون بالفخر لكونهم جزءاً من هذه المؤسسة التي نالت الكثير من الثناء والتقدير على مر السنين. نحن شركة طيران تعمل في قطاع ديناميكي عالمي ولدينا وظائف متنوعة ليس فقط في المجال الفني وإنما الإداري كذلك."

وأضاف "أتمنى لجميع الخريجين التوفيق والنجاح في حياتهم المهنية مع الخطوط الجوية القطرية وإني أتطلع لرؤية النجاحات التي سيحققونها أثناء عملهم مع الناقل."

وألقت الدكتورة خلود العبيدلي، نائب الرئيس لشؤون التطوير لدى القطرية، كلمة خلال الحفل قالت فيها "يمثل هذا الحفل بداية جديدة للطلاب القطريين في عالم من الفرص المتنوعة في مجال الطيران وهندسية صيانة الطائرات، ونحن هنا للاحتفال بإنجازاتهم الأكاديمية متمنين لهم التوفيق والنجاح في عملهم مع إحدى أهم شركات الطيران الرائدة في العالم."

وتعتبر الخطوط الجوية القطرية واحدة من أسرع شركات الطيران نمواً في العالم، فقد شهدت نمواً سريعاً وملحوظاً على مدار 16 عاماً وهي تسيّر حالياً أسطولاً حديثاً من الطائرات يضم 127 طائرة إلى 128 وجهة في أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا ومنطقة آسيا والمحيط الهادئ والأمريكيتين.

وقد أطلقت الخطوط الجوية القطرية أربع وجهات جديدة حتى الآن خلال هذا العام وهي: القصيم (المملكة العربية السعودية) النجف (العراق) وبنوم بنه (كامبوديا) وشيكاغو (الولايات المتحدة الأمريكية) وصلالة (سلطنة عُمان) والبصرة (العراق).

وستقوم القطرية خلال الأسابيع والأشهر القليلة القادمة بتدشين رحلاتها إلى كل من السلمانية في العراق (20 أغسطس) وتشنغدو الصين (3 سبتمبر) وأديس أبابا في إثيوبيا (18 سبتمبر) ومطار كلارك الدولي في الفلبين (27 أكتوبر) وفيلادلفيا في الولايات المتحدة الأمريكية (2 أبريل 2014).

-انتهى-

## عودة الأطفال الفائزين بمسابقة الخطوط الجوية القطرية للرسم من سويسرا

الفائزون بمسابقة "مستقبل السفر" يعودون من رحلة شبيقة إلى مدينة "كندر سيتي" الترفيهية التعليمية في زيورخ

9 يوليو 2013

الدوحة، قطر - عاد الأطفال الخمسة الفائزين بمسابقة الخطوط الجوية القطرية للرسم - "مستقبل السفر" - من رحلتهم إلى مدينة زيورخ مع ذويهم التي استمرت لمدة خمسة أيام.

واستمع الفنانون الصغار برحلة شبيقة شملت السفر جواً على متن الخطوط الجوية القطرية وإقامة فندقية في مدينة زيورخ إضافة إلى جولات سياحية مقدمة من فندق ماريوت زيورخ ومجلس السياحة في زيورخ. وإضافة إلى التجول حول المدينة العتيقة التي يعود تاريخها إلى ألفي عام، قام الأطفال بزيارة حديقة "كندر سيتي" الترفيهية التعليمية.

وصرح السيد أكبر الباكر، الرئيس التنفيذي للخطوط الجوية القطرية، أن المبادرات مثل مسابقة "مستقبل السفر" تثير اهتمام الصغار في عالم الطيران. وقال الباكر: "كان تعبير الطلاب عن اهتمامهم في عالم الطيران من خلال رسوماتهم رائعاً للغاية وقد سعدنا جداً بمشاركة هذا العدد الكبير من الأطفال في المسابقة."

وأضاف: "تفخر الخطوط الجوية القطرية بإطلاقها هذه المسابقة ورسم البسمة على وجوه الأطفال الخمسة الفائزين بها بمنحهم هذه الفرصة الرائعة للسفر إلى أوروبا."

