الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة فرحات عباس / سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

Université Ferhat Abbas / Sétif 1

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département: Sciences de Gestion

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

العنـــوان

فعالية إدارة العلاقة مع العملاء في استدامة المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية

إعداد الطالبة: آمنـة سفيـان

المشرف: إيمان صحراوي

نُوقِشَت بتاريخ: 10 نوفمبر 2022

لجنـــة المناقشـــة

الاسم واللقـب	الرتبـــة العلميـــة	المؤسسة الجامعية	الصفـــــة
مـراد سكـــاك	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيـف 1	رئيسًـــــا
إيمان صحراوي	أستـاذ محـــاضر (أ)	جامعة سطيـف 1	مشرفًا ومقررًا
فـارس هبـاش	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيـف 1	ممتحـــــنًا
رياض عيشوش	أستـاذ محـــاضر (أ)	جامعة أم البـــواقي	ممتحـــــنًا
دليلـة مسدوي	أستـاذ محـــاضر (أ)	جامعة بومـــرداس	ممتحـــــنًا
مريـم قـطوش	أستـاذ محـــاضر (أ)	جامعة سطيـف 1	ممتحـــــنًا

السنة الجامعية: 2022 - 2023

بسم الله الرحمن الرحيم

" إني رأيتُ أنه لا يكتب أحد كتاباً في يومـهِ إلا قال في غَدِهِ: لوُ غُيِّرَ هذا لكـــان أحسن ولو زيد هذا لكان يُستحَسن ولو قُدِّم هذا لكان أفضل ولو تُرِك هذا لكان أجمل. وهذا أعظم العبر وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشـــر"

إهداء

إلى والـــــدي الكريمين.....حفظهما الله

إلى إخوتي وأخواتي وابني إسحاق...حفظهم الله

إلى الجدة "العمرية قادري" والجد "السعيد سفيان" رحمة الله عليهما

شكر وعرفان

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ سورة النمل الآية 19

الحمد لله والشكر لله عز وجل

الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة والصلاة والسلام على أفضل خلق الله الذي بسنته

اهتدينا وبالقرآن الكريم المنزل عليه تعلمنا

أتوجه بجزيل الشكر إلى:

الأستاذة المشرفة إيمان صحراوي

مُعَلِـمَيَّ بالمرحلة الإبتدائية -سنوات التسعينيَّات- أطـال الله في عُمُــرَيهِمَا

الأستاذ عبد الحميــد هوشات مُعَلِمِي للسنتين الأولى والثانية ابتدائي

الأستاذ السعيــد معيوف مُعَلِمِي للسنتين الثالثة والرابعة ابتدائي

الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على كل التوجيهات والنصائح المقدمة

الأساتذة مُحَكِمِي الاستبيان والأستاذة الذين أفادوني بتوجيهاتهم

عمال المؤسسات محل الدراسة على حسن تعاونهم

كل الذين مدوا لي يد العون لإنجاح هذا العمل

وإلى كُلِّ مَن كَانَ لِي يَومًا مُعَلِّمَا

آمنـة سفيـان

ملخص الدراسة

ملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على فعالية إدارة العلاقة مع العملاء في استدامة المزايا التنافسية بالمؤسسات الخدمية الجزائرية. وقد تم التركيز على ثلاث مديريات جهوية لمؤسسات خدمية رائدة في الجزائر، والمتمثلة في: الشركة الوطنية للتأمين (SAA)، البنك الوطني الجزائري (BNA)، وشركة الهاتف النقال موبيليس "MOBILIS".

قصد تحقيق الهدف من الدراسة؛ تم توزيع استبيان على عمال المديريات التابعة للمؤسسات الثلاث بولاية سطيف، حيث بلغ عددهم مئة عامل، وقد تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية قصد تحليل النتائج واختبار الفرضيات باستخدام برنامجSPSS.

خلصت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع العملاء في استدامة المزايا التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدارة العلاقة مع العملاء على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة تُعزى لنوع المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : CRM، إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية، إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية، تنافسية.

Abstract

The study aims to identify the effectiveness of customer relationship management in sustainability of the competitive advantage in Algerian service institutions. The study focused on three regional directorates of leading service institutions in Algeria, which are: The National Insurance Company, the National Bank of Algeria, and the mobile telephone company "MOBILIS".

In order to achieve the objective of the study; A questionnaire was distributed to the workers of the directorates of the three establishments in the state of Setif, where they numbered one hundred workers. A set of statistical tools were used to analyze the results and test hypotheses using the SPSS program.

The study concluded that there is a statistically significant effect of customer relationship management on the sustainability of the competitive advantages in the three institutions, with no statistically significant differences about the effect of customer relationship management with customers on the sustainability of the competitive advantages of the institutions due to the type of institution.

Keywords: CRM, operational customer relationship management, analytical customer relationship management, competitiveness.

فهـــرس المحتويات

فهرس المحتويات

	الصفحة
إهداء	IV
كلمة شكر	V
ملخص الدراسة	VI
فهرس المحتويات	VIII.
قائمة الجداول والأشكال	XIII
قائمة الملاحق	XVII.
مقدمة عامـــة	(أ-ط)
الفصل الأول: التأصيل النظري لإدارة العلاقة مع العملاء	
تمهـــيد	**02**
المبحث الأول: أساسيات حول إدارة العلاقة مع العملاء	**03**
المطلب الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء	03
الفرع الأول: تعريف إدارة العلاقة مع العملاء	03
الفرع الثاني: الأسباب التي أدت إلى تبني إدارة العلاقة مع العملاء	06
الفرع الثالث: تطور إدارة العلاقة مع العملاء	08
المطلب الثاني: فعالية إدارة العلاقة مع العملاء	11
الفرع الأول: علاقة الأهداف بالفعالية في المؤسسات	11
الفرع الثاني: قيمة العميل	12
الفرع الثالث: رضا العميل	13
الفرع الرابع: ولاء العميل	14
المطلب الثالث: دورة حياة العميل (CLC) وأنشطة إدارة العلاقة مع العملاء	14
الفرع الأول: دورة حياة العميل (CLC) Customer Life Cycle	14
الفرع الثاني: أنشطة إدارة العلاقة مع العملاء	15
المطلب الرابع: متطلبات إدارة العلاقة مع العملاء الداعمة لخلق قيمة للعميل	20
الفرع الأول: الإنصات للعميل	20
الفرع الثاني: إدارة شكاوى العملاء	21
الفرع الثالث: إدارة توقعات العملاء	23
المبحث الثاني: أشكال إدارة العلاقة مع العملاء	**25**
المطلب الأول: إدارة العلاقة مع العملاء الاستراتيجية	26
الفرع الأول: تعريف إدارة العلاقة مع العملاء الاستراتيجية	26
الفرع الثاني: منافع وفوائد إدارة العلاقة مع العملاء	27
الفرع الثالث: عناصر إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء	28
المطلب الثاني: إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية	34
الفرع الأول: تعريف إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية	34
الفرع الثاني: عمليات إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية	34

المطلب الثالث: إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية..... 37
الفرع الأول: تعريف إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية..... 37
الفرع الثاني: تتبع وجمع البيانات في البيئة الإلكترونية..... 37
المبحث الثالث: إدارة العلاقة مع العملاء في العصر الرقمي..... 41
المطلب الأول :تطور البيئة الرقمية..... 41
الفرع الأول: ميزات البيئة الرقمية..... 41
الفرع الثاني: التجارة الإلكترونية "التجارة عبر الانترنت"..... 45
الفرع الثالث: التسويق الإلكتروني "التسويق عبر الإنترنت"..... 47
المطلب الثاني: العملاء في العصر الرقمي..... 50
الفرع الأول: تغير سلوك العملاء في العصر الرقمي..... 50
الفرع الثاني: الأدوار والمساهمات الجديدة للعميل..... 52
المطلب الثالث: تأثير التكنولوجيا على إدارة العلاقة مع العملاء 54
الفرع الأول: إدارة العلاقة مع العملاء الإلكترونية..... 54
الفرع الثاني: إدارة العلاقة مع العملاء الاجتماعية..... 55
خلاصة 56

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستدامة المزايا التنافسية

تمهيد..... 58
المبحث الأول: أساسيَّات حول الميزة التنافسية المستدامة..... 59
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة..... 59
الفرع الأول: الميزة التنافسية..... 59
الفرع الثاني: الميزة التنافسية المستدامة..... 63
المطلب الثاني: محاور واستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة 64
الفرع الأول: طريقة التنافس 65
الفرع الثاني: قاعدة المنافسة: "الموجودات والمهارات"..... 69
الفرع الثالث: أين نتنافس، اختيار السوق والمنتج 70
الفرع الرابع: مع من نتنافس، انتخاب المنافسين..... 70
المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال..... 73
المطلب الأول: استراتيجيات وحدات الأعمال 73
الفرع الأول: تعريف استراتيجيات وحدات الأعمال..... 73
الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار الاستراتيجية..... 74
المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية "نموذج بورتر"..... 75
الفرع الأول: الإستراتيجيات منخفضة التكلفة..... 76
الفرع الثاني: استراتيجيات التمايز..... 79
الفرع الثالث: استراتيجيات أفضل-تكلفة (استراتيجية هجينة) BEST-COST STRATEGIES..... 81
المطلب الثالث: الاستراتيجيات التعاونية..... 83
الفرع الأول: استراتيجيات -التواطؤ أو التآمر..... 83
الفرع الثاني: التحالفات الاسترتيجية (Strategic Alliances) 83

المبحث الثالث: استدامة المزايا التنافسية بالمؤسسات الخدمية 88
المطلب الأول: مفاهيم حول الخدمة والمؤسسات الخدمية 88
المطلب الثاني: أسس بناء المزايا التنافسية المستدامة في المؤسسات الخدمية 91
الفرع الأول: الكفاءة المتميزة كميزة تنافسية مستدامة 91
الفرع الثاني: الجودة المتفوقة كميزة تنافسية مستدامة 93
الفرع الثالث: الابداع كميزة تنافسية مستدامة 95
المطلب الثالث آليات استدامة المزايا التنافسية في المؤسسات الخدمية 99
الفرع الأول: آليات استدامة المزايا التنافسية 99
الفرع الثاني: استراتيجيات المؤسسة الرائدة لحماية مركزها التنافسي 103
خلاصة 104

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيَّات

تمهيد 106
المبحث الأول: الشركة الوطنية للتأمين (SAA) 107
المطلب الأول: واقع قطاع التأمينات على المخاطر في الجزائر 107
الفرع الأول: عموميات حول الخدمة التأمينية 107
الفرع الثاني: شركات التأمين في الجزائر 108
الفرع الثالث: رقم الأعمال والحصة السوقية لشركات التأمين على الأخطار 109
المطلب الثاني: التعريف بالشركة الوطنية للتأمين (SAA) 110
الفرع الأول: نبذة تاريخية عن الشركة الوطنية للتأمين 110
الفرع الثاني: إحصاءات الشركة الوطنية للتأمين 112
المطلب الثالث: ممارسات إدارة العلاقة مع العملاء بالشركة الوطنية للتأمين (SAA) 113
الفرع الأول: التجزئة والإستهداف بالشركة الوطنية للتأمين 113
الفرع الثاني: التواصل والتفاعل مع العملاء 114
الفرع الثالث: استقطاب عملاء جدد 115
الفرع الرابع: الخدمة الالكترونية "أتمتة الخدمة" بالشركة الوطنية للتأمين 116
المبحث الثاني: البنك الوطني الجزائري (BNA) 118
المطلب الأول: هيكل القطاع المصرفي في الجزائر 118
المطلب الثاني: التعريف بالبنك الوطني الجزائري (BNA) 120
الفرع الأول: نبذة تاريخية عن البنك الوطني الجزائري (BNA) 120
الفرع الثاني: البنك الوطني الجزائري بالأرقام 120
المطلب الثالث: ممارسات إدارة العلاقة مع العملاء بالبنك الوطني الجزائري 121
الفرع الأول: التجزئة والإستهداف بالبنك الوطني الجزائري 121
الفرع الثاني: التواصل والتفاعل مع العملاء 123
الفرع الثالث: استقطاب عملاء جدد 124
الفرع الرابع: الخدمة الالكترونية بالبنك الوطني الجزائري 125
المبحث الثالث: شركة موبيليس "Mobilis" 127
المطلب الأول: واقع قطاع الهاتف الثابت والنقال في الجزائر 127

الفرع الأول: متعامل الهاتف الثابت (اتصالات الجزائر) 127
الفرع الثاني: متعاملي الهاتف النقال بالجزائر..... 128
الفرع الثالث: إحصاءات متعاملي الهاتف الثابت والنقال في الجزائر..... 129
المطلب الثاني: التعريف بشركة موبيليس"Mobilis"..... 132
المطلب الثالث: ممارسات إدارة العلاقة مع العملاء بشركة موبيليس..... 134
الفرع الأول: التجزئة والإستهداف بشركة موبيليس..... 134
الفرع الثاني: التواصل والتفاعل مع العملاء..... 136
الفرع الثالث: استقطاب عملاء جدد..... 137
الفرع الرابع: الخدمة الالكترونية "أتمتة الخدمة" بشركة موبيليس..... 138
المبحث الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية..... 139
المطلب الأول: مجتمع وحدود الدراسة 139
الفرع الأول: مجتمع الدراسة..... 139
الفرع الثاني: حدود الدراسة..... 139
المطلب الثاني: فرضيات الدراسة ونموذج البحث..... 140
الفرع الأول: فرضيات الدراسة..... 140
الفرع الثاني: نموذج البحث..... 141
المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية 141
الفرع الأول: الاستبيان الأداة الرئيسية..... 142
الفرع الثاني: خطوات إعداد وتوزيع الاستبيان..... 143
الفرع الثالث: الأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية..... 145
المبحث الخامس: تحليل نتائج الإستبيان واختبار الفرضيَّات..... 147
المطلب الأول: صلاحية أداة الدراسة..... 147
الفرع الأول: صدق أداة الدراسة..... 147
الفرع الثاني: اختبار الثبات..... 149
المطلب الثاني: تحليل البيانات الوصفية..... 150
الفرع الأول: التحليل الوصفي لإجابات المستجوبين..... 150
الفرع الثاني: تحليل اتجاهات المستَجوبين حول متغيرات الدراسة..... 153
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة 162
الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية..... 162
الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية..... 165
الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية..... 169
الفرع الرابع : اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة..... 170
خلاصة..... 172
خاتمة عامَّة..... 173
المراجـــــع..... 178
الملاحـــــق..... 195

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1.1)	العلاقة بين أداء المنتج ورضا العميل	13
(2.1)	أسباب شكوى العملاء من عدمها	22
(3.1)	الأهداف الفورية والكامنة لإدارة علاقات العملاء	28
(4.1)	خصائص المؤسسات المتوجهة بالعملاء	31
(1.3)	شركات التأمين الجزائرية	108
(2.3)	رقم الأعمال والحصة السوقية لشركات التأمين على الأخطار	109
(3.3)	نبذة تاريخية عن الشركة الوطنية للتأمين	111
(4.3)	التوزيع الجغرافي للمديريات الجهوية "SAA" ووكالاتها	112
(5.3)	مؤشرات الشركة الوطنية للتأمين لسنة 2020	112
(6.3)	تطوررقم الأعمال الشركة الوطنية للتأمين (SAA) للفترة من 2011-2020)	113
(7.3)	مواقع التواصل الاجتماعي للشركة الوطنية للتأمين (SAA)	115
(8.3)	البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية	119
(9.3)	نبذة تاريخية عن البنك الوطني الجزائري (BNA)	120
(10.3)	البنك الوطني الجزائري بالأرقام إلى غاية 31 ديسمبر 2020	121
(11.3)	مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بالبنك الوطني الجزائري (BNA)	124
(12.3)	خدمات اتصالات الجزائر	128
(13.3)	تطور أعداد مشتركي الهاتف النقال والهاتف الثابت بالجزائر خلال الفترة 2017-2020.	129
(14.3)	توزيع مشتركي الهاتف النقال حسب نوع التكنولوجيا للفترة من 2014-2020	130
(15.3)	تطوررقم أعمال شركات الهاتف الثابت والنقال خلال الفترة 2011-2020	130
(16.3)	حصص السوق (GSM، الجيل الثالث، الجيل الرابع) لمتعاملي الهاتف النقال	131
(17.3)	الوكالات التجارية لشركة موبليس	133
(18.3)	عروض شركة موبيليس للشركات	134
(19.3)	عروض شركة موبيليس للخواص	135
(20.3)	مواقع التواصل الإجتماعي لشركة (Mobilis)	136
(21.3)	توزيع المشتركين حسب التكنولوجيا (GSM، الجيل الثالث والجيل الرابع) لسنة 2021	138
(22.3)	محاور الدراسة	143
(23.3)	درجات الموافقة وفق جدول ليكارت الخماسي	144
(24.3)	طريقة تحديد درجة الموافقة لمقياس ليكارت الخماسي	144
(25.3)	الاستمارات الموزعة على المؤسسات محل الدراسة	145
(26.3)	الصدق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول -إدارة العلاقة مع العملاء	147
(27.3)	الصدق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثاني-استدامة المزايا التنافسية	149
(28.3)	قيمة معامل الثبات cronbach's Alpha للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	150
(29.3)	توزيع المستجوبين وفق متغير الجنس	150

(30.3)	توزيع المستجوبين وفق متغير العمر	151
(31.3)	توزيع المستجوبين وفق متغير المستوى التعليمي	152
(32.3)	توزيع المستجوبين وفق متغير سنوات الخبرة	152
(33.3)	تحليل فقرات رؤية إدارة العلاقة مع العملاء	153
(34.3)	تحليل فقرات ثقافة التوجه بالعملاء	154
(35.3)	تحليل فقرات تكامل وضبط العمليات التنظيمية	156
(36.3)	تحليل فقرات دعم البيانات والتكنولوجيا	157
(37.3)	تحليل فقرات بعد تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء	158
(38.3)	تحليل فقرات بعد الكفاءة المتميزة	159
(39.3)	تحليل فقرات الجودة المتفوقة	160
(40.3)	تحليل فقرات بعد الإبداع	161
(41.3)	نتائج تحليل التباين للانحدار	162
(42.3)	اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي (الانحدار البسيط)	163
(43.3)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	164
(44.3)	نتائج تحليل التباين للانحدار	165
(45.3)	اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي	166
(46.3)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	167
(47.3)	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة	169
(48.3)	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة	171

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1.1)	أهمية العملاء الداخليين والخارجيين	04
(2.1)	الجدول الزمني لتطورCRM	09
(3.1)	تكامل أنظمة الواجهة الأمامية مع أنظمة الواجهة الخلفية	10
(4.1)	أنشطة إدارة العلاقة مع العملاء	16
(5.1)	مراحل اكتساب العملاء	18
(6.1)	عناصر استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء	29
(7.1)	مصفوف تنفيذ إدارة العلاقة مع العميات	33
(1.2)	حالات الميزة التنافسية	62
(2.2)	الميزة التنافسية	63
(3.2)	محاورواستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسة المستدامة	65
(4.2)	خطوات تحليل المنافسين	71
(5.2)	الاستراتيجيات التنافسية الخمس	76
(6.2)	تصنيف التحالفات الاستراتيجية حسب طبيعة العلاقة مع الحليف	85
(7.2)	مصادر الإبداع	97
(1.3)	تمثيل البياني للحصة السوقية لشركات التأمين على الأخطار للسنوات: 2018، 2019، 2020	110
(2.3)	تطوررقم أعمال شركات الهاتف النقال للفترة 2011-2021	131
(3.3)	توزيع حصص السوق (GSM، الجيل الثالث، الجيل الرابع) لمتعاملي الهاتف النقال	132
(4.3)	نموذج البحث	141
(5.3)	توزيع المستجوبين وفق متغيرالجنس	151
(6.3)	توزيع المستجوبين وفق متغيرالعمر	151
(7.3)	توزيع المستجوبين وفق متغيرالمستوى التعليمي	152
(8.3)	توزيع المستجوبين وفق متغيرسنوات الخبرة	153
(9.3)	تجانس البواقي (الفرضية الرئيسية)	164
(10.3)	تجانس البواقي	166

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1.	استبيـــان الدِّراســـة	194
2.	قائمة الأساتذة المحكمين	198
3.	مخرجات SPSS المتعلقة بالاتساق الداخلي مخرجات SPSS المتعلقة بحساب الثبات	199
4.	(معامل ألفا كرونباخ cronbach's Alpha)	200
5.	مخرجات SPSS النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	209
6.	مخرجات SPSS المتعلقة باختبار الفرضيَّة الرئيسيَّة الأولى وفرضياتها الفرعيَّة	213
7.	مخرجات SPSS المتعلقة باختبار الفرضيَّة الرئيسيَّة الثانية	218
8.	مخرجات SPSS المتعلقة باختبار الفرضيَّة الرئيسيَّة الثالثة	220

مقدمـــــة عامـــــة

مقدمة عامة:

يتميز العصر الرقمي بتطور تكنولوجي متسارع شمِل مختلف نواحي حياة الأفراد والمؤسسات، عصرٌ مكَّنَ المؤسسات من الاستفادة من تكنولوجيا متطورة ضَمِنت خاصةً سهولةَ الوصولِ إلى الأسواقِ والعملاء. إلاَّ أنّه بالمقابل طرحَ عديد التحديات، من وفرةٍ وتنوعٍ للمنتجات وقصرٍ لدورةِ حياتِها، وتنامي لطلباتِ ورغباتِ العملاءِ من جهةٍ، وتَعُـقُدِها من جهة أخرى. هذا الواقع فرضَ على المؤسساتِ ضرورةَ امتلاكِ ميزةٍ تنافسية تضمن بها مركزًا تنافسيًّا تتفوق به على منافسيها، فالمنافسةُ لم تعد تقتصر فقط على المستوى المحلي بل وأيضاً على المستوى العالمي نتيجة انفتاح الأسواق.

والملاحظُ أنَّ مداخلَ الميزة التنافسية تنوعت بين التركيز على قدرات المؤسسة الداخلية والتركيز على البيئة الخارجية ومكوناتها وما تُتيحه من اقتناصٍ للفرص وتجنبٍ للتهديدات. لكن الأمرَ المهم ليس فقط التمكن من تحقيق ميزة تنافسيَّة بل عمل المؤسسات على إدامتها أطولَ فترة ممكنة.

ومن هذا المنطلق زاد الاهتمامُ بتبني "إدارة العلاقة مع العملاء" ؛ إذ أنَّ إدارة العلاقة مع العملاء مفهومٌ تسوقـــي يُعبِّر عن تطور علاقة المؤسسة بعملائها؛ فمن المفاهيم التي تعتبر العميلَ مجردَ مُتلقٍّ لمخرجاتها إلى المفاهيم التسويقية التي تعتبر العميل شريكًا في العملية الإنتاجية، وتُوليه قدرًا كبيرًا من الاهتمام نظرًا لتأثيرِهِ البالغ على وجود المؤسسة.

إنَّ إدارة العلاقة مع العملاء مفهومٌ يقومُ أساسًا على تقوية العلاقة مع العملاء بالعمل على فهم احتياجتهم وتلبيتها مع محاولة تجاوز توقعاتهم، ويتحقق هذا من خلال التركيز على تقديم أعلى قيمة للعميل مقارنة بالمنافسين، فليس الهدف من تعظيم القيمة المقدمة للعميل الوصول إلى رضاه فحسب، بل الوصول إلى تحقيق ولاء العميل لما تُقدِّمه المؤسسة من خدمات ومنتجات. فالولاء يجعل العميل مرتبطًا بالمؤسسة ومستمرًا في التعامل معها برغمِ وفرة وتنوع عروض المنافسين، وعلى هذا الأساس تُعتبر إدارة العلاقة مع العملاء آلية من آلياتِ استدامةِ المزايا التنافسية.

المؤسسات الجزائرية عمومًا والخدمية منها خصوصًا ليست بمعزلٍ عن كل هذه التغييرات فهي مطالبة أكثر من أي وقت مضى بضرورة التكيف ومسايرة ما تفرضه البيئة من تغيرات وتحديات، وبهذا تظهر أهمية تركيز المؤسسات على تقويةِ علاقاتِها مع عملائِها وتنميتِها قصدَ تحقيقِ الَّنفعِ لكلٍّ من المؤسسة والعميـــل. إنَّ الوصول إلى هذا الهدف (تبني CRM وتحقيق القيمة ورضا العميل ثم ولائه)، يتطلب تكاثف جهود جميع العاملين في المؤسسة وهذا ما من شأنه إدامة الميزة التنافسية.

أولا. إشكالية الدراسة

بناءً على ما سبق، وبناءً على موضوع الدراسة المتعلق بفعالية إدارة العلاقة مع العملاء في استدامة المزايا التنافسية بالمؤسسات الخدمية يُمكن طرح إشكالية الدراسة كالآتي:

مَا فَعَالِيَّة إِدَارَة العَلَاقَـة مَع العمَلَاء في استِدامَة المزَ ايَا التَنَافسيَّـة للمُؤَسَّسَـات الخَدَميَّـة في الجَزَ ائِر؟

وتندرج ضمن الإشكالية الرئيسية للبحث الأسئلة التالية:

1. ما مدى نجاح المؤسسات محل الدراسة في تبنيها لإدارة العلاقة مع العملاء؟
2. هل توجد فروقات بين المؤسسات محل الدراسة في مستوى تبنيها إدارة العلاقة مع العملاء؟
3. هل هناك فروقات في تبني المؤسسات محل الدراسة لإدارة العلاقة مع العملاء تُعزى إلى للخصائص العامة للمستجوبين. (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) ؟

ثانيا. فرضيات الدراسة

قصد التعرف على فعالية إدارة العلاقة مع العملاء في استدامة المزايا التنافسية بالمؤسسات الخدمية الجزائرية تم الاعتماد على الفرضيات الآتية:

1. **<u>الفرضية الرئيسية الأولى</u>**

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع العملاء على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات الخدمية الجزائريَّـــــــة"

وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية إدارة العلاقة مع العملاء على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التوجه بالعملاء على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل وضبط العمليات التنظيمية على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم البيانات والتكنولوجيا على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

2. **الفرضية الرئيسية الثانية**

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدارة العلاقة مع العملاء على استدامة المزايا التنافسية لشركات محل الدراسة تعزى للخصائص العامة للمستجوبين. (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة)".

3. **الفرضية الرئيسية الثالثة:**

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر إدارة العلاقة مع العملاء على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة تُعزى لنوع المؤسسة (SAA – BNA– MOBILIS).".

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

- الصلة الوثيقة للموضوع بالتخصص.
- تُعتبر المواضيع المتعلقة بالعميل وبسلوكيَّاته خاصة مع تطور البيئة الرقمية من أهم المواضيع التي تُعنى بالدراسة والبحث في الفترة الراهنة.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة العلاقة مع العملاء وباستدامة المزايا التنافسية، والتي كانت محلَ اهتمام الباحثين.
- التعرف على التغيرات التي طرأت على العملاء وإدارة العلاقة بالعملاء في العصر الرقمي .
- تسليط الضوء على مدى تبني المؤسسات الخدمية الرائدة في الجزائر لإدارة العلاقة مع العملاء على مستوى قطاعات خدمية ثلاث: قطاع التأمينات، والقطاع المصرفي، قطاع الهاتف النقال.
- محاولة بناء نموذج يُمكِن من خلاله قياس أثر إدارة العلاقة مع العملاء في استدامة المزايا التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة.
- الخروج بجموعة نتائج تُساعد على فهمٍ أكثر لمتغيرَي الدراسة ولوقعهما بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة.

خامسا. أهمية الدراسة

التحديات والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية على المؤسسات والتي نتج عنها ازدياد حدة المنافسة على المستوى المحلي والعالمي خاصةً مع انفتاح الأسواق؛ أدَّى إلى صعوبة حصول المؤسسة على ميزة تنافسية أو أن الميزة المُتحَصَّل عليها لا تدوم طويلاً نتيجة التقليد، تقادم التكنولوجيا، توفر المنتجات البديلة، تغير رغبات العملاء وغيرها من الأسباب التي تُفقِد المؤسسة ميزتها التنافسية. ولهذا يُمكن القول أنَّ أهمية الدراسة تكمن في تركيزها على إدارة العلاقة مع العملاء على اعتبار أنها آلية من آليات استدامة المزايا التنافسية، إضافَة إلى التركيز على مؤسسات خدمية رائدة تمكَّنت من المحافظة على صدارتها في السوق،

سادسا: حدود الدراسة

شمِل البحث ثلاث مديريات جهوية لمؤسسات خدمية رائدة في الجزائر -ولاية سطيف- والمتمثلة في: الشركة الوطنية للتأمين، البنك الوطني الجزائري، شركة الهاتف النقال موبيليس. حيث ارتبطت الدراسة الميدانية بمجال زمني امتد تحكيم الاستبيان مع توزيعه ومن ثم جمع الاستمارات من أكتوبر 2021 إلى غاية 24 فيفري 2022.

سابعا. منهج الدراسة

تم الاعتماد على **المنهج الوصفي** الذي يعمد الى وصف واقع الظاهرة وتحليلها الذي يستخدم لدراسة الواقع أو ظاهرة ما، وهو غير محدد بوصف الظاهرة و جمع البيانات عنها فقط، بل لا بد أيضا من تصنيف المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كميا وكيفيا وذلك للوصول إلى فهم علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر و الهدف منه تنظيم المعلومات و تصنيفها أي الوصول إلى استنتاجات و تعميمات تساهم في فهم الواقع وتطوره.

كما وتم الإعتماد على **منهج دراسة حالة** ضمن الجانب التطبيقي، والذي هدف إلى معرفة واقع متغيري الدراسة لدى الشركات محل الدراسة حيث تم اعتماد الاستبانة واستخدام أدوات التحليل الإحصائي قصد اختبار فرضيات فرضيات الدراسة.

ثامنا. الدراسات السابقة

سيتم التركيز فيما يأتي على أهم الدراسات التي تناولت أَحَدَ المتغيرين أو المتغيرين معًا. مع إدراج بعض الدراسات النظرية بهدف إبراز الإختلاف بين تعريف مصطلحات الدراسة (مصطلح الإستدامة تحديدًا). نبين هذه الدراسات كـــالآتي:

1. دراسة "Ali Sorayaei & al-2013 " بعنــوان: " تأثير إدارة علاقات العملاء (CRM) على الأداء التسويقي: دراسة حالة بنك "Mellat Bank" بمحافظة Mazandaran"*

هدفت الدراسة للتحقيق من أثر CRM على الأداء التسويقي في الصناعة المصرفية بإيران، حيث تم توزيع استبيانين:

- استبيان موجه لموظفي خمس بنوك، حيث بلغ حجم المجتمع 45 موظفا، أما العينة فقد شملت 40 موظفًا.
- استبيان موجه لعملاء البنوك الخمس حيث قُدِّرت العينة بـ 40 عميلاً.

تم تحديد أبعاد محاور البحث كالآتي:

- المتغير المستقل"إدارة العلاقة مع العملاء": التركيز على العملاء الرئيسيين، التنظيم المناسب، إدارة المعرفة، والتكنولوجيا.
- المتغير التابع"الأداء التسويقي": القدرة على التكيف، الفعالية، الكفاءة.

من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: العلاقة بين الأداء التسويقي وإدارة علاقات العملاء في الصناعة

المصرفية في إيران كانت منخفضة، وكتفسير لهذه النتيجة أرجع الباحثون السبب لعدم وجود تنافسية بين بنوك إيران، ما يؤدي إلى عدم شعور البنوك بأي تهديد رغم من فقدانها لعملائها.

2. دراسة "Soesanto- 2019"بعنـــوان:*"تأثير إدارة علاقات العملاء على جودة المنتج والمزايا التنافسية في تحسين الأداء التسويقي لصناعة الأغذية الصغيرة في East Java "* *

كان هدف الدراسة التعرف على تأثير إدارة العلاقة مع العملاء على جودة المنتجات، تأثير إدارة العلاقة مع العملاء على الميزة التنافسية، تأثير إدارة العلاقة مع العملاء على الأداء التسويقي، تأثير جودة المنتجات على الميزة التنافسية، تأثير جودة المنتجات على الأداء التسويقي، تأثير الميزة التنافسية على الأداء التسويقي في"Java".

بلغت عينة الدراسة 200 مبحوث من أصحاب الأعمال التجارية الغذائية الصناعية الصغيرة، وتم استخدام تقنية التحليل SEM مع أدوات تحليل Wrap PLS.(SEM with Wrap PLS analysis tools).

خلُصت الدراسة إلى أنه: لإدارة العلاقة مع العملاء تأثير على جودة المنتج والميزة التنافسية وأداء التسويق، كما يُؤثر كل من جودة المنتج والميزة التنافسية على الأداء التسويقي، إلا أن جودة المنتج لم تؤثر على الميزة التنافسية لصناعة الأغذية الصغيرة. وبالتالي، حسب رأي الباحثين لا بد لرواد الأعمال في مجال صناعة الأغذية الصغيرة التفكير في جودة المنتج وفقًا لأذواق السوق.

3. دراسة "ثامر البكري، خالد بني حمدان- 2013"، بعنـوان: *"الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التافسية المستدامة – محاكاة لشركة hp في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة"*

قدمت الدراسة مفهوم الميزة التنافسية المستدامة على أنها ترتبط بجانبين هما الميزة التنافسية والميزة الاستراتيجية، على اعتبار أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق والأخذ بعين الإعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة.

وقد تم اعتـماد شركة hp الرائدة في هذا المجـــال كنموذج تطبيقي لمحاكــاة الإطار المفاهيمي الذي تساتد إليه الدراسة.

وقد أبرزت الدراســـة قواعد استراتيجية الاستدامة في الشركة، وأولويات عمــل الشركة لتحقيق الميزة التنافســـية المستدامة.و خلصت إلى أنه ورغم كون موضوع الاستدامة قد اقترن مع مفهوم البيئة إلا أنه لابد من ربطه مع بقية المتغيرات الإستراتيجية والتخطيط المعتمد في منظمات الأعمال، وبالتالي أصبحت الاستدامة مقرونة مع الميزة التنافسية، وأن قياس نجاح المنظمات واستمرارها يقترن بمدى توافقها مع توجهات المجتمع والحكومات في تحسين مستوى وأساليب الإنتاج , وتقديم منتجات صديقة للبيئة ومتوافقة بذات الوقت مع حاجات ورغبات الزبائن.

*Soesanto, Influence of Customer Relations Management on Product Quality and Competitive Advantages in Improving the Marketing Performance of the Small Food Industry in East Java, ***American International Journal of Business Management (AIJBM),*** *Volume 2, Issue 4 (April - 2019).*

4. دراسة"براهيمي زرزور، حفيظ عبد الحميد- 2019" بعنـوان: *"المزايا التنافسية المستدامة عامل تميز لمنظمات الأعمال الريادية- إطار مفاهيمي"*

دراسة نظرية تحليلية هدفت لإبراز مفهوم التنمية المستدامة، حددت الدراسة مفهوم الميزة التنافسية المستدامة بناء على تعريف بورتر (1985) الذي ربط الاستدامة بالأجل الطويل ومفهوم (Barney) الذي استخدم مصطلح الزمن بوصفه مصدرًا لاستدامة المزايا التنافسية.

5. دراسة "محمد عوض جار الله الشمري وآخرون-2021" بعنـوان: *"الذكاء الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- بحث استطلاعي لآراء عينة من مدراء أقسام ومديري الشعب الإدارية في جامعة كربلاء"**

هدفت الدراسة إلى تشخيص مدى تبني الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في الجامعة محل الدراسة، إضافة إلى تشخيص مدى تأثير ومساهمة الذكاء الاستراتيجي وأبعاده في تحقيق الميزة النافسية المستدامة للجامعة محل الدراسة.

تم تحديد أبعاد محاور الدراسة كالآتي:

- المتغير المستقل "الذكاء الاستراتيجي": الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة.
- المتغير التابع "الميزة التنافسية المستدامة": الثقافة الإبداعية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الإستراتيجية.

وقد خلُصت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، إضافة وجود تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة.

7. دراسة "أحمد بن مويزة-2016/2015 "بعنـوان: *"تأثير برامج إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط"*.

أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، قُدِّمت بجامعة "فرحات عباس سطيف 1"، طُرحت من خلالها الإشكالية التالية: "إلى أي مدى يمكن أن تؤثر برامج إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسة الاقتصادية؟ وما واقع هذه المفاهيم بالمؤسسات محل الدراسة".

ومن النتائج النظرية والتطبيقية المتوصل اليها ما يلي: تتعامل المؤسسة مع عدد من العملاء ويتوجب عليها العمل لأجل رفع عددهم وتحسين علاقاتها معهم بما يضمن العلاقة الطويلة والمربحة، والتي تمر بمراحل لابد من تسييرها بجدية وتميز لكي تتحقق نجاعة إدارة العلاقات مع العملاء والعمليات المصاحبة لكل المراحل، كما أنه يوجد ارتباط قوي بين تطبيق إدارة العلاقات مع العملاء وإدراك المسيّرين لأهمية تطبيق هذا المفهوم وتنافسية مؤسساتهم الاقتصادية.

8. دراسة الباحثة: "حنان دحماني2019-2020" بعنـوان: *"إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية- دراسة حالة مؤسسة موبيليس"*.

*محمد عوض جار الله الشمري، موعد كاظم الأسدي، أحمد حسين أحمد الموسوي، "الذكاء الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- بحث استطلاعي لآراء عينة من مدراء أقسام ومديري الشعب الإدارية في جامعة كربلاء، **مجلة مدسان للدراسات الأكاديمية**، 2021.

أطروحة دكتوراه في تخصص إدارة تسويقية قُدِّمت بجامعة "أكلي محند أولحاج- البويرة"، طرحت الدراسة الإشكالية التالية: "ما مدى تأثير تبني إدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية؟" وقد تمثل مجتمع البحث في جميع موظفي القسم التجاري والتسويقي في مؤسسة موبيليس، كما وتم استهداف عينة قصدية تمثلت في إطارات، رؤساء المصالح والمسؤولين العاملين على مستوى القسم التجاري والتسويقي في المديرية العامة لمؤسسة موبيليس، بلغ عدد الاستبانات المعتمدة في الدراسة 56 استبانة.

تم تحديد محاور البحث كالآتي:

- المتغير المستقل "إدارة العلاقة مع الزبون" وتضمنت الأبعاد التالية: التوجه بالعلاقة مع الزبون، الموظفين والتسويق الداخلي، التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، معرفة الزبون، قيمة الزبون وربحيته، صوت الزبون وإدارة شكاويه، تقوية العلاقة مع الزبون، والرضا والولاء والاحتفاظ بالزبائن.
- المتغير التابع "الميزة التنافسية" وتضمنت: بعد ميزة تخفيض التكاليف، وبعد التمايز عن المنافسين.

من أهم ما توصلت الدراسة إليه: إيجابية آراء أفراد العينة حول وجود وتبني مؤسسة موبيليس لمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون بكل أبعاده، متطلباته ومؤشراته (التوجه بالعلاقة مع الزبون، الموظفون والتسويق الداخلي، التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، معرفة الزبون وربحيته، صوت الزبون وإدارة شكاويه، تقوية العلاقة مع الزبون، الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن) لكن بدرجات ومستويات متفاوتة، كما تبين أنه توجد علاقة أثر معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد، متطلبات ومؤشرات إدارة العلاقةمع الزبون على تحقيق الميزة التنافسية ببعديها (ميزة تخفيض التكاليف وميزة التمايز عن المنافسين) وقد جاء بعد (التكنولوجيا والمتطلبات التقنية) و (الرضا والولاء والاحتفاظ بالزبون) في المراتب الأولى من ناحية قوة التأثير على الميزة التنافسية.

ما يميزهذه الدراسة عن الدراسات السابقة

بالنسبة للمتغير الأول "إدارة العلاقة مع العملاء" اختلفت الأبعاد المعتمدة لهذا المحور، ومن الدراسات ما اعتمد نموذج الاستراتيجية لـ نموذج Adrian Payne؛ ومن الأهمية ذكر أن هذا النموذج هو من بين عدة نماذج لإستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء*.أمَّا فيما يخص النمـــوذج الذي اعتمدت عليه الدراســـــة الحالية والمُكون من خمس عناصر وَرَدَ ذكرها ضمن الطبعة الثالثة من كتـــاب:

"Customer Relationship Management : Concepts, Strategy, and Tool" لـــــ:

*للتعرف أكثر على نموذج Adrian Payne للاستراتيجية؛ انظر الفصل الثالث من كتاب:

Adrian Payne and Pennie Frow, Strategic Customer Management-Integrating Relationship Maketing and CRM, First published, published in the United States of America by Cambridge University Press, New York, 2013, p 206-434. **(Part III, Customer relationship management: Key processes).**

V. Kumar, Werner Reinartz، حيث يتكون من عناصر متكاملة معبرة عن البعد الاستراتيجي لـ CRM،. فالعناصر الواردة بالكتاب والمعتمدة تشمل كل جوانب المؤسسة من رؤية الإدارة، إلى ثقافة التوجه بالعميل لدى الموظفين، تكامل وضبط البيانات التنظيمية، ثم البيانات والتكنولوجيا وتنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء.

بالنسبة للمتغير الثاني "استدامة المزايا التنافسية"، نجد تباينًا واضحا بين الدراسات السابقة فيما يتعلق بتحديد مصطلح "الاستدامة"، فنجد ،مثلا، دراسات ربطت المصطلح بمفهوم التنمية المستدامة واعتبرت أن استدامة الميزة التنافسية يعني الوفاء بالإحتياجات الحالية دون الإضرار بالقدرة على الوفاء باحتياجات الأجيال القادمة. أما هذه الدراسة فتستند إلى ما ذهب إليه "بورتر" في تحديد مفهوم الاستدامة واعتبارها ترتبط بالربحية في الأجل الطويل. إذًا تتفق هذه الدراسة مع اعتبار الميزة التنافسية مرتبطةً بالزمن وأنَّها تُعبر عن استمرار الميزة التنافسية لأطول فترة ممكنة.

إضافة إلى تناول هذه الدراسة لأثر إدارة العلاقة مع العميل (استراتيجية) على استدامة المزايا التنافسية، ومن هذا المنطلق تمَّت دراسة مؤسسات خدمية تحتل الصدارة في القطاعات التي تنشط فيها وتمتاز بتمكنها من الحفاظ على مركزها التنافسي لمدة طويلة. وهذا يعتبر عاملا مهما مميِّـزًا لهذه الدراسة عن دراساتٍ سابقة.

تاسعا. صعوبات الدراسة:

- عدم توفر معلومات كافية على مستوى المواقع الالكترونية للمؤسسات، ما استلزم التوجه لمقر هذه المؤسسات.
- عدم الرد على الاستبيان الإلكتروني، والذي بلغت فيه الردود بعد شهر نسبة جد منخفضة في إحدى المؤسسات، وبالتالي تم اعتماد الاستبيان الورقي لضمان الاستجابة ماكلفنا مزيدًا من الوقت والجهد.
- عدم التمكن من الحصول على بعض المعلومات بدافع سريّتها حسب ما صرَّح به مسؤولون في المؤسسات محل الدراسة.

عاشرا: هيكل الدراسة

بهدف تحصيل الهدف من الدراسة والإجابة عن الأسئلة المطروحة تم اعتمد خطة هيكلها، ثلاث فصول:

أولا: الجزء النظري

- الفصل الأول "التأصيل النظري لإدارة العلاقة مع العملاء"، وقد تم من خلاله عرض مختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، وقد قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتناول أساسيَّات حول إدارة العلاقة مع العملاء، ثم أشكال إدارة العلاقة مع العملاء في المبحث الثاني، أما في المبحث الثالث فقط سلطنا الضوء فيه على إدارة العلاقة مع العملاء في العصر الرقمي.
- الفصل الثاني بعنوان "الإطار النظري لاستدامة المزايا التنافسية"، قُسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتناول أساسيَّات حول الميزة التنافسية المستدامة، التعريف والخصائص، المبحث الثاني؛ الخيارات

الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال ،وأسس بناء الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الخدمية ضمن المبحث الثالث.

ثانيا. الجزء التطبيقي

- الفصل الثالث بعنوان " الإطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيَّات "؛ وقد قسِّم الفصل إلى خمس مباحث، المبحث الثلاث الأولى خُصِّصت للتعريف بالمؤسسات محل الدراسة وبممارسات إدارة العلاقة مع العملاء بها، أمَّا المبحث الرابع فيتعلق بالإطار المنهجي للدراسة الميدانية، إضافةً إلى مبحثٍ خامس بعنوان **"تحليل نتائج الإستبيان واختبار الفرضيَّات"** حيث تم فيه عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات والخروج بأهم الاستنتاجات الموافقة لهذه النتائج.

الفصل الأول

التأصيل النظري لإدارة العلاقة مع العملاء

الفصل الأول: التأصيل النظري لإدارة العلاقة مع العملاء

تمهيد

في سعيها لتحقيق أهدافها والوصول إلى تحقيق الربح والاستمراريَّة، تبنت المؤسسات مفهومًا تسويقيًّا يقوم أساسًا على إقامة علاقة مع العميل، فالعميل يمثل نقطة البداية والنهاية والحَكَم على ما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات.

تهدف إدارة العلاقة مع العميل إلى تقديم أعلى قيمة للعميل ينتج عنها رضاه أولًا ثم تحقيق ولائه لاحقًا. لكن السؤال هو كيف تتمكن من المؤسسة من تحقيق هذه القيمة؟

تحقيق القيمة مرَدُّه للتوجه بالعميل بالدرجة الأولى؛ بناء على معرفة احتياجاته ومتطلباته، والعمل على الإستجابة لها ومتابعة ردود أفعاله، ليس هذه فحسب بل لابد من تجاوز توقعات العميل.

تتيح إدارة العلاقة مع العميل الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف اعتمادًا على ثلاث حلول، تتمثل في: الأشخاص، التكنولوجيا والعمليات.

قصد التعرف أكثر على "إدارة العلاقة مع العملاء" نُورِدُ ضمن هذا الفصل أهم ما يتعلق بهذا المفهوم من أساسيَّات مع التركيز على ما يخدم الجانب التطبيقي لهذه الدراسة. وقد قُسِّم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول**: أساسايات حول إدارة العلاقة مع العملاء.
- **المبحث الثاني**: أشكال إدارة العلاقة مع العملاء.
- **المبحث الثالث**: إدارة العلاقة مع العملاء في العصر الرقمي.

المبحث الأول: أساسايات حول إدارة العلاقة مع العملاء

يعتبر المبحث الأول مدخلاً لإدارة العلاقة مع العملاء، والتي تعتبر العميل مركز اهتمامٍ لها ما يتطلب من المؤسسات العمل على بناء علاقات مع العملاء بهدف تحقيق رضاهم وولائهم وبالتالي إطالة أمد علاقتهم بها ضمانًا لبقائها واستمرريتها.

وسيتم التطرق لأساسيات إدارة العلاقة مع العملاء، أشكال إدارة العلاقة مع العملاء ثم لإدارة العلاقة مع العملاء في العصر الرقمي.

المطلب الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء

من خلال ما يأتي نتطرق لأهم التعاريف المتعلقة بإدارة العلاقة مع العملاء والتي من شأنها تقديم صورة واضحة عن هذا المفهوم.

الفرع الأول: تعريف إدارة العلاقة مع العملاء (CRM)

تُعد إدارة العلاقة مع العملاء من المفاهيم التي شهد التوجه إليها من قبل المؤسسات تزايدًا ملحوظًا بُغية تحقيق مكاسب تُمكنها من ترسيخ مكانتها في السوق الذي تنشط فيه. لكن بدايةً، وقبل التطرق لتعريف إدارة العلاقة مع العملاء من الضروري تحديد مكونات مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء(**CRM**)*؛ والتي تتمثل في: العميل، العلاقة، والإدارة.

أولا. العميل "Customer"

بهدف إزالة أي لُبس من الممكن أن يتعلق بهذا المصطلح، ضمن هذه الدراسة، سيتم بداية تحديد المصطلح كالآتي:[1]

- كلمة عميل "customer" يمكن استخدامها في المؤسسات التجارية، بالتبادل مع الزبون "client" والمشتري "purchaser"، "buyer " والمستهلك "consumer".
- ويُشار عمومًا إلى المستهلك "consumer" على أنه المستخدم النهائي لخدمة أو منتج، يتم تعريف "العملاء" "customers " من خلال تعاقدهم للحصول على خدمات أو عن طريق شرائهم للمنتجات أو السلع.
- وبهذا المعنى؛ " قد يُسمى العميل* "customer " بالمستهلك النهائي "the end consumer"لمنتجٍ أولخدمة؛
- من المحتمل أن يميز هذا التصنيف العملاء الحقيقيين عن البائعين ومعيدي البيع (vendors and resellers)، الذين عادة ما يقومون بعمليات الشراء لغرض البيع. ويشير العميل إلى فرد أو مؤسسة تشتري السلع أو الخدمات التي تنتجها المؤسسة.

من المهم الإشارة إلى أنَّه يُمكن التمييز بين العميل الداخلي والعميل الخارجي سواء كان فردًا أومؤسسة،

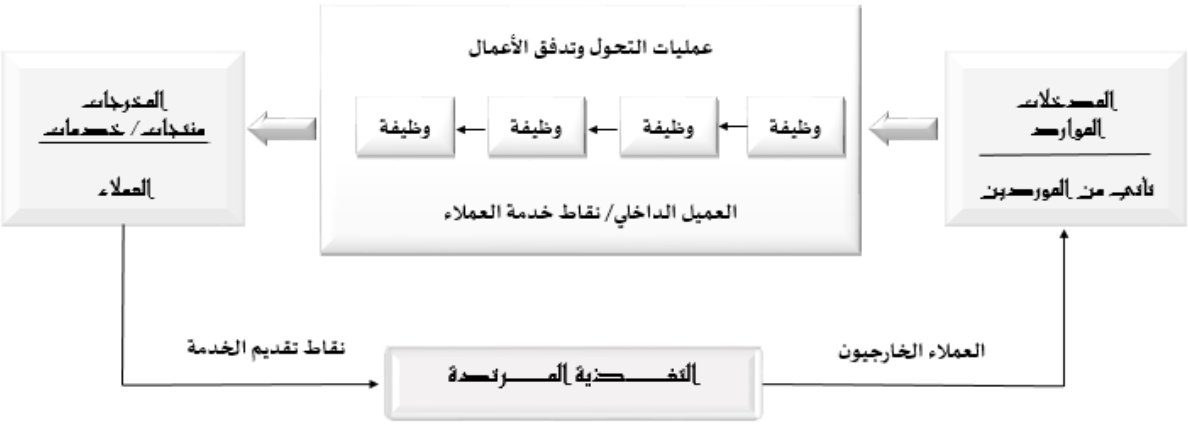
[1] Robert Ebo Hinson, Ogechi Adeola, Terri R. Lituchy, Abednego Feehi Okoe Amartey, **Customer Service Management in Africa: A Strategic and Operational Perspective**, First published, *Routledge* Taylor & Francis, New York , 2020,p p 12, 13.

* يُقصد بالعميل في هذه الدراسة المستهلك النهائي للمنتَج أو الخدمة.

ويُمكن تِبيان الفرق بينهما كالآتي:[1]

- العميل الداخلي (Internal Customer): يُمكن تعريف العميل الداخلي بأنه ذلك الشخص الذي يعمل داخل المؤسسة، ويتفاعل مع الآخرين لأداء الأعمال والمهام والعمليات المتنوعة، وذلك في إطار التكامل والتفاعل بين جميع الإدارات والأقسام الوظيفية داخل المؤسسة، وباختصار فإن جميع الموظفين والعاملين داخل المؤسسة هم عملاء داخليون؛
- العميل الخارجي(External Customer): هو عبارة الشخص الذي يشتري أو يستخدم منتجات وخدمات المؤسسة، وهذا العميل قد يكون مستهلك نهائي أو مشتري صناعي، أي أنَّ مدخلات مؤسسة صناعية ما قد تكون مخرجات مؤسسة أخرى وهكذا.

شكل رقم (1.1): أهمية العملاء الداخليين والخارجيين



المصدر: سيد محمد جاد الرب، التخطيط الإستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص52.

يبين الشكل موقع كل من العملاء الداخليين والعملاء الخارجيين، فالعميل الداخلي وظيفته تتمثل في تحويل المدخلات لمخرجات موجهة للعميل الخارجي. ويُمثل كل من العملاء الداخليين والخارجيين ركيزة أساسية بالنسبة للمؤسسة.

ثانيا. العلاقة Rlationship

العلاقات بين المؤسسة وعملائها تتطلب اتصالات مستمرة بين الطرفين، وهذه العلاقة قد تكون لأمد قصير أو لأمد طويل، مستمرة أو متقطعة، ولعدة مرات أو لمرة واحدة، والعلاقة قد تكون موقفية أو سلوكية، فعلى الرغم من أن العميل قد يمتلك توجهًا إيجابيًّا نحو المؤسسة ومنتجاتها، فإن سلوكه الشرائي قد يكون موقفيًّا بشكل كبير

[1] سيد محمد جاد الرب، التخطيط الإستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص53.

*Customer Relationship Management (CRM): إدارة العلاقة مع العملاء

فإدارة العلاقـة مع العملاء تهـدف لإدارة هذه العلاقة أن تكون مربحـتة وتحقق المنفعـة للطرفين.[1]

ثالثا. الإدارة: Management

إدارة العلاقة مع العملاء ليست مجرد نشاط محدد داخل قسم التسويق، حيث أنها تتضمن تغييرًا منظميًّا مستمرًا في الثقافة وفي العمليات، فالمعلومات التي يتم جمعها عن العميل تُحول إلى معرفة للمؤسسة، والتي تقود الأنشطة التي من الممكن أن تستفيد من المعلومات ومن الفرص السوقية، لذا فإن إدارة العلاقة مع العملاء تتطلب تغييرًا شاملًا في المؤسسة والأفراد.[2]

رابعا. إدارة العلاقة مع العملاء

أما فيما يخص تعريف إدارة العلاقة مع العملاء فقد تعددت تعاريف الكتاب والباحثين لها كلٌّ حَسَبَ اختصاصه وحسب وجهة نظره، ومن هذه التعاريف نذكر:

- إدارة العلاقة مع العملاء "Kotler & Keller": "عملية الإدارة بعناية للمعلومات المفصلة حول العملاء وكل نقاط الإتصال معهم لتعظيم الولاء، حيث أن إدارة العلاقة مع العملاء تسمح للمؤسسات بتوفير خدمة ممتازة في الوقت المناسب للعميل من خلال الإستخدام الأمثل للمعلومات الفردية استنادًا على ما تعرفه حول قيمة كل عميل."[3]
- وفي تعريف آخر للبكري وسليمان تعني: " فلسفة أعمال ترتكز على العميل وتؤثر على الكثير من أعمال المؤسسة في أقسامها المختلفة من خلال التطبيقات المنسقة والتي من أهمها تفعيل دور أنظمة الإتصال المتبادل بين المؤسسة والعميل وبشكل مباشر معه، واستخدام تلك المعلومات في اتخاذ القرارات التسويقية المهمة للمؤسسة لتحقيق أفضل إشباع له، ومن ثم تحقيق رضاه، فضلا عن زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين."[4]
- تعريف (Janjicek): إدارة العلاقة مع العملاء هي الفلسفة التي يُوضَع فيها العميل في جوهر تصميم المنتجات من أجل توجيه الموارد وجهود المؤسسة لتقديم أفضل المنتجات لتعزيز ولاء العملاء لها.[5]

إدارة العلاقة مع العملاء أو CRM عملية تعمل المؤسسة من خلالها على تحديد احتياجات ومتطلبات عملائها وحتى سلوكياتهم الشرائية من خلال استخدام قناة اتصال ثنائية الاتجاه، تستخدم معظم المؤسسات إدارة علاقات العملاء لمساعدتهم على فهم عملائهم وكيفية جذب العملاء المحتملين.[6]

- إدارة العلاقـة مع العملاء (CRM) عملية تفاعليـة تهدف إلى تحقيـق التوازن الأمثـل بين استثمار المؤسسات

---

[1] يمينة بلعجال، محمد عتو، واقع إدارة علاقات الزبون الوظيفية في شركات التأمين، **مجلة المالية & الأسواق**، المجلد 08، العدد 02، 2021، ص 452.

[2] **المرجع نفسه**، نفس الصفحة.

[3] خالد بوعزة، **إدارة العلاقة مع الزبون (CRM)...وجه من أوجه التسوق المعاصر**، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 8، العدد ، جوان 2017، ص 351.

[4] نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، **التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013،ص 152.

[5] **المرجع نفسه**، ص 151.

[6] Lawson Baird, **Siebel CRM 100 Success Secrets:**100 Most Asked Questions on Siebel Customer Relationship Management Applications Covering Oracle Enterprise CRM, On-Demand Software and Business Intelligence, p 9.

وتلبية احتياجات العملاء، يتم تحديد التوازن الأمثل من خلال أقصى ربح لكلا الطرفين."[1]

- تعريف Mendoza et al الذي اعتبر العلاقة مع العملاء عبارة عن: "استراتيجية تحتوي على جوانب بشرية وتكنولوجية وعمليات تتبعها المؤسسة من أجل تنفيذ قرارات معينة حيث اعتبروا هذا المفهوم يشمل مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى تعزيز وتطوير العلاقات مع العملاء وفهم حاجاتهم ورغباتهم المتعددة."[2]
- تشير إدارة علاقات العملاء إلى الممارسات، استراتيجيات وتقنيات لإدارة علاقات العملاء مع الأهداف الأساسية لاكتساب العملاء، توسيع قاعدة العملاء، واختيار العملاء، وتحديد العملاء المربحين وولاء العملاء، محاولة الحفاظ على العملاء الحاليين.[3]

مما سبق يمكن تقديم تعريف إدارة العلاقة مع العملاء كالآتي: إدارة العلاقة مع العملاء عملية هدفها تحقيق النفع للطرفين؛ المؤسسة والعميل. وهذا عن طريق تطوير المؤسسة لقدراتها وضمانها الحوار والاتصال المتبادل مع العملاء وتحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم والعمل على تلبيتها، والتعرف على ردود أفعالهم لأجل جذب واكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم. فإدارة العلاقة مع العملاء تعتبر العميل نقطة البداية والنهاية.

الفرع الثاني: الأسباب التي أدت إلى تبني إدارة العلاقة مع العملاء

تمكن إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء (CRM) المؤسسات من الحصول على مكانة جيدة في السوق من خلال زيادة عدد عملائهم وتمييزهم عن منافسيهم ما يسهل جهود المبيعات ويطور روابط قوية مع العملاء.[4] ويمكن القول أن تبني المؤسسات لإدارة العلاقة مع العملاء نتج عن أسباب من أهمها:[5]

أ- التحول من التركيز على التسويق بالمعاملات إلى التسويق بالعلاقات والذي يُعنى ببناء قيمة للعملاء بهدف المحافظة عليهم؛

ب- النظرة للعملاء كأصول في المؤسسة: إدارة العلاقة مع العملاء تعمل على تحديد أغلب العملاء المربحين وبناء علاقات معهم، وهذا يمثل على المدى الطويل إضافة لقيمة أصول المؤسسة، فهذه النظرة تُعدُّ انحرافًا وتغيرًا مميزًا للنظرة التقليدية القائمة على أن العملاء جمهور من المشترين في حاجة فقط للدعاية والإعلان؛

ج- التنظيم من ناحية العمليات والمعاملات: تكوين العلاقات مع العملاء بالنظر إليهم كأفراد أو كيانات أكثر من

---

[1] Michal Pohludka 1 and Hana Štverková, **The Best Practice of CRM Implementation for Smalland Medium-Sized Enterprises**, *Administrative Sciences*, *9*, 22, 2019, p 3.

[2] خالد بوعزة، **مرجع سابق**، ص ص، 351، 352.

[3] Klaus-Dieter Gronwald, **Integrated Business Information Systems: A Holistic View of the Linked Business Process Chain ERP-SCM-CRM-BI-Big Data**, Second Edition, Springer, Germany, 2020, p 72.

[4] Abdalrazzaq Aloqool, Malek Alharafsheh, Hadeel Abdellatif , Lana Ahmad Suleiman Alghasawneh and Jassim Ahmad Al-Gasawneh, The mediating role of customer relationship management between e-supply chain management and competitive advantage, **International Journal of Data and Network Science**, 6 (2022), p 264.

[5] محمد خوجلي محمد أحمد، **إدارة علاقات العملاء و أثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي**، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص37-40.

النظر إليهم كأفراد يقومون بعمليات تجارية يُعدُّ أمرًا مهمًّا وضروريًّا، فمن المهم التنسيق الداخلي والتعاون بين أقسام المؤسسة مع عدم الاهتمام كثيرا بالحدود الوظيفية؛ بُغية تقديم نظرة موحدة للعملاء، فالتسويق التقليدي يتَّسم بأنه يركز على عملية التسويق من ناحية وظيفية ضيقة ولا يتفاعل مع العملاء بصورة جيدة؛

د- استخدام المعلومات الاستباقية بدلا عن معلومات ردود الفعل: بهدف خلق قيمة للعميل وتحقيق رضاه يتعيَّن على المؤسسات معرفة عملائها ومنافسيها واستخدام هذه المعرفة بشكل استباقي بدل التعامل معهم على أساس رد الفعل؛

هـ- الاستفادة من تقنية المعلومات لتعظيم قيمة المعلومة: معظم المؤسسات التي قامت باختيار تخطيط موارد المؤسسة تلقائيا لتحسين الفعالية الداخلية رجعت إلى إدارة العلاقة مع العملاء استجابةً لاحتياجات العملاء بشكل فردي، بينما تخطيط إدارة الموارد تُوظف معلومات العميل والمعلومات الأخرى لتقليل التكاليف من خلال تحسين الفعاليات الداخلية في عمليات المكاتب الخلفية المرتبطة بالتصنيع والتمويل. إنَّ إدارة العلاقة مع العملاء تُركز على تعزيز العائد والأرباح باستخدام معلومات العميل وهذا بزيادة الكفاءة الخارجية لأنشطة المكاتب الأمامية والتي تشمل: المبيعات، التسويق، وخدمات العميل، كما أنَّ مهارة وقدرة المؤسسة في استكشاف قيمة المعلومات تعتمد على توفر بيئة داعمة لتقنية المعلومات؛

و- موازنة القيمة المتبادلة: تعمل إدارة العلاقة مع العملاء على اتزان القيمة التبادلية بين القيمة المُقدَّمَة من المؤسسة إلى العميل والقيمة التي يتم استخلاصها من ذلك العميل، وهذه القيمة يُنظر لها من ثلاث مكونات:

- القيمة المُقدَّمَة من المؤسسة للعميل (قيمة الخدمات المقدمة للعميل)؛
- تحديد القيمة التي تحصلت عليها المؤسسة من العميل؛
- إدارة القيمة التبادلية بتعظيم قيمة تعامل العملاء المرغوب فيهم مع المؤسسة مدى الحياة؛

تبنى العلاقات لتقديم وخلق قيمة ممتازة للعملاء على أسس ثابتة ومستقرة. إن خلق التوازن المناسب بين القيمة من المؤسسة لعملائها والقيمة المتحصل عليها من العملاء ومعرفة ما يمكن تغييره من الاحتياجات للعملاء باختلاف قطاعاتهم يمثل عنصرا مهما في إدارة العلاقة مع العملاء؛

ز- تطور التسويق الفردي: التسويق بنظام البيع الفردي هو شكل من أشكال التسويق الذي يحدث فيه حوار مباشر بين المؤسسة والعميل منفردا أو في شكل مجموعات ذوي احتياجات متشابهة، حيث أنَّ إدارة العلاقة مع العملاء تُمكّن المؤسسة من إيداع ذاكرة لقاءات العميل وتوثيق الصلة بها وتجعلها تعيد اتصالها معه للقاءات قادمة عند انعقاد اجتماعات في المستقبل.

الفرع الثالث: تطور إدارة العلاقة مع العملاء

مرت إدارة العلاقة مع العملاء بخمس مراحل (أجيال)، نعرضها بشرح مختصر كالآتي:

أولا. الجيل الأول: إدارة العلاقة مع العملاء الوظيفيّة "Functional CRM "

يمكن تقديم شرح لإدارة العلاقة مع العملاء الوظيفية كالآتي:[1]

تم تطوير مجموعة من الأنشطة التي اتخذت فيما بعد الاسم المختصر CRM والذي طُور في الأصل كعمليتين مستقلتين، هما:

- أتمتة قوى البيع (SFA)* : تناولت وظائف ما قبل البيع مثل الحفاظ على بيانات العملاء والعملاء المحتملين، التسويق عبر الهاتف، إنشاء عروض الأسعار للمبيعات ووضع أوامر البيع؛
- خدمة العملاء والدعم (CSS)** : تناولت هذه الوظيفة بشكل أساسي أنشطة المبيعات الخارجيّة، مثل مكاتب المساعدة، مراكز الاتصال، ودعم الخدمة الميدانية. عادة ما تعمل قواعد بيانات (CSS) مع معلومات محددة للعملاء، معزولة عن الأنظمة الأخرى.

ثانيا. الجيل الثاني: مقاربة العميل في الواجهة الأماميّة" Customer Facing Front-End Approach "

- كانت الابتكارات في CRM خلال التسعينيات تضاهي تلك الموجودة في تخطيط موارد المؤسسات (ERP)* ، وكان من المتوقع أن تعمل تكنولوجيا إدارة العلاقة مع العملاء على سد الثغرات الموجودة في وظائف تخطيط موارد المؤسسات (ERP) وتلبية احتياجات العمل للواجهة الأمامية للمؤسسة، فقد كان الهدف هو إنشاء عرض موحد لجميع التفاعلات مع العملاء بغض النظر عن إن كان الاتصال يتعلق مثلا بخدمات ما قبل البيع، أو معاملات البيع، أو خدمة ما بعد البيع، وعن وسائلها مثل الهاتف والبريد الإلكتروني، والإنترنت، وغيرها، لم يتحقق الجزء الأكبر من هذا الهدف، مما أدى إلى زيادة خيبة الأمل بشأن تكنولوجيا إدارة العلاقة مع العملاء وتطبيقاته، فقد تجاوزت توقعات العملاء في هذه الفترة بكثير الفوائد المحققة من تكنولوجيا إدارة العلاقة مع العملاء، وبدأ حديث مراقبي الصناعة عن زوال إدارة العلاقة مع العملاء؛ خاصة مع تغذية الإنترنت للتوقعات الجديدة، فقد أصبح من الواضح أن زيادة الإيرادات من خلال التكنولوجيا كانت صعبة التنفيذ، والإدراك، والقياس، دون فهم استراتيجي أكثر للعملية.[2] أي أنَّ ذلك أدى إلى إعادة التفكير في CRM من أداة تكنولوجيا المعلومات إلى CRM كمفهوم ريادي مع وجهة نظر أكثر استراتيجية.[3]

---

[1] V. Kumae, Werner Reinartz, **Customer Relationship Management: Concepts, Strategy, and Tools**, Third Edition, Springer Berlin Heideberg, Berlin, Germany, 2018, p 12.

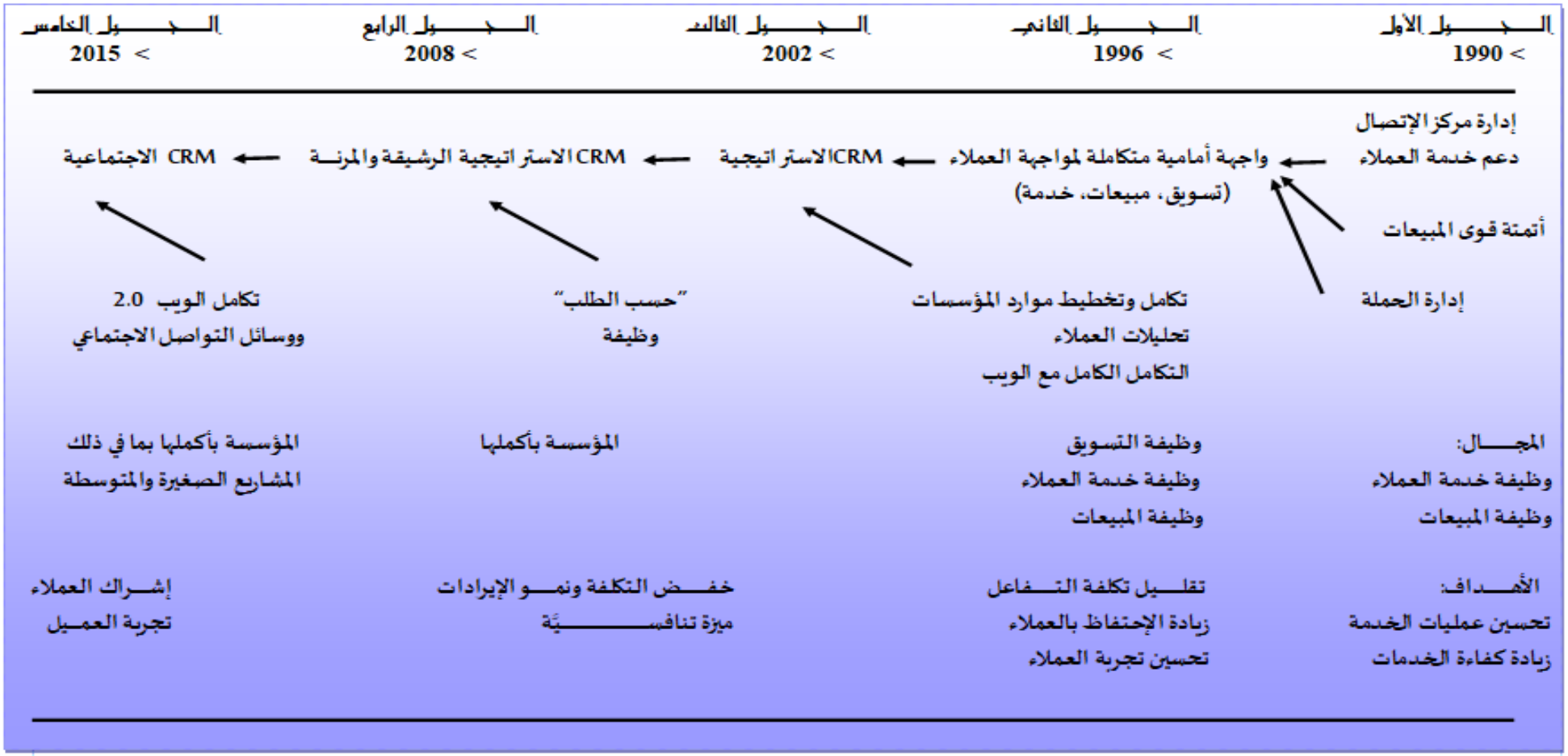
[2] V. Kumae, Werner Reinartz, **Op Cit**, p13.

[3] Klaus-Dieter Gronwald, **Op Cit,** p 72.

*Seles Force Automation: (SFA) أتمتة قوى البيع

**Customer Service and Support (CSC): خدمة العملاء والدعم

شكل رقم (2.1): الجدول الزمني لتطور CRM



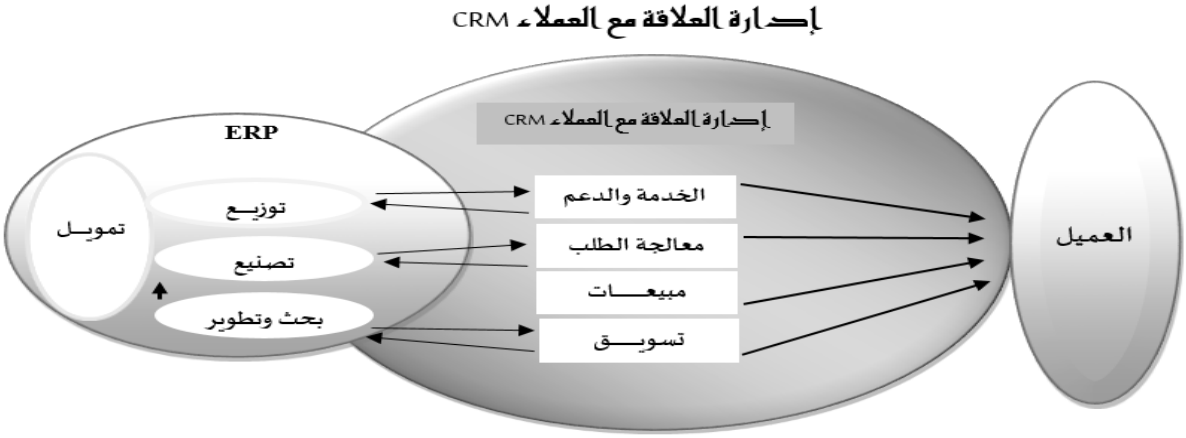
Source: V. Kumae, Werner Reinartz, **Customer Relationship Management: Concepts, Strategy, and Tools**, Third Edition, Springer Berlin Heideberg, Berlin, Germany, 2018, p12.

ثالثا. الجيل الثالث: المقاربة الإستر اتيجية " Strategic Approach"

مع نهاية العام 2002، بدأ سوق CRM في الانتعاش، وكانت الفجوة بين القيمة المتصورة للعملاء والقيمة المحققة تتضاءل، وتعلمت المؤسسات من التجربة والفشل في تنفيذ الإصدارات السابقة من إدارة العلاقة مع العملاء (CRM)، وبدأت أفضل المؤسسات في التركيز على دمج الأنظمة الأمامية التي تواجه العملاء مع الأنظمة الخلفية، وكذلك مع الأنظمة المستخدمة من قبل الشركاء والموردين.[1] وقد ساعدت تكنولوجيا الانترنت في تعزيز إدارة العلاقة مع العملاء (CRM)، فقد أدركت عديد المؤسسات أنه بإمكانها الاستفادة من خلال اعتماد إدارة العلاقة مع العملاء الاستراتيجية بدلاً من التنفيذ الأعمى للحلول القائمة على التكنولوجيا، كما أدركت الهدف النهائي لإدارة العلاقة مع العملاء: زيادة الإيرادات لا تتم فقط بالتحكم في التكاليف.[2]

ويمكن توضيح دمج المؤسسات للأنظمة الأمامية المواجهه للعملاء مع الأنظمة الخلفية من خلال الشكل رقم (3.1).

شكل رقم (3.1): تكامل أنظمة الواجهة الأمامية مع أنظمة الواجهة الخلفية



Source: V. Kumae, Werner Reinartz, Customer Relationship : Concepts, Strategy, and Tools, Third Edition, Springer Berlin Heideberg, Berlin, Germany, 2018, p, 13.

يُوضح الشكل كلا من أنظمة الواجهة الأماميَّة والواجهة الخلفيَّة في المؤسسة وموقع العميل منها، ويُعد هذا الشكل نتاجًا لتطور مفهوم إدارة العلاقة مع العميل من خلال اعتبار إدارة العلاقة مع العملاء استراتيجة يتكاثف في تحقيقها كل موظفي المؤسسة وفي مختلف المستويات.

رابعا. الجيل الرابع: إدارة العلاقة مع العملاء الإستر اتيجية الرشيقة والمرنة"CRM " Agile and Flexible Strategic

بداية الجيل الرابع من إدارة العلاقة مع العملاء (CRM) كانت مع نهاية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، حيث تم قبول CRM الإستراتيجي على نطاق واسع، وتم تأسيسه كعنصر أساسي في استراتيجية التسويق

[1] V. Kumae, Werner Reinartz, **Op Cit**, p p 13, 14.

[2] Ibid, p13.

* Enterprise Resource Planning (ERP): تخطيط موارد المؤسسة

مع استمرارية تبنى أعداد متزايدة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم لإدارة العلاقة مع العملاء.[1] وتُعرف الرشاقة الاستراتيجية بأنها قدرة المؤسسة على تعديل اتجاهها الاستراتيجي بسرعة وفعالية، وتوقع الفرص التهديدات في بيئتها أو الاستجابة لها؛ فإذا كانت إدارة المؤسسة ترغب أيضا في زيادة السرعة الاستراتيجية، فإنه من الأهمية بمكان أن تكون جميع عملياتها خاصة أنظمة تكنولوجيا المعلومات، مرنة ورشيقة للغاية، وذلك بما يسمح بتعديلها بسرعة إذا ظهرت فرص جديدة في السوق، أو تغيرت أولويات المؤسسة الإستراتيجية.[2]

خامسا. الجيل الخامس: إدارة العلاقة مع العملاء الاجتماعية "Social CRM "

أدى تطور التكنولوجيات الجديدة إلى ظهور جيل جديد من إدارة العلاقة مع العملاء والمتمثل في إدارة العلاقة مع العملاء الاجتماعية والتي تتميز بإشراك العميل من خلال مواقع الويب 2.0 (Web 2.0)* ووسائل التواصل الاجتماعي.[3] وقد تم استخدام مصطلح "CRM الاجتماعي" لأول مرة من قبل شركات التكنولوجيا لوصف الأدوات التي طورتها لتحديد والتقاط وتفسير واستغلال البيانات الموجودة في منصات وسائل التواصل الاجتماعي مثل Facebook، Twitter.[4]

المطلب الثاني: فعالية إدارة العلاقة مع العملاء

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى ثلاث أهداف لإدارة العلاقة مع العملاء، تُعد مؤشراتٍ لنجاح المؤسسة وتفوقها. حيث تُشير فعالية المؤسسة عادة إلى القدرة على تحقيق الأهداف. وتتحقق فعالية إدارة العلاقة مع العملاء في تمكُّن المؤسسة من تحقيق أعلى قيمة للعميل وبالتالي تحقيق رضاه وولائه.

الفرع الأول: علاقة الأهداف بالفعالية في المؤسسات

الفعالية "Effectiveness": يشير هذا المصطلح إلى مدى مساهمة الأداء أو القرار في تحقيق هدف محدد مسبقًا، كما تُعرَّف الفعالية بأنها مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.[5] فالأهداف تشكل قضية هامة في موضوع الفعالية، إذ أنَّ فعالية أي تنظيم تُقاس في ضوء تحقيق أهداف التنظيم، لأن كل هدف من أهداف المؤسسة أو التنظيم لكي يتحقق لا بد من القيام بوظائف محددة ومتعددة له تحقق هذا الهدف بالذات، وهي ترسم أبعاد المستقبل وتضع حدودًا لنشاط التنظيم ومصدرًا لشرعيته ومبررًا لوجوده، وفي ضوء أهداف المؤسسة

[1] V. Kumae, Werner Reinartz, **Op Cit**, p 14.

[2] محمود محمد الضابط، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية، **المجلة العربية للإدارة**،مج 42، عدد2، يونيو 2022، ص 28.

[3] V. Kumae, Werner Reinart, **Op Cit,** p14.

[4] Francis Buttle & Stan Maklan, **Customer Relationship Management: Concepts and Technologies**, Fourth Edition, Routledge, New york, 2019, p 14.

[5] مصطفى يوسف كافي، **إدارة الموارد البشرية: منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 50.

أو التنظيم يمكن الحكم على مدى نجاح المؤسسة في أداء وظائفها، أي يمكن الحكم على مدى فعاليتها وكفايتها.[1]

إذا تتمثل مؤشرات فعالية إدارة العلاقة مع العملاء في الأهداف التي تسعى لتحقيقها، فإدارة العلاقة مع العملاء تهدف أساسًا لتقديم قيمة للعملاء، مايؤدي إلى تحقيق رضا العميل أولا ثم في مرحلة لاحقة تحقيق ولائه.

الفرع الثاني: قيمة العميل: (القيمة المدركة للعميل)

إن مفتاح بناء علاقة طويلة الأمد مع العميل هو تكوين أفضل رضا وقيمة للعميل، فالعملاء الموالون هم الذين يتكون لديهم الرضا، وهنا فإن عملية جذب العملاء والحفاظ عليهم يمكن أن تكون من المهام الصعبة؛ ذلك أن العميل عادةً ما يواجه تشكيلة مذهلة ومحيرة من المنتجات ليختار منها، فيقوم بتقييم الاختلافات بين كل المنافع وكل التكاليف الناتجة من منتجات المؤسسات؛ ومن ثم مقارنتها مع عروض المنافسين ويشتري من المؤسسة التي تقدم له أعلى قيمة (قيمة مدركة للعميل).[2] إذًا تُعتبر القيمة المقدمة للعميل المحرك الأساس للقرار الشرائي وتؤدي لتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا والولاء المُوجِّه للأداء المالي[3]. ويؤكد (Dipak Jain) أن بناء القيمة للعميل يكون من خلال المجالات التالية:[4]

- **التفوق العملياتي:** وتعني تزويد العملاء بمنتجات أو خدمات بأسعار منافسة وإيصالها إليهم، إذًا هذا النوع من التفوق يركز على السعر والملاءمة، إن التفوق في العمليات يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وتكاليف تقديم المنتج، وبالتالي تقديم قيمة اقتصادية للعملاء؛
- **مودة الزبائن:** هو أن يتم تأكيد نظام القيمة المرتكز على العملاء، ففي هذا المجال من الصيغ المهمة؛ إيجاد قطاعات سوقية من حجم واحد مصنعة فعلًا حسب رغبات العملاء، ومن الضروري حساب عمر قيمة كل عميل ومن ثم تصميم خطط تسويقية على المستوى الفردي مبنية على قيم العمر. وعليه يقوم هذا النظام على أساس تجزئة السوق إلى قطاعات محددة واستهدافها بشكل دقيق وبالتالي إيصال المنتج إلى أي قطاع من قطاعاته؛
- **ريادة المنتج:** عن طريق إيجاد عروض جديدة في السوق، أي أن المؤسسة تسعى إلى تطوير المنتج باستمرار، فهذا يمكنها من احتلال موقع تنافسي في السوق.

تتكاثف جهود كل العاملين في المؤسسة لتحقيق أعلى قيمة للعميل، لتضمن المؤسسة من خلال ذلك التفوق على المنافسين والتموضع في السوق.

---

[1] محمد نسيم علي سويلم، التوأمان: الكفاءة والفعالية، دار جوانا للنشر والتوزيع، دار العلوم للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص ص 87، 88.

[2] درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي-المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية- الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012 ، ص ص 136 ،137.

[3] حاتم عبد القادر محمود عبد القادر، الدور المعدل للخبرة التكنولوجيا في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وقيمة العميل: عينة من عملاء البنوك التجارية في الخرطوم، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 05، العدد 01، جانفي 2022، ص 269.

[4] نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، مرجع سبق ذكره، ص326.

