

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

أثر تبني متطلبات التسويق بالعلاقة على تنافسية المؤسسة الجزائرية من
خلال الاحتفاظ بالزبائن

أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية

تخصص تسويق

إشراف الدكتور:

قاشي خالد

إعداد الطالب:

بنين عبد الرحمان

السنة الجامعية 2019/2018

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

أثر تبني متطلبات التسويق بالعلاقة على تنافسية المؤسسة الجزائرية من

خلال الاحتفاظ بالزبائن

أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية

تخصص تسويق

إعداد الطالب:

بنين عبد الرحمان

أمام لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة البليدة 2	أستاذ	دراوسي مسعود
مشرفاً ومقرراً	المركز الجامعي تيبازة	أستاذ محاضر أ	قاشي خالد
عضو	جامعة البليدة 2	أستاذ محاضر أ	بيشاري كريم
عضو	جامعة البليدة 2	أستاذ محاضر أ	بوضياف سامية
عضو	المركز الجامعي تيبازة	أستاذ محاضر أ	بورمانه عبد القادر
عضو	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	بن جروة حكيم

السنة الجامعية 2019/2018

إهداء

إهداء

لو سئل القلب عن الأوبة بعد الله والرسول فإنه لا يعرفه إلا هؤلاء..

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا
تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة

إلا برويتك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور
العالمين..

سيدنا محمد صل الله عليه وسلم.

إلى الوالدين الكريمين

إلى روح جدتي وجدتي الطاهرة (رحمة الله عليهم)

إلى زوجتي

إلى من أزهرت الحياة بوجودها أبتتي إيلين

إلى الذين أحبهم وأقدرهم إخوتي وأخواتي

وإلى كل أبناء اخوتي الاعزاء

إلى كل الزملاء والاصدقاء

إلى كل من هم في قلبي ولم يذكروهم قلبي

إلى كل من حملته ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي.

إلى وطني الحبيب الجزائر أضع الله عليه السلام والأمان

شکر

كلمة شكر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ "

(سورة النمل الآية 19)

تتناثر الكلمات حبرا وحبا على صفائح الأوراق لكل من علمني ومن أزال غيمة
جمل مررت بها برياح العلم الطيبة ولكل من أعاد رسم ملامحي وتصحيح عثراتي
أبعث تحية شكر واحترام إلى هؤلاء:

قاضي خالد لقبوله الإشراف علينا والذي لم يهمل علينا بنصائحه القيمة

أساتذته درسونا: بيشاري كريم، قاسم كريم

إلى الأستاذ: جمال بوعزيز الذي ساعدنا في تحكيم هذه المذاكرة لغويا

إلى صديقتي العزيزين: أسامة ، أنور

إلى أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه الخاص

كما نخص بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب علمنا

وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا.

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا البحث ولو

بكلمة طيبة

شكرا للجميع

ملخص

تمت مناقشة، هذه الدراسة في جانبها النظري، بحيث أظهرت أن التسويق بالعلاقة والاحتفاظ بالزبائن تعتبر من أهم المداخل التي تهتم بتحقيق وتفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة، بحيث تحتاج المؤسسات إلى وضع استراتيجيات تسويقية تنافسية لتحسين قدرتها على المنافسة، من خلال تنفيذ تسويق العلاقة إذ يمر هذا التنفيذ بعدد من المراحل ، بدءاً من تكوين علاقات مع الزبائن وحتى آخر تقييم وتطور علاقات الزبائن. تدعو كل مرحلة من هذه المراحل إلى تعديل استراتيجيات التسويق التي تتبعها المؤسسات ، بحيث يحقق الحفاظ على رضا الزبائن أعلى الدرجات في مرحلة تشكيل بناء علاقات الزبائن. يرتبط هذا الاستنتاج ارتباطاً وثيقاً بالتسويق للمؤسسات الذي يؤكد على أن (الاتصال، الثقة والالتزام) شروط مهمة لكي يلتزم أي طرف بالعلاقة. هذا يتطلب أيضاً فهم أنماط واتجاهات شراء الزبائن ، بحيث يتم النظر إلى المعرفة المرتبطة بالزبائن ورضا وولاء الزبائن كعوامل مهمة في الحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة.

بحيث هدفت هذه الدراسة في جانبها الميداني إلى توضيح أثر تبني متطلبات التسويق بالعلاقة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال الاحتفاظ بالزبائن ، خاصة وأن نجاح المؤسسات مؤخراً أصبح مرهون بعلاقتها مع زبائنهم، ومن أجل هذا الغرض فقد إعتدنا في الدراسة الميدانية التي جمعت فيها البيانات من خلال استبيان يضم 53 فقرة، وضمن هذا الصدد فقد شملت عينة الدراسة مختلف العاملين داخل المؤسسات من إطارات، مدراء، رجال تسويق، إداريين، الذين يعملون في مختلف المؤسسات الخدمية الجزائرية، وقد تم توزيع 160 إستمارة إستبيان على 65 مؤسسة، وقد تم استرجاع 134 قائمة استبيان منها 129 صالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة الحالية لعدة نتائج نوجز أبرزها فيما يلي:

- تبني المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة لمتطلبات التسويق بالعلاقة؛
- تبني المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة لمتطلبات الاحتفاظ بالزبائن؛
- وجود علاقة ارتباط بين متطلبات التسويق بالعلاقة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة ولكن بدرجة متوسطة؛

- وجود علاقة إرتباط بين متطلبات التسويق بالعلاقة ومتطلبات الاحتفاظ بالزبائن للمؤسسات عينة الدراسة ولكن بدرجة متوسطة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التسويق بالعلاقة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات عينة الدراسة من خلال الاحتفاظ بالزبائن؛
- الميزة التنافسية تزداد عند إدخال متطلبات الاحتفاظ بالزبائن بين التسويق بالعلاقة والميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: تسويق العلاقة، زبون، الميزة التنافسية ، الاحتفاظ بالزبائن، مؤسسة

Abstract:

This study was discussed in its theoretical part, so that it showed that marketing by relationship and retention of customers is considered one of the most important entrances that are interested in achieving and activating the competitive advantage of the institution, so that the institutions need to develop competitive marketing strategies to improve their competitiveness through implementing the marketing relationship. From the formation of relationships with customers to the latest evaluation and development of customer relationships. Each of these stages calls for the modification of the marketing strategies of the institutions, so that customer satisfaction is maintained at the highest level in the formation of customer relations. This conclusion is closely related to the marketing of institutions, which emphasizes that (communication, trust and commitment) are important conditions for a party to abide by the relationship. This also requires understanding customer acquisition patterns and trends, so that customer-related knowledge and customer satisfaction and satisfaction are seen as important factors in maintaining the competitive advantage of the organization.

This study aimed at clarifying the impact of the adoption of marketing requirements on the competitiveness of the Algerian economic establishment by retaining customers, especially since the success of the institutions has recently become dependent on their relationship with their customers. For this purpose, we relied on the field study, A survey of 53 items was carried out in this regard. The study sample included the various employees within the institutions from tires, managers, marketing men, administrators who work in various Algerian service establishments. 160 questionnaires were distributed to 65 establishments, 129 of which are valid for analysis. The present study has reached several conclusions, the most prominent of which are the following:

- Economic institutions adopt a study sample of marketing requirements in relation;**
- Economic institutions adopt the study sample for retention requirements;**

- **There is a correlation between the requirements of marketing relationship and achieve the competitive advantage of the institutions sample study, but to a degree;**
- **There is a correlation between the requirements of marketing relationship and the requirements of retention of customers to the institutions of the study sample, but to a degree;**
- **There is a statistically significant impact of marketing requirements in relation to achieving a competitive advantage for sample study institutions by retaining customers;**
- **Competitive advantage increases when entering the requirements of customer retention between marketing relationship and competitive advantage of enterprises sample study.**

Keywords: Relationship Marketing, Customer, Competitive Advantage, Customer Retention, Enterprise

Résumé:

Cette étude a été discutée dans sa partie théorique, de sorte qu'elle a montré que le marketing par relation et la fidélisation des clients sont considérés comme l'une des principales entrées souhaitant obtenir et activer l'avantage concurrentiel de l'institution, de sorte que les institutions doivent développer des stratégies de marketing compétitives pour améliorer leur compétitivité par la mise en œuvre de la relation marketing. De la formation de relations avec les clients à la dernière évaluation et au développement des relations avec la clientèle. Chacune de ces étapes appelle à la modification des stratégies marketing des institutions, afin que la satisfaction de la clientèle soit maintenue au plus haut niveau dans la formation de la relation client. Cette conclusion est étroitement liée au marketing des institutions, ce qui souligne que (la communication, la confiance et l'engagement) sont des conditions importantes pour qu'une partie respecte la relation. Cela nécessite également de comprendre les modèles et les tendances en matière d'acquisition de clients, de sorte que les connaissances, la satisfaction et la satisfaction des clients soient considérées comme des facteurs importants pour le maintien de l'avantage concurrentiel de l'organisation.

Cette étude visait à clarifier l'impact de l'adoption d'obligations de marketing sur la compétitivité de l'établissement économique algérien en fidélisant les clients, d'autant plus que le succès des institutions dépend depuis peu de la relation qu'elles entretiennent avec leurs clients. À cet égard, une enquête a été menée sur 53 éléments, parmi lesquels figuraient divers employés des établissements, tels que des pneumatiques, des gestionnaires, des responsables du marketing, des administrateurs travaillant dans divers établissements de services algériens. La présente étude a abouti à plusieurs conclusions, dont les plus importantes sont les suivantes:

- Les institutions économiques adoptent un échantillon d'étude des besoins en marketing en relation;**
- Les institutions économiques adoptent l'échantillon de l'étude pour répondre aux exigences de conservation.**

- Il existe une corrélation entre les exigences en matière de relations de marketing et l'atteinte de l'avantage concurrentiel de l'échantillon de l'institution, mais dans une certaine mesure;
- Il existe une corrélation entre les exigences de la relation marketing et les exigences de rétention des clients dans les institutions de l'échantillon de l'étude, mais dans une certaine mesure;
- Les exigences en matière de marketing ont un impact statistiquement significatif sur l'obtention d'un avantage concurrentiel pour les établissements de l'échantillon en retenant les clients.
- L'étude de l'échantillon montre que l'avantage concurrentiel augmente lorsque les exigences de fidélisation de la clientèle sont mieux satisfaites.

Mots-clés: marketing relationnel, client, avantage concurrentiel, fidélisation de la clientèle, entreprise

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

إهداء 02

شكر 04

ملخص 06

فهرس المحتويات 15

مقدمة: 27

الفصل الأول: المفاهيم المرتبطة بالتسويق بالعلاقة ومتطلباته 39

تمهيد: 39

المبحث الأول: التسويق بالعلاقة الماهية، المتطلبات والمرتكزات 40

المطلب الأول: التسويق بالعلاقة المفهوم والأهمية 40

المطلب الثاني: متطلبات التسويق بالعلاقة ومراحل تطبيقه 47

المبحث الثاني: التسويق بالعلاقة وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبون 58

المطلب الأول: العوامل الأساسية لإدارة العلاقة مع الزبون 58

المطلب الثاني: دور إدارة العلاقة مع الزبون في تعزيز القيمة مع الزبون 64

المطلب الثالث: تفعيل التسويق بالعلاقة من خلال معرفة الزبون 67

المبحث الثالث: بناء العلاقة مع زبون المؤسسة من خلال التسويق بالعلاقة 70

المطلب الأول: المكونات الأساسية لبناء العلاقة بين المؤسسة والزبون 70

المطلب الثاني: القيمة المستدامة للزبون لبناء العلاقة بين المؤسسة والزبون 75

المطلب الثالث: آليات بناء العلاقة بين المؤسسة والزبون وأسباب فشلها 79

خلاصة الفصل 83

الفصل الثاني: دور متطلبات التسويق بالعلاقة في زيادة قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالزبائن 85

تمهيد: 85

المبحث الأول: رسم إستراتيجية مناسبة للاحتفاظ بالزبائن	86
المطلب الأول: إستراتيجيات الاحتفاظ بالزبائن	86
المطلب الثاني: بناء الثقة وتعزيز الإلتزام مع الزبائن لزيادة القدرة على الاحتفاظ بهم	96
المطلب الثالث: بناء قواعد البيانات للزبائن لزيادة الاحتفاظ بهم	110
المبحث الثاني: شخصنة العلاقة وقيام المؤسسة بدور المرشد لتفعيل الاحتفاظ بالزبائن	116
المطلب الأول: تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون وزيادة الاحتفاظ بالزبائن	116
المطلب الثاني: شخصنة العلاقة لتلبية متطلبات الزبائن وتعزيز الأتصال بهم	121
المطلب الثالث: الأهتمام بشكاوى الزبائن لتحقيق الاحتفاظ بهم	123
المبحث الثالث: التميز في الخدمات والمنتجات المقدمة لزيادة القدرة على الاحتفاظ بالزبائن ..	127
المطلب الأول: الجودة والتميز وتفعيل الاحتفاظ بالزبائن	127
المطلب الثاني: دور التسويق الداخلي في تعزيز الخدمات لتحقيق الاحتفاظ بالزبائن	131
المطلب الثالث: التحسين المستمر في تقديم المنتجات والخدمات للاحتفاظ بالزبائن	137

145 خلاصة الفصل

146 الفصل الثالث: بيئة المؤسسة التنافسية وتفعيل الميزة التنافسية في محيطها

146 تمهيد:

المبحث الأول: بيئة المؤسسة والمنافسة ومؤشراتها	147
المطلب الأول: بيئة المؤسسة التنافسية	147
المطلب الثاني: المنافسة والتنافسية	153
المطلب الثالث: مؤشرات التنافسية و أهميتها	158
المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية	161
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية، أهميتها، خصائصها	161
المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية	164
المطلب الثالث: مداخل الميزة التنافسية للمؤسسة	170
المطلب الرابع: الميزة التنافسية المستدامة	174

المبحث الثالث: مصادر واستراتيجيات الميزة التنافسية	181
المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها	181
المطلب الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية	185
المطلب الثالث: دورة حياة الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة عليها	193
خلاصة الفصل:	200

الفصل الرابع: دور المحافظة على الزبائن في تعزيز الميزة التنافسية

تمهيد:	202
المبحث الأول: العوامل المساعدة على المحافظة على الزبائن وبناء الميزة التنافسية	203
المطلب الأول: تحليل ربحية الزبون	203
المطلب الثاني: الاتصالات مع الزبائن لتفعيل الميزة التنافسية	215
المطلب الثالث: بناء قيمة الزبائن للرفع من تنافسية المؤسسة	220
المبحث الثاني : رضا الزبون وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة	225
المطلب الأول: رضا الزبون الأهمية والمتطلبات	225
المطلب الثاني: المزيج التسويقي للوصول لرضا الزبون والرفع من الميزة التنافسية للمؤسسة	231
المطلب الثالث: رضا الزبون للوصول إلى الربحية وتفعيل الميزة التنافسية:	237
المبحث الثالث : دور الولاء في تفعيل الميزة التنافسية	241
المطلب الأول: الولاء أهميته ودوره في المؤسسة	242
المطلب الثاني: الصورة الذهنية لتحقيق ولاء الزبون والرفع من الميزة التنافسية	251
المطلب الثالث: الولاء للرفع من الأسبقية التنافسية للمؤسسة	258
خلاصة الفصل:	264

الفصل الخامس : واقع تطبيق متطلبات التسويق بالعلاقة وتفعيل الاحتفاظ بالزبائن للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (عينة الدراسة) في تحقيق الميزة التنافسية؛	266
---	------------

تمهيد: 266

المبحث الأول: الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة 267

المطلب الأول: أسلوب الدراسة وطرق جمع البيانات 267

المطلب الثاني: أدوات الدراسة 267

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة 270

المطلب الرابع: الاستبيان والاختبارات الخاصة به 277

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات 280

المطلب الأول: معرفة مدى تبني المؤسسات عينة الدراسة لمتطلبات التسويق بالعلاقة وتفعيل

الاحتفاظ بالزبائن 281

المطلب الثاني: إختبار الارتباط بين متطلبات التسويق بالعلاقة و الاحتفاظ بالزبائن والميزة التنافسية

للمؤسسات عينة الدراسة..... 297

المطلب الثالث: إختبار تأثير متطلبات التسويق بالعلاقة على الميزة التنافسية للمؤسسة 303

المطلب الرابع: اختبار مدى تأثير الاحتفاظ بالزبائن على تحقيق المؤسسة الميزة التنافسية من خلال

تبني متطلبات التسويق بالعلاقة..... 311

المطلب الخامس: اختبار مدى المتغيرات الشخصية في اتجاه أراء عينة الدراسة 318

المبحث الثالث: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات 321

المطلب الأول: مناقشة الفرضية المتعلقة بتبني المؤسسات لمتطلبات التسويق بالعلاقة ومتطلبات

الاحتفاظ بالزبائن 321

المطلب الثاني: مناقشة درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة..... 325

المطلب الثالث: درجة الأثر بين متغيرات الدراسة 329

خلاصة الفصل 334

خاتمة: 336

المراجع: 343

ملاحق: 363

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الجدول رقم (01-01): الفرق بين تسويق العلاقة وتسويق المعاملة	42
الجدول رقم (02-01): نموذج RADAR للاحتفاظ بالزبائن.....	90
الجدول رقم (02-02): أنماط الزبائن وكيفية التعامل معهم نوع الزبون صفاته الشخصية.....	93
الجدول رقم (02-03): أهداف التسويق الداخلي	132
الجدول رقم (05-01): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:	272
الجدول رقم (05-02): توزيع أفراد العينة حسب فئة العمر	273
الجدول رقم (05-03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	274
الجدول رقم (05-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب في المؤسسة.....	275
الجدول رقم (05-05): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	276
الجدول رقم (05-06): قيمة ألفا كرونباخ الإجمالية:	279
الجدول رقم (05-07): قيمة الفا كرونباخ لكل متطلبات التسويق بالعلاقة والاحتفاظ بالزبائن والميزة التنافسية :	279
الجدول رقم (05-08): بيانات التوزيع الطبيعي لمتطلبات التسويق بالعلاقة	282
الجدول رقم (05-09): بيانات التوزيع الطبيعي للاحتفاظ بالزبائن والميزة التنافسية.....	283
الجدول رقم (05-10): آراء المستقصين تبني المؤسسات عينة الدراسة لبناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن.....	284
الجدول رقم (05-11): آراء المستقصين حول بناء قاعدة بيانات للزبائن.....	285
الجدول رقم (05-12): آراء المستقصين حول تبني المؤسسة لبناء علاقات شخصية مع الزبائن	286
الجدول رقم (05-13): آراء المستقصين حول قيام المؤسسة بدور المرشد لزيائنها.....	288
الجدول رقم (05-14): آراء المستقصين حول التميز في تقديم المنتجات والخدمات	290
الجدول رقم (05-15): آراء المستقصين حول تبني المؤسسة لمتطلبات التسويق بالعلاقة	291
الجدول رقم (05-16): آراء المستقصين حول بناء الثقة	292
الجدول رقم (05-17): آراء المستقصين حول الاتصال بالزبائن	294
الجدول رقم (05-18): آراء المستقصين حول الالتزام	295

الجدول رقم(05-19):معامل إرتباط (pearson) بين متطلبات التسويق بالعلاقة و الاحتفاظ بالزبائن	297
الجدول رقم(05-20):معامل إرتباط (pearson) بين متطلبات التسويق بالعلاقة والميزة التنافسية	300
الجدول رقم(05-21):معامل إرتباط (pearson) بين الميزة التنافسية ومتطلبات الاحتفاظ بالزبائن	301
الجدول رقم (05-22):أراء المستقصين حول تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية من خلال تبني متطلبات التسويق بالعلاقة	303
الجدول رقم (05-23):تأثير بناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن على تحقيق الميزة التنافسية	305
الجدول رقم (05-24):تأثير بناء قاعدة بيانات على الميزة التنافسية	306
الجدول رقم (05-25):تأثير بناء علاقات شخصية مع الزبائن على تحقيق الميزة التنافسية ..	307
الجدول رقم (05-26):تأثير قيام المؤسسة بدور المرشد مع على تحقيق الميزة التنافسية.....	308
الجدول رقم (05-27):تأثير التميز في تقديم الخدمات والمنتجات على تحقيق الميزة التنافسية	309
الجدول رقم (05-28):تأثير متطلبات التسويق بالعلاقة على تحقيق الميزة التنافسية.....	310
الجدول رقم (05-29):إختبار تأثير الثقة في ادراك مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .	311
الجدول رقم (05-30):إختبار تأثير الاتصال في ادراك مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة	312
الجدول رقم (05-31):إختبار تأثير الالتزام في ادراك مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة	313
الجدول رقم (05-32):إختبار تأثير متطلبات الاحتفاظ بالزبائن في مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة	314
الجدول رقم (05-33):إختبار تأثير متطلبات التسويق بالعلاقة على مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاحتفاظ بالزبائن	315
الجدول رقم (05-34) Regression Weights: (Group number 1 – Default)	
(model)	317
الجدول (05-35) Variances: (Group number 1 – Default model)	317

الجدول (05-36) تأثير متغير الجنس في إدراك تحقيق الميزة التنافسية	318
الجدول رقم (05-37): نتائج تحليل التباين الاحادي (one way anova) لـ متغير المستوى التعليمي:	319
الجدول رقم (05-38): نتائج تحليل التباين الاحادي (one wayanova) لـ متغير المنصب	319
الجدول رقم (05-39): إختبار تأثير الخبرة المهنية في إدراك مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة	320

قائمة الاسكال

قائمة الاشكال

- الشكل رقم (01-01) الأنتقال من التسويق بالمعاملة الى التسويق بالعلاقة 41
- الشكل رقم (01-02): تكامل أنشطة الجودة وخدمة الزبون مع مكونات المزيج التسويقي لإيجاد وتعزيز التركيز على التسويق بالعلاقة 42
- شكل رقم (01-03): مراحل تطبيق التسويق بالعلاقة 51
- الشكل رقم (01-04): هرمية التسويق بالعلاقة. إدارة العلاقة مع الزبون. إدارة الزبون 72
- الشكل رقم (01-05): مصفوفة زبائن المؤسسة 78
- الشكل رقم (02-10): نموذج مؤسسة (hp) (للتسويق بالعلاقة 91
- الشكل رقم (02-02): العلاقة المتبادلة بين المؤسسة والزبون 92
- الشكل رقم (02-03): أساس أخلاقيات التسويق بالعلاقة 107
- الشكل رقم: (02-04) دورة حياة علاقة الزبون بالمؤسسة 118
- الشكل رقم: (02-05) مراحل تطور الزبون 119
- الشكل رقم (02-06): العلاقة بين المؤسسة والموظفين والزبائن 133
- الشكل رقم (03-01): العوامل المؤثرة على شدة المنافسة 173
- الشكل رقم (03-02): مصادر وأسس بناء الميزة التنافسية 183
- الشكل رقم (03-03): الاستراتيجيات التنافسية العامة 185
- الشكل رقم (04-03): الميزة التنافسية القائمة على التميز 189
- الشكل رقم (05-03): دورة حياة الميزة التنافسية 194
- الشكل رقم (04-01): بطاقة الأداء المتوازن 205
- الشكل رقم (04-02): مصفوفة (ABC&BSC) 207
- الشكل رقم (04-03): مصفوفة تحليل ربحية الزبائن 210
- الشكل رقم (04-04): دور الاتصالات في تعزيز و إستدامة الميزة التنافسية المستدامة. 219
- الشكل رقم (04-05): العلاقة بين دورة حياة الزبون والميزة التنافسية 235
- الشكل رقم (04-06): رضا الزبون حسب نموذج كانوا 238
- الشكل رقم (04-07): العوامل المؤثرة في رضا الزبائن 239
- الشكل رقم (04-08): رضا الزبون مفتاح نجاح المؤسسة وبقائها 241

الشكل رقم (04-09): السلم الانتقالي لولاء الزبائن	249
الشكل رقم (04-10): الصورة الذهنية للزبون ميزة تنافسية.....	258
الشكل رقم (04-11): الولاء للرفع من تنافسية المؤسسة	261
الشكل رقم (05-01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	273
الشكل رقم (05-02): توزيع أفراد العينة حسب فئة العمر	274
الشكل رقم (05-03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	275
الشكل رقم (05-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب في المؤسسة.....	276
الشكل رقم (05-05): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.....	277
الشكل: رقم (05-06) علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....	302
الشكل رقم (05-06): نموذج العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة.....	316

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم اليوم مرحلة من أهم مراحل التطور والتغير السريع في جميع مجالات الحياة، وكذلك على جميع الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية و التكنولوجيا، ودخول أغلب المؤسسات في مجال المنافسة الشديدة، فلم يعد الحصول على تموقع في السوق بالأمر الهين أمام إزدياد حدة المنافسة، وأصبحت المؤسسات مضطرة إلى مواكبة التغيرات السريعة للتكيف مع واقعها، ومواجهة التحديات الكبيرة في محيطها ومعرفة كل ما يحيط بالسوق الذي تنشط فيه، وكان لابد عليها من البحث على إستراتيجيات جديدة وبناءة لمواجهة الصراع التنافسي وخاصة أن العديد من المؤسسات تقدم منتجات وخدمات ذات جودة مقاربة نسبيا، ولكي تكون المؤسسة قادرة على الحفاظ على موقعها السوقي والصمود أمام المنافسين كان عليها أن تغير من مختلف أنشطتها التسويقية التقليدية إلى تبني مفهوم التسويق التفاعلي، وهو ما تفتقده الكثير من مؤسساتنا على الرغم من أن الهدف الأساسي لوجود هذه المؤسسات هو الاستجابة لمتطلبات ورغبات زبائننا.

و في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال المعقدة اليوم، لم يعد توجه اهتمام المؤسسات اليوم على تحقيق أعلى مبيعات وتعظيم الربح وإنما الاهتمام بالطرق والأساليب التي من شأنها أن تساهم في الاحتفاظ بالزبائن الحاليين واكتسابهم لأطول فترة ممكنة والذي يسمح لها بالبقاء والاستمرارية والتوسع في السوق من خلال الاكتساب الدائم والمستمر للزبائن، ولأن المنافسة شديدة ومحتدمة بين الأطراف المتنافسة لتحقيق رضا وولاء الزبائن والاقتراب منهم واكتشاف احتياجاتهم ورغباتهم الحالية والتطلع لما يرغبونه من حاجيات ومتطلبات في المستقبل، فإن ذلك يحتم على المؤسسة دراسة كل التغيرات التي تحدث في رغبات وطلبات الزبائن وذلك باستغلالها لكل المعلومات المتعلقة بزبائننا التي يمكن إيجادها في قاعدة بيانات زبائننا والتي ستمكنها من استغلال كل الفرص المتاحة لتسويق منتجاتها وخدماتها وتجنب تهديد المؤسسات المنافسة، والذي من الممكن تحقيقه من خلال تبني المؤسسات لمفهوم التسويق بالعلاقة ومتطلباته والذي يتضمن كيفية المحافظة على زبائن المؤسسة من خلال (الاتصال، الالتزام، الثقة) و تقوية العلاقة مع زبائننا، والتي ستؤدي إلى مواجهة المؤسسات المنافسة والحصول على الميزة التنافسية.

فالمؤسسات اليوم مجبرة على إحداث تغيرات كبيرة وشاملة للتكيف مع التغيرات الحاصلة، والتعرف على حاجات ورغبات الزبائن ولعل من أمثلة الأنشطة التي تساهم في زيادة القدرة على

الاحتفاظ بالزبائن هو التسويق بالعلاقة، والذي يتطلب تطبيقه من قبل الكثير من المؤسسات الجزائرية، بحيث يقوم مفهوم التسويق بالعلاقة على التوجه نحو الزبائن وتلبية متطلباتهم ورغباتهم لزيادة القدرة على الاحتفاظ بهم أطول فترة ممكنة مما يشكل أسبقية تنافسية لها.

في حين أن المؤسسات الجزائرية لم تدرك بعد أهمية التسويق بالعلاقة وضرورة الإسراع في تبنيها لمتطلباته، حيث لا تزال حاجات ورغبات الزبون آخر اهتماماتها، ولا تعطي أهمية كبيرة لإقامة علاقات مع زبائنهم، إذ تشهد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية منافسة كبيرة وهو ما يفرض على هذه المؤسسات إذا ما أرادت مواجهة منافسيها والمحافظة على زبائنهم أن تعمل على ذلك، من خلال تبني مفهوم التسويق بالعلاقة وتجسيد متطلباته إتجاه زبائنهم، و يتطلب أن تدرك بأن بقائها في سوق شديد المنافسة يكون بتوجيهها نحو المفهوم الجديد للتسويق والذي يدعم التوجه نحو الزبائن وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم من خلال الاستماع لصوت الزبون، وتفعيل ذلك من خلال تجسيدها في المنتجات والخدمات المقدمة لهم، وأن تعلم جيدا أن نقطة انطلاق أنشطتها ومفتاح النجاح والتفوق على المنافسين تبدأ بالزبائن وتنتهي عندهم، ومن خلال ما تقدم يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

الإشكالية الرئيسية:

ما هو أثر تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات التسويق بالعلاقة على تحقيق الاحتفاظ بالزبائن ؟ وإلى أي مدى يمكن أن يؤثر ذلك على تحقيقها للميزة التنافسية ؟
و انطلاقا من هذا الإشكالية الرئيسية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

الأسئلة الفرعية:

- ما هي أهمية متطلبات التسويق بالعلاقة بالنسبة للمؤسسة والزبون ؟
- إلى أي مدى يمكن أن تساهم متطلبات التسويق بالعلاقة في تحقيق الاحتفاظ بالزبائن ؟
- هل يساهم الاحتفاظ بالزبائن في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتعزيز تنافسيتها؟
- هل تتبنى المؤسسات الجزائرية الاقتصادية كل متطلبات التسويق بالعلاقة في توجيهها نحو الزبائن للاحتفاظ بهم؟
- هل تتمكن المؤسسات الجزائرية الاقتصادية من الاحتفاظ بالزبائن من خلال كل متطلبات التسويق بالعلاقة ؟ أم على متطلبات دون الأخرى؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين متطلبات التسويق بالعلاقة و الاحتفاظ بالزبائن و إكتساب الميزة التنافسية؟

- هل تبني المؤسسات الجزائرية الاقتصادية لمتطلبات التسويق بالعلاقة أثر في تعزيز القدرة التنافسية لها؟

وكإجابة أولية على الإشكالية المطروحة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- تتمثل أهمية متطلبات التسويق بالعلاقة في إعطاء منافع لكل من المؤسسة والزبائن؛
- هناك مساهمة كبيرة لمتطلبات التسويق بالعلاقة في تحقيق الاحتفاظ بالزبائن؛
- الاحتفاظ بالزبائن يدعم القدرة التنافسية للمؤسسة ويعزز من تنافسيتها؛
- تتبنى المؤسسات الجزائرية الاقتصادية (عينة الدراسة) كل متطلبات التسويق بالعلاقة في توجهها نحو الزبائن؛

- تتبنى المؤسسات الجزائرية الاقتصادية (عينة الدراسة) متطلبات الاحتفاظ بالزبائن؛
- هناك علاقة ارتباط إيجابية بين متطلبات التسويق بالعلاقة والاحتفاظ بالزبائن ؛ ويمكن أن تنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

• هناك علاقة ارتباط إيجابية بين بناء استراتيجية فعالة للحفاظ على الزبائن و الاحتفاظ بالزبائن؛

- هناك علاقة ارتباط إيجابية بين قاعدة بيانات الزبائن والاحتفاظ بالزبائن؛
- هناك علاقة ارتباط إيجابية بين بناء علاقات شخصية مع الزبائن والاحتفاظ بالزبائن؛
- هناك علاقة ارتباط إيجابية بين قيام المؤسسة بدور المرشد والاحتفاظ بالزبائن؛
- هناك علاقة ارتباط إيجابية بين التميز في تقديم الخدمات والمنتجات والاحتفاظ بالزبائن؛
- هناك علاقة ارتباط إيجابية بين متطلبات التسويق بالعلاقة والميزة التنافسية، ويمكن أن تنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

• هناك علاقة ارتباط إيجابية بين بناء استراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن و الميزة التنافسية للمؤسسة؛

- هناك علاقة ارتباط إيجابية بين قاعدة بيانات الزبائن و الميزة التنافسية للمؤسسة؛

- هناك علاقة ارتباط ايجابية بين بناء علاقات شخصية مع الزبائن و الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- هناك علاقة ارتباط ايجابية بين قيام المؤسسة بدور المرشد و الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- هناك علاقة ارتباط ايجابية بين التميز في تقديم الخدمات والمنتجات و الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- هناك علاقة ارتباط ايجابية بين عناصر الاحتفاظ بالزبائن والميزة التنافسية للمؤسسة،ويمكن أن تنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:
- هناك علاقة ارتباط إيجابية بين الاتصال بالزبائن و الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- هناك علاقة ارتباط ايجابية بين بناء الثقة لدى الزبائن و الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- هناك علاقة ارتباط ايجابية بين الالتزام عند الزبائن و الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات التسويق بالعلاقة والاحتفاظ بالزبائن؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بناء استراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن و الاحتفاظ بالزبائن؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين قاعدة بيانات الزبائن والاحتفاظ بالزبائن؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بناء علاقات شخصية مع الزبائن والاحتفاظ بالزبائن؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين قيام المؤسسة بدور المرشد والاحتفاظ بالزبائن؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التميز في تقديم الخدمات والمنتجات والاحتفاظ بالزبائن؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات التسويق بالعلاقة والميزة التنافسية؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بناء استراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن و الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين قاعدة بيانات الزبائن و الميزة التنافسية للمؤسسة ؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بناء علاقات شخصية مع الزبائن و الميزة التنافسية للمؤسسة ؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين قيام المؤسسة بدور المرشد و الميزة التنافسية للمؤسسة ؛

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التميز في تقديم الخدمات والمنتجات و الميزة التنافسية للمؤسسة ؛
 - هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات الاحتفاظ بالزبائن والميزة التنافسية؛
 - هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال بالزبائن و الميزة التنافسية للمؤسسة؛
 - هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بناء الثقة لدى الزبائن و الميزة التنافسية للمؤسسة؛
 - هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الالتزام عند الزبائن و الميزة التنافسية للمؤسسة؛
 - هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات التسويق بالعلاقة والميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاحتفاظ بالزبائن؛
 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لتحقيق الميزة التنافسية من خلال متطلبات التسويق بالعلاقة تعود إلى المتغيرات الديموغرافية وتتبقى منها الفرضيات التالية:
 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لتحقيق الميزة التنافسية من خلال متطلبات التسويق بالعلاقة تعود إلى متغير الجنس؛
 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تبني متطلبات التسويق بالعلاقة تعود إلى متغير المستوى التعليمي؛
 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تبني متطلبات التسويق بالعلاقة تعود إلى متغير المنصب المشغول؛
 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تبني متطلبات التسويق بالعلاقة تعود إلى متغير الخبرة المهنية؛
- أهمية الدراسة:**
- الإضافة التي ستقدمها هذه الدراسة من حيث الجانب النظري والمفاهيم المتعلقة بالتسويق بالعلاقة والميزة التنافسية؛
 - محاولة لفت انتباه المؤسسة الجزائرية لأهمية التسويق بالعلاقة وتجسيد متطلباته في تحقيق الميزة التنافسية لها؛
 - إبراز أهمية التسويق بالعلاقة في تحقيق الاحتفاظ بالزبائن ودعم تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛

- فهم طبيعة العلاقة بين متطلبات التسويق بالعلاقة والاحتفاظ بالزبائن من خلال (الاتصال، الالتزام، الثقة) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- ❖ كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من الواقع التنافسي الذي أصبح يفرض نفسه على مؤسستنا من أجل تفعيل ميزتها التنافسية من خلال التوجه نحو الزبائن ومواجهة المنافسة المحتدمة والاستمرار في السوق.

أهداف الدراسة:

- دراسة وتحليل مختلف متطلبات التسويق بالعلاقة وإبراز دورها في تحقيق الاحتفاظ بالزبائن وتفعيل الميزة التنافسية؛
- تحديد العلاقة بين متطلبات التسويق بالعلاقة والاحتفاظ بالزبائن ومدى الارتباط بينها في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- إبراز أثر الاحتفاظ بالزبائن في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال التسويق بالعلاقة؛
- دراسة واقع إهتمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمتطلبات التسويق بالعلاقة ومدى تطبيقها لعملية الاحتفاظ بالزبائن من خلال (الاتصال، الثقة، الالتزام) في دعم الميزة التنافسية؛
- تقديم مجموعة من التوصيات للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (عينة الدراسة) بصفة خاصة والمؤسسة الجزائرية بصفة عامة بناء على النتائج المتوصل إليها.

أسباب الدراسة:

- طبيعة التخصص (تسويق) في دراسات ما قبل وبعد التدرج؛
- الرغبة الشخصية في تناول موضوع التسويق بالعلاقة الذي يعتبر حديث النشأة، و اكتساب معارف حوله؛
- لفت الانتباه للأهمية والقيمة التي يمكن أن يحققها تطبيق متطلبات التسويق بالعلاقة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- التطور الذي يشهده العالم في مجال التكنولوجيا، يوجب على المؤسسات أن تبحث عن التميز من خلال التوجه نحو الزبائن من خلال التسويق بالعلاقة وتجسيد متطلباته داخل المؤسسة للوصول للزبائن؛

صعوبات الدراسة:

عند القيام بهذه الدراسة واجهتنا صعوبات والتي تمثلت في ما يلي:

- عدم القدرة على الإلمام التام بموضوع التسويق بالعلاقة نظرا لتعمقه و تداخله مع مواضيع أخرى؛

- صعوبة الوصول للدراسات والبحوث المتعلقة بموضوع الدراسة نظرا لحدثته، وكذلك التي تربط بين متغيرات دارستنا.

- صعوبة الوصول إلى المؤسسات التي شملتها الدراسة خاصة في ملئ إستمارة الاستبيان التي غالبا ما قوبلت بالرفض.

الدراسات السابقة:

فيما يخص الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التسويق بالعلاقات فليست كثيرة، فعدد هذه الدراسات قليل و خاصة، دراسات الماجستير و الدكتوراه و أهم هذه الدراسات :

الدراسة الاولى: لكوشي خديجة بعنوان "تحليل أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ولاء الزبائن" مذكرة ماجستير تخصص تسويق، بجامعة سعد دحلب البلدية 2011. وكان الهدف من هذه الدراسة معرفة مدى تأثير عناصر التسويق بالعلاقات في تحقيق ولاء الزبائن، ومن بين النتائج المتوصل اليها:

- تجسيد المؤسسات البنكية لعناصر التسويق بالعلاقات (الاتصال، التعاطف، الثقة، الالتزام)؛

- وجود علاقة ارتباط بين عناصر التسويق بالعلاقات وتحقيق الولاء؛
- لا تؤثر المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، صفة عمل الزبون) في مستوى ولاء الزبائن للمؤسسات البنكية.

الدراسة الثانية: لـ نجلة يونس محمد آل مراد، عمر ياسين محمد الدليمي بعنوان "التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون" مقال منشور في مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل 2012، وكان الهدف من هذه الدراسة تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة التسويق بالعلاقة ورضا الزبون ومن النتائج المتوصل اليها:

- تزايد أهمية التسويق بالعلاقة وذلك بوصفه من ضروريات تعزيز رضا الزبون؛

- يرتبط التسويق بالعلاقة من خلال إرتباط متغيراته الخمسة (الثقة، التبادل، القيم المشتركة، الاتصال الواضح) بعلاقات ذات دلالة معنوية مع رضا الزبون؛
- هناك علاقة تأثيرية لمتغيرات التسويق بالعلاقة في تعزيز رضا الزبون؛

الدراسة الثالثة: لـ عبد الكريم ونس الهنداوي وآخرون بعنوان "الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقة وأثرها في جودة خدمات المصارف الأردنية" مقال منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية 2012، وكان الهدف من هذه الدراسة تبيان أثر التسويق بالعلاقة على جودة الخدمات في المصارف الأردنية ومن النتائج المتوصل إليها:

- هناك أثر لتوفر قاعدة بيانات الزبائن لدى المصارف على جودة خدماتها؛
- هناك أثر لأساليب الاتصال التي تستخدمها المصارف على جودة خدماتها المصرفية؛
- هناك أثر للتسويق الداخلي المستخدم من قبل المصارف على جودة خدماتها المصرفية؛
- هناك أثر للتسويق بالعلاقات على جودة الخدمات المصرفية؛

الدراسة الرابعة: لـ سميرة علي الزبيدي بعنوان "المنافسة وأثرها على استراتيجيات التسويق لمنظمات الاعمال" مقال منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة 2006، وكان الهدف من الدراسة معرفة الطرق الأساسية التي تنتهجها دائرة التسويق في مواجهة المنافسة و إلقاء الضوء على عامل المنافسة وتأثيره على سياسات المؤسسة وتوصلت إلى أن خلق الميزة التنافسية للمؤسسة تستطيع بها مواجهة المنافسين من خلال:

- تقديم خدمات متطورة للزبائن وباستمرارية؛
- إيجاد وخلق سلع مميزة تختلف على منتجات المنافسين؛
- سرعة تقديم الخدمات؛
- التعرف على حاجيات الزبائن المستقبلية ومحاولة تلبيتها؛
- التأكيد على أهمية الموظفين داخل المؤسسة.

الدراسة الخامسة: أنيس أحمد عبد الله - دور الزبائن في بناء إستراتيجية فعالة للتسويق بالعلاقة -دراسة تحليلية لآراء عينة من مستخدمي أصباغ الطلاء في مدينة الموصل - مقال منشور في مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية وكان الهدف من هذا البحث هو استكشاف المتغيرات أو العوامل الأكثر أهمية التي يوليها الصناعيين والتي يعتمدونها كأساس للتعامل الدائم

مع متاجر الأصباغ، من أجل تجاوز التحديات التنافسية من خلال تبني فلسفة التسويق بالعلاقة مع الزبائن، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- فلسفة التسويق بالعلاقة تركز على الجودة كأحد أهم المعايير للحفاظ على زبون مالي؛
- التأكيد على المرونة في التعامل مع الزبائن؛
- دوافع الشراء لدى الزبائن موضوعية وعقلانية وهي الأساس لإنجاح أية إستراتيجية يمكن أن تبنى لإدامة العلاقة مع الزبائن والمحافظة عليهم؛
- المستخدمين لا يولون لاعتبارات الصداقة أهمية كبيرة.

الدراسة السادسة: بين حمو نجاة " إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال" أطروحة دكتوراه إدارة أعمال ،جامعة أبي بكر بالقايد ، تلمسان ، 2016/2015، وكان الهدف من هذه الدراسة توضيح الأبعاد الإستراتيجية لإدارة العلاقة مع الزبائن ومحاولة الوصول إلى كيفية الرفع من الرفع من تنافسية المؤسسة من خلال عناصر إدارة علاقات الزبائن (معرفة الزبون، التسويق الداخلي، الاهتمام بالزبائن، وظيفة التسويق بصفة عامة) ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الأطروحة:

- تطبيق مؤسسة كوندور إلكترونيك إدارة علاقات الزبائن؛
- درجة تميز مؤسسة كوندور الإلكترونيك في السوق الجزائرية متوسطة؛
- درجة ولاء زبائن مؤسسة كوندور الإلكترونيك منخفضة؛
- هناك علاقة طردية بين تطبيق ادارة علاقات الزبائن وبين تميز المؤسسة.

الدراسة السابعة: دراسة Edwin Theron and Nic S. Terblanche 2009 بعنوان:

Dimensions of relationship marketing in business-to business financial services

(أبعاد تسويق العلاقات B2B في الخدمات المالية بين الشركات) مقال منشور في مجلة: International Journal of Market Research 2009 وكان الهدف من هذه الدراسة إظهار مدى أهمية أبعاد التسويق بالعلاقة على الخدمات المقدمة في المؤسسات المالية ومن النتائج المتوصل إليها:

- وكان الهدف الأول من الدراسة تحديد أبعاد التسويق بالعلاقة التي تعتبر هامة من قبل مديري تسويق بالعلاقة لإنشاء وإدارة (RM) B2B في صناعة الخدمات المالية؛

- أهمية بناء علاقات مع الزبائن من خلال الثقة الإلتزام والاتصال والرضا كأبعاد أساسية في التسويق بالعلاقة؛
- ينبغي تقييم مدى أبعاد التسويق بالعلاقة في ملاءمتها لمختلف مؤسسات الصناعات المالية؛
- مقدمي الخدمات المالية يجب أن يكونوا حذرين من عدم بناء علاقات مع عملاء **B2B** ويركزون على هذه الأبعاد الأربعة.

الدراسة الثامنة: دراسة thorsten hening thuru et all 2002 بعنوان:

Understanding Relationship Marketing Outcomes An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality

مقال منشور في مجلة **Journal of Service Research** وكان الهدف من هذه الدراسة هو إظهار أهمية الحفاظ وتطوير على علاقات مع الزبائن في مؤسسات الخدمات وكيف تؤثر على نتائج تسويق العلاقة المهمة مثل ولاء الزبائن والتواصل الشفهي من خلال التركيز على الفوائد التي يحصل عليها المستهلكين من خلال وضع رضا الزبائن والالتزام كأبعاد جودة العلاقة التي تتوسط جزئياً في العلاقة بين ثلاثة فوائد علائقية (الثقة، الفوائد الاجتماعية، وفوائد المعاملة الخاصة) ومن النتائج المتوصل إليها:

- رضا الزبائن والالتزام وفوائد الثقة والمزايا الاجتماعية تعمل على المساهمة بشكل كبير في نتائج تسويق العلاقة في مؤسسات الخدمات؛
- الالتزام والثقة تعتبر أبعاداً أساسية لجودة العلاقة ورضا الزبائن للوصول إلى ولاء الزبائن سواء بشكل مباشر أو غير مباشر؛
- تؤثر الجودة التقنية للخدمة على نتائج التسويق بالعلاقة.

الدراسة التاسعة: دراسة Mohamed Essawy 2012 بعنوان:

The implementation of relationship marketing by independent Egyptian hotels

تنفيذ علاقة التسويق من قبل فنادق مصرية مستقلة، تطبيق التسويق بالعلاقات من قبل الفنادق المصرية المستقلة

مقال منشور في مجلة : **Tourism and Hospitality Research**، وكان الهدف من هذه الدراسة تقييم تنفيذ العلاقات التسويقية بين الفنادق المصرية المستقلة وتحديد العوامل التنظيمية

والبيئية التي تؤثر على تنفيذها، ومن النتائج المتوصل إليها: كشفت النتائج أن حجم الفندق من حيث عدد الموظفين والموارد المالية المخصصة لتسويق العلاقة وخبرة العمل (الفترة الزمنية التي يقضيها الفندق في العمل) وضغط العملاء هي العوامل المسيطرة التي تؤثر على تنفيذ تسويق العلاقة.

- النظر المناسب لهذه العوامل سوف يساعد الفنادق على تحسين فعالية تسويق العلاقة
- كما أن الفنادق المصرية المستقلة التي تنفذ تسويق العلاقة يجب أن تركز جهودها التسويقية على: (1) قياس تأثير مخططات الولاء على الاحتفاظ بالعملاء ؛ (2) الاستخدام الشامل للأدوات الإلكترونية اللازمة لإدارة علاقات العملاء ؛ و (3) مكافأة الضيوف الكرام لتشجيع سلوك الشراء الموسع.

الدراسة العاشرة: دراسة Robert W. Palmatier et all 2006، بعنوان:

Returns on Business-to-Business Relationship Marketing Investments: Strategies for Leveraging Profits

كان الهدف من هذه الدراسة، هو تطوير واختبار نموذج مفاهيمي يربط استثمارات تسويق العلاقة مع الزبائن بالنتائج المالية القصيرة الأجل الخاصة بالزبائن من خلال تأثير نفقات تسويق علاقة لمؤسسات البيع على الربح على مستوى زبون معين، ووضع تصور لتسويق العلاقة في سياق يشمل مشاركين متداخلين (الزبائن ، ومندوبي المبيعات ، ومؤسسات البيع) ومن النتائج المتوصل إليها:

- أن الاستثمارات في تسويق العلاقة الاجتماعية تؤدي ثمارها بشكل جيد؛
- وأن استثمارات تسويق العلاقة المالية لا تفعل ذلك؛
- وأن استثمارات التسويق في العلاقة الهيكلية قابلة للاستمرار اقتصاديًا للزبائن الذين تتم خدمتهم؛
- الدافع لبناء علاقة يساهم في بناء إدارة العلاقة مع الزبون؛
- رغبة الزبون في المعاملة بالمثل تساهم في زيادة عائد الاستثمار؛
- التسويق بالعلاقة يحقق عوائد إقتصادية إيجابية؛
- للتسويق بالعلاقة أهمية بالغة لإستدامة الأعمال.

الفصل الأول

الفصل الأول: المفاهيم المرتبطة بالتسويق بالعلاقة ومتطلباته

تمهيد:

تشهد بيئة الأعمال الإقتصادية والتجارية اليوم تطورا متسارعا، مما زاد من حدة المنافسة بين المؤسسات، ويعود ذلك أيضا إلى تغير حاجات الزبائن ورغباتهم، والانتقال من المفهوم الإنتاجي الى المفهوم التسويقي ، وهو ما تطلب من المؤسسات أن تغير من مختلف أنشطتها التسويقية وتوجهها نحو الزبائن من الانشطة القديمة إلى تبني فلسفة جديدة تساهم في المحافظة على الزبائن، إذ أصبح الزبون اليوم أحد المفاتيح الرئيسية للوصول بالمؤسسة إلى التميز والمنافسة، ويعتبر التسويق بالعلاقة مدخل من المداخل المهمة ببناء علاقات مع الزبائن، ويعطي الاهتمام بهم ومع الأطراف ذات المصلحة الخاصة بالمؤسسة، بهدف الوصول إلى رضا الزبائن وولائهم، بما يحقق مردودية أعلى للمؤسسة وبالتالي تميزا على المؤسسات المنافسة، ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى:

- المبحث الأول: التسويق بالعلاقة الماهية، المتطلبات والمرتكزات
- المبحث الثاني: التسويق بالعلاقة وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبون
- المبحث الثالث: بناء العلاقة مع الزبون من خلال التسويق بالعلاقة

المبحث الأول: التسويق بالعلاقة الماهية، المتطلبات والمرتكزات

تغير التسويق من التسويق التقليدي الذي يركز على زيادة حجم المبيعات إلى التسويق بالعلاقة الذي يركز على قيمة وزيادة حجم المبيعات لكل زبون مع الاحتفاظ بالزبائن لأطول فترة ممكنة، من خلال المتطلبات، الأبعاد والمرتكزات التي تركز على تلبية حاجات ورغبات الزبائن للوصول إلى رضا وولاء الزبائن.

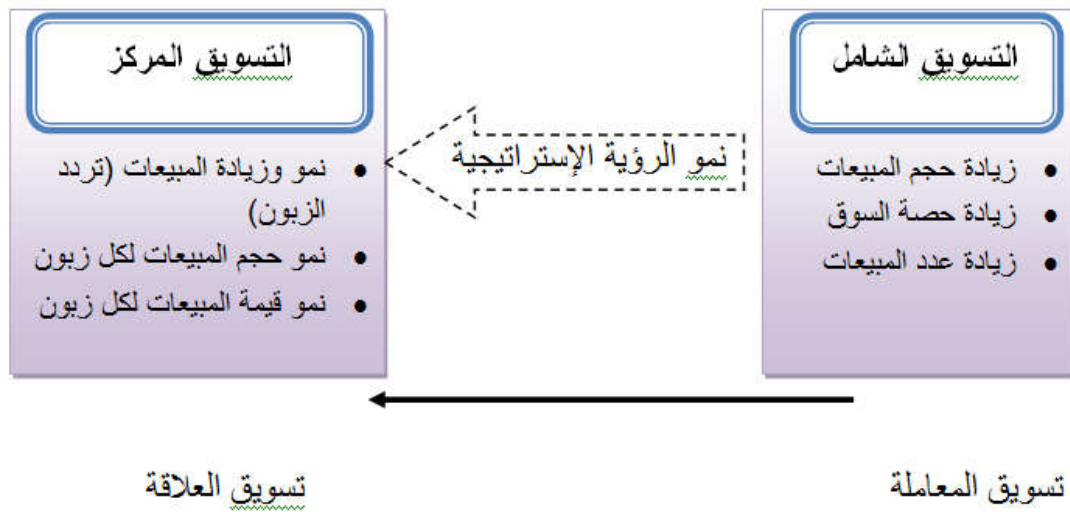
المطلب الأول: التسويق بالعلاقة المفهوم والأهمية

سنحاول في هذا المطلب التطرق الى المفاهيم المتعلقة بالتسويق بالعلاقة والاسباب التي ادت الى التحول الى هذا الاسلوب أو الفلسفة من التسويق

أولاً: الانتقال من تسويق المعاملة إلى تسويق العلاقة

أثبتت دراسة خبراء شركة (Xerox) أن بناء علاقة ذات معنى مع زبون هي نشاط ذات كلفة عالية، وأن كلفة جذب زبون جديد تمثل خمسة أضعاف كلفة الحفاظ على الزبون الحالي، من هنا تحولت معظم المؤسسات من التسويق التقليدي المرتكز على بيع المنتجات إلى مفهوم التسويق بالعلاقة الذي يركز على العلاقات الطويلة الأمد المستمرة والمربحة مع الزبون، وذلك بتقديم منتجات تنسجم مع متطلباته وتوقعاته، مستهدفة تحقيق رضاه عبر الاحتفاظ به وتعزيز ولائه على الدوام، وبذلك تغيير طبيعة نظرة الموسمية إلى علاقتها مع الزبائن بحيث تتحول من التركيز على المعاملة إلى التركيز على العلاقات مستهدفة الاحتفاظ طويل الأمد بالزبون، كما يبينه الشكل التالي:¹

¹ أنظر: نجلة يونس، عمر ياسين، التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون ، دراسة العينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، العدد 107 مجلد 34، 2012، ص 38



الشكل رقم (01-01): الانتقال من التسويق بالمعاملة الى التسويق بالعلاقة

Sourcer: Nicolae Al. Pop, Corina Pelău, Dimension of relationship marketing in the romanian bank sector case study: express jornal mangment marketing.2005.p26.

من الأسباب التي أدت إلى هذا التحول

- توسع الأسواق التي تتواجد فيها المؤسسة مما تطلب زيادة الاهتمام بالزبون وتعزيز العلاقات

معه؛

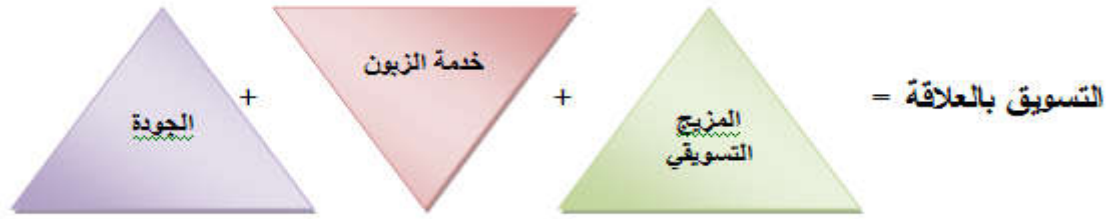
- زيادة الوعي بأهمية تكامل أنشطة الجودة وخدمة الزبون والتسويق، إذا يتوجه تسويق العلاقة إلى

التركيز على التعامل مع تلك الأنشطة بوصفها وحدة متكاملة ومتفاعلة، وكما يعد تسويق العلاقة

تسويقاً ذا وظائف شاملة، إذ ينظم حول عمليات تشمل جميع جوانب المؤسسة، ويستند إلى التكامل

بين أنشطة الجودة وخدمة الزبون كما يبينه الشكل التالي:¹

¹ أنظر: نجلة يونس ، عمر ياسين، مرجع سبق ذكره ص 39.



الشكل رقم : (01-02) تكامل أنشطة الجودة وخدمة الزبون مع مكونات المزيج التسويقي لإيجاد وتعزيز التركيز على التسويق بالعلاقة

المصدر: نجلة يونس ، عمر ياسين، التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون، دراسة لعينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، العدد 107، مجلد 34، 2012. ص 39.

2- الفرق بين التسويق بالعلاقة والتسويق بالمعاملة

الجدول رقم (01-01): الفرق بين تسويق العلاقة وتسويق المعاملة

التسويق بالعلاقة	التسويق بالمعاملة
- التركيز على الزبائن وبناء الولاء معهم - المدى البعيد والكلفة تكون كبيرة لكن المردودية أكبر - التأكيد على ميزات المنتج بما يتوافق مع حاجات الزبائن - إلتزام عالي نحو الزبائن - التأكيد على مستويات عليا من الخدمة إلى الزبائن المشخصين - أتعصال عالي مع الزبائن بكل أتعصال مستعمل للتحول - على المعلومات وبناء العلاقة معهم - الجودة مهمة الجميع، وعدم فهم ذلك ينجم عنه مشاكل المستقبل	- التركيز على المبيعات - المدى القصير - التأكيد على ميزات مع المنتج - إلتزام محدود مع الزبائن - تأكيد قليل على الأحتفاظ بالزبائن - اتصال عادي مع الزبائن - الجودة مهمة في الإنتاج

Source: lisa harris, charles dennis, marketing the business, 1st published London 2002. p16

ثانيا: مفهوم التسويق بالعلاقة

تعددت مفاهيم التسويق بالعلاقة من باحث إلى آخر حسب وجهة نظر كل باحث، وحسب رؤيته الخاصة ولكن تركز كلها على بناء العلاقة مع الزبون لزيادة الاحتفاظ به.

بحيث هناك العديد من مفاهيم التسويق بالعلاقة ونجد أن معظمها تركز على وجهات نظر متشابهة يتضمنها التسويق بالعلاقة، فالبعض يراه من منظور ترويجي يركز على إعادة توجيه الجهود الترويجية نحو الزبائن الحاليين والمرتقبين، وهناك من يراه أنه يهتم بظروف كل زبون على حده ويقوم بتأسيس علاقة شراكة وثيقة مع كل زبون ومن هذه التعاريف نجد:

التسويق بالعلاقة هو عملية تسويق عبر إقامة الصداقة مع الزبائن، من خلال إقامة جدار يقوي العلاقة مع الزبون، ويمنحه الشعور بأن المؤسسة لا تريد منه شيئا مقابل التي تقدمها له¹

يعرف التسويق بالعلاقة من طرف (newell): هو إستراتيجية عمل التي تبني باحترافية وبشكل مستمر، بحيث تميز أو تفضل المؤسسة، عن طريق العمال الفرديين وقنواتها، بحيث تؤدي إلى زيادة الاحتفاظ بالزبائن عن طريق الأداء المتميز.²

يعرفه (Kotler 2012) على أنه بناء العلاقات طويلة الأمد وتحقيق رضا وثقة كافة الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، مستهدفة بذلك مجموعة الزبائن الذين يحققون مصالح المؤسسة³

كما تم تعريفه من قبل (lovelock): التسويق بالعلاقة فلسفة أداء العمل، إضافة إلى أنه توجه إستراتيجي للمؤسسات يتم من خلال التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتطوير العلاقة

¹ أنظر: مى شفيق، التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2005، ص 13 .

² REGARDER : lisa harris,charles dennis, marketing the e-business, 1st published, London 2002.p160.

³ REGARDER :Philip kotler et autre, Marketing Management, 14 éd, Pearson France, Paris, 2012, p161.

معهم بدلا من التركيز فقط على جذب الزبائن الجدد بشكل مستمرة¹

وعرف (Berry) التسويق بالعلاقة بأنه عملية جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم، ويعتبر أن الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أكثر أهمية من السعي الدائم لجذب وإستقطاب الزبائن الجدد²

كما يعرف التسويق بالعلاقة: بأنه عملية تمييز وتطوير والمحافظة على التبادلات العلائقية لغرض تحسين الأداء³

وترى جيهان عبد المنعم أن التسويق بالعلاقة يتناول النقاط التالية:⁴

- عملية تنمية الأطراف المشتركة في التسويق بالعلاقة؛

- موضوع المنفعة المتبادلة ؛

- طبيعة عملية التبادل؛

- الوفاء بالوعد؛

- المدة الزمنية للعلاقة.

من خلال هذه التعاريف يمكن إستخلاص أن التسويق بالعلاقة: هو إستراتيجية جذب الزبائن ثم المحافظة عليهم وكسب ولاءهم من خلال القيام بإدارة العلاقة معهم بشكل جيد، ويتم ذلك من خلال تلبية حاجات ورغبات هؤلاء الزبائن، وتهيئة كل الظروف التي يمكن أن تساهم في

¹ أنظر: الهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة دولة قطر 6-2 أكتوبر 2003. ص 395.

² أنظر: مجدوب عبد الحميد، إدارة العلاقة مع الزبائن ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة vitajus- مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2010، ص 31.

³ REGARDER : Robert w .P almatier , Relationship Marketing, Published by Marketing Science Institute, Cambridge, USA.2008, p03

⁴ انظر: جيهان عبد المنعم العلاقة بين المشتري والمورد مدخل التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2006، ص 49.

تحقيق رضا الزبائن، مركزين بذلك على جميع الأطراف ذات التبادلات العلائقية مع المؤسسة مهما كان نوعها.

ثالثا: أهمية التسويق بالعلاقة

بعض الدراسات تعتبر التسويق بالعلاقة أحد الأدوات الهامة، التي تساعد على تجاوز التحديات التسويقية التي تعززها التغيرات البيئية، فهي تحقق المنافع لكل من المؤسسة المسوقة، والزبون في أن الأهمية فيما يلي:¹

1) بالنسبة للمؤسسة

- تعتبر العلاقة الطويلة الأجل مع الزبائن، هي ميزة تنافسية دفاعية عن المؤسسة في ظل أسواق كثيفة المنافسة، تساعد على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما؛
- تساعد المؤسسات على الوصول إلى ما يعرف بزبون مدى الحياة، من خلال الوصول إلى العميل الموال؛
- تساعد على تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة؛
- تحقق موقع في ذهن الزبون بأن المؤسسة تقع في موقع الخبير والمستشار بالنسبة له في مجال تخصصها ، . التقليل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج، والتعريف بالمؤسسة وجهود إستقطاب العملاء الجدد؛²
- تحقق كلمة الفم الطيبة التي تجعل من الزبون، أحد شبكات التسويق للمؤسسة، ونوع من الدعاية المجانية للمؤسسة ومنتجاتها.

¹ أنظر: الهام فخري احمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 405.

² أنظر: بوسطة عائشة، أثر التسويق بالعلاقة في تحقيق جودة خدمة العملاء، دراسة حالة مجمع صيدال، مديرية التسويق والإعلام الطبي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2010/2011 ، ص 34.

- تساعد على إستهداف الزبون المناسب والمريح في الوقت المناسب ومن خلال العروض المريحة مما يزيد من فعالية إستراتيجية الأستهداف؛
- تزيد من كمية المشتريات وحجم الأنفاق من قبل الزبون على منتجات المؤسسة؛
- يحقق الثقة والالتزام والمشاركة في المعلومات بين المؤسسة والزبون: ¹
- خلق وبناء عملية إتصال باتجاهين بين المؤسسة وزبائنها يحقق نوعاً من التغذية العكسية التي تساعد على تطوير العلاقة المستقبلية والوصول إلى رضا الزبائن؛
- تساعد على إستهداف الزبون المناسب والمريح وفي الوقت المناسب، ومن خلال العروض المريحة مما يزيد من فعالية إستراتيجية الأستهداف؛
- تنظيم عمليات دقيقة حول الزبائن الحاليين أو المرتقبين
- تقديم عروض مناسبة للزبائن؛
- الربط بين الأداء التسويقي والمبيعات ².

(2) بالنسبة للزبائن

- أما ما يحققه التسويق بالعلاقة للزبون فيتمثل فيما يلي:
- الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي إعتاد الزبون على التعامل معها؛
 - العلاقة الإجتماعية مع المسوق أو مقدم الخدمة والعاملين لديه التي تساعده على الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الحالات؛

¹ أنظر: أنيس احمد عبد الله قيمة الزبون باعتماد تقانة إدارة علاقات الزبون، دراسة استطلاعية لعينة من زبائن متجرين في محافظة صلاح الدين، مجلة تنمية الرافدين، العدد 104، مجلد 33، 2011، ص 6.

² REGARDER: Nathalie Van Laethem, Toute la fonction Marketing, Dunod, Paris, 2005. p 103.

- التقليل من تكاليف التحول من مؤسسية الأخرى التي قد يتحملها الزبون سواء التكاليف الإجتماعية أو المادية أو النفسية وخاصة بالنسبة للخدمة نظرا لطبيعة الخدمة وأسلوب تقديمها والعلاقة مع الزبون أو المستفيد منها.

المطلب الثاني: متطلبات التسويق بالعلاقة ومراحل تطبيقه

التسويق بالعلاقة هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة، بغرض جذب وتنمية والحفاظ على العلاقة الدائمة مع زبائنهم، وإن قوة تسويق العلاقة تتبع بصورة أساسية من قدرتها على تقديم برامج واضحة، من أجل التعامل مع مختلف المتغيرات التي تحدث على مستوى السوق الذي تنشط فيه المؤسسة، وبالتالي فالمؤسسة تحاول تبني وتطبيق تسويق العلاقة، بحيث عليها مراعاة مجموعة من الافتراضات الأساسية تتمثل في:

أولاً: متطلبات تطبيق التسويق بالعلاقات

أسهم التطور التقني المتسارع في مجال المعلوماتية، والاتصالات في توجيه مسار المؤسسات المعاصرة نحو اعتماد التغيير والتجديد المستمر، حتى تكون المؤسسة قادرة على التأقلم مع البيئة المحيطة، وكذلك حتى تستطيع مواكبة متطلبات واحتياجات الزبائن، إلا أن تحول المؤسسة من اعتماد الأسلوب التقليدي في التسويق إلى اعتماد أسلوب التسويق بالعلاقة لا يمكن أن يتم بسهولة، وإنما تحتاج المؤسسة إلى تغيير كبير وجذري في:¹

- فلسفتها وتوجهاتها الاستراتيجية طويلة الأجل؛

- هيكلها التنظيمي؛

- طريقة إدارة المؤسسة وقيمتها وثقافتها؛

- أنظمة المكافأة والحوافز المعمول بها في المؤسسة؛

¹ أنظر: عواطف بونس إسماعيل متطلبات التسويق بالعلاقة وأثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون، مجلة تنمية

- التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من حيث البحث عن الزبائن المربحين*؛
 - تحديد الزبائن المستهدفين وخصائصهم وحاجتهم¹؛
 - بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن يجب أن يكون هدف جميع الأنشطة في المؤسسة؛
 - إعتقاد التسويق بالعلاقة على ما توفره ثقافة المعلومات مع إمكانية بناء نظم وقواعد المعلومات عن الزبائن ووسائل الاتصال الشخصي معهم والذي يزيد من قدرتها على إشباع حاجتهم بشكل يتميز عما يقدمه المنافسون، وبالتالي يزيد من مستوى الأشباع لديهم مما يؤدي إلى بناء الولاء لديهم وهذا ما يحقق زيادة في العائدات المتأتية من كل زبون، وبناء إتجاهات إيجابية لدى الزبائن حول المؤسسة ومنتجاتها إضافة إلى إنخفاض حساسية الزبون للسعر؛
 - التغيير في قيم ثقافة المؤسسة²؛
 - التغيير في عقلية إدارة المؤسسة.
- كما أن الوصول إلى تطبيق فعال وناجح لمفهوم التسويق بالعلاقة لا بد من إتباع القواعد التالية: ³

- تحديد الزبون المستهدف وتحديد خصائصه؛
- بناء علاقات مرحلة وطويلة الأجل؛
- قياس العلاقة مع الزبائن باعتبارها ميزة تنافسية؛

¹ أنظر: أنيس أحمد عبد الله، دور الزبائن في بناء إستراتيجية فعالة للتسويق بالعلاقة، دراسة تحليلية لآراء عينة من مستخدمي أصباغ الطلاء في مدينة الموصل، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية، العدد 04، 2006 ص 74.

² أنظر: ونس عبد الكريم ونس وآخرون، الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقة وأثرها في جودة خدمات المصارف الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012، ص 175.

* الزبون المريح: هو الشخص أو الأسرة أو المؤسسة التي تقدم طيلة تعاملها مع المؤسسة عوائد تزيد على تكلفة التي تتحملها المؤسسة في جذب الزبون، وبيع خدماتها ومنتجاتها.

³ أنظر: إلهام فخري، مرجع سبق ذكره، ص 397.

- تطبيق التسويق بالعلاقة إعتقادا على ما توفره تقنيات تكنولوجيا المعلومات مع إمكانيات بناء نظم وقواعد المعلومات عن الزبائن ووسائل الاتصال الشخصي بهم.

ثانيا: مراحل تطبيق التسويق بالعلاقة: حتى تقوم المؤسسة بتطبيق التسويق بالعلاقة لابد من إتباع مجموعة من الخطوات المتمثلة في الخمس مراحل التالية:¹

(1) التعريف: جمع معلومات وبيانات عن كل زبون مستهدف في مخطط الأنشطة ، هذه المعلومات يتم معالجتها ودمجها في قاعدة بيانات وتكون مصادرها عن طريق الاستبيانات والأسئلة وكذلك عن طريق الخدمة المقدمة، وخدمات ما بعد البيع ، مركز الاتصال والأنترنت والبريد، حيث بامتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات ومعلومات عن هوية الزبون تمكن من تمييزه عن زبائن آخرين وتتبع المعاملات والتفاعلات معه بمرور الوقت تتضمن هذه القاعدة البيانات التالية :إسم الزبون ، العنوان، رقم الهاتف، عدد الاتصالات السابقة للشراء، الموقع الذي يحتله في هرم الزبائن.

(2) التقسيم: تقسيم الزبائن بعد جمع المعلومات عنهم، ومعالجتها ودمجها في قاعدة بيانات بحيث يقسم الزبائن حسب أهمية الشراء لديهم وكذلك حسب حجم الشراء (صغير كبير، متوسط)

(3) التفاعل: إن الغرض من تعيين الزبائن وتقسيمهم وتميزهم بحسب قيمتهم هي من أجل التفاعل معهم للتعرف على المزيد من حاجيتهم وإهتماماتهم وأولوياتهم، وكذلك لأجل خلق حوار مستمر مع زبائن المؤسسة من خلال قنوات الاتصال المتاحة للمؤسسة، حيث أن سر إدارة علاقة الزبون يكمن

¹ أنظر: عبد الحفيظ محمد الأمين دور إدارة التسويق في كسب الزبائن دراسة حالة مؤسسة مولاتي للمشروبات الغازية، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2009 / 2008 ، ص 87.

في الإصغاء والتعلم في الحديث والبيع، لذا فإن إدارة العلاقة مع الزبون تحاول التركيز على مساعدة الزبون ولفت إنتباهه.

ومنه ينبغي أن نركز على ثلاث أمور عند جميع الاتصالات مع الزبون:¹

- ينبغي أن يتم التفاعل على نحو يقلل من إنزعاج الزبون إلى أدنى حد ممكن؛
 - ينبغي أن يتم الاتصال من أجل الوصول إلى محصلة ذات فائدة حقيقية مع الزبون؛
 - ينبغي أن تؤثر نتيجة الاتصال على سلوك الزبون المعين إتجاه المؤسسة في المستقبل.
- (4) التبادل: تقوم المؤسسة بالاتصال مع الزبون هاتفياً أو عن طريق الرسائل الإلكترونية لتكوين علاقة معه بإعطائه مجمل المعلومات التي يحتاجها أو أن الزبون يتصل بالمؤسسة عن طريق وسائل أخرى كالرسائل الإلكترونية أو الألتقاء معه في نقطة البيع هذا الألتقاء يكون قاعدة بيانات المؤسسة يجب أن تستغلها، وعليها أن تسعى الزبون إلى إكمال عملية الشراء عند الألتقاء به²
- (5) التنمية: أي تنمية علاقة الزبون بنائها، وتقويتها على نفس الوقت أثناء أول إتصال أو إحتكاك معه، بحيث أن ممارسة الاتصال هو بعد هام لتحقيق الأهداف المسطرة والمعدة، مسبقاً ومؤشرات العلاقة يمكن أن تأخذ الأشكال التالية:

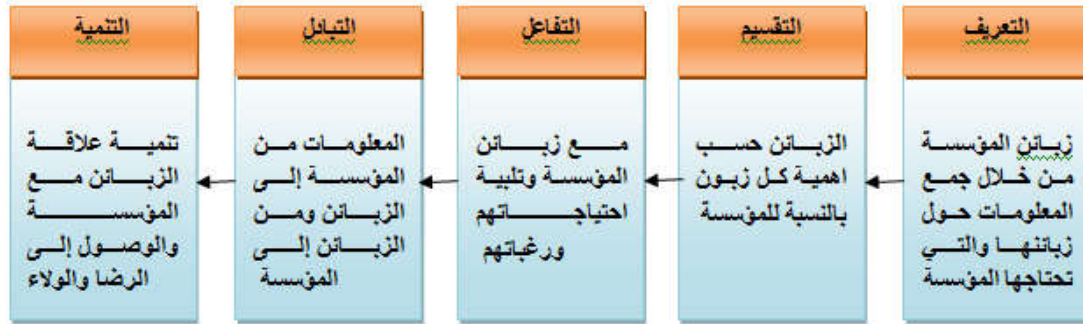
- علامة تحقق الرضاء
- رقم أعمال لكل زبون؛
- المردودية لكل زبون وحصنه؛

¹ أنظر: جوزيف أتش بويت، جيمي تويريت، ما يقوله الأساتذة عن التسويق، ترجمة مكتبة جرير السعودية 2005، ص 149.

² أنظر: عبد الحفيظ محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 28

معدل التبادل الرسائل الالكترونية.

مما سبق يمكن تلخيص مراحل تطبيق التسويق بالعلاقة في الشكل التالي:



الشكل رقم: (03-01): مراحل تطبيق التسويق بالعلاقة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على العناصر السابقة.

المطلب الثالث: مرتكزات وأبعاد التسويق بالعلاقة

للتسويق بالعلاقة أهمية كبيرة تحققها لكل من المؤسسة والزبون إذا ما تم تطبيقه بالشكل

المناسب من خلال مجموعة من المرتكزات والأبعاد التي تعطي القيمة للزبون.

أولاً: مرتكزات التسويق بالعلاقات

يقوم مفهوم التسويق بالعلاقة على ستة مرتكزات أساسية وهي:¹

- خلق قيمة مضافة جديدة للزبائن من خلال إستهلاكهم أو إستعمالهم للسلعة أو الخدمة المقدمة؛
- إدراك الدور الرئيسي للزبون في تحديد القيمة والمنافع التي يرغب في تحقيقها من خلال عملية إختيار وإستهلاك السلعة أو الخدمة؛
- العمل على تحديد عملية الاتصال بين البائع والمشتري بشكل يدعم القيمة المدركة من قبل الزبون؛

¹ أنظر: إلهام فخري احمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 396.

- دعم التعاون والتنسيق المستمر بين المسوقين والزبائن¹
- إدراك أهمية عامل الوقت بالنسبة للمؤسسة
- بناء شبكة من العلاقة مع الزبائن إضافة إلى شبكة من العلاقة بين الموسوعة ومختلف الأطراف الأخرى مثل الموردين والموزعين والوسطاء وغيرهم من أصحاب المصالح مع المؤسسة.

ثانياً: أبعاد التسويق بالعلاقة

يتكون التسويق بالعلاقة من خمسة أبعاد إذا ما تم تحقيقها من قبل المؤسسة جعلتها في قمة المنافسة وهذه الأبعاد هي:

(1) الجودة

تعد جودة الخدمات والمنتجات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وذلك لضمان تحقيق رضا زبائنهم وولائهم وزيادة الربحية وتعزيز المركز التنافسي.

أ) مفهوم الجودة

لا يوجد هناك إتفاق حول تعريف الجودة، فمنهم من يرى بأنها تعني التفوق أو التميز ومنهم من يرى أنها التخلص من العيوب في المنتج، ومنهم من يرى كذلك بأنها مسألة مرتبطة بخصائص المنتج أو السعر، ومن هذه التعاريف نجد:

juran وزميله: هي مدى ملائمة المنتج للإستعمال²

كما عرفها منيف درجة ولاء المنتج لإحتياجات ورغبات المستهلكين عند الأستخدام.

¹ أنظر: أنيس أحمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 07.

² أنظر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2004، ص 19.

Feugnbaum: يعرف الجودة بأنها ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة الصناعية

والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته¹

تعريف (deming): عرف الجودة بأنها التوافق مع إحتياجات المستهلك ومتطلباته مهما

كانت وبأنها تعني أيضا التحسين المستمر في جميع النشاطات والتخفيض المستمر لآخسائر والتكاليف²

أما (gaither): فيعرف الجودة بأنها ترجمة إحتياجات وتوقعات الزبائن بشأن المنتج إلى

خصائص محددة تكون قاعدة لتصميم المنتج وتقديمه للزبون بما يوافق حاجاته وتوقعاته.

كما تم تعريفها من طرف (taguchi): الجودة تعبر عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها

والتي يسميها المنتج للمجتمع بعد تسليمه، وتتضمن هذه الخسارة الفشل في تلبية توقعات الزبون،

والفشل في تلبية خصائص الأداء، التأثيرات الجانبية على المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها

تعرف الجودة أيضا: "هي المجموع الكلي للرؤى والخصائص التي تؤثر على قدرة المنتج

أو الخدمة على تلبية حاجات الزبائن³

من خلال هذه التعاريف يمكن إستخلاص ما يلي: من أن الباحثين في تعريفهم للجودة منهم من

ركز على في تعريفه لجودة على الزبون وضرورة إشباع حاجته، ومنهم من ركز على الخصائص

والتي يجب توفرها في السلعة أو الخدمة التي تشبع حاجات الزبون، ومنهم من ركز على الصفات

والزبون والمجتمع وهو ما أشتمل عليه تعريف (taguchi)، ومن خلال ذلك يمكن إعطاء مفهوم

¹ أنظر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000، 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 20.

² أنظر: لعللي بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 14.

³ REGARDER: Alain conrtoirs, gestion de production, Edition d'organisation, paris, 2001, p : 319

شامل للجودة: هي الوصول إلى إشباع حاجات ورغبات الزبون من خلال إعطاء منتج خالي من العيوب، وصولاً إلى التحسين المستمر في المنتج مواكبا بذلك التكنولوجيا والتطور، مراعين بذلك تجنب الأثر السلبي على المجتمع كالتلوث والضجيج .

(ب) أنواع الجودة: يمكن تصنيف الجودة إلى نوعين هما:¹

- **جودة التطابق:** وتعني أن المؤسسة من خلال إدارتها وعملياتها تحقق توقعات زبائنها في الأسواق المستهدفة.

- **جودة الأداء:** وتعني أن المؤسسة من خلال إدارتها وعملياتها تحقق إرضاء الزبون من خلال معايير أداء عالية، وبما يحقق متطلبات الجودة الشاملة، حيث يتم الأداء بشكل جيد من أول مرة.

(2) التحسين المستمر

هو البحث المتواصل عن أساليب تؤدي إلى تحسين العمليات مقارنة بالتطبيقات ذات الصلة المتميزة مع زيادة وعي وشعور الأفراد العاملين بولائهم للأنشطة والعمليات (1996). **ritzman & Krajwski**، في حين يشير (**heizer**) إلى أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب التحسين المستمر وبشكل لا ينتهي للعاملين والمجهزين والمواد والإجراءات ، وقد وصف اليابانيون عملية التحسين المستمر من خلال كلمة **kaizen** * تشمل الخطط والتنفيذ والتدقيق والفعل **pdca** أي (**plan , do ,check . action**) ، ويمكن أن يشمل التحسين المستمر إضافة إلى التحسين الإضافي، التحسين المعرفي الإبداعي الجديد وبذلك يجرى البحث دائماً عن فرص الأداء

¹ أنظر: منى شفيق مرجع سبق ذكره، ص 35.

الأفضل، والتحسينات المتنوعة للخدمات والمنتجات الجديدة وتقليل الأخطاء وتحسين إستجابة المؤسسة وتحسين الإنتاجية والفاعلية في إستخدام جميع الموارد¹

كما أن التدريب والتعلم يساعد الموظفين على مراقبة أعمالهم وعند عثورهم على العيب أو الخطأ يجب تحديد مسببات ذلك، فقد تكون هذه المسببات شائعة أو عامة مثل رداءة تصميم المنتج أو ظروف العمل غير المريحة ، أو مسببات خاصة مثل قلة أو ضعف التدريب لأداء وظيفة معينة أو توريد مواد ذات جودة رديئة أو بسبب أخطاء يقترحها أحد العمال، إذا المعيار الدائم في مؤسسات الجودة الشاملة هو التحسين المستمر، فإذا لم يصل إلى درجة الكمال، فهناك مجال للتحسين في مجالات متعددة مثل إرضاء الزبون، تحسين إجراءات العمل، الوقت والكلفة، رضا أفضل لظروف العمل، فضلا عن تدريب جميع أفراد المؤسسة على التخطيط والمشاركة في مجموعات العمل وحل المشكلات، من هنا تقوم مؤسسات الجودة الشاملة بتقدير إنجازات فرق العمل ومكافئتها وتحاول هذه المؤسسات تنمية العلاقة المبنية على المصارحة والثقة بين العاملين في المؤسسة كشرط أساسي للنجاح.

(3) تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون

تعمل المؤسسة على تقوية علاقاتها بزبائنها، نظرا لأن ذلك سوف يؤدي إلى تنمية علاقات الزبون مع المؤسسة، ويكون محصلة ذلك إستمرار المؤسسة في السوق، هذا ونجد أن المؤسسة التي لا تقوم بتقوية علاقاتها مع زبائنها، سوف يحتاج زبائنها إلى إقامة علاقة مع مؤسسة أخرى

¹ أنظر: ليث سعد الله حسين، عبير طه سوادي، دور التدريب في التحسين المستمر لأداء العاملين. رؤية تحليلية في إطار الجودة الشاملة دراسة لأراء عينة من المدراء في بعض المؤسسات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافين، مجلد78. عدد 27، 2005، ص 46

* Kaizen : هي كلمة من أصل ياباني وهي منفصلة إلى جزاءين kai تعني التحسن sen نحو الأفضل أي التحسين نحو الأفضل

بدلاً منها ومن ثم سوف يوجه الزبون أمواله إلى تلك المؤسسة، لتوطيد علاقته بها، ويعني ذلك خسارة المؤسسة للأموال التي أنفقها الزبون، بهدف توطيد علاقته مع المؤسسة الأخرى¹

لذلك تعمل المؤسسة على تأسيس علاقات قوية مع الزبائن وذلك من خلال

- التعرف على إحتياجات الزبائن، وإعتبارهم شركاء للمؤسسة؛
- توفير نظام إتصالات يسمح بتبادل المعلومات بين المؤسسة والزبائن بما يؤدي إلى تلبية المؤسسة الإحتياجات ورغبات زبائنهم، وتحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية؛
- وجود نظام إتصالات مخطط بين المؤسسة والزبون بشكل متكرر لدعم الصداقة بين موظفي المؤسسة وزبائنهم، وذلك بهدف الحصول على المعلومات الخاصة بهم، والمتعلقة باحتياجاتهم ورغباتهم، والعمل على إعطائهم جميع المعلومات التي يرغبون في الحصول عليها من المؤسسة؛
- الأستمرار في تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون.

