

أبعاد التسويق بالعلاقات وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة  
-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "فرع ولاية الوادي"-

أبعاد التسويق بالعلاقات وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة  
- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "فرع ولاية الوادي"-

## The Impact of Relationship Marketing Dimensions on the Competitive Advantage of Enterprise

د/ قاشي خالد \*  
جامعة البليدة 02

أ.د/ بنين عبد الرحمان \*  
جامعة الوادي

### الملخص:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى توضيح تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، خاصةً وأن نجاح المؤسسات مؤخراً أصبح مرهون بعلاقتها مع زبائنهم، ومن أجل هذا الغرض فقد إعتدنا على دراسة ميدانية جمعت فيها البيانات من خلال استبيان يضم 34 فقرة وضمن هذا الصدد فقد شملت عينة الدراسة كافة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي والمقدر عددهم 50، وقد تم استرجاع 45 قائمة استبيان صالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة الحالية لعدة نتائج نوجز أبرزها فيما يلي:

- تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي مختلف أبعاد التسويق بالعلاقات (متمثلة في: الجودة، التحسين المستمر، تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون، الاهتمام بشكاوي الزبائن، التسويق الداخلي)؛
- وجود علاقة إرتباط بين أبعاد التسويق بالعلاقات وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية (الجنس، الخبرة، المنصب، المستوى التعليمي) على اتجاهات آراء عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: العلاقة، الميزة، الميزة التنافسية، المؤسسة، إتصالات الجزائر، تسويق العلاقة.

\* [hmanibena@yahoo.fr](mailto:hmanibena@yahoo.fr)

\* [khaledgachi2000@yahoo.fr](mailto:khaledgachi2000@yahoo.fr)

## Abstract

This research attempts to highlight the effect of relationships marketing dimensions on competitive advantage of companies especially that companies success nowadays depends on the relationship between the companies and its clients, for this purpose we conducted a survey by collecting data through a questionnaire containing 34 items that was completed by 45 employees of Algerian telecom company in the province (Wilaya) of El-oued. The study reached a number of conclusions and the most important of them are:

- The Algerian Telecom Company applies the different dimensions of relationships marketing (quality...);
- The existence of a correlation between the dimensions of marketing relationships and achieve competitive advantage for the Company communications Algeria;
- There's a significance effect of relationships marketing dimensions on the realization of competitive advantage in Algerian Telecom Company;
- There are no significance differences between demographic variables (sex, experience, post, education level) and employees' attitudes in Algerian Telecom Company.

**Key Words :** relationship, competitive, competitive advantage, Company, Algeria, , relationship marketing,

تمهيد:

أدى التطور السريع الذي تشهده بيئة الاعمال اليوم إلى عدم الاستقرار، وكثرة التعقيد على جميع المؤسسات (خدمية، إنتاجية)، ودخول اغلب هذه المؤسسات في مجال المنافسة الشديدة، فلم يعد الحصول على توقع في السوق بالأمر الهين أمام ازدياد حدة المنافسة ، وفي ظل ذلك وجب على المؤسسات أن تواجه المنافسين الذين يهددون بقائها واستمراريتها، وحتى تستطيع المؤسسة الحفاظ على موقعها في السوق والصمود امام المنافسين، كان لازما عليها البحث عن مدخل جديد يمكنها

من ذلك، وقد كان ظهور التسويق بالعلاقات أحد الاساليب الحديثة التي جاء بها العديد من الباحثين لفك العزلة والتوجه نحو الزبون كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

#### تتمثل أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في أن تساهم في زيادة المعرفة والفهم للتسويق بالعلاقات وأبعاده، وكيف تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، إسقاط الموضوع على مؤسسة اتصالات الجزائر، وكذا إبراز العلاقة بين أبعاد التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية.

إذ تستمد هذه الدراسة أهميتها من التغير السائد، والذي أصبح يفرض نفسه على مؤسستنا، التي أصبح لزاما عليها مواكبة والتكيف مع البيئة التنافسية.

من خلال ما تقدم ولمعرفة مدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر لأبعاد التسويق بالعلاقات وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية تم طرح الاشكالية الرئيسية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم أبعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر ؟

لتبسيط الاشكالية الرئيسية تم وضع الاسئلة الفرعية التالية:

- هل تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر كل أبعاد التسويق بالعلاقات والمتمثلة في (الجودة، التحسين المستمر، تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون، الاهتمام بشكاوي الزبائن، التسويق الداخلي) ؟
- هل الميزة التنافسية تتحقق من خلال تجسيد كل أبعاد التسويق بالعلاقات؟ أم على أبعاد دون الاخرى؟

- هل المتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة المهنية،) تؤثر في إدراك الموظفين لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تجسيد أبعاد التسويق بالعلاقات؟

وكإجابة أولية على الإشكالية الرئيسية والاسئلة الفرعية تم وضع الفرضيات التالية:

- المستقصرين غير موافقين على تطبيق كل أبعاد التسويق بالعلاقات في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- لا يوجد ارتباط بين أبعاد التسويق بالعلاقات وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- لا يوجد تأثير دال إحصائيا لتطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر؛

لا توجد فروق دالة إحصائية في إدراك الموظفين لتحقيق الميزة التنافسية تعود إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة المهنية) من خلال تجسيد أبعاد التسويق بالعلاقات.

## أولاً: التسويق بالعلاقات: الماهية ، المرتكزات و الأبعاد

**1) مفهوم التسويق بالعلاقات** عرف (Berry) التسويق بالعلاقات بأنه عملية جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم، ويعتبر أن الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أكثر أهمية من السعي الدائم لجذب واستقطاب الزبائن الجدد(1).

كما تم تعريفه من قبل (lovelock):التسويق بالعلاقة فلسفة أداء العمل، إضافة إلى أنه توجه إستراتيجي للمؤسسات يتم من خلال التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتطوير العلاقة معهم بدلا من التركيز فقط على جذب الزبائن الجدد بشكل مستمر(2).

يعرف التسويق بالعلاقات من طرف (newell):هو استراتيجية عمل التي تبني باحترافية وبشكل مستمر، بحيث تميز أو تفضل المؤسسة، عن طريق العمال الفرديين وقنواتها، بحيث تؤدي إلى زيادة الاحتفاظ بالزبائن عن طريق الأداء المتميز(3).

يعرفها (Kotler 2012) على أنها بناء لعلاقات طويلة الأمد وتحقيق رضا و ثقة كافة الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، مستهدفة بذلك مجموعة الزبائن الذين يحققون مصالح المؤسسة(4).

من خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص أن التسويق بالعلاقات :هو استراتيجية جذب الزبائن ثم المحافظة عليهم وكسب ولاءهم من خلال القيام بإدارة العلاقة معهم بشكل جيد ويتم ذلك من خلال تلبية حاجات ورغبات هؤلاء الزبائن، وتهيئة كل الظروف التي يمكن أن تساهم في تحقيق رضا الزبائن.