الفرع الثالث: رضا العميل

وفقًا لـ Kotler (2005)، فإن رضا العملاء هو شعور العملاء بالسعادة أو الإحباط بعد مقارنة أداء منتج أو خدمة بالأداء المتوقع.[1]

ويُمكن توضيح العلاقة بين أداء المنتج ورضا العميل من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1.1): العلاقة بين أداء المنتج ورضا العميل

الحالات	أداء المنتج وتوقعات العميل	الرضا المتحقق
الحالة الأولى	أداء المنتج أقل من توقعات العميل	عدم رضا العميل
الحالة الثانية	أداء المنتج مساوٍ لتوقعات العميل	رضا العميل
الحالة الثالثة	أداء المنتج أعلى من توقعات العميل	سعادة العميل والتحدث للآخرين باستحسان عن المنتج

المصدر: عامر علي حمد، دور عناصر المزيج الترويجي المبتكرة في رضا الزبون، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مستخدمي خدمات شركة اسيا سيل للاتصالات المحمولة، **مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية**، العدد 51، 2017، ص 474.

ما يمكن استخلاصه من معطيات الجدول رقم (1.1) هو قيام العميل بعملية مقارنة بين أداء المنتج وتوقعاته، وبهذا نجد أن عملية المقارنة هذه بإمكانها أن تُفضي إلى حالات ثلاث ينتج عنها: عدم رضا العميل أو تحقق الرضا، أو تحقق سعادته مما يؤدي إلى تحدثه للآخرين باستحسان عن المنتج أو الخدمة.

وتكمن أهمية تحقيق المؤسسة لرضا العميل فيما يلي:[2]

- الرضا هو أحد المعايير المستخدمة في المقارنة المرجعية مع أداء المؤسسات المنافسة؛
- العميل الراضي يكون موقفه إيجابيا أكثر تجاه منتجات المؤسسة ويكون أكثر ولاءً لها؛
- رضا العميل يُحسّن من سمعة المؤسسة ما يؤدي إلى جذب عملاء جدد إليها؛
- يؤدي رضا العميل إلى احتفاظ المؤسسة بالعملاء وزيادة ربحيّتها والكلمة المنطوقة الإيجابية من قبل العميل المؤثرة في استقطاب عملاء جدد وتقليل المصروفات التسويقية.

يُعتبر قياس رضا العملاء من الأمور التي تعود بالنفع على المؤسسات؛ ذلك أن القياس يُحدد للمؤسسة مواطنَ ضعفها وبالتالي إعطاءَها إمكانيةً لتحسين مخرجاتها. ومن أبرز القياسات نجد القياسات المباشرة مثل الحصة السوقية، وقياس معدلات الشراء للعملاء. وأيضا قياسات كيفية أبرزها بحوث العملاء المفقودين.

[1] Made Artana, Hartina Fattah, I Gede Juliana Eka Putra , Ni Luh Putu Sariani , Maryan Nadir, Asnawati, and Rismawati, Repurchase intention behavior in B2C E-commerce, **International Journal of Data and Network Science**, 6 (2022), p 149.

[2] عامر علي حمد.، دور عناصر المزيج الترويجي المبتكرة في رضا الزبون- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مستخدمي خدمات شركة اسيا سيل للاتصالات المحمولة. **كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد الواحد والخمسون، 2017، ص 474.

الفرع الرابع: ولاء العميل

الولاء هو التزام عميق من قبل العميل بإعادة شراء منتج معين مفضل لديه، وقيام هذا العميل بتوصية الآخرين بشرائه، مع وجود اتجاه قوي لعدم التحول عن هذه العلامة، حتى في حال وجود مؤثرات ترويجية تستهدف إثناءَه وإبعادَه عن التعاملِ مع هذا المنتج لصالح منتجات أخرى.[1] وقد كان فرديرك رتشهيلد (F.F.Reichheld) أول من أشار إلى ما يُمكن تسميته باقتصاديات الولاء وإمكانات التعبير عن الولاء بطريقة كميَّة من خلال ما يُسمى تأثير الولاء "Loyalty Effect" حيث أن زيادة ولاء العميل بنسبة 5% يمكن أن يؤدي إلى زيادة الأرباح بنسبة (25-95%).[2] وتتجلى أهمية ولاء العميل للمؤسسة في تحقيقها لمجموعة من الأرباح كالآتي:[3]

- الأرباح الناتجة من تكرار الشراء: تكرار العميل للشراء وبكميات كبيرة نتيجة ازدياد احتياجاته يُكسِب المؤسسة أرباحًا متزايدة؛
- الأرباح الناتجة من تقليل كلف الشراء: تراكم خبرة الشراء لدى العميل تُثري معلوماته وتُقلل من ارتكابه للأخطاء، مما يؤدي إلى نمو الإنتاجية كونه أصبح جزءًا من النشاط التسويقي؛
- الأرباح الناتجة من تفضيلات العملاء الآخرين: الترويج الذي يقوم به عملاء المؤسسة يساهم بتقليل تكاليف الإعلان؛
- الأرباح الناتجة من علاوة السعر: يُقدِم العميل على الشراء بأسعار أعلى لقاء الخدمة الإضافية المقدمة له من قبل المؤسسة التي تحقق له الرضا.

المطلب الثالث: دورة حياة العميل (CLC) وأنشطة إدارة العلاقة مع العملاء

نظرًا للارتباط الوثيق بين "دورة حياة العميل" و"أنشطة إدارة العلاقة مع العملاء" في كون كل نشاط يتماشى مع مرحلة معينة من مراحل دورة حياة العميل، نُحاول من خلال هذا المطلب التطرق لكلٍّ من دورة حياة العميل وأنشطة إدارة العلاقة مع العميل.

الفرع الأول: دورة حياة العميل (CLC) Customer Life Cycle

يُركز هذا المفهوم على أن المؤسسة لا يمكن أن تنظر إلى نجاحها في استقطاب العملاء والحفاظ عليهم ضمن إطار زمني محدد، وإنما يجب أن تُدار العلاقة من وجهة نظر مرحلية تُبنى على أساس تتبع المراحل التي يمر بها العملاء في علاقتهم مع المؤسسة من وجهة نظر فلسفيّة مرحلية تُبنى على أساس تتبع المراحل التي يمر بها العملاء في علاقتهم مع المؤسسة بهدف اختيار المحفظة التي تضم مجموعة العملاء الذين يحققون لها أعلى الإيرادات في الأمدين القصير والطويل.[4]

---

[1] محمد منصور أبو جليل، إيهاب كمال هيكل، إبراهيم عيد عقل، خالد عطا الله الطراونة، **سلوك المستهلك و اتخاذ القرارات الشرائية: مدخل متكامل**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2013، ص 133.

[2] نجم عبود نجم، **إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يُقاس**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 145.

[3] نزار عبد المجيد رشيد البراوي، فارس محمد النقشبندي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 286، 287.

[4] غزوان سليم، عادل هادي، إدارة علاقات الزبائن (CRM) إطار لفلسفة تسويقية حديثة، **مجلة كلية الرافدين الجامعة**، العدد 19، 2006، ص7.

وتتمثل مراحل دورة حياة العميل في:[1]

- العملاء المحتملون (Prospects):حيث أن العملاء المحتملون ليسوا عملاءَ بعد، إلا أنهم يمثلون القيمة المحتملة للمشروع، في الواقع، تعتبر إدارة العملاء المحتملين أصعب بكثير من إدارة العملاء الغاضبين في مرحلة لاحقة؛
- المشترون لأول مرة (First-time buyers) : في هذه المرحلة، يكون العميل معرضًا بشدة للانشقاقات بسبب خيبات الأمل البسيطة أو إغراءات عروض المنافس؛
- العملاء الأساسيون (Core customers): يصل العملاء إلى هذه المرحلة عند البدءِ في إجراء عمليات شراء متكررة بشكل منتظم، ففي هذه المرحلة؛ تستقر العلاقة، وتستقر التوقعات، كما لا توجد تغييرات كبيرة في احتياجات العميل أو في مواصفات المنتَج، ويتمتع العملاء الأساسيون بأعلى معدلات الاحتفاظ وأكثرها استقرارًا، كما أنهم يمثلون أيضًا أعلى مبيعات عن كل عميل؛
- العملاء المنشقون (Defectors): قد يصل العملاء إلى هذه المرحلة إمَّا بسبب فشل كبير -وإن كان نادر الحدوث - من جانب المؤسسة، أو عرض بديل مقنع من أحد المنافسين أو في حالات قليلة؛ الفشل بشكل متكرر والذي لم تتم معالجته من قِبل المؤسسة لفترة زمنية طويلة على الرغم من التبليغات المتكررة من قبل العميل.

تحول العملاء وانشقاقهم يمثل المرحلة التي يتحول فيها العميل عن استخدام منتجات المؤسسة ويكون هذا التحول ناتج عن نوعين من المواقف:[2]

- الموقف الأول: رغبة المؤسسة في التخلص من هذا العميل لتحوله إلى استثمارات غير مربحة من وجهة نظرها، أو إيجاد عملاء أكثر أهمية وقدرة على خلق الإيرادات وفي هذه الحالة تبدأ المؤسسة بالتخلي عن العديد من الأساليب التي تستخدمها في جذب العملاء بهدف تقليل الكلف وإخراج هذا العميل من محفظتها الخاصة بالعملاء؛
- الموقف الثاني: فشل المؤسسة في الاحتفاظ بهذا العميل بسبب ضعف عرضها التسويقي مقارنة بالعروض الأخرى التي تكون أكثر اقناعًا من وجهة نظر عملائها، وغالبا ما يرتبط ذلك بضعف قدرتها على التنافس.

تبعًا لدورة حياة العميل تتحدد أنشطة إدارة لعلاقة مع العملاء بالمؤسسة والتي نبينها من خلال العنصر الموالي.

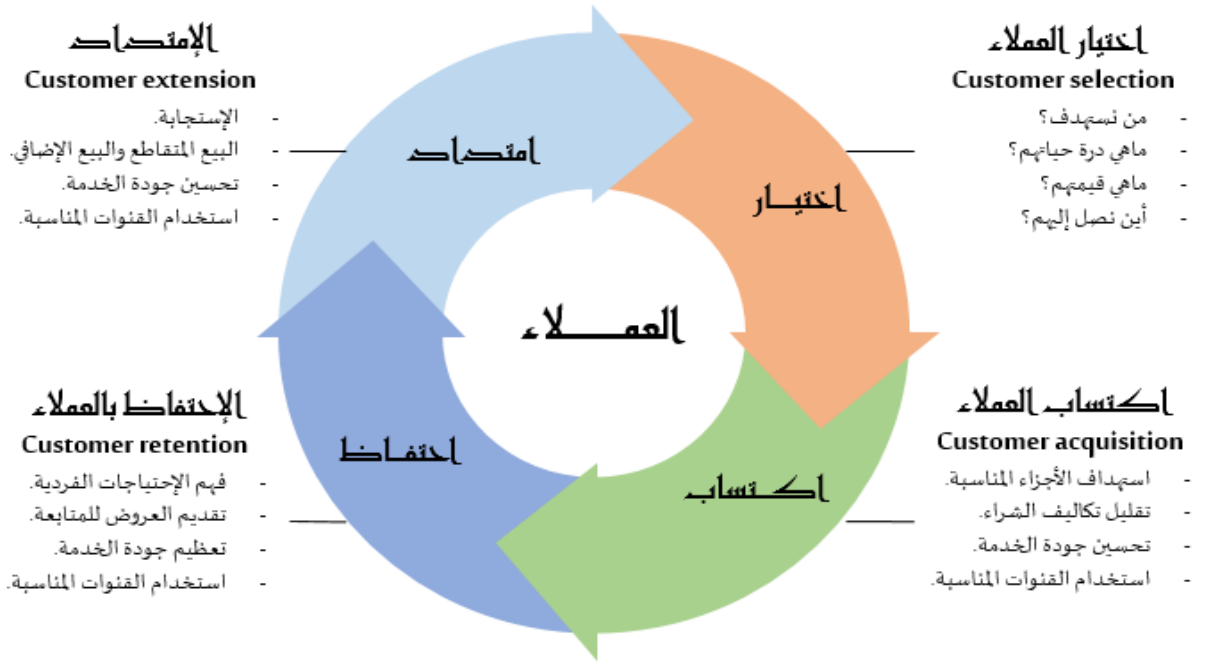
الفرع الثاني: أنشطة إدارة العلاقة مع العملاء

تُعبر أنشطة إدارة العلاقة مع العملاء عن مجموع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والموجهة للعملاء، حيث أن الأنشطة التسويقية الأربعة التي تتألف منها إدارة العلاقة مع العملاء هي: اختيار العملاء، اكتساب العملاء، الحفاظ على العملاء، وتطوير العملاء. كما يوضحها الشكل الموالي:

[1] Vivek Kale, **Implementing SPA CRM: The Guide for Business and Technology Managers**, CRC Press Taylor &Francis Groupe, 2015, P 49. بتصرف

[2] غزوان سليم، عادل هادي، **مرجع سبق ذكره**، ص8.

شكل رقم (4.1) الأنشطة التسويقية لإدارة العلاقة مع العملاء



Source: Dave Chaffey, **Digital Business and E-conommerce Management: Strategy, Implementation, And Practice**, Pearson Education Limited, United Kingdom, Sixth Edition, 2015, p 388. **بتصرف**

أولا. اختيار العملاء "Customer slection"

يعني اختيار العملاء تحديد نوع العملاء الذين ستقوم المؤسسة بالتسويق لهم، فتقوم بتحديد مجموعات مختلفة من العملاء لتطوير العروض واستهدافهم أثناء الاكتساب، الاحتفاظ وتطوير العملاء ثم مراجعة الطرق المختلفة لتجزئة العملاء حسب القيمة وحسب دورة حياة العميل.[1]

تتطلب عملية اختيار العملاء ضرورة معرفة العملاء، وبهذا الخصوص نميز بين ثلاث أنوع من معرفة العميل كالآتي:

- معرفة حول العميل "*Knowledge about the Customer*": يشتمل هذا النوع من المعرفة الموجهة للعملاء على معلومات حول العميل فيما يتعلق بسلوك الشراء والدفع، ودوافعه، وعاداته الشرائية ومتطلباته.[2]
- معرفة من العميل (*Knowledge from the Customer*): تصل المعرفة من العملاء إلى المؤسسة في الغالب بطريقة مباشرة؛ حيث يقوم العميل بإبلاغ المؤسسة عن تجاربه مع المنتجات، الخدمات، العمليات أو توقعاته.[3]
- معرفة للعميل (*Knowledge for the Customer*): يُقصد بها المعلومات التي يرغب العميل بالحصول عليها من

[1] Dave Chaffey, **Digital Business and E-conommerce Management: Strategy, Implementation, And Practice**, Pearson Education Limited, United Kingdom, Sixth Edition, 2015, p 388.

[2] Silvio Wilde, **Customer Knowledge Manaement: Improving Customer Relationship throught Knowledge Application**, First Edition, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2011, p 48.

[3] Ibid, p 48.

المؤسسة، والتي تُمكِّنُه من تحديد المنتَج أو الخدمة التي يريد أن يشتريها أو يهتم لشرائها وكيفية استعمالها، من خلال معلومات عنها وعن السوق وعن المورِد، ولقد ازداد اهتمام المؤسسات بهذا الجانب من المعرفة خاصة بعد إدراك الكثير منها لأهمية العميل في العملية التسويقية وهذا ما جعلها توظف كافة طاقاتها لمعرفة وفهم تفضيلاته وحاجاته وتزويده بالمعلومات التي يحتاجها والتي تعتبر غزيرة نسبيًّا.[1]

بالتأكيد، هناك تداخلات في فئات المعرفة المختلفة، إذ يُمكن تمييز "المعرفة للعميل" بسهولة عن "المعرفة حول العميل" و "المعرفة من العميل، ولكن من الصعب فصل "المعرفة عن العميل" بالضبط عن "المعرفة من العميل."[2]

ثانيا. اكتساب العملاء "Customer acquisition"

يُشير اكتساب العملاء إلى الأنشطة التسويقية التي تهدف إلى تكوين علاقات مع عملاء جدد مع تقليل تكاليف الاكتساب واستهداف العملاء ذوي القيمة العالية.[3] حيث تُعتبر قيمة العميل (القيمة من العميل) مرتكزًا أساسيًّا بالنسبة للمؤسسة لتشخيص العملاء المُربحين من غير المربحين قصد تجسير علاقتها معهم.[4] كما تُعد جودة الخدمة واختيار القنوات المناسبة للعملاء المختلفين أمرًا مهمًّا.[5] تتمكن المؤسسة من الفوز بالعملاء بعد انفاق مبالغ كبيرة عادة، وبذل جهود تسويقية تحاول من خلالها إضافة العميل إلى محفظتها الحالية، وتنظر المؤسسات إلى هذا العميل من خلال الدور الذي سيمارسه في تحقيق أهدافها البيعية من ناحية، ومن خلال تأثيره على صياغة الاستراتيجيات التسويقية وخاصة في مجال المنتوج والترويج من ناحية أخرى.[6]

إن عملية اكتساب العملاء تتطلب القيام بتجزئة العملاء، وتُعتبر التجزئة عملية تصنيفٍ للسوقِ الكلي غير المتجانس إلى سوق صغيرٍ متجانسٍ وفقًا للاحتياجات نفسها، حيث تساعد هذه العملية المؤسسات التمييز بين مختلف مجموعات العملاء وتطبيق الاستراتيجيات المناسبة لتلبية احتياجاتهم.[7] فالغرض من التجزئة هو تحديد مجموعات العملاء الذين لديهم احتياجات وأنماط سلوك متشابهة، بحيث يمكن تقديم منتجات وخدمات واتصالات أكثر تركيزًا.[8] ويمكن تصنيف العملاء بناءً على عوامل مختلفة، على سبيل المثال، المتغيرات العامة - التركيبة السكانية للعميل (الجنس والعمر والدخل ومستوى التعليم وأنماط الحياة) - والمتغيرات الخاصة بالمنتج

---

[1] نجاة بن حمو، **إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015-2016، ص 44.

[2] Silvio Wilde, **Op Cit**, p 50.

[3] Dave Chaffey, **Op Cit**, p 389.

[4] عصام محمود حسن هنطش، إبراهيم جابر السيد أحمد، **إدارة التسويق والاتصال والمبيعات**، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2019، ص 284.

[5] Dave Chaffey, **Op Cit**, p 389.

[6] غزوان سليم، عادل هادي، **مرجع سبق ذكره**، ص7.

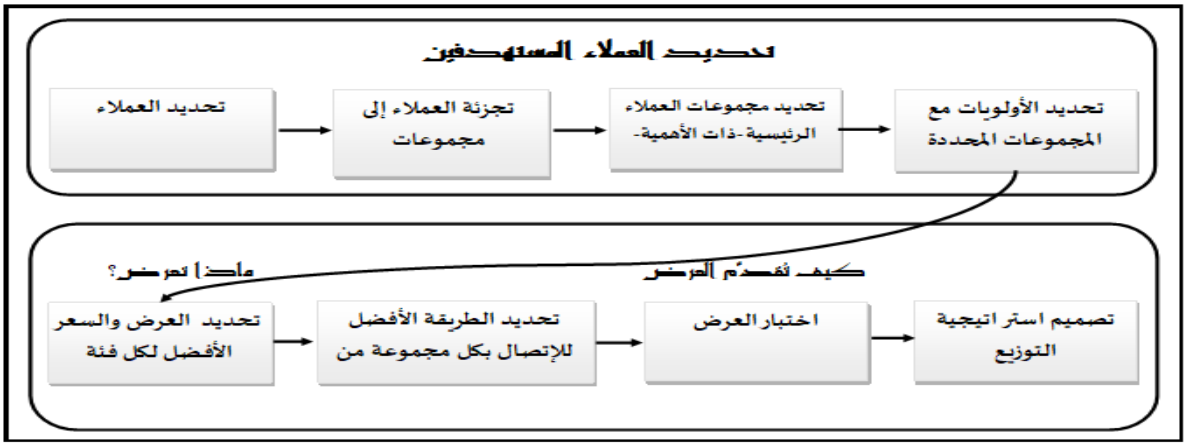
[7] Elaheh Bakhshizadeh , Hossein Aliasghari , Rassoul Noorossana & Rouzbeh Ghousi, Customer Clustering Based on Factors of Customer Lifetime Value with Data Mining Technique (Case Study: Software Industry), **International Journal of Industrial Engineering & Production Research**, Vol. 33, No. 1, March 2022, p 2.

[8] Jaideep Srivastava, Jau-Hwang Wang, Ee-Peng Lim, and San-Yih Hwang, **A Case for Analytical Customer Relationship Management**, Institutional Knowledge at Singapore Management University, p 18.

(مثل تكرار الشراء والاستهلاك والإنفاق).[1]* عموما تتطلب التجزئة بيانات اجتماعية ديموغرافية، بيانات عن سلوك العملاء، بيانات عن قيمة العميل، بيانات نفسية، وبيانات جغرافية.[2]

يعبر الشكل الموالي عن كل من المرحلتين السابقتين؛ اختيار واكتساب العملاء كالآتي:

شكل رقم (5.1): مراحل اكتساب العملاء



Source: Lewlisa Saha, Hrudaya Kumar Tripathy, Soumya Ranjan Nayak, Akash Kumar Bhoi, and Paolo Barsocchi, Amalgamation of Customer Relationship Management and Data Analytics in Different Business Sectors—A Systematic Literature Review, Sustainability, 13, 5279, 2021, p 5.

بهدف تصميم المؤسسة لاستراتيجية توزيع تساهم في اكتساب عملاء جدد؛ تقوم بداية بتحديد العملاء، تجزئة العملاء إلى مجموعات مع تحديد المجموعات التي من شأنها تحقيق أرباح للمؤسسة، ثم وبناءً على المجموعات المحددة يتم تحديد العرض والسعر المناسبين لكل مجموعة إضافة إلى تحديد طرق الاتصال بالعملاء المستهدفين واختبار العرض.

يعكس الشكل جهود المؤسسة الهادفة لاختيار العملاء ومن ثم العمل على اكتسابهم. لكن تمكن المؤسسة من استقطاب عملاء جدد غير كافٍ في ظل المنافسة التي تفرضها الأسواق، فالخطوة الموالية تتمثل في عمل المؤسسة على الاحتفاظ بهم.

ثالثا. الإحتفاظ بالعميل "Customer retention"

كثيرٌ من المؤسسات تنفق الكثير من الأموال من أجل الحصول على عملاء جدد، وأقل من ذلك للحفاظ

[1] Kessara Kanchanapoom, Jongsawas Chongwatpol, Integrated customer lifetime value (CLV) and customer migration model to improve customer segmentation, **Journal of Marketing Analytics**, 07 Mars 2022, p p 2, 3.

[2] Klaus-Dieter Gronwald, **Integrated Business Information Systems: A Holistic View of the Linked Business Process Chain ERP-SCM-CRM-BI-Big Data**, Second Edition, Springer, Germany, 2020, P 75.

* لمعلومات أكثر حول تجزئة أسواق العملاء (التجزئة الجغرافية، التجزئة السكانية أو الديمغرافية (حسب السن، دورة حياة العائلة، الدخل وغيرها)، التجزئة النفسية، التجزئة السلوكية، تجزئة المناسَبَة، تجزئة المنفعة)، أنظر : فليب كوتلر، جاري ارمسترونج، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، أساسيَّات التسويق، الكتاب الأول، دار المريخ للنشر، 2007، ص ص 394-407.

على العملاء الحاليين، فمن خلال الإحصاءات تبين أن عديد المؤسسات تنفق 70% من ميزانيتها التسويقية من أجل جذب عملاء جدد، في حين أن 90% من دخلها يأتي من العملاء الحاليين كما أنها تخسر الكثير من التعامل المالي للعملاء الجدد في سنواتهم الأولى مع المؤسسة، وهذا بسبب التكلفة المرتفعة للحصول على كل عميل، وتخسر بسبب تجاهلها وقلة اهتمامها بالعملاء الحاليين من 10% إلى 30% منهم كل سنة، وهذه المحصلة على المدى الطويل تكون خسارة متراكمة قد تضع نهايةً للمؤسسة إن لم يتم تدارك الأمر وإيقاف نزيف العملاء[1].

كما تجدر الإشارة إلى أن هدف المؤسسة ليس الاحتفاظ بجميع العملاء؛ وإنما بأهمهم وأكثرهم قيمة لها، فالقاعدة تقول أن 80 بالمئة من المبيعات تأتي من 20 بالمئة من العملاء، وعليه تتركز البرامج التسويقية على 20 بالمئة من العملاء الذين يُحقِّزون ربحية المؤسسة، إلا أن التركيز على العملاء المربحين قد يمنع أيضًا من بذل الجهود على العملاء الأقل ربحية، على اعتبار أن الربحية لا ترتبط بالضرورة بكمية المال التي يدفعها عميل معين ففي كثير من المؤسسات قد تكون المبيعات الصغيرة مربحة جدًّا بينما المبيعات الكبيرة قد تكلف المؤسسة الكثير، لذلك من المهم جدا معرفة عملاء المؤسسة قبل محاولة الاحتفاظ بهم، وتحديد أكثرهم قيمة واستبعاد الباقي بطرق غير مباشرة مثل حجم الائتمان الممنوح ومدته ورفع أسعار المنتجات التي يطلبونها.[2] ويُشير الاحتفاظ بالعميل إلى الأنشطة التسويقية التي تتخذها المؤسسة لتُحافظ على عملائها الحاليين، وتحديد العروض المناسبة بناء على احتياجاتهم الفرديّة والوضع التفصيلي في دورة حياة العميل (مثل عدد أو قيمة المشتريات) يُعد أمرًا أساسيًّا.[3] إنّ تحويل العملاء الجدد إلى عملاء دائمين، ومن ثم تحويلهم تدريجيًّا إلى عملاء موالين مدافعين عن المؤسسة وخدماتها ناتجٌ عن علاقات الألفة بين المؤسسة والعملاء وتُبنى هذه العلاقات على تقديم المنتجات التي تلبي رغبة العملاء وتفوق توقعاتهم.[4] هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على قدرة المؤسسة في الإحتفاظ بعملائها أهمها:[5]

- قدرتها على فهم سلوك عملائها وأنماطهم الشرائية، وتحويل هذه المعرفة إلى الواقع بشكل أفضل من المنافسين؛
- حجم الولاء الذي استطاعت تكوينه في المراحل السابقة ونجاحها في إدارة العلاقة مع عملائها؛
- قدرة المؤسسة على التجديد والابتكار والابداع لخدمة الإحتياجات المتغيرة لعملائها؛
- حجم ومستوى المنافسة في السوق وبشكل خاص في اختيار المزايا التنافسية التي تتفق واحتياجات العملاء.

---

[1] محمد زاهد خليل المشهداني، **أسس التسويق الحديث وإدارة الشركات**، الطبعة الأولى، مطبعة الوسام، الموصل، العراق، 2021، ص 30.

[2] هبة داؤد، **دورنظام إدارة علاقات العملاء في زيادة فعالية أداء مؤسسات التمويل الصغير: دراسة ميدانية على مؤسسات التمويل الصغير في الساحل السوري**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد الثانية بطرطوس، سوريا، 2011-2012، ص 42.

[3] Dave Chaffey, **Op Cit**, p 389.

[4] ماجد قاسم السياني، أبعاد إدارة علاقات الزبائن من وجهة نظر تسويقية: دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في الجمهورية اليمنية، **مجلة الباحث الاقتصادي**، المجلد 7/ العدد: 11 (مكرر)، جوان 2019، ص 38.

[5] غزوان سليم، عادل هادي، **مرجع سبق ذكره**، ص8.

رابعا. الإمتداد * "Customer extension"

يُشير الإمتداد "Customer extension " إلى زيادة عمق أو نطاق المنتجات التي يشتريها العميل من المؤسسة، وهناك مجموعة من التقنيات تُعتبر مهمة بشكل خاص لتجار التجزئة عبر الإنترنت.[1] وهي كالآتي:[2]

- إعادة بيع "Re-sell". بيع منتجات مماثلة للعملاء الحاليين؛
- البيع المتقاطع "Cross-sell". بيع منتجات إضافية والتي قد تكون وثيقة الصلة بعملية الشراء الأصلية؛
- زيادة - بيع "Up-sell ". مجموعة فرعية من البيع المتقاطع، ولكن في هذه الحالة، بيع منتجات أكثر تكلفة؛
- إعادة التنشيط "Reactivation". العملاء الذين لم يشتروا لبعض الوقت، أو المنشقين، يمكن تشجيعهم على الشراء مرة أخرى؛
- التوصيات "Referrals". توليد المبيعات من توصيات العملاء الحاليين.

المطلب الرابع: متطلبات إدارة العلاقة مع العملاء الداعمة لخلق قيمة للعميل

يُعتبر كل من الإنصات للعميل، إدارة شكاوى العملاء، وتجاوز توقعات العملاء متطلبات** لازمة لإنجاح إدارة العلاقة مع العملاء بالمؤسسة.

الفرع الأول: الإنصات للعميل

عندما تستمع المؤسسات لعملائها وتلبي احتياجاتهم فإن صافي الربح يميل إلى الارتفاع تلقائيًّا، والعكس صحيح، فإذا لم تعِ المؤسسة ولم تدرك أهمية عملائها ولم تستمع إليهم وتدنُ منهم لن تعرف حقيقة مسار عملها ولن تحافظ على وتيرة نجاحها على المدى البعيد.[3] وقد توصل الكاتبان ديفيد جافي David Jaffe وبيل برايس Bill Price إلى أفضل الخصائص التي ينبغي توفرها بالمؤسسات –والتي تم التركيز من خلالها على الإنصات للعميل- كالتالي:[4]

- "المؤسسات الناجحة تُعلم موظفيها أن كل تواصل هو فرصة للإنصات وكل شكوى هي منحة؛
- تُدرب موظفيها على الإنصات وليس فقط على اتخاذ الإجراء الروتيني؛
- تتيح الوقت للموظفين وتوفر لهم النظم والعمليات التي تساعدهم على الإنصات؛
- تطور طرقًا جديدة لتجميع آراء العملاء؛
- تُطور آليات للتغذية الراجعة بصورة دائمة؛

---

[1] Dave Chaffey, **Op Cit**, p 389.

[2] Ibid, p 389.

[3] بروس ماكليندون، ماك بيرتش، راي كواي، ترجمة محمد شحاتة وهبي محمد، درويش نايف عبد الهادي، **خدمة العملاء الإلكترونية: استخدام أدوات التكنولوجيا ومبادئ خدمة العلماء لبناء حكومة مبدعة وريادية**، الرياض، 2013، ص ص 91، 92.

[4] **المرجع نفسه**، ص 99.

* لاتوجد ترجمة معتمدة لمصطلح "Customer extension" في حدود ما تم الإطلاع عليه من مصادر.

** تم التعبير عن هذه المتطلبات في شكل فقرات ضمن الإستبيان الموزع بالمؤسسات محل الدراسة، أنظر الملحق رقم (01).

- تجد طرقًا جديدة لجعل عملائها يشاركون بآرائهم وتعمل على إيجاد أسهل الطرق وأرخصها للحصول على التغذية المرتجعة منهم".

إذا يمكن تلخيص أهمية الانصات للعميل فيما يلي:[1]

- يُعد صوت العميل العمود الفقري لعملية الإتصال وجمع التغذية العكسية المهمة من خلال المناقشات البناءة والنزيهة؛
- فهم أفضل لاحتياجات ورغبات العملاء؛
- إنتاج منتجات وخدمات ترضي احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية؛
- تلبية طلبات وحاجات العميل بشكل دقيق بالوقت والمكان والجودة المناسبة؛
- يُساعد المؤسسات على وضع أسبقية لما هو مهم للعميل.

يُعلق مؤلفوا كتاب "تقديم خدمة عملاء تفوق التوقعات Achieving Impressive Customer"على مسألة فقدان العملاء أو إهمال آرائهم وتجاهلهم أو عدم الإنصات إليهم أو عدم ملاحظة أفعالهم،[2] قائلين: "إننا نفقد عملاءنا على الرغم من أنهم هم القوة التي تضمن لنا الإستمرار على درب النجاح، إن التغذية المرتجعة التي يزودنا بها العملاء تساعدنا في توجيه جهودنا في الاتجاه الصحيح كما تمكننا من تعديل أساليب عملنا، فضلا عن ذلك، فإنه عندما نتوقف عن الإنصات للعملاء فإننا نفوت على أنفسنا فرصة الحصول على ردود أفعالهم تجاه الأفكار والمقترحات الجديدة التي من شأنها أن تلبي احتياجاتهم أو تفوق توقعاتهم."[3]

الفرع الثاني: إدارة شكاوى العملاء

عرف"Lovelock.C and Wirtz. J " شكاوى العملاء على أنها مصطلح شامل للجهود المنهجية التي تبذلها المؤسسة لتصحيح المشكلة بعد حدوث فشل في الخدمة والاحتفاظ بالشهرة والسمعة الحسنة لدى العملاء والاحتفاظ بهم[4].

إنَّ العلاقة القوية مع العميل القائمة على المعرفة تُساعد على تشجيع مبادرة العميل بتقديم الشكاوى حول ما يعانيه من منتجات المؤسسة وتقديم المقترحات لأجل تحسينها، ومن شأن مساهمة العميل الإنعكاس إيجابًا على تحسين الخصائص والمنافع المقدمة من قِبل المؤسسة، فلابد لإدارة العلاقة مع العملاء إيجاد المنافذ الضرورية للحوار والمناقشة مع العملاء حول المنتجات وإمكانات تطويرهافي ضوء استمرارية تغير حاجات العميل وهذا لأجل زيادة منافعها.[5]

قد يُحجم العملاء عن طرح شكواهم لذا وجب على المؤسسة معرفة الأسباب التي تمنع العملاء من طرحها،

---

[1] عماد عبد العزيز عيد القصبي النجار، أثر أبعاد الإستماع لصوت العميل على الصورة الذهنية للمنظمة: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية، **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية**، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثاني، العدد الأول، الجزء الثالث، 2021، ص 555.

[2] بروس ماكليندون، ماك بيرتش، راي كواي، ترجمة محمد شحاتة وهبي محمد، درويش نايف عبد الهادي، **مرجع سبق ذكره**، 100.

[3] **المرجع نفسه**، نفس الصفحة.

[4] جناة بوقجاني، عبد الوهاب شمام، معالجة الشكاوى الناتجة عن فشل الخدمة وأثرها على ولاء العملاء: دراسة حالة مؤسسة الهاتف النقال موبيليس، **مجلة اقتصاديات شمال افريقيا**، المجلد 15/ العدد 20، 2019، ص 326.

[5] نجم عبود نجم، **إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يُقاس**، **مرجع سبق ذكره**، ص 149.

ذلك أن معرفتها للأسباب تساعدها على إيجاد حل مناسب لهذا الإمتناع. ويُلخص الجدول رقم (2.1) أهم أسباب شكاوى العملاء من عدمها كالآتي:

جدول رقم (2.1): أسباب شكوى العملاء من عدمها

لماذا يشتكي العميل	لماذا لا يشتكي العميل
- في حالة عدم تقديم الخدمة المطلوبة حسب التوقع. - عندما لا تُوفَّى الوعود وعدم حصول المتعامل على الخدمة. - رداءة الخدمة/المنتج. - سوء المعاملة بصفة عامة. - عدم وضوح الإجراءات. - توفير المعلومات الخاطئة أو التوجيه الخاطئ. - الشعور بعدم الإنصاف. - طول وقت الإنتظار. - سوء التعامل عند تقديم الشكوى. - فقدان الوقت والمال. - إجراءات معقدة للحصول على الخدمة. - عدم التزام الموظف بالإجراءات. - التعدي على خصوصية معلومات التعامل.	- الاعتقاد بأنه لا يوجد جدوى من الشكوى. - عدم توفر قنوات أو طرق لتسجيل أو تقديم الشكوى. - عند الشعور بأنه لا يوجد أحد مستعد لتفهم شكواه أو لا يوجد أحد يستمع إليه. - إجراءات تقديم الشكوى غير واضحة. - عدم اهتمام بشكوى العميل من قبل الموظف. - سبق وأن تقدم العميل بشكوى أو اقتراح ولم يتم التعامل معها من قبل. - خوف العميل من الترصد له عند تقديم الشكوى. - عدم الاستجابة لشكواه بالسرعة المتوقعة. - التصنيف الخاطئ لأهمية الحالة.

المصدر: الأمانة العامة للمجلس التنفيذي، إمارة أبوظبي، **دليل الشكاوى والمقترحات والثناء**، الإصدار الأول،2015، ص8، **بتصرف**.

يُلخص الجدول رقم (2.1) أهمية تعرف المؤسسة على أسباب شكاوى العملاء من عدمها، فمن الضروري تشجيع المؤسسة العملاءَ على طرح شكاويهم مع ضرورة توفير الوسائل اللازمة لذكك (مختلف قنوات الإتصال)، إضافة إلى ضرورة قيامها بتدريب موظفيها على تقبل الإستماع للشكاوى، ذلك أن الشكوى هدية، فالشكاوى تَمنح المؤسسات فرصة التعرف على نقائصها وبالتالي تدراك هذه النقائص.

لا تستطع أية مؤسسة بأي شكل من الأشكال منع الأقاويل السلبية الصادرة من العملاء الذين انصرفوا وهم في حالة من الغضب الشديد، دون تعامل المؤسسة مع الشكاوى التي قاموا بطرحها، لكن قيام المؤسسات بتيسير طرح العملاء لشكاويهم والتعامل معها بشكل جيد من شأنه تقليل معدلات عدم الشعور بالرضا؛ وبالتالي منع الأقاويل السلبية الصادرة منهم وقد تتحول إلى أقاويل إيجابية، فإذا قرأت الشكاوى المنشورة على الويب ستجد أن معظمها يتعلق بالشكاوى التي لم يتم التعامل معها على نحوٍ جيد، في الغالب، يبدو الأمر كما لو كان العملاء يريدون ببساطة إخبار شخص ما عن مشكلاتهم، وفي حال عدم استجابة المؤسسات لهم، سيبحثون عن مستمعين آخرين.[1] ونظرًا لما لشكاوى العملاء من أهمية فإن تعامل المؤسسة معها بفاعلية يعدُّ أمرًا ضروريًّا، وفيما يلي أهم النقاط

[1] جانيل بارلو، كلاوس مولر، **الشكوى... هدية**، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، ترجمة الطبعة الثانية، 2010، ص ص 85، 86.

التي ينبغي على المؤسسة الإلتزام بها في هذا الصدد:[1]

- الدراسات المستمرة لرضا العملاء عن أساليب الخدمة ومقترحاتهم لتطويرها؛
- حث العملاء على سرعة الإبلاغ عمَّا قد يعترضهم من مشكلات، مع تعريفهم بأساليب وقنوات الاتصال عند وجود مشكلة؛
- إنشاء أنظمة داخلية تتعلق بإجراءات التعامل مع شكاوى العملاء، وتدريب العاملين على فنون الإنصات لشكاوى العملاء والرد عليها، وتوفير مزيد من السلطات والصلاحيات للعاملين في مجال حل المشكلات؛
- التحليل المستمر لشكاوى العملاء ومصادرها ومدى التقدم في معالجتها، ومتابعتها للتأكد من اتخاذ التصرفات المناسبة بشأنها، إضافةً للتأكد من رضا العملاء عن الأساليب المستخدمة في حل مشكلاتهم؛

إدارة المؤسسات لشكاوى العملاء هو أمر حتمي فرضته شدة المنافسة، فهدف المؤسسة الأساس هو تحقيق الربح والاستمرار في السوق، ولن يتأتَّى هذا الهدف دون إرضاء العميل الذي يستلزم التعرف على شكاويه ومعالجتها.

الفرع الثالث: إدارة توقعات العملاء

التوقع هو "الاعتقاد بأن شيئًا ما سيحدث لأنه من المرجح أن يحدث"، والمعنى الآخر للتوقات هو أنها معايير موضوعة من قِبل العميل من أجل تقدير جودة الخدمة.[2] ويمكن التمييز بين مستويات ثلاث لتوقعات العملاء:[3]

- مستوى الخدمة المرغوبة: يعكس هذا المستوى من الخدمة ما يتمنى العميل الحصول عليه؛
- مستوى الخدمة الملائمة: يعكس هذا المستوى من الخدمة ما ينظر إليه العميل على أنه مقبول؛
- منطقة التسامح: وهي المدى أو النطاق من الأداء الذي قد لا يُسبب إزعاجًا للعميل، أو يقوده إلى الحكم على مستوى الخدمة بأنها غير مقبولة أو رديئة.

استنادًا إلى ما سبق؛ يمكن القول أنَّ التوقعات هي أفكار معينة يحملها العميل لتكون بمثابة مقاييس أو معايير ثابتة، يعود إليها ليقرر جودة المنتج.[4] لكن السؤال الذي يُطرح هو: كيف يُمكن أن تتشكل توقعات العميل؟ توجد عديد العوامل التي من شأنها تشكيل توقعات العميل، بعضها يتعلق بالمؤسسة وبسياساتها، وبعضها الآخر يتعلق بالعميل سواء من خلال التعامل مع المؤسسة أو من خلال التعامل مع مؤسسات منافسة لها.

وفيما يأتي عرضٌ لأهم العوامل التي قد تُشكل توقعات العملاء:[5]

- الوعود الصريحة عن الخدمة؛

---

[1] حمزة عبد الحليم دراكه، حمزة عبد الرزاق العلوان، مصطفى يوسف كافي، **البروتوكول وخدمة الزبائن**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، عمان، الأردن، ص ص 265، 266.

[2] سعد فرج حمادي، تأثير توقعات الزبائن وادركاتهم في جودة الخدمة (دراسة ميدانية)، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد (22)، العدد (88)، 2016، ص 238.

[3] حمزة عبد الحليم دراكه، حمزة عبد الرزاق العلوان، مصطفى يوسف كافي، **مرجع سبق ذكره**، ص 260.

[4] منذر عباس شعلان، دور الهندسة المتزامنة في تعزيز صوت الزبون: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف، **مجلة الغري للعلوم االقتصادية والإدارية**، المجلد الرابع عشر، العدد (3)، 2017،ص 745.

[5] حمزة عبد الحليم دراكه، حمزة عبد الرزاق العلوان، مصطفى يوسف كافي، **مرجع سبق ذكره**، ص 260.

- الوعود الضمنية أو غير المباشرة؛
- الخبرة السابقة في التعامل مع المؤسسة أو منتجاتها؛
- الخبرة السابقة في التعامل مع مؤسسات أخرى تُقدم نفس الخدمات؛
- الظروف المؤقتة للمؤسسة والعوامل الموقفية.

إستنادًا إلى ماسبق؛ يمكن القول أن الصورة الذهنية التي رسمتها المؤسسة عن منتجاتها أوخدماتها من خلال الإعلانات وما تقدمه من وعود لعملاها، وتأثير الكلمة المنطوقة لأشخاص لهم تجارب سابقة مع المؤسسة ومنتجاتها، وتجارب العملاء أنفسَهم، كلها عوامل تساهم في تشكل توقعات العملاء.

من المهم أن تسعى المؤسسة لتجاوز توقعات العميل بهدف المحافظة على العملاء الحاليين وأيضا جذب واستقطاب عملاء جدد، وفيما يلي نوضح أساليب يؤدي اتباعها إلى تحقيق ذلك:[1]

- أداء الخدمة على الوجه الصحيح من المرة الأولى من خلال نشر ثقافة الجودة، الاختبار المستمر للخدمة، تطبيق برنامج الجودة الشاملة، مكافآت الأداء المتميز، و تطوير الأنظمة والسياسات والهياكل؛
- التأكد من أن الوعود تعكس الحقيقة وهذا من خلال الرقابة على الوعود الصريحة والضمنية، عدم المبالغة في أنشطة الإعلان والدعاية، تقديم الدليل العلمي، وعدم الإنخداع بسباق المنافسة الضار؛
- الإتصالات المستمرة مع العملاء لفهم اهتماماتهم وتوقعاتهم، بهدف شرح أبعاد الخدمة التي يتلقونها، وإضافة قيمة لما يتلقاه العميل بالفعل؛
- سرعة حل المشكلات الخدمية من خلال التعاطف وتقدير موقف العميل، السرعة والجدية في التعامل مع المشكلة، جعل العاملين متاحين بسهولة للعملاء، المكافأة أو التعويض عند الحاجة، مكافأة العاملين الذين يُظهرون مهارات استثنائيّة في تنمية علاقات العملاء، تشجيع العاملين على إظهار الاتجاهات الإيجابيّة نحو العملاء، تنمية وتطوير قدرات العاملين في تقديم خدمة شخصية متميزة للعملاء، و إبراز التقدير والمكافآت للسلوكيّات الإيجابية لمقدمي الخدمة؛
- تصميم وإجراء البحوث والدراسات الدورية وذلك لمراقبة التغيرات في توقعات العملاء، فهم العوامل التي تساهم بناء التوقعات، تقييم مستويات الخدمة المقدمة في ضوء هذه التوقعات، وتصميم برنامج الإعلان والترويج الموجهة لدعم التسامح في الخدمة.

[1] جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمد أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع: مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، 2006، ص ص 61، 62.

المبحث الثاني: أشكال إدارة العلاقة مع العملاء

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى الأشكال الثلاث لإدارة العلاقة مع العملاء: إدارة العلاقة مع العملاء الإستراتيجية، إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية، وإدارة العلاقة مع العملاء التحليلية. علمًا أنَّ المرجع المعتمد في تحديد أشكال إدارة العلاقة مع العملاء هو كتاب:

"Customer Relationship Management: Concepts and Technologies"، وقد حُدِّدَت أشكال (مستويات، أنواع) إدارة العلاقة مع العملاء في هذا الكتاب-حسب الطبعات الأربع - كالآتي:

- **الطبعة الأولى (2004):** عرض الكاتب جدولًا بعنوان مستويات إدارة العلاقة مع العملاء "Levels of CRM"، صَنَّف فيه إدارة العلاقة مع العملاء إلى ثلاث مستويات:[1]

- **استراتيجي:** منظور من أعلى إلى أسفل فيما يخص CRM والذي يعرض CRM كاستراتيجية أعمال أساسية تتمحور حول العميل وتهدف إلى كسب العملاء المربحين والحفاظ عليهم؛
- **عملياتي:** منظور حول CRM يركز على مشاريع الأتمتة الكبرى مثل أتمتة الخدمة أو أتمتة قوة المبيعات أو أتمتة التسويق؛
- **تحليلي:** منظور من أسفل إلى أعلى في CRM يركز على التنقيب الذكي لبيانات العميل لأغراض استراتيجية أو تكتيكية.

- **الطبعة الثانية (2009):** عرض الكاتب جدولًا بعنوان أنواع إدارة العلاقة مع العملاء "Types of CRM"، صَنَّف فيه إدارة العلاقة مع العملاء إلى ثلاث أنواع:[2]

- **استراتيجي:** CRM الإستراتيجي هو إستراتيجية عمل أساسية تتمحور حول العميل وتهدف إلى كسب العملاء المربحين والحفاظ عليهم؛
- **عملياتي "تشغيلي":** يركز CRM التشغيلي على أتمتة العمليات التي تواجه العملاء مثل البيع والتسويق وخدمة العملاء؛
- **تحليلي:** يركز CRM التحليلي على التنقيب الذكي للبيانات المتعلقة بالعميل لأغراض استراتيجية أو تكتيكية؛
- **تعاوني:** يطبق CRM التعاوني التكنولوجيا عبر الحدود التنظيمية بهدف تحسين قيمة المؤسسة والشريك والعميل.

- **الطبعة الثالثة (2015):** لخص الكاتبان "Francis Buttle and Stan Maklan " في جدول ثلاث أنواع لإدارة العلاقة مع العملاء "Types of CRM"،كالآتي:[3]

---

[1] Francis Buttle except Chapter 3: John Turnbull, Customer Relationship Management: Concepts and Tools, **First published**, Elsevier Butterworth-Heinemanne, 2004, p 03.

[2] Francis Buttle, Customer Relationship Management: Concepts and Tools, **Second Edition**, Elsevier Ltd, 2009, p 04.

[3] Francis Buttle, Stan Maklan, Customer Relationship Management: Concepts and Tools, **Third Edition**, Routledge, New York, USA, 2015, p 04.

- **استراتيجي:** CRM الإستراتيجي هو إستراتيجية عمل أساسية تتمحور حول العميل وتهدف إلى كسب العملاء المربحين والحفاظ عليهم؛
- **عملياتي "تشغيلي"**: يركز CRM التشغيلي على أتمتة التعامل مع العملاء عمليات مثل البيع والتسويق وخدمة العملاء؛
- **تحليلي:** إدارة علاقات العملاء التحليلية هي العملية التي تقوم من خلالها المؤسسات بتحويل البيانات المتعلقة بالعميل إلى رؤية قابلة للتنفيذ إما لأغراض استراتيجية أو تكتيكية.

- **الطبعة الرابعة (2019):** لخص الكاتبان "Francis Buttle and Stan Maklan " في جدول ثلاث أشكال لإدارة العلاقة مع العملاء "Forms of CRM"، كالآتي:[1]

- **استراتيجي:** CRM الإستراتيجي هو إستراتيجية عمل تتمحور حول العميل وتهدف إلى كسب العملاء المربحين، وتطويرهم، والاحتفاظ بهم؛
- **عملياتي "تشغيلي"**: يركز CRM التشغيلي على تكامل وأتمتة عمليات التعامل مع العملاء مثل البيع والتسويق وخدمة العملاء؛
- **تحليلي:** CRM التحليلي هو العملية التي تقوم من خلالها المؤسسات بتحويل البيانات المتعلقة بالعميل إلى رؤية قابلة للتنفيذ لاستخدامها في إدارة علاقات العملاء الإستراتيجية أو التشغيلية.

ما يمكن ملاحظته هو الاختلاف في أشكال إدارة العلاقة مع العملاء من جهة، ومن جهة أخرى تغير تعريف هذه الأشكال (مستويات، أنواع) من طبعة لأخرى. وسيتم من خلال هذا البحث اعتماد التصنيف الموجود ضمن آخر طبعة من كتاب "Customer Relationship Management: Concepts and Technologies" (الطبعة الرابعة 2019).

المطلب الأول: إدارة العلاقة مع العملاء الاستراتيجية "Strategic CRM"

شمل تطور إدارة العلاقة مع العملاء جانبين؛ الجانب التكنولوجي والجانب المفاهيمي الذي أدى إلى ظهورها بالشكل الحالي " استراتيجية"، استراتيجيةٌ الكلُّ في المؤسسةِ يُعنَى بتطبيقها وإنجاحها.

الفرع الأول: تعريف إدارة العلاقة مع العملاء الاستراتيجية

أغلب المؤسسات لها النية الصحيحة في تفعيل إدارة العلاقة مع العملاء إلا أنهم يركزون على التكنولوجيا بدلا من الإستراتيجية أو العملاء، زيادة على اعتبارهم لها حلاً سريعا يجب تفعيله لمواجهة المنافسين؛ معتقدين أن إدارة العلاقة مع العملاء هي مشروع لتكنولوجيا المعلومات بدل كونها مفهومًا لاستراتيجية تسويقيَّة.[2] بينما

[1] Francis Buttle, Stan Maklan, Customer Relationship Management: Concepts and Tools, **Fourth Edition**, Routledge, New York, USA, 2019, p 06 .

[2] عبد الرزاق براهيمي، **تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص 34.

استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء عبارة عن خطة عمل عالية المستوى تعمل على تنسيق الأشخاص والعمليات والتكنولوجيا لتحقيق الأهداف المتعلقة بالعملاء.[1]

إنَّ الهدف من CRM الإستراتيجي هو بناء أكبر قدر ممكن من المعرفة حول العملاء، لاستخدام هذه المعرفة في تحسين التفاعل بين المؤسسات والعملاء ، بهدف تعظيم قيمة العميل مدى الحياة (CLV) للمؤسسة[2]. وقد ظهرت CRM كاستراتيجية في المؤسسة للأسباب التالية:[3]

- تسارع دورات حياة المنتج (*Implosion of product life cycles*): منع هذا التسارع المؤسسات من التمتع بالمزايا المالية المستدامة كونها مبتكِرًا للمنتَج لفترات مستدامة، فيقدم المنافسون منتجات بديلة وحتى أنهم يقدمون منتجات محسنة بشكل أسرع؛
- تسارع التكنولوجيات الجديدة (*Explosion of new technologies*): والتي تُمكِّن حتى المنافسين الناشئين من المنافسة بفعالية مع باقي المنافسين في السوق، ليس فقط من حيث التكنولوجيا الفائقة ولكن من حيث المرونة، الموثوقية وقابلية الصيانة والتكاليف وما إلى ذلك؛
- تزايد قنوات التوزيع الجديدة (*Explosion of new distribution channels*)؛
- تزايد أعداد المنافسين (*Explosion of competitors*).

وبالتالي، ونظرًا لما تفرضه البيئة الحالية للمؤسسات من تحديات فإنه؛ يمكن فقط لتلك المؤسسات التي تتبنى علاقات العملاء أن تنجو من تقادم المنتج وتتغلب على هجمة المنافسين المتفوقين وتبقى قادرة على الحفاظ على القدرة على التفوق.[4]

الفرع الثاني: منافع وفوائد إدارة العلاقة مع العملاء

قسم Francis Buttle وStan Maklan فوائد استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء إلى فوائد فورية وفوائد كامنة مُبينة في الجدول رقم **(3.1)** فالفوائد الفورية تعبر عن فوائد كمية ملموسة مثل تخفيض تكاليف المبيعات وتكاليف اكتساب عملاء جدد، بينما تعبر التكاليف الكامنة عن تكاليف كيفية تتمثلا أساسا في "العملاء وعلاقتهم بالمؤسسة".

[1] Francis Buttle & Stan Maklan, **Op Cit**, p 399.

[2] Klaus-Dieter Gronwald, **Op Cit**, p 73.

[3] Vivek Kale, **Op Cit**, p 14.

[4] Ibid, p 14.

جدول رقم (3.1): الأهداف الفورية والكامنة لإدارة العلاقة مع العملاء

الفوائد الفورية (*Immediate benefits*)	الفوائد الكامنة (*Latent benefits*)
المزيد من المبيعات.	منتجات وخدمات جديدة غير محددة ناشئة عن الرؤية المحسنة.
المزيد من الإيرادات الناشئة عن البيع المتقاطع وزيادة البيع.	علاقات أقوى مع العملاء.
هوامش أفضل (إدارة العائد).	زيادة رضا العملاء ما يؤدي إلى زيادة الولاء، الاستعداد للدفع وخفض تكاليف الخدمة.
انخفاض تكلفة المبيعات.	إعادة تنظيم الأصول لتلبية متطلبات العملاء بشكل أفضل.
زيادة الإستبقاء والتوصية.	قدرات جديدة تمكن من استراتيجيات أخرى.
انخفاض تكلفة اكتساب العملاء.	عملاء أكثر تفاعلًا.

Source: FRANCIS BUTTLE & STAN MAKLAN, **Customer Relationship Management: Concepts and Technologies**, Fourth Edition, Routledge, New york, 20 19, p 404.

لقد أدَّت الثورة العلمية والتكنولوجية إلى تنامي الوزن النسبي للأصول المعنويَّة أي الأصول غير المادية أو غير الملموسة، وأصبحت تمثل في بعض المؤسسات النسبة الأعلى.[1] فوِفقًا لـ "**توم بيترز**" العملاء هم أهم الأصول المحاسبية لأي مؤسسة، رغم ذلك لا تظهر أي قيمة لهم في دفاتر أيّ مؤسسة.[2]

تَبَنِي المؤسسات لإدارة العلاقة مع العملاء في تعاملاتها أدَّى بها إلى تحقيق زيادة واضحة في المبيعات مع خفضٍ لتكاليف التشغيل وتحسين رضا العملاء، إنَّ تكلفة هذا النظام لا تقتصر فقط على ثمن التكنولوجيا الحديثة المستخدمة من برمجيات، بل أيضًا يتطلب تطبيقه إجراءَ عدة تعديلات وتغييرات في بعض عمليات المؤسسة سواء في وظائف المكاتب الأماميّة أو وظائف ما خلف المكاتب مثل إعادة هندسة العمليات الإنتاجية، وتعديل الإجراءات المالية، إضافة لتدريب الموظفين، كل هذه التعديلات لأجل أن تتناسب مع مفهوم التركيز على العميل.[3] وحول أهمية التغيير داخل المؤسسة يقول جاك ويلش (المدير التنفيذي السابق لشركة جينيرال إلكتريك): "إذا كان معدل التغير خارج المؤسسة أكبر من معدل التغير داخل المؤسسة...فانتظر زوال هذه المؤسسة بنفسك."[4]

الفرع الثالث: عناصر إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء

نجاح إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء يتوقف على عناصر تعتبر الدعامات الأساسية لإدارة العلاقة مع العملاء، ويمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل (6.1).

[1] محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، أمل عبد الرحمن السيد، نفسية محمد باشري، **أساسيات إدارة الموارد البشرية**، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر، 2018، ص 50.

[2] محمد زاهد خليل المشهداني، **مرجع سبق**، ذكره، ص 29.

[3] محسن بن الحبيب، أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017، ص 34.

[4] طارق قندوز، علي جعلاب، **النظام التسويقي وتجويد خدمات القطاع المصرفي**، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 133.

شكل رقم (6.1): عناصر استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء

Source: V. Kumar, Werner Reinartz, Customer Relationship Management: Concepts, Strategy, and Tools, Third Edition, Springer Berlin Heideberg, Berlin, Germany, 2018, p39.

نوضح عناصر استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء المبينة في الشكل رقم (6.1) كالآتي:

أولا. رؤية إدارة العلاقة مع العملاء "CRM Vision "

حسب برنت نانوس مؤلف كتاب "القيادة ذات الرؤية المستقبليَّة": "ليس من محركٍ أكثر قوة يدفع مؤسسة ما نحو التميز والنجاح طويل الأمد أكثر من رؤية مستقبلية جذابة ذات قيمة، يمكن إنجازها، وتكون مشتركة بشكل واسع بين الجميع."[1] لذا فإنه من الضروري أن تستند أي مبادرة حول إدارة العلاقة مع العملاء (CRM) إلى رؤية واضحة لما تهدف المؤسسة إلى تحقيقه من خلال جهود إدارة العلاقة مع العملاء، فرؤية إدارة العلاقة مع العملاء (CRM) تركز على بناء مؤسسة بطريقة يتم فيها توجيه جميع الإجراءات نحو تعظيم القيمة الدائمة لكل عميل للمؤسسة، ويتضمن ذلك اكتساب العملاء المربحين، الاحتفاظ بهم، تطوير القيمة، والتواصل معهم وتقديم المقترحات التي تلبي أو تتجاوز توقعاتهم، وبالتالي من خلال هذه الرؤية يمكن للمؤسسة وبشكل تدريجي بناء علاقات مع العملاء الأعلى قيمة.[2]

ثانيا. ثقافة التوجه بالعملاء"Culture of Customer Orientation "

الثقافة التنظيمية عُرِّفت على أنها نموذج للافتراضات الأساسية المبتكرة أو المكتشفة، من قبل الجماعة أثناء تعلمها أسلوب التعامل مع مشاكلها المتعلقة بالتكيف مع البيئة الخارجة والتنسيق الداخلي، والتي أثبتت صحتها لكي تعمم على العاملين الجدد، وتشتمل على طقوس، شعائر، أوهام، أساطير، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تُبتكر وتُكتشف من خلال تفاعل العاملين فيما بينهم، أو من خلال تفاعلهم مع البيئة الخارجية، وتنتقل إلى الأجيال

[1] سليمان محمد الخطيبي الكعبي، موسوعة استشراف المستقبل، الطبعة الأولى، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، 2018، ص 259.

[2] V. Kumar, Werner Reinartz, Op Cit, p 36.

اللاحقة من العاملين الداخلين إلى المؤسسة.[1] كما يُنظر إليها على أنها منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه العاملين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والإفتراضات والمعتقدات التي يَـــتَشارك في الإلتفاف حولها أعضاء المؤسسة.[2]

التوجه بالعملاء هو مجموعة القيم التنظيمية والمعتقدات والإجراءات الإستراتيجية التي تمكن من تنفيذ مبادئ إدارة العملاء، حيث يُعبر عن إيمان والتزام الإدارة العليا بكون العميل مركزًا لجميع الأنشطة (ليس المنتج، والجغرافيا، وما إلى ذلك).[3] فالتوجه بالعميل هو المفتاح الأساسي الواجب التركيز عليه في الفلسفة الناجحة للتسويق، فالتوجه نحو بالعميل يعني أن تستثمر المؤسسة وقتًا لمعرفة احتياجات ورغبات العملاء.[4] مع الإقرار بعدم تجانس العملاء في احتياجاتهم؛ لذا تكون المؤسسة جاهزةً للتعامل مع العملاء المختلفين بشكل مختلف.[5] من المهم إرضاء العملاء وخاصة في حالات المنافسة، حتى لا يتسربوا إلى منافسين آخرين، مما يعني أنه على المؤسسة أن تذهب أبعد من توقعات العميل وتركز على جعل العميل مسرورًا.[6] فإذا كان مسرورًا من المنتَج أو الخدمة المقدمة فإنه سيخبر عددًا محدودًا من الناس بذلك، ولكن إن كان العميل مستاءً فإنه سيشتكي إلى عدد كبير من الناس، ويمكن أن تؤدي هذه الدعاية السيئة إلى الإضرار بالمؤسسة، ويمكن القول أنَّ إرضاء العميل مؤشرٌ جيد عن الفوائد المستقبلية للمؤسسة كما يجب تشجيع التغذية العكسية من العملاء من أجل المحافظة على مستوى الرضا لديهم.[7] إنَّ السبب الرئيسي لفشل العديد من جهود إدارة العلاقة مع العملاء يعود لعدم التزام الإدارة العليا، فإن فشلت الإدارة العليا في إنشاء ثقافة موجهة نحو العملاء، يمكن أن يؤدي ذلك إلى نتائج غير مرضية أو حتى سلبية لإدارة علاقات العملاء.[8]

تتحدد ثقافة التوجه بالعميل في المؤسسة بسلوكيات موظفيها، فالتوجه بالعميل في المؤسسات الخدمية يكون أوضح في مستوى موظفي الخط الأمامي أو موظفي الاتصال مع العملاء حيث يتفاعل معهم العملاء بصورة مستمرة ويلاحظون سلوكهم وتصرفاتهم ويقومون بتقييمها.[9] وتجدر الإشارة إلى أن التوجه بالعميل ليس نشاطًا تختص به فقط إحدى الإدارات؛ إنما هو عبارة عن فلسفة يجب على المؤسسة تبنيها ونشرها لتصبح جزءًا من ثقافتها الموحدة، وقد تطلب مفهوم التوجه بالعميل وقتًا ليأخذ حيز التطبيق على الرغم من كونه ليس بالمفهوم الجديد، فالتطورات في بيئة الأعمال كالإنتشار السريع لتكنولوجيا المعلومات وعولمة الأعمال، غيرت النظرة لمصادر الميزة

---

[1] مائدة حميد تايه المسعودي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، سالم محمد عبود، **رأس المال البشري الاستراتيجي: المفاهيم- الأسس- الأبعاد**، الطبعة الأولى، بغداد، العراق، 2019، ص 86.

[2] **المرجع نفسه**، نفس الصفحة.

[3] V. Kumar, Werner Reinartz, **Op Cit**, p p 36, 37.

[4] مصطفى يوسف كافي، **التسويق الإلكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية المعاصرة**، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2009، ص 16

[5] V. Kumar, Werner Reinartz, **Op Cit**, p 37.

[6] مصطفى يوسف كافي، **التسويق الإلكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية المعاصرة، مرجع سبق ذكره**، ص ص 16، 17.

[7] **المرجع نفسه**، ص 17.

[8] V. Kumar, Werner Reinartz, **Op Cit,** p 37.

[9] رانيا المجني، **تسويق الخدمات**، من منشورات الجامعة الافتراضيّة السوريّة، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 324.

التنافسيّة، ذلك أن مفتاح إثبات المؤسسات لقدرتها التنافسية في الأسواق يتمثل في قواعد المعرفة التي يجب صيانتها وتحديثها باستمرار، وتتحدد قواعد المعرفة بصورة كبيرة برغبات العميل وتوقعاته واكتشاف الحاجات التي لم تُلبَّ بعد والأفكار التي لم تُستخدم، من هنا تظهر أهمية ثقافة التوجه بالعميل في المؤسسات كونها تضع تلك المؤسسات في موقف أفضل لفهم وتلبية احتياجات عملائها.[1] وتتميز المؤسسات الموجهة بالعميل بخصائص أهمها:

جدول رقم (4.1): خصائص المؤسسات المتوجهة بالعملاء

خصائص المؤسسات المتوجهة بالعملاء	
- العملاء المصدر الرئيسي لأفكار التطوير والتحسين.	- المشاركة في اتخاذ القرارات في كافة المستويات.
- أساس التقييم هو إرضاء العميل وليس الأهداف الداخلية.	- الترقية وفقا للجدارة وليس الأقدميّة.
- التدريب يُركز على المهارات الشخصية بالإضافة إلى المهارات الفنية.	- التوازن بين حاجات وتوقعات كل من العميل الخارجي والعميل الداخلي.
- العمل الجماعي من أجل تحقق الأداء المتميز.	- ثقافة تنظيمية ودعم إداري مستمر.

المصدر: حمزة عبد الحليم درادكه، حمزة عبد الرزاق العلوان، مصطفى يوسف كافي، **البروتوكول وخدمة الزبائن**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، عمان، الأردن، ص 244.

ثالثا. تكامل وضبط العمليات التنظيميةّ* "Integration and Alignment of Organizational Processes "

يتضمن تكامل وضبط العمليات التنظيمية على مستوى المؤسسة؛ إنشاء ومزامنة العمليات والأنظمة وأنظمة المكافآت التي تُمكن من تنفيذ مبادئ إدارة العملاء، فالفكرة السائدة حتى اليوم؛ تقول أن إدارة العلاقة مع العملاء تؤثر فقط على أنشطة وعمليات المبيعات وخدمات العملاء، ومع ذلك، فإن تجارب العميل أثناء التفاعل مع مبيعات المؤسسة أو مع موظفي الخدمة، تعتمد أيضًا على الأنشطة الداخلية، مثل تطوير المنتجات ودعم تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية، حيث يجب أن تشارك معظم إدارات ووظائف المؤسسة في مبادرة إدارة العلاقة مع العملاء الإستراتيجية، فالفكرة القائلة بأن المبيعات أو التسويق أو تكنولوجيا المعلومات تؤدي إدارة العلاقة مع العملاء هي، بكل بساطة، فكرة خاطئة، بدلاً من ذلك؛ يعمل نظام (CRM) الاستراتيجي بشكل أفضل مع المؤسسات التي تتبنى عمليات متعددة الوظائف، ويمكن القول، أنَّ العمليات تعتبر مهمَّةً جدًّا نتيجةَ دمجها لاحتياجات العميل وأهداف المؤسسة معًا بهدف تقديم المنتجات والخدمات، يجب أن تخترق العمليات الحواجز الداخلية التي تعيق جهود بناء علاقات فعالة مع العملاء، إنَّ تكامل وضبط العمليات التنظيمية يتطلب أيضًا الاعتراف بأن القيمة المقدمة للعملاء المستهدفين تشكل المحرك لجميع العمليات.[3]

---

[1] **المرجع السابق**، ص 325.

* تكامل وضبط العمليات التنظيميةّ Integration and Alignment of Organizational Processes ": تمَّت ترجمة المصطلح بناءً على كتاب: خالد عبد العظيم أبو النجا: **إدارة العلاقات مع العملاء: مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 269 .

[3] V. Kumar, Werner Reinartz, **Op Cit**, p p 37-38.

يتوقف التكامل والضبط المزمع إجراءهما للعمليات التنظيمية على القيمة التي سيتم تقديمها للعملاء المستهدفين، فيجب استخدام النتائج المنشود تحقيقها مع العملاء لتحديد وتصميم العمليات التنظيمية، وبالتالي ينبغي تزامن العمليات الفردية مع الأهداف العامة المتعلقة بجذب استبقاء العملاء المستهدفين، كما لابد للمؤسسة من مراعاة تفعيل الحوافز التي تعكس وتدعم وتعزز مدخل العلاقات وعمليات إدارة العملاء والنتائج الخاصة بها، ويؤدي هذا إلى تصميم العمليات التغذية بصورة تمكن من الحصول على التغذية الراجعة تلقائيًّا، فالتعلم من نتائج إدارة العملاء يشجع التحسين الوظيفي للعمليات.[1]

رابعا. دعم البيانات والتكنولوجيا " Data and Technology Support "

تسارعَ التغيير التكنولوجي خلال السنوات القليلة السابقة وأصبح أحد محددات تنافسيّة المؤسسات، وتُفهم التكنولوجيا على أنها "رصيد المعرفة الذي يسنح بإدخال الآلات والمعدات المنتجات الجديدة، وعمليَّات وخدمات جديدة أو مُحسَّنة في منظومة الإنتاج أو الخدمات"، إذًا تشمل التكنولوجيا عناصر إضافية كمهارات تأخذ أشكالاً عديدة مثل الأجهزة المعدنية كالآلات والمعدات الجديدة، برامج الحواسيب الإلكترونية كالمخطات أو الصيغ، مواصفات العمليات وتصميم العمليات والإنتاج، مجالات تحسين الإنتاج والجودة، التكنولوجيا الإدارية والتسويقية، تكنولوجيا المعلومات.[2]

يلعب دعم البيانات والتكنولوجيا دورًا مركزيًا في بناء إدارة العلاقة مع العملاء الفعالة؛ ذلك أنَّ إدارة العلاقة مع العملاء الناجحة تتضمن أيضًا جمع وتحليل معلومات العملاء المعقدة، فقد جعلت تكنولوجيا المعلومات العمليات أكثر فاعلية، ودعمت عمليات جديدة تمامًا، لا سيما فيما يتعلق بالأنشطة عبر الإنترنت. لكن توافر البيانات والتكنولوجيا في حد ذاتها ليس سوى الخطوة الأولى، فمن أجل دعم أنشطة إدارة العلاقة مع العملاء، تحتاج المؤسسات إلى قدرات متخصصة للإستفادة من البيانات وتحويلها إلى معلومات قابلة للتنفيذ، ويجب أن تكون التكنولوجيا مبنية على استراتيجية المؤسسة وعملياتها والعامل البشري وليس العكس، إذًا يمكن للبيانات والتكنولوجيا أن تجعل عمليات إدارة العملاء أكثر فاعلية، على سبيل المثال من خلال إنشاء عمليات وقنوات جديدة بناءً على التطبيقات اللاسلكيَّة عبر الإنترنت. [3]

خامسا. تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء " CRM Implementation"

يعتمد نجاح تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء على ثلاث مكونات أساسية: الأشخاص، العمليات، والتكنولوجيا، إذ تعتبر قدرة المؤسسة على دمج الثلاثة معا أمرًا بالغ الأهمية للتنفيذ الناجح لإدارة العلاقة مع العملاء وفي الوقت المناسب، ويمكن أن يُمثل المكون الأول الأشخاص (موظفو المؤسسة) التحدي الأكبر نظرًا لحساسية

[1] خالد عبد العظيم أبو النجا، إدارة العلاقات مع العملاء: مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013، ص273.

[2] فريد النجار، إدارة العلوم والتكنولوجيا، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 140.

[3] V. Kumar, Werner Reinartz, Op Cit, p 38, 39.

الموظفين للتغيير، فأنظمة إدارة العلاقة مع العملاء (CRM)، التي تدعم عمليات العملاء وأتمتها، تتطلب تغييرات في أداء الموظفين لوظائفهم اليومية ،تقريبًا بصفة دائمة، والموظفون الذين لا يفهمون الهدف من هذه التغييرات، والذين لم يشاركوا في تشكيلها، أو الذين لم يتم إعطاؤهم خلفية صلبة سيكونون معارضين لهذه التغييرات، لذا يكون الحصول على دعم الموظفين المبكر عاملًا هامًّا لنجاح إدارة العلاقة مع العملاء(CRM).[1] ويتعلق تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء بتلك العمليَّات والأنشطة المطلوبة لتحقيق نجاح استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء[2]، ويمكن القول أنَّ الاستراتيجية لا تعني شيئا دون التنفيذ، ويتضمن تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء عديد العمليات والأنشطة[3]، كما هو مُوضح في المصفوفة (شكل رقم 7.1).

شكل رقم (7.1): مصفوفة تنفيذ إدرة العلاقة مع العملاء

		بعد العميل		
		مرحلة الإكتساب	مرحلة النمو والاحتفاظ	مرحلة الخـــــروج
بعد الإدارة	إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية			
	إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية			

Source: V. Kumar, Werner Reinartz, **Customer Relationship Management: Concepts, Strategy, and Tools**, Third Edition, Springer Berlin Heideberg, Berlin, Germany, 2018, p39.

نُظِّمت المصفوفة على أساس بعدين أساسيين:[4]

- بعد العميل: والذي يتعلق بالمراحل المتغيرة للعلاقة بين العميل والمؤسسة (مرحلة اكتساب العملاء، مرحلة النمو والاحتفاظ، مرحلة الخروج)؛
- بعد الإدارة: الأنشطة والعمليات التي تشكل إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية (للحصول على فهم جيد لاحتياجات، سلوكيات، وتوقعات العميل) وإدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية (لنشر وإدارة التفاعلات مع العملاء عبر جميع الطلبات).

تسمح مصفوفة التنفيذ بتوضيح خارطة الطريق لمجموعة الأنشطة والعمليات الإدارية التي يمكن القيام بها في مختلف مراحل العلاقة مع العميل، وتمثل كل خانة عملية محددة.[5] من بين أهم العناصر المتعلقة بالتنفيذ نذكر:[6]

- تنطوي الأنشطة والعمليات التي تشكل كلًّا من الإدارة التحليلية والإدارة التشغيلية للعلاقات مع العملاء على جمع البيانات عن العملاء، بناء قياســات الرضا والولاء، إجــراء التحليلات الخاصة بحاجات العمـلاء، ممارسة

[1] Barton J. Goldenberg, **CRM in Real Time: Empowering Customer Relationships**, First Printing, Information Today, Inc, United States of America, ***2008, p*** 21.

[2] خالد عبد العظيم أبو النجا: **مرجع سبق ذكره**، ص 275.

[3] V. Kumar, Werner Reinartz, **Op Cit**, p 39.

[4] Ibid, p 39.

[5] محمد عبد العظيم أبو النجا، **مرجع سبق ذكره**، ص 277.

[6] **المرجع نفسه**، نفس الصفحة.

الأنشطة المتعلقة باقتصاديات العلاقة مع العملاء وتقسيم السوق إلى قطاعات؛

- الأنشطة والعمليات التي تشكل الإدارة التشغيلية للعلاقات مع العملاء تنطوي على: إدارة القيمة المقترحة للعملاء، إدارة الحملات، إدارة قنوات التوزيع، إدارة التوصيات المقدمة من العملاء، إدارة الولاء؛
- القدرة على إجراء تحسين مستمر في العروض المقدمة من طرف المؤسسة تتوقف على عمليات التعلم التي تتبناها عن عملائها المزمع التعامل معهم.

المطلب الثاني: إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية "Operational CRM"

تُعتبر إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية الشكلَ الثاني من أشكال إدارة العلاقة مع العملاء، وأهميتها تكمن في كونها واجهة المؤسسة ونقطة الإتصال الأولى مع العملاء.

الفرع الأول: تعريف إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية

تُمثل إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية الواجهة الأمامية للمؤسسة والتي تشتمل على معظم نقاط الاتصال بين المؤسسة والعميل، وهي عبارة عن تكنولوجيات وتقنيات تساهم في تحسين كفاءة ودقة العمليات التي يواجهها العملاء بشكل يومي.[1] إنَّ إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية تركز على أتمتة العمليات التي تواجه العملاء: أتمتة التسويق، أتمتة قوى البيع، أتمتـة خدمة العملاء.

الفرع الثاني: عمليات إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية

تتمثل عمليات إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية في: أتمتة التسويق، أتمتة قوى البيع، و أتمتة الخدمة.

أولا: أتمتة التسويق "Marketing automation "

تُعبر أتمتة التسويق عن الاستفادة من حلول التكنولوجيا لأتمتة عمليات التسويق بما في ذلك التخطيط، وضع الميزانية، التجزئة، إدارة قواعد البيانات وتحليلها، تنفيذ الحملات، إضافة إلى إدارة العملاء المحتملين؛ هذه التقنيات التسويقية عبارة عن مزيج من البرامج والشبكات والأجهزة التي تسمح بإدخال ومعالجة وإخراج المعلومات التسويقية والتجارية ومحتواها.[2] تستخدم أتمتة التسويق لإنشاء طرق جديدة لجذب العملاء من خلال تتبع ومراقبة تقدم الحملة التسويقية.[3] أصبح الجميع اليوم اجتماعين أكثر، وأكثر اتصالاً بالإنترنت، وأكثر انخراطًا في قراءة المحتوى عبر الإنترنت أكثر من أي وقت مضى، هذه بعض الأسباب الرئيسية التي جعلت أتمتة التسويق في طليعة عالم التسويق .[4]

---

[1] ريم مدوش ، **دور إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية في تحقيق الولاء: دراسة عينة من البنوك في الجز ائر**، أطروحة دكتوراه غير منشوره، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2020/2019، ص 34.

[2] **المرجع نفسه**، ص 35.

[3] Raluca Dania TODOR, **Marketing automation, Bulletin of the Transilvania University of Braşov**, Series V: Economic Sciences • Vol. 9 (58) No. 2 – 2016, P 89.

[4] Mathew Sweezey, **Marketing Automation** for Dummies by John Wiley & Sons, Inc , 2014, p 18.

كما توجد أسباب رئيسية تدفع المؤسسات الأخرى إلى المشاركة في أتمتة التسويق، فمن بين الأسباب التي وردت في كتاب " Marketing Automation "، نذكر:[1]

- توليد المزيد من العملاء المحتملين بنفس الميزانية: تستخدم المؤسسات ذات الميزانيات المحدودة أدوات أتمتة التسويق لأتمتة العديد من المهام اليدوية التي يتطلبها التسويق؛
- إثبات قيمة الجهود التسويقية: التسويق نشاط مكلف، لذلك تطالب العديد من المؤسسات بتبرير مالي،وتسمح أتمتة التسويق للمؤسسات بتتبع العملاء المحتملين والإبلاغ عن عائد الاستثمار لأنشطة التسويق المرتبطة بهؤلاء العملاء المحتملين من خلال ربط جهود التسويق بفرص المبيعات التي تنتج عن ذلك، كل هذا يتم تلقائيًا؛
- التوفيق بين المبيعات والتسويق: تتماشى كل من المبيعات والتسويق بشكل أفضل عندما يكون لديهم رؤية كاملة لتوليد العملاء المحتملين، وتسليم المبيعات، والمتابعة. باستخدام أتمتة التسويق، يمكن للمبيعات والتسويق بسهولة معرفة العملاء المحتملين الذين لا تتم متابعتهم وإعادتهم تلقائيًا إلى الحملات التسويقية.

ومن بين أهم فوائد أتمتة التسويق، نذكر:[2]

- تسويق أكثر فعالية: تسمح أتمتة التسويق بمزيد من التفصيل في إدارة الحملة التسويقية مما يؤدي هذا إلى زيادة الإيرادات مع تقليل التكلفة؛
- نظام التعلم: تُتيح أتمتة التسويق للمسوقين توظيف ما يُعرف باسم التسويق ذي الحلقة المغلقة CLM*، الذي يستند على دورة: learn - measure - do - plan، حيث أن يضمن CLM أن المؤسسات تتعلم باستمرار من أنشطتها التسويقية، وتحقق مستويات أعلى من فعالية التسويق بمرور الوقت، كما يُمكن للمؤسسات أيضا تحديد مبادرات التسويق الفاشلة والتخلي عنها قبل استنزاف الموارد المالية؛
- الكفاءة التسويقية: يؤدي تكرار عمليات التسويق إلى زيادة التحكم في التكاليف؛
- إنتاجية تسويقية أكبر: تتيح أتمتة التسويق زيادة الحملات الإعلانية والعروض الترويجية من خلال قنوات فردية أو متعددة أو جميع القنوات في وقت واحد دون زيادة متناسبة في تكلفة ودون تعقيد في الأعمال، تدعيم حملات التنقيب واكتساب العملاء والبيع المتقاطع والبيع الإضافي والاحتفاظ بالعملاء والأهداف المعلوماتية؛
- تحسين المساءلة عن نفقات التسويق: توفر أتمتة التسويق بيانات وتحليلات أفضل للحكم على العائد التجاري من أنشطة التسويق، محسّنًا بذلك الشفافية ومعلومات أسرع للإدارة (في الوقت الفعلي تقريبًا)؛
- تحسين ذكاء التسويق: توفر أتمتة التسويق رؤى إدارية قيّمة للأسواق والعملاء والحملات والأحداث وما إلى ذلك، مما يؤدي إلى كل من الكفاءة والفعالية المعززة؛

---

[1] Mathew Sweezey, **Op Cit**, p p 18, 19.

[2] Francic Buttle & Stan Maklan, Fourth Edition, **Op Cit**, p p 239, 240 .بتصرف

* closed-loop marketing (CLM): تسويق الحلقة المغلقة

- تحسين تجربة العملاء: يتلقى العملاء الاتصالات والعروض المناسبة في الأوقات المناسبة، وبشكل متسق عبر القنوات / الأجهزة، أتمتة التسويق تقلل من الرسائل الالكترونية المزعجة (spam) من وجهة نظر العميل؛
- تحسين مشاركة العملاء: يستخدم المسوقون أتمتة التسويق لبناء علاقات أقوى مع العملاء حيث يمكن للمسوقين تحفيز أشكال المشاركة غير الشرائية مثل المشاركة في استبيانات العملاء.

