

دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي

دراسة حالة مؤسسة - موبيليس الجزائر -

المدرس الدكتور
مراد كواشي

الأستاذة
جمعة شرفي

الجمهورية الجزائرية - جامعة أم البواقي

مقدمة:

فرض الواقع التنافسي الحاد على المؤسسة السعي لإرضاء زبائنها؛ بتقديم أداء متميز للقيمة التي يدركها الزبون من خلال اقتنائه لمنتجات المؤسسة. فأصبح جذب الزبائن وإرضائهم يعبر عن حاضر المؤسسة وسبب وجودها، لكن في ظل هذا المحيط التنافسي لم يعد من السهل الحصول على زبائن جدد، فأغلب قطاعات السوق تتميز بالإشباع؛ مما جعل مستقبل المؤسسة وتطورها مهدداً بدونهم. وبترجع حصتها السوقية؛ أصبحت الاستراتيجية الدفاعية عن رصيد المؤسسة من الزبائن هي الحل الأمثل الذي يضمن بقاءها واستمرارها. فانتقلت المؤسسة من إرضاء الزبون إلى البحث عن الوسائل والأدوات التي تمكنها من الاحتفاظ به لأطول وقت ممكن عن طريق بناء علاقة معه؛ تسعى من خلالها إلى زيادة ارتباط وتعلق الزبون بها؛ مما يكون لديه حالة من الولاء للعلامة أو المنتج أو المؤسسة. وهذا ما يعرف بـ: "إدارة علاقة الزبون". والتي تتم من خلال إقامة علاقة مع كافة أطراف التعامل من أجل تحسين الإنتاج والخدمات، وبالتالي توفير قاعدة متينة لبناء علاقات قوية مع الزبائن. أي أن الهدف الأساسي من بناء العلاقات الخلفية "الموردون... الخ." هو تعزيز العلاقات الأمامية "الزبائن" والتي تعتبر الهدف الأساسي لإدارة علاقة الزبون.

إشكالية البحث:

على ضوء ما سبق ذكره؛ يمكن طرح إشكالية هذا البحث على النحو التالي:

إلى أي مدى تساهم إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية أبرزها:

- ما المقصود بإدارة علاقة الزبون؟ وما هي الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؟
- ما هي متطلبات تطبيق إدارة علاقة الزبون؟
- ما هو دور إدارة علاقة الزبون في كسب ولاء الزبون وتحقيق التفرد بالأداء؟
- ما مدى سعي مؤسسة "موبيليس" لإقامة علاقة مع زبائنها؟
- ما مدى وجود أدوات تفعيل العلاقة لدى مؤسسة "موبيليس"؟

فرضيات البحث:

إن مجمل التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث تقود إلى وضع وصياغة بعض الفرضيات بهدف طرحها للتحليل والمناقشة واختبار مدى صحتها وواقعيتها. ويمكن صياغة الفرضية الرئيسية على النحو التالي:

إن تطبيق المؤسسة لإدارة علاقة الزبون يعد ضرورة من أجل تحقيقها للتفوق على منافسيها وذلك من خلال تفردا بالأداء من جهة، وكسب ولاء زبائنها من جهة أخرى.

وانطلاقاً من الفرضية الرئيسية يمكن طرح الفرضيات الفرعية التالية:

- التفوق التنافسي هو اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها؛
- تسهم إدارة علاقة الزبون مساهمة فعالة في كسب رضا الزبون وولائه لها؛
- لا توجد علاقة بين إدارة علاقة الزبون وأداء المؤسسة؛
- تسعى مؤسسة "موبيليس" جاهدة إلى بناء علاقات مع زبائنها؛
- يوجد مستوى معين من العلاقة بين مؤسسة "موبيليس" وزبائنها.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث في مجمله إلى تسليط الضوء على واقع إدارة علاقة الزبون في المؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- محاولة تحديد وتبسيط الأهداف الأساسية لإدارة علاقة الزبون؛

- تبيان متطلبات تطبيق إدارة علاقة الزبون؛
- إبراز مفهوم التفوق التنافسي، وكيفية تحقيقه؛
- إظهار دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي من خلال كسب ولاء الزبون وتحسين أداء المؤسسة؛
- تقصي واقع إدارة علاقة الزبون في مؤسسة "موبيليس"؛
- الخروج ببعض المقترحات والتوصيات التي يؤمل أن تسهم في تطوير ممارسة إدارة علاقة الزبون في كافة المؤسسات، وذلك بغية تحسين أدائها وكسب ولاء زبائنها.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في تناوله لموضوع يكتسي طابع الحداثة وهو إدارة علاقة الزبون، والذي يركز على الزبون وما يربطه من علاقة مع المؤسسة، ويؤدي تطبيقه إلى إرضاء الزبون وكسب ولاءه من جهة؛ والاستفادة من أفكاره ومعارفه من جهة أخرى، وهذا ما يحقق للمؤسسات التفوق على المنافسين؛ بالإضافة إلى حدائته وقلّة الدارسين له؛ مما يجعل من الخوض في تفاصيله أمراً في غاية الأهمية؛ كما يفتح هذا الموضوع العديد من المجالات للتفكير والبحث في هذا المجال، وتوجيه الأنظار إلى ضرورة تطبيقه في جميع المؤسسات.

منهج البحث

للإجابة على مجمل التساؤلات المطروحة، وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي وكذا التحليلي في الجانب النظري لضبط وتحليل مختلف المفاهيم كمفهوم إدارة علاقة الزبون والتفوق التنافسي... الخ، بالاعتماد على جمع ومعالجة المعلومات المتوفرة في المراجع والدراسات السابقة، إلا أن البحث لم يكن مجرد سرد للمعلومات؛ فقد تم الاعتماد أيضاً على أسلوب المقابلة والاستمارة في الجانب التطبيقي إلى جانب المنهج التحليلي من خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

خطة البحث:

من أجل الوصول إلى الأهداف سالفة الذكر والإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة؛ وانطلاقاً من إشكالية البحث فقد تم تقسيمه إلى:

أولاً: إدارة علاقة الزبون كآلية لتفعيل العلاقة بين المؤسسة والزبون؛

ثانياً: الإطار النظري للتفوق التنافسي؛

ثالثاً: دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي؛

رابعاً: تحليل العلاقة بين مؤسسة موبيليس وزبائنها.

أولاً: إدارة علاقة الزبون كآلية لتفعيل العلاقة بين المؤسسة والزبون

بدخول القرن الواحد والعشرين زادت رغبات الزبائن الذاتية ارتباطاً بالخدمات المصاحبة للمنتوج، وتمثلت أغلبها في حب الانتماء، الظهور وتحقيق الذات... الخ، وساهمت هذه الرغبات في ظهور سلطة الزبون وتحول الأسواق نحوه وظهور مفهوم إدارة علاقة الزبون.

١- تعريف إدارة علاقة الزبون:

أعطيت لإدارة علاقة الزبون العديد من التعاريف؛ سيتم ذكر بعضها:

- **التعريف الأول:** "هي توجه استراتيجي للمؤسسات؛ تتم من خلال التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتطوير العلاقة معهم، بدلا من التركيز فقط على جذب الزبائن الجدد بشكل مستمر"^(١).

- **التعريف الثاني:** "هي بناء علاقات جيدة مع جميع الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة لكسب ميلهم، تفضيلهم وقيمتهم على المدى الطويل، من خلال خلق روابط اقتصادية واجتماعية معهم. فهي لا تركز على إقامة علاقات مع الزبائن فقط، ولكن أيضا مع الشركاء، العمال، الموردين، الموزعين، المساهمين والمستثمرين"^(٢).

- **التعريف الثالث:** "جهد متكامل لتمييز، إبقاء وتعزيز العلاقة مع الزبائن الفرديين وتقوية العلاقة معهم وبشكل مستمر، لتبادل المنفعة من كل الجوانب، وإضافة قيمة لهم"^(٣).

- **التعريف الرابع:** "فلسفة تهدف الى تحقيق ولاء الزبائن من خلال المبادرة الى بناء وصيانة علاقات طويلة الأجل مع هؤلاء الزبائن"^(٤).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة علاقة الزبون هي نشاط تقوم من

خلاله المؤسسة بتنمية وتطوير علاقات قوية مع كافة الأطراف التي تتعامل معها؛ وبالتالي توفير قاعدة متينة لبناء العلاقات مع زبائنها؛ بهدف الاحتفاظ بهم من خلال كسب رضاهم وتحقيق ولائهم على المدى الطويل لمواجهة تحديات المنافسة.