## 2) متطلبات تطبيق التسويق بالعلاقات

أسهم التطور التقني المتسارع في مجال المعلوماتية، والاتصالات في توجيه مسار المؤسسات المعاصرة نحو اعتماد التغيير والتجديد المستمر، كي تستطيع المؤسسة التأقلم مع البيئة المحيطة وكذلك حتى تستطيع مواكبة متطلبات واحتياجات الزبائن، إلا أن تحول المؤسسة من اعتماد الأسلوب

التقليدي في التسويق إلى اعتماد أسلوب التسويق بالعلاقات لا يمكن أن يتم بسهولة، و إنما تحتاج

المؤسسة إلى تغير كبير وجذري في (5):

- فلسفتها وتوجهاتها الإستراتيجية الطويلة الأجل؛

- هيكلها التنظيمي؛

- طريقة إدارة المؤسسة وقيمتها وثقافتها؛

- أنظمة المكافأة والحوافز المعمول بها في المؤسسة ؛

- التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من حيث البحث عن الزبائن المرشحين\*<sup>1</sup>؛

- تحديد الزبائن المستهدفين وخصائصهم وحاجتهم (6)؛

- بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن يجب ان يكون هدف جميع الأنشطة في المؤسسة؛

- اعتماد التسويق بالعلاقات على ما توفره ثقافة المعلومات مع إمكانية بناء نظم وقواعد المعلومات

عن الزبائن ووسائل الاتصال الشخصي معهم والذي يزيد من قدرتها على إشباع حاجتهم بشكل

يتميز عن ما يقدمه المنافسون، وبالتالي يزيد من مستوى الإشباع لديهم مما يؤدي إلى بناء الولاء لديهم

وهذا ما يحقق زيادة في العائدات المتأتية من كل زبون، بناء اتجاهات إيجابية لدى الزبائن حول المؤسسة

ومنتجاتها إضافة إلى انخفاض حساسية الزبون للسعر؛

- التغيير في قيم ثقافة المؤسسة (7)؛

- التغيير في عقلية إدارة المؤسسة؛

كما أن الوصول إلى تطبيق فعال وناجح لمفهوم التسويق بالعلاقات لا بد من إتباع القواعد

التالية (8) :

■ تحديد الزبون المستهدف وتحديد خصائصه؛

■ بناء علاقات مرحة وطويلة الأجل؛

■ قياس العلاقة مع الزبائن باعتبارها ميزة تنافسية؛

■ تطبيق التسويق بالعلاقات اعتمادا على ما توفره تقنيات تكنولوجيا المعلومات مع

إمكانيات بناء نظم وقواعد المعلومات عن الزبائن ووسائل الاتصال الشخصي بهم.

### 3) أهمية التسويق بالعلاقات

بعض الدراسات تعتبر التسويق بالعلاقات أحد الأدوات الهامة، التي تساعد على تجاوز التحديات التسويقية التي تعززها التغيرات البيئية، فهي تحقق المنافع لكل من المؤسسة المسوقة، والزبون في آن واحد معا على حد سواء، رغم أن نتائج التسويق بالعلاقات قد تكون بطيئة لكنها كبيرة وتكمن هذه الأهمية فيما يلي :

#### أ) بالنسبة للمؤسسة:

- تعتبر العلاقات الطويلة الأجل مع الزبائن، هي ميزة تنافسية دفاعية عن المؤسسة في ظل أسواق كثيفة المنافسة، تساعد على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما(9)؛
- تساعد المؤسسات على الوصول إلى ما يعرف بزبون مدى الحياة، من خلال الوصول إلى العميل الموال؛
- تساعد على تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة ؛
- تحقق موقع في ذهن الزبون بأن المؤسسة تقع في موقع الخبر والمستشار بالنسبة له في مجال تخصصها(10)؛
- التقليل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج، والتعريف بالمؤسسة وجهود استقطاب العملاء الجدد؛
- تحقق كلمة الفم الطيبة التي تجعل من الزبون، أحد شبكات التسويق للمؤسسة، ونوع من الدعاية المجانية للمؤسسة ومنتجاتها؛
- تساعد على استهداف العميل المناسب والمريح في الوقت المناسب ومن خلال العروض المريحة مما يزيد من فعالية استراتيجية الاستهداف؛
- تزيد من كمية المشتريات وحجم الإنفاق من قبل الزبون على منتجات المؤسسة؛
- يحقق الثقة والالتزام والمشاركة في المعلومات بين المؤسسة والزبون(11) ؛

- خلق وبناء عملية اتصال باتجاهين بين المؤسسة وزبائنها يحقق نوعا من التغذية العكسية التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا الزبائن؛
- تساعد على استهداف الزبون المناسب والمريح وفي الوقت المناسب ،ومن خلال العروض المريحة مما يزيد من فعالية استراتيجية الاستهداف؛
- تنظيم عمليات دقيقة حول الزبائن الحاليين او المرتقبين؛
- تقديم عروض مناسبة للزبائن؛
- الربط بين الأداء التسويقي و المبيعات (12).

#### ب) بالنسبة للزبائن

- أما ما يحققه التسويق بالعلاقات للزبون فيتمثل فيما يلي:
- الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد الزبون على التعامل معها؛
- العلاقات الاجتماعية مع المسوق أو مقدم الخدمة والعاملين لديه التي تساعده على الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الحالات؛
- التقليل من تكاليف التحول من مؤسسة لأخرى التي قد يتحملها الزبون سواء التكاليف الاجتماعية أو المادية أو النفسية وخاصة بالنسبة للخدمة نظرا لطبيعة الخدمة وأسلوب تقديمها والعلاقة مع الزبون أو المستفيد منها.

#### 4) مرتكزات التسويق بالعلاقات

- يقوم مفهوم التسويق بالعلاقات على ستة مرتكزات أساسية وهي (13):
- خلق قيمة مضافة جديدة للزبائن من خلال استهلاكهم أو استعمالهم للسلعة أو الخدمة المقدمة؛
- إدراك الدور الرئيسي للزبون في تحديد القيمة والمنافع التي يرغب في تحقيقها من خلال عملية اختيار واستهلاك السلعة أو الخدمة؛
- العمل على تحديد عملية الاتصال بين البائع والمشتري بشكل يدعم القيمة المدركة من قبل الزبون؛
- دعم التعاون والتنسيق المستمر بين المسوقين والزبائن(14)؛
- إدراك أهمية عامل الوقت بالنسبة للمؤسسة؛

- بناء شبكة من العلاقات مع الزبائن إضافة إلى شبكة من العلاقات بين المؤسسة ومختلف الأطراف الأخرى مثل الموردين والموزعين والوسطاء وغيرهم من أصحاب المصالح مع المؤسسة.

### (5) أبعاد التسويق بالعلاقات

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

#### (أ) الجودة

- تعد جودة الخدمات والمنتجات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها وذلك لضمان تحقيق رضا زبائنها وولائهم وزيادة الربحية وتعزيز المركز التنافسي

#### (ب) التحسين المستمر

- هو البحث المتواصل عن أساليب تؤدي إلى تحسين العمليات مقارنة بالتطبيقات ذات الصفة المتميزة مع زيادة وعي وشعور الأفراد العاملين بولائهم للأنشطة والعمليات (krajwski&ritzman.1996)، في حين يشير (heizer) إلى أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب التحسين المستمر وبشكل لا ينتهي للعاملين والمجهزين والمواد والإجراءات، وقد وصف اليابانيون عملية التحسين المستمر من خلال كلمة kaizen<sup>2\*</sup> تشمل الخطط والتنفيذ والتدقيق والفعل pdca أي (plan,do,check,action)، ويمكن أن يشمل التحسين المستمر إضافة إلى التحسين الإضافي، التحسين المعرفي الإبداعي الجديد وبذلك يجرى البحث دائما عن فرص الأداء الأفضل، والتحسينات المتنوعة للخدمات والمنتجات الجديدة وتقليل الأخطاء وتحسين استجابة المؤسسة وتحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد(15).