ثانيا: أتمتة قوى البيع "Seles Force Automation "

تُعرف أتمتة قوى البيع على أنها: "برمجيات الإعلام الآلي التي تُساعد في إعطاء المبيعات صفة آلية من أجل تقصير دورة البيع وزيادة مردوديتها، كما تسمح للمؤسسة بتخطيط وإدارة عمليات الإتصال من خلال دورة البيع التي تتضمن وظيفة مساعدة العميل، كما تُحسِّن هذه البرمجيات من برامج الاتصالات التسويقية وتُعطي الدقة لعملية التنبؤ بالمبيعات."[1]

تتيح أتمتة قوى البيع فوائدَ من أهمها نذكر:[2]

- بالنسبة لمندوبي المبيعات: تحقيق جودة عالية، ودورات مبيعات أقصر، فرص أكثر، ومعدلات فوز أعلى؛
- بالنسبة لمديري المبيعات: تحسين إنتاجية مندوبي المبيعات، تحسين العلاقات مع العملاء، تقارير أكثر دقة، فرص ضائعة أقل وتكلفة مبيعات أقل؛
- بالنسبة للإدارة العليا: رؤية محسنة فيما يخص المبيعات، تقليل مخاطر التغيرات غير المتوقعة المتعلقة بتوقعات المبيعات، التدفقات النقدية المتسارعة، سرعة دوران المخزون، زيادة إيرادات المبيعات، نمو حصة السوق، تحسين الربحية.

ثالثا: أتمتة الخدمة "service automation"

تقوم أتمتة الخدمة بأتمتة طلبات الخدمات، الشكاوى، إرجاع المنتجات طلب الحصول على معلومات، وذلك من خلال قنوات اتصال متعددة (عبر الانترنت، الهاتف، الفاكس، أو وجهًا لوجه) لتشخيص المشاكل المتعلقة بالمنتجات وحلها.[3] ومن فوائد أتمتة الخدمة نذكر:[4]

- فعالية الخدمة: يمكن إكمال طلبات الخدمة بشكل أسرع بما يُرضي العميل، وإن لم يكن الأمر كذلك، يتم توجيهها إلى مهندس / وكيل الخدمة المناسب، كما تُقدم التقنيات مثل روبوتات المحادثة (الروبوتات)، التي "تعمل بشكل دائم" الخدمة في أي وقت وفي أي يوم؛
- كفاءة الخدمة المعززة: يتم خصم التكاليف من تقديم الخدمة عندما يستخدم العملاء الخدمة الذاتية بدلاً من التفاعل مع وكيل،إذ يُمكن أن يشكل وكلاء خدمة العملاء أصولًا باهضة الثمن لتوظيفهم وتدريبهم، وتتكرر هذه

---

[1] *درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص 141.*

[2] Francic Buttle & Stan Maklan, Fourth Edition, Fourth Edition, **Op Cit**, p 285.

[3] ريم مدوش، **مرجع سبق ذكره**، ص 37.

[4] Francic Buttle & Stan Maklan, Fourth Edition, Fourth Edition, **Op Cit**, P 298.

التكاليف في كل مرة يغادر فيها الوكيل ويضطر إلى ذلك تغييره؛

- تحسين تجربة العملاء: تتيح أتمتة الخدمة التمتع برؤية كاملة عن سجل (تاريخ) العميل وعن طلب الخدمة، وبالتالي يمكن التأكد من أن تقديم الخدمة مناسب لحالة العميل أو مستويات الخدمة المتفق عليها؛
- تحسين مشاركة العملاء: بدلاً من إرسال أو استقبال اتصالات أحادية الاتجاه، تعمل مراكز الاتصال مع العملاء الآن على إعادة وضع نفسها كمراكز لمشاركة العملاء، لا سيما إن كانوا قد شاركوا في الكثير من الاتصالات التفاعلية مع العملاء في وسائل التواصل الاجتماعي؛
- تحسين الاحتفاظ بالعملاء، الخدمة عالية الجودة وتجربة العملاء الأفضل تعني أنه من غير المرجح أن يتحول العملاء إلى موردين بديلين، فجودة الخدمة تحفز الاحتفاظ بالعملاء.

المطلب الثالث: إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية "Analytic CRM"

تقوم إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية على جمع، تخزين، وتحليل البيانات ومن خلال هذا المطلب سَيتم التطرق إلى أهم ما ارتبط بها من مفاهيم.

الفرع الأول: تعريف إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية

تتضمن إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية تطبيقات لاستخلاص، تخزين، تحليل واسترجاع البيانات المتعلقة بالعميل.[1]. فهي تركز على تحليل واسع للمعطيات لاستخراج المعارف التي تعتبر دعامة أساسية لاتخاذالقرارات.[2] إن المادة الأولية لإدارة العلاقة مع العملاء التحليلية هي بيانات العميل، ونميز في مجال إدارة المعلومات بين البيانات والمعلومات ومعرفة العميل، فمثلا تاريخ الشراء وعنوان العميل تعتبر بيانات وعند إعطائها معنى ودلالة من قبل المستخدِم تتحول إلى معلومة تنبِّئ بشيء ما عن هوية العميل وصورته، وتصبح هذه المعلومات معرفة عندما تطبق عليها نشاطات معينة كتحديد المنتج المناسب لعرضه على العميل المناسب وفي الوقت المناسب.[3]

الفرع الثاني: تتبع وجمع البيانات في البيئة الإلكترونية

تُعد البيانات المادة الخام التي تمتلكها المؤسسة من أرقام وحروف ورموز وكلمات عن العملاء؛ حيث يتم معالجتها وتنظيمها في سجلات تصنيفية لتصبح بيانات.[4]

أولا. مستودع البيانات " تخزين البيانات":

يُعد مستودع البيانات (DW) تجمعًا من البيانات التي يتمُّ إنتاجها لدعم عملية صنع القرار، وهو أيضًا منطقة غنية بالبيانات الحالية والتاريخية والتي من المحتمل أن تكون ذات أهمية كبيرة في المستقبل بالنسبة للمديرين في

---

[1] جلول شريفي، واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولائه: دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات لبعض الولايات الممثلة للغرب الجزائري (سعيدة، تلمسان، وهران)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015/2014، ص 19.

[2] حنان دحماني، إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية- دراسة حالة مؤسسة موبيليس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2020/2019، ص 75.

[3] جلول شريفي ، مرجع سبق ذكره، ص 19.

[4] ماجد قاسم السياني، أبعاد إدارة علاقات الزبائن من وجهة نظر تسويقية: دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في الجمهورية اليمنية، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 7/ العدد: 11 (مكرر)، جوان 2019، ص 39.

جميع أقسام المؤسسة، وعادة ما تكون البيانات مهيكلة؛ بحيث تظهر في صيغة جاهزة لأنشطة المعالجة التحليلية، إن مستودع البيانات؛ هو عبارة عن مجموعة موضوعية ومتكاملة وموجهة زمنيًّا وغير متطايرة من البيانات لدعم العملية الإدارية المتعلقة باتخاذ القرارات.[1] تتوفر مصادر البيانات الأخرى مثل الإحصاءات الحكومية ومصادر البيانات المفتوحة، ولكن لا يتم تخزينها بالضرورة في نظام إدارة العلاقة مع العملاء (CRM) الأساسي،حيث تمثل المعلومات المخزنة في نظام إدارة العلاقة مع العملاء (CRM) الأساسي "نقاط الاتصال" والتي تتيح تفاعل المؤسسة مع عملائها و / أو المؤسسات الأخرى.[2]

ثانيا. التنقيب في البيانات" استخراج البيانات" (Data Mining)

ليست البيانات بحدّ ذاتها مفيدة، كما أنها ليست ذات فائدة إلاَّ إذا أمكن استخلاص معنى وقيمة منها، بمعنى آخر، ما يُمكن فعله بالبيانات هو أمر أهم من مجرد عملية إنتاجها.[3] التنقيب في البيانات (DM) اسم يُطلق على مجموعة من تقنيات الحاسوب المكثف، بُغية استكشاف البنية، وتحليل الأنماط في البيانات، ومن خلال استخدام تلك الأنماط يُمكن للتنقيب في البيانات أن يُنتِج نماذج تنبئيَّة، أو يُصنِّف الأشياء، أو يُحدد مجموعات أو تجميعات "Clusters" مختلفة من الحالات داخل البيانات.[4]

عملية التنقيب في البيانات -وهي تقنيةٌ جديدةٌ لم تظهر إلا منذ بضع سنوات فقط- أصبحت عمليّةً شائعةً تمارسها أكثر المؤسسات، وفي يناير 1999م، أجرت مجلة Computerworld مقابلة مع الدكتور Arno Penzias (الحائز على جائزة نوبل وعالم سابق في مختبرات Bell)، وردًّا عن سؤال قديم طرحته الجريدة حول "ماهي التطبيقات القاتلة في الشركة؟" أجاب الدكتورPenzias بقوله: " التنقيبُ في البيانات" وأردفَ قائلًا: "سوف تصبح عملية التنقيب في البيانات أكثر أهميّةً، ولن تضطر المؤسسات للتخلص من أيِّ شيءٍ يتعلق بعملائها؛ لأن ذلك سيكون ذا قيمة كبيرة، وإن لم تفعل ذلك فأنت خارج العمل."[5] وهذا ما ذهبت إليه شركة "Forrester"، فحسب هذه الشركة ستحاول الأعداد المتزايدة من المؤسسات في المستقبل زيادة القيمة والعائدات من بياناتها.[6] ويحظى التنقيب في البيانات على قدر كبير من الاهتمام، وذلك لأسباب من أهمها:[7]

- زيادة حدة المنافسة على النطاق العالمي تقودها احتياجات العملاء المتغيرة باستمرار، وما يريدونه في سوقٍ مشبع

---

[1] راميش شاردا، دورسون ديلن، إفرايم توربان، ترجمة: محمد بن عايض القرني، **ذكاء الأعمال والتحليلات وعلم البيانات: منظور إداري، معهد الإدارة العامة**، فهرسة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2020، ص 227.

[2] Richard Boulton, **Creating and Managing a CRM Platform for your Organisation**, First published, Routledge, New York, USA, 2019, P 12.

[3] روب كيتشن، ترجمة محمد بن أحمد غروى، **ثورة البيانات: البيانات الكبيرة، والبيانات المفتوحة، البنى التحتية للبيانات والنتائج المترتبة عنها**، فهرسة مكتبة الملك فهد الطنية أثناء النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2018، ص 179.

[4] بول أتيويل، دافيد ب. مونغان، بمشاركة دارين كوونغ، ترجمة عبد النور حراقي، **مدخل إلى التقيب في بيانات، العلوم الاجتماعية**، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، تموز/ يوليو 2020، ص 19.

[5] راميش شاردا، دورسون ديلن، إفرايم توربان، ترجمة: محمد بن عايض القرني، **مرجع سبق ذكره**، ص 331.

[6] Alvin Albuero De Luna, **Principles of Big Data**, Arcler Press, Canada, 2021, p 173.

[7] راميش شاردا، دورسون ديلن، إفرايم توربان، ترجمة: محمد بن عايض القرني، **مرجع سبق ذكره**، ص 332.

بشكل متزايد؛

- الاعتراف العام بالقيمة غير المستغلة المخفية في مصادر البيانات الكبيرة؛
- توحيد وتكامل سِجلات قاعدة البيانات؛ مما يتيح رؤيةً واحدةً للعملاء، والمورِّدين، والمعاملات، وما إلى ذلك؛
- توحيد قواعد البيانات ومستودعات البيانات الأخرى في مكانٍ واحدٍ في شكل مستودع البيانات؛
- الزيادة المتسارعة في تقنيات معالجة ومستودعات البيانات؛
- انخفاض كبير في تكلفة الأجهزة والبرمجيات لمستودعات البيانات ومعالجتها.

عملية التنقيب في البيانات تستخدم أساليب عديدة لاكتشاف الاتجاهات والأنماط الخفية في البيانات، وتشمل هذه الأساليب: التلخيص، التصنيف، التجميع، الإرتباط، التنبؤ، التصور، وهذه الأساليب تعتمد على أدوات فرعية هي: شجرة القرارات، الشبكات العصبية، النظم الخبيرة، الخوارزميات الجينية والجار الأقرب، المنطق المضبب، أدوات التصنيف، السلاسل الزمنية، استنتاج القاعدة، الاسناد، التحليل التمييزي.....الخ.[1] الفكرة المركزية للتنقيب عن البيانات لإدارة العلاقة مع العملاء هي أن البيانات من الماضي تحتوي على معلومات ستكون مفيدة في المستقبل، فالهـدف من التنقيب في البيانات هو العثور على أنمـاط في البيانات التاريخية التي تسلط الضوء على تلك الاحتياجات والتفضيلات والميول.[2]

ثالثا. قاعدة بيانات العملاء:

قاعدة البيانات هي:"عبارة عن مجموعة متكاملة من البيانات المخزنة في أنواع مختلفة من السجلات، وترتبط مع بعضها البعض حسب العلاقات التي تربط البيانات الموجودة فيها، وليس حسب أماكن التخزين المادية، التي تحتوي هذه السجلات، بهدف تمثيل العلاقات المتبادلة بين الكينونات المهمة في عمل القطاع أو المؤسسة، حيث أن هذه العلاقات لا يمكن تمثيلها باستخدام الملفات."[3]

يُعبر مصطلح قاعدة البيانات عن تجميع كمية كبيرة من المعلومات أو البيانات وعرضها بطريقة أو أكثر من طريقة تُسهِّل الاستفادة منها، وقواعد بيانات العملاء تشير إلى اهتمام المؤسسة بعملية وضع البيانات الخاصة بالعملاء ضمن قوالب إلكترونية يَسهُل الرجوع إليها وقت الحاجة من خلال إنشاء قاعدة بيانات فيها تقسيم للعملاء.[4] وتتضمن قاعدة البيانات التي يجب جمعها لتكوين قاعدة بيانات العملاء ما يلي:[5]

---

[1] وحيد محمود رمو، عبد الواحد غازي النعمي، متطلبات تطبيق التنقيب في البيانات (Data mining) في التدقيق – تحديد مخاطر التدقيق نموذجًا، **مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة**، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص 341.

[2] Michal J. A. Berry, Gordon S. Linoff, **Data Mining Techniques: For Karketing, Sales, and Customer Relationships Management**, Second Edition, Wiley Publishing , Inc, Indianapolis, United States of America, 2004 , p 6.

[3] سلمان زيدان، **العمق الاستراتيجي: موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص ص 61، 62.

[4] ماجد قاسم السياني، **مرجع سبق ذكره**، ص 39.

[5] محسن بن الحبيب، **المؤسسات السياحية بالجزائر-دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017، ص 37.

المعاملات: وينبغي أن تشتمل على كافة التفاصيل المرافقة لعملية الشراء، مثل: الثمن المدفوع، المنتج، تاريخ التسليم؛

- الاتصال من العملاء: توجد اليوم العديد من نقاط وقنوات الاتصال التي تسهل من عملية التواصل بين العميل والمؤسسة ولكن الأمر الضروري الذي يجب معرفته في هذه المرحلة هو من بدأ الاتصال العميل أم المؤسسة؛
- المعلومات الوصفية: هذا النوع من البيانات يُستخدم لأغراض التحليل؛
- الاستجابة لمحفزات التسويق: هذا الجزء من المعلومات يتضمن معلومات عن العميل في حالة عدم استجابته لمبادرة تسويق العلاقات، أو أي اتصال مباشر آخر؛
- البيانات الثابتة على مر الزمن: تلجأ المؤسسات عادة إلى استخدام طرق متنوعة لبناء قواعد بياناتها، ويتطلب إنشاء قاعدة البيانات القيام بما يلي:

- تحديد أنواع البيانات اللازمة لإنجاح جهود إدارة العلاقة مع العملاء بمناقشة كبار موظفي المؤسسة؛
- تحديد مصادر الحصول على البيانات، وتحديد جودة البيانات المطلوبة والوسائل اللازمة لجمعها؛
- تصميم النماذج والاستمارات المناسبة لتدوين البيانات المطلوبة؛
- إجراء التجارب الأولية على النماذج والاستمارات وتأكيد ملاءمتها مع أهداف المؤسسة؛
- اختيار التطبيقات والبرمجيات التكنولوجية المناسبة لتخزين المعلومات ومعالجتها التنقيب فيها.

يمكن أن توفر قاعدة بيانات إدارة العلاقة مع العملاء (CRM) فوائد للمؤسسة مثل:[1]

- تحسين المعرفة بالعملاء وبيئة الأعمال التي تعمل فيها المؤسسة؛
- تحسين سير العمل داخل المؤسسة؛
- تحسين عملية صنع القرار على المستويين التنفيذي والتشغيلي؛
- استهداف أفضل للمجموعات الرئيسية للمساعدة في تحقيق أهداف العمل؛
- مكاسب مالية من خلال انخفاض التكاليف وزيادة العوائد المالية.

يجب أن تكون قاعدة البيانات وبيانات إدارة العلاقة مع العملاء أحد الأصول المساعدة للموظفين في تنفيذ مسؤولياتهم ومهامهم اليومية داخل مكان العمل ودعم المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما يجب ألا يشعر الموظفون والمؤسسة أن البيانات وقاعدة إدارة العلاقة مع العملاء تُشكل حواجز يجب التغلب عليها لتحقيق النجاح في بيئة الأعمال التي يتنافسون فيها.[2]

تأسيسًا على ما سبق؛ يمكن القول أن إدارة العلاقة مع العملاء الناجحة والتي تتكون من تطبيقات المكاتب الأمامية والخلفية تُدار بشكل أساسي عن طريق التكنولوجيا من خلال تحليل البيانات، حيث يُحافظ المكتب الأمامي على التدفق المستمر للمعلومات مع العملاء، ويقوم المكتب الخلفي بالتحليل.[3]

---

[1] Richard Boulton, **Op Cit**, 2019, P 142.

[2] Ibid, P 142.

[3] Lewlisa Saha, Hrudaya Kumar Tripathy, Soumya Ranjan Nayak, Akash Kumar Bhoi,and Paolo Barsocchi, **Op Cit**, p 3.

المبحث الثالث: إدارة العلاقة مع العملاء في العصر الرقمي

إن للتجارة الالكترونية، والتسويق الالكتروني وكل ما فرضته التكنولوجيا الحديثة أثرٌ على العميل وسلوكياته من جهة، وعلى المؤسسات وإدارة علاقاتها مع عملائها من جهة أخرى. ومن خلال ما يأتي من عناصر سنحاول التعرف بشكل مختصر على تطورات البيئة الرقمية، ثم العملاء في العصر الرقمي قصد التمكن من فهم التغير الحاصل في سلوك العملاء، كما سنتطرق لإدارة العلاقة مع العملاء في العصر الرقمي.

المطلب الأول: تطـور البيئـة الرقميـة

إنَّ الاهتمام بدراسة البيئة الرقمية وبمكوناتها تزايد بشكل ملحوظ، فالمؤسسات اليوم أصبحت ملزمة بمسايرة كل المستجدات التي فرضتها التكنولوجيا الحديثة. وسيتم التركيز من خلال هذا المطلب على أهم ما يُميِّز البيئة الرقمية، التجارة الإلكترونية، والتسويق الرقمي "التسويق عبر الإنترنت".

الفرع الأول: ميزات البيئة الرقمية

سنتطرق لميزات البيئة الرقمية من خلال ثلاث نقاط: تطور الانترنت والوِب، وسائل التواصل الاجتماعي، والبيانات الضخمة*.

أولا. تطور الإنترنت والويب

ما مرت به البشرية من أقدم العصور إلى الوقت الراهن الذي يشهد تطورًا تكنولوجيًّا ملحوظًا سِمُته الأساسيّة وفرة وتنوع المعلومات والمعرفة، قسمه الباحثون إلى عقود وعصور. فقد حدد بيرنارد بور "B. H.Boar" موجات تطور المجتمعات بخمس عصور تاريخية كالآتي:[1]

- العصر البدائي: قاعدة الثروة خلال هذا العصر هي القدرة على الصيد؛
- العصر الزراعي: الأرض الزراعية "Farmland" تعتبر قاعدة الثروة؛
- العصر التجاري: كان خلاله تبادل السلع أو التجارة المُقادة بالمؤسسات التجارية قاعدة الثروة؛
- العصر الصناعي: الأرض، العمل، ورأس المال قاعدة الثروة خلال هذا العصر، ورمزها المحرك البخاري؛
- عصر المعلومات: تتمثل قاعدة الثروة والقوة في المعلومات والمعرفة والقدرة على تكوينها وتراكمها وتقاسمها واستخدامها بكفاءة عالية، ورمزها الحاسوب والمعلومات المعَالجَة بالشركات المحوسبة وكثيفة المعرفة وكذلك التقاسم والتشارك الشبكي في هذه المعرفة.

إذًا فالعصر الحالي الذي يُعتبر عصرًا للثروة والقوة في المعلومات والمعرفة عرف تطور"الإنترنت" و"الوِب". لكـــــن وقبل التطرق لمفهوم الانترنت والوِب لابد بدايةً من التفريق بينهما. ذلك أنه عادة ما تختلط المفاهيم بالنسبة لعامة الناس بين مصطلحي "الإنترنت" و"الوِب"؛ فالفرق بينهما يكمن في أن الوِب ما هو إلا طريقة للوصول

[1] نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: اللاستراتيجية- الوظائف- المجالات، اليازوري، عمان، الأردن، 2017، ص ص، 18، 19.

* تم التطرق للتنقيب عن البيانات ضمن "إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية".

وتبادل المعلومات عبر استخدام الإنترنت ومحركات البحث، و"الوِب" هو في الواقع تطبيق من تطبيقات الإنترنت مثل تطبيقات الدردشة الآنية والبريد الإلكتروني تمامًا؛ أي أنه مجرد خدمة من خدمات الإنترنت.[1] وفيما يلي تعريفٌ مختصرٌ بالإنترنت والوِب:

- **الإنترنت:** الانترنت شبكة إلكترونية ضخمة جدا تضم ملايين من أجهزة الحاسوب والشبكات Networks المرتبطة ببعضها البعض والمنتشرة في كل أرجاء العالم وتعمل على مدار الساعة وتزود المستخدمين بمجموعة كبيرة من الخدمات المتنوعة، وتتصل الشبكات ببعضها البعض بنفس طريقة الاتصال، وقد أطلق على هذه الشبكات المترابطة مع بعضها إسم الشبكة المتداخلة (InternetNetwork) ثم جرى بعد ذلك اختصار هذا المسمَّى إلى الإنترنت Internet[2].وتُقدِّم الإنترنت عديد الخدمات مثل الشبكة العنكبوتية "الوِب"، تقنيات التخاطب، والبريد الإلكتروني، وبروتوكولات نقل الملفاتFTP* .[3]
- **شبكة الوِب:** تزامنت بدايات القرن الواحد والعشرين مع انتشار شبكة الوِب (World Wide Web) انتشارًا عالميًّا كبيرًا مما نتج عنه ظهور شبكات ساعدت على تطويعه وتنظيمه (مثل: شركة أمازون وشركة غوغل)، وبالتالي فتحت آفاقًا جديدة في طريقة تعامل الناس مع هذه الشبكة فأصبحت المعلومة بعيدة عنك بمقدار ضغطة زر واحدة كما أحدثت تجارة جديدة سميت بالتجارة الإلكترونية.[4] وقد عرف الوِب تطورًا بدايةً من **الوب 1.0، وفيما يلي تعريف لكلٍ من الوِب 1.0 و الوِب 2.0 كالآتي:**
- **الوب 1.0**: بُني الوب 1.0 على البنية العلائقية (واحد- متعدد) أوما يُسمَّى One to many relationship، وذلك يعني "موقع انترنت واحد لعدد كبير من المستخدمين"، وحول هذا المفهوم بُنِيَت أغلب مواقع الإنترنت منذ تأسيسها[5]. ومن أهم خدمات هذا الجيل خدمة البريد الإلكتروني، القوائم البريدية، مجموعات الأخبار، الفصول الافتراضية، الفيديو التفاعلي، مؤتمرات الفيديو.[6]
- **الوِب 2.0:** يُشير هذا المفهوم إلى خدمات الجيل الثاني المتاحة عبر الشبكة العنكبوتية الوِب، والتي تسمح للمستخدمين بالتعاون وبمشاركة المعلومات على الإنترنت، حيث أنَّ الوِب 2.0 يُعتبر بيئة تتوفر بها فرصٌ عدة لتشكيل المحتوى المقدم بعدة طرق، ومشاركة المعلومات، والتواصل بطرق مختلفة، والتعاون بسهولة مع الأفراد الآخرين حول العالم، والتعبير عن الذات من خلال النشر[7]، إذًا الوِب 2.0 مصطلح يصِف تطوُّر الوِب

---

[1] محمد لحلح، **مدخل إلى الذكاء الاصطناعي وتعلّم الآلة**، النسخة الأولى، أكاديمية حسوب، 2020، ص 54.

[2] يوسف أحمد أبو فارة، **التسويق الإلكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الإنترنت**، إعادة الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، فلسطين، 2018، ص 17.

[3] زيد منير عبوي، **أساليب الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات والرقمية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار المعز للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص 167.

[4] محمد لحلح، **مرجع سبق ذكره**، ص 54.

[5] هاشم بن عبد الله العباس، **تسويق خدمات المعلومات عبر الإنترنت**، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 59.

[6] عبد الغني أحمد علي الحاوي، **العلاقات الأسرية في ظل الإدمان على وسائل التواصل الاجتماعي**، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجة والسياسية والإقتصادية، برلين، ألمانيا،2021، ص 65.

[7] عبد الرحمن بن إبراهيم الشاعر، **مو اقع التواصل الاجتماعي والسلوك الإنساني**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص79 .

*File Transfer Protocol: (FTP) بروتوكول نقل المعلومات

من بيئة ساكنة قائمة على علاقة طرف بأطراف متعددة، إلى كونٍ متصلٍ تشارُكي تفاعُلي قائم على علاقة أطراف بأطراف Many to many relatioship [1].

ثانيا. وسائل التواصل الاجتماعي

الشبكات الاجتماعية مصطلح يُطلق على مجموعة من المواقع على شبكة الإنترنت، ظهرت مع الجيل الثاني للوِب (web2)، تُمكن هذه المجموعات الأفرادَ من التواصل في عالم افتراضي يجمع بينهم على شكل مجموعات اهتمام أو شبكات انتماء (بلد، أو جامعة، أو مدرسة، أو مؤسسة).[2]

نشر المحتوى كان يتطلَب إنشاء موقع متخصِّص، ثم كتابة الكود الضروري لإضافة محتوى جديد؛ أما الآن فيتميز النشر بالسهولة.[3] فوسائل التواصل الاجتماعي توفر طريقة مشاركة الأشخاص للأفكار والمحتوى الأفكار والعلاقات عبر الإنترنت حيث يمكن لأي شخص إنشاء محتوى الوسائط الاجتماعية والتعليق عليه والإضافة إليه، ويمكن أن تتخذ وسائل التواصل الاجتماعي شكل نصوص وصوت وفيديو وصور ومجتمعات.[4] ومن أشهر وسائل التواصل الاجتماعي نذكر*:

- **Facebook**

فكرة الموقع بدأت مع أحد طلبة جامعة هارفرد (مارك زوكربيرك)، والذي أراد إنشاء موقع انترنت يُتيح التواصل بين طلبة الجامعة بعد التخرج، وقد حقق الموقع نجاحًا مكَّنه لأن يكون اليوم من أهم الشبكات الإجتماعية وأكثرها استخدامًا على الإطلاق.[5] ففي دراسة أجراها موقع "بيت كوم" 2012 على عينة من المؤسسات بمنطقة الشرق الأوسط أكدت أن 72% منها تفضل استعمال Facebook و65% تجد أنه الموقع الأكثر شعبية.[6]

- **Youtube**

انطلق موقع يوتيوب في 14شباط 2005 على يد كل من شاد هيرلي وستيف شين وجاويد كريم، وخلال صيف العام 2006 أصبح يوتيوب واحدًا من المواقع الأسرع تطورًا وانتشارًا على شبكة الإنترنت، فقد وفرت تكنولوجيات الإتصال الحديثة وتطورها في مجال الإنترنت تقنية الـ Youtube التي انتشرت بشكل واسع بين المستخدمين من كل الفئات نتيجة لما تحمله من خصائص اتصالية تمكن المستخدم من الإطلاع على مضامينها في أي وقت.[7]

---

[1] بيتر بي سيل، ترجمة ضياء ورّاد، نيفين عبد الرؤوف، **الكون الرقمي: الثورة العالمية في الاتصالات**، مؤسسة هنداوي سي آي سي للنشر، 2017، المملكة المتحدة، ص 133.

[2] حسين محمود هتيمي، **العلاقات العامة وشبكات التواصل الاجتماعي**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 82.

[3] بيتر بي سيل، ترجمة ضياء ورّاد، **مرجع سبق ذكره**، ص 133.

[4] David Meerman Scott, **The New Rules of MarketiNg & PR: how to use content marketing, Podcasting, social media, al, live video, and newsjacking to rach buyers directly**, SevenTh edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, United States of America, 2020, p 62.

[5] سعد سلمان المشهداني، فراس حمود العبيدي، **مو اقع التواصل الاجتماعي وخصائص البيئة الإعلامية الجديدة**، الطبعة الأولى، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص ص 87، 88.

[6] حسين محمود هتيمي، **مرجع سبق ذكره**، ص 90.

[7] سعد سلمان المشهداني، فراس حمود العبيدي، **مرجع سبق ذكره**، ص 102.

*تم التركيز على وسائل التواصل الاجتماعي المستخدمة من قِبل المؤسسات محل الدراسة.

- Twitter

كانت بدايات هذه الخدمة المصغرة "تويتر" أوائل عام (2006)، عندما أقدمت شركة (Obvious) الأمريكية على إجراء بحث تطويري لخدمة التدوين المصغرة، ثم أتاحت الشركة المعنية ذاتها استخدام هذه الخدمة لعامة الناس في أكتوبر من نفس العام، ومن ثم أخذ هذا الموقع بالإنتشار باعتباره خدمة حديثة في مجال التدوينات المصغرة، بعد ذلك قامت الشركة ذاتها بفصل هذه الخدمة المصغرة عن الشركة الأم، واستُحدِث لها اسم خاص "تويتر" العام 2007 [1].

يُعتبر تطبيق Twitter خدمة مصغرة تسمح بإرسال رسائل نصية قصيرة لا تتعدى 140 حرفًا للرسالة الواحدة، فيمكن تسميتها بأنها نص موجز مكثف لتفاصيل كثيرة.[2]

لشبكات التواصل الاجتماعي خصائص عديدة من أهمها نذكر:[3]

- التفاعلية والتشاركية: تسمح وسائل التواصل الاجتماعي للأفراد بالتفاعل فيما بينهم من خلال مشاركة المنشورات والتعليق عليها وإبداء الإعجاب بها، كما تتيح لهم مشاهدة ردود الآخرين ومدى تفاعلهم والرد عليهم بشكل مباشر؛
- قلة التكلفة: التسجيل في مواقع التواصل الاجتماعي مجانيٌّ ويبقى مجانيًّا؛
- سهولة الإستخدام: استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لا يتطلب أي مهارات خاصة، فمعظم الصفحات توفر صفحات خاصة باللغات الرسمية لكل مجتمع؛
- المرونة: وذلك من خلال إمكانية فتح وسائل التواصل الاجتماعي عن طريق الهواتف النقالة دون اشتراط وجود جهاز حاسوب للوصول لتلك الوسائل، وأصبحت المؤسسات المنتجة للأجهزة الخلوية تضمن أنظمة التشغيل تطبيقات خاصة تسمى برامج الوسائل الاجتماعية؛
- عالم افتراضي للتواصل: يُمكِّن العالم الإفتراضي من الإلتقاء عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

تطور الإنترنت أتاح عديد الفرص للأفراد وللمؤسسات، فقد سهل التواصل وقلَّلَ تكاليفه، وانعكس أيضًا على مجالات أخرى كالتسويق والتسوق، فنجد أن سلوكيات العملاء تغيرت مع هذا التطـور، كما أن المؤسسات عملت على تكثيف التسويق منتجاتها وخدماتها عبر الإنترنت تبعًا لذلك.

ثالثا. البيانات الضخمة

تعتبر الإنترنت أكبر مستودع للبيانات والمعلومات والمعارف والخبرات المتقاسمة ويمكن أن يشارك فيه ويستفيد منه الجميع، بما يجعل العالم في حالات كثيرة أكثر قدرة على الوصول الحر للمعلومات وتبادلها وتوظيفها في الأنشطة المختلفة.[4] وتُعبر "البيانات الضخمة" عن مجموعات من البيانات ضخمة الحجم يمكن تحليلها حسابيًّا للكشف عن الأنماط والاتجاهات، لا سيما فيما يتعلق بسلوك الإنسان وتفاعلاته، والبيانات الضخمة قد يُقاس

[1] حسن السوداني، محمد المنصور، شبكات التواصل الإجتماعي وتأثيرها على جمهور المتلقين، الطبعة الأولى، مركز التدريب الأكاديمي، الأردن، 2016، ص 114.

[2] عبد الرحمن بن إبراهيم الشاعر، مرجع سبق ذكره، ص 64.

[3] عبد الكريم سرحان، عائدة فخر الدين، مدخل إلى العلاقات العامة والإتصال، الطبعة الأولى، دار الشامل للنشر والتوزيع، الأردن، 2022، ص 64.

[4] نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: اللاستراتيجية- الوظائف- المجالات، مرجع سبق ذكره، ص 24.

عددها بالـ "تيرابايت" أو الـ "بيتا بايت" من البيانات التي تتألف من مليارات إلى تريليونات من سجلات ملايين الأشخاص-جميعها من مصادر مختلفة (مثل شبكة الإنترنت، المبيعات، مركز اتصال العملاء، الوسائط الإجتماعية، بيانات الجوال وغيرها) [1]، إذًا يمكن استخدام مصطلح البيانات الكبيرة للدلالة على مجموعة كبيرة من البيانات التي تميل إلى النمو مع الوقت بطريقة أسيَّة.[2] وتتميز البيانات الضخمة عادةً بثلاث خصائص (أو ما يعرف بـ 3Vs) وهي:[3]

- الحجم: تحوي مجموعة البيانات الضخمة على ملايين السجلات؛
- السرعة: يمكن توليد البيانات الضخمة وتجميعها بطرق ديناميكية؛
- التنوع: عادة ما تحتوي البيانات الضخمة على بيانات هيكلية وبيانات غير هيكلية؛ إضافةً إلى أنواع مختلفة من البيانات، بما في ذلك الصور، ومقاطع الفيديو (كاميرات المراقبة)، ونشرات وسائل التواصل الاجتماعي، وسجلات الاتصالات (الهاتف الخلوي) ومعلومات الموقع وغيرها.

تصعب معالجة مجموعات البيانات الضخمة* والمعقـدة باستخدام التطبيقات/الأدوات الحـاسوبية التقلـيدية، حيث أن حجم وتعقيد وتنوع هذه البيانات يجلب عددًا من التحديات، فلكون أغلبها في صورة غير منظمة؛ أحد التحديات يتمثل في كيفية هيكلتها للإستفادة منها وتحدٍ آخر يتمثل في كيفية تخزينها.[4]

الفرع الثاني: التجارة الإلكترونية "التجارة عبر الانترنت"

يُعتبر ظهور ما يُعرف بـ "التجارة الإلكترونية " نتاجَ التطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم وما صَحِبَهُ من تطورات. إنَّ مصطلـح التجـارة الإلكترونية ترجمـة لـ (E- commerce) Electronic Commerce وتُستخـدم كمرادف لتجـارة الإنترنـت(I-commerce) Internet Commerce حيث يُستخدم المصطلحان بالتبديل.[5]

و يتكون مصطلح التجارة الإلكترونية من مقطعين هما: التجارة "Commerce" وهي نشاط اقتصادي وتجاري يتم من خلال تداول السلع والخدمات وفقًا لقواعد ونظم متفق عليها، أما الإلكترونية "Electronic" فيقصد بها عملية القيام بأداء النشاط التجاري أو الاقتصادي من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات الحديثة.[6] فالتجارة الإلكترونية نظام يُتيح عبر الإنترنت حركات بين وشراء السلع والخدمات والمعلومات، كما يُتيح أيضًا الحركات الإلكترونية التي تدعم توليد العوائد مثل عمليات تعزيز الطلب على تلك السلع والخدمات

---

[1] فريد حبيب ليان، **التكنولوجيا المالية: جسر القطاع المالي إلى المستقبل**، اتحاد شركات الإستثمار، نوفمبر 2019، ص 38.

[2] Alvin Albuero De Luna, **Op Cit**, p 4.

[3] يو تشي تشن، ترجمة أحمد عبد الكريم العلوان، **إدارة الحوكمة الرقمية: القضايا، التحديات، والحلول**، مركز البحوث والدراسات، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2020، ص 192.

[4] فريد حبيب ليان، **مرجع سبق ذكره**، ص 38.

[5] هشام محمود إبراهيم، **كيفية التحول إلى نظام الحوكمة الإلكترونية: نموذج تطبيقي مقترح**، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2012، ص 58.

[6] ربحي مصطفى عليان، **البيئة الإلكترونية E-Environment**، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 63،64 .

*أنظر التنقيب في البيانات المبحث الثاني "أشكال إدارة العلاقة مع العملاء" من هذا الفصل.

والمعلومات، حيث أن التجارة الإلكترونية تُتيح عبر الإنترنت عمليات دعم المبيعات وخدمة العملاء.[1] كما عُرفت على أنها بيع وشراء السلع (أو الخدمات) من خلال الإنترنت.[2] ويمكن تقسيم نشاطات التجارة الإلكترونية بشكلها الحالي إلى قسمين:[3]

- تجارة الكترونية من المؤسسات إلى العملاء الأفراد (Business-to- Cunsomer) يشار إليها بالرمز (B2C)، وتمثل التبادل التجاري بين المؤسسات من جهة والعملاء والأفراد من جهة أخرى؛
- تجارة الكترونية من المؤسسات إلى المؤسسات (Business-to- Business) يشار إليها بالرمز (B2B)، وتمثل التبادل التجاري الإلكتروني بين مؤسسة وأخرى.

من أبرز الوسائل الإلكترونية المستخدمة من طرف المؤسسات نذكر:

- الموقع الإلكتروني المؤسساتي "Web Site"

مواقع مملوكة لمؤسسة أو شركة، وهي مجموعة من الصفحات الثابتة، تحوي معلوماتٍ عامة عن المؤسسة، وعن نشاطها والخدمات التي تقدمها، والمنتجات التي تعرضها وتُروج لها، كما وأنها تحوي بيانات تخص المؤسسة مع توفير عناوين وطرق الاتصال بها، وبما أنَّ المواقع الإلكترونية متاحة لكافة زوار الشبكة في عموم المعمورة؛ فإنَّها تُعتبر أفضل وسيلة إعلامية ودعائية للمؤسسة، فالموقع الإلكتروني يُعتبر الطريقة المفضلة للتعامل مع العملاء والإجابة عن أسئلتهم وتلبية طلباتهم، إضافة للمساهمة في الترويج وبيع المنتجات بطريقة أفضل من وسائل الترويج والبيع الأخرى، وهذا ما يحقق كسبًا للوقت وللجهد.[4] وأهم الميزات التي يجب أن يتمتع بها موقع الوِب هو التنظيم، والواجهة سهلة الاستخدام، وأيضا تقديم المعلومات بطريقة يسهل الوصول إليها، وتتميز بكونها شاملة.[5]

- البريد الإلكتروني:

كان هناك الهاتف، ثم الهاتف المصور "TeleFax" ثم كان هناك البريد الصوتي "Voice Mail" وهو نظام اتصالات يرقمن الرسالة المنطوقة ويرسلها عبر الشبكة ويحفظها على قرص لأجل استرجاعها من قِبل المستلم، إلا أن البريد الإلكتروني أخذ يستحوذ على الجانب الأكبر من الاتصالات مقارنة بالأشكال الأخرى من الإتصال (كالنداءات الهاتفية، البريد الصوتي، اللقاءات وجها لوجه) في مواقع العمل وفي الدول المتقدمة.[6]

يرى "لودن" أنَّ ازدهار التجارة الإلكترونية مَرَدّه إلى توفر الإنترنت عالميا لغرض التبادل والمعاملات بين المشترين والبائعين، فالتجارة الالكترونية استطاعت الزيادة من سرعة أوامر الطلب، والتسليم، والدفع للسلع والخدمات، وفي نفس الوقت أدى ذلك إلى تخفيض عمليات التشغيل وتكاليف التخزين لـــدى المؤسسات؛ وهـذا راجع لاستبدال الإجـراءات اليـدوية

[1] مصطفى يوسف كافي، التسويق الإلكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

[2] محمد زاهد خليل المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 114.

[3] مصطفى يوسف كافي، التسويق الإلكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 60، 61.

[4] حسن السوداني، محمد المنصور، مرجع سبق ذكره، ص 52.

[5] Jonah C. Pardillo, Marketing **Automation**, Society Publishing, Canada, 2020, p5.

[6] نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: اللاستراتيجية- الوظائف- المجالات، مرجع سبق ذكره، ص 287.

المعتمدة على الورق بالبدائل الإلكترونية، واستخدام تدفقات المعلومات بأساليب جديدة وديناميكية.[1]

الفرع الثالث: التسويق الإلكتروني "التسويق عبر الإنترنت"

التجارة الإلكترونية هي بيع وشراء المنتجات عبر شبكة الانترنت، في حين أن التسويق الالكتروني أعم وأشمل من البيع والشراء وهو مدخل أو مفهوم يمكن استخدامه كفلسفة إرشادية لوظائف ونشاطات المؤسسة كافة.[2] وفيما يلي عرضٌ لتعريف التسويق الإلكتروني وأنواعه كالآتي:

أولا: تعريف التسويق الإلكتروني

على الرغم من أنَّ التسويق عبر الانترنت يمثل أحد وسائل التسويق الالكتروني، فإن البعض يرى أن التسويق عبر الانترنت مرادف للتسويق الالكتروني*؛ نظرًا لكونه يُمثل الأسلوب الأكثر ممارسة من بين أساليب التسويق الأخرى، حيث أنَّ التسويق عبر الانترنت هو "استخدام شبكة الانترنت والتكنولوجيا الرقمية المرتبطة لتحقيق الأهداف التسويقية"، وبهذا نجد أنَّ التسويق الإلكتروني أعم وأشمل من التسويق عبر الإنترنت فهو يشمل إضافةً للإنترنت وسائل أخرى مثل التلفزيون التفاعلي.[3]

يُعرف التسويق الإلكتروني على أنه "تعامل تجاري قائم عل تفاعل أطراف التبادل الكترونيًا بدلاً من الاتصال المادي المباشر" أو "عملية بيع وشراء السلع والخدمات عبر الإنترنت."[4] كما يُعرف على أنه عبارة عن تسويق المنتجات عن طريق شبكة الإنترنت، أي يتم عرض منتجات المؤسسات في الإنترنت وتتم عملية البيع والشراء عن طريق الإنترنت.[5]

ترى مجلة فوربس الأمريكية أن التحول الرقمي للتسوق يبدأ من "لاءات" خمس هي:[6]

- لا للترويج، نعم للعلاقات؛
- لا للحدس، نعم للبيانات؛
- لا للعمل الشاق، نعم للأتمتة؛
- لا للجمود الوظفي، نعم للمناصب القيادية؛
- لا لمندوبي المبيعات، نعم للمبدعين.

تلخص هذه الفكرة "اللاءات الخمس" الأساسيَّات التي يقوم عليها التسويق الالكتروني وتبين حجم التغير في المفاهيم التي كانت سائـدة والتي بات تغييرها أمرًا ضروريًّا تمـتاشيًا مع مقتضيات العصر الرقمي. وسيتم تسليط

---

[1] نوري المهدي الكوني، المدخل العلمي للإدارة الالكترونية: تحديث خدمات المنظمات المصرفية، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2020، ص 52.

[2] عبد الرحيم علي جعفر الغامدي، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الطائف، المملكة العربية السعودية، 1439، ص ص 291، 292.

[3] المرجع نفسه، 1439، ص 290.

*تتفق هذه الدراسة مع الرأي القائل أن التسويق الإلكتروني مرادفٌ للتسويق عبر الإنترنت، نظرًا لأن الأسلوب الغالب على التسويق الإلكتروني هو التسويق عبر الإنترنت.

[4] محمد علي أبو العلا، مدخل إلى التسويق الإعلاني والإلكتروني، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2014، ص 25.

[5] مصطفى يوسف كافي، التسويق الإلكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

[6] محمد زاهد خليل المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 135-137.

الضـوء على التسويق عبر الإنترنت وبالتحـديد التسويق عبر وسـائل التواصـل الاجتماعي، نظرًا لما تعرفه البيئة الراهنة من تطورات جعلت التسويق عبر الإنترنت من أولويات المؤسسات.

التطور عبر الإنترنت وفر تفاعلات واتصالات أكثر نشاطًا بين العملاء والمؤسسات، بالإضافة إلى تقليل تعقيد المعاملات وزيادة إمكانية التخصيص للمنتجات والخدمات.[1] فقد تَمكَّنَ كلٌّ من العملاء ومنظمات الأعمال من التواصل والإتصال بمختلف الأشكال والطرق الممكنة والمفضلة بالنسبة لهم؛ نتيجة النمو الهائل للانترنت، فالدراسات الحديثة تشير إلى قيام الكثير من العملاء باستخدام وتقييم المعلومات المنشورة على الإنترنت قبل اتخاذهم لقراراتهم الهامة؛ مثل اختيار المدرسة أو الجامعة التي يدخلونها، والسيارة التي سيقومون بشرائها، وإيجاد الوظيفة التي يتطلعون إليها، وكذلك اتخاذ قرارات الإستثمار الهامة.[2]

أتاحت وسائل التواصل الاجتماعي ظهور ما يعرف بالتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والذي يُعرف على أنه "توظيف شبكات التواصل الاجتماعي بهدف الترويج أو البيع أو خدمة العملاء"، هذه الأدوات تتيح للعملاء إمكانية التفاعل مع المؤسسات التجارية أو غير التجارية، بدلاً من أن يكونوا مجرد هـــدف لوسائل أحادية الإتجاه من تلك المؤسسات.[3]

كان استخدام الويب كوسيلة اتصال في جوهر التطور من إصدار الويب 1.0 إلى إصادر الويب 2.0 (وحتى إصدار الويب 3.0)، فثمة مجال شهِد نموًّا ضخمًا هو استخدام الوِب للتواصل الاجتماعي.[4] ويُعتبر Facebook على سبيل المثال وسيلة إعلانية بتوفيره بيانات دقيقة للمعلِن عن الجمهور وإمكانية تحديد الجمهور الذي يرغب المعلِن في استهدافه (الجنس، العمر، المهنة، التوزيع الجغرافي، الإهتمام) إذ يعمل على مراقبة تفاعل للمستخدمين (المحتويات التي يشاركها المستخدم، أو تسجيل الإعجاب بصفحة أو معلومة ما تجذب اهتمام المستخدِم، أو الملفات الشخصية للمستخدم).[5]

ثانيا: أنواع التسويق الإلكتروني

مفهوم التسويق الإلكتروني لا يختلف عن المفاهيم التقليدية للتسويق إلاَّ فيما يتعلق بوسيلة الإتصال مع العملاء، حيث يعتمد التسويق الإلكتروني على شبكة الإنترنت كوسيلة اتصال سريعة، سهلة، وقليلة التكلفة وذلك لتنفيذ هذه الأعمال التي تشكل الأنواع الرئيسية لعملية التسويق بشكله التقليدي[6]، ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع للتسويق الالكتروني:[7]

---

[1] José Duarte Santos, Óscar Lima Silva, **Digital Marketing Strategies for Tourism, Hospitality, and Airline Industries**, IGI Global, United States of America, 2020, p 52.

[2] محمود أحمد عياد صلاح، إبراهيم جابر السيد، **الاقتصاد الرقمي**، دار الجديد للنشر والتوزيع، زرالدة الجزائر، 2020، ص 12.

[3] حسين محمود هتيمي، **مرجع سبق ذكره**، ص 49.

[4] بيتر بي سيل، ترجمة ضياء ورَّاد، نيفين عبد الرؤوف، **مرجع سبق ذكره**، ص 134.

[5] حسين محمود هتيمي، **مرجع سبق ذكره**، ص 93.

[6] محمود أحمد عياد صلاح، إبراهيم جابر السيد، **مرجع سبق ذكره**، ص 123.

[7] **المرجع نفسه**، ص ص 122، 123.

- التسويق الخارجي "External Marketing": التسويق الخارجي مرتبط بوظائف التسويق التقليدية كتصميم وتنفيذ المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)؛
- التسويق الداخلي"Internal Marketing": يرتبط التسويق الداخلي بالعاملين داخل المؤسسة، فكل فرد يجب أن يكون موجهًا بالعملاء؛ فلا يكفي وجود قسم بالمؤسسة يقوم بالأعمال التقليدية لوظيفة التسويق مع بقاء بقية الأفراد أو الأقسام كلٌّ في اتجاه آخر، لـــذا ينبغي على المؤسســة اتبـــاع سياسات فعالة لتدريب العاملين وتحفيزهم للاتصال الجيد بالعملاء ودعم العاملين للعمل كفريق يسعى لإرضاء حاجات ورغبات العملاء؛
- التسويق التفاعلي "Interactive Marketing ": يرتبط التسويق التفاعلي بشكلٍ أساسيٍّ بفكرة جودة الخدمات والسلع المقدمة للعملاء ومكثف على الجودة والعلاقة بين البائع والمشتري.

كما ويتيح التسويق الالكتروني مزايا للمؤسسات أهمها:[1]*

- يوفر التسويق الإلكتروني للمؤسسة فرصة التعامل مع سوق جماعي ضخم يمكن الوصول إليه والتسويق فيه والخروج عن الحدود المحلية مع إمكانية التسويق على نطاق عالمي؛
- مواكبة التطورات الحديثة في مجال الأعمال من خلال إطلاق موقع تسويقي إلكتروني للمؤسسة والذي من شأنه إعطاءهـــا ميزة تنافسية في التعـــامل مع العمـــلاء، حيث أنها تصـــل إليهم في كل مكان وفي كل وقت وبأقل تكلفة؛
- الترويج للمؤسسة على نطاق واسع Mass promotion يحقق لها ميزة تنافسية في الوصول إلى الشرائح التسويقية المستهدفة في أسرع وقت وأقل تكلفة؛
- الإلتزام بالمصداقية والقواعد الأخلاقية في مجال المعاملات التسويقية الإلكترونية يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية في عالم التسويق الإلكتروني؛
- الإستجابة السريعة لطلبات العملاء، وإبرام العقود التجارية في وقت قياسي من خلال عمليات التسويق الالكتروني تُحقق ميزة تنافسية هامة للمؤسسة؛
- إشراك العمـــلاء في الجهود التسويقية والحـــوار من خلال عمليات التسويـــق الإلكتروني تعطي المؤسسة ميزة تنافسية لدى الشريحة السوقية المستهدفة؛
- انخفاض التكاليف مقارنة بالتسويق التقليدي يعطي المؤسسة ميزة تنافسية.

[1] سعود بن سليمان النفيعي، جعفر عبد الله موسى إدريس، **التجارة الإلكترونية e-Commerce**، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية، 2018، ص ص، 386، 387.

*لمعلومات أكثر حول التسويق في العصر الرقمي، أنظر: هيرماوان كارتاجيا وإيوان سيتياوان، ترجمة عصام داود، **فليب كوتلر: التسويق 4.0 الانتقال من التسويق التقليدي إلى الرقمي**، الطبعة العربية الأولى، جبل عمّان ناشرون، 2018.

المطلب الثاني: العملاء في العصر الرقمي

سيتم فيما يأتي التطرق لأهم تأثيرات البيئة الرقمية على العميل من خلال التغيرات في سلوكه؛ وظهور أدوارٍ جديدةٍ له تتعدى حدود الأدوار التقليدية، وتأثيرات على إدارة العلاقة مع العملاء من خلال استجابتها لتغيرات الـبيئة الرقميَّـــــة بظهور E-CRM و S-CRM.

الفرع الأول: تغير سلوك العملاء في العصر الرقمي

تم التركيز فيما سبق على تسويق المؤسسات لمنتجاتها وخدماتها عبر وسائل التواصل الاجتماعي وما يمنحها إياه هذا الفضاء من ميزات، أما ضمن هذا الفرع فسنركز على تغير سلوك العملاء. حيث تشير إحصاءات إلى:[1]

- ينشط مستخدمو الإنترنت حوالي 27٪ من الوقت على وسائل التواصل الاجتماعي؛
- تقول حوالي 70٪ من شركات B2C أنها تحصل على عملاء جدد عبر قنوات التواصل الاجتماعي.

وأنَّه وفيما يتعلق بالعميل الجديد:[2]

- تبدأ 93 بالمائة من جميع رحلات الشراء عبر الإنترنت، وتنص مجلة Search Engine Journal على أن 93 في المائة من جميع دورات الشراء تبدأ بالبحث، والذي قد يكون بحثًا على Google أو Bing أو Yahoo! أو محركات البحث الأخرى؛
- لا يريد العملاء التحدث إلى المؤسسة على الفور. إنهم يفضلون جمع المعلومات عبر الإنترنت ثم التحدث إلى المؤسسات التي يشعرون أنها الأفضل. من هنا تظهر أهمية تسويق المحتوى والتسويق عبر الإنترنت؛
- العملاء متعلمون بشكل كبير؛ لقد أدت كمية المعلومات التي تضعها المؤسسات على الإنترنت إلى تعليمهم، ويمكن للعميل قراءة كل تغريدة ومراجعة ومعرفة جميع إيجابيات وسلبيات المنتَج أو الخدمة الذي يريده قبل التحدث إلى المؤسسة؛
- مع أكثر من 294 مليار رسالة بريد إلكتروني تم إرسالها كل يوم، لا يتعامل العملاء مع رسائل البريد الإلكتروني أو المحتوى ما لم يكن ذا صلة بهم بنسبة 100 في المائة. وهذا سبب آخر أدى إلى زيادة التسويق الآلي في أرباح المؤسسات من خلال تتبع العملاء المحتملين وأتمتة الاتصالات؛
- في دراسة أُجريت العام 2012 وتم نشرها في مقال على موقع CLickz.com؛ وجدت الدراسة أن العملاء يعودون إلى محركات البحث 2-3 مرات قبل الانخراط في والدخول في دورة المبيعات.

في العصر الحالي، تُعتبر وسائل التواصل الاجتماعي وما توفره من تفاعلات اجتماعية وسيلة العملاء للتعبير عن آرائهم الشخصية مجانا[3]، فنجد:[4]

---

[1] Milton Kotler, Tiger Cao, Sam Wang, Collen Qiao, translated by Yuheng Zhang, **Marketing Strategy in the in the digtal age: Applying Kotler's Strategies to Digital Marketing**,World Scientifc Publishing, London, 2020, p 14.

[2] Mathew Sweezey, **Op Cit**, p 13.

[3] Milton Kotler, Tiger Cao, Sam Wang, Collen Qiao, translated by Yuheng Zhang, **Op Cit**, p16.

[4] Ibid, p16.

- حوالي 90٪ من العملاء يوصون بعلامة تجارية بعد التفاعلات الاجتماعية مع الآخرين؛
- حوالي 83٪ من العملاء يقولون إن تعليقات المستخدم "user comments" كثيرًا ما -أو تؤثر- في كثير من الأحيان أو أحيانًا على قرارات الشراء الخاصة بهم؛
- يغير حوالي 80٪ من العملاء رغبتهم في الشراء بعد قراءة المراجعات السلبية "negative reviews " عبر الإنترنت.

إذًا فالعصر الحالي يشهد توجه العملاء نحو التسوق الإلكتروني. نظرًا للتقدم التكنولوجي خاصة بعد إطلاق خدمات الإنترنت المختلفة وانتشار استخدام الهواتف الذكية، يُسهل على مستخدمي الإنترنت التسوق عبر الإنترنت، حيث أنه ووفقًا لإحصائيات "Internet World Stats" (2015)، وصل مستخدمو الإنترنت إلى 3،366،261،156 وهو ما يمثل 46.4٪ من سكان العالم، كما تُشير الإحصائيات إلى أن 40٪ من مستخدمي الإنترنت هؤلاء قد اشتروا منتجات عبر الإنترنت عبر سطح المكتب، التليفون المحمول، الكمبيوتر اللوحي أو الأجهزة الأخرى عبر الإنترنت.[1]

وأشار استطلاع لـ "Euromonitor International" إلى أن المتسوقين الماليزيين عبر الإنترنت كانوا قد أنفقوا ما متوسطه 2،461 رينجيت ماليزي لكل شخص، علاوة على ذلك، كان من المتوقع أن ينمو سوق التسوق عبر الإنترنت في ماليزيا بوتيرة متسارعة من 842 مليون رينجيت ماليزي عام 2011 إلى أكثر من 1.9 مليار رينجيت ماليزي بحلول عام 2016، واليوم، يقوم 70٪ من الماليزيين بالتسوق عبر الإنترنت مرة واحدة على الأقل شهريًا، كما أشارت مجلة Marketing (2014) إلى أن الماليزيين احتلوا المرتبة الأولى بين أفضل المتسوقين عبر الإنترنت في العالم؛ فقد كان الماليزيون أكثر انفتاحًا على التسوق والتجارة الإلكترونية عبر الإنترنت مقارنة بالدول الأخرى، ففي استطلاع للرأي قامت به eCommerceMILO (2014) شمل 626 مستخدمًا عبر الإنترنت في ماليزيا، 91٪ منهم قد اختبر التسوق عبر الإنترنت.[2]

يُتيح التسوق عبر الإنترنت مزايا للعملاء. أبرزها نذكر:[3]

- سهولة البحث عن السلعة المطلوبة عبر الإنترنت، نتيجة توفر كم هائل من المعلومات حول مواصفات السلعة وأسعارها وصيانتها ومقارنتها بغيرها من السلع المتاحة؛
- الشراء المباشر حيث لا يحتاج العملاء إلى مواجهة رجال البيع ومحاولاتهم المستمرة لإقناع العملاء بالشراء؛
- مساعدة العملاء على اختيار المنتجات ذات الجودة العالية؛
- الوصول بالعميل إلى الأسواق العالمية والتعرف على منتجاتها؛
- استمرار وجود المعلومات 24 ساعة؛
- الإنتقال من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية؛

---

[1] Ree C. Ho, **Strategies and Tools for Managing Connected Consumers**, IGI Global, United States of America, 2020, p 107.

[2] Ree C. Ho, **Op Cit,** p 107.

[3] منير نوري، **سلوك المستهلك المعاصر**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2013، ص ص 366، 367.

- التقليل من الوسطاء ومن التعامل المباشر مع العملاء، وهذا من شأنه تخفيض ثمن المنتَج.

تجدر الإشارة إلى أنَّ الإعتقاد بأنَّ مستخدمي الإنترنت هم فقط من الشباب إعتقاد خاطِئ؛ فحسب مكتب الإحصاء الوطني للمملكة المتحدة (2117) استخدام الإنترنت بين النساء اللواتي يبلغن من العمر 75 عامًا وأكثر تضاعف ثلاثة أضعاف من عام 2011 إلى 2017، فوجود الإنترنت منذ فترة طويلة يعني أنَّ الأشخاص البالغين 70 عامًا اليوم كانوا فقط في الأربعينيات من العمر عند بداية الانفتاح على الانترنت[1]. وبهذا يُمكن للمؤسسات استهداف مختلف الفئات العمرية من خلال التسويق عبر الانترنت.

الفرع الثاني: الأدوار والمساهمات الجديدة للعميل

إن مساهمات العميل - بخلاف الجانب المالي كمشتري -تشمل الجوانب الإعلامية، في شكل أفكار واقتراحات في تطوير وتصميم منتجات ومقترحات جديدة لإدخال تحسينات على المنتجات الحالية، بالإضافة إلى التواصل، وبالتالي الاستحواذ على العملاء الجدد من خلال الكلمة المنطوقة على وجه الخصوص.[2] ويمكن تلخيص الأدوار الجديدة للعميل في:[3]

أولا: دور العميل في المرحلة التمهيدية لإطلاق الابتكار "العميل كمصدر للأفكار الجديدة"

- نحو مشاركـــة العملاء في الابتكار: في سعيها لتعظيـــم إمكانياتها الإبتكاريـــة تبـتحث وتنتج المزيد والمزيد من المؤسسات أفكارًا خارج حدودها، ذلك أنَّ الإبتكار الآن يشكل جزءًا من نهج تعاوني، تشاركي وتصاعدي. وفي هذا الصدد تدعم المؤسسات وبقوة العملاءَ في جهودهم الإبتكارية، فقد تغيرت مواقف العميل التقليدية من كونه المتلقي السلبي البسيط إلى كونه المشارك النَّشِط والمتعاون، إضافةً إلى اعتباره مصدرًا إنتاجيًّا للأعمال التي تخلق القيمة، فالمؤسسات تعامل العملاء على أنهم **موظفون جزئيُّون**؛
- الابتكار من قبل العملاء والمستخدِمين (ابتكار المستخدِم): تُشير ظاهرة ابتكار المستخدِم إلى الابتكارات التي طورها المستخدمون النهائيون بدلاً من المؤسسات المصنعة؛ فالحقيبة الآلية التي تحمل الركاب أو الدراجة الجبلية أو أول غسالة أطباق هي مجرد أمثلة قليلة. وقد قدم "Shah and Tripsas" عديد النتائج الرئيسية؛ حيث أنَّ العديد من النتائج المهمة والابتكارات الجذابة تجاريًّا أتت من المستخدِمين، كما أن نسبة كبيرة من المستخدِمين مبتكرون؛ فهم يبتكرون في مجموعة متنوعة من الأسواق وفي عديد الصناعات والتخصصات، كما أن محتوى ابتكارات المستخدمِين يختلف عن تلك الخاصة بالمصنِّعين والمصمِّمِين الداخليين من حيث الأصالة والقدرة على التكيف مع احتياجات السوق. فعلى سبيل المثال 60% من الابتكارات في مجال المعدات

[1] Simon Kingsnorth, **Digital Marketing Strategy:** An integrated approach to online marketing, Second edition published, Kogan Page, Great Britain and the United States, 2019, p 56.

[2] Gilles N'goala, Virginie Pez-pérard, Isabelle Prim-allaz, **Augmented Customer Strategy: CRM in the Digital Age**, First published, ISTE Ltd and John Wiley & Sons, Inc, Great Britain and the United States, 2019, p 59-68, **بتصرف**.

[3] Ibid, p 59-68, **بتصرف** .

الرياضية تأتي من السوق وبشكل أكثر دقة من المستخدِمين؛

- الابتكار المشترك مع العملاء والمستخدمين " ثلاث استراتيجيات ممكنة": يمكن لاستراتيجيات الابتكار المشترك مع العملاء والمستخدمين -الرقمية والافتراضية بشكل أساسي- أن تتخذ ثلاث أشكال:

- قد يكون الابتكار المشترك إستراتيجية جزئية للمؤسسة؛ أي فقط نشاط فرعي لنشاطها العام. فعلى سبيل المثال، لمعالجة تآكل قاعدة عملائها بسبب المنافسة المتزايدة وإحياء تجربة العملاء، أطلقت ستاربكس "Starbucks" المنصة الرقمية mystarbucksidea.com في عام 2008 لتشجيع عملائها على المشاركة في إعادة تصميم العلامة التجارية، من خلال اقتراح الأفكار وعرضها للتصويت، ففي عام واحد سجلت المنصة 65 ألف فكرة و658 ألف صوت. اعتمدت العلامة التجارية في المتوسط أكثر من 25 فكرة في السنة منذ إنشاء هذه المساحة؛
- يمكن استناد الإستراتيجية العالمية للمؤسسة "global strategy" بالكامل على الابتكار المشترك مع العملاء والمستخدمين، كما هو الحال مع منصة إنشاء القمصان Threadless، حيث يمكن لأي شخص اقتراح أفكار التصميم والأفكار المرئية من أي نوع، وبالتالي مضاعفة أعمال وأنماط الجرافيك وتجديد مجموعاتها بشكل مستمر، بعد تقديمها لتصويت أفراد المجتمع لفترة زمنية محددة، يتم إرسال التصميمات الأكثر شيوعًا (من أربعة إلى ستة قمصان في الأسبوع) إلى الإنتاج وعرضها للبيع والحصول على مكافآت مالية؛
- يمكن التعاقد من الباطن على الابتكار المشترك مع العملاء من خلال وسطاء، والذين يعملون كحلقة وصل بين مؤسسة راعية ترغب في حل مشكلة معينة (علامة تجارية)، ومجتمع من الأفراد الذين لديهم حلول محتملة؛

- التعاون مع المؤسسات: وفقًا لمسح أجراه Vellera و Hamdi-Kidar العام 2017 من بين عينة من 500 شخص يمثلون الشعب الفرنسي، كان 31 ٪ من الأشخاص على دراية بمبادئ الابتكار المشترك وقال 10 ٪ أنهم شاركوا بالفعل في هذه الممارسات بالاشتراك مع مؤسسة. وفقًا للمسح نفسه، أفاد 40٪ من الأشخاص بأنهم قاموا بالفعل بتكييف أو تعديل منتج موجود للاستخدام الشخصي (أو منتج أحد الأقارب) وأن 19.8٪ قاموا بإنشاء منتج من الصفر خارج أي نشاط مهني رئيسي.

ثانيا: دور العميل في عملية إطلاق الابتكار "تأثير العميل لتسهيل تبني الابتكار في السوق"

- **من العميل المبتكر إلى العميل المؤثر:** إدراكًا من المؤسسات لأهمية وسائل التواصل الاجتماعي، تقوم العلامات التجارية بتطوير ما يُطلق عليه غالبًا استراتيجيات التسويق الفيروسي، حيث يعتمد التسويق الفيروسي على الآليات المتعلقة بالكلمة المنطوقة للعملاء الذين يشاركون الرسائل التي تكون في صالح المؤسسة والتي يتم إرسالها في البداية وبشكل مقصود من قبل المؤسسة. ومن بين استراتيجيات التسويق الفيروسي الحالية، يُعدُّ استخدام العملاء المؤثرين، الذين يشار إليهم بانتظام باسم "المؤثرين" أو "قادة الرأي" (Opinion Leaders) (OLs). وهذا ما انتهجته شركة ديزني أثناء إطلاق برنامج InsidEars في ماي 2018- برنامج السفير الرقمي الأوروبي في ديزني لاند باريس- حيث خاطبت كاثرين باول (Catherine Powell)، الرئيس التنفيذي لمجموعة

يورو ديزني (Euro Disney Group)، المشاركين مباشرة في حفل جَمَعَ المؤثرين لإطلاق البرنامج بهذه العبارة: "حماسك و المحتوى الخاص بك لهما تأثير كبير على قرار ضيوفنا القدوم لزيارتنا ". وهذا جزء من استراتيجية واضحة لتطوير والحفاظ على علاقات مميزة مع الأفراد النشطين في وسائل التواصل الإجتماعي، والمتخصصين في المعلومات عن المتنزهات الترفيهية (أو حتى حصريًّا في ديزني لاند باريس)؛

- **التأثير في السوق "دور جديد للعميل؟":** لا يعتبر التأثير التسويقي في حد ذاته دورًا جديدًا للعميل. في الواقع، تم ذكر وجود الأفراد ذوو التأثير الأكبر من الآخرين في وقت مبكر من منتصف القرن العشرين من خلال مفهوم زعيم الرأي (OL)، على وجه الخصوص، تم تعيين قادة الرأي (OLs) هذه على أنهم يلعبون دورًا مؤثرًا في نشر الابتكارات. فهم يمارسون تأثيرهم في دائرة أصدقائهم المقربة، "على مستوى العلاقات العادية" أي داخل شبكاتهم الاجتماعية (في وضع عدم الاتصالoffline) .هذا التأثير يمارس بشكل خاص من خلال الكلمة المنطوقة.

يُمكن التطرق إلى الكلمة المنطوقة عبر الإنترنت على أنها أي تعليق يبديه العميل الحالي أو العميل المحتمل أو العميل السابق للمؤسسة سواء كان سلبًا أو إيجابًا من خلال المواقع الإلكترونية، ويمكن رؤيته من قِبل مستخدمي الانترنت الآخرين.[1] أما فيما يخص قادة الرأي فإن التأثير لا يكون على حاشيتهم المقربين فحسب، بل يُؤثرون أيضًا على جمهور أكبر بكثير، لا سيما عبر ما يسمى وسائل الإعلام والشبكات الاجتماعية (مثل Twitter)، ويرجع هذا النطاق الواسع لرسائل e-OLs أيضًا إلى بنية الشبكات الاجتماعية للإنترنت وبسبب خصائص معينة للكلمة المنطوقة من حيث السرعة والحجم ونطاق النشر، كما لا يقتصر التأثير التسويقي على OLs بل يمكن أيضا للخبراء أو المشاهير أن يكونوا مؤثرين تسويقيين.[2]

المطلب الثالث: تأثير التكنولوجيا على إدارة العلاقة مع العملاء

سبق وأن تطرقنا لأشكال إدارة العلاقة مع العملاء؛ استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء، إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية، وإدارة العلاقة مع العملاء التحليلية. ومن خلال هذا المطلب نتطرق لكل من E-CRM وS- CRM* الذي يُعتبر ظهورهما وانتشارهما نتيجية مباشرة للتطورات التكنولوجيَّة.

الفرع الأول: إدارة العلاقة مع العملاء الإلكترونية

غالـبًا ما يُعـرف النهج عبر الإنترنت لإدارة CRM باسم "e - CRM"، فمـن الصعب تحديـد أين ينتهي CRM ويبـدأ e-CRM، نظرًا لأن كلاهما يستخدم بشكل مكثف التكنولوجيا الرقمية والوسائط[3]. لكن يُمكن القول أنَّ الفرق بين CRM و e-CRM يتعلق بالتكنولوجيا الأساسية وواجهاتها مع العملاء والأنظمة الأخرى، على سبيل المثال،

[1] درمان سليمان صادق، داليا روئيل داود، **التسويق بالكلمة المنطوقة**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 31.

[2] Gilles N'goala, Virginie Pez-pérard, Isabelle Prim-allaz, **Op Cit**, p p 67, 68.

[3] Dave Chaffey, **Op Cit**, p 393.

* Electronic Customer Relationship Mangement: (E- CRM) إدارة العلاقة مع العملاء الإلكترونية

Social Customer Relationship Mangement: (S - CRM) إدارة العلاقة مع العملاء الإجتماعية

توفر العديد من أنظمة إدارة العلاقة مع العملاء الإلكترونية للعميل نافذة تختص بالخدمة الذاتية لتقديم، مثلا، فحص حالة الطلب، ومراجعة سجل الشراء، وطلب معلومات إضافية، توفر هذه القدرات للعملاء الحرية من حيث المكان والزمان، فاتصال العميل بالمؤسسة لم يعد يقتصر على ساعات العمل.[1]

يُستخدم E-CRM على نطاق واسع كنهج إداري في عالم الأعمال اليوم؛ حيث يشير إلى الأنشطة والأدوات والتقنيات التسويقية التي تقوم تقديمها المؤسسات عبر الإنترنت، باستخدام تقنيات مثل البريد الإلكتروني، وشبكة الوِب العالمية، وغرف الدردشة، والمنتديات، ووسائل التواصل الاجتماعي، وما إلى ذلك، بهدف تحديد علاقات العملاء طويلة الأمد وبنائها وتحسينها.[2]

الفرع الثاني: إدارة العلاقة مع العملاء الاجتماعية

إدارة العلاقة مع العملاء الاجتماعية S- CRM فلسفة واستراتيجية عمل، مدعومة بمنصة تكنولوجية وقواعد عمل وعمليات وخصائص اجتماعية، مصممة لإشراك العميل في محادثة تعاونية من أجل توفير قيمة مفيدة للطرفين في بيئة عمل موثوقة وشفافة.[3]

ووفقا لـ (Mohan, et al ,2008) فإن CRM الاجتماعي هواستخدام البيانات الناتجة عن وسائل التواصل الاجتماعي لصالح المبيعات والتسويق.[4] يمكن القول أن الفكرة الأساسية لـ CRM الاجتماعي هي إدارة الشبكات الاجتماعية، فمن خلال استخدام وسائل التواصل الاجتماعي يُمكِن أن يكون للمؤسسات المزيد من القنوات التي تُمكِّنُهم من الوصول للعملاء.[5]

وتجدر الإشارة إلى أن CRM الاجتماعي لا يُعتبر نوعًا أساسيًّا من إدارة العلاقة مع العملاء، يعادل الاستراتيجية، التشغيلية والتحليلية.[6] وكذلك الأمرر ذاته ينطبق على إدارة العلاقة مع العملاء الإلكترونية، إذا أنهما لا يختلفان في أهدافهما وأهميتهما وكل المفاهيم المتعلقة بهما عن إدارة العلاقة مع العملاء "التقليدية" باستثناء اختلاف جوهري يتمثل في الإستخدام المكثف للتكنولوجيا مثل إتاحة الخدمة الذاتية للعملاء.

---

[1] Rachid Frooqi, Devendra Kumar Dhusia, **a comparative study of CRM and E-CRM technologes**, INDIAN Journal of Computer Science and Engineering (IJCSE) vol.2 No. 4, Aug-Sep 2011, p 265.

[2] Nidhi Kampani, Deepika Jhamb, Analyzing the Role of E-CRM in Managing Customer Relations: A Critical Review of the Literature, Journal of Critical Reviews, Vol 7, Issue 4, 2020, p 222.

[3] Paul Greenberg, **Customer Relationship Management at the Speed of Light: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers**, Fourth Edition, the McGraw-Hill Companie, 2010, p34.

[4] مولاي عمار محمد بدر الدين وهواري معراج، واقع استخدام إدارة علاقات الزبائن عبر قنوات التواصل الاجتماعي SCRM في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية غارداية، **مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية**، رقم المجلد 11، العدد 1، جامعة البليدة 2، الجزائر، ص 12.

[5] Milan Kubina, Viliam Lendel, Successful Application of Social CRM in The Company, 2nd GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM, 30-31 October 2014, Prague, Czech Republic, **Procedia Economics and Financ**e 23 (2015), p p 1191, 1192.

[6] Francis Buttle & Stan Maklan, **Op Cit**, 2019, P 15.

خلاصة الفصل الأول

تُعتبر إدارة العلاقة مع العملاء الإستراتيجية التي تُعنى بالعميل وتضعه محورًا لعمليات المؤسسة، بداية من محاولة التعرف على احتياجاته ورغباته والعمل على الاستجابة لها، والذهاب إلى أبعد من ذلك من خلال محاولة تجاوز توقعاته. لتحقيق الفائدة لطَرَفَـــي العلاقة؛ المؤسسة والعميل.

ومن خلال ما عُرِض ضمن هذا الفصل يُمكن ذكر أهم النقاط المتعلقة باستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء كالآتي:

- بدايةً إدارة العلاقة مع العملاء كانت تعتبر حلاً قائمًا على التكنولوجيا إلاَّ أنها ونتيجة لتجارب الفشل التي شهدتها تطورت لتُعتبر استراتيجية مؤسسة تتكاثف جهود الجميع في المؤسسة لأجل إنجاحها.
- إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية تُعتبر الواجهة الأمامية للمؤسسة ونقطة الإتصال الأولى مع العميل، كما تُمثل إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية المكاتب الخلفية التي تُعنى بجمع وتحليل البيانات.
- يتمثل تحدي الإدارة الأكبر في إطار تبنيها لاستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء الأشخاص "موظفو المؤسسة"؛ فتدريبهم وتهيئتهم لتقبُّل التغيير وغرس ثقافة التوجه بالعميل لديهم من الدعائم الأساسية لإنجاح تبني إدارة العلاقة مع العملاء (CRM).
- العصر الرقمي والذي ميزه تطور الانترنت والوِب والتجارة عبر الانترنت وغيرها من الميزات؛ كان له الأثر البالغ على العميل، بتغير سلوكياته من جهة وبظهور أدوار جديدة له من جهة أخرى. إضافةً إلى الأثر على إدارة المؤسسة للعلاقة مع العملاء متمثلاً بظهور CRM الالكتروني و CRM الاجتماعي.

الفصل الثاني

الإطار النظري لاستدامة المزايا التنافسية

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لاستدامة المزايا التنافسية

تمهيد

امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية يمنحها الأفضلية على بقية المنافسين ويتيح لها تحقيق الاستمرارية والنمو في الصناعة، لكنَّ امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية قد لا يكون بصعوبة إدامتها واستمراريتها، وهذا لعدة اعتبارات أبرزها التقليد، تطور التكنلوجيات، والتغيرات المستمرة في أذواق واحتياجات العملاء.

فمن خلال هذا الفصل سنتطرق للأساسيات المتعلقة بالميزة التنافسية واستدامتها وتحديدًا الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال إضافة إلى أسس بناء الميزة التنافسية المستدامة. مع التطرق لآليات استمرارية الميزة التنافسية، إضافة إلى التطرق لسُبُل محافظة المؤسسات على مركزها التنافسي. وقد قُسِّم الفصل الثاني إلى مباحث ثلاث:

- **المبحث الأول:** أساسيَّات حول الميزة التنافسية المستدامة.
- **المبحث الثاني:** الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.
- **المبحث الثالث:** الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الخدمية.

المبحث الأول: أساسيَّات حول الميزة التنافسية المستدامة

التحديات التي تواجهها المؤسسات في بيئة الأعمال من عولمة وتطورات تكنولوجية متسارعة، جعلت التباين بين المؤسسات في قدراتها التنافسية جليًّا واضحًا، وهذا التباين يدفع كل مؤسسة إلى استغلال كل إمكاناتها لامتلاك ميزة تنافسية تؤهلها للبقاء والاستمرار. إلا أنَّه من المهم أيضًا العمل على إدامة الميزة التنافسية. ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية وباستدامتها بُغية إعطاء نظرة شاملة عنها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

تناولت عديد دراسات مفهوم الميزة التنافسية والميزة التافسية المستدامة بكثير من الشرح والتحليل، ويُعتبر هذا البحث امتدادًا لبحوث سابقة، نُحاول من خلاله إبراز بعضًا من المفاهيم المتعلقة بها.

الفرع الأول: الميزة التنافسية المستدامة

بداية وقبل تعريف الميزة التنافسية المستدامة، نوضح أولا؛ مفهوم كل من التنافسية، والميزة التنافسية.

أولا. التنافسية (Competitiveness):

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف مستوى التحليل والدراسة، حيث يتألف من ثلاث مستويات؛ مستوى الدولة، مستوى الصناعة أو القطاع، ومستوى المؤسسة؛ فعلى مستوى الدولة تُعرّف التنافسية على أنها الأداء التجاري للبلد في السوق الدولية، والهدف من تنافسية الأمم يتمحور حول التنمية البشرية والنمو وتحسين نوعية الحياة، أمَّا التنافسية على مستوى الصناعة هي المدى الذي يستطيع عنده قطاع الأعمال إشباع احتياجات العملاء من مجموعة مناسبة من خصائص المنتج، الخدمة، السعر، الجودة، والابتكار،...وغيرها، وعلى مستوى المؤسسة فترتبط القدرة التنافسية بأداء السوق مع الإنتاجية العالية والتي تشكل مفتاح النجاح وضمان البقاء وخلق خيارات جديدة للنمو والتوسع.[1] وتُعرف أيضا على أنها" قدرة المؤسسة على تطبيق بعض استراتيجيات خلق القيمة التي يعجز المنافسون عن تطبيقها وليست لديهم القدرة على تقليدها أو الاستفادة منها."[2]

تُقاس تنافسية الدولة (المستوى الكلي) بجملة كبيرة من المؤشرات الاقتصادية والمالية، وهي تنقسم إلى:[3]

- مؤشرات التنافسية الجزئية: تستند المؤشرات الجزئية إلى معايير أو متغيرات كمية ونوعية تعطي الجوانب المتعددة للتنافسية، ومن أهم هذه المؤشرات تلك المتعلقة بالإنتاجية مثل: الكفاءة، الإنتاجية النسبية، والتكلفة الحدية لعوامل الإنتاج، وكذلك أداء التجارة الخارجية وبخاصة الصادرات وإدارة سعر الصرف وغالبًا

[1] سامي أحمد الصمادي، زياد محمد زريقات، مرجانة أحمد بن شايب، تحليل تنافسية المصارف التجارية الأردنية للفترة: 2000-2009، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 9، العدد 1، 2013، ص 99.

[2] احمد عبد القادر احمد، **تحليل محددات ونواتج قيمة العميل: دراسة تطبيقية على عملاء قطاع التليفون المحمول في مصر**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2016، ص 8.

[3] عمر بلجازية، **أثر الإستراتيجية التنافسية في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة**: دراسة ميدانية لشركات الاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/2017، ص، 36.

ما تُجمع هذه المؤشرات الجزئية لبناء المؤشرات المركبة لتحليل التنافسية على المستوى القطاعي أو الكلي؛

- مؤشرات التنافسية المركبة: من أشهر المؤشرات المركبة لقياس التنافسية الدولية نجد مؤشرات المنتدى الاقتصادي العالمي؛ وهي مؤشر نمو التنافسية والمؤشر الجاري للتنافسية أو مؤشر التنافسية الاقتصادي الجزئي، في حين نجد أن المعهد الدولي للتنمية والإدارة اعتمد على أربعة مؤشرات رئيسيّة هي: الأداء الاقتصادي، الفعالية الحكومية، كفاءة قطاع الأعمال، والبنية التحتية.

كما أنَّ تنافسية القطاع (فرع النشاط الإقتصادي) تُقاس بـــ:[1]

- مؤشرات التكاليف الإنتاجية: يُعتبر المشروع تنافسيًّا إن كانت الإنتاجيّة الكلية للعوامل فيه متساوية لدى المشروعات الأجنبية المزاحمة لها أو أعلى منها، أو إن كان مستوى تكاليف الوحدة في المتوسط يساوي أو أقل من مستوى تكاليف الوحدة لمزاحمة الأجانب المنافسين؛
- مؤشرات التجارة والحصة من السوق الدولية: تُستعمل في هذا المجال الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية كمُؤشرين لقياس تنافسية فرع النشاط الاقتصادي، وهنا تُعبر حصة فرع النشاط الاقتصادي من إجمالي الصادرات الوطنية عن مدى تقدم أو تراجع تنافسيته بالإضافة إلى حصته من حجم الصادرات الدولية الكلية لمنتج أو خدمة معينة.