ومن جانبه صرح السيد إيهاب أمين، نائب الرئيس التنفيذي للعمليات التجارية - قطر لدى القطرية، أن الناقله تتطلع لإطلاق مسابقات مماثلة لأطفال قطر في المستقبل، وأضاف "يسعدنا إطلاق مثل هذه المبادرات التي تشجع المجتمع المحلي للتفاعل معنا. وأود هنا أن أتقدم بالشكر لمجلس السياحة في زيورخ وفنادق ماريوت ومدينة كندر سيتي الترفيهية على دعمهم لهذه المبادرة والمساهمة في إنجازها."

### الملحق رقم 3

وتعتبر الخطوط الجوية القطرية واحدة من أسرع شركات الطيران نمواً في العالم، فقد شهدت نمواً سريعاً وملحوظاً على مدار 16 عاماً وهي تسيّر حالياً أسطولاً حديثاً من الطائرات يضم 127 طائرة إلى 128 وجهة في أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا ومنطقة آسيا والمحيط الهادئ والأمريكيتين.

وقد أطلقت الخطوط الجوية القطرية أربع وجهات جديدة حتى الآن خلال هذا العام وهي: القصيم (المملكة العربية السعودية) النجف (العراق) وبنوم بنه (كامبوديا) وشيكاغو (الولايات المتحدة الأمريكية) وصلالة (سلطنة عُمان) ومؤخراً البصرة (العراق) في 3 يونيو.

وستقوم القطرية خلال الأسابيع والأشهر القليلة القادمة بتدشين رحلاتها إلى كل من السلیمانية في العراق (20 أغسطس) وتشنغدو الصين (3 سبتمبر) وأديس أبابا في إثيوبيا (18 سبتمبر) ومطار كلارك الدولي في الفلبين (27 أكتوبر) وفيلادلفيا في الولايات المتحدة الأمريكية (2 أبريل 2014).

-انتهى-

# Media Release



## الخطوط الجوية القطرية تدعم فريق قطر للدراجات الهوائية المشارك في سباق الدراجات الهوائية العالمي الخيري

الناقلة تنقل المتسابقين إلى فرنسا للمشاركة في سباق "مبادرة الدراجين العالمية 2013"

2 يوليو 2013

الدوحة، قطر - أعلنت الخطوط الجوية القطرية عن دعمها فريقاً من الدراجين الهوائيين المحليين باسم "قطر ساندستورمرز"، وذلك بنقلهم جواً للمشاركة في سباق "مبادرة الدراجين العالمية 2013" الخيري للدراجات الهوائية الذي سيقام في أوروبا من 30 يونيو وحتى 6 يوليو.

وسينطلق الفريق الذي شكّل بشراكة مع مؤسسة عيد الخيرية، من العاصمة الفرنسية باريس إلى مدينة دسلدوف الألمانية على مدار أسبوع ولمسافة 650 كم وذلك بهدف زيادة الوعي ودعم قضيتهم وهي مساعدة العائلات الفقيرة في قطر.

وسيقوم فريق الدراجين المؤلف من ستة أشخاص بجمع الأموال لمبادرة "بيتك بيتي" التي تدعم أكثر من مئتي عائلة فقيرة في قطر من خلال شراء الاحتياجات الأساسية المنزلية لهم مثل الثلجات والمكيفات الهوائية ومواقد الطبخ الآمنة. ويستقطب هذا السباق الدولي فرقاً من مختلف أنحاء العالم للمشاركة في جمع الأموال لمختلف المبادرات الخيرية حول العالم وقد شارك فيه 900 درّاج من أكثر من عشرين دولة حتى الآن منذ إنطلاقه.

وأعرب السيد أكبر الباكر، الرئيس التنفيذي للخطوط الجوية القطرية، عن فخره بمشاركة رياضيين محليين في هذا السباق الدولي.

وقال الباكر: "تواصل دولة قطر دعم وتنمية الرياضيين للتنافس على الساحة العالمية. ويسعدنا رؤية بعض رياضيينا المحليين يتنافسون في الخارج لدعم الأعمال الخيرية في بلدهم."