4) شكاوى الزبائن

يعرف نظام التعامل مع شكاوى الزبائن بأنه إستجابة المؤسسة لأي شكاوى يقدمونها كونها قد تسبب الإزعاج المادي أو النفسي لهم، مما يؤثر ذلك سلباً على مستوى الرضا لديهم، وقد يدفعهم في بعض الأحيان إلى التحول نحو المنافس، وهناك إستراتيجيات عديدة في هذا المجال لعل من أهمها:²

- تشجيع الزبائن وتحفيزهم على تقديم الشكاوى في حالة وجود أي فشل في مواصفات المنتج أو عملية تسليمه إليهم؛

¹ أنظر: مني شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 46، 47.

² أنظر: أنيس احمد عبد الله، قيمة الزبون باعتماد تقانة إدارة علاقات الزبون، دراسة استطلاعية لعينة من زبائن متجرين في محافظة صلاح الدين، مجلة تنمية الرافدين، العدد 104، مجلد 33، 2011، ص 163.

- السرعة في معالجة الشكاوى حال ورودها.

- معاملة الزبائن بطريق عادلة فيتوقع الزبون الإجراءات المنصفة والتعامل اللائق والمهذب.

إن نجاح التعامل مع الشكاوى التي يقدمها الزبائن، فضلا عن المعلومات الواردة من تلك الشكاوى يعد مصدرا مهما يمكن المؤسسة من تحسين جودة منتجاتها، ويعزز العلاقة بينها وبين الزبائن، وكل ذلك يصب في تحسين سمعتها وثقة الزبائن بها.

(5) التسويق الداخلي

تم تعريف التسويق الداخلي "بأنه نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من الزبائن الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية"

كما تم تعريفه بأنه الجهود التي تستهدف التعرف على حاجات ورغبات العاملين وتحقيق رضائهم عما يقومون بأدائه من وظائف وأنشطة¹

من هاذين التعريفين فإنه يتم النظر للعاملين على أنهم زبائن داخليين وأن وظائفهم هي منتجات داخلية، ومن ثم يجب محاولة عرض المنتجات الداخلية بالطرق التي تشبع حاجات ورغبات الزبون وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما تقوم فكرة التسويق الداخلي على أنه في مجال إنتاج السلع وتقديم الخدمات هناك نوعان من الزبائن: زبائن داخليين (هم العاملون داخل المؤسسة)، فكل فرد يعتبر زبون بالنسبة لمجموعة أخرى من الأفراد الذين يتم بينهم معاملات مختلفة، ومن ثم فكل فرد يعتبر مستخدم ومنتج للخدمة في نفس الوقت، وكل منهم يشارك في العلاقة بين الزبون ومقدم الخدمة. وزبائن

¹ أنظر: كفاح صالح الاسدي، إستراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة المصرفية. دراسة لعينة من

خارجيين، وأنه لكي تصل المؤسسة إلى الزبائن الخارجيين فإنه يجب الاهتمام بالزبائن الداخليين الذين هم وسيلة المؤسسة للوصول إلى الزبائن الخارجيين.

بحيث تستمد إستراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمؤسسة والزبائن خاصة في مجال الخدمات، حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك، ويسيطر العنصر البشري على عملية تقديم الخدمة، ويشارك العاملون بالمؤسسة والزبائن في إنتاج الخدمة ذاتها.

المبحث الثاني: التسويق بالعلاقة وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبون

تقوم العديد من المؤسسات باستخدام إدارة العلاقة مع الزبون للمحافظة على بقاء الزبائن الحاليين وبناء علاقات مريحة وطويلة الأجل معهم، وتعد إدارة العلاقة مع الزبون إمتداداً للتسويق بالعلاقة وكذلك وسيلة لتطبيق فلسفة التسويق بالعلاقة.

المطلب الأول: العوامل الأساسية لإدارة العلاقة مع الزبون

أصبح مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون مفهوماً حديثاً، تركز عليه معظم المؤسسات التي تحاول بناء علاقات جيدة مع الزبائن، وذلك لتحقيق أهدافها القصيرة والبعيدة المدى.

أولاً: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بمفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن وذلك باختلاف الرؤى بين الباحثين في هذا المجال، وذلك لشمولية تطبيقه وإرتباطه بالعديد من المجالات في المؤسسة، ومن هذه التعاريف نذكر:

يعرف (zabin & Sawhney , 2001) إدارة العلاقة مع الزبائن على أنها القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون¹

كما تعرف على أنها تطبيق لمفهوم التسويق الشخصي* (one - to - one marketing) والتسويق بالعلاقة، وتهدف إلى الاستجابة للزبائن بشكل منفرد وتعتمد على ما يقوله الزبائن وكذلك على ما تعرفه المؤسسة عن زبائنهم.²

ويعرفها (payne): هي صبغة إستراتيجية حيث تعني من خلالها الموسمية بخلق وتحسين القيمة من خلال تطوير علاقات ملائمة مع الزبائن، وتمدها هذه النظرة الإستراتيجية بعلاقات مريحة وطويلة الأمد، وتزودها بفرص لتحسين إستعمال البيانات والمعلومات لفهم الزبائن وتطبيق إستراتيجيات التسويق بشكل فعال.³

¹ أنظر: يوسف الطائي، هاشم العبادي، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر، عمان - الأردن، 2008، ص 197.
* التسويق الشخصي: هو إحدى الاستراتيجيات التسويقية التي تقوم بها المؤسسات والتي تعتمد على بناء علاقة مباشرة وشخصية مع الزبون باستخدام أساليب التواصل المباشر والموجه، بحيث تقوم المؤسسة بالاستماع إلى طلبات الزبائن وحاجتهم وتلبيتها، بحيث يتطلب هذا النوع من التسويق القيام بعمليات جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالزبائن واستخدام الأدوات المتخصصة لجعل الرسائل التسويقية شخصية وموجهة

² REGARDER :Adrian Payne, HANDBOOK OF CRM Achieving Excellence in Customer Management, Elsevier Linacre House, Great . Britain, 2005, p19.

³ أنظر: بن شوري عيسى، الشاوي عيسى، تنمية العلاقة مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات. تجربة بنك القاحه والتنمية الريفية المديرية الجهوية ورقلة، مجلة الباحث. عدد 07. 2010، ص 368.

كما تم تعريفها: نظام معلومات متكامل يستعمل لتخطيط وتحديد والسيطرة على ما قبل البيع وخدمات ما بعد البيع في المؤسسة، عن طريق سمات تتعامل بها مع الزبائن لهدف أسامي وهو تحقيق نمو طويل الأجل مع الزبائن من خلال فهم أفضل للزبائن¹

عرفها (طاهر 2006): هي إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المؤسسة والمستفيدين بوجه عام والزبائن على وجه الخصوص، وتقوم على أساس التحوار والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة خاصة بهم².

أما (صادق 2008) فقد عرفها: تركز على قيام المؤسسة بإعطاء زبائنها الأهتمام الكبير إزاء الإنفاق على دخول والعمل على فهم عميق لحاجات ورغبات الزبائن بما يضمن تحقيق قيمة للمنتج المقدم إلى الزبون وجعل الزبون يشعر بأن المنافع التي حصل عليها من المنتج أكبر كلفة، وتحقيق الرضا والأشباع له على مدى دورة حياة الزبون.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول إن إدارة العلاقة مع الزبون هي تطبيق لفلسفة التسويق بالعلاقة، وهي مزيج من العمليات والعلاقة التفاعلية ما بين المؤسسة وزبائنها محاولة منها لتبقى على صلة معرفية بالرغبات، والحاجات المتجددة لزبائنهم بما يحقق المنفعة المزدوجة لكلا الطرفين (الزبون والمؤسسة).

¹REGARDER :Francis buttle, Customer relationship management, concepts and technologies, 1st edition, Elsevier Ltd, USA, 2009, p 04.

² أنظر: وجدان حسن حمودي، دور إستراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن. دراسة استطلاعية في الشركة الوطنية الصناعة الأثاث المحلي بالموصل، مجلة بحوث مستقبلية. العدد 41. 2013، ص

ثانيا: أهداف إدارة العلاقة مع الزبون: لكي تكون إدارة العلاقة مع الزبون فعالة لابد من وضع أهداف أمامها حتى تحققها أي وضع الطريق الذي سوف تتوجه إليه من أجل تحقيق إدارة علاقات مع الزبائن دائمة وفعالة، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي: قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون.

1) قيمة الزبون: إن قيمة الزبون كما يراها (kotler et all) على أنها الفرق بين القيم التي يحصل عليها الزبون من إمتلاك المنتج وإستخدامه وتكاليف الحصول على المنتج، وتتمثل بالمنافع التي يتوقع الزبون الحصول عليها، فالمؤسسة التي تدرك متطلبات الزبائن فستقدم لهم القيمة المطلوبة، إذ تكسب المؤسسة زبائنهم الأكثر ولاء عن طريق تحقيق قيمة فردية وجديدة لهم¹

عرفت أيضا عملية التبادل والمبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل من السلعة أو الخدمة وبين تكلفة الحصول عليها وتشمل المنافع المنتج نفسه، خدمات اللاحقة بالمنتج، الأطراف المشتركة بعملية الشراء الوقت والجهد المبذول للحصول على المنتج، المخاطرة المدركة.

إن الطريق الوحيد لتقييم قيمة الزبون، هي إمكانية منحه قيمة تتمثل في الطريق الأكثر تقدما " وهو معرفة رغبة الزبائن في إنتاج المنتجات والخدمات وإلى أي درجة هم مستعدون للمشاركة في المعلومات والمصادر الأخرى التي يمكن أن تساعد في تصميم المنتجات والخدمات

2»

¹ أنظر: أثير حسو إسحاق، دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن لقمان إمتلاك مزايا تنافسية، دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 41، 2013، ص 64.

²REGARDER :Sharp, Duane E, Customer relationship management systems handbook, Auerbach Publication, USA, 2003, p25.

مما سبق بالإمكان عدد القيمة ناتج أحكم ذاتي والذي أدلى به الزبون من خلال تقييمه لتأثير السلعة عليه ويمكن أن تمثل القيمة عاملاً أساسياً من عوامل الشراء، وأن عملية التعرف على معايير الزبون (متطلباته)، في تحديد القيمة يمهد الطريق للمؤسسة في تحقيق التميز .

(2) رضا الزبون

بعد رضا الزبون من الموضوعات المهمة التي لقيت إهتماماً ملحوظاً في العصر الحديث إذ أن رضا الزبون أو عدم رضاه ما هو إلا شعور سلبي أو إيجابي والذي يمكن أن يحصل بعد أن يقوم الزبون بعملية الشراء، إذ يعد رضا الزبون واحداً من أهم الأهداف التي تنصب فيه كل الجهود الرامية إلى تحقيق النجاح في السوق الأمر الذي لا يمكن تحقيقه من دون الفوز برضا الزبون، فقد أشار (بريس والحميري) إلى أن الرضا يعني الشعور الداخلي المتكون لدى الزبون من خلال مطابقة أداء المنتج مع ما يحققه المنتج من أداء ومنافع فعلية¹

في حين أكد (kotler) على أن الزبون يبدأ بالبهجة أو خيبة الأمل نتيجة مقارنة أداء الخدمة مع توقعاته، ويوضح (zeithaml) أن رضا الزبون هو الحكم بالرضا أو عدم الرضا ناتج عن المقارنة بين توقعات الزبون بخصوص جودة الخدمة المشتراة وأداء وجودة الخدمة الفعلية التي يقيمها الزبون بواسطة الأبعاد الآتية (الاعتمادية، الاستجابة، التقمص الاعتناق ، الملموسية، الثقة والتوكيد)

إن إدراك مفهوم رضا الزبون مهم إذا ما عرفنا أن الله عز وجل قد أشار إليه في القرآن الكريم بقوله تعالى "ولسوف يعطيك ربك فترضى" فتكرار هذا المفهوم في القرآن الكريم دليل واضح على أهمية توافره عند البشر، إذ أن رضا الزبون وعدم رضاه وسلوك الشكوى هو أيضاً مهم في

¹ أنظر: أنير حسو إسحق، مرجع سبق ذكره، ص65

عملية إصدار قرار الشراء للزبون، إذ أن الرضا وعدم الرضا يصفان طبيعة الشعور السلبي والإيجابي والذي يمكن أن يحصل بعد الشراء.¹

(3) الولاء: هو إلتزام عميق من قبل الزبون، لشراء أو رعاية المنتج أو خدمة لمدة كبيرة مستقبلاً، وذلك بشراء نفس العلامة وتكرار شرائها، على الرغم من وجود تأثيرات موقعيه يمكن أن تغير من سلوك الزبون.²

إن كسب ولاء الزبائن هو الدافع لتبني إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون حيث أن للمؤسسة فوائد متحققة من الزبائن الموالين ولخدماتها تتجلى بوصول المؤسسة لحالة من الأطمئنان ذلك بضمانها المسبق لنسبة مبيعات معينة معروفة لديها وهي مشتريات الزبائن الموالين، وهذه المبيعات لا تحتاج إلى جهود تسويقية حيث أن الزبون الموالي ليس بحاجة لاستهدافه بنشاطات تسويقية، كما أنه سيقوم بالترويج للمؤسسة وخدماتها عن طريق تعبيره للمحيطين به من مزايا الخدمات وسيصبح المحيطين به ويحثهم على تجربة هذه الخدمات بطريقة تضمن كسب زبائن جدد مع تحقيق وفورات في التكاليف التسويقية للمؤسسة

كما أن ولاء الزبون هو حالة ذهنية سلوكية تتبلور لدى الزبون نتيجة تعاملات إيجابية سابقة تقود إلى إستمرار العلاقة لفترة زمنية طويلة، نتيجة تفضيله للتعامل مع المؤسسة لتصبح خياره الأول بالرغم من كافة الجهود التسويقية التي تروج لتحوله عن هذا السلوك.³

¹ أنظر: نجله يونس، مرجع سبق ذكره، ص 34

² REGARDER :Habibollah Doaei et all , The Impact of Relationship Marketing Tactics on Customer Loyalty :The Mediation Role of Relationship Quality, International Journal of Business Administration, Vol. 2, No. 3 2011,p85.

³ أنظر: شيرين عبد الحليم شاور التميمي، أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، جوال الضفة الغربية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل 2010، ص 63، 64.

المطلب الثاني: دور إدارة العلاقة مع الزبون في تعزيز القيمة مع الزبون

تتركز إدارة العلاقة مع الزبائن على مجموعة من الأبعاد والعوامل الأساسية التي يجب

على المؤسسة تطبيقها حتى تلبي حاجات ورغبات هؤلاء الزبائن

أولاً: أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق فلسفة التسويق بالعلاقة من

خلال ما يعرف بإدارة العلاقة مع الزبون لا بد عليها من تطبيق مجموعة من الأبعاد التي تساهم

في تنمية العلاقة مع الزبون وتتضمن هذه الأبعاد ما يلي:¹

(1) الخدمات: خدمة الزبائن التي توفرها المؤسسة هي المفتاح لقابليتها في المحافظة على الزبائن

المخلصين والراضين عنها، وتعالج خدمة الزبائن كل أنواع إستفسارات الزبائن وتعليمهم طرق

الاستعمال الصحيح وإرشادهم على مناطق بيعها وأسعارها ومنافعها.

(2) قوة المبيعات: إن رجل البيع يعد مرآة المؤسسة التي يرى من خلالها الزبون صورة المؤسسة

الحقيقية، كما أن تفاعل قوة المبيعات مع الزبون المحتمل بتحويل هذا الزبون المحتمل إلى زبون

دائم ومن ثم المحافظة على علاقة مخلصه هو أمر جوهري للمؤسسة من أجل نجاحها، ويعد رجال

المبيعات مصدراً أساسياً من مصادر المعلومات كما أنه المجس الذي ينقل إحساس الزبون الظاهر

والضمني إلى المؤسسة.

(3) التسويق: تحولت نشاطات التسويق التقليدي إلى حملات التسويق الإلكتروني والشبكة العالمية

، وتعطي نشاطات التسويق خبرة أفضل للزبائن المحتملين، إذ تسمح لهم باسترجاع المعلومات ذات

¹ أنظر: مؤيد يوسف نعمة، الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص14.

العلاقة بأقل وقت وكلفة، كما أن المؤسسات أخذت تقوم بتحويل المعلومات المجمعة من الزبائن على مواقع شبكة الانترنت إلى معرفة مفيدة والاشتراك بها وزيادتها.

كما قام (scheer&loos) بتحديد أساسين في العلاقة مع الزبون وقد حدد ثلاثة أنواع من المخرجات لكل من هذين البعدين ويتمثل البعدين فيما يلي: ال فردية **individuality** والتعقيد¹

complexis

أ) **الفردية**: وتهدف إلى توجيه المخرجات إلى حاجة الزبون الشخصية وفقاً لقيمة الشخصية وتقاس قيمة المخرجات بمقياس ذاتية الزبون، وأنواع المخرجات وفقاً لهذا البعد تتمثل في:

- **عدم الفردية**: تكون الخدمة ثابتة وغير قابلة للتغيير؛
- **فردية محدودة**: وفيها نضع خيارات محدده وعلى الزبون إختيار أحدها
- **فردية عالية**: وفيها يقوم الزبون بتحديد نوع الخدمات التي يريد، وتقدمها المؤسسة له حسب ذوقه.

ب) **التعقيد**: يصف الصور المختلفة للمنتج أو الخدمة وتقاس قيمة المخرجات بمقياس التعقيد التكنولوجي للمنتج من وجهة نظر المؤسسة، وتتمثل أنواع المخرجات حسب درجة التعقيد في الآتي:²

- **تعقيد قليل**: منتج واحد أو تصميم واحد للمنتج
- **تعقيد محدد**: أنواع محددة من الاختيارات في الخدمة ؛

¹ أنظر: علي محسن عبد الرضا، علي حسون الطائي: **إدارة علاقات الزبون توجه تنظيمي جديد**، بحث ميداني في بعض المصارف الحكومية مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 14، 2007، ص 238.

² أنظر: علي محسن عبد الرضا، مرجع سبق ذكره، ص 339.

- **تعقيد عالي:** فإن الزبون هو الذي يحدد درجة التعقيد ويساهم في تصميمه، وتبعاً لذلك فهناك ثلاثة أنواع من الخدمات وهي:

✓ خدمات مقتادة من البائع؛

✓ خدمات تركز على الزبون؛

✓ خدمات يرفضها الزبون.

ثانياً: العوامل الأساسية لإدارة العلاقة مع الزبون

حدد (Ganzaroli et al) العوامل الأساسية لإدارة العلاقة مع الزبون بما يلي:¹

(1) **الزبائن:** المحور المهم جداً لتطبيق إدارة العلاقة مع الزبون، ولا يمكن أن يكون كل الزبائن متساويين بالأهمية، إذاً 80% من أرباح المؤسسة تتولد من خلال 20% من الزبائن، ولهذا فإن الواجب الأساس لإدارة علاقات الزبون هو معرفة الزبون المهم للمؤسسة.

(2) **المجهزون:** جزء في شبكة العلاقة التي ينبغي للمؤسسة التخطيط له قبل خلق إستراتيجية ناجحة لتوفير قيمة حقيقية إلى زبائنهم، وأن مجهز إدارة علاقات الزبائن الجيد يمكن أن يحدد ويصمم تحريك الاتصالات مع الزبائن من وقت قصير لعلاقات طويلة الأمد، والمؤسسات في القرن الواحد تعد الزبون جزء من سلسلة تجهيزاتها²

(3) **العاملون:** ربطت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بين مفهوم الزبون الداخلي والزبون الخارجي للمؤسسة، وعندما نرى في أغلب الدراسات والبحوث نجد أن رضا العاملين يؤدي إلى رضا الزبائن.

(4) **المشاركة:** إن العمل المشترك بين المؤسسة والزبون أمر محسوم جداً في إدارة العلاقة مع الزبون، وفي ذلك تأكيد لأن يكون رأي الزبون من ضمن ما تستند إليه من مصادر معرفة المؤسسة

¹ أنظر: مؤيد يوسف نعمة، مرجع سبق ذكره، ص14.

² أنظر: نفس المرجع، ص15

للمشاركة لإيصال قيمة إضافية للزبائن، وهذه الطريقة يجري تحسين مستوى رضا الزبون والاحتفاظ به.

المطلب الثالث: تفعيل التسويق بالعلاقة من خلال معرفة الزبون

حتى تكون المؤسسة قادرة على أن تقوم بتلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم، يجب عليها أن تقوم بإدارة معرفة هؤلاء الزبائن وكذا وضع مستويات لبناء العلاقة مع هؤلاء الزبائن.

أولاً: إدارة معرفة الزبون

تحتاج المؤسسات التي تعمل على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم إلى تسخير وتجهيز قابليتها لإدارة معرفة الزبائن الذين يشترون منتجاتها وخدماتها، وقد ظهرت عدة تعاريف لإدارة المعرفة مع الزبائن منها :¹

(1) مفهوم إدارة معرفة الزبون

عرفها (vanzy & kok) بالمنظور التسويقي بأنها " المرشد المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة الزبون الجديدة وإستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات"

كما تم تعريفها أنها " إحدى مهارات تعلم المؤسسة من الزبون والأكتساب والخلق والتحويل والأحتفاظ بالمعرفة فضلاً عن مناقلة تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء والابداع في المنتجات والخدمات"

¹ أنظر: يوسف حليم الطائي، هاشم العبادي، إدارة علاقات الزبائن، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص349.

من خلال التعاريف نرى أن إدارة معرفة الزبون هي العمليات التي تهتم بتشخيص واكتساب واستخدام الأفكار التي تحصل عليها المؤسسة من الزبون.

كما تشير إدارة معرفة الزبون إلى مجالين مختلفين من المعرفة هما:¹

- المعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص المواضيع المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي يهتم بشرائها؛

- المعرفة التي يجب أن تمتلكها المؤسسة والتي يمكن أن تستخدمها لمساعدة الزبون في إتخاذ قرار الشراء

يعود السبب في هذا التقسيم إلى وجود عملية تفاعلية لتبادل المعرفة بين المؤسسة والزبون حيث يقدم الزبون المعرفة في بعض الأحيان في حين تقدم المؤسسة هذه المعرفة أحيانا أخرى ومن الأسباب التي تدعو لامتلاك المؤسسة إلى نظم وعمليات جيدة لإدارة معرفة الزبون

✓ تصميم أفضل وأكثر تزامنا للمنتجات والخدمات؛

✓ التحذير المبكر والمخبرات التنافسية؛

✓ ولاء والتزام الزبون؛

✓ التعاون والبناء.

(2) أسباب تبني إدارة معرفة الزبون

إن التعاون مع الزبائن هو شيء أساسي وذلك لعدة أسباب منها:¹

¹ أنظر: درمان سليمان صادق، العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبون وإدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 60، 2006، ص158.

- أن الزبائن يستطيعون تزويد خبرتهم ومعرفتهم عن منتجات وخدمات المؤسسة؛ - أن الزبائن أصبحوا أكثر فاعلية في العديد من الأعمال وذلك بسبب شبكة الأنترنت والتجارة بالبريد الإلكتروني والتغيرات بالأعمال ومحيطها، أن خلق بيئة لتفاعل الزبائن يمكن أن يعتبر كهدف رئيسي للتنظيم الذي يبني ويطور علاقات زبائن طويلة الأمد، لذلك فالمؤسسات تبحث عن فرص لأجل التنسيق مع الزبائن.

من الأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسة في مشاركة المعرفة مع الزبون، والتنظيم بين المؤسسة وزبائنهم: الأنترنت والبريد الإلكتروني وإتصالات الزبائن ومراكز الاتصال بالزبائن المصممة للحوار مع الزبائن، بحيث يمثل الاندماج في هذا التنظيم يشمل بيانات الزبائن ومعلوماتهم هو شيء ضروري لأجل نشر إستعمال معرفة الزبون ثانياً: مستويات العلاقة مع الزبون هناك خمسة مستويات من العلاقة التي يمكن تكوينها مع الزبون الذي قام بشراء منتجات أو خدمات الموسمية فقد صنفها (dibb and medows):²

- 1- **العلاقة الأساسية أو الأولية:** وهذه المرحلة لا تدور حول بناء علاقات بشكل أساسي ولكنها تكون مجرد تفاعل إيجابي بين البائع والمشتري عند بيع السلعة.
- 2- **العلاقة القائمة على ردود الأفعال:** أيضاً يكون هناك تفاعل بين البائع والمشتري كما في المرحلة السابقة كما أن البائع في هذه المرحلة يشجع زبائنه ويشير إليهم بأنهم يستطيعون الاتصال به إذا كان لديهم مشاكل أو إستفسارات.

¹ أنظر: يوسف حليم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 151، 152.

² أنظر: محمد يوسف ياسين، واقع ممارسات التسويق بالعلاقة وأثرها في بناء الولاء، كما يرها عملاء البنوك التجارية في محافظة أريد، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2010، ص45.

3- العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة: وفي هذه المرحلة يقوم البائع بالاتصال مع الزبائن

بعد عملية البيع للإطمئنان عن مدى رضا الزبون عن المنتج، والأجابة عن أي إستفسارات أو

تساؤلات قد يطرحها الزبون

4- إستمرار الاتصال بعد البيع: البائع في هذه المرحلة يكون على تواصل مع زبائنه بشكل

مستمر، ويتم من خلالها تقديم العروض وإستقبال أي إقتراحات من أجل تطوير أو تعديل الخدمة.

5- المشاركة: والتي تنطوي على المشاركة والتفاعل بشكل مستمر مع الزبائن وإكتشاف طرق

تساهم في الوصول إلى قيمة أفضل للزبون.

المبحث الثالث: بناء العلاقة مع زبون المؤسسة من خلال التسويق بالعلاقة

إن تبني المؤسسات لمفهوم التسويق بالعلاقة أصبح ضرورة حتمية، فسر نجاح المؤسسات اليوم هو

قوة العلاقة التي تربطها بالزبائن، لذا يرجع الأهتمام المتزايد بالزبون إلى تزايد حدة المنافسة بين

المؤسسات، فالمؤسسات الناجحة تسعى دوماً إلى بناء علاقات مع زبائنها بالمعرفة الجيدة للزبائن

والأستجابة لطلباتهم ورغباتهم وكذلك تقديم خدمات في مستوى توقعات الزبائن.

المطلب الأول: المكونات الأساسية لبناء العلاقة بين المؤسسة والزبون

إن بناء العلاقة بين المؤسسة والزبون يعتمد على مصادر المعلومات، ويعد نظام إدارة

العلاقة مع الزبون موجه نحو الزبون، تهدف من خلاله المؤسسة إلى خلق الزبائن نظراً لأهمية

الاحتفاظ بهم، وتنمية علاقة حقيقة معهم، ولكي تبني المؤسسة هذه العلاقة لا بد عليها من معرفة

مكونات هذه العلاقة التي تتمثل فيما يلي:¹

¹ أنظر: بن شوري عيسى، الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 368.

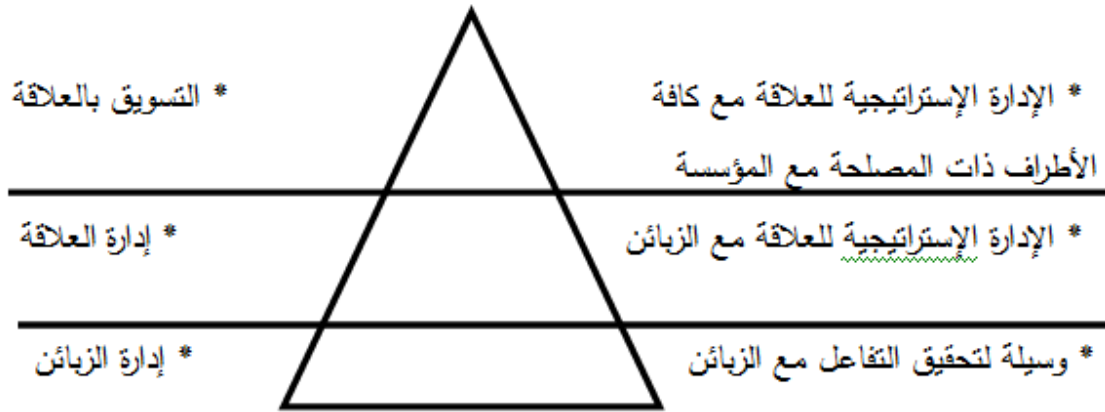
أولاً: تكامل التسويق بالعلاقة مع إدارة العلاقة مع الزبون

إن من أوجه أنشطة التسويق بالعلاقة تلك الأنشطة التي تمارس في السوق عن طريق الأتصال الفعال والمباشر مع الزبائن، ولن يكون هذا الأتصال فعالاً إلا من خلال إقامة حوار مباشر وصريح ودائم مع كل زبون من الزبائن، وحتى يكون هناك حواراً واتصالاً فعالاً لا بد من وجود آلية تطبق وسائل الاتصال بشكل جيد وهذه الآلية تتمثل بمفهوم إدارة علاقة الزبون، الذي يصب جل إهتمامه في مصلحة الزبون ومعرفة حاجاته ورغباته وكيفية التعامل معه بعلاقة تمتاز بالخصوصية، والحوار الهادف بين المؤسسة من جهة والزبون من جهة أخرى¹

كما أن التسويق بالعلاقة يرتبط بمستوى أعلى من التفكير الاستراتيجي للمؤسسة من حيث علاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة، كالعلاقة مع الموردين، الشركاء، عقد التحالفات مع مؤسسات أخرى وغيرها، في حين إن إدارة العلاقة مع الزبائن تتمثل في تلك العلاقة الموجودة بين المؤسسة و زبائنها، وتتمثل في تلك العمليات المتعلقة بتنمية دورة حياة الزبون، فهم حاجات ورغبات الزبون، وعلى النقيض يوجد مصطلح آخر وهو إدارة الزبائن وهو متمثل في العمليات التكتيكية التي تستخدمها المؤسسة في إتصالاتها مع زبائنها. ويمكن توضيح العلاقة بين هذه المصطلحات في الشكل الموالي:²

¹ أنظر: محمود يوسف ياسين، مرجع سبق ذكره، ص33.

² REGARDER: Adrian Payne op.cit.p22.



الشكل رقم (04-01): هرمية التسويق بالعلاقة. إدارة العلاقة مع الزبون. إدارة الزبون

Source: **Adrian Payne**, HANDBOOK OF CRM: Achieving Excellence in Customer Management, Elsevier Lir atte House, feat Britain, 2005 ،F22

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن التسويق بالعلاقة يشمل في مضمونه إدارة العلاقة مع

الزبون وإدارة الزبائن، بحيث من خلال فلسفة التسويق بالعلاقة، تستطيع المؤسسة أن تقوم بتطبيق إدارة العلاقة مع الزبون وكذلك إدارة الزبائن.

ثانياً: مكونات بناء العلاقة بين المؤسسة والزبون

1- الرضا : يعرف الرضا من الناحية الشعورية كعملية إستجابة إيجابية للمؤسسة، ومن الناحية الإدراكية شعور إيجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المؤسسة وممثليها وسلوكهم التعاوني ومقارنتها بالتوقعات، أي مدى تعويض المنتج (سلعة أو خدمة/أو علاقة) بطريقة ملائمة للتضحيات المقدمة لنيله، وإذا بين الناحية الشعورية والإدراكية فهو ظاهرة غير ملاحظة أي حالة نفسية (حكم تقييمي)، ناتج عن التجربة والمقارنة مع التفضيلات الأساسية.¹

¹ أنظر: بثينة لقمان أحمد، تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن، دراسة ميدانية في الشركة العامة لاتصالات وريد نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد 109، 2012، ص 37.

2- الثقة: تعني إستمرار نجاح علاقة إيجابية، وذلك بمراعاة دوافع وتوقعات الطرف الآخر، وكذا سلوكه وفضائله، المؤسسة تعطي الثقة للطرف المقابل وتستجيب لتوقعاته، وتتماشي بحسن النية

معهد¹

كما تعتبر الثقة شرط ضروري لتنمية العلاقة، وتتبع من إحترام شريك التبادل للبعد القانوني للصفقة أو العقد، وتعرف على أنها الأستعداد للإعتماد على شريك التبادل وإرادة العناية به، لأنه يتم ليس فقط بالسلوك وإنما أيضا بخصائص جوهرية الدافعية، الكفاءة، المصادقية، النزاهة، الوعود، المسؤولية والميل للمساعدة، وهي شعور وإستعداد لانتهاج مسلك المخاطرة للحفاظ على العلاقة.

3- الإلتزام المتبادل

تتأثر العلاقة بين الطرفين بدرجة الإلتزام المتبادل، وتعرف كإرادة من الطرفين للمحافظة على علاقة دائمة وقوية ومتابعتها على المدى الطويل لزيادة ربحية المنتجات أسلع وخدمات)، وإستمرار التبادل المريح بين الطرفين والتفاعل بينهما يترجم بعملية تكييف متبادل ومصدر لأقصى إبداع ممكن بين الطرفين، حيث توجد ثلاث صيغ للإلتزام كما يلي:²

أ) **الإلتزام الشخصي:** وهو إرادة الطرفين لإثبات العلاقة وإطالتها قدر ما أمكن.

ب) **الإلتزام الأخلاقي:** إحساس وشعور بوجوب متابعة العلاقة والمحافظة عليها من الطرفين (الإلتزام المؤسسة بتوفير الحد الأدنى من الخدمات لبعض زبائنهم حتى في الحالات الطارئة)

¹ REGARDER: Dmitrisn, chorafas, intgrting erp. CRM supply chain mangment and smart materials, auerbchida, USA, 2001, p219.

² أنظر: بن شوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقة مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسة " تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، المديرية الجهوية ورقلة" مجلة الباحث، العدد 07، 2010، ص 369.

ت) الإلتزام الهيكلي: عدم إمكانية تجاهل العلاقة الموجودة سابقا في حالة الإخلال بالإلتزام ومحاولة تجنب الخسائر.

4- التبادلية

تبين الكثير من النظريات الاجتماعية أن التبادل أساس العلاقة ويفترض فيه، العطاء، الأخذ ثم العطاء، فعندما يتبادل فردان شيئا ينتج عن ذلك إلزامية شعورية بتكرار التبادل، فقد تشتري مؤسسة للورق مواد كيميائية من مؤسسة أخرى، وتشتري هذه الأخيرة من الأولى الورق الذي تحتاجه وهكذا. فهما يمارسان التبادلية باستمرار، حيث يفترض فيها:¹

- وجود ضوابط أخلاقية للرد بعد الاستقبال لدى الطرفين (التبادلية عامة وتوجد في كل الثقافات)؛
- لا يفترض في التبادلات التوازن الحالي بل قد يتم الأستلام الآن ويؤجل الرد إلى حين آخر؛
- تجعل التبادلية من التفاعل ممكنا لأن أساسه إرادة الفرد في تنمية التبادل مع الآخرين؛
- تهدف التبادلية إلى الإبقاء على الجماعة وتحسين ظروفها من خلال خطة إقتصادية

5- التفاعل

يتطلب التفاعل بعدين أساسيين هما التعامل المادي: كإتمام عملية الشراء أو الصفقة التجارية وبعد العلاقة وتتضمن الأتصال الشخصي مع الزبون بما يؤدي إلى ترك أثر طيب لديه، سواء كان هذا الزبون فردا أو ممثلا لمؤسسة وذلك عن طريق:

- التحكم في سرعة الكلام والتركيز على النهايات لتوضيح معنى الرسالة؛
- التركيز وطرح الأفكار المناسبة في الأوقات المناسبة بنبرة الصوت المناسبة؛
- تنمية مشروعات ترويجية مشتركة، تقديم النصائح والتشارك في المعلومات.

¹ أنظر: بن شوري عيسى، الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 369.

المطلب الثاني: القيمة المستدامة للزبون لبناء العلاقة بين المؤسسة والزبون

يعد الزبون العنصر الحاسم في بناء سمعة ومكان المؤسسة ولذا كان من الجدير بالذكر بأي مؤسسة تسعى لاكتساب حصة سوقية والسيطرة على منافسها أن تولي كل إهتمامها في كيفية بناء علاقات وطيدة ومتماسكة بينها وبين زبائنهم، والذي يمكنها من تحقيق التميز التنافسي الذي يجعل منها دوماً في الريادة بين نظرائها من المؤسسات.

أولاً: من هو الزبون:

الزبون على نحو عام يعبر عن مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، ويعبر عن أولئك المشترين مستعملين للمنتج، أو المستهلكين وقد يكون وكيلاً أو تربطها بهم علاقات معينة، حيث يمكن تصنيف زبائن المؤسسة إلى زبون داخلي وزبون خارجي كما يلي: ¹

1- الزبون الداخلي: يقصد به المورد البشري في المؤسسة فهو القائم على إعداد إستراتيجيات المؤسسة وتنفيذ أنشطتها وخططها التسويقية والعامة، فتفاعل هذا العنصر بشكل مختلف مع الأطر التنظيمية في المؤسسة وثقافتها واتجاهاتها.

بالتالي فإن تعزيز العلاقة مع الزبون الداخلي بشكل دائم وتحسينها باستمرار وذلك لكونه يعد بمثابة المسؤول الأول عن تنفيذ قرارات ونشاطات المؤسسة وهو الذي يعطي الوجهة الأمامية التي تتعامل بها مع محيطها الخارجي.

2- الزبون الخارجي: وهو يعبر عن العلاقة التي يمكن أن تربط المؤسسة بين ثلاث زبائن خارجيين أساسيين للمؤسسة وهم: ²

¹ REGARDER: Don peppers ,martha rogers, managing customer relationship, 2nd edition , John Wiley & Sons, Inc.Hoboken, New Jersey, USA.2011,p19.

² أنظر: حكيم بن جروة، محمد بن ححو، تسويق العلاقة من خلال الزبون، مصدر لتحقيق وإكتساب ميزة تنافسية، اللامتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 09،10، 2010، ص 07

أ-المورد: يقصد به مختلف مصادر التمويل أو التمويل التي تتعامل معها المؤسسة بما في ذلك مورد رأس المال كالبنوك ومختلف المؤسسات المصرفية، ومورد المواد، مورد بالعنصر البشري (سوق العمل) وتعتبر عقود المؤسسة مع الموردين في الغالب من العقود المتوسطة أو الطويلة الأجل تتطلب تطوير علاقة قوية معهم تسمح بمشاركتهم في خلق القيمة للزبون

ب- الموزع: ينبغي إعتبار الموزع عنصر إستراتيجي في نشاط المؤسسة، لأن العلاقة التعاونية داخل قنوات التوزيع تساهم في تحقيق رضا الزبون النهائي وبالتالي تحقيق ربحية المؤسسة، وتنتج حالة التعاون هذه من وجود إتصال مباشر، ما بين الموزعين والزبائن على إختلاف أنواعهم وخصائصهم، ويمثل الموزعين مجموعة المؤسسات التسويقية التي تسهل مختلف التدفقات بين المؤسسة والزبون

ج- الزبون: الزبون في الفكر التسويقي الجانب الأكثر أهمية، ويمثل الشخص الذي يشتري ويستعمل ما تنتجه المؤسسة، ويعرف أيضا على أنه شخص معنوي أو طبيعي يدفع للحصول على سلعة أو عدة سلع، أو الاستفادة من خدمة أو عدة خدمات المورد ما.

ثانيا: تصنيف زبائن المؤسسة

توجد عدة رؤى وإعتبارات يمكن الاعتماد عليها في تصنيف زبائن المؤسسة وتحديد حجم بدقة وذلك من أجل إعطاء الفرصة لرجل التسويق التركيز جهوده وتوجيه التعامل مع الزبائن بشكل فردي¹

1- التصنيف على أساس الخصائص الشخصية: هناك ستة أنماط شخصية يمكن أن يتعامل بها الزبائن وهي:

¹ أنظر: حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، مرجع سبق ذكره، ص 07.

أ - **الزبون العاطفي**: هذا الزبون يتصرف وفق عواطفه فلا نجد في الغالب تحليل منطقي لتصرفاته.

ب - **الزبون الرشيد**: على عكس الزبون العاطفي، قراراته تتميز بالعقلانية والبحث الدائم عن تحقيق المنفعة من وراء أي سلوك. ج - **لزون الودود**: يعتبر من الزبائن المرغوب فيهم فهو لا يسبب أي مشاكل في نقاط البيع يحاول دائما دعم الاتصال القائم بينه وبين رجل البيع.

د - **الزبون المغرور**: وهو الزبون الذي يضع حاجته ورغباته قبل حاجات ورغبات الزبائن الآخرين، فهو يظن أنه من غير الضروري له أن يقف بالدور مع الزبائن الآخرين، والتعامل مع هذا العميل هو ألا تدعه يجعلك تغضبه، وفي نفس الوقت حاول فك المشكلة بهدوء.¹

هـ - **الزبون الأنفعالي**: يتميز بالمزاج المتقلب ويستجيب بانفعال مع المواقف يتخذ أحيانا قرارات ش راء عشوائية.

و - **الزبون الهادئ**: يتميز الزبون الهادئ بالتأني في إتخاذ قرارات الشراء ولا يستجيب بسرعة لإغراءات رجل البيع في نقطة البيع.

ز - **الزبون الخجول**: هذا الزبون لا يعبر عن رأيه، وهو ما يمثل مشكلة أمام المؤسسة.

2 - **التصنيف على أساس أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة**: لا يحتل كل زبائن المؤسسة نفس المستوى من الأهمية في نشاطها والأثر في ربحية المؤسسة وبناء على هذا المعيار يمكن أن نصنف زبائن المؤسسة إلى ثلاثة أصناف وهي:

أ - **الزبون الاستراتيجي**: هو الزبون الأكثر مردودية، يتميز في الغالب، بمستوى ولاء عال لمنتجات أو علامة المؤسسة.

¹ أنظر: خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الثالثة 2010، ص 406.

ب - **الزبون التكتيكي**: هذا النوع من الزبائن أقل مردودية لكنه يحتل مكانة مهمة في سلم أولويات وإنشغالات المؤسسة التي تسعى لرفعه إلى مستوى أحسن.

ج - **الزبون الروتيني**: هو زبون يتساوى إحتمال إستمراره في التعامل مع المؤسسة، مع إحتمال قطعه للعلاقة، يعرف على أنه الزبون المشكل، بمعنى يمكن أن يمثل بالنسبة للمؤسسة فرصة أو تهديداً.

3 - **التصنيف على أساس نوع الارتباط بين الزبون والمؤسسة**: تأخذ العلاقة التي يمكن أن تربط الزبون بالمؤسسة عدة أوجه، تمثل مختلف نقاط التقاطع بين متغيرين أساسيين هما: حاجة الزبون إلى العلاقة والحاجة إلى المعلومات كما يوضحها الشكل التالي:¹



الشكل رقم (05-01): مصفوفة زبائن المؤسسة

المصدر: حكيم بن جروة، محمد بن حوجو، تسويق العلاقة من خلال الزبون مصدر التحقيق واكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 09 و 10 2010 ص 08

يبين الشكل أعلاه وجود أربعة وضعيات يمكن أن تفسر الارتباط بين المؤسسة والزبون هي:

¹ أنظر: حكيم بن جروة، محمد بن حوجو، مرجع سبق ذكره، ص 08.

أ - **الوضعية الأولى:** الزبون المدرج في الوضعية الأولى يعرف على أنه زبون مشتري يريد الحصول على المنتج المناسب في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، يتميز بقلّة رغبته في بناء علاقة مع المؤسسة أو المشاركة في المشروع .

ب - **الوضعية الثانية:** هنا نجد الزبائن الراغبين في المعلومات فهم يهتمون كثيرا بالحصول على المنتج أو العلامة المراد شرائها مع قلة حاجتهم إلى العلاقات، يتسم الزبون الباحث عن المعلومات بمعرفته لما يريد لكنه بحاجة إلى التعلم.

ج - **الوضعية الثالثة:** في هذه الحالة نجد الزبون الراغب في العلاقة، هذا الزبون يعطي أهمية كبيرة وقيمة للمؤسسة التي يفترض أنها تدرك بدقة حاجاته ورغباته، وهي قادرة على تلبيتها، وتمكنه من الاستفادة من المعلومات التي تملكها، غالبا ما يكون الزبون الذي يبحث عن العلاقة هو زبون يفتقد للخبرة ولا يرغب في بذل مجهود بشكل دائم للبحث عن المعلومات.

د - **الوضعية الرابعة:** الزبون الموجود في هذه الوضعية يترجم فكرة متطورة مفادها أن الزبون هو شريك المؤسسة، والزبون الراغب في المشاركة هو الذي يسعى لإقامة علاقات شخصية وطويلة المدى مع المؤسسة من أجل تحقيق أهداف مشتركة، تبرز مثل هذه العلاقة في مجال التعاملات الصناعية.

المطلب الثالث: آليات بناء العلاقة بين المؤسسة والزبون وأسباب فشلها

يساهم تبني المؤسسة للتسويق بالعلاقة في زيادة ولاء ورضا الزبائن وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم توجيهها نحو الزبائن قصد تحقيق حاجتهم ورغباتهم والذي يؤدي إلى تحقق رضاهم وولائهم وتتمثل هذه الإجراءات والعمليات في التالي:

أولاً: أدوات بناء العلاقة بين المؤسسة والزبون

يمكن للمؤسسات أن تقوم ببناء القيمة وإرضاء الزبائن من خلال إضافة مجموعة من المنافع أو الجسور المالية في علاقاتها مع الزبائن.¹

كما يعتمد نجاح المؤسسات في قدرتها وإمكانيتها على تحقيق رضا الزبائن، وللوصول إلى ذلك لابد من وضع أدوات تساهم في الوصول إلى رضا الزبائن والأحتفاظ بهم، تتمثل هذه الأدوات في التالية:²

1 - المجموعة المالية: حيث تقدم المؤسسة ما يطلق عليه "برامج تسويق تكرر الشراء" ويقصد بها تقديم حوافز مادية للزبائن لتشجيعهم على تكرار الشراء، وربطهم مع المؤمنة أطول مدة ممكنة، وكذلك الزبائن الذين يشترون بكميات كبيرة من خلال منحهم بعض الحوافز السعرية الخاصة. لكن هذه الإستراتيجية سهلة التقليد من قبل المنافسين، ويكون تأثيرها قصير الأجل، ولابد أن تتوافق مع مستوى مناسب من الجودة المدركة من قبل الزبون

2 - المجموعة المتوافقة مع حاجات الزبائن: وبموجبها يتم تقديم المنتج المناسب للزبون وبشكل فردي، من خلال تقديم الحلول الخاصة والمناسبة لكل زبون، ويتم ذلك من خلال تقديم العروض المرنة التي يمكن تكييفها بحسب حاجة كل زبون مع الحرص على تقديم العديد من البدائل.

3 - المجموعة الاجتماعية (bands social): ويعني بهذه المجموعة أو الإستراتيجية هو تركيز الشركات على تقديم خدماتها بشكل شخصي، كما يقصد بها تلك الاتصالات الوثيقة التي تسعى إليها المؤسسة لتقديمها لزبائنهم من خلال موظفي الخدمات، وجعل المستهلك زبوناً دائماً، كما

¹ أنظر: محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص44.

² أنظر: خيرى على أوسو، إتجاهات العلاقة بين إدارة العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والأحتفاظ بالزبائن، دراسة إستطلاعية في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، العدد، 2011، ص155.

وصفها بيتي وزملائه (beatty) على أن هذه الروابط عبارة عن وسيلة لتقريب العلاقة بين البائع والمشتري، وهناك من أكد مثل بيتي ولي وزملائهم، على وصف الروابط الإجتماعية باعتبارها مؤشرا لقياس رضا الزبائن وثقتهم والتزامهم بالمؤسسة والخدمة المقدمة إليهم¹.

4 - المجموعة الهيكلية (structural Bunds): تعتمد هذه المجموعة على المشاركة والتكامل مع الزبائن الذين يرتبطون مع المؤسسة بعلاقات طويلة الأمد سواء في المعلومات أو الموارد التكنولوجية وصولا إلى تقديم المنتج المطلوب من قبل الزبائن، وتعد هذه المجموعة صعبة التقليد من قبل المنافسين، مما يمكن المؤسسة من خلق الميزة التنافسية من خلال العلاقة مع الزبائن² هذه الأدوات لا يمكن تنفيذها بنجاح إلا من خلال تقديم منتج ذو قيمة للزبائن، مع التأكيد على ضرورة تقسيم السوق وفق الأسس الصحيحة والوصول إلى الزبائن المستهدفين من خلال المزيج التسويقي المناسب، ومن المحافظة على العلاقة المستمرة معهم وهذا يتم من خلال مراحل التسويق بالعلاقة: الجذب الأشباع، الاحتفاظ بالزبائن، التعزيز ودعم لضمان إستمرار العلاقة معهم.

ثانيا: أسباب فشل العلاقة بين المؤسسة والزبون

التحسين العلاقة بين المؤسسة والزبون يجب أن تتفاعل كل عناصر العلاقة جيدة، إلا أن هناك عدة أسباب تؤدي لفشل العلاقة وهي:³

- عندما لا تصل المعلومات إلى الزبون بشكل جيد؛
- عندما تصل المعلومات إلى الزبون، ولكن تنعدم الرغبة في التواصل في المؤسسة؛
- قد تصل المعلومات إلى الزبون وتتوفر لديه رغبة الاتصال لكن المؤسسة لا تستمع إليه؛

¹ أنظر: محمود يوسف ياسين، مرجع سبق ذكره، ص44.

² أنظر: أنيس أحمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص08.

³ أنظر: خديجة كوشي، تحليل أثر التسويق بالعلاقة في تحقيق ولاء الزبائن، دراسة حالة مجموعة من البنوك بالبلدية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة البلدية، 2010، ص30.

- عندما تستمع المؤسسة إلى الزبون ولكن لا تدرك إحتياجاته؛
- عندما تدرك المؤسسة إحتياجات الزبائن ولكن لا تستجيب لها؛
- عندما تستجيب المؤسسة للاحتياجات الزبون ولكن بوسائل غير فعالة؛
- تؤدي وسائل الاستجابة غير الفعالة إلى عدم وصول المعلومات للزبون بشكل جيد، هكذا تصبح العلاقة بين المؤمنة والزبون تدور في حلقة مفرغة.

هناك أيضا عوائق للعلاقة مع الزبون، تظهر في الفجوة بين التوقعات والنتائج التكنولوجية فعندما تتوقع المؤسسة نموا في أدوات التكنولوجيا الخارجية، لكن لا تكافئه وإمكانيتها التكنولوجية ، تصبح هذه الأدوات عوائق، فإدارة العلاقة مع الزبون مثلا قد تتطلب إرسال بريد الكتروني للزبائن وضمان وصول نسخة لكل زبون وتفهم العادات الشرائية الفردية وطرق الاتصالات المفضلة، والذي قد يكون أكبر من إمكانيات الموسمية مما يصعب من مهمتها.

لذا نستطيع القول إن العلاقة الناتجة بين المؤسسة وزبائننا تعتمد على إيصال المعلومات للزبون الذي تتوفر فيه الرغبة في الاتصال، وقد لا تنتظره المؤسسة حتى يتصل بها بل تسعى لتولد لديه الرغبة في الاتصال بوسائل معينة وتستمتع إليه وتدرك إحتياجاته وتسعى لتلبيتها بتقنيات فعالة وناجحة.

خلاصة الفصل

تعتبر بيئة الأعمال دورا كبيرا بالنسبة للمؤسسة لأنها تؤثر على مستوى أنشطتها التجارية والاقتصادية، وتتطوي هذه البيئة التي تعمل فيها المؤسسة على مجموعة من المتغيرات، فمنها العامة كالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، ومتغيرات خاصة بعمل المؤسسة كالمنافسين والموردين، الزبائن، إذ يتطلب الوقوف في وجه المنافسة، تحليل بيئة نشاطها. لمعرفة نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والتهديدات، ولأن هذه البيئة غير مستقرة وديناميكية، وهو ما يوجب على المؤسسات البحث عن إكتساب ميزة تنافسية تؤهلها لاحتلال مركز تنافسي في بيئة أعمالها.

و ذلك ببناء إستراتيجيات تنافسية تساهم في إحتلال مركز تنافسي قوي، تضعها المؤسسة، وذلك عن طريق الأماكنيات و المصادر التي تمتلكها المؤسسة، والتي تقوم هي باختيارها على حسب ما تتوفر عليه من إمكانيات وموارد سوى مادية أو بشرية، وكذلك على حسب نوع المنافسة السائدة في السوق، ومن النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل:

✓ تتطلب المنافسة من المؤسسة تحليل البيئة التي تنشط فيها لمعرفة نقاط القوة والضعف

وتحديد الفرص والتهديدات؛

✓ يتطلب تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية إتباع مجموعة من الاستراتيجيات المناسبة لطبيعة

نشاطها؛

✓ تتطلب الميزة التنافسية للمؤسسة التطوير دائما كونها تتقدم مع مرور الوقت؛

✓ إعطاء القيمة للزبون من خلال الأهتمام برغباتهم واحتياجاتهم يساهم في زيادة القدرة التنافسية

للمؤسسة.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: دور متطلبات التسويق بالعلاقة في زيادة قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالزبائن

تمهيد:

تواجه مؤسسات الأعمال منافسة كبيرة في ظل بيئة الأعمال المتغيرة وبوتيرة سريعة جدا، والتي تسعى فيها كل مؤسسة إلى كسب رضا وولاء الزبائن وجلب أكبر عدد من الزبائن والاحتفاظ بهم، وهو ما يؤثر بشكل إيجابي على الحصة السوقية للمؤسسة وزيادة ربحيتها، ونموها وإستمرارها في السوق الذي تتشط فيه، ومن جهة أخرى فإن الفشل في بناء إستراتيجية مناسبة للاحتفاظ بالزبائن قد يؤدي بالمؤسسة إلى الضعف أمام المؤسسات المنافسة، وهو ما يتطلب من المؤسسة السعي دائما إلى البحث عن إستراتيجيات تسمح لها بمواجهة المنافسين، ولعل متطلبات التسويق بالعلاقة التي تدعم الاحتفاظ بالزبائن، لها من الأهمية التي تجعل المؤسسة تتبناها نظرا لما تحتويه من عناصر تساهم في زيادة وعي المؤسسة لأهمية الزبون، وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى:

المبحث الأول: رسم إستراتيجية مناسبة للاحتفاظ بالزبائن؛

المبحث الثاني: شخصية العلاقة وقيام المؤسسة بدور المرشد التفعيل الاحتفاظ بالزبائن؛

المبحث الثالث: التميز في الخدمات والمنتجات المقدمة لزيادة القدرة على الاحتفاظ بالزبائن.

المبحث الأول: رسم إستراتيجية مناسبة للاحتفاظ بالزبائن

تعمل المؤسسات على بناء إستراتيجيات لحماية نفسها من منافسيها من خلال عدة أساليب، ولعل أهمها هو كيفية المحافظة على زبائنهم، بحيث تقوم العديد من المؤسسات ببناء برامج تسمح لهم بإعطاء القيمة للزبون لزيادة الاحتفاظ بهم، محولة بذلك بناء إستراتيجيات تحافظ بها على زبائنهم وزيادة قدرتها التنافسية.

المطلب الأول: إستراتيجيات الاحتفاظ بالزبائن

أصبح التواصل مع الزبائن أمراً ضرورياً للمؤسسات بهدف تطوير العلاقة بينها وبين الزبون وتحقيق التفوق التنافسي، وصارت المؤسسات اليوم تركز بصورة كبيرة على بناء هيكلية تنافسية لإدارة العلاقة مع الزبون وزيادة الاحتفاظ به إذ تعد سلاحاً تنافسياً فاعلاً في ظل التغيرات التي تشهدها الأسواق والبيئة الاقتصادية.

أولاً: مفهوم الاحتفاظ بالزبائن

يرى (pride) أن بناء علاقات متينة وقوية مع الزبائن والاحتفاظ بهم أطول مدة ممكنة يتطلب ما يلي:¹

- 1- تفهم حاجات الزبائن لمواجهة توقعاته والتفوق عليها؛
- 2- الاهتمام بالعاملين من ذوي الأتصال المباشر بالزبائن؛
- 3- تحقيق التنسيق بين أقسام المؤسسة لضمان تقديم خدمات أفضل للزبائن.

¹ أنظر: مصدق حنون علي، العلاقة بين التسويق العلائقي والاحتفاظ بالزبائن، دراسة بعض المصارف الأهلية / العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 28، 2011، ص 257.

يتبين من خلال النقاط الثلاثة السابقة أنها عناصر مشتركة تؤدي وظيفة الاحتفاظ بالزبائن لأطول مدة ممكنة، بالإضافة إلى تحقيق منافع المؤسسة وهذا بدوره يحقق خفض التكاليف التي تتحملها المؤسسة لكسب زبائن جدد، كما أثبتت دراسة خبراء شركة (XEROX) أن بناء علاقة ذات معنى مع الزبون هي نشاط ذي كلفة عالية، وإن عملية كسب زبائن جدد للمؤسسة حسب دراسة التي أجرتها يكلف المؤسسة أضعاف الاحتفاظ بالزبون الحالي، ومن هنا فإن موضوع الاحتفاظ بالزبائن أصبح ذو أهمية كبيرة في وقتنا الحالي، ومنه يمكن القول بأن فلسفة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين تبني على قدرة المؤسسة في التفاعل الإيجابي مع الزبون، من خلال إشباع حاجاته من خلال الإعتمادا على توقعات المؤسسة السلوك الزبائن ، وهو ما يتطلب من المؤسسة القيام بالاحتفاظ بالمعلومات الخاصة بالزبائن وإستهدافهم، من خلال تقديم عروض مشجعة إليهم، ومتابعة علاقتهم بالمؤسسة بإستمرار، من خلال جمع المعلومات الشخصية الخاصة بهم وبالسوق الذي تنشط فيه، ودراسة ردود أفعالهم ومدى رضاهم على ما تقدمه المؤسسة وهو ما يوفر فائدتين للمؤسسة:

- إستمرار الزبائن مع المؤسسة؛

- جذب زبائن جدد من خلال إنتشار دعاية خدمات وفوائد المؤسسة.

ثانيا: اهتمام المؤسسة بالزبائن والاحتفاظ بهم

يشكل إهتمام إدارة المؤسسة بخدمة الزبون بعدا رئيسيا في مفهوم ثقافة المؤسسة، بل أن الربح الذي تحققه المؤسسة أو الفشل الذي تمنى به إنما يعود إلى عدم ترسيخ هذه الثقافة لدى الموظفين حتى يمكنهم كسب ثقة الزبائن الحاليين والمحافظة عليهم.

1) أشكال المحافظة على الزبائن: إن المحافظة على زبائن المؤسسة يمكن أن يأخذ عدة أشكال

نوجز أهمها فيما يلي:¹

أ) القياس المستمر لرضا الزبائن: وذلك حول المستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وإتجاهاتهم نحوها، ومعرفة الجوانب السلبية والإيجابية في تأدية تلك الخدمات، ويتم ذلك عن طريق إستمارات الأستقصاء أو المقابلات الشخصية وغيرها؛

ب) إتباع سياسة الباب المفتوح للزبائن: ويتطلب ذلك إتاحة الفرصة أمامهم لتقديم الشكاوى والأقتراحات وإبداء آرائهم حول إمكانية تحسين الخدمة، كما أن فتح قنوات الأتصال يتيح قدرا كبيرا من التغذية العكسية لإدارة المؤسسة بما يساعدها في تكييف منتجاتها وخدماتها بما يتوافق ورغبات الزبائن.

ج) إصدار النشرات والمطبوعات بشكل مستمر: لأن من شأن ذلك أن يوفر للزبائن المعلومات الكافية التي تساعدهم في الحصول على الخدمات بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف.

د) توثيق العلاقات مع الزبائن: وذلك من خلال عدة برامج، كالمناقص أو الجسور المالية، الإجتماعية والهيكلية.

هـ) تنظيم زيارات دورية للزبائن: وذلك من خلال الاتصال الشخصي المباشر بالزبون عن طريق رجال البيع مثلا.

إن التزام المؤسسة بإدارة علاقتها مع زبائنها بشكل جيد من خلال العناصر السابقة يمكنها من التعرف على حاجات ورغبات الزبائن وكسب ولائهم، ومن ثم تحقيق التفوق على المنافسين.

¹ أنظر: ناجي معلا، خدمة العملاء مدخل سلوكي متكامل، زمزم للنشر، عمان الاردن، 2010، ص 53، 54.

ثالثاً) نموذج RADAR للاحتفاظ بالزبائن

تسعى المؤسسة من خلال هذه التوجه إلى للوصول إلى الزبائن المستهدفين وكذلك معرفة القرارات التي يجب إتخاذها ضمن كل فئة مستهدفة، كما يهدف هذا التوجه إلى تنفيذ مختلف القرارات التسويقية ضمن دورة حياة الزبون:¹

- (1) R(reactiver) : إعادة جذب زبائن سابقين للمؤسسة أو الزبائن الذين إنخفضت مشترياتهم؛
- (2) A (acquérir) : الحصول على زبائن جدد أو الحصول على زبائن محتملين؛
- (3) D (développer) : تنمية أو الزيادة من ربحية الزبائن الجدد؛
- (4) A (accompagner) : تعزيز ولاء الزبائن؛
- (5) R (retenir) : محاولة الاحتفاظ بالزبائن قدر الإمكان.

ونجد أن هذا النموذج يمر بثلاث مراحل رئيسية هي:

المرحلة الأولى: تتمثل في تحديد الأهداف الخاصة بعلاقة المؤسسة بزبائنهم في كل مرحلة من المراحل ؛ :

المرحلة الثانية: وضع البرامج التنفيذية للمخطط التسويقي؛

المرحلة الثالثة: تقديم العروض المختلفة للزبائن وبما يتوافق مع حاجاتهم ورغباتهم؛

والجدول التالي يوضح أهداف العلاقة مع الزبائن، العروض المقدمة للفئة، ووسائل

التسويق المستخدمة في ذلك.

¹Regarder: Nathalie van laethem, toute la fonction marketing, Dunod, Paris, 2005 pp. 259. pp 257,258.

الجدول (01-02): نموذج RADAR للاحتفاظ بالزبائن

أهداف العلاقة	الفئة المستهدفة	العروض المقدمة
Réactiver تنشيط	زبائن غادرو المؤسسة أو انخفضت قيمة مشترياتهم.	عروض ترويجية لغرض تحفيزهم على إعادة الشراء، أو للشراء بكميات كبيرة.
Acquérir كسب أو الحصول	جذب الزبائن المحتملين.	عروض تجريب المنتج أو الخدمات.
Développer تطوير أو تنمية	الزبائن الذين يساهمون بما بين 25% و 75% من رقم أعمال المؤسسة.	خدمات إضافية، أو سلع مرافقة.
Accompagner تعزيز أهمية خاصة	الزبائن الذين يساهمون بما بين 75% و 80% من رقم أعمال المؤسسة الزبائن المنتظمون	شخصنة العروض، تشكيلة منتجات خاصة بهذه الفئة من الزبائن.
Retenir المحافظة	الزبائن المربحون، الواسفون (الأطباء، الصيادلة)	عروض خاصة

Source: **Nathalie Van Laethem**, *Toute la fonction Marketing*, Dunod, Paris, 2005 pp. 259

إن التزام المؤسسة بإدارة علاقتها مع زبائنها بشكل جيد من خلال العناصر السابقة يمكنها

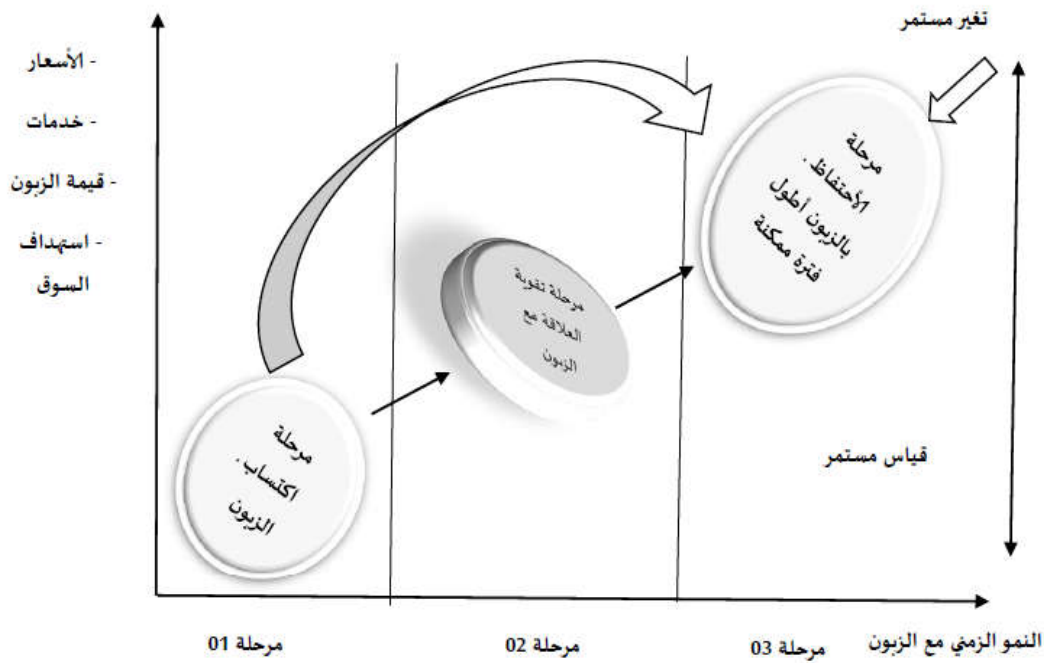
من التعرف على حاجات ورغبات الزبائن وكسب ولائهم، ومن ثم تحقيق التفوق على المنافسين.

رابعاً) التسويق بالعلاقة وفعالية الاحتفاظ بالزبائن

يركز مفهوم التسويق بالعلاقة على مراحل العلاقة مع الزبون، إذ يوضح الشكل الموالي

لشركة (hp) أن العلاقة مع الزبائن تمر بثلاث مراحل إبتداء من مرحلة كسب الزبون ثم مرحلة

تقوية العلاقة معه والاحتفاظ به لأطول مدة ممكنة



الشكل رقم (01-02): نموذج مؤسسة (hp) لتسويق بالعلاقة

المصدر: مصدق حنون على، العلاقة بين التسويق العلائقي والاحتفاظ بالزبائن دراسة حالة بعض المصارف

الأهلية العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 28، 2011، ص 258

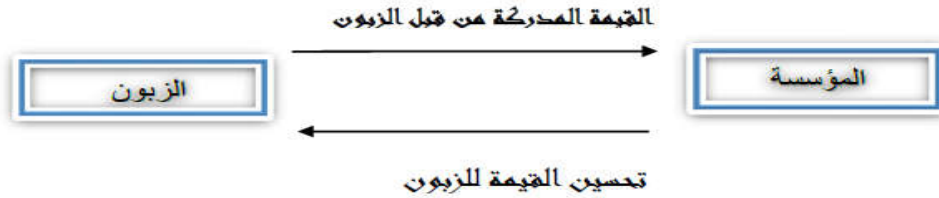
من خلال الشكل يتبين أهمية إطالة فترة الاحتفاظ بالزبائن من خلال قيام المؤسسة بتحليل

ربحية الزبائن لغرض تحقيق ميزة أخرى وهي التخلص من الزبائن غير المريحين، بحيث يؤدي ذلك

إلى تحقيق ميزة الاحتفاظ بالزبائن، وتهدف المؤسسة من خلال ذلك إلى إستمرار وزيادة نمو

ربحيها على أقل تقدير من زبائنها الحاليين والمرتبين، وعلى ذلك يمكن القول إن العلاقة بين

التسويق بالعلاقة والأحتفاظ بالزبائن علاقة ذات أثار متبادلة بين طرفي المعادلة، ويمكن توضيحها بالشكل التالي:



الشكل رقم (02-02): العلاقة المتبادلة بين المؤسسة والزبون

المصدر: مصدق حنون علي. العلاقة بين التسويق العلائقي والأحتفاظ بالزبائن "دراسة حالة بعض المصارف

الأهلية العراقية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 28، 2011، ص 259

كما أن مدخل التسويق بالعلاقة لا يعطي الأهمية فقط للأحتفاظ بالزبائن، وإنما لزيادة القدرة على جلب زبائن آخرين مع التركيز على علاقات طويلة المدى مع الزبائن الحاليين والمرتبقيين، بالإضافة إلى التركيز والتحول من التسويق بالمعاملة إلى التسويق بالعلاقة، مع التأكيد على الأحتفاظ بالزبائن، وتقديم خدمة راقية ومميزة لتلبية رغبات وحاجات الزبائن، وتعزيز تمسكه بالمؤسسة¹

خامساً: أنماط الزبائن وكيفية التعامل معهم لزيادة الأحتفاظ بهم

يعد الأسلوب الذي يتعامل به موظفو المؤسسة أو مندوبوها مع الزبائن ذو أهمية عالية لزيادة الأحتفاظ بهم، بحيث يتطلب هذا الأسلوب الفهم والإدراك الكاملين لطبيعة الزبائن وعاداتهم، وهو منهم الاستعداد لمتابعة الزبائن والتعرف عليهم عن قرب ومراقبة تصرفاتهم وحركاتهم والعمل على خلق نوع من العلاقة، التي تمهد للعملية البيعية، إذ أن المتابعة المستمرة لأوضاع الزبائن

¹ أنظر: فرنس جميل العتوم وآخرون، إدارة المخزون وأثرها على الأحتفاظ بالزبائن في ظل المنافسة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، 2012، ص 230.

تمكن رجال البيع من معرفة إحتياجاتهم وأفكارهم، مما يسهل التعامل معهم، وكل زبون يحتاج إلى طريقة تعامل خاصة به تراعي ص فاته والعوامل المؤثرة عليه، لزيادة القدرة على كسبهم والأحتفاظ بهم والجدول الموالي يبين أنماط الزبائن وكيفية التعامل معم:

الجدول رقم (02-02): أنماط الزبائن وكيفية التعامل معهم نوع الزبون صفاته الشخصية

نوع الزبون	صفاته الشخصية	كيفية التعامل معه
الزبون المتردد	- عدم قدرته على اتخاذ القرار؛ - يفتقر إلى الثقة بالنفس؛ - يجد صعوبة في الاستقرار على رأي يتخذه؛ - يصدق كل ما يقوله له الآخرون.	- إتباع طريقة تجعله مطمئنا؛ - الابتعاد عن ممارسة الضغوط عليه؛ - إشعاره بأن الطريق إلى الحلول البديلة مغلق؛ - إشعاره بأن فرص الاختيار أمامه محدودة.
الزبون العصبي	- يتصف بسرعة في إتخاذ القرارات؛ - ردود فعله متسريعة.	- عدم ذكر التفاصيل التي يمكن أن تثيره؛ - التحدث إليه ببساطة مستخدما العبارات الودية المناسبة.
الزبون المغرور	- يبالغ في إدراكه لذاته وهذا ما يولد لديه إتجاهات ونزعات التميز والسيطرة؛ - الغرور المفرط الذي يقود إلى الشعور بالثقة؛ - يثار بسهولة ولا يسأل كثيرا وذلك لشعوره بأنه يعرف كل شيء.	- محاولة إنهاء معاملته بسرعة؛ - معاملته على أنه شخص ذو أهمية كبيرة وأنه صاحب الرأي القيم طالبا منه النصيحة؛ - إطلاق عبارات المديح والثناء وعليه مجاملته؛ - محاولة الإجابة دائما بنعم.
الزبون المتشكك	- يتصف بنزعة عميقة الى الشك وعدم الثقة؛ - يفتقر الى اللباقة وحسن التصرف؛ لهجته التهامية التي تنطوي على السخرية لما يقوله الغير.	- بناء جسور الثقة تمهيدا لبدء الحوار معه؛ - عدم مجاملته فيما يدعي ويقول؛ - إدارة الحوار معه بطريقة تزيل الشك وعدم الثقة من خلال عرض براهين وأدلة ملموسة عن كل ما يقوله؛
الزبون الودود	- يتصف بالهدوء وسهل المنال؛ - الأسلوب الذي محبوب ويمتاز بالسلاسة؛ - غير معقد وسهل الفهم؛ - يطلب صدق وثقة كبيرة من البائع فيما يقول ويقدم.	- يظهر له الاحترام الذي يستحق والثقة التي يطلبها؛ - المبادرة بالمجاملة؛ - تقديم النصيحة فيما يتعلق بالمنتج أو الخدمة.
الزبون المجادل	- يتصف بحبه للمناقشة وإظهار	- محاولة كسبه عن طريق دعم كل ما يقوله

ببراهين مؤكدة؛ - الأستماع له بإهتمام؛ - التحلي بالصبر والحكمة.	المعارضة لكل ما يقال؛ - درجة الذكاء عنده منخفضة؛ - غير قادر على التحليل المنطقي للأمور؛ - يطلب صدق وثقة كبيرة من البائع فيما يقول ويقدم.	
- معاملته بدرجة كبيرة من الاحترام؛ - الإبتعاد عن تقديم النصائح والإرشادات له؛ - عدم إستخدام أسلوب المجاملة؛ - التعامل معه بصدق.	- يتصف بأنه يظهر الجدية في تعامله؛ - يعتمد على المنطق والعقل في تحليل الأمور وإتخاذ القرارات المناسبة؛ - يتقبل حجج الآخرين إذ شعر أنها صحيحة وعقلانية ويقارن حتى يصل الى الانسب؛ - يستمع أكثر مما يتكلم ويدرس ما يقدم له بعناية حتى يكون قراره صائب؛ - مفاوض جيد على قدر عال من الحنكة والذكاء لما يتمتع به من معلومات كثيرة وثقافة واسعة.	الزبون المفكر الإيجابي
- محاولة مسيارته فيما يقول والثناء على ذلك؛ - إظهار التقدير والإحترام لمعارفه وذكائه؛ - إشعاره بالأهتمام به وبالأشياء التي يقولها؛ - التركيز على الجوانب الهامة والعملية لإنهاء المقابلة البيعية.	- يفرض أفكاره ومواقفه وأرائه على الآخرين؛ - يتخذ قراراته بعيد عن حوله؛ - يتصف بأنه إيجابي النزعة، نشيط ومبادر؛ - محافظ يقاوم التغيير وذو عقلية مغلقة.	الزبون المتشدد والعنيد
- الإصغاء لما يقوله؛ - المبادرة إلى التعرف على مشاكله ومساعدته في إيجاد حلول لها من أجل كسب ثقته؛ - الاستعداد لاستيعاب غضبه وحدة تعبيره.	- عدم الثقة بالآخرين؛ - أسلوبه عقيم ويستخدم ألفاظ غير لائقة وبعيدة عن روح المقابلات البيعية؛ - سريع التهكم والتهجم على الآخرين؛ - صعوبة إرضائه.	الزبون ذو اللفظ الخشن
- الحرص على إعطاءه المعلومات الصحيحة وعدم مناقشته بغير علم؛ - إستخدام الحقائق والمنطق التحليلي؛ - الجدية في أسلوب الحوار المستخدم معه؛ - التحلي بالصبر من أجل كسبه؛	- يتسم بالهدوء وقلة الكلام فهو يستمع أكثر مما يتكلم؛ - يتصف بالغموض ولا تظهر عليه أي إنطباعات أو إشارات توحى بالقبول أو الرفض؛	الزبون الصامت

- تجنب طرح الأسئلة القصيرة التي تكون إجابتها بنعم أو لا، لأنها لا تسمح بتطوير النقاش.	- يمتاز بالإتزان وعدم السرعة في إتخاذ القرار الأنسب. - يعتمد على البحث والتقصي عن المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.	
- توخي الحذر عند مناقشته وعدم محاولة إسكاته بالقوة؛ - المحافظة على السياق الحقيقي للموضوع؛ - استخدام عبارات الود والتهديب وشكره على ملاحظاته؛ - أخذ الوقت الكافي قبل الإجابة على تساؤلاته.	- تحكمه رغبة شديدة في التكلم الاسترسال في الحديث وأن يسمعهم الآخرون؛ - يتصف بحس الدعابة والمرح؛ - تحكمه رغبة شديدة في السيطرة على الحديث ويكثر من تبادل المواضيع؛ - لا يستخدم المنطق في الرد على الآخرين ولا يكثر بلباقة التحدث معهم.	الزبون الراغب بالتحدث (الثرثار)
- التعامل معه بالشكل الذي يشعره بالاطمئنان؛ - منحه المزيد من التمهّل في إتخاذ القرار حتى لا يشعر بإستغلال عواطفه ودفعه إلى الشراء تحت تأثيرها؛ - تقديم النصائح والبدايل المناسبة له؛ - إشعاره بأهمية رأيه.	- يحكمه الفضول في التجول والمراقبة والتمعن في الأشياء وفحصها؛ - لا يوجد في ذهنه شيء محدد يريدّه فهو يستمتع بالتسوق ؛ - لا يرغب أن يكون محل مراقبة أو ملاحظة وإذا شعر بذلك ينسحب فوراً مدعياً العودة قريباً.	الزبون الراغب بالتسوق
- التأكد من صحة معلوماته؛ - إشعاره بأهمية ما يتمتع به من معلومات وإبداء الإعجاب بقدرته على الحوار؛ - تجنب الغضب والانفعال أمامه؛ - القيام بمجاملته وإبداء الرضا والرغبة بإقامة علاقة تعاون معه	- لديه ثقة عالية بنفسه لما يمتلكه من معلومات عن المؤسسات التسويقية؛ - يشعر بقدرته على إستمالة المواقف إلى جانبه وتقديمه النصائح إلى جانبه وتقديمه للنصائح لمدوب البيع؛ - يطلب بمعاملة خاصة.	الزبون الخبير
- الصبر ومحاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على إتخاذ القرار؛ - تعميق الإدراك لديه بأهمية وقته وجهده؛ - مسابرته للوصول إلى ما يحقق رغباته.	- يتصف بالخجل والمزاجية؛ - كثير الأسئلة والإصغاء بانتباه وبقظة؛ - بطيء في إتخاذ القرارات ؛ - إعطاء الردود للأسئلة التي تطرح عليه.	الزبون السلبي

المصدر: سعدون حمود جثير، الاء نبيل عبد الرزا، إدارة العواطف لدى الإدار التسويقية وأثرها في تحديد الانماط السلوكية لزبائن" دراسة تحليلية لأراء عينة من وكلاء الاتصالات في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 39، 2014، ص 246، 247.

المطلب الثاني: بناء الثقة وتعزيز الإلتزام مع الزبائن لزيادة القدرة على الاحتفاظ بهم

تعمل المؤسسات (إنتاجية، خدمية) اليوم على جذب المزيد من الزبائن المرتقبين والمحافظة على الزبائن الحاليين، ودفعهم نحو قرارات شراء مستقبلية، من خلال بناء الصورة الذهنية التي يرسمها الزبائن حول هذه المؤسسة، وتعزيزها بالثقة والالتزام من كلى الطرفين (المؤسسية، الزبون) أولاً: ثقة الزبون بالمؤسسة:

أجبر المناخ التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسات اليوم الكثير من المؤسسات على إستخدام أساليب مبتكرة، تمتاز بمرونة عالية تمكنها من مواجهة المنافسين في السوق، من خلال بناء علاقات شراكة وتعاون مع أصحاب المصالح الأساسيين، وأعتمدت المؤسسات على تواصل متنوع من خلال العلاقات يعتمد بدرجة عالية وواضحة على الثقة¹

وتعد الثقة عامل أساسي للتفاعل الاجتماعي، وتظهر أهمية الثقة في مجالات كثيرة مثل القيادة، وعلاقات العمل، وفرق العمل المدارة ذاتياً، وتوصف الثقة بالمكون الأساسي لرأس المال الاجتماعي للمؤسسة.²

ومع تنامي المفاهيم التسويقية الحديثة كمفهوم التسويق بالعلاقة، بحيث أصبحت الثقة تعد أحد المتغيرات الرئيسية لنجاح العملية التسويقية للمؤسسة بحيث تعرف الثقة بأنها:

– الاعتقاد بسلامة أمانة ومصادقية الطرف الآخر للتبادل

¹ أنظر: حفصة عطا الله حسين، تقييم جودة خدمات الزبائن إستناداً إلى سمعة المؤسسة، دراسة تحليلية لأراء

عينة من وكلاء شركة أسيا سيل، مجلة كلية التراث، العدد 18، 2015، ص 412

² أنظر: حمد مصطفى وآخرون، أثر الصورة الذهنية للمنظمات الخدمية على بعض قرارات الشراء المستقبلية للزبائن، دراسة ميدانية على زبائن خدمة الهاتف المحمول في حلب" مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد 2011، 105، ص 48.

- الاعتقاد بأنه يمكن الاعتماد على الوعود التي يقدمها الشريك، وأن الشريك سوف يقوم بالوفاء بالتزاماته في العلاقة؛

- إعتقاد الزبون وتوقعاته بأن مقدم الخدمة يمكن أن يعتمد عليه وأن باستطاعته الوفاء بالوعود التي يقطعها على نفسه؛

وذكر (morgant et hunt & gronroos) على أن العلاقات المرتكزة على أساس الثقة تمكن المؤسسات من بناء علاقات متينة مع مرور الزمن، مما يعني تعزيز قدراتها التنافسية والتسويقية وتخفيض تكاليف المعاملات ويؤكد الباحثون إلى أن الثقة أساس العلاقات وعنصر هام للتسويق، وكلما زادت الثقة بين المؤسسة والزبون زاد احتمال قيام علاقة طويلة المدى بينهما، وهو ما أكدته (wng sohal) على أن الثقة تعتبر عنصر محوري في عملية تطور العلاقة بين المؤسسة وزبائنهما، وهي محدد مهم لإستمرار العلاقة.

وقدم (roberts2003) الثقة على أنها المتغير الأكثر قبولا كأساس لأي تفاعل أو تبادل إنساني، وهي تعني أن الطرف الآخر سوف يفي بالتزاماته المحددة سلفا في التبادل، بحيث تم التأكيد على ما قدمه (haiyan & cho) عن الثقة كونها الأستعداد على شريك التبادل الذي نتق فيه.

وأوضح (hunt & morgan) بأن التوجه طويل المدى في العلاقات بين البائع والمشتري يتوقف على عاملين هما: الاعتماد المتبادل ومدى ثقة بعضهما البعض، وهذا ما يحدد تقلبات الأسواق والأستثمارات التي يقوم بها كل طرف في العلاقة، وسمعة المؤسسة والرضا عن تلك العلاقة، فالثقة هي إعتقاد الزبون أن مقدم الخدمة لديه نوايا حسنة تجاهه أو في صالحه، علاوة على ذلك أن البنية المفاهيمية للثقة يمكن أن تنتج من المصادقية والنوايا الحسنة التي يدركها الزبون لمصادقية المؤسسة وإعتقاد أن المؤسسة تملك الخبرة الكافية بنحو يمكنها من الاعتماد

عليه، وتلمس النوايا الحسنة من قبل الزبون يمكن أن يكون معزز أو محفز للزبون من أجل إدامة العلاقة وإستمراريتها ولو تحت البيئة المعقدة.