أما فيما يتعلق بمؤشرات قياس تنافسية المؤسسة، فمن بين أهم مؤشرات القياس نجد:

- معيار خلق القيمة: أي أنَّه يُمكن الحكم على الميزة التنافسية اعتمادًا على ما تخلقه من قيمة مضافة للعميل الذي يجب أن يُدرك هذه القيمة، مما يجعله مستعدًّا لاقتناء منتجات المؤسسات وتفضيلها والاستمرار في ذلك -حتى لو تطلب الأمر الدفع أكثر- مادامت القيمة التي تم خلقها لفائدته تُعوِّض الزيادة في السعر.[2]
- معيار التميز: ويعكس مدى تفرد وتميز المؤسسة عن منافسيها إمَّا بتقديم منتجات ذات خصائص متفردة تستوجب الحصول على مقابل أعلى، أو من خلال تكاليف منخفضة نسبيًّا، أو من خلالهما معا، ويُعتر التميّز كمحصلة مباشرة لعملية خلق القيمة.[3]
- الربحية: تُعدُّ الربحية مؤشرًا هامًّا وكافيًا عن التنافسية الحالية للمؤسسة، فإذا كانت ربحية المؤسسة التي تبحث عن البقاء ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها،كما تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها، تكلفة عوامل الإنتاج، جاذبية المنتجات ولمدة أطول، الإنفاق على البحث والتطوير، براءات الإختراع.[4]
- تكلفة الصنع: إن تكلفة الصنع بالقياس على تكلفة المنافسين تمثل مؤشرًا كافيًا عن التنافسية في فرع نشاط

[1] المرجع السابق، ص 35.

[2] محسن بن الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 144.

[3] المرجع نفسه، نفس الصفحة.

[4] سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (8)، العدد (1)، جوان 2021، ص 234.

ذو إنتاج متجانس، تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويُعزى ذلك إما إلى انخفاض انتاجيتها أو أن عوامل الإنتاج مكلفة جدا أو أنه يُعزى للعامِلَين السابِقَين معًا.[1]

- الحصة السوقيَّة: وتعني الاستحواذ أو الحصول على جزء هام من السوق الداخليَّة والخارجيَّة.[2] وتعتبر الحصة السوقية من أهم وأوضح مؤشرات تنافسية المؤسسة، فإن كانت تمتلك أكبر حصة من السوق فإنها تنافسية ورائدة، أما إن كانت حصتها السوقية منخفضة فنقول أن تنافسية المؤسسة ضعيفة (ويتوقف ذلك على الظروف التي تنشط فيها المؤسسة)، ومن الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة ومستحوذة على جزء هام من السوق الداخلية دون أن يكون تنافسيا على المستوى الدولي بسبب الإجراءات الحمائية للسوق المحلية تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسة أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تُجاه تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف منافسيه الدوليين.[3]

إستنادًا إلى ما سبق، يُمكن القول أن التنافسية على مستوى الدولة تُعبر عن الأداء التجاري للدولة، أمَّا على مستوى الصناعة فتُعبر عن قدرة القطاع على إشباع حاجات العملاء، وعلى مستوى المؤسسة تُعبر عن قدرة المؤسسة في التفوق على منافسيها مع العمل على تمييز نفسها، الأمر الذي يُصعب على المنافسين تقليدها، وتُعتبر الربحية والحصة السوقية من أبرز مؤشرات قياسها.

ثانيا. الميزة التنافسية

يُعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثمرة التفكير الاستراتيجي لأنه يُعد أساسًا لنجاح المؤسسة وكفاءتها الاقتصادية، ودون ميزة لا يمكن للمؤسسة المحافظة على بقائها إذ أنها تُعبر عن قدرتها على خلق قيمة مميزة بالمقارنة مع منافسيها ما يُتيح لها اكتساب مركز قوي ضمن بيئتها التنافسية.[4] وقد برز مفهوم الميزة التنافسية بشكل واضح مطلع الثمانينيات حين قدم بورتر (Porter) مفهوم الاستراتيجيات التنافسية بين المؤسسات، وأشار إلى أن العامل الأهم المحدد لنجاح المؤسسات هو الموقف التنافسي لها، حيث عرفها بأنها الطرق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة والتي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيًّا.[5] فالميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق.[6] والشكل الموالي يُوضح

[1] لقاء مطر عاتي ألنوري، أثر الذكاء التسويقي في تحقيق الأداء التنافسي: دراسة حالة في مديرية اتصالات وبريد البصرة، **مجلة العلوم الاقتصادية**، المجلد 15، العدد 57، حزيران 2020، في ص 132.

[2] أمل جواد كاظم، أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد الخمسون، 2017، ص 470.

[3] سالم إلياس، **مرجع سبق ذكره**، ص 235.

[4] محمد خوجلي محمد أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص 94.

[5] هلال قاسم أحمد صالح المريسي، فهمي سعيد محمد، قياس تكاليف الجودة في الجامعات اليمنية الأهلية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على عينة من الجامعات الأهلية العاملة في العاصمة صنعاء، **مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والإجتماعية**، العدد 40، المجلد 8، 2021، ص 86.

[6] مجد الصقور، الإجازة في علوم الإدارة، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وأساسيّات**، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السوريّة، 2021، ص 78.

الميزة التنافسية في حالات ثلاث:

شكل رقم (1.2): حالات الميزة التنافسية

Souece: Jay Barny, **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, Fourth Edition, Pearson Education Limited, 2014, p 17.

يُظهر الشكل الحالات الآتية:

- المساوئ التنافسية: تُعبّر المساوئ التنافسية عن وضعٍ غير مُحبّذ للمؤسسة تكون فيه أقلَّ تنافسية من منافسيها في السوق الذي تنشط فيها. وقد تتمكن المؤسسة من تدارك وتجاوز هذا الوضع، كما قد تبقى فيه لوقت أطول ما قد يُسبب خطرًا على استمراريتها.
- التكافؤ التنافسي: وضع تكون فيه المؤسسة في وضع مماثل لمنافسيها.
- **الميزة التنافسية:** والتي تعبر عن خلق المؤسسة لقيمة أكبر من منافسيها. وقد تكون ميزة مؤقتة لأسباب منها تقليد المنافسين، أو عدم عمل المؤسسة على تجديد ميزتها التنافسية. كما وقد تكون الميزة التنافسية ميزة مستدامة نتيجة اعتماد المؤسسة آليات جعلتها في الصدارة من جهة، وخلقت حاجزًا أمام المنافسين من جهة أخرى.

إن مبدأ الميزة التنافسية كما يُعرفه بورتر (Porter) يتمثل في القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تُنشئها لعملائها فضلا عن التكاليف التي تتحملها من أجل إنشاء هذه القيمة، والتي قد تكون خاصية من خصائص المنتوج أو سعرًا منخفضًا؛ أي شيئًا آخر يجعل العميل يُقبل على منتجاتها.[1] فالميزة التنافسية تصف الميزة النسبية التي تمتلكها المؤسسة في القطاع أو الصناعة مقارنة مع المؤسسات الأخرى المنافسة لها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.[2]

إنَّ الأمر المهم بالنسبة للمؤسسة هو تطوير الميزة التنافسية لأن كل مؤسسة بإمكانها الحصول على ميزة تنافسية

[1] حاتم عثمان آدم إسماعيل، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، **المجلة العربية للعلوم الإنسانية والإجتماعية**، العدد التاسع، الجزء الرابع، تشرين الأول 2021، ص 12.

[2] صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 303.

من أي مصدر لكن الأمر الصعب هو المحافظة على هذه الميزة، فالمحافظة على تفريدها يهدف إلى تفادي قيام المؤسسات الأخرى بتقليدها أو محاكاتها، مع مراعاة تكلفة التجديد والتطوير حتى لا تُؤثر سلبًا عليها، واستخدام التكنولوجيا التي أصبحت عاملا مهمًّا لتحسين الميزة لما تخلفه من آثار عليها، إضافة على المعلومات التي هي وسيلة للتطوير ومواكبة المستجدات.[1] فالسعى لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة يكون من خلال؛ أولا، التكيف المستمر مع التغيرات في الاتجاهات، والأحداث على المستوى الخارجي من جهة، والقدرات، الكفاءات، والموارد على المستوى الداخلي من جهة أخرى. ثانيا، صياغة، تنفيذ، وتقييم الاستراتيجيات التي تستفيد من تلك العوامل بشكل فعال.[2]

الفرع الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

بدايةً وقبل التطرق لتعريف الميزة النافسية المستدامة وَجَبَ تحديد مفهوم الإستدامة؛ ذلك أنه ووفقًا لأدبيات الدراسة نجد أن هناك اختلافًا في تحديد مفهوم الإستدامة. وقد استخدم بورتر (Porter) عبارة الربحية طويلة الأجل في الإشارة إلى مفهوم الإستدامة، وأشار كذلك إلى الأداء فوق المتوسط في محاولة منه للتعبير عن كون أداء المؤسسة متفوقًا على أداء الصناعة التي تنتمي إليها تلك المؤسسة، فمفهوم الإستدامة حسب هذا الطرح يرتبط **بالأجل الطويل.**[3] إذًا وانطلاقًا من هذا التعريف فإن مفهوم الاستدامة حسب هذا البحث يعني **الاستمرَارِيَّة عبر الزمَن بمحَافَظَة المؤسسة على ميزتها المكتسبة لأطول فترة ممكنة.**

يُمكن النظر للميزة التنافسية المستدامة بوصفها مخرجات لحالة التنافسيَّة التي تُمارس المؤسسات فيها أعمالها بعد أن تمكّنت من تحقيق الميزة التنافسية، عند ذلك تحاول المؤسسات جاهدة استدامة هذه المزايا التنافسيَّة[4]. ويمكن التوضيح من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (2.2):الميزة التنافسية

المصدر: معن وعد الله المعاضيدي، حسن صبحي حسن العباس، تحقيق المزايا التنافسية واستدامتها باستخدام بعض المؤشرات المالية: دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، تنمية الرافدين، العدد 95، مجلد 31، 2009، ص 14.

[1] هلال قاسم أحمد صالح المريسي، فهمي سعيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 88.

[2] Fred R. David, Forest R. David, **Strategic Management; A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases**, Sixteenth Edition, Pearson education Limited, England, 2017, P 36.

[3] معن وعد الله المعاضيدي، حسن صبحي حسن العباس، تحقيق المزايا التنافسية واستدامتها باستخدام بعض المؤشرات المالية: دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، تنمية الرافدين، العدد 95، مجلد 31، 2009، ص 13.

[4] معن وعد الله المعاضيدي، حسن صبحي حسن العباس، مرجع سبق ذكره، ص 14.

إذا تُعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها المؤسسات في موقع السوق لاحتوائها على عناصر تضمن لها الإستمرارية والاحتفاظ بهذه الميزة لأول فترة ممكنة.[1] وتُعرف **الميزة التنافسية المستدامة** على أنها تنفيذ استراتيجية خالقة للقيمة غير مقلدة في الماضي وليس بالإمكان تقليدها مستقبلاً من قبل أي من المنافسين الحاليين أوالمحتملين.[2] ويمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة على أنها أي نشاط تقوم به المؤسسة بشكل جيد مقارنة بالأنشطة التي تقوم بها المؤسسات المنافسة، أو أي مورد تمتلكه المؤسسة ترغب فيه المؤسسات المنافسة.[3]

بناء على ما سبق ذكره، يُمكن استخلاص تعريف شامل للميزة التنافسية المستدامة كالآتي: الميزة التنافسية المستدامة تُبنى على استغلال المؤسسة لإمكاناتها الداخلية مع اقتناص الفرص وتجنب التهديدات، في سبيل الوصول إلى وضع أفضل من المنافسين تكون فيه المؤسسة مُنشِئة للقيمة، بما يُحقق متطلبات واحتياجات العملاء، مع عملها المستمر على إدامة هذه الميزة أطول فترة ممكنة.

تتجسد أهمية الميزة التنافسية المستدامة بالنسبة للمؤسسات في قدرتها على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية، والسعر، والوقت المناسب، وبالتالي تلبية حاجات العملاء بكفاءة تتفوق بها على منافسيها، مع صعوبة تقليدهم لها، وهي بذلك تعتبر سلاحًا تنافسيًّا تواجه به المؤسسة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة لها.[4] وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون: حاسمة تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس، وأيضا يجب أن تتصف بالاستمرارية خلال الزمن، مع إمكانية الدفاع عنها حيث يصعب على المنافس حيث يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاؤها.[5]

المطلب الثاني: محاور واستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

تختلف المؤسسات في قدراتها التنافسية وبالتالي في الوضع التنافسي الذي من الممكن أن تصل إليه، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى المحاور والإستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، والتي نُوضحها من خلال الشكل رقم (3.2).

---

[1] نوفل عبد الرضا الكمري، علي عقيل صفر، تقييم تأثير الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات السياحية: دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد، **مجلة الإدارة والإقتصاد**، السنة الاربعون، العدد مئة وثلاثة عشر، 2017، ص 306.

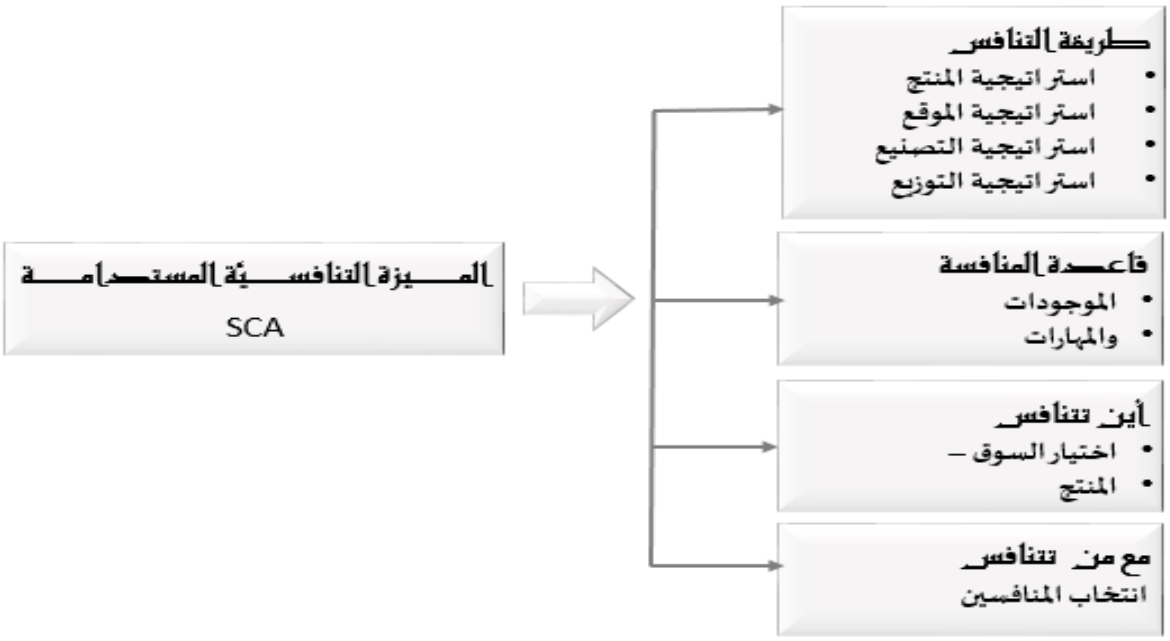
[2] مروة السيد مهران عثمان، تحليل العلاقة بين بطاقة الأاء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة بور سعيد، ص 186.

[3] Fred R. David, Forest R. David, **Op Cit**, P 36.

[4] بشار عباس الحميري، علي مظهر عبد المهدي، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية تحيلية لآراء عينة من العاملين في شركة التأمين العراقية العامة، **مجلة كلية لإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية**، المجلد 11، العدد 2، 2019، ص 441.

[5] منال أحمد البارودي، **علم استشراف المستقبل**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2019، ص 183.

شكل رقم (3.2): محاور واستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسة المستدامة



المصدر: علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 159.

من خلال الشكل تتضح محاور واستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسة المستدامة، والمتمثلة فيَ طريقة التنافس، الموجودات والمهارات التي تتوفر عليها المؤسسة، تحديد أين ستُنافس المؤسسة، ومن هم منافسوها. فمن شأن هذه المحاور ولإستراتيجيات تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الفرع الأول: طريقة التنافس

طريقة التنافس تتعلق بتركيز المؤسسة على استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التصنيع، واستراتيجية التوزيع.

أولا. استراتيجية المنتج

يُعدُّ المنتَج أحد عناصر المزيج التسويقي الرئيسيَّة، ويحتل هذا العنصر أهمية كبيرة لسببين؛ المنتج (سلعة، خدمة، وفكرة) هو سببُ وجود المؤسسة، حيث تعمل كل المؤسسات لأجل إشباع حاجات العملاء من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات، أما السبب الثاني؛ فيتمثل في كون جميع عناصر المزيج التسويقي الأخرى تدور حول المنتَج، وتلعب هذه العناصر دورًا مهمًّا في تسهيل عمليَّة قبول السوق (Market Acceptance) للمنتَج.[1] تتعلق استراتيجية المنتَج بشكل موجز بعمليات تحديد الخصائص المميزة للمنتَج[2]، حيث نجد اختلاف

[1] أحمد محمود الزامل، ناصر محمد سعود جرادات، أحمد يوسف عريقات، سحر محمد فوطة، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى،2011، ص 62.

[2] علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 160.

الاستراتيجيات الخاصة بالمنتجات كالآتي:[1]

أ. استراتيجيات حسب نوع المنتج: تختلف الاستراتيجيات حسب نوع المنتج، فمثلا نجد اختلافًا بين الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بالسلع المادية والإستراتيجيات الخاصة بالخدمات؛

ب. استراتيجيات حسب دورة حياة المنتج: تُعبر دورة حياة المنتج عن المراحل التي يمر بها المنتج منذ تقديمه أول مرة للسوق وحتى تدهوره إلى الحد الذي قد يتم فيه التوقف عن إنتاجه. بدايةً من مرحلة التقديم، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة التدهور. وتتطلب كل مرحلة من هذه المراحل استراتيجيات تسويقية تتناسب معها، ذلك أن لكل مرحلة خصائص وصفات معينة. كما أنَّ لكل مرحلة تأثيرٌ على المبيعات الإجمالية وعلى الربح الإجمالي للمنتج سواء بالزيادة أو بالنقصان؛

ج. الاستراتيجيات الخاصة بمزيج المنتجات: مزيج المنتجات عبارة عن جميع المنتجات التي تنتجها المؤسسة أو تسوقها، أما استراتيجية مزيج المنتجات فيُقصد بها تحديد كيفية توزيع الموارد المتاحة لدى المؤسسة على عدد معين من السلع والخدمات في وقت معين وسوق معين؛

د. استراتيجيات تطوير المنتجات: تطوير المنتج الحالي يُقصد به إدخال تعديلات، تغييرات، وتحسينات على المنتج. ويأخذ تطوير المنتجات الحالية ثلاث أشكال:

- تطوير جودة المنتج حيث يمتاز هذا التطوير بالفعالية ويكون بالرفع من مستوى أداء المنتَج من حيث المتانة أو السرعة أو العمر أو المذاق؛
- تطوير خصائص المنتج بإضافة خصائص وسمات جديدة على بعض جوانب المنتج، مثل الحجم أو الوزن أو اللون أو أي إضافات أخرى؛
- تحسين تصميم المنتج قصد تحسين الجوانب الجمالية في تصميم ومضمون المنتج؛

هـ. استراتيجيات تقديم منتجات جديدة: قد يكون المنتج الجديد:

- منتج مبتكر؛ والذي تم اختراعه أو ابتكاره لأول مرة في حينه فلم يكن بالأساس موجودًا في السوق؛
- المنتج المطور المحسن؛ وهو منتج أُدخلت عليه تعديلات أو تطويرات معينة لتطوير مستوى أدائه ولمواكبة حاجات العميل.
- المنتج المعدل؛ والذي يختلف عن شكله السابق بنسبة كبيرة، نظرًا للتعديلات الجذرية التي أُدخلت عليه سواءً في التركيب أو في التصميم؛
- المنتج بعلامة جديدة؛ منتجٌ قديم يمكن إدخاله إلى السوق بعلامة جديدة لعدة أسباب منها: التخلص من التقليد، أو تغيير وجهة نظر العملاء عن ذلك المنتج، خاصة إن كانت هناك أراء سلبية تجاهه، أو بهدف الدخول

[1] عبد الرحيم علي جعفر الغامدي، التسويق الإستراتيجي: النظرية والتطبيق، مدخل اتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2015، ص ص 109 - 156.

لأسواق جديدة خارجية؛

- منتج جديد على المؤسسة وليس جديدًا على السوق؛

إنَّ تقديم منتجات جديدة يجب أن تكون عملية مستمرة ودائمة حيث أن المؤسسات قد تفقد جزءًا من حصتها السوقية في حال لم تلتزم بذلك.

و. استراتيجيات تمييز المنتجات (Branding Strategies): تبرز أهمية تمييز المؤسسة لمنتجاتها في كونه الأداة التي من خلالها تطرح المؤسسة نفسها في الأسواق المستهدفة، كما أن أهميته تبرز في تمكينه العملاء من التفرقة بين المنتجات المتشابهة في صفاتها المادية أواستخدامها، والمساعدة على إبقاء المنتج في ذهن العملاء لأطول فترة ممكنة. وتتضمن هذه الإستراتيجية اتخاذ استراتيجيات هامة:

- استراتيجية عدم تمييز المنتجات: المنتجات غير المميزة موجهة لأصحاب الدخل المنخفض وتمتاز بسعرها المنخفض، وقد يعود سبب اعتماد المؤسسة استراتيجية عدم تمييز منتجاتها إلى التشابه بين منتجاتها ومنتجات المنافسين أو بسبب أن منتجاتها أقل جودة من منتجات منافسيها؛
- استراتيجية تمييز المنتجات: تتضمن استراتيجية تمييز المنتجات استرتيجياتٍ منها: استراتيجية تمييز كل منتج على حده، استراتيجية استخدام تمييز موحد لكل المنتجات، استراتيجية استخدام الإسم المميز للمنتج؛

ز. استراتيجيات التغليف: يُعتبر التغليف من عوامل نجاح السلعة أو فشلها، ويُقصد به جميع الأنشطة التي تتعلق بتصميم وإنتاج الغلاف الذي يحوي المنتَج بداخله؛

ح. استراتيجيات الخدمات المساندة: ومن أهمها:

- خدمة الضمان؛ التزام من طرف المنتج أو الموزع للعميل بصلاحية المنتَج وخلوه من العيوب والإلتزام باستبدال السلعة أو إصلاحها مجانا واستبدال قطع الغيار أو إعادة المبلغ المدفوع في الشراء؛
- خدمة الإصلاح؛ تكون هذه الخدمة في السلع المعمرة غالبًا، وتتم بمتابعة بعض المؤسسات لمنتوجاتها في السوق؛
- خدمة الإئتمان؛ خدمات الإئتمان مثل تسهيل البيع أو الدفع أو البيع بالتقسيط ، وهي عبارة عن خدمات جاذِبة للعملاء.

ثانيا. استراتيجية الموقع

استراتيجية الموقع تتمثل بالموقع الذي تتنافس فيه المؤسسات مع بعضها البعض بمنتجات متعددة، إن التنافس في موقع السوق سيعمل على خلق ميزة تنافسية، حيث تمتلك المؤسسات التي تحتل موقعًا تنافسيًا في الصناعة عدة مداخل للمعلومات حول قدرات وقابليات العملاء المحتملين ودرجة الموثوقية التي يتمتعون بها، لذا فهي تستطيع الحصول على عوائد أكبر في السوق، فالموقع التنافسي يحسن فرص المؤسسة في تصميم استراتيجيات تعمل على تعظيم الفرص البيئية لهذه المؤسسة، وأهم معايير قياس الموقع التنافسي: الحصة السوقية، اتساع خط الإنتاج، فاعلية توزيع المبيعات، السعر التنافسي، فاعلية الإعلان والترويج، القدرة

والإنتاجية والخبرة، جودة المنتج وسمعة المؤسسة في السوق، كلفة المواد الأولية والموقع المالي، وبراءات الإختراع ومزايا البحث والتطوير.[1]

ثالثا. استراتيجية التصنيع

استراتيجة التصنيع والتي تُعرف بـ "استراتيجية العمليات الإنتاجية"؛ حيث تهتم بتصنيع المنتجات من حيث كيفية الإنتاج، وتحديد مستوى التكامل الرأسي في العملية الإنتاجية، وتوزيع الموارد المادية، والعلاقات مع الموردين. وتتعامل هذه الاستراتيجية أيضا مع المستوى الأمثل للتكنولوجيا الواجب استخدامها من جانب المؤسسة في عملياتها الإنتاجية، وتحدد هذه الإستراتيجية كيف وأين يتم تصنيع المنتج أو الخدمة ومستوى التكامل العمودي في العملية الإنتاجية، وكيفية نشر الموارد المادية والعلاقات مع الموردين. ويجب أن تتعامل مع المستوى الأمثل من التكنولوجيا والذي يجب أن تستخدمه المؤسسة في عملياتها التشغيلية. وقد عُرِّفت على أنها الطريقة التي يتم فيها تطوير وظيفة الإنتاج لدعم واسناد الميزة التنافسية المستدامة لوحدة الأعمال الإستراتيجية، وتنسيق تكامل الجهود مع الوظائف الرئيسيّة الأخرى للمؤسسة.[2]

رابعا. استراتيجية التوزيع

التوزيع –حسب المفهوم التقليدي- هو مجموع الأنشطة البشرية التي تستهدف تسهيل عمليات التبادل[3]، أما حسب المفهوم الحديث؛ فالتوزيع هو العمل الإداري الخاص بالتخطيط الإستراتيجي لجهود المؤسسة وتوجيهها والرقابة على استخدامها في برامج تستهدف الربح للمؤسسة، وإشباع حاجات العملاء، فهو العمل الذي يتضمن توحيد كل أنشطة المؤسسة (بما فيها الإنتاج والتمويل والبيع) في نظام عمل موحد.[4] وتتمثل استرايجية التوزيع بالأنشطة المختلفة التي يُمكن القيام بها لإيصال المنتَج من المصنع إلى السوق وما يُرافقها من فعاليات وخدمات مرافقة.[5] وتنقسم استراتيجيات التوزيع إلى أقسامٍ ثلاث:[6]

أولا. التوزيع المباشر (Direct distribution): حيث تَعمَد المؤسسة إلى توزيع منتجاتها مباشرة للعميل النهائي أو المشتري الصناعي، فعلى سبيل المثال قد تقوم بفتح فروع بيع تابعة لها، أو تقوم بالبيع باستخدام الإنترنت أو باستخدام مكائن البيع الآلي التابعة لها، كما قد يقوم مندوبي المبيعات التابعين لها بالبيع مباشرة للعميل النهائي أو المشترين الصناعي؛

ثانيا. التوزيع غير المباشر (Indirect distribution): يتم باعتماد المؤسسة على الوسطاء (كالتجار والوكلاء)

---

[1] علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص 161.

[2] المرجع نفسه، ص ص ، 160، 161.

[3] علي فلاح الزعبين، ادارة التوزيع: مدخل تطبيقي-متكامل، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2015، ص 24.

[4] المرجع نفسه، ص25.

[5] علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص، 162.

[6] عبد الرحيم علي جعفر الغامدي، التسويق الإستراتيجي: النظرية والتطبيق، مدخل اتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2015، ص ص، 188، 189.

لبيع منتجاتها للعميل النهائي أو المشتري الصناعي. ومن طرق التوزيع المباشر نجد:

- وسطاء تجار مثل تجار الجملة وتجار التجزئة؛ يشترون السلع لبيعها محقِقين بذلك لأرباحٍ أو متكبدين لخسائر.
- وسطاء وكلاء يبيعون المنتجات لحساب المنتِج مقابل عمولة مثل السماسرة ووكلاء البيع.

ثالثا. التوزيع المزدوج (Dual distribution): التوزيع المزدوج يعني استخدام أكثر من قناة توزيع في نفس الوقت من قِبل المؤسسة بهدف الوصول إلى قطاع واحد أو أكثر من قطاعات العملاء، رغم مزايا التوزيع المزدوج إلا أنه يتطلب من المؤسسة المنتِجة الحذر في استعماله نتيجة عدم كسب المؤسسة لولاء الوسطاء المتميّزين الذين لا يرغبون في أن يشاركهم أحد في التوزيع.

تتنوع استراتيجيات التوزيع المتبعة من قِبل المؤسسة بين التوزيع المباشر، التوزيع غير المباشر، والتوزيع المزدوج والتي تهدف على اختلافها لإيصال المنتج للعملاء، وتحقيق أرباحٍ للمؤسسة، حيث يُعتبر التوزيع عملاً إداريًّا يتضمن توحيد كل أنشطة المؤسسة في نظام عمل موحد.

الفرع الثاني: قاعدة المنافسة: "الموجودات والمهارات"

قصد التعرف على قاعدة المنافسة نورد تعريفًا لـ:

- المهارات: يُشير مصطلح المهارات إلى توفر قدرات شخصية لدى بعض الأفراد لكي يقموا ببعض الأعمال والنشاطات بشكل جيد.[1] وتُعرف على أنّها: "القدرة على أداء مجموعة من مهام محددة ومُلاحَظَة وقابلة للقياس في النشاط"، وحسب Le boterf فإن "المهارة لا تُعبر عن حالة أو معرفة نمتلكها ولكنها مجموع ثلاث أبعاد مترابطة: المعرفة (Savoir)، الممارسة (Savoir-faire)، ومعارف التحلي (Savoir-etre)، وهذا الترابط خاصيّةٌ أساسيّة من أجل إدارة وتطوير أي نظام."[2] إنَّ كون المهارات غير ملموسة، يجعل تحديدها وإضفاء الطابع الرسمي عليها أمرًا صعبًا، فبينما تمثل المعارف والمعلومات عمومًا أكثر جوانب المهارات وضوحًا، فإن المعرفة العملية والمعرفة السلوكية يصعُبُ اكتشافها وبالتالي يصعُبُ تشفيرها أو تدوينها.[3]
- المقدرات الجوهرية: يُعتبر Prahald and Hmel (1990) أول من استخدم مفهوم المقدرات الجوهرية، حيث أشارا إلى أنها الموارد الحقيقية للميزة التنافسية وكذا الإهتمام بالموجوات الملموسة وغير الملموسة[4]، كما تُعرف على أنّها مجموعة العمليات، الأنشطة، والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المؤسسة وتسعى للحفاظ عليها، والتي تساهم

[1] أحمد محمد فهمي سعسد البزنجي، **تطبيقات حديثة في الإدارة المتقدمة، الجزء الثاني**، الطبعة الأولى، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، العراق، 2020، ص 66.

[2] فهيمة بوروبة، **دور تسيير المهارات الإستراتيجية في تميز المؤسسة: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإتصادية والتجارية وعلوم التسيير. بسكرة، الجزائر، 2020/2019، ص 3.

[3] **المرجع نفسه**، ص 8.

[4] أحمد كرم النجار، محمد محمود شعيب، المقدرات الجوهرية كمدخل لتعزيز الاستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية، **مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة**، المجلد 20، العدد 2، 2021، ص 337.

في وصول المؤسسة إلى معدلات أداء عالية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمنافسين.[1]

ينظر "Poter" استراتيجية الأعمال على أنها الخطة المصممة لجمع المقدرات الجوهرية التي أسهمت بها الوظائف وتوحيدها، بقصد اختيار الموقف الذي يُكسب المؤسسة ميزة تنافسية في الميدان الذي تعمل به، إنَّ استراتيجية الأعمال تمثل خطة المدراء لاستخدام موارد المؤسسة ومقدرتها المتميزة لبلوغ الميزة التنافسية، وتتطلب الاستراتيجية مجموعة من الموجودات والمهارات والقدرات، ومن غير توافر المهارات لا يمكن أن تستمر الميزة التنافسية المستدامة، وليس هناك أهمية لاكتساب استراتيجية الجودة من غير تصميم وتصنيع القدرة على الوصول إلى المنتجات ذات الجودة العالية، بالمقابل، دون وضع الفرد المناسب ذي الثقافة المناسبة في المكان المناسب من غير الممكن أن تنجح استراتيجية توزيع المواقع، ومع ذلك، قد يكون من السهل تلقيد نشاطات المؤسسة، مثل وضع خط منتج على درجة عالية من الجودة، لكن التحقيق الفعلي للجودة العالية يُعتبر صعبَ التقليد أو المحاكاة ذلك أنه يتطلب موجودات ومهارات متخصصة.[2]

الفرع الثالث: أين نتنافس، اختيار السوق والمنتج

يُعدُّ سوق المنتَج المستهدف ثالثَ العناصر المهمة المحددة للميزة التنافسية المستدامة، فمن الممكن أن تفشل الإستراتيجية المعرفة بشكل جيد والمدعومة بموجودات ومهارات في حال أنها لاتعمل بالمكان المناسب (السوق المناسب)، فالمؤسسة يمكن لها تنفيذ الإسترتيجية التنافسية بشكل هجومي أو بشكل دفاعي، ويأخذ عادة التكتيك الهجومي مكانه في موقع سوق المنافسين الموجود، بينما يأخذ التكتيك الدفاعي مكانه في موقع السوق الحالي للمؤسسة، كموقف دفاعي ضد أي هجوم محتمل من المنافسين.[3] لذا فالاستراتيجية مع موجوداتها ومهاراتها الأساسية يجب أن تضمن شيئًا له قيمة في السوق، حيث تتأثر استراتيجية التسويق بالمنتج/الخدمة بنوع القرار المعتمد فيها إذا كان خيارًا مختصًّا بتوسيع السوق، أو الإبقاء على السوق الحالي نفسه في إطار تطوير وتجديد آليات التعامل مع الإستراتيجية.[4]

الفرع الرابع: مع من نتنافس، انتخاب المنافسين

جميع المؤسسات التي تبيع ذات المنتج أو شبيهه، أو تقدم إلى العملاء الذين تتطلع إليهم المؤسسة الخدمات نفسها أو شبيهاتها يعدُّون منافسين حقيقيين، إضافة إلى ذلك بعض المؤسسات التي يمكن أن تكون منافسًا لبرامج مستقبلاً من خلال تطويرها إنتاج المؤسسة(منافسون محتملون).[5]

---

[1] عزام عبد الوهاب عبد الكريم، روش إبراهيم محمد، تأثير امتلاك الشركة للمقدرات الجوهرية في تعزيز المرونة التصنيعية، **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد 11، العدد 24، العراق، 2019، ص 447.

[2] علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، **مرجع سبق ذكره**، ص 163.

[3] محيي الدين القطب ، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 100.

[4] علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، **مرجع سبق ذكره**، ص 164.

[5] أودو فوبرفيلد، ترجمة أحمد غازي أنيس، **خطة العمل لانطلاقة العمل لانطلاقة ناجحة: التحديات-البناء- لتكوين- التقديم**، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 86.

ونتيجةً لتزايد حدة المنافسة في الأسواق، أصبح من المحتم على المؤسسة القيام بفهم دور المنافسة والمنافسين وتأثيرها في الأسواق من أجل ضمان البقاء والنمو، ورغم أن فهم العميل يُمثل الأساس في بناء الأنشطة التسويقية ويُقلل أو يضيِّق نطاق المنافسة إلا أنه لا يكفي بل إضافة لذلك؛ لابد على المؤسسة أن تراقب تصرفات المنافسين في الأسواق لتحديد مدخل تسويقي يتلاءم مع الموقف السائد.[1]إذًا على المؤسسة الأخذ بعين الإعتبار منافسيها في السوق بنفس الحجم والاهتمام الذي تعطيه لعملائها الحاليين والمرتقبين،[2] فالمؤسسة في حاجة إلى كل ما يمنكها جمعه عن منافسيها ليكون بإمكانها وضع خطط تسويقية إستراتيجية فعالة، فهي تقوم بعملية مقارنة بينها وبين منافسيها من حيث المنتجات –الأسعار- الإستراتيجيات التسويقية، قنوات التوزيع والترويج، وبهذا التحليل فإن المؤسسة قد تجد المناطق أو المجالات لتحقيق الميزة التنافسية، وأيضا التعرف على جوانب عدم التميز لديها (Disavantages).[3] ويمكن توضيح خطوات تحليل المنافسين من خلال الشكل رقم **(4.2)** كالآتي:

شكل رقم (4.2): خطوات تحليل المنافسين

المصدر: سيدمحمد جاد الرب، **التخطيط الإستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص 326.

كما يتضح من شكل رقم (4.2)، فإنَّ خطوات تحليل المنافسين تمثل أولا في تحديد المنافسين، ثم تقييم جميع المنافسين الرئيسيين (الحاليين والمحتملين)، وذلك من خلال: حجم المبيعات وحجم المعاملات، معدل النمو، المنتجات، الحصة السوقية، خدمات العملاء، الأسعار، الموقع وقربه من العملاء، الجدارة والأهلية...الخ.[4]مع الأخذ بعين الإعتبار أنَ تقييم العملاء هو الذي يُحدّد نقاط قوة وضع المنافس وليس تقييم المؤسسة لهم.[5]

وقد حدد بورتر مكونات تحليل المنافسين كما يلي:[6]

[1]لقاء مطر عاتي ألنوري، **أثر الذكاء التسويقي في تحقيق الأداء التنافسي: دراسة حالة في مديرية اتصالات وبريد البصرة**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 15، العدد 57، حزيران 2020، ص 129.

[2]عيسى يحه، عمر لعلاوي، إبراهيم بلحيمر، **التسويق الاستراتيجي**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، 2011، ص 86.

[3]سيد محمد جاد الرب، **التخطيط الإستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص ص325، 326.

[4]أودو فوبرفيلد، ترجمة أحمد غازي أنيس، **مرجع سبق ذكره**، ص 88.

[5] **المرجع نفسه**، نفس الصفحة.

[6] سليمان محمد الخطيبي الكعبي، **مرجع سبق ذكره**، ص 89.

- الأهداف المستقبلية: معرفة أهداف المنافس تُمكِّن من معرفة ما إن كان كل منافس راضٍ عن موقعه الحالي ونتائجه المالية أم لا، وبالتالي كيف يُحتمل أن يُغيِّر من استراتيجيَّة وقوة رد فعله على الأحداث الخارجية أو تحركات المؤسسات الأخرى؛
- الإفتراضات: تقع ضمن فئتين رئيسيتين؛ (افتراضات المنافس عن ذاته- افتراضات المنافس عن الصناعة وعن المؤسسات الأخرى فيها)؛
- الإستراتيجية الحالية: أي وضع بيانات عن الاستراتيجية الحالية لكل منافس؛ كون استراتيجية المنافس مفيدة باعتبارها السياسات التشغيلية الرئيسيَّة في كل مجال وظيفي للعمل، وكيف تسعى إلى إقامة علاقة بين الوظائف؛
- القدرات: تحليل قدرات المنافسين هو الخطوة التشخيصيَّة في تحليل المنافس، فأهدافه واستراتيجياته تُؤثر في احتمال ردود أفعال المنافسين وتوقيتها وطبيعتها وشدتها، وتحدد مواطن قوته وضعف قدرته على بدء خطوات استراتيجية، أو الرد عليها، أو على التعامل مع الأحداث التي تقع في البيئة الصناعيَّة.

المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

الميزة التنافسية تعطي المؤسسة الأسبقية والصدارة على باقي المؤسسات في السوق، ومن هذا المنطلق عملت المؤسسات على امتلاكها ومحاولة إدامتها. وفيما يأتي سيتم التطرق إلى مفاهيم تتعلق باستراتيجيات المؤسسة على مستوى وحدات الأعمال.

المطلب الأول: استراتيجيات وحدات الأعمال

استراتيجات وحدات الأعمال تنقسم إلى استراتيجيات تنافسية أبرزها استراتيجيات بورتر (Porter)، واستراتيجيات تعاونية تتمثل في استراتيجيات التواطؤ أو التآمر والتحالفات الاسترتيجية.

الفرع الأول: تعريف استر اتيجيات وحدات الأعمال

استراتيجية العمل (Business Strategy) يُقصد بها تلك الاستراتيجية المرتبطة بالوحدة التي تبيع السلع والخدمات، وليس بالمؤسسة الأم التي قد تتكون من عدة وحدات عمل، وكذلك ليست استراتيجيات الوظائف التي تتعلق بوظائف المؤسسة، والأساس في استراتيجية العمل هو تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة أو وحدة العمل في القطاع الذي تعمل فيه، أي علاقة المؤسسة ووحدة العمل بالمنافسين؛ لذا يطلق على استراتيجية العمل أحيانًا الاستراتيجية التنافسية (Competitive Strategy) والتي عادة ما توضع على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية.[1] وتركز هذه الاستراتيجيات على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين ببيان كيفية تنافس المؤسسة مع المؤسسات المنافسة؛ وكيفية تحقيق مكانة تنافسية لمنتج معين، أو في سوق معينة أو قطاع معين وبالتالي تختلف استراتيجية العمل عن استراتيجية المؤسسة في كونها تركز على مجال محدد من مجالات المؤسسة. ومن المسلمات الأساسية المتعلقة باستراتيجية الأعمال نذكر:[2]

- استراتيجية الأعمال تتم صياغتها في ضوء التوجهات العامة لاستراتيجية المؤسسة في حالة المؤسسة التي تتكون من عدة وحدات أعمال استراتيجية؛
- استراتيجية الأعمال هي بمثابة استراتيجية المؤسسة فيما يتعلق بمؤسسات العمل المنفرد (Single-business)؛
- استراتيجية الأعمال يُمكن أن تكون تنافسية (Competitive) في حال خوض المؤسسة معركة ضد منافسيها، أو قد تكون تعاونية (Cooperative) في حال عمل المؤسسة صحبة منافس واحد أو أكثر؛
- استراتيجية الأعمال تُركز على اختيار الميدان التنظيمي (Organizational Domain) والذي تستطيع المؤسسة فيه استغلال المقدرات الجوهرية الكامنة في وظائفها؛ ويُعبر الميدان التنظيمي عن السلع والخدمات التي تختار

[1] عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، **الأساسيات في الإدارة الإستر اتيجية: مدخل نظري تطبيقي**، الطبعة الأولى، 2014، ص ص 151، 152.
[2] صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **مرجع سبق ذكره**، ص 303.

المؤسسة التعامل بها قصد جذب العملاء و استقطاب المساهمين؛

- يُعتبر تحقق الميزة التنافسيّة المحصلة النهائية لاستراتيجية الأعمال.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار الاستراتيجية

اختيار المؤسسة للإستراتيجية المناسبة تحكمه عدة عوامل لا بد من مراعاتها لضمان تحقيق النجاح في استراتيجيتها المختارة، ما يُمكنها من بلوغ ميزة تنافسية، ويتطلب اختيار الاستراتيجية الأنسب مراعاة عوامل تتعلق بالمنافسين، متطلبات تطبيق كل استراتيجية*، دورة حياة المنتَج، الإمكانيات والمهارات، وهيكل الصناعة، وسيتم توضيح هذه العوامل كالتالي:[1]

- ردود أفعال المنافسين: إنَّ اختيار المؤسسة لاستراتيجيتها التنافسية يستوجب توقعها لردود أفعال منافسيها، فإعاقة المنافسين من الثأر ومن اتخاذ ردود أفعال عنيفة يُحتم على المؤسسة تضمين بعض التحديات باستراتيجيتها المختارة؛
- متطلبات تطبيق كل استراتيجية: يتعيَّن على المؤسسة اختيار الاستراتيجية التي تتوافر متطلبات تطبيقها في كل من الصناعة و المؤسسة، حيث أن لكل استراتيجية تنافسيَّة متطلبات معينة لا بد من توفرها لضمان النجاح في تحقيق الميزة النافسية.
- المرحلة التي يمر بها المنتج في دورة حياته، ونوضح هذا كما يلي:

- مرحلة التقديم: تُعتبر حداثة المنتج ومعدلات التغير التكنولوجي في تصميمه المحدد الرئيسي للإستراتيجية التنافسية، لذلك نجد أن استراتيجية التمايز التي تعتمد على تطوير المنتج ضمن هذه المرحلة هي أفضل استراتيجية؛
- مرحلة النمو: ضمن هذه المرحلة؛ يُعتبر تطوير المنتج وبناء معرفة قوية للماركة المحدد الرئيسي للإستراتيجية التنافسية، لذا نجد أن إستراتيجية التمايز القائمة على كل من تطوير المنتج والمجهودات التسويقية من أفضل الإستراتيجيات؛
- مرحلة النضج: ضمن هذه المرحلة؛ يُعتبر تمييز المنتج والترويج للمنتجات في الأسواق الجديدة، وخلق الولاء للمنتج بمثابة المحدد الرئيسي للإستراتيجية التنافسية، لذا من أنسب الاستراتيجيات نجد إستراتيجية التمايز القائمة على الجهود التسويقية، وإستراتيجية تخفيض التكلفة؛
- تُعتبر إستراتيجية تخفيض التكلفة هي أفضل الاستراتيجيات التي تناسب هذه المرحلة، بالنظر إلى كون السعر ومرونة الطلب وتقوية الولاء للمؤسسة بمثابة المحدد الرئيسي للإستراتيجية التنافسية؛

[1] أمينة محمود حسين، أمل عبد الحكم عباس، مراجعة عبد العزيز هاشم، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2018، ص ص 160، 161.

* لمزيد من المعلومات حول متطلبات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية لبورتر أنظر: أمينة محمود حسين، أمل عبد الحكم عباس، مراجعة عبد العزيز هاشم، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2018، ص 158.

- إمكانيات ومهارات المؤسسة: الإمكانيات والمهارات التي تمتلكها المؤسسة يمكن أن تميزها من النواحي التكنولوجية أو من النواحي التسويقية أو من حيث عناصر التكلفة، فهي عبارة عن جوانب القوة والضعف لديها مقارنة بمنافسيها، والتي من الممكن أن تؤثر على الإستراتيجية التي تختارها. وعلى هذا الأساس من الأنسب لها اعتماد استراتيجية تخفيض التكلفة والتمايز في حال توفر الإمكانيات أو اعتماد استراتيجة التركيز سواء كانت القائمة على التكلفة أو التمايز هي الأفضل في حال المؤسسات الصغيرة أو المؤسسات التي لا تتوفر لديها ما يكفي من إمكانيات وموارد؛
- هيكل الصناعة: رغم أنه من الممكن تطبيق الإستراتيجيات التنافسية المحددة من قِبل بورتر (Porter) في أي صناعة، إلا أنه وفي بعض الصناعات نجد أن احتمالية النجاح في استراتيجياتٍ محددة تكون عالية، فاستراتيجية التركيز قد تكون الأكثر ملاءمة في حال المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم النشِطة محليًّا والتي تتنافس حول الحصص السوقية صغيرة الحجم نسبيًا من إجمالي السوق Total Market، أما في حال المؤسسات التي تبدأ دورة حياتها الأولى بالتركيز على قطاعات محددة متناثرة في السوق نجد أن استراتيجية التركيز قد تكون أكثر ملائمة، لكنها تتجه إلى اتباع إستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التمايز بزيادة حصتها السوقية السوقية وتحولها إلى تسويق منتجاتها على السوق ككل.

إنَّ مراعاة المؤسسة للعوامل سابقة الذكر في اختيارها للاستراتيجية؛ من شأنه إنجاح الإستراتيجية المختارة، ذلك أن عوامل اختيار الاستراتيجية أخذت بعين الإعتبار كلاًّ من ردود أفعال المنافسين وضرورة عمل المؤسسة على خلق تحديات تعيق انتقام المنافسين وردود أفعالهم العنيفة تُجاه المؤسسة، متطلبات تطبيق كل استراتيجية على مستوى كلٍّ من المؤسسة والصناعة، كما شملت مراحل دورة حياة المنتَج، إمكانيات ومهارات المؤسسة، وهيكل الصناعة.

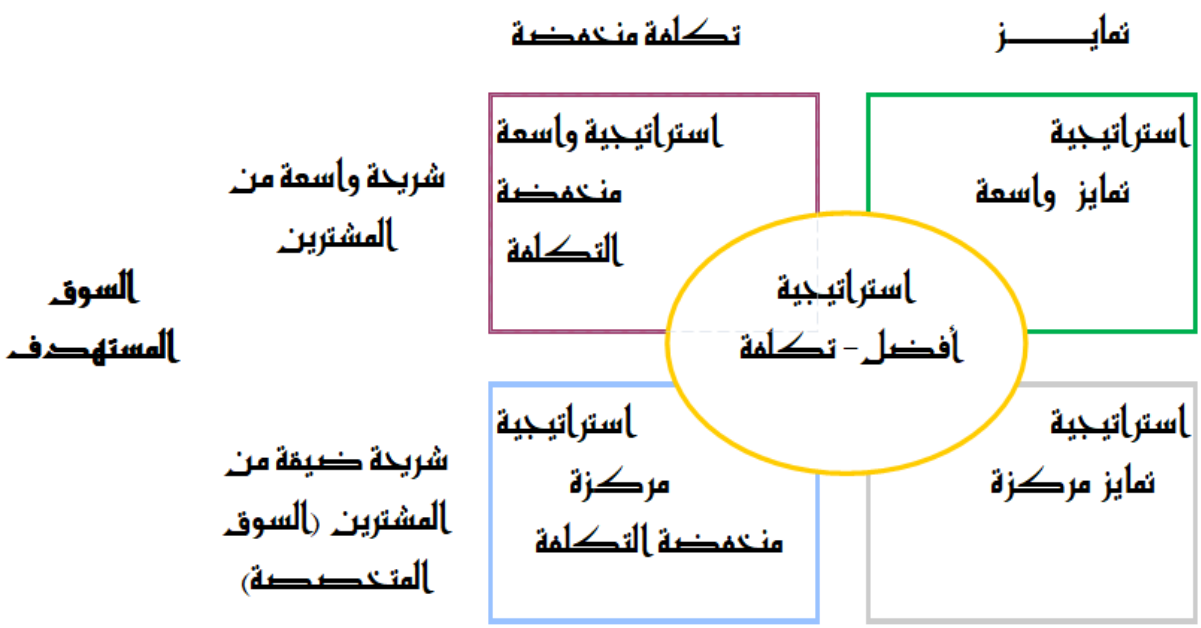
المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية "نموذج بورتر"

تعتبر الإستراتيجية جزءًا أساسيًّا من أي خطة عمل فعالة، فالمؤسسة تجد مكانتها الصناعية وتتعرف على عملائها باستخدام إستراتيجية تنافسية فعالة.[1] وقد صرح بورتر (1980) أن الإستراتيجية التنافسية هي إطار عمل يتيح اتخاذ قرارات تحديد المواقع التنافسية من أجل الحصول على ميزة تنافسية فائقة، فقد تم إنشاء الإستراتيجية لضمان اتخاذ قرارات أفضل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وأداء أكبر من أداء المنافسين، فمن أجل تطوير استراتيجية تنافسية فعالة، يجب على المؤسسات تحديد وضع أعمالها الحالي والمستقبلي، ذلك أن الإستراتيجية التنافسية تساعد المؤسسات على تحديد شدة المنافسة competitive intensity والمنافسين

[1] Xhavit Islami, Naim Mustafa, Marija Topuzovska Latkovikj, Linking Porter's generic strategies to firm performance, **Future Business Journal**, **6**(1):3, 2020, p 15.

المحتملين في الصناعة، إضافة إلى ذلك، يساعد تنفيذ أفضل استراتيجية تنافسية على التخفيف من تأثيرات القوى التنافسية الخمس في الصناعة.[1]

شكل رقم (5.2): الإستراتيجيات التنافسيَّة الخمس



Sourece: Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A.J. StricklandIII, **Crafting And Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage, Concepts and Cases**, 23RD Edition, McGraw Hill LLC, New York, USA, 2022, p 128.

يُمثل الشكل الإستراتيجيات الخمس والتي هي نسخة موسعة من تصنيف ثلاثي الإستراتيجيات لـ Porter وفق ما ورد في كتاب (Crafting And Executing Strategy)، فالمصفوفة تبين بعدين هما السوق المستهدف ونوع الميزة التنافسية المتبعة. وبهذا ينتج أربع استراتيجيات تنافسية هي: استراتيجية واسعة منخفضة التكلفة، استراتيجية مركزة منخفضة التكلفة، استراتيجية تمايز واسعة، استراتيجية تمايز واسعة، إضافة إلى استراتيجية خامسة هي استراتيجية أفضل-تكلفة. ومن خلال ما يأتي سيتم التطرق إلى هذه الإستراتيجيات.

الفرع الأول: الإستراتيجيات منخفضة التكلفة

تستند الاستراتيجيات المنخفضة التكلفة أساسًا إلى تأمين ميزة دائمة على المنافسين من خلال إنتاج سلع أو خدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين، حيث يترتب عن ذلك تحقيق مستوى عالٍ من الأرباح، والقدرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى.[2]

[1] Narentheren Kaliappen, Strategic Match and Effects of Competitive Strategy, Market Orientation and Innovation Strategy on Hotels' Performance: The Catalyst for Economic Growth of a Nation, Doctor of Philosophy University Utra Malaysia, 2014, p p 35, 33.

[2] عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص 161.

وتنقسم الإستراتيجيات منخفضة التكلفة حسب النطاق السوقي كما هو موضح في الشكل رقم (5.2) إلى استراتيجية واسعة منخفضة التكلفة واستراتيجية مركزة منخفضة التكلفة.

يوجد للمؤسسة خياران لترجمة ميزة منخفضة التكلفة؛ الخيار الأول هو استخدام ميزة التكلفة المنخفضة لتقليل السعر عن أسعار المنافسين وجذب العملاء ذوي الحساسية للسعر بأعداد كبيرة بما يكفي لزيادة إجمالي الأرباح، أما الخيار الثاني فهو الحفاظ على السعر الحالي، والاكتفاء بالحصة السوقية الحالية، واستخدام التكلفة المنخفضة لزيادة إجمالي الأرباح من خلال كسب أعلى هامش ربح على كل وحدة مباعة.[1]

لتحقيق ميزة منخفضة التكلفة مقارنة بالمنافسين، يجب أن تكون التكاليف التراكمية للمؤسسة عبر سلسلة القيمة الإجمالية أقل من التكاليف التراكمية للمنافسين[2]، وتوجد طريقتان رئيسيتان لتحقيق ذلك:[3]

أولا. إدارة فعالة من حيث التكلفة لأنشطة سلسلة القيمة: حيث تُخفض التكلفة من خلال:

- وفورات الحجم المتاحة: والتي تتأتَّى من القدرة على خفض تكاليف الوحدة عن طريق زيادة نطاق التشغيل؛
- الاستفادة الكاملة من الخبرة وتأثيرات منحنى التعلم حيث يمكن أن تنخفض تكلفة أداء النشاط بمرور الوقت مع بناء تعلم وخبرة موظفي المؤسسة، وهذا من خلال تصحيح الأخطاء وإتقان التقنيات التي تم إدخالها حديثًا؛
- مرافق التشغيل بكامل طاقتها: تسمح معدلات استخدام السعة الأعلى بتوزيع التكاليف الثابتة الأخرى على حجم وحدة أكبر، وبالتالي خفض التكاليف الثابتة لكل وحدة؛
- تحسين كفاءة سلسلة التوريد: الشراكة مع الموردين لتبسيط عملية الطلب والشراء، لتقليل تكاليف نقل المخزون من خلال ممارسات المخزون في الوقت المناسب، والاقتصاد في الشحن ومعالجة المواد، واستكشاف فرص توفير التكاليف الأخرى؛
- يُمكن استخدام مدخلات منخفضة التكلفة، وهذا في حال كانت التضحية قليلة أو معدومة في جودة المنتج أو الأداء؛
- استخدام القدرة التفاوضية للمؤسسة في مواجهة الموردين أو غيرهم في نظام سلسلة القيمة للحصول على امتيازات، كالفوز بخصومات على الأسعار في عمليات الشراء كبيرة الحجم؛
- استخدام أنظمة وبرامج متطورة عبر الإنترنت لتحقيق كفاءات التشغيل: على سبيل المثال، استخدام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ونظام تنفيذ التصنيع (MES)؛
- تحسين تصميم العمليات واستخدام تكنولوجيا الإنتاج المتقدمة؛

[1]Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A.J. StricklandIII, **CRAFTING AND EXECUTING STRATEGY: The Quest for Competitive Advantage, Concepts and Cases**, 22 ND Edition, McGraw Hill LLC, New York, USA, 2020, P 125.

[2] Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A.J. StricklandIII, 22 ND Edition, **Op Cit**, 2020, P 125.

[3] Ibid, pp 125 -128, بتصرف.

- الاستعانة بمصادر خارجية أو التكامل الرأسي؛ حيث أنه من الممكن أن تكون الإستعانة بمصادر خارجية لأداء بعض أنشطة سلسلة القيمة أكثر اقتصادا من القيام بها داخليا، كما قد يؤدي الاندماج في أنشطة الموردين أو حلفاء قنوات التوزيع إلى خفض التكاليف من خلال زيادة كفاءة الإنتاج أو تقليل تكاليف المعاملات أو وضع تفاوضي أفضل؛
- نظام الحوافز وثقافة المؤسسة: يمكن أن يُشجع نظام الحوافز الخاص بالمؤسسة ليس فقط على زيادة إنتاجية العمال ولكن أيضًا على الابتكارات الموفِرة للتكلفة التي تأتي من اقتراحاتهم، كما يمكن لثقافة المؤسسة أن تُحفز أيضًا اعتزاز العمال بإنتاجية المؤسسة وبالتحسين المستمر.

ثانيا. تجديد نظام سلسلة القيمة لخفض التكاليف

يمكن لتجديد نظام سلسلة القيمة خفض التكاليف عن طريق الاستغناء عن خطوات العمل المكلفة وتجاوز بعض أنشطة سلسلة القيمة المنتجة للتكلفة، من الممكن أن يشمل تجديد سلسلة القيمة: البيع المباشر للعملاء وتجاوز أنشطة وتكاليف الموزعين والتجار، تبسيط العمليات من خلال التخلص من خطوات وأنشطة العمل ذات القيمة المضافة المنخفضة أو غير الضرورية، يمكن تقليل تكاليف مناولة المواد والشحن من خلال جعل الموردين يضعون مصانعهم أو مستودعاتهم بالقرب من مرافق المؤسسة، لا يؤدي هذا إلى خفض تكاليف الشحن الواردة فحسب، بل يؤدي أيضًا إلى الحد أو إلغاء حاجة المؤسسة إلى بناء وتشغيل مخازن للأجزاء الواردة.

تبني المؤسسة لاستراتيجية التكلفة المنخفضة يحقق لها فوائد منها:[1]

- تحسين الوضعية التنافسية: تمكن المؤسسة من التحكم في تكاليفها يجعلها تحتل أفضل المواقع التنافسية في السوق نتيجة لامتلاكها لهامش المناورة السعرية الذي يُعتبر أهم سلاحٍ تنافسي؛
- مواجهة المنافسين المحتملين: تُمكن استراتيجية التسعير للمؤسسة مواجهة المنافسين المحتملين إضافة إلى مواجهة المنافسين الحاليين، مما يؤدي إلى التقليل من جاذبية الصناعة بالنسبة للمستثمرين الجدد؛
- مواجهة المنتجات البديلة: من خلال استخدام تخفيضات السعر التي تُتيح لها مواجهة أسعار المنتجات البديلة التي عادة ما تكون جذابة؛
- قوة التفاوض مع الموردين: تخفيض المؤسسة لتكاليف الإنتاج يجعلها في مأمن من ضغوطات الموردين، وبالأخص إن كانت ونتيجة لاعتبارات الكفاءة لها القدرة على تحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين يمنحها القدرة على مواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة؛
- قوة التفاوض مع العملاء: من خلال التمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، نتيجة التمتع بالقدرة على الاستجابة لطلباتهم ورغباتهم وبالتالي الزيادة من حصتها السوقية.

[1] محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 283.

مـن المخاطـر الـتي يُمكـن أن تتعرض لها المؤسسة في حال اتباعها استراتيجيـة التكلفـة المنخفضة صعـوبة التكيف مع الوضعيات الجديدة نتيجة ما تتطلبه هذه الإستراتيجية من إنتاجٍ بكميات كبيرة ما يجعل المؤسسة تبذل جهودًا كبيرة لتوفير الاستثمارات والتجهيزات فيصعب عليها التكيف مع التغيرات خاصة منها التغيرات المرتبطة بالتطور التكنولوجي، والتغير في سلوك العملاء، كما يُعتبر تقليد الخبرة من قِبل مؤسسات منافسة أقل خبرة من أبرز المشاكل التي تواجه هذه الاستراتيجية، فتقوم المؤسسات المنافسة بإدخال تحسينات على منتج المؤسسة أو الإستفادة من تجهيزات وآلات أكثر أداءً لتخفيض التكاليف.[1] كما قد تتعرض المؤسسة للهجوم من قبل المنافسين الآخرين منخفضي التكلفة الذين قد يخفضون أسعارهم؛ وبالتالي عرقلة محاولات المؤسسة لزيادة حصتها في السوق.[2] لذا نجد أنه من الممكن أن تدخل المؤسسة والمؤسسات المنافسة لها بما يُعرف بحرب الأسعار حيث تضحي كل مؤسسة بهامش الربح في سبيل تخفيض السعر فتكون المحصلة تدهور المردودية مع عدم اكتساب أي مؤسسة لوضعية جيّدة.[3]

استنادًا إلى ما سبق يمكن القول أن استراتيجية التكلفة المنخفضة يتم اتباعها على مستوى واسع أو ضيق من السوق، فقصد البيع بسعر أقل من المنافسين وزيادة الحصة السوقية، أو البيع بنفس السعر مع الحصول على هامش ربح أعلى والاحتفاظ بالحصة السوقية الحالية تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف من خلال، مثلا، اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة، لكن اتباع هذه الاستراتيجية كما له فوائد له أيضاً مخاطر تؤثر سلبًا على المؤسسة وعلى وجودها في السوق، لذا وجب عليها التحسُّب لردود أفعال المنافسين تُجاهها.

الفرع الثاني: استراتيجيات التمايز

يُعرف التمييز على أنه:" القدرة التي تمتلكها المؤسسة لبناء أو تقديم عرض يختلف عن عروض المنافسين، مع الفهم أن التمييز لا يوجد إلا إذا قبله السوق حقيقةً".[4] وتنقسم استراتيجيات التمايز حسب النطاق السوقي إلى استراتيجية تمايز واسعة حيث تسعى المؤسسة لتلبية احتياجات فئة واسعة من العملاء، واستراتيجية تمايز مركزة تركز المؤسسة من خلالها على شريحة ضيقة من العملاء. إن الافتراض المهم الكامن وراء استراتيجية التمييز هو رغبة العملاء بدفع أسعار أعلى لمنتجات تختلف في خصائصها وميزاتها عن المنتجات المتماثلة.[5]

أولا. إدارة سلسلة القيمة بطرق تُعزِّز التمايز:

فيما يأتي ذكرٌ لمجموعة من العوامل تعتبر فعالة في تحقيق التمايز:

---

[1] المرجع السابق، ص ص 283، 284.

[2] Asieh Fathali, Examining the impact of competitive strategies on corporate innovation: an empirical study in automobile industry, International Journal of Asian Social Science, 2016, 6(2), P37.

[3] محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 284.

[4] حاتم عثمان آدم إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 15.

[5] علاء عبد السلام يحيى، بسام عبد الرحمن يوسف، دور تقنية المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 3، العدد5 ، 2007، ص96.

- إنتـاج منتَج بمواصفـاتٍ وأداء يجذب مجموعـة واسعة من العملاء، فالميزات المادية والوظيفية للمنتج لهـا تأثير كبير على التمايز؛
- تحسين خدمة العملاء أو إضافة خـدمات إضافية حيث أنَّ مجـالاتٍ مثل التسليم والإرجاع والإصلاح مهمة في خلق التـمايز؛
- الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير المتعلقة بالإنتاج؛
- السعي للابتكار والتقدم التكنولوجي؛
- السعي المستمر لتحسين الجودة حيث أن عمليات مراقبة الجودة تقلل من عيوب المنتج، تمنع فشل المنتَج المبكِر، تطيل عمر المنتج، و تجعله اقتصاديًا لتقديم تغطية ضمان أطول، أو تحسن الاقتصاد في الاستخدام، تؤدي إلى مزيد من راحة العميل، أو تعزز مظهر المنتج؛
- زيادة أنشطة التسويق وبناء العلامة التجارية فمن الممكن أن يكون للتسويق والإعلان تأثيرًا هائلًا على القيمة التي يدركها العملاء وبالتالي رغبتهم في دفع المزيد مقابل عروض المؤسسة، فالعلامات التجارية تخلق ولاء العملاء، مما يزيد من "التكلفة" المتصورة للتحول إلى منتج آخر؛
- البحث عن مدخلات عالية الجودة حيث أنه من الممكن أن تؤثر جودة المدخلات على أداء أو جودة المنتج النهائي للمؤسسة؛
- التأكيد على أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تحسين مهارات وخبرات ومعرفة موظفي المؤسسة، حيث أنه غالبًا ما تمتلك المؤسسة ذات رأس المال الفكري العالي القدرة على توليد الأفكار التي تدفع إلى ابتكار المنتجات، التقدم التكلنولوجي، تصميم أفضل للمنتج ولأداء المنتج، تحسين تقنيات الإنتاج وجودة منتج أعلى. كما يمكن لأنظمة الحوافز جيدة التصميم في كثير من الأحيان تحفيزَ الموظفين الموهوبين لتطوير وتنفيذ سمات تمايز جديدة وفعالة.

ثانيا. تجديد نظام سلسلة القيمة لتعزيز التمايز

يمكن أن يكون للأنشطة التي يتم إجراؤها من قِبل الموردين أو مـن قبـل الموزعين وتجار التـجزئة تأثيرًا كبيرًا على تصـورات العمـلاء لعـروض المؤسسة وقيمتهـا المقترحة. وتشمـل مناهج تعزيز التمايـز من خـلال التغييرات في نظام سلسلة القيمة:

- التنسيق مع الحلفاء مثل من الموزعين والتجار والوسطاء وتجار التجزئة لتعزيز قيمة العميل: ذلك أن التنسيق معهم يمكن أن يساهم في تحقيق التمايز، حيث تتضمن الأساليب التي تستخدمها المؤسسات للتأثير على أنشطة سلسلة القيمة لحلفائها في وضع معايير يتبعونها، تزويدهم بنماذج لتوحيد بيئة البيع وممارساته، تدريب الموظفين، أو المشاركة في رعاية الحملات الترويجية والإعلانية. ذلك أنَّ التنسيق مع تجار التجزئة مهم لتعزيز

تجربة الشراء وبناء صورة المؤسسة، كما يمكن أن يعني التنسيق مع الموزعين أو الشاحنين تسليمًا أسرع للعملاء، وتخفيضًا لتكاليف الشحن وغيرها؛

- التنسيق مع الموردين لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل: قد يؤدي التعاون والتنسيق مع الموردين أيضًا إلى تحقيق استراتيجية تمايز أكثر فعالية، فالتنسيق والتعاون مع الموردين يؤدي إلى تحسين العديد من الأبعاد التي تؤثر على ميزات المنتج وجودته، وهذا ينطبق بشكل خاص على المؤسسات التي تشارك فقط في عمليات التجميع، فالتنسيق مع الموردين يؤدي إلى تعزيز التمايز عن طريق تسريع دورات تطوير المنتجات الجديدة أو تسريع التسليم للعملاء النهائيين. كما يمكن أن تعني العلاقات القوية مع الموردين أيضًا إعطاء الأولوية لمتطلبات التوريد الخاصة بالمؤسسة عندما يكون العرض الصناعي غير كافٍ لتلبية الطلب الكلي.

تبني المؤسسة لاستراتيجية التمايز يمنحها فوائد منها:[1]

- يحمي التمايز المؤسسة من المنافسين، لدرجة أن العملاء يبنون ولاء للعلامة التجارية لمنتجات المؤسسة؛
- التميز والولاء للعلامة التجارية يمكن أن يكون حاجزا أمام دخول مؤسسات أخرى للصناعة، ولتتمكن المؤسسات الجديدة من دخول الصناعة عليها تطوير كفاءتها المميزة لتكون قادرة على المنافسة، لكن ذلك مكلفٌ جدا؛
- إن المجهزين الأقوياء نادرا ما يشكلون مشكلة للمؤسسة المتميزة لكون استراتيجيتها تتحرك باتجاه السعر الذي يمكن أن تتحمله سلعها أكثر من تحركها تُجاه التكلفة؛
- من غير المحتمل أن يكون للمؤسسات المتميزة مشاكل مع عملاء أقوياء لأنها تعرض عليهم منتج متميز تستطيع هي فقط تجهيزَهُم به؛
- يمكن للمؤسسات المتميزة أن تمرر السعر الإضافي على منتجاتها إلى العملاء، لأنهم لا يمانعون من دفع هذا السعر؛
- إن كان التميز ناتجا عن مصدر غير ملموس مثل مكانة ساعات رولكس فان المؤسسة المتميزة ستكون آمنة بصورة كبيرة.

من بين المشاكل الناجمة عن تبني اسراتيجيَّات التمايز؛ تضحية العملاء ببعض الميزات أو الخدمات أو الصورة التي تمتلكها المؤسسة المتمايزة لتحقيق وفورات كبيرة في التكاليف؛ وهذا نتيجة فرق التكلفة ين المنافسين منخفضي التكلفة والمؤسسة المتمايزة.[2]

الفرع الثالث: استراتيجيات أفضل-تكلفة (استراتيجية هجينة) BEST-COST STRATEGIES

خامس استراتيجية والموضحة من خلال الشكل رقم (5.2) هي استراتيجية أفضل تكلفة، حيث تتعامل المؤسسة حسب هذه الاستراتيجية مع قاعدة عملاء واسعة أو مركزة. وفيما يلي شرح لاستراتيجية أفضل تكلفة كـــــالآتي:

[1] فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، **الإدارة الإستراتيجية-نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة**- الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2014، ص ص 283-284.

[2] Michael E. Porter, **Competitive Strategy** Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York, United States of America, 1980, p 46.

إستراتيجيات أفضل تكلفة (BEST-COST) تتطلب تَمتُع المؤسسة بالقدرة على دمج السمات الراقية في عروض منتجاتها بتكلفة أقل من عروض المنافسين، ذلك أن استراتيجيات أفضل تكلفة هي مزيج من استراتيجيات منخفضة التكلفة والتمايز، فهي تضم ميزات كِلَيهما في وقت واحد، وتختلف إستراتيجية التكلفة الأفضل عن الإستراتيجية منخفضة التكلفة في أن السمات الجذابة الإضافية التي تستلزم تكاليف إضافية (والتي يمكن أن يتجنبها المنتج منخفض التكلفة من خلال تقديم منتج أساسي للعملاء مع القليل من الإضافات)، كما تختلف إستراتيجية أفضل تكلفة عن استراتيجية التمايز في كونها تنطوي على القدرة على إنتاج ميزات راقية بأقل تكلفة من المنتجين المتميزين الآخرين، وبهذا الصدد نجد أنَّ تويوتا اعتمدت استراتيجية التكلفة الأفضل لخط سيارات لكزس (Lexus)، بتصميمها لمجموعة من الخصائص عالية الأداء والميزات الراقية في طرازاتها لكزس تجعلها تضاهي في الأداء والرفاهية سيارات (Mercedes, BMW, Audi, Jaguar, Cadillac, and Lincoln)، فقد استفادت تيوتا من خبرتها الكبيرة في صنع الجودة العالية للسيارات بتكلفة منخفضة لإنتاج سيارات لكزس عالية الجودة وبتكاليف أقل بكثير من صانعي السيارات الفاخرة الآخرين.[1]

تتمثل أكبر نقاط ضعف المؤسسة الناتجة عن استخدامها لاستراتيجية أفضل تكلفة في الانضغاط بين استراتيجيات المؤسسات التي تستخدم استراتيجيات منخفضة التكلفة والمؤسسات التي تستخدم استراتيجيات عالية الجودة، فقد يكون المنتجون منخفضي التكلفة قادرين على إبعاد العملاء عن جاذبية السعر المنخفض (على الرغم من سمات المنتج الأقل جاذبية)، كما قد تتمكن الميزات المتطورة من استقطاب العملاء بجاذبية سمات المنتج الأفضل (على الرغم من أن المنتجات تحمل سعر أعلى). وبالتالي، فإنه لتحقيق النجاح، يتوجب على المؤسسة التي تتبع استراتيجية أفضل تكلفة تحقيق تكاليف أقل بكثير في سعيها لتوفير ميزات راقية، وبالتالي يمكنها التفوق على أساس سعر أقل بكثير، وبالمثل، يجب أن تقدم للعملاء سمات منتج أفضل بكثير لتبرير السعر الذي يكون أعلى من الأسعار التي يفرضها قادة التكلفة المنخفضة. بمعنى آخر، يجب تقديم عرضَ قيمةٍ أكثرَ جاذبية للعملاء.[2]

استنادًا إلى ماسبق ذكره ضمن هذا المطلب؛ يمكن القول أن سعي المؤسسات لاكتساب ميزات تنافسية يكون إما عن طريق تخفيض التكلفة، أو عن طريق تمييز منتجاتها عن منتجات منافسيها، أو باتباع الإستراتيجيتين معا، والقرار الآخر المهم؛ يرتبط بالسوق الذي تستهدفه المؤسسة، فقط تسعى المؤسسة لاكتساب الميزات في السوق أكمله أو فقط في جزء صغير منه، فلأجل تلبية متطلبات الغالبية العظمى من العملاء المحتملين، تعدُّ شركة فورد (Ford)، فولكس واجن (Volks Wagen)، وجنرال موتورز(General Motors) في صناعة السيارات؛ أمثلة عن المؤسسات التي تستهدف مجموعةً من العملاء، كما تُعَدُّ شركات مرسيدس (Mercedes)، بي إم دبليو (BMW)،

[1] Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A.J. StricklandIII, **CRAFTING AND EXECUTING STRATEGY: The Quest for Competitive Advantage, Concepts and Cases, 23**RD Edition, McGraw Hill LLC, New York, USA, 2022, p p 146,147.

[2] Ibid, p p 147,148.

جاكوار (Jackuar)، ولاند روفر (Land Rover)؛ أمثلة عن المؤسسات التي تُركِّز على شريحة معينة من العملاء داخل صناعة السيارات.[1]

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التعاونية

يمكن التمييز بين نوعين من الاستراتيجيات التعاونية؛ استراتيجيات غير مشروعة تتمثل في استراتيجيات التآمر، واستراتيجيات مشروعة تتمثل في التحالفات الاستراتيجية.

الفرع الأول: استراتيجيات -التواطؤ أو التآمر

تُعد هذه الإستراتيجيات أحد الأشكال غير القانونية للإستراتيجية التعاونية على مستوى الأعمال والتي تُستخدم للحد من المنافسة.[2] استراتيجيات -التواطؤ أو التآمر نوعان:[3]

- **المؤامرة الصريحة الواضحة** (Explicit collusion): تتضمن هذه الإستراتيجية إجراء المؤسسة المفاوضات المباشرة مع المؤسسات المنافسة الأخرى والاتفاق معها بشأن مستوى الإنتاج أو مستوى الأسعار بهدف تحفيض حدة المنافسة؛
- **المؤامرة الضمنية** (Explicit collusion): تدور هذه الإستراتيجية حول قيام بعض المؤسسات في صناعة معينة بمراقبة التصرفات التنافسية لبعضها البعض ومن ثم الاستجابة من خلال قرارات الإنتاج أو التسعير، وتُعد استراتيجية الإمتناع التبادلي (التعاوني) Mutual forbearance strategy شكلاً من أشكال المؤامرة الضمنية كونها تتضمن امتناع (تجنب) المؤسسات عن مواجهة منافسيها لا سيما الذين يمارسون أنشطتهم في أسواق متعددة.

الفرع الثاني: التحالفات الاسترتيجية (Strategic Alliances)

التحالفات الاسترتيجية تعني الشراكة بين اثنين أو أكثر من المؤسسات التجارية لتحقيق أهداف استراتيجية رئيسية ذات منفعة متبادلة، ويتم اللجوء إليها عادةً للحصول على تكنولوجيا أو قدرات تصنيعية، أو للحصول على منافذ لأسواق معينة، أو لخفض المخاطر المالية، أو لتقليل المخاطر السياسية، أو لتحقيق أو تأكيد ميزة تنافسية.[4]

من بين أهداف التحالفات الاستراتيجية نذكر:[5]

---

[1] جو بيبارد، جون وارد، ترجمة هاني بن افتخار التركستاني، حسن بن عمر السكران، **الإدارة الإستراتيجية لنظم المعلومات: بناء الإستراتيجية الرقمية**، معهد الإدارة العامة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر،2020، ص ص 125، 126.

[2] صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 318.

[3] **المرجع نفسه**، نفس الصفحة.

[4] عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، **مرجع سبق ذكره**، ص 164.

[5] خالد بن جلول، حمزة بعلي، التحالفات الاستراتيجية الصناعية كآلية فعالة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية: دراسة حالة صيدال، **مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال**، المجلد 06، العدد 02، جانفي 2020، ص ص 30، 31.

- الدخول إلى أسواق جديدة: الانفتاح على الأسواق جديدة واختراقها يُعتبر من أهم أهداف التحالفات الاستراتيجية، فالمؤسسة في هذه الحالة بحاجة للحصول على المعرفة من المؤسسات الحليفة لها بُغية تحقيق هدفها؛
- التعلم وتطبيق تكنولوجيا جديدة: يُعتبر التحالف من بين الطرق المتبعة لأجل التعلم واكتساب وسائل جديدة بهدف الحصول على تكنولوجيا جديدة، أو مهارات تصنيع ذات مدى واسع من التكنولوجيا، إضافة إلى تعلم أفضل الأساليب في مجال التصميم؛
- المشاركة في المخاطر: يهدِفُ التحالفُ الاستراتيجيُّ إلى تقليل المخاطر التي فرضتها المنافسة، أو على الأقل السيطرة على أثرها السلبي أو تهديداتها المحتملة.

ثانيا. أشكال التحالفات الاستراتيجية

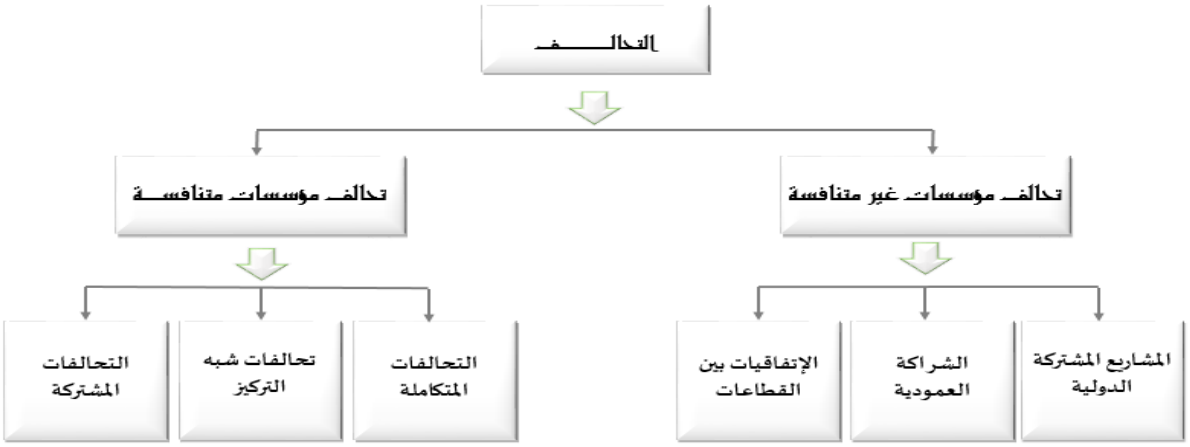
يُمكن التمييز بين الأشكال التالية:[1]

- التحالفات في ميدان الصناعة: تخص مشاريع التكنولوجيا، والصناعات المتطورة، وتكون في شكل اتفاقات مناولة باطنية، أو عقود شراء بالمبادلة؛
- التحالفات الاستراتيجية التجارية: تسمح بتطوير رقم الأعمال وتخفيض تكلفة الاستثمار وتحقيق مردودية أسرع بفضل أسواق أخرى جديدة، وقد تكون في شكل عقود منح امتياز، اتفاقيات ترخيص، اتفاقيات تموين؛
- التحالفات في مجال المالية: تكون من خلال مساهمة مؤسسة في رأسمال مؤسسة أخرى أو أكثر؛
- التحالفات في مجال البحث والتطوير: تكون مع مؤسسة أو مكتبِ دراساتٍ لتطوير مشروعٍ أو بحثٍ معين، كما قد تكون مع وكالات حكومية في مجال معين، أو مع بعض الجامعات؛
- التحالفات في مجال التكنولوجيا: يُعتبر تبني المؤسسات لاستراتيجية التحالف التكنولوجي من بين أهم صيغ التحالف وأكثرها تطبيقًا.

كما تُصنف التحالفات الإستراتيجية حسب طبيعة العلاقة التي تربط بين الأطراف المتحالفة إلى تحالفات مؤسسات غير متنافسة وتحالفات مع مؤسسات متنافسة كما هو موضح في الشكل الموالي:

[1] فريدة حدادة، خالد بن جلول، التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية كآلية للإستفادة من التكنولوجيات المتقدمة –تجارب وطنية ودولية، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، العدد 3، جانفي 2019، ص 204.

شكل رقم (6.2): تصنيف التحالفات الإستراتيجية حسب طبيعة العلاقة مع الحليف



المصدر: فريدة حدادة، خالد بن جلول، التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية كآلية للإستفادة من التكنولوجيات المتقدمة –تجارب وطنية ودولية، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، العدد 3، جانفي 2019، ص 202.

يُشير الشكل إلى نوعين من التحالفات الإستراتيجية:

أولا. تحالف مؤسسات غير منتافسة

نجد ضمن تحالفات المؤسسات غير منتافسة كلاً من المشاريع المشتركة الدولية، الشراكة العمودية، و الإتفاقيات بين القطاعات، وهي كالآتي:

- **المشاريع المشتركة الدولية:** هذا النوع من المشاريع يتم في المجالات التي تتطلب استثمارات ضخمة، كما هو الحال في مجال صناعة التعدين، السيارات، الطائرات...، وهو ما يفرض على المؤسسات المحليةِ الإستعانةَ بالموارد الأجنبيةِ في شكل مشاريع مشتركة، إنّ إبرام هذا النوع من التحالفات محكومُ بعوامل سياسية وثقافية إضافة للعوامل الاقتصادية؛ فسياسا تفضل الدول المختلفة استقبالَ رأسِ المالِ الأجنبّي في إطارِ مشاريعَ مشتركة، وتدعم العوامل الثقافية واللغوية التحالفات بين المؤسسات التي تنتمي إلى نفس الفضاء الثقافي واللغوي؛ لما لهذا من أثر على التفاهم بين مسيري هذه المؤسسات، وبالتالي الوصول إلى إنتاج منتجات تتوافق مع طموحات أفراد البلدين.[1]
- **الشراكة العمودية: التحالف العمودي":** يتم هذا النوع من التكامل بين أطراف تنتمي لنفس القطاع لكن في مجالات مختلفة متكاملة، أو يتم بين مؤسستين تعملان في قطاعين مختلفين متكاملين، وفي مثل هذه الحالة تقوم بين الأطراف المتحالفة علاقات من نوع عميل/ مورد، وتُعتبر الشراكة العمودية حالة وسطى بين الإندماج الكامل والمناولة من الباطن.[2]

[1] هاجر مسعودة عبد الكريم، التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017/2016، ص 54.

