

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير

العنوان

## أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة

### التنافسية

### بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية

من إعداد الطالب:

عبدالله قلش

تحت إشراف:

الأستاذ الدكتور: منير نوري

#### لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة الشلف	د: بن نافلة قدور
مقررا	جامعة الشلف	أ.د: نوري منير
عضوا	جامعة مستغانم	د: برانيس عبد القادر
عضوا	جامعة الجزائر	أ.د: غول فرحات
عضوا	المدرسة العليا للتجارة	أ.د: عنابي بن عيسى
عضوا	جامعة الشلف	د: فاتح مجاهدي

## إهداء الى جامعة الشلف

أتقدم بالشكر الجزيل الى جامعة حسيبة بن بوعلى بالشلف على كل الجهود المبذولة  
لإنجاح هذا العمل

ولا يفوتني أن اشكر كل الاساتذة والعمال المنتمين الى هذه الجامعة والذين لم يدخروا جهدا  
في سبيل تحقيق الاهداف المنشودة

والى جميع الأساتذة والمعلمين وطلبة العلم

## كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين الذي أنعم علينا بنعمه التي لا تحصى ولا تعد، احمده واشكره على فضله الذي منّ به عليّ بإتمام هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من أعانني ولو بقليل في انجاز هذه الأطروحة، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور الفاضل: منير نوري.

والأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة.

كما اشكر جميع المؤسسات والموظفين الذين اظهروا حسن نواياهم في التعامل معنا، وجميع الأصدقاء والزملاء

# الإهداء

بداية أترحم على الوالدة الكريمة واسأل الله أن يتغمدها برحمته ويدخلها في جناته

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

- الوالد الكريم، وخالي حفظهما الله

- زوجتي وأبنائي محمد وأسماء

- إلى جميع إخوتي

والى جميع الأساتذة وطلبة العلم

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	كلمة شكر
أ - ج	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
هـ - و	فهرس الأشكال
01	المقدمة
14	الفصل الأول: المداخل التسويقية للميزة التنافسية
15	تمهيد
16	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
16	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
27	المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية
29	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية
32	المبحث الثاني: دعائم ومقومات الميزة التنافسية
32	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية
45	المطلب الثاني: وسائل تنمية الميزة التنافسية
52	المطلب الثالث: معايير قياس فعالية الميزة التنافسية
55	المبحث الثالث: الأسس التسويقية للميزة التنافسية
55	المطلب الأول: تكاليف التسويق
61	المطلب الثاني: عناصر المزيج التسويقي
66	المطلب الثالث: السياسات والأساليب التسويقية
76	خلاصة الفصل
80	الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات
81	تمهيد

82	المبحث الأول: ماهية التسويق بالعلاقات
83	المطلب الأول: تعريف التسويق بالعلاقات
90	المطلب الثاني: نشأة وتطور التسويق بالعلاقات
96	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق بالعلاقات
103	المطلب الرابع: خصائص وأبعاد التسويق بالعلاقات
110	المبحث الثاني: التسويق بالعلاقات وبعض المفاهيم التسويقية
110	المطلب الأول: التسويق بالعلاقات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال - التسويق الإلكتروني
122	المطلب الثاني: التسويق بالعلاقات والمسؤولية الاجتماعية
129	المبحث الثالث: مجالات تطبيق التسويق بالعلاقات وفعاليتة
129	المطلب الأول: مستويات ومجالات تطبيق التسويق بالعلاقات
137	المطلب الثاني: متطلبات وخطوات التطبيق الفعال للتسويق بالعلاقات
145	المطلب الثالث: قياس فعالية التسويق بالعلاقات والانتقادات الموجهة له
149	خلاصة الفصل
152	الفصل الثالث: تحليل الأبعاد التسويقية والتنافسية لعلاقات العملاء
153	تمهيد
154	المبحث الأول: ماهية علاقات العملاء
155	المطلب الأول: تعريف علاقات العملاء والنظريات المفسرة لها
159	المطلب الثاني: أنواع علاقات العملاء
165	المطلب الثالث: إستراتيجيات بناء ودعم علاقات العملاء
169	المبحث الثاني: أبعاد وأسس علاقات العملاء
169	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في علاقات العملاء
173	المطلب الثاني: القيمة المتوقعة والمدركة ودورها في بناء علاقات العملاء
184	المطلب الثالث: الرضا والولاء ودورها في تعزيز علاقات العملاء
191	المطلب الرابع: دورة حياة علاقات العملاء
194	المبحث الثالث: جودة العلاقة والميزة التنافسية
194	المطلب الأول: مفهوم جودة العلاقة ومحدداتها

201	المطلب الثاني: متطلبات جودة العلاقة
204	المطلب الثالث: أهمية وانعكاسات جودة العلاقة
206	المطلب الرابع: الأهمية التسويقية والتنافسية لجودة العلاقة
219	خلاصة الفصل
223	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لأهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية
224	تمهيد
225	المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية
225	المطلب الأول: دراسة البيئة التسويقية للمؤسسات الاقتصادية العربية
230	المطلب الثاني: التعريف بأساليب وأدوات الدراسة الميدانية
236	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
241	المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان
241	المطلب الأول: تحليل سياسات وقدرات التسويق الداخلي لأفراد العينة
246	المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بسياسات التسويق بالعلاقات
257	المطلب الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بجودة العلاقة
268	المطلب الرابع: تحليل النتائج المتعلقة بالميزة التنافسية
275	المبحث الثالث: تحليل طبيعة وقوة العلاقات بين متغيرات الدراسة
276	المطلب الأول: تحليل قوة العلاقات بين متغيرات الدراسة
281	المطلب الثاني: تحليل طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة
287	خلاصة الفصل
290	الخاتمة
300	المراجع
316	الملاحق



# فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
73	تحديد الفرص التسويقية من خلال مصفوفة منتج/سوق	(1-1)
104	مقارنة بين التسويق بالعلاقات والتسويق التقليدي	(1-2)
136	الحالات الملائمة لتطبيق التسويق بالعلاقات والحالات الملائمة لتطبيق التسويق التقليدي	(2-2)
186	مصفوفة الرضا والولاء	(1-3)
208	مصدر الميزة التنافسية تبعا لنوع العلاقة مع العميل	(2-3)
236	توزيع مفردات العينة حسب القطاعات والدول	(1-4)
238	توزيع مفردات العينة حسب طريقة تقديم المنتجات	(2-4)
239	توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة	(3-4)
240	توزيع مفردات العينة حسب الحجم	(4-4)
241	تقييم اهتمام مؤسسات العينة بسياسات التسويق الداخلي	(5-4)
244	ترتيب معايير اختبار رجال التسويق الأكثر اتصالا بالعملاء	(6-4)
246	تقييم مدى اهتمام مفردات العينة بتطبيق سياسات التسويق بالعلاقات	(7-4)
252	تحديد معايير تجزئة العملاء	(8-4)
254	ترتيب سياسات المزيج التسويقي حسب أهميتها في تدعيم علاقات العملاء	(9-4)
255	ترتيب العوامل المتحكمة في تحديد المزيج التسويقي حسب أهميتها	(10-4)
257	تقييم مكونات جودة العلاقة في مؤسسات العينة	(11-4)
261	قياس قوة دوافع عملاء المؤسسات نحو بناء العلاقات معها	(12-4)
262	قياس قوة دوافع المؤسسة نحو بناء علاقات طويلة مع العملاء	(13-4)
263	آثار جودة العلاقة	(14-4)
268	قياس قوة الميزة التنافسية للمؤسسات	(15-4)
272	قياس آثار الميزة التنافسية	(16-4)
276	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	(17-4)

# فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
21	عناصر الميزة التنافسية	(1-1)
24	دورة حياة الميزة التنافسية	(2-1)
49	العوامل المتحكمة في إستراتيجية الميزة التنافسية	(3-1)
51	دور التحالف الاستراتيجي في تنمية الميزة التنافسية	(4-1)
56	دور التكاليف في تحقيق الميزة التنافسية	(5-1)
67	أهمية الاستراتيجيات التنافسية في دعم الميزة التنافسية	(6-1)
91	العلاقة بين المؤسسة والمستهلك في ظل التوجه الإنتاجي للتسويق	(1-2)
92	العلاقة بين المؤسسة والمستهلك في ظل التوجه البيعي للتسويق	(2-2)
108	أبعاد التسويق بالعلاقات	(3-2)
182	العلاقة بين القيمة المتوقعة والقيمة المدركة للعميل	(1-3)
183	دور القيمة المتوقعة والمدركة في بناء علاقات العملاء	(2-3)
186	علاقة الرضا بالولاء	(3-3)
187	مزايا التحول من الرضا إلى الولاء	(4-3)
189	العلاقة بين الولاء والرضا والقيمة المدركة والمتوقعة للعميل	(5-3)
191	دورة حياة العلاقة مع العميل	(6-3)
200	العلاقة بين العمل والعمليات والعميل	(7-3)
206	خطوات تحسين جودة العلاقة	(8-3)
207	دور التسويق بالعلاقات في تحسين جودة العلاقة	(9-3)
209	جودة العلاقة كهدف للتسويق بالعلاقات في دعم الميزة التنافس	(10-3)
210	العلاقة الانعكاسية بين العميل والمؤسسة	(11-3)
211	العلاقة بين التسويق بالعلاقات والجودة والتميز	(12-3)
212	دور تدنية التكاليف في تحقيق التميز	(13-3)
213	دور التسويق بالعلاقات في تدنية التكاليف	(14-3)

215	دور التسويق بالعلاقات في زيادة سرعة الاستجابة لحاجيات ورغبات العميل	(15-3)
217	دور التسويق بالعلاقات في دعم أبعاد الميزة التنافسية	(16-3)
231	نموذج الدراسة	(1-4)
237	توزيع مفردات العينة حسب الدول	(2-4)
237	توزيع مفردات العينة حسب قطاعات النشاط	(3-4)
238	توزيع مفردات العينة حسب طريقة تقديم المنتجات	(4-4)
239	توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة	(5-4)
240	توزيع مفردات العينة حسب الحجم	(6-4)
242	تقييم اهتمام مؤسسات العينة بسياسات التسويق الداخلي	(7-4)
248	تقييم مدة اهتمام مفردات العينة بتطبيق سياسات التسويق بالعلاقات	(8-4)
253	تحديد معايير تجزئة العملاء	(9-4)
258	تقييم مكونات جودة العلاقة في مؤسسات العينة	(10-4)
261	قياس قوة دوافع عملاء المؤسسات نحو بناء العلاقات معها	(11-4)
262	قياس قوة دوافع المؤسسة نحو بناء علاقات طويلة مع العملاء	(12-4)
264	آثار جودة العلاقة	(13-4)
269	قياس قوة الميزة التنافسية للمؤسسات	(14-4)
272	قياس آثار الميزة التنافسية	(15-4)
277	تحليل الارتباط بين التسويق بالعلاقات والتسويق الداخلي	(16-4)
278	تحليل الارتباط بين التسويق بالعلاقات وجودة العلاقة	(17-4)
279	تحليل الارتباط بين جودة العلاقة والميزة التنافسية	(18-4)
280	تحليل الارتباط بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية	(19-4)
281	طبيعة العلاقة بين التسويق بالعلاقات وجودة العلاقة	(20-4)
283	طبيعة العلاقة بين جودة العلاقة والميزة التنافسية	(21-4)
284	طبيعة العلاقة بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية	(22-4)

# المقدمة

### التمهيد:

أدت التطورات التكنولوجية والعلمية بما أحدثته من تسارع وتيرة إنتاج المعارف والتقنيات، إلى تغير في طبيعة وركائز التنافس والتفوق والريادة أمام مختلف المؤسسات والتنظيمات على اختلاف أنواعها، وبات عليها من الضروري البحث عن أساليب وتقنيات تكفل لها البقاء والتميز والتفرد عن باقي المنافسين وبما يحقق لها سمعة حسنة ويقوي علاقتها مع عملائها، إذ تختلف وتتنوع تلك التقنيات والأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق هذا الغرض، منها ما يتعلق بإدارة المورد البشري وآخر بالجانب المالي ومنها بوظيفة التمويل وآخر بإدارة الإنتاج وأخرى تجدد في الأنشطة التسويقية خيارا فعالا لتحقيق التوسع والنمو في السوق، كونها تمثل أداة وصل وتواصل بين المؤسسة ومتغيرات السوق ومكوناته، هذا ما يجعلها مؤثرا مباشرا على مكانة المؤسسة وتنافسيتها.

في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية يعتبر التسويق بما يحويه من سياسات وأنشطة عاملا أساسيا لنجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية، وذلك لدوره الأساسي وأهميته الكبيرة في تدعيم المركز التنافسي لها، وخاصة تحت تأثير التوجهات الحالية القائمة على العولمة وإقتصاد السوق بما تنتجه من عالمية المنافسة وانفتاح السوق، فتراجع السياسات الحمائية المطبقة من طرف الدول وزيادة الحرية الاقتصادية بما تتيحه من حرية حركة رؤوس الأموال وحرية التجارة، رفع من درجة المخاطر والتحديات في ظل بيئة تسويقية لم تعد محلية كما كان معروفا في السابق بل أصبحت ذات أبعاد عالمية، الأمر الذي فرض على المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها أن تواجه تهديدات ومخاطر عالمية وخاصة المتعلقة بالمنافسة وفي ظل هذه التغيرات أصبح العمل على كسب رضا العميل والفوز بولائه أمر أساسي للنجاح والبقاء، ولهذا إنصب إهتمام المؤسسات على تحقيق هذا الهدف من خلال إستعمال مختلف الوسائل والإمكانيات التي تحقق لها ذلك، وخاصة النشاط التسويقي بإعتباره الأداة الأساسية والوحيدة التي تكفل الإتصال بين المؤسسة والسوق بما فيه العميل، حيث أصبحت المؤسسات الناجحة عالميا هي المؤسسات التي تستطيع تحقيق سبق والتفوق في خدمة العميل، ولا يتحقق لها هذا الأمر في ظل بيئة عالمية وأسواق متعددة ومتنوعة إلا من خلال التميز في خدمة هذا العميل وبالتركيز أكثر على المجالات التي تتفوق فيها، والعملاء الذين لهم إرتباط شديد بها سواء من حيث العلاقة أو من حيث مجال الخدمة، هذا الأمر يتطلب إعتناء وتركيز أنشطة المؤسسة وتوجيهها لخدمة مجالات محددة وعملاء معينين، وخاصة بالنسبة للنشاط التسويقي بإعتباره وسيلة إتصال بالعميل والسوق، الأمر الذي يدفعها لتدعيم وتعزيز علاقتها بعملائها والحفاظ عليهم بتسخير الأنشطة التسويقية نحو هذا الغرض أي تبني منهج التسويق بالعلاقات، خاصة إذا ما كانت تكلفة البحث وإستقطاب عملاء جدد مرتفعة جدا وغير مضمونة النتائج، تضطر المؤسسات إلى المحافظة على

عملائها الحاليين من خلال هذا المنهج، بغية الحفاظ على مكانتها السوقية وتعزيز موقفها التنافسي في ظل بيئة تنافسية عالمية شديدة التغير والتقلب. ولهذا نحاول بحث فعالية هذا المنهج التسويقي في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية العربية في ظل التهديدات والمخاطر الناجمة عن التفتح الإقتصادي والعولمة. وبناءا عليه جاءت صياغة موضوع بحثنا على النحو التالي: أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية العربية.

### 1- إشكالية الدراسة:

بناءا على التحليل السابق يتضح أن إكتساب المؤسسات لميزة تنافسية يعتبر ضرورة ملحة لمواجهة التحديات التنافسية والحفاظ على المركز التنافسي، وفي الوقت نفسه يتطلب تحقيق ذلك التركيز على تحسين وتنمية علاقات المؤسسة بعناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبالأخص علاقات العملاء باعتبار هذا الأخير محور اهتمام المؤسسات، وتحقيق رضاه وولائه عامل مهم في تحقيق النجاح والبقاء، ومن هذا المنطلق فان المناهج التسويقية التي تقوم على هذا التوجه تعتبر ذات أهمية كبيرة وعلى رأسها التسويق بالعلاقات، وعليه يمكن طرح السؤال الرئيسي لبحثنا على النحو الآتي:

ما مدى أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية وهل يعتبر خيار مناسب للمؤسسات العربية من أجل تعزيز مركزها التنافسي؟

ومن أجل إزالة الغموض على السؤال الرئيسي يمكن طرح بعض الأسئلة الفرعية كما يلي:

1. إلى أي حد يمكن الاعتماد على الخيارات التسويقية في مواجهة تحديات المنافسة؟
2. كيف تساهم الأنشطة التسويقية في بناء وتنمية الميزة التنافسية؟
3. ما طبيعة وقوة العلاقة بين جودة علاقات العملاء والميزة التنافسية؟
4. ما أهمية التسويق بالعلاقات في بناء وتطوير علاقات العملاء؟
5. كيف يمكن أن يكون التسويق بالعلاقات منهجا تسويقيا فعالا في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية؟
6. ما هي عوامل ضعف تنافسية المؤسسة الاقتصادية العربية وكيف يمكن مواجهتها؟
7. إلى أي حد يمكن الاعتماد على الخيارات التسويقية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية العربية؟
8. هل يعتبر التسويق بالعلاقات خيارا مناسباً لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية العربية؟



## 2- الفرضيات:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث، نقترح بعض الإجابات المبدئية للأسئلة المطروحة، من أجل اختبارها لاحقاً، والتي تتمثل فيما يلي:

أ- الفرضية الرئيسية: للتسويق بالعلاقات أهمية كبيرة في تحقيق ميزة تنافسية انطلاقاً من قوة دعمه لعلاقات العملاء.

### ب- الفرضيات الفرعية:

1. تعتبر الخيارات التسويقية المناسبة والفعالة أساس مواجهة التحديات التنافسية.
2. يكون بناء ميزة تنافسية بتركيز وتوجيه الأنشطة التسويقية نحو خدمة وإرضاء العميل.
3. تعتبر جودة العلاقة العالية ميزة تنافسية.
4. للتسويق بالعلاقات أهمية كبيرة في الاحتفاظ بالعملاء وتعزيز ولاءهم للمؤسسة.
5. يكون التسويق بالعلاقات أكثر فعالية في دعم الميزة التنافسية، إذا ركز على الاستثمار في علاقات العملاء بشكل أساسي.
6. تواجه المؤسسات العربية إشكالية ضعف فعالية الأنشطة التسويقية.
7. للأنشطة التسويقية أهمية كبيرة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية العربية.
8. يعتبر التسويق بالعلاقات خيار مناسب للمؤسسات الاقتصادية العربية من أجل تحقيق ميزة تنافسية مبنية على علاقات العملاء.

## 3- أهمية البحث:

أمام إزدياد مخاطر وتهديدات العولمة وحرية التجارة على المؤسسات الاقتصادية العربية، أردنا أن نطرح منهجاً تسويقياً فعالاً في تدعيم تنافسية المؤسسة، خاصة وأن هذه الأخيرة تعد مبرراً في كثير من الحالات لعدم الإهتمام بنشاط التسويق، ولعدم جدوى التسويق التقليدي في بعض الأحيان، فمن خلال هذه الدراسة نتعرف على منهج تسويقي جديد ومدى أهميته في تدعيم تنافسية المؤسسة الاقتصادية في ظل بيئة تسويقية ذات أبعاد عالمية. ويمكن تلخيص أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- يعتبر موضوع التسويق بالعلاقات حديث الطرح على الساحة العلمية والعملية، كما أنه يعكس التوجهات والتطورات الاجتماعية والاقتصادية على الصعيد العالمي، وأبرزها نمو الوعي الاستهلاكي، وبرز التوجه نحو التركيز على خدمة العميل وإعطائه الأولوية في التعامل مع السوق.

- يعطي هذا البحث إضافة جديدة على المستوى النظري لأنه يربط بين متغيرتين مهمتين بالنسبة للمؤسسة، حيث انه كلا من التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية لا زالت تشغل بال الباحثين ورجال التسويق ولا يزال مفهومهما وأبعادهما في تطور وبجاجة إلى إثراء.
- أما من الناحية العملية فهو من الممكن أن يساهم في علاج المشاكل التسويقية التي تعاني منها المؤسسة الاقتصادية العربية وكذا المعوقات البيئية والتنظيمية التي تتسبب في إضعاف تنافسيتها وإعاقة نموها، خاصة في ظل ازدياد حدة المنافسة الأجنبية وعلى رأسها الشركات متعددة الجنسيات. حيث يمكن لتلك المؤسسات الاستفادة من فلسفة التسويق بالعلاقات في ضغط التكاليف التسويقية وتعزيز علاقاتها بعملائها.

#### 4- هدف البحث:

تهدف من خلال هذا البحث إلى إبراز دور التسويق بالعلاقات في تدعيم الميزة التنافسية وتحليل الطرق والحالات التي تناسب تطبيق هذا المنهج التسويقي بفعالية، بغرض إيجاد أسلوب تسويقي فعال للمؤسسات الاقتصادية العربية يمكنها من تعزيز مكانتها السوقية وتدعيم تنافسيتها، ويمكن تجزئة هذا الهدف إلى الأهداف الفرعية التالية:

- إبراز مكانة التسويق بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية ودوره في مواجهة تحديات المنافسة.
- تحديد مفهوم الميزة التنافسية ودورها في مواجهة تحديات المنافسة.
- تحديد المتطلبات التسويقية لتحقيق ميزة تنافسية.
- توضيح كيفية تأثير التسويق بالعلاقات في بناء وتطوير علاقات العملاء، وأهمية هذه الأخيرة في تميز المؤسسة.
- تحديد دور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية.
- تحديد الكيفية والمجالات التي يمكن الاعتماد فيها على التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بفعالية.
- إبراز دور التسويق بالعلاقات في تدعيم تنافسية المؤسسات الاقتصادية العربية.

#### 5- الدراسات السابقة:

بناء على تتبع وتحليل مختلف البحوث والدراسات التي تتعلق بأحد متغيرات دراستنا، والتي تضمنت دراسة التسويق بالعلاقات أو الميزة التنافسية أو علاقات العملاء، فقد توصلنا في حدود اطلاعنا إلى النتائج التالية:

- دراسة: (Dant, et al, 2005): بعنوان أهمية أبعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق فعالية التطبيق، والتي تهدف إلى قياس أثر مجموعة من المحددات على فعالية تطبيق التسويق بالعلاقات والتي تمثلت في ثلاث مجموعات أساسية، حيث تعلقت الأولى منها بمحددات العلاقة كالاتزام والثقة والمجموعة الثانية متعلقة بالمحددات المتحكمة في العلاقة كالمنافع والاستثمار في العلاقة، والمجموعة الثانية متعلقة بنتائج العلاقة كالولاء والتعاون، وقد أثبتت الدراسة إلى أن هذه المحددات تكون أكثر فعالية عندما تكون العلاقة أكثر أهمية بالنسبة للعملاء، كما أن المحددات المتحكمة تساهم أكثر في توسيع نطاق فعالية تطبيق التسويق بالعلاقات.

- دراسة: سعد محمد نعيم ياسين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التسويق، الجامعة الأردنية، 2006، بعنوان: أبعاد إستراتيجية التسويق بالعلاقات وأثرها على الأداء التسويقي لشركات التأمين الأردنية، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق إستراتيجية التسويق بالعلاقات في شركات التأمين الأردنية، من خلال قياس قدرتها على بناء العلاقات التسويقية مع خمسة أسواق وهي سوق الموارد البشرية والمرجعيات التسويقية، وسوق التأثير وسوق الموردين وسوق الزبائن، وقياس اثر ذلك على الأداء التسويقي للشركات، توصل الباحث إلى أن الشركات الأردنية تطبق التسويق بالعلاقات مع سوق الموظفين وسوق التأثير وسوق الموردين وسوق الزبائن، ولا تطبقه مع المرجعيات التسويقية، كما أثبتت الدراسة وجود ارتباط قوي بين إستراتيجية التسويق بالعلاقات والأداء التسويقي. ويلاحظ من خلال هذه الدراسة تركيزها على الأهمية التسويقية لمنهج التسويق بالعلاقات بناء على دراسة أثر العلاقات التسويقية على الأداء التسويقي، بالاعتصار على شركات التأمين الأردنية.

- دراسة: معتصم عقاب عبد القادر مسعود، أطروحة دكتوراه في التسويق، جامعة عمان العربية 2005، بعنوان: إستخدام مفهوم التسويق بالعلاقات بالاستناد إلى عنصري القيمة والرضا للزبائن في شركات التأمين في الأردن وفلسطين، تهدف هذه الدراسة إلى قياس اثر العوامل المكونة للمزايا والمنافع المحصلة من طرف عملاء التأمين على توجههم نحو بناء علاقة قوية مع الشركة من جهة، ومن جهة أخرى قياس اثر العوامل المكونة للقيمة التي تحصل عليها الشركة من العميل على توجهها نحو بناء علاقات قوية مع العملاء. يلاحظ أن هذه الدراسة اقتصرت على محاولة اختبار مفهوم التسويق بالعلاقات في شركات التأمين الأردنية والفلسطينية وهذا بناء على قياس قوة العلاقة بين مجموعة من المتغيرات المشكلة للقيمة وأهمية العلاقات مع قوة التوجه والرغبة في بناء تلك العلاقات.

- دراسة: نهلة نهاد ناظر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، بعنوان: أثر التسويق بالعلاقات ودوافع التعامل

على ولاء العملاء للمنظمة "دراسة تطبيقية على عينة من عملاء المصارف التجارية الأردنية في مدينة عمان"، تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر أبعاد التسويق بالعلاقات ودوافع تعامل العملاء مع المؤسسة في ولائهم لها، إذ تم تحديد كل من الالتزام والروابط والتفاعل والرضا كأبعاد للتسويق بالعلاقات، والثقة والتعاملات الاجتماعية والمعاملة الخاصة كأبعاد لدوافع التعامل، ثم قياس أثر ودور هذه المتغيرات في تعزيز الولاء.

نلاحظ أن هذه الدراسة اقتصر على دراسة أثر التسويق بالعلاقات على الولاء فقط وفي المصارف التجارية الأردنية.

- دراسة: علي عادل الوزني، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التسويق، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2009، بعنوان: متطلبات جودة العلاقة ونواتجها بين شركات ووسطاء التأمين في الأردن في ضوء مفهوم التسويق بالعلاقات، تهدف هذه الدراسة إلى قياس قوة العلاقة بين ثلاثة متغيرات وهي متطلبات جودة العلاقة كمتغير مستقل وجودة العلاقة كمتغير وسيط ونواتج جودة العلاقة كمتغير تابع، وتم تحديد عناصر متطلبات جودة العلاقة في كلا من الاتصالات الفعالة والاستثمار في العلاقة وسلوك العلاقة والمعاملة المميزة والتوجه بخدمة الوسيط، أما جودة العلاقة فتم تحديد العناصر التالية لها: الرضا والثقة والالتزام والروابط، أما نواتج جودة العلاقة فتمثلت في الولاء والعلاقات طويلة المدى وحجم التعامل.

حيث لم يتم دراسة علاقة المؤسسة بالعملاء ولكن تم التركيز على علاقتها بالوسطاء، إضافة إلى تحليل متطلبات تحسين جودة العلاقة وأهميتها في دعم الولاء والمحافظة على العملاء ورفع قيمتهم بالنسبة للمؤسسة.

- دراسة: كرم عبد الله محمد عبد الحميد العبسي، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة 2012، بعنوان: "أثر تسويق العلاقات مع عملاء الائتمان في البنوك على درجة رضائهم"، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر التسويق بالعلاقات على رضا عملاء البنوك، بالتطبيق على عملاء بطاقة الائتمان في قطاع البنوك التجارية في مصر، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة بين درجة توفر أبعاد التسويق بالعلاقات مع عملاء الائتمان ودرجة رضاهم، مع اعتبار أن الالتزام في هذه العلاقة هو الأكثر تأثيراً على الرضا.
- هناك علاقة بين درجة الثقة في العلاقة ودرجة رضا عملاء الائتمان.
- هناك علاقة بين درجة توفر الاتصال في العلاقة ودرجة رضا العملاء.
- هناك علاقة بين درجة توفر المزايا والمنافع في العلاقة وبين درجة رضا العملاء.

- أن هناك علاقة بين درجة توافر أبعاد التسويق بالعلاقات وبين الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، مع اعتبار أن السن هو الأكثر تأثيرا.
- يلاحظ من خلال الدراسة السابقة أن هناك علاقة قوية بين التسويق بالعلاقات ورضا العملاء، وهذا اعتبارا من أن أبعاد التسويق بالعلاقات لها أهمية بالغة في ذلك إلا أن درجة تأثيرها متفاوتة، وما يلاحظ أن هذه الدراسة اقتصرت فقط على عينة من عملاء قطاع البنوك، ولم تشمل باقي القطاعات كالتأمين مثلا، مما يجعل هناك صعوبة في تعميم النتائج المتوصل إليها على مؤسسات من قطاعات أخرى، كما أن هذه الدراسة ركزت على مجال محدد من أهمية التسويق بالعلاقات وهي تدعيم رضا العملاء، ولم تكشف عن أهميته في بناء وتطوير علاقات العملاء.
- أما دراستنا هذه شملت أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، بالإسقاط على عدة قطاعات مختلفة، إضافة إلى إحتوائها لكافة آثار التسويق بالعلاقات بما يعبر عن دعمه للعلاقات من كافة الجوانب وهو ما يولد ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة.
- دراسة: نحاسية رتيبة (2003 جامعة الجزائر) والمقدمة تحت عنوان " أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، حيث تم التعرض فيها إلى مفهوم البيئة وتحليل المنافسة وأهمية استراتيجيات التنافس في تحقيق المزايا التنافسية، ليتم الوصول في الأخير إلى تحديد أهمية اليقظة التنافسية في دعم الميزة التنافسية، مؤكدة على الدور الكبير لليقظة التنافسية في هذا المجال.
- ركزت هذه الدراسة على أهمية الأدوات والآليات التنافسية في دعم وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مع إعطاء الأولوية في ذلك لتحليل دور المعلومات التنافسية على تحسين الأداء والموقف التنافسي، والاختيار الفعال للاستراتيجيات التنافسية، ولم يتناول الأدوات التسويقية بصفة عامة ودورها في تنمية الميزة التنافسية.
- دراسة: نصيرة بن عبد الرحمان (2006 جامعة البليدة) والمقدمة تحت عنوان "آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية"، تم من خلالها دراسة كيفية وإمكانية تطوير وتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في إطار تحرير التجارة الخارجية، أي البحث في الآليات والاستراتيجيات الجديدة التي تمكن المؤسسة الاقتصادية الحديثة من التكيف والتأقلم مع التغيرات والظروف المستجدة في ظل هذا التحول الهائل في حدود وشدة وطبيعة المنافسة، حيث تم التعرض من خلال هذا البحث إلى مفهوم حرية التجارة الخارجية والنظريات المفسرة لها، والمنظمات العالمية الموجهة لها، كما تم توضيح مفهوم التنافسية بمختلف أنواعها ومستوياتها ومؤشراتها، ليتم التوصل إلى ثلاث آليات أساسية تمكن من دعم الميزة التنافسية في ظل التغيرات والتوجهات الجديدة وهي التمرکز والتوسع والانتشار.

ويلاحظ أن هذه الدراسة ركزت على آليات تطوير وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية فقط، وفي ظل التوجهات نحو تحرير التجارة الخارجية، مع تركيزها في ذلك على السياسات والآليات التنافسية حيث تم توضيح أن استراتيجيات التوسع والتمركز والانتشار تعتبر بدائل مثالية في ذلك.

- دراسة، قلش عبد الله، رسالة ماجستير بعنوان: التدريب كدعامة للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة ملبنة عريب خلال الفترة 2000-2005)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2007/2006، عالجت هذه الدراسة مدخل مهم للميزة التنافسية والذي يتعلق بالموارد البشرية، إذ يعتبر التدريب احد الوسائل المهمة في تطوير وتنمية هذه الأخيرة وتكييفها مع مختلف التغيرات في ظل اقتصاد المعرفة بما يولد كفاءات متميزة تمكن من صنع النجاح والتميز للمؤسسة، وقد عالجت الإشكالية من خلال تحليل مفهوم ومتطلبات التنافس في ظل اقتصاد المعرفة إضافة إلى تحليل مفهوم الميزة التنافسية ودعائمها كما تناولت مفهوم التدريب وأهميته في صنع موارد بشرية متميزة، ليتم التوصل إلى أهمية هذا الأخير في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، وفي الأخير تم اختبار النتائج ميدانيا، حيث تبين أن التدريب يعتبر دعامة للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة انطلاقا من تنمية قدرات ومهارات الأفراد العلمية والذهنية وتكييفها مع التغيرات التكنولوجية بما يعطي للمؤسسة كفاءات متميزة يصعب على المنافسين تقليدها.

- دراسة: بن نافلة قدور، أطروحة دكتوراه بعنوان: مكانة بحوث التسويق الدولي في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية (بالطبيق على عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007، وتهدف هذه الدراسة إلى قياس دور وأهمية بحوث التسويق الدولي في اكتساب الميزة التنافسية، بالتطبيق على عينة من المؤسسات الجزائرية الناشطة في مجال التصدير، حيث عالجت عدة إشكاليات جزئية تتعلق بمفهوم وأهمية بحوث التسويق الدولي، إنعكاسات بحوث التسويق على الميزة التنافسية من خلال تحليل مفهوم الميزة التنافسية وتحديد دور المعلومات في تحقيقها، ثم القيام بدراسة ميدانية للعلاقة بين بحوث التسويق الدولي والميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية المصدرة، وتوصلت الدراسة إلى انه لا يمكن اعتبار الميزة التنافسية غاية نهائية في حد ذاتها بل هي وسيلة لتحقيق نجاح المؤسسة، وأهمية بحوث التسويق في تكوين الميزة التنافسية والمحافظة عليها تكمن في توفيرها المعلومات التسويقية المناسبة والمساعدة على اتخاذ قرارات وبناء استراتيجيات وسياسات تسويقية فعالة، وبذلك تعتبر بحوث التسويق الدولي احد الصيغ المساعدة على تدعيم وتعزيز تنافسية المؤسسات وتكييفها مع المستجدات العالمية.

- دراسة: خليل حسين محمد عرابي، رسالة ماجستير بعنوان: أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية في إقليم الشمال)، جامعة آل البيت الأردن،

2009/2008، وتهدف إلى دراسة تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للمؤسسة، بناء على قياس حساسية أبعاد الميزة التنافسية للتغير في عناصر المسؤولية الاجتماعية.

- دراسة: رامي شمسين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسويق، جامعة دمشق 2009/2008، بعنوان: رضا العملاء ودوره في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية في قطاع خدمات النقل الجوي"، وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين رضا العملاء والميزة التنافسية فقط، ولم تتطرق إلى باقي الأبعاد التسويقية للميزة التنافسية وإلى أبعاد علاقات العملاء ودورها في تعزيز الميزة التنافسية.

من خلال استعراض مختلف الدراسات السابقة اتضح أنها ركزت على دراسة كيفية تطبيق التسويق بالعلاقات ودراسة متطلباته الأساسية وشروط فعاليته، إضافة إلى آثاره على الأداء التسويقي وعلى ولاء العملاء ودرجة رضاهم، مع تركيزها على دراسة تلك الموضوعات في شركات التأمين والمصارف فقط، ولم تتضمن هذه الدراسات الربط بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية، كما أنها لم تعمل على دراسة هذا المنهج في مؤسسات متنوعة، كما يلاحظ أيضاً انعدام الدراسات الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية العربية ككل. أما الدراسات الخاصة بالميزة التنافسية لم تعمل على الربط بين هذه الأخيرة والتسويق بالعلاقات، ولم تتناول الأبعاد التسويقية لها. ولم تحدد تأثير أبعاد علاقات العملاء ودورها في بناء الميزة التنافسية، كما أنها لم تتناول هذا الموضوع في عدة قطاعات مختلفة.

فبناء على ما سبق تأتي دراستنا هذه على قياس أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، بناء على دراسة العلاقة بين ثلاث متغيرات أساسية وهي التسويق بالعلاقات كمتغير مستقل وجودة العلاقة كمتغير وسيط والميزة التنافسية كمتغير تابع، مع التطرق أيضاً إلى البعد الداخلي والخارجي للتسويق بالعلاقات، كما تميزت هذه الدراسة أيضاً بأنها شملت عدة قطاعات اقتصادية منها قطاع المنتجات الاستهلاكية والاتصالات والتأمين والقطاع المصرفي والصناعي، إضافة إلى شمولها المؤسسات من دول عربية مختلفة ولم تركز على دولة معينة.

### 6- المصطلحات:

- **المؤسسات الاقتصادية:** ونقصد بها كل المؤسسات التي تزاوّل أحد الأنشطة الاقتصادية سواء كان نشاط تجاري أو صناعي أو زراعي أو خدمي، فهي تلك المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق الربح بالدرجة الأولى.

- التسويق بالعلاقات: هو منهج تسويقي يركز على العلاقة بين المؤسسة والعميل والعمل على تحسينها وتطويرها، من خلال تركيز الجهود والإمكانيات التسويقية على خدمة العملاء الحاليين والاحتفاظ بهم بدلا من السعي للبحث عن عملاء جدد. فهو يعتمد على استمرارية العلاقة بين المؤسسة والعميل.
- المنهج التسويقي: ونقصد به الإطار العام الموجه لمختلف السياسات والاستراتيجيات التسويقية والذي يتحدد في إطاره كل تصرفات وسلوكات المؤسسة تجاه بيئتها التسويقية، ويحدد اتجاه تركيز الأنشطة التسويقية.
- تنافسية المؤسسة الاقتصادية: وتعني قدرة المؤسسة على تحقيق مركز تنافسي والمحافظة عليه ويظهر ذلك من خلال تحقيق التفوق والتميز والنمو المتواصل والربح المستمر.
- الميزة التنافسية: تمثل أحد المجالات التي تتميز وتتفوق فيها المؤسسة عن بقية منافسيها.
- العميل: وهو كل من يتعامل مع المؤسسة أو يكون مستفيد من أنشطتها ومنتجاتها. سواء كان وكيل أو تاجر جملة أو تاجر تجزئة أو مستعمل صناعي أو مستهلك نهائي.
- علاقات العملاء: وهي تلك الروابط التجارية والنفسية والاجتماعية التي تربط بين المؤسسة وعملائها.
- جودة العلاقة: وتشير إلى قوة العلاقة ودرجة تحسنها وآثارها على الأطراف.

**7- حدود الدراسة:** بناء على إشكالية البحث وأهدافه فإن حدود الدراسة تأخذ ثلاث أبعاد وهي على النحو التالي:

- الحدود العلمية: تقتصر دراستنا من الناحية العلمية على تحديد وقياس اثر التسويق بالعلاقات على الميزة التنافسية وكيفية حدوث ذلك، بناء على تحديد دوره في بناء علاقات العملاء وعلاقة هذه الأخيرة بالميزة التنافسية.
- الحدود الزمنية: أما من الناحية الزمنية فقد كانت دراستنا مبنية على بيانات ومعطيات حديثة تتعلق بفترة زمنية تواجه فيها المؤسسات تحديات العولمة والتفتح على الاقتصاد العالمي. حيث تم تجميع البيانات خلال سنة 2011 و2012.
- الحدود المكانية: أما من الناحية المكانية فستركز دراستنا على المؤسسات الاقتصادية العربية. حيث كان تمثلت عينة الدراسة في 43 مؤسسة تنتمي الى 10 دول.



## 8- المنهج المتبع:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث والوصول إلى أهدافه المحددة، والمتعلقة بتحديد أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، سنعمد على المنهج الوصفي الذي يقوم على تحليل الظواهر والعلاقات فيما بينها، بناءً على دراسة ظروفها وأبعادها ومكوناتها الجزئية، ما يمكننا من تفسير وتحليل المعلومات المتعلقة بالظاهرة. وكشف طبيعة وكيفية تأثير التسويق بالعلاقات في الميزة التنافسية. وإلى جانب ذلك اعتمدنا أيضاً على منهج الدراسة الميدانية، بناءً على جمع البيانات والحقائق حول المؤسسات الاقتصادية العربية بواسطة توزيع مجموعة من الاستمارات على عينة من المؤسسات، ثم تفرغ وتبويب تلك البيانات وتحليلها وتفسير النتائج بالاعتماد على النسب المئوية والارتباطات الخطية، التي استطعنا من خلالها قياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحديد كيفية تأثير التسويق بالعلاقات في الميزة التنافسية.

## 9- أقسام الدراسة:

من أجل الوصول إلى إجابة دقيقة لإشكالية بحثنا وتحقيق أهدافه فقد تناولنا هذه الدراسة من خلال تحليل طبيعة ومكونات متغيراتها، والمتمثلة في التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية وعلاقات العملاء، ثم قمنا بمعالجة العلاقة بينهما بتفسير الأبعاد والأسس التي تقوم عليها، إلى جانب اختبار نتائج ذلك بناءً على الدراسة الميدانية، التي حددنا من خلالها بدقة طريقة تأثير التسويق بالعلاقات في الميزة التنافسية وقياس أهميته، ولذلك فقد قسمنا هذه الدراسة إلى أربعة فصول، وهذا على النحو الآتي:

- الفصل الأول والذي يتعلق بتحليل طبيعة الميزة التنافسية، من أجل كشف الأبعاد والأسس التسويقية لها، بناءً على تحديد مفهومها وخصائصها ومتطلباتها الأساسية، انتهاءً بتحديد دور الأنشطة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية.

- أما الفصل الثاني فيتعلق بتحليل طبيعة التسويق بالعلاقات وهذا من أجل التوصل إلى أهميته التنافسية، بالاعتماد على تحديد مفهومه ومتطلبات تطبيقه وزيادة فعاليته، مروراً بتحديد دوره في تعزيز تنافسية المؤسسة.

- أما الفصل الثالث والذي يتعلق بتحليل طبيعة علاقات العملاء من أجل تحديد أبعادها التسويقية والتنافسية، اعتماداً على دراسة مفهومها وأبعادها ثم تحليل مفهوم جودة العلاقة ومتطلباتها الأساسية، لنصل في الأخير إلى تحديد دور التسويق بالعلاقات في تحسين جودة العلاقة، وأهمية هذه الأخيرة في بناء الميزة التنافسية.

- أما الفصل الرابع فيتناول الدراسة الميدانية والمتعلقة بالمؤسسات الاقتصادية العربية، وهذا بغرض إسقاط النتائج النظرية المتوصل إليها على الواقع، بالاعتماد على استقصاء عينة من المؤسسات، حيث تضمن هذا الفصل التعريف بمجتمع وعينة الدراسة ومنهجيتها وأدواتها، ثم تحليل النتائج المتعلقة بقوة متغيرات الدراسة في المؤسسات المدروسة، وأخيرا تحليل العلاقات وقوتها بين تلك المتغيرات.

### 10- صعوبات الدراسة:

أثناء إعدادنا لهذا البحث واجهنا مجموعة من الصعوبات التي كانت تعيق عملية تقدم البحث والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ندرة البيانات والمؤشرات حول المؤسسات الاقتصادية العربية: حيث لا توجد هيئات أو منظمات تشرف على جمع وتنظيم الإحصائيات والبيانات حول المؤسسات الاقتصادية العربية، كما انه لا توجد منظمات تختص بدراسة واقع ومشاكل هذه المؤسسات ومعالجتها أو اقتراح الحلول المناسبة لذلك ولآفاق تطويرها ونجاحها. الأمر الذي جعل هذه المؤسسات تستعين في كثير من الأحيان بمؤسسات وخبرات أجنبية وخاصة في مجال التسويق.

- ندرة الدراسات حول المؤسسات الاقتصادية العربية بشكل عام: حيث الدراسات والبحوث التي تختص بمعالجة واقع المؤسسات الاقتصادية العربية بشكل عام والمشاكل المرتبطة بها نادرة وخاصة المتعلقة بالتسويق، تظهر فقط دراسات جزئية إما تتناول دولة أو إقليم محدد إذ يصعب تعميم نتائجها على كل المؤسسات العربية

- عدم تجاوب المؤسسات معنا: إن اهم صعوبة واجهتنا في إعداد هذا البحث هو ما تعلق بالدراسة الميدانية وبالتحديد جمع البيانات حول المؤسسات الاقتصادية العربية التي لم تبد تعاونها معنا فقد أرسلنا الكثير من استمارات ولم يتم الرد عليها من قبل هذه المؤسسات.

# الفصل الأول

المداخل التسويقية للميزة التنافسية

### تمهيد

تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها لضمان بقائها ونموها في الأجل البعيد، وذلك ما يوجب عليها تحقيق تموضع سليم في بيئتها الخارجية وتشكيل علاقات قوية ومجدية مع مختلف أطراف تلك البيئة وخاصة مع العملاء، ولهذا فهي تعتمد على عدة مداخل منها ما يتعلق بالإنتاج ومنها ما يتعلق بالموارد البشري ومنها ما يتعلق بالميدان التسويقي، الذي يشكل وسيلة الاتصال مع تلك العناصر.

وحتى تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها والحفاظ على حصتها السوقية، يجب عليها التميز والتفرد عن باقي المنافسين، ومن هذا أصبح لزاما على المؤسسات باختلاف أنواعها وأشكالها السعي لاكتساب ميزة تنافسية، تمكنها من تحقيق التموع السليم في السوق، والحفاظ على مركزها التنافسي. حيث تعتبر هذه الأخيرة ضرورة تنافسية ملحة لفرض تواجد قوي في البيئة التسويقية، ومتطلبات البقاء والنمو للمؤسسات يفرض عليها التنمية والتطوير المستمر لمزاياها التنافسية.

ومن أجل تحديد مداخل تأثير الأنشطة والوظائف التسويقية على الميزة التنافسية وبالأخص التسويق بالعلاقات، فقد خصصنا هذا الفصل لنتناول من خلاله مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها ومتطلباتها وأخيرا نخلص إلى تحديد الأسس التسويقية لها أي دور الأنشطة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها، وتحديد مختلف الأبعاد التسويقية للميزة التنافسية، وهذا بغرض تسهيل دراسة واستنباط دور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية.

### المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية ضرورة ملحة للتنافس، إذ تمكن المؤسسة من مواجهة مختلف تحديات المنافسة والحفاظ على المركز التنافسي، ومهما كان نوع الميزة التي تعتمد عليها المؤسسة في التنافس فسوف تركز بشكل كبير على تحسين علاقتها بالعملاء والعمل على إشباع حاجياتهم ورغباتهم بشكل أفضل من المنافسين، وبناءً عليه سنعمل من خلال هذا المبحث على تحديد مفهوم وأهمية الميزة التنافسية ومختلف أنواعها التي يمكن للمؤسسات أن تعتمد عليها.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية:

لقد أصبحت الميزة التنافسية في مجال الأعمال سمة الصراع التنافسي، الذي بات يفرض على المؤسسات وخاصة الاقتصادية منها ضرورة امتلاك مقومات التميز والتفرد على الآخرين حتى تمتلك قدرات جذب العملاء والاحتفاظ بهم، أي تفرد وتفوق المؤسسة في إمتلاك أحد أساليب أو مقومات التنافس بما يمكنها من تحقيق أفضل إشباع لحاجات ورغبات العملاء، ولالإحاطة بمفهوم الميزة التنافسية سنقوم بداية بتعريفها وتحديد خصائصها.

#### I. تعريف الميزة التنافسية:

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى إمتلاك المؤسسة لمزايا وخصائص تنافسية لا يمتلكها غيرها من المنافسين، وبذلك تستطيع التفوق عليهم في هذا المجال، وتكون لها القدرة على المنافسة وجذب العملاء والاحتفاظ بهم، ونظراً لأهمية وتعدد جوانب هذا المفهوم فقد حظي باهتمام الكثير من الباحثين الذين أوردوا تحديد مفهومه ومداخل التأثير فيه من خلال العديد من الدراسات التي أجريت حوله، ولهذا فقد تنوعت التعاريف التي أعطيت للميزة التنافسية وسنعرض بعضها من خلال ما يلي:

**تعريف 1:** يعرف (kotler 1997) الميزة التنافسية على أنها «تمثل قدرة المؤسسة على الأداء والتفوق بالشكل الذي ليس بإمكان المؤسسات المنافسة القيام بنفس هذا الأداء حالياً أو مستقبلاً، وان هذا الأداء يجب أن يكون له القدرة على تلبية حاجات الزبائن وتحقيق مستوى عالي من الرضا والإشباع لكي تضمن المؤسسة إستمرار تعاملهم معها وشراء منتجاتها»<sup>1</sup> ، يحدد هذا التعريف الميزة التنافسية في الأداء التسويقي المتميز عن باقي المنافسين شرط أن يكون هذا الأداء قادراً على تلبية حاجات ورغبات العملاء بشكل أفضل، مساهماً

<sup>1</sup> - ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2004، ص178.

في تحقيق مستويات عالية من الرضا مما يضمن ولائهم للمؤسسة، إذ يجب على هذه الأخيرة التركيز على تعظيم القيمة للمستهلكين، إما عن طريق تقديم منافع أكبر أو أعباء وتكاليف استخدام أقل<sup>1</sup>.

**تعريف 2:** تعتبر الميزة التنافسية حالة اقتدار وتميز تنفرد بها المؤسسة بقدرة أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية،<sup>2</sup> فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكاليف، أو الكفاءة التسويقية، التجديد والتطوير المستمر في الفكر الإداري، وفرة الموارد. فالميزة التنافسية هنا تعني التفرد والتميز في أحد الجوانب أو الأنشطة للمؤسسة بالشكل الذي يظهرها أكثر تنافسية والأفضل من منافسيها، كما يوضح هذا التعريف أن الميزة التنافسية تنشأ عندما تستطيع المؤسسة إستغلال مقومات التنافس بشكل أفضل من منافسيها وبالتالي فإنها نتاج الاستغلال الأمثل لقدرات وموارد المؤسسة، إذ تنشأ نتيجة امتلاك التكنولوجيا المتطورة، والإبداع والابتكار بشكل مستمر، وموارد بشرية ذات قدرات ومهارات عالية، كما يظهر أن للقدرات التسويقية دور كبير في خلق المزايا التنافسية وتنميتها والحفاظة عليها، فكلما كانت المؤسسة متميزة في استغلال قدراتها التسويقية وتوجيهها نحو خدمة العملاء وتنمية رضاهم يمكنها ذلك من خلق ميزة تنافسية والحفاظة عليها.

**تعريف 3:** كما يشير مصطلح الميزة التنافسية في بيئة الأعمال إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، ويتحقق ذلك من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة والقدرات والمهارات المعرفية<sup>3</sup>. فهنا تعني الميزة التنافسية التفرد في أمثلية استخدام الموارد في أحد المجالات بشكل يؤدي بها إلى تحسين مركزها التنافسي مقارنة بالمنافسين، وبذلك المنافسة من خلال التميز تضمن لها البقاء والريادة وكسب ولاء المستهلكين، ومن هنا تظهر الأبعاد الإستراتيجية للميزة التنافسية والتي تتجسد في التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة كالاتجاه الاستراتيجي نحو مواردها البشرية أو اتجاهها الاستراتيجي نحو النشاط التسويقي والذي يتجسد في التسويق الاستراتيجي بالإضافة إلى بقية الأنشطة كالنشاط الإنتاجي والمالي وغيرها.

**تعريف 4:** حسب تعريف M.Porter:<sup>4</sup> « تتحقق الميزة التنافسية عندما تتوصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا

<sup>1</sup> - يمكن للمؤسسة التركيز على تعظيم القيمة المقدمة للعميل من خلال تعظيم المنافع المحصلة أو تلبية تكاليف وأعباء حصول واستخدام العملاء للمنتجات، وسيتم شرح هذا بالتفصيل في الفصل الثالث.

<sup>2</sup> - نفين سعيد بيومي عيسوي، نموذج مقترح لدور التسويق التفاعلي في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات بالتطبيق على مجال التعلم عن بعد، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس مصر، 2010، ص104.

<sup>3</sup> - معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية للنشر، القاهرة 2002، ص08.

<sup>4</sup> M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48.

الاكتشاف ميدانياً، أي بمجرد إحداث عملية إبداع في احد مجالات نشاطها». نلاحظ أن هذا التعريف يركز على الإبداع والابتكار كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، والذي يمكنها من اكتشاف طرق جديدة للتنافس تختلف عن تلك المستعملة من طرف المنافسين، وتصل المؤسسة إلى ذلك من خلال تشجيعها للابتكار والإبداع بشكل مستمر حتى يمكنها المحافظة على تميزها عن المنافسين، إذ يكون من الصعوبة المحافظة على تلك الأساليب والطرق الجديدة وحمايتها من التقليد، وبالتالي صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية، إلا من خلال الإبداع والابتكار المستمر، والذي يكون أساسه القدرات والمهارات الفكرية والذهنية للأفراد، كما نلاحظ أن هذا التعريف يركز على طريقة التنافس المتميزة وهنا يظهر دور التسويق في ابتكار وتجسيد الطرق الجديدة في التنافس من خلال المتابعة والدراسة المستمرة للبيئة التنافسية والبحث عن الفرص واستغلالها.

**تعريف 5:** تمثل الميزة التنافسية "عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"<sup>1</sup>. حيث تتحدد الميزة التنافسية حسب هذا التعريف من خلال طريقة التنافس التي تحددها المؤسسة والتي تظهر من خلال التسويق الاستراتيجي لها، ومن جهة أخرى يستخدم مصطلح الميزة التنافسية كإشارة إلى القدرات والقابليات التي تمتلكها المؤسسة وتتميز بها عن غيرها من المنافسين بما يمكنها من إنجاز التفوق في السوق، كما تظهر أبعاد الميزة التنافسية التي يمكن التركيز عليها في التكلفة والنوعية والتسليم بسرعة والمرونة<sup>2</sup>. يتبلور مفهوم الميزة التنافسية وفق هذا التعريف حول الإمكانيات والقدرات التي تمتلكها المؤسسة والتي يمكن أن تصنع التفوق في السوق ويهمل جانب طريقة الاستغلال لهذه القدرات وأيضاً يرتبط هذا المفهوم بالتفوق أي القدرة على التنافس، التي توفر لها التفوق في السوق والأداء المتميز في خدمة العملاء وكسب رضاهم وولاءهم وذلك من خلال التركيز على التكلفة والنوعية والتسليم السريع والمرونة.

**تعريف 6:** يمكن التمييز بين الميزة التنافسية القديمة المعتمدة على اقتصاديات الحجم والانتشار الواسع في الأسواق، والميزة التنافسية الجديدة التي تعتمد على تلبية الطلب في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب، والتي يكون أساسها السرعة والمرونة، وبذلك تكون المؤسسات التي يتحقق لها ذلك هي القادرة والمؤهلة لاحتلال موقع الرائد في السوق، كما أن الشفافية والانفتاح يعدان عاملي تمكين رئيسيين في السوق<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص37.

<sup>2</sup> - خليل سيد محمد الحساني نقلا عن: علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 09/08/2005.

<sup>3</sup> - نوري منير، دور المعرفة في اكتساب المزايا التنافسية للبلدان العربية في العصر الرقمي، الملتقى العلمي الدولي حول الركيزة الجديدة والتحديات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 13/12/2005.

نلاحظ أن هذا التعريف حدد مفهوما جديدا للميزة التنافسية مبني على أنقاض المفاهيم القديمة للميزة التنافسية حيث كان في وقت مضى على عكس اليوم، السرية والحماية أساس التنافس والحفاظ على الميزة التنافسية، كما أنها تدعم وتعزز عن طريق الاستفادة من وفورات الحجم، فيما انتقل اليوم أساس تحقيق الميزة التنافسية إلى السرعة والمرونة في الأداء بما يؤدي إلى رضا العميل وكسب ولائه كما أن الشفافية والانفتاح على البيئة بكل ما تتضمنه من عناصر ومكونات يعد أساس المحافظة عليها وتنميتها. ويدعم هذا القول (Thomas peters) في كتابه "النمو في فترات الاضطراب" بقوله "إن المدخل الرئيسي لتحقيق الاستمرار والنجاح في بيئة أعمال غير مستقرة لا يتمثل في الاعتماد على الأساليب الكمية أو العقلية، بقدر ما يتمثل في العوامل صعبة القياس مثل سلوك العاملين والجودة وخدمة العملاء، وفوق ذلك توفر المرونة الكافية للتعامل مع الظروف المتغيرة<sup>1</sup>.

**تعريف 7:** هي الخصائص أو السمات التي يتصف بها المنتج أو العلامة والتي تكسب المؤسسة بعض التفوق والسمو عن منافسيها المباشرين<sup>2</sup>. ويمكن اعتبارها حسب التعريف البريطاني على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"<sup>3</sup>. ونلاحظ أن هذا التعريف يحدد ملامح الميزة التنافسية في جودة المنتجات والسعر المناسب والمطابق للجودة والوقت بحيث تكون هذه المنتجات في الوقت المناسب لاحتياجات المستهلكين، فإذا استطاعت المؤسسة تحقيق هذه الشروط أي تقديم منتجات ذات جودة عالية وبسعر مناسب وفي الوقت التي يحتاجها المستهلك فهذا يكسبها ميزة تنافسية، إذا ما كانت تقوم بهذه الأعمال بشكل متفرد ومتميز عن منافسيها، وهذا التعريف يحدد لنا بعد آخر للميزة التنافسية ويتمثل في الاستغلال الأمثل للوقت والمسايرة للبحث عن حاجات ورغبات العملاء غير مشبعة ومن ثم العمل على إشباعها، وهذا يتطلب التنقيب في حاجات ورغبات العملاء الكامنة أو العملاء المحتملين.

**تعريف 8:** ويقصد بها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المنافع والقيم التي تتفوق بها على ما يقدمه لهم المنافسون

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 16.

<sup>2</sup> - Jean Jacques Lambin, «le marketing stratégique» - 2 édition, Paris-1993, p.209

<sup>3</sup> - وديع محمد عدنان، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس 21/19 جوان 2001.



الآخرون<sup>1</sup>. نلاحظ أن هذا التعريف يبين أن الميزة التنافسية تتحدد انطلاقاً من موارد المؤسسة ومختلف المهارات والتقنيات المتميزة لديها، والتي يمكن استغلالها بشكل يحقق منافع للعميل بحيث تجعله يشعر بتلك القيمة والمنفعة المقدمة له بشكل أفضل من تلك المنافع التي يمكن أن يقدمها له بقية المنافسين، ولهذا فإن الميزة التنافسية تتحدد انطلاقاً من وجهة نظر العميل إن كان يشعر بها من خلال أداء المؤسسة، إذ أنها تتضمن ثلاث محددات أساسية وهي عوامل ومقومات التفوق والتنافس المتميزة، تحويل هذه القدرات إلى منافع مقبولة من طرف العميل، ثم شعور العميل بتفرد وتميز المؤسسة في تقديم منافع أفضل وأحسن من بقية المنافسين، ومن خلال هذا يمكن اعتبار الميزة التنافسية على أنها تفرد المؤسسة وتميزها في احد المجالات المتعلقة بالمنافسة، بحيث تجعلها متميزة ومتفردة عن المنافسين من وجهة نظر العملاء، ويحقق لها بذلك ولاء ورضا المستهلكين.

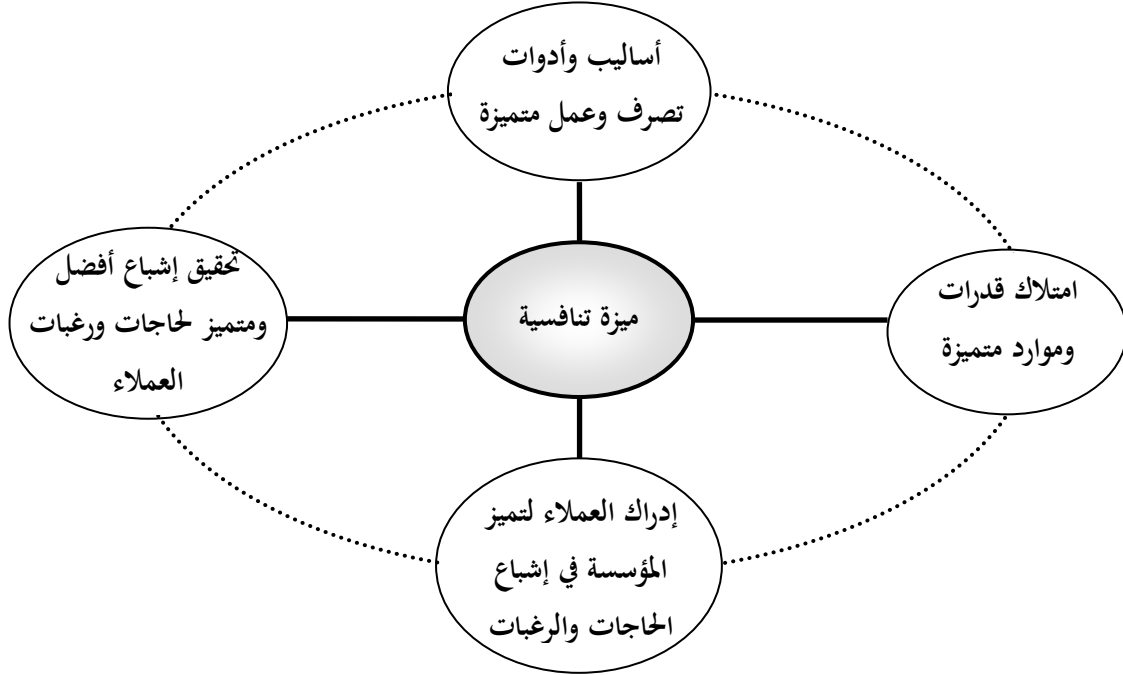
وبناء عليه يظهر دور الإدارة في تمكين المؤسسات من امتلاك قدرات وإمكانيات وتحريرها واستغلالها في خدمة العملاء بما يوفر لها ذلك مزايا تنافسية، ويكون كقاعدة ودعامة لذلك في ظل ازدياد حدة المنافسة، حيث أن الميزة التنافسية تبنى على الأداء الحالي والعوامل التي تؤثر عليه كالأسواق وعمليات المؤسسة ومواردها<sup>2</sup>، ومن خلال الدراسة التحليلية لمختلف التعاريف التي أعطيت للميزة التنافسية يمكن تلخيص مفهومها حسب الشكل رقم (1-1).

الذي يظهر الأبعاد الأساسية لمفهوم الميزة التنافسية، حيث أنها تتحدد هذه الأخيرة من خلال امتلاك المؤسسة لقدرات وموارد متميزة أي نادرة بالنسبة للمنافسين، أو أن تمتلك أساليب وأدوات استغلال الموارد بشكل متميز عن باقي المنافسين وخاصة تلك المتعلقة بطرق التنافس، كما تظهر أيضاً من خلال نجاح المؤسسة في إشباع حاجات ورغبات العملاء بشكل متميز وأفضل من المنافسين، حيث يتحدد التميز في هذا المجال إذا استطاعت المؤسسة اكتشاف حاجات ورغبات جديدة وقامت بتلبيتها، أو اكتشفت طرق جديدة ومتميزة في تلبية الحاجات الحالية، وأي ميزة تنافسية تتحصل عليها المؤسسة لا تكون فعالة تنافسياً وتسويقياً إلا إذا أدرك العملاء مدى تميز وتفوق المؤسسة، إذ يمكن للأنشطة التسويقية كالإعلان والعلاقات العامة والتوزيع والتسعير أن تساهم في تعظيم وتحسين هذا الإدراك، كما أن الحصول على الميزة التنافسية يمكن أن يتحقق بتحقيق احد هذه الأبعاد أو أكثر، ويجب الإشارة هنا إلا أن الأبعاد الأربعة السابقة تتفاعل فيما بينها من اجل توليد ميزة تنافسية بخصائص وطبيعة وجوده معينة.

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غرب القاهرة، سنة النشر 2000، ص 104.

<sup>2</sup> - نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 303.

الشكل رقم (1-1): عناصر الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

وبناء على هذا التحليل يظهر أن مفهوم الميزة التنافسية يتحدد من خلال مظاهر عديدة يمكن إيجازها فيما يلي:

- ترتبط الميزة التنافسية بطريقة التنافس: حيث تتحدد الميزة التنافسية أو تنشأ بناء على طريقة التنافس المتبعة من طرف المؤسسة، والتي تحدد كيفية استغلال الموارد والإمكانيات وتوظيفها في مواجهة المنافسة أو توجيهها لتحديد مركز تنافسي والدفاع عنه أو تنميته وتطويره، وكذلك تشير إلى البعد الاستراتيجي الذي يحدد ويؤطر الأداء التسويقي للمؤسسة وكيفية تسخير تلك الخبرات في إكتشاف حاجات ورغبات جديدة والعمل على إشباعها.

- تشير إلى التفرد والتميز عن باقي المنافسين: وهذا يعني أن ظهور مفهوم الميزة التنافسية مقترن بوجود المنافسة، ووفق هذا تظهر نتائج عملية مقارنة مؤسسة وأدائها بغيرها من المنافسين، فإذا كان هناك ما يميز هذه المؤسسة عن باقي المنافسين من حيث الأداء التسويقي يمكن القول أنها تملك ميزة تنافسية، كما تجدر الإشارة إلى أنه ينبغي أن يكون هذا التميز والتفرد لمدة طويلة تستطيع من خلاله اكتساب مزايا ومنافع.

- أن تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء: فأى ميزة تنافسية تملكها المؤسسة يجب أن تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء بشكل أقوى وأكبر من الإشباع المحقق من طرف المنافسين، وهذا ما

يعني أن المؤسسة تركز على تعظيم المنافع المقدمة للعملاء من خلال تحسين وتدعيم احد الأبعاد التالية: إما التركيز على تحسين الجودة، أو سرعة التسليم، تحسين خدمة العملاء، أو المسارعة في اكتشاف وتلبية حاجات العملاء غير مشبعة ومسايرة التطور والتغير في ذلك.

- تنشأ الميزة التنافسية نتيجة الاستغلال الفعال للقدرات والمهارات المتاحة: فلا يمكن تحقيق أي ميزة تنافسية إلا من خلال الاستغلال الأمثل والفعال لقدرات وموارد المؤسسة، وهنا يجب على المؤسسة التعرف على قدراتها وإمكانياتها المختلفة سواء بشرية أو مالية أو مادية أو تسويقية، كما يجب عليها أن تحسن اختيار طرق وأساليب استغلال هذه القدرات والإمكانيات بشكل أفضل مما هو عند المنافسين والعمل على تطويرها وتحسينها باستمرار، وهنا يظهر دور الإبداع والابتكار وأهميته في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية والمحافظة عليها، فلا يمكن لأية مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها أن تحافظ على ميزتها التنافسية في البيئة التنافسية الحالية دون إلحاقها بجهود التطوير والتنمية المستمرة، والتي تظهر من خلال الإبداع والابتكار في مختلف الأنشطة بما فيها المنتجات وأساليب الإنتاج والتسويق وغيرها.

- تتحدد الميزة التنافسية من وجهة نظر العملاء: حيث يظهر تميز المؤسسة من وجهة نظر العملاء وليس من وجهة نظر أطراف أخرى، فالهدف الأساسي منها هو إكتساب العملاء والحفاظ عليهم وتدعيم ولائهم، ولهذا فلا يمكن الحكم على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية إلا من خلال فعالية الأداء الموجه نحو خدمة العملاء، وقياسها و الحكم على مدى جودتها لا يتم إلا من خلال مؤشرات ومعايير التي تعكس مدى خدمة المؤسسة لعملائها كمستوى الرضا والولاء. فإن كانت المؤسسة تملك قدرات وإمكانيات ولا تستطيع توظيفها تسويقيا أو توظيفها في تحسين علاقتها بالعملاء فلا يمكن اعتبار ذلك ميزة تنافسية، وبناء عليه فإن الميزة التنافسية يمكن أن تظهر إذا استطاعت المؤسسة تدعيم وتعظيم القيمة المقدمة للعملاء، أي التركيز على رفع المنافع من جهة والعمل على تدنية تكاليف وأعباء الحصول على المنتج واستخدامه. كما يجب الإشارة هنا إلى دور النشاط التسويقي في التعريف بالمزايا التنافسية للمؤسسة، لأنه يمكن لهذه الأنشطة التأثير في القيمة المدركة للعميل.

بناء على ما سبق يمكن تقديم تعريف شامل للميزة التنافسية على النحو التالي: فهي تعني إمتلاك المؤسسة لطريقة تنافس متميزة عن منافسيها، تجعلها أكثر قدرة وتميزا في إشباع حاجات ورغبات العملاء في مجال التميز، ويتحقق ذلك إنطلاقا من الاستغلال الفعال للقدرات والإمكانيات بشكل يؤدي إلى تحسين خدمة العملاء مما يجعلهم يعتبرون المؤسسة الأحسن والأفضل في هذا المجال. وبالتالي فإن قوة الميزة التنافسية تنبع من قوة إدراك العملاء لمدى تميز وتفوق المؤسسة في إشباع حاجاتهم. أو بمعنى آخر هي نتاج تفاعل مخطط وموجه وفق رؤية مستقبلية لمجموعة من العوامل المتعلقة بالموارد والقدرات الذاتية وأساليب العمل

والتصرف من جهة ومستوى وطريقة الإشباع المحقق للعملاء ومدى إدراكهم لأهمية هذا الإشباع وتميز المؤسسة في ذلك من جهة أخرى، بما يجعل المؤسسة في مركز تنافسي أفضل وقادرة على مواجهة المنافسة. ومن هذا يجب على المؤسسات التي ترغب في تحقيق ميزة تنافسية أو الحفاظ عليها وتنميتها أن تعمل على تحسين علاقتها بالعملاء وتعظيم القيمة المقدمة لهم، إذ تعتبر السياسات والأنشطة التسويقية ذات اثر بالغ في هذا الاتجاه لكونها ذات تأثير مباشر على العملاء.

### II. خصائص الميزة التنافسية:

لقد ظهرت الميزة التنافسية نتيجة تطورات وتغيرات جذرية على نمط وطريقة التنافس إنتقلا من الميزة المطلقة أو الميزة المبنية على الموارد إلى المفهوم الحالي المبني على حسن استغلال الموارد والكفاءات والاختيار الأمثل لأسلوب وطريقة التنافس الموجهة لإشباع حاجات ورغبات العملاء، وبالنظر إلى طبيعة الميزة التنافسية يمكن تحديد لها عدة خصائص كما يلي:

1. **خاصية الاستمرارية (durabilité)**<sup>1</sup>: نظرا لسرعة التغير والتطور التكنولوجي في هذا العصر فإن ما من منتج أو ابتكار أو اختراع إلا ويتقادم بسرعة وبنفس معدل التقدم والتطور التكنولوجي، ولكون أن الميزة التنافسية تعتمد بشكل كبير على القدرات والإمكانات المتوفرة لدى المؤسسة، فإنها يصعب الاحتفاظ بها طويلا كما يصعب التميز لوقت طويل على المنافسين، وحتى تحافظ المؤسسة على تميزها يجب عليها الابتكار والتطوير بشكل مستمر ومتواصل إذ أصبح مصدرا متجددا للميزة التنافسية<sup>2</sup>، ولهذا يجب الاهتمام بوسائل تنمية المزايا والمحافظة عليها من خلال التجديد والتطوير المستمر لكافة مصادر ودعائم الميزة التنافسية خاصة تلك المرتبطة بطرق التنافس، ولهذا فإن خاصية الاستمرارية للميزة التنافسية تتعلق بشكل كبير بالجهود التي تبذلها المؤسسة في سبيل المحافظة على ميزتها وتنميتها.

2. **دورة حياة الميزة التنافسية**<sup>3</sup>: إذا كانت الدعائم والمصادر التي تبنى عليها لها دورة حياة محدودة كالإبداع والابتكار والمنتجات الجديدة بخصائصها وميزاتها وغيرها فإن كذلك للميزة التنافسية دورة حياة مشابهة لها، وتبدأ هذه الدورة بمرحلة التقديم، والتي تكون فيها الميزة التنافسية في نمو مستمر وحجمها في توسع، ثم تليها مرحلة التثبي وهنا تبدأ المؤسسات المنافسة في تبنى هذه الميزة عندها يتوقف حجمها عن النمو، وبعد انتشارها بين المنافسين نتيجة التقليد تبدأ في مرحلة التقهقر المستمر وتفقد خلالها صفتها كميزة

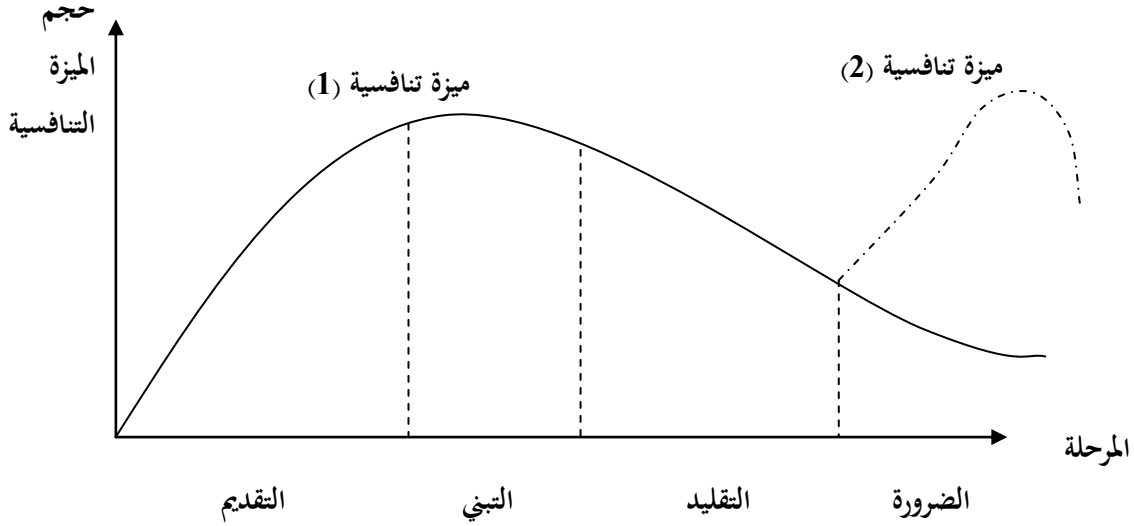
<sup>1</sup> - نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص45.

<sup>2</sup> - عبود نجم، ن، الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية، أخبار الإدارة، نشرة فصلية، العدد 28، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سبتمبر 1999، ص9.

<sup>3</sup> - نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص86.

حيث تصبح عند جميع المنافسين، ومن هنا يجب على المؤسسة التفكير في إيجاد ميزة تنافسية أخرى تمكنها من التنافس أو تقوم بتطوير وتحسين ميزتها الحالية حتى لا تفقد مكانتها التنافسية.

الشكل رقم (1-2): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل خليل مرسي- الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مرجع سبق ذكره- ص 82.

يبين الشكل أعلاه دورة حياة الميزة التنافسية والتي تمر بأربع مراحل أساسية إنطلاقاً من مرحلة التقديم التي تكون فيها الميزة التنافسية في نمو مستمر كما أنها تكون في بداية ظهورها ولهذا يكون معدل نموها مرتفع، حيث تبدأ المؤسسة في اكتساب ميزة تنافسية ويكون لها ذلك من خلال استغلال الموارد والإمكانات لديها بشكل متميز ويظهر أثر ذلك على أدائها ونشاطها تدريجياً هذا ما يفسر مرحلة الظهور، وتستمر الميزة التنافسية في النمو وقوتها تزداد وأثرها على الأداء يرتفع إلى غاية أن تبلغ مرحلة أين يكون أثرها وحجمها بلغا ذروتها، حيث يعود ذلك على المؤسسة بتحسين مركزها التنافسي وكسب ولاء العملاء وتحسين سمعتها، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة من خلال زيادة حصتها التسويقية وزيادة مبيعاتها وأرباحها، كما يؤدي ذلك إلى الاستفادة من أثر تعظيم تشغيل الطاقة لديها، والذي ينعكس إيجاباً على القيمة المدركة للعميل التي تنتج عن تخفيض الأسعار ورفع جودة المنتجات، وما نلاحظه كذلك خلال هذه المرحلة هو توقف نمو حجم الميزة التنافسية لأنه بلغ ذروته، وهذا الوضع يجب أن تستغله المؤسسة في تعظيم أرباحها وتحسين مركزها التنافسي، وبعد النجاح الذي سببته الميزة التنافسية للمؤسسة يبدأ المنافسين في تقليدها مما يفقدها خاصيتها الأساسية وتصبح في الانتشار مؤدياً إلى تقليص حجمها، الأمر الذي يفرض على المؤسسة تنمية ميزتها وتطويرها أو البحث عن ميزات تنافسية أخرى، وبعد انتشارها وتقليدها بشكل

تام من طرف المنافسين لا يصبح لها أي دور، وبذلك تصبح بمثابة أمر أو صفات إلزامية يجب القيام بها من أجل البقاء والتنافس، كما يمكن للمؤسسة تنمية ميزتها وتطويرها بالاعتماد على تنمية مصادرها وتجديدها.

**3. القابلية للتنمية والتطوير<sup>1</sup>:** تتصف المزايا التنافسية بأنها قابلة للتنمية والتطوير وذلك بالاعتماد على الوسائل والأدوات الموجهة للتأثير الإيجابي في مصادرها ودعائمها، حيث تقوم المؤسسات بتنمية مزاياها التنافسية بالتماشي مع التطورات والتغيرات الخارجية التي تحدث في البيئة المحيطة بها، وذلك من خلال إيجاد سبل أو طرق جديدة لمواجهة المنافسة التي تعتمد أساسا على الابتكار والإبداع كعوامل أساسية للنمو والتوسع والتجديد، كما يتطلب الأمر تنمية مواردها وقدراتها باستمرار، إذ يتم التجديد في السياسات الخاصة بالتوريد والإنتاج والتسويق وغيرها وذلك بما يتماشى مع متطلبات البيئة والمنافسة.

**4. القابلية للتقليد:** إن ما يجعل الميزة التنافسية تندثر وتفقد فعاليتها كميزة هو أنها قابلة للتقليد من طرف المنافسين، حيث أنه بات من السهل تقليد أي فكرة أو منتج أو إبداع أو ابتكار في ظل بيئة تتسم بالاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تعتبر وسيلة فعالة لإتمام الأنشطة والأعمال، فبذلك تكون الميزة التنافسية سهلة التقليد والانتقال من مؤسسة إلى أخرى وذلك بالنظر إلى سهولة انتقال دعائمها ومصادرها وعدم التحكم في سريتها خاصة ما يتعلق بالمعلومات والمعارف، نتيجة لعدم القدرة أو لصعوبة احتكار المعلومات وإحكامها في السرية التامة.

**5. تتحدد من وجهة نظر العميل:** بما أن أساس التنافس والبقاء في البيئة التنافسية الحالية يتعلق بنجاح المؤسسة في الاحتفاظ بالعملاء اعتمادا على إشباع حاجاتهم وإرضائهم وتحسين علاقتها بهم، فإنه لا جدوى من أي ميزة تنافسية لا تشعر العملاء أو المستهلكين بتميز المؤسسة في احد مجالات التعامل معهم، وعليه فإن تحديد الميزة التنافسية من حيث جودتها وقوتها يكون من وجهة نظر العميل ولا تستفيد المؤسسة من أي مزايا إن لم يشعر العملاء بهذه الميزة، وذلك مرهون بمستوى جودة الخدمة والقيمة المقدمة للعملاء ومدى إدراكهم لتلك القيمة، وعليه يجب أن تكون أنشطة وخدمات المؤسسات موجهة أساسا لخدمة العملاء، من أجل تعظيم القيمة المدركة لهم، وذلك انطلاقا من أن الحكم على المؤسسة يعود للعميل الذي يتطلب إرضاءه وكسب ولاؤه<sup>2</sup>، ، إذن قوة وجودة ميزة المؤسسة تتحدد من خلال مستوى القيمة المدركة للعميل.

<sup>1</sup>- نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص98.

<sup>2</sup>- لويد دو بينز، كلير كراوفورد ماسون، ترجمة: حسين عبد الواحد، إدارة الجودة (التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج)، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة الطبعة الأولى 1997، ص30.

6. تؤدي إلى تحقيق قيمة للمؤسسة:<sup>1</sup> إذا كانت الميزة التنافسية تظهر من خلال قدرتها على إشباع حاجات ورغبات العملاء بشكل أفضل من المنافسين، ما يجعل المؤسسة تنجح في تعظيم القيمة المدركة لعملائها وبالتالي الحفاظ عليهم لمدة أطول، إلا أن هذا الأمر لا بد أن ينعكس إيجاباً على الأهداف التسويقية للمؤسسة، سواء بالنسبة لتعظيم الأرباح أو توسيع الحصة السوقية ودعم المركز التنافسي، أي أن الميزة التنافسية ترتبط بشكل مباشر بتعظيم قيمة العملاء التي تتصل بمفهومين متكاملين وهما تعظيم المزايا والمنافع المكتسبة للعملاء من جهة، وتعظيم المكاسب التسويقية والمالية للمؤسسة المحصلة من جراء تعاملها مع هؤلاء العملاء.

إن الخصائص المذكورة سابقاً للميزة التنافسية تفرض على المؤسسة التأهب واليقظة الدائمين، مع ضرورة التكيف مع مختلف التطورات الحادثة في بيئة المؤسسة، وبالإضافة إلى الخصائص السابقة تتميز أيضاً حسب بوترتر بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

- تبنى وتصاغ على اختلاف وليس تشابه: فأى ميزة تنافسية يجب أن تجعل المؤسسة متميزة ومختلفة عن منافسيها في مجال تمييزها، وتستطيع المؤسسة تحقيق هذا الاختلاف من خلال القدرة والمعرفة الجيدة بكيفية توظيف واستغلال الموارد والإمكانات المتاحة، وذلك في اتجاه بناء طريقة للتنافس مختلفة عن الطرق المعتمدة لدى المنافسين بما يعظم القيمة المدركة للعملاء.

- تؤسس على المدى الطويل: وهذا بالنظر إلى المدى الذي يمكن فيه إكتساب أو بناء هذه الميزة فعادة ما يكون طويلاً، لأنه يعتمد على إكتشاف الفرص واستغلالها بشكل أحسن.

ما ذكر سابقاً يمثل أهم الخصائص والمميزات التي تتصف بها الميزة التنافسية، وعلى المؤسسات أن تهتم بتطوير وتنمية ميزات التنافسية، وأن تركز على تلبية حاجات ورغبات عملائها، والحفاظ على مواردها وقدراتها وتنميتها لتكون لها أساس تكوين تلك المزايا والحفاظ عليها، بإعتبارها هدفاً استراتيجياً يعكس وضعاً تنافسياً جيداً ومستمرًا للمؤسسة إزاء منافسيها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> منصور ناصر الرجي، نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية للمصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للاوراق المالية- أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2010، ص122.

<sup>2</sup> - M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", op, cit, p48

<sup>3</sup> - سمالي محضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص30.

### المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية:

لقد ظهرت الميزة التنافسية نتيجة لزيادة شدة المنافسة وانتقالها من إطارها القومي إلى المستوى العالمي، الأمر الذي طرح أمام المستهلك حجم كبير من المنتجات إذ يستعصي عليه تمييز واختيار الأفضل، وبالتالي قلة الولاء للمؤسسة، فدخل هذه الأخيرة إلى الأسواق العالمية يصعب عليها كسب ولاء المستهلكين في تلك الأسواق، هذا ما يجعلها تتميز وتخصص في خدمة المستهلكين وبمستوى عالي، فكان التميز والتفرد في هذا الأمر ميزة التنافس في العصر الحالي تفرضها متطلبات العولمة ومقتضيات اقتصاد السوق، حيث أن الميزة التنافسية تجعل من المؤسسة قادرة على تقديم منتجات متطورة ومتماشية مع حاجيات ورغبات المستهلكين، وليس هذا فقط بل قدرة على تنمية وتطوير رغبات وحاجيات المستهلكين، من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة، وبذلك فهي تساهم في رفع المستوى المعيشي وتحقيق الرفاهية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكون أيضا أن الميزة التنافسية تتطلب الابتكار والإبداع المستمر فهي تساهم في التطور والتقدم التكنولوجي والعلمي، من جهة أخرى تساهم في تخفيف حدة الصراع التنافسي المباشر بين المؤسسات، لأنها تتطلب تخصص كل مؤسسة في جانب من جوانب خدمة العملاء وتحسين علاقتها بهم، فهي وفي كثير من الأحيان تتطلب التعاون بدلا من المنافسة، ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية من خلال ما يلي:

1. كسب ولاء العميل: إن المنافسة من خلال الميزة التنافسية تمكن المؤسسة من كسب ولاء العملاء، حيث أن التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق وتميز فيها على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورتها من وجهة نظر العملاء، ويزيد من ثقتهم بها وبالتالي ولاء أكثر لها.
2. تسهيل تلبية حاجيات العميل: أيضا تسهل الميزة التنافسية خدمة وتلبية حاجيات العملاء بسهولة. حيث تتوفر المؤسسة لخدمة عملائها من جوانب محددة والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أداء أنشطتها وتركيزها على هذه الجوانب، يزداد في خبرتها ودرايتها بحاجياتهم وينمي لديها القدرة على الإبداع والابتكار في هذه المجالات بما يخدم حاجيات ورغبات العملاء، وليس هذا فحسب بل يؤدي بها إلى الإبداع والابتكار في تنمية وتطوير حاجيات الزبائن، وهذا ما يساهم في زيادة رفاهية الأفراد.
3. رفع قدرات المؤسسة في متابعة ومسايرة التطور والتغير في حاجات ورغبات العملاء: بل زيادة قدرتها ومهارتها في تطوير وقيادة ذلك التغير والتطور عن طريق البحث في الحاجات والرغبات الكامنة التي لم يتعرف عليها العملاء أنفسهم بعد وابتكار وسائل لتلبيتها.



4. تعزيز وتدعيم علاقة المؤسسة بعملائها: فتخصص المؤسسة وتفوقها في أحد جوانب وطرق المنافسة يجعلها أكثر خبرة وقدرة على التعامل مع عملائها، وخاصة إذا كانت الميزة هنا مبنية على التعامل مع عملاء محددين فذلك يزيد ويدعم علاقتها بهم ويجعلها أكثر خبرة في خدمتهم وإرضائهم.
  5. رفع القدرات التنافسية: إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها، يؤدي إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد، وهذا بدوره يؤدي إلى الاقتصاد في استخدام موارد المجتمع وتعظيم الاستفادة منها.
  6. زيادة ربحية المؤسسة ورفع فعاليتها في تحقيق أهدافها: حيث تؤدي الميزة التنافسية بالاعتماد على الموارد إلى تحقيق قيمة مضافة، أي تحقيق أرباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة.
  7. الحفاظ على الحصة السوقية والمساعدة على مواجهة التهديدات: تفيد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها في ظل التغيرات والتهديدات البيئية وخاصة تلك المتعلقة بالعالمية، حيث أن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية يكسبها ولاء العميل، الذي يتعلق بها ويتكون له إدراك ونظرة حسنة عنها بأنها الوحيدة القادرة على تحقيق قيمة مضافة وأنها قادرة على تلبية رغباته وحاجياته بكفاءة وفعالية.
  8. تخفيف حدة الصراع بين المؤسسات: فالميزة التنافسية تجعل من المؤسسات تتجه نحو إمتلاك قدرات ومهارات متميزة من اجل إستغلالها بشكل أفضل في تلبية حاجات ورغبات العملاء، بما يولد لها التميز والتفرد في أحد جوانب خدمة المستهلكين أو تشكيل علاقات قوية مع العملاء، وهذا الاتجاه كثيرا ما ساهم في إنتشار وازدياد أشكال التعاون بين المؤسسات في شكل تحالفات إستراتيجية ومناولة صناعية والمقاولة من الباطن وغيرها، مؤديا بذلك إلى تحول في شكل المنافسة من الصراعات العدائية والإقصائية إلى التعاون والتكتل والتميز.
  9. تساهم في ترشيد عملية استخدام الموارد والإمكانيات: فالميزة التنافسية تتطلب من المؤسسات تخصيص مواردها في الجوانب التي تتميز فيها بقدرات عالية وهذا يجعلها أكثر رشادة في استخدام تلك الموارد بحيث يمكن تحقيق أكبر عوائد انطلاقا من استخدام أدنى مستوى لها.
- من خلال ما سبق نلاحظ أن الميزة التنافسية تكتسي أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة أو من بالنسبة للعملاء والمستهلكين أو بالنسبة للمجتمع، ولهذا يكون من المفيد التركيز على الميزة التنافسية أثناء التنافس واختيار جانب من جوانب خدمة العملاء، فذلك يمكنها من تحقيق مركز تنافسي ملائم والحفاظ عليه مادامت تحافظ على ميزتها. كما يمكنها من البقاء والنمو، ومواجهة التقلبات البيئية ذات

التوجه العالمي، إذ تعطيها القدرة على استغلال الفرص ومواجهة التهديدات وحسن استغلال الموارد<sup>1</sup>، والتركيز في ذلك على المورد البشري باعتباره أساس إنتاج المعرفة والابتكار والتجديد، وعلى الأنشطة التسويقية التي تمكنها من الاتصال ببيئتها التسويقية والاستفادة من تلك المزايا التنافسية المكتسبة.

### المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية:

باعتبار أن الميزة التنافسية إمتلاك المؤسسة لأحد مقومات ودعائم إشباع حاجات ورغبات المستهلكين بطريقة متميزة ومتفردة، والتي تجعلها في موقف تنافسي قوي، يمكن أن تتحدد طرق أو مظاهر الميزة التنافسية بحسب الطريقة أو الجوانب المحددة للتنافس أو إشباع حاجات ورغبات الأفراد أو تدعيم العلاقة بين المؤسسة وعملائها، وإنطلاقاً من هذا تظهر هناك العديد من أنواع الميزة التنافسية فقد نجد ميزة تعتمد على التكاليف وميزة تعتمد على الجودة، وأخرى تعتمد على تميز المنتج أو طريقة وسرعة التسليم كما يمكن أن تعتمد على قوة وطبيعة العلاقة الناشئة بين المؤسسة وعملائها، وبناءً على ذلك يمكن تحديد الأنواع التالية للميزة التنافسية:

1. ميزة التكلفة الأقل: يمكن لمؤسسة ما أن تتميز عن باقي منافسيها وذلك من خلال التركيز على تدنية التكاليف إلى أدنى حد ممكن، بحيث يجعل ذلك منتجاتها أقل تكلفة بالمقارنة مع المنافسين، وهذا ما يحقق لها ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، ومن أجل التحكم فيها يجب الاستناد إلى مراقبة العوامل المتحكمة في تطور التكاليف، والتي يمكن إعتبارها بأنها "متابعة تنفيذ عمل بأحداثه وطرقه واحتياجاته وفقاً لما يجب أن يكون عليه هذا العمل"<sup>2</sup> أي هناك خطة أو منهج يصف ويوضح كيفية الأداء ومستلزمات الأداء من عناصر الإنتاج. حيث أن التحكم الجيد في عوامل التكاليف مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد السواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، وعادة ما يتم تطبيق نظرية التعلم في الصناعات التي تكون فيها نسبة العمل اليدوي أكبر والتي يكون فيها مستوى الكفاءة الفنية مهما جداً، وإلى جانب ذلك يجب عدم إغفال دور واثر التطور التكنولوجي وتغير ظروف التشغيل لأن لهما أثر على

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي حبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص55.

<sup>2</sup> جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان- محاسبة التكاليف المعيارية- مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان- 1998- ص15.

تكاليف الإنتاج<sup>1</sup>، وعلى المؤسسات أن توجه هذا التطور وتستغله في ضغط وتدنية هذه التكاليف وان تعمل على تغيير ظروف التشغيل بما يساهم في تقليل التكاليف، كما يمكن الوصول إلى تدنية التكاليف من خلال أسعار المواد الأولية وتكلفة العناصر والموارد الداخلة في إنتاج المنتج ولكن يجب أن يتحقق تخفيض الأسعار في ظل نفس المستوى للجودة، وإذا استطاعت المؤسسة الوصول إلى مستويات دنيا من التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف عند المنافسين فيمكنها الآن أن تحصل على ميزة التكلفة الأقل والتي يمكن توظيفها واستغلالها تسويقيا من خلال تخفيض الأسعار أو تحسين خدمة العملاء وتعزيز علاقتهم بالمؤسسة، وذلك ما يساهم في رفع القيمة المدركة لدى العميل.

2. ميزة الجودة العالية:<sup>2</sup> تستطيع المؤسسة اكتساب ميزة تنافسية عندما تتمكن من امتلاك جودة عالية تفوق وتختلف عن جودة منتجات المنافسين فتستطيع بذلك التميز واحتلال مركز في ذهنيات العملاء، ويتحقق لها ذلك من خلال تناسق وتكاتف الأنشطة الخاصة بالإبداع والابتكار، والأنشطة الخاصة بالتسويق من ترويج وتوزيع وغيرها، "حيث تركز الميزة التنافسية هنا على تلبية حاجيات العملاء بجودة عالية من خلال استخدام عوامل إنتاج متطورة ومدربة"<sup>3</sup>. فبذلك تستطيع اكتساب ميزة تنافسية تعتمد بشكل كبير على جودة المنتج، ويطبع ذلك في ذهن العميل لتكتسب المؤسسة أصل معنوي ثمين جدا، يكفل لها التنافس على المدى البعيد. إذ يعتبر التميز في الأداء أساس الجودة، ويعد كذلك أساس إدارة الجودة الشاملة<sup>4</sup>، فيمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحقيق جودة عالية في أداؤها أو منتجاتها أو خدمة عملائها بشكل يفوق ويتميز عن باقي المنافسين.

3. ميزة التميز:<sup>5</sup> تستطيع المؤسسة تمييز منتجاتها عن منتجات منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل العميل يتعلق بها ويشعر بتميزها، وحتى يتم تحقيق هذا التميز يجب الاستناد إلى عوامل فريدة ومتميزة، والتحسين والتطوير المستمر لعملياتها الإستراتيجية والإدارية والإنتاجية، والتي تؤدي إلى إنتاج خاصية التفرد لنشاط معين، ولا يمكن للمؤسسة تحقيق هذا التميز إلا عندما تستطيع تحويل أثر تلك العوامل واستخدامها في إنتاج منتجات ذات خصائص ومميزات فريدة ومتميزة عن منتجات منافسيها، سواء من حيث صلابة المنتج أو من حيث جودته وحجم الوظائف المؤداة وطبيعتها، كما أن امتلاك

<sup>1</sup> - محمد توفيق ماضي، الأساليب الكمية في مجال الإدارة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص117.

<sup>2</sup> - ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية، الشركة العربية للنشر والتوزيع القاهرة، 1999، ص85.

<sup>3</sup> - Botham. bon and bob dows, industrial clusters, scotland's route to economic success, p6.

<sup>4</sup> - صالح بن سليمان الرشيد، ماهية التميز في الأداء وكيفية تحقيقه في منظمات الأعمال، الدمام جامعة الملك فيصل 2004، ص10.

<sup>5</sup> - ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص117.

التكنولوجيا الأفضل بالمقارنة مع المنافسين وكفاءات تسويقية وفعالية نظم الإنتاج والصيانة يساهم بشكل كبير في تحقيق تميز منتج المؤسسة عن غيره من منتجات المنافسين، وتحقق ميزة تميز المنتج عندما تكون منتجات المؤسسة أو أحد منتجاتها تحمل أحد الخصائص التي تميزها عن غيرها من منتجات المنافسين كالجودة أو نوعية وجودة المواد الأولية المستخدمة أو إحتوائه لأحد عناصر إضافية أو تخفيض نسبة المواد المكونة غير مرغوب فيها، أو يكون في طرق ووسائل الاستخدام كاستعمال تكنولوجيا أكثر تطورا، كما قد يكون في شكل المنتج أو الحجم أو اللون أو العبوات، ويقترن ذلك كله بالزامية أن تؤدي تلك الميزة التي يحملها منتج المؤسسة إلى تعظيم أو تحسين المنافع المقدمة للعميل وبالتالي إشباع حاجاته ورغباته بشكل أفضل.

ومن جهة أخرى يمكن التمييز بين نوعين من المزايا التنافسية وذلك بناء على الجهة المساهمة في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة، وهما كما يلي:<sup>1</sup>

- الميزة التنافسية الخارجية: حيث يركز هذا النوع من المزايا التنافسية على تعظيم القيمة المدركة للعميل، إما بتدنية أعباء الاستعمال أو رفع كفاءته.
- الميزة التنافسية الداخلية: وهذا النوع من المزايا يركز على التحكم في تكاليف الإنتاج والتسيير، من اجل الحصول على سعر تكلفة منخفض بالمقارنة مع المنافسين.

<sup>1</sup>- فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص97.

### المبحث الثاني: دعائم ومقومات الميزة التنافسية

إن بناء الميزة التنافسية لا يمكن أن يحدث إلا من خلال التعامل الفعال والتميز للمؤسسة مع عملائها في طريقة إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وهذا الأخير لا يمكن تحقيقه إلا بناء على المحددات الرئيسية لطرق وأساليب التنافس المبنية على التكلفة المؤدية إلى السعر المنخفض، وسرعة التسليم والجودة العالية، وسرعة التطوير وتقديم المنتجات الجديدة والمرونة، والإبداع<sup>1</sup>، إن هذه الأمور تمثل الأسس الرئيسية لصناعة المزايا التنافسية ولكن تحقيق ذلك ينبع من مجموعة من المصادر وباستخدام مجموعة من الوسائل وبناء على توجهات معينة للمؤسسة، ويلعب الجانب التسويقي بمختلف أنشطته ووسائله وأدواته الدور الرئيسي في تحويل وتسخير تلك الأسبقيات في خدمة العملاء وتحسين القيمة المدركة لهم.

### المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

نظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها الميزة التنافسية في مواجهة المنافسة والحفاظ على المركز التنافسي، فقد أصبحت الهدف الذي تسعى إليه كل مؤسسة كشرط للإحتفاظ بالعملاء وزيادة رضاهم وولاءهم لها، إذ تسخر لأجل ذلك كل الإمكانيات والقدرات المتاحة، ولهذا فتسعى دائما إلى امتلاك مصادرها ومقوماتها، وذلك من اجل تكوين سند تنافسي قوي ودائم ومستمر، وتعتبر كل العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من اجل إنتاج منتجات وتوفيرها إلى العميل مصادر للميزة التنافسية، وخاصة عناصر سلسلة القيمة والمتمثلة في الإمداد الداخلي والعمليات الإنتاجية والإمداد الخارجي والتسويق<sup>2</sup>، إن هذه العناصر يمكن لها أن تكون مصدرا للميزة التنافسية إذا أنجزت واستغلت بشكل متميز وفعال وخاصة إذا ما أخضعت لمبدأ الجودة الشاملة، ويمكن تحديد مصادر الميزة التنافسية في النقاط التالية:<sup>3</sup>

I. **التفكير الاستراتيجي:** تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاحها أو فشلها، وعرفها أنسوف على أنها "تصور المؤسسة للعلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات

<sup>1</sup> - عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة بغداد، الطبعة الثانية 2006، ص59،58.

<sup>2</sup> - بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص58.

<sup>3</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص111.

التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها"<sup>1</sup>. وصنف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:<sup>2</sup>

1. إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم – آثار منحنى التعلم والخبرة – وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشترين واعين تماماً بالسعر أو مرونة الطلب السعرية تكون مرتفعة.

2. إستراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة التمتع بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

3. إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

إن الصياغة الفعالة والتطبيق الناجح لإستراتيجية المؤسسة، بحيث تكون ملائمة للوضع التنافسي والحالة والموقف الذي يواجهها، بالشكل الذي يحقق لها أكبر قدر من التميز والتفوق كله ينبع من الحنكة والقدرة العلمية والفكرية التي يتميز بها الإستراتيجيون أو القائمون على صياغة الإستراتيجية، وعلى المهارة العملية والتطبيقية التي يتصف بها منفي الإستراتيجية، إذ يستمد نجاح ذلك من تلك القدرات والمهارات التي تعطي قدرة أكبر على التفكير الاستراتيجي، فمن هنا يظهر الدور الكبير لهذا الأخير في تدعيم الميزة التنافسية وتكوينها، ومن جانب آخر تظهر أهمية الإستراتيجية التسويقية في استهداف وبناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها، فهي التي تعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسة نحو بناء الميزة التنافسية على حلبة المنافسة، ويتجلى ذلك من خلال إختيار الأسواق المستهدفة وتحديد احتياجاتها بشكل يكشف عن الفرص

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، ص33.

<sup>2</sup> - نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2002/2003، ص50.

التسويقية المتاحة، ومن ثم العمل على استغلالها لصالح المؤسسة بالاعتماد على مختلف الأساليب والأدوات المتاحة منها الإنتاجية والتسويقية.

II. **بيئة عمل المؤسسة:** إن الوسط الحاضن للمؤسسة يمثل بيئتها التي هي في تفاعل مستمر معها، إذ من خلالها يمكن الحصول على مدخلاتها واحتياجاتها ويمكنها طرح مخرجاتها وتصريف منتجاتها، ولهذا فإن المؤسسات تتواجد في بيئة سخية من حيث الموارد وهادئة من حيث المنافسة (الصراع) يمكن أن نقول أنها تتمتع بمزايا تنافسية، فالبيئة بما تحويه من عوامل ومتغيرات وعناصر يمكن أن تكون مصدرا للفرص التسويقية وصناعة المزايا التنافسية إذا ما أحسنت المؤسسة إختيار بيئة نشاطها وعرفت كيف تتعامل مع مختلف مكوناتها واستطاعت التكيف مع متغيراتها وتطوراتها.

تعد بيئة المؤسسة بمثابة وسط حيوي لها، حيث يوفر لها مقومات النمو والتوسع من خلال علاقة التأثير والتأثير القائمة بينهما، فالمؤسسات في تفاعل مستمر مع بيئتها سواء ما يتعلق بتوفير مواردها أو ما يتعلق بصرف مخرجاتها، وحتى يمكن لها الحصول على تلك الموارد بجودة مناسبة وأسعار ملائمة وكذا معالجة تلك الموارد والحصول على مخرجات نهائية وصرفها بفعالية وأحسن الطرق، يتطلب منها متابعة التغيرات البيئية وتطوراتها ومن ثم اقتناص الفرص واستغلالها وتجنب التهديدات والمخاطر أو التخفيف من حدتها، وهذا ما يكسب المؤسسة صفة التفاعل والتأثير في البيئة المحيطة بها، إذن يمكن تصور بيئة المؤسسة على أنها الوسط الحيوي الذي يضمن لها البقاء والنمو، من خلال توفير متطلباتها من موارد مالية وبشرية ومادية ومعلوماتية وتكنولوجية وكذا صرف مخرجاتها من منتجات وفضلات ومهمات ومعلومات وغيرها، ولكون أن بيئة الأعمال تتميز بعنصر عدم التأكد والغموض والتغير والتطور السريع والمفاجئ فهي تخلق بذلك فرص وتهديدات ومخاطر للمؤسسة توجب عليها مراقبة ومتابعة هذه البيئة.

كما أن بيئة المؤسسة متنوعة ومتعددة الجوانب، إذ أنها تتكون من مجموعة من العوامل وكل له طبيعة وشدة تأثير خاص به، ويختلف ذلك من قطاع إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى فيجب على المؤسسات دراسة بيئتها دراسة شاملة وعميقة من اجل تحديد الفرص والتهديدات والاستفادة من ذلك إلى أقصى حد ممكن، فكل من مكونات البيئة يمكن أن يؤثر على الخيارات والتصرفات الإستراتيجية للمؤسسة ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها<sup>1</sup>، ومن الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى دراسة البيئة ما يلي<sup>2</sup>:

- لان المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر ببيئته.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص154.

<sup>2</sup> - طلال عبود، حسين علي، الدراسات التسويقية ونظم المعلومات التسويقية، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى 1999، ص82.

- أن إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات يخضع لمتغيرات وقيود تفرضها البيئة.
- أن البيئة تتطور وتتغير باستمرار.
- تسمح عملية دراسة وتحليل البيئة باستنباط الفرص والتهديدات.

وبناء على ذلك فالدراسة الجيدة المرفوقة بالمتابعة والتكيف المناسبين يمكن أن يجعل المؤسسة تكتشف الفرص التسويقية واستغلالها في بناء ميزة تنافسية والمحافظة عليها، وفي نفس الوقت عدم دراسة ومتابعة البيئة يفوت على المؤسسة الاستفادة من الفرص التسويقية وبناء المزايا التنافسية، وقد يؤدي ذلك إلى الإقصاء والخروج من حلبة التنافس نهائياً، إذن يمكن أن تكون العوامل البيئية على إختلاف أنواعها وشدتها في التأثير مصدراً لتحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها لكن ذلك يبقى مرهون بطبيعة التصرف والتعامل الصادر عن المؤسسة إتجاه البيئة وتغييراتها.

III. **موارد المؤسسة:** لقد رافق التغيير والتحول الاقتصادي الهام نحو العولمة واقتصاد السوق، تغيرات وتطورات أدت إلى تحول التركيز في تحديد المزايا التنافسية من العوامل البيئية والصناعية، إلى عوامل متعلقة بالموارد وقل في ذلك شأن المزايا والتسهيلات التي تمنحها الصناعة، أي بمعنى أنه العوامل الصناعية من نمو الطلب وازدهاره، لم تعد هي المحدد الأساسي والمصدر الرئيسي لصناعة المزايا التنافسية للمؤسسة، بل اتجه التحليل إلى التركيز على مقارنة الموارد، والذي خلص إلى أن مصدر الميزة التنافسية للمؤسسة يستند ويتحدد من خلال مواردها، كما أنها تبنى هذه المقاربة على فرضيتين من خلالهما يمكن دراسة مصادر الميزة التنافسية وهذا حسب " barney " وهما:<sup>1</sup>

1. الفرضية الأولى: التباين النسبي للموارد: حيث تبنى هذه الفرضية على أن المؤسسات التي تنتمي إلى نفس الصناعة وحتى التي تمارس نفس النشاط، أنها تملك موارد متباينة نسبياً، ومن ثم فإن الموارد المالية والمعارف التكنولوجية، والمهارات والقدرات البشرية، تختلف وتتميز من مؤسسة إلى أخرى، فبناء على هذا يمكن تحقيق تميز وتفوق المؤسسة عن باقي المنافسين، وبذلك يمكنها امتلاك ميزة تنافسية من خلال استغلال تلك الموارد وتوظيفها بفعالية وكفاءة، إلا أنها لا يمكنها ضمان استمرارية ذلك التميز في المدى الطويل إلا من خلال التنمية والتطوير المستمر لمواردها، كما أن امتلاك تلك الموارد غير كافي لإنشاء ميزة تنافسية لوحده إن لم تحسن المؤسسة استغلال تلك الموارد وتوظيفها في تحسين طرق التنافس وإشباع حاجات ورغبات العملاء.

<sup>1</sup> - سمالي يحضيه، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004، ص156.



2. الفرضية الثانية: نسبية حركة الموارد: وتبنى هذه الفرضية على حقيقة أن الموارد يمكن أن تنتقل من مؤسسة إلى أخرى بشكل نسبي وليس بشكل مطلق، وبذلك يمكن أن يكون التباين والاختلاف في الموارد مستداما بالنظر إلى وجود بعض العوائق التي تحد من الحرية المطلقة لانتقال الموارد. وعليه فإذا ما تواجدت هذه العوامل لصالح المؤسسة فيمكن لها المحافظة على ميزتها التنافسية لمدة طويلة بفرض أن مصادرها صعبة الانتقال إلى المنافسين، وبالتالي صعوبة إكتسابهم لتلك الميزة في المدى القصير، ولكن لا تضمن استمرارية ذلك في المدى الطويل إلا من خلال التنمية والتجديد لتلك الموارد لمنع تقادمها من جهة ومن جهة أخرى عدم تمكين المنافسين من التقليد والحياسة لها.

وبناء على ذلك فإن تحديد الإستراتيجية الموجهة لبناء الميزة التنافسية يتطلب تحليل الموارد والكفاءات المتاحة، ولتحديد المركز التنافسي للمؤسسة ومدى قدرتها على التنافس في المدى البعيد يجب مقارنتها مع ما يملكه المنافسين وقياس درجة حركية هذه الموارد وانتقالها، ثم العمل على استقطابها، بحيث أن حياسة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لها وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية وتعزيز مركزها التنافسي، وحتى تكون الموارد فعالة لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة يجب أن تتميز بالقدرة على البقاء لفترة طويلة وغير قابلة للانتقال وقابلة للتكرار<sup>1</sup>. وموارد المؤسسة تختلف من حيث طبيعتها كمصدر لصناعة المزايا التنافسية وفي حدة تأثيرها على ذلك، وهذا أن الموارد تختلف وتتمايز من نوع إلى آخر ويمكن الإشارة إلى أنواعها ومدى تأثيرها في صناعة المزايا من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

1. **الموارد الملموسة:** وتشير إلى تلك الموارد المادية التي تحصل عليها المؤسسة أو يمكن أن تحصل عليها بناء على سياسات وخطط معينة وهي بدورها تأخذ عدة أشكال منها ما يلي:

- **المواد الأولية:** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، ومن ثم مصدر مهم لصناعة ميزة الجودة العالية، من جهة أخرى تمثل تكلفتها نسبة عالية من التكلفة الإجمالية للإنتاج وبالتالي لها تأثير أيضا على ميزة التكلفة الأقل، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها، ويدعم التنوع في مصادر التوريد قدرة المؤسسة على توريد احتياجاتها بجودة عالية وأسعار مناسبة، حيث يزيد قدرتها على التفاوض والمساومة. ولتفادي الانقطاع في الإنتاج الناتج عن نفاد المخزون يتطلب اللجوء

<sup>1</sup> - جيمس سي كراج، روبرت ام جرانت، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار فاروق للنشر والتوزيع، 2002، ص 61.

<sup>2</sup> - عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ( مصادرها وتنميتها وتطويرها)، رسالة ماجستير، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 48.

إلى عملية التخزين وخاصة بالنسبة للمنتجات النهائية فإنه يؤدي إلى تخفيض زمن تسليم الطلبات للعملاء<sup>1</sup>.

- **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، والعمل على صيانتها باستمرار، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت، كما يجب عليها اقتنائها وتخصيصها بشكل يخدم خطتها للإنتاج إذ يجب تخصيص هذه المعدات بشكل مناسب على الأعمال والأنشطة<sup>2</sup>. فإذا تم اختيار هذه المعدات بالشكل المناسب والذي يوفر القدرة العالية على الإنتاج بالجودة والسرعة المناسبة بما يحقق التفوق والتميز على المنافسين فبذلك يمكنها حيازة الميزة التنافسية. حيث " أن الاستخدام الفعال للتجهيزات يتطلب دراسة دقيقة لأنواع الآلات التي يمكن استخدامها حسب تخصصها<sup>3</sup>، إذ يتطلب ذلك معرفة طرق الاستخدام والصيانة ومدى تعدد المهام لكل آلة، وعموما فإن لمعدات الإنتاج أثر كبير على جودة المنتجات وحتى تكلفتها وبالتالي فإن الاختيار الجيد لهذه المعدات من حيث التكلفة وسهولة التشغيل والاستخدام والتقنية العالية يمكن أن يجعلها مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية.

- **الموارد المالية:** وهي الأخرى لا تقل أهمية عن باقي الموارد لأنها تتيح للمؤسسة الحصول على باقي مواردها وإنجاز أنشطتها، فهي بذلك تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن ترفع قدرتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد. بناء على تعزيز وتوفير متطلبات الإدارة المالية السليمة<sup>4</sup> sound finances. حيث تعمل الإدارة المالية على تحديد إستراتيجية الاستثمار الواجب إتباعها، كما تعمل على تحديد كيفية توفير النقدية والأموال اللازمة لإتمام العمليات والأنشطة، كما تعمل على تخصيص وتوظيف الأموال المتاحة بالشكل الذي يعظم العائد عليها إلى أقصى حد ممكن<sup>5</sup>. فإذا قامت المؤسسة بهذه العمليات بكفاءة فإنها تستطيع القيام بعملياتها وأنشطتها بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب وتستطيع التوسع والنمو، وتستطيع تحقيق وتلبية متطلبات العملاء بالجودة المناسبة وفي الوقت المناسب، وعليه يمكن القول أن المؤسسة بدون موارد مالية لا يمكنها تحقيق أي ميزة تنافسية.

<sup>1</sup> - زياد رمضان، الإدارة المالية في الشركات المساهمة، دار الصفاء عمان 1998، ص 262.

<sup>2</sup> - محمد توفيق ماضي، الأساليب الكمية في مجال إدارة الإنتاج والعمليات، المكتب العربي الحديث القاهرة، 1989، ص 161.

<sup>3</sup> - علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي مدخل التحليل الكمي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 278.

<sup>4</sup> - علي السلمي، إدارة التميز ( نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة، 2002، ص 25.

<sup>5</sup> - محمد صالح الخناوي، وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001، ص 21.

2. **الموارد غير الملموسة:** تعتبر الموارد غير ملموسة من أهم مصادر الميزة التنافسية، فهي تلعب دوراً كبيراً في تدعيمها والحفاظ عليها وتنميتها، وذلك لخصائصها التي تجعلها صعبة التقليد والنفاد، فهي تمثل أصولاً ثمينة للمؤسسة، وتشكل لها قوة تنافسية على المدى البعيد، حيث تتوفر هذه الموارد في طبيعتها وتأثيرها على الميزة التنافسية وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين عدة أنواع من هذه المصادر أو الموارد والتي نوجزها في النقاط التالية:

- **الجودة:** تعتبر الجودة ميزة تنافسية في حد ذاتها، وذلك لأنها تحقق لها مزايا كثيرة بالنظر إلى قوة الانطباعات التي يمكن أن تكونها في نفسية العميل وهذا ما يكسبها ولاءه، ولهذا تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالإعتماد على الجودة، والتي "تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد منها"<sup>1</sup>. وتتضمن الجودة ثلاثة أبعاد وهي المطابقة والاستجابة والصلاحية<sup>2</sup>، إذ تشير إلى قدرة المؤسسة أو المنتج على تحقيق توقعات العميل وسرعة استجابة المؤسسة لأي تغير في ذلك، وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية وكذا كسب ثقة المتعاملين، حيث تظهر من خلال التحسين والتطوير المستمر لعملياتها وأنشطتها والتنسيق فيما بينها وزيادة كفاءتها وفعاليتها في خدمة العميل<sup>3</sup>.

- **التكنولوجيا:** إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية، وذلك من خلال التأثير في الجودة والنوعية وتكلفة المنتجات وسرعة الاستجابة والمرونة، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها، حيث يمكنها تحقيق تلك الأسبقية من خلال تدعيم جهود الإبداع والابتكار التي يكون أساسها المورد البشري ذو القدرات والمهارات العلمية والفكرية العالية، بالإضافة إلى الاهتمام باليقظة التكنولوجية التي تؤهلها لاكتشاف أي تطور أو تغير تكنولوجي والعمل على استغلاله من الناحية الإنتاجية والتسويقية.

- **المعلومات:** تلعب المعلومات دوراً مهماً في تعزيز المركز التنافسي ومواجهة التهديدات، لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق كحاجات ورغبات العملاء، مما يسمح لها باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب. وتعد فعالية الطرق والأدوات المتعلقة بتسيير الموارد المعلوماتية سواء كانت تتعلق بالمنافسة أو طرق الإنتاج والإدارة، قدرات تنافسية تمكن المؤسسة من اكتساب

<sup>1</sup> - موني محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم، الدار الجامعية، 1999، ص 110.

<sup>2</sup> - J.P. NEUVILLE, « la Qualité en question », revue française de gestion, MARS, AVRIL, MAI, 1996, p40

<sup>3</sup> - مومي أحمد، الطرق الإحصائية لمراقبة وتحليل جودة المنتج الصناعي (حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية)، مذكرة التخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي معسكر، 2000/1999.

ميزة تنافسية على المدى البعيد، فالمعلومة تساعد على اكتشاف منتج جديد، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، الطرق التي يعمل بها الأفراد للوصول إلى الأهداف المشتركة<sup>1</sup>.

- المعرفة: إن المعرفة بمختلف أنواعها وأشكالها تمثل موردا هام للمؤسسة يمكن الاعتماد عليها في بناء المزايا التنافسية والحفاظ عليها، لأنها تمكنها من التصرف والعمل بطريقة لائقة، ومفهومها يختلف من كاتب إلى آخر فقد عرفت على أنها "مجموعة معلومات مهيكلة وموجهة حول موضوع ما ومدعمة بقواعد أو تجارب وفي الغالب تندمج ضمن إطار تحصيلها أو هيكل التفكير لصاحبها"<sup>2</sup>. فهي عبارة عن معلومات التي تصف موضوع معين، حيث تكون حصيلة إما ممارسات سابقة أو نتيجة لعمليات فكرية وذهنية يحصل عليها الفرد من خلال الانطلاق من قوانين ونظريات، وهي في الأخير إما أن تكون في شكل قواعد واطر علنية وواضحة يمكن تداولها بين الأشخاص وتقليدها، وإما أن تكون ضمن مكتسبات الفرد الضمنية التي لا تظهر إلا من خلال تصرفات وسلوكيات صاحبها. كما عرفت أيضا على أنها "الرصيد المعرفي الناتج من حصيلة البحث العلمي والتفكير الفلسفي والدراسات الميدانية والتطوير والمشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن، حيث تمثل مجموعة المعلومات القابلة للاستخدام في أي مجال من المجالات"<sup>3</sup>. فتظهر الخاصية والميزة الأساسية للمعرفة بان تكون لها قيمة إستعمالية، فبالإضافة إلى ما سبق يمكن الحصول على المعرفة من خلال البحوث العلمية التي تمثل أداة ووسيلة هامة لإنتاجها. وبناء عليه يمكن اعتبار المعرفة مجموعة المعلومات والأفكار ومختلف المنتجات الفكرية والذهنية التي تعبر عن حقائق أو علاقات أو نماذج، سواء كانت علنية ظاهرة قابلة للتداول والتقليد أو كانت ضمنية تظهر في شكل تصرفات وسلوكيات الأفراد، وسواء كانت نتيجة لتفكير ذهني أو ممارسات وتجارب ميدانية أو مزيج بينهما. بحيث تكون قابلة للاستخدام لأغراض علمية أو تكنولوجية، وتتمثل عناصرها في المعلومات والعلم والتقنية والهندسة والخبرة البشرية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- P. CASPAR et C. AFRIAT, l'investissement intellectuel: essai sur l'économie de l'immatériel, ed. ECONOMICA, 1988, p. 63.

<sup>2</sup>- العيسوي إبراهيم، دور الدولة والتعاون العربي في رفع القدرة التنافسية، مجلة المستقبل العربي، مركز الدراسات الوحدة العربية، عدد 254، بتاريخ 2000/4، ص99.

<sup>3</sup>- Venzin, M., G. Von Krogh, J. Roos, Future Research into Knowledge Management, in G. Von Krogh, J. Roos, D. Kleine, Knowing in Firms, London, Sage, 1998

<sup>4</sup>- فلاح سعيد جبير، إنعكاسات العولمة وتحريم التجارة على الصناعات العربية- منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية- بحوث ودراسات، القاهرة، 2001، ص95.

فالمعرفة أصبحت في العصر الحالي تمثل موردا هاما للمؤسسات حيث أن جميع النشاطات والمعاملات تقوم على أساس المعرفة والمعلومات، حتى أصبحت المعرفة ذات انتشار واسع وتعرف نمو متزايدا في معدلات الإنتاج، وبما أن المعرفة هي نتيجة نشاط ذهني أو ممارسة ميدانية فقيمتها تظهر في نتيجة النشاطات والأعمال، ويمكن التمييز بين نوعين من المعرفة وهذا حسب نوناكا وتاكيوشي<sup>1</sup>:

أ- المعرفة المعلنة **explicit knowledge**: ويقصد بها تلك المعرفة التي يمكن إدراكها وتداولها بين الأشخاص، كالنظريات والقوانين والعلاقات الرياضية. وهذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بين الأفراد، حيث يمكن التعبير عنها باللغة وأشكال ورموز وغيرها، وبالتالي تكمن أهميته في صناعة المزايا التنافسية والحفاظ عليها من خلال كيفية توظيفها وإستخدامها من جهة وفي الجهود المبذولة من اجل تطويرها وتميئتها، فهي في حد ذاتها وإن كانت مصدرا لميزة تنافسية فلا يمكن ضمان استمراريتها لمدة طويلة لأن بإمكان المنافسين أيضا الحصول عليها وتقليدها بسهولة.

ب- المعرفة الذاتية **tacit knowlege**: وتشكل حصيلة النشاطات والممارسات والتجارب العملية التي يقوم بها الفرد، حيث لا يمكن التعبير عنها في شكل رموز وأشكال وإنما تظهر في سلوكيات الأفراد وأدائهم، وهي التي تمثل القوة الدافعة للفرد فكلما زادت خبرة وتجارب الفرد العملية كلما زاد حجم معرفته الضمنية، وبذلك يتحسن أداءه في العمل من حيث السرعة والإتقان، وتمثل المعرفة الضمنية مجموعة المفاهيم والخبرات المختزنة داخل الفرد والتي لا يمكن الإفصاح عنها، وإنما تظهر نتيجتها وعلامتها من خلال أداء وممارسة الفرد لعمله، ولا يمكن تداولها وتناقلها بين الأفراد ولهذا فهي تمثل موردا هاما للمؤسسة يصعب على المنافسين تقليده إذا ما حافظت عليه وأعطته الاهتمام المناسب، ومن هذا المنطلق فهي تمثل مصدرا مهما لحيازة المزايا التنافسية والحفاظ عليها وكذا تنميتها.

من خلال إبراز نوعي المعرفة بما فيها الذاتية (الضمنية) والمعلنة يظهر أن هناك تفاعل بين النوعين ليشكلان في مجموعهما معرفة تنظيمية تعتمد عليها المؤسسة كمورد استراتيجي وأساسي، كما يمكن التمييز بين المعرفة العملية التي هي سلعة عامة لا يمكن امتلاكها أو تسويقها، والمعرفة التكنولوجية التي هي عبارة عن سلعة خاصة قابلة للبيع والشراء، الدافع من ورائها هو الحصول على منافع اقتصادية<sup>2</sup>. وتظهر أهمية المعرفة عموما في تحسين أداء المؤسسة وتحسين مركزها التنافسي، وخاصة في العصر الحالي الذي يتميز بتطور وازدهار تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فهي تساعد الفرد أو التنظيم على فهم ما يحيط به وتفسير الظواهر والعلاقات التي تربط ما بين عناصر البيئة المحيطة به، حيث تحتل أهمية كبيرة تصل إلى حد ضمان بقاء

<sup>1</sup>- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص57.

<sup>2</sup>- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص681.

واستمرار المؤسسة ونموها وتوسعها، إذ تمتد أهميتها ودورها بدءاً من قرار الإنشاء إلى تحديد الاستراتيجيات والأهداف، وتنفيذ السياسات وجميع الأعمال والأنشطة، ويتحدد هذا الدور بناءً على ما يلي:

- تعتبر المعرفة أساس اتخاذ قرار إنشاء المؤسسة، وتحديد الاستراتيجيات والأهداف: فأى قرار هو "نتاج التفاعل بين المعرفة وبين الرؤية الذاتية للمدير"<sup>1</sup>، فالقرار ينتج من خلال تجميع للمعارف والمعلومات حول الظواهر ليتم معالجتها وصياغتها في إطار فكري موجه بالرؤية والميولات التي يتمتع بها متخذ القرار، وبهذا تكون المعرفة المناسبة والكافية ضرورية لعملية اتخاذ القرار الفعال.