#### (ج) تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون

تعمل المؤسسة على تقوية علاقاتها بزبائنها، نظرا لأن ذلك سوف يؤدي إلى تنمية علاقات الزبون مع المؤسسة، ويكون محصلة ذلك استمرار المؤسسة في السوق، وهذا ونجد أن المؤسسة التي لا تقوم بتقوية علاقاتها مع زبائنها، سوف يحتاج زبائنها إلى إقامة علاقة مع مؤسسة أخرى بدلا منها ومن ثم سوف يوجه الزبون أمواله إلى تلك المؤسسة، لتوطيد علاقته بها، ويعني ذلك خسارة المؤسسة للأموال التي أنفقتها الزبون، بهدف توطيد علاقته مع المؤسسة الأخرى(16).

### ح) شكاوي الزبائن

يعرف نظام التعامل مع شكاوي الزبائن بأنه استجابة المؤسسة لأي شكوى يقدمونها كونها قد تسبب الإزعاج المادي أو النفسي لهم، مما يؤثر ذلك سلبا على مستوى الرضا لديهم، وقد يدفعهم في بعض الأحيان إلى التحول نحو المنافس

### خ) التسويق الداخلي

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

### ثانيا: الميزة التنافسية

#### 1) مفهوم الميزة التنافسية

تعددت وجهات نظر الباحثين بشأن تحديد مفهوم الميزة التنافسية إذ ركز كل واحدا منهم على جانب معين في تحقيق الميزة التنافسية:

فقد تم تعريفها من قبل (porter): "الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف مبدئيا أي بمجرد إحداث عملية ابداع بمفهومه الواسع" (17).

أما (pitts) يرى: بأنها استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون الاخرون تحقيقها في أدائها لأنشطتها" (18).

أما(الشربيني) فيرى أن تحقيق الميزة التنافسية: "يتوقف على القدرة على خلق عوامل الانتاج اللازمة لصناعة معينة والتي تستند إلى مهارات بشرية عالية من ناحية وقاعدة علمية من ناحية أخرى وحتى تتحقق الميزة التنافسية بشكل جيد، يتعين ربط وتخصيص هذه العوامل بالاحتياجات الخاصة بصناعة معينة تتميز بها الأزمة" ويعنى بالميزة التنافسية هي القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون(19).

كما عرفها (kotler): "بأن الميزة التنافسية هي قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافس إتباعها حاليا أو مستقبلا "

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها من خلال تقديم القيمة الأكبر والأحسن لزيائنها، بالاعتماد على مجموعة من الخصائص النابعة من داخل المؤسسة، وهو ما يحقق للمؤسسة، البقاء والنمو والتفوق.

## (2) أهمية الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهمية ويمكن تحديدها من خلال النقاط التالية(20) : تمثل مؤشرا إيجابيا نحو توجه المؤسسة لاحتلال موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وبما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء قياسا بالمنافسين، يجعل زبائنها أقل تعرضا لهؤلاء المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات من جهة أخرى؛

- تعد بمثابة السلاح الاساس لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة، ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، عن طريق خلق التقنيات والمهارات الانتاجية بصورة تمكنها من لتكيف مع الفرص المتاحة بشكل سريع؛

- تمثل معيارا مهما لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها، لأن المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة و منفردة يصعب تقليدها من قبل المنافسين وباستمرار، لأن هذه المؤسسات تعرف بأن المنافسين يحاولون تقليدها، وبالتالي تحاول دائما أن تقوم بتطوير منتجاتها حتي تستطيع أن تنافس وتستمر.

## ثالثا) أبعاد التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية

### (1) الجودة والتحسين مصدر للميزة التنافسية

#### (أ) الجودة

تهدف جميع المؤسسات إلى تحسين منتجاتها، لأن الجودة تكون في المنافع التي يحصل عليها الزبون، وتعتبر المفتاح الاساسي لدخول السوق، والتميز في تقديم المنتجات في المؤسسات، يمثل معيار النجاح، ولكي تستطيع المؤسسات الصمود في وجه المنافسة ضمن إطارها التنافسي الشديد، يجب تقديم منتجات متميزة(21).

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

- أن تكون متفوقة بحكم طبيعة عمل المؤسسة؛
  - أن يكون منافسا في جودة هذه الأعمال بدرجة متقدمة؛
  - أن يكون حائزاً على أحد الابتكارات التكنولوجية؛
- أن تعمل على الوصول إلى تكنولوجيا أفضل وارقى.
- ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل، ومقياس للمفاضة بين المؤسسات، حيث إتمدته الكثير من المؤسسات لاهتماماتها الاستراتيجية الفائقة، مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في سوق المنافسة وذلك بسبب (22)
- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات؛
  - انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي، مما جعل إدارة الجودة الشاملة في سلم أولويات المؤسسة؛
  - ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية المستمرة والسريعة؛

#### ب) التحسين المستمر:

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

يمكن للمؤسسات أن تملك ميزة تنافسية من خلال اكتشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع السوقي الذي تنتمي إليه، ويشار إلى ذلك عادة بالابتكار والإبداع، إذ يؤدي الابتكار إلى الانتقال بالمزايا التنافسية إلى حال أفضل، وخاصة عندما تفشل باقي المؤسسات في اكتشاف طرق جديدة للمنافسة أو عندما تعجز تلك المؤسسات للاستجابة للتحويلات البيئية، ويمكن أن يشكل ذلك ميزة للمتحرك الأول الذي يستجيب للتغيير من خلال الابتكار و الإبداع الذي ينتجه

التغير البيئي، بحيث أن مسببات الابتكار والإبداع التي تقود إلى الميزة التنافسية: تقنيات جديدة، حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة، ضرورة التجديد بسبب التطور(23).

## 2) التوجه نحو الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية

### أ) تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون

إن العلاقة القوية مع الزبائن تعتبر أهم الميزات التنافسية للتفوق على المنافسين، ويتم ذلك من خلال إدارة العلاقة مع الزبائن، التي تعتبر سبيلا من أجل تحقيق أعلى درجات التكامل بين وظائف المؤسسة التسويقية وعمليات الإنتاج والبيع وخدمة الزبائن، بحيث تصبح هذه الوظائف في تكامل من خلال إدخال أسلوب التخصص وفقا للبيانات الشخصية للزبائن فيها وفي تكوين رأسمال الزبائن(24).

ب) شكاوي الزبائن: تشير الدراسات التي تناولت طبيعة وخصائص شكاوي الزبائن أن الزبائن الذين يتقدمون بشكاوي حول خدمة ما غالبا ما يكونون موالين للمؤسسة، وبالرغم من أن هذه الشكاوي لا تمثل إلا نسبة ضئيلة من الزبائن إلا أن المؤسسة قادرة على تشخيص هؤلاء الزبائن(25).

### ❖ منع الانسحاب والتوجه للمنافسة

إن افضل طريقة لمنع انسحاب الزبائن وتوجههم للمنافسة، هي من خلال الإصغاء إلى شكاوهم والعمل بصورة مباشرة على معالجتها وذلك من خلال الخطوات التالية(26)

- تشكيل قنوات لاستقبال شكاوي الزبائن الغير راضين؛
- تشجيع جميع الزبائن على إستخدام تلك القنوات؛
- الاهتمام الشخصي بالزبائن غير راضين؛
- المعالجة السريعة لشكاوي الزبائن.

