



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

التخصص: تسويق الخدمات

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه LMD

بعنوان:

دور إدارة علاقة الزبائن الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية - دراسة عينة من زبائن مؤسسة موبليس في ولايات الوسط -

اعداد الطالب:

- عيسى قديري

أعضاء لجنة المناقشة:

تحت إشراف الأستاذ:

- عبدالرزاق حميدي.

الأستاذ	الرتبة العلمية	الصفة	مؤسسة الإنتماء
الحاج العمري	استاذ محاضر - أ -	رئيسا	جامعة البويرة
عبدالرزاق حميدي	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا	جامعة البويرة
باية وقنوني	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة البويرة
رابح بلقاسم	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة البويرة
بويكر بوسالم	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	المركز الجامعي البيض
حسين شريط الأمين	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة المسيلة

السنة الجامعية: 2025/2024



الإهداء

الحمد لله على توفيقه وأشكره على فضله وامتنانه

أهدي هذا العمل إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان وقت قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحباب
أمي الحبيبة

إلى القلوب الطاهرة والرقيقة والنفوس البريئة إلى أخي عبد النور وأخواتي كل باسمها ومقامها.

إلى رفقاء الدرب والسند لخضر، وليد، إبراهيم، يوسف، لخضر وأخي الذي لم تلده أمي مصطفى بوشيبة؛

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء زملائي: رحيش بوجمعة، سليم بن زايد، حمريط ليلي، عبد الرحمان باش، مهدي عقاد؛

إلى كل من له فضل علينا
إلى كل من رأى في نجاحي فرحته

شكر وتقدير

نحمد الله سبحانه وتعالى ونشكره على فضله وكرمه وبركته، الذي أنعم علينا ووفقنا لإنجاز هذه الدراسة، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

نتوجه بكل الشكر والتقدير والإمتنان وعظيم العرفان إلى كل من وقف إلى جانبنا وقدم لنا يد المساعدة أو أسهم في إنجاز عملنا، ونخص بالذكر أستاذنا الفاضل الذي أشرف على دراستنا السيد المحترم الأستاذ الدكتور حميدي عبد الرزاق الذي قدم لنا الدعم والتوجيه والنصح لإنجاز عملنا هذا، ونتمنى له كل التوفيق والنجاح في حياته.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والإمتنان للأستاذ الدكتور أمحمد بن البار والإخوة الأفاضل مراد حمداوي وفضيلي نور الدين اللذين رافقوني طوال مشواري الأكاديمي منذ مرحلة الماستر ولم يخلوا عليا بالنصائح البناءة والدعم والتشجيع الدائمين.

كما أتقدم بكل عبارات الشكر والتقدير الى من كانت السند والدعم في فترة الدكتوراه ووقفت معي في كل الظروف منذ البداية الى غاية اخر كلمة في الأطروحة: الدكتورة نادية عبد الكريم، ومن قدمت لي النصح والتوجيه الدكتورة راضية بلقرون، فبارك الله فيكم

كما نتوجه مسبقا بوافر الشكر والتقدير للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه الأطروحة وتقييمها.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة لتحديد دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية دراسة عينة من زبائن مؤسسة موبيليس انطلاقاً من متغيرين رئيسيين هما إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية الذي تم قياسه بالإعتماد على الأبعاد التالية: الموقع الإلكتروني، جودة العلاقة، جودة الخدمة، والميزة التنافسية كمتغير تابع تم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد تتمثل في: التكلفة، المرونة، الابتكار، وتم جمع البيانات الأولية خلال الفترة بين 07 جوان 2024 الى 07 سبتمبر 2024 باستخدام عينة ميسرة كوسيلة لهذه الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة موجهة لزبائن مؤسسة موبيليس وبلغت عينة الدراسة 531 مفردة، وهي قيمة أكبر من الحد الأدنى المعمول به.

اعتمدت الدراسة في جانبها التطبيقي على برنامج الحزم الإحصائية SPSS V25 لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية و المتغير التابع الميزة التنافسية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية الثلاثة و المتمثلة في (الموقع الإلكتروني، جودة الخدمة، جودة العلاقة) وأبعاد الميزة التنافسية الثلاثة والمتمثلة في (الجودة، المرونة، الابتكار)، كما توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وبين أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية والمتمثلة في (التكلفة، المرونة، الابتكار)، كما خلصت الدراسة الى تقديم بعض التوصيات مفادها ضرورة تطوير وتنفيذ برنامج متكامل لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية يركز على فهم عميق لتوجهات الزبائن وسلوكهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، جودة الخدمة، جودة العلاقة، الموقع الإلكتروني الميزة التنافسية، التكلفة، المرونة، الابتكار.

Abstract

This study aimed to determine the role of electronic customer relationship management in achieving competitive advantage in service institutions. A sample of Mobilis customers was studied based on two main variables: electronic customer relationship management, which was measured based on the following dimensions: website, relationship quality, service quality, and competitive advantage as a dependent variable, which was measured through three dimensions: cost, flexibility, and innovation. Primary data was collected during the period between June 7, 2024, and September 7, 2024, using a convenience sample as a means for this study. To achieve the study's objective, a questionnaire was designed targeting Mobilis customers, with a sample size of 531, which is larger than the minimum limit.

In its applied aspect, the study relied on the SPSS V25. The study reached a number of results, most notably the existence of a strong positive correlation between the independent variable, electronic customer relationship management, and the dependent variable, competitive advantage. The results also showed a positive correlation between the three dimensions of electronic customer relationship management (website, service quality, relationship quality) and the three dimensions of competitive advantage (quality, flexibility, innovation). The study also found a positive correlation between the independent variable, electronic customer relationship management, and the dimensions of the dependent variable, competitive advantage (cost, flexibility, innovation). The study concluded by presenting some recommendations, the most important of which is the need to develop and implement an integrated program for electronic customer relationship management that focuses on a deep understanding of customer trends and behavior.

Keywords: Electronic customer relationship management, service quality, relationship quality, website competitive advantage, cost, flexibility, innovation.

فهرس المحتويات

العنوان	
الإهداء	
شكر و تقدير	
الملخص	IV
فهرس المحتويات	IV
فهرس الجداول	IV
فهرس الأشكال	IV
فهرس الملاحق	IV
مقدمة	أ-ض
الفصل الاول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية	
تمهيد	
المبحث الأول: الإطار النظري لتسويق بالعلاقات	
المطلب الأول: ماهية التسويق بالعلاقات.....	03
- أولا: تعريف التسويق بالعلاقات.....	03
- ثانيا: التطور التاريخي لتسويق بالعلاقات.....	03
- ثالثا: أهمية التسويق بالعلاقات.....	05
- رابعا: أهداف التسويق بالعلاقات.....	06
المطلب الثاني: فوائد التسويق بالعلاقات وأوجه التشابه والاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات.....	07
- أولا: فوائد التسويق بالعلاقات.....	07
- ثالثا: أوجه التشابه والاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات ..	09
المطلب الثالث: مبادئ التسويق بالعلاقات ومستوياته.....	10
- أولا: مبادئ التسويق بالعلاقات.....	10
- ثانيا: مستويات التسويق بالعلاقات.....	12

14	المطلب الرابع: عوامل نجاح وفشل التسويق بالعلاقات ومراحل تطبيقه.....
14	- أولا: عوامل نجاح وفشل التسويق بالعلاقات.....
15	- ثانيا: مراحل تطبيق التسويق بالعلاقات.....
المبحث الثاني: مدخل لإدارة علاقات الزبائن	
17	المطلب الأول: مفهوم إدارة علاقات الزبائن
17	- أولا: تعريف إدارة علاقات الزبائن.....
18	- ثانيا: نشأة وتطور إدارة علاقات الزبائن.....
19	- ثالثا: مهام إدارة علاقات الزبائن.....
19	- رابعا: أهداف إدارة علاقات الزبائن.....
20	- خامسا: أهمية إدارة علاقات الزبائن.....
21	- سادسا: عناصر إدارة علاقات الزبائن.....
22	المطلب الثاني: أسباب الإهتمام بإدارة علاقات الزبائن ومراحل وخطوات تطبيقها...
22	- أولا: أسباب الإهتمام بإدارة علاقات الزبائن
24	- ثانيا: خطوات ومراحل تطبيق إدارة علاقات الزبائن.....
26	المطلب الثالث: مؤشرات إدارة علاقات الزبائن.....
32	المطلب الرابع: أبعاد إدارة علاقات الزبائن ومجالاته.....
32	- أولا: أبعاد إدارة علاقات الزبائن.....
34	- ثانيا: مجالات إدارة علاقات الزبائن.....
المبحث الثالث: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية	
36	المطلب الأول: مفهوم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.....
36	- أولا: تعريف إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.....
37	- ثانيا: أهمية إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.....
38	- ثالثا: خصائص إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.....
39	- رابعا: أهداف إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.....
39	المطلب الثاني: مكونات، ووظائف، ومراحل تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.....
39	- أولا: وظائف إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.....