وأضاف "تواصل الخطوط الجوية القطرية مساهمتها في دعم الرياضيين القطريين والفعاليات الرياضية الهامة. ونتمنى للدراجين المشاركين في هذا السباق حظاً طيباً الشهر المقبل."

### الملحق رقم 3

ويهدف الفريق القطري المشارك في السباق بقيادة الدراج معروف محمود، إلى جمع مبلغ 100 ألف ريال قطري لحساب مبادرة "بيتك بيتي". وقال محمود "أنا فخور جداً بإنجازات فريقتي هذا العام وأود أن أتقدم بخالص الشكر للشركات والأفراد الذين ساهموا في جعل هذه الإنجازات ممكنة."

وأضاف "لقد حققنا ثلاثة إنجازات هامة خلال عام 2013 - انضمام مواطنين قطريين إلى الفريق، وشراكتنا مع مؤسسة الشيخ عيد الخيرية التي من خلالها عززنا مساهمتنا في دعم المجتمع المحلي إضافة إلى اقترابنا من تحقيق هدفنا لجمع 100 ألف ريال قطري وهو ثلاثة أضعاف المبلغ الذي جمعناه العام الماضي."

وقد قام فريق دراجي قطر خلال عام 2013 بجمع 36 ألف ريال قطري لتمويل المنح الدراسية متيحين بذلك الفرصة للطلاب المحتاجين في منطقة كيلاي وهي منطقة قروية نائية في نيبال تتأثر عادة بالفيضانات، من إكمال دراستهم الثانوية. وقد تم تأسيس مبادرة الدراجين العالمية عام 2009 من قبل موظفي شركة فودافون حول العالم بهدف إتاحة الفرصة لمجموعات فردية لجمع الأموال والتبرع بها للمؤسسات الخيرية التي يختارونها من خلال تنظيم سباقات طويلة المدى حول العالم.

وتعتبر الخطوط الجوية القطرية واحدة من أسرع شركات الطيران نمواً في العالم، فقد شهدت نمواً سريعاً وملحوظاً على مدار 16 عاماً وهي تسير حالياً أسطولاً حديثاً من الطائرات يضم 125 طائرة إلى 128 وجهة في أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا ومنطقة آسيا والمحيط الهادئ والأمريكيتين.

وقد أطلقت الخطوط الجوية القطرية أربع وجهات جديدة حتى الآن خلال هذا العام وهي: القصيم (المملكة العربية السعودية) النجف (العراق) وبنوم بنه (كامبوديا) وشيكاغو (الولايات المتحدة الأمريكية) وصلالة (سلطنة عُمان) والبصرة (العراق).

وستقوم القطرية خلال الأسابيع والأشهر القليلة القادمة بتدشين رحلاتها إلى كل من السلیمانية في العراق (20 أغسطس) وتشنغدو الصين (3 سبتمبر) وأديس أبابا في إثيوبيا (18 سبتمبر) ومطار كلارك الدولي في الفلبين (27 أكتوبر) وفيلادلفيا في الولايات المتحدة الأمريكية (2 أبريل 2014).

لمزيد من المعلومات، حول مبادرة سباقات الدراجات الهوائية العالمية: [www.gbi-event.org/](http://www.gbi-event.org/)

-انتهى-



## مبادرة "علم طفلاً" تعلن عن شراكة مع مؤسستين جديدتين

الخطوط الجوية القطرية ومركز لنكولن للجاز تتشركان مع برنامج "علم طفلاً" لتعليم 61 طفلاً في المدارس

سمو الشيخة موزا بنت ناصر، مؤسّسة برنامج "علم طفلاً"،  
تستضيف حفل الاستقبال في نيويورك وحفل للجاز لعازفين عالميين

16 مايو 2013

نيويورك، الولايات المتحدة - أعلن برنامج "علم طفلاً" التعليمي العالمي الذي أطلق بهدف توفير تعليم نو جودة عالية لجميع الأطفال، رسمياً عن شراكتين جديدتين مع مؤسستين عالميتين - الخطوط الجوية القطرية ومركز لنكولن للجاز.