ويوسع (wong & sahal2002) قاعدة الثقة بنموذجه الذي يفترض أن الثقة يمكن توليدها من خلال أربعة عناصر الأستقامة، العدالة، الأعتمادية، الرضا)، بحيث تستند العناصر السلوكية على الأستقامة والعدالة، في حين تمثل الأعتمادية والرضا أسبقيات معرفية للعناصر المعرفية للثقة¹

ولخص (jonsson & zieneldin , 2000) مفهوم الثقة على أنها مدى شعور الزبون بمصداقية المؤسسة ونواياها الحسنة، وأكد بوجود عنصرين أساسيين لقيام الثقة وهما:

- 1- مصداقية المؤسسة بمعنى إلى أي حد يمكن الاعتماد على وعود المؤسسة؛
- 2- النوايا الحسنة وهي إلى أي مدى تهتم المؤسسة بمصالح زبائنهم وتحماهم لتحقيق مكاسب مشتركة.

وأيا كان التعريف أو المفهوم المقدم الثقة الزبون فقد إعتبرت الثقة المفتاح الأساسي لنجاح العلاقات مع الزبائن وأرتبطت بمتغيرات عدة مثل الميزة التنافسية، ورضا وولاء الزبون بحيث يرى (sheuwell) أنه بالنظر لزيادة تكلفة الحصول على زبائن جدد عن تكلفة الأحتفاظ بالزبائن الحاليين، فإن مقدمي الخدمات الذين ينجحون في بناء الثقة مع زبائنهم يحققون نجاحات كبيرة ويزيدون من إلتزام الزبائن إبتجاههم.

وميز كل من (Santas and Fernandes) بين وجهين لثقة الزبون:

- 1- ثقة الزبائن بمقدم الخدمة من خلال ملاحظة سلوكيات الموظفين خلال تقديم الخدمة؛

¹ أنظر: حمد مصطفى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص412.

2- الثقة في مؤسسة الخدمة ذاتها وتعتمد أساسا على الإجراءات والممارسات التي تحكم عملية

التبادل بين المؤسسة والزبون

ثانيا: إلتزام الزبون بالمؤسسة

إهتمت العديد من الدراسات في تحليل دور الإلتزام الزبون في تشكيل العلاقات التسويقية وإدامتها، إذ يعد إلتزام الزبون عنصرا مهما في العلاقات طويلة المدى، كما يعد ذا دورا أساسيا في توثيق العلاقة التسويقية كالثقة والولاء والتنامي مع المؤسسة¹

وقد أصبح الإلتزام موضوعا محوريا في التسويق لما يمثل من أحد المحاور الرئيسية للتسويق بالعلاقة الناجحة، ولقد تم تعريف الإلتزام من قبل (hunt &morga1994) على أنه "تعهد ضمني أو صريح بإستمرار العلاقة بين طرفي التبادل"، وقدم كل من (cho2009 & haiyan) "الرغبة في إستمرار العلاقة في المستقبل والإستعداد للقيام بتضحيات قصيرة المدى للمحافظة على العلاقة " وأكد (jonsson & zineldin ,2000) يعني الإلتزام إستعداد الطرفين لتقديم تضحيات على المدى القصير لتحقيق مكاسب على المدى الطويل، أي أن الطرفين يكون لديهم الإستعداد للإستثمار في أصول ذات قيمة تخصص للعلاقة، وبذلك يبرهنون على أنه يمكن الاعتماد عليهم للقيام بمهام ضرورية في المستقبل، وهذا ما يزيد من حالة الأستقرار في العلاقة ويقلل من حالة درجة عدم التأكد وتكاليف البحث عن علاقات جديدة.

ويقصد بالإلتزام نية الأستمرار والحفاظ على العلاقة مع الطرف الآخر ويقاس الإلتزام بمدي مطابقة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة مع حاجات الزبائن ومدى مرونتها لخدمة

¹ أنظر: بلال جاسم القيسي، خلق القيمة المستدامة للزبون عبر تكامل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة " دراسة إستطاعية على عدد من المثارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 85، 2015، ص 213.

الحاجات المختلفة، وهو التضحيات التي يقدمها البائع (المؤسسة والمشتري (الزبون) للحفاظ على العلاقة أو هو الرغبة الاحتفاظ بعلاقة طويلة المدى، وبعد الالتزام عنصراً أساسياً في التسويق بالعلاقة وعملية الاحتفاظ بالزبائن.

ويوضح (steenhaut., 2005) أهمية الالتزام من خلال المحافظة على إستثمارات العلاقة مع شركاء التبادل، ومقومة المكاسب الجذابة على المدى القصير بهدف تحقيق مكاسب على المدى الطويل وبناء على ذلك فإن الالتزام يؤدي إلى إنتهاج أساليب تعاونية تساهم في نجاح علاقات التبادل. وقدم (sohal & wong , 2002) إلتزام الزبون على أنه مرحلة من مراحل تطور علاقة التبادل بين طرفي التبادل، وعند هذه المرحلة التي تعد الأكثر تبادلاً بين الزبون ومقدم المنتج أو الخدمة يكون الطرفان قد حققا مستوى من الرضا عن العلاقة يمنع دخول أطراف أخرى في إمكانها تقديم مزايا مشابهة.¹

إذ يؤكد (hunt & morgan 1994) في نظريتهما للتسويق بالعلاقة على أن الإلتزام يعني إعتقاد الشرك بأهمية العلاقة مع الطرف الآخر وهي تستحق بذل المزيد من الجهود للمحافظة عليها واستمراريتها، أي أن الزبون يعتقد أن العلاقة تستحق أن يعمل جاهداً لإستمراريتها. من جهة أخرى فإن عدم التوازن في الإلتزام بالعلاقة يؤدي إلى أن الطرف الأكثر إلتزاماً يتعرض إلى سلوكيات إنتهازية من الطرف الأقل إلتزاماً فيكون مستعدة لإنهاء العلاقة. ويشير مفهوم الإلتزام إلى نية أحد الأطراف في إستمرار العلاقة مع الطرف الآخر ويعرف على أنه:

¹ أنظر: بلال جاسم القيسي، مرجع سبق ذكره، ص 214.

1- إعتقاد شريك التبادل أن العلاقة المستمرة من الطرف الآخر لها من الأهمية المبذولة من أجل المحافظة عليها؛

2- رغبة الزبون وإهتمامه في الإبقاء والمحافظة على العلاقة مع المؤسسة.

بحيث تحدد درجة الالتزام قوة العلاقة بين طرفي التبادل وعليه كلما زادت درجة الالتزام تجاه مقدم الخدمة، فإنه من المتوقع أن تزيد نسبة الاحتفاظ بالعلاقة بين المؤسسة والزبون، وبالتالي من المتوقع للزبائن الذين يتمتعون بعلاقة قوية مع مقدم الخدمة وإظهار درجة أعلى من الألتزام.

ثالثاً: أبعاد الالتزام وأشكاله للمحافظة على الزبائن:

يحدد كل من (haiyan & cho, 2009) إلى وجود بعدين للالتزام وهما الوجداني

والتقديري:¹

1- فالالتزام الوجداني يعبر عن مدى رغبة الزبون في صيانة وتوثيق علاقته بالمؤسسة، وفي ضوء هذا الالتزام فإن الزبون يرغب في إستمرارية العلاقة من خلال الألتزام لأنه يستمتع مع علامة الموسمية ويشعر بالولاء والانتماء؛

2- أما الألتزام التقديري : فهو مدى تصور لوجود حاجة لصيانة العلاقة في ضوء تكاليف التحول أو فسخ العلاقة المتوقعة والمرتبطة بالتحول من العلاقة، وهو ينتج من عملية تقدير التكاليف والعوائد، بما في ذلك تقييم الأستثمارات الموظفة في العلاقة ومدى توفر بدائل تعوض الأستثمارات التي لم توظف.

¹ أنظر: حيدر حمزة صالح، قياس أثر جودة علاقات الزبون المصرفي على ولائه للمصرف، بحث تطبيقي في المصارف الخاصة العاملة في الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 2017، ص105.

وبناء على ذلك يركز الالتزام في العلاقة على الاستمرارية والتطور في العلاقة، وذلك عندما يتعهد الطرفان باستمرار العلاقة، أي أن إستمرارية العلاقة هي عنصر يرتبط بالالتزام، ويعكس رؤية الطرفين الإحتمال إستمرار العلاقة، وتطور العلاقة يعكس توسعه وتعميق العلاقة من خلال التعاملات المستقبلية الذي يمكن أن يتم من خلال القيمة المشتركة المضافة الناتجة من العلاقة.

بحيث يستند الالتزام في الأساس على ثقة الزبون الشخصية وصلته مع العاملين على تقديم الخدمات (hennig - thur au , 2004) الذي أفترض في دراسته بأن معالجة تفاعلات العاملين مع الزبائن تؤثر بقوة على مستوى إلتزام الزبون الذي نحو مقدم الخدمة، ويرى (2013 lombard et al) أن الإلتزام عامل أساسي في بناء ولاء الزبون، والمؤسسة بإختيارها حجم العلاقة والربحية، فإنها تضمن بأن أعمالها موجهة نحو أكثر من الزبائن المريحين، وحتى يزداد إلتزامهم وولائهم نحو المؤسسة فإنها يجب أن تكون مرنة في الاستجابة إلى حاجات الزبائن، وإذا أصبحت المؤسسة واعية بما يحتاجه الزبائن فإن المؤسسة ملزمة بتوفير أفضل الخدمات لهؤلاء الزبائن الملتزمين، لأن إلتزام الزبون مهم لإعادة الشراء وعليه فإن المؤسسة بحاجة إلى تطوير البرامج التسويقية وهذا ليس فقط لتعزيز إلتزام الزبون، ولكن أيضا لتشجيع إعادة الشراء، ويشير (rowley,2005) إلى أن الزبائن الملتزمون إيجابيون وهم يقامون محاولات المنافسين لإغرائهم وهم لا يأخذون العلامات الأخرى المنافسة بعين الاعتبار، فالموالي الملتزم هو من تتمنى المؤسسة الاحتفاظ به، وتستثمر هذا الاحتفاظ في حالة فشل تسليم الخدمة أو الهجوم من المنافسين.

وعليه يعتبر الالتزام مكون حيوي من العلاقات الناجحة المؤدية إلى الولاء (berry1991) فضلا عن أنه يبقي الزبون على المسار الصحيح للمؤسسة (rahman et al2012) وهناك ثلاث أشكال للالتزام وهي كالتالي :¹

1 - **الالتزام العاطفي**: ويشير إلى إرتباط أساسه الرغبة إلى المؤسسة؛

2- **الالتزام المستمر**: ويشير إلى إرتباط أساسه الكلفة؛

3- **الالتزام المعياري**: ويشير إلى إرتباط أنفاسه الالتزام بالمؤسسة.

رابعاً: الثقة تؤدي إلى الالتزام

الثقة والالتزام الهما دور مهم في خلق وإبقاء العلاقة مع الزبون، فهما مهمان في جعل عملية العلاقة مقنعة لكلا الطرفين كالأنفتاح، الملائمة، الوضوح الأتصال المناسب فلقد خرج كل من (hunt & margan , 1994) بنتائج تدعم بشكل واضح النظرية القائلة بأن الثقة والالتزام المفتاح الذي يتوسط المتغيرات التي تساهم في نجاح عملية التسويق، فضلا عن أنهم يروا بأن الثقة والالتزام متغيرات رئيسية في الأعمال التجارية وذلك لعدة أسباب:²

1- يشجع المسوقين للعمل في الأبقاء على علاقات إستثمارية؛

2- يمكنهم من مقاومة بدائل جذابة في الأمد القريب لأجل فوائد متوقعة بعيدة الأمد لإبقاء الشركاء

الحاليين؛ 3- تنفيذ الأعمال المتسمة بالمخاطرة وذلك لإعتقادهم بأن شريكهم سوف لن يتصرف بإنتهازية.

¹ أنظر: رونق كاظم حسين شب، **بناء الثقة وتعزيز الالتزام من خلال فاعلية استخدام الإتصال التسويقي المتكامل** دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن شركة زين للاتصالات اللاسلكية"، مجلة كلية الغدادة والأقتصاد للدراسات الاقتصادية والمالية جامعة بابل العراق، المجلد 8، العدد 4، 2016، ص 115.

² أنظر: رونق كاظم حسين شب، نفس المرجع، ص116.

مما سبق يمكن القول بأن الثقة تقود إلى المستوى العالي من الالتزام

(gounars,2005). تتطلب العلاقات الأخلاقية الالتزام ورأي (Morgan and 1994)

(Hunt) أهمية الصلة بين الالتزام والثقة، وأشار (Solomon and Flores2001) إلى أن

الثقة ضرورية للالتزام، ولكن ما هي طبيعة هذا الالتزام بالتحديد؟ ويرى (Gundlach 1993)

(and Murphy) بأن خصائص الالتزام تتمثل في "الاستقرار والتضحية والولاء"، ويحدد (1994)

(Morgan and Hunt) التزام العلاقة بأنه "شريك التبادل يعتقد أن العلاقة المستمرة مع الطرف

الأخر مهمة جداً بما يكفل بذل أقصى الجهود للحفاظ عليها" أي أن الطرف الملتزم يعتقد أن

العلاقة جديرة بالعمل على ضمان أن يستمر هذا إلى أجل غير مسمى، بحيث يبدو أن هناك

الوقت لتوجه الولاء إلى الالتزام الذي قد لا يكون واضحاً في فضيلة الثقة، في حين أن القياس على

العلاقات الشخصية قد لا يكون مناسباً تماماً، والعلاقة بين الثقة والالتزام قد تكون أقرب إلى زوجين

متشاركين، وهذا يعني أن إنشاء الثقة يسمح بمشاركة الشركاء، في حين أن الالتزام هو ما يوفر

حافزاً للتوجه على المدى الطويل، بحيث يتوفر الالتزام على ثلاث عناصر تتمثل في:¹

- عنصر أساسي يتناول شكل من أشكال الاستثمار، وأخرى تتمثل في المرفقات النفسية، بالإضافة

إلى العامل الزمني الذي يشير إلى أن العلاقة تحدث عبر الزمن، بحيث يعتمد على التسويق

بالعلاقة الأخلاقي، والثقة والالتزام لزيادة الفائدة الوظيفية للصراعات، أي أن العلاقات المتطورة

تطور آليات تساعد على حل النزاعات من خلال تحسين الاتصالات، ووضع إجراءات الشكاوي،

والسعي للتوزيع العادل للموارد والسلطة، واعتماد نهج موحد، كما يتعلم الشركاء التعامل مع

الصراعات بشكل إيجابي، وتعمق العلاقة لأن الثقة تنمو عندما يكون الشركاء أكثر التزاماً مع

¹ Regarder : Patrick E. Murphy ET AL An Ethical Basis for Relationship Marketing : A Virtue Ethics Perspective European Journal of Marketing, Vol 41, No 2 (2007):p12

بعضهم البعض، إن وجود الثقة والالتزام يوفران علاقة بين الشركاء التي تؤدي إلى جهود إستثنائية، ما يعتبر فضيلة الإجتهد ، كما أن هذه الثقة تعتبر أحد المحددات الرئيسية للالتزام بالعلاقة. كما أثبتت فرضية ، مورمان ، زالتمان ، وديشباندي (1992) أن الثقة من خلال مستخدمي أبحاث التسويق في البحث لديهم أثرت بشكل كبير على التزام المستخدم بالعلاقة، و نظراً لأن الالتزام يستلزم التعرض للخطر ، فإن الأطراف ستسعى فقط إلى شركاء موثوق بهم. تشرح نظرية التبادل الاجتماعي هذه العلاقة السببية من خلال مبدأ المعاملة بالمثل بالمعنى الحرفي ، الذي ينص على أن "عدم الثقة يولد سوء الثقة ، وبالتالي سيعمل أيضاً على تقليل الالتزام في العلاقة وتحويل المعاملة إلى واحدة من التبادلات المباشرة قصيرة الأجل.¹

خامساً: الأخلاقيات وبناء الثقة والالتزام بين المؤسسة و الزبون

التسويق بالعلاقة لا يحدث في فراغ أخلاقي، وهو يتطلب العديد من الفضائل التي تدعم وتسهل العلاقة، وتظهر هذه الفضائل الداعمة في الشكل الموالي الشكل رقم (3-2)، وهي النزاهة والإنصاف والاحترام والتعاطف:²

1- فضائل تدعيم وتسهيل العلاقة

1 - 1 النزاهة: هي السمة المميزة لجميع المهن بما في ذلك التسويق ولها معنيان الأول وهو الالتزام بقانون أخلاقي والثاني وهو الاكتمال/الكمال، ومن الموصفات الشائعة الأخرى للنزاهة هي الأنساق والصدق والشجاعة الأخلاقية والوعي الذاتي، والنزاهة عادة ما يكون لها نوعية دائمة لذلك، وبهذه الطريقة هو تركيب للتسويق بالعلاقة، وترتبط بمستوى معين من الصراحة مع المؤسسات

¹Regarder : Robert M. Morgan & Shelby D. Hunt , The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3, 1994, p24.

² Regarder : Patrick E. Murphy ET AL op , cit, p15

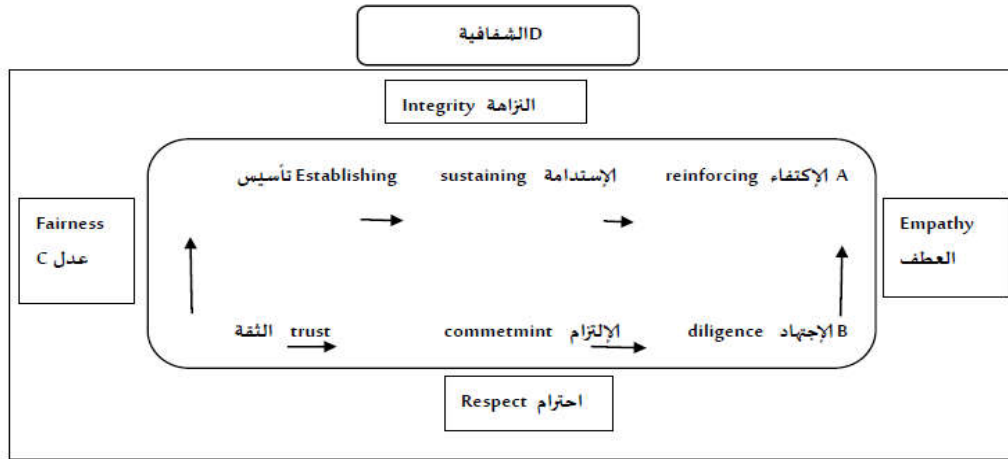
والزبائن الذين يبدون سمة النزاهة (Fournier et al. 1998) بحيث وصف مدى أهمية النزاهة بحيث قال "دعونا نضع دوافع علاقتنا على الطاولة: لا صدق، لا لغة مفتوحة، لا وعود " ففي هذه الحالة نحن سنشعر الزبائن بأن هدفنا هونقودهم أي مصالحنا تجارية بحتة، بل يجب علينا إخبارهم عن أسباب نجاح الصفقة؛

2 - 1 الإنصاف: وهو الفضيلة الحاسمة الثانية للتسويق بالعلاقة، فإذا كان الشركاء في علاقة غير عادلة مع بعضهم البعض، فهناك فرصة ضئيلة لإستمرار العلاقة وعلى الرغم من أن تعريف الانصاف يتعامل مع كونه غير منحازا ومنصفة، فإن معظم الأفراد يستطيعون أن يعترفوا ويعبروا عندما يعاملوا معامل غير منصفة، بحيث وصف أحد الكتاب المؤسسات الأخلاقية العالية بأنها مهووسة بالإنصاف (Pastin, 1986)، بحيث يعتبر السعر هو المتغير التسويقي وهو محدد كبير بشأن الإنصاف، ويجب على المؤسسات أن تصل إلى إقناع زبائنهم أنهم يتلقون صفقة عادلة، من خلال بعض المكافآت على أساس الولاء التي تعطي إشارة للزبائن الذين يكررون الشراء بأنهم يعاملون بطريقة عادلة؛

1-3 الاحترام: هو فضيلة أخرى غالبا ما يكون العنصر الأكثر تكرار (Solomon, 1992)، ولكن على ما يبدو أن هناك أهمية متزايدة في عالم متعدد الثقافات إلى معرفة الطريقة التي يرغب الشريك الآخر في إحترامها، وفي بعض الأماكن الدولية، تكون هذه المهمة معقدة في بعض الأحيان بسبب إختلاف الثقافات، ولكنها تثنى الآخرين لما يعتقدون أنه أمر حاسم لرعاية أي علاقة، حتى شركاء العلاقة الطويلة قد يختلفون بكل إحترام مع بعضهم البعض حول بعض القضايا، بيد أن الإحترام المتبادل بين المسوق والزبون شرط أساسي للتفاعل الدائم؛¹

¹ Regarder : Patrick E. Murphy ET AL op , cit, p31

4 - 1- التعاطف: لديه عدد من المعاني والمتمثلة في القاعدة الذهبية، أخلاقيات الرعاية، بحيث أن تعاطف المسوقين ليس له حساسية كبيرة إتجاه حاجيات الزبائن، ولكن التعاطف يرتبط ارتباطاً وثيقاً لأصحاب المصاحبة، وبالنسبة للمؤسسات التي تبيع أساساً لبعضها البعض بدلاً من المستهلكين، فإن التعاطف وكذلك الثقة سميحددان على الأرجح ما إذا كانت العلاقة ستتطور بمرور الوقت، والمسوقين يمكن أن يكون متعاطفين وهم يقودون الصفقات الصعبة مع الزبائن، وفي الشكل (2-3) الشفافية تحيط بالنموذج بأكمله هذا الانفتاح والوضوح هو فضيلة سائدة في التسويق بالعلاقة لكي يحدث ويزدهر:



الشكل رقم (02-03): أساس أخلاقيات التسويق بالعلاقة

Source :Patrick E. Murphy ET All, An Ethical Basis for Relationship Marketing A Virtue Ethics Perspective , European Journal of Marketing, Vol 41, No 2, 2007 , p30

Relationship marketing stages : A مراحل التسويق بالعلاقة؛

key (foundational) virtues : B (التأسيسية الفضائل) مفتاح؛

facilitating (supporting) virtues:C وتسهيل (دعم) الفضائل؛

in communication and action : D في التواصل والعمل.

وقد دعت ثلاث كتب (,

(Baum , 2004 , Pagano and Pagano , 2004 , Tapscott and Ticoll 2003

وعدد من المناقشات في الصحافة التجارية إلى المزيد من الشفافية من قبل الشركات الأمريكية، وبطبيعة الحال فإن المؤسسة ذات الشفافية لا تعطي الأسرار التجارية، ولكن في الوقت نفسه لا تبقى أصحاب المصلحة في الظلام.

2- ثقافة المؤسسة والأخلاقيات:

ومن جهة أخرى توصف ثقافة المؤسسة بأنها من القوى الأساسية المساهمة في تكوين أو بناء المؤسسة الأخلاقية، وفي هذا الصدد يشار إليها من خلال أربعة اتجاهات هي:

1 - 2- جوهر الثقافة: وهو الاتجاه الذي يركز على ثقافة المؤسسة عبر الأبعاد الفكرية غير الملموسة لها كالقيم والمعتقدات والافتراضات والفلسفة والتوقعات والمواقف المشتركة التي تربط أعضاء المؤسسة

2 - 2- مظاهر الثقافة، وهو الاتجاه الذي يركز على الثقافة من خلال مظاهرها مثل الهيكل التنظيمي أو مظاهر السلوك.

2 - 3- النسيج الثقافي: وهو الاتجاه الذي يستوعب الاتجاهات الفكرية الحديثة المتمثلة بالأبعاد الجوهرية والسلوكية بوصفها آلية للإنسجام بينها وبين الفكر والعقل، ويتمثل التأثير الأساسي للنسيج الثقافي في صياغة أخلاقيات الأعمال وتحول الموسمية إلى مؤسسة أخلاقية من خلال التأثيرات الفطرية له في التصرفات الأخلاقية وغير الأخلاقية في المؤسسة، وهنا يأتي دور الإدارة العليا لتعزيز التصرف الأخلاقي من خلال ممارستها للتصرفات الصحيحة وبما ينعكس على المستويات الدنيا للمؤسسة.

2 - 4- الرموز الأخلاقية: وهي عبارات أساسية تعكس قسم المؤسسة المتعلقة بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية، ومن شأن هذه العبارات أن تبلغ العاملين في المؤسسة السبب الرئيسي لإنشاء المؤسسة، وتميل تلك الرموز الأخلاقية إلى أن تكون بشكلين:

(أ) **الرموز الأخلاقية المستندة إلى المبادئ:** ويصمم هذا النوع ليتم إختيار الثقافة الكلية للمؤسسة ومن شأن ذلك أن يعرف بالقيم الأساسية الخاصة بمسؤوليات المؤسسة وجودة منتجاتها، والتعامل مع زبائنها.

(ب) **الرموز الأخلاقية المستندة إلى السياسات:** وهي التي تحدد الإجراءات المعتمدة في المواقف الأخلاقية المحددة، وتتضمن تلك المواقف الممارسات التسويقية، وصراعات الرغبة داخل المؤسسة، والتقييد بالقوانين وامتلاك المعلومات، والفرص المتساوية، ويمكن للرموز الأخلاقية كذلك المساهمة في تحديد القيم والسلوكيات المتوقعة وغير المتوقعة التي تنشأ بفعل التصرفات والأفعال التي تقوم بها الإدارات في المؤسسات، وتتمثل الرموز الأخلاقية فيما يلي:¹

ب-1) الصدق: أعضاء المؤسسة ومع زبائنهم، ومجتمعهم، ومجهزيهم، والمشاركون بعامه؛

ب-2) الاستقامة: في القول والمعاني والوعود؛

ب-3) الاحترام: في التفاوض والاتصالات والعلاقات؛

ب-4) الثقة/ الأمانة: على المستوى الفردي وعلى مستوى فرق العمل؛

ب-5) المسؤولية: عن الأفعال الصحيحة والخاطئة؛

¹ Regarder : Patrick E. Murphy ET AL op , cit, p32.

ب-6) المواطنة: وهي مسألة لا بد من تحقيقها لأغراض الأمتثال للقوانين الوطنية والتي يتم بموجبها ممارسة الأعمال.

المطلب الثالث: بناء قواعد البيانات للزبائن لزيادة الاحتفاظ بهم

تقوم المؤسسة من أجل مزيد من تدعيم العلاقة بينها وبين الزبون بالاتصال مع زبائنهم باستخدام مجموعة الوسائل، التي تساهم في تحقيق الاحتفاظ بهم، ومن أهمها بناء قواعد بيانات للزبائن للوصول إلى قمة المنافسة .

أولاً: مفهوم قاعدة البيانات

قاعدة البيانات هي مجموعة من البيانات / المعلومات التي يتم تنظيمها بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة وإدارتها من أجل إختيار المعلومات الأجزاء المطلوبة من البيانات اعتماداً على مجموعة من معايير الاختيار مجتمعة.

وفي إشارة إلى التسويق، تعرف قاعدة بيانات التسويق وفقاً . **Techtarget . (www**

com) techtarget

"تسويق قاعدة البيانات هو نهج منظم لجمع و توحيد ومعالجة بيانات المستهلك (الزبائن، والزبائن المحتملين) التي يتم الاحتفاظ بها في قواعد بيانات المؤسسة.¹

¹ **Regarder : Popa Adela Laura, Sasu Dinu Vlad, marketing data bases- the shortest way to client's heart, <https://core.ac.uk/download/pdf/6257657.pdf> date 16/08/2017 heure 10:30, p1222**

1) أهمية قواعد البيانات:

إن قواعد البيانات الخاصة بالزبائن المتوقعين أو الحاليين تتضمن تسجيلات كاملة لممارسات المؤسسات، أو الزبائن المتوقعين والحاليين خلال فترات زمنية محددة، فالمعرفة الخاصة بالزبون تتطلب وقت طويل وتتكون من خلال عدة إتصالات معه، وكلما زود الزبون الموسمية بالمعلومات كلما كان لها القدرة على تحقيق رضاه وتقديم خدمة أفضل، عموماً فإنه يمكن تلخيص بعض الفوائد المتحققة من خلال قاعدة البيانات في النقاط التالية:¹

- تخزين بيانات حول الزبائن؛
- تزويد المؤسسة ببيانات جديدة؛
- تحديث المعلومات الحالية أو القديمة؛
- توقع سلوك الزبائن؛
- تجميع، تقسيم، وتحليل مختلف البيانات؛
- معرفة أكثر للزبائن وتحقيق توقعاتهم ورغباتهم مما يدعم العلاقة ويكسب المؤسسة ميزة الاحتفاظ بهم.

وتزامناً مع التطور الواسع للتسويق بالعلاقة والتوجه نحو الزبون أصبحت لقواعد البيانات أهمية إستراتيجية أكثر فأكثر، إذ أصبحت تساهم في إتخاذ قرارات إستراتيجية (التجزئة، الأستهداف

¹ أنظر: محمد إبراهيم عبيدات، التسويق المباشر والعلاقات العامة، دار وائل للنشر، عمان ، الاردن، 2010، ص197.

(، كما تساعد كذلك في إتخاذ قرارات عملية (برامج الولاء...). التي بدورها تعد توجه المؤسسة نحو تحقيق التميز على المنافسين.¹

كما تشير إحدى البحوث التسويقية إلى أن مؤسسة "نونى با كد هام" **Noney baked ham** الأمريكية التي تنتج أجزاء الحاسوب في جورجيا قامت بتسجيل أرقام هواتف زبائنها لمدة ثلاث سنوات ونصف وأعدت قاعدة بيانات قوية للزبائن، لذا فإنها صارت تعرف عناوينهم وسلوكياتهم الشرائية، وإن قاعدة البيانات هذه كلفت المؤسسة ما يقارب (25%) من الموازنة التسويقية.

هذه المؤسسة ركزت على النماذج الشرائية للزبائن وأصبحت تعرف الأوقات التي يشترون فيها خلال السنة وماذا يشترون وكمية إنفاقهم، كما أنها ظلت تعمل بجد على كسب ثقة الزبائن وجعلهم يكررون الشراء منها، وهذه القواعد تقدم للمؤسسة تقارير عن جوانب السوق وما هي أنواع الزبائن الذين يعيشون بالقرب من موقع المؤسسة. وبالرغم من كون هذه المؤسسة قد ركزت ما لا يقل عن (27%) من جهودها الترويجية في إيصال المعلومات إلى الزبائن بواسطة البريد، إلا أن تلك الجهود غالباً ما كان يثمر عنها ثلاث إلى أربع محاولات بيع ناجح²

ثانياً: توجه المؤسسة نحو الزبون من خلال البيانات والمعلومات : يعتمد توجه المؤسسة على مدى فعالية إدارتها للعلاقة مع الزبائن وذلك من خلال المعلومات التي تملكها حول زبائنها الحاليين أو المحتملين، مما يسمح لها بتكييف عروضها حسب درجة من الشخصية التي تعتمد عليها مع الزبون.

¹ Regarder : **Nathalie Van Laethem, Toute la fonction Marketing, Dunod, Paris, 2005, p 105.**

² أنظر: حمزة الشمري، **متطلبات التسويق المباشر**، دراسة حالة في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 2010، 28، ص 14، 15.

1) البيانات والمعلومات

تميز في مجال إدارة المعلومات بين البيانات، المعلومات ومعرفة الزبون)، فتاريخ الشراء وقيمة الشراء وعنوان الزبون تعتبر بيانات، وعندما يعطيها المستعمل دلالة ومعنى، تتحول لمعلومات تتي بشيء ما عن هوية وصورة الزبون (معلومات كاملة أو ناقصة)، وتصبح هذه المعلومات مغرفة عندما تطبق المؤسسة عليها نشاطات معينة لتحديد المنتج المناسب لعرضه على الزبون المناسب في الوقت المناسب،

كما يساعد جمع ودراسة المعلومات عن الزبائن في تكوين أحسن صورة عنهم، إذ يستحيل بناء علاقة مع مجهول؛ وجودة البيانات لها تأثير على جذب الزبائن والمحافظة عليهم وتطوير علاقات قوية معهم وتستعمل المؤسسة بيانات الزبون لتحديد وتعريفه بدقة، وتخضع هذه البيانات للتغير خلال نشاطها إما بالزيادة أو النقصان والبيانات المستعملة في تحديد الزبائن تجمع في ما يعرف بقواعد بيانات الزبائن (**Customer Databases**)، تستغلها المؤسسة بمساعدة تقنيات التنقيب عن البيانات (**Data Mining**)، لتحويلها إلى معرفة جيدة عن الزبائن وتحفظ في مخازن البيانات (**Warehouses Data**)¹

2) خطوات ومصادر بناء قواعد البيانات:

2 - 1 الخطوات:

هناك خطوتان أساسيتان لبناء قاعدة بيانات للزبائن وتطويرها:²

¹ أنظر: بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 371.

² Regarder : Popa Adela Laura, Sasu Dinu Vlad, op. cit, p1497.

أ) الخطوة الأولى: في بناء قاعدة بيانات للزبائن يجب على الإدارة أو تحديد الأهداف الرئيسية

للمؤسسة مثل: - الأنشطة الترويجية في المستقبل

- إدخال منتج جديد أو خدمة، وبيع منتجات وخدمات مختلفة؛

- شكر الزبائن وإنشاء برامج الولاء للزبائن؛

- تحديد العمال الأكثر ربحية، وأشياء أخرى عديدة.

ب) الخطوة الثانية: وتتمثل في تحديد نوع البيانات التي تحتاجها المؤسسة عن زبائنها، من أجل

تحقيق الأهداف، ومن أجل تطوير قاعدة بيانات جيدة للتسويق، يجب على إدارة المؤسسة أن تضع

قاعدة بيانات تتضمن تفاصيل عن الزبائن الحاليين والمحتملين كذلك وكذلك قوائمهم،

2 - 2 مصادر البيانات لقاعدة بيانات الزبائن :

المعلومات الواردة في قاعدة بيانات الزبائن تأتي من مصادر بيانات مختلفة، ويمكن أن

تكون هذه المصادر إما داخلية أو خارجية:

1) البيانات الداخلية: وهي البيانات التي تشير إلى الزبائن الحاليين وتأتي من داخل المؤسسة، وقد

تكون هذه البيانات من ملفات الزبائن، وتسجيلات الطلبات والمعلومات المحددة من إستصلاح

الزبائن، والبيانات التي تشير إلى رضا الزبائن، وردود الفعل عن إجراءات التطوير، وأبحاث السوق،

والإستبانات، وما إلى ذلك.

ب) البيانات الخارجية: وهي البيانات التي يكون مصدرها خارج المؤسسة، مثل البيانات التي تم

جمعها عن طريق مؤسسات أخرى أو مكاتب الدراسات.

يجب على كل قسم تسويقي للمؤسسة أن يحدد مصدر البيانات المحددة المطلوبة للحصول على جميع المعلومات الضرورية لقاعدة بيانات زبائنها، وهذا حسب منتجات وخدمات المؤسسة، وكذلك مجال نشاط المؤسسة ووضعها التنافسي.

(3) **أهمية قاعدة البيانات في خدمة الشرائح المستهدفة:** تفترض قاعدة بيانات التسويق أن مهارة

بناء قاعدة البيانات وإستكشاف إمكانيتها لها أهمية رئيسية في إجراءات التسويق وذلك من خلال: ¹

(أ) **جمع المعلومات عن الزبائن:** تاريخ الشراء وحالة الزبائن أثناء الشراء، من أجل الوقوف أمام إحتياجاتهم ومتطلباتهم، والذي يسمح بالاستجابة السريعة لوضع السوق المتغيرة؛

(ب) **تؤدي إلى تجزئة الزبائن،** وإلى تحديد الزبائن الأكثر قيمة للمؤسسة والتركيز على الإجراءات التسويقية والترويجية؛

(ج) **خفض تكاليف الحملات** عن طريق التحديد الدقيق للمجموعات المستهدفة؛

(د) **زيادة ولاء الزبائن** من خلال الأجراءات الموجهة إليهم بالشكل والتوقيت المناسبين؛

(ها) **تحسين خدمة الزبائن و متابعة إتجاهات السوق** والرد عليها بالأجراءات ذات الصلة، على سبيل المثال عن طريق إنشاء منتج جديد أو خط منتج جديد، أو تعديل المنتج الحالي، وإعادة التشغيل مثل التعبئة والتغليف، وإدخال قيمة إضافية وما إلى ذلك.

الحفاظ على العلاقة وتطبيق الاتصالات مع الزبائن الرئيسيين للمؤسسة، يتطلب في كثير من الأحيان، التحليل الدقيق للزبائن المستهدفين والمعاملات الجديدة في سياق توطيد العلاقات، التي تبني التعاون الجيد وتوليد القيمة الهامة لزبون المؤسسة، بحيث يعد الاستخدام الإستراتيجي

¹Regarder :**Joanna Łodziana-Grabowska, significance of database marketing in the process of target segments identification and service, problems of Management in the 21st century Volume 6, 2013, p4.**

لقواعد البيانات والتجزئة الدقيقة إستنادا إلى ملفات تعريف الزبون المحددة والمسجلة عوامل حاسمة في تحقيق الأهداف المحددة وكفاءة خدمة الزبائن في الأسواق المستهدفة.

المبحث الثاني: شخصنة العلاقة وقيام المؤسسة بدور المرشد لتفعيل الاحتفاظ بالزبائن

للوصول إلى الحفاظ على الزبائن من قبل المؤسسة تحاول تبني مجموعة من الاستراتيجيات أو طرق، التي من شأنها أن تبعث الثقة والطمأنينة لديهم عند اقتناء المنتجات والخدمات تمكنها من بناء علاقات شخصية معهم، ويتم ذلك من خلال قيام المؤسسة بدور المرشد اتجاه زبائنهم.

المطلب الأول: تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون وزيادة الاحتفاظ بالزبائن

إن العلاقة القوية مع الزبائن تعتبر أهم الاستراتيجيات لزيادة القدرة على الاحتفاظ بالزبائن، ويتم ذلك من خلال إدارة العلاقة مع الزبائن، التي تعتبر سبيلا من أجل تحقيق أعلى درجات التكامل بين وظائف المؤسسة التسويقية وعمليات الإنتاج والبيع وخدمة الزبائن، بحيث تصبح هذه الوظائف في تكامل من خلال إدخال أسلوب التخصص وفقا للبيانات الشخصية للزبائن فيها، وفي تكوين رأسمال الزبائن.¹

¹ أنظر: جبوري محمد، جودة العلاقة والتواصل مع العملاء كمدخل للميزة التنافسية، الملتقى الوطني، إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، 11/10 نوفمبر 2009، بدون صفحة.

أولاً: العلاقة مع الزبون كمدخل لزيادة الاحتفاظ بالزبائن

إن فهم حاجات وتوقعات الزبائن ضرورة للمؤسسة، للحفاظ على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد، وسبيلها إلى ذلك منح منتجات ذات جودة تقابل إحتياجاتهم وبأسعار معقولة وفي الوقت المناسب، وللوصول إلى هذا المستوى يتعين على المؤسسة مراعاة منتجاتها بما يتناسب وإحتياجات الزبائن وتوقعاتهم، سعياً للوصول إلى رضاهم وكسب ولائهم وتقوية العلاقة معهم لتحقيق أعلى درجات الاحتفاظ بهم¹

كما أن الاعتراف والإقرار بأهمية الزبائن يمثل أساساً وجوهر نجاح العلاقات، فمن خلال معرفة حاجات الزبائن والعمل بإتجاه تحقيقها من خلال التطورات التكنولوجية الهائلة، تستطيع المؤسسة أن تبني وتديم أفضل العلاقات مع الزبون، والواقع أن العلاقة المتنامية مع الزبون والسعي لتحقيق رضاه وكسب ولائه صارت تمثل ميزة وأفضلية تنافسية على المنافسين.²

1-دورة حياة العلاقة مع الزبون

إن محاولة المؤسسة لتحسين علاقتها مع زبائنها يتطلب الفهم الجيد للمراحل التي يمر بها الزبون خلال فترة التعامل معه، ومن ثم تحديد إمكانية خلق قيمة لدورة حياة الزبون من خلال هذه المراحل، وللوصول لخلق قيمة لدورة حياة الزبون يترتب على المؤسسة مراعاة العناصر الأساسية والمتمثلة في تحديد الزبائن و الاحتفاظ بهم وتوطيد العلاقة معهم، ومن ثم عملية التخلي عن الزبائن الغير مريحين، بحيث تبدأ هذه العلاقة من عملية جذب الزبائن ومن ثم محاولة توطيد

¹ أنظر: جبوري محمد، مرجع سبق ذكره، بدون صفحة.

² أنظر: بشير عباس محمود العلاق، التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا، دراسة تمهيدية، الملتقى الأول: التسويق في الوطن العربي الواقع وآفاق التطوير، الشارقة الإمارات العربية المتحدة 16/15 أكتوبر 2002، ص

العلاقة معهم والاحتفاظ بهم بمختلف الوسائل المتاحة وبعد ذلك تأتي عملية التخلي أو التخلص عن الزبائن المتقاعسين والغير مريحين ، ويمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل الموالي:¹



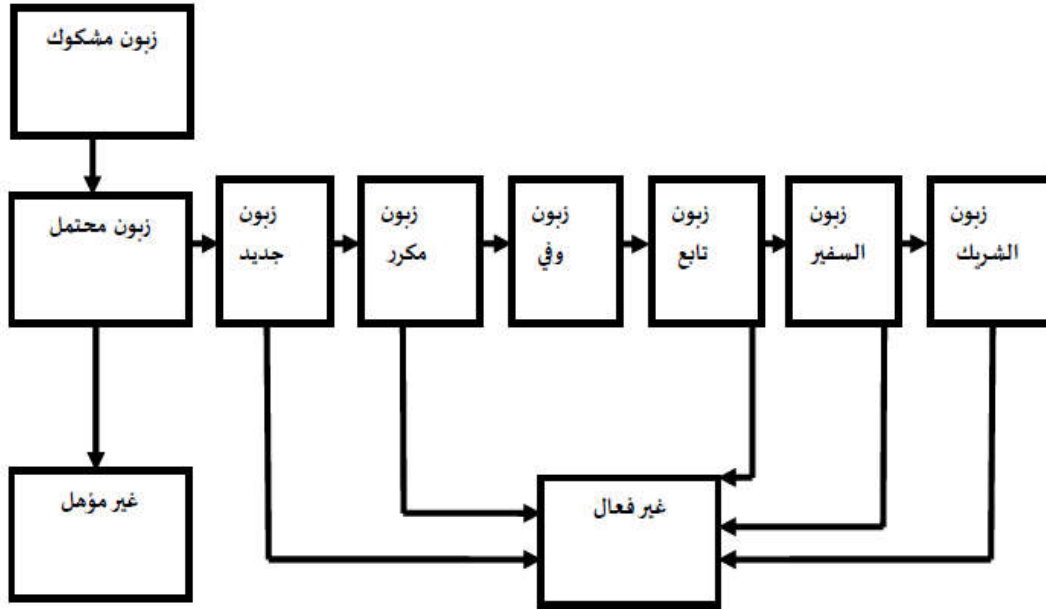
الشكل رقم: (02-04) دورة حياة علاقة الزبون بالمؤسسة

Source: **André Lang et all**, From Customer Relationship Management (CRM) to Supplier Relationship Management (SRM), **journal HEC Lausanne 2002**, p 02

وعليه يجب على المؤسسة أن تعرف جيدا من هم زبائنهم الذين يشكلون هدفها لتحقيق لها التميز على المنافسين، والشكل التالي يوضح مختلف المراحل التي يمر بها الزبون في علاقته بالمؤسسة:

¹Regarder : **André Lang et all**, From Customer Relationship Management (CRM) to Supplier Relationship Management (SRM), **journal HEC (Hautes Etudes Commerciales) Lausanne 2002**, p 02.

2- مراحل تطور الزبون



الشكل رقم: (02-05) مراحل تطور الزبون

المصدر: نوري منير لجلط إبراهيم، التحالف مع العملاء ذوي الولاء مدخل لإدارة رأس المال الفكري للمنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل البيئة الاقتصادية الحديثة، يومي 14/13 نوفمبر 2011، ص 10.

في البداية يكون الزبون محتملا وعلى المؤسسة أن تؤهل هؤلاء الزبائن ليصبحوا زبائن جدد لها. وعندما يصبح هؤلاء الزبائن جدد تواصل المؤسسة محاولاتها لإقناعهم بعملية إعادة الشراء بمختلف الوسائل المتاحة للمؤسسة، وبعد تكراره لعملية الشراء عدة مرات يصبح هذا الزبون موالي للمؤسسة ويألف الزبون المؤسسة، وتصبح بينهما علاقة تنصف بالوفاء، ويصبح الزبون ينصح من حوله بالشراء من المؤسسة هنا يتحول إلى الزبون السفير، وتتوطد العلاقة أكثر بين الزبون والمؤسسة، إلى أن يصبح مشاركا للمؤسسة في إقتراحاته وانتقاداته التي تتقبلها منه.¹

¹ أنظر: نوري منير لجلط إبراهيم، التحالف مع العملاء ذوي الولاء مدخل لإدارة رأس المال الفكري للمنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل البيئة الاقتصادية الحديثة، يومي 14/13 نوفمبر 2011، ص 10.

لكن في أي مرحلة من هذه المراحل قد يشعر الزبون بحالة عدم الرضا، وهو ما يجعله يتحول إلى الشراء من المؤسسة المنافسة وهنا يشكل أزمة للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة أن تحاول تحقيق رضاه وولاءه بشتى الأساليب والطرق التي تحقق الاحتفاظ بالزبائن والربحية للمؤسسة، من خلال كسب زبائن دائمين.

ثانياً) الموقع الإلكتروني لزيادة الحفاظ على الزبائن

إن المواقع الإلكترونية الخاصة بالمؤسسة تزودها باستمرار باقتراحات جديدة وجيدة، حول المنتج والزبائن، ويصبح الأمر مهما بالنسبة للعلاقة بينهما، لأن الزبائن عندما يضطرون إلى زيارة مكان المؤسسة دون معلومات مسبقة تبين أو تحدد طبيعة المنتج فإن ذلك لن يكون جيدة، أما إذا وفرت المؤسسة موقعا فإن ذلك سيكون أفضل بكثير، لأنه سيجد تفاصيل وافية حول المنتج في الموقع، لأن هذا النوع من الخدمة للزبائن يرفع من درجة رضاهم وولائهم والذي يعد وقوفا في وجه المنافسين¹

كما تعد شبكة الأنترنت عهدا جديدة في عالم التسويق بالنسبة لكل من المؤسسة والزبون، إذ نجد أن المؤسسات كثيرة ما أصبحت مهتمة إلى درجة كبير بإنشاء موقع إلكتروني تتواصل من خلاله مع زبائنهم، في حين نجد أنه كثيرا ما يلجأ مستخدمو الأنترنت إلى البحث عن المعلومات أو المنتجات الجديدة أو تقديم طلبيات عبر الموقع الخاص بالمؤسسة، فمثلا في دراسة قامت بها SECA (european des centre d ' appels salon) خلصت أنه 2 / 3 من الفرنسيين

¹ أنظر: جيم سترن، ترجمة باسل الحاج قدور، علي أبو عمسة، خدمة الزبائن على الانترنت "كيف تبني علاقتك مع الزبائن وتنمي اخلاصهم وتبقى على قمة المنافسة"، مكتبة العكيان، الرياض ، السعودية، 2003، ص369.

قاموا مؤخرا بالاتصال بمؤسسة ما فيما يتعلق بمنتجاتها، و20% من بين هذه الاتصالات كانت عبر الأنترنت¹

كما أن المواقع الإلكترونية ساهمت بشكل كبير في التوجه الجديد للتسويق والقائم على شخصية العروض أو كما يسمى التسويق واحد لواحد، إذ أصبحت عملية التجزئة والاستهداف أكثر سهولة ودقة مما سبق وذلك من خلال المعلومات المتوفرة حول زبائن المؤسسة بحيث تتمكن المؤسسة من بناء علاقة مباشرة وتفاعلية أو خلق فرص تسويقية مع زبائنهم المحتملين أو الحاليين، وخير مثال على ذلك موقع خاص بشركة Renault الفرنسية www.renault.fr فقد نتج عنه أكثر من 400000 فرصة تجارية، ويعد هذا الموقع أداة أساسية لعرض منتجات وخدمات المؤسسة للزبائن وتوطيد العلاقة معهم، كما أنه غالبا ما يربط زبائن المؤسسة في الأسواق الدولية بالوكلاء في تلك المناطق ويزودهم بالمعلومات التي يحتاجونها، مما يؤدي إلى تعزيز الحفاظ على الزبائن.

المطلب الثاني: شخصية العلاقة لتلبية متطلبات الزبائن وتعزيز الاتصال بهم

تحاول كل مؤسسة الوصول إلى زبائنهم وإدامة العلاقة من أجل الحفاظ عليهم لأطول فترة ممكنة، من خلال وضع تحسينات لعروضها وأسعارها ومنتجاتها لتتلاءم واحتياجات زبائنهم.

أولا) شخصية العرض:

كما يطلق عليه التسويق الشخصي (التسويق واحد لواحد) فمن خلال المعلومات التي تملكها المؤسسة حول زبائنهم الحاليين أو المرتقبين، يمكن أن تعمل على شخصية منتجاتها،

¹ Regarder: Pascal Lannoo, Corinne Ankrie, e-marketing& e-commerce, 2 éd, vuibert, Paris, 2007, p 19.

خدماتها، أسعارها وكذلك رسالتها الترويجية، حيث تقترح المؤسسة على زبائنها المعتادين عروض ترويجية خاصة، وتلعب التكنولوجيا دورا هاما في عملية الاتصال بالزبائن لشخصنة عروضها كالأنترنيت... وغيرها، كما يجدر الإشارة أن عملية الشخصنة تشمل كذلك صفات وخصائص المنتج، وحسب (Martha Rogers & Don Peppers) فإن التسويق الشخصي يقوم على عدة مبادئ والتي تطبق من خلال إدارة العلاقة مع الزبائن .

كما أن المؤسسات بحاجة إلى أن تبدأ خطواتها، على طريق تمييز الزبون وتكون الخطوة الأولى أن تعرف كيف تقوم بتقسيم زبائنهم كما يلي: ¹

1- **التحديد الدقيق للزبائن المحتملين أو الحاليين:** لا يمكن للمؤسسة الوصول إلى جميع الزبائن وتلبية رغباتهم وإنما تستهدف زبائن تحددتهم مسبقا، فمن أجل ذلك تعمل المؤسسة على تنمية علاقة مع الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال إدارة العلاقة مع الزبون ومن خلال قاعدة البيانات التي تملكها.

2- **تصنيف الزبائن حسب حاجاتهم وحسب قيمتهم لدى المؤسسة:** إذ يجب تركيز الجهود على الزبائن المرشحين أكثر.

3- **التفاعل مع الزبائن بشكل مباشر:** وذلك بهدف فهم حاجاتهم ورغباتهم أكثر.

ثانيا: شخصنة الاتصالات والمنتجات مع الزبائن: وتجدر الإشارة إلى أنه يوجد عدة أنواع من شخصنة المنتج والتي نوجزها في العناصر التالية: ²

1- **شخصنة تجميلية:** وهي وضع تحسينات بسيطة على مظهر المنتج ليتوافق مع رغبة الزبائن.

¹ أنظر: جيم سترن، مرجع سبق ذكره 2003، ص 390.

² Regarder: Philip kotler et al, Marketing Management, op.cit. p 163.

2- **شخصنة جوهريّة:** وتعني تبني خصائص جوهريّة في المنتج لا تدركها العين، إذ تصمم لكل المنتجات نفس المظهر ولكن في داخلها خصائص خاصة بكل زبون أو شريحة من الزبائن.

3- **شخصنة بالمشاركة:** حيث يكف جوهر المنتج ومظهره التجاري حسب رغبة الزبون، بإجراء حوارات دائمة معه ليساعد المؤسسة على تحديد حاجاته بدقة، ورغم أنها مكلفة إلا أنها الاستراتيجية المختارة من طرف الكثير من المؤسسات الكبيرة التكييف المنتجات وتقليص تكاليف التخزين كطريقة شركة **Dell** العالمية في الإنتاج حسب الطلب وفي وقت قصير

4- **شخصنة معيارية:** وهي عكس الشخصنة بالمشاركة، بحيث تعرض المؤسسة منتجا معياريا ذا عدة استعمالات في عدة ظروف خاصة، فيختار الزبون ما يتلاءم وحاجاته.¹

المطلب الثالث: الاهتمام بشكاوى الزبائن لتحقيق الاحتفاظ بهم

تشير الدراسات التي تناولت طبيعة وخصائص شكاوى الزبائن أن الزبائن الذين يتقدمون بشكاوى حول خدمة ما غالبا ما يكونون موالين للمؤسسة، وبالرغم من أن هذه الشكاوي لا تمثل إلا نسبة ضئيلة من الزبائن إلا أن المؤسسة قادرة على تشخيص هؤلاء الزبائن²

أولا: الاهتمام بشكاوى الزبائن: يمكن تحقيق هذه الخطوة عن طريق:

1- **العمل على العناية والاهتمام بشكاوى الزبائن:** وهذا يتطلب الأصغاء إلى شكاوى الزبائن، وإشعار الزبائن بأن شكاوهم قد سمعت بشكل جيد وصحيح، وكذلك ضرورة تقدير مشاعر الزبائن، وإمتصاص غضبهم وإستياءهم وخيبة أمالهم، وكذلك ضرورة شرح الإجراءات التي سيتم إتخاذها

¹ أنظر: بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 370.

² أنظر: حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات مدخل إستراتيجي وظيفي تطبيقي، الكتاب محكم عميا، البازوري، عمان 2009، ص 167.

لمعالجة هذه الشكاوى، وفي النهاية لابد من قيام الموظف المسؤول بتقديم الشكر إلى الزبون نتيجة قيامه بعرض الشكوى.

(2) **الاستعداد لمعالجة أكثر الشكاوى عمومية بشكل صحيح:** وعلى المسؤولين في المؤسسة التعرف على ما هو أكثر الشكاوى العامة وما الذي يجب أن نقوله عندما تقدم الشكوى من قبل الزبائن.

(3) **تشجيع الحوار مع الزبائن:** يمكن للمؤسسة أو مقدم الخدمة أن يخمن ما يريده الزبائن بدل السماع منهم مباشرة، وسيجد من المثير أنهم أصبحوا أكثر رغبة في الكلام، وفي أن يعطوك من وقتهم ما يعبرون عنه من آراء تكون أقرب إلى الحقيقة عندما يثار غضبهم بحيث يصنف الزبائن الذين يتحملون عبئ تقديم شكاوى ضمن ثلاث مجموعات:¹

- الذين يحاولون المساعدة؛

- الذين تورطوا في صفقة ولم تحقق رضاهم؛

- الأنفعاليون زيادة عن اللازم.

يهتم هؤلاء الزبائن الذين يحاولون المساعدة بنجاح عمل المؤسسة من كل قلبهم، فقد لا تكون عبارة "من الأفضل تحسين مكان الاستقبال" لوما بقدر ما هي نصيحة، وليست عبارة "وكيل الخدمة لديكم فظ جدا" دوما مطالبة بالاعتذار أو التعويض على نحو ما، بل قد تكون من صديق إلى مشكلة لديك، ويستحق الذين أجففت في حقهم فعلا تصحيح وضعهم وحل مشكلتهم بنوع من

¹ أنظر: جيم سترن، مرجع سبق ذكره 2003، ص 207.

السرعة، أما بالنسبة للذين في انفعالاتهم يمكن للمؤسسة أيضا الاستفادة منهم بابتكار طرق جديدة للمعاملة مع مثل هذه الأنواع من الزبائن.

4) تصنيف سلوك شكاوى الزبائن: وهناك ثلاثة أنواع تتمثل في الصوت، خروج، انتقام:¹

- الصوت: محاولة معالجة المشكلة لأن الزبائن المستائين سيخبرون من تسعة إلى عشرة أشخاص حول تجربتهم، وهو ما ينجر عنه خطر كبير على المؤسسة، تحت ما يعرف بالكلمة المنطوقة؛
 - الخروج: يحدث عندما يتوقف الزبائن عن شراء خدمة أو منتج المؤسسة؛
 - الانتقام: يحدث عندما يتخذ الزبائن إجراء لتحطيم عمل المؤسسة.
- ثانيا: منع الانسحاب والتوجه للمنافسة
- إن أفضل طريقة لمنع إنسحاب الزبائن وتوجههم للمنافسة، هي من خلال الأصغاء إلى شكاوهم والعمل بصورة مباشرة على معالجتها وذلك من خلال الخطوات التالية:²
- تشكيل قنوات الإستقبال لشكاوى الزبائن الغير راضين؛
 - تشجيع جميع الزبائن على إستخدام تلك القنوات؛
 - الاهتمام الشخصي بالزبائن غير راضين؛
 - المعالجة السريعة لشكاوى الزبائن.

¹Regarder :Siriporn Sujithamra, Terry Lam, Relationship Between Customer Complaint Behavior and Demographic Characteristics: A Study of Hotel Restaurants' Patrons, Asia Pacific Journal of Tourism Research, Vol. 10,2005,p291.

² أنظر: كريغ ف، وآخرون، بناء ولاء الزبائن/ العملاء، مشروع أفضل الممارسات في المشاريع الصغرى (MBP) للوكالة الامريكية للتنمية الدولية (USAID) والمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (CGAP)، 2001، ص41.

للبحث عن شكاوى الزبائن بفاعلية، يجب على المؤسسة أن تتبنى الفلسفة القائلة بأن

الشكاوى مفيدة، وتحتوي هذه الفلسفة على ما يلي:¹

- إن الشكاوى مرحب بها، وكل من لديه ملاحظات سلبية مشكور على المعلومات المفيدة التي يقدمها؛

- إن الشكاوى مفيدة لأنها تؤثر على الزبائن غير الراضين، وتسمح للمؤسسة باتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع الزبائن من الانسحاب والتوجه إلى المؤسسات المنافسة؛

- إن الشكاوى تحسن من المنتجات والخدمات.

من خلال تشجيع قبول الشكاوى توسع المؤسسة نطاق معرفتها بزبائنهم مما يساعد على تحقيقها النجاح والتفوق على المنافسين، كما يمكن للمؤسسة تحديد الزبائن غير الراضين والذين أصبحوا على قرب الانسحاب من المؤسسة والذهاب إلى المؤسسات المنافسة من خلال:

✓ نظام لاستقبال الشكاوى والاقتراحات فسهل الاستخدام؛

✓ تبني إستراتيجية التغذية العكسية مع الزبائن؛

✓ مجالس إستشارية من الزبائن.

ثالثاً: العوامل التي تشجع الزبائن على الشكاوى

- قيمة الحصول على تعويض؛²

- توفر التعويض المباشر؛

¹ أنظر: كريغ ف، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 46.

²Regarder :Wen-yu Su, John T. Bowen, Restaurant Customer Complaint Behavior, Journal of Restaurant & Food service Marketing, Vol. 4(2) 2001,p36.

- فصولة وراحة الحصول على تعويض.

لأن الزبائن يميلون إلى تقييم كلفة ومنفعة الشكاوى، إذ يرون بأن شكاوهم تساوي الجهد الذي بذل من أجله، لذلك هم يشتكون، وإلا سيتوجهون مباشرة إلى المؤسسات المنافسة.

المبحث الثالث: التميز في الخدمات والمنتجات المقدمة لزيادة القدرة على الاحتفاظ بالزبائن

إن الجودة والتميز أصبحت من متطلبات المؤسسات اليوم، نظرا لعدة عوامل من أهمها إتساع حجم الإنتاج وعرضه مقارنة بالطلب بالإضافة إلى تغير حاجات الزبائن مما جعل المؤسسات تتنافس لاستقطاب الطلب عليها، ونظرا للانفتاح الإقتصادي الذي أصبح يميز أغلب الدول حاليا والذي يسهل وصول المنتج للزبائن وبتكاليف معقولة، لذا كان لازما على المؤسسات إذا ما أرادت الاستمرارية وتحقيق الاحتفاظ بالزبائن أمام المنافسة، فإن المفتاح الممكن هو التميز بتحقيق الجودة في إنتاج السلع والخدمات.

المطلب الأول: الجودة والتميز وتفعيل الاحتفاظ بالزبائن

تغيرت حاجات ورغبات الزبائن مع التطور التكنولوجي، على هذا الأساس أصبح التميز والجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث أصبحت تسعى إليها المؤسسات، بهدف تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة، وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن للاحتفاظ بهم.¹

أولا: أهمية الجودة في المؤسسات للاحتفاظ بالزبائن: تدرك المؤسسات أهمية إستخدامها لفلسفة التركيز على الزبون وضرورة الاتجاه إلى تبني منهاج إدارة الجودة للمساعدة في إدارة

¹ أنظر: فريد كورتل وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الاعمال، الطبعة الاولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 313، 314.

أعمالهم، فالمدراء في المؤسسات يواجهون ضغوطا متزايدة للقيام بالتحسين المستمر في الأداء وإثبات أن خدماتهم تركز على الزبون، نظرا للقيود المالية والبشرية التي تعمل في ظلها المؤسسة، والتي ينبغي عليها أن تقيس وتفهم وتدير توقعات الزبائن، فنجاح الأعمال يعتمد على توظيف المؤسسات لرضا الزبائن، وتعد الجودة أساسا في سلسلة القيمة والريح والرضا، وعلى المؤسسات أن تتفهم أهمية ترسيخ وتدعيم هذا الأساس ونتائجه، وهذه الخطوة ضرورية لضمان النتائج المربحة لجهود الجودة، ولذلك فإن تطوير فهم أعمق لتأثير الجودة على رضا الزبون يعتبر هدفا رئيسيا لكل المؤسسات، التي تسعى للحفاظ على الزبائن.¹

ومن الأسباب التي توجب المؤسسات على تقديم منتجات ذات جودة عالية:

- أصبحت الصناعة قادرة على المنافسة، لوجود بدائل متنوعة للزبائن؛
- أغلب الزبائن لا يظهرون شكواهم حينما تواجههم مشكلات مع خدمات المؤسسة، ويختار هؤلاء الزبائن ببساطة إنجاز أعمالهم في مؤسسات أخرى منافسة.

ثانيا: التميز في جودة المنتجات

تهدف جميع المؤسسات إلى تحسين منتجاتها، لأن الجودة تكون في المنافع التي يحصل عليها الزبون، وتعتبر المفتاح الأساسي لدخول السوق، والتميز في تقديم المنتجات في المؤسسات،

¹ أنظر: عبد الرضا خرج بدر اوي الخماس، رافت عواد موسى التميمي، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة، دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد 73، 2013، ص 41.

يمثل معيار النجاح، ولكي تستطيع المؤسسات الصمود في وجه المنافسة ضمن إطارها التنافسي الشديد، يجب تقديم منتجات متميزة.¹

كما تعد الجودة سلاحا تنافسيا فاعلا لذلك تسعى كل المؤسسات إلى بلوغ ما وراء الجودة، أي مستوى الرضا والقناعة عند الزبائن، لذلك يجب على المؤسسات أن تسعى إلى التميز في الجودة من خلال:

- أن تكون متفوقة بحكم طبيعة عمل المؤسسة؛
 - أن يكون منافسا في جودة هذه الأعمال بدرجة متقدمة؛
 - أن يكون حائرا على أحد الابتكارات التكنولوجية؛
 - أن تعمل على الوصول إلى تكنولوجيا أفضل وأرقى.
- كما يمكن للمؤسسة التميز من خلال الجودة في تصميم المنتج، ذلك إن تصميم المنتج يجب أن يركز على نتائج لسوق التي تحدد ب : ²

- ✓ الزبائن المستهدفين، إحتياجاتهم ورغباتهم ودوافعهم وقدراتهم الشرائية؛
- ✓ خصائص ومواصفات المنتجات كما يطلبها الزبائن؛
- ✓ خصائص المنتجات المنافسة وحجم الطلب عليها كما ترتبط عملية تصميم المنتج بالقدرات المادية، والبشرية والتكنولوجية المتوفرة لدى المؤسسة.

¹ أنظر: أحمد طرطار، سارة حليمي، جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك، الملتقى

الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، 2010، ص 13، 14.

² أنظر: حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالم، 2009، ص 16.

ثالثاً: قياس مستوى الجودة لزيادة الاحتفاظ بالزبائن

تحاول المؤسسات عند كسب الزبائن الإبقاء عليهم من خلال عدة أساليب ومنها الجودة في المنتجات (سلع، خدمات) التي تقدم إلى الزبائن على عدة مستويات وتتمثل في خمسة مستويات:¹

- 1) **الجودة المتوقعة:** وتتمثل في الجودة التي يرى الزبون وجوب توفرها؛
- 2) **الجودة المدركة:** من إدارة المؤسسة وترى أنها مناسبة وقد تتحقق أم لا
- 3) **الجودة القياسية:** وهي تلك الجودة التي تتحقق بالموصفات النوعية للمنتج؛
- 4) **الجودة الفعلية:** وهي الجودة التي تؤدي بها الخدمة فعلاً، أي المتحققة فعلاً وترتبط بالأداء الفعلي؛
- 5) **الجودة المروجة للزبائن:** وهي الجودة التي وعد بها الزبائن من خلال الحملات الترويجية، وقد تماثل توقعات الزبائن أم لا.

إذ تتطلب المنافسة الجادة تحليلاً إستراتيجية من تخفيض التكاليف وتحسين الإيرادات من أجل تحقيق المستوى الأفضل لتقديم الخدمات والمنتجات، فالسوق المعاصرة يتطلب المزيد من الخدمات التي تقدم بصورة متميزة، لذلك فإن تحسين الجودة يهدف إلى الوصول إلى توقعات الزبائن حول المنتج الذي تنتجه المؤسسة، قصد الوصول إلى الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق الربحية المستمرة، وهذا يعني ضرورة الأصغاء للزبائن والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات قصد الوصول إلى الاحتفاظ الدائم بالزبائن وبالتالي ميزة تنافسية مستدامة.

¹ أنظر: خير الدين محمد علي، دور أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية في تحقيق رضا الزبون "دراسة تحليلية ميدانية للمصرف الإسلامي في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 223، 2011، ص 33.

المطلب الثاني: دور التسويق الداخلي في تعزيز الخدمات لتحقيق الاحتفاظ بالزبائن

يعمل التسويق الداخلي باتجاه توليد الإجراءات والتفاعلات والتعديلات التي تعزز رضا الزبون، من خلال خلق البيئة التي تدعم جودة السلوك من جانب موظفي المؤسسة، وبذلك يعد التسويق الداخلي مصدراً أساسياً لتحقيق الإحتفاظ بالزبائن والتميز.¹

كما أن تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة، الذي تحصل من خلاله على موظفين ذوي قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة إلى الزبائن، لا يتم إلا من خلال تبني المؤسسة لمفهوم ثقافة لخدمة.

أولاً: التسويق الداخلي

التسويق الداخلي يضمن أن كل شخص في المؤسسة يسير على مبادئ تسويقية، إبتداء من الإدارة العليا، ويشمل التسويق الداخلي مهمة تدريب وتحفيز العاملين حتى يستطيعوا تقديم خدمات متميزة للزبائن، ويعترف المسوقون الأذكياء بأن النشاطات التسويقية ضمن المؤسسة مهمة بدرجة كبيرة، إذا وجهت خارج المؤسسة بجعل الخدمات ممتازة من قبل موظفي المؤسسة، وإنهم مستعدون لتزويد خدمات جيدة للزبائن.²

¹ أنظر: عبد الرضا فرج بدرأوي الخماس، رأفت عواد موسى التميمي، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة، "دراسة إستطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية كلية بغداد، العدد 2013، 73، ص 73.

² Regarder : Philip Kotler, Kevin Keller, Marketing management, Twelfth ed, New Jersey, USA, 2006, p20.

1) أهداف التسويق الداخلي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-20): أهداف التسويق الداخلي.

مستويات الأهداف	التطبيقات
الهدف العام	✓ جعل العاملين أكثر تفهما وتحفزا واهتماما بالزبائن
الهدف الإستراتيجي	✓ خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالزبائن وتفتح العقلية البيعية بين العاملين. ✓ دعم سياسة التدريب الداخلي، ودعم إجراءات التخطيط والرقابة
الهدف التكتيكي	✓ إن العاملين يجب أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين، مثال، الخدمة المعطاة أو الخدمة الداعمة ، يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند اتصالاتهم بالزبائن. ✓ يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق ✓ يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.

المصدر: هاني حامد الضهور "تسويق الخدمات" الطبعة الخامسة. دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2009، ص387.

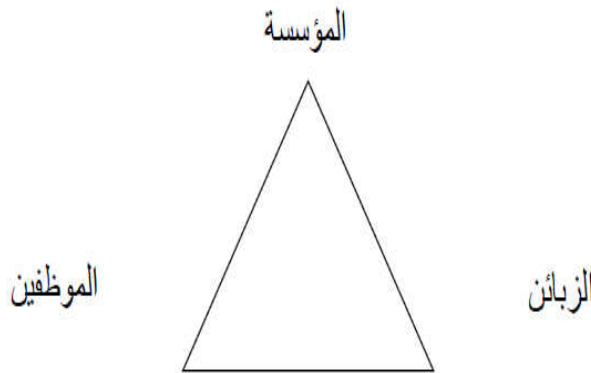
2) الرضا الوظيفي والتسويق الداخلي: يعرف الرضا على أنه مدى حب الموظف لوظيفته،

ويظهر كذلك من شعور الموظف إتجاه وظيفته¹ كما أشار "hoppok" إلى أن الرضا الوظيفي

¹Regarder : Sulieman Ibraheem Shelash Al-Hawary et all, the impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banks jordan, journal of contemporary research in business, vol 04, 2013, p81

للموظف مشتق من الارتياح النفسي والجسدي في بيئة العمل ومن العمل نفسه، وكذلك إلى العواطف التي يشعر بها الموظف إتجاه وظيفته، وكيف يتفاعل معها.

كما يتمثل الرضا الوظيفي في الارتياح الداخلي والخارجي للموظف، الارتياح الداخلي يتكون من جميع العوامل التي لها علاقة مباشرة مع الرضا الوظيفي (النجاح، الاستقلال، التنمية الشخصية، الأبداع، إحترام الذات...) والرضا الخارجي يتكون من جميع العوامل الأخرى التي ترتبط بشكل غير مباشر مع الرضا الوظيفي (بيئة العمل، العلاقات الشخصية بين الزملاء، راتب مرتفع، إمكانية الترقية...) وبشكل عام يمكن القول بأن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي وإنتاج خدمات أفضل وذلك أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي ورضا الزبائن والشكل التالي يوضح:¹



الشكل رقم (06-02): العلاقة بين المؤسسة والموظفين والزبائن

المصدر: خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2010، ص 215.

من خلال الشكل يتضح الزبائن والموظفون يتعاملون موية لخلق الخدمة وتقديمها ولد فإن مقدمي الخدمات لابد وأن يتعاملوا بشكل فعال مع الزبائن ليقدموا مستوى راقيا من الخدمات خلال

¹Regarder : Efthymios Iliopoulos, Constantinos-Vasilios Priporas, The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece, journal Health Services Research 2011, p02.

تواصلهم مع الزبائن، وان هذا التفاعل الفعال يعتمد على مهارات الأفراد الذين يعملون في الواجهة وكذلك الموظف الذي يقدم الخدمة المطلوبة، والعمليات المساندة لهؤلاء الموظفين.

كما قد يؤدي الاعتراف المتزايد بأهمية ودور الموظفين في المؤسسات، باعتماد التسويق الداخلي، وبالتالي على المؤسسات أن تعامل موظفيها كزبائن داخليين، وقد بينت دراسات سابقة أن التسويق الداخلي له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي¹

بحيث خلصت دراسة بين موظفي الرعاية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية، أن الموظفين الذين لديهم رعاية عالية، لديهم مستويات عالية من الرضا الوظيفي، وأيضاً وجد أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي للممرضات ونوعية الخدمات الصحية، ومن ناحية أخرى أن ضغوط العمل للممرضات لها تأثير سلبي على الرضا الوظيفي.

كما وصف نورمان الوقت الذي يلتقي فيه الموظفين والزبائن بلحظة الصدق أو الحقيقة حيث أن لحظة الصدق تظهر عندما يلتقي فيها كلا من الموظفون والزبائن، وأشار نورمان إلى أن هذه العملية التبادلية تعتمد على المهارة والدافع والوسائل المستخدمة من قبل موظفي المؤسسة والتوقعات وسلوك الزبون، حيث أن هذه العملية تخلق إجراءات تقديم الخدمة التي يلتقي فيها كلا من الموظف والزبون، وقد قدم نورمان فكرة من مصارعي الثيران حيث شبه مصطلح اللحظة بالفترة التي يتواجه فيها المصارع مع الثور في حلبة المصارعة ، وعليه يجب على المؤسسة الاهتمام بالموظفين لأن الجودة المقدره تتحقق في لحظة الصدق²

¹ Regarder : Efthymios Iliopoulos, Constantinos-Vasilios Priporas, *op.cit*, p03.

² أنظر: ريتشارد نورمان، ترجمة عمرو الملاح، النظرية الأولى في لحظة الصدق، إدارة الخدمات الإستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات، الطبعة الأولى، مكتبة العكيان 2005، ص54.

(3) أهمية التسويق الداخلي: تتمثل أهمية التسويق الداخلي في الآتي: ¹

- تقوية العلاقة والتفاعل بين الموظفين والوظائف، وبذلك تصبح العمليات أكثر كفاءة وفعالية؛
- إدارة وتحسين الرضا الوظيفي وولاء الموظفين، فالتسويق الداخلي له تأثير إيجابي على التنظيم داخل المؤسسة؛
- تشكيل الكفاءات الأساسية للمؤسسة وخلق الميزة التنافسية من خلال الزبائن الأكثر رضا وولاء والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية أو الأرباح مقارنة بالمنافسين
- دعم الجهود الترويجية للمؤسسة لأنها الوسيلة الأفضل، التي تساعد على خلق الترابط العاطفي القوي بين الموظفين، وبذلك يوفر التسويق الداخلي الأدوات التي تساعد المؤسسات على الوصول إلى السوق المستهدف؛ - تعزيز المعرفة عن الزبائن الداخليين والخارجيين ورفع العقوبات التشغيلية التي قد تكون في طريقة تقديم الخدمات القائمة على القيم والفعالية التنظيمية.
- إذا فالتسويق الداخلي يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المؤسسة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم، وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه ألا وهو رضا الزبائن وزيادة الاحتفاظ بهم، الذي بدوره يحقق الربحية، والتميز.

ثانيا: ثقافة الخدمة

إن أي برنامج للتسويق الداخلي هو عبارة عن ترسيخ الثقافة الخدمة ، لأن برنامج تسويق الخدمة يحكم عليه بالفشل أو الإخفاق إذا لم تعمل المؤسسة على ترسيخ ثقافة خدمتها ، لدعم

¹ أنظر: عبد الرضا فرج بدرأوي الخماس، رأفت عواد موسى التميمي، مرجع سبق ذكره، ص37.

خدمة الزبون ،ولعل من الأهمية يمكن التطرق إلى مقال صدر في إستراليا لمجلة وطنية تقول فيه أن أربعة شركات ضخمت (2 مليون دولار) في برامج خدمة الزبائن مع تحقيق نتيجة ضعيفة ، والسبب الرئيسي الذي جعل جهود خدمة الزبائن فاشلة هي أن هذه المؤسسة لم تأخذ بعين الاعتبار ثقافة الخدمة في برامجها الموجهة إلى الزبائن ، وأن هذه المؤسسات كانت قد وجهت نشاطها التسويقي الخدمة الزبائن معتقدة بأنه ومن خلال هذا البرنامج تستطيع إرضاء زبائنهم وتحقق من ذلك عائدا معقولا ولكنها سرعان ما أكتشفت أن أفضل برنامج لخدمة الزبائن يجب أن يتضمن إشراك العاملين في هذا البرنامج لكي يحقق النجاح وعليه فإن أي برنامج للتسويق الداخلي يحتاج إلى إلزام قوي من قبل الإدارة.¹

يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والأعراف، والخصائص التي تشكل الأجواء، العامة للخدمة وتؤثر على العاملين، فالمؤسسات ثقافة وأجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم.

من الجدير بالذكر أن المؤسسات التي تملك ثقافة خدمة قوية، فإنها تؤثر إيجابيا في سلوك العاملين ومن ثم على التسويق الداخلي، ومن جهة أخرى فإن المؤسسة التي تمتلك ثقافة ضعيفة سوف تؤثر سلبا في التسويق الداخلي، كما أن المؤسسة التي تمتلك ثقافة الخدمة فإن هيكلها التنظيمي يتجه من الأعلى إلى الأسفل، إذ أن العاملين والزبائن هم في قمة الهرم التنظيمي والإدارة هي في أسفل الهيكل، وهذا النمط من التنظيم يجعل جميع العاملين في خدمة الزبون.²

¹ أنظر: حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص354.

² أنظر: حسين على عبد الرسول، حسام حسين شياح، تعزيز المكانة الذهنية للخدمة المصرفية من خلال ممارسات التسويق الداخلي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة بغداد، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 32، 2012، ص29.

المطلب الثالث: التحسين المستمر في تقديم المنتجات والخدمات للاحتفاظ بالزبائن

يعد التحسين المستمر ضروريا للنجاح في السوق المتطورة، في المؤسسات التي تريد المحافظة على زبائها وموقعها التنافسي في الأسواق التي تنشط فيها، يجب عليها تقديم منتجات ذات جودة عالية، ومنتجات مطورة تتبنى التكنولوجيا المعاصرة، وأداء عالي المستوى

أولاً: مفهوم وأهداف التحسين المستمر

(1) مفهوم التحسين المستمر: هناك عدة مفاهيم للتحسين المستمر معها" هو أسلوب للاحياة يمكن أن تخضع إليها جميع الأنشطة في المؤسسة، كالتكلفة والتسليم ومهارات الأفراد والعاملين، فضلا عن علاقات العمل"¹

كما يعبر عن التحسين المستمر" هو تلك العمليات التي يتم فيها الشراك العاملين في إعداد خطة الجودة وتنفيذها، بحيث يتم تحديد كل فرد وبالتنسيق مع أدوار الأفراد الآخرين خلال ما يسمى بدورة (PD , CA) وهي مختصر للكلمات (plan , do, chek , actien) وهي تعني على التوالي: خطط، أفعّل، إفحص، نفذ، وذلك من خلال قيام المؤسسة بتحديد الأهداف والطرق والوسائل وتنفيذ ومراقبة العمل، فضلا عن تصحيح الانحرافات.

كما تم تعريفه" هو أسلوب تنتهجه المؤسسة لمواكبة التكنولوجيا ليوجه في سعي المؤسسة الإرضاء الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية"²

¹ أنظر: ماجدة محسن عبد الرحمان، العلاقة بين التحسين المستمر للمنهج الجامعي وعملياته دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة دهوك" مجلة تنمية الرافدين، العدد 99، 2010، ص 04

² أنظر: فائزة إبراهيم محمود، ثائر صبري الغبان، إمكانية الاعتماد على تقنية المقارنة المرجعية لتحديد احتياجات التحسين المستمر في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة كلية التراث، العدد 09، 2010، ص 13.

من خلال التعاريف السابقة يتبين أن عملية التحسين المستمر منهج تسير عليه المؤسسات التي تريد تحقيق الريادة والمحافظة على زبائنهم للبقاء في السوق.

(2) أهداف التحسين المستمر

إن الهدف الرئيسي للتحسين المستمر هو الوصول إلى الإتقان الكامل، من خلال التحسين في العمليات، بالرغم من أنه هدف صعب التحقيق، ولكن يجب بذل الجهود اللازمة للوصول إليه، إلا أن الهدف الاستراتيجي الذي تسعى المؤسسات للوصول إليه من خلال التحسين المستمر هو البحث الجاد عن الإتقان الجيد لكل عملية وفي أي وقت ومن أول خطوة، إذ يعد هذا الأسلوب كفيل بالمحافظة على زبائن المؤسسة وتفعيل الميزة التنافسية لها، الذي يضمن لها النمو والبقاء والاستمرارية.

ثانياً: أساليب تطبيق التحسين المستمر

تقوم المؤسسة بغرض التحسين المستمر لأدائها أو منتجاتها أو خدماتها بتطبيق أحد الأساليب أو كل الأساليب التالية:

(1) التكلفة المستهدفة: إن التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال المعاصرة والتي أبرزها المنافسة الشديدة، قد شكلت تحدي يواجه العديد من المؤسسات الاقتصادية، وذلك بعدم قدرتها على إتخاذ التكاليف كأساس لوضع الأسعار التي تحقق الأرباح المخططة، بل أصبح السوق هو الموجه القوي لعملية تحديد الأسعار، وذلك لكثرة أنواع المنتجات التي يعرضها المنافسون وبأسعار منخفضة، مما يستدعي المؤسسات الوصول بتكاليفها إلى مستوى معين يسمى بالتكاليف المستهدفة.¹

¹ أنظر: صلاح مهدي جواد، إمكانية الاستفادة من قيمة المنتج للوحدات الاقتصادية "دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية" المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 33، 2012، ص83.

تعرف التكاليف المستهدفة بأنها " تصميم عملية المنتج والعمليات المستخدمة لإنتاجه وبذلك

يمكن إنتاج المنتج في النهاية بالتكلفة التي تمكن المؤسسة تحقيق الربح بسعر البيع المستهدف"

كما تم تعريفها " أداة الإدارة لتخفيض التكاليف والتي تركز أساسا على مرحلة التخطيط، التصميم

هندسة المنتج"، **التكلفة المستهدفة = السعر المستهدف - الربح المستهدف**

(أ) أهمية التكلفة المستهدفة: تكمن أهميتها في الارتقاء بالجودة، وكذلك في دعم قرارات المؤسسة،

وتتضح أهمية التكلفة المستهدفة في أنها أكثر من وسيلة قياس والتقيرير عن كلف المنتجات بل

هي: ¹

- **فلسفة:** إن إدارة التكلفة المستهدفة هي فلسفة التحسين المستمر لأنها بمثابة تطوير لفكرة البحث

المستمر عن الطرق التي تساعد المؤسسة على إتخاذ القرارات الملائمة من ناحية تخفيض التكلفة

والتي تساهم في تحديد أسعار ملائمة للمنتجات التي تحقق رضا الزبون.

- **موقف:** إن إدارة التكلفة المستهدفة هي موقف مسبق، ومبادرة من أن التكلفة الكلية للمنتجات ما

هي إلا نتيجة لقرارات إدارية وبعبارة أخرى، إن التكلفة لا تحدث بذاتها ولذلك فإن دور إدارة التكلفة

ببساطة لا يقتصر فقط على تسجيل وتحليل عناصر التكلفة بل أنه أصبح شريكا نشطا في

القرارات الإدارية، من أجل تحسين وتطوير وتخفيض التكلفة.

- **تقنية:** إن إدارة التكلفة تعني تصميم طرق وأساليب يعتمد عليها لاستخدامها في دعم قرارات

المؤسسة عموما.

¹ أنظر: فائق مال الله محمود الباكي: تخفيض التكاليف من خلال التكامل بين تقنيات الكلفة المستهدفة

والتحسين المستمر، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 25، 2009، ص17.