48	- ثانيا: مراحل تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.....
50	- ثالثا: مكونات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.....
53	المطلب الثالث: أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ومبادئها؛
53	- أولا: أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.....
61	- ثانيا: مبادئ إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.....
52	المطلب الرابع: عوامل نجاح وفشل، والفرق بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وإدارة علاقات الزبائن التقليدية؛
52	- أولا: عوامل نجاح وفشل إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.....
54	- ثانيا: الفرق بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وإدارة علاقات الزبائن....
57	خلاصة الفصل:.....
الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية	
تمهيد	
المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية	
60	المطلب الاول: مفاهيم حول الميزة التنافسية، المنافسة، والتنافسية.....
60	- أولا: تعريف المنافسة والتنافسية وأسباب الاهتمام بالتنافسية
61	- ثانيا: ماهية الميزة التنافسية.....
64	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية.
67	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الميزة التنافسية وعوامل تطويرها.....
67	- أولا: متطلبات تطبيق الميزة التنافسية.....
69	- ثانيا: عوامل تطوير الميزة التنافسية.....
69	المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة في استمرار الميزة التنافسية.....
69	- أولا: محددات الميزة التنافسية.....
70	- ثانيا: العوامل المؤثرة في استمرار الميزة التنافسية.....
المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية وأهم إستراتيجيات التنافس	
72	المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية.....

72	- البعد الأول: التكلفة.....
74	- البعد الثاني: الجودة.....
76	- البعد الثالث: التسليم (سرعة الاستجابة)
77	- البعد الرابع: المرونة.....
80	- البعد الخامس الابتكار.....
81	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية.....
82	- أولا: استراتيجية القيادة بالتكاليف.....
84	- ثانيا: استراتيجية التميز.....
87	- ثالثا: استراتيجية التركيز.....
المبحث الثالث: مفاهيم حول الخدمة والمؤسسات الخدمية	
89	المطلب الأول: ماهية الخدمة.....
89	- أولا: تعريف الخدمة.....
90	- ثانيا: خصائص الخدمة.....
91	- ثالثا: أساليب معالجة المشاكل الناجمة عن خصائص الخدمة.....
93	- رابعا: أهمية الخدمة.....
93	المطلب الثاني: حزمة الخدمة وتصنيفاتها.....
93	- أولا: حزمة الخدمة.....
97	- ثانيا: تصنيف الخدمات.....
99	المطلب الثالث: متطلبات تسويق الخدمة.....
100	- أولا: التسويق الداخلي.....
103	- ثانيا: التسويق التفاعلي.....
105	- ثالثا: التسويق الخارجي.....
106	المطلب الرابع: دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية.....
110	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدراسة الميدانية	
133	تمهيد.....

المبحث الأول: تقديم سوق الإتصال في الجزائر ومؤسسة موبيليس	
114	المطلب الأول: سوق الإتصال في الجزائر.....
115	المطلب الثاني: بطاقة فنية حول مؤسسة موبيليس.....
117	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس
المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية	
122	المطلب الأول: منهجية الدراسة.....
122	- أولا: مجتمع وعينة الدراسة.....
123	- ثانيا: أداة الدراسة.....
127	المطلب الثاني: الإختبارات الإحصائية.....
127	- أولا: أدوات التحليل الإحصائية.....
128	- ثانيا: اختبار صدق وثبات أداة القياس.....
130	- ثالثا: صدق الاتساق الداخلي.....
138	المطلب الثالث: النتائج الإحصائية للبيانات الشخصية للعينة.....
138	- أولا: القيم المفقودة.....
139	- ثانيا: عرض نتائج المحور الأول ومناقشتها.....
140	المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة.....
140	- أولا: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني (أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية)
147	- ثانيا: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث (الميزة التنافسية).....
المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	
152	
173	خلاصة الفصل.....
167	الخاتمة
172	قائمة المراجع.....

197	قائمة الملاحق.....
-----	--------------------

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان لأشكال	الصفحة
01	عناصر إدارة علاقات الزبائن.....	21
02	مراحل إدارة علاقات الزبائن.....	25
03	أبعاد إدارة علاقات الزبائن.....	32
04	خصائص إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.....	38
05	نموذج لمصادر الميزة التنافسية.....	64
06	نموذج شوسطاك.....	94
07	نموذج زهرة الخدمة.....	95
08	مثلث تسويق الخدمة ..	99
09	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.....	119
10	خط الاعداد لقيمة معامل الارتباط.....	130

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات.....	09
02	المستويات المختلفة للتسويق بالعلاقات	13
03	أبعاد الدراسات السابقة لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.....	44
04	الفرق بين إدارة علاقات الزبائن و إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.....	54
05	متطلبات الاستراتيجيات التنافسية.....	81
06	أساليب معالجة المشاكل الناجمة عن خصائص الخدمات.....	91
07	عدد الاستبيانات الصالحة للمعالجة الإحصائية.....	125
08	مقياس ليكرت الخماسي.....	126
09	أنواع المقاييس المستخدمة حسب عبارة الاستبيان.....	126

127	قيمة المتوسط الحسابي المفسر.....	10
127	الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.....	11
129	نتائج معامل الفايكرونباخ (Alpha Cronbach)	12
131	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات بعد الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس.....	13
132	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات لبعد جودة الخدمة في مؤسسة موبيليس.....	14
133	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات بعد جودة العلاقة في مؤسسة موبيليس.....	15
134	نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني.....	16
135	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث، بعد التكلفة.....	17
136	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث، بعد المرونة.....	18
137	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث، بعد الابتكار.....	19
138	نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثالث.....	20
139	نتائج اختبار البيانات المفقودة.....	21
139	نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....	22
139	نتائج توزيع العينة وفقا لمتغير الفئة العمرية.....	23
140	نتائج توزيع العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.....	24
140	نتائج توزيع العينة وفقا لمتغير مدة التعامل.....	25
141	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات البعد الأول	26
143	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات البعد الثاني.....	27
144	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات البعد الثالث.....	28
146	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.....	29
147	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لعبارات المتغير التابع البعد الأول	30
148	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لعبارات المتغير التابع البعد الثاني	31

