

## تسيير العلاقة مع الزبون ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة

أ/براهيمي عبد الرزاق - جامعة المسيلة

## الملخص:

من منظور عام نجد أن تسيير العلاقة مع الزبون لها مكونات مترابطة فيما بينها بشكل كبير، ومع ذلك يمكن أن نميز بين استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون وحلول تسيير العلاقة مع الزبون. بمعنى تطبيقها؛ بحيث يعتبر العنصر الثاني فاعل على مستوى نظام المعلومات ضمن برمجيات تسيير العلاقة مع الزبون التي هي بدورها مستقلة تماما على العنصر الأول والذي هو فاعل ضمن استراتيجية المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون، استراتيجية المؤسسة، التحليل

الاستراتيجي

**Résumé:**

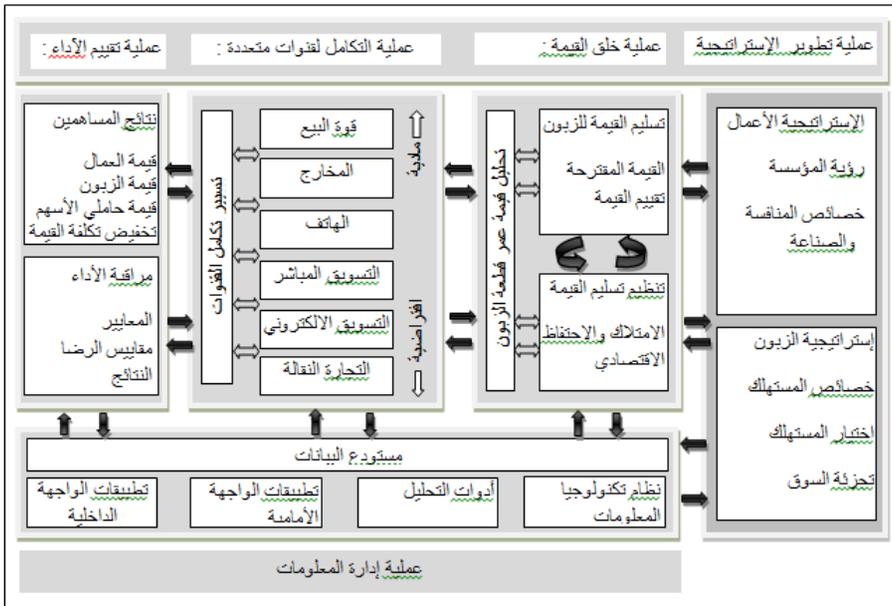
D'une manière générale, la gestion de la relation avec le client possède des composants hautement interdépendants. Par ailleurs, nous pouvons distinguer entre une stratégie de gestion de la relation avec le client et les solutions de la gestion de relation avec le client, c'est-à-dire ses applications. En effet, le deuxième élément est amplement important au niveau du système d'information dans le cadre des programmes de gestion de la relation avec le client qui est à son tour indépendante du premier élément et efficace dans la stratégie de l'entreprise.

**Mots clés :** la stratégie de gestion de la relation avec le client, la stratégie de l'entreprise, analyse stratégique.

## مقدمة:

يؤكد المفهوم الحديث للتسويق على دور المستهلك في رسم الاستراتيجية باعتباره المحرك الأساسي لها فدون وجود طلب من قبل المستهلكين على المنتجات المقدمة لن يكون هناك من منتجات ولا أسواق أو تسويق بعبارة أخرى نجد أن نجاح استراتيجية المؤسسة يستند إلى قدرتها على التجديد والتطوير بناء على طلب الزبائن. كما أن معظم الدراسات التي تم الاطلاع عليها تثبت بان تسيير العلاقة مع الزبون هي مزيج معقد حاصل من تطور مفاهيمي في التسويق يواكبه تطور في أدوات ممارسة النشاط التسويقي، بحيث تعكس التكامل بين عوامل التسيير الفاعل لمكونات البيئة الداخلية والخارجية بحضور قوي لتكنولوجيا المعلومات وبالتالي يجب أن تصاغ الاستراتيجية وفقا لذلك . علما أن أغلب الدراسات المنشورة تصبغها كذلك بالإستراتيجية .

## الشكل رقم (01): نموذج استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون.



Source : Adrian Payne: HANDBOOK OF CRM Achieving Excellence in Customer Management, Butterworth-Heinemann, Great Britain, 2005, P :31.

ضمن هذا الشكل ميزت الباحثة Aurélie Durand كل من أبعاد تسيير العلاقة مع الزبون من ناحية البعد العملي الذي يشمل كلا من عملية تكامل القنوات المتعددة وعملية تقييم الأداء أما البعد التحليل فقد تضمن عملية إدارة المعلومات، ليشمل البعد الاستراتيجي كلا من تطوير الاستراتيجية وخلق القيمة مع وجود تقاطع أكيد مع البعدين السابقين.<sup>1</sup> وبهدف الاحاطة بأبعاد البحث تم تقسيم هذا العمل إلى المحاور التالية :

أولا : تطوير استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون ؛

ثانيا : مناخ تفعيل استراتيجية العلاقة مع الزبون ؛

ثالثا : أهداف استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون

### أولا : تطوير استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون

تشكل استراتيجية المؤسسة خطة شاملة طويلة الأجل تتعلق بالجوانب الشمولية وتتناولها بكليتها كنظام رئيسي يشتمل على بقية الأنظمة الفرعية في المستويات الإدارية والوظيفية المختلفة كما تختلف الفترة الزمنية التي تغطيها الاستراتيجية بحسب طبيعة عمل المؤسسة وكلما زادت سرعة وقوة التغير في البيئة التنافسية كلما تناقصت الفترة الزمنية التي تغطيها الاستراتيجية<sup>2</sup> وتحدد قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ضمن الفرص المتاحة في السوق؛ فالإستراتيجية تصف قدرة المؤسسة على تقديم قيمة للزبون وتمييزها عن منافسيها بناء على طبيعة علاقتها ومكانتها مع القوى التنافسية الخمس<sup>3</sup>.

**1. مراحل مشروع تسيير العلاقة مع الزبون:** يتم وضع استراتيجية الأعمال بناء على رؤية المؤسسة مع مراعاة العلاقة التبادلية في التأثير والتأثر بمكونات البيئة التسويقية. ويأخذ تطبيق مشروع تسيير العلاقة مع الزبون المراحل التالية كخطوط عريضة ضمن رؤية المؤسسة وخصائص السوق المتواجدة بها :

- **التحليل والتخطيط :** يتم الاعتماد على هذا العنصر من أجل تعريف مؤشرات الأداء الاستراتيجية المنتظرة من وسائل تسيير العلاقة مع الزبون مثل زيادة عدد الزبائن، وتقليل تكاليف الخدمة، وتقليل تكلفة الحصول على الزبون .
- **الاقتراحات :** يجب ضمان مشاركة كل من له مساهمة سواء من بعيد أو من قريب في العلاقة بين طرفي التبادل.