٢- أهداف إدارة علاقة الزبون:

تسعى إدارة علاقة الزبون إلى تحقيق مجموعة من الأهداف؛ والتي يمكن ذكرها من خلال النقاط التالية:

- جذب، استبقاء وتحقيق نمو للمعاملات مع الزبائن

يتمثل المفتاح الرئيسي لبناء علاقات مع الزبائن في السعي إلى خلق أكبر قيمة ممكنة لهؤلاء الزبائن والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم بصورة مرضية. ويمكن القول أن الزبائن الراضين هم أكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم إلى زبائن ذوي ولاء مرتفع لعلامات ومنتجات المؤسسة^(٥).

- ولاء الزبون والاحتفاظ به

تسعى المؤسسات إلى كسب ولاء زبائنها، وذلك لأن الزبائن الموالين غالبا ما يتصرفون كمصدر من مصادر استقطاب زبائن جدد. وذلك من خلال توصياتهم ومقترحاتهم وآرائهم الايجابية التي يتأثر بها الزبائن الجدد أو المحتملين^(٦).

- التعرف أكثر على الزبائن والتمييز بينهم

تهدف إدارة علاقة الزبون للاقتراب أكثر من الزبائن والتمييز بينهم حسب قيمتهم بالنسبة للمؤسسة، ذلك لأنهم ليسوا جميعا سواسية فيما يتعلق بإسهامهم في تحقيق الأرباح على المدى الطويل. فأساس العلاقة هو الاحتفاظ بالزبائن؛ ولكن ليس أي زبون فحسب، وإنما التركيز على الأعظم قيمة أو ما يطلق عليه الزبون الجيد؛ ومحاولة الاقتراب من المحتمل المخلص الذي يبادر بإقامة العلاقة من خلال محاولته التعرف على منتجات المؤسسة. واستبعاد الزبون الخامل الذي يمثل قيمة سالبة لقاء تكاليف الوقت والمال التي تتحملها المؤسسة من أجل توثيق الصلة معه؛ والتي تعد أكبر من الفائدة التي سيعود بها عليها؛ لأنه لا جدوى من محاولة جذبه^(٧).

- تعزيز صورة وعلامة المؤسسة في أذهان الزبائن.

تتيح إدارة علاقة الزبون اتصال الزبائن شخصيا مع العلامة؛ مما يجعلها أقرب إليهم؛ فيصبحون مدافعين عنها أمام الغير من خلال نشر الحديث الإيجابي عنها^(٨).

- استخدام العلاقات لتعظيم الأرباح.

إن إقامة علاقات مع الزبائن من شأنها أن تحسن متوسط الإيرادات عن كل زبون؛ بالإضافة إلى سعيها إلى إدامة ولاءه من خلال العمل على زيادة تعامله مع المؤسسة لمرات عديدة، وتخفيض تكاليف جذب زبائن جدد^(٩).

- الإصغاء والحوار الفعال مع الزبائن

وذلك من أجل إعطاء الزبون الفرصة لإبداء رأيه في منتجات أو خدمات المؤسسة^(١٠) لتحقيق بعض المزايا؛ وذلك بالاستعانة بمجموعة من الوسائل والطرق المتعلقة بالإصغاء مثل: الزيارات إلى الزبائن، هواتف الاتصال، عقد جلسات الحوار وحتى جلسات عصف الأفكار للزبائن الراغبين بالمشاركة مع مكافأة كل فكرة ملائمة^(١١).

- الاستجابة لرغبات الزبائن

تعتمد المؤسسة على ما تعلمته من الحوار مع الزبائن كي تصمم "حسب الطلب"؛ حتى يتناسب المنتج مع حاجات ورغبات الزبائن وتفضيلاتهم المحددة^(١٢)، من خلال توفير منتجات ذات المقاييس المطلوبة بدقة. وهو ما يعرف بالتخصيص والذي يعتبر من المزايا التنافسية التي تسعى المؤسسات للانفراد بها للاستفادة من العديد من المزايا مثل تكرار زيارات الزبون للمؤسسة "الولاء"، ارتفاع حجم المشتريات للزبون الفرد وغيرها؛ مما يعود في النهاية بالأرباح على المؤسسة^(١٣).

تسعى إدارة علاقة الزبون إلى تحقيق الأهداف سابقة الذكر من أجل الرقي بالمؤسسة إلى المستوى المطلوب، وتمكنها من مواجهة تحديات المنافسة؛ لهذا تسعى المؤسسات اليوم إلى تطبيقها من أجل كسب رضا الزبون وولائه لها؛ وبالتالي تفوقها على منافسيها.

٢- متطلبات تطبيق إدارة علاقة الزبون.

إنّ تبني مفهوم إدارة علاقة الزبون كفلسفة حول كيفية أداء العمل، وكتوجه استراتيجي لمؤسسات الأعمال لتحقيق التفوق التنافسي لا يمكن أن يتم بين ليلة وضحاها؛ وإنما بحاجة إلى تغيير كبير وجذري في فلسفة المؤسسات وتوجهاتها الاستراتيجية طويلة الأجل. ويتضح هذا التغيير في المجالات التالية:

- البيئة المادية

حيث يتطلب من المؤسسات خلق بيئة مادية مؤثرة وفعالة في ذهن الزبون، وعليه يتطلب الأمر توفير مستلزمات وأجواء عائلية؛ كترتيب الصالات الخاصة باستقبال الزبائن والواجهات الأمامية المرتبة والمنسقة ذات الألوان الجذابة^(١٤).

- قيم وثقافة المؤسسة

وتشمل التحول من ثقافة "الربح/ الخسارة" إلى ثقافة "الربح/ الربح" التي تعني أنّ المؤسسة والزبون هما شريكان وليس خصمان. وهذا هو الأساس في التحول من مفهوم الزبون الجديد إلى الزبون طويل الأمد ذي الولاء. إلى جانب التحول من موقف "لا معرفة مسبقة بالزبون" إلى موقف "معرفة زبونية كثيفة" أعمق وأكثر ألفة. فالزبون هو جزء من عائلة المؤسسة؛ والمعرفة به تجعله مألوفاً وقريباً من المؤسسة وخططها وسياساتها واستجابتها لحاجاته^(١٥).

- طريقة التعامل مع الزبائن

يجب بناء اتجاهات سليمة للعناية بالزبائن وذلك من خلال^(١٦):

معاملة جميع الزبائن معاملة متساوية؛

الاستمتاع بخدمة الزبائن؛ فخدمة الزبائن تشبع حاجاتهم وتحل مشاكلهم وتحقق أهداف المؤسسة؛

- التحدث بوضوح "صوت مسموع ومفهوم وبيطء" واستخدام لغة الزبون؛

- الاستماع جيداً للزبون وعدم مقاطعته؛

- معاملة الزبائن بلباقة وأدب؛

- الاعتناء بالمظهر والملابس ونظافة المكتب؛

- المبادرة بحل مشاكل الزبائن.

- التوجه الاستراتيجي للمؤسسة

من حيث البحث عن الزبون المربح وليس السعي وراء عدد الزبائن، أي التركيز على نوعية الزبائن وليس عددهم، والتعامل مع الزبون المستهدف وليس جميع الزبائن، والمتابعة الدائمة والمستمرة للزبائن. كذلك اعتبار الزبون جزءا هاما في عملية الإنتاج وتقديم المنتجات، إضافة إلى أهمية التركيز على جودة وتميز المنتجات^(١٧).

- طريقة الإنتاج أو تقديم الخدمات

أي الإنتاج حسب الطلب لتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم وتفضيلاتهم المحددة^(١٨).

- النظام الداخلي للمؤسسة

حتى يكون أكثر مرونة؛ كإتباع سياسة الباب المفتوح مع الزبائن، ويتطلب ذلك إتاحة الفرصة أمامهم لتقديم الشكاوى والاقتراحات وإبداء آرائهم في كل ما يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء. بالإضافة إلى إصدار النشرات والمطبوعات بشكل مستمر؛ لأن ذلك من شأنه أن يوفر للزبائن المعلومات الكافية للحصول على المنتجات أو الخدمات بأحسن الوسائل وأقل التكاليف. والعمل على دعوة الزبائن إلى ندوات دورية للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم، وتنظيم برامج لتوثيق العلاقة مع الزبائن من خلال جوائز وهدايا تقدم لهم في المناسبات، وإتاحة الفرصة أمامهم لزيارة المؤسسة والتعرف على إنجازاتها^(١٩).