149	32	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لعبارات المتغير التابع البعد الثالث
151	33	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية.....
153	34	يوضح قيم معاملات الارتباط بيرسون (Corrélation de Pearson) أبعاد إدارة علاقات لزبائن الإلكترونيات وبعد التكلفة.....
155	35	ملخص نتائج وقرار اختبار الفرضية الصفرية الفرعية لأبعاد إدارة علاقات لزبائن الإلكترونيات وبعد التكلفة.....
156	36	يوضح قيم معاملات الارتباط بيرسون (Corrélation de Pearson) أبعاد إدارة علاقات لزبائن الإلكترونيات وبعد المرونة.....
158	37	ملخص نتائج وقرار اختبار الفرضيات الصفرية الفرعية بين أبعاد المتغير المستقل إدارة علاقات الزبائن وبعد المرونة.....
159	38	يوضح قيم معاملات الارتباط بيرسون 71) Corrélation de Pearson (أبعاد إدارة علاقات لزبائن الإلكترونيات وبعد الابتكار.....
161	39	ملخص نتائج وقرار اختبار الفرضيات الصفرية الفرعية بين أبعاد المتغير المستقل إدارة علاقات الزبائن وبعد الابتكار.....
162	40	يوضح قيم معاملات الارتباط بيرسون (Corrélation de Pearson) بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونيات و الميزة التنافسية.....
164	41	ملخص نتائج وقرار اختبار الفرضية الصفرية الرئيسية والفرضيات الفرعية لها
165	42	يوضح قيم اختبار الانحدار المتعدد (Multiple linear regression) أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونيات والميزة التنافسية.
171	43	ملخص نتائج وقرار اختبار الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية H02 والفرضيات الفرعية له

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	قائمة مخرجات برنامج SPSS.V25	206
2	قائمة الاستبيان	250
3	قائمة المحكمين	254

مقدمة

مقدمة:

مع مطلع القرن الواحد والعشرين، ازدادت احتياجات الزبون ورغباته، وانتقاله من إشباع الحاجات الى تلبية الرغبات، ومع التطور في مفهوم التسويق من مرحلة التسويق الجماهيري والذي يعتمد على بيع المنتج لجميع الزبائن، الى مرحلة التسويق المستهدف والذي يركز على الزبون ورضاه، مع مطلع الألفية الثالثة و التحول نحو القطاع الخدماتي أكثر من القطاع الإنتاجي يظهر ذلك من خلال إشتداد المنافسة ادى ذلك الى التركيز على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم الذي بذلك الى تبني مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن و التي تمثل مجموع الأنشطة التسويقية التي تقوم بها المؤسسة، وتهدف الى إدارة التفاعل مع الزبون ومعرفة حاجاته ورغباته وترجمتها بكل كفاءة وفعالية الى منتجات تحقق رضا وتعزز ولائه من جهة، ومن جهة ثانية توسيع الحصة السوقية ورفع رقم الأعمال المؤسسة.

ومع ظهور الانترنت وما شهدته العالم من تطورات تكنولوجيا وتغيرات متسارعة بسبب ثورة المعلومات، والانتقال من التسويق التقليدي الى التسويق الإلكتروني، وما قدمه من فوائد كبيرة أبرزها التفاعل بين المنتج والمستهلك ومنح المؤسسة فرصة للحصول على تغذية مرتدة من الزبائن حول المنتج، وكذا التواجد في الاسواق الدولية بكل سهولة لأن الانترنت ألغت الحدود الجغرافية والقيام بالخدمة على مدار الساعة مما يوفر لهذه المؤسسات فرصة أكبر للحصول على أموال إضافية نتيجة لتسييرها لمحفظة الزبائن لديها.

ونظرًا لتحول المؤسسات من إدارة العلاقات الزبائن التقليدية إلى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، والتي تهدف الى الاستثمار في التكاليف من جهة، وتوسيع قاعدة الزبائن لديها، حيث أصبح من الضروري على المؤسسات الخدمية تطوير علاقاتها مع زبائنهم من خلال تبني وسائل تعتمد على التكنولوجيا الاتصال الحديثة، وفي ظل ما تشهده بيئة المؤسسات الخدمية من تغيرات متسارعة واشتداد المنافسة في سوق الاتصالات الحالي وصعوبة التميز فيه يفرض على المؤسسة محل الدراسة تبني إستراتيجية من خلال E-crm (لتقليل لتكلفة والابتكار في الخدمات المقدمة والقدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في السوق)

ان الساحة التجارية و الاقتصادية الجزائرية ومن خلال مؤشرات مؤسساتها الاقتصادية والتحول الذي فرض عليها لتكون مؤسسات هجينة مهما كانت المنتجات التي تنتجها، أن تتبنى هذا المفهوم (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية) والاستراتيجيات التابعة لها لتحافظ على حصتها السوقية أو تطويرها لكسب الأرباح وتكوير رقم الأعمال، من بين أهم المؤسسات الناشطة في سوق الاتصالات نجد المتعامل

الاقتصادي موبيليس. يسعى لتحقيق ميزة تنافسية تجعله دائما في الريادة وهذا من خلال الاستثمار في بناء علاقة عبر الوسائط الإلكترونية تربطهم ببعض مما يعود عليهم بالفائدة والمنفعة المتبادلة.

1- الاشكالية

على الرغم من المزايا التي توفرها إدارة العلاقات الزبائن الإلكترونية لا تزال التحديات قائمة، مثل تلبية توقعات الزبائن المتزايدة وضمان جودة عالية للخدمة المقدمة بتكاليف أقل وتقديم خدمات مبتكرة في أي وقت ومكان، واستجابة سريعة لشكاوى الزبائن ومعالجتها من خلال البيئة الإلكترونية من جهة ومن جهة ثانية استخدام استراتيجيات تمكن المؤسسة من تحقيق التوفيق على المنافسين، لذا تبرز الحاجة إلى دراسة دور إدارة علاقات الزبون الإلكترونية في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية.

على ضوء ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقات الزبائن الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية؟

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول:

✓ هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية و بعد التكلفة في مؤسسة موبيليس؟

وتتفرع منه الأسئلة التالية:

■ هل توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين الموقع الإلكتروني و بعد التكلفة؟

■ هل توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين جودة الخدمة و بعد التكلفة؟

■ هل توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين جودة العلاقة و بعد التكلفة؟

السؤال الفرعي الثاني:

✓ هل توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والمرونة في مؤسسة موبيليس

وتتفرع منه الاسئلة التالية:

- هل توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين الموقع الإلكتروني و بعد المرونة؟
- هل توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين جودة الخدمة و بعد المرونة؟
- هل توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين جودة العلاقة و بعد المرونة؟

السؤال الفرعي الثالث

✓ هل توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية و الابتكار في مؤسسة موبيليس

وتتفرع منه الأسئلة التالية:

- هل توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين الموقع الإلكتروني و بعد الابتكار؟
- هل توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين جودة الخدمة و بعد الابتكار؟
- هل توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين جودة العلاقة و بعد الابتكار؟

السؤال الفرعي الرابع

هل هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية و الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس

2- الفرضيات :

الفرضية الرئيسية الأولى

✓ لا توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية و الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس.

الفرضية الرئيسية الثانية

✓ لا توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية و الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس.

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى

✓ لا توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية و بعد التكلفة في مؤسسة موبيليس؛

وتندرج تحتها الفرضيات الجزئية التالية:

■ لا توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين الموقع الإلكتروني و بعد التكلفة؛

■ لا توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين جودة الخدمة و بعد التكلفة؛

■ لا توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين جودة العلاقة و بعد التكلفة؛

الفرضية الفرعية الثانية

✓ لا توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية و بعد المرونة في مؤسسة موبيليس؛

وتندرج تحتها الفرضيات الجزئية التالية

■ لا توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين الموقع الإلكتروني و بعد المرونة؛

■ لا توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين جودة الخدمة و بعد المرونة؛

■ لا توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين جودة العلاقة وبعد المرونة؛

الفرضية الفرعية الثالثة

✓ لا توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية و بعد الابتكار في مؤسسة موبيليس؛

وتندرج تحتها الفرضيات الجزئية التالية:

■ لا توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين الموقع الإلكتروني و بعد الابتكار؛

■ لا توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين جودة الخدمة و بعد الابتكار؛

■ لا توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين عند مستوى المعنوية جودة العلاقة وبعد الابتكار؛

الفرضية الفرعية الرابعة

✓ لا توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين الموقع الإلكتروني و الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس؛

الفرضية الفرعية الخامسة

✓ لا توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين جودة الخدمة والميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس؛

الفرضية الفرعية السادسة

✓ لا توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين جودة العلاقة والميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس؛

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الفرعية الأولى

✓ لا توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين الموقع الإلكتروني و الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس؛

الفرضية الفرعية الثانية

✓ لا توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين جودة الخدمة والميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس؛

الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05) \leq \alpha$ بين جودة العلاقة والميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس؛

3- مبررات اختيار موضوع الدراسة

هناك عدت أسباب أدت بنا إلى اختيار معالجة هذا الموضوع دون غيره من المواضيع، فبالإضافة إلى أهميته وإلى كونه من المواضيع حديثة النشأة فإن هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية نجملها فيما يلي:

- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع، والإحساس بأهميتها في الواقع العلمي والعملية؛
- حداثة الموضوع وقلة الدراسات العربية فيه؛
- تركيز الإهتمام على الدور البارز والمتنامي لإدارة العلاقة مع الزبائن الالكترونية من طرف المؤسسات العالمية؛
- طبيعة التخصص العلمي الذي ندرسه وصلته بموضوع الدراسة.