- **نشاط تسيير الزبائن** : تعريف مبادرات السبق في تسيير العلاقة مع الزبون التي تسمح بالتسيير اعتمادا على مؤشرات الأداء مثل نشر معرفة الزبون، إنشاء مراكز اتصال، والاتصال عبر الانترنت ... الخ .
- **العمليات والتكنولوجيا** : يتم تحديد معالم عملية تسيير العلاقة مع الزبون من أجل دعم مبادرات تسيير العلاقة مع الزبون مثل تحديد مواعيد اللقاء مع الزبائن بدقة ، وتدقيق المكالمات الهاتفية معهم ، ورسم دورة حياة المبيعات ... الخ .
- **القياس** : إنه إجراء مهم لتحديد التقدم الحاصل في المجالات السابقة بالاعتماد على اختيار وتطوير مقاييس ملائمة لذلك؛ ومع الإقرار بصعوبة الإجراء إلا أنه ضروري جدا لقياس القيم و المعرفة و ضبط فاعلية العمليات والكفاءات والربحية وتحديد مواقف الزبائن للوصول إلى ضبط لرؤية المؤسسة وأهدافها فالمسير يستطيع أن يحدد مصادر النجاح والفشل و بالتالي تعديل الخطط الحالية وتعريف الخطط المستقبلية ضمن حلقة التحسين المستمر.<sup>4</sup>

يمكن النظر إلى تسيير العلاقة مع الزبون على أنها استراتيجية تتبعها المؤسسة لكونها مقارنة أساسية في الأعمال تهدف إلى التركيز على الزبون بدلا من التركيز على المنتج وحسب، مع التوجه بالزبون في كل سمات المؤسسة لتحقيق رضى الزبون<sup>5</sup> وتعتبر وظيفة تسيير العلاقة مع الزبون بمثابة الفلسفة للتسويق بالعلاقات توضع في روح البناء الاستراتيجي ووضع الأهداف<sup>6</sup>

تساهم استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون في بناء قرار المؤسسة مع من من الزبائن تكون لها علاقة ومع من لا تكون لها علاقة، فالمؤسسة تقوم بتجزئة الزبائن بناء على القيم الجارية والكامنة التي يمكن أن تحصل عليها، كما أن المؤسسة تضع استراتيجيتها من خلال تحديدها لوقت ومصدر استرجاع استثمارها من الزبائن وبالتالي فإن العلاقة تبادلية تكاملية بين الاستراتيجية والأجزاء المستهدفة من المستهلكين.

**2. صياغة استراتيجية المؤسسة** : على المؤسسة أن تضمن التوازن بين كل الجزئيات، مثلا لا تقوم بالإفراط في الإنتاج أو التفريط في التوزيع بحيث يجب الموازنة بين الإنتاج والتوزيع فتضمن المؤسسة التكامل الأممي بإتباع إستراتيجية توزيعية تتناسب مع الأهداف المطلوبة

والإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة ويظهر ذلك من خلال الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة من بين الاستراتيجيات التالية: <sup>7</sup>

- إستراتيجية الريادة في التكاليف: تسعى المؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية بمجديّة إلى خفض تكاليف الإنتاج ثم الفوز بنصيب أكبر من السوق بالاعتماد على أنظمة فعالة في هندسة الإنتاج والتشغيل والتوزيع المادي وغيرها من الأنشطة.

تستفيد المؤسسة من خبرتها وتجاربها السابقة في جني ثمار اقتصاديات الحجم وتنطلق في توظيف هذه التراكمات المادية والمالية والبشرية في تطوير اقتصاديات النطاق أو اقتصاديات المجال من منظور تحقيق تدني مستمرة للتكاليف واستغلال القيمة المضافة التي يحققها التكامل الوظيفي لأنشطتها.

- إستراتيجية التمييز: بمقتضى هذه الإستراتيجية تقوم وحدة الأعمال بالتركيز على تقديم خطوط منتجات متميزة من حيث التصميم والجودة والتنوع في الخدمات المقدمة مقارنة بالمنافسين، كما تعمل على استخدام برنامج تسويقي على درجة مرتفعة من الكفاءة لتدعيم هذا التمييز .

أما بالنسبة لتكلفة الميزة فهي عنصر مهم باعتبارها جزئية حيوية في استراتيجية التمييز التي تتبعها المؤسسة لوجوب بقاء التكلفة قريبة من المنافسين وتفادي الفشل بتحقيق أداء جيد في سلوك التكلفة نظرا لتأثيرها المرتفع والواسع في البنية الصناعية. <sup>8</sup>

- إستراتيجية التركيز: تقوم هذه الإستراتيجية على أن المؤسسة أو وحدة الأعمال تركز جهودها على خدمة قطاعات محددة من السوق بدلا من التعامل مع السوق بوجه عام.

وهنا نبين العلاقة بين الاستراتيجيات الثلاث وتسيير العلاقة مع الزبون فنجد أن الرابط بحق هو البعد التكنولوجي كمرتكز فيصلي بحيث يضع الاستراتيجية على أحد النهائيتين إما النجاح أو الفشل.

تتكامل ضمن تسيير العلاقة مع الزبون كل من التكنولوجيا و استراتيجيات المؤسسة الهادفة إلى عرض منتجات وخدمات ينتظرها الزبون ومستعد لدفع ثمنها <sup>9</sup> ولذا فإن النظر من الزاوية الإستراتيجية لخدمة الزبائن يتطلب التفكير في الوظائف لا التركيز على التقليل من التكاليف <sup>10</sup> ووضع الإستراتيجية بناء على تكامل ثلاث عناصر أساسية هي: الوقت لكون مواقف الأفراد تختلف من وقت لآخر، وكذلك العرض المقدم بما هو ملموس وغير ملموس، والمنافسة التي

تنشئ من التقابل الحاصل بين العنصرين السابقين<sup>11</sup> غير أن Gautam Mahajan يقول أنه يمكن تجاوز كل العقبات من خلال الانتقال بالزبون من الولاء إلى التفاني في سبيل بقاء وجود وتميز المؤسسة<sup>12</sup>.

**3. استراتيجيتي تسيير العلاقة مع الزبون :** بشكل عام الاستراتيجية الجيدة ليست تقدم أداء يفوق المنافسين فقط وإنما هي تحسین مستمر للبنية الصناعية ودعم الربحية حتى تتجنب التقليد وتمكن من إنشاء حواجز تمنع المنافسين من الدخول مثل الحواجز التقنية أو العلمية وإن كانت لا تضمن الاستدامة بشكل تام غير أنها ضرورية للمحافظة على الموقع التنافسي للمؤسسة<sup>13</sup> فهذا النوع من الاستراتيجيات يميل إلى التركيز على الموارد التي تلي احتياجات الزبائن بتقديم عرض ذو جودة عالية على المدى الطويل<sup>14</sup> ويمكن أن نصنف استراتيجية المؤسسة ضمن تسيير العلاقة مع الزبون إلى نوعين هما :

**3 – 1 استراتيجية الدفاع :** هي استراتيجية الاحتفاظ وهي استراتيجية الدفاع عن الحصة السوقية في الأسواق المشبعة التي تعاني من المنافسة الشديدة، وهنا تكون تكلفة الاحتفاظ بالزبون مرتفعة أكثر.

**3 – 2 استراتيجية الهجوم :** هي استراتيجية الهجوم على المنافسين وغيرهم من المكونات الجزئية للسوق بهدف الحصول على الزبائن الجدد بتوسيع نطاق قاعدة الزبائن ضمن مفهوم الحصة السوقية للمؤسسة أو من خلال تطوير الاستهلاك الحالي والمحتمل للزبائن ضمن مفهوم الحصة السوقية للزبون .