وسيكون دور المؤسستين هو زيادة المعرفة ببرنامج "علم طفلاً" وأهدافه. وجاء الإعلان عن الشراكة خلال مؤتمر صحفي عُقد يوم أمس في نيويورك في نادي دزي كوكاكولا في صالة فريديريك بي روز، مقر مركز لنكولن للجاز.

وتعالج المبادرة التي أطلقتها صاحبة السمو الشيخة موزا بنت ناصر في نوفمبر 2012 مأساة نحو 61 مليون طفل حول العالم محرومون من أبسط حقوقهم في التعليم. وتمكنت المبادرة خلال الأشهر الست الماضية فقط بمنح 600 ألف طفل فرصة الحصول على التعليم الابتدائي عالي الجودة الذي حرمو منه بسبب الفقر والتمييز والنزاعات. وقد أبرم البرنامج شراكات مع عدة مؤسسات أخرى غير حكومية لإيجاد سبل مبتكرة لتوفير التعليم.

ويأتي برنامج "علم طفلاً" امتداداً لتكليف سمو الشيخة موزا كمبعوث خاص لليونسكو للتعليم الأساسي والتعليم العالي، ومناصر رسمي للأهداف الإنمائية للألفية؛ وعضو اللجنة التوجيهية لمبادرة التعليم أولاً التي يرعاها الأمين العام للأمم المتحدة بان كي مون.

تغطي شبكة خطوط القطرية العالمية أكثر من 125 وجهة حول العالم في ست قارات، الأمر الذي يساعدها في الوصول إلى الدول التي يعمل فيها البرنامج. وقد تعهدت الناقلّة بتوفير الغذاء والشحن وخدمات النقل للبرنامج وكذلك الترويج له وزيادة الوعي العالمي بالأطفال غير الملحقين بالمدارس حول العالم والبالغ عددهم 61 مليون طفل وذلك من خلال القنوات المتوفرة في نظامها الترفيهي على متن الطائرة.

وصرّح السيد أكبر الباكر، الرئيس التنفيذي للخطوط الجوية القطرية أثناء تواجده في نيويورك "نؤمن في القطرية بأن حركة الطيران العالمية تلعب دوراً هاماً في بناء الجسور بين المجتمعات والشعوب للعمل على دعم مثل هذه القضايا الإنسانية.

### الملحق رقم 3

تفخر القطرية بشراكتها مع هذه المبادرة التي تتماشى مع طموحاتنا وأهدافنا. وقد بدأنا تحت توجيهات البرنامج بتوفير التعليم للأطفال الذي هو أبسط حق يمكن لهم أن يتمتعوا به." وإضافة إلى الخدمات الجوية، ستعمل الناقل على حشد مواردها الإعلامية لإيصال رسالة البرنامج من بينها نظام الترفيه على متن رحلاتها ومجلتها المتوفرة على متن طائراتها وموقعها الإلكتروني وصفحاتها الخاصة على وسائل الإعلام الاجتماعية.

وحضر المؤتمر الصحفي الذي عُقد في نادي دزي كوكاكولا كل من السيد أكبر الباكر، الرئيس التنفيذي للخطوط الجوية القطرية، والدكتور تيدو مايني، المبعوث الخاص لبرنامج "علم طفلاً" من مكتب سمو الشيخة موزا بنت ناصر والعضو التنفيذي في مؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع؛ والدكتور مارسيو باربوسا، الرئيس التنفيذي لمؤسسة التعليم للجميع؛ والدكتور مازن الجيدة، العضو في مؤسسة "التعليم للجميع"؛ والسيد محمد النعيمي، عضو في اللجنة التنفيذية لمؤسسة "التعليم للجميع"؛ والسيد روبيرت أبيل، رئيس مجلس إدارة مركز لنكولن للجاز؛ والسيد جريج شول، المدير التنفيذي لمركز لنكولن للجاز.