- تساعد المعرفة الفرد والمؤسسة على فهم متغيرات وعناصر البيئة المحيطة بها وتفسير العلاقات بينها، ومن ثم القدرة على التنبؤ وتوقع التغيرات والتطورات المستقبلية.

- تلعب المعرفة دور كبير في تنمية وتطوير المنتجات وأساليب الإنتاج، حيث تعد المعرفة أساس الإبداعات والاختراعات التي هي بدورها مصدر تطوير وتنمية المنتجات والتكنولوجيات المستعملة في عملية الإنتاج.

- تعد المعرفة والمعلومات المتوفرة للمؤسسة عن العملاء والأسواق الحالية والمرتبطة دعامة أساسية لاتخاذ القرارات التسويقية، ومن ثم المساهمة في تحقيق مكاسب ومزايا تنافسية.

- تساهم المعرفة في اكتشاف حاجات ورغبات المستهلكين والارتقاء بها وتنميتها.

- كما تعتبر المعرفة والمعلومات المتعلقة بالمنافسين والمنافسة بشكل عام، أساس التنافس والبقاء.

- وتعد مجموع المحفظة المعرفية للمؤسسة والتي بجوزة الأفراد (الضمنية) مصدر قوتها واستمراريتها وتدعيم أنشطتها الابتكارية، ومصدر التحديد والتطوير.

مما سبق نلاحظ أن المعرفة أصبحت مورد هام للمؤسسة، فعلى أي مؤسسة أرادت البقاء والاستمرار في خضم التهديدات والمخاطر ما عليها إلا السعي لتوليد معرفة كافية، والتي أصبحت أساس الميزة التنافسية ومصدر هام للمحافظة عليها وتنميتها. وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة. مع ضرورة الربط بين المعرفة والتكنولوجيا لأن لا قيمة لأي معرفة بحد ذاتها<sup>2</sup>، فأهمية وقيمة المعرفة تكمن في تدعيمها لنشاط المؤسسة وتنمية قدراتها التنافسية. من جهة أخرى تعتبر معرفة كيفية العمل وإنجاز المهام أمر ضروري، فإذا كانت المعارف الأساسية تلعب دوراً كبيراً في عمليات التحديد والتطوير وتوفر الإحاطة الشاملة بميدان العمل فإن المعارف التطبيقية تتيح الدراية التامة

<sup>1</sup> - محسن أحمد الخضيرى، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية القاهرة، الطبعة الأولى 2001، ص 47.

<sup>2</sup> - خالد القضاة، التقنيات الحديثة وانعكاساتها الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والبيئية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 1997،

بكيفية العمل وأداء المهام أي بتطبيق تلك المعارف والاستفادة منها، في مختلف المجالات التسويقية والإنتاجية وزيادة فعاليتها من خلال التطبيق السليم للسياسات والاستراتيجيات، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة خاصة تلك المتعلقة بالأنشطة الموجهة لتحقيق القيمة.

- **الكفاءات:** تعتبر الكفاءات مورد هام للمؤسسة، يمكن أن يكون مصدر للميزة التنافسية، وذلك لخاصيتها الأساسية المتميزة بالتراكم والتحسين مع مرور الزمن، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، وتعتبر من المقومات الضرورية لوجود الكفاية الإنتاجية<sup>1</sup>، فالميزة المبنية على الكفاءات تتميز بالاستمرارية وطول مدة الحياة، وهذا إذا ما حافظت المؤسسة على كفاءاتها وسعت إلى تنميتها وتطويرها، ويشير مصطلح الكفاءة "من وجهة النظر التي تعني تحقيق أعلى المخرجات إلى ما هو متاح من المدخلات أو التكلفة، مما يعني أن مستوى معين من الفوائد لا يمكن الحصول عليه بتكلفة أقل"<sup>2</sup>. فالكفاءة تتضمن امتلاك مجموعة من المعارف التي تدور حول العمل وكيفية أدائه ومختلف التصرفات والسلوكيات أثناء العمل وقواعده وتقنياته وفتياته، ثم معرفة كيفية تطبيق واستعمال تلك المعارف حيث تظهر قوة الكفاءة في فعالية استعمال وتطبيق تلك المعارف، كما أنها تتضمن معارف ثابتة يتطلب إكتسابها وهي دائمة وضرورية للقيام بالأعمال وهناك معارف متغيرة يتطلب تنميتها وتطويرها باستمرار، إذن الكفاءة هي امتلاك المعارف والخبرات اللازمة لأداء العمل وتطبيق ذلك بفعالية. وتصنف الكفاءات إلى صنفين:

**أ- الكفاءات الفردية:** الكفاءة الفردية تتحدد من خلال المزج بين الخصائص والطباع الفردية التي تميز شخصية الفرد والمهارات والقدرات التي يكتسبها عن طريق التعلم والممارسة العملية، وبذلك تتحدد كفاءته في إنجاز أعماله ومهامه من خلال تفاعل خصائص شخصيته ومختلف القدرات والمعارف المكتسبة سواء كانت معارف ومهارات عامة أو معارف وقدرات خاصة بمجال عمله.

ويمكن للمؤسسة الحياةزة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها ويوافق مختلف التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية.

**ب- الكفاءات الجماعية:** تعتبر الكفاءات الجماعية مختلف المهارات الناجمة عن تظافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها. كما تعرف أيضا على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفارقة، الأصول

<sup>1</sup>- أحمد محمد المصري، الإدارة والمدير العصري، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2001، ص102.

<sup>2</sup>- محمد فرحي، محددات الأداء المتميز بين الحكومات والأسواق، المؤتمر العلمي الدولي ورقلة حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، مرجع سبق ذكره، ص50.

الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات فائقة المستوى، الروتينيات (التصرفات المنتظمة) والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال (أو نشاط) معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمؤسسة<sup>1</sup> كما تعبر عن طاقات وإمكانيات أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي يتمتع بها أفراد المؤسسة كلهم أو بعضهم، يتم التوصل إلى الكفاءات المحورية عن طريق تنمية وتوصيل وتبادل المعلومات والمعارف بين الأعضاء. وتأتي أهمية الاهتمام بتنمية الكفاءات المحورية من حقيقة انه لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق التميز والإبداع ما لم تكن لها القدرات والمهارات اللازمة، حيث تحقق لها حال استغلالها التفوق والسبق والجودة في جميع أعمالها<sup>2</sup>.

فالمؤسسة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها، فإن تهاونها في استثمار الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، ونميز بين تقادم الموارد والكفاءات، بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها في حين تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل.

من أجل حماية الميزة التنافسية وإبقائها قوية تعتمد المؤسسة إلى إضفاء نوعاً من الضباية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة، مما يصعب على المنافسين تقليد ومحاكاة هذه الكفاءات والموارد، ومن ثم صعوبة تقليد هذه الميزة. فبذلك تسعى المؤسسة إلى حماية ميزتها التنافسية وبذل أقصى جهدها من اجل عدم تمكين المنافسين من اكتشافها وتقليدها، وفي الوقت نفسه تسعى إلى التطوير والتجديد من اجل تحقيق السبق والتميز الدائم، فالجهود التي تبذل من اجل حماية الميزة التنافسية لا تضمن لها ذلك، إلا من خلال التطوير والتجديد المستمر.

- **التعلم:** يعتبر التعلم تغيير ثابت في السلوك يحدث نتيجة للتجربة والخبرة<sup>3</sup>، كما يعتبر مختلف العمليات المخططية وغير المخططية التي تؤدي إلى تغيير السلوكات والاتجاهات والميولات لدى الأفراد، من خلال تغير مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم الفكرية والعلمية. ومن هنا تظهر أهمية التعلم في صناعة معرفة الفرد والمؤسسة بكيفية فهم وتنفيذ الأعمال والمهام وينعكس ذلك على جودة الأداء وسرعته ومرونته، وإذا كان هذا هو الحال فيجب على المؤسسة تشجيع التعلم وتنميته وتهيئة البيئة التنظيمية

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص31.

<sup>2</sup> - علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سبق ذكره، ص28.

<sup>3</sup> - صلاح الدين محمد، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية، 2001، ص32.



المناسبة لذلك وتوجيهه نحو تدعيم المعرفة المرتبطة بالكفاءات من اجل الحفاظ على الميزة التنافسية وتنميتها باستمرار.

وتظهر لنا في الأخير مدى أهمية ودور كل من الكفاءات والمعرفة والتعلم في حيازة المؤسسة على مزايا تنافسية، وذلك أنها تمثل مصدرا مهما لإمتلاكها لقدرات ومهارات متميزة في أداء الأعمال والمهام خاصة تلك المرتبطة بصناعة القيمة.

من أجل وصول المؤسسة إلى هدف تعبئة مواردها لصالح الميزة التنافسية وتنميتها والحفاظ عليها من خلال استغلال مواردها، فهناك خمس خطوات للوصول إلى هذا الهدف:<sup>1</sup>

1. التحديد والتصنيف الدقيق لموارد المؤسسة، وتحديد درجة أهمية وفعالية كل منها.
2. تحديد وتقويم الكفاءات المحورية للمؤسسة بدقة، وذلك بناء على التصنيف الوظيفي لأنشطتها، وتقويم مدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية ورفع الكفاءة.
3. تقويم إمكانية تحقيق الموارد والكفاءات للأرباح: وتعتمد على مدى استمرارية الميزة التنافسية، وقدرتها على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وكفاءاتها.
4. النجاح في اختيار الإستراتيجية التي تحقق التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة.
5. تحديد فجوات الموارد وتطوير قاعدتها والعمل على سد هذه الفجوة، ثم تطويرها وتفعيل استخدامها.

إن العناصر المذكورة سابقا تمثل مختلف مصادر الميزة التنافسية، بدءا من التفكير الاستراتيجي وما يحمله من توجهات إستراتيجية وخطط وأهداف وغيرها إلى بيئة عمل المؤسسة وما تحمله من فرص تسويقية وامتيازات بالمقارنة مع مؤسسات تنشط في بيئات مغايرة ولا تحمل نفس الامتيازات، وصولا إلى موارد المؤسسة بمختلف أنواعها، حيث تعتبر هذه المصادر بمثابة القاعدة الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في صناعة مزايا تنافسية أو استغلال فرص تسويقية، ومن جهة أخرى نشير إلى أن مدى أهمية جودة وقوة وحجم هذه الموارد في بناء مزايا تنافسية قوية والحفاظ عليها وتنميتها، يكون وحده غير كافي، لان صناعة ميزة تنافسية يتطلب من المؤسسة استخدام طريقة تنافس فريدة ومتميزة تمكنها من إشباع حاجات ورغبات العملاء بشكل أفضل وأعلى في مجال تميزها من ذلك الإشباع المحقق من طرف منافسيها، أي لا بد من الاعتماد على وسائل وأساليب تمكنها من إستغلال وتوظيف تلك المصادر بشكل فعال في بناء مزايا تنافسية، وهذا ما يظهر من خلال الأنشطة الأساسية للمؤسسة، أي تلك التي ترتبط بشكل مباشر بإنتاج

<sup>1</sup> - الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004، ص 265.

القيمة للعميل، ونميز هنا بين أنشطة التوريد التي تمكن المؤسسة من الحصول على إحتياجاتها المادية بأقل تكلفة وأعلى جودة مساهمة بذلك في تدنية تكاليف الإنتاج ورفع جودته، والأنشطة الإنتاجية التي تعمل على تصميم وإنتاج منتجات بأعلى جودة وقل تكلفة مع مراعاة الإبداع والابتكار في ذلك، والأنشطة التسويقية التي تلعب دورا هاما في تحقيق التوافق بين إحتياجات العملاء وخصائص المنتجات، والعمل على إيصالها إليهم في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، بالإضافة إلى البعد الاستراتيجي لهذه الأنشطة والذي في إطاره تتحدد الميزة التنافسية كغاية وهدف تنافسي للمؤسسة أو كطريقة تنافسية، حيث أن هذه الأنشطة كلها تعمل كوسائل لصناعة مزايا تنافسية من مصادرها المحتملة والعمل على حمايتها وتنميتها.

### المطلب الثاني: وسائل تنمية الميزة التنافسية:

من شروط فعالية الميزة التنافسية أن تكون تتميز بالإستمرارية وذات دورة حياة طويلة، ولكون هذا لا يمكن حصوله بتلقائية وخاصة في ظل العصر الحالي المبني على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومن اجل أجل ذلك على المؤسسة تدعيم كل الجهود الخاصة بهذه الميزة، وإتباع سياسات تعمل على تنميتها وتطويرها، خاصة إذا علمنا أن هذه الأخيرة سريعة التقادم والانتشار، إذ يكون من السهولة على المنافسين تقليدها وما إن تنتشر وتقلد من طرف المنافسين حتى تفقد طبيعتها وأهميتها كميزة تنافسية. فلهذه الأخيرة متطلبات وشروط لا بد من توفيرها من اجل حمايتها من التقادم والتقليد وذلك من خلال التطوير والتجديد المستمر، كما يجب إحاطتها بالسرية والغموض، وتشجيع الأفراد على الابتكار والإبداع وبالتالي فإذا أرادت المؤسسة المحافظة على ميزتها والاستفادة منها لأطول فترة من الزمن عليها تنميتها وتطويرها بإستمرار، ومن أجل ذلك تجد المؤسسات أمامها عدة وسائل وأساليب، منها ما هو متعلق بالموارد البشرية ومنها ما هو متعلق بالأنشطة التسويقية والإنتاجية والمالية، حيث أن كل الموارد والسياسات المرتبطة بها إذا اتصفت بالتجديد والتطوير المستمر تمكن المؤسسة من تنمية ميزتها التنافسية وتطويرها. ويتسنى لها تحقيق ذلك من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق<sup>1</sup>، أي الابتكار والإبداع المستمر، الذي يحقق لها التجديد والتطوير المستمر لكافة الأنشطة المتعلقة بإنتاج القيمة للعميل، خاصة تلك الموجهة نحو تنمية واستغلال مصادر الميزة التنافسية بشكل مباشر. وهنا تجب الإشارة إلى تلك

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص98.

الآليات والوسائل المعتمد في استغلال المصادر وتحويلها إلى مزايا تنافسية، ويتحقق لها ذلك من خلال الأساليب التالية:<sup>1</sup>

- اختيار الموارد البشرية ذات القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد للمهام والوظائف، والذين لهم فرصا وإمكانيات مستقبلية لتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- العمل على تنمية وتطوير القدرات البشرية باستمرار وتكييفها مع التطورات والتغيرات التنظيمية.
- تعزيز العلاقة بين الأفراد والمؤسسة من خلال تفعيل سياسات التسويق الداخلي.
- تفعيل الأنشطة التسويقية وتركيزها نحو تحسين وتطوير علاقات العملاء.

من أجل تنمية مستمرة ومتواصلة للميزة التنافسية، يجب على المؤسسة تنمية وحفز الابتكار، وتفعيل التوجه لإرضاء العميل ودعم ولائه، الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الايجابية، تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للموارد البشرية، تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي، التركيز على العملاء، إدماج المؤسسة في المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين<sup>2</sup>.

إن عملية تنمية قدرات الأفراد على أداء مهامهم وأعمالهم أمر ضروري للحصول على الأداء المطلوب والمرغوب فيه، بما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية وتنميتها، لأنه لا يمكن الحصول على أداء صانع لميزة تنافسية إلا بالاعتماد على مهارات بشرية متفوقة وعالية الأداء، وتوجيه الجهود وتركيزها ضمن أنشطة إنتاج القيمة للعملاء وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، ولهذا فإن هذه الأنشطة يجب أيضا أن تكون محاطة بالتجديد والتطوير الفعال وأن تتم وفق أطر ومناهج محددة ترفع وتزيد من مساهمة المؤسسة في تعظيم القيمة المدركة للعميل وإشباع حاجاته ورغباته وتعزيز علاقته بها، وهذا ما يظهر من خلال الوسائل المؤدية إما لتنمية مصادر الميزة التنافسية أو تلك المتعلقة باستغلال مصادرها وتوظيفها في خدمة العملاء بشكل يحقق الميزة التنافسية ويحافظ عليها ويطورها، ومن بين هذه الوسائل نجد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة المبني على إستهداف حيازة ميزة تنافسية والمحافظة عليها وتنميتها، وهذا ما يظهر من خلال تبنيها إستراتيجية التميز، وأيضا يمكن تدعيم وتنمية الميزة التنافسية من خلال التحالف الاستراتيجي للمؤسسة، واليقظة التنافسية التي تمكنها من متابعة التغيرات والتطورات المختلفة والاستفادة منها في تنميتها، وفيما يلي شرح لأهم هذه الوسائل ولكيفية عملها في تنمية الميزة التنافسية:

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 24-25.

<sup>2</sup> - علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سبق ذكره، ص 25.

### I. إستراتيجية الميزة التنافسية:

جميع المؤسسات اليوم تسعى لاكتساب ميزة تنافسية من اجل حماية مركزها التنافسي، والاحتفاظ بعملائها لأطول فترة زمنية ممكنة، ولهذا تدرج ضمن تفكيرها وتوجهاتها الإستراتيجية هدف أو غاية الحصول على الميزة التنافسية، حيث أن هذه الأخيرة دوما تبنى على إستراتيجية محددة يمكن إعتبارها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس، ويمكن شرح كل منهما على النحو الآتي:

1. طريقة التنافس:<sup>1</sup> وتشمل كل من إستراتيجية المنتج، وإستراتيجية الموقع، وإستراتيجية التسعير وإستراتيجية التوزيع والتصنيع... الخ، فهي تشير إلى التوجهات الإستراتيجية التي تحدد طريقة المنافسة للمؤسسة وكيفية إستغلال المصادر والموارد في إشباع حاجات ورغبات العملاء، بشكل يجعل المؤسسة أكثر تميزا وتفردا وبالتالي يمكنها من حماية مركزها التنافسي ومواجهة مختلف التهديدات والمخاطر.

2. حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين، وهنا يركز على طبيعة العملاء ونوع الحاجات والرغبات التي تعمل المؤسسة على إشباعها، كما أن عملية الاختيار السليم لهذه الجوانب والمناسب لقدرات ومهارات المؤسسة يمكنها من التميز، وخاصة إذا كان يحمل العديد من الفرص التسويقية كالحاجات غير مشبعة وعدد كبير من العملاء المحتملين، كما يركز هذا العامل على نوع المنافسة وشدتها أي عدد المنافسين وقدراتهم وسياساتهم سواء المنافسين الحاليين أو المحتملين سواء بالنسبة للمنافسة المباشرة أو غير مباشرة، مع التركيز أيضا على حواجز الدخول والخروج من السوق ومختلف المخاطر والتهديدات المتعلقة بذلك. فالاختيار السليم لحلبة التنافس يعتبر من النقاط المهمة في تحقيق الميزة التنافسية، ومن اجل ذلك يجب أن يتميز بالقابلية للدفاع عنه، وان يحقق موقعا متميزا للمؤسسة في السوق.<sup>2</sup>

3. أساس التنافس:<sup>3</sup> ويشمل كل القدرات والمهارات ومختلف الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة بما فيها التسويقية والبشرية، والتي تمكنها من تدعيم طريقة المنافسة وتحقيق الأهداف المرتبطة بذلك، فإذا

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>2</sup> - فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية - حالة المؤسسات الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>3</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 79.

استطاعت استغلالها والاستفادة منها في تحسين طرق إشباع حاجات ورغبات العملاء يمكن أن يحقق لها ذلك ميزة تنافسية مستمرة.

فمن خلال هذا نلاحظ الدور الذي تلعبه إستراتيجية المؤسسة في تحديد الميزة التنافسية وتدعيمها سواء ما تعلق باختيار مقوماتها ودعائمها المتمثلة في الموارد والإمكانات التي تشكل قدرات تنافسية أو بكيفية وطريقة استغلال تلك القدرات لخدمة العميل والتي تتمثل في طريقة التنافس، أو ما تعلق بموضع أو مكان التنافس أي فئة العملاء الذين تحسن المؤسسة التعامل معهم ويمكنها تطوير وتحسين خدمتهم.

حيث أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب توفير قدرات وإمكانات متميزة تجعل المؤسسة مؤهلة للتنافس، ثم اختيار مكان التنافس أي السوق الذي يمكنها من تصريف منتجاتها، وبشكل متميز عن بقية المنافسين، ثم اختيار مختلف الاستراتيجيات التي تنافس بها والتي تمكنها من تحقيق انطباع لدى العميل بأن المؤسسة أو منتجها متميزة عن باقي المنافسين. ويتحقق ذلك من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد وفق إستراتيجية تنافسية مبنية على تعظيم القيمة المدركة لدى العميل والتميز في المنتجات والأداء بصفة عامة<sup>1</sup>، حيث تتأسس إستراتيجية الميزة التنافسية بناء على العوامل الداخلية والخارجية التي تتحدد من خلال البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، والشكل رقم (1-3) يوضح تأثير تلك العوامل على الميزة التنافسية. إذن إستراتيجية المؤسسة المرتبطة بالميزة التنافسية، تتحدد وفق متغيرات وظروف البيئة الداخلية والخارجية، وتحدد التوافق المثالي بينهما والمبني على تحديد الفرص والتحديات البيئية ونقاط القوة والضعف الداخلية ومن ثم وضع الصيغة المثلى لكيفية استغلال الفرص وتجنب التحديات بالاعتماد على نقاط القوة التي تمتاز بها المؤسسة والتي تشكل أساس التنافس لها، وبناء على هذه المعادلة تتحدد إستراتيجية الميزة التنافسية الموجهة لإختيار حلبة التنافس المناسبة من حيث نوعية وشدة المنافسة ونوع وحجم الأسواق بشكل يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

حيث يبنى إختيار ذلك حسب العوامل التي حددها (Porter) والمتمثلة في أربع مجموعات وهي:<sup>2</sup>

أ- ظروف وعوامل الإنتاج ومدى توافرها.

ب- ظروف الطلب من حيث حجمه وأهميته وتأثيراته وأماطه.

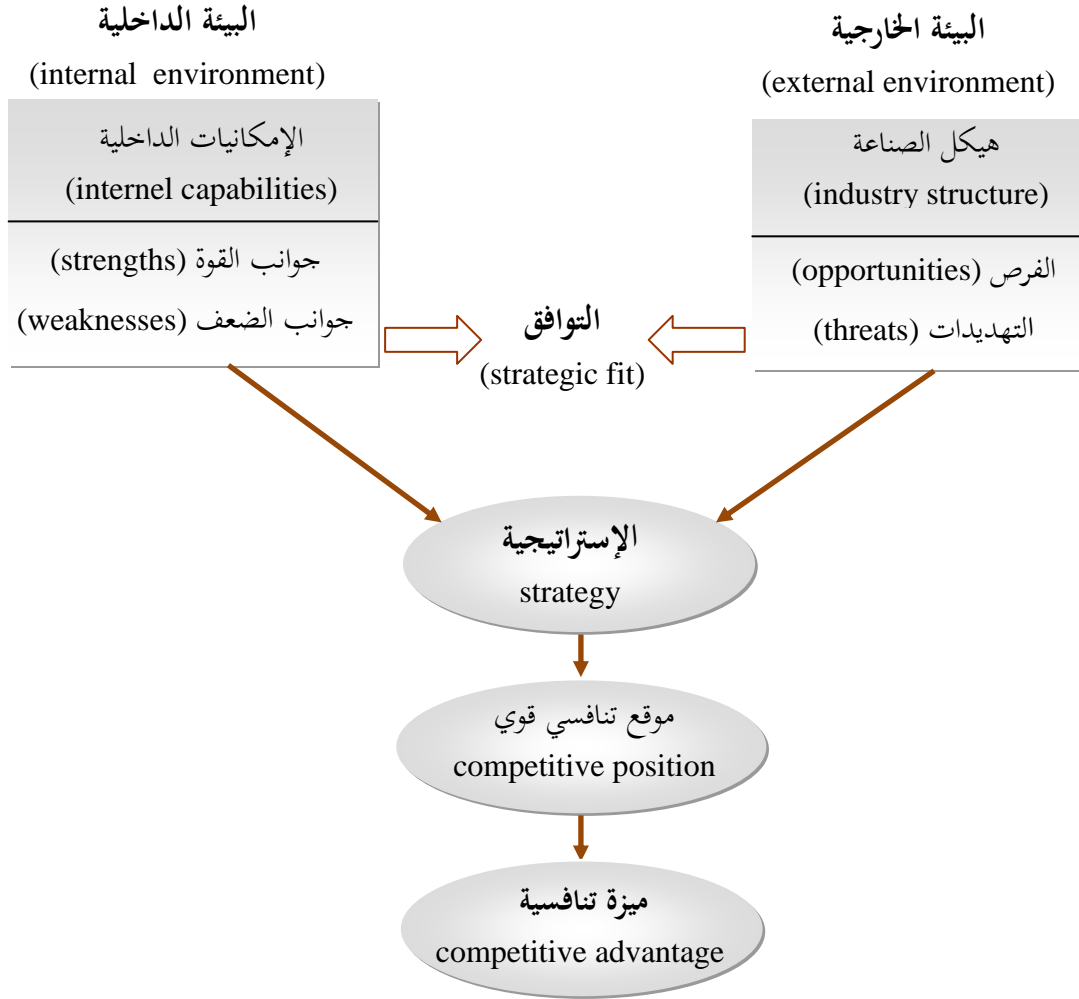
ج- وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط.

د- الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة من حيث وجود البيئة المفروزة للقدرة التنافسية.

<sup>1</sup> - معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص8.

<sup>2</sup> - بوشناق عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ( مصادرها، تنميتها، وتطويرها)، رسالة ماجستير، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر 2002، ص: 65-26.

الشكل رقم (1-3): العوامل المتحكمة في إستراتيجية الميزة التنافسية



المصدر: نبيل خليل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 81.

وعلى ذلك تتحدد الميزة التنافسية بالنظر إلى عاملين مهمين هما تصور العميل تجاه المنتج والمؤسسة، والميزة التفاضلية التي تختص بها علامة المؤسسة ومنتجاتها عن باقي المنافسين سواء ما تعلق بخصائص المنتج وأسعاره وطبيعة الخدمات المتعلقة به أو بالجهود التي تبذلها المؤسسة في سبيل تطوير ورفع جودة خدمة حاجيات العميل وقيادتها<sup>1</sup>. وتبقى الميزات التنافسية فعالة ما لم يلحق بها المنافسون، أو يتمكنوا من تحقيق ميزات أفضل وأقوى، لذلك ينبغي الحرص على تنمية المزايا التنافسية باستمرار حتى لا يمكن للمنافسين اللحاق بالمؤسسة، ومن جهة أخرى يجب متابعة ومراقبة المنافسين من حيث السياسات والتوجهات، وخاصة في طرق التنافس ومدى تقدمهم في تقليد ميزة المؤسسة.

<sup>1</sup> - ستيفن موريس، ترجمة: خالد العامري، إدارة المنتج، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية 2003، ص 56.

### II. اليقظة التنافسية:

تعتبر اليقظة التنافسية وظيفة مهمة لمراقبة تطورات وتغيرات البيئة والعمل على تكييف المؤسسة معها، فيقصد بها "الطرق والأدوات الذي تقوم بجمع وتحليل وتقييم المعطيات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمرتبين بأسلوب منهجي منتظم، وذلك بغرض توفير معلومات مفيدة للمسيرين في عملية اتخاذ القرار"<sup>1</sup>، فعملية جمع وتحليل البيانات والمعلومات عن المنافسين يفيد المؤسسة من عدة نواحي منها تنمية وتطوير منتجاتها وأساليب الإنتاج، أيضا تحسين القدرات والأساليب التسويقية، وهذا ما يساعد المؤسسة في ابتكار وسائل وأساليب لتلبية وإشباع حاجات ورغبات العملاء بشكل يضاهاى أو يفوق إشباع المنافسين، هذا ما يجعل اليقظة التنافسية من عوامل تدعيم والمحافظة على الميزة التنافسية، إذ تساعد المؤسسة على متابعة ومسايرة التغيرات والتطورات، كما تساعد على مراقبة المنافسين والإطلاع على مدى تقدمهم في تقليد الميزة التنافسية الخاصة بها. وتطويرها على ضوء نواتج ومعطيات عملياتها.

### III. التحالفات الإستراتيجية:

نظرا لأن الميزة التنافسية تتميز بالاستمرارية والديمومة، فإن أفضل الطرق والوسائل للحفاظ عليها وتمييزها هي تلك الوسائل المتعلقة أو المؤثرة في التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، ولهذا يكون من المفيد جدا البحث عن الوسائل الإستراتيجية التي يمكن أن تولد أو تنمي المزايا التنافسية، مع ضرورة تطوير وتكييف تلك الوسائل مع التغيرات والتطورات البيئية الحاصلة، وأبرز هذه الوسائل نجد التحالفات الإستراتيجية التي تقوم بين مختلف المؤسسات، والتي تتجه نحو إحلال التعاون محل المنافسة وذلك من اجل السيطرة على المخاطر والتحديات البيئية، ويعود التحالف بالمنافع والمكاسب على كافة الأعضاء والأطراف المشاركة<sup>2</sup>، ويمكن اعتبار التحالف على انه "اتفاق بين طرفين أو أكثر يتحقق في ظل احتفاظ كل طرف من أطراف التحالف بخصوصياته التي تجعله يتميز عن غيره من الحلفاء. يتم بموجب هذا التحالف الاستفادة من القدرات الذاتية لكل طرف، بشكل يسمح للأطراف المتحالفة بتحسين قدراتها التنافسية في مجال عملها بتفادي أوجه القصور الذي يميز عملها بشكل منفرد"<sup>3</sup>.

وينتج عن التحالفات العديد من المزايا على المؤسسات منها الاستفادة من المزايا والإمكانيات البشرية والمالية والمادية والتنظيمية والتكنولوجية التي تتمتع بها الأطراف الأخرى من أعضاء التحالف، إضافة إلى انه

<sup>1</sup> - Constantine van hoffman, les principes de base de la veille concurrentielle, 2002, pressma presse, p124.

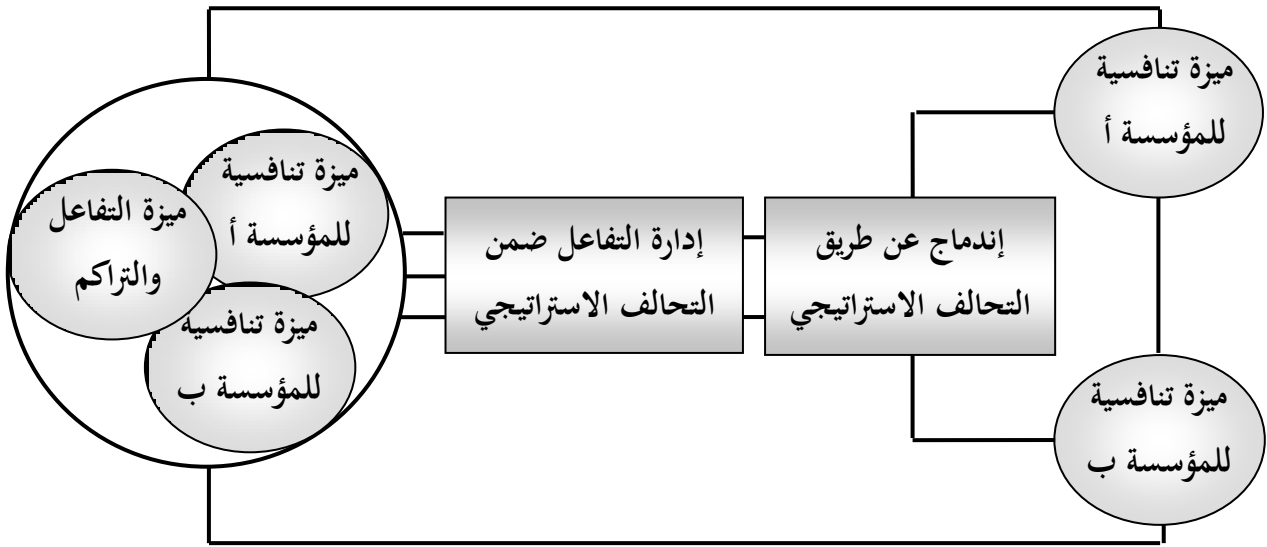
<sup>2</sup> - فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر والتوزيع القاهرة، الطبعة الأولى 1999، ص14.

<sup>3</sup> - زغدار أحمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص109.

يخفف ويقلص الآثار السلبية للصراعات والخسائر الترويجية المكلفة والتي تتسبب في إفلاس الكثير من المؤسسات أو إقصائها من السوق، وتأخذ التحالفات الإستراتيجية عدة أنواع منها ما يتم بين المؤسسة ومنافسيها أو بينها وبين العملاء أو الموردين، حيث تختلف التحالفات حسب نوع العلاقة وحسب درجة المخاطر والمصالح، ومهما كان شكلها أو نوعها فهي تقوم بين المؤسسات لتحقيق مصالح ومزايا مشتركة، ولهذا فهي ذات طبيعة متغيرة باستمرار وفقا لتغيرات وتطورات البيئة<sup>1</sup>.

وللتحالفات أثر كبير على المزايا التنافسية للمؤسسات، حيث تمكن كل مؤسسة أن تستفيد من المزايا التنافسية التي بحوزة غيرها، كما أن جمع المزايا التنافسية أو إندماجها يكون له أثر أكبر من أن لو تم استثمار كل ميزة على حدى، وذلك أن العلاقة بين المزايا التنافسية هي علاقة تفاعلية أو تراكمية، وبالتالي تكون نتيجة الجمع أو التفاعل بين ميزتين أو أكثر أكبر بكثير من مجموع المزايا نفسها إذ يضاف إليها أثر التفاعل بين الميزتين<sup>2</sup>، ويمكن توضيح هذه الفكرة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): دور التحالف الاستراتيجي في تنمية الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

نلاحظ من خلال الشكل أن لجوء مؤسستين أو أكثر إلى التحالف بحيث تكون كل مؤسسة تملك ميزة تنافسية، يؤدي إلى تفاعل ودمج الميزتين معا، كأن تكون مؤسسة تتميز بجودة عالية لمنتجاتها، وأخرى تتميز بقنوات توزيع فعالة وواسعة النطاق، فعملية استخدام ودمج الميزتين معا أي توزيع المنتجات عالية الجودة بالاعتماد على قنوات توزيع فعالة وواسعة النطاق، يجعل المؤسستين تستفيد من أثر التوزيع الفعال

<sup>1</sup> - فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 15، 14.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 45.



وآثر الجودة العالية للمنتجات بالإضافة إلى مزايا التفاعل والتراكم، وهذا يحدث عن طريق الإدارة الفعالة للتحالف الاستراتيجي واختيار الطرق المثلى للاستفادة من الميزتين معا، لان نجاح التحالف مرهون بمدى قدرة وفعالية الأطراف في إدارة هذا التفاعل والاستفادة من المزايا الممنوحة.

وهكذا تساهم التحالفات الإستراتيجية في تدعيم وتنمية المزايا التنافسية بما يؤدي إلى تحسين القيمة المقدمة للعميل وزيادة رفايته، ولكن يجب التذكير بأنه يمكن أن تكون هذه التحالفات تحمل سلبيات أو مخاطر إذا كانت تتم بشكل غير لائق وفوضوي وغير مراقبة، إذ أنها يمكن أن تنعكس سلبا على حماية المستهلك إذا كانت تركز فقط على هدف الربح والتوسع والاستقرار، وخاصة إذا كانت تتجه نحو توقيع احتكارات وكسر المناخ التنافسي، مما يترتب عنه فرض منطوق البائع لا المشتري بالإضافة إلى القضاء على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>.

وإذا كانت التحالفات الإستراتيجية ذات أثر ايجابي على المزايا التنافسية للمؤسسات فيجب هنا على المؤسسات الاقتصادية العربية أن تتجه نحو هذا الخيار ولكن بشكل مدروس حتى يمكن أن تستفيد المؤسسات من التفاعل الحاصل بين المزايا التنافسية، وكما يجب من جهة أخرى على الدول أن تراقب هذه التحالفات وان تضبطها وفق قوانين وأحكام تشريعية بغرض حماية المنافسة ومنع الاحتكارات.

### المطلب الثالث: معايير قياس فعالية الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية ضرورة لمواجهة التهديدات التنافسية والحفاظ على المركز التنافسي، ومن جهة أخرى تتطلب التنمية والتطوير باستمرار، والمبني على الإبداع والابتكار في كافة الأنشطة ومجالات المؤسسة، بغرض تحسين وتطوير خدمة العملاء وتعزيز علاقاتهم بها، وهذا بالنظر إلى أمرين أساسيين من جهة أن الميزة تتطلب التفرد أي تميز المؤسسة عن باقي المنافسين، والثاني انه من الصعب الحفاظ على فعالية الميزة التنافسية لمدة طويلة في ظل الظروف الحالية نظرا لإمكانية تقليدها من طرف المنافسين بسهولة، لسرعة التقادم الناتج عن التطور العلمي والتكنولوجي السريع، هذا ما يجعل أمر تنمية وتطوير الميزة التنافسية ضروري للحفاظ على فعاليتها، ومن أجل هذا يجب على المؤسسة تقييم مدى فعالية وجودة هذه الميزة باستمرار، وذلك بالارتكاز على معايير ومقاييس معينة، وبناء على مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة تلك المتعلقة بالبقاء والنمو، وأيضا أن عملية التقييم هذه تساعد المؤسسة فيما أن تعرف

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 93، 92.

إذا كانت ستستمر في الاعتماد على هذه الميزة أو تنتقل إلى مزايا أخرى، ويمكن تلخيص أهداف ومزايا التقييم في النقاط التالية:

- يمكن المؤسسة من معرفة مدى فعالية الميزة التنافسية.
  - يمكن المؤسسة من معرفة إمكانية الاستمرارية في تدعيمها أو التحول إلى مزايا تنافسية أخرى.
  - يمكن التقييم من معرفة موضع الميزة التنافسية ضمن مراحل دورة حياتها.
  - معرفة مدى إمكانية الاعتماد عليها في التنافس والتفاوض بين مختلف أطراف البيئة كالعلاء والموردين والمنافسين.
  - معرفة مدى مساهمة الميزة في تعزيز علاقة العملاء بالمؤسسة ومدى مساهمتها في تحسين رضاهم عنها.
  - التقييم يمثل سندا قويا لتخطيط عملية تنمية وتطوير الميزة التنافسية.
- ويمكن تقييم الميزة التنافسية والحكم على مدى جودتها وفعاليتها من خلال مجموعة من المعايير التي تقيس مدى ملاءمة الميزة التنافسية وذلك كما يلي:<sup>1</sup>

**I. مصدر الميزة:** ويعني تلك المصادر التي تأسس عليها الميزة التنافسية، أي الموارد والقدرات التي تعتمد عليها المؤسسة في أنشطتها الأساسية، والتي يمكن أن تكون لها قدرات تنافسية على المدى البعيد، وتميز في هذا الصدد بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

1. مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين. وهذا النوع من الميزات التنافسية لا يشكل قوة تنافسية للمؤسسة في الأجل الطويل، لكونها سريعة الانتشار والتقليد وبذلك تفقد خاصيتها كميزة تنافسية بسرعة، ولهذا يجب على المؤسسة تطويرها وتنميتها باستمرار، من خلال تدنية التكاليف التشغيلية والاستثمارية بشكل دائم.
2. مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات القوية مع العملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى، وتشكل هذه الميزة التنافسية قوة تنافسية جيدة كونها تتصف بصعوبة التقليد ولكن حتى تضمن المؤسسة إستمراريتها في الأجل الطويل عليها بتطويرها وتنميتها من خلال تنمية مواردها البشرية وتشجيع الابتكار والإبداع وكل المبادرات الهادفة إلى التجديد والتطوير.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 99.

**II. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:** إن اعتماد المؤسسة على مصدر واحد للميزة التنافسية يعرضها إلى خطر تقادمها وزوالها مع إمكانية تقليدها من قبل المنافسين وبهذا تفقد ميزتها، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها، وذلك من خلال الاعتماد على القدرات والمهارات الداخلية والحفاظ عليها، ثم العمل على تنويع مهاراتها وقدراتها بالشكل الذي يعدد من أنشطتها، ويسمح بتحقيق عدة مزايا تنافسية. خاصة إذا علمنا أنه من الصعوبة بما كان الاحتفاظ بسرية المعلومات والمعارف الداعمة للميزة التنافسية.

**III. درجة التحسين والتطوير المستمر في الميزة:** نظرا لاستحالة الحفاظ على الميزات التنافسية في ظل الظروف الحالية الناتجة عن شفافية التعاملات وسرعة تداول المعلومات وخاصة ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، يكون من الضروري تنمية وتحسين الميزة التنافسية باستمرار، حيث تقوم المؤسسات بتحقيق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لحيازة مزايا قوية تحقق لها التفوق والريادة التنافسية، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى فعاليتها بالاستناد إلى المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف تقييمها ومعرفة مدى نجاعتها وفعاليتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة ما إذا لم تحقق هدف التفوق على المنافس وكسب ولاء المستهلك وتدعيم المركز التنافسي للمنظمة.

ويمكن قياس فعالية الميزة التنافسية لمؤسسة ما من خلال عدة مؤشرات أهمها، الربحية ومعدلات نموها عبر فترة من الزمن، إضافة إلى قدرة المؤسسة على تحقيق حصة أكبر من السوق، ومهما كانت جودة وقوة الميزة التنافسية إلا أنه يجب أن تكون فعالة في تحقيق الأهداف المرتبطة بها كتعزيز العلاقة بين العملاء والمؤسسة، رفع ولاءهم ورضاهم اتجاه المؤسسة، توسيع الحصة السوقية، ورفع قدرتها على مواجهة المنافسة وتهديتها، كما يجب في الأخير أن تصب في تحقيق الأهداف المتعلقة بالنمو والتكيف مع البيئة أو المساهمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة.

كما يمكن أن تستند عملية قياس فعالية الميزة التنافسية على ثلاث ركائز كما يلي:

- طبيعة الموارد والمصادر المحددة للميزة التنافسية ومدى بقائها.
- مدى سلامة الطرق والوسائل المستخدمة في صناعة المزايا التنافسية.
- مدى نجاح المؤسسة في تحقيق التوافق بين قدراتها الداخلية والعوامل البيئية، أي نجاح عملية تخصيص وتوجيه قدرات وموارد المؤسسة في القطاعات السوقية المناسبة.
- مدى نجاح الميزة التنافسية في تعظيم القيمة المتوقعة والمدركة للعميل.

### المبحث الثالث: الأسس التسويقية للميزة التنافسية

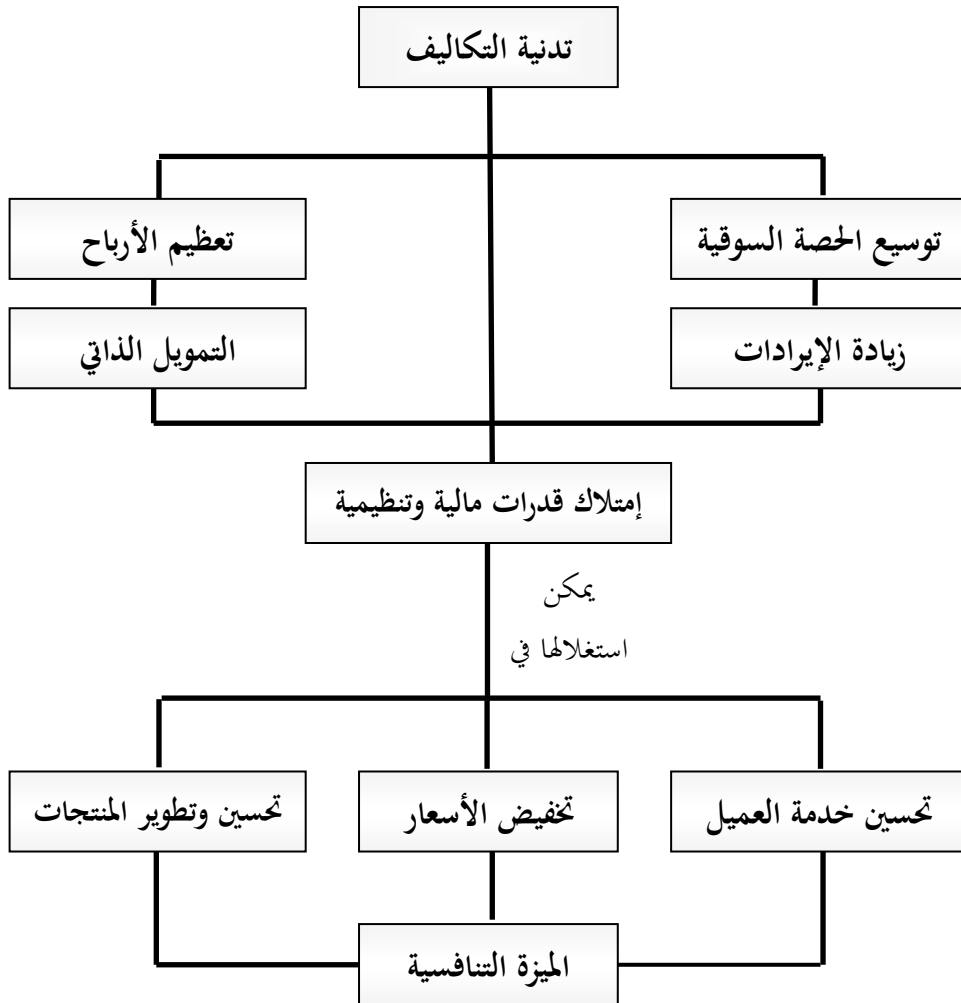
بناءً على العرض السابق الذي تناولنا من خلاله مفهوم الميزة التنافسية ودعائمها، إتضح لنا أن لهذه الأخيرة عدة أبعاد تشمل كافة أنشطة ووظائف المؤسسة، فالميزة التنافسية هي صناعة لمزيج من تفاعلات الأنشطة المتميزة للمؤسسة كما أنها هي عبارة عن حصيلة لكافة جهودات المؤسسة وخاصة أنشطة سلسلة القيمة، بما في ذلك أنشطة وظيفة التمويل والإنتاج والتسويق بالإضافة إلى ذلك أنشطة إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية، فلكل من هذه الأنشطة دور في بناء وتنمية الميزة التنافسية إذا استطاعت المؤسسة إدارتها بتميز، إلا أن وظيفة التسويق تلعب دوراً أساسياً في تحقيق التميز والنجاح والتفوق، وذلك أن الفارق بين المؤسسات الناجحة والمتفوقة والمؤسسات غير ناجحة يكمن في هذه الوظيفة<sup>1</sup>، فلأنشطة التسويقية دور كبير ومباشر في تحقيق الميزة التنافسية لأن هذه الوظيفة هي المعنى الأول باتصال المؤسسة ببيئتها التنافسية، وبالتالي لا يمكن للمؤسسة أن تستفيد من تفوقها وامتلاكها لمقومات التميز في أحد المجالات الأخرى إن لم تكن لها قدرات وإمكانيات تسويقية تسمح لها بتحقيق ذلك، لأن عن طريق التسويق يمكن لها معرفة والاطلاع على احتياجات ومتطلبات البيئة التسويقية والتنافسية وبالتالي توجيه وتكييف كافة أنشطتها مع تلك المتطلبات والاحتياجات بشكل يسمح لها بإستغلال الفرص والتنافس بشكل متميز، ولهذا فإن للميزة التنافسية أبعاد وركائز تسويقية مهمة وضرورية لا يمكن إهمالها وإغفالها إذا أرادت المؤسسة إدارة ميزتها التنافسية بشكل فعال.

### المطلب الأول: تكاليف التسويق

تمثل التكاليف مصدراً هاماً لصناعة المزايا التنافسية والمحافظة عليها إذا ما استطاعت المؤسسة تدنية وضغط هذه الأخيرة إلى أقصى حد ممكن، وإذا استطاعت إنتاج وتسويق منتجات بأقل تكاليف مقارنة بمنافسيها، لأن ذلك يمكنها من تحقيق عدة مزايا منها البيع بأسعار أقل من أسعار المنافسين أو تعظيم أرباح المؤسسة، ومن ثم زيادة القدرة على التمويل الذاتي ومن ثم زيادة القدرة على النمو والتطور، ومن جهة أخرى يمكنها إستغلال الهامش على التكلفة الكبير في تحسين خدمة العميل كخدمات ما بعد البيع وغيرها، ويمكن توضيح دور التكلفة في صناعة الميزة التنافسية من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> - محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2008، ص 65.

الشكل رقم (1-5): دور التكاليف في تحقيق الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

فالتحكم في التكاليف يمكن المؤسسة من رفع هامش الربح الذي بدوره يعطيها القدرة على التمويل الذاتي، كما أنه يساهم في تقليل الأسعار ومن ثم رفع الحصة السوقية والتي ترفع بدورها إيرادات المؤسسة، وهذا كله يساهم في تحسين قدرات المؤسسة المالية والبشرية والتمويلية والتسويقية، مما يمكنها من استغلال ذلك في تخفيض الأسعار أو تحسين وتطوير المنتجات أو تحسين خدمة العميل الأمر الذي يعطيها قدرات تنافسية.

إن التكاليف في حقيقة الأمر لا يمكن إرجاعها إلى وظيفة واحدة، بل نجد جميع الوظائف والأقسام تساهم في التكاليف كما يمكن أن يكون لها دور في تدنيها، ولكن دائما عندما نتحدث عن التكاليف تتجه الأنظار نحو إدارة الإنتاج ودورها في تدنيها، فهناك أيضا قسطا من التكاليف لا يمكن الاستهانة به

ترجع إلى وظيفة التسويق، وهذه الأخيرة أيضا دورا في تدنية وضغط تكاليف الإنتاج، وسناقش هذين العنصرين أي تكاليف التسويق ودور وظيفة التسويق في تدنية تكاليف الإنتاج من خلال ما يلي:

I. دور وظيفة التسويق في تدنية تكاليف الإنتاج: هناك نسبة كبيرة من التكاليف الإجمالية تعود إلى وظيفة الإنتاج والتموين، أي مجمل التكاليف بعد انتهاء الدورة، وإذا تحدثنا عن تلك التكاليف التي تنشأ عن الأنشطة الإنتاجية والتموينية كالشراء والتخزين وعمليات الإنتاج، فإن هناك دورا أساسيا لوظيفة الإنتاج في تدنية هذه التكاليف والأعباء المرتبطة بها، إلا أنه في بعض الأحيان يمكن لوظيفة التسويق أن تساهم في خفض تكاليف الإنتاج وذلك أن وظيفة التسويق تجنب بعض تكاليف الإنتاج الناجمة عن إنتاج منتجات غير متوافقة مع متطلبات السوق أو إنتاج فائض عن الطلب وهذا من خلال دراسة السوق وتحديد حجم الطلب المتوقع بدقة، وأيضا تحليل حاجات ورغبات العملاء وميولاتهم مما يساعد إدارة الإنتاج على تصميم وإنتاج منتجات متوافقة مع متطلبات السوق، ومن ثم تفادي عملية إنتاج فائض عن الطلب أو إنتاج منتجات غير قابلة للتسويق وهذا ما يجنب المؤسسة الوقوع في تكاليف إنتاج إضافية.

II. تكاليف التسويق: إن القيام بالأنشطة التسويقية بما فيها سياسة المنتج والتسعير والترويج والتوزيع ينتج عنه تكاليف تساهم بشكل كبير في تضخيم التكاليف الإجمالية، مما ينعكس سلبا على أرباح المؤسسة وعلى قدراتها التنافسية، والمؤسسة التي تستطيع أن تتحكم في هذه التكاليف من دون المساس بفعالية الأنشطة التسويقية يمكن لها التحكم في التكاليف الإجمالية، ولكن في معظم الأحيان هذا النوع من التكاليف لا يؤخذ في الحسبان عند محاولة المؤسسات تدنية تكاليفها وهذا مرتبط بمجموعة من الأسباب أولها غموض مفهوم تكاليف التسويق وثانيها صعوبات حساب هذه التكاليف وسنشرح هذين العنصرين من خلال ما يلي:

1. مفهوم تكاليف التسويق: محاسبا يمكن إعتبار تكاليف التسويق جميع النفقات التي تتحملها المؤسسة نتيجة قيامها بالأنشطة والفعاليات التسويقية المختلفة كأجور ومرتبات العاملين في إدارة التسويق ومصاريف الترويج والنقل والتخزين وغيرها. أما إقتصاديا أو تسويقيا فهي عبارة عن مجموع ما يتحمله المستهلك مقابل الخدمات التي تقدمها له المؤسسة،<sup>1</sup> فوفق هذا المفهوم هي عبارة عن الفرق بين التكلفة الكلية لإنتاج المنتجات ومجموع ما يدفعه المستهلكون من مبالغ في سبيل الحصول عليها خلال فترة زمنية معينة، ولكن هذا التعريف لا يحدد بوضوح مفهوم التكاليف كما انه لا يبين حدودها، وقد عرفت تكاليف التسويق على أنها « تلك المصاريف والأعباء التي تبدأ من حيث إنتهت التكاليف الإنتاجية»<sup>2</sup>، حيث يعتبر

<sup>1</sup> - محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى 2008، ص 67.

<sup>2</sup> - أحمد حسين علي حسين، مقدمة في محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص 12.

هذا التعريف أن كل المصاريف والأعباء التي تتحملها المؤسسة والمتعلقة بالنشاط التسويقي هو من قبيل المصاريف التسويقية، كما انه لا يميز بين هذا النوع من التكاليف وبعض التكاليف الإدارية الأخرى، ولهذا يمكن إعتبار تكاليف التسويق تلك النفقات والأعباء التي تتحملها المؤسسة نتيجة قيامها بمجموعة من الأنشطة التسويقية سواء تعلق بدراسات السوق أو أنشطة المزيج التسويقي أو ما تعلق بالفشل في انجاز المهام وتحقيق الأهداف التسويقية، ويمكن التمييز بين عدة أنواع من تكاليف التسويق على النحو الآتي:

2. **تقسيمات تكاليف التسويق:** يمكن التمييز بين عدة أنواع من تكاليف التسويق وهذا حسب المعيار الذي ينظر من خلاله إليها، فيمكن تقسيمها حسب معيار الثبات والتغير، كما يمكن تقسيمها حسب إمكانية توزيعها وتخصيصها على نشاط معين، كما يمكن تقسيمها حسب إمكانية حسابها وتقييدها في السجلات، كما يمكن تقسيمها حسب طبيعتها، ويمكن شرح هذه الأنواع مع الإشارة إلى البعد التنافسي لكل منها كما يلي:<sup>1</sup>

أ. **تكاليف التسويق الثابتة والمتغيرة:** وتشير إلى مدى تغير تكاليف التسويق تبعاً لتغير حجم النشاط، سواء كان مقاساً بالوحدات المباعة أو كمية السلع المنقولة أو قيمة المبيعات أو عدد العملاء والزبائن... إلخ، وبناءً على ذلك فإن تكاليف التسويق إذا كانت تتغير في مجموعها مع التغيرات في حجم النشاط والأداء تغيراً مباشراً وتناسبياً فيمكن تصنيفها ضمن تكاليف التسويق المتغيرة، أما إذا لم تتغير وبقيت ثابتة خلال الفترة الزمنية المحددة رغم تغير حجم النشاط ومستوى الأداء فيمكن تصنيفها ضمن تكاليف التسويق الثابتة، ويفيد هذا النوع من التصنيف في معرفة إلى أي حد يمكن للمؤسسة الاستفادة من اثر التكاليف الثابتة بمعنى عليها مضاعفة نشاطها التسويقي بشكل يسمح لها استغلال تلك التكاليف الثابتة كلياً، وهنا تظهر أثر وفورات الحجم التي تجعل ربح المؤسسة ينمو بمعدل أكبر من معدل نمو حجم النشاط.

ب. **تكاليف التسويق المباشرة وغير مباشرة:** وهذه تمثل زاوية أخرى لتصنيف تكاليف التسويق، أي على أساس إمكانية تخصيصها لمركز تكلفة معين من عدم إمكانية تخصيصها، فإذا كان بالإمكان تحميلها أو تخصيصها لمركز تكلفة معين سميت بالتكلفة التسويقية المباشرة، لأن في هذه الحالة مصدر هذه التكلفة يكون معلوم بشكل دقيق، أما إذا تعذر تخصيص أو نسب هذه التكلفة لمصدر أو مركز تكلفة معين بذاته، وذلك لإشتراك مصدرين أو أكثر في هذه التكلفة سميت بالتكلفة غير مباشرة، ويتم توزيع هذا النوع من التكاليف حسب نسبة مساهمة كل نشاط في هذه التكاليف المشتركة، ويمكن استخدام في ذلك

<sup>1</sup> - محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 67

عدة معايير للتوزيع والتخصيص كنسبة رقم الأعمال أو نسبة حجم المبيعات وغيرها، ويفيد هذا نوع من التقسيم في تحديد مسؤولية كل نشاط عن التكاليف ومن ثم تحديد السياسات المناسبة للتأثير على مراكز التكلفة المعنية من أجل التحكم فيها.

ت. تكاليف التسويق المنظورة وغير منظورة: ويتم التصنيف هنا حسب درجة الدقة في حساب التكلفة وتحديد مقاديرها، فإذا تمكنا من حساب هذه التكلفة وتحديد شكل دقيق فيمكن تصنيفها ضمن تكاليف التسويق المنظورة، وذلك أنها تتمثل في مقادير أو مبالغ معلومة تحملتها المؤسسة كمصاريف ونفقات معينة للقيام بنشاط كما هو الحال بالنسبة لتكاليف الإعلان، أما إذا كانت هناك صعوبة في حساب وتقدير هذه التكاليف فيمكن إعتبارها ضمن تكاليف التسويق غير منظورة، وذلك أنها تمثل مجمل الخسائر والأضرار التي تتحملها المؤسسة نتيجة الضعف في أداء الوظائف التسويقية، كما هو الحال بالنسبة للفشل في شحن البضائع إلى الزبائن في الوقت المناسب أو الفشل في استقبال الزبائن بشكل جيد، وتميز تكاليف التسويق غير منظورة بمجموعة من الخصائص والصفات يمكن إبرازها فيما يلي:

- صعوبة حساب وتحديد هذه التكاليف بشكل دقيق.

- إن آثار هذه التكاليف تراكمية ومتتابعة أي تنتقل عبر سلسلة من الأحداث متراكمة وتتضاعف من حالة إلى أخرى، فإذا فرضنا فشل المؤسسة في تلبية طلبات أحد الزبائن فهذا سينجر عنه عدة تكاليف إذ يترتب عنه فقدان قدر من مبيعات المؤسسة مما يحدث انخفاضاً في الأرباح ومنه ضعف مصادر التمويل كما قد يؤدي إلى تدهور سمعة المؤسسة مما ينعكس سلباً على مستقبل المؤسسة ومركزها التنافسي.

- لا يظهر هذا النوع من التكاليف في السجلات والحسابات الخاصة بالأرباح والخسائر كما هو الحال بالنسبة إلى الأنواع الأخرى من التكاليف.

- لا تخضع إلى المعايير والتقييم ولذلك فهي تبتعد عن دائرة الرقابة والتقييم، وبالتالي فخطر هذا النوع من التكاليف هو أشد لأنها لها تأثير على مستقبل المؤسسة وفي نفس الوقت يصعب رعايتها وتقييمها، فإذا ما أهملتها المؤسسة ولم تعمل على تقييمها وتدنيها فيمكن أن تنعكس سلباً في المدى البعيد على هذه المؤسسة.

ونشير إلى أنه يجب على المؤسسات مراقبة تكاليف التسويق وقياسها باستمرار والعمل على تدنيها، لأنها لها تأثير كبير على التكاليف الإجمالية للإنتاج ومن ثم لها تأثير على القدرة التنافسية، خاصة إذا ما كانت تعتمد على ميزة السعر المنخفض في تسويق منتجاتها، أما بالنسبة للتكاليف غير منظورة والتي لا



يمكن قياسها فلا يمكن إغفالها بل يجب مراقبتها ومتابعتها والبحث عن أسباب ظهورها والعوامل المساعدة على نموها، والعمل على تفاديها ومعالجتها بغية القضاء عليها أو تدنيها إلى مستويات دنيا.

تعتبر التكلفة مصدرا هاما للميزة التنافسية وذلك لأثرها المباشر على القيمة المقدمة للعميل، ولهذا ينبغي العمل على تدنيها باستمرار وفي كل الأقسام، ولا ينبغي إغفال تكاليف التسويق لأنها تشكل حيزا هاما من التكاليف الإجمالية وتخفيضها من دون التضحية بالأهداف التسويقية، وهذا رغم أن الكثير لا يعطي بالا لهذا النوع من التكاليف، وهذا راجع لصعوبة حسابها.

**III. صعوبات حساب تكاليف التسويق:**<sup>1</sup> تواجه عملية حساب وتحديد تكاليف التسويق عدة صعوبات وعوائق، الأمر الذي يجعل الكثير من المؤسسات لا تركز عليها في جهود تدنية التكاليف، ويمكن تحديد هذه الصعوبات في النقاط التالية:

أ. ندرة وقلة البيانات المتوفرة أو المتاحة الخاصة بتكاليف التسويق، أو تعتبر من قبيل المعلومات السرية التي لا يمكن للباحثين الحصول عليها.

ب. صعوبة تحميل وتخصيص بعض التكاليف بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق، وذلك عندما يكون النشاط مشتركا بين الوظيفتين، مثل كتابة العلامة التجارية على الغلاف، وأيضاً يرجع ذلك إلى التداخل الحاصل بين الوظيفتين في المهام، بحيث يصعب وضع حد فاصل بين مهام إدارة الإنتاج وإدارة التسويق.

ت. كما أن هناك قسط كبير من تكاليف التسويق هي من قبيل التكاليف غير منظورة التي تأخذ صيغة خسائر وأضرار ناجمة عن قصور الأداء التسويقي، مما يجعل هناك صعوبة في تحميل وحساب هذا النوع من التكاليف.

ث. كثرة الأنشطة التسويقية المشتركة مما يجعل صعوبة تخصيص وتحميل مركز تكلفة معين، فالأنشطة التسويقية عادة ما تتم بشكل عام دون التخصيص لمنتج معين مثل الإعلان لمنتجات المؤسسة، وهذا على عكس تكاليف الإنتاج التي عادة تكون مباشرة بالإمكان تحملها، وهذا ما يجعل تكاليف التسويق تغلب عليها التكاليف غير مباشرة، التي يصعب تحميلها لمركز تكلفة بعينه، ويتطلب الأمر لتحقيق ذلك البحث عن أسس عادلة لتوزيع هذه التكاليف.

<sup>1</sup> - محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص76.

ج. نظرا للتداخل والتشابك بين الأنشطة التسويقية في حد ذاتها والأنشطة التسويقية وباقي أنشطة الوظائف الأخرى كوظيفة الإنتاج يجعل هناك تأثير متبادل بين التكاليف الناتجة عن هذه الأنشطة، وبالتالي صعوبة تحميل هذه التكاليف أو صعوبة معرفة حدودها.

نظرا لصعوبات حساب تكاليف التسويق وصعوبات تمييزها، فإن الكثير من المؤسسات لا تولي جهدا لتدنيتها وخاصة فيما يتعلق بالتكاليف غير منظورة، وفي الحقيقة نجد أن لهذا النوع من التكاليف أثر كبير على تنافسية المؤسسة ليس فقط من حيث أثره على السعر بل يتعدى ذلك للتأثير على أبعاد أخرى للميزة التنافسية كالتأثير على سمعة المؤسسة وعلاقتها بعملائها وغيرها، ولهذا يجب على المؤسسات البحث عن المناهج والأساليب التسويقية التي تعمل على تدنية تكاليف التسويق من جهة وتحقق أهدافها التسويقية بفعالية. حيث يمكن الوصول إلى هذا الغرض من خلال ما يلي:

- التحكم أكثر في الأنشطة التسويقية وزيادة فعاليتها، من خلال الاعتماد على كفاءات وقدرات بشرية عالية.
- اختزال الإجراءات والعمليات التسويقية.
- حذف أو التخلي عن العمليات والأنشطة الزائدة أو التي ليس لها أهمية.
- استبدال أو تغيير الأنشطة المكلفة وغير ناجحة وفعالة.
- العمل على تدنية النفقات والمصاريف التسويقية.
- تركيز الأنشطة التسويقية أكثر في المجالات المهمة ونحو فئات محددة من العملاء أو القطاعات السوقية المهمة بالنسبة للمؤسسة.

### المطلب الثاني: عناصر المزيج التسويقي

يرتبط نجاح المؤسسة في بناء ميزة تنافسية والمحافظة عليها وتنميتها بمدى فعالية وقوة عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة، وهذا لكون أن هذه العناصر هي المسؤولة عن تحويل القدرات التنافسية إلى مزايا بناء على الاتصال الجيد والفعال مع عناصر البيئة، كما يمكن من خلالها للمؤسسة أن تحقق أهدافها وغايتها وإشباع حاجات ورغبات العملاء، وعليه سنقوم بتحليل دور هذه العناصر في بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها من خلال ما يلي:

**I. المنتج:** يعتبر المنتج سواء كان سلعة أو خدمة الموضوع الرئيسي للعلاقة بين العميل والمؤسسة، فعن طريقه يمكن لكل من طرفي العلاقة تحقيق هدفه، فهو يمثل «مجموعة من الخصائص التي تشبع حاجات

المستهلك عن طريق حصوله لمجموعة من المنافع المادية والملموسة»<sup>1</sup>، وبالتالي يمكن إعتبره وسيلة لإشباع حاجات ورغبات العميل، ومن ثم فهو يعتبر الوعاء الحامل للمنافع أو القيم التي يطلبها العميل، ورغم أن لإدارة الإنتاج دور كبير في إنتاج هذا المنتج بخصائص معينة ووظائف محددة، إلا أن وظيفة التسويق لها دور في تحديد ملامح وخصائص هذا المنتج من حيث الأبعاد الوظيفية والشكل والمظهر والحجم وغيرها، ومهما كان فإن المنتج بما يتميز به وما يحمله من منافع وخصائص له دور رئيسي في إشباع حاجات ورغبات العميل، ومن ثم هو مصدر للقيمة المقدمة للعميل، وبالتالي مصدر للميزة التنافسية، ويمكن تحديد مساهمة ودور التسويق في تحديد المنتج مع الإشارة إلى البعد التنافسي لذلك من خلال ما يلي:

**1. التمييز:** ويتمثل في تلك الأشياء التي تميز منتجات المؤسسة عن منتجات المنافسين أو المؤسسات الأخرى، وتظهر في تلك الأسماء والعلامات التجارية التي تختارها المؤسسة بغرض التمييز بين منتجاتها وبينها وبين منتجات المؤسسات الأخرى، ويمكن الاعتماد في عملية التمييز على الاسم التجاري، أو العلامة التجارية أو الماركة التجارية، ويعتبر التمييز أمراً ضرورياً لتدعيم الميزة التنافسية وحماية المؤسسة والمستهلكين من التقليد، ويمكن تلخيص مزايا التمييز في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- يساهم التمييز في تعريف المنتج للمستهلك وبالتالي تسهيل عملية إختيار وتحديد المنتج الذي يرغب في إقتنائه في أي مكان يباع فيه.
  - يوفر حماية لمستخدمي المنتج من التعرض للمنتجات المقلدة أو الخداع التسويقي الممارس من طرف بعض المؤسسات أو المنتجين، وهكذا يستطيع المستهلكين إختيار المنتجات بالمستوى المرغوب من الجودة.
  - كما يمكن تمييز المنتج عن منتجات المنافسين من تحديد أسعار تختلف عن أسعار المنافسين بشكل مبرر من حيث الجودة والسمعة وغيرها.
  - كما يوفر الحماية للمؤسسة من تعرضها لتزييف منتجاتها أو تقليدها ومن ثم تحمل خسائر تسويقية وتشويه سمعتها.
  - تحمل العلامة التجارية ذات السمعة الطيبة لمن يستعملها مكانة اجتماعية أو شعور بالفخر لما تمثله من رمز نفسي وإجتماعي.
- ومن خلال هذا يظهر أن للتمييز دور كبير في تدعيم الميزة التنافسية لكونه يؤثر على القيمة المحققة للعميل، ولهذا يجب التركيز على تمييز المنتجات وحمايتها من التزييف والتقليد.

<sup>1</sup> - Joel evan and barry , marketing , n.y. macmillan publishing co, 1982, p276.

<sup>2</sup> - محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص359.

2. **التبيين:** يعتبر التبيين أمراً ضرورياً للمستهلكين من أجل فهم طبيعة المنتجات ووظائفها وطريقة استخدامها وشروط صيانتها وحفظها، حيث يتضمن التبيين وضع بيانات ومعلومات على المنتج تسهل عملية استخدام المنتج والتعرف عليه من حيث طبيعة الوظائف التي يمكن تأديتها وطريقة الاستخدام وقواعد حفظه وصيانته مع معلومات أخرى تتعلق بتاريخ الإنتاج ومدة الصلاحية ونصائح وتحذيرات الاستخدام واسم الشركة ومكان الإنتاج، ومواصفات أخرى من حيث اللون والكمية والحجم وعدد القطع المكونة للمنتج والسعر وغيرها، ونظراً لأهمية التبيين شرعت الكثير من الدول القوانين التي تلزم المنتجين بوضعه، وحددت البيانات الواجب إيضاها وبياناتها بشأن المنتجات التي يقومون بإنتاجها. وللتبيين أثر على القيمة المدركة والمتوقعة للعميل وذلك للمزايا التي يحملها. ومن ثم فهو يعتبر وسيلة مهمة لتحقيق والمحافظة على الميزة التنافسية.

3. **التغليف:** يعتبر التغليف أمر مهم لحماية المنتج وحفظه من الفساد والتلف، كما له أهمية تسويقية كبيرة ففي كثير من المنتجات يلعب دوراً هاماً في ترويجها وبيعها، لأنه يعمل على جذب إنتباه المستهلك إذا ما كان مصمم بعناية وبشكل مناسب، كما أنه يمكن أن يساهم في رفع قيمة المنتج لدى المستهلك، وبذلك يمكن أن يكون الغلاف مصدراً للميزة التنافسية، لهذا يجب على المؤسسات الحرص على تغليف المنتجات تغليفاً يناسب ويلائم المنتج من الناحية الفنية أي حمايته من التلف والفساد ومن الناحية التسويقية لزيادة أهمية المنتج وإثارته لرغبات المستهلك وانتباهه، حيث تلعب وظيفة التسويق دوراً هاماً في تحديد الغلاف المناسب للمنتج من ناحية الشكل واللون ونوع مادة التغليف وغيرها، وهذا بناءً على الدراسات التسويقية التي تقوم بها كدراسة العملاء من حيث انطباعاتهم تجاه غلاف المنتجات وأيضاً دراسة سياسات التغليف المعتمدة من طرف المنافسين والمؤسسات الأخرى.

4. **مزيج المنتجات:** حيث يعتبر مزيج المنتجات كافة المنتجات التي تقدمها المؤسسة، وهو يتكون من مجموع خطوط المنتجات التي تتكون بدورها من مجموعة من المنتجات، حيث أن كل مزيج منتج يتميز باتساع معين وعمق معين إذ يعبر الأول عن عدد خطوط الإنتاج أما الثاني فيتحدد بعدد أنواع المنتجات المتواجدة على خط المنتج الواحد<sup>1</sup>، حيث يختلف مزيج المنتجات من مؤسسة إلى أخرى فقد نجد هناك مزيج يتكون من منتج واحد وهذا ما يدعى بمزيج المنتجات المبسط، وقد يكون يتكون من مجموعة خطوط منتجات وهذا ما يسمى بتشكيلة المنتجات<sup>2</sup>، وكلما كان مزيج منتجات المؤسسة واسع كلما زادت قدرتها على تلبية حاجات ورغبات عدد كبير من العملاء أو يرفع فرصتها لتوسيع حصتها السوقية، وكلما زاد عمق

<sup>1</sup> - منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2007، ص 39، 38.

<sup>2</sup> - محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، 2007، ص 187.

المزيج زادت قدرته على تلبية عدد كبير من حاجات ورغبات العملاء، وهذا ما يرفع ويدعم القيمة المقدمة للعميل وبالتالي فيجب على المؤسسات توسيع مزيج منتجاتها وزيادة عمقها، بغرض تقليل مخاطر المنافسة وتوسيع الحصة السوقية.

**5. الجودة:** تعتبر الجودة من الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية، فيمكن للمؤسسة أن تكسب ميزة عن منافسيها عندما تستطيع تسويق ولمدة طويلة من الزمن منتجات بأعلى جودة من منتجات المنافسين، ورغم أن لإدارة الإنتاج دور كبير في جودة المنتجات إلا أن هناك بعد تسويقي لهذه الأخيرة يتحدد من خلال تلك الجهود والأدوار التي تساهم بها إدارة التسويق في تحقيق جودة المنتجات إنطلاقاً من السعي لدراسة وتحديد حاجات ورغبات العملاء، والذي يعتبر أمر أساسي لتحقيق أحد أهم أبعاد الجودة والمتمثل في المطابقة بين خصائص ووظائف المنتج وحاجات ورغبات العملاء، بالإضافة إلى ذلك يظهر دور إدارة التسويق في تحقيق الجودة من خلال الجودة التسويقية الرامية إلى تعريف المستهلك بالمنتج وإيصاله إليه في الوقت المناسب، بالإضافة إلى خدمات قبل وأثناء وما بعد البيع والتي تتمثل في جهود تسويقية تساهم في تحسين جودة المنتجات.

**II. التسعير:** يعتبر سعر المنتج نتيجة لسياسة تسويقية تتحدد من خلال الجهود التي تقوم على دراسات تسويقية واسعة لبيئة المؤسسة بما فيها سياسات المنافسين والقدرات الشرائية للمستهلكين واستعداداتهم الشرائية، بالإضافة إلى الاعتبارات المرتبطة بالتكلفة والربح وغيرها، ولكن يظهر من خلال هذا أن للوظيفة التسويقية دور هام في تحديد السعر المناسب والملائم والذي يمكن أن يشكل ميزة تنافسية للمؤسسة إذا استطاعت تحديده بشكل ملائم وخاصة إذا أرفق بأنشطة ترويجية تدل على ذلك. خاصة وأن السعر يعتبر عامل مهم في تحديد القيمة المدركة للعميل وطرفاً فيها، ولهذا يمكن للمؤسسة التحكم في هذه الأخيرة من خلال السعر.

**III. الترويج:** للترويج دور أساسي في التعريف بالمؤسسة وسياساتها ومنتجاتها، ومن خلال السياسات الترويجية تستطيع المؤسسات تدعيم علاقاتها بمحيطها الخارجي، كما يمكنها تسويق منتجاتها وهذا بالاعتماد على عناصر المزيج الترويجي كالإعلان الذي من خلاله يمكن للمستهلكين التعرف على المنتجات وكيفية استخدامها والمزايا التي تحملها وأماكن تواجدها وكيفية الحصول عليها، ومن ثم فليس للإعلان مزايا وفوائد بالنسبة للمؤسسة في تسويق منتجاتها فقط، بل يتعدى ذلك إلى المساهمة في رفع القيمة المدركة للعميل وإن كان مصدراً من مصادر التكلفة التي تساهم في رفع الأسعار من جهة أخرى، والتي تؤثر سلباً على تلك القيمة، وبالتالي فإن أثر الإعلان على القيمة متوقف على طبيعة وحجم المزايا التي يقدمها للمستهلكين من جهة وحجم التكاليف التي يخلفها والتي تحمّل على الأسعار، فإن كانت تلك المزايا والفوائد أكبر من تلك

التكاليف والأعباء دل ذلك على المساهمة الايجابية للإعلان في القيمة المقدمة للعملاء، والعكس إن كانت تلك التكاليف أكبر من المزايا يدل ذلك على المساهمة السلبية في القيمة، وفي الحالة الأولى يكون الإعلان داعماً للميزة التنافسية، لهذا يجب على المؤسسات دراسة آثار الإعلان وجدواها الاقتصادية والتسويقية قبل تطبيق أي برنامج إعلاني. وفي الأخير يجب الإشارة إلى أنه يجب على المؤسسات المفاضلة بين برامج وسياسات وعناصر المزيج الترويجي واختيار البديل أو البدائل المناسبة للحالة التسويقية التي تواجه المؤسسة، وهذا يجب أن يكون بناءً على دراسة الجدوى الاقتصادية والتسويقية لكل منها مع مراعاة إنعكاسات ذلك على القيمة المقدمة للعميل وأثرها على علاقته بالمؤسسة وسمعتها، وعموماً الترويج أكثر فاعلية وأهمية في صناعة المزايا التنافسية عندما تكون فرصة تمييز منتجات المؤسسة ضعيفة أو محدودة<sup>1</sup>.

**IV. التوزيع:** لا يقل التوزيع أهمية عن باقي عناصر المزيج التسويقي وذلك كونه يعمل على توفير المنتجات في مكان تواجد المستهلكين، ومن ثم فإن المؤسسة التي تملك سياسات وإمكانيات توزيع فعالة ومناسبة يمكنها تحقيق مزايا تنافسية وخاصة إذا كانت تلك السياسات أقوى من سياسات المنافسين، كما وأنه تسعى المؤسسات إلى تنمية سيطرتها على قنوات التوزيع وذلك بدافع تأمين منافذ تصريف المنتجات بالإضافة إلى تنمية فرص الاستمرار والنمو وتقوية المركز التنافسي من خلال إتاحة الفرصة لتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح، فكلما تم التقليل من عناصر القناة التوزيعية كلما أمكن التخفيف من حدة الصراع والتنافس بين مكوناتها<sup>2</sup>، وعموماً فإن عن طريق التوزيع الفعال يستطيع المستهلكين الحصول على المنتجات من دون عناء التنقل والبحث، وهذا ما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة لهم.

إن فعالية عناصر المزيج التسويقي بشكل عام تكون أكثر فعالية في كسب ولاء العميل ودعم الميزة التنافسية إذا صممت المؤسسة سياساتها المرتبطة بهذه العناصر وفق نظرة أو توقع العملاء لهذه العناصر، إذ هم يرونها بمنظور مختلف وبذلك يتغير منطلق (four Ps) إلى منطلق (FourCs)\*، أي يصبح القائمون على التسويق ينظرون إلى عناصر المزيج التسويقي الأربعة كما يراها المستهلك، وهذا يعني أن ينظر إلى المنتج على أنه محصلة المنافع والقيم المقدمة للمستهلك، والسعر على أنه مجموع التكاليف التي يتحملها المستهلك من أجل الحصول على المنتج

<sup>1</sup> - صديق محمد عفيفي، تسويق البترول، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، الطبعة التاسعة 2003، ص52.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص353.

\* - حيث تشير (four Ps) إلى عناصر المزيج التسويقي كما يراها المسوقون وهي (المنتج، السعر، المكان والترويج) بينما تشير (Four Cs) إلى عناصر المزيج التسويقي كما يراها المستهلك وتمثل في: (القيمة للعميل Customer value، التكلفة بالنسبة إلى العميل Cost to the customer، الراحة Convenience، الاتصال Communication)

واستخدامه، أما التوزيع فهو قدرة المؤسسة على توفير الراحة للمستهلك أثناء حصوله على المنتج أي أن يكون متاح وسهل المنال، أما الترويج فيرغب المستهلك أن يكون اتصال ذو اتجاهين<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: السياسات والأساليب التسويقية

تتوقف عملية بناء وصناعة المزايا التنافسية على جودة المصادر والمقومات المعتمد عليها في ذلك، ومختلف الأساليب والطرق المستخدمة في توظيف واستغلال تلك المصادر، لأنه لا يمكن للمؤسسة الحصول على ميزة تنافسية بمجرد امتلاك قدرات ومهارات متميزة، بل ذلك مرهون بحسن استغلال تلك القدرات والموارد، مع وجوب أن تركز الجهود في ذلك على تعزيز العلاقات مع العملاء ورفع مستوى رضاهم وولاءهم للمؤسسة، من خلال التركيز على إشباع حاجاتهم بشكل أفضل وتعظيم القيمة المدركة لهم وتحسين خدمتهم، وهذا الغرض لا يمكن الوصول إليهم من دون استخدام سياسات وأساليب تسويقية فعالة تركز على دراسة العملاء من حيث حاجاتهم ورغباتهم، ومتطلبات رضاهم وتعزيز علاقتهم بالمؤسسة، إضافة إلى الاعتماد على التطوير والابتكار التسويقي في مختلف المجالات، مع ضرورة تعزيز تلك الأساليب بتقنيات حديثة كالاعتماد على التسويق الإلكتروني وغيرها، وفيما يلي سنقوم بدراسة دور مختلف السياسات التسويقية في صناعة وتنمية المزايا التنافسية.

**I. الإستراتيجية التسويقية:** إن للإستراتيجية التسويقية دور فعال في تحديد أسواق المؤسسة وكيفية التعامل مع الفرص التسويقية المتاحة في بيئتها، لكونها تعبر عن توجه المؤسسة نحو أسواق معينة وكيفية تحقيق مزايا تنافسية وتطويرها والاستثمار فيها<sup>2</sup>، وعلى هذا فإن المؤسسات التي تحسن صياغة الإستراتيجية التسويقية بشكل يسمح لها بتنمية الفرص التسويقية واستغلالها فقد تكون دعامة للميزة التنافسية، وتمثل الإستراتيجية التسويقية الإطار المحدد والموجه لكافة السياسات والخطط التسويقية وإن كانت موجهة لتحقيق أهداف وظيفية معينة. ويقترح فليب كوتلر مجموعة من المحددات حتى تكون الإستراتيجية التسويقية أكثر فعالية في تحقيق الأهداف المرتبطة بها وهي<sup>3</sup>:

- التحديد الواضح والدقيق لأهداف ومهام وغايات المؤسسة.

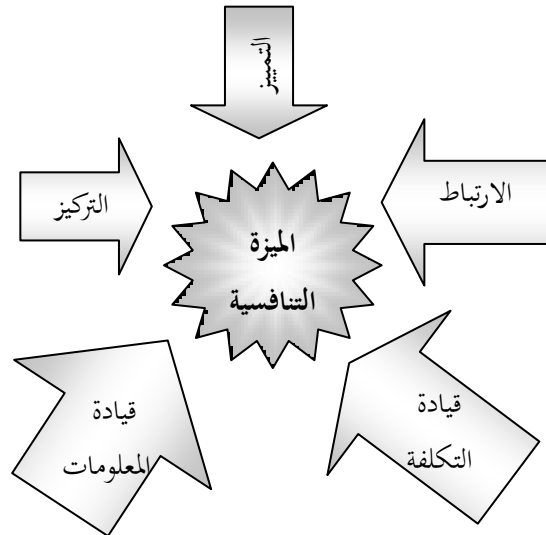
<sup>1</sup>- نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص134.

<sup>2</sup>- محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص119.

<sup>3</sup>- فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، ترجمة فيصل عبد الله بابر، مكتبة جرير، الطبعة الثانية، 2002، ص 40.

- أن يتم اشتقاق الأهداف والخطط التسويقية من الأهداف والغايات العامة للمؤسسة، على أن ترتبط بشكل مباشر بإشباع حاجات ورغبات معينة في الأسواق المستهدفة.
  - أن يتم تحديد وبشكل واضح نقاط القوة والضعف في المؤسسة من اجل تحديد بدقة الميزة التنافسية التي يمكن أن تركز عليها المؤسسة في مواجهة المنافسة.
  - . المتابعة الدائمة والمستمرة لحاجات ورغبات وأذواق وإمكانيات وتوقعات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.
  - تحليل ومتابعة المنافسين حتى يمكن لها الاستفادة من سياساتهم وتطوير أنشطة المؤسسة على ضوء عوامل نجاحهم.
  - تحليل الأسواق المستهدفة باستمرار من كافة النواحي لان ذلك يساعد على بناء استراتيجيات مناسبة وأكثر تكيفا وتوافقا مع خصائص وحاجات المستهلكين.
  - الإحلال المناسب للعلامة أو المنتج أو المؤسسة في أذهان المستهلكين.
- وتظهر الإستراتيجية التسويقية أكثر أهمية في دعم وتنمية الميزة التنافسية بانتشار تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي أضافت إستراتيجيتين جديدتين وهما إستراتيجية الارتباط وإستراتيجية قيادة المعلومات بالإضافة إلى إستراتيجية التمييز والتركيز وقيادة التكلفة، حيث يوضح الشكل التالي مساهمة الاستراتيجيات الخمس في صناعة المزايا التنافسية والمحافظة عليها:

الشكل رقم (1-6): أهمية الاستراتيجيات التنافسية في دعم الميزة التنافسية



المصدر: Judithr. Gordan, stern r، نقلا عن: عبد الله فرغلي، علي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني، مرجع سبق ذكره، ص42.



حيث تساهم كل إستراتيجية في بناء وتنمية الميزة التنافسية انطلاقاً من زوايا معينة فإستراتيجية التمييز تجعل منتجات المؤسسة متميز عن منتجات المنافسين، أما إستراتيجية قيادة التكلفة فتمنح المؤسسة مزايا تنافسية أفضل من ناحية القدرة على تحقيق الأرباح وتخفيض الأسعار وبالتالي القدرة على الإحتفاظ وجذب العملاء، وهذا بناءً على التحكم في التكاليف والرقابة عليها، أما إستراتيجية التركيز فتجعل المؤسسة متخصصة ومتفوقة في خدمة قطاع سوقي معين بناءً على تركيزه وتوجيه الجهود التسويقية نحوه مما يكسبها خبرة في هذا المجال ويجعلها تحظى بمزايا تنافسية قوية، أما إستراتيجية الارتباط والقائمة على دعم العلاقة مع العملاء وتحسينها وإطالتها لأطول مدة ممكنة، من خلال تعزيز الولاء وبذل جهود أكبر لتحسين رضاهم عن المؤسسة، أما إستراتيجية قيادة المعلومات وهي إستراتيجية وليدة التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال مبنية أساساً على أهمية المعلومات التسويقية في إنتاج المنتجات وتسويقها، باعتبارها تعطي للمؤسسة قدرة تنافسية عالية، لكونها تساهم في اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة وتصميم الاستراتيجيات وزيادة معرفة المؤسسة بعملائها، كما أن تحكم هذه الأخيرة في طرق ووسائل إنتاج وإرسال والحصول على المعلومات يعتبر في غاية الأهمية لأنه يعطي للمؤسسة القدرة على معرفة عملائها الحاليين والمحتملين وكافة عناصر البيئة، كما يمكنها من إنتاج منتجات مقبولة تسويقياً واجتماعياً واقتصادياً، كما يمكنها من تحقيق الفعالية أيضاً في توفير المعلومات الضرورية والمناسبة للعملاء الخاصة بمنتجاتها وسياساتها.

فالإستراتيجية التسويقية تعتبر أداة مهمة لصناعة المزايا التنافسية والمحافظة عليها، لكونها الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحويل قدراتها وإمكانياتها الداخلية نحو استغلال الفرص وتجنب التهديدات البيئية.

**II. دراسة السوق:** وتتمثل في تلك الجهود المبذولة من طرف رجال التسويق في محاولتهم لدراسة السوق بمختلف متغيراته وعناصره والعلاقات التي تربط بين المؤسسة وتلك العناصر والعلاقات التي تربط تلك المتغيرات والعناصر السوقية في حد ذاتها، حيث عن طريق هذه الجهود يمكن للمؤسسة معرفة حاجات ورغبات العملاء الكامنة والجارية، أيضاً عن طريقها يمكن كشف الفرص التسويقية الممكنة، كما يمكن تحديد مختلف المخاطر والتهديدات التسويقية التي تواجهها، وهذا كله يمكن المؤسسة من تحسين وتطوير منتجاتها وعلاقتها بعملائها بشكل دائم. وتعزى أهمية دراسة السوق وبحوث التسويق في بناء المزايا التنافسية إلى دورها الكبير في جمع وتحليل المعلومات التسويقية، التي تمثل أساس صناعة القرارات وصياغة الاستراتيجيات، وفهم البيئة التسويقية بشكل عام وتوقعات العملاء بشكل خاص، وتتوفر هذه المعلومات يمكن للمؤسسة تحديد معالم وطبيعة ميزتها التنافسية.

**III. المهارات والقدرات التسويقية:** تعتبر المهارات والقدرات التسويقية أساس فعالية ونجاح الأداء التسويقي في تحقيق الأهداف المرتبطة به، وتظهر أهمية ودور هذه المهارات في مختلف الأنشطة والوظائف

التسويقية بدءاً من صياغة وتحديد الأهداف والاستراتيجيات التسويقية إلى إختيار الأسواق والعملاء، ثم تحديد طريق التعامل معهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، والمؤسسات التي تملك قدرات ومهارات تسويقية عالية تستطيع كشف الفرص التسويقية واستغلالها بنجاح وأيضا تستطيع تحسين خدمة العملاء ورفع مستوى رضاهم على المؤسسة وذلك ما يدعم ويعزز علاقتهم بها، مساهما ذلك في بناء مزايا تنافسية والمحافظة عليها وتنميتها.

**IV. التطوير والإبداع التسويقي:** لقد أصبح التطوير والتنمية في مختلف سياسات وأنشطة المؤسسة ضرورة لتكيف والبقاء في السوق، ويعود هذا الاهتمام إلى التأثير المتزايد لدور المستهلكين في تحديد نوع وخصائص المنتجات<sup>1</sup>، وأيضا يعود إلى نمو الوعي الاستهلاكي لهم، خاصة وان حاجات وميولات الأفراد في تغير وتطور مستمر ولهذا تجد المؤسسات نفسها مضطرة للتأقلم مع تلك التغيرات ولا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال التطوير والإبداع المستمر لمنتجاتها وسياساتها الإنتاجية والتسويقية، فمجرد أن تصل المؤسسة إلى إحداث تطوير أو إبداع في احد الجوانب فتكون قد تحصلت على ميزة تنافسية<sup>2</sup>، وبالتالي تجد وظيفة التسويق نفسها معنية بالتطوير والإبداع على إجتاهين فيما يتعلق بالسياسات التسويقية، وفيما يتعلق بتطوير المنتجات وتكييفها حسب رغبات وميولات العملاء، حيث يعنى الابتكار التسويقي بوضع الأفكار الجديدة غير تقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية بشكل ناجح وفعال<sup>3</sup>، وتبرز مجالاته من خلال ما يلي:

**1. الإبداع والتطوير في المنتجات:** ويعتبر أمر ضروري لتكييف المنتجات مع حاجات ورغبات العملاء، وسواء كان الإبداع في تصميم المنتجات أو تطويرها فإن هناك دور كبير لوظيفة التسويق في نجاح هذه العملية وتحقيق التوافق والانسجام مع رغبات العملاء، لان أي عملية تصميم أو تطوير للمنتجات يجب أن تبني على حسب رغبات وحاجات العملاء ووفقا للتطور والتغير الذي يحدث على هذه الأخيرة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بعد دراسة هذه الرغبات والحاجات والذي يكون من إختصاص وظيفة التسويق التي تقوم بهذه العملية بواسطة مجموعة من الدراسات والأساليب. والمؤسسات التي تسعى دوما إلى تشجيع الإبداع وتطوير منتجاتها باستمرار يمكنها أن تدعم ميزتها التنافسية وان تحافظ عليها، لأنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تحافظ على ميزة تنافسية في العصر الحالي إن لم تقوم بتطوير المنتجات باستمرار وخاصة في ظل تلك التغيرات والتطورات المستمرة والمتزايدة.

<sup>1</sup> - محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص203.

<sup>2</sup> - Maikéi porter, lavantage concurrentiel, dunond, paris, 2000, p8.

<sup>3</sup> - نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكار، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص04.

2. **الإبداع والتطوير في الأنشطة والسياسات التسويقية:** إن عملية تطوير السياسات والأنشطة التسويقية أمر ضروري لتكيف المؤسسة مع بيئتها التسويقية التي تفرض دوماً استخدام أساليب فعالة وملائمة لكل حالة تسويقية، ولهذا يجب تطوير هذه السياسات والأنشطة وتكييفها باستمرار مع متغيرات البيئة التسويقية عن طريق الإبداع التسويقي أو الابتكاري، ويمكن هذا الأخير أن يساعد المؤسسة على اكتشاف فرص تسويقية واستغلالها كما يمكنها من مواجهة مختلف التحديات التنافسية التي تواجه المؤسسة، كما يمكنها ذلك من تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها.

يلعب الابتكار في المؤسسات بصفة عامة دوراً هاماً جداً في إيجاد ميزة تنافسية، ومن هذه الأهمية لم يعد الابتكار حكراً على قسم البحث والتطوير بل أصبح مسؤولية الجميع، وهذا ما يبرر الدورات التدريبية التي تقوم بها المؤسسات لموظفيها في كل مستويات العمل إلا أن النجاح في الابتكار يبقى نسبياً وهذا لطابعه المتسم بعدم التأكد.<sup>1</sup>

إن البحث عن ميزة تنافسية يكون من خلال الابتكار الدائم في عناصر المزيج التسويقي والتي تمكن المؤسسات من تكوين مزيج من الابتكارات المتعددة التي لا تقتصر على المنتج فقط بل تتعدى إلى كل العوامل الأخرى، وستتناول فيما يلي مفهوم الابتكار في كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي:

✓ **الابتكار في مجال المنتج:** يعتبر المنتج العنصر الأساسي في المزيج التسويقي، ويلعب الابتكار في مجال المنتج دوراً أساسياً، من حيث الوصول إلى منتجات جديدة تماماً (ابتكار جذري)، أو بإدخال تحسينات وتعديلات على المنتج الحالي، إذ أن الابتكار في المنتجات يبلغ أهمية كبيرة وذلك للأسباب التالية:

- مواجهة المنافسة.
- إيجاد ميزة تنافسية جيدة للمؤسسة.
- مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات العملاء وتحقيق الموافقة بين ذلك وبين خصائص المنتج.

ومع ذلك فإن الابتكار هنا محفوف بالمخاطر، حيث أن نسبة فشل الابتكارات في مجال المنتجات يصل حالياً إلى 80%<sup>2</sup>. وعليه يجب على المؤسسات أن تقوم بدراسة الجدوى التسويقية لأي عملية ابتكار. واختبارها قبل عملية التطبيق.

<sup>1</sup> كمال دمدوم، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تامين عوامل الإنتاج"، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 02، دار الخلدونية، مركز البحوث والدراسات، الجزائر، 2002، ص:33.

<sup>2</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، "التسويق الابتكاري"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2003، ص:112.

✓ **الابتكار في مجال السعر:** يعد السعر أحد العناصر التي تلعب دوراً أساسياً في نجاح المؤسسات من الناحية التسويقية، وهو أحد المداخل المهمة لإيجاد ميزة تنافسية خاصة بالمؤسسة، لكونه يعتبر طرفاً في تحديد القيمة المقدمة للعملاء، وهذا لا يعني أن يكون السعر منخفضاً كي يؤثر على قرار الشراء لدى العميل، وذلك يجب أن يكون السعر محدد وفقاً لإعتبارات أخرى منها ما هو مرتبط بنوعية المنتج ومنها ما هو مرتبط بطبيعة وخصائص المستهلكين، ومنها ما هو مرتبط بالمنافسة وتكلفة الإنتاج، المهم أن يكون السعر مناسب بحيث يمكن أن يساهم في تعظيم القيمة المدركة لدى العميل.

وتبرز أهمية السعر من ناحية المؤسسة في الإيرادات والأرباح، كذلك من حيث أنه من أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة، إذ أنه قابل للتغير بالزيادة والنقصان، ففي أغلب المنتجات توجد علاقة عكسية بين التغير في السعر والتغير في الطلب، وبناءً عليه يمكن توظيف الابتكار في مجال سياسات التسعير لتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة وتدعيم موقفها التنافسي وذلك من خلال إيجاد سياسات سعرية مرنة ومناسبة لحالات تسويقية وتنافسية، بحيث تتوافق مع الخصائص النفسية والاجتماعية والاقتصادية للمستهلكين، وتتماشى مع الظروف التنافسية والاقتصادية السائدة في بيئة المؤسسة خلال فترة زمنية معينة.

✓ **الابتكار في مجال الترويج:** يدور الترويج حول الاتصال بين المؤسسة والأطراف المستهدفة (العملاء) وللابتكار أهمية كبيرة للوصول إلى الأهداف المرجوة في عملية الاتصال، وكذا الحصول على المعلومات المرتدة بشكل سريع وموثوق، ويظهر الابتكار في مجال الترويج عندما تستطيع المؤسسات إبتكار وسائل وأساليب تمكنها من إثارة الطلب وزيادة نسبة مبيعات منتجاتها أو تمكنها من رفع وتحسين صورة المؤسسة في السوق<sup>1</sup>. وعليه فإن الابتكار في هذا المجال يساهم في دعم الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

✓ **الابتكار في مجال التوزيع:** هناك العديد من أنشطة ومجالات التوزيع التي يمكن أن يفيد الابتكار فيها، فقد يكون في طريقة جديدة وغير مألوفة في توزيع المنتجات، أو في تصميم لشكل منفذ التوزيع نفسه، وقد يكون الابتكار في التصميم الداخلي لمنفذ التوزيع، أو في الجو المحيط بعملية التوزيع.

**II. تطوير وتنمية علاقات العملاء:** تعتبر العلاقات القوية مع العملاء ميزة تنافسية في حد ذاتها بالنسبة للمؤسسة، لأن ذلك يضمن لها الاحتفاظ بهم لمدة طويلة، رغم التغيرات والتطورات التي تطرأ في البيئة التسويقية وخاصة التغيرات في سياسات المنافسين، مع ضرورة تحسين وتطوير هذه العلاقة باستمرار، ويكمن دور وظيفة التسويق هنا في البحث عن أسباب وعوامل بناء هذه العلاقات وتحسينها والحفاظ عليها

<sup>1</sup> - صديق محمد عفيفي، تسويق البترول، مرجع سبق ذكره، ص 353.

من خلال المتابعة الدائمة لحاجات ورغبات العملاء وقياس رضاهم وانطباعاتهم اتجاه منتجات المؤسسة وسياساتها. ويمكن تنمية وتطوير هذه العلاقات بالارتكاز على العوامل التالية:

1. **رضا وولاء العميل:** إن المؤسسات التي تحظى برضا وولاء عالي من طرف عملائها، فحتمًا هي تملك دعائم ومقومات قوية للميزة التنافسية، حيث يمكنها ذلك من امتلاك مركز تنافسي قوي، وذلك أن الولاء القوي يجعل العملاء يتمسكون بالمؤسسات في مختلف الظروف والحالات التي تواجه المؤسسة، وهم أقل تأثرًا بالتغيرات السعرية وسياسات المؤسسة، أو السياسات التنافسية لباقي المنافسين، ولهذا فإن الرضا والولاء يشكلان دعامة قوية للميزة التنافسية، ومن الجدير أن نشير هنا إلى الدور الفعال للوظيفة التسويقية في تكوين وتدعيم الرضا والولاء، من خلال الأنشطة التسويقية المتمثلة في سياسات المنتج والتسعير والترويج والتوزيع.

2. **قيمة العملاء:** تعتبر القيمة المقدمة للعملاء مظهر من مظاهر الميزة التنافسية، والتي يمكن تحقيقها عن طريق مجموعة من الأنشطة الأساسية في المؤسسة وأبرزها الأنشطة التسويقية التي تساهم بشكل مباشر في تحقيقها من خلال تلك الجهود المبذولة في سبيل إنتاج منتجات ذات قيمة ومنفعة عند المستهلكين ثم إيصالها إليهم وتمكينهم من استخدامها.

3. **خدمة العملاء:** يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال تحسين وتطوير خدمة عملائها، لأن ذلك يساهم في تعظيم القيمة المقدمة لهم، كما يمكنها من تدعيم رضا وولاءهم إتجاه المؤسسة مما يعزز ويقوي علاقتهم بها.

4. **سرعة التسليم:** وهي كذلك تعتبر بعد آخر للميزة التنافسية، فالمؤسسات التي تتميز بسرعة تلبية طلبات العملاء بالمقارنة بالمنافسين فهذا يجعلها متميزة من هذه الناحية، ويظهر دور الوظيفة التسويقية في هذه الناحية من خلال الجهود التسويقية التي تساهم في تسريع وتسهيل عملية التسليم ومنها دراسات وتقدير الطلب من حيث الكمية والتنوعية مما يساعد المؤسسة على الاستعداد لتلبية ذلك الطلب، بالإضافة إلى ذلك تلك الجهود والخدمات المسهلة لإتمام عملية التسليم كسياسات التوزيع والترويج وغيرها.

5. **مسايرة التطور في حاجات ورغبات العملاء:** تعتبر عملية تطوير منتجات المؤسسات وسياساتها التسويقية بحسب تطور وتغير حاجات ورغبات العملاء من دعائم الميزة التنافسية، خاصة إذا كانت تنفرد عن باقي المنافسين بهذه الخاصية، لأن ذلك يحقق لها عدة مزايا تنافسية منها تحقيق سبق في اكتشاف الحاجات غير مشبعة والمشاركة نحو تلبيتها، كما يساعدها على اكتشاف الفرص التسويقية واستغلالها.

ونجد هنا للأُنشطة التسويقية دور فعال في تحقيق هذا الأمر من خلال دراسات السوق التي تعمل على دراسة العملاء وحاجياتهم ورغباتهم سواء بالنسبة للعملاء الحاليين أو المرتقبين.

### III. الفرص التسويقية: تمنح دائما الفرص التسويقية للمؤسسات التي تعرف كيف تستغلها مزايا

تنافسية، تمكنها من تحقيق أرباح ونمو واحتلال مركز تنافسي، ولهذا فهي بحاجة دائما إلى البحث عن الفرص الحالية والمستقبلية في السوق بناء على الإمكانيات المتوفرة لديها<sup>1</sup>، مع ضرورة تطوير مختلف الاستراتيجيات التسويقية بشكل يسمح باستغلال تلك الفرص، وبالتالي تعتبر تلك الطرق والأساليب الفعالة التي تملكها المؤسسات في التنقيب عن الفرص التسويقية واستغلالها ميزة تنافسية تجعلها دائما في موقف تنافسي أفضل بالمقارنة مع المنافسين، وتكمن أهمية الأنشطة التسويقية هنا في إكتشاف تلك الفرص واستغلالها عن طريق ما يسمى ببحوث التسويق ودراسات السوق خاصة فيما يتعلق بدراسة حاجات ورغبات العملاء وتطلعاتهم المستقبلية، والذي يسمح لها بجمع الأفكار والمعلومات عن تلك الحاجات وكيفية تلبيتها. ويجدد فليب كوتلر ثلاث طرق رئيسية لتوليد فرص تسويقية وهي:<sup>2</sup>

- عرض منتج ما بكمية قليلة.

- عرض منتج موجود بطريقة جديدة وراقية

- عرض منتج جديد

أما "MC carthy" فقد حدد أربع استراتيجيات للتعامل مع الفرص التسويقية واستغلالها بناء على مصفوفة المنتج السوق، وهذا ما يبينه الشكل التالي:

#### الجدول رقم (1-1): تحديد الفرص التسويقية من خلال مصفوفة منتج/سوق

		المنتجات	
		منتجات موجودة	منتجات جديدة
الأسواق	أسواق موجودة	إختراق السوق	تنمية المنتج
	أسواق جديدة	تنمية السوق	التنوع

المصدر: زكاريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، ص50

<sup>1</sup> - زكاريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ- مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الطبعة الأولى 2008، ص50.

<sup>2</sup> - فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، مرجع سبق ذكره، 47.

يبين الجدول أعلاه كيف يمكن للمؤسسة أن تعمل على إيجاد فرص تسويقية بناء على سياسات المنتجات والأسواق، لتواجه بذلك أربع حالات إما الإبقاء على نفس الأسواق والمنتجات وبالتالي هنا تتجه نحو سياسة اختراق السوق أي زيادة الحصة السوقية في نفس الأسواق وبنفس المنتجات، أو العمل على تنمية المنتج في نفس الأسواق الحالية، كما يمكن توجه نفس المنتج إلى أسواق جديدة، أو الاتجاه بمنتجات جديدة نحو أسواق جديدة والذي يمثل سياسة التنوع.

ومما سبق يتضح أن المؤسسة لا يمكن لها أن تستمر بدون فرص تسويقية وان تبقى تنتظر إلى أن تولد لها بيئتها فرص جديدة بل عليها أن تبادر بنفسها لإيجاد وصناعة هذه الفرص انطلاق من تفعيل وتطوير استراتيجياتها التسويقية وتنمية قدراتها وإمكانياتها الداخلية

#### IV. البيئة التسويقية: يمكن أن يكون الإطار أو البيئة التسويقية التي تنشط فيها المؤسسة مصدرا

للميزة التنافسية، إذا ما كانت تتلاءم وتتوافق مع أنشطة المؤسسة ومنتجاتها، وإذا استطاعت المؤسسة التأقلم مع متغيراتها، وهذا ما يوجب عليها الدراسة المستمرة لها والمعرفة الكافية بمتغيراتها وكيفية التصرف والتعامل معها. ولهذا يجب على المؤسسات إختيار بيئة النشاط المناسبة من حيث طبيعة الأسواق وحجمها ونموها وأيضا من ناحية المنافسة أي شدة المنافسة وقوة المنافسين وعددهم ومدى عدوانيتهم، ومن ناحية العملاء من حيث العدد واحتياجاتهم وثقافتهم وغيرها، كما يجب التركيز أيضا على الطبيعة القانونية والاقتصادية والاجتماعية لتلك البيئة إذا ما كانت تسمح وتقبل بنشاط المؤسسة وتسمح له بالنمو والتطور في المدى البعيد، ويجب دائما التركيز على إختيار البيئة التي تحمل فرص تسويقية دائمة ومستمرة.

#### V. التسويق الإلكتروني: يلعب التسويق الإلكتروني بمختلف عناصره دور كبير في إنجاز الأنشطة

التسويقية بأقل تكاليف مع إمكانية الوصول إلى الأسواق العالمية من دون أي عراقيل، ولهذا له اثر كبير في تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها وذلك من خلال المساهمة في تدنية تكاليف التسويق وتحقيق الاتصال السريع بالموردين والعملاء<sup>1</sup>، مع تحقيق التفاعل معهم ومن ثم العمل على معالجة شكاويهم وانطباعاتهم عن المؤسسة ومنتجاتها بأقل تكلفة وفي أسرع وقت ممكن.

ومن بين عوامل نجاح المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية في هذا المجال ما يلي:<sup>2</sup>

- أن تعتمد على طرق لإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تمييز المنتج عن المنافسين وفتح أسواق جديدة، أو زيادة النصيب الحالي من السوق.

<sup>1</sup>- ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص178.

<sup>2</sup>- عبد الله فرغلي، علي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، مرجع سبق ذكره، ص40.

- استخدام التقنيات الالكترونية في الاتصال بالمؤسسات الأخرى والمستهلكين والموردين.
- تغيير أسلوب وطريقة أداء الوظائف التنظيمية بما يوافق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتركيز أكثر على الاستراتيجيات التنافسية الهامة كقيادة التكاليف أو تمييز المنتج أو التركيز على قطاع سوقي معين.
- ضرورة التكامل بين تكنولوجيا المعلومات والتخطيط ومتابعة التطورات التكنولوجية المستقبلية والاعتماد أكثر على البحث والتطوير.
- توفير الإمكانيات الفعالة لتكنولوجيا المعلومات من اجل الرقابة على التكاليف المرتبطة بها، والتطورات في الآثار الايجابية والسلبية على المؤسسة وإمكانية تحقيق أهدافها.
- كما يجب أن يركز استخدام هذه التكنولوجيا في تطوير وتحسين العلاقة بين المؤسسة والقوى التنافسية الأخرى، وتساهم في تدنية التهديدات والمخاطر الناجمة عن تلك العلاقات، ويجعل المؤسسة في مركز تفاوضي قوي بالنسبة لتلك القوى.

**VI. الاتصال التسويقي:** ويتمثل الاتصال التسويقي في ذلك التفاعل الدائم والمستمر القائم على تبادل المعلومات والبيانات بين المؤسسة وعناصر البيئة التسويقية، والتي تجعلها على اطلاع بتغيرات وتطورات هذه البيئة، كما تعبر عن مجموعة الوسائل التي تحاول المؤسسة بواسطتها أن تعلم وتوقع وتذكر المستهلكين بالمنتجات التي تقدمها من خلال التأثير في أذهانهم وطرق تفكيرهم بغية استمالة سلوكهم الشرائي بناء على إحداث سلسلة من الآثار الإدراكية تنطلق من التعريف بالمنتج والمؤسسة وصولاً إلى تكوين انطباعات وقناعات واتجاهات وميولات سلوكية<sup>1</sup>، ومن ثم فإن لسياسات الاتصال التسويقي الفعالة دور كبير في معرفة المؤسسة بعملائها وحاجاتهم، ومن ثم العمل على تلبيتها عن طريق إنتاج منتجات تتوافق مع تلك الحاجات، مع توفير القدرة على معرفة انطباعاتهم وآرائهم اتجاه منتجات وسياسات المؤسسة والعمل على معالجتها، كما يساهم ذلك أيضاً في صياغة الأهداف والاستراتيجيات التسويقية المناسبة، ويساهم في جذب العملاء والتعامل معهم، وهذا كله يكون دعامة حقيقية للميزة التنافسية والمحافظة عليها.

<sup>1</sup> - زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم تسويقية حديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2009، ص97.



### خلاصة الفصل:

لقد أصبحت الميزة التنافسية ضرورة البقاء والتنافس للمؤسسات، فمن خلالها يمكن مواجهة مختلف التهديدات التنافسية وتدعيم المركز التنافسي حتى في الأسواق العالمية، وتقوم هذه الأخيرة على الموارد وطريقة استغلالها في إشباع حاجات ورغبات العملاء، وعلى درجة إدراكهم لمدى تميز المؤسسة في هذا المجال، كما يجب أن تكون مستمرة وقابلة للتنمية والتطوير مع الزمن، وأن تكون خاصة تنفرد بها المؤسسة لوحدها، إذ تفقد فعاليتها وطبيعتها كميزة إذا ما انتشرت عند عدد كبير من المنافسين.

ونظرا لأهمية الميزة التنافسية في مواجهة التهديدات وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وتعزيز علاقتها بعملائها ورفع رضاهم وولاءهم لها، بالإضافة إلى تحقيق مكاسب أخرى كتحسين الأداء، فقد إنتشرت وعمت بين المؤسسات كطريقة للتنافس وأصبحت ضرورة لذلك، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تضمن بقائها والمحافظة على حصتها السوقية من دون ذلك، وتختلف المؤسسات في تبني المزايا التنافسية وذلك حسب تنوع واختلاف المؤسسات في امتلاك مصادر ومقومات هذه المزايا، فمنها ما يعتمد على ميزة الجودة العالية الناشئة عن استخدام موارد بشرية ومادية عالية الجودة، ومنها ما يعتمد على ميزة التكلفة الأقل التي تعطي لها قدرة على تخفيض الأسعار، وهذا ما تكسبه عن طريق الاستفادة من أثر الخبرة في إنجاز الأنشطة ووفورات الحجم، كما يمكن أن تكسب المؤسسة أيضا ميزة بالاعتماد على التطوير والتنمية المستمرة لمنتجاتها وأساليب الإنتاج والتسويق، الأمر الذي يجعل منتجاتها تحمل خصائص فريدة وتمييزة عن خصائص المنافسين يمكنها أن تساهم في تحقيق إشباع أكبر للمستهلكين، كما يمكن لها زيادة الاستثمار بشكل جيد في الوقت مما يعطيها القدرة على زيادة سرعة تسليم المنتجات، ومن جهة أخرى يمكنها من رفع قدرتها على التكيف والتغير مع مختلف التطورات والتغيرات التي تحدث في رغبات وحاجات العملاء، إلى جانب ذلك يمكن لهذه المؤسسات التركيز على تحسين علاقتها مع عملائها بناء على تحسين خدماتهم والتميز في ذلك.

ومهما كان نوع المزايا التنافسية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات إلا وانه يعتمد على مصدر أو مجموعة من المصادر، التي تشكل دعامة لتوليد المزايا التنافسية واهم هذه المصادر نجد التفكير الاستراتيجي بما يحويه من توجهات وقيم وأهداف وخطط يمكن أن تساهم في تدعيم ميزة تنافسية للمؤسسة، لأن هذه الأخيرة ذات أبعاد إستراتيجية تظهر في طول المدة والتأثير على حياة المؤسسة، وعلى هذا يجب أن تكون مدعمة إستراتيجيا، بالإضافة إلى ذلك هناك مصدر مهم للميزة التنافسية والذي يتمثل في بيئة المؤسسة بما تحمله من فرص تسويقية هامة، ورغم أهمية هذه المصادر في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتدعيمها، إلا أن ذلك لا يكتمل إلا من خلال جهود معينة تمكن المؤسسة من إستغلال وتوظيف تلك المصادر في هذا الاتجاه، ومن بينها الاعتماد على إستراتيجية معينة ودقيقة تستهدف الحصول على ميزة تنافسية إنطلاقا من تحديد الأسواق ومجال المنافسة

## الفصل الأول: المداخل التسويقية للميزة التنافسية

المناسبين لذلك، واستخدام طريقة للتنافس التي تمكن المؤسسة من استغلال قدراتها التنافسية، حيث تركز هذه الطريقة أساسا على السياسات والأنشطة التسويقية كسياسة المنتج والتسعير والترويج والتوزيع، بالإضافة إلى ذلك هناك وسيلة تمكن المؤسسة من متابعة ومراقبة بيئتها التنافسية وهي اليقظة التنافسية، كما يمكن للمؤسسة اللجوء إلى التحالفات الإستراتيجية بغرض الاستفادة من المزايا التنافسية للمؤسسات الأخرى وإحلال التعاون بدلا من الصراع، وبالنظر إلى تعدد مصادر الميزة التنافسية واختلاف وسائل تنميتها فان هناك إختلاف وتباين في جودة هذه الأخيرة وفعاليتها، وذلك مرتبط بجودة وعدد المصادر المعتمدة عليها أو فعالية وسائل التنمية والتطوير، لذا يجب على المؤسسات أن تعمل على قياس وتقييم ميزتها، من حيث عدد المصادر المعتمد عليها ومدى جودتها، بالإضافة إلى قياس أثرها على مستوى إشباع حاجات ورغبات العملاء أو مستوى القيمة المدركة لديهم.

رغم أن أبعاد ومقومات الميزة التنافسية متعددة ومتنوعة إذ ترتبط بكافة وظائف وأنشطة المؤسسة، إلا أن للأنشطة التسويقية دور كبير في صناعة المزايا التنافسية والحفاظ عليها، وذلك لإرتباطها المباشر بحلبة المنافسة أو الأسواق، كما أنها تعتبر وسيلة هامة لإستغلال وتحويل مقومات وقدرات المؤسسة إلى مزايا تنافسية، وعادة لا تظهر فعالية الميزة التنافسية للمؤسسة إلا من خلال الاستعانة بالأنشطة التسويقية، فإذا حازت المؤسسة على ميزة الجودة العالية أو تميز المنتج بأحد الخصائص، فلا يمكن لها الاستفادة من أثر ذلك إلا من خلال أنشطة الترويج والتوزيع، التي تمكن من توصيل المنتجات إلى أماكن الاستهلاك والتعريف بخصائصها، وقد تعددت الأبعاد التسويقية للميزة التنافسية حيث أنها ترتبط بكافة الأنشطة والمجالات التسويقية كسياسة المنتج والتسعير والترويج والتوزيع، بالإضافة إلى أن وظيفة التسويق لها دور كبير في تهيئة وتحقيق المزايا التنافسية كمساهمتها في تدنية تكاليف الإنتاج وتحسين جودته وغيرها.

ومن خلال الدراسة المرتبطة بهذا الفصل والتي تناولنا خلالها مفاهيم حول الميزة التنافسية وأهميتها وأنواعها، ومختلف دعائمها ومقوماتها، من مصادر ووسائل تنمية ومعايير القياس، وصولا إلى الأسس التسويقية للمزايا التنافسية، نخلص في الأخير إلى الاستنتاجات المرتبطة بهذه الدراسة على النحو الآتي:

- تعتبر الميزة التنافسية ضرورة حتمية فرضتها تداعيات ومتطلبات المنافسة الحالية ذات الأبعاد العالمية، إذ تستخدم كطريقة تنافس لمواجهة تهديدات ومخاطر المنافسة، وبذلك تعتبر أساس التنافس وكسب ولاء العميل في ظل اقتصاد السوق والعمولة.
- لا يمكن لبيئة المؤسسة بما تتميز به من خصائص وما تحمله من فرص أن تكون مصدر ودعامة للميزة التنافسية، إلا إذا امتلكت المؤسسة أدوات وأساليب تعامل فعالة ومتميزة، تمكنها من معرفة مكونات

- بيئتها وعلاقتها بها، وتسخير القدرات الداخلية وتوجيهها نحو استغلال تلك الفرص وتكييف سياساتها مع تطورات وتغيرات تلك البيئة.
- ترتبط الميزة التنافسية بشكل أساسي بطريقة التنافس وبكيفية إشباع حاجات ورغبات العملاء والاحتفاظ بهم.
  - تتحدد الميزة التنافسية من خلال وجهة نظر العملاء وبكيفية تعامل المؤسسة معهم، وبذلك فإن لطبيعة ونوع العلاقة التي تربطهم بالمؤسسة دور كبير في صناعة الميزة التنافسية والحفاظ عليها.
  - يمكن تحديد عدة أنواع من المزايا التنافسية، لكن مهما كان نوعها فيجب أن تساهم في تعظيم القيمة المدركة للعميل، بناء على تعظيم الإشباع وتدنية تكاليف الحصول على المنتج واستخدامه، كما يجب أن تجعل العملاء يشعرون بتميز المؤسسة وتفوقها في إشباع حاجاتهم.
  - لا يمكن الاحتفاظ بالميزة التنافسية في الأجل الطويل إلا من خلال تنميتها وتطويرها بوسائل متعددة، وأهمها الوسائل التسويقية كدراسات السوق والترويج والتوزيع وغيرها.
  - تعتبر الموارد أساس تكوين ومصدر مهم للميزة التنافسية، في حين تقل أهمية المزايا والخصائص البيئية في تحقيق ميزة تنافسية، وتزيد أهمية الكفاءات والمعرفة بكيفية التصرف وإستغلال الفرص التسويقية والموارد وتوظيفها في بناء المزايا، وبالتالي الميزة التنافسية لم تعد تعتمد بشكل كبير على الموارد بقدر ما تعتمد على طريقة وأسلوب إستخدام تلك الموارد.
  - تعتبر الأنشطة والسياسات التسويقية وسائل مهمة في بناء المزايا التنافسية والحفاظ عليها، وذلك أنها تمثل وسيلة أساسية لاكتشاف حاجات ورغبات العملاء وإشباعها وتعزيز علاقتهم بالمؤسسة.
  - من أكثر الوسائل والمصادر المنشئة للميزة التنافسية والمدعمة لها، تلك التي تتجه نحو دعم القيمة المدركة للعملاء، وتعظيمها بشكل أعلى من تلك المحققة من طرف المنافسين، والتي تساهم في تعزيز علاقتهم بالمؤسسة.
- إذن من أجل تكوين ميزة تنافسية والحفاظ عليها يجب على المؤسسات تفعيل وسائل وطرق إستغلال الموارد بشكل يمكنها من إستغلال الفرص التسويقية وتعظيم إشباع حاجات ورغبات العملاء وتحسين خدمتهم بما يؤدي إلى تعزيز علاقتهم بها، مع ضرورة الحرص على تحديد وتطوير تلك الوسائل والأساليب تبعاً لتغيرات البيئة وخاصة التغيرات في حاجات ورغبات العملاء ومتطلباتهم، وبناء عليه تظهر أن للأنشطة والوظائف التسويقية دور كبير في حياة المؤسسة لميزة تنافسية وتمثل وسائل مهمة لتنميتها وتطويرها، وخاصة إذا كانت تلك الأساليب والأنشطة تتجه نحو تعزيز علاقة المؤسسة بعملائها وتحسين خدمتهم وولائهم لها بناء على تعظيم القيمة المدركة لديهم.

## الفصل الأول: المداخل التسويقية للميزة التنافسية

---

فإذا كان التسويق بالعلاقات كمنهج تسويقي حديث يستهدف دائما بناء وتعزيز علاقة المؤسسة بعملائها وتحسين خدمتهم، فمن الجدير البحث عن أهميته كوسيلة لبناء وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، ولأجل هذا الغرض سنعمل من خلال الفصل الموالي على توضيح طبيعة هذا المنهج وتحديد مختلف أبعاده التنافسية.

## الفصل الثاني

الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

### تمهيد:

يعتبر التسويق وظيفة مهمة للمؤسسة الاقتصادية، كونها تمثل وسيلة وأداة الاتصال بينها وبين بيئتها الخارجية، فمن خلالها يمكن للمؤسسة أن تتعرف على متغيرات ومتطلبات البيئة والتكيف معها، كما تمكنها من التعريف بأنشطتها وسياساتها ومنتجاتها لدى الأطراف المعنية، مما يساهم في تحسين صورتها ودعم مبررات ومقومات وجودها وبقائها ونموها في الأسواق، وبناءً على ذلك تعتمد المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى تحسين هذه الوظيفة، والبحث عن الأساليب والتقنيات المثلى التي تمكنها من تحقيق الأهداف المرتبطة بها.

وبالنظر إلى الأهمية الكبيرة التي تكتسبها وظيفة التسويق في تحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على بقائها ونموها، وليس هذا فحسب بل يمتد ذلك إلى تحسين رفاهية المجتمع والأفراد وتدعيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولذلك فقد حظي باهتمام الباحثين والمفكرين في مجال إدارة الأعمال، وقد أسهمت تلك الجهود كثيرا في تطور وتحسين هذا المفهوم أسلوبا وفكرا وتطبيقا، فقد عرف على إثر ذلك فروعاً ومناهجاً عديدة كانت بمثابة إنعكاساً لتلك الجهود والتطورات، وقد أسهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نمو وازدهار العديد من المناهج التسويقية، التي تعتمد على التفاعل بين المؤسسة والزيون.

إن ابرز وأهم ما أحدثته ثورة الفكر التسويقي والتكنولوجي ما يعرف الآن بـ"منهج التسويق بالعلاقات"، حيث ساهمت الكثير من العوامل في ظهور ونمو هذا المفهوم، وعززت من مكانته كمنهج تسويقي حديث يركز على تدعيم العلاقة بين المؤسسة وعملائها، وتزيد أهميته في ظل البيئة التسويقية الحالية وما تتميز به من ارتفاع شدة المنافسة واتساع نطاقها، الأمر الذي يدفع إلى ضرورة التركيز على تدعيم وتعزيز العلاقة بين المؤسسة وعملائها كشرط ضروري وأساسي للاحتفاظ بهم في ظل التغيرات البيئية الحالية. ومن ذلك يظهر أن للتسويق بالعلاقات دور كبير في تدعيم قدرة المؤسسات على مواجهة المنافسة ومختلف مخاطر وتحديات البيئة التسويقية.

من خلال هذا الفصل سنعمل على توضيح ماهية التسويق بالعلاقات وإبراز دوره في تعزيز تنافسية المؤسسات، وذلك من أجل استنتاج أهميته في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث نعمل على تحليل مفهوم التسويق بالعلاقات ومختلف أبعاده، وأخيرا دوره وأهميته في مواجهة المنافسة والحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة.