يغير الفت ابراهيم جاد الرب عطا تسمية الاستراتيجيتين ويقدمهما على النحو التالي :<sup>15</sup>

- **الأسواق الدفاعية :** إذ تحاول المؤسسة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتقلل من غياب الزبائن كما تعمل على زيادة الولاء والاهتمام أكثر بزبائنها.
- **الأسواق الهجومية :** تحاول المؤسسة الحصول على زبائن جدد بالتركيز على عدم رضا زبائن المنافسين لتوليد زبائن جدد وزيادة حصتهم السوقية باستمرار.

تعتبر أهم نقطة يجب الإشارة إليها هي أن الحدود بين الاستراتيجية الهجومية والدفاعية مثل الفارق بين المعاملات والعلاقات سواء من ناحية النتائج أو الأفكار، بحيث أن الاستراتيجية العلائقية تهدف إلى تشكيل علاقة عميقة مع الزبون ضمن مضمون دفاعي يهدف بصفة عامة إلى الاحتفاظ بالزبون<sup>16</sup> وهذا ما يؤكد عليه Jean-Francoi ومن معه ؛ بحيث يعتبر أن

مكونات البناء الاستراتيجي هي **الزبائن** : السوق، الزبائن الحاليين والجدد وعددهم... الخ، أما المكون الثاني فيتمثل في **المعايير** : مثل الحجم ورقم الأعمال المحقق، والمكون الثالث هو **المواقف** وهو يظهر التداخل بين الاستراتيجيتين بحيث أن المؤسسة تهاجم بناء على مبدأ كسب رضا الزبون ومن بعد تدافع على هذا المكسب.<sup>17</sup>

كما يؤكد Lars Meyer أن الحدود بين الاستراتيجية الهجومية والدفاعية غير واضحة ويعتبرها ضمن استراتيجية العلاقة التي تهدف إلى تكوين علاقات عميقة مع الزبائن مع وجود إمكانية التمييز بشكل خاص للإستراتيجية الدفاعية على أنها تهدف عموماً إلى الاحتفاظ بالزبائن<sup>18</sup> في حين يمكن تمييز الاستراتيجية الهجومية من خلال تصور ما يمكن أن تقوم به المؤسسة ضمن تحديد معالم استراتيجية التسويق الدولي.<sup>19</sup>

زيادة على ما سبق يمكن أن ندرج ضمن سياق الاستراتيجية الهجومية استراتيجية توسعة السوق بحيث تقوم المؤسسة بإشباع رغبة غير مشبعة بشكل تام عند المستهلكين الكامنين وذلك لانعدام المنتج المطلوب فيتم تعويضه بمنتج بديل وهي وضعية توجد في أسواق دولية غير سوق أو بلد منشأ هذا المنتج.<sup>20</sup>

**4. جودة استراتيجية العلاقة مع الزبون:** تظهر جودة العلاقة بين المؤسسة والزبون من خلال درجة التوافق في توفير الاحتياجات<sup>21</sup> بناء على المعارف الناشئة من عمق العلاقة المبنية على الثقة والرضا عن سلة الخصائص المعروضة وترتيبها بشكل ينسجم مع أهداف المؤسسة وأولويات الزبون.

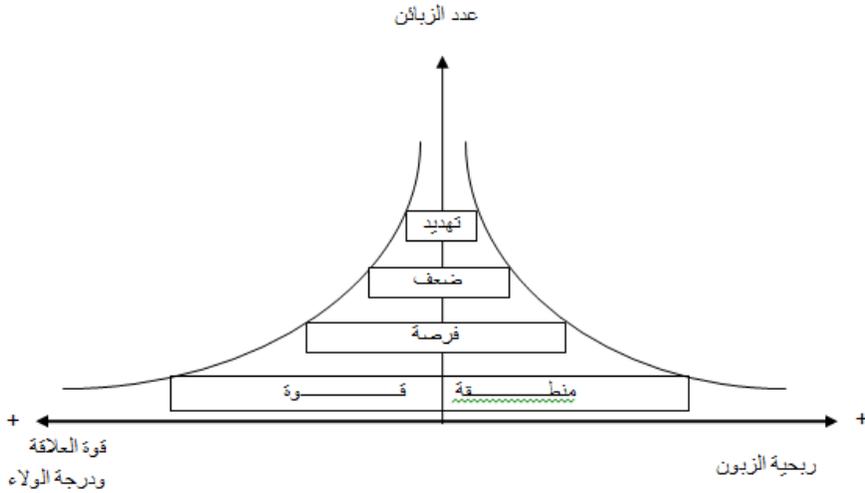
تظهر جودة الاستراتيجية من خلال مجهود المؤسسة وإرادتها في تفعيل هذا المنهج لإنجاح الصناعة باعتماد الموارد البشرية والمواد الأولية والمالية... الخ، وتعريف الأسس المبنية عليها هذه الاستراتيجية بشكل واضح ودقيق ضمن تكامل مكوناتها لتكوين نظام يعتمد بدوره على طرق معين من نظم تصنيع ونظم معلومات عالية الجودة، باعتماد آليات الجودة المعروفة للقياس والتأكيد، كما يجب اختبار الجودة على مستوى المفهوم من ناحية سريانه في المؤسسة ومن ناحية المنتج الذي يعتبر الزبون أهم حكم في ذلك، والانتقال إلى الناحية التسويقية بمتغيرات المزيج التسويقي .

**5. تحليل SWOT<sup>22</sup> لإستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون :** من المعروف أن هذا الأسلوب مصمم للمساعدة في تحديد الاستراتيجية المناسبة بالاعتماد على

التشخيص الاستراتيجي عموما وهو أسلوب جد منطقي وعملي يبين كلا من نقاط القوة ونقاط الضعف من منظور داخلي وتحدد الفرص والتهديدات من الناحية الخارجية كما يلي: 23

- **نقاط القوة :** يجب أن تتمتع أو تستغل المؤسسة نقاط قوة الناتجة من تسيير العلاقة مع الزبون من خلال التعرف الجيد على الزبون الأكثر ربحية وتقديم عروض شخصية، وتنظيم جيد لكل المعطيات المتعلقة به، والرفع من الكفاءة التجارية وزيادة رضا الزبون بناء على ما تمتلكه من امكانيات مادية وبشرية .
  - **نقاط الضعف :** كما يجب تفادي الضعف في عدد من النقاط منها الكم الهائل من المعلومات بحيث تصل إلى درجة التشبع وصعوبة التخلص من المعلومات المتقدمة، كما تعتبر المعالجة الخاطئة للمعلومات خطر كبير قد يقضي على المشروع بأكمله خصوصا في ظل غياب منهج واضح للتغيير .
  - **الفرص :** ويجب استغلال الفرص من حيث زيادة رضا الزبون وتنمية حجم المبيعات مع الزبائن الموجودين وتحسين مستمر للعلاقة مع الزبائن بحيث يوجد تتبع لحظي لحركتهم وتوجهاتهم .
  - **التهديد :** تفادي خسارة الاتصال الشخصي مع الزبون بعدم كفاءة ائمة الاتصال أو ضعف اندماج الواجهة الخلفية للمؤسسة أو النظام الداخلي مع نظم تسيير العلاقة مع الزبون.
- يظهر الشكل التالي العلاقة بين ربحية الزبائن وقوة العلاقة معهم مع درجة الولاء والحصة السوقية للمؤسسة مع معالم الفرص والتهديد، بحيث يجب دعم نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف بترتيب في الأولويات اعتمادا على المعايير السابقة .