- طبيعة العلاقة مع الزبون

على المؤسسة أن تسعى إلى إقامة علاقة تفاعلية مع زبائنها، والتي يكون أساسها إنشاء تعاملات تتجه باتجاهين: بين المؤسسة وزبائنها - أو المهمين من زبائنها - وبين الزبائن والمؤسسة، وذلك من أجل اجتذاب الزبائن وإبقائهم ليصبحوا شركاء في تحسين وتطوير الإنتاج والخدمات من خلال الاستفادة من أفكارهم، وذلك باستخدام طرق عديدة كالمحادثات والمراسلات عبر البريد الإلكتروني... الخ^(٢٠).

كما أن تطبيق المؤسسة للتسويق بالعلاقات يتطلب من المؤسسة^(٢١):

- القدرة على التحليل

إن تطبيق إدارة علاقة الزبون يتضمن كميات لا حصر لها من المعلومات ذات الارتباط بزبائن المؤسسة وتوقعاتهم. هذه المعلومات في حاجة إلى تحليلها من طرف متخذي القرارات؛ حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الفعالة والدقيقة في الوقت المناسب.

- دعم فني يعتمد على شبكات الانترنت

يعتبر الدعم الفني الذي يعتمد على المواقع الالكترونية وشبكات الانترنت ضروريا للتطبيق الناجح لإدارة علاقة الزبون. ويتمثل ذلك في الخدمات الشخصية عبر الانترنت والبيع المباشر. فالمواقع الالكترونية تعتبر أيضا قناة؛ لأن البيانات يتم حفظها بشكل مركزي، الأمر الذي يسهل من عملية نشرها لجميع المستخدمين وكذلك سهولة تحديث عمليات التنفيذ.

- التخزين المركزي للمعلومات

يجب أن تعمل تطبيقات إدارة علاقة الزبون انطلاقا من مخزون مركزي للمعلومات الزبائن. لذلك يمكن لتلك المعلومات أن تكون متاحة في الوقت المناسب لجميع العاملين مقدمي الخدمة من هم في خط المواجهة مع الزبائن.

من خلال ما سبق يتضح أن تطبيق المؤسسة لإدارة علاقة الزبون يحتاج منها إجراء تغيير كبير وجذري في قيمها وثقافتها وطريقة تعاملها مع الزبائن وأسلوب إنتاجها، كما يحتاج منها القدرة على تحليل جميع البيانات المتعلقة بالزبائن من أجل معرفة أذواقهم ورغباتهم ومحاولة إشباعها.

٤. مزايا إدارة علاقة الزبون.

تعتبر إدارة علاقة الزبون من الأدوات الهامة التي تساعد على تجاوز التحديات التسويقية التي تفرزها التغيرات البيئية. فهو يحقق المنافع لكل من المؤسسة والزبون في آن واحد، وللمؤسسات الكبيرة والصغيرة على حد سواء. وعلى الرغم من أن نتائج إدارة علاقة الزبون قد تكون بطيئة لكنها كبيرة.

٤-١- بالنسبة للمؤسسات

يمكن تلخيص أهم المزايا في النقاط التالية^(٢٢):

- تحسين معدلات تحول الزبائن من "متسوقين" إلى "مشترين" من خلال العروض البيعية المتنوعة؛
- زيادة قيمة المبيعات؛ من خلال التوسع في سياسات البيع المستهدفة، مثل سياسات تدعيم المنتج المقدم؛
- الوصول إلى زبائن أكثر ربحية؛ من خلال تحسين العوامل المؤثرة في درجة الولاء وأساليب المحافظة على الزبائن؛
- انخفاض التكاليف؛ خاصة في مجال الترويج والتعريف بالمؤسسة، وجهود استقطاب الزبائن الجدد^(٢٣)؛
- إن انخراط المؤسسات في هذا النوع الجديد من التسويق يمكنها من جني ثمار الميزة التنافسية، وخاصة عند تعاملها مع القوى التنافسية مثل: الداخلين الجدد وتهديد المنتجات والخدمات البديلة^(٢٤)؛
- القدرة على فرض فارق في السعر؛ فزبائن المدى الطويل يدرون أرباحا أكثر لأنهم غالبا ما يدفعون نظير نفس المنتجات أو الخدمات ثمنا أكبر مما يدفعه الزبائن الجدد، ذلك لأن الزبائن القدامى عادة ما يكونون أقل حساسية تجاه الأسعار^(٢٥)؛
- تحقيق كلمة الفم الطيبة من خلال الحديث الإيجابي عن المؤسسة ومنتجاتها؛ والتي تجعل من الزبون أحد شبكات التسويق للمؤسسة، ونوع من الدعاية المجانية للمؤسسة ومنتجاتها^(٢٦)؛

٤-٢- بالنسبة للزبون

يمكن ذكر أهم مزايا إدارة علاقة الزبون التي تعود على الزبون في النقاط التالية^(٢٧):

- تخفيض الوقت المستغرق في الحصول على المعلومات أو إتمام عملية التفاعل مع المؤسسة؛
- الوفورات في التكاليف المتعلقة بمنح الجوائز وتقديم الحوافز وبرامج الترويج الخاصة؛

- تحسين إدراك الخدمة؛ من خلال تقديم الرسائل المناسبة أثناء عملية التفاعل؛
 - تحسين مستويات الخدمة للزبائن المتميزين؛
 - الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد الزبون على التعامل معها^(٢٨)؛
 - العلاقات الاجتماعية مع المؤسسة أو مقدم الخدمة والعاملين لديه؛ والتي تساعده على الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الحالات^(٢٩)؛
 - التقليل من تكاليف التحول من مسوق لآخر، سواء التكاليف الاجتماعية أو المادية أو النفسية^(٣٠).
- من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن تطبيق إدارة علاقة الزبون يؤدي إلى تحقيق العديد من المزايا التي تنعكس إيجاباً على كل من المؤسسة والزبون والتي يمكن إدراكها مع مرور الوقت.

ثانياً: الإطار النظري للتفوق التنافسي.

في ظل التغيرات البيئية واشتداد المنافسة؛ أصبحت المؤسسات تعمل على استغلال نقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها من أجل تحقيق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها، وذلك بالاعتماد على مختلف مصادر تفوقها على المؤسسات الأخرى.

١- تعريف التفوق التنافسي

حاولت مجموعة من الدراسات إعطاء تعريف للتفوق التنافسي؛ وعلى الرغم من اختلاف المعايير والمصطلحات إلا أنها تصب في قالب واحد. وسيتم ذكر بعض التعاريف في النقاط التالية:

- **التعريف الأول:** "هو قدرة المؤسسة على تحويل المزايا التنافسية التي تكتسبها إلى ميزة تفوق"^(٣١).

- **التعريف الثاني:** "التفوق التنافسي يعني المجالات التي تتفوق فيها المؤسسة بجدارة متميزة من خلال تفوقها التنافسي؛ وذلك بتمتعها بخصائص تفوق إمكانات المنافسين، تمددها؛ أي قدرتها على تنمية منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة، وتحقيقها لقيمة الزبون؛ بمعنى أن تكون ذات دلالة مدركة من قبل الزبون"^(٣٢).

- **التعريف الثالث:** "هو قدرة المؤسسة على فهم الأساس الحقيقي للمنافسة؛ من خلال تفهم قواعدها الحالية وكيفية تغييرها في المستقبل من أجل النجاح، وذلك عن طريق إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية باعتبار أن النماذج القديمة أصبحت معروفة للجميع" (٣٣).

من خلال التعاريف السابقة؛ يمكن استخلاص أن التفوق التنافسي هو مجموعة مزايا تنافسية تنفرد بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

٢- مصادر التفوق التنافسي

تسعى المؤسسات مهما كان حجمها صغيراً أو كبيراً إلى تكييف قدراتها وإمكاناتها المتاحة؛ من أجل تقديم مخرجات ذات قيمة أكبر قياساً بما يقدمه المنافسون، من خلال الاعتماد على المصادر التي تحقق لها النجاح والتفوق في محيطها. وعليه يمكن القول بأن مصادر التفوق التنافسي تتمثل فيما يلي:

٢-١- التفكير الاستراتيجي

إن تبني الفكر الاستراتيجي من طرف المؤسسة يمكنها من الحفاظ على القدرة التنافسية في ظل الظروف البيئية المتغيرة باستمرار، كتغير أذواق الزبائن، زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر والسريع.

وإن مفهوم التفكير الاستراتيجي يأخذ بالتفكير الإيجابي للمؤسسة الذي يضمن لها البقاء والنجاح ومن ثم التفوق، لأنه اقتناص للفرص من أجل استغلالها واجتباب التهديدات الممكنة التعرض لها بمبدأ الحيطة والحذر، وعليه يجب على المؤسسة امتلاك التفكير الاستراتيجي البناء الذي له امكانية الاستقطاب، التحليل والتدقيق فيما هو موجود داخل وخارج المؤسسة، والإجابة على مدى امكانية التوافق بينهما من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المؤسسة وكذا السبق في ذلك وتضييعها على المنافسين (٣٤).