## 3) دور التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية

يعمل التسويق الداخلي باتجاه توليد الاجراءات والتفاعلات والتعديلات التي تعزز رضا الزبون، من خلال خلق البيئة التي تدعم جودة السلوك من جانب موظفي المؤسسة، وبذلك يعد التسويق الداخلي مصدرا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية(27).

كما قد يؤدي الاعتراف المتزايد بأهمية و دور الموظفين في المؤسسات، باعتماد التسويق الداخلي الى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي على المؤسسات أن تعامل موظفيها كزبائن داخليين، وقد بينت دراسات سابقة أن التسويق الداخلي له تأثير ايجابي على الرضا الوظيفي(28).

### رابعاً الدراسة الميدانية

#### (1) كيفية اختيار عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المستويات الإدارية (مدير، إطار، رئيس، عامل، عون إداري) لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي والبالغ عددهم خمسين موظفاً وموظفة، حيث تم توزيع قائمة الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وذلك باستخدام طريقة الحصر الشامل لجمع البيانات اللازمة للبحث، وذلك نظراً لصغر مجتمع الدراسة، وقد تم استرجاع ثمانية وأربعين استبانة، أي بنسبة 96%، وبعد فحص الاستبانات تم استبعاد ثلاثة استبانات نظراً لعدم توفرها للشروط المطلوبة، بحيث أصبح عدد الاستبانات الصالحة للدراسة خمسة وأربعين استبانة أي بنسبة 90%.

#### (2) أسلوب الدراسة وطرق جمع البيانات

اعتمدنا في هذه الدراسة على الأسلوبين الوصفي والتحليلي من أجل فهم جيد للتسويق بالعلاقات ومدى تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك بالقيام بالدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر.

للحصول على المعلومات التي تحقق أهداف الدراسة تم الاعتماد على :

(أ) المصادر الثانوية: وذلك من خلال الكتب والمقالات والدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في بيان مفهوم التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية.

(ب) المصادر الأولية: وهي متعلقة بالجانب التطبيقي للدراسة، بحيث تم الاعتماد على استمارة الاستبيان (الاستبيان)، كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد قمنا بتحليل البيانات عن طريق برنامج (SPSS,Statistique Package for Social Science)، والتي أصبحت معلومات، و قمنا من خلالها باختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتعلقة بها.

3) معرفة مدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر لأبعاد التسويق بالعلاقات

(أ) بعد الجودة

جدول رقم (01): آراء المستقيين حول تطبيق المؤسسة لبعء الجودة

التقييم	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0.000	4.526	%72	0.889	3.5	1- يقوم رجل التسويق (مقدم الخدمة) بتقديم الخدمة بشكل صحيح من أول مرة
موافق	0.000	6.298	%74.2	0.757	3.77	2- مدة انتظار الزبائن مقبولة عند تلقيهم الخدمة
موافق	0.000	8.896	%78.6	0.720	3.93	3- نتعامل مع الزبائن بشكل جيد عند تلقيهم الخدمات
موافق	0.000	5.816	%72.8	0.743	3.64	4- يقدم رجل التسويق تسهيلات للزبائن عند الاتصال بهم
موافق	0.000	8.816	%76.8	0.673	3.84	5- تحاول المؤسسة معرفة احتياجات الزبائن وتلبيتها
موافق	0.000	8.338	%78.2	0.733	3.91	6- توفر المؤسسة الظروف المناسبة للزبائن عند تلقيهم الخدمة
موافق	0.000	11.54	%75.4	0.4496	3.774	بعء الجودة

المصدر: من إعداد الباحثان إعتماءا على بيانات إستمارة الإستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات الجودة تتراوح بين 3.5 و 3.93 و قيمة t تتراوح بين 4.526 و 8.896 وهو أكبر من قيمة t الجدولية (2.015)، أما الوزن النسبي يتراوح بين %72 و % 78.6 ومستوى الدلالة لكل العبارات 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig 0.05) وكلها تنتمي إلى إتجاه موافق.

بصفة عامة يبين المتوسط الحسابي لبعده الجودة وهو يشمل مجموع العبارات لبعده الجودة داخل المؤسسة حسب رأي المستقصى منهم يساوي (3.774) والوزن النسبي 75% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة (11.547) وهي أكبر من قيمة t الجدولية، والقيمة الاحتمالية (sig :0.000) وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون على تطبيق بعده الجودة داخل المؤسسة ولكن ليس بشدة.

### ب) بعده التحسين المستمر للجودة

جدول رقم (02): آراء المستقصى حول تطبيق المؤسسة لبعده التحسين المستمر

التقييم	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0.000	11.5	%82.6	0.661	4.13	7- تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين حول كيفية التعامل مع الزبائن
محايد	0.096	1.69	%65.4	1.053	3.27	8- تتوفر لدى المؤسسة وظيفة البحث والتطوير.
موافق	0.000	5.60	%73.4	0.798	3.67	9- يقوم مقدم الخدمة بتحفيز الزبائن على اقتناء خدمات جديدة.
موافق	<b>0.000</b>	<b>7.29</b>	<b>%73.7</b>	<b>0.633</b>	<b>3.688</b>	بعده التحسين المستمر

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على بيانات إستمارة الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للعبارات (07) و (09) على التوالي 4.13 وقيمة t كذلك على التوالي 11.50 و 5.60 وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2.015) مما يعني أن آراء عينة الدراسة يوافقون على توفر العبارتين في المؤسسة، أما العبارة (08) فإن المتوسط الحسابي بلغ 3.27 وقيمة t المحسوبة بلغت 1.699 وهي أقل من قيمة t الجدولية (2.015) مما يعني أن أفراد العينة غير متأكدين من وجود وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة، ولكن بصفة عامة بالنسبة إلى بعده التحسين المستمر فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.688 وقيمة t المحسوبة 7.298 وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2.015) ومستوى الدلالة 0.000 وهو

اقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig 0.05) والوزن النسبي 73.77 % مما يعني أن أفراد العينة المستجوبة موافقون على تطبيق بعد التحسين المستمر بالمؤسسة ولكن ليس بالشكل المطلوب.

**ج) بعد تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون**

**جدول رقم (03):** آراء المستقصين حول تطبيق المؤسسة لبعده تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون

التقييم	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0.000	4.66	%68.8	0.863	3.6	10- يقوم رجل التسويق بالتعرف على حاجيات الزبائن ومحاولة تلبيةها
موافق	0.004	3.08	%72.00	0.967	3.44	11- توفر المؤسسة نظام اتصالات لتبادل المعلومات مع الزبائن. 12- تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات الزبائن.
موافق	0.000	10.57	%83.6	0.747	4.18	13- تعطي المؤسسة تحفييزات وهدايا للزبائن الدائمين
محايد	0.173	-1.38	%56.4	0.860	2.82	14- توفر المؤسسة المعلومات حول الخدمة التي يحتاجها الزبون على موقعها الالكتروني.
محايد	0.115	-1.60	%55.6	0.927	2.78	15- يقوم رجل التسويق بالاتصال بالزبائن بعد عملية تقديم الخدمة
موافق	0.017	2.48	%64.4	0.599	3.22	16- يقوم رجل التسويق بالاتصال بالزبائن والتواصل معهم قدر المستطاع
موافق	0.017	2.48	%65.4	0.720	3.27	
موافق	<b>0.000</b>	<b>4.27</b>	<b>%66.60</b>	<b>0.5185</b>	<b>3.330</b>	<b>بعد تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون</b>