## الشكل رقم (02): العلاقة بين ربحية الزبون، قوة العلاقة، درجة الولاء وعدد الزبائن



المصدر : من اعداد الباحث

يقدم Samit Chakravorti تلخيص لإستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون وهو عبارة عن مجموعة من العناصر التي يجب أن تكون ظاهرة ضمنها وتمثل في تحديد ربحية الزبون والأجزاء السوقية المستهدفة مع تبيان طرق الحصول على الزبائن وجذبهم والاحتفاظ بهم والوصول بهم إلى مستويات عالية من الولاء وتحقيق رسالة المؤسسة.<sup>24</sup>

### ثانيا : مناخ تفعيل استراتيجية العلاقة مع الزبون

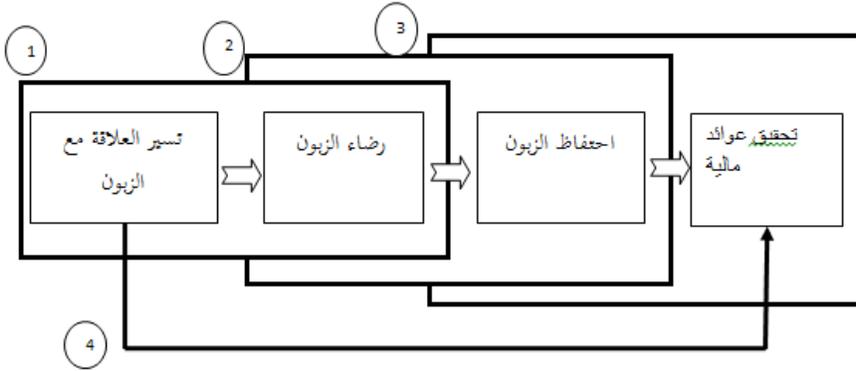
ترسخ الإدارة العلية للمؤسسة ثقافة مبنية على عدد من الأخلاق والمعتقدات الإيجابية التي تخدم وتدفع قدما بالعلاقة مع كل الشركاء وإن كان في مقدمتهم الزبون بحيث يسود الاحترام المتبادل وروح الجماعة بين عمال المؤسسة وفي كل المستويات الادارية.

من المقومات الأساسية لتفعيل المفاهيم الحديثة للتسويق هو الوصول إلى أعلى درجات القبول لدى كل الفاعلين بالمؤسسة فتصبح كمعتقدات راسخة تظهر في سلوكهم ضمن ثقافة تميز المؤسسة عن بقية المؤسسات المنافسة لكون الثقافة هي العدسة التي تنظر من خلالها المؤسسة لكل المتغيرات المحيطة بها.

يتم بناء ثقافة العلاقة بالمؤسسة على أساس تحقيق النتائج التصورية التي يظهرها الشكل

التالي.

## الشكل رقم (03) : النتيجة التصورية لتطبيق تسيير العلاقة مع الزبون



Source: Chieko Minami , John Dawson : The CRM process in retail and service sector firms in Japan *Loyalty development and financial return* , Journal of Retailing and Consumer Services 15 , 2007 Elsevier , (2008) 375–385, P: 378.

1. ثقافة المؤسسة : يفترض في إستراتيجية المؤسسة أنها تشمل على متغيرات متكاملة مثل المهمة والثقافة<sup>25</sup> وإعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معين بغرض إحداث تحسينات جوهرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء<sup>26</sup>.
- 1.1. تعريف ثقافة المؤسسة : هي " تتكون من القيم والمعتقدات والهياكل والسياسات"<sup>27</sup> المكتسبة والتي يتم اصالتها من خلال اللغة والمعتقدات والرموز الأخرى التي تتميز بوظائف تمثيلية وتوجيهية وعاطفية، قادرة على خلق كيانات ثقافية وأحاسيس محددة بواقع تنظيمي يعمل ضمن معايير مشتركة<sup>28</sup>.
- 1-2. أبعاد ثقافة المؤسسة : تعددت تقسيمات أبعاد الثقافة غير أنها في مجملها هي مجموعة من العناصر المتكونة من نقاط متشابهة تتفاعل فيما بينها لتحديد الحكم على ثقافة المؤسسة بأنها إيجابية أم لا، وهذه الأبعاد هي :
  - القيادة : يمتلك كل موظف في المؤسسة فرصة القيادة ومسؤوليتها في نفس الوقت في توجيه سلوك الآخرين سواء كانت هذه القيادة رسمية أو غير رسمية لرفع أداء المؤسسة من ناحية

استهلاك الثروة أو انتاجها. بمعنى جانب انقاص التكاليف وزيادة القيمة الناتجة في سلوك قيادي من المؤسسة في سوقها .

➤ **الهيكل والنظم الداخلية** : يجب التركيز بشكل جدي على رفع فاعلية التنظيم لتحقيق فاعلية مرتفعة لكل مكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة سواء في الانتاج من الآلة إلى العامل أو في ادارة الموارد البشرية برفع انتاجية الفرد وتبادل الخبرات فيما بين العمال، وفاعلية أكبر في نتائج ميزانية التسويق برفع مستوى الرضا والولاء ضمن علاقة المؤسسة بالزبائن .

➤ **ظروف العمل والرضا عنها** : يتضمن هذا البعد تسعة عناصر أساسية هي كالتالي<sup>29</sup> :

- قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم؛
- عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين؛
- حجم العمل وملائمته للقدره الشخصية للفرد؛
- الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي؛
- عدد ساعة العمل ومواعيده؛
- العدالة والمساواة في معاملة العاملين؛
- المشاركة في اتخاذ القرارات مع المستويات الادارية العليا؛
- العلاقة مع الزملاء والرؤساء؛
- الشعور بالانجاز وتحقيق الوظيفة للطموحات الشخصية.

➤ **ترسيخ البعد الثقافي للعلاقة مع الزبون** : تسعى المؤسسات ضمن إستراتيجية تسيير

العلاقة مع الزبون إلى استعمال التكنولوجيا من أجل تفاعل سلس ومريح مع كل الزبائن ويؤدي إلى تحقيق وفورات اقتصادية<sup>30</sup> لكن تسيير العلاقة مع الزبون ليست بتطبيق التكنولوجيا فقط؛ إنما هي كذلك ثقافة داخل المؤسسة تبرز من خلال إعطاء العلاقة مع الزبون حق قدرها بحيث تتجاوز مفهوم تكرار الشراء إلى التركيز على العلاقة العاطفية الموجودة بين المؤسسة أو العلامة والزبون.<sup>31</sup>

بالاعتماد على تغيير ثقافة المؤسسة كمفتاح لنجاح أي إستراتيجية جديدة<sup>32</sup> تعترف بأهمية أبسط عامل في المؤسسة وأن هذه الأهمية تساوي أهمية أكبر مسير في المؤسسة كما تدرك أنه يوجد من بين زبائنهم من هم يتعاملون بطريقة تقليدية في علاقتهم بمنتجات المؤسسة، وأن كل

ما هو تقليدي ستكسره موجة التغيير لا محالة مما يتطلب نقلة نوعية مبنية على ثقافة جديدة تكون أول خطوة لبناء ثقافة المؤسسة بالمنهج السليم. منظور تكامل كل جزئيات الداخل مع كل متغيرات الخارج<sup>33</sup>.