ويعد التعليم جوهر عقيدة مركز لنكولن للجاز. ويسعى المركز من خلال المبادرات التعليمية العديدة التي يراها إلى رفع مستوى التقدير لموسيقى الجاز والتأكيد على مدى أهمية الفن والثقافة في المجتمعات حول العالم. وستقوم المؤسسة باستغلال جماهيرها العالمية وأنشطتها (الحفلات والجولات والمناسبات الخاصة وبرامج التعليم وموسيقاها المسجلة) لرفع مستوى المعرفة بأعمال برنامج "علم طفلاً".

وصرح السيد روبيرت أبيل "يدخل مركز لنكولن للجاز في هذه الشراكة مع برنامج علم طفلاً والخطوط الجوية القطرية وبيننا رؤية مشتركة - إثراء حياة أكبر عدد ممكن من الأطفال من خلال التعليم. من أهم أهداف المركز هي زيادة التوعية بين الناس بالفن وتطوير التعليم، ونحن فخورون بدعمنا لبرنامج علم طفلاً." وسيقوم كل من برنامج "علم طفلاً" والخطوط الجوية القطرية ومركز لنكولن للجاز مساء اليوم، 16 مايو بتدشين هذه الشراكة العالمية الجديدة خلال حفل عشاء سيقام في مركز لنكولن للجاز بحضور صاحبة السمو الشيخة موزا بنت ناصر. وستقوم سموها خلال الأمسية بتعريف الضيوف من نيويورك بالبرنامج. وستتخلل الأمسية عروض موسيقية عالمية لأوركسترا مركز لنكولن للجاز تتضمن عزفاً للموسيقار وينتون مارساليس وتشيك كوريا.

تعتبر الخطوط الجوية القطرية واحدة من أسرع شركات الطيران نمواً في العالم، فقد شهدت نمواً سريعاً وملحوظاً على مدار 16 عاماً وهي تسير حالياً أسطولاً حديثاً من الطائرات يضم 124 طائرة إلى 126 وجهة في أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا ومنطقة آسيا والمحيط الهادئ والأمريكيتين.

وستقوم القطرية خلال الأسابيع والأشهر القليلة القادمة بتدشين رحلاتها إلى كل من - صلالة في سلطنة عُمان (22 مايو)، والبصرة في العراق (3 يونيو) والسليمانية في العراق (20 أغسطس) وتشنغدو الصين (3 سبتمبر) وأديس أبابا في إثيوبيا (18 سبتمبر)، ومطار كلارك الدولي في الفلبين (28 أكتوبر). وفي الأول من مارس من العام المقبل، ستتمم مدينة فيلاديلفيا الأمريكية إلى شبكة وجهات القطرية لتصبح بذلك رابع بوابة للناقلة في الولايات المتحدة.

-انتهى -

### الملحق رقم 3

#### ملاحظات للمحررين:

لدى الناقل طلبات شراء لأكثر من 250 طائرة تفوق قيمتها 50 مليار دولار أمريكي. وتشمل الطلبات طائرات بوينج 787 و 777 وطائرات إيرباص من عائلة A350 و A380 و A320 إضافة إلى طائرات بومبارديي لرجال الأعمال. وقد فازت الخطوط الجوية القطرية بجائزة "أفضل شركة طيران في العالم للعام 2012" للسنة الثانية على التوالي من مؤسسة سكاى تراكس العالمية المرموقة لمراقبة جودة خدمات الطيران. كما فازت الناقل بجائزة "أفضل شركة طيران في الشرق الأوسط" للعام السابع على التوالي وجائزة "أفضل خدمة موظفين في الشرق الأوسط". وفي أكتوبر 2012، أصبحت القطرية أول شركة طيران خليجية يتم دعوتها للانضمام رسمياً إلى اتحاد ون ورلد العالمي. لمزيد من المعلومات - [www.qatarairways.com](http://www.qatarairways.com)