**المصدر:** من إعداد الباحثان اعتمادا على بيانات إستمارة الإستبيان

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للعبارات (10) (11) (12) (15) (16) على التوالي 3.6، 3.4، 4.18، 3.22، 3.27، وقيمة t المحسوبة على التوالي 4.662، 3.084، 10.571، 2.489، 2.485 وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2.015) وبلغ مستوى الدلالة لكل عبارة على التوالي: 0.000، 0.004، 0.000، 0.017، 0.017، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05: sig) وبلغ الوزن النسبي لكل عبارة على التوالي 68.8%، 72%، 83.6%، 64.4%، 65.4%، وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يوافقون حول محتوى هذه العبارات، أما العبارات (13) (14) فقد كان المتوسط الحسابي لكل منها على التوالي، 2.82، 2.78، وقيمة t لكليهما على التوالي كانت -1.386، -1.609، وهي أقل من قيمة t الجدولية (2.015) وبلغ مستوي الدلالة على التوالي، 0.173، 0.115، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، (0.05: sig) وبما أن مستوي الدلالة لكليهما أكبر من مستوى الدلالة المعتمد نستنتج أن اتجاه آراء عينة الدراسة محايدة حول هذه العبارات، أي أفراد العينة ليست لديهم رؤية واضحة حول العبارتين (13) (14).

عموما بالنسبة ل بعد تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون وهو يشمل العبارات من 10 إلى 16 بلغ المتوسط الحسابي 3.330، وقيمة t المحسوبة 4.271، وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2.015)، وقد بلغ مستوى الدلالة المحسوب 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05: sig) وبوزن نسبي 66.60% وهو ما يعني أن أفراد العينة يوافقون على تطبيق هذا البعد داخل المؤسسة ولكن ليس بالشكل الجيد.

(د) بعد الاهتمام بشكاوي الزبائن

جدول رقم (04):أراء المستقصين حول تطبيق المؤسسة لبعء الاهتمام بشكاوى الزبائن

التقييم	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0.000	6.178	%76.0	0.869	3.80	17- توفر المؤسسة نظام يهتم بشكاوي الزبائن
موافق	0.000	3.919	%68.4	0.723	3.42	18- يقوم رجل التسويق (مقدم الخدمة) بحل مشاكل الزبائن بنوع من السرعة
محايد	0.750	0.321	%60.8	0.928	3.04	19- يحفز رجل التسويق الزبائن على عرض مشاكلهم وأراءهم
موافق	<b>0.000</b>	<b>4.621</b>	<b>%68.4</b>	<b>0.612</b>	<b>3.422</b>	بعء شكاوي الزبائن

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على بيانات إستمارة الإستبيان

يظهر من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للعبارات (17) (18) بلغ على التوالي 3.80، 4.42، وبلغت قيمة t المحسوبة للعبارتين على التوالي 6.178، 3.919، وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2.015) وبمستوى دلالة 0.000 لكلا العبارتين، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig: 0.05) وبلغ الوزن النسبي على التوالي، %76، %68.4 وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد %60 وهو ما يدل على أن أفراد العينة يوافقون على محتوى هذه العبارات، أما العبارة رقم (19) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها 3.04، وقيمة t المحسوبة 0.321 وهي أقل من قيمة t الجدولية (2.015) وبلغ مستوى الدلالة المحسوب 0.750، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وهو ما يدل على أن رأي المستقصين غير محدد أو غير واضح في هذه العبارة، ولكن بالنسبة لبعء شكاوي الزبائن بشكل عام فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.422 وقيمة t المحسوبة (4.627) وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2.015 وبلغ مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبوزن نسبي %68.44 مما يعني أن المستقصين موافقون حول تطبيق هذا البعء داخل المؤسسة.

أبعاد التسويق بالعلاقات وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة  
-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر " فرع ولاية الوادي" -

(هـ) بعد التسويق الداخلي

جدول رقم (05): آراء المستقصرين حول تطبيق المؤسسة لبعء التسويق الداخلي

التقييم	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
محايد	0.055	-1.973	%52.8	1.209	2.64	20- تمنح المؤسسة تحفيظات ومكافآت للعاملين عند تغطيتهم عدد كبير من الزبائن
محايد	0.182	1.356	%64.8	1.209	3.24	21- يعود الموظفون دائما إلى المسؤول عند تقديم الخدمات أو عند إعطاء المعلومات
موافق	0.000	10.985	%83.2	0.706	4.16	22- تقوم المؤسسة بالاهتمام بالمكان الذي يعمل فيه الموظفون (الإضاءة، التدفئة، الراحة.....).
موافق	0.000	4.868	%73.8	0.949	3.69	23- تقوم المؤسسة بعملية تدريب الموظفين بشكل دوري حول كيفية تقديم الخدمات للزبائن بشكل أفضل
موافق	0.027	2.289	%66.6	0.977	3.33	24- تعمل المؤسسة على تفهم حاجات الموظفين الخاصة.
محايد	0.162	1.421	%64.6	0.944	3.20	25- تعطي المؤسسة أهمية لاقتراحات الموظفين حول سير العمل وكيفية إدارته.
موافق	0.001	3.564	%67.5	0.7110	3.377	بعء التسويق الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على بيانات إستمارة الإستبيان

يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي للعبارات (20) (21) (25) كان على التوالي 2.64، 3.24، 3.20، وقيمة t المحسوبة كانت كذلك على التوالي -1.973، 1.356،

1.421، وهي أقل من قيمة t الجدولية (2.015) وبلغ مستوى الدلالة لكل عبارة على التوالي 0.055، 0.182، 0.162، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وهو ما يعني أن آراء المستقصين حول هذه العبارة غير محددة حول تطبيق هذه العبارات في المؤسسة، وبين أن المتوسط الحسابي للعبارات (22) (23) (24) بلغ لكل عبارة على التوالي 4.16، 3.69، 3.69، وبلغت قيمة t المحسوبة على التوالي 10.985، 4.868، 2.289، وهو أكبر من قيمة t الجدولية (2.015)، وبمستوى دلالة بلغ لكل عبارة على التوالي 0.000، 0.000، 0.027، أقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig= 0.05) بما يعني أن أفراد العينة يوافقون على تطبيق هذه العبارات داخل المؤسسة.

بصفة عامة بالنسبة لبعد التسويق الداخلي بلغ المتوسط الحسابي 3.73، وقيمة t المحسوبة 3.546، وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2.015) وبمستوى دلالة 0.001، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig= 0.05) وبوزن نسبي بلغ 67.55% وهو ما يؤكد أن المستقصين موافقون حول تبييق بعد التسويق الداخلي بالمؤسسة.

### جدول رقم (06) آراء المستقصين حول تطبيق المؤسسة للأبعاد ككل

التقييم	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
موافق	0.000	11.54	%75.48	0.4496	3.774	- الجودة
موافق	0.000	7.29	%73.7	0.633	3.688	- التحسين المستمر
موافق	0.000	4.271	%66.60	0.5185	3.330	- تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون
موافق	0.000	4.621	%68.44	0.612	3.422	- شكاوي الزبائن
موافق	0.001	3.564	%67.5	0.7110	3.377	- التسويق الداخلي
موافق	0.000	8.167	%70.36	0.4259	3.518	أبعاد التسويق بالعلاقات ككل

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على بيانات إستمارة الإستبيان.