وبالتالي تفعيل أخلاقيات العمل الإداري الذي هو اتجاه الإدارة وتصرفاتها نحو موظفيها وزبائنها والمساهمين في المجتمع عامة وقوانين الدولة ذات العلاقة بتنظيم عمل المؤسسة. ويقاس الالتزام بأخلاقيات العمل الإداري بمدى ميل المؤسسة وموظفيها للالتزام بالقوانين والأنظمة المرتبطة بعوامل عدة كالسلامة ونوعية المنتجات وإتاحة فرص عادلة في التوظيف وتجنب استخدام المعلومات السرية في تحقيق مكاسب شخصية والرشوة والمدفوعات والمقبوضات غير القانونية من المؤسسات المنافسة<sup>34</sup> واختيار الكفاءات والتسيير بالفريق ضمن الاتصال مع الزبون كما يتم الاعتماد بشكل كبير على التسيير بروح الفريق ضمن ثقافة المؤسسة من ناحية التنظيم ومن ناحية التسيير بالمشاريع بالتوجه نحو خدمة أحسن للزبون.

ضمن البعد الثقافي يتم تحقيق أبعاد مالية من تسلسل تبني وتفعيل تسيير العلاقة مع الزبون من الجذب إلى الاحتفاظ إلى توجه العمال بهذا المنحى لتكون النواتج المالية تحصيل حاصل.

**2. المعرفة الخاصة بتنظيم العلاقة مع الزبون:** تسيير العلاقة مع الزبون لا تأتي من فراغ ولا توجد في فراغ بل هي استراتيجية ومعرفة وثقافة تولد وتنمو من تفاعل مكونات البيئة الداخلية والخارجية وتصطبغ بمتغيرات البيئتين. بحيث يجب على المؤسسة التي تمر بمرحلة التوجه بالزبون أن تكون وصلت إلى مراحل متقدمة في إدارة معرفة الزبون وهنا يمكن أن نعرف المعرفة بشكل عام على أنها " القدرة على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها واستحضارها سواء كانت ضمنية أو ظاهرة في أداء المهام الموكلة إلى الأفراد بإتقان وتميز عالي يساعد في ديمومة الخبرة التنافسية للمنظمة بشكل عام"<sup>35</sup>.

تميزت المؤسسات التي تطبق تسيير العلاقة مع الزبون بسعيها المستمر إلى تطبيقها مزوجة مع تسيير المعرفة التسويقية باستخدام تكنولوجيا المعلومات في بناء قواعد بيانات الزبائن وتطوير وتنظيم هذه المعلومات بالشكل الذي يمكنها من اتخاذ قرارات فعالة وبالشكل المطلوب. وقد عزز ذلك قدرة المؤسسة على توقع التغيرات والتحويلات في الأجزاء السوقية المستهدفة، فضلا على أن أنظمة تسيير المعرفة التسويقية منحت للمؤسسة فرصة جيدة في تجميع

البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج والاسترجاع فقد جعلت هذه المعلومات متاحة لكل من يطلبها من عمال المؤسسة بهدف المشاركة في بناء المعرفة التسويقية.<sup>36</sup>

**3. السيورة :** تعتبر السيورة من منظور تسيير العلاقة مع الزبون ضمنية في نشاط أعمال المؤسسة بحيث تشير إلى كل النشاطات التي تمارسها بشكل مستمر لتحقيق الاستمرار وتحقيق ربح مشترك مع الزبون ضمن علاقتها معه لكونها توجد ضمن المكونات الكبيرة والأساسية أو السفلية والجزئية لسيورة الأعمال بشكل عام فهي في مجمل الأحوال موجودة في تجميع عناصر السيورة وفي مجموع سيورة نشاط الأعمال.<sup>37</sup>

**4. فلسفة تسيير العلاقة مع الزبون :** إن تسيير العلاقة مع الزبون ليست مجرد تكنولوجيا تستعمل في الأعمال الالكترونية بل هي كذلك فلسفة تسويقية على الرغم من أن الكثير لا يفهم طبيعة ومرتكزات فلسفة تسيير العلاقة مع الزبون<sup>38</sup> فهي عبارة عن فلسفة أعمال<sup>39</sup> علما أن فلسفة الأعمال ليست نشاط باطن بل هي نشاط يظهر من خلال أولويات المؤسسة وقيمتها وأسلوبها في السوق، وتتطور فلسفة المؤسسة من الداخل بالاعتماد على المسيرين، ومن الخارج بتأثير القوى الفاعلة في السوق،<sup>40</sup> وتنتشر في مصادر المؤسسة من أجل خلق قيمة للزبون بشكل خاص، فهي نتيجة أكيدة على المدى البعيد من خلال زيادة ربحية العلاقة بحيث أن النشاط اليومي للمؤسسة يجب أن يكون موجه بفهم التغير المستمر في احتياجات الزبون.

**5. القدرة :** تعكس مقدرة وسائل المؤسسة من خلال قدرتها على التكيف والتغير مع السلوك الفردي للزبون بالاعتماد على التغير المستمر مع الظروف بناء على ما يريده الزبون من المؤسسة وما تعرفه عنه فيتم تصميم عروض ذات قيمة للطرفين.

### ثالثا : أهداف استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون

إن هدف تسيير العلاقة مع الزبون هو توحيد وتنظيم تكنولوجيا المعلومات ضمن سيورة الأعمال التي تمكن المؤسسة من اكتساب الزبائن الجدد والاحتفاظ بنشاط إيجاد الزبائن وزيادة قيمة عمر الزبون؛ إن أهمية تسيير العلاقة مع الزبون بالنسبة للمؤسسة تكمن في تمكينها من معالجة مبنية على الاختلاف الموجود بين الزبائن في الحاجات والتفضيلات إضافة إلى الجانب المالي الذي يتم التركيز عليه في العزل والاحتفاظ بالزبائن مع إمكانية أكثر لإدارة عنصر الربحية المطلوبة.<sup>41</sup>

**1. تقوية الميزة التنافسية للمؤسسة:** <sup>42</sup> يمكن أن تظهر أهمية تسيير العلاقة مع الزبون في قدرتها على تحسين كفاءة العمليات الهادفة إلى رفع الميزة التنافسية من خلال تحديدها للاستثمار المطلوب من أجل تفعيل هذا الاتجاه ومساهمتها في رفع كفاءة العمليات بدرجة تفوق المنافسين بالمقارنة وخلق ميزة تنافسية طويلة الأمد تسهم في رفع الحصة السوقية وإمكانية أكبر في رفع الاسعار أو امكانية استعادة تكلفة هذه الميزة التنافسية.

تسهم تسيير العلاقة مع الزبون في تقديم دعم لإستراتيجية المؤسسة بحسب طبيعة المؤسسة بحد ذاتها من حيث الوسائل التي تمتلكها والأهداف المراد الانتهاء إليها وتعتبر العناصر التالية مرتكزات يمكن الاعتماد عليها في تحليل الأثر الايجابي وهي :

— حسن اختيار الزبائن ؛

— تسليم احسن قيمة للزبون ؛

— تفاعل منسق مع الزبون ؛

— تفاعل متميز مع الزبون المتميز ؛

— تقرب والتقاط المعلومة المرتدة .