<p>لمزيد من المعلومات الرجاء الاتصال مع: قسم الشؤون الإعلامية للخطوط الجوية القطرية هاتف: +974 44302072، فاكس: +974 44302069 البريد الإلكتروني: <a href="mailto:qrmedia@qatarairways.com">qrmedia@qatarairways.com</a> الموقع الإلكتروني: <a href="http://www.qatarairways.com">www.qatarairways.com</a></p>	<p>للحصول على صور للخطوط الجوية القطرية، تفضلوا بزيارة الموقع الآتي: FTP URL: <a href="ftp://ftp.qatarairways.com.qa">ftp://ftp.qatarairways.com.qa</a> اسم المستخدم: qrcomms كلمة السر: O4Au2006</p>
--	---

في إطار إعداد أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسويق، فإننا نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لمعرفة مدى توجه شركتكم بالمفاهيم المتعلقة بالتسويق الشامل و ثقافة الجودة.

مع العلم أن إجاباتكم عن هذه الأسئلة تساهم بقوة في إثراء وإتمام هذا البحث، وهو ما يعود بالنفع على البحث العلمي عموماً.

فنرجو منكم التفضل بملاً هذه الاستمارة و لكم جزيل الشكر مسبقاً.

ضع الرقم الذي تراه مناسباً في الخانة:

1: أوافق بشدة، 2: أوافق إلى حد ما، 3: محايد، 4: غير موافق إلى حد ما، 5: لا أوافق بشدة

1. أعتقد أن رأبي ذا قيمة معتبرة لدى الإدارة العليا
2. تبقينا الإدارة العليا على علم دائم بالتطورات الجديدة في الشركة
3. تحرص الإدارة العليا دائماً على تحسين مستوى العاملين لتقديم خدمة ذات جودة عالية
4. تسعى شركتنا نحو تبني إستراتيجية تقوم على الابتكار لتحقيق تطلعات الزبائن باستمرار
5. عادة ما يتم مكافأة الموظفين ذوي الأداء الجيد في الشركة
6. أعتقد أن زملائي مستعدون لمبادلتني أية معلومات أنا بحاجة إليها في وظيفتي
7. أعتقد أنه يمكن الوثوق بمعظم الموظفين و الاعتماد عليهم
8. نحن على استعداد لتقديم خدمات مصممة خصيصاً لزيائننا
9. يتم تنسيق أنشطة وجهود مختلف المديریات داخل الشركة لضمان رضا الزبون
10. تشارك إدارة التسويق في اتخاذ القرارات الإدارية ذات المستوى الأعلى للشركة
11. أعتقد أن الإدارة العليا تمارس أفضل قيادة للشركة
12. أعتقد أن أعمال الإدارة هي وفق الوعود المُقدمة مسبقاً
13. أشعر بالفخر حينما أذكر للناس أنني أعمل في هذه الشركة
14. أعتقد أن الموظفين في الشركة يتقاسمون نفس المبادئ و القيم
15. تستحق شركتنا أقصى جهد منا للحفاظ عليها
16. أعتقد أن زبائننا ينظرون إلى شركتنا أنها ذات صدق و نزاهة
17. أعتقد أنه يجب على شركتنا تقديم خدمات على مستوى عالٍ من الأمن و الموثوقية
18. تملك مؤسستنا القدرة على الحفاظ على اتصالات شخصية و وثيقة للغاية مع الزبائن

الملحق رقم -4-

19. أعتقد أن زبائننا متعلقين بشركتنا لأنهم يتقاسمون معها نفس القيم و المبادئ
20. تعتمد شركتنا أساسا على برامجيات تخطيط الموارد (ERP) لحسن إدارة مواردها
21. تختار شركتنا بعناية الموظفين الذين يتفاعلون مع الزبائن
22. أعتقد أنه يجب على شركات الطيران تنفيذ أنشطتها وفقاً للوائح و السياسات البيئية المنصوص عليها في المعاهدات الدولية
23. أعتقد أنه يجب على شركات الطيران السعي نحو إتباع إجراءات إيكولوجية من شأنها الحد من انبعاث غاز CO<sub>2</sub> و التوجه نحو الطاقات المتجددة
24. أعتقد أن شركتنا يجب أن تقوم بتخصيص مبلغ ثابت من الأرباح السنوية للتمويلات الخيرية
25. أعتقد أنه يجب تكوين لجنة أخلاقية تسعى إلى نشر مدونة أخلاقية و تعمل على تبنيها من قبل الجميع في الشركة
26. أعتقد أنه يجب على الشركة أن تعمل على تشجيع الموظفين على الأعمال التطوعية و تعمل على إدراجها ضمن مسؤولياتهم الشخصية

في الأخير نرجو منكم إفادتنا بالمعلومات التالية :

تشتغلون في مديرية .....