(ب) **متطلبات التكاليف المستهدفة:** تتطلب إستراتيجية التكلفة المستهدفة، توفير نظام متطور لإدارة التكاليف يكون قادرا على التعامل بأسلوب علمي، تتمكن من خلاله المؤسسة أن تبحث في الجوانب التي تخفض من خلالها التكاليف لتحقيق التميز والاحتفاظ بالزبائن، لذا يستلزم تحقيق هذه الاستراتيجية توفر مجموعة من الوسائل المترابطة التي تتضمن:¹

- البناء القوي لوسائل القياس العالية الكفاءة؛

- تخفيض التكلفة من خلال الخبرة والتجربة والتعلم؛

- فرض الرقابة العليا على عمليات تخفيض التكلفة؛

- تحقيق الحد الأدنى للتكلفة في كافة أنشطة المؤسسة؛

- أخذ حاجات الزبون بعين الاعتبار وتجنب تهميشها.

إن إدارة التكلفة المستهدفة تحقق للمؤسسة المعلومات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تخفيض التكلفة مقارنة بالمنافسين، وتحقيق عوائد أعلى من المنافسين بتخفيض السعر

(2) المقارنة المرجعية: وهي عملية قياس ومقارنة العمليات الداخلية للمؤسسة مع المؤسسات ذات الأداء العالي، من داخل أو خارج الصناعة التي تعمل فيها، كما أن هناك من يعرفها عملية قياس ومقارنة الممارسات الرئيسية للمؤسسة مع الممارسات الرئيسية للمؤسسات الأخرى لترسيخ مقاييس الأداء، التي تساعد على وضع أفكار جديدة للتحسين المستمر.²

¹ أنظر: فائق مال الله محمود البالكي، مرجع سبق ذكره، ص18.

² أنظر: إبراهيم محمود، ثامر صبري الغبان، إمكانية الاعتماد على تقنية المقارنة المرجعية لتحديد احتياجات التحسين المستمر في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة جامعة ذي قار العلمية، العدد02، 2012، ص05.

كما يشار إلى أن عملية المقارنة المرجعية هي عملية مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسات الأخرى ذات الأداء المتميز بهدف إيجاد أفكار جديدة، وتستند بالأساس إلى قياس أداء المؤسسة مقارنة بأفضل معايير الأداء للمؤسسات في مجالها مع بيان كيفية تحديد المعايير الأفضل للأداء، كما تساعد المؤسسة في التعلم، من تطبيقات أفضل المنافسين، وعلى ضوء ذلك تجري التغيرات لغرض تحسين الأداء

أ) فوائد المقارنة المرجعية: للمقارنة المرجعية فوائد تتمثل في:¹

- تضمن تخفيض الموارد بشكل كفاء وبفاعلية أكبر وإستخدام أفضل لأغراض تخفيض التكلفة؛
- توفير المناخ الملائم، وتعزيز الرغبة لدى الإدارة العليا للمؤسسة والعاملين فيها، لتبني التغيير وزياد الوعي بأن حاجات الزبائن في تغير دائم، وتطوير إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلباتهم وعن طريق وضع خطط عمل قابلة للتطبيق؛
- تحديد العمليات المهمة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ، بقصد خلق ثقافة التحسين المستمر لتحقيق السباق نحو التميز؛
- تسهم بشكل فعال في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التحسين المتسارع والمستمر وبالشكل الذي يمكن المؤسسة على البقاء في دائرة المنافسة؛
- تشجيع القدرات الإبداعية والابتكارية؛

¹ أنظر: نفس المرجع، ص 07.

- يعطي للمؤسسة مقاييس أداء تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة وفاعلية مقاييس الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية وتساعد على إكتشاف ممارسات جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة؛

تحسين الفهم والإدراك الموقف المؤسسة الحالي، عن طريق فهم عناصر المنافسة في المؤسسات المنافسة لزيادة القدرة على الاقتداء بالأداء المتميز .

ثانيا: تكاليف التحسين المستمر (kaizen): تعود جذور هذه الكلمة إلى اليابان بحيث تعني (kai) التغيير و (zen) تعني الأفضل بمعنى التغيير نحو الأفضل، بشكل مستمر وتدعو هذه الإستراتيجية إلى جهود غير منتهية للتحسين من قبل كل فرد في المؤسسة.¹

1 خطوات تطبيق (kaizen):

- تحديد المجال المطلوب تحسينه؛²

- إقتراح طرق التحسين المناسبة؛

- التنفيذ؛

- تقييم النتيجة.

2 اتجاهات أسلوب (kaizen):

- المزج بين تنوع الأساليب والمبادئ داخل المؤسسة، ثقافة التحسين وفلسفتها بوصفها أسلوبا

¹ أنظر: سعد موسى محميد، قياس وتحليل وتقويم متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة على وفق المواصفة

الدولية إيزو 9001، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص بالمؤتمر العلمي، 2012، ص505.

² أنظر: صلاح مهدي جواد، مرجع سبق ذكره، ص87.

للحياة وليس مجرد تطبيق مبادئ مختارة؛¹

- المساعدة في دعم روح التقدير والاحترام الذاتي في نفوس العاملين؛

- إرضاء الزبون بالجودة المحسنة؛

- مساعدة المؤسسة في مواجهة المنافسة وتحسين ميزتها التنافسية.

ثالثاً: التحسين المستمر والمحافظة على الزبائن

يمكن للمؤسسات أن تحافظ على زبائنها من خلال إكتشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع السوقى الذي تنتمي إليه، ويشار إلى ذلك عادة بالابتكار والإبداع، إذ يؤدي الابتكار إلى الانتقال بتلبية حاجات الزبائن إلى حال أفضل، وخاصة عندما تفشل باقي المؤسسات في إكتشاف طرق جديدة للمنافسة أو عندما تعجز تلك المؤسسات للاستجابة للتحويلات البيئية، ويمكن أن يشكل ذلك ميزة للمتحرك الأول الذي يستجيب للتغير من خلال الابتكار والإبداع الذي ينتجه التغير البيئي، بحيث أن مسببات الابتكار والإبداع التي تقود إلى المحافظة على الزبائن والقدرة على المنافسة: تقنيات جديدة ، حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة، ضرورة التجديد بسبب التطور.²

كما يشمل التحسين المستمر كل من التحسين الإضافي، والتحسين المعرفي والإبداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المؤسسة، كما أن عملية التحسين المستمر في المؤسسة تتجلى في قدرة التنظيم على التصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تاماً للزبون من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء المتميز، ومن خلال

¹ أنظر: سعد موسى حميد، مرجع سبق ذكره، ص13.

² أنظر: محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الأردنية دراسة تحليلية، الجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد 08، 2011، ص80.

تقديم منتجات جديدة وتحسين الإنتاجية والفاعلية وتقليل الأخطاء وتحسين إستجابة المؤسسة لتقبل التغيير، مما يكسبها الحفاظ على زبائن¹ها، إذ بعد التحسين المستمر ضروريا للنجاح في السوق المتطورة، في المؤسسات التي تريد المحافظة على زبائن¹ها وموقعها التنافسي في الأسواق التي تنشط فيها.

¹ أنظر: أريج سعيد وآخرون، أثر إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وزيادة الميزة التنافسي، دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة جامعة بابل، العدد 01، 2012، ص 90-105 بتصرف.

خلاصة الفصل

تعمل المؤسسات على المحافظة على إستمراريتها في السوق، باحثة عن أفضل الطرق التي تمكنها من ذلك، بحيث يعتبر التسويق بالعلاقة أحد أهم الطرق التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها محاولة بذلك الوصول إلى الريادة في السوق الذي تنشط فيه، إذ تعتبر متطلبات التسويق بالعلاقة ركيزة أساسية تسمح للمؤسسة ببناء علاقات مع زبائنهم، وتركز هذه المتطلبات في محتواها على ضرورة التوجه نحو الزبائن وتلبية إحتياجاتهم ورغباتهم، لتصل إلى عملية الاحتفاظ بهم كهدف مهم، ومن ثم الوصول إلى الهدف الاستراتيجي وهو التميز على المنافسين من خلال المحافظة على الزبائن المريحين والذين يضمنون لها حصة سوقية ثابتة وباستمرار، ومن خلال هل هذا الفصل تم التوصل إلى النقاط التالية:

✓ ضرورة الاهتمام وبشكل أساسي ببناء علاقات شخصية مع زبائن المؤسسة وجميع لأطراف ذات المصلحة؛

✓ التأكيد على بناء قاعدة بيانات للزبائن وضرورة معالجة مشاكلهم، مما يسمح للمؤسسة المحافظة عليهم

✓ تساهم كل من الثقة والالتزام في قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بزبائنهم؛

✓ يساهم التميز والجودة في الخدمات والمنتجات المقدمة في تفعيل وتحسين قدرة على الاحتفاظ بالزبائن من خلال التحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها بما يتوافق وإحتياجاتهم؛

✓ أهمية بناء إستراتيجيات للإحتفاظ بالزبائن، من خلال معرفة أنماط زبائن المؤسسة وكيفية

معالجتها حسب كل نمط.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: بيئة المؤسسة التنافسية وتفعيل الميزة التنافسية في

محيطها

تمهيد:

تتعرض المؤسسات في العصر الحديث إلى مجموعة من التحولات السريعة والتي لم تكن موجودة في السابق، بحيث أدى التطور التكنولوجي إلى تغير كبير في بيئة المؤسسة وكذلك حاجات ورغبات الزبائن، وخاصة فيما يخص تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي أسهمت بشكل كبير في التغيير على المستوى الكلي والجزئي، مما زاد من حدة المنافسة بين المؤسسات، وأصبح إمتلاك الميزة التنافسية يعتبر من أهم التحديات التي توجهها المؤسسات اليوم، و لا بدا أن تدرك أن بقائها وإستمراريتها مرهون بالقدرة على مواجهة المنافسين.

إذ ترتبط القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل التغيرات البيئية الحديثة بالوصول إلى إمتلاك القدرة على المنافسة من خلال مواكبة التطورات الحاصلة والقدرة على الإبداع في تطوير منتجاتها وإلى إرضاء زبائنهم، من خلال إعطاء الأهمية للتحليل والتشخيص الإيجابي للبيئة، وإتباع إستراتيجية تنافسية مناسبة لطبيعة نشاطها وزبائنهم، ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى:

➤ **المبحث الأول:** بيئة المؤسسة التنافسية والمنافسة ومؤشراتها؛

➤ **المبحث الثاني:** المحددات والأبعاد الأساسية للميزة التنافسية؛

➤ **المبحث الثالث:** الميزة التنافسية مصادرها وإستراتيجياتها.

المبحث الأول: بيئة المؤسسة والمنافسة ومؤثراتها

تدفع البيئة الإقتصادية والسياسية والاجتماعية والتنافسية عموماً المؤسسات إلى التحسين المستمر في أدائها، حيث يمكنها ذلك من احتلال موقع متميز في السوق و أسبقية على المنافسين، و بالتالي فالمؤسسة مطالبة بفهم العلاقة الموجودة بين البيئة و الميزة التنافسية؛ قصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة

المطلب الأول: بيئة المؤسسة التنافسية

تنشط المؤسسة في بيئة متغيرة بسبب التطورات الحاصلة، مما يحتم عليها أن تقوم بفهم هذه البيئة بشكل يسمح لها بالتكيف والتأقلم مع هذه البيئة حتى تستطيع مواجهة المنافسة وبالتالي البقاء والاستمرارية.

أولاً: مفهوم بيئة المؤسسة

لقد تعددت التعاريف التي شملت البيئة، فهناك عدة وجهات نظر وزوايا مختلفة ينظر بها إلى هذا المفهوم، وحسب نوع الدراسة التي يقوم بها كل باحث، أما نحن سنقوم بأخذ المفاهيم التي تشمل البيئة التي تنشط فيها المؤسسة.

تعرف بيئة المؤسسة: هي تلك الأحداث والمؤسسات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة.¹

تعريف (Thomson): "هي مجموعة من المتغيرات أو القيود أو المواقف التي تتأثر بها المؤسسة

¹ أنظر: مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان 2008، ص109.

وهي بمنأى عن رقابتها" ¹

تعريف (Emerytrist): "فقد عرفها بأنها العلاقة السببية الناشئة بين عناصر المؤسسة

والمؤسسة في حد ذاتها"

كما عرفها (fiho): "بمفهوم أكثر دقة بحيث يرى أن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تكون

في ثلاث مجموعات رئيسية: ²

(1) المجموعة الاولى: تتطوي على متغيرات على المستوى القومي كالعوامل الاقتصادية والسياسية

(2) المجموعة الثانية: متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من أطراف التعامل

معها، ومن أمثلتها الأجهزة و التنظيمات الحكومية والمستهلكين وتجار الجملة والتجزئة.

(3) المجموعة الثالثة: متغيرات خاصة ببيئة التعامل الداخلي للمؤسسة والتي تتكون من العمال

المدرّبين والموارد، والهيكل العام للمؤسسة وغيرها.

من خلال هذه التعاريف يتضح أن بيئة المؤسسة تتشكل من جانبين وهما: البيئة الداخلية

والبيئة الخارجية بحيث يجب على المؤسسة أن لا تقوم بإهمال اي بيئة حتى تستطيع التنافس

ويشكل يسمح لها بالاستمرارية والتواصل مع جميع الأطراف بشكل جيد.

ثانيا: التحليل والتشخيص البيئي للمؤسسة

إن عملية التحليل البيئي تشير إلى العملية التي يطور من خلالها أصحاب القرار فهمهم

للبيئات التنظيمية والتي تؤثر على الأداء التنظيمي حاضرا ومستقبلا.

¹ أنظر: مجدوب عبد الحميد مرجع سبق ذكره، ص58.

² أنظر: حنفي عبدالغفار، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب للنشر والتوزيع، القاهرة 2000، ص151.

كما تعتبر العملية التي يستطيع من خلالها الإستراتيجيون تحديد المتغيرات البيئية المؤثرة لمعرفة الفرص والتهديدات وكذا نقاط القوة والضعف .

إن عملية التحليل البيئي يساعد إدارة المؤسسة في تكوين نظام للإنذار المبكر وذلك لتهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب، وبعد ذلك القيام بوضع الاستراتيجيات القادرة على مواجهة التهديدات والتقليل من السلبيات.

يرى (Thompson) إن على الاستراتيجيين عند القيام بعملية التحليل البيئي الاهتمام بالاتي:

- تحديد المتغيرات الأكثر أهمية وسبب أهميتها؛
 - التنبؤ بالتغيرات التي سوف تطرأ عليها؛
 - توحيد التنبؤات؛
 - الصدق والواقعية في تقييم نقاط القوة والضعف للمنافسين والمؤسسة.
- أما بخصوص التشخيص البيئي فهي عملية التنبؤ لأهمية المعلومات التي يتم التوصل إليها من خلال التحليل البيئي، وتتأثر هذه العملية بعاملين أساسين:¹
- ✓ خصائص معدي الإستراتيجية والتي تشمل الخبرة، الطموح، طريقة إدراك المدير للبيئة والحالة النفسية وقت التشخيص؛
 - ✓ طبيعة عمل معدي الإستراتيجية وتشمل ضغوط الوقت والتوتر، موارد المؤسسة، أهمية اتخاذ القرارات والوقت الكافي لها وكذلك انشغال المديرين بأعمال أخرى.

¹ أنظر: محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 2007، 63، ص 145.

حتى تقوم المؤسسة بتحليل وتشخيص البيئة عليها القيام بمعرفة الفرص والتهديدات وكذا نقاط القوة والضعف.

1) الفرص والتهديدات

أ) **الفرص:** هي مجموعة من الظروف المواتية للهدف في الوقت المناسب، وتمثل موقفا إيجابيا يعطي المؤسسة مزايا نسبية، كما انها تمثل إتجاه بيئي يؤثر إيجابيا في أرباح المؤسسة ويمكن التمييز بين ثلاث انواع للفرص:

- الفرص المضافة حيث أن الاستثمار في هذه الفرص لا يؤثر في طبيعة وخصائص المؤسسة وتكون من خلال التوسع في استغلال الموارد المتوفرة وفي العادة تكون العوائد المترتبة على الاستثمار في مثل هذه الفرص محدودة؛
- الفرص التكميلية وهنا يستلزم عند القيام بالاستثمار أن تملك المؤسسة معرفة جديدة؛
- الفرص المتفجرة، إن الاستثمار بمثل هذه الفرص يستلزم توافر رأس مال كبير للإنفاق على البحث والتطوير، واستغلال مثل هذه الفرص يؤدي إلى إحداث تغيير في خصائص ومواصفات المؤسسة.

ب) **التهديدات:** أي موقع غير مناسب في بيئة المؤسسة ويكون ضارا لإستراتيجيتها، وهي كذلك التحدي المعبر عن احد الاتجاهات السلبية غير المنسجمة مع الاتجاهات العامة للمؤسسة و تحقق الفرص والتهديدات التي يتم تحديدها من قبل المؤسسة حسب (kotler) النتائج التالية:

- إن الأعمال المثالية هي ذات فرص رئيسية عالية وتهديدات رئيسية ضعيفة؛
- إن الأعمال ذات المخاطرة تكون الفرص والتهديدات عالية؛
- إن الأعمال الناضجة الفرص والتهديدات فيها ضعيفة؛
- إن الأعمال المضطربة الفرص ضعيفة والتهديدات عالية.

(2) نقاط القوة والضعف

(أ) نقاط القوة:

- وهي القدرة الداخلية التي تمتلكها المؤسسة للوقوف أمام منافسيها¹؛
- هي القدرات والمواقف الداخلية الإيجابية التي قد تمكن المؤسسة من إمتلاك قدرة إستراتيجية في إنجاز أهدافها؛
- تشير إلى المهارات والاستعدادات التي تمكن المؤسسة من تصور إستراتيجيتها وتنفيذها وتتمثل جوانب القوة في المهارات والاستعدادات التي تساعد المؤسسة بالتفوق على المنافسين.

(ب) نقاط الضعف:

- وهي معطيات داخل المؤسسة قد تقود إلى قيمة سلبية للزبون أو البيئة التنافسية؛
- الضعف هو توفر القدرات الداخلية التي قد يؤدي النقص في أحد مجالاتها إلى عدم إمكانية تحقيق أهدافها وحرمانها إمتلاك ميزة تنافسية.

ثالثاً: خصائص بيئة المؤسسة

تتميز بيئة المؤسسة بمجموعة من الخصائص التي من شأنها أن تكون نقاط قوة أو ضعف للمؤسسة، مما يجب على المؤسسة معرفتها واستغلالها حسب امكانياتها وقدراتها، لكي تستطيع مواجهة المنافسين، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:²

¹ أنظر: محمود علي الروسان، مرجع سبق ذكره، ص147.

² Regarder: Michel Marchesnay, Management Stratégique, Editin EYROLLES, deuxième tirage 1995,p84.

(1) التعقيد: تعدد واختلاف العوامل المكونة للبيئة، وكذا قوة العلاقة التي تربط بين هذه المكونات والزبائن والموردين، وكذلك العوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، يجعل البيئة التي تنشط فيها المؤسسة أكثر تعقيدا.

(2) الاستقرار: تفضل المؤسسات أن تنشط في بيئة مستقرة، ذلك أن استقرار البيئة إتجاه المؤسسة، يشير إلأن التغيرات التي تحصل ببطء يكون فيها عنصر عدم الاستقرار قليلا، فالاستقرار يكون على مستوى العوامل البيئية، كالمؤسسات المنافسة، الزبائن، الموردين... الخ، فكلما كانت البيئة مستقرة كلما كان ذلك أفضل للمؤسسة.

(3) عدم التأكد: هي الحالة التي يعاب فيها على متخذي القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث لافتقاده إلى المعلومات الكافية عن العوامل والتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب والعرض أو كليهما، وهو ما يزيد من إحتمالية أخطار الفشل للمؤسسات التي تعمل في غضون البيئة المعقدة وسريعة التغير والحركية.

(4) العدائية: تتصف البيئة العدائية بشح الموارد، وعدم قبول الزبائن لمخرجات المؤسسة، أو رفضهم لها، وتكون منافسة بين أعضاء الصناعة الواحدة عنيفة على عكس البيئة الهادئة.¹

(5) التنوع: إن تنوع العوامل والمتغيرات البيئية يشير إلى وجود قطاعات عديدة من الزبائن والموردين وكذا موزعين، ذوي تفضيلات ومطالب متميزة، وعلى انتشار جغرافي واسع وهو ما يجعل طبيعة آمال المؤسسة متنوعة، ويمكن التعبير عن هذه الخاصية بمقياس متدرج من التجانس التام إلى التنوع العالي بالنسبة للمنتجات، السوق، المجتمع، الملكية.

¹ أنظر: مجدوب عبد الحميد مرجع سبق ذكره، ص 63.

6)التجانس: تشير هذه الحالة إلى التشابه والتماثل بين العناصر البيئية على عكس عدم التجانس، أو تنوع خصائص مكونات البيئة، وقد تم التعبير عن درجة التجانس من خلال مقياس متدرج أحد طرفيه العناصر والمتغيرات المتشابهة وعلى الطرف الآخر العناصر الغير متجانسة أي المتمايضة، كما أن حالة التجانس يمكن قياسها كمياً.

المطلب الثاني: المنافسة والتنافسية

تعد المنافسة عاملاً مهماً قوياً التأثير على تخطيط وبرمجة أعمال أية مؤسسة منافسة ليس فقط على كمية ونوعية الإنتاج بل تأثيرها على الأرباح ومن ثم بقاء المؤسسة والاستمرار في السوق.

أولاً: المنافسة

1) مفهوم المنافسة: تعني المنافسة المزاومة بين المؤسسات التي تنشط في سوق ما وتشبع نفس الحاجات أو بدائل المستهلكين.¹

المنافسة: "هي دخول مؤسسة أو عدة مؤسسات إلى سوق بتقديم سلعة أو خدمة مشابهة أو بديلة" المنافسة: هي من أهم العوامل البيئية الخارجية للمؤسسة المؤثرة على ربحيتها واستمرارها وبقائها في السوق وهي تمثل سلع ومواد متماثلة تخدم نفس الشريحة من الزبائن . كما يعرفها (bienaymé): بأن لمفهوم المنافسة أربعة أبعاد تتمثل في:²

¹ أنظر: سمير علي الزبيدي، المنافسة وأثرها على استراتيجيات التسويق لمنظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 2006، 13، ص 65.

² أنظر: سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم شعبة تسيير غير منشورة جامعة الحاج لخضر باتنة 2007/2008، ص 60.

- تعرف على أنها وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل غايته تعظيم رفاهية المستهلك، بحيث يسعى كل من عارضي المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتج المعروض وبين تكلفة التكامل (الإنتاج والاستعمال)؛
- تواجه المنافسة المؤسسات التي تسعى لتعظيم القيمة التي يراها الزبائن بالنسبة للقيمة التجارية للأصول؛
- تواجه المنافسة المهارات والفرق؛
- تحول المنافسة إلى نشاط إقتصادي أين التبادل الحر، كان يجب أن يكون مسالم إلى حلبة تنافس أمم تزاحم من دول معارضة.

(2) المنافسون والبيئة التنافسية:¹

- (أ) المنافسون: هم منتجون سلع وخدمات متماثلة تخدم نفس الشريحة من الزبائن، ونجاحها ونشاطها يعتمد على قوة المتنافسون، إذ يؤدي إلى بقاء أو خروج المؤسسة من السوق.
- (ب) البيئة التنافسية: التفاعل التبادلي الذي يجري بين المؤسسة والمؤسسات مع بعضها البعض بهدف إشباع حاجات المستهلكين بخلق ما يسمى بالبيئة التنافسية.
- (ج) طبيعة المنافسة: تتعامل المنافسة في البيئة مع أهم العناصر هي:
 - الفرص البيئية: وهي عبارة عن الإمكانيات المتاحة للمؤسسة في تحقيق أهدافها؛
 - المخاطر (التحديات): هي عبارة عن الحدود والموانع التي تقف بوجه تحقيق المؤسسة لأهدافها.

¹ أنظر: سمير علي الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

4 مؤشرات الهيكل والسلوك والأداء للمنافسة الفعالة:¹

أ) الهيكل :

- يبلغ عدد العاملين بالتجارة الحد الذي تسمح به وفورات الحجم على الأقل؛
- لا تتوفر حواجز اصطناعية على دخول السوق وسهول التحرك فيها؛
- هناك اختلافات معتدلة وحساسة لتقلب في الجودة والمنتجات المعروضة.

ب) السلوك:

- يسود شيء من الشك فيما يتعلق في محاولة المؤسسات المتنافسة زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية من خلال تقليص أسعار منتجاتها؛
- تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها على نحو مستقل ومن دون أي تواطؤ؛
- لا تعتمد تكتيكات غير عادلة أو إقصائية؛
- لا يحصل الموردون والزبائن غير الأكفاء على الحماية المستمرة؛
- نشاطات الترويج للمبيعات مليئة بالمعلومات أو على الأقل غير مضللة؛
- لا يوجد تميز مستمر في الأسعار أو مؤذ في الأسعار.

ج) الأداء:²

- تتسم عمليات الإنتاج والتوزيع التي تعتمد عليها المؤسسة بالكفاءة ولا تبذر الموارد؛
- إن مستويات المخرجات وجودة المنتجات (أي التنوع والاستمرارية والسلامة والموثوقية ...الخ) تلبي طلبات الزبائن؛

² أنظر: سوزان يوكس، فيل إيقانز، المنافسة و التنمية، قوة الأسواق التنافسية، الطبعة الأولى، ترجمة ميشيل

دانو، الدار العربية للعلوم ناشرون بيروت 2010، ص 19.

² أنظر: سوزان يوكس، فيل إيقانز، مرجع سبق ذكره ص 20.

- يتم تحقيق الأرباح الكافية لمكافأة الاستثمار والكفاءة والابتكار؛
- تشجع القرارات المنطقية وتوجه الأسواق باتجاه التوازن ولا تعزز إنعدام الاستقرار في الدورات الإقتصادية؛
- الإستفادة من فرص تقديم منتجات وإجراءات جديدة أعلى من الناحية التقنية؛
- النفقات الترويجية ليست مرتفعة؛
- يحقق البائعون الذين يوفرون طلبات المستهلكين أقصى نجاح.

ثانيا: التنافسية

- 1) مفهوم التنافسية تعرف التنافسية بأنها الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر إتساعا في الأسواق التي تهتم بها".
- تعرف أيضا "أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو وإستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثيرات المتغيرات العالمية والمحلية"¹
- كما تعرف التنافسية على صعيد المؤسسة "بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكبر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية والمحلية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيدين المحلي والدولي"²

¹ أنظر: منال جبار سرور، حسام احمد محم، دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 70، 2013، ص 386.

² نفس المرجع، ص 388.

عرفها أيضا أحمد مصطفى "تنافسية المؤسسة تنقسم إلى اثنتين، الأولى قدرة التميز على المنتجين في الجودة و/أو السعر و/أو توقيت التسليم و/أو خدمات ما قبل أو بعد البيع وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، أما الآخر فهو القدرة على التأثير في الزبائن لتهيئة وزيادة رضائهم وتحقيق ولائهم"¹

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن التنافسية هي قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين من خلال الابتكار والتطوير والاستجابة إلى رغبات وحاجات الزبائن أفضل من المنافسين.

(2) مميزات التنافسية:²

- التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية؛
- التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية؛
- إتساع انتشار التحالفات الاستراتيجية.

(3) انواع التنافسية: تصنف التنافسية إلى صنفين هما

(أ) التنافسية بحسب الموضوع: وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة

- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، وكثير ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.
- **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث يتم تقويمها أخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجتماعية من جهة أخرى.

¹ أنظر: احمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، القاهرة، نشر المؤلف، 2003، ص15

¹⁶ أنظر: سلمان حسين، الاستثمار الاجنبي المباشر والميزة التنافسية بالدول النامية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 2004، ص54.

(ب) **التنافسية وفق الزمن:** وتتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية

- **التنافسية الملحوظة:** تعتمد على النتائج المحققة خلال دورة إنتاجية محاسبية، ولكن يجب الاعتماد على هذه النتائج الإيجابية في المدى القصير، قد تختلف عنها في المدى الطويل.
- **القدرة التنافسية:** تستند القدرة التنافسية إلى مجموعة من المعايير مثل الموقع في السوق، المرونة.... حيث كل عامل يمكن المؤسسة من البقاء صامدة في بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده، وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى¹.

المطلب الثالث: مؤشرات التنافسية و أهميتها

لحصول المؤسسة على التنافسية لابد أن تعرف مؤشرات التي تساهم في إمتلاك المؤسسة للميزة التنافسية وإدراك أهميتها.

أولاً: مؤشرات التنافسية

للتنافسية مؤشرات منها على المستوى الدولي ومنها على مستوى المؤسسة، ويجب على المؤسسات أن تقوم بتطبيقها، إذا ما أرادت التميز.

1) على المستوى الدولي: وهي المؤشرات التي وضعتها المنظمات الدولية للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.

¹ أنظر: عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 09 و 10 2010، ص17.

أ) مؤشرات المنتدى الاقتصادي العالمي: يمكن اعتبار كل من التقنية والتكنولوجيا المستخدمة، الانفتاح الاقتصادي، دور الحكومة، الإدارة، المالية، إحدى المؤشرات تنافسية الدولة وعلى أساس تلك المؤشرات يتم إصدار التقرير الخاص بالتنافسية على مستوى العالم.¹

ب) مؤشر صندوق النقد الدولي: ويهتم بمؤشرات سعر الصرف الحقيقي، تكلفة الوحدة للعمل....الخ.

ج) مؤتمر المعهد الدولي للتنمية: يضم مؤشرات الاقتصاد المحلي خمسة وثلاثين مؤشرا، مؤشر العولمة خمسة وأربعين مؤشرا، الحكومة ثمانية وأربعون مؤشرا، البنية التحتية ثلاثون مؤشرا، التكنولوجيا ستة وعشرون مؤشرا.

2) على مستوى المؤسسة

إن مفهوم التنافسية يكون أكثر قبولا على مستوى المؤسسة، ويقدم العالم (Austion) نموذجا لتحليل الصناعة والتنافسية من خلال القوى الخمس المؤثرة في تنافسية المؤسسة، التي تعتبر من أركان السياسات الصناعية على مستوى المؤسسة، وهذه القوى الخمس تتمثل في:

- تهديد الداخلين المحتملين؛
 - قوى التفاوض التي يمتلكها الموردون والزيائن للمؤسسة؛
 - تهديد المنتجات البديلة لمنتجات المؤسسة؛
 - المنافسون الحاليون للمؤسسة.
- كذلك من المؤشرات الدالة على تنافسية المؤسسة:
- الربح، النمو المستمر في الأرباح يعني تمتع المؤسسة بمزايا تنافسية؛

¹ أنظر: عبدالحكيم عبدالله النصور، الاداء التنافسي لشركات صناعة الادوية الاردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين، 2009، ص24.

- الاسعار النسبية للسلع والخدمات؛
- نسبة الصادرات بالنسبة إلى حجم المبيعات المحلية؛
- الحصة السوقية للمؤسسة سوى كانت المحلية أو الدولية.

ثانياً: أهمية التنافسية

لم تعد التنافسية مجرد الانتاج بأقل التكاليف بل تعدت تلك في اقتصاد تنافسي، إلى ترسيخ مبدأ الجودة /التميز، وهو ما يسمح بالمنافسة على الرغم من ارتفاع التكاليف، ويحتاج النهوض بالجودة والنوعية إلى موارد بشرية علمية تستطيع السيطرة على التكلفة، إبداع أشكال التميز والإتقان في المنافسة.¹

فإذا كان الانفتاح على العالم الخارجي، ضمن منظومة الاقتصاد العالمي، أمراً حتمياً أمام جميع الدول فإن الاستفادة من الفرص التي يوفرها لتحقيق النمو الدائم، والوفاء ليست نتيجة حتمية بل تخضع لقوانين المنافسة المفتوحة على مستوى الدول والمؤسسات والزبائن، وتتمثل أبرز التحديات التي تطرحها البيئة العالمية الجديدة في القدرة على توليد الدخل، واستمرارية النمو في ظل هذه البيئة الدولية التي أصبح شعارها، البقاء للأفضل مما يستدعي تحديث الهياكل الانتاجية وتحسين كفاءتها ونشر الثقافة، والنهوض بالعنصر البشري وتحسين بيئة الاعمال وجذب رأس المال الأجنبي.

إذ يعتبر دعم التنافسية الوسيلة الرئيسية للاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء، لرفع التحديات، وهو الأمر الذي جعل التنافسية، موضع اهتمام الدول والمؤسسات والمنظمات الدولية، وأصبح لها هيئات وإدارات ولها سياسات واستراتيجيات ومؤشرات، وعلى سبيل المثال أن

¹ أنظر: عبدالحكيم عبدالله النصور، مرجع سبق ذكره، ص 19.

مجلس سياسة التنافسية في الولايات المتحدة الامريكية يعتبر هبوط التنافسية الاقتصادية أحد العناصر التي تهدد الأمن القومي للبلاد.¹

في ظل اقتصادنا المعاصر اصبحت التنافسية أكثر ضرورة فهي تؤثر في المؤسسات التي تحتاج إلى تنمية، فضلا عن مجرد توفير البقاء، وفي الأفراد الذين يريدون الحفاظ على وظائف عملهم، كما يؤثر في الأمم التي ترغب في إستدامة مستويات معيشية لأفرادها وزبائنهم. وهو ما عزز من مناخ التنافس ورسخ القناعة بأهمية التنافسية، تلك التغيرات الحاصلة على النشاط البشري من مختلف جوانبه في التنظيم الاقتصادي، وفي التنظيم الاجتماعي والسياسي إضافة للتطورات العلمية والتكنولوجية.

المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية

إن نجاح أي مؤسسة وتفوقها على المنافسين الذين يمتلكون الإمكانيات والموارد ذاتها لا يمكن أن يفسر إلا بامتلاكها لمزايا تنافسية، ترتبط ببلوغ وضعية تسمح للمؤسسة بخلق القيمة والحصول على مردودية وبالتالي تحقيق أرباح وتميز.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية، أهميتها، خصائصها

إن أهمية التعرف على الميزة التنافسية يأتي من الدور الحاسم الذي تلعبه حياة المؤسسة، باعتبارها العنصر الاستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهرية للمؤسسة.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية: تعددت وجهات نظر الباحثين بشأن تحديد مفهوم الميزة التنافسية إذ ركز كل واحد منهم على جانب معين في تحقيق الميزة التنافسية:

¹ أنظر: نفس المرجع، ص 20.

فقد تم تعريفها من قبل (porter): "الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف مبدئياً أي بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".¹

أما (pitts) يرى: بأنها استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون الآخرون تحقيقها في أدائهم لأنشطتها"²

أما (الشربيني) فيرى أن تحقيق الميزة التنافسية: "يتوقف على القدرة على خلق عوامل الانتاج اللازمة لصناعة معينة والتي تستند إلى مهارات بشرية عالية من ناحية وقاعدة علمية من ناحية أخرى. وحتى تتحقق الميزة التنافسية بشكل جيد، يتعين ربط وتخصيص هذه العوامل بالاحتياجات الخاصة بصناعة معينة تتميز بها الأزيمة" ويعنى بالميزة التنافسية هي القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.³

كما عرفها (kotler): "بأن الميزة التنافسية هي قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافس إتباعها حالياً أو مستقبلاً "

أشار (Macmillan&tampoe): "إلأن الميزة التنافسية هي الوسيلة التي تستطيع المؤسسة من خلالها الفوز على منافسيها الآخرين".⁴

¹ أنظر: فلاق محمد، عمليات دارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 10، 09، 2010، ص 9.

¹ أنظر: أثير عبد الامير حسوني ، رأس المال الفكري والميزة التنافسية: العلاقة والاثـر، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، مجلة القادسية للعلوم الادارية، المجلد 10، العدد الاول 2008، ص 104.

² أنظر: واثق حامد رسن، دور القرارات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية، مجلة أوروک للأبحاث الإنسانية، المجلد 04، العدد 2011، ص 162.

⁴ أنظر: أثير عبد الامير حسوني، مرجع يبق ذكره، ص 104.

كما تعرف الميزة التنافسية "ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي الجيد و المستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص منفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين و بأسعار أقل"¹

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها من خلال تقديم القيمة الأكبر والأحسن لزبائنهم، بالاعتماد على مجموعة من الخصائص النابعة من داخل المؤسسة، وهو ما يحقق للمؤسسة، البقاء والنمو والتفوق.

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهمية ويمكن تحديدها من خلال النقاط التالية:²

- تمثل مؤشرا إيجابيا نحو توجه المؤسسة لاحتلال موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وبما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء قياسا بالمنافسين، بجعل زبائنهم أقل تعرضا لهؤلاء المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات من جهة أخرى؛

- تعد بمثابة السلاح الاساس لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة، ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، عن طريق خلق التقنيات والمهارات الانتاجية بصورة تمكنها من التكيف مع الفرص المتاحة بشكل سريع؛

¹ Regarder :Chibanichihamina ,le marketing stratégique de A a Z , chihabedition , batna , 2004 ,p24.

³ أنظر: يوسف عبد الإله احمد، فائز غازي البياتي، اثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 2011، 14، ص 18.

- تمثل معيارا مهما لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها، لأن المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة و منفردة يصعب تقليدها من قبل المنافسين وباستمرار، لأن هذه المؤسسات تعرف بأن المنافسين يحاولون تقليدها، وبالتالي تحاول دائما أن تقوم بتطوير منتجاتها حتي تستطيع أن تنافس وتستمر.

ثالثا: خصائص الميزة التنافسية

- تحدد أهم خصائص الميزة التنافسية ومميزاتها بجملة من النقاط على النحو التالي:
- تتولد في داخل المؤسسة عبر الاستثمار الأمثل للموارد من جهة والأخذ بالحسبان حاجات ورغبات الزبائن من جهة أخرى عند الإنتاج؛
- تمثل تجسيد لقدرة المؤسسة على تحقيق السباق التنافسي مقارنة مع غيرها من المؤسسات؛
- تمثل تجسيديا لقدرتها على إشباع حاجات زبائنهم بما تقدمه من السلع والخدمات ذات القيمة، وذلك بما يوفر أعلى مستوى من الرضا لديهم؛
- توفر الأجواء لتمكين المؤسسة من تحقيق مبيعات لمدة أطول مع ضمان تحقيق حصة سوقية التي تحقق لها الأرباح والاستمرارية والمنافسة¹.

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

لقد تباينت آراء الكتاب والباحثين حول أبعاد الميزة التنافسية، ولكن هناك اتفاق حول مضمون هذه الأبعاد وجوهرها.

¹ أنظر: وزيرة محمد يحي، تأثير نظام الاتصالات في مشاركة المنظمات بالمعرفة الموجهة نحو الميزة التنافسية، مجلة بحوث مستقبلية العدد 2012، 39، ص10.

أولاً: الجودة

تتمثل الجودة في بعدين هما جودة التصميم و جودة المطابقة ، اذ تشير جودة التصميم إلى مستوى تلبية خصائص المنتج (مواصفات التصميم) لحاجات الزبائن ورغباتهم، أما جودة المطابقة فإنها تعني مستوى أداء المنتج أو الخدمة مقارنة بمواصفات التصميم، ولأجل ضمان تحقيق المنتج أو الخدمة لرضا الزبون على المؤسسات تصميم منتجات قادرة على تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم لكي تحقق رضاهم، من خلال الجودة في التصميم، ومن ثم تلبية تلك المواصفات من خلال جودة المطابقة¹.

ثانياً: التكلفة

إن تبني التكلفة كأداة تنافسية يعني بالضرورة تكيف العمليات الإنتاجية لتقليل أو إلغاء النشاطات التي لا تحقق القيمة المضافة، وبالنتيجة تخفيض تكاليف رأس المال وتكلفة العمل وتكلفة المنتج وكذا تكاليف التشغيل والمخزون والنقل ، وتقليل التالف ونسب المعيب في المنتج .

إذ تركز المنافسة على أساس التكلفة، على ما يلي:

- تخفيض تكاليف العمل؛

- تخفيض تكاليف المعدات والتكنولوجيا؛

- تخفيض تكاليف المواد؛

- تخفيض تكاليف التلف.

² أنظر: مؤيد محمد علي الفضل، إنعام محسن غدير، تأثير تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تحليلية لعينة من المنظمات الصناعية العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد، 2012، 23، ص243.

أما ما يسهم في تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، أن المنافسة المستندة إلى التكلفة تتطلب من المؤسسات ما يلي:

- ✓ زيادة في رأس مال المؤسسة، وذلك قصد تنويع المنتجات واستخدام التكنولوجيا الحديثة قصد المرونة و التماشي مع التطورات؛
- ✓ الاستخدام الأمثل للأصول الثابتة والمتداولة، حتى تكون هناك مداخيل تخفض التكلفة؛
- ✓ المحافظة على المستويات الدنيا من التخزين، وبما يؤمن عدم توقف عمليات الإنتاج؛
- ✓ القيام بعمليات ضبط الجودة، وتخفيض تكاليف الفشل الداخلي وإعادة العمل، وغيرها من التكاليف الإضافية.

ثالثاً: التسليم

عادة ما تنتظر المؤسسات إلى عامل الوقت وسرعة الاستجابة إلّانها الموجه الأهم، فإدارة العمليات بشكل صحيح وسريع سيزيد من العوائد ويخفض التكاليف، ويشير وقت الاستجابة للزبون إلى المدة، من حين تسلم أمر الزبون لحين إنجاز أمره.

إذ ظهر الوقت جراء ازدياد أهمية الزبون ومع ازدياد هذه الأهمية ازدادت حسابات المؤسسة لوقت التسليم بوصفه ميزة تنافسية¹.

ويعد الوقت المستنفذ لتسليم أمر الزبون المنجز للزبون، أما التسليم في الوقت المحدد، فيشير إلى تسليم المنتج أو الخدمة بالتوقيت المحدد، كما أن التسليم بالوقت المحدد سيزيد من رضا الزبون وولائه، وإن تحقيق هذا الهدف يتطلب المناوبة بين وقت الاستجابة للزبون والتسليم في الوقت المحدد.

¹ أنظر: أثير عبد الامير محسن مرجع سبق ذكره ص، 105.

رابعاً: المرونة

يركز هذا البعد على الاستجابة للتغيرات في توقعات ورغبات الزبائن والقدرة على تغيير

النظام الانتاجي

بما يناسب توقعات هؤلاء الزبائن، و يوجد للمرونة بعدان تتمثل في:¹

(1) **الإيصائية (customization):** وتشير إلى العمليات التي تمتلك القدرة على تقديم منتجات ذات حجم أقل باتصال محكم مع الزبون والقدرة على إعادة تشكيل الموارد والعمليات لتلبية أنواع مختلفة من حاجات الزبون.

(2) **التنوع (variety):** وتشير إلى العمليات التي تملك القدرة على تقديم حجم أكبر من الانتاج مقارنة بـ (**customize**)، وليس بالضرورة أن تكون المنتجات والخدمات متفردة لزبائن محددين وربما تكون هناك طلبات متكررة.

كما تشير إلى القدرة على تغيير الطاقة (أو المخزون) للتعامل مع مرونة حجم التذبذبات في الطلب، على أن التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصر تعني التحول من سوق البائعي إلى سوق المشتري، وهذا يعني التحول من مرونة التكنولوجيا نحو مرونة السوق ومرونة التكنولوجيا، وتعني قيام المؤسسة بتطوير منتجاتها وفق قدراتها التكنولوجية، ويشترى الزبون تلك المنتجات بالسعر الذي يعتمد على تكلفة الانتاج الكلية زائد الربح. وعند تدني الأسعار بسبب المنافسة وتغير الأسواق فإن المؤسسة لا يمكنها تطوير منتجات جديدة على الرغم من قدرتها التكنولوجية إلا أنها ستكون مكلفة للزبون، وفي مثل هذه الحالات يجب ان تتجه المؤسسة إلى السوق لتحديد دقيق لتكلفة المنتج، فالتوجه نحو مرونة السوق يعني الإهتمام بالنشاطات التي

¹. أنظر: مؤيد محمد علي الفضل، إنعام محسن غدير، مرجع سبق ذكره، ص 244

تتزامن مع خلق الرضا للزبون، فظلا عن التحول من نظام الإنتاج الكبير إلى نظام إعداد المنتج وفق طلب الزبون الواسع غير بشكل جوهري ترتيب المناوبة بين المزايا التنافسية، بالشكل الذي حول إهتمام المؤسسات من التركيز على مزايا التكلفة إلى المرونة بعد تغيرات حاجات الزبائن ورغباتهم بشكل سريع، وغير متوقع نحو منتجات ذات أسعار أقل وجودة عالية وتسليم أسرع وأكثر إستجابة للحاجات المنفردة.

نحو مزيدا من المرونة يجب على المؤسسة التكيف مع التغيرات في بيئتها، وكذلك رد الفعل بالإضافة إلى ضبط النفس بعد أن تحدث التغيرات في البيئة، كما يمكن للمؤسسة التنبؤ بالمستقبل للتغيرات قبل وقوعها.¹

كما أن السمة المميزة للمرونة هي جعل الابتكار جزء من الثقافة التنظيمية، ووضعه في صميم استراتيجيتها (استراتيجية نموها) عن طريق عرض الابتكار كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية.

خامسا: الإبداع

تتبنى المؤسسات التي تمتلك أو تسعى لإيمتلاك الخاصية القيادية في تكنولوجيا المنتج هدف الإبداع كأسبعية تنافسية لها، وبذلك يجب على هذه المؤسسات أن تركز جديا وبشكل بارز و استثنائي على البحث والتطوير في بدية نشاطها لأن العامل المهم لنجاحها في مواجهة منافسيها هو قدرتها على الإبداع ومواجهة منافسيها.²

¹Regarder: **Eduardo de Oliveira Teixeira et all**, Resilience: Continuous renewal of competitive advantages, **journal Business Horizons vol 56, 2013, p337.**

²أنظر: يوسف عبد الإله احمد، فائز غازي البياتي، مرجع سبق ذكره، ص21.

كما يوصف الإبداع على أنه تقديم منتجات جديدة، وهو أحد مداخل البقاء والتكيف مع متغيرات بيئة العمل المتسارعة وتحقيق ميزة تنافسية في السوق، من خلال تطوير المنتجات الجديدة وطرحها في السوق، مما يمكن المؤسسة من المنافسة وتحقيق أهدافها.¹

حيث يأخذ الأبداع صور متعددة أهمها:²

- تطوير لشيء موجود حيث يكون الإبداع في شكل السلعة أو الخدمة أو حجمها ومحتوياتها أو طريق وموعد تقديمها أو تنوع استخدامها أو إطالة عمرها أو تحسين كفاءتها؛
- فكرة لقرار يحل مشكلة معينة، مثلاً قرار تخفيض تكاليف السلعة أو الخدمة تقدمها المؤسسة مع المحافظة على مستوى جودتها، أو قرار يؤدي مجموعة من العناصر قد تبدو متناقضة مع بعضها وتكوين نسق جديد منها يؤدي مهمة معينة تشبع بعض حاجات الزبائن؛
- إعادة ترتيب أو جمع أو تنسيق أو دمج بين عناصر و أفكار متفرقة لتكوين منتج أو خدمة معينة، فمثلاً إذا أخذ أحد المدراء نظرية معينة من نظريات الإدارة وتوصل إلى طريقة جديدة لتطبيقها والحصول منها على النتائج التي يسعى إلى تحقيقها فإنه بذلك يكون مبدعاً.³

فالإبداع كأسبقية تنافسية يعني التفرد والتميز بالمنتجات التي تقدمها المؤسسة وسرعة تطوير المنتج الجديد، ولأجل ان تستمر هذه المؤسسات بالإبداع في تقديم منتجات جديدة بصورة متكررة ومستمرة ينبغي أن تركز استراتيجيتها على وظائف البحث والتطوير والتصميم للمنتج بشكل

³³ أنظر: سامي محل الجنابي، مثنى فراس إبراهيم الدليمي، نظام تخطيط الاحتياجات من المواد و انعكاساته في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الاوبية والمستلزمات الطبية في سمراء، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية المجلد 5، العدد 10، 2013، ص2 .

³⁴ أنظر: حسين نور الدين عزت، رياض جميل وهاب، دور التقنية في تحقيق الميزة التنافسية، استطلاع آراء المهندسين في مصنع الغزل والنسيج، مجلة جامعة كركوك للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 2011، 02، ص23.

³ نفس المرجع، ص24

بارز واستثنائي، والجودة العالية للمنتج، وامتلاك القدرة على تطوير معدات الانتاج، كما أن هناك إجماع بين الباحثين على أن كل أنواع الإبداع يمكن أن تساهم في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، لأن الإبداع يركز على التجديد في تقنيات المنتجات، كما أنه يشير إلى تقدم المعرفة الحالية للمؤسسة، ولكي يكون الإبداع ذا فعالية يجب على المؤسسة أن تقوم بفحص التجديد التقني وغير التقني على الأداء القوي لكي يحقق الميزة التنافسية¹.

المطلب الثالث: مداخل الميزة التنافسية للمؤسسة

يوجد في بيئة اليوم صراع كبير بين المؤسسات للبقاء والاستمرارية، وكذلك تحقيق الميزة التنافسية ولذلك فهي تحاول تبني مداخل لتحقيق ميزة تنافسية والقدرة على التنافس.

أولاً: مدخل التحليل الاستراتيجي

يعتمد هذا المدخل على بيئتين، وهي البيئة الخارجية وتضم الفرص والتهديدات والبيئة الداخلية وتضم نقاط القوة والضعف، بحيث تتيح الفرص للمؤسسة اختيار الإستراتيجية المناسبة وتنفيذها لتحقيق الأداء العالي في البيئة التنافسية للمؤسسة، كما أن قدرة المؤسسة على تجنب التهديدات المحتملة تمكنها من الحفاظ على ميزتها التنافسية وتحميها من فشل المتعاملين معها، لذلك فإن إهمال المؤسسة للتغيرات البيئية يجعلها أكثر عرضة للتهديدات المحتملة مما يؤدي إلى ضعف موقعها التنافسي².

¹ Regarder : Jay Weerawardena, Felix T. Mavondo, Capabilities, innovation and competitive advantage, jornal Industrial Marketing Management, vol 40,2011,p1222.

³⁷ أنظر: على حسون وآخرون، اثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 32، 2012، ص 16.

ثانيا: مدخل الاستراتيجيات العامة

ترتبط بالمركز النسبي للمؤسسة في صناعة أو خدمة ما، كون هذا المركز يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة أو الأعمال التي تؤديها، وتتمثل استراتيجيات (porter) التنافسية بثلاث استراتيجيات أساسية هي: قيادة التكلفة، التمايز، التركيز، والتي يمكن أن تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية، ولقد أشار (porter 1998) إلأن بإمكان المؤسسة أن تتعقب وبنجاح أكثر من استراتيجية واحدة تعدها هدفا أساسيا، على الرغم من أن ذلك نادر الحدوث، إذ يتطلب التنفيذ الفعال لأي من هذه الاستراتيجيات، التزام كلي ودعم للترتيبات التنظيمية التي يمكن أن تضعف القوة التنافسية للمؤسسة إذا كان هناك أكثر من هدف¹.

ثالثا: مدخل سلسلة القيمة

يعد أسلوب تحليل القيمة من الأساليب التي يمكن استخدامها بوضعها إطارا لتحديد نقاط القوة للمؤسسة وخلق المزايا التنافسية فيها، ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمؤسسة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة، ففي طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه الأنشطة الفاعلة والكفاءة لها والرقابة عليها يمكن الوصول إلى فهم عميق لقابليات هذه الأنشطة على خلق القيم ومن ثم تحديد مواطن القوة فيها التي يحتمل أن تتحول إلى مزايا تنافسية، وتتكون هذه الأنشطة من مجموعتين رئيسيتين هما: الأنشطة الأساسية والأنشطة المساعدة، إذ تؤدي المجموعة الأولى من الأنشطة إلى الخلق المادي للمنتج أو الخدمة وتتمثل في الإنتاج والتوزيع والتسويق وخدمات ما بعد البيع، أما المجموعة الثانية من الأنشطة فهي التي توفر

³⁸ أنظر: علي حسون الطائي وآخرون، تأثير تطبيق استراتيجية (six sigma) في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الاطباء في المؤسسات الصحية الحكومية في فضاء الفلوجة، تم تحميله من الموقع الإلكتروني www.iasj.net يوم 2013/12/12 على الساعة 11:48 ص 8.

المدخلات، أما الهيكل الأساسي للمؤسسة فهو الذي يسهل بدوره القيام بالأنشطة الأساسية بصورة مستمرة، ويشمل كل من الأنشطة، الإمداد والتوريد وتطوير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية وغيرها.

فالمؤسسة من خلال أنشطتها تخلق قيمة للزبائن وتنعكس تلك القيمة على مقدار المشتريات من منتجات المؤسسة، وتنعكس تلك القيمة وتحقق ربحية المؤسسة، عندما تكون تلك القيمة أكبر من التكلفة الإجمالية لأداء الأنشطة.

كما تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة عندما تنجز الأنشطة بكفاءة أكبر من منافسيها وتقدم قيمة أكبر لربائنها فتحصل منهم على سعر أعلى مما يدفع لأولئك المنافسين¹.

رابعاً: مدخل هيكل الصناعة

يستند هذا المدخل حسب (porter) على استناد و هو أن الميزة التنافسية ما هي إلا دالة لعضوية المؤسسة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه، والذي يمتاز بخصائص هيكلية كالقوة التفاوضية للمشتريين والمجهزين فضلاً عن تهديد الداخلين الجدد وتهديد البدائل المحتملة بالشكل الذي يحدد شدة التنافس في تلك الصناعة واستناداً إلى افتراض هذا المدخل فإن الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال ثلاث مراحل أقترحها (porter) :

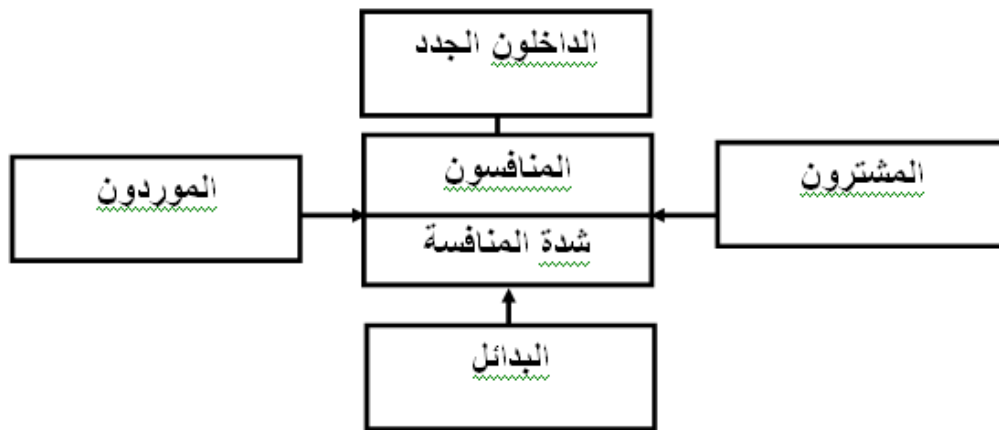
1) تحديد بيئة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة: والتي تحدد من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمسة، المشترون، الداخلون الجدد، المنافسون، الموردون، المجهزون (بدائل السلع)، ومن خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية

¹ أنظر: يوسف حجيم الطائي، محمد حسون كرامشة، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة مركز دراسات الكوفة العدد، 192010 ص 147.

التنافسية للمؤسسة، وبازدياد ضغط هذه القوى فإنه يصبح من الصعوبة المحافظة على الوضعية التنافسية للمؤسسة وصعوبة تحقيق عائد على إستثمار بشكل مقبول¹.

(2) **أحوال الإستراتيجية التنافسية:** إذ ينبغي على المؤسسة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة، وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية تتجه لتقليل الكلفة الإجمالية، أو إكتساب الميزة التنافسية من خلال إبراز صفة في الخدمة أو المنتج وذات قيمة في نظر الزبون.

(3) **تطبيق الإستراتيجية التنافسية:** على أن تنتظر المؤسسة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل إنها مرحلة مستمرة تقوم المؤسسة فيها بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه، ويتخذ هذا المدخل آلية يوضحها الشكل التالي:



الشكل رقم (01-03): العوامل المؤثرة على شدة المنافسة

المصدر: محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع ،

الطبعة الاولى، عمان 2012، ص 102

¹ أنظر: يوسف حجيم الطائي، محمد حسون كرماشة. نفس المرجع ، ص 26.

خامسا: مدخل النظرية المستندة إلى الموارد

يستند هذا المدخل إلى إفتراض أن المؤسسة هي الوحدة المناسبة للتحليل وتتطلب هذه النظرية من تنوع مكونات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، فالمؤسسة القادرة على تحقيق التكامل بين مواردها، وقدراتها النادرة القيمة التي تتصف بصعوبة التقليد، هي التي تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الرابع : الميزة التنافسية المستدامة

لم يعد تحقيق الربحية وكسب حصة سوقية وتحقيق الريادة والتميز يمثل أمرا رئيسيا بالدرجة الأولى في ظل البيئة غير المستقرة، والتي تحيا في ظلها تلك المؤسسات المعاصرة، وإنما تعدى طموحها ليصل إلى كيفية المحافظة وخلق الديمومة لتلك الأهداف التي إن تحققت فهي حصيلة لما تتمتع به تلك المؤسسات من مزايا تنافسية تتفوق بها عن منافسيها.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

لقد تعددت تعاريف الميزة التنافسية بتعدد وجهات نظر الباحثين ومن التعاريف التي شملت الميزة التنافسية المستدامة نجد:¹

قاموس (webster): بحيث نجد تعاريف لمصطلحات الميزة التنافسية المستدامة، إذ عرف "الميزة بأنها المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المؤسسة"، وعرف

¹ أنظر: سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية، مجلة كلية بغداد للإدارة و الاقتصاد، العدد، 2010، 23، ص 215، 216.

التنافسية بأنها" الخصائص التي تتصف بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها"، وعرف المستدامة بأنها " التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة".

عرفها (hitt et al,2001): "الميزة التنافسية المستدامة هي المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل مؤسسات أخرى".
كما عرفها (Barney): "الربح المستديم لتطبيق استراتيجية فريدة من نوعها، تخلق القيمة بحيث لا تكون الإستراتيجية مطبقة من قبل أي من المنافسين الحاليين أو المحتملين في الوقت الذي لا يستطيع المنافسون تقليد هذه الاستراتيجية"¹

تم تعريفها "الميزة التنافسية المستدامة هي قدرة المؤسسة على تحقيق أعلى العوائد في الاستثمار وفي الصناعة والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم".
من خلال التعاريف السابقة يتبين أن الميزة التنافسية المستدامة هي مجموعة من المنافع التي تحققها المؤسسة لزيائنها، وذلك عن طريق خلق القيمة لهؤلاء الزبائن، مع ضرورة أن تكون صعبة التطبيق من قبل المنافسين، وتكون بصفة مستمرة ودائمة .

ثانيا: متطلبات ومصادر الميزة التنافسية المستدامة

هناك متطلبات ومصادر تحقق للمؤسسة الميزة التنافسية المستدامة على المؤسسة أن تقوم بتبنيها والأهتمام بها إذا ما أرادت الإستمرارية والتفوق على المنافسين.

1) متطلبات الميزة التنافسية المستدامة

ينظر إلى الميزة التنافسية المستدامة من خلال خصائصها واستراتيجياتها، وهي ناتج الإستراتيجية التي (تفاعل وتوجه) الموارد والنشاطات التي تسهم في تكوين هذه الميزة، لذا تم

¹ أنظر: رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين، العدد 100، مجلد 32، 2010، ص 89.

وصف الموارد التي تسهم في تكوين الميزة التنافسية المستدامة بأنها الموارد التي تتصف بالندرة، والقيمة، وصعوبة التقليد، وصعوبة الإحلال، وصنفت الموارد المحتملة للميزة التنافسية على أساس الموارد المادية والمالية والقانونية والبشرية والتنظيمية والإتصالية، واتخذت هذه الميزة ثلاث مجالات رئيسية وهي (التكنولوجية والجغرافية والقانونية)، وتسهم الموارد غير الملموسة (غير المادية) كثيرا في بناء الميزة التنافسية المستدامة.

كما وصف (srivatava et all 1998) الموجودات المعتمدة على السوق بنوعين هما (الإتصالية و الاستخباراتية) إذ عد الموجودات ذات الطبيعة الإتصالية بأنها تعكس مستوى الالتزام بين المؤسسة والزبائن أو اصحاب المصالح الخارجيين، في حين ان الموجودات الاستخباراتية تصف العمل بما يساعد على تقديم منتجات تستجيب بدرجة عالية إلى حاجات الزبون و توقعاته، وهذا يعني أن الإهتمام بالموارد غير الملموسة يسهم في بناء وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، من خلال توفير الظروف التي توفر الإستجابة الفاعلة لحاجات ورغبات و تفضيلات أصحاب المصالح، ومنها السمعة والولاء والرضا¹.

(2) مصادر الميزة التنافسية المستدامة

ركز كل من (day and wensly 1988) على مصدرين أساسيين يسهمان في ديمومة

الميزة التنافسية هما:²

(أ) **المهارات المتفوقة:** وتتمثل هذه المهارات في التعامل مع الزبائن وكذا مهارات تطوير المنتجات وخصائصها.

¹ أنظر: سناء. عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر البايوي ، مرجع سبق ذكره، ص216

² أنظر: رغد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، مرجع سبق ذكره ،ص91.

ب) **الموارد المتفوقة:** وتتمثل في الموارد التي تستخدمها في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة ومنها الموارد البشرية .

كما بين (barney1991) مهارات ومصادر يمكنها المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بحيث بين بأن ليست جميع موارد المؤسسة تقرر احتمالية الميزة التنافسية المستدامة، وبدلاً من ذلك على المؤسسة أن تسعى لإيصال أربع خصائص ينبغي أن تتصف بها موارد المؤسسة:

- الندرة؛
- القيمة؛
- استحالة التقليد؛
- استحالة إيجاد بديل لها.

أيضاً هناك من يرى بأن المصادر المؤدية إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة تتمثل في الموارد (المالية والمادية والقانونية والبشرية والمؤسسية والمعلوماتية).

فيما يرى باحثون آخرون بأن الرابط بين موارد المؤسسة والميزة التنافسية المستدامة من خلال وصف الموارد والمهارات الخاصة التي يصعب تقليدها والتي تمكن المؤسسة من إمتلاك تصورات عن الزبائن والمنافسين، وبالتالي فإن استخدام مدخل الزبون والتركيز على معايير الرضا والولاء ساعد في تقييم الميزة التنافسية المستدامة.

ثالثاً: جوانب استدامة الميزة التنافسية: تتمثل هذه الجوانب في المواقف التالية :¹

¹ أنظر: سرمد حمزة الشمري، التحليل الاستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية وتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة كلية الرافدين، العدد 2012، 29، ص 65، 66.

(1) ديمومة التركيز في عوامل بناء الميزة التنافسية: فهذا يضمن للمؤسسة أن تحافظ على ميزتها التنافسية عن طريق تأكيدها المستمر على العوامل الأربعة للميزة التنافسية التي تتمثل بالكفاءة والنوعية والإبداع والإستجابة للزبون كما ينبغي أن تعمل المؤسسة بشكل مستمر في تطوير القدرات الخاصة التي تتفرد بها وتحقق لها مستويات الأداء العالية في أعمالها.

(2) التعهد بالتعلم والتحسين المستمر: إن الثابت الوحيد في العالم هو التغير لذا فإن مصدر الميزة التنافسية لمعظم المؤسسات، هو التقليد لقادة السوق الذين يتصفون بالإبداع المستمر ويذكر (thomas2001) أن المؤسسات الناجحة ليست تلك التي مازالت واقفة في السوق، بل هي التي تأخذ قسطاً من الراحة لتحاول البحث عن فرص تحسين عملياتها وإجراءات التشغيل وتتعلم كيف تستطيع أن تولد القدرات الخاصة وتحصل على الموارد الفريدة التي يصعب على المنافسين تقليدها.

(3) تعقب التطبيق الأفضل في الصناعة واستخدام المقارنة: لعل أحد الطرق للحصول على قدرة أساسية، هو تحديد مستويات عوامل بناء الميزة التنافسية الأربعة الأفضل تطبيق (أي المؤسسة الرائدة) في الصناعة والتكيف مع تلك المستويات، ومحاولة تقليدها إذ في أقل تقدير ينبغي أن تحاول المؤسسة الوصول إلى نفس مستويات الكفاءة والنوعية والإبداع والإستجابة للزبون التي يحققها ذلك التطبيق الأفضل (المؤسسة الرائدة).

(4) التغلب على الخمول والتكاسل: ذلك لأن أحد أسباب انهيار معظم مؤسسات الأعمال الناجحة خلال القرن الماضي كان التكاسل التنظيمي، الذي يجعل المؤسسة القائدة في مجال معين تشعر بالمجد وعظمة الإنجاز فلا تحاول تغيير مجريات الأمور فيها، و نظراً للتغير السريع في البيئة فإن تلك المؤسسات ستفقد ميزتها التنافسية بالتدرج، وربما تفقدها فجأة للتحول من مؤسسة قائدة إلى

مؤسسة تابعة، أو تغادر السوق نهائياً، لذا ينبغي على المؤسسات أن تكون نشطة وتحاول تجنب التكاثر.

رابعاً: الميزة التكنولوجية التنافسية المستدامة

أصبحت التكنولوجيا ذات أهمية كبيرة في المؤسسات المعاصرة، نظراً للنمو والتغير المتسارعين في ميادين الحياة كافة إذ تعد من الموارد الرئيسية لمختلف المؤسسات، التي تستلزم ضرورات تحديثها وتغييرها بغية تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة.

1) مفهوم الميزة التكنولوجية المستدامة: فقد عرف قاموس (webster's) مصطلح الميزة "بأنها التفوق مع حالة أو شرط أو فائدة سير بعض الإجراءات والتكنولوجيا "هي علم تطبيق المعرفة لأغراض معينة" والتنافسية "الانتماء أو الإشتداد إلى المنافسة" والإستدامة "هي الإحتفاظ والإطالة".¹

(اللامي 2007): "إنها اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي فظلاً عن كونها مجموعة من الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم".

(عبد الرضا 2007): "إنها وسائل وأدوات لتوسيع أفاق العمل نحو إكتشاف معرفة جديدة وتطبيقها أو تكنولوجيا منتج وعملية ومعلومات، وهذا يعني قدرة التكنولوجيا على تزويد المؤسسة بالميزة التنافسية وإحداث تغيير في قدرة المنتجات على المنافسة إذا ما تم إدارتها بشكل جيد حيث تؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة.

¹ أنظر: علاء فرحان طالب، جنان مهدي شهيد، تكنولوجيا إدارة المعلومات ودورها في تحقيق الميزة التكنولوجية التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات العربية والاجنبية. المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 32، 2012، ص 10.

من خلال ما سبق يمكن إعتبار الميزة التكنولوجية التنافسية المستدامة" على أنها قابلية المؤسسة على التميز لخلق الفرص وإضافة القيمة، والاحتفاظ بها بصورة مستمرة من خلال إستخدام التكنولوجيا".

(2) أهمية الميزة التكنولوجية المستدامة:

يجمع مفهوم التكنولوجيا بين جوانب مادية وغير مادية حيث يشير (krajewski) إلى الأهمية الكبيرة في مجال إدارة العمليات، والتي تتجلى بالفوائد الكبيرة المتمثلة بضرورة الإستثمار الأمثل لغرض إجراء التحسينات والتغيرات التكنولوجية السريعة، وأثرها في تطوير أداء العمليات ومن أهم هذه الفوائد التي توصف بكونها مزايا تنافسية:¹

- تقليل تكاليف العمل المباشر من خلال استخدام التكنولوجيا المتطورة؛
- المساهمة الكبيرة للتكنولوجيا في تحسين الجودة؛
- تؤدي التكنولوجيا المتطورة إلى سرعة في توقيت تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات الشغل والتأخير بالعمل؛
- يتجلى دورها بكونها إحدى التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة العمليات مما يستوجب ضرورة الإستغلال الكفاء والفعال لأساليب التكنولوجيا الحديثة، لا لتحقيق الميزة التنافسية فقط بل للمحافظة على بقائها و إستمراريتها؛
- أثرت التقنيات الحديثة في التحسين المستمر لأداء العمليات في المؤسسة؛
- تبرز أهميتها لعدة عوامل هي الإبداع التكنولوجي وطبيعة المنافسة، والاعتماد على نظم الإنتاج ذات المرونة العالية، وتساعد في تقديم منتجات متميزة؛

¹أنظر: علاء فرحان طالب، جنان مهدي شهيد، مرجع سبق ذكره ص 11.

- تعد التكنولوجيا مورداً أو نشاطاً مهماً وجزءاً مكملاً لاستراتيجية المؤسسة.

المبحث الثالث: مصادر واستراتيجيات الميزة التنافسية

لكي تواجه المؤسسة المنافسين، لا بد لها من وضع إستراتيجيات تتصدى بها لهؤلاء المنافسين، وكذا معرفة مصادر تحقيق هذه الإستراتيجيات وكيفية تطبيقها.

المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها

تتنوع مصادر الميزة التنافسية ، لذلك على المؤسسة الاختيار بينها بحسب قدراتها وطبيعة المنافسة السائدة في السوق.

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعان من المزايا الرئيسية التي يمكن للمؤسسة ان تتبناها لمواجهة المنافسة¹:

- 1) **التكلفة الأقل:** ومعناه قدرة المؤسسة على تصميم، وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة، فإنه لا بد من إعطاء أهمية للسلسلة القيمة في المؤسسة، والتي تعد مصادرها للميزة بالتكلفة.
- 2) **تميز المنتج:** معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجاً متميزاً وفريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة القيمة وقدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

¹ أنظر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998، ص84.

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية

هناك العديد من المصادر التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية ونجد من هذه المصادر الداخلية والخارجية والعمليات بالإضافة إلى سمعة المؤسسة، هيكلها الابتكار، الموجودات الاستراتيجية.

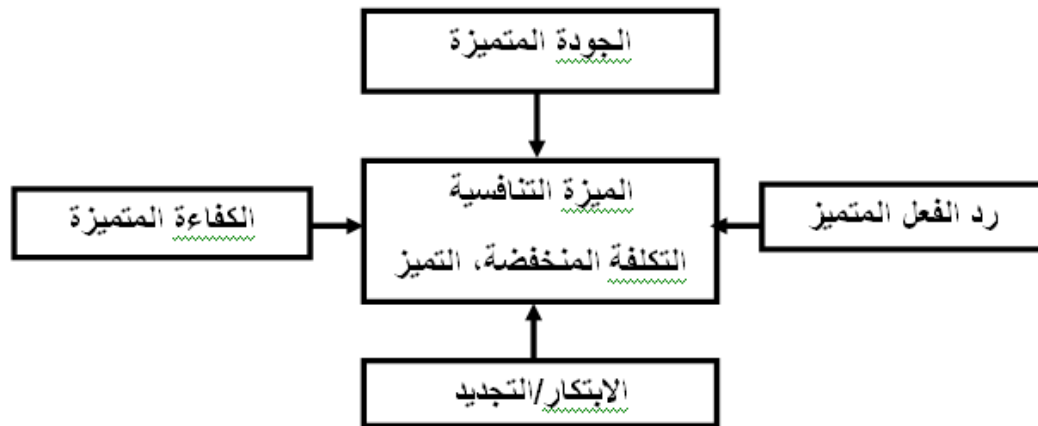
(1) المصادر الداخلية: تتضمن الموارد التي تمتلكها المؤسسة والأنشطة والمهارات التي تقوم بها فالموارد تشمل جميع الموجودات الرأسمالية والتنظيمية والموجودات البشرية التي تمثل المعرفة والمهارات والموجودات التنظيمية، إن تميز المؤسسة بامتلاك موارد بشرية ذات مؤهلات علمية متقدمة أو امتلاكها لرأسمال كبير قياساً بالآخرين يجعلها تتميز عن الآخرين، والأهم هو كيفية إدارة المؤسسة، وأما الأنشطة والمهارات فتتعلق أساساً بالإدارة وأساليبها وأنشطتها، ولا يكفي أن تكون الموارد والمهارات قادرة على جعل المؤسسة تتنافس مع الآخرين، بل يجب أن تجعلها تتفوق عليها لتعد موارد قادرة على تحقيق الميزة التنافسية¹.

كما أشار (gzepel) إلى الحظ في بعض الأحيان، بحيث يشكل أحد مصدر الميزة التنافسية ووضعه ضمن أربعة مصادر: وهي الفشل التنافسي للآخرين، المهارات الفريدة للمؤسسة، الموارد الفريدة للمؤسسة، الحظ. بحيث أن الحظ لا يمكن التعويل عليه خاصة في المؤسسات التي وصلت إلى درجة عالية من التطور والتقنية المستخدمة، فلا فرصة له في العملية بل إن التخطيط الإستراتيجي العلمي السليم هو السبيل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

¹ أنظر: أحمد حميد كريم، تأثير الابداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية، بحث تحليلي لعينة من المصارف التجارية العراقية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 2012، 91، ص 225.

(2) **المصادر الخارجية:** ويأتي من خلال تحليل متغيرات البيئة الخارجية وتوظيفه على النحو المناسب، عند صياغة رؤى المؤسسة و غياتها واهدافها¹.

(3) **العمليات:** تتمثل بالفعاليات التي تحول المدخلات إلى مخرجات (سلع، خدمات)، أو بما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها، فالارتباط بين العمليات و الميزة التنافسية وثيق وقوي، لذلك لا جدوى من امتلاك المؤسسة لمدخلات كي تحقق ميزة تنافسية، بل إن ذلك يتوقف على وجود عمليات تتولى تحويلها لمخرجات ذات منافع أكبر للزبائن². نجد من المصادر الداخلية والخارجية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة كما يبينه الشكل التالي:



الشكل رقم (02-03): مصادر وأسس بناء الميزة التنافسية

المصدر: معين وعد الله المعضيدي، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة نظرية تحليلية، مجلة بحوث مستقبلية العدد، 15، 2006، ص 26.

¹ أنظر: وزيرة محمد يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² أنظر: إيمان عبد المجيد، علاقة إدارة المعرفة الإستراتيجية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة استطلاعية في شركة اسيا سيل للاتصالات في الموصل، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 2013، 41، ص 25.

بالإضافة إلى المصادر السابقة هناك مصادر أخرى يمكن للمؤسسة أن تحقق بها الميزة

التنافسية:

(أ) **الشهرة أو السمعة:** وهي من موارد المؤسسة المهمة، التي تمكنها من تحديد أسعار عالية أو الحصول على حصة سوقية عالية، من خلال أسعار متناسبة لمنتجاتها، ولعل أبسط مثال على ذلك هو السيارات الألمانية، التي تمتلك شهرة كبيرة، أو الفنادق الفرنسية التي لها شهرة كبيرة، بحيث تقدم خدماتها ولكن بأسعار عالية وهذا لشهرتها ومستوى الخدمات التي تقدمها.

(ب) **الهيكلية (architecture):** ويشير إلى الهيكل الفريد للعلاقات التعاقدية التي تقصدها المؤسسة للحصول على الموارد المختلفة، وربما تقوم المؤسسات ببناء أو انشاء تلك العلاقات بين العاملين ويطلق على ذلك في حينه بالهيكلية الداخلية من جهة، وبهم مع الموردين أو الزبائن ويطلق عليه حينه بالهيكلية الخارجية، أو بين مجموعة من الذين تشغل المؤسسات بتوجيه أنشطتها اليهم¹.

(ج) **الابتكار:** من أكثر مصادر الميزة التنافسية قوة وتعد الابتكارات النوعية صعبة التعزيز او الزيادة، وذلك بسبب ما يرافقها من تطبيقات محتملة، إذ تعد الابتكارات من أنسب الطرق الممكنة لإيجاد موارد جديدة، تستخدمها المؤسسة لتحقيق التفوق على المنافسين.

(د) **الموجودات الإستراتيجية:** مصدرا من مصادر الميزة التنافسية والتي لا تستند على القدرات المتميزة للمؤسسة، بل تستند على ميادينها أو موقفها السوقي، وحجمها وحصتها السوقية، والأسواق التي تختارها لبيع منتجاتها.

¹ أنظر: معين وعد الله المعصيدي، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة نظرية تحليلية، مجلة بحوث مستقبلية العدد، 2006، 15 ص 24، 25.

المطلب الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية

تعد الاستراتيجيات التنافسية من الخصائص التنافسية للمؤسسة، لأن من خلالها تسعى المؤسسات إلى الملائمة بين خبرتها ومواردها من جهة والفرص والتهديدات من جهة أخرى سعياً وراء تحقيق أهدافها.

كما يوجد ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز، والتي يوضحها الشكل التالي:

استراتيجية التمايز	استراتيجية قيادة التكلفة	} <u>النطاق التنافسي</u>
استراتيجية التركيز		

الشكل رقم (03-03): الاستراتيجيات التنافسية العامة

المصدر: محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، عمان 2012، ص 102.

أولاً: استراتيجية قيادة التكلفة

تعد استراتيجية التكلفة المنخفضة مدخل تنافسي قوي في الأسواق التي يتميز مشتريها بحساسيتهم نحو الأسعار، فمن خلال تخفيض التكلفة في مجال من مجالات الأنشطة، مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة تستطيع المؤسسة أن تبيع منتجاتها أو خدماتها بأسعار رائدة في السوق¹.

¹ أنظر: محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان 2012، ص 102.

يوضح (macmillan2000) أن المؤسسة تستطيع تحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجية تخفيض التكلفة مقارنة بالمنافسين في نفس الصناعة، وبالتالي تكون في مركز تنافسي مميز يتيح لها السيطرة على السوق من خلال ردع دخول منافسين جدد، أو مقاومة المنافسين الموجودين في حول الأسعار.

1) الشروط الواجب توافرها لتحقيق فعالية استراتيجية تخفيض التكلفة:¹

- أن تكون المنافسة السعرية هي السائدة بين المنافسين بوصفها قوة تنافسية؛
- أن تكون المنتجات أو الخدمات في الصناعة معيارية، أو نمطية وفي متناول الجميع؛
- أن يكون هناك محدودية لتحقيق التميز، وخلق القيمة من خلاله للزبون؛
- يستخدم المشترون المنتج أو الخدمة بالطريقة نفسها، أو بمعنى آخر نمطية المنتج و الخدمة، بحيث يحيطان برضا الزبائن من دون الحاجة إلى إضافات معينة؛
- أن يكون اختيار البائع أو التحول إلّاخر لا يكلف المشتريين كلفا إضافية؛
- أن تكون أعداد المشتريين كبيرة ولديهم قوة مساومة لخفض الأسعار؛

2) الطرق والاساليب التي يمكن اعتمادها لتنفيذ استراتيجية قيادة التكلفة:

- الاستثمار الأمثل للموارد؛
- استخدام مواصفات مقبولة للمواد الأولية والنصف مصنعة و إيجاد الطرق التي تسمح باستخدام بدائل المواد؛
- التسويق المباشر نحو المستهلك (الزبائن)، وتخفيض عدد منافذ التوزيع؛
- الحد من الإضافات على المنتجات وتقليص عددها.

¹ أنظر: محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 103-104

(3) سلبيات إستراتيجية قيادة التكلفة :¹

- قيادة التكلفة المنخفضة يتمثل في المستوى المرتفع في الالتزام بالأصول و الأنشطة ذات الكثافة الرأسمالية؛
- طرق تخفيض التكلفة يسهل تقليدها؛
- ميزة التكلفة الأقل في المنتجات أو الخدمات المعيارية يكون عمرها قصير غالبا؛
- المؤسسات التي تركز على تخفيض التكاليف قد لا تنتبه للتغيرات الأخرى التي تتطور في السوق، مثل طلبات الزبون المتزايدة حول أنواع أخرى من المنتجات، جودة أفضل مستويات خدمة أعلى العروض المنافسة، وحتى تراجع حساسية الزبون للأسعار المنخفضة؛
- إن نجاح هذه الإستراتيجية بفعالية يكون حينما يكون هناك مجموعة من المؤسسات تتنافس وتطبق هذه الإستراتيجية، وهذا ما يجعل كل واحدة منها تسعى لتخفيض التكاليف.

ثانيا: إستراتيجية التمايز

- إستراتيجية تقوم على خلق منتج أو خدمة بسعر فريد أو وحيد من نوعه من جهة نظر الزبائن والتي تجذبهم باتجاه المنتج أو الخدمة وتؤدي إلى زيادة المبيعات.
- يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض خدمة أو سلعة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها².

¹ أنظر: روبرت وآخرون، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2008، ص 318-321.بتصرف.

² أنظر: معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2002، ص09.

كما تسعى المؤسسات التي تمارس استراتيجية التمييز إلى تصميم وإنتاج سلعة أو خدمة عالية التميز، و التي تخلق قيمة عالية لربائنها. وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز، من أهمها الموارد المالية والبشرية والإمكانات التنظيمية¹.

(1) بناء استراتيجية التمايز

يعتمد بناء استراتيجية التمايز على الاهتمام بنوعية وخدمة المنتج، فعلى سبيل المثال يمكن للمؤسسة أن تحسن نوعية المنتج أو خصائص الأداء لتجعله أكثر تميزاً للمستهلكين فالمنتج يمكن أن يصمم سلعة أو خدمة من الصعب تقليدها عن طريق استخدام تقنية أو أسلوب إنتاجي من الصعب تقليده².

فأي مصدر محتمل لزيادة القيمة لدى الزبون يمكن أن يمثل فرصة لاستخدام الإستراتيجية، فالقيمة للزبون يمكن أن تضاف من خلال عدة مداخل منها :

- تخفيض الكلفة للزبون وخاصة كلفة الاستخدام؛
- زيادة رضا الزبون عن المنتج؛
- تعديل إدراك الزبون للقيمة. والشكل التالي يوضح بعض مصادر الميزة التنافسية التي يمكن ان توفرها استراتيجية التمييز .

¹ أنظر: روبرت وآخرون، ترجمة عبد الحكم الخزامي، مرجع سبق ذكره، ص324.

² أنظر: وليد عباس جبر، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية، دراسة مقارنة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 13، 2009 ص187.

الأنشطة الداعمة	البنية التحتية	محاولة تنسيق الأنشطة بدقة بين الوظائف بناء الجودة في الممارسات التنظيمية				
	إدارة الموارد البشرية	معاملة الأفراد كفريق خاص ، التركيز على نظم التحفيز التي تدعم الابتكار والجودة				
	تطوير التكنولوجيا	الاتفاق بسخاء للوصول إلى منتجات مميزة تنقيح عمليات التصنيع والتكنولوجيا العالية الجودة، التركيز على التميز وجودة على المستوى العالي.				
	الشراء	شراء انتقائي من أفضل الموردين.				
الأنشطة الأولية	* استخدام أفضل المواد والأجزاء والمكونات	* جودة على أعلى مستوى من التركيز * البراعة الشخصية في الإنتاج	* سرعة التوصل إلى الموزعين * غاية فائقة في التعبئة والنقل	* إعلانات خاصة مميزة * التكلفة وسر المهنة	التركيز الشديد على معاملة الزبائن مخلص الخدمة السريع اللائقة والخاصة	
	الإمداد والتسويق إلى الداخل	عمليات التشغيل	الإمداد والتسويق الخارج	التسويق والمبيعات	الخدمة	

الشكل رقم (03-04): الميزة التنافسية القائمة على التميز.