٢-٢- الموارد

يتطلب تحقيق التفوق التنافسي الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن للمؤسسة وبشكل كبير نجاح

الاستراتيجية. ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

- الموارد الملموسة

وتصنف إلى ثلاث أنواع:

- **المواد الأولية:** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها^(٣٥).
- **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذلك يجب على المؤسسات ضمان سلامتها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن^(٣٦).
- **الموارد المالية:** كلما كان للمؤسسة قدرة مالية كبيرة كلما تمكنت من تقديم منتجات جديدة، بالإضافة إلى إمكانية توسيع نشاطها وفتح مناطق جديدة لصرف وتوزيع منتجاتها؛ مما يعزز موقعها التنافسي^(٣٧).

- الموارد الغير ملموسة:

- هي الموارد التي لا يمكن تحسُّسها ماديا ولكنها تأتي في صورة: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، المعرفة، معرفة كيفية العمل والوقت.
- **الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة^(٣٨) والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات الزبون أو تزيد عنها^(٣٨).
 - **التكنولوجيا:** إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية، لذا يجب على المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة^(٣٩).
 - **المعلومات:** تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم إلى جانب متغيرات الأسواق؛ مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب^(٤٠).
 - **المعرفة:** تشمل كل المعلومات المحصل عليها من خلال التعليم في الجامعات والمعاهد... الخ^(٤١).

- **معرفة كيفية العمل:** أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق؛ وبالتالي اكتساب مزايا تنافسية فريدة^(٤٢).
- **الوقت:** يعتبر الوقت أكبر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون في أقل وقت ممكن يمثل ميزة تنافسية وذلك من خلال تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة، ويتحقق باختصار دورة حياة المنتج^(٤٣).

- الكفاءات

- وتعتبر أهم أصول المؤسسة لصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، ويمكن تصنيفها إلى:
- **الكفاءات الفردية:** وتتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المؤسسة، وهي تختلف حسب مناصب العمل، ويُنظر إليها من خلال المردودية المحققة^(٤٤).
- **الكفاءات المحورية:** وهي المهارات الناجمة عن تضافر مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة وتطويرها^(٤٥).

ومنه فالمؤسسات تستطيع تحقيق التفوق التنافسي بالاعتماد على أحد/ أو جميع المصادر سابقة الذكر؛ من أجل اكتساب العديد من المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين.

٢- استراتيجيات التفوق التنافسي

تقوم المؤسسات بتصميم الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تسهل لها تقديم عرض ذو قيمة كبيرة للزبون وتمكنها من التفوق على منافسيها. ولكن يبقى السؤال المطروح: ما هي بدائل الاستراتيجيات التسويقية التي يمكن للمؤسسة تنفيذها؟ وأي استراتيجية منهم ستكون أفضل؟ وما هي الاستراتيجية التسويقية الأفضل لكل خط من خطوط المنتجات التي تقدمها المؤسسة للأسواق؟. حيث يمكن القول بأنه لا توجد استراتيجية واحدة مثالية أفضل لكل المؤسسات، حيث تختار كل واحدة الاستراتيجية التي تتلاءم مع مركزها داخل الصناعة ومع أهدافها ومواردها... الخ.

٣-١- استراتيجية التميز التشغيلي

تستطيع المؤسسات هنا تقديم القيمة من خلال قيادتها للصناعة التي تعمل فيها^(٤٦)، عن

طريق تقديمها لمجموعة سلع مختلفة عن منافسيها^(٤٧)؛ أي تكون السلعة أو الخدمة لها ميزة تتفرد بها عن الآخرين^(٤٨) ويصعب تقليدها أو محاكاتها سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني وما يرتبط به من اسم تجاري أو علامة تجارية^(٤٩)، أو من ناحية السعر وتوفير الراحة والسهولة عند تنفيذ المعاملات^(٥٠)، ومنه إعطاء الانطباع للزبائن بأن المنتج فريد من نوعه أي لا مثيل له في السوق^(٥١).

٣-٢- استراتيجية الاقتراب من الزبون

إن أهمية هذه الاستراتيجية تظهر من خلال فعاليتها في توفير مصادر جديدة للقيمة بصورة متواصلة، وعملها على إيجاد حلول جديدة مبتكرة تمكنها من توصيل قيمة منفردة وحلول لزيائنها بصورة أسرع؛ بدلا من مجرد سلعة أو خدمة يمكن تقليدها بسرعة^(٥٢). حيث تقوم المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية بالتحديد الدقيق للقطاعات السوقية التي ترغب في استهدافها من خلال تفصيل منتجاتها أو خدماتها لتتوافق تماما مع حاجات الزبائن المستهدفين، وبذلك تخصص المؤسسة في إشباع الحاجات الخاصة والفريدة للزبون من خلال العلاقات القوية معه ومعرفته عن قرب. ومن هنا تقوم المؤسسة ببناء قواعد بيانات تنطوي على الكثير من التفاصيل الخاصة بالزبون بغرض تسهيل عملية تقسيم السوق إلى قطاعات، وتحديد القطاعات المستهدفة، وتمكين رجال التسويق من الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن من أجل بناء ولاء طويل الأجل لزيائنها، ويمكنها من الاستمرار في تقديم القيمة خلال جميع مراحل دورة حياة الزبون معها^(٥٣).

٣-٣- استراتيجية قيادة المنتج

تعمل المؤسسة هنا على تقديم القيمة المرتفعة من خلال تقديم تيار متواصل ومتدفق من المنتجات أو الخدمات الرائدة. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى التنافس على أساس تقديم منتجات تتقدم بسرعة، وبالتالي تحاول تلك المؤسسات التي يتم وصفها بقيادة المنتج بأن تكون مفتوحة دائما على الأفكار الجديدة^(٥٤)، منتجات جديدة وعمليات جديدة واقتناص الفرص التي يوفرها التغيير^(٥٥). وبالتالي يلاحظ أن هذه المؤسسات تخدم هؤلاء الزبائن الذين يشوقون إلى الحصول على سلع وخدمات مبتكرة ومتجددة ومتميزة بغض النظر عن تكاليف الحصول عليها؛ والتي قد تتمثل في سعرها المرتفع أو عدم سهولة ويسر الحصول عليها^(٥٦).

إن إتباع المؤسسات لإحدى الاستراتيجيات السابقة أو أكثر يقودها لتحقيق التفوق على منافسيها وكسب رضا وولاء زبائها؛ لذلك فهي تسعى إلى التطبيق الجيد والفعال لها.

ثالثاً: دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي.

تسهم إدارة علاقة الزبون مساهمة فعالة في تحقيق التفوق التنافسي من خلال الاتصال بالزبائن ومحاولة معرفة رغباتهم وحاجاتهم والاستجابة لها... الخ؛ مما يعزز صورتها لديهم وبالتالي رضاهم وولائهم لها، بالإضافة إلى استغلال المؤسسة لعلاقتها بزبائها والاستفادة من أفكارهم، اقتراحاتهم، آرائهم وتصميماتهم للمنتجات من أجل الإبداع، التطوير والتحسين المستمر مما يجعلها تفرّد بأدائها المتميز مقارنة بالمنافسين.

١- دور إدارة علاقة الزبون في كسب ولاءه

إنّ رغبة المؤسسة في تحقيق التفوق التنافسي يجعلها تسعى دوماً إلى التنوع والتجديد في المزايا التنافسية وإتباع العديد من الاستراتيجيات كـ "إدارة علاقة الزبون"؛ والذي يؤدي تطبيقها إلى جني العديد من المزايا مقارنة بالمنافسين خاصة فيما يتعلق بكسب رضا الزبون وتحقيق ولاءه للمؤسسة. ويمكن ذكر دور إدارة علاقة الزبون في كسب الولاء من خلال النقاط التالية:

١-١- الاستجابة لرغبات الزبائن

تسعى المؤسسات في ظل علاقتها بزبائها إلى التقرب منهم والاستماع إليهم؛ حيث يعد الاستماع عامل جداً لبناء الثقة مع الزبائن؛ فهو يتيح لهم الفرصة لإبداء رأيهم وانتقاداتهم بكل حرية، مما يسمح للمؤسسة بالتعرف على رغبتهم الحقيقية ومن ثم يصبح لها السبق في تلبية احتياجاتهم الخاصة^(٥٧).