من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي لأبعاد التسويق بالعلاقات ككل كان 3.518، وقيمة t المحسوبة بلغت 8.167 وهي أعلى من قيمة t الجدولية (2.015) وبلغ مستوى

الدلالة 0.000 وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig: 0.05) وبوزن نسبي 70.36% وهو ما يبين أن المستقيمين موافقون على تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات ككل في المؤسسة ومنه نرفض الفرضية القائلة الموظفين غير موافقون حول تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر كل أبعاد التسويق بالعلاقات.

#### (4) إختبار الارتباط بين أبعاد التسويق بالعلاقات وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

سنقوم الآن بقياس مدى إرتباط أبعاد التسويق بالعلاقات فيما بينها ومدى ارتباطها بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال معامل إرتباط سيرمان: علما أن الهدف من دراسة الارتباط هو تبيان درجة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، بحيث تتراوح درجة العلاقة بين أي متغيرين في المجال  $[-1, +1]$  فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من 1 يعني ذلك أن الارتباط قويا بين المتغيرين وكلما كانت قريبة من -1 قل الارتباط، ويمكن إعتبار أن العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من 0.3، ومتوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين 0.3 و 0.7، أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط أكثر من 0.7 فتعتبر العلاقة بين المتغيرين قوية.

#### جدول رقم (07) : معامل إرتباط (pearson)

الميزة التنافسية	البعد الاول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس	
1	-	-	-	-	-	الميزة التنافسية عدد المفردات
45	1	-	-	-	-	البعد الاول القيمة المعنوية sig
*0,310	45	1	-	-	-	البعد الثاني القيمة المعنوية sig
0,038	*0.368	45	1	-	-	البعد الثالث القيمة المعنوية sig
**0.454	0.013	*0.303	1	-	-	البعد الرابع القيمة المعنوية sig
0.020	**0.432	0.043	45	1	-	البعد الخامس القيمة المعنوية sig
*0.530	*0.354	*0.314	**0.444	1	-	البعد الخامس القيمة المعنوية sig
0.000	0.017	0.036	0.002	45	1	البعد الخامس القيمة المعنوية sig
*0.362	*0.395	*0.306	**0.670	**0.567	1	البعد الخامس القيمة المعنوية sig
0.014	0.049	0.041	0.000	0.000	45	البعد الخامس القيمة المعنوية sig
*0.367	0.011					

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على بيانات إستمارة الإستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى قوة علاقة بالنسبة إلى متغير الميزة التنافسية كان مع البعد الثالث وهو تقوية العلاقة بين المؤسسة والزيون عند مستوى الدلالة 0.005 حيث بلغت 0.530. وقد بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الميزة التنافسية وأبعاد التسويق بالعلاقات بين 0.310 و 0.530 وهي درجة ارتباط متوسطة. ومنه نرفض الفرضية القائلة لا يوجد ارتباط بين أبعاد التسويق بالعلاقات وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

### 5) إختبار تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على الميزة التنافسية للمؤسسة

أ) إتجاه آراء عينة المستقصين حول تحقق الميزة التنافسية من خلال تطبيق أبعاد

التسويق بالعلاقات في المؤسسة

جدول رقم (08) : آراء المستقصين حول تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية من خلال تطبيق

### أبعاد التسويق بالعلاقات

التقييم	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0.005	2.973	%67.20	0.802	3.36	26- استطاعت المؤسسة التميز من خلال تقديم خدمات ذات جودة مقبولة
موافق	0.000	5.144	%71.60	0.753	3.58	27- تملك المؤسسة زبائن دائمين من خلال التحسين المستمر لخدماتها
موافق	0.005	2.976	%66.20	0.701	3.31	28- تحسين علاقة المؤسسة بزبائنهم ساهم في زيادة حصتها السوقية
محايد	0.083	-1.77	%56.00	0.757	2.80	29- استطاعت المؤسسة كسب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين من خلال نظام الشكاوى الذي يتوفر لديها
						30- تستحوذ المؤسسة على ولاء الزبائن من خلال تقديم موظفيها

محايد	0.054	-1.97	%55.20	0.830	2.76	خدمات متميزة للزبائن
موافق	<b>0.043</b>	<b>2.086</b>	<b>%63.20</b>	<b>0.4496</b>	<b>3.774</b>	تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاد التسويق بالعلاقات

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على بيانات إستمارة الإستبيان

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للعبارة (26) بلغ 3.36 وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية (2.015) وبمستوى دلالة 0.005، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig: 0.05) وبلغ الوزن النسبي 67.20% وهو ما يثبت أن المستقصين موافقون حول تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية من خلال تطبيق بعد الجودة، ولكن ليس بشدة، ويعود ذلك إلى حسب المقابلة التي أجريت مع بعض موظفي المؤسسة فإن المؤسسة توفر الجودة في المنتج وتقديم الخدمات، ولكن يكون ذلك على قدر ما يستعد الزبائن دفعه، حيث أن غالبية الزبائن يفضلون الخدمات التي يكون سعرها في المتناول، وهو ما توفره المؤسسة.

أما العبارة رقم (27) فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.38، وقيمة t المحسوبة 5.144 وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2.015) وبلغ مستوى الدلالة 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig: 0.05) والوزن النسبي 71.60% وهو ما يعني أن المستقصين موافقون حول محتوى هذه العبارة، ويعود ذلك إلى التحسين المستمر لخدمات المؤسسة ويظهر ذلك من خلال ما وفرته المؤسسة هذه السنة بحيث وفرت انترنت بسرعة 7Mg، والتي لم تكن متوفرة من قبل بالإضافة إلى إمكانية الدفع دون الذهاب إلى موقع المؤسسة مثل ما كان عليه الحال من قبل، ويتم من خلال بطاقات التعبيئة التي طورتها المؤسسة مؤخرا.

بالنسبة للعبارة (28) بلغ المتوسط الحسابي 3.31، وقيمة t 2.976 وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2.015) وبمستوى دلالة 0.005 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig: 0.05) وبلغ الوزن النسبي 66.20% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد، وهذا يعني أن المستقصين موافقون على أن تحسين علاقة المؤسسة بزبائنها ساهم في زيادة حصتها السوقية، ويظهر ذلك من خلال تزايد عدد زبائن المؤسسة من عام لآخر حسب ما أكده الموظفون، ويعود ذلك كون المؤسسة توفر نظام الاتصالات لتبادل المعلومات مع الزبائن بالإضافة إلى توفرها على قاعد بيانات للزبائن.

أما بالنسبة للعبارة رقم (29) بلغ المتوسط الحسابي لها 2.80، وقيمة t المحسوبة 1.773-، وهي أقل من قيمة t الدولية (2.015) وبمستوى دلالة 0.083 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (sig:0.05) مما يعني أن المستقصين ليست لديهم رؤية واضحة حول كسب المؤسسة زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين من خلال نظام الشكاوى الذي يتوفر لديها. أي قد يكون كسب الزبائن الجدد والحفاظ على آخرين يعود إلى أسباب أخرى.

أما العبارة (30) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها 2.76 وقيمة المحسوبة t: -1.976، وهي أقل من قيمة t الجدولية (2.015) و بمستوى دلالة 0.054 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (sig:0.05) وهو ما يبين أن المستقصين غير متأكدين من تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية من خلال تقديم موظفي المؤسسة خدمات متميزة.