المصدر: روبرت وآخرون، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2008، ص324

(2) مزايا وعيوب إستراتيجية التمايز

لإستراتيجية التمايز مزايا وعيوب يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

(أ) المزايا: تتمثل مزاياها الإستراتيجية في ¹:

- تسمح للمؤسسة بأن تحافظ على نفسها من المنافسين في الصناعة؛
- تمكن المؤسسة من تقليل حساسية الزبون إزاء الأسعار؛
- تساهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة ويمكن للمؤسسات أن تكيف استخدام هذه العناصر لكي تتمكن من بناء إستراتيجية قيادة أقل تكاليف وعلى صعيد نشاطات إضافة القيمة المختلفة؛
- تجنب المخاطرة، الحضور السوقي القوي، الإدارة المركزة؛
- صنع المنافسين المحتملين خارج الصناعة من خلال قوة المؤسسة في تخفيض الأسعار؛
- قدرة المؤسسة على المحافظة على زيادة الأسعار التي تأتي عن طريق الموردين.

(ب) العيوب: أما عيوب هذه الإستراتيجية فهي ²:

- إن الاستثمار الكبير في معدات حديثة يحددها لتغيير التكنولوجيا المستمر والذي قد يتطلب التغيير المستمر في المعدات والآلات؛
- بصعوبة الحصول على مزايا الإنتاج الواسع وبالشكل الذي يحقق تخفيض الكلف؛
- التقليد من قبل القادمين الجدد والحصول على كلف أقل.

ثالثاً: إستراتيجية التركيز

في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من السوق، و تحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فهي تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما، إذ تتجه نحو سوق محدد (جزء من السوق) على العكس مما سبق من الإستراتيجيتين في التوجه نحو هدف سوقي واسع (السوق الشامل)، بما يجعلها أكثر فاعلية وكفاءة مقارنة بالمنافسين الذين يتنافسون على

¹ أنظر: وليد عباس جبر، مرجع سبق ذكره ص188.

² أنظر: وليد عباس، مرجع سبق ذكره، ص188.

نطاق واسع وبالتالي تستطيع أن تحصل على تمييز من خلال تلبية احتياجات زبائنهم، أو عن طريق خفض الكلفة أو كلاهما معا¹.

1) بناء إستراتيجية التركيز:

يعتمد بناء هذه الإستراتيجية على توجيه الجهود الإنتاجية ، والإعلانية والترويجية لتلائم جزء من السوق الذي تبذل فيه الجهود، من أجل معرفة الخصائص والمميزات و تفضيلات الزبائن لغرض تحقيق الاهتمام الذي يؤدي إلى جذب الزبائن إلى المؤسسة².

2) مزايا وعيوب إستراتيجية التركيز

لإستراتيجية التركيز مزايا وعيوب منها:

أ) المزايا: تحقق هذه الإستراتيجية المزايا الآتية :

- زيادة قدرة المؤسسة للحصول على جزء من السوق مقارنة بالمنافسين الكبار؛
- تمكين المؤسسة من استثمار قدراتها المميزة، المتخصصة أو مجموعة أصول لخلق فرص جديدة.

ب) العيوب:

- صعوبة وضع حدود فاصلة بين السوق ككل وبين جزء السوق الذي تسعى المؤسسة إلى خدمته بسبب التشابه في الرغبات والحاجات للزبائن؛

¹أنظر: مجيد محسن الغالبي، تشخيص الإستراتيجية التنافسية لمصرف بغداد التجاري، في إطار نموذج بورتر لتوزيع الاستراتيجيات العامة حسب الحصة السوقية والعائد على الاستثمار دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية للفترة من 2005-2007، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 01، 2012، ص 11.

² أنظر: وليد عباس جبر، مرجع سبق ذكره، ص 187.

- قد يجد المنافسون أسواق ثانوية داخل جزء سوق الزبائن يتمكن من خلاله المنافسون من كسر حاجز هذا السوق؛

- صعوبة تحقيق المزج بين النوعية المتميزة وبين قيادة الكلفة التي يتطلبها جزء السوق لاختلاف متطلبات كل إستراتيجية.

إن البدائل الإستراتيجية الثلاثة تعتبر مداخل فعالة للتعامل مع قوى التنافس وعلى العكس من ذلك عندما تفشل المؤسسة في تطوير إستراتيجيتها ، نحو إحدى هذه الاتجاهات الثلاثة فإنها سوف تكون في مأزق كبير أمام المنافسين.

رابعاً: صياغة الإستراتيجية التنافسية

إن صياغة الإستراتيجية التنافسية يتطلب تحديد الأمور التالية:¹

(1) **أين تتنافس:** إن اختيار مناطق سوقية يتم البحث فيها عن إمكانية تحقيق الميزة التنافسية يعتمد بالأساس على جاذبية السوق وقوة المؤسسة، وعليه يعتبر من المهام الضرورية لمدير التسويق، وهو اقتناص أفضل الخيارات الإستراتيجية.

(2) **متى نتنافس:** إن القدرة على التنافس غالباً ما تعتمد على المنافذ التي توفرها الفرصة الإستراتيجية، والحصول على المنافذ الإستراتيجية، يجب أولاً أن يكون هناك القدرة على رؤيتها، ومن يكون الاستعداد لاستغلالها ويتطلب الأمر درجة عالية من المرونة.

(3) **كيف نتنافس:** يجب على المؤسسات أن تقرر على أي الأبعاد تهاجم أو تدافع خلال عملية المنافسة، وكذلك يعتمد على الاستراتيجيات القابلة للنجاح في الصناعة الخاصة، وقد أشار (porter1996) إلأن أحد جوهر الإستراتيجية يكمن في اختيار الأعمال التي تجعل الأداء متميز

¹ أنظر: زكي محمد عباس، دور تصميم المنتج في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في مصنع الديوانية ، مجلة المحور الاداري، العدد04، 2005، ص53.

أو القيام بنشاطات مختلفة عن المنافسين وإلا فإن الإستراتيجية ليست أكثر من شعار لن يصمد أمام المنافسين¹.

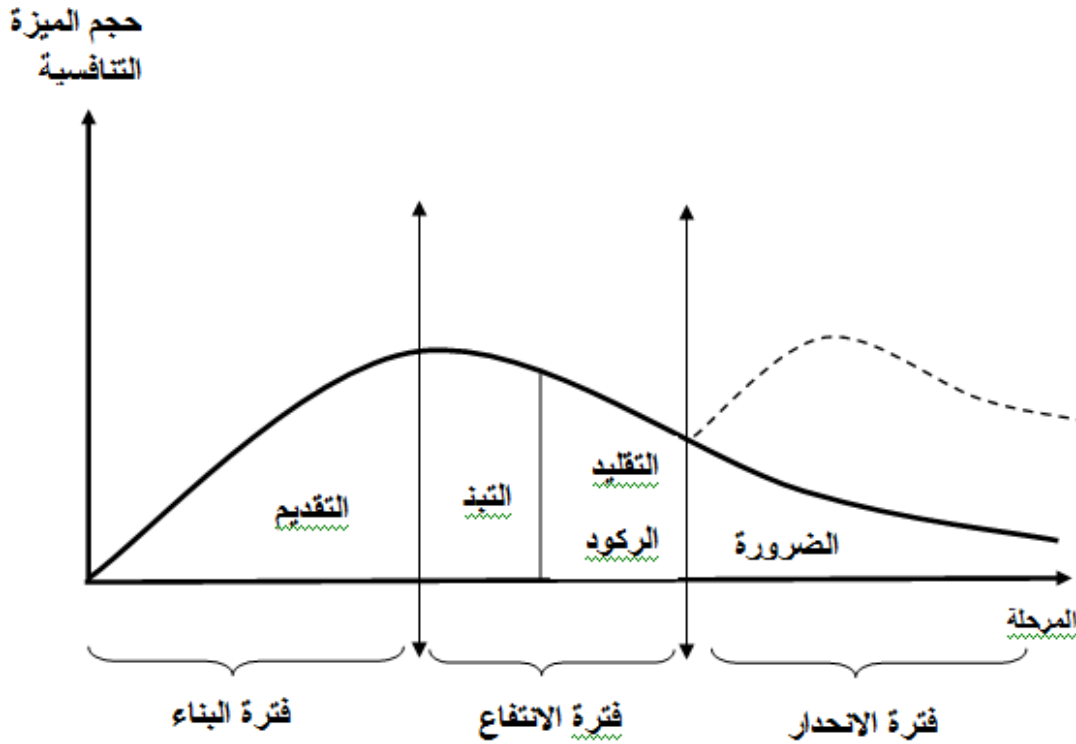
المطلب الثالث: دورة حياة الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة عليها

للمحافظة على الإستراتيجية التنافسية لابد على المؤسسات أن تقوم بمعرفة دورة حياة الميزة التنافسية وذلك من أجل التساير مع الميزة التنافسية للمؤسسة، كما يجب عليها معرفة العوامل المؤثر على الميزة التنافسية من خلال دورة حياة الميزة التنافسية، كي تتجنب المنافسين والمنافسة.

أولاً: دورة حياة الميزة التنافسية

إذا ما نجحت المؤسسة في صياغة إستراتيجيتها التسويقية على وفق رسالتها و الأهداف الموضوعية، فإن ذلك يعني أنها قد خططت لتحقيق ميزة تعتمد لها لمواجهة المنافسين في ذات الصيغة التي يعمل بها ولا شك بأن عملية بناء الميزة التنافسية، تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات والموارد المتاحة في بنائها، والتي قد يستغرق فترة زمنية طويلة في بنائها، وخاصة في المؤسسات الصناعية وذات الإنتاج الواسع والمتعدد الأسواق، والشكل التالي يبين دورة حياة الميزة التنافسية:

¹ أنظر: واثق حامد راسن، مرجع سبق ذكره، ص163.



الشكل رقم (03-05): دورة حياة الميزة التنافسية

المصدر: خالد القطبي دور المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية، في الشركة العامة للصناعات المعدنية، بردي مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 34، العدد 108، 2012، ص204.

1) فترة البناء: وتتمثل في المدة الأولى في بناء الخبرة التنافسية، والتي قد تكون طريقة طويلة أو قصيرة حسب خصوصية المؤسسة والمنتجات أو الخدمات التي تقدمها، وطبيعة المنافسة السائدة، وكلما طالت هذه المدة كلما تطلب المزيد من الاستثمار و استخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة أو الخدمة، وبناء الميزة التنافسية في هذه المرحلة

يتطلب توافق كبير بين عناصر المزيج التسويقي لما لها أثر كبير على حجم الميزة التنافسية في هذه المدة في السوق، و إرتفاع المنحنى بأقل مدة ممكنة¹.

المرحلة (التقديم): في هذه تمتلك المؤسسة لوحدها الميزة وتستفاد من وفورتها².

(2) فترة الانتفاع: المنافع التي تجنيها المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية، وهنا تسعى المؤسسة بأن تكون هذه الفترة أطول مدة ممكنة، تعمل على إطالة مدتها من خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية، بما لا تتيح الفرصة أمام المنافسين في تقليدها بسهولة، وقد ينعكس ذلك إلى ارتفاع التكلفة المترتبة على بناءها أو الإمكانيات و المهارات اللازمة لتنفيذها، فعندما تمتلك المؤسسة التأثير الأكبر في التدعيم بالفرص المتاحة في السوق، ذلك يعني امتلاكها الميزة التنافسية، وقد تكون تلك الميزة على شكل عمليات التصنيع أو التقنيات الفنية أو المهارات التسويقية، فعلى سبيل المثال مؤسسة مايكروسوفت استخدمت مهارتها التسويقية والتقنية في تسويق برنامج **windows** والذي كان الأكثر سهولة في الاستخدام بما يتيح لها استغلال الفرص وإدامة الميزة التنافسية من خلال تطوير البرنامج بإصدارات جديدة تتوافق مع حاجات الزبائن ومواكبة متطلبات التقدم³.

في هذه المرحلة نجد مرحلة التبني: التبني من قبل المؤسسات المنافسة في محاولة لتقليد الميزة والحصول على الوفورات منها⁴.

¹ أنظر: جعفر خليل مرعي، دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 09، 2012، ص232.

² أنظر: خالد القطبي، مرجع سبق ذكره، ص203.

³ أنظر: جعفر خليل مرعي، مرجع سبق ذكره، ص332.

⁴ أنظر: خالد القطبي، مرجع سبق ذكره، ص203.

مرحلة التقليد/ الركود: في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها.

(3) فترة الانحدار: وتعني هنا أن الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، قد أصبحت تقليدية، وفقدت قوتها التأثيرية في السوق، ويتأثر ذلك بانخفاض حجم المبيعات المتحققة، و قد يرجع ذلك إلى عدة أسباب أهمها امتلاك المنافسين لميزة تنافسية أفضل مما يمتلكه المؤسسة.

مرحلة الضرورة: بمعنى الحاجة إلى تقدم تكنولوجي/ ابتكاري جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تميز المنتج. وهنا تبدأ المؤسسة في تطوير أو تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة جديدة، تحقق قيمة أعلى للزبون.

ثانياً: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية

- الميزة التنافسية هي مفهوم نسبي، فإذا كان المنتج يتمتع باحتكار طبيعي هذا يعني عدم وجود منافسين¹؛

- ينبغي النظر إلى الميزة التنافسية على أساس كل قطاع على حدى، فالمنافسون يختلفون من قطاع سوقي إلى آخر، وبالتالي فإن مصادر الميزة التنافسية ستكون مختلفة هي الأخرى؛

- إن مصدر الميزة التنافسية الأمثل هو ذلك الذي يكون مستداماً، لكن إذا ما نجح منافسو المؤسسة في القيام بتحليل تسويقي محكم، فإنهم سيكونون قادرين على تشخيص وتحديد مصدر ميزة المؤسسة؛

- الميزة التنافسية هي ميزة فقط عندما تكون المؤسسة قادرة على إضافة قيمة للزبون.

¹أنظر: جعفر خليل مرعي، مرجع سبق ذكره، ص331

ثالثاً: الحفاظ على الميزة التنافسية

إن الحفاظ على الميزة التنافسية هو واجب على المؤسسة، إذا ما أرادت المؤسسة أن تواجه

المنافسين، ومن الأساليب التي تساهم في الحفاظ على الميزة التنافسية نجد:¹

(1) عوائق التقليد: إن تحقيق المؤسسة لأرباح أعلى من المنافسين، وبالتالي فيحاولون تقليد المؤسسة في ميزتها التنافسية حتى يحقق و أرباح تفوق أرباح المؤسسة، والإشكالية بالنسبة للمؤسسة ستكون كم سيستغرق المنافسون للوصول إلى ميزتها التنافسية، وكلما كان ذلك فإن العامل الحاسم هنا هو عامل الوقت، فكلما طالت المدة اللازمة للتقليد، زادت فرصة المؤسسة في بناء مركز قوي في السوق، وزادت فرصتها في تحسين وتطوير كفاءتها المحورية مما يزيد الأمر صعوبة على المنافسين، ويمكن للمنافسين تقليد:²

(أ) موارد المؤسسة: المادية المنفردة والقيمة وهي سهولة التقليد، والمعنوية التي تعتبر صعبة (العلامة، الاسم التجاري الذي يقترن بالجودة العالية....)؛

(ب) الكفاءات : وهي أكثر صعوبة من الموارد وذلك كونها غير مرئية، وهي تعبر عن أساليب وطرق يصعب فهمها وتحليلها وبالتالي محاكاتها حتي ولو تم استقطاب أفراد من المؤسسة للعمل في المؤسسة المنافسة، وذلك لأن قدرات المؤسسة عبارة محصلة عدد كبير من الأفراد والخبرات داخل بيئة تنظيمية خاصة، وبالتأكيد فإنه لا يمكن للأفراد الإحاطة التامة بكل جزئيات النظام الداخلي للمؤسسة.

¹ أنظر: عظيمي دلال، مداخل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 2010، 10، ص 211.

² أنظر: عظيمي دلال، مرجع سبق ذكره، ص 212.

(2) الديناميكية: يتجسد المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمؤسسة، في أولوية التزامهم، فالالتزام المؤسسة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها وأنشطتها، يجعل الاستجابة إلى المنافسة النشطة أمرا صعبا وذلك لأن مفهوم المرونة قد يتعارض مع مفهوم التخطيط الاستراتيجي منه، كمثال على ذلك صلاية قطاع السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، الذي لم يكن متزامنا من الناحية الإستراتيجية، حيث كانت مؤسسات القطاع (GMC, FORD) تتبع استراتيجيات مستقرة من سنة 1945 إلى سنة 1975، التي مثلت مخرجا للطلب الذي تحول إلى الطلب على السيارات الصغيرة، وقد واجه القطاع صعوبة الاستجابة، مما أدى إلى دخول منافسين جدد من خارج الولايات المتحدة الأمريكية (السيارات اليابانية).

(3) الحركية: إن المحيط الحركي هو المحيط السريع التغير، لذلك فإن المؤسسات الناشطة في محيط حركي تميل دائما إلى الاستحواذ على معدلات عالية من تجديد المنتج، لذلك فإن المؤسسة التي تستحوذ على مزايا تنافسية اليوم قد لا تمتلكها في الغد .

إذ أشار (porter) إلى مجموعة محددات تحدد استمرار كل من ميزة التكلفة وميزة التميز:

(أ) استمرار ميزة التكلفة : وهناك عدة عوامل تساهم في استمرار الميزة التنافسية:

- **السلم:** يعتبر السلم عائقا أمام دخول منافسين جدد وتحرك المنافسين الحاليين وتعتبر تكلفة

تقليد السلم عالية جدا، لأنه ينبغي على المنافسين شراء حصص سوقية إضافية؛

- **الاتصالات المتداخلة:** إن الاتصالات المتداخلة بين الوحدات المتقاربة للمؤسسة قد تجر

المنافسين إلى إتباع إستراتيجية التنويع لتقليد أثر هذه الميزة التنافسية، وكلما وجدت عوائق

دخول في القطاعات المترابطة زادت استمرارية الميزة التنافسية؛

- **الروابط:** وتواجه المؤسسة عادة صعوبات عديدة أثناء تحديدها للروابط التي تستدعي تنسيقاً كبيراً من خلال الهيكل التنظيمي داخليا، ومن خلال بناء علاقات مع الموردين وحلقات التوزيع والزبائن؛
- **الملكية الخاصة للتعلم:** يعتبر التعلم عملية صعبة لذلك فإن المنافسين يتحملون أضراراً كبيرة إذا لم يتمكنوا من الالتحاق بالمؤسسة، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة محافظة على الملكية الخاصة للتعلم لنفسها؛
- **المقاييس التقديرية لحقوق الملكية:** وتتعلق حقوق الملكية بمنتج جديد أو بطريقة تكنولوجية جديدة، إذا كانا محميين بشهادات أو محاطين بالسرية التامة، عموماً فإن الابتكارات في طرق الإنتاج أكثر استمراراً منها في المنتجات لأن سر الطريقة أسهل للحفظ.
- (ب) **استمرار ميزة التميز:** وتتوقف استمرارية ميزة التميز على عاملين أساسيين هما:
 - الرؤية الدائمة لقيمة هذه الميزة من طرف الزبائن؛
 - عدم قدرة المنافسين على تقليدها.
- يوجد دائماً خطر تغير احتياجات ورغبات الزبائن، إضافة إلى خطر لحاق المنافسين بالمؤسسة وتجاوزهم لها، لذلك فإن استمرار ميزة التميز مرهون بالوضعية التالية:
- ✓ احتواء عوامل تجعل المؤسسة منفردة بعوائق قوية بالنسبة للمنافسين (خصوصية المعرفة، الاتصالات المتداخلة)؛
- ✓ الحصول على ميزة التميز وبتكلفة أقل من تكلفة المنافسين؛
- ✓ تنوع مصادر التميز وهو ما يصعب تقليدها ويرفع من زمن استمرارها؛
- ✓ خلق تكاليف تحول* (وهي تكاليف ثابتة) من خلال التميز .

* يرتبط التحول بطريقة استعمال الزبون للمنتج والتي تجعل ولاءه اكبر كلما كان المنتج أكثر تميزاً

خلاصة الفصل

تلعب البيئة دورا كبيرا بالنسبة للمؤسسة لأنها تنشط فيها، وتتطوي البيئة التي تعمل فيها المؤسسة على مجموعة من المتغيرات، فمنها العامة كالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، ومتغيرات خاصة بعمل المؤسسة كالمنافسين والموردين، الزبائن، وحتى تستطيع المؤسسة المنافسة، عليها أن تقوم بتحليل البيئة التي تنشط فيها. لمعرفة نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والتهديدات، وبسبب هذه البيئة الغير مستقرة، فيجب على المؤسسة أن تبحث عن إكتساب ميزة تنافسية تؤهلها لاحتلال مركز تنافسي في البيئة التي تنشط فيها، وتكسبها الأسبقية عن منافسيها.

بحيث لا يتم ذلك إلا بوضع استراتيجيات تنافسية تساهم في تحقيق التنافس للمؤسسة، تقوم بوضعها المؤسسة لتكسبها ميزة تنافسية، ويتم ذلك عن طريق مجموعة من المصادر التي تمتلكها المؤسسة، والتي تقوم هي باختيارها على حسب ما تتوفر عليها من إمكانيات وموارد، وكذلك على حسب نوع المنافسة السائدة في السوق، ومن النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل:

✓ تتطلب المنافسة من المؤسسة تحليل البيئة التي تنشط فيها لمعرفة نقاط القوة والضعف

وتحديد الفرص والتهديدات؛

✓ يتطلب تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية إتباع مجموعة من الاستراتيجيات المناسبة لطبيعة

نشاطها؛

✓ تتطلب الميزة التنافسية للمؤسسة التطوير دائما كونها تتقدم مع مرور الوقت؛

✓ إعطاء القيمة للزبون من خلال الأهتمام برغباتهم واحتياجاتهم يساهم في زيادة القدرة التنافسية

للمؤسسة.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: دور المحافظة على الزبائن في تعزيز الميزة التنافسية

تمهيد:

الوصول إلى الميزة التنافسية أمر مهم بالنسبة لكل المؤسسات التي تريد الحفاظ على موقعها في السوق ولكن كيف يكون ذلك، تعد المحافظة على الزبائن احد الركائز الأساسية اليوم في تطوير ميزة تنافسية مستدامة في ظل العدد الكبير من المؤسسات التي تقدم نفس الخدمة والمنتجات وبالجودة المتقاربة نسبيا، وهنا يأتي دور المؤسسة في المحافظة على زبائنهم الذين يحققون أعلى مردودية من خلال الوصول إلى رضاهم ومن ثم إلى ولائهم بإتباع مجموعة من الإجراءات التي تساعد في بناء رضا وولاء الزبون وبما يحقق للمؤسسة المحافظة عليهم وبشكل دائم، محاولة بذلك التفوق على منافسيها من خلال ذلك، وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ابرز المفاهيم المتعلقة بكل العوامل المساعدة على المحافظة على الزبائن وكيفية الوصول إلى الميزة التنافسية والأرباح المستدامة للمؤسسة من خلال المحافظة على الزبائن وذلك بالتطرق للمباحث التالية:

المبحث الأول: العوامل المساعدة على المحافظة على الزبائن وبناء الميزة التنافسية .

المبحث الثاني: رضا الزبون وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

المبحث الثالث: دور الولاء في تفعيل الميزة التنافسية

المبحث الأول: العوامل المساعدة على المحافظة على الزبائن وبناء الميزة التنافسية

تعمل المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية، وتقوم بذلك بعدة طرق من الجودة في المنتجات والخدمات من أجل الوصول إلى الزبائن والاحتفاظ بهم، من خلال تسليم القيمة التي يرغب فيها الزبائن، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه ما هي العوامل المساعدة على الاحتفاظ بالزبائن لتحقيق الميزة التنافسية التي ترغب فيها المؤسسة للحصول على أعلى الأرباح من خلال الزبائن الدائمين والذين يمكن من خلالهم الوصول إلى أعلى درجات المردودية وتقليل التكاليف.

المطلب الأول: تحليل ربحية الزبون

لقد تم تحليل ربحية الزبون والعلاقة بين المؤسسات وزبائنهم من قبل المؤسسات والأكاديميين منذ عقود، فالمعرفة الشاملة للزبائن أو مجموعات الزبائن لها أثر كبير على الأداء المالي لأي مؤسسة، فهي ليست مهمة فقط لرجال التسويق ولكنها مهمة للإدارة العليا للمؤسسة في عالم شديد المنافسة، ذلك أنه قد يكون لخسارة زبون رئيسي تأثير كبير على التدفقات النقدية للمؤسسة التي قد تؤدي إلى مشاكل في التدفقات النقدية قصيرة الأجل، أو حتى إلى إفلاس المؤسسة، بحيث أصبح الكفاح من أجل الزبائن أو لجذب زبائن جدد، أو للحفاظ على قاعدة الزبائن الحالية راضية يمثل معركة البقاء على قيد الحياة لكل مؤسسة.¹

¹ REGARDER : Petr Čermák, Customer Profitability Analysis and Customer Life Time Value Models: Portfolio Analysis, Journal of Procedia Economics and Finance vol 25 (2015),p15

أولاً: مفهوم ومتطلبات تحليل ربحية الزبون:

1- مفهوم تحليل ربحية الزبائن:

تعرف عملية تحليل ربحية الزبون بأنها عملية تسجيل وتحليل العوائد التي يتم تحصيلها من الزبائن، وكذلك تسجيل وتحليل التكاليف اللازمة لتحقيق تلك العوائد، ويؤدي تحليل ربحية الزبائن الذين يتباينون من ناحية العوائد والتكاليف إلى توفير رؤية على سبب وجود الاختلافات في الإيرادات التي يتم الحصول عليها من العديد من الزبائن، ويستخدم المدراء المعلومات المتعلقة بهذا التحليل لغرض التأكد من حصول الزبائن الذين يساهمون في تحقيق مداخل تشغيلية للمؤسسة على إهتمام يوازي حجم مساهمتهم في تحقيق الأرباح لتلك المؤسسة.¹

2- نماذج تحليل ربحية الزبون:

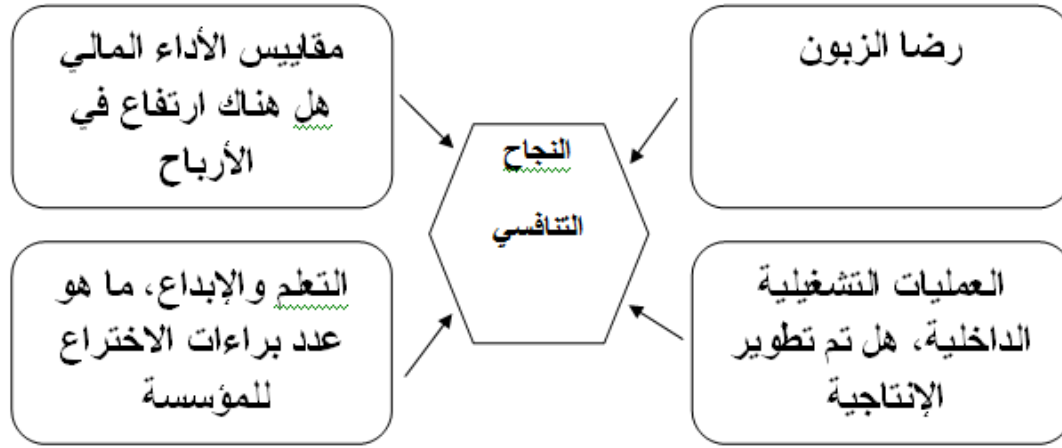
يوجد عدة نماذج يمكن للمؤسسة من خلالها تحليل ربحية الزبون نذكر منها:

1-2 بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها أداة تستخدمها الإدارة لغرض تحويل رسالة وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من مقاييس الأداء والتي توفر إطاراً معيناً لتنفيذ الإستراتيجية ولا تركز هذه الأداة على تحقيق الأهداف المالية فقط، وإنما تلقي الضوء على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المؤسسة لإنجاز أهدافها المالية، و يمكن رؤية أداء المؤسسة على وفق بطاقة الأداء

¹ أنظر: نزار حبيب عباس، عزام عبد الوهاب عبد الكريم، مداخل تحليل ربحية الزبون – دراسة نظرية تحليلية – المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 25، 2009، ص 8.

المتوازن من أربع وجهات نظر وهي المالية، والزيون، والعمليات التشغيلية الداخلية، والتعلم والنمو، كما هو مبين في الشكل الموالي:



الشكل رقم (01-04): بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: نزار حبيب عباس، عزام عبد الوهاب عبد الكريم، مداخل تحليل ربحية الزيون - دراسة نظرية تحليلية

- المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 25، 2009، ص 8،

بحيث يمكن شرح الشكل السابق كما يلي:

2-1-1- العوامل المالية: وتتمثل بعوامل الربحية ومنها إيرادات العمليات التشغيلية، والسيولة

ومنها مدى ملائمة التدفقات النقدية، والمبيعات، ومنها مستوى المبيعات لمجموعة المنتجات

المكلفة، والقيمة السوقية ومنها سعر السهم في السوق.

2-1-2- العوامل المتعلقة بالزيون: وتتمثل بالعوامل المتعلقة برضا الزيون ومنها شكاوي

الزبائن، والمورد والموزع ومنها قوة العلاقة مع الموردين والمجهزين، والتسويق والبيع ومنها

الاتجاهات في مستوى المبيعات، ووقت التسليم منها التسليم في الوقت المحدد، والجودة،

المصاريف المتعلقة بالضمان.

2-1-3- العوامل المتعلقة بالعمليات الداخلية: وتتمثل بالعوامل المتعلقة بالجودة ومنها عدد

المعيب، ومقدار التالف، كفاءة القوى العاملة، وكفاءة التجهيزات والآلات.¹

2-1-4- عوامل الإبداع والتعلم: وتتمثل بالعوامل المتعلقة بإبداع المنتج ومنها عدد التغيرات في

تصميم المنتج، وتوقيت المنتجات الجديدة ومنها تعدد الأيام الكلية اللازمة لإنتاج المنتجات الجديدة، وتوقيت المنتجات الجديدة، والقدرة على التكيف.

2-2- التكاليف المستندة على النشاط (ABC): تطبق المؤسسات هذا المفهوم لتوضيح عملية

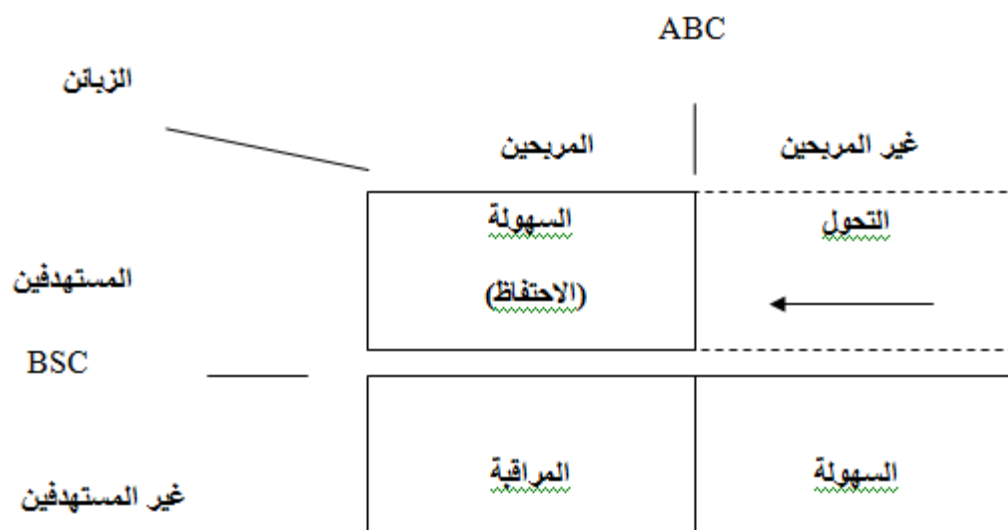
توصيف القرارات الإدارية التي تستخدم معلومات نظام (ABC) قصد تحقيق رضا الزبائن وتطوير الربحية، وتشتمل هذه القرارات على قرارات التسعير، ومزيج المنتج*، والقرارات المتعلقة بكيفية تقليص التكاليف، وكذلك المتعلقة بكيفية تحسين العمليات، والمتعلقة بتصميم المنتج، والشكل التالي

يبين تكامل مصفوفة ABC و BSC :²

1 أنظر: نزار حبيب عباس، عزام عبد الوهاب عبد الكريم، مداخل تحليل ربحية الزبون - دراسة نظرية تحليلية - المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 25، 2009، ص 10.

* مزيج المنتج: هو عبارة عن كافة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة الواحدة للزبائن والسوق الذي تنشط فيه سوى كانت وطنية أو دولية.

² أنظر: نزار حبيب عباس، عزام عبد الوهاب عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 11.



الشكل رقم (02-04): مصفوفة (ABC&BSC)

المصدر: نزار حبيب عباس، عزام عبد الوهاب عبد الكريم، مداخل تحليل ربحية الزبون - دراسة نظرية تحليلية - المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 25، 2009، ص12 .

من خلال الشكل السابق يتبين أن مصفوفة (BSC) توضح الزبائن المستهدفين والغير المستهدفين بالنسبة للمؤسسة، أما مصفوفة (ABC) فهي تعطي رؤى للمؤسسة حول الزبائن المربحين والغير المربحين وكيف يمكن تحويل غير المربحين إلى مربحين، ليحققوا للمؤسسة الأرباح على المدى البعيد.

إذ يمكن توضيح المصفوفة، حيث تستطيع المؤسسة أن تحقق رغبات الزبائن المستهدفين والذين يحققون لها الأرباح وتقوم بالاحتفاظ بهم وهم في أعلى يسار المصفوفة ، وتخفيض حجم السوق بالنسبة للزبائن الأقل ربحية، أما الزبائن المربحين و غير مستهدفين والذين يقعون في أسفل يسار المصفوفة، فيجب على المؤسسة الاحتفاظ بهم ومراقبتهم، لتضمن عدم تحولهم إلى زبائن غير مربحين، ويجب على المؤسسة تطوير العلاقة مع الزبائن غير المربحين والذين تستهدفهم وهم يقعون أعلى يمين المصفوفة ليتحولوا إلى زبائن مربحين.

ثانيا: متطلبات تحليل ربحية الزبون:

يتطلب قياس ربحية الزبون دراسة وتحليل الإيرادات والتكاليف المرتبطة بالزبائن وذلك بهدف معرفة فيما إذا كانت المؤسسة تحقق أرباحا من أعمالها نتيجة تعاملها مع زبون أو فئة معينة من الزبائن، ويمكن إجراء تحليل الربحية على مستوى كل زبون إذا ما كانت المؤسسة تتعامل مع عدد قليل من الزبائن، أو أنها تقسمهم على فئات ذات خصائص متماثلة، مثل معدل حجم الصفقة وغيرها، وهذا يكون ضروريا إذا ما كانت تتعامل مع زبائن مختلفين لا يمكن جمع بيانات خاصة عن كل واحد منهم، ولغرض الوصول إلى ربحية كل زبون لابد من تحليل إيراداته وتكاليفه.¹

كما أن تحليل ربحية الزبون يتمثل في عملية التقييم التي تركز على تخصيص تكاليف وإيرادات الزبائن بدلا من تخصيص تكاليف إيرادات المنتجات الفعلية أو المؤسسات، ولغرض وضع نهج للربحية لابد من تحديد خطوات لعملية التصميم والتصنيع والبيع للمنتجات أو الخدمات التي تحقق التكاليف واكتساب الإيرادات وزيادة الأرباح.

إذ أن تحليل ربحية الزبون يساعد على تحديد العوامل المؤثرة على مستقبل المؤسسة، ومن خلال تحليل ربحية الزبون تعمل على وضع هيكل لتحديد نسبة إيرادات أو تكاليف الزبون أو مجموعة الزبائن على أجمالي إيرادات المؤسسة، إذ يعد هذا الأسلوب جدير بإعطاء النظرة الشاملة حول علاقة الزبون بالمؤسسة، وما قيمة هذه العلاقة عن طريق مقارنة إيرادات الزبون:

¹ أنظر: عبد الكريم عبد الرحيم، أهمية تحليل ربحية الزبائن في الشركات الصناعية، مجلة الدراسات الادارية،

1- تحليل إيرادات الزبون:

يعود الاختلاف في إيراد المبيعات للزبائن لثلاثة متغيرات أساسية متمثلة بعدد الوحدات المشتراة من منتج المؤسسة، مقدار الخصم، وشروط الائتمان.

كما يستلزم تحليل ربحية الزبون (CPA) توزيع الإيرادات والتكاليف على زبائن محددين بطريقة يمكن من خلالها احتساب ربحية الزبائن، بسبب زيادة حجم وتعقيد المؤسسات، وذلك من أجل الحفاظ على علاقات مربحة مع الزبائن الحاليين أمر ضروري للمؤسسات. علاوة على ذلك، فإن الاستخدام الفعال لـ CPA يمكن المؤسسات من زيادة رضا الزبائن وتعزيز الربحية.¹

2- تحليل تكاليف الزبون:

تعد معلومات تكلفة الزبون ضرورية لاتخاذ القرارات الإدارية ولذلك ، فإن فهم التكاليف الحقيقية لخدمة الزبائن تعتبر أمر مهم في أي مؤسسة، فالمؤسسات التي تفهم الزبائن الأكثر ربحاً وأياً غير مربحة ، فهي مسلحة بمعلومات قيمة مطلوبة لاتخاذ قرارات إدارية ناجحة لتحسين الربحية التنظيمية الإجمالية، كما أن فهم كيفية اختلاف علاقات الزبائن الحالية في الربحية يمكن المديرين من اتخاذ قرارات إدارية أفضل. ومع ذلك يتطلب الحصول على معلومات دقيقة حول ربحية الزبائن لاستخدام نظام التكلفة المناسب.

¹ REGARDER: **Ilhan Dalci et al**, Customer profitability analysis with time-driven activity-based costing: a case study in a hotel, **International Journal of Contemporary Hospitality Management** Vol. 22 No. 5, 2010, p 610.

ثالثا: تحليل ربحية الزبون لتحقيق الميزة التنافسية

من المعروف أن المؤسسة تتعامل مع عدد كبير من الزبائن الذين يختلفون في حجم علاقتهم وتعاملتهم مع المؤسسة بالاعتماد على مؤشر القيمة النقدية لتلك التعاملات، والزبون المربح هو ذلك الشخص أو العائلة أو المؤسسة التي تحقق بمرور الوقت عوائد للمؤسسة تفوق التكلفة المترتبة على إنجاز عمليات البيع وخدمة الزبون، ويمكن للمؤسسة أن تقيم الزبائن المربحين على أساس كونهم أفراد باعتماد منهج تجزئة السوق ، ولعل من الطرق المهمة بهذا الاتجاه هو ما يمكن توضيحه بالشكل التالي والذي يمثل مصفوفة من جانبين: ¹

	C1	C2	C3	
P1	+	+	+	منتجات عالية الربح
P2	+			منتجات مربحة
P3		-	-	منتجات غير مربحة
P4			-	منتجات غير مربحة تماما
	الزبون المربح	الزبون المختلط	الزبون أعباء على المؤسسة	

الشكل رقم (03-04): مصفوفة تحليل ربحية الزبائن

Source : Philip kotler, Kevin Lane Keller . Marketing Management, 14 éd, Pearson .USA, New Jersey, 2012, p133.

الجانب الأفقي يتمثل بالزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة ويرمز لهم بالحرف (C) والجانب العمودي ويتمثل بالمنتجات التي تقدمها المؤسسة ويرمز لها بالحرف (P) والخلايا داخل

¹ أنظر: ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2013، ص73

المربعات تمثل كل الصفة الربحية أو العكس من التعامل مع الزبون، حيث يتضح بأن الزبون **C1** مربح جدا للمؤسسة لكونه يقوم بشراء صنفين من المنتجات التي تقدمها المؤسسة وهما (**P1,P2**) ومن ثم الزبون **C2** والذي هو مربح أيضا للمؤسسة لكونه يقوم بشراء المنتج **P1** ولكنه غير مربح لعدم شراء المنتج **P3**، أما الزبون **C3** فإنه غير مربح لكونه يشتري منتج مربح واحد وهو **P1** ولكنه لا يشتري منتجين آخرين وهما **P3,P4**¹

لكن ماذا تستطيع المؤسسة أن تفعل تجاه الزبوين **C3,C2** ؟ هنا على المؤسسة أن تسعى لتشجيعهما على التعامل مع المؤسسة بدلا من التعامل مع المنافسين ومعرفة الأسباب الحقيقية التي تحول دون تعاملهما مع المؤسسة من خلال جمع المعلومات اللازمة لذلك وإعتمادها ضمن قاعدة البيانات لغرض معالجتها، ويمكن القول أن تحليل ربحية الزبون هو أفضل أسلوب يمكن إعماله في احتساب تكلفة الأنشطة الرئيسية التي تتحملها المؤسسة من جراء تعاملها مع الزبائن (**ACTIVITY- BASED COSTING (ABC)**، لكون هذا التوجه في احتساب التكلفة يرتبط بحقيقة الخدمات المقدمة لكل زبون، وأن المؤسسة تقوم بتقدير إجمالي الدخل المتحقق، على ضوء تكلفة الزبون فيما إذا كانت أكثر أو أقل وهذه التكاليف لا تنحصر في حدود تقديم الخدمة فقط للزبون، بل تمل أيضا تكلفة المكالمات الهاتفية مع الزبون، زيارة الزبون، الهدايا القيمة، المصاريف الأخرى.....الخ.²

¹ REGARDER : Philip kotler, Kevin Lane Keller . Marketing Management, 14 éd, Pearson .USA, New Jersey, 2012, p133.

² أنظر: ثامر البكري، نفس المرجع، ص73

1- تحليل ربحية الزبون يقود إلى تفعيل الميزة التنافسية من خلال المزايا التالية:

- توفير الخدمات الأفضل للزبائن ذوي الربحية المرتفعة¹
- الاحتفاظ بالزبائن ذوي الربحية المرتفعة وضمان عدم كسبهم من قبل المنافسين؛
- وضع الأسعار بالاعتماد على كلفة الخدمة، إذ يتم فرض أسعار مرتفعة للخدمات ذات المصاريف المرتفعة؛
- التفاوض مع الزبائن من أجل التوصل إلى نفس المستوى من المنافع المتبادلة معهم؛
- تحويل الزبائن الغير مربحين إلى زبائن مربحين من خلال المفاوضات المتعلقة بالسعر، والجودة، مزيج المنتج، ومعالجة الطلبية، وآجال التسليم؛
- تحديد الزبائن الذين يمكن التضحية بهم في حال توجيههم نحو التعامل مع المنافسين.
- الاحتفاظ بالزبائن المربحين من خلال تقديم المنتجات أو الخدمات بأقل كلفة وبأعلى جودة ممكنة لغرض

كسب رضا الزبون وتحقيق الميزة التنافسية²؛

- زيادة قيمة الزبون التي يمكن أن تقاس إستراتيجيا من خلال معرفة ربحية الزبون؛

¹ أنظر: نزار حبيب عباس، عزام عبد الوهاب عبد الكريم، مرجع سبق ذكره ، ص6

² أنظر: حاتم كريم كاظم، استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة إستراتيجية في إدارة العلاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في معمل المشروبات الغازية في بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد

- تحديد العلاقة بين الأسعار وتكاليف الخدمة المقدمة للزبون، فيتم فرض سعر على أساس التكلفة؛

- يساعد تحليل ربحية الزبون في التمييز بين الزبائن المربحين والزبائن غير المربحين بعد مقارنة تكاليف كل زبون بإيراداته وبالتالي التوجيه في إتخاذ القرار بشأن الاستغناء عن الزبائن غير المربحين الذين يكبدون المؤسسة الخسائر في ظل بيئة المنافسة القائمة.

2- محفزات ربحية الزبون: تتأثر الربحية المتولدة عن الزبون بثلاث عوامل أساسية: إكتساب الزبائن، وهامش الأرباح المتولدة عنهم، ومعدل المحافظة عليهم، وهذه العوامل الثلاثة هي المحفزات الحيوية لنمو المؤسسة وربحياتها الإجمالية:¹

2-1- إكتساب الزبائن: النمو هدف جوهرى بالنسبة للمؤسسة، وعادة تعتبر العائدات المتنامية والحصة السوقية والزبائن مقاييس للنجاح، لأن الزبائن كلهم مهمون ولكن بعضهم أكثر أهمية من الآخرين، لأنهم يولدون ربحية أكبر وعلى المؤسسة أن تهتم بأكتساب الزبائن الأكثر ربحية.

2-2- هامش الأرباح المتولدة من الزبائن: تركز عملية اكتساب الزبائن على زيادة عدد الزبائن، ولكن يجب أن تكون زيادة هامش الأرباح من كل الزبائن بالتركيز على زيادة الأرباح من الزبائن الحاليين، من خلال إقناع الزبائن بالتحول إلى شراء منتجات أغلى ثمناً (أكثر ربحية)، وبيعهم منتجات إضافية ذات صلة بالمنتجات الأصلية. وبالإضافة إلى الفائدة المتولدة لهامش الأرباح المرتفع لكل زبون والذي ينتج عن بيع عدة منتجات، يوفر بيع المنتجات الإضافية أيضاً القدرة على

¹ أنظر: سونيك غوبتا ودونالد ليهمان، إدارة العملاء كأستثمارات طويلة الأمد، القيمة الاستراتيجية للزبائن على المدى الطويل، ترجمة أمين الأيوبي، الدار العربية للعلوم ناشرون، الطبعة الأولى، 2006، ص 87

تحسين مستوى رضا الزبائن والمحافظة عليهم وبالتالي يمكن أن يكون لبيع المنتجات الإضافية بالإضافة إلى زيادة هامش الأرباح تأثير مزدوج على القيمة العمرية للزبون.

2-3- تأثير المحافظة على الزبائن على الحصة السوقية: يمكن للمحافظة على الزبائن أن يكون لها تأثير إيجابي على حصة المؤسسة السوقية على المدى الطويل، بحيث أن زيادة مستوى رضا الزبائن يزيد من معدل المحافظة على الزبائن ومن ثم الاستثمار في برنامج يهدف إلى كسب رضا الزبائن، ويجب على المؤسسة أن تراقب معدلات الرضا، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يربط بين معدلات الرضا وسلوك الزبائن في الشراء لكي يحدد مدى تأثير البرنامج على المحافظة على الزبائن ، وعندما يساعد هذا التحليل في تحديد ما إذا كان الاستثمار في برنامج لرفع مستوى رضا الزبائن قد وفر عائدا مهما من عدمه، والهدف الأساسي من ذلك هو أن زيادة الحصة السوقية تتزايد بمعدل أسرع من مع تزايد معدل جلب الزبائن والمحافظة عليهم.

3- تحليل خسارة الزبون وضمان عدم انسحابه:

قد توقف أنشطة المؤسسة في تقديم الخدمات أو المنتجات بسبب خسارتها زبائن وانتقالهم نحو المؤسسات المنافسة، لذلك كان سعي المؤسسات أجراء مقابلات مع الزبائن لمعرفة أسباب توجه زبائنهم نحو المؤسسات الأخرى، لأن تزايد معدلات خسارة الزبائن مؤشر فشل أداء المؤسسة في تحقيق رضاه، ولكي يتم الاحتفاظ بالزبائن الراضين، يتوجب إضافة تحسينات للخدمات والمنتجات وتطويرها من أجل تقوية العلاقة بين المؤسسة وزبائنهم¹

¹ أنظر: طارق عرمان عباس، نظام معلومات تسويق الخدمات الفندقية وأثره في تعزيز رضا الزبون حالة دراسية لفندق قطر الندي في الكويت، 2017، ص487

المطلب الثاني: الاتصالات مع الزبائن لتفعيل الميزة التنافسية

يعتبر الاتصال على انه وسيلة تبادل رسمية أو غير رسمية للمعلومات بين المؤسسة وزبائنها، لأن التسويق بالعلاقة يسلط الضوء على أهمية تبادل المعلومات في العلاقات التجارية، لما للاتصال من تأثير إيجابي وغير مباشر على الالتزام في العلاقات التجارية، كما تعتبر عملية الاتصال الزبائن من بين الخصائص التي تتميز بها المؤسسات التي تقوم بإدارة زبائنهم مباشرة من خلال التقنيات الخاصة بالتسويق مثل: التسويق عبر التلفاز، أو البريد المباشر والانترنت، ونظرا لدوره الهام في العلاقات السائدة بين الزبائن والموردين، كما يعتبر الاتصال جوهر عملية التفاعل الحاصلة بين المؤسسة وزبائنهم، ذلك أن للاتصال أهمية في بناء العلاقات مع الزبون، فالإتصال يقوي الثقة بين المؤسسة والزبون، وذلك من خلال إيصال فعال للمعلومات حول المنتج أو الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة كم يعمل الاتصال على إقناع الزبائن الحاليين أو المرتقبين بقبول معلومات حول المنتجات أو الخدمات¹

أولا: أهمية الاتصال بالزبائن:

كل مكونات العلاقة تتحقق من خلال الاتصال والذي يكون في جوهره حوار مزدوج بين طرفين ينتج عنه معلومات مزدوجة، وهناك نوعين من الاتصالات في الغالب، هما الاتصالات الداخلية والتي تتم بين العاملين في المؤسسة، والاتصالات الخارجية التي تتم مع البيئة المحيطة

¹ انظر: عمر ياسين محمد السايير الدليمي، دور التسويق التفاعلي في تحقيق الاحتفاظ بالزبائن، دراسة إستطلاعية في بعض من الفنادق في مدينة دهوك، مجل جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 09، العدد 19، 2017، ص 257 بتصرف

بالمؤسسة وتحديدًا مع زبائن المؤسسة، ويقود الاتصال إلى بناء الثقة والالتزام والرضا بين الأطراف المتفاعلة، بحيث يمكن أن يحقق الاتصال:¹

- تحقيق رضا الزبون، من خلال تقديم منتجات بجودة عالية وبخدمات مميزة؛
- بناء قيمة للعلامة، وذلك عبر إدراك الزبون للاسم، الجودة، الولاء للعلامة؛ توجه الزبائن نحو العلامة، التغليف والتوزيع؛
- خلق العلاقة مع الزبون والحفاظ عليها.

من خلال النقاط السابقة يمكن إظهار مدى أهمية الاتصال في عمل المؤسسة وأنشطتها بحيث يعتبر مكون رئيسي في بناء العلاقة بين المؤسسة والزبون، ويظهر ذلك التفاعل الايجابي الذي يمكن أن يحققه الاتصال في تلبية متطلبات الزبائن سوى كانت في جودة المنتج أو سهولة الوصول إلى المنتج، أو طريقة تغليف المنتج أو شكله بما يتناسب مع ذوق الزبون، بالإضافة إلى مواكبته التكنولوجية الحديثة، وهو ما يركز عليه مفهوم متطلبات التسويق بالعلاقة الذي يمثل استجابة لرغبات الزبائن، وهو ما يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية في علاقة المؤسسة بالسوق الذي تنشط فيه ومن خلال الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة .

ثانياً: إنشاء نظام فعال للاتصال مع الزبائن :

يؤدي إنشاء نظام فعال للاتصال بالزبائن إلى وجود علاقات تبادل مريحة لكل من المؤسسة وزبائنهما ويتم بناء هذه العلاقة على أساس الثقة المتبادلة فيما بينهما والاحترام وتبني المسؤولية

¹ أنظر: ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص53

الاجتماعية فتكون لدى الزبون صورة ايجابية عن المؤسسة، بحيث تتمثل أهداف إنشاء نظام فعال للاتصال مع الزبائن إلى:1

- تأسيس علاقة شخصية بين الزبون والمؤسسة بحيث يتطلب ذلك:
- أن يتمتع العاملون بالمؤسسة بروح الإنصات الايجابي للزبائن، أي الاستماع إلى صوت الزبون من خلال آرائه ومقترحاته ورغباته، ووجهة نظرهم حول المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة؛
- أن تعمل المؤسسة على إجراء مقابلات، أو تشكيل مجموعات للمناقشة مع الزبائن للتعرف على آرائهم، ومقترحاتهم الخاصة بالمنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ومقارنتها بالمؤسسات المنافسة؛
- وجود حوار مستمر ببين المؤسسة وزبائنها وذلك عن طريق :
- إرسال المؤسسة خطابات للزبائن بهدف:
- ✓ تقديم الشكر لهم لتعاملهم مع المؤسسة؛
- ✓ تذكيرهم بأن يضعوا المؤسسة في اعتبارهم عندما يحتاجون إلى منتجات وخدمات في المستقبل؛
- ✓ اقتراح كيفية تعاملهم مع المؤسسة في حالة حدوث مشكلة؛
- ✓ الإجابة على استفساراتهم؛
- ✓ تقديم المعلومات الخاصة التي يحتاجونها.

¹ أنظر: صادق زهراء، دور التسويق بالعلاقات في بناء صورة ذهنية ايجابية للمؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 6، 2016، ص213

- الاتصال المباشر بالزبائن: وتجاوز جميع الحواجز التي يضعها الموزعون والوكلاء أمام المؤسسة، ويتم ذلك عن طريق:

✓ إنشاء موقع إلكتروني للمؤسسة؛

✓ فتح مراكز بيع وصيانة لدى المؤسسة؛

✓ وضع بطاقات يكتب فيها اسم وعنوان المؤسسة والبريد الإلكتروني؛

ثالثا: الاتصال بالزبائن يقود إلى الميزة التنافسية:

يؤكد (haksannom&johnson 1994) على دور الاتصالات في استدامة المزايا

التنافسية، من خلال ما توفره من دعم ومعلومات لتقييم حالة المؤسسة، فيما قد حصلت على ميزة

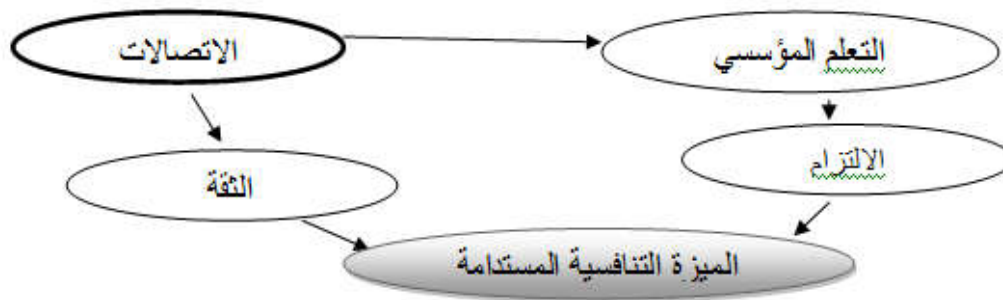
تنافسية بحسب توجهاتها، إذ تؤكد المؤسسات التي يكون توجهها نحو الزبون على معايير الالتزام

والثقة لاستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ينطلق من ما تملكه المؤسسة من تعلم مؤسساتي (ثقافة

تنظيمية، التحسين المستمر، تبني التوجه نحو الزبون.....)، وأساليب عمل مبتكرة تساهم في

تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، كما يبينه الشكل التالي:¹

¹ أنظر: رغد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 91.



الشكل رقم (04-04): دور الاتصالات في تعزيز و إستدامة الميزة التنافسية المستدامة.

المصدر: رغد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين، العدد 100، مجلد 32، 2010، ص 91.

من الشكل السابق يتبين أن البداية لأي مؤسسة تتشكل من خلال الاتصال الذي يلعب دورا مهما في المؤسسة، سوى كان الاتصال الداخلي مع العاملين داخل المؤسسة وتسويقها الداخلي في الاهتمام بالبيئة المادية أو المعنوية التي يعمل فيها العاملين بالإضافة إلى المحفزات المادية، بما يقود إلى تقديم أفضل الخدمات والمنتجات، أو الاتصال الخارجي سوى كان مع الزبائن أو مع الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة، والذي بدوره يوفر لها هدف أساسي يتمثل في التعلم المؤسساتي الذي يقود إلى تحقيق متطلبات الزبائن من خلال تغيير ثقافة المؤسسة والتأكيد على أهمية التسويق الداخلي بالإضافة إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية، التي تراعي في توجيهها أهمية التعلم والتطور التكنولوجي للوصول إلى تحقيق رغبات الزبائن بما يتوافق مع توقعاتهم اتجاه الخدمة أو المنتج، ومن ثم التأكيد على أهمية كل من الثقة والالتزام في المحافظة على الزبائن، والذي يقود ليس فقط إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بل إلى ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الثالث: بناء قيمة الزبائن للرفع من تنافسية المؤسسة

يتطلب إنجاز إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية الرفع من قيمة الزبون، وذلك بتزويد الزبائن بمجموعة من المنافع (الاقتصادية، الاجتماعية، النفسية) في تقديم المنتجات والخدمات، التي من شأنها أن تحافظ عليهم وتجعلهم يميزون مؤسسة عن أخرى في ظل المنافسة الحادة.

أولاً: مفهوم قيمة الزبون:

- هي نتاج تفاعلي بين مؤسسات الأعمال والزبائن من أجل خلق المنفعة التي تترجم بدورها إلى ميزة تنافسية أساسها أسعاد الزبون وإبداعيته وولاءه.¹
- إن إكتساب قيمة الزبون يعني تكامل أنشطة استكشاف القيمة وخلق القيمة وتسليم القيمة من أجل تحقيق علاقات مرضية متبادلة بين المؤسسات والزبون.
- بحيث تعتبر قيمة الزبون مرتكز أساسي بالنسبة للمؤسسة لتشخيص الزبائن المربحين وغير المربحين، فهي تمثل الإستراتيجية التي تعد عنصراً جوهرياً للإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.²
- من خلال التعاريف السابقة يتبين أن سلسلة القيمة الجيدة هي التي تساهم في إعطاء المنتجات والخدمات بجودة عالية، بما يحقق استجابة سريعة للزبائن وبالتالي تحسين رضا الزبون

¹ أنظر: علي عبود علي حسون الرفيعي، متطلبات تنفيذ الإيصاء الواسع وأثرها ففي تحسين قيمة الزبون "دراسة استطلاعية من موظفي معمل الالبسة الرجالية في النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 18، 2011، ص 267

² أنظر: ثامر البكري، احمد هادي طالب، أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي، دراسة تحليلية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، 2014، ص 09، تم تحميله من الموقع: www.uobabylon.edu.iq/publications/economy_edition4/economy4_1.doc بتاريخ

الذي يقود إلى الولاء من خلال المحافظة على هؤلاء الزبائن وتحقيق القيمة التي تؤدي إلى زبون مدى الحياة ومن ثم بلوغ الأهداف الإستراتيجية وتحقيق الأسبقية التنافسية.

ثانياً: أبعاد قيمة الزبون:

تتحدد أبعاد القيمة اعتماداً على المنافع التي يحصل عليها الزبون من تجربة منتجات أو خدمات المؤسسة، بحيث حدد kotler أبعاد قيمة الزبون كما يلي:¹

- **قيمة المنتج:** وهي المنافع الاقتصادية التي يحصل عليها الزبون جراء إقتناؤه للمنتجات، وتتمثل بمجموعة من معايير الجودة التي يفترض توفرها في المنتج، مثل التصميم، الشكل، متانته، وكفاءة الأداء، فالذي يهتم الزبون هو المنافع التي يحصل عليها من شراءه للمنتج؛

- **قيمة الخدمة:** تعد الخدمة أهم العناصر المسلمة للزبون، وبقدر اهتمام الزبون بقيمة المنتج فإن اهتمامه بتقديم الخدمة أثناء تسلم المنتج وبعد تسلمه كبير لما يمثله من تسليم للقيمة بالنسبة له، وبما يضمن استمرار التعامل مع المؤسسة، وتتمثل في سرعة التسليم، الوفاء بالوعد، الالتزام، وخدمات ما بعد البيع؛

- **القيمة الشخصية:** يعد العاملين في الواجهة الأمامية لأي مؤسسة من أهم مصادر التميز في الخدمة المقدمة للزبون، باعتبارهم من أكثر أدوات الاتصال في تسليم القيمة للزبائن، فيجب أن

يتصف هؤلاء العاملين أو رجال التسويق لإضفاء قيمة شخصية للزبائن بما يلي:²

¹ أنظر: أنيس أحمد عبد الله، قيمة الزبون باعتماد تقانة إدارة العلاقة مع الزبون، دراسة استطلاعية لعينة من زبائن متجرين من محافظة صلاح الدين، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 33، العدد 104، 2011، ص160.

² أنظر: أنيس أحمد عبد الله، نفس المرجع، ص161.

- **الاحتراف:** بحيث يتوقع الزبائن أن يأخذ المعلومات المطلوبة حول استفساراتهم؛
 - **اللباقة:** وتتمثل في اللطف والأدب والاحترام والود في التعامل؛
 - **الثقة:** يجب أن يكون رجل التسويق موثوق به؛
 - **المثابرة:** إذ يرغب الزبائن في التعامل مع رجال التسويق الذين يعملون على حل مشاكلهم.
- **قيمة المكانة الذهنية:** القيمة لا تتمثل في الجودة فقط، ولكن في الصورة الذهنية المترسخة في ذهن الزبون حول المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها؛
- بناء على ما سبق يتبين أن الأبعاد المذكورة سلفاً لا يمكن لوحدها إن تحقق قيمة حقيقية للزبائن تمنع توجيههم نحو المؤسسات المنافسة، بل يجب على المؤسسة أن تتفاعل مع الزبائن من خلال تطبيق متطلبات التسويق بالعلاقة الذي يركز اهتمامه على الزبائن للمحافظة عليهم من خلال مجموعة من المنافع التي يحققها للرفع من القيمة الحقيقية للزبائن، وتتمثل في المنافع الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، من خلال المنتجات أو الخدمات التي يحصل عليها سوى في جودة المنتج أو المعاملة الجيدة، أو حل المشاكل بالسرعة المطلوبة، بالإضافة إلى قيمة المقابل المالي الذي يدفعه بما يتوافق مع تطلعاته المتوقعة و المدركة، ويتم ذلك من خلال التفاعل الشخصي مع الزبون، لكي يتم تلبية متطلباته ورغباته والعمل على تحقيقها، وهو ما يؤدي إلى الاحتفاظ بالزبائن لمدة طويلة ويحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة، من الصعب تقليدها في الأجل القصير.

ثالثاً: القيمة المدركة وتحقيق ربحية الزبون: تعتبر ربحية الزبون أحد المرتكزات الأساسية في معرفة ربحية المؤسسة، ويجب أن تدرك المؤسسة أنها تكتسب أرباحاً من الزبون وليس من المنتج

لذلك تعمل المؤسسة على قياس الأرباح الكلية المتحققة من زبائنها وهي تعكس مستوى القطاع السوقي الذي تعمل فيه وذلك من خلال¹:

- تمثل قيمة الزبون للمؤسسة صافي القيمة الحالية لتحقيق الأرباح مع معدل حياة الزبون مع المؤسسة من خلال الاستمرارية وحجم تعامل الزبون مع المؤسسة، أو تمثل الدخل الصافي الذي تتوقع المؤسسة الحصول عليه من الزبون، وإن عملية الاحتفاظ بالزبون تؤثر على ربحية المؤسسة لوجود ارتباط كبير بين الاحتفاظ بالزبون ومستوى الربحية، بحيث أن زيادة قليلة في الاحتفاظ بالزبائن تؤدي إلى تحسن كبير في وإيجابي في قيمة صافي الربح (rosset, et all 2003)، وقد حدد (payne et all 2005) عدة أسباب للتأثير الكبير للاحتفاظ بالزبائن في الربحية:

- أن الحصول على زبائن جدد يكلف أكثر من الاحتفاظ بالزبائن الحاليين؛
- ينتج عن رضا وولاء الزبائن تكرار عملية الشراء لمدة طويلة وتقل حساسية تجاه ارتفاع الأسعار؛
- تكرار الطلب يؤدي إلى تخفيض التكاليف التشغيلية؛

رابعاً: خلق القيمة من خلال رأس المال الفكري:

تستند إستراتيجية المؤسسة في تعزيز ميزتها التنافسية وخلق القيمة على إستراتيجية الزبائن التي ترتبط بما يعرف بالقيمة المقترحة للزبائن وهي القيمة التي تكتسبها المؤسسة عن طريق خلق

¹أنظر: غسان قاسم اللامي، نعم على الصائغ، انعكاس كفاءة مسارات العملية على القيمة المدركة للزبون بالتطبيق في شركة التحدي العامة، مجلة الإدارة والأقتصاد، العدد 107، 2016، ص 133.

ولاء عند الزبائن وكسب زبائن¹ جدد، وهي تعد بمثابة معيار ثنائي لتقويم كل من العلاقات مع الزبائن وجودة المنتجات والخدمات، فالقيمة المقترحة هي ليست وسيلة لتعريف المؤسسة كيف تستطيع أن تميز نفسها عن المنافسين الآخرين وتحافظ على زبائنهم الحاليين وتعمق العلاقة معهم ليتسنى لها غزو الأسواق الجديدة وكسب زبائن جدد، وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تعد من العوامل الحاسمة التي تساعد المؤسسة في تحسين وتطوير عملياتها الداخلية لأنها مفتاح فهم محركات جوهر تحليلات سلسلة القيمة* لتلك العمليات التي تبتدئ برأس المال الفكري وتنتهي به (دورة الإبداع وخدمات ما بعد البيع)، على أساس ذلك فإن قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها باتجاه خلق القيمة والميزة التنافسية، تعتمد أساساً على تميز أداء مكونات رأس المال الفكري في بناء إستراتيجية الزبائن والذي يتمثل في وضع إستراتيجية التعلم للمؤسسة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات بالشكل الذي يؤدي إلى انجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية وتحقيق القيمة المقترحة للزبائن ومن ثم بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ومعدل العائد على الاستثمار. وهو ما يؤدي إلى رفع رأسمال الزبائن والذي يحقق ما يلي:

- خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة أو إكتساب زبائن جدد؛
- زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين؛
- تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن؛

¹ أنظر: مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة، دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11 العدد 3، 2009، ص 176

* طريقة تنظيمية (Systématique) تساعد المؤسسات على فهم الكيفية التي تمكنهم من استخدام سلسلة الأنشطة التي تؤديها بهدف خلق ميزة تنافسية من خلال تحديد مختلف المراحل التي تمكن المؤسسة من تقديم قيمة لزبائنهم

- العمل على أن تصبح المؤسسة عضو أو شريكا في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين؛

المبحث الثاني : رضا الزبون وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

يعد رضا الزبون أحد الشروط الأساسية نحو تحقيق المؤسسات النجاح في أعمالها، بحيث أن كسب رضا الزبون يقود إلى الاحتفاظ به لأقصى فترة ممكنة وعلى المؤسسات الاهتمام بجودة الخدمة أو المنتج التي تقدمها إلى زبائنهم والسعي الدائم إلى الاستجابة إلى متطلباتهم من خلال تبني التسويق بالعلاقة داخل المؤسسة وخارجها بطريقة إيجابية تساهم في كسب رضا الزبون.¹

المطلب الأول: رضا الزبون الأهمية والمتطلبات

الوصول إلى رضا الزبائن يتطلب من المؤسسة الفهم الجيد لمعنى الرضا والسعي الدائم للوصول إلى ذلك من خلال الاهتمام برغبات الزبائن ومتطلباتهم.

أولاً: مفهوم رضا الزبون: الرضا لا يعني قناعة الزبون بجانب واحد، وإنما يكون الرضا حالة معبرة عن مجموعة من الأوجه والجوانب التي يرى الزبون أنها تحقق له القيمة المدركة، لأن انخفاض رضا الزبون أو عدم تناميّه بمعدل ما يقدمه المنافسون إنما ينعكس على أداء المؤسسة،

¹ أنظر: عراك عمير، أحمد صلاح الدين، انعكاس إدارة العلاقة مع الزبون في تعزيز سمعة المنظمة، دراسة استطلاعية لعينة من المصارف العراقية الخاصة في مدينة بغداد، مجلة **Economics and Business** المجلد 25 العدد 03 ، ص 61، 2017.

كما يرتبط الرضا بالعلاقة بين الزبون وعلامة المؤسسة أو المنتج، التي يمكن أن تحقق له القيمة والرضا:¹

- الرضا بجودة المنتج؛

- الرضا باستمرارية العلاقة مع المنتج والمؤسسة؛

- الرضا بنسبة أداء المنتج قياسا بسعره؛

- الرضا بالمنتج بما يتناسب أو يتطابق مع توقعات الزبون؛

ثانيا: أهمية رضا الزبون: تتبع أهمية الرضا في استمرار المؤسسة وتحقيقها للربح وكسبها للميزة التنافسية، ويجب على المؤسسة أن تعرف أن هدفها اكتساب رضا الزبون، أم أنها تسعى لتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية، بحيث أصبح رضا الزبون وجودة الخدمة والمنتج هدف المؤسسة بشكل متزايد للوصول إلى الميزة التنافسية بحيث تكمن أهمية رضا الزبون في:²

- رضا الزبون يمثل أحد المعايير المستخدمة في المقارنة المرجعية * مع أداء المؤسسات المنافسة؛

- أن الزبون الراضي يكون موقفه إيجابي أكثر إتجاه منتجات المؤسسة ويكون أكثر ولاء للمؤسسة؛

¹ أنظر: سامي ذيب محل، أنيس أحمد عبدالله، أثر إستراتيجية الاستقرار في رضا الزبون "دراسة تحليلية في شركة ألبنان تكريت المحدودة"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 08، 2008، ص 8.

² أنظر: عامر علي حمد، دور عناصر المزيج الترويجي المبتكرة في رضا الزبون، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مستخدمي خدمات شركة أسيا سيل للاتصالات المحمولة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 51، ص 476، 2017.

*المقارنة المرجعية: تقنية وأسلوب منتظم للتعلم من الآخرين وجلب المعرفة منهم من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المؤسسة والمؤسسات الأخرى التي أكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي، كما تعتبر عمليات مستمرة ونظامية لتقييم المنتجات والخدمات والعمليات والمعارف مقارنة مع المنافسين الأكثر تميزا .

- أن رضا الزبون يؤدي إلى تحسين سمعة المؤسسة مما يؤدي إلى جذب زبائن جدد إليها؛
- رضا الزبون يؤدي إلى احتفاظ المؤسسة بالزبائن وزيادة ربحيتها، وتقليل التكاليف التسويقية؛
- رضا الزبون يؤدي إلى ارتفاع معدل المحافظة على الزبائن؛
- يزيد من سلوك إعادة الشراء، ويدفع في نهاية المطاف إلى ربحية أعلى إلى المؤسسة؛¹
- يؤدي رضا الزبون إلى زيادة الاهتمام بأوجه الأنشطة التي تسبق عملية البيع وأثنائه وبعده؛
- توطيد العلاقة مع الزبائن، بحيث يساعد على دراسة اقتراحات الزبائن وشكاويهم.

ثالثاً: خصائص رضا الزبون: تتمثل خصائص²

- 1- **الرضا الذاتي:** يتعلق رضا الزبون هنا بعنصرين أساسيين هما طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للزبون من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، فنظرة الزبون هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص موضوع الرضا، فالزبون لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وموضوعية، فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة أو المنتج، فالزبون الذي يرى أن المنتج أو الخدمة المقدمة أحسن من المنافسين، يراها زبون آخر بأنها أقل جودة من الخدمات الموجودة في السوق، وهنا تظهر أهمية الانتقال من النظرة الداخلية التي تركز على (الجودة - المطابقة) إلى النظرة الخارجية التي تعتمد (الجودة - الرضا)

¹ أنظر: عدنان طه كرفوع وآخرون، دراسة أبعاد جودة الخدمة ودورها في رضا الزبون " دراسة تطبيقية في مصرف بابل الأهلي في محافظة النجف، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 110، 2017، ص 206

² أنظر: نزال بدر شيت، السياسات التسعيرية وأثرها في رضا الزبون، دراسة تحليلية لأراء عينة من المنظمات الصناعية، مجلة جامعة البصرة، المجلد 06، العدد 12، 2014، ص 255،

2- الرضا النسبي: لا يتعلق الرضا هنا مطلقاً وإنما بتقدير نسبي فكل زبون يقوم بالمقارنة من خلال نظريته لمعايير السوق، فالبرغم من أن الرضا ذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع، ففي حالة زبونين يستعملان الخدمة نفسها الشروط نفسها يمكن أن يكون رأيهما حولها مختلف تماماً لأن توقعاتهما الأساسية نحو الخدمة أو المنتج مختلفة، وهذا ما يفسر لنا بأنه ليست الخدمات الأحسن هي التي تباع بمعدلات كبيرة، فالمهم ليس أن تكون الأحسن، ولكن يجب أن تكون الأكثر توافقاً مع توقعات الزبائن.

3- الرضا التطوري: يتغير رضا الزبون من خلال تطوير معيارين أساسيين وهما: مستوى التوقع من جهة، ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى، فمع مرور الوقت يمكن لتوقعات الزبون أن تعرف تطوراً نتيجة لظهور تحسينات في الخدمات أو المنتجات، وذلك بسبب ازدياد حدة المنافسة. من الخصائص السالفة الذكر يتبين أن الرضا يختلف من زبون إلى آخر ليس حسب الجودة المتوفرة، وإنما حسب المطابقة للتوقعات والمتطلبات التي يرغبها الزبون، فكلما تطابقت التوقعات مع المدركات فإن ذلك يؤدي إلى زيادة رضا الزبون على المنتج أو الخدمة، مع مراعاة التطور الحاصل وظهور تحسينات في المنتجات والخدمات.

رابعاً: خطوات بناء رضا الزبائن: للوصول إلى رضا الزبائن لابد على المؤسسة أن تطبق

مجموعة من الإجراءات التي تتمثل في:¹

¹أنظر: ابتهاج فارس علي، تأثير إدارة المعرفة في تحقيق رضا الزبائن، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 8،

1- بناء رضا العاملين(الموظفين): تشير الدراسات بأن المؤسسات التي لديها مستوى عال من الرضا لدى الزبائن يكون بالتأكيد لديها مستوى عال من رضا الموظفين، فالزبائن يشترطون بالعلاقات والثقة والشراء من الأشخاص الذين يعرفونهم و يفضلونهم، والقاعدة الرئيسية للرضا "إخدم موظفيك أولاً وبالمقابل سيخدمون زبائنك".

2- تطبيق قاعدة (80/20) : وهي أن 80% من أرباح المؤسسة ينتج عن 20% من زبائنهم، إن المؤسسة الذكية هي من تقسم زبائنهم بناء على قيمة ومراقبة أنشطتهم للتأكد من أن الزبائن ذوي القيمة العالية يحصلون على حصتهم العادلة من العروض الترويجية والخاصة والمكافآت.

3- تحديد مرحلة الرضا عند الزبائن والعمل على تطويرها: تستطيع المؤسسة تحسين مستوى رضا زبائنهم ونقلهم إلى مستوى أعلى عندما تحدد مستواهم الحالي من الرضا، من خلال مراجعة برامجها اتجاه الزبائن للوصول إلى الولاء.

4- إخدم أولاً بع ثانياً: الزبائن اليوم أذكيا وتتوفر لديهم المعلومات التي يحتاجونها للشراء وهم يتوقعون الحصول على منتج بشكل مرضي، فعلى المؤسسات تقديم منتجات تلبي توقعات الزبائن وتحقق رغباتهم، ليتسنى لها الحصول على الحصة السوقية، إذ أن الموقف المستقبلي للزبائن في الشراء أو التعامل مع المؤسسة يعتمد على مدى قدرتها على المنافسة.

5- الاهتمام بشكاوي الزبائن: على المؤسسة أن تضع نظام يسهل للزبائن تقديم الشكاوي ويجب على الاستفسارات والتعامل معه بجدية.

-استمرار تجاوب المؤسسة لاحتياجات الزبائن: يرتبط التجاوب بشكل وثيق بفهم الزبون للخدمة الجيدة، وعلى المؤسسة تقديم خدمة مميزة للزبائن طوال الوقت، كالخدمة الذاتية، التكنولوجيا، مثل

البريد والمواقع الالكترونية، وكلما استجابت المؤسسة لحاجات الزبائن ساعدها ذلك على كسب ولائهم بشكل أكبر.

6- استعادة الزبائن المفقودين: تحظى المؤسسة بفرصتين للبيع للزبائن المفقودين مقابل فرصة واحدة لزبائن جدد، وإن إستعادة المفقودين يعد مصدرا لتزايد الدخل.¹

7- توفر قاعدة بيانات موحدة ومركزية: وجود قاعدة بيانات تمتاز بالدقة والتحديث المستمر يساعد المؤسسة في التعرف على الزبائن بشكل أكبر وبالتالي تحقيق متطلباتهم وحاجتهم وكسب ولائهم للمؤسسة، والتطبيق العملي لإستراتيجية رضا الزبائن لابد من دمج البيانات في جميع أقسام المؤسسة بقاعدة بيانات موحدة.

وهنا يتبين أن على المؤسسة أن تغير من طريقة تفكيرها إلى التوجه بالزبائن و نحوهم، من خلال الاهتمام بالزبائن الداخليين (الموظفين) بما يجعلهم يقومون بالاهتمام بالزبائن وطالبي المنتجات والخدمات ، بالإضافة الاهتمام بالزبائن ذوي القيمة العالية وهو ما يتطلب من المؤسسة أن تقوم بتحليل ربحية زبائنهم والاهتمام بهم لتجنب عدم انسحابهم والتوجه نحو المؤسسات المنافسة، ومحاولة بذلك إستقطاب باقي الزبائن نحو إعادة وتكرار الشراء من خلال تقييم مرحلة الرضا لديهم والعمل على تطويرها من خلال تلبية متطلباتهم وتوقعاتهم والاهتمام بالشكاوي والاقتراحات الواردة منهم، ومن خلال تحديث قاعدة بيانات الزبائن بشكل دوري ومتكرر

¹ أنظر:ابتهال فارس علي، مرجع سبق ذكره، ص175

المطلب الثاني: المزيج التسويقي للوصول لرضا الزبون والرفع من الميزة التنافسية للمؤسسة

يعتبر المزيج التسويقي جوهر عملية التسويق، إذ يعتبر المزيج التسويقي مجموعة من العناصر التي تستخدمها المسوقين في قيادة المؤسسة والتي يمكن أن تستخدم للتأثير على الطلب عند الزبائن والوصول إلى الرضا وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة وتتمثل عناصره في (المنتج، الترويج، التسعير، التوزيع):

أولاً: المنتج

يعد المنتج أحد العناصر الأساسية والمهمة في المزيج التسويقي إذ يهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الزبون والتأثير فيه وإقناعه بالقبول وحثه على الاستهلاك المتكرر له من أجل المحافظة على علاقات طويلة الأمد بين المؤسسة والزبون.¹

ويرى كل من (kotler ;armstrong :1999) أن المنتج أو السلعة هو أي شيء يمكن طرحه في السوق للجذب والحياسة والاستخدام والاستهلاك والذي يلبي رغبة أو حاجة الزبون، وحسب (kotler) فإن للمنتج ثلاث مستويات وأن لكل مستوى يضيف قيمة أكثر إلى قيمة الزبون:

- المستوى الأول: جوهر الإنتاج أو الفائدة الجوهرية والتي تعالج السؤال ماذا يشتري الزبائن في حقيقة الأمر فعند تصميم المنتج يبحث المسوقين لتحديد الجوهر وفوائد حل المسألة أو المشكلة التي يسعى الزبائن للحصول عليها.

¹ أنظر: خالدية مصطفى وآخرون، المزيج التسويقي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية مستقبلية لمصنع الالبان في أبي غريب" مجلة النصور العدد 24، 2015، ص 91

- المستوى الثاني: الجوانب الملموسة في المنتج تقع على كاهل مخطط المنتجات مسؤولية تحويل جوهر المنتج (الفائدة الجوهرية) * إلى منتج ملموس أو سلعة حقيقية ويحتاج إلى تطوير السلع والتصميم واسم العلامة التجارية والتعبئة والتغليف ومستوى الجودة....الخ.
- المستوى الثالث: خدمات إضافية تتعلق بالمنتج أي عرض خدمات ومنافع إضافية * ما بعد البيع.

ثانيا: التسعير

يرتبط التسعير بالتكاليف والنفقات والتي تعد الأرضية الأساسية للسعر الذي ينبغي تحديده لقاء الحصول على منتج أو خدمة المؤسسة، فضلا عن كون القيمة بالنسبة للزبون تمثل سقفا محددا للأسعار التي يفرضها المنافسون على المنتجات البديلة أو المشابهة، ولذلك فإن هذا السقف هو الذي يحدد ويعين مستوى الأسعار، والمؤسسة التي تسعى لتحقيق الأرباح ينبغي عليها تغطية التكاليف والنفقات المرتبطة بعملية إنتاج المنتج أو الخدمة وتسويقها، ومن ثم إضافة نسبة مرضية من الأرباح وقد يؤدي السعر دورا بارزا في إعطاء صورة واضحة عن نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة إذ يلجأ الزبائن إلى ربط الأسعار العالية بالمستويات العالية للأداء بالنسبة لخصائص وسمات الخدمة الأساسية، و يستطيع المسوق أن يزيد القيمة الأساسية والنهائية لأية منتج ويرفعها

***الفائدة الجوهرية:** وهي إضافة قيمة للزبون من خلال المنتجات والخدمات المقدمة وهي الفائدة الرئيسية التي يشتريها الزبون فعلا، ويتعين على المؤسسة أو المسوق تحويل الفائدة الجوهرية إلى منتج أو خدمة أساسية وتمثل الصفات والخصائص المادية والمعنوية للمنتج أو الخدمة، وهو ما يتطلب من المؤسسة تحضير منتج متوقع وتشمل مجموعة من الخواص والشروط التي يتوقعها الزبائن عادة ويوافقون عليها عند شرائهم للمنتج أو الخدمة بحيث تميزه عن المنتجات المنافسة.

***منافع إضافية:** والتي قد تشمل تخفيضات في الأسعار أو الضمان أو خدمات ما بعد البيع، وهي خصائص ترتبط بالزبون الذي لا ينظر إلى الخدمة على أساس خصائصها الظاهرة فقط ولكن على أساس خصائصها الضمنية التي تحقق له الإشباع.

أما من خلال إضافة فوائد ومنافع إضافية أو من خلال تقليل النفقات وعليه فإن المؤسسات قد تتطلع إلى جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن واستقطابهم وذلك بضمان استخدام المصادر الكلية للمؤسسة،¹ واستغلالها بشكل كامل والعمل على تعزيز صورة المؤسسة لدى زبائنهم، إلا أن جذب الزبائن واستقطابهم لا يمكن تحقيقه دون الحصول على رضاهم عن نوعية خدمة المنتج وبالأسعار التي تتناسب ومستوى دخل الزبائن وأسعار المنافسين في السوق

ثالثاً: الترويج

تعتبر أهمية الترويج كبيرة في تحقيق الاتصال بين المؤسسة وزبائنهم والتعرف على حاجات ورغبات الزبائن، والعمل على زيادة رضاهم وتكمن أهمية الترويج:²

- يعتبر الترويج وسيلة اتصال حيوية بين المؤسسة وزبائنهم؛
- تذكير الزبائن بإعادة الشراء وجلب زبائن جدد من خلال العروض المقدمة والمتطورة؛
- تحفيز الرغبة في الطلب لدى المؤسسة والزبائن؛
- من الوسائل التي تمكن المؤسسة الترويج لمنتجاتها وخدماتها وعلامتها التجارية: الإعلان، البيع الشخصي تنشيط المبيعات، العلاقات العامة، التسويق المباشر، الانترنت، بحيث تساهم هذه الوسائل بالتعريف بالمؤسسة وخدماتها ومنتجاتها، بغية الوصول إلى رضا الزبائن الذي يقود إلى إعادة الشراء من المؤسسة وتفعيل الميزة التنافسية لها.