١-٢- الاتصال والحوار الدائم

إنّ تطبيق المؤسسة لإدارة علاقة الزبون يجعلها تركز على الإصغاء والاتصال والحوار مع الزبون من أجل التواصل معه لمعرفة حاجاته ومقترحاته وحتى مقارناته بين منتجات المؤسسة والمنتجات المنافسة^(٥٨)، مما يكسبها "حقوق ملكية العلامة" والمتمثلة في الرصيد العاطفي الذي هو بمثابة قيمة لدى الحسابات المعرفية العاطفية للزبون، والذي يتمثل في وعي الزبون وتفضيله

ومواظبته على التعامل مع علامة المؤسسة^(٥٩)، حيث أن الاتصال الشخصي بكل زبون يمكن أن يخلق الولاء ويدعمه ويوطد العلاقة مع الزبون^(٦٠).

٣-١- الاهتمام بالسلوك الأخلاقي للمؤسسة

في إطار ممارسة المؤسسة لإدارة علاقة الزبون، أصبحت تفكر جيدا في الالتزام بأخلاقيات الأعمال من خلال زيادة الاهتمام بالبيئة والمسؤولية الاجتماعية، حيث ظهر ما يسمى بالمنتجات والأسواق الخضراء أي الأسواق والسلع الخالية من التلوث والتي تحافظ على البيئة من التلوث. وتتجه معظم المؤسسات إلى إنتاج سلع لا تضر بالبيئة، وهذا يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية عن المؤسسة^(٦١)؛ مما يؤدي إلى زيادة الثقة بها والشعور بالولاء تجاهها.

٤-١- قاعدة بيانات الزبون

وذلك من خلال قيام المؤسسة بتسجيل الأسماء والعناوين وأرقام هواتف الزبائن، بالإضافة إلى معلومات أخرى مثل حاجاتهم ورغباتهم وتفضيلاتهم، وتخزين هذه المعلومات واسترجاعها عند الحاجة وذلك من أجل استخدامها لتحفيزهم على تكرار الشراء^(٦٢). وانتهاز الفرصة لشكر الزبون من خلال إرسال خطابات بسيطة لشكره، والتي يمكن أن تدفعه لإعادة الشراء مرة أخرى، مع ضرورة استخدام بيانات الزبون المخزنة عند المؤسسة فيها - خطابات الشكر - لأهمية مخاطبته باسمه ليشعر بأهميته؛ حيث تعتبر هذه الخطوة أهم فرصة للوصول إلى ولائه^(٦٣)؛ بالإضافة إلى دعوة الزبائن لحضور أي احتفال خاص بالمؤسسة كاحتفال ذكرى التأسيس، وتلبية المؤسسة لدعوات جميع الزبائن بالمقابل^(٦٤).

٥-١- برامج تكرار الشراء

إن الهدف الرئيسي من تقديم حوافز مادية للزبائن لتشجيعهم على تكرار الشراء هو تحقيق ولاء الزبون وزيادة حجم الأعمال من خلال مكافأته على مشترياته المتراكمة من المؤسسة^(٦٥).

من خلال النقاط السابقة يتضح جليا الدور الهام الذي تلعبه إدارة علاقة الزبون في كسب ولاء الزبون على المدى الطويل؛ هذا بالإضافة إلى مساهمتها الفعالة في تطوير وتحسين الإنتاج.

٢- دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفرد بالأداء بالاعتماد على معرفة الزبون

تسهم إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفرد بالأداء عن طريق استفادة المؤسسة من علاقاتها بزبائنها في تحسين الإنتاج وجودته؛ وذلك من خلال اقتناص معرفتهم وأفكارهم والتي تؤدي إلى تطوير المنتجات وتمييزها مقارنة بالمنافسين.

فبالرغم من أن نشاط إدارة علاقة الزبون هو نشاط تسويقي في جوهره؛ إلا أنه أيضا جزء من إدارة معرفة المؤسسة المرتبطة بالزبون. وبالتالي فهو يمثل أحد مجالات استخدام مفاهيم وخبرات إدارة المعرفة في هذه العلاقات.

وضمن هذا الإطار؛ فإن الزبون يعتبر مصدرا أساسيا من مصادر المعرفة، حيث أن هذا المصدر في العلاقات طويلة الأمد يمكن أن يكون الممثل الأكثر حيوية وواقعية للسوق والتغيرات الجارية فيه. فإلى جانب أن حاجاته تمثل الخصائص الأكثر أهمية لمنتجات وخدمات المؤسسة، فإن التغيرات في السوق يمكن رصدها وبشكر مبكر من خلال التغير في حاجات الزبون^(٦٦).

لذلك تقوم العديد من المؤسسات بتطبيق وتطوير إدارة علاقة الزبون من أجل محاولة التعرف على الزبائن وتطوير علاقاتها معهم؛ متأملة في ذلك زيادة رضا الزبائن وولائهم من خلال التبادل المستمر للبيانات والمعلومات لتعزيز سبل المعرفة بين الطرفين. وهذا التبادل في المعلومات يتمثل باتجاهين؛ يتعلق الأول بالمعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي يهتم بها ويريد شراءها، أما الثاني فيتمثل في المعرفة التي تمتلكها المؤسسة والتي يمكن استخدامها لمساعدة الزبون في اتخاذ لقرار الشراء^(٦٧).

ويعتبر الاتجاه الأول الاتجاه الأهم الذي تركز عليه المؤسسة من أجل تحسين وتطوير خدماتها ومنتجاتها من خلال إقامة العلاقات مع الزبائن، والاستفادة من أفكارهم لتجاوب مع رغباتهم، مما يجعلها في موضع تنافسي استراتيجي أفضل في السوق قياسا بغيرها من المنافسين؛ لذلك تتجه أغلب المؤسسات إلى ربط إنتاجها بالزبائن من خلال هذه العلاقات^(٦٨)؛ وإدارة المعرفة التي يمتلكونها والتعلم منهم وفهم حاجاتهم^(٦٩)، فالزبون الراضي وذو الولاء يشارك المؤسسة في تحقيق نجاح المنتجات الجديدة، وتقديم أفكار خاصة

في المراحل المبكرة لابتكار السلع الجديدة^(٧٠)، وذلك من خلال:

٢-١- الزيارات المفتوحة

تسهم الزيارات المفتوحة للمؤسسة والمدرجة في إطار توطيد العلاقات مع الزبائن^(٧١)؛ السماح لهم بالدخول للمؤسسات والتحاور مع الباحثين والمصممين والمهندسين فيها من أجل الاستفادة من معارفهم وأخذ رغباتهم وآرائهم في عملية تطوير المنتجات^(٧٢).

٢-٢- الاستثمارات الكتابية

وتعد الأسلوب الرسمي الأكثر استعمالاً للاستماع إلى الزبائن. وتكمن قوتها في جمع التغذية المرتدة من عدد كبير من الزبائن في استمارة يمكن معالجتها بسهولة؛ حيث تمكن المؤسسة من التعرف على رغبات الزبائن وعمليات التحسين اللازمة واستقصاء معلومات إضافية في العمق^(٧٣)؛ مما يجعل المؤسسات - التي تطبق هذه الأفكار والمعلومات بدقة- تحقق إنتاج جيد بجودة عالية ويلقى إعجاب الزبون ورضاه من جهة، وتتفوق بأدائها المتميز من جهة أخرى.

٢-٣- الاتصالات الهاتفية

تغطي الاتصالات الهاتفية بمعدل ردود أعلى مما تحظى به الاستثمارات الكتابية، لأن حجم ممثلي الزبائن يمكن أن يكون أصغر، والنتائج يمكن أن تكون أكثر تمثيلاً لمجموع السكان. وتمكن الاتصالات الهاتفية من تعريف متطلبات الزبائن وجمع التغذية المرتدة. حيث أن النتائج تبين للمؤسسة المكان الذي يجب أن تستثمر فيه، وهل هي بحاجة إلى منتجات جديدة، أم تقديم خدمة إضافية، أم مزيد من تدريب العاملين في المبيعات^(٧٤)، مما يحقق للمؤسسة إنتاج جيد بعيوب صفرية يحقق لها التفرد بالأداء والتفوق على منافسيها.