4- أهداف الدراسة

- إنطلاقا من الهدف الرئيسي للدراسة الحالية والمتمثل في تحديد دور ادارة علاقات الزبائن الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية. تهدف هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:
- الإجابة على الأسئلة الفرعية وإختبار فرضياتها، وبالتالي التعمق في مفهوم ادارة العلاقة مع الزبائن الالكترونية بصفة عامة؛
- وضع إطار مقترح للعلاقة بين ادارة العلاقة مع الزبائن الالكترونية و الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية ؛
- معرفة مدى إدراك المستهلك الجزائري -عينة البحث- لإستخدام ادارة العلاقة مع الزبائن الالكترونية ؛

- محاولة إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذه المواضيع وخاصة باللغة العربية.

5- أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية كونها إضافة علمية للبحوث الأكاديمية، وتعتبر ومن أوائل الدراسات في الجزائر التي جمعت بين متغيري الدراسة من جهة، ومن جهة ثانية إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية لم تحظ بالإهتمام الكافي من قبل الدارسين خاصة الدراسات العربية منها، وتكمن أهمية الموضوع في هذا الجانب فيما يلي:

- حداثة الموضوع ومختلف عناصره، بحيث سيتم الجمع بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن ودراسة العلاقة كل عنصر بالآخر؛

- التطور المتزايد لتقنيات إدارة العلاقة مع الزبائن في المجال الإلكتروني الذي أصبح سلاحاً ذو حدين إيجابي وسلبي؛

- جذب اهتمام المؤسسات الجزائرية لضرورة تطبيقهم لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية لما يعود عليهم بالنفع والفائدة إذا ما تم تطبيقها بكفاءة وفعالية؛

- تمكن إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية من فهم حاجات ورغبات الزبون الإلكتروني، وتعزيز العلاقة معه؛

- معرفة مدى إدراك الزبون الجزائري -عينة البحث- لإستخدام إدارة العلاقة مع الزبائن الإلكترونية.

6- حدود الدراسة

للإجابة على الإشكالية محل الدراسة، يتم إجراء هذه الدراسة في إطار مجموعة من الحدود فتتمثل في:

• **الحدود المفاهيمية:** تتمثل في إقتصار هذه الدراسة على دراسة إدارة العلاقة مع الزبائن الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية؛

• **الحدود المكانية:** تتمثل في ولايات الوسط (البويرة، المسيلة، الجلفة)؛

• **الحدود الزمنية:** لهذه الدراسة في الفترة التي يتم العمل على هذا البحث؛ في شقيه النظري والميداني فكانت من 2023 إلى غاية نهاية 2024.

7- صعوبات الدراسة

لا تخلو أي دراسة من صعوبات وعراقيل تواجه الباحث، والتي تعوقه في الوصول الى أهدافه، ومثلي مثل جميع الباحثين، واجهت بعض الصعوبات خاصة فيما يتعلق ب:

- نقص المراجع باللغة العربية خاصة في المتغير المستقل.

- صعوبة الوصول الى حجم العينة المطلوبة.

- طول المدة التي تم فيها تحكيم أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان.
- صعوبة حصر أبعاد المتغير المستقل (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية) وعدم وجود اتفاق موحد بين الباحثين، لهذا حاول الطالب تكثيف أبعاد من دراسات مختلفة مع دراسته.
- تحفظ مؤسسة محل الدراسة في إعطاء المعلومات التي يحتاجها الباحث في بعض جوانب الدراسة.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تقريب الحقائق وفهم مكونات الموضوع، يهدف هذا المنهج إلى وصف الظواهر بدقة وتفصيل، ومن ثم التحليل والتفسير لهذه الظواهر بناءً على البيانات والمعلومات المجمعة. حيث يتم إجراء دراسة تحليلية معمقة لكل جزئية من جزئيات البحث. كما الإعتقاد هذا البحث على الأسلوب الكمي لجمع البيانات حيث تم استخدام أداة الإستبيان. ويشمل منهج البحث تحديد كل من نوع ومصادر جمع البيانات، وإطار مجتمع البحث، وعينة البحث، وتصميم قائمة الإستبيان وأساليب القياس ثم تحديد أساليب التحليل الإحصائي والتي تم التعرض لها بشيء من التفصيل في الفصل الميداني.

8- الدراسات السابقة

تم تقسم الدراسات الى الدراسات المتشابهة مع المتغير المستقل والدراسات المتشابهة مع المتغير التابع

أولاً: الدراسات المتشابهة مع المتغير المستقل

الدراسة 01: دراسة وردة خنوفة (2019) بعنوان: نظام المعلومات التسويقية كآلية لتدعيم إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية في المؤسسات السياحية دراسة ميدانية على الوكالات السياحية لولاية باتنة

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى إمكانية الوكالات السياحية من تطبيق وتطوير إدارة العلاقة مع الزبائن الإلكترونية انطلاقاً من اعتمادها على نظام فعال ومتكامل لنظام المعلومات التسويقية، حيث اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة لدراسة والذي تم توزيعه على عينة مكونة من 97 موظف بـ48 وكالة سياحية بولاية باتنة، وقد أثبتت الدراسة أن نظام المعلومات التسويقية بمكوناته (نظام التقارير والسجلات الداخلية، نظام الاستخبارات التسويقية، نظام بحوث التسويق ونظام دعم القرارات التسويقية) له مساهمة جيدة في تدعيم إدارة علاقة مع الزبون الإلكترونية بالوكالات السياحية محل الدراسة، كما أظهرت الدراسة كذلك مساهمة متغيرات نظام المعلومات التسويقية في تطبيق كل مراحل إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية المتمثلة في إختيار الزبائن الأكثر ربحية، الإحتفاظ بالزبائن

وتمديد مدة القيمة معهم ما عدا مرحلة جذب الزبائن، كما أظهرت الدراسة عدم مساهمة مكونات نظام المعلومات التسويقية في جذب الزبائن بالوكالات السياحية محل الدراسة؛

الدراسة 02: دراسة محمد أحمد سعيد حمد (2020) بعنوان أثر إدارة العلاقة مع الزبائن الإلكترونية على سمعة العلامة الإلكترونية من خلال رضا زبائن الأسواق الحرة الأردنية

هدفت الدراسة الى تفصي أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على سمعة العلامة الإلكترونية من خلال رضا زبائن الأسواق الحرة الأردنية في مطار الملكة علياء الدولي، واعتمد الباحث على الإستبيان كأداة لجمع البيانات و الذي تم توزيعه على عينة عشوائية من 300 فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير لإدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية بأبعادها (تكلفة الخدمة، جودة الخدمة، جودة العلاقة) على سمعة العلامة الإلكترونية في الأسواق الحرة الأردنية، كما أظهرت وجود أثر لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على رضا الزبائن في الأسواق الحرة الأردنية، ووجود أثر لرضا الزبائن على سمعة العلامة الإلكترونية في الاسواق الحرة الأردنية.