¹ أنظر: علاء عبد السلام يحيى اليماني، دور المزيج التسويقي في تعزيز رضا الزبائن "دراسة ميدانية على مصارف مختارة من مدينة الموصل" مجلة تنمية الرفادين، المجلد 28، العدد 22، 2005، ص 76.

² أنظر: محمد عبد الرحمان أبو منديل، واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن "دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 54، 55، بتصرف.

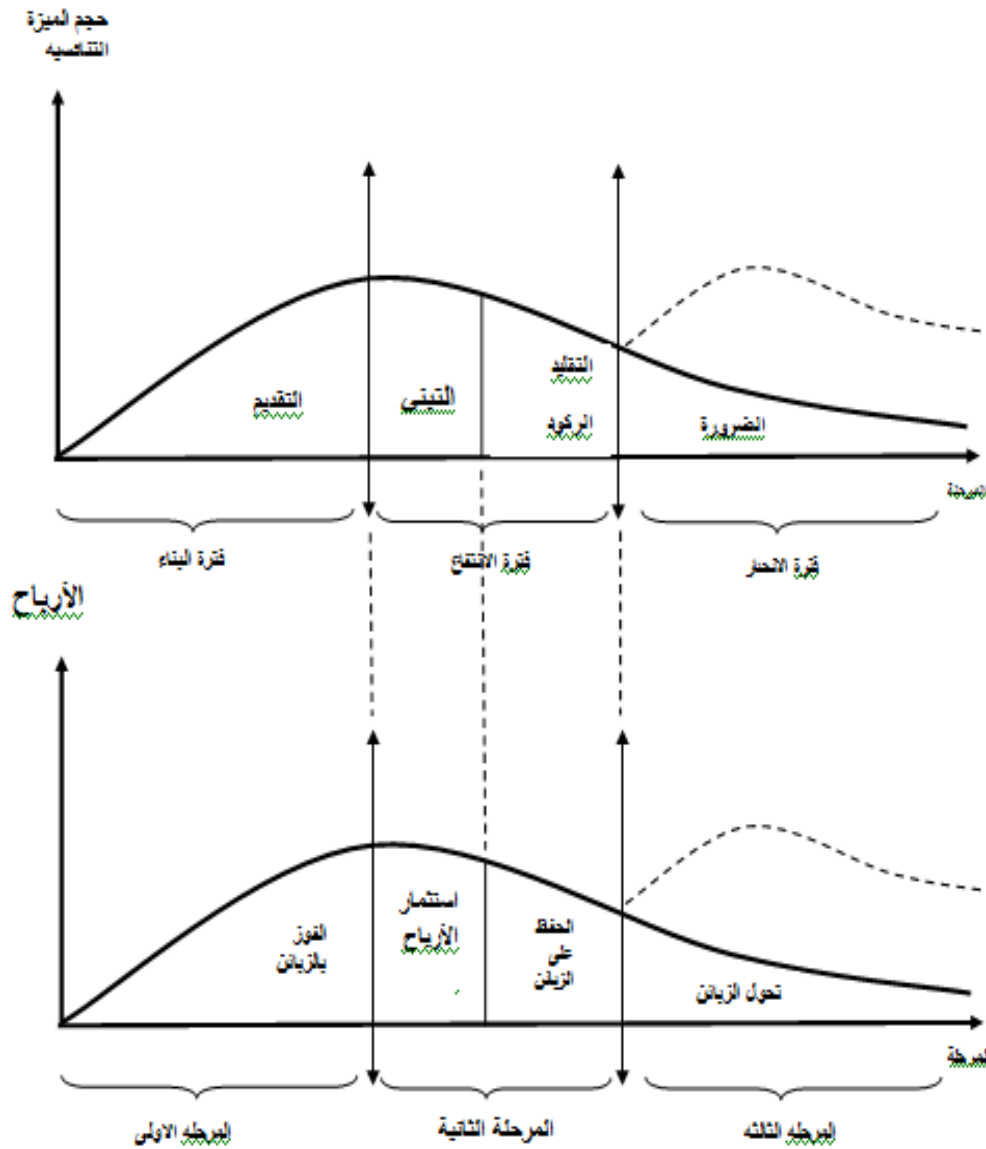
بحيث يهدف الترويج إلى : إعطاء المعلومات وبناء الوعي لدى الزبائن، عن الخدمة أو المنتج، وبناء المواقف الايجابية عن المؤسسة، والتحفيز على إعادة الشراء، بالإضافة إلى تبديد الشكوك بخصوص المنتجات والخدمات وبناء دعم الرضا عند الزبائن أثناء وبعد عملية الشراء والتأكد من وجود مناخ مناسب لإعادة الشراء .

رابعاً: التوزيع

يتم من خلال التوزيع إيصال المنتجات من المنتج إلى الزبائن، من خلال وضع إستراتيجية كفؤة وفعالة لإيصال المنتجات في الوقت والمكان المناسبين للزبائن، وقد عرف التوزيع بأنه النشاط الذي يساعد على إنسياب المنتجات المادية و الغير مادية من المنتج إلى الزبون بكفاءة عالية من جهة وبالكمية والوقت من جهة أخرى، بما يؤدي إلى كسب رضا الزبائن والتفوق على المنافسين.¹

¹ أنظر: ساهرة كاظم حسين محسن، عبد الأمير عبد الحسين شياح، المزيج التسويقي ودوره في تعزيز مكانة شركات التأمين في ذهنية الزبون " بحث استطلاعي مقارنة بين شركة التأمين العراقية العامة والشركة الأهلية للتأمين، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد 07، العدد 20، 2012، ص 99.

خامسا: العلاقة بين دورة حياة الميزة التنافسية ودورة حياة الزبون:



الشكل رقم (04-05): العلاقة بين دورة حياة الزبون والميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد على مصدق حنون على، العلاقة بين التسويق العلائقي والاحتفاظ بالزبائن

و خالد القطبي دور المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية.

المرحلة الأولى: وتمثل هذه الفترة البناء و الفوز بالزبائن، بحيث تمثل مدى نجاح المؤسسة في

استقطاب الزبائن اتجاه خدمات المؤسسة ومنتجاتها، وبناء قاعدة أساسية لها من أجل تطوير

زبائنها بحيث تمثل بناء الميزة التنافسية من خلال توافق منتجات وخدمات المؤسسة لمتطلبات الزبائن.

المرحلة الثانية: وهي فترة الانتفاع والحفاظ على الزبائن واستثمار الأرباح المتحققة من المحافظة على الزبائن، وتنقسم جزئيين وهي (التبني، استثمار الأرباح)، و(التقليد والركود، الحفاظ على الزبائن)، ويمكن تفسير ذلك في الجزء الأول : بحيث تحاول المؤسسات المنافسة تبني منتج أو خدمات المؤسسات هي فترة مهمة للمؤسسة من أجل استثمار الأرباح المتحققة واستباق المؤسسات المنافسة التي تحاول الدخول إلى السوق، قبل الوصول إلى مرحلة التقليد و الركود، والوصول إلى الحفاظ على الزبائن من أجل الوقوف في وجه المنافسين من خلال الميزة التنافسية التي يوفرها الحفاظ على الزبائن والتي يمكن تدعيمها من خلال الاتصال المتواصل بالزبائن بالإضافة إلى الثقة والالتزام المتبادلين بين المؤسسة والزبون

المرحلة الثالثة: وهي تمثل مرحلة الضرورة وتحول الزبائن، وهنا تبدأ المؤسسة بفقدان الميزة التنافسية ويبدأ الزبائن بالتحول إلى المؤسسات المنافسة، وعلى المؤسسة أن تقوم ببناء إستراتيجية فعالة تمكنها من المحافظة على الزبائن وتقودها إلى الاستمرارية في السوق وذلك من خلال الاتصال و الثقة والالتزام اتجاه زبائنها وتبني متطلبات التسويق بالعلاقة قصد تلبية متطلبات وحاجيات الزبائن التي تقود إلى المحافظة على الزبائن ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية وتحافظ على استمرارية وبقاء المؤسسة.

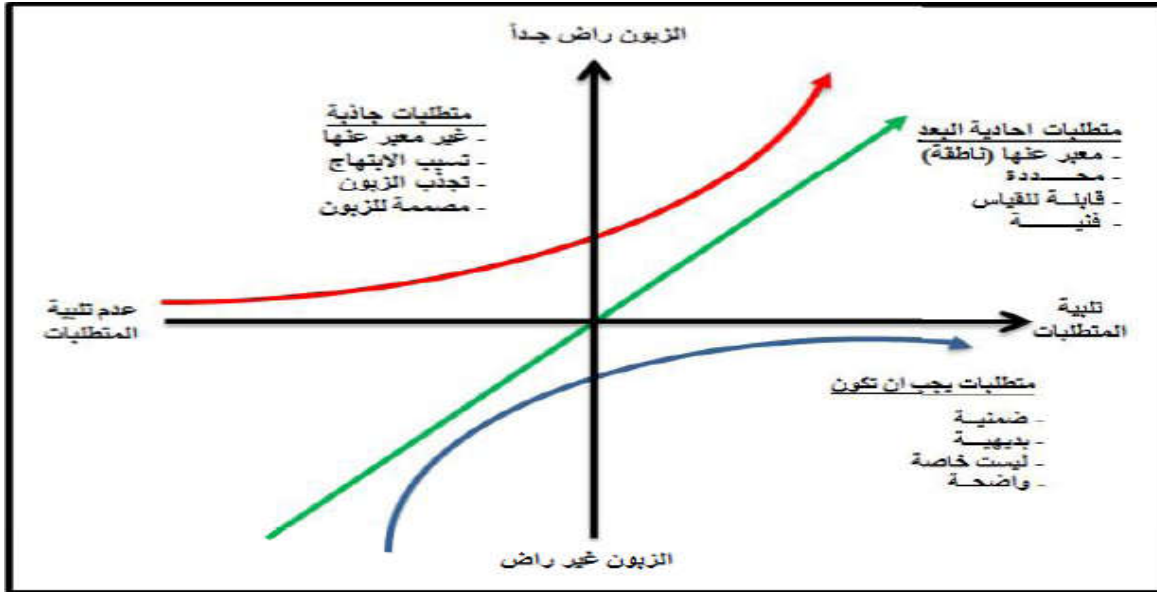
المطلب الثالث: رضا الزبون للوصول إلى الربحية وتفعيل الميزة التنافسية:

تعتمد المؤسسات على الشهرة في تقديم المنتجات والخدمات، وبلوغ رضا الزبون كونه يعد مصدر الربحية الحقيقية، والضمان لاستمرار عملياتها، فأصول المؤسسة من وجه النظر التسويقية، لا تتمثل في البيئة المادية لها أو الأدوات الإنتاجية* فقط، فأعلى أصول المؤسسة موجودة في أسواقها، أي الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة، فهلاك الأصول الثابتة* من وجهة النظر المحاسبية مشكلة يمكن حلها بجلب أصول غيرها، إلا أنه لا يمكن أن تدير المؤسسة عملياتها عندما يتخلّى عنها الزبائن، وهذا يعني أن رضا الزبون والوصول إلى الاحتفاظ به هو محور عمليات المؤسسة، إذ يعد الزبون هو المؤسسة بأسرها، فالمؤسسات التي تتبنى المفهوم التسويقي المعاصر (التسويق بالعلاقة)، لا يمكن التمييز فيها بين من يعمل في قسم التسويق، وبين من يعمل في باقي الأقسام، لأنه في مثل هذه المؤسسات يعمل الجميع على خدمة الزبون، أي أن الأقسام في المؤسسة في جميع مستوياتها، تنتظر إلى عملياتها من وجهة نظر الزبون، أي أنها تدرك جيداً أن الحفاظ على الزبائن، يعني الحصول على الميزة التنافسية وبقاء المؤسسة واستمراريتها.¹

* **الأدوات الإنتاجية:** وتمثل كافة الوسائل المساعدة في عملية الانتاج بطريقة صحيحة وتشمل اليد العاملة والقيمة المالية المخصصة للإنتاج والوسائل الإنتاجية سواء المرتبطة بالعمال أو الآلات الصناعية والتي تساهم في عملية الحصول على المنتج أو الخدمة النهائية.

* **الأصول الثابتة:** هي تلك الأصول التي يتم اقتنائها من قبل المؤسسة الاقتصادية ليس بغرض إعادة البيع وتحويلها إلى قيمة نقدية خلال فترة زمنية قصيرة ولكن للمساعدة في العملية الإنتاجية لعدة فترات.

¹ أنظر: عمر ياسين، عمر محمد، دور التسويق التفاعلي في تحقيق الاحتفاظ بالزبائن دراسة استطلاعية في بعض الفنادق في مدينة دهوك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9 العدد 19، 2017، ص 259



الشكل رقم (06-04): رضا الزبون حسب نموذج كانوا

المصدر: سمير كامل الخطيب، نادية عبد الله محمد، استخدام نموذج (kano) لبناء مصفوفة الزبون في أداة

(QFD) * دراسة حالة في الشركات الالكترونية، مجلة التقني، المجلد 30، العدد 4، 2017، ص 327.

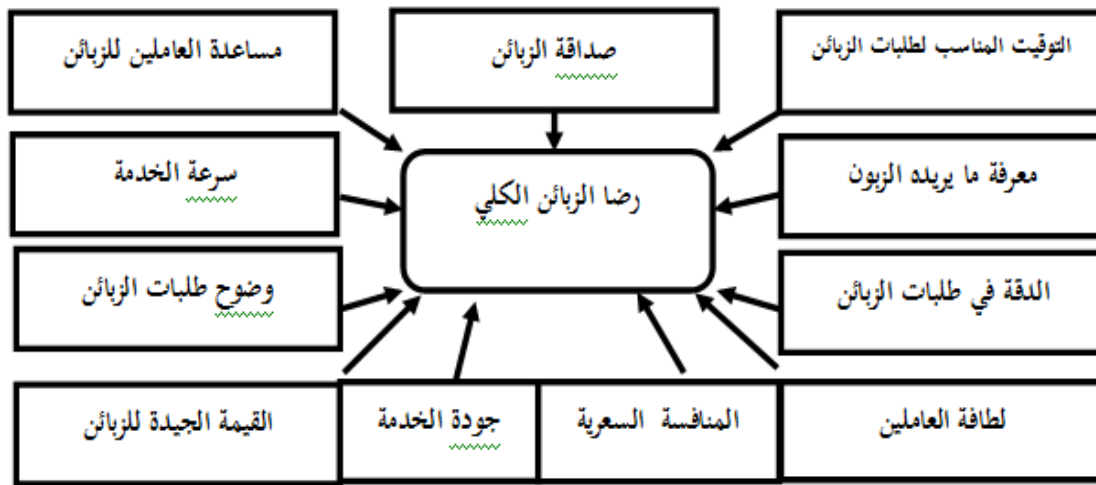
كما يحظى رضا الزبائن باهتمام ملحوظ في العصر الحديث، وهو ليس بالمفهوم الجديد في المؤسسات التي تتبنى المفهوم الحديث للتسويق، أو بما يعرف بالتسويق بالعلاقة، إذ يعد الزبائن في ثورة عالم اليوم قوة تبذل المؤسسات قصارى جهدها لإرضائهم والحصول على ولائهم، لأنهم الجهة التي تستخدم منتجاتهم وتزودهم بالأرباح، كما أن فهم حاجات متلقي الخدمة وطرق إشباعها يزيد من قدرة المؤسسة على الوصول إلى أفضل مستوى للنمو، فالمؤسسات التي لها القدرة على

* (QFD) : هي أداة من أدوات قياس الجودة والتي تساعد على ترجمة صوت الزبائن إلى منتجات تلبي احتياجاتهم حقاً. يتم استخدامها كأسلوب لتطوير منتجات جديدة والربط بين الزبائن ومهندسي التصميم. تتكون الأداة من ثلاث مربعات رئيسية: احتياجات الزبائن والمتطلبات التقنية ومصفوفة العلاقات.

إرضاء زبائنهم تتمكن من المحافظة على حصتها السوقية والتوسع والنمو والزيادة في الأرباح مستقبلاً¹.

كما حدد (singh, 2006) عوامل عديدة تؤثر في رضا متلقي الخدمات والتي تعمل على

تعزيز رضاه تجاه الخدمات التي تقدمها المؤسسة كما يوضحها الشكل التالي:



الشكل رقم (07-04): العوامل المؤثرة في رضا الزبائن

المصدر: بئينة لقمان أحمد، تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن، دراسة ميدانية في الشركة العامة

لاتصالات وريد نينوي، مجلة تنمية الرافدين، العدد 109، 2012، ص 38

يمكن القول بأن رضا متلقي الخدمات أو المنتجات من أهم المعايير، التي تمكن المؤسسة من التأكيد من جودة خدماتها، لأنه يعد مصدر ولاء الزبائن للمؤسسة، لذلك تسعى إلى العمل على زيادة درجة الرضا لدى زبائنهم للمحافظة على بقائها في السوق، إذ أن نجاح العديد من الخدمات يعتمد على خلق وإدامة العلاقات المستندة للزبون، أو التفاعل مع الزبائن الذي يؤدي إلى إرضائهم

¹ أنظر: بئينة لقمان أحمد، تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن، دراسة ميدانية في الشركة العامة لاتصالات وريد نينوي، مجلة تنمية الرافدين، العدد 109، 2012، ص 37.

وخصوصا أولئك الذين يستخدمون بتكرار على طوال الوقت، وهنا يتوجب على مقدم الخدمة أن يقوم بخطوات ثابتة لبناء الثقة وتحقيق التزام و رضا الزبائن وصولا بذلك إلى الميزة التنافسية.

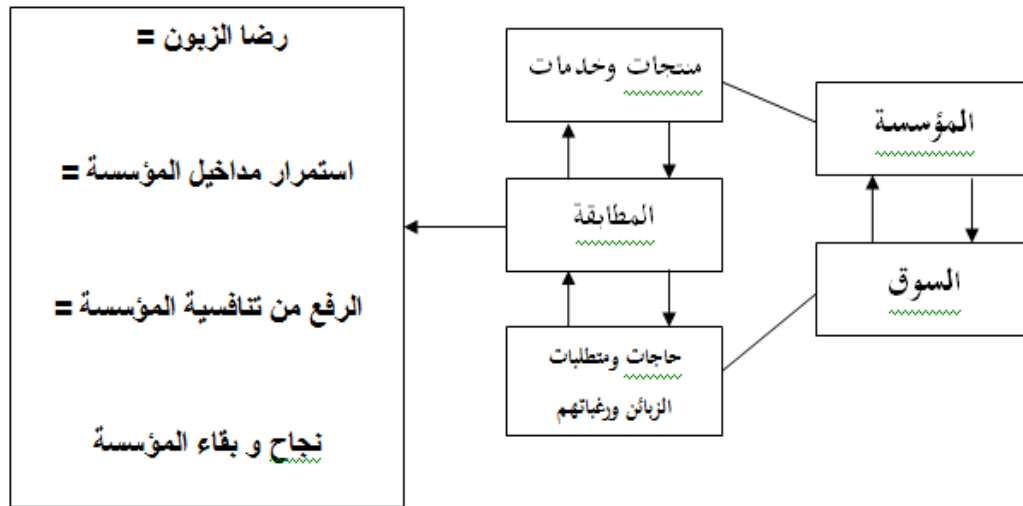
رضا الزبون يمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية لأنه يسمح باستقرار برامج وخطط العمل خلال فترة زمنية وبالتالي تخفيض تكاليف المؤسسة، وكما أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تملك معدلا مرتفعا من رضا الزبائن قادرة على التفوق بـ 10% من مبيعاتها أكثر من المؤسسات المنافسة مما يؤدي إلى رفع تنافسيتها.

تحقيق رضا الزبون يعني المحافظة عليه وعدم تعرضه للأخطار المترتبة عن عدم الرضا، حيث أن فشل المؤسسة في فهم متطلبات الزبون يعني فشلها في إرضائه والمحافظة عليه مما يؤدي إلى ضياع الفرص عليها وتحول الزبون إلى المؤسسات المنافسة، وفقدان المؤسسة لحصتها في السوق والخروج منه.¹

كما يعد تحقيق رضا الزبون هو مفتاح نجاح أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية خاصة مع التطورات الحاصلة في الوقت الراهن، إذ يعد تحقيق رضا الزبائن خطوة نحو مواجهة التحديات المختلفة التي تواجهها المؤسسة في بيئة الأعمال، والتغيرات السريعة المتواصلة في أذواق الزبائن وميولاتهم بتوفر البدائل العديدة، مما يحتم على المؤسسة أن تعي جيدا أهمية تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه والعمل على تحقيق المطابقة بين توقعات الزبائن ومدركاتهم للمنتجات والخدمات، من خلال تفعيل الاتصال الجيد بينهم، وكذا بعث الثقة وتفعيل مبدأ الالتزام في المؤسسة، لتتمكن

¹ أنظر: بن حمو نجا، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة كوندور الإلكترونيك بيرج بوعرييج، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2015/2016، ص147.

المؤسسة من المحافظة على زبائنها وبالتالي استمرار المؤسسة وبقائها والرفع من تنافسيتها كما يبينه الشكل التالي:



الشكل رقم (08-04): رضا الزبون مفتاح نجاح المؤسسة وبقائها

المصدر: بن حمو نجا، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة كوندور الإلكترونيك بيرج بوعريج، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2016/2015، ص147.

المبحث الثالث : دور الولاء في تفعيل الميزة التنافسية

ساهم التغير المستمر في حاجات ومتطلبات الزبائن، وكذلك درجة التعقيد في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة وتعاظم التنافس وتوسع الأسواق في جعل المؤسسة تبحث عن طرق وأساليب من شأنها أن تعزز من المحافظة على الزبائن، اعتمادا على التسويق بالعلاقة، والذي ساهم بشكل كبير في الوصول إلى ولاء الزبائن من خلال الفلسفة التي يتبناها.

المطلب الأول: الولاء أهميته ودوره في المؤسسة

يعد ولاء الزبون احد المعايير الأساسية لقياس مدى رغبة الزبون في المشاركة بعملية التبادل في أنشطة المؤسسة وتحديد عمل نجاح أي مؤسسة، كما يبين مدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بزيائنها.

أولاً: المفاهيم المرتبطة بولاء الزبائن

1- مفهوم الولاء:

إن مصطلح "الولاء" له أصل فلسفي مباشر في الكلمة الفرنسية القديمة ومع ذلك ، فإن جذوره اللغوية القديمة تأتي من الكلمة اللاتينية " (Stanford Encyclopedia of **Fidelis**) Philosophy، 2013). في مجال الخدمة، تم تصور الولاء في شكل واسع مثل "السلوكيات الملاحظة " تتعلق هذه التعبيرات السلوكية وفقاً لكاروانا (2002) بالعلامة التجارية وليس الأفكار فقط ، إلى حد كبير من الصعب تقديم تعريف عالمي لولاء الزبائن حيث تم تعريفه بقياسه بعدد لا يحصى من الطرق التي لا يمكن لدراسة واحدة أن تناقشها بالكامل. من وجهة النظر العامة ، يمكن وصف الولاء بأنه معرض استجابة المستهلك للعلامات التجارية أو الخدمات أو المتاجر أو فئات المنتجات العامة ، (Grahame and Kathy، 2003). وفقاً لـ **Jones and Sasser** (1995) ، فإن قياس ولاء الزبائن ينقسم إلى ثلاث مراحل: الاستعداد لإعادة الشراء ، والسلوك

الأساسي (معلومات المعاملة) والسلوك الثانوي (الميل إلى التوصية بالمنتجات والخدمات)¹.

ولاء الزبون يشير إلى علاقة الزبون بشخص بمرور الوقت مع (بائع، علامة تجارية، مزود خدمة، منتج....الخ)، وبالتالي فإن ولاء الزبون يتضمن مستوى معين من الاستمرارية في علاقة الزبون بشخص ما طبيعي أو معنوي.²

حسب oliver "الولاء هو إلترام عميق راسخ لإعادة الشراء أو إنتقاء منتج/ خدمة وتفضيلها بشكل مستمر"

إذ يعد ولاء الزبائن أعلى نتيجة قيمة لجهود التسويق (Bristol، Bellizzi، 2004) ، وبالتالي أصبح تطوير ولاء الزبائن محوراً مهماً في استراتيجيات التسويق. بحيث يكتسب ولاء الزبون ثقة الزبون لصالح المؤسسة بحيث تصبح العلاقة حالة مربحة لكل من المؤسسة والزبون. كما يؤكد رولي (2005) على فوائد ولاء الزبائن للمزود بحساسية أقل لأسعار الزبائن الشاملة ، وتخفيض الإنفاق على جذب زبائن جدد وتحسين ربحية المؤسسة.³

¹REGARDER : **Rahim A. Ganiyu**, CUSTOMER SATISFACTION AND LOYALTY: A STUDY OF INTERRELATIONSHIPS AND EFFECTS IN NIGERIAN DOMESTIC AIRLINE INDUSTRY, **Oradea Journal of Business and Economics**, Volume 2 Issue 1, 2017, p10.

² REGARDER : **Stockholm, Magnus**, Measuring customer loyalty with multi-item scales A case for caution, **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 17 No. 1, 2006,p 76.

³ **Store Chains Liudmila Bagdonienė et al**, Estimation of Loyalty Programmes from Customers' Point of View: Cases of Three Retail, **Journal of ENGINEERING ECONOMICS**, Vol. No 5, 2007,p 52

2- خطوات بناء الولاء عند الزبائن: ¹ للوصول إلى بناء الولاء لا بد من:

- أ- **تحديد مرحلة الولاء للزبائن:** إن المؤسسة تستطيع تحسين مستوى رضا زبائنهم ونقلهم إلى المستوى الأعلى عندما تحدد مستواهم الحالي من الولاء.
- ب- **الاستمرار في الاستجابة لرغبات الزبائن:** يتوقع الزبائن خدمة على مدار الساعة ويتم ذلك من خلال استخدام المؤسسات للتقنيات المتطورة التي توفر الخدمة باستمرار فضلا عن الاهتمام بالطلب على الرغبات التي يدركها الزبائن .
- ت- **إستخدام قنوات مختلفة لخدمة نفس الزبائن بشكل جيد:** ضرورة استخدام المؤسسات لقنوات مختلفة في إيصال المنتجات والخدمات للزبائن، إذ أن الزبائن الذين يحصلون على خدماتهم من المؤسسة من خلال قنوات متعددة لديهم ولاء أعمق من الزبائن ذوي القناة الواحدة.
- ث- **توفر مهارات الأداء في موظفي الخط الأمامي للمؤسسة:** يعد العاملون في الخط الأمامي للمؤسسة هم مرآة ما يدور فيها، لذا يجب أن يكونوا قادرين على الإجابة واللفظ عند استقبال المكالمات الهاتفية واستقبالهم عند التعامل معهم .
- ج- **قاعدة بيانات موحدة:** ضرورة أن تكون لدى المؤسسة قاعدة بيانات تحتوي على البيانات الخاصة بقسم المبيعات وخدمات الزبائن، بحيث تكون قاعدة بيانات موحدة وباستخدام أحدث التقنيات لتحسين الاتصال ضمن المؤسسة.

¹ أنظر: بيذا ستار لفته وآخرون، ممارسة سلوكيات مواطنة الزبون وتأثيرها في الولاء، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 09، العدد 26 ، 2014، ص 12.

3- أنواع الولاء: هناك أربعة أنواع من الولاء: ¹

أ- **عدم الولاء:** تمثل حالة من الارتباط الضعيف، ولا يوجد ولاء للمؤسسة التي يتعامل معها الزبون، وفي هذا النوع لا جدوى من إتباع سياسات وبرامج ولاء الزبون وتعتبر هذه البرامج هدرا للمال والجهد.

ب- **الولاء الزائف** spurious loyalty: يشير إلى حالة من الارتباط الضعيف مع المؤسسة مع تكرار عالي للتردد على نفس المؤسسة وبنفس الوقت يحدث بسبب قرار نابع من الكسل والخمول لعدم بذل جهود جديدة للبحث عن خدمات ومنتجات جديدة وبديلة تقدمها المؤسسة لزيائنها، أو بسبب قرب موقع الزبون من المؤسسة، وهذا النوع من الولاء، يمكن تعظيمه إذا ما استطاع المزود للخدمة تمييز نفسه عن المنافسين كإضافة خدمات أخرى لما يقدمه للزيائن.

ت- **الولاء الكامن** latent loyalty: يمثل حالة من الارتباط القوي بالمؤسسة أو مع تكرار منخفض للتردد على المؤسسة، وقد يحدث هذا بسبب أن القرار لا يتخذه الزبون نفسه بل هناك تأثير عليه من قبل المحيطين به، وأن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة لا تحظى بالتنوع أو التجديد، وفي هذه الحالة تبقى احتمالية لنقل هذا الزبون إلى مستوى أعلى من الولاء قائمة نظرا لأن متطلبات نقله تعود إلى المؤسسة لا إلى الزبون.

ث- **الولاء العالي أو المميز:** يمثل حالة من الارتباط القوي بالمؤسسة، مع تكرار عالي للتردد على نفس المؤسسة، وهذا النوع هو المرغوب فيه، والذي تسعى إليه جميع المؤسسات، فهؤلاء الزيائن

¹ أنظر: رافد حميد الحدراوي، مهند حميد العطوي، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ولاء الزبون، دراسة تحليلية لآراء عينة من زيائن مصرف الرافدين فرع الغري- النجف الاشرف، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 17 العدد 04، 2015، ص38.

يقومون بوظيفة الترويج للمؤسسة وخدماتها من خلال ما يقولونه للآخرين عن تجاربهم الجيدة وكيف أن الخدمات والمنتجات استطاعت أن تلبي رغباتهم واحتياجاتهم.

4- أبعاد الولاء:¹

- أ- **الولاء السلوكي**: يشير هذا البعد حسب (rauyruen & miller 2007) بأنه سلوك الزبون المتمثل بتكرار الشراء وتفضيل العلامة التجارية أو خدمة معينة، ويرى كل من (oluseye et al , 2014) أن الولاء السلوكي (behavioral loyalty) يركز على تكرار الشراء وفقا لجوانب التأثير بالآخرين بدلا من الانجذاب النفسي أو الموقف تجاه المنتج أو الخدمة المقدمة.
- ب- **الولاء الاتجاهي**: يشير هذا البعد إلى الإلتزام العالي لإعادة الشراء أو إعادة اختيار المنتج أو الخدمة المفضلة للزبون (oliver 1997)
- ت- **الولاء الإدراكي**: يشير هذا البعد إلى تفضيل الزبون لعلامة معينة أو خدمة معينة وفقا لإدراكه ومعتقداته ومعرفته للمزايا والسمات التي يتصف بها المنتج أو الخدمة.²
- ث- **الولاء التعهدي**: يشير هذا البعد إلى النوايا السلوكية المنبثقة نتيجة التجارب المتكررة والايجابية تجاه المنتج أو الخدمة المقدمة (oliver,1997)، ويرى كل من (taghipourian & bakhsh, 2015) إلى أن الولاء التعهدي، (conative loyalty) يتمثل بالالتزام والرغبة

¹ أنظر: سعد علي حمود العنزي، رنا ناصر صبر، دور الاستغراق الوظيفي للعاملين في ضمان ولاء الزبون، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23 العدد 99، 2017 ص 39.

² أنظر: سعد علي حمود العنزي، رنا ناصر صبر، مرجع سبق ذكره ص 40.

القوية بتكرار الشراء فهو أقوى من الولاء العاطفي*

ج- **الولاء الشعوري**: يشير إلى التعلق والاتجاه المرغوب نحو علامة معينة أو خدمة معينة نتيجة تجربة سابقة مرضية (oliver,1997) ويرى (taghipourian & bakhsh, 2015) إلى أن الولاء الشعوري (**effective loyalty**) يتمثل بالالتزام المرسخ في أذهان الزبائن نتيجة الإعجاب والارتباط العاطفي بالعلامة أو بالخدمة.

ح- **الثقة**: يشير كل من (bricci et al 2016) إلى أن الثقة هي إحدى المرتكزات الأساسية لنجاح التسويق بالعلاقة وخلق علاقات طويلة الأمد، من خلال الحفاظ على سرية المعلومات المتعلقة بالزبائن والالتزام بتقديم الأفضل وتنفيذ الوعود، وفي الاتجاه ذاته يرى كل من (nguyen et al 2013)، إلى أن ثقة الزبون، تعد عنصرا أساسيا في بناء ولاء الزبون ويؤكد الباحث على الدور الحاسم لثقة الزبون على النوايا السلوكية الايجابية تجاه المؤسسة.

خ- **الالتزام**: يشير مفهوم التزام الزبون من حيث التركيز على العلاقات التبادلية والالتزام المتبادل بين الزبون والمؤسسة (rai& medha, 2013) ، علما أن التزام الزبون يتمثل بالارتباط والتعلق النفسي والعاطفي تجاه المؤسسة من حيث علامتها وسمعتها التجارية.

* **الولاء العاطفي**: و يشير إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمؤسسة وجدانيا و نفسيا مع الرغبة في الانتساب و الاندماج والانتماء لها و التوحد مع هويتها و يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الزبون للخصائص المميزة للخدمة أو منتج المؤسسة، من حيث درجة تلبية متطلباته ورغباته ، و الاستجابة لمقترحاته و شكاويه، كما أن هذا الجانب من الولاء يتأثر بدرجة إحساس الزبون بشعور إيجابي من الزبون إتجاه المؤسسة وعلامتها وتعلقه بها مما يدفعه الى مواصلة التعامل معها.

ثانيا: إنتاج ولاء الزبون والمحافظة عليه:

من أجل التعزيز لبناء الثقة المتبادلة بين المؤسسة والزبون وتدعيم علاقة الولاء للعلامة التجارية بصورة مستدامة، يمكن تحقيق ذلك عبر مراحل معينة وتتمثل في:¹

1. **التحديد:** من الضروري معرفة سمات الزبون، بأكثر تفصيل ممكن للقيام بإدارة الاتصال المتبادل لمعرفة حاجاته ورغباته والعمل على تجاوز توقعاته في مستوى الخدمات والمنتجات المقدمة.

2. **التميز:** بحيث يربط التوجهات التسويقية للمؤسسة بكل زبون اعتمادا على تحديد حاجات الزبون والخارطة الإدراكية له بشكل متناسق مع قيمة الزبون للمؤسسة أو أهمية المنتجات والخدمات المقدمة إلى الزبون.

3. **التفاعل:** ضرورة الحوار المستمر لمعرفة كل من حاجات الزبون والقيمة الإستراتيجية للزبون.

4. **التكامل:** تكامل العلاقة ومعرفة الزبون ليشمل جميع أجزاء المؤسسة وحسب نوع الأدوار.

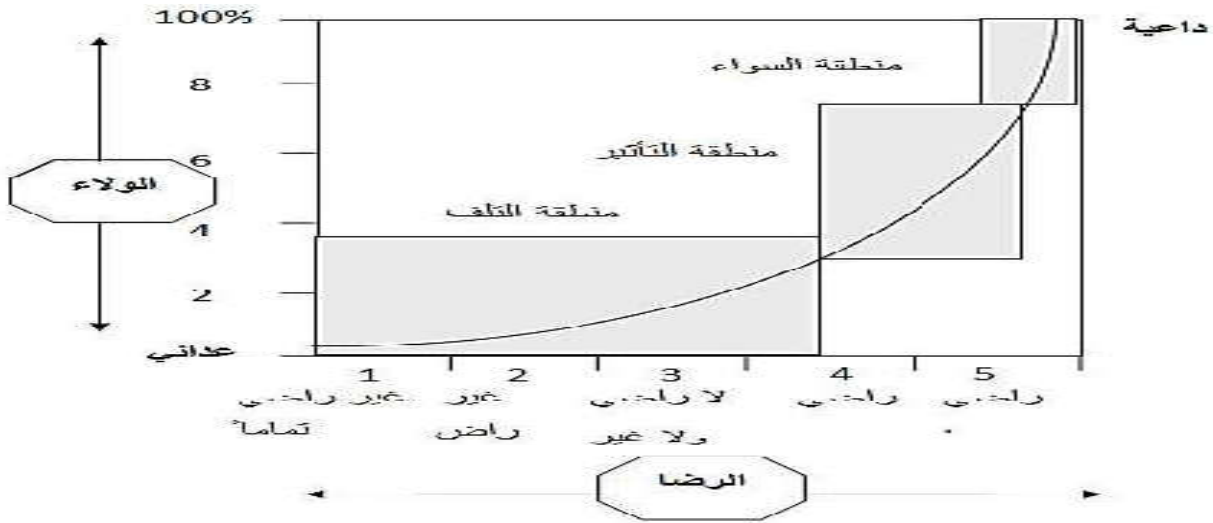
5. **التمامية:** يعتمد نجاح العلاقات على الثقة المتبادلة فمن الضروري عدم فقدان ثقة الزبون بما يحافظ على سرية وخصوصيته.

إذ يمكن الاحتفاظ بالزبائن لمدة طويلة من قبل المؤسسة من خلال تحقيق الأرباح وضمان تحقيق عائد ثابت لها نتيجة الشراء المتكرر الذي يقوم به الزبائن عبر الزمن، فالزبون الموالي يكون

¹ أنظر: سالم حميد سالم، دور الابتكار التسويقي في إدارة العلاقة مع الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50، 2017، ص 342.

على إستعداد¹ لدفع سعر أعلى للحصول على القيمة المرغوبة، وهذا راجع إلى التجارب التي مر بها.

بحيث قدم (payne) سلم انتقالي يوضح كيفية تطور العلاقة المبنية على ولاء الزبائن، بحيث إن الزبون يتحول إلى شخص يشتري بشكل منتظم وهو ما يدل على أن المؤسسة إستطاعت الاحتفاظ به، ومن ثم إلى زبون دائم يدعم المؤسسة بقوة، وفي النهاية يتحول إلى زبون نشط ومدافع عن المؤسسة.



الشكل رقم (09-04): السلم الانتقالي لولاء الزبائن

المصدر: حيدر حمزة صالح، قياس اثر جودة علاقات الزبون المصرفي على ولاءه للمصرف، مجلة القادسية

للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 19 العدد 01، 2017 ص 106

ثالثاً: الثقة والالتزام كمحددات لولاء الزبون : تساهم كل من الثقة والالتزام في تدعيم ولاء الزبائن

وذلك من خلال:

¹ صادق زهراء، مرجع سبق ذكره، ص 214.

1. دور الثقة في بناء ولاء الزبون :

تعتمد الثقة على إدراك كفاءة المنتج ومصادقة المجتمع على هذه العلامة والفوائد التي تحملها من أجل الوصول لرضا الزبون، ولقد بين **oliver** سنة 1980 أن الثقة والرضا من مقدمات الولاء مع اعتبار التفضيل متغيرا وسيطا كما اثبت **fornell** سنة 1992 و **selnes** سنة 1993 أن الولاء يتحدد بالرضا بأثر مضاعف من خلال الشهرة والجودة المدركة كمتغيرين وسيطين إيجابيين مرتبطين بالرضا، ومع ظهور المقاربة العلائقية أثبتت الدراسات أن الثقة تحدد وتفسر ولاء الزبون أيضا، كما أثبت كل من **morgan et hunt** وجود علاقة ايجابية بين الثقة والالتزام العلائقي، وكذا وجود علاقة سلبية بين الالتزام العلائقي وخسارة الزبائن، إن الثقة هي المحدد الأساسي للولاء، كما تلعب دورا أساسيا من الناحية العلائقية مع أثر الموقف التفضيلي والنية المستقبلية كمتغيرين وسيطين.¹

بحيث أن هناك اتفاقا واسعا على أن الثقة هي أساس في تطوير العلاقات مع الزبائن ، ويجب على المؤسسة أن تعرف الكثير عن كيفية تصورات الزبائن للعدالة، التي تؤثر على الثقة أو مدى تأثير الثقة على الولاء²

2. دور الالتزام في بناء ولاء الزبون: يعتبر الالتزام قاعدة مهمة لتمييز الولاء للعلامة عن

صيغ الشراء المتكررة الأخرى، ولقد إعتبر أن الولاء وعرف كصيغة للالتزام حيث يتضمن إرادة الزبون في الحفاظ على العلاقة رغم تغير وضعيات الشراء، حيث يسمح الالتزام بتمييز

¹ أنظر: إيمان العشاب، التسويق بالعلاقات كمدخل لتفعيل ولاء الزبون، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 15،

2016، ص 144

² REGARDER: **Tom DeWitt et all**, Exploring Customer Loyalty Following Service Recovery The Mediating Effects of Trust and Emotions, **Journal of Service Research**, Volume 10, No. 3, 2008, p270.

الزبائن الأوفياء عن غيرهم، كما يعرف الولاء حسب الالتزام بأنه الترابط بين سلوك إعادة الشراء والموقف التفضيلي.¹

مما سبق يتضح أن الولاء لا يرتبط فقط بالالتزام الزبون بتكرار الشراء، بل يجب توفر الموقف التفضيلي للعلامة وانتظام شرائها مع توفر الإرادة في الحفاظ على العلاقة مع المؤسسة أو من يمثلها مهما تغيرت وضعيات الشراء (أي الجمع بين النية والفعل).

المطلب الثاني: الصورة الذهنية لتحقيق ولاء الزبون والرفع من الميزة التنافسية

تتشكل الصورة الذهنية للزبائن بناء على تطابق مدركاتهم مع توقعاتهم تجاه خدمة أو منتج المؤسسة، وهو ما أدى بالمؤسسات اليوم إلى بناء العلاقة مع الزبائن وتقديم القيمة لهم سعياً في سبيل الحصول على الصورة الذهنية الايجابية من زبائنهم للوصول إلى ولائهم، والتي من شأنها أن تحقق الميزة التنافسية لها.

أولاً: أهمية الصورة الذهنية:

تبرز أهمية الصورة الذهنية من خلال إيجاد الصلة أو الرابطة ما بين الزبون والمنتج إذ تعد وسيلة فعالة يستخدمها الزبون للتمييز بين المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات، وأحد الأساليب المهمة لتحقيق النجاح والنمو في الأسواق لكافة أنواع المنتجات، فهي تساهم في وضع وتحديد الاستراتيجيات الفعالة لمواجهة حالة المنافسة وتمكن المؤسسة من الفهم الوافي لطبيعة

1 أنظر: إيمان العشاب، مرجع سبق ذكره، ص 144.

ومتطلبات الهدف السوقي من خلال تقديم مزيج تسويقي يلاءم متطلبات الزبائن والمؤسسة، وتبرز أهميتها من خلال: ¹

- تحسين فاعلية استراتيجيات المؤسسة؛
- تقديم مزيج تسويقي يلاءم متطلبات الزبائن؛
- إستغلال الطاقات المتاحة على نحو كفو؛
- تعزيز وتحسين المكانة الذهنية الحالية للمؤسسة؛
- إيجاد ميزة تنافسية وظروف مشجعة للبقاء والتطور للمؤسسة؛
- تساهم في تحسين السلوك والمواقف الفردية عند العاملين لدى المؤسسة؛
- تساهم في دفع الزبائن إلى اتخاذ قرارات شراء منتجات المؤسسة دون المنافسين لها.

ثانيا: أنواع الصورة الذهنية للمؤسسة:

هناك ثلاثة أنواع أو تطبيقات للمكانة الذهنية بحسب القيم التي تمثلها هوية المؤسسة وهي

كالآتي:

- 1- **الصورة الذهنية الذاتية:** هي إحساس المؤسسة بنفسها إذ أن بناء صورة ذهنية ناجحة يتطلب من المؤسسات أن تبدأ أولاً بتغيير مكانتها الذاتية، حيث أن التغيير في الصورة الذهنية المدركة يقع على العاملين داخل المؤسسة، وأن الاتصال الذي يجري بينهم وبين الزبائن إما يقوي أو يضعف الصورة الذهنية لديهم.

¹ أنظر: وجدان حسن حمودي، هبة محمد حسين الطائي، دور إدارة المعرفة التسويقية في تعزيز المكانة الذهنية للمنظمة: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 10، العدد 2014، 31، ص 141.

2- الصورة الذهنية المرغوبة: تعبر عن ما ترغب المؤسسة في إيصاله عن نفسها أو عن منتجاتها وخدماتها، بمعنى ما يمكن أن تفعله المؤسسة من أجل الوصول إلى المكانة الذهنية التي ترغب فيها إلى زبائنهم.

- الصورة الذهنية المدركة: تشير إلى التصورات، الإحساس، والعلاقات إذ يعكس الإدراك عند الزبائن حقيقتهم، وهو إدراكهم الشخصي الذي يؤثر على قراراتهم الشرائية.

ثالثاً: أبعاد الصورة الذهنية التسويقية

تشمل الصور الذهنية التسويقية ثلاثة عناصر أساسية:¹

1- البعد أو المكون المعرفي cognitives component: ويمثل هذا البعد في المعلومات التي يدرك من خلالها الزبون أهمية خدمات ومنتجات المؤسسة، وتعتبر هذه المعلومات هي الأساس الذي تبنى عليه الصورة الذهنية التي يكونها الزبون على علامة المؤسسة أو المؤسسة في حد ذاتها، وبناء على دقة المعلومات والمعارف التي يحصل عليها الزبون عن منتجات المؤسسة، تكون دقة الصورة الذهنية التي يكونها عن المؤسسة، ووفقاً للبعد المعرفي فإن الأخطاء في الصورة الذهنية المتكونة لدى الزبائن هي أخطاء ناتجة عن المعلومات والمعارف الخاطئة التي حصل عليها هؤلاء الزبائن.

2- البعد أو المكون الوجداني effective component: يقصد بالبعد الوجداني الميل بالإيجاب أو السلب تجاه منتجات أو خدمات المؤسسة في إطار الصورة الذهنية التي يكونها الزبون على المؤسسة، ويتشكل الجانب الوجداني مع الجانب المعرفي، ومع مرور الوقت تتلاشى المعلومات

¹ أنظر: عامر فدعوس عذيب، هدى قاسم سعيد، **بناء الثقافة التسويقية وانعكاسها على الصورة الذهنية**، بحث استطلاعي لعينة من المدراء الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 100 المجلد 23، 2017 ص 273

والمعارف التي يكونها الزبائن وتبقى الاتجاهات الوجدانية التي تمثل اتجاهات الزبائن نحو المؤسسة، ويؤثر على ذلك مجموعة من العوامل حدود توافر المعرفة، كما يؤثر في بناء البعد الوجداني خصائص الزبائن.¹

3- البعد أو المكون السلوكي: يعكس سلوك الزبون طبيعة الصورة الذهنية المشكلة لديه إتجاه المؤسسة، حيث ترجع أهمية الصورة الذهنية في أحد أبعادها إلى أنها تمكن من التنبؤ بسلوك الزبائن، هناك عناصر أخرى للصورة الذهنية متميزة تبني إستراتيجية معينة تهدف إلى بناء مواقف ايجابية لدى الزبائن المستهدفين، تجاه منتجات المؤسسة وتتضمن العناصر التالية:

أ- الهدف السوقي: وهم الزبائن الذين يعدون الأكثر احتمالاً لقبول المنتج لديهم حاجات ورغبات وخصائص متشابهة ويمكن تحفيز سلوكهم الشرائي من خلال نقاط التفضيل* لديهم وتعتمد على تركيز جهود التسويق وإستقرار وتحليل ما يدور في ذهن الزبائن عن المنتج.

ب- المنتجات المنافسة: يتجه الزبون نحو المنتجات المنافسة المتاحة بعد فشل منتج المؤسسة بالإيفاء بحاجات ومتطلباتهم، ولكل منتج بديل يمكن إن يحل محله لدى الزبائن وتسعى المؤسسات إلى تحديد نقاط القوة والضعف لمنافسة المؤسسات الرائدة في نفس المجال.

¹ أنظر: عامر فدعوس عذيب، هدى قاسم سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 274

* **نقاط التفضيل:** المؤثرات أو العوامل أو المحددات سواء التي تكون الانطباع العام (الصورة) لدى المستهلك عن المؤسسة أو تدفعه للتعامل مع المؤسسة. ومن أهم المحددات التي اشتملت عليها بعض الدراسات: تشكيلية المنتجات . الجودة . الأسعار . توافر كميات من الأصناف . خدمات البائعين . المظهر الجذاب . الترتيب الواضح . النظافة- خدمة الزبائن والاهتمام بهم، وغير ذلك من المحددات سواء المتعلقة بخصائص المؤسسة أو ما تقدمه من منافع في منتجاتها وخدماتها.

ج- نقاط التميز: هي منفعة خاصة ومختلفة عن المنافسين مقدمة إلى الزبائن، وتحديد نقاط القوة و التميز يرتبط بصورة مباشرة بخصائص ومواصفات البدائل من جهة، ومتطلبات حاجات الزبائن من جهة أخرى، وتظهر أهمية التميز عند وجود تشابه بين المنتجات والخدمات المنافسة.

كما تلعب الثقة دورا في تدعيم الصورة الذهنية عند الزبائن، وذلك باعتقاده بأن مقدم الخدمة أو المنتج يمكن الاعتماد عليه وأن باستطاعته الوفاء بالوعود المقدمة، إذ يساعد على الالتزام من الزبون ورغبته في الإبقاء على العلاقة بالمؤسسة والمحافظة عليها وهو ما يدفعه إلى التوصية بالمؤسسة وخدماتها للآخرين، وبذلك يساهم في زيادة ولاءه للمؤسسة وزيادة مشترياتها بما يحقق لها الأسبقية التنافسية.

رابعا: الصورة الذهنية للمؤسسة ميزة تنافسية

تعتبر المنافسة بين المؤسسات سواء الهادفة للربح أو الغير الهادفة للربح شيء لا يمكن إنكاره أو تجاهله، و الهدف النهائي لأي مؤسسة هو التأثير على سلوك الزبون، وهنا يبرز المفهوم التنافسي بسبب وجود العديد من الخيارات البديلة في ذهن الزبون و هناك العديد من المؤسسات التي تلبي هذا الخيار أو ذلك. فالمسوق هنا يجب أن يتنافس على الخيارات الموجودة في ذهن الزبون، وحتى يكون المسوق ناجحا يجب عليه أن يكون قادرا على إحتلال المكانة الذهنية الأولى في ذهن الزبون، و للوصول إلى هذا الهدف يجب على المسوق بداية أن يعمل على تمييز المؤسسة التي يسوق لها بحيث تبدو مختلفة عن غيرها من المؤسسات، ولكن قد تفشل العديد من

المؤسسات في تحقيق هذا الغرض ، وذلك قد يكون بسبب أن المستهلك لا يعرف المؤسسة أو أنه لا يدرك نواحي تميز هذه المؤسسة عن غيرها.¹

تعد عملية إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة عنصر أساسي من عناصر الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، و يعتبر التسويق بالعلاقة عنصرا يضمن تنفيذ الإستراتيجية الإدارية في أية المؤسسة من خلال إقامة و بناء علاقات طويلة الأجل التي تستهدف بناء أو تعديل أو المحافظة على الصورة الذهنية للمؤسسة لدى زبائنها، و من جانب آخر تساهم في تطوير استراتيجيات إدارة المؤسسة للتغلب على أية تأثيرات سلبية على صورة المؤسسة خاصة إذا ما تعرضت المؤسسة لأزمة ما، من جهة أخرى تعتبر عملية بناء أو تعديل الصورة الذهنية للمؤسسة عملية معقدة، و متعددة القوى، و تتطلب بذل جهود من العاملين في الحفاظ على الزبائن، و في مجال التسويق بوجه يعمل المسوق على معالجة المعلومات الخاصة بالمؤسسة لإضفاء المعاني التي يمكنها التأثير على اتجاهات الزبائن بشكل إيجابي نحو المؤسسة لغرض تشكيل ميزة تنافسية، و لهذا لا يهتم المسوقون فقط بتأثير صورة العلامة التجارية على زيادة المبيعات بل يسوقون صورة المؤسسة ككل . و عليه تستخدم المؤسسات المعاصرة مزيجا من سياسات التسويق بالعلاقة للتأثير على زبائنها الحاليين و المرتقبين من أجل كسب ميزات تنافسية مستدامة و زيادة حصتها السوقية في نفس الوقت إنشاء صورة ذهنية ايجابية ناتجة عن علاقات مستمرة، لأنه تتحقق عملية تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة و خلق الانطباعات العقلية عنها من خلال إنشاء علاقات طويلة الأجل بمستوياتها المختلفة، حيث تتحول المعلومات المنقولة عن المؤسسة من المصادر المختلفة في ذاكرة الزبون،

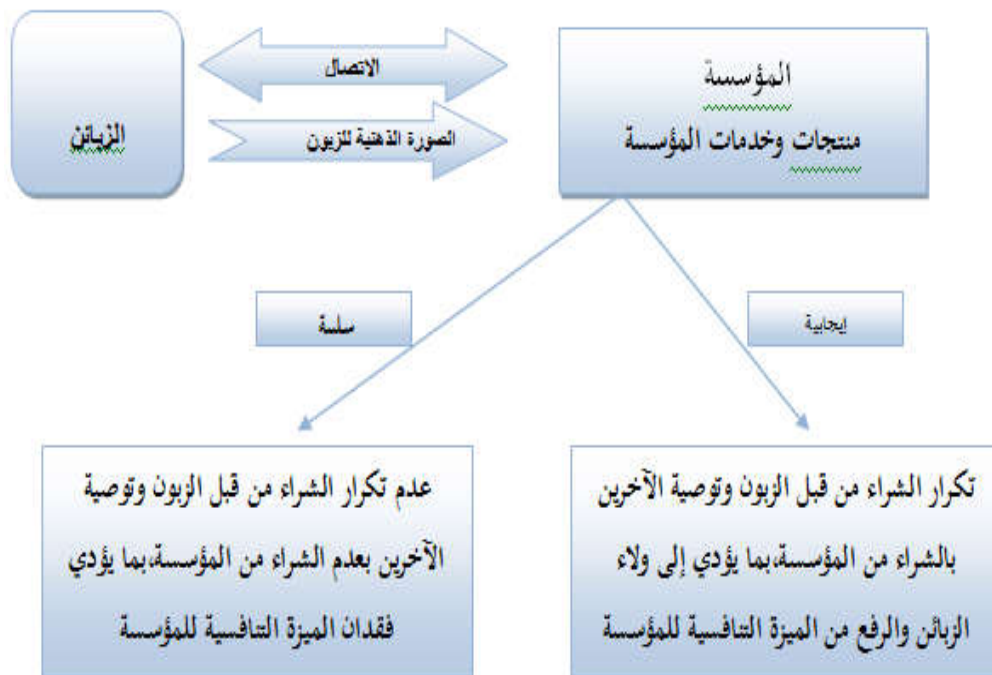
¹ أنظر: صادق زهراء، إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات دراسة حالة، بنك الفلاحة والتنمية الريفية -الميرية الجهوية لولاية بشار - أطروحة دكتوراه، علوم التسيير تخصص تسويق، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2016/2015، ص 124.

إلى شبكة من المعاني التي تشكل الانطباعات العامة الكلية للفرد حول الصورة الذهنية للمؤسسة و تؤثر العلاقات الطويلة الأجل على عقل و وجدان الزبائن المستهدفين من طرف المؤسسة مما يؤدي إلى تحول المدركات العقلية الخاصة به إلى صورة ذهنية عن المؤسسة. كما تساهم عملية بناء علاقات طويلة الأجل بين الزبائن و العاملين بالمؤسسة أثناء التعاملات اليومية بينهما في خلق انطباعات لدى الزبائن نتيجة الخبرة و التجربة المباشرة، حيث يعكس الموظفون أثناء تعاملاتهم داخل و خارج المؤسسة صورة ذهنية عنها، و يؤثرون على كيفية إدراك الزبائن لها، فهم ينقلون فلسفة المؤسسة وسياساتها في التعاملات الرسمية و غير الرسمية، وهم يتفاعلهم مع المجموعات الخارجية في المجتمع يوسعون من نطاق هذه العلاقات التسويقية و تأثيرها و قد كشفت نظريات الإقناع عن قوة تأثير التسويق بالعلاقة في عملية نقل الصورة الذهنية للمؤسسة على نطاق واسع¹.

كما يؤدي التسويق بالعلاقة إلى إتباع عدة أشكال إتصالية بهدف خلق إنطباعات إيجابية عن المؤسسة لدى زبائنهم، حيث تتشكل الصورة الذهنية للمؤسسة من تأثير تعرض الفرد للرسائل الاتصالية للمؤسسة المنقولة عبر وسائل الإعلام الجماهيرية في شكل حملات إعلامية للمؤسسة، وهي في إجمالها اتصالات إقناعية تحقق التغذية الإعلامية للزبائن بكل ما يتعلق بالمؤسسة. و تؤثر هذه الاتصالات المتنوعة بقوة في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة مثل: المعارض، الندوات، الكتيبات، دليل المؤسسة، الزيارات، المؤتمرات، مجلة المؤسسة، المهرجانات الثقافية، الحفلات، النشرات، التقارير المالية و الرياضية. هذه المصادر الاتصالية المتعددة تؤثر في معالم الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن، و إن كانت هذه المعالم تختلف من زبون لآخر باختلاف قدرة الزبون على امتصاص و تفسير ملامح هذه الصورة، و اختلاف تجاربه المباشرة و غير لمباشرة مع

¹ أنظر: صادق زهراء، مرجع سبق ذكره، ص 125

المؤسسة. فقد يحمل الزبون صورة ذهنية ايجابية للمؤسسة من خلال أحاديثه مع أصدقائه، أو من خلال خبرته الشخصية المباشرة من تعاملاته مع موظفي المؤسسة أو منتجاتها، و في وقت آخر قد تظهر وسائل الإعلام صورة غير إيجابية عن المؤسسة فيما تنشره الصحف أو يعرض في التلفزيون، و ربما يتعرض بعد ذلك لخبرة غير مرضية مع منتجات المؤسسة ربما تقوده إلى تكوين صورة ذهنية سلبية تماما تلغي انطباعاته الإيجابية السابقة على المؤسسة.



الشكل رقم (10-04): الصورة الذهنية للزبون ميزة تنافسية

المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثالث: الولاء للرفع من الأسبقية التنافسية للمؤسسة

يساهم ولاء الزبائن في رفع ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال:

أولاً: أهمية الولاء في الرفع من تنافسية

تتمثل أهمية الولاء حسب دراسة (Lewis, 2004) إن الاحتفاظ بولاء (5%) من زبائن المؤسسة يرفع أرباحها بنسبة (25-125%)، ودعمت بهذه الدراسة من قبل (ping 2003)، كما تحقق (aydin & ozer, 2004) من الرافعة التشغيلية للولاء، وأكدت دور ولاء الزبون في تقليل التكاليف التسويقية، زيادة المبيعات، تخفيض التكاليف التشغيلية، فضلاً عن ابتعاد الزبون عن التحول لعروض المنافسين، فالزبون الموالي مصدر ترويجي مهم لسمعة المؤسسة وجودة عروضها التي تقدمها من خلال الدعاية بالكلمة المنطوقة، والتوصيات المجانية، التي ينصح بها الآخرين للتعامل مع المؤسسة، كما يكون إطاراً مرجعياً لتفضيل التعامل مع المؤسسة.¹

كما يعتبر ولاء الزبون قوة تسويقية مدهشة، لأنه مصدر التوصيات ونشر الدعاية المجانية، فهو يمثل إعلانات مجانية ذات مصداقية عالية جداً كونها ناتجة عن تجربة واقعية للزبون، وهذه السلوكيات تقلل من تكاليف الاتصالات التسويقية، كما أن التغذية العكسية التي يقدمها الزبون الموالي، من الممكن أن تساهم من تقليل الأخطاء وترفع من جودة العروض؛

- أما انخفاض التكلفة التشغيلية، ينتج عن متطلبات خدمة الزبون، فالزبون الموالي لديه معرفة كافية عن طبيعة العروض، ولا يحتاج إلى معلومات إضافية، فضلاً عن دوره كعامل بوقت جزئي ورغبته المستمرة لتقديم خدمات محددة للزبائن الآخرين، بأخبارهم عن أفضل الخدمات والمنتجات أو توضيح طبيعتها، وكيفية اقتنائها، فهو كدليل ومرشد للآخرين بشكل تطوعي، وبذلك المصاعب المحتملة أمام الآخرين، بما يقلل الحاجة إلى المورد البشري وتباعاً يخفض التكاليف التشغيلية.

¹ REGARDER: V. Kumara, Denish Shahb, Building and sustaining profitable 320customer loyalty for the 21st century Journal of Retailing, nbr 80 , 2004,p

إذ يعتبر ولاء الزبائن هدفا حيويا لبقاء المؤسسة ونموها، وذلك من خلال بناء قاعدة زبائن موالين التي لم تعد هدفا تسويقيا رئيسيا، وإنما أساسا مهما لتطوير ميزة تنافسية مستدامة.¹

ويمكن تلخيص ما يلي عن ما يؤدي إليه تحقيق ولاء الزبائن ²:

1- تقليل التكاليف فالزبون الموالي يقلص تكاليف خدمته والخدمات المساعدة للآخرين، كما يقلل تكاليف إجراء الصفقة، ويزيد من إنتاجية العاملين والتي تقلل من التكاليف، أما التكاليف التسويقية الأخرى كالدعاية والأعلان يقلل الزبون من تكاليفها عندما يكون مصدر مجاني لإنجازها، وقد يقلل من تكاليف جذب زبون جديد الذي يعادل ستة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالزبون الحالي.

2- زيادة ربحية المؤسسة من خلال زيادة المشتريات من الزبون الموالي، وتكرارها بشكل مستمر، كما يزيد من المشتريات الدورية، فضلا عن دوره في تقليل التكاليف.

3- تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة كونه يشكل أحد الموجودات الفكرية (الموجودات السوقية) غير الملموسة، والتي من الصعب تقليدها أو استنساخها، فالزبون الموالي لا يتحول إلى المنافسين بسهولة، بل انه حليف ومدافع عن سمعة المؤسسة ومصالحها، ويروج لها من خلال التوصيات للآخرين بالتعامل معها، والأعلان المجاني بالكلمة المنطوقة والصادقة والتي تزيد من إدراك الجودة.

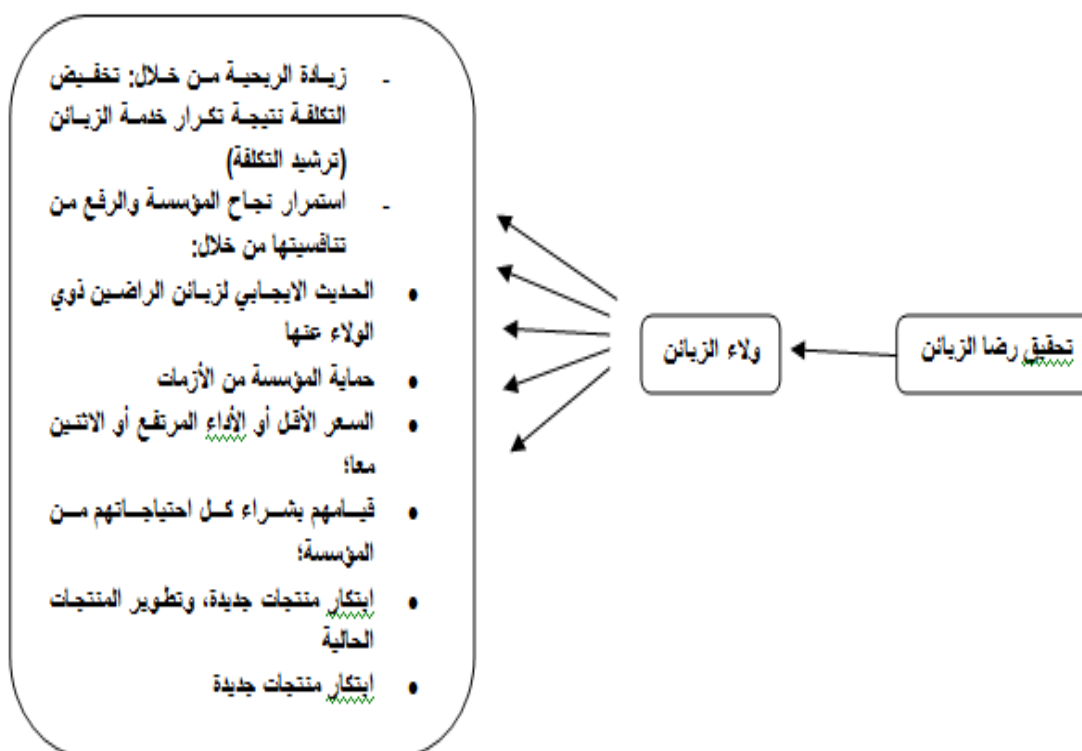
كما أوضح (kazemifar; 2015) أن الزبائن هم المحرك الأساسي لربحية المؤسسة وبذلك يمكن إستغلال ولائهم في تحقيق الأرباح، وكذا أكد (wicker.2015) أن زيادة ولاء الزبائن

¹ REGARDER: V. Kumara, Denish Shahb, op. cit.p 321.

² أنظر: حيدر حمز صالح، قياس اثر جودة علاقات الزبون المصرفي على ولائه للمصرف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19 العدد 01، 2017 ص 107.

يزيد في فرصة المؤسسة في زيادة الأرباح وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تعد عنصرا

أساسيا في نجاح المؤسسة.¹ كما يبينه الشكل التالي:



الشكل رقم (11-04): الولاء للرفع من تنافسية المؤسسة

المصدر: بن حمو نجا، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة كوندور.

الالكترونيك بيرج بوعريج، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2015/2016، ص 157.

كما يتطلب من المؤسسة أن تدرك جيدا أهمية الفوائد المنتظرة من الولاء، بحيث يظهر مفهوم الفوائد، شرط ضروري للحصول على المشاركة الدائمة للزبائن، إذ تكون المؤسسة قادرة على إنفاق الكثير من الأموال وتكريس الكثير من الجهد للحصول علاقة مع الزبائن، ولكن إذا لم تدرك الفوائد

¹ أنظر: عراك عمير، أحمد صلاح الدين، انعكاس ادارة العلاقة مع الزبون في تعزيز سمعة المنظمة، دراسة استطلاعية لعينة من المصارف العراقية الخاصة في مدينة بغداد، مجلة **Economics and Business** المجلد

الناجمة عن ولاء الزبائن فإن هذه الاستثمارات ستكون أقل فاعلية أو حتى ضائعة،¹ ويؤدي ذلك إلى إضعاف الميزة التنافسية للمؤسسة.

ثانياً: ولاء الزبون يؤدي إلى رفع الحصة السوقية للمؤسسة: الزيادة في حصة السوق النسبية تعني أن المؤسسة تكتسب منافستها الرائدة من خلال : ولاء الزبون، و إنتقاء السعر، بالإضافة إلى إنتقاء الزبائن²، كما يمكن اعتماد ولاء الزبائن كمؤشر لقياس الحصة السوقية بالصيغة التالية:

قيمة حصة السوق = نسبة التوغل $\times$ درجة الاستجابة $\times$ درجة ولاء الزبون $\times$ معامل تطابق السعر.

بحيث تمثل **نسبة التوغل**: نسبة المشتريين الذين يشترون المنتج خلال نفس الفترة الزمنية، نسبة إلى العدد الإجمالي، **درجة الاستجابة**: تتعلق بقياس متوسط حجم المشتريات المنتج مقارنة بحجم مشتريات المنتجات المنافسة لها، **درجة الولاء**: تتعلق بمشتريات المنتج ويعبر عنها بنسبة مؤوية لإجمالي مشتريات صنف المنتج المحققة من قبل المشتري، معامل **تطابق السعر**: يقيس سعر المنتج مقارنة بمتوسط السعر المطبق في الصناعة.

يفترض (Jacoby, Chestnut 1978) أن "نجاح العلامة التجارية على المدى الطويل لا يعتمد على عدد المستهلكين الذين يشترونها مرة واحدة، بل على عدد المستهلكين الذين يصبحون مشتريين منتظمين (زبائن) للعلامة التجارية". لقد كان من المقبول أن تكون تكلفة الحصول على زبون جديد مرتفعة نسبياً، وأن ربحية الزبون المخلص تنمو مع مدة العلاقة (Chiou and

¹ REGARDER: Pierre Volle, Aïda Mimouni, Bénéfices perçus de la fidélisation et qualité relationnelle: une application exploratoire au secteur du transport aérien, Actes du Congrès International de l'AFM 2003, P537

²REGARDER: Philip Kotler, Marketing Management, Millenium Edition, PEARSON CUSTOM PUBLISHIN, 2000, p57

(Droge 2006) وبالتالي فإن فهم بناء الولاء للزبائن أو الاحتفاظ بهم يعتبر عنصراً أساسياً في تحقيق ربحية المؤسسات على المدى الطويل، حيث يمكن زيادة الأرباح على مدى عمر الزبائن من خلال الاحتفاظ بهم، وهو ما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التسويق لأن تكلفة جذب زبون جديد قد ثبت أنها أعلى من تكلفة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وهو ما يفسر أن خدمة الزبائن الأوفياء تقلل التكاليف من خلال الأرباح التي تجنيها المؤسسة على مدى عمر الزبون الأطول.¹

¹REGARDER : **Rujirutana madhachitra ,yawalak poolthng**, a model of coustomer loyalty and corporate social responsibility, **Journal of Services Marketing** vol 25, nbr 02, 2011, p123.

خلاصة الفصل:

يعتبر الحفاظ على زبائن المؤسسة هدف إستراتيجي لها يقود إلى الميزة التنافسية وبقاء المؤسسة وإستمراريتها، ذلك لأنه يقلل من التكاليف ويساهم في زيادة الأرباح من خلال تفعيل آليات التسويق بالعلاقة الذي يهتم برغبات الزبائن ومتطلباتهم.

بحيث يساهم التسويق بالعلاقة في الاحتفاظ بالزبائن والاهتمام بهم من خلال المتطلبات التي يتبناها هذا المفهوم، بالإضافة إلى تفعيل الحفاظ على الزبائن من خلال (الثقة، الاتصال، الالتزام) كل هذه العوامل تساهم بشكل كبير في تدعيم رأس المال الزبائني والوصول إلى ربحية الزبائن من خلال الرضا الذي يقود إلى الولاء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل:

- تحليل ربحية الزبائن يساهم في الاحتفاظ بالزبائن المربحين والتخلي عن الزبائن غير المربحين وتحقيق الميزة التنافسية؛
- فشل المؤسسة في فهم متطلبات الزبون يعني فشلها في إرضائه والمحافظة عليه مما يؤدي إلى ضياع الفرص عليها وتحول الزبون إلى المؤسسات المنافسة؛
- ولاء الزبائن يساهم في استمرار نجاح المؤسسة والرفع من تنافسيتها؛
- يساهم الاحتفاظ بالزبائن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

الفصل الخامس

الفصل الخامس : واقع تطبيق متطلبات التسويق بالعلاقة وتفعيل الاحتفاظ بالزبائن للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (عينة الدراسة) في تحقيق الميزة التنافسية؛

تمهيد:

بينت الدراسة النظرية أهمية التسويق بالعلاقة ومتطلبات في التوجه نحو الزبائن وتفعيل الميزة التنافسية، وذلك عند تفعيل هذه المتطلبات (بناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن، بناء قاعدة بيانات الزبائن، بناء علاقات شخصية مع الزبائن، بناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن، التميز في تقديم الخدمات والمنتجات)، ويتم ذلك من خلال تبني كل من متطلبات الاحتفاظ بالزبائن (بناء الثقة، الاتصال بالزبائن، الالتزام المتبادل بين المؤسسة والزبون) ودورها في تفعيل متطلبات التسويق بالعلاقة للوصول إلى الميزة التنافسية

لذا سنحاول في هذا الفصل التطبيقي، إسقاط ما تم التوصل إليه في الناحية النظرية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال الدراسة الميدانية ، والتعرف على آراء المستقصين في تبني كل من متطلبات التسويق بالعلاقة والاحتفاظ بالزبائن في بناء الميزة التنافسية، لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان و اختبار الفرضيات

المبحث الثالث: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات

المبحث الأول: الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى منهجية الدراسة المتبعة في معالجة الدراسة التطبيقية من أجل إثراء الجانب النظري من الدراسة، وقصد تبيان مدى تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات التسويق بالعلاقة والاحتفاظ بالزبائن لتفعيل الميزة التنافسية، وإظهار درجة الارتباط والأثر بين كل المتغيرات المستقل والتابع والوسيط.

المطلب الأول: أسلوب الدراسة وطرق جمع البيانات

اعتمدنا في هذه الدراسة على الأسلوبين الوصفي والتحليلي من أجل فهم جيد للتسويق بالعلاقة ومدى تأثير متطلبات التسويق بالعلاقة على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك بالقيام بالدراسة على عينة من المؤسسات الجزائرية، وللحصول على المعلومات التي تحقق أهداف الدراسة تم الاعتماد على:

- 1- **المصادر الثانوية:** وذلك من خلال الكتب والمقالات والدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في بيان مفهوم التسويق بالعلاقة والميزة التنافسية بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية.
- 3- **المصادر الأولية:** وهي متعلقة بالجانب التطبيقي للدراسة، بحيث تم الاعتماد على استمارة الاستبيان في جمع البيانات، وقد قمنا بتحليل البيانات عن طريق برنامج (SPSS, IBM24)، والتي أصبحت معلومات، و قمنا من خلالها باختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتعلقة بها.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تم الاعتماد على إستمارة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات التي تضمنتها الدراسة التطبيقية، حيث كان الهدف الرئيسي من قائمة الاستبيان هو محاولة الوصول إلى تقييم مدى تبني المؤسسات (عينة الدراسة) لمتطلبات التسويق بالعلاقة واقعيًا، وقصد معرفة مدى تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية من خلال تبنيها لمتطلبات التسويق بالعلاقة والحفاظ على زبائنها من خلال بناء الثقة والالتزام وتوفير الاتصال بالزبائن، بحيث كانت كالتالي :

أولاً: تصميم استمارة الاستبيان

تم إعداد قائمة الإستبيان محل الدراسة، كما يوضحها الملحق رقم (01) آخذين بعين الاعتبار الفرضيات الموضوعية سابقا للاختبار، و طبقا لأهداف الدراسة، حيث شملت قائمة الإستبيان (53) سؤالاً معتمدة في ذلك على مقياس ليكرت مكون من (5) عبارات، لمحاولة تقييم مدى تبني المؤسسات (عينة الدراسة) لمتطلبات التسويق بالعلاقة، ومدى تحقيقها للميزة التنافسية من خلال تفعيل متطلبات الاحتفاظ بالزبائن، بحيث كانت الأسئلة من 01 إلى 25 عبارات تخص مدى عينة الدراسة لمتطلبات التسويق بالعلاقة، أما الأسئلة من 26 إلى 43 فكانت عن مدى فعالية الاحتفاظ بالزبائن من خلال عناصره (الاتصال، الثقة، الالتزام)، أما الأسئلة من 44 إلى 53 فهي تمثل مدى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تفعيل متطلبات التسويق بالعلاقة والاحتفاظ بالزبائن، بالإضافة إلى أسئلة لبيانات الشخصية والتي تم الاستفادة منها في معرفة مدى تأثيرها على إتجاه رأى عينة الدراسة.

بحيث صيغت عبارات هذا المقياس بالشكل الآتي (مع إرفاق كل عبارة بالدرجة التي

أعطيت لها): 1= غير موافق تماماً، 2= غير موافق، 3= محايد، 4= موافق، 5= موافق تماماً.

ثانياً: تبويب وتحليل البيانات:

تمت عملية تبويب و تحليل البيانات المتحصل عليها من الإستمارة الصالحة للتحليل بدءا بتحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية و ذلك بترميز الإجابات و تفريغها يدويا في الحاسوب على برنامج (SPSS IBM 24)، ليتم الاعتماد على عدد من الأدوات الإحصائية في عملية التحليل منها:

- **النسب المئوية و التكرارات:** حيث تم استخدامها بشكل أساسي قصد معرفة الوزن النسبي لمتغير ما، كما تفيد في وصف عينة الدراسة.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي (Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon): وذلك قصد معرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لأن معظم الاختبارات تتطلب أن يكون التوزيع طبيعيا.

- **المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وقيمة T:** حيث تم الإعتماد على المتوسط الحسابي لترتيب الفقرات لكل محور في استمارة الاستبيان، أما الانحراف المعياري فيعد أحد المقاييس المهمة لمعرفة مدى تشتت البيانات عن الوسط الحسابي، وكذلك الاستعانة بقيمة T والوزن النسبي ومستوى الدلالة لتقييم الفقرات.

- **معامل ارتباط (pearson):** حيث يتم استخدامه لقياس الارتباط في حالة كون المتغيرين كميين أو ترتيبيين وإثبات مدى الارتباط بين كل من متطلبات التسويق بالعلاقة ومتطلبات الاحتفاظ بالزبائن (الاتصال، الثقة، الالتزام) و الميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة.

- **تحليل التباين ANOVA** قصد إختبار الفرضيات والعلاقة والأثر بين المتغيرات

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

بما أن الدراسة تتعلق بأثر تسويق العلاقة على تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فإن المجتمع المحدد للدراسة يتمثل في مختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي لها علاقة مباشرة بالمنافسة، ونظرا لكبر مجتمع الدراسة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية فقد تم إختيار تلك المؤسسات حسب ظروف الباحث وحسب المؤسسات التي وافقت وأبدت استعدادها على المساعدة في انجاز هذه الدراسة، ونظرا لبعض الظروف الشخصية فقد تم إختيار تلك المؤسسات على حسب الإمكانيات التي سمحت للباحث للوصول إلى عينة الدراسة، حيث استقر الباحث في الدراسة على عينة من المؤسسات المتواجدة بولاية الوادي، الجزائر العاصمة، سطيف، البلدية، إذ تم إختيار 65 مؤسسة من المجتمع المدروس 10 بولاية الوادي، 15 بولاية سطيف، 27 بالجزائر العاصمة 13 بالبلدية، وذلك قصد معرفة درجة الارتباط والأثر بين كل من متطلبات التسويق بالعلاقة والميزة التنافسية من خلال الاحتفاظ بالزيائن (الاتصال، الالتزام، الثقة).

أولا: طريقة سحب العينة

بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات، فقد أرتى الباحث إلى تحديد الطريقة التي يمكن من خلالها سحب العينة التي سيتم توزيع وإجراء الاستبيان عليها بالاعتماد على الطريقة المباشرة أي غير العشوائية، وهذا لغياب قاعدة البيانات حول المجتمع المدروس من جهة، ولكونها ميسرة بالنسبة للباحث ونظراً لسهولة إختيار مفردات العينة من مجتمع الدراسة من جهة أخرى.

ثانيا: حجم عينة الدراسة

إن تحديد الحجم المناسب للعينة هو الآخر يعتبر أمراً مهماً، إذ يتم الاعتماد على عدة طرق، بحيث يراعى عند تحديد حجم العينة الأخذ بين نوعين من الاعتبارات: ¹

1- فنية: تتضمن درجة التجانس بين وحدات المجتمع ومدى الثقة التي يود الباحث أن يلتزمها في البحث فإذا كانت درجة التجانس كبيرة بين وحدات المجتمع أمكن الاكتفاء، بعينة صغيرة الحجم، أما إذا كان التباين كبيراً، فمن الضروري أن يكون حجم العينة كبيراً.

2- غير الفنية: فتشمل الإمكانيات المادية والوقت المحدد لجمع البيانات، فالباحث المرتبط بوقت محدد والميزانية محدودة قد يكون مضطراً، لأن يختار عينة حجمها، أقل من الحجم المناسب.

ونظراً لعدم علمنا بالعدد الإجمالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ولغياب قاعدة البيانات الخاصة بذلك، فقد ارتأينا تحديد ودراسة عينة يبلغ عددها 65 مؤسسة، بحيث تم توزيع 160 استبانة على موظفي هذه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والذين لهم اتصال وعلاقة مباشرة مع زبائن مؤسساتهم وكذلك الذين يملكون سلطة القرار في هذه المؤسسات،

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى كيفية سحب عينة الدراسة، وكذلك وصف مجتمع وعينة الدراسة من خلال التحليل الوصفي لعينة الدراسة.

1- كيفية اختيار عينة الدراسة:

بما أن موضوع التسويق بالعلاقة مرتبط بالمؤسسة الخدمية أكثر منه من المؤسسات ذات الطابع الإنتاجي، فقد تم التوجه إلى هذه المؤسسات للقيام بدراستها والمتمثلة (مؤسسات التأمين،

¹ أنظر: محفوظ أحمد جودة، التحليل الإحصائي باستخدام spss، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2008، ص 27

البنوك، مؤسسات السياحة، مؤسسات الطيران) إذ تتكون عينة الدراسة من الموظفين في المستويات الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (مدير، إطار، رجال التسويق، إداري) لعينة الدراسة والبالغ عددهم 129 مستجوب، حيث تم توزيع 160 إستبانة على جميع الأفراد المستهدفين لعينة الدراسة، وذلك بإستخدام العينة العمدية لجمع البيانات اللازمة للبحث بطريقة مباشرة، وقد تم استرجاع 134، أي بنسبة 83.75 %، وبعد فحص الاستبيانات تم استبعاد خمسة استبيانات نظرا لعدم توفرها للشروط المطلوبة، بحيث أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة مئة وتسعة وعشرون 129 أي بنسبة 80.62%.

2- التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 129 فردا من الموظفين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفيما يلي وصف للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

2-1- الجنس:

جدول رقم (01-05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	79	61.24%
أنثى	50	38.76%
المجموع	129	100%

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على بيانات إستمارة الإستبيان

يبين الجدول رقم (01-05) أن ما نسبته 61.24% من عينة الدراسة من الذكور و

38.76% من الذكور.



الشكل رقم (01-05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الجدول (01-05)

2-2- الفئة العمرية :

جدول رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب فئة العمر

الفئة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 20 سنة	35	27.13%
من 20 إلى 35	45	34.88%
من 36 إلى 45	29	22.48%
أكبر من 46 سنة	20	15.50%
المجموع	129	100%

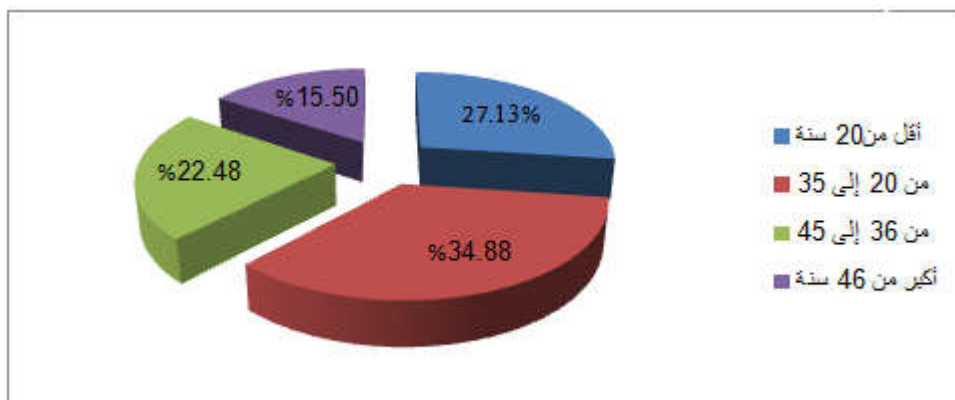
المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات إستمارة الإستبيان

يبين الجدول أن أكبر نسبة عمرية تتراوح ما بين 20 إلى 35 سنة و تقدر ب 34.88%

تليها مباشرة فئة أقل من 20 سنة و تليها فئة من 36 إلى 45 بنسبة 22.48 % و بالتالي فإن

أغلبية أفراد العينة هم من الشباب ثم تأتي فئة أكبر من 46 سنة فأكثر بنسبة 15.50% وهي أقل

نسبة.