### المبحث الأول: ماهية التسويق بالعلاقات

يعتبر التسويقي نشاطا حيويًا وأساسيا بالنسبة للمؤسسات خاصة في ظل الظروف الراهنة، التي تتميز بشدة المنافسة وحرية حركة رؤوس الأموال، بما يشكل أسواق عالمية وينشئ تهديدات وفرص ذات طابع عالمي، ففي خضم هذه الأحداث والمتغيرات يلعب التسويق أهمية كبيرة بحكم انه يمثل السياسات والأنشطة التي تسمح وتتيح التواصل وتضمن الاتصال الدائم بين المؤسسة وباقي شرائح السوق ومحيطها الخارجي بصفة عامة، فهو يعتبر مختلف الأنشطة والسياسات التي تضمن اتصال المؤسسة بعملائها وباقي مكونات السوق من خلال التعرف على وضعياتهم الحالية واتجاهاتهم المستقبلية، ولما ازدادت درجة تعقيد بيئة الأعمال واتسع نطاقها إلى الدرجة العالمية أصبح أمر تركيز وتجميع أنشطة وجهود المؤسسة في مجالات محددة وقطاعات معينة من اجل التميز وكسب ولاء العميل أمر ضروري، كما يتطلب تحسين صورة المؤسسة خاصة بالنسبة للعملاء الذين أصبح الاحتفاظ بهم لمدة طويلة أمر في غاية الأهمية، وفي نفس الوقت صعب التحقيق بالنظر إلى الخصائص التي أصبحت تتميز بها البيئات التسويقية، كالتغيرات والتطورات السريعة وخاصة ما يتعلق بسرعة تغير وتطور توجهات وميولات وحاجات العملاء، الأمر الذي يفرض تركيز جهود المؤسسات نحو تعزيز علاقتها بالعملاء وتوسيع نطاقها، وهذا ما يتطلب البحث عن الأساليب والطرق التسويقية التي تمكنها من تحقيق ذلك، أي ضرورة توجيه الجهود التسويقية نحو تعزيز علاقتها بعملائها ولو تطلب الأمر التركيز على نوع محدد من العملاء المهمين بالنسبة للمؤسسة والبحث عن سبل التميز والتفوق في خدمتهم، ومن ثم الاحتفاظ بهم وتعزيز علاقتها معهم، هذا التوجه التسويقي يتبلور في منهج التسويق بالعلاقات الذي يركز على تعزيز العلاقة مع العملاء وتحسينها والحفاظ عليها بشكل مستمر ومتواصل، وسنعمل من خلال هذا المبحث على توضيح وشرح مفهوم التسويق بالعلاقات وأهميته وأهدافه وخصائصه، مع التعرض إلى نشأته وظهوره.

### المطلب الأول: تعريف التسويق بالعلاقات

إن تركيز المؤسسات على تدعيم علاقاتها بعملائها أمر ضروري في ظل الظروف الراهنة، فهي مجبرة على تعزيز هذه العلاقات والحفاظ عليها، وهذا ما يتم من خلال تركيز وتوجيه أنشطتها التسويقية نحو خدمة عملائها من أجل تكوين علاقات دائمة معهم ذات اتجاهين، من خلال تسخير النشاط التسويقي الذي يعتبر الأكثر أهمية في هذا المجال، من أجل تدعيم رضا العملاء وكسب ولاءهم والحفاظ عليهم من خلال الوسائل والسياسات المتاحة لها.

فأهمية وجود علاقات قوية ودائمة بين المؤسسة وعملائها هو الذي فرض وجود التسويق بالعلاقات، الذي أصبح يحظى بالكثير من الاهتمام من طرف المؤسسات والمفكرين، لهذا فقد وردت العديد من التعاريف لهذا المنهج الجديد وسنورد أهمها على النحو الآتي:

**تعريف 1:** يشير التسويق بالعلاقات إلى " جميع الأنشطة التسويقية الموجهة لبناء وتطوير والحفاظ على المبادلات ضمن علاقات ناجحة"<sup>1</sup>، فيتضح من خلال هذا التعريف أن التسويق بالعلاقات يظهر عندما تركز المؤسسة أنشطتها نحو ترقية وبناء علاقات حسنة وطويلة الأجل مع العملاء، وهي بذلك تحرص على تحسين ونجاح مبادلاتها التجارية وان تكون ذات نفع للطرفين ومن جهة أخرى تحرص على استمراريتها، وهذا يتطابق مع تعريف آخر الذي ورد على النحو الآتي: "تلك الأنشطة التسويقية التي تهدف إلى إنشاء وتطوير والحفاظ على علاقة تبادلية ناجحة بين العميل والمؤسسة"<sup>2</sup>، وهذا التعريف يعكس التسويق بالعلاقات مثل سابقه ولكن يظهر تركيز المؤسسة على العلاقة بينها وبين العميل، غير أن التعريفين لا يفصلان بين التسويق وفق هذا المنهج والتسويق بشكل عام، فيمكن هنا أن نميز ضمن أنشطة التسويق بشكل عام الأنشطة التي تركز على إنشاء وتطوير العلاقات مع العملاء، وهذا ما يظهر لنا أن نشاط التسويق بالعلاقات غير محدد ولا هو يقتصر على مؤسسات دون أخرى، فكل نشاط تسويقي تقوم به المؤسسة بهدف إنشاء علاقات وتطويرها مع العملاء أو جهات أخرى فيمكن إدراجه ضمن التسويق بالعلاقات. وهذا ما يؤكد أنه أيضا تعريف آخر الذي إعتبره على أنه: "جميع النشاطات الموجهة لتحقيق التبادل الناجح مع الزبائن وباقي المؤسسات الأخرى وتطويره والحفاظ عليه"<sup>3</sup>، وبالتالي يكون التسويق بالعلاقات وفق هذه التعاريف كل نشاط يهدف إلى إنشاء وتطوير علاقة المؤسسة مع كل الأطراف ذات العلاقة معها، بناء على ترقية المصلحة المشتركة أو تحويل مفهوم التبادل والمصالح المتضادة إلى تعاون

<sup>1</sup> - Morgan , Hunt, the commitment trust theory of relationship marketing, journal of marketin, 1994, p30 .

<sup>2</sup> -Fournier Susan , dobscha, and Glen Mick David, preventing the premature death of relationship marketing-harvard business review, 76 january 1998, p42.

<sup>3</sup> - Hutt, speh, business marketing management, 8ed south westernM Thomason., 2004.



## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

واندماج في إطار ما يمكن تسميته التعاقد الضمني المبني على المنافع المشتركة والمتوقعة من قبل جميع أطراف التعاون.

**تعريف 2:** "يعتبر التسويق بالعلاقات إستراتيجية لجذب العملاء والاحتفاظ بهم ورفع قيمة علاقات العملاء"<sup>1</sup>. يظهر لنا هذا التعريف البعد الاستراتيجي للتسويق بالعلاقات الذي يركز على الاحتفاظ بالعملاء من خلال حرص المؤسسة على رفع القيمة المدركة لهم، وهذا يفرض عليها التركيز بشكل أدق على أنشطة القيمة، والإستراتيجية هنا تنعكس حول كيفية البحث عن العملاء واختيارهم كأطراف في العلاقة طويلة الأجل، التي تستلزم معرفة كاملة وشاملة ودقيقة لاحتياجاتهم ورغباتهم، ثم العمل على الاحتفاظ بهم من خلال مساندة التطور والتغير في حاجاتهم ورغباتهم، هذا ما يفرض على المؤسسة تبني منهج الإبداع والابتكار التسويقي كبعد لإستراتيجية التسويق بالعلاقات.

**تعريف 3:** كما أعتبر التسويق بالعلاقات على انه " السلوك الإيجابي للمؤسسة نحو تطوير التبادلات التفاعلية المربحة مع العملاء، وتدعيمها والالتزام بها عبر الزمن"<sup>2</sup>، حيث يعطي هذا التعريف فكرة جديدة عن التسويق بالعلاقات والتي تعكس تصرف المؤسسة واتجاهها نحو المبادلات مع العملاء، ومحاولتها لترقيتها إلى مصاف العلاقات التفاعلية الدائمة، وهذا ما يتصور من خلال السلوك الإيجابي للمؤسسة والهادف لتطوير علاقاتها مع العملاء والحفاظ عليها بناء على تحقيق النفع لكلا الطرفين، لأن فكرة السلوك تقودنا دوما إلى البحث عن دوافع هذا السلوك ونتائجه، وهذا ما يعكس رغبة المؤسسة في الاستفادة من مزايا الاحتفاظ بالعملاء وكسب رضاهم وولاءهم، وهذه الدوافع والرغبات الكامنة وراء هذا السلوك هي التي تشكل في نفس الوقت ما يسمى بالالتزام المؤسسة اتجاه العملاء، حيث تجد نفسها ملزمة بترقية وتحسين علاقتها بالعملاء والسعي لتحسين القيمة المدركة لديهم، ورغم أن التعريف لم يشر صراحة إلى الالتزام من قبل العملاء، إلا انه يعطينا فكرة ضمنية عن وجود إلتزام من قبلهم، لان فكرة العلاقة التبادلية هي علاقة ذات اتجاهين، وبالتالي سيكون بالمقابل أيضا التزام العملاء بالتعامل مع المؤسسة، وتحقيق لها مصالحها في إطار ما يسمى برد الجميل الذي يكون انعكاسا لجهودها في خدمة عملائها وكسب رضاهم، وهذا ما يؤكد التعريف التالي للتسويق بالعلاقات: "أنه عملية بناء وتطوير ثقة والتزام متبادلين بين المؤسسة والعملاء"<sup>3</sup>، حيث يظهر هنا الإلتزام ليس من طرف المؤسسة فقط بل من قبل العميل أيضا، وهذا يدفعنا

<sup>1</sup> -Mattson, lars-gunnar- Relationship marketing and the market as,5 network approach: a comparative analysis of two evolving streams of research, journal of marketing management- no:13,1997, p44

<sup>2</sup> - Harker, michael john, relationship marketing defined: an examination of current relationship marketing definition, marketing intelligence and planning- no: 17, 1999, p15.

<sup>3</sup> - Baron, harris, services marketing, 2 ed printed and bound in gret Britain by antony rowe ltd, chippenham; Wiltshire, 2003.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

إلى التساؤل عن مقومات هذا الالتزام، وهذا ما سنقوم بتحليله من خلال دراسة طبيعة وماهية هذه العلاقة في الفصل الموالي.

**تعريف 4:** كما اعتبر على انه "عملية التسويق من خلال إقامة علاقة قوية مع العملاء، بالاعتماد على بناء تفاعل ايجابي مع العميل يمكنه من الشعور بان المؤسسة لا تريد أي مقابل للخدمات التي تقدمها له"<sup>1</sup>. يظهر لنا التسويق بالعلاقات من خلال هذا التعريف تركيزه على العلاقات المتطورة والمتقدمة إلى حد الصداقة التي تنشأ بناء على المعاملات الاجتماعية، والثقة والمصداقية في حسن خدمة العميل، بالشكل الذي يجعله يشعر بالانتماء والطمأنينة اتجاه المؤسسة، وأساس تكوين هذه العلاقات هو الاتصال التفاعلي والمستمر مع العميل، الذي يمكن المؤسسة من كشف حاجاته ورغباته من جهة وكشف عوامل إحباطه وعدم رضاه والتصرف وفق ما هو مناسب، حتى ولو اضطرت المؤسسة إلى تحمل خسائر في المدى القصير، وهذا ما يؤكد تعريف آخر الذي ورد على النحو التالي: " يتحدد التسويق بالعلاقات في قيام المؤسسة بتقديم بعض التنازلات لكسب العميل على المدى البعيد من خلال التعرف على احتياجاته وتكوين مصداقية وثقة تجاه هذا العميل"<sup>2</sup>. وهذا ما يظهر على أن عملية تكوين وتطوير العلاقة مع العملاء هي بمثابة استثمار يحمل المؤسسة في الأجل القصير أعباء معينة من أجل تحقيق مكاسب في الأجل البعيد.

**تعريف 5:** عبارة عن آلية تعتمد على مجموعة من الأنشطة والخطوات المستمرة التي تسعى إلى الاحتفاظ بالعملاء وصولاً إلى ما يعرف بالعميل مدى الحياة"<sup>3</sup>. رغم أن هذا التعريف ركز كغيره من التعاريف السابقة على الأنشطة التسويقية الهادفة إلى الاحتفاظ بالعملاء وفق آلية محددة، إلا انه أورد مفهوم جديد وهو العميل مدى الحياة وهذا كإشارة إلى أنه يجب على المؤسسة أن تحتفظ بالعميل وأن لا تسمح بانقطاع علاقته بها، حتى ولو كان لا تتوفر فيهم شروط إقامة العلاقة حالياً، وهذا بالإعتماد على وسائل تنمية وتطوير العلاقة وكسب الرضا والولاء، وأن تجعل تلك العلاقة تستمر حتى ولو زالت أسباب ودوافع قيام تلك العلاقة، ويبقى دوماً العميل يتذكر المؤسسة بمشاعر طيبة وحسنة، لان إنقطاع العلاقة وتصدها لأسباب عدم الرضا أو لتصرفات غير لائقة من طرف المؤسسة، سيؤدي بالمؤسسة ليس فقط فقدان المزايا المحصلة من جراء قيام تلك العلاقة، بل يتعدى ذلك إلى خسائر في علاقات أخرى وانعكاسات سلبية على سمعة المؤسسة.

<sup>1</sup> - Kotler, bowen, makens, marketing for hospitality and tourism, second edition, prentice hall international Ic , new jersey.1999.

<sup>2</sup> - الوقيان عادل عبد الله، أساسيات التسويق الحديث، شركة الكتاب، مطبعة النظائر الكويت، 2002، ص45.

<sup>3</sup> - حسن إلهام فخري أحمد، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي: الفرص والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدوحة 2003، ص391.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

**تعريف 6:** " هو نشاط مشترك بين كافة أفراد المؤسسة مع التركيز على بناء وإرساء علاقات دائمة، حيث تعتبر العلاقات الشخصية والتبادل المجتمعي أهم العناصر المعتمد عليها هنا"<sup>1</sup>. وهذا التعريف للتسويق بالعلاقات يعطيه مفهوما ونطاق أوسع فهو لا يقتصر على تلك العمليات والأنشطة ذات الاتصال المباشر بقيمة العملاء، بل يشمل كل الأنشطة والأفراد والأقسام داخل المؤسسة بغرض توجيه جهودهم لبناء علاقات قوية بين المؤسسة ومحيطها من جهة وبين مختلف الأنظمة الفرعية للمؤسسة من جهة أخرى، وبذلك يكون للتسويق بالعلاقات بعدين أساسيين وهما البعد الداخلي الذي يتمثل في ضرورة تركيز وتوجيه جهود المؤسسة لتنمية وتطوير علاقتها بموظفيها، والبعد الخارجي الذي يفرض عليها من جهة أخرى تنمية وتطوير علاقاتها مع كل الأطراف الخارجية، إذ يجب على المؤسسة في إطار تلك الجهود تكوين علاقات شخصية وتعاملات إجتماعية واتصالات تفاعلية، وهذا إذا ما تمكنت من تهيئة العميل الداخلي وتمكينه من التفاعل الإيجابي والفعال مع العميل الخارجي، مع تقوية الصلات الاجتماعية بين الطرفين.

**تعريف 7:** " هو نموذج مطور من التسويق يسعى للتفكير بصيغة ارتباط وتبادل وتعاون مع الزبون على المدى الطويل لمواجهة المنافسة"<sup>2</sup>. من خلال هذا التعريف يتضح أن التسويق بالعلاقات ليس هو مجرد عملية إجرائية تنفيذية بل هو نموذج تسويقي فكري تتحدد من خلاله علاقة المؤسسة بالزبون في شكل تعاون، وهذا ما أكد عليه تعريف آخر الذي ركز على الإطار الفكري للتسويق بالعلاقات وذلك على النحو التالي: " أنه فلسفة أداء العمل القائم على سياسة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، بدلا من التركيز والاهتمام بجذب عملاء جدد، وذلك عن طريق تحديد وفهم وتلبية ما يريده العميل سعيا في تحقيق عوائد مرضية للمؤسسة في الأجل الطويل"<sup>3</sup>. مع ضرورة توسيع مجالات خدمة العملاء عن طريق السعي لتلبية عدد كبير ومتنوع من الحاجات لنفس العملاء، كما يعتبر نموذج مطور وهو ما يوضح أن التسويق بالعلاقات لم يظهر بشكل مفاجئ بل كان نتيجة تطورات وتغيرات فكرية وميدانية في مجال التسويق، كما يتضح أيضا أنه يحتوي على عمليات وجهود تطوير وتغيير مستمرة، وهو الأمر الذي يدعمه التعريف التالي: "أنه عمليات التطوير الدائمة لاحتواء أو فهم قيمة العملاء وتعظيمها من خلال علاقة طويلة الأجل"<sup>4</sup>. وبالتالي يكون التسويق بالعلاقات وفق هذا الاتجاه ليس مجرد عمليات إجرائية عملية فهو ينقلب على

<sup>1</sup> - البرواري نزار عبد الحميد، البرزنجي أحمد، استراتيجيات التسويق المفاهيم والأسس والوظائف، دار وائل للنشر عمان، الطبعة الأولى 2004، ص66.

<sup>2</sup> - Kotler phillip, keller kevin lane, dubois bernard, manceau delphine, marketing management, 12<sup>eme</sup> edition-pearson education paris 2006, p21.

<sup>3</sup> - صالح بن عبد الله الملحم، دور التسويق بالعلاقات في القطاعات البنكية وعوائد تطبيقها (دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية)، مجلة الإداري، العدد 110، سبتمبر 2007، ص104.

<sup>4</sup> - Kasper hands , heisingen piet , gabbott mark, services marketing management, (2<sup>nd</sup> ed) england: john wily and sons ltd, 2006.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

فلسفة التسويق التقليدية المبنية على إستراتيجية المنتجات ودورة حياتها ليتجه نحو دورة حياة علاقة العملاء، حيث تركز الإستراتيجية التسويقية المولدة عن هذا الاتجاه على ضرورة تركيز المؤسسة على استخدام كل أفرادها لتلبية حاجات العملاء وإرضائهم بغرض كسب الأفضلية عن المنافسين<sup>1</sup>، ويمكن القول أن معظم الباحثين الذين درسوا التسويق بالعلاقات إعتبروه على أنه عملية التعرف على العميل المستهدف ثم جذبته والعمل على الاحتفاظ به وتطوير العلاقة معه بالإضافة إلى تطوير العلاقة المستمرة مع الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة من خلال الوفاء بالوعد المقدمة لجميع الأطراف<sup>2</sup>. وهذا ما يوضح لنا أن تركيز المؤسسة أنشطتها التسويقية على هذا النحو يؤدي إلى تحسين خدمة عملائها وتعزيز علاقتها بهم وتطويرها بشكل مستمر، ذلك ما يصنع جوهر التسويق بالعلاقات الذي يؤكد على استمرارية العلاقات التي يجب أن تتواجد بين المؤسسة والعملاء. ويؤكد على أهمية خدمة العملاء والجودة وتطوير التعامل معهم، إذ يكون التركيز في التسويق بالعلاقات على تدعيم العلاقة مع العملاء والحرص على إستمراريتها والمحافظة عليها من خلال التقرب الشديد منهم والتعرف على حاجياتهم ورغباتهم والعمل على تلبيةها بأعلى جودة، كما يجب الحرص على تقاسم لهم الخدمات المناسبة في الوقت المناسب وبالجودة الملائمة، ومن جهة أخرى يمكن إعتبار التسويق بالعلاقات على أنه: " يهدف إلى بناء علاقات رضا طويلة الأجل مع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة سواء كانوا مستهلكين أو موردين أو موزعين أو عاملين داخل المؤسسة، وتحديد كيفية تقديم الخدمات أو المنتجات وفقا لاحتياجات العميل"<sup>3</sup>. فالتسويق بالعلاقات يركز على إقامة علاقات دائمة مع العملاء بمختلف أنواعهم سواء كانوا داخليين أو خارجيين، وذلك من خلال العمل على تدعيم رضا العميل ثم كسب ولاءه مع تأكيد استمرارية تواصلهم مع المؤسسة، مع التركيز أكثر على العملاء ذوي الأهمية الإستراتيجية بالنسبة لها.

إن مفهوم التسويق بالعلاقات يتكون من مصطلحين أساسيين وهما التسويق والعلاقات، حيث يعتبر التسويق مجموعة من الوسائل والأدوات والأنشطة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها التسويقية، والتي تدفعها إلى تكوين علاقات بحكم المصلحة والحاجة، قد تسبب تلك الوسائل والأنشطة في بروز صراعات ومنافسة بين أطراف العلاقة، وإذا استخدمت بشكل آخر قد تؤدي إلى تعاون واستغلال عقلائي لمنافع تلك التبادلات، وهذا الاتجاه ما ركزت عليه المناهج التسويقية الحديثة وعلى رأسها التسويق بالعلاقات.

<sup>1</sup> - Never, siater, the effect of a market orientation on business profitability, journal of marketing, october 1990, p20.

<sup>2</sup> - الملحم صالح عبد الله، دور التسويق بالعلاقات في القطاعات البنكية وعواقب تطبيقها: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإداري العدد 110، 2007، ص95، 145.

<sup>3</sup> - منى شفيق، التسويق بالعلاقات، بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 413، 2005، ص13.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

بناء على ما سبق يمكن إعتبار التسويق بالعلاقات على انه نشاط تسويقي مركز ومدعم يستهدف فئة معينة من العملاء من اجل تدعيم وتطوير علاقتهم بالمؤسسة وضمان إستمراريتها، وذلك من خلال كسب ولائهم القائم على الرضا الدائم والتميز في خدمتهم. فبواسطة السياسات والأساليب التسويقية المركزة تعمل المؤسسة على إقامة علاقات دائمة بينها وبين العملاء المهمين بالنسبة لها، حيث يتم استهدافهم بشكل خاص بواسطة الوسائل والسياسات التسويقية والتي يتم توضيح من خلالها سبب تعاملهم مع المؤسسة والمزايا التي يمكن الحصول عليها من خلال الاستمرار في ذلك، حتى تضمن استمرارية العلاقة بينها وبين عملائها، وعموما يعتمد التسويق بالعلاقات على تركيز وتقوية العلاقة بين المؤسسة والعملاء الحاليين بدلا من البحث عن عملاء جدد، ومن خلال هذا التعريف يتضح أن التسويق بالعلاقات يقوم على الركائز التالية:

- ✓ بناء علاقات تعاون وتشارك طويلة الأجل مع مختلف الأطراف، وهذا من خلال إقامة روابط والالتزام بمبادئ المسؤولية إتجاه مختلف الأطراف.
- ✓ إدارة التفاعل بين المؤسسة والعملاء في إطار الاستثمار في العلاقات بشكل مستمر من خلال الاتصالات المباشرة والتفاعلية، والمعاملات الشخصية.<sup>1</sup>
- ✓ ضرورة تكامل البعد الداخلي للتسويق بالعلاقات مع بعده الخارجي لتعظيم قيمة العملاء وإرضائهم.
- ✓ ضرورة تشجيع وتدعيم المعاملات الاجتماعية التي تنشأ أو يمكن أن تنشأ بين العميل الداخلي والعميل الخارجي.

إضافة إلى أن هذا المنهج يقوم على مجموعة من الافتراضات التي يمكن توضيحها من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- أن العميل يفضل الاحتفاظ بعلاقة طويلة الأجل مع مقدم الخدمة أو السلعة بدلا من التحول من منتج إلى آخر.
- أن التعامل مع العميل الحالي وخدمته والاحتفاظ به يعتبر أقل تكلفة من عملية البحث وجذب عميل جديد.
- أن العميل ذو الولاء العالي الذي يتمتع بعلاقة طويلة الأجل مع المؤسسة ينفق أكثر على منتجاتها وبالسعر الأساسي دون تفاوض، ويعتبر مصدرا للدعاية للمؤسسة من خلال الكلمة المنطوقة.

<sup>1</sup>- بيتر فكس، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، عبقرية التسويق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى 2008، ص357.

<sup>2</sup>- إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، مرجع سبق ذكره، ص395.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

- أن العميل ذو الولاء العالي والذي يتمتع بعلاقات طويلة الأجل هو أكثر ربحية بالنسبة للمؤسسة من العميل الجديد.

فالتسويق بالعلاقات منهج تسويقي يظهر في شكل سلوك تعمل من خلاله المؤسسة على تنمية وتطوير مختلف العلاقات التي تربطها بأطراف أخرى من خلال التركيز على المنافع المشتركة، في إطار إستراتيجية تسويقية موجهة نحو التميز والتفرد في خدمة العميل والاحتفاظ به، وهذا بناء على توجيه وتكييف عناصر المزيج التسويقي على هذا النحو، يمكن أن نلمس هذا التكيف والتغيير الذي يمس هذه العناصر من خلال ما يلي:

✓ سياسة المنتج: إن سياسة المنتج في إطار التسويق بالعلاقات تأخذ بعدا أوسع، حيث تعتمد على التنوع الكثيف، وذلك لكون المؤسسة في هذه الحالة تلتزم بخدمة فئة محدودة من العملاء وتركيز جهودها نحوها، وهذا ما يتطلب من المؤسسة تلبية عدة حاجات ورغبات لنفس العملاء، وبالتالي يتميز المنتج هنا باتساع وكثافة المنافع والوظائف المحققة، إضافة إلى اتساع وكثافة الخدمات المصاحبة للمنتج حيث تقدم المؤسسة خدمات لعملائها بشكل واسع من اجل تحسين علاقتها بهم.

✓ سياسة التسعير: يمكن أن تعتمد المؤسسة في سياستها السعرية على التمييز، بحيث تقوم بوضع أسعار خاصة بالعملاء التي تركز على خدمتهم. حيث تتضمن خصومات سعرية وتخفيضات وغيرها بغرض تشجيع العملاء على البقاء.

✓ سياسة الترويج: في إطار منهج التسويق بالعلاقات تكون سياسة الترويج للمؤسسة مركزة وموجهة خصوصا للإحتفاظ بالعملاء ودعم ولاءهم لها، وهي عادة ما تعتمد في هذا الإطار على وسائل الاتصال المباشر كالهاتف والبريد وغيرها، إضافة إلى استخدام أدوات الترويج الموجهة لفئة محدودة كاستخدام البيع المباشر، والمواقع الالكترونية، والمعارض والزيارات الشخصية وغيرها، كما تعتبر العلاقات العامة أمرا ضروري لذلك حيث أنها تركز على دعم وتحسين علاقات المؤسسة مع كل الأطراف التي تتعامل معها.

✓ سياسة التوزيع: في إطار التسويق بالعلاقات تعتمد المؤسسات على سياسات التوزيع المباشر وقنوات التوزيع القصيرة، وذلك أنها تتعامل مع عدد محدود من العملاء.

### المطلب الثاني: نشأة وتطور التسويق بالعلاقات

إن ظهور التسويق بالعلاقات كغيره من المناهج التسويقية لم يكن فجأة، فقد كان نتيجة لعدة تغيرات وتطورات حدثت على المفهوم التسويقي التقليدي، إلى درجة انه من الصعب تحديد بدقة وقت بروزه، فقد نشأ نتيجة إسهامات العديد من الباحثين والمفكرين الذين ساهموا في تعزيز دور العلاقة بين المؤسسة وعناصر محيطها، وبما فيها المنافسين حيث إرتقت هذه العلاقة من مصاف الصراعات والتنافس العدواني إلى علاقات تعاون وتشارك، مما جعل في بعض الأحيان المنافس شريك أو صديق خاصة بظهور التحالفات الإستراتيجية، وفي حقيقة الأمر أن التسويق بالعلاقات كان وليد جهود فكرية وتطبيقية التي بحث طبيعة التفاعل بين المؤسسة وجميع الأطراف ذات العلاقة معها.

ولهذا يعتبر هذا المنهج ذو مفهوم وبعد إستراتيجي شامل لكافة العلاقات التي ينتجها نشاط المؤسسة وتقتضيها ضرورات البقاء والنمو والتكيف، فهو يركز على تحسين جميع العلاقات مع المؤسسة وتسخيرها لتدعيم وتطوير علاقتها مع العملاء عن طريق تعظيم القيمة المدركة لهم، كأن تسخر المؤسسة علاقاتها الداخلية لخدمة علاقاتها الخارجية أي استخدام التسويق الداخلي لفائدة الأهداف التسويقية ذات البعد الخارجي، وإذا كان مفهوم التسويق بالعلاقات ينطوي على العلاقة بين المشتري والبائع، فهذا الأمر كان الأكثر شيوعاً في العصور الوسطى أين كانت الأعمال التجارية والصناعية صغيرة الحجم وطبيعة المبادلات ضيقة حيث أنه كان البائع ذو معرفة تامة بزبائنه وذو علاقات صداقة بهم لأنه يتعامل مع عدد محدود من الزبائن ولإتصاله المباشر بهم<sup>1</sup>، وتلك المعرفة الكاملة بالزبائن وحاجياتهم من جهة والعلاقة الشخصية والقوية بين المشتري والبائع من جهة أخرى هي التي لم تطرح أي إشكال في إتمام عملية التبادل ومن ثم الاستغناء عما يسمى اليوم بعناصر المزيج التسويقي، ولكن منذ ظهور الثورة الصناعية وما أدت إليه من اتساع حجم المبادلات التجارية وظهور المؤسسات الصناعية الضخمة مما فرض ضرورة التعامل مع عدد كبير من الزبائن وتنوعهم وانتشارهم الجغرافي الواسع، مما طرح مشاكل تسويقية عديدة تتمحور معظمها حول كيفية تحقيق التوافق بين حاجات السوق وأهداف المؤسسة، أي كيف يمكن تحقيق مصالح أطراف العلاقات التجارية بشكل عادل ومنصف وخاصة أنها تبدو في ظاهرها متناقضة ومتضادة، وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية أين ظهرت المشكلة التسويقية بحدة عندما بدأت الأسواق تتشعب وظهرت صعوبة كبيرة في تصريف المنتجات، ومن هنا بدأ التسويق يفرض نفسه وتزداد الحاجة إليه شيئاً فشيئاً، وفي نفس الوقت عرف تطوراً وتغيراً على الصعيد العملي والفكري إلى أن ظهرت العديد من النماذج التسويقية، التي لم تخرج

<sup>1</sup> - درمان سليمان صادق، التسويق بالعلاقات: رؤية تكاملية في الفلسفة والمفاهيم والأسس، مطبوعة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة دهوك، 2008، ص03.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

عن إطارها العام وهو العلاقة بين المشتري والبائع، وبغية التعرف وتوضيح كيفية ظهور وتطور التسويق بالعلاقات، سنعمل على تلخيص تطور التسويق بدءاً من المفهوم الإنتاجي إلى المفهوم الحديث بمختلف أبعاده وهذا على النحو الآتي:

I. **المفهوم الإنتاجي للتسويق:** في المرحلة التي تلت ظهور الثورة الصناعية كانت إشكالية تسويق المنتجات وبيعها غير مطروحة، فبإمكان المؤسسة تسويق وبيع كل ما تنتجه بسهولة، نظراً لنقص عدد المنتجين وانخفاض الكفاءة الإنتاجية لوسائل الإنتاج وخاصة المرتبطة بالتكنولوجيا، الأمر الذي جعلها غير قادرة على تغطية الطلب الموجه إليها، ولهذا كان تركيز المؤسسات على الأنشطة الإنتاجية ودراسة كيفية رفع الإنتاجية، إذ كانت العوامل الإنتاجية ذات تأثير كبير وأساسي في ربح وفعالية المؤسسة، وهذا ما فرض توجهه رئيسي مبني على المنتج مع إهمال حاجات ورغبات المستهلك أي أن الأفراد يحتاجون إلى المنتج بغض النظر عن المنافع التي يحصلون عليها من جراء استهلاكهم لذلك المنتج<sup>1</sup>، وذلك يعني أن المؤسسات تقتصر في إنتاجها وتوزيعها للمنتجات التي تكون تتصف بعملية إنتاجها بأكبر درجة من الكفاءة وهذا كله كان إستناداً إلى الفرضية العامة التي تقول أن العرض يخلق الطلب الخاص به<sup>2</sup>، والاعتقاد السائد القاضي بأن المستهلك هو الذي يبحث عما يحتاجه وان مسؤولية المؤسسة تقتصر على الإنتاج والتوزيع مما جعل فلسفة إدارة المؤسسات تتجه إلى الإنتاج وليس إلى التسويق<sup>3</sup>، ونلاحظ من خلال هذا أن التوجه التسويقي للمؤسسات كان يهمل تماماً المستهلك وحاجياته، وبالتالي نستخلص أن القوة بين طرفي العلاقة (منتج - مستهلك) لم تكون متوازنة، فقد كانت المؤسسات في موقف تفاوضي قوي بينما المستهلك كان في موقف ضعيف ذلك إعتباراً من أن هذا الأخير يواجه عرضاً محدوداً أو يكاد يكون نادراً، بينما المؤسسات تواجه طلباً كبيراً، هذا الوضع هو الذي أدخل بطبيعة العلاقة بين الطرفين ومن ثم أثر على التوجه التسويقي للمؤسسة، ويمكن تصور العلاقة بين المؤسسة والعميل على النحو التالي:

الشكل رقم (2-1): العلاقة بين المؤسسة والمستهلك في ظل التوجه الإنتاجي للتسويق



<sup>1</sup> - Levitt, marketing myopia, harvard business review , july, august 1960, p45.

<sup>2</sup> - منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، مرجع سبق ذكره، ص16.

<sup>3</sup> - حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلاق، إيهاب علي القرم، الأسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2007، ص12.



## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

حيث تتمثل الوظيفة الأساسية للمؤسسة في الإنتاج، الذي يخضع لاعتبارات فنية واقتصادية وتجارية مهملا رغبات وحاجات العميل، إذ كان هم المؤسسة كيفية تعظيم الإنتاج وتحسين الجودة وتخفيض تكاليف الإنتاج كضرورة أساسية لتعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف، ولم يكن أمر تحقيق المطابقة مع رغبات العميل وطموحاته يهم المؤسسة، ما دام هذا الأخير مجبر على شراء المنتج وأن المؤسسة لا تجد صعوبة في بيعه.

**II. المفهوم البيعي:** يعكس هذا التوجه التغيرات التي حدثت على المستوى الاقتصادي، وأدت إلى صعوبة تصريف المنتجات وبيعها نتيجة تشبع الأسواق وكثرت الإنتاج، فالتطور الذي عرفته وسائل الإنتاج وتحسن كفاءتها الإنتاجية بالإضافة إلى زيادة عدد المنتجين ساهم كثيرا في رفع الإنتاج وتنوعه، مما تسبب في صعوبة تصريف وبيع المنتجات، الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى البحث عن وسائل لبيع ما لديها من فائض الإنتاج، ومن هنا بدأ تحول توجه المؤسسات من التركيز على الإنتاج إلى التركيز على بيع ما تم إنتاجه، كانت فلسفة هذا التوجه قائمة على انه كل شيء يمكن بيعه بصرف النظر عن رغبة المستهلكين فيه، ويتم تحقيق ذلك بالاعتماد على رجال بيع أكفاء من جهة وبمساعدة أنشطة البيع من جهة أخرى كالإعلان<sup>1</sup>، ويعتبر هذا التوجه خطوة مهمة نحو التركيز على المستهلك وعلاقته بالمؤسسة ولو كان ذلك بشكل محدود جدا، ورغم ذلك لم يكن يعطى أي اهتمام لحاجات ورغبات المستهلك، فكانت العلاقة بين المؤسسة وهذا الأخير مرتكزة على كيفية دفعه نحو الشراء وقد سخرت الوسائل والإمكانيات البيعية التي تسهل تلك العملية، وكان هنا مفهوم الاحتفاظ بالعميل وكسب ولائه غائبا تماما ما دامت الفرص التسويقية متاحة بشكل كبير، ويمكن تصور علاقة المؤسسة بالمستهلك على النحو التالي:

الشكل رقم (2-2): العلاقة بين المؤسسة والمستهلك في ظل التوجه البيعي للتسويق



حيث يظهر تركيز المؤسسة هنا على عملية البيع وكيفية نجاحها دون الإهتمام بضمان استمراريتها، إذ تعمل على استقطاب المشتري وإبرام صفقة البيع. وقد تميز هذا التوجه بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

- ✓ التركيز على عنصري التوزيع والترويج كأساس لبيع ما يتم إنتاجه.
- ✓ الاعتماد على إنتاج كميات كبيرة ثم التفكير في بيع ما يتم إنتاجه.
- ✓ الاهتمام أكثر برجال البيع والعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم البيعية.

<sup>1</sup> - منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، مرجع سبق ذكره، ص23.

<sup>2</sup> - زياد محمد الشومان، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن، 2001، ص19.

✓ البحث عن منافذ التوزيع الجديدة بغرض زيادة حجم المبيعات.  
✓ التركيز على مصلحة المؤسسة دون النظر إلى مصالح الأطراف الأخرى، أي أن العلاقة بين المؤسسة والزبائن كانت مبنية على المصالح التجارية فحسب.

ففي ظل هذا التوجه كان اهتمام المؤسسات منصبا حول كيفية بيع المنتجات، ولم تكن تعطي أي اهتمام لرغبات وحاجات المستهلكين، وهنا تظهر عيوب ومشاكل هذا التوجه خاصة وان المنتج لا يلبي نفس الحاجات لكافة العملاء، فهم ينظرون إلى حجم وطبيعة الخدمات التي يمكن أن يقدمها المنتج وبالطبع هذه الأخيرة تختلف حسب اختلاف حاجات ورغبات المستهلكين، كما نتج عن هذا التوجه أيضا زيادة في حدة الصراعات حول قنوات التوزيع وعمليات الترويج، وعدم اهتمام بالزبون والتفاف المؤسسة حول نفسها<sup>1</sup>. إن هذه التصرفات جعلت المؤسسة تمهل بشكل كبير علاقاتها بالعملاء وبمحيطها الخارجي إذ كان الاهتمام مركزا حول عمليات البيع وعدم التركيز على العلاقات وتدعيمها وكان ما يجمع بين المؤسسة والعمل عمليات البيع فقط. إلا أن هذه المرحلة أعطت خطوات متقدمة نحو الاهتمام بالعلاقات التسويقية ولو بشكل محدود.

**III. المفهوم التسويقي:** ظهر هذا الاتجاه نتيجة عدة تطورات وتغيرات مست الظروف الاقتصادية والإنتاجية والتنافسية، ونمو الوعي الاستهلاكي لدى الأفراد، أي نتيجة لإرتفاع عدد المنتجين وتطور وسائل الإنتاج بشكل كبير ما نتج عنه زيادة حجم العرض مقارنة بحجم الطلب، مما أدى إلى ندرة الفرص التسويقية المتاحة أمام المؤسسات، بالإضافة إلى ذلك تشبع الأفراد بثقافات استهلاكية وتسويقية جعلتهم أكثر وعيا وخاصة بظهور الجمعيات الخاصة بحماية المستهلكين وغيرها، حيث أصبح الزبائن أكثر إدراكا لما يريدونه والأكثر حرية لما يختارونه<sup>2</sup>، مما دفع بالمؤسسات إلى إعطاء إهتمام أكبر بحاجات المستهلكين ورغباتهم، وأصبحت هناك ضرورة تكامل كافة الأنشطة والجهود داخل المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق حاجات ورغبات العملاء كضرورة أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة وخاصة التسويقية منها، وبالتالي أصبح نجاح المؤسسات لا يقترن فقط بالمعايير الإنتاجية بل يعود بشكل أساس إلى قدرتها على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل<sup>3</sup>، وقد إتصف هذا التوجه بالخصائص التالية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عبد القادر برانيس، التسويق في المؤسسات الخدمات العمومية - دراسة على قطاع البريد والإنصالات في الجزائر - أطروحة مقدمة لنيل شهادة

الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص71.

<sup>2</sup> - Payne, christopher, clark, peck, relationship marketing for competitive advantage winning and keeping customers, boston butterworth Heinemann. usa.

<sup>3</sup> - إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية مصر، 1999، ص22.

<sup>4</sup> - عمر وصفة، قحطان بدر العبدلي، محمد راشد الغدير، مبادئ التسويق، دار زهران، الأردن، 1996، ص18.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

- ✓ الاهتمام بحاجات ورغبات المستهلك قبل وبعد عملية الإنتاج، أي هو نقطة البداية والنهاية لعمليات وأنشطة المؤسسة فعلى أساس رغبات المستهلك تصمم المنتجات وإليه توجه.
- ✓ ضرورة تكامل جهود المؤسسة وأنشطتها وتوجيهها لتلبية حاجات ورغبات المستهلك.
- ✓ بداية الاقتناع بان الربح يمكن تحقيقه في الأجل الطويل. وهذا كبداية الاتجاه نحو التركيز على العلاقة بين المؤسسة والعملاء وأهمية الاحتفاظ بهم.

هذا التوجه قد مهد الطريق لظهور عدة نماذج وقناعات تسويقية تركز بشكل أساسي في مجملها على طبيعة التفاعل بين المؤسسة والأطراف ذات العلاقة معها كالمنافسين والزبائن، والموردين والمجتمع المدني وغيرها، ولكن كانت النظرة هنا نحو تلك العلاقات غير متطورة إذ كانت متمحورة حول وجود تنافس وتناقض بين مصالح المؤسسة وكل الأطراف الأخرى، وبالتالي فإن النجاح يقتصر هنا بكيفية تحقيق مصالحها. وكان التسويق هنا مبني على كيفية تحقيق التفوق حتى على حساب المصالح بين طرفي العلاقة، أي كيف يمكن للمؤسسة أن تنتج منتجات تتوافق مع حاجات ورغبات العميل وتبيعه له بشكل يحقق لها أعظم ربح ممكن، فهنا يظهر صراع أو تنافس بين المؤسسة والعميل يتمثل في أن العميل يريد الحصول على أكبر قدر ممكن من المنافع باستخدام أقل قدر ممكن من دخله، أما المؤسسة فتريد الحصول على أكبر قدر ممكن من دخل العميل وبأقل تكلفة ممكنة، هذا ما يولد تصادم وتنافس بين طرفي العلاقة.

**IV. المفهوم الحديث:** في ظل هذا التوجه قد زاد الاتجاه نحو التركيز على العميل ورغباته، وزيادة الاهتمام أكثر بعلاقته بالمؤسسة، وبضرورة الاحتفاظ به والحرص على تعامله المستمر والدائم مع المؤسسة، ولم يقتصر الأمر على الجانب التجاري لعلاقة العميل بالمؤسسة فحسب بل توسع ليشمل جميع الجوانب وأبعاد تلك العلاقة، وبدأت النظرة الضيقة الآنية تنزل وتحل محلها النظرة الواسعة الأفق والتي تركز على أن مصلحة المؤسسة تتحقق من خلال الاستثمار الجيد في علاقات المؤسسة بالأطراف المتفاعلة معها في إطار المصالح المشتركة، وبذلك ظهرت العديد من المفاهيم والمناهج التسويقية كالمسؤولية الاجتماعية للتسويق، والتسويق الأخضر والبيئي والتسويق الاستراتيجي والتسويق المباشر إضافة إلى التسويق بالعلاقات الذي برز ليؤكد على أهمية بناء العلاقات والتركيز على تنميتها وتطويرها من خلال التعاون والتشارك حتى ولو تطلب الأمر التضحية ببعض المصالح قصيرة الأجل، ففائدة المؤسسة تتحقق من خلال البعد الاستراتيجي لتلك العلاقات، وما ساعد على نمو ونجاح هذا المنهج هو تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي سهلت الاتصال المباشر والتفاعلي بين المؤسسة وزبائنها، ومن هنا بدأت تظهر العديد من الدراسات التي تشير صراحة إلى مفهوم التسويق بالعلاقات أو التي تنادي بضرورة التركيز على العلاقة كأساس لتدعيم تنافسية المؤسسات، وفي ظل هذا التوجه أصبح العميل يعتبر نقطة البداية والنهاية لنشاط المؤسسة، فمنذ مطلع

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

الثمانينات أصبح التسويق بمفهومه التقليدي يعرف قصورا في مواجهة مختلف التحديات التي تواجه المؤسسة وخاصة في ظل زيادة حدة المنافسة واتساع نطاقها مما زاد التركيز وبشكل قوي على العلاقات المتبادلة والتعاون لتلبية الحاجة، وهذا وما يظهر بشكل محدود من خلال التسويق بمفهومه التقليدي<sup>1</sup>، فكانت الضرورة تدفع بالاتجاه نحو الاهتمام والتركيز على العلاقات، مما دفع بالتسويق ليركز على جذب العملاء والاحتفاظ بهم وتحسين علاقاتهم بالمؤسسة، حيث يمتاز التسويق بالعلاقات عن التسويق بمفهومه التقليدي بنظرته الشمولية فبدلا من التركيز على المستهلك النهائي أو المنتج فهو يتجه إلى التركيز على القيمة الحقيقية للعميل من خلال بناء علاقات طويلة الأجل مع كافة الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة، حيث تعود نشأة هذا المفهوم بشكل أساسي إلى التسويق في القطاعين الصناعي والخدمي، إذ أن طبيعة التسويق في هذين القطاعين تتم عن طريق الاتصال المباشر والتفاعل مما يتطلب إقامة علاقات بين المؤسسة والعملاء<sup>2</sup>، وموازية مع التطورات في الميدان بدأت الدراسات في هذا الاتجاه على الصعيد الفكري تظهر بشكل كثيف منذ مطلع التسعينيات والتي كانت تركز على أهمية إدارة علاقات العملاء وضرورة تطويرها، حيث ساهمت كثيرا في تطوير هذا الاتجاه وتوسيع نطاقه فبدلا من اقتصره على القطاع الخدمي والصناعي أصبح بالإمكان تطبيقه في جميع القطاعات، وبدلا من إقتصاره على العلاقة بين المؤسسة والعميل اتسع ليشمل جميع العلاقات التي تنشأ بين المؤسسة والأطراف الأخرى، وقد ساعدت العديد من العوامل على ظهور وتطور هذا المنهج التسويقي ومن أبرزها ما يلي<sup>3</sup>:

- ✓ تغير هيكل الموارد وبروز المعرفة كمورد أساسي لأنشطة المؤسسة وكمنتج لها.
- ✓ تطوير فلسفة العلاقة وزيادة أهميتها.
- ✓ تغيير التوجه نحو السوق، والتركيز على العميل كأساس للنجاح.
- ✓ ظهور وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- ✓ تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال واتساع نطاق تطبيقها في الأعمال التجارية.
- ✓ نمو قطاع الخدمات.

<sup>1</sup> - Chaffey dave, etal, internet marketing: strategy, implementation, practice, pearson education limited, England, 2000, p291.

<sup>2</sup> - سعد محمد نعيم ياسين، أبعاد إستراتيجية التسويق بالعلاقات وأثرها على الأداء التسويقي لشركات التأمين الأردنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التسويق، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، 2006، ص26.

<sup>3</sup> - Blois, keith, the oxford textbook of marketing, oxford university press, newyork, 2000, p525.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

وبفضل نمو وتطور العوامل المساعدة قد إتسع نطاق تطبيق التسويق بالعلاقات، وأصبح أكثر أهمية في تحقيق الأهداف التسويقية وتعزيز العلاقة والحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسات وتخفيف حدة الصراع والمنافسة بين مختلف المؤسسات.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق بالعلاقات

إن الهدف الأساسي من التسويق بالعلاقات بمفهومه الواسع هو الاستفادة من مزايا العلاقات الطويلة الأجل والمبنية على التعاون والتحالف بين الأطراف، وبالتالي فهو يساهم في تجنب الصراع وتصادم المصالح، كما انه يمكن المؤسسة من الحصول على عوائد الاستثمار في علاقاتها بالعملاء، ومن ثم فإن المؤسسات تهدف في إطار هذا المنهج إلى جذب العملاء والاحتفاظ بهم وتنمية وتطوير علاقتها بهم، الأمر الذي يعود عليها بمزايا عديدة، وبناء على هذا يمكن تحديد أهداف وأهمية هذا المنهج التسويقي من خلال ما يلي:

**I. أهداف التسويق بالعلاقات:** إن الغرض الأساسي للتسويق بالعلاقات يكمن في بناء وتطوير علاقات طويلة الأجل مع العملاء تضمن عدم تحولهم إلى المنافسين وتقلل تأثيرهم بالتغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة التنافسية، وعلى هذا الأساس يمكن تحديد عدة أهداف فرعية تصب في هذا الاتجاه والمتمثلة فيما يلي:

✓ الإحتفاظ بالعملاء:<sup>1</sup> فالهدف الأساسي من التسويق بالعلاقات هو الإحتفاظ بالعملاء، وذلك من خلال تحسين علاقتهم بالمؤسسة والتركيز الدائم على تلبية حاجاتهم ورغباتهم، أي التركيز على الإحتفاظ بالعملاء بدلا من البحث وبشكل مستمر عن عملاء جدد، وهذا ما يمكنها من جني عوائد الاستثمار في عملية البحث عن العملاء المحتفظ بهم من خلال إطالة تعاملهم مع المؤسسة، ما يدفعها إلى الاهتمام بالعملاء والحرص على إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

✓ بناء قاعدة من العملاء الموالين للمؤسسة:<sup>2</sup> حيث تركز المؤسسة في إطار التسويق بالعلاقات على تدعيم وتعزيز ولاء العملاء لها، وهذا كأساس لتقوية علاقتها بهم وضمان بقائهم والاحتفاظ بهم، وتركز هنا على تحقيق الرضا المستمر لهم.

✓ تكوين روابط هيكلية واجتماعية:<sup>1</sup> وهذا بهدف إقامة حواجز وعوائق تمنع أو تجعل من الصعب على العميل قطع العلاقة مع المؤسسة ويكون مضطرا لمواصلة التعامل معها، يمكن تحقيق ذلك من خلال

<sup>1</sup> - منى شفيق، التسويق بالعلاقات، مرجع سبق ذكره، ص19.

<sup>2</sup> - أسعد حماد موسى أبو رمان، فاعلية إستراتيجية التسويق بالعلاقات في بناء الولاء للزبائن في المنظمات الفندقية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العشرون العدد الرابع 2005، ص218.

القيام باستثمارات أو العمل على التمييز عن المنافسين والأخذ بمبدأ الأفضلية في إشباع حاجات ورغبات العميل بالمقارنة مع المنافسين، علما أن العلاقة الطويلة تشكل في حد ذاتها رابطة يكون من الصعب على العميل فكها، كما يمكن الاعتماد على المعاملات الاجتماعية والصدقة بين العاملين بالمؤسسة والعملاء، ويكون أساس تكوين العلاقات القوية والطويلة هو بناء الثقة بين المؤسسة وعملائها، وهو هدف جوهرى من أهداف التسويق بالعلاقات<sup>2</sup>، ونشير هنا إلى أن الروابط الهيكلية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في الاحتفاظ بالعملاء وإطالة علاقتهم بها، تكون غير محبذة من طرف العملاء الذين يميلون دوما إلى أن تكون لهم نوع من الحرية ولا يرغبون في أن يشعروا بأنهم مقيدون.

نلاحظ من ذلك أن التسويق بالعلاقات يركز بشكل أساسي على العلاقة، فهو يهدف إلى بناء هذه العلاقة والمحافظة عليها وتنميتها وتطويرها بشكل مستمر من خلال عمليات جذب العملاء والسعي الدائم لإشباع حاجاتهم ورغباتهم وبناء روابط بهم، ورغم ذلك إلا أن تبقى المؤسسة تعتمد على وسائل تسويقية المبنية على عناصر المزيج التسويقي التقليدي، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التسويقية بفعالية، فهو يمثل خيار إضافي لمفهوم التسويق القديم<sup>3</sup>.

**II. أهمية ومزايا التسويق بالعلاقات:** يعتبر التسويق بالعلاقات من أحدث وأهم المناهج التسويقية التي تهتم بتدعيم وتعزيز العلاقة بين المؤسسة والعميل، فهو منهج يركز ويوجه الجهود التسويقية لهذا الغرض، إذ يسعى إلى استمرارية هذه العلاقة والمحاولة الدائمة للحفاظ على العملاء الحاليين بدلا من السعي إلى البحث عن عملاء جدد، وذلك باعتبار أن هذه العملية الأخيرة مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال، من العملية السابقة والمتضمنة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، ولهذا تبني التسويق بالعلاقات عملية تنطوي على العديد من المزايا والفوائد على المؤسسة من جهة وعلى العميل من جهة أخرى، وهذا إذا ما تم تطبيقه في الوقت المناسب والمجال المناسب له، فبعض الميادين والمجالات والظروف تتطلب تطبيق هذا المنهج وأخرى لا يناسبها هذا المنهج التسويقي، وسنقوم بتوضيح هذا لا حقا، وعليه يمكن إبراز مزايا وفوائد التسويق بالعلاقات بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للعميل على النحو الآتي:

**1. بالنسبة للعميل:** إن تعامل المؤسسة مع عملاء محددين وتركيز إهتمامها حولهم من أجل تلبية حاجاتهم ورغباتهم بناء على الفهم الجيد لهم من جهة، ومن جهة أخرى استمرار تعامل هؤلاء العملاء مع

<sup>1</sup> - منى شفيق، التسويق بالعلاقات، مرجع سبق ذكره، ص19.

<sup>2</sup> - جيهان عبد المنعم، العلاقة بين المشتري و المورد، دار الكتب المصرية القاهرة، 2006، ص48

<sup>3</sup> - Varey, Richard, relationship marketingM dialogue and network in the e-commerce era, chichester john wiley and sons ltd, uk.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

مؤسسة واحدة وتشكيل علاقات طيبة وحسنة ومبنية على الثقة، ينعكس بالعديد من المزايا والفوائد على هؤلاء العملاء، هذا ما يمكن تلخيصه في النقاط التالية:

✓ تعظيم القيمة المحصلة من طرف العميل: \* حيث أن تركيز جهود المؤسسة نحو خدمة فئة محددة من العملاء يؤدي من جهة إلى تخفيض النفقات التسويقية التي يمكن الاستغناء عنها عند اكتفاء المؤسسة بالتعامل مع فئة محددة (مثل نفقات الإعلان الذي يوجه إلى فئة من الناس لا يمكنهم أن يكونوا عملاء للمؤسسة)، وبالتالي يمكن أن يوفر هذا على المؤسسة جهود ونفقات البحث عن عملاء جدد وبدلاً من ذلك يمكن أن تستغله في تحسين خدمة العملاء الحاليين وتخفيض سعر البيع الخاص بهم، ومن جهة أخرى تركيز جهود المؤسسة على فئة محددة من العملاء يمكنها من تلبية حاجياتهم بكفاءة وجودة عالية، هذا ما يساهم في تعظيم القيمة والمنفعة للعميل الذي يتعامل مع المؤسسة.

✓ تحسين خدمة العملاء من حيث الجودة وسرعة التقدّم: ويظهر هذا من خلال تركيز وتخصيص جهود المؤسسة لخدمة فئة معينة من العملاء، الشيء الذي يزيد من خبرتها في التعامل معهم وبالتالي تحسين الخدمات المقدمة مع سرعة أكبر في تقديم تلك الخدمات. لأن هذا المنهج أساساً يقوم على رفع مستويات خدمة العملاء لفترة طويلة من الزمن<sup>1</sup>.

✓ يمكن أن يكون العميل مساهم في تطوير المنتج ومشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة به: فمن بين الأهداف التي تسعى وراءها المؤسسة من جراء تطبيقها لمنهج التسويق بالعلاقات هو تحسين علاقتها بعملائها والوصول بها إلى علاقات طويلة وقوية أو الوصول إلى درجة علاقة المشاركة، أي أن يكون العميل مشارك في بعض القرارات التسويقية والمتعلقة بالمنتج، وهذا من خلال المساهمة في بناء العلاقة بينه وبين المؤسسة وتطويرها وتنميتها.

✓ تخفيض تكاليف وأعباء البحث والمفاضلة والاختيار التي يمكن أن يتحملها العميل أثناء عملية التسوق: فالمعروف أن عملية البحث واختيار منتج معين وكذا عملية إتخاذ قرار الشراء ينجر عنها أعباء وتكاليف للعميل، فإذا كانت هناك علاقة دائمة ومستمرة بينه وبين مؤسسة معينة، هذا يجنبه

\* - القيمة المحصلة أو المدركة من طرف العميل تعني الفرق بين ما يدفعه من أجل الحصول على المنتج وبين المنافع التي يحصل عليها من جراء استهلاكه للمنتج، فكلما كان هذا الفرق كبير كلما كانت القيمة المدركة كبيرة، ويتحدد ذلك من خلال المقارنة بين مستوى جودة المنتج ومدى تطابق خصائص المنتج مع رغبات العميل، ومستوى التكاليف التي تحملها هذا العميل من أجل حصوله على المنتج، بما في ذلك ثمن المنتج.

<sup>1</sup> - فليب كوتلر وآخرون، ترجمة: مازن نفاع، التسويق (أساليب التسويق الرئيسية)، الجزء الثالث، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، سوريا، الطبعة الأولى 2002، ص212.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

تحمل تلك الأعباء والتكاليف في كل مرة، ومن ثم فإن التسويق بالعلاقات يساهم في تدنية الأعباء النفسية والبدنية والمالية للعملاء.

✓ تخفيض درجة مخاطرة العميل أثناء عملية الشراء: هذا لأن عملية إتخاذ قرار شراء منتج جديد خاص بمؤسسة يحمل مخاطر الفشل في عملية الشراء أو عدم المطابقة وغيرها من المخاطر، لكن إذا كان تعامل هذا العميل مع مؤسسة واحدة التي تهتم بتلبية حاجاته ورغباته يجنب هذا التعرض لمخاطر عملية إتخاذ القرار في كل عملية شراء، لأن معرفته بالمؤسسة ومنتجاتها تكون كاملة، كما يجنبه ذلك التعرض إلى التضليل والغش التجاري.

✓ إستفادة العميل من بعض المزايا والمكافآت التي يمكن أن تمنحها المؤسسة للعملاء بغرض تشجيعهم على التعامل معها وبغرض البقاء لفترة طويلة، كما يمكنه الاستفادة من النصائح والتوجيهات التي تساهم بها المؤسسة في رعاية زبائنها الأوفياء، ويمكن أن تشمل نصائح خارج العلاقة التجارية وخاصة تلك التي تكون في إطار العلاقة الطيبة والتعاملات الاجتماعية، وبشكل عام يمكن للعملاء في ظل هذا المنهج الاستفادة من أثر المعاملة الخاصة التي تمنحها المؤسسة لعملائها الدائمين.

تؤدي المزايا المذكورة سابقا وبعض العوامل المتعلقة بالثقة وطول مدة التعامل مع المؤسسة ووجود الأمان والطمأنينة في التعامل والعلاقات الاجتماعية إلى انعكاسات إيجابية على نفسية العميل الذي يجد نفسه مرتاح في علاقته مع المؤسسة التي توفر له الراحة وعدم تحمل أعباء البحث والتفكير في عملية الشراء كل مرة، رغم أن بعض الدراسات تشير إلى أن العميل يفضل أن يكون حرا في عملية الشراء ولا يرضى أن يكون مقيد بمؤسسة واحدة، ولكن إذا استطاعت المؤسسة أن تلبي حاجاته وتتطابق مع توقعاته فذلك يجعله أكثر سعادة ما لم تكون هناك قيود وروابط هيكلية واقتصادية تربطه بالمؤسسة وتحد من حريته، أما إذا شعر انه يمكن أن يقطع علاقته بالمؤسسة بكل حرية فهذا لا يتعارض مع رغباته.

2. بالنسبة للمؤسسة: يقوم التسويق بالعلاقات على عملية إرضاء العميل وتحسين خدمته وتطويرها باستمرار بالشكل الذي يرفع درجة ولائه لها، هذا الأمر يعود بالإيجاب على الوضعية التنافسية لها، ولهذا فإن المزايا السابقة الذكر الخاصة بالعميل آثارها تنعكس إيجابا على المؤسسة، خاصة وان الهدف الأساسي لهذا المنهج هو بناء علاقات شراكة قائمة على الثقة وتقاسم المنافع، فوفق هذا التوجه يعتبر العميل شريك للمؤسسة ويشعر أن وجودها ونجاحها هو نجاحه في تحقيق مصالحه وإشباع رغباته، وبناء على ذلك يمكن إبراز أهم الفوائد والمزايا التي تحصل عليها المؤسسة من خلال تبنيتها لهذا المنهج كما يلي:



## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

- ✓ رفع درجة ولاء العميل للمؤسسة وبالتالي تخفيض احتمال قطع العلاقة معها والانتقال في تعاملاته إلى المنافسين، فتدعيم الولاء يعتبر من أهداف التسويق بالعلاقات، وهو يساهم في تقوية العلاقات والروابط بين المؤسسة وعملائها.
- ✓ تسهيل عملية تحديد احتياجات ورغبات العميل وتطلعاته، ومن ثم تلبيةها بسرعة: فتركيز جهود المؤسسة على خدمة فئة محددة من العملاء مع إطالة علاقتهم بها يزيد من خبرتها في التعامل معهم، هذا ما يسهل عليها عملية التعرف على حاجاتهم ورغباتهم وتحديدتها، كما يرفع من سرعتها وقدرتها على تحقيق تلك الرغبات والحاجات.
- ✓ زيادة سرعة تقديم منتجات جديدة: وهذا بناء على سرعة فهم وتحديد حاجات ورغبات العملاء، وخاصة بالنسبة للتطور والتغير الذي يطرأ على الحاجات أو بالنسبة لظهور حاجات جديدة، والتي تستدعي تصميم منتجات جديدة وإنتاجها وتسويقها، فهنا لا تحتاج المؤسسة إلى دراسات موسعة وطويلة لعدد كبير من العملاء ما دامت تقتصر في ذلك تعاملاتها على عدد محدود.
- ✓ سهولة التطلع إلى ومعرفة شكاوي وأسباب عدم رضا العملاء وبالتالي معالجتها في الوقت المناسب، وهذا من خلال الاتصال المباشر بهم والتفاعل معهم، بالإضافة إلى المعرفة الكافية بهم الناتجة عن المعلومات المتوفرة للمؤسسة عنهم.
- ✓ زيادة فعالية أثر التغذية العكسية الناتجة عن الاتصال التفاعلي: وهذا ما يمكن المؤسسة من برمجة أنشطتها بدقة وتوزيع مواردها بشكل مناسب، إضافة إلى التعرف المسبق وبدقة على التغيرات والتطورات في اتجاهات وميولات العملاء، مما يساهم في تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا العميل المستهدف<sup>1</sup>.
- ✓ الاستفادة من الوفورات الناتجة عن الاقتصار على تدعيم جهود المحافظة على العملاء الحاليين وعدم البحث عن عملاء جدد: حيث تعتبر عملية تدعيم العملاء الحاليين والمحافظة عليهم أقل تكلفة من عملية البحث عن عملاء جدد وإقناعهم بالتعامل مع المؤسسة، كما تعتبر هذه العملية الأخيرة الأكثر خطورة واحتمالا لعدم تحقق الهدف، كما أن تركيز الجهود والإمكانيات على نوع معين من العملاء يجعل المؤسسة تستفيد من وفورات الحجم فبدلاً من توفير خدمات لعدد كبير تقتصر على عدد محدود.

<sup>1</sup> - صالح بن عبد الله الملحم، دور التسويق بالعلاقات في القطاعات البنكية وعوائق تطبيقها: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية، مرجع سبق ذكره، ص 105.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

- ✓ الاستفادة من أثر التوصية التي يقوم بها العميل باتجاه أفراد آخرين ( الإعلان المجاني):<sup>1</sup> حيث يصبح العميل الراضي عن المؤسسة يساهم في تحسين صورتها وجذب عملاء جدد لها، من خلال النصح الذي يقدمه في إطار علاقاته مع الآخرين كالأصدقاء والأقرباء والزملاء وغيرهم.
- ✓ تخفيض تكاليف التسويق والاتصال: وهذا من خلال إقتصار جهود التسويق على عدد محدد من العملاء الذين يمكن الإتصال معهم من خلال وسائل اتصال خاصة وأقل تكلفة، كما يوفر ذلك على المؤسسة تكاليف البحث عن عملاء جدد ودراساتهم، وما يمكن أن يسببه من تشتت الجهود التسويقية للمؤسسة نتيجة التنوع والانتشار الواسع للعملاء.
- ✓ زيادة كمية الشراء: حيث أثبتت بعض الدراسات أن مشتريات العميل من المؤسسة تزيد كلما زادت قوة وطول علاقته بها، إضافة إلى زيادة ولاءه ورضاه عن المؤسسة وتخصيصه بالمعاملة الحسنة.<sup>2</sup>
- ✓ زيادة ربحية المؤسسة من خلال زيادة المبيعات وتخفيض التكاليف: بالنظر إلى أهمية التسويق بالعلاقات في تخفيض التكاليف وزيادة كمية الشراء فإن ذلك ينعكس إيجاباً على زيادة الأرباح، خاصة وأن هذا المنهج يركز كثيراً على عملاء محددين، أي الذين لهم أهمية بالنسبة للمؤسسة من حيث حجم المشتريات وقيمتها، إضافة إلى إنخفاض تكلفة الخدمة الموجهة إليهم كتكاليف التوزيع والاتصال وغيرها، فقد أشار الباحث الايطالي pareto إلى أن هناك 80% من الأرباح المتحصل عليها تأتي من 20% من العملاء، بينما أن 80% من العملاء لا يساهمون إلا بـ 20% من الأرباح<sup>3</sup>، هذا ما يدفع المؤسسة إلى إختيار وانتقاء العملاء الذين سوف تتعامل معهم وتركز جهودها لخدمتهم ومعاملتهم معاملة خاصة ومميزة عن باقي العملاء.
- ✓ رفع معنويات الموظفين داخل المؤسسة الناتج عن اثر التسويق الداخلي: ذلك أن التسويق بالعلاقات بالإضافة إلى تركيزه على خدمة العملاء يتجه أيضاً نحو دعم وتحسين علاقة المؤسسة بموظفيها ورفع رضاهم وولاءهم لها مما يساهم في رفع معنوياتهم، إضافة إلى أن وجود عملاء دائمين للمؤسسة يشعر العمال بالأمان اتجاه عدم فقدان وظائفهم طالما أن وظائفهم ما زالت مبررة وأن

<sup>1</sup> - معتصم عقاب عبد القادر مسعود، إستخدام مفهوم التسويق بالعلاقات بالاستناد إلى عنصري القيمة والرضا للزبائن في شركات التامين في الأردن وفلسطين "دراسة مقارنة"، أطروحة دكتوراه في التسويق، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ص56.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص55.

<sup>3</sup> - المرجع السابق، ص63.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

لهم دور داخل المؤسسة إضافة إلى شعورهم بالنجاح في أعمالهم، هذا ما ينعكس إيجاباً على الأداء داخل المؤسسة.

✓ الاحتفاظ بالموظفين: نتيجة مساهمة التسويق بالعلاقات في رفع ولاء الموظفين ومعنوياتهم هذا يزيد من إمكانية الاحتفاظ بالموظفين، كما أن للاحتفاظ بالعملاء علاقة بالاحتفاظ بالموظفين لأن الاحتفاظ بالعملاء يعني الإبقاء على بعض الوظائف التي يمكن أن تزول لو فقد هؤلاء العملاء مما يعني فقدان الموظفين.

✓ زيادة درجة التميز في خدمة العملاء: فبناءً على تركيز جهود المؤسسة لخدمة عملائها بشكل مستمر ودائم وسعيها الدائم لتطوير وتنمية علاقتها بهم، يكسبها الخبرة في خدمتهم وابتكار وسائل أكثر كفاءة في تلبية حاجاتهم ورغباتهم.

✓ تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة: إن تركيز المؤسسة على علاقتها بالعملاء وتنميتها وتطويرها هو بمثابة حماية لمركزها التنافسي، لأن وجود علاقة قوية وطويلة بينها وبين عملائها يشكل في حد ذاته قيود وعوائق أمام المنافسين للتوسع على حساب حصتها السوقية، أي يساهم ذلك في الاحتفاظ بالعملاء ويجول دون تحولهم إلى المنافسين، كما يمنع المنافسين من الاستيلاء على عملائها أو على قسط من مشترياتهم من خلال الإغراءات التي يقدمونها لهم.

من خلال ما سبق يتضح أن التسويق بالعلاقات يبلغ أهمية كبيرة بالنسبة لكافة الأطراف وذلك بالنظر إلى الآثار والمزايا التي يحدثها، فهو منهج يقلل من حدة الصراع والتنافس الموجود بين طرفي كل علاقة من خلال إحلال التعاون مكان المنافسة، ولكونه يسعى دائماً إلى الحفاظ على العلاقات التي تنشأ بين المؤسسة ومختلف الأطراف فهو يعتبر من أفضل المناهج التسويقية، لأن الأساليب التسويقية أصبحت تركز على ضرورة بناء علاقات دائمة مع الأسواق<sup>1</sup>، وبالتالي فهذا المنهج له مزايا كبيرة بالنسبة للمؤسسة والعميل الداخلي والخارجي، وهذا إذا ما كان تطبيقه مناسب للحالة التسويقية التي تناسب المؤسسة.

<sup>1</sup> - نصيب رجب، دراسة السوق، دار العلوم للنشر والتوزيع، عناية 2004، ص46.

### المطلب الرابع: خصائص وأبعاد التسويق بالعلاقات

إن التسويق بالعلاقات باعتباره منهج تسويقي حديث يركز على تنمية وتطوير علاقة المؤسسة مع مختلف أطراف بيئتها، فإنه يتميز بمجموعة من الخصائص تجعله منهج متميز عن باقي المناهج الأخرى، كما يركز على مجموعة من الأبعاد التي تجعله منهج متعلق بالخيارات الإستراتيجية والتسويقية والاجتماعية للمؤسسة، وبناء على هذا يمكن توضيح خصائص وأبعاد هذا المنهج من خلال ما يلي:

**I. خصائص التسويق بالعلاقات:** يعتبر التسويق بالعلاقات منهج تسويقي يستهدف بناء وتطوير علاقة المؤسسة مع كافة الأطراف، وإحلال التعاون بدلا من الصراع والتنافس، كما أنه يركز في بناء العلاقة على القيمة المدركة من طرف العميل، فعلى خلاف حالة التسويق في ظل الاحتكار أن العميل لا يبقى أمامه خيار آخر وبالتالي يرتبط بالمؤسسة رغم عدم رضاه عن معاملاتها وخدماتها المقدمة، أما في ظل التسويق بالعلاقات يفضل العميل التعامل مع المؤسسة والحفاظ على علاقته بها رغم وجود بدائل أخرى لأن علاقته تلك مبنية على الرضا والاعتناء بجودة وأفضلية ما تقدمه له المؤسسة، لأنه يركز على تحسين العلاقة وتلبية الحاجات بخلاف التسويق الذي يركز على عناصر المزيج التسويقي الأربعة بما فيها المنتجات، ويعود هدف تركيز المؤسسة على بناء وتطوير علاقاتها بعملائها، إلى المزايا الاقتصادية والتسويقية التي يمكن أن تنجم عن ذلك من لو أنه تم تصريف الجهود التسويقية إلى البحث عن عملاء جدد، ويظهر من ذلك أن هذا المنهج يتصف بمجموعة من الخصائص تميزه عن باقي المناهج نوردتها فيما يلي:<sup>1</sup>

- يركز التسويق بالعلاقات دائما على بناء وتدعيم وتنمية العلاقة مع العملاء الحاليين، من خلال الاستمرار في الاتصال بهم، فالاحتفاظ بالعميل يعتبر الهدف الأساسي، فهو يركز على العلاقات أكثر من تركيزه على العناصر الأخرى.

- توجيه الجهود التسويقية إلى فئة محدودة من العملاء، بحيث يتم التركيز على العملاء الأكثر أهمية من الناحية الإستراتيجية.

- يتم تسويق منتجات وخدمات واسعة ومتنوعة إلى مجموعة محددة من العملاء.

- هدف الجهود الترويجية يتمحور دائما حول كيفية الاحتفاظ بالعملاء بناء على تفسير وتوضيح سبب إقامة العملاء العلاقة مع المؤسسة.

- التركيز أكثر على تمييز خدمة العميل من خلال الإحاطة بحاجياته ورغباته الحالية والمستقبلية.

- يعتمد أكثر على وسائل الاتصال الشخصية في عملية الاتصال بالعملاء كالهاتف والفاكس والبريد.

<sup>1</sup> - منى شفيق، التسويق بالعلاقات، مرجع سبق ذكره، ص 14، 20.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

- كما يعتمد التسويق بالعلاقات على الخصوصية من خلال تكييف وتنويع المزيج التسويقي والجهود في هذا الإطار بحسب تنوع حاجات ورغبات العملاء ومتطلبات علاقتهم بالمؤسسة، أي أن عناصر المزيج التسويقي تتميز بالفردية سواء كان ترويج أو توزيع أو منتج أو تسعير.
- ويعتبر التسويق الاستراتيجي والتسويق التفاعلي والمباشر وظائف حيوية وأساسية لتحقيق الأهداف.
- كما تعتمد الإدارة التسويقية في عملية تقييم النشاط التسويقي على قاعدة بيانات العملاء من خلال دراسة مستوى رضاهم عن المؤسسة ومدى قناعتهم بمواصلة تعاملهم معها.
- العلاقة التي تربط المؤسسة بالعميل هي علاقة ذات اتجاهين تعتمد على الاتصال التفاعلي والمشاركة.
- الإنتاج يتم حسب رغبات وحاجيات العميل.
- من خلال ما سبق يتضح أن التسويق بالعلاقات يتميز عن التسويق التقليدي بمجموعة من الخصائص كالتركيز على العلاقة والاستمرارية والتفاعل والاتصال المباشر، يمكن تحديد مميزات وخصائص هذا المنهج بدقة من خلال مقارنته مع مفهوم التسويق القديم من خلال ما يلي:

### الجدول رقم (2-1): مقارنة بين التسويق بالعلاقات والتسويق التقليدي

التسويق التقليدي	التسويق بالعلاقات
التركيز على العملية البيعية	التركيز على العلاقة والاحتفاظ بالعملاء لأطول فترة ممكنة
إتصال غير مستمر بالعملاء	إتصال مستمر بالعملاء
التركيز على خصائص المنتج	التركيز على القيمة للعملاء
العلاقة القصيرة والمحدودة (مرتبطة بالمصالح والتبادل)	العلاقة طويلة الأجل وشاملة (العميل مدى الحياة)
إلتزامات وروابط محدودة	إلتزامات وروابط قوية وشاملة
الجودة هدف قسم الإنتاج	رضا العميل هو هدف جميع أقسام المؤسسة
عناصر المزيج التسويقي عناصر أساسية	التسويق التفاعلي والعلاقات العامة عناصر أساسية مع الاستعانة بعناصر المزيج التسويقي
التركيز على جذب العميل فقط	التركيز على جذب العميل والاحتفاظ به
التعامل مع عدد غير محدود من العملاء	التركيز على عدد محدود من العملاء
السياسات التسويقية عامة وموحدة	السياسات التسويقية تتميز بالفردية والخصوصية
الهدف التسويقي الأساسي هو نجاح التبادل التجاري	الهدف التسويقي الأساسي هو بناء العلاقة وتطويرها

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

تميز العلاقات بالمنافسة والصراع	تميز العلاقات بالتعاون والتشارك
مقياس النجاح الحصص السوقية	مقياس النجاح قاعدة بيانات العملاء
المعاملات ذات اتجاه تكتيكي	المعاملات ذات اتجاه استراتيجي
المسؤولية الاجتماعية ضعيفة	المسؤولية الاجتماعية قوية

المصدر: منى شفيق، التسويق بالعلاقات، مرجع سبق ذكره، ص 20. (بتصرف)

من خلال الجدول يتضح أن هناك فوارق كبيرة وجوهريّة بين التسويق بالعلاقات والتسويق التقليدي، بحيث يظهر هذا الأخير أكثر تركيزاً وحرصاً على تحقيق مصالح وأهداف المؤسسة في المدى القصير، مركزاً على مفهوم إدارة الصراع والتنافس في مختلف علاقات المؤسسة بعناصر محيطها، بينما يركز التسويق بالعلاقات على البعد الاستراتيجي في تحقيقه لمصالح وأهداف المؤسسة ولو أدى ذلك إلى التضحية بالأهداف قصيرة الأجل، مع التوجه إلى التعاون والتشارك في جميع العلاقات التسويقية، مؤدياً ذلك إلى رفع مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وزيادة إلتزامها إتجاه المجتمع.

### II. أبعاد التسويق بالعلاقات: تركز المؤسسات في إطار منهج التسويق بالعلاقات على بناء علاقات طيبة

وقوية مع كافة الأطراف التي تتعامل معها، والعمل على تنمية وتطوير تلك العلاقات كأساس لتحقيق النجاح الاستراتيجي، ويتأسس ذلك البناء على إحلال التعاون والتشارك والتفاعل كأساس لتطوير وتنمية تلك العلاقات ولتحقيق المصالح المشتركة بين الطرفين، إن هذا التوجه التسويقي الجديد يتخذ مجموعة من الأبعاد، التي تبدأ من التفاعل في إطار علاقة التعاون والتشارك إلى البعد الاستراتيجي الذي يشير إلى طول العلاقة وإمكانية الاستثمار فيها، مع التركيز في ذلك على البعد الداخلي الذي يتأسس حول إعتبار أن الاهتمام بالعميل الداخلي من خلال إرضائه وتنمية مهاراته وقدراته وتوجيه ذلك لإرضاء والحفاظ على العميل الخارجي، مع ضرورة أن تعتمد المؤسسة على التحسين والتطوير المستمر لكافة أنشطتها وعملياتها وذلك بغرض تحقيق التوافق مع رغبات وحاجات العملاء ومواكبة التطور الحاصل في بيئتها، ويمكن شرح هذه الأبعاد في النقاط التالية:

#### 1. البعد الاستراتيجي: يركز التسويق بالعلاقات أنشطته على تدعيم وبناء علاقات قوية وطويلة الأجل،

من مبدأ الاستثمار في هذه العلاقة، وبالتالي فهو يستهدف تحقيق مزايا ومنافع على الأمد البعيد من خلال التنازل على بعض المزايا في المدى القصير والتي تظهر على المستوى الإجرائي، وذلك لان هدف نجاح العملية البيعية أو صفقة التبادل لا تعتبر هدف نهائي بل هي نقطة البداية لإقامة علاقة طويلة تضمن إستمرارية التبادل والتعامل، وتدعم العلاقة هنا من خلال وجود روابط مختلفة سواء كانت هيكلية او قانونية أو تكنولوجية أو نفسية واجتماعية، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه بإمكان المؤسسة أن تفقد عملائها إن لم

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

تنجح في بناء وتطوير علاقتها بعملائها خاصة في ظل التغير والتطور البيئي الذي قد يولد تباين بين طرفي العلاقة أو حالة عدم الاستقرار<sup>1</sup>، هذا ما يفرض على المؤسسة الاتجاه دوماً لبناء علاقات قائمة على الثقة المتبادلة وبذل الجهود بشكل مستمر لتطوير وتحسين هذه العلاقة، ويأخذ التسويق بالعلاقات بعده الاستراتيجي إنطلاقاً من تركيزه على المصالح المشتركة بين طرفي العلاقة والتي تتميز بطول فترة حياتها أي أن سبب ودافع بناء العلاقة يكون طويل الأجل، وعلى العموم نجد أن هذا المنهج التسويقي يركز على تحقيق أهداف إستراتيجية من خلال العلاقات طويلة الأجل مع العملاء.

**2. العلاقة والتفاعل:** فالتسويق بالعلاقات يقوم أساساً على بناء وتنمية العلاقات في إطار تبادل المنافع والتشارك في بناء تلك العلاقة، فكل الاتصالات التي تحدث في هذا الإطار تكون ذات صبغة مباشرة وتفاعلية أي ذات اتجاهين تمكن المؤسسة من إيصال رسائلها والحصول على ردود الفعل الممكنة والتي تساعد على تنمية وتطوير علاقاتها الداخلية والخارجية. حيث يتطلب بناء العلاقات وتطويرها ما يلي:<sup>2</sup>

- التعرف على حاجات ورغبات العملاء
- توفير نظام اتصال تفاعلي بين المؤسسة وعملائها
- تدعيم العلاقات الاجتماعية وتشجيعها.
- العمل على تحقيق رضا العملاء وتدعيم ولاءهم.
- الاستمرار في تطوير وتحسين العلاقة مع العملاء.

إن هذا البعد للتسويق بالعلاقات والمبني على التفاعل، والذي يتلخص في مفهوم التسويق التفاعلي يبين لنا استمرارية الاتصال والتواصل بين المؤسسة وعملائها أو بينهم وبين العمال، في إطار العلاقات الاجتماعية، ولهذا فإن التسويق التفاعلي يركز على أمرين أساسيين وهما الاتصال ذو الاتجاهين والاستمرارية في الاتصال.

**3. بعد الاتجاهات المتعددة:** إن اتجاه التسويق بالعلاقات هو شامل ويركز على كافة الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فبالإضافة إلى تركيزه على البعد الخارجي يتجه نحو العميل الداخلي باستخدام أساليب التسويق الداخلي وذلك لبناء علاقات بين المؤسسة والموظفين وتنميتها وتطويرها وزيادة ولاءهم لها، لأن

<sup>1</sup> - نحلة نجاد الناظر، أثر التسويق بالعلاقات ودوافع التعامل على ولاء العملاء للمنظمة " دراسة تطبيقية على عينة من عملاء المصارف التجارية الأردنية في مدينة عمان"، رسالة قدمت ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص191.

<sup>2</sup> - منى شفيق، التسويق بالعلاقات، مرجع سبق ذكره، ص47.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

إهتمام المؤسسة بعمليها الداخلي يرفع قدرتها على الاحتفاظ بالعميل الخارجي، ولذلك نجد في إطار التسويق بالعلاقات يستخدم مفهومين أساسيين وهما:

- مفهوم متعلق ببعده الخارجي: والذي يركز على كافة الأطراف الخارجية التي لها علاقة مع المؤسسة كالعملاء والموردين والمنافسين وغيرهم، وهنا تعمل الأنشطة التسويقية الخارجية على تحسين علاقتها بمختلف الأطراف، وبالتركيز على العملاء باعتبارهم أساس قيام كل أنشطة المؤسسة.

- والمفهوم الآخر متعلق بالبعد الداخلي، الذي يركز على تدعيم العلاقة بين المؤسسة وعمالها، وهذا ما يتمثل فيما يسمى بالتسويق الداخلي حيث نشأ هذا المفهوم ضمن التسويق بالعلاقات ويركز على اختيار أفضل الأفراد ذوي الاتصال المباشر مع العملاء من أجل تحقيق أفضل تفاعل<sup>1</sup>، وفي نفس المنحى يعرفه (Berry) على أنه تطبيق لفلسفة وممارسات التسويق على الأفراد ذوي الاتصال المباشر بالعملاء<sup>2</sup>، كما يعتبر " إستراتيجية لتطوير العلاقات بين الأفراد العاملين في المؤسسة من أجل إنتاج المعرفة وبناء نشاطات داخلية تحسن نوعية العلاقات الخارجية"<sup>3</sup>، إذن يركز هذا البعد للتسويق بالعلاقات على بناء وتطوير العلاقات الداخلية للمؤسسة أي بين الأفراد والمؤسسة وذلك كأساس لتحسين علاقاتها الخارجية، حيث تهدف المؤسسة من وراء التسويق الداخلي إلى الحصول على موارد بشرية ذات مهارات وقدرات عالية ومستقرة تتصف بروح معنوية وذات مسؤولية، بما يؤدي إلى تقليل معدل تسرب العمال وزيادة رضاهم عن المؤسسة<sup>4</sup>، فدائماً الهدف الأساسي للمؤسسة هو تنمية وتطوير قدرات ومهارات الأفراد والاستفادة منها في تحسين الأداء من خلال تخفيض التكاليف ورفع الإنتاجية، وهذا من أجل زيادة كفاءة الأفراد وقدرتهم على تلبية حاجات ورغبات العميل الخارجي وتحقيق رضاه، وهذا كله يتمحور حول فكرة أن كل وحدة داخل المؤسسة تسوق قدراتها وإمكاناتها للوحدات الأخرى في شكل سلسلة من الأنشطة وصولاً إلى العميل الخارجي<sup>5</sup>، ويتحقق هدف التسويق الداخلي المبني على تعزيز العلاقات الداخلية للمؤسسة وتنميتها من خلال استخدام مجموعة من الإجراءات أهمها:<sup>6</sup> التوظيف الفعال، التدريب، الحوافز والمكافآت، تفويض

<sup>1</sup> - Gummesson.e, internal marketing in the light of relationship marketing and network organization, directions for management n.y 2000, p24.

<sup>2</sup> - Berry l, service marketing in different, text cases and reading prentice hallnew jersey, 1984, p23.

<sup>3</sup> - Ballantyne,d, the strengths and weakness of internal marketing, London, 2000, p43.

<sup>4</sup> Forman, s.k and money a.h, internal marketing : concepts, measurement and application, journal marketing management, vol 11 n8- 1995, p755.

<sup>5</sup> - منى شفيق، التسويق بالعلاقات، مرجع سبق ذكره، ص38.

<sup>6</sup> - صالح عمرو كرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون "دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، 2006، ص42.

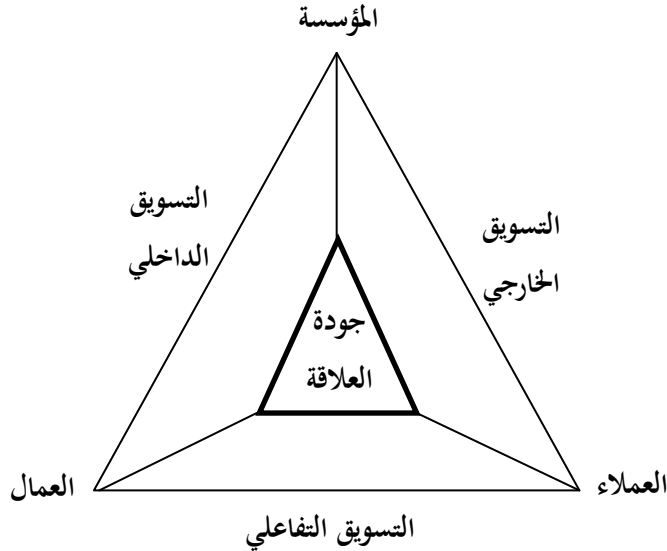


## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

الصلاحيات والتمكين، بث المعلومات التسويقية والتي تتجسد من خلال توفير نظام معلومات فعال يربط بين البيئة الخارجية وإدارة المؤسسة.

في إطار اتجاهات التسويق بالعلاقات تظهر هناك ثلاث أبعاد أساسية والتي تبين اتجاه الجهود التسويقية نحو تدعيم العلاقة، والشكل التالي يلخص لنا هذه الأبعاد:

الشكل رقم (2-3): أبعاد التسويق بالعلاقات



المصدر: صالح عمور كرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، مرجع سبق ذكره، ص 59 (بتصرف)

فمن خلال الشكل يظهر لنا ثلاث أبعاد يحدد كل منها اتجاه التسويق بالعلاقات، حيث تعتبر تحسين جودة العلاقة هدف أساسي لكل اتجاه، وتمثل هذه الاتجاهات فيما يلي:

- التسويق الخارجي: والذي يركز على علاقة المؤسسة بعملائها الخارجيين، وبالتالي يركز على عناصر المزيج التسويقي التي تهتم بكيفية جذب العملاء والاحتفاظ بهم من خلال دراسة حاجاتهم ورغباتهم وتحقيقها بشكل أفضل.
- التسويق الداخلي: والذي يركز على علاقة المؤسسة بعملائها الداخليين، باستخدام وسائل تنمية الموارد البشرية التي تهدف إلى تنمية الرضا الوظيفي ورفع الولاء التنظيمي ورفع دور الموظف في تحسين الأداء، وهذا من خلال تحسين وسائل جذب وتعيين المورد البشري والاحتفاظ به وتنمية قدراته ورفع الروح المعنوية.
- التسويق التفاعلي: والذي يركز على العلاقة بين العمال والعملاء، أي ذلك التفاعل والتواصل الذي يحدث بين العمال والعملاء في إطار العلاقات التجارية أو العلاقات الاجتماعية والشخصية.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

ويلاحظ أن كل من الأنواع الثلاث للتسويق بالعلاقات له دور وهدف أساسي وهو بناء العلاقة المنوطة به والعمل على تطويرها وتحسينها. بما يرفع جودتها ويزيد في طول مدة حياتها<sup>1</sup>. كما يلاحظ أيضا أن هناك ارتباط وتكامل بين الأنواع الثلاثة من العلاقات فنوع العلاقة بين المؤسسة والعمال يؤثر على علاقتها بالعملاء أو علاقة العملاء بالعمال، كما أن هذه الأخيرة تؤثر على باقي الأنواع الأخرى من العلاقات.

**4. التحسين والتجديد المستمر:**<sup>2</sup> إن توجه المؤسسة في إطار التسويق بالعلاقات مبني على الاحتفاظ بعدد محدود من العملاء وتنمية علاقتها بهم، بدلا من البحث المستمر عن عملاء جدد، إن هذا التوجه يفرض عليها تنمية وتطوير سياساتها وتكييفها بشكل مستمر مع عملائها الدائمين لان الحاجات والرغبات في تطور وتغير مستمر، فعوضا من البحث بصفة دائمة عن عملاء جدد يتناسبون مع سياسات المؤسسة وأنشطتها التسويقية، تعمل هي على تجديد وتطوير أنشطتها بما يتلاءم مع حاجات ورغبات العملاء الدائمين التي تتميز بالتغير والتطور بشكل مستمر. وعموما فإن عمليات التحسين والتطوير المستمر والشاملة لكافة أنشطة المؤسسة وخاصة التسويقية منها يساهم في:

- تخفيض احتمالات الفشل في الاحتفاظ بالعملاء: لأن ذلك يعطي للمؤسسة القدرة على تكييف أنشطتها التسويقية مع حاجات ورغبات العملاء.
- إن التحسين والتطوير المستمر يعتبر بما ثابت أن أنشطة وقائية لتفادي تسرب العملاء وقطع علاقتهم بالمؤسسة.
- يمكن التحسين والتطوير المستمر من إعادة توجيه إمكانيات وأنشطة المؤسسة بشكل مناسب، لان تغير الظروف والحالات قد يجعل هناك اختلال في توزيع تلك الأنشطة والإمكانيات فتغير حاجات ورغبات العملاء، أو تغير طبيعة تعاملهم مع المؤسسة ما يجعل هناك أمر توزيع وتوجيه الأنشطة التسويقية غير فعال.
- يمكن المؤسسة من إكتشاف حاجات ورغبات جديدة للعملاء الحاليين وتلبيتها، كما يساهم في توسيع وتنويع أنشطتها لتشمل حاجات ورغبات أخرى للعملاء.

<sup>1</sup>- يعبر مصطلح جودة العلاقة على مدى قوة وطول هذه العلاقة ومدى تحقيقها لمصالح الأطراف المعنية ولهذا فإن جودة العلاقة محددات تحد مستواها والتي تأسس على قوة الروابط والالتزام والتفاعل ومدة حياة العلاقة أي طول فترة العلاقة.

<sup>2</sup>- عبير جاسم محمد القطان، تقويم اثر التسويق بالعلاقات على ولاء طالبي خدمات النقل الجوي- دراسة تطبيقية على مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس مصر، 2002، ص65.

### المبحث الثاني: التسويق بالعلاقات وبعض المفاهيم التسويقية

لقد إرتبط ظهور التسويق بالعلاقات بظهور بعض التغيرات والتطورات في مجال تقنيات الاتصال والمعلومات، ونمو الوعي الاستهلاكي والثقافي لدى الأفراد والمجتمعات، وكذلك في ظل زيادة دور المؤسسة الاقتصادية كوحدة لدعم وتنمية المجتمع من كافة النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية والتكنولوجية، إن هذه التغيرات كان لها أثر كبير على هذه المؤسسات بشكل عام وعلى أنشطتها التسويقية بشكل خاص، ويعتبر بذلك التسويق بالعلاقات نشاط مكمل لبعض المفاهيم كما هو الحال بالنسبة للتسويق الالكتروني، ويعتبر من جهة أخرى دعامة أساسية بالنسبة للبعض الآخر كما هو الحال بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية، وهذا ما يتم شرحه من خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول: التسويق بالعلاقات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال - التسويق الالكتروني

إن التطورات والتغيرات التي حدثت على الصعيد التكنولوجي ولدت ثورة هائلة في ميدان الإعلام والاتصال، محدثة بذلك تطورا وتقدما في مجال صناعة ونقل المعلومات والاتصال والتواصل بين مختلف الأفراد والمؤسسات، إن ظهور وتطور تكنولوجيا الإعلام الآلي ساهمت كثيرا في تطور وتغير العديد من المجالات والأنشطة بما فيها المجال التجاري والتسويقي، حيث استفاد هذا الأخير أكثر من غيره من الأنشطة بحكم انه نشاط يعتمد في جوهره على الاتصال ونقل المعلومات، فقد أتاحت هذه التكنولوجيا العديد من المزايا والفوائد التي ساعدت المؤسسات على القيام بأنشطتها التسويقية، كما أنها ساهمت كثيرا في بروز وتطور بعض المفاهيم التسويقية الحديثة وعلى رأسها التسويق بالعلاقات، الذي يعتمد بالأساس على التفاعل والاتصال المباشر، فمن خلال هذا المطلب سنعمل على توضيح كيف أثرت هذه التكنولوجيا على التسويق بالعلاقات وكيف يمكن الاستفادة منها في تفعيل أنشطته، وقبل ذلك نقوم بتحديد مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

#### I. مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال (وسائل الاتصال الالكترونية).

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية حركة قوية ومتسارعة في التغيرات، مست كافة التنظيمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو، حيث أثرت تلك المتغيرات على هيكل وقيم ونسق العلاقات بين مختلف التنظيمات والأشخاص والمجتمعات، إلى الحد الذي

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

يرر القول أننا نعيش عالم جديد يختلف جذريا عن سابقه<sup>1</sup>. ويشمل هذا التغير وسائل الاتصال وطبيعة العلاقات بين مختلف الكيانات.

إن المتطلع إلى التطورات والتغيرات المتلاحقة عبر العصور ابتداء من فجر التاريخ كان كل عصر يمتاز بسرعة أكثر من العصر الذي سبقه. فالعصر الإلكتروني (عصر الكمبيوتر) لم يدم سوى 25 عاما، في حين بلغ عصر المعلومات 20 عاما من عمره مع نهاية التسعينات<sup>2</sup>، فالعصر الحالي قد تسارعت وتعاضمت فيه التحولات والمبتكرات والإبداعات التقنية المستندة إلى نتائج البحوث العلمية ومست هذه التحولات التقنية كل مجالات الحياة. ويظهر من هذا أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي الثورة الحقيقية التي تميز بها العصر الحالي وكان تأثيرها شاملا على كافة المجالات والميادين، بما فيها مجالات التجارة والأعمال الأمر الذي انعكس على طريقة وكيفية ممارسة الأنشطة التسويقية للمؤسسات الاقتصادية وبالأخص طريقة تعاملها مع عملائها، ويتضح من ذلك أن لهذه التكنولوجيا دور كبير ومهم في ظهور التسويق بالعلاقات ونموه واتساع نطاق تطبيقه. ولهذا سنعمل على تحديد مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على العلاقات بين الأفراد والمؤسسات، ثم تحديد أثرها على الأنشطة التسويقية للمؤسسات وصولا إلى تحديد دورها في تطوير التسويق بالعلاقات.

1. **تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** يرتكز مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال على عملية إنتاج المعرفة والمعلومات ونقلها بين مراكز الإنتاج والاستهلاك باستخدام تقنيات عالية، كما تسمح بالقيام بعمليات الاتصال بين مختلف الأفراد والمؤسسات، فمن اجل تحديد مفهومها يجب التطرق إلى مفهوم المعلومات والاتصال وشبكات أو وسائل الاتصال الإلكترونية.

أ. **تعريف المعلومات:** لقد تعددت واختلفت تعريف المعلومات وهذا حسب اتجاه معرفتها، فقد عرفت على أنها: " تمثل البيانات التي تم إعدادها، لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد المستقبل لها، والتي لها قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع في القرارات التي يتم اتخاذها"<sup>3</sup>. كما عرفت على أنها الصورة المنسقة والمفسرة والمعروضة باستخدام اللغة الطبيعية أو الأشكال أو الصور المتعارف عليها لنتائج تشغيل البيانات وتحليلها وتصنيفها وتنقيتها من الأخطاء<sup>4</sup>، فيمكننا القول أن المعلومات هي كل ما يصل إلى علم الفرد سواء بالقراءة أو الاستماع أو المشاهدة، وتكون ذات أهمية في حياة الإنسان، ونذكر هنا أن المعلومات هي

<sup>1</sup> - عرب بونس، العالم الإلكتروني، موقع على الانترنت، [www.arablaw.org](http://www.arablaw.org)

<sup>2</sup> - عرب بونس، المرجع السابق.

<sup>3</sup> - محمد إسماعيل، محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، القاهرة، كلية التجارة، المكتب العربي الحديث، 1989. ص17

<sup>4</sup> - عبد الله فرغلي علي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2007، ص17.

التي تمثل موضوع الاتصال، إذن نستطيع أن نقول أن المعلومات هي المادة المنقلة أو المرسلية عبر وسائل الاتصال، قد تأخذ عدة أشكال، نصوص مكتوبة أشكال ورموز معينة، وقد تكون في شكل صور، فمهما كان شكلها فإنها تحمل معنى أو أفكار أو وجهة نظر المرسل إلى المرسل إليه، كما تختلف تلك المعلومات حسب وسيلة الاتصال المحمولة عليها، أما إذا كان الاتصال مباشر فقد تكون في شكل كلام شفهي أو حركات بالأعضاء وإشارات وغيرها من وسائل الاتصال المباشر، فإذا كان الاتصال عن طريق البريد فتكون محمولة في رسالة مكتوبة وان كانت على البريد الإلكتروني تكون رسالة إلكترونية.

**ب. تعريف الاتصال:** لقد لازم الاتصال الإنسان منذ وجوده، إلا أنه عرف تطورا في وسائله وموضوعه بتطور حياة الإنسان وتغيرها، وكذلك يتغير بحسب تغير طبيعة العلاقات بين الأفراد والمجتمعات، فالالاتصال يتخلل ويشمل جميع مجالات حياة الإنسان فلا توجد حياة اجتماعية وجماعية من دون وجود اتصال، ومن أجل تحديد مفهوم الاتصال نأخذ التعاريف التالية:

- الاتصال هو عملية تبادل المعاني الموجودة في الرسائل والتي من خلالها يتفاعل الأفراد من ذوي الثقافات المختلفة وذلك من إتاحة الفرصة لتوصيل المعنى وفهم الرسالة.<sup>1</sup>
- الاتصال هو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر.<sup>2</sup>
- الاتصال هو عملية إرسال واستقبال المعلومات بين الناس.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابق ذكرها يتضح أن الاتصال هو عملية تتضمن نقل أفكار أو وجهة نظر أو معلومات من طرف إلى طرف آخر، تتطلب المرسل والمرسل إليه والرسالة من خلال وسائل اتصال، ونجد اليوم أن الاتصال أصبح ذو فعالية كبيرة نتيجة التطور المذهل الذي وصلت إليه تكنولوجيا الاتصال. لقد عرفت تكنولوجيا المعلومات والاتصال تطورا كبيرا، وهذا للانتشار الواسع للمعلومات وأهميتها العظمى في مختلف مجالات الحياة، وأصبحت تمثل العنصر الأساسي لتطور مختلف الأنظمة البشرية، وليس هذا فحسب بل تعد القاعدة الأساسية لبناء معارف ومهارات الأفراد وبناء أنظمة المعلومات والاتصال داخل المؤسسات. فبناء على تعريف كل من المعلومات والاتصال، يمكن اعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجموعة من التقنيات والوسائل المساعدة على نقل وانتشار المعلومات بشكل فعال، وذلك بالاستفادة من تكنولوجيا الإعلام الآلي. وبمساعدة تقنيات الاتصال وشبكات الاتصال الإلكترونية. مشكلة شبكة عالمية

<sup>1</sup> - سعد جبير سعيد، سيكولوجية الاتصال الجماهيري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2008، ص12.

<sup>2</sup> - احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص341.

<sup>3</sup> - محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة ( مفاهيم وممارسات)، دار زهران للنشر والتوزيع عمان الأردن، الطبعة الرابعة 2008، ص142.

لا تعرف الحدود الزمنية. حيث تسمح للأفراد بالوصول إلى المعلومات والمعرفة الموجودة في أي مكان بالعالم وفي نفس اللحظة تقريبا. أما مفهومها بالنسبة للمؤسسة فهي تمثل مجموعة من المكونات التي تستخدمها المؤسسة في استقبال المعلومات والبيانات وحزنها ومعالجتها واسترجاعها باستخدام برمجيات متعددة الوسائط (سمعية، نصية، بصرية)<sup>1</sup>. فتكنولوجيا المعلومات على مستوى المؤسسة ما هي إلا عملية الاستفادة من تكنولوجيا الإعلام الآلي والاتصال وتوظيفها في عملية إنجاز وإتمام وظائف وأنشطة المؤسسة الداخلية والخارجية.

إذن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتمثل في تلك الشبكات والوسائل والأنظمة المختلفة التي تحتوي وتداول حجم كبير من المعارف والمعلومات المتنوعة، حيث يستطيع ملايين الأشخاص الحصول عليها في أي وقت وفي أي مكان، كما يمكنهم المشاركة في تلك الشبكات دون حواجز أو قيود.

### 2. وسائل وعناصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا حيويا في حياة الأشخاص سواء الفردية أو الجماعية، فهي توفر الوقت والمال في عمليات الاتصال كما أنها تستطيع جمع واحتواء الكثير من المعلومات التي تفيد الأفراد وتساعدهم على أداء الأعمال بكفاءة وفعالية، وهذا يكون من خلال التدريب على كيفية استعمال هذه التكنولوجيا من خلال معرفة استعمال وسائلها وتقنياتها، وأهم هذه الوسائل نجد الانترنت وشبكات اتصال أخرى سواء كانت محلية أو عالمية، كما يمكن للمؤسسات أيضا الاستفادة من هذه التكنولوجيا من خلال توفيرها والاعتماد عليها في عملية الاتصال والتنسيق بين الأفراد والمصالح، كما يمكن استعمالها كأداة تدريبية للأفراد. وسنبحث من خلال ما يلي أهم الوسائل والعناصر الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال:<sup>2</sup>

أ- الحوسبة: وهي تلك الأجهزة المستخدمة في تجميع البيانات ومعالجتها وفق الغرض المقصود من جمعها وتخزينها وإتاحة استرجاعها، والحاسوب أو الكمبيوتر بمفهومه الأساسي، هو الأجهزة المادية والكيانات المنطقية، والتي يستقل كل قسم منها، ونميز بين صناعة الأجهزة (Hardware) وصناعة البرمجيات (Software). فالحاسوب يلعب دورا كبيرا وأساسيا في تكنولوجيا المعلومات والاتصال فهو الوسيلة التي يتمكن عن طريقها الفرد من استعمال والاستفادة من هذه الشبكة، والحصول على المعلومات اللازمة له.

ب- الاتصالات (Telecommunication): وتمثل تلك الوسائل التي تتيح نقل وتداول المعلومات والأفكار بين مختلف الأفراد والمؤسسات، حيث مرت ضمن مسيرة تطور انتقلت فيها من الاعتماد على

<sup>1</sup> - بن نافلة قدور، مكانة بحوث التسويق الدولي في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية (بالطبيق على عينة من المؤسسات الجزائرية المصدر)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص272.

<sup>2</sup> - عرب يونس، العالم الإلكتروني، مرجع سبق ذكره.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

الربط السلبي إلى الربط اللاسلبي، وتطورت إلى اعتماد تقنيات التحكم عن بعد واستغلال الأقمار الصناعية . وقد كانت الاتصالات أكثر فعالية من خلال تقنيات الحوسبة بناء على تحويل النصوص والصور إلى وحدات رقمية محمولة عبر وسائل الاتصال الإلكتروني، هذا ما أدى إلى ظهور تقنيات متطورة للربط بين الحواسيب وبناء شبكات المعلومات المحلية والإقليمية ومن ثم العالمية التي تمثل الانترنت أبرزها وأوسعها على الإطلاق.

**ج- الشبكات والوسائط:** تهتم الحوسبة بإدخال البيانات ومعالجتها وتخزينها وإعادة استرجاعها، بينما تمثل الاتصالات واسطة لنقل وتبادل تلك البيانات والمعلومات، ولتحقيق هذا الغرض لابد من توفر شبكات، التي مرت بالعديد من مراحل التطور بدءاً من مفهوم الشبكة السلكية أحادية النقل، مروراً بشبكات الهاتف العامة والشبكات الخاصة والشبكات المنطقية وشبكات المدن والشبكات العالمية، لتنشأ البروتوكولات الاتصالية التي تعمل على نقل النصوص والصور عبر الانترنت.

وبظهور الوسائط المتعددة أمكن الإنسان مشاهدة الحقائق والقضايا عن طريق الجمع بين الحركة والصورة والصوت، لتعطي هذه التكنولوجيا صفة مهمة وهي التفاعل الذي يحدث بين الإنسان والمعلومة، وقد أضفى ذلك إلى وبروز بعد آخر وهو الوجود الافتراضي في ذات البيئة.

**د- الانترنت:** تعتبر الانترنت أكبر شبكة اتصالات، وهي ليست شبكة اتصالات تجارية، كما أنها ليست شبكة اتصالات واحدة بالمعنى الحرفي، فهي الشبكة التي تربط بين الملايين من أجهزة الكمبيوتر من خلال بروتوكولات (قواعد تصف عملية التنفيذ) تتحكم عملية تبادل المعلومات والتواصل بين هذه الأجهزة<sup>1</sup>. كما توفر الانترنت العديد من الخدمات للأشخاص والمؤسسات أبرزها: خدمات البريد الإلكتروني الذي من خلاله يمكن تبادل الرسائل الإلكترونية في شتى أشكالها سواء النصية أو المسموعة أو المرئية، إضافة إلى ذلك هناك خدمات الموقع الإلكتروني والذي يمكن استغلاله من طرف المؤسسات أو الأشخاص لعرض وتسويق المنتجات أو الأفكار أو القيام بمختلف الأنشطة التجارية والتعليمية وغيرها، بالإضافة إلى ذلك يوجد المنتديات الإلكترونية التي توفر خدمات التفاعل والتواصل بين الأفراد والمؤسسات عن طريق تبادل الأفكار ووجهات النظر.

## II. أهمية وخصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

تبلغ تكنولوجيا المعلومات والاتصال أهمية كبيرة من ناحية توفير خدمات الاتصال بمختلف أنواعها، وخدمات التعليم والتثقيف وتوفير المعلومات اللازمة للأشخاص والمؤسسات، وتعود هذه الأهمية إلى

<sup>1</sup> - محفوظ احمد جودة، العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات)، مرجع سبق ذكره، ص218.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

الخصائص التي تمتاز بها، بما فيها الانتشار الواسع وسعة التحمل سواء بالنسبة لعدد الأشخاص المشاركين أو المتصلين، أو بالنسبة لحجم المعلومات المنقولة، كما أنها تتسم بسرعة الأداء وسهولة الاستعمال وتنوع الخدمات، ويمكن إبراز هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توصيل ونشر المعارف والمعلومات ونشرها في جميع مناطق العالم دون حواجز أو معوقات.

- كما تمكن المؤسسات الاقتصادية من الحصول على أفضل المعلومات والمعارف المتاحة، كما يمكنها نشر والحصول على الرسائل الخاصة بحل العديد من المشاكل التنظيمية والتسويقية وغيرها.

- تساعد وتشجع تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التفاعل الاجتماعي والاقتصادي وبرز علاقات جديدة.

- زيادة قدرة الأشخاص والمؤسسات على الاتصال والحصول على المعلومات والمعارف، وبذلك فهي تلعب دورا هاما في تنمية الموارد البشرية للمؤسسات.

- تساهم في القضاء على إحتكار المعلومات وبالتالي فان قوة المؤسسات والأشخاص تظهر من خلال القدرة على إنتاج المعلومات والاستمرار في ذلك. الشيء الذي جعل كفاءة وفعالية الموارد الاقتصادية ترتبط بشكل جذري بنوعية المعلومات والمعارف المتوفرة وطريقة توظيفها في العمل.<sup>1</sup>

- كما تساهم هذه التكنولوجيا في زيادة القدرة على الإبداع والابتكار ودعم تحسين القرار، وتنشيط حركات الاتصال، وتخفيض التكاليف.<sup>2</sup>

من هذا يتضح أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور هام في تعزيز التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وذلك لما لهذه الأخيرة من خصائص متميزة وأكثر كفاءة من وسائل الاتصال التقليدية، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال واسعة الانتشار تتخطى بذلك الحدود الجغرافية والسياسية للدول لتصل إلى أي نقطة من العالم عجزت أن تصل إليها وسائل الاتصال القديمة، كما أنها تمتاز بكثرة وتنوع المعلومات والمعارف التي تكون متاحة في أي مكان وزمان وبتكلفة منخفضة. فهي تعد مصدر هام للمعلومات سواء للأشخاص أو المؤسسات بمختلف أنواعها.

### III. علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعنصر البشري والمؤسسات.

إن الإنسان في صراعه مع متغيرات البيئة من اجل السيطرة عليها والتحكم فيها أو تغيير اتجاه أثرها السلبي، قد جعله في ابتكار مستمر ومتواصل للحلول والوسائل التي تفرض عليه من أجل إيجاد حل

<sup>1</sup> - مؤتمر القمة العالمي لمجتمع المعلومات، تقرير الأمانة التنفيذية للمؤتمر، تقرير مرحلة جنيف 10، 12، ديسمبر 2003. [www.itu.int](http://www.itu.int).

<sup>2</sup> - عبد الله فرغلي، علي موسى، مرجع سبق ذكره، ص35.



## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

للمشاكل والمعوقات التي تواجهه، وكان ذلك أكثر سرعة منذ الثورة الصناعية، حيث أن من ذلك العهد وعقل الإنسان في ابتكار وإبداع متواصل، إذ استطاع الانتقال من الصناعات الميكانيكية إلى الصناعات الالكترونية، متوصلا إلى تكنولوجيا الحوسبة وما أفرزته من تطورات هامة على صعيد الاتصال والمعلومات، فالإنسان استطاع تطوير تكنولوجيا تخدمه وتحقق له الرفاهية، من خلال المزاي التي تقدمها له من التنمية والتسهيلات المختلفة في المعاملات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، وأصبح اليوم كل إنسان يمكنه المشاركة في هذه التكنولوجيا، ويصبح بذلك كل إنسان يفيد الآخرين ويستفيد منهم، كما أن المؤسسات هي الأخرى تأثرت بشكل كبير بهذه التكنولوجيا التي غيرت وأثرت على أنشطتها وأنظمتها وطرق الاتصال، كما أن كلا من الأفراد والمؤسسات يشكلون الأطراف المستفيدة والمؤثرة في هذه التكنولوجيا من خلال تبادل المعلومات والمعارف عبر هذه الشبكات، ومن هنا تظهر العلاقة التبادلية بين العنصر البشري وتكنولوجيا المعلومات والاتصال والمؤسسات.

وهذه الوسائل والأساليب أثرت على حياة الإنسان الفردية والجماعية بشكل جذري، حيث أنها قلصت من أبعاد العالم إلى أبعاد صغيرة جدا مما جعل الاتصال بين أفراد في مختلف المناطق ممكنا. فلقد أسهم الإنسان في تطوير هذه التكنولوجيا بإنجازاته وابتكاراته ليحني ثمار جهده هذا فيما أفادته به. إن التأثير الكبير الذي أتت به تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد أدى إلى بروز مفاهيم جديدة على الساحة السياسية والاقتصادية ومن أبرزها التغير في نمط العلاقات بين الأفراد والمؤسسات. وهكذا تكون العلاقة التبادلية بين الإنسان وتكنولوجيا المعلومات والاتصال ففي الوقت الذي يقوم الإنسان بتنمية وتطوير هذه التكنولوجيا من خلال الإبداعات والابتكارات والمساهمات الفكرية، فهو يستفيد في الوقت نفسه من هذه الابتكارات عن طريق تسهيل ورفع كفاءة الاتصال وتقليل تكلفته، مع تنمية كفاءة ومهارة الأفراد العلمية والفكرية، كما إنها تقضي على الحواجز الاتصالية وتجعل من إمكانية احتكار المعلومات ضعيفة.

وفي الوقت الذي يتأثر فيه الإنسان بهذه التكنولوجيا ويؤثر فيها، تكون أيضا المؤسسات طرفا فاعلا في هذه التفاعلات التي تحدث، فهي أحيانا تكون مركزا لإنتاج وصناعة المعلومات والمعارف وأحيانا أخرى مركزا لاستهلاكها والاستفادة منها، كما أنها قد تكون مرسلا لهذه المعلومات والمعارف في شكل رسائل كما قد تكون مستقبلا لها، ونجد أيضا تأثر المؤسسات بهذه التكنولوجيا في طبيعة أنشطتها وكيفية ممارستها الأمر الذي ولد عدة مفاهيم جديدة في هذا الصدد كبروز مفهوم الإدارة الالكترونية أو التسويق الالكتروني، كما ساعد كثيرا على نمو وتطور بعض الأنشطة كالتسويق المباشر والتسويق التفاعلي والتسويق بالعلاقات وغيرها، كما أن استفادتها كانت واسعة في عمليات الإتصال سواء كان الاتصال الداخلي أو الخارجي،

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

وعموماً فإن الانتشار الواسع والاعتماد الكثيف على هذه التكنولوجيا من طرف المؤسسات أعطى صبغة ذات توجه جديد مبني على ممارسة الأنشطة المختلفة عبر شبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التي تتميز بقدرتها على توصيل الرسائل إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات، ولأفراد غير معروفين تصلهم الرسالة في اللحظة نفسها وبسرعة مدهشة، مع مقدرة على خلق رأي عام، وعلى تنمية اتجاهات وأنماط من السلوك غير موجودة أصلاً، والمقدرة على نقل المعارف والمعلومات<sup>1</sup>. وهنا يبرز دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسهيل عملية الاتصال بأكبر فئة ممكنة وبأقل التكاليف، فنظراً لسعة انتشارها عبر جميع مناطق العالم لتشكل شبكة عالمية فهي تعد وسيلة فعالة لتحقيق ولترقية الاتصال الجماهيري، إضافة إلى تكاليفها المنخفضة وسرعتها في أداء وتنفيذ عمليات الاتصال، كما تساهم هذه التقنيات الحديثة في رفع جودة الاتصال وتسهيله وتبسيطه من خلال تمكين الأفراد من التعبير عن آرائهم بمختلف الأشكال والرموز الممكنة والصور وغيرها، وما يزيد هذا الأمر جودة تلك التقنيات المستخدمة في صياغة الصور الالكترونية وإرسالها عبر وسائل الاتصال الالكترونية، فهذا الأمر ما ساهم في ترقية الاتصال بين مختلف أفراد المجتمعات مهما اختلفت لغاتهم ومهما اختلفت ثقافتهم، وبالتالي زيادة الاندماج وتوسيع العلاقات بين المجتمعات، إن تعدد الأنشطة التي يمكن ممارستها على هذه الشبكة كان له أثر بالغ على تطور مفهوم ومعنى المؤسسة من حيث الوظائف والأنشطة والبنية، إلى درجة أن ظهرت ما يسمى بالمؤسسة الافتراضية التي تعتمد على تقنيات المعلومات ووسائل الاتصال الالكترونية دون أن ترتبط عملياتها بمكان أو زمان محدد<sup>2</sup>. كل المزايا التي أتت بها هذه التكنولوجيا كان أثرها بالغاً على أنشطة وبنية المؤسسات على النحو التالي:<sup>3</sup>

- تسهيل عملية جمع وتحليل المعلومات
- ساعدت على تطوير وتحسين مخرجات المؤسسات حيث أصبحت أكثر كفاءة في تلبية متطلبات الأفراد
- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات
- رفع سرعة إدارة وإنجاز الأعمال
- تقليل الإجراءات والخطوات لتنفيذ المهام والاستراتيجيات
- ساهمت في تطوير وسائل الاتصال الداخلية والخارجية.
- المساهمة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات

<sup>1</sup>- صالح خليل أبو إصبع، الاتصال الجماهيري، الطبعة الأولى، عمان، 1999، ص15-17.

<sup>2</sup>- يونس طارق شريف، الطعامة محمد، الحكومة الإلكترونية وتطبيقها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص73.

<sup>3</sup>- ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، تكنولوجيا التسويق، مرجع سبق ذكره، ص26

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

- بناء قاعدة بيانات ونظم معلومات فعالة
- ساعدت في تطوير وتنمية قدرات الأفراد
- ساعدت على تنويع وتعدد المنتجات.

### IV. أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التسويق:

لقد كان تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال كبيرا على المؤسسات بشكل كامل، حيث شمل ذلك مختلف الأنشطة والأقسام والأنظمة داخل المؤسسة، إضافة إلى تأثيرها على مختلف العلاقات الداخلية والخارجية وشبكة الاتصالات وأساليبها بمختلف أنواعها، وقد واجهت وظيفة التسويق في المؤسسة آثارا وتغيرات كبيرة ناجمة عن استخدامات وتطبيقات هذه التكنولوجيا في مجال الأعمال والتجارة، وقد شمل ذلك التغير والتأثر مختلف الأنظمة والأنشطة التسويقية والأساليب والعلاقات، ويتجلى هذا التغير في بروز بعض المفاهيم والأساليب الجديدة، وفي تغير طبيعة أداء بعض الأنشطة التسويقية ويمكن إبراز ذلك من خلال النقاط التالية:

- ✓ تغير الاتجاه من أن إحتكار المعلومة التسويقية وسريتها كمصدر للميزة التنافسية والمحافظة عليها، إلى الاتجاه القائم على التجديد والتطوير المستمر للمعارف التسويقية والاستخدام الجيد والفعال لها كمصدر للميزة التنافسية والحفاظ عليها، وذلك أن في ظل هذه التكنولوجيا يكون من الصعب المحافظة على المعلومات والمعارف ومنعها من الانتشار، إضافة إلى تقادمها السريع نتيجة التطورات والتغيرات السريعة مما يقلل من أهميتها التنافسية، وبقي هنا الأمر الوحيد هو تحديد المعارف التسويقية والمعلومات بشكل دائم وتعزيز الابتكار التسويقي لمواكبة التطور والتغير في هذا المجال.
- ✓ زيادة أهمية المعلومات والمعارف التسويقية: وبالنظر إلى سرعة التغيرات والتطورات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال فقد زادت الحاجة إلى المعلومات والمعارف التسويقية لإتمام وإنجاز الأنشطة المتعلقة بهذا المجال، وخاصة تلك المعارف المتعلقة بشبكة الاتصال الإلكتروني وكيفية ممارسة الأنشطة التسويقية عليها، إضافة إلى المعلومات والمعارف المتعلقة بالبيئة التسويقية الإلكترونية.
- ✓ الاعتماد على الاتصالات المباشرة والتفاعلية: حيث تمكن هذه التكنولوجيا من الاتصال وبشكل مباشر مع عدد كبير من العملاء ومن مختلف المناطق، كما تمكن من التفاعل معهم من خلال تبادل وجهات النظر والآراء واخذ الانطباعات والرغبات، بما يؤدي إلى تنمية وتطوير العلاقات.
- ✓ التأثير على طبيعة العلاقات التسويقية: إن تأثير هذه التكنولوجيا على طبيعة الاتصالات وأساليبها، أدى إلى تغير العلاقات بين مؤسسة ومختلف الأطراف الأخرى، وذلك أن الاتصال يعتبر جوهر تكوين العلاقات واستمراريتها، فأصبح بالإمكان تكوين علاقات مع أشخاص والتفاعل معهم من دون أن

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

تعرفهم أو تعرف مكان تواجدهم. كما أن هذه التكنولوجيا أثرت على جودة هذه العلاقات وتكاليفها.

✓ التأثير في البيئة التسويقية: لقد كان أثر هذه التكنولوجيا على البيئة التسويقية كبير جدا، وذلك بتأثيرها على طبيعة العلاقات بين عناصرها، إضافة إلى توسيع أبعادها من المحلية إلى العالمية، مع إضافة مفهوم جديد لهذه البيئة وهو البيئة التسويقية الإلكترونية.

✓ الاتجاه نحو التسويق الإلكتروني: لقد كان تأثير هذه التكنولوجيا على طبيعة الأنشطة التسويقية وكيفية ممارسة عناصر المزيج التسويقي إلى الحد الذي ولد مفهوم جديد وهو التسويقي الإلكتروني الذي يعتمد على شبكة تكنولوجيا المعلومات في ممارسة عناصر المزيج التسويقي. أي استخدام وسائل تلك التقنيات من شبكة الانترنت والوسائط المتعددة في تحقيق الأهداف التسويقية<sup>1</sup>. وفي هذا الإطار قد تغيرت الكثير من الاعتبارات والمفاهيم المتعلقة بالمؤسسة وأنشطتها وكيفية ممارستها، فتغيرت بذلك سلوكيات وطرق تحقيق الأرباح وعمليات البيع والشراء وقنوات التوزيع والعرض والاتصال والتعامل مع العملاء تبعا لتغير اتجاهات وسلوكيات هذا الأخير<sup>2</sup>. وتهدف المؤسسة من وراء تطبيق التسويق الإلكتروني إلى تحقيق ما يلي<sup>3</sup>:

- تحسين الصورة الذهنية.

- تقديم الخدمات وتحسين العناية بالعملاء

- البحث عن المستهلكين وإيجاد فرص تسويقية جديدة

- زيادة معدل الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين وزيادة نطاق السوق.

- تخفيض التكاليف وزيادة سرعة أداء الأعمال

- تقديم قيمة مضافة وفائدة حقيقية للمستهلكين.

✓ تخفيض تكاليف التسويق والاتصال التسويقي<sup>4</sup>: ساهمت كثيرا هذه التكنولوجيا في تخفيض تكاليف التسويق بالنظر إلى تكلفتها المنخفضة وإلى إمكانية توزيع الرسائل على أكبر عدد ممكن من الأشخاص وعبر مختلف مناطق العالم، الأمر الذي يجعلها أقل تكلفة وأكثر جودة من حيث التسويق والاتصال.

<sup>1</sup>- أحمد إبراهيم غنيم، أساسيات إدارة التسويق الحديث، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة السعودية، الطبعة الأولى 2006، ص587.

<sup>2</sup>- نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)، مرجع سبق ذكره، ص232.

<sup>3</sup>- زكاريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص428.

<sup>4</sup>- أحمد إبراهيم غنيم، أساسيات إدارة التسويق الحديث، مرجع سبق ذكره، ص589.

✓ الاتجاه نحو الجمهور العالمي: إن ممارسة المؤسسات لأنشطتها التسويقية على شبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصال يجعلها تواجه جمهور عالمي،<sup>1</sup> وذلك أن هذه الشبكة لا تقتيد بالحدود الإقليمية أو الدولية، فأي نشاط أو معلومات تسويقية تكون متاحة لأي شخص مهما كانت طبيعته أو مكانه في العالم.

✓ كما كان لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور كبير في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال التطبيق الاستراتيجي لهذه التكنولوجيا والذي يشمل صياغة الإستراتيجية وتنفيذها<sup>2</sup>.  
هذه التغيرات والآثار التي ظهرت على المستوى التسويقي للمؤسسات عززت ودعمت ظهور مفهوم التسويق بالعلاقات وساعدت على نموه وتطوره، لكونها أوجدت الأرضية المناسبة لإستخدام عناصره وأساليبه والمتمثلة في الاتصال المباشر والتفاعل وغيرها.