الدراسة 03: فضيلة شيروف (2018) بعنوان: دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين أداء البنوك دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر تطبيق أنظمة إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على أداء البنوك، حيث اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة لدراسة والذي تم توزيعه على مجتمع الدراسة والمتمثل في مدراء الوكالات البنكية وموظفي قسم التسويق والإعلام الآلي في البنوك العاملة في الجزائر، وبلغ حجم العينة 44 مستجوب، استخدمت الباحثة بعض الأساليب الإحصائية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبار التوزيع الطبيعي اختبار التباين الأحادي واختبار "ستاب وايز"، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لقيمة المتغيرات المستقلة الثلاثة لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على أداء البنوك من وجهة نظر العينة، أما بالنسبة للعوامل الديمغرافية فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على العاملين (الخبرة والمستوى التعليمي) ولا توجد فروق بالنسبة للعامل الديمغرافي الثالث والرابع (الموقع الإداري، اسم البنك).

الدراسة 04: دراسة Safari et al.2016 بعنوان: نموذج تطبيقي لشرح أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على رضا الزبون الإلكتروني وولائه في مواقع التسوق للخدمات في إيران

هدفت هذه الدراسة الى تحليل أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على الرضا الإلكتروني والولاء الإلكتروني من خلال الموقع الإلكتروني الإيراني (mosalaserang.com)، وتم اختيار عينة من 300 من الزبائن عشوائيا كما استخدمت الأساليب الإحصائية التي منها صياغة المعادلة الهيكلية، وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات بالإضافة الى ذلك تم إستخدام برمج الحزم الإجتماعية والإحصائية SPSS وبرنامج AMOS للمعادلات الهيكلية لتحليل البيانات و اختبار الفرضيات وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية لها تأثير إيجابي وهام على الرضا الإلكتروني والولاء الإلكتروني.

الدراسة 05 Sima Magatef et al. 2023 بعنوان: تأثير إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن الإلكترونية على ولاء الزبائن - دور الوسيط-

هدفت هذه الدراسة الى دراسة تأثير إستراتيجيات إدارة العلاقة مع الزبائن الإلكترونية (الأبعاد الوظيفية والشخصية) على ولاء الزبائن في قطاع الإتصالات الأردني، وتم اختبار دور الوسيط لجودة علاقة الزبائن المدركة (الأبعاد المعرفية والعاطفية) في هذه العلاقة، وتم جمع البيانات من خلال استبيان عبر الأنترنت من 301 متسوق الانترنت في الأردن، وتم تحليلها بإستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (AMOS)، وأظهرت النتائج تأثيرا كبيرا وإيجابيا للبعد الوظيفي على ولاء الزبائن، في حين أن أثر البعد الشخصي سلبا عليه، ومع ذلك كان للأبعاد الوظيفية والشخصية تأثير إيجابي على جودة علاقة الزبائن المدركة، حيث أثرت بشكل إيجابي على ولاء الزبائن وبالتالي، فإن جودة علاقة الزبائن تؤثر بشكل غير مباشر على العلاقة بين البعد الوظيفي وولاء الزبائن، بمعنى آخر توسطت جودة علاقة الزبائن في العلاقة بين البعد الشخصي وولاء الزبائن، وتعزز نتائج الدراسة الفهم الحالي للعلاقة بين استراتيجيات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وولاء الزبائن في سياق محدد يقتصر على الأردن، بالإضافة الى ذلك تقدم الدراسة دليلا على الدور الوسيط لجودة علاقة الزبائن في قطاع الإتصالات الأردني، كما تقترح هذه الدراسة استراتيجيات عملية لصناعة الاتصالات الأردنية لتعزيز ولاء الزبائن.

الدراسة 06: غريب الطاوس 2022 بعنوان: أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في بناء قيمة العلامة التجارية وفقا لنموذج Aaker" دراسة عينة من زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في بناء قيمة العلامة التجارية وفق نموذج Aaker لمؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك من خلال التركيز على محددات بناء قيمة العلامة التجارية والمتمثلة في: جودة العلامة التجارية، الوعي بالعلامة التجارية، الارتباط الذهني

بالعلامة التجارية، والولاء للعلامة التجارية، ولأجل ذلك تم الاعتماد على استمارة استبيان لمعرفة إتجاهات أفراد العينة نحو هذه التغييرات، حيث تم أخذ عينة قصدية من الزبائن قدرت بـ 222 زبونا، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وبناء قيمة العلامة التجارية، وكانت القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار % 63.7 من قيمة العلامة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر تعود الى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، وتوصي هذه الدراسة بضرورة توفير الإمكانيات المادية والبرمجيات واعتماد التقنيات الحديثة لتفعيل إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، والعمل على بناء قيمة العلامة التجارية من خلا التواصل الدائم مع الزبائن والاهتمام بتقديم خدمات متميزة عن المنافسين.

الدراسة 07: Hadeer Helal Rashzan et al.2020 استكشاف سوابق الولاء الإلكتروني في البنوك التجارية المصرية: إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والرضا الإلكتروني المصرفي.

هدفت هذه الدراسة الى التحقق في تأثير أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (استراتيجية التخصيص، قنوات الاتصال الإلكترونية) على ولاء الزبائن من خلال رضا الزبائن عن الخدمات المصرفية عبر الأنترنت كمتغير وسيط في البنوك التجارية المصرية، وتألقت عينة الدراسة من 370 عميلا يمارسون المعاملات عبر الأنترنت وتم تحليل استخدام تحليل العوامل التأكيدية لتقييم نموذج القياس، وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لفحص العلاقة بين المتغيرات الكامنة، وتوصلت الدراسة الى أن هناك ارتباط كبير بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية و الرغبة في تكرار المعاملات الإلكترونية وتوفير الكلمات الإيجابية من خلال التواصل الشفهي، وبالتالي تعزيز الولاء الإلكتروني، كما توصلت الدراسة كذلك الى أن رضا الزبائن عن الخدمات المصرفية الإلكترونية ليس وسيطا في التأثير على العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وتوفير الكلمات الإيجابية وزيادة الولاء الإلكتروني للزبائن من خلال تحسين الاتصال بالزبائن وموازنة احتياجاتهم وتخصيص الخدمات لهم مما يؤدي الى تكوين مواقف إيجابية لدى الزبائن اتجاه البنوك.

ثانيا: الدراسات المتشابهة مع المتغير التابع

الدراسة 08: عمرو محمد محمد حسانين 2022 أثر القدرات الإبداعية على العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتحقيق الميزة التنافسية في محطات تداول الحاويات في جمهورية مصر العربية.

هدفت الدراسة الى قياس أثر ممارسات التفكير الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية في محطات تداول الحاويات في جمهورية مصر العربية وتقييم دور الوسيط للقدرات الإبداعية بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال تحليل بيانات الاستبيان الذي تم الحصول عليه من خلال الشامل الجزئي 104 مفردة من عينة الدراسة، وقد تم استخدام برنامج SPSS28 و AMOS26 لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية، وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي على القدرات الإبداعية، كما توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإبداعية على تحقيق الميزة التنافسية.

الدراسة 09: حذفاني أمير 2019 بعنوان: دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات/ نقاوس ولاية باتنة"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نقاوس مصبرات من خلال الابتكار في المنتجات، عملية التسعير والترويج والتوزيع، وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج أبرزها يلعب الابتكار التسويقي دور في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نقاوس مصبرات، حيث أن إنتاج منتجات جديدة عالية الجودة وبالسعر المناسب مع عمليات ترويج فعالة وتسليم منتجات في الآجال المحددة ساهم في خلق مزيج تسويقي مبتكر ومتكامل كان له الدور الكبير في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

الدراسة 10: بن عمر أسيا 2020 بعنوان مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية" دراسة عينة من البنوك"

تهدف الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في بناء وتعزيز الميزة في البنوك الجزائرية، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على عملية الاستقصاء لآراء موظفي البنوك العمومية كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال إستبانة الموزعة على العينة البالغ عددها 370 موظف، وذلك لمعرفة اتجاهاتهم حول مساهمة تطبيق إدارة المعرفة في بناء ودعم الميزة التنافسية، وتمت معالجتها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية وسبل دعمها وهذا ما يدل بأن تطبيق إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة حسب آراء عينة الدراسة تساهم بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية.