**2. حسن اختيار الزبائن :** يعتمد نجاح تسيير العلاقة مع الزبون بشكل كبير على سيرورة تجزئة المستهلكين وقياس أداء المؤسسة مع الأجزاء المستهدفة بالتقرب المستمر لكل المعلومات المتعلقة بالزبائن والتي يمكن من خلالها تحقيق ربح أو تحديد أنواع الزبائن الأكثر ربحية لتكون هي الأجزاء التي يجب التفاعل معها بالدرجة التي تناسب العائد بدلا من الطريقة التقليدية التي تعتمد بشكل كبير على التشابه في الخصائص إلى اختيار الزبائن الذين يسهمون في تقوية تنافسية المؤسسة ويتحقق ذلك بالاعتماد على عدد من العناصر من بينها ما يلي :

— تعريف أجزاء الزبائن ومصنوفة الخصائص وقياس أداء سيرورة العملية ؛

— شمولية المعلومات الملتقطة بخصوص الزبون والتفاعل معه ؛

— خلق فرص وأهداف مربحة بتخطيط والتنسيق مع البيع والتسويق من أجل جذب واستعادة وتنمية هذه الفرص والأهداف؛

— ملاحظة تسيير اداء الأجزاء المستهدفة .

**3. تفاعل منسق مع الزبون :** تسيير العلاقة مع الزبون ضمن كشف حاجاته ورغباته والسعي لإشباعها لكن دون اغفال جانب احترام الخصوصيات والمعتقدات ومكونات الذات للفرد

وللجماعة التي ينتمي إليها أو للمجتمع الذي هو جزء منه بشكل أوسع فتكون العلاقة مبنية على القبول لا الفرض أو الوصاية بهدف جعلها علاقة وليس اتصال وهذا ما يميز تسيير العلاقة مع الزبون على التسويق بالعلاقات فهي مبنية على علاقة من الطرفين بشكل ضروري وليس اتصال من المؤسسة إلى الزبون وإن وجد اتصال من الطرف الثاني أو غاب فليس بالأمر المكون للعلاقة .

**4. تفعيل العلاقة مع الزبون :** إن فقدان الاهتمام بتسيير المعرفة بالزبون قد يفقد صلة الاستمرار في تحقيق ولاء الزبائن للمنظمة. لأنه في الغالب يمتلك الزبائن معرفة ومعلومات أكثر بكثير مما تمتلكه المنظمات عنهم، ويزداد الأمر أكثر تعقيداً وتأثيراً سلبياً إذا ما كان هؤلاء الزبائن هم من مجموعة المتعاملين معها. وعليه فإن امتلاك المؤسسة لعلاقة مع الزبون وتطبيقها لتسيير المعرفة التسويقية بشكل فاعل في هذه العلاقة، يمكن أن يحقق لها المزايا التالية <sup>43</sup> :

— زيادة فرصة الاحتفاظ بالزبون وتحقيق رضاه كنتيجة منطقية لسرعة الاستجابة لحاجاته.

— تميز الزبائن والتركيز على من هم أقدر على تحقيق الأرباح على وفق قاعدة 20%-80%.

— تخفيض التكاليف التسويقية إلى الحد الأدنى من خلال الاعتماد على الحملات التسويقية الموجهة والفعالة واستغلال احسن لتكنولوجيا الاعلام والاتصال .

— بناء قاعدة توزيع مباشرة تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق أسلوب الضغط البيعي باتجاه زيادة الأرباح.

— تحقيق أعلى عائد على الاستثمار، من خلال زيادة حجم المبيعات والأرباح وسرعة دورة المبيعات، وتفعيل تكامل كل الانشطة بالمؤسسة.

— تتمكن المؤسسة من تخفيض الكلف إلى الحد الأدنى وذلك من خلال تقليل أو الحد من الأخطاء المحتملة في علاقتها مع الزبائن، وتحديد حاجاتهم بدقة عبر قنوات الاتصالات المفضلة لديهم.

— العلاقة التسويقية مع الزبون، تمثل تسيير مهمة التخطيط المستقبلي فيما يتعلق بالتنبؤ في المبيعات وأنشطة الخدمات التسويقية المختلفة، والمستندة بمجملها على تحليل الأداء التسويقي المحقق، ومن خلال قاعدة البيانات المتاحة في المعرفة التسويقية.

ومنه تتميز عمليا إذ أنها تعتمد على الفعل والقابلية وبالتالي يمكن أن نسميها حرفة لاعتمادها على المبادئ والمهارات والوسائل و تأخذ بعد الفن و التعلم المستمر.<sup>44</sup>

**5. انشاء القيمة من المؤسسة إلى الزبون :** تغيير سلوك المستهلك و تغيير سلوك المؤسسة وتغيرت مفاهيم الأعمال لهذه التغيرات<sup>45</sup> فلا يمكن للمؤسسة أن تعرف مهمتها وتحدد أهدافها أو تضع إستراتيجيتها الموجهة أصلا للزبائن إلا بعد فهم وتحديد احتياجات الزبائن<sup>46</sup> إذ أن التحدي الكبير الذي تواجهه المؤسسة اليوم ليس في وضع الإستراتيجية ولا في التعامل مع التقنية بقدر ما هو في تحديد متغيرات بناء وتكوين القيمة.<sup>47</sup>

تزود تسيير العلاقة مع الزبون المؤسسة بمنافع؛ من خلال مساعدتها في تنظيم وتنسيق تفاعلها مع الزبون وتسليمه أرباح معينة بطريقة مباشرة، كما أنه توجد ضمن تخطيط استثمارات تسيير العلاقة مع الزبون مجموعة من الفرص لتقديم افضل قيمة للزبون وبطريقة تزيد من قوة الميزة التنافسية للمؤسسة.

يعتبر وعلى نحو متزايد أن خلق القيمة للزبون أهم مصدر للتفوق التنافسي في بناء استراتيجية المؤسسة من خلال تحديد سبل الوصول إلى هذه القيمة ولمن يتم تسليمها وكيف وأين ومتى... الخ، لرسم دقيق للإستراتيجية وبالتالي فعلمية خلق القيمة تشمل ثلاث عناصر أساسية هي : تحديد القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تسلمها للزبون، وتحديد القيم التي تحصل عليها المؤسسة من زبائنها، ومدى القدرة على تبادل القيم بين الطرفين ضمن الجزء المستهدف ورفع القيمة العمرية للزبون.

بحيث تسعى المؤسسة إلى تحديد ما يمكن أن تجنيه من علاقاتها مع الزبون مع تحديد سبل بيعها للمنتجات والخدمات التي يطلبها الزبون ودعمها بتعيين كيفية الاتصال والبيع لهذا الزبون وبالتالي فإن الرفع من قيمة الزبون يشكل أولوية لدى مؤسسة اليوم لما تواجهه من منافسة حادة .

**6. تسيير قيمة الزبون :** يحقق نشاط تسيير قيمة الزبون منافع كثيرة بناء على تفاعل مكونات المؤسسة ومن أهمها ما يلي<sup>48</sup> :

**6-1. المنظمة :** ان التوجه بالزبون أصبح حقيقة حيث أن تسيير قيمة الزبون تعتمد على صوت الزبون والمنافس معا وتحويل الزبائن المجهولين إلى زبائن معروفين، وقياس قيمة الزبائن والعائد المرجو من وجود العملاء خلال دورة حياتهم، وخفض معدل العنف بين الموظفين

والعملاء، وتسليم القيمة للزبون بسلاسة من خلال قنوات خدمة الزبائن، وفهم قيمة المورد كذلك .