### V. دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تدعيم التسويق بالعلاقات

ذكرنا سابقا أن ظهور وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال ساعد كثيرا على ظهور ونمو مفاهيم جديدة في التسويق وأبرزها التسويق المباشر والتسويق بالعلاقات، الذي زاد انتشارا وتطورا في خضم مفرزات ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أن هذه الأخيرة لها دور كبير وهام جدا في تسهيل عملية تطبيق منهج التسويق بالعلاقات، وذلك بالنظر إلى الأدوات والوسائل التي تتيحها أمام المؤسسات للاتصال بالعملاء والتفاعل معهم وبأقل تكاليف ممكنة، كما أنها تساعد على تنويع البرامج والسياسات التسويقية بحسب حاجات ورغبات العملاء والتوجه في ذلك نحو الفردية والتخصيص وبأقل تكاليف ممكنة، ويظهر من هذا أن لهذه التكنولوجيا دور كبير في تطبيق هذا المنهج وتطويره ويمكن إبراز ذلك من خلال ما يلي:

- توفير وسائل الاتصال التفاعلية والمباشرة: فمن خلال وسائل الاتصال التي يمكن أن توفرها هذه الشبكة يمكن الاتصال بشكل مباشر وفي الاتجاهين وبكل سهولة وفي أي وقت، وهذا ما يساعد على تبني منهج التسويق بالعلاقات الذي يقوم على أساس التفاعل والاتصال المباشر بالعملاء، وبالنظر إلى السرعة التي تتيحها في الاتصال الأمر الذي يعطي للمؤسسة القدرة على معالجة وحل مشاكل العملاء والاستفادة من ذلك في بناء وتطوير علاقاتها بهم.

- إمكانية التخصيص والتوجه نحو الفردية في العمليات التسويقية: فبالنظر إلى إنخفاض تكاليف التسويق عبر شبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن وبكل سهولة تخصيص برامج تسويقية حسب كل عميل

<sup>1</sup> - نيفين سعيد بيومي عيسوي، نموذج مقترح لدور التسويق التفاعلي في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص54.

<sup>2</sup> - ناصر خليل، التجارة والتسويق الإلكتروني، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2009، ص36.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

وبما يتناسب طموحاته ورغباته، وهذا ما يساعد المؤسسة على الاهتمام أكثر برغبات وطموحات العملاء ويدفعها أكثر للاحتفاظ بهم وتعزيز علاقتهم بها.

- إمكانية بناء قاعدة بيانات العملاء بأقل تكاليف ممكنة: فبالاعتماد على وسائل وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بما تتيحه من تقنيات إلكترونية، يمكن بناء قاعدة بيانات خاصة بالعملاء تتيح الاطلاع عليها في كل وقت وتساعد على اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة، الأمر الذي يساعد المؤسسة على خدمة عملائها والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

- المعالجة الإلكترونية لرغبات وشكاوي العملاء: فعن طريق وسائل الاتصال الإلكترونية التي تربط بين المؤسسة وعملائها وباستخدام تقنيات الإعلام الآلي يمكن معالجة شكاوي وآراء العملاء حول سياسات المؤسسة وتعاملاتها بكل سهولة وبأكثر فعالية وسرعة ممكنة، وهذا ما يزيد قدرتها على خدمة عملائها وتحسين وتطوير علاقاتها بهم.

- تقليل تكاليف الاتصال مما يساعد ويشجع المؤسسات على الاتصال الدائم والمستمر بعملائها: فنظرا لانخفاض تكاليف الاتصال عبر شبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالنظر إلى فعالية هذا الاتصال في كونه يمكن أن يوصل الرسائل بأسرع وقت ولعدد كبير من العملاء مهما كان انتشارهم الجغرافي، هذا ما يشجع المؤسسات على الاتصال الدائم مع عملائها.

- إمكانية الاتصال مع جميع العملاء أو الأطراف: إضافة إلى ما سبق فإن هذه التكنولوجيا توفر إمكانية الاتصال مع جميع الأطراف والأشخاص الذين ترغب المؤسسة في التعامل معهم. كما أنها تساهم أيضا في توسيع مجال ونطاق العلاقات مع العملاء<sup>1</sup>. إضافة إلى توفير إمكانية أمام العملاء للقيام ببعض الأعمال والاستغناء عن الوسطاء وتقليل الأخطاء في التعامل مع العملاء<sup>2</sup>.

- كما توفر على العملاء عناء التنقل والبحث عن المنتجات في أماكنهم ومن خلال شبكة الانترنت التعرف على جميع منتجات المؤسسة وخدماتها.

إن المزايا والإمكانيات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصال ساعدت كثيرا على ظهور مفهوم التسويق بالعلاقات ونموه وانتشار تطبيقه، فلم يعد يقتصر ذلك على قطاع معين أو مؤسسة معينة بل أصبح وبفضل هذه التكنولوجيا بإمكان أي مؤسسة مهما كان حجمها ونوع نشاطها أن تطبق هذا المنهج ولو على فئة محددة من العملاء، وقد ارتكز دور هذه التكنولوجيا على توليدها لوسائل إتصال أكثر تطورا وفعالية وأقل

<sup>1</sup> - كوجان بيدج، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، التسويق من خلال علاقتك بالعملاء، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى 2003، ص188.

<sup>2</sup> - أحمد إبراهيم غنيم، أساسيات إدارة التسويق، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، الطبعة الأولى 2006، ص287.

تكلفة. تمكن المؤسسات بشكل أدق من زيادة قيمة ما تقدمه للعميل مما يكسبها القدرة على الاحتفاظ به، بناء على استخدام مداخل تكنولوجية إلكترونية فعالة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: التسويق بالعلاقات والمسؤولية الاجتماعية:

تركز اليوم المؤسسات بمختلف أنواعها على المسؤولية الاجتماعية كأساس للنجاح والبقاء، فإلتزام هذه المؤسسات بتحقيق طموحات ورغبات المجتمع وكافة الأطراف ذات العلاقة معها، إضافة إلى الحرص على أن تكون طرف فاعل ومبادر لتحقيق مصالح كافة عناصر البيئة، الأمر الذي يمكنها من التكيف والانسجام مع محيطها وبيئتها وتحقيق إضافة إلى تحسين سمعتها وصورتها الذهنية تدعيم مبرر وجودها، ولكون أن مبدأ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يتمحور حول طبيعة العلاقة التي تربط المؤسسة بالأطراف المتعاملة معها بصفة مباشرة أو غير مباشرة، فتظهر هناك علاقة بين هذا المبدأ ومنهج التسويق بالعلاقات الذي يركز على بناء وتطوير العلاقات مع تلك الأطراف وخاصة بالنسبة للعملاء، وسنبحث من خلال هذا العنصر طبيعة هذه العلاقة بناء على معرفة مفهوم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية وركائزها الأساسية.

I. مفهوم المسؤولية الاجتماعية: تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإطار الموجه والمحدد لجهودها في إطار التعامل مع محيطها، ومدى التزامها بتحقيق رغبات وحاجات أصحاب المصلحة المتعلقة بها، وبغية الوصول إلى تعريف دقيق للمسؤولية الاجتماعية نستعرض بعض التعاريف التي أعطيت لها كما يلي:

- حسب (robin et reidenfech) "هي التزام إجتماعي ما بين المؤسسات والمجتمع، لما تقوم به المؤسسة من عمليات تجاه المجتمع"<sup>2</sup>. ويعتبر هذا التعريف المسؤولية جزء من العقد الاجتماعي الذي يحكم علاقات المجتمع، وتظهر هنا علاقة الالتزام أو العقد أن هناك اتفاق ضمني بين المؤسسة والمجتمع أي علاقة انتفاع متبادلة على أن تتعهد المؤسسة بتلبية حاجات المجتمع وفي المقابل يسمح لها المجتمع بالتواجد ومن ثم تحقيق مصالحها. ويعتبر هذا التعريف قاصر لكونه يجعل المسؤولية الاجتماعية مجرد عقد اجتماعي الذي يقوم على أساس تبادل المنافع وفي حقيقة الأمر تعتبر المسؤولية أوسع من كونها مجرد إلتزام.

- حسب (pride et ferrell) هي عبارة عن "تعهد أو التزام المؤسسة بتعظيم تأثيراتها الموجبة وتقليل آثارها السلبية على المجتمع"<sup>3</sup> يشير هذا التعريف إلى أن المسؤولية الاجتماعية التزام من المؤسسة لتعظيم منافعها وآثارها الايجابية تجاه المجتمع وتقليل في المقابل الآثار السلبية كالتلوث وهدر الموارد وغيرها، ولكون هذا

<sup>1</sup> - بشير العلاق، التسويق في عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2006، ص75.

<sup>2</sup> - ثامر البكري- التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري الأردن، 2006، ص229.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص229.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

التعريف لا يخرج عن إطار مفهوم الالتزام الاجتماعي، فتبقى المسؤولية الاجتماعية مجرد عقد يلزم المؤسسة بتحقيق ما يجب عليها أن تقوم به في إطار العلاقات التي تربطها بمختلف الأطراف، أي هي تعهدات تلتزم بها المؤسسة اتجاه المجتمع إلى جانب التزامها بتحقيق أهدافها الأساسية وذلك في إطار تفاعلي يمكن المؤسسة من أن تكون ذات نفع بالنسبة للمجتمع<sup>1</sup>، وفي الحقيقة أن المسؤولية الاجتماعية وفق مفهومها الحديث تجعل من المؤسسة مبادرة ومساهمة في تحقيق حاجات ومتطلبات الأفراد والمجتمع وطرفا فاعلا في التنمية، حيث تأخذ دورا أوسع من الدور الذي تحدده العلاقة التجارية ومتطلبات النجاح والبقاء.

- وقد عرف (holms) المسؤولية الاجتماعية على أنها "الالتزام المستمر من قبل المؤسسات اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، بالمساهمة ايجابية في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع ككل"<sup>2</sup>. إذن نلاحظ أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تقتضي منها المساهمة في التنمية عن طريق الاهتمام بالعمال والعملاء والبيئة والمجتمع ككل أي إرضاء أصحاب المصلحة، وهنا يفترض على المؤسسات أن تكون طرفا فاعلا وقوة محركة لعجلة التنمية وتحسين ظروف المجتمع والأفراد. إن التعاريف التي أعطيت لمفهوم المسؤولية الاجتماعية كثيرة ومتنوعة وقد اختلفت حسب المراحل التاريخية التي مر بها هذا المفهوم، حيث تنوعت تلك التعاريف بين مفهوم العقد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية الذي يرى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ما هي إلا جزء من نظرية العقد الاجتماعي الذي ينظم العلاقات بين أطراف المجتمع، والمفهوم الثاني للمسؤولية الاجتماعية يتمحور حول مفهوم الالتزام الاجتماعي الذي يشير إلى أن المؤسسة مقابل تواجدتها وتحقيق مصلحتها عليها الالتزام بتحقيق مصالح الأطراف المعنية وبالتالي هذا المفهوم يوجه المؤسسة من هدف تحقيق الربح إلى تبني أهداف اجتماعية أخرى كالاهتمام بالعمال وبصحة المستهلك، وتجنب الأضرار السلبية للمجتمع وتحمل مسؤوليتها اتجاه الآثار والمخلفات السلبية لنشاطها، وتبنى هذه الفكرة على أساس أن المؤسسة ملزمة بتحمل مسؤوليتها كاملة اتجاه المجتمع، وذلك عن طريق القوانين وجماعات الضغط المختلفة كجمعيات حماية المستهلك والبيئة وغيرها، وإلى جانب هذه المفاهيم هناك اتجاه آخر لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والذي يبنى على فكرة الاستجابة الاجتماعية أي أن تصرفات المؤسسة تأتي كاستجابة لضغوط وتحولات اجتماعية كالتغيرات والتطورات التي تحدث في رغبات وحاجيات العملاء، والتطورات العلمية والتكنولوجية والمبادرة إلى حل المشاكل في المجتمع سواء ما تعلق بالبيئة أو الاقتصاد، مع المساهمة في ترقية وتطوير المجتمع اقتصاديا وتكنولوجيا وثقافيا<sup>3</sup>. وأيا

<sup>1</sup> - Tony mc. Adams, law business and society, second edition, irwan inc, boston, 1994, p117.

<sup>2</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ( الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2005، ص49.

<sup>3</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص172.



## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

كان المفهوم الذي يندرج فيه تعريف المسؤولية الاجتماعية فهي تبقى الإطار المحدد لتصرفات ومجهودات المؤسسة اتجاه أصحاب المصلحة سواء الملاك أو العمال أو المستهلكين أو باقي أفراد المجتمع مع اخذ بعين الاعتبار مصالح الأجيال المستقبلية. وهذا لا يعني أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تنحصر في تلك التصرفات والأفعال التي تلزم بتنفيذها عن طريق القانون كضرورة الحفاظ على البيئة والحفاظ على صحة المستهلكين وحماية العمال وعن طريق الضغوط الاجتماعية الناجمة عن المجتمع المدني وعن قوى السوق المختلفة، بل يتعدى ذلك إلى تلك المبادرات الطوعية التي تقوم بها المؤسسات بشكل طوعي وبعيدا عن كل حسابات سياسية أو اقتصادية أي يكون الغرض منها المساهمة في تطوير المجتمع.

ويتبين من ذلك أن المسؤوليات التي تدرج في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة متنوعة ومتعددة الأوجه، منها ما يتعلق بالتنمية الاقتصادية ومنها ما يتعلق بالتنمية البشرية ومنها ما يتعلق بالتنمية التكنولوجية والعلمية ومنها ما يتعلق بالتنمية الاجتماعية، أي يظهر أن المسؤولية الاجتماعية هي المساهمة الفعالة سواء بدافع داخلي أو خارجي في التنمية الشاملة والمستدامة، ومن هذا يمكن تحديد عدة مسؤوليات للمؤسسة نذكر منها على سبيل المثال تنمية الموارد البشرية من خلال الاهتمام بالعمال وضمان حقوقهم في التكوين والتدريب والأمن الوظيفي وتحسين مستوياتهم المعيشية، وتوفير بيئة عمل ملائمة، وحماية البيئة من أخطار التلوث، والحفاظ على ثقافة المجتمع، والمساهمة في التطور الاقتصادي والتكنولوجي والعلمي للمجتمع .

يتعين على المؤسسات أن تضع المسؤولية الاجتماعية في صلب استراتيجياتها بعيداً عن العلاقات التجارية، إذ أن هذه المسؤولية تعكس في المقام الأول رسالة المؤسسة الهادفة إلى تحسين حياة المجتمع من خلال حل كل المشاكل والعقبات التي تواجه المجتمع بدءاً من الحفاظ على الموارد مروراً بالمساهمة في حل المشاكل والأزمات الاجتماعية والاقتصادية والسعي إلى تحقيق رفاهية الأفراد والمجتمع<sup>1</sup>. وتظهر معالم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وفق المفهوم الحديث من خلال ما يلي:

- السعي لتحسين وتطوير البيئة الداخلية تقنيا وعلميا.
- السعي للحفاظ على البيئة الخارجية والمساهمة في حل مشاكلها من كافة النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والطبيعية.
- الاهتمام بجميع أصحاب المصالح كالعمال والملاك والمستهلكين، وضمان حقوقهم ومصالحهم.
- الحفاظ على موارد المجتمع وضمان الاستغلال الأمثل لها.
- دعم المجتمع والمساهمة في التنمية الشاملة مع الأخذ في الحسبان مصالح الأجيال المستقبلية

<sup>1</sup> - أمينة طاهر، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، موقع أسواق، 19 / 05 / 2009، [www.alaswaq.net](http://www.alaswaq.net)

من هذا يتضح أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تقتضي مساهمتها الفعالة في التنمية الشاملة والمستدامة، هذا ما يبرز الأبعاد التنموية للمسؤولية الاجتماعية والتي يمكن توضيحها في العنصر التالي.

### II. أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

يمكن النظر إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من عدة جوانب، باعتبارها مفهوم يحدد ويوجه كل علاقات وتصرفات المؤسسة اتجاه الأطراف ذات العلاقة معها، فهي بذلك تركز على أبعاد خارجية والتي تضبط تصرفات المؤسسة اتجاه عناصر بيئتها، وأبعاد داخلية وهي التي تضبط علاقة المؤسسة بعناصر بيئتها الداخلية، إضافة إلى تلك المقومات الداعمة لهذه الضوابط، فوفق هذا المنظور يمكن تحديد حسب بعض الباحثين نوعين للمسؤولية الاجتماعية باعتبارها امتداد خارجي لرؤية وتصرفات داخلية، حيث تم التمييز هنا بين المسؤولية الداخلية المرتبطة بالأفراد والموارد، والمسؤولية الخارجية المرتبطة بالمؤثرات الاجتماعية الناجمة عن المؤسسة، التي لها علاقة بترقية حياة الأفراد من كافة النواحي<sup>1</sup>، وفي ضوء هذا المنظور يمكن تمييز أبعاد المسؤولية الاجتماعية إلى مجموعتين أساسيتين كما يلي:

#### 1. الأبعاد التنموية للمسؤولية الاجتماعية: تشير المسؤولية الاجتماعية إلى ضرورة مشاركة المؤسسات

وبشكل فعال في تحقيق التنمية المستدامة من خلال عدة أوجه نبينها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- البعد البشري والإنساني: حيث نجد أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تقتضي الاهتمام بالإنسان والذي يأخذ ثلاث أشكال، وهم العمال والمستهلكين وأفراد المجتمع. فبالنسبة للعمال يجب على المؤسسة أن تسهر على حمايتهم وضمان حقوقهم كاملة. أما بالنسبة للمستهلكين فيجب العمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم، وتحديد أسعار تناسب قدراتهم الشرائية وغيرها، أما بالنسبة لأفراد المجتمع فتظهر المسؤولية الاجتماعية من خلال السعي لتحسين المستوى المعيشي للأفراد، والمساهمة في التقدم العلمي والتكنولوجي، وزيادة الرفاهية الاقتصادية وتحسين الحياة.

- البعد التقني والمادي: وهنا تظهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في التغيير والتطور الذي ينبغي أن تحدثه نتيجة سعيها وراء تطوير منتجاتها ووسائل وأساليب العمل الخاصة بها، إذ ينتج عن ذلك تطور وتحسن في أساليب الحياة، كما يؤدي التطوير في الوسائل والأدوات المستخدمة إلى إحداث تطور تكنولوجي، وهذا عن طريق تدعيم جهود البحث والتطوير.

- البعد العلمي: يمكن للمؤسسة أن تساهم في التطور العلمي للمجتمع من خلال تدعيمها ومساهمتها في المشاريع العلمية والتظاهرات العلمية والعمل على تدريب وتكوين العمال.

<sup>1</sup> - ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية 2008، ص33.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2007، ص 21 (بتصرف).

- البعد الاجتماعي والثقافي: تساهم المؤسسة في التطور الاجتماعي والثقافي للمجتمع من خلال الأعمال الخاصة بتعريف الأفراد عن منتجاتها الجديدة وكيفية استخدامها وأيضا المشاركة في التظاهرات الثقافية والتحسيسية وتدعيم الأندية والمراكز الثقافية والعلمية والمبادرات الخاصة بها. وأيضا يظهر البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية في الدعم الذي تقدمه المؤسسة للمجتمع والمساهمات الطوعية لحل مشاكله، مع الحفاظ على الموارد والعمل على تلبية متطلبات الأجيال الحالية واخذ في الحسبان مصالح الأجيال المستقبلية.

- البعد البيئي: ويظهر هذا من خلال الحرص على تجنب التلوث ومحاربه، والحفاظ على الموارد الطبيعية والحرص على تحقيق الاستغلال الأمثل لها، وكذا المشاركة في حل المشاكل البيئية المختلفة. يتضح من خلال الأبعاد المختلفة للمسؤولية الاجتماعية، أن للمؤسسات دور كبير في التنمية المستدامة، حيث تشكل نتيجة جهود ومساعي أجهزة المؤسسة الداخلية، إتجاه عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ما هي إلا نتيجة جهود تنظيمية هادفة وواعية بغرض تدعيم التنمية المستدامة، وإذا نظرنا إليها من جهة المؤسسة نجد أنها تتمثل في تلك الجهود التسويقية والإدارية والإنتاجية والعلمية والتقنية التي تقوم بها المؤسسة بغرض تحقيق طموحات أصحاب المصلحة الحالية والمستقبلية، إذ يشترط في الجهود أن تخضع لأخلاق وقيم معينة.

2. الأبعاد التنظيمية للمسؤولية الاجتماعية: كما أشرنا إليه سابقا أن المسؤولية الاجتماعية ومن جهة المجتمع ما هي إلا جهود تنموية، أما من ناحية المؤسسة فهي عبارة عن جهود تنظيمية هادفة خاضعة لمعايير أخلاقية وقيم معينة، إذ تأخذ هذه الجهود عدة أشكال منها التسويقية والإدارية والإنتاجية والمالية والعلمية. ويمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

- البعد التسويقي: ويتحدد في تلك الجهود التي تقوم بها المؤسسة من أجل تسويق منتجاتها لتلبية حاجات ورغبات الأفراد والمجتمع، وقد عرفت المسؤولية الاجتماعية في هذا المجال من قبل (boone et kurtz) كما يلي: "المسؤولية الاجتماعية للتسويق هي قبول المسوقين بالالتزامات التي يضعونها على أنفسهم آخذين بعين الاعتبار تحقيق الأرباح ورضا المستهلك ورفاهية المجتمع، وبما يكافئ مستوى الأداء المتحقق للمؤسسة"<sup>1</sup>. وهذا يقتضي من العمال في مجال التسويق أن يتمتعوا بأخلاق تسويقية عالية كما أن تكون لهم أهداف واضحة تحقق طموحاتهم وطموحات المستهلكين وتوقعات أفراد المجتمع. وهذا يقتضي استخدام الأساليب والتقنيات التسويقية بشكل ملائم كالإعلان وبحوث التسويق، والتسعير المناسب والتوزيع.

<sup>1</sup> - ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص229.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

- البعد المالي: وتتضمن من المؤسسة تحديد سياسة مالية مناسبة تمكنها من المساهمة في تطوير وتنمية المجتمع اجتماعيا وعلميا وتكنولوجيا وبشريا، وهذا من خلال تخصيص حصص مالية لتدعيم أنشطة البحث والتطوير والتظاهرات العلمية وغيرها. أي أن تلتزم المؤسسة بالتضحية بجزء من أموالها لخدمة المجتمع والمساهمة في تطويره من كافة النواحي وحل مشاكله.

- البعد الإنتاجي: ويظهر هذا من خلال السعي لإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبتكلفة منخفضة ومتلائمة مع حاجات ورغبات وقدرة الأفراد، وخالية من الآثار السلبية سواء على صحة المستهلكين أو على البيئة، وهذا ما يمكن أن تحققه المؤسسة من خلال إتباع سياسة إنتاجية مناسبة بالاعتماد على كفاءات مهنية عالية وتقنيات متطورة، والتصميم الفعال للمنتجات والمبني على دراسة تسويقية وهندسية وعلمية مناسبة.

- البعد الإداري: والذي يظهر من خلال السياسات والاستراتيجيات والأحكام الإدارية التي تتبناها إدارة المؤسسة، اتجاه الأطراف المعنية أي تلك السياسات المتعلقة بالعمال والمستهلكين والبيئة والمجتمع. فيجب أن تكون مطبوعة بطابع أخلاقي، ويظهر الجانب الإداري للمسؤولية الاجتماعية بشكل أساسي في تلك القدرات والمهارات البشرية التي يمكن أن تدرك أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتسهر على احترامها سواء كان هذا على المستوى الإداري أو على المستوى التشغيلي أو الوظيفي، فيجب على المؤسسة تكوين وتدريب أفرادها في كافة المجالات والوظائف وفي كافة المستويات الإدارية على تحقيق الأهداف والغايات المدرجة ضمن حدود المسؤولية الاجتماعية وذلك كل حسب منصب عمله، كأن يتم تدريب وتعليم رجال التسويق كيفية احترام المستهلكين والصهر على تلبية حاجاتهم ورغباتهم وغير ذلك.

يظهر من خلال هذا أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال شحذ كافة الجهود في كافة المستويات الإدارية، نحو تحقيق طموحات وتوقعات أصحاب المصلحة كالعمال والملاك والمستهلكين وأفراد المجتمع، حيث يجب على المؤسسة أن تتعلم كيفية تحقيق الاستجابة الاجتماعية المثلى، وهذا بالطبع يحدث عندما تعطي المؤسسة اهتماما بالغا بتعليم وتدريب أفرادها بشكل مستمر على احترام والاهتمام بمصالح كافة الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة، كما يجب عليها أن تعي أن بقاؤها واستمراريتها مرهون بمدى قدرتها على التقيد بحدود مسؤوليتها الاجتماعية كاملة.

بناء على تحليل مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومختلف أبعادها وأسسها، وبمقارنة ذلك مع تحليل مفهوم التسويق بالعلاقات وأبعاده، يتضح أن هناك تقاطع واسع بين المفهومين، فلكون هذا الأخير يرتكز على العلاقة، من خلال توجيه وتركيز كافة الجهود نحو بناء والحفاظة على العلاقة بين المؤسسة وعملائها والسعي نحو تطويرها وتحسينها باستمرار، أي أن جوهر هذا المنهج هو بناء علاقات مفيدة ومرحة لكل

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

الأطراف فعلى هذا الأساس يتمحور فهم طبيعة العلاقة بين المؤسسة وعملائها، وبالتالي فهو يجعل من العلاقة تفاعلية وذات منافع متبادلة، واعتباراً من الاتجاه الأول لهذه العلاقة فيعتبر نقطة إشتراك مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية التي تقيّد وتفرض على المؤسسة الالتزام بل المبادرة بخدمة كافة الأطراف والمساهمة في التطور للمجتمع وتحسين الأوضاع، وبالتالي فهذا المفهوم يضع الإطار والتصور لطبيعة موقف المؤسسة في علاقاتها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، في حين يعتبر التسويق بالعلاقات الآلية والأدوات التسويقية سواء كانت ذات طابع داخلي أو خارجي التي تصنع العلاقة وتطورها وفق تصور ومشاركة كل الأطراف، إضافة إلى أن المسؤولية الاجتماعية توضح لنا كيف يجب أن تكون المؤسسة فاعلة في وسطها كأساس للبقاء، أما التسويق بالعلاقات فهو أداة لإحداث التفاعل بين المؤسسة ومختلف الأطراف في إطار العلاقات التي تربطها بهم، إضافة إلى ذلك يركز هذا الأخير على الأدوات والأنشطة التسويقية أما المسؤولية الاجتماعية فتشمل كافة الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المؤسسة لتصور موقفها ودورها في مجتمعها ومحيطها، ومن خلال هذا يتضح أن التسويق بالعلاقات يركز على العلاقات في حين تركز المسؤولية الاجتماعية على الدور الذي تقوم به المؤسسة إتجاه كافة الأطراف. كما أن واعتباراً من التقاطع بين المفهومين يعتبر التسويق بالعلاقات أداة ووسيلة مهمة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وليس هذا فقط بل يجعل كل الأطراف تقوم بمسؤوليتها من خلال التفاعل وتحسين العلاقات، وهذا لأنه يجعل من المؤسسة تعمل على تحقيق مصالح ومنافع كافة الأطراف ذات العلاقة معها، وإن كانت هنا المسؤولية تجرّها لتكون أكثر من ذلك أي أن تكون مبادرة ومساهمة في تحقيق المنافع بشكل عام ولا يقتصر ذلك على أطراف محددتين، مع الحرص على تحقيق التوازن بين مصالح مختلف عناصر المجتمع. هذا وإن التسويق بالعلاقات يمكن أن ينتج في إطار تحقيق الأهداف التسويقية مؤشرات إجتماعية إيجابية بشكل عرضي، أما المسؤولية الاجتماعية فإنها تستهدف تحقيق تلك الغايات الاجتماعية بشكل مقصود ومخطط.

### المبحث الثالث: مجالات تطبيق التسويق بالعلاقات وفعاليتها

يسعى التسويق بالعلاقات إلى الحفاظ على المؤسسة والدفاع عن مركزها التنافسي وحصتها السوقية، وهذا إنطلاقاً من تحسين وتطوير علاقات المؤسسة مع عملائها، ولهذا فإن نجاح هذا المنهج مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى نجاحه في الحفاظ على تلك العلاقات وتطويرها، وهذا بدوره مرتبط بعدة عوامل واعتبارات أهمها تحقيق التطبيق الفعال له، والذي يبنى على الاختيار السليم لميدان تطبيقه، وإتباع الخطوات والإجراءات المناسبة، لأن مجال تطبيق هذا المنهج ليس مطلق ولكن مقيد ببعض الحالات التسويقية فقط، فضلاً على أن هذا المنهج له مستويات ودرجات تحدد مدى نجاح تطبيقه أو تقدمه في تدعيم العلاقة وتطويرها، كما يفضل أيضاً متابعة وتقييم هذا المنهج بناءً على مجموعة من المقاييس والمعايير التي تقيس فعاليته ونجاحه في تحقيق أهداف المؤسسة المرتبطة به.

### المطلب الأول: مستويات ومجالات تطبيق التسويق بالعلاقات

إن عملية تطبيق التسويق بالعلاقات بشكل أفضل تتوقف على طبيعة الموقف التسويقي الذي تواجهه المؤسسة، أي أن هناك حالات يكون فيها تطبيق التسويق بالعلاقات بشكل أفضل من حالات أخرى، بل في بعض الحالات يكون ضروري استخدام هذا المنهج بعكس حالات أخرى يكون فيها غير مجدي، كما أن عملية التطبيق هذه تتخذ عدة مستويات بدءاً من الاحتكاك الأولي إلى غاية إقامة علاقات قوية وذات جودة عالية، فمن خلال هذا المطلب سنقوم بشرح كل من مستويات ومجالات تطبيق هذا المنهج التسويقي.

#### I. مستويات التسويق بالعلاقات

يهدف التسويق بالعلاقات بشكل عام إلى الحفاظ على العملاء وتدعيم العلاقة بينهم وبين المؤسسة وتعزيزها وتقويتها باستمرار، بشكل يؤدي إلى خلق ولاء دائم لدى العملاء وتحقيق اعتمادية كبيرة اتجاه المؤسسة، بدءاً من مرحلة التعرف والشراء الأولي إلى تكرار الشراء ومواصلة الاتصال مع المؤسسة وإبداء وجهة النظر، والمساهمة في تصحيح العيوب وتطوير المنتجات، إلى مرحلة المشاركة الفعالة، وإبداء ولاء تام لها، فبين هذا وذاك وعلى ضوء نوع العلاقة ودرجة قوتها واستمراريتها تظهر المستويات المختلفة للتسويق بالعلاقات، والتي يمكن توضيحها كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - منى شفيق، التسويق بالعلاقات، مرجع سبق ذكره، ص 19.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

1. **البيع الإجرائي:** وتظهر هذه العلاقة في حالة المنتجات ذات هامش الربح المنخفض، أو العملاء غير مهمين بالنسبة للمؤسسة، أو في حالة الانتشار الواسع والعدد الكبير للعملاء. وتنحصر العلاقة هنا في عملية البيع فقط دون حدوث أي عملية اتصال بين المؤسسة والعميل، ويمكن للمؤسسة أن تعمل على تطوير هذه العلاقة من خلال الجهود التسويقية التي تعمل على تهيئة الظروف المناسبة لبناء العلاقات وتطويرها.

2. **البيع بالعلاقات:** في هذا المستوى من العلاقات تنشأ عملية تفاعل بين المؤسسة والعميل في إطار عملية التبادل، إذ تكون عملية اتصال بغرض تحديد مدى ملائمة ومطابقة المنتج لحاجيات ورغبات العميل، ومن ثم الاستفادة من أثر التغذية العكسية في عملية تطوير المنتجات الجديدة، أو عملية التحسين والتطوير الشامل للمؤسسة، ويفضل استخدام هذا النوع من الأسلوب في حالة عدد قليل من العملاء وانتشار محدود لهم، مع أن هامش الربح المحصل عليه من خلال عملية البيع للعميل تكون مرتفعة نوعاً ما.

3. **المشاركة والتعاون:** وتظهر العلاقة هنا بين العميل والمؤسسة أكثر قوة واعتمادية، كما أنها تكون الأكثر تفاعلاً بحيث يصل مستوى ذلك إلى درجة الاستفادة المشتركة بين العميل والمؤسسة من خلال العلاقة القائمة بينهما، وذلك بالنظر إلى المزايا التي تحققها المؤسسة للعميل من دون باقي المنافسين، وإلى المزايا والفوائد التي تحصل عليها هي من جراء تعاملها مع العميل، ككبر حجم الطلبات أو حجم الأرباح وغيرها، وعادة تكون العلاقة التي تربط المؤسسة بالعميل ذات بعد اقتصادي واجتماعي وتسويقي، ويظهر هذا المستوى من العلاقات في حالة ما إذا كان هامش الربح كبير أو حجم رقم الأعمال الخاص بالعملاء كبير، كما أن عدد العملاء قليل وانتشارهم ضعيف وعملية الاتصال غير مكلفة بالنظر إلى حجم الأرباح المحصلة، وتأتي هذه العلاقة من إدراك كل طرف لأهمية وقيمة الاستمرار في التعامل مع الطرف الآخر ومن أن مصلحته مرتبطة بذلك وبمدى تحقيق مصالح الطرف الآخر. ويبني التعاون والتشارك في إطار هذه العلاقة حول ما يلي:

✓ المشاركة والتعاون في بناء وتطوير العلاقة بين الأطراف: حيث أن كلا من طرفي العلاقة يشارك في تحسينها، ولا ينبغي لأي طرف أن ينفرد في اتخاذ قرارات تهم وتتعلق ببناء وتطوير هذه العلاقة.

✓ مساعدة كل طرف على تعريف نفسه للآخر من خلال تعريف الحاجات والطموحات والأهداف والصورة التي يرغبها في الطرف الآخر.

✓ الإدراك المشترك لأهمية العلاقة وأن تحقيق المصالح مرتبط بوجود هذه العلاقة.

✓ العلاقة تأخذ أبعاداً أخرى غير التجارية كوجود علاقات اجتماعية وشخصية.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

وعموما نقول هنا أن الهدف الأساسي للتسويق بالعلاقات هو بناء وتطوير علاقات إيجابية مع العملاء والاستفادة من ذلك في تحقيق الأهداف التسويقية، فكلما كانت العلاقة قوية كلما كان أفضل بالنسبة للمؤسسة.

### II. مجالات تطبيق التسويق بالعلاقات:

إن التسويق بالعلاقات منهج فعال في تدعيم العلاقة بين المؤسسة والعميل وتحقيق الأهداف التسويقية، ويبقى ذلك مرهون بطبيعة الموقف أو الحالة التسويقية أو نوع وطبيعة المؤسسة ونشاطها، إلا أن في كثير من الحالات يتكامل مع التسويق التقليدي ويلزمه خاصة إذا ما كانت أنشطة المؤسسة وعمالها تتصف بالتنوع، بحيث يفرض ذلك التنوع استخدام أكثر من منهج تسويقي في آن واحد، حيث أن الحالات التي تناسب تطبيق هذا المنهج تختلف حسب اختلاف المنتجات المقدمة وطبيعة المؤسسات والعملاء، وسنعمل على توضيح هذه الحالات التي يفضل فيها استخدام التسويق بالعلاقات من خلال ما يلي:

✓ منتجات عالية القيمة: أي المنتجات التي تنسم بارتفاع سعر تكلفتها، وبالتالي عملية الشراء تكون صعبة من حيث اختيار المنتج والمؤسسة، كما أنها تحمل مخاطر عالية وذلك لارتفاع تكلفة الشراء، ولهذا يفضل العملاء دائما التعامل مع مؤسسة واحدة في هذا النوع من المنتجات، ومن جهة أخرى ونظرا لارتفاع هامش الربح تكون جهود المؤسسة المبذولة في سبيل الاحتفاظ بالعميل وتحسين علاقته بها مبررا، ولهذا يفضل تطبيق هذا المنهج في هذه الحالات.

✓ المنتجات الموجهة للقطاع الصناعي: أي المنتجات الصناعية والتي تطلبها المؤسسات التي تقوم باستخدامها في عمليات الإنتاج، حيث عادة ما تكون هذه المنتجات ذات قيمة مرتفعة أو أن المشتري الصناعي يطلب كميات كبيرة ويكرر عمليات الشراء لعدة مرات، كما انه يفضل التعامل مع مؤسسة لفترة طويلة وذلك لتبسيط إجراءات الشراء والاستفادة من المزايا التجارية والتخفيضات السعرية الممنوحة وتخفيض نسبة المخاطرة في عملية اتخاذ قرار شراء، هذا ما يساعد على تطبيق منهج التسويق بالعلاقات، وخاصة أن الجهود في هذا الشأن المبذولة من طرف المؤسسة لكسب العميل والاحتفاظ به تكون مبررة من ناحية ارتفاع هامش ربح الوحدة، وضخامة حجم الطلبية، وتعدد مرات الشراء، واستمرار التعامل لفترة طويلة.

✓ في حالة استخدام نظام الإنتاج بالطلبات: ففي ظل هذا النظام يكون هناك اتصال مباشر بين العميل والمؤسسة، وذلك بغرض تحديد مواصفات المنتج، ولهذا تكون هنا الفرصة مناسبة لبناء علاقات



## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

مع العميل، كما أن قيمة المشتريات عادة ما تكون كبيرة سواء نتيجة لضخامة حجم الصفقة أو ارتفاع سعر بيع الوحدة الواحدة.

✓ تكاليف وأعباء تحويل عالية: أي أن عملية تحول وانتقال العملاء إلى مؤسسات أخرى تكون صعبة ومكلفة بالنظر إلى ارتفاع حجم المخاطرة، أو وجود قيود هيكلية ومالية بحيث أن قطع العلاقة مع المؤسسة يكلف العميل تحمل أعباء مالية إضافية نتيجة إلى اضطراره لتغيير بعض الوسائل والأدوات المرتبطة باستخدام واستهلاك المنتج السابق. ولهذا يضطر العملاء للحفاظ على علاقتهم بالمؤسسة لتكون فرصة أمامها لتدعيمها وتطويرها بشكل أفضل.

✓ تفضيل العميل للعلاقة المستمرة: يفضل بعض العملاء التعامل مع مؤسسة واحدة ويميلون للحفاظ على علاقتهم بها، وذلك نتيجة لعوامل نفسية وشخصية تجعلهم يحافظون على استقرار علاقتهم مع عناصر بيعتهم المحيطة بهم. يكون بالنسبة للمؤسسات التي تتعامل مع هذه الفئة من العملاء فرصة لتطوير وتحسين علاقتها بهم والاستفادة منها.

✓ في حالة وجود عدد محدود من العملاء: في كثير من الحالات يكون أمام المؤسسات عدد محدود من العملاء، وفي هذه الحالة يكون بإمكان المؤسسة بناء علاقات طويلة معهم وتطويرها بشكل مستمر، من خلال بناء مزيج تسويقي مناسب ومتكيف مع حاجاتهم ورغباتهم، كما يمكنها خدمة هؤلاء العملاء كل حسب خصائصه ورغباته مع تحقيق التميز في ذلك، فنظراً لمحدودية الانتشار والعدد يمكن للمؤسسة تخصيص وتنوع أنشطتها التسويقية بحسب تنوع حاجات ورغبات عملائها، كما يمكنها من الاتصال المباشر بهم والتفاعل معهم.

✓ إمكانية الاتصال بالعميل والاحتفاظ به: لأن التسويق بالعلاقات مبني على الاتصال المباشر والتفاعل مع العميل، ولهذا يفضل تطبيق هذا المنهج في الحالات التي يكون من السهل فيها الاتصال بالعميل وإلا تعذر تطبيق هذا المنهج.

✓ وجود ولاء عالي للمؤسسة أو للعلامة: فكلما كان ولاء العملاء عالي للمؤسسة أو لعلامتها التجارية يكون من الأفضل تطبيق هذا المنهج، لأن في حالة عدم وجود ولاء من طرف العملاء يكون من الصعب الاحتفاظ بالعملاء وبناء علاقات طويلة معهم، فبعض العملاء يفضلون دوماً التحول من علامة إلى أخرى أو تغيير تعاملهم من مؤسسة إلى أخرى، لهذا يكون من غير مجدي أن تركز المؤسسة جهودها لخدمة هؤلاء العملاء بغرض الاحتفاظ بهم.

✓ عندما يكون العملاء يدركون خطورة التحول ويواجهون بطول وتعقد عملية الشراء: فإذا كان العملاء يدركون حجم المخاطر والأعباء التي يتحملونها عند التحول أو قطع علاقتهم بالمؤسسة، هذا

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

يتأتى بناء على فهمهم الصحيح لعملية الشراء وما تتميز به من تعقيد ومخاطر في الاختيار والمفاضلة بين العروض، حيث يزيد وعي العميل بذلك إذا ما قام هو بنفسه بعملية الشراء، ولهذا تحرص المؤسسة أن توضح لعملائها دائما المخاطر التي تحملها عملية الشراء، فإدراك ذلك يعتبر دافع لهم للحفاظ على علاقتهم بالمؤسسة.

✓ عندما تكون الميزة التنافسية واضحة أي تتمتع المؤسسة بمزايا تنافسية تمكنها من الاحتفاظ بالعملاء: حيث تلعب الميزة التنافسية دورا هاما في جذب العملاء والاحتفاظ بهم، وعلى المؤسسة أن تبرز تميزها لعملائها باستمرار وتوضح لهم المزايا التي يمكن لهم أن يحصلوا عليها من جراء الاستمرار في التعامل معها، فإذا كانت المؤسسة لا تتمتع بميزة تنافسية واضحة تميزها عن المنافسين فيكون من المخاطرة الاستثمار في بناء العلاقات بالعملاء<sup>1</sup>.

أما بالنسبة للمؤسسات التي تقوم بتطبيق التسويق بالعلاقات فهي مؤسسات متنوعة والتي تتمثل فيما يلي:

✓ المؤسسات التي تقوم بتسويق السلع الخاصة التي تتطلب جهد تسويقي كبير من قبل العملاء، والمؤسسات التي تقدم منتجات ذات استهلاك كثيف، ففي الحالة الأولى يفرض على العملاء عدم تغيير تعاملهم مع المؤسسة وذلك أن عملية اتخاذ قرار الشراء تكون صعبة وتتطلب بذل مجهود كبير، أما في الحالة الثانية فنظرا لان العملاء يطلبون المنتج بشكل كثيف ومتكرر فيكون من الأفضل للمؤسسة أن تعمل على تعزيز وبناء علاقات طويلة الأجل معهم، حتى ولو كان ذلك يتطلب جهد تسويقي كبير.

✓ المؤسسات الخدمية مثل البنوك وشركات التأمين والطيران: فالمؤسسات الخدمية طبيعة نشاطها الإنتاجي يتطلب الاتصال المباشر مع العميل، أي التفاعل بينه وبين مقدم الخدمة، ولهذا تكون فرصة لبناء علاقات معه بناء على الاهتمام به والحرص على رضاه وإشباع حاجاته، كما يمكن تشجيع العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العميل والموظفين.

✓ المؤسسات التي تسوق منتجات صناعية: فالمؤسسات التي تقدم منتجات صناعية تكون مناسبة لتطبيق هذا المنهج، وذلك بالنظر إلى طبيعة عملائها الدائمين والذين يشترون كميات كبيرة، فيكون من المهم جدا السعي للمحافظة على هؤلاء العملاء وبناء علاقات طويلة معهم.

<sup>1</sup> - معتصم عقاب عبد القادر مسعود، استخدام مفهوم التسويق بالعلاقات بالاستناد إلى عنصري القيمة والرضا للزبائن في شركات التأمين في الأردن وفلسطين" دراسة مقارنة"، أطروحة دكتوراه في التسويق، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، 2005، ص 71.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

✓ المؤسسات التي تعتمد على نظام الإنتاج بالطلبات: يتميز نظام الإنتاج بالطلبات بأن المؤسسة لا تنتج إلا حسب الطلبات المقدمة لها ومن طرف العميل وحسب المواصفات المحددة فيها، وبالتالي وفق هذا النظام العميل هو الذي يحدد خصائص المنتج من كافة النواحي، كما يتطلب اتصال مباشر مع العميل وهذا يعطي لهذا النوع من المؤسسات فرصة للتعرف عليه وبناء علاقات طويلة معه. وبالتالي يكون من الأنسب بالنسبة لهذه المؤسسات تطبيق التسويق بالعلاقات خاصة إذا ما ظهر أن العميل سيحتاج إلى تكرار عمليات الشراء.

يمثل ما سبق أهم الحالات التي يمكن تطبيق فيها التسويق بالعلاقات، حيث تتوزع حسب المنتجات وطبيعة العملاء والمؤسسات، كما أن أهمية ودور التسويق بالعلاقات تقل وتنخفض في بعض المجالات أين تكون الأعباء والنفقات الناتجة عن مواصلة الاتصال الشخصي بالعميل أكبر من العوائد المترتبة عن هذه العملية، أو أن هذه السياسات تكون غير مجدية تسويقيا أو اقتصاديا أو اجتماعيا، فيمكن إبراز أهم الحالات التي لا يستحسن فيها تطبيق التسويق بالعلاقات وهي كما يلي:

### الحالات التي لا تناسب تطبيق التسويق بالعلاقات:

- منتجات منخفضة القيمة نسبياً: فإذا كانت قيمة المنتجات منخفضة بحيث لا تبرر النفقات التي تبذلها المؤسسة من اجل الاحتفاظ بالعملاء، فيكون من غير المجدي اقتصاديا تطبيق هذا المنهج.
- منتجات استهلاكية: لان المنتجات الاستهلاكية عادة ما توجه إلى فئات كبيرة ومتنوعة من المستهلكين وتتميز بالانتشار الجغرافي الواسع، الأمر الذي يصعب عملية الاتصال المباشر بهم والاستمرار في ذلك، كما أن عمليات حجم الشراء عادة ما يكون قليل فلا يبرر جهود المؤسسة المبذولة من اجل الاحتفاظ بالعملاء، ولكون هذا لا يعني أن المؤسسة لا تهتم بتلبية حاجات ورغبات العملاء إنطلاقاً من تحسين وتطوير جودة منتجاتها والخدمات المرافقة.
- تكاليف التحويل المنخفضة: لان ذلك يضعف قوة الروابط التي تلزم العملاء بالحفاظ على علاقاتهم بالمؤسسة، حيث أن تطبيق التسويق بالعلاقات في هذه الحالات يعد مخاطرة كبيرة، لأن عوائد الاستثمار في العلاقة هنا تكون غير مضمونة بسبب احتمال فشل هذه العلاقة وتحويل العملاء إلى مؤسسات أخرى.
- العملاء يفضلون صفقة وحيدة، أي العملاء لا تكون لهم الحاجة لتكرار عملية الشراء: ففي معظم الحالات يحتاج العملاء إلى المنتج لمرة واحدة أو لفترة محدودة، فهذا يجعل تطبيق التسويق في هذه الحالات غير مجدي ويفضل هنا الاعتماد على التسويق التقليدي.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

• عندما يكون حجم الطلبات منخفض وغير مهم بالنسبة للمؤسسة: فإذا كانت الصفقات التي يبرمها العميل مع المؤسسة غير كافية من حيث القيمة وعدد التكرارات لتغطية النفقات التي تخصصها المؤسسة من اجل بناء علاقتها مع العميل وتطويرها، فهنا يكون من غير المناسب تطبيق هذا المنهج.

وعموما يتوقف تطبيق منهج التسويق بالعلاقات على نتائج المقارنة بين التسويق التقليدي ونتائجه، فإذا كانت لصالح هذا المنهج يفضل تطبيقه وفي حالة العكس فلا، وتبني المقارنة على أساس أن التسويق بالعلاقات يركز بالدرجة الأولى على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين فقط، وبالتالي تركيز الجهود التسويقية على هذا الغرض، أما التسويق التقليدي فيبني على البحث الدائم على عملاء جدد، ويظهر مما سبق أن تطبيق هذا المنهج يكون صالحا وناجحا إذا تحقق الشرطين التاليين:

- ✓ إذا كانت نفقات الاحتفاظ بالعميل أقل من الإيراد المحصل من هذه العملية أي هناك عائد تحصل عليه المؤسسة من خلال هذه العملية، فإذا كان العكس فلا يمكن تطبيق هذا المنهج التسويقي.
- ✓ إذا كان العائد المتوقع المحصل عليه من عملية الاحتفاظ بالعميل يفوق العائد المتحصل عليه من عملية البحث على عملاء جدد، فهنا يمكن تطبيق التسويق بالعلاقات وإلا يفضل استخدام التسويق العادي.

كما توصلت بعض الدراسات إلى تحديد الحالات التي يكون فيها تطبيق التسويق بالعلاقات غير مجدي على النحو الآتي:<sup>1</sup>

- عندما يكون احتمال تكرار الشراء من قبل العميل ضعيف.
- عندما يريد العميل الاستقلالية عن البائع أو المؤسسة، حيث يرى أن إقامة علاقات طويلة مع المؤسسة يؤدي إلى ضياع فرص أخرى.
- عندما يكون الموقف الشرائي رسميا كالعقود مع الحكومة الأمر الذي يمنع أي علاقات اجتماعية.
- عندما تكون مخاطر عملية الشراء قليلة أي احتمال الفشل في اتخاذ قرار الشراء ضعيف إضافة إلى تكاليف البحث عن البدائل ودراساتها تكون منخفضة.
- عندما يكون المشتري أكثر حساسية للسعر، أي عندما يكون المشتري يرغب في الحصول على حاجاته بأفضل الأسعار.

<sup>1</sup> - سعد محمد نعيم ياسين، أبعاد إستراتيجية التسويق بالعلاقات وأثرها على الأداء التسويقي لشركات التأمين الأردنية، رسالة قدمت لنيل درجة الماجستير في التسويق كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2006، ص37.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

وكما أن المفاضلة بين تطبيق المنهجين متوقفة على حجم المزايا والمخاطر التي يمكن أن يحدثها كل منهج في الحالة التسويقية التي تواجه المؤسسة، فلقد أعطى Egan مقارنة بين حالات المناسبة لتطبيق كل من المنهجين من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): الحالات الملائمة لتطبيق التسويق بالعلاقات والحالات الملائمة لتطبيق التسويق التقليدي

الحالات المناسبة لتطبيق التسويق بالعلاقات	الحالات الملائمة لتطبيق التسويق التقليدي
تكاليف جذب العملاء عالية مقارنة بتكاليف الاحتفاظ	لا يظهر هناك فرق كبير بين تكاليف الاحتفاظ وجذب العملاء
حواجز الخروج عالية	حواجز الخروج ضعيفة
ميزة تنافسية دائمة ومستمرة	ميزة تنافسية غير مستمرة
سوق واسعة ونشطة	سوق مشبعة
منتجات ذات مخاطر عالية	منتجات ذات مخاطر ضعيفة
وجود عاطفة عالية في التبادل	وجود عاطفة ضعيفة في التبادل
متطلبات الثقة والالتزام	متطلبات الثقة فقط
وجود حاجة للتقارب	لا يوجد حاجة للتقارب

Source : Egan , j, relationship marketing : explority relational strategies in marketing, harlow. Financial times, prentice hall, 2001, p82.

فبين الجدول أعلاه الحالات التي تناسب تطبيق منهج التسويق بالعلاقات ومقابلها الحالات التي تناسب تطبيق المنهج التقليدي للتسويق، كما يظهر من خلال الجدول أن حالات تطبيق كل من المنهجين لا تكون منفصلة ففي بعض الأحيان يمكن التمييز بسهولة الحالة المناسبة لتطبيق احد المنهجين وفي حالات أخرى يصعب التمييز، وهذا راجع إلى أن كلا من المنهجين يحمل سلبيات ومزايا متفاوتة بحسب الحالات التسويقية، فتطبيق التسويق التقليدي يرفع خطورة عدم معرفة حاجات العملاء الجدد، وتطبيق التسويق بالعلاقات يرفع احتمال فشل العلاقات الطويلة، وقد أشارت بعض الدراسات إلى انه يمكن تطبيق التسويق بالعلاقات في الأسواق التي تتمتع بتكاليف تحول عالية وتحتاج إلى خدمات ما بعد البيع، بينما تقل فرص تطبيق هذا المنهج في الأسواق التي تكون فيها تكاليف التحول منخفضة<sup>1</sup>. وذلك من أجل تخفيض مخاطر فشل العلاقات التي تسعى المؤسسة إلى بنائها وتطويرها باستمرار وتكون قد إستثمرت أموالا كبيرة في ذلك.

<sup>1</sup> - dwyer, f.r, customer lifetime valuation to support marketing decision making, journal of direct marketing 11, 1997, p06.

فقد توصلت بعض الأبحاث إلى ما يسمى بالإستراتيجية المتصلة<sup>1</sup> والتي تؤكد على انه بإمكان المؤسسة استخدام المنهجين في نفس الوقت مع مجموعات مختلفة من العملاء، حيث تؤكد على انه بإمكان تطبيق التسويق بالعلاقات على احد طرفي الخط بينما يوجد التسويق التقليدي على الطرف الآخر، وتتأثر عملية اختيار والمفاضلة بين الأسلوبين بعدة عوامل منها نوعية المنتجات وطبيعة العملاء والعلاقة التي تربطهم بالمؤسسة<sup>2</sup>. وتأتي أهمية الاستخدام المزدوج لكلا من مفهوم التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات من أن العملاء لا يتشابهوا في توجهاتهم نحو طبيعة العلاقة التي يفضلون بناءها مع المؤسسة، فهناك من العملاء من يفضل العلاقات القصيرة بينما هناك من يفضل العلاقات الطويلة الأجل<sup>3</sup>، كما أن طبيعة التعامل أحيانا تفرض وجود علاقات قصيرة، ولهذا يفضل دائما تجزئة العملاء وتبني المنهج المناسب مع كل فئة.

### المطلب الثاني: متطلبات وخطوات التطبيق الفعال للتسويق بالعلاقات

كما اشرنا سابقا أن عملية التطبيق الناجح والفعال للتسويق بالعلاقات متوقفة على طبيعة الموقف التسويقي الذي يواجه المؤسسة، وعلى الطرق والخطوات المتبعة في ذلك بالإضافة إلى ضرورة مراعاة بعض العوامل والظروف الضرورية لنجاح عملية التطبيق فمن خلال هذا المطلب سنعمل على توضيح كل من متطلبات النجاح والتطبيق الفعال وخطواته.

#### I. متطلبات نجاح تطبيق التسويق بالعلاقات ورفع فعاليته:

يستند التسويق بالعلاقات على وجود مجموعة من العوامل المساعدة والظروف المواتية لعملية تطبيقه، فلكونه يركز على بناء وتطوير علاقات المؤسسة مع عملائها والاستفادة من ذلك، واعتبار خدمة العميل من أولويات المؤسسة، فذلك يتطلب إحداث مجموعة من التغييرات الشاملة تمس نظم وثقافة المؤسسة وتوجهاتها ونظرتها إلى بيئتها الداخلية والخارجية، خصوصا إذا علمنا أن هناك مجموعة من العوامل يمكن أن تعيق عملية تطبيقه، فقد بين Gronroos<sup>4</sup> ان هناك خمسة معوقات رئيسية تقف أمام التطبيق الناجح لمفهوم التسويق، وهي عوائق تنظيمية وعوائق تتعلق بالأنظمة والتعليمات، وعوائق إدارية وعوائق تتعلق بالإستراتيجية وعوائق تتعلق باتخاذ القرار، كما بين plinke<sup>5</sup> في دراسة أجراها على 340 مؤسسة ألمانية<sup>5</sup>، أن هناك عشرة عوامل تساهم في إعاقه التطبيق الفعال للتسويق بالعلاقات بحيث أنها تتفاوت نسبة

<sup>1</sup> - Brodie, r.j, towards a paradigm shift in marketing: an examination of current marketing practices, journal of marketing management 13, 1997, p383.

<sup>2</sup> - Gronroos, c, relationship marketing strategies and tactical implications, management decisions 34, 1996, p5.

<sup>3</sup> - إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي "الفرص والتحديات"، مرجع سبق ذكره، ص411.

<sup>4</sup> - Gronroos, c, relationship marketing strategies and tactical implications, op. cit, p05.

<sup>5</sup> - plinke, w, customer integration, wiesbaden, gabler, 1996, p41.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

مساهمتها في إعاقه تطبيقه، ويمكن ترتيبها على حسب نسبة مساهمتها على النحو الآتي: التركيب والأنظمة، الثقافة والشكل، التعاون، التوجه التسويقي، المعرفة التكنولوجية، العميل، الموارد، الحوافز، المؤهلات، الرؤية الإستراتيجية، كما أثبتت إحدى الدراسات أن هناك عوامل تعيق تطبيق التسويق بالعلاقات وهي:<sup>1</sup>

- كثرة إزدحام العملاء وقلة الموظفين

- عدم استخدام التقنيات الحديثة التي تقلل من الإجراءات لدى العميل.

إضافة إلى إنعدام الثقافة المناسبة لتطبيق هذا المنهج وعدم وجود دوافع قوية للمؤسسات لتبني هذا المنهج.

من اجل توفير العوامل المساعدة على تطبيق هذا المنهج وتفادي العوائق والصعوبات التي تعترض عملية التطبيق هذه، يجب تحديد بدقة الحالة التسويقية التي تواجه المؤسسة خاصة وان عملية نجاح التطبيق هذه مرتبطة بحالات معينة فقط ، كما يجب تهيئة البيئة الداخلية وتكييف توجهات وسياسات المؤسسة مع متطلبات هذا التوجه، حيث يركز التغيير الخاص بهذه البيئة على العناصر التالية:<sup>2</sup>

- التغيير في قيم وثقافة المؤسسة: وتعني تغيير العادات والقيم التي تحكم سلوك وتصرفات المورد البشري والمؤسسة بما يوافق توجهات المنهج التسويقي الجديد، وأبرزها ثقافة الاهتمام بالعميل والسعي إلى تحقيق رضاه.

- التغيير في سياسة وفلسفة إدارة المؤسسة: فالتسويق بالعلاقات يتطلب توجه وسياسات معينة من المؤسسة، فالانتقال من المنهج القديم إلى هذا المنهج يتطلب تغيير سياسات المؤسسة الخاصة بالبحث عن العملاء الجدد إلى السياسات الخاصة بالاحتفاظ بالعملاء وتطوير علاقتها بهم، وتبني فلسفة التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة، بما تتطلبه من ضرورة التحسين والتطوير الشامل والمستمر.

- التغيير في نظم المكافآت والحوافز السائدة في المؤسسة: هنا يجب تشجيع العميل الداخلي على خدمة وإرضاء العميل الخارجي وتوعيته بمدى أهمية ذلك بالنسبة لبقاء المؤسسة ونجاحها، مع ضرورة بث المعلومات التسويقية لدى العمال لمساعدتهم على تفهم العملاء وخدمتهم.

- التغيير في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة أي تغيير الإستراتيجية المرتكزة على الحصة السوقية إلى الإستراتيجية المرتكزة على الاحتفاظ بالعميل.

- ضرورة اعتماد نظم فعالة لإدارة بيانات العملاء، تمكن القائمين عليها من تحديث معلومات العملاء باستمرار ومعالجة البيانات السلوكية، وتسمح بجدولة فعالة لطلباتهم ورغباتهم، بحيث تعتمد تلك النظم

<sup>1</sup> - صالح بن عبد الله الملحم، دور التسويق بالعلاقات في القطاعات البنكية وعوائق تطبيقها "دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية"، مجلة الإداري، العدد 110، سبتمبر 2007، ص133.

<sup>2</sup> - Dowling, graham, customer relationship management, california management review, vol 44 no 3, spring 2002, p88.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

على وضع برمجيات تمكن من جمع البيانات اللازمة وتحليلها بغرض التنبؤ بسلوك العملاء وتصنيف ميولاتهم<sup>1</sup>.

بعد تغيير البيئة الداخلية للمؤسسة بما يناسب تطبيق التسويق بالعلاقات، وتهيئة وتمكين العميل الداخلي من القيام بذلك، يتطلب الأمر أيضا اعتماد مجموعة من السياسات والوسائل والتي تتمثل فيما يلي:

- توفير معلومات كافية على العميل المستهدف وتحديد خصائصه وحاجاته، مع ضرورة نشر تلك المعلومات وتوزيعها على مختلف الأقسام والأفراد داخل المؤسسة.
- توجيه وتركيز جهود المؤسسة نحو بناء علاقات قوية مع العملاء.
- قياس العلاقة مع العملاء
- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- بناء وتطوير بعض الأنشطة المتعلقة بالتسويق بالعلاقات، كمراكز الاتصالات، المواقع الإلكترونية، فرق الخدمة ومساعدة العملاء، توفير البيانات اللازمة عن العملاء، برامج لدعم العملاء الدائمين للمؤسسة.

### II. خطوات التطبيق الفعال للتسويق بالعلاقات:

إن نجاح تطبيق التسويق بالعلاقات وفعالته يقتضي أولا الحرص على الدراسة والمعرفة الجيدة لمدى نجاح هذا المنهج، خصوصا انه يصلح في بعض الحالات فقط، كما أنه قد يصلح مع مجموعة من العملاء ولا يصلح بمجموعات أخرى في نفس الوقت، إضافة إلى انه يتطلب تخصيص برامج تسويقية خاصة بكل عميل، وهذا ما يفرض ضرورة المعرفة الجيدة بالعملاء، إضافة إلى ضرورة الاعتماد على اتصالات كثيفة وتفاعلية، ولهذا فإن عملية التطبيق الناجحة لهذا المفهوم تتطلب إتباع مجموعة من الخطوات، والتي سنوردها على النحو الآتي:<sup>2</sup>

**1- تحديد العملاء المستهدفين:** أول خطوة يجب اتخاذها قبل تطبيق التسويق بالعلاقات وهي تحديد العملاء المستهدفين بالبرامج التسويقية، وذلك أن هذا المنهج يركز فقط على عدد محدود من العملاء والذين تكون لهم أهمية إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، إضافة إلى أنه يقوم على الخصوصية والفردية في إشباع حاجات ورغبات العملاء، ولهذا يكون من المهم جدا تحديد الفئة المستهدفة، و هذا يتطلب أولا تقسيم وتجزئة السوق ثم إختيار الفئة المناسبة من العملاء.

<sup>1</sup> - morville, peter, relationship marketing : competitive advantage for b2c, kmworld magazine v7 issue1, 1998-p04.

<sup>2</sup> - منى شفيق، التسويق بالعلاقات، مرجع سبق ذكره، ص55.



## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

أ. تجزئة السوق: عادة ما تكون أسواق المؤسسة متضمنة مجموعة كبيرة من العملاء، متباينة في أنماطها وخصائصها الشرائية مما يصعب من عملية التعامل معها، لذا تضطر المؤسسات إلى تقسيم أسواقها إلى مجموعات متجانسة من أجل تخصيص لكل مجموعة برنامج تسويقي مناسب، إذن تجزئة السوق تعني تلك الإجراءات التي بواسطتها تقسم السوق الكلية لمنتج ما إلى أجزاء أو أسواق فرعية من المستهلكين المتشابهين نسبيا في حاجاتهم وقدراتهم واختيار الجزء أو أكثر كأسواق مستهدفة<sup>1</sup>، وهذا يساهم في تحليل الأسواق المعقدة وفهمها ومن ثم سهولة التوفيق بين خصائص المنتجات وحاجات تلك الأسواق، كما يمكن المؤسسة من إبراز تميز منتجها على باقي المنتجات المنافسة، كما تفيده عملية تقسيم السوق في تكييف وأقلمة الأنشطة التسويقية مع الجمهور<sup>2</sup>، وهذا ما يساعد على عملية تطبيق التسويق بالعلاقات بناء على إختيار العملاء المستهدفين أي الذين سيتم تركيز وتوجيه الأنشطة التسويقية نحوهم من أجل بناء علاقات معهم وتطويرها. كما نجد هناك معايير عديدة لتقسيم السوق منها ما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ التقسيم الجغرافي: والذي يقسم السوق إلى مناطق جغرافية تكون متشابهة في بعض الخصائص.
- ✓ التقسيم حسب العوامل الديمغرافية: منها العمر الجنس والدخل والحالة الاجتماعية وغيرها.
- ✓ التقسيم حسب العوامل الاجتماعية والثقافية: كالطبيعة الاجتماعية والثقافية، نمط الحياة، المستوى الثقافي وغيرها.
- ✓ التقسيم حسب العوامل النفسية: والتي تشمل مميزات وخصائص شخصية الفرد كالميولات، الانفعالات وغيرها
- ✓ التقسيم حسب العوامل السلوكية: ويعتبر الأكثر أهمية في عملية التقسيم لأجل تطبيق التسويق بالعلاقات لأنه يوضح أهمية العملاء بالنسبة للمؤسسة، من ناحية قيمة الاستخدام وطول فترة التعامل واستجاباتهم للمنتج وغيرها، فهذا التقسيم يركز على العوامل التالية: المنافع المتوقعة، معدل الاستخدام، درجة الولاء، وسنقوم بشرح مختصر لها:
- المنافع المتوقعة: أي تصنيف العملاء إلى مجموعات متجانسة حسب المنافع التي يبحثون عنها كالجودة وسهولة الاقتناء، سرعة التسليم وغيرها، وهذا يسهل على المؤسسة خدمة عملائها وتحقيق التميز، ويتم ذلك بناء على الخطوات التالية: تحديد خصائص المنتج، ثم تحديد الأنماط السلوكية

<sup>1</sup> - زياد محمد الشومان، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، مرجع سبق ذكره، ص103.

<sup>2</sup> - نصيب رجم، دراسة السوق، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة الجزائر، 2004، ص94.

<sup>3</sup> - المرجع السابق، ص104.

- وميولات العملاء، بعدها يتم مقابلة ما يرتبط بالعملاء من خصائص ومواصفات ورغبات مع الفوائد الرئيسية للمنتج، بعدها يتم تخصيص لكل فئة من العملاء برنامج تسويقي خاص بها.
- معدل الاستخدام: وهو يمثل حجم أو كمية المشتريات التي يقوم العميل بشرائها من المنتج وعدد مرات الشراء خلال فترة زمنية معينة، وهنا يتم تركيز الجهود التسويقية للمؤسسة على العملاء الأكثر استخداما للمنتج، كما يجب عدم إهمال الفئات الأخرى.
- طول فترة الاستخدام: والتي تمثل المدة الزمنية التي يكون فيها العميل بحاجة إلى المنتج، فالأفراد يختلفون في فترة استخدام المنتج فبعضهم يحتاجه لفترة طويلة والبعض الآخر لفترة قصيرة، ولهذا يكون من المهم جدا التمييز بين العملاء وفق هذا المعيار، حتى يمكن تحديد الفئة التي يجب تركيز الجهود التسويقية نحوها.
- درجة الولاء: حيث يصنف العملاء إلى مجموعات تكون متجانسة نوعا ما من حيث احتمالات تكرار عملية الشراء من نفس المنتج، وبالتالي يمكن الحصول على مجموعات مختلفة من حيث درجة الولاء، فنجد العملاء ذوي الولاء المرتفع والعملاء ذوي الولاء المنخفض وذوي الولاء المتوسط.
- الاتجاهات نحو المنتج: والتي تكون على أساس ميولات العميل اتجاه المنتج، والتي تعطي الفئات التالية: إيجابي للمنتج أو محايد أو اتجاه سلبي، كما يمكن التقسيم هنا على أساس مدى قوة الحاجة للمنتج.
- العوامل المذكورة سابقا تمثل الأسس التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات في تجزئة أسواقها، حيث يمكن لها اختيار بعض المعايير فقط التي تناسب توجهاتها وأهدافها التسويقية، وفي حالة التسويق بالعلاقات تكون المعايير السلوكية أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة، لأنها تمكنها من معرفة عملائها وتحديد الفئات التي يجب التركيز عليها، حيث وفق هذه المعايير يتم التركيز أكثر على عدد محدود من العملاء، والذين تكون لهم حاجات تتوافق مع منتجات المؤسسة ولهم معدل استخدام مرتفع، وفترة الاستخدام طويلة، والاتجاهات نحو المنتج تكون إيجابية مع درجة ولاء عالية.
- ب. اختيار الفئة المناسبة من العملاء: بعد عملية تقسيم السوق إلى مجموعات متجانسة من العملاء، يأتي بعدها ضرورة اختيار الفئة أو المجموعة المناسبة أو المستهدفة لتطبيق التسويق بالعلاقات، والتي تمثل مجموعة العملاء الذين يشتركوا معا بصفة عامة في بعض الحاجات أو الخصائص التي تقرر المؤسسة خدمتها<sup>1</sup>، ولكي تتمكن المؤسسة من إختيار الفئة المستهدفة من العملاء تحتاج إلى توصيف السوق أي

<sup>1</sup> - محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق مدخل معاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008، ص80.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

تحديد الخصائص التي يتسم بها الأفراد، ثم قياس الطلب المرتقب للتأكد من كفايته لتوليد أرباح مقبولة<sup>1</sup>، ويبنى الاختيار هنا على مجموعة من المعايير التي تناسب هذا التوجه التسويقي كما تناسب طبيعة المؤسسة وخصائص منتجاتها، وكما وضحنا سابقا أن تكون الفئة التسويقية مناسبة من حيث المعايير السلوكية كمعدل وطول فترة الاستخدام والميولات اتجاه المنتج إضافة إلى إمكانية الوصول للقطاع.

### 2- إعتدال نظام قاعدة بيانات العملاء:

من أجل التعرف أكثر على طبيعة العملاء وتحديد سلوكياتهم وأنماطهم الشرائية، تقوم المؤسسات ببناء نظام معلومات يحفظ كل البيانات الخاصة بهم، حيث يعتبر نظام قاعدة البيانات بشكل عام على انه مجموعة من طرق معالجة البيانات والوسائل المادية والبشرية المستعملة من أجل جمع وتخزين وإنتاج المعلومات وإرسالها في الوقت المناسب<sup>2</sup>، فنظام قاعدة بيانات العملاء يمكن المؤسسة من جمع كافة المعلومات عن عملائها ومعالجتها واستخدامها في اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة، حيث يمكنها من التعرف على عملائها ومن ثم خدمتهم بشكل مناسب ومتميز وفردى.

### 3- تقييم العملاء المستهدفين:

بعد عملية إختيار العملاء المستهدفين وجمع المعلومات الكافية المتعلقة بهم من خلال نظام قاعدة البيانات، يجب على المؤسسة تقييم عملائها باستمرار، لمعرفة الأرباح والمزايا التي يقدمها كل عميل للمؤسسة من جهة، ومعرفة مستوى رضا كل عميل ومدى نجاح الجهود التسويقية في تعزيز العلاقة بين المؤسسة وعملائها، وهذا بغرض تحسين وتطوير الجهود التسويقية وتفادي أي مشاكل تسويقية يمكن أن تظهر، وأيضا التعرف على نقاط القوة والنقاط الضعف في السياسات التسويقية للمؤسسة ومحاولة الاستفادة منها أو معالجتها، ويتم تقييم أهم العملاء في القطاع السوقي المستهدف بناء على المعايير التالية:

✓ مدى نجاح المؤسسة في إشباع حاجات العملاء: فأساس بقاء العملاء ونجاح المؤسسة في الاحتفاظ بهم هو قدرتها على إشباع حاجتهم ورغباتهم، لذلك لا بد أن تعمل وبشكل مستمر على تقييم قدرتها في ذلك، من خلال دراسة شكاويهم وانطباعاتهم حول سياسات المؤسسة ومنتجاتها، وان تستفيد من أثر ذلك في تحسين وتدعيم جهودها في هذا الإطار.

<sup>1</sup> - علي فلاق الزغبي، الآفاق المستقبلية لاستراتيجيات التسويق المحلي والدولي في شركات القطاع الخاص الأردني "دراسة ميدانية تحليلية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، 2006، ص59.

<sup>2</sup> - Charron, J.L et Separi, S, organisation et gestion de l'entreprise : manuel et application, DUNOD, Paris, 1998, p 302.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

- ✓ قياس مدى رضاهم وولاءهم للمؤسسة: فلكي تضمن المؤسسة بقاء عملائها وعدم تسربهم يجب عليها العمل على تعزيز رضاهم وولاءهم لها، لان هذا العامل يعتبر أساس العلاقة الطويلة. ولهذا يجب قياس رضا العملاء وولائهم والاستفادة من ذلك في إعادة توزيع وتوجيه تركيز الجهود التسويقية، أو تصحيح السياسات التسويقية وتطويرها.
- ✓ قياس ربحية المؤسسة المحصلة من العميل الواحد: والذي يتأثر بعاملين أساسيين وهما متوسط تكلفة العميل والإيراد المتوسط للعميل الواحد، حيث يمثل الأول مختلف النفقات والأعباء التي تتحملها المؤسسة من اجل جذب العميل والاحتفاظ به وتلبية حاجاته ورغباته، أما الثاني فيمثل تلك العوائد التي تحصل عليها المؤسسة من جراء بيع منتجاتها لعملائها وهو يتأثر بحجم وقيمة مشتريات العميل من المؤسسة، وطول فترة التعامل معها.
- ✓ مدى مساهمته في تحقيق أهدافها التسويقية أو المزايا التي يمكن أن يقدمها العميل للمؤسسة: فالمزايا التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة من عملائها ذو الولاء المرتفع، لا تقتصر فقط على تعظيم الأرباح بل يتعدى ذلك إلى المساهمة في تحقيق بعض المزايا التسويقية كالإعلان المجاني عن طريق الكلمة المنطوقة، المشاركة في تطوير وتحسين السياسات التسويقية للمؤسسة وغيرها، ولهذا يجب على المؤسسات أخذ هذه الأمور بعين الاعتبار عند تقييم المزايا المحصلة من طرف العملاء.
- إن عملية التقييم للعملاء تكون مبنية على عاملين أساسيين الأول يتمثل في المزايا التي يتحصل عليها العملاء من المؤسسة، والثاني يتمثل في المزايا التي تتحصل عليها المؤسسة من عملائها، حيث يجب الاستفادة من نتائج التقييم هذه في بناء وتطوير العلاقات بين الطرفين.

### 4- إنشاء نظام إتصالات فعال:

تعتبر الاتصالات الفعالة أساس نجاح وفعالية التسويق بالعلاقات، لان هذا الأخير يركز على العلاقات التي تعتبر الاتصالات التفاعلية جوهرها، ولتكون الاتصالات فعالة يجب أن تتميز بمجموعة من الخصائص أبرزها السرعة والدقة والوضوح والشمولية والسرية وقوة الإقناع والتأثير وكثافة المعلومات المنقولة<sup>1</sup>، ففعالية الاتصالات بين المؤسسة والعملاء تقاس بقدرتها على توفير المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب للطرفين وأيضاً بقدرتها على إحداث التأثير المطلوب في سلوك الطرف الآخر، وحتى يمكن للمؤسسة إجراء اتصالات فعالة تؤدي الغرض منها يتعين عليها ضرورة التفكير بجدية في طبيعة المعلومات المطلوب إرسالها والتي تعكس الهدف المراد تحقيقه أو التأثير المراد إحداثه على سلوك العملاء، وهذا يوجب مراعاة رغباتهم

<sup>1</sup>- فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، بيروت، 2004، ص14.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

وخصائصهم وقدراتهم<sup>1</sup>، فضلا على ذلك يجب أن تسمح لها هذه الاتصالات بالحصول على ردود الفعل، وهذا ما يمكن أن يوفره نظام الاتصالات التفاعلية، التي تدعم العلاقة بين المؤسسة وعملائها وتزيد من قدرتها على إشباع حاجاتهم ورغباتهم، هذا وتمثل أهداف إنشاء نظام فعال للاتصالات مع عملاء المؤسسة فيما يلي :

أ. تحقيق علاقات إجتماعية وشخصية، وهذا ما يوجب توفر ما يلي :

- إمتلاك العمال القدرة والكفاءة اللازمة للاتصال والتواصل مع العملاء.

- تشجيع وتمكين العمال من الإتصال بشكل مستمر بالعملاء وهذا من خلال توفير وسائل الاتصال المناسب، وإعطاء الفرص ليتعرف العملاء على العميل كإقامة أيام مفتوحة على المؤسسة أو ندوات ومؤتمرات وغيرها.

- تنظيم برامج مكافآت وتحفيزات للعملاء بغرض تشجيعهم على الاتصال والتواصل مع المؤسسة.

ب. وجود حوار مستمر بين المؤسسة و العملاء : وهذا يقوم على ما يلي :

- قيام المؤسسة بالإتصال بالعملاء وإرسال لهم خطابات تتضمن الشكر والتقدير وتقديم الاقتراحات والإجابة عن الاستفسارات ومختلف المعلومات المساعدة لهم في اتخاذ قرار الشراء.

- تشجيع الاتصال المباشر بين المؤسسة وعملائها من خلال توفير الوسائل المناسبة لذلك، كإنشاء المواقع الالكترونية، وفتح نقاط البيع، توزيع بطاقة التعريف بالمؤسسة التي تتضمن اسم وعنوان المؤسسة ورقم الهاتف وغيرها من البيانات الضرورية، تخصيص مصلحة لاستقبال والرد على اتصالات العملاء من خلال الهاتف أو البريد وغيرها.

### 5- بناء علاقات مع العملاء وتطويرها

إن عملية التطبيق الناجح والفعال للتسويق بالعلاقات تقوم على الفهم الصحيح لطبيعة العلاقة التي تربط المؤسسة بعملائها المستهدفين، والتعرف الجيد على حاجاتهم ورغباتهم، وهناك مجموعة من الخطوات والآليات التي يمكن إتباعها في هذا الشأن:<sup>2</sup>

- قياس قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعملاء: قبل المخاطرة في الاستثمار في بناء علاقات مع العملاء، يجب على المؤسسة قياس قدرتها على الاحتفاظ بالعملاء ومدى نجاحها في ذلك، بناء على مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى تحديد العملاء الذين تمكنوا من قطع العلاقة مع المؤسسة، وتحديد أثر

<sup>1</sup> - صالح خميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية "أسس مفاهيم ومراسلات الأعمال" دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2007، ص17.

<sup>2</sup> - Doschultz, learn to differentiate crm's two faces, marketing news, November 20, 2000, p11.

ذلك على ربح المؤسسة، ثم ترتيب العملاء حسب احتمالات تسربهم، مع تعديل سياسات التعامل مع العملاء وتقييم الخدمات المقدمة لهم.

- إدارة الأنشطة الخاصة بالاحتفاظ بالعملاء: حيث تعمل على اعتماد أنشطة تسويقية من اجل التقليل من تسرب العملاء، بناء على دراسة واعية لأسباب تسربهم، حيث يتم ذلك من خلال إعداد برامج لإعادة العملاء المتسربين، والتعامل مع شكاوي العملاء، وضع معايير لجودة الأداء وللخدمات المقدمة، العمل على التدريب المستمر للعمال بهدف تمكينهم من التعامل مع العملاء بشكل جيد.
- تعظيم القيمة المدركة للعملاء: فبالاستفادة من الدراسة المستمرة لأسباب تسرب العملاء ومعالجة مشاكلهم، يمكن إعداد برامج تدريب للعمال تمكنهم من التعامل بشكل جيد مع العملاء وأداء العمل بما يناسب احتياجاتهم، والعمل بشكل مستمر لتعظيم المنافع المقدمة لهم، وهذا بناء على مجموعة من العناصر أهمها التحول إلى مؤسسة تعمل وفق ما يريده العملاء، مراعاة البدائل التي يقدمها المنافسين ومحاولة التميز عن ذلك، ضرورة التواصل المستمر مع العملاء، اكتساب الخبرة في خدمة العملاء بما يؤدي إلى التطور في توقع حاجات العملاء وتحقيقها.

### المطلب الثالث: قياس فعالية التسويق بالعلاقات والانتقادات الموجهة له

إن التسويق بالعلاقات كغيره من أنشطة المؤسسة ووظائفها يتطلب رقابة وتقييم باستمرار، حتى يمكن للمؤسسة معرفة مدى نجاحها في تحقيق أهدافها التسويقية ومدى نجاحها هذا المنهج، ولهذا يجب الارتكاز على معايير معينة لاجاز هذه المهمة، وتزداد أهمية هذا التقييم إذا علمنا بجدائة هذا المنهج، وانه يخضع إلى تمحيص واختبار من طرف العديد من الباحثين، وإثرى ذلك فقد وجهت له بعض الانتقادات، ولهذا سنعمل من خلال هذا العنصر على شرح معايير تقييم فعالية هذا المنهج واهم الانتقادات التي وجهت له.

#### I. مؤشرات قياس فعالية التسويق بالعلاقات:

باعتبار أن التسويق بالعلاقات يراهن على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إنطلاقاً من الاحتفاظ بالعملاء وكسب ولائهم لها وتعظيم القيمة المقدمة لهم، حيث يعمل على تعظيم هامش الربح المكتسب من العميل الواحد بناء على تعظيم حجم التعامل الذي يتأثر بطول فترة التعامل من جهة، وعدد مرات التعامل أو قيمة التعامل في كل مرة من جهة أخرى، وتحقيق هذا الغرض مبني على الجهود التي تبذلها المؤسسة في إطار تحسين علاقتها بعملائها وإرضائهم، وفي هذا الإطار فقد تم وضع مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مدى فعالية التسويق بالعلاقات ودوره في تحقيق مصالح كل الأطراف ذات

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

العلاقة وليس مصالح المؤسسة فقط لأنه دوما يسعى إلى بناء علاقات تعاون وتشارك والتي يمكن تحديدها على النحو الآتي:<sup>1</sup>

- ✓ مستوى الثقة بين الطرفين: فكلما زادت الثقة بين الطرفين دل على أن الأنشطة التسويقية في هذا الإطار ذات فعالية، لكون أن الثقة أساس تكوين العلاقات القوية والطويلة، ويمكن قياس الثقة من خلال طريقة التعامل بين الأطراف أو من خلال دراسة آرائهم.
- ✓ مستوى الالتزام: حيث انه كلما كان إلتزام الأطراف قوي وجاد كلما دل على فعالية التسويق بالعلاقات ونجاحه في فرض الالتزام على كل أطراف العلاقة، وهو يعبر عن مدى رغبة وجدية هذه الأطراف في الحفاظ على العلاقة وتنميتها من خلال التعاون والمشاركة.
- ✓ طول فترة العلاقة بين الطرفين: وكلما كانت العلاقة طويلة زادت فعالية التسويق بالعلاقات في تحقيق أهدافه، فالعلاقة الطويلة هي هدف أساسي لهذا المنهج، ولهذا يمكن قياس الأداء التسويقي للمؤسسة في هذا الإطار من خلال هذا المؤشر المهم. والتي تظهر من خلال معدل دوران العملاء، وقدرة المؤسسة على الاحتفاظ بهم، ومدى استعدادهم للمحافظة على العلاقة مع المؤسسة.
- ✓ مدى وجود اتصالات مباشرة وتفاعلية: فالاتصالات المباشرة وذات إتجاهين تعتبر مؤشر عن وجود علاقة تفاعلية وتعاونية بين الأطراف تركز على معالجة القضايا المشتركة والتي تتمحور حولها العلاقات.
- ✓ مدى التركيز على حاجات ورغبات العملاء: إن أهم شيء لجذب والاحتفاظ بالعملاء وتعزيز علاقتهم بالمؤسسة هو الاهتمام بتلبية حاجاتهم ورغباتهم، وذلك بناء على الفهم الصحيح لتلك الحاجات، وهذا ما يستدعي تسخير جهود كبيرة لهذا الغرض.
- ✓ مستوى الجودة: والتي تشير إلى مدى نجاح المؤسسة في تحقيق المطابقة بين سياساتها التسويقية ورغبات العملاء وبناء علاقات حسب ميولاتهم وتوجهاتهم، كما تشير إلى مدى نجاح تلك العلاقات في تحقيق مصالح المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، ولهذا فإن الجودة هنا تظهر في إتجاهين كإشارة على أن كلا طرفي العلاقة مطالب بتحسين هذه الأخيرة وتطويرها وبنائها بما يضمن تعظيم المنافع للأطراف على حد سواء.

<sup>1</sup> - Pressey , Mathews, barriers to relationship marketing in consumer retailing, journal of services marketing, vol.14, no.1, p37.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

✓ جهود المؤسسة في الاحتفاظ بالعملاء: وقيس لنا هذا المؤشر جهود المؤسسة المبذولة حقيقة في سبيل الاحتفاظ بالعملاء، من خلال السعي لإرضائهم وتدعيم ولائهم للمؤسسة، والذي يتحقق بناء على إشباع حاجاتهم وتدعيم علاقتهم بالمؤسسة.

وبالإضافة إلى المؤشرات السابقة هناك مؤشرات أخرى يمكن من خلالها قياس التسويق بالعلاقات كالروابط التي تنشئها المؤسسة في إطار بناء علاقتها بالعملاء، والتي تتحدد من خلال قوتها في منع الأطراف من قطع العلاقة، وأيضاً من خلال عدد هذه الروابط وكلما كانت هذه الروابط كثيرة وقوية زادت في طول العلاقة وبالتالي زيادة في فعالية التسويق بالعلاقات، وبالإضافة إلى ذلك هناك مؤشر آخر يتمثل في درجة الاعتمادية والتي تشير إلى مدى اعتماد الأطراف في تحقيق مصالحها وحاجاتها من خلال هذه العلاقة، وبالتالي فإن درجة الاعتمادية تزداد كلما زادت حجم المنافع والمصالح المحققة من خلال هذه العلاقة. كما يمكن أيضاً قياس هذه الفعالية من خلال مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة كتعظيم هامش الربح أو حجم التعامل الذي يمكن تحصيله من العميل الواحد، إضافة إلى مستوى رضا وولاء العملاء.

وفي الأخير ومن خلال ما سبق يتضح أن فعالية ونجاح التسويق بالعلاقات مرتبط بشكل مباشر بمستوى جودة العلاقة المبنية بين المؤسسة والعملاء والتي تظهر من خلال الروابط والالتزامات والتفاعلات والدوافع والمنافع المحققة وطول هذه العلاقة، فالتسويق بالعلاقات يستهدف بناء وتطوير العلاقات.

### II. الانتقادات الموجهة للتسويق بالعلاقات:

رغم الأهمية الكبيرة التي يكتسبها التسويق بالعلاقات، ورغم دوره في بناء العلاقات وتطويرها وإشباع حاجات وتحقيق طموحات أطراف العلاقة، ورغم أنه منهج ظهر ليعبر عن مدى مواكبة ومسايرة المؤسسات للتطورات والتغيرات في بيئتها الاجتماعية والثقافية والعلمية، وعلى رأسها التغيرات في طبيعة المنافسة وميولات المستهلكين ونمو وعيهم، إلا أن هذا لا يعني أنه خالي من النقائص والعيوب فهناك الكثير منها، والتي تظهر في عملية تطبيقه وسوء استخدامه أو التي تكتنفه من حيث أنه منهج تسويقي، وعلى العموم فإنه من الضروري على المؤسسات البحث عن نقاط ضعف أي إستراتيجية أو توجه تتبناه، وهذا بغرض معالجتها وتفاديها، يمكن تلخيص أهم المخاير والمعوقات لهذا المنهج على النحو التالي:<sup>1</sup>

- يتصف بمحدودية التطبيق: فيجب الانتباه دائماً إلى أن هذا المنهج ممكن التطبيق في بعض الحالات وفي حالات أخرى لا يكون مجدياً. وبالتالي فإن التسويق بالعلاقات ليس صالحاً لكافة الحالات بل يقتصر على حالات معينة ومحدودة.

<sup>1</sup> - معتصم عقاب عبد القادر مسعود، استخدام مفهوم التسويق بالعلاقات بالاستناد إلى عنصري القيمة والرضا للزبائن في شركات التامين في الأردن وفلسطين "دراسة مقارنة"، مرجع سبق ذكره، ص 80.



## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

- كما أن هذا المفهوم لا يزال في بداية ظهوره، وعليه من المحتمل أن تندم المؤسسات على تبني هذا التوجه في السنوات المقبلة.
- كما أن التسويق بالعلاقات لا يعتبر منهج جديد بل هو عبارة عن إعادة صياغة الممارسات التسويقية القديمة في ثوب جديد، فالتركيز على موضوع العلاقات في المبادلات التجارية لم يكن حديث العهد بل كان شائعاً خاصة عندما كانت المجتمعات صغيرة.
- أنه من الصعب في بعض الأحيان التمييز بين الحالات التي يمكن تطبيق فيها المنهج التقليدي أو منهج التسويق بالعلاقات.
- احتمال فشل العلاقة: فالتسويق بالعلاقات مبني على الاستثمار في علاقات العملاء من خلال الجهود المبذولة لبنائها وتطويرها، ولكون ذلك لا يضمن النجاح الأكيد لاستمرارية تلك العلاقة فقد تفشل وبالتالي يعرض المؤسسة إلى تحمل خسائر إضافية، خاصة إذا كانت عملية التطبيق غير مبنية على دراسات حقيقية ودقيقة.
- إن التركيز على عدد محدود من العملاء يعرض المؤسسة إلى مخاطر الفشل في المحافظة على العلاقة لفترة طويلة
- أن العملاء في كثير من الأحيان لا يفضلون أن تكون لهم علاقات هيكلية، لأنها تحد من حريتهم في اختيار المؤسسات وقطع العلاقة إذا ما أرادوا ذلك
- كما حذرت دراسة قام بها (Dowling & Uncles)<sup>1</sup> سنة 1997 من الاعتبار القائم حول أن العميل ذو الولاء هو دوماً الأكثر ربحية، وقد أثارت الشك حول الافتراضات التي مفادها أن خدمة العميل ذو الولاء أقل تكلفة، وأنه يدفع السعر الأعلى، وأنه ينفق أكثر على منتجات المؤسسة.
- وفي الأخير يجب أن نؤكد أن موضوع التسويق بالعلاقات لا زال حديث النشأة وبحاجة إلى دراسات متخصصة ومعقدة لإثبات مدى نجاعته وقدرته على تحقيق الأهداف التسويقية المرجوة، كما انه لا يزال من الناحية العملية في مرحلة اختبار ولم تظهر نتائج ذلك كاملة لقياس مدى فعاليته، كما أن هذا يكون صالح في حالات وغير ذلك في حالات أخرى، مع أن الوسائل المساعدة على تطبيق هذا المنهج لا زالت في تطور مستمر كتكنولوجيا المعلومات والاتصال وغيرها، وبالتالي حظوظ نجاح تطبيقه وتوسع نطاق ذلك لا زالت قائمة.

<sup>1</sup>- إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي، مرجع سبق ذكره، ص412.

### خلاصة الفصل:

إن التوجهات والتطورات التسويقية الحالية للمؤسسات الاقتصادية عكست التطور والتغير في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية لهذه المؤسسات، إذ ساهمت التغيرات على مستوى هذه البيئات في إحداث و بروز مناهج تسويقية عديدة مبنية في مجملها على تحسين وتطوير دور هذه المؤسسات وإبراز مكانتها الحقيقية وتحسين علاقتها مع عناصر محيطها، مع إعتبار العميل نقطة الارتكاز في النشاط التسويقي للمؤسسة ومحور إهتمام كل أنشطتها ووظائفها، حيث يتصدر هذه المناهج التسويق بالعلاقات كمنهج تسويقي برز حديثا في الساحة العلمية ليؤكد أهمية علاقات المؤسسة بمختلف اتجاهاتها.

حيث يعتبر هذا الأخير سلوك مبني على الاستثمار في العلاقات التي تربط المؤسسة بمختلف الأطراف الأخرى من خلال التركيز على المنافع المشتركة، في إطار إستراتيجية تسويقية موجهة نحو التميز والتفرد في خدمة العميل والاحتفاظ به، وهذا بناء على توجيه وتكييف عناصر المزيج التسويقي بشكل يتناسب وتوجهات المؤسسة في هذا الإطار، وقد ظهر هذا المنهج نتيجة التطور والتغير في طبيعة علاقات المؤسسة وإزدياد أهمية تلك العلاقة في تعزيز بقاء واستمرارية المؤسسة، إضافة إلى نمو الوعي لدى الأفراد والمجتمعات وإزدياد ضغوط الجمعيات على المؤسسات من اجل تحسين خدماتها وزيادة دورها في خدمة المستهلكين والمجتمع، هذا ما أدى إلى زيادة إهتمام المؤسسة بتطوير وتنمية علاقاتها بمجتمعها الأمر الذي زاد من تطور وتوسع نطاق تطبيق التسويق بالعلاقات، خاصة بظهور الوسائل والأدوات التي تسهل وترفع من فعالية تطبيق هذا المنهج، كظهور وتطور وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي توفر وسائل اتصال ذات فعالية عالية وتكاليف منخفضة. ويهدف هذا المنهج أساسا إلى الاحتفاظ بالعملاء من خلال توجيه وتركيز الجهود التسويقية في هذا الإطار وبناء قاعدة بيانات خاصة بهم تمكن المؤسسة من معرفة سلوكيات عملائها وحاجاتهم وتطلعاتهم، سعيا منها لتطوير وتعزيز علاقاتها بهم من خلال تكوين روابط هيكلية واجتماعية ونفسية.

فالتسويق بالعلاقات منهج تسويقي يركز بالأساس على العلاقات ودعمها ومحاولة ترقيتها وتطويرها إلى مصاف علاقات التعاون والتشارك بدلا من الصراع والتنافس، الذي يمكن أن يحدث بين طرفي تلك العلاقات من اجل تعظيم المكاسب والمنافع، أي يقوم على فكرة أساسية وهي انه يمكن تعظيم المنافع وتحقيق المصالح بشكل أفضل إذا ما كان هناك تعاون وتفاهم بين الطرفين في إطار علاقات طويلة الأجل، كما يعتبر العميل محور إهتمام المؤسسة ونقطة تركيز جميع جهودها وأنشطتها، ولهذا يعتبر هدف تلبية حاجات ورغبات العميل من أولوياتها، كما يركز هذا المنهج على البعد الاستراتيجي أي العمل في إطار العلاقات الطويلة الأجل من اجل تحقيق أهداف إستراتيجية، ومن أجل تحقيق تلك الأهداف فهو يعمل

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

على التحسين والتطوير المستمر لكافة أنشطة المؤسسة وتكييفها مع التغيرات والتطورات التي تحدث على مستوى حاجات ورغبات العملاء، إضافة إلى ضرورة إعتداد الاتصالات التفاعلية والمباشرة بين المؤسسة وعملائها، من أجل التعرف على حاجاتهم ورغباتهم وإتاحة لهم الفرصة الكافية لإبداء شكاويهم وانطباعاتهم.

ويرجع سبب إهتمام المؤسسات بهذا المنهج لكونه يعود بمزايا كثيرة على المؤسسة والعملاء والمجتمع، خصوصا وأنه يساهم في تخفيف حدة الصراع والمنافسة القائمة بين مختلف الأطراف، وبدلا من توجيه الجهود لمواجهة هذا الصراع يمكن استغلالها في تعظيم المزايا والمنافع، إعتبارا من أن منافع ومصالح الأطراف مرتبطة مع بعضها البعض وأن تحقيق مصالح الطرف الآخر يعتبر ضمان لاستمرارية تحقيق وتعظيم منافع المؤسسة. وهذا ما ينعكس إيجابا على القيمة المدركة لدى العملاء، وتدعيم ولاءهم للمؤسسة، وتخفيض تكاليف التسويق ورفع الجودة وزيادة الأرباح والحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة، خاصة إذا كان تطبيق هذا المنهج مقترن باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي ترفع من فعالية المؤسسة في الاتصال بعملائها والتفاعل معهم بأقل تكاليف، مع إلتزام المؤسسة بمبادئ المسؤولية الاجتماعية القائمة على ضرورة اتخاذ المبادرة للمساهمة في تطوير وترقية المجتمع ومختلف الأطراف ذوي العلاقة معها، لان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تمكنها من دعم نجاحها الإستراتيجي من خلال زيادة قدرتها على النمو والتكيف مع مختلف التغيرات البيئية.

ومن أجل الوصول إلى تطبيق فعال للتسويق بالعلاقات يجب التقيد بمجموعة من الإجراءات والضوابط كتحديد الحالة المناسبة لتطبيقه، لان هذا المنهج يتميز بمحدودية التطبيق أي انه يناسب حالات معينة فقط، حيث تختلف تلك الحالات بحسب اختلاف طبيعة العملاء والمؤسسات ومنتجاتها وأنشطتها، فنجد أنه أكثر ملاءمة للمؤسسات الخدمية والصناعية والمنتجات ذات هامش الربح الكبير، أي أن تطبيق هذا المنهج يناسب الحالات التي فيها يسهل الاتصال بالعملاء والتفاعل معهم وان تلك الحالات تسمح ببناء علاقات طويلة الأجل وتكون فيها تكاليف الاحتفاظ بالعملاء أقل من المنافع المحصلة، أي أن الاستثمار في تلك العلاقات يكون مربحا بالنسبة للمؤسسة، وعلى هذا الأساس يمكن المؤسسة تجزئة عملائها وتمييز تعاملاتها الخاصة بهم، وفي ضوء هذا التقسيم يمكن تحديد ثلاثة مستويات للتسويق بالعلاقات منها التي تقوم على أساس التسويق التقليدي ومستوى العلاقات التفاعلية وأرقاها مستوى التعاون والتشارك، وهنا يظهر التكامل الموجود بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات في إطار ما يسمى بالإستراتيجية المتصلة.

## الفصل الثاني: الأهمية التنافسية للتسويق بالعلاقات

كما أن تطبيق هذا المنهج متوقف على مجموعة من العوامل التي تهيئ الظروف المناسبة لذلك، ومنها تهيئة البيئة الداخلية من خلال التسويق الداخلي الذي يعمل على تنمية وتطوير قدرات ومهارات العميل الداخلي وتسخير ذلك لتحقيق رضا العميل الخارجي ودعم ولاءه للمؤسسة، مع ضرورة بناء نظام قاعدة بيانات العملاء واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطوير وتنمية العلاقات باستمرار، مع تقييم جودة هذه العلاقات من حيث جهود المؤسسة المبذولة في سبيل تنميتها وتحسين آثارها على الأهداف التسويقية للمؤسسة. وتأتي أهمية تقييم وقياس فعالية التسويق بالعلاقات من كونه يواجه بعض الانتقادات التي تخص محدودية التطبيق ومخاطر فشل العلاقات وبالتالي تحمل المؤسسة خسائر كبيرة قد تؤثر على مركزها التنافسي.

بناء على الدراسة التي قمنا بها في إطار هذا الفصل يتضح أن للتسويق بالعلاقات أهمية ودور كبير في تعزيز تنافسية المؤسسة ومواجهة مختلف التهديدات والمخاطر التنافسية، وبالتالي إمكانية الدفاع عن المركز التنافسي، ويأتي ذلك إنطلاقاً من دوره في تدنية تكاليف التسويق، ورفع جودة المنتجات وخدمة العملاء، ورفع قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء وتطلعاتهم، إضافة إلى دوره في تعزيز وتنمية العلاقات التي تساهم في تخفيف حدة الصراع والتنافس وبالتالي تقليل مخاطر المنافسة وتجنب آثارها المدمرة على المؤسسة، فالتسويق بالعلاقات دور في رفع جودة العلاقات التي تعتبر في حد ذاتها ميزة تنافسية للمؤسسة تمكنها من مواجهة التهديدات والدفاع عن مركزها التنافسي.

من هذا كله يتضح أن للتسويق بالعلاقات دور كبير من الناحية التنافسية لكونه يتجه دائماً إلى تدعيم وتطوير علاقات العملاء (تحسين جودة العلاقة) إضافة إلى انه يجنب المؤسسة الصراعات التنافسية الحادة المتضمنة في مختلف علاقاتها ببيئتها الداخلية و الخارجية.

بناء على نتائج الفصل الأول والمتعلق بتحليل الأبعاد التسويقية للميزة التنافسية والتي خلصت إلى توضيح دور الأنشطة التسويقية في بناء الميزة التنافسية، أو اعتبار القدرات والسياسات التسويقية ميزة تنافسية في حد ذاتها إذا كانت فعالة وتحدد وفق رؤية مستقبلية وإدراك منهجي للتحديات والتغيرات البيئية التي تواجه المؤسسة، وخاصة إذا كانت تركز على خدمة العميل وتحقيق رضاه، فإذا كان هذا هو الشأن بالنسبة للأنشطة التسويقية بصفة عامة فكيف هو الحال بالنسبة للمناهج التسويقية التي تركز على دعم وتعزيز علاقات العملاء كما هو الحال بالنسبة للتسويق بالعلاقات، الذي تبين لنا من خلال نتائج هذا الفصل أن فلسفته الأساسية تقوم على هذا الغرض، ولهذا سنقوم من خلال الفصل الموالي بتحليل الأبعاد التسويقية لهذه العلاقات ودورها في إكساب المؤسسة مزايا تنافسية. وانطلاقاً من هذا سنبحث دور التسويق بالعلاقات في بناء وتطوير تلك العلاقات وأهمية هذه الأخيرة في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.

## الفصل الثالث

تحليل الأبعاد التسويقية والتنافسية

لعلاقات العملاء

### تمهيد:

إن المؤسسة الاقتصادية باعتبارها نظام مفتوح يتفاعل مع عناصر محيطه الخارجي، يتوجب عليها التأقلم والتكيف مع هذا المحيط المتغير والمتطور باستمرار، وفي إطار ذلك التفاعل تنشأ عدة علاقات مع مختلف العناصر المشكلة لبيئة المؤسسة، وهذه العلاقات تختلف وتنوع بحسب طبيعة وهدف المؤسسة وبحسب تنوع واختلاف عناصر البيئة والظروف التي تحكمها، ولتلك العلاقات دور هام في نجاح المؤسسة واستقرارها، لهذا يجب على هذه المؤسسات تنمية وتحسين تلك العلاقات وبنائها بما يناسب توجهاتها وغاياتها، أو تكيف سياساتها واستراتيجياتها بما يناسب طبيعة هذه العلاقات، بما يجعل هذه الأخيرة تخدم وجود المؤسسة وتحقق أهدافها، حيث انه كلما كان الأثر الايجابي لتلك العلاقات كبير كلما دل ذلك على أنها ذات جودة عالية، وهذا هو المحور الأساسي الذي يركز عليه التسويق بالعلاقات بحيث يسعى دوماً لترقية وتنمية علاقات المؤسسة مع مختلف العناصر بما في ذلك العلاقات الداخلية، وهذا من خلال السعي للتخفيف من حدة الصراع والتنافس في هذه العلاقات الناجم عن تعارض المصالح والأهداف مع مختلف الأطراف.

إن نجاح المؤسسات في تطوير وتحسين علاقاتها التسويقية وخاصة علاقتها بالعملاء، أي تحسين وتطوير جودة هذه العلاقة من منظور المؤسسة، تكون قد نجحت في تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة. وهذا يتطلب تبني فلسفة شاملة تبدأ بالمحيط الداخلي من خلال سياسات التسويق الداخلي الذي يرفع من قدرة المؤسسة على تطوير وتحسين العلاقات الخارجية، مع ضرورة التركيز على سياسات التسويق بالعلاقات الموجه للعملاء، والذي يمكنها من تحقيق عدة مزايا وأهداف تسويقية تجعلها في موقف تنافسي قوي أمام مختلف التهديدات التي تحيط بها.

من اجل تحديد دور وأهمية التسويق بالعلاقات في دعم وتحقيق الميزة التنافسية، سنعمل من خلال هذا الفصل على تحليل مفهوم العلاقات التسويقية وأبعادها، ثم دراسة مفهوم جودة العلاقة وتوضيح دور التسويق بالعلاقات في تحسينها، وكذا علاقتها بالميزة التنافسية، لنستنتج في الأخير دور هذا المنهج في دعم وتحقيق الميزة التنافسية.

### المبحث الأول: ماهية علاقات العملاء:

تعتبر العلاقات سمة إجتماعية ونتيجة حتمية لتواصل وتكوين المجتمعات والجماعات، فمن خلالها تحافظ هذه الأخيرة على بقائها وتماسكها، وبالإضافة إلى قيمتها في تحقيق حاجات ورغبات الأفراد المادية، فهي لها دور كبير في إشباع حاجات اجتماعية ونفسية، فلذلك تعتبر الحاجات والرغبات الإنسانية دافع أساسي لتكوين العلاقات ومن جهة أخرى تعتبر هذه الأخيرة أمر ضروري لتلبية تلك الحاجات والرغبات، ولذلك فإن تحليل وفهم طبيعة العلاقة بين شخص وشخص آخر سواء كان شخص طبيعي أو معنوي أمر ضروري لإيجاد أساليب وأدوات فعالة للتأثير في تلك العلاقة وتطويرها وتمييزها، وهذا يتطلب معرفة أسباب ودوافع نشوئها وأهم الروابط والالتزامات التي تعززها.

إن عملية التطبيق الصحيح والفعال للتسويق بالعلاقات لا بد وان تركز على معرفة مجموعة من الأسس والمعطيات، والتي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- معرفة المقصود بالعلاقة مع العملاء: وهذا من خلال توضيح طبيعة العلاقة التسويقية ومضمونها الذي يركز على الإتصالات والتفاعلات لتحقيق أغراض تجارية بالأساس وتمتد في ذلك ليكون لها آثار نفسية واجتماعية.
- تحديد أسس ومقومات هذه العلاقة: فالعلاقات التي تنشأ بين المؤسسة والعميل سواء كانت داخلية أو خارجية تركز بالأساس على طبيعة وحجم المنافع والمكاسب التي يتوقع كل طرف تحقيقها من هذه العلاقة، وهذا ما يشكل عقد ضمني بين الطرفين يجعل كل طرف يلتزم بالحفاظ على هذه العلاقة ويشكل له دافع ليتصرف وفق سلوك معين.
- معرفة العميل الذي يجب أن تبنى معه هذه العلاقة: فمن الضروري أن تعرف المؤسسة طبيعة العميل الذي يجب بناء العلاقة معه وتطويرها، وهذا من حيث الحاجات والرغبات وخصائص شخصيته ونمط سلوكه ومختلف العوامل المؤثرة في قراراته، لكي يتسنى للمؤسسة تحديد السياسات والتصرفات المناسبة.
- تحديد كيفية قياس وتقييم هذه العلاقة من طرف العميل وكيف ينظر إليها: أي معرفة توقعات العميل حول حجم وطبيعة المنافع والمكاسب التي يريد الحصول عليها من جراء هذه العلاقة، وهذا أمر ضروري لنجاح المؤسسة في بناء وتطوير هذه العلاقة.
- تحديد طريقة تدعيم وتعزيز العلاقة مع هؤلاء العملاء: أي تحديد السياسات والإجراءات الضرورية لبناء وتطوير علاقات العملاء، لان التسويق بالعلاقات يقوم أساسا على تنمية وتطوير هذه العلاقة وهذا من خلال مجموعة من السياسات التي تأخذ اتجاهين أساسيين، الأول متعلق بالعميل الداخلي بهدف

<sup>1</sup> - إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي "الفرص والتحديات"، مرجع سبق ذكره، ص 398.

زيادة قدرته على التفاعل والتواصل مع العميل الخارجي، والثاني متعلق بالعميل الخارجي بهدف تحسين وتطوير علاقته بالمؤسسة.

- تحديد وتصميم إدارة متخصصة وفعالة في تسيير العلاقة مع العملاء والعمل على تطويرها وتحسينها: إن التسويق بالعلاقات هو عبارة عن توجه ومنهج تسويقي شامل يحمل أفكار وفلسفة معينة تهدف إلى تعزيز وتطوير علاقات المؤسسة مع عملائها، وهذا التوجه يحتاج إلى إدارة تهتم بهذه العلاقة بحيث تعمل على جمع المعلومات والبيانات عن العملاء والاستفادة منها في تصميم وبناء السياسات التسويقية المناسبة لتطوير والمحافظة على هذه العلاقات.

وبهدف تحديد الضروريات لتطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات سنعمل من خلال هذا المبحث على تعريف علاقات العملاء وتحديد أنواعها ومختلف استراتيجيات بناء وتطوير هذه العلاقات والنظريات المفسرة لها.

### المطلب الأول: تعريف علاقات العملاء والنظريات المفسرة لها

تعتبر العلاقات التسويقية للمؤسسة عامل مهم لتحديد نجاحها أو فشلها، فهي تحمل مقومات وأسس ذلك، وهذا يتوقف على مدى نجاح المؤسسة في استيعاب تلك العلاقات وفهمها فهما صحيحا وبنائها وتطويرها بما يخدم مصالحها أو توجيه سياساتها وتكييفها بما يتناسب مع تلك العلاقات، فبالنظر إلى أهمية هذه العلاقات في صناعة نجاح المؤسسة فيكون من المهم جدا أن تجعلها المؤسسة محور اهتماماتها التسويقية، لكونها روابط أساسية تجعل المؤسسة جزء مهم في المجتمع. وعلى هذا الأساس فقد ظهرت العديد من النظريات التي تحاول تفسير هذه العلاقات وتحليل أسباب نشوئها وتطورها.

من خلال هذا المطلب سنعمل على تعريف علاقات العملاء وتحديد ماهيتها، كما نتطرق إلى النظريات المفسرة لها على النحو الآتي:

#### I. تعريف علاقات العملاء:

مفهوم العلاقات يشير بشكل عام إلى مجموعة التفاعلات الاجتماعية والنفسية التي تنشأ من إتصال الأشخاص ببعضهم البعض، إذ تمثل نموذج يعكس الأبعاد الاجتماعية والشخصية بين الأفراد، ولذلك فإن تحليلها يعطينا فهما واضحا للسلوك الإنساني وطبيعة المشكلات الفردية والجماعية التي ترجع إلى عوامل ذات صلة بطبيعة العلاقات، خاصة وان كل ما يجري في الحياة الاجتماعية ينتهي في آخر



المطاف إلى طبيعة العلاقات بين الأفراد والكيانات المختلفة<sup>1</sup>. يتضح من ذلك أن العلاقات بين الأفراد والكيانات الاجتماعية تمثل عنصر أساسي في تكوين الجماعات وتواصلها فيما بينها، بل لها دور رئيسي في بقائها واستمراريتها ونموها وتطورها، والتفاعلات الاجتماعية هنا تشير إلى التأثيرات المتبادلة بين فردين أو جماعتين أو هيئتين فأكثر ويتم هذا التفاعل عن طريق الاتصال سواء كان ماديا أو معنويا أو كان مباشرا أو غير مباشر، فيعتبر هذا الأخير عنصر أساسي لحدوث التفاعلات ومن ثم بناء العلاقات<sup>2</sup>، وإذا كان هذا هو الحال بالنسبة للعلاقات بصفة عامة فإن العلاقات بين المؤسسة والأطراف الأخرى كذلك تحكمها نفس المبادئ العامة، وهي ضرورة وجود التفاعل بين الأطراف وهذا ما يظهر في شكل التبادلات التجارية التي تتطلب أيضا وجود اتصال بأي طريقة من الطرق، فقد عرفت على أنها محصلة الصلات والاتصالات التي تقوم بين مؤسسة معينة وجماعيتها في شكل علاقات دائرية تفاعلية<sup>3</sup>، وعادة ما تواجه المؤسسات هنا صعوبة في كيفية الاتصال بالعميل كبدية لحدوث التفاعل، إذ يتطلب الاتصال وجود احتكاك متبادل بين طرفين أو ما يسمى بالتعارف الذي يتم من خلال وسائل الاتصال المختلفة، التي بدورها تتولى مهمة تعميق الصلات والروابط القائمة عليها<sup>4</sup>، وعليه يمكن تحديد أبعاد علاقات العملاء كأساس لفهم طبيعة هذه العلاقة والدوافع والعوامل المؤثرة فيها، فهذا يتطلب من المؤسسة بغية تكوين علاقات جيدة أولا فهم أسس ودعائم تكوين تلك العلاقات والبحث عن دوافعها بالنسبة لكل طرف، وأهمية فهم العلاقات بين المؤسسة والأطراف الأخرى ليس هو مطلب للتسويق بالعلاقات فقط، بل يتعدى ذلك إلى جميع الحالات والظروف التسويقية للمؤسسات، فنجاح أي سياسة تسويقية وضمان فعاليتها يوجب على قسم التسويق التعرف على جميع التفاصيل المتعلقة بالعلاقات التي توجد بين المؤسسة وكافة الأطراف. وبناء على ما سبق يمكن اعتبار علاقات العملاء على أنها "حصيلة الصلات التي تتوفر بين المؤسسة والجماعيات المتعاملة معها، فهي ذات اتجاهين ولها طرفين"<sup>5</sup>. وبالتالي فإن العلاقات التي تربط المؤسسة بالأطراف الأخرى في الإطار التسويقي هي تعبير عن التفاعلات التجارية والاجتماعية التي تحدث نتيجة تبادل المنافع وتحقيق المصالح. حيث يعتبر نظام الاتصال الفعال عنصر أساسي في تكوين وبناء العلاقات القوية المبنية على الثقة المتبادلة وذات منفعة عالية للطرفين<sup>6</sup>. وبسبب المنافع المتبادلة بين الطرفين يمكن اعتبار العلاقات طويلة الأجل بين

<sup>1</sup> - أحمد محمد موسى، العلاقات العامة من المنظور الاجتماعي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2007، ص58.

<sup>2</sup> - أحمد محمد موسى، العلاقات العامة من المنظور الاجتماعي، مرجع سبق ذكره، ص59.

<sup>3</sup> - أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة العلاقات العامة، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر والتوزيع، 2006، ص08.

<sup>4</sup> - سعاد جبر سعيد، سيكولوجية الاتصال الجماهيري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى 2008، ص71.

<sup>5</sup> - البخشونجي حمدي عبد الحارث، العلاقات العامة في الدول النامية، المكتبة الجامعية الإسكندرية مصر، 2000، ص30

<sup>6</sup> - Pelton, lou e, marketing chnnels : a Relationship management approach, mcgraw hill higher education, boston, 2002, p08.

المؤسسة والعميل على أنها علاقة شراكة كما تعتبر هذه العلاقات ميزة تنافسية دفاعية للمؤسسة تمكنها من مواجهة مختلف التحديات التنافسية<sup>1</sup>. فتركيز المؤسسة على تنمية وتطوير علاقاتها مع عملائها أمر ضروري للإحتفاظ بهم ومنع تسريحهم، وهذا يتطلب فهم طبيعة وأسس تلك العلاقة ومعرفة توقعات وطموحات العملاء والإلتزام بتحقيقها، بل التفوق على المنافسين في هذا الأمر.

### II. النظريات المفسرة للعلاقات:

نظرا لأهمية العلاقات بالنسبة للمؤسسات فقد حظيت بإهتمام كبير على المستوى العلمي والعملي، فنجد أن المؤسسات أصبحت تركز بشكل كبير على تحسين وتطوير علاقاتها بعملائها كأساس لتدعيم المركز التنافسي والاحتفاظ بالعملاء، وهذا نتيجة لتطورات وتغيرات جذرية مست كافة نواحي الحياة وخاصة وسائل تكنولوجيا الاتصال ونمو الوعي لدى الجماهير والمجتمعات وزيادة ضغوط هذه الأخيرة على المؤسسات من اجل ترقية مسؤولياتها الاجتماعية، هذا ما أدى إلى بروز العديد من الدراسات والنظريات التي حاولت تفسير علاقات العملاء، والتي بنيت على فكرة الدافع والسلوك، ويمكن عرض أهم هذه النظريات على النحو الآتي:<sup>2</sup>

1. فسرت نظرية القيمة مفهوم العلاقات بأنه كلما كانت القيمة التي سوف يحصل عليها العميل من المنتج أكبر فإن هناك احتمال أكبر ليشتره، وفي هذا الإطار فإن الجودة ورضا العميل والقيمة المدركة تعتبر أساس العلاقة، فبناء على هذا فإن العلاقة تعتبر وسيلة هامة لتلبية الحاجات والرغبات بالنسبة للعميل، ومن ثم تعتبر كل من القيمة المدركة والمتوقعة عناصر أساسية لبناء هذه العلاقات وتطويرها.

2. ومن جهة أخرى تفسر نظرية الربح العلاقة بين المؤسسة والعميل على أساس صافي القيمة الحالية للأرباح التي تجنيها المؤسسة من العميل الواحد على طول مدة العلاقة وهذا بعد احتساب تكاليف رأس المال ودرجة المخاطرة، وبالتالي فإنه كلما كانت المزايا المتوقعة من هذه العلاقة أكبر بالنسبة للمؤسسة كلما كانت دوافع هذه الأخيرة قوية لبناء وتطوير هذه العلاقات والحفاظ عليها. وبناء على النظريتين السابقتين فإنه يظهر هناك اعتماد كل طرف على الآخر في الحصول على رغباته وأهدافه وذلك بالنظر إلى توقعاته للمزايا التي يحصل عليها وكذا حجم الأعباء التي يتحملها، ونتيجة لنقص المعلومات المتوفرة لكل طرف عن الطرف الآخر فإن كلا منهما يتحمل قدرا من المخاطرة.

<sup>1</sup> - إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني حول: التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة 6، 8 أكتوبر 2003، ص405.

<sup>2</sup> - معتصم عقاب عبد القادر مسعود، إستخدام مفهوم التسويق بالعلاقات بالاستناد إلى عنصري القيمة والرضا للزبائن في شركات التامين في الأردن وفلسطين "دراسة مقارنة"، مرجع سبق ذكره، ص78.

3. أما النظرية الأكثر شيوعاً فهي نظرية التغلغل الاجتماعي والتي تشير إلى أن العلاقة تتكون من العديد من التفاعلات بين طرفيها، وعن طريق هذه التفاعلات يتغلغل كل طرف في شخصية الطرف الآخر من خلال الاستمرار في معرفة أمور سرية (عمق الشخصية) وفي العديد من النواحي (اتساع الشخصية) للطرف الآخر، حيث أنه خلال امتداد العلاقة فإن كل من المؤسسة والعميل يتبادلان المعلومات والمعارف عن بعضهما البعض مما يؤدي إلى إزدياد كثافة المعلومات المحصلة وفي الوقت نفسه يؤدي إلى تقوية العلاقة. حيث تقوم هذه النظرية على الأبعاد التالية:

- تتعرض كل من أنواع وطبيعة التفاعلات بين أطراف العلاقة إلى الزيادة باستمرار: أي أنه كلما كانت مدة العلاقة التي تربط الأطراف طويلة كلما كانت التفاعلات بينهما متنوعة وأكثر عمقا واتساعا.  
- كلما زاد استخدام أشكال جديدة من التفاعل كلما أدى ذلك إلى وجود لغة لا يمكن لأحد تفسيرها إلا طرفي العلاقة: فالإتصال والتفاعل بين الأطراف يجعلهم يكتسبون لغة خاصة للتفاهم والتخاطب وهذا نتيجة لتطور عملية الإتصال ذاتها.

- كلما تعرف طرفي العلاقة على بعضهما كلما زادت جودة هذه العلاقة بينهما: أي تؤدي المعرفة التي يكتسبها كل طرف عن الآخر والتي تتسم بالتطور والتنامي إلى زيادة الثقة والطمأنينة والتفاهم بين الأطراف.

- تؤدي العلاقة إلى زيادة انفتاح كل طرف على الآخر: فكلما طالت مدة العلاقة بين الأطراف كلما زادت معرفة كل طرف عن الآخر من حيث إتساع المعارف وتنوعها ومن حيث عمق هذه المعارف، الأمر الذي يؤدي إلى معرفة كل طرف بالآخر معرفة شبه تامة ومن ثم تخفيض نسبة المخاطرة الناتجة عن قلة معرفة كل طرف للآخر.

- يكسب كل طرف فهم أفضل للدور المطلوب منه اتجاه نظيره: معرفة كل طرف بالآخر وخاصة من حيث أهدافه واحتياجاته يجعله يدرك الدور الذي يجب القيام به من أجل إرضاء الطرف الآخر.

- كلما زادت العلاقة بين الطرفين قلت الرسمية بينهما: فطول العلاقة يولد معرفة أكثر بين الطرفين ويؤدي إلى نشوء علاقات قوية ذات أبعاد شخصية واجتماعية وعاطفية، مما يقلل من الأبعاد الرسمية والشكلية لهذه العلاقة، وتتجه الأطراف نحو التفاعل في إطار العلاقات غير الرسمية وذلك نتيجة الثقة المتبادلة بين الطرفين.

- كلما زادت متانة العلاقة كلما زادت إمكانية قبول النقد والتعامل الإيجابي أكثر: فالعلاقة القوية والمتينة تجعل من الأطراف تقبل النصائح وتجعل كل طرف يهتم بأراء الطرف الآخر وملاحظاته، ويجعل ذلك ركيزة أساسية لتوجيه وتطوير سلوكه ونشاطه.

- يؤدي ما سبق إلى زيادة في فعالية التبادلات والتفاعلات بين طرفي العلاقة: فالعوامل السابقة التي تساهم في تحسين جودة العلاقة تمكن من توسيع نطاق هذه العلاقة بين المؤسسة والعملاء حيث تتعدى نطاقها الضيق والمقتصر على المجال التجاري، لأنها تشمل مجالات أخرى في التفاعل ويصبح كل طرف عبارة عن شريك للطرف الآخر وترتبط مصالحهما مع بعضها البعض، وتصبح هذه العلاقة أكثر نفعاً للطرفين أي حجم المنافع والمزايا المحصلة تكون أكبر في إطار هذه العلاقة من حجم المنافع والمزايا المحصلة خارجها.

إن النظريات السابقة أعطتنا فهماً واضحاً للعلاقات بين المؤسسة والعملاء ولأسباب ودوافع تشكيل هذه العلاقات ونموها وتطورها عبر الزمن، حيث تعتبر الحاجات والأهداف نقطة مركزية في هذا الجانب، أي أن توقعات كل طرف للمزايا التي يمكن أن يحصل عليها من هذه العلاقة يعتبر دافعاً أساسياً لبنائها، كما تعتبر المنافع المحصلة فعلياً من هذه العلاقة أي القيمة المحصلة دافعاً أساسياً للمحافظة على هذه العلاقة وتنميتها وتطويرها.

### المطلب الثاني: أنواع علاقات العملاء

إن العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين المؤسسة وباقي الأطراف مختلفة ومتنوعة بحسب تنوع وتعدد المعايير والأسس التي بنيت عليها هذه العلاقات، كما تختلف طبيعة هذه العلاقات باختلاف نوع وطبيعة العميل أو الطرف الذي تربطه هذه العلاقة بالمؤسسة، فلما ننظر إلى طبيعة الأطراف التي يمكن أن تنشأ بينها هذه العلاقة يمكن أن نصادف العديد من الأنواع في إطار هذا التصنيف كما يلي:<sup>1</sup>

1. العلاقة بين المؤسسة والعميل الداخلي: وتبنى هذه العلاقة بين المؤسسة والعمال أو الموظفين، ويكون أساس تكوينها التوقعات المشتركة بين الأفراد والمؤسسة، حيث تكتمل عندما يلتزم كل طرف بتحقيق طموحات وأهداف الطرف الآخر، وهذا وفق ما يسمى بالعقد النفسي الذي يجعل العامل يرتبط بالمؤسسة ويراهن على الاستمرار في العمل بها<sup>2</sup>. حيث تقوم هذه العلاقة على ما يمكن أن يقدمه الفرد للمؤسسة والذي تحكمه القدرات والمهارات بشكل أساسي والرغبة في ذلك، ومن الجانب الآخر يتحدد بالمقابل الذي تقدمه المؤسسة للعامل والذي يمكنه من تلبية حاجاته المادية والنفسية والاجتماعية، وتحسين هذا النوع من العلاقات له أثر على جودة العلاقات مع العملاء.

<sup>1</sup> - جيهان عبد المنعم رجب، نموذج مقترح لهيكل العلاقة بين المشتري، المورد في السوق الصناعية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 2003، ص51.