الدراسة 11: الأمين حلموس 2017 بعنوان: دور إدارة المعرفة التسويقية بإعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية بولاية الأغواط"

هدفت الدراسة الى معرفة دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية مع التركيز على إدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون البنوك الجزائرية في ولاية الأغواط والتي بلغ عددها ثمانية، ستة في القطاع العام، وبنكان في القطاع الخاص، وقد بلغ لإجمالي الموظفين 131 موظف تم إخذ عينة منه 114 موظف بنسبة تقدر بـ 87%، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل إدارة المعرفة التسويقية والميزة التنافسية، و تستخدم البنوك الجزائرية بولاية الأغواط إدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بإدارة المعرفة التسويقية، يوجد لإدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون وإدارة العلاقة مع الزبون مجتمعة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في تحقيق الميزة التنافسية.

الدراسة 12: معزوز عبد القادر، بن ابراهيم الغالي 2021 بعنوان: تأثير إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية لدى المصارف العمومية بولاية بسكرة.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة تأثير إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية لدى المصارف العمومية بولاية بسكرة، ومن أجل الوصول الى هذا الهدف تم توجيه استبيان لعينة مكونة من 60 موظف تم استرجاع 58 منها واستبعاد استبيانين بعد التنقيح والمناقشة مع استخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات إحصائيا، حيث أشارت النتائج الى وجود أثر إيجابي لإدارة العلاقات الزبائن بأبعادها الخمسة في تحقيق الميزة التنافسية لدى المصارف العمومية محل الدراسة.

الدراسة 13: راضية مغزي لعرافي وآخرون 2022 بعنوان: أثر إدارة علاقات الزبائن في الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية دراسة تطبيقية في مجموعة من البنوك على مستوى ولاية بسكرة.

تهدف الدراسة لتعرف على تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة علاقات الزبائن بالبنوك التجارية محل الدراسة وأثر ذلك فث الميزة التنافسية لديها، ولتحقيق ذلك تم تطوير إستبانة وتوزيعها على الموظفين والإداريين بالبنوك التجارية " بنك السلام، بنط الخليج الجزائر، بنط الفلاحة والتنمية الريفية، وبنك القرض الشعبي الجزائري " ، والبالغ عددهم 60 واسترجاع 44 إستبانة صالحة لتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: مستوى توفر إدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية

بالبنوك التجارية جاء مرتفعاً، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن في الميزة التنافسية للبنوك المبحوثة، وخلصت الدراسة الى جملة من التوصيات أهمها: استمرار البنوك بالإهتمام ببرنامج تعزيز ولاء الزبائن وهذا لتعزيز حصتها السوقية.

9- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

على الرغم من أهمية وإسهامات الدراسات السابقة إلا أن أياً منها لم تتطرق للمتغيرين والعلاقة بينهم، وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:

- تتميز الدراسة الحالية كونها من الأوائل الدراسات في الجزائر والتي تطرقت للعلاقة بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية، مما يشجع على إجراء المزيد من الدراسات سواء عربية أو أجنبية حول الموضوع.
- تتميز الدراسة الحالية بكونها تركز على قطاع مختلف عن الدراسات السابقة ألا وهو قطاع الاتصالات وهو من القطاعات المهمة للغاية.
- تتميز هذه الدراسة بكونها تناولت موضوعاً مهماً في الوقت الراهن وهو العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية من خلال أبعاد مختلفة لم تتطرق لها الدراسات السابقة سواء كانت دراسات عربية أو أجنبية.

10- نموذج الدراسة

وفقاً لما تمّ توضيحه في مشكلة الدراسة وأهدافها تقوم هذه الدراسة على أساس إختبار دور ادارة العلاقة الزبائن الالكترونية في الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية، ومن خلال التعرض للدراسات السابقة يمكن تلخيص النموذج المستخلص منها والمقترح للدراسة. بحيث تشتمل الدراسة على المتغيرات التالية: أحدهما مستقل والآخر تابع وهي كالآتي:

➤ **المتغير المستقل:** ادارة العلاقات الزبائن الالكترونية وينقسم إلى: الموقع الالكتروني، جودة الخدمة، جودة العلاقة.

➤ **المتغير التابع:** أبعاد الميزة التنافسية وتنقسم إلى: التكلفة، المرونة، الابتكار

- الخصائص الديمغرافية: وتمثلت في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الدخل بالإضافة إلى المهنة.

11- هيكل الدراسة

بغرض الإلمام بالموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، بحيث أن الفصل الأول تناول الإطار المفاهيمي لإدارة العلاقة مع الزبائن الالكترونية، والفصل الثاني تطرق للميزة التنافسية في المؤسسة

الخدمية، والفصل الثالث تطرقنا فيه إلى دراسة ميدانية لعينة من متعملي مؤسسة موبليس في الجزائر، إضافة إلى مقدمة وخاتمة.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

تمهيد:

تم تخصيص هذا الفصل لدراسة الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والتي تعد من الخطوات الضرورية والأساسية لتحقيق أهداف الدراسة، وعلى هذا الأساس سنسعى إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بالتسويق والعلاقات وإدارة علاقات الزبائن وإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، وكذا معرفة فوائد التسويق بالعلاقات و أوجه التشابه والاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات، كما سنحاول التطرق إلى مفهوم إدارة علاقات الزبائن، ومعرفة أسباب الإهتمام بها ومراحل وخطوات تطبيقها، إضافة إلى ذلك معرفة أبعاد إدارة علاقات الزبائن ومجالاتها، كما سنتطرق الى مفهوم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ومراحل تطبيقها ومكوناتها، كما سنتناول في هذا الفصل أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ومبادئها، كما نحاول تحديد عوامل نجاح وفشل إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، وكذلك معرفة الفرق بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وإدارة علاقات الزبائن.

وللتطرق إلى العناصر المذكورة سابقا ارتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: الإطار النظري التسويق بالعلاقات.

المبحث الثاني: مدخل لإدارة علاقات الزبائن.

المبحث الثالث: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

المبحث الأول: مفاهيم عامة لتسويق بالعلاقات

ان ما يشهده السوق الحالي من اشتداد المنافسة وانتقال مركز القوة من الموردين الى الزبائن، وما صاحبه من الانتقال من المفهوم التقليدي للتسويق الذي يعتمد على الصفقات الى المفهوم الجديد الذي يعتمد على المعاملات وهو ما يمثل التسويق بالعلاقات، في هذا المبحث سنتطرق الى التسويق بالعلاقات من خلال اعطاء موجز عنه من خلال ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: ماهية التسويق بالعلاقات

في هذا المطلب سنتطرق الى أهم التعاريف لتسويق بالعلاقات والتطور التاريخي الذي مر به، وأهميته بالنسبة للمؤسسة والزبون والأهداف التي يسعى اليها.

أولاً: تعريف التسويق بالعلاقات.