الشكل رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب فئة العمر.

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الجدول (02-05)

2-3- المستوى التعليمي :

جدول رقم (03-05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

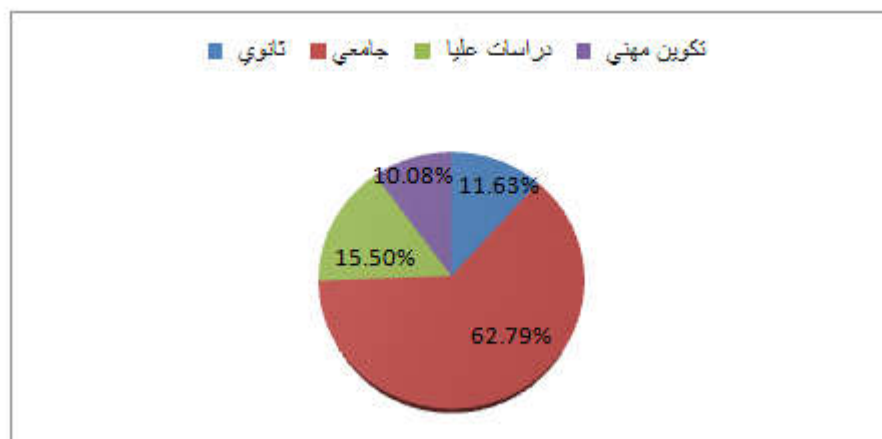
النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي
11.63%	15	ثانوي
62.79%	81	جامعي
15.50%	20	دراسات عليا
10.08%	13	تكوين مهني
100%	129	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات إستمارة الإستبيان

يبين الجدول رقم (03-05) ان أكبر نسبة تقدر بـ 62.79% تمثلها الفئة الجامعية، تليها

نسبة 15.50 % دراسات عليا، تليها الفئة التي تحمل مستوى تكوين مهني ويأتي في المرتبة

الرابعة مستوى ثانوي بنسبة 11.63% وهي أقل نسبة تمثلها أفراد العينة .



الشكل رقم (03-05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الجدول (03-05)

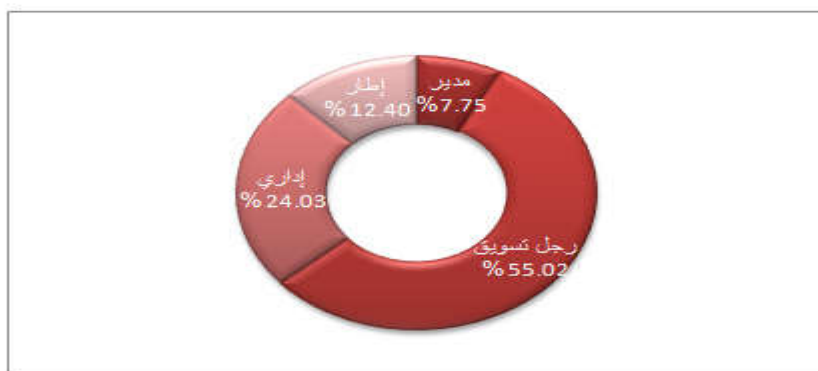
2-4- المنصب:

جدول رقم (04-05): توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب في المؤسسة

المنصب	العدد	النسبة المئوية
مدير	10	7.75%
رجل تسويق	72	55.82%
إداري	31	24.03%
إطار	16	12.40%
المجموع	129	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات إستمارة الإستبيان

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المناصب حيث شملت العينة أربع رتب في المؤسسات التي تم دراستها وكانت نسبتهم كما يوضحه الجدول أعلاه كالتالي: بالنسبة لمنصب مدير بنسبة 7.75%، نظرا لأنهم هم أصحاب القرار ويسهرون على إنجاح الخطط الموضوعية، وكانت أعلى نسبة هي للرجال التسويق ضمن هذه المؤسسات حيث كانوا مستهدفين نظرا لعلاقتهم بالتسويق والزبائن 55.82%، وكانت نسبة الإداريين 24.03%، وبالنسبة للإطارات بلغت نسبة 12.40%.



الشكل رقم (04-05): توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الجدول (04-05)

2-5- الخبرة المهنية:

جدول رقم (05-05): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	العدد	النسبة المئوية
أقل من سنة	5	3.88%
من 1 إلى 5 سنوات	43	33.33%
من 5 إلى 10 سنوات	51	39.53%
أكثر من 10 سنوات	30	23.26%
المجموع	129	100%

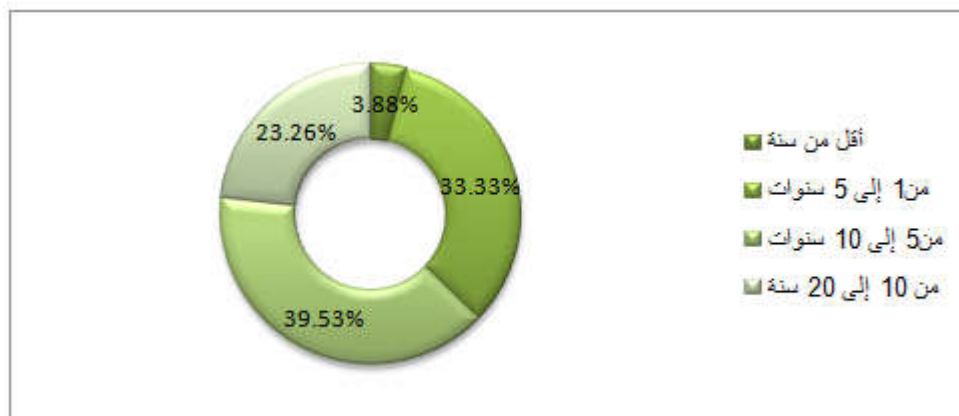
المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات إستمارة الإستبيان

يبين الجدول أن نسبة 3.88 % تمثل خبرة مهنية أقل من سنة تليها نسبة 23.26 % خبرة

مهنية أكثر من 10 سنوات، بينما نجد أن أعلى نسبة كانت في الفئة بين 5 و 10 سنوات وفي

المرتبة الثانية فئة من 1 إلى 5 سنوات بنسبة تقدر 33.33%. وكانت نسبة من 1 إلى 10 سنوات

تقدر بنسبة 33.33 %.



الشكل رقم (05-05): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على بيانات الجدول (05-05)

المطلب الرابع: الاستبيان والاختبارات الخاصة به

لكي نقوم بتوزيع الاستبيان على العينة المدروسة لابد أولاً من إظهار خاصيتي الثبات

والصدق لهذا الاستبيان وقد قمنا بما يلي:

أولاً: التحكيم من قبل الاساتذة

قمنا بعرض قائمة الاستبيان التي تم إعدادها على الأستاذ المشرف، بالإضافة إلى مجموعة

من الاساتذة المختصين بجامعة البليدة و المدرسة العليا للتجارة و جامعة الوادي بالإضافة إلى

جامعة الشلف لأخذ ملاحظاتهم وإرشاداتهم حول كيفية إعداد الإستبيان، وبفضل الملاحظات التي

قدمت لنا من طرفهم قمنا بتعديل عبارات الاستبيان لكي تصبح أكثر سهولة ووضوحاً، وبعد ذلك

قمنا بتوزيعها على عينة أولية من مجتمع الدراسة قصد التحقق من فهم المستفيدين لاستمارة

الاستبيان.

ثانياً: صدق ثبات أداة القياس : للتأكد من صدق ثبات أداة القياس قمنا بحساب

معامل ألفا كرونباخ

يستخدم هذا المعامل لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياساً يتصف بالصدق والاتساق، بحيث كلما كانت قيمة معامل الارتباط ألفا مرتفعة دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس، علماً بأن الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب أن يكون 0.6 الاستبيان.¹ وقد كانت متطلبات التسويق بالعلاقة والاحتفاظ بالزبائن والميزة التنافسية كالتالي:

بناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن و الأسئلة التي تنتمي

إليه: 05 -04 -03 -02 -01

بناء قاعدة بيانات الزبائن و الأسئلة التي تنتمي إليه : 10 - 09 -08 -07 -06

بناء علاقات شخصية مع الزبائن و الأسئلة التي تنتمي إليه: 15 -14 -13 -12 -11

قيام المؤسسة بدور المرشد و الأسئلة التي تنتمي إليه : 20 -19 -18 -17 -16

التميز في تقديم الخدمات والمنتجات و الأسئلة التي تنتمي

إليه: 25-24 -23 -22-21

الثقة و الأسئلة التي تنتمي إليه: 31 -30 -29 -28 -27-26

الاتصال و الأسئلة التي تنتمي إليه: 36 -35 -34 -33 -32

الالتزام و الأسئلة التي تنتمي إليه: 43 -42 -41 -40 -39 -38 -37

أما بخصوص الأسئلة المتعلقة بالميزة التنافسية من خلال 44 -45 -46 -47 -48

تطبيق التسويق بالعلاقة والاحتفاظ بالزبائن فهي كالتالي : 53 -52 -51 - 50 -49

وعند حساب معامل ألفا كرونباخ الإجمالية للمقياس تحصلنا على النتائج التالية :

¹ محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 299،300.

الجدول رقم (05-06): قيمة ألفا كرونباخ الإجمالية:

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
53	0.942

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات إستمارة الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.942 وهو ما يبين أن الاتساق الداخلي للعبارات جيد، وذلك يدل على ثبات أداة القياس وقدرة الاستبانة على تفسير النتائج المتوصل إليها.

أما الآن سنقوم بحساب معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لكل متطلبات التسويق بالعلاقة والاحتفاظ بالزبائن:

:

الجدول رقم (05-07): قيمة ألفا كرونباخ لكل متطلبات التسويق بالعلاقة والاحتفاظ بالزبائن والميزة التنافسية

ألفا كرونباخ	المتطلبات
0.775	1- بناء استراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن
0.715	2- بناء قاعدة بيانات الزبائن
0.767	3- بناء علاقات شخصية مع الزبائن
0.737	4- قيام المؤسسة بدور المرشد
0.753	5- التميز في تقديم الخدمات والمنتجات
0.767	6- الثقة
0.802	7- الاتصال
0.693	8- الالتزام
0.866	9- الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات إستمارة الإستبيان

دلت معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عال بين مدى قدرتها على تحقيق أغراض الدراسة.

يتضح من الجدول أن معامل الثبات لأبعاد الاستبانة عال إذ بلغت قيمته (0.942) للاستبانة ككل، وكذلك فيما يخص متطلبات التسويق بالعلاقة، حيث أنه قد بلغ (0.775) بالنسبة للمتطلب الأول الذي يهتم ببناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن، ويأتي المتطلب الثاني بقيمة (0.715) و يمثل بناء قاعدة بيانات الزبائن ، أما المتطلب الثالث بقيمة (0.767) و يمثل بناء علاقات شخصية مع الزبائن، أما المتطلب الرابع فكانت قيمته (0.737) و يمثل قيام المؤسسة بدور المرشد، أما المتطلب الخامس (0.753) يمثل التميز في تقديم الخدمات والمنتجات، أما فيما يخص متطلبات الاحتفاظ بالزبائن فقد كانت كالتالي: (0.767) بالنسبة لبناء الثقة بين المؤسسة والزبون، و (0.802) بالنسبة للاتصال مع الزبائن كما بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للإلتزام (0.693)، أما فيما يخص مدى تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية من خلال كل من متطلبات التسويق بالعلاقة ومراكز الاحتفاظ بالزبائن فقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.866) و بما أن معاملات الثبات معبرة و عالية فهذا يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تفسر الاستبانة عند اعتمادها في الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سنحاول تحليل نتائج الاستبيان والإجابة على تساؤلات الدراسة التي تهدف إلى التعرف على تأثير متطلبات التسويق بالعلاقة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال الاحتفاظ بالزبائن لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، من خلال من إجراء الاختبار واستخراج النتائج وتحليلها.

المطلب الأول: معرفة مدى تبني المؤسسات عينة الدراسة لمتطلبات التسويق بالعلاقة وتفعيل الاحتفاظ بالزبائن

من خلال هذا المطلب سنحاول تأكيد أو نفي الفرضية الخاصة بمدى تبني المؤسسات عينة الدراسة لمتطلبات التسويق بالعلاقة والقاتلة: تتبنى المؤسسات عينة الدراسة كل متطلبات التسويق بالعلاقة، ومن أجل القيام باختبار هذه الفرضية قمنا بحساب التكرارات والمتوسط المرجح لكل سؤال، وحساب التكرار والمتوسط المرجح لكل بعد وذلك باستخدام جدول ليكارت الخماسي، و قد تم اعتماد (5) مستويات لتحديد درجة مصداقية هذه الإجراءات مع تحديد طول الفئة التي ينتمي إليها كل مستوى بناءً على المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} : \frac{\text{الحد الأعلى - الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$$

ومنه: طول الفئة (5 - 1) / 5 = 0.8 ومنه مستويات التقييم تكون بالشكل التالي:

المجال الأول: يكون	11.8 - 1]	ويشير إلى المستوى الأول غير موافق تماماً؛
المجال الثاني: يكون	2.6-1.8]	ويشير إلى المستوى الثاني غير موافق؛
المجال الثالث: يكون	3.4-2.6]	ويشير إلى المستوى الثالث محايد؛
المجال الرابع: يكون	4.2-3.4]	ويشير إلى المستوى الرابع موافق؛
المجال الخامس: يكون	5-4.2]	ويشير إلى المستوى الخامس موافق تماماً.

لمعرفة إتجاه المستقصى منهم حول عبارات تبني كل متطلب هل هي إيجابية أم سلبية، أي هل يوافقون عليها أم لا، نلاحظ قيمة T المحسوبة فإذا كانت أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1.980) أو مستوى الدلالة أقل من (sig: 0.05)، والوزن النسبي أكبر من 60 % نقول

أن أفراد العينة يوافقون على العبارة، ونقول أن أفراد العينة لا يوافقون على العبارة إذا كانت قيمة T المحسوبة أصغر من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1.980) أو مستوى الدلالة أقل من (sig: 0.05) والوزن النسبي أقل من 60 %، وتكون آراء العينة في العبارة محايدة إذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوي الدلالة (sig : 0.05) المعتمد في الدراسة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي:

يجب أولاً اختبار توزيع البيانات، هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري، في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وفيما يلي نتائج متطلبات التسويق بالعلاقة والاحتفاظ بالزبائن والميزة التنافسية من الاستبانة:

جدول رقم (05-08): بيانات التوزيع الطبيعي لمتطلبات التسويق بالعلاقة

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

متطلبات التسويق بالعلاقة					البيانات
التميز في تقديم الخدمات والمنتجات	قيام المؤسسة بدور المرشد	بناء علاقات شخصية مع الزبائن	بناء قاعدة بيانات الزبائن	بناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن	
129	129	129	129	129	(1) العينة
3.750	2.377	2.833	3.333	3.916	(2) المتوسط الحسابي
0.450	0.717	0.816	0.605	0.664	(3) الانحراف المعياري
1.191	1.102	1.120	1.097	1.133	(4) قيمة z
0.200	0.078	0.117	0.138	0.056	(5) القيمة المعنوية sig

المصدر: من إعداد الطالب إعتقاداً على مخرجات (spss) من بيانات إستمارة الإستبيان

من خلال الجدول السابق تبين نتائج الاختبارات أن القيمة الاحتمالية لكل متطلبات التسويق بالعلاقة أكبر من 0.05 أي ($\text{sig} > 0.05$) المعتمد، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وعليه نقوم باختبار مدى تنبني المؤسسات قيد الدراسة لمتطلبات التسويق بالعلاق

جدول رقم (09-05): بيانات التوزيع الطبيعي للاحتفاظ بالزبائن والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	الاحتفاظ بالزبائن			البيانات
	الالتزام	الاتصال	الثقة	
129	129	129	129	(1) العينة
3.250	3.416	3.250	3.583	(2) المتوسط الحسابي
0.635	0.735	0.689	0.584	(3) الانحراف المعياري
,5070	1,145	1.123	1,204	(4) قيمة z
0.959	0.124	0.430	0.168	(5) القيمة المعنوية sig

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (spss) من بيانات إستمارة الإستبيان

من خلال الجدول السابق تبين نتائج الاختبارات أن القيمة الاحتمالية لكل متطلبات الاحتفاظ بالزبائن والميزة التنافسية أكبر من ($\text{sig} > 0.05$) المعتمد، وهو ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نقوم باختبار ها في دراستنا.

ثانيا : متطلبات التسويق بالعلاقة

تحاول المؤسسات الوصول إلى زبائنها بأفضل الطرق وتدعم ذلك من خلال الوسائل والطرق التي تستطيع من خلالها كسب رضاهم وولائهم، ويعتبر التسويق بالعلاقة بمتطلباته يدعم التوجه نحو الزبائن، فهل تتبنى المؤسسات عينة الدراسة هذه الرؤية هذا ما سيتم الإجابة عليه من خلال آراء المستقيين في هذا المحور.

1- بناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن

جدول رقم (10-05): آراء المستقصين تبني المؤسسات عينة الدراسة لبناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة t	مستوى الدلالة	التقييم
01- تقوم المؤسسة بالاهتمام بالعاملين ذوي الاتصال المباشر مع الزبائن	4.093	0.842	81.86	14.733	0.000	موافق
02- هناك تنسيق بين أقسام المؤسسة لضمان تقديم خدمات ومنتجات أفضل للزبائن وفي الوقت المناسب	4.000	0.968	80.00	11.730	0.000	موافق
03- تسعى المؤسسة للاستجابة لمتطلبات الزبائن وتعمل على تفهم حاجتهم	3.845	1.026	76.90	9.348	0.000	موافق
04- تدرك المؤسسة أهمية توجيهها نحو الزبائن وتفعيل العلاقة معهم للاحتفاظ بهم	3.720	1.192	74.40	6.868	0.000	موافق
05- تقوم المؤسسة بالاستجابة ومعالجة شكاوي الزبائن بسرعة	3.364	1.255	67.28	3.295	0.001	موافق
بناء استراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن	3.804	0.653	76.08	13.993	0.000	موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات (spss) من بيانات إستمارة الإستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المتطلب الأول من

متطلبات التسويق بالعلاقة والذي يمثل بناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن تتراوح بين 4.093

و 3.364 و قيمة t تتراوح بين 3.295 و 11.730 وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.980)،

أما الوزن النسبي يتراوح بين 80% و 67.20 % ومستوى الدلالة لكل العبارات بين 0.000 و 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (**sig 0.05**) وكلها تنتمي إلى إتجاه موافق.

بصفة عامة يبين المتوسط الحسابي وهو يشمل مجموع العبارات لبناء إستراتيجية فعالة للإحتفاظ بالزبائن داخل المؤسسة حسب رأي المستقصى منهم يساوي (3.804) والوزن النسبي 76.08% وهو لا ينتمي إلى مجال الوزن النسبي المحايد 52.00% إلى 68.00% و قيمة **t** المحسوبة (11.547) وهي أكبر من قيمة **t** الجدولية، والقيمة الاحتمالية (**sig :0.000**) وهي أقل من (**sig 0.05**) مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون على تبني المؤسسات للمتطلب الأول من متطلبات التسويق بالعلاقة وهو بناء إستراتيجية فعالة للإحتفاظ بالزبائن.

2- بناء قاعدة بيانات الزبائن :

جدول رقم (11-05):أراء المستقصين حول بناء قاعدة بيانات للزبائن

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة t	مستوى الدلالة	التقييم
06- التعرف على الأوقات التي يشتري فيها زبائننا	3.286	1.219	65.72	2.671	0.009	محايد
07- توفير التوثيق والسجلات الدقيقة للزبائن (هواتف، عناوين	3.364	1.262	67.28	3.263	0.001	موافق
08- تحديد المؤسسة لزبائننا الأكثر ربحية	2.938	0.982	58.76	0.717	0.475	محايد
09- توقع سلوك الزبائن وردود أفعالهم	3.581	0.915	71.62	7.209	0.000	موافق
10- كما تقوم المؤسسة بتحديث قاعدة البيانات وبشكل	3.883	1.108	77.66	9.055	0.000	موافق

						دوري ومتجدد
موافق	0.000	8.271	68.20	0.564	3.410	بناء قاعدة بيانات الزبائن

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات (spss) من بيانات إستمارة الإستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارات 07،09، 10 على التوالي :

3.364، 3.581، 3.883 وهي تنتمي الى مجال موافق بحيث أن قيمة t المحسوبة لكل منها

أعلى من قيمة t الجدولية البالغة (1.980) والقيمة المعنوية لها أقل من القيمة المعنوية المعتمدة

(sig 0.05) بينما بلغ المتوسط الحسابي للعبارات 06، 08 على التوالي : 2.983، 3.286

وهو ينتمي إلى مجال حيادية آراء عينة الدراسة ، إذ بلغت قيمة t للعبارة 06 ، 2.671، وهي

أكبر من قيمة t الجدولية (1.980)، بينما بلغت قيمة t بالنسبة للعبارة 08، 0.717 ولكن بدرجة

معنوية تساوي (0.475) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، أما الوسط الحسابي للمتطلب

الثاني من متطلبات التسويق بالعلاقة والمتمثل في بناء قاعدة بيانات الزبائن فقد بلغ 3.410 و

قيمة t 8.271 وهي أكبر من قيمة t الجدولية ، وبلغ الوزن النسبي 68.20 % ومستوى الدلالة

0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig 0.05) وهي تنتمي إلى إتجاه موافق، مما يدل

على أن أفراد العينة يوافقون على تبني المؤسسات عينة الدراسة للمتطلب الثاني من متطلبات

التسويق بالعلاقة وهو بناء قاعدة بيانات الزبائن.

3- بناء علاقات شخصية مع الزبائن

جدول رقم (12-05): آراء المستقصين حول تبني المؤسسة لبناء علاقات شخصية مع الزبائن

التقييم	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات : في سبيل تدعيم و بناء علاقات شخصية مع الزبائن
موافق	0.000	16.452	81.86	0.754	4.093	11- تقدم المؤسسة منتجات وخدمات متميزة لزيائنها

موافق	0.000	13.219	81.86	0.939	4.003	12- تقوم المؤسسة بتكييف منتجاتها وخدماتها حسب رغبة زبائنهم
محايد	0.379	-0.883	58.44	0.996	2.922	13- تقوم المؤسسة بمشاركة الزبون في تطوير المنتج من خلال الاهتمام باقتراحات زبائنهم
غير موافق	0.000	-6.608	48.82	0.959	2.441	14- تتوفر لدى المؤسسة قنوات للتواصل مع الزبائن من خلال أي أداة من أدوات التسويق المباشر (البريد المباشر، البيع عن طريق الهاتف، محلات المؤسسة،.....)
محايد	0.003	-2.995	54.56	1.028	2.728	15- يهتم العاملون بالمؤسسة بالزبائن اهتماما شخسيا
محايد	0.000	6.889	64.50	0.479	3.255	بناء علاقات شخصية مع الزبائن

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (spss) من بيانات إستمارة الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للعبارات (11) و (12) على التوالي

4.093 و 4.003 وقيمة t كذلك على التوالي 16.452 و 13.219 وهي أكبر من قيمة t

الجدولية (1.980)، ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05: sig)،

مما يعني أن آراء عينة الدراسة يوافقون على توفر العبارتين في المؤسسة، أما العبارتين 13، 15

فإن المتوسط الحسابي لها بلغ على التوالي 2.922، 2.728 وقيمة t المحسوبة بلغت على

التوالي -0.883، -2.995، وهي أقل من قيمة t الجدولية (1.980) مما يعني أن أفراد العينة غير

متأكدين من وجود العبارتين أي اتجاه محايد، أما بالنسبة للعبارة 14 المتوسط الحسابي 2.441

وقيمة t المحسوبة -6.608 وهي أقل من قيمة t الجدولية (1.980) ومستوى الدلالة 0.000

وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\text{sig } 0.05$) والوزن النسبي 42.82 % مما يعني أن أفراد

العينة المستجوبة غير موافقون على تبني هذه العبارة ،

بصفة عامة بالنسبة للمتطلب الثالث من متطلبات التسويق بالعلاقة: بناء علاقات شخصية

مع الزبائن، وهو يشمل العبارات من 11 إلى 15 بلغ المتوسط الحسابي 3.225، وقيمة t

المحسوبة 6.889، وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.980)، وقد بلغ مستوى الدلالة المحسوب

0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\text{sig } 0.05$) وبوزن نسبي 64.50% وهو ما

يعني أن إجابات أفراد العينة محايدة على أي غير متأكدين من توفر هذا المتطلب في المؤسسات

عينة الدراسة.

4- قيام المؤسسة بدور المرشد

جدول رقم (13-05): آراء المستفيدين حول قيام المؤسسة بدور المرشد لزبائنها

التقييم	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات تسعى المؤسسة للقيام بدور المرشد للزبائن وذلك بـ:
موافق	0.000	13.667	78.44%	0.766	3.922	16- تقديم المؤسسة النصائح للزبائن عند اقتناء المنتجات والخدمات
موافق تماما	0.000	20.315	84.80%	0.693	4.240	17- توفر المؤسسة المعلومات الكافية حول المنتج أو الخدمة لزبائنها
موافق	0.000	7.191	70.84%	0.857	3.542	18- يقوم رجال التسويق في المؤسسة بمساعدة الزبائن في إتخاذ قراراتهم
موافق	0.000	10.512	74.72%	0.795	3.736	19- تخصص المؤسسة العديد من القنوات لاستقبال آراء و شكاوى الزبائن

محايد	0.115	-4.215	%67.98	1.029	3.399	20- توظف المؤسسة إستشاري مبيعات للتعاون مع زبائنهم
موافق	0.00	15.05	%75.46	0.583	3.773	قيام المؤسسة بدور المرشد

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على مخرجات (spss) من بيانات إستمارة الإستبيان

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للعبارات (16) (17) (18) (19) على التوالي 3.922، 4.240، 3.542، 3.736 وقيمة t المحسوبة على التوالي: 13.667، 20.315، 7.191، 10.512، وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.980) وبلغ مستوى الدلالة لكل عبارة على التوالي: 0.000، 0.000، 0.000، 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (**sig :0.05**) وبلغ الوزن النسبي لكل عبارة على التوالي %78.44، %84.80، %70.84، %74.72، وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% ، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يوافقون حول محتوى هذه العبارات، أما العبارة (20) فقد كان المتوسط الحسابي لها، 3.399 وقيمة t كانت -4.215، وهي أقل من قيمة t الجدولية (1.980) وبلغ مستوى الدلالة على التوالي، 0.115، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، (**sig :0.05**) وبما أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وبوزن نسبي بلغ 75.46% ، ومنه نستنتج أن إتجاه آراء عينة الدراسة محايدة حول هذه العبارة، أي أفراد العينة ليست لديهم رؤية واضحة حول العبارة 20. عموما بالنسبة للمتطلب الرابع: قيام المؤسسة بدور المرشد وهو يشمل العبارات من 16 إلى 20 بلغ المتوسط الحسابي 3.773، وقيمة t المحسوبة 7.412، وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.980)، وقد بلغ مستوى الدلالة المحسوب 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (**sig :0.05**) وبوزن نسبي 75.46% وهو ما يعني أن أفراد العينة يوافقون على تبني هذا المتطلب.

5- التميز في تقديم المنتجات والخدمات

جدول رقم (14-05): آراء المستفيدين حول التميز في تقديم المنتجات والخدمات

العبارة: سعيًا إلى التميز في تقديم المنتجات والخدمات للزبائن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	التقييم م
21- تحاول المؤسسة الحصول على أحد أنظمة الجودة الشاملة في تقديم المنتجات والخدمات (iso) في مجال تخصصها	3.868	1.018	77.36%	9.683	0.000	موافق
22- تقوم المؤسسة بقياس جودة منتجاتها عند الزبائن بشكل دوري	4.031	0.967	80.62%	12.100	0.000	موافق
23- تعمل المؤسسة على خلق البيئة الداخلية التي تدعم الزبائن وتفتح العقلية البيعية بين العاملين	2.922	1.020	58.44%	-0.863	0.390	محايد
24- تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها لتكون مواكبة للتكنولوجيا الحديثة	3.325	1.206	66.50%	3.065	0.003	محايد
25- تسعى المؤسسة إلى تحسين كفاءة تقديم منتجاتها لزيائنها من خلال التحسين المستمر	3.240	1.080	64.80%	2.525	0.013	محايد
التميز في تقديم المنتجات والخدمات	3.477	0.578	69.54%	9.377	0.000	موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات (spss) من بيانات إستمارة الإستبيان

يظهر من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للعبارة (21) (22) بلغ على التوالي

4.031، 2.922، وبلغت قيمة t المحسوبة للعبارتين على التوالي 9.638، 12.10، وهي أكبر

من قيمة t الجدولية (1.980) وبمستوى دلالة 0.000 لكلا العبارتين، وهو أقل من مستوى الدلالة

المعتمد (sig: 0.05) وبلغ الوزن النسبي على التوالي، 77.36%، 80.62% وهو أكبر من

الوزن النسبي المحايد 60% وهو ما يدل على أن أفراد العينة يوافقون على محتوى هذه العبارات،

أما العبارات رقم (23) (24) (25) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها 2.922، 3.325، 3.240 وقيمة t المحسوبة للعبارة 23، -0.863 وهي أقل من قيمة t الجدولية (1.980) وبلغ مستوى الدلالة المحسوب 0.390، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، أما العبارتين 24، 25، فقد بلغت قيمة t: 3.065، 2.525 وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.980)، وبوزن نسبي للعبارات الثلاثة على التوالي: 58.44%، 66.50%، 64.80%، وهو ما يدل على أن رأي المستقصين غير محدد أو غير واضح حول هذه العبارات، أي ينتمي إلى مجال الحيادية.

ولكن بالنسبة لمتطلب التميز في تقديم الخدمات والمنتجات بشكل عام فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.477 وقيمة t المحسوبة (9.377) وهي أكبر من قيمة t الجدولية 1.980 وبلغ مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبوزن نسبي 69.54% مما يعني أن المستقصين موافقون حول تبني هذا المتطلب من متطلبات التسويق بالعلاقة، ولكن ليس بدرجة قوية.

من خلال الجداول السابقة نوضح مدى تبني المؤسسة لمتطلبات التسويق بالعلاقة ككل في

الجدول التالي:

جدول رقم (15-05): آراء المستقصين حول تبني المؤسسة لمتطلبات التسويق بالعلاقة

المتطلبات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	التقييم
- بناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن	3.804	0.768	76.08 %	13.993	0.000	موافق
- بناء قاعدة بيانات الزبائن	3.410	0.848	68.2 %	8.271	0.000	موافق
- بناء علاقات شخصية مع الزبائن	3.255	0.479	65.1 %	6.059	0.000	محايد
- قيام المؤسسة بدور المرشد	3.773	0.583	75.4 %	15.050	0.000	موافق

المنتجات	3.477	0.578	69.5%	9.377	0.000	موافق
التميز في تقديم الخدمات	3.544	0.394	70.8%	15.693	0.000	موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (spss) من بيانات إستمارة الإستبيان

من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي لمتطلبات التسويق بالعلاقة ككل كان 3.544، وقيمة t المحسوبة بلغت 15.693 وهي أعلى من قيمة t الجدولية (1.980) وبلغ مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\text{sig} : 0.05$) وبوزن نسبي 70.88% وهو ما يبين أن المستقصين موافقون على تبني المؤسسات عينة الدراسة لمتطلبات التسويق بالعلاقة ككل في المؤسسة.

من خلال البيانات والمعلومات السابقة يبين أن المستقصين موافقون حو تبني متطلبات التسويق بالعلاقة ككل في المؤسسات عينة الدراسة، ومنه نقبل الفرضية القائلة بتبني المؤسسات الجزائرية الاقتصادية (عينة الدراسة) كل متطلبات التسويق بالعلاقة في توجهها نحو الزبائن

ثانيا: الاحتفاظ بالزبائن

1- الثقة

جدول رقم (16-05): آراء المستقصين حول بناء الثقة

العبارات: للوصول لبناء الثقة وتدعيمها لدى الزبائن تقوم المؤسسة بما يلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	التقييم م
26- تضع المؤسسة تقليل المخاطر المدركة عند زبائنهم ضمن أولوياتها؛	3.325	1.001	66.50%	3.693	0.000	محايد
27- تعمل على سرية في التعامل مع بيانات زبائن المؤسسة؛	4.224	0.664	84.48%	20.94	0.000	موافق تماما
28- تقوم المؤسسة بتوعية عاملها بأهمية بناء الثقة لدى	4.131	0.823	82.62%	15.614	0.000	موافق

زيائنها؛						
29- يقدم رجال التسويق نصائح للزيائن حول المنتجات والخدمات المقدمة؛	4.085	0.707	81.70%	17.424	0.000	موافق
30- تقوم المؤسسة بالإجابة على جميع الاستفسارات الموجهة من زيائنها؛	4.162	0.715	83.24%	18.451	0.000	موافق
31- توفر المؤسسة كافة المعلومات حول منتجاتها لزيائنها ومتعاملها؛	3.883	0.776	77.66%	12.920	0.000	موافق
الثقة	4.097	0.502	81.94%	21.92	0.000	موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (spss) من بيانات إستمارة الإستبيان

يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي للعبارات (27) (28) (29) (30) (31) كان على التوالي 4.224، 4.131، 4.162، 4.085، 3.883، وقيمة t المحسوبة كانت كذلك على التوالي 20.94، 15.614، 17.424، 18.920، 12.920 وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.980) وبلغ مستوى الدلالة لجميع العبارات السابقة 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05: sig) وهو ما يعني أن آراء المستقصين حول هذه العبارة تتجه بإتجاه الموافقة حول تبني هذه العبارات في المؤسسات عينة الدراسة، وبين أن المتوسط الحسابي للعبارة (26) بلغ 3.325، وبلغت قيمة t المحسوبة 6.693، وهو أكبر من قيمة t الجدولية (1.980)، وبمستوى دلالة بلغ 0.000، أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05: sig) وبوزن نسبي بلغ 66.50% بما يعني أن إتجاه أفراد العينة حول هذه العبارة هو محايد

بصفة عامة بالنسبة للمتطلب الأول من متطلبات الاحتفاظ بالزيائن والمتمثل في الثقة: بلغ المتوسط الحسابي 4.097، وقيمة t المحسوبة 21.921، وهي أكبر من قيمة t

الجدولية (1.980) وبمستوى دلالة 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\text{sig} = 0.05$)

وبوزن نسبي بلغ: **81.94 %** وهو ما يؤكد أن المستقصين موافقون حول تبني المؤسسات عينة

الدراسة بناء الثقة بين المؤسسات و الزبائن.

2-الاتصال

جدول رقم (17-05): آراء المستقصين حول الاتصال بالزبائن

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	التقييم م
لأجل تفعيل علاقة المؤسسة بزيائنها تعمل على ما يلي						
32- تحرص المؤسسة على الاتصال المستمر بزيائنها؛	3.845	0.922	%76.90	10.405	0.000	موافق
33- تتبع المؤسسة سياسة الباب المفتوح مع جميع زبائنها	4.085	0.750	%81.70	16.428	0.000	موافق
34- يتم إشعار الزبائن بمعالجة الشكاوي عبر الانترنت أو رسائل نصية أو الاتصال عبر الهاتف	4.000	0.892	%80.00	12.723	0.000	موافق
35- تعطي المؤسسة المعلومات حول منتجاتها وخدماتها بشكل دوري	3.907	0.814	%78.14	12.650	0.000	موافق
36- يتوفر لدى المؤسسة موقع إلكتروني أو أحد مواقع التواصل الاجتماعي يتم الاطلاع من خلاله على جميع مستجدات المنتجات والخدمات	4.007	1.107	%80.14	10.335	0.000	موافق
الاتصال	3.969	0.676	%79.38	16.277	0.000	موافق

المصدر: من إعداد الطالب إعتامدا على مخرجات (spss) من بيانات إستمارة الإستبيان

يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي للعبارات (32) (33) (34) (35) (36) كان على التوالي : 3.845، 4.085، 4.000، 3.907، 4.007، وقيمة t المحسوبة كانت كذلك على التوالي 10.405، 16.428، 12.723، 12.650، 10.335، وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.980) وبلغ مستوى الدلالة لكل العبارات 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\text{sig} = 0.05$)، وبوزن نسبي يفوق مستوى الوزن النسبي المحايد، وهو ما يعني أن آراء المستقصين حول هذه العبارات موافقة حول تبني هذه العبارات في المؤسسات عينة الدراسة، بصفة عامة بالنسبة للمتطلب الثاني من متطلبات الاحتفاظ بالزبائن والمتمثل في الاتصال: بلغ المتوسط الحسابي 3.969، وقيمة t المحسوبة 16.277، وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.980) وبمستوى دلالة 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\text{sig} = 0.05$) وبوزن نسبي بلغ 79.38% وهو ما يؤكد أن المستقصين موافقون حول تبني المؤسسات عينة الدراسة لوظيفة الاتصال بالزبائن.

3- الالتزام

جدول رقم (18-05): آراء المستقصين حول الالتزام

العبارات: للحفاظ على زبائنهم والوصول إلى رضاهم وولائهم تعمل المؤسسة على	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	التقييم م
37- الاستعداد التام لمساعدة الزبائن في إتخاذ قراراتهم الشرائية	3.682	0.780	73.64%	9.927	0.000	موافق
38- الالتزام بتقديم المنتجات والخدمات في مواعيدها	4.100	0.705	82.0%	17.724	0.000	موافق
39- تعويض الزبائن في حالة تأخر تقديم الخدمة أو المنتج	3.829	0.867	76.58%	10.864	0.000	موافق
40- توفير خدمات ما بعد البيع والضمان لمنتجاتها وخدماتها المقدمة؛	4.093	0.833	81.86%	14.898	0.000	موافق

موافق	0.000	17.262	%82.48	0.739	4.124	41- إقتراح حلول مناسبة لمشكلات الزبائن التي تصادفهم
موافق	0.000	15.433	%80.76	0.764	4.038	42- تحمل الأخطاء الناجمة منها في تقديم الخدمات والمنتجات وتقديم تعويضات عن الضرر لزيائنها
موافق	0.000	15.088	%81.08	0.793	4.054	43- الاستجابة للوعود المقدمة للزبائن من طرف المؤسسة
موافق	0.00	24.12	%79.76	0.465	3.988	الالتزام

المصدر: من إعداد الطالب إعتامدا على مخرجات (spss) من بيانات إستمارة الإستبيان

يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات على التوالي (37) (38) (39) (40) (41) (42) (43) كان على التوالي: 3.682، 4.100، 3.829، 4.093، 4.124، 4.038، 4.054 وقيمة t المحسوبة كانت كذلك على التوالي 9.327، 17.724، 10.864، 14.898، 17.262، 15.433، 15.088 وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.980) وبلغ مستوى الدلالة لكل العبارات: 0.000 ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\text{sig} = 0.05$) وهو ما يعني أن آراء المستقصين حول هذه العبارة تتجه بإتجاه الموافقة حول تبني المتطلب الثالث من متطلبات الاحتفاظ بالزبائن .

بصفة عامة بالنسبة لمتطلب الالتزام بلغ المتوسط الحسابي 3.488، وقيمة t المحسوبة 79.76، وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.980) وبمستوى دلالة 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\text{sig} = 0.05$) وبوزن نسبي بلغ 79.76% وهو ما يؤكد أن المستقصين موافقون حول تبني المؤسسات لمتطلب الالتزام بإتجاه زبائنها في المؤسسة، ومنه نقبل الفرضية القائلة بتبني المؤسسات عينة الدراسة متطلبات الاحتفاظ بالزبائن.

المطلب الثاني: إختبار الارتباط بين متطلبات التسويق بالعلاقة و الاحتفاظ بالزبائن والميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة

سنقوم الآن بقياس مدى إرتباط متطلبات التسويق بالعلاقة فيما بينها ومدى إرتباطها بمتطلبات الاحتفاظ بالزبائن و بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال معامل إرتباط بيرسون: علما أن الهدف من دراسة الارتباط هو تبيان درجة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، بحيث تتراوح درجة العلاقة بين أي متغيرين في المجال $[-1, +1]$ فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من 1 يعني ذلك أن الارتباط قويا بين المتغيرين وكلما كانت قريبة من -1 قل الارتباط ، ويمكن إعتبار أن العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من 0.3، ومتوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين 0.3 و 0.7، أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط أكثر من 0.7 فتعتبر العلاقة بين المتغيرين قوية.¹

أولاً: إختبار الارتباط بين متطلبات التسويق بالعلاقة و متطلبات الاحتفاظ بالزبائن:

جدول رقم (19-05):معامل إرتباط (pearson) بين متطلبات التسويق بالعلاقة و الاحتفاظ بالزبائن

الالتزام	الاتصال	الثقة	N : 129
**0.323 0.000	**0.298 0.001	**0.289 0.001	بناء إستراتيجية فعالة للإحتفاظ بالزبائن القيمة المعنوية sig
**0.235 0.007	**0.342 0.000	**0.328 0.000	بناء قاعدة بيانات الزبائن القيمة المعنوية sig
*0.174 0.049	*0.189 0.032	* 0.203 0.021	بناء علاقات شخصية مع زبائن المؤسسة القيمة المعنوية sig

¹محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص255

قيام المؤسسة بدور المرشد	**0.690	**0.616	**0.496
القيمة المعنوية sig	0.000	0.000	0.000
التميز في تقديم الخدمات والمنتجات	**0.476	**0.529	**0.249
القيمة المعنوية sig	0.000	0.000	0.005

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات (spss) من بيانات استمارة الاستبيان
من خلال الجدول أعلاه أتضح وجود علاقة ارتباط بين كل من متطلبات التسويق بالعلاقة
ومتطلبات الاحتفاظ بالزبائن، بحيث كان الارتباط بين بناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن وبناء
الثقة 0.289 و الاتصال بالزبائن : 0.298 وهي درجة ارتباط ضعيفة، بينما كانت قيمة الارتباط
بين بناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن و الالتزام بدرجة متوسطة تقدر ب 0.323.

ومنه نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين بناء إستراتيجية فعالة
للاحتفاظ بالزبائن و متطلبات الاحتفاظ بالزبائن

كما بلغت درجة الارتباط بين بناء قاعدة بيانات الزبائن و الثقة والاتصال بدرجة متوسطة
تقدر على التوالي ب : 0.328، 0.342، وبينها وبين الالتزام بدرجة ضعيفة تقدر ب : 0.235،
ومنه نقبل الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباط إيجابية بين بناء قاعدة بيانات للزبائن و
متطلبات الاحتفاظ بالزبائن في المؤسسات عينة الدراسة.

كما يبين الجدول أعلاه درجة الارتباط بين بناء علاقات شخصية مع زبائن المؤسسة
ومتطلبات الاحتفاظ بالزبائن (الثقة، الاتصال، الالتزام)، وهي ضعيفة بحيث بلغت على التوالي :
0.203، 0.189، 0.174.

ومنه نقبل الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباط إيجابية بين بناء علاقات شخصية مع زبائن
المؤسسة و متطلبات الاحتفاظ بالزبائن.

في حين بلغت درجة الارتباط بين قيام المؤسسة بدور المرشد ومتطلبات الاحتفاظ بالزبائن

بدرجة متوسطة كانت على التوالي : 0.690، 0.616، 0.496،

ومنه نقبل الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباط إيجابية بين قيام المؤسسة بدور المرشد و

متطلبات الاحتفاظ بالزبائن.

كما بلغت درجة الارتباط التميز في تقديم الخدمات والمنتجات و متطلبات الاحتفاظ

بالزبائن بدرجة متوسطة لكل من بناء الثقة و الاتصال على التوالي: 0.476، 0.529 و بدرجة

ضعيفة تقدر بـ: 0.249 بالنسبة لبعد الالتزام.

ومنه نقبل الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباط إيجابية بين التميز في تقديم الخدمات و

المنتجات و متطلبات الاحتفاظ بالزبائن.

ومنه نقبل الفرضية القائلة هناك علاقة ارتباط إيجابية بين متطلبات التسويق بالعلاقة

ومتطلبات الاحتفاظ بالزبائن بحيث نقبل الفرضيات المنبثقة منها والتي تنص على وجود:

✓ علاقة ارتباط إيجابية بين بناء إستراتيجية فعالة للحفاظ على الزبائن و متطلبات الاحتفاظ

بالزبائن ولكن بدرجة ضعيفة مع بناء الثقة، و الاتصال بالزبائن وبدرجة متوسطة مع الالتزام؛

✓ علاقة ارتباط إيجابية بين قاعدة بيانات الزبائن ومتطلبات الاحتفاظ بالزبائن ولكن بدرجة

متوسطة مع بناء الثقة، و الاتصال بالزبائن وبدرجة ضعيفة مع الالتزام ؛

✓ علاقة ارتباط إيجابية بين بناء علاقات شخصية مع الزبائن ومتطلبات الاحتفاظ بالزبائن

ولكن بدرجة ضعيفة؛

✓ علاقة ارتباط إيجابية بين قيام المؤسسة بدور المرشد و متطلبات الاحتفاظ بالزبائن بدرجة

متوسطة؛

✓ علاقة إرتباط ايجابية بين التميز في تقديم الخدمات والمنتجات والاحتفاظ بالزبائن ولكن

بدرجة متوسطة مع بناء الثقة، و الاتصال بالزبائن وبدرجة ضعيفة مع الالتزام؛

ثانيا: درجة الارتباط بين متطلبات التسويق بالعلاقة والميزة التنافسية

جدول رقم (20-05): معامل إرتباط (pearson) بين متطلبات التسويق بالعلاقة والميزة التنافسية

المتطلب الخامس	المتطلب الرابع	المتطلب الثالث	المتطلب الثاني	المتطلب الأول	الميزة التنافسية	N : 129 القيمة المعنوية sig
-	-	-	-	-	1 129	الميزة التنافسية عدد المفردات
-	-	-	-	1 129	**0.256 0.003	المتطلب الأول القيمة المعنوية
-	-	-	1 129	*0.396 0.000	**0.249 0.004	المتطلب الثاني القيمة المعنوية
-	-	1 129	**0.286 0.001	**0.599 0.000	**0.155 0.079	المتطلب الثالث القيمة المعنوية
-	1 129	**0.300 0.001	**0.395 0.000	**0.398 0.000	**0.378 0.000	المتطلب الرابع القيمة المعنوية
1 129	**0.470 0.000	0.157 0.076	*0.223 0.011	*0.179 0.042	**0.157 0.075	المتطلب الخامس القيمة المعنوية

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب إعتامدا على مخرجات (spss) من بيانات إستمارة الإستهتبان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى قوة علاقة بالنسبة إلى متغير الميزة التنافسية كان

مع المتطلب الرابع و هو بناء علاقات شخصية بين المؤسسة والزبون عند مستوى الدلالة 0.005

حيث بلغت 0.378 وقد بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الميزة التنافسية و متطلبات التسويق

بالعلاقة مع جميع المتطلبات الأخرى بين 0.155 و 0.249 وهي درجة إرتباط ضعيفة، إلا مع

المتطلب الرابع كانت درجة الارتباط متوسطة و بلغت 0.378.

و منه نقبل الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباط إيجابية بين متطلبات التسويق بالعلاقة و الميزة التنافسية في المؤسسات عينة الدراسة ولكن بدرجة ضعيفة ومنه نقبل الفرضيات المنبثقة منها والتي تنص على وجود:

✓ علاقة ارتباط إيجابية بين بناء استراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن و الميزة التنافسية للمؤسسة؛

✓ علاقة ارتباط إيجابية بين بناء قاعدة بيانات الزبائن و الميزة التنافسية للمؤسسة؛

✓ علاقة ارتباط إيجابية بين بناء علاقات شخصية مع الزبائن و الميزة التنافسية للمؤسسة؛

✓ علاقة ارتباط إيجابية بين قيام المؤسسة بدور المرشد و الميزة التنافسية للمؤسسة؛

✓ علاقة ارتباط إيجابية بين التميز في تقديم الخدمات والمنتجات و الميزة التنافسية للمؤسسة؛

ثالثاً: درجة الارتباط بين الميزة التنافسية ومتطلبات الاحتفاظ بالزبائن

جدول رقم (21-05): معامل ارتباط (pearson) بين الميزة التنافسية ومتطلبات الاحتفاظ

بالزبائن

الميزة التنافسية	المتطلب الاول	المتطلب الثاني	المتطلب الثالث	N : 129
1 129	-	-	-	الميزة التنافسية عدد المفردات
0.276** 0.001	1 129	-	-	البعد الاول القيمة المعنوية sig
0.333** 0.000	0.658** 0.000	1 129	-	البعد الثاني القيمة المعنوية sig
0.666** 0.000	0.449** 0.000	0.414* 0.000	1 129	البعد الثالث القيمة المعنوية sig

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات (spss) من بيانات إستمارة الإستهتبان
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى قوة علاقة بالنسبة إلى متغير الميزة التنافسية كان مع المتطلب الثالث وهو الالتزام عند مستوى الدلالة 0.005 حيث بلغت 0.666. وقد بلغت قيمة

معاملات الارتباط بين الاحتفاظ بالزئائن و الميزة التنافسية بين 0.333 و 0.666 وهي درجة ارتباط متوسطة.

و منه نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين متطلبات الاحتفاظ بالزئائن والميزة التنافسية في عينة الدراسة ومنه نقبل الفرضيات المنبثقة منها والتي تنص على وجود:

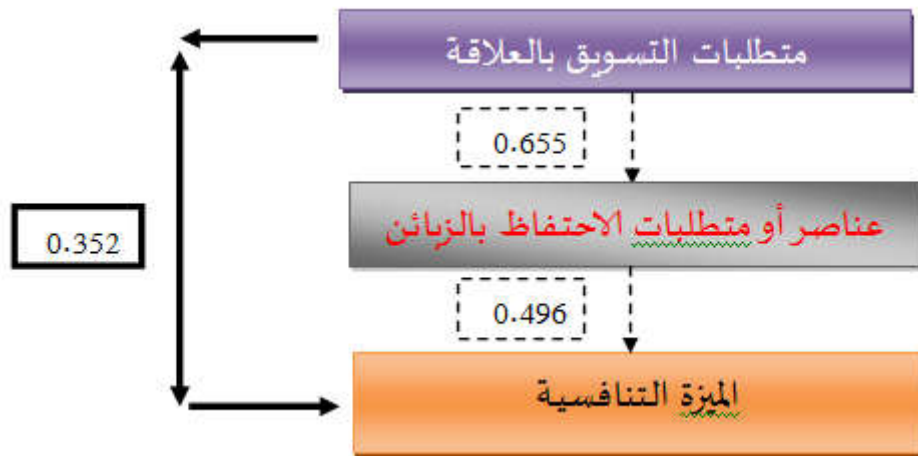
✓ علاقة ارتباط إيجابية بين الاتصال بالزئائن و الميزة التنافسية للمؤسسة؛

✓ علاقة ارتباط إيجابية بين بناء الثقة لدى الزئائن و الميزة التنافسية للمؤسسة؛

✓ علاقة ارتباط إيجابية بين الالتزام عند الزئائن و الميزة التنافسية للمؤسسة؛

من خلال النتائج والمعلومات المتوصل إليها من العناصر والفرضيات السابقة يمكن

إستخراج علاقة الارتباط كما يبينها الشكل الموالي:



الشكل: رقم (05-06) علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على البيانات والمعلومات السابقة

بحيث يظهر من خلال الشكل السابق أن علاقة الارتباط المباشرة بين متطلبات التسويق

بالعلاقة والميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة بلغت بدرجة تقدر 0.352 ، وهي أقل من درجة

الارتباط الغير مباشرة أي عند تدخل متطلبات الاحتفاظ بالزبائن حيث أصبحت العلاقة بين متطلبات التسويق بالعلاقة، ومتطلبات الاحتفاظ بالزبائن تساوي 0.655، و العلاقة بين متطلبات أو متطلبات الاحتفاظ بالزبائن والميزة التنافسية تقدر بـ : 0.496 ، وهذا يعني ان درجة الارتباط تزداد عند ما تتوسط علاقة الارتباط بين متطلبات التسويق بالعلاقة والميزة التنافسية، متطلبات الاحتفاظ بالزبائن، وعليه يجب على المؤسسات أن تهتم أكثر بمتطلبات الاحتفاظ بالزبائن بما يزيد من قدرتها التنافسية.

المطلب الثالث: إختبار تأثير متطلبات التسويق بالعلاقة على الميزة التنافسية للمؤسسة

أولا :أراء عينة الدراسة حول تحقق الميزة التنافسية من خلال تبني متطلبات التسويق بالعلاقة

جدول رقم (22-05):أراء المستقصين حول تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية من خلال تبني متطلبات التسويق بالعلاقة

العبارة: الميزة التنافسية: تتميز المؤسسة عن منافسيها بامتلاكها:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	التقييم
44- إمتلكها زبائن أكبر من المنافسين في السوق التي تنشط فيها	3.922	0.862	78.44%	12.147	0.000	موافق
45- تحليل ربحية الزبائن الذي ساهم في الحفاظ على الزبائن المريحين	3.790	0.835	75.80%	10.749	0.000	موافق
46- تحليل ربحية الزبائن الذي ساهم في الحفاظ على الزبائن المريحين	3.969	0.738	79.38%	14.896	0.000	موافق
47- من خلال دور الاحتفاظ	3.852	0.811	77.04%	11.941	0.000	موافق

						بالزئائن في تقليل التكاليف وتحسين أسعار منتجات وخدمات المؤسسة
موافق	0.000	12.526	%78.28	0.829	3.914	48- بقاء الزئائن الذي ساهم في قدرة المؤسسة على ثبات حصتها السوقية
موافق	0.000	11.366	%76.74	0.836	3.837	49- التركيز على الزئائن أدى إلى ثبات مبيعات المؤسسة في السنوات الأخيرة
موافق	0.000	13.856	%80.00	0.819	4.000	50- مساهمة رضا الزئائن وولائهم في إستمرار ربحية المؤسسة عن منافسيها
موافق	0.000	15.061	%80.92	0.789	4.046	51- إلتزام المؤسسة ساهم في المحافظة على زئائنهم وإستمرارهم معها
موافق	0.000	10.849	%79.68	1.030	3.984	52- الاتصال المستمر بالزئائن يميز المؤسسة عن منافسيها
موافق	0.000	12.280	%77.58	0.810	3.876	53- بناء الثقة لدى الزئائن أدى إلى إستمرار إعادة الشراء لدى الزئائن
موافق	0.000	18.472	%78.38	0.565	3.919	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالب إعتامدا على مخرجات (spss) من بيانات إستمارة الإستبيان

يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات على التوالي: (44) (45) (46)

(47) (48) (49) (50) (51) (52) (53) كان على التوالي: 3.922، 3.790، 3.969،

3.852، 3.914، 3.837، 4.000، 4.046، 3.984، 3.876، وقيمة t المحسوبة كانت

كذلك على التوالي: 12.147، 10.749، 14.896، 11.941، 12.526، 11.366،

13.856، 15.061، 10.849، 12.280، وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.980) وبلغ

مستوى الدلالة لكل العبارات: 0.000 ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig= 0.05) وهو

ما يعني أن آراء المستقصين حول هذه العبارات لها إتجاه موافق حول تحقيق المؤسسات عينة الدراسة للميزة التنافسية من خلال تبني متطلبات التسويق بالعلاقة وتحقيق الاحتفاظ بالزبائن.

بصفة عامة بالنسبة لتحقيق المؤسسات عينة الدراسة للميزة التنافسية بلغ المتوسط الحسابي 3.919، وقيمة t المحسوبة 78.38، وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.980) وبمستوى دلالة 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\text{sig} = 0.05$) وبوزن نسبي بلغ 78.38 % وهو ما يؤكد أن المستقصين موافقون حول تحقيق المؤسسات عينة الدراسة للميزة التنافسية من خلال تفعيل متطلبات التسويق بالعلاقة والاحتفاظ بالزبائن.

ثانيا: تأثير متطلبات التسويق بالعلاقة على تحقيق الميزة التنافسية:

جدول رقم (23-05): تأثير بناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن على تحقيق الميزة التنافسية

sig	F	R ²	R	B	بناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن
0.000	18.00	0.124	0.352	2.128	الميزة التنافسية
				0.505	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (spss) من بيانات إستمارة الإستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط التثائي قد بلغت 0.352، كما بلغ معامل التحديد 0.124، بما يعني أن 12.40% من التغير في الميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة يعود إلى التغير في تبني بناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن.

كما أن قيمة f المحسوبة بلغت 18.00 وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.92) عند درجة الحرية (1، 127)، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\text{sig} : 0.05$)، وذلك يدل على أن هناك تأثير لبناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن

على الميزة التنافسية للمؤسسة، وتشير معادلة الانحدار الخطي بين تبني بناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن وإدراك تحقيق الميزة التنافسية كما يلي:

$$Y = 12.12 + 0.505 \text{ CSR}$$

مع العلم أن Y تمثل المتغير التابع أي الميزة التنافسية، وتمثل CSR : بناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن، كما تمثل هذه المعادلة أثر تبني بناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن على الميزة التنافسية للمؤسسات المدروسة، ومن خلال المعادلة يتبين أن الميزة التنافسية تزداد كلما زاد الاهتمام ببناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن بمقدار (0.505)، والباقي يعود إلى متغيرات أخرى.

ومنه نقبل الفرضية التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن و الميزة التنافسية للمؤسسة؛

جدول رقم (24-05): تأثير بناء قاعدة بيانات على الميزة التنافسية

sig	F	R ²	R	B	بناء قاعدة بيانات الزبائن
0.004	8.409	0.062	0.249	3.068 0.250	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على مخرجات (spss) من بيانات إستمارة الإستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط التثائي قد بلغت 0.249، كما بلغ معامل التحديد 0.062، بما يعني أن 6.20% من التغير في الميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة يعود إلى التغير في تبني بناء قاعدة بيانات الزبائن.

كما أن قيمة f المحسوبة بلغت 8.409 وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.92) عند درجة الحرية (1، 127)، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.004 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05: sig)، وذلك يدل على أن هناك تأثير لبناء قاعدة بيانات الزبائن على الميزة

التنافسية للمؤسسات، وتشير معادلة الانحدار الخطي بين تبني بناء قاعدة بيانات الزبائن وإدراك تحقيق الميزة التنافسية كما يلي:

$$Y = 12.12 + 0.250 \text{ CBD}$$

مع العلم أن Y تمثل المتغير التابع أي الميزة التنافسية، وتمثل **CBD**: بناء قاعدة بيانات الزبائن، كما تمثل هذه المعادلة أثر تبني بناء قاعدة بيانات الزبائن على تفعيل الميزة التنافسية، ومن خلال المعادلة يتبين أن الميزة التنافسية تزداد كلما زاد الاهتمام ببناء قاعدة بيانات الزبائن بمقدار (0.250)، والباقي يعود إلى متغيرات أخرى.

ومنه نقبل الفرضية التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بناء قاعدة بيانات الزبائن و الميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة؛

جدول رقم (25-05): تأثير بناء علاقات شخصية مع الزبائن على تحقيق الميزة التنافسية

sig	F	R ²	R	B	بناء علاقات شخصية مع الزبائن
0.079	3.129	0.024	0.155	3.324 0.183	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات (spss) من بيانات إستمارة الإستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط الثنائي قد بلغت 0.155، كما بلغ معامل التحديد 0.024، بما يعني أن 2.40% من التغير في الميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة يعود إلى التغير في قيام المؤسسة ببناء علاقات شخصية مع الزبائن، وهي نسبة ضعيفة لا تحمل أثر ذو دلالة إحصائية.

كما أن قيمة f المحسوبة بلغت 3.129 وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (3.92) عند درجة الحرية (1، 127)، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.079 وهو أكبر من مستوى الدلالة

المعتمد (0.05: sig)، وذلك يدل على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبناء علاقات

شخصية مع الزبائن على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المدروسة،

ومنه نفرض الفرضية التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بناء بناء

علاقات شخصية مع الزبائن و الميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة.

جدول رقم (26-05): تأثير قيام المؤسسة بدور المرشد مع على تحقيق الميزة التنافسية

Sig	F	R ²	R	B	قيام المؤسسة بدور المرشد
0.000	21.226	0.143	0.378	2.537	الميزة التنافسية
				0.366	

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على مخرجات (spss) من بيانات إستمارة الإستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط الثنائي قد بلغت 0.378، كما بلغ

معامل التحديد 0.143، بما يعني أن 14.30% من التغير في الميزة التنافسية للمؤسسات عينة

الدراسة يعود إلى التغير في تبني قيام المؤسسة بدور المرشد.

كما أن قيمة f المحسوبة بلغت 21.226 وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.92)

عند درجة الحرية (1، 127)، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة

المعتمد (0.05: sig)، وذلك يدل على أن هناك تأثير لقيام المؤسسة بدور المرشد على الميزة

التنافسية للمؤسسات المدروسة، وتشير معادلة الانحدار الخطي بين تبني قيام المؤسسة بدور

المرشد وإدراك تحقيق الميزة التنافسية كما يلي:

$$Y = 2.537 + 0.366 LCG$$

مع العلم أن Y تمثل المتغير التابع أي الميزة التنافسية، وتمثل LCG : قيام المؤسسة بدور

المرشد، كما تمثل هذه المعادلة أثر تبني قيام المؤسسة بدور المرشد على الميزة التنافسية، ومن

خلال المعادلة يتبين أن الميزة التنافسية تزداد كلما زاد الاهتمام بقيام المؤسسة بدور المرشد بمقدار (0.222)،

ومنه نقبل الفرضية التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بناء قيام

المؤسسة بدور المرشد و الميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة؛

جدول رقم (27-05): تأثير التميز في تقديم الخدمات والمنتجات على تحقيق الميزة التنافسية

sig	F	R ²	R	B	التميز في تقديم الخدمات والمنتجات
0.075	3.225	0.025	0.157	3.385	الميزة التنافسية
				0.154	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات (spss) من بيانات إستمارة الإستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط الثنائي قد بلغت 0.157، كما بلغ

معامل التحديد 0.025، بما يعني أن 2.50% من التغير في الميزة التنافسية للمؤسسات عينة

الدراسة يعود إلى التغير في تبني التميز في تقديم الخدمات والمنتجات.

كما أن قيمة f المحسوبة بلغت 3.225 وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (3.92) عند

درجة الحرية (1، 127)، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.075 وهو أكبر من مستوى الدلالة

المعتمد (0.05: sig)، وذلك يدل على أنه ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتميز في تقديم

الخدمات والمنتجات على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة.

ومنه نرفض الفرضية التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التميز في

تقديم الخدمات والمنتجات و الميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة؛

جدول رقم (28-05): تأثير متطلبات التسويق بالعلاقة على تحقيق الميزة التنافسية

متطلبات التسويق بالعلاقة	B	R	R ²	F	Sig
الميزة التنافسية	2.128 0.505	0.352	0.117	18.00	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات (spss) من بيانات إستمارة الإستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط الثنائي قد بلغت 0.352، كما بلغ معامل التحديد 0.124، بما يعني أن 12.40% من التغير في الميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة يعود إلى التغير في تبني متطلبات التسويق بالعلاقة.

كما أن قيمة f المحسوبة بلغت 18.00 وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.92) عند درجة الحرية (1، 127)، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05: sig)، وذلك يدل على أن هناك تأثير لمتطلبات التسويق بالعلاقة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتشير معادلة الانحدار الخطي بين تبني متطلبات التسويق بالعلاقة وإدراك تحقيق الميزة التنافسية كما يلي:

$$Y = 12.12 + 0.505 \text{ RMR}$$

مع العلم أن Y تمثل المتغير التابع أي الميزة التنافسية، وتمثل RMR متطلبات التسويق بالعلاقة، كما تمثل هذه المعادلة أثر تبني متطلبات التسويق بالعلاقة على تحقيق الميزة التنافسية، ومن خلال المعادلة يتبين أن الميزة التنافسية تزداد كلما زاد الاهتمام بمتطلبات التسويق بالعلاقة بمقدار (0.505)، ومنه نقبل الفرضية القائلة: يوجد تأثير دال إحصائياً لتبني متطلبات التسويق بالعلاقة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة.

المطلب الرابع: اختبار مدى تأثير الاحتفاظ بالزبائن على تحقيق المؤسسة الميزة التنافسية من خلال تبني متطلبات التسويق بالعلاقة

في هذا المطلب سنقوم باختبار مدى تأثير الاحتفاظ بالزبائن لعينة الدراسة حول تحقيق المؤسسات الميزة التنافسية، من خلال تفعيل متطلبات التسويق بالعلاقة.

أولاً: اختبار تأثير الثقة في مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

جدول رقم (29-05): اختبار تأثير الثقة في مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

الثقة	B	R	R ²	F	sig
الميزة التنافسية	2.688 0.310	0.276	0.076	10.437	0.002

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات (spss) من بيانات إستمارة الإختيار

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط الثنائي قد بلغت 0.276، كما بلغ معامل التحديد 0.076، بما يعني أن 7.60% من التغير في الميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة يعود إلى التغير في بناء الثقة .

كما أن قيمة f المحسوبة بلغت 10.437 وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.92) عند درجة الحرية (1،127)، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.003 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05: sig)، وذلك يدل على أن هناك تأثير للثقة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتشير معادلة الانحدار الخطي بين بناء الثقة وإدراك تحقيق الميزة التنافسية كما يلي:

$$Y = 2.680 + 0.310 \text{ TRUST}$$

مع العلم أن Y تمثل المتغير التابع أي الميزة التنافسية، وتمثل TRUST: الثقة ، كما تمثل هذه المعادلة أثر تبني الثقة على تحقيق الميزة التنافسية، ومن خلال المعادلة يتبين أن الميزة

التنافسية تزداد كلما زاد الاهتمام بالثقة بمقدار (0.310)، ومنه نقبل الفرضية القائلة: يوجد تأثير دال إحصائياً لتبني الثقة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة.

ثانياً: إختبار تأثير الأتصال في مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

جدول رقم (30-05): إختبار تأثير الاتصال في مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

الاتصال	B	R	R ²	F	sig
الميزة التنافسية	2.814 0.279	0.333	0.111	15.853	0.000

المصدر: من إعداد الطالب إعتامداً على مخرجات (spss) من بيانات إستمارة الإستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط الثنائي قد بلغت 0.333، كما بلغ معامل التحديد 0.111، بما يعني أن 11.10% من التغير في الميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة يعود إلى التغير في بناء الاتصال بالزبائن .

كما أن قيمة f المحسوبة بلغت 15.853 وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.92) عند درجة الحرية (1، 127)، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05: sig)، وذلك يدل على أن هناك تأثير للاتصال على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتشير معادلة الانحدار الخطي بين بناء الاتصال وإدراك تحقيق الميزة التنافسية كما يلي:

$$Y = 2.814 + 0.279 \text{ COM}$$

مع العلم أن Y تمثل المتغير التابع أي الميزة التنافسية، وتمثل COM: الاتصال ، كما تمثل هذه المعادلة أثر تبني الأتصال على تحقيق الميزة التنافسية، ومن خلال المعادلة يتبين أن

الميزة التنافسية تزداد كلما زاد الاهتمام بالاتصال بمقدار (0.279)، ومنه نقبل الفرضية القائلة:

يوجد تأثير دال إحصائي لتبني الاتصال على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة.

ثالثاً: اختبار تأثير الالتزام في مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

جدول رقم (31-05): إختبار تأثير الالتزام في مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

الالتزام	B	R	R ²	F	Sig
الميزة التنافسية	0.692 0.809	0.666	0.444	101.377	0.000

المصدر: من إعداد الطالب إعتامدا على مخرجات (spss) من بيانات إستمارة الإستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط الثنائي قد بلغت 0.666، كما بلغ

معامل التحديد 0.444، بما يعني أن 44.40 % من التغير في الميزة التنافسية للمؤسسات عينة

الدراسة يعود إلى التغير في بناء الالتزام.

كما أن قيمة f المحسوبة بلغت 101.377 وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.92)

عند درجة الحرية (1، 127)، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة

المعتمد (0.05: sig)، وذلك يدل على أن هناك تأثير للالتزام على تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة، وتشير معادلة الانحدار الخطي بين بناء الالتزام وإدراك تحقيق الميزة التنافسية كما يلي:

$$Y = 0.692 + 0.809 \text{ COMT}$$

مع العلم أن Y تمثل المتغير التابع أي الميزة التنافسية، وتمثل COMT: الالتزام ، كما

تمثل هذه المعادلة أثر تبني الالتزام على تحقيق الميزة التنافسية، ومن خلال المعادلة يتبين أن

الميزة التنافسية تزداد كلما زاد الاهتمام بالالتزام بمقدار (0.809)، ومنه نقبل الفرضية القائلة: يوجد

تأثير دال إحصائي لتبني الالتزام على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة.

رابعاً: إختبار تأثير متطلبات الاحتفاظ بالزبائن في مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

جدول رقم (32-05): إختبار تأثير متطلبات الاحتفاظ بالزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

Sig	F	R ²	R	B	متطلبات الاحتفاظ بالزبائن
0.000	41.482	0.246	0.496	1.456 0.620	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالب إعتقاداً على مخرجات (spss) من بيانات إستمارة الإستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط الثنائي قد بلغت 0.496، كما بلغ معامل التحديد 0.246، بما يعني أن 24.60% من التغير في الميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة يعود إلى التغير في الأهتمام بمتطلبات الأحتفاظ بالزبائن.

كما أن قيمة f المحسوبة بلغت 41.482 وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.92) عند درجة الحرية (1،127)، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05: sig)، وذلك يدل على أن هناك تأثير لمتطلبات الاحتفاظ بالزبائن على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتشير معادلة الانحدار الخطي بين متطلبات الاحتفاظ بالزبائن و إدراك تحقيق الميزة التنافسية كما يلي:

$$Y = 1.456 + 0.620 \text{ CRR}$$

مع العلم أن Y تمثل المتغير التابع أي الميزة التنافسية، وتمثل CRR: متطلبات الاحتفاظ بالزبائن، كما تمثل هذه المعادلة أثر تبني متطلبات الاحتفاظ بالزبائن على تحقيق الميزة التنافسية، ومن خلال المعادلة يتبين أن الميزة التنافسية تزداد كلما زاد الأهتمام بمتطلبات الاحتفاظ بالزبائن بمقدار (0.620)، ومنه نقبل الفرضية القائلة بوجود تأثير دال إحصائياً لتبني متطلبات الاحتفاظ بالزبائن على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة.

خامسا: تأثير متطلبات التسويق بالعلاقة على الميزة التنافسية من خلال الاحتفاظ

بالزبائن

جدول رقم (33-05): إختبار تأثير متطلبات التسويق بالعلاقة على مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاحتفاظ بالزبائن

Sig	F	R ²	R	B	
0.002	20.725	0.236	0.498	1.367	الميزة التنافسية
0.638				0.690	متطلبات التسويق بالعلاقة
0.000				0.580	متطلبات الاحتفاظ بالزبائن

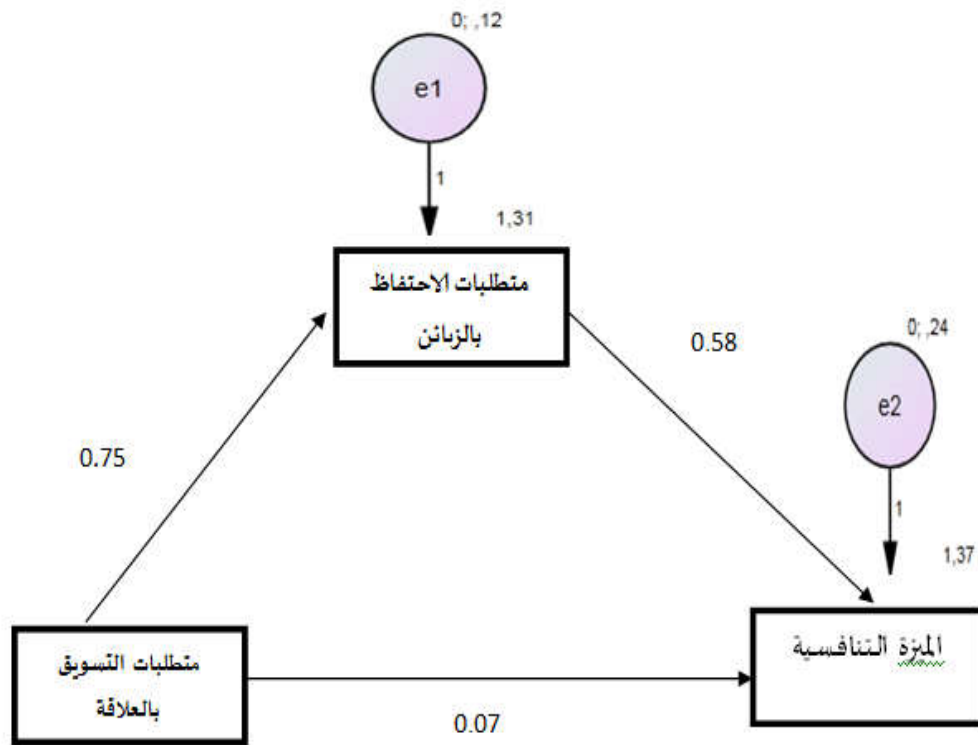
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (spss) من بيانات إستمارة الإستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط الثنائي قد بلغت 0.498، كما بلغ معامل التحديد 0.236، بما يعني أن 23.60 % من التغير في الميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة يعود إلى التغير في بناء متطلبات التسويق بالعلاقة من خلال تبني متطلبات الاحتفاظ بالزبائن.

إذ بلغت قيمة f المحسوبة بلغت 20.725 وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.07) عند درجة الحرية (126.2)، وبما أن مستوى الدلالة بالنسبة لمتطلبات التسويق بالعلاقة يساوي 0.638 وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05: sig)، وهنا نستنتج أن علاقة التأثير المباشرة بين متطلبات التسويق بالعلاقة والميزة التنافسية للمؤسسة غير دالة إحصائيا، ونجد أن العلاقة عندما يتوسطها متطلبات الاحتفاظ بالزبائن تصبح دالة إحصائيا وذلك من خلال ما ظهر حيث ان القيمة المعنوية لها تساوي: 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد وذلك يدل على أنه هناك تأثير على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ومنه نرفض الفرضية القائلة لا يوجد تأثير

دال إحصائياً لتبني متطلبات التسويق بالعلاقة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة من خلال الاحتفاظ بالزبائن.

كما يمكننا تأكيد ذلك من خلال الرسم البياني التالي والمستخرج من برنامج (AMOS 24)



الشكل رقم (05-06): نموذج العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات بيانات برنامج (AMOS)

من خلال الرسم البياني السابق والذي يربط بين متغيرات الدراسة يظهر أهمية كل متطلبات التسويق بالعلاقة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة من خلال تفعيل متطلبات الاحتفاظ بالزبائن، بحيث نلاحظ أن العلاقة المباشرة بين متطلبات التسويق بالعلاقة والميزة التنافسية تفقد دلالتها، إلا عند إدخال متطلبات الاحتفاظ بالزبائن (الاتصال، الثقة، الالتزام) فهي تصبح ذات دلالة معنوية، وهنا يظهر مدى تحقيقها في المؤسسات عينة الدراسة وتفعيلها، إذ تعتبر

مراجعة العلاقة نقطة إنطلاق مناسبة، حيث توفر للمديرين معلومات حول فعالية بناء العلاقات وتماسك علاقات أصحاب المصلحة (الزبائن، المؤسسة، الموردين،)

جدول (05-34) (Regression Weights: (Group number 1 - Default model

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
متطلبات التسويق بالعلاقة <--- متطلبات الاحتفاظ بالزبائن	,752	,077	9,795	***	
متطلبات الاحتفاظ بالزبائن <--- الميزة التنافسية	,580	,127	4,582	***	
متطلبات التسويق بالعلاقة <--- الميزة التنافسية	,069	,145	,475	,634	

المصدر: من الطالب بناء على مخرجات بيانات برنامج (AMOS)

من خلال الجدول السابق يتبين أن المسار من المتغير المستقل إلى المتغير التابع أصبح غير معنوي (**sig : 0.634**) لأنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (**sig : 0.05**)، وذلك يدل على أنه لا يتنبأ ولا يؤثر بصفة مباشرة، أي أن متطلبات التسويق بالعلاقة لا تؤثر في الميزة التنافسية بصفة مباشرة، بينما نلاحظ أن هناك تأثير لمتطلبات الاحتفاظ بالزبائن على الميزة التنافسية بحيث بلغ مستوى الدلالة (**sig :0.001**) وهو أقل من (**sig : 0.05**)، مستوى الدلالة المعتمد، كما نلاحظ أن هناك تأثير لمتطلبات التسويق بالعلاقة على متطلبات الاحتفاظ بالزبائن بحيث بلغ مستوى الدلالة (**sig :0.001**) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (**sig : 0.05**). وهو ما يدل على متطلبات الاحتفاظ بالزبائن تتوسط وساطة كاملة بين متطلبات التسويق بالعلاقة والميزة التنافسية وذلك لأن الأثر دال إحصائياً بين المتغير التابع والمستقل.

جدول (05-35) (Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
متطلبات التسويق بالعلاقة	,154	,019	8,000	***	
e1	,116	,015	8,000	***	
e2	,239	,030	8,000	***	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات بيانات برنامج (AMOS)

كما نلاحظ من خلال الجدول أن حجم الأثر لديه مستوى دلالة دال إحصائياً وهو = 0.001، أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

وما يثبت أن النموذج جيد هو أن $CR > 1.964$ $= 0.077/0.752 = 9.795$.

المطلب الخامس: اختبار مدى المتغيرات الشخصية في اتجاه آراء عينة الدراسة

في هذا المطلب سنقوم باختبار مدى تأثير المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة على إجابات عينة الدراسة حول تحقيق المؤسسة الميزة التنافسية، من خلال تبني متطلبات التسويق بالعلاقة و تفعيل الاحتفاظ بالزبائن

جدول (36-05) تأثير متغير الجنس في إدراك تحقيق الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	الجنس	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوي المعنوية SIG	درجة الحرية DF
	ذكور	79	3.8797	0.5454	-1.00	0.235	127
	اناث	50	3.9820	0.5954			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات بيانات برنامج (spss)

يشير الجدول بأن المتوسط الحسابي لإجابات الذكور كان 3.8797، وانحراف معياري 0.5454، و الوسط الحسابي للإناث فقد كان 3.9820 وانحراف معياري 0.39032، أي أن الوسط الحسابي للإناث أكبر من الوسط الحسابي للذكور، وبلغ مستوى الدلالة 0.235 وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وتبين قيمة t المحسوبة -1.001 وهي أقل من قيمة t الجدولية (1.980)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية القائلة بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المستقيمين لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تبني متطلبات التسويق بالعلاقة في المؤسسات تعود إلى متغير الجنس. وهذا يعني أن كلا الجنسين أجابا بنفس الإتجاه بخصوص تحقيق الميزة

التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال تبني متطلبات التسويق بالعلاقة وربما يعود ذلك إلى كون كلا الجنسين تتوفر لديهم المعرفة لمتطلبات التسويق بالعلاقة والاحتفاظ بالزبائن.

ثانيا: إختبار تأثير المستوى التعليمي في إدراك مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة:

جدول رقم (37-50): نتائج تحليل التباين الاحادي (one way anova) لـ متغير المستوى التعليمي:

نوع التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مربعات التباين	F المحسوبة	قيمة sig(الاحتمال)
بين المجموعات	0.988	3	0.329	1.031	0.381
ضمن المجموعات	39.919	125	0.319		
مجموع التباين	40.902	128			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات بيانات برنامج (spss)

نلاحظ من الجدول أن قيمة f بلغت 1.031 وهي أقل من قيمة f الجدولية (2.68) ومستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.381 وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05: sig) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية القائلة بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تبني متطلبات التسويق بالعلاقة تعود إلى متغير المستوى التعليمي .

ثالثا) إختبار تأثير المنصب في إدراك مستوى تحقيق الميزة التنافسية:

- نتائج تحليل التباين الاحادي (one wayanova) لـ متغير المنصب

جدول رقم (38-05): نتائج تحليل التباين الاحادي (one wayanova) لـ متغير المنصب

نوع التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مربعات التباين	F المحسوبة	قيمة sig(الاحتمال)
بين المجموعات					
ضمن المجموعات					
مجموع التباين					

بين المجموعات	0.627	3	0.209	0.649	0.585
ضمن المجموعات	40.275	125	0.322		
مجموع التباين	40.902	128			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات بيانات برنامج (spss)

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة f المحسوبة بلغت 0.649 وهي أقل من قيمة f الجدولية (2.68)، ومستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.585 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05: sig)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية القائلة بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المستقصين لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة من خلال تبني متطلبات التسويق بالعلاقة تعود إلى متغير المنصب الذي يكون فيه الموظف.