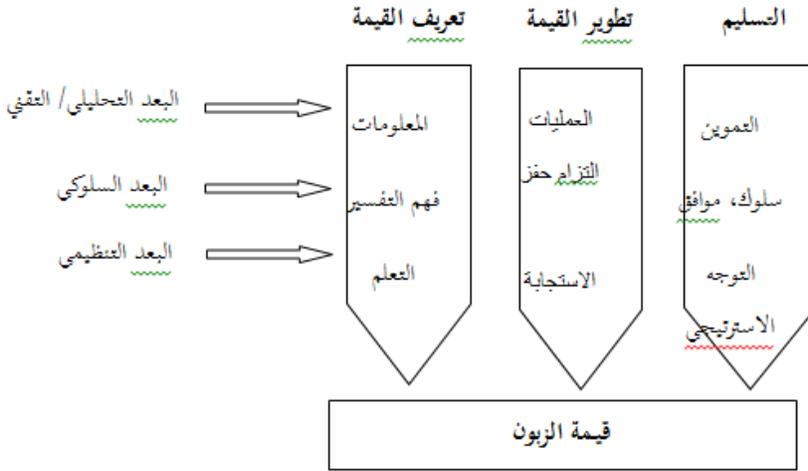
**2.6. التسويق :** يعتبر التسويق هو فن تسيير العلاقات المربحة مع الزبون وبالتالي فان من بين أهداف المؤسسة هو تحقيق الرضا لربائنها موازاة مع اكتساب زبائن جدد وتعتبر تسيير العلاقة مع الزبون هي الجسر المؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف. فيجب أن نفهم لماذا يتم الشراء من المنافسين ولماذا يتم الشراء من عندنا، وجعل خدمة العملاء كأنها عائلة كبيرة لهذا الزبون والحصول على ثقتهم وجعل الزبائن بمثابة السفراء للمؤسسة .

**3.6- الأعمال:** ارتفاع حصة المؤسسة في السوق وزيادة حركة الأعمال بارتفاع نسبة الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق وفرات من عدم فقدان الزبائن وبناء رأسمال الزبون وقياس هذه القيمة بناء على فاعلية العلاقة مع الزبائن.

**4.6- تسليم القيمة للزبون من خلال الذهاب إلى السوق:** يجب البحث ضمن كيفية الجمع بين كل من تعريف قيمة الزبون، ومن خلال البحوث التسويقية و تحليل الخبرات التي تملكها المؤسسة والتحليل الاقتصادي لنظام استعمال الزبائن، وتنمية قيمة الزبون من خلال تقديم منتجات جديدة وتطوير تصميم قنوات التوزيع واختيار الشركاء وزيادة في قيمة وسعر التموقع، ومن ثم تسليم القيمة للزبون من خلال الخدمات اللوجستية وتوفير تجهيزات المعاملات وخدمات ما بعد البيع وتطبيق الهندسة وتدريب العمال.

تظهر كل من عملية تعريف القيمة وتنميتها وتسليمها للزبون في الشكل التالي، والذي يبرز عملية الذهاب إلى السوق وخلق قيمة للزبون أمر يتطلب تسيير مستمر لهذه العملية ضمن سيرورة الحصول على المعلومات بواسطة أحدث التقنيات وتحليلها ومن ثم تنميتها من خلال الخدمات اللوجستية وسلاسل التوريد و التوزيع لتسليم القيمة بالاعتماد على البعد السلوكي المتمثل في فهم وتفسير الدوافع ومحددات القيمة<sup>49</sup> لتصبح كل العمليات تركز على القيمة سواء في موارد المؤسسة ( الناس ، التكنولوجيا ، الأموال ) وقدراتها ( المهارات والكفاءات و القدرات ) أو في العلاقات الإستراتيجية ( الشراكة التعاون التكامل الوظيفي) من أجل إنشاء وتسليم قيمة للزبون تمنح للمؤسسة إمكانية التفوق والتوسع وزيادة في الإبداع والتجديد<sup>50</sup> .

## الشكل رقم (04) : المنظور التسويقي لإعادة تموضع القيمة ضمن أقسام التسويق



Source: Michael J. Baker : The Marketing Book, Fifth Edition, Butterworth-Heinemann, USA, 2003, P: 539.

يعكس الشكل السابق انشاء القيمة وتسليمها إلى الزبون ضمن ثلاثة أبعاد أساسية هي البعد التقني الذي يعنى بتعريف القيمة المطلوب تسليمها بناء على نظم المعلومات ودمجها في سيرورة عمل المؤسسة من جانبها المادي لتكون ضمنية في المزيج التسويقي الذي تعرضه المؤسسة. وينطبق هذا التحليل على المستوى السلوكي من الفهم الجيد والالتزام التام من أجل أن تكون المؤسسة هي الأفضل بناء على ترسيخ هذه الثقافة في البعد التنظيمي كذلك بالتعلم وتفعيل سياسات جديدة، وتكييف تكنولوجيا جديدة، وتطوير وظائفها، والحصول على معارف جديدة وان كانت من مؤسسات أخرى ليكون لها توجه استراتيجي فعال وسليم يعكس الاتجاه العام لرؤية المؤسسة وكيفية إنجاز أعمالها والوصول إلى تقديم قيمة في المستوى المطلوب للزبون أو لتطلعات المؤسسة.

## خاتمة

تعتبر كلمة علاقة هي مفتاح النجاح بالنسبة للتفاعل المطلوب بين المؤسسة والزبون بحيث تعكس ارادة المؤسسة في التأثير على سلوك المستهلك بطريقة ايجابية من خلال الفهم والاتصال الفعال وتعزيز قابلية المؤسسة في اكتساب الزبائن وبقائهم وتحسين قيمة الزبون.

لذا تعمل استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون على تطوير العمل باتجاه جعل الزبون مركز أنشطة المؤسسة والوصول بها إلى أن تصبح ثقافة تسري في كل مكونات وأنشطة المؤسسة وتكون هذه الثقافة تعتمد على الاحتفاظ بالزبائن وخلق وتسليم قيمة أفضل من المنافسين بحيث أن هذه الثقافة هي منعكس منطقي للقناعات الموجودة عند القيادة وتظهر في تصميم أنظمة التسيير.

تحدد أهداف تسيير العلاقة مع الزبون بناء على الامكانيات ووضع استراتيجية العلاقة مع الزبون بناء على تحليل الوسيلة والهدف ومراجعتها وحسم المواقف بناء على النتائج المحققة في اتجاه تفعيل فعلي للتركيز على الزبون ضمن ما تم التوصل اليه من رضا الزبون وقيمته ودرجة التفاعل معه ودعم معارفه وتقديم العرض الشخصي والتميز.