إن المفهوم التقليدي للتسويق يقوم على فكرة اقتناص الفرص التسويقية والسعي الدائم لجذب الزبائن الجدد، والتعامل معهم في غالب الأحيان بشكل مؤقت، لذا تعتبر كل عملية تبادلية مع الزبائن هي فرصة بحد ذاتها دون الاهتمام بعملية التواصل المستقبلي، في حين أن مفهوم التسويق بالعلاقات يقوم على أساس مخالف تماماً لما كان سائداً في المفهوم التقليدي للتسويق، ويعتبر بيرري (Berry, 1983)، من الأوائل الذين اهتموا بهذا المصطلح، وقد بين أن مفهوم التسويق بالعلاقات يقوم على ثلاث أسس هي جذب الزبائن، ثم الاحتفاظ بهم وتطوير العلاقة معهم وتحويلهم الى زبائن مخلصين، وهذه الأسس مهمة بنفس القدر في التسويق، وبالتالي فقد عرف التسويق بالعلاقات لأنه "جذب الزبائن والحفاظ عليهم وتعزيز العلاقة معهم في المؤسسات متعددة الخدمات" (Jagdish, Atul , & Mona, 2015, p. 121)، وهذا يعني أن المفهوم الحديث للتسويق يركز على أهمية عملية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أكثر من عملية السعي الدائم لجذب الزبائن الجدد، مع التأكيد على ان هناك فروق بين الزبائن ولا يمكن استهداف جميع الزبائن، فكل مجموعة من الزبائن تمتلك خصائص ورغبات مختلفة (قحموش، 2012)، وحسب فليب كوتلر فقد عرف التسويق بالعلاقات على أنه "نموذج مطور من التسويق يسعى للتفكير بصيغة ارتباط وتبادل وتعاون مع الزبون على الأمد البعيد لمواجهة التحديات، أما التسويق بالصفقات فيميل لتجاهل العلاقات " (بنشوري و الداوي، 2009)، أما محمد فريد الصحن فقد عرف التسويق بالعلاقات على أنه: ارتباط المؤسسة بسلوك إيجابي نحو تطوير التبادلات التفاعلية المربحة مع الزبائن، وتدعيمها و الالتزام بها عبر الزمن"، (الصحن، 2003)، اما درمان سليمان صادق فقد عرف التسويق بالعلاقات على أنه "نشاط تكاملي يشترك فيه كافة الأفراد مع الأطراف الأخرى لخلق وتعزيز وبناء علاقة طويلة الأمد مع الزبائن لتحقيق الأهداف المشتركة والموثوقة فيما بينهم ". (دريمان، 2010)، وقد عرف ايضا على انه "مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، الغاية منها بناء وتأسيس علاقة دائمة، بحيث تكون هذه العلاقة تبادلية وتفاعلية بين مختلف أطراف التعامل، قصد تحقيق أهداف كل الأطراف، وتطوير هذه العلاقة بصفة

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

دائمة". (بوسطة، 2011)، كما عرف على أنه "علم وفن جذب مستهلكين جدد و الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين، وتحقيق النمو اللازم للمعاملات التي تتم مع المستهلكين المرحين". (النجا، 2008)، وعرف أيضا على أنه "بناء ومحافظة وتعزيز العلاقات مع الزبائن، والأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، مما يساعد في تحقيق أهداف جميع هذه الاطراف، ففكرة التسويق بالعلاقات غرضها تحديد الزبائن المترددين في شراء سلع وخدمات المؤسسة" (زاهر، 2012)

من التعاريف السابقة يمكن تعريف التسويق بالعلاقات بأنه "مجموعة من الأنشطة التسويقية التي تهدف من خلالها المؤسسة إلى بناء علاقة طويلة الأمد مع الزبائن عبر تحويل الزبائن المتوقعين الى زبائن شركاء وتعزيز العلاقة معهم".

ثانيا: التطور التاريخي للتسويق بالعلاقات.

لقد غيرت نظرية إدارة العلاقات نموذج التسويق من منظور معاملاقي الى منظور علاقاقي، ومن هدف حصّة السوق الى هدف المحافظة في التسويق، مما أدى هذا الى فهم قيمة مدى الحياة للزبائن (Sheth, 2017, p. 2)، ومر التسويق بالعلاقات بمجموعة من المراحل عبر الزمن، حيث حاول رجال التسويق تطوير علاقة تبادلية مع الزبائن على المدى البعيد، عن طريق تصور وإدراك مسارها وتوقع الأوقات الحرجة فيها، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

1- **مرحلة التكنولوجيا:** ارتبطت هذه المرحلة بتطبيق عمليات أتمتة المبيعات، التسويق والدعم وقنوات الاتصال وقامت المؤسسات بتحسين طرق الاتصالات، التخطيط للفرص البيعية، إدارة الحملات التسويقية والتنبؤ بالمبيعات وإدارة شكاوى الزبائن، ولكن قليل من المؤسسات نجحت في إدراك أفضل الممارسات لتسويق بالعلاقات وقد كان مقياس النجاح آنذاك هو: زيادة كفاءة كل من المبيعات والتسويق والدعم وقنوات الاتصال.

2- **مرحلة التنسيق:** هي مرحلة التنسيق بين الوظائف، من خلال الدعم الذي تقدمه نظم مخازن البيانات لكافة المؤسسات، بحيث ساعدت على الفهم العميق لكل زبون، من خلال الاتصالات الثانية بينه وبين المؤسسة ودخوله موقع المؤسسة من خلال شبكة الأنترنت وكذا استفساراته التسويقية مما ساعد المؤسسات على وضع خططها المستقبلية وفقا لاحتياجاته.

وقد ركزت هذه المرحلة على جزأين رئيسيين هما:

- تحقيق سهولة التعامل مع البائع: حيث أصبحت المؤسسة ككل مسؤولة عن رضا الزبون واستغلال الفرص البيعية، ومن منافع هذه المرحلة تحسين معدل الاحتفاظ بالزبائن، وفي نفس الوقت خفض تكاليف الدعم المقدمة له.

- نماذج التنبؤ: تم استخدام نظم مناجم البيانات واتصالات الزبون لتحسين الأداء والعمليات ككل، وأصبح من الممكن التنبؤ بالسلوك المستقبلي للزبون، وذلك من خلال تحليل استفساراته واتصالاته.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

3- **مرحلة العمليات:** اختصت هذه المرحلة بإعادة التفكير في جودة وفعالية العمليات المتعلقة بالزبون، والتخلص من النشاطات غير الأساسية بالمؤسسة، بحيث يتم إعادة تصميم العمليات، ومقياس النجاح في هذه المرحلة هو التحسين في فعالية خدمة الزبائن، بحيث أصبح العائد على الاستثمار أكثر واقعية وأصبحت المؤسسات شبكة من العمليات المتسقة، بحيث يعمل قسم المبيعات وخدمة الزبائن والتسويق والدعم وإدارة القنوات والبحوث والتطوير على نفس الوتيرة معاً.

4- **مرحلة التوجه بالزبون:** تُعنى هذه المرحلة بالتركيز على الزبون أولاً، حيث تقوم المؤسسات بتحليل احتياجات العملاء مقارنة بقدرات العمليات والموظفين، بهدف وضع نظم وبنى أساسية تلبي متطلباتهم. ويتم ذلك من خلال تقسيم العملاء إلى قطاعات وإنتاج السلع والخدمات وفقاً لتفضيلات كل قطاع على حدى، تميزت هذه المرحلة بتركيزها على النتائج المالية من خلال تحديد القطاعات المربحة وتعزيز علاقات طويلة الأمد وقوية مع العملاء، بالإضافة إلى البحث عن بدائل لخفض تكاليف خدمة العملاء غير المربحين، إذ تعتبر كل علاقة مع الزبون ضرورة لتحقيق الربحية المستدامة.

ثالثاً: أهمية التسويق بالعلاقات

ان للتسويق بالعلاقات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات التسويقية، فهي تحقق المنفعة لكل من السوق والزبون في آن واحد:

أ- بالنسبة للمؤسسات : (سامر و كنعان ، 2016 ، صفحة 359)

- 1- تعتبر العلاقة طويلة الأجل مع الزبائن ميزة تنافسية دفاعية للمؤسسة، في ظل أسواق كثيفة المنافسة حيث تساعد على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما؛
- 2- تساعد المؤسسات للوصول الى ما يعرف بعمليل مدى الحياة، من خلال الوصول الى الزبون الموال؛
- 3- تساعد على تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة؛
- 4- تحقيق الكلمة الطيبة التي تجعل من الزبون أحد خيوط شبكة التسويق في المؤسسة، ونوع من الدعاية المجانية للمؤسسة ومنتجاتها؛
- 5- تحقيق الثقة والالتزام والمشاركة في المعلومات بين المؤسسة وعملائها؛
- 6- انشاء وبناء علاقة اتصال ذات اتجاهين بين المؤسسة وعملائها تحقق نوع من التغذية المرتدة التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول الى رضا الزبائن .