٢-٤- جلسات الزبائن المشتركة للتخطيط

إن عقد جلسات مشتركة للتخطيط مع ممثلي الزبائن - الأكثر علاقة مع المؤسسة- يسمح لهم بتقديم أفكار لامعة بشأن ما يتوقعونه من المؤسسة. ويعد أسلوب الجلسات المشتركة مع الزبائن أو ما يطلق عليه جلسات العصف الذهني أفضل الأساليب فعاليةً، والذي تنفرد به قلة من المؤسسات الكبرى، فهو أحد أقوى تقنيات الاستفادة من معرفة

الزبون. حيث تقوم المؤسسة بعقد اجتماع بين الزبائن ومهندسي الخدمات من أجل تحديد المشاريع التي من شأنها أن تجلب قيمة إضافية للزبائن والتعريف بفرص التحسين المتعلقة بالمنتجات والخدمات. حيث يُطلب من الزبائن اقتراح مجالات التحسين؛ ثم العمل على تدقيق الأفكار اللامعة المقدمة وتحديد أولويات البنود المقترحة، بعد ذلك يبدأ تنفيذ خطة العمل وقيادة المشروع التحسيني إلى ختامه، مع إطلاع الزبون بكافة مراحل تقدم التحسين^(٧٥).

والمؤسسات الفعالة هي التي تستطيع استغلال هذه الأفكار في تصميم وتطوير الإنتاج والخدمات حتى ترتقي إلى توقعات الزبائن وتعظم القيمة المضافة منها في إدراكاتهم.

رابعاً: تحليل مستوى العلاقة بين مؤسسة - موبيليس - وزبائنها.

من أجل تحليل وتقييم مستوى العلاقة بين مؤسسة موبيليس وزبائنها؛ وبهدف معرفة مواقف الزبائن وآرائهم حول مستوى العلاقة التي تربطهم بالمؤسسة من جهة، ومدى سعي موظفيها للاهتمام بالزبائن من جهة أخرى؛ تم إجراء استبيانين: أولهما مع الموظفين والهدف منه الحكم على مدى وجود الثقافة العلائقية المبنية أساساً على الاهتمام بالزبائن؛ والمركزة على إرضائهم وتلبية رغباتهم. أما الثاني فكان موجه إلى زبائن المؤسسة من أجل إظهار درجة رضاهم وولائهم لها.

١- عينة الدراسة.

● عينة الموظفين: تم اختيار مجموعة من الموظفين ذوي العلاقة المباشرة مع الزبائن عشوائياً؛ والمكونة من ١٠ موظفين.

● عينة الزبائن: تم اختيار بعض المشتركين من ولاية تبسة كعينة ممثلة لمشركي الهاتف النقال - موبيليس-؛ وتتكون من ٦٠ فرداً تم اختيارهم عشوائياً.

٢- أدوات جمع البيانات.

تم استخدام مجموعة من الأدوات التي فرضها نوع الموضوع من جهة؛ وكذا الأهداف المراد الوصول إليها. ومن أجل الحصول على معلومات أكثر دقة تم استخدام كل من:

٢-١- الاستمارة: وتعتبر الأداة الأساسية التي اعتمد عليها لجمع البيانات الميدانية؛ وقد

أخذ بعين الاعتبار عند تصميمها وضوح الأسئلة ودقتها وتسلسلها المنطقي من أجل إثارة اهتمام أفراد عينة الدراسة. وقد مرت عملية إنجازها بناء على العديد من المراحل، انطلاقاً من إعدادها لأول مرة ووصولاً إلى صيغتها النهائية.

بالنسبة للاستمارة الموجهة للموظفين تم تقسيمها إلى محورين: يضم المحور الأول بيانات شخصية حول: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية ومدة العمل في المؤسسة. أما الثاني فيشمل مجموعة من الأسئلة ذات الأجوبة المحددة والتي تهدف أساساً لمعرفة مدى أهمية الزبون بالنسبة للموظفين، من أجل الحكم على مستوى العلاقة بين الموظفين والزبائن.

أما الاستمارة الموجهة للزبائن فقد تم تقسيمها إلى خمس محاور: يضم المحور الأول معلومات عامة حول: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الحالة العائلية، مدة التعامل مع المؤسسة، نمط الاشتراك في خدمة الهاتف النقال وأغراض استعماله. أما الثاني فيشمل أسئلة محددة الإجابة والتي تساعد في الحكم على مستوى العلاقة بين المؤسسة وزبائنها، في حين ضم المحور الثالث أسئلة توضح مدى رضا الزبائن على خدمات ومنتجات المؤسسة. أما المحور الرابع فضم أسئلة محددة الإجابة والتي تقود إلى معرفة درجة ولاء الزبائن للمؤسسة، بينما ركز المحور الخامس والأخير على درجة مشاركة المؤسسة لأفكار زبائنها في سبيل تحسين الإنتاج والخدمات.

٢-٢- المقابلة: وهي الأداة الثانية المستخدمة في الدراسة إلى جانب الاستبيان. وقد تم إجراء مقابلة مع موظفي المؤسسة ذوي العلاقة المباشرة بالزبائن باعتبارهم الأكثر تفاعلاً معهم؛ وذلك من خلال طرح أسئلة غير مذكورة بالاستبيان للحكم على الأجوبة المذكورة فيه؛ كما تم أيضاً إجراء مقابلة مع جميع زبائن عينة الدراسة بغية الوصول إلى إجابات أكثر دقة والتأكيد على الإجابة بصراحة وشفافية.

٣- أساليب تحليل البيانات

تم الاعتماد على الطرق الإحصائية في جمع وتحليل مختلف البيانات المتحصل عليها وبلاستعانة بوسائل الإعلام الآلي - برنامج: Microsoft office Excel.

٤- نتائج تحليل الدراسة

٤-١- نتائج تحليل الاستبيان الموجه لموظفي موبيليس

فيما يخص إجابات المحور الثاني والمتعلق بقياس العلاقة بين المؤسسة والزبائن

من خلال إجابات أسئلة هذا المحور؛ يتضح أن:

- العلاقة بين مؤسسة موبيليس وزبائنها جيدة؛ وهذا ما يدل على سعي الموظفين إلى التقرب أكثر من الزبائن وتحسين العلاقة معهم؛

- موظفي مؤسسة موبيليس يسعون دوما لإرضاء الزبائن من خلال بذلهم لمجهودات إضافية في العمل؛ وهذا ما يشير إلى إدراكهم لأهمية الزبون وعملهم بالثقافة التسويقية العلائقية؛

- موظفي مؤسسة موبيليس يسعون لتحسين المعاملة مع زبائنها كما يهتمون أيضا بالسرعة في تقديم الخدمة. وهذه نقطة إيجابية تمتلكها المؤسسة؛ مما يدفع الموظفين إلى تقديم مزيج متنوع من النوعية العالية والسرعة في التقديم وحسن المعاملة؛ كما أنهم يرغبون في الاستماع لهم وفهم انشغالاتهم والعمل على حلها ونصحهم وإرشادهم؛

- موظفي موبيليس ليس لديهم مانع في تطبيق أفكار الزبائن فيما يخص تطوير وتحسين الإنتاج وذلك من أجل إرضائهم وكسب ولائهم عن طريق تقديم الخدمة أو المنتج وفق رغبتهم وعلى طريقتهم؛

- مؤسسة موبيليس تسعى إلى الرفع الدائم لمستوى موظفيها من خلال الدورات التكوينية التي تساعدهم في تعميق معارفهم في مجال خدمة الزبائن والاهتمام بهم وحل مشاكلهم والإجابة على انشغالاتهم والسهر على راحتهم، حتى يكونوا دوما على دراية بجميع المستجدات... الخ، من أجل توطيد العلاقة معهم والوصول إلى ولائهم التام لها.

- موظفي مؤسسة موبيليس يسعون إلى توطيد العلاقة مع زبائنهم من أجل كسب ولائهم على المدى الطويل رغم ضغط طوابير الزبائن في العمل؛

- جميع الموظفين يتعاملون مع المتعامل - موبيليس - أي الولاء التام للمؤسسة وذلك لأسباب وامتيازات عديدة؛ أولها انتماؤهم وعملهم بالمؤسسة، وهذه نقطة إيجابية حيث أن رضاهم وولائهم باعتبارهم زبائن داخليين سيشجعهم على نقل هذا الرضا للزبائن الخارجيين من خلال التكلم الإيجابي عن المؤسسة وخدماتها والامتيازات التي تقدمها.

٤-٢- نتائج تحليل الاستبيان الموجه لزبائن موبيليس

فيما يخص إجابات المحور الثاني والمتعلق بقياس العلاقة بين المؤسسة والزبائن

من خلال إجابات الأسئلة؛ يتضح جلياً أن مؤسسة موبيليس:

- تسعى جاهدة لبناء علاقة مع زبائنها من خلال الاتصال بهم من فترة لأخرى؛ سواء عن طريق الهاتف "من خلال الرسائل القصيرة والمكالمات" أو عن طريق البريد العادي؛ لتهنئتهم بالأعياد والمناسبات وإعلامهم بكل ما هو جديد عن خدمات ومنتجات المؤسسة، أو تقديم النصح والإرشاد، من أجل الاقتراب أكثر منهم، وتوطيد العلاقة معهم لكسب ولائهم على المدى الطويل؛

- تحاول التقرب من زبائنها من خلال تقديم تشكيلة متنوعة من الهدايا؛ كالرصيد الإضافي، المكالمات المجانية والرسائل القصيرة، من أجل توطيد العلاقة معهم وربطهم بالمؤسسة لأطول فترة ممكنة.