[2] المرجع نفسه، ص 55.

- **الإتفاقيات بين القطاعات:** عبارة عن التحالف القائم بين المؤسسات غير المنتافسة في القطاعات والمنتجات المختلفة، بحيث لا يكون أحدهم مُورِّدًا للآخر، والهدف من هذا التحالف هو تطوير سلعة أو خدمة جديدة، حيث تلجأ معظم المؤسسات إلى هذا النوع من التحالفات عندما ترغب في توسيع نشاطها بإضافة منتجات جديدة أو مكملة إلى خط منتجاتها الحالي.[1]

ثانيا: تحالف مؤسسات متنافسة

نميز ضمن التحالفات بين المؤسسات المتنافسة بين كلٍّ من التحالفات المتكاملة، التحالفات المشتركة، وتحالفات شبه التركيز، وهي كالآتي:[2]

- **التحالفات المتكاملة:** تكون مساهمة كل طرف من أطراف التحالف حسب هذا النوع من التحالفات في شكل أصول وموارد ومؤهلات لا يوفرها الطرف الآخر، حيث أن تجميع تلك الموارد يُمكِّن المشروع من العمل، ويتعلق هذا النوع من التحالفات أساسًا بالنشاطات التجارية مثل تسويق السيارات؛
- **التحالفات المشتركة:** يتم التحالف بين مؤسستين أو أكثر بهدف إنتاج، بيع، أو تطوير منتج معين، على أن يتم التعاون في مجال التطوير والإنتاج المشترك، مع تمتع كل طرف بالحرية في مجال التوزيع؛
- **تحالفات شبه التركيز:** تسمح تحالفات التركيز للمؤسسة بمواجهة المنافسة الكبيرة في الأسواق، ويعود إبرام هذا النوع من التحالفات لمتطلبات الصناعات الكبيرة من التكنولوجيا العالية والتي تأخذ شكل كيان مشترك يسمى اتحاد مصانع (كونسورسيوم)، المنتجات الناتجة عن هذا التحالف تُعتبر منتجات مشتركة تُسوق بين المؤسسات المتحالفة في إطار غير تنافسي بين المؤسسات المتنافسة.

كما أن هناك أشكال أخرى للتحالفات الاستراتيجية: [3]

- التحالفات الإستراتيجية بغرض تقديم المشورة للعملاء مثل التحالف بين كل من Whirpool & Hearst Boston والذي كان بغرض تطوير وبيع موقع تسويقي عبر الانترنت مع توفير معلومات تتعلق بمنتجات التجهيزات المنزلية، وبأدائها، وأيضا بأماكن تواجدها، وأسعارها؛
- التحالفات الجغرافية: والتي تتم باتفاق مؤسستين على تسويق منتجاتهما في منطقة جغرافية معينة، أو بالإتفاق على دخول منطقة جغرافية معينة باستخدام علامة تجارية مشتركة بينها؛
- التحالفات الاستثمارية: وهذا بقيام مؤسسةٍ ببعض الاستثمارات في مؤسسة أخرى، والاتفاق على الإشتراك في تسويق منتجاتها في نفس الوقت، وبالتالي يتضمن هذا النوع من التحالف الاستثمار في رأس المال، وأيضا المشاركة بالجهد قصد تطوير منتج ما أو تسويقه.

---

[1] فريدة حدادة، خالد بن جلول، مرجع سبق ذكره، ص 203.

[2] هاجر مسعودة عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 52.

[3] فاطمة الزهراء طاهري، ابتسام بن غزال، التحالفات الإستراتيجية كأداة لاختراق المؤسسات للأسواق الدولية (نماذج عن تحالفات إستراتيجية دولية)، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 04، 2018، ص ص 189، 190.

وبرغم المزايا الكثيرة التي يمكن أن تتحقق للمؤسسات نتيجة التحالفات الإستراتيجية إلا أن هناك الكثير من المخاطر والمشاكل لهذه التحالفات، ما يجعل أكثر التحالفات الإستراتيجية وقتية؛ فعلى المؤسسة الإنتباه إلى التحالفات التي تُقِيمُها لتقليل هذه المخاطر.[1]

[1] عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص 164.

المبحث الثالث: استدامة المزايا التنافسية بالمؤسسات الخدمية

يُعتبر قطاع الخدمات من القطاعات التي شهدت نموّا ملحوظًا في الآونة الأخيرة على المستوى العالمي، ونظرًا لأن موضوع الدراسة يتعلق بالمؤسسات الخدمية فسيتم عرض بعض المفاهيم المتعلقة بالخدمة وبالمؤسسة الخدمية، إضافة إلى أسس بناء الميزة التافسية بالمؤسسات الخدمية والتي شملتها الدراسة؛ وتتمثل في الجودة المتفوقة، الكفاءة المتميزة، والإبداع.

المطلب الأول: مفاهيم حول الخدمة والمؤسسات الخدمية

فيما يأتي نتطرق إلى مفاهيم متعلقة بالخدمة وبتصنيفاتها، وخصائصها وخصاص المؤسسات الخدمية كالآتي:

أولا. مفهوم الخدمة وتصنيفاتها

من بين التعاريف المقدمة للخدمة نذكر:

- كوتلر وأرمسترونج (Kotler & Armstrong): "نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عنها أي ملكية، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطًا بمنتوج مادي أو لا يكون".[1]
- الجمعية الأمريكية عرفت الخدمة على أنها: "النشاطات والمنافع التي تُعرض للبيع، أو التي تُعرض لارتباطها بسلعة معيّنة".[2]

فالخدمة ونظرًا لكونها نشاطًا غير ملموس يترتب عنها عدم الملكية، إضافة إلى عرضها واستفادة العميل منها في وقت واحد. ويُمكن تصنف الخدمات تصنيفًا مبسطًا إلى:[3]

- حسب نوع السوق (نوع العميل): تُقسَّم إلى خدمات استهلاكية موجهة لإشباع حاجاتٍ شخصيَّةٍ بحتة؛ مثل الخدمات السياحية، الصحية، النقل، والإتصالات، وأيضًا إلى خدمات تُقدم للمؤسسات كما هو الحال في الاستشارات الإدارية، الخدمات المحاسبية، صيانة المباني، الآلات، والمعدات؛
- حسب كثافة قوة العمل: تقسم الخدمات وفق هذا المعيار إلى نوعين؛ خدمات تعتمد على جهود شخصيّة غير آلية مثل خدمات التدريس والخدمات الطبيّة. النوع الثاني عبارة عن خدمات تعتمد على المستلزمات المادية مثل خدمات النقل العام، خدمات البيع الآلي، وخدمات النقل الجوي؛
- حسب درجة الاتصال بالمستفيد: تُقسم إلى ثلاث أنواع؛ خدمات ذات اتصال شخصي عال؛ مثل الخدمات الطبية، خدمات النقل الجوي، وخدمات التأمين. وخدمات ذات اتصال شخصي منخفض؛ مثل خدمات الصرف الآلي والخدمات البريديّة. وخدمات ذات اتصال شخصي متوسط؛ مثل خدمات المسرح.

---

[1] هشام بن عبد الله العباس، مرجع سبق ذكره، ص 21.

[2] سيد عبد النبي، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، وكالة الصحافة العربية (ناشرون)، الجيزة، جمهورية مصر العربية، 2019، ص69.

[3] علي محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الأردينة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص ص ،153، 154.

إضافة إلى ما سبق نذكر أصنافًا أخرى للخدمات كما يلي:[1]

- الثقل النسبي لعنصر الخدمات في إجمالي عملية تقديم أو عرض المنتج: إن معظم المنتجات هي عبارة عن تركيبة من السلع والخدمات، ويمكن تصنيفها وفقًا للدور الذي تؤديه في إجمالي عرضها أو تقديمها إلى:

- خدمة صرفة؛ مثل الطائرة "ملموسة" إلاَّ أنَّها تدعم بشكل أساسي خدمة النقل غير الملموسة؛
- الخدمات التي تُضيف قيمة للسلعة الملموسة: قد تُقدم الخدمة مع السلعة المعروضة للبيع، مثل: ضمانات ما بعد البيع، كما قد تُباع الخدمات باعتبارها سلعًا متفردة يشتريها العميل بهدف إضافة قيمة لسلعته مثل: شراء خدمة صيانة، وتزيين السيارة لإضافة قيمة للسيارة المستعملة عند محاولة إعادة بيعها؛
- الخدمات التي تضيف قيمة جوهرية للسلعة؛ تُسهل عملية إيصال السلعة الملموسة من مكان إنتاجها إلى المكان المطلوبة فيه من قبل العميل؛

- مدى مشاركة العميل في عملية إنتاج الخدمة: يتطلب تقديم بعض الخدمات مشاركة كاملة للعميل، بينما خدمات أخرى تتطلب فقط دورًا بسيطا من العميل قصد تحريك عملية إنتاجها؛
- نمط الطلب: يُمكن تصنيف الخدمات طبقًا لنمط الطلب الزمني عليها؛ فقليلٌ من الخدمات يكون الطلب عليها ثابتًا على مر الزمن، وعلى المستوى اليومي، والأسبوعي قد يكون الطلب على الخدمات متباينًا أو متذبذبًا، كما قد يكون موسميًّا أو دوريا مثل الطلب على خدمات القرض العقاري، بينما خدمات مثل خدمات صيانة الكهرباء بعد الكوارث الطبيعية نجد أن الطلب عليها غير متوقع؛
- أهمية الخدمة بالنسبة للمستفيد: بعض الخدمات تمثل فقط جزءًا بسيطًا من مصروفات العملاء "خدمات سريعة"، فهي تُشتَرى بشكل دائم وتُستَهلك بشكل سريع وغالبا ما تُشترى بشكل عشوائي دون دراسة مسبقة، وفي المقابل نجد خدمات تدوم طويلا ولا تُشترى بشكل دوري، كما أنها لا تُشترى إلا بعد دراسة متأنيةٍ طويلة.

ويمكن أيضا تصنيف الخدمة إلى: خدمات مقدمة للمستفيد النهائي مقابل تلك المقدمة للمشتري الصناعي، حيث لا يترتب نتيجة استهلاك هذه الخدمة من قِبل المستفيد النهائي أية منافع اقتصاديَّة أخرى، أمَّا خدمات المشتري الصناعي؛ فهي خدمات تُقدَّم إلى المؤسسة التي تقوم باستخدامها لإنتاج شيء آخر ذي منفعة اقتصاديَّة.[2]

ثانيا. سمات وخصائص الخدمات

- الخدمة غير ملموسة: على العكس من عدد كبير من المنتجات، لا تظهر الخدمة بشكل فعلي إلا بعد شرائها، ومن ثم فإن هناك بعض الوظائف التسويقية لا يمكن القيام بها عند تسويق الخدمات كالنقل والتخزين والشراء، فخاصية كون "الخدمات غير ملموسة" تجعل عملية الاتصالات صعبة بالنسبة للعملاء عامة، والعملاء المحتملين خاصة، فعند الإعلان؛ كيف يمكن إيجاد صورة Image لشيء ليس له مظهر مادي

[1] سيد عبد النبي محمد، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، مرجع سبق ذكره، ص ص76- 83.

[2] علي محمد حسن بني مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 156.

بطبيعته؟ إنَّ كل ما يمكنُ القيامُ به هو إظهار الفوائد المحتملة التي يجنيها المستفيد من الخدمة المقدمة، مثل سرعة الحصول على الإستشارة الخارجية، والدقة في الحصول على إجابة لسؤال مرجعي.[1]

- عدم إمكانية تخزين الخدمة: الخدمة تختلف عن السلعة من حيث عامل التخزين، فالخدمة لا تُخزَّن من منطلق أنَّها أساسًا غير ملموسة، ويترتب عن عدم إمكانية التخزين اعتبارات تسويقية مهمة؛ فالخدمة التي لا تُباع في مدة زمنية معينة (يوم مثلا) تُعدُّ خسارة وفرصة ضائعة لا تُعوَّض.[2]
- عدم القابلية للتجزئة: على عكس السلع المادية، يتم إنتاج واستهلاك الخدمات في نفس الوقت. في الواقع لإنتاج (توفير) الخدمات، يعد التعاون ضروريًا بين مقدمي الخدمة والعملاء (المستخدمين) أنفسهم.[3]
- صعوبة الحكم على مستوى جودة الخدمة قبل الشراء: بسبب خاصية عدم الملموسية للخدمة فإنه من الصعب تقييمها ومعرفة مستوى جودتها (عن طريق الفحص مثلا) كما هو الحال مع السلع، وعملية الحكم والتقييم تعتمد في الأغلب على آراء المشترين الذين سبق لهم شراء هذه الخدمة.[4]
- عدم التجانس: صعوبة تنميط الخدمة، بمعنى عدم إمكانية تقديم خدمات متجانسة لكل العملاء، إذ يختلف أداء مقدم الخدمة من فرد لآخر، ومن وقت لآخر كحجوات السفر على الطائرة والظروف التي تقدم فيها.[5]

ثالثا. المؤسسات الخدمية

عرف "كرون روس" المؤسسة الخدمية على أنها شركات أو مؤسسات معينة مختصة بقديم الخدمات وتعد نفسها مؤسسة خدماتية.[6] تتميز المؤسسات الخدمية بخصائص أبرزها:[7]

- الاتصال العالي بعملائها؛ وهذا نتيجة تزامن تقديم الخدمة مع استلامها، كما أنها صعبة التنميط، متغيرة حسب طلب العميل؛
- المنافسة التي تواجهها المؤسسات الخدمية تتميز بكونها شديدة مع ارتفاع معدلات التقليد؛
- يُعتبر العميل في المؤسسة الخدمية مستخدمًا ومساهمًا في إنتاج وتقديم؛ ويترتب عن ذلك أداء العميل لدورين متكاملين في علاقته مع المؤسسة الخدمية، وهذا التكامل مصدره أن العميل هو المقيِّم الأول والأخير للخدمة وتكون مشاركته في عملية أداء الخدمة مباشرة بتحصله على ما يطلبه في مكان إنتاج الخدمة.

---

[1] هشام بن عبد الله العباس، **مرجع سبق ذكره**، ص 25.

[2] يوسف أحمد أبو فارة، **مرجع سبق ذكره**، ص 148.

[3] Thomas Fotiadis, Dimitris Folinas, Konstantinos Vasileiou, Aggeliki Konstantoglou, **Marketing and the Customer Value Chain**: Integrating Marketing and Supply Chain Management, First published, Routledge, New York, United States of America, 2022, p 5.

[4] يوسف أحمد أبو فارة، **مرجع سبق ذكره**، ص 149.

[5] مروى محمد عيد إبراهيم، **استراتيجيات التسويق لخدمات القطاع العام**، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر،الرياض، 2016، ص 61.

[6] كنزة حامدي، سامية عواج، المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بالمؤسسة الخدمية سطيف، **مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية**، المجلد 17، العدد 02، 2020، ص 445.

[7] حنان دحماني، **مرجع سبق ذكره**، ص 15.

المطلب الثاني: أسس بناء المزايا التنافسية المستدامة في المؤسسات الخدمية

تتمثل أسس بناء المزايا التنافسية المستدامة التي شملها البحث في الجودة المتفوقة، الكفاءة المتميزة، والإبداع، والتي سنتعرف عليها وعلى أهميتها في استدامة المزايا التنافسية.

الفرع الأول: الكفاءة المتميزة كميزة تنافسية مستدامة

الكفاءة تعني فعل الأشياء بطريقة صحيحة "Do Things Right"، ولهذا فهي تهتم بالطريقة الإقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات إلى المدخلات.[1] وقد عرفت منظمة الإنتاجية الآسيوية (The Asan Productivity Organisation) الكفاءة (Efficiency) باعتبارها: "أداء الأشياء الصحيحة في الوقت الصحيح وفي المكان المناسب وبواسطة الأشخاص المؤهلين".[2] وقد وضع "سومانث" (Sumanth) في اعتباره العلاقة بين المدخلات والمخرجات عند تعريفه للكفاءة باعتبارها القدرة على الإستخدام الأمثل للموارد بشكل يُسهم في تحقيق النتائج المتوقعة.[3]

إنَّ أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وذلك يعني أن: الكفاءة = المخرجات / المدخلات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلَّ مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.[4] عمومًا تتخذ الكفاءة أحد الشكلين:[5]

- الكفاءة المتعلقة بالمدخلات (input efficiency): ويمكن تحقيقها من خلال الحفاظ على نفس المستوى من المخرجات مع تخفيض حجم المدخلات المستخدمة؛
- الكفاءة المتعلقة بالمخرجات (output efficiency): ويمكن تحقيقها من خلال استخدام نفس المستوى من المدخلات مع زيادة حجم المخرجات.

الكفاءة هدف بعيد الأمد يُحقق بقاء المؤسسة؛ من خلال فهم واستيعاب أهداف متعددة كالربح، والإنتاجية ورضا الأشخاص، وغيرها من الأهداف، ولقياس كفاءة المؤسسة توجد عديد المؤشرات منها تخفيض الكلف الذي يتحقق من خلال عدة وسائل؛ مثل زيادة حجم العمليات للإستفادة من اقتصاديات الحجم، ومزايا منحنى الخبرة، ومن خلاله السيطرة على النفقات التشغيلية غير المباشرة، وتركيز الجهود التسويقية نحو العملاء الحاليين والمستهدفين أو تحقيق مزايا اقتصادية من تحقيق كلف الموارد.[6] وتُستخدم الكفاءة كمعيار للأداء الاقتصادي

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، ص 16.

[2] دعاء رضا رياض محمد، التأصيل النظري لمفهومي الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما-بحث في تطور الفكر الإداري، جامعة القاهرة، مصر، 2015، ص 6.

[3] المرجع نفسه، ص 7.

[4] علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص 176.

[5] دعاء رضا رياض محمد، مرجع سبق ذكره، ص 7.

[6] سناء عبد الرحيم سعيد العبادي، تاغي زيدان محد ناصر العتبى، تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 80، 2014، ص 222.

في إدارة المؤسسات فالكفاءة هي تمثيل صادق للأداء الإجرائي المتعلق بالطبيعة الاقتصادية للمؤسسات، ومن ثم يمكن قياسها بمدى القدرة الإدارية على الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء البشريَّة أو المادية، ولمَّا كانت أي مؤسسة عبارة عن شبكة ديناميكية متفاعلة الأجزاء تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف الكلية لهذه، المؤسسة فإن كفاءة المؤسسة بشكل عام يعبر عنه بثلاث كفاءات؛ الكفاءة المعرفية، الكفاءة الأدائية، والكفاءة الإنتاجية.[1] وهي كالآتي:[2]

- **الكفاءة المعرفية:** وهي الكفاءة المرتبطة بمدى معرفة الفرد بالمعلومات والمعارف الخاصة بمهنته أو بعمله، وترتبط هذه الكفاءة بالمحتوى التعليمي والمادة العلمية المتعلقة بطبيعة عمل كل مهنة أو وظيفية؛
- **الكفاءة الأدائية:** تمثل القدرة على استخدام مختلف الطرق للقيام بالعمل المسنَد للفرد، وتحديد أسلوبه في القيام بمهام عمله أي الأداء الفعلي للأعمال الموكلة إليه، وكذلك السلوك والتصرفات التي لها صلة بأداء العمل أو الواجبات الوظيفية، والقدرات والإمكانات المتعلقة بالخلق والإبتكار ومستواها ومدى ملاءمتها للقيام بالعمل المطلوب؛
- **الكفاءة الإنتاجية:** تتعلق بالمحصلة النهائية لنواتج التعلم، ففي المؤسسات الإنتاجية تقدر الكفاءة الإنتاجية بالإنتاج الكلي مقسومًا على قيمة مستلزمات الإنتاج أي المخرجات على المدخلات.

إنَّ الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة يتم من خلال اتباع إحدى الطرق:[3]

- زيادة قيمة المنتج النهائي مع تخفيض قيمة الموارد المستخدمة؛
- زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة ثابتة؛
- زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة قيمة الموارد المستخدمة بنسب أقل؛
- بقاء قيمة المنتج النهائي ثابتة وتخفيض الموارد المستخدمة؛
- تخفيض قيمة المنتج النهائي مع تخفيض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أعلى.

ثانيا. أثر الكفاءة المتميزة في بناء الميزة التنافسية المستدامة

لاستمرارية تركيز المؤسسة على تحقيق الكفاءة دور هام في استدامة الميزة التنافسية. حيث تمثل الكلفة المنخفضة أحد الأبعاد التنافسية التي تسعى المؤسسات للاعتماد عليها في المنافسة داخل الأسواق، والتي تتجسد بإمكانية المؤسسة إنتاج وتقديم منتجاتها بأسعار أقل قياسًا بالمنافسين العاملين في نفس الصناعة.[4] كما يمكنها تقديم منتجاتها بنفس السعر والاستفادة من زيادة هامش الربح عن كل وحدة مباعة نتيجتة تخفيض التكلفة.[5] إن استمرارية تحقيق االمؤسسة للكفاءة يمنحها ميزة تنافسية مستدامة تتفوق بها على منافسيها، وبالتالي

[1] محمد نسيم علي سويلم، مرجع سبق ذكره، ص 34.

[2] المرجع نفسه، ص ص 34، 35.

[3] مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية: منظوراداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

[4] عادل عباس الجنابي، محمد مراد كاظم الجبوري، التسويق الرشيق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 67، 2021، ص 100.

[5] Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A.J. StricklandIII, 22 ND Edition,Op Cit, 2020, P 125.

بقاءها في السوق أطول فترة ممكنة.

الفرع الثاني: الجودة المتفوقة كميزة تنافسية مستدامة

يعرف Juran الجودة على أنها الصلاحية للاستخدام، أما Crosby فيعرفها بأنها المطابقة للاحتياجات والمواصفات.[1] و E.Deming عرّفها بـ:" التوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل".[2] أمّا بالنّسبة لهيئة المواصفات البريطانية (The British Standards Institution (BST: فالجودة مجموعة صفات، ملامح، وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضي ويُشبِع الاحتياجات الملحة والضرورية.[3]

اختلاف الباحثين في تعريف الجودة يُمكن تصنيفه إلى خمس مداخل كبرى حسب تصنيف (Garvin D):[4]

- مدخل التفوق: من خلال هذا المدخل ينظر للجودة على أنها مرادف لـ"التميز الفطري"، وهي عبارة مطلقة وعلامة دالة على معايير صارمة وأداء عالٍ، فالجودة حسب هذا المفهوم يصعب كثيرا تعريفها لأنها لا تحظ بنفس المعنى لدى الجميع؛
- المدخل القائم على المنتج: الجودة حسب هذا المدخل متغير دقيق وقابل للقياس، والاختلاف في الجودة يعكس الاختلاف في كمية بعض مكونات وخصائص المنتج، ويترتب عن هذا المدخل نتيجتان؛ الأولى هي أن الجودة خاصية ملازمة للمنتجات، والثانية هي أن الحصول على جودة أعلى يعني تكلفة أعلى؛
- المدخل القائم على المستعمِل: يُركز هذا المدخل على التأكيد على أن المنتج أو الخدمة ملائم للاستعمال أو للغرض الذي صنع من أجله.؛
- المدخل القائم على التصنيع: تعني الجودة بالنسبة لهذا المدخل المطابقة للمتطلبات، والمطابقة لمواصفات التصاميم بدقة متناهية، والقيام بالعمل الصحيح من المرة الأولى، من خلال التحرر من العيوب والأخطاء، وبهذا المعنى فإن مدلول الجودة يتجه نحو التكاليف، والجودة العالية عادة تساوي "تكاليف أقل"؛
- المدخل القائم على القيمة: تركز تعاريف الجودة القائمة على القيمة على التكاليف والأسعار، فجودة المنتج هي التي توفر أداءً بسعر مقبول أو مطابقة بتكلفة مقبولة.

وتأسيسًا على ما سبق يمكن القول أن؛ الجودة تعني إرضاء المنتج أو الخدمة لتوقعات العملاء، أو الحصول على منتج يستحق ما تم الدفع مقابله، إن جودة المنتج هي إحدى الركائز الأساسية التي تستطيع أن تضمن ولاء العملاء وتزيد من حجم استهلاكهم للسلعة أو الخدمة، إن تأكيد الجودة يشير إلى جميع النشاطات التي تُبنى داخل العملية الإنتاجية لضمان تطابق السلع النهائية مع المتطلبات المتفق عليها (الوقاية من العيوب) وأن ضبط الجودة يُشير إلى الإجراءات المتخذة لتقييم قبول السلعة أو الخدمة (كشف العيوب) لدى العملاء.[5]

---

[1] مدحت محمد أبو النصر، **ادارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات**، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2015، ص 48 .

[2] سيد عبد النبي محمد، **أساليب مراقبة الجودة**، وكالة الصحافة العربية (ناشرون)، الجيزة، مصر، 2019، ص 39.

[3] مدحت محمد أبو النصر، **مرجع سبق ذكره**، ص 49 .

[4] لحبيب بلية، **إدارة الجودة الشاملة: المفهوم- الأساسيات- شروط التطبيق**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019، ص 15.

[5] سناء عبد الرحيم سعيد العبادي، تاغي زيدان محد ناصر العتبى، **مرجع سبق ذكره**، ص 223.

ثانيا. البُنى الداعمة للجودة

تُعتبر ثقافة الجودة، قيم الإدارة، وقيم العاملين حسب كتاب " أساليب مراقبة الجودة" لـ "سيد عبد النبي محمد" بُنى داعمة للجودة، نوضحها كالآتي:

- **ثقافة الجودة**

إنَّ التعريف الأبسط لثقافة الجودة "Quality Culture" قُدِّم من قِبل "Juran & Gryna, 1993." حيث عُرفت على أنها: "نمط العادات والمعتقدات والسلوكيَّات البشريةً المرتبطة بالجودة"[1]، ويقع على عاتق الإدارة العليا التركيز على غرس ثقافة الجودة لتعزيز جوانب ثقافة الجودة بالمؤسسة والتي هي: التركيز على العميل، أداء العمل الصحيح من المرة الأولى، التفاني في العمل، احترام الآخرين، الصدق في التعامل مع الآخرين، الخطأ هو فرصة للتطور، عدم التقيد بالعلاقات الرسميَّة بهدف إجراء اتصالات أكثر فعالية، اتِّباع نهج التميز.[2]

- **قيم الإدارة:** والمتمثلة في:[3]
- الإيمان بالتحسين المستمر للجودة؛
- اعتبار الجودة عاملاً استراتيجيًّا لأعمال الإدارة؛
- إعطاء الجودة الاهتمام اللكبر في التنظيم؛
- توزع المسؤولية عن الجودة بين أقسام الإنتاج كافة؛
- الاهتمام بسعادة العاملين في المؤسسة وتحفيزيهم لأن إرضاء العميل هو نتيجة لإرضاء العامين فيها.
- **قيم العاملين:** والمتمثلة في:[4]
- كل عامل مسؤول عن جودة ما ينتجه؛
- ضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء من المرة الأولى؛
- هدف العامل هو الإنتاج دون عيوب؛
- مشاركة العامل تُعتبر أساسيّة لتحسين الجودة في المؤسسة؛
- حل المشاكل بشكل مستمر؛ يجب أن تكون قاعدةً للعمل.

ثالثا. أثر الجودة المتفوقة في بناء ميزة تنافسية مستدامة

يُعد بعد الجودة من ركائز نجاح المؤسسة في عالم الأعمال؛ من خلال تقديم منتجات وخدمات بمواصفات تُحقق أو تفوق متطلبات العملاء لإرضائهم ومن ثم إسعادهم، ما يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة في الأسواق[5]. وقد أدَّى حرص المؤسسات الخدمية على تحقيق الجودة في خدماتها إلى تبني مفهوم الجودة

[1] رعد الصرن، **إدارة الجودة الشاملة: مدخل الوظائف والأدوات**، دار ومؤسسة رسلان للطباعة ولنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2016، ص 137.

[2] **المرجع نفسه**، ص 138.

[3] سيد عبد النبي محمد، **أساليب مراقبة الجودة**، **مرجع سبق ذكره**، ص 200.

[4] **المرجع نفسه**، نفس الصفحة.

[5] بشار عباس الحميري، علي مظهر عبد المهدي، **مرجع سبق ذكره**، ص 444.

الشاملة. حيث أن الجودة ليست مَهمَة وظيفة بحد ذاتها. بل يقع على عاتق كل عامل بالمؤسسة مسؤولية تحقيق جودة الخدمة.

وقد عرف والكو "Wakhlu" الجودة الشاملة بأنها التفوق أو التميز في الأداء لإسعاد العملاء عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض بروح الفريق من أجل تزويد العملاء بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل الأوقات.[1]

إنَّ الإستمرارية في تحقيق الجودة المتفوقة من شأنها أن تؤدي إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة. فالجودة المتفوقة تتحقق من خلال تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات. والتي تهدف أساسًا إلى تطوير جودة المنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم.[2] الهدف الرئيسي للجودة المتفوقة يشمل ثلاث فوائد:[3]

- خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف؛
- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وُضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثّر تأثيرًا سلبيًا على العميل؛
- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة وقت أداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

مما لا شك فيه أن تبني المؤسسة الخدمية لمفهوم الجودة وتقديمها لخدماتها بجودة عالية من شأنه أن يمنحها تفوقًا على منافسيها، وتحسنًا في مركزها التنافسي. فالجودة المتفوقة تقود المؤسسة إلى تخفيض التكلفة من جهة، وإلى تميز خدماتها من جهة أخرى، من خلال تظافر جهود كل أفراد المؤسسة لأجل تلبية حاجات وتوقعات العملاء بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى.

الفرع الثالث: الابداع كميزة تنافسية مستدامة

الإبداع على المستوى الفردي كما عرّفه ابراهام سيلزنيك (Abraham zaleznick) هو قدرة عقلية فردية على استرجاع الأفكار والحلول والعادات والمعلومات والمعرفة السابقة والإستفادة منها بشكل تراكمي في التعامل مع المشاكل للوصول إلى أفكار أو طرق جديدة.[4]

وعرفته منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي على أنه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية

[1] علي حسون الطائي، أكرم سالم الجنابي، **قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 226.

[2] بلال خلف السكارنه، **التطوير التنظيمي والإداري**، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص 171.

[3] **المرجع نفسه**، ص 172. بلال خلف السكارنه

[4] أحمد بن يحيى ربيع، المعرفة من سيرورة الابداع في المؤسسة الاقتصادية، **مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي**، جامعة المسيلة- المجلد 03- العدد 01، ص206.

والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، واستخدام أساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعيـة، ولـيس البحث والتطويـر إلا خطوة من هـذه الخطوات.[1] ويُمكن التمييز بين ثلاث مستويات من الإبداع:[2]

- الإبداع على المستوى الفردي: فهو مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الإبداع لتطوير العمل؛
- الإبداع على مستوى الجماعة: حيث تتعاون مجموعات محددة في العمل بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتحقيق التغيير نحو الأفضل؛
- الإبداع على مستوى المؤسسة: يُشير الإبداع بهذا المستوى إلى المؤسسات القادرة على تطوير نفسها دون تدخل خارجي، فلا يتحدد الإبداع بمدخلات النظام فحسب (الأفراد والجماعات)، بل يتحدد بالعمليَّات الإبداعيَّة أيضًا كإدارة الإبداع والسياق الإبداعي والظروف التي يجري فيهاالإبداع والقدرة على الإستفادة من البـحث والتطوير.

ويُصنــف الإبـداع إلى نوعين أساسيَّين:[3]

أ. الإبداع في المنتجات/الخدمات: ويتعلق بتقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة أو إجراء التحسينات على المنتجات والخدمات الحالية بالشكل الذي يلبي رغبات العملاء؛

ب. الإبداع في العملية: ويكون من خلال إدخال طرائق جديدة في العمل أو من خلال إجراء تحسينات في العملية الإنتاجية وهو على صنفين:

- الإبداع الإداري: وهو التغير في الموارد البشرية وهيكل المؤسسة فضلًا عن الطرائق والأساليب المتبعة في العملية الإنتاجية وطرائق التحسين المتبعة؛
- الإبداع التكنولوجي: والي يتعلق بتقديم منتجات أوخدمات جديدة أو إجراء تعديلات على المنتجات الحالية.

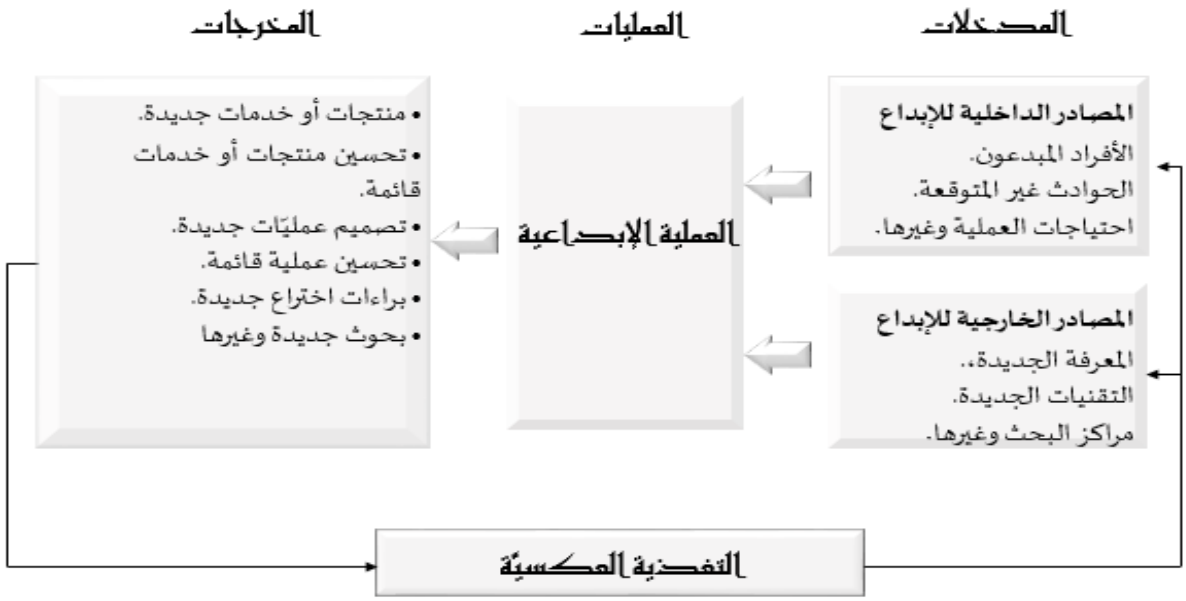
من الأهمية التعرف على مصادر الإبداع. والتي نوضحها من خلال الشكل الموالي :

[1] المرجع السابق، نفس الصفحة.

[2] الزهير رجراج، دور الإبداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 31، 2015، ص87.

[3] عباس فاضل سلطان، اسيل علي مزهر، أثر وعلاقة التحسين المستمر وإدارة الإبداع في رفع مستوى الأداء: دراسة تحليلية لعينة من المصارف الأهلية في محافظة القادسية، تنمية الر افدين، ملحق العدد 123 ، المجلد 38، 2019، ص 138.

شكل رقم (7.2): مصادر الإبداع



المصدر: اردان حاتم خضير اليعبدي، أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، **الادارة الستراتيجية: مدخل في ستراتيجية الابداع التنظيمي ومكوناتها** ، الطبعة الأولى، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، بغداد، العراق، 2021، ص 170.

تتنوع مصادر الإبداع بين مصادر داخلية؛ تكون المؤسسةُ المسؤولةَ عن تنميتها وتطويرها باستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات، والمحافظة على استمراريتهم معها، وخلق ثقافة تنظيمية مُشجعة على الابداع، وبين معارف وتقنيات وغيرها مما يوفره المحيط الخارجي؛ ما يُساهم في تحقيق المؤسسة للإبداع.

من بين ما يمكن أن تحققه العملية الإبداعية من مخرجات نجد تحسين المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها الحالية أو طرح منتجات وخدمات جديدة أو تصميم عمليات جديدة. كما تمثل التغذية العكسية عملية ضرورية تُتيح للمؤسسة التعرف على ردود الأفعال حول ما تقدمه من مخرجات، ما يُتيح لها القيام بعمليات التحسين واستمرار العملية الإبداعية.

إنَّ تفعيل المؤسسات للإبداع يتطلب منها التركيز على ممارسات من أهمها نذكر:[1]

- دعم المؤسسة: يتحقق دعم المؤسسة للإبداع من خلال اهتمام قادتها به بوضع نظام أو قيم مؤكدة تقديرًا للمجهودات الإبداعية، إضافة إلى المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون والتي تُعتبر من القيم التي ترعى الإبداع؛
- التسيير والتنظيم: بقصد الرفع من الأداء وتشجيع المبدعين تعمل المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي ملائم، ومن أهم العوامل التي تعمل على ذلك نجد مرونة التنظيم والقدرة على التكيف مع المتغيرت البيئية، طبيعة العمل

[1] عبد الله حسن مسلم، **الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق**، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 30-32

التي ينبغي ألا تتصف بالروتين الذي يؤدي إلى الملل وعدم الإبداع، فعلى العكس من هذا نجد الأعمال الحيوية تدفع الفرد إلى التفكير الخلاّق؛

- نظام المعلومات: الاهتمام بمصادر المعلومات التكنولوجية التنافسية والتجارية التي تدفع الإبداع من خلال إقامة نظام للمعلومات يكون مرنًا وديناميكيًا؛
- البحث والتطوير: المؤسسات التي تمتلك إمكانات وقدرات جيدة تهتم بوظيفة البحث والتطوير ضمن هيكلها التنظيمي؛
- الحرية: أي منح الحرية للأفراد داخل المؤسسة، قصد زيادة ولائهم وتشجيعهم على العمل وتحقيق الإبداع والتميز؛
- توفير الموارد البشرية وحسن استغلالها: حيث يتطلب توفير الموارد البشرية اللازمة مايلي:
  - التوظيف المباشر أو تكوين الأفراد ذوي الكفاءات والقدرات الإبداعية؛
  - تشجيع الأفراد من خلال نُظم الحوافز المادية والمعنوية؛
  - العمل على تيسير اتخاذ الأفراد للقرارات؛
- الثقافة الإنسانية: جعل العامل داخل المؤسسة يشعر أنه جزء لا يتجزَّأ منها، وهذا يتطلب التركيز على دمج الأدوار والمشاعر مما يؤدي إلى نشر ثقافة إنسانية تتفق مع الإبداع؛
- فرق العمل: والتي من شأنها المساعدة على صقل التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات من خلال:
  - تعرف كل عضو على ما أحضره الأعضاء الآخرين من معلومات متخصصة للنقاش؛
  - رغبة العضو في تحقيق أهداف الفريق؛
  - مساعدة العضو للأعضاء الآخرين خاصة في الظروف الصعبة.

كما أن المؤسسات المبدعة تتميز بخصائص منها الصلة الوثيقة بالعملاء وتلبية حاجاتهم والاستجابة لمقترحاتهم بشأن تطوير السلع والخدمات، وكذلك تطوير الإنتاجية عن طريق مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل، وإشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم، وإيجاد انفتاح في أجواء التنظيم يمكِّن كافة العاملين من معالجة كافة المشكلات التي يعاني منها التنظيم.[1]

ثالثا. أثر الإبداع في بناء الميزة التنافسية المستدامة

للإبداع أثر على بناء الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الخدمية. حيث يعمل الإبداع على:

تحسين إنتاجية المؤسسة عبر تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل إقتصادي، إضافةً لتحسين صورة المؤسسة وجعلها جذابة بالنسبة للعملاء.[2]

---

[1] اردان حاتم خضير العبيدي، أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، الادارة الستراتيجية: مدخل في ستراتيجية الابداع التنظيمي ومكوناتها، الطبعة الأولى، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، بغداد، العراق، 2021، ص ص، 177، 178.

[2] حياة قدة، بوبكر نعرورة، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 05، العدد 01، 2020، ص122.

- تحسين خدمة العملاء من خلال عدد الأفكار الجديدة للتطوير وعدد الخدمات الجديدة التي احتياجاتهم.[1]
- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التنظيم في وضعٍ مستقر.[2]
- زيادة الحصة السوقية: يمكن أن يؤثر الإبداع على الحصة السوقية للمؤسسة من خلال مساهمته في زيادة عدد العملاء والشرائح أو القطاعات السوقية التي قد تستهدف من قبل ا المؤسسة، من خلال تطوير خدمات جديدة أو تحسين الخدمات الحالية، حتى تتماشى مع حاجات ومتطلبات قطاع سوقي موجود سابقا أو حتى استقطاب شريحة معينة من العملاء، فالإبداع يمكنه تحسين مكانة المؤسسة في السوق، أو الدخول إلى أسواق جديدة أو توسيع نشاطها ونموها.[3]

المطلب الثالث آليات استدامة المزايا التنافسية في المؤسسات الخدمية

تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية دون حمايتها ودون العمل على استمراريتها من شأنه أن يفتح المجال أمام المنافسين للتفوق على المؤسسة، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق لنقطتين أساسيتين: آليات استدامة المزايا التنافسية، واستراتيجيات المؤسسة للحفاظ على مركزها التنافسي.

الفرع الأول: آليات استدامة المزايا التنافسية

تُعتبر إدامة الميزة التنافسية من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسة الرائدة خاصة في ظل سعي المنافسين الدائم إلى التموضع في السوق والتفوق عليها، وقد تم من خلال هذا البحث التركيز على استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء باعتبارها آلية من آليات استدامة المزايا التنافسية، كما وتوجد آليات أخرى لاستدامة المزايا التنافسية منها نذكر:

- **اليقظة الاستراتيجية**

عرف Humbet Lesca اليقظة الاستراتيجية على أنها: "ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي وانسيابي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيف من مخاطر عدم اليقين"[4]، وفي تعريف لـ (Ribault) أنها "المراقبة الشاملة والذكية لبيئة المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الواقعية والمستقبليَّة".[5]

---

[1] علي حبيش ، مصطفى بوبكر، قيادة الإبداع (مفاهيم، مبادئ، وسمات): دراسة حالة مؤشر الإبداع في الأردن، **مجلة إضافات اقتصادية**، جامعة غرداية، المجلد 3، العدد 1، مارس 2019، ص 207.

[2] عبد الرفيق برزوق، فاعلية الإبداع الإداري في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال بوحدة الغاز المميع لولاية البليدة، **مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون**، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص 18.

[3] نوال هاني، أثر تنمية رأس المال المعرفي على الإبداع التكنولوجي وانعكاساته على تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة-بالتطبيق على الصناعة الدوائية (حالة مجمع صيدال)، **مجلة الإبداع**، المجلد 2، العدد 2،2013، ص4.

[4] يوسف زكريا رحماني، دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل إشارات الإنذار كآلية لدعم القرارات الاستراتيجية: دراسة عينة من مؤسسة موبيليس -فرع تلمسان- باستخدام نماذج المعادلات البنائية SEM-PLS، **مجلة البشائر لاقتصادية**، المجلد السابع، العدد 02، 2021، ص 20.

[5] محمد قادري، أهمية نظام المعلومات كآلية استراتيجية مؤثرة على اليقظة الاستراتيجية، **مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال**، المجلد 11، العدد 01، 2022، ص 343.

يُمكن القول أن اليقظة الاستراتيجية عبارة عن نشاط أو عملية تتمثل في جمع المؤسسة لبيانات بيئتها والعمل على تحليلها، فهي تُعبر عن حرص المؤسسة على مواكبة كل المستجدات، لضمان اقتناص الفرص وتجنب التهديدات التي من الممكن أن تتعرض لها. وفيما يلي نميز بين أنواع اليقظة الاستراتيجية كما يلي:

- اليقظة البيئيَّة: تُعرف أيضا باليقظة المحيطيَّة واليقظة الشاملة التي تهتم بمراقبة التطورات الاقتصاديَّة، السياسيَّة، القانونيَّة، الديمغرافية، والثقافيَّة...والتي تؤثِّر بشكلٍ أو بآخرَ في نشاط المؤسسة.[1]
- اليقظة التنافسية: يرجع الفضل في ظهور وانتشار اليقظة التنافسية لمايكل بورتر، فبعد صدور كتابه "الميزة التنافسية" زاد الاهتمام بالمنافسين واتسع نطاق المنافسة ليتعدى المنافسين الحاليين داخل الصناعة إلى المنافسين المحتملين، ومنتجي السلع البديلة، والموردين والموزعين، وعرِّفت اليقظة التنافسية على أنها العملية التي تُمكِّن المؤسسة من تحديد منافسيها الحاليين والمحتملين وخططهم المستقبليّة بهدف اتخاذ القرار المناسب لأن أي قرار لا يُراعَى فيه نوايا المنافسين يعيق أعمال المؤسسة وبالتالي تفوتها فرص عدَّة.[2]
- اليقظة التسويقية: تُعرف اليقظة التسويقية باليقظة التجارية، وتركز على التحري والمعالجة والنشر للمعلومات التي تتعلق بأسواق المؤسسة وتهتم بمراقبة تطورات الأسواق، سلوك العملاء، وتقديم المنتجات الجديدة.[3]
- اليقظة التكنولوجية: تُشير إلى قدرة المؤسسة على متابعة التطورات التكنولوجية مثل نظم المعلومات والإنترنت والبرمجيات، والتي تعتبر من مكونات بيئتها الخارجية، من أجل تعزيز قدراتها التنافسية.[4]

اليقظة الاستراتيجية تُمكِّن المؤسسة من تحقيق أهداف من أبرزها نذكر:[5]

- توقع جيد للفرص واستثمارها بشكل جيد مع الكشف عن التهديدات المحتملة وتجتب آثارها؛
- اعتماد أفضل الأساليب لضمان تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية وبما يُمكِّنُها من مواجهة منافسيها؛
- تحديد الموقع التنافسي الحالي للمؤسسة وتقييمه بموضوعية والتنبؤ بما سوف يكون عليه مستقبلاً مع تحديد اتجاهات المنافسين؛
- مقارنة أداء المؤسسة الاستراتيجي مع ما يُؤديه المنافسون من أجل ضمان تحقيق الميزة التنافسية بشكل متفوق.

إذًا ومن خلال ما سبق ذكره، يُمكن التمييز بين اليقظة البيئية والتي تُعنى بمراقبة التطورات الاقتصادية، السياسيَّة، القانونيَّة، وغيرها ضمن محيط المؤسسة، واليقظة التنافسية التي تُعنى بتحديد المؤسسة لمنافسيها الحاليين والمحتملين، وخططهم المستقبليّة، إضافة إلى اليقظة التسويقية والتي يتم من خلالها التركيز على أسواق

[1] تقي علي نجم، تأثير اليقظة الإستراتيجية في التحسين المستمر للمنظمات، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد التاسع والخمسون، 2019، ص 96.

[2] **المرجع نفسه**، ص 97.

[3] ناجي عبد الستار محمود، مهدي حكمت مهدي، أنواع اليقظة الاستراتيجية مدخلاً للتجديد الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد 15، العـــدد 47، ج2، 2019، ص 7.

[4] Sawsan A. Alshaer, The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks, Modern Applied Science; Vol. 14, No. 6; 2020, p84.

[5] أمجد حميد إسماعيل، قياس أثر انعكاس اليقظة الاستراتيجية على التسويق الابتكاري: بحث استطلاع آراء عينة من العاملين لدى الشركة العراقية لتصنيع وتسويق التمور (مساهمة مختلطة)، **مجلة اريادة للمال والأمال**، المجلد الأول، العدد 2، كانون الأول 2020، ص 6.

المؤسسة ومراقبة التطورات بها، كما ونجد اليقظة التكنولوجية التي تُعبر عن متابعة المؤسسة لجميع التطورات التكنولوجية الحاصلة في محيطها. اليقظة الاستراتيجية تنعكس إيجابًا على المؤسسة بتمكينها من التكيف مع محيطها ومع التغيرات الحاصلة فيه، نتيجة توفيرها لمعلومات عن المنافسين، المنتجات، العملاء، وكل ما من شأنه طرح فرص أو تهديدات على المؤسسة.

- **التعلم التنظيمي**

يشير التعلم التنظيمي إلى الإجراءات المختلفة التي تتخذها المؤسسة حول المعلومات والمعرفة من أجل تشكيل قدرتها التنافسية الأساسية، إنها عملية تسعى فيها المؤسسة باستمرار لتغيير أو إعادة تصميم نفسها للتكيف مع بيئة متغيرة باستمرار، ويشمل التعلم الفردي، والتعلم الجماعي، والتعلم التنظيمي الكامل، والتعلم بين المؤسسات.[1] فالتعلم التنظيمي يُعرف على أنه تغيير في قاعدة المعرفة الخاصة بالمؤسسة يحدث نتيجة الخبرة السابقة[2]، وتوصف المنظمة المتعلمة على أنها نتاج التعلم التنظيمي.[3]

تشمل النشاطات الرئيسية التي تتعلم المؤسسة من خلالها والتي تُشكل مصادرًا للتعلم التنظيمي ومن أهم الطرائق:[4]

- التعلم من خلال القياس المرجعي "المقارنة المرجعية": يتم من خلال فحص دقيق لكيفية عمل المؤسسات ذات الأداء المتميز أو التي تمتلك أفضل الممارسات في مجال عمليات معينة، ومن ثم محاولة تبني تلك المعرفة وتكييفها بما يتلاءم مع المؤسسة، ويتم تعلم المؤسسات وفق الأسلوب المقارن من تجارب الآخرين بشكل رئيسي ، وهذا باستغلالها لممارسات وتقنيات ناجحة موجودة مسبقًا؛
- التعلم من خلال الأسلوب العلمي في حل المشكلات: فالمشكلات بحد ذاتها هي مصدر لحصول المؤسسة على المعلومات، واتباع المنهجية العلمية في حلها يعدُّ طريقة فعالة في تعلم المؤسسة؛
- التعلم من خلال الإفادة من التجارب الناجحة والمخفقة للمؤسسة: يرى البعض الباحثين أن الإخفاق مطلب جوهري من أجل التعلم التنظيمي الفعال والتكيّف، ويقترحون أن المؤسسات يمكنها تبني استراتيجية التعلم من خلال الإخفاقات الصغيرة، كما أنَّ الدروس المستفادة من التجارب الناجحة قد تكون فعالة كما هو الحال في عملية التعلم من الأخصاء.

المحيط المتغير الذي تنشُط فيه المؤسسة وشدة المنافسة وغيرها عوامل فرضت على المؤسسة التغيير وضرورة

---

[1] Ailan Yuan , Anchalee Chayanuvat, A Study on the Difference between Organizational Learning And Learning Organization, **International Journal of Arts and Social Science,** Volume 4 Issue 4, July-August 2021, P79.

[2] Hillary Odor, A Literature Review on Organizational Learning and Learning Organizations, **International Journal of Economics & Management Sciences**, Volume 7, Issue 1,2018, p 1.

[3] Ibid, p 1.

[4] أيمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية في قطاع المصارف، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد 29، العدد الثاني، 2013، ص 132.

التكيف قصد تجنب الآثار السلبية للبيئة قدرَ الإمكان.

إن التعلم التنظيمي سيكون ذا ميزة تنافسية مستدامة إذا تمسكت به المؤسسة، ما يمنحها القدرة على التكيف السريع والمرونة اللازمة لمواكبة المتغيرات البيئية.[1] ذلك أنَّ اكتساب المعارف والمهارات الجديدة أصبح ضرورة يؤدي غيابها إلى تهديد تواجد المؤسسة بالسوق.

- **التحسين المستمر**

إن التحسين المستمر هو التغيير للأفضل والتحسين المتواصل، حيث ينصَبُ العمل في جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسَّنًا، مع محاولة الوقوف على كافة التغييرات التي تحدث أثناء العمل.[2] وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التحسين المستمر ومن ثم التميز والبقاء في السوق يتعين عليها:[3]

- أن تكون هي الأفضل دائما مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في جودة المنتجات والخدمات؛
- أن تكون هي الأسرع دائمًا بتقديم أفضل المنتجات والخدمات؛
- تتمتع بمرونة دائمة تسمح لها بإدخال التعديلات اللازمة على المنتجات والخدمات وفقًا لاحتياجات العملاء.

تظهر أهمية التحسين المستمر من خلال –على سبيل المثال- القيمة للعميل بتقديم المؤسسة منتجات وخدمات جيدة عالية الجودة، تقليل الأخطاء وتحسين استجابة المؤسسة[4]. وتجدر الإشارة إلى أنَّ التحسين المستمر يقوم على مبادئ من أهمها:[5]

- عملية التحسين المستمر عملية مستمرة مادامت المؤسسة قائمة؛
- عملية التحسين المستمر عملية شاملة لجميع إدارات وأقسام وأنشطة المؤسسة؛
- تحتاج عملية التحسين المستمر إلى جهود جميع العامين بالمؤسسة؛
- لا يعني عدم وجود أخطاء توقف التحسين؛
- لا ينبغي تصحيح الأخطاء؛ بل ينبغي القضاء عليها تمامًا.

---

[1] حنان البدري كمال سليمان، استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسيّة لجامعة أسوان، **المجلة التربوية**، العدد التاسع والخمسون، مارس، 2019، ص 487.

[2] حبيبة عامر، فرحات عباس، دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشامة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج، **مجلة رؤى اقتصادية**، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2017، ص 168.

[3] لحبيب بلية، **مرجع سبق ذكره**، ص 125.

[4] فاطمة عماري، عبد لقادر بوعزة، أثر العلاقة بين تدقيق الجودة وثقافة الجودة على التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصاية: دراسة المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو بولاية أدرار، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 4، العدد 3، 2016، ص 390.

[5] بلال خلف السكارنة، التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد الاربعون، 2014، ص 135.

الفرع الثاني: استراتيجيات المؤسسة الرائدة لحماية مركزها التنافسي

يمكن للمؤسسات الرائدة والتي حققت ميزة تنافسية أن تحافظ على ريادتها من خلال اتباع الإستراتيجيات التالية:[1]

أولا. استراتيجية توسيع نطاق السوق الحالي

يمكن توسيع نطاق السوق وزيادة طاقة الاستيعاب من خلال الاستراتيجيات التالية:

- استقطاب عملاء جدد بتخفيض السعر أو بالدخول في أسواق جديدة أو من خلال تكثيف الحملات الترويجية لتحويل عملاء المنافسين للتعامل مع منتجات المؤسسة؛
- إيجاد استخدامات جديدة للمنتج الحالي. مثل استخدام الحليب المجفف لصناعة الحلويات إضافة إلى استخدامه كشراب؛
- زيادة الكمية المستخدمة من المنتج في المرة الواحدة أو إقناع العملاء بزيادة عدد مرات الإستخدام؛

ثانيا. الإستراتيجيات الخاصة بحماية المركز التنافسي الحالي

إضافةً لعمل المؤسسة الرائدة على زيادة نطاق حصتها السوقية؛ يجب عليها العمل أيضًا على حماية مركزها التنافسي من خلال اتباع مجموعة من الاستراتيجيات منها نذكر:

- الدفاع من خلال المبادرة بالهجوم: استراتيجية يتطلب تحقيقها توفر موارد مالية وبشرية إضافة إلى إدارة بحث فعالة، حيث تقوم المؤسسة القائدة من خلال هذه الإستراتيجية بمفاجأة منافسيها بتغييرٍ في بعض أو في كل عناصر المزيج التسويقي؛ وذلك بإجراء تعديلات كبيرة على السلعة أو تعديل السعر أو زيادة الترويج أو زيادة منافذ التوزيع.
- الدفاع بالهجوم المضاد: يقتضي الهجوم المضاد الرد على المنافس بالمثل؛ كأن تقوم المؤسسة بتخفيض أسعارها إن خفض المنافس من أسعاره، أو أن تقوم بالرد على حملة إعلانية أو ترويجية للمنافس بحملة مماثلة.

بعد التطرق لأهم ما يتعلق باستدامة المزايا التنافسية جدير بالذكر أن المنافسة لم تعد فقط بين مؤسسة ومؤسسة أخرى، بل بين سلسلة توريد وسلسلة توريد أخرى أو بين شبكة وشبكة أخرى أيضا، ذلك أنَّ الشركاء في السلسلة هم أعضاء في الفريق نفسه يحاولون تحسين القيمة، وتعني الشبكة المنافسة ضد الشبكة الأخرى أن المؤسسات ذات الوصول لأفضل الشبكات يمكن أن تتفوق على المنافسين، ويتطلب تنسيق مثل هذه الشبكات القيام بأدوار وكفاءات جديدة بصرف النظر عن البنية التحتية بتقنيات الإتصالات والمعلومات، فهو يتطلب تحولاً في الإدارة من التركيز على المؤسسة إلى التركيز على الشبكة والأنظمة البيئية ومن السيطرة إلى التمكين والثقة بين الشركاء، ومن المحافظة على القطاع والتخصص إلى تجسير الحدود والمحافظة على القيمة والأصول الفكرية عبر الشبكة.[2]

---

[1] عبد الرحيم علي جعفر الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 255، 256.

[2] ناجي كي. حنا، ترجمة عجلان بن محمد الشهري، التحول الإلكتروني ترسيخ إستراتيجيات التنمية الحديثة، معهد الإدارة العامة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 85.

خلاصة الفصل الثاني

ضمن هذا الفصل تم عرض أهم المفاهيم المرتبطة باستدامة المزايا التنافسية. بدايةً من التعريف بالميزة التنافسة المستدامة وتِبيان أنَّ القصد منها –ضمن هذه الدراسة- هو الاستمرارية عبر الزمن، ثم التطرق إلى محاور واستراتيجات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إضافة إلى استراتيجات بورتر التنافسية والمتمثلة في استراتيجيات التكلفة المنخفضة واستراتيجيات التمايز، واستراتيجية أفضل تكلفة (BEST-COST STRATEGIES)، حيث تستهدف المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجيَّات نطاقًا سوقيًّا ضيقًا أو واسعًا، كما وضمن المبحث الثالث تم التركيز على أبعاد استدامة المزايا التنافسية بالمؤسسات الخدمية، والمتمثلة في: الكفاءة المتميزة، الجودة المتفوقة، والابداع.

إنَّ عرض أهم الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية وباستدامتها أَفضَى إلى نقاط مهمة من أبرزها نذكر:

- اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية غير كافٍ؛ إذ لا بد من العمل على إدامة هذا الميزة.
- محافظة المؤسسة على ريادتها في السوق يتطلب منها اتباع استراتيجيات توسيع نطاق السوق الحالي، والإستراتيجيات الخاصة بحماية المركز التنافسي الحالي .
- تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية لم يعد يستلزم التركيز على الاستراتيجيات التنافسية فحسب، بل تعدى ذلك إلى انتهاج ما يُعرف بالاستراتيجيات التعاونية لاسيما المشروعة منها والمتمثلة في التحالفات الإستراتيجية.

الفصل الثالث

الإطار الميداني للدراسة

واختبار الفرضيَّات

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيَّات

تمهيد

بعد أن تم التعرف على أهم الجوانب المتعلقة بإدارة العلاقة مع العملاء وباستدامة المزايا التنافسية ضمن الفصلين الأول والثاني، سيتم التطرق إلى واقع المؤسسات محل الدراسة (SAA-BNA -MOBILIS) فيما يخص ممارسات إدارة العلاقة مع العملاء وهذا بالتركيز على نقاط أساسية؛ واقع السوق الذي تنشط به بالمؤسسات محل الدراسة، ثم تقديم عام للمؤسسات، وممارسات إدارة العلاقة مع العملاء بها من خلال التطرق لبعض المفاهيم التي لها صلة وثيقة بما ورد ذِكرُه ضمن الفصل الأول "إدارة العلاقة مع العملاء"، مع التنويه إلى أن بعض النقاط لا يمكن التطرق إليها نظرًا لارتباطها ببيئة المؤسسة الداخلية، والتي يمكن التعرف عليها وتحليلها فقط من خلال نتائج الإستبيان.

قُسِّم الفصل الثالث كالآتي:

- **المبحث الأول**: الشركة الوطنية للتأمين (SAA).
- **المبحث الثاني:** البنك الوطني الجزائري (BNA).
- **المبحث الثالث:** شركة موبيليس "Mobilis".
- **المبحث الرابع:** الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- **المبحث الخامس:** تحليل نتائج الإستبيان واختبار الفرضيَّات.

المبحث الأول: الشركة الوطنية للتأمين (SAA)

بما أن هذه الدراسة تتعلق بـ "استدامة المزايا التنافسية"، فستكون الشركة الوطنية للتأمين (SAA)* إحدى المؤسسات التي تشملها الدراسة، نظرًا لكونها مؤسسةً رائدةً في قطاع التأمينات على الأخطار. لذا سنحاول التعرف على أثر إدارة العلاقة مع العملاء في استدامة ميزتها التنافسية.

وتجدر الإشارة إلى أن شركات التأمين على الأخطار تُصنف-كما سيتم توضيحه- إلى شركات عمومية، خاصة، ومختلطة، ونظرًا للفروقات الكبيرة بين إمكانات هذه الشركات فإن دراستنا ستبحث فقط في فعالية إدارة العلاقة مع العملاء وأثرها في تفوق الشركة الوطنية للتأمين عن باقي شركات التأمين على الأخطار **العموميَّة** الجزائرية.

المطلب الأول: واقع قطاع التأمينات على المخاطر في الجزائر

من خلال هذا المبحث سنتطرق لواقع قطاع التأمينات على المخاطر في الجزائر، من خلال التعريف بشركات التأمين في الجزائر وبعض الإحصاءات المتعلقة بها.

الفرع الأول: عموميات حول الخدمة التأمينية

- **التأمين "خدمة التأمين"**

يُعرف التأمين على أنه نظام تعاقدي يقوم على أساس المعاوضة، غايته التعاون على ترميم أضرار المخاطر الطارئة بواسطة هيئات منظمة تزاوِل عقوده بصورة فنية قائمة على أسس وقواعد إحصائيّة.[1] كما يُعرف على أنه تعاون منظم تنظيمًا دقيقًا بين عدد كبير من الناس معرضين جميعًا لخطر واحد حتى إذا تحقق الخطر بالنسبة إلى بعضهم تعاون الجميع في مواجهته بتضحية قليلة يبذلها كل منهم يتلافون بها أضرارًا جسيمة تُحيق بمن نزل به الخطر.[2]

- **الخدمة التأمينية "المنتج التأميني"**

الخدمات المُقدَّمة من قِبل شركات التأمين لحامل الوثيقة التأمينية (المؤمِّن) وما تقدمه تلك الوثيقة من منفعة متمثلة بالحماية والأمان والإستقرار الذي تمنحه وثيقة التأمين في تعويض الخسارة المتحققة نتيجية الخطر المؤَمَّن ضده مقابل مبلغ من المال يدفعه حامل الوثيقة إلى شركة التأمين يُعرف بالقسط التأميني.[3]

تُعرف الخدمة التأمينية على أنها:"عبارة عن منتج تسوقه وتنتجه شركة التأمين بهدف تلبية احتياجات العميل ورغباته التأمينية ضد المخاطر محتملة الوقوع في المستقبل والتي يمكن أن تُسبب له خسائر في شخصهِ أو ممتلكاتهِ أو مسؤولية تجاه الغير، وهي بهذا نشاط خاضع للمبادلة ولا ينتج عنه نقل ملكية، غير أن عملية التبادل هذه ينتج

---

[1] محمود علي السرطاوي، الضوابط المعيارية لصيغ الاستثمار في المؤسسات المالية الإسلامية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015، ص 318.

[2] المرجع نفسه، نفس الصفحة.

[3] السيد ليث شاكر محسن، علاء فرحان طالب الدعمي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

* الشركة الوطنية للتأمين (Société Nationale d'assurance)، العلامة التجارية (saa).

عنها امتلاك وثيقة التأمين التي تُثبت حق العميل في الإستفادة من الخدمة التأمينية وفق الشروط المتفق عليها في العقد.[1]

- **شركات التأمين**

تُعرف شركات التأمين على أنها: "شركات مالية تزاول نموذجًا تجاريًّا مميزًا، يقوم على توفير التغطية التأمينية للمؤَمَّن لهم من مختلف الأخطار المؤمّن منها مقابل دفع أقساط يُتَّفق عليها، وأن هذه الشركات تُحافظ على توازنها المالي من خلال عمليتين هما: الدراسة الدقيقة والمفصّلة للأخطار المؤمَّنة وكذا التحديد الدقيق للأقساط المناسبة لتغطيتها".[2]

الفرع الثاني: شركات التأمين في الجزائر

بتاريخ 2020/03/09 أعلن الموقع الإلكتروني لوزارة المالية – لجنة الإشراف على التأمينات- بلاغًا أُعــلن من خلاله عن قائمة شركات التأمين المعتمدة في الجزائر. بقرار من وزير المالية وفقًا لأحكام المادة 204 من الأمر رقم 95-07 المؤرخ 25 يناير 1995 المتعلق بالتأمينات، المعدل والمتمم، عمليات التأمين وإعادة التأمين.[3] وتضم قائمة شركات التأمين المعتمدة في الجزائر مايلي:[4]

رقم (1.3): شركات التأمين الجزائرية

1. شركات التأمين على الأضرار	
- الشركة الوطنية للتأمين (SAA). - الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين (CAAR). - الشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT). - الصندوق الوطني للتعاضدية الفلاحية (CNMA). - شركة التأمين للمحروقات (CASH). - ترست الجزائر للتأمين و إعادة التأمين (TRUST). - الجزائرية للتأمينات (2 a).	- الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين (CIAR). - سلامة للتأمينات الجزائر (SALAMA). - التأمينات العامة المتوسطة (GAM). - أليونس تأمينات (ALLIANCE). - أكسا للتأمينات الجزائر دوماج (AXA DOMMAGES).
2. شركات التأمين على الأشخاص	

[1] المرجع السابق، 2012، ص 53.

[2] برواين شهرزاد، لعلمي فاطمة، واقع إدارة الخطر في شركات التأمين الجزائرية: دراسة عينة من شركات التأمين في الجزائر، مجلة المالية والأسواق، المجلد 07، العدد 01، 2020، ص 326.

[3] الموقع الإلكتروني لوزارة المالية الجزائرية على الرابط:

https://www.uar.dz/communique/ تاريخ التصفح2022/04/04

[4] الموقع الإلكتروني لوزارة المالية الجزائرية على الرابط:

https://www.uar.dz/communique/ تاريخ التصفح2022/04/04

- كرديف الجزائر. - تأمين لايف الجزائر (TALA). - كرامة للتأمين. - شركة التأمين الاحتياط و الصحة (SAPS)، المسمـــاة (أمانة).	- أكسا للتأمينـات الجـزائر الحيـاة. - التعاضدي. - الشركة الجزائرية الخليجية لتأمين الأشخـــاص (AGLIC)، المسمـــاة (الجزائرية للحياة) - مصير حياة .
3. شركات التأمين المختصة	
- الشركة المركزية لإعادة التأمين (CCR). - الشركة الجزائرية لتأمين و ضمان الصادرات (CAGEX).	- الشركة ضمان القرض العقاري (SGCI).

المصدر: إعتمادًا على الموقع الإلكتروني لوزارة المالية الجزائرية على الرابط:

https://www.uar.dz/communique/ تاريخ التصفح 2022/04/04

ترتكز هذه الدراسة على دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين رائد سوق التأمينات على الأخطار.

الفرع الثالث: رقم الأعمال والحصة السوقية لشركات التأمين على الأخطار

الجدول الموالي يعرض رقم الأعمال للعام 2020، إضافة للحصة السوقية لكل شركات التأمين على الأخطار الجزائرية.

جدول رقم (2.3):رقم الأعمال والحصة السوقية لشركات التأمين على الأخطار

الوحدة: مليار دينار

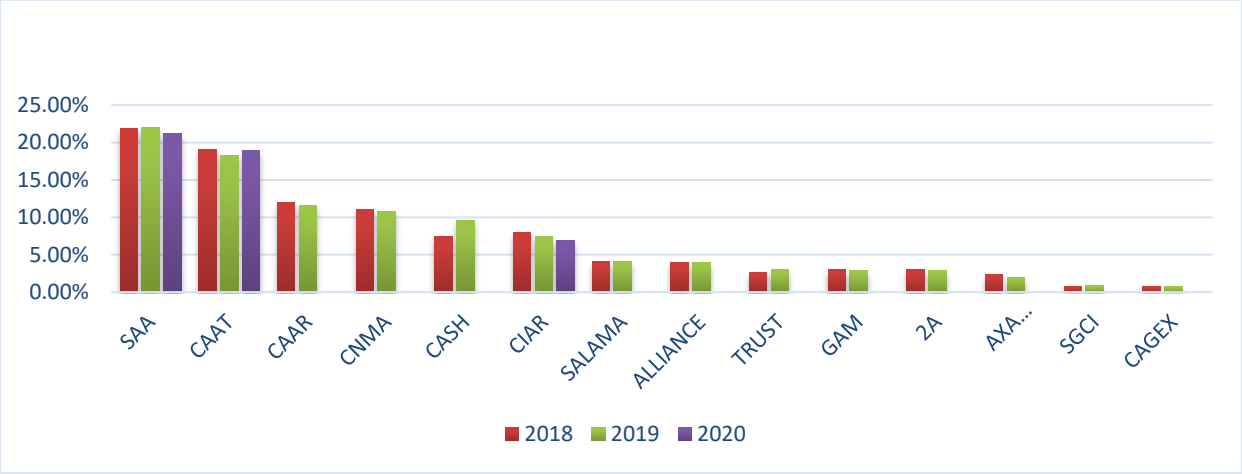
الشركات	رقم الأعمال 2020 (Mds DZD)	الحصة السوقية (%)			نسبة التغير(%)
		2018	2019	2020	2019-2020
SAA	26,70	%21.85	%21.99	%21.15	%0.84-
CAAT	23,99	%19.05	%18.28	%19	%0.72+
CAAR	14,54	%12.00	%11.64	%11,51	%0.13-
CNMA	13,38	%11.07	%10.81	%10,60	%0.21-
CASH	13,96	%7.50	%9.57	%11,06	%1.49
مجموع الشركات العمومية	92,52	%71.47	%72.29	%73,33	%1.04
CIAR	8,72	%7.91	%7.44	%6.91	%0.53-
SALAMA	4,55	%4.07	%4.06	%3,61	%0.45-
ALLIANCE	4,73	%3.95	%3.93	%3,74	%0.19-
TRUST	4,75	%2.68	%3.01	%3,77	%0.76
GAM	3,29	%3.05	%2.87	%2,61	%0.26-
2A	3,72	%2.96	%2.87	%2,95	%0.08
AXA DOMMAGES	1,89	%2.34	%1.98	%1,50	%0.48-

مجموع الشركات الخاصة	31,67	%26.96	%26.15	%25,08	%1.7-
SGCI	1,13	%0.75	%0.83	%0,9	%0.07
CAGEX	0,88	%0.81	%0.73	%0,7	%0.03-
مجموع الشركات المختصة	2,01	%1.56	%1.55	%1,59	%0.04
مجموع السوق	126,27				

المصدر: تقرير الشركة الوطنية للتأمين (SAA) لعام 2020، ص 19.

يعرض التمثيل البياني الموالي الحصة السوقية لشركات التأمين خلال سنوات 2018، 2019، 2020، وهذا بناء على بيانات الجدول رقم (2.3) كالآتي:

شكل رقم (1.3): تمثيل البياني للحصة السوقية لشركات التأمين على الأخطار للسنوات: 2018، 2019، 2020



المصدر: بناء على معطيات الجدول رقم (2.3)

تُظهر نتائج الجدول رقم (2.3) والمبينة من خلال الشكل رقم **(1.3)** تفوق الشركة الوطنية للتأمينات (SAA) على كل منافسيها بسيطرتها على الحصة الأكبر. هذا ما يُثبت احتلالها لمركز الريادة في سوق التأمينات الجزائري.

المطلب الثاني: التعريف بالشركة الوطنية للتأمين (SAA)

من خلال هذا المطلب سنعمد إلى التعريف بالشركة الوطنية للتأمين من خلال تقديم نبذة تاريخية عنها إضافةً لبعض المؤشرات والإحصاءات المتعلقة بها.

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن الشركة الوطنية للتأمين

تُعد شركة الشركة الوطنية للتأمين الشركة الرائدة في قطاع التأمينات على الأخطار في الجزائر، وفيما يلي نبذة تاريخية عنها.

جدول رقم (3.3): نبذة تاريخية عن الشركة الوطنية للتأمين

1963	**(شركة مختلطة - جزائرية مصرية)** نشأت شركة التأمين الوطنية كشركة تأمين عامة تحت العلامة التجارية SAA.
ديسمبر 1963	نقطة البيع الأولى تفتح أبوابها في وسط الجزائر العاصمة، تحت اسم الشركة الوطنية للتأمين.
ماي 1966	تأميم الشركة الوطنية للتأمين بموجب صدور **الأمر رقم 166-129**
جانفي 1976	تخصصت الشركة في فرع المخاطر البسيطة، بتقديمها لعروض مصممة خصيصًا للأفراد والمهنيين والجماعات المحلية ومؤسسات القطاع الصحي.
فيفري 1989	إعادة هيكلة الشركة لتصبح ذات طابع اقتصادي، برأس مال يُقدر بـ 80 مليون دينار جزائري، وذلك في إطار استقلالية الشركات.
1990	بعد إلغاء مبدأ التخصيص على شركات التأمين العامة، قامت الشركة بتوسيع مجال نشاطاتها لتشمل المخاطر الصناعية والهندسية والنقل والفلاحة والتأمين على الحياة والتأمين الصحي. وتضم بين شركائها مؤسسات إقليمية وقارية كبرى في ميدان التأمين العام.
1995	تم فتح سوق المنافسة أمام المستثمرين المحليين والأجانب إضافة إلى إعادة الوسطاء الخواص (الوكلاء العامون والوسطاء التجاريون والتأمين المصرفي)، ووضع بعض الآليات الجديدة لضمان تنظيم ومراقبة أفضل، فقد ظهر وسيط التأمين والمجلس الوطني للتأمين وهيئة المراقبة.
2003	تقسيم جهوي جديد وإدخال نظام تخطيط موارد المؤسسات. وتطوير نظام للمعلومات. في إطار تنفيذ استراتيجية جديدة.
2004	إعادة الهيكلة. إنشاء أقسام حسب قطاعات السوق. نهاية عهدة الشركة على رأس صندوق ضمان السيارات الذي كان يُسمى سابقًا بصندوق التعويضات الخاصة.
2010	الفصل بين تأمين الأشخاص والتأمين ضد الأضرار.
2011	رفع رأسمال الشركة إلى 20 مليار دج.
2017	مكنت النتائج الجيدة التي تحققت على مدى خمس سنوات ماضية من تعزيز رأسمال الشركة بفضل الأرباح المتراكمة. فبلغ رأسمالها 30 مليار دينار جزائري أي ما يُعادل 275 مليون دولار امريكي. كما بلغت استثمارات الشركة 46 مليار دينار جزائري أي ما يُعادل 420 مليون دولار امريكي. 29 مليار دينار جزائري عقارات (الأراضي/المباني)، أي ما يُعادل 265 مليون دولار امريكي.
2020	حققت شركة saa نتائج إيجابية رغم الأزمة الاقتصادية التي أحدثتها الجائحة. تسريع تحول الشركة من خلال تحديث عمليات إدارتها، وزيادة نطاق عروض منتجاتها والبدء في رقمنة خدمات العملاء.

المصدر: - منشورات الشركة الوطنية للتأمين، (saa Assurances تاريخ وقيم والتزامات)، 2017.

- التقرير السنوي للشركة الوطنية للتأمين (SAA) لعام 2020، ص 08.

حرصًا منها على التقرب من العملاء، عملت الشركة الوطنية للتأمين على تكثيف نقاط البيع الخاصة بها على المستوى الوطني. حيث بلغت العام 2020 أكثر من 530 نقطة بيع، و يُوضح الجدول رقم (4.3) توزيع المديريات الجهوية لـ (SAA) وكالاتها على المستوى الوطني لعام 2017.

جدول رقم (4.3): التوزيع الجغرافي للمديريات الجهوية "SAA" ووكالاتها

المديريات الجهوية							
منطقة الوسط		منطقة الغرب		منطقة الشرق		منطقة الجنوب	
الجزائر1 الجزائر 2 الجزائر 3	موزاية تيزي وزو	غليزان سيدي بلعباس	وهران تلمسان	سطيف باتنة	قسنطينة عنابة	ورقلة	بشار
165 وكالة		104 وكالة		191 وكالة		55 وكالة	

المصدر: اعتمادا على منشورات الشركة لعام 2017.

يبين الجدول عدد الوكالات حسب منشورات الشركة لعام 2017 حيث كان يبلغ عددها 520 وكالة، أما العدد حسب تقرير الشركة الوطنية للتأمين لعام 2020 فهو يفوق 530 وكالة كما هو موضح في الجدول رقم (4.3).

إن هذا الإنتشار الجغرافي لمديريات ووكالات الشركة الوطنية للتأمين على المستوى الوطني يتيح لها التقرب من عملائها، حيث أنها تعتبر الشركة الأكثر انتشارًا على المستوى الوطني.

الفرع الثاني: إحصاءات الشركة الوطنية للتأمين

أولا. مؤشرات الشركة الوطنية للتأمين

يُلخص الجدول الموالي مؤشرات الشركة الوطنية للتأمين:

جدول رقم (5.3): مؤشرات الشركة الوطنية للتأمين لسنة 2020

القيمة المالية Fonds propres 39.6 مليار دج /+ 4.3%	هامش الملاءة 40مليار دج /+ 4.0%	المتعاونون collaborateurs 3319/-2	**530 +** نقطة بيع
الحصة السوقية حسب الفروع			
فرع السيارات 27.8 %	فرع IARD 15.3 %	فرع الفلاحة 27.7 %	النقل 7.3 %
الحصة السوقية الإجمالية21.1%			
النتيجة الصافية 2 679 178 040.72			
العائد على رأس المال 8.7%			

المصدر: التقرير السنوي للشركة الوطنية للتأمين (SAA) لعام 2020، ص 10.

يظهر من خلال الجدول رقم (5.3) أنه ورغم ما شهده العام 2020 من انتشار لكوفيد 19 إلا أن شركة (SAA) حافظت على مركزها الريادي محققة نتائج إيجابية. حيث بلغ العائد على رأس المال 8.7%.

ثانيا. تطوررقم الأعمال الشركة الوطنية للتأمين (SAA)

يمثل الجدول رقم **(6.3)** تطور رقم الأعمال الشركة الوطنية للتأمين (SAA).

جدول رقم (6.3): تطوررقم الأعمال الشركة الوطنية للتأمين (SAA) للفترة من 2011-2020

الوحدة: مليار دينار

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
رقم الأعمال	23.0	25.6	26.50	27,4	26,87	26.52	27.67	29.11	26,70
الحصة السوقية	%23	%22	%22	%23.15	%22,39	%21,77	%21,85	%21,99	%21.15

المصدر:

- تقارير الشركة الوطنية للتأمين (SAA) للسنوات من 2015 إلى 2020.
- سنوات: 2012 و2013 اعتمادًا على: طارق أحمد قندوز، بلحيمر إبراهيم، تاثير التسويق الإلكتروني في صناعة الامتياز التنافسي (دراسة مسحية لآراء عينة من زبائن وكالة الشركة الوطنية للتأمين)، **مجلة الإجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية**، العدد (12) جوان 2017، ص 279.

شهد العام 2020 انخفاضًا مقارنة بالعام 2019 في رقم أعمال الشركة الوطنية للتأمين بنسبة 8 بالمائة وانخفاضًا في الحصة السوقية بنسبة (0.84%).

وبهذا الخصوص صرح الرئيس المدير العام للشركة الوطنية للتأمين الأربعاء 31 مارس 2021 لوكالة الأنباء أن "الشركة الوطنية للتأمين قد سجلت خلال العام 2020 رقم أعمال قدر بـ 125 مليار دج أي بتراجع يقارب 8 بالمائة مقارنة مع سنة 2019 وهو تراجع تم تداركه بإنجاز فروع ومكاسب أخرى ناتجة عن انخفاض الكوارث و الحوادث ما سمح للشركة بالحفاظ على مستوى ملاءتها المالية."[1] وكما هو موضح في الجدول رقم (8.3) فقد ارتفع هامش الملاءة المالية للعام 2020 عن العام 2019 بـ 4.0% أي 40 مليار دج.

لم يشهد العام 2020 تراجعا فقط في رقم الأعمال بل تراجعًا أيضًا في الحصة السوقية بنسبة (0.84%)، ورغم تمكن الشركة من تدارك الوضع -حسب ما ذُكر سابقًا- إلاَّ أن هذا غير كافٍ؛ نظرًا لأنه وفي المقابل عرف المنافس الأقرب للشركة الوطنية للتأمين وهو الجزائرية للتأمينات (CAAT) ارتفاعًا في حصته السوقية قُدّر بـ (0.72%). وهذا ما يستدعي البحث في مسبباته والعمل على تفاديها أو تقليل حدتها قصد تدارك الوضع قبل تفاقمه مستقبلاً.