## الهوامش

1. Aurélie Durand : **Impact du co-alignement entre l'orientation CRM et le déploiement technologique sur la performance organisationnelle** *Proposition et test d'un modèle de Recherche*, doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2010, P : 50.
2. محمد احمد فياض ، عيسى يوسف قداة : **ادارة الانتاج والعمليات مدخل نظمي** ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص : 52.
3. Horngren, Charles T., et. al., **Cost Accounting, A Managerial Emphasis**, Fourteenth Edition , Pearson Prentice Hall, U.S.A, 2012, P : 467.
4. Paul R Gamble, Merlin Stone, Neil Woodcock , Bryan Foss : **Customer Relationship Management**, Third Edition, Kogan Page, Great Britain, 2006, P : 28.
5. Marilyn M. Helms, : **Encyclopedia of Management**, 5th ed., Thomson,USA, 2006, P : 151.
6. Evert Gummesson : **Total Relationship Marketing**, Second edition, Butterworth-Heinemann, Great Britain, 2002, P: 40.
7. ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسي : **التسويق المعاصر** ، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، 005 ، ص ص : 98-99.
8. Michael E. Porter : **The Competitive Advantage Creating And Sustainig Superior Performance With A New Introduction** , Free Press , New York , 1998, P : 62.
9. René Lefébure , Gilles Venturi : **Gestion de la relation client** , EYROLLES , Paris, 2005, P : 03.
10. John A. Goodman : **Strategic Customer Service Managing the Customer Experience to Increase Positive Word of Mouth, Build Loyalty, and Maximize Profits**, Amacom , New York, 2009, P : 16.
11. Minwir Al-Shammari: **Customer Knowledge Management People, Processes, and Technology**, Information Science reference, New York, 2009, P: 02.

12. Gautam Mahajan : **Customer Value Investment Formula for Sustained Business Success** , Response Books, New Delhi , 2007 , P : 97.
13. Michael E. Porter : **OP-CiT**, P : 20.
14. Don Peppers , Martha Rogers : **Managing Customer Relationships A Strategic Framework**, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 2004, P : 67.
15. الفت ابراهيم جاد الرب عطا : **تسويق العلاقة مع العملاء بالتطبيق على متاجر الاقسام والمحلات والفروع دراسة ميدانية ، مجلة الاقتصاد ، مصر ، ص : ، 292**.
16. Lars Meyer-Waarden : **Les Sources D'efficacité Des Programmes De Fidélisation – Une Etude Empirique Sur La Base D'un Panel Single Source**, Doctorat Es Sciences De Gestion , Académie De Bordeaux Université De Pau Et Des Pays De L'adour – Iae , 2002 , P . 16.
17. Jean-Francois Trinquocoste, Valerie Barbat, Juliette Passebois : **Stratégies Marketing Pour Chefs de Produits Conquête et Fidélisation**, DAREIOS, France, 2009, P : 147.
18. Lars Meyer-Waarden : **OP-CiT**, P . 16.
19. Jean-Francois Trinquocoste, Valerie Barbat, Juliette Passebois : **OP-CiT**, P : 148.
20. ibed, P : 168.
21. Adel Béjaoui, Mohamed Amine M'henna : **La Relation Satisfaction, Confiance, Engagement Application Au secteur Hotelier**, Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, N 2 et 3, Editions IDGL, Rabat, 2010,, P : 269.
22. في التحليلات الحديثة تم اضافة التحديات ليصبح هذا الاسلوب يتكون من Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, Challenges
23. Aurélie Durand : **OP-CiT**, P P: 41 42.

24. Samit Chakravorti : **Customer relationship management A content analysis of issues and best practices**, doctor of philosophy, Florida international University, miami, 2006 , P : 17.
25. Shiv S. Mathur , Alfred Kenyon : **Creating Value Successful business strategies**, Second edition, Butterworth-Heinemann, Great Britain, 2001, P:17.
26. نبيل مرسي خليل : **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الاسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998 ، ص : 130 .
27. *Tony Carter : Customer Advisory Boards A Strategic Tool for Customer Relationship Building*, Best Business Books, New York, 2003, P : 101.
28. م. م دنيا طارق أحمد : **العلاقة بين الثقافة المنظمة ورضا الزبون دراسة تطبيقية في فندق فلسطين في بغداد** ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثامن والعشرون ، العراق ، 2011 ، ص : 197.
29. دنيا طارق أحمد : **العلاقة بين الثقافة المنظمة ورضا الزبون دراسة تطبيقية في فندق فلسطين في بغداد** ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثامن والعشرون ، العراق ، 2011 ، ص : 200.
30. David Alexander, Charles Turner : **The C.R.M.**, Management Pocketbooks Ltd, UK, 2002, P: 21.
31. James G. Barnes : **Build Your Customer Strategy A Guide To Creating Profitable Customer Relationships** , John Wiley & Sons, Inc , New Jersey , 2006, P: 14.
32. *Tony Carter : OP-CiT*, P : 101.
33. Sarah Cook : **Customer care excellence how to create an effective customer focus**, Fifth Edition, Kogan Page, Great Britain , 2008, PP : 251, 252.
34. أضواء كمال حسين : **أخلاقيات العمل الإداري ودورها في تعزيز أهداف إدارة علاقات الزبون دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي / نينوى** ، مجلة بحوث مستقبلية ، العدد السابع والثلاثين ، العراق ، 2012 ، ص : 8 .

35. أميرة الجنابي : **ادارة المعرفة** ادارة معرفة الزبون ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للمنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص : 56 .

36. فريد كورتل : **ادارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية** ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، ص : 09 .

37. Ledbetter, Mary Layfield : **An empirical study of the task-technology fit of customer relationship management systems**, doctor of philosophy, Nova Southeastern University, ProQuest LLC, 2007, P :13.

38. Lin, Yaonan : **Information privacy concerns in the customer relationship management context : A Comparison of Consumer Attitudes in the .U.S., China, and Taiwan** , Doctor of Business Administration , Golden Gate University , 2005, P :08.

39. أنظر :

\*Ching-Hsue Cheng, You-Shyang Chen : **Classifying the segmentation of customer value via RFM model and RS theory**, Expert Systems with Applications 36 (2009) 4176–4184 , P : 4177.

\*Jonghyeok Kim : **A Model For Evaluating The Effectiveness Of Crm Using The Balanced Scorecard** , Journal Of Interactive Marketing • Volume 17 / Number 2 / Spring 2003 , P : 05

40. Roger A. Formisano : **Manager's Guide to Strategy**, McGraw-Hill , USA, 2004 P : 35.

41. Inass Ali : **Customer Relationship Management a qualitative cross-case analysis in the uk and saudi arabia**, Doctor of Philosophy, University of Stirling, Scotland, 2007, P : 18.

42. Bligh, Philip; Turk, Douglas : **CRM Unplugged Releasing CRM's Strategic Value**, Wiley, USA, 2004, P: 66.

43. ثامر ياسر البكري : إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع جامعة الزيتونة الأردنية-كلية الاقتصاد والعلوم الادارية 26-28 نيسان 2004 ، ص ص : 20-21 .
44. Marshall Goldsmith, John Baldoni, Sarah McArthur : **The AMA Handbook of Leadership** ,USA, 2010, P: 19.
45. John McKean : **Managing Customers Through Economic Cycles**, John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom, 2010, P : 02.
46. David Alexander, Charles Turner : **The C.R.M.**, Management Pocketbooks Ltd, UK, 2002, P: 17.
47. Cliff Allen, Deborah Kania, Beth Yaeckel : **One-to-One Web Marketing Build a Relationship Marketing Strategy One Customer at a Time**, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc , NEW YORK, 2001, P : 263.
48. autam Mahajan : **Customer Value Investment Formula for Sustained Business Success** , Response Books, New Delhi, 2007, PP: 97.98.
49. Nigel F. Piercy : **Market-Led Strategic Change A Guide to Transforming the Process of Going to Market**, Third edition, Butterworth-Heinemann, Great Britain, 2002, P : 07.
50. **Ibid**, P : 08.