فيما يخص إجابات المحور الثالث والمتعلق بقياس رضا الزبائن وثقتهم بالمؤسسة

من خلال الإجابات يتضح أن:

- زبائن موبيليس راضين على مظهر المؤسسة الداخلي؛ مما يعكس الصورة الحسنة للمؤسسة في أذهان زبائنها؛

- الزبائن اختاروا التعامل مع موبيليس لأسباب عديدة كالسعر المناسب، السمعة الحسنة، الجودة، إتباع التوجه العام للزبائن، النصح من الأصدقاء بالإضافة إلى الامتيازات التنافسية التي تقدمها المؤسسة، وهذا ما يدل على تعدد وتنوع المزايا

التنافسية التي تمتلكها موبيليس؛ وإن هذا التعدد يمكن أن يقودها لتحقيق التفوق على منافسيها. كما أنّ اختيار الزبائن للمتعامل نتيجة قبول نصائح الأصدقاء تدل على ولائهم لها وتحولهم إلى مؤيدين للمؤسسة ومنتجاتها، ووسيلة إشهارية لها من خلال تحقيق كلمة الفم الطيبة "التحدث عنها بالإيجاب لدى الغير"، ذلك لأنّ الزبائن يتأثرون بآراء بعضهم البعض أكثر من التأثر بالوسائل الترويجية الأخرى؛

- زبائن مؤسسة موبيليس راضين على السعر والجودة المقدمان من طرفها؛ بالإضافة إلى رضاهم على أسلوب تعامل موظفي الوكالة معهم.

- مؤسسة موبيليس تُعلم زبائنها بخدماتها ومنتجاتها الجديدة عن طريق وسائل اتصال عديدة كالتلفاز، الصحف، الهاتف، المذياع، الموقع الإلكتروني والملصقات، وهو ما يُثبت أنّ المؤسسة تسعى لأن تكون على اتصال دائم بزبائنها من أجل التواصل معهم والتقرب منهم وتحسين صورتها في أذهانهم؛

- زبائن مؤسسة موبيليس راضين على المكان المخصص للانتظار داخل الوكالة؛ مما يدل على أنّها تمتلك جو مناسب للتقرب من الزبائن وإقامة علاقات معهم؛ ذلك لأنّ أساس بناء العلاقات هو توفير مناخ مناسب للترحيب بالزبائن وإشعارهم بأهميتهم، ومنه فالمؤسسة تمتلك أحد أهم متطلبات إدارة علاقة الزبون؛

- زبائن مؤسسة موبيليس غير راضين على الوقت المخصص للانتظار داخل الوكالة لأداء عملية معينة؛ مما يفرض على المؤسسة التركيز على هذه النقطة مستقبلاً من أجل إرضاء زبائنها ومنع جميع أسباب عدم الرضا؛

- الزبائن راضين على معرفة موظفي مؤسسة موبيليس في الرد على استفساراتهم. وهذا يدل على حرص المؤسسة في اختيار وتكوين الموظفين بطريقة جيدة من أجل الاهتمام بالزبائن والرد على انشغالاتهم؛

- زبائن مؤسسة موبيليس يثقون بأن المؤسسة تتعامل بسرية مع معلوماتهم، وهذا ما يدل على أمانهم واطمئنانهم؛

- زبائن مؤسسة موبيليس راضين على تعاملهم معها بحيث أنّ أغلبهم لم يقدموا أي

شكوى أو احتجاج؛ وفي المقابل أثبتت إجابات الأفراد الذين قدموا شكوى على أنها تتم معالجتها بطريقة إيجابية. وهذا ما يدل على حرص المؤسسة على إرضاء زبائنها والعمل على خلو خدماتها ومنتجاتها من الأخطاء؛

- زبائن مؤسسة موبيليس راضين بصفة عامة على تعاملهم مع المؤسسة. وهذه نقطة إيجابية يمكن أن تتحول إلى الولاء التام لها.

فيما يخص إجابات المحور الرابع والمتعلق بقياس ولاء الزبائن للمؤسسة من خلال الإجابة على أسئلة هذا المحور يتضح:

- أن زبائن مؤسسة موبيليس لا يرغبون في تغيير المتعامل، وهذا ما يدل على ولائهم لها وعدم رغبتهم في التحول عن التعامل معها؛

- ولاء الزبائن للمؤسسة موبيليس، وذلك لرغبتهم الشديدة في نصح أصدقائهم بالتعامل معها؛ وذلك نتيجة رضاهم الشديد وسعادتهم بالتعامل معها.

فيما يخص إجابات المحور الخامس والمتعلق بقياس مدى مشاركة المؤسسة لأفكار الزبائن فيما يخص تحسين الخدمات والمنتجات.

من خلال الإجابات على أسئلة هذا المحور يتضح أن:

- مؤسسة موبيليس لا تشرك زبائنها في عملية التخطيط للمنتجات والخدمات الجديدة أو حتى في التحسينات عليها؛ وهذه نقطة هامة يجب على المؤسسة التركيز عليها مستقبلا حتى يشعر الزبائن بأهمية رأيهم من جهة، وتتمكن المؤسسة من تلبية جميع رغباتهم من جهة أخرى؛ وفي المقابل توجد نسبة ضعيفة أكدت أن المؤسسة طلبت منهم تقديم اقتراحاتهم كما أنها لم تكن بمعرفتها فقط؛ بل وقامت بتطبيقها فعلا؛ وهذا ما سيؤدي لتحسين صورتها في أذهانهم ورضاهم عنها وثقتهم بها وبالتالي الشعور بالولاء تجاهها.

خاتمة:

ظهر مفهوم إدارة علاقة الزبون منذ التسعينات، ونما وتطور مع تزايد المنافسة وتزايد

نمو تكنولوجيا المعلومات والاتصال في القرن الواحد والعشرين. حيث أن العلاقة ليست هدفا في حد ذاتها؛ بل وسيلة لإرضاء الزبون والاحتفاظ به وكسب ولائه.

إلا أن تطبيق هذا المفهوم كتوجه استراتيجي لمؤسسات الأعمال لتحقيق التفوق التنافسي يحتاج إلى تغيير كبير وجذري في قيم وثقافة المؤسسة، وطريقة تعاملها مع الزبائن وأسلوب إنتاجها... الخ، لذلك تسعى المؤسسات للخدمة الشخصية للزبون أو ما يطلق عليه "شخصنة العرض لكل زبون". وهذا لا يتأتى إلا بالتعرف الجيد على الزبائن، من خلال حسن جمع وتحليل بياناتهم؛ ومن ثم تجزئتهم إلى مجموعات متجانسة واختيار الشريحة الأكثر قيمة أو ربحا لتقييم مدى امكانية إقامة العلاقة معهم، ثم العمل على بناء علاقة على عدة مستويات حسب درجة أهمية الزبون للمؤسسة. ويتم تفعيل وإدارة العلاقة من خلال تكامل جميع اتصالات المؤسسة المتمثلة في مواقع الانترنت والتلفاز... الخ.

إن قيام المؤسسة ببناء العلاقة مع زبائنها تهدف أساسا لكسب رضا وولاء الزبون من خلال الإنتاج حسب الطلب بجودة عالية؛ مما يكسبها العديد من المزايا لتحقيق التفوق التنافسي.