ثالثاً: إختبار تأثير الخبرة المهنية في إدراك مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة:

- نتائج تحليل التباين الاحادي (one wayanova) لمتغير الخبرة المهنية:

جدول رقم (39-50): إختبار تأثير الخبرة المهنية في إدراك مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

نوع التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مربعات التباين	F المحسوبة	قيمة sig(احتمال)
بين المجموعات	1.956	3	0.652	2.093	0.105
ضمن المجموعات	38.946	125	0.312		
مجموع التباين	40.902	128			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات بيانات برنامج (spss)

من خلال الجدول يتبين أن قيمة f قد بلغت 2.093 وهي أقل من قيمتها الجدولية f (2.68)، وبلغ مستوى الدلالة المحسوب 0.105 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05: sig) ومنه فإننا نرفض الفرضية القائلة بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك

المستقصين لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة من خلال تبني متطلبات التسويق بالعلاقة تعود إلى متغير الخبرة المهنية.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات

سنقوم في هذا المطلب بمناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية حول أثر تبني متطلبات التسويق بالعلاقة على الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية الاقتصادية من خلال الاحتفاظ بالزبائن

المطلب الأول: مناقشة الفرضية المتعلقة بتبني المؤسسات لمتطلبات التسويق بالعلاقة ومتطلبات الاحتفاظ بالزبائن

أولاً: متطلبات التسويق بالعلاقة

تتبنى المؤسسات الجزائرية الاقتصادية (عينة الدراسة) كل متطلبات التسويق بالعلاقة في توجهها نحو الزبائن، بحيث أظهرت النتائج أن المؤسسات الجزائرية الاقتصادية (عينة الدراسة) تقوم بتبني كل متطلبات التسويق بالعلاقة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتبنى متطلبات التسويق بالعلاقة ككل؛

- بالنسبة للمتطلب الأول بناء إستراتيجية فعالة للإحتفاظ بالزبائن: أظهرت النتائج أن المؤسسات تقوم بتبني هذا المتطلب بحيث تراوح المتوسط الحسابي بين 4.093 و 3.364، بحيث كان قيام المؤسسات بالاهتمام بالعاملين ذوي الاتصال المباشر مع الزبائن، وأدناها لعبارة قيام المؤسسة بالاستجابة ومعالجة شكاوي الزبائن بسرعة، وعلى غرار ذلك فالمؤسسات تعمل على

بناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بزبائننا إيماننا منها أن الاحتفاظ بالزبائن يحقق رضا وولاء الزبائن، بما يسهم ويؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛

- بالنسبة للمتطلب الثاني: بناء قاعدة بيانات للزبائن أظهرت النتائج أن المؤسسات تقوم بتبني

هذا المتطلب، فكان المتوسط الحسابي لها بين 3.883 و 2.938 بحيث كان تقوم المؤسسة

بتحديث قاعدة بيانات بشكل دوري ومتجدد وأدائها ، تحديد المؤسسة لزيائنها بشكل دور

ومتجدد وكان التقييم لها محايد، ولكن بالنسبة للمتطلب بصفة عامة فالمؤسسات المعنية تقوم

بتبني هذا المتطلب ، وعيا منها بان مواكبة قاعدة بيانات التي تتوفر لدى المؤسسات تشكل

مخزونا يساهم في تحقيق ومعرفة متطلبات الزبائن ورغباتهم ويحافظ عليهم؛

- كما أظهرت النتائج كذلك أن رؤية عينة الدراسة للمؤسسات هي بإتجاه محايد بالنسبة للمتطلب

الثالث: بناء علاقات شخصية مع الزبائن، وقد تراوح المتوسط الحسابي فيما بين 4.093

و 2.441 كان أعلاها تقدم المؤسسات منتجات وخدمات متميزة لزيائنها، وأدائها تتوفر

المؤسسة لدى المؤسسة قنوات للتواصل مع الزبائن من خلال أي أداة من أدوات التسويق

المباشر(البريد المباشر، البيع عن طريق الهاتف...) والتي كانت إجابته غير موافق ، أي أن

المستقصون غير موافقين حول تبني هذه العبارة داخل المؤسسات المدروسة، ولكن بالنسبة

للمتطلب بصفة عامة فالمؤسسات كانت إجابات أفراد العينة بإتجاه محايد أي أنه لا توجد لدى

المستقصين رؤية واضحة حول تبني هذا المتطلب من متطلبات التسويق بالعلاقة، وهو ما

يتطلب من المؤسسات عينة الدراسة أن تقوم بالاهتمام أكثر ببناء علاقات شخصية مع الزبائن،

قصد تفعيل الاحتفاظ بالزبائن والرفع من الميزة التنافسية لها؛

- كما بينت النتائج أن المؤسسة تقوم بتبني المتطلب الرابع: قيام المؤسسة بدور المرشد، بحيث

تراوح المتوسط الحسابي لها بين 4.240 و 3.399 بحيث كان أعلاها توفر المؤسسة

المعلومات الكافية حول المنتج أو الخدمة لزيائنها، وأدناها توظف المؤسسة إستشاري مبيعات لتعاون مع زبائنها، بحث كانت أراء عينة الدراسة حول هذه العبارة محايد وهو ما يتطلب من المؤسسة أن تقوم بالاهتمام أكثر بتوفير مختصين في التسويق والمبيعات للتعامل مع الزبائن ، والاهتمام أكثر بهذا المتطلب لأنه يعتبر مهم جدا في بناء الثقة لدى الزبائن؛

- أما بالنسبة للمتطلب الخامس: التميز في تقديم الخدمات والمنتجات فالمؤسسات عينة الدراسة تتبناه كذلك، بحيث تراوح المتوسط الحسابي بين 4.031 و 3.240، بحيث كان أعلاها تقوم المؤسسة بقياس جودة منتجاتها عند الزبائن بشكل دوري، وأدناها تسعى المؤسسة إلى تحسين كفاءة تقديم منتجاتها لزيائنها من خلال التحسين المستمر، والذي كان يتجه بإتجاه محايد، ولكن بالنسبة للمتطلب عامة فالمؤسسات عينة الدراسة تتبناه ، ولكن ليس بالفعالية المطلوبة، وهو ما يتطلب من المؤسسة المزيد من العمل لتحقيق ذلك، حيث أن التميز في تقديم المنتجات والخدمات يساهم بشكل كبير في المحافظة على الزبائن، لأنها تعتبر المصدر الرئيسي الذي من أجله يتجه الزبائن إلى المؤسسة ؛

- بالنسبة لمتطلبات التسويق بالعلاقة ككل تراوح المتوسط الحسابي بين 3.804 و 2553. كان أعلاها لبناء إستراتيجية فعالة لاحتفاظ بالزبائن وأدناها لبناء علاقات شخصية مع الزبائن، وكانت تتجه بإتجاه الحياد وهو ما يوجب على المؤسسة الاهتمام بمتطلبات التسويق بالعلاقة رغم تبنيها لها، ولكنها ليست بالمستوى المطلوب، ومنه ننصح المؤسسة بالعمل أكثر على تحقيق متطلبات التسويق بالعلاقة بفعالية أكثر ، لأنه يعتبر ركيزة أساسية في بناء الميزة التنافسية والاحتفاظ بالزبائن.

ثانيا: متطلبات الاحتفاظ بالزبائن

تتبنى المؤسسات الجزائرية الاقتصادية (عينة الدراسة) متطلبات الاحتفاظ بالزبائن، بحيث أظهرت النتائج أن المؤسسات الجزائرية الاقتصادية (عينة الدراسة) تتبنى كل متطلبات الاحتفاظ بالزبائن.

- بينت نتائج الدراسة أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتبنى متطلبات الاحتفاظ بالزبائن ككل؛

- بالنسبة للمتطلب الأول: بناء الثقة لدى الزبائن: أظهرت النتائج أن المؤسسات تقوم بتبني بناء الثقة لدى الزبائن بحيث تراوح المتوسط الحسابي بين 4.224 و 3.325، بحيث كان أعلاها عمل المؤسسات على سرية في التعامل مع بيانات زبائنهم، وأدناها لعبارة تضع المؤسسة تقليل المخاطر المدركة عند زبائنهم ضمن أولوياتها، وهي بدرجة محايد وبذلك فالمؤسسات تعمل على بناء الثقة لزبائنهم وهو ما يعني أنها تدرك أهمية أن الاحتفاظ بالزبائن يتطلب بناء الثقة بينها وبين زبائنهم، بما يساهم ويؤدي إلى تفعيل الاسبقية التنافسية لها وهو ما يتطلب منها الاهتمام أكثر ببناء الثقة لدى زبائنهم، ويحول الزبائن إلى سفراء لتوصيل رسائلهم الإيجابية إلى الزبائن والمستهلكين الآخرين؛

- بالنسبة للمتطلب الثاني: الاتصال بالزبائن أظهرت النتائج أن المؤسسات تتبنى هذا المتطلب، فكان المتوسط الحسابي لها بين 3.895 و 4.085 وهو ما يبين أن المؤسسات عينة الدراسة تهتم بالاتصال بزبائنهم، بالنسبة للمتطلب بصفة عامة فالمؤسسات المعنية تقوم بتبني هذا المتطلب، هذا يعني بأن عينة الدراسة تعي بان الاتصال بالزبائن يساهم في تحقيق وتفعيل الاحتفاظ بالزبائن، كما يساهم في تحقيق رغبات الزبائن بما يضمن البقاء مع المؤسسة لأطول فترة ممكنة، وهو ما يؤكد أن الاتصال يساهم بشكل كبير في الاحتفاظ بالزبائن؛

- كما تم التوصل إلى أن المؤسسات تهتم بالالتزام باتجاه زبائنها وقد تراوح المتوسط الحسابي فيما بين 3.682 و 4.124 ، أي أن المستقصون موافقين حول تبني هذه العبارات ضمن المؤسسات عينة الدراسة، وهو ما يبينه هذا المتطلب بصفة عامة في المؤسسات، كانت إجابات أفراد العينة بإتجاه موافق أي أن المؤسسات عينة الدراسة تعمل على تحقيق الالتزام إتجاه زبائنها، بما يسمح لها بالاحتفاظ بزبائنها، والتفوق على منافسيها، بحيث أن الالتزام يساهم في بناء الثقة والمحافظة على الزبائن.

المطلب الثاني: مناقشة درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة

أولاً: الارتباط بين متطلبات التسويق بالعلاقة ومتطلبات الاحتفاظ بالزبائن

هناك علاقة إرتباط بين متطلبات التسويق بالعلاقة ومتطلبات الاحتفاظ بالزبائن، بحيث بينت نتائج الدراسة علاقة الارتباط إيجابية بين متطلبات التسويق بالعلاقة و متطلبات الاحتفاظ بالزبائن ولكن بدرجة متوسطة بلغت 0.665 و التي إنبثقت منها الفرضيات الفرعية التالية:

وجود علاقة ارتباط إيجابية بين بناء إستراتيجية فعالة للحفاظ على الزبائن و متطلبات الاحتفاظ بالزبائن، بحيث بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباط إيجابية بينها بدرجة ضعيفة مع بناء الثقة و الاتصال، وبدرجة متوسطة مع الالتزام، ومنه تم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

وجود علاقة إرتباط إيجابية بين بناء قاعدة بيانات الزبائن ومتطلبات الاحتفاظ بالزبائن، بحيث بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباط إيجابية بينها بدرجة متوسطة مع بناء الثقة و الاتصال، وبدرجة ضعيفة مع الالتزام، ومنه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

وجود علاقة ارتباط ايجابية بين بناء علاقات شخصية مع الزبائن ومتطلبات الاحتفاظ بالزبائن، إذ بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بينها لكن بدرجة ضعيفة مع بناء الثقة و الاتصال، الالتزام، ومنه تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

وجود علاقة ارتباط ايجابية بين قيام المؤسسة بدور المرشد و متطلبات الاحتفاظ بالزبائن، إذ بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بينها بدرجة متوسطة مع بناء الثقة و الاتصال، الالتزام، ومنه تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

وجود علاقة ارتباط ايجابية بين التميز في تقديم الخدمات والمنتجات و متطلبات الاحتفاظ بالزبائن، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بينها بدرجة متوسطة مع بناء الثقة و الاتصال، وبدرجة ضعيفة مع الالتزام، ومنه تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

من خلال النتائج المتوصل إليها فيما يتعلق بدرجة الارتباط بين متطلبات التسويق بالعلاقة والاحتفاظ بالزبائن، نلاحظ أن درجة الارتباط بين جميع المتطلبات تراوحت بين ضعيفة ومتوسطة، وهو ما يتطلب من المؤسسات عينة الدراسة أن تقوم بالاهتمام أكثر بهذه المتطلبات، للوصول إلى درجة الارتباط القوية وتعزيز الاتصال والالتزام وبناء الثقة لدى الزبائن، للوصول إلى تبني متطلبات التسويق بالعلاقة بالفعالية المطلوبة وتحقيق الأسبقية التنافسية بالمستوى الذي من خلاله تستطيع مواجهة المنافسين سوى على المستوى المحلي والدولي.

ثانيا: متطلبات التسويق بالعلاقة والميزة التنافسية

هناك علاقة ارتباط بين متطلبات التسويق بالعلاقة والميزة التنافسية، بحيث بينت نتائج الدراسة علاقة الارتباط إيجابية بين متطلبات التسويق بالعلاقة و الميزة التنافسية للمؤسسات المدروسة، ولكن بدرجة متوسطة بلغت 0.352و التي إنبثقت منها الفرضيات الفرعية التالية:

هناك علاقة ارتباط إيجابية بين بناء بناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن و الميزة التنافسية للمؤسسة؛ وهو ما تأكد من خلال النتائج المتوصل إليها حيث كانت كذلك ولكن بدرجة ضعيفة، تقدر ب : 0.256 و هو ما يتطلب المزيد من العمل من المؤسسات عينة الدراسة لتفعيل درجة الارتباط بين المتطلب الأول والميزة التنافسية لهاته المؤسسات، ومنه تم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

هناك علاقة ارتباط ايجابية بين قاعدة بيانات الزبائن و الميزة التنافسية للمؤسسة، وهو ما بينته النتائج المتوصل إليها حيث كانت بدرجة ضعيفة، تقدر ب : 0.249 وهو ما يتطلب العمل للربط الجيد لقاعدة بيانات من خلال إستغلالها بما لها من أهمية في إدراك المؤسسة لحاجات ورغبات الزبائن من المؤسسات عينة الدراسة، وفي توجيه المؤسسة نحو زبائنها، ومنه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

هناك علاقة ارتباط ايجابية بين بناء علاقات شخصية مع الزبائن و الميزة التنافسية للمؤسسة، وهو ما أكدته النتائج المتوصل إليها حيث كانت بدرجة ضعيفة، تقدر ب : 0.155 وهو ما يتطلب العمل الجيد من خلال بناء علاقات شخصية مع الزبائن ،من خلال الاهتمام بإقتراحات زبائنهم وإستعمالها في تطوير خدماتها ومنتجاتها في المؤسسات عينة الدراسة، بما يتوافق مع متطلبات الزبائن وحاجتهم من خلال بناء علاقات إجتماعية مع الزبائن ومنه تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

هناك علاقة ارتباط ايجابية بين قيام المؤسسة بدور المرشد و الميزة التنافسية للمؤسسة، بحيث بينت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ولكن بدرجة متوسطة تقدر ب : 0.378، وهو ما يتطلب العمل أكثر من المؤسسات الوعي لأهمية هذا العنصر في بعث الثقة والمحافظة

على الزبائن لما له من الأثر الايجابي في أنفس الزبائن بما يزيد من رضاهم وولائهم للمؤسسة، ومنه تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

هناك علاقة ارتباط ايجابية بين التميز في تقديم الخدمات والمنتجات و الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج أظهرت وجود علاقة ارتباط ايجابية ضعيفة بدرجة تقدر ب : 0.157، وهو ما يتطلب العمل أكثر للرفع من درجة الارتباط، خاصة أن التميز في تقديم الخدمات يساهم في الرفع من رضا وولاء الزبائن والمحافظة عليهم، لأنه (المنتج و/أو الخدمة) يعتبر العنصر الأساسي الذي يتوجه من أجله الزبون إلى المؤسسة ويجب أن يتوافق مع تطلعاته ومنه تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة

ثالثاً: الارتباط بين متطلبات الاحتفاظ بالزبائن والميزة التنافسية

هناك علاقة ارتباط ايجابية بين متطلبات الاحتفاظ بالزبائن والميزة التنافسية للمؤسسة، بحيث بينت نتائج الدراسة علاقة الارتباط ايجابية بين متطلبات الاحتفاظ بالزبائن و الميزة التنافسية للمؤسسات المدروسة، ولكن بدرجة متوسطة بلغت 0.496 و التي إنبثقت منها الفرضيات الفرعية التالية:

وجود علاقة ارتباط ايجابية بين بناء الثقة لدى الزبائن و الميزة التنافسية للمؤسسة، بحيث بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية بينهما بدرجة ضعيفة بلغت 0.276، وهو ما يتطلب العمل أكثر على تقوية بناء الثقة لدى الزبائن، لأن الثقة تعتبر مهمة في بناء والمحافظة على الزبائن وجعلهم يعيدون الشراء من المؤسسة، ومنه تم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الاتصال بالزبائن و الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج أظهرت وجود علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بدرجة تقدر ب : 0.333، وهو ما يتطلب العمل أكثر للرفع من درجة الارتباط، خاصة أن الاتصال بالزبائن يساهم بشكل

كبير في الرفع من رضا الزبائن ويكسبهم الثقة إتجاه المؤسسة ويساهم في إيصال المعلومات الايجابية حولها مما يزيد من فرصة جذب زبائن آخرين، ومنه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

وجود علاقة إرتباط ايجابية بين الالتزام المؤسسة و الميزة التنافسية لها، وهو ما تم التوصل إليه من خلال الدراسة التي قمنا بها، حيث كانت بدرجة متوسطة، تقدر ب : 0.666 وهي تعتبر مقبولة مقارنة بالمتطلبات الأخرى، وأن التزام المؤسسة يساهم بشكل كبير في الرفع من التنافسية لهاته المؤسسات، ويظهر مدى جدية المؤسسة في تحقيق الوعود المتوقعة والمرجوة للزبائن، ومنه تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة .

المطلب الثالث: درجة الأثر بين متغيرات الدراسة

بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات التسويق بالعلاقة والميزة التنافسية للمؤسسة، حيث أن المؤسسات التي تتبنى متطلبات التسويق بالعلاقة ملزمة بتبني متطلبات الاحتفاظ بالزبائن كونه الداعم الرئيسي والاستراتيجي في تفعيل متطلبات التسويق بالعلاقة وتحقيق الاحتفاظ بالزبائن و الأسبقية التنافسية للمؤسسة. ومنه تم قبول الفرضية الرئيسية

أولاً: الأثر بين متطلبات التسويق بالعلاقة والميزة التنافسية

هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن و الميزة التنافسية للمؤسسة، ولكن ليس بالمستوى المطلوب بحيث أن التغير في بناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن يؤثر على الميزة التنافسية بمقدر 12.40%، وهو ما يتطلب من المؤسسات المدروسة الاهتمام أكثر ب : الإستراتيجية التي تساهم في الحفاظ على الزبائن حتى يكون تأثيرها أكثر، من خلال الاهتمام بشكاوى الزبائن واقتراحاتهم، بالإضافة لإعطاء الأهمية للموظفين الذين لهم علاقة مباشرة مع الزبائن، ومنه تم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بناء قاعدة بيانات الزبائن و الميزة التنافسية، وهو ضعيف بحيث أن التغير في بناء قاعدة بيانات الزبائن في المؤسسات عينة الدراسة يؤثر على الميزة التنافسية بمقدار 6.20 % ، وهنا يمكن القول أن على المؤسسات أن تهتم أكثر ببناء قاعدة بيانات الزبائن لأنها تعتبر مهمة في إعطاء المعلومات للمؤسسة حول ما يطلبه زبائنهم، وحو كل خصوصياتهم لتكييف المنتجات والخدمات على حسب متطلباتهم ورغباتهم، ومنه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بناء علاقات شخصية مع الزبائن و الميزة التنافسية، بحيث بينت نتائج الدراسة أن التغير في بناء علاقات شخصية مع الزبائن يقدر بـ : 2.40 % ، وهي تعتبر نسبة ضئيلة ليس لها معنى ذو دلالة إحصائية، وهنا يمكن القول أن المؤسسات عينة الدراسة ليس لديها اهتمام ببناء علاقات شخصية مع الزبائن، وهو ما يتطلب منها العمل بأكثر جدية للاهتمام بهذا المتطلب من متطلبات التسويق بالعلاقة لتزيد من قدرتها على بناء الميزة التنافسية والتنافس، وذلك من خلال مشاركة الزبائن وتوفير قنوات الاتصال بهم والاهتمام بمقترحاتهم ومنه تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين قيام المؤسسة بدور المرشد و الميزة التنافسية، توصلنا من خلال هذه الدراسة بوجود أثر لتبني قيام المؤسسة بدور المرشد على الميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة بحيث قدر بـ : 14.30 % ، إذ تعتبر نسبة مقبولة نوعا ما، وهو ما يبين أن المؤسسات لديها إهتمام بتقديم النصائح حول منتجاتها وخدماتها لزبائنهم، ومحاولة تغيير وجهة نظرهم للأفضل وتحسين صورة مؤسساتهم، بما يزيد ويعزز الثقة والالتزام لدى الزبائن، ومنه تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التميز في تقديم الخدمات والمنتجات و الميزة التنافسية، بحيث بينت نتائج الدراسة أن التغير التميز في تقديم المنتجات والخدمات يقدر بـ : 2.50% ، وهي تعتبر نسبة ضئيلة ليس لها معنى ذو دلالة إحصائية، وهنا يمكن القول أن المؤسسات عينة الدراسة ، يجب أن تحسن من تقديم منتجاتها و خدماتها لزيائنها لتكون أكثر تأثيرا للزيائن وخاصة وهي تمثل العنصر الرئيسي الذي يتوجه بسببه الزبون للمؤسسة ويفضلها عن المؤسسات المنافسة وهو ما يتطلب منها العمل بأكثر جدية للاهتمام بهذا المتطلب من متطلبات التسويق بالعلاقة لتزيد من قدرتها على بناء الميزة التنافسية والتنافس، ويتم ذلك بإعطاء جودة مقبولة عند الزيائن للخدمات والمنتجات، وتطويرها بما يواكب للتكنولوجيا الحديثة، ومنه تم رفض الفرضية الفرعية الخامسة.

ثانيا: الأثر بين متطلبات الاحتفاظ بالزيائن والميزة التنافسية

هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالزيائن والميزة التنافسية، بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات الاحتفاظ بالزيائن على الميزة التنافسية للمؤسسة، بحيث تظهر أن متطلبات الاحتفاظ بالزيائن قادرة على تفسير ما نسبته 24.60% من التغيرات التي تحصل على مستوى الميزة التنافسية والباقي من متغيرات أخرى، ومنه تم قبول الفرضية الرئيسية السابعة.

بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بناء الثقة لدى الزيائن و الميزة التنافسية للمؤسسة، بحيث يظهر أن بناء الثقة لدى الزيائن قادر على تفسير الميزة التنافسية بما نسبته 7.60% من التغير الحاصل في الميزة التنافسية، ويجب على المؤسسات عينة الدراسة أن ترفع من درجة بناء الثقة لأنها تعتبر ذات أهمية كبيرة في تحقيق التزام الزيائن وإعادة الشراء من المؤسسة، ومنه تم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

كما تبين أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال بالزبائن و الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال النتائج المتحصل عليها، بحيث تظهر أن الاتصال بالزبائن يستطيع تفسير الميزة التنافسية بما نسبته 11.10% من التغير الحاصل في الميزة التنافسية، وهو ما يتطلب من المؤسسات زيادة فعالية الأتصال بزبائنهم من خلال الإعلانات ، الإشهار ، توفير مواقع إلكترونية ، مواقع التواصل الاجتماعي إلخ ومنه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الالتزام مع الزبائن و الميزة التنافسية للمؤسسة، بحيث يظهر أن الالتزام مع الزبائن قادر على تفسير الميزة التنافسية بما نسبته 44.40% من التغير الحاصل في الميزة التنافسية، ويظهر أن المؤسسات عينة الدراسة تدرك أهمية الالتزام في بعث الثقة والراحة النفسية لدى الزبائن، وإدراك أن خدماتهم ومنتجاتهم ستعجز وسيتم استلامها في أجالها المحددة، من خلال الاستجابة للوعود المقدمة من طرف المؤسسة لزبائنهم، ومنه تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

ثالثا: الأثر بين متطلبات التسويق بالعلاقة والاحتفاظ بالزبائن والميزة التنافسية

هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات التسويق بالعلاقة والميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاحتفاظ بالزبائن،

من خلال النتائج المتوصل إليها، يمكن إثبات الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات التسويق بالعلاقة والميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاحتفاظ بالزبائن بحيث نلاحظ أن التأثير يزداد عند إدخال متطلبات الاحتفاظ بالزبائن، ويظهر ذلك مدى أهمية كل من (الاتصال، الثقة، الالتزام) كدعم محوري ورئيسي لمتطلبات التسويق بالعلاقة في تحقيق و تفعيل الميزة التنافسية، وهنا يظهر إدراك المؤسسات المدروسة لأهمية متطلبات الاحتفاظ بالزبائن، ولكن يجب عليها أن تقوم بتفعيلها بدرجة أكبر لأن لها أهمية بالغة في تفعيل العلاقة الإيجابية مع

الزبائن بما يقود إلى الرضا والولاء والتي بدورها تقود إلى تفعيل الميزة التنافسية والوقوف في وجه المنافسين. ومنه تم قبول الفرضية الثامنة.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية وتحليلنا للنتائج المتوصل إليها، أتضح أن المؤسسات عينة الدراسة تتبنى كل متطلبات التسويق بالعلاقة، إلا المتطلب: بناء علاقات شخصية مع الزبائن بحيث كانت آراء عينة الدراسة ليست لديهم رؤية واضحة حول تبني هذا المتطلب، ولكن بصفة عامة بالنسبة لجمع متطلبات التسويق بالعلاقة تتبناها المؤسسات عينة الدراسة، كما تقوم المؤسسات بإعطاء أهمية لمتطلبات الاحتفاظ بالزبائن لتفعيل التسويق بالعلاقة وتحقيق الميزة التنافسية بحيث تم التوصل إلى النقاط التالية :

- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من متطلبات التسويق بالعلاقة والميزة التنافسية بدرجة متوسطة؛
- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من متطلبات التسويق بالعلاقة ومتطلبات الاحتفاظ بالزبائن بدرجة متوسطة؛
- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين متطلبات الاحتفاظ بالزبائن والميزة التنافسية بدرجة متوسطة؛
- يزداد الارتباط عند إدخال متطلبات الاحتفاظ بالزبائن بين متطلبات التسويق بالعلاقة والميزة التنافسية؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات التسويق بالعلاقة والميزة التنافسية من خلال الاحتفاظ بالزبائن؛
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات التسويق بالعلاقة والميزة التنافسية بصفة مباشرة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين جميع متطلبات التسويق بالعلاقة و متطلبات الاحتفاظ بالزبائن.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة المهنية) في إدراك تحقيق الميزة التنافسية من خلال متطلبات التسويق بالعلاقة.

الختمة

خاتمة:

أدت المنافسة الشديدة و التغير الذي شهده عالم الأعمال من تطور، وكذا تغير حاجات ورغبات الزبائن إلى ظهور التسويق بالعلاقة، وهو ما جعل المؤسسات تتحول من التسويق بالمعاملة إلى التسويق بالعلاقة، وكذا البحث عن استراتيجيات جديدة تخترق بها وعي الزبون وتواجه بها المنافسة، وللتسويق بالعلاقة مجموعة من المتطلبات اذا ما تم تبنيها وتحقيقها من قبل المؤسسات جعلتها في قمة المنافسة وتتمثل هذه المتطلبات في (بناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن، بناء قاعدة بيانات الزبائن، بناء علاقات شخصية مع الزبائن، قيام المؤسسة بدور المرشد، التميز في تقديم المنتجات والخدمات)، ولكي تكون المؤسسات قادرة على المنافسة وجب عليها التوجه نحو تفعيل متطلبات التسويق بالعلاقة بشكل جيد وكفاء، وحتى تتمكن من التحكم في علاقاتها مع الزبائن، يتطلب منها تبني إدارة العلاقة مع الزبون كدعم محوري للتسويق بالعلاقة، والتي يشارك فيها الزبون في تحقيق حاجته ورغباته، ويتحقق ذلك بالاتصال بهؤلاء الزبائن والحوار معهم، ولكي تتمكن المؤسسة أن تبني علاقات جيدة وطيبة مع الزبائن عليها أن تقوم بتبني متطلبات بناء العلاقة بين المؤسسة والزبون والمتمثلة في (الرضا، الاتصال، الالتزام، الثقة، التبادل، التفاعل)، وأن تتكيف مع البيئة المحيطة بها.

إذ تلعب البيئة دورا كبير بالنسبة للمؤسسة لأنها تنشط فيها، وتتطوي البيئة التي تعمل فيها المؤسسة على مجموعة من المتغيرات، فمنها العامة كالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، ومنها الخاصة بعمل المؤسسة كالمنافسين والموردين، الزبائن، ولكي تكون المؤسسة قادرة على التوجه بالمنافسة لصالحها، عليها أن تقوم بتحليل البيئة التي تنشط فيها لمعرفة نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والتهديدات، ولأن البيئة غير مستقرة، وجب على المؤسسة أن

تبحث عن إكتساب ميزة تنافسية تؤهلها لاحتلال مركز تنافسي في السوق التي تنشط فيها، وتكسبها الأسبقية عن منافسيها، ولا يتم ذلك إلا بوضع استراتيجيات تنافسية تساهم في تحقيق التنافس للمؤسسة، تقوم بوضعها المؤسسة ويتم ذلك عن طريق مجموعة من المصادر التي تمتلكها المؤسسة، والتي تقوم هي باختيارها على حسب ما تتوفر عليها من إمكانيات وموارد، وكذلك على حسب نوع المنافسة السائدة في السوق.

كما أن المؤسسات خدمية أو إنتاجية التي تريد أن تحقق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين، يجب عليها تجسيد مفهوم التسويق بالعلاقة وذلك من خلال المتطلبات التي يشملها هذا المفهوم والتي تشمل العناصر المذكورة سلفاً، لأنها تساهم في تحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم والمحافظة عليهم من خلال تقديم منتجات ذات جودة ومواكبة للتطورات الحاصلة في البيئة، ويجب على المؤسسات تقوية علاقتها بزبائنهم، من خلال وسائل الاتصال التي تملكها المؤسسة، ويتم ذلك بالالتزام، وبناء الثقة، توفير المعلومات على المواقع الالكترونية، قاعدة بيانات الزبائن وغيرها، وكذلك وضع نظام الشكاوى الذي يساهم في حل مشاكل الزبائن بشكل من السرعة ويهتم بأرائهم بما يزيد من رضاهم، كما يجب على المؤسسات الاهتمام بالتسويق داخل المؤسسة من خلال الاهتمام بالموظفين كأنهم زبائن داخليين، من خلال منحهم بعض الصلاحيات والاهتمام بهم بالإضافة إلى تدريبهم، وهو ما يرفع من معنوياتهم ويجعلهم راضيين على وظائفهم، وكل ذلك يرفع من مستوى تقديمهم لخدمات الزبائن بشكل جيد، وهو ما ينعكس على المردودية للمؤسسة ويعتبر مصدراً للميزة التنافسية يصعب تقليده.

كما يجب التركيز على متطلبات الاحتفاظ بالزبائن لما لها من أهمية في تفعيل متطلبات التسويق بالعلاقة والاحتفاظ بالميزة التنافسية، بحيث نلاحظ أن أهميتها تكمن في زيادة الدلالة

الاحصائية في التأثير على الميزة التنافسية، من خلال ما سبق ذكره وما توصلت إليه هذه الدراسة نعرض أهم النتائج النظرية والتطبيقية التي توصلنا إليها .

نتائج الدراسة النظرية:

- أدت المنافسة الشديدة إلى حتمية ظهور التسويق بالعلاقة ؛
- يساهم التسويق بالعلاقة في تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون من خلال تجسيد متطلباته في المؤسسة؛
- يحقق التسويق بالعلاقة منافع (إجتماعية، إقتصادية) لكل من المؤسسة والزبون؛
- يساهم التسويق بالعلاقة في بناء ادارة العلاقة مع الزبائن بشكل جيد؛
- تتطلب المنافسة من المؤسسة تحليل البيئة التي تنشط فيها لمعرفة نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات؛
- يتطلب تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية إتباع مجموعة من الاستراتيجيات التي من شأنها أن تساعد المؤسسة في توجيهها الاستراتيجي؛
- تتطلب الميزة التنافسية للمؤسسة التطوير دائما لمواكبة التكنولوجيا والاستجابة لرغبات ومتطلبات الزبائن، كونها تتقدم مع مرور الوقت؛
- وصول المؤسسة للميزة التنافسية يتطلب منها تبني مجموعة من الاجراءات التسويقية و الانتاجية التي من شأنها أن ترفع من قدراتها في مواجهة المنافسين ومنها تفعيل متطلبات التسويق بالعلاقة ؛
- تبني متطلبات الاحتفاظ بالزبائن يساهم في تحقيق رضا وولاء الزبون وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛

- الاتصال بالزبائن يمنح المؤسسة مواكبة التطورات التكنولوجية لتطوير منتجاتها حسب ما يطلبه الزبائن؛

- اهتمام المؤسسة بالزبائن من خلال قيام المؤسسة بدور المرشد و بناء علاقات شخصية مع الزبائن يساهم بشكل كبير في تحقيق رضاهم وولائهم، وهو ما يساهم في زيادة حصة المؤسسة السوقية ورفع مستوى قدرتها التنافسية؛

- الاهتمام بالزبائن الداخليين (الموظفين، والعاملين) يساهم في زيادة قدرة المؤسسة التنافسية من خلال إعطاء العنصر البشري أهميته بما يحقق له الرضا الوظيفي، حتى يقدم أفضل الخدمات للزبائن بما يحقق رضاهم وولائهم.

نتائج الدراسة التطبيقية:

- تبني المؤسسات عينة الدراسة متطلبات التسويق بالعلاقة ، بحيث كان ترتيبها كالتالي:

1- بناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن؛

2- قيام المؤسسة بدور المرشد؛

3- بناء قاعدة بيانات الزبائن؛

4- التميز في تقديم الخدمات والمنتجات؛

5- بناء علاقات شخصية مع الزبائن.

- تبني المؤسسات عينة الدراسة متطلبات الاحتفاظ بالزبائن ، بحيث كان ترتيبها كالتالي:

1- بناء الثقة

2- الالتزام

3- الاتصال

- وجود علاقة إرتباط إيجابية متوسطة بين متطلبات التسويق بالعلاقة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الاقتصادية (عينة الدارسة)؛
- وجود علاقة إرتباط إيجابية بين متطلبات التسويق بالعلاقة ومتطلبات الاحتفاظ بالزبائن؛
- وجود علاقة إرتباط إيجابية بين متطلبات الاحتفاظ بالزبائن الميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدارسة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات التسويق بالعلاقة والميزة التنافسية؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات التسويق بالعلاقة ومتطلبات الاحتفاظ بالزبائن.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات التسويق بالعلاقة والميزة التنافسية من خلال الاحتفاظ بالزبائن؛
- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في ادراك الموظفين لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر تعود إلى المتغيرات الشخصية(الجنس، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، المنصب) .

من خلال ما توصلنا إليه في كل من الدراسة النظرية والتطبيقية يمكننا وضع التوصيات

التالية:

- ✓ ضرورة التعامل مع متطلبات التسويق بالعلاقة على أنها ضرورة ملحة في الوقت الحالي، والتأكيد على أهميتها ودورها في نجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها؛
- ✓ ضرورة أن تدرك المؤسسات المدروسة دور متطلبات التسويق بالعلاقة، وكيف يمكن أن يساهم تجسيدها بالشكل المطلوب في تطوير وتحسين الخدمات والمنتجات بما ينعكس بشكل كبير على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية؛

- ✓ يجب أن تقوم إدارة المؤسسات بأهمية تحقيق التميز في تقديم الخدمات والمنتجات من خلال تشغيل عمال أكفاء والاهتمام بهم وتطويرهم حتى يقدموا أفضل الخدمات وبشكل سريع بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية لها؛
- ✓ يجب على المؤسسات أن تقوم بالاهتمام أكثر بزبائنها بما يساعدها في تقوية العلاقة بينها وبين زبائنها حتى تحقق الميزة التنافسية لها؛
- ✓ من الضروري وضع نظام فعال يهتم بشكاوى الزبائن والتواصل معهم، وأخذ آرائهم فيما يخص المنتج وتطويره على حسب احتياجاتهم، وإعطاء أهمية أكبر فيما يتعلق بالمتابعة المستمرة للتعرف على الحاجات المتغيرة للزبائن والعمل على تلبيتها وسرعة الاستجابة لها؛
- ✓ ضرورة أن تقوم المؤسسات بدعم وتشجيع عمليات الإبداع والابتكار للموظفين، من خلال تجربتها ووضعها موضع التنفيذ.

أفاق البحث:

في الأخير يمكن القول أن موضوع متطلبات التسويق بالعلاقة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و بحكم حدائته و تعقده لا يمكننا أن نعطيه حقه بالتحليل المطلوب في هذا العمل الذي يمثل على أقصى تقدير موجز لأبجديات هذا الموضوع، لهذا نأمل أن يكون هذا العمل قاعدة تمهد لانطلاق دراسات مستقبلية أوفى و أشمل تكون أكثر تخصصا و دقة، وفي سبيل ذلك نعرض قائمة من المواضيع التي يمكن إقترحها:

- أثر متطلبات التسويق بالعلاقة في تعزيز العلاقة مع الزبون ؛
- دور التسويق بالعلاقة في تعزيز رضا الزبون ومواجهة المنافسة؛
- التسويق بالعلاقة وإدارة العلاقة مع الزبون وأثرها على ولاء الزبائن؛
- الدور الإستراتيجي للتسويق بالعلاقة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
- التوجه نحو الزبون من خلال التسويق بالعلاقة لتحقيق الميزة التنافسية.

بحمد الله تمت وبالحير عمت

قائمة المراجع

المراجع:

أ) العربية

أ.1) الكتب

1. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الثالثة 2010.
2. محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
3. ناجي معلا، خدمة العملاء مدخل سلوكي متكامل، زمزم للنشر، عمان الاردن، 2010.
4. محمد إبراهيم عبيدات، التسويق المباشر والعلاقات العامة، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2010.
5. جيم سترن، ترجمة باسل الحاج قدور، علي أبو عسة، خدمة الزبائن على الانترنت " كيف تبني علاقتك مع الزبائن وتنمي اخلاصهم وتبقى على قمة المنافسة، مكتبة العكبيان، الرياض ، السعودية، 2003.
6. حميد الطائي، بشير العلق، تسويق الخدمات مدخل إستراتيجي وظيفي تطبيقي، الكتاب محكم عميا، البازوري، عمان 2009.
7. فريد كورتل وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الاعمال، الطبعة الاولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
8. حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة 2009.
9. هاني حامد الضهور "تسويق الخدمات " الطبعة الخامسة. دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2009.
10. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2010.
11. ريتشارد نورمان، ترجمة عمرو الملاح، النظرية الأولى في لحظة الصدق، إدارة الخدمات الإستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات، الطبعة الأولى، مكتبة العكبيان 2005.

12. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان 2008.
13. حنفي عبدالغفار، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب للنشر والتوزيع، القاهرة 2000.
14. سوزان يوكس، فيل إيقانز، المنافسة و التنمية، قوة الأسواق التنافسية، الطبعة الأولى، ترجمة ميشيل دانو، الدار العربية للعلوم ناشرون بيروت 2010.
15. احمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، القاهرة، نشر المؤلف، 2003.
16. نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998.
17. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان 2
18. روبرت وآخرون، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2008.
19. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية ، 2002 .
20. ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2013.
21. سونيك غوبتا ودونالد ليهمان، إدارة العملاء كأستثمارات طويلة الأمد، القيمة الاستراتيجية للزبائن على المدى الطويل، ترجمة أمين الأيوبي، الدار العربية للعلوم ناشرون، الطبعة الأولى، 2006.
22. يوسف حجيم الطائي، هاشم العبادي، إدارة علاقات الزبائن، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2009.
23. يوسف الطائي، هاشم العبادي، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر، عمان - الأردن، 2008.
24. جوزيف أتش بويت، جيمي توبريت، ما يقوله الأساتذة عن التسويق، ترجمة مكتبة جرير السعودية 2005.

25. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2004.

26. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، بيروت، 2005.

27. لعل بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان 2010.

28. جيهان عبد المنعم العلاقة بين المشتري والمورد مدخل التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2006.

29. منى شفيق، التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2005،

30. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، عمان 2012.

2. المجلات والملتقيات :

31. نجلة يونس، عمر ياسين، التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون ، دراسة العينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، العدد 107 مجلد 34، 2012.

32. الهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة دولة قطر 6-2 أكتوبر 2003.

33. أنيس احمد عبد الله قيمة الزبون باعتماد تقانة إدارة علاقات الزبون، دراسة استطلاعية لعينة من زبائن متجرين في محافظة صلاح الدين ،مجلة تنمية الرافدين ،العدد104،مجلد33، 2011.

34. عواطف بونس إسماعيل متطلبات التسويق بالعلاقة وأثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد 95، مجلد 31 2009.

35. أنيس أحمد عبد الله، دور الزبائن في بناء إستراتيجية فعالة للتسويق بالعلاقة، دراسة تحليلية لآراء عينة من مستخدمي أصباغ الطلاء في مدينة الموصل، تم تحميله من الموقع الالكتروني www.iasj.net يوم 2017/12/12 على الساعة 11:48 ko، 208 .

36. ونس عبد الكريم ونس وآخرون، الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقة وأثرها في جودة خدمات المصارف الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012.

37. ليث سعد الله حسين، عبير طه سوادى، دور التدريب في التحسين المستمر لأداء العاملين. رؤية تحليلية في إطار الجودة الشاملة دراسة لأراء عينة من المدراء في بعض المؤسسات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 78. عدد 27، 2005.
38. كفاح صالح الاسدي، إستراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة المصرفية. دراسة لعينة من المصارف العراقية. مجلة أداب الكوفة. العدد 07 2010.
39. بن شورى عيسى، الشاوي عيسى، تنمية العلاقة مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات. تجربة بنك القاحه والتنمية الريفية المديرية الجهوية ورقلة، مجلة الباحث. عدد 07. 2010.
40. وجدان حسن حمودي، دور إستراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن. دراسة استطلاعية في الشركة الوطنية الصناعة الأثاث المحلي بالموصل، مجلة بحوث مستقبلية. العدد 41. 2013.
41. أثير حسو إسحاق، دور ادارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن لقمان امتلاك مزايا تنافسية، دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 41، 2013.
42. شيرين عبد الحليم شاور التميمي، أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، جوال الضفة الغربية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل 2010.
43. مؤيد يوسف نعمة، الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010.
44. علي محسن عبد الرضا، علي حسون الطائي: إدارة علاقات الزبون توجه تنظيمي جديد، بحث ميداني في بعض المصارف الحكومية مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 14، 2007.
45. درمان سليمان صادق، العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبون وإدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات، مجلة الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العدد 60، 2006.

46. بثينة لقمان أحمد، تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن، دراسة ميدانية في الشركة العامة لاتصالات و بريد نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد 109، 2012.
47. بن شوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقة مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسة " تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، المديرية الجهوية ورقلة" مجلة الباحث، العدد 07، 2010.
48. حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، تسويق العلاقة من خلال الزبون، مصدر لتحقيق وإكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 10، 09، 2010.
49. خيرى على أوسو، إتجاهات العلاقة بين إدارة العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبائن، دراسة إستطلاعية في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهكوك، مجلة تنمية الرافدين، العدد، 2011.
50. مصدق حنون علي، العلاقة بين التسويق العلائقي والاحتفاظ بالزبائن، دراسة بعض المصارف الأهلية / العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 2011، 28.
51. فرنس جميل العتوم وآخرون، إدارة المخزون وأثرها على الاحتفاظ بالزبائن في ظل المنافسة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، 2012.
52. حفصة عطا الله حسين، تقييم جودة خدمات الزبائن إستنادا إلى سمعة المؤسسة، دراسة تحليلية لأراء عينة من وكلاء شركة أسيا سيل، مجلة كلية التراث، العدد 18، 2015.
53. حمد مصطفى وآخرون، أثر الصورة الذهنية للمنظمات الخدمية على بعض قرارات الشراء المستقبلية للزبائن"دراسة ميدانية على زبائن خدمة الهاتف المحمول في حلب" مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد، 2011.
54. بلال جاسم القيسي، خلق القيمة المستدامة للزبون عبر تكامل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة " دراسة إستطلاعية على عدد من المثارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 85، 2015.

55. حيدر حمزة صالح، قياس أثر جودة علاقات الزبون المصرفي على ولائه للمصرف، بحث تطبيقي في المصارف الخاصة العاملة في الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 2017.
56. رونق كاظم حسين شب، بناء الثقة وتعزيز الالتزام من خلال فاعلية استخدام الإتصال التسويقي المتكامل دراسة استطلاعية لأراء عينة من زبائن شركة زين للاتصالات اللاسلكية"، مجلة كلية الغدادة والأقتصاد للدراسات الاقتصادية والمالية جامعة بابل العراق، المجلد 8، العدد 4، 2016.
57. حمزة الشمري، متطلبات التسويق المباشر، دراسة حالة في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة الإدارة والإقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 2010.
58. جبوري محمد، جودة العلاقة والتواصل مع العملاء كمدخل للميزة التنافسية، الملتقى الوطني، إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، 11/10 نوفمبر 2009.
59. بشير عباس محمود العلق، التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا، دراسة تمهيدية، الملتقى الأول: التسويق في الوطن العربي الواقع وآفاق التطوير، الشارقة الإمارات العربية المتحدة 16/15 أكتوبر 2002.
60. نوري منير لجلط إبراهيم، التحالف مع العملاء ذوي الولاء مدخل لإدارة رأس المالي الفكري للمنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل البيئة الاقتصادية الحديثة، يومي 14/13 نوفمبر 2011.
61. كريغ ف، وآخرون، بناء ولاء الزبائن/ العملاء، مشروع أفضل الممارسات في المشاريع الصغرى (MBP) للوكالة الامريكية للتنمية الدولية (USAID) والمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (CGAP)، 2001.
62. عبد الرضا خرج بدرابي الخماس، رافت عواد موسى التميمي، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة، دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والاقتصادية العدد 73، 2013.

63. أحمد طرطار، سارة حليمي، جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، 2010.
64. خير الدين محمد علي، دور أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية في تحقيق رضا الزبون "دراسة تحليلية ميدانية للمصرف الإسلامي في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 223، 2011.
65. عبد الرضا فرج بدرابي الخماس، رأفت عواد موسى التميمي، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة، "دراسة إستطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية كلية بغداد، العدد 2013، 73.
66. حسين علي عبد الرسول، حسام حسين شياع، تعزيز المكانة الذهنية للخدمة المصرفية من خلال ممارسات التسويق الداخلي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة بغداد، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 32، 2012.
67. ماجدة محسن عبد الرحمان، العلاقة بين التحسين المستمر للمنهج الجامعي وعملياته دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة دهوك" مجلة تنمية الرافدين، العدد 99، 2010.
68. فائزة إبراهيم محمود، ثائر صبري الغبان، إمكانية الاعتماد على تقنية المقارنة المرجعية لتحديد احتياجات التحسين المستمر في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة كلية التراث، العدد 09، 2010.
69. صلاح مهدي جواد، إمكانية الاستفادة من قيمة المنتج للوحدات الاقتصادية "دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية" المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 33، 2012.
70. فائق مال الله محمود البالكلي: تخفيض التكاليف من خلال التكامل بين تقنيات الكلفة المستهدفة والتحسين المستمر، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 25، 2009.
71. إبراهيم محمود، ثامر صبري الغبان، إمكانية الاعتماد على تقنية المقارنة المرجعية لتحديد احتياجات التحسين المستمر في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة جامعة ذي قار العلمية، العدد 02، 2012.

72. سعد موسى محميد، قياس وتحليل وتقويم متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة على وفق المواصفة الدولية إيزو 9001، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص بالمؤتمر العلمي، 2012.
73. محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الأردنية دراسة تحليلية، الجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، للعدد 08، 2011.
74. أريج سعيد وآخرون، أثر إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وزيادة الميزة التنافسي، دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة جامعة بابل، العدد 01، 2012.
75. محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد، 2007.
76. سمير علي الزبيدي، المنافسة وأثرها على استراتيجيات التسويق لمنظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 2006.
77. منال جبار سرور، حسام احمد محم، دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 70، 2013.
78. عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 09 و 10 2010.
79. فلاق محمد، عمليات دارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 10، 09/2010.
80. أثير عبد الامير حسوني ، رأس المال الفكري والميزة التنافسية: العلاقة والاثـر، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، مجلة القادسية للعلوم الادارية، المجلد 10، العدد الاول 2008.

81. واثق حامد رسن، دور القرارات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية، مجلة أوروكل للأبحاث الإنسانية، المجلد 04، العدد 2011.
82. يوسف عبد الإله احمد، فائز غازي البياتي، اثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 2011 .
83. وزيرة محمد يحيى، تأثير نظام الاتصالات في مشاركة المنظمات بالمعرفة الموجهة نحو الميزة التنافسية، مجلة بحوث مستقبلية العدد 2012.
84. مؤيد محمد علي الفضل، إنعام محسن غدير، تأثير تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لعينة من المنظمات الصناعية العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد، 2012.
85. سامي محل الجنابي، مثنى فراس إبراهيم الدليمي، نظام تخطيط الاحتياجات من المواد و انعكاساته في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سمراء، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية المجلد 5، العدد 10، 2013.
86. حسين نور الدين عزت، رياض جميل وهاب، دور التقنية في تحقيق الميزة التنافسية، استطلاع اراء المهندسين في مصنع الغزل والنسيج، مجلة جامعة كركوك للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد، 2011 .
87. علي حسون وآخرون، اثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد، 2012 .
88. علي حسون الطائي وآخرون، تأثير تطبيق استراتيجية (six sigma) في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الاطباء في المؤسسات الصحية الحكومية في فضاء الفلوجة، تم تحميله من الموقع الالكتروني www.iasj.net يوم 2013/12/12 على الساعة 11:48.
89. يوسف حجيم الطائي، محمد حسون كرماشة، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة مركز دراسات الكوفة العدد 2010، 19.

90. سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية، مجلة كلية بغداد للإدارة والاقتصاد، العدد، 2010.
91. رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين، العدد 100، مجلد 2010.
92. سرمد حمزة الشمري، التحليل الاستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية وتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة كلية الرافدين، العدد 2012، 29.
93. علاء فرحان طالب، جنان مهدي شهيد، تكنولوجيا ادارة المعلومات ودورها في تحقيق الميزة التكنولوجية التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات العربية والاجنبية. المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 32، 2012.
94. أحمد حميد كريم، تأثير الابداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية، بحث تحليلي لعينة من المصارف التجارية العراقية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد، 2012.
95. معين وعد الله المعصيدي، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة نظرية تحليلية، مجلة بحوث مستقبلية العدد، 2006.
96. إيمان عبد المجيد، علاقة إدارة المعرفة الإستراتيجية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة استطلاعية في شركة اسيا سيل للاتصالات في الموصل، مجلة بحوث مستقبلية، العدد، 2013.
97. معين وعد الله المعصيدي، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة نظرية تحليلية، مجلة بحوث مستقبلية العدد 2006، 15.
- 98.
99. وليد عباس جبر، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية، دراسة مقارنة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 13، 2009.

100. مجيد محسن الغالبي، تشخيص الإستراتيجية التنافسية لمصرف بغداد التجاري، في إطار نموذج بورتر لتوزيع الاستراتيجيات العامة حسب الحصة السوقية والعائد على الاستثمار دراسة تطبيقية في سوق العراق لأوراق المالية للفترة من 2005-2007، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 01، 2012.
101. زكي محمد عباس، دور تصميم المنتج في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في مصنع الديوانية ، مجلة المحور الاداري، العدد 04، 2005.
102. خالد القطبي دور المحاسبة الادارية الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية، في الشركة العامة للصناعات المعدنية، بردي مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 34، العدد 108، 2012.
103. جعفر خليل مرعي، دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الحكماء لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في الموصل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 09، 2012.
104. عظيمي دلال، مداخل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، 2010.
105. نزار حبيب عباس، عزام عبد الوهاب عبد الكريم، مداخل تحليل ربحية الزبون - دراسة نظرية تحليلية - المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 25، 2009.
106. عبد الكريم عبد الرحيم، أهمية تحليل ربحية الزبائن في الشركات الصناعية، مجلة الدراسات الادارية، المجلد 06، العدد 12، 2014.
107. حاتم كريم كاظم، استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة إستراتيجية في إدارة العلاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في معمل المشروبات الغازية في بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 30، 2014.
108. طارق عرمان عباس، نظام معلومات تسويق الخدمات الفندقية وأثره في تعزيز رضا الزبون حالة دراسية لفندق قطر الندي في الكوت، مجلة واسط للعلوم الانسانية المجلد 13، العدد

109. عمر ياسين محمد الساير الدليمي، دور التسويق التفاعلي في تحقيق الاحتفاظ بالزبائن، دراسة إستطلاعية في بعض من الفنادق في مدينة دهوك، مجل جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 09، العدد 19، 2017.
110. صادق زهراء، دور التسويق بالعلاقات في بناء صورة ذهنية ايجابية للمؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 6، ص 213
111. رغد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين، العدد 100، مجلد 2010، 32.
112. علي عبود علي حسون الرفيعي، متطلبات تنفيذ الايصاء الواسع وأثرها ففي تحسين قيمة الزبون "دراسة استطلاعية من موظفي معمل الالبسة الرجالية في النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 2011، 18.
113. ثامر البكري، احمد هادي طالب، أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي، دراسة تحليلية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والاداريه والماليه، المجلد 6 العدد 4 2014
114. أنيس أحمد عبد الله، قيمة الزبون باعتماد تقانة إدارة العلاقة مع الزبون، دراسة استطلاعية لعينة من زبائن متجرين من محافظة صلاح الدين، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 33، العدد 104، 2011
115. غسان قاسم اللامي، نغم على الصائغ، انعكاس كفاءة مسارات العملية على القيمة المدركة للزبون بالتطبيق في شركة التحدي العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 107، 2016.
116. مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة، دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11 العدد 3، 2009.

117. عراك عمير، أحمد صلاح الدين، انعكاس ادارة العلاقة مع الزبون في تعزيز سمعة المنظمة، دراسة استطلاعية لعينة من المصارف العراقية الخاصة في مدينة بغداد، مجلة **Economics and Business** المجلد 25 العدد 03 ، 2017.
118. سامي ذيب محل، أنيس أحمد عبدالله، أثر إستراتيجية الاستقرار في رضا الزبون "دراسة تحليلية في شركة ألبان تكريت المحدودة"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 08، 2008.
119. عامر علي حمد، دور عناصر المزيج الترويجي المبتكرة في رضا الزبون، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مستخدمي خدمات شركة أسيا سيل للاتصالات المحمولة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 51، 2017.
120. عدنان طه كرفوع وآخرون، دراسة أبعاد جودة الخدمة ودورها في رضا الزبون " دراسة تطبيقية في مصرف بابل الأهلي في محافظة النجف، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 110، 2017.
121. نزال بدر شيت، السياسات التسعيرية وأثرها في رضا الزبون، دراسة تحليلية لآراء عينة من المنظمات الصناعية، مجلة جامعة البصرة، المجلد 06، العدد 12، 2014.
122. ابتهاج فارس علي، تأثير إدارة المعرفة في تحقيق رضا الزبائن، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 8، العدد 4، 2016.
123. خالدية مصطفى وآخرون، المزيج التسويقي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية مستقبلية لمصنع الالبان في أبي غريب" مجلة النصور العدد 24، 2015.
124. علاء عبد السلام يحي اليماني، دور المزيج التسويقي في تعزيز رضا الزبائن "دراسة ميدانية على مصارف مختارة من مدينة الموصل" مجلة تنمية الرافدين، المجلد 28، العدد 22، 2005.
125. ساهرة كاظم حسين محسن، عبد الأمير عبد الحسين شياح، المزيج التسويقي ودوره في تعزيز مكانة شركات التأمين في ذهنية الزبون " بحث استطلاعي مقارنة بين شركة التأمين

العراقية العامة والشركة الأهلية للتأمين، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد 07، العدد 20، 2012.

126. سمير كامل الخطيب، نادية عبد الله محمد، إستخدام نموذج (kano) لبناء مصفوفة الزبون في أداة (QFD) دراسة حالة في الشركات الالكترونية، مجلة التقني، المجلد 30، العدد 4، 2017.

127. بثينة لقمان أحمد، تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن، دراسة ميدانية في الشركة العامة لاتصالات و بريد نينوي، مجلة تنمية الرافدين، العدد 109، 2012.

128. بيذا ستار لفته وآخرون، ممارسة سلوكيات مواطنة الزبون وتأثيرها في الولاء، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 09، العدد 26، 2014.

129. رافد حميد الحدراوي، مهند حميد العطوي، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ولاء الزبون، دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن مصرف الرافدين فرع الغري- النجف الاشرف، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 17 العدد 04، 2015.

130. سعد علي حمود العنزي، رنا ناصر صبر، دور الاستغراق الوظيفي للعاملين في ضمان ولاء الزبون، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23 العدد 99، 2017.

131. سالم حميد سالم، دور الابتكار التسويقي في إدارة العلاقة مع الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50، 2017.

132. حيدر حمزة صالح، قياس اثر جودة علاقات الزبون المصرفي على ولائه للمصرف، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 19 العدد 01، 2017.

133. إيمان العشاب، التسويق بالعلاقات كمدخل لتفعيل ولاء الزبون، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 15، 2016.

134. وجدان حسن حمودي، هبة محمد حسين الطائي، دور إدارة المعرفة التسويقية في تعزيز المكانة الذهنية للمنظمة: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 10، العدد 31، 2014.

135. عامر فدعوس عذيب، هدى قاسم سعيد، بناء الثقافة التسويقية وانعكاسها على الصورة الذهنية، بحث استطلاعي لعينة من المدراء الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 100 المجلد 23، 2017.

أ.3 الاطروحات والمذكرات:

136. بوسطة عائشة، أثر التسويق بالعلاقة في تحقيق جودة خدمة العملاء، دراسة حالة مجمع صيدال، مديرية التسويق والإعلام الطبي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2010/2011.

137. مجدوب عبد الحميد، إدارة العلاقة مع الزبائن ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة vitajus - مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2010.

138. عبد الحفيظ محمد الأمين، دور إدارة التسويق في كسب الزبائن دراسة حالة مؤسسة مولاتي للمشروبات الغازية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008 / 2009.

139. محمد يوسف ياسين، واقع ممارسات التسويق بالعلاقة وأثرها في بناء الولاء، كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة أربد، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2010.

140. خديجة كوشي، تحليل أثر التسويق بالعلاقة في تحقيق ولاء الزبائن، دراسة حالة مجموعة من البنوك بالبليلة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، 2010.

141. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم شعبة تسيير غير منشورة جامعة الحاج لخضر باتنة 2007/2008،.

142. : سلمان حسين، الاستثمار الاجنبي المباشر والميزة التنافسية بالدول النامية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 2004.

143. عبدالحكيم عبدالله النصور، الاداء التنافسي لشركات صناعة الادوية الاردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين، 2009.

144. محمد عبد الرحمان أبو منديل، واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن" دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
145. بن حمو نجا، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيك ببرج بوعريرج، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2016/2015.
146. صادق زهراء، إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات دراسة حالة، بنك الفلاحة والتنمية الريفية -الميرية الجهوية لولاية بشار - أطروحة دكتوراه، علوم التسويق تخصص تسويق، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2016/2015.

(ب) الأجنبية

B.1. Les ouvrages :

- 1) Philip Kotler, Kevin Keller, Marketing management, Twelfth ed, New Jersey, USA, 2006.
- 2) Adrian Payne, HANDBOOK OF CRM Achieving Excellence in Customer Management, Elsevier Linacre House, Great . Britain, 2005
- 3) Nathalie Van Laethem, Toute la fonction Marketing, Dunod, Paris
- 4) Robert w .P almatier , Relationship Marketing, Published by Marketing Science Institute, Cambridge, USA.2008.
- 5) Philip kotler et autre, Marketing Management, 14 éd, Pearson France, Paris, 2012.
- 6) lisa harris,charles dennis, marketing thee-besiness, 1st published ,London 2002.
- 7) Alain conrtoirs, gestion de production, Edition d'organisation, paris, 2001.
- 8) Francis buttle, Customer relationship management, concepts and technologies, 1st edition, Elsevier Ltd, USA, 2009.

- 9) Sharp, Duane E, Customer relationship management systems handbook, Auerbach Publication, USA, 2003.
- 10) Dmitrisn, chorafas, intgrting erp. CRM supply chain mangment and smart matrials, auerbchida, USA, 2001 .
- 11) Don peppers ,martha rogers, managing customer relationship,2nd edition , John Wiley & Sons, Inc.Hoboken, New Jersey, USA.2011.
- 12) Pascal Lannoo, Corinne Ankrie, e-marketing& e-commerce, 2 éd, vuibert, Paris, 2007.
- 13) Michel Marchesnay, Management Stratégique, Editin EYROLLES, deuxième tirage 1995,p84.
- 14) Chibani chihamina ,le marketing stratégique de A a Z , chihabedition , batna , 2004 .
- 15) Philip kotler, Kevin Lane Keller . Marketing Management, 14 éd, Pearson .USA, New Jersey, 2012.
- 16) Philip Kotler, Marketing Management, Millenium Edition, PEARSON CUSTOM PUBLISHIN,2000.

B.2. Revus et périodiques :

- 17) Petr Čermák, Customer Profitability Analysis and Customer Life Time Value Models: Portfolio Analysis, Journal of Procedia Economics and Finance vol 25 (2015).
- 18) Nicolae Al. Pop, Corina Pelău, Dimension of relationship marketing in the romanin bank sector case study: express jornal mangment marketing.2005.
- 19) Habibollah Doaei et all , The Impact of Relationship Marketing Tactics on Customer Loyalty :The Mediation Role of Relationship Quality, International Journal of Business Administration, Vol. 2, No. 3 2011.
- 20) Patrick E. Murphy ET AL An Ethical Basis for Relationship Marketing : A Virtue Ethics Perspective European Journal of Marketing, Vol 41, No 2 (2007).
- 21) Popa Adela Laura, Sasu Dinu Vlad, marketing data bases- the shortest way to client's heart, <https://core.ac.uk/download/pdf/6257657.pdf> date 16/08/2017 heure 10:30.
- 22) Joanna Łodziana-Grabowska, significance of database marketing in the process of target segments identification and

- service, problems of Management in the 21st century Volume 6, 2013.
- 23) André Lang et al, From Customer Relationship Management (CRM) to Supplier Relationship Management (SRM), journal HEC Lausanne 2002.
 - 24) Siriporn Sujithamra, Terry Lam, Relationship Between Customer Complaint Behavior and Demographic Characteristics: A Study of Hotel Restaurants' Patrons, Asia Pacific Journal of Tourism Research, Vol. 10,2005.
 - 25) Wen-yu Su, John T. Bowen, Restaurant Customer Complaint Behavior, Journal of Restaurant & Food service Marketing, Vol. 4(2) 2001.
 - 26) Sulieman Ibraheem Shelash Al-Hawary et al, the impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banks jordan, journal of contemporary research in business, vol 04, 2013.
 - 27) Efthymios Iliopoulos, Constantinos-Vasilios Priporas, The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece, journal Health Services Research 2011.
 - 28) Eduardo de Oliveira Teixeira et al, Resilience: Continuous renewal of competitive advantages, journal Business Horizons vol 56, 2013.
 - 29) Jay Weerawardena, Felix T. Mavondo, Capabilities, innovation and competitive advantage, jornal Industrial Marketing Management, vol 40,2011.
 - 30) Ilhan Dalci et al, Customer profitability analysis with time-driven activity-based costing: a case study in a hotel, International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 22 No. 5, 2010.
 - 31) Stockholm, Magnus, Measuring customer loyalty with multi-item scales A case for caution, International Journal of Service Industry Management, Vol. 17 No. 1, 2006.
 - 32) Tom DeWitt et al, Exploring Customer Loyalty Following Service Recovery The Mediating Effects of Trust and Emotions, Journal of Service Research, Volume 10, No. 3, 2008.

- 33) V. Kumara, Denish Shahb, Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century Journal of Retailing, nbr 80 , 2004.
- 34) Pierre Volle, Aïda Mimouni, Bénéfices perçus de la fidélisation et qualité relationnelle: une application exploratoire au secteur du transport aérien, Actes du Congrès International de l'AFM 2003.
- 35) Rujirutana madhachitra ,yawalak poolthng, a model of coustomer loyalty and corporate social responsibility, Journal of Services Marketing vol 25, nbr 02, 2011.
- 36) Robert M. Morgan & Shelby D. Hunt , The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3, 1994.
- 37) Store Chains Liudmila Bagdonienė et all, Estimation of Loyalty Programmes from Customers' Point of View: Cases of Three Retail, Journal of ENGINEERING ECONOMICS, Vol. No 5, 2007.
- 38) Rahim A. Ganiyu, CUSTOMER SATISFACTION AND LOYALTY: A STUDY OF INTERRELATIONSHIPS AND EFFECTS IN NIGERIAN DOMESTIC AIRLINE INDUSTRY, Oradea Journal of Business and Economics, Vol 2 nbr 1, 2017.

(ج) المواقع الالكترونية :

www.iasj.net

www.google scholar.com

<https://about.jstor.org/terms>

www.sndl.cerist.dz.

www.asjp.com.

www.google.dz/search

الملاحق

ملاحق:

قائمة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الإيميل	الأستاذة
جامعة الوادي	naimdefrour@hotmail.fr	د. عبد النعيم دفرور
جامعة الوادي	Gaid.ibrahim@gmail.com	د. قعيد إبراهيم
جامعة الشلف	fmadjahdi@gmail.com	د. فاتح مجاهدي
جامعة الشلف	Mohmed.fellag@gmail.com	د. فلاق محمد

الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

في إطار دراسة حول « أثر تبني متطلبات التسويق بالعلاقة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية » من أجل التحضير لإطروحة الدكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على مدى تبني المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات التسويق بالعلاقة و الاحتفاظ بالزبائن ومدى تحقيقها للميزة التنافسية من خلال ذلك، ومن أجل التعرف على مدى رضا ولاء الزبائن لمنتجات و/ أو الخدمات المقدمة من طرف هذه المؤسسات، بالإضافة إلى تحديد أهم متطلبات التسويق بالعلاقة التي من الممكن أن يتم تطبيقها داخل تلك المؤسسات والتي تساهم في تقوية العلاقة بين المؤسسة وزبائنها ودعم تنافسيتها.

كما نحيطكم علما أن البيانات والمعلومات التي تقدمونها في هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم مسبقا جهودكم وحسن تعاونكم.

المشرف قاشي خالد

الباحث: بنين عبد الرحمان

العبارة		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
● من أجل بناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن:						
01	تقوم المؤسسة بالاهتمام بالعاملين ذوي الاتصال المباشر مع الزبائن					
02	هناك تنسيق بين أقسام المؤسسة لضمان تقديم خدمات ومنتجات أفضل للزبائن وفي الوقت المناسب					
03	تسعى المؤسسة للاستجابة لمتطلبات الزبائن وتعمل على تفهم حاجتهم					
04	تدرك المؤسسة أهمية توجيهها نحو الزبائن وتفعيل العلاقة معهم للاحتفاظ بهم					
05	تقوم المؤسسة بالاستجابة ومعالجة شكاوي الزبائن بسرعة					
● قاعدة بيانات المؤسسة ساهمت في:						
06	التعرف على الأوقات التي يشترى فيها زبائننا					
07	توفير التوثيق والسجلات الدقيقة للزبائن (هواتف، عناوين)					
08	تحديد المؤسسة لزيائنها الأكثر ربحية					
09	توقع سلوك الزبائن وردود أفعالهم					
10	كما تقوم المؤسسة بتحديث قاعدة البيانات وبشكل دوري ومتجدد					
● في سبيل تدعيم و بناء علاقات شخصية مع الزبائن:						
11	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات متميزة لزيائنها					
12	تقوم المؤسسة بتكييف منتجاتها وخدماتها حسب رغبة زبائنها					
13	تقوم المؤسسة بمشاركة الزبون في تطوير المنتج من خلال الاهتمام باقتراحات زبائنها					
14	تتوفر لدى المؤسسة قنوات للتواصل مع الزبائن من خلال أي أداة من أدوات التسويق المباشر(البريد المباشر، البيع عن طريق الهاتف، محلات المؤسسة،.....)					
15	يهتم العاملون بالمؤسسة بالزبائن اهتماماً شخصياً					
● تسعى المؤسسة للقيام بدور المرشد للزبائن وذلك بـ:						
16	تقدم المؤسسة النصائح للزبائن عند اقتناء المنتجات والخدمات					
17	توفر المؤسسة المعلومات الكافية حول المنتج أو الخدمة لزيائنها					
18	يقوم رجال التسويق في المؤسسة بمساعدة الزبائن في اتخاذ قراراتهم					
العبارة		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً

					19	تخصص المؤسسة العديد من القنوات لاستقبال آراء و شكاوى الزبائن
					20	توظف المؤسسة إستشاري مبيعات للتعاون مع زبائنها
● سعيًا إلى التميز في تقديم المنتجات والخدمات للزبائن:						
					21	تحاول المؤسسة الحصول على أحد أنظمة الجودة الشاملة في تقديم المنتجات والخدمات (iso) في مجال تخصصها
					22	تقوم المؤسسة بقياس جودة منتجاتها عند الزبائن بشكل دوري
					23	تعمل المؤسسة على خلق البيئة الداخلية التي تدعم الزبائن وتفتح العقلية البيعية بين العاملين
					24	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها لتكون مواكبة للتكنولوجيا الحديثة
					25	تسعى المؤسسة إلى تحسين كفاءة تقديم منتجاتها لزبائنها من خلال التحسين المستمر
● للوصول لبناء الثقة وتدعيمها لدى الزبائن تقوم المؤسسة بما يلي:						
					26	تضع المؤسسة تقليل المخاطر المدركة عند زبائنها ضمن أولوياتها
					27	تعمل على سرية في التعامل مع بيانات زبائن المؤسسة
					28	تقوم المؤسسة بتوعية عامليها بأهمية بناء الثقة لدى زبائنها
					29	يقدم رجال التسويق نصائح للزبائن حول المنتجات والخدمات المقدمة
					30	تقوم المؤسسة بالإجابة على جميع الاستفسارات الموجهة من زبائنها
					31	توفر المؤسسة كافة المعلومات حول منتجاتها لزبائنها ومتعاملها
● لأجل تفعيل علاقة المؤسسة بزبائنها تعمل على ما يلي:						
					32	تحرص المؤسسة على الاتصال المستمر بزبائنها
					33	تتبع المؤسسة سياسة الباب المفتوح مع جميع زبائنها
					34	يتم إشعار الزبائن بمعالجة الشكاوي عبر الانترنت أو رسائل نصية أو الاتصال عبر الهاتف
					35	تعطي المؤسسة المعلومات حول منتجاتها وخدماتها بشكل دوري
					36	يتوفر لدى المؤسسة موقع إلكتروني أو أحد مواقع التواصل الاجتماعي يتم الاطلاع من خلاله على جميع مستجدات المنتجات والخدمات
غير موافق تماماً	غير موفق	محايد	موافق	موافق تماماً	● للحفاظ على زبائنها والوصول إلى رضاهم وولائهم تعمل المؤسسة على:	
					37	الاستعداد التام لمساعدة الزبائن في إتخاذ قراراتهم الشرائية
					38	الالتزام بتقديم المنتجات والخدمات في مواعيدها
					39	تعويض الزبائن في حالة تأخر تقديم الخدمة أو المنتج

					40	توفير خدمات ما بعد البيع والضمان لمنتجاتها وخدماتها المقدمة
					41	إقتراح حلول مناسبة لمشكلات الزبائن التي تصادفهم
					42	تحمل الأخطاء الناجمة منها في تقديم الخدمات والمنتجات وتقديم تعويضات عن الضرر لزيائنها
					43	الاستجابة للوعود المقدمة للزبائن من طرف المؤسسة
● تتميز المؤسسة عن منافسيها بـ:						
					44	إمتلاكها زبائن أكبر من المنافسين في السوق التي تنشط فيها
					45	تحليل ربحية الزبائن الذي ساهم في الحفاظ على الزبائن المربحين
					46	تطوير منتجات وخدمات المؤسسة من خلال الاستماع لصوت الزبون
					47	من خلال دور الاحتفاظ بالزبائن في تقليل التكاليف وتحسين أسعار منتجات وخدمات المؤسسة
					48	بقاء الزبائن الذي ساهم في قدرة المؤسسة على ثبات حصتها السوقية
					49	التركيز على الزبائن أدى إلى ثبات مبيعات المؤسسة في السنوات الأخيرة
					50	مساهمة رضا الزبائن وولائهم في إستمرار ربحية المؤسسة عن منافسيها
					51	إلتزام المؤسسة ساهم في المحافظة على زبائنها وإستمرارهم معها
					52	الاتصال المستمر بالزبائن يميز المؤسسة عن منافسيها
					53	بناء الثقة لدى الزبائن أدى إلى إستمرار إعادة الشراء لدى الزبائن

المتغيرات الشخصية	
الجنس	
☐	ذكر
☐	أنثى
المستوى الدراسي	
☐	ثانوي
☐	جامعي
☐	دراسات عليا
☐	تكوين مهني
المنصب	
☐	إداري
☐	مدير
☐	رجل تسويق (مبيعات)
الخبرة المهنية	
☐	أقل من 05 سنوات
☐	بين 05 و 10 سنوات
☐	أكبر من 10 سنين وأقل من 20 سنة
☐	20 سنة فأكثر

spss ?

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
strtgiqu	129	4,0698	,71737	,06316
base	129	3,9612	,77210	,06798
indvedial	129	4,1163	,67752	,05965
Insp	129	3,6744	,72793	,06409
rager	129	4,0736	,71014	,06252
trust	129	3,9845	,53742	,04732
comeniction	129	3,9264	,76317	,06719
comintment	129	3,8682	,60117	,05293
advantge	129	3,8992	,67134	,05911

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

				Intervalle de confiance de la		
				Différence	différence à 95 %	
				moyenne		
	t	ddl	Sig. (bilatéral)		Inférieur	Supérieur
strtgiqu	16,937	128	,000	1,06977	,9448	1,1947
base	14,140	128	,000	,96124	,8267	1,0958
indvedial	18.713	128	,000	1,11628	,9982	1.2343

Insp	10,523	128	,000	,67442	,5476	,8012
rager	17,172	128	,000	1,07364	,9499	1,1974
trust	20,806	128	,000	,98450	,8909	1,0781
comeniction	13,786	128	,000	,92636	,7934	1,0593
comintment	16,403	128	,000	,86822	,7635	,9729
advantge	15,213	128	,000	,89922	,7823	1,0162

Impact

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	strtgiqu ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : advantge

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,096 ^a	,009	,001	,67088

a. Prédicteurs : (Constante), strtgiqu

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,530	1	,530	1,177	,280 ^b
Résidu	57,160	127	,450		
Total	57,690	128			

a. Variable dépendante : advantge

b. Prédicteurs : (Constante), strtgiqu

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Bêta		
1 (Constante)	3,534		10,348	,000
strtgiqu	,090	,096	1,085	,280

a. Variable dépendante : advantge

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	base ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : advantge

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,241 ^a	,058	,051	,65410

a. Prédicteurs : (Constante), base

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,353	1	3,353	7,838	,006 ^b
Résidu	54,337	127	,428		
Total	57,690	128			

a. Variable dépendante : advantge

b. Prédicteurs : (Constante), base

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	
1 (Constante)	3,069	,302		,000
base	,210	,075	,241	,006

a. Variable dépendante : advantge

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	indvedial ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : advantge

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,202 ^a	,041	,033	,66009

a. Prédicteurs : (Constante), indvedial

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,354	1	2,354	5,404	,022 ^b
Résidu	55,336	127	,436		
Total	57,690	128			

a. Variable dépendante : advantge

b. Prédicteurs : (Constante), indvedial

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3,075	,359		8,561	,000
	indvedial	,200	,086	,202	2,325	,022

a. Variable dépendante : advantge

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Insp ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : advantge

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,344 ^a	,118	,111	,63285

a. Prédicteurs : (Constante), Insp

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,826	1	6,826	17,045	,000 ^b
	Résidu	50,864	127	,401		
	Total	57,690	128			

a. Variable dépendante : advantge

b. Prédicteurs : (Constante), Insp

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,734	,288		9,498	,000
	Insp	,317	,077	,344	4,128	,000

a. Variable dépendante : advantge

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	rager ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : advantge

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
--------	---	--------	---------------	---------------------------------

1	,204 ^a	,042	,034	,65979
---	-------------------	------	------	--------

a. Prédicteurs : (Constante), rager

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,404	1	2,404	5,523	,020 ^b
	Résidu	55,286	127	,435		
	Total	57,690	128			

a. Variable dépendante : advantge

b. Prédicteurs : (Constante), rager

Coefficients^a

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,113	,340		9,169	,000
	rager	,193	,082	,204	2,350	,020

a. Variable dépendante : advantge

Caractéristiques**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
q1	129	1,00	5,00	4,0930	,84263
q2	129	1,00	5,00	4,0000	,96825
q3	129	2,00	5,00	4,0930	,75459
q4	129	2,00	5,00	4,0930	,93910
q5	129	1,00	5,00	4,0465	1,00670
q6	129	2,00	5,00	4,0388	,77463
q7	129	2,00	5,00	4,1395	,83614
q8	129	2,00	5,00	3,8295	,95299
q9	129	2,00	5,00	3,5814	,91598
q10	129	1,00	5,00	3,8837	1,10840
q11	129	2,00	5,00	4,0930	,75459
q12	129	2,00	5,00	4,0930	,93910
q13	129	1,00	5,00	4,0465	1,00670
q14	129	2,00	5,00	4,0388	,77463
q15	129	2,00	5,00	4,1395	,83614
q16	129	2,00	5,00	3,9225	,76661
q17	129	3,00	5,00	4,2403	,69344
q18	129	2,00	5,00	3,5426	,85703
q19	129	2,00	5,00	3,7364	,79569
q20	129	1,00	5,00	3,4264	1,02907

q21	129	2,00	5,00	3,8682	1,01842
q22	129	2,00	5,00	4,0310	,96775
q23	129	2,00	5,00	3,8217	,88785
q24	129	2,00	5,00	4,1550	,85192
q25	129	2,00	5,00	4,2791	,85674
q26	129	2,00	5,00	4,0853	,78094
q27	129	3,00	5,00	4,2248	,66427
q28	129	2,00	5,00	4,1318	,82329
q29	129	2,00	5,00	4,0853	,70745
q30	129	2,00	5,00	4,1628	,71579
q31	129	2,00	5,00	3,8837	,77689
q32	129	2,00	5,00	3,8450	,92237
q33	129	2,00	5,00	4,0853	,75032
q34	129	2,00	5,00	4,0000	,89268
q35	129	2,00	5,00	3,9070	,81434
q36	129	1,00	5,00	4,0078	1,10748
q37	129	2,00	5,00	3,6822	,78047
q38	129	2,00	5,00	4,1008	,70539
q39	129	2,00	5,00	3,8295	,86714
q40	129	2,00	5,00	4,0930	,83331
q41	129	2,00	5,00	4,1240	,73959
q42	129	2,00	5,00	4,0388	,76448
q43	129	2,00	5,00	4,0543	,79363
q44	129	2,00	5,00	3,9225	,86252
q45	129	2,00	5,00	3,7907	,83549
q46	129	2,00	5,00	3,9690	,73885
q47	129	2,00	5,00	3,8527	,81106
q48	129	2,00	5,00	3,9147	,82945
q49	129	2,00	5,00	3,8372	,83657
q50	129	2,00	5,00	4,0000	,81968
q51	129	2,00	5,00	4,0465	,78919
q52	129	1,00	5,00	3,9845	1,03066
q53	129	2,00	5,00	3,8760	,81017
strtgiqu	129	2,50	5,00	4,0698	,71737
base	129	2,00	5,00	3,9612	,77210
indvedial	129	2,50	5,00	4,1163	,67752
Insp	129	2,00	5,00	3,6744	,72793
rager	129	2,50	5,00	4,0736	,71014
trust	129	3,00	5,00	3,9845	,53742
comeniction	129	2,50	5,00	3,9264	,76317
comintment	129	2,00	5,00	3,8682	,60117

avantage	129	2,50	5,00	3,8992	,67134
N valide (liste)	129				

		Corrélations								
		strgtgi		indve				comeni	comintm	advant
		qu	base	dial	Insp	rager	trust	ction	ent	ge
strgtgi u	Corrélation de Pearson	1	,615**	,562**	,339**	,354**	,205*	,277**	,298**	,096
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,019	,001	,001	,280
base	Corrélation de Pearson	,615**	1	,550**	,495**	,376**	,465**	,482**	,443**	,241**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,006
indvedi al	Corrélation de Pearson	,562**	,550**	1	,529**	,433**	,397**	,444**	,364**	,202*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,022
Insp	Corrélation de Pearson	,339**	,495**	,529**	1	,527**	,656**	,533**	,423**	,344**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
rager	Corrélation de Pearson	,354**	,376**	,433**	,527**	1	,423**	,486**	,421**	,204*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,020
trust	Corrélation de Pearson	,205*	,465**	,397**	,656**	,423**	1	,431**	,308**	,266**
	Sig. (bilatérale)	,019	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,002
comeni ction	Corrélation de Pearson	,277**	,482**	,444**	,533**	,486**	,431**	1	,481**	,271**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,002
comint ment	Corrélation de Pearson	,298**	,443**	,364**	,423**	,421**	,308**	,481**	1	,398**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
advant ge	Corrélation de Pearson	,096	,241**	,202*	,344**	,204*	,266**	,271**	,398**	1
	Sig. (bilatérale)	,280	,006	,022	,000	,020	,002	,002	,000	
N		129	129	129	129	129	129	129	129	129

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	129	100,0
	Exclu ^a	0	,0

Total	129	100,0
--------------	------------	--------------

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,775	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=q6 q7 q8 q9 q10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	129	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	129	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,715	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=q11 q12 q13 q14 q15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	129	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	129	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,767	5

```

RELIABILITY
/VARIABLES=q16 q17 q18 q19 q20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	129	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	129	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,737	5

```

RELIABILITY
/VARIABLES=q21 q22 q23 q24 q25
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	129	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	129	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,753	5

```

RELIABILITY
/VARIABLES=q26 q27 q28 q29 q30 q31
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	129	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	129	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les
variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,767	6

```

RELIABILITY
/VARIABLES=q32 q33 q34 q35 q36
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Echelle : ALL VARIABLE

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	129	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	129	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les
variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,802	5

```

RELIABILITY
/VARIABLES=q37 q38 q39 q40 q41 q42 q43
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	129	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	129	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,693	7

```

RELIABILITY
/VARIABLES=q44 q45 q46 q47 q48 q49 q50 q51 q52 q53
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	129	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	129	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,866	10

```

RELIABILITY
/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16
q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24
q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 q35 q36 q37 q38 q39 q40
q41 q42 q43 q44 q45 q46 q47 q48 q49
q50 q51 q52 q53
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	129	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	129	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,942	53

بناء إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالزبائن	بناء قاعدة بيانات الزبائن	بناء علاقات شخصية مع الزبائن	قيام المؤسسة بدور المرشد	التميز في تقديم الخدمات والمنتجات	الثقة	الاتصال	الالتزام	الميزة التنافسية
129	129	129	129	129	129	129	129	129
3,9167	3,3333	2,8333	2,8333	3,7500	3,5833	3,2500	3,4167	3,2500
,66458	,60553	,81650	,81650	,68920	,58452	,68920	,73598	,41833
,401	,376	,180	,180	,195	,223	,195	,214	,392
,401	,376	,180	,180	,195	,223	,195	,214	,275
-,265	-,291	-,154	-,154	-,195	-,159	-,195	-,119	-,392
,401	,376	,180	,180	,195	,223	,195	,214	,392
,056 ^c	,138 ^c	,117 ^{c,d}	,078 ^{c,d}	,200 ^{c,d}	,168 ^{c,d}	,430 ^{c,d}	,124 ^{c,d}	,94 ^c