المطلب الثالث: ممارسات إدارة العلاقة مع العملاء بالشركة الوطنية للتأمين (SAA)

من خلال هذا المطلب سنتطرق لبعض ممارسات إدارة العلاقة مع العملاء بالشركة الوطنية للتأمين

الفرع الأول: التجزئة والإستهداف بالشركة الوطنية للتأمين

تقوم الشركة الوطنية للتأمين (SAA) بتجزئة عملائها وخدمتهم وتقديم العروض لهم وفق هذه التجزئة. بتقديم عروض لـ "خواص" و "إحترافي" (الشركات الكبيرة والمتوسطة والمهنيين). وهذا ما سيتم تِبيَانُه بشكل مختصر كالآتي:

[1] وكالة الأنباء الجزائرية، **إنخفاض رقم أعمال الشركة الوطنية للتأمين خلال سنة 2020 "لم يؤثر على ميزانها المالي"**، تاريخ نشر المقال: الخميس01 أفريل2021(09: 53)، على الرابط:

https://www.aps.dz/ar/economie/104468-2020 تاريخ التصفح: 2022/05/15

- العروض الموجهة لـ "لخواص": عروض التأمين الموجهة للخواص تتعلق بـ: تأمين السيارة، تأمين السكن، التأمين ضد الكوارث الطبيعية، وفرع تأمين القوارب السياحية.[1]
- العروض الموجهة لـ "الشركات الكبيرة والمتوسطة": تُقدم الشركة الوطنية للتأمين تشكيلة واسعة من العروض للشركات الكبيرة والمتوسطة. تتعلق بـ: نشاط البناء، المسؤولية المدنية، حماية الممتلكات، تأمين أسطول السيارات، التأمين الزراعي، والنقل.[2]
- العروض الموجهة لـ "المهنيين": تُقدم الشركة الوطنية للتأمين عروضًا للمهنيين تتمثل في: تأمين أسطول السيارات، تأمين المسؤولية المدنية العامة، وحماية الممتلكات.[3]

الفرع الثاني: التواصل والتفاعل مع العملاء

يتم تحقيق التواصل بين الشركة وعملائها الحاليين والمحتملين باستخدام قنوات اتصال مختلفة أبرزها الموقع الإلكتروني، الخطوط الهاتفية، البريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي على اختلاف أنواعها. وسنحاول من خلال ما يأتي تسليط الضوء على ما توفره الشركة الوطنية للتأمين من قنوات اتصال.

- **الموقع الإلكتروني**

الموقع الإلكتروني للشركة الوطنية للتأمين (https://www.saa.dz/) مُتاح بثلاث لغات، ويوفِّر الموقع الإلكتروني معلومات مثل (التعريف بالشركة، رسالة من الرئيس التنفيذي)، الأخبار، المنتجات والعروض إضافة إلى الفئات المستهدفة، كما يعرض الموقع الالكتروني شبكة (SAA) والمتمثلة في المديريات الجهوية ووكالات الشركة على المستوى الوطني مع توفير بيانات الإتصال الخاصة بكل مديرية أو وكالة (البريد الإلكتروني والهاتف). إضافة إلى بيانات اتصال خاصة بالشركة تتمثل في أرقام هاتف وبريد إلكتروني. ما يميز الموقع الإلكتروني للشركة الوطنية للتأمين أنه مُتاح بثلاث لغات، العربية، الإنجليزية، والفرنسية.

- **البريد الإلكتروني:** تحرص الشركة الوطنية للتأمين (SAA) على تخصيص بريد إلكتروني يضمن التواصل مع عملائها بشكل دائم. حيث خصص البريد الإلكتروني (contact@saa.dz)، إضافة على تخصيص بريد إلكتروني آخر مخصص للإستماع للعملاء (ecoute_client@saa.dz).

- **مو اقع التواصل الاجتماعي**

تُعد وسائل التواصل الإجتماعي من أكثر الوسائل استخدامًا، ما يتيح للشركات التواصل مع شريحة واسعة من العملاء. فهي بذلك تُتيح للشركة -مثلاً- إمكانيّة عرض مختلف منتجات وعروضها إضافة إلى استقبال انشغـــالات

[1] لمزيد من المعلومات أنظر: الموقع الإلكتروني للشركة الوطنية للتامين (SAA)، على الرابط: https://www.saa.dz/ar/ تاريخ التصفح: 2020/04/06

[2] لمزيد من المعلومات أنظر:الموقع الإلكتروني للشركة الوطنية للتامين (SAA)، على الرابط: https://pro.saa.dz/ar/categories/2_grande_ou_moyenne_entreprise.htm تاريخ التصفح: 2020/04/06

[3] لمزيد من المعلومات أنظر: الموقع الإلكتروني للشركة الوطنية للتامين (SAA)، على الرابط: https://pro.saa.dz/ar/categories/1_professionnel.htm تاريخ التصفح: 2020/04/06

ومقترحات العملاء. والجدول رقم (7.3) يوضح وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بالشركة الوطنية للتأمين.

جدول رقم (7.3): مو اقع التواصل الاجتماعي للشركة الوطنية للتأمين (SAA)

الشركة الوطنية للتأمين (SAA)	
موقع Linkedin	https://www.linkedin.com/company/saa-assurances/
موقع Facebook	https://www.facebook.com/ww.saa.dz

المصدر: الموقع الإلكتروني للشركة الوطنية للتامين (SAA)، على الرابط: تاريخ التصفح: 2022/04/01

الفرع الثالث: استقطاب عملاء جدد

سنحاول التركيز على استقطاب الشركة الوطنية للتأمين لعملاء جدد من خلال تنويع الخدمات، العروض الترويجية، و والإتفاقيات مع مختلف الهيئات والمؤسسات.

أولا. استقطاب عملاء جدد عن طريق تنويع الخدمات "محفظة الأنشطة"

تحرص الشركة الوطنية للتأمين على التنويع المستمر في محفظة أنشطتها تلبية لاحتياجات ومتطلبات عملائها بهدف استقطاب عملاء جدد. وفي هذا الصدد تمَّ إطلاق ثلاث منتجات جديدة: "البيع الإلكتروني"، "تكافل"، و"الخبرة عن بعد". حيث أعلنت الشركة الوطنية للتأمين (SAA) الأربعاء (2021/03/24) بالجزائر عن إطلاق – قريبا- عملية البيع الإلكتروني والخبرة عن بعد إضافة إلى تأمين "تكافل" من أجل تنويع منتوجاتها والتمكن من لعب دورها الكامل كمستثمر مؤسساتي في خدمة الاقتصاد الوطني.[1]

ثانيا. استقطاب عملاء جدد عن طريق العروض الترويجية

من العروض الترويجية التي اعتمدها الشركة الوطنية للتأمين ، نذكر:

- تخفيض يصل إلى 40% لكل دفع بالبطاقة الإلكترونية: إنَّ التخفيض الذي يمتاز به هذا العرض الترويجي يهدف إلى استقطاب عملاء جدد من جهة، وتشجيع التعامل بالبطاقات الإلكترونية من جهة أخرى.
- عرض فاملتي+: يُمنح بموجب هذا العرض تخفيضًا بنسبة 50% لتأمين سيارات كل أفراد العائلة، إضافة إلى أنه يتم وفقًا لهذا العرض منح عقد تأمين منزل ابتداء من 24.00 دج/دون احتساب الرسوم/سنويًّا.

ثالثا. استقطاب عملاء جدد عن طريق إبرام اتفاقيات مع مختلف المؤسسات والهيئات

قصد استقطاب الشركة الوطنية للتأمين (SAA) لعملاء جدد، تَعمَد إلى إبرام اتفاقيات تعاون مع مختلف المؤسسات والهيئات تُتيح لها جذب واستقطاب عملاء جدد من جهة والمحافظة على العملاء الحاليين من جهة أخرى، ومن هذه الاتفاقيات نذكر:

[1] وكالة الأنباء الجزائرية، **الشركة الوطنية للتأمين تكشف عن ثلاثة منتوجات جديدة**، تاريخ نشر المقال الثلاثاء **2021/03/24**، (**18:49**)، على الرابط: https://www.aps.dz/ar/economie/104086-2021-03-24-18-05-42 تاريخ التصفح 2022/05/16

- اتفاقية مع الإتحاد الوطني لمنظمات المحامين: وُقعت إتفاقية بين الشركة الوطنية للتأمين (SAA) والإتحاد الوطني لمنظمات المحامين، سارية للفترة الممتدة من جانفي 2019 إلى ديسمبر 2022. وقد تضمنت الإتفاقية منح عدة تخفيضات[1]، منها نذكر:[2]
  - السيارات الخاصة بالإتحاد الوطني للمحامين، 65% تخفيض على الضمانات الإختيارية؛
  - السيارات الخاصة بشركات المحاماة، 65% تخفيض على الضمانات الإختيارية؛
  - سيارتين خفيفتين لكل محامي، 65% تخفيض على الضمانات الإختيارية؛
  - التأمين على المساكن –مسكن ملك للمحامي- تخفيض 40%؛
  - قسط جزافي خاص بعقود التأمين يقدر بـ 1.900.00 دج على السفر assurace voyage لمدة شهر (30 يوم) لكل محامي ولكل فرد من العائلة.
- اتفاقية الشركة الوطنية للتأمين مع مؤسسة بريد الجزائر: في مذكرة إعلامية لمؤسسة بريد الجزائر بتاريخ 2019/04/23 تم الإعلان عن إبرام إتفاقية مع الشركة الوطنية للتأمين (SAA) من أجل تمكين عمال بريد الجزائر من الحصول على تخفيضات تقدر بـ75% على أقساط التأمين التي تمت تسويتها بمناسبة اكتتاب عقود تأمين على السيارات لدى الشركة الوطنية للتأمين (SAA)، يمكن أن يستفيد من هذه التخفيضات جميع عمال بريد الجزائر، في حدود سيارتين (02) لكل عامل، أزواج، أصول وفروع العامل، ومتقاعدي مؤسسة بريد الجزائر.[3]
- توقيع اتفاقية شراكة بين الشركة الوطنية للتأمين ووزارة التجارة: نشر الموقع الإلكتروني لوكالة الأنباء الجزائرية يوم الثلاثاء 2020/06/16 مقالاً عن اتفاقية أُبرمت بين الشركة الوطنية للتأمين ووزارة التجارة، وبموجب هذا الإتفاق سيستفيد عمال وإطارات الوزارة من عروض وامتيازات تمكنهم من تأمين ممتلكاتهم من المخاطر المحتملة على غرار التأمين ضد الكوارث الطبيعية، التأمين المتعدد للسكن والتأمين على السيارات.[4]

الفرع الرابع: الخدمة الالكترونية "أتمتة الخدمة" بالشركة الوطنية للتأمين

تسعى الشركة الوطنية للتأمين إلى ترقية الخدمة الإلكترونية، وفيما يلي أهم مبادرات الشركة المتعلقة بالخدمة الإلكترونية "خدمة الدفع الإلكتروني"، حيث أطلقت الشركة الوطنية للتأمين يوم الثلاثاء (2021/10/12) بالجزائر العاصمة خدمة الدفع الإلكتروني عبر موقعها لفائدة عملائها الحاصلين على البطاقات البنكية، وتخص

---

[1] الإتحاد الوطني لمنظمات المحامين "**اتفاقية التأمين الموقعة مع شركة التأمين SAA**"، 2019/01/28، على الرابط: https://www.unoa.dz/ تاريخ التصفح 2022/04/03

[2] الإتحاد الوطني لمنظمات المحامين "**اتفاقية التأمين الموقعة مع شركة التأمين SAA**"، 2019/01/28، على الرابط: https://www.unoa.dz/ تاريخ التصفح 2022/04/03

[3] مذكرة إعلامية لمؤسسة بريد الجزائر، بتاريخ 2019/04/23.

[4] وكالة الأنباء الجزائرية "**وزارة التجارة توقع اتفاقية شراكة مع الشركة الوطنية للتأمين SAA**"، تاريخ نشر المقال2020/06/16، (10:16)، على الرابط: https://www.aps.dz/ar/economie/88334-saa تاريخ التصفح 2022/04/03

هذه الخدمـة مُنتجين تأمينِيَين أوليَين، هما التأمين متعـدد الأخطـار للسكن والتأمين على الكوارث الطبيعيـة (كات-نات). وأوضح المدير العام للشركة الوطنية للتأمين أن هناك ميزتين هامتين لهاذين المنتجين الجديدين، هما ربح الوقت و الأسعار التنافسية؛ حيث أنه لم يعد ضروريا للعميل الإنتقال إلى الوكالة من أجل الاستفادة من خدمات التأمين، إضافة إلى أن الدفع الإلكتروني يُكمن من الإستفادة من أسعار ملائمة، نظرًا لعدم احتساب تكاليف التسيير والوساطة.[1]

[1] وكالة الأنباء الجزائرية، **الشركة الوطنية للتأمين تطلق خدمة الدفع الالكتروني**، تاريخ نشر المقال: الثلاثاء **12** أكتوبر **2021** (**47: 18**)، على الرابط: https://www.aps.dz/ar/economie/113902-2021-10-12-17-49-57 تاريخ التصفح:2022/05/15

المبحث الثاني: البنك الوطني الجزائري (BNA)

يُعتبر البنك الوطني الجزائري (BNA)* أحد المؤسسات البنكية الرائدة في القطاع المصرفي، ومن هذا المنطلق شملته الدراسة الحالية، حيث سنحاول التطرق أساسًا إلى التعريف بالبنك وأهم ممارسات إدارة العلاقة مع العملاء به.

المطلب الأول: هيكل القطاع المصرفي في الجزائر

يتكون القطاع المصرفي الجزائري من:

أولا. البنوك التجارية: تُعرف البنوك التجارية بأنها مؤسسات مالية وسيطة تقوم بتجميع مدخرات الأفراد والوحدات الإقتصادية التي تُحقق فائضًا وتستخدمها في إقراض الأفراد والمشروعات ذات العجز، كما تُعرف على أنَّها تلك المؤسسات التي تقوم باستئجار وتأجير النقود، أو هي التي تعمل في تجارة النقود.[1] إذًا من بين ما تتميز به البنوك التجارية نذكر:[2]

- قبول جميع أنواع الودائع، وبالتالي فهي تُتيح للمدخرين فرصًا متنوعة لاستثمار مدخراتهم، فهناك الودائع الجارية، والتوفير، وشهادات الإستثمار التي تمثل فرص استثمارية قصيرة لأجل؛
- القيام بتقديم خدماتها المصرفية لجميع العملاء، فهي لا تقتصر على خدمة قطاع معين دون القطاعات الأخرى، ولا على فئة معينة دون الأخرى؛
- منح أنواع مختلفة من القروض سواءً قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل، وهو ما من شأنه إتاحة فرص متنوعة للمقترضين؛
- تتمتع البنوك التجارية بحرية في تمويل عدد متنوع من المشروعات الصناعية والزراعية والتجارية والخدمية. بجانب الخدمات المصرفية التقليدية (قبول الإيداعات ومنح القروض) يمكن للبنوك التجارية تقديم عدد آخر من الخدمات غير التقليدية مثل الخدمات الآلية، ودراسات الجدوى والإستشارات المالية، والخدمات الشخصية للعملاء، وغيرها.[3]

ثانيا. المؤسسات المالية

حسب المادة 115 من قانون 90_10 فإنَّ: "المؤسسات المالية أشخاص معنوية مهمتها العادية والرئيسية القيام بالأعمال المصرفية ماعدا تلقى الأموال من الجمهور"، ومنه هذه المؤسسات تقوم بتقديم القروض على غرار البنوك

---

[1] محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، سهيل أحمد سمحان، **النقود والمصارف**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان، الأردن، 2010، ص 105.

[2] اسماعيل إبراهيم عبد الباقي، **إدارة البنوك التجارية**، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 137.

[3] **المرجع نفسه**، نفس الصفحة.

*Banque National d'Algérie: (BNA) البنك الوطني الجزائري

التجارية بشرط أن تكون هذه القروض من رأسمالها ومن قروض المساهمة، والإدخارات طويلة الأجل ولكن دون أن تستعمل أموال الغير، "أموال الجمهور المودعة."[1]

ثالثا. البنوك و المؤسسات المالية الأجنبية:

إن صدور قانون 90_10 أعطى للبنوك و المؤسسات الأجنبية الحق في إنشاء فروع لها بالجزائر وتخضع لنفس القوانين المطبقة على البنوك والمؤسسات الجزائرية، وذلك ابتداءً من صدور القانون، ويجب على كل مؤسسة أن تملك ترخيصًا خاصًّا يمنحه مجلس النقد والقرض، وهو عبارة عن قرار صادر من محافظ بنك الجزائر، ويجب على هذه البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية استعمال رأس مال يوازي على الأقل رأس مال الأدنى المطلوب تأمينه من طرف البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية، كما هو محدد بواسطة المادة رقم90_01 المتعلق برأس المال الأدنى للبنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر.[2] والجدول الموالي يُوضح البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية

جدول رقم (8.3): البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية

1. البنوك التجارية	
- البنك الخارجي الجزائريBEA	- سيتي بنك الجزائرCITIBANK
- البنك الوطني الجزائري (BNA)	- البنك العربي الجزائرARAB BANK PLC
- بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)	- بنك بي ان بي بريبا الجزائر BNP PARIBAS EL DJAZAIR
- بنك التنمية المحلية(BDL)	- ترست بنك الجزائرTRUST BANK
- القرض الشعبي الجزائري(CPA)	- بنك الخليج الجزائرGULF BANK ALGERIA
- بنك الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط (CNEP BANQUE)	- بنك الاسكان للتجارة و التمويل الجزائر HBTF ALGERIA
- بنك البركة الجزائرAL BARAKA	- فرنسا بنك الجزائرFRANSABANK AL DJAZAIR
- المؤسسة العربية البنكية الجزائرBANK ABC	- بنك السلامAL SALAM BANK
- بنك ناتيكسيس الجزائرNATIXIS ALGERIE	- بنك اش اس بي سي الجزائرHSBC
- بنك سوسيتي جينيرال الجزائرSGA	
2. المؤسسات المالية	
- الشركة الوطنية للإيجار المالي (SNL)	- الصندوق الوطني للتبادل الفلاحي (CNMA)
- إيجازالجزائر (ILA)	- الشركة المالية للاستثمار والمشاركة (SOFINANCE - SPA)
- الشركة العربية للإيجار (ALC)	
- المغاربية للإيجار المالي الجزائر(MLA)	- شركة التمويل الرهني (SRH)
- صندوق الاستثمار الوطني	- الجزائر إيجار (EDI)

المصدر: البنك المركزي الجزائري، على الموقع الإلكتروني

تاريخ التصفح:2022/05/16 https://www.bank-of-algeria.dz/html/banque.htm#ETABLISSEMENTS

[1] عبد الرزاق سلام، **القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة: تقييم الأداء ومتطلبات الإصلاح**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012/2011، ص 115.

[2] **المرجع نفسه**، ص 116.

المطلب الثاني: التعريف بالبنك الوطني الجزائري (BNA)

نورِد ضمن هذا المطلب بعض المعلومات المتعلقة بالبنك الوطني الجزائري والتي كان مصدرها أساسًا الموقع الإلكتروني للبنك.

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن البنك الوطني الجزائري (BNA)

فيما يأتي نبذة تاريخية عن بالبنك الوطني الجزائري (BNA):

جدول رقم (09.3): نبذة تاريخية عن البنك الوطني الجزائري (BNA)

1966	أول بنك تجاري وطني، أنشئ البنك الوطني الجزائري بتاريخ 13جوان 1966، حيث مارس كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية ذات الشبكة، كما تخصص إلى جانب هذا في تمويل القطاع الزراعي.
1982	إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وهذا بإنشاء بنك جديد متخصص "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" مهمته الأولى والأساسية هي التكفل بالتمويل وتطوير المجال الفلاحي.
1988	القانون رقم 01-88، الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988، المتضمن توجيه المؤسسات الاقتصادية نحو التسيير الذاتي، كان له تأثيرات أكيدة على تنظيم ومهام البنك الوطني الجزائري منها: - خروج الخزينة من التداولات المالية وعدم تمركز توزيع الموارد من قبلها. - حرية المؤسسات في التوطين لدى البنوك. - حرية البنك في أخذ قرارات تمويل المؤسسات.
1990	القانون رقم 10-90 الصادر بتاريخ 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض، سمح بصياغة جذرية للنظام البنكي بالتوافق مع التوجهات الاقتصادية الجديدة للبلاد. هذا القانون وضع أحكامًا أساسيّة من بينها انتقال المؤسسات العمومية من التسيير الموجه إلى التسيير الذاتي. على غرار البنوك الأخرى، يعتبر البنك الوطني الجزائري كشخص معنوي، يؤدي كمهنة اعتيادية، كافة العلميات المتعلقة باستلام أموال الناس، عمليات القروض وأيضًا وضع وسائل الدفع وتسييرها تحت تصرف الزبائن.
1995	البنك الوطني الجزائري أول بنك حاز على اعتماده، بعد مداولة مجلس النقد والقرض بتاريخ 05 سبتمبر 1995.
2009	شهر جوان 2009، تم رفع رأس مال البنك الوطني الجزائري من 600 14 مليار دينار جزائري إلى 600 41 مليار دينار جزائري.
2018	شهر جوان 2018، تم رفع رأس مال البنك الوطني الجزائري من 600 14 مليار دينار جزائري إلى 000 150 مليار دينار جزائري.

المصدر: الموقع الإلكتروني للبنك الوطني الجزائري على الرابط: تاريخ التصفح: 2022/03/21 https://www.bna.dz/ar

الفرع الثاني: البنك الوطني الجزائري بالأرقام

الجدول الموالي يعرض أهم الأرقام المتعلقة بالبنك الوطني الجزائري (BNA)

جدول رقم (10.3): البنك الوطني الجزائري بالأرقام إلى غاية 31 ديسمبر 2020

218 وكالة تجارية موزعة على كافة التراب الوطني	**20 مديرية** جهوية للإستغلال	**151 موزع** آلي للأوراق النقدية (DAB)	**أكثر من 5000** **موظف**
278 315 بطاقة بيبنكية	**2 944 174 حساب** **للزبائن**	**45 428 زبون** **مشترك في خدمة البنك عن بعد**	**5 221 جهاز دفع** **إلكتروني قيد الخدمة**
13 متعامل منخرط في منصة الدفع الإلكتروني			
المئات من الشركات لديها انخراط في خدمة تبادل المعطيات الإلكترونية (EDI)			

المصدر: الموقع الإلكتروني للبنك الوطني الجزائري على الرابط تاريخ التصفح 2022/03/21 https://www.bna.dz/ar

المطلب الثالث: ممارسات إدارة العلاقة مع العملاء بالبنك الوطني الجزائري

تُعرف الخدمة المصرفية على أنها حزمة من الأنشطة والتي تُقدم لأية جهة مستفيدة من مصرف أو مجموعة من المصارف لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف السوقية وتُعرف أيضًا على أنها مجموعة من المنافع التي يحصل عليها العميل لإشباع حاجياته.[1] وفيا يأتي سنتطرق لممارسات **إدارة العلاقة مع العملاء بالبنك الوطني الجزائري.**

الفرع الأول: التجزئة والإستهداف بالبنك الوطني الجزائري

يقدم البنك الوطني الجزائري منتوجاته وخدماته للأفراد، المهنيين وللمؤسسات. ونعرضها بشكل مختصر كالآتي:[2]

أولا. خدمات بنكية للأفراد

- قروض الإستهلاك والتي تتمثل في القرض الإستهلاكي الخاص بالبنك الوطني الجزائري لتمويل المشتريات من العقارات أو المنتوجات الجزائرية أو المركبة بالجزائر؛
- القروض العقارية حيث تتعلق القروض العقارية بـ: شراء مسكن، توسعة، تهيئة...فالبنك الوطني الجزائري يمنح قروضًا لذلك؛
- التوفير والإحتياط؛
- بنك عن بعد حيث يُتيح البنك التعامل معه آليًّا؛
- التوفير للتقاعد إضافة إلى أنَّ البنك الوطني الجزائري يتيح إمكانية شراء أسهم في صندوق دعم الإستثمار والشغل (FSIE)، تمكن أسهم هذا الصندوق من رفع وزيادة الرأسمال المدخر والإستفادة من المردود إضافة

[1] أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، مخلد حمزة جدوع الشمري، نبراس جاسم كاظم الجابري، **التسويق المصرفي**، الطبعة الأولى، مطبعة المنهج للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2019، ص 108.

[2] الموقع الإلكتروني للبنك الوطني الجزائري على الرابط:

تاريخ التصفح 2022/03/21 https://www.bna.dz/ar

إلى علاوة تُمنح عند التقاعد.

ثانيا خدمات بنكية للمهنيين

1. بنك عن بعد: يوفر البنك الخدمات التالية عن بعد: البنك الإلكتروني، خدمة الشباك البنكي عن طريق الهاتف النقال، جهاز الدفع الإلكتروني، تحويل الأجور عن طريق خدمة تبادل المعطيات الآلية.
2. التمويل حيث يمنح البنك القروض متوسطة المدى، القروض طويلة المدى، والتمويل للممارسين في قطاع الصحة.
3. القروض المدعمة من قبل الدولة: قرض ANGEM، قرض CNAC، قرض ANSEJ.
4. الإستثمار: إيداع لأجل، وسند الصندوق.

ثالثا. خدمات بنكية للمؤسسات الكبرى

1. بنك عن بعد، البنك الإلكتروني، خدمة الشباك البنكي عن طريق الهاتف النقال، تحويل الأجور عن طريق خدمة تبادل المعطيات الآلية، جهاز الدفع الإلكتروني.
2. قروض الإستثمار: القروض متوسطة المدى، القروض طويلة المدى، القرض الايجاري.
3. الاستثمار: سند الصندوق، وإيداع لأجل.
4. قروض الاستغلال والمتمثلة في قروض الصندوق، قروض بإمضاءات.
5. التجارة الخارجية: يوفر البنك التوطين المسبق، القرض المستندي، الضمانات الدولية، الدفع المستندي، التحويلات الدولية، والتصدير من غير المحروقات.

رابعا. خدمات بنكية للمؤسسات/الصناعات الصغيرة والمتوسطة

- الاستثمارات: سند الصندوق، وإيداع لأجل DAT.
- بنك عن بعد: البنك الالكتروني، تحويل الأجور عن طريق خدمة تبادل المعطيات الآلية، خدمة الشباك البنكي عن طريق الهاتف النقال، وجهاز الدفع الالكتروني.
- قروض الاستغلال: قروض الصندوق، وقروض بإمضاءات.
- قروض الاستثمار: القروض متوسطة المدى، القروض طويلة المدى، القرض الإيجاري.
- التجارة الخارجية: التوطين المسبق، القرض المستندي، الضمانات الدولية، الدفع المستندي، التحويلات الدولية، والتصدير من غير المحروقات.
- القروض المدعمة من الدولة: قرض ANGEM، قرض CNAC، قرض ANSEJ.

إجمالاً يمكن القول أن التشكيلة الواسعة التي يُقدمها البنك الوطني الجزائري (BNA) من منتجات وخدمات جعلت البنك أكثر تنافسية نظرًا لتعزيزه القدرة على تلبية المتطلبات والحاجيات المختلفة للعملاء ما يُسهم في تحقيق قيمة للعملاء ومن ثم تحقيق رضاهم وولائهم.

الفرع الثاني التواصل والتفاعل مع العملاء

يتم تحقيق التواصل بين البنك وعملائه الحاليين والمحتملين باستخدام قنوات اتصال مختلفة أبرزها الموقع الإلكتروني، الخطوط الهاتفية، البريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي على اختلاف أنواعها، وسنحاول من خلال ما يأتي تسليط الضوء على ما يُتيحه البنك الوطني الجزائري من قنوات اتصال.

- **الموقع الإلكتروني:**

الموقع الإلكتروني **للبنك الوطني الجزائري** (https://www.bna.dz/ar/) يُوفر معلومات عن: البنك (التعريف بالبنك، رسالة المدير العام، تشكيلة مجلس الإدارة، الهيكل التنظيمي، فروع ومساهمات البنك، البنك الوطني الجزائري بالأرقام)، منتوجات البنك وخدماته (صيغ التمويل، التوفير والإدخار، التجارة الخارجية)، الصيرفة الإسلامية، البنك عن بعد (الخدمات البنكية الإلكترونية، خدمة تبادل المعطيات المرقمنة، خدمة الدفع الإلكتروني عبر الإنترنت، الفتح المسبق للحساب المصرفي عبر الإنترنت، تطبيق، طلب التمويل عن بعد)، الخدمات الإئتمانية (بطاقة الدفع الإلكتروني، جهاز الدفع الإلكتروني، بطاقة الأعمال، بطاقة النخبة، البطاقة البيبنكية مسبقة الدفع)، خدمات التأمين البنكي (تأمين الأشخاص، التأمين على الممتلكات)، فضاء الصحافة والإعلام (الصحافة، الفيديوهات، الصور)، إضافة إلى بيانات الإتصال بالبنك، خدمة البحث عن وكالة، الإعلانات وغيرها. ما يميز الموقع الإلكتروني للبنك الوطني الجزائري أنه مُتاح بلغتين، العربية والفرنسية، آخر تحيين للموقع تم خلال السنة الحالية 2022، كما أنه يتوفر على كم كبير من المعلومات المعروضة بشكل مُنظم ومُفصَّل مما يُسهل على المتصفح الوصول إليها.

- **الخط الأخضر والبريد الإلكتروني**

يتيح الإستماع للعملاء التعرف على ردود أفعالهم، مقترحاتهم وشكاويهم، حيث أن سعي البنك للتعرف على ردود الأفعال يمكِّنه من تعزيز الإيجابيات الممنوحة لعملائه ومعالجة أي شكوى أو نقص من شأنه التأثير على جودة خدماته. ولهذا الغرض خصّص البنك الوطني الجزائري خلية الإصغاء والإتصال (CEC) مع توفير وسائل اتصال بالخلية تتمثل في رقم هاتف، فاكس، بريد إلكتروني (cec@bna.dz).

- **مو اقع التواصل الإجتماعي**

يهتم البنك الوطني الجزائري بالتواصل مع عملائه باستخدام وسائل التواصل الإجتماعي والتي نوضحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (11.3): مو اقع التواصل الاجتماعي الخاصة بالبنك الوطني الجز ائري (BNA)

البنك الوطني الجز ائري (BNA)	
موقع Linkedin	https://www.linkedin.com/company/bnalgerie/
موقع Facebook	https://www.facebook.com/bnalgerie/
موقع Youtube	https://www.youtube.com/channel/UChmBIQSc8GlZ3V8399XD7ew
موقع Instagram	https://www.instagram.com/bnalgerie/

المصدر: الموقع الإلكتروني لـ **للبنك الوطني الجز ائري "BNA"** التصفح بتاريخ: 2022/04/01

تتيح وسائل التواصل الاجتماعي للشركات عرض المنتجات، التواصل مع العملاء والتعرف على انشغالات ومقترحات العملاء.

الفرع الثالث: استقطاب عملاء جدد

أولا. استقطاب عملاء جدد عن طريق تنويع الخدمات "محفظة الأنشطة"

يظهر جليًّا تنويع البنك لخدماته المقدمة لمختلف الفئات المستهدفة، كما سبق الإشارة إليه ضمن ممارسات إدارة العلاقة مع العملاء لدى البنك الوطني الجزائري وبالتحديد ضمن التجزئة والاستهداف لدى البنك.

ثانيا. استقطاب عملاء جدد عن طريق إبرام اتفاقيات مع مختلف المؤسسات والهيئات

من أهم الاتفاقيات المبرمة من طرف البنك مع مختلف الهيئات والمؤسسات والتي من شأنها استقطاب عملاء جدد نذكر:

- اتفاقية بين البنك الوطني الجزائري ومؤسسة بريد الجزائر: وُقعت الإتفاقية بتاريخ الخميس 12ماي 2022 في إطار توفير خدمة الإقتطاع المباشر والآلي على الحسابات الجارية البريدية للعملاء المستفيدين من تمويلات لدى البنك الوطني الجزائري مع توفير خيار المسح.[1]
- اتفاقية مع الإتحاد العام للتجار الجزائريين: تم توقيع بروتوكول اتفاق بين البنك الوطني الجزائري والإتحاد العام للتجار الجزائرين يوم الأربعاء 04 أوت 2021، بشأن تطوير الدفع الإلكتروني، ويهدف بروتوكول الإتفاق لتنفيذ برنامج لتطوير وسائل الدفع الإلكترونية وخدمات البنك عن بعد لفائدة الأعضاء المنخرطين في الإتحاد العام للتجار والحرفيين الجزائريين على المستوى الوطني.[2]

كما يعرض البنك باقة متنوعة وحديثة من المنتجات والخدمات لصالح الأعضاء المنخرطين في الإتحاد العام للتجار والحرفيين الجزائريين، تتمثل في:[3]

[1] بيان إعلامي للبنك الوطني الجزائري، فضاء الصحافة، متاح على الرابط:
https://www.bna.dz/images/2022/PDF/Communiqu-de-presse-Ar.pdf تاريخ التصفح: 2022/05/16

[2] بيان إعلامي للبنك الوطني الجزائري، فضاء الصحافة، متاح على الرابط:
https://www.bna.dz/images/pdf/communique-18-3-2021_-AR-copie.pdf تاريخ التصفح: 2022/05/17

[3] بيان إعلامي للبنك الوطني الجزائري، فضاء الصحافة، متاح على الرابط:
https://www.bna.dz/images/pdf/communique-18-3-2021_-AR-copie.pdf تاريخ التصفح: 2022/05/17

- مجموعة البطاقات (أفراد، عمال، مهنيون، الخ)؛
- أجهزة الدفع الإلكتروني "TPE"؛
- دمج أجهزة الدفع الإكتروني المقتناة من طرف أعضاء الإتحاد العام للتجار والحرفيين الجزائريين "CIB" على مستوى شبكة الدفع ما بين البنوك،
- المرافقة التي تسمح بقبول الدفع عبر الإنترنت؛
- استخدام تطبيق الدفع بواسطة الهاتف النقال (للدفع والتحصيل).

الفرع الرابع: الخدمة الالكترونية بالبنك الوطني الجزائري

تُعتبر المصارف من أكثر المؤسسات استخدامًا لتكنولوجيا المعلومات، فقد استفادت المصارف من هذه التكنولوجيا في تطوير وتوسيع الخدمات التي تقدمها، وفي زيادة الخدمات المصرفية، إضافة إلى زيادة كفاءة وفعالية العمل المصرفي. كما يتميز القطاع المصرفي بسرعة تبنيه للتطورات التكنولوجية المتلاحقة والإستفادة منها في إعادة تعريف الخدمات المصرفية وفي استحداث الكثير من الخدمات الجديدة.[1]

يُقدم البنك الوطني الجزائري خدماته عن بعد من خلال "**بنك عن بعد**":[2]

- الخدمات البنكية الإلكترونية: يُتيح البنك الوطني الجزائري خدمة "BNA.net" التي تسمح للعميل بالولوج إلى حساباتهم ببساطة وأمان، 24ساعة/24 و 7 أيام/7، من خلال الرابط **(ebanking.bna.dz)** أو عن طريق تحميل تطبيق "BN@ tic" للهاتف المحمول؛
- خدمة تبادل المعطيات المرقمنة EDI : خدمة موجهة للمؤسسات قصد تحويل أجور موظفيها شهريًا؛
- خدمة الدفع الإلكتروني عبر الإنترنت: خدمة الدفع الإلكتروني e-Paiment تتيح لعميل البنك الوطني الجزائري الحامل للبطاقة البنكية CIB (كلاسيكية أو ذهبية) تسوية فواتيرهم وخدماتهم التي تقبل هذه الخدمة عبر الإنترنت؛
- الفتح المسبق للحساب المصرفي عبر الإنترنت: حيث يُتيح البنك الوطني الجزائري لعملائه الإستفادة من خدمة جديدة "الفتح المسبق للحساب المصرفي عبر الإنترنت"، من خلال تسجيل الدخول إلى موقع الخدمات البنكية الإلكترونية ebanking.bna.dz، أو بتحميل تطبيق BN@tic أو عبر:

URL https://ouverture-de-compte.bna.dz /accountsignup

- تطبيق WINPAY-BNA: تطبيق موجه للأفراد، المهنيين، والمؤسسات. يسمح التطبيق بتسديد المشتريات والفواتير عبر الهاتف المحمول الذكي. تعتمد خدمة الدفع على تصوير (مسح) رمز الإستجابة السريعة؛

[1] محمد الصيرفي، **إدارة العمليات المصرفية: العادية، غير العادية، الإليكترونية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص 30.

[2] لمزيد من المعلومات.أنظر الموقع الإلكتروني للبنك الوطني الجزائري، على الرابط https://www.bna.dz/ar/

- طلب التمويل عن بُعد: يمكن للأفراد، المهنيين، المؤسسات الإستفادة من "طلب التمويل عبر الإنترنت" لتمويل مشترياتهم ومشاريعهم. بتسجيل الدخول إلى الموقع ebanking.bna.dz أو استعمال تطبيق BN@tic للهاتف المحمول.

يقدم البنك الجزائري عدة خدمات عن بعد، ما يدل على الجهود المبذولة لتحديث وتطوير الخدمة البنكية عن بعـــد تماشيًا مع مقتضيات الوقت الراهن وإرضاءً لعملائه.

المبحث الثالث: شركة موبيليس"Mobilis"

تُعتبر شركة موبيليس للهاتف النقال الشركة الثالثة التي شملتها الدراسة الحالية باعتبارها رائدَ سوق الهاتف النقال، وبنفس الطريقة التي تم بها عرض أهم جوانب الدراسة بالنسبة للشركة الوطنية للتأمين والبنك الوطني الجزائري سيتم عرض أهم ممارسات إدارة العلاقة مع العملاء بشركة موبيليس.

المطلب الأول: واقع قطاع الهاتف الثابت والنقال في الجزائر

سيتم التطرق الى كل من متعاملي الهاتف الثابت والهاتف النقال في الجزائر قصد التعريف بالمحيط التنافسي للمؤسسة محل الدراسة وبأهم معطياته.

الفرع الأول: متعامل الهاتف الثابت (اتصالات الجزائر)

اتصالات الجزائر SPA، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر. تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم " إتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 115.000.000.000,00 دج. تحت رقم B 0018083 02.[1]

قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جُسّدت سنة 2003.[2]

تقدم اتصالات الجزائر الخدمات التالية:

[1] https://www.algerietelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2 (22/01/2022) الموقع الالكتروني لاتصالات الجزائر

[2] https://www.algerietelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2 (22/01/2022) الموقع الالكتروني لاتصالات الجزائر

جدول رقم (12.3): خدمات اتصالات الجزائر

الهاتف	تصميم أو إنشاء المواقع الإلكترونية (بنقرة واحدة)
الانترنت ADSL	المكتبة الإلكترونية (في مكتبتي)
الجيل الرابع للهاتف الثابت 4GLTE	الرقابة الأبوية (fi@mane)
خدمة الويسي (wici)	خدمة الدفع الإلكتروني (خلاص)
خدمات التداول عن طريق الفيديو (Visioconférence)	تقديم حلول متكاملة للشركات والمؤسسات العمومية

المصدر: الموقع الإلكتروني لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، على الرابط:

https://www.mpt.gov.dz/ar/ تاريخ التصفح: (22/01/2022)

الفرع الثاني: متعاملي الهاتف النقال بالجزائر

تتواجد بالجزائر ثلاث متعاملين للهاتف النقال، إضافة **اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس)**، يوجد في سوق الهاتف النقال الجزائري المتعامل **أوبتيموم تليكوم الجزائر "جازي"**، والمتعامل **الوطنية للاتصالات الجزائر (أوريدو).**

أولا: أوبتيموم تليكوم الجزائر "جازي"

تُعتبر مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر فرعًا من فروع المجمع المصري أوراسكوم تيليكوم، وقد تحصّلت على رخصة من أجل وضع واستغلال شبكة الهاتف النقال تحت علامة "جازي"، لتحصل في السنة الموالية وبالتحديد سنة 2001، على رخصة ثانية من نوع GSM، ما سمح للمتعامل "جازي" للجيل الثاني والثالث و VSAT باحتلال الريادة في سوق الاتصالات في الجزائر، وقد أصبحت "جازي" تنتمي إلى مجمّع "فيبليكوم- VIPELCOM" وهي مؤسسة عالمية للإتصالات سنة 2011، لتتحول " أوراسكوم تيليكوم" بعد ذلك، سنة 2013 إلى "أوبتيموم تليكوم الجزائر- OPTIMUM TELECOM Algerie"، وبمقتضى الإتفاق الذي انعقد سنة 2019 والمُتمّم سنة 2015، تحصلت الدولة الجزائرية على 51% من أسهم المؤسسة عن طريق الصندوق الوطني للإستثمار (FNI).[1]

ثانيا: الوطنية للاتصالات الجزئر (أوريدو)

العلامة نجمة متواجدة في الجزائر منذ 23 ديسمبر 2003، وهو تاريخ حصولها على رخصة التزويد بخدمات الهاتف النقال في الجزائر، وقد تم تسويقها في 24 أوت 2004، لتُوفر للجزائريين، سواء كانوا خواصًّا أو مؤسسات، مجموعة من العروض والخدمات المستحدثة والتي تتماشى مع المعايير العالمية.[2]

Ooredoo حاضر في الأسواق مثل قطر، والكويت، وسلطنة عمان، والجزائر، وتونس، والعراق، وفلسطين، وجزر المالديف وأندونيسيا. الشركة الأم لـ Ooredoo هي Ooredoo Q.S.C. (اتصالات قطر Qtel Q.S.C. سابقا)، والتي

[1] الموقع الإلكتروني لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية
https://www.mpt.gov.dz/ar/content/%D8%AC%D8%A7%D8%B2%D9%8A (21/01/2022)

[2] http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/a-propos الموقع الإلكتروني لشركة أوريدو (22/01/2022)

تتداول أسهمها في بورصة قطر «Qatar Exchange» وفي بورصة أبوظبي «Abu Dhabi Securities Exchange».[1]

الفرع الثالث: إحصاءات متعاملي الهاتف الثابت والنقال في الجزائر

أولا. تطور أعداد مشتركي الهاتف بالجزائر

يوضح الشكل الموالي تطور أعداد مشتركي الهاتف النقال والهاتف الثابت بالجزائر خلال الفترة 2017-2020.

جدول رقم (13.3): تطور أعداد مشتركي الهاتف النقال والهاتف الثابت بالجزائر خلال الفترة 2017-2020

الوحدة: مليون مشترك

السنوات	عدد مشتركي الهاتف الثابت	عدد مشتركي الهاتف النقال	مجموع المشتركين في شبكات الثابت والنقال
2015	3 268 000 %7	43 391 000 %93	46 659 000
2016	4 182 000 %8	45 818 000 %92	50 000 000
2017	4 051 360 %8	45 845 665 %92	49 897 025
2018	4 348 154 %08.44	47 154 264 %91.56	51 502 418
2019	4 616 310 %09.22	45 425 533 %90.78	50 041 843
2020	4 784 306 %09.50	45 555 673 %90.50	50 339 979

المصدر: اعتمادا على تقارير سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، على الرابط https://www.arpce.dz/ar/doc/raa

يبين الجدول رقم (13.3) ارتفاع أعداد المشتركين بالنسبة لكلٍّ من الهاتف الثابت والهاتف النقال، وقد استمر هذا الإرتفاع العام 2021 حيث ارتفعت أعداد المشتركين في شبكات الهاتف الثابت إلى 5,10% مليون مشترك إلى غاية 31ديسمبر 2021 مقابل 4,78 مليون مشترك العام 2020، وبالتالي ارتفعت نسبة الأسر التي تمتلك خطًّا هاتفيًّا ثابتًا من 65,27% إلى69,41% [2]، وقد سجلت حظيرة الهاتف النقال من مختلف أنواع التكنولوجيا (GSM، الجيل لثالث، الجيل الرابع) في 31 ديسمبر 2021 ارتفاعًا بلغت نسبته 3,21% مقارنة مع نفس الفترة من السنة الماضية، حيث انتقلت من 45,56 مليون مشترك إلى 47,02 مليون مشترك نشيط.[3]

[1] الموقع الإلكتروني لشركة أوريدو (22/01/2022) http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/a-propos

[2] التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية للعام 2021، ص09، على الرابط https://www.arpce.dz/ar/doc/raa

[3] التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية للعام 2021، ص11، على الرابط https://www.arpce.dz/ar/doc/raa

ثالثا. توزيع مشتركي الهاتف النقال حسب نوع التكنولوجيا

جدول رقم (14.3): توزيع مشتركي الهاتف النقال حسب نوع التكنولوجيا للفترة من 2014-2020

السنوات	نوع التكنولوجيا		المجموع
	تكنولوجيا GSM	الجيل الثالث/ الجيل الرابع (3G) +(4G)	
2014	34 789 121	(3G)8 509 053	43 298 174
2015	26 908 616	(3G)16 319 028	43 227 644
2016	20 361 778	26 861 543	47 041 321
2017	14 385 131	31 460 534	45 845 665
2018	10 811 663	36 342 601	47 154 264
2019	8 514 105	36 911 428	45 425 533
2020	6 783 111	38 772 562	45 555 673

المصدر: اعتمادًا على تقارير سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، على الرابط: https://www.arpce.dz/ar

ارتفع عدد مشتركي الهاتف النقال (GSM، الجيل الثالث/الجيل الرابع) بشكل ملحوظ، فقد بلغ الارتفاع نسبة 3.21% لسنة 2021 مقارنة بالعام 2020 ، إذ أنَّ عدد مشتركي الهاتف النقال بلغ 47 015757 مليون مشترك مع نهاية العام 2021 [1]. هذا التطور في أعداد المشتركين تعلق أساسًا بتكنولوجيا الجيل الثالث/الجيل الرابع على حساب تكنولوجيا GSM التي تناقص مشتركوها من 6 783 111 مليون مشترك سنة 2020 إلى 5 253 558 مليون مشترك العام 2021 حسب مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر لسنة 2021، سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية.

ثالثا. تطوررقم أعمال شركات الهاتف الثابت والنقال

جدول رقم (15.3):تطوررقم أعمال شركات الهاتف الثابت والنقال خلال الفترة 2011-2020

الوحدة: ملياردج

السنوات	رقم أعمال الهاتف الثابت	رقم أعمال الهاتف النقال	رقم أعمال الثابت والنقال
2011	65.81	246.07	311.88
2012	70.04	274.32	344.36
2013	73.40	299.80	373.20
2014	81.70	324.30	406.00
2015	93.70	340.00	433.70
2016	94.90	349.00	443.90
2017	97.80	311.20	429.00
2018	97.70	294.20	391.90

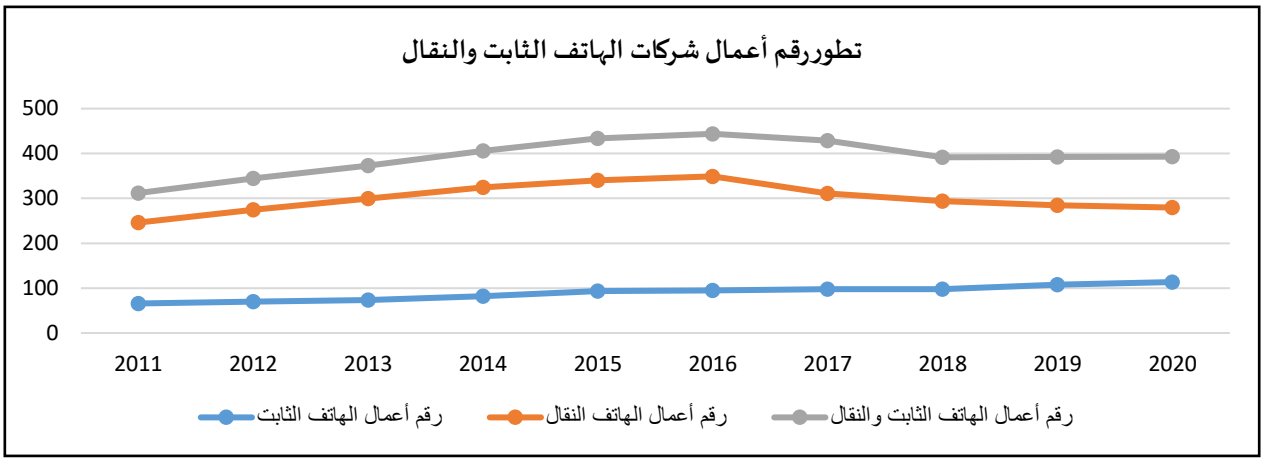
[1] مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر لسنة 2021، سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، ص 1.

2019	107.76	**284.82**	392.58
2020	113.54	**279.51**	393.05

المصدر: التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية للعام 2020، ص14.

يمكن توضيح الجدول رقم (15.3) من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (2.3):تطوررقم أعمال شركات الهاتف الثابت والنقال خلال الفترة 2011-2020



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على الجدول رقم (15.3).

رابعا. توزيع حصص السوق (GSM، الجيل الثالث، الجيل الرابع) لمتعاملي الهاتف النقال

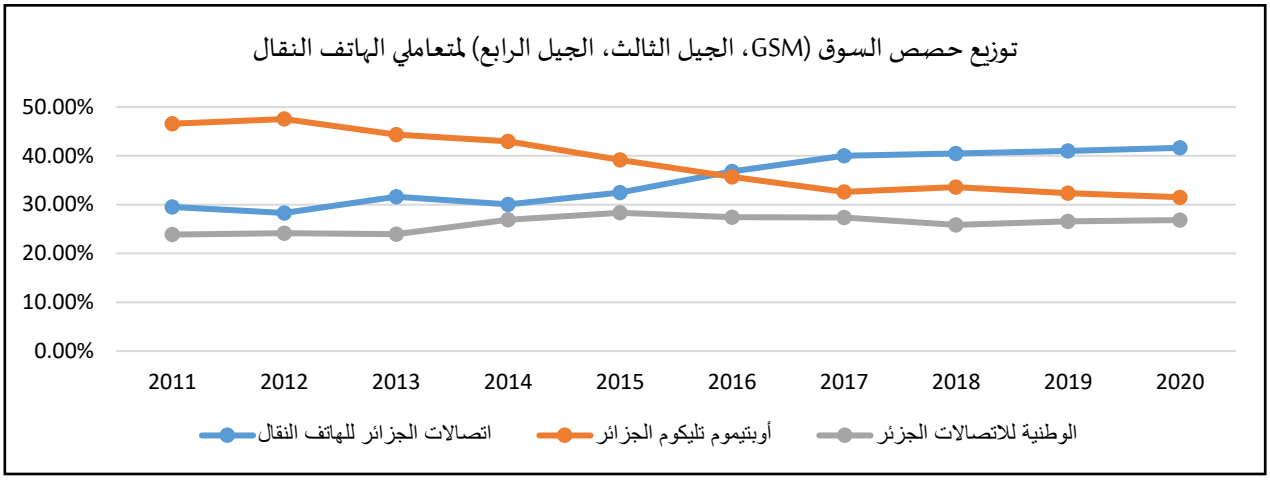
جدول رقم (16.3): حصص السوق (GSM، الجيل الثالث، الجيل الرابع) لمتعاملي الهاتف النقال

السنوات	اتصالات الجزائر للهاتف النقال	أوبتيموم تليكوم الجزائر	الوطنية للاتصالات الجزئر
2011	**%29.53**	%46.59	%23.88
2012	**%28.31**	%47.55	%24.14
2013	**%31.64**	%44.37	%23.99
2014	**%30.08**	%42.99	%26.94
2015	**%32.47**	%39.19	%28.34
2016	**%36.85**	%35.71	%27.44
2017	**%40.06**	%32.60	%27.34
2018	**%40.52**	%33.61	%25.87
2019	**%41.02**	%32.38	%26.60
2020	**%41.65**	%31.53	%26.82

المصدر: تقارير السنوات: 2011، 2014، 2017، 2019، الخاصة بسلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية.

يمكن توضيح بيانات الجدول من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (3.3): توزيع حصص السوق (GSM، الجيل الثالث، الجيل الرابع) لمتعاملي الهاتف النقال



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على الجدول رقم (16.3).

المطلب الثاني: التعريف بشركة موبيليس"Mobilis"

تعتبر شركة موبيليس الشركة الرائدة في قطاع الهاتف النقال بالجزائر بحصة سوقية بلغت 41.65% حسب التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والإتصالات الإلكترونية.

مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، تعتبر فرعًا لمؤسسة اتصالات الجزائر و المتعامل الأول للهاتف النقال في الجزائر، أصبحت مستقلة في شهر أوت 2003. تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس بوضع واستغلال وتطوير شبكات الهاتف النقّال، وتسويق الخدمات وأجهزة الهاتف النقال، ويقدر رقم الأعمال السنوي بـ 86 060 000 000دج.[1]

موبيليس المتعامل هو أيضا:[2]

- تغطية وطنية للسكان؛
- أكثر من 178 وكالة تجارية؛
- أكثر من 60 000 نقطة بيع غير مباشرة؛
- أكثر من 5000 محطة تغطية BTS؛
- أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية.

تسعى الشركة منذ نشأتها إلى تحديد أهداف أساسية منها:[3]

[1] الموقع الإلكتروني لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية https://www.mpt.gov.dz/ar/content/%D9%85%D9%88%D8%A8%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%B3 (21/01/2022)

[2] الموقع الاكتروني لشركة موبيليس، تاريخ التصفح (14 /01/2022) https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php

[3] الموقع الإلكتروني لشركة "موبيليس"، على الرابط: تاريخ التصفح (2022/01/14) https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php

- تقديم أحسن الخدمات؛
- التكفل الجيد بالمشتركين لضمان وفائهم؛
- الإبداع؛
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها في وقت قصير إلى ضم 20 مليون مشترك.

وباختيارها وتبنيها سياسة التغيير والإبداع تعمل موبليس دومًا على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشتركين جد ناجحة بالإضافة إلى التنويع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة، موبليس أرادت التموقع كمتعامل أكثر قربًا من شركائها وزبائنها، وما زاد ذلك قوة شعارها "أينما كنتم"، هذا الشعار يُعد تعهدًا بالإصغاءِ الدَّائم، ودليلاً على إلتزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الإقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، أدائها لدورها مساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع.[1]

بتاريخ 2022/03/07 أعلن متعامل الهاتف النقال موبيليس تلقيه استحقاقًا، في فعاليات MWC 2022 التي أقيمت من 28 فيفري إلى 03 مارس في مدينة برشلونة الإسبانية، والتي شارك فيها كبار متعاملي المجال الإتصلاتي، حيث تحصل المتعامل الوطني على جائزة **Speedtest Award** لأحسن تغطية في الجزائر (Best Mobile Coverage) المقدمة من طرف شركة **Ookla** العالمية يوم أوّل مارس2022 [2].

وقصد التقرب من عملائها تحرص شركة موبيليس على توزيع شبكة وكالاتها التجارية موزعة على المستوى الوطني كالآتي:

جدول رقم (17.3): الوكالات التجارية لشركة موبليس

الناحية	عدد الوكالات	الناحية	عدد الوكالات
الناحية الوسطى	38 وكالة	ناحية عنابة	19 وكالة
ناحية ورقلة	20 وكالة	ناحية الشلف	24 وكالة
ناحية سطيف	21 وكالة	ناحية وهران	23 وكالة
ناحية قسنطينة	22 وكالة	ناحية بشار	12 وكالة

المصدر: الموقع الإلكتروني لموبيليس، تاريخ التصفح (21/01/2022) https://www.mobilis.dz/ar/boutique.php

[1] الموقع الإلكتروني لشركة "موبيليس"، على الرابط تاريخ التصفح (2022/01/14) https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php

[2] الموقع الالكتروني لشركة موبيليس، تاريخ التصفح: 2022/06/16
https://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php?atmAction=2&Annee=2022&Id_Communique=418

المطلب الثالث: ممارسات إدارة العلاقة مع العملاء بشركة موبيليس

نعرض فيما يأتي أهم ما يتعلق بممارسات إدارة العلاقة مع العملاء لدى شركة موبيليس، فكل ما ورد في هذا المطلب كان بالاعتماد أساسًا على المعطيات المتوفرة على الموقع الإلكتروني للشركة.

الفرع الأول: التجزئة والإستهداف بشركة موبيليس

تقوم شركة موبيليس بتجزئة عملائها وخدمتهم وتقديم العروض لهم وفق هذه التجزئة. فعملاء شركة موبيليس "Mobilis" هم الخواص والشركات. حيث تحرص الشركة على تقديم منتجات وخدمات خاصة. نبينها بشكل مختصر من خلال الجدول التالي:

أولا. عروض شركة موبيليس "Mobilis" المقدمة للشركات

جدول رقم (18.3): عروض شركة موبيليس للشركات

عروض الشركات		
عروض المكالمات	Win Pro	PixX PRO
الإنترنت النقال	عرض ProConnect	
حلول المحترفين	MVPN	VPN
	M2M	B-SMS

المصدر: الموقع الإلكتروني لشركة موبيليس: تاريخ التصفح: (2022/03/29)
https://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/index.php

ثانيا. عروض شركة موبيليس المقدمة للخواص

يُبين الجدول الموالي العروض التي تقدمها شركة موبيليس لعملائها الخواص.

جدول رقم (19.3): عروض شركة موبيليس للخواص

عروض الخواص			
عروض الدفع البعدي	عرض BeKING	WIN Max Libre	
كنترول	Win Max Control		
عروض الدفع المسبق	عرض PixX PixX 50/100	PixX 500 PixX 50/100	PixX 1000/2000
جوازات إنترنت	جوازات إنترنت		
جوازات التجوال	*جوازات التجوال الكاميرون جوازات التجوال لفرنسا	قطر جوازات التجوال جوازات التجوال لأوربا	جوازات التجوال للحج جوازات التجوال لأمريكا
الخدمات	خدمة MobiliSafe	خدمة الإشعارعن طريق الرسائل القصيرة	خدمات أخرى: إظهار الرّقم، إخفاء الرّقم، الرّسائل الصوتيّة، المكالمة المزدوجة، تحويل المكالمات، المحاضرات الثلاثيّة، الفاتورة المفصّلة، المكالمات الدّولية، (Global Packet Radio Service) GPRS ، Streaming، EDGE، UMTSالتّجوال الدّولي، الرّسائل المصوّرة و الصوتية (MMS (Multimedia Message Service ، مكالمات الفيديو (Visiophonie
	خدمة « MeetMob »	خدمة myCloud	
	برنامج التجوال تونس	البرنامج الدولي Orange Tunisi	
	و البطاقة الدولية Arsselli	عبر مكاتب البريد Arsselli خدمة	
	Arrselli via GAB	MobiSpace	
	خدمة MobSound	تحويل البرامج و جوازات الإنترنت Sellekni	
	Sellekni Plan/Net	سلّكني+/سلّكني	
	E-rselli	Men3andi	
	خدمةMobinfo	MobiliStore	
	الصوت العالي الوضوح	خدمة نغمتيNaghmati	
	خدمة رصيدي	كلمني	
إنترنت	عرض Navigui Modem	NAVIGUI 3G	NAVIGUI 3G/4G
تحويل العروض	التحويل إلى عرض WIN CONTROL	التحويل من PixX إلى عرض Win Max Control	التحويل إلى عرض PixX

المصدر: الموقع الإلكتروني لشركة موبيليس: تاريخ التصفح: (2022/01/23) https://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/index.php

الفرع الثاني: التواصل والتفاعل مع العملاء

يتم تحقيق التواصل بين الشركة وعملائها الحاليين والمحتملين باستخدام قنوات اتصال مختلفة أبرزها الموقع الإلكتروني، الخطوط الهاتفية، البريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الإجتماعي على اختلاف أنواعها، وسنحاول من خلال ما يأتي تسليط الضوء على ما تُتيحه شركة موبيليس من قنوات اتصال.

- **الموقع الإلكتروني:**

الموقع الإلكتروني **لشركة موبيليس** (https://www.mobilis.dz/ar/index.php) يُوفر الموقع الإلكتروني معلومات من شأنها إعطاء صورة عن الشركة وعن خدماتها وعروضها، فنجد مثلا التعريف بالشركة، العروض الموجهة للخواص وللشركات، مساحة الزبائن (المساعدة وطرق الضبط، الإجابة عن الأسئلة الشائعة، الإتصال بالشركة، وكيفية الإتصال بخدمة الزبائن موبيليس)، الشبكة (الدولية، التجوال)، الوكالات التجارية والوكالات التجارية المعتمدة على المستوى الوطني، أخبار موبيليس. ويُوفر الموقع الإلكتروني لموبيليس موبيليس بيانات اتصال متعلقة بخدمة الزبائن (رقم هاتف انطلاقا من الدفع البعدي، وانطلاقا من الدفع المسبق، إضافة إلى رقم هاتف انطلاقا من الهاتف الثابت) وأيضا بيانات متعلقة بخدمة المؤسسات؛ رقم خط قصير انطلاقا من موبيليس، رقم خط طويل انطلاقا من خط آخر، فاكس، إضافة إلى بريد إلكتروني، بيانات صحفية وغيرها.

- ما يميز الموقع الإلكتروني لشركة موبيليس هو أنه مُتاح بلغتين هما العربية والفرنسية، كما أن آخر تحيين له تم خلال السنة الحالية 2022، إضافة إلى سهولة تصفح الموقع، واحتوائه على أهم ما يتعلق بشركة موبيليس وبخدماتها وعروضها.

- **البريد الإلكتروني**

خصصت شكة موبيليس بريدًا إلكترونيًّا يضمن التواصل الدائم (RISE@mobilis.dz RelationClients.ENTREP) وهو مخصص فقط لعملائها من الشركات.

- **مو اقع التواصل الاجتماعي**

يعرض الجدول رقم (20.3) يعرض مواقع التواصل الإجتماعي التي تستخدمها شركة موبيليس في التواصل مع عملائها.

جدول رقم (20.3): مو اقع التواصل الإجتماعي لشركة (Mobilis)

"Mobilisشركة موبيليس "	
موقع Linkedin	https://www.linkedin.com/company/atmmobilis/
موقع Facebook	https://www.facebook.com/MobilisOfficielle
موقع Twitter	https://twitter.com/ATM_Mobilis
موقع Youtube	https://www.youtube.com/user/TVMobilis
موقع Linkedin	https://www.linkedin.com/company/bnalgerie/

المصدر: الموقع الإلكتروني لشركة (Mobilis)، على الرابط:

تاريخ التصفح: 2022/04/01 /https://www.mobilis.dz/ar

الفرع الثالث: استقطاب عملاء جدد

أولا. استقطاب عملاء جدد عن طريق تنويع الخدمات "محفظة الأنشطة"

بالرجوع إلى "التجزئة والإستهداف بشركة موبيليس" ضمن الفرع الأول من المطلب الثالث، يتضح تنويع موبيليس لمنتجاتها وعروضها التي توجهها للأفراد وللشركات. فهي تقوم بطرح خدمات جديدة تتماشى مع المتطلبات الحالية لعملائها مثل خدمة تويتر لخطوط الدفع المسبق التي تم إطلاقها بتاريخ 2015/11/14، كما تقوم موبيليس بتوسيع خدماتها لصالح عملائها للدفع المسبق بإطلاقها خدمة « تويتر »، و التي تسمح لهم بالإستفادة من جميع وظائفه، خارج الإرتباط بالإنترنت. بهذا، يمكن لمشتركي الدفع المسبق لموبيليس تبادل ومجانا التويت (رسائل مصغرة)، خاصة أو عامة، وهذا بالدخول إلى الصيغة ***616#** .[1]

ثانيا. استقطاب عملاء جدد عن طريق العروض الترويجية والحملات الإعلانية

من بين العروض الترويجية التي منحتها موبيليس لعملائها نذكر:

- بتاريخ 2022/03/09: إطلاق منصة عروض وخدمات جديدة تحت إسم **"سما"**.[2]
- بتاريخ 2020/01/02: عرض ترويجي للتعبئة والاستفادة من انترنت مهداة.[3]
- بتاريخ 2018/12/04: عرض ترويجي PixX 1000 موُّجه لزبائن الدفع المسبق ،يسمح لهم من الإستفادة من عدة مزايا[4].

ثالثا. استقطاب عملاء جدد عن طريق إبرام اتفاقيات مع مختلف المؤسسات والهيئات

من الاتفاقيات التي أبرمتها الشركة والتي تسعى من خلالها لاستقطاب عملاء جدد إتفاقية إطار بين موبيليس و الإتحاد العام للتجار والحرفيين الجزائريين. حيث أن أكثر من مليوني تاجر وحرفي سيستفيدون من الإمتيازات التي ستوفرها موبيليس بناءً على الإتفاقية الإطار الذي وقع بين موبيليس والإتحاد العام للتجار والحرفيين الجزائريين بتاريخ الأربعاء 17 ديسمبر 2014 بعنابة على هامش انعقاد لقاءات موبيليس الخاصة بالمؤسسات الناشطة بالشرق، والتي يتم خلالها تكريم الشركات الزبونة الأكثر وفاءً.[5]

---

[1] لمزيد من المعلومات، انظر الموقع الالكتروني لشركة موبيليس، تاريخ التصفح: 2022/06/16
https://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php?atmAction=2&Annee=2015&Id_Communique=186

[2] الموقع الالكتروني لشركة موبيليس، تاريخ التصفح: 2022/06/16
https://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php?atmAction=2&Annee=2022&Id_Communique=419

[3] الموقع الالكتروني لشركة موبيليس، تاريخ التصفح: 2022/06/16
https://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php?atmAction=2&Annee=2020&Id_Communique=362

[4] الموقع الالكتروني لشركة موبيليس، تاريخ التصفح: 2022/06/16
https://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php?atmAction=2&Annee=2018&Id_Communique=323

[5] الموقع الالكتروني لشركة موبيليس، تاريخ التصفح: 2022/06/16
https://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php?atmAction=2&Annee=2014&Id_Communique=114

الفرع الرابع: الخدمة الالكترونية "أتمتة الخدمة" بشركة موبيليس

تسعى شركة موبيليس إلى التحسين من خدماتها المقدمة لعملائها. من خلال استثماراتها في تكنولوجيا الجيل الثالث والجيل الرابع. فقد شرعت لجنة إعلان المنافسة لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية تاريخ 23 ماي 2016 في جلسة علنية وبحضور المتعاملين المشاركين، على الإعلان عن نتائج المناقصة لمنح ثلاث رخص لإقامة واستغلال شبكات عمومية للمواصلات السلكية واللاسلكية النقالة للجيل الرابع، بإعلان موبيليس في المرتبة الأولى الحاصلة على رخصة مؤقتة للجيل الرابع.[1] والجدول رقم (21.3) يوضح توزيع المشتركين حسب التكنولوجيا.

جدول رقم (21.3): توزيع المشتركين حسب التكنولوجيا (GSM، الجيل الثالث والجيل الرابع) لسنة 2021

مليون مشترك

2021	GSM	الجيل الثالث والجيل الرابع
موبيليس	2 034 645 (%10)	17 795 290 (%90)
جازي	1 885 610 (%13)	12 708 008 (%87)
أوريدو	1 315 303 (%10)	11 276 901 (%90)
مجموع المشتركين	5 235 558 (%11,14)	41 70 199 (%88,6)

المصدر: مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر لسنة 2021، سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، ص 2.

يتضح من خلال الجدول رقم (21.3) انتقال شركات الهاتف النقال لخدمات الجيل الثالث والجيل الرابع، حيث بلغت نسبة اشتراك العملاء في هذه الخدمة العام 2021 نسبة الـ 90% بالنسبة لموبيليس وأوريدو، بينما بلغت نسبة 87% بالنسبة لجازي.

[1] الموقع الالكتروني لشركة موبيليس، أخبار الصحافة، تاريخ التصفح: 2022/06/16
https://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php?atmAction=2&Annee=2016&Id_Communique=250

المبحث الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية SAA-BNA -MOBILIS

سيتم التطرق ضمن هذا المبحث إلى الإطار المنهجي المُتّبع في الدراسة الميدانية، عن طريق التطرق إلى مجتمع الدراسة، فرضيات وحدود الدراسة، إضافة إلى أدوات جمع البيانات.مع التعرف على طرق جمع البيانات، من المؤسسات محل الدراسة ومن مصادر أخرى كالمواقع الإلكترونية لمختلف الهيئات والمؤسسات.

كما سيتم التعرف على آراء المستجوبين (الموظفين) حول متغيري الدراسة والعلاقة بينهما اعتمادًا على برنامج SPSS.

المطلب الأول: مجتمع وحدود الدراسة

نبين فيما يأتي مجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى مجالها الزماني والمكاني.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الخدمية الجزائرية، حيث تم الإعتماد على عينة قصدية (غرضية) من المؤسسات الخدمية بولاية سطيف. **ونظرًا لكون الدراسة تتعلق باستدامة الميزة التنافسية** فقد تم اعتماد معايير حُددت طبقًا لها المؤسسات التي تشملها الدراسة، نوضحها كالآتي:

- أن تكون المؤسسة مؤسسة خدمية ذات طابع ربحي.
- تنشط المؤسسة محل الدراسة والمؤسسات المنافسة على المستوى الوطني.
- أن تحتل المؤسسة محل الدراسة الصدارة ضمن القطاع الذي تنشط فيه.

وبناء على هذه المعايير تم تحديد المؤسسات التالية:

- الشركة الوطنية للتأمين (SAA)، والتي تنتمي لقطاع التأمينات.
- القطاع المصرفي: البنك الوطني الجزائري (BNA).
- قطاع الهاتف النقال: المتعامل شركة "موبيليس".

تم توزيع الاستبانة على عمال المديريات الجهوية للمؤسسات الثلاث على مستوى ولاية سطيف.

الفرع الثاني: حدود الدراسة

أولا. المجال المكاني: شملت الدراسة الميدانية ثلاث مديريات جهوية بولاية سطيف، حيث تركزت الدراسة حول الرائد في قطاع التأمينات (الشركة الوطنية للتأمين "SAA")، إضافة إلى الرائد في قطاع الهاتف النقال (شركة الهاتف النقال "موبيليس")، والبنك الوطني الجزائري (BNA)، وتجدر الإشارة إلى أنّه لم تتوفر لدينا معلومات حول البنك الرائد في الجزائر.

ثانيا. المجال الزمني: بداية تم توزيع استبيان الكتروني على إحدى المؤسسات، ونتيجية عدم الاستجابة تم الإعتماد على الاستبيان الورقي حيث امتدت مدة توزيع وجمع الاستمارات من أكتوبر 2021 إلى غاية 24 فيفري 2022.

المطلب الثاني: فرضيات الدراسة ونموذج البحث

قصد التوصل إلى الإجابة عن الإشكالية الرئيسية تم تحديد أبعاد المتغير المستقل "إدارة اعلاقة مع العملاء" وأبعاد المتغير التابع"استدامة المزايا التنافسية"، وبناء نموذج يتم اعتمادًا عليه قياس أثر إدارة العلاقة مع العملاء في استدامة المزايا التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة.

الفرع الأول: فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع العملاء على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة (SAA-BNA -MOBILIS).

وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية إدارة العلاقة مع العملاء على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التوجه بالعملاء على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل وضبط العمليات التنظيمية على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم البيانات والتكنولوجيا على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

2. **الفرضية الرئيسية الثانية**

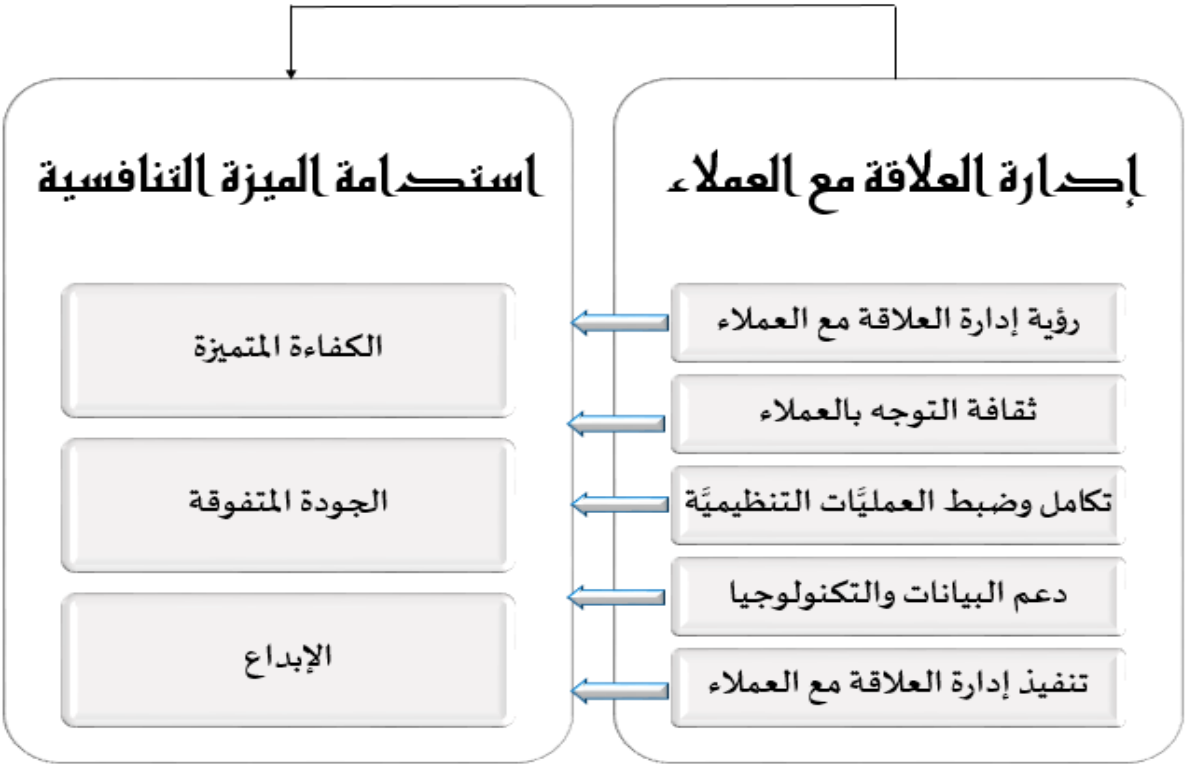
"توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدارة العلاقة مع العملاء على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة تُعزى للخصائص العامة للعينة. (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة)".

3. **الفرضية الرئيسية الثالثة:**

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدارة العلاقة مع العملاء على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة تُعزى لنوع المؤسسة (SAA – BNA– MOBILIS) ".

الفرع الثاني: نموذج البحث

شكل رقم (4.3): نموذج البحث



المصدر: من إعداد الطالبة.

يوضح نموذج البحث متغيري الدراسة وأبعادهما كالآتي:

- المتغير المستقل "إدارة العلاقة مع العملاء" والذي يحوي خمس أبعاد (رؤية إدارة العلاقة مع العملاء، ثقافة التوجه بالعملاء، تكامل وضبط العمليات التنظيمية، دعم البيانات والتكنولوجيا، تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء).
- المتغير التابع "استدامة المزايا التنافسية" والذي يحوي ثلاث أبعاد (الكفاءة المتميزة، الجودة المتفوقة، الإبداع).

وسيتم قياس المتغيرين في المؤسسات محل الدراسة ضمن الفصل التطبيقي، إضافة إلى التعرف على أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية

تتنوع أدوات جمع البيانات بين أدوات رئيسية وأدوات ثانوية، إذ يُعتبر الإستبيان أداة الدراسة الأساسيَّة، إضافةً لاعتماد التقارير السنوية والمواقع الإلكترونية للمؤسسات وغيرها كأدواتٍ ثانوية لجمع البيانات قصد الإحاطة بموضوع الدراسة وتوفير بيانات تدعم نتائج اختبار الفرضيات للمؤسسات محل الدراسة.

الفرع الأول: الاستبيان الأداة الرئيسية

تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. والإستبيان عبارة عن استمارة تحتوي مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتسلسلة والتي يتم الإجابة عنها وتعبئتها من قِبل المبحوث لجمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة أو مشكلة البحث، وهي أكثر الأدوات استخدامًا وشيوعًا.[1] وتؤدي كل أنواع الاستبانات نوعين من الوظائف:[2]

- الوصف: تُوفر البيانات التي يمكن الحصول عليها عن طريق الاستبانة وصفًا لخصائص الأفراد أو الجماعة مثل النوع، العمر، مستوى التعليم، المهنة، والدخل، وما إلى ذلك. والوصف الدقيق والصحيح لهذه العناصر ضروري للبحث والباحث في الكشف عن العلاقات بين مختلف العناصر والمتغيرات، كما أنه يساعد على استكشاف مجتمع الدراسة وإمكانية التوقع حوله.
- القياس: الوظيفة الثانية والمهمة للإستبانة هي قياس اتجاهات الرأي للأفراد والجماعات حول أشياء أو مواضيع يرغب الباحث في قياس اتجاهات الرأي نحوها.

كما وتم الاعتماد على مصادر أخرى لجمع البيانات، حيث تنوعت من شركة لأخرى كالآتي:

أولا. بالنسبة للشركة الوطنية للتأمين (SAA)

- الشركة الوطنية للتأمين (SAA)- المديرية الجهوية سطيف.
- الموقع الإلكتروني للمجلس الوطني للتأمينات (CNA).
- تقارير الشركة الوطنية للتأمين (SAA).
- الموقع الإلكتروني للشركة الوطنية للتأمين (SAA).

ثانيا. بالنسبة للبنك الوطني الجزائري

- الموقع الإلكتروني للبنك وما يوفره من معلومات وتقارير وبيانات صحفية وغيرها.

ثالثا. بالنسبة لشركة موبليس

- الموقع الإلكتروني لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- الموقع الإلكتروني لسلطة الضبط للبريد والمواصلات اعتمادًا على التقارير التي يُوفرها الموقع.
- المواقع الإلكترونية لمتعامل الهاتف الثابت (اتصالات الجزائر)، ولمتعاملي الهاتف النقال (موبيليس، جازي، أوريدو).
- وقد تم الإعتماد أيضًا على المواقع الإلكتروني لوكالة الأنباء الجزائرية.

[1] أحمد المعاني، ناصر جرادات، عبد الرحمن المشهداني، **أساليب البحث العلمي والإحصاء: كيف تكتب بحثًا علميًّا**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 109.

[2] **المرجع نفسه**، نفس الصفحة.

الفرع الثاني: خطوات إعداد وتوزيع الاستبيان

أولا. خطوات إعداد الاستبيان

قُسمت محاور الاستبيان إلى جزأين:

- **الجزء الأول. البيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين:** والتي تمثلت في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والخبرة.
- **الجزء الثاني. محاور الدراسة:** قُسمت الدراسة إلى محورين بمجموع 41 فقرة. المحور الأول: إدارة العلاقة مع العملاء يحوي 29 فقرة. المحور الثاني: استدامة المزايا التنافسية يحوي 12 فقرة. كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (22.3): محاور الدراسة

المحور	العناصر	عدد العبارات	ترقيم العبارات (من -إلى)
المحور الأول	رؤية إدارة العلاقة مع العملاء	05 فقرات	من الفقرة رقم 01 إلى الفقرة رقم 05
	ثقافة التوجه بالعملاء	07 فقرات	من الفقرة رقم 06 إلى الفقرة رقم 12
	تكامل وضبط العمليات التنظيمية	05 فقرات	من الفقرة رقم 13 إلى الفقرة رقم 17
	دعم البيانات والتكنولوجيا	04 فقرات	من الفقرة رقم 18 إلى الفقرة رقم 21
	التنفيذ CRM تحليلي	04 فقرات	من الفقرة رقم 22 إلى الفقرة رقم 25
	CRM تشغيلي	04 فقرات	من الفقرة رقم 26 إلى الفقرة رقم 29
المحور الثاني	الكفاءة المتميزة	04 فقرات	من الفقرة رقم 30 إلى الفقرة رقم 33
	الجودة المتفوقة	04 فقرات	من الفقرة رقم 34 إلى الفقرة رقم 37
	الإبداع	04 فقرات	من الفقرة رقم 38 إلى الفقرة رقم 41

المصدر: من إعداد الطالبة.

تم الإعتماد في صياغة فقرات الإستبيان على الجانب النظري من جهة وعلى الدراسات السابقة من جهة أخرى حسب تصور الباحث، والتي صُنفت حسب النموذج المقترح للدراسة.

وقصد التعرف على طريقة صياغة الاستبيان وتجنبًا لأي لُبسٍ قد يحدث في فهم طريقة تحديد الفقرات حسب البعد الذي تنتمي إليه كل فقرة فيما يتعلق بالمحور الأول –إدارة العلاقة مع العملاء- فإننا نورِد هذا المثال تسهيلاً لفهم التصور الذي بُني عليه الاستبيان، المثال يتعلق بـ "شكاوى العملاء" ونُورِدُه كالآتي:

- إدراك العامل أو الموظف لأهمية التواصل مع العملاء، وأهمية التعرف على ردود أفعالهم (الاستماع للشكاوى مثلا) وتأثير ذلك على مؤسسته يُعد ضمن بعد "ثقافة التوجه نحو العميل".
- توفير المؤسسة **لقناة اتصال (وسيلة مادية)** تستقبل من خلالها شكاوى العملاء مثلا، تدخل ضمن بعد دعم البيانات والتكنولوجيا.

- اعتماد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية (المذكورة في بعد "دعم البيانات والتكنولوجيا") **وتفعيلها واستغلالها** في مختلف جوانب علاقتها مع العميل تدخل ضمن تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية. الفقرة رقم (29)* : "يمكن للعميل طرح الشكوى عن طريق قنوات الاتصال المختلفة".
- قيام المؤسسة **بتحليل شكاوى** عملائها التي جمعتها عن طريق التفاعل مع العميل، كما هو الحال مع الفقرة رقم (24) " تعمل شركتكم على تحليل شكاوى العملاء من أجل معرفة أسبابها"، تندرج الفقرة ضمن بعد تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية. لأنه وكما سبق ذكره ضمن الفصل الأول فإنَّ المكاتب الأمامية تعمل على جمع المعلومات، وتقوم المكاتب الخلفية بالتحليل.

مع الإشارة إلى أن تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء يضم كلاً من إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية وإدارة العلاقة مع العملاء التحليلية. تم استخدام سلم ليكارت الخماسي في الدراسة كما يلي:

جدول رقم (23.3): درجات المو افقة وفق جدول ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale)

في إطار قياس صدق الأداة وثباتها تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، إضافة إلى استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach.

تحليل إجابات المستجوبين حول أبعاد وفقرات الاستبيان سيتم اعتمدًا على الأوزان المرجحة لمقياس ليكارت الخماسي؛ بقسمة طول السلم (طول السلم: أعلى درجة- أدنى درجة بالسلم، أي: 5-1=4) على عدد الخيارات المتاحة (السلم المُستخدم سلم خماسي)، وبالتالي طول الفئة (4÷5=0.80)، وبالتالي:

جدول رقم (24.3): طريقة تحديد درجة المو افقة لمقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	من 1.00 إلى 1.80	من 1.81إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5.00
درجة المو افقة	**منخفضة جدا**	**منخفضة**	**متوسطة**	**مرتفعة**	**مرتفعة جدا**

المصدر: درجات الموافقة لمقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale)

ثانيا. توزيع الاستبانة في المؤسسات محل الدراسة

تم توزيع الإستبانة على المؤسسات محل الدراسة وفق ما هو مُبيّن في الجدول التالي:

جدول رقم (25.3): الاستمارات الموزعة على المؤسسات محل الدراسة

المؤسسات محل الدراسة-المديرية الجهوية بسطيف-	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الصالحة للدراسة
الشركة الوطنية للتأمين (SAA)	45	38	36 % 36
البنك الوطني الجزائري (BNA)	30	29	28 % 28
شركة الهاتف النقال "موبيليس"	45	37	36 % 36
المجمـــوع	120	102	100 (%100)

المصدر: من إعداد الباحثة

بداية تم توزيع استبيان إلكتروني على إحدى المؤسسات، ونظرًا للضعف الكبير في الاستجابة لهذا الاستبيان تم الإعتماد على الاستبيان الورقي. حيث بلغت نسبة الاستمارات الصالحة للدراسة 83.3% من مجموع الاستمارات الموزعة.