تشتغلون منصب: مدير  نائب مدير  رئيس قسم في المديرية  غير ذلك

تشتغلون في الشركة منذ.....

وشكرا

## ملخص البحث:

يسعى هذا البحث إلى إبراز أهمية توجه المؤسسات الخدمية بمفهوم التسويق الشامل، باعتباره أحد مفاهيم إدارة التسويق الحديثة الذي يقوم على أساس خلق القيمة. وذلك أولاً من خلال التوجه بالتسويق الداخلي، باعتباره حالة ذهنية يجب تبنيها من قبل الجميع داخل المؤسسة، وهو ما يستوجب تبني ثقافة تقوم على التحسين المستمر لتحقيق التوجه بالزبون.

ثانياً؛ من خلال التوجه بتسويق العلاقات باعتباره أساس استمرارية المؤسسة ونموها، وذلك من خلال بناء علاقات مربحة وطويلة المدى مع الزبون الداخلي والخارجي، الأمر الذي يستوجب نشر ثقافة الجودة التي تقوم على الثقة والالتزام.

ثالثاً؛ التوجه بالتسويق المتكامل لتحقيق أمثلية خلق، اقتراح وتسليم القيمة، وهو ما يستوجب ثقافة تقوم على المنطق المهيمن في الخدمة، الذي يسعى نحو التنسيق المحكم بين جميع الشركاء.

وأخيراً؛ التوجه بأداء التسويق لتحقيق التوازن بين التوجه الربحي المتمثل في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة من جهة؛ والسعي نحو المساهمة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والتقليل من الآثار السلبية على البيئة الناتجة عن أنشطة المؤسسة، وهو ما يتطلب تبني ثقافة تقوم على مبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

فيأتي هذا البحث كمبادرة لإبراز أهمية تبني ثقافة الجودة من قبل الجميع في المؤسسة وبالخصوص الإطارات العليا، قصد تحقيق التوجه بالتسويق الشامل، الأمر الذي يعود بالنفع المتبادل على المؤسسة والأطراف ذات المصلحة.

**الكلمات المفتاحية:** ثقافة الجودة، التسويق الشامل، التسويق الداخلي، تسويق العلاقات، التسويق المتكامل، أداء التسويق.

## **Abstract:**

This research focuses on a service company's orientation towards the so-called **Holistic Marketing** concept and practice as one of the modern concepts in current Marketing management based on value creation.

Firstly, *Internal Marketing* orientation as a state of mind should be adopted by everyone within the company which requires the adoption of a culture based on continuous improvement to achieve customer orientation. Secondly, through *Relationship Marketing* orientation as the basis of the continuity of the company and its growth, by building profitable and long-term relationships with internal and external customers via the diffusion of a culture of quality that is based on trust and commitment. Thirdly, through *Integrated Marketing* orientation to optimize the creation, proposition and delivery value which is necessitates a culture based on service dominant logic (S-D Logic) that aims to tight coordination between all partners. Finally, through *Performance Marketing* orientation to achieve a balance between the profit orientation i.e. by attaining financial goals on the one hand, and on the other seeks to contribute to the achievement of social welfare and minimize the negative effects on the environment resulting from the activities of the institution. This in turn requires the adoption of a culture based on the principles of social and environmental responsibility.

This research comes as an initiative to highlight the importance of adopting a culture of quality by everyone in the organization especially top management, in order to achieve a Holistic Marketing orientation, which is to the mutual benefit of the organization and its stakeholders.

**Key-words:** Culture of Quality, Holistic Marketing, Internal Marketing, Relationship Marketing, Integrated Marketing, Performance Marketing.