<sup>2</sup> - مزيان محمد، العقد النفسي "نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات"، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2003، ص48.

2. العلاقة بين المؤسسة والعميل الخارجي: وتتحدد من خلال التفاعلات والتبادلات التي تنشأ بين المؤسسة وزبائنها سواء كانوا مستهلكين أو مؤسسات إنتاجية أو تجار جملة أو تجار تجزئة أو موزعون، فهي تشمل كل العلاقات التي تنشأ بين المؤسسة والمستفيدين من منتجاتها أو المتعاملون معها. ويتحدد نوع وطبيعة العميل الخارجي بالنظر إلى طبيعة وقوة وطول فترة العلاقة التي تربطه بالمؤسسة وعلى هذا النحو نميز بين الأنواع التالية من العملاء:

- الزبون المحتمل: وهو الزبون الذي تتوفر فيه أو يمكن أن تتوفر فيه شروط شراء منتج المؤسسة أو التعامل معها، بما في ذلك القدرة على الشراء والحاجة والرغبة.
  - الزبون لأول مرة: وهو الزبون الذي قام بتجريب المنتج أو التعامل مع المؤسسة لأول مرة بحيث يكون هناك احتمال مواصلة التعامل معها قائما. كما يمكن ألا يعود إلى استهلاك منتجاتها إذا كان مستوى الرضا متدنيا. وفي هذا الإطار تحرص المؤسسة على كيفية جذب الزبائن ودفعهم نحو تجريب منتجاتها.
  - الزبون المتكرر: فنسبة تكرار الشراء تختلف من عميل إلى آخر بحسب حاجاتهم ورغباتهم وبحسب درجة رضاهم عن المؤسسة ومنتجاتها، كما أن الزبون الذي يشتري لأول مرة قد يكرر الشراء وقد يتحول إلى المنافسين، وهنا يتعين على المؤسسة الحفاظ على الزبائن ومنعهم من التحول.
  - العميل الموالي: وهنا تكون العلاقة أكثر عمقا واتساعا، ويصبح الأطراف أكثر معرفة ببعضها البعض، حيث يشعر العميل هنا بالانتماء للمؤسسة.
  - المدافع: فإذا طالت الفترة الزمنية للعلاقة واتسعت أكثر، بحيث أصبح كل طرف يشعر بارتباط مصالحه بمصالح الطرف الآخر فيصبح العميل هنا مدافع عن المؤسسة ويوصي بالتعامل معها، أي يعمل على تشجيع الآخرين على التعامل مع المؤسسة.
  - الشريك: تقوم المؤسسات في معظم الأحيان بتشجيع عملائها الأوفياء على التعامل معها وتعزيز علاقتها بهم، فلذلك تمكنهم من المشاركة في تصميم وتحديد السياسات التسويقية وخاصة التي لها تأثير على طبيعة علاقاتها بهم.
- إن التركيز على تنمية وتطوير هذا النوع من العلاقات أمر ضروري للحفاظ على الميزة التنافسية، فالعميل أصبح محور إهتمام النشاط التسويقي، ورضاه وولائه من الأهداف الأساسية للمؤسسات، لان أي إخفاق في هذا الشأن قد يؤدي بالمؤسسة إلى تحمل خسائر كبيرة، فيجب التركيز على جذب العملاء وتعزيز علاقاتهم بها من خلال اعتماد روابط وتحفيزات معينة.

3. العلاقة بين المؤسسة والمرجعيات السوقية: وتشير إلى تلك العلاقات التي تنشأ بين المؤسسة والأشخاص أو المؤسسات ذات التأثير في قرارات الشراء لدى المستهلكين بأي شكل من الأشكال، مثل الأطباء والبنوك والجمعيات وغيرها من الفئات التي تعتبر من قادة الرأي والتي لها تأثير في توجهات وخيارات المستهلكين، لان هذا النوع من العلاقات له أهمية كبيرة في جذب العملاء وتوجيه قراراتهم الشرائية لصالح المؤسسة، فعلى المؤسسات الاهتمام بالاستثمار في هذا الشأن.

4. العلاقة بين العمال والعملاء: ففي كثير من الأحيان تنشأ علاقات بين الأفراد داخل المؤسسة والعملاء، وتكون هذه العلاقات في شكل معاملات اجتماعية وصدقة، وهذا نتيجة التفاعل والاتصال المستمر والمباشر بين طرفي هذه العلاقة، إذ تعتبر هذه الأخيرة مهمة جدا في كسب رضا وولاء العملاء والاحتفاظ بهم، لأنها تبنى عادة على أسس نفسية وشخصية خاضعة لعوامل عاطفية، وفي الوقت نفسه تحمل مخاطر أخرى لأنها تجعل بقاء العميل وإمكانية الاحتفاظ به مرهون بوجود العامل نفسه وعلاقته بهذا الأخير. ويمكن أن تتشكل علاقة العميل مع ثلاث أصناف من العمال وهي كما يلي:

- العلاقة بين العميل وعمال البحث والتطوير: الذين يسهرون على إيجاد منتجات وخدمات تلبي حاجيات ورغبات المستهلكين بشكل متميز عن باقي المنافسين، ولهم دور كبير في تحسين خدمة العميل.

- العلاقة بين العميل وعمال الإنتاج: الذين يجب أن يؤدي عملهم بكفاءة وفعالية وجودة عالية ومن أجل الحصول على رضا العميل من خلال خلو المنتجات من العيوب.

- العلاقة بين العميل ورجال التسويق: الذين لهم اتصال مباشر بالعميل سواء إذا تعلق الأمر بتحديد حاجاته ورغباته أو تقديم وتسليم له المنتج، أو ما تعلق بتعريفه بالمؤسسة ومنتجاتها وذلك من خلال مختلف عناصر المزيج التسويقي.

5. العلاقة بين المؤسسة والمنافسين: إن المؤسسة تربطها علاقات بين المنافسين وهذه العلاقة تختلف وتتنوع بحسب اختلاف طبيعة هذه المؤسسة وتوجهاتها وإستراتيجياتها التنافسية، وعادة ما تكون هذه العلاقة في شكل صراع وتنافس حول كيفية اقتسام الأسواق والسيطرة عليها وعلى مختلف الموارد، هذا ما يؤدي في بعض الأحيان إلى زوال بعض المؤسسات أو اندماج بعضها في بعض أو سيطرة إحدى المؤسسات على أخرى، ولكن في الوقت الحالي برز توجه جديد لهذه العلاقة وهو مبني على التحالف والتعاون من اجل تحقيق خدمة أفضل للمستهلكين والمجتمع. وهذا ما يساهم في إزالة المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تحملها العلاقات مع المنافسين.

## الفصل الثالث: تحليل الأبعاد التسويقية والتنافسية لعلاقات العملاء

6. العلاقة بين المؤسسة والموردين: أي العلاقة بين المؤسسة ومختلف مصادر مواردها سواء كانت مالية أو مادية أو بشرية أو معنوية، وهنا تظهر العلاقة بينها وبين المؤسسات المالية كالبنوك وشركات التأمين، وأيضا مع موردي المواد الأولية ووسائل الإنتاج، ومع بيوت الخبرة ومكاتب الدراسات ومع سوق العمل الذي يوفر لها احتياجاتها من الموارد البشرية. وهذا النوع من العلاقات له اثر كبير على تنافسية المؤسسة وقدرتها على خدمة عملائها والاحتفاظ بهم، وهذا لأنها تعمل على تحقيق ما يلي:

- تمكن العلاقات الجيدة مع الموردين من زيادة قدرة المؤسسة على توفير الموارد بالكمية والنوعية المناسبين وفي الوقت المناسب.

- رفع مرونة المؤسسة في توريد احتياجاتها، بحيث يمكنها تغيير نوعية وحجم الموارد بسرعة كبيرة، مما يزيد من قدرتهم على التكيف مع التغيرات التي تطرأ في حاجات ورغبات العملاء.

- تخفيض تكاليف التوريد وزيادة الجودة، مما ينعكس إيجابا على قدرة المؤسسة على خدمة عملائها من حيث الجودة والأسعار المنخفضة.

- الاستفادة من خبرات الموردين والتي يمكن الحصول عليها من خلال النصائح والخدمات التي يقدمها الموردين لأفضل زبائنهم.

إذن العلاقات الجيدة مع مصادر التوريد تمكن المؤسسة من خدمة عملائها بشكل أفضل، وتعزيز علاقتهم بها.

7. العلاقة بين المؤسسة وهيئات أخرى خارجية: حيث تظهر هنا علاقة المؤسسة مع عناصر المجتمع المدني كجمعيات حماية المستهلك وجمعيات المحافظة على البيئة، والمؤسسات والهيئات الحكومية، إضافة إلى العلاقة مع بعض المؤسسات الخاصة الأخرى كمؤسسات الإعلان والترويج وغيرها. وهذا النوع من العلاقات له أهمية تسويقية كبيرة، وذلك لتأثيره على سمعة المؤسسة إضافة لحجم الضغوط التي تحملها، لهذا يجب على المؤسسة أن تتجه لتحسين هذا النوع من علاقاتها.

8. العلاقة بين المؤسسة والملاك: فهناك علاقة تربط المؤسسة بملاكها أو المساهمين في رأس مالها، حيث يتعين عليها تحقيق أهدافهم وغاياتهم والتي تتمحور في معظمها حول الرغبة في تنمية الثروة من خلال تعظيم الأرباح والعائد على الاستثمار، وهم من جهتهم يشكلون مصدر تكوين رأس مال هذه المؤسسة وتنميته.

نلاحظ أن العلاقات التي تشكلها المؤسسة مع مختلف عناصر بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية تختلف حسب طبيعة الأطراف التي تبني معهم هذه العلاقة، وهذه العلاقات عديدة وكثيرة فكل نوع منها يحدد صورة ونمط تواجد المؤسسة، كما أنها تعكس توجهها ورسالتها، وتظهر اليوم هذه العلاقات في إطار

## الفصل الثالث: تحليل الأبعاد التسويقية والتنافسية لعلاقات العملاء

مسؤولياتها الاجتماعية اتجاه مختلف عناصر بيئتها، ومن ثم فإن طبيعة هذه العلاقات واتجاهاتها هي التي تحدد مبرر وجود المؤسسة وإمكانات النمو والتكيف مع بيئتها الخارجية.

وعليه فإن نجاح المؤسسة في تحقيق هدف التكيف والنمو والبقاء مرهون بمدى نجاحها في التأثير والانسجام مع مختلف العلاقات التسويقية التي تنشأ بينها وبين مختلف الأطراف وهذا يتطلب الالتزام بما يلي:<sup>1</sup>

✓ تحديد مختلف الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة وتصنيفها وفق مجموعات: فتوجيه وبناء أي علاقة والتأثير فيها، يتوقف بالدرجة الأولى على معرفة المؤسسة بالطرف الآخر معرفة واسعة وعميقة تمكنها من تحديد خصائصه وطموحاته ونمط سلوكه وتصرفاته في إشباع حاجاته وتحقيق رغباته.

✓ تحديد طبيعة العلاقة التي تربط المؤسسة مع كل طرف: وهذا بمعرفة الأسس التي قامت عليها هذه العلاقة والأبعاد التي تحكمها، ونوع ونمط هذه العلاقات.

✓ تحديد أهمية وقوة كل طرف أي قوة تأثيره على المؤسسة وسياساتها وأهدافها، وكذا نوع ذلك التأثير واتجاهاته. إضافة إلى تحديد مكانته ودوره في العلاقة وأهميته بالنسبة للمؤسسة.

✓ صياغة خطط واستراتيجيات مناسبة وملائمة للتعامل مع كل طرف بما يؤدي إلى تطوير وتحسين علاقة المؤسسة به.

✓ ضرورة المراقبة والمتابعة المستمرة لتطورات العلاقة بين المؤسسة وتلك الأطراف ومحاولة التكيف معها أو التأثير فيها وتوجيهها وتنميتها بحسب ما يخدم مصالح كل طرف.

وبالنظر إلى معايير أخرى يمكن تصنيف العلاقات القائمة بين المؤسسات وباقي الأطراف المتعاملة معها إلى عدة أصناف، فيمكن تصنيفها إلى نوعين أساسيين وذلك حسب الأساس الذي بنيت عليه ومن ذلك تأخذ نوعيتها ودرجة قوتها وتماسكها فنجد علاقات تبنى على أساس المصلحة، والتي فيها يسعى كل طرف إلى تحقيق مصلحته حتى ولو كان على حساب الطرف الآخر ويظهر فيها الصراع والتنافس قوي وهذه العلاقة تتميز بوجود الأنانية وتكون هشة ومدة حياتها مقتصرة على مدى قيام تلك المصلحة وانقضائها، والنوع الثاني من العلاقات يكون أرقى من سابقه حيث يكون مبني على التعاون والمشاركة في تحقيق المصالح وكل طرف يساهم ويساعد في تحقيق مصالح الطرف الآخر إدراكا منه أن ذلك مدخل لتعظيم مصالحه، وتتميز هذه العلاقة بالاستمرارية وطول الأجل وتكون قوية والأكثر تماسكا وعمقا، مشكلة بذلك ما يعرف علاقة العهد أو الحلف، وهذا بعكس العلاقة الأولى التي تكون سطحية والأقل

<sup>1</sup> - Dowling grahame, customer relationship management, california management review, vol44 no 3, 2002, p88.



## الفصل الثالث: تحليل الأبعاد التسويقية والتنافسية لعلاقات العملاء

استقراراً مشكلة بذلك علاقة مصلحة<sup>1</sup>. ويمكن تصنيف العلاقات بين المؤسسة وعملائها إلى الأنواع التالية:<sup>2</sup>

✓ العلاقات الأولية أو الأساسية: حيث تقوم على عملية البيع من دون أي متابعات أخرى، فيكون هدف المؤسسة في إطار هذه العلاقات هو فقط إبرام الصفقة مع العميل في إطار عملية البيع، ولا يهتمها إستمرارية عملية البيع مستقبلاً، ولهذا فهي تبذل الجهود التي تمكنها من عملية البيع ولا تولي أهمية للجهود التي تمكنها من استمرارية عملية البيع والاحتفاظ بالعميل، حيث كان هذا النوع من العلاقات ينتشر في إطار المفهوم البيعي والإنتاجي للتسويق، كما يظهر أيضاً بالنسبة للحالات التسويقية التي تتصف بعدم تكرار عمليات البيع والشراء.

✓ العلاقات القائمة على ردود الأفعال: فبعد عملية البيع تقوم المؤسسة بتشجيع العملاء من أجل الاتصال بها، مع إتاحة لهم إمكانيات تحقيق ذلك من خلال الوسائل الممكنة كالبريد الإلكتروني أو الهاتف، أو الزيارات وغيرها.

✓ العلاقات القائمة على المحاسبة: وهنا تقوم المؤسسة بالاتصال بالعميل للإجابة عن أي تساؤلات أو استفسارات يطرحها العميل. حيث تعتبر هذه العلاقة أرقى من سابقتها من حيث أن العميل يكون مهتماً أكثر بالمؤسسة وسياساتها.

✓ إستمرار الاتصال بعد البيع: وهنا تستمر المؤسسة في الاتصال بالعميل بعد عملية البيع لأخذ آرائه وانطباعاته حول المنتج أو إمكانية تطويره وتحسينه. هذا ما يساعدها على عمليات التطوير والتحسين والتعرف أكثر على حاجات ورغبات العميل.

✓ علاقات الشراكة: وهنا تقوم المؤسسة بالتفاعل مع العميل بشكل مستمر وذلك بغرض تطوير وتحسين علاقتها به، كما يكون هنا العميل أكثر ولاءً للمؤسسة وذو معرفة أكثر بما وبمنتجاتها وكذلك هو الحال بالنسبة للمؤسسة.

وقد ميز Kasper<sup>3</sup> بين نوعين أساسيين من العلاقات وذلك على أساس درجة حرية الطرفين في بناء والمحافظة على هذه العلاقة، حيث بين العلاقات الإجبارية التي لا يجد الطرفين أو أحد الأطراف حرية المفاضلة والاختيار أو فك هذه العلاقة ونجد هذا النوع من العلاقات في حالات الاحتكار أو عندما يكون الأطراف مقيدون بالاتفاقيات والعقود القانونية كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات العمومية التي تلزمها

<sup>1</sup> - صلاح الدين شروخ، مدخل في علم الاجتماع، دار العلوم للنشر والتوزيع الجزائر، 2005، ص144.

<sup>2</sup> - Adams, bruce, customer relationship management uncovers revenue from loyal guests, hotel & motel management, vol 216 issue 2001, p48.

<sup>3</sup> - Kasper hans , heisingen piet, gabbott mark, services marketing management, England john wiley and sons ltd, 2006, p152.

بعض القرارات بالتعامل مع نوع معين من المؤسسات أو الموردين، والنوع الثاني من العلاقات وهو العلاقات الاختيارية حيث يجد الطرفين الحرية التامة في بناء وفك هذه العلاقة، كما يمكن النظر إلى العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها من زاوية مدة حياة هذه العلاقة فيمكن أن نصادف العلاقات القصيرة والعلاقات الطويلة، كما يمكن التمييز بين العلاقات الضيقة التي تقتصر على المعاملات التجارية فقط والعلاقات الواسعة التي يمكن أن تشمل جوانب أخرى خارج إطار العلاقة التجارية.

لقد أصبحت العلاقات التي تنشأ بين المؤسسة وباقي عناصر بيئتها عامل أساسي في التنافس، يجب التركيز عليها والاهتمام بها، ولا بد من توجيه وتدعيم هذه العلاقات بما يخدم مصالح المؤسسة في المدى الطويل ولو تطلب ذلك التضحية ببعض المزايا القصيرة الأجل، فيمكن تحويل هذه العلاقات من مصدر تهديد وخطر إلى فرص تسويقية يمكن أن توفر للمؤسسة ميزة تنافسية، حتى تلك العلاقات التي تربطها مع المنافسين أو جهات أخرى ذات أهداف متعارضة ومتناقضة مع أهداف المؤسسة، بحيث يتم إحلال التفاهم والتعاون بدلا من الصراع والتنافس.

### المطلب الثالث: إستراتيجيات بناء ودعم علاقات العملاء

تكتسي العلاقات مع العملاء أهمية تنافسية بالغة على المدى البعيد التي تعطيها بعدا استراتيجيا، فإذا استطاعت المؤسسة بناء هذه العلاقات وتطويرها بشكل مناسب، فسوف يمكنها ذلك من الحفاظ على مركزها التنافسي وتحقيق مزايا تنافسية، لان العلاقات الجيدة مع العملاء تعطيها القدرة على الاحتفاظ بهم وتحويل دون تحولهم إلى المنافسين، فإذا كان الهدف الأساسي للمؤسسات في إطار التسويق بالعلاقات هو الاحتفاظ بالعملاء لأطول مدة ممكنة، فذلك يتطلب استخدام مجموعة من الاستراتيجيات والأدوات التي تمكنها من جذب العملاء الأكثر أهمية من الناحية الإستراتيجية، أي الذين يحتمل أن تكون حاجاتهم مستمرة ومتكررة مستقبلا، مع رغبة عالية تبرر الجهود المبذولة في هذا الإطار، ثم العمل على تعزيز وتدعيم علاقاتهم بالمؤسسة من خلال استخدام روابط نفسية واجتماعية ومالية وغيرها، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى أربع مجموعات كما أوردها Berry سنة 1991 وهذا على النحو التالي<sup>1</sup>:

✓ المجموعة المالية: وهذه المجموعة قائمة على تقديم حوافز ومكافآت مادية للعملاء بغرض تشجيعهم على تكرار الشراء والاستمرار في التعامل مع المؤسسة لأطول مدة ممكنة، إلا أن هذه المجموعة تبقى فعاليتها محدودة على المدى البعيد خصوصا وأنها معرضة للتقليد من طرف المنافسين، لهذا يجب أن ترافق مع أنشطة تسويقية أخرى مكاملة لتدعيم القيمة المدركة للعملاء.

<sup>1</sup>- إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، مرجع سبق ذكره، ص 402.

## الفصل الثالث: تحليل الأبعاد التسويقية والتنافسية لعلاقات العملاء

✓ المجموعة الاجتماعية: وتركز على بناء علاقات اجتماعية مع العملاء، بحيث تقوم على بناء علاقات صداقة بين المؤسسة والعملاء أو بينهم وبين الموظفين داخل المؤسسة، بشكل يجعل العملاء معروفون بأسمائهم لدى المؤسسة وعمالها.

✓ المجموعة المتوافقة مع حاجات العملاء: وتعتمد كثيرا على الخصوصية التسويقية أي تقديم المزيج التسويقي المناسب لكل عميل بشكل فردي، ويتأتى هذا من خلال المرونة التسويقية التي تعطي للمؤسسة القدرة الكافية على تغيير عروضها بحسب تغير وتنوع حاجات العملاء، كما يتطلب هذا الأمر تكامل وتظافر جميع أنشطة المؤسسة ووظائفها وجميع الأفراد وتركيزهم على خدمة العميل وتلبية حاجاته ورغباته.

✓ المجموعة الهيكلية: وتبنى هذه المجموعة على المشاركة والتكامل مع العملاء في إطار علاقات طويلة الأجل مع المؤسسة، سواء كان هذا في المعلومات أو الموارد أو التكنولوجيا، وصولا إلى تقديم المنتج المطلوب والمناسب للعملاء، وتعتبر هذه المجموعة ذات فاعلية كبيرة لأنها صعبة التقليد من طرف المنافسين مما يجعلها مصدرا هام للميزة التنافسية. حيث تمكن المؤسسات من إجبار العملاء على التعامل معها من خلال استثمارات طويلة الأجل تربطهم بها مما يصعب عليهم فك الارتباط مع المؤسسة دون تحمل خسائر وأعباء، ولهذا نجد العملاء يفضلون الاستمرار في التعامل مع المؤسسة، إلا أن هذا النوع من الإستراتيجية يكون غير مرضي بالنسبة للعملاء لأنه يحد من حريتهم في اختيار المؤسسات التي يفضلون التعامل معها، كما يضعف من موقفهم التفاوضي أمام المؤسسة. كما يمكن أن تصادف في هذا الإطار قيود إدارية وقانونية تحدد وتجبر العملاء أحيانا على التعامل مع مؤسسة معينة، وخاصة بالنسبة للمؤسسات والهيئات العمومية.

تهدف هذه الاستراتيجيات إلى دعم وتعزيز العلاقة بين المؤسسة والعملاء من أجل الاحتفاظ بهم، وهذا بناء على التميز في المنتج الذي يولد مزايا ومنافع أكبر لدى العميل، أي أن التميز يكون مدرك ومحدد من طرف العميل، ونظرا لاختلاف حاجات وميولات العملاء فيجب على المؤسسة تقديم منتجات متميزة ومتنوعة بحسب تنوع واختلاف تلك الحاجات والرغبات، ولهذا يجب تحديد العملاء المستهدفين بأنشطة التسويق بالعلاقات بدقة أي تحديد العملاء الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتعزيز علاقتهم بالمؤسسة وفق احد الاستراتيجيات الموضحة أعلاه، وتتكون عملية بناء العلاقات التي يتم تصميمها لمقابلة الأهداف من ستة مراحل كما يلي:<sup>1</sup>

1. البحث عن العملاء: أول خطوة أو مرحلة يجب المرور بها وهي البحث عن العملاء، باستخدام السياسات التسويقية المناسبة لهذا الغرض كالترويج، وهنا يجب التركيز عن العملاء الذين تتوفر فيهم مقومات العلاقات الطويلة والمستمرة، وهذا ما يعرف من خلال الحاجات والرغبات المستمرة

<sup>1</sup> - محمد عبد العظيم أو النجا، إدارة التسويق (مدخل إستراتيجي)، الدار الجامعية مصر، 2010/2011، ص213.

- والمتجددة، علما أن بعض العملاء تظهر لهم الحاجة لمرة أو مرات محدودة والبعض الآخر تكون هذه الحاجات لديهم متكررة ومستمرة، كالتجار مثلا فهم يشترون المنتجات باستمرار، أما الزبون الذي يشتري بيتا للسكن فهو قد يقوم بعملية الشراء لمرة واحدة فقط، والمهم هنا يجب أن تركز عملية البحث عن العملاء الذين يحتمل أو تتوفر فيهم شروط بناء العلاقات الطويلة الأجل.
2. التخطيط لعملية البيع: حيث يجب التحضير المسبق لما يجب تقديمه والتركيز عليه في عملية البيع كالجودة والأسعار والمنتج بما فيه مكوناته ووظائفه والغليف، خدمات ما بعد البيع، إضافة إلى تحديد مختلف الإجراءات التي تزيد في رضا العميل وبالتالي زيادة تمسكه بقرار مواصلة التعامل مع المؤسسة. كما تتضمن هذه المرحلة تحديد الإجراءات والطرق التي تمكن المؤسسة من جذب العملاء ودفعهم لتجربة منتجات المؤسسة. وتحديد الإستراتيجية المناسبة لبناء ودعم هذه العلاقات.
  3. التقديم: بعد تحديد العملاء المناسبين وتحديد مختلف الإجراءات المناسبة للتعامل معهم، تأتي مرحلة الشروع الفعلي بالعملية البيعية أو ما يسمى بالاحتكاك الفعلي بعد استخدام العناصر والإجراءات التي تجذب العملاء للتعامل مع المؤسسة، حيث يجب الحرص على نجاح هذه العملية لان ذلك يعتبر مدخل مهم لبناء العلاقة مع العميل.
  4. الاستجابة والتعامل مع الاعتراضات: وأثناء القيام بعملية البيع يجب على المؤسسة الحرص على فعالية الاتصال مع العميل والتفاعل معه، بحيث يتم الاستماع لإنشغلاته وانطباعاته والاستجابة لكافة طلباته، ومعالجة مختلف الأخطاء التي يمكن أن تقع.
  5. إنهاء العملية البيعية: مع الحرص على ضرورة استخدام الأساليب والتصرفات التي تدفع العميل لإعادة الشراء أو التعامل مع المؤسسة، وهذا من خلال السعي لإرضائه.
  6. بناء علاقة طويلة الأجل: بعد النجاح في جذب العميل ودفعه لمواصلة التعامل مع المؤسسة، يجب على هذه الأخيرة تدعيم وتعزيز تلك العلاقة وتطويرها باستمرار، عن طريق استخدام الوسائل والطرق المناسبة والمحددة في إطار منهج التسويق بالعلاقات، أي ضرورة التركيز على تشكيل روابط وتعزيز الثقة بين المؤسسة والعميل.
- وبالإضافة إلى ما سبق يجب على المؤسسة تحقيق المتابعة المستمرة لعلاقتها بالعملاء من خلال الاعتماد على إدارة فعالة في هذا الشأن، وحتى تستطيع هذه المؤسسة تحقيق أهدافها التسويقية بفعالية في إطار هذا التوجه يجب أن تكون لها معرفة أوسع بمختلف العناصر التي ترغب في تعزيز علاقتها بها، حيث تتحقق متطلبات المعرفة والاتصال من خلال نظام إدارة علاقات العملاء، هذا ما يجعل هذا النظام إحدى

الضرورات لتحقيق التطبيق الفعلي لمنهج التسويق بالعلاقات، وهو مفهوم قد تعزز أكثر بظهور وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي زادت من فعاليته وأهمته. حيث أصبحت من ضرورات تطبيقه<sup>1</sup>. إن الاستراتيجيات والسياسات التي يجب استخدامها في بناء وتطوير علاقات العملاء، بما فيها الاستراتيجيات المالية والنفسية والهيكلية، تساهم كلها في دعم وتعزيز الروابط بين هؤلاء العملاء والمؤسسة والتي تجعل تلك العلاقات في أحسن حال لها من حيث المنافع والمكاسب ومدة الحياة، كما أن نجاح المؤسسة في استخدام تلك الاستراتيجيات يجب أن يكون مقرون بنجاحها في تحقيق كل المراحل الضرورية لبناء تلك العلاقة بدءاً من مرحلة البحث إلى غاية مرحلة البناء والتطوير.

<sup>1</sup> - معتصم عقاب عبد القادر مسعود، استخدام مفهوم التسويق بالعلاقات بالاستناد إلى عنصري القيمة والرضا للزبائن في شركات التأمين في الأردن وفلسطين "دراسة مقارنة"، مرجع سبق ذكره، 73.

### المبحث الثاني: أبعاد وأسس علاقات العملاء

تناولنا في المبحث السابق مفهوم العلاقات وأنواعها وأهم الأدوات المساعدة على بنائها وتنميتها، وحتى يكون فهم هذه العلاقات مكتملاً ونستطيع تحديد بدقة الأدوات المؤثرة فيها، لابد من تحليل الأبعاد والأسس التي تقوم عليها هذه العلاقات، من خلال تحديد مكوناتها والعوامل المؤثرة فيها ودوافعها الأساسية، لأن العلاقات هي عبارة عن سلوك وصلات بين الأفراد أو المجموعات، يتفاعل في إطارها الأطراف المعنية لتحقيق حاجات وأهداف معينة، هذا ما يجعل لهذه الأخيرة دور أساسي في تكوين وتوجيه تلك العلاقات، حيث يشترط أن تكون مفتوحة على المستقبل أي وجود نوع من الاستقرار الذي يمكن الأطراف من تحقيق التبادل وأداء الالتزامات، مع وجود نوع من الإخلاص في التعاملات وأداء الالتزامات<sup>1</sup>، ففي هذا المبحث نعمل على دراسة وتحليل المكونات والعوامل المؤثرة في علاقات العملاء، والقيمة المتوقعة والمدركة ودورها في بناء والمحافظة على هذه العلاقة باعتبارها الأساس الموجه لسلوكيات الأفراد في تلبية حاجاتهم ورغباتهم، إضافة إلى مفهوم الرضا والولاء الذي يعبر عن الروابط النفسية التي تساهم في دعم وتعزيز تلك العلاقات.

### المطلب الأول: العوامل المؤثرة في علاقات العملاء

إن سلوك الأفراد تحكمه مجموعة من الدوافع والعوامل التي تحدد شدته واتجاهاته، ومهما كان نوع هذا السلوك سواء كان فردي أو جماعي إلا وان دوافعه تتبع أساساً من الحاجات والرغبات، فهي التي توجه وتحدد هذا السلوك وفق إطار ومنهج معين يعرف بالتوقعات التي يضعها الفرد حول نتائج هذا السلوك<sup>2</sup>، وبما أن اتجاه الأفراد لبناء علاقات مع المؤسسات الاقتصادية تعد سلوك هادف لإشباع حاجات معينة، فإنه يمكن القول أن أهم أساس لقيام هذه العلاقة هو وجود دوافع، فبدون وجود هذه الدوافع لا يمكن أن تقوم هذه العلاقة، أي ضرورة وجود محفز أو حاجة محفزة تدفع الفرد للقيام بتصرف معين بغرض إشباع تلك الحاجة. إضافة إلى وجود الوسائل والأدوات التي تسهل بناء هذه العلاقة، وأهمها الاتصال والتفاعل والتبادلات، وهناك الكثير من العوامل التي تؤثر في عملية بناء هذه العلاقات وتوجيهها في اتجاهات معينة، كطبيعة وحجم المعلومات والمعارف المتوفرة، القيم والعادات المنتشرة إضافة إلى بعض العوامل المكونة لشخصية الفرد كالانفعالات والميولات والاتجاهات، وسنقوم بشرح هذه العوامل وتحديد دورها في بناء علاقات العملاء من خلال ما يلي:

<sup>1</sup> مزيان محمد، العقد النفسي " نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>2</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2008، ص 127.

1. **الحاجات:** تعتبر الحاجات حالات الشعور بالحرمان الذي يجعل الفرد في حالة عدم الاستقرار النفسي، فهي تمثل كل العوامل والقوى الداخلية التي تحفز الفرد وتدفعه نحو سلوك معين يتوقع من خلاله تلبية تلك الحاجة، حيث نميز بين الحاجات الطبيعية والحاجات الاجتماعية والفردية<sup>1</sup>، كما يمكن أيضا التمييز بين الحاجات المعبر عنها والحاجات الكامنة والحاجات الخيالية والحاجات الحقيقية والحاجات العميقة او الخفية<sup>2</sup>، والفرد يقوم بمجموعة من الأعمال والسلوكيات من أجل تلبية حاجات أو عدة حاجات، فمثلا انتماؤه لجماعة معينة لتلبية حاجة الانتماء، أو القيام بعملية شراء منتج معين وغيرها، واختيار سلوك معين سيكون له تأثير على نمط وكيفية تلبية تلك الحاجات، ودوافع الفرد من تشكيل علاقات طويلة وطيبة مع المؤسسات الاقتصادية تهدف إلى تحقيق مجموعة من الاحتياجات نذكر أهمها فيما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ الثقة: والتي تضمن التصرف على نحو ملائم دائما، وهي ما يمكن أن توفره العلاقات التي يسعى الأفراد لبنائها مع المؤسسات، لأنها توفر لهم الأمان والمعرفة الكاملة والعميقة حول هذه المؤسسة وتصرفاتها.
- ✓ الفعالية: والتي تضمن تحقيق توقعات وحاجات الأفراد بأكبر قدر ممكن وبشكل واسع.
- ✓ ميزة تنافسية فريدة أو التعامل وفق طلبات العملاء: وهو ما يجعل العميل يتمسك أكثر بالعلاقات الطويلة.

- ✓ إنخفاض التكاليف: مع الحفاظ على نفس مستوى الجودة.
- ✓ البساطة: أي تخفيض درجة التعقيد والتقليل من الإجراءات الإدارية.
- ✓ الاستمرارية: أي استمرار التواصل مع العميل في المستقبل.
- ✓ تكامل سلسلة التوريد: من اجل أن تكون أكثر سلاسة والأقل سعرا.
- ✓ تقديم الاستشارة: وهي توفير المعلومات الضرورية، وتمكين العميل من الاستفادة من الخبرات المناسبة.

- ✓ التركيز الاستراتيجي للموارد والاستثمار: فالعلاقة الطويلة والشاملة مع المؤسسة تمكن العميل من توفير الموارد والوسائل الضرورية لتلبية حاجاته ورغباته من مصادر محدودة ومركزة على المدى الطويل.
- إضافة إلى ذلك يتجه الأفراد نحو إقامة علاقات مع المؤسسات لتحقيق حاجات اجتماعية ونفسية وخاصة من خلال المعاملات والتفاعلات التي تحدث احتكاكات مباشرة بينهم وبين العمال.

<sup>1</sup> - فيليب كوتلر، جاري ارمستروذج، أساسيات التسويق تعريب على سرور إبراهيم سرور، دار المريخ السعودية، الكتاب الأول 2007، ص63.

<sup>2</sup> - فريد كوتلر، الاتصال التسويقي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2010، ص22

<sup>3</sup> - مالكوم مالكدونالد، ديانا وودبيرن، الترجمة: خالد العامري، إدارة كبار العملاء، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية مصر، الطبعة الثانية 2008، ص141.

2. **المعلومات والمعارف:** إن درجة إقبال الفرد على بناء علاقات مع المؤسسة والتعامل معها متوقفة على مستوى فهمه وإدراكه لطبيعة هذه العلاقة والنتائج التي يمكن تحقيقها، حيث كلما كان توقعه وفهمه لهذه العلاقة ايجابيا أدى ذلك إلى سلوك يساهم في بنائها وتطويرها. وهذا ما يتطلب توفير المعلومات والمعارف الضرورية لذلك كالمعلومات عن المؤسسة وأهدافها ومنتجاتها، إضافة إلى معارف عن كيفية استخدام المنتجات والتعامل مع المؤسسة.

3. **التوقعات:** حيث تبني هذه التوقعات على طبيعة وحجم المعلومات المتوفرة لدى الفرد وقدراته الذهنية التي تولد مستوى معين من الإدراك لطبيعة العلاقة ونتائجها، وهذا ما سيتم شرحه لاحقا من خلال المطلب الثاني من هذا المبحث.

4. **القدرات والاستعدادات:** تعتبر المهارات والاستعدادات عامل مهم في تكوين شخصية الفرد، كما أنها تلعب دورا هاما في تمييز الفروق الفردية بين الأفراد ومن ثم الاختلاف في السلوكيات والأعمال التي يمكن تأديتها<sup>1</sup>، ومهما كان نوع هذه المهارات (ذهنية أو بدنية، حسية أو حركية) فإنها تلعب دورا أساسيا في تحديد طبيعة التصرفات والأعمال التي يمكن أن يمارسها العميل في إطار علاقته مع المؤسسة.

5. **القيم والعادات:** تعتبر القيم معتقدات ثابتة تحدد وتوجه سلوك الأفراد، وقد ميز كاتز وكاهن بين نوعين من القيم، وهي القيم الأخلاقية والقيم النفعية، وفي كثير من الأحيان لا يمكن الفصل بين هذين النوعين من القيم إلا أن في الغالب ما يسيطر نسق من هذه القيم<sup>2</sup>، ولهذا الأخيرة اثر كبير على طبيعة التصرفات التي يمكن أن يحدثها العميل في إطار علاقته مع المؤسسة التي يتعامل معها. وتنبع أساسا من نظام العادات والتقاليد المشكلة لثقافة المجتمع، والتي في إطارها يتحدد كل سلوك سلبي وإيجابي، بحيث تلك القيم والعادات تنتقل من جيل إلى آخر، وتمثل أيضا بالنسبة للفرد والجماعات معايير وقيم لا يسمح بالإخلال بها، كما تظهر أيضا خاصية أخرى لها تأثيرها على طبيعة العلاقات أو تلعب دورا في توجيهها وهي ظاهرة التعلم، حيث أن المتعلم يستفيد من التجارب وتكون له قدرة كبيرة على فهم الواقع. ومن ثم المساهمة الايجابية في بناء وتوجيه علاقته بالمؤسسات الاقتصادية.

6. **الإنفعالات:** وتشير الانفعالات إلى الحالة المزاجية للفرد، ولهذا الأخيرة دور كبير في توجيه أي سلوك للفرد، لان ذلك قد يحدث استثارة أو ضغط، مما يولد لدى الفرد تقلب المزاج أو الانفعال الذي يؤثر بدوره على اختيار وتوجيه السلوك المناسب، فنجد أن كثيرا من تصرفات وسلوكات العملاء تتأثر بالانفعالات التي تميز شخصيتهم.

1 - مزيان محمد، العقد النفسي " نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص24.

2 - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992، ص131.



7. **الاتجاهات والاهتمامات والميول:** وتشير إلى نظام المعتقدات والمفاهيم والمشاعر والرغبات الفردية التي تولد الرغبة لديه في إنجاز أعمال أو القيام بتصرفات وإتخاذ سلوك محدد بخصائص معينة، وبالتالي نجد أن هناك علاقة أو ارتباط قوي بين طبيعة العلاقة وهذه العوامل، لأنها تعتبر القاعدة الأساسية لسلوك الفرد وبالتالي في اختيار الأعمال والتصرفات التي يرغب في تأديتها وهذه القاعدة التي يستند عليها سلوك الفرد تمثل حالة عقلية تتصف بالثبات النسبي بحيث تتغير بحسب تفاعل الفرد مع بيئته<sup>1</sup>، وفي هذا الشأن نشير إلى ملاحظة هامة جدا وتتعلق بالاتجاهات والميولات القوية التي تنشأ لدى الأفراد نحو كل عمل أو وضع أو ظرف أو أي شيء آخر إعتاده الأفراد، فهذه الرابطة القوية التي تنشأ بين الفرد والأشياء التي ألفها لمدة طويلة تدفع به إلى التمسك بذلك الشيء، مما يجعل الأفراد يتمسكون بالأشياء التي ألفوها لمدة طويلة. وهذا ما يجعل العميل الذي ألف التعامل مع مؤسسة معينة ولفترة طويلة أي مدة حياة علاقته طويلة يصعب عليه تغيير ذلك. هذا ما يفسر قوة الروابط النفسية للعلاقات الطويلة.

8. **سياسات وتوجهات المؤسسة والإمكانيات والجهود المخصصة لبناء وتعزيز العلاقة:** إن تصرفات المؤسسة وسياساتها والجهود المخصصة لبناء وتنمية علاقاتها مع عملائها لها أثر كبير على طبيعة هذه العلاقة وقوتها، فكلما كانت هذه الجهود والإمكانيات كبيرة ومناسبة كلما استطاعت المؤسسة بناء علاقات قوية وحافظت عليها لمدة أطول.

من خلال ما سبق يتضح أن علاقات العملاء تتأثر بمجموعة من العوامل تتمثل أساسا في مكونات وخصائص شخصية العملاء وسياسات المؤسسة وتوجهاتها، إضافة إلى الظروف والعوامل البيئية التي تنشأ فيها هذه العلاقة أي المناخ الطبيعي والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وهناك عامل أكثر أهمية هو البيئة الداخلية للمؤسسة وما ينتج عنها من علاقات مع البيئة الخارجية، وخاصة بالنسبة للعمال ذوي الاتصال المباشر بالعملاء. ونشير إلى أن تأثير هذه العوامل مرتبط ارتباطا شديدا بطريقة تكيف ونمط التصرف الذي اكتسبه الفرد خلال تعامله مع تلك العوامل، أي أن ذلك مرهون بخبرة الفرد في كيفية الحكم على الأشياء وفهم العلاقات التي تربط بينها، لان هذه الأخيرة تعلم الفرد كيف يربط بين النتائج والأسباب.

<sup>1</sup> - مصطفي عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مرجع سبق ذكره، 189.

### المطلب الثاني: القيمة المتوقعة والمدركة ودورهما في بناء علاقات العملاء

إن الإنسان مهما كان نوعه ومستواه العلمي أو الحضاري يسعى دوماً لتلبية حاجاته ورغباته التي تحدد سلوكه وتصرفاته، وفي سعيه لتحقيق تلك الحاجات والرغبات يسلك منهج وطرق معينة يطلق عليها بسلوك المستهلك، إن الشعور النفسي بالقلق والحرمات الناتج عن ظهور تلك الحاجات يدفع بالفرد للبحث عن الأمور التي تفي بتلبية حاجاته ورغباته، الأمر الذي يجعله مستعداً للتضحية بشيء من موارده وممتلكاته للحصول على المنتجات التي تحقق له ذلك الغرض. وهذا لا يقتصر فقط على المستهلك النهائي بل يتعدى إلى مختلف طالبي المنتجات من أجل استخدامها لأغراض تجارية أو صناعية أو الاستهلاك النهائي. فالمستخدم يبحث عن المنتجات التي تحقق له أكبر إشباع لتلك الحاجات أو تحقق له أهدافه وفي المقابل تكون تكاليف الحصول عليها أقل، وعليه فإن المؤسسات التي ترغب في تكوين علاقات قوية مع العملاء يجب عليها معرفة الطريقة التي يتبعها المستهلك في اختيار المؤسسات والمنتجات، فهو يبحث عن الشيء الذي يتوقع أن تكون قيمته عالية من وجهة نظره<sup>1</sup>، هذا ما يتحكم بشكل مباشر في قرار الشراء لدى المشتري، والذي يفضل أن تكون خياراته مفتوحة<sup>2</sup>، أي أن لا تكون خياراته مرتبطة بنوع واحد من المنتجات أو التعامل مع مؤسسة واحدة بل يفضل التنوع والتعدد، فإذا ما قام باستخدام أو تجربة هذا المنتج لأول مرة سوف يحكم عليه انطلاقاً من تقييمه للفرق بين تكاليف وأعباء الحصول من جهة والمناافع والمزايا المحصل عليها من جهة أخرى، ويكون هذا حسب مستوى إدراكه لهذه الأمور، هذا الأمر ما يحدد مستوى رضا العميل عن المنتج، ومن ثم إعادة شراء نفس المنتج أو الانتقال إلى منتج آخر. فإذا كان هناك رضا عن هذا المنتج فسوف يحافظ هذا المشتري على تعامله مع المؤسسة وسيستمر في ذلك مشكلاً بذلك علاقة بينه وبين المؤسسة.

بناءً على التحليل السابق يتضح أن العميل يصدر حكماً عن المنتج أو عن المؤسسة حكم قبل الشراء ويطلق عليه القيمة المتوقعة للعميل، وهو يحدد قرار الشراء أي يمثل عامل جذب للعميل، وحكم بعد الشراء والاستخدام ويطلق عليه القيمة المدركة للعميل وهي ما تحدد مستوى الرضا وقرار إعادة الشراء أي إقامة علاقة مع المؤسسة.

إن ظهور الحاجة لدى العميل هي بمثابة الدافع الأساسي للتفكير في شراء المنتج ولكن لا تحدد نوع المنتج الذي يمكن شراؤه، وبفعل المعلومات والأفكار لدى العميل ومختلف العوامل الاجتماعية والثقافية

<sup>1</sup> - فليب كوتلر وآخرون، ترجمة: مازن نفاع، التسويق (أساليب التسويق الرئيسية)، الجزء الثالث، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، سوريا، الطبعة الأولى 2002، ص 190.

<sup>2</sup> - منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2007، ص 156.

والشخصية، تنشأ القيمة المتوقعة عن العلاقة، أي هي العامل الأساسي الذي يحدد من خلاله نوع العلاقة مع المؤسسة، ثم يقوم بشراء المنتج والتعامل معها، وبعدها تظهر القيمة المدركة للعميل أي حكمه الشخصي على العلاقة والمنتج ومدى قدرته ونجاحه في تلبية حاجاته ورغباته، وما درجة تطابق هذه القيمة المحصل عليها مع القيمة المتوقعة عن العلاقة، وهذه الدرجة هي التي تحدد مستوى رضا العميل، وما ينبغي الإشارة إليه أيضا هو أنه يمكن لحاجات ورغبات الفرد أن تؤثر في القيمة المتوقعة له، كما يمكن لها أيضا التأثير في القيمة المدركة وهذه الأخيرة هي التي تحدد درجة إشباع تلك الحاجات والرغبات وعليه فان تحقيق رضا العميل مرتبط بكفاءة المؤسسة في تحقيق توقعاته<sup>1</sup>. وهذا ما تبنى عليه التوجهات الفكرية الحالية لمفهوم الجودة، إذ تعتبر هذه الأخيرة بمثابة درجة التطابق بين خصائص المنتج (أي القيمة المحصلة)<sup>2</sup> والمتطلبات الموضوعية له (أي القيمة النظرية)<sup>3</sup>، وهذا يبين أن للحاجات والرغبات دور في بناء كل من القيمة المدركة والقيمة المتوقعة، ويمكن شرح أبعادهما على النحو الآتي:

I. **القيمة المتوقعة للعميل:** كما أسلفنا الذكر أن قبل اتخاذ قرار التعامل وبناء علاقات مع المؤسسة يكون لدى العميل حكم مسبق، يتوقع حسبه تحقيق رغباته وتلبية حاجاته، إذ انه يتصور تحقيق مستوى عالي من الإشباع لحاجاته النفسية والاجتماعية والمادية بشكل يفوق ما يمكن تحقيقه لدى المنافسين، وهذا ما يتمثل في القيمة المتوقعة للعميل، التي تعتبر التصور المبدئي لحجم المنافع والمزايا الممكن تحصيلها من جراء بناء تلك العلاقة والتي تتشكل من عدة عناصر منها المعلومات والمعارف المتوفرة عن المؤسسة<sup>4</sup>، حيث تختلف القيمة المتوقعة من فرد لآخر وذلك لان إدراك الأفراد للأشياء والأحداث يتم بطرق مختلفة، بناء على اختلاف حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم وأنماط الشخصية وخبراتهم وأهدافهم والمواقف التي يتعرضون لها<sup>5</sup>، هذه العناصر التي تتحكم في بناء القيمة المتوقعة للعميل اتجاه المؤسسة ومنتجاتها، ويمكن تفصيلها في النقاط التالية:

✓ المفاهيم المتداولة والإشاعات عن المنتج والمؤسسة: فعادة ما نجد هناك إشاعات وأفكار تروج عن منتج أو مؤسسة ما، الأمر الذي يشكل أفكار خاطئة عنهما في ذهنية العميل، قد تكون إيجابية فتساهم

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 101.

<sup>2</sup> - يقصد هنا بالقيمة المحصلة مستوى الأداء الفعلي للمنتج والذي يظهر بعد الاستعمال والاستخدام، أي حجم المنافع المتحصل عليها، أما القيمة النظرية للمنتج فتتمثل مستوى الأداء الذي يجب أن يحققه المنتج والذي يحدد عند تصميم المنتج بالنظر إلى خصائصه ومكوناته والتكنولوجيا المستخدمة في إنتاجه.

<sup>3</sup> - مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة (من المستهلك إلى المستهلك)، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن 2004، ص 23.

<sup>4</sup> - فليب كوتلر، وآخرون، ترجمة مازن نفاع، التسويق (الجزء الثالث)، مرجع سبق ذكره، ص 190.

<sup>5</sup> - محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الرابعة 2004، ص 145.

## الفصل الثالث: تحليل الأبعاد التسويقية والتنافسية لعلاقات العملاء

بذلك في تحسين القيمة المتوقعة للعميل، وقد تكون سلبية فتؤدي إلى تدهور القيمة المتوقعة، وهنا تلعب الأنشطة التسويقية دورا مهما في محاربة الإشاعات والأفكار السلبية عن المنتج والمؤسسة وتدعيم الايجابي منها.

✓ الأنشطة التسويقية: بما فيها سياسة المنتج، والتسعير والترويج: فهذه العناصر دور كبير في التأثير على سلوك المستهلك<sup>1</sup>، ومن ثم فهي تساهم بشكل كبير في بناء وتحسين القيمة المتوقعة للعميل، حيث أنها تعمل على إبراز خصائص ومزايا ووظائف قد تكون مخفية وغير ظاهرة للعميل<sup>2</sup>، فإبرازها تتحسن نظرتهم إتجاه المنتج. كما أن رغم توفر المعلومات الكافية في كثير من الأحيان إلا انه لا يكون بمقدور المستهلكين تحقيق خياراتهم الصحيحة، إلا بمساعدة جهات أخرى كالحكومة ومنظمات المجتمع المدني بالتعاون مع المؤسسات الاقتصادية.

✓ تجربة أو استخدام المنتج أو تعاملات وعلاقات سابقة مع المؤسسة: فإذا سبق للعميل وان جرب المنتج أو استخدمه أو كانت له علاقات وتعاملات مع المؤسسة فسوف يؤثر ذلك على الصورة التي يصنعها عنها وعن منتجاتها، حتى ولو قامت بإجراء تغييرات وتحسينات على منتجاتها وعلاقاتها مع زبائنها، فهذا يجب على المؤسسات محاربة كافة الأحكام المسبقة التي يصدرها العميل على منتجاتها وخاصة تلك السلبية، وهذا بالاعتماد على الأنشطة التسويقية.

✓ الثقافة السائدة: بما تحمله من عادات وتقاليد إذ أنها تلعب دورا كبيرا في تشكيل القيمة المبدئية عن المنتج. قد تساهم في بناء صورة حسنة عن المنتج والمؤسسة إن كانت هذه العوامل لصالحهما من حيث الخصائص والوظيفة وقد تؤدي إلى بناء صورة سيئة إن كانت في غير صالحهما.

✓ المستوى التعليمي: فهذا أيضا يساهم في تشكيل القيمة المتوقعة عن المنتج، ولا شك أن حكم المتعلم عن الأشياء يختلف جذريا عن حكم غير المتعلم، كما أن مدى توفر المعلومات عن المنتج والمؤسسة لدى العميل أيضا يلعب دورا مهما في افتراض قيمة متوقعة صحيحة.

✓ خصائص شخصية العميل: بما فيها مستوى الذكاء والفهم، حيث انه كلما كان مستوى الذكاء والفهم عالي كلما كانت القيمة المتوقعة تقترب من الحقيقية، لان عملية تحليل وفهم وظائف المنتج وخصائصه تعتمد إلى حد كبير على الذكاء والقدرة على الفهم التي يتمتع بها الشخص، ومن ثم فإن عملية بناء صورة أو حكم على المنافع المتوقعة يتأثر بقدرة الفرد على فهم الأمور وتحليلها ومستوى ذكائه.

<sup>1</sup> - Y. chirouze, le marketing stratégique : stratégie, segmentation, positionnement, marketing mix, et politique d'offre , ellipses, paris, 1995, p95.

<sup>2</sup> - ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص119.

## الفصل الثالث: تحليل الأبعاد التسويقية والتنافسية لعلاقات العملاء

- ✓ مظهر المنتج: حيث أن لمظهر المنتج من الشكل واللون والحجم والغلاف ومادة الصنع وحتى طريقة العرض دورا كبيرا في صناعة قيمة متوقعة ايجابية لدى العميل اتجاه المنتج إن كانت تلك الخصائص مرغوبة لديه<sup>1</sup>.
- ✓ سمعة المؤسسة والعلامة التجارية: فكلما كانت سمعة المؤسسة حسنة وطيبة كان لذلك تأثيرا ايجابيا على القيمة التي يتوقعها العميل من جراء تعامله مع المؤسسة أو استخدام منتجاتها، فإذا كانت المؤسسة تعرف بإنتاج منتجات ذات جودة ومصداقية عالية فإن القيمة المتوقعة لدى العميل إتجاه منتجاتها تكون مرتفعة والعكس صحيح. وذلك أن هذه السمعة هي التي ترسم الصورة الذهنية للمستهلك بمزيج من الأبعاد النفسية والحقيقية وما تتضمنه من مركز اجتماعي<sup>2</sup>.
- ✓ تأثيرات رجال البيع: حيث أن تصرفات رجال البيع وتعاملاتهم وطريقة حديثهم مع الزبائن، وكذا قدرتهم على التفاوض والإقناع كلها لها تأثير ايجابي على القيمة المتوقعة للعميل إذا كانت تؤدي بطريقة حسنة والعكس صحيح، فإذا كان رجال البيع يتمتعون بقدرة عالية على إبراز ايجابيات المنتج ومميزاته فهذا يزيد في رفع القيمة المتوقعة للعميل.
- ✓ قيمة وجودة منتجات المنافسين وسمعتهم: يجب أن لا نغفل دور الجودة التي تتمتع بها منتجات المنافسين، حيث أنها كلما كانت هذه الأخيرة مرتفعة كلما انخفضت القيمة المتوقعة للعميل اتجاه المنتج، بما في ذلك قيمة وجودة المنتجات البديلة.
- ✓ قادة الرأي والمجتمع المحيط والأسرة: كل هذه الأمور يمكن أن تؤثر في القيمة المتوقعة للعميل لان العميل يحكم انطلاقا من معلوماته وتقديره الشخصي، والذي يمكن أن يتأثر بأراء أشخاص آخرين وخاصة قادة الرأي.
- ✓ زمن وتوقيت ومكان تقديم المنتجات: حيث انه كلما كان توقيت تقديم المنتج للعميل مناسب مع ظهور احتياجاته ورغباته كانت القيمة المتوقعة اكبر، أيضا إذا كان مكان تواجد هذه المنتجات مناسبة لمكان الحاجة إليها أو مكان تواجد العميل.
- ✓ سهولة تغيير المنتج وتجديده والتبعات التي يمكن أن تلحق من جراء استعماله أو تغييره أو التخلي عنه. تمثل هذه العناصر أهم محددات القيمة المتوقعة للعميل، حيث كل منها له تأثير خاص على هذه القيمة سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر، إذ تساهم بذلك في إعطاء التصور والحكم المبدئي على المؤسسة والذي بدوره يساهم في اتخاذ قرار التعامل واستخدام المنتج لأول مرة أو لتجربته (لان عناصر

<sup>1</sup> - Shostack, G.I, breaking free from product marketing, journal of marketing vol 42, july 1977, p80.

<sup>2</sup> - محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت، مرجع سبق ذكره، ص 117.

القيمة المتوقعة تعتبر من العوامل المحددة لقرار الشراء<sup>1</sup>، ليتم إصدار حكم على مدى ملائمة المنتج، وكلما كانت القيمة المتوقعة التي يحددها العميل على المنتج مرتفعة كلما كان قرار الشراء لصالح ذلك المنتج، لكون أن المستهلك بطبيعته معظم للقيمة، وعلى هذا يجب على المؤسسة التي ترغب في جذب عميل جديد عليها العمل على رفع وتحسين القيمة المتوقعة لهذا العميل اتجاه منتجاتها من خلال التركيز على العناصر المكونة لهذه الأخيرة والمذكورة سابقا، ذلك لان المستهلك سوف يشتري من المؤسسة التي يعتقد أنها تقدم له أكبر قيمة ممكنة<sup>2</sup>.

**II. القيمة المدركة للعميل:** بعد تحقيق التعامل الأولى أو التجريبي تنشأ لدى العميل نظرة وحكم على مدى ملائمة ونجاح المؤسسة في تلبية حاجاته وتحقيق رغباته، وهذا الحكم مبني على تقييم شخصي بناء على حاجات ورغبات الفرد والقيمة التي كان يتوقعها وحجم ونوع المنافع التي حصل عليها من جراء هذا التعامل، فبناء على هذه الأمور الثلاث تتحدد القيمة المدركة للعميل أي القيمة المحصل عليها من جراء استخدام المنتج، وعليه تكون القيمة المدركة عبارة عن الحكم النهائي الذي يصدره العميل عن المنتج ويأتي بعد عملية الاستخدام أي هو صافي القيمة المتحصل عليها من طرف العميل من جراء استخدامه للمنتج بعد حذف أعباء وتكاليف التحصيل<sup>3</sup>.

### العناصر المحددة للقيمة المدركة:

ويتضح من خلال ما سبق أن القيمة المدركة للعميل يلعب عنصران أساسيان في تحديدها وهما المنافع والمزايا المحصلة من جهة والأعباء والتكاليف التي يتحملها العميل في سبيل الحصول على المنتج أو التعامل مع المؤسسة من جهة أخرى، ويرى بعض الباحثين أن تلك العناصر تتحدد بناء على الجودة والسعر ودرجة الملائمة<sup>4</sup>، إلا انه يمكن تفصيلها إلى عناصر جزئية على النحو الآتي:

1. **المنافع والمزايا المحصلة من جراء التعامل مع المؤسسة:** وهي كل المزايا والفوائد التي يحصل عليها العميل من خلال شرائه واستخدامه للمنتج سواء كانت ناتجة عن المنتج في حد ذاته أو كانت مقدمة من طرف المؤسسة أو جهات أخرى، وتتمثل هذه المزايا والمنافع فيما يلي:

<sup>1</sup> - حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلق، إيهاب علي القرم، الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص125-144.

<sup>2</sup> - محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2007، ص115.

<sup>3</sup> - Kotler p , keller k , marketing management, 12 edition, usa, prenticehall, 2006, p141.

<sup>4</sup> - نريمان محمد عمار، نموذج مقترح لأثر الاستراتيجيات التسويقية على قيمة العميل بالتطبيق على عملاء شركات الطيران في مصر، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 2008، ص81.

## الفصل الثالث: تحليل الأبعاد التسويقية والتنافسية لعلاقات العملاء

- ✓ عدد وحجم المهام والأعمال المؤداة: فكثيرا ما تتعدد مهام المنتج واستخداماته، حيث أنه لا يقتصر على أداء المهمة أو الوظيفة الرئيسية فقط. فكلما تعددت وكثرت المهام المؤداة من طرف المنتج كلما زاد في حجم المنافع المحققة.
- ✓ مدة صلاحية المنتج: ويقصد به الفترة المعيارية التي يسمح خلالها باستخدام المنتج، أو هي الفترة الزمنية النظرية التي يمكن خلالها استخدام المنتج دون آثار سلبية وبمستوى أداء طبيعي، إضافة إلى إمكانية استخدام المنتج بعد إنتهاء مدة صلاحيته النظرية، وتجدد الإشارة إلى انه كلما كانت مدة الصلاحية الفعلية طويلة كلما زاد ذلك في حجم المنافع المحصلة من المنتج.
- ✓ الصلابة والمتانة والمقاومة: ويقصد بذلك قدرة المنتج على التحمل في مختلف الظروف وقابليته للاستخدام بمعدلات أداء عالية وبأقل قدر من التعطل.
- ✓ درجة الملاءمة والاعتمادية: ويقصد به مدى ملاءمة المنتج لتحقيق الغرض من شرائه ودرجة الثقة التي يتمتع بها من طرف المستخدم، ونوعية وحجم الحاجات والرغبات التي يمكن الاعتماد عليه في تلبيةها.
- ✓ مستوى الأداء: وهو قدرة المنتج على أداء وظيفته بالشكل المطلوب ويتحدد بسرعة الأداء وحجم الأداء ومدته، ولمستوى الأداء علاقة طردية مع جودة المنتج، كما أنه كلما كان مستوى الأداء عالي للمنتج زاد حجم المنافع المحققة من المنتج.
- ✓ السهولة في الاستعمال والاستخدام: كلما كان المنتج سهل الاستخدام والاستعمال، وعملية استخدامه بسيطة وواضحة زادت قيمته، أي درجة الوضوح والبساطة في الاستخدام تكون مناسبة.
- ✓ تحقيق الراحة والإشباع للرغبات والحاجات: وتشير إلى قدرة المنتج على تحقيق إشباع حاجات ورغبات المستهلك ومدى توافقه معها. ومدى نجاح المنتج في تحقيق الراحة والاستقرار النفسي للعميل.
- ✓ محدودية الاستخدام من حيث المكان والزمان والظروف: وتشير هذه إلى المدى الزمني والمكاني والظرفي الذي يسمح باستخدام المنتج وبمستوى أداء طبيعي ودون آثار جانبية سلبية، فمن حيث المكان نجد أن بعض المنتجات يمكن استخدامها في مناطق معينة دون الأخرى كتلك التي تستخدم في المناطق الصحراوية فقط، أما البعد الزمني نجد مثلا أن بعض المنتجات يمكن استخدامها لفترة زمنية محدودة جدا كتلك التي تستخدم لمرة واحدة فقط، أما البعد الظرفي فيشير إلى قابلية المنتج أن يستخدم في عدة ظروف سواء كان ظرف مناخي كالأستخدام في الفصول الأربعة، أو ظرف اجتماعي أو اقتصادي وغيرها، ونشير هنا إلى انه كلما كان مدى استخدام المنتج واسع من حيث المكان والزمان والظروف السائدة زاد ذلك في حجم المنافع المحققة، ولهذا يجب على المؤسسة أن تعمل على توسيع مدى استخدام المنتج بمختلف أبعاده.

- ✓ الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة: وتشير إلى حجم الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى العميل في سبيل إرضائه أو تحفيزه على الشراء، وسواء كانت خدمات ما قبل البيع أو الخدمات المرفقة أو خدمات ما بعد البيع فهي تساهم في تعظيم المنافع المحصلة من المنتج.
- ✓ مكافآت وإغراءات: وتشمل كل الحوافز التي تمنحها المؤسسة لعملائها بغرض تشجيعهم على الشراء و زيادة حجم تعاملاتهم معها، كالجوائز الممنوحة والخصومات السعرية وغيرها.
- ✓ تسهيلات بيعية: وهي تلك التسهيلات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لعملائها كتبسيط الإجراءات البيعية، وتقليص فترة الانتظار وغيرها من تلك التسهيلات التي تحققها المؤسسة لعملائها.
- ✓ إمكانية الاستفادة من المنتج بعد انتهاء مهامه الرئيسية أو انتهاء مدة صلاحيته: فكثيراً من المنتجات يمكن استخدامها بعد انتهاء فترة صلاحيتها أو انتهاء مهامها الرئيسية، وهذا كله يرفع في حجم المنافع المحققة من المنتج.
- ✓ القابلية للصيانة والإصلاح: كلما كان المنتج قابل للإصلاح والصيانة كلما زاد ذلك في حجم المنافع المحققة لان ذلك يحول دون التخلي عنه، موفراً على العميل أعباء شراء منتج جديد، لان بعض المنتجات لا يمكن تصليحها بعد التعطل.
- هذا وان مستوى إدراك الفرد لحجم المنافع والمزايا مرتبط بعوامل موضوعية وشكلية وبعض الإيحاءات ودرجة الرمزية النابعة من المنتج أو العلامة أو المؤسسة والتي تتعلق بشخصية الفرد<sup>1</sup>، فالقيمة المدركة التي يشكلها العميل عن علاقته بالمؤسسة تحدد بناءً على عوامل ذاتية وموضوعية، ولهذا فان هذه القيمة تتغير من فرد إلى آخر بحسب تغير شخصية الفرد.
- 2. أعباء وتكاليف التحصيل والاستعمال: وهي تمثل كل النفقات والأتعاب التي يتحملها العميل من جراء حصوله على المنتج ومن جراء استخدامه له، والتي تتمثل في العناصر التالية:
  - ✓ تكاليف الشراء: وتشمل كل المصاريف التي يتحملها العميل من اجل شراء المنتج بما فيها سعر الشراء وتكاليف النقل وغيرها من المصاريف التي يمكن أن يتحملها العميل من جراء عملية الشراء. وهذه التكاليف تساهم في رفع أعباء الحصول على المنتج واستخدامه ومن ثم فهي تساهم في تقليل القيمة المدركة للعميل.
  - ✓ أتعاب التنقل والبحث والاستخدام: وهي الجهود التي يبذلها العميل في سبيل الحصول على المنتج واستخدامه وما يلحق به من إرهاق نفسي وبدني وغيرها، حيث كلما كان المنتج صعب الحصول عليه

<sup>1</sup> - محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة 2004، ص180.



## الفصل الثالث: تحليل الأبعاد التسويقية والتنافسية لعلاقات العملاء

وصعب الاستخدام كان ذلك زيادة في حجم الأتعب البدنية والنفسية التي يتلقاها العميل، إذ تتأثر هذه الأتعب طردا بالعوامل التالية:

- بعد المسافة بين تواجد المنتج والعميل: فكلما كان مكان تواجد المنتج بعيدا زاد في حجم الأتعب النفسية والبدنية للعميل في سبيل الحصول عليه.
- الغموض وعدم الوضوح حول مكان ووقت تواجد المنتج: فإذا كان مكان ووقت تواجد المنتج مجهول للعميل فهذا يزيد في حجم الأتعب البدنية والنفسية التي يتحملها العميل، وذلك نتيجة البحث والتنقل الإضافي الذي يتحمله.
- عدم الاستقرار في مكان ووقت تواجد المنتج: فهذا يجعل العميل دائم البحث عن المنتج ما دام هذا الأخير مكان أو وقت تواجده متغير، مما يجعل العميل يجدد عمليات البحث عنه دائما، كما أن ندرته وقلة وجوده تزيد في حجم أعباء الحصول عليه.
- الاضطرابات في خصائص المنتج وفي السياسات التسويقية للمؤسسة وفي علاقاتها مع العملاء: فكلما كانت خصائص المنتج متغيرة كلما زادت في إرهاق العميل نتيجة عمليات تقييم المنتج وفهمه وكذلك ما يتعلق بالسياسات التسويقية للمؤسسة.
- نقص المعلومات من طرف المؤسسة والمتعلقة بالمنتج وسياساتها التجارية: وخاصة ما يتعلق بكيفية الاستخدام.
- السلوكات السلبية لرجال البيع: ولهذا العامل تأثير سلبي على نفسية العميل.
- صعوبة عملية الاستخدام وغموضها بالنسبة للعميل، وكذلك سوء الأداء للمنتج وتدني جودته هذا يسبب ضغوط نفسية وحالات استياء للعميل.
- ✓ تكاليف الصيانة والإصلاح: حيث تساهم في رفع الأعباء والتكاليف الناتجة عن عملية استخدام المنتج وكلما كان المنتج منخفض الجودة زادت تكاليف الإصلاح والصيانة.
- ✓ تكاليف الاستعمال والاستخدام: وتتضمن تكاليف وأعباء التعلم والتدريب على استخدام المنتج، الضرائب التي تفرضها الدولة على استخدام المنتج كتلك الهادفة لحماية البيئة، التكاليف التي يتحملها العميل من أجل تشغيل واستخدام المنتج كالبطاريات وغيرها.
- ✓ الآثار السلبية الناتجة عن استخدام المنتج: فكثيرا ما يمكن أن ينتج عن استخدام منتج معين بعض الآثار السلبية سواء على المستخدم أو على المجتمع كما هو الحال بالنسبة لبعض الأدوية أو بعض المواد الغذائية، وبعض الآلات والسيارات وغيرها. حيث أن زيادة هذه المؤثرات السلبية يؤدي إلى تعظيم تكاليف وأعباء استخدام المنتج سواء كانت تلك الآثار صحية أو مالية أو اجتماعية أو نفسية.

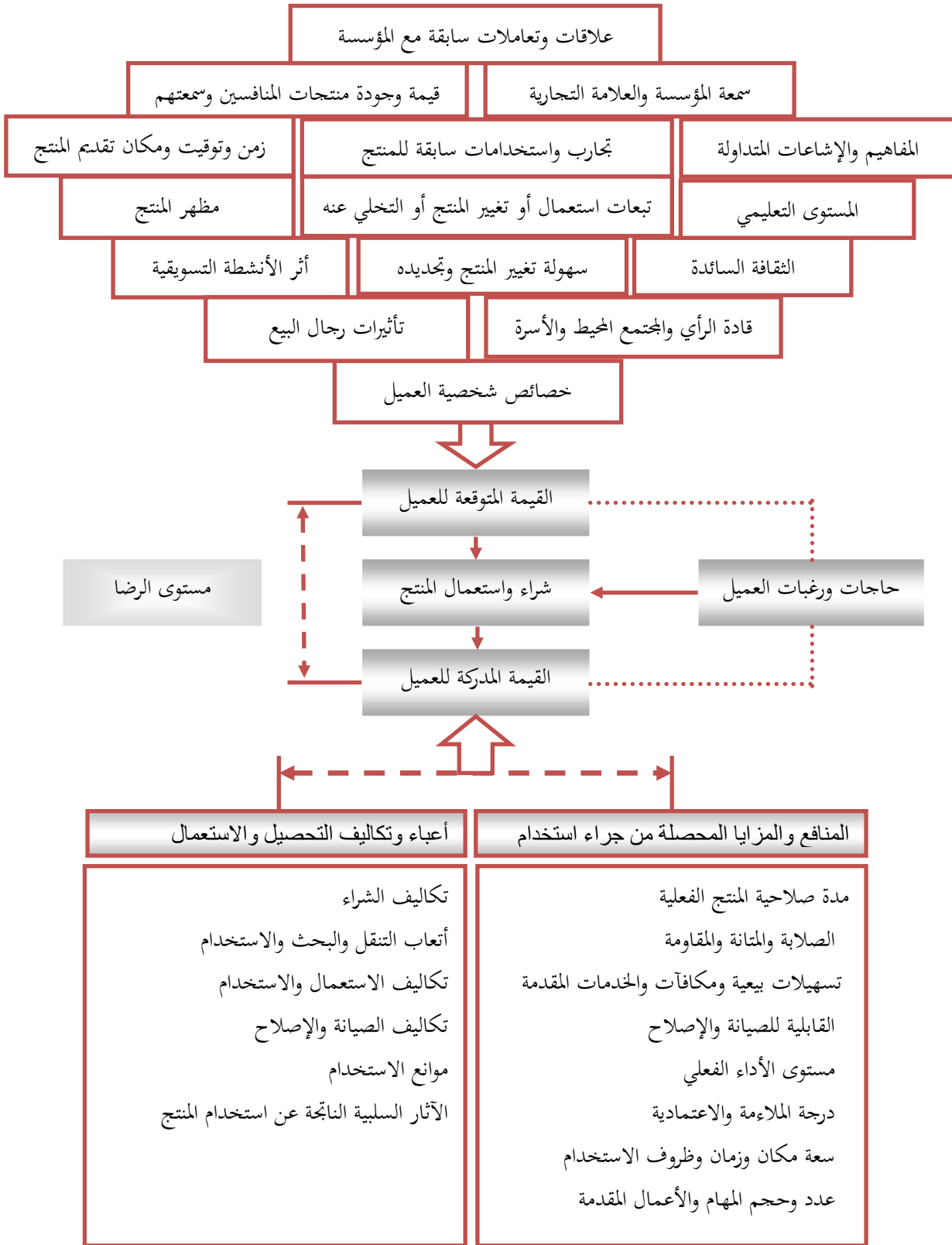
✓ موانع الاستخدام: يمكن أن تكتنف عملية استخدام المنتج بعض الموانع سواء كانت قانونية أو تقنية كما هو حاصل لبعض المنتجات التي تقيد القوانين المحلية أو الدولية عملية استخدامها بظرف معين أو منطقة معينة أو أشخاص معينين، كما أن بعض المنتجات لا يمكن استخدامها وظيفيا لأكثر من شخص أو استخدامها يقتصر على فئة معينة.

إن القيمة المدركة للعميل تمثل الاستفادة التي يحصل عليها العميل من جراء حصوله واستخدامه للمنتج، بعد طرح الأعباء التي واجهته أثناء البحث عنه واستخدامه، كما أنها تُحدد مستوى رضا العميل ومدى قبوله للمنتج بناء على ما كان يتوقعه من أداء للمنتج وبناء على احتياجاته ورغباته لأن لهذه الأخيرة دور كبير في بناء توقعات العميل حول المنتج، ومن ثم فالقيمة المدركة للعميل تلعب دورا في اتخاذ قرار إعادة الشراء من عدمه، وبالتالي فهي تعتبر وسيلة أو أداة مهمة بالنسبة للمؤسسة التي ترغب في الاحتفاظ بعملائها وتقوية العلاقة معهم، كما أنها تعتبر مدخل مهم لتحسين مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المستهلك<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح علاقة القيمة المدركة بالقيمة المتوقعة من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> - ثامر البكري- التسويق أسس ومفاهيم معاصرة- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع- عمان الاردن 2006- ص229.

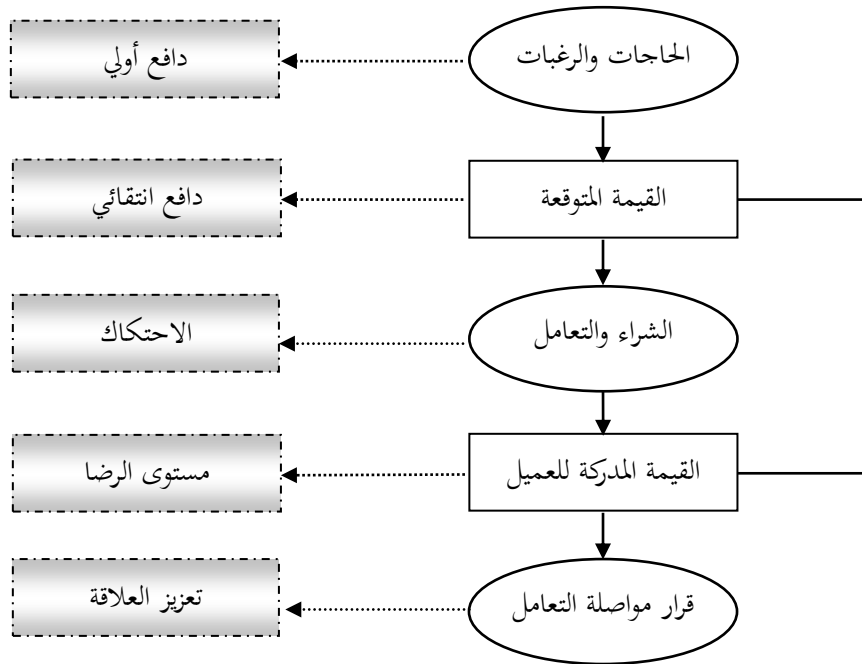
الشكل رقم (3-1): العلاقة بين القيمة المتوقعة والقيمة المدركة للعميل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

وفي نهاية هذا التحليل يتضح لنا أهمية ودور كل من القيمة المتوقعة للعميل والتي تنشأ قبل الشراء وتحت تأثير العديد من العوامل الذاتية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية، مساهمة بذلك في صنع قرار الشراء والتعامل مع المؤسسة لأول مرة، لغرض التجربة أو الاستخدام، وبعد الاستخدام تظهر القيمة المدركة لتحديد مدى ملائمة المنتج وقرار إعادة الشراء أو مواصلة التعامل مع المؤسسة، ويظهر الشكل التالي دور وأهمية كل من القيمة المتوقعة والقيمة المدركة في بناء علاقات العملاء:

الشكل رقم (3-2): دور القيمة المتوقعة والمدركة في بناء علاقات العملاء



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

إن ظهور الحاجة والرغبة لدى العميل هو الذي يكون دافع نحو البحث عن وسيلة (سلع وخدمات) لإشباع هذه الحاجات رغبة في القضاء على حالة الشعور بالحزن والقلق النفسي، وبالطبع كلما كانت تلك الحاجات قوية كلما دفع الفرد لبذل جهد أكبر من أجل إشباع تلك الحاجات<sup>1</sup>، وبعد البحث والتفكير تشكل له انطباعات وحلول معينة وهذا بناء على المعلومات والمعارف المتوفرة لديه، وكذلك بالاعتماد على عمليات التحليل والتفكير الذهني تتكون له نظرة أو تقييم لمختلف الوسائل أو البدائل المتاحة أمامه (السلع والخدمات) الممكن استخدامها في عملية إشباع الحاجات والرغبات (طالع)<sup>2</sup>، متشكلة له قيمة متوقعة لكل بديل، والتي تكون المعيار الأساسي في عملية التقييم والمفاضلة بين تلك البدائل، وبالطبع أيّتها تكون قيمتها المتوقعة أكبر سيتم إختيارها، وبعد تجربتها أو استخدام المنتج يتكون له انطباع حقيقي على المنتج والمؤسسة،

<sup>1</sup> - نصيب رجم، دراسة السوق، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة الجزائر، 2004، ص58.

<sup>2</sup> - فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج، أساسيات التسويق، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، مرجع سبق ذكره، ص324-332.

أي تحديد القيمة الفعلية للمنتج وذلك بناء على المزايا والمنافع المحصلة من جهة والأعباء والتكاليف المتحملة من جهة أخرى، وهذا ما يتمثل في القيمة المدركة للعميل وبالمقارنة بين القيمة المتوقعة والقيمة المدركة ومستوى الإشباع المحقق يتحدد مستوى رضا العميل، حيث كلما اقتربت القيمة المدركة من القيمة المتوقعة أو زادت عنها كان مستوى الرضا مرتفع والعكس<sup>1</sup>، وعليه يمكن التعبير عن مستوى رضا العميل بناء على حساب الفرق بين القيمة المدركة والقيمة المتوقعة له، ومن خلال هذا يتضح أن للقيمة المتوقعة دور في جذب العميل لأول مرة للتعامل مع المؤسسة، أما دور القيمة المدركة فيتمثل في الإحتفاظ بالعميل وبناء علاقته بالمؤسسة.

### المطلب الثالث: الرضا والولاء ودورهما في تعزيز علاقات العملاء

تتحدد علاقات العملاء أساسا بدرجة رضاهم وولائهم عن المؤسسة ومنتجاتها، فكلما كانت هذه الدرجة عالية كلما زادت علاقة العملاء قوة ومتانة، ولهذا نجد أن المؤسسات تركز دوما على تنمية وتدعيم ولاء ورضا عملائها باستمرار.

#### I. مفهوم رضا وولاء العميل

يمكن إعتبار رضا العميل على انه حالة نفسية ايجابية أو شعور بالرضا من طرف العميل نتيجة لنجاح المؤسسة في تحقيق رغباته وحاجياته مرة واحدة<sup>2</sup>، أي يحدث عندما يتحقق تطابق خدمات المؤسسة المقدمة مع توقعات وتصورات العميل، فهو عبارة عن مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج المدرك وبين توقعات هذا الفرد<sup>3</sup>، أي تطابق القيمة المتوقعة مع القيمة المدركة، فهو عملية سيكولوجية تحدث عندما تفوق أو تتوافق مستويات الأداء الفعلية للمنتج مع تلك المتوقعة لدى العميل<sup>4</sup>، وعلى هذا يكون الرضا حالة نفسية ظرفية وموقفية تتغير وتتقلب من حيث الشدة والطبيعة بحسب تغير طبيعة واتجاه العلاقة بين المؤسسة والعميل. ونتيجة لذلك فإن للرضا دور كبير في بناء علاقات العملاء ولكن ليس بالضرورة أن يكون له دور في تعزيز علاقات العملاء وتنميتها.

<sup>1</sup> - طالع : قراءات في إدارة التسويق، محمد فريد الصحن، الدار الجامعية، الإسكندرية 1996، 71.

<sup>2</sup> - مكي شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات 413، 2005، ص78.

<sup>3</sup> - محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، مرجع سبق ذكره، ص123.

<sup>4</sup> - Buttle Francis-Relationship Marketing: Theory and Practice, Sage Publications- London, 1996, p143.

أما الولاء فهو حالة نفسية مرضية تنشأ نتيجة النجاح المستمر والمتكرر للمؤسسة في تحقيق رضا عميلها، تجعله يفضل المؤسسة عن باقي المنافسين<sup>1</sup>، فهو عبارة عن حالة نفسية تجعل العميل يشعر بولائه وانتمائه للمؤسسة، كما يشترط حسب ما تؤكد أبحاث السوق أن يكون لمدة طويلة<sup>2</sup>، فهو يعبر عن رد فعل نتيجة العلاقة والأداء الحسن والمرضي والمتكرر من طرف المؤسسة لمدة أطول، وشدة قوته تظهر من خلال سلوك العميل اتجاه المؤسسة ومنتجاتها. حيث يبنى هذا الشعور على الثقة المطلقة ودرجة اعتمادية عالية. وهذا ما يصب في صالح هذه الأخيرة لأنها دائماً تفضل امتلاك العميل ورفع حصته الشرائية<sup>3</sup>. ولذلك يعتبر إلتزام بمواصلة التعامل مع المؤسسة وعدم التحول إلى المنافسين، بالرغم من وجود حملات ترويجية وإغراءات تستهدف إثناءه عن التعامل مع المؤسسة، فهو نمط سلوكي يأتي في ضوء عملية تراكمية تبدأ بالمعرفة ثم الشعور ثم السلوك<sup>4</sup>.

إذن ولاء العميل لا يمكن إعتبره السلوك الصادر ولكن يمثل الحالة النفسية والشعورية المرضية والدائمة التي تحصل للعميل نتيجة العلاقة الطيبة والحسنة التي تنشئها المؤسسة معه، والسلوك الناتج عن ذلك ما هو إلا نتيجة لهذا الولاء فيمكن قياس قوة الولاء من خلال دراسة سلوك هذا العميل اتجاه المؤسسة ومنتجاتها. ومن خلال ما سبق يتضح أن الولاء يتكون من ثلاث عناصر أساسية وهي الشعور النفسي والسلوك والالتزام. فالولاء هو أوسع وأعمق من الرضا من حيث قوة الإلتزام ومن حيث العوامل المؤثرة والمشكلة، لأنه يتحدد من خلال العلاقات المستمرة والتفاعلية في المدى البعيد وليس القصير. وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

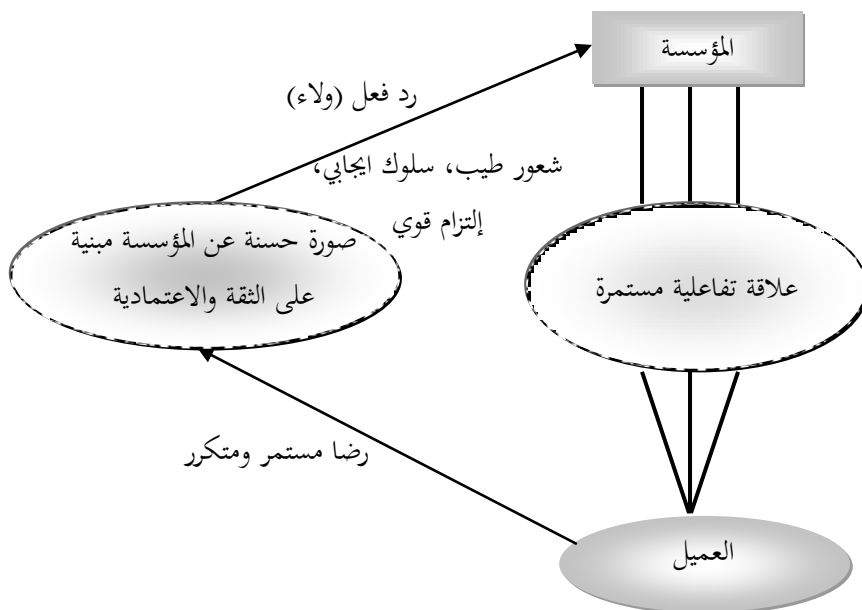
<sup>1</sup> - Baran steve, harris klm, services marketing, bound in great britain by antony rowe ltd, chippenham, Wiltshire, 2003, p160.

<sup>2</sup> - عمرو عبد الرحمن توفيق، إدارة علاقات العملاء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2007، ص22.

<sup>3</sup> - منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، مرجع سبق ذكره، 157.

<sup>4</sup> - Zeithaml A. Valarie Binter, J. Mary, Gremler, D. Dwayne- Service Marketing :Integrating Customer Focus Across the Firm, 4th Edition, McGraw, Hill International Edition, 2004, p188.

الشكل رقم (3-3): علاقة الرضا بالولاء



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

إن نجاح المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات العمليل ومعاملته بشكل جيد يبعث في نفسية هذا الأخير الارتياح والاطمئنان اتجاه المؤسسة مشكلا ذلك رضا للعمليل عنها، وتكرار العمليات واستمرار الحالة يعمق ذلك الشعور في نفسيته ويشبته، إلى الدرجة التي يصبح فيها يشعر بالانتماء والاعتمادية المطلقة، بحيث يتصورها بأنها الوحيدة التي تحقق آماله وطموحاته وتشبع حاجاته بفعالية وكفاءة تامة، مشكلا له هذا ولاء تام ومطلق. هذا الوضع يجعل العمليل يرى كل منتجات وتصرفات المؤسسة ايجابية ومثالية. وعلى هذا الاساس تظهر حالات عديدة للعملاء تتغير بين الرضا والولاء التام والرضا والولاء المنخفض، ويلخص الشكل التالي هذه الحالات كما يلي:

الجدول رقم (3-1): مصفوفة الرضا ولاء

الرضا	مرتفع	العملاء الراضون الباقون	السعداء غير الواثقون
	منخفض	العملاء المضطرون	المتعاملون دون ولاء أو رضا
		مرتفع	منخفض

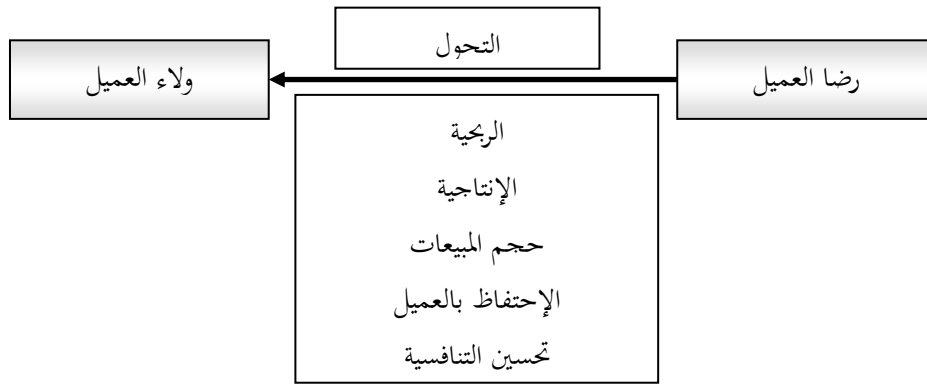
الولاء

المصدر: فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية 2008، ص 268.

## الفصل الثالث: تحليل الأبعاد التسويقية والتنافسية لعلاقات العملاء

حيث يظهر من خلال الشكل مختلف حالات العملاء بالاستناد إلى الرضا والولاء، وإمكانات الاحتفاظ بهم، حيث أن عدم وجود رضا وولاء للعميل اتجاه المؤسسة يعرضها لمخاطر فقدانه، لأن ذلك يجعله غير راضي عن المؤسسة ومن دون وجود روابط نفسية تجعله يلتزم بالتعامل مع المؤسسة، وإذا نجحت في إرضاء عملائها سيكون خطوة مهمة لبناء علاقات معهم، ولكن تبقى معرضة لخطر انهيار تلك العلاقة لأنها تفتقد للروابط، أما إذا فشلت المؤسسة في إرضاء عملائها مع وجود عوامل أخرى تضطرهم للتعامل مع المؤسسة كإندام خيارات أخرى، أو وجود عقود واتفاقيات مثلاً، فهنا تكون قد نجحت في بناء علاقات طويلة من دون وجود رضا، أما إذا نجحت في إرضائهم بشكل مستمر فتكون قد نجحت في بناء علاقات طويلة ذات روابط قوية. وتعود عملية كسب رضا وولاء العميل بالعديد من المزايا والفوائد إذ يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة وأرباحها والمحافظة على حصتها السوقية ومواجهة تحديات المنافسة وكسب مزايا تنافسية وغيرها. وهذا إذا ما نجحت المؤسسة في تحويل الرضا إلى ولاء كما يبينه الشكل التالي:

### الشكل رقم (3-4): مزايا التحول من الرضا إلى الولاء



المصدر: فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية، نفس المرجع السابق، ص 268.

إن محاولة تحقيق القيمة المتوقعة أي العمل على مطابقة القيمة المدركة للقيمة المتوقعة يساهم بشكل كبير في تحقيق رضا العميل ومن ثم تشكيل ولاء والذي بدوره يحقق عدة مزايا للمؤسسة، كالحفاظ على المركز التنافسي وزيادة الأرباح وكسب مزايا تنافسية، وهذا يرجع لكون أن الولاء المرتفع للعميل اتجاه المؤسسة يعمل على تحقيق ما يلي:

- تصبح المؤسسة وعمالها من المؤثرين على العميل في صنع القرار أو حتى من قادة الرأي بالنسبة له.
- تسهيل التعامل مع العميل حيث يمكن التفاهم بسهولة واستخدام أبسط الطرق في ذلك.
- سهولة التعرف على حاجات ورغبات العميل وتوقعاته وميولاته.
- تخفيض تكاليف التسويق نتيجة توفير تكاليف الترويج والإقناع وتكاليف التعامل.



إن قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها لا يرتبط فقط بتحقيق الحاجات المادية بل يقترن أيضا بإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية<sup>1</sup>، هذا ما يدعونا لنضيف بعد آخر للولاء وهو متعلق بان يكون إهتمام المؤسسة بعميلها شامل أي أن تراعي أثناء تعاملها مع العميل كل أبعاد علاقتها به من البعد الإنساني والاجتماعي والثقافي وغيرها وأن لا تركز فقط على الأبعاد المادية.

### العوامل الداعمة للولاء:

يتضح مما سبق أن ولاء العميل للمؤسسة يتحدد من خلال عدة عناصر أساسية تظهر من خلال سلوكه اتجاه المؤسسة ومنتجاتها ومن بينها ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ عدم تغيير التعامل مع المؤسسة
  - ✓ طول فترة التعامل مع المؤسسة
  - ✓ تفضيل التعامل مع المؤسسة
  - ✓ وجود نية في إستمرار التعامل مع المؤسسة وعدم التفكير في التغيير
  - ✓ الدفاع عن المؤسسة وحث الآخرين على التعامل معها
  - ✓ الاقتناع بجودة وأفضلية منتجات وتعاملات المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين
  - ✓ ضعف تأثير الإشاعات والجهود التسويقية للمنافسين على سلوكه الشرائي
  - ✓ الثقة العالية في علاقاته بالمؤسسة وفي شعاراتها والعمل بنصائحتها
  - ✓ قوة تأثير عالية للجهود الترويجية للمؤسسة في سلوكه الشرائي.
- وعليه يعتبر الولاء عامل مهم في بناء علاقات العملاء والحفاظ عليها وتنميتها.

### II. علاقة القيمة المدركة للعميل بالولاء:

من خلال التحليل السابق إتضح لدينا أن كل من القيمة المدركة للعميل والقيمة المتوقعة ومستوى رضا العميل ومستوى وطبيعة العلاقة بين المؤسسة والعميل تعتبر مداخل أساسية لتشكيل والتأثير في ولاء العميل، وبناءا عليه يمكن اعتبار القيمة المدركة مدخل من مداخل التأثير في ولاء العميل، كونها عنصر حاسم في تكوين وتشكيل هذا الأخير، ومن ثم فإن أي جهود تسويقية تبذل من أجل كسب ولاء العميل مع إهمال تدعيم القيمة المدركة فان ذلك سيكون ضعيف الجدوى، فإذا كانت القيمة المدركة للعميل ضعيفة أو دون المستوى بالمقارنة مع المنافسين فإن الإعلان مثلا لا يكون فعالا ولا يستطيع التأثير على خيارات

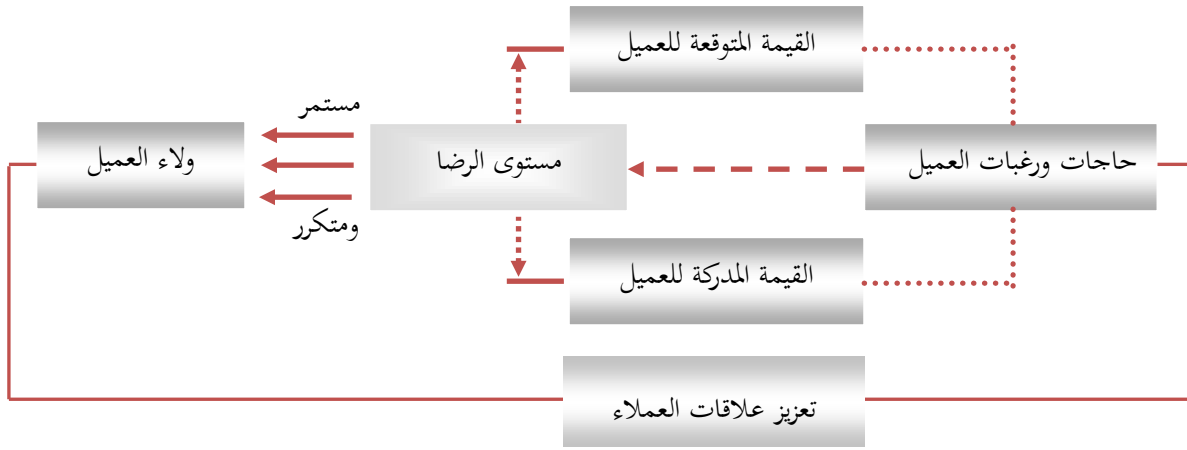
<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال ( نظريات ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص178.

<sup>2</sup> - عاطف صبحي أحمد حسين، العوامل المؤثرة في زيادة ولاء الزبائن لدى مزودي خدمة الهاتف النقال في الأردن، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا جامعة الأردن، 2006، ص48. (بتصرف)

## الفصل الثالث: تحليل الأبعاد التسويقية والتنافسية لعلاقات العملاء

المستهلك أو العميل لصالح هذا المنتج<sup>1</sup>، إن لم تكن هناك منفعة حقيقية يحصل عليها هذا المستهلك. ويمكن التعبير عن العلاقة بين القيمة والرضا والولاء من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-5): العلاقة بين الولاء والرضا والقيمة المدركة والمتوقعة للعميل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

يبين الشكل أعلاه أن مستوى رضا العميل يتحدد بشكل أساسي من خلال الفرق بين القيمة المدركة والقيمة المتوقعة وهذا على أساس مستوى الإشباع المحقق للحاجات والرغبات، كما أن تحقيق مستوى رضا عالي ومتكرر ومستمر يشكّل ولاء العميل. وينبغي الإشارة هنا إلى إمكانية أن تفوق القيمة المدركة القيمة المتوقعة أي أن المؤسسة يمكنها أن تقدم للعملاء أكثر مما يتوقعونه أو ما لا يتوقعونه وهذا ما يسمى عند اليابانيين بإسعاد العملاء<sup>2</sup>، هكذا تظهر العلاقة بين كل من القيمة المتوقعة والقيمة المدركة ورضا العميل وولائه.

يعتبر ولاء العميل الركيزة الأساسية لبناء علاقة قوية ودائمة بين المؤسسة والعميل، لأنه يولد ميول واعتمادية كبيرة له باتجاه المؤسسة ومنتجاتها، بالقدر الذي يجعله يشعر ان المؤسسة هي الأمل الوحيد الذي يمكنه من تحقيق رغباته وتستجيب لطموحاته بأكثر فعالية ومصداقية، وهذا ما ينعكس إيجاباً عليها من خلال تعزيز المركز التنافسي وتدعيم الميزة التنافسية، ورفع الأرباح وزيادة الحصة السوقية، كما أن تشكيل ولاء دائم للعميل يتطلب السعي لتحقيق مستويات مرتفعة من رضا العميل بشكل مستمر، وهذا من خلال العمل على تحقيق التطابق بين القيمة المتوقعة للعميل والقيمة المدركة له، حيث أن هذه الأخيرة تتحدد من خلال الفارق الموجود بين المزايا والمنافع المحصلة والأعباء والتكاليف المبذولة، كما أن لطبيعة

<sup>1</sup> - بشير عباس العلاق، علي محمد رابعة، الترويج والإعلان (مدخل متكامل)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 1998، ص159.

<sup>2</sup> - مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى 2006، ص180.

الحاجات والرغبات ودرجة إلحاحها تأثير كبير على تشكيل كل من القيمة المدركة والمتوقعة. ومن جهة أخرى يعتبر الولاء العالي والرضا الدائم والمستمر للعميل عنصرا أساسيا لبناء والحفاظ على علاقته بالمؤسسة الاقتصادية. بناء على ما سبق يتضح لنا ما يلي:

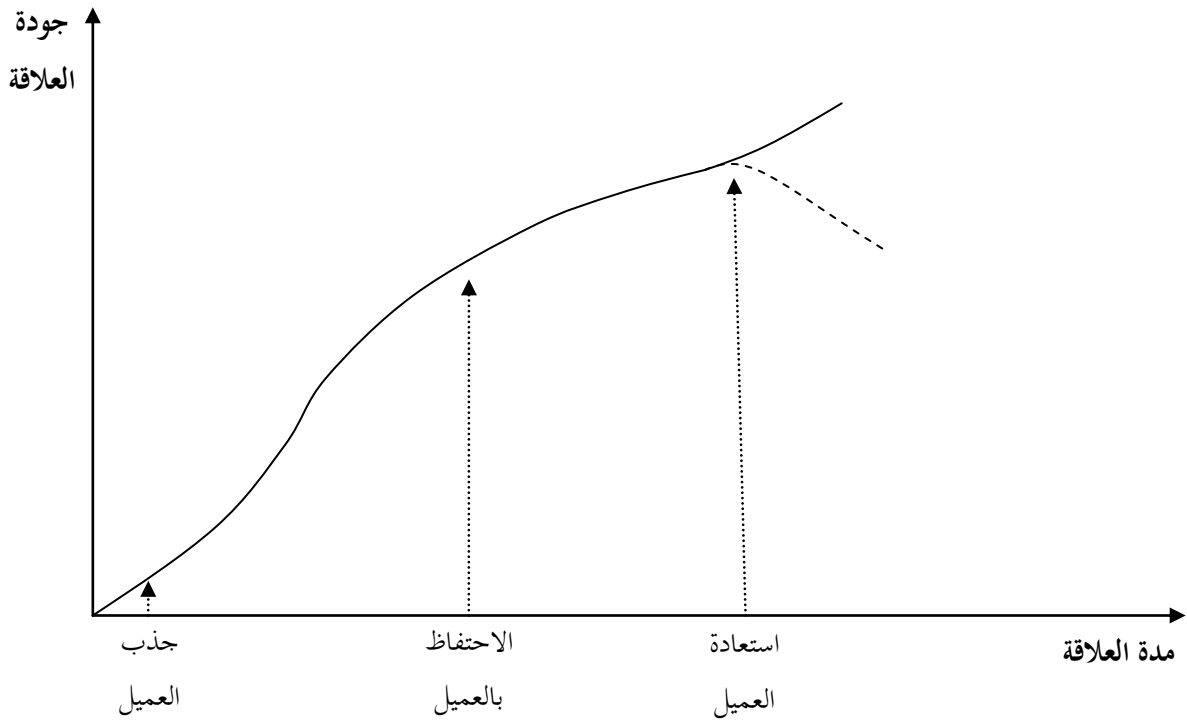
- ✓ تفضل المؤسسات دوما الاحتفاظ بالعميل ( امتلاك العميل) مع السعي لتعظيم حصة العميل، في حين يفضل هو أن تكون القيمة المدركة المحصلة من جراء إقامة علاقة مع المؤسسة أكبر.
  - ✓ يعتبر الولاء أساس تشكيل علاقة قوية ومتينة بين العميل والمؤسسة.
  - ✓ يتشكل الولاء من خلال الرضا الدائم والمستمر للعميل.
  - ✓ يتحدد مستوى رضا العميل من خلال الفرق بين القيمة المتوقعة والقيمة المدركة.
  - ✓ تعتبر القيمة المتوقعة معيار للمفاضلة بين السلع والخدمات، بينما القيمة المدركة فهي معيار لاتخاذ قرار إعادة الشراء من عدمه ( بناء العلاقة).
  - ✓ تعتبر العلاقات من الوسائل المهمة في إتمام إشباع حاجات ورغبات الأفراد بمختلف أنواعها.
- بناء على ما سبق يتضح أن على المؤسسات التي ترغب في جذب عملاء جدد أن تركز على تدعيم القيمة المتوقعة لهم، وإذا رغبت في تدعيم ولاء العميل وتعزيز علاقتها معه والاحتفاظ به يجب عليها تحسين القيمة المدركة، من خلال رفع المنافع والمزايا وتدنية الأعباء والتكاليف، مع ضرورة الاهتمام بكافة أبعاد وجوانب علاقتها مع عملائها بما فيها المادية وغير مادية، وهذا ما تركز عليه التوجهات الحديثة للتسويق في إطار تصور للعلاقات بين المؤسسة والمستهلك والمجتمع<sup>1</sup>، علما أن قوة هذه العلاقة تختلف حسب مراحل دورة حياتها بما يؤدي إلى اختلاف المزايا الناجمة عنها والأسس التي تقوم عليها وأبعادها.

<sup>1</sup> - حميد الطائي، بشير العلق، مبادئ التسويق الحديث- مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص20.

### المطلب الرابع: دورة حياة علاقات العملاء

إن العلاقة التي يمكن أن تنشأ بين المؤسسة وعملائها عادة ما تأخذ مراحل معينة، تبدأ عند ظهور رغبة الطرفين في التعامل مع بعضهما البعض، إلى غاية نمو هذه العلاقة ثم زوالها نهائياً، وعليه فإن مصطلح دورة حياة العلاقة يشير إلى مختلف المراحل التي تمر بها علاقة المؤسسة بالعميل بدءاً من ظهورها إلى غاية زوالها نهائياً، حيث تختلف جودة هذه العلاقة من مرحلة إلى أخرى، ومعرفة هذه المراحل ودراستها يفيد المؤسسة في تحديد الاستراتيجيات والسياسات التسويقية المناسبة لكل مرحلة، بما يساهم في بناء وتعزيز هذه العلاقة والحفاظ عليها، وقد قام stauss بتقسيم دورة حياة هذه العلاقة إلى ثلاث مراحل أساسية، كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (3-6): دورة حياة العلاقة مع العميل



**SOURCE :** stauss ,b, Réention effects of Us insurance rates drops, wall street journal, eastern edition, vol 243 issue 112. P07.

يظهر من خلال الشكل أن دورة حياة العميل تتضمن ثلاث مراحل أساسية، حيث ترتفع خلالها جودة العلاقة تبعاً لتغير مدة هذه العلاقة، إذ أنه كلما كانت مدة هذه العلاقة طويلة كلما زاد مستوى جودتها، ولهذا نجد أن جودة العلاقة تكون منخفضة في المراحل الأولى من دورة الحياة وتزداد في المراحل المتأخرة. وفيما يلي شرح لكل من هذه المراحل:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - stauss ,b; Réention effects of us insurance rates drops- wall street journal, eastern edition, vol 243 issue 112, P07.

I. **مرحلة الجذب:** وهي تشير إلى تلك المرحلة التي تتضمن عمليات البحث عن العملاء وتعرفهم على المؤسسة وبدأ التعامل معها، حيث تحتوي هذه المرحلة بدورها على مرحلتين فرعيتين نوردها على النحو الآتي:

1. **مرحلة بدأ العلاقة:** وتتضمن مختلف الجهود والخطوات التي تتخذها المؤسسة من أجل جذب العميل وإقناعه بالتعامل معها، إضافة إلى الخطوات التي يتخذها العميل لجمع المعلومات عن المؤسسة ومنتجاتها وتجربتها. وهنا تلعب القيمة المتوقعة دورا كبيرا في إحداث هذه المرحلة أي جذب العميل واتخاذ قرار التعامل مع المؤسسة.

2. **مرحلة تفعيل العلاقة:** بعد حدوث عملية الاحتكاك الأول بين المؤسسة والعميل وبعد تحقيق التبادل بنجاح وبرضا من الطرفين، تبدأ المؤسسة في اتخاذ إجراءات من أجل الاحتفاظ بالعميل وتعزيز علاقته بها، من خلال التعريف أكثر بالمؤسسة والمزايا التي تقدمها، كما تصبح معرفة كل طرف بالآخر تزداد مما يؤدي إلى تحسين جودة العلاقة من خلال زيادة رغبة كل طرف في الحفاظ عليها.

II. **مرحلة الإحتفاظ:** إذا ما تمت المرحلة الأولى بنجاح، أي نجاح التبادل الأول برضا من الطرفين وحدث التعارف الايجابي بينهما، وتوفرت أسباب إستمرار العلاقة فسوف يؤدي ذلك إلى تعميق هذه العلاقة بين الطرفين وتوسعها أكثر، حيث يزداد العميل تمسكا بالمؤسسة ويصبح أكثر رغبة لها، ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى مرحلتين فرعيتين كما يلي:

1. **مرحلة النمو:** وفيها تكثف المؤسسة استثماراتها وجهودها التسويقية من اجل دعم وتعزيز علاقتها بالعميل وزيادة رضاه وولائه لها، وذلك من خلال زيادة حجم الخدمات وتوفير المعلومات وتحسين المعاملات، هذا ما يجعل جودة العلاقة تتحسن بسرعة وبشدة.

2. **مرحلة النضج:** إن الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل الاحتفاظ بالعميل، تسرع في وتيرة نمو تلك العلاقة إلى غاية وصولها إلى مرحلة النضج أين تكون جودة العلاقة في أعلى مستوياتها، من حيث قوة الالتزام والروابط، وعوائق التحول، والمزايا والمنافع المحصلة للطرفين، ويكون فيها العميل المشارك والمدافع عن المؤسسة.

وتلعب القيمة المحصلة أو المدركة من طرف العميل دورا مهما في تعزيز العلاقة ونموها والحفاظة عليها لأطول مدة ممكنة، كما انه تعتبر المزايا والمكاسب المحققة من طرف المؤسسة من هذه العلاقة دافعا لها للمحافظة عليها وتطويرها. ولهذا فان نمو هذه العلاقة واستمراريتها في مرحلة النضج متوقف على القيمة المدركة من طرف العملاء وحجم المزايا والمكاسب التي تحققها المؤسسة من هذه العلاقة.

III. **مرحلة التدهور:** في كثير من الأحيان وبعد وصول العلاقة مع العميل إلى مرحلة النضج التي تصل فيها المكاسب والمنافع إلى أكبر قدر ممكن، تبدأ تظهر معالم زوال وتدهور هذه العلاقة، وذلك مع بروز الرغبة لدى العميل في وقف هذه العلاقة لسبب ما، كزوال دوافع وجود هذه العلاقة أو رغبة في اكتشاف الجديد، ويظهر من ذلك أن هذه المرحلة تتضمن ثلاث خطوات أساسية وهي:

3. **مرحلة الخطر:** يظهر الخطر عندما تكون لدى العميل رغبة في توقيف العلاقة، إما لظهور الأفضل لدى المنافسين أو زوال أسباب وجود هذه العلاقة، أو ظهور عدم رضاه عن السلوك الجديد للمؤسسة.

4. **مرحلة الإنعاش:** عند ظهور رغبة لدى العميل في فك علاقته بالمؤسسة تبادر المؤسسة بتكثيف جهودها من أجل استعادة عملها والحيلولة دون تخليه عنها وتحوله إلى المنافسين، وذلك من خلال معالجة أسباب ودوافع ظهور هذا السلوك، رغبة منها في الاحتفاظ بالعميل والحفاظ على سلامة علاقتها به، ما يؤدي إلى تجديد وتطوير تلك العلاقة واستمرارها.

5. **مرحلة زوال العلاقة:** إذا فشلت جهود المؤسسة في تطوير وتحسين تلك العلاقة، فسوف يؤدي ذلك إلى توقف العلاقة وزوالها نهائياً، ما يجعل المؤسسة تفقد أحد عملائها.

بناء على أسس وأبعاد علاقات العملاء يتضح ان الجهود الموجهة لتنمية وتطوير هذه العلاقات، يجب أن تركز على تفعيل دوافع هذه العلاقات من خلال تنمية القيمة المتوقعة كأساس لجذب العملاء وتنمية القيمة المدركة كأساس لبناء هذه العلاقات، والتركيز على الولاء لتعزيز وتقوية روابطها، كما يجب مراعاة مراحل حياة هذه العلاقة عند تحديد السياسات والاستراتيجيات التسويقية الموجهة لتنميتها وتطويرها.

### المبحث الثالث: جودة العلاقة والميزة التنافسية

إن الهدف الأساسي للتسويق بالعلاقات هو دعم وتحسين جودة العلاقة، أي العمل دائما على تقوية علاقات العملاء وإطالة مدة حياتها وتعظيم المكاسب والمنافع وتخفيف المخاطر الناجمة عن هذه العلاقة، وهذا من خلال استخدام مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تلزم لهذا الغرض، حيث تسعى المؤسسة لتحقيق هذا الهدف من أجل الحصول على ميزة تنافسية قوية تمكنها من مواجهة المنافسة وتحدياتها. فلجودة العلاقة أهمية كبيرة في تحقيق ذلك، كما أنها تتطلب مجموعة من الإجراءات والعوامل حتى تكون في المستوى المطلوب وهذا ما يعرف من خلال مؤشرات معينة أو نواتج هذه الجودة. سنعمل من خلال هذا المبحث على تحديد مفهوم جودة العلاقة ومتطلباتها ونواتجها، وتوضيح دور التسويق بالعلاقات في تحسين تلك الجودة، كما نعمل على تحديد أثر ذلك في تحقيق ودعم الميزة التنافسية.

### المطلب الأول: مفهوم جودة العلاقة ومحدداتها

يقوم التسويق بالعلاقات بشكل أساسي على مبدأ الاستثمار في العلاقة مع العملاء بغرض تحسينها وتطويرها باستمرار، كسبيل لتحقيق الأهداف التسويقية والإستراتيجية للمؤسسة، حيث يسعى إلى زيادة قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعميل لأطول فترة ممكنة من خلال تقوية الروابط بمختلف أنواعها، مما يجعل تلك العلاقة تتسم بالقوة وطول مدة الحياة وكثرة المنافع والمزايا، وهذا ما يعبر عنه بجودة العلاقة، فهي تشير إلى قوة العلاقة بين المؤسسة والعميل<sup>1</sup>، فجودة العلاقة هي تعبير عن مدى سلامة وقوة العلاقة التي تربط المؤسسة بعميلها، حيث كلما كانت تلك العلاقة جيدة من حيث طول الفترة وقوة الروابط وحجم المنافع والمكاسب كلما كان مستوى جودتها مرتفع، ويظهر من خلال ذلك أن جودة العلاقة تتحدد من خلال مجموعة من العناصر والتي يمكن تحديدها من خلالها ما يلي:<sup>2</sup>

✓ الإستمرارية وطول مدة حياة العلاقة: وهي تعبير على أن العلاقة تتصف بالاستمرارية وتمتد لفترة زمنية طويلة، حيث انه كلما كانت العلاقة مستمرة ومدة حياتها طويلة كلما كانت جودتها عالية، لأنه كلما طالت فترة تعامل الطرفين مع بعضهما البعض كلما زادت معرفة كل طرف بالآخر وبالتالي تنخفض درجة المخاطرة<sup>3</sup>، ويزداد كل طرف تمسكا بالآخر.

<sup>1</sup> - Egan John, Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing, Financial Times Prentice Hall, 2002, p23.

<sup>2</sup> - علي عادل الوزني، متطلبات جودة العلاقة ونواتجها بين شركات ووسطاء التأمين في الأردن في ضوء مفهوم التسويق بالعلاقات، أطروحة دكتوراه في فلسفة التسويق، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، 2009، ص16.

<sup>3</sup> - Corsby Lawrance. Kenneth R, Evans, and Cowels Debora, Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective, Journal of Marketing, 65 (4), 1990, p33.

✓ حجم المزايا والمكاسب: فكلما كانت جودة العلاقة عالية زاد في حجم المزايا والمنافع المحصلة للطرفين، حيث تحصل المؤسسة على ربحية عالية مع تخفيض التكاليف والجهود التسويقية ودعم الميزة التنافسية، بينما يعظم العميل منافعه ويستفيد من الخصومات السعرية والخدمات المتميزة الخاصة التي يحصل عليها من المؤسسة.

✓ قوة العلاقة: وهو تعبير عن مدى قوة وصلابة العلاقة حيث تتحدد من خلال مدى إلتزام الطرفين بالحفاظ على العلاقة، ومدى قوة وتنوع الروابط الموجودة بين الطرفين، إضافة إلى الرضا والثقة بين الطرفين.

إن هذه العناصر تحدد لنا مستوى جودة العلاقة وقوتها، حيث يمكن قياس جودة هذه العلاقة بناءً على دراسة هذه العناصر التي تشكل مضمون جودة العلاقة بين المؤسسة والعميل. إذ ترتفع هذه الجودة كلما كانت فترة التعامل طويلة وحجم المزايا المكتسبة أكبر والعلاقة أقوى، وفيما يلي دراسة مفصلة لهذه العناصر:

1. الإلتزام: يعتبر الإلتزام عنصر هام في العلاقات فكلما كان التزام الأطراف قوي كلما زاد ذلك في مستوى جودة العلاقة، وهو عبارة عن إستعداد نفسي للحفاظ على العلاقة بين المؤسسة والعميل، حيث عرفه <sup>1</sup>egan بأنه القدرة على الاحتفاظ بالعلاقة، ويشير هنا التعريف على وجود القدرة للطرفين حتى يكون هناك التزام، وقد بين انه يتكون من ثلاث عناصر أساسية وهي:

- ✓ التضحية ببعض المنافع والمكاسب قصيرة الأجل من اجل الحفاظ على العلاقة، لان العائدات تقاس على أساس القيمة مدى الحياة وليس من خلال المبيعات قصيرة الأجل<sup>2</sup>.
- ✓ الاستعداد والرغبة في التصرف بطريقة معينة.
- ✓ بذل الجهد لضمان ثبات العلاقة واستمراريتها.

أما **dwyer** فقد عرفه على انه تعهد ضمني أو صريح لمواصلة العلاقة بين الطرفين<sup>3</sup>، كما عرف أيضا على انه الرغبة المستمرة في الحفاظ على العلاقة<sup>4</sup>، حيث يعتبر الإلتزام أمر أساسي لنجاح العلاقات في المدى الطويل، لأنه يجعل كل طرف يشعر بالولاء اتجاه الطرف الآخر، ويدفعه لتقديم تنازلات وتضحيات ببعض المنافع والمكاسب قصيرة الأجل. إذ يشمل الإلتزام على حقوق وواجبات تجعل كل طرف يلتزم بأداء شيء

<sup>1</sup> - Egan John, Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing, op.cit, p93.

<sup>2</sup> - بيتر فكس، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، مرجع سبق ذكره، ص357.

<sup>3</sup> - Dwyer r.r, schorr.p.h, developing boyer seller relationship, journal of marketing- vol 51,1987, p11.

<sup>4</sup> - علي عادل الوزني، مرجع سبق ذكره، ص59.



## الفصل الثالث: تحليل الأبعاد التسويقية والتنافسية لعلاقات العملاء

ما للطرف الآخر<sup>1</sup>، ووفق هذا يتضمن الالتزام في إطار علاقات العملاء إما التضحية والتنازل على بعض المكاسب والمنافع لصالح الطرف الآخر، أو الامتناع عن القيام ببعض الأشياء والتصرفات غير مرضية للطرف الآخر، أو القيام ببعض الأعمال التي تساهم في زيادة رضا الطرف الآخر، ويجب أن تكون المحاور الثلاث للالتزام تساهم في الحفاظ على العلاقة وتطويرها، ومن خلال ما سبق يتضح أن الالتزام هو إستعداد نفسي واتجاه سلوكي معين اتجاه العلاقة القائمة بين الأطراف، يشترط توفر فيها الرغبة والقدرة على التصرف، ومن هذا فان هناك أربع عناصر للالتزام وهي: الرغبة، والقدرة، والتضحية، والسلوك أو التصرف.

2. **الثقة:** وهي التأكد من حسن نية الطرف الآخر في حرصه على خدمة المصالح المشتركة، وقد عرفت على أنها الاعتقاد الراسخ بان الطرف الآخر يمكن الاعتماد عليه في تحقيق المصالح والأهداف ويمكنه الحفاظ على بقاء العلاقة لأطول مدة ممكنة، والثقة ضرورية وأساسية لنجاح العلاقة بين المؤسسة والعملاء لان العلاقات التجارية في أصلها تحمل مخاطر كبيرة، كما تعتبر مطلب سابق للتعاون وأساس لاستقرار تلك العلاقات<sup>2</sup>، إذن تعتبر الثقة عنصراً أساسياً في المعاملات التجارية وخاصة تلك المعاملات الدائمة والمتكررة، فهي تجعل كل طرف من أطراف العلاقة التجارية يطمئن للطرف الآخر في تعاملاته وهذا ما أشار اليه **morgan**<sup>3</sup>، إذن الثقة تجعل العميل يطمئن لعدالة وسلامة علاقته مع المؤسسة التي يتعامل معها، ومن ثم ينشأ له شعور إيجابي اتجاه المؤسسة وتعاملاتها، كما أن الثقة يجب أن تكون في اتجاهين أي أن تكون متبادلة بين طرفي العلاقة، حيث يجب على المؤسسة أن تضع ثقته في عملائها حتى تكسب ثقتهم، وتتحدد ثقة المؤسسة بعملائها على النحو التالي:

✓ ثقته في قدرات السداد للعملاء: أي أن تثق المؤسسة في قدرة العملاء على السداد.  
✓ ثقته في النية الحسنة للسداد: أي أن تثق في أن العميل يسعى دوماً ويبدل جهده في سداد مستحقاته.

✓ ثقته في إخلاص العملاء في تعاملاتهم معها.  
✓ ثقته في درجة وفاء العملاء لها وعدم تحولهم لمؤسسات أخرى.  
في حين تتحدد ثقة العملاء بالمؤسسة في العناصر التالية:  
✓ الثقة في عدالة المؤسسة أثناء تعاملاتها وعلاقاتها بعملائها.  
✓ الثقة في قدرة المؤسسة بالوفاء بوعودها من حيث الوقت والكمية والجودة.

<sup>1</sup> - غنية قري، نظرية الالتزام، دار قرطبة للنشر والتوزيع الجزائر، الطبعة الأولى 2007، ص08.

<sup>2</sup> - Lewicki R. J., McAllister D. J., Bies, D. J, Trust and distrust: New relationships and realities, Academy of Management Review, 23, 1998, p438.

<sup>3</sup> - عاطف صبحي أحمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص10.

## الفصل الثالث: تحليل الأبعاد التسويقية والتنافسية لعلاقات العملاء

- ✓ الثقة في جهود وقدرات المؤسسة الخاصة بتلبية حاجات ورغبات العملاء.
  - ✓ الثقة في التزامات المؤسسة اتجاه عملائها
  - ✓ الثقة في حسن نية المؤسسة في خدمة عملائها والاهتمام بهم: أي الثقة في إخلاص المؤسسة اتجاه عملائها.
- هذا وتتأثر الثقة بين العميل والمؤسسة بعدة عوامل منها التعاملات والتصرفات السابقة، القدرات المالية والبشرية، رسالة وأهداف المؤسسة، الصورة الذهنية، طبيعة شخصية العميل وتوقعاته. ولثقة عدة مزايا يمكن إبرازها فيما يلي:

- ✓ تعمل الثقة على تخفيض درجة التعارض والتضارب في المصالح والأهداف بين طرفي العلاقة.
- ✓ تعمل على تخفيض تكلفة العمليات وذلك من خلال تفادي الحاجة المستمرة لتفقد العمليات ومراقبتها.
- ✓ الحفاظ على استقرار العلاقات وتفادي الحاجة إلى البحث والتقييم المستمر.
- ✓ زيادة قوة ومتانة العلاقات وتقليل مخاطر تسرب العملاء.

كما تساهم الثقة أيضا في رفع جودة العلاقة فكلما كانت الثقة قوية بين الأطراف كلما زادت جودة العلاقة من حيث القوة وطول مدة الحياة، ونشير في الأخير إلى أن الثقة الزائدة يمكن أن تؤدي إلى تحمل مخاطر تجارية.

**3. الروابط:** وهي عبارة عن عناصر جذب في شكل مصالح مشتركة تجعل الأطراف يتمسكون ببعضهم البعض، وقد عرفت على أنها الروابط النفسية والاقتصادية والمادية التي تتشكل من خلال التفاعل والتي تعمل على جذب والإبقاء على الأطراف مع بعضهم البعض ضمن العلاقة<sup>1</sup>. ومن ذلك فإن الروابط التي يمكن أن تنشأ بين المؤسسة والعملاء تتكون من الروابط النفسية والمالية والاجتماعية والروابط الهيكلية والروابط الاقتصادية، وتعمل الروابط على زيادة جودة العلاقة لأنها تجعل الأطراف أكثر تمسكا ببعضهم البعض وتمنعهم من فك وإنهاء العلاقة. كلما تنوعت هذه الروابط وزادت قوتها كلما زادت في جودة العلاقة.

**4. تكلفة التحول:** وهي مختلف الحواجز والعوائق التي تعيق تسرب العملاء وتحويلهم إلى المنافسين، وهذا نتيجة طول فترة التعامل مع المؤسسة ونتيجة تطور علاقتهم بها، وبالتالي فهي لا تتضمن فقط الجانب

<sup>1</sup> - McCall, G. J, The Social Organization of Relationships, Aldline Publishing Company, Chicago, 1970, p03.

## الفصل الثالث: تحليل الأبعاد التسويقية والتنافسية لعلاقات العملاء

النقدي والمادي بل تضم أيضا الجانب النفسي والسيكولوجي<sup>1</sup>، وحسب (egan)<sup>2</sup> يمكن التمييز بين الأنواع التالية:

✓ تكلفة البحث: وهي تلك التكاليف التي يمكن أن يتحملها العميل إذا ما فكر في التحول إلى مؤسسات أخرى وإنهاء التعامل مع المؤسسة، فهذا يجعله يتحمل أعباء وتكاليف البحث والتقييم والاختيار بما فيها الأعباء النفسية والمالية.

✓ تكلفة التعلم: ففي كثير من الأحيان يتطلب استخدام منتج جديد أو التعامل مع مؤسسة جديدة جهود وطاقات معينة وفترة زمنية من أجل تعلم كيفية ذلك والتمرن عليه، إذ يستلزم جمع المعلومات والمعارف عن المنتجات والمؤسسة الجديدة، أما إذا حافظ العميل على تعامله مع نفس المؤسسة فيمكن تجنب هذا النوع من الأعباء.

✓ التكلفة العاطفية: إن عمق وطول فترة تعامل العميل مع المؤسسة ينشأ نوع من الروابط العاطفية والنفسية، كما يمكن أن تظهر علاقات صداقة وروابط اجتماعية بين العميل ومختلف موظفي المؤسسة، وهذه الروابط والعلاقات ليس من السهل حلها وقطعها من دون تحمل أعباء نفسية واجتماعية، فوجود هذا النوع من الروابط يزيد في قوة العلاقة بين العميل والمؤسسة.