الفرع الثالث: الأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (Statistical Package for Social Sciences) في التحليل والذي يعد من أهم البرامج الإحصائية.

ظهرت أول نسخة من البرنامج العام 1968، ويُعتبر البرنامج الأكثر استخدامًا لتحليل المعلومات الإحصائية في علم الإجتماع، حيث يُستخدم اليوم بكثرة في مجال التسويق والمال والحكومة والتربية ويُستخدم أيضا لتحليل الاستبانات وفي إدارة المعلومات وتوثيق المعلومات.[1] ويُستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على عديد البيانات الرقمية، ولا تقتصر على البحوث الإجتماعية فقط بالرغم من أنها أنشِئت أصلاً لهذا الغرض، وهذا لاشتمالها على معظم الإختبارات الإحصائية (تقريبا) وقدرتها الفائقة في معالجة البيانات وتوافقها مع معظم البرمجيات المشهورة.[2] إن الهدف والغاية من البرنامج هو سهولة إجراء وتطبيق الأساليب والعمليات الإحصائية بكل سهوبة ويسر ودقة.[3] ومن بين الأساليب المستخدمة نجد:

- **المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean)**: وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وهو مجموع القياسات الخاصة بظاهرة معينة على عدد هذه القياسات.
- **الانحراف المعياري (Standard Deviation)**: الإنحـــراف المعيـــاري مقياس لتشتت الحالات حـــول المتوسط

[1] عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 17.

[2] المرجع نفسه، نفس الصفحة.

[3] عبد الله عمر زين الكاف، تطبيق العمليات الإحصائية في البحوث العلمية مع استخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، مكتبة اقانون والإقتصاد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 60.

(الوسط الحسابي) حين تتوزع البيانات في توزيع اعتدالي، حيث يقع ما يقرب من ثُلثي قيم البيانات الموجودة داخل نطاق انحراف معياري واحد موجود على كل جانب من جانبي المتوسط، ويقع 95% من القيم داخل انحرافين معياريين من المتوسط.[1]

- **معامل الارتباط بيرسون (Correlation Pearson):** أكثر الأدوات الإحصائية استخدامًا في تحديد قوة العلاقة بين متغيرين، كما يُستخدم لتحديد مدى وجود علاقة خطيَّة بين متغيرين.[2]
- **معامل ألفا كرونباخ:** يُستخدم المقياس لقياس الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة، فالنتائج مقبولة في حال كان أكبر من 60%.

- **تحليل الانحدار:**Regression analysis: يُعتبر تحليل الإنحدار أكثر طرق التحليل الإحصائي استخدامًا، حيث يتم من خلال التنبؤ بقيمة أحد المتغيرات (المتغير التابع) عند قيمة محددة لمتغير أو متغيرات أخرى (المتغيرات المستقلة)، تسمى العلاقةالرياضية التي تصف سلوك المتغيرات محل الدراسة والتي يتم من خلالها التنبؤ بسلوك أحد المتغيرين عند معرفة المتغير الآخر بمعادلة الإنحدار[3]، ونميز بين تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression analysis) الذي يهتم بتحليل أثر عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع واحد، وتحليل الإنحدار البسيط (Simple Regression analysis) والذي يهتم بتحليل أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.
- **معامل التحديد (R^2):** للتعرف على درجة تأثير المتغير المستقل "إدارة العلاقة مع العملاء" على المتغير التابع "استدامة الميزة التنافسية".

[1] بوب ماتيوز، ليز روس، ترجمة وتقديم وتعليق محمد الجوهري، **الدليل العلمي لمناهج البحث في العلوم الاجتماعية**، الطبعة الأولى، المركز القومي للترجمة، القاهرة، مصر، 2016، ص 847.

[2] عبد الله النجار، أسامة حنفي، **مبادئ الإحصاء للعلوم الإنسانية مع تطبيقات حاسوبية**، الطبعة الأولى، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 173.

[3] **المرجع نفسه**، ص 188.

المبحث الخامس: تحليل نتائج الإستبيان واختبار الفرضيَّات

يُعتبر الإستبيان أداة الدراسة الأساسيَّة ضمن هذه الدراسة، وسيتم التطرق لصلاحية أداة الدراسة من خلال الصدق واختبار الثبات ، ثم تحليل البيانات الوصفية اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: صلاحية أداة الدراسة

يتم التأكد من صلاحية أداة الدراسة عن طريق اختبار الصدق بنوعيه؛ الصدق الظاهري والإتساق الداخلي، إضافة إلى ذلك يتم التأكد من صلاحيتها عن طريق اختبار الثبات ألفا كرونباخ.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يخضع الاستبيان لاختبارات قصد التأكد من صلاحيته والمتمثلة في الصدق الظاهري والصدق الداخلي، وأيضا يخضع لاختبار الثبات، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المطلب.

أولا. اختبار الصدق الظاهري

يتمثل الصدق الظاهري الذي سبقت الإشارة إليه في تحكيم الاستمارة من قبل أساتذة في الاختصاص، أنظر الملحق رقم (02).

ثانيا. الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي للأداة)

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان بالمحور الذي تنتمي إليه كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (26.3): الصدق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول -إدارة العلاقة مع العملاء

رقم الفقرة	معامل الإرتباط	مستوى المعنوية	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	مستوى المعنوية	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	مستوى المعنوية
معامل ارتباط فقرات: رؤية إدارة العلاقة مع العملاء								
	0.700	0.000		0.838	0.000		0.801	0.000
	0.729	0.000		0.810	0.000			
معامل ارتباط فقرات: ثقافة التوجه بالعملاء								
	0.619	0.000		0.732	0.000		0.502	0.000
	0.792	0.000		0.757	0.000		0.837	0.000
	0.717	0.000						
معامل ارتباط فقرات تكامل وضبط العمليات التنظيمية								
	0.835	0.000		0.763	0.000		0.717	0.000
	0.800	0.000		0.835	0.000			
معامل ارتباط فقرات: دعم البيانات والتكنولوجيا								
	0.869	0.000		0.896	0.000		0.879	0.000

				0.000	0.848
معامل ارتباط فقرات: تنفيذ دارة العلاقة مع العملاء					
0.000	0.835	0.000	0.822	0.000	0.750
0.000	0.687	0.000	0.778	0.000	0.826
		0.000	0.631	0.000	0.587

المصدر: اعتمادًا على مخرجات SPSS ibm 25

جاءت نتائج الجدول رقم (26.3) كالآتي:

- **البعد الأول: رؤية إدارة العلاقة مع العملاء**

يتضح من الجدول أن معاملات الإرتباط بين كل فقرة والبعد الأول تراوحت بين 70.0% و83.8% حيث أن كل الفقرات أكبر من 50% عند مستوى دلالة 5% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول رؤية إدارة العلاقة مع العملاء.

- **البعد الثاني: ثقافة التوجه بالعملاء**

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الثاني تراوحت بين 50.2% و83.7% حيث أن كل الفقرات أكبر من 50% عند مستوى دلالة 5% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني ثقافة التوجه بالعملاء.

- **البعد الثالث: تكامل وضبط العمليات التنظيمية**

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الثالث تراوحت بين 71.7% و83.5% حيث أن كل الفقرات أكبر من 50% عند مستوى دلالة 5% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث تكامل وضبط العمليات التنظيمية.

- **البعد الرابع: دعم البيانات والتكنولوجيا**

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الرابع تراوحت بين 84.8% و89.6% حيث أن كل الفقرات أكبر من 50% عند مستوى دلالة 5% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع دعم البيانات والتكنولوجيا.

- **البعد الخامس: تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء**

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الخامس تراوحت بين 58.7% و83.5% حيث أن كل الفقرات أكبر من 50% عند مستوى دلالة 5% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء.

جدول رقم (27.3): الصدق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثاني-استدامة المزايا التنافسية

رقم الفقرة	معامل الإرتباط	مستوى المعنوية	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	مستوى المعنوية	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	مستوى المعنوية
معامل ارتباط فقرات: الكفاءة المتميزة								
.1	0.812	0.000	**.2**	0.873	0.000	**.3**	0.660	0.000
.4	0.842	0.000						
معامل ارتباط فقرات: الجودة المتفوقة								
.5	0.834	0.000	**.6**	0.862	0.000	**.7**	0.865	0.000
.8	0.883	0.000						
معامل ارتباط فقرات: الإبداع								
.9	0.834	0.000	**.10**	0.727	0.000	**.11**	0.832	0.000
.12	0.830	0.000						

المصدر: اعتمادًا على مخرجات SPSS ibm 25

- **البعد الأول: الكفاءة المتميزة**
- يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الأول تراوحت بين 66.0% و87.3% حيث أن كل الفقرات أكبر من 50% عند مستوى دلالة 5% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول الكفاءة المتميزة.
- **البعد الثاني: الجودة المتفوقة**

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الثاني تراوحت بين 83.4% و88.3% حيث أن كل الفقرات أكبر من 50% عند مستوى دلالة 5% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني الجودة المتفوقة.

- **البعد الثالث: الإبداع**

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الثالث تراوحت بين 72.7% و83.4% حيث أن كل الفقرات أكبر من 50% عند مستوى دلالة 5% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث الإبداع.

الفرع الثاني: اختبار الثبات

قياس معامل الثبات تم حساب معامل ألفا كرونباخ cronbach's Alpha باستخدام برنامج SPSS ibm 25، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (28.3): قيمة معامل الثبات cronbach's Alpha للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

الرمز	محاور المقابلة	معامل الثبات
X	**المحور الأول: إدارة العلاقة مع العملاء**	**0.927**
X1	البعد الأول-رؤية إدارة العلاقة مع العملاء	0.830
X2	البعد الثاني-ثقافة التوجه بالعملاء	0.836
X3	البعد الثالث-تكامل وضبط العمليات التنظيمية	0.849
X4	البعد الرابع-دعم البيانات والتكنولوجيا	0.893
X5	البعد الخامس-تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء	0.883
Y	**المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة**	**0.927**
Y1	الكفاءة المتميزة	0.813
Y2	الجودة المتفوقة	0.882
Y3	الإبداع	0.819
	معامل الثبات العام	**0.927**

المصدر: اعتمادًا على مخرجات SPSS ibm 25

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أن معامل الثبات للمتغيرات الدراسة يفوق الحد الأدنى للنسبة المقبولة، وقدر معدل الثبات العام بـ 92.7% وهي نسبة عالية تسمح بالاعتماد على نتائج الدراسة، وبالتالي يمكن الحكم على مدى فعالية الاستبانة وتحقيق الهدف من الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل البيانات الوصفية

الفرع الأول: التحليل الوصفي لإجابات المستجوبين

متغيرات الدراسة التعريفية والتي تتعلق بخصائص المستجوبين، والتي تمكننا من وصف عينة الدراسة كالآتي:

أولا. توزيع المستجوبين وفق متغير الجنس

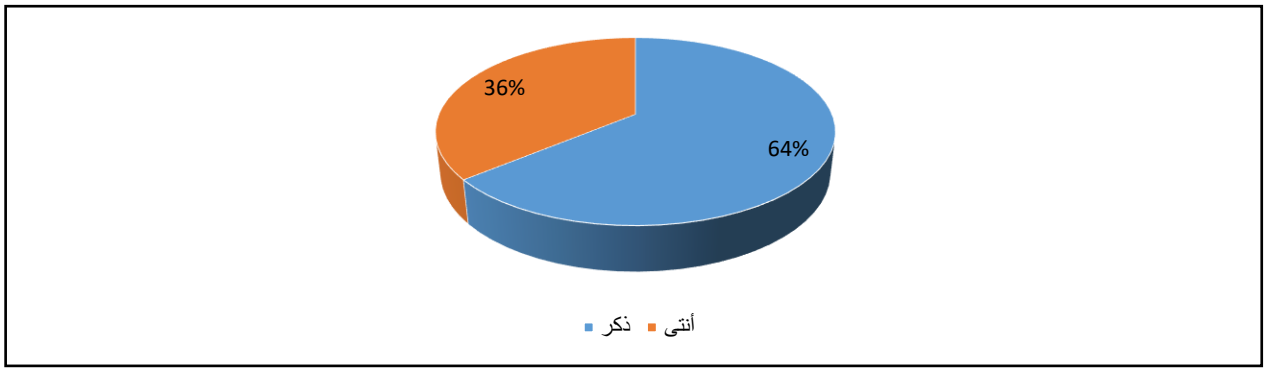
جدول رقم (29.3): توزيع المستجوبين وفق متغير الجنس

المتغير	التكرار	النسبة
ذكر	64	%64
أنثى	36	%36
المجمـــوع	**100**	**%100**

المصدر: اعتمادًا على مخرجات SPSS ibm 25

نوضح بيانات الجدول من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (5.3): توزيع المستجوبين وفق متغير الجنس



المصدر: اعتمادًا على الجدول رقم (29.3).

كما يتضح من الشكل رقم (5.3)، تُمثل نسبة المستجوبين من الذكور 64% في مقابل 36% إناث في كل المؤسسات محل الدراسة.

ثانيا. توزيع المستجوبين وفق متغير العمر

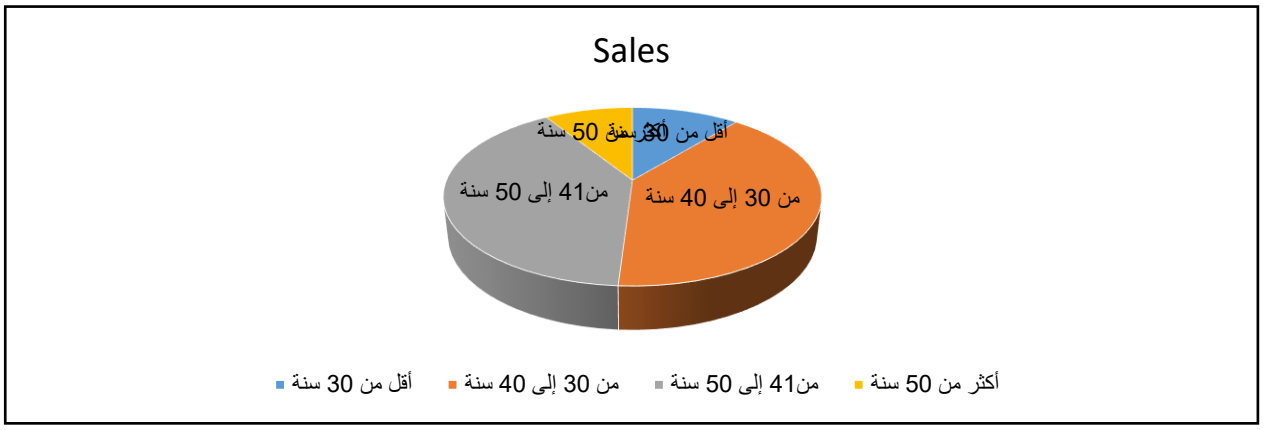
جدول رقم (30.3): توزيع المستجوبين وفق متغير العمر

المتغير	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	11	%11
من 30 إلى 40	40	%40
من 41 إلى 50	40	%40
أكثر من 50 سنة	9	%9
المجمـــوع	**100**	**%100**

المصدر: اعتمادًا على مخرجات SPSS ibm 25

نوضح بيانات الجدول من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (6.3): توزيع المستجوبين وفق متغير العمر



المصدر: اعتمادًا على الجدول رقم (30.3).

تمثل الفئتان: من 30 إلى 40 و من 41 إلى 50 النسبة الأكبر من أعداد المستجوبين وذلك بنسبة 40% لكل منهما، تليهما الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة 11% ثم فئة من هم أكبر من 50 سنة بنسبة 9%.

ثالثا. توزيع المستجوبين وفق متغير المستوى التعليمي

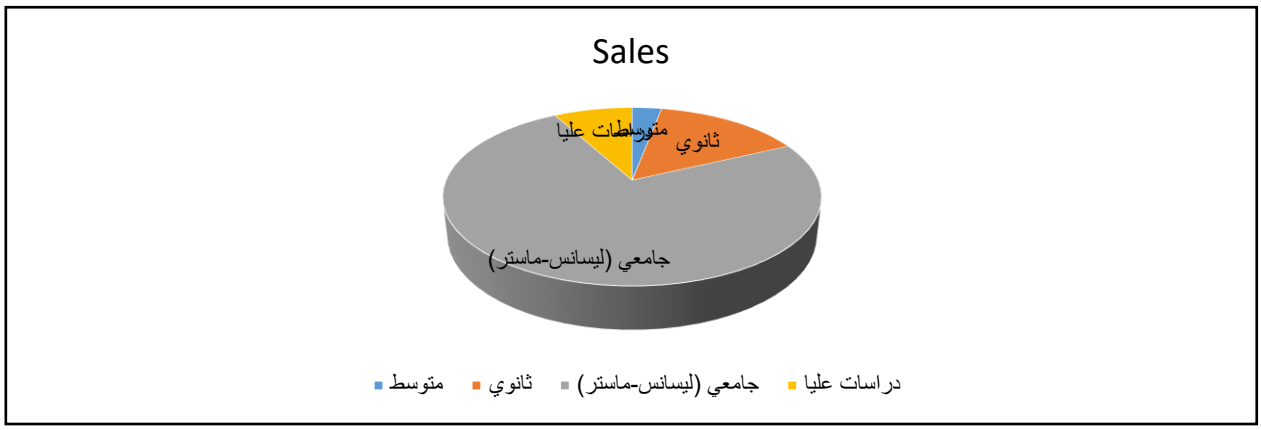
جدول رقم (31.3): توزيع المستجوبين وفق متغير المستوى التعليمي

المتغير	التكرار	النسبة
متوسط	3	%3
ثانوي	15	%15
جامعي (ليسانس، ماستر)	74	%74
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	8	%8
المجمـــوع	100	100

المصدر: اعتمادًا على مخرجات SPSS ibm 25

نوضح بيانات الجدول من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (7.3): توزيع المستجوبين متغير المستوى التعليمي



المصدر: اعتمادًا على الجدول رقم (31.3).

رابعا. توزيع المستجوبين وفق متغير سنوات الخبرة

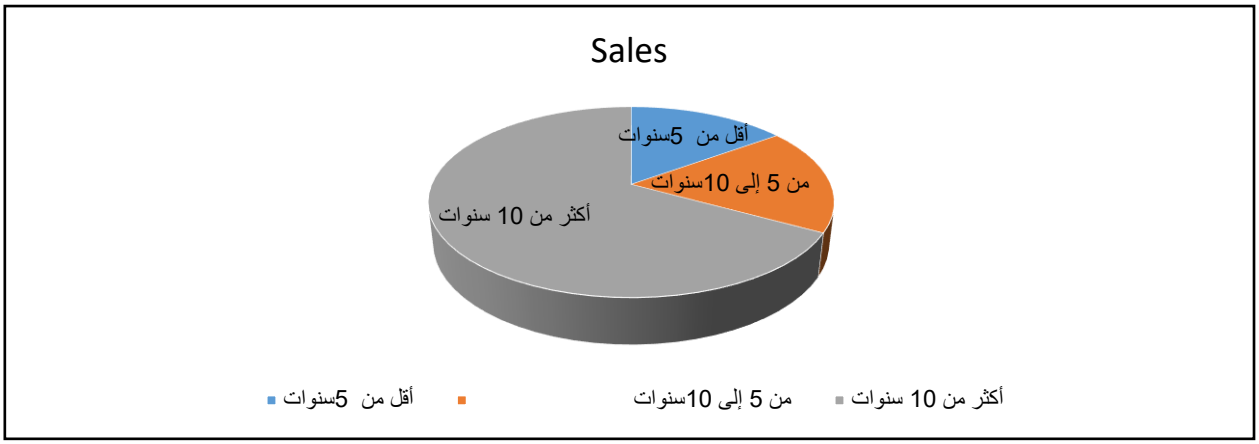
جدول رقم (32.3): توزيع المستجوبين وفق متغير سنوات الخبرة

المتغير	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	15	%15
من 5 إلى 10سنوات	18	%18
أكثر من 10 سنوات	67	%67
المجمـــوع	100	%100

المصدر: اعتمادًا على مخرجات SPSS ibm 25

نوضح بيانات الجدول من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (8.3): توزيع المستجوبين وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: اعتمادًا على الجدول رقم (32.3).

الفرع الثاني: تحليل اتجاهات المستَجوبين حول متغيرات الدراسة

تشتمل الدراسة على محورين، إدارة العلاقة مع العملاء واستدامة المزايا التنافسية، سيتم تحليل كل محور مع تِبيان أهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان ضمن المحور الذي تنتمي إليه.

أولا. نتائج تحليل محور إدارة العلاقة مع العملاء

تُوضح الجداول أدناه إجابات المستجوبين حول المتغير المستقل: **استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء**، حيث اشتملت على **05 أبعاد (29 فقرة)*** ، تم تحليلها بواسطة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب كل فقرة ترتيبا تنازليا[1] **حسب المتوسطات الحسابية إذ بلغت درجة الموافقة على فقرات المحور الأول بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين 3.28 و4.40 وانحرافات معيارية تتراوح ما بين 0.73 و1.18؛ وهذا ما يدل على ثبات إجابات المبحوثين وتأكيدها وكذلك على درجة الموافقة وعدم وجود تشتت في الإجابات وكانت النتائج كما يلي:

1. **نتائج تحليل البعد الأول "رؤية إدارة العلاقة مع العملاء"**

جدول رقم (33.3): تحليل فقرات رؤية إدارة العلاقة مع العملاء

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاتجاه	الرتبة
.1	4.33	0.79	التكرار	2	1	5	46	46	موافق	
			النسبة	2	1	4	46	46	بشدة	2
.2	4.40	0.77	التكرار	1	3	2	43	51	موافق	1
			النسبة	1	3	2	43	51	بشدة	
.3	4.20	0.82	التكرار	1	3	10	47	39		3

**تم ترتيب العبارات تنازليا حسب الأهمية ضمن البعد نفسه.

			النسبة	1	3	10	47	39	موافق بشدة	
.4	3.65	0.95	التكرار	2	10	26	45	17	موافق	5
			النسبة	2	10	26	45	17		
.5	4.07	0.83	التكرار	1	6	7	57	29	موافق	4
			النسبة	1	6	7	57	29		
/	4.13	0.64	رؤية إدارة العلاقة مع العملاء						مو افق	

المصدر: اعتمادًا على مخرجات SPSS ibm 25

بلغ متوسطه الحسابي 4.13 وهذا يعني درجة موافقة مرتفعة، كما بلغ انحرافه المعياري 0.64؛ وهو منخفض؛ ما يعني عدم وجود تشتت في إجابات المستجوبين، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- الفقرة رقم (02): " تسعى شركتكم باستمرار لاكتساب العملاء المهمين (المربحين)" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.40 وانحراف معياري قدره 0.77؛ فقد وافق المستجوبون بدرجة موافقة مرتفعة جدا على هذه الفقرة.
- الفقرة رقم (01): "يُعتبر العميل أصلاً من أصول شركتكم" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.33 وانحراف معياري قدره 0.79؛ فقد وافق المستجوبون بدرجة مرتفعة جدا على هذه الفقرة.
- الفقرة رقم (03): " تسعى شركتكم باستمرار لبناء وتعزيز علاقات طويلة الأمد مع العملاء المربحين" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4.20 وانحراف معياري 0.82؛ فقد تأكد توجه الموظفين بدرجة موافقة مرتفة على هذه الفقرة.
- الفقرة رقم (05): " تعمل شركتكم على الاستمرارية في تطوير القيمة المقدمة للعملاء" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.07 وانحراف معياري قدره 0.83؛ فقد وافق المستجوبون بدرجة موافقة مرتفعة على هذه الفقرة.
- الفقرة رقم (04): "تسعى شركتكم باستمرار لتجاوز توقعات العملاء" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.65 وانحراف معياري قدره 0.95؛ فقد وافق المستجوبون بدرجة موافقة مرتفعة على هذه الفقرة.

2. نتائج تحليل البعد الثاني"ثقافة التوجه بالعملاء"

جدول رقم (34.3): تحليل فقرات ثقافة التوجه بالعملاء

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير مو افق بشدة	غير مو افق	محايد	مو افق	مو افق بشدة	الاتجاه	الرتبة
.6	3.88	0.94	التكرار	2	5	23	43	27	مو افق	4
			النسبة	2	5	23	43	27		
.7	3.97	0.94	التكرار	1	8	15	45	31	مو افق	2

			النسبة	1	8	15	45	31		
.8	3.84	0.73	التكرار	0	6	18	62	14	موافق	5
			النسبة	0	6	18	62	14		
.9	4.01	0.89	التكرار	1	7	12	50	30	موافق	1
			النسبة	1	7	12	50	30		
.10	3.92	0.90	التكرار	2	7	11	57	23	موافق	3
			النسبة	2	7	11	57	23		
.11	3.80	0.92	التكرار	2	9	15	55	19	محايد	
			النسبة	2	9	15	55	19		6
.12	3.66	1.07	التكرار	3	15	16	45	21	محايد	7
			النسبة	3	15	16	45	21		
/	3.87	0.65	ثقافة التوجه بالعملاء						موافق	

المصدر: اعتمادًا على مخرجات SPSS ibm 25

بلغ المتوسط الحسابي لـ "ثقافة التوجه بالعملاء" **3.87** وهذا يعني درجة موافقة مرتفعة، وبلغ انحرافه المعياري **0.65** ما يعني عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- الفقرة رقم (09): "تسعى شركتكم باستمرار للاستجابة لاحتياجات العملاء" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.01 وانحراف معياري قدره 0.89 فقد وافق المستجوبون بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة.
- الفقرة رقم (07): "يُدرك الموظف أهمية التواصل مع العملاء قصد فهم احتياجاتهم ورغباتهم" جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.97 وانحراف معياري قدره 0.94 فقد وافق المستجوبون بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة.

التي تنص على أهمية التواصل مع العميل ومعرفة احتياجاته ومشاكله.

- الفقرة رقم (10): "تسعى تلتزم شركتكم بوعودها المقدمة للعملاء" جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.92 وانحراف معياري 0.90 بموافقة المستجوبين بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة.
- الفقرة رقم (06): "تلتزم الإدارة العليا بجعل العميل مركزًا لجميع أنشطتها" جات بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري قدره 0.94 بدرجة موافقة مرتفعة على هذه الفقرة.
- الفقرة رقم (08): "يختلف تعامل شركتكم مع العملاء تبعًا لاختلاف احتياجاتهم" جاءت بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري قدره 0.73 بدرجة موافقة مرتفعة على هذه الفقرة.
- الفقرة رقم (11): "تُدرك شركتكم أهمية التعرف على مدى رضا عملائها حول ما تقدمه من خدمات" بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري قدره 0.92 بدرجة موافقة مرتفعة على هذه الفقرة.

- الفقرة رقم (12): "تُدرك شركتكم أهمية العمل على استعادة العملاء الذين تخلوا عن خدماتها" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري قدره 1.07؛ بدرجة موافقة مرتفعة على هذه الفقرة، والتي جاءت فيها إجابات المستجوبين متشتتة.

3. نتائج تحليل البعد الثالث: "تكامل وضبط العمليات التنظيمية"

جدول رقم (35.3): تحليل فقرات تكامل وضبط العمليات التنظيمية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاتجاه	الرتبة
.13	3.61	0.99	التكرار	3	12	22	47	16	موافق	3
			النسبة	3	12	22	47	16		
.14	3.71	1.05	التكرار	4	11	16	48	21	موافق	2
			النسبة	4	11	16	48	21		
.15	3.76	0.92	التكرار	2	11	12	59	16	موافق	1
			النسبة	2	11	12	59	16		
.16	3.28	1.06	التكرار	5	18	34	30	13	موافق	4
			النسبة	5	18	34	30	13		
.17	3.28	1.18	التكرار	9	18	23	36	14	موافق	5
			النسبة	9	18	23	36	14		
/	3.53	0.82	تكامل وضبط العمليات التنظيمية						موافق	

المصدر: اعتمادًا على مخرجات SPSS ibm 25

بلغ المتوسط الحسابي لـ" تكامل وضبط العمليات التنظيمية " 3.53 وهذا يعني درجة موافقة مرتفعة، وبلغ انحرافه المعياري 0.82، ما يعني عدم وجود تشتت في إجابات المستجوبين، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- الفقرة رقم (15): "جميع العمليات والوظائف التي تقوم بها شركتكم تهدف إلى تحقيق قيمة للعملاء المستهدفين" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري قدره 0.656؛ فقد أكد المستجوبون موافقتهم بدرجة مرتفعة على هذه العبارة.
- الفقرة رقم (14): "تدمج عمليات الشركة كلاً من احتياجات العميل وأهداف الشركة معًا بهدف تقديم خدمات متميزة للعملاء" جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.71 وانحراف معياري قدره 1.05؛ فقد أكد المستجوبون موافقتهم بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة.
- وجاءت الفقرة رقم (13): "تشارك إدارات ووظائف شركتكم في مبادرة إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.61 وانحراف معياري قدره 1.13؛ بتأكيد المستجوبين موافقتهم بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة.

- جاءت الفقرة رقم (16): "نظام المكافآت والحوافز لدى شركتكم مُصمَّم لتعزيز بناء العلاقة مع العملاء" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.28 وانحراف معياري قدره 1.06؛ بتأكيد المستجوبين موافقتهم بدرجة متوسطة على هذه الفقرة.

- في حين جاءت الفقرة رقم (17): "يتم اختيار عمال الخطوط الأمامية على أساس القدرة العالية على التفهم والتواصل مع العملاء" بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.28 وانحراف معياري قدره 1.18؛ فقد أكد المستجوبون موافقتهم بدرجة متوسطة على هذه الفقرة.

4. نتائج تحليل البعد الرابع "دعم البيانات والتكنولوجيا"

جدول رقم (36.3): تحليل فقرات دعم البيانات والتكنولوجيا

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاتجاه	الرتبة
.18	3.63	1.13	التكرار	6	12	17	43	22	موافق	4
			النسبة	6	2	17	43	22		
.19	3.83	1.06	التكرار	3	11	15	42	29	موافق	3
			النسبة	3	11	15	42	29		
.20	3.84	1.01	التكرار	4	7	15	49	25	موافق	2
			النسبة	4	7	15	49	25		
.21	4.06	0.86	التكرار	2	4	10	54	30	موافق	1
			النسبة	2	4	10	54	30		
/	3.84	0.89	دعم البيانات والتكنولوجيا						موافق	

المصدر: اعتمادًا على مخرجات SPSS ibm 25

بلغ المتوسط الحسابي لـ "دعم البيانات والتكنولوجيا" 3.84 وهذا يعني درجة موافقة مرتفعة، وبلغ انحرافه المعياري 0.89، ما يعني عدم وجود تشتت في إجابات المستجوبين، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- الفقرة رقم (21): "تتوفر شركتكم على برامج حماية متطورة حفاظًا على أمن وسرية بيانات ومعلومات عملائها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.06 وانحراف معياري قدره 0.86؛ فقد أكد الموظفون موافقتهم بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة.
- الفقرة رقم (20): "لدى شركتكم البرمجيات المناسبة لخدمة العملاء" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.84 وانحراف معياري قدره 1.01؛ فقد أكد الموظفون موافقتهم بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة.
- الفقرة رقم (19): "تتوفر شركتكم على تكنولوجيا متطورة لحفظ المعلومات" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.83 وانحراف معياري قدره 1.06؛ فقد أكد الموظفون موافقتهم بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة.

- الفقرة الأولى العبارة رقم (18): "تحرص شركتكم على استمرارية توفير واقتناء تكنولوجيا الاعلام والاتصال لبناء إدارة العلاقة مع العملاء" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.63 وانحراف معياري قدره 1.13؛ فقد أكد معظم الموظفين بدرجة موافقة مرتفعة على هذه الفقرة.

5. نتائج تحليل البعد الخامس"تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء"

جدول رقم (37.3): تحليل فقرات بعد تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاتجاه	الرتبة
.22	3.49	1.03	التكرار	5	12	25	45	13	موافق	8
			النسبة	5	12	25	45	13		
.23	3.58	0.96	التكرار	3	9	30	43	15	موافق	7
			النسبة	3	9	30	43	15		
.24	3.78	1.09	التكرار	3	14	12	44	27	موافق	4
			النسبة	3	14	12	44	27		
.25	3.59	1.08	التكرار	5	13	18	46	18	موافق	6
			النسبة	5	13	18	46	18		
.26	3.92	0.91	التكرار	2	8	9	58	23	موافق	2
			النسبة	2	8	9	58	23		
.27	3.68	1.10	التكرار	6	11	12	51	20	موافق	5
			النسبة	6	11	12	51	20		
.28	3.88	0.86	التكرار	1	7	16	55	21	موافق	3
			النسبة	1	7	16	55	21		
.29	4.00	0.80	التكرار	1	3	17	53	26	موافق	1
			النسبة	1	3	17	53	26		
/	3.74	0.72	تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء						موافق	

المصدر: اعتمادًا على مخرجات SPSS ibm 25

بلغ المتوسطه الحسابي لـ "تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء" 3.74 وهذا يعني درجة موافقة مرتفعة، وبلغ انحرافه المعياري 0.72، ويعني هذا عدم وجود تشتت في إجابات المستجوبين، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- الفقرة رقم (29): "يمكن للعميل طرح الشكوى عن طريق قنوات الاتصال المختلفة" بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 0.80 في المرتبة الأولى.
- الفقرة رقم (26): "تُمكن أتمتة التسويق شركتكم من القيام بحملات تسويقية لإكتساب عملاء جدد" بمتوسط حسابي قدره 3.92 وانحراف معياري قدره 0.91 بالمرتبة الثانية.

- الفقرة رقم (28): " تعمل شركتكم على إرسال رسائل تذكيرية للعملاء بهدف ضمان استمرارية تعاملهم معها" بمتوسط حسابي قدره 3.88 وانحراف معياري قدره 0.86 في المرتبة الثالثة.
- الفقرة رقم (24): "تعمل شركتكم على تحليل شكاوى العملاء من أجل معرفة أسبابها" بمتوسط حسابي قدره 3.78 وانحراف معياري قدره 1.09 في المرتبة الرابعة.
- الفقرة رقم (27): "أتمتة شركتكم لخدماتها تُمكن العميل من طلب الخدمة عن بعد" بمتوسط حسابي قدره 3.68 وانحراف معياري قدره 1.10في المرتبة الخامسة.
- جاءت الفقرة رقم (25): " تقوم شركتكم بتحليل أسباب تخلي بعض العملاء عن خدماتها" ضمن هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 3.59 وانحراف معياري قدره 1.08 في المرتبة السادسة.
- الفقرة رقم (23): "تعتمد شركتكم على تحليل البيانات المتعلقة بالعملاء لإنجاح إدارة العلاقة مع العملاء" متوسط حسابي قدره 3.58 وانحراف معياري قدره 0.96 بالمرتبة السادسة.
- الفقرة رقم (22) " تعمل شركتكم على جمع بيانات العملاء باستمرار قصد معرفة احتياجاتهم" متوسط حسابي قدره 3.49 وانحراف معياري قدره 1.03 بالمرتبة السابعة.

ثانيا. نتائج تحليل محور استدامة المزايا التنافسية

تُوضح الجداول أدناه إجابات المستجوبين حول المتغير التابع: **استدامة المزايا التنافسية**، حيث اشتملت على 03 أبعاد (12 فقرة) *تحليلها بواسطة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب كل فقرة ترتيبا تنازليا** حسب المتوسطات الحسابية ضمن البعد الذي تنتمي إليه، إذ بلغت درجة الموافقة على عبارات المحور الثاني بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين 3.28 و4.40 وانحرافات معيارية تتراوح ما بين 0.73 و1.18؛ وهذا ما يدل على ثبات إجابات المبحوثين وتأكيدها وكذلك على درجة الموافقة وعدم وجود تشتت في الإجابات، وكانت النتائج كما يلي:

1. نتائج تحليل البعد الأول: الكفاءة المتميزة

جدول رقم (38.3): تحليل فقرات بعد الكفاءة المتميزة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاتجاه	الرتبة
.30	3.75	1.09	التكرار	4	13	11	24		موافق	2
			النسبة	4	13	11	24			
.31	3.60	1.07	التكرار	5	11	22	43	19	موافق	3
			النسبة	5	11	22	43	19		
.32	3.81	0.85	التكرار	2	4	23	53	18	موافق	1
			النسبة	2	4	23	53	18		

* تم ترقيم الفقرات من 30 إلى 41 حسبب الترقيم الوارد ضمن الاستبيان

.33	3.58	1.07	التكرار	6	10	21	46	17	موافق	4
			النسبة	6	10	21	46	17		
/	3.68	0.82	الكفاءة المتميزة						موافق	

المصدر: اعتمادًا على مخرجات SPSS ibm 25

بلغ المتوسط الحسابي لـ " الكفاة المتميزة " 3.68 وهذا يعني درجة موافقة مرتفعة، وبلغ انحرافه المعياري 0.82، ما يعني عدم وجود تشتت في إجابات المستجوبين، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- الفقرة رقم (32): " تساعد أتمتة الخدمة على تخفيض الوقت اللازم لتقديم الخدمات" بمتوسط حسابي قدره 3.81 وانحراف معياري قدره 0.85 في المرتبة الأولى.
- الفقرة رقم (30): " تساعد المؤهلات والكفاءات البشرية التي تملكها شركتكم على تقديم أداء أفضل من أداء المنافسين" بمتوسط حسابي قدره 3.75 وانحراف معياري قدره 1.09 في المرتبة الثانية.
- الفقرة رقم (31): "تعمل شركتكم على الاستغلال الأمثل لامكانياتها المادية قصد تقليل تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء" متوسط حسابي قدره 3.60 وانحراف معياري 1.083 في المرتبة الثالثة.
- الفقرة رقم (33): " تحرص شركتكم على ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة" بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري قدره 0.892 في المرتبة الرابعة.

2. نتائج تحليل البعد الثاني: الجودة المتفوقة

جدول رقم (39.3): تحليل فقرات الجودة المتفوقة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاتجاه	الرتبة
.34	3.53	1.08	التكرار	4	15	23	40	18	موافق	4
			النسبة	4	15	23	40	18		
.35	3.72	0.96	التكرار	3	10	16	54	17	موافق	1
			النسبة	3	10	16	54	17		
.36	3.68	1.06	التكرار	4	12	17	46	21	موافق	3
			النسبة	4	12	17	26	21		
.37	3.72	1.05	التكرار	4	11	15	49	21	موافق	2
			النسبة	4	11	15	49	21		
/	3.66	0.89	الجودة المتفوقة						موافق	

المصدر: اعتمادًا على مخرجات SPSS ibm 25

بلغ المتوسط الحسابي لـ "الجودة المتفوقة" 3.66 وهذا يعني درجة موافقة مرتفعة، وبلغ انحرافه المعياري 0.89؛ ما يعني عدم وجود تشتت في إجابات المستجوبين، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- الفقرة رقم (35): "تقدم شركتكم عروض وخدمات بمزايا وخصائص مختلفة مقارنةً بالمنافسين" بمتوسط حسابي قدره 3.72 وانحراف معياري قدره 0.92 في المرتبة الأولى.
- الفقرة رقم (37): "تعمل شركتكم على مراقبة جودة خدماتها بشكل مستمر" بمتوسط حسابي قدره 3.72 وانحراف معياري قدره 1.05 في المرتبة الثانية.
- الفقرة رقم (36): "تحرص شركتكم على تأدية خدماتها بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى" بمتوسط حسابي قدره 3.68 وانحراف معياري 1.06 في المرتبة الثالثة.
- الفقرة رقم (34): "تقوم شركتكم بنشر ثقافة الجودة لدى العاملين بها" بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري قدره 1.08 في المرتبة الرابعة.

3. نتائج تحليل البعد الثالث: الإبداع

جدول رقم (40.3): تحليل فقرات بعد الإبداع

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاتجاه	الرتبة
.38	3.50	1.08	التكرار	4	15	26	37	18	موافق	2
			النسبة	4	15	26	37	18		
.39	3.89	0.92	التكرار	2	8	12	55	23	موافق	1
			النسبة	2	8	12	55	23		
.40	3.15	1.23	التكرار	13	19	19	38	11	محايد	4
			النسبة	13	19	19	38	11		
.41	3.34	1.06	التكرار	4	19	29	35	13	موافق	3
			النسبة	4	19	29	35	13		
/	3.47	0.87	الإبداع						موافق	

المصدر: اعتمادًا على مخرجات SPSS ibm 25

بلغ المتوسط الحسابي لـ"الإبداع" 3.47 وهذا يعني درجة موافقة مرتفعة، وبلغ انحرافه المعياري 0.87؛ ما يعني عدم وجود تشتت في إجابات المستجوبين، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- الفقرة رقم (39): "تنوع شركتكم من تشكيلة منتجاتها بطرح منتجات جديدة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.89 وانحراف معياري قدره 0.92؛ فقد وافق المستجوبون على هذه الفقرة بدرجة موافقة مرتفعة.
- الفقرة الأولى الفقرة رقم (38): "تعتبر شركتكم مبدعةً فيما تقدمه من خدمات" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.50 وانحراف معياري قدره 1.08؛ فقد وافق المستجوبون على هذه الفقرة بدرجة موافقة مرتفعة.

- وجاءت الفقرة رقم (41) "تسعى شركتكم باستمرار للحفاظ على رأس مالها الفكري" بمتوسط حسابي قدره 3.34 وانحراف معياري 1.06 في المرتبة الثالثة.
- جاءت الفقرة الثالثة الفقرة رقم (41) "تعمل شركتكم على توفير الجو المناسب لعمالها قصد تشجيعهم على الابداع" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.15 وانحراف معياري قدره 1.23، فقد كانت إجابات المستجوبين بدرجة موافقة متوسطة على هذه الفقرة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

قصد الإجابة عن الإشكالية الرئيسية للدراسة، سنتطرق من إلى اختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع العملاء على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات الخدمية الجزائرية."

سيتم اختبار الفرضية من خلال اختبار الإنحدار البسيط، لكن بداية لابد من اختبار مدى توفر **شروط إحصائية اللازمة** لذلك، وتتمثل هذه الشروط في:

أولا. المعنوية الكلية للنموذج البسيط:

والمتمثلة في قيمة معنوية النموذج من خلال مستوى دلالة قيمة F والتي بلغت 0.000 وهي أقل من 0.01 كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (41.3): نتائج تحليل التباين للانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط r	Durbin-watson
الانحدار	44.77	1	44.77	227.18	0.000	0.699	0.836	**1.651**
الخطأ المتبقي	19.31	98	0.20					
المجموع الكلي	64.08	99						

المصدر: مخرجات SPSS ibm 25

معامل التحديد يساوي 0.699 وهذا يعني أن 69.9% من التباين في المتغير التابع "**الميزة التنافسية المستدامة**" مفسر بالتغير في المتغير المستقل "**إدارة العلاقة مع العملاء**" وهو معامل عال، وهذا ما يؤكد تأثير إدارة العلاقة مع العملاء على استدامة الميزة التنافسية. كما بلغت قيمة معامل الارتباط **r** قيمة 83.6%.

وهذا يدل على وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرين، ومستوى دلالة **F** يساوي 0.000 وهي أقل من 0.01 وهذا ما يدل على أن النموذج ذو أهمية إحصائية.

ثانيا. اختبار جودة النموذج:

أ- اختبار التوزيع الطبيعي:

نعتمد على معاملي Kolmogorov-Smirnov و Shapiro- Wilk قصد التحقق حسابيا من التوزع الطبيعي للبواقي، إذ فاقت مستوى الدلالة لكل منهما 0.01؛ وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار البسيط.

جدول رقم (42.3): اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي (الانحدار البسيط)

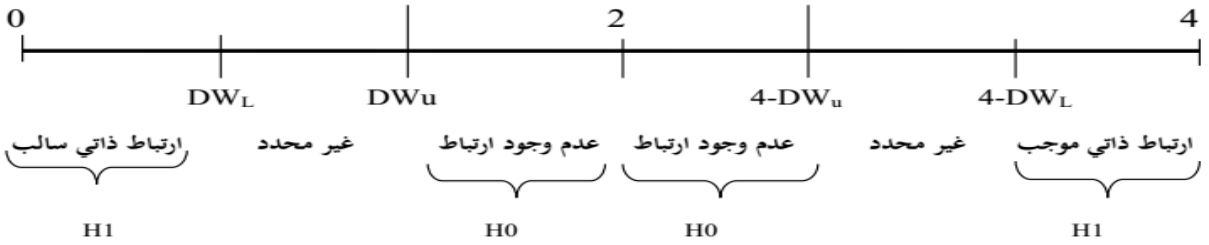
Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Standardized Residual	0,147	100	0,000	0,947	100	,001

المصدر: مخرجات SPSS ibm 25

ب- الاستقلال الذاتي للبواقي Durbin-watson:

وتم اختبارهما من خلال إحصائية Durbin-watson ويتم اختباره انطلاقا من المخطط التالي:

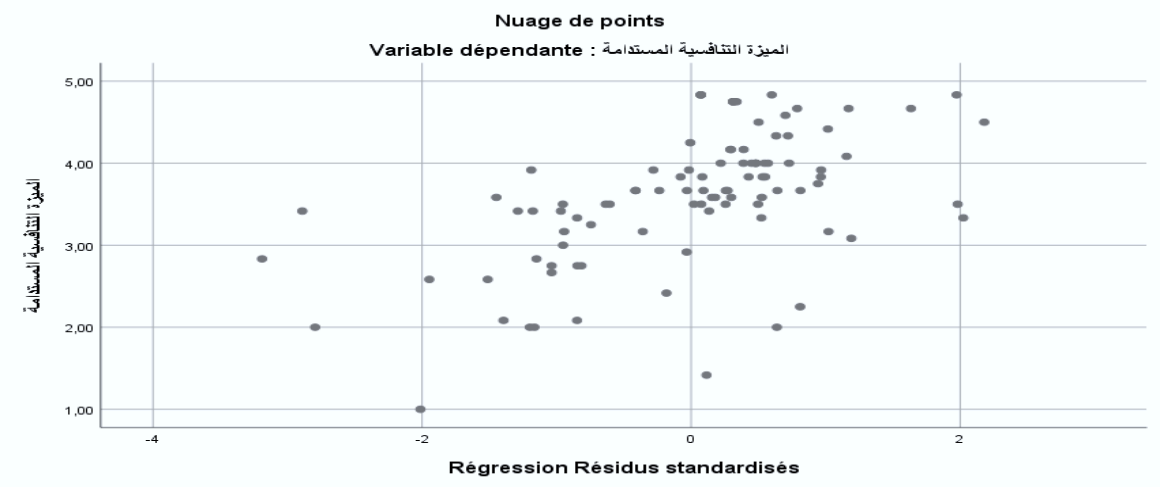


وتؤكد قيمته التي بلغت 1.65 وبمقارنتها في الجداول الإحصائية بدرجة حرية 100 وعدد المتغيرات المستقلة 1 نجد du = 1.69 dl = 1.65 فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالة إذا كان (d_u<DW<4-d_u). وبالتالي فإن DW محصور بين 1.65 و2.31؛ وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

ج- اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) Heteroskedasticity:

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(9.3): تجانس البواقي (الفرضية الرئيسية)



المصدر: مخرجات SPSS ibm 25

انتشار وتوزيع البواقي –حسب ما يوضحه الشكل رقم (5.4)- يأخذ شكلًا عشوائيًّا على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (43.3): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T	مستوى
	B	الخطأ المعياري	Béta	المحسوبة	الدلالة
الثابت Constante	-0.270	0.261	-	-1.035	0.303
إدارة العلاقة مع العملاء	1.014	0.067	0.836	15.072	0.000

المصدر: اعتمادًا على مخرجات SPSS ibm 25

جاءت صيغة **الفرضية الرئيسية** كالتالي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع العملاء على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة"

من خلال الجدول نستنتج أن للمتغير المستقل (إدارة العلاقة مع العملاء) أثر موجب مباشر على استدامة الميزة التنافسية لأن مستوى الدلالة T يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 إذن الفرضية الرئيسية مقبولة، إضافة إلى أن المعاملات غير النمطية B تساوي 1.014 أي أن 101.4% من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة تعود لإدارة العلاقة مع العملاء وبأثر إيجابي، وهي قيمة مهمة تؤكد **صحة الفرضية الرئيسية.**

وبالتالي معادلة خط الانحدار كما يلي: **Y=-0.270+1.014X**

حيث:

X: إدارة العلاقة مع العملاء

Y: الميزة التنافسية المستدامة

أي أنه كلما تغيرت إدارة العلاقة مع العملاء بوحدة واحدة ارتفعت الميزة التنافسية المستدامة بـ 1.014 وحدة، كما أن هناك متغيرات أخرى تؤثر في الميزة التنافسية وتفسر بالخطأ المعياري.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار الانحدار المتعدد، وبداية سيتم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية والمتمثلة في كل مما يلي:

أولا. المعنوية الكلية لنموذج الانحدار:

وتتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال مستوى دلالة قيمة F والتي بلغت 0.000 وهي أقل من 0.01 كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (44.3): نتائج تحليل التباين للانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط r	Durbin-watson
الانحدار	47.84	5	9.568	55.38	0.000	0.733	0.864	1.82
الخطأ المتبقي	16.24	94	0.173					
المجموع الكلي	64.08	99						

المصدر: اعتمادًا على مخرجات SPSS ibm 25

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل التحديد المصحح يساوي 0.733 وهذا يعني أن **73.3%** من التباين في المتغير التابع (**الميزة التنافسية المستدامة**) مفسر بالتغير في أبعاد المتغير المستقل وهو معامل عال، وهو ما يؤكد على تأثير أبعاد إدارة العلاقة مع العملاء على الميزة التنافسية المستدامة. كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط **r** قيمة **86.4%** وهذا يدل على وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرين، ومستوى دلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.01 وهذا دليل على أن النموذج ذو أهمية إحصائية.

ثانيا. اختبار جودة النموذج:

أ- اختبار التوزيع الطبيعي:

نعتمد على معاملي Kolmogorov-Smirnov و Shapiro- Wilk قصد التحقق حسابيا من التوزع الطبيعي للبواقي، إذ فاقت مستوى الدلالة لكل منهما 0.01 وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار البسيط.

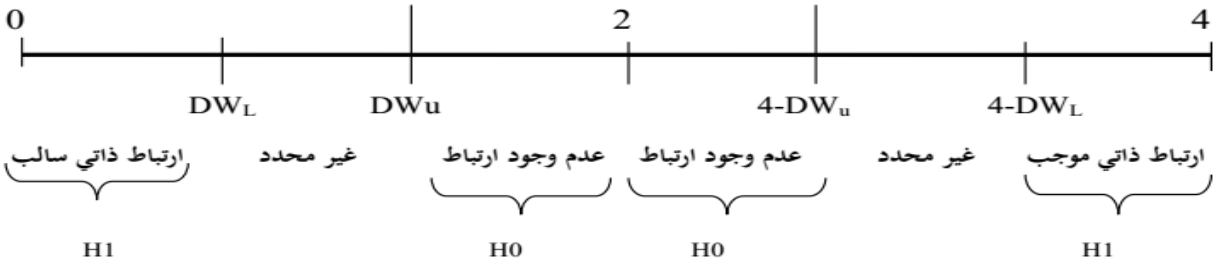
جدول رقم (45.3): اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي

Standar dized Residua	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
a. Lilliefors Significance Correction	**0.132**	**100**	**0.000**	**0.950**	**100**	**0.001**

المصدر: اعتمادًا على مخرجات SPSS ibm 25

ب- الاستقلال الذاتي للبواقي Durbin-watson:

وتم اختبارهما من خلال إحصائية Durbin-watson ويتم اختباره انطلاقا من المخطط التالي:

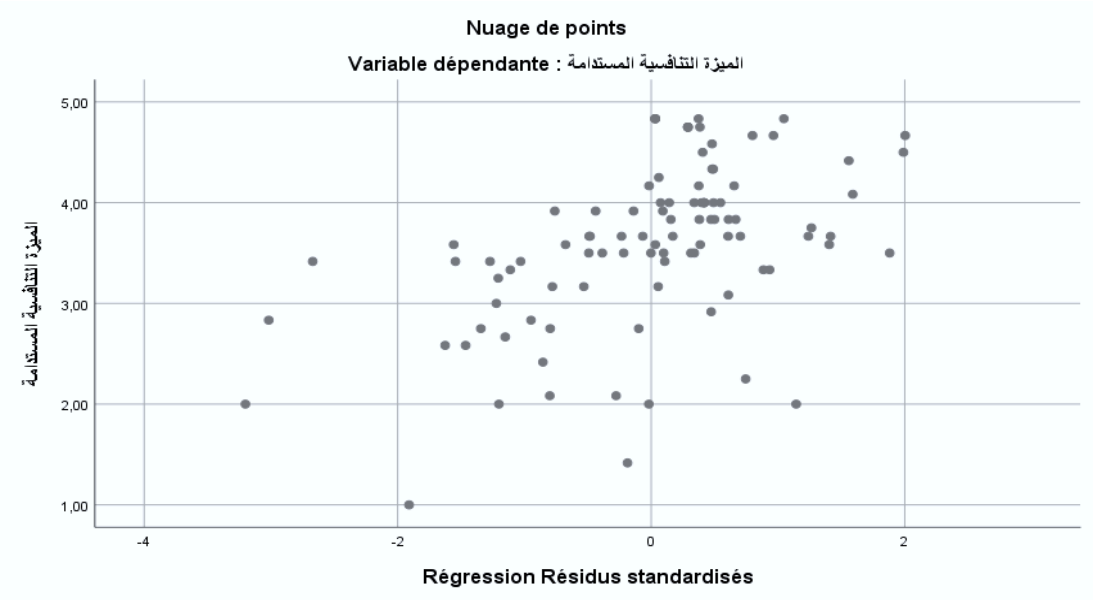


وتؤكد قيمته التي بلغت 1.65 وبمقارنتها في الجداول الإحصائية بدرجة حرية 99 وعدد المتغيرات المستقلة 5 نجد du = 1.78 dl = 1.56 فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالة إذا كان (d_u<DW<4-d_u). وبالتالي فإن DW محصور بين 1.78 و2.22 وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

ج- اختبارتجانس البواقي (اختبارثبات التباين) Heteroskedasticity:

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (10.3): تجانس البواقي



المصدر: اعتمادًا على مخرجات SPSS ibm 25

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضيات الفرعية بفروعها المختلفة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (46.3) نتائج تحليل الانحدار المتعدد

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية Béta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	احصائيات التباين	
	B	الخطأ المعياري				Tolerance	VIF
الثابت Constante	-0.146	0.299	-	-0.489	0.626	-	-
رؤية إدارة العلاقة مع العملاء	0.155	0.092	0.124	1.684	0.096	0.496	2.016
ثقافة التوجه بالعملاء	-0.057	0.120	-0.046	-0.478	0.634	0.287	3.479
تكامل وضبط العمليات التنظيمية	0.150	0.115	0.154	1.307	0.194	0.194	5.166
دعم البيانات والتكنولوجيا	0.158	0.094	0.175	1.671	0.098	0.247	4.053
تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء	0.587	0.110	0.532	5.336	0.000	0.271	3.687

المصدر: اعتمادًا على مخرجات SPSS ibm 25

وتصبح معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$y = -0146 + 0.155x1 - 0.057x2 + 0.150x3 + 0.158x4 + 0.587x5$$

حيث:

Y: الميزة التنافسية المستدامة

X1: رؤية إدارة العلاقة مع العملاء

X2: ثقافة التوجه بالعملاء

X3: تكامل وضبط العمليات التنظيمية

X4: دعم البيانات والتكنولوجيا

X5: تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء

1. **الفرضية الفرعية الأولى**

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية إدارة العلاقة مع العملاء على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة"

من الناحية الإحصائية: النتائج المبينة في الجدول رقم (46.3) الذي يبين أن مستوى الدلالة T تساوي 0.096 مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائيَّة عند مستوى الدلالة (0.05) لرؤية إدارة العلاقة مع العملاء

على استدامة المزايا التنافسية، وهو ما يؤكد **عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى**.

2. **الفرضية الفرعية الثانية**

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التوجه بالعملاء على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة"

من الناحية الإحصائية: النتائج المبينة في الجدول رقم (46.3) الذي يبين ان مستوى الدلالة T تساوي 0.634 مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لثقافة التوجه بالعملاء على استدامة المزايا التنافسية، وهو ما يؤكد **عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية**.

3. **الفرضية الفرعية الثالثة**

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل وضبط العمليات التنظيمية على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة"

من الناحية الإحصائية: النتائج المبينة في الجدول رقم (46.3) الذي يبين أن مستوى الدلالة T تساوي 0.194 وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتكامل وضبط العمليات التنظيمية على استدامة المزايا التنافسية. وهو ما يؤكد **عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة**.

4. **الفرضية الفرعية الرابعة**

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم البيانات والتكنولوجيا على استدامة المزايا للمؤسسات محل الدراسة"

من الناحية الإحصائية: النتائج المبينة في الجدول رقم (46.3) الذي يبين أن مستوى الدلالة T تساوي 0.098 وهي اكبر من (0.05) مما يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لدعم البيانات والتكنولوجيا على استدامة المزايا التنافسية. وهو ما يؤكد على **عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة**.

5. **الفرضية الفرعية الخامسة**

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة"

من الناحية الإحصائية: النتائج المبينة في الجدول رقم (46.3) الذي يبين أن مستوى الدلالة T تساوي 0.000 وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لرؤية لتنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء على استدامة المزايا التنافسية. وهو ما يؤكد على **صحة الفرضية الخامسة.**

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع العملاء على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة تعزى للخصائص العامة للعينة. (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة)".

من خلال النتائج الواردة في الجدول التالي يتضح أن مستوى المعنوية في كل الفروق كانت أكبر من (0.05)، وبالتالي **نرفض الفرضية الصفرية (H_0)** ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه لا يوجد فروق بين أفراد العينة حول أثر إدارة العلاقة مع العملاء على استدامة المزايا التنافسية عند مستوى دلالة (α=0.05).

جدول رقم (47.3): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة

/	/	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
		الجنس				
إدارة العلاقة مع العملاء	بين المجموعات	0.562	1	0.562	1.283	0.260
	داخل المجموعات	42.955	98	0.438		
	المجموع	43.517	99			
الميزة التنافسية المستدامة	بين المجموعات	0.762	1	0.762	1.179	0.280
	داخل المجموعات	63.319	98	0.646		
	المجموع	64.081	99			
		العمر				
إدارة العلاقة مع العملاء	بين المجموعات	0.826	3	0.275	0.619	0.604
	داخل المجموعات	42.691	96	0.445		
	المجموع	43.517	99			
الميزة التنافسية المستدامة	بين المجموعات	2.183	3	0.728	1.129	0.342
	داخل المجموعات	61.898	96	0.645		
	المجموع	64.081	99			
		المستوى التعليمي				
إدارة العلاقة مع العملاء	بين المجموعات	0.446	3	0.149	0.332	0.803
	داخل المجموعات	43.071	96	0.449		
	المجموع	43.517	99			
الميزة التنافسية المستدامة	بين المجموعات	1.316	3	0.439	0.671	0.572
	داخل المجموعات	62.765	96	0.654		
	المجموع	64.081	99			

الخبرة						
إدارة العلاقة مع العملاء	بين المجموعات	0.428	2	0.214	0.482	0.619
	داخل المجموعات	43.089	97	0.444		
	المجموع	43.517	99			
الميزة التنافسية المستدامة	بين المجموعات	1.860	2	0.930	1.450	0.240
	داخل المجموعات	62.222	97	0.641		
	المجموع	64.081	99			

المصدر: اعتمادًا على مخرجات SPSS ibm 25

من خلال الجدول رقم (**22.4**) يتضح:

1. **بالنسبة للجنس**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة حسب الجنس حيث كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05؛ **أي أنه** وبرغم اختلاف جنس المستجوبين إلا أن إجاباتهم كانت تفسها تقريبا.
2. **بالنسبة للعمر**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة حسب العمر حيث كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05؛ **أي أنه** وبرغم اختلاف سن المستجوبين كانت لديهم نفس الإجابات تقريبا.
3. **بالنسبة للمستوى التعليمي**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي حيث كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05؛ **أي أنه** وبرغم اختلاف مستوى التعليم لدى المستجوبين كانت لديهم نفس الإجابات تقريبا.
4. **بالنسبة للخبرة**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب الخبرة، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05، **أي أنه** وبرغم اختلاف قطاع عمل المستجوبين كانت لديهم نفس الإجابات تقريبا.

أي أنه يمكن القول وعلى الرغم من اختلاف الخصائص الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة،...) إلا أن المستجوبين كانت لديهم نفس الإجابات، **ما يؤكد على عدم صحة الفرضية الرئيسية الثانية.**

الفرع الرابع : اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر إدارة العلاقة مع العملاء على استدامة المزايا التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة تُعزى لنوع المؤسسة (BNA - MOBILIS- SAA).".

من خلال النتائج الواردة في الجدول التالي يتضح أن مستوى المعنوية في كل الفروق كانت أكبر من 0.05 وبالتالي **نرفض الفرضية الصفرية (H_0)** ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه لا يوجد فروق بين أفراد العينة حول أثر إدارة العلاقة مع العملاء على استدامة المزايا التنافسية عند مستوى دلالة (α=0.05).

جدول رقم (48.3): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة

		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
إدارة العلاقة مع العملاء	بين المجموعات	2.999	2	1.499	3.589	0.031
	داخل المجموعات	40.518	97	0.418		
	المجموع	43.517	99			
الميزة التنافسية المستدامة	بين المجموعات	5.707	2	2.853	4.741	0.011
	داخل المجموعات	58.375	97	0.602		
	المجموع	64.081	99			

المصدر: اعتمادًا على مخرجات SPSS ibm 25

يتضح من الجدول رقم **(48.3)** أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة حسب المؤسسة حيث كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05؛ **أي أنه** وبرغم اختلاف مؤسسة المستجوبين كانت لديهم نفس الإجابات تقريبا؛ **وهو ما يؤكد عدم صحة الفرضية الثالثة.**

خلاصة الفصل الثالث

شَمِلَ الفصل دراسة مؤسسات تُعتبر رائدة في القطاع الذي تنشط فيه، وقد حاولنا خلاله إسقاط ما ورد ضمن الفصلين الأول والثاني على المؤسسات محل الدراسة. فبعد أن تم التعريف بنقاطٍ أساسية تتعلق بالمؤسسات وبواقعها وبمحيطها التنافسي وبممارسات إدارة العلاقة مع العملاء بها، تم التطرق للإطار المنهجي للدراسة، ثم اختبار الفرضيات: حيث تم جمع البيانات اعتمادًا على الاستبيان على اعتبار أنه الأداة الرئيسية ضمن هذه الدراسة، إضافةً إلى اعتماد مصادر بيانات أخرى أبرزها المواقع الإلكترونية والتقارير السنوية.

وقد بين اختبار الفرضيات فعالية إدارة العلاقة مع العملاء في استدامة المزايا التنافسية بالمؤسسات الثلاث. مع عدم وجود فروق بين أفراد العينة حول أثر إدارة العلاقة مع العملاء على استدامة المزايا التنافسية، إضافةً لعدم وجود فروق فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدارة العلاقة مع العملاء على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة تُعزى لنوع المؤسسة.

خاتمـــة

خاتمــة

تُحاول المؤسسات في عصر تتسارع فيه التكنولوجيات وتتغير أذواق ومتطلبات العملاء إلى كسب ميزة تنافسية تُحاول بها التصدي للمنافسة. وبما أن اكتساب الميزة التنافسية وحده لا يكفي لضمان البقاء في السوق كان على المؤسسات العمل على إدامة مزاياها التنافسية.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للتعرف على فعالية إدارة العلاقة مع العملاء في استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات الخدمية الجزائرية باعتبارها –إدارة العلاقة مع العملاء- آلية من آليات استدامة المزايا التنافسية. إذاً وفي إطار محاولة البحث عن إجابة لإشكالية الدراسة المتمثلة في:

مَا فَعَالِيَّة إِدَارَة العَلَاقَـة مَع العُمَلَاء في استِدامَة المزَايَا التَنَافسيَّـة للمُؤَسَّسَـات الخَدَميَّـة في الجَزَائِر؟

بُغية الإجابة عن الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى جانبين:

- الجانب النظري: عُرضت فيه مفاهيمٌ متعلقة بمتغيري الدراسة، المتغير المستقل "إدارة العلاقة مع العملاء". والذي يتضمن خمس أبعاد (رؤية إدارة العلاقة مع العملاء، ثقافة التوجه بالعملاء، تكامل وضبط العمليات التنظيمية، دعم البيانات والتكنولوجيا، تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء)، والمتغير التابع "استدامة المزايا التنافسية" والذي يتضمن ثلاث أبعاد (الكفاءة المتميزة، الجودة المتفوقة، والإبداع).
- الجانب التطبيقي: والمتعلق بالمؤسسات الخدمية، تم من خلاله التركيز على ثلاث مؤسسات وطنية: الشركة الوطنية للتأمين (SAA)، البنك الوطني الجزائري (BNA)، و شركة موبيليس للهاتف النقال(BNA).

وبما أنَّ الدراسة تتعلق باستدامة الميزة التنافسية فقد اعتمِدَت معايير طبقًا لها تم تحديد المؤسسات المعنية بالدراسة، وتتمثل هذه المعايير في: أن تكون المؤسسة الخدمية محل الدراسة ذات طابع ربحي، تنشط ومنافسيها على المستوى الوطني، وتحتل الصدارة ضمن القطاع الذي تنشط فيه.

وقد جاءت نتائج اختبار الفرضيات كالآتي:

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضية الرئيسية الأولى، والتي مفادها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع العملاء على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة (SAA-BNA -MOBILIS)."
- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى، والتي مفادها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية إدارة العلاقة مع العملاء على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة".

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية، والتي مفادها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التوجه بالعملاء على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة".
- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة، والتي مفادها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل وضبط العمليات التنظيمية على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة".
- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة، والتي مفادها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم البيانات والتكنولوجيا على استدامة المزايا للمؤسسات محل الدراسة".
- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضية الفرعية الخامسة، والتي مفادها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة".
- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم صحة الفرضية الرئيسية الثانية، والتي مفادها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدارة العلاقة مع العملاء على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة تُعزى للخصائص العامة للعينة. (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة)".
- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم صحة الفرضية الرئيسية الثالثة، والتي مفادها: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء على استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة تُعزى لنوع المؤسسة (SAA – BNA– MOBILIS) ".

معالجة الإشكالية بينت فعالية إدارة العلاقة مع العملاء في استدامة المزايا التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة، ويُعزز النتائج المتوصل إليها ممارسات إدارة العلاقة مع العملاء بالمؤسسات محل الدراسة الوارد ذكرها بالفصل الثالث، والتي من أهمها:

- حرص المؤسسات محل الدراسة على تجزئة سوق عملائها؛ فالشركة الوطنية للتأمين تقدم عرضًا للخواص وعرض "إحترافي" للشركات الكبيرة والمتوسطة والمهنيين، والبنك الوطني الجزائري يُقدم خدماته البنكية لـ: الأفراد، المهنيين، المؤسسات الكبرى، المؤسسات/الصناعات الصغيرة والمتوسطة، أما بالنسبة لشركة موبيليس فتقدم عروضًا للشركات وعروضًا للخواص. إنَّ تجزئة المؤسسات لعملائها تُتيح لها استهدافهم وتقديم خدماتها لهم بشكلٍ أفضل؛ ذلك أنَّ العملاء مختلفون من حيث طبيعتهم واحتياجاتهم، وتبعًا لذلك تختلف خدمة المؤسسات لهم.
- التواصل والتفاعل مع العملاء باستخدام مختلف الوسائل، منها: المواقع الإلكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي.

- العمل على استقطاب عملاء جدد من خلال تنويع الخدمات، ومن خلال العروض الترويجية، وإبرام اتفاقيات مع مختلف المؤسسات والهيئات.
- العمل على توسيع نطاق الخدمات الإلكترونية "أتمتة الخدمة"؛ فنجد مثلاً "خدمة الدفع الإلكتروني" المقدمة من طرف الشركة الوطنية للتأمين وخدمات إلكترونية مثل خدمة "بنك عن بعد" وخدمة "BNA.net" المقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري، والاستثمار في تكنولوجيا الجيل الثالث والجيل الرابع من طرف شركة موبيليس. إنَّ حرص المؤسسات محل الدراسة على أتمتة خدماتها يمنحها أسبقية على منافسيها ويُعزز إمكانية التفوق عليهم والتموضع في السوق.

إذًا وبناءً على ما تم عرضه ضمن هذه الدراسة نذكر أهم النقاط التي استُخلصَت كمايلي:

- إدارة العلاقة مع العملاء ليست فقط مسؤولية الأقسام ذات الإتصال المباشر بالعملاء، بل يتعيَّن على كل موظف بالمؤسسة المساهمة في إنجاحها باعتبارها استراتيجية مؤسسة.
- تبني المؤسسة لاستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء يتطلب إلتزامًا من قِبل الإدارة بجعل العميل أولَ اهتماماتها، واعتباره أصلاً من أصولها. ما يجعلها تسعى باستمرار لاكتساب العملاء المربحين والعمل على إقامة علاقات طويلة الأمد معهم؛ بداية من فهم وتلبية احتياجاتهم والعمل على تجاوز توقعاتهم، العمل على قياس رضا العملاء وتتبع ردود أفعالهم حول كل ما تقدمه من خدمات، إضافةً لتوفير قنوات الاتصال اللازمة لتلقي شكاوي العملاء مع تشجيعهم على ذلك، والعمل على استعادة العملاء الذين تخلوا عن خدماتها نظرًا لأن تكلفة جذب عميل جديد تفوق تكلفة الاحتفاظ به.
- يقع على عاتق المؤسسة مَهَمَّةُ خلق ثقافة التوجه بالعميل وتهيئة الموظفين للإسهام في إنجاح تبني إدارة العلاقة مع العملاء، ذلك أن توفير التكنولوجيا المتطورة دون التزام الموظفين بتبني هذا المشروع يؤدي حتمًا على فشله.
- تعرف البيانات نموًا هائلًا نتيجة التكنولوجيات الحديثة، والتي تُعرف بـ"البيانات الضخمة"، وقد تزايد اهتمام المؤسسات بهذه البيانات من خلال استخدام تقنيات التنقيب في البيانات قصد الاستفادة واستخلاص القيمة منها. وتتطلب إدارة العلاقة مع العملاء من المؤسسات الحرص على جمع وتحليل بيانات العملاء الحاليين والمحتملين ومن ثم تحويل هذه البيانات إلى معلوماتٍ ثم إلى معارف؛ إذ تُعتبر بيانات العملاء عنصرًا مهمًّا مؤثرًا في علاقتها بهم.
- تبني المؤسسة لإدارة العلاقة مع العملاء ونجاحها في ذلك يتحقق من خلال نجاحها في تقديم قيمة للعملاء تتفوق بها على منافسيها فتمكنها من بناء حواجزِ تُعيق تفوقهم عليها.
- التطور التكنولوجي الهائل وما صاحبه من تطورٍ للإنترنت والوِب أثَّر على كلٍّ من المؤسسات والعملاء؛ فبينما زاد الاتجاه –مثلًا- إلى التجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني بالنسبة للمؤسسات، تغيرت سلوكيَّات العملاء

باتجاههم نحو التسوق الإلكتروني، وظهور أدوارٍ جديدةٍ لهم؛ باعتبار العميل مصدرًا للأفكار الجديدة وأيضًا طرفًا مُؤثرًا على تبني المنتجات في السوق، خاصةً مع المؤثرين الإلكترونيين الذين فاق تأثيرهم حدود المقربين منهم.

- تأثرت إدارة العلاقة مع العملاء بالتحولات الحاصلة في البيئة الرقمية، ما أدى إلى ظهور إدارة العلاقة مع العملاء الإلكترونية وإدارة العلاقة مع العملاء الاجتماعية.
- يُعتبر الاستمرار في تحقيق كلٍّ من الكفاءة المتفوقة، الجودة المتميزة، والإبداع أسَاسًا تَنبنى عليه الميزة التنافسية المستدامة وقد أثبتت الدراسة فعالية إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق ذلك.

الاقتراحات

من خلال ما تم التطرق إليه ضمن هذه الدراسة التطبيقية يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- العمل على تنمية رأس المال الفكري والمحافظة عليه، مع العمل على استقطاب الكفاءات؛ ذلك أن العنصر البشري من أهم العناصر التي تَنبَنى عليها إدارة العلاقة مع العملاء.
- ضرورة عمل المؤسسات على أتمتة الخدمة، مع الإتجاه أكثر نحو الخدمة الذاتية، وهذا لما تتيحه الأتمتة من منافع للطرفين؛ المؤسسة والعميل.
- قياس رضا العملاء بصفة دورية لمعرفة مستوى رضاهم؛ وبالتالي تعزيز الإيجابيَّات والعمل على تجنب أو تقليل السلبيَّات قدر الإمكان.

ثالثا. آفاق الدراسة

إعداد هذه الدراسة أتاح لنا الإطلاع على عديد المواضيع التي ترتبط بموضوع الدراسة، والتي من شأنها أن تُشكل أفكارًا لمواضع مستقبلاً، من بينها نذكر:

- دراسة أثر إدارة العلاقة مع العملاء على استدامة المزايا التنافسية بمؤسسات رائدة أجنبية مع مقارنتها بمثيلاتها بالجزائر.
- دراسة مواضيع محورها الأساس العميل مثل: إدارة خبرة العميل، التسويق عن طريق المؤثرين في العصر الرقمي.
- أهمية تحقيق المؤسسة لرضا العميل الداخلي وأثره في تحقيق رضا العميل الخارجي.
- أهمية تبني المؤسسات لاستراتيجياتٍ تعاونية في إدامة ميزتها التنافسية، فتحقيق استدامة المزايا التنافسية لا يتوقف فقط على النجاح في تبني المؤسسة للإستراتيجيات التنافسية.

قائمة المراجع

أولا. المراجع باللغة العربيَّة

أ. الكتب

1. أحمد المعاني، ناصر جرادات، عبد الرحمن المشهداني، **أساليب البحث العلمي والإحصاء: كيف تكتب بحثًا علميًّا**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
2. احمد عبد القادر احمد، **تحليل محددات ونو اتج قيمة العميل: دراسة تطبيقية على عملاء قطاع التليفون المحمول في مصر**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2016.
3. أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، مخلد حمزة جدوع الشمري، نبراس جاسم كاظم الجابري، **التسويق المصرفي**، الطبعة الأولى، مطبعة المنهج للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2019.
4. أحمد محمد فهمي سعيد البزنجي، **تطبيقات حديثة في الإدارة المتقدمة، الجزء الثاني**، الطبعة الأولى، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، العراق، 2020.
5. أحمد محمود الزامل، ناصر محمد سعود جرادات، أحمد يوسف عريقات، سحر محمد فوطة، **تسويق الخدمات المصرفية**، الطبعة الأولى،2011.
6. اردان حاتم خضير العبيدي، أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، **الادارة الستراتيجية: مدخل في ستراتيجية الابداع التنظيمي ومكوناتها** ، الطبعة الأولى، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، بغداد، العراق، 2021.
7. اسماعيل إبراهيم عبد الباقي، **إدارة البنوك التجارية**، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
8. أمينة محمود حسين، أمل عبد الحكم عباس، مراجعة عبد العزيز هاشم، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2018.
9. بروس ماكليندون، ماك بيرتش، راي كواي، ترجمة محمد شحاتة وهبي محمد، درويش نايف عبد الهادي، **خدمة العملاء الإلكترونية:** استخدام أدوات التكنولوجيا ومبادئ خدمة العلماء لبناء حكومة مبدعة وريادية، الرياض، 2013.
10. بلال خلف السكارنه، **التطوير التنظيمي والإداري**، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
11. بوب ماتيوز، ليز روس، ترجمة وتقديم وتعليق محمد الجوهري، **الدليل العلمي لمناهج البحث في العلوم الاجتماعية**، الطبعة الأولى، المركز القومي للترجمة، القاهرة، مصر، 2016.
12. بول أتيويل، دافيد ب. مونغان، بمشاركة دارين كوونغ، ترجمة عبد النور حراقي، **مدخل إلى التقيب في بيانات، العلوم الاجتماعية**، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، تموز/ يوليو 2020.
13. بيتر بي سيل، ترجمة ضياء ورَّاد، نيفين عبد الرؤوف، **الكون الرقمي: الثورة العالمية في الاتصالات**، مؤسسة هنداوي سي آي سي للنشر، المملكة المتحدة،2017.
14. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمد أبو بكر، **دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع: مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة**، الدار الجامعية، 2006.

15. جو بيبارد، جون وارد، ترجمة هاني بن افتخار التركستاني، حسن بن عمر السكران، **الإدارة الإستراتيجية لنظم المعلومات: بناء الإستراتيجية الرقمية**، معهد الإدارة العامة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر،2020.

16. حسن السوداني، محمد النصور، **شبكات التواصل الإجتاعي وتأثيرها على جمهور المتلقين**، الطبعة الأولى، مركز التدريب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016.

17. حسين محمود هتيمي، **العلاقات العامة وشبكات التواصل الاجتماعي**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

18. حمزة عبد الحليم دراكه، حمزة عبد الرزاق العلوان، مصطفى يوسف كافي، **البروتوكول وخدمة الزبائن**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.

19. خالد عبد العظيم أبو النجا: **إدارة العلاقات مع العملاء: مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013.

20. دانيل بارلو، كلاوس مولر، **الشكوى... هدية**، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، ترجمة الطبعة الثانية، 2010.

21. درمان سليمان صادق، **التسويق المعرفي-المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية**- الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

22. درمان سليمان صادق، داليا روئيل داود، **التسويق بالكلمة المنطوقة**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.

23. راميش شاردا، دورسون ديلن، إفرايم توربان، ترجمة: محمد بن عايض القرني، **ذكاء الأعمال والتحليلات وعلم البيانات: منظور إداري، معهد الإدارة العامة**، فهرسة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2020.

24. رانيا المجني، **تسويق الخدمات**، من منشورات الجامعة الافتراضيّة السوريّة، الجمهورية العربية السورية، 2020.

25. ربحي مصطفى عليان، **البيئة الإلكترونية E-Environment**، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

26. رعد الصرن، **إدارة الجودة الشاملة: مدخل الوظائف والأدوات**، دار ومؤسسة رسلان للطباعة ولنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2016.

27. روب كيتشن، ترجمة محمد بن أحمد غروى، **ثورة البيانات: البيانات الكبيرة، والبيانات المفتوحة، البنى التحتية للبيانات والنتائج المترتبة عنها**، فهرسة مكتبة الملك فهد الطنية أثناء النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2018، ص 179.

28. زيد منير عبوي، **أساليب الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات والرقمية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار المعز للنشر والتوزيع، الأردن، 2021.

29. سعد سلمان المشهداني، فراس حمود العبيدي، **مو اقع التواصل الاجتماعي وخصائص البيئة الإعلامية الجديدة**، الطبعة الأولى، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.

30. سعود بن سليمان النفيعي، جعفر عبد الله موسى إدريس، **التجارة الإلكترونية e-Commerce**، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية، 2018.

31. سلمان زيدان، **العمق الاستراتيجي: موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.

32. سليمان محمد الخطيبي الكعبي، **موسوعة استشراف المستقبل**، الطبعة الأولى، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، 2018.

33. سيد عبد النبي محمد، **أساليب مراقبة الجودة**، وكالة الصحافة العربية (ناشرون)، الجيزة، مصر، 2019.

34. سيد عبد النبي، **إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز**، وكالة الصحافة العربية (ناشرون)، الجيزة، جمهورية مصر العربية، 2019.

35. سيد محمد جاد الرب، **التخطيط الإستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016.

36. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة**، الطيعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

37. طارق قندوز، علي جعلاب، **النظام التسويقي وتجويد خدمات القطاع المصرفي**، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2015.

38. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، **الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية: مدخل نظري تطبيقي**، الطبعة الأولى، 2014.

39. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.

40. عبد الرحمن بن إبراهيم الشاعر، **مواقع التواصل الاجتماعي والسلوك الإنساني**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

41. عبد الرحيم علي جعفر الغامدي، **التسويق الإستراتيجي: النظرية والتطبيق، مدخل اتخاذ القرارات**، الطبعة الأولى، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2015.

42. عبد الرحيم علي جعفر الغامدي، **مبادئ التسويق**، الطبعة الأولى، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الطائف، المملكة العربية السعودية، 1439.

43. عبد الغني أحمد علي الحاوي، **العلاقات الأسرية في ظل الإدمان على وسائل التواصل الاجتماعي**، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجة والسياسية والإقتصادية، برلين، ألمانيا،2021.

44. عبد الكريم سرحان، عائدة فخر الدين، **مدخل إلى العلاقات العامة والإتصال**، الطبعة الأولى، دار الشامل للنشر والتوزيع، الأردن، 2022.

45. عبد اللاه إبراهيم الفقي، **الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

46. عبد الله النجار، أسامة حنفي، **مبادئ الإحصاء للعلوم الإنسانية مع تطبيقات حاسوبية**، الطبعة الأولى، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، المملكة العربية السعودية، 2010.

47. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر التوزيع، عمان، الأردن، 2015.

48. عصام محمود حسن هنطش، إبراهيم جابر السيد أحمد، **إدارة التسويق والاتصال والمبيعات**، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2019.

49. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، **استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

50. علي حسون الطائي، أكرم سالم الجنابي، **قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

51. علي فلاح الزعبين **إدارة التوزيع: مدخل تطبيقي-متكامل**، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2015.

52. علي محمد حسن بني مصطفى، **أثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الأردينة**، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.

53. عيسى يحه، عمر لعلاوي، إبراهيم بلحيمر، **التسويق الاستراتيجي**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، 2011.

54. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية-نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة- الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2014.

55. فريد حبيب ليان، **التكنولوجيا المالية: جسر القطاع المالي إلى المستقبل**، اتحاد شركات الإستثمار، نوفمبر 2019.

56. فليب كوتلر، جاري ارمسترونج، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، **أساسيَّات التسويق**، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، 2007.

57. لحبيب بلية ، **إدارة الجودة الشاملة: المفهوم- الأساسيات- شروط التطبيق**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019.

58. مائدة حميد تايه المسعودي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، سالم محمد عبود، **رأس المال البشري الاستراتيجي: المفاهيم- الأسس- الأبعاد**، الطبعة الأولى، بغداد، العراق، 2019.

59. مجد الصقور، الإجازة في علوم الإدارة، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وأساسيّات**، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السوريّة، 2021.

60. محمد الصيرفي، **إدارة العمليات المصرفية: العادية، غير العادية، الإليكترونية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016.

61. محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، أمل عبد الرحمن السيد، نفسية محمد باشري، **أساسيات إدارة الموارد البشرية**، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر ، 2018.

62. محمد زاهد خليل المشهداني، **أسس التسويق الحديث وإدارة الشركات**، الطبعة الأولى، مطبعة الوسام، الموصل، العراق، 2021.

63. *محمد علي أبو العلا، **مدخل إلى التسويق الإعلاني والإلكتروني***، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2014.

64. محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

65. محمد لحلح، **مدخل إلى الذكاء الاصطناعي وتعلّم الآلة**، النسخة الأولى، أكاديمية حسوب، 2020.

66. محمد منصور أبو جليل، إيهاب كمال هيكل، إبراهيم عيد عقل، خالد عطا الله الطراونة، **سلوك المستهلك و اتخاذ القرارات الشرائية: مدخل متكامل**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2013.

67. محمد نسيم علي سويلم، **التوأمان: الكفاءة والفعالية**، دار جوانا للنشر والتوزيع، دار العلوم للنشر والتوزيع، مصر، 2016.

68. محمود أحمد عياد صلاح، إبراهيم جابر السيد، **الاقتصاد الرقمي**، دار الجديد للنشر والتوزيع، زرالدة الجزائر، 2020.

69. محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، سهيل أحمد سمحان، **النقود والمصارف**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان، الأردن، 2010.

70. مدحت محمد أبو النصر، **ادارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات**، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2015.

71. مروى محمد عيد إبراهيم، **استراتيجيات التسويق لخدمات القطاع العام**، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، 2016.

72. مصطفى يوسف كافي، **إدارة الموارد البشرية: منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.

73. مصطفى يوسف كافي، **التسويق الإلكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية المعاصرة**، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2009.

74. منال أحمد البارودي، **علم استشراف المستقبل**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2019.

75. منير نوري، **سلوك المستهلك المعاصر**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2013.

76. ناجي عبد الستار محمود، عبد الله عمر زين الكاف، **تطبيق العمليات الإحصائية في البحوث العلمية مع استخدام برنامج SPSS**، الطبعة الأولى، مكتبة اقانون والإقتصاد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.

77. ناجي كي. حنا، ترجمة عجلان بن محمد الشهري، **التحول الإلكتروني ترسيخ إستراتيجيات التنمية الحديثة**، معهد الإدارة العامة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016.

78. نجم عبود نجم، **إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يُقاس**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.

79. نجم عبود نجم، **الإدارة والمعرفة الإلكترونية: اللإستراتيجية- الوظائف- المجالات**، اليازوري، عمان، الأردن، 2017.

80. نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، **التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

81. نوري المهدي الكوني، **المدخل العلمي للإدارة الالكترونية: تحديث خدمات المنظمات المصرفية**، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2020.

82. هاشم بن عبد الله العباس، **تسويق خدمات المعلومات عبر الإنترنت**، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.

83. هشام محمود إبراهيم، **كيفية التحول إلى نظام الحوكمة الإلكترونية: نموذج تطبيقي مقترح**، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2012.

84. هيرماوان كارتاجيا وإيوان سيتياوان، ترجمة عصام داود، **فليب كوتلر: التسويق 4.0 الانتقال من التسويق التقليدي إلى الرقمي**، الطبعة العربية الأولى، جبل عمَّان ناشرون، 2018.

85. يو تشي تشن، ترجمة أحمد عبد الكريم العلوان، **إدارة الحوكمة الرقمية: القضايا، التحديات، والحلول**، مركز البحوث والدراسات، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2020.

86. يوسف أحمد أبو فارة، **التسويق الإلكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الإنترنت**، إعادة الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، فلسطين، 2018.

ب. *المقالات العلمية*

87. أحمد كرم النجار، محمد محمود شعيب، المقدرات الجوهرية كمدخل لتعزيز الاستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية، **مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة**، المجلد 20، العدد 2، 2021.

88. أمجد حميد إسماعيل، قياس أثر انعكاس اليقظة الاستراتيجية على التسويق الابتكاري: بحث استطلاع آراء عينة من العاملين لدى الشركة العراقية لتصنيع وتسويق التمور (مساهمة مختلطة)، مجلة اريادة للمال والأمال، المجلد الأول، العدد 2، كانون الأول 2020.

89. أمل جواد كاظم، أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد الخمسون، 2017.

90. أيمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية في قطاع المصارف، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد 29، العدد الثاني، 2013.

91. براهيمي زرزور، حفيظ عبد الحميد، المزايا التنافسية المستدامة عامل تميز لمنظمات الأعمال الريادية- إطار مفاهيمي، **مجلة إقتصاد المال الأعمال**، المجلد 03، العدد 04، 2019.

92. بشار عباس الحميري، علي مظهر عبد المهدي، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية تحيلية لآراء عينة من العاملين في شركة التأمين العراقية العامة، **مجلة كلية لإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية**، المجلد 11، العدد 2، 2019.

93. بلال خلف السكارنة، التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد الاربعون، 2014.

94. تقي علي نجم، تأثير اليقظة الإستراتيجية في التحسين المستمر للمنظمات، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد التاسع والخمسون، 2019.

95. ثامر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التافسية المستدامة – محاكاة لشركة hp في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة، **الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية**، المجلد 5، العدد 9، 2013.

96. جناة بوقجاني، عبد الوهاب شمام، معالجة الشكاوى الناتجة عن فشل الخدمة وأثرها على ولاء العملاء: دراسة حالة مؤسسة الهاتف النقال موبيليس، **مجلة اقتصاديات شمال افريقيا**، المجلد 15/ العدد 20، 2019.

97. حاتم عبد القادر محمود عبد القادر، الدور المعدل للخبرة التكنولوجيا في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وقيمة العميل: عينة من عملاء البنوك التجارية في الخرطوم، **المجلة الجز ائرية للأبحاث والدراسات**، المجلد 05، العدد 01، جانفي 2022.

98. حاتم عثمان آدم إسماعيل، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، **المجلة العربية للعلوم الإنسانية والإجتماعية**، العدد التاسع، الجزء الرابع، تشرين الأول 2021.

99. حبيبة عامر، فرحات عباس، دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشامة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج، **مجلة رؤى اقتصادية**، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2017.

100. حنان البدري كمال سليمان، استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسيّة لجامعة أسوان، **المجلة التربوية**، العدد التاسع والخمسون، مارس، 2019.

101. حياة قدة، بوبكر نعرورة، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي، **مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة**، المجلد 05، العدد 01، 2020.

102. خالد بن جلول، حمزة بعلي، التحالفات الاستراتيجية الصناعية كآلية فعالة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية: دراسة حالة صيدال، **مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال**، المجلد 06، العدد 02، جانفي 2020.

103. خالد بوعزة، **إدارة العلاقة مع الزبون (CRM)...وجه من أوجه التسوق المعاصر**، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 8، العدد ، جوان 2017.

104. دعاء رضا رياض محمد، **التأصيل النظري لمفهومي الكفاءة والفعالية وتحليلل طبيعة العلاقة بينهما-بحث في تطور الفكر الإداري**، جامعة القاهرة، مصر، 2015.

105. الزهير رجراج، دور الإبداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، **مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة**، العدد 31، 2015.

106. سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، **مجلة أبحاث ودراسات التنمية**، المجلد (8)، العدد (1)، جوان 2021.

107. سامي أحمد الصمادي، زياد محمد زريقات، مرجانة أحمد بن شايب، تحليل تنافسية المصارف التجارية الأردنية للفترة: 2000-2009، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 9، العدد 1، 2013.

108. سعد فرج حمادي، تأثير توقعات الزبائن وادركاتهم في جودة الخدمة (دراسة ميدانية)، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد (22)، العدد (88)، 2016.

109. سناء عبد الرحيم سعيد العبادي، تاغي زيدان محد ناصر العتبى، تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد 20، العدد 80، 2014.

110. طارق أحمد قندوز، بلحيمر إبراهيم، تاثير التسويق الإلكتروني في صناعة الامتياز التنافسي (دراسة مسحية لآراء عينة من زبائن وكالة الشركة الوطنية للتأمين)، **مجلة الإجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية**، العدد (12) جوان 2017، ص 279.

111. عامر علي حمد، دور عناصر المزيج الترويجي المبتكرة في رضا الزبون- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مستخدمي خدمات شركة اسيا سيل للاتصالات المحمولة. **كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد الواحد والخمسون.

112. عامر علي حمد، دور عناصر المزيج الترويجي المبتكرة في رضا الزبون، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مستخدمي خدمات شركة اسيا سيل للاتصالات المحمولة، **مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية**، العدد 51، 2017.

113. عباس فاضل سلطان، اسيل علي مزهر، أثر وعلاقة التحسين المستمر وإدارة الإبداع في رفع مستوى الأداء: دراسة تحليلية لعينة من المصارف الأهلية في محافظة القادسية، **تنمية الر افدين**، ملحق العدد 123 ، المجلد 38، 2019.

114. عبد الرفيق برزوق، فاعلية الإبداع الإداري في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال بوحدة الغاز المميع لولاية البليدة، **مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون**، المجلد 06، العدد 01، 2021.

115. عزام عبد الوهاب عبد الكريم، روش إبراهيم محمد، تأثير امتلاك الشركة للمقدرات الجوهرية في تعزيز المرونة التصنيعية، **مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد 11، العدد 24، العراق، 2019.

116. علاء عبد السلام يحيى، بسام عبد الرحمن يوسف، دور تقنية المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف في محافظة نينوى، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية**، المجلد 3، العدد5 ، 2007

117. علي حبيش ، مصطفى بوبكر، قيادة الإبداع (مفاهيم، مبادئ، وسمات): دراسة حالة مؤشر الإبداع في الأردن، **مجلة إضافات اقتصادية**، جامعة غرداية، المجلد 3، العدد 1، مارس 2019.

118. عماد عبد العزيز عيد القصبي النجار، أثر أبعاد الإستماع لصوت العميل على الصورة الذهنية للمنظمة: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية، **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية**، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثاني، العدد الأول، الجزء الثالث، يناير 2021.

119. غزوان سليم، عادل هادي، إدارة علاقات الزبائن (CRM) إطار لفلسفة تسويقية حديثة، **مجلة كلية الر افدين الجامعة**، العدد 19، 2006.

120. فاطمة الزهراء طاهري، ابتسام بن غزال، التحالفات الإستراتيجية كأداة لاختراق المؤسسات للأسواق الدولية (نماذج عن تحالفات إستراتيجية دولية)، **مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي**، العدد 04، 2018.

121. فاطمة عماري، عبد القادر بوعزة، أثر العلاقة بين تدقيق الجودة وثقافة الجودة على التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصاية: دراسة المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو بولاية أدرار، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 4، العدد3، 2016.

122. فريدة حدادة، خالد بن جلول، التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية كآلية للإستفادة من التكنولوجيات المتقدمة –تجارب وطنية ودولية، **مجلة آفاق للبحوث والدراسات**، العدد 3، جانفي 2019.

123. كنزة حامدي، سامية عواج، المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بالمؤسسة الخدمية سطيف، **مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية**، المجلد 17، العدد 02، 2020،

124. لقاء مطر عاتي ألنوري، أثر الذكاء التسويقي في تحقيق الأداء التنافسي: دراسة حالة في مديرية اتصالات وبريد البصرة، **مجلة العلوم الاقتصادية**، المجلد 15، العدد 57، حزيران 2020.

125. ماجد قاسم السياني، أبعاد إدارة علاقات الزبائن من وجهة نظر تسويقية: دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في الجمهورية اليمنية، **مجلة الباحث الاقتصادي**، المجلد 7/ العدد: 11 (مكرر)، جوان 2019.

126. محمد عوض جار الله الشمري، موعد كاظم الأسدي، أحمد حسين أحمد الموسوي، "الذكاء الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- بحث استطلاعي لآراء عينة من مدراء أقسام ومديري الشعب الإدارية في جامعة كربلاء، **مجلة ميسان للدراسات الأكاديمية**، 2021.

127. محمد قادري، أهمية نظام المعلومات كآلية استراتيجية مؤثرة على اليقظة الاستراتيجية، **مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال**، المجلد 11، العدد 01، 2022.

128. محمود محمد الضابط، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية، المجلة العربية للإدارة، مج 42، عدد2 ، يونيو 2022.

129. مروة السيد مهران عثمان، تحليل العلاقة بين بطاقة الأاء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة بور سعيد.

130. معن وعد الله المعاضيدي، حسن صبحي حسن العباس، تحقيق المزايا التنافسية واستدامتها باستخدام بعض المؤشرات المالية: دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، **تنمية الرافدين**، العدد 95، مجلد 31، 2009.

131. منذر عباس شعلان، دور الهندسة المتزامنة في تعزيز صوت الزبون: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف، **مجلة الغري للعلوم اقتصادية والإدارية**، المجلد الرابع عشر، العدد (3)، 2017.

132. مهدي حكمت مهدي، أنواع اليقظة الاستراتيجية مدخلاً للتجديد الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد 15، العدد 47، ج2، 2019.

133. مولاي عمار محمد بدر الدين وهواري معراج، واقع استخدام إدارة علاقات الزبائن عبر قنوات التواصل الاجتماعي SCRM في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية غارداية، **مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية**، رقم المجلد 11، العدد 1، جامعة البليدة 2، الجزائر.

134. نوال هاني، أثر تنمية رأس المال المعرفي على الإبداع التكنولوجي وانعكاساته على تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة- بالتطبيق على الصناعة الدوائية (حالة مجمع صيدال)، **مجلة الإبداع**، المجلد 2، العدد 2،2013.

135. نوفل عبد الرضا الكمري، علي عقيل صفر، تقييم تأثير الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات السياحية: دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد، **مجلة الإدارة والإقتصاد**، السنة الاربعون، العدد مئة وثلاثة عشر، 2017.

136. هلال قاسم أحمد صالح المريسي، فهمي سعيد محمد، قياس تكاليف الجودة في الجامعات اليمنية الأهلية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على عينة من الجامعات الأهلية العاملة في العاصمة صنعاء، **مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والإجتماعية**، العدد 40، المجلد 8، 2021.

137. وحيد محمود رمو، عبد الواحد غازي النعمي، متطلبات تطبيق التنقيب في البيانات (Data mining) في التدقيق – تحديد مخاطر التدقيق نموذجًا، **مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة**، المجلد 06، العدد 01، 2021.

138. يمينة بلعجال، محمد عتو، واقع إدارة علاقات الزبون الوظيفية في شركات التأمين، **مجلة المالية & الأسواق**، المجلد 08، العدد 02، 2021.

139. يوسف زكريا رحماني، دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل إشارات الإنذار كآلية لدعم القرارات الاستراتيجية: دراسة عينة من مؤسسة موبيليس -فرع تلمسان- باستخدام نماذج المعادلات البنائية SEM-PLS، **مجلة البشائر لاقتصادية**، المجلد السابع، العدد 02، 2021.

ج. الرسائل الجامعية

140. أحمد بن مويزة، **تأثير برامج إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسة الاقتصادية** – دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1،الجزائر، 2016/2015.

141. جلول شريفي، **و اقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولائه: دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات لبعض الولايات الممثلة للغرب الجز ائري (سعيدة، تلمسان، وهران)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كليو العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015/2014.

142. حنان دحماني، **إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية- دراسة حالة مؤسسة موبيليس**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2020/2019.

143. ريم مدوش، **دورإدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية في تحقيق الولاء: دراسة عينة من البنوك في الجز ائر**، أطروحة دكتوراه غير منشوره، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2020/2019.

144. عبد الرزاق براهيمي، **تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2015.

145. عبد الرزاق سلام، **القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة: تقييم الأداء ومتطلبات الإصلاح**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2011.

146. عمر بلجازية، **أثر الإستراتيجية التنافسية في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة**: دراسة ميدانية لشركات الاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/2017.

147. فهيمة بوروبة، **دور تسيير المهارات الإستراتيجية في تميز المؤسسة: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2020/2019.

148. محسن بن الحبيب، **المؤسسات السياحية بالجزائر-دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017.

149. محمد خوجلي محمد أحمد، **إدارة علاقات العملاء و أثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي**، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

150. نجاة بن حمو، **إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015-2016.

151. هاجر مسعودة عبد الكريم، **التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017/2016.

152. هبة داؤد، **دور نظام إدارة علاقات العملاء في زيادة فعالية أداء مؤسسات التمويل الصغير: دراسة ميدانية على مؤسسات التمويل الصغير في الساحل السوري**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد الثانية بطرطوس، سوريا، 2011-2012.

د. هيئات

153. الأمانة العامة للمجلس التنفيذي، إمارة أبوظبي، **دليل الشكاوى والمقترحات والثناء**، الإصدار الأول،2015.

ثانيا. المراجع باللغة الإنجليزية

أ. الكتب

154. Adrian Payne and Pennie Frow, **Strategic Customer Management-Integrating Relationship Maketing and CRM**, First published, published in the United States of America by Cambridge University Press, New York, 2013.

155. Alvin Albuero De Luna, **Principles of Big Data**, Arcler Press, Canada, 2021.

156. Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A.J. StricklandIII, **CRAFTING AND EXECUTING STRATEGY: The Quest for Competitive Advantage, Concepts and Cases**, 22 ND Edition, McGraw Hill LLC, New York, USA, 2020.

157. Barton J. Goldenberg, **CRM in Real Time: Empowering Customer Relationships**, First Printing, Information Today, Inc, United States of America, ***2008.***

158. Dave Chaffey, **Digital Business and E-conommerce Management: Strategy, Implementation, And Practice**, Pearson Education Limited, United Kingdom, Sixth Edition, 2015.

159. David Meerman Scott, **The New Rules of MarketiNg & PR: how to use content marketing, Podcasting, social media, al, live video, and newsjacking to rach buyers directly**, SevenTh edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, United States of America, 2020.

160. Francis Buttle & Stan Maklan, **Customer Relationship Management: Concepts and Technologies**, Fourth Edition, Routledge, New york, 2019.

161. Francis Buttle except Chapter 3: John Turnbull, Customer Relationship Management: Concepts and Tools, **First published**, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.

162. Francis Buttle, Customer Relationship Management: Concepts and Tools, **Second edition**, Elsevier Ltd, 2009.

163. Francis Buttle, Stan Maklan, Customer Relationship Management: Concepts and Tools, **Third edition**, Routledge, New York, USA, 2015.

164. Fred R. David, Forest R. David, **Strategic Management; A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases**, Sixteenth Edition, Pearson education Limited, England, 2017.

165. Gilles N'goala, Virginie Pez-pérard, Isabelle Prim-allaz, **Augmented Customer Strategy: CRM in the Digital Age**, First published, ISTE Ltd and John Wiley & Sons, Inc, Great Britain and the United States, 2019.

166. Gisela Maia Alves, Bruno Miguel Sousa, Ana Machado, **"The Role of Digital Marketing and Online Relationship Quality in Social Tourism**: A Tourism for All Case Study", "Digital Marketing Strategies for Tourism, Hospitality, and Airline Industries" , IGI Globa, United States of America, 2020.

167. Jonah C. Pardillo, Marketing **Automation**, Society Publishing, Canada, 2020.

168. José Duarte Santos, Óscar Lima Silva, Digital Marketing Strategies for Tourism, Hospitality, and Airline Industries, IGI Global, United States of America, 2020.

169. Klaus-Dieter Gronwald, **Integrated Business Information Systems: A Holistic View of the Linked Business Process Chain ERP-SCM-CRM-BI-Big Data**, Second Edition, Springer, Germany, 2020.

170. Lawson Baird, **Siebel CRM 100 Success Secrets:** 100 Most Asked Questions on Siebel Customer Relationship Management Applications Covering Oracle Enterprise CRM, On-Demand Software and Business Intelligence.

171. Mathew Sweezey, **Marketing Automation** for Dummies by John Wiley & Sons, Inc, 2014.

172. **Michael E. Porter, COMPETITIVE STRATEGY** Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York, United States of America, 1980.

173. Michal J. A. Berry, Gordon S. Linoff, **Data Mining Techniques : For Karketing, Sales, and Customer Relationships Management**, Second Edition, Wiley Publishing , Inc, Indianapolis, United States of America, 2004.

174. Milan Kubina, Viliam Lendel, Successful Application of Social CRM in The Company, 2nd GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM, 30-31 October 2014, Prague, Czech Republic, Procedia Economics and Finance 23 (2015).

175. Milton Kotler, Tiger Cao, Sam Wang, Collen Qiao, translated by Yuheng Zhang, **Marketing Strategy in the in the digtal age: Applying Kotler's Strategies to Digital Marketing**, World Scientifc Publishing, London, 2020.

176. Paul Greenberg, **Customer Relationship Management at the Speed of Light: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers**, Fourth Edition, the McGraw-Hill Companie, 2010.

177. Ree C. Ho, Strategies and Tools for Managing Connected Consumers, IGI Global, United States of America, 2020.

178. Robert Ebo Hinson, Ogechi Adeola, Terri R. Lituchy, Abednego Feehi Okoe Amartey, **Customer Service Management in Africa: A Strategic and Operational Perspective**, First published, *Routledge* Taylor & Francis, New York , 2020.

179. Silvio Wilde, **Customer Knowledge Manaement: Improving Customer Relationship throught Knowledge Application**, First Edition, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2011.

180. Simon Kingsnorth, **Digital Marketing Strategy:** An integrated approach to online marketing, Second edition published, Kogan Page, Great Britain and the United States, 2019.

181. Thomas Fotiadis, Dimitris Folinas, Konstantinos Vasileiou, and Aggeliki Konstantoglou**, Marketing and the Customer Value Chain:** Integrating Marketing and Supply Chain Management**,** First published, Routledge, New York, United States of America, 2022.

182. V. Kumae, Werner Reinartz, **Customer Relationship Management: Concepts, Strategy, and Tools**, Third Edition, Springer Berlin Heideberg, Berlin, Germany, 2018.

183. Vivek Kale, **Implementing SPA CRM: The Guide for Business and Technology Managers**, CRC Press Taylor &Francis Groupe, 2015.

ب. المقالات والمداخلات

184. Abdalrazzaq Aloqool, Malek Alharafsheh, Hadeel Abdellatif, Lana Ahmad Suleiman Alghasawneh and Jassim Ahmad Al-Gasawneh, The mediating role of customer relationship management between e-supply chain management and competitive advantage, **International Journal of Data and Network Science**, 6 (2022).

185. Ailan Yuan , Anchalee Chayanuvat, A Study on the Difference between Organizational Learning And Learning Organization, **International Journal of Arts and Social Science,** Volume 4 Issue 4, July-August 2021.

186. Ali Sorayaei, Hamid Reaz Valiollahi, Mehrdad Hossein Zadeh, Seyed Hossein Ghoryshian, Amir Masoud Dinari**,** Impact of Customer Relationship Management (CRM) on Marketing Performance: A Case Study in Mellat Bank of Mazandaran Province, **European Online Journal of Natural and Social Sciences**, Vol.2, No.3 Special Issue on Accounting and Management., 2013.

187. Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A.J. StricklandIII, **CRAFTING AND EXECUTING STRATEGY: The Quest for Competitive Advantage, Concepts and Cases, 23**RD Edition, McGraw Hill LLC, New York, USA, 2022.

188. Asieh Fathali, Examining the impact of competitive strategies on corporate innovation: an empirical study in automobile industry, **International Journal of Asian Social Science**, 2016.

189. Elaheh Bakhshizadeh , Hossein Aliasghari , Rassoul Noorossana & Rouzbeh Ghousi, Customer Clustering Based on Factors of Customer Lifetime Value with Data Mining Technique (Case Study: Software Industry), **International Journal of Industrial Engineering & Production Research**, Vol. 33, No. 1, March 2022.

190. Hillary Odor, A Literature Review on Organizational Learning and Learning Organizations, **International Journal of Economics & Management Sciences**, Volume 7, Issue 1,2018.

191. Jaideep Srivastava, Jau-Hwang Wang, Ee-Peng Lim, and San-Yih Hwang, **A Case for Analytical Customer Relationship Management**, Institutional Knowledge at Singapore Management University.

192. Kessara Kanchanapoom, Jongsawas Chongwatpol, Integrated customer lifetime value (CLV) and customer migration model to improve customer segmentation, **Journal of Marketing Analytics**, 07 Mars 2022.

193. Lewlisa Saha, Hrudaya Kumar Tripathy, Soumya Ranjan Nayak, Akash Kumar Bhoi, and Paolo Barsocchi, Amalgamation of Customer Relationship Management and Data Analytics in Different Business Sectors—A Systematic Literature Review, Sustainability, 13, 5279, 2021.

194. Made Artana, Hartina Fattah, I Gede Juliana Eka Putra , Ni Luh Putu Sariani , Maryan Nadir, Asnawati, and Rismawati, Repurchase intention behavior in B2C E-commerce, **International Journal of Data and Network Science**, 6 (2022).

195. Michal Pohludka 1 and Hana Štverková, **The Best Practice of CRM Implementation for Smalland Medium-Sized Enterprises**, *Administrative Sciences*, *9*, 22, 2019.

196. Nidhi Kampani, Deepika Jhamb, Analyzing the Role of E-CRM in Managing Customer Relations: A Critical Review of the Literature, **Journal of Critical Reviews**, Vol 7, Issue 4, 2020, p 222.

197. Rachid Frooqi, Devendra Kumar Dhusia, **a comparative study of CRM and E-CRM technologes**, INDIAN Journal of Computer Science and Engineering (IJCSE) vol.2 No. 4, Aug-Sep 2011.

198. Raluca Dania TODOR, **Marketing automation, Bulletin of the Transilvania University of Braşov**, Series V: Economic Sciences • Vol. 9 (58) No. 2 – 2016.

199. Richard Boulton, **Creating and Managing a CRM Platform for your Organisation**, First published, Routledge, New York, USA, 2019.

200. Sawsan A. Alshaer, The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks, Modern Applied Science; Vol. 14, No. 6; 2020.

201. Soesanto, Influence of Customer Relations Management on Product Quality and Competitive Advantages in Improving the Marketing Performance of the Small Food Industry in East Java, ***American International Journal of Business Management (AIJBM),*** *Volume 2, Issue 4 (April - 2019).*

202. Xhavit Islami, Naim Mustafa, Marija Topuzovska Latkovikj, Linking Porter's generic strategies to firm performance, **Future Business Journal**, **6** (1):3, 2020.

ج. الرسائل الجامعية

203. Narentheren Kaliappen, Strategic Match and Effects of Competitive Strategy, Market Orientation and Innovation Strategy on Hotels' Performance: The Catalyst for Economic Growth of a Nation, Doctor of Philosophy University Utra Malaysia, 2014.

ثالث. المو اقع الإلكترونية

أ. المؤسسات والهيئات الحكومية

- وزارة المالية الجزائرية https://www.uar.dz/communique/
- وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسيكية https://www.mpt.gov.dz
- البنك المركزي الجزائري https://www.bank-of-algeria.dz/html/banque.htm#ETABLISSEMENTS
- اتصالات الجزائر https://www.algerietelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2
- سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية https://www.arpce.dz
- المجلس الوطني للتأمينات https://cna.dz/

ب. مؤسسات وهيئات

- الإتحاد الوطني لمنظمات المحامين https://www.unoa.dz/

ج. المؤسسات محل الدراسة

- الشركة الوطنية للتأمين https://www.saa.dz
- البنك الوطني الجزائري https://www.bna.dz
- البنك الوطني الجزائري-الصيرفة الإسلاميَّة https://www.bna.dz/financeislamique/ar/
- موبيليس https://www.mobilis.dz
- شركة أوريدو http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/a-propos

د. الجرائد الجزائريَّة الإلكترونية

- وكالة الأنباء الجزائريَّة. https://www.aps.dz/ar/economie

الملاحـــق

الملحق رقم [01]: استبيـــان الدِّراســـة

جامعة فرحات عباس سطيف

كليَّة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستبيـــــــــان

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه الطور الثالث بعنوان: **"فعالية إدارة العلاقة مع العملاء في استدامة المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"**، يُرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبيان المرفق بموضوعية وواقعية نظرًا لما لإجاباتكم من تأثير على نتائج البحث. كما أحيطكم علما أن هذه البيانات ستُستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. شاكرين لكم سلفا حسن تفهمكم وجميل تعاونكم.

ملاحظات:

- يرجى التكرم بالإجابة عن كل الأسئلة لضمان صلاحية الاستمارة للدراسة والتحليل.

- الإجابة عن الأسئلة متعلقة فقط بواقع شركتكم.

آمنة سفيان-طالبة دكتوراه إدارة أعمال

الجزء الأول: محاور الدراسة

المؤشر	العبـــارات	التكرارات				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		5	4	3	2	1
المحور الأول: استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء						
رؤية إدارة العلاقة مع العملاء						
1.	يُعتبر العميل أصلًا من أصول شركتكم.					
2.	تسعى شركتكم باستمرار لاكتساب العملاء المهمين (المربحين).					
3.	تسعى شركتكم باستمرار لبناء وتعزيز علاقات طويلة الأمد مع العملاء المربحين.					
4.	تسعى شركتكم باستمرار لتجاوز توقعات العملاء.					
5.	تعمل شركتكم على الاستمرارية في تطوير القيمة المقدمة للعملاء.					
ثقافة التوجه بالعملاء						
6.	تلتزم الإدارة العليا بجعل العميل مركزًا لجميع أنشطتها.					
7.	يُدرك الموظف أهمية التواصل مع العملاء قصد فهم احتياجاتهم ورغباتهم.					
8.	يختلف تعامل شركتكم مع العملاء تبعًا لاختلاف احتياجاتهم.					
9.	تسعى شركتكم باستمرار للاستجابة لاحتياجات العملاء.					
10.	تلتزم شركتكم بوعودها المقدمة للعملاء.					
11.	تُدرك شركتكم أهمية التعرف على مدى رضا عملائها حول ما تقدمه من خدمات.					
12.	تُدرك شركتكم أهمية العمل على استعادة العملاء الذين تخلوا عن خدماتها.					
تكامل وضبط العمليات التنظيمية						
13.	تشارك إدارات ووظائف شركتكم في مبادرة إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء.					
14.	تدمج عمليات الشركة كلاً من احتياجات العميل وأهداف الشركة معًا بهدف تقديم خدمات متميزة للعملاء.					
15.	جميع العمليات والوظائف التي تقوم بها شركتكم تهدف إلى تحقيق قيمة للعملاء المستهدفين.					

16. نظام المكافآت والحوافز لدى شركتكم مُصمَّم لتعزيز بناء العلاقة مع العملاء.					
17. يتم اختيار موظفي الخطوط الأمامية على أساس القدرة العالية على التفهم والتواصل مع العملاء.					
دعم البيانات والتكنولوجيا					
18. تحرص شركتكم على استمرارية توفير واقتناء تكنولوجيا الاعلام والاتصال لبناء إدارة العلاقة مع العملاء.					
19. تتوفر شركتكم على تكنولوجيا متطورة لحفظ المعلومات.					
20. لدى شركتكم البرمجيات المناسبة لخدمة العملاء.					
21. تتوفر شركتكم على برامج حماية متطورة حفاظًا على أمن وسرية بيانات ومعلومات عملائها.					
تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء					
22. تعمل شركتكم على جمع بيانات العملاء باستمرار قصد معرفة احتياجاتهم.					
23. تعتمد شركتكم على تحليل البيانات المتعلقة بالعملاء لإنجاح إدارة العلاقة مع العملاء.					
24. تعمل شركتكم على تحليل شكاوى العملاء من أجل معرفة أسبابها.					
25. تقوم شركتكم بتحليل أسباب تخلي بعض العملاء عن خدماتها.					
26. تُمكن أتمتة التسويق شركتكم من القيام بحملات تسويقية لإكتساب عملاء جدد.					
27. أتمتة شركتكم لخدماتها تُمكن العميل من طلب الخدمة عن بعد.					
28. تعمل شركتكم على إرسال رسائل تذكيرية للعملاء بهدف ضمان استمرارية تعاملهم معها.					
29. يمكن للعميل طرح الشكوى عن طريق قنوات الاتصال المختلفة.					

المحور الثاني: الميزة التافسية المستدامة					
الكفاءة المتميزة					
30. تساعد المؤهلات والكفاءات البشرية التي تملكها شركتكم على تقديم أداء أفضل من أداء المنافسين.					

31. تعمل شركتكم على الاستغلال الأمثل لامكانياتها المادية قصد تقليل تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء.					
32. تساعد أتمتة الخدمة على تخفيض الوقت اللازم لتقديم الخدمات.					
33. تحرص شركتكم على ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة.					
الجودة المتفوقة					
34. تقوم شركتكم بنشر ثقافة الجودة لدى العاملين بها.					
35. تقدم شركتكم عروض وخدمات بمزايا وخصائص مختلفة مقارنةً بالمنافسين.					
36. تحرص شركتكم على تأدية خدماتها بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى.					
37. تعمل شركتكم على مراقبة جودة خدماتها بشكل مستمر.					
الإبداع					
38. تعتبر شركتكم مبدعةً فيما تقدمه من خدمات.					
39. تنوع شركتكم من تشكيلة منتجاتها بطرح منتجات جديدة.					
40. تعمل شركتكم على توفير الجو المناسب لعمالها قصد تشجيعهم على الابداع.					
41. تسعى شركتكم باستمرار للحفاظ على رأس مالها الفكري.					

الملحق رقم[02] : قائمة الأساتذة المحكمين

الأستاذ	الرتبة	الجامعة
عز الدين عمران	أستاذ محاضر "أ"	جامعة فرحات عباس- سطيف 1
صليحة رقاد	أستاذ التعليم العالي	جامعة فرحات عباس- سطيف 1
خديجة بلموهوب	أستاذ محاضر "أ"	جامعة فرحات عباس- سطيف 1
فارس هباش	أستاذ التعليم العالي	جامعة فرحات عباس- سطيف 1
زكريا جرفي	أستاذ مساعد "أ"	المركز الجـــــــامعي - تيبـــازة
خالد رجم	أستاذ محاضر "أ"	جامعة فرحات عباس- سطيف 1

الملحق رقم (03) : مخرجات SPSS المتعلقة بحساب الثبات (معامل ألفا كرونباخ cronbach's Alpha)

أولا. المحور الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	5

المحور الأول: إدارة العلاقة مع العملاء

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,830	5

البعد الأول-رؤية إدارة العلاقة مع العملاء

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,836	7

البعد الثاني-ثقافة التوجه بالعملاء

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,849	5

البعد الثالث-تكامل وضبط العمليات التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	4

البعد الرابع-دعم البيانات والتكنولوجيا

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,883	8

البعد الخامس-تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء

ثانيا. المحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	3

RELIABILITY

المحور الالثاني: استدامة النزايا التنافسية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,813	4

الكفاءة المتميزة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	4

الجودة المتفوقة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,819	4

الإبداع

الملحق رقم[04] : مخرجات SPSS المتعلقة بالاتساق الداخلي

أولا. الصدق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول -إدارة العلاقة مع العملاء

- ***البعد الأول:*** *رؤية إدارة العلاقة مع العملاء*

Corrélations

		رؤية إدارة العلاقة مع العملاء	يُعتبر العميل أصل من أصول شركتكم.	تسعى شركتكم باستمرار لاكتساب العملاء المهمين (المربحين).
رؤية إدارة العلاقة مع العملاء	Corrélation de Pearson	1	,700**	,838**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	100	100	100
يُعتبر العميل أصل من أصول شركتكم.	Corrélation de Pearson	,700**	1	,630**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	100	100	100
تسعى شركتكم باستمرار لاكتساب العملاء المهمين (المربحين).	Corrélation de Pearson	,838**	,630**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	100	100	100
تسعى شركتكم باستمرار لبناء وتعزيز علاقات طويلة الأمد مع العملاء المربحين.	Corrélation de Pearson	,801**	,397**	,663**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100
تسعى شركتكم باستمرار لتجاوز توقعات العملاء.	Corrélation de Pearson	,729**	,250*	,404**
	Sig. (bilatérale)	,000	,012	,000
	N	100	100	100
تعمل شركتكم على الاستمرارية في تطوير القيمة المقدمة للعملاء.	Corrélation de Pearson	,810**	,501**	,606**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100

Corrélations

		تسعى شركتكم باستمرار لبناء وتعزيز علاقات طويلة الأمد مع العملاء المربحين.	تسعى شركتكم باستمرار لتجاوز توقعات العملاء.	تعمل شركتكم على الاستمرارية في تطوير القيمة المقدمة للعملاء.
رؤية إدارة العلاقة مع العملاء	Corrélation de Pearson	,801**	,729**	,810**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100
يُعتبر العميل أصل من أصول شركتكم.	Corrélation de Pearson	,397**	,250*	,501**
	Sig. (bilatérale)	,000	,012	,000
	N	100	100	100
تسعى شركتكم باستمرار لاكتساب العملاء المهمين (المربحين).	Corrélation de Pearson	,663**	,404**	,606**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100
تسعى شركتكم باستمرار لبناء وتعزيز علاقات طويلة الأمد مع العملاء المربحين.	Corrélation de Pearson	1	,549**	,500**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	100	100	100
تسعى شركتكم باستمرار لتجاوز توقعات العملاء.	Corrélation de Pearson	,549**	1	,532**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	100	100	100
تعمل شركتكم على الاستمرارية في تطوير القيمة المقدمة للعملاء.	Corrélation de Pearson	,500**	,532**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	100	100	100

- ***البعد الثاني: ثقافة التوجه بالعملاء***

Corrélations

		ثقافة التوجه بالعملاء	تلتزم الإدارة العليا بجعل العميل مركزًا لجميع أنشطتها.	يُدرك الموظف أهمية التواصل مع العملاء قصد فهم احتياجاتهم ورغباتهم.
ثقافة التوجه بالعملاء	Corrélation de Pearson	1	,619**	,732**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	100	100	100
تلتزم الإدارة العليا بجعل العميل مركزًا لجميع أنشطتها.	Corrélation de Pearson	,619**	1	,284**
	Sig. (bilatérale)	,000		,004
	N	100	100	100
يُدرك الموظف أهمية التواصل مع العملاء قصد فهم احتياجاتهم ورغباتهم.	Corrélation de Pearson	,732**	,284**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	
	N	100	100	100
يختلف تعامل شركتكم مع العملاء تبعًا لاختلاف احتياجاتهم.	Corrélation de Pearson	,502**	,222*	,316**
	Sig. (bilatérale)	,000	,027	,001
	N	100	100	100
تسعى شركتكم باستمرار للاستجابة لاحتياجات العملاء.	Corrélation de Pearson	,792**	,449**	,580**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100
تلتزم شركتكم بوعودها المقدمة للعملاء.	Corrélation de Pearson	,757**	,387**	,503**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100
تُدرك شركتكم أهمية التعرف على مدى رضا عملائها حول ما تقدمه من خدمات.	Corrélation de Pearson	,837**	,335**	,555**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000
	N	100	100	100
تُدرك شركتكم أهمية العمل على استعادة العملاء الذين تخلوا عن خدماتها.	Corrélation de Pearson	,717**	,374**	,394**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100

-

Corrélations

		يختلف تعامل شركتكم مع العملاء تبعًا لاختلاف احتياجاتهم.	تسعى شركتكم باستمرار للاستجابة لاحتياجات العملاء.	تلتزم شركتكم بوعودها المقدمة للعملاء.
ثقافة التوجه بالعملاء	Corrélation de Pearson	,502**	,792**	,757**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100
تلتزم الإدارة العليا بجعل العميل مركزًا لجميع أنشطتها.	Corrélation de Pearson	,222*	,449**	,387**
	Sig. (bilatérale)	,027	,000	,000
	N	100	100	100
يُدرك الموظف أهمية التواصل مع العملاء قصد فهم احتياجاتهم ورغباتهم.	Corrélation de Pearson	,316**	,580**	,503**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000
	N	100	100	100
يختلف تعامل شركتكم مع العملاء تبعًا لاختلاف احتياجاتهم.	Corrélation de Pearson	1	,218*	,272**
	Sig. (bilatérale)		,029	,006
	N	100	100	100
تسعى شركتكم باستمرار للاستجابة لاحتياجات العملاء.	Corrélation de Pearson	,218*	1	,620**
	Sig. (bilatérale)	,029		,000
	N	100	100	100
تلتزم شركتكم بوعودها المقدمة للعملاء.	Corrélation de Pearson	,272**	,620**	1
	Sig. (bilatérale)	,006	,000	
	N	100	100	100
تُدرك شركتكم أهمية التعرف على مدى رضا عملائها حول ما تقدمه من خدمات.	Corrélation de Pearson	,430**	,616**	,581**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100
	Corrélation de Pearson	,201*	,439**	,405**

تُدرك شركتكم أهمية العمل على استعادة العملاء الذين تخلوا عن خدماتها.	Sig. (bilatérale)	,045	,000	,000
	N	100	100	100

Corrélations

		تُدرك شركتكم أهمية التعرف على مدى رضا عملائها حول ما تقدمه من خدمات.	تُدرك شركتكم أهمية العمل على استعادة العملاء الذين تخلوا عن خدماتها.
ثقافة التوجه بالعملاء	Corrélation de Pearson	,837**	,717**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	100	100
تلتزم الإدارة العليا بجعل العميل مركزًا لجميع أنشطتها.	Corrélation de Pearson	,335**	,374**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000
	N	100	100
يُدرك الموظف أهمية التواصل مع العملاء قصد فهم احتياجاتهم ورغباتهم.	Corrélation de Pearson	,555**	,394**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	100	100
يختلف تعامل شركتكم مع العملاء تبعًا لاختلاف احتياجاتهم.	Corrélation de Pearson	,430**	,201*
	Sig. (bilatérale)	,000	,045
	N	100	100
تسعى شركتكم باستمرار للاستجابة لاحتياجات العملاء.	Corrélation de Pearson	,616**	,439**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	100	100
تلتزم شركتكم بوعودها المقدمة للعملاء.	Corrélation de Pearson	,581**	,405**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	100	100
تُدرك شركتكم أهمية التعرف على مدى رضا عملائها حول ما تقدمه من خدمات.	Corrélation de Pearson	1	,630**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	100	100
تُدرك شركتكم أهمية العمل على استعادة العملاء الذين تخلوا عن خدماتها.	Corrélation de Pearson	,630**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100

- ***البعد الثالث: تكامل وضبط العمليات التنظيمية***

Corrélations

		تكامل وضبط العمليات التنظيمية	تشارك إدارات ووظائف شركتكم في مبادرة إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء.	تدمج عمليات الشركة كلاً من احتياجات العميل وأهداف الشركة معًا بهدف تقديم خدمات متميزة للعملاء.
تكامل وضبط العمليات التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,835**	,763**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	100	100	100
تشارك إدارات ووظائف شركتكم في مبادرة إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء.	Corrélation de Pearson	,835**	1	,599**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	100	100	100
تدمج عمليات الشركة كلاً من احتياجات العميل وأهداف الشركة معًا بهدف تقديم خدمات متميزة للعملاء.	Corrélation de Pearson	,763**	,599**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	100	100	100
جميع العمليات والوظائف التي تقوم بها شركتكم تهدف إلى تحقيق قيمة للعملاء المستهدفين.	Corrélation de Pearson	,717**	,470**	,440**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100
نظام المكافآت والحوافز لدى شركتكم مُصمَّم لتعزيز بناء العلاقة مع العملاء.	Corrélation de Pearson	,800**	,534**	,463**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100
يتم اختيار عمال الخطوط الأمامية على أساس القدرة العالية على التفهم والتواصل مع العملاء.	Corrélation de Pearson	,835**	,696**	,515**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100

Corrélations

		جميع العمليات والوظاائف التي تقوم بها شركتكم تهدف إلى تحقيق قيمة للعملاء المستهدفين.	نظام المكافآت والحوافز لدى شركتكم مُصمَّم لتعزيز بناء العلاقة مع العملاء.	يتم اختيار عمال الخطوط الأمامية على أساس القدرة العالية على التفهم والتواصل مع العملاء.
تكامل وضبط العمليات التنظيمية	Corrélation de Pearson	,717**	,800**	,835**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100
تشارك إدارات ووظائف شركتكم في مبادرة إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء.	Corrélation de Pearson	,470**	,534**	,696**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100
تدمج عمليات الشركة كلاً من احتياجات العميل وأهداف الشركة معًا بهدف تقديم خدمات متميزة للعملاء.	Corrélation de Pearson	,440**	,463**	,515**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100
جميع العمليات والوظائف التي تقوم بها شركتكم تهدف إلى تحقيق قيمة للعملاء المستهدفين.	Corrélation de Pearson	1	,563**	,433**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	100	100	100
نظام المكافآت والحوافز لدى شركتكم مُصمَّم لتعزيز بناء العلاقة مع العملاء.	Corrélation de Pearson	,563**	1	,596**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	100	100	100
يتم اختيار عمال الخطوط الأمامية على أساس القدرة العالية على التفهم والتواصل مع العملاء.	Corrélation de Pearson	,433**	,596**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	100	100	100

- ***البعد الرابع: دعم البيانات والتكنولوجيا***

Corrélations

		دعم البيانات والتكنولوجيا	تحرص شركتكم على استمرارية توفير واقتناء تكنولوجيا الاعلام والاتصال لبناء إدارة العلاقة مع العملاء.	تتوفر شركتكم على تكنولوجيا متطورة لحفظ المعلومات.
دعم البيانات والتكنولوجيا	Corrélation de Pearson	1	,869**	,896**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	100	100	100
تحرص شركتكم على استمرارية توفير واقتناء تكنولوجيا الاعلام والاتصال لبناء إدارة العلاقة مع العملاء.	Corrélation de Pearson	,869**	1	,709**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	100	100	100
تتوفر شركتكم على تكنولوجيا متطورة لحفظ المعلومات.	Corrélation de Pearson	,896**	,709**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	100	100	100
لدى شركتكم البرمجيات المناسبة لخدمة العملاء.	Corrélation de Pearson	,879**	,634**	,743**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100
تتوفر شركتكم على برامج حماية متطورة حفاظًا على أمن وسرية بيانات ومعلومات عملائها.	Corrélation de Pearson	,848**	,653**	,661**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100

Corrélations

		لدى شركتكم البرمجيات المناسبة لخدمة العملاء.	تتوفر شركتكم على برامج حماية متطورة حفاظًا على أمن وسرية بيانات ومعلومات عملائها.
دعم البيانات والتكنولوجيا	Corrélation de Pearson	,879**	,848**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	100	100
تحرص شركتكم على استمرارية توفير واقتناء تكنولوجيا الاعلام والاتصال لبناء إدارة العلاقة مع العملاء.	Corrélation de Pearson	,634**	,653**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	100	100
	Corrélation de Pearson	,743**	,661**

تتوفر شركتكم على تكنولوجيا متطورة لحفظ المعلومات.	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	100	100
لدى شركتكم البرمجيات المناسبة لخدمة العملاء.	Corrélation de Pearson	1	,705**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	100	100
تتوفر شركتكم على برامج حماية متطورة حفاظًا على أمن وسرية بيانات ومعلومات عملائها.	Corrélation de Pearson	,705**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100

- ***البعد الخامس: تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء***

Corrélations

		تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء	تعمل شركتكم على جمع بيانات العملاء باستمرار قصد معرفة احتياجاتهم.	تعتمد شركتكم على تحليل البيانات المتعلقة بالعملاء لإنجاح إدارة العلاقة مع العملاء.
تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء	Corrélation de Pearson	1	,750**	,822**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	100	100	100
تعمل شركتكم على جمع بيانات العملاء باستمرار قصد معرفة احتياجاتهم.	Corrélation de Pearson	,750**	1	,704**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	100	100	100
تعتمد شركتكم على تحليل البيانات المتعلقة بالعملاء لإنجاح إدارة العلاقة مع العملاء.	Corrélation de Pearson	,822**	,704**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	100	100	100
تعمل شركتكم على تحليل شكاوى العملاء من أجل معرفة أسبابها.	Corrélation de Pearson	,835**	,548**	,736**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100
تقوم شركتكم بتحليل أسباب تخلي بعض العملاء عن خدماتها.	Corrélation de Pearson	,826**	,508**	,622**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100
تُمكن أتمتة التسويق شركتكم من القيام بحملات تسويقية لإكتساب عملاء جدد.	Corrélation de Pearson	,778**	,486**	,567**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100
أتمتة شركتكم لخدماتها تُمكن العميل من طلب الخدمة عن بعد.	Corrélation de Pearson	,687**	,398**	,428**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100
تعمل شركتكم على إرسال رسائل تذكيرية للعملاء بهدف ضمان استمرارية تعاملهم معها.	Corrélation de Pearson	,587**	,468**	,345**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100
يمكن للعميل طرح الشكوى عن طريق قنوات الاتصال المختلفة.	Corrélation de Pearson	,631**	,305**	,447**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000
	N	100	100	100

Corrélations

		تعمل شركتكم على تحليل شكاوى العملاء من أجل معرفة أسبابها.	تقوم شركتكم بتحليل أسباب تخلي بعض العملاء عن خدماتها.	تُمكن أتمتة التسويق شركتكم من القيام بحملات تسويقية لإكتساب عملاء جدد.
تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء	Corrélation de Pearson	,835**	,826**	,778**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100
تعمل شركتكم على جمع بيانات العملاء باستمرار قصد معرفة احتياجاتهم.	Corrélation de Pearson	,548**	,508**	,486**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100
تعتمد شركتكم على تحليل البيانات المتعلقة بالعملاء لإنجاح إدارة العلاقة مع العملاء.	Corrélation de Pearson	,736**	,622**	,567**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100
تعمل شركتكم على تحليل شكاوى العملاء من أجل معرفة أسبابها.	Corrélation de Pearson	1	,660**	,566**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	100	100	100

تقوم شركتكم بتحليل أسباب تخلي بعض العملاء عن خدماتها.	Corrélation de Pearson	,660**	1	,645**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	100	100	100
تُمكن أتمتة التسويق شركتكم من القيام بحملات تسويقية لإكتساب عملاء جدد.	Corrélation de Pearson	,566**	,645**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	100	100	100
أتمتة شركتكم لخدماتها تُمكن العميل من طلب الخدمة عن بعد.	Corrélation de Pearson	,481**	,474**	,582**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100
تعمل شركتكم على إرسال رسائل تذكيرية للعملاء بهدف ضمان استمرارية تعاملهم معها.	Corrélation de Pearson	,427**	,426**	,339**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001
	N	100	100	100
يمكن للعميل طرح الشكوى عن طريق قنوات الاتصال المختلفة.	Corrélation de Pearson	,485**	,533**	,430**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100

Corrélations

		أتمتة شركتكم لخدماتها تُمكن العميل من طلب الخدمة عن بعد.	تعمل شركتكم على إرسال رسائل تذكيرية للعملاء بهدف ضمان استمرارية تعاملهم معها.	يمكن للعميل طرح الشكوى عن طريق قنوات الاتصال المختلفة.
تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء	Corrélation de Pearson	,687**	,587**	,631**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100
تعمل شركتكم على جمع بيانات العملاء باستمرار قصد معرفة احتياجاتهم.	Corrélation de Pearson	,398**	,468**	,305**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002
	N	100	100	100
تعتمد شركتكم على تحليل البيانات المتعلقة بالعملاء لإنجاح إدارة العلاقة مع العملاء.	Corrélation de Pearson	,428**	,345**	,447**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100
تعمل شركتكم على تحليل شكاوى العملاء من أجل معرفة أسبابها.	Corrélation de Pearson	,481**	,427**	,485**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100
تقوم شركتكم بتحليل أسباب تخلي بعض العملاء عن خدماتها.	Corrélation de Pearson	,474**	,426**	,533**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100
تُمكن أتمتة التسويق شركتكم من القيام بحملات تسويقية لإكتساب عملاء جدد.	Corrélation de Pearson	,582**	,339**	,430**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000
	N	100	100	100
أتمتة شركتكم لخدماتها تُمكن العميل من طلب الخدمة عن بعد.	Corrélation de Pearson	1	,270**	,366**
	Sig. (bilatérale)		,007	,000
	N	100	100	100
تعمل شركتكم على إرسال رسائل تذكيرية للعملاء بهدف ضمان استمرارية تعاملهم معها.	Corrélation de Pearson	,270**	1	,279**
	Sig. (bilatérale)	,007		,005
	N	100	100	100
يمكن للعميل طرح الشكوى عن طريق قنوات الاتصال المختلفة.	Corrélation de Pearson	,366**	,279**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	
	N	100	100	100

ثانيا. الصدق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثاني-استدامة المزايا التنافسية

- البعد الأول: الكفاءة المتميزة

Corrélations

		الكفاءة المتميزة	تساعد المؤهلات والكفاءات البشرية التي تملكها شركتكم على تقديم أداء أفضل من أداء المنافسين.	تعمل شركتكم على الاستغلال الأمثل لامكانياتها المادية قصد تقليل تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء.
الكفاءة المتميزة	Corrélation de Pearson	1	,812**	,873**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	100	100	100
تساعد المؤهلات والكفاءات البشرية التي تملكها شركتكم على تقديم أداء أفضل من أداء المنافسين.	Corrélation de Pearson	,812**	1	,624**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	100	100	100
تعمل شركتكم على الاستغلال الأمثل لامكانياتها المادية قصد تقليل تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء.	Corrélation de Pearson	,873**	,624**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	100	100	100
تساعد أتمتة الخدمة على تخفيض الوقت اللازم لتقديم الخدمات.	Corrélation de Pearson	,660**	,320**	,492**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000
	N	100	100	100
تحرص شركتكم على ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة.	Corrélation de Pearson	,842**	,593**	,650**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100

Corrélations

		تساعد أتمتة الخدمة على تخفيض الوقت اللازم لتقديم الخدمات.	تحرص شركتكم على ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة.
الكفاءة المتميزة	Corrélation de Pearson	,660**	,842**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	100	100
تساعد المؤهلات والكفاءات البشرية التي تملكها شركتكم على تقديم أداء أفضل من أداء المنافسين.	Corrélation de Pearson	,320**	,593**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000
	N	100	100
تعمل شركتكم على الاستغلال الأمثل لامكانياتها المادية قصد تقليل تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء.	Corrélation de Pearson	,492**	,650**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	100	100
تساعد أتمتة الخدمة على تخفيض الوقت اللازم لتقديم الخدمات.	Corrélation de Pearson	1	,410**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	100	100
تحرص شركتكم على ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة.	Corrélation de Pearson	,410**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100

- البعد الثاني: الجودة المتفوقة

Corrélations

		الجودة المتفوقة	تقوم شركتكم بنشر ثقافة الجودة لدى العاملين بها.	تقدم شركتكم عروض وخدمات بمزايا وخصائص مختلفة مقارنةً بالمنافسين.
الجودة المتفوقة	Corrélation de Pearson	1	,834**	,862**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	100	100	100
تقوم شركتكم بنشر ثقافة الجودة لدى العاملين بها.	Corrélation de Pearson	,834**	1	,659**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	100	100	100
تقدم شركتكم عروض وخدمات بمزايا وخصائص مختلفة مقارنةً بالمنافسين.	Corrélation de Pearson	,862**	,659**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	

	N	100	100	100
تحرص شركتكم على تأدية خدماتها بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى.	Corrélation de Pearson	,865**	,564**	,670**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100
تعمل شركتكم على مراقبة جودة خدماتها بشكل مستمر.	Corrélation de Pearson	,883**	,635**	,663**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100

Corrélations

		تحرص شركتكم على تأدية خدماتها بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى.	تعمل شركتكم على مراقبة جودة خدماتها بشكل مستمر.
الجودة المتفوقة	Corrélation de Pearson	,865**	,883**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	100	100
تقوم شركتكم بنشر ثقافة الجودة لدى العاملين بها.	Corrélation de Pearson	,564**	,635**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	100	100
تقدم شركتكم عروض وخدمات بمزايا وخصائص مختلفة مقارنةً بالمنافسين.	Corrélation de Pearson	,670**	,663**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	100	100
تحرص شركتكم على تأدية خدماتها بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى.	Corrélation de Pearson	1	,737**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	100	100
تعمل شركتكم على مراقبة جودة خدماتها بشكل مستمر.	Corrélation de Pearson	,737**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100

- ***البعد الثالث: الإبداع***

Corrélations

		الإبداع	تعتبر شركتكم مبدعةً فيما تقدمه من خدمات.	تنوع شركتكم من تشكيلة منتجاتها بطرح منتجات جديدة.
الإبداع	Corrélation de Pearson	1	,834**	,727**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	100	100	100
تعتبر شركتكم مبدعةً فيما تقدمه من خدمات.	Corrélation de Pearson	,834**	1	,586**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	100	100	100
تنوع شركتكم من تشكيلة منتجاتها بطرح منتجات جديدة.	Corrélation de Pearson	,727**	,586**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	100	100	100
تعمل شركتكم على توفير الجو المناسب لعمالها قصد تشجيعهم على الابداع.	Corrélation de Pearson	,832**	,566**	,388**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	100	100	100
تسعى شركتكم باستمرار للحفاظ على رأس مالها الفكري.	Corrélation de Pearson	,830**	,550**	,465**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000

N	100	100	100

Corrélations

		تعمل شركتكم على توفير الجو المناسب لعمالها قصد تشجيعهم على الابداع.	تسعى شركتكم باستمرار للحفاظ على رأس مالها الفكري.
الإبداع	Corrélation de Pearson	,832**	,830**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	100	100
تعتبر شركتكم مبدعةً فيما تقدمه من خدمات.	Corrélation de Pearson	,566**	,550**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	100	100
تنوع شركتكم من تشكيلة منتجاتها بطرح منتجات جديدة.	Corrélation de Pearson	,388**	,465**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	100	100
تعمل شركتكم على توفير الجو المناسب لعمالها قصد تشجيعهم على الابداع.	Corrélation de Pearson	1	,650**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	100	100
تسعى شركتكم باستمرار للحفاظ على رأس مالها الفكري.	Corrélation de Pearson	,650**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100

الملحق رقم [05] : مخرجات SPSS النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولا. التحليل الوصفي لإجابات المستجوبين

Statistiques

		الجنس	العمر	المستوى العلمي	سنوات الخبرة	المؤسسة
N	Valide	100	100	100	100	100
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	64	64,0	64,0	64,0
	أنثى	36	36,0	36,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	11	11,0	11,0	11,0
	30-40 سنة	40	40,0	40,0	51,0
	41-50 سنة	40	40,0	40,0	91,0
	اكثر من 50 سنة	9	9,0	9,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

المستوى العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	3	3,0	3,0	3,0
	ثانوي	15	15,0	15,0	18,0
	جامعي	74	74,0	74,0	92,0
	دراسات عليا	8	8,0	8,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	15	15,0	15,0	15,0
	5-10 سنوات	18	18,0	18,0	33,0
	أكثر من 10 سنوت	67	67,0	67,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	SAA	36	36,0	36,0	36,0
	MOBILIS	36	36,0	36,0	72,0
	BNA	28	28,0	28,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

ثانيا. تحليل اتجاهات المستَجوبين حول متغيرات الدراسة.

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يُعتبر العميل أصل من أصول شركتكم.	100	1,00	5,00	4,3300	,79207
تسعى شركتكم باستمرار لاكتساب العملاء المهمين (المربحين).	100	1,00	5,00	4,4000	,76541
تسعى شركتكم باستمرار لبناء وتعزيز علاقات طويلة الأمد مع العملاء المربحين.	100	1,00	5,00	4,2000	,81650
تسعى شركتكم باستمرار لتجاوز توقعات العملاء.	100	1,00	5,00	3,6500	,94682
تعمل شركتكم على الاستمرارية في تطوير القيمة المقدمة للعملاء.	100	1,00	5,00	4,0700	,83188
تلتزم الإدارة العليا بجعل العميل مركزًا لجميع أنشطتها.	100	1,00	5,00	3,8800	,93506
يُدرك الموظف أهمية التواصل مع العملاء قصد فهم احتياجاتهم ورغباتهم.	100	1,00	5,00	3,9700	,93695
يختلف تعامل شركتكم مع العملاء تبعًا لاختلاف احتياجاتهم.	100	2,00	5,00	3,8400	,73471
تسعى شركتكم باستمرار للاستجابة لاحتياجات العملاء.	100	1,00	5,00	4,0100	,89324
تلتزم شركتكم بوعودها المقدمة للعملاء.	100	1,00	5,00	3,9200	,89533
تُدرك شركتكم أهمية التعرف على مدى رضا عملائها حول ما تقدمه من خدمات.	100	1,00	5,00	3,8000	,92113
تُدرك شركتكم أهمية العمل على استعادة العملاء الذين تخلوا عن خدماتها.	100	1,00	5,00	3,6600	1,06572
تشارك إدارات ووظائف شركتكم في مبادرة إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء.	100	1,00	5,00	3,6100	,99387
تدمج عمليات الشركة كلاً من احتياجات العميل وأهداف الشركة معًا بهدف تقديم خدمات متميزة للعملاء.	100	1,00	5,00	3,7100	1,04731
جميع العمليات والوظائف التي تقوم بها شركتكم تهدف إلى تحقيق قيمة للعملاء المستهدفين.	100	1,00	5,00	3,7600	,92245
نظام المكافآت والحوافز لدى شركتكم مُصمَّم لتعزيز بناء العلاقة مع العملاء.	100	1,00	5,00	3,2800	1,06439
يتم اختيار عمال الخطوط الأمامية على أساس القدرة العالية على التفهم والتواصل مع العملاء.	100	1,00	5,00	3,2800	1,18134

تحرص شركتكم على استمرارية توفير واقتناء تكنولوجيا الاعلام والاتصال لبناء إدارة العلاقة مع العملاء.	100	1,00	5,00	3,6300	1,13400
تتوفر شركتكم على تكنولوجيا متطورة لحفظ المعلومات.	100	1,00	5,00	3,8300	1,06415
لدى شركتكم البرمجيات المناسبة لخدمة العملاء.	100	1,00	5,00	3,8400	1,01225
تتوفر شركتكم على برامج حماية متطورة حفاظًا على أمن وسرية بيانات ومعلومات عملائها.	100	1,00	5,00	4,0600	,86246
تعمل شركتكم على جمع بيانات العملاء باستمرار قصد معرفة احتياجاتهم.	100	1,00	5,00	3,4900	1,02981
تعتمد شركتكم على تحليل البيانات المتعلقة بالعملاء لإنجاح إدارة العلاقة مع العملاء.	100	1,00	5,00	3,5800	,95537
تعمل شركتكم على تحليل شكاوى العملاء من أجل معرفة أسبابها.	100	1,00	5,00	3,7800	1,08786
تقوم شركتكم بتحليل أسباب تخلي بعض العملاء عن خدماتها.	100	1,00	5,00	3,5900	1,08334
تُمكن أتمتة التسويق شركتكم من القيام بحملات تسويقية لإكتساب عملاء جدد.	100	1,00	5,00	3,9200	,90654
أتمتة شركتكم لخدماتها تُمكن العميل من طلب الخدمة عن بعد.	100	1,00	5,00	3,6800	1,09986
تعمل شركتكم على إرسال رسائل تذكيرية للعملاء بهدف ضمان استمرارية تعاملهم معها.	100	1,00	5,00	3,8800	,85611
يمكن للعميل طرح الشكوى عن طريق قنوات الاتصال المختلفة.	100	1,00	5,00	4,0000	,80403
تساعد المؤهلات والكفاءات البشرية التي تملكها شركتكم على تقديم أداء أفضل من أداء المنافسين.	100	1,00	5,00	3,7500	1,08595
تعمل شركتكم على الاستغلال الأمثل لامكانياتها المادية قصد تقليل تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء.	100	1,00	5,00	3,6000	1,07309
تساعد أتمتة الخدمة على تخفيض الوقت اللازم لتقديم الخدمات.	100	1,00	5,00	3,8100	,84918
تحرص شركتكم على ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة.	100	1,00	5,00	3,5800	1,07478
تقوم شركتكم بنشر ثقافة الجودة لدى العاملين بها.	100	1,00	5,00	3,5300	1,07736

تقدم شركتكم عروض وخدمات بمزايا وخصائص مختلفة مقارنةً بالمنافسين.	100	1,00	5,00	3,7200	,96484
تحرص شركتكم على تأدية خدماتها بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى.	100	1,00	5,00	3,6800	1,06249
تعمل شركتكم على مراقبة جودة خدماتها بشكل مستمر.	100	1,00	5,00	3,7200	1,04524
تعتبر شركتكم مبدعةً فيما تقدمه من خدمات.	100	1,00	5,00	3,5000	1,07778
تنوع شركتكم من تشكيلة منتجاتها بطرح منتجات جديدة.	100	1,00	5,00	3,8900	,91998
تعمل شركتكم على توفير الجو المناسب لعمالها قصد تشجيعهم على الابداع.	100	1,00	5,00	3,1500	1,23399
تسعى شركتكم باستمرار للحفاظ على رأس مالها الفكري.	100	1,00	5,00	3,3400	1,05620
رؤية إدارة العلاقة مع العملاء	100	1,00	5,00	4,1300	,64283
ثقافة التوجه بالعملاء	100	1,71	5,00	3,8686	,65060
تكامل وضبط العمليات التنظيمية	100	1,40	5,00	3,5280	,82561
دعم البيانات والتكنولوجيا	100	1,00	5,00	3,8400	,89013
تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء	100	1,63	5,00	3,7400	,72902
الكفاءة المتميزة	100	1,00	5,00	3,6850	,82083
الجودة المتفوقة	100	1,00	5,00	3,6625	,89286
الإبداع	100	1,00	5,00	3,4700	,86769
استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء	100	1,61	5,00	3,8213	,66300
الميزة التنافسية المستدامة	100	1,00	4,83	3,6058	,80454
N valide (liste)	100				

الملحق رقم (06): مخرجات SPSS المتعلقة باختبار الفرضيَّة الرئيسيَّة الأولى وفرضياتها الفرعيَّة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,836[a]	,699	,696	,44392

a. Prédicteurs : (Constante), استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	44,769	1	44,769	227,176	,000[b]
	de Student	19,313	98	,197		
	Total	64,081	99			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية المستدامة

b. Prédicteurs : (Constante), استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t
1	(Constante)	-,270	,261		-1,035
	استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء	1,014	,067	,836	15,072

Coefficients[a]

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,303
	استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء	,000

Descriptives

			Statistiques
Standardized Residual	Moyenne		,0000000
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	-,1974170
		Borne supérieure	,1974170
	Moyenne tronquée à 5 %		,0338204
	Médiane		,2379990
	Variance		,990
	Ecart type		,99493668
	Minimum		-3,18966
	Maximum		2,17882
	Plage		5,36847
	Plage interquartile		1,26589
	Asymétrie		-,719
	Kurtosis		1,181

Descriptives

			Erreur standard
Standardized Residual	Moyenne		,09949367
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	
		Borne supérieure	
	Moyenne tronquée à 5 %		
	Médiane		
	Variance		
	Ecart type		
	Minimum		
	Maximum		
	Plage		
	Plage interquartile		
	Asymétrie		,241
	Kurtosis		,478

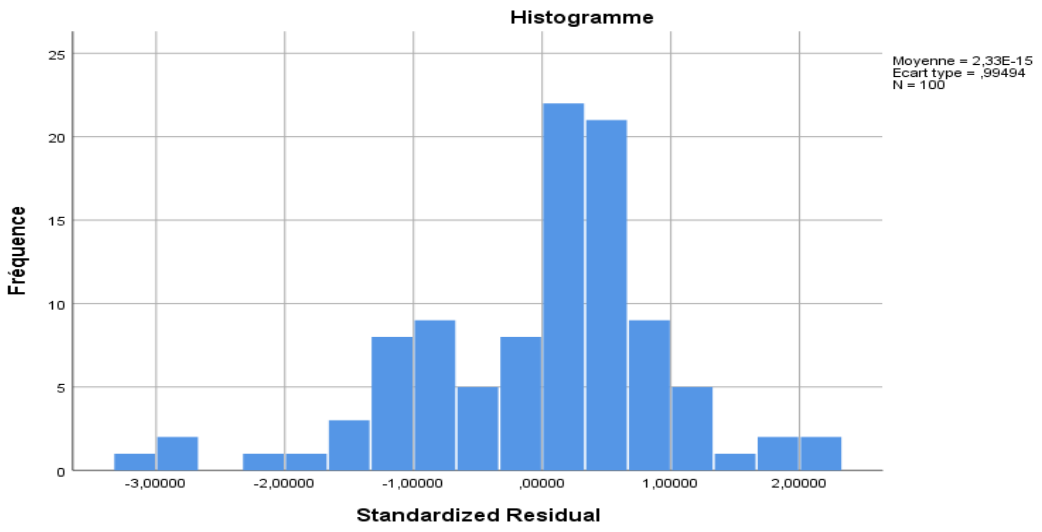
اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي (الانحدار البسيط)

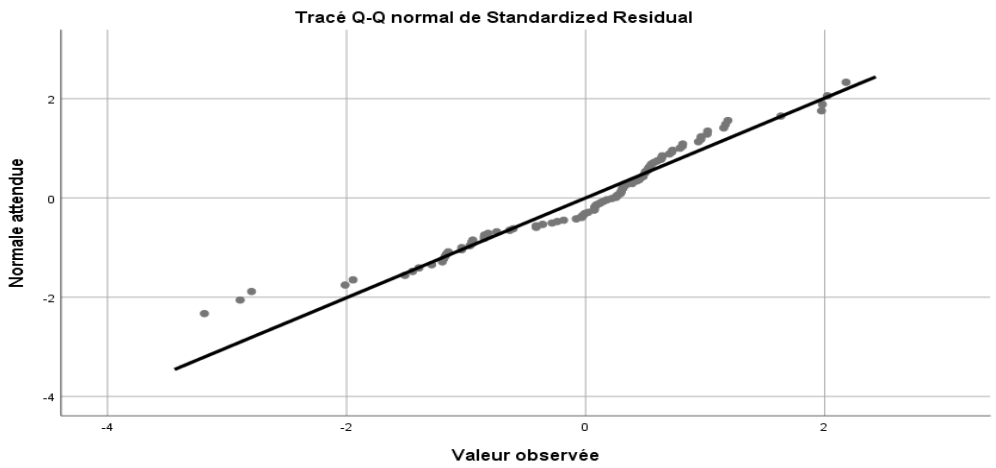
Tests de normalité

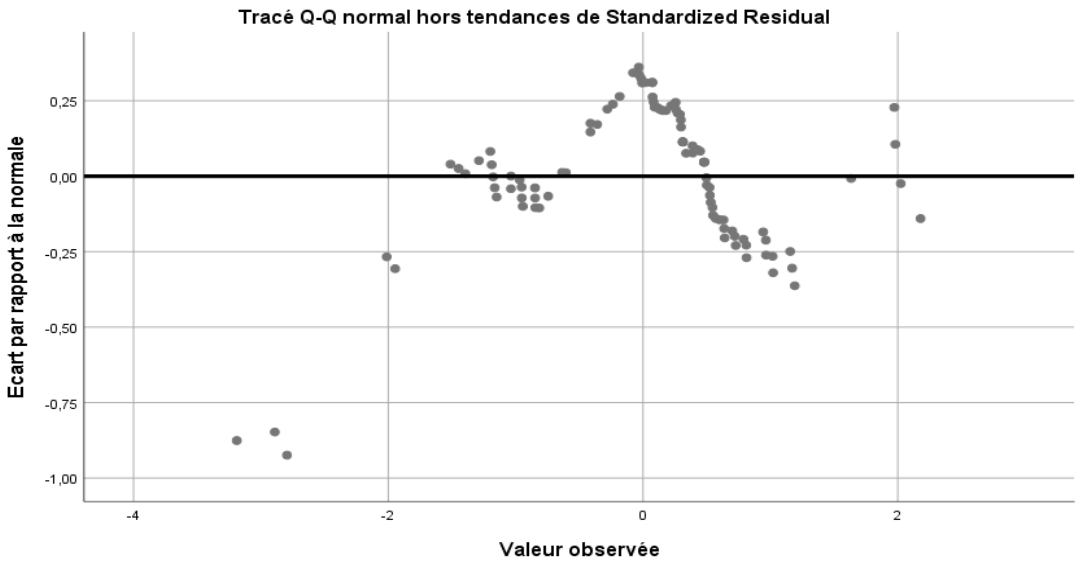
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Standardized Residual	,147	100	,000	,947	100	,001

a. Correction de signification de Lilliefors

Standardized Residual







Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,864[a]	,747	,733	,41565

a. Prédicteurs : (Constante), تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء, رؤية إدارة العلاقة مع العملاء, ثقافة التوجه بالعملاء, دعم البيانات والتكنولوجيا , تكامل وضبط العمليات التنظيمية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	47,841	5	9,568	55,382	,000[b]
	de Student	16,240	94	,173		

Total	64,081	99			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية المستدامة

b. Prédicteurs : (Constante), تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء, رؤية إدارة العلاقة مع العملاء, ثقافة التوجه بالعملاء, دعم البيانات والتكنولوجيا , تكامل وضبط العمليات التنظيمية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	T
1	(Constante)	-,146	,299		-,489
	رؤية إدارة العلاقة مع العملاء	,155	,092	,124	1,684
	ثقافة التوجه بالعملاء	-,057	,120	-,046	-,478
	تكامل وضبط العمليات التنظيمية	,150	,115	,154	1,307
	دعم البيانات والتكنولوجيا	,158	,094	,175	1,671
	تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء	,587	,110	,532	5,336

Coefficients[a]

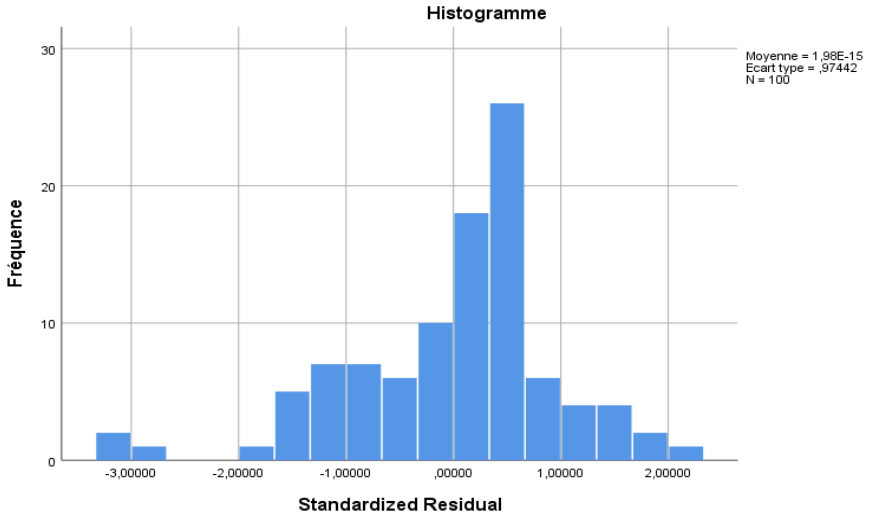
Modèle		Sig.
1	(Constante)	,626
	رؤية إدارة العلاقة مع العملاء	,096
	ثقافة التوجه بالعملاء	,634
	تكامل وضبط العمليات التنظيمية	,194
	دعم البيانات والتكنولوجيا	,098
	تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء	,000

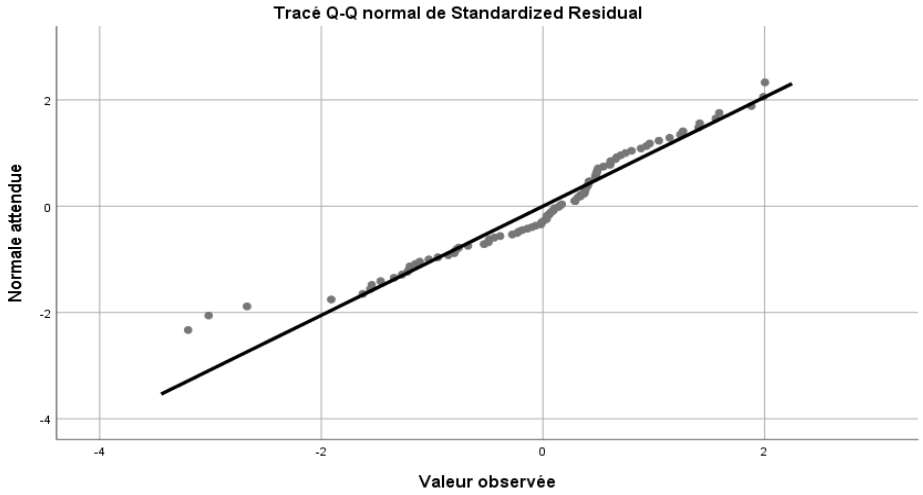
Tests de normalité اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي

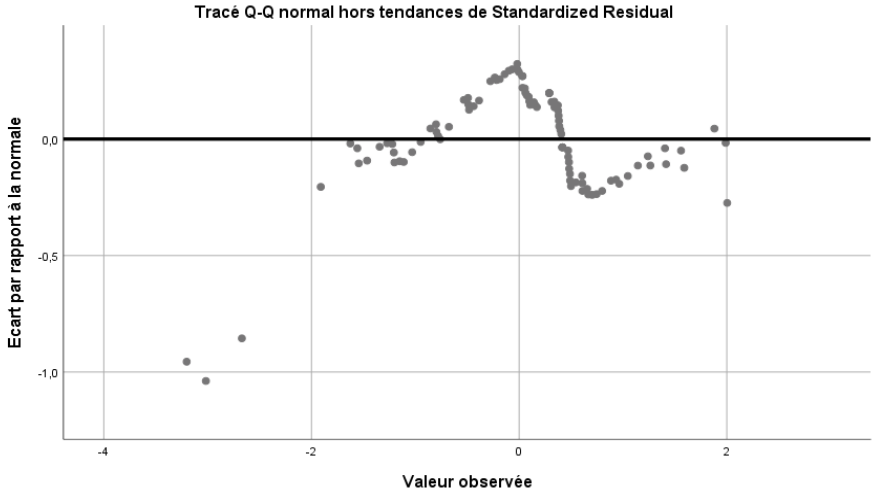
	Kolmogorov-Smirnov[a] Statistiques	ddl	Sig.	Shapiro-Wilk Statistiques	ddl	Sig.
Standardized Residual	,132	100	,000	,950	100	,001

a. Correction de signification de Lilliefors

Standardized Residual


Histogramme
Moyenne = 1,98E-15
Ecart type = ,97442
N = 100
Fréquence
30
20
10
0
-3,00000
-2,00000
-1,00000
,00000
1,00000
2,00000
Standardized Residual


Tracé Q-Q normal de Standardized Residual
Normale attendue
2
0
-2
-4
-4
-2
0
2
Valeur observée


Tracé Q-Q normal hors tendances de Standardized Residual
Ecart par rapport à la normale
0,0
-0,5
-1,0
-4
-2
0
2
Valeur observée

الملحق رقم [07] : مخرجات SPSS المتعلقة باختبار الفرضيَّة الرئيسيَّة الثانية

ANOVA الجنس

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F
استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء	Intergroupes	,562	1	,562	1,283
	Intragroupes	42,955	98	,438	
	Total	43,517	99		
الميزة التنافسية المستدامة	Intergroupes	,762	1	,762	1,179
	Intragroupes	63,319	98	,646	
	Total	64,081	99		

ANOVA

		Sig.
استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء	Intergroupes	,260
	Intragroupes	
	Total	
الميزة التنافسية المستدامة	Intergroupes	,280

ANOVA العمر

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F
استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء	Intergroupes	,826	3	,275	,619
	Intragroupes	42,691	96	,445	
	Total	43,517	99		
الميزة التنافسية المستدامة	Intergroupes	2,183	3	,728	1,129
	Intragroupes	61,898	96	,645	
	Total	64,081	99		

ANOVA

		Sig.
استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء	Intergroupes	,604
	Intragroupes	
	Total	
الميزة التنافسية المستدامة	Intergroupes	,342
	Intragroupes	
	Total	

ANOVA المستوى

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F
استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء	Intergroupes	,446	3	,149	,332
	Intragroupes	43,071	96	,449	
	Total	43,517	99		
الميزة التنافسية المستدامة	Intergroupes	1,316	3	,439	,671
	Intragroupes	62,765	96	,654	
	Total	64,081	99		

ANOVA

		Sig.
استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء	Intergroupes	,803
	Intragroupes	
	Total	
الميزة التنافسية المستدامة	Intergroupes	,572
	Intragroupes	
	Total	

ANOVA الخبرة

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F
استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء	Intergroupes	,428	2	,214	,482
	Intragroupes	43,089	97	,444	
	Total	43,517	99		
الميزة التنافسية المستدامة	Intergroupes	1,860	2	,930	1,450
	Intragroupes	62,222	97	,641	
	Total	64,081	99		

ANOVA

		Sig.
استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء	Intergroupes	,619
	Intragroupes	
	Total	
الميزة التنافسية المستدامة	Intergroupes	,240
	Intragroupes	
	Total	

الملحق رقم [08] : مخرجات SPSS المتعلقة باختبار الفرضيَّة الرئيسيَّة الثالثة

ANOVA نوع المؤسسة

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F
استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء	Intergroupes	2,999	2	1,499	3,589
	Intragroupes	40,518	97	,418	
	Total	43,517	99		
الميزة التنافسية المستدامة	Intergroupes	5,707	2	2,853	4,741
	Intragroupes	58,375	97	,602	
	Total	64,081	99		

ANOVA

		Sig.
استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء	Intergroupes	,031
	Intragroupes	
	Total	
الميزة التنافسية المستدامة	Intergroupes	,011
	Intragroupes	
	Total	

تم بحمد الله