عموما بالنسبة لعبارات تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية من خلال تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.774، وقيمة t: 2.086 وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2.015)، وبمستوى دلالة 0.043، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig:0.05)، وبلغ الوزن النسبي 63.20%، وهو ما يعني أن المستقصين موافقون على تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية من خلال تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات، ولكن ليس بشدة، وذلك بالتركيز على بعض الأبعاد دون الأخرى، فنجد أن كل من بعد الجودة، التحسين المستمر، تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون، أستطاعت المؤسسة تحقيق التميز حسب رأي المستقصي منهم، ونلاحظ أن بعددي شكاوى الزبائن والتسويق الداخلي ليست لدى المستقصين رؤية واضحة حول تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية من خلالها. وهو ما يوجب على المؤسسة أن تهتم أكثر بأبعاد التسويق بالعلاقات لكي تستطيع الصمود في سوق المنافسة، ولاختبار تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية قمنا بما يلي:

ب) تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية:

جدول رقم (09) : تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية

Sig	F	R <sup>2</sup>	R	B	أبعاد التسويق بالعلاقات
0.000	19.561	0.313	0.559	0.784 0.675	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على بيانات إستمارة الإستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط الثنائي قد بلغت 0.559، كما بلغ معامل التحديد 0.313، بما يعني أن 31.3% من التغير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يعود إلى التغير في تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات.

كما أن قيمة f المحسوبة بلغت 19.561 وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.06) عند درجة الحرية (1،43)، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig :0.05)، وذلك يدل على أن هناك تأثير لأبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتشير معادلة الانحدار الخطي بين تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات وإدراك تحقيق الميزة التنافسية كما يلي:  $Y = 0.784 + 0.675 \text{ DRM}$

مع العلم أن Y تمثل المتغير التابع أي الميزة التنافسية، وتمثل DRM أبعاد التسويق بالعلاقات، كما تمثل هذه المعادلة أثر تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية، ومن خلال المعادلة يتبين أن الميزة التنافسية تزداد كلما زاد الاهتمام بأبعاد التسويق بالعلاقات بمقدار (0.675)، ومنه نرفض الفرضية القائلة لا يوجد تأثير دال إحصائيا لتطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة اتصالات الجزائر.

6) اختبار مدى تأثير المتغيرات الشخصية في إدراك المستفيدين حول تحقيق المؤسسة الميزة التنافسية من خلال تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات.

في هذا المطلب سنقوم باختبار مدى تأثير المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة على إجابات عينة الدراسة حول تحقيق المؤسسة الميزة التنافسية، من خلال تطبيق ابعاد التسويق بالعلاقات.

أ) إختبار تأثير الجنس في إدراك مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

جدول رقم (10) : إختبار تأثير الجنس في ادراك مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

الميزة التنافسية	الجنس	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T قيمة	مستوى المعنوية SIG	DF درجة الحرية
	ذكور	28	3.1429	0.58337	0.284	0.346	43
	اناث	17	3.1882	0.39032			

المصدر: من إعداد الباحثان إعتقادا على بيانات إستمارة الإستبيان

يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لإجابات الذكور كان 3.1429، وبانحراف معياري 0.583، و الوسط الحسابي للإناث فقد كان 3.188 وبانحراف معياري 0.39032، أي أن الوسط الحسابي للإناث أكبر من الوسط الحسابي للذكور، وبلغ مستوى الدلالة 0.346 وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وتبين قيمة t المحسوبة -0.284 وهي أقل من قيمة t الجدولية (2.015)، وعليه نقبل الفرضية القائلة لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في ادراك المستقصين لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات في مؤسسة اتصالات الجزائر تعود إلى متغير الجنس. وهذا يعني أن كلا الجنسين أجابا بنفس الإتجاه بخصوص تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات وربما يعود ذلك إلى كون كلا الجنسين تتوفر لديهم المعرفة الجيدة لأبعاد التسويق بالعلاقات.

(ب) إختبار تأثير المستوى التعليمي في إدراك مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة:

- نتائج تحليل التباين الاحادي (one way anova) لمتغير المستوى التعليمي:

أبعاد التسويق بالعلاقات وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة  
-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر " فرع ولاية الوادي" -

جدول رقم (11) : إختبار تأثير المستوى التعليمي في إدراك مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

قيمة الاحتمال (sig)	F المحسوبة	متوسط مربعات التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	نوع التباين
0.983	0.054	0.015	3	0.046	بين المجموعات
		0.283	41	11.602	ضمن المجموعات
			44	11.648	مجموع التباين

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على بيانات إستمارة الإستبيان

نلاحظ من الجدول أن قيمة f بلغت 0.054 وهي أقل من قيمة f الجدولية (2.84) ومستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.983 وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (sig:0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية القائلة بأنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في إدراك العاملين لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات تعود إلى متغير المستوى التعليمي .

(ج) إختبار تأثير الخبرة المهنية في ادراك مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة:

- نتائج تحليل التباين الاحادي (one way anova) ل متغير الخبرة المهنية:

جدول رقم (12): إختبار تأثير الخبرة المهنية في إدراك مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

قيمة الاحتمال (sig)	F المحسوبة	متوسط مربعات التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	نوع التباين
0.498	0.709	0.190	2	0.381	بين المجموعات
		0.268	42	11.267	ضمن المجموعات
			44	11.648	مجموع التباين

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على بيانات إستمارة الإستبيان

من خلال الجدول يتبين أن قيمة f قد بلغت 0.709 وهي أقل من قيمتها الجدولية f (3.22)، وبلغ مستوى الدلالة المحسوب 0.498 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (sig:0.05) ومنه فإننا نقبل الفرضية القائلة لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في إدراك المستقصرين

لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات تعود إلى متغير الخبرة المهنية.

(ح) إختبار تأثير المنصب في إدراك مستوى تحقيق الميزة التنافسية:

- نتائج تحليل التباين الاحادي (one way anova) لمتغير المنصب:

جدول رقم (13) : إختبار تأثير المنصب في إدراك مستوى تحقيق الميزة التنافسية

قيمة الاحتمال (sig)	F المحسوبة	متوسط مربعات التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	نوع التباين
0.275	1.340	0.347	3	1.040	بين المجموعات
		0.259	41	10.608	ضمن المجموعات
			44	11.648	مجموع التباين

المصدر : من إعداد الباحثان اعتمادا على بيانات إستمارة الإستبيان

من الجدول السابق يلاحظ أن قيمة f المحسوبة بلغت 1.340 وهي أقل من قيمة f الجدولية (3.22)، ومستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.275 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05: sig)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية القائلة لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في إدراك المستقصرين لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات تعود إلى متغير المنصب الذي يشغل

نتائج الدراسة:

- التسويق بالعلاقات أصبح حتمية للمؤسسات بسبب اشتداد المنافسة؛
- يساهم التسويق بالعلاقات في تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون من خلال تجسيد أبعاده في المؤسسة؛
- يحقق التسويق بالعلاقات منافع لكل من المؤسسة والزبون؛
- يساهم التسويق بالعلاقات في ادارة العلاقة مع الزبائن بشكل جيد؛
- تتطلب المنافسة من المؤسسة تحليل البيئة التي تنشط فيها لمعرفة نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتحديات؛