✓ تكلفة الجمود: كلما زادت مدة تعامل العميل مع المؤسسة كلما تعود على ذلك وتتحول بالنسبة له إلى عادة يصعب كسرهما، وقد بينا سابقا أن كلما ألف الفرد شيئا ما يصعب عليه تغييره.

✓ المخاطرة: إن عملية قطع التعامل مع المؤسسة والتحول إلى منافسين آخرين يجعل العميل يتحمل مخاطر نتيجة فشل العلاقات الجديدة وعدم تحقيق توقعاته بالشكل المطلوب. هذا ما يجعله يحرص دائما على البقاء والمحافظة على العلاقات الحالية.

✓ التكلفة المالية: في معظم الأحيان ينجر عن عملية التحول نفقات جديدة وتحمل خسائر نتيجة حل العلاقة الحالية وبناء علاقات جديدة.

✓ الحواجز القانونية: في كثير من الأحيان تكون هناك قيود قانونية تلزم الزبون بالتعامل مع المؤسسة خلال فترة زمنية معينة أو في مجالات محددة.

نلاحظ أن هذه التكاليف كلما كانت مرتفعة كلما كانت عائقا أمام تحول العميل إلى المنافسين وحل علاقته بالمؤسسة، فهي بذلك تزيد في قوة وصلابة العلاقة وتساهم في زيادة مدة حياتها، وبالتالي فإنها لها تأثير إيجابي على جودة هذه العلاقة.

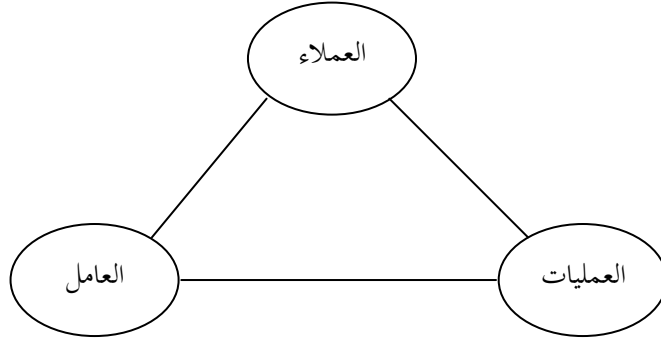
<sup>1</sup> - علاء عباس علي، ولاء المستهلك، كيفية تحقيقه والحفاظ عليه، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص85

<sup>2</sup> - سعد محمد نعيم ياسين، أبعاد إستراتيجية التسويق بالعلاقات وأثرها على الأداء التسويقي لشركات التأمين الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص36.

5. **الرضا:** يعتبر الرضا أمر أساسي في وجود العلاقة واستمراريتها، فهو يعبر عن مدى رضا وقبول الأطراف بوجود هذه العلاقة، وكلما كان الرضا مرتفع كلما كانت جودة العلاقة مرتفعة.
6. **التعاون:** ويشير إلى التفاهم بين طرفي العلاقة حول القضايا المشتركة أو في إيجاد الحلول المشتركة، كما يشير إلى مدى وجود الأهداف والمصالح المشتركة والمتوافقة، وقدرة الأطراف على معالجة ومسايرة الأهداف والمصالح المتعارضة والمتناقضة. أي إحلال التعاون محل الصراع، وكلما زاد نطاق التعاون والتفاهم بين الأطراف كلما كانت العلاقة بينهما ذات جودة مرتفعة.
7. **الاعتمادية:** وتشير إلى مدى اعتماد الأطراف على هذه العلاقة في تحقيق أهدافهم وحاجاتهم، بالنسبة للمؤسسة تشير إلى أي مدى يمكن لها الاعتماد على نوع معين من العلاقات في تحقيق أهدافها التسويقية من الأرباح وغيرها، أما بالنسبة للعميل فتشير إلى مدى اعتماده على العلاقة في تلبية حاجاته ورغباته، وتحدد درجة الاعتمادية من خلال حجم ونوعية المكاسب والمنافع التي يمكن أن يتحصل عليها الأطراف من خلال إقامة هذه العلاقة. فكلما كانت هذه المنافع والمكاسب متنوعة وذات حجم كبير كلما كانت درجة الاعتمادية مرتفعة وبالتالي جودة العلاقة تكون عالية.
8. **طول فترة العلاقة:** وتشير إلى المرحلة التي تعيشها العلاقة من دورة حياتها، فكلما كانت مدة الحياة طويلة كلما كانت جودة العلاقة مرتفعة.
9. **التفاعلات:** وتشير إلى تلك الاتصالات والعلاقات الاجتماعية التي يمكن أن تحدث بين العمال داخل المؤسسة والعملاء، كعلاقات الصداقة والقربة وغيرها، وكلما كانت هذه التفاعلات قوية وكثيفة كلما كانت جودة العلاقة مرتفعة. حيث يعرف التفاعل على أنه علاقة تبادلية بين العمال والعملاء، كما يتحدد التفاعل من خلال مشاركة العميل من جهة واستجابة المؤسسة من جهة أخرى<sup>1</sup>، وللتفاعل أثر إيجابي على نفسية العميل كما يسهل على المؤسسة تحقيق رضاه وفهم حاجاته ورغباته إضافة إلى سهولة كشف الأخطاء والعيوب في منتجات وتصرفات المؤسسة. وعادة ما يظهر التفاعل بين ثلاث عناصر أساسية كما يوضحها الشكل التالي:

1- علي عادل الوزني - متطلبات جودة العلاقة ونواحيها بين شركات ووسطاء التأمين في الاردن في ضوء مفهوم التسويق بالعلاقات - مرجع سبق ذكره - ص14.

### الشكل رقم (3-7): العلاقة بين العامل والعمليات والعميل



المصدر: كاظم محمود خيضر، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة، الطبعة الأولى 2002، ص213.  
(بتصرف)

فمن خلال الشكل يظهر أن هناك تفاعل بين العامل والعميل سواء كانت عملية بيع أو عملية إنتاج، فهو المسؤول عن إتمام هذه العملية وفق معايير حاجات ورغبات العميل، كما أن فعالية تلك العمليات مرهون بمستوى ونوعية مهارات العامل ذاته، بحيث يجب أن تساهم في تحسين خدمة العميل ورفع جودة الأداء التسويقي، ومن ثم كسب ولاء المستهلك وتحقيق رضاه، لأن تحسين وتطوير خدمة العميل هي السبيل لترقية جودة الإشباع لدى العميل<sup>1</sup>، كما يظهر أيضا التفاعل بين العامل والعميل من خلال الاحتكاك والاتصال الذي يكون بينهما مما يؤدي إلى نشوء عواطف وروابط بينهما، ومن جهة أخرى يظهر تفاعل أيضا بين العميل والعميل والعميل لأنه هو متلقي نواتجها، ومتى تمكنت المؤسسة من ترقية وتفعيل هذا التفاعل أمكنها ذلك من إكتساب عناصر الجذب والاستقطاب وبممكنها من صناعة ميزة تنافسية.

إن العناصر التي تحدد لنا جودة العلاقة مختلفة ومتنوعة بحسب الباحثين الذين درسوا جودة العلاقة، حيث تعددت تصنيفاتهم لهذه العناصر، ولكن قمنا هنا بعرض أهم العناصر والتي تتصف بالشمول. إذ أنها تبين لنا كيف يمكن تحديد جودة العلاقة وكيف تتأثر تبعا لتغير تلك العناصر.

<sup>1</sup>- محسن أحمد الحضيري، صناعة المزايا التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص224.

### المطلب الثاني: متطلبات جودة العلاقة

يسعى التسويق بالعلاقات إلى تطوير وتحسين جودة العلاقة، بناءً على مجموعة من التصرفات والسياسات التي يستخدمها لهذا الغرض، فتحسين جودة العلاقة يجب أن يقوم على تدعيم وتحسين مكونات العلاقات والتأثير الإيجابي في العوامل المؤثرة فيها، كالعمل على تعزيز الروابط والالتزامات بين الأطراف، وتكثيف الاستثمارات المادية والبشرية والمالية بغرض إطالة مدة حياتها وتعظيم المكاسب والمنافع لكل طرف، ويمكن توضيح متطلبات جودة العلاقة من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

1. الإتصالات الفعالة: وتعتبر عن أنظمة الاتصالات التي تعتمد عليها المؤسسة في الاتصال والتواصل مع العملاء، بحيث يجب أن تتيح انتقال وتبادل المعلومات بكفاءة من حيث المحتوى والدقة والشفافية والصرحة ووسيلة الاتصال والتكرار. فالإتصالات الفعالة يجب أن تكون مستمرة ومتصلة، وان تكون تفاعلية وتتصف بالشفافية والمصادقية، وان توفر المعلومات المطلوبة بكفاءة في الوقت المناسب والكمية والتنوع المناسبة. فيجب على المؤسسات التي ترغب في تعزيز ودعم علاقتها بعملائها تفعيل اتصالاتها مع العملاء لأنها تؤثر على جودة العلاقة من حيث الثقة والتفاعل.

2. الاستثمار في العلاقة: وتشير إلى مستوى ونوعية الجهود التي تبذلها المؤسسة في سبيل بناء وتطوير علاقتها بعملائها، من حيث حجم الموارد المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية المخصصة لتطوير هذه العلاقة، وبالنظر إلى حجم الموارد التي يجب على المؤسسة تخصيصها في إطار عملية الاستثمار في العلاقة في ظل ظروف عدم التأكد التام الذي يلف نجاح هذه العلاقة أي احتمال فشلها، ما يجعل المؤسسة تتحمل نوع من المخاطرة، وخاصة في بداية ظهور العلاقة أي تكون المعلومات حول الطرف الآخر غير متوفرة وبالتالي معرفة كل طرف بالآخر تكون محدودة، الأمر الذي يجعل الثقة بين الطرفين أمر في غاية الأهمية.<sup>2</sup>

3. سلوك العلاقة: ويتعلق بطبيعة تصرفات المؤسسة مع العميل وما يترتب على ذلك من آثار على هذه العلاقة، أي اتجاه وطبيعة العلاقة التي يمكن بناؤها مع العميل، فلهذا الأخير دور في تحديد مستوى جودة العلاقة من خلال تحديد نوع وقوة الروابط والالتزامات التي يمكن أن تحدث بين الطرفين. وقد تم تعريف سلوك العلاقة على أنه التصرفات التي يقوم بها الأطراف في إطار العلاقة بهدف تعزيزها وإطالتها، بما في ذلك التعاون والتكيف، أي الأفعال التي يقوم بها الطرفين من أجل تحقيق الأهداف

<sup>1</sup> - علي عادل الوزني، متطلبات جودة العلاقة ونواحيها بين شركات ووسطاء التأمين في الأردن في ضوء مفهوم التسويق بالعلاقات، مرجع سبق ذكره، ص14.

<sup>2</sup> - Halinen, Aino, Relationship Marketing in Professional Services: A Study of Agency, Client Dynamics in the Advertising Sector, Routledge New Fetter Lane, London, 1997, p256.

والمصالح المشتركة ومعالجة المشاكل والمصالح المتناقضة، إضافة إلى ضرورة تغيير أسلوب التصرف والتعامل بحسب تغير وتطور العلاقة والظروف المحيطة<sup>1</sup>. فطبيعة التصرفات والسلوكيات التي يبدونها الأطراف في إطار العلاقة لها اثر كبير على جودة العلاقة، إذ يجب أن تتجه نحو تنمية المصالح المشتركة والتفاهم والتعاون في معالجة المصالح المتناقضة والمشاكل التي يواجهها الأطراف. مع ضرورة توسيع وتعميق نطاق التعاون والمشاركة.

4. المعاملة المميزة والخاصة: وتشير إلى طبيعة وحجم الخدمات المميزة والتفضيلية التي تقدمها المؤسسة لنوع معين من العملاء الأوفياء، كالخصومات السعرية والمكافآت المادية وغيرها من المزايا التي يحصل عليها العميل المستهدف ببرامج التسويق بالعلاقات، وهذا بغرض تشجيعه على البقاء والتعامل مع المؤسسة. وهذا ما يساهم في تحسين العلاقة من خلال زيادة رضا وولاء العميل وبالتالي زيادة تمسكه بالمؤسسة.

5. التوجه بخدمة العميل: إن تحسين جودة العلاقة يتطلب من المؤسسة ليس فقط الاهتمام بالعميل، بل يجب توجيه وبناء جميع السياسات والاستراتيجيات والتصرفات على هذا النحو، وأن يكون تركيز كافة أنظمة وأنشطة المؤسسة نحو خدمة العميل، فلقد أصبح التوجه الحالي لفلسفة التسويق قائمة على ضرورة صب جوهر تفكير المؤسسة في خدمة العميل بغرض الاحتفاظ به وكسب رضاه وولاءه. وتتضمن متطلبات جودة العلاقة مجموعة من التصرفات والسياسات التسويقية يمكن إبراز أهمها على النحو التالي:

- ✓ الاهتمام بتجزئة العملاء: حيث يجب على المؤسسة العمل على تقسيم عملائها إلى مجموعات وفق معايير معينة، تمكنها من تحديد العملاء الأكثر ملائمة لتركيز أنشطتها معهم وتعزيز علاقتها بهم.
- ✓ دراسة العملاء والسعي للتعرف على حاجاتهم والعمل على تحقيقها: وهذا شرط ضروري لخدمة العملاء، فيجب التعرف عليهم من ناحية خصائصهم وسلوكياتهم الشرائية وحاجاتهم ورغباتهم، حتى يمكن خدمتهم بشكل مناسب.
- ✓ توجيه الأنشطة التسويقية للإهتمام بفئة محددة من العملاء: حيث يجب صب الجهود التسويقية وتركيزها نحو فئة محددة من العملاء، لأنه كثيرا ما يصعب على المؤسسة خدمة جميع العملاء بشكل متميز.
- ✓ الرغبة في الاحتفاظ بالعملاء لمدة محددة: فالرغبة في خدمة العملاء والاحتفاظ بهم يظهر مدى إخلاص المؤسسة إتجاه عملائها . وميلها أكثر نحو الإحتفاظ بالعملاء الحاليين.

<sup>1</sup> - Tadajwski Mark, Competition Cooperation and Open Price Associations: Relationship Marketing & Arthur Jerome Eddy (1859,1920), Journal of Historic Research in Marketing, 1 (1),2009, p122.

## الفصل الثالث: تحليل الأبعاد التسويقية والتنافسية لعلاقات العملاء

- ✓ ترقية جهود المؤسسة من اجل تحسين وتطوير معاملاتها للعملاء: من خلال تبني مفهوم التسويق الداخلي الذي يساعد على تمكين المؤسسة من توجيه جهودها نحو خدمة عملائها والاحتفاظ بهم. ويزيد في قدرة العمال على التفاعل وخدمة العملاء.
  - ✓ منح الأولوية لرضا وخدمة العملاء في إطار التوجه السوقي: فيجب على المؤسسة أن تتبنى الاستراتيجيات التنافسية التي تقوم على خدمة العملاء وتحسين ولائهم.
  - ✓ الإنصات لانطباعات وشكاوي العملاء ومعالجتها.
  - ✓ اعتماد أنظمة الإتصالات الفعالة مع العملاء ( المباشرة، التفاعلية، والمستمرة): من خلال استخدام وتوفير احدث الوسائل والتقنيات في هذا المجال، وبالأخص وسائل وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال كالتسويق الالكتروني والمباشر والتفاعلي.
  - ✓ الاعتماد على أنظمة تسويقية متنوعة بحسب تنوع العملاء: أي خدمة العملاء بشكل فردي وكل حسب رغباته.
  - ✓ الاهتمام بخدمات ما بعد البيع
  - ✓ إهتمام المؤسسة بإدارة علاقاتها بعملائها وتطويرها: مع توفير متطلبات ذلك من نظام قاعدة البيانات وغيرها.
  - ✓ توسيع وتنويع مجالات إهتمام المؤسسة بعملائها خارج نطاق العلاقة التجارية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.
  - ✓ إهتمام المؤسسة بتحسين علاقاتها مع مؤسسات ومرجعيات أخرى، وتشجيع العملاء على القيام بالترويج لها.
- تمثل هذه الإجراءات والسياسات أهم العناصر التي يمكن الارتكاز عليها في تنمية وتطوير خدمة العملاء وتعزيز علاقتهم بالمؤسسة، ومن جهة أخرى تشكل أهم مكونات التسويق بالعلاقات. حيث أنها تعتبر متطلبات أساسية لتحسين جودة العلاقة مع العملاء.



### المطلب الثالث: أهمية وانعكاسات جودة العلاقة

إن التسويق بالعلاقات يسعى دائما إلى تعزيز وتنمية علاقات العملاء أي تحسين جودتها، وهذا بغرض الاستفادة من بعض المزايا والمكاسب التسويقية والتنافسية التي يمكن أن تنتجها جودة العلاقة، حيث أن تحسين هذه الأخيرة ينعكس إيجابا على قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعملاء بناء على إطالة مدة حياة العلاقة، وزيادة الأرباح الناتجة عن رفع حجم التعامل، وتخفيض تكاليف التسويق من خلال تخفيض تكاليف الترويج والبحث عن العملاء إضافة إلى مزايا أخرى، ولا تقتصر منافع ومزايا جودة العلاقة على المؤسسة فقط بل أيضا تنعكس على العميل، حيث تساهم في زيادة إعتراف كل طرف بالآخر، مع رفع صعوبة إنهاء العلاقة وتؤدي إلى الاعتماد على الحوار والتفاهم وتبادل المعلومات والمعارف الحساسة والمهمة مع توسيع نطاق التعامل إضافة إلى زيادة الثقة<sup>1</sup>، ويمكن توضيح أهم مزايا وانعكاسات جودة العلاقة على النحو التالي:

1. زيادة حجم المكاسب والمنافع: يعتبر رفع حجم المكاسب والمنافع للطرفين وتوسع نطاقها من النواتج المهمة لجودة العلاقة بما فيها حجم التعامل، حيث يتأثر هذا الأخير إيجابا بارتفاع كمية وعدد مرات الشراء وقيمتها، وما ينتج عن ذلك من رفع حجم الأرباح وتعظيم المنافع الموجهة لتلبية حاجات ورغبات العملاء.
2. زيادة قدرة الاحتفاظ بالعميل: إن الهدف الأساسي للتسويق بالعلاقات هو الوصول إلى علاقات طويلة الأجل أو ما يسمى بالعميل مدى الحياة، مما يعطي للمؤسسة قدرة عالية على الاحتفاظ بالعملاء، هذا ما يجعلها قادرة على مواجهة مختلف التهديدات التنافسية وخاصة فيما يتعلق بالمنافسة الحالية أو المحتملة.
3. تكلفة التعامل (تكلفة العلاقة) أو التسويق: كلما كانت جودة العلاقة عالية كلما أدى ذلك إلى تخفيض تكاليف التسويق، لأنه كلما زادت قوة العلاقة ومدة حياتها كلما أمكن الاستغناء عن بعض الجهود والأعباء التسويقية كجهود الإقناع والترويج وغيرها، إضافة إلى تقليل تكاليف البحث عن عملاء جدد.
4. ربحية العميل: إن جودة العلاقة تساهم في تخفيض تكاليف الاحتفاظ بالعميل من جهة، ومن جهة أخرى تؤدي إلى زيادة حجم التعامل الذي بدوره يساهم في رفع حجم الإيرادات الناتجة عن هذا العميل، وكل هذا يساهم في زيادة حجم الأرباح الناتجة عن العميل الواحد.

<sup>1</sup> - ماكوم ماكدونالد، ديانا وودبيرن، إدارة كبار العملاء، مرجع سبق ذكره، ص120.

5. الولاء: إن تحسين جودة العلاقة بما تعنيه من طول المدة وحجم ونوعية المكاسب المحصلة للعميل وقوة الروابط والالتزامات والثقة، يساهم كثيرا في تعزيز ولاء العميل وزيادة تمسكه بالمؤسسة، بحيث يكون من الصعب تحوله إلى المنافسين بالنظر إلى الميولات والروابط النفسية التي تنشأ في هذا الإطار، فلجودة العلاقة أثر كبير على ولاء العميل.
  6. الكلمة المنطوقة: حيث يعمل العملاء الراضين والذين تربطهم علاقات قوية بالمؤسسة بالترويج للمؤسسة ومنتجاتها مما يجعل العملاء الحاليين يساهمون في جذب عملاء جدد.
  7. تخفيض معدل دوران العملاء: أي التقليل من احتمال تسرب العملاء وتحولهم إلى المنافسين، فإذا كانت جودة العلاقة تساهم في الاحتفاظ بالعميل لأطول مدة ممكنة فهذا يجعل المؤسسة تقلل من جهود البحث عن عملاء جدد.
  8. التخصص والتميز في خدمة العميل: إن العلاقات الطويلة مع العميل تجعل العميل معروف لدى المؤسسة من حيث الحاجات والرغبات وطريقة التصرف وغيرها، هذا ما يعطيها القدرة على التعامل معه بشكل أفضل من المنافسين، كما أن تعود المؤسسة على خدمة هذا العميل يؤدي إلى التميز والتخصص في خدمته مؤديا إلى رفع مهاراتها في هذا المجال.
  9. المعرفة الشاملة والعميقة بين أطراف العلاقة: فكلما زادت جودة العلاقة أدت إلى رفع حجم ونوعية المعلومات والمعارف التي يكتسبها كل طرف عن الآخر من حيث العمق والاتساع.
  10. مسايرة التطور في رغبات وحاجيات العملاء: إن تخصص وتميز المؤسسة في خدمة عملائها يؤدي إلى زيادة قدرتها على التكيف ومسايرة مختلف التطورات والتغيرات التي تحدث في حاجات ورغبات العملاء.
  11. سرعة خدمة العملاء والاستجابة لطلباتهم: كلما زادت معرفة المؤسسة بعملائها كلما أدى ذلك إلى زيادة سرعتها في خدمة عملائها والاستجابة لطلباتهم.
  12. تقليل زمن الشراء: فالعلاقة التي تتميز بجودة عالية تسهل على العميل عملية الشراء، حيث تعمل على اختصار بعض مراحل عملية الشراء كالبحث عن البدائل وتقييمها والمفاضلة بينها، فتجعله يقوم مباشرة بعملية الشراء عند ظهور الحاجة دون اللجوء إلى المراحل الأخرى من عملية الشراء.
- إن المزايا التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة من جراء تحسين جودة العلاقة تمكنها من إكتساب ميزة تنافسية، متأتية من تخفيض تكاليف التسويق وزيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء، وقدرتها على الاحتفاظ بالعملاء، وتحسين جودة منتجاتها. ولهذا تعتبر الجودة العالية للعلاقة ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة.

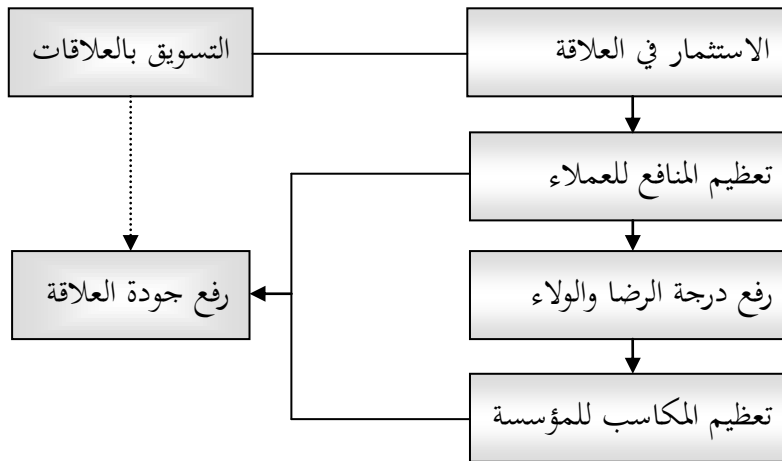
### المطلب الرابع: الأهمية التسويقية والتنافسية لجودة العلاقة

من خلال ما سبق تعرفنا على مفهوم التسويق بالعلاقات الذي يقوم على تدعيم العلاقة بين المؤسسة والعميل وتقويتها، وتسخير الجهود التسويقية للحفاظ على العملاء وكسب ولائهم، وقد تبين من خلال ذلك أنه ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة اقتصاديا وتسويقيا واجتماعيا، كما انه يعود بمزايا على العميل وعلى المجتمع ككل، خاصة وانه يلعب دورا كبيرا في تمكين المؤسسة من التعرف على احتياجات العميل وتلبيتها بفعالية كما يمكنها من التميز والتفرد في خدمته، حيث تظهر علاقة قوية بين التسويق بالعلاقات والتميز في خدمة العميل، وسنعمل من خلال هذا المطلب على تحليل دور التسويق بالعلاقات في دعم جودة العلاقة ودور هذه الأخيرة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، لنستنتج في الأخير دور التسويق بالعلاقات في تحقيق ودعم الميزة التنافسية .

### I. دور التسويق بالعلاقات في تحسين جودة العلاقة

من خلال تحليل كل من دور ومكونات التسويق بالعلاقات من جهة ومتطلبات جودة العلاقة من جهة أخرى، إتضح لنا أن التسويق بالعلاقات بمكوناته يمثل المتطلبات الأساسية لبناء العلاقات وتحسين جودتها، فالهدف الأساسي لهذا الأخير هو دوما بناء وتطوير العلاقات من خلال إطالة مدة حياتها، ودعم الروابط والالتزامات بشكل يؤدي إلى زيادة قوة هذه العلاقة، مع الاهتمام بتربيتها إلى مصاف علاقة التعاون والمشاركة، وهذا وفق التسلسل الذي يبينه الشكل التالي:

#### الشكل رقم (3-8): خطوات تحسين جودة العلاقة



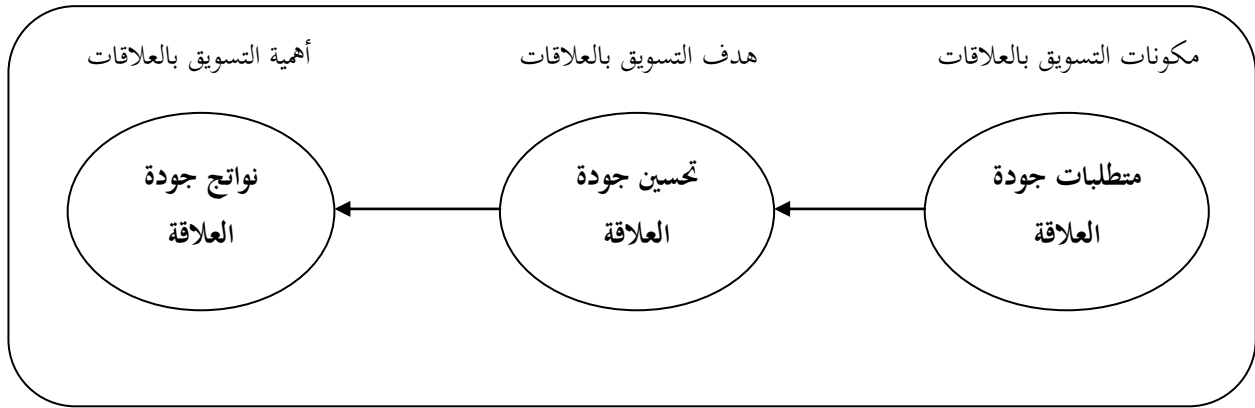
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

يظهر من خلال الشكل أنه كلما زادت جهود المؤسسة في تحسين وتطوير علاقتها بالعملاء ترتفع في الوقت نفسه درجة رضا وولاء العملاء عن المؤسسة، الناتج عن المكاسب والمنافع التي يمكن أن يحصلوا عليها من خلال هذه العلاقة، وفي الوقت نفسه تزيد حجم المنافع والمزايا التي تحصل عليها المؤسسة، هذا

## الفصل الثالث: تحليل الأبعاد التسويقية والتنافسية لعلاقات العملاء

الأمر يدعم ويزيد في قوة العلاقة بحيث يصعب على الطرفين فك العلاقة طواعية<sup>1</sup>، ويؤدي هذا بالمؤسسة إلى الاستفادة من المزايا التي يمكن أن تنتج عن تحسين جودة هذه العلاقة، فمن خلال هذا يتضح أن مكونات التسويق بالعلاقات تمثل متطلبات جودة العلاقة وهدفه يتمثل في تحسين تلك الجودة، وأهميته تتمثل في نواتج جودة العلاقة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

### الشكل رقم (3-9): دور التسويق بالعلاقات في تحسين جودة العلاقة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

فمن خلال الشكل يتضح أن التسويق بالعلاقات كمنهج وتوجه تسويقي تستطيع المؤسسة في إطاره توفير كل متطلبات تحسين جودة العلاقة، وذلك انه يتكون من السياسات والتصرفات التي تعمل على تحقيق هذا الغرض، بما في ذلك الإتجاه القائم على تحسين وتهيئة البيئة الداخلية لدعم وتحسين جودة العلاقة، وبالنظر إلى الارتباط الشديد بين رضا وولاء العميل الداخلي ومتطلبات تحسين جودة العلاقة مع العميل الخارجي، فإذا استطاعت المؤسسة تحقيق التكامل المطلوب بين التوجهات والسياسات في إطار التسويق الداخلي مع السياسات والتوجهات في إطار التسويق الموجه لدعم علاقات المؤسسة مع العملاء، تكون قد نجحت في تحسين جودة تلك العلاقات، أي أن ذلك يمكنها من تعظيم المكاسب والمنافع المترتبة عن تعزيز العلاقة وإطالة مدة حياتها، وهذا ما يمكنها من تخفيف حدة الصراع والتنافس في هذه العلاقات الناجم عن تصادم وتعارض المصالح، وقلب ذلك إلى تعاون ومشاركة تمكن من تعزيز الروابط بين الأطراف، بشكل يصعب معه حل تلك العلاقة بالرغم من الظروف والصعوبات التي تواجه المؤسسة والناجئة عن البيئة التنافسية، كالجهد التسويقية للمنافسين والإجراءات التي يقدموها بغرض جذب العملاء.

<sup>1</sup> - معتصم عقاب عبد القادر مسعود، استخدام مفهوم التسويق بالعلاقات بالاستناد إلى عنصري القيمة والرضا للزبائن في شركات التأمين في الأردن وفلسطين، مرجع سبق ذكره، ص65.

## الفصل الثالث: تحليل الأبعاد التسويقية والتنافسية لعلاقات العملاء

ويعتبر من ذلك أن التسويق بالعلاقات منتهج تسويقي يوفر المناخ المناسب لدعم وتحسين جودة العلاقة من كافة النواحي سواء الداخلية أو الخارجية، وسواء على المستوى الاستراتيجي أو الوظيفي، وسواء من الناحية الفكرية أو العملية. لأنه يوفر جميع الأدوات والسياسات التي تتطلبها جودة العلاقة.

### II. جودة العلاقة والميزة التنافسية

من خلال تحليل مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها التسويقية، إتضح أنها تعتبر أمر مهم وضروري لمواجهة التهديدات التنافسية، باعتبارها تميز وتفرد المؤسسة في احد جوانب المنافسة سواء من حيث الجودة العالية أو التكاليف الأقل أو المرونة والقدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التسويقية، أو تميز المنتجات من حيث التصميم والقدرة على تلبية حاجات ورغبات العملاء، إضافة إلى امتلاك المؤسسة للقدرة على خدمة عملائها والتميز في ذلك.

وبالنظر إلى تحليل جودة العلاقة ونواتجها أي انعكاساتها وأهميتها التسويقية، بما تتيحه من تعزيز ولاء العملاء وزيادة قدرة المؤسسة على خدمتهم والتميز في ذلك، إضافة إلى رفع حجم المكاسب والمنافع الناتجة عن ذلك، كتخفيض تكاليف خدمة العملاء بشكل خاص والتكاليف التسويقية بشكل عام، ورفع ربحية العميل، فبناء على المقارنة بين تحسين جودة العلاقة التي ينتج عنها تقوية العلاقة وإطالة مدة حياتها وتعظيم المكاسب وترقية ذلك إلى مستوى التعاون والمشاركة، وأبعاد الميزة التنافسية يظهر أن جودة العلاقة تمثل ميزة تنافسية قوية للمؤسسة تمكنها من مواجهة المنافسة كما يصعب تقليدها، حيث تتغير وتتطور حياة وقوة هذه الميزة بحسب تغير وتطور حياة العلاقة نفسها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

#### الجدول رقم (3-2): مصدر الميزة التنافسية تبعا لنوع العلاقة مع العميل

نوع العلاقة	علاقة التبادل أو الأولية	علاقة الصداقة	علاقة الشراكة
مصدر الميزة التنافسية	الرضا	الرضا والثقة	الرضا والثقة والالتزام

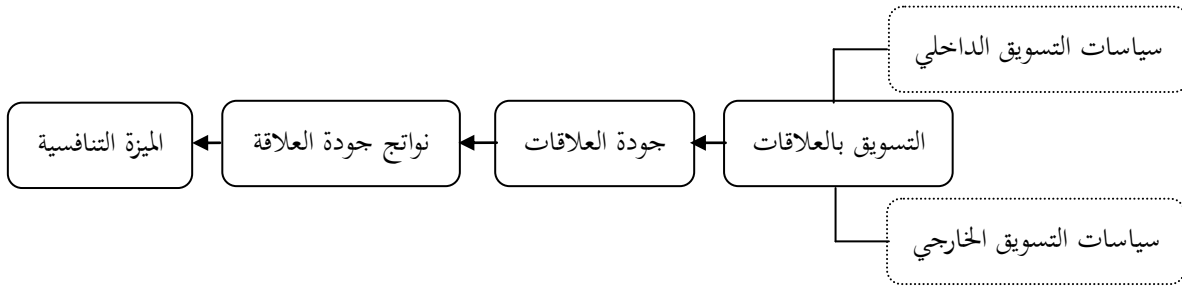
**Source :** Johnson D. Michael, Selnes, Fred, Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships, Journal of Marketing, 68 (April ), 2004, p17.

حيث يظهر من خلال الجدول أن الميزة التنافسية القائمة على علاقات العملاء تتطور وتزداد قوتها كلما تطورت تلك العلاقات وزادت جودتها، ففي المراحل الأولى من دورة حياة العلاقة مع العملاء أي العلاقات الأولية تستند الميزة التنافسية هنا على عنصر الرضا فقط، ما يجعلها ضعيفة أمام التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة من طرف المنافسين، أما حينما تنمو العلاقة أكثر وتصبح في مرحلة أكثر نموا من المرحلة الأولية أي تصبح في مصاف علاقات الصداقة المستندة إلى التفاعل والاستجابة، أين يكون معرفة كل طرف بالآخر أكثر عمقا وتوسعا، تصبح عندها الميزة التنافسية أكثر قوة وصلابة إذ تستند هنا إلى عنصرين وهما الرضا والثقة، وعندما تنمو هذه العلاقة أكثر وتكون في مراحل النضج بحيث تكون أكثر

قوة من حيث الروابط والمنافع المحصلة، عندها تنشأ روابط نفسية بين العميل والمؤسسة ويصبح ولاءه لها عالي جداً، مما يجعل هنا الميزة التنافسية أكثر قوة إذ تكون قائمة على الرضا والثقة والالتزام، وهنا تصبح المؤسسة في موقف تنافسي قوي جداً حيث يصعب على المنافسين تقليد ميزتها أو التوسع على حساب حصتها السوقية.

بناءً على تحليل دور التسويق بالعلاقات في تحسين جودة العلاقة من جهة وأهمية هذه الأخيرة في تحقيق ودعم الميزة التنافسية، يظهر أن جودة العلاقة تمثل الهدف الذي يركز عليه التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية وهذا ما يمكن التعبير عنه من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (3-10): جودة العلاقة كهدف للتسويق بالعلاقات في دعم الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

فالتسويق بالعلاقات يعتبر منهج تسويقي فعال في اكتساب المزايا التنافسية القائمة على تحسين وتطوير علاقات العملاء، بما في ذلك ميزة الجودة العالية أو التميز إلى التكاليف المنخفضة أو المرونة. وسنعمل على شرح هذا الدور من خلال العنصر الموالي.

### III. علاقة التسويق بالعلاقات بأبعاد الميزة التنافسية

بناءً على التحليل السابق لكل من مفهوم الميزة التنافسية والتسويق بالعلاقات وجودة العلاقة يتضح أن للتسويق بالعلاقات دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية بناءً على التأثير في مكوناتها وأبعادها المختلفة، حيث يعمل على تدنية تكاليف التسويق ورفع الجودة وزيادة المرونة وتحقيق التميز، وهذا كما يلي:

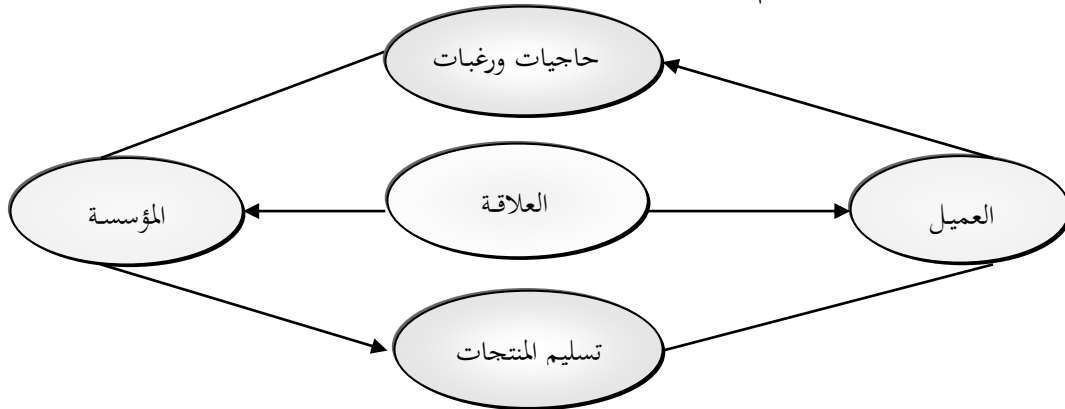
**1. دور التسويق بالعلاقات في تحسين الجودة:** إن تركيز المؤسسة على فئة معينة من العملاء يمكنها من خدمتهم بفعالية، وتحسين جودة الخدمة المقدمة لهم، وتأخذ الجودة في الحسبان تصورات ورغبات العملاء المهمة نسبياً. وتتحدد من خلال خمسة أبعاد يجب التركيز عليها، وهي كالتالي:

✓ الملموسية: وتشمل مختلف الجوانب المادية المكونة للمنتج المقدم والوسائل التي تمكن من الحصول على المنتج وتسليمه للعميل.

## الفصل الثالث: تحليل الأبعاد التسويقية والتنافسية لعلاقات العملاء

- ✓ الثقة والمصدقية: وتشير إلى مدى مقدرة الخدمة المقدمة للعميل على تلبية حاجاته ورغباته ومدى تطابقها مع توقعاته كما تشير أيضا إلى مدى وفاء المؤسسة بوعودها مع عملائها كما ونوعا وزمنا.
- ✓ الإستجابة: وتشير إلى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتطورات التي تحدث على مستوى حاجات ورغبات العملاء، كما تشير أيضا إلى قدرتها على الاستجابة لطلبات العملاء، وتحدد هذه القدرة بالمرونة التسويقية والإنتاجية التي تمتاز بها المؤسسة.
- ✓ الضمان:<sup>1</sup> ويتحدد من خلال قدرة المؤسسة على ضمان تلبية حاجيات العملاء بشكل فعال ولمدة أطول، ومن جهة أخرى بمدى قدرتها على تقديم وتسليم المنتجات بما يوافق توقعات العملاء، وحرصها على تعويض ذلك في حالة عدم التطابق، كما تظهر أيضا من خلال مستوى الخدمات والتحفيزات المرفقة مع المنتج.
- ✓ البعد الاجتماعي: ويشير إلى مدى ملاءمة المنتج اجتماعيا وبيئيا، أي أن يحظى بالقبول الاجتماعي. من خلال ملاحظة الأبعاد الخمسة لجودة المنتج المقدم للعميل، يتضح أن رضا وتقييم العميل للمنتج يتوقف على مستوى الجودة التي يحصل عليها من جراء استخدامه للمنتج وقيمة المنافع التي يحصل عليها من ذلك، فمستوى الجودة التي يتصف بها منتج ما يتحدد بقيمة المنافع المحصل عليها ومدى مطابقة الخدمات الناتجة عن استخدام المنتج مع توقعات ورغبات العميل، فالرفع من مستوى هذه الجودة يبدأ أساسا من العمليات والأنشطة والموارد والوسائل المستخدمة وطريقة توظيفها والمزج فيما بينها، إلى كيفية توظيفها وطريقة الاستجابة لطلبات العميل وكيفية التعامل معه، وحتى يمكن للمؤسسة تحقيق مستويات عالية من الجودة عليها أن تجعل العميل نقطة البداية والنهاية في نفس الوقت كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (3-11): العلاقة الانعكاسية بين العميل والمؤسسة



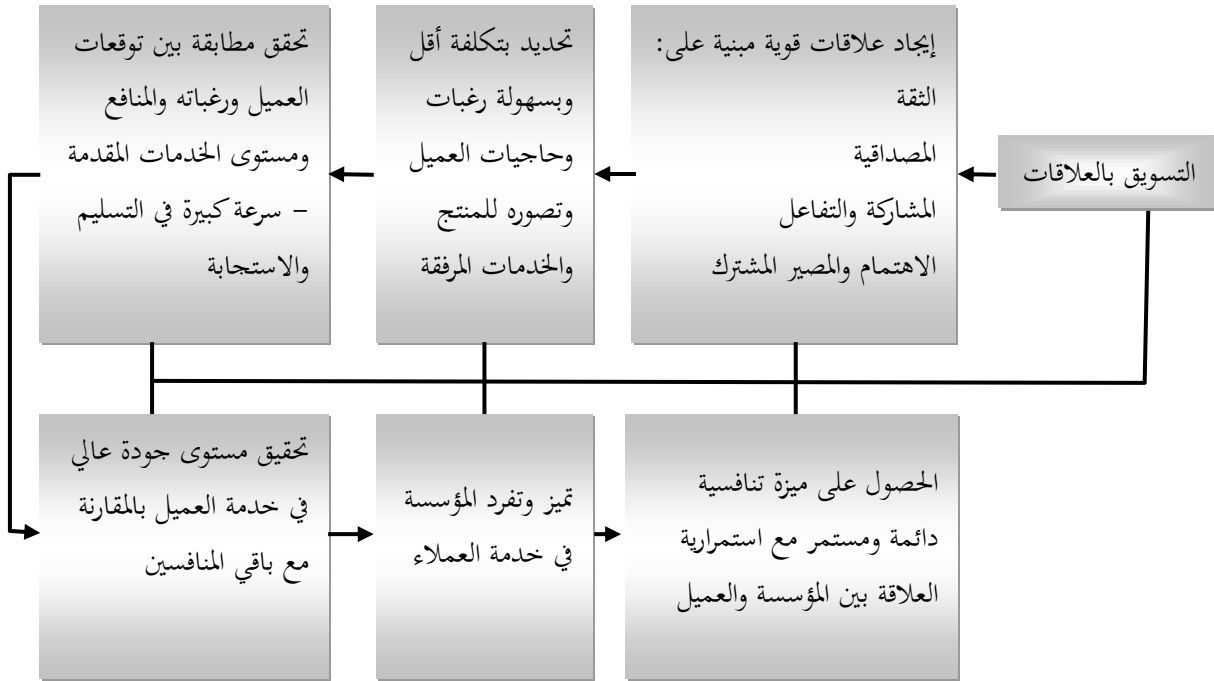
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

<sup>1</sup> - محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص111.

## الفصل الثالث: تحليل الأبعاد التسويقية والتنافسية لعلاقات العملاء

يبين الشكل أعلاه أن العميل يعتبر نقطة البداية والنهاية في أنشطة المؤسسة، حيث تتحدد طبيعة النشاط الإنتاجي من حيث الكمية والنوعية بناءً على رغبات وحاجيات العميل الحالية والمتوقعة، وبناءً على هذا تتحدد باقي الأنشطة وطبيعتها، كما يلعب دوراً كبيراً في تحديد سياسات التسليم ووقته، وهذا ما يتوقف بدوره على طبيعة العلاقة التي تربط العميل بالمؤسسة التي يعمل التسويق بالعلاقات على تقويتها وتعزيزها، فإذا كانت تلك العلاقة قوية ومتينة استطاعت المؤسسة الوصول وبسهولة إلى تحديد حاجيات ورغبات العميل وتحقيقها بفعالية ومن ثم تحقيق مستويات عالية من الجودة، وعكس ذلك إذا ما كانت ضعيفة وغير متينة، فهنا تظهر أهمية التسويق بالعلاقات في تعزيز العلاقة بين المؤسسة والعميل ومن ثم رفع جودة الخدمة المقدمة له، كما سيوضحه الشكل التالي:

الشكل (3-12): العلاقة بين التسويق بالعلاقات والجودة والتميز



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

فالتسويق بالعلاقات يعمل على خلق علاقة قوية ومتينة بين المؤسسة والعميل بهدف الاحتفاظ به، بحيث تكون علاقة مبنية على الاتصال التفاعلي والمشاركة والثقة والمصدقية وغيرها، هذا ما يسهل على المؤسسة تحديد حاجيات العميل وتوقعاته من المؤسسة وأنشطتها ومختلف الخدمات المرفقة بالمنتج ومن ثم العمل على تحقيقها بدقة وبتكلفة أقل، ما يساعد على الوصول إلى المطابقة بين جهود ومساعي المؤسسة وطموحات وتوقعات العميل الذي يجعلها تحقق أبعاد الجودة المبنية على المطابقة والمصدقية وغيرها، مؤدياً ذلك إلى التميز والتفوق في خدمة العميل مما يجعلها تكسب ميزة تنافسية، يتم الحفاظ عليها

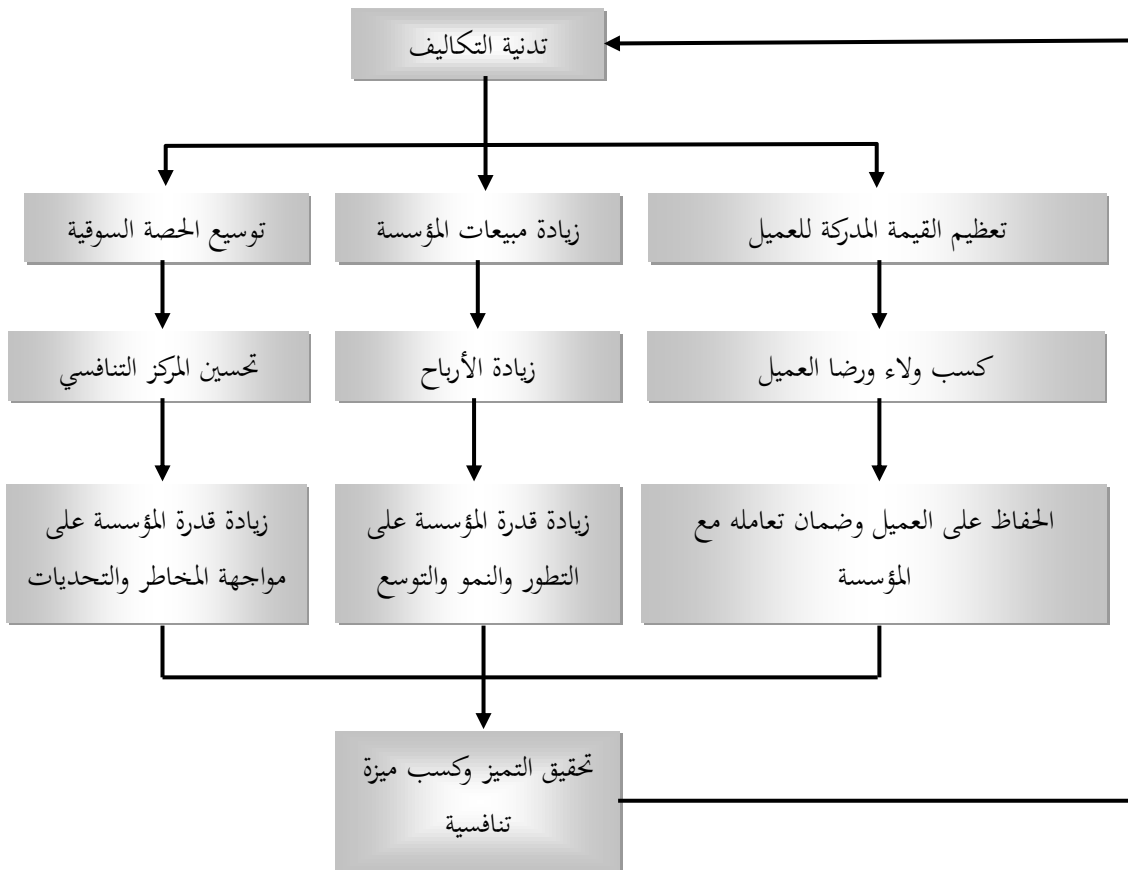


## الفصل الثالث: تحليل الأبعاد التسويقية والتنافسية لعلاقات العملاء

بالاستمرار في تدعيم العلاقة وتحسينها مع العميل، كما أن تنميتها تتوقف على الجهود التي تبذل في سبيل تحسين وتطوير خدمة العميل بما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين المؤسسة وعميلها.

2. دور التسويق بالعلاقات في تخفيض التكاليف: تعتبر التكاليف من أهم العناصر التي يمكن التركيز عليها في المنافسة، كما أنها تمثل أحد طرفي القيمة المدركة للعميل ولهذا الاهتمام بها والعمل على تدنيها يعد أمر أساسي في كسب العملاء ورضاهم عن المنتجات وعن المؤسسة من جهة، كما يعتبر أمر أساسي في زيادة مبيعاتها وتوسيع حصتها السوقية وبالتالي زيادة أرباحها، والشكل أدناه يوضح كيف تؤثر التكاليف على هذه العناصر.

الشكل (3-13): دور تدنية التكاليف في تحقيق التميز



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق.

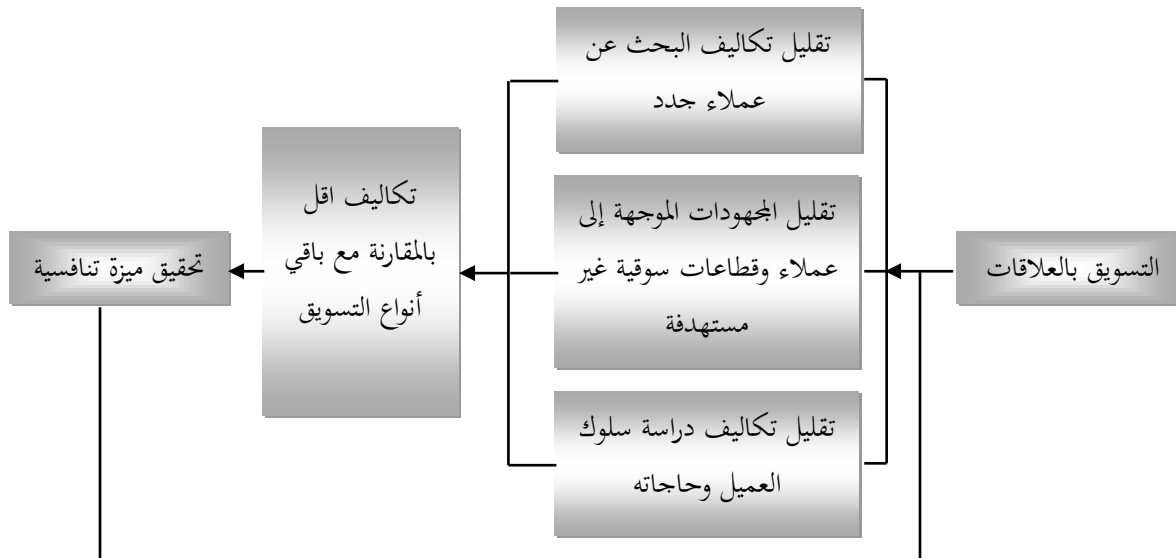
فلاحظ أن عملية تدنية التكاليف تساهم بشكل مباشر في رفع الأرباح وزيادة المبيعات ورفع الحصة السوقية، هذا ما يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على النمو والتوسع وزيادة قدرتها على مواجهة المخاطر والتحديات، كما أن تدنية التكاليف تؤدي من جهة أخرى إلى تعظيم القيمة المدركة لدى العميل مؤدياً ذلك إلى رفع ولاءه تجاه المؤسسة، وهذه الأمور كلها تساهم في خلق ميزة تنافسية، مؤدياً ذلك من

## الفصل الثالث: تحليل الأبعاد التسويقية والتنافسية لعلاقات العملاء

جديد إلى تدنية التكاليف مستفيدا من وفورات الحجم التي تنشئ عن زيادة نشاط المؤسسة وحصتها السوقية.

وهناك عوامل وتقنيات كثيرة تحقق للمؤسسة تدنية مستمرة للتكاليف وتكفل لها التحكم في هذه الأخيرة، وأهم أسلوب وتقنية هي عملية تركيز الأنشطة وتكثيفها على المجالات المهمة والأساسية والتي يكون عائدها أكبر، وخاصة تلك المتعلقة بخلق القيمة وتلك التي تكون نسبة مساهمتها في التكاليف الإجمالية كبيرة، ومنها الأنشطة التسويقية، فمن أجل التحكم في تكاليف هذا الأخير يجب التركيز على القطاعات السوقية الأكثر ربحية وعلى العملاء المهمين والمرشحين بالنسبة للمؤسسة، من خلال تكثيف الاتصال بهم والعمل على دعم العلاقة معهم، وهذا ما يتم تحقيقه من خلال التسويق بالعلاقات إذ يتم تخصيص الأنشطة التسويقية لفئة محددة من العملاء من أجل المحافظة عليهم بدلا من البحث عن عملاء جدد والذي يفرض تضخيم الجهود التسويقية التي قد توجه إلى قطاعات سوقية أو عملاء لا تعود بأي فائدة، ولهذا يجعل المؤسسة تتحمل نفقات إضافية دون أي عائد مقابل ذلك، أما التسويق بالعلاقات فيركز أكثر على العملاء المهمين والمناسبين والذين يتم اختيارهم بناء على أهداف وتوجهات المؤسسة وعلى أساس طبيعة وقوة العلاقة التي تربطهم بها، هذا ويلخص الشكل التالي دور التسويق بالعلاقات في تخفيض التكاليف التسويقية:

### الشكل رقم (3-14): دور التسويق بالعلاقات في تدنية التكاليف



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

إن التسويق بالعلاقات يركز على تحقيق علاقات طويلة الأجل مع العملاء الحاليين ولا يهتم بالبحث عن عملاء جدد، مما يجعل المؤسسة تستفيد من التكاليف التي كان من المفروض تحملها، كما أنه

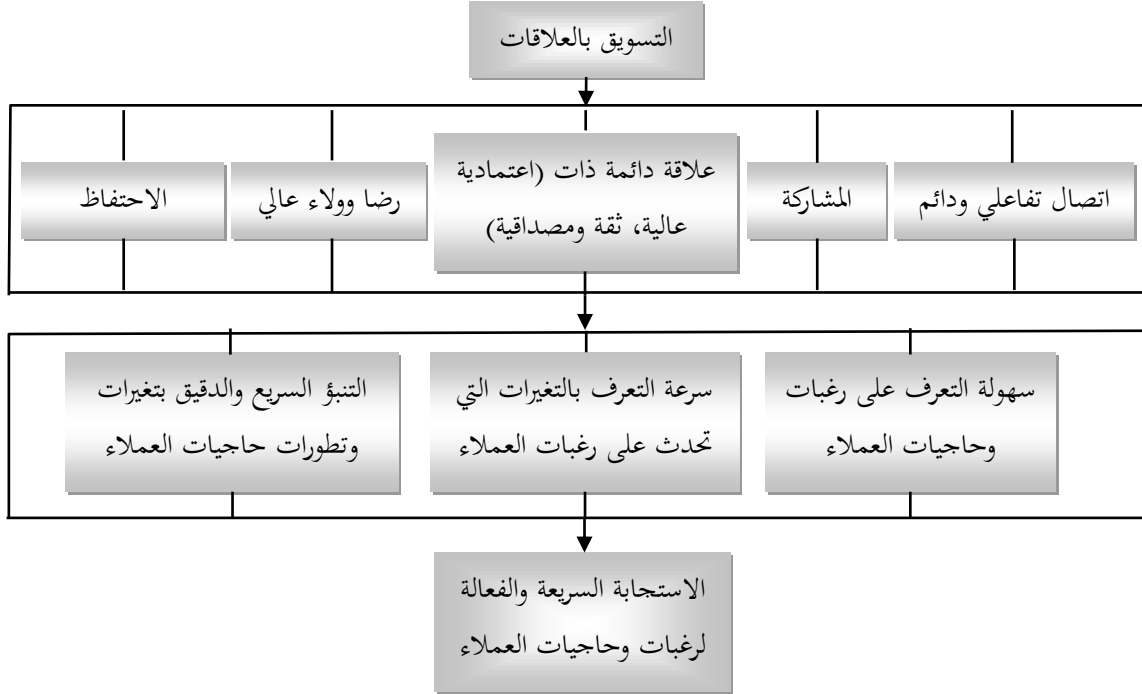
يركز على فئة محددة من العملاء مما يجنبها تحمل تكاليف إضافية ناتجة عن جهود وأنشطة موجهة لشريحة واسعة في السوق منها ما هو مستهدف ومنها ما هو غير مستهدف، كما أن التعامل المستمر والاتصال الشخصي والمباشر مع العميل يجعلها تكسب خبرة ومعرفة واسعة بسلوكه وحاجاته، مما يقلل من تكاليف البحث والدراسة لسلوكه، مع الإشارة إلى أن التسويق بالعلاقات يجعل المؤسسة تتحمل تكاليف محدودة ناتجة عن مجهودات الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وهذه التكاليف ضئيلة بالمقارنة بالتكاليف السابقة الأمر الذي يجعل التسويق بالعلاقات منهج تسويقي يساهم في ضغط وتدنية التكاليف مؤدياً ذلك إلى اكتساب ميزة تنافسية.

**3. دور التسويق بالعلاقات في زيادة سرعة الاستجابة للتغير في رغبات وحاجيات العميل:** كما هو سائد في العصر الحديث من انتشار العولمة وزيادة معدلات الإبداع والابتكار والتقدم السريع للأفكار والمنتجات، وسرعة تغير الأنماط والعلاقات والاتجاهات والميولات، الأمر الذي أدى إلى سرعة تغير وتطور طموحات وحاجيات ورغبات العملاء، مما فرض تحدياً قوياً أمام المؤسسات من أجل مواكبة التقلب والتطور في هذه الحاجيات والرغبات، من خلال تكثيف دراسة سلوك العميل وطموحاته وتصورات اتجاه المؤسسة ومنتجاتها، وهذا من أجل ضمان تصريف المنتجات وكسب رضا وولاء العميل، ولتحقيق هذا الغرض المتمثل في رفع سرعة الاستجابة للتغير والتطور في رغبات وحاجيات العملاء، وجب على هذه المؤسسات التقرب أكثر من العميل وانتهاج نظام اتصال فعال بينه وبينها يقوم على التفاعل، كما يجب إقامة علاقة شخصية تقوم على أسس نفسية واجتماعية واقتصادية تحقق من خلالها المشاركة والتوصل إلى خصائص واتجاهات وميولات العميل، فبذلك تستطيع التعرف على حاجيات العميل وعلى رغباته وتصورات، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال التسويق بالعلاقات حيث تتيح الأساليب التسويقية في هذا المنهج التوصل والتقرب الدائم والمستمر من العميل، بما يؤدي إلى التعرف على خصائصه ونمط حياته وسلوكه بدقة، ليس فقط ما يتعلق بعلاقته بالمؤسسة ولكن يتعدى ذلك إلى سلوكه ونمط حياته العائلية والاجتماعية وغيرها، وذلك بالنظر إلى تعامله الدائم والمستمر وعلاقته ذات الاعتمادية العالية والتي ترقى إلى حد المشاركة، هذا ويوضح لنا الشكل رقم (3-15) كيف يساهم التسويق بالعلاقات في زيادة سرعة المؤسسة للاستجابة للتغيرات والتطورات في حاجيات ورغبات العميل. إذ يقوم أساساً على الاتصال الشخصي والتفاعلي بهدف تحقيق المشاركة وعلاقة دائمة ذات مصداقية وثقة واعتمادية عالية بشكل يكسب ولاء العميل ويؤدي إلى الاحتفاظ به، فهذه العوامل تجعل المؤسسة في احتكاك دائم مع العميل ومعرفة واسعة وعميقة بخصائصه وحاجياته وأنماط سلوكه وتصرفاته، مما يسهل التعرف على رغباته والتنبؤ

## الفصل الثالث: تحليل الأبعاد التسويقية والتنافسية لعلاقات العملاء

بتطورها وتغيرها ومن ثم الاستجابة السريعة لها وتحقيق السبق عن المنافسين في تحقيق ذلك نوعا وكما، مما يجعل المؤسسة تتميز في خدمة عملائها.

الشكل رقم (3-15): دور التسويق بالعلاقات في زيادة سرعة الاستجابة لحاجيات ورغبات العميل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

4. دور التسويق بالعلاقات في زيادة سرعة التسليم وتنفيذ الطلبية ( تخفيض وقت الانتظار): لكون أن منهج التسويق بالعلاقات يعتمد بشكل خاص على الاحتفاظ بالعملاء المهمين بالنسبة للمؤسسة وتدعيم العلاقة بينهم وبينها، هذا ما يجعلها تحتفظ بفئة قليلة من العملاء يمكن لها من خلالها تحقيق أهدافها بفعالية، مؤديا ذلك إلى تركيز جهودها وإمكاناتها في خدمة هؤلاء العملاء، الأمر الذي يمكنها من تلبية طلباتهم بكفاءة وسرعة عالية مما يؤدي إلى تخفيض وقت الانتظار لدى العميل من خلال المعالجة السريعة لتلك الطلبيات.

5. دور التسويق بالعلاقات في تحقيق رضا العميل وكسب ولائه: إن توجيه وتركيز جهود المؤسسة لخدمة عملائها وبناء العلاقة بينها وبينهم بما يؤدي إلى التقرب منهم والتعرف على حاجياتهم، ذلك ما يمكنها من إرضائهم باستمرار الأمر الذي يكسبها ولاءهم.

ويهدف التسويق بالعلاقات إلى كسب ولاء العميل من اجل الاحتفاظ به لمدة أطول، وهذا من خلال تدعيم العلاقة بينه وبين المؤسسة والارتقاء بها إلى مستوى المشاركة والتفاعل من خلال أساليب الاتصال الشخصي والمستمر.

وتعود عملية كسب رضا وولاء العميل بالعديد من المزايا والفوائد على المؤسسة إذ يؤدي إلى زيادة مبيعات وأرباح المؤسسة والعائد على الاستثمار والمحافظة على حصتها السوقية<sup>1</sup>، ومواجهة تحديات المنافسة وكسب مزايا تنافسية.

**6. دور التسويق بالعلاقات في تحسين وتطوير خدمة العميل:** يقصد بتحسين وتطوير خدمة العميل العمل الدائم والمستمر من أجل تحسين معاملة العميل وتطويرها وتحديثها وتكييفها حسب مختلف المستجدات والتطورات التي تحدث في الميادين والمجالات المتعلقة بها، سواء ما تعلق بحاجيات العميل نفسه أو الأساليب المستخدمة من طرف المنافسين أو المجالات العلمية والتكنولوجية المتعلقة بميدان الخدمة، ويشمل التطوير والتحسين في المنتج بما يتضمنه من مواد أولية وتقنيات وأساليب الإنتاج والخدمات والمنافع التي يمكن أن يؤديها وخصائصه التركيبية والشكلية وغيرها، كما يتضمن طرق وكيفية التسليم والخدمات المرفقة مع المنتج كخدمات ما بعد البيع، ومن أجل تحقيق التطور والتحسين المستمر لخدمة العميل يتطلب توفير الأساليب التالية:

- الإبداع والابتكار المستمر: إذ أن هذا الأخير يعمل على إيجاد منتجات وأساليب جديدة تجعل المؤسسة متميزة ومتفوقة عن منافسيها في خدمة عملائها.
  - دراسة احتياجات العميل المحتملة والمتوقعة (المعلنة وغير معلنة).
  - تحسين وتطوير الكفاءات والأساليب التقنية والإدارية والإنتاجية والتسويقية.
  - المعرفة الكاملة والشاملة بمختلف المجالات العلمية والتكنولوجية والإدارية المتعلقة بالخدمة.
  - اليقظة التنافسية والتكنولوجية المستمرة.
  - العمل على مسايرة ومتابعة مختلف التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية والتنافسية.
- فالتسويق بالعلاقات يتيح للمؤسسة التقرب أكثر من العميل كما أنه يركز جهودها على تحسين العلاقة معه وتطويرها من أجل الاحتفاظ به، ولهذا فهو يلعب دورا كبيرا في تحسين الخدمة المقدمة له لأن التعرف على حاجياته واتجاهاتها المستقبلية والاتصال به بشكل شخصي وتحقيق المشاركة له في أعمال وأنشطة المؤسسة يسمح لها بالتطوير والتحسين في الخدمات المقدمة له ابتداء من الأنشطة والخدمات الأساسية إلى الأنشطة والخدمات الثانوية والمرفقة، خاصة وأن التسويق بالعلاقات يعتمد على الاتصال الشخصي والتسويق الداخلي.

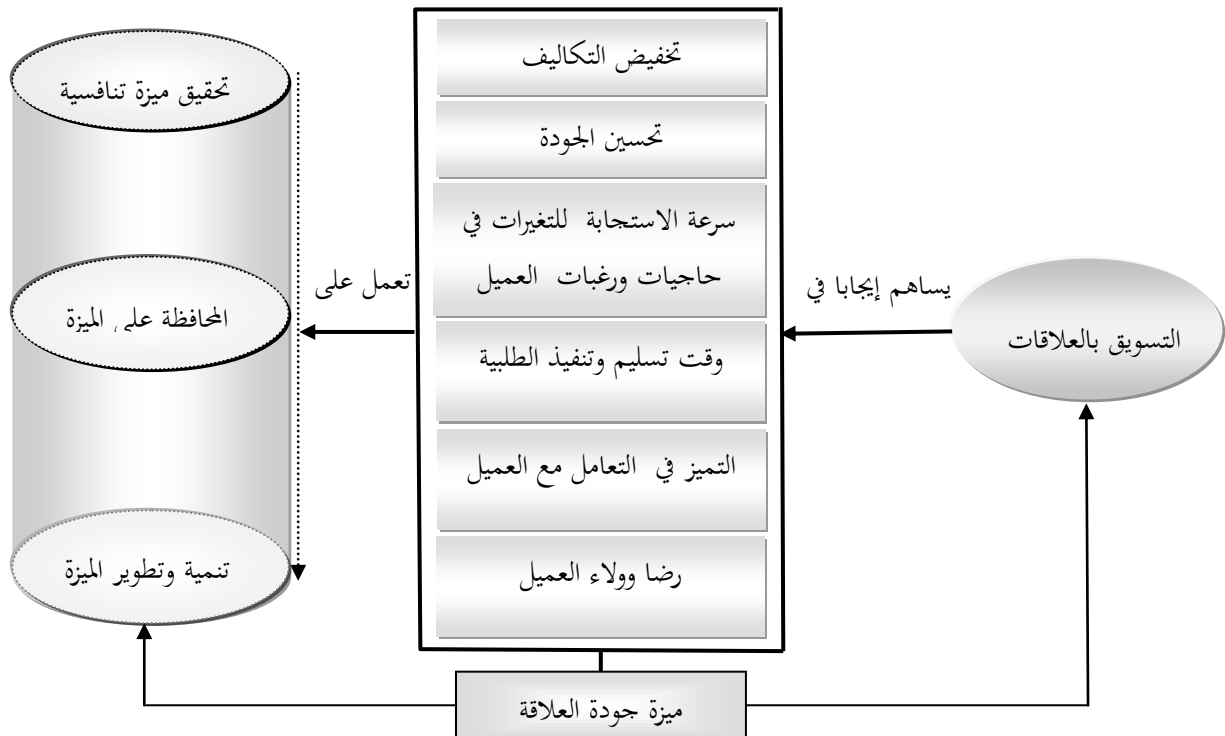
<sup>1</sup> - Sheth Jagdish N. Sisodia Rajendra S, Revisiting Marketing's Lawlike Generalizations, Journal of the Academy of Marketing Science, 27 (1), 1999, p80.

## الفصل الثالث: تحليل الأبعاد التسويقية والتنافسية لعلاقات العملاء

7. دور التسويق بالعلاقات في تحقيق التميز: باعتبار أن التسويق بالعلاقات يركز على تدعيم وتعزيز العلاقة بين المؤسسة والعميل والحفاظ عليها لأطول وقت ممكن، فلا يمكن تحقيق هذا إلا من خلال تحقيق التميز والتفرد عن المنافسين في خدمة ومعاملة العميل من خلال التحسين والتطوير المستمر، والذي يركز على الجودة وسرعة الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على حاجيات ورغبات العميل، وسرعة تنفيذ وتسليم الطلبية، والعمل الدائم والمستمر لتحقيق رضا العميل وتدعيم ولاءه، وتحسين وتطوير الخدمة المقدمة له، هذا ما يجعل المؤسسة متميزة ومتفوقة في خدمة عملائها، ويدعم ولاءهم لها ويقوي علاقتهم بها ما يقلل من احتمال تحولهم للمنافسين رغم وجود الإغراءات وعوامل الجذب لديهم.

بناء على ما سبق وبالنظر إلى الدور الفعال للتسويق بالعلاقات والأهمية الكبرى التي تعود على جودة العلاقة مع العميل، وما ينعكس إيجاباً على رفع الجودة وتخفيض التكاليف وتحقيق التميز وزيادة السرعة في الاستجابة لحاجات ورغبات العميل، إلى تخفيض زمن الانتظار وتعظيم القيمة المدركة مما يؤدي إلى رفع مستوى رضاه وزيادة ولاءه للمؤسسة، فهذه العوامل تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تدعم موقفها التنافسي وتساعد على مواجهة مختلف التهديدات والتحديات البيئية خاصة منها التنافسية، فمن خلال هذا يمكن للتسويق بالعلاقات أن يكسب المؤسسة ميزة تنافسية دفاعية مبنية على جودة العلاقة مع العملاء، حيث يلخص الشكل التالي مساهمته في تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها وتنميتها:

الشكل رقم (3-16): دور التسويق بالعلاقات في دعم أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

إذن التسويق بالعلاقات يساهم في بناء الميزة التنافسية وتنميتها والمحافظة عليها إنطلاقاً من عدة مداخل، والتي يمكن تحقيقها من خلال تحسين جودة العلاقة، حيث يعمل على تخفيض التكاليف، وتحسين الجودة، تحقيق السرعة في الاستجابة للتغيرات والتطورات التي تحدث في حاجيات العميل، تحقيق السرعة في تنفيذ وتسليم الطلبية. تحقيق التميز في التعامل مع العميل وخدمته، العمل على إرضاء العميل وكسب ولائه. وهذه العوامل من شأنها أن تؤدي إلى تكوين ميزة تنافسية والمحافظة عليها وتنميتها، وبذلك تستطيع المؤسسة المحافظة على حصتها السوقية وتدعيم مركزها التنافسي، ومواجهة مختلف المخاطر والتحديات التي تواجهها. كما تعتبر جودة العلاقة ميزة تنافسية للمؤسسة في حد ذاتها لأنها تعطي للمؤسسة القدرة على المنافسة ومواجهة مختلف المخاطر والتحديات المرتبطة بها.

### خلاصة الفصل:

تعتبر العلاقات التي تنشأ بين المؤسسة ومختلف عناصر بيئتها المحدد الأساسي لنجاحها واستمرارها، حيث يتوقف تحقيق أهداف هذه الأخيرة وغاياتها على نوع علاقتها بتلك العناصر، ولهذا تركز معظم المؤسسات على تنمية وتطوير هذه العلاقات وتوجيهها بنحو يخدم مصالحها ويجنبها التهديدات والمخاطر المحتملة، لأن هذه العلاقات تحمل في طياتها صراعات ناتجة عن تعارض وتناقض المصالح والأهداف للأطراف، فالمؤسسة الناجحة هي التي تجعل من تلك العلاقات مصدرا لصناعة المزايا التنافسية عن طريق إحلال التفاهم والتعاون مكان التصادم والصراع، وتعتبر هنا علاقات العملاء أكثر أهمية من الناحية الإستراتيجية والتسويقية، وذلك لمكانة العميل بالنسبة للمؤسسة وأنشطتها ولأنه محور إهتمامها لدرجة أصبحت الإستراتيجية الموجهة لخدمته من الخيارات التنافسية المهمة والضرورية.

إذن تعتبر علاقات العملاء مختلف الصلات والروابط التي تنشأ بين المؤسسة والعملاء، والتي تجعل الأطراف يحافظون عليها من أجل تحقيق المصالح والأهداف المشتركة، وتكون هذه العلاقات الإطار الموجه لتصرفات وسلوكيات الأطراف، والتي تحكمها الحاجات والرغبات وتوقعاتهم للمنافع والمكاسب التي يمكن تحقيقها من هذه العلاقة، وتزداد جودة هذه العلاقة كلما طالت مدة حياتها لأن ذلك يؤدي إلى زيادة اتساع المعارف والمعلومات المتبادلة بين الأطراف وتعميقها أكثر، كما يساهم في تقوية الروابط النفسية والاجتماعية، وبذلك تتغير طبيعة ونوع العلاقة من الأولية أو مرحلة التعارف إلى علاقات الصداقة والشراكة، والتي عندها تصبح المزايا والمكاسب في ذروتها.

إن علاقات العملاء تتغير من مرحلة إلى أخرى مشكلة دورة حياة تبدأ بمرحلة الانطلاق ثم النمو والنضج وأخيرا مرحلة الإنعاش أو التدهور، وخلال هذه المراحل تتطور جودة العلاقة ويرتفع مستواها بدءا من مرحلة الانطلاق إلى مرحلة النضج، أين تكون هذه الجودة في أعلى مستوى لها، لأن هذه الأخيرة تتحدد بمدى قوة الروابط والالتزامات وحجم المزايا والمنافع التي تعطيها هذه العلاقة، ولتحسين هذه الجودة يجب الاهتمام بالاستثمار في العلاقة من خلال مجموعة من السياسات والإجراءات التي تشكل في جوهرها مكونات التسويق بالعلاقات، الذي يهدف دوما لتحسين جودة العلاقة بغية الإستفادة من المزايا الناتجة عنها كتخفيض التكاليف ورفع حجم التعامل وولاء العملاء وتحقيق التميز والمرونة وغيرها، الأمر الذي يساهم في بناء ميزة تنافسية والمحافظة عليها.

ويتضح من ذلك أن مكونات التسويق بالعلاقات تعتبر متطلبات أساسية لتحسين جودة العلاقة والتي تمثل الهدف الأساسي له، كما أن نواتج هذه الجودة تعتبر من مزايا وغايات التسويق بالعلاقات والتي تمثل أهم أبعاد ومصادر المزايا التنافسية. وعليه يكون التسويق بالعلاقات منهج مهم في تحقيق الميزة



## الفصل الثالث: تحليل الأبعاد التسويقية والتنافسية لعلاقات العملاء

التنافسية المستندة على جودة العلاقات، لأنها تساهم في تدنية التكاليف ورفع الجودة وزيادة المرونة ودعم الولاء للعملاء وتحقيق تميز المؤسسة في خدمة ومعاملة عملائها.

يعتبر التسويق بالعلاقات منهج تسويقي فعال في الحفاظ على الحصة السوقية وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة من منطلق انه يساهم في الإحتفاظ بالعميل وتدعيم وتعزيز العلاقة معه، وهذا من خلال اعتماد أساليب تسويقية فعالة أهمها الاتصال الشخصي والتفاعلي، فهذه الأساليب تتيح للمؤسسة التقرب الدائم والمستمر من العميل والمعرفة الشاملة بأنماط حياته واحتياجاته وطموحاته وميولاته، وهذا يجعلها تتعرف على اتجاهاته المستقبلية، كما يؤدي التركيز على فئة محدودة من العملاء والمحافظة عليهم بدلا من البحث عن عملاء جدد، إلى تحسين وترقية خدمتهم وتطويرها باستمرار وتحسين جودتها، ما يكسب المؤسسة رضا عملائها وولاءهم وتحقيق سبق والتفوق في خدمتهم عن باقي المنافسين، الأمر الذي يكسبها ميزة تنافسية دائمة وفعالة تستطيع المحافظة عليها وتنميتها من خلال ذلك.

وبناء على التحليل السابق نُخلص إلى النتائج التالية:

✓ إن العلاقات التي تنشأ بين المؤسسة الاقتصادية ومختلف عناصر بيئتها، هي نتيجة حتمية وطبيعية للتفاعل الذي يحدث بينها وبين هذه العناصر، إلا أن اتجاه وطبيعة هذه العلاقات هو الذي يختلف ويتغير بحسب تغير واختلاف الظروف والعوامل التي تحكم عملية بناء وظهور هذه العلاقات، فقد تتسم هذه العلاقات بالصراع والتنافس بين الأطراف المختلفة من اجل تحقيق المصالح والأهداف المتعارضة والمتناقضة، وقد تتسم بالتعاون والتفاهم في ذلك، كما قد تكون ضعيفة أو قوية، فالاختلاف بين هذا وذاك مرهون بطبيعة توجهات وسياسات الأطراف المشكلة لهذه العلاقة والكيفية التي يريدون بناء علاقاتهم وفقها.

✓ إن العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين المؤسسة وباقي الأطراف مختلفة ومتنوعة بحسب تنوع وتعدد المعايير والأسس التي بنيت عليها هذه العلاقات، كما تختلف طبيعة هذه العلاقات باختلاف نوع وطبيعة العميل أو الطرف الذي تربطه هذه العلاقة بالمؤسسة، فنجد علاقات قوية وعلاقات ضعيفة، ومهما كان نوع هذه العلاقات فإنها تحمل مخاطر كما قد تحمل فرصا، وذلك متوقف على جهود المؤسسة الموجهة لبناء وتوجيه هذه العلاقات بما يخدم مصالحها دون الإضرار بمصالح الأطراف الأخرى لان ذلك يولد الصراع والتنافس.

✓ لقد أصبحت العلاقات التي تنشأ بين المؤسسة وباقي عناصر بيئتها عامل أساسي في التنافس، يجب التركيز عليها والاهتمام بها، ولا بد من توجيه وتدعيم هذه العلاقات بما يخدم مصالح المؤسسة في المدى الطويل ولو تطلب ذلك التضحية ببعض المزايا القصيرة الأجل، فيمكن تحويل هذه العلاقات من مصدر

## الفصل الثالث: تحليل الأبعاد التسويقية والتنافسية لعلاقات العملاء

- تهديد وخطر إلى فرص تسويقية يمكن أن توفر للمؤسسة ميزة تنافسية، حتى تلك العلاقات التي تربطها مع المنافسين أو جهات أخرى ذات أهداف متعارضة ومتناقضة مع أهداف المؤسسة، بحيث يتم إحلال التفاهم والتعاون بدلا من الصراع والتنافس.
- ✓ تعتبر العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها من أهم وخطر العلاقات التسويقية، وذلك لكون أن العميل هو أساس نجاح المؤسسة، كما أن هذه العلاقة تحمل نوع من التناقض والتعارض الخفي بين مصالح وأهداف الطرفين، فالفشل في إدارة هذه العلاقة يؤدي إلى فقدان العملاء وبالتالي الحصة السوقية.
  - ✓ العلاقة تتكون من العديد من التفاعلات بين طرفيها، وعن طريق هذه التفاعلات يتغلغل كل طرف في شخصية الطرف الآخر من خلال الاستمرار في معرفة أمور سرية وفي العديد من النواحي للطرف الآخر، حيث انه خلال امتداد العلاقة فان كل من المؤسسة والعميل يتبادلان المعلومات والمعارف عن بعضهما البعض مما يؤدي إلى إزدياد كثافة المعلومات المحصلة وفي الوقت نفسه يؤدي إلى تقوية العلاقة
  - ✓ يمكن نظام الاتصالات الفعال بين المؤسسة وعملائها من بناء علاقات قائمة على الثقة المتبادلة وذات منافع أكبر للطرفين.
  - ✓ تتطلب العلاقات الطويلة والقوية تميز المؤسسة وتفوقها في تلبية حاجات ورغبات العملاء.
  - ✓ يمكن إعتبار العلاقات ذات الجودة العالية بين المؤسسة والعميل على أنها علاقة شراكة بسبب المنافع المتبادلة التي يستفيد منها كل طرف من تلك العلاقة.
  - ✓ إن توقعات كل طرف للمزايا التي يمكن أن يحصل عليها تعتبر دافع أساسي لبناء العلاقة، كما تعتبر المنافع المحصلة فعليا من هذه العلاقة أي القيمة المحصلة دافعا أساسيا للمحافظة على هذه العلاقة وتنميتها وتطويرها. وعليه يكون على المؤسسة التي ترغب في جذب عملاء جدد أن تركز على تنمية القيمة المتوقعة لديهم، والتي ترغب في الاحتفاظ بالعملاء ودعم علاقتهم بها أن تركز على تنمية القيمة المدركة لديهم، مع العلم أنه يجب عدم المبالغة في تضخيم القيمة المتوقعة لان مستوى الرضا يتحدد بناءا على الفارق الموجود بين القيمتين المتوقعة والمدركة.
  - ✓ تعتبر العلاقات ذات الجودة العالية بمثابة ميزة تنافسية دفاعية تمكن المؤسسة من الحفاظ على مركزها التنافسي وحماية حصتها السوقية، لأنها تمنع تسرب عملائها نحو المنافسين.
  - ✓ يعمل التسويق بالعلاقات على تحسين جودة العلاقات، من خلال توفير متطلباتها التي تمكن من بناء علاقات طويلة الأجل وذات منافع ومكاسب عالية ومبنية على المشاركة والتعاون، مما يؤدي إلى تخفيض

التكاليف، ورفع الجودة وزيادة تميز المؤسسة ودعم قدرتها على خدمة عملائها والاحتفاظ بهم لأطول مدة ممكنة، صانعا بذلك ميزة تنافسية قوية.

وفي الأخير نقول انه بقدر ما يلعب التسويق بالعلاقات دورا في بناء والمحافظة على الميزة التنافسية الدفاعية، تعتبر هي بشتى أنواعها وسيلة مهمة لتحقيق أهداف هذا المنهج وتطبيقه بناءا على المساهمة في جذب العملاء والاحتفاظ بهم.

## الفصل الرابع

الدراسة الميدانية لأهمية التسويق  
بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية

### تمهيد:

إن الدراسة النظرية لأهمية التسويق بالعلاقات تكشف عن أهم الأساليب والطرق التي يمكن أن يؤثر بها هذا الأخير في الميزة التنافسية، إذ تبين من خلال ذلك أن هناك دور له في بناء وتطوير علاقات المؤسسة مع عملائها، وهذا انطلاقاً من الأساليب والأدوات التي يحتوي عليها هذا المنهج، كالتركيز على دعم العلاقات واستمراريتها، ومن جهة أخرى كشفنا عن أهمية جودة العلاقة في تحقيق الميزة التنافسية، فبالنظر إلى النتائج المتوصل إليها في الدراسة النظرية سنعمل من خلال الدراسة التطبيقية على إبراز أهمية التسويق بالعلاقات ودوره في دعم الميزة التنافسية، وهذا من خلال استبيان موجه إلى عينة من المؤسسات الاقتصادية العربية، ولهذا فقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث الأول نتناول من خلاله التعريف بمفردات وأساليب ومنهجية الدراسة، أي تحديد طبيعة البيئة التسويقية العربية وأهم المزايا والتسهيلات التي توفرها للمؤسسات الاقتصادية، مع تحديد المخاطر والمعوقات التي تواجهها، وتحديد الأساليب والأدوات المستخدمة في تحليل وتفسير البيانات، مع تفصيل مضمون الاستبيان، أما الثاني فقمنا بتحليل وتفسير النتائج المحصل عليها، أي قياس قوة متغيرات الدراسة مع تفسير نتائج ذلك، أما المبحث الثالث فخصصناه إلى تحليل طبيعة وقوة العلاقات بين متغيرات الدراسة مع تحديد كيفية تأثير التسويق بالعلاقات في الميزة التنافسية

### المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية

سنعمل من خلال هذا المبحث على التعريف بكل من المؤسسات الاقتصادية العربية بناءً على توضيح بيئتها التسويقية وأهم المزايا التنافسية التي تتمتع بها، والتهديدات التي تواجهها، كما نقوم بتوضيح خصائص مجتمع وعينة الدراسة وتوزيع أفراد العينة حسب القطاعات، إضافة إلى دراسة أدوات وأساليب الدراسة مع التركيز على تحليل الاستبيان وعناصره الأساسية، وهذا من أجل إعطاء فهم منهجية الدراسة وتسهيل عملية تحليل النتائج وتحديد العلاقات وقوتها بين متغيراتها.

### المطلب الأول: دراسة البيئة التسويقية للمؤسسات الاقتصادية العربية

باعتبار أن المؤسسة الاقتصادية نظام مفتوح على بيئته، فإن تكيف وتأقلم هذه الأخيرة مع بيئتها أمر ضروري للبقاء والنمو، وبذلك تلعب البيئة بما تتضمنه من فرص وتهديدات دوراً كبيراً في صناعة النجاح للمؤسسات، فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي تستطيع التكيف بإيجابية مع بيئتها، أي هي تلك التي تحسن مراقبة بيئتها، فتستغل الفرص وتتجنب التهديدات، خاصة وأن توزيع هذه الفرص والتهديدات لا يكون منتظماً بين القطاعات والمناطق كما لا يخضع لدورات زمنية منتظمة، ولهذا يجب على المؤسسات تتبع تطور وتغير عوامل بيئتها باستمرار ورصد اتجاهاتها المستقبلية.

بالرجوع إلى المؤسسة الاقتصادية العربية التي تنشط في بيئة تسويقية تتميز بشكل عام بالاتساع والتنوع ووجود العديد من فجوات الطلب، الأمر الذي يجعلها تحمل العديد من الفرص التسويقية التي يمكن لهذه المؤسسات إستغلالها، وخاصة وأن الأسواق المتاحة في ظل هذه البيئة تتميز بنوع من التجانس من حيث عدة عوامل أهمها اللغة والثقافة، وارتفاع حجم الطلب ومعدل نمو السوق، كما أن هذه البيئة تتميز بالسخاء وتنوع الموارد مع تقارب في التوجهات السياسية والاقتصادية ومستوى التقدم الاقتصادي والثقافي والتعليمي، هذه العوامل توفر إمكانيات مهمة أمام المؤسسات لتحقيق وتنمية ميزات التنافسية إن هي أحسنت إستغلالها، خاصة إذا اتجهت إلى التكتل والتحالف كإستراتيجية مهمة لمواجهة مختلف التحديات التنافسية التي تواجه هذه المؤسسات، وخاصة أن الأسواق العربية أصبحت تمثل ساحة صراع وتنافس بين الشركات والمؤسسات الأجنبية، وذلك لما تحمله من مزايا وسخاء وتنوع الموارد وارتفاع معدلات النمو وغيرها، فهذا ما ولد تهديدات كبيرة أمام هذه المؤسسات يجب أن تعمل على كسب ولاء وثقة المستهلك العربي من خلال اعتماد سياسات تسويقية تناسب وتلاءم مع ثقافته وتوجهاته.

ففي معظم الأحيان نجد أن البيئة التسويقية في الدول العربية بعيدة عن التشبع، وبالتالي فهي لا تعرف منافسة حقيقية بين المؤسسات وذلك لانخفاض العرض مقابل الطلب، ولهذا نجد أن معظم المؤسسات

العربية لا تهتم بالسياسات التنافسية ولا بتقنيات التسويق الحديث، وهذا ما يرفع درجة المخاطر في ظل الاتجاه نحو الانفتاح الاقتصادي والحد من الحماية الاقتصادية لهذه المؤسسات من طرف الدول، مما يزيد من حدة المخاطر التنافسية الخارجية، إن لم تسارع هذه المؤسسات إلى تبني استراتيجيات تنافسية مناسبة وتحديث أنشطتها المختلفة وخاصة منها التسويقية. فضعف أداء هذه المؤسسات انعكس سلبا على أدائها التنافسي العالمي، وهذا ما يظهر من خلال تحليل مؤشرات التنافسية، كمؤشر التنافسية الكلية الذي ورد سنة 2012 بفجوة بلغت حوالي 32%<sup>1</sup>. وهيكل الصادرات الإجمالية للدول العربية لعام 2009، الذي يظهر ضعف اقتصاديات الدول العربية وتركيزها فقط على الصناعات الاستخراجية، التي احتلت نسبة تفوق 70%، بينما باقي القطاعات بما فيها الصناعات التحويلية والآلات فهي تحتل نسب ضعيفة، وهذا يدل على ضعف تنافسية هذه القطاعات وعدم قدرة مؤسساتها على دخول الأسواق العالمية. ونجد نسبة أداء اقتصاديات الدول يختلف من دولة إلى أخرى فمثلا احتلت السعودية الترتيب رقم 18 عالميا من حيث قيمة الصادرات السلعية بقيمة تصل إلى 189 مليار دولار وبذلك تقدر نسبتها إلى العالم بـ 1.5%. وتلتها في الترتيب الإمارات العربية المتحدة بقيمة 175 مليار دولار بحيث تقدر نسبتها إلى العالم بـ 1.4%. والملاحظ أن هناك تدهور في تنافسية هذه المؤسسات رغم المزايا والفرص التي تحملها هذه البيئة، ويمكن إبرازها من خلال ما يلي:

### I. مزايا البيئة التسويقية العربية:

- تتميز السوق العربية بالاتساع والتنوع، وكبر الحجم وهذا من حيث الامتداد الجغرافي، بحيث تبلغ المساحة الإجمالية للوطن العربي حوالي 14.2 مليون كلم<sup>2</sup> ما يعادل نسبة 10.2% من مساحة العالم<sup>2</sup>. كما تقدر المساحة الصالحة للزراعة 197 مليون هكتار إذ تشكل المساحة المستغلة 36.5% فقط. إضافة إلى أن الأسواق العربية تعتبر كبيرة من حيث عدد السكان الذي قدر سنة 2011 حوالي 362 مليون نسمة ما يعادل نسبة 5.2% من سكان العالم. إن كبر مساحة الوطن العربي وارتفاع عدد السكان يجعل من السوق العربية أكثر تنوعا واتساعا من حيث الحجم، ولذلك تعتبر ذات قدرة عالية على توليد الفرص التسويقية مما يتيح بدائل كثيرة أمام المؤسسات من اجل توسيع وتنويع أنشطتها.
- كما تتميز السوق العربية أيضا بارتفاع معدل النمو، وهذا ما يظهر من خلال ارتفاع معدلات النمو السكاني، الذي قدر سنة 2011 بالمقارنة مع سنة 2010 حوالي 2.4%<sup>3</sup>، وهي تعتبر قيمة مرتفعة مقارنة مع باقي الأقاليم في العالم، وارتفاع هذا المعدل يوفر للمؤسسات الاقتصادية العربية فرصا هامة للنمو وتوسيع الأنشطة.

<sup>1</sup> - تقرير التنافسية العربية 2012، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، www.arab-api.org، ص 26.

<sup>2</sup> - التقرير الاقتصادي العربي الموحد 2012، صندوق النقد العربي، ص ج.

<sup>3</sup> - المرجع السابق، ص 36.

- ومما يتيح أمام المؤسسات الفرص التسويقية هو اتساع فجوة الطلب التي تتميز بها السوق العربية، وهذا ما تعكسه مؤشرات التجارة الخارجية أي الواردات السلعية حيث بلغت قيمتها سنة 2011 حوالي 752.6 مليار دولار أمريكي ما يعادل نسبة 4.1% من الواردات العالمية<sup>1</sup>. إذ تحتل السلع الصناعية أكبر نسبة حيث تفوق 64%، وهذه المؤشرات تدل على أن هناك حجم معتبر من الطلب المحلي غير مغطى من طرف الإنتاج المحلي، ونفس الشيء تظهره مؤشرات الفجوة الغذائية التي سجلت ارتفاع في معدل النمو السنوي من سنوات التسعينات التي بلغ فيها قيمة 1.7% بينما بلغ خلال الفترة 2000 إلى 2007 حوالي 8%<sup>2</sup>. فهذه الأرقام تعبر عن وجود فرص تسويقية كبيرة يمكن للمؤسسات الاقتصادية العربية استغلالها.
- وما يلاحظ أيضا أن البيئة التنافسية العربية تتميز بانخفاض شدة المنافسة، وذلك لانخفاض عدد المؤسسات الاقتصادية العربية من جهة ولصغر حجمها وضعف إنتاجها من جهة أخرى، مما يجعلها في معظم الأحيان تعجز عن تغطية الطلب المحلي، حيث توضح مؤشرات كثافة المنافسة المحلية عن ضعفها حسب إحصائيات 2008<sup>3</sup>. وما يدل أيضا على ضعف المنافسة المحلية في الدول العربية قلة المؤسسات الاقتصادية الجديدة التي تظهر في الدول العربية، فحسب مؤشر كثافة مؤسسات الأعمال الجديدة (الشركات المسجلة لكل 1000 نسمة) نلاحظ أن هناك ضعف شديد في هذه النسبة إذ استقر هذا المؤشر في قيمة 1 من سنة 2006 إلى سنة 2009 لمعظم الدول العربية بينما وصل إلى 20 في قبرص و3 في ماليزيا و7 في سنغفورا سنة 2009.
- كما تتميز السوق العربية بتعدد وارتفاع حجم الموارد الاقتصادية، وهذا من حيث حجم الموارد البشرية التي تدل البيانات على وفرتها إذ بلغ حجم السكان ذوي النشاط الاقتصادي حوالي 107 مليون نسمة ما يعادل نسبة 37.18 من مجموع السكان، كما تحتوي البيئة العربية موارد طبيعية كالمحروقات والمعادن والمياه، إضافة إلى احتياطات من العملات الأجنبية التي ارتفعت بمعدل 5.3% لتصل إلى 958 مليار دولار بنهاية عام 2010 مقابل 910 مليار دولار بنهاية 2009<sup>4</sup>، وهذا بسبب انتعاش أسعار النفط التي انعكست على تحسن مداخيل الدول العربية.
- كما تتميز أيضا المنطقة العربية بالميل إلى الاستهلاك، حيث بلغت نسبة الاستهلاك العائلي 43.6% ونسبة الاستهلاك الحكومي 15.7% أما نسبة الاستثمار الإجمالي فقد بلغت 23.5% وهذا حسب

<sup>1</sup> - التقرير الاقتصادي الموحد 2012، مرجع سبق ذكره، ص 169.

<sup>2</sup> - صندوق النقد العربي، التقرير الاقتصادي العربي الموحد 2010، ص 180.

<sup>3</sup> - كثافة المنافسة المحلية، مناخ الأعمال، الإحصاءات العربية، برنامج إدارة الحكم في الدول العربية [www.pogar.org](http://www.pogar.org)

<sup>4</sup> - المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الواردات، التقرير السنوي 2010، ص 09.



تقديرات سنة 2011،<sup>1</sup> وارتفاع معدل الاستهلاك يرفع حجم المزايا والفرص التسويقية أمام المؤسسات الاقتصادية.

- كما تعتبر أيضا السياسات الضريبية والجمركية عوامل ايجابية للمؤسسات الاقتصادية، وهذا بفعل التوجهات الاقتصادية للدول العربية التي تركز على تشجيع ودعم الاستثمارات المحلية من خلال تبني سياسات التخفيض الضريبي، والإعفاءات الجمركية خاصة تلك التي تحظى بها المؤسسات العربية في إطار الاتحاد الجمركي العربي، إضافة إلى سياسات الدعم المباشر لبعض السلع وتشجيع الاستثمارات في بعض المناطق.

- كما تتميز السوق العربية بتجانس العوامل الثقافية والاجتماعية، كالدين واللغة وثقافة الاستهلاك والتسوق.

- إضافة إلى المزايا السابقة التي توفرها البيئة العربية للمؤسسات الاقتصادية، تعتبر مجال مفتوح على جميع مناطق العالم بحكم موقعها وامتدادها الجغرافي، هذا يفتح أمامها آفاق واسعة لتسويق منتجاتها عبر العالم ودخول الأسواق الدولية، بما فيها دول الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية ودول آسيا إضافة إلى باقي الدول النامية

### II. مخاطر البيئة التسويقية العربية:

بناء على تحليل المزايا والفرص التسويقية التي توفرها البيئة العربية للمؤسسات الاقتصادية، يلاحظ أنها تتميز بالوفرة والسخاء من هذه الناحية، إلا أن المؤشرات العامة لتنافسية هذه المؤسسات توضح ضعفها وعدم قوتها على مواجهة المنافسة الأجنبية، الأمر الذي يدفع بالدول العربية إلى انتهاج السياسات الحماية والدعم لهذه المؤسسات، ويعود ضعف وتراجع أداء هذه المؤسسات إلى مجموعة من العوامل البيئية والتنظيمية والتسويقية التي تعيق نجاح ونمو هذه المؤسسات وتحويل دون استغلالها لتلك الفرص والمزايا التسويقية، والتي يمكن إبراز أهمها فيما يلي:

- رغم كبر حجم السوق العربية إلا أنها تتميز بالفقر أي محدودية دخل الفرد العربي، فحسب تقديرات صندوق النقد العربي أن هناك سبعة دول تفوق نسبة الفقر فيها 40%، مما يؤثر سلبا على إمكانية المؤسسات لتسويق منتجاتها بأسعار مقبولة خاصة وان هذه المؤسسات تعاني من ارتفاع تكاليف الإنتاج نتيجة صغر الحجم ونقص الخبرة وضعف تكنولوجيا الإنتاج، وهذا بالمقارنة مع المؤسسات الأجنبية وبالأخص متعددة الجنسيات التي تستطيع إنتاج وتسويق منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة.

<sup>1</sup> - التقرير الاقتصادي العربي الموحد 2012، مرجع سبق ذكره، ص 27

- ومن بين أهم العوامل البيئية المؤثرة سلبا على نشاط المؤسسات الاقتصادية هو الفساد بمختلف أنواعه، حيث تشير الإحصائيات إلى أن الدول العربية كمجموعة احتلت المرتبة ما قبل الأخيرة بعد دول إفريقيا ضمن مؤشر ضبط الفساد بقيمة سلبية<sup>1</sup>. ما يدل على تفشي الفساد في الدول العربية بالأخص المجال الاقتصادي مما يؤثر سلبا على الكفاءة في توزيع الفرص الاستثمارية وعلى نشاط المؤسسات ورغبتها في تحسين الأداء.
- كما تواجه المؤسسات الاقتصادية العربية تهديدات من المؤسسات الأجنبية التي تتميز بقدرات تنافسية عالية وخاصة شركات متعددة الجنسيات التي تعد المسيطر الأكبر على الأسواق العربية<sup>2</sup>، وهذا ما يظهر من خلال تنامي وتطور حجم الواردات والاستثمارات المباشرة للمؤسسات الأجنبية في الدول العربية. حيث ارتفعت قيمة هذه الأخيرة بنسبة 10% عام 2010 لتبلغ قيمتها 88 مليار دولار مقارنة بـ 79.2 مليار دولار عام 2009. يلاحظ أن توجه المؤسسات الأجنبية نحو المنطقة العربية في تزايد مستمر مما يفرض على المؤسسات العربية المسارعة نحو استغلال الفرص وتحسين الأداء وتعزيز تنافسيتها، بناء على كسب رضا وولاء العملاء.
- كما تعاني المنطقة العربية من ضعف الاستقرار السياسي والأمني الناتج عن الصراعات الداخلية والإقليمية حيث تقع الدول العربية كمجموعة في المرتبة ما قبل الأخيرة بعد الدول الإفريقية من دون الدول العربية حسب مؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف<sup>3</sup>.
- كما يتميز المستهلك العربي بميله وتفضيله للمنتجات الأجنبية على المنتجات المحلية، مما يجعل المؤسسات الاقتصادية العربية تواجه صعوبة تسويق منتجاتها. إضافة إلى انتشار السوق السوداء<sup>4</sup>. وارتفاع معدلات الأمية حيث وصلت سنة 2001 إلى 23.6% من مجموع السكان<sup>5</sup>، وهذا ما يعتبر عائق أمام فعالية تطبيق الأنشطة التسويقية وخاصة التسويق الإلكتروني.
- كما تعاني أيضا الدول العربية من التبعية الأجنبية مما يجعل القرار الاقتصادي العربي غير مستقل، ما يؤثر سلبا على الامتيازات والفرص التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسات العربية مقابل المؤسسات الأجنبية.

<sup>1</sup> - إحصاءات ومؤشرات، برنامج إدارة الحكم في الدول العربية، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> - ناصر خليل، التجارة والتسويق الإلكتروني، ص 283.

<sup>3</sup> - تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2008، الصندوق العربي للإئتماء الاقتصادي والاجتماعي، الملحق 02، [www.arabfund.org](http://www.arabfund.org)

<sup>4</sup> - ياسر محمد زكي، إستراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 60.

<sup>5</sup> - ناصر خليل، التجارة والتسويق الإلكتروني، ص 283.

- كما تعاني المؤسسات الاقتصادية العربية في حد ذاتها من مشاكل تنظيمية وتسويقية، تحول دون ترقية وتدعيم تنافسيتها، وأهمها عدم الاهتمام بالتسويق وتفعيل أساليبه وتقنياته، إضافة إلى صغر الحجم ومحدودية الموارد، وضعف تكنولوجيا الإنتاج وعدم الأخذ بعين الاعتبار مدى ملائمة النماذج والأساليب التسويقية مع ثقافة المجتمع العربي وذلك نتيجة عدم الاهتمام بدراسة خصائص ومطالب السوق لكونها عمليات تتطلب تكاليف ضخمة ليس بمقدور المؤسسات العربية تحملها<sup>1</sup>.

بالنظر إلى حجم الفرص والمزايا التسويقية التي تحملها البيئة العربية من جهة وإلى التهديدات والمعوقات التي تتميز بها، يتعين على المؤسسات الاقتصادية العربية الاتجاه نحو دعم تنافسيتها واكتساب ميزة تنافسية من خلال تبني مبادئ وأسس التسويق الحديث، التي تهتم بالعمل وترتكز على خدمته وتحقيق رضاه كسبيل للإحتفاظ به وتنمية ولائه، ونجد في مقدمة ذلك التسويق بالعلاقات الذي أصبحت معظم المؤسسات الاقتصادية العربية تتبناه ولو مع جزء من عملائها أو قسم من سوقها المستهدف، وخاصة بالنسبة للمؤسسات الناشطة في مجال الخدمات كالبنوك ومؤسسات التأمين والاتصالات وغيرها.

### المطلب الثاني: التعريف بأساليب وأدوات الدراسة الميدانية

بغرض قياس دور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، وتحديد المداخل الأساسية لذلك، سنقوم باختيار مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العربية التي يمكن أن تكون أكثر ملائمة لتحقيق هذا الغرض، وسنعمل من خلال هذا المطلب على توضيح أهداف ومنهجية الدراسة الميدانية وأساليب جمع ومعالجة البيانات، كما سنحدد طبيعة مجتمع الدراسة ومفرداته، مع توضيح تصميم الاستبيان وأقسامه.

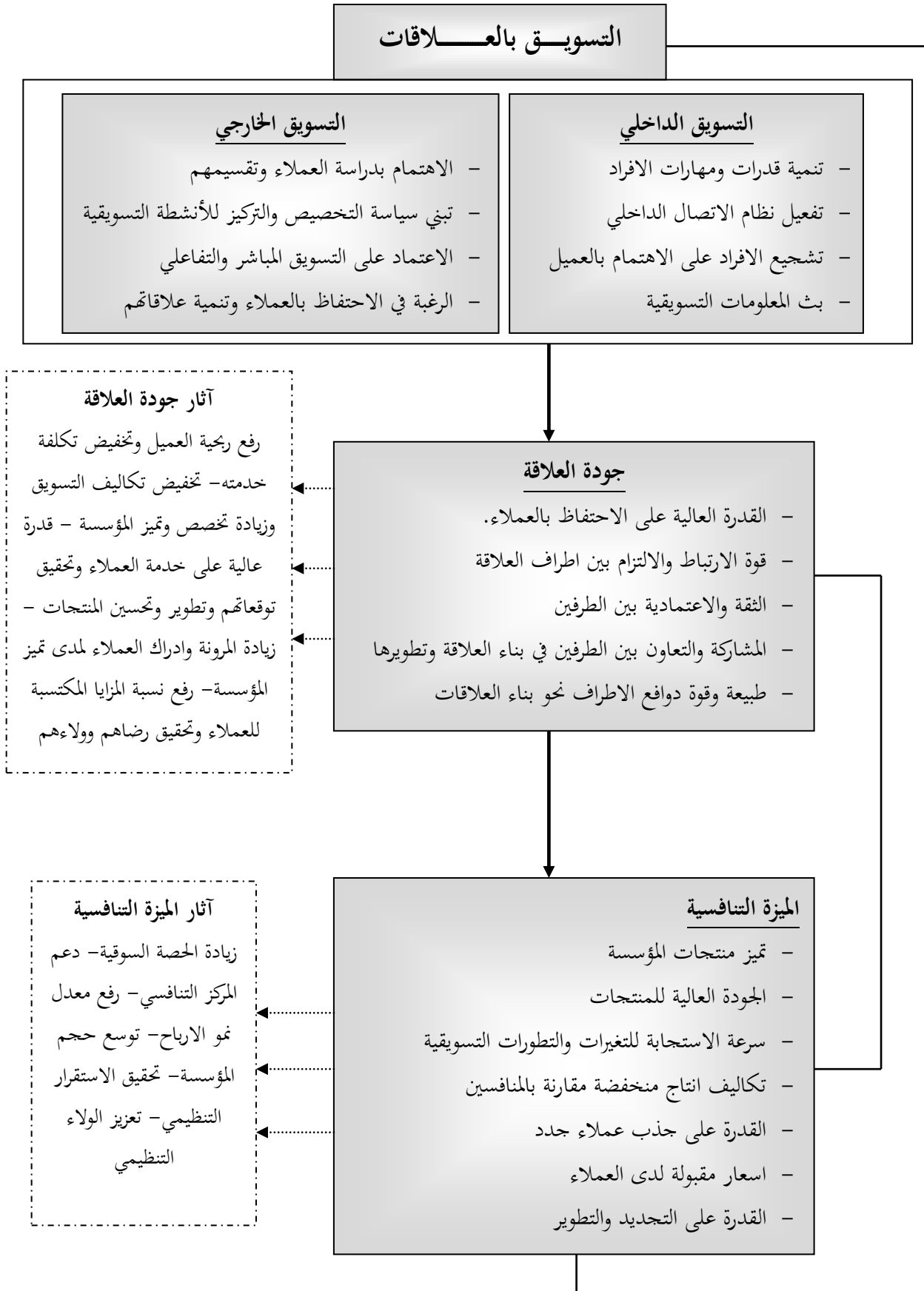
### أولاً: منهجية الدراسة

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو تحديد أهمية وطرق تأثير التسويق بالعلاقات في الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، ولهذا قمنا بتحديد كل من مكونات التسويق بالعلاقات كمتغير مستقل (مؤثر) ومكونات الميزة التنافسية كمتغير تابع، ويكون ميدان اختبار وقياس العلاقة بين المتغيرين هو المؤسسات الاقتصادية العربية بالتركيز على عينة محددة تمكنا من الوصول إلى نتائج مقبولة، وسنقوم هنا بتوضيح متغيرات الدراسة ومفردات مجتمع وعينة الدراسة.

1- **نموذج ومتغيرات الدراسة:** بناء على الدراسة النظرية لأهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، التي كشفت عن طبيعة العلاقة الموجودة بينهما، وكيفية تأثير كل منهما على الآخر، حيث وجدنا أن التسويق بالعلاقات يعمل على تنمية جودة العلاقة التي يمكن أن تشكل ميزة تنافسية للمؤسسة، وعليه فقد تم تحديد ثلاثة متغيرات للدراسة موضحة حسب نموذج الدراسة كما يلي:

<sup>1</sup>- ناصر خليل، التجارة والتسويق الإلكتروني، مرجع سبق ذكره، ص 283.

الشكل رقم (4-1): نموذج الدراسة



- **التسويق بالعلاقات:** والذي يأخذ بعدين أساسيين وهما البعد الداخلي والذي يشير إلى مختلف السياسات والأساليب التي تتبناها المؤسسة في سبيل تطوير وتنمية قدرات ورغبة العميل الداخلي في تحسين خدمة العميل الخارجي، وكذا تعزيز علاقته بالمؤسسة وبالعميل الخارجي، أما البعد الخارجي فيتمثل في كافة السياسات والجهود التسويقية التي تهدف من خلالها المؤسسة إلى تنمية وتطوير علاقتها بالعميل.

- **جودة العلاقة:** وتشير إلى مدى قوة الروابط والالتزامات الموجودة بين المؤسسة والعميل، والتي تتحدد من خلال حجم وطبيعة المنافع والمزايا التي يمكن أن يحصل عليها كل طرف من خلال هذه العلاقة، ويمكن قياس مستوى جودة العلاقة من خلال مجموعة من المؤشرات كمدة حياة العلاقة وقوة الروابط وحجم الالتزامات الموجودة بين الطرفين.

- **الميزة التنافسية:** وهي المتغير التابع الذي يمكن أن يتأثر بالتسويق بالعلاقات، وهو يشير إلى مدى تميز المؤسسة عن المنافسين في أحد الجوانب، كالجودة أو التكاليف أو المرونة أو الابتكار، حيث يمكن قياس قوتها من خلال الآثار الناتجة عنها كالحصة السوقية والمركز التنافسي ومعدل النمو. وهنا نلاحظ أن طبيعة تأثير الميزة التنافسية بالتسويق بالعلاقات مرتبط بقدرته على تنمية وتحسين جودة العلاقة، لأنه كلما زاد مستوى هذه الأخيرة أمكن المؤسسة من التميز والتفوق عن المنافسين في خدمة عملائها المستهدفين ببرامج التسويق بالعلاقات. ولهذا نحدد نموذج الدراسة على النحو الآتي:

### 2- أساليب وطرق معالجة البيانات

من أجل تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة فقد استخدمنا عدة أساليب وأدوات بغرض قياس قوة المتغيرات وآثارها، حيث اعتمدنا بشكل أساسي على الارتباط الخطي الذي قسنا به قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات وجودة العلاقة والميزة التنافسية، كما اعتمدنا أيضا على برنامج **Eviews** الذي استخدمناه في تحديد العلاقات واختبارها، أما فيما يخص قياس قوة المتغيرات فقد استخدمنا مقياس لكارتر، إذ تحدد قوة المتغيرة بمقارنة الوسط الحسابي المرجح الخاص بها مع الوسط الحسابي الافتراضي لمقياس لكارتر حيث أن:

الوسط الحسابي الافتراضي = مجموع قيم المقياس / قسمة عدد القيم.

وبذلك يكون الوسط الحسابي الافتراضي هو 3 اعتبارا أن المقياس ذو خمس درجات.

أما الوسط الحسابي المرجح فيحسب وفق العلاقة التالية:

$$\bar{X}_{ij} = \frac{\sum W_i X_j}{\sum X_j}$$

$\bar{X}_{ij}$ : تمثل الوسط الحسابي المرجح للمتغيرة (j)

$W_i$ : تمثل وزن القيمة حيث ان (i) يتغير من 1 إلى 5 ( عدد درجات المقياس)

$X_{ij}$ : تمثل التكرار لكل متغير حيث ان (j) يأخذ القيم حسب عدد المتغيرات.

الملحق رقم (02) يوضح لنا كيفية حساب الوسط الحسابي المرجح حسب مقياس ليكارت، وتفسير نتائجه.

أما فيما يخص تحديد أهمية عناصر المزيج التسويقي باعتبارها أداة للاحتفاظ بالعملاء وتحسين علاقتهم بالمؤسسة، وفي ترتيب معايير اختيار رجال التسويق ذوي الاتصال المباشر بالعملاء ، فقد اعتمدنا على السلم الترتيبي بغرض تحديد العنصر الأكثر أهمية في هذا الشأن.

إضافة إلى ذلك فقد اعتمدنا على التكرارات في قياس مدى أهمية بعض المتغيرات كما هو الحال بالنسبة إلى دوافع تعامل العملاء مع المؤسسة ودوافع تعامل المؤسسة مع العملاء، والمعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في اختيار وتقسيم العملاء. كما استخدمنا في عملية التحليل النسب المثوية والدوائر النسبية والأعمدة والمنحنيات البيانية في عملية تمثيل نتائج الاستبيان.

#### ثانياً: أداة الدراسة

من اجل تحديد أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، فقد اخترنا تطبيق ذلك على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العربية، وذلك بإجراء استقصاء على عينة من هذه المؤسسات تمكنا من تحقيق هذا الغرض، ولهذا اعتمدنا في دراستنا الميدانية على الاستبيان، الذي تضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بطبيعة وشدة متغيرات الدراسة، وقد حرصنا في عملية إعداد الاستبيان على دقة تصميم واختيار أسئلة البحث، حيث يمكن توضيح كيفية تصميم الاستبيان وطبيعته من خلال ما يلي:

**1- تصميم الاستبيان:** لقد حرصنا في عملية تصميم الاستبيان على دقة الأسئلة وموضوعيتها، كما حرصنا على أن تكون ذات دلالة وعلاقة بموضوع وهدف البحث، وان يمكننا الاستبيان من جمع المعلومات الكافية لدراسة وتحليل مشكلة البحث، وحرصنا منا على ذلك فقد قمنا بالآتي:

- تقييم استمارة الأسئلة: من أجل أن تكون الأسئلة الواردة في الاستبيان موضوعية وخالية من الأخطاء، ومن اجل أن تكون دقيقة ومفهومة للمستقصى منه وذات دلالة وهدف معين، فقد قمنا بعرض هذه الاستمارة على مجموعة من الباحثين والأساتذة، الذين ساهموا في إثراء هذا الاستبيان وكشف بعض الأخطاء.

- اختبار استمارة الأسئلة: ومن اجل أن تكون استمارة الاستبيان موضوعية ومفهومة لدى أفراد العينة، فقد قمنا بعرضها على بعض أفراد العينة، حيث نبهنا ذلك إلى بعض الأخطاء، قمنا من خلالها

بتجنب التكرار في الأسئلة، كما قمنا بتعديل صياغة بعض الأسئلة التي وردت غامضة أو لا تتلاءم مع القدرة الاستيعابية للمستقصى منه، أو تلك التي تحمل أكثر من دلالة أو معنى. وبناء على ما سبق فقد تم تعديل استمارة الاستبيان وتصحيح بعض الأخطاء وإضافة بعض الأسئلة المهمة في دراسة إشكالية البحث، والتحدي الذي واجهناه هنا هو أن أفراد عينة البحث موزعين على دول مختلفة، كما هناك اختلاف في خصائص ومستويات المستقصى منه.

**2- محاور الاستبيان:** بناء على النموذج المقترح التوصل إليه من خلال الدراسة النظرية، والذي يصور كيفية وطريقة تأثير التسويق بالعلاقات على الميزة التنافسية عن طريق جودة العلاقات، فقد حمل الاستبيان ثلاثة متغيرات أساسية وهي التسويق بالعلاقات وجودة العلاقة والميزة التنافسية، وبناء على المكونات الجزئية لهذه المتغيرات فقد تم تحديد الأسئلة للاستبيان، والتي أتت متضمنة في سبعة أجزاء كما يلي:

- الجزء الأول: ويخص البيانات العامة حول مفردات العينة، إذ تضمن ثمانية أسئلة تهدف إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، حيث يتعلق السؤال الأول باسم المؤسسة والثاني يخص موقعها والثالث يوضح القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، إذ يميز بين قطاع المنتجات الموجهة للاستهلاك وقطاع المنتجات الصناعية وقطاع الخدمات المصرفية وقطاع خدمات التأمين. أما السؤال الخامس فيهدف إلى تحديد سنوات خبرة المؤسسة، أما السادس فيتعلق بحجم المؤسسة، أما السؤالين السابع والثامن فيتعلقان بأسواق وفروع المؤسسة الخارجية.

- الجزء الثاني: ويتعلق ببيانات التسويق الداخلي، حيث نحدد من خلاله جهود المؤسسة في الاهتمام بالموارد البشري ومدى التزامها بتنمية علاقتها به من خلال جهود التنمية والتطوير، إذ يحتوي هذا الجزء على سؤالين، الأول يهدف إلى قياس مدى قوة بعض سياسات المؤسسة ورغبتها في الاحتفاظ والاهتمام بالموارد البشري، وتطويره وتنمية قدراته على خدمة العميل، أما السؤال الثاني فيهدف إلى تحديد الصفات والخصائص التي تعتمد عليها المؤسسة في انتقاء واختيار الأفراد ذوي التعامل المباشر مع العملاء، لان تلك الخصائص تمكن الأفراد من تحسين تعاملهم مع العملاء.

- الجزء الثالث: ويتعلق ببيانات التسويق الخارجي، حيث يحتوي على أسئلة تهدف إلى قياس جهود المؤسسة في تعزيز رضا وولاء العملاء ودعم علاقتها بهم، إذ يهدف إلى تحديد السياسات والأساليب المهمة في تنمية وتطوير علاقات العملاء، وقد احتوى هذا الجزء على أربعة أسئلة رئيسية، يهدف الأول منها إلى قياس مستوى جهود المؤسسة في تعزيز علاقتها بالعملاء، وهذا من خلال عرض 26 سياسة وأسلوب تتعلق بذلك، أما الثاني فيهدف إلى تحديد المعايير والأسس التي تتخذها المؤسسة في تقسيم والتمييز بين العملاء، أما الثالث فيهدف إلى ترتيب عناصر المزيج التسويقي وذلك حسب أهميتها في

- تنمية وتطوير علاقات العملاء، أما الرابع فيهدف إلى ترتيب الأولويات التي تعتمد عليها المؤسسة عند تصميم وبناء سياساتها وأهدافها التسويقية.
- الجزء الرابع: ويقاس مستوى جودة العلاقة في المؤسسة، حيث انه يتكون من ثلاثة أسئلة، فالأول يهدف إلى قياس مستوى العلاقات التي تربط المؤسسة مع عملائها، وذلك بالاعتماد على قياس أبعاد جودة العلاقة والمتمثلة في قوة الروابط ومدى الحياة ودرجة الثقة والأمان والتعاطف والمصدقية ودرجة الالتزام وقوة الدوافع، أما الثاني فيهدف إلى تحديد طبيعة العوامل التي تدفع بالعملاء للتعامل مع المؤسسة، أما الثالث فيتعلق بطبيعة أهداف المؤسسة التي تدفعها إلى الاحتفاظ بالعملاء لمدة طويلة.
- الجزء الخامس: ويتعلق بقياس نواتج وأثار جودة العلاقة، إذ انه يهدف إلى قياس أهمية جودة العلاقة في تحقيق الأهداف التسويقية وخاصة في سبيل دعم موقفها التنافسي. حيث أن طبيعة الإجابة عن هذا السؤال مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بطبيعة الإجابة عن الجزء الثاني والثالث والرابع، فإذا كانت جودة العلاقة عالية في المؤسسة يمكن أن يكون دورها في تحقيق الأهداف التسويقية قوي والعكس صحيح. وبالتالي فانه إذا كانت هناك علاقة ايجابية بين الأجزاء السابقة ونتائج هذا الجزء نقول أن لجودة العلاقة أهمية كبيرة في دعم الأهداف التسويقية، وإذا كانت العلاقة عكسية نقول أن دور جودة العلاقة ضعيف في دعم الأهداف التسويقية.
- الجزء السادس: ويهدف إلى تحديد طبيعة الميزة التنافسية للمؤسسة، أي تحديد المجالات التنافسية التي تتميز فيها المؤسسة عن غيرها، حيث يمكننا هذا الجزء من تحديد الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى قوتها، ومن خلال ربط نتائج هذا الجزء بنتائج الأجزاء السابقة يمكننا تحديد دور جودة العلاقة في دعم الميزة التنافسية، وكذا أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق هذه الأخيرة.
- الجزء السابع: ويهدف إلى قياس آثار الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا من خلال قياس أثر الميزة التنافسية على مجموعة من مؤشرات الأداء، كالحصة السوقية والمركز التنافسي والأرباح وغيرها. حيث يمكننا هذا من تحديد أهمية الميزة التنافسية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.
- قمنا بتقسيم أجزاء الاستبيان على هذا النحو بغرض قياس مستوى تأثير التسويق بالعلاقات ببعديه الداخلي والخارجي في جودة علاقات العملاء، ثم قياس أثر هذه الأخيرة ودورها في توليد المزايا التنافسية، فبناءً على تحليل درجة الارتباط بين نتائج كل من الجزء الثاني والثالث مع نتائج الجزء الرابع والخامس والسادس يمكن لنا تحديد أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية.



### المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

من اجل تحديد دور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، أي تحديد مداخل التأثير وقياس قوة ذلك، فقد اخترنا المؤسسات الاقتصادية العربية كميدان لتحقيق هذا الغرض، وبناءً على نتائج الدراسة الميدانية فان تطبيق التسويق بالعلاقات هو شامل لمختلف المؤسسات والميادين، ولكن بدرجات متفاوتة في الأهمية، ولهذا سنركز على المؤسسات والميادين التي يكون فيها استخدام هذا المنهج أكثر أهمية كقطاع البنوك والتأمين.

- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في كل المؤسسات الاقتصادية العربية أي مختلف المؤسسات التي تمارس احد الأنشطة الاقتصادية سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية، حيث تشمل الدراسة المؤسسات التي تمارس أنشطتها في احدى الدول العربية، ولكون أن عدد هذه المؤسسات غير معروف وذلك لعدم وجود هيئة مختصة في إحصاء المؤسسات الاقتصادية العربية وغير محدد فسنقوم بتركيز دراستنا هذه على بعض الدول العربية فقط، وهي [الجزائر والمغرب وتونس ومصر والأردن وسوريا والسعودية اضافة الى الكويت والإمارت واليمن]، كما نركز دراستنا أيضا على بعض القطاعات التي يكون فيها أهمية تطبيق التسويق بالعلاقات كبيرة، وإهمال القطاعات التي لا تحتاج إلى التسويق بالعلاقات أو طبيعتها لا تقتضي تطبيق التسويق بالعلاقات، ولهذا سنركز هنا أكثر على قطاع البنوك وشركات التأمين وبدرجة اقل المؤسسات الصناعية والاستهلاكية.