Abstract

Because of the customer's importance to the company, many methods of approaching him have been developed, especially in the twenty-first century. These methods cover mass marketing, mass communications, differentiating customers according to their importance and their profitability to the company, and establishing relationships with them on all fronts. This is known as the customer relationship management; it tries to approach every customer individually and establish a strong relationship with him to gain his satisfaction, earn his loyalty over the long term, and benefit from his ideas and knowledge to improve and develop the production and selection of the best distribution channels. This study aims at investigating the role of customer relationship management in gaining competitive advantage; it also aims at analyzing the relationship between the company of "Mobilis" and its customers. A set of conclusions have been reached. The most important one is that the application of the concept of

customer relationship management as a strategic trend to achieve competitive advantage requires a radical change in the values and culture of the company, its way of dealing with customers and its production methods. □

هوامش البحث ومصادره

- (١) الهام فخري أحمد حسن، "التسويق بالعلاقات"، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي: الفرص والتحديات، جامعة الدول العربية، الدوحة، قطر، ٦- ٨ أكتوبر ٢٠٠٣، ص: ٣٩٥.
- (2) Philip Kotler et autres, marketing management, Pearson éducation, France, 12 éme édition, 2006, p: 21.
- (٣) أحسان دهش جلاب، هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص: ٦٨٧.
- (٤) إياد عبد الفتاح النسور، عبد الرحمان عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٤، ص: ٣٢١.
- (٥) محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٨، ص: ٣٥.
- (٦) بشير عباس العلق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠١، ص: ١٧٣.
- (7) Amrit Tiwana, gestion des connaissances: application CRM et e-business, campus press, Paris, France, 2001, p: 35.
- (8) Luc Boyer, Didier Burgaud, Le marketing avancé, édition d'organisation, Paris, France, 2 éme tirage, 2000, p-p: 122- 123.
- (9) Amrit Tiwana, op-cit, 2001, p: 36.
- (١٠) ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٧، ص: ٢٩٠.
- (١١) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص: ٣١٤.
- (١٢) جوزيف إتش بويت، جيمي تي بويت، ما يقوله الأساتذة عن التسويق: دليل مختصر لأفكار المستمدة من كبار مسوقي الوقت الحاضر، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥، ص: ١٥١.
- (١٣) فاطمة مانع، نعيمة بارك، "إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الالكتروني"، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في

تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ٤-٥ ديسمبر ٢٠٠٧، ص: ١٨.

- (١٤) بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ٢٠٠١، ص: ٣٩٤.
- (١٥) نجم عبود نجم، مرجع سابق، ٢٠٠٥، ص: ٣٠١.
- (١٦) صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص- ص: ١٢٩-١٣٠.
- (١٧) الهام فخري أحمد حسن، مرجع سابق، ٢٠٠٣، ص: ٣٩٧.
- (١٨) جوزيف إتش بويت، جيمي تي بويت، مرجع سابق، ٢٠٠٥، ص: ١٥١.
- (١٩) ناجي معلا، مرجع سابق، ٢٠٠٧، ص- ص: ٢٨٩-٢٩٠.
- (٢٠) نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص- ص: ٣٤٨-٣٤٩.
- (٢١) طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الابتكاري: الطريق إلى الربح المتوازن في كل العصور، دار الفجر للنشر والتوزيع، دون ذكر مكان النشر، ٢٠٠٨، ص- ص: ٣٢٣-٣٢٤.
- (٢٢) نفس المرجع السابق، ص- ص: ٣١٧-٣١٨.
- (٢٣) الهام فخري أحمد حسن، مرجع سابق، ٢٠٠٣، ص: ٤٠٥.
- (٢٤) بشير عباس العلاق، الإدارة الرقمية: المجالات والتطبيقات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، ٢٠٠٥، ص: ٧٧.
- (٢٥) جوزيف إتش بويت، جيمي تي بويت، مرجع سابق، ٢٠٠٥، ص: ١٢١.
- (٢٦) الهام فخري أحمد حسن، مرجع سابق، ٢٠٠٣، ص- ص: ٤٠٥-٤٠٦.
- (٢٧) طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ٢٠٠٨، ص: ٣١٨.
- (٢٨) درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي: المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كتوز المعرفة، ٢٠١٢، ص: ٣٢.
- (٢٩) نفس المرجع السابق، ص: ٣٢.
- (٣٠) نفس المرجع السابق، ص: ٣٢.
- (٣١) علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص: ١٣٦.
- (٣٢) حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، ٢٠٠٩، ص: ٢١٣.
- (٣٣) زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص: ٢٠٦.

- (٣٤) لويزة قويدر، حبيبة كشيدة، "دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها"، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، ٢٧-٢٨ نوفمبر ٢٠٠٧، جامعة الشلف، الجزائر، ص: ٠٧.
- (٣٥) الحاج عرابية، نور الدين تمجدين، "وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، ٢٧-٢٨ نوفمبر ٢٠٠٧، جامعة الشلف، الجزائر، ص: ١٠.
- (٣٦) هدى بوحنيك، "إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، الجزائر، ٢٠٠٩، ص: ٦٥.
- (٣٧) لويزة قويدر، حبيبة كشيدة، مرجع سابق، ٢٠٠٧، ص: ٠٨.
- (٣٨) الحاج عرابية، نور الدين تمجدين، مرجع سابق، ٢٠٠٧، ص: ١٠.
- (٣٩) هدى بوحنيك، مرجع سابق، ٢٠٠٩، ص: ٦٥.
- (٤٠) نفس المرجع السابق، ص: ٦٥.
- (٤١) لويزة قويدر، حبيبة كشيدة، مرجع سابق، ٢٠٠٧، ص: ٠٩.
- (٤٢) نفس المرجع السابق، ص: ٩.
- (٤٣) عبد الكريم بلعرايبي، محمد سعدوني، "الميزة التنافسية الجديدة"، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، ٢٧-٢٨ نوفمبر ٢٠٠٧، جامعة الشلف، الجزائر، ص: ٠٤.
- (٤٤) لويزة قويدر، حبيبة كشيدة، مرجع سابق، ٢٠٠٧، ص: ٠٩.
- (٤٥) الحاج عرابية، نور الدين تمجدين، مرجع سابق، ٢٠٠٧، ص: ١٢.
- (٤٦) محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ٢٠٠٩، ص: ٢٨٦.
- (٤٧) Gérard Garibaldi, L'analyse stratégique, éditions d'organisation, Paris, 3 éme édition, 2005, p: 61.
- (٤٨) محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٩، ص: ١٦٤.
- (٤٩) -مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٨، ص: ٦٨٥.
- (٥٠) محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ٢٠٠٨، ص: ٢٨٦.
- (51)- Amina Chibani- chih, Le marketing stratégique de A à Z, chihab éditions, Batna, Alger, 2004, p: 25.
- (٥٢) روبرت.أ.بتس، ديفيد.لى، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص- ص: ٣٥٥-٣٥٦.
- (٥٣) محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ٢٠٠٨، ص- ص: ٢٨٦-٢٨٧.

- (٥٤) نفس المرجع السابق، ص: ٢٨٧.
- (٥٥) فيليب سادلر، ترجمة: علا أحمد صالح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٨، ص: ٢٧٥.
- (٥٦) محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ٢٠٠٨، ص: ٢٨٧.
- (٥٧) فاطمة مانع، نعيمة بارك، مرجع سابق، ٢٠٠٧، ص: ١٨.
- (٥٨) نجم عبود نجم، مرجع سابق، ٢٠٠٥، ص: ٣١٣.
- (٥٩) علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ٢٠٠٩، ص: ١١٤.
- (٦٠) علاء عباس علي، ولاء المستهلك: كيفية تحقيقه والحفاظ عليه، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٩، ص: ١١٦.
- (٦١) عبد السلام أبو قحف وآخرون، التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٦، ص: ١١٦.
- (٦٢) علاء عباس علي، مرجع سابق، ٢٠٠٩، ص - ص: ١١٥ - ١١٦.
- (٦٣) نفس المرجع السابق، ص: ١٦٣.
- (٦٤) محمد عبد السلام، الإعلان والتسويق، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ٢٠٠٨، ص: ٣٠٢.
- (٦٥) علاء عباس علي، مرجع سابق، ٢٠٠٩، ص: ١٨٧.
- (٦٦) حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص - ص: ٦٩ - ٧٠.
- (٦٧) نفس المرجع السابق، ص: ٦٩.
- (٦٨) نفس المرجع السابق، ص - ص: ٦٩ - ٧٠.
- (٦٩) بشير عباس العلاق، الإدارة الرقمية: المجالات والتطبيقات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، ٢٠٠٥، ص: ١٤٠.
- (٧٠) حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ٢٠٠٨، ص: ٧٠.
- (٧١) عبد السلام أبو قحف، بناء المهارات التسويقية في: فن البيع - التفاوض، تخطيط الحملات، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، ٢٠٠٣، ص - ص: ١٣١ - ١٣٢.
- (٧٢) حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ٢٠٠٨، ص: ٧٠.
- (٧٣) دانييل م. ستويل، ترجمة: أسعد كامل الياس، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل: أفضل ست ممارسات لتحقيق نمو في الإيراد وزيادة ولاء الزبون، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٢، ص - ص: ١٠٠ - ١٠١.
- (٧٤) نفس المرجع السابق، ص - ص: ١٠٢ - ١٠٣.
- (٧٥) نفس المرجع السابق، ص - ص: ١١٣ - ١١٥.