- يتطلب تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية إتباع مجموعة من الاستراتيجيات؛
- تتطلب الميزة التنافسية للمؤسسة التطوير دائما كونها تتقدم مع مرور الوقت؛
- تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية يتطلب منها تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات؛
- تطبيق بعد الجودة يساهم في تحقيق رضا الزبون وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛
- التحسين المستمر يمح المؤسسة مواكبة التطورات التكنولوجية لتطوير منتجاتها حسب ما يطلبه الزبائن؛
- اهتمام المؤسسة ببعدها تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون، وشكاوي الزبائن يساهم بشكل كبير في تحقيق رضاهم وولائهم، وهو ما يساهم في زيادة حصة المؤسسة السوقية ورفع مستوى قدرتها التنافسية؛
- الاهتمام بالتسويق الداخلي يساهم في زيادة قدرة المؤسسة التنافسية من خلال إعطاء العنصر البشري أهميته بما يحقق له الرضا الوظيفي، حتى يقدم أفضل الخدمات للزبائن بما يحقق رضاهم؛

#### نتائج الدراسة التطبيقية:

- تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر أبعاد التسويق بالعلاقات، بحيث كان ترتيبها كالتالي: الجودة، التحسين المستمر، شكاوي الزبائن، التسويق الداخلي، تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون؛
- وجود إرتباط بين أبعاد التسويق بالعلاقات وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- استطاعت مؤسسة اتصالات الجزائر تحقيق الميزة التنافسية من خلال تجسيد أبعاد التسويق بالعلاقات ولكن ليس بدرجة كبيرة كونها تطبق المؤسسة أبعاد التسويق بالعلاقات ولكن ليس بالفعالية المطلوبة و يظهر ذلك معامل الارتباط الثنائي بحيث كان متوسط؛
- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في ادراك الموظفين لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر تعود إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، المنصب) .

#### التوصيات:

- ✓ ضرورة التعامل مع أبعاد التسويق بالعلاقات على أنها ضرورة ملحة في الوقت الحالي، والتأكيد على أهميتها ودورها في نجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها؛

- ✓ ضرورة أن تدرك الإدارة دور أبعاد التسويق بالعلاقات، وكيف يمكن أن يساهم تجسيدها بالشكل المطلوب في تطوير وتحسين الخدمات بما ينعكس بشكل كبير على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية؛
- ✓ يجب أن تقوم إدارة المؤسسة على تحقيق الجودة في الخدمات من خلال تشغيل عمال أكفاء والاهتمام بهم وتطويرهم حتى يقدموا أفضل الخدمات وبشكل سريع بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية لها؛
- ✓ يجب على المؤسسة أن تقوم بالاهتمام أكثر بزبائنها بما يساعدها في تقوية العلاقة بينها وبين زبائنها حتى تحقق الميزة التنافسية لها؛
- ✓ من الضروري وضع نظام فعال يهتم بشكاوى الزبائن والتواصل معهم، وأخذ آرائهم فيما يخص المنتج وتطويره على حسب احتياجاتهم، وإعطاء أهمية أكبر فيما يتعلق بالمتابعة المستمرة للتعرف على الحاجات المتغيرة للزبائن والعمل على تلبيتها وسرعة الاستجابة لها؛
- ✓ ضرورة ان تقوم المؤسسة بدعم وتشجيع عمليات الإبداع والابتكار للموظفين، من خلال تجربتها ووضعها موضع التنفيذ.

### قائمة المراجع:

- 1) مجدوب عبد الحميد، إدارة العلاقة مع الزبائن ودورها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة VITAJUS - مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2010، ص. 31.
- 2) الهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة دولة قطر 6-8 أكتوبر 2003. ص 395.
- 3) lisa harris,charles dennis, **marketing the e-business**, 1st published, London 2002.p160
- 4)Philip kotler et autre, **Marketing Management**, 14 éd, Pearson France, Paris, 2012, p161.
- 5) عواطف يونس إسماعيل متطلبات التسويق بالعلاقات واثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد 95، مجلد 31، 2009، ص 242.

- 1\* **الزبون المريح**: هو الشخص أو الأسرة أو المؤسسة التي تقدم طيلة تعاملها مع المؤسسة عوائد تزيد على تكلفة التي تتحملها المؤسسة في جذب الزبون ، وبيع خدماتها ومنتجاتها.
- (6) انيس احمد عبد الله دور الزبائن في بناء استراتيجية فعالة للتسويق بالعلاقة ، دراسة تحليلية لآراء عينة من مستخدمي أصباغ الطلاء في مدينة الموصل ، تم تحميله من الموقع الالكتروني [www.iasj.net](http://www.iasj.net) يوم 2013/12/12 على الساعة 11:48، 208ko، ص.7.
- (7) ونس عبد الكريم ونس الهنداوي وآخرون ، الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقة وأثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 32 ، 2012، ص.175
- (8) إلهام فخري ، مرجع سبق ذكره ، ص.397.
- (9) الهام فخري احمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص.405
- (10) بوسطة عائشة ، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء ، دراسة حالة مجمع صيدال ، مديرية التسويق والإعلام الطبي ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2011/2010، ص.34.
- (11) انيس احمد عبدالله ، مرجع سبق ذكره ، ص.6
- 12) Nathalie Van Laethem, **Toute la fonction Marketing**, Dunod, Paris, 2005 p 103.
- (13) الهام فخري احمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص.396
- (14) انيس احمد عبد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص.07
- (15) ليث سعد الله حسين ، عبيد طه سوادى ، دور التدريب في التحسن المستمر لأداء العاملين ، رؤية تحليلية في إطار الجودة الشاملة دراسة لآراء عينة من المدراء في بعض المؤسسات الصناعية في محافظة نينوى ، مجلة تنمية الرفادين ، مجلد 78 ، عدد 27 ، 2005 ، ص.48.
- 2\* **Kaizen** : هي كلمة من اصل ياباني وهي منفصلة إلى جزاءان kai تعني التحسن zen نحو الافضل اي التحسين نحو الافضل.
- (16) منى شفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص.46، 47
- (17) فلاق محمد ، عمليات دارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية ، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، يومي 10، 09، 2010/09، ص.9.
- (18) أثير عبد الامير حسوني ، رأس المال الفكري والميزة التنافسية: العلاقة والاثر ، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية ، المجلد 10 ، العدد الاول 2008. ص.104.

- (19) واثق حامد رسن، دور القرارات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية، مجلة أوروكل للأبحاث الإنسانية، المجلد 04، العدد 02، 2011، ص.162
- (20) يوسف عبد الإله احمد، فائز غازي البياتي، اثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 2011، 14، ص.18
- (12) أحمد طرطار، سارة حلبي، جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك، الملتقى الدولي حول ادارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، 2010، ص.14، 13.
- (22) ليث شاكور محسن، علاء فرحان طالب الدعي، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 21، 2012، ص.40، 41.
- (23) محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعي، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الاردنية " دراسة تحليلية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي"، العدد 08، 2011، ص.80.
- (24) جبوري محمد، جودة العلاقة و التواصل مع العملاء كمدخل للميزة التنافسية، الملتقى الوطني إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، يومي 11/10 نوفمبر، 2009، بدون صفحة.
- (25) حميد الطائي بشير العلق، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، الكتاب محكم علميا، اليازوري عمان 2009، ص. 167.
- (26) كريغ ف، واخرون، بناء ولاء الزبائن/العملاء، مشروع أفضل الممارسات في المشاريع الصغرى (MBP) للوكالة الامريكية للتنمية الدولية (USAID) والمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (CGAP)، 2001، ص.41
- (27) عبد الرضا فرج بدرأوي الخماس، رافت عواد موسى التميمي، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة، دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية بغداد، العدد 73، 2013، ص.37.

28) Efthymios Iliopoulos, Constantinos-Vasilios Priporas, op.cit, p03.