#### - عينة الدراسة ومفرداتها (النتائج المتعلقة بخصائص المؤسسات)

نظرا لصعوبة الاتصال المباشر بعدد كبير من المؤسسات الاقتصادية العربية، وذلك للانتشار الواسع، وأيضا بالنظر لعدم استجابة عدد كبير منهم لرسائلنا عبر البريد الإلكتروني، فقد تم الاعتماد على العينة الميسرة، إذ تم التركيز أكثر على المؤسسات الجزائرية، وبعض المؤسسات ذات الانتشار الواسع في السوق العربية أو التي تسوق منتجاتها في عدة بلدان عربية، لذلك فقد اتبعنا نمط العينة الميسرة، ونتيجة للجهود التي بذلناها في استقصاء ودراسة المؤسسات العربية فقد تحصلنا على 43 استمارة مستوفاة بعد إقصاء ثلاثة استمارات التي لمسنا فيها عدم الموضوعية في الإجابة، وتتوزع عينة الدراسة حسب البلدان والقطاعات كما يلي:

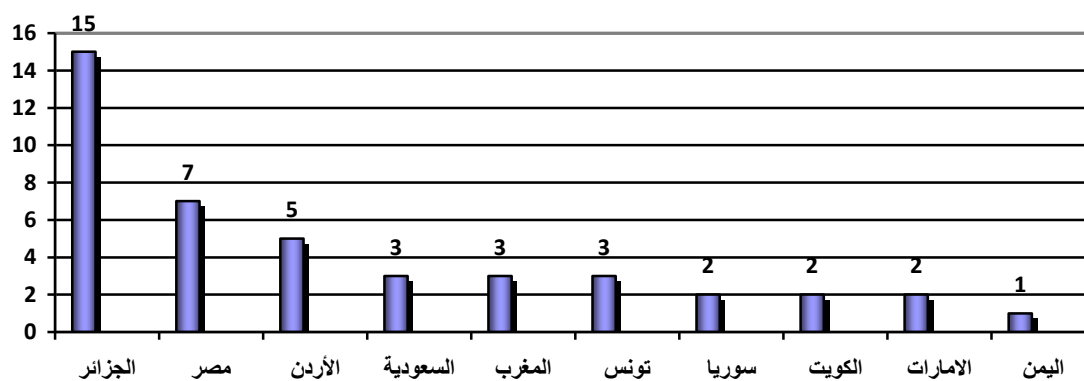
#### الجدول رقم (4-1): توزيع مفردات العينة حسب القطاعات والدول

نوع المنتجات	الجزائر	مصر	الأردن	السعودية	المغرب	تونس	سوريا	الكويت	الإمارات	اليمن	المجموع
استهلاكية	4										4
صناعية	4									1	5
مصرفية	4	1	2	3		2	1	1	2		16

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لأهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية

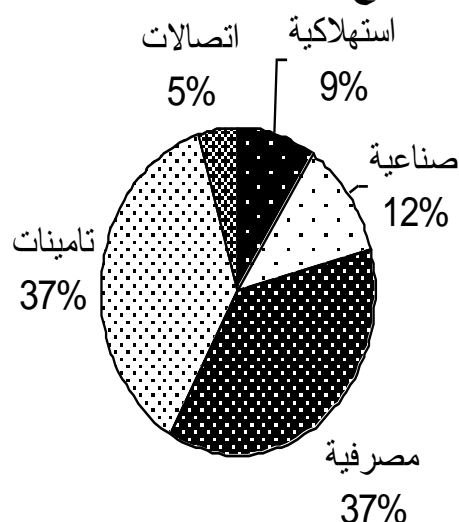
16			1	1	1	3		3	5	2	تأمينات
2									1	1	اتصالات
43	1	2	2	2	3	3	3	5	7	15	المجموع

الشكل رقم (4-2): توزيع مفردات العينة حسب الدول



فعينة الدراسة شملت مؤسسات من 10 دول عربية تتوزع بنسب مختلفة، على النحو التالي: 15 مؤسسة من الجزائر و 7 من مصر و 5 من الأردن و 3 مؤسسات من السعودية والمغرب وتونس، ومؤسسات من سوريا والكويت والإمارات ومؤسسة واحدة فقط من اليمن، إذ جاء هذا التوزيع حسب رغبة تلك المؤسسات في التعامل معنا، فقد تم مراسلة الكثير من المؤسسات ولكن لم نحظى برد سوى 43 مؤسسة، كما أن هذه المؤسسات تنتمي إلى خمس قطاعات مختلفة وبنسب متفاوتة حسب ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (4-3): توزيع مفردات العينة حسب قطاعات النشاط



ونلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة كانت من قطاعي التأمينات والبنوك بنسب 37% لكل منهما، لأن هذه القطاعين يكون فيهما تطبيق التسويق بالعلاقات أكثر أهمية، ويليهما

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لأهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية

في الترتيب القطاع الصناعي بنسبة 12%، ثم قطاع المنتجات الاستهلاكية بنسبة 9%، وفي المرتبة الأخيرة قطاع الاتصالات بنسبة 5% أي ما يعادل مؤسستين، ويبقى هذا التوزيع مرتبط برغبة المؤسسة في التعامل معنا أثناء توزيع الاستبيانات.

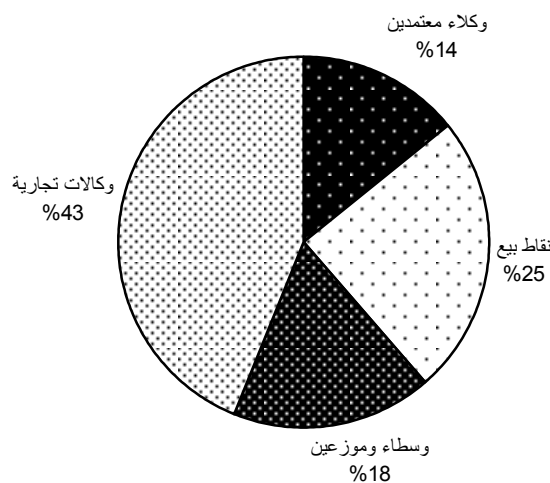
- إن بيانات التوزيع الجغرافي لأفراد العينة تشير إلى أن هناك تغطية لمعظم الدول، حيث تم دراسة عدة مؤسسات تتوزع على 10 دول عربية بنسب مختلفة، كما أن معظم هذه المؤسسات تنشط في عدة مناطق وأسواق عربية، فحسب نتائج السؤال السابع والثامن من الجزء الخاص بالبيانات العامة وجد أن هناك 17 مؤسسة لها فروع في دول عربية خارج البلد الأصلي، كما أن هناك 20 مؤسسة لها أسواق في دول المشرق العربي خارج البلد الأصلي، وان 6 مؤسسات لها أسواق في المغرب العربي خارج البلد الأصلي. هذا ما يجعل دراستنا لهذه المؤسسات تكون شاملة لمعظم المنطقة العربية، لان معظم المؤسسات التي شملتها الدراسة تنشط في مناطق وأسواق عربية متعددة.

- توزيع أفراد العينة حسب طريقة تقديم المنتجات: يهدف السؤال رقم 4 إلى تحديد الطريقة التي تعتمد عليها كل مؤسسة في تقديم وتسويق منتجاتها، وهذا إذا ما كانت هذه المؤسسة تعتمد على البيع المباشر أو غير مباشر، لان ذلك يحدد مدى إمكانية تطبيق التسويق بالعلاقات، حيث كانت نتائج هذا السؤال موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-2): توزيع مفردات العينة حسب طريقة تقديم المنتجات

المجموع	وكالات تجارية	وسطاء وموزعين	نقاط بيع	وكلاء معتمدين	العدد
57	25	10	14	8	
%100	%43.86	%17.54	%24.56	%14.04	النسبة المئوية

الشكل رقم (4-4): توزيع مفردات العينة حسب طريقة تقديم المنتجات



## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لأهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية

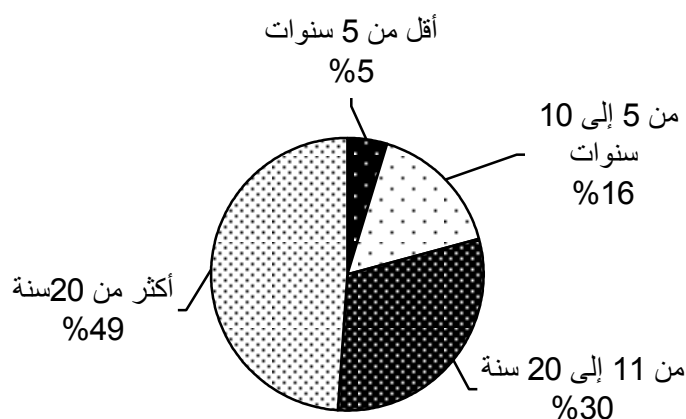
حيث نلاحظ أن معظم المؤسسات محل الدراسة تعتمد على طريقة البيع المباشر، والذي يتمثل في الاعتماد على الوكالات التجارية ونقاط البيع، وهذا يتناسب مع طبيعة المؤسسات التي تقدم الخدمات وخاصة البنوك ومؤسسات التأمين، كما يجعلها هذا أكثر ملائمة لتطبيق التسويق بالعلاقات، فحسب النتائج المتحصل عليها أن هناك 25 مؤسسة تعتمد على الوكالات التجارية و14 مؤسسة تعتمد على نقاط البيع، كما تعتمد بعض المؤسسات الأخرى على البيع غير مباشر كالا اعتماد على الوسطاء والوكلاء، حيث بلغ عدد المؤسسات التي تعتمد على الوسطاء 10 مؤسسات أما التي تعتمد على الوكلاء فوصلت إلى 8 مؤسسات. ومن خلال هذه الأرقام يتضح أن نشاط هذه المؤسسات يتميز بالميل إلى البيع المباشر حيث تصل النسبة فيه إلى 68.42%، وهذا ما يدل على أن العينة محل الدراسة أكثر ميلا لتطبيق التسويق بالعلاقات.

- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة: يهدف هذا السؤال إلى تحديد عدد سنوات خبرة المؤسسة، لأنه كلما كان عمر المؤسسة كبير زادت خبرتها في التعامل مع العملاء وقدرتها على إرضائهم، وقد تمثلت نتائج هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-3): توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة

العدد	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	المجموع
العدد	2	7	13	21	43
النسبة المئوية	5%	16%	30%	49%	100%

الشكل رقم (4-5): توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة



بناء على نتائج هذا السؤال نلاحظ أن 21 مؤسسة تفوق خبرتها 20 سنة أي ما يعادل نسبة 49%، وان 13 مؤسسة تتراوح خبرتها بين 11 إلى 20 سنة أي ما يقارب نسبة 30%، كما أن هناك 7 مؤسسات تفوق خبرتها 5 سنوات وتقل عن 10 سنوات، وهناك مؤسستين فقط تقل خبرتها عن خمسة سنوات، فتحليل نتائج هذا السؤال يوضح أن عدد كبير من مؤسسات العينة لها خبرة طويلة، وهذا ما يجعلها أكثر

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لأهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية

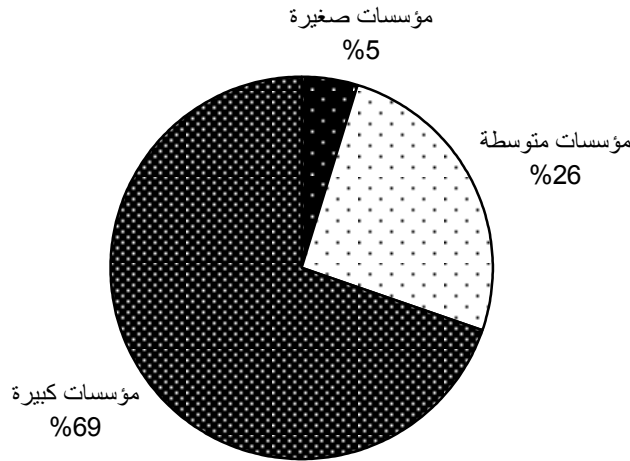
قدرة على التعامل مع متغيرات البيئة، وذات خبرة عالية في تطبيق المناهج التسويقية الجديدة، والتعامل مع العملاء والحفاظ عليهم.

- توزيع أفراد العينة حسب الحجم: يهدف هذا السؤال إلى تصنيف المؤسسات المدروسة حسب الحجم، حيث يقسمها إلى ثلاثة أقسام وهي المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة والمؤسسات الكبيرة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا السؤال:

الجدول رقم (4-4): توزيع مفردات العينة حسب الحجم

العدد	المؤسسات الصغيرة	المؤسسات المتوسطة	المؤسسات الكبيرة	المجموع
2	11	30	43	
%4.65	%25.58	%69.76	%100	

الشكل رقم (4-6): توزيع مفردات العينة حسب الحجم



بناءً على نتائج هذا السؤال يتضح النسبة الكبيرة من أفراد العينة هي عبارة عن مؤسسات كبيرة حيث قدر بـ 30 مؤسسة ما يعادل نسبة 69.76%، أما المؤسسات متوسطة الحجم فهي تقدر بـ 11 مؤسسة أي ما يعادل 25.58%، أما المؤسسات الصغيرة فهي مؤسستين فقط ما يعادل نسبة 4.65%، إن النسبة العالية للمؤسسات الكبيرة يرجع إلى عوامل منها الخبرة الطويلة لهذه المؤسسات وأيضاً طبيعة نشاطها، كما أن النسبة المرتفعة للمؤسسات الكبيرة يجعلها أكثر قدرة ورغبة في تطبيق المناهج التسويقية الجديدة، إضافة إلى امتلاكها لقدرات وإمكانات عالية تؤهلها لتطبيق منهج التسويق بالعلاقات.

### المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

بعد تحليل كل من خصائص مفردات عينة الدراسة، وتوضيح أساليب وأدوات الدراسة ومنهجيتها، سنقوم في هذا الجزء من الدراسة الميدانية بتحليل وقياس قوة كل متغيرة، مع القيام بتفسير وتحليل القيم المحصل عليها بالاعتماد على النسب المئوية والأشكال البيانية والوسط الحسابي المرجح، حيث نقوم بتحليل النتائج الخاصة بالتسويق الداخلي وهذا يشمل السياسات المكونة له وترتيب عوامل اختيار رجال التسويق ذوي الاتصال المباشر بالعملاء، كما سنعمل على تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالتسويق بالعلاقات بما فيها السياسات المكونة له وتحديد معايير اختيار والتمييز بين العملاء، ثم ترتيب عناصر المزيج التسويقي حسب أهميتها. وترتيب الاعتبارات الخاصة بتصميم المزيج التسويقي الموجه للعملاء، كما سنعمل على تحليل النتائج الخاصة بجودة العلاقة وتحديد العوامل المتحكمة في توجيه كل من المؤسسة والعملاء في بناء العلاقات، إضافة إلى تحديد نواتج جودة العلاقة، وأخيرا سنعمل على تحليل النتائج الخاصة بالميزة التنافسية وآثارها على المؤسسة.

### المطلب الأول: تحليل سياسات وقدرات التسويق الداخلي لأفراد العينة

في هذا المطلب سنعمل على تحليل النتائج المتعلقة بسياسات التسويق الداخلي لأفراد العينة، أي قياس قوة اهتمام واتجاه المؤسسات نحو تعزيز وتحسين علاقتها بالعميل الداخلي، مع تحديد أهمية السياسات والأدوات المستخدمة في هذا الغرض.

الجزء (أ): يتعلق هذا الجزء بتقييم مدى أهمية عوامل السياسة الداخلية في تعزيز علاقة المؤسسة بالعميل الداخلي وتهيئته للمشاركة في تحقيق رضا العميل الخارجي، حيث كانت النتائج الخاصة بهذا الجزء على النحو التالي:

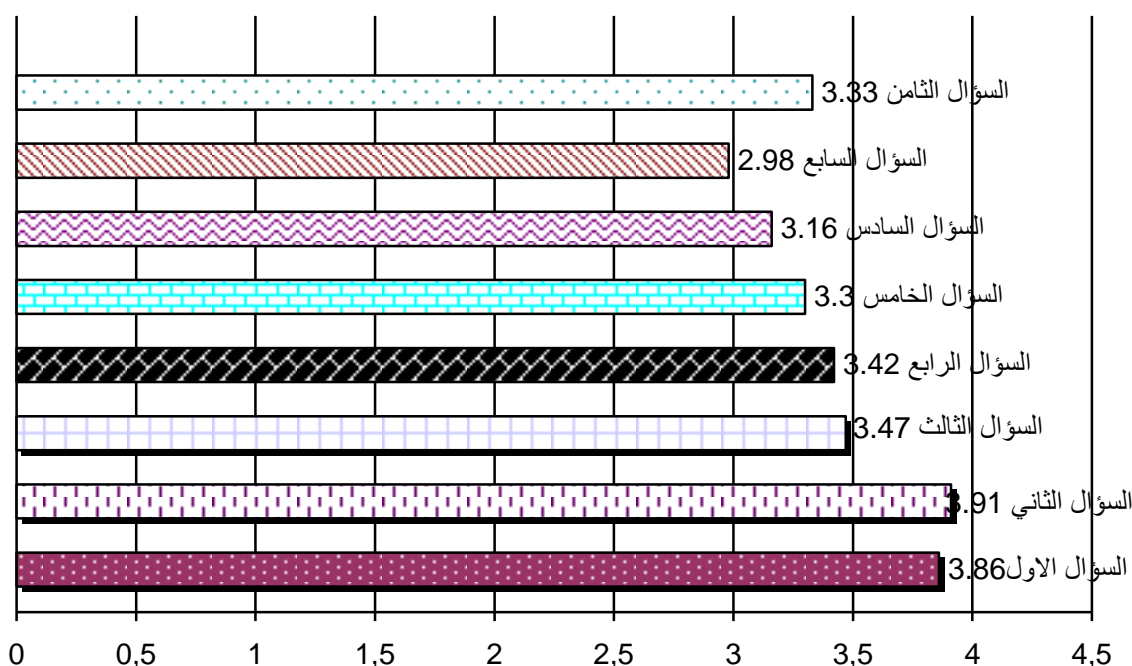
الجدول رقم (4-5): تقييم اهتمام مؤسسات العينة بسياسات التسويق الداخلي

الرقم	العبارة	غير مهم تماما(1)	غير مهم(2)	وسط (3)	مهم (4)	مهم جدا(5)	الوسط الحسابي المرجح
1	التركاز	0	1	12	22	8	3.86
	وظائف ذات اتصال مباشر بالعملاء	0	2	36	88	40	
2	التركاز	0	0	13	21	9	3.91
	مؤسستكم بما يكفل تنمية وتطوير مهارات وقدرات واتجاهات العاملين.	0	0	39	84	45	

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لأهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية

3.47	6	13	19	5	0	التكرار	توفير نظام اتصال تفاعلي بين الإدارة والموظفين	3
	30	52	57	10	0	الترجيح		
3.42	3	19	14	7	0	التكرار	تقديم الحوافز والمكافآت للموظفين بغرض تشجيعهم على التميز والتفوق في خدمة العملاء	4
	15	76	42	14	0	الترجيح		
3.30	6	13	12	12	0	التكرار	القيام بدورات وحملات تحسيسية للموظفين حول أهمية خدمة العملاء وإرضائهم	5
	30	52	36	24	0	الترجيح		
3.16	4	13	14	10	2	التكرار	توفير نظام إتصال داخلي في المؤسسة يسهل عملية تدفق المعلومات التسويقية للعاملين لتأدية واجباتهم التسويقية.	6
	20	52	42	20	2	الترجيح		
2.98	3	10	18	7	5	التكرار	تشرك مؤسستكم الموظفين في إعداد وتطوير الخطط التسويقية	7
	15	40	54	14	5	الترجيح		
3.33	2	19	13	9	0	التكرار	تدعم وتشجع المؤسسة العلاقة بين الموظفين والعملاء	8
	10	76	39	18	0	الترجيح		
3.43							الإجمالي ( مدى تطبيق التسويق الداخلي)	

الشكل رقم (4-7): تقييم اهتمام مؤسسات العينة بسياسات التسويق الداخلي



يتعلق الجزء الأول من الأسئلة بمدى تطبيق التسويق الداخلي، أي مدى اهتمام المؤسسات بالموارد البشري وتنميته بشكل يزيد في قدرته على التفاعل مع العميل وتحقيق طموحاته، وهذا من منطلق أنه لا يمكن للمؤسسة أن تتميز وتتفوق في خدمة العميل إلا من خلال كفاءات بشرية متمكنة، لها خبرة في التعامل مع العميل وتعرف احتياجاته وطموحاته جيدا، كما يجب أن تكسبه القدرة على التفاعل معه وخدمته بشكل

جيد، وهذا ما يوجب الاهتمام بقدرات العميل الداخلي وتعزيز علاقته بالمؤسسة وتوفير له القدر الكافي من المعلومات التسويقية التي تمكنه من معرفة العميل الخارجي، ومن خلال نتائج الاستبيان يتبين لنا أن المتوسط الحسابي العام لأفراد العينة يفوق القيمة الوسطية حيث بلغ 3.43 وهي قيمة مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة تهتم بالموارد البشري في إطار تطبيق التسويق الداخلي، وهذا أمر حتمي تفرضه متطلبات المنافسة والبقاء والاحتفاظ بالعميل، وعند تحليل هذا الجزء إلى مكوناته نجد:

- بالنسبة للسؤال الأول والثاني والذين يقيسان مدى اهتمام المؤسسة بقدرات ومهارات الأفراد ذوي الاتصال المباشر مع العملاء، حيث يهتم السؤال الأول بمدى حرص المؤسسة على اختيار وانتقاء الأفراد والثاني يتعلق بمدى حرصها على تنمية وتطوير الكفاءات، إذ دلت النتائج على أن المؤسسات تهتم بهذا الجانب وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح خاص بالسؤال الأول الذي قدر بـ 3.86 والمتوسط الحسابي للسؤال الثاني الذي قدر بـ 3.91، وهي كلها تعتبر قيم مرتفعة، وهذا يعني انه يوجد اهتمام من طرف مؤسسات العينة باختيار الأفراد ذوي الاتصال المباشر بالعملاء وتنمية قدراتهم ومهاراتهم من أجل زيادة قدرته على التفاعل مع العملاء والتميز في خدمتهم.
- أما الأسئلة: الثالث والخامس والسادس فتتعلق بقياس مدى جدية المؤسسة في الاهتمام بنظام الاتصال الداخلي وتطويره وتوجيهه نحو خدمة العميل وإرضائه، لان الاتصال يعتبر جزء من التسويق الداخلي الذي يعمل على تعزيز العلاقات الداخلية وزيادة فعاليتها في خدمة العملاء، كما انه ومن خلال نظام الاتصال الفعال يمكن للمؤسسة توفير المعلومات الضرورية والكافية للموظفين من اجل التميز في خدمة العملاء، انطلاقا من معرفة حاجاتهم ورغباتهم وفهم سلوكياتهم. وبما أن النتائج المتحصل عليها في هذا الإطار مرتفعة حيث تدل على أن هناك اهتمام من طرف المؤسسات بتوفير نظم الاتصال الداخلية والعمل على تنميتها وتفعيلها بشكل يزيد من قدرتها على خدمة وإرضاء العميل الخارجي، فالمتوسط الحسابي المرجح للسؤال الثالث قدر بـ 3.47 وهي قيمة أكبر من القيمة الوسطية ما يدل على أن المؤسسات تبذل جهد من اجل توفير نظام اتصال داخلي يكفل التدفق الفعال للمعلومات بين الإدارة والموظفين وبشكل يؤدي إلى تعزيز وتنمية العلاقات الداخلية، أما المتوسط الحسابي المرجح للسؤال الخامس فقدر بـ 3.30، والمتوسط الحسابي المرجح للسؤال السادس 3.16 وهي قيم متوسطة تدل على أن هناك اهتمام من طرف المؤسسات بتوفير المعلومات التسويقية الضرورية للموظفين من اجل خدمة العملاء وإرضائهم.
- أما الأسئلة: الرابع والسابع والثامن فتتعلق بقياس قدرة المؤسسة على تشجيع وتحفيز الموظفين على خدمة العملاء وتطوير قدراتهم ومهاراتهم في هذا الاتجاه، حيث يقيس السؤال الرابع مدى اهتمام



المؤسسة وحرصها على تقديم الحوافز والمكافآت للموظفين بغرض تشجيعهم على التميز والتفوق في خدمة العملاء، أما السابع فيتعلق بمدى إشراك المؤسسة لموظفيها في إعداد وتطوير الخطط التسويقية، والثامن فيتعلق بمدى حرص وجدية المؤسسة في تشجيع العلاقات التفاعلية بين الموظفين والعملاء، حيث أظهرت النتائج المحددة لهذه الأسئلة انه هناك اهتمام من طرف المؤسسات بسياسة التشجيع والتحفيز فقد وردت قيم كل من السؤال الرابع والثامن ايجابية أي تفوق قيمة المتوسط الافتراضي وذلك على التوالي 3.42 و 3.33، هذا ما يؤكد أن هذه المؤسسات تهتم بتشجيع الموظفين على تحسين خدماتهم وتطوير علاقتهم اتجاه العملاء، أما نتيجة السؤال السابع فكانت دون المتوسط الافتراضي حيث بلغت 2.98 وهي قيمة تقترب منه ولهذا نقول ان اهتمام المؤسسات بإشراك موظفيها كان متوسطا.

بناء على تحليل النتائج المتعلقة بهذا الجزء يتضح أن اهتمام المؤسسات بسياسات التسويق الداخلي كان مرتفعا، وبالتالي فان هذه المؤسسات لها الرغبة في تطبيق مناهج التسويق الحديثة الموجهة للعميل الداخلي، كما لها اتجاه نحو تنمية قدرات ورغبات الموظفين في خدمة العملاء والتفاعل معهم. وعند تحليل هذه القيم حسب أنواع المؤسسات نجد أن القيم تقترب من بعضها البعض ولا يوجد هناك اختلاف كبير بين القيم حيث كانت اقل قيمة للوسط الحسابي المرجح في المؤسسات الصناعية بقيمة 3.18 وتليها مؤسسات التأمين بقيمة 3.39 وتليها مؤسسات الاتصال بقيمة 3.41 وبعدها المؤسسات المصرفية بقيمة 3.43 وأعلى قيمة كانت في المؤسسات الاستهلاكية ب 3.56<sup>1</sup> حيث كان تقارب جهود المؤسسات في تطبيق التسويق الداخلي، رغم أن المؤسسات الاستهلاكية تعتبر الأكثر قوة في تطبيق سياسات التسويق الداخلي.

الجزء (ب): يتعلق هذا الجزء بترتيب عوامل اختيار رجال التسويق الأكثر اتصالا بالعملاء، حيث قمنا بحصر ستة عوامل يمكن أن توجه سياسات المؤسسات في هذا الإطار، وبغرض تحديد العوامل الأكثر أهمية، رغم أنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب اختلاف الأهداف والتوجهات والظروف البيئية وغيرها، فقد طلبنا من المستقصى منه ترتيب هذه العوامل حسب أهميتها وقد تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (4-6): ترتيب معايير اختيار رجال التسويق الأكثر اتصالا بالعملاء

	6	5	4	3	2	1	
الذكاء	4	3	7	5	19	5	
مهارات التفاوض والإقناع	4	1	8	17	10	3	
القدرة على التخاطب والتواصل	1	6	17	10	5	4	

<sup>1</sup> - الملحق رقم (03) يوضح تغير قيمة الوسط الحسابي المرجح للتسويق الداخلي حسب مفردات العينة.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لأهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية

8	22	6	2	2	3	اللباقة والدعابة
3	2	2	5	4	27	المؤهل العلمي والعملية
23	9	3	4	3	1	ملامح الجسم والمظهر الخارجي

يتكون الجدول أعلاه من جانبين، جانب أفقي ويحدد الرتب التي تتغير من 1 إلى 6 والجانب العمودي يمثل العوامل المؤثرة على اختيار رجال التسويق، بحيث تحدد رتبة العامل عند تقاطع هذا العامل مع أكبر تكرار في العمود.

وبناء على النتائج المتحصل عليها في الجدول يتضح أن المؤهل العلمي والعملية يحتل المرتبة الأولى بعدما اختارته 27 مؤسسة في المرتبة الأولى، أي أن هناك ما نسبة 62.79% من المؤسسات تعطي الأولوية لعامل المؤهل العلمي والعملية في اختيار رجال التسويق الأكثر اتصالاً بالعملاء، وهذا من أجل أن تحصل على قدرات ومهارات عالية تمكنها من خدمة العملاء بشكل أفضل وبالتالي دعم ولاءهم لها، خاصة وأن نتائج التسويق الداخلي توضح أن هناك اهتمام من طرف هذه المؤسسات في تنمية رغبات وقدرات الموظفين في خدمة العملاء، أما عامل الذكاء فيحتل المرتبة الثانية حيث أن 19 مؤسسة تعتبره في المرتبة الثانية من الأهمية في اختيار رجال التسويق الأكثر اتصالاً بالعملاء، أي بنسبة 44.2% من المؤسسات، كما أن هناك خمس مؤسسات تعطيه المرتبة الأولى وهذا ما يدل على أن هذه المؤسسات ترى أن عامل الذكاء له دور في تنمية مهارات الأفراد في التعامل مع العملاء من خلال إعطائهم القدرة على فهم حاجاتهم ورغباتهم وتبليتها بسرعة كما يمكنهم من فهم شكاويهم ومعالجتها بالشكل المناسب، إضافة إلى إعطائهم المرونة الكافية في التعامل مع العملاء المختلفين والحالات التي تواجههم في ذلك. أما مهارات التفاوض والإقناع فكانت في المرتبة الثالثة وذلك بتكرار قدره 17 أي أن ما نسبته 39.53% من المؤسسات ترى أن مهارات التفاوض والتخاطب تقع في المرتبة الثالثة من الأهمية في اختيار رجال التسويق الأكثر اتصالاً بالعملاء، كما أن 10 مؤسسات تعطيه المرتبة الثانية و3 منها تعطيه المرتبة الأولى، وهذا ما يجعل هذا العامل يحتل المرتبة الثالثة في الأهمية حيث يساهم في رفع قدرات ومهارات الأفراد في التعامل مع العملاء وخدمتهم ولكن بدرجة أقل من المؤهل العلمي والذكاء، إذ يكسب الأفراد القدرة على جذب العملاء وإقناعهم بمدى أهمية تشكيل علاقات جيدة مع المؤسسة، أما القدرة على التخاطب والتواصل فوعدت في المرتبة الرابعة بتكرار قدره 17 أي ما نسبته 39.53% من المؤسسات ترى أن عامل القدرة على التخاطب والتواصل يقع في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية في اختيار رجال التسويق الأكثر اتصالاً بالعملاء، وهذا بعد مهارات التفاوض والإقناع مما يدل على أن هذا العامل أقل أهمية في اختيار رجال التسويق ولكون ذلك يختلف حسب المؤسسات، إذ نجد أن 10 مؤسسات أعطته المرتبة الثالثة و4 و5 أعطته المرتبة الأولى والثانية، وهذا

ما يدل على أن أهمية هذا العامل تختلف حسب طبيعة المؤسسات، وعموما يساهم هذا العامل في رفع قدرات العملاء في بناء وتطوير علاقاتهم بالعملاء. وفي المرتبة الخامسة نجد عامل اللباقة والدعابة بتكرار قدره 22 أي بنسبة 51.16% من المؤسسات، وهذا يدل على قلة اهتمام المؤسسات بهذا العامل أثناء اختيار رجال التسويق أما عامل ملامح الجسم والمظهر الخارجي فيقع في المرتبة الأخيرة بتكرار قدره 23 أي ما نسبته 53.49% وهذا يوضح أن هذا العامل أقل أهمية في اختيار رجال التسويق، وتبقى أهمية كل من هذين العاملين تختلف حسب نوع المؤسسات خاصة بالنسبة للمؤسسات المصرفية ومؤسسات التأمين حيث تظهر لهما أهمية، أما بالنسبة للمؤسسات الصناعية فتقل أهميتهما.

بناء على النتائج المتوصل إليها في هذا الجزء يتضح أن هناك اختلاف في ترتيب هذه العوامل حسب أهميتها في اختيار رجال التسويق الأكثر اتصالا بالعملاء، وذلك باختلاف نوع المؤسسات وطبيعتها وحجمها وأهدافها، إضافة إلى المنهج التسويقي الذي تتبناه المؤسسة.

#### المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بسياسات التسويق بالعلاقات

سنعمل من خلال هذا المطلب على تحليل النتائج المتعلقة بتطبيق سياسات التسويق بالعلاقات في مؤسسات الدراسة، بناء على تحليل قوة مكوناته، مع تحديد أهمية عناصره بالنسبة للمؤسسات، مع ترتيب سياسات المزيج التسويقي حسب أهميتها في وتعزيز علاقات العملاء.

الجزء (أ): يتعلق هذا الجزء بتقييم مدى اهتمام المؤسسات بعوامل التسويق بالعلاقات، أي قياس درجة تطبيق هذا المنهج بعينة الدراسة، وقد كانت النتائج الخاصة بذلك على النحو الآتي:

#### الجدول رقم (4-7): تقييم مدى اهتمام مفردات العينة بتطبيق سياسات التسويق بالعلاقات

الرقم	العبارة	غير مهم تماما (1)	غير مهم (2)	وسط (3)	مهم (4)	مهم جدا (5)	الوسط الحسابي المرجح
1	تقسيم العملاء إلى مجموعات متجانسة ومتشابهة	0	7	11	23	2	3.46
		0	14	33	92	10	
2	دراسة العملاء ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم	0	2	9	20	12	3.98
		0	4	27	80	60	
3	التركيز في التعامل مع العملاء على فئات معينة	0	5	6	22	10	3.86
		0	10	18	88	50	
4	الرغبة في الاحتفاظ بالعملاء لمدة طويلة	0	1	5	18	19	4.28
		0	2	15	72	95	
5	السهر على تحقيق المعاملة الحسنة والجيدة مع العملاء	0	3	6	20	14	4.05
		0	6	18	80	70	

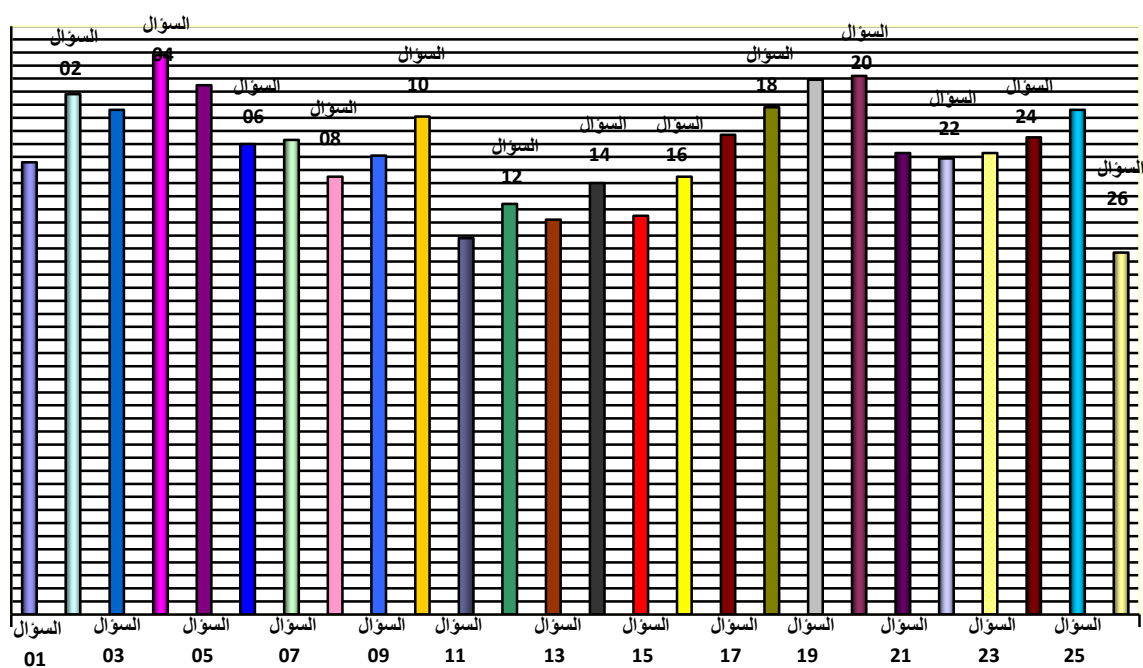
## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لأهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية

3.60	4	21	15	3	0	التكرار	منح الأولوية الكاملة لخدمة العملاء أثناء التعامل مع المحيط الخارجي	6
	20	84	45	6	0	الترجيح		
3.63	3	24	13	3	0	التكرار	الإنصات لانشغالات وشكاوى العملاء ومعالجتها	7
	15	96	39	6	0	الترجيح		
3.35	2	18	17	5	1	التكرار	وضع برامج تسويقية متخصصة تسعى للاحتفاظ بالعملاء	8
	10	72	51	10	1	الترجيح		
3.51	1	24	15	2	1	التكرار	تفضل مؤسستكم الاحتفاظ بالعملاء الحاليين بدلا من البحث عن عملاء جدد	9
	5	96	45	4	1	الترجيح		
3.81	8	19	16	0	0	التكرار	تعتمد مؤسستكم على الاتصال المباشر والتفاعلي مع العملاء	10
	40	76	48	0	0	الترجيح		
2.88	4	8	15	11	5	التكرار	تفتح مؤسستكم موقعها الالكتروني كقناة للتواصل مع العملاء	11
	20	32	45	22	5	الترجيح		
3.14	1	18	10	14	0	التكرار	إعتماد المؤسسة على سياسات وبرامج تسويقية خاصة بكل عميل	12
	5	72	30	28	0	الترجيح		
3.02	2	11	17	12	1	التكرار	الاعتماد على نظم تسليم ومعاملة ذات صفة شخصية	13
	10	44	51	24	1	الترجيح		
3.30	2	16	18	7	0	التكرار	توفر المؤسسة خدمات مصاحبة لعملية البيع.	14
	10	64	54	14	0	الترجيح		
3.05	1	11	23	5	3	التكرار	تسعى المؤسسة إلى تسهيل وتسريع عملية البيع وتشجيعها	15
	5	44	69	10	3	الترجيح		
3.35	3	17	15	8	0	التكرار	تمنح المؤسسة خصومات تجارية وحسومات سريعة، مع تقديم هدايا للعملاء	16
	15	68	45	16	0	الترجيح		
3.67	6	22	10	5	0	التكرار	تتم مؤسستكم بالملاحظات والاقتراحات التي يقدمها العملاء	17
	30	88	30	10	0	الترجيح		
3.88	12	18	9	4	0	التكرار	توفير نظام قاعدة بيانات العملاء	18
	60	72	27	8	0	الترجيح		
4.09	12	24	6	1	0	التكرار	توفير الإمكانيات المادية والبشرية والمالية المخصصة لخدمة العملاء	19
	60	96	18	2	0	الترجيح		
4.12	16	16	11	0	0	التكرار	اهتمام المؤسسة بتطوير وتحسين علاقتها بالعملاء	20
	80	64	33	0	0	الترجيح		
3.53	5	16	19	3	0	التكرار	توسيع وتنويع مجالات إهتمام المؤسسة بعملائها خارج نطاق العلاقة التجارية.	21
	25	64	57	6	0	الترجيح		

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لأهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية

3.49	3	19	17	4	0	التكرار	التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية	22
	15	76	51	8	0	الترجيح		
3.53	3	22	13	5	0	التكرار	وجود تعاملات اجتماعية وعلاقات صداقة بين موظفي المؤسسة والعملاء	23
	15	88	39	10	0	الترجيح		
3.65	8	15	17	3	0	التكرار	يملك الموظفون مهارات عالية في التعامل مع العملاء	24
	40	60	51	6	0	الترجيح		
3.86	9	21	11	2	0	التكرار	تتمتع المؤسسة ببناء علاقات مع مرجعيات أو هيئات حكومية وصحف تساهم في تحسين سمعتها وتوصي بالتعامل معها	25
	45	84	33	4	0	الترجيح		
2.77	2	8	18	8	7	التكرار	تبعث المؤسسة مكافآت وحوافز مادية ومعنوية لمن يوصي بالتعامل معها من الزبائن	26
	10	32	54	16	7	الترجيح		
3.57							المتوسط الحسابي المرجح العام	

### الشكل رقم (4-8): تقييم مدى اهتمام مفردات العينة بتطبيق سياسات التسويق بالعلاقات



يتكون الجدول من شقين حيث يمثل الجانب الأفقي درجة تقييم سياسات وعوامل التسويق بالعلاقات ومدى جدية المؤسسة في الاهتمام بها، وهو يحتوي على خمسة درجات تبدأ من غير مهم تماما إلى المهم جدا، إضافة إلى خانة خاصة بالوسط الحسابي المرجح، أما الجانب العمودي فيحتوي على العوامل المكونة للتسويق الداخلي والمحددة حسب الدراسة النظرية في 26 سؤال كلها تصب في اتجاه تكوين وتعزيز العلاقات مع العملاء وتنميتها، إضافة إلى وجود خانة خاصة بالوسط الحسابي العام والذي يقيس درجة قوة

التسويق بالعلاقات ككل، والذي قيمته تعبر على وجود اهتمام وتطبيق قوي للتسويق بالعلاقات في المؤسسات المدروسة، إذ بلغت نحو 3.57 درجة، وهي قيمة تفوق قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي، وهذا ما يعبر عن وجود اتجاه قوي لدى مؤسسات العينة في تطبيق التسويق بالعلاقات انطلاقاً من تبنيها لسياسات الاتصال المباشر والتفاعلي مع العملاء والتقرب منهم لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم، ثم السعي إلى بناء علاقات جيدة معهم من خلال تبني لسياسة التركيز والتخصص في التعامل مع العملاء، وبذل الجهد في الاحتفاظ بهم وتدعيم علاقاتهم ثم العمل على تنمية وتطوير تلك العلاقات وتحسينها باستمرار، وعند تحليل النتائج الجزئية لعوامل التسويق بالعلاقات نجدها مختلفة نوعاً ما، حيث وردت على النحو الآتي:

- إن الأسئلة المتعلقة بمدى اهتمام المؤسسة بالتعرف على العملاء وتقسيمهم وتمييزهم، تمثلت في كل من السؤال الأول والثاني، حيث يشير السؤال الأول إلى مدى اهتمام المؤسسة بتقسيم وتجزئة العملاء إلى مجموعات متجانسة، إذ وردت قيمة الوسط الحسابي المرجح الخاصة به 3.46 وهي قيمة تفوق قيمة الوسط الحسابي الافتراضي، لهذا نستطيع أن نقول أن أفراد العينة لهم اتجاه نحو تقسيم وتجزئة العملاء إلى مجموعات متجانسة، حيث تساعد عملية التقسيم هذه المؤسسة على التعرف إلى حاجات ورغبات العملاء وتصميم البرامج التسويقية وتحقيق المعاملة الخاصة والملائمة لكل مجموعة، أما بالنسبة للسؤال الثاني والخاص بمدى اهتمام المؤسسة بدراسة العملاء والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح الخاص به 3.98 وهي قيمة مرتفعة مقارنة بقيمة المتوسط الحسابي الافتراضي، وهذا يعبر عن وجود اتجاه من طرف مؤسسات العينة نحو دراسة العملاء والتعرف عليهم، وهذا ما يمكنهم ويساعدهم على خدمة العملاء أكثر وتلبية حاجاتهم ومن ثم إرضاءهم وتعزيز ولاءهم للمؤسسة.

- إن تقسيم وتجزئة المؤسسة لعملائها إلى مجموعات متجانسة ودراستهم والتعرف على خصائص كل مجموعة بدقة، يستدعي منها تنوع أنشطتها التسويقية بحسب الاختلاف بين المجموعات، أي عليها إتباع سياسة التخصيص والتركيز في عملياتها التسويقية، وهذا الاتجاه يتحدد من خلال السؤال الثالث والثاني عشر والثالث عشر، والسابع عشر، حيث يتعلق السؤال الثالث بمدى تركيز المؤسسة على فئات معينة من العملاء، وكانت نتيجة المتوسط الحسابي المرجح تقدر بـ 3.86 وهي قيمة تعبر عن وجود اتجاه للمؤسسات في انتهاج سياسة التركيز، وهذا ما يساعدها على التقرب أكثر من العملاء والتفوق في خدمتهم ومن ثم تعزيز علاقتها بهم، أما السؤال الثاني عشر فيتعلق بمدى اعتماد المؤسسة على برامج وسياسات تسويقية تتوافق مع خصائص كل عميل حيث وردت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة به 3.14 وهي قيمة تعبر عن وجود اتجاه لدى مؤسسات العينة في تطبيق سياسة التخصيص، إلا أن ذلك يبقى يقترب من القيمة المتوسطة، حيث تساعد هذه السياسة المؤسسة على خدمة وإرضاء العملاء بشكل أفضل مما يساهم في

تعزير العلاقة ورفع جودتها، وهو نفس الشيء الذي تؤكدته نتيجة المتوسط الحسابي المرجح للسؤال الثالث عشر والتي وردت في حدود 3.02 وهي قيمة متوسطة، إذ تشير إلى أن اتجاه مؤسسات العينة في اعتماد نظم تسليم ومعاملة ذات صفة شخصية يقترب من المتوسط.

- إن خدمة العملاء وتحسين علاقتهم بالمؤسسة تتطلب وجود سياسة اتصال فعالة، تسمح بالتفاعل بين الطرفين بغرض المساهمة الايجابية في تطوير العلاقات وتحسينها، وهذا الاتجاه يمكن قياسه من خلال السؤال العاشر والحادي عشر والثالث والعشرون والرابع والعشرون والخامس والعشرون، فأما السؤال العاشر فيشير إلى مدى اهتمام المؤسسة بالاتصال المباشر والتفاعلي مع العملاء، حيث وردت قيمة المتوسط الحسابي المرجح الخاص به 3.81 وهي تعبر عن وجود اتجاه قوي من طرف مؤسسات العينة نحو تعزيز سياسة الاتصال المباشر والتفاعلي وهذا ما يساعدها على تعميق علاقاتها مع العملاء بناء على التعرف أكثر على حاجاتهم وخصائصهم مما يعزز قدرتها على خدمة العملاء، إلا أن الاتصال المباشر بين المؤسسات والعملاء لم يكن يعتمد بشكل قوي على وسائل الاتصال الالكترونية وهذا ما نلمسه من خلال السؤال الحادي عشر والخاص بمدى التزام المؤسسات بفتح الموقع الالكتروني كأداة للتواصل مع العملاء حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي الخاص به 2.88 وهي قيمة اقل من قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي، أما بالنسبة للسؤالين الثالث والعشرون والرابع والعشرون فقد تمثلت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهما على التوالي 3.53 و3.65، وهما يعبران عن وجود اتجاه من المؤسسات نحو تعزيز وتنمية العلاقات الاجتماعية بين العملاء والموظفين وتنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم على ذلك، وهذا يخدم سياسات المؤسسة في إطار التوجه نحو تبني منهج التسويق بالعلاقات. أما بالنسبة للسؤال الخامس والعشرون فيتعلق بمدى اهتمام المؤسسة ببناء علاقات مع مؤسسات ومرجعيات وهيآت تساهم في تحسين صورتها لدى العملاء، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي الخاص به 3.86 وهي قيمة تعبر عن وجود اتجاه قوي لدى مؤسسات العينة نحو تشكيل علاقات مع هيئة مؤسسات أخرى لها تأثير على رأي المستهلكين، وهذا ما يكشف عن رغبتها في تحسين صورتها وبناء علاقات جيدة.

- إن الهدف الأساسي للمؤسسات من محاولة إرضاء العملاء وتحقيق التميز في خدمتهم هو الاحتفاظ بهم وتعزيز علاقاتها معهم، فالسياسات السابقة التي تمحورت حول دراسة العملاء والتخصص في خدمتهم وتكثيف الاتصال بهم، يصب دائما في محالة الاحتفاظ بهم والحيلولة دون تحولهم إلى المنافسين، فمدى قوة الاتجاه لدى مؤسسات العينة نحو تعزيز العلاقة يظهر من خلال السؤال الرابع والثامن والتاسع والثامن عشر، وهي كلها أسئلة تصب في قياس رغبة المؤسسات في بناء علاقات طويلة مع العملاء بدلا من البحث عن عملاء جدد، حيث يشير كل من السؤال الرابع والسؤال التاسع إلى وجود رغبة قوية في هذا

الاتجاه، إذ بلغ المتوسط الحسابي لكل منها على التوالي 4.28 و3.51، وهي كلها قيم تشير إلى وجود اتجاه قوي لدى المؤسسات نحو تشكيل علاقات طويلة وبالتالي التركيز على جهود ما بعد البيع ومواصلة الاتصال والتفاعل، أما السؤالين الثامن والتاسع فيقيسان مدى انعكاس رغبة المؤسسة في الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وهذا من خلال تخصيص برامج تسويقية تركز على الاحتفاظ وبناء نظام قاعدة بيانات للعملاء الدائمين، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي المرجح لكل منها إلى وجود اتجاه قوي إذ كانت قيمته بالنسبة للسؤال الثامن 3.35 والنسبة للسؤال الثامن عشر 3.88، إن هذه القيم المرتفعة لقوة رغبة المؤسسات في الاحتفاظ بالعملاء لمدة أطول، يعكس جانب مهم من توجهها نحو تطبيق التسويق بالعلاقات، لان الرغبة المرتفعة ووجود إرادة قوية يساهم في نجاح تطبيق هذا المنهج كما يجعل هذه المؤسسات تبذل جهود معتبرة وتخصص إمكانيات كافية لتطبيقه ونجاحه.

- إن جهود التسويق بالعلاقات لا يجب ان تتوقف بمجرد بناء علاقات قوية وجدية مع العملاء، بل يجب أن تكون مستمرة بغرض تطوير وتحسين هذه العلاقات، وإلا سيعرض تلك العلاقات إلى الزوال وبالتالي فقدان المؤسسة لعملائها، ولهذا يجب على المؤسسات أن تتبنى سياسيات معينة من اجل تطوير هذه العلاقات وتحسينها، وفي هذا الجزء مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى قياس اتجاه المؤسسات نحو تطوير وتحسين علاقاتها، حيث تشير الأسئلة الخامس والسادس والسابع والرابع عشر والخامس عشر والسابع عشر إلى وجود اتجاه قوي لدى المؤسسات نحو تحسين خدماتها ومعاملاتها مع العملاء، إذ وردت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لها على التوالي: 4.05 و3.6 و3.63 و3.30 و3.05 و3.67، وهذا الاتجاه القوي للمؤسسات يصب دائما في محاولة تعزيز وتطوير علاقة المؤسسة بعملائها. والى جانب ذلك تسعى المؤسسات أيضا إلى تشجيع العملاء ماديا ومعنويا بغرض مواصلة التعامل معها وتحسين رضاهم عنها، وهذا ما يعكسه السؤال السادس عشر والسؤال السادس والعشرون حيث الأول يتعلق بمدى التزام المؤسسة بتقديم خصومات وهدايا إلى العملاء إذ تقدر قيمة المتوسط الحسابي الخاص به 3.35 وهي قيمة تشير إلى وجود اتجاه قوي لدى المؤسسات في هذا الإطار مما يشجعهم أكثر على البقاء وزيادة ولاءهم لها، أما السؤال السادس والعشرون فقد قدرت قيمة الوسط الحسابي الخاص به 2.77 وهي قيمة تشير إلى وجود اتجاه ضعيف لأنها اقل من قيمة الوسط الحسابي الافتراضي، أي أن المؤسسات لا تهتم بتشجيع زبائنهم لكي يقوموا بالترويج لها. كما أن تطوير وتحسين العلاقة يتطلب من المؤسسة بذل جهود وإمكانيات مادية وبشرية ومالية، وهذا ما يمكن قياسه من خلال السؤال التاسع عشر والسؤال الواحد والعشرون والثاني والعشرون حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي المرجح الخاصة بهم على النحو التالي: 4.098، 3.53 و3.49، وهي قيم تشير إلى وجود اتجاه قوي لدى المؤسسات نحو توفير الإمكانيات المادية والبشرية والمالية



الضرورة لتحسين وتطوير علاقتها بالعملاء، إضافة إلى توسيع وعميق العلاقة أكثر من خلال الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وتوسيع مجالات الاهتمام خارج نطاق العلاقات التجارية، إن هذه الجهود المبذولة من طرف المؤسسات والتي تشير النتائج الخاصة بها على وجود اتجاه قوي لدى المؤسسات نحو تحسين وتطوير العلاقات سواء ما تعلق بالالتزام بتحسين خدمة ومعاملة العملاء، أو تشجيعهم على التعامل معها، أو ما تعلق بتخصيص الإمكانيات وبذل الجهود في هذا الإطار، وهذا ما يلخصه السؤال العشرون الذي تشير قيمة المتوسط الحسابي الخاص به إلى وجود اتجاه قوي لدى المؤسسات نحو تحسين وتطوير علاقتها بالعملاء إذ بلغت 4.12 وهي قيمة قوية بالمقارنة مع قيمة المتوسط الافتراضي.

بناء على تحليل نتائج هذا الجزء سواء بشكل إجمالي أو جزئي يتضح أن نسبة تطبيق التسويق بالعلاقات في هذه المؤسسات قوية ولكن قيمة قوة اتجاهاتها تختلف من سياسة إلى أخرى، كما أن قوة الاتجاه نحو تطبيق هذا المنهج تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب اختلاف أنواعها أو القطاع الذي تنتمي إليه وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول في الملحق رقم (03)، والذي يوضح أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تراوحت بين 3.42 و 3.64، حيث كانت المؤسسات الصناعية أقل تطبيقاً للتسويق بالعلاقات وتليها مؤسسات التأمين بقيمة 3.44 ثم المؤسسات المصرفية بقيمة 3.58 وبعدها مؤسسات الاتصال بقيمة 3.95<sup>1</sup> وأكبر قيمة سجلت عند المؤسسات الاستهلاكية، رغم أن الاختلاف لم يكن كبيراً بين أنواع المؤسسات.

الجزء (ب): ويتعلق بتحديد المعايير التي تهتم بها المؤسسة عند تقسيم والتمييز بين العملاء، وهذا بغرض معرفة الركائز والمعايير التي تستند إليها المؤسسة في التعامل مع العملاء، فتحديد المعايير الخاصة بهذا الشأن يساهم في تحديد توجه المؤسسة التسويقي، ويوضح الجدول التالي المعايير التي تعتمد عليها المؤسسات في هذا الشأن وذلك باقتراح تسعة معايير وتحديد التكرار الخاص بكل معيار أي عدد المؤسسات التي تعتمد عليه والنسبة المئوية له.

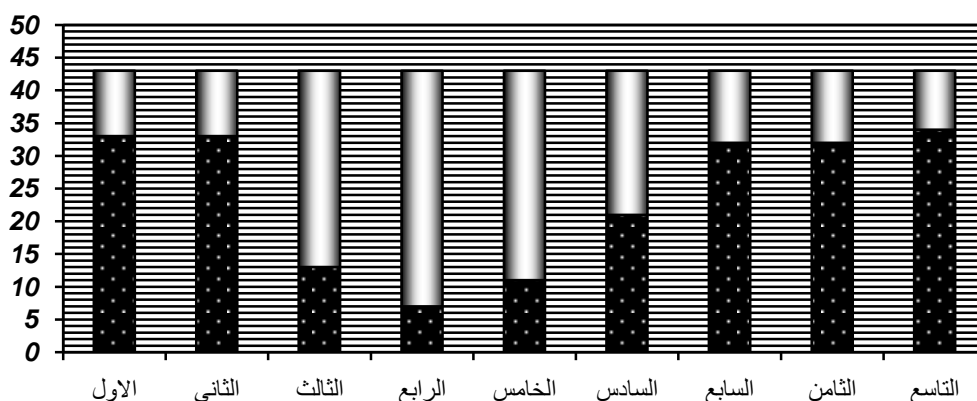
الجدول رقم (4-8): تحديد معايير تجزئة العملاء

النسبة	التكرار	
76.74%	33	الموقع الجغرافي والبلد
76.74%	33	تجانس الحاجات والرغبات
30.23%	13	السن والجنس
16.28%	7	المؤهل العلمي
25.28%	11	الوضعية الاجتماعية

<sup>1</sup> - الملحق رقم (03) يبين تغير الوسط الحسابي المرجح للتسويق بالعلاقات حسب مفردات العينة.

الدخل واتجاه الإنفاق	21	%48.84
قيمة وكمية الشراء للعميل	32	%74.42
تكرار التعامل مع المؤسسة	32	%74.42
فترة التعامل مع المؤسسة	34	%79.07

الشكل رقم (4-9): تحديد معايير تجزئة العملاء



من خلال نتائج الجدول يتضح أن هناك 34 مؤسسة تعتمد على فترة التعامل كمعيار لتجزئة العملاء، أي ما يعادل نسبة 79.09%، وهذا يعني أن أكثر المؤسسات تقوم بتمييز العملاء والمفاضلة بينهم على أساس فترة التعامل، أي حسب المدة الزمنية لعلاقات العملاء، وهذا يكون انعكاساً لرغبة هذه المؤسسات في تبني التسويق بالعلاقات، لأن هذا النوع من التقسيم يسمح للمؤسسة بتمييز المرحلة التي تمر بها حياة العلاقة مع العميل وبالتالي تصميم برامج التسويق الملائمة لتلك المرحلة والتي تساهم في تدعيمها وتنميتها. كما يوجد عوامل أخرى مهمة في تطبيق التسويق بالعلاقات وهي معايير قيمة وكمية الشراء للعميل وتكرار عملية الشراء أو التعامل، حيث كانت قيمة التكرار لكل منهما 33 أي ما يعادل نسبة 74.42% إلى جانب تجانس الحاجات والرغبات التي بلغ فيها التكرار 33 أي ما نسبته 76.74%، وهذه العوامل كلها تساعد المؤسسات على تطبيق التسويق بالعلاقات انطلاقاً من تحديد خصائص العملاء ومعرفتهم بدقة ومن ثم تصميم البرامج التسويقية الملائمة وتخصيص المعاملة المناسبة لكل فئة من العملاء مع تركيز الجهود نحو الفئة المهمة بالنسبة للمؤسسة. أما باقي العوامل كالموقع الجغرافي الذي حصل على تكراره 33 والسن والجنس الذي حصل على تكرار 13 والمؤهل العلمي الذي حصل 7 والوضعية الاجتماعية بتكرار 11 وأخيراً الدخل واتجاه الإنفاق 21، تعتبر هذه المعايير أقل أهمية في تطبيق التسويق بالعلاقات إلا من ناحية أنها تساعد على تحديد خصائص المستهلكين.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لأهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية

الجزء (ج): يتعلق هذا الجزء بتحديد أهمية عناصر المزيج التسويقي ودورها في الاحتفاظ بالعملاء وتحسين علاقة المؤسسة بهم، وهذا من خلال ترتيب هذه العناصر حسب أهميتها، حيث تم اقتراح 10 عناصر من أجل إعطاء كل عنصر منها الرتبة المناسبة حسب ما يناسب المؤسسة، وقد تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (4-9): ترتيب سياسات المزيج التسويقي حسب أهميتها في تدعيم علاقات العملاء

العناصر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	الرتبة
المنتج	13	16	5	4	2	1	1	0	0	1	2
السعر	1	10	12	5	6	1	2	2	3	1	3
الإعلان والدعاية	2	3	2	5	4	8	1	3	5	10	10
التوزيع	1	1	7	18	6	4	2	2	1	1	4
تنشيط المبيعات	1	0	4	3	11	8	8	6	2	0	5
العلاقات العامة ورعاية الأحداث	0	4	2	1	3	8	8	11	6	0	6
المشاركة في المعارض وتنظيم المؤتمرات	0	0	0	1	2	3	12	6	9	10	7
الزيارات الفردية	0	3	4	4	4	7	4	7	8	2	8
التواجد الإلكتروني	1	3	3	0	3	1	5	4	7	16	9
التعامل المباشر	24	3	4	2	2	2	0	2	2	2	1

بناءً على النتائج المحصل عليها في الجدول نلاحظ أن التعامل المباشر وقع في المرتبة الأولى، وهذا يعني أن التسويق المباشر يعتبر أكثر العوامل أهمية في الاحتفاظ بالعملاء وتعزيز علاقتهم بالمؤسسة، حيث أن 24 مؤسسة أي بنسبة 55.8% من المؤسسات تعتمد على هذا العنصر بالدرجة الأولى في الاحتفاظ بالعملاء، وهذا لأنه يساهم دائماً في إحداث التفاعل بين المؤسسة والعملاء مما يمكنها من التعرف على حاجاتهم ورغباتهم ومن ثم تحسين خدماتهم وتعزيز ثقتهم فيها. أما في المرتبة الثانية فكان المنتج بتكرار 16 أي ما نسبته 37.21% من المؤسسات تعتبره كأداة ثانية في الأهمية من حيث دعم علاقات العملاء مع المؤسسة، وذلك لأنه هو الذي يحتوي على المنافع التي يمكن أن تشبع حاجات ورغبات العملاء، كما أنه يعتبر المحور والغرض الأساسي من بناء العلاقات، ولهذا يجب على المؤسسات أن تعمل على تطوير وتحسين منتجاتها وتنويعها حسب تنوع حاجات ورغبات العملاء، أما السعر فقد وقع في المرتبة الثالثة من حيث أهميته ودوره في الاحتفاظ بالعملاء، وذلك بتكرار قدره 12 ما يعادل نسبة 27.91% من المؤسسات، وذلك لأنه يعتبر عامل مهم في تكوين القيمة المدركة للعميل ومن ثم فهو له أثر كبير في توجيه سلوك المستهلك وتحديد خياراته، فيكون من المهم جداً تحديد السعر المناسب لكل فئة من العملاء كما يمكن استخدامه كوسيلة لتشجيعهم على البقاء، أما التوزيع فقد ورد في المرتبة الرابعة بتكرار قدره 18 أي بنسبة 41.19% من المؤسسات، وهو أيضاً يساهم في الاحتفاظ بالعملاء لأنه يعمل على توفير المنتجات في المكان والزمان

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لأهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية

المناسيين، أما تنشيط المبيعات فوقع في المرتبة الخامسة من حيث أهميتها في الاحتفاظ بالعملاء بتكرار قدره 11 ما يعادل نسبة 25.58% من المؤسسات التي تعطيه هذا الترتيب، وهذا يعني هناك مؤسسات تعتمد على هذه السياسة في الاحتفاظ بالعملاء، فيما تبقى العوامل الأخرى تحصلت على نقاط متقاربة نوعا ما في هذه الرتبة، كما أن هناك 8 مؤسسات تعطي لسياسة الإعلان والدعاية الرتبة الثامنة فيما تعطي 12 مؤسسة الرتبة السابعة لسياسة المشاركة في المعارض والمؤتمرات، وتراها أنها تحتل هذه المرتبة من حيث الأهمية في الاحتفاظ بالعملاء، أما العلاقات العامة ورعاية الأحداث فوقع في المرتبة الثامنة بتكرار قدره 11 ثم تلتها سياسة الزيارات الفردية بتكرار 8 وأخيرا التواجد الإلكتروني بتكرار 16، والتصنيف لهذه العوامل على هذا النحو يعود لأهميتها في تدعيم العلاقات والاحتفاظ بالعملاء من جهة، ومن جهة أخرى هو يعكس درجة توجه وتقدم المؤسسات في تطبيق التسويق بالعلاقات ونظرتها إلى كيفية التطبيق والأساليب الممكن الاعتماد عليها في هذا الشأن، كما نلاحظ هناك تباين واختلاف بين المؤسسات في ترتيب هذه العوامل فمثلا نلاحظ أن 13 مؤسسة تعطي لسياسة المنتج المرتبة الأولى فيما تعطي هذه المرتبة 24 مؤسسة أخرى لسياسة التعامل المباشر، وهذا الاختلاف يعود إلى اختلاف أنواع وظروف المؤسسات وسياساتها.

الجزء (د): يهدف هذا الجزء إلى ترتيب أهم الاعتبارات والعوامل المتحكمة في تصميم المزيج التسويقي الموجه لفئة معينة من العملاء ذوي التعامل الدائم، حيث يعكس ذلك درجة التركيز والخصوصية التي تتبعها المؤسسة في التعامل مع العملاء، لان انتهاج التسويق بالعلاقات عادة ما يكون بشكل تدريجي أي يتركز على فئة معينة من العملاء من دون إهمال باقي الفئات، وبالتالي يمكن من خلال هذا الجزء توضيح أهمية 11 عامل في توجيه عملية تصميم المزيج التسويقي الموجه لفئة المستهدفة من العملاء بالتسويق بالعلاقات، والنتائج الخاصة بذلك موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-10): ترتيب العوامل المتحكمة في تحديد المزيج التسويقي حسب أهميتها

المحددات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
أهداف ومصصلحة المؤسسة	14	3	1	3	4	1	8	0	2	4	3
ملاحظات واقتراحات العملاء	11	5	8	5	2	2	4	2	2	1	1
نوعية المنتجات	2	7	7	6	1	4	1	6	0	5	4
طبيعة العلاقة مع العملاء	12	12	3	4	3	1	1	3	1	1	2
رضا ومصصلحة العملاء	2	5	9	4	7	5	5	1	3	2	0
إمكانيات وقدرات المؤسسة	0	2	5	2	7	11	6	5	3	0	2
درجة المنافسة وطبيعتها	0	0	2	3	2	1	6	8	10	5	6

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لأهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية

1	4	4	5	2	7	4	7	3	6	0	حجم التعامل مع العملاء
0	8	9	8	6	3	4	2	1	2	0	النظام القانوني
16	10	6	3	1	2	3	1	1	0	0	ضغوط المجتمع
8	3	3	2	3	6	6	6	3	1	2	طبيعة السوق والعملاء

يبين هذا الجدول ترتيب الاعتبارات التي ينبغي على المؤسسات أخذها عند تصميم المزيج التسويقي الموجه للعملاء المستهدفين بالتسويق بالعلاقات، أي ترتيب الأهداف حسب أهميتها في تصميم برامج التسويق بالعلاقات، حيث وقعت أهداف ومصلحة المؤسسة في المرتبة الأولى بتكرار قدره 14 أي بنسبة 32.56% من المؤسسات التي تعطي الأولوية لمصالحها أثناء التعامل مع العملاء المستهدفين، فيما نلاحظ أن 11 مؤسسة تعطي هذه المرتبة لملاحظات واقتراحات العملاء و12 مؤسسة تعطيها لطبيعة العلاقة مع العملاء، وهذا التباين في التصنيف يعكس الاختلاف في ظروف وتوجهات المؤسسات كما ينبغي على المؤسسات التي تتبنى التسويق بالعلاقات أن توازن بين مصالحها الشخصية ومصالح عملائها، وهذا بغرض كسب ثقتهم وولائهم وتجنب الصراع بينها وبين العملاء، كما نلاحظ أن طبيعة العلاقة مع العملاء وقعت في المرتبة الثانية بتكرار 12 وتلتها رضا ومصلحة العملاء في المرتبة الثالثة بتكرار 9، وهذا يعني أن المؤسسات تأخذ بعين الاعتبار مصلحة العملاء ورضاهم أثناء التعامل معهم، لأن لهم تأثير كبير على سياساتها وأهدافها، فيما حصل حجم التعامل مع العملاء على المرتبة الرابعة بتكرار 7، ورغم وجود بعض الاختلاف في ترتيب هذا العامل من طرف المؤسسات إلا أنه يكون مهم جدا أخذه بعين الاعتبار، لأن لحجم التعامل والذي يتحدد بكمية ومدة التعامل وعدد المرات، تأثير على أهداف المؤسسة وبالتالي ينبغي أخذه بعين الاعتبار. أما إمكانيات المؤسسة وقدراتها فقد وردت في المرتبة الخامسة بتكرار 7، ويليه طبيعة السوق والعملاء بتكرار قدره 6، وهذا شيء ضروري حتى تستطيع المؤسسة تصميم برامج تسويقية حسب قدراتها من جهة وتناسب خصائص وطبيعة السوق والعملاء المستهدفين، فيما حصل عامل درجة المنافسة وطبيعتها على المرتبة السابعة بتكرار 6 مع ملاحظة أن قلة المؤسسات التي أعطت هذا العامل رتب أحسن من هذه الرتبة، وهذا يعكس توجه هذه المؤسسات المبني على العملاء بدلا من تركيزها على المنافسة، كما حصل عنصر النظام القانوني على المرتبة الثامنة بتكرار 8 ويليه ضغوط المجتمع بتكرار 6 ويليه نوعية المنتجات بتكرار 5، وهذه العناصر وإن ورد ترتيبها متأخرا إلا أنه يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم أي برنامج تسويقي، ونلاحظ في الأخير أن ملاحظات واقتراحات العملاء وردت في المرتبة الأخيرة بتكرار 1 فقط إلا أن هناك 11 مؤسسة أعطته المرتبة الأولى وهذا يعكس أهميته في تصميم وبناء المزيج التسويقي الموجه للعملاء الدائمين للمؤسسة، لأن العلاقات الجيدة يجب أن تبنى باشتراك الطرفين من خلال التفاعل.

### المطلب الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بجودة العلاقة

نهدف من خلال هذا المطلب إلى قياس جودة العلاقة في المؤسسات المدروسة، وتحديد آثارها وانعكاساتها الايجابية على المؤسسة والعملاء، ولهذا فقد خصصنا جزئين الأول يهدف إلى تقييم مستوى جودة العلاقة في المؤسسة والثاني يهدف إلى تقييم آثار وانعكاسات جودة العلاقة على المؤسسة.

الجزء (أ): يتعلق هذا الجزء بتقييم جودة العلاقة في المؤسسة، وهذا بناء على تحديد مجموعة من العوامل المكونة والمحددة لها، ومن ثم الطلب من المستقصى منه أن يحدد درجة لكل عامل من العوامل المقترحة والتي تناسب وضعيته في المؤسسة، وقد حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

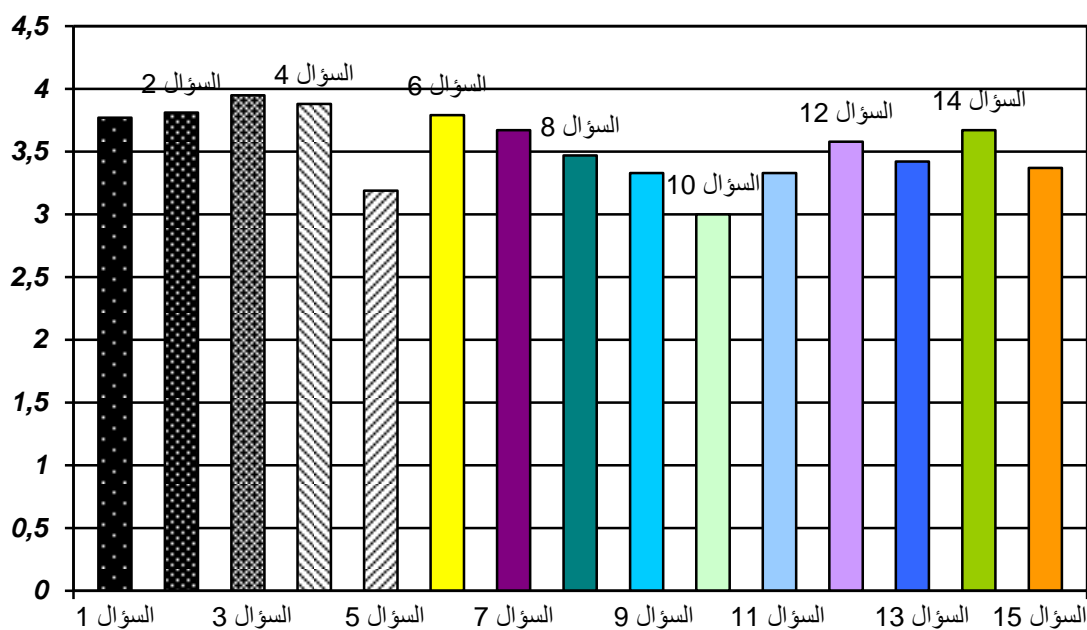
الجدول رقم (4-11): تقييم مكونات جودة العلاقة في مؤسسات العينة

الرقم	العبارة	ضعيف جدا (1)	ضعيف (2)	متوسط (3)	قوي (4)	قوي جدا (5)	الوسط الحسابي المرجح
1	نسبة العملاء الدائمين مقارنة بالعملاء المؤقتين	0	1	14	22	6	3.77
		0	2	42	88	30	
2	القدرة على الاحتفاظ بالعملاء (مدى انخفاض معدل دوران العملاء)	0	3	12	18	10	3.81
		0	6	36	72	50	
3	مدة العلاقة بين العملاء والمؤسسة	0	3	10	16	14	3.95
		0	6	30	64	70	
4	قوة الرابطة بين المؤسسة والعملاء	1	4	6	20	12	3.88
		1	8	18	80	60	
5	يقوم العملاء الحاليين بجذب عملاء جدد	2	7	19	11	4	3.19
		2	14	57	44	20	
6	درجة الثقة والأمان بين المؤسسة والعملاء	0	5	9	19	10	3.79
		0	10	27	76	50	
7	المصداقية والشفافية في تعامل المؤسسة مع العملاء	1	5	12	14	11	3.67
		1	10	36	56	55	
8	التعاطف بين المؤسسة والعملاء	2	7	12	13	9	3.47
		2	14	36	52	45	
9	مدى اعتماد العميل في تلبية حاجاته على مؤسستكم	0	6	18	18	1	3.33
		0	12	54	72	5	
10	مشاركة العملاء في سياسات المؤسسة واتخاذ القرارات	3	11	14	13	2	3.00
		3	22	42	52	10	

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لأهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية

3.33	2	19	14	7	1	التكرار	توفر عوائق تمنع العملاء من تغيير تعاملهم مع المؤسسة وانتقاهم إلى المنافسين	11
	10	76	42	14	1	الترجيح		
3.58	4	24	9	5	1	التكرار	مدى إلتزام المؤسسة بالتعامل مع العملاء.	12
	20	96	27	10	1	الترجيح		
3.42	4	19	13	5	2	التكرار	مدى إلتزام العملاء بالتعامل مع المؤسسة	13
	20	76	39	10	2	الترجيح		
3.67	8	19	11	4	1	التكرار	دوافع تعامل المؤسسة مع العملاء	14
	40	76	33	8	1	الترجيح		
3.37	3	18	16	4	2	التكرار	دوافع تعامل العملاء مع المؤسسة	15
	15	72	48	8	2	الترجيح		
3.33							المتوسط الحسابي العام (مستوى جودة العلاقة)	

الشكل رقم (4-10): تقييم مكونات جودة العلاقة في مؤسسات العينة



يتكون الجدول أعلاه من شقين حيث يبين الشق الأفقي درجات التقييم، والتي تتراوح من 1 إلى 5 إضافة إلى الوسط الحسابي المرجح، والشق العمودي يبين العوامل المحددة لجودة العلاقة والتي تتمثل في 15 عامل إضافة إلى المتوسط الحسابي المرجح العام، والذي تمثلت قيمته في 3.33 وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المرجح الافتراضي، ولهذا فهي تشير إلى أن جودة العلاقة قوية في المؤسسات المدروسة، وهذا انعكاساً لمجهودات هذه الأخيرة في إطار تحسين وتطوير علاقاتها مع العملاء، كما تظهر من خلال الجدول

أن المتوسطات المرجحة لمختلف العوامل المحددة لجودة العلاقة كانت قوية رغم بعض الاختلافات فيما بينها، وهذا ما يشير إلى وجود قوة للروابط والتعاون والثقة وقدرة الاحتفاظ، وهذا ما سنوضحه من خلال ما يلي:

- تعتبر قوة الاحتفاظ بالعملاء واستمرارية علاقتهم بالمؤسسة، مؤشر عن المستوى العالي لجودة العلاقة، وهذا ما يظهر من خلال النتائج المتوصل إليها في هذا الشأن، فبالنسبة للسؤال الأول والمتعلق بقياس نسبة العملاء الدائمين مقارنة بالعملاء المؤقتين فإن الوسط الحسابي المرجح الخاص به بلغ 3.77 وهي قيمة أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي، وبالتالي فهي تدل على أن مؤسسات الدراسة لها قدرة على الاحتفاظ بالعملاء، وهي تعتمد بشكل أكبر على العملاء الدائمين أي تركز على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين بدلا من البحث عن عملاء جدد. وهذا ما يتأكد من خلال السؤال الثاني والثالث والذان يقيسان قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعملاء ومدة علاقتهم بالمؤسسة، حيث كان الوسط الحسابي المرجح لكل منها على التوالي 3.81 و3.95، وهما قيمتان تعبران على القدرة العالية للمؤسسة على الاحتفاظ بالعملاء وعلى طول مدة علاقتهم بها، فالنتائج الخاصة بقدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعملاء واستمرارية العلاقة تدل على المستوى العالي لجودة العلاقة.

- إلى جانب قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعملاء لأطول مدة ممكنة، تركز جودة العلاقة أيضا على قوة الروابط والالتزام بين أطراف العلاقة، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال ما يلي: بالنسبة للسؤال الرابع والثامن والحادي عشر فقد ورد المتوسط الحسابي الخاص بهم على التوالي 3.95 و3.47 و، و3.33 وهي قيم تعبر عن وجود روابط قوية بين المؤسسات والعملاء، حيث يقيس السؤال الرابع قوة الروابط أما السؤال الثامن فيقيس قوة التعاطف وهو يعتبر عامل مهم في زيادة قوة الرابطة وتدعيمها، أما السؤال الحادي عشر فيشير إلى مدى توفر عوائق تحول دون تحول العملاء وقطعهم للعلاقة مع المؤسسة مما يزيد في قوة الروابط، أما السؤالين الثاني عشر والثالث عشر فيقيسان قوة الالتزام بين طرفي العلاقة إذ ورد المتوسط الحسابي المرجح الخاص بهما على التوالي 3.58 و3.42 وهي قيم تدل على وجود التزام قوي بين طرفي العلاقة، وهذا ما يساهم في رفع مستوى جودة العلاقة. أما السؤالين الرابع عشر والخامس عشر فيقيسان قوة الدوافع لكل من المؤسسة والعملاء نحو بناء العلاقة والحفاظ عليها، حيث ورد المتوسط الحسابي الخاص بهما على التوالي 3.67 و3.37، وهي قيم تدل على وجود دوافع قوية للطرفين، وهذا كذلك له دور في رفع مستوى جودة العلاقة. حيث تشير النتائج الخاصة بقوة الروابط والالتزامات عن الجودة العالية للعلاقات بين المؤسسة والعملاء.



- بالإضافة إلى ما سبق تعتبر الثقة بين الطرفين ودرجة الاعتمادية مؤشرا مهما لمستوى جودة العلاقة بين المؤسسة والعملاء، حيث تشير النتائج في هذا المجال إلى وجود اتجاه قوي، وهذا ما يظهر من خلال السؤال السادس والسؤال السابع والتاسع، إذ يقيس السادس درجة الثقة والأمان بين المؤسسة والعملاء فقد ورد المتوسط الحسابي الخاص به 3.79 وهي قيمة تعبر عن وجود ثقة قوية بين الطرفين، أما السؤال السابع فيقيس درجة المصداقية والشفافية في تعامل المؤسسة مع عملائها وقد ورد المتوسط الحسابي الخاص به 3.67، وهي أيضا قيمة تدل على وجود مصداقية عالية في تعاملات المؤسسات مع عملائهم، أما السؤال التاسع فيقيس درجة اعتماد العميل على المؤسسة في تلبية حاجاته حيث ورد المتوسط الحسابي الخاص به 3.33 وهي قيمة تدل على القوة العالية لهذه الاعتمادية، فالنتائج الخاصة بهذا الجزء تدل على وجود قوة للاعتمادية والمصداقية والثقة بين المؤسسات وعمالئها ما يزيد في مستوى جودة العلاقة.

- تظهر جودة العلاقة العالية أيضا من خلال مدى تعاون الأطراف في بناء العلاقة ومشاركة العملاء في اتخاذ القرارات التي تمهمهم، حيث تشير النتائج في هذا المجال إلى وجود اتجاه لدى المؤسسة في هذا الإطار وان كانت بشكل متوسط، وهذا ما يظهر من خلال السؤال الخامس والعاشر، حيث يتعلق الخامس بمدى تعاون العملاء مع المؤسسة في جذب عملاء جدد، فقد قدر المتوسط الحسابي المرجح الخاص به بـ 3.19، أما السؤال العاشر فيتعلق بمدى مشاركة العملاء في اتخاذ القرار وقد ورد المتوسط الحسابي الخاص به 3.00 وهي قيمة مساوية لقيمة المتوسط الافتراضي وبالتالي فهي تعبر على أن مدى مشاركة عملاء مؤسسات الدراسة كانت متوسطة.

إن تحليل نتائج المتوسطات الحسابية المرجحة لمكونات جودة العلاقة يبين أن المؤسسات لها اتجاهات قوية في مختلف تلك المكونات، ما يعكس القيمة الايجابية للمتوسط الحسابي المرجح العام والذي ورد بقيمة 3.33، إلا أن نتيجة هذا الأخير تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب اختلاف نوع المؤسسة وظروفها وتوجهاتها التسويقية، فلما نحل هذه النتيجة حسب نوع المؤسسات نجد أن النتيجة كانت ايجابية عند كل أنواع المؤسسات، إلا أن هناك اختلاف وتباين في القيم، حيث تراوحت بين 3.40 و 3.84 إذ تحصلت المؤسسات الاستهلاكية على اقل قيمة وتلتها مؤسسات التامين بقيمة 3.45، ثم المؤسسات المصرفية بقيمة 3.55 ثم المؤسسات الصناعية بقيمة 3.60 فيما تحصلت مؤسسات الاتصالات على أعلى قيمة<sup>1</sup> ويعود هذا الاختلاف إلى ظروف المؤسسات وطبيعة نشاطها فمؤسسات الخدمات هي المطالبة أكثر على تدعيم جودة علاقتها مع العملاء بينما تقل تلك الأهمية بالنسبة للمؤسسات الاستهلاكية.

<sup>1</sup> - الملحق رقم (03) يبين تغير الوسط الحسابي المرجح لجودة العلاقة حسب مفردات العينة.

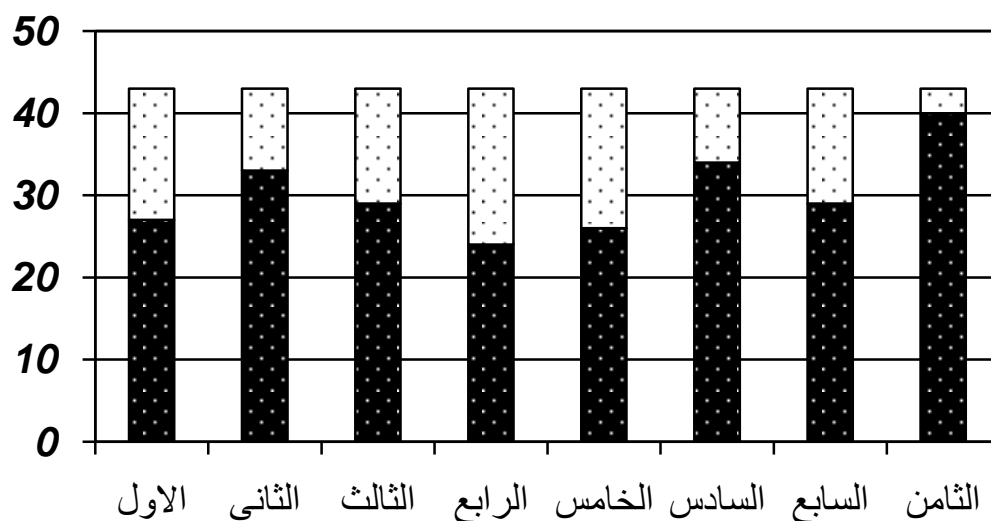
## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لأهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية

الجزء (ب): في الجزء السابق قمنا بقياس درجة قوة دوافع العملاء في التعامل مع المؤسسات، ومن خلال هذا الجزء سنعمل على تحديد طبيعة دوافع العملاء في التعامل مع المؤسسة، والنتائج الخاصة بهذا مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-12): قياس قوة دوافع عملاء المؤسسات نحو بناء العلاقات معها

النسبة	التكرار	
62.79%	27	ندرة المنتجات لدى المنافسين وتوفرها لديكم
76.74%	33	الجودة
67.44%	29	السعر
55.81%	24	الخدمات المصاحبة
60.47%	26	المعاملة الحسنة
79.07%	34	الصورة الذهنية والسمعة الطيبة
67.44%	29	المعاملات الاجتماعية والصدقاة مع الموظفين
93.02%	40	الثقة والأمان

الشكل رقم (4-11): قياس قوة دوافع عملاء المؤسسات نحو بناء العلاقات معها



يتكون الجدول أعلاه من شقين حيث يبين الشق الأفقي درجة التكرار كل دافع من الدوافع المحفزة للعملاء نحو التعامل مع المؤسسة، إضافة إلى النسبة المئوية، أما الشق العمودي فيضم سبعة دوافع تم اقتراحها على ضوء الدراسة النظرية، وبناء على النتائج المحصل عليها نلاحظ أن هناك 40 مؤسسة ترى أن دافع الثقة والأمان من بين الدوافع التي تساهم في الحفاظ على العملاء وتحفيزهم على البقاء، فيما حصل دافع الصورة الذهنية والسمعة الطيبة على تكرار 34 أي ما نسبته 79.07%، فيما حصل دافع الجودة على تكرار

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لأهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية

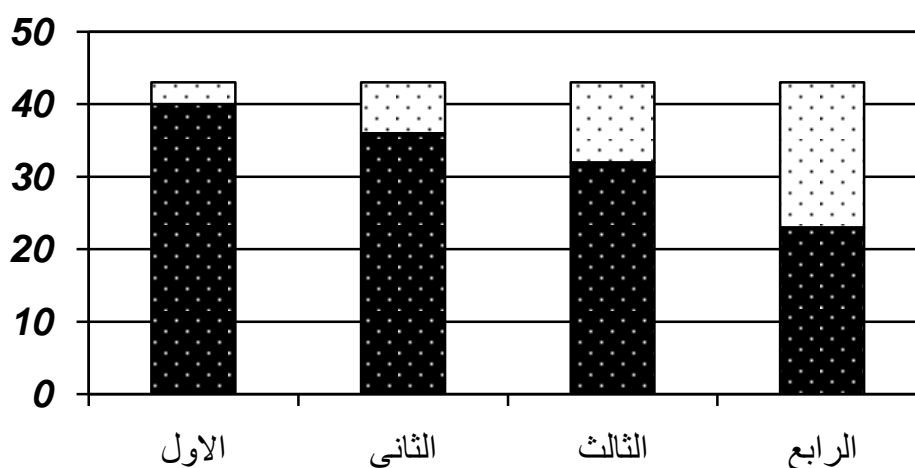
33، كما أن هناك 29 مؤسسة ما يعادل 67.44% من المؤسسات ترى أن عامل السعر والمعاملات الاجتماعية والصدقة مع الموظفين من بين أسباب بقاء العملاء، وعوامل لاحتفاظ بهم، فيما تحصل باقي الدوافع على المراتب الأخيرة حيث كان تكرار ندرة المنتجات لدى المنافسين أي انعدام الخيارات أمام العملاء 27 وتكرار المعاملة الحسنة 26 وآخر مرتبة لدافع الخدمات المصاحبة للبيع بتكرار 24. وتعكس هذه النتائج مدى أهمية الثقة والأمان والتفاعلات الاجتماعية والسعر وجودة المنتجات والصورة الذهنية في تعزيز علاقات العملاء والحفاظ عليهم. لهذا يمكن أن تكون مداخل مهمة للمؤسسات التي ترغب في تطبيق منهج التسويق بالعلاقات.

الجزء (ج): يهدف هذا الجزء إلى تحديد أهداف المؤسسات من الحفاظ على العملاء وتعزيز علاقتها بهم بدلا من الاتجاه نحو تركيز الجهود في البحث عن عملاء جدد، والنتائج الخاصة بتقييم تلك الدوافع مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-13): قياس قوة دوافع المؤسسة نحو بناء علاقات طويلة مع العملاء

النسبة	التكرار	
93.02%	40	الحفاظ على الحصة السوقية
83.72%	36	تخفيض تكاليف جذب العملاء
74.42%	32	تحقيق علاقة انتماء للعملاء للمؤسسة وتحويلهم إلى مدافعين عنها
53.49%	23	تحسين جودة خدمة العملاء الناتجة عن كثرة الاتصال

الشكل رقم (4-12): قياس قوة دوافع المؤسسة نحو بناء علاقات طويلة مع العملاء



يتكون الجدول أعلاه من شقين الأفقي يتضمن التكرار الخاص بكل دافع من دوافع المؤسسة نحو تعزيز علاقاتها مع العملاء، إضافة إلى النسبة المئوية لهذا التكرار، أما الشق العمودي فيتضمن أربعة دوافع

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لأهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة نحو تعزيز علاقاتها مع العملاء، حيث نسعى من خلال هذا إلى تحديد الغرض الأساسي من توجه المؤسسات نحو تبني التسويق بالعلاقات، وهذا يعكس مدى جديتها في تطبيق التسويق بالعلاقات والاهتمام بالعملاء، فعند تحليل نتائج الجدول نجد أن هدف الحفاظ على الحصة السوقية كان في المرتبة الأولى من حيث الأهمية إذ حصل على تكرار 40 ما يعادل نسبة 93.02% من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق هذا الهدف من خلال الحفاظ على علاقاتها بالعملاء وتطويرها، حيث تساهم هذه الأخيرة في بقاء العملاء وعدم تحولهم مما يسمح للمؤسسة بالحفاظ على حصتها السوقية. أما دافع تخفيض تكاليف جذب العملاء فقد حصل على تكرار 36 ما يعادل نسبة 83.72% من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق هذا الهدف من خلال تطوير العلاقات والحفاظ عليها، بحيث يجنبها ذلك تكاليف إضافية خاصة بعملية البحث وجذب وإقناع عملاء جدد، أما دافع تحقيق علاقة انتماء العملاء للمؤسسة وتحويلهم إلى مدافعين عنها فقد حصل على تكرار قدره 32 ما يعادل نسبة 74.42% من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق هذا الهدف من خلال الاستثمار في علاقاتها مع العملاء، بحيث سيجعل ذلك العملاء أكثر تعلقاً بالمؤسسة وولاء لها بناءً على رضاهم على أنشطتها وسياساتها مما سيتحولون إلى مدافعين عنها. أما هدف تحسين جودة خدمة العملاء الناتجة عن كثرة الاتصال فقد حصل على تكرار 23 ما يعادل نسبة 53.49% من المؤسسات التي تهدف إلى خدمة عملائها وتحقيق المعاملة الحسنة في إطار علاقاتها مع العملاء.

الجزء (د): يهدف هذا الجزء إلى قياس آثار جودة العلاقة على العملاء والمؤسسة وأهدافها وسياساتها، حيث قمنا بتحديد 13 عنصر مشكل لآثار جودة العلاقة على المؤسسة والعملاء، ثم طلبنا من المستقصى منه تحديد درجة كل عنصر حسب ما يتوافق مع حالة المؤسسة وتواجهها، والنتائج الخاصة بذلك ملخصة في الجدول التالي:

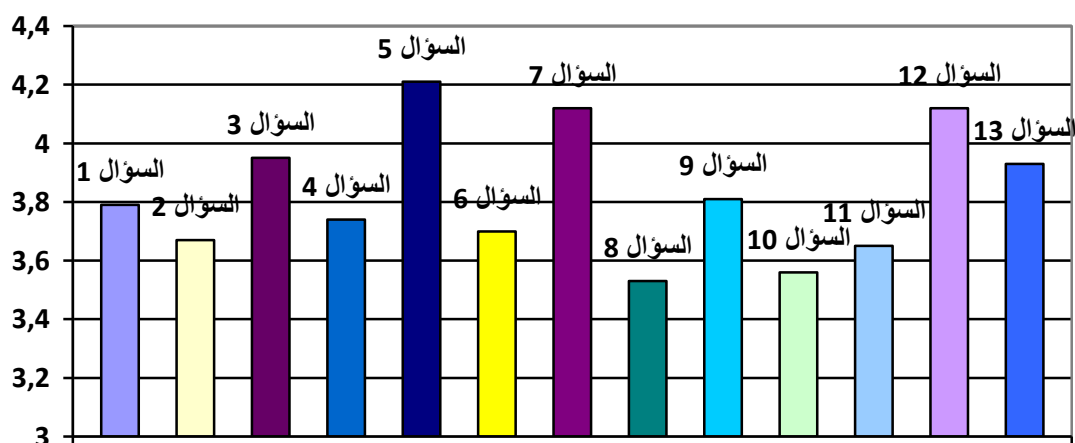
الجدول رقم (4-14): آثار جودة العلاقة

الرقم	العبرة	غير موافق تماماً (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)	الوسط الحسابي المرجح
1	تحسين العلاقة أدى إلى رفع متوسط حجم تعامل العميل الواحد مع المؤسسة	0	2	11	24	6	3.79
	التكرار	0	4	33	96	30	
2	تحسين العلاقة أدى إلى خفض مستوى تكلفة خدمة العميل	0	6	11	17	9	3.67
	التكرار	0	12	33	68	45	
3	تكلفة الاحتفاظ بالعملاء مقارنة بتكلفة البحث عن عملاء جدد منخفضة	1	2	8	19	13	3.95
	التكرار	1	4	24	76	65	
4	تحسين العلاقة أدى إلى رفع ربحية المؤسسة	0	3	10	25	5	3.74

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لأهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية

	25	100	30	6	0	الترجيح	الناجحة عن العميل الواحد	
4.21	19	15	8	1	0	التكرار	تحسين العلاقة ساهم في زيادة تخصص وتميز المؤسسة في خدمة العملاء	5
	95	60	24	2	0	الترجيح		
3.70	10	18	7	8	0	التكرار	تحسين العلاقة ساهم في تحقيق توقعات العملاء	6
	50	72	21	16	0	الترجيح		
4.12	17	17	6	3	0	التكرار	تحسين العلاقة أدى إلى زيادة معرفة المؤسسة بعملائها	7
	85	68	18	6	0	الترجيح		
3.53	3	22	13	5	0	التكرار	تحسين العلاقة أدى إلى رفع قدرة المؤسسة على تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها	8
	15	88	39	10	0	الترجيح		
3.81	8	23	8	4	0	التكرار	تحسين العلاقة أدى إلى رفع قدرة المؤسسة على الوفاء بوعودها والتزاماتها مع العملاء	9
	40	92	24	8	0	الترجيح		
3.56	4	23	11	3	2	التكرار	تحسين العلاقة أدى إلى زيادة سرعة المؤسسة في الاستجابة لرغبات العملاء	10
	20	92	33	6	2	الترجيح		
3.65	7	21	8	7	0	التكرار	تحسين العلاقة أدى إلى زيادة المزايا المكتسبة بالنسبة للعميل	11
	35	84	24	14	0	الترجيح		
4.12	20	15	6	2	0	التكرار	تحسين العلاقة أدى إلى إدراك العملاء لمدى تميز المؤسسة ومنتجاتها عن بقية المنافسين	12
	100	60	13	4	0	الترجيح		
3.93	14	16	10	2	1	التكرار	التركيز على تعزيز ودعم العلاقة أدى إلى رفع رضا العملاء وولاءهم للمؤسسة	13
	70	64	30	4	1	الترجيح		
3.83							المتوسط الحسابي العام	

الشكل رقم (4-13): آثار جودة العلاقة



يتكون الجدول أعلاه من شقين الجانب الأفقي خاص بتحديد الدرجات والتي تتراوح بين 1 إلى 5 إضافة إلى المتوسط الحسابي المرجح، والجانب العمودي يتضمن عناصر تقييم آثار جودة العلاقة والتي تتكون من 13 عنصر، إضافة إلى المتوسط الحسابي العام، وبالنظر إلى النتائج المحصل عليها نلاحظ آثار جودة العلاقة وانعكاساتها الايجابية كانت قوية على المؤسسة والعملاء، حيث وردت قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام الخاص بها اكبر من قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي إذ بلغت 3.83، وهي قيمة تعبر عن قوة التأثير الايجابية لجودة العلاقة على مصالح العملاء والمؤسسة، وكان هذا التأثير من خلال ما يلي:

أ- بالنسبة للمؤسسة: تظهر آثار وانعكاسات جودة العلاقة على المؤسسة حسب الدراسة من خلال ما يلي:

- لقد انعكست تحسين جودة العلاقة إيجابا على متوسط حجم تعامل العميل الواحد مع المؤسسة، حيث ورد المتوسط الحسابي المرجح للإجابات في هذا العنصر بقيمة 3.79 وهي قيمة تدل على قوة تأثير جودة العلاقة على حجم تعامل العميل مع المؤسسة أي أثرت على كمية وقيمة وعدد مرات الشراء.

- كما ساهمت أيضا جودة العلاقة في تخفيض مستوى تكلفة خدمة العميل، حيث ورد المتوسط الحسابي المرجح لمختلف الإجابات بقيمة 3.67 وهي قيمة تدل على وجود دور قوي لجودة العلاقة في تدنية تكاليف خدمة العملاء، وهذا من منطلق خفض تكاليف البحث عن العملاء وإقناعهم، إضافة إلى خفض تكاليف دراسة العملاء والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم. وهذا ما تؤكدته نتائج السؤال الثالث الخاص بالمقارنة بين تكلفة الاحتفاظ وتكلفة البحث عن العملاء، وتظهر النتائج هنا وجود اتجاه قوي إذ ورد المتوسط الحسابي الخاص به بقيمة 3.95، وهي قيمة تعبر على أن تكاليف الاحتفاظ بالعملاء أقل بكثير من تكاليف جذب عملاء جدد.

- كما تنعكس أيضا جودة العلاقة على رفع ربحية المؤسسة الناتجة عن العميل الواحد، حيث ورد المتوسط الحسابي المرجح للإجابات الخاصة به 3.74 وهي قيمة تعبر عن وجود اتجاه قوي في هذا الإطار، وهذا من منطلق أن خفض تكاليف خدمة العملاء وزيادة حجم التعامل سوف ينعكس إيجابا على ربحية المؤسسة الناتجة عن عميل واحد.

- كما انعكس أيضا تحسين جودة العلاقة على زيادة معرفة المؤسسة بعملائها، وهذا ما يبينه المتوسط الحسابي المرجح للإجابات حيث ورد بقيمة 4.12، وهي أكبر قيمة مسجلة مما يدل على أن جودة العلاقة تساهم بشكل كبير في معرفة المؤسسة بعملائها، وهذا من خلال التقارب والتفاعل بين الطرفين مع طول فترة التعامل.

- ومن انعكاسات وآثار جودة العلاقة على المؤسسة هو مساهمتها في رفع قدرتها على تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها، حيث ورد المتوسط الحسابي المرجح للإجابات بقيمة 3.53، وهي قيمة تعبر عن وجود اتجاه قوي، من منطلق أن المؤسسة لما تركز أنشطتها وجهودها التسويقية على فئة محددة من العملاء، وتقترب أكثر منهم ما يساهم في التعرف عليهم وعلى حاجاتهم، تستطيع تطوير وتحسين منتجاتها بحسب رغبات العملاء وتغيير حاجاتهم.
- ومن بين أهم المزايا والآثار الايجابية لجودة العلاقة على المؤسسة هي تحسين صورتها وسمعتها لدى عملائها إلى درجة تشكيل انطباع لدى العملاء بان المؤسسة الأكثر تميزا وتفوقا والأكثر كفاءة في تلبية حاجاتهم ورغباتهم بالمقارنة مع المنافسين، فقد ورد المتوسط الحسابي المرجح للإجابات بقيمة 4.12، وهي قيمة تعبر على أن جودة العلاقة لها آثار قوية وكبيرة على تحقيق التميز للمؤسسة .
- كما تساهم أيضا جودة العلاقة في رفع رضا العملاء وتعزيز ولاءهم للمؤسسة، حيث ورد المتوسط الحسابي المرجح للإجابات بقيمة 3.93 وهي قيمة تدل على وجود تأثير قوي لجودة العلاقة على رضا وولاء العملاء، وهذا لأنها تساهم في تقوية الروابط النفسية والاجتماعية وزيادة تفوق المؤسسة في خدمة العملاء.
- بناء على تحليل نتائج العناصر السابقة يتضح أن تأثير جودة العلاقة على مصالح المؤسسة وأهدافها كان ايجابيا وقوي وانعكس ذلك إيجابا على مختلف الأهداف والمجالات.
- ب- بالنسبة للعميل: بالإضافة إلى الآثار الايجابية لجودة العلاقة على المؤسسة، هناك آثار وانعكاسات ايجابية على العميل من منطلق أنها تساهم في زيادة كفاءة المؤسسة في خدمة عملائها وتجنبهم عناء البحث عن بدائل في كل مرة، حيث تبرز تلك الآثار والانعكاسات من خلال ما يلي:
- من بين الانعكاسات الايجابية لجودة العلاقة على العملاء، زيادة تخصص وتميز المؤسسة في خدمة العملاء، حيث ورد المتوسط الحسابي للإجابات بقيمة 4.21، وهي أعلى قيمة إذ تدل على أن جودة العلاقة تؤثر بشكل اكبر على قدرة التميز والتخصص للمؤسسة في خدمة عملائها، وهذا انطلاقا من التقارب والتفاعل الذي يحدث في إطار العلاقة بين الطرفين.
- كما تساهم أيضا جودة العلاقة في تحقيق توقعات العملاء، وهذا ما تدل عليه النتيجة المحصلة في هذا الإطار حيث ورد المتوسط الحسابي المرجح للإجابات بقيمة 3.70 وهي قيمة تدل على وجود اتجاه قوي، وهذا بحكم أن جودة العلاقة تجعل المؤسسة أكثر معرفة بعملائها وحاجياتهم مما يمكنها من تلبية توقعاتهم بسرعة وخاصة في إطار التفاعل الذي توفره هذه الأخيرة.

- كما تساهم أيضا جودة العلاقة في رفع قدرة المؤسسة على الوفاء بوعودها والتزاماتها مع العملاء، حيث ورد المتوسط الحسابي المرجح للإجابات بقيمة 3.81، وهي قيمة تدل على وجود اتجاه قوي، وهذا من منطلق أن تخصص وتركيز المؤسسة على فئة معينة يجعلها الأكثر قدرة على الوفاء بوعودها والتزاماتها. إضافة إلى اكتساب المؤسسة للخبرة في التعامل مع العملاء.

- كما تساهم أيضا جودة العلاقة في زيادة سرعة المؤسسة في الاستجابة لرغبات العملاء، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح للإجابات 3.56 وهي قيمة تعبر على أن دور جودة العلاقة في رفع سرعة ومرونة المؤسسة في الاستجابة لرغبات العملاء قوي، وهذا بحكم المعرفة الجيدة والتفاعل بين الطرفين الذي يحدث في إطار العلاقة.

- كما تساهم أيضا جودة العلاقة في زيادة المزايا المكتسبة بالنسبة للعميل، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح للإجابات 3.65، وهي قيمة تدل على وجود اتجاه قوي، وذلك بحكم الاقتراب والتفاعل الذي يحدث بين المؤسسة وعملائها والامتيازات التي يمكن أن يحصلوا عليها من جراء المعاملة الخاصة.

بناء على تحليل نتائج العناصر السابقة يتضح أن تأثير جودة العلاقة على مصالح العملاء كان ايجابيا وقوي حيث يساهم في تحسين الخدمات المقدمة لهم وتطويرها بسرعة إضافة إلى انه يجنبهم أعباء ومخاطر البحث أثناء تعاملهم في كل مرة مع المؤسسات جديدة.

وبناء على النتائج الخاصة بتقييم آثار جودة العلاقة نلاحظ أن لها آثار ايجابية على المؤسسة وعلى العملاء، إذ تساهم وبشكل كبير في تحقيق مصالح الأطراف مع تفادي التصادم والصراع، وتجعل العملاء أكثر تمسكا بالمؤسسة. فالمؤسسة التي تستطيع رفع جودة علاقتها مع العملاء تكون قد اكتسبت ميزة تنافسية تمكنها من الحفاظ على عملائها. وكما هو الحال في اختلاف قوة آثار جودة العلاقة من عامل إلى آخر، فإن هناك أيضا اختلاف بين أنواع المؤسسات في قوة تأثير تلك الجودة، حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لقوة آثار جودة العلاقة لأنواع المؤسسات بين 3.72 و4.35، حيث تحصلت مؤسسات التامين على أقل قيمة، وتلتها المؤسسات المصرفية بقيمة 3.82 ثم المؤسسات الصناعية بقيمة 3.86 ثم المؤسسات الاستهلاكية بقيمة 4.02 فيما حصلت مؤسسات الاتصالات على أعلى قيمة.<sup>1</sup> هذا ما يدل على أن أثر جودة العلاقة ودورها في تحقيق أهداف ومصالح المؤسسات والعملاء يختلف حسب نوع المؤسسات وظروفها.

<sup>1</sup> - الملحق رقم (03) يبين تغير قيم الوسط الحسابي المرجح لآثار جودة العلاقة حسب مفردات العينة.



### المطلب الرابع: تحليل النتائج المتعلقة بالميزة التنافسية

نهدف من خلال هذا المطلب إلى قياس قوة الميزة التنافسية للمؤسسات، وآثارها وانعكاساتها على المؤسسة وأهدافها، حيث خصصنا لهذا الغرض جزئين الأول يتعلق بقياس قوة الميزة التنافسية، بناءً على قياس قوة مجموعة من العوامل المكونة للميزة التنافسية، والجزء الثاني يتعلق بقياس آثار وانعكاسات الميزة التنافسية على المؤسسة، وهذا من خلال قياس درجة مجموعة من العوامل المحددة لأداء المؤسسة ومصالحها، ومن خلال ذلك يمكن تحديد مدى تأثير الميزة التنافسية على المؤسسة، والغرض من قياس قوة الميزة التنافسية وآثارها يكمن في تحديد طبيعة العلاقة بين هذه الأخيرة والتسويق بالعلاقات انطلاقاً من جودة العلاقة.

#### الجزء (أ): قوة الميزة التنافسية

يتعلق هذا الجزء بقياس قوة الميزة التنافسية للمؤسسات الدراسة، وهذا من خلال تحديد العوامل المكونة للميزة التنافسية، ثم تقييم كل عامل على حدى بتحديد درجته على سلم Likert، والتي تتراوح بين 1 إلى 5، وهذا القياس يمكننا من تحديد طبيعة الميزة التنافسية وقوتها، ومن ثم يمكننا تحديد طبيعة وقوة اتجاه العلاقة بينها وبين التسويق بالعلاقات وجودة العلاقة، والجدول التالي يوضح النتائج الخاصة بهذا الجزء.

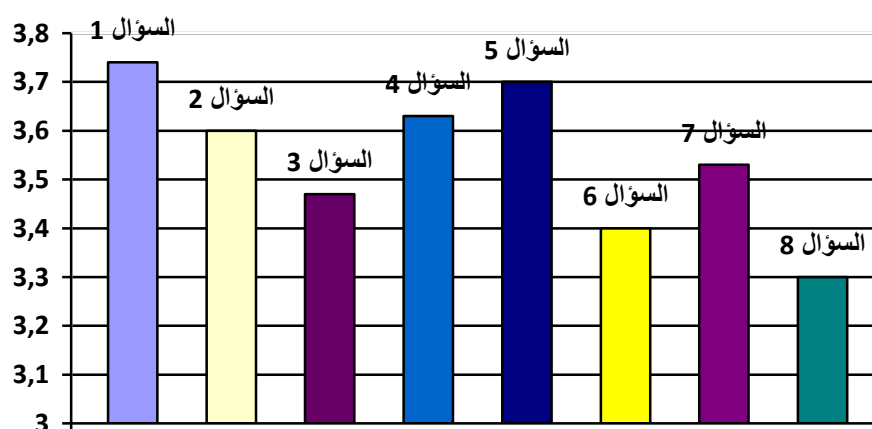
الجدول رقم (4-15): قياس قوة الميزة التنافسية للمؤسسات

الرقم	العبارة	غير موافق تماماً (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	الوسط الحسابي المرجح
1	التميز منتجات المؤسسة بجودة عالية مقارنة مع منتجات المنافسين	1	3	7	27	5	3.74
	التكرار	1	6	21	108	25	
2	للمؤسسة قدرة كبيرة على الاستجابة للتغيرات والتطورات التسويقية	0	7	11	17	8	3.60
	التكرار	0	14	33	68	40	
3	تمتلك المؤسسة قدرة على تقديم منتجات غير موجودة لدى المنافسين	1	6	13	18	5	3.47
	التكرار	1	12	39	72	25	
4	تميز منتجات المؤسسة بالتيار والاختلاف عن منتجات المنافسين	1	6	10	17	9	3.63
	التكرار	1	12	30	68	45	
5	للمؤسسة قدرة كبيرة على جذب زبائن جدد بالمقارنة مع المنافسين	2	4	11	14	12	3.70
	التكرار	2	8	33	56	60	
6	تكاليف المؤسسة منخفضة مقارنة	4	2	16	15	6	3.40

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لأهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية

	30	60	48	4	4	الترجيح	بتكاليف المنافسين	
3.53	7	19	10	6	1	التكرار	تلقي أسعار منتجات المؤسسة	7
	35	76	30	12	1	الترجيح	قبولا لدى العملاء بالمقارنة مع المنافسين	
3.30	4	16	15	5	3	التكرار	قدرة المؤسسة على التجديد	8
	20	64	45	10	3	الترجيح	والتطوير مرتفعة مقارنة بالمنافسين	
3.55							المتوسط الحسابي العام	

الشكل رقم (4-14): قياس قوة الميزة التنافسية للمؤسسات



يتكون الجدول أعلاه من شقين، الشق الأفقي يتضمن درجات التقييم والمحددة في خمسة درجات، والتي يتحدد من خلالها قوة كل عامل من العوامل المكونة للميزة التنافسية، إضافة إلى الوسط الحسابي المرجح، أما الشق العمودي فيحدد العوامل المكونة للميزة التنافسية والمتمثلة في 8 عوامل، والتي من خلالها يمكن قياس قوة الميزة التنافسية، بناءً على تحديد درجة كل عامل منها، وحساب الوسط الحسابي المرجح الخاص بها، إضافة إلى المتوسط الحسابي العام والذي يحدد مدى قوة الميزة التنافسية بشكل عام، والذي وردت قيمته 3.55 وهي قيمة أكبر من قيمة الوسط الحسابي الافتراضي، مما يعني أن المؤسسات المدروسة لها ميزة تنافسية قوية، وعند تحليل هذه القيمة حسب العوامل المكونة للميزة التنافسية نلاحظ أن كل المتوسطات الحسابية الخاصة بها تفوق قيمة الوسط الحسابي الافتراضي، حيث تحدد تلك العوامل مختلف المزايا التنافسية التي تقوم عليها تلك المؤسسات، بما فيها ميزة التميز والجودة والمرونة والإبداع والابتكار والتكاليف وجودة العلاقة، ويمكن تحليل النتائج الخاصة بها من خلال ما يلي:

- يظهر لنا السؤال الثالث والرابع مدى تميز منتجات المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين، حيث تظهر النتائج الخاصة بهما أن تلك المؤسسات لها ميزة قوية في هذا المجال، فأما السؤال الثالث والمتعلق بمدى قدرة

المؤسسة على تقديم منتجات غير موجودة لدى المنافسين، فقد ورد المتوسط الحسابي الخاص به 3.47 وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي، أي أن مؤسسات العينة لها قدرة عالية على تقديم منتجات غير موجودة عند المنافسين، وما يعطي للمؤسسات هذه القدرة هو تركيزها وتميزها في خدمة عملاء محددين ورفع درجة التفاعل مع العملاء مما يمكنها من فهم حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي تصميم منتجات جديدة تكون بحسب ما يرغبون فيه. أما السؤال الرابع فيتعلق بمدى تميز منتجات المؤسسات عن منتجات المنافسين، حيث يشير المتوسط الحسابي المرجح الخاص به الذي بلغت قيمته 3.63 إلى وجود ميزة تنافسية قوية للمؤسسات المدروسة، وتعود قدرة المؤسسات على تمييز منتجاتها إلى تركيزها على فئة محددة من العملاء والتقرب أكثر منهم، مع حرصها على تعميق معرفتها بهم واخذ بعين الاعتبار كل انطباعاتهم واقتراحاتهم بشأن تطوير المنتجات. وبناءً على نتائج السؤالين السابقين يتضح أن مؤسسات العينة تمتلك قدرة عالية على تمييز منتجاتها بالمقارنة مع المنافسين.

- يظهر السؤال الأول مدى تميز المؤسسات من خلال جودة المنتجات بالمقارنة مع المنافسين، حيث ورد المتوسط الحسابي المرجح الخاص به بقيمة 3.74، وهي قيمة تدل على أن جودة منتجات هذه المؤسسات عالية بالمقارنة مع جودة منتجات المنافسين، وهذا انعكاس لسياسات المؤسسة التي تركز على فئة محددة من العملاء وتهتم أكثر بتحسين خدماتهم وتلبية حاجاتهم.

- أما السؤال السادس والسابع فيحددان مدى قدرة المؤسسات على تقديم منتجات بتكاليف أقل، وتحديد لها أسعار أكثر قبولاً من أسعار منتجات المنافسين، فالسؤال السادس قد ورد المتوسط الحسابي الخاص به 3.40 وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي، أي أن للمؤسسات قدرة عالية على تقديم منتجات بتكاليف أقل من منتجات المنافسين، نتيجة لتركيزها على فئة محددة من العملاء والاحتفاظ بهم بدلاً من هدر الجهود في جذب عملاء جدد مما يوفر لها تكاليف البحث والدراسة والإقناع. أما السؤال السابع فيتعلق بقياس قدرة المؤسسات على تقديم منتجات بأسعار أكثر قبولاً من أسعار منتجات المنافسين، حيث ورد المتوسط الحسابي الخاص به بقيمة 3.53، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي ما يعني أن مؤسسات الدراسة أسعارها أكثر قبولاً من أسعار المنافسين، ونذكر هنا أن السعر المقبول ليس هو بالضرورة السعر الأقل ولكن ذلك السعر الذي يتوافق مع القيمة الحقيقية للمنتج والمدركة من طرف العميل، حيث تتأثر إيجاباً تلك القيمة كلما زادت جودة العلاقة بين المؤسسة والعميل. فمن خلال نتائج السؤالين يتضح أن المؤسسات يمكن لها تحديد أسعار منتجاتها بشكل أكثر قبولاً لدى عملائها المميزين من خلال الاستثمار في علاقتها بهم.

- كما يظهر السؤال الثاني قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات والتطورات التسويقية، حيث ورد المتوسط الحسابي الخاص به بقيمة 3.60 وهي قيمة تدل على وجود مرونة تسويقية عالية للمؤسسات المدروسة، وهذا ما اكتسبته من خلال التركيز على خدمة فئة محددة من العملاء وتدعيم علاقتها بهم.

- أما السؤال الثامن فيقيس قدرة المؤسسة على التجديد والتطوير بالمقارنة مع المنافسين، حيث ورد المتوسط الحسابي المرجح الخاص به بقيمة 3.30 وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي، وبالتالي فهي تدل على قوة ميزة الإبداع والتطوير لدى هذه المؤسسات، وهذا انعكاس لسياستها الهادفة إلى تعزيز علاقتها بالعملاء وتركيز جهودها التسويقية على فئة محددة، مما يجعلها أكثر قدرة على تطوير وتحسين منتجاتها بحسب تغير وتطور حاجات ورغبات العملاء.

- أما السؤال الخامس فيتعلق بقياس قدرة المؤسسات على جذب عملاء جدد بالمقارنة مع المنافسين، حيث تشير النتائج في هذا الإطار إلى تميزها بقدرة عالية، إذ يصل المتوسط الحسابي المرجح إلى 3.70 وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي، ورغم إثبات النتائج السابقة أن مؤسسات الدراسة لا تركز جهودها على جذب عملاء جدد إلا أنها لها القدرة على ذلك، وهذا يعود إلى المزايا التنافسية التي تتمتع بها حسب نتائج الأسئلة السابقة من هذا الجزء، وأيضاً يعود إلى سعي العملاء الحاليين والذين لهم رضا وولاء عالي إلى جذب عملاء جدد من خلال ما يسمى بالكلمة المنطوقة.

بناءً على تحليل نتائج هذا الجزء الخاص بقياس الميزة التنافسية لمؤسسات الدراسة، يتضح أن لها قدرات عالية على التمييز في مختلف المجالات رغم الاختلاف والتباين الطفيف من عامل إلى آخر، أما عند تحليل هذه النتيجة والقدرة حسب أنواع المؤسسات نلاحظ أن هناك اختلاف من مؤسسة إلى أخرى بحسب اختلاف الظروف والإمكانيات والسياسات ومجالات النشاط، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لقوة الميزة التنافسية حسب أنواع المؤسسات تتراوح بين 3.48 و4.13، إذ حصلت المؤسسات الصناعية على أقل قيمة ما يعني أنها الأقل تميزاً بالنسبة للمؤسسات الأخرى، وتلتها المؤسسات المصرفية بقيمة 3.56 ثم المؤسسات الاستهلاكية بقيمة 3.58 ثم مؤسسات التأمين بقيمة 3.650 فيما حصلت مؤسسات الاتصال على أعلى قيمة ما يدل على أنها الأكثر تميزاً من بين أنواع المؤسسات المدروسة.<sup>1</sup>

### الجزء (ب): آثار الميزة التنافسية

يهدف هذا الجزء إلى قياس آثار الميزة التنافسية ودورها في تحقيق أهداف ومصالح المؤسسة، وهذا بناءً على تحديد مجموعة من عوامل ومحددات الأداء، والتي تعكس مدى تأثر أهداف المؤسسة ومصالحها بقوة الميزة

<sup>1</sup> - الملحق رقم (03) يبين تغير قيم الوسط الحسابي المرجح للميزة التنافسية حسب مفردات العينة.

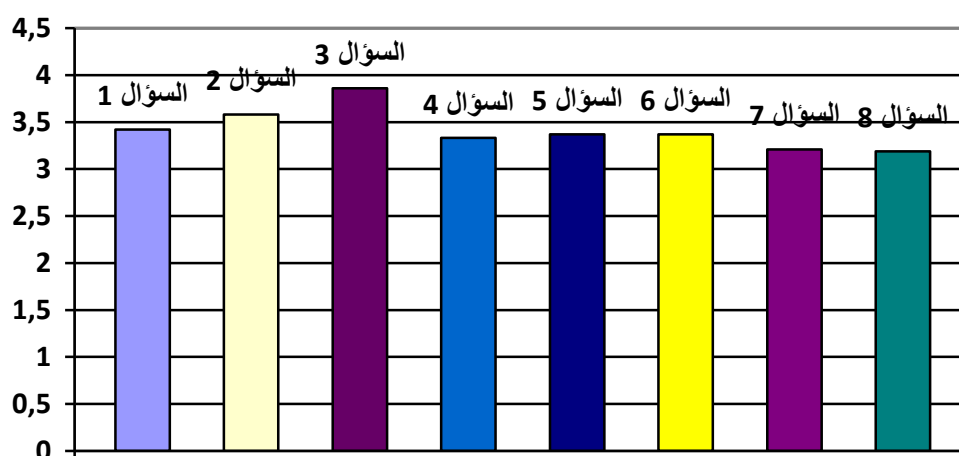
## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لأهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية

التنافسية لها، حيث تم تحديد في هذا الشأن ثمانية عوامل يتم قياس درجتها تبعاً لمدى تأثيرها بالميزة التنافسية، ويبين الجدول التالي النتائج الخاصة بهذا الجزء على النحو التالي:

الجدول رقم (4-16): قياس آثار الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	ضعيف جدا (1)	ضعيف (2)	متوسط (3)	قوي (4)	قوي جدا (5)	الوسط الحسابي المرجح
1	الحصة السوقية للمؤسسة	1	4	17	18	3	3.42
		1	8	51	72	15	
2	المركز التنافسي للمؤسسة	1	5	13	16	8	3.58
		1	10	39	64	40	
3	سمعة المؤسسة وشهرتها	1	1	11	20	10	3.86
		1	2	33	80	50	
4	معدل زيادة الأرباح	0	8	15	18	2	3.33
		0	16	45	72	10	
5	معدل نمو المبيعات	0	10	10	20	3	3.37
		0	20	30	80	15	
6	توسع حجم المؤسسة	1	7	14	17	4	3.37
		1	14	42	68	20	
7	الاستقرار التنظيمي	1	7	18	16	1	3.21
		1	14	54	64	5	
8	رضا وولاء العمال والموظفين	1	5	22	15	0	3.19
		1	10	66	60	0	
	الوسط الحسابي المرجح العام						3.42

الشكل رقم (4-15): قياس آثار الميزة التنافسية



يتكون الجدول أعلاه من شقين، الشق الأفقي يتضمن درجات التقييم التي تتراوح ما بين 1 و5 والتي تعكس مدى قوة أثار الميزة التنافسية على أحد متغيرات الأداء، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي المرجح، أما الشق العمودي فيتضمن مجموعة عناصر الأداء والتي نرغب في تحديد مدى تأثيرها بالميزة التنافسية والتي تتمثل في ثمانية عناصر، إضافة إلى المتوسط الحسابي المرجح العام والذي يعكس مدى قوة تأثير الميزة التنافسية على أهداف ومصالح المؤسسة، حيث بلغت قيمته 3.42، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي، مما يدل على أن للميزة التنافسية دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة ولها أثار قوية على أدائها، كما أن طبيعة ذلك التأثير وقوته تختلف حسب اختلاف مداخل التأثير وهذا ما يمكن توضيحه من خلال ما يلي:

- من بين الآثار الايجابية للميزة التنافسية على المؤسسات، زيادة الحصة السوقية للمؤسسة والحفاظ عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.42، وهذا يعني أن تأثير الميزة التنافسية في الحصة السوقية قوي وأنها تساهم بشكل كبير في المحافظة عليها، لأنها بالإضافة إلى أنها تساهم في الحفاظ على العملاء وعدم تحولهم إلى المنافسين فإنها تعمل على جذب عملاء جدد بالنظر إلى حجم المزايا التي يمكن تحقيقها.
- كما تعمل الميزة التنافسية أيضا على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الخاص به 3.58، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي مما يعني أن الميزة التنافسية للمؤسسات المدروسة لها آثار قوية على المركز التنافسي.
- كما تؤثر أيضا الميزة التنافسية على سمعة المؤسسة وشهرتها، وهذا ما نلاحظه من خلال النتائج المحصل عليها في هذا الصدد، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.86، وهي قيمة تدل على وجود تأثير قوي للميزة التنافسية. وذلك أنها تنشئ انطباع لدى المستهلكين يتفوق المؤسسة في تلبية الحاجات والرغبات.
- كما يظهر أيضا آثار قوية للميزة التنافسية على معدل زيادة الأرباح، حيث ورد المتوسط الحسابي المرجح الخاص به بقيمة 3.33، وهي أعلى من قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي، مما يدل على أن للميزة التنافسية دور كبير في زيادة الأرباح، وهذا انطلاقا من زيادة الحصة السوقية وجذب العملاء. بالإضافة إلى تأثيرها على معدل نمو المبيعات، وهذا ما يظهر من خلال المتوسط الحسابي المرجح الخاص بالسؤال الخامس والذي ورد بقيمة 3.37، وهي قيمة تدل على قوة هذا الاتجاه.
- وإلى جانب ما سبق يظهر أيضا أن هناك تأثير قوي للميزة التنافسية على توسع حجم المؤسسة، حيث يظهر المتوسط الحسابي المرجح الخاص به بقيمة 3.37 وهي قيمة تدل على وجود تأثير قوي

للميزة التنافسية، وهذا لان الميزة التنافسية تساهم في زيادة الأرباح والحصة السوقية مما يوفر للمؤسسة فرصا للتوسع والنمو.

- كما يظهر أيضا دور قوي للميزة التنافسية في تحقيق الاستقرار التنظيمي، حيث ورد المتوسط الحسابي الخاص به بقيمة 3.21 وهي قيمة تثبت التأثير الايجابي والقوي للميزة التنافسية، وهذا لأنها لها آثار ايجابية على مختلف مؤشرات الأداء للمؤسسة كالأرباح والمبيعات وأنها تساهم في الحفاظ على الحصة السوقية والمركز التنافسي، كما أنها تساهم في تجنب المؤسسات الصراع والتنافس المباشر. إضافة إلى أنها تساهم في تعزيز رضا وولاء العمال والموظفين للمؤسسة مما يزيد في تحقيق الاستقرار التنظيمي، وهذا ما يثبتته المتوسط الحسابي المرجح الخاص بالسؤال الثامن حيث وردت قيمته 3.19 وهي تعبر عن وجود تأثير قوي للميزة التنافسية على الولاء التنظيمي.

يظهر من خلال ما سبق أن للميزة التنافسية تأثير قوي ومتشعب على أداء المؤسسة وأهدافها، حيث تختلف درجة ذلك التأثير حسب اختلاف عوامل ومدخل التأثير، كما تختلف حسب اختلاف ظروف وطبيعة المؤسسات، حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح المحسوب حسب أنواع المؤسسات بين قيمة 3.13 و 3.53، إذ حصلت المؤسسات الصناعية على أقل قيمة، وتلتها مؤسسات التأمينات والاتصالات بقيمة 3.44 وتلتها المؤسسات المصرفية بقيمة 3.49 فيما تحصلت المؤسسات الاستهلاكية على أعلى قيمة،<sup>1</sup> ويعود هذا التباين والاختلاف الطفيف إلى تباين السياسات وظروف المؤسسات وتوجهاتها وإمكانياتها.

بناء على تحليل النتائج الخاصة بكل متغيرة من متغيرات الدراسة والتي اثبت أنها قوية، بما فيها التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات وجودة العلاقة ونواتجها وكذا الميزة التنافسية وآثارها، يتضح أن هناك علاقات متداخلة وآثار متبادلة بين هذه العناصر وهذا ما يمكن تحليله من خلال المبحث الموالي من اجل تحديد مداخل وطبيعة تأثير التسويق بالعلاقات في الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> - الملحق رقم (03) يبين تغير قيم الوسط الحسابي المرجح لآثار الميزة التنافسية حسب مفردات العينة.

### المبحث الثالث: تحليل طبيعة وقوة العلاقات بين متغيرات الدراسة

بعد قياس قوة كل متغيرات الدراسة وتحليلها حسب مكوناتها وحسب نوع المؤسسات، حيث أثبتنا من خلال ذلك وجود اتجاهات قوية تعكس حالة مؤسسات الدراسة اتجاه تلك المتغيرات، فقد بينا أن لتلك المؤسسات اتجاه قوي نحو تطبيق وتعزيز التسويق الداخلي، وهذا من خلال التركيز على تحسين المعاملة والعلاقة بين المؤسسة وعملياتها الداخلي، بما ينعكس إيجابا على خدماته ومعاملاته للعميل الخارجي، كما تبين من خلال الدراسة أيضا قوة اتجاهات المؤسسات بمختلف أنواعها نحو تطبيق التسويق بالعلاقات، وهذا ما يظهر من خلال قوة العوامل والسياسات الموجهة نحو تعزيز وتطوير علاقات العملاء مع المؤسسة، إضافة إلى ذلك تظهر كل من جودة العلاقة والميزة التنافسية ذات قوة كبيرة، وهذا في كل من العوامل المكونة لهما، الأمر الذي يقودنا إلى البحث عن طبيعة العلاقة التي تربط بين مختلف متغيرات الدراسة، واتجاهاتها وقوتها ومداخل وطرق التأثير في بعضها البعض، وهذا ما سنحاول تحليله ودراسته من خلال هذا المبحث.

حيث نهدف من خلال هذا المبحث إلى تحديد طبيعة وقوة العلاقة واتجاهها بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية ومداخل التأثير بينها، بناء على دراسة تفصيلية وتحليلية للعلاقات بين مختلف العوامل المكونة لكل منهما، إضافة إلى اختبار العلاقة بينهما وبين جودة العلاقة، باعتبارها متغيرة وسيطة. ومن اجل هذا فقد قسمنا هذا المبحث إلى جزأين، جزء يتناول تحليل وقياس قوة العلاقات بين المتغيرات ، والثاني يتناول طبيعة العلاقات بين المتغيرات وكيفية التأثير ومداخله.



### المطلب الأول: تحليل قوة العلاقات بين متغيرات الدراسة

سنعمل من خلال هذا المطلب على تحليل قوة الارتباط بشكل عام بين مختلف متغيرات الدراسة، حتى تحدد المتغيرات التي تربطها علاقات ومدى قوة هذه الأخيرة، حيث يلخص لنا الجدول التالي مختلف الارتباطات الخطية مع متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (4-17): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

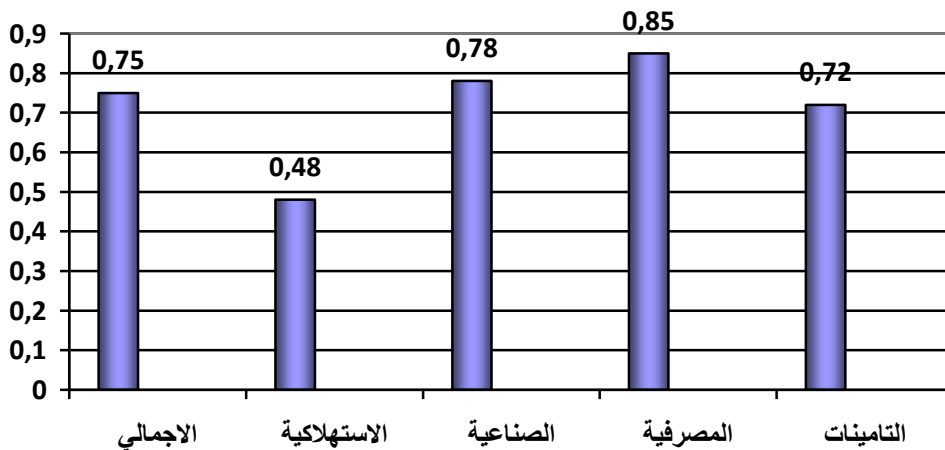
الإجمالي	اتصالات والاستهلاكية	تأمينات	المصرفية	الصناعية	نوع الارتباط الخطي
<b>0.75+</b>	0.54+	0.72+	0.85+	0.78+	الارتباط بين التسويق الداخلي والخارجي
<b>0.86+</b>	0.74+	0.86+	0.92+	0.91+	الارتباط بين التسويق بالعلاقات وجودة العلاقة
<b>0.85+</b>	0.61+	0.76+	0.94+	0.85+	الارتباط بين جودة العلاقة ونتائج جودة العلاقة
<b>0.83+</b>	0.85+	0.78+	0.88+	0.85+	الارتباط بين نتائج جودة العلاقة والميزة التنافسية
<b>0.84+</b>	0.74+	0.91+	0.82+	0.93+	الارتباط بين الميزة التنافسية ونتائج الميزة التنافسية
<b>0.85+</b>	0.87+	0.80+	0.90+	0.78+	الارتباط بين جودة العلاقة والميزة التنافسية
<b>0.78+</b>	0.68+	0.73+	0.92+	0.69+	الارتباط بين نتائج جودة العلاقة ونتائج الميزة التنافسية
<b>0.81+</b>	0.89+	0.70+	0.88+	0.94+	الارتباط بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية
<b>0.80+</b>	0.76+	0.74+	0.87+	0.94+	الارتباط بين التسويق بالعلاقات ونتائج جودة العلاقة

يبين الجدول أعلاه في شقه الأفقي أنواع المؤسسات إضافة إلى الارتباط الخطي الكلي، أما الشق العمودي فيبين مختلف أنواع الارتباطات بين متغيرات الدراسة، فمن خلال الجدول نلاحظ أن هناك ارتباطات خطية قوية بين مختلف المتغيرات، وهذا ما يدل على قوة العلاقات بين هذه المتغيرات، إلا أنه يظهر هناك ارتباطات ضعيفة بالنسبة لبعض أنواع المؤسسات وهذا ما سنوضحه من خلال ما يلي:

### 1- الارتباط بين التسويق الداخلي والخارجي:

سنعمل من خلال هذا الجزء على تحليل قوة الارتباط بين التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات، بشكل عام ثم تحليله حسب أنواع المؤسسات المدروسة، والشكل التالي يبين لنا تغير هذا الارتباط حسب أنواع المؤسسات.

الشكل رقم (4-16): تحليل الارتباط بين التسويق بالعلاقات والتسويق الداخلي

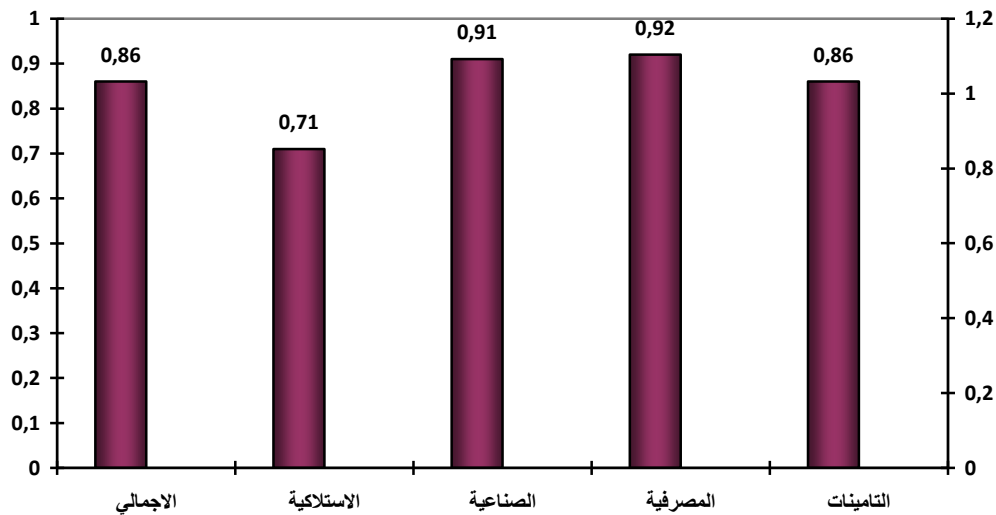


نلاحظ أن هناك ارتباط إيجابي وقوي بين التسويق الداخلي والخارجي، إذ بلغت قيمته حوالي 0.75 وهذا ما يعني أن هناك 75% من التغيرات في التسويق الخارجي تعود إلى التسويق الداخلي، أي أن إذا بذلت المؤسسات جهودات في تحسين علاقاتها مع العميل الداخلي ورفع الاستثمارات في هذا الاتجاه، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على أدائها اتجاه العميل الخارجي بنسبة 75% من تلك الجهود المبذولة، إلا أن قيمة هذا النوع من الارتباط تختلف حسب أنواع المؤسسات، حيث أنها تبلغ أعلى قيمة بالنسبة للمؤسسات المصرفية بما يساوي 0.93 وهذا يعني الجهود المبذولة في إطار التسويق الداخلي أكثر تأثيراً في الجهود التسويقية الموجهة نحو دعم علاقات العملاء في هذا النوع من المؤسسات، بينما تقل بالنسبة لباقي المؤسسات وخاصة بالنسبة للمؤسسات الاستهلاكية والاتصالات التي بلغ قيمة الارتباط الخطي أدنى قيمة وهي 0.54 والتي تعبر عن ضعف العلاقة بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي. ويعود ارتفاع قوة هذه العلاقة في المؤسسات المصرفية ومؤسسات التأمين والصناعية لطبيعة عمل ونشاط هذه المؤسسات التي عادة ما يكون العميل الداخلي في اتصال مباشر مع العميل الخارجي، ولذلك فإن الجهود التي تبذل في إطار التسويق الداخلي سوف يكون لها أثر كبير ومباشر على الجهود الرامية إلى دعم وتنمية العلاقة مع العميل الخارجي. بينما يقل ذلك الأثر بالنسبة لباقي المؤسسات الاستهلاكية التي غالباً ما تعتمد على البيع غير مباشر، والذي يفسر ضعف العلاقة بين التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات في هذه المؤسسات.

## 2- الارتباط بين التسويق بالعلاقات وجودة العلاقة:

ومن خلال النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بدرجة الارتباط بين التسويق بالعلاقات وجودة العلاقة يظهر هناك ارتباط إيجابي وقوي بين المتغيرتين، إذ تصل قيمته حوالي 0.86 وهذا يعني انه كلما زاد استثمار المؤسسة في إطار تدعيم وتحسين علاقاتها بالعملاء، أي تفعيل سياساتها في إطار التسويق بالعلاقات، فان ذلك سنعكس ايجابيا على دعم وتطوير علاقاتها بالعملاء بحيث تكون درجة التأثير بين تلك الجهود المبذولة والنتائج المحصلة في تدعيم وتطوير العلاقة حوالي 86%، وهي قيمة قوية ومرتفعة إلا أنه يظهر هناك تباين واختلاف طفيف في قوة الارتباط بين أنواع المؤسسات وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (4-17): تحليل الارتباط بين التسويق بالعلاقات وجودة العلاقة

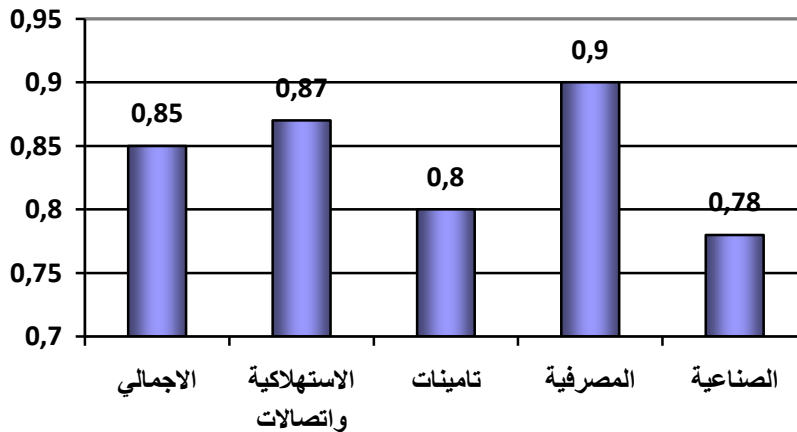


حيث يظهر أن كل أنواع المؤسسات تظهر فيها الارتباطات قوية، إلا انه يظهر أكثر قوة بالنسبة للمؤسسات المصرفية والصناعية ومؤسسات التأمين على التوالي، وهذا يرجع إلى طبيعة هذه المؤسسات التي تستلزم الاتصال المباشر مع العملاء ومن ثم القدرة على التفاعل معه، وبالتالي يكون أثر الجهود التي تبذل في سبيل تحسين العلاقة وتطويرها أكثر كفاءة، بعكس المؤسسات الاستهلاكية التي عادة ما تعتمد على الاتصال غير المباشر وبالتالي فان اثر التسويق بالعلاقات أقل على جودة العلاقة في هذا النوع من المؤسسات، فمن خلال هذا نلاحظ أن قوة وطبيعة تأثير التسويق بالعلاقات في جودة العلاقة تختلف حسب نوع المؤسسات.

## 3- الارتباط بين جودة العلاقة والميزة التنافسية:

سنعمل من خلال هذا الجزء على تحليل قوة العلاقة بين جودة العلاقة والميزة التنافسية، بناء على دراسة الارتباط الخطي بينهما بشكل عام ثم بشكل مفصل حسب أنواع المؤسسات، ويظهر الشكل التالي التغير في هذا الارتباط على النحو الآتي:

الشكل رقم (4-18): تحليل الارتباط بين جودة العلاقة والميزة التنافسية

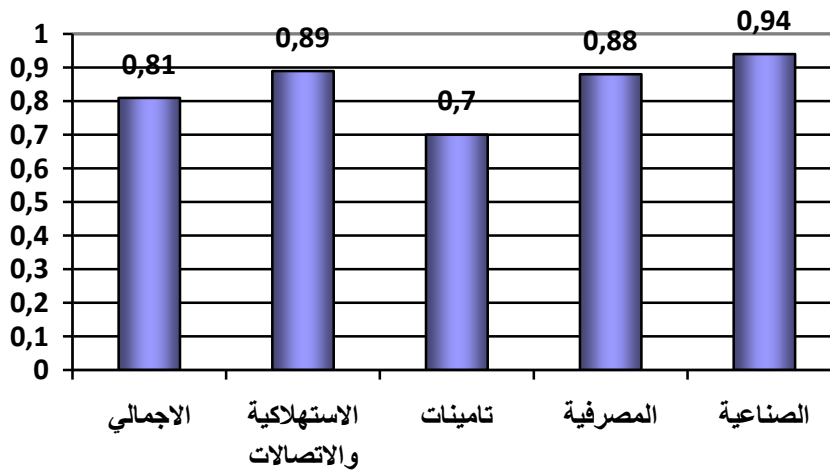


بناء على النتائج المحصل عليها والمتعلقة بالارتباط بين جودة العلاقة والميزة التنافسية، يظهر أن العلاقة بين المتغيرتين قوية، أي أنه كلما استطاعت المؤسسة تحسين ورفع جودة علاقتها بالعملاء فسوف ذلك ينعكس إيجاباً على تحسين وتدعيم ميزتها التنافسية، حيث وردت قيمة الارتباط بين المتغيرتين 0.85، أي أن 85% من الجهود المبذولة من طرف المؤسسة في تحسين جودة علاقتها بالعملاء تنعكس إيجاباً على الميزة التنافسية، كما تختلف قيمة هذا الارتباط بين المؤسسات، حيث تظهر قيمته أكبر بالنسبة للمؤسسات المصرفية بدرجة 0.90، ثم تلتها المؤسسات الاستهلاكية والاتصالات بقيمة 0.87 ثم مؤسسات التأمين بقيمة 0.80 وفي الأخير المؤسسات الصناعية بقيمة 0.78، هذا ما يعني أن جهود تحسين العلاقة تكون أكثر فعالية ونجاعة بالنسبة للمؤسسات المصرفية ويقل ذلك في المؤسسات الصناعية وذلك لان العلاقات في هذه الأخيرة تقوم على اعتبارات وعوامل اقتصادية بالدرجة الأولى، عكس المؤسسات الأخرى التي تلعب العوامل النفسية والاجتماعية دوراً في تكوين العلاقات مع العملاء.

#### 4- الارتباط بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية:

من خلال هذا العنصر سنقوم بتحليل قوة العلاقة بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية، بناء على دراسة قوة الارتباط بينهما، مع تحليل هذا الارتباط حسب أنواع المؤسسات، والشكل التالي يلخص النتائج الخاصة بذلك.

الشكل رقم (4-19): تحليل الارتباط بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية



عند تحليل قوة الارتباط بين المتغيرات الرئيسية للبحث، نلاحظ انه توجد رابطة قوية بينهما بحكم أن الارتباط الخطي بينهما كان قوي في حدود 0,81، أي أن 81% من الجهود التي تبذلها المؤسسات في إطار التسويق بالعلاقات سوف تنعكس على تنمية وتدعيم الميزة التنافسية، وهذا ما يثبت لنا أن هناك أهمية للتسويق بالعلاقات في تدعيم الميزة التنافسية، ومن جهة أخرى نجد أن قوة هذه العلاقة تختلف بحسب اختلاف نوع المؤسسات، حيث بلغت أعلى قيمة في المؤسسات الصناعية بقيمة 0,94، وتلتها مؤسسات الاستهلاك والاتصالات بقيمة 0,89 وبعدها المؤسسات المصرفية 0,88 وفي المرتبة الأخيرة مؤسسات التأمين بقيمة 0,70، وهذا يعني أن أهمية وقوة تأثير التسويق بالعلاقات تظهر أكثر بالنسبة للمؤسسات الصناعية والاستهلاكية والمصرفية، وهي اقل بالنسبة لمؤسسات التأمين. وذلك راجع إلى أن المؤسسات الصناعية تربطها علاقات اقتصادية وموضوعية مع عملائها، وبالتالي فإن بناء الميزة التنافسية وحيازتها يكون قائم على رؤية وتقييم موضوعي ووفق أسس اقتصادية، إضافة إلى أن تلك العلاقات عادة ما تقيد بالاتفاقيات والعقود، ومن هنا تكون الجهود التي تبذلها المؤسسات الصناعية في سبيل تطوير وتفعيل علاقاتها مع العملاء أكثر نجاعة وتأثيراً في بناء الميزة التنافسية والحفاظ عليها، في حين نجد أن تلك الجهود تكون ضعيفة بالنسبة للمؤسسات الأخرى، التي عادة تقوم فيها العلاقات مع عملائها على أسس نفسية واجتماعية وعاطفية، وبالتالي فهي أيضاً تتأثر بالإضافة إلى العوامل الاقتصادية والتسويقية بعوامل نفسية واجتماعية، مما يجعل الجهود التي تبذلها المؤسسات في سبيل تطوير هذه العلاقات غير مضمونة النتائج، ومن ثم فإن أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها يكون ضعيفاً في هذه المؤسسات بالمقارنة مع المؤسسات الصناعية.

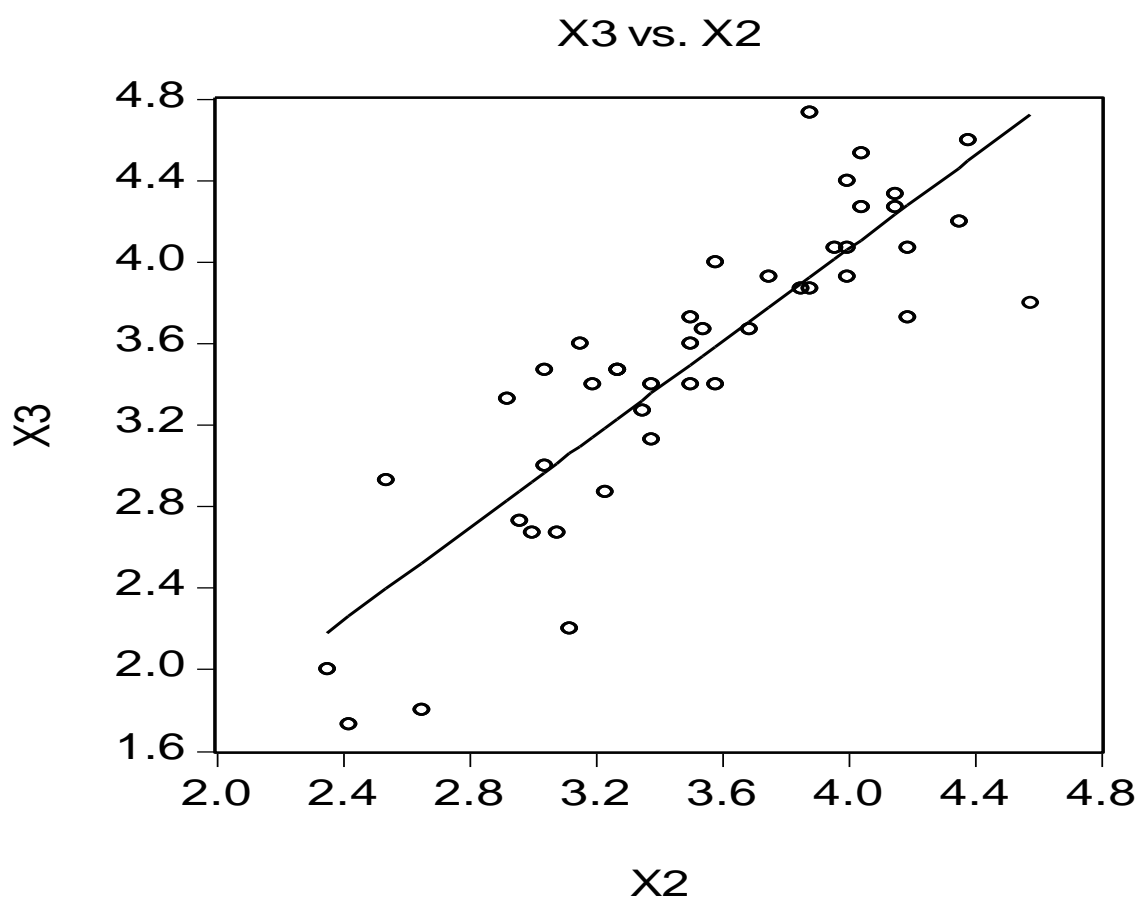
بناءً على النتائج المحصل عليها والمتعلقة بقوة العلاقات بين كل من التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية، نلاحظ أن هناك ارتباط قوي، ولكن هذا لا يحدد لنا كيفية تأثير كل متغير في الآخر، ولهذا سنعمل من خلال المطلب الموالي على تحليل طبيعة العلاقات بين المتغيرين أي مداخل تأثير التسويق بالعلاقات في الميزة التنافسية.

#### المطلب الثاني: تحليل طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة

من خلال المطلب السابق درسنا قوة العلاقة التي تربط كل من متغيرات الدراسة، حيث أثبتت النتائج المتعلقة بذلك وجود علاقات قوية بين تلك المتغيرات، ومن خلال هذا المطلب سنعمل على تحليل طبيعة تلك العلاقات واتجاهاتها، مع توضيح كيفية تأثير التسويق بالعلاقات في الميزة التنافسية، بناءً على دراسة العلاقة بينه وبين أبعاد الميزة التنافسية.

فقد تبين لنا أن هناك علاقة قوية بين التسويق بالعلاقات وجودة العلاقة، وهذا من خلال دراسة قوة الارتباط الخطي بينهما، والشكل التالي يوضح لنا طبيعة هذه العلاقة:

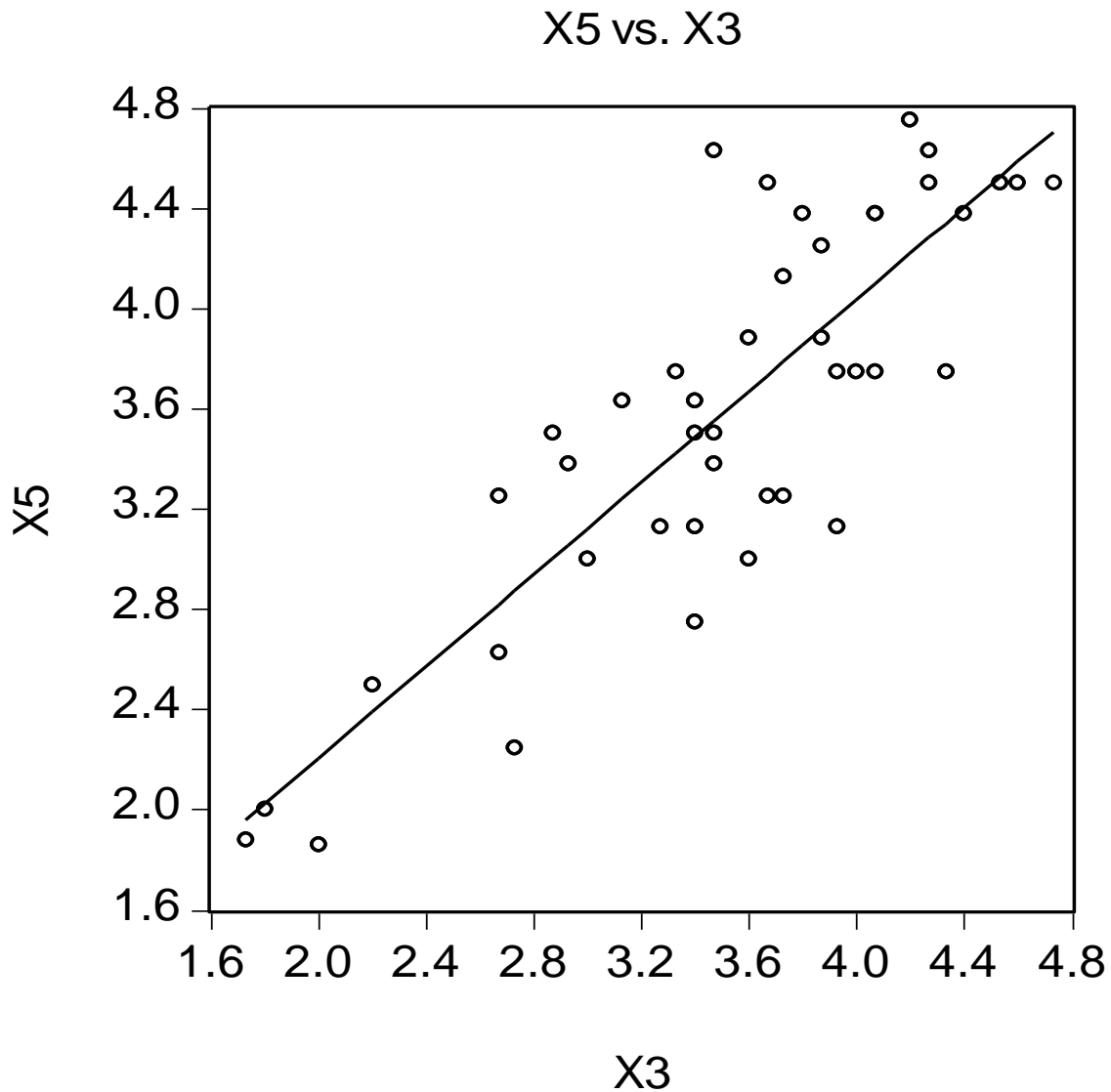
الشكل رقم (4-20): طبيعة العلاقة بين التسويق بالعلاقات وجودة العلاقة



نلاحظ من خلال الشكل أن طبيعة العلاقة بين التسويق بالعلاقات وجودة العلاقة يمكن تقديرها في شكل علاقة خطية، الأمر الذي يثبت أن للتسويق بالعلاقات دور قوي في بناء وتطوير علاقات العملاء، وهذا ما يظهر من خلال اختبار جرنجر الوارد في الملحق رقم 06 والذي يؤكد أن للتسويق بالعلاقات علاقة مع نتائج جودة العلاقة. حيث أن هذا المنهج يساهم في بناء وتنمية علاقات العملاء انطلاقاً من مساهمته في:

- زيادة نسبة العملاء الدائمين مقارنة بالعملاء المؤقتين: أي تدنية معدل دوران العملاء أو تقليل معدل فقدان العملاء نتيجة التركيز على فئة محددة وتحسين خدمتهم.
  - رفع قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعملاء لان جوهر توجهها هو تدعيم وتنمية علاقتهم بها بما يؤدي إلى تنمية وتعزيز هذه العلاقة من خلال تقوية الروابط النفسية والاقتصادية مما يقلل من احتمالات فقدانهم مستقبلاً.
  - كما يساهم التسويق بالعلاقات في إطالة دورة حياة العلاقة بين العملاء والمؤسسة.
  - يجعل التسويق بالعلاقات العملاء الحاليين يساهمون في جذب عملاء جدد. وذلك عن طريق رفع رضاهم وتعزيز ولاءهم للمؤسسة.
  - يساهم التسويق بالعلاقات في دعم وتعزيز الثقة والأمان بين المؤسسة والعملاء. من خلال الجهود المبذولة في دعم العلاقات والسعي لإبقائها لأطول مدة ممكنة. حتى ولو انقضت العلاقة التجارية.
  - يساهم التسويق بالعلاقات في إضفاء المصداقية والشفافية وتعاملات المؤسسة مع عملائها مما يزيد في قوة الروابط والثقة بينهما، ويرفع درجة التعاطف.
  - يرفع التسويق بالعلاقات درجة اعتمادية العملاء على المؤسسة في تلبية حاجاتهم ورغباتهم وذلك نتيجة لتوسع نطاق العلاقة وعمقها بين الطرفين، ونتيجة لاهتمام المؤسسة بتلبية حاجات متنوعة ومتعددة لفئة محددة من العملاء المستهدفين، كما أن درجة اعتمادية المؤسسة على العملاء تزداد نتيجة إشراكهم في تحديد السياسات والأهداف التسويقية الخاصة بها.
  - يزيد التسويق بالعلاقات في قوة العوائق التي تعيق العملاء حين يرغبون في قطع علاقتهم بالمؤسسة وانتقالهم إلى المنافسين نتيجة الروابط النفسية والاقتصادية القوية.
  - يدعم التسويق بالعلاقات ويقوي الالتزام بين الطرفين في المحافظة على العلاقة وتنميتها ودعمها.
  - يساهم التسويق بالعلاقات في تعزيز وتنويع دوافع الأطراف نحو تنمية وتعزيز العلاقة. نتيجة التوسع في تلبية الحاجات وتعظيم المنافع والمكاسب لكلا طرفي العلاقة.
- كما تظهر أيضاً علاقة قوية بين جودة العلاقة والميزة التنافسية، بناء على دراسة قوة الارتباط الخطي، أما طبيعة العلاقة بين المتغيرتين فتظهر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4-21): طبيعة العلاقة بين جودة العلاقة والميزة التنافسية

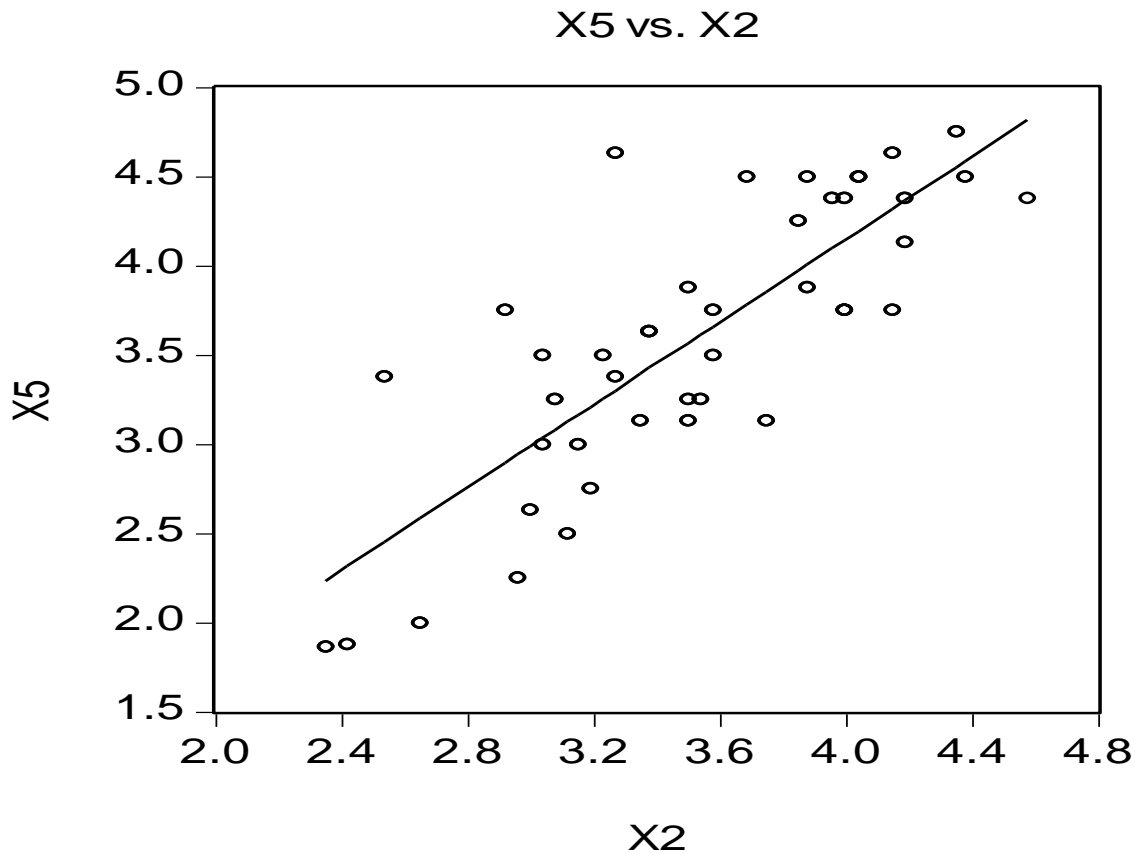


فمن خلال الشكل نلاحظ علاقة بين جودة العلاقة والميزة التنافسية يمكن تقديرها في شكل علاقة خطية، مما يدل على قوة الارتباط بين المتغيرتين، كما أن اختبار جرنجر الوارد في الملحق رقم 6 يؤكد على وجود علاقة بين جودة العلاقة ونتائج الميزة التنافسية.

وبناء على الدور القوي للتسويق بالعلاقات في بناء علاقات العملاء وتحسين جودتها، ودور هذه الأخيرة في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية، يظهر أن للتسويق بالعلاقات أهمية كبيرة ودور قوي في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما تبين من خلال دراسة الارتباط الخطي بين هذه المتغيرات كما أن طبيعة هذه العلاقة يمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (4-22): طبيعة العلاقة بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية



فمن خلال الشكل يتضح أن علاقة بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية يمكن تقديرها في شكل خط مستقيم، كما أن اختبار (جربنجر) الوارد في الملحق رقم 6 يثبت وجود العلاقة بين التسويق بالعلاقات ونواتج جودة العلاقة.

فإذا كان التسويق بالعلاقات يساهم وبشكل كبير في بناء علاقات العملاء وتحسين جودتها، التي تعتبر ميزة تنافسية في حد ذاتها، تقوم على أبعاد متعددة منها الجودة والمرونة والتكاليف والتميز والإبداع والابتكار، فحسب نتائج الجزء الرابع من الاستبيان والذي يقيس أهمية الجهود التي تبذلها المؤسسات في سبيل تطوير وتحسين علاقاتها مع العملاء ودورها في تحقيق الأهداف التسويقية وتدعيم تنافسية المؤسسة، حيث يظهر المتوسط الحسابي الخاص بها أن هناك دور قوي لهذه الأخيرة، وهذا ما يدل على أن للتسويق بالعلاقات أهمية كبيرة في تدعيم الميزة التنافسية، من خلال رفع القيمة المدركة للعميل والقيمة المحصلة من طرف المؤسسة من جراء علاقاتها مع العملاء، وهذا نتيجة تخفيض التكاليف التسويقية ورفع حجم التعامل، وزيادة قدرة المؤسسة على تمييز وتحسين جودة منتجاتها وتطوير خدماتها وأساليب التعامل مع العملاء، كما ساهم ذلك في تعزيز علاقات العملاء ورفع درجة رضاهم وولاءهم للمؤسسة، فبالإضافة إلى الدور القوي الذي يلعبه التسويق بالعلاقات في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية الناتجة عن تحسين جودة علاقات العملاء،

فإنه يساهم في تدنية التكاليف وزيادة المرونة ورفع القدرة على الإبداع والابتكار، وتمييز المنتجات، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الوارد في الملحق رقم (4) الذي يحدد طبيعة وقوة العلاقة بين التسويق بالعلاقات وأبعاد الميزة التنافسية.

- لقد ورد ارتباط قوي جدا بين قوة التسويق بالعلاقات والسؤال الأول من الجزء الخاص بالميزة التنافسية<sup>1</sup>، وهذا ما يدل على أن التسويق بالعلاقات له أهمية كبيرة في دعم قدرة المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها، أي له دور في بناء الميزة التنافسية القائمة على الجودة العالية. وذلك أن تخصص المؤسسة وتركيزها على فئة محددة من العملاء وتسخير جهودها في خدمتهم يزيد في قدرتها على إرضائهم وتحقيق المطابقة بفعالية بين سياساتها التسويقية وحاجات ورغبات العملاء، كما يساهم في تحسين وترقية تلك الخدمات والمعاملات اتجاههم.
- كما ورد أيضا ارتباط قوي بين التسويق بالعلاقات والسؤال الثاني من الجزء الخاص بالميزة التنافسية، وهذا ما يدل على أن للتسويق بالعلاقات دور كبير في رفع مرونة المؤسسة وزيادة قدرتها على التكيف والتأقلم مع التغيرات البيئية وخاصة تلك المتعلقة بحاجات ورغبات العملاء. لان تعاملها وتركيز جهودها مقتصر على فئة محددة مما يزيد في قدرتها على تغيير وتكييف سياساتها مع التغيرات التي تحدث في حاجات ورغبات العملاء من جهة وقدرتها على تطوير وتغيير تلك السياسات والخدمات تبعا للتغيرات والتطورات البيئية خاصة العلمية والتكنولوجية منها بما يولد خدمات أحسن وأرقى للعملاء المستهدفين.
- كما يظهر أيضا ارتباط قوي بين التسويق بالعلاقات وقدرة المؤسسة على تقديم منتجات مختلفة عن منتجات المنافسين. أي يمكن التسويق بالعلاقات المؤسسات من إنتاج منتجات جديدة ومتطورة. وذلك نتاج تركيز المؤسسة على فئة محددة وتسخير جهودها التسويقية نحو خدمة عملاء محددين بدلا من تشتيت جهودها في البحث عن عملاء جدد، هذا الوضع يدفعها لبحث ودراسة حاجات ورغبات عملائها وتنميتها والسعي لإشباعها بشكل أفضل عن طريق سياسات التطوير والتجديد التي تتبناها من اجل إنتاج منتجات جديدة ومتوافقة مع التغيرات والتطورات في حاجات عملائها.
- يظهر ارتباط ضعيف جدا بين التسويق بالعلاقات والسؤال الرابع من الجزء الخاص بالميزة التنافسية، وهذا ما يدل على ضعف أهمية التسويق بالعلاقات في تمييز منتجات المؤسسة، أي دوره في بناء ميزة تنافسية قائمة على التميز ضعيف.

<sup>1</sup>- الارتباط الخطي محدد في الملحق رقم (04).

- يظهر هناك ارتباط قوي بين التسويق بالعلاقات والسؤال الخامس من الجزء الخاص بالميزة التنافسية، وهذا ما يدل على أن للتسويق بالعلاقات دور قوي في زيادة قدرة المؤسسة على جذب عملاء جدد. وذلك انطلاقاً من إرضاء العملاء الحاليين مما يجعلهم يساهمون في جذب عملاء جدد من خلال الدعاية والكلمة المنطوقة.
- كما يظهر هناك ارتباط قوي بين التسويق بالعلاقات والسؤال السادس من الجزء الخاص بالميزة التنافسية، وهذا ما يدل على أن للتسويق بالعلاقات دور في تدنية التكاليف. فالتركيز على خدمة عملاء محددين بشكل أفضل يوفر على المؤسسة تكاليف البحث عن عملاء جدد وإقناعهم بالتعامل مع المؤسسة، لأن تكاليف هذه الأخيرة أكبر من تكاليف الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.
- يظهر ارتباط ضعيف بين التسويق بالعلاقات والسؤال السابع من الجزء الخاص بالميزة التنافسية، وهذا ما يدل على أن للتسويق بالعلاقات دور ضعيف في تخفيض أسعار المنتجات. وخاصة إذا كان العملاء الراضين ذوي الولاء العالي لا يعطون أهمية للأسعار، لأنه يمكن تعويض ذلك بعناصر ومزايا أخرى كالشعور بالأمان والثقة والروابط النفسية والعاطفية.
- يظهر ارتباط قوي بين التسويق بالعلاقات والسؤال الثامن من الجزء الخاص بالميزة التنافسية، وهذا ما يدل على أن التسويق بالعلاقات له دور قوي في رفع قدرة المؤسسة على التجديد والتطوير. فبناءً على التحليل السابق يظهر أن مساهمة وأهمية التسويق بالعلاقات في دعم الميزة التنافسية، تختلف بحسب اختلاف وتنوع أبعاد الميزة التنافسية، فحسب اختبار جرنجر الوارد في الملحق رقم (05) أن هناك علاقة فقط بين التسويق بالعلاقات والسؤال الثاني والثامن، أي بينه وبين القدرة على الاستجابة للتغيرات التسويقية والتجديد والتطوير، وبناءً على ما سبق يكون دور التسويق بالعلاقات أكبر في دعم وتحسين الجودة والمرونة، ثم تليها دوره في تدنية التكاليف ورفع القدرة على الإبداع والابتكار، ثم يليها دوره في رفع قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وتقديم منتجات جديدة، ثم بعده دوره في تخفيض الأسعار، وأخيراً يظهر دوره ضعيف جداً في رفع قدرة المؤسسة على تمييز منتجاتها.

### خلاصة الفصل:

من أجل بحث نتائج الدراسة النظرية واختبارها قمنا بإجراء الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية العربية، نبحت من خلالها مدى أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، حيث عملنا كبداية على التعريف ببيئة هذه المؤسسات والظروف التسويقية والتنافسية لها، إذ درسنا من خلالها أهم المزايا والفرص التسويقية والبيئية التي تساعد هذه المؤسسات على النمو والبقاء ودعم تنافسيتها مع تحديد أهم المخاطر التي تواجهها، حيث توفر تلك البيئة فرص مهمة أمام المؤسسات وهذا بالنظر إلى طبيعة الأسواق التي تتميز بالاتساع وارتفاع حجم النمو والتنوع وانخفاض حدة المنافسة واتساع فجوة الطلب إضافة إلى وجود تجانس في الخصائص الاجتماعية والثقافية، ورغم تلك المزايا والايجابيات التي تميز البيئة التسويقية العربية إلا أن هناك بعض المخاطر والسلبيات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية العربية، من بينها التهديدات الناشئة عن المؤسسات الأجنبية وخاصة المؤسسات المتعددة الجنسيات، إضافة إلى عوائق إدارية وتنظيمية وانتشار ثقافة السوق السوداء وتفضيل المنتجات الأجنبية، وبعض المشاكل المتعلقة بسلوكات المؤسسات نفسها الناتجة عن سوء التسيير وضعف الكفاءات والموارد والإمكانيات المتاحة، إن هذه المشاكل والمعوقات يمكن للمؤسسات الاقتصادية العربية تجاوزها أو تخفيف آثارها إن هي تبنت مناهج وأساليب إدارية وتسويقية فعالة وحديثة. كما قمنا بالتعريف بأساليب وأدوات وعينة الدراسة، والمنهجية المعتمدة في تحليل وتفسير البيانات المحصل عليها من استمارات الاستبيان الموزعة على 43 مؤسسة، حيث تم من خلالها جمع معلومات عن تلك المؤسسات، تتعلق بالتسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات وجودة العلاقة ونواتجها إضافة إلى الميزة التنافسية ونواتجها، وبناء على تحليل نواتج تلك العناصر اتضح أن هناك اتجاهات قوية لمؤسسات العينة في تطبيق كل من التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات، إضافة إلى أننا لمسنا أن مختلف العناصر الباقية لها درجات عالية، كما تختلف حسب أنواع المؤسسات وظروفها، فجودة العلاقة والميزة التنافسية لاحظنا قوتها تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب درجة تطبيق التسويق بالعلاقات، كما لاحظنا أن قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة كانت عالية ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين تلك المتغيرات، إلا أن تلك النتائج لاحظنا اختلافها أيضا حسب نوع المؤسسات. وبناء على الدراسة التحليلية لنتائج الاستبيان قد توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعتبر البيئة التسويقية العربية عامل مهم لنمو المؤسسات الاقتصادية وتدعيم تنافسيتها، وذلك بالنظر إلى حجم المزايا والفرص التي تحتويها تلك البيئة، رغم وجود بعض المخاطر التي يجب على تلك المؤسسات تفاديها من خلال إتباع أساليب ومناهج تسويق وتسيير حديثة وفعالة.

- أن هناك اتجاه قوي من طرف مؤسسات العينة نحو تطبيق التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات، إضافة إلى امتلاك هذه المؤسسات لعلاقات ومزايا تنافسية عالية، وهذا يعني أن هذه المؤسسات تسعى إلى تحسين علاقاتها بالعميل الداخلي وتعزيز رضاه وولائه وتنمية قدراته ومهاراته بشكل يجعله يساهم في تحسين وتطوير الخدمات المقدمة للعميل الخارجي، كما أن اهتمام هذه المؤسسات بعملائها جعلها تتبنى سياسات وأساليب أكثر فعالية في تنمية علاقات العملاء، وهذا ما انعكس على هذه الأخيرة حيث يظهر من خلال النتائج المتحصل عليها أن العملاء أكثر ولاءً وعلاقتهم ذات مستوى عالي من الجودة. التي كان لها دور مهم في تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسات.

- إن لجودة العلاقة دور كبير في تحقيق مصالح المؤسسة والعملاء على حد سواء، ويظهر ذلك من خلال أنها ساهمت في رفع متوسط حجم تعامل العميل الواحد مع المؤسسة، وتخفيض مستوى تكلفة خدمة العميل، ما يؤدي بالضرورة إلى رفع ربحية المؤسسة الناتجة عن العميل الواحد، كما أنها ساهمت في زيادة معرفة المؤسسة بعملائها، كما أعطتها القدرة على تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها، وساهمت أيضا في تحسين صورتها وسمعتها لدى عملائها إلى درجة تشكيل انطباع لدى العملاء بان المؤسسة الأكثر تميزا وتفوقا والأكثر كفاءة في تلبية حاجاتهم ورغباتهم بالمقارنة مع المنافسين، ما أدى إلى رفع درجة ولاءهم للمؤسسة وهذه الإيجابيات على مصالح المؤسسة كان لها أثر على مصالح العملاء من خلال زيادة تخصص وتميز المؤسسة في خدمة العملاء، وقدرتها على تحقيق توقعاتهم ورغباتهم إضافة إلى رفع قدرتها على الوفاء بوعودها والتزاماتها مع العملاء، وزيادة سرعة الاستجابة لرغباتهم، ما أدى إلى زيادة في حجم المزايا والمنافع المكتسبة من طرف العميل، إضافة إلى أنها تساهم في تدنية المخاطر والأعباء التي يتحملها العميل نتيجة التحول والبحث والتقييم في كل مرة.

- هناك علاقة ارتباط قوية بين التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات، أي أن هناك علاقة بين حجم وطبيعة الجهود التي تبذلها المؤسسات في سبيل إرضاء العميل الداخلي وتنمية قدراته ومهاراته، وحجم وطبيعة الجهود المبذولة في سبيل تطوير وتعزيز علاقة المؤسسة بالعملاء، وخاصة في إطار التركيز على الموظفين الأكثر اتصالا بالعملاء.

- أن فعالية ونجاح تطبيق التسويق بالعلاقات يتوقف بشكل كبير على حرص المؤسسات واهتمامها بالعميل الداخلي من حيث تنمية قدراته وإشراكه في دعم وإرضاء العميل الخارجي.

- كما نلمس أيضا أن هناك ارتباط قوي بين التسويق بالعلاقات وجودة العلاقة، وهذا يعني أن المؤسسات التي تتبنى سياسات وأساليب معينة في إطار التسويق بالعلاقات، سوف يكون بمثابة جهود استثمارية تأتي عوائدها من خلال المزايا التي تحققها جودة العلاقة.

- كما أن هناك أيضا علاقة ارتباط قوية بين جودة العلاقة والميزة التنافسية، وهذا ما يعني أن المؤسسات التي تستثمر في بناء وتنمية علاقاتها بالعملاء سوف ينعكس إيجابا على تعزيز وتنمية المزايا التنافسية، مما يجعلها أكثر قدرة على مواجهة المخاطر والتحديات التنافسية. أي يشكل لها ذلك ميزة تنافسية دفاعية تعطيها القدرة على الاحتفاظ بالعملاء. ويظهر ذلك من كونها تؤثر على القيمة المدركة للعميل والجودة المرونة وتطوير المنتجات، كما تلعب الميزة التنافسية هي الأخرى دورا هاما في تعزيز ودعم جودة علاقات العملاء وذلك أنها تساهم في دعم ولاءهم وثقتهم بالمؤسسة.

- كما لاحظنا أن للميزة التنافسية مزايا وآثار ايجابية قوية على مصالح وأداء المؤسسات، ويظهر ذلك من خلال دورها في زيادة الحصة السوقية والمحافظة عليها، ودعم المركز التنافسي للمؤسسة، وتحسين سمعة المؤسسة وشهرتها، والمساهمة في تحسين معدل نمو الأرباح وحجم المؤسسة، إضافة إلى مساهمتها في تحقيق الاستقرار التنظيمي. وهذا ما يدل على أن للميزة التنافسية أهمية ودور كبير في بقاء المؤسسة ونموها.

- في الأخير وجدنا أن هناك علاقة ارتباط قوية بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية، مما يدل على أن للتسويق بالعلاقات أهمية كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا من خلال دعمه ومساهمته في تعزيز وتنمية جودة العلاقة التي تعتبر في ذاتها ميزة تنافسية للمؤسسة إضافة إلى دوره في زيادة قدرة المؤسسة على تمييز منتجاتها وتحسين جودتها وإعطائها قدرة عالية على التجديد والتطوير والتكيف مع مختلف التغيرات التسويقية، كما يساهم وبشكل كبير في تدنية تكاليف التسويق خاصة بالنسبة للتكاليف المتعلقة بجذب عملاء جدد.

من خلال ما سبق يتضح أن للتسويق بالعلاقات أهمية كبيرة في تدعيم وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، من منطلق انه يركز على دعم وتحسين جودة علاقات العملاء، مما يكسبها مزايا دفاعية قوية، وبالتالي فالتسويق بالعلاقات خيار تسويقي مهم للمؤسسات الاقتصادية العربية في ظل زيادة حدة المخاطر التنافسية وخاصة الأجنبية منها.

الخاتمة

من خلال دراستنا القياسية التي نهدف بواسطتها إلى تحديد مدى أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، قمنا بتوضيح طريقة ومداخل التأثير بينهما، إضافة إلى الحالات والظروف التي يكون فيها أكثر فعالية، وهذا بناء على تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها التسويقية وأهمية التسويق بالعلاقات وطرق وحالات تطبيقه.

حيث كشفنا من خلال الدراسة على أن المنافسة ومختلف الظروف البيئية أصبحت تشكل تهديدات ومخاطر كبيرة، الأمر الذي فرض على المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها إلى البحث عن وسائل وأساليب للمنافسة، بغرض زيادة قدرتها على مواجهة تلك المخاطر والتهديدات وتدعيم مركزها التنافسي، وفي هذا إطار تجد السياسات التسويقية الحديثة والأساليب التنافسية مداخل مهمة للحفاظ على بقائها ورفع فرص النمو ومواجهة مختلف المخاطر. حيث تعتبر الميزة التنافسية أسلوباً أكثر فعالية وأماناً.

فقد أصبحت الميزة التنافسية ضرورة لبقاء وتنافس المؤسسات، فمن خلالها يمكن مواجهة مختلف التهديدات التنافسية وتدعيم المركز التنافسي حتى في الأسواق العالمية، مع ضرورة تنميتها وتطويرها باستمرار، وأفضل الطرق في ذلك هي التركيز على التكيف والتغير بحسب تطور وتغير حاجات ورغبات العملاء. رغم أن طريقة وكيفية تبني المزايا التنافسية ونوعيتها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حسب تنوع واختلاف المؤسسات في امتلاك مصادر ومقومات هذه المزايا، إلا أنه يجب أن تساهم في تحقيق التفوق في إشباع رغبات وحاجات العملاء، والتركيز على تحسين علاقتهم بالمؤسسة بناء على تحسين خدمتهم والتميز في ذلك. كما يجب على المؤسسات تفعيل مصادر المزايا التنافسية كشرط لتحقيقها والحفاظة عليها، ورغم أهمية هذه المصادر في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتدعيمها، إلا أن ذلك لا يكتمل إلا من خلال جهود معينة تمكن المؤسسة من إستغلال وتوظيف تلك المصادر في هذا الاتجاه، واهم الخيارات نجد ضرورة تفعيل الأنشطة التسويقية وطرق التعامل مع العملاء، وبما أنه يوجد تعدد في مصادر الميزة التنافسية واختلاف وسائل تنميتها، فإن هناك إختلاف وتباين في جودة هذه الأخيرة وفعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى القيمة المدركة للعملاء. كما تبرز أيضاً الدراسة أهمية الأنشطة التسويقية في صناعة المزايا التنافسية والحفاظ عليها، وذلك لارتباطها المباشر بحلبة المنافسة أو الأسواق، كما أنها تعتبر وسيلة هامة لاستغلال وتحويل مقومات وقدرات المؤسسة إلى مزايا تنافسية.

كما تطرقنا أيضاً خلال الدراسة النظرية إلى موضوع التسويق بالعلاقات، بناء على تحديد طبيعته باعتباره سلوك مبني على الاستثمار في العلاقات التي تربط المؤسسة بمختلف الأطراف الأخرى من خلال التركيز على المنافع المشتركة، في إطار إستراتيجية تسويقية موجهة نحو التميز والتفرد في خدمة العميل والاحتفاظ به، وهذا ما يتطلب توجيهه وتكليف عناصر المزيج التسويقي بشكل يتناسب وتوجهات المؤسسة في هذا



الإطار، وقد ظهر هذا المنهج نتيجة التطور والتغير في طبيعة علاقات المؤسسة وازدياد أهمية تلك العلاقة في تعزيز بقائها واستمراريتها، هذا ما أدى إلى زيادة اهتمامها بتطوير وتنمية علاقاتها بمجتمعها، الأمر الذي زاد من تطور وتوسع نطاق تطبيق التسويق بالعلاقات، خاصة بظهور الوسائل والأدوات التي تسهل وترفع من فعالية تطبيق هذا المنهج. وبهذا فان للتسويق بالعلاقات مزايا كثيرة على المؤسسة والعملاء والمجتمع خصوصا وانه يساهم في تخفيف حدة الصراع والمنافسة القائمة بين مختلف الأطراف، إعتبارا أن منافع ومصالح الأطراف مرتبطة مع بعضها البعض. وهذا ما ينعكس إيجابا على القيمة المدركة لدى العملاء، وتدعيم ولاءهم للمؤسسة، وتخفيض تكاليف التسويق ورفع الجودة وزيادة الأرباح والحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة، ومن اجل الوصول إلى تطبيق فعال للتسويق بالعلاقات يجب التقيد بمجموعة من الإجراءات والضوابط واخذ بعين الاعتبار العوامل التي تهيئ الظروف المناسبة لذلك.

كما تطرقنا أيضا إلى موضوع علاقات العملاء من خلال إبراز مفهومها وأبعادها وطرق تحسين جودتها، حيث بينا أن العلاقات التي تنشأ بين المؤسسة ومختلف عناصر بيئتها تعتبر المحدد الأساسي لنجاحها واستمرارها، ولهذا تركز معظم المؤسسات على تنمية وتطوير هذه العلاقات وتوجيهها نحو خدمة مصالحها بما يجنبها التهديدات والمخاطر المحتملة، فالمؤسسة الناجحة هي التي تجعل من تلك العلاقات مصدرا لصناعة المزايا التنافسية عن طريق إحلال التفاهم والتعاون مكان التصادم والصراع، وتعتبر هنا علاقات العملاء أكثر أهمية من الناحية الإستراتيجية والتسويقية، وذلك لمكانة العميل بالنسبة للمؤسسة وأنشطتها. وتعتبر الحاجات والرغبات والتوقعات للمنافع والمكاسب التي يمكن تحقيقها من هذه العلاقة الموجه والدافع الأساسي نحو بناء تلك العلاقات، حيث تتغير هذه الأخيرة من مرحلة إلى أخرى مشكلة دورة حياة وخلال هذه المراحل تتطور جودة العلاقة لأن هذه الأخيرة تتحدد بمدى قوة الروابط والالتزامات وحجم المزايا والمنافع التي تعطيها هذه العلاقة، ولتحسين هذه الجودة يجب الاهتمام بالاستثمار في العلاقة من خلال مجموعة من السياسات والإجراءات التي تشكل في جوهرها مكونات التسويق بالعلاقات، الذي يهدف دوما لتحسين جودة العلاقة بغية الإستفادة من المزايا الناتجة عنها، كتخفيض التكاليف ورفع حجم التعامل وولاء العملاء وتحقيق التميز والمرونة وغيرها، الأمر الذي يساهم في بناء ميزة تنافسية والمحافظة عليها.

أما الجانب الثاني من الدراسة فيتعلق بالإسقاط الميداني الذي تناول واقع تطبيق التسويق بالعلاقات وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية العربية، حيث اقتصرنا على عينة تتكون من 43 مؤسسة موزعة على عدد من الدول العربية إضافة إلى انتمائها إلى مجموعة من القطاعات، إذ قمنا بتحديد طبيعة بيئة هذه المؤسسات والظروف التسويقية والتنافسية لها، بتناول أهم المزايا والفرص التي تحتويها هذه البيئة والمشجعة على النمو والبقاء، إضافة إلى أهم المخاطر والتهديدات والمشاكل التي تواجه هذه المؤسسات.

كما قمنا بتوضيح أساليب وأدوات وعينة الدراسة، والمنهجية المعتمدة في تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها، إذ قمنا من خلالها بتحليل مضمون الاستبيان الذي يتكون من مجموعة من الأسئلة التي شملت موضوع التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات وجودة العلاقة والميزة التنافسية، كما قمنا بتفريغ وتحليل النتائج المتحصل عليها باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب تمكنا من خلالها قياس قوة المتغيرات باستخدام سلم لكارتر وبعدها قمنا بقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة.

### نتائج الدراسة النظرية:

بناء على الدراسة النظرية التي تناولنا من خلالها تحليل موضوع الميزة التنافسية والتسويق بالعلاقات وعلاقات العملاء، توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعتبر الميزة التنافسية نتاج تفاعل مجموعة من العوامل والسياسات الداخلية والخارجية التي تفضي إلى تحقيق تفوق في إشباع حاجات العملاء وخدمتهم، حيث تلعب الأنشطة التسويقية دورا جوهري في تحقيق وإظهار نتائج وأثار هذا التفاعل، فأى ميزة تنافسية إلا وترتبط بفعالية هذه الأخيرة لأنها تعتبر عنصر أساسي في صناعة القيمة المدركة للعملاء.

- من أجل تكوين ميزة تنافسية والحفاظ عليها يجب على المؤسسات تفعيل وسائل وطرق إستغلال الموارد بشكل يمكنها من إستغلال الفرص التسويقية وتعظيم إشباع حاجات ورغبات العملاء وتحسين خدمتهم بما يؤدي إلى تعزيز علاقتهم بها، كذا ضرورة الحرص على تجديد وتطوير تلك الوسائل والأساليب تبعاً لتغيرات البيئة وخاصة التغيرات في حاجات ورغبات العملاء ومتطلباتهم، وبناء عليه تظهر أن للأنشطة والوظائف التسويقية دور كبير في حياة المؤسسة لميزة تنافسية وتمثل وسائل مهمة لتنميتها وتطويرها، وخاصة إذا كانت تلك الأساليب والأنشطة تتجه نحو تعزيز علاقة المؤسسة بعملائها وتحسين خدمتهم وولائهم لها بناء على تعظيم القيمة المدركة لديهم. وذلك أن الميزة التنافسية ترتبط بشكل أساسي بطريقة التنافس وبكيفية إشباع حاجات ورغبات العملاء والاحتفاظ بهم. وتتحدد من خلال وجهة نظر العملاء وبكيفية تعامل المؤسسة معهم.

- يعتبر التسويق بالعلاقات منهج تسويقي حديث يستهدف دائما بناء وتعزيز علاقة المؤسسة بعملائها وتحسين خدمتهم، مع إعطائها بعد استراتيجي، وهو انعكاس للتطورات والتوجهات المبنية على إعتبار العميل نقطة الارتكاز في النشاط التسويقي للمؤسسة ومحور إهتمام كل أنشطتها ووظائفها.

- يلعب التسويق بالعلاقات أهمية ودور كبير في تعزيز تنافسية المؤسسة ومواجهة مختلف التهديدات والمخاطر التنافسية، وبالتالي إمكانية الدفاع عن المركز التنافسي، ويأتي ذلك إنطلاقا من دوره في تدنية

تكاليف التسويق، ورفع جودة المنتجات وخدمة العملاء، ورفع قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء وتطلعاتهم، إضافة إلى دوره في تعزيز وتنمية العلاقات التي تساهم في تخفيف حدة الصراع والتنافس.

- من خلال ما سبق يتضح أن للتسويق بالعلاقات دور كبير من الناحية التنافسية لكونه يتجه دائما إلى تدعيم وتطوير علاقات العملاء (زيادة قدرة المؤسسات على الاحتفاظ بالعملاء) إضافة إلى انه يجنب المؤسسة الصراعات التنافسية الحادة المتضمنة في مختلف علاقاتها بعناصر بيئتها الداخلية و الخارجية.

- إن اتجاه وطبيعة العلاقات بين المؤسسة وباقي عناصر بيئتها يختلف ويتغير بحسب تغير واختلاف الظروف والعوامل التي تحكم عملية بناء وظهور هذه العلاقات، فقد تتسم هذه العلاقات بالصراع والتنافس بين الأطراف المختلفة من اجل تحقيق المصالح والأهداف المتعارضة والمتناقضة، وقد تتسم بالتعاون والتفاهم في ذلك وهذا ما يبنى عليه منهج التسويق بالعلاقات، حيث تعتبر علاقات العملاء المحور الأساسي ضمن تلك العلاقات، التي تقوم أساسا على الاتصالات الفعالة والثقة.

- تعتبر العلاقات ذات الجودة العالية بمثابة ميزة تنافسية دفاعية تمكن المؤسسة من الحفاظ على مركزها التنافسي وحماية حصتها السوقية، لأنها تساهم وبشكل كبير في الاحتفاظ بالعملاء وتعزيز ولاءهم للمؤسسة.

- للتسويق بالعلاقات دور في رفع جودة العلاقات التي تعتبر في حد ذاتها ميزة تنافسية للمؤسسة، تمكنها من مواجهة التهديدات والدفاع عن مركزها التنافسي، وهذا من خلال توفير متطلباتها التي تمكن من بناء علاقات طويلة الأجل ذات منافع ومكاسب عالية مبنية على المشاركة والتعاون، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف، ورفع الجودة وزيادة تميز المؤسسة ودعم قدرتها على خدمة عملائها والاحتفاظ بهم لأطول مدة ممكنة صانعا بذلك ميزة تنافسية قوية.

ويتضح من ذلك أن مكونات التسويق بالعلاقات تعتبر متطلبات أساسية لتحسين جودة العلاقة والتي تمثل الهدف الأساسي له، كما أن نواتج هذه الجودة تعتبر من مزايا وغايات التسويق بالعلاقات والتي تمثل أهم أبعاد ومصادر المزايا التنافسية. وعليه يكون التسويق بالعلاقات منهج مهم في تحقيق الميزة التنافسية المستندة على جودة العلاقات، وفي الوقت نفسه تعتبر الميزة التنافسية وسيلة مهمة لبناء علاقات العملاء وتنميتها وتعزيزها.

### نتائج الدراسة الميدانية:

بناء على الدراسة الميدانية التي قمنا بها حول مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العربية توصلنا إلى النتائج التالية:

- يمكن للمؤسسات الاقتصادية العربية مواجهة مختلف المخاطر والتحديات البيئية بناء على تطبيق مناهج وأساليب تسويق حديثة وفعالة تناسب خصائص وطبيعة الظروف والتغيرات البيئية، وخاصة تلك القائمة على الاهتمام بالعملاء ودعم ولاءهم وعلاقتهم بالمؤسسة، حيث أثبتت الدراسة فعالية وأهمية تلك الأساليب وخاصة في دعم الميزة التنافسية.

- إن لجودة العلاقة دور كبير في تحقيق مصالح المؤسسة والعملاء على حد سواء، ويظهر ذلك من خلال أنها تساهم في رفع متوسط حجم تعامل العميل الواحد مع المؤسسة، وتخفيض مستوى تكلفة خدمة العميل، ما يؤدي بالضرورة إلى رفع ربحية المؤسسة الناتجة عن العميل الواحد، كما تساهم في زيادة معرفة المؤسسة بعملائها، التي تعطيها القدرة على تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها، وتساهم أيضا في تحسين صورتها وسمعتها لدى عملائها إلى درجة تشكيل انطباع لدى العملاء بأنها الأكثر تميزا وتفوقا والأكثر كفاءة في تلبية حاجاتهم ورغباتهم بالمقارنة مع المنافسين، ما يؤدي إلى رفع درجة ولاءهم لها، وهذه الإيجابيات على مصالح المؤسسة كان لها أثر على مصالح العملاء من خلال زيادة تخصص وتميز المؤسسة في خدمة العملاء، وقدرتها على تحقيق توقعاتهم ورغباتهم، إضافة إلى رفع قدرتها على الوفاء بوعودها والتزاماتها مع العملاء، وزيادة سرعة الاستجابة لرغباتهم، وتفادي مخاطر وأعباء البحث وبناء علاقات جديدة في كل مرة، ما يؤدي إلى زيادة في حجم المزايا والمنافع المكتسبة من طرف العميل.

- هناك علاقة ارتباط قوية بين الاتجاه نحو تطبيق التسويق الداخلي والاتجاه نحو تطبيق التسويق بالعلاقات، أي أن هناك علاقة بين حجم وطبيعة الجهود التي تبذلها المؤسسات في سبيل إرضاء العميل الداخلي وتنمية قدراته ومهاراته، وحجم وطبيعة الجهود المبذولة في سبيل تطوير وتعزيز علاقة المؤسسة بالعملاء، وخاصة في إطار التركيز على الموظفين الأكثر اتصالا بالعملاء.

- كما نلمس أيضا أن هناك ارتباط قوي بين التسويق بالعلاقات وجودة العلاقة، وهذا يعني أن المؤسسات التي تتبنى سياسات وأساليب معينة في إطار التسويق بالعلاقات، سوف يكون بمثابة جهود استثمارية تأتي عوائدها على تحسين جودة العلاقة.

- كما أن هناك أيضا علاقة ارتباط قوية بين جودة العلاقة والميزة التنافسية، وهذا ما يعني أن المؤسسات التي تستثمر في بناء وتنمية علاقاتها بالعملاء سوف ينعكس إيجابا على تعزيز وتنمية المزايا التنافسية، مما

يجعلها أكثر قدرة على مواجهة المخاطر والتهديدات التنافسية. أي يشكل لها ذلك ميزة تنافسية دفاعية تعطيها القدرة على الاحتفاظ بالعملاء.

- كما لاحظنا أن للميزة التنافسية مزايا وآثار ايجابية قوية على مصالح وأداء المؤسسات، ويظهر ذلك من خلال دورها في زيادة الحصة السوقية والمحافظة عليها، ودعم المركز التنافسي للمؤسسة، وتحسين سمعة المؤسسة وشهرتها، والمساهمة في تحسين معدل نمو الأرباح وحجم المؤسسة، إضافة إلى مساهمتها في تحقيق الاستقرار التنظيمي. وهذا ما يدل على أن للميزة التنافسية أهمية ودور كبير في بقاء المؤسسة ونموها.

- في الأخير وجدنا أن هناك علاقة ارتباط قوية بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية، مما يدل على أن للتسويق بالعلاقات أهمية كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا من خلال دعمه ومساهمته في تعزيز وتنمية جودة العلاقة التي تعتبر في ذاتها ميزة تنافسية للمؤسسة، إضافة إلى دوره في زيادة قدرة المؤسسة على تمييز منتجاتها وتحسين جودتها وإعطائها قدرة عالية على التجديد والتطوير والتكيف مع مختلف التغيرات التسويقية، كما يساهم وبشكل كبير في تدنية تكاليف التسويق خاصة بالنسبة للتكاليف المتعلقة بجذب عملاء جدد.

من خلال ما سبق يتضح أن للتسويق بالعلاقات أهمية كبيرة في تدعيم وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، من منطلق انه يركز على دعم وتحسين جودة علاقات العملاء، مما يكسبها مزايا دفاعية قوية، وبالتالي فالتسويق بالعلاقات خيار تسويقي مهم للمؤسسات الاقتصادية العربية في ظل زيادة حدة المخاطر التنافسية وخاصة الأجنبية منها.

### إختبار الفرضيات:

على ضوء النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة النظرية والميدانية لأهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، سنعمل على اختبار فرضيات البحث على النحو التالي:

- تنص الفرضية الأولى على اعتبار أن الخيارات التسويقية المناسبة والفعالة أساس مواجهة التحديات التنافسية. فبناء على النتائج المتوصل إليها نلاحظ أن للأنشطة التسويقية دور كبير في مواجهة التحديات التسويقية والبيئية التي تواجه المؤسسات، إلا أن هذا الدور يجب أن يدعم بأنشطة أخرى وعلى رأسها الأنشطة المتعلقة بالسياسات الداخلية للمؤسسة والهادفة إلى تعزيز علاقة المؤسسة بالعميل الداخلي.

- تنص الفرضية الثانية على أن بناء ميزة تنافسية يكون بتركيز وتوجيه الأنشطة التسويقية نحو خدمة وإرضاء العميل. وذلك أن التميز يتحدد بشكل أساسي من خلال وجهة نظر العميل، الذي يصدر حكمه اتجاه المؤسسة وأنشطتها بناء على حجم المنافع والمزايا التي يتحصل عليها من جراء تعامله معها، إلى جانب

ذلك لا بد من أخذ بعين الاعتبار أثر بعض المتغيرات التسويقية الأخرى كأهداف المؤسسة وقدراتها ودرجة وطبيعة المنافسة والنظام القانوني وطبيعة المجتمع والسوق.

- تنص الفرضية الثالثة على أن جودة العلاقة العالية تعتبر ميزة تنافسية. فمن خلال الدراسة النظرية والميدانية أثبتنا أن لجودة العلاقة أهمية كبيرة في تحقيق التميز للمؤسسة، إذ تمنحها قدرة عالية على الاحتفاظ بالعملاء وبالتالي تكون في مأمن من التهديدات والتطورات التنافسية. كما تعتبر الميزة التنافسية طريقة مهمة لبناء ودعم علاقات العملاء.

- تنص الفرضية الرابعة على أن للتسويق بالعلاقات أهمية كبيرة في الحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة. وهذا بالنظر إلى تركيزه على بناء وتطوير علاقات المؤسسة مع العملاء، ما يساهم في الحفاظ على الحصة السوقية وتنميتها.

- تنص الفرضية الخامسة على أن للتسويق بالعلاقات أهمية كبيرة في الاحتفاظ بالعملاء وتعزيز ولاءهم للمؤسسة. وهذا انطلاقاً من الاستثمار في علاقات العملاء، حيث أنه كلما زادت حجم ونوع تلك الاستثمارات زادت قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعملاء.

- تنص الفرضية السادسة على أن التسويق بالعلاقات يكون أكثر فعالية في دعم الميزة التنافسية، إذا ركز على الاستثمار في علاقات العملاء بشكل أساسي. وهذا باعتبار أن الجودة العالية لعلاقات العملاء تعتبر ميزة تنافسية، وبالتالي يجب أن توجه جهود التسويق بالعلاقات نحو تعزيز وتنمية العلاقات، وإلى جانب ذلك يمكن لهذا المنهج أن يساهم في تحقيق المزايا التنافسية من خلال تدني التكاليف وتحقيق التميز في المنتجات وزيادة القدرة على الإبداع والابتكار.

- تنص الفرضية السابعة على أن المؤسسات العربية تواجه إشكالية ضعف فعالية الأنشطة التسويقية. فبناءً على الدراسة التحليلية في هذا الإطار لاحظنا أنه هناك مشاكل ومعوقات تواجه هذه المؤسسات، تنبع أساساً من ضعف الأنشطة التسويقية وتدني كفاءتها، وإلى جانب ذلك تعاني هذه المؤسسات من نقص الكفاءات البشرية والإمكانيات المادية والموارد، إضافة إلى مشاكل متعلقة بالبيئة الخارجية.

- تنص الفرضية الثامنة على أن للأنشطة التسويقية أهمية كبيرة في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية العربية. فلكون هذه المؤسسات تعاني من ضعف الأنشطة التسويقية فهي بحاجة إلى اعتماد أساليب وتقنيات تسويقية حديثة تتناسب مع خصائص البيئة العربية وثقافة المستهلك العربي.

- تنص الفرضية التاسعة على أن التسويق بالعلاقات يعتبر خيار مناسب للمؤسسات الاقتصادية العربية من أجل تحقيق ميزة تنافسية مبنية على علاقات العملاء. بناءً على نتائج الدراسة الميدانية اتضح أن التسويق بالعلاقات له أهمية كبيرة في تدعيم تنافسية المؤسسات الاقتصادية العربية، وخاصة أن التهديدات والمخاطر

الناجمة عن المؤسسات الأجنبية في تزايد مستمر مما يحتم عليها تعزيز علاقاتها مع العملاء والتركيز على خدمة فئات معينة تستطيع التميز والتفوق في خدمتها. بناء على اختبار الفرضيات يتضح أن للتسويق بالعلاقات أهمية كبيرة في تحقيق وتوليد ميزة تنافسية انطلاقاً من قوة مساهمته في بناء ودعم علاقات العملاء، كما له دور كبير في تطوير وتعزيز الميزة التنافسية والمحافظة عليها إنطلاقاً من قوة مساهمته في تطوير وتنمية تلك العلاقات.

### التوصيات والاقتراحات

على ضوء الدراسة التي قمنا بها والنتائج المتحصل عليها نقترح التوصيات التالية والتي يمكن أن تساهم في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات وتوفر لها مقومات البقاء والنمو:

- ضرورة التجديد والتطوير للمؤسسات الاقتصادية العربية في جميع المجالات مع التركيز على الجانب التسويقي، وذلك من اجل التكيف ومواجهة التهديدات والمخاطر البيئية.
- إصلاح البيئة الاقتصادية العربية وخاصة القضاء على ثقافة السوق السوداء والميل نحو المنتجات الأجنبية وهذا بالتعاون بين المؤسسات والحكومات العربية ووسائل الإعلام.
- إنشاء مؤسسات ومنظمات رسمية تهتم بجمع البيانات حول المؤسسات الاقتصادية العربية بشكل عام، ودراسة بيئتها التسويقية والمشاكل التنظيمية والتسويقية التي تواجهها واقتراح الحلول لذلك.
- إنشاء مكاتب ومراكز خبرة تختص في تقديم الدراسات والاستشارات التسويقية للمؤسسات الاقتصادية العربية.
- تبني مناهج تسويقية تركز بالدرجة الأولى على خدمة العملاء ودعم علاقتهم بالمؤسسة.
- الارتكاز في عملية التنافس على العلاقات بين المؤسسات ومختلف عناصر البيئة بما يضمن تخفيف حدة الصراع والتنافس وتحقيق مصالح الأطراف بفعالية.
- التركيز أكثر على علاقات العملاء في التعامل مع المحيط الخارجي، مع ضرورة العمل على تنميتها وتطويرها باستمرار.
- ضرورة تنمية وتحسين علاقة المؤسسة مع العميل الداخلي من خلال التسويق الداخلي المعتمد على أساليب وتقنيات تساهم في رفع مستوى رضاه وولائه للمؤسسة وتنمية قدراته ومهاراته.
- ضرورة اكتساب ميزة تنافسية تقوم على أساس علاقات العملاء.

### آفاق الدراسة:

بناء على دراستنا لموضوع أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، تبين لنا أن هناك بعض

الإشكاليات التي يمكن أن تكون مواضيع لبحوث وهي على النحو الآتي:

- قياس مدى إدراك مدراء المؤسسات الاقتصادية العربية لأهمية علاقات العملاء
- دراسة مقارنة لفعالية تطبيق التسويق بالعلاقات بين مختلف أنواع المؤسسات
- أهمية التسويق بالعلاقات في دعم القيمة المدركة للعملاء
- أهمية التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية
- علاقة الولاء التنظيمي بولاء العملاء
- أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية.



المراجع

أولاً: المراجع العربية:

I. الكتب:

1. ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية، الشركة العربية للنشر والتوزيع القاهرة، 1999
2. أحمد إبراهيم غنيم، أساسيات إدارة التسويق الحديث، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة السعودية، الطبعة الأولى 2006
3. أحمد حسين علي حسين، مقدمة في محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003
4. احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003
5. أحمد محمد المصري، الإدارة والمدير العصري، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2001
6. أحمد محمد موسى، العلاقات العامة من المنظور الاجتماعي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2007.
7. أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة العلاقات العامة، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر والتوزيع، 2006
8. البخشونجي حمدي عبد الحارث، العلاقات العامة في الدول النامية- المكتبة الجامعية الإسكندرية مصر، 2000
9. البرواري نزار عبد الحميد، البرزنجي أحمد، استراتيجيات التسويق المفاهيم والأسس والوظائف، دار وائل للنشر عمان، الطبعة الأولى 2004
10. الوقيان عادل عبد الله، أساسيات التسويق الحديث، شركة الكتاب، مطبعة النظائر الكويت، 2002
11. بشير العلاق، التسويق في عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2006.
12. بشير عباس العلاق، علي محمد رابعة، الترويج والإعلان (مدخل متكامل)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان ، 1998
13. بيتر فكس، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، عبقرية التسويق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى 2008.

14. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال ( نظريات ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005
15. ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2006
16. ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية 2008.
17. جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، محاسبة التكاليف المعيارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، 1998
18. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
19. جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة)، الدار الجامعية، الإسكندرية
20. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002
21. جيمس سي كراج، روبرت ام جرانت، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار فاروق للنشر والتوزيع، 2002.
22. جيهان عبد المنعم، العلاقة بين المشتري و المورد، دار الكتب المصرية القاهرة، 2006
23. حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلاق، إيهاب علي القرم، الأسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2007
24. حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث، مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009
25. حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلاق، إيهاب علي القرم، الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007
26. خالد القضاة، التقنيات الحديثة وانعكاساتها الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والبيئية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 1997

27. ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2004.
28. زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم تسويقية حديثة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2009
29. زكاريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الطبعة الأولى 2008
30. زياد رمضان، الإدارة المالية في الشركات المساهمة، دار الصفاء عمان، 1998
31. زياد محمد الشرمان، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى 2001
32. ستيفن موريس، ترجمة: خالد العامري، إدارة المنتج، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية 2003.
33. سعاد جبر سعيد، سيكولوجية الاتصال الجماهيري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى 2008
34. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2001
35. صالح بن سليمان الرشيد، ماهية التميز في الأداء وكيفية تحقيقه في منظمات الأعمال، الدمام جامعة الملك فيصل السعودية، 2004.
36. صالح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية "أسس مفاهيم ومراسلات الأعمال" دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2007
37. صالح خليل أبو إصبع، الاتصال الجماهيري، الطبعة الأولى، عمان، 1999
38. صديق محمد عفيفي، تسويق البترول، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، الطبعة التاسعة 2003
39. صلاح الدين شروخ، مدخل في علم الاجتماع، دار العلوم للنشر والتوزيع الجزائر، 2005
40. صلاح الدين محمد، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية، 2001
41. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ( الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2005

42. طلال عبود، حسين علي، الدراسات التسويقية ونظم المعلومات التسويقية، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى 1999.
43. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية.
44. عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة بغداد، الطبعة الثانية 2006.
45. عبد الله فرغلي، علي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2007.
46. علاء عباس علي، ولاء المستهلك – كيفية تحقيقه والحفاظ عليه- الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
47. علي السلمي، إدارة التميز ( نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة، 2002.
48. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب القاهرة، سنة النشر، 2001.
49. علي الشراوي، إدارة النشاط الإنتاجي مدخل التحليل الكمي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
50. عمر وصفة، قحطان بدر العبدلي، محمد راشد الغدير، مبادئ التسويق، دار زهران، الأردن، 1996.
51. عمرو عبد الرحمن توفيق، إدارة علاقات العملاء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2007.
52. غنية قري، نظرية الالتزام، دار قرطبة للنشر والتوزيع الجزائر، الطبعة الأولى 2007.
53. فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، بيروت، 2004.
54. فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر والتوزيع القاهرة، الطبعة الأولى 1999.
55. فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008.
56. فريد كورتل، الاتصال التسويقي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2010.
57. فيليب كوتلر، جاري ارمستروذج- أساسيات التسويق تعريب على سرور إبراهيم سرور، دار المريخ السعودية، الكتاب الأول 2007.

58. فليب كوتلر، وآخرون، ترجمة: مازن نفاع، التسويق ( أساليب التسويق الرئيسية)، الجزء الثالث، دار عملاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، سوريا، الطبعة الأولى 2002.
59. فليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير، الطبعة الثانية، 2002.
60. كاظم محمود خيضر، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة، الطبعة الأولى 2002
61. كوجان بيدج، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، التسويق من خلال علاقتك بالعملاء، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى 2003
62. لويد دو بينز، كلير كراوفورد ماسون، ترجمة: حسين عبد الواحد، إدارة الجودة (التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج)، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، الطبعة الأولى 1997
63. مالكوم مالكدونالد، ديانا وودبيرن، الترجمة: خالد العامري، إدارة كبار العملاء، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية مصر، الطبعة الثانية 2008
64. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى 2006
65. مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة (من المستهلك إلى المستهلك)، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن 2004
66. محسن أحمد الخضيرى، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية القاهرة، الطبعة الأولى 2001
67. محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة ( مفاهيم وممارسات)، دار زهران للنشر والتوزيع عمان الأردن، الطبعة الرابعة 2008.
68. محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك - مدخل استراتيجي - دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة 2004.
69. محمد إسماعيل، محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، القاهرة، كلية التجارة، المكتب العربي الحديث، 1989
70. محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2007
71. محمد توفيق ماضي، الأساليب الكمية في مجال إدارة الإنتاج والعمليات، المكتب العربي الحديث القاهرة، 1989

72. محمد توفيق ماضي، الأساليب الكمية في مجال الإدارة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999
73. محمد صالح الحناوي، وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001
74. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى 2008
75. محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق (مدخل إستراتيجي)، الدار الجامعية الإسكندرية، 2011/2010
76. محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق مدخل معاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008
77. محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
78. محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2007
79. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996
80. محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، 2007
81. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2008.
82. مزيان محمد، العقد النفسي "نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات" - دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2003.
83. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992
84. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002
85. مونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم، الدار الجامعية، 1999
86. منى شفيق، التسويق بالعلاقات - بحوث ودراسات - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 2005، 413
87. منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2007.

88. ناصر خليل، التجارة والتسويق الإلكتروني، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2009.
89. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
90. نصيب رجم، دراسة السوق، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة الجزائر، 2004.
91. نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكار، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003
92. يونس طارق شريف، الطعامنة محمد، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003

## II. الأطروحات والرسائل:

1. بن نافلة قدور، مكانة بحوث التسويق الدولي في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية (بالتطبيق على عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008.
2. بوشناق عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها، تنميتها، وتطويرها)، رسالة ماجستير، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002
3. بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2006
4. جيهان عبد المنعم رجب، نموذج مقترح لهيكل العلاقة بين المشتري، المورد في السوق الصناعية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 2003.
5. زغدار أحمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت - أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005.



6. سعد محمد نعيم ياسين، أبعاد إستراتيجية التسويق بالعلاقات وأثرها على الأداء التسويقي لشركات التأمين الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسويق، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، 2006
7. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003
8. صالح عمرو كرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون "دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، 2006
9. عاطف صبحي أحمد حسين، العوامل المؤثرة في زيادة ولاء الزبائن لدى مزودي خدمة الهاتف النقال في الأردن، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا جامعة الأردن، 2006.
10. عبد القادر برانيس، التسويق في المؤسسات الخدمات العمومية - دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006.
11. عبير جاسم محمد القطان، تقويم اثر التسويق بالعلاقات على ولاء طالبي خدمات النقل الجوي- دراسة تطبيقية على مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس مصر، 2002
12. علي عادل الوزني، متطلبات جودة العلاقة ونواتجها بين شركات ووسطاء التأمين في الأردن في ضوء مفهوم التسويق بالعلاقات، أطروحة دكتوراه في فلسفة التسويق، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، 2009

13. علي فلاق الزغبى، الآفاق المستقبلية لاستراتيجيات التسويق المحلي والدولي في شركات القطاع الخاص الأردني "دراسة ميدانية تحليلية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، 2006
14. فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية - حالة المؤسسات الجزائرية - أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2006.
15. قلش عبد الله، التدريب كدعامة للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة ملبنة عريب خلال الفترة 2000-2005 - رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2006/2007.
16. كرم عبد الله محمد عبد الحميد العبسي، أثر تسويق العلاقات مع عملاء الائتمان في البنوك على درجة رضائهم، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2012.
17. معتصم عقاب عبد القادر مسعود، إستخدام مفهوم التسويق بالعلاقات بالاستناد إلى عنصري القيمة والرضا للزبائن في شركات التامين في الأردن وفلسطين "دراسة مقارنة"، أطروحة دكتوراه في التسويق، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005
18. منصور ناصر الرجبي، نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية للمصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية - أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2010
19. مومي أحمد، الطرق الإحصائية لمراقبة وتحليل جودة المنتج الصناعي (حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية)، مذكرة التخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي معسكر، 1999/2000

20. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2002/2003
21. نريمان محمد عمار، نموذج مقترح لأثر الاستراتيجيات التسويقية على قيمة العميل بالتطبيق على عملاء شركات الطيران في مصر، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 2008
22. نفين سعيد بيومي عيسوي، نموذج مقترح لدور التسويق التفاعلي في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات بالتطبيق على مجال التعلم عن بعد، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس مصر، 2010.
23. نهلة نهاد الناظر، أثر التسويق بالعلاقات ودوافع التعامل على ولاء العملاء للمنظمة " دراسة تطبيقية على عينة من عملاء المصارف التجارية الأردنية في مدينة عمان"، رسالة قدمت ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
24. نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسايرة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990، 2000)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005

### III. بحوث ومقالات:

1. أسعد حماد موسى أبو رمان، فاعلية إستراتيجية التسويق بالعلاقات في بناء الولاء للزبائن في المنظمات الفندقية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العشرون العدد الرابع 2005
2. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004.
3. العيسوي إبراهيم، دور الدولة والتعاون العربي في رفع القدرة التنافسية، مجلة المستقبل العربي، مركز الدراسات الوحدة العربية، عدد 254، بتاريخ 2000/4

4. الملحم صالح عبد الله، دور التسويق بالعلاقات في القطاعات البنكية وعوائق تطبيقها: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإداري العدد 110، 2007
5. إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني حول: التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة 8،6 أكتوبر 2003
6. حسن إلهام فخري أحمد، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي: الفرص والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدوحة 2003.
7. خليل سيد محمد الحساني ، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 09،08/03/2005.
8. درمان سليمان صادق، التسويق بالعلاقات: رؤية تكاملية في الفلسفة والمفاهيم والأسس، مطبوعة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة دهبوك، 2008
9. سمالي يحييه، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004.
10. صالح بن عبد الله الملحم، دور التسويق بالعلاقات في القطاعات البنكية وعوائد تطبيقها (دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية)، مجلة الإداري العدد 110، سبتمبر 2007
11. عبود نجم.ن، الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية، أخبار الإدارة، نشرة فصلية، العدد 28، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سبتمبر 1999
12. فلاح سعيد جبير، انعكاسات العولمة وتحرير التجارة على الصناعات العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2001
13. كمال دمدوم، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تامين عوامل الإنتاج"، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 02، دار الخلدونية، مركز البحوث والدراسات ، الجزائر، 2002
14. محمد فرحي، محددات الأداء المتميز بين الحكومات والأسواق، المؤتمر العلمي الدولي ورقلة حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 09،08/03/2005
15. نعيم حافظ أبو جمعة، " التسويق الإبتكاري " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2003

16. نوري منير، دور المعرفة في اكتساب المزايا التنافسية للبلدان العربية في العصر الرقمي، الملتقى العلمي الدولي حول الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005/11/12، 13.
17. وديع محمد عدنان، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس 21/19 جوان 2001.
18. ياسر محمد زكي، إستراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006

### ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Adams, bruce, customer relationship management uncovers revenue from loyal guests, hotel & motel management, vol 216 issue 2001
2. Ballantyne, d, the strengths and weakness of internal marketing, London, 2000
3. baron, harris, services marketing, 2 ed printed and bound in gret Britain by antony rowe ltd, chippenham; Wiltshire, 2003.
4. Berry l, service marketing in different, text cases and reading prentice hall new jersey, 1984
5. Blois, keith, the oxford textbook of marketing, oxford university press, newyork, 2000,
6. Botham, bon and bob dows, industrial clusters, scotland's route to economic success
7. Brodie, r.j, towards a paradigm shift in marketing : an examination of current marketing practices, journal of marketing management 13, 1997
8. Buttle Francis, Relationship Marketing: Theory and Practice, Sage Publications, London, 1996
9. chaffey dave, et al, internet marketing : strategy, implementation, practice, pearson education limited, England, 2000
10. Charron, J.L et Separi, S, organisation et gestion de l'entreprise : manuel et application, DUNOD, Paris, 1998
11. constantine van hoffman, les principes de base de la veille concurrentielle, 2002, pressma presse
12. Corsby Lawrance. Kenneth R. Evans, and Cowels Debora, Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective, Journal of Marketing, 65 (4), 1990
13. dant, R.P, Evans, k.R., Grewal, d. & palmatier, factors influencing the effectiveness of relationship marketing : ameta-analysis. Journal of marketing, 2005

14. Doschultz, learn to differentiate crm's two faces- marketing news, November 20, 2000
15. Dowling grahame, customer relationship management, california management review, vol44 no 3, 2002
16. dwyer r.r, schorr.p.h, developing buyer seller relationship, journal of marketing, vol 51,1987
17. dwyer, f.r, customer lifetime valuation to support marketing decision making, journal of direct marketing11, 1997
18. Egan John, Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing, Financial Times Prentice Hall, 2002
19. Forman, s.k and money a.h, internal marketing : concepts, measurement and application, journal marketing management, vol 11 n8, 1995
20. Fournier susan , dobscha, and glen mick david, preventing the premature death of relationship marketing, harvard business review, 76 january 1998
21. Gronroos, c, relationship marketing strategies and tactical implications- management decisions 34, 1996
22. Gummesson.e, internal marketing in the light of relationship marketing and network organization, directions for management n.y 2000
23. Halinen, Aino, -Relationship Marketing in Professional Services: A Study of Agency, Client Dynamics in the Advertising Sector, Routledge New Fetter Lane, London, 1997
24. harker, michael john, relationship marketing defined : an examination of current relationship marketing definition, marketing intelligence and planning- no: 17, 1999.
25. hutt, speh, business marketing management, 8ed south western M Thomason, 2004.
26. J.P. NEUVILLE, « la Qualité en question»- revue française de gestion, MARS,AVRIL,MAI- 1996
27. Jean Jacques Lambin, «le marketing stratégique », 2 édition, Paris,1993
28. joel evan and barry, marketing- n.y. macmillan publishing co, 1982
29. Johnson D. Michael, Selnes, Fred -Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships, Journal of Marketing, 68 (April ), 2004
30. kasper hands , heisingen piet , gabbott mark- services marketing management, (2<sup>nd</sup> ed) england: john wily and sons ltd, 2006
31. kotler phillip, keller kevin lane, dubois bernard, manceau delphine- marketing management, 12<sup>eme</sup> edition, pearson education paris 2006
32. kotler, bowen, makens, marketing for hospitality and tourism, second edition, prentice hall international Ic , new jersey.1999.
33. levitt, marketing myopia, harvard business review, july, august 1960
34. Lewicki R. J., McAllister D. J., Bies, D. J, Trust and distrust: New relationships and realities, Academy of Management Review, 23, 1998
35. M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993.
36. maikai porter, lavantage concurrentiel, dunond, paris, 2000

37. Mattson, Lars-Gunnar, Relationship marketing and the market as a network approach: a comparative analysis of two evolving streams of research, *Journal of Marketing Management*, no:13, 1997
38. McCall, G. J., *The Social Organization of Relationships*, Aldine Publishing Company, Chicago, 1970
39. Morgan, J. Hunt, The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 1994
40. Morville, Peter, Relationship marketing: competitive advantage for B2C, *Knowledge World Magazine* v7 issue1, 1998
41. Never, Siater, The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, October 1990
42. P. CASPAR et C. AFRIAT, *L'investissement intellectuel: essai sur l'économie de l'immatériel*, ed. ECONOMICA, 1988
43. Payne, Christopher, Clark, Peck- Relationship marketing for competitive advantage: winning and keeping customers, Boston Butterworth Heinemann, USA
44. Pelton, Lou E., *Marketing Channels: A Relationship Management Approach*, McGraw Hill Higher Education, Boston, 2002
45. Plinke, W., *Customer Integration*, Wiesbaden, Gabler, 1996
46. Pressey, Mathews, Barriers to relationship marketing in consumer retailing, *Journal of Services Marketing*- vol.14, no.1
47. Sheth Jagdish N. Sisodia Rajendra S., Revisiting Marketing's Lawlike Generalizations- *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (1), 1999
48. Shostack, G.L., Breaking free from product marketing, *Journal of Marketing* vol 42, July 1977
49. Stauss, B., Retention effects of US insurance rates drops, *Wall Street Journal*, Eastern Edition, vol 243 issue 112
50. Tadajwski Mark , Competition Cooperation and Open Price Associations: Relationship Marketing & Arthur Jerome Eddy (1859-1920), *Journal of Historic Research in Marketing*, 1 (1), 2009
51. Tony Mc. Adams, *Law Business and Society*, second edition, Irwin Inc, Boston, 1994
52. Varey, Richard, *Relationship Marketing: Dialogue and Network in the E-commerce Era*, Chichester John Wiley and Sons Ltd, UK.
53. Venzin, M., G. Von Krogh, J. Roos, *Future Research into Knowledge Management*, in G. Von Krogh, J. Roos, D. Kleine, *Knowing in Firms*, London, Sage, 1998
54. Y. Chirouze , *Le marketing stratégique : stratégie, segmentation, positionnement, marketing mix, et politique d'offre*, Ellipses- Paris, 1995
55. Zeithaml A. Valarie Binter, J. Mary, Gremler, D. Dwayne, *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 4th Edition, McGraw, Hill International Edition, 2004

ثالثاً: مواقع على الانترنت:

1. التقرير الاقتصادي العربي الموحد 2010، صندوق النقد العربي، [www.amf.org.ae](http://www.amf.org.ae)
2. التقرير الاقتصادي العربي الموحد 2012، صندوق النقد العربي، [www.amf.org.ae](http://www.amf.org.ae)
3. المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الواردات، التقرير السنوي 2010، [www.dhaman.org](http://www.dhaman.org)
4. تقرير التنافسية العربية 2012، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، [www.arab-api.org](http://www.arab-api.org)
5. عرب يونس، العالم الإلكتروني موقع على الانترنت: [www.arablaw.org](http://www.arablaw.org)
6. كثافة المنافسة المحلية، مناخ الأعمال، الإحصاءات العربية، برنامج إدارة الحكم في الدول العربية، [www.pogar.org](http://www.pogar.org)
7. مؤتمر القمة العالمي لمجتمع المعلومات، تقرير الأمانة التنفيذية للمؤتمر، تقرير مرحلة جنيف 10، 12، ديسمبر 2003. [www.itu.int](http://www.itu.int)
8. تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2008، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، [www.arabfund.org](http://www.arabfund.org)



الملاحق

جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

## إستبيان حول

الموضوع: أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية

بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية

تحية طيبة وبعد،،،

حضرة السيد المدير المحترم

بغرض دراسة وتحليل دور وأهمية التسويق بالعلاقات في دعم وتحقيق الميزة التنافسية، وتحديد مدى إستعداد المؤسسات الاقتصادية العربية لتطبيق هذا المنهج ومدى تقدمها في ذلك، وكذا قياس إهتمامها بخدمة عملائها وتلبية حاجاتهم، قمنا بإعداد إستقصاء يتضمن مجموعة من الأسئلة.

حيث نعهد بكم الإهتمام والاستعداد لدعم وخدمة الأبحاث العلمية فإننا نأمل من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة عن الأسئلة الواردة في هذا الإستبيان.

ونحيطكم علما أن نتائج هذه الدراسة لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في دعم البحث العلمي.

الباحث:

عبد الله قلش

## أولاً: البيانات العامة:

الرجاء الإجابة عن الأسئلة الخاصة بتعريف وتقديم مؤسستكم:

1. إسم المؤسسة: .....
2. الموقع الرئيسي لنشاط المؤسسة: .....
3. تقدم مؤسستكم منتجات أو خدمات في المجال التالي: ( ضع علامة x في الخانة المناسبة)
 

<input type="checkbox"/> خدمات مصرفية	<input type="checkbox"/> خدمات صحية	<input type="checkbox"/> سلع صناعية	<input type="checkbox"/> سلع إستهلاكية
<input type="checkbox"/> خدمات التأمين	<input type="checkbox"/> خدمات سياحية	<input type="checkbox"/> خدمات التعليم	

 أخرى: .....
4. تعتمد مؤسستكم في تقديم نشاطها على: ( ضع علامة x في الخانة المناسبة أو أكثر)
 

<input type="checkbox"/> الوكلاء المعتمدين	<input type="checkbox"/> نقاط البيع	<input type="checkbox"/> الوسطاء والموزعين
--	-------------------------------------	--

 أخرى: .....
5. عدد سنوات خبرة المؤسسة: (ضع علامة x في الخانة المناسبة)
 

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
.....	.....	.....	.....
6. تدرج مؤسستكم وفق الحجم ضمن: ( ضع علامة x في الخانة المناسبة)
 

<input type="checkbox"/> المؤسسات الصغيرة	<input type="checkbox"/> المؤسسات المتوسطة	<input type="checkbox"/> المؤسسات الكبيرة
---	--	---
7. إذا كانت مؤسستكم تملك فروع لها في دول خارج بلدكم حدد عدد هذه الدول:
  - عدد الدول العربية التي تتواجد بها فروع المؤسسة: .....
  - عدد الدول الأجنبية التي تتواجد بها فروع المؤسسة: .....
8. تقدم مؤسستكم منتجاتها خارج بلد نشاطكم إلى:
  - دول المشرق العربي
  - دول المغرب العربي
  - دول أجنبية

ثانيا: التسويق الداخلي للمؤسسة:

أ. تهمم مؤسستكم بالعناصر التالية إهتماما متفاوتا في إطار سياساتها اتجاه الموظفين، يرجى من حضرتكم تحديد درجة أهمية كل عنصر من العناصر المذكورة أدناه بوضع إشارة ( X ) في الخانة التي تناسب توجه مؤسستكم:

الرقم	العبارة	غير مهم تماما	غير مهم	وسط	مهم	مهم جدا
1	حرص المؤسسة على تعيين واختيار أفراد أكفاء لشغل وظائف ذات اتصال مباشر بالعملاء					
2	إيجاد نظام متكامل وفعال لإدارة الموارد البشرية في مؤسستكم بما يكفل تنمية وتطوير مهارات وقدرات واتجاهات العاملين.					
3	توفير نظام اتصال تفاعلي بين الإدارة والموظفين					
4	تقديم الحوافز والمكافآت للموظفين بغرض تشجيعهم على التميز والتفوق في خدمة العملاء					
5	القيام بدورات وحملات تحسيسية للموظفين حول أهمية خدمة العملاء وإرضائهم					
6	توفير نظام إتصال داخلي في المؤسسة يسهل عملية تدفق المعلومات التسويقية للعاملين لتأدية واجباتهم التسويقية.					
7	تشرك مؤسستكم الموظفين في إعداد وتطوير الخطط التسويقية					
8	تدعم وتشجع المؤسسة العلاقة بين الموظفين والعملاء					

ب. تولى مؤسستكم أهمية عند اختيارها لرجال التسويق الأكثر اتصالا بالعملاء للمعايير التالية: (رتب من 1 إلى 6 معايير الاختيار هذه حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسة)

	الذكاء
	مهارات التفاوض والإقناع
	القدرة على التخاطب والتواصل
	اللباقة والدعابة
	المؤهل العلمي والعملية
	ملامح الجسم والمظهر الخارجي

صفات أخرى (أذكر): .....

## ثالثا: التسويق الخارجي:

أ. تهمم مؤسستكم بالعناصر التالية إهتماما متفاوتا في إطار سياساتها إتجاه العملاء، يرجى من حضرتكم تحديد درجة أهمية كل عنصر من العناصر المذكورة أدناه بوضع إشارة ( X ) في الخانة التي تناسب توجه مؤسستكم:

الرقم	العبرة	غير مهم تماما	غير مهم	وسط	مهم	مهم جدا
1	تقسيم العملاء إلى مجموعات متجانسة ومتشابهة					
2	دراسة العملاء ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم					
3	التركيز في التعامل مع العملاء على فئات معينة					
4	الرغبة في الاحتفاظ بالعملاء لمدة طويلة					
5	السهر على تحقيق المعاملة الحسنة والجيدة مع العملاء					
6	منح الأولوية الكاملة لخدمة العملاء أثناء التعامل مع المحيط الخارجي					
7	الإنصات لانشغالات وشكاوى العملاء ومعالجتها					
8	وضع برامج تسويقية متخصصة تسعى للاحتفاظ بالعملاء					
9	تفضل مؤسستكم الاحتفاظ بالعملاء الحاليين بدلا من البحث عن عملاء جدد.					
10	تعتمد مؤسستكم على الاتصال المباشر والتفاعلي مع العملاء					
11	تفتح مؤسستكم موقعها الالكتروني كقناة للتواصل مع العملاء					
12	إعتماد المؤسسة على سياسات وبرامج تسويقية خاصة بكل عميل					
13	الاعتماد على نظم تسليم ومعاملة ذات صفة شخصية					
14	توفر المؤسسة خدمات مصاحبة لعملية البيع.					
15	تسعى المؤسسة إلى تسهيل وتسريع عملية البيع وتشجيعها					
16	تمنح المؤسسة خصومات تجارية وحسومات سعوية، مع تقلص هدايا للعملاء					
17	تهتم مؤسستكم بالملاحظات والاقتراحات التي يقدمها العملاء					
18	توفير نظام قاعدة بيانات العملاء					
19	توفير الإمكانيات المادية والبشرية والمالية المخصصة لخدمة العملاء					
20	اهتمام المؤسسة بتطوير وتحسين علاقتها بالعملاء					
21	توسيع وتنوع مجالات إهتمام المؤسسة بعملائها خارج نطاق العلاقة التجارية.					
22	التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية					
23	وجود تعاملات اجتماعية وعلاقات صداقة بين موظفي المؤسسة والعملاء					
24	يملك الموظفون مهارات عالية في التعامل مع العملاء					
25	تهتم المؤسسة ببناء علاقات مع مؤسسات ومرجعيات أخرى أو هيئات حكومية وصحف تساهم في تحسين سمعتها وتوصي الزبائن بالتعامل معها.					
26	تبعث المؤسسة مكافآت وحوافز مادية ومعنوية لمن يوصي بالتعامل معها من الزبائن					

ب. ما هي المعايير التي تهتم بها المؤسسة عند تقسيم والتمييز بين العملاء: (ضع علامة X في الخانة المناسبة أو أكثر)

	الموقع الجغرافي والبلد
	تجانس الحاجات والرغبات
	السن والجنس
	المؤهل العلمي
	الوضعية الاجتماعية
	الدخل واتجاه الإنفاق
	قيمة وكمية الشراء للعميل
	تكرار التعامل مع المؤسسة
	فترة التعامل مع المؤسسة

ج. تولون أهمية كبرى لعناصر المزيج التسويقي كأداة للاحتفاظ بالعملاء وتحسين علاقتكم بهم بدرجات متفاوتة: (رتب من 1 إلى 10 هذه العناصر حسب درجة أهميتها)

الرتبة	العناصر
	المنتج
	السعر
	الإعلان والدعاية
	التوزيع
	تنشيط المبيعات
	العلاقات العامة ورعاية الأحداث
	المشاركة في المعارض وتنظيم المؤتمرات
	الزيارات الفردية
	التواجد الإلكتروني
	التعامل المباشر

د. تولي المؤسسة أهمية للإجراءات التالية عند تصميم المزيج التسويقي الموجه للعملاء ذوي التعامل الدائم معها بدرجات متفاوتة: (رتب من 1 إلى 11 حسب درجة أهمية كل عنصر بالنسبة للمؤسسة)

الرتبة	المحددات
	أهداف ومصصلحة المؤسسة
	ملاحظات واقتراحات العملاء
	نوعية المنتجات
	طبيعة العلاقة مع العملاء
	رضا ومصصلحة العملاء
	إمكانيات وقدرات المؤسسة
	درجة المنافسة وطبيعتها
	حجم التعامل مع العملاء
	النظام القانوني

	ضغوط المجتمع
	طبيعة السوق والعملاء

### رابعاً: جودة العلاقة:

أ. يرجى من حضرتكم وضع إشارة ( X ) في الخانة التي تناسب قيمة كل عنصر من العناصر التالية في مؤسستكم:

الرقم	العبارة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
1	نسبة العملاء الدائمين مقارنة بالعملاء المؤقتين					
2	القدرة على الاحتفاظ بالعملاء ( مدى انخفاض معدل دوران العملاء )					
3	مدة العلاقة بين العملاء والمؤسسة					
4	قوة الرابطة بين المؤسسة والعملاء					
5	يقوم العملاء الحاليين بجذب عملاء جدد					
6	درجة الثقة والأمان بين المؤسسة والعملاء					
7	المصداقية والشفافية في تعامل المؤسسة مع العملاء					
8	التعاطف بين المؤسسة والعملاء					
9	مدى إعتداد العميل في تلبية حاجاته على مؤسستكم					
10	مشاركة العملاء في سياسات المؤسسة واتخاذ القرارات					
11	توفر عوائق تمنع العملاء من تغيير تعاملهم مع المؤسسة وانتقالهم إلى المنافسين					
12	مدى إلتزام المؤسسة بالتعامل مع العملاء.					
13	مدى إلتزام العملاء بالتعامل مع المؤسسة					
14	دوافع تعامل المؤسسة مع العملاء					
15	دوافع تعامل العملاء مع المؤسسة					

ب. ما هي دوافع العملاء للتعامل مع مؤسستكم وإقامة علاقات معها: (ضع علامة X في الخانة المناسبة أو أكثر)

	ندرة المنتجات لدى المنافسين وتوفرها لديكم
	الجودة
	السعر
	الخدمات المصاحبة
	المعاملة الحسنة
	الصورة الذهنية والسمعة الطيبة
	المعاملات الاجتماعية والصدقاة مع الموظفين
	الثقة والأمان

أخرى: .....

ج. ما هي أهم دوافع المؤسسة لإقامة علاقات طويلة الأجل مع العملاء وتطويرها: (ضع علامة X في الخانة المناسبة أو أكثر)

	الحفاظ على الحصة السوقية
	تخفيض تكاليف جذب العملاء
	تحقيق علاقة انتماء للعملاء للمؤسسة وتحويلهم إلى مدافعين عنها
	تحسين جودة خدمة العملاء الناتجة عن كثرة الاتصال

أخرى:.....

### خامسا: نواتج جودة العلاقة:

جهود المؤسسة في تحسين العلاقة مع العملاء كانت لها آثار متفاوتة في شدتها على الأهداف التسويقية: (ضع علامة X في الخانة

المناسبة)

الرقم	العلاقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق
1	تحسين العلاقة أدى إلى رفع متوسط حجم تعامل العميل الواحد مع المؤسسة					
2	تحسين العلاقة أدى إلى خفض مستوى تكلفة خدمة العميل					
3	تكلفة الاحتفاظ بالعملاء مقارنة بتكلفة البحث عن عملاء جدد منخفضة					
4	تحسين العلاقة أدى إلى رفع ربحية المؤسسة الناتجة عن العميل الواحد					
5	تحسين العلاقة ساهم في زيادة تخصص وتميز المؤسسة في خدمة العملاء					
6	تحسين العلاقة ساهم في تحقيق توقعات العملاء					
7	تحسين العلاقة أدى إلى زيادة معرفة المؤسسة بعملائها					
8	تحسين العلاقة أدى إلى رفع قدرة المؤسسة على تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها					
9	تحسين العلاقة أدى إلى رفع قدرة المؤسسة على الوفاء بوعودها والتزاماتها مع العملاء					
10	تحسين العلاقة أدى إلى زيادة سرعة المؤسسة في الاستجابة لرغبات العملاء					
11	تحسين العلاقة أدى إلى زيادة المزايا المكتسبة بالنسبة للعميل					
12	تحسين العلاقة أدى إلى إدراك العملاء مدى تميز المؤسسة ومنتجاتها عن بقية المنافسين					
13	التركيز على تعزيز ودعم العلاقة أدى إلى رفع رضا العملاء وولاءهم للمؤسسة					



## سادسا: الميزة التنافسية

يرجى من حضرتكم وضع إشارة ( X ) لتحديد مدى تقييمك لكل عامل من العوامل التالية:

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تميز منتجات المؤسسة بجودة عالية مقارنة مع منتجات المنافسين					
2	للمؤسسة قدرة كبيرة على الاستجابة للتغيرات والتطورات التسويقية					
3	تمتلك المؤسسة قدرة على تقديم منتجات غير موجودة لدى المنافسين					
4	تميز منتجات المؤسسة بالتباين والاختلاف عن منتجات المنافسين					
5	للمؤسسة قدرة كبيرة على جذب زبائن جدد بالمقارنة مع المنافسين					
6	تكاليف المؤسسة منخفضة مقارنة بتكاليف المنافسين					
7	تلقي أسعار منتجات المؤسسة قبولا لدى العملاء بالمقارنة مع المنافسين					
8	قدرة المؤسسة على التجديد والتطوير مرتفعة مقارنة بالمنافسين					

## سابعا: آثار الميزة التنافسية

أهمية الميزة التنافسية في دعم وتحسين المؤشرات التالية تظهر بدرجات متفاوتة: (ضع علامة X في الخانة المناسبة لمستوى تقييم كل مؤشر)

الرقم	العبارة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
1	الحصة السوقية للمؤسسة					
2	المركز التنافسي للمؤسسة					
3	سمعة المؤسسة وشهرتها					
4	معدل زيادة الأرباح					
5	معدل نمو المبيعات					
6	توسع حجم المؤسسة					
7	الاستقرار التنظيمي					
8	رضا وولاء العمال والموظفين					

شكرا على حسن تعاونكم معنا

المقياس الخماسي (*likert*)

الدرجة	الإجابة
05	موافق بشدة
04	موافق
03	محايد
02	غير موافق
01	غير موافق بشدة

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها في أي فئة فيتم ذلك من خلال:

إيجاد طول المدى =  $5-1=4$  ، ثم قسمة المدى على عدد الفئات  $4/5 = 0.8$  وبعد ذلك يضاف

(0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالتالي:

[1.80 ، 1.00] غير موافق بشدة (منخفض جداً) .

[2.60 ، 1.81] غير موافق (منخفض) .

[ 3.40، 2.61] محايد (متوسط) .

[4.20، 3.41 ] موافق (مرتفع) .

[5.00 ، 4.21] موافق بشدة (مرتفع جداً) .

5.00 --4.21	4.2 --3.41	3.4 --2.61	2.6 --1.81	1.8 --1
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً

## توزيع نتائج المتوسط الحسابي المرجح حسب أفراد العينة

الرقم	التسويق الداخلي	التسويق بالعلاقات	جودة العلاقة	نواتج جودة العلاقة	الميزة التنافسية	آثار الميزة التنافسية
المؤسسات الإستهلاكية والاتصالات						
01	3.75	4.58	3.8	4.54	4.38	4.12
02	2.25	3.00	2.67	3.62	2.63	2.38
03	4.5	3.58	4.00	3.92	3.75	3.88
04	3.75	3.38	3.13	4.00	3.63	3.75
05	3.00	3.50	3.60	4.46	3.88	3.63
06	4.00	4.19	4.07	4.23	4.38	3.25
م ح م ١	3.54	3.71	3.55	4.13	3.78	3.50
المؤسسات الصناعية						
07	2.38	3.04	3.00	3.31	3.00	2.88
08	3.38	3.38	3.40	4.00	3.63	3.63
09	3.75	4.04	4.27	4.38	4.50	4.25
10	3.25	3.15	3.60	3.54	3.00	2.25
11	3.13	3.50	3.73	4.08	3.25	2.63
م خ م ص	3.18	3.42	3.60	3.86	3.48	3.13
المؤسسات المصرفية						
12	3.00	2.92	3.33	3.62	3.75	3.75
13	2.38	3.54	3.67	4.08	3.25	3.63
14	2.63	2.65	1.80	2.00	2.00	1.50
15	3.63	3.96	4.07	4.54	4.38	3.75
16	3.50	3.75	3.93	4.15	3.13	4.00
17	3.25	3.58	3.40	3.92	3.50	3.25
18	4.63	4.35	4.20	4.54	4.75	4.13
19	4.50	4.38	4.60	4.38	4.50	4.25
20	4.25	4.15	4.27	4.54	4.63	4.38
21	3.75	4.04	4.53	4.62	4.50	3.50
22	3.13	3.19	3.40	3.92	2.75	3.63
23	3.63	3.85	3.87	4.62	4.25	4.25

الملحق رقم: 03

توزيع نتائج المتوسط الحسابي المرجح حسب أفراد العينة

2.50	1.88	2.38	1.73	2.42	2.5	24
3.13	3.38	3.15	3.47	3.27	3.63	25
2.50	2.50	2.46	2.20	3.12	2.38	26
3.63	3.75	4.15	4.33	4.15	4.13	27
3.49	3.56	3.82	3.55	3.58	3.43	م ح م
مؤسسات التأمين						
3.13	3.88	4.00	3.87	3.88	3.38	28
3.50	3.75	4.62	4.07	4.00	3.88	29
2.88	3.13	3.15	3.40	3.50	3.86	30
4.13	4.63	3.62	3.47	3.27	3.88	31
3.75	3.50	4.31	2.87	3.23	2.50	32
3.13	3.38	3.62	2.93	2.54	3.25	33
2.25	1.86	2.46	2.00	2.35	2.38	34
3.75	3.75	3.54	3.93	4.00	4.00	35
2.63	3.25	3.38	2.67	3.08	2.50	36
4.00	4.38	4.54	4.40	4.00	3.63	37
3.38	3.50	3.31	3.47	3.04	3.50	38
4.38	4.50	4.54	4.73	3.88	3.88	39
4.38	4.50	3.92	3.67	3.69	3.38	40
3.38	3.13	3.15	3.27	3.35	3.63	41
3.88	4.13	4.46	3.73	4.19	4.13	42
2.50	2.25	2.96	2.73	2.96	2.50	43
3.44	3.60	3.72	3.45	3.44	3.39	م ح م ت
3.41	3.67	3.95	3.57	3.59	3.41	م ح م الكلي

جدول يوضح تغير نتائج أسئلة الجزء المتعلق بالميزة التنافسية ( الخامس ) بدلالة التسويق

بالعلاقات

التسويق بالعلاقات	السؤال الأول	السؤال الثاني	السؤال الثالث	السؤال الرابع	السؤال الخامس	السؤال السادس	السؤال السابع	السؤال الثامن
3.38	5	4	4	4	4	2	3	3
3.58	4	4	3	4	4	3	4	4
3	3	3	2	3	2	3	3	2
4.58	4	5	4	4	5	4	4	5
3.5	4	4	4	4	5	3	4	3
4.19	4	5	5	4	5	4	4	4
3.5	4	3	3	4	3	4	3	2
3.15	4	3	4	4	3	1	2	3
4.04	4	4	5	5	5	4	5	4
3.38	3	3	4	4	4	4	3	3
3.04	5	2	3	4	4	3	2	1
4.15	4	4	3	4	4	4	3	4
3.12	3	2	2	2	3	3	2	3
3.27	3	3	3	4	3	4	4	3
2.42	3	2	2	2	1	1	2	2
3.85	4	4	5	5	4	4	4	4
3.19	4	3	3	2	4	1	2	3
4.04	4	5	4	5	5	5	4	4
4.15	5	5	4	5	4	4	5	5
4.38	5	4	4	5	5	4	5	4
4.35	5	5	4	5	5	4	5	5
3.58	3	4	4	3	4	3	4	3
3.75	4	3	1	3	3	4	4	3
3.96	4	4	5	5	4	4	5	4
2.65	2	2	3	3	2	1	2	1
3.54	4	3	3	3	3	3	4	3
2.92	4	3	4	4	4	3	4	4

جدول يوضح تغير نتائج أسئلة الجزء المتعلق بالميزة التنافسية ( الخامس ) بدلالة التسويق

بالعلاقات

2.92	2	2	2	2	2	3	3	2
4.19	4	4	4	4	5	4	4	4
3.35	3	4	3	2	4	3	3	3
3.69	4	5	4	4	5	5	5	4
3.88	4	5	4	4	5	5	4	5
3.04	4	3	4	4	3	3	4	3
4	4	4	5	5	5	4	4	4
3.08	4	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	5	3	4
2.35	2	2	1	1	2	3	2	2
2.54	4	4	3	3	3	3	4	3
3.23	4	4	4	3	4	3	3	3
4.27	4	5	4	5	5	5	5	4
3.5	3	3	4	2	3	3	4	3
4	4	4	3	3	4	5	4	3
3.88	4	4	3	4	4	4	4	4
الارتباط الخطي	1	1	0,774596 67	0,33333 333	0,774596 67	0,870388 28	0,577350 27	0,870388 28

اختبار جرنجر للعلاقة بين التسويق بالعلاقات وأبعاد الميزة التنافسية

Pairwise Granger Causality Tests

Date: 03/06/13 Time: 09:47

Sample: 1 43

Lags: 2

Null Hypothesis:	Obs	F-Statistic	Probability
Y1 does not Granger Cause X	41	1.30088091 089	0.28478475 1932
X does not Granger Cause Y1		0.98483778 0315	0.38333728 3988
Y4 does not Granger Cause X	41	0.59061930 9586	0.55926244 0811
X does not Granger Cause Y4		0.16778546 8755	0.84619259 1629
Y3 does not Granger Cause X	41	0.89737305 864	0.41656159 8709
X does not Granger Cause Y3		0.02133868 34341	0.97889974 7062
<b>Y2 does not Granger Cause X</b>	<b>41</b>	<b>3.29660599</b> <b>953</b>	0.04845269 73761
X does not Granger Cause Y2		1.58758838 663	0.21839749 1898
Y5 does not Granger Cause X	41	2.00899266 451	0.14888503 3083
X does not Granger Cause Y5		0.15056886 6157	0.86075737 6793
Y6 does not Granger Cause X	41	1.65464052 156	0.20536820 1686
X does not Granger Cause Y6		0.39912492 2648	0.67383888 0298
Y7 does not Granger Cause X	41	1.15817714 878	0.32548409 1859
X does not Granger Cause Y7		0.12396126 5314	0.88378949 6667
<b>Y8 does not Granger Cause X</b>	<b>41</b>	<b>3.33330797</b> <b>69</b>	0.04697398 8445
X does not Granger Cause Y8		0.88719826 2139	0.42061948 3879

اختبار جرنجر للعلاقة بين متغيرات الدراسة

Pairwise Granger Causality Tests

Date: 01/31/13 Time: 12:27

Sample: 1 43

Lags: 2

Null Hypothesis:	Obs	F-Statistic	Probability
X2 does not Granger Cause X1	41	2.38588	0.10641
X1 does not Granger Cause X2		0.10862	0.89736
X3 does not Granger Cause X1	41	0.77391	0.46873
X1 does not Granger Cause X3		0.46671	0.63080
X4 does not Granger Cause X1	41	0.80355	0.45561
X1 does not Granger Cause X4		3.94255	0.02830
X5 does not Granger Cause X1	41	1.99951	0.15016
X1 does not Granger Cause X5		2.47586	0.09830
X6 does not Granger Cause X1	41	1.05420	0.35898
X1 does not Granger Cause X6		3.87855	0.02982
X3 does not Granger Cause X2	41	0.76609	0.47225
X2 does not Granger Cause X3		2.02051	0.14735
X4 does not Granger Cause X2	41	3.96202	0.02785
X2 does not Granger Cause X4		7.82157	0.00151
X5 does not Granger Cause X2	41	1.51767	0.23292
X2 does not Granger Cause X5		2.06057	0.14214
X6 does not Granger Cause X2	41	0.93429	0.40218
X2 does not Granger Cause X6		5.96973	0.00577
X4 does not Granger Cause X3	41	1.27106	0.29282



اختبار جرنجر للعلاقة بين متغيرات الدراسة

X3 does not Granger Cause X4		4.74329	0.01484
X5 does not Granger Cause X3	41	0.02573	0.97462
X3 does not Granger Cause X5		1.28171	0.28993
X6 does not Granger Cause X3	41	1.40824	0.25772
X3 does not Granger Cause X6		5.09831	0.01123
X5 does not Granger Cause X4	41	1.59785	0.21635
X4 does not Granger Cause X5		0.55519	0.57880
X6 does not Granger Cause X4	41	0.02268	0.97759
X4 does not Granger Cause X6		1.62176	0.21165
X6 does not Granger Cause X5	41	0.46022	0.63480
X5 does not Granger Cause X6		2.67186	0.08281