ب- بالنسبة للزبون: (مزبان، 2018، صفحة 32)

- 1- تحسين خدمة الزبائن من حيث الجودة وسرعة التقدم، ويظهر هذا من خلال تركيز وتخصيص جهود المؤسسة لخدمة فئة معينة من الزبائن، الشيء الذي يزيد في خبرتها في التعامل معهم، وبالتالي تحسين الخدمات مع سرعة أكبر في تقديمها؛
- 2- الاستفادة من المنافع الاقتصادية والاجتماعية من وراء إقامة علاقات طويلة مع المؤسسة، إذ يمكن أن ينتفع الزبائن من بعض المزايا المالية كالتخفيضات والهدايا التي تمنحها المؤسسة لهم بغرض تشجيعهم في التعامل معها؛
- 3- تعظيم القيمة المحصلة من قبل الزبون، فتركيز جهود المؤسسة نحو خدمة فئة محددة من الزبائن يمكنها من التميز وتلبية حاجياتهم بكفاءة عالية وجودة أفضل، كما أن اشراك الزبون في تصميم وتحديد مواصفات المنتج سيزيد من درجة مطابقته لما يريده؛
- 4- تخفيض درجة مخاطرة الزبون أثناء الشراء، وهذا لأن عملية قرار شراء منتج جديد خاص بمؤسسة جديدة يحمل مخاطر الفشل في عملية الشراء أو عدم المطابقة وغيرها من المخاطر، لكن إذا كان تعامل هذا الزبون مع مؤسسة واحدة والتي تهتم بحاجاته ورغباته يجنبه هذا التعرض لمخاطر عملية اتخاذ القرار في كل عملية شراء، لأن معرفته بالمؤسسة ومنتجاتها تكون كاملة، كما يجنبه ذلك التعرض الى التضليل والغش التجاري. (قلش، 2013، صفحة 99)

رابعا: أهداف التسويق بالعلاقات

- إن الغرض الأساسي للتسويق بالعلاقات يكمن في بناء وتطوير علاقات طويلة الأجل، وذلك من خلال عدة أهداف فردية متمثلة في: (يخلف، 2018، الصفحات 11-12)
- 1- الاحتفاظ بالزبائن: فالهدف الأساسي من التسويق بالعلاقات هو الاحتفاظ بالزبائن، وذلك من خلال تحسين علاقتهم بالمؤسسة، والتركيز الدائم على إشباع حاجاتهم ورغباتهم، بدلا من البحث وبشكل مستمر على زبائن جدد؛
 - 2- إقامة روابط هيكلية واجتماعية: تمثل حاجزا للخروج وتجعل الزبون مضطر للاستمرار في العلاقة، أو يكون من الصعب إنهاء العلاقة نتيجة للتعقيدات والتكاليف المتعلقة بتغيير المصدر، أما الروابط الاجتماعية فتنشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية بين الطرفين؛
 - 3- بناء قاعدة من الزبائن الموالين للمؤسسة: تركز المؤسسة هنا على تدعيم وتعزيز ولاء الزبائن لها، وهذا كأساس لتقوية علاقتها بهم، ضمان بقائهم، والاحتفاظ بهم، وتركز أيضا على تحقيق الرضا المستمر لهم؛
 - 4- تحسين وتعزيز العلاقة القائمة بين المؤسسة والزبون، حيث تكمن أهداف الزبائن في الحصول على خدمات ذات جودة عالية، والإفاء بالوعود التي تصدر من قبل المؤسسة والعاملين فيها؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

5- التركيز على جودة الخدمات المقدمة للزبائن، والسعي الى الابتكار والابداع الدائم، على العكس من التسويق التقليدي الذي يسعى فقط الى جذب زبائن جدد بدون بناء علاقات متينة وطويلة الأجل معهم؛

6- تسهيل إجراءات عمليات التفاعل مع الزبائن، من أجل معرفة حاجاتهم ورغباتهم والقدرة على تقديمها بالطرق التي يرغب بها الزبائن أنفسهم وبأسلوب أفضل من المنافسين. (صادق، 2016، صفحة 21)

المطلب الثاني: فوائد التسويق بالعلاقات وأوجه الاختلاف بينه وبين التسويق التقليدي

في هذا المطلب نتطرق الى فوائد التي تحققها المؤسسة من التسويق بالعلاقات وأوجه الاختلاف بينه وبين التسويق التقليدي.

أولاً: فوائد التسويق بالعلاقات.

ان التسويق بالعلاقات يعتبر بمثابة الأسلوب الذي يساعد المؤسسة على البحث والتعرف والاتصال بالزبون، مع التأكد من إمكانية تقديم كل ما يريده الزبون في جميع تعاملاته، وكذا التأكد من الوفاء بكل متطلباته، وعليه فإن استخدام المؤسسة للتسويق بالعلاقات وكل ما يحتويه من عناصر ومرتكزات قد يساعدها في الرقي قدماً في النشاط الاقتصادي عموماً والتسويقي على وجه الخصوص، وهذا ما يساعدها على امتلاك واكتساب الميزة التنافسية التي تضاهي بها جميع منافسيها، ومن جملة هذه الفوائد نجد: (جروة، 2014، صفحة 37)

أ- بالنسبة للمؤسسة:

• **الاحتفاظ بولاء الزبائن:** وذلك على المدى البعيد، وهذا ما يظهر من خلال توطيد علاقة الزبائن بالمؤسسة والشراء المنتظم لمنتجاتها؛

• **تقليل تكاليف المبيعات:** حيث أن الزبائن الحاليين سيترددون أكثر على المؤسسة؛

• **زيادة في حجم الشراء:** حيث أن حجم عمليات الزبون الواحد تكون أكبر على المورد الذي يحتفظ بعلاقة أكبر، وذلك أنه كلما تعرف الزبون أكثر على المؤسسة ونوعية الخدمات التي تقدمها قياساً بما يقدمه المنافسون، فإنه سيزيد من كمية المشتريات منها، كما أنه كلما كان الزبون راضي عن منتجات المؤسسة، فإنه عادة ما يشتري كمية أكبر من الخدمة أو المنتج ذاته؛

• **كلمة الفم المنطوقة (السمعة الطيبة):** فعندما تكون الخدمة المراد شراؤها معقدة وصعبة التقييم ويشتمل الحصول عليها درجة عالية من المخاطرة، يلجأ الآخرون الى نصيحة أصدقائهم عن المورد الأفضل لهذه الخدمة، هنا يأتي دور الزبون الراضي الذي لديه ولاء للمؤسسة، حيث يقدم نصائح إيجابية قوية لأصدقائه عن خدمات المؤسسة من خلال الكلمة المنطوقة، وهي وسيلة أكثر فعالية من الإعلان المدفوع، وقد أشارت الدراسات على أن الزبائن الذين يتم جلبهم بهذه الطريقة يكون ولاؤهم أكثر من الزبائن الذين تم جلبهم من خلال الإعلان أو الحملات الترويجية؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

● **الاحتفاظ بالموظفين:** أشارت العديد من الدراسات الى الترابط الايجابي بين الاحتفاظ بالموظفين والاحتفاظ بالزبائن، وقد سعت العديد من المؤسسات الى تحسين ربحيتها من خلال الاستثمار في موظفيها، لخلق بما يسمى بدائرية النجاح عن طريق تدريب وتفويض الموظفين في المكتب الأمامي بتقديم خدمات بجودة عالية، ووضع أسس موضوعية لانتقائهم وتدريبهم ومنحهم أجور مرضية، مما يؤدي الى جعل الموظفين راضين ويخلق استقرار يتم تقديره من طرف الزبائن، ويعزز ولائهم اتجاه المؤسسة وخدماتها؛

ب- بالنسبة للزبائن:

قد يتولد لدى الزبون شعور بعدم الرغبة في تغيير تعامله مع المؤسسة الخدمية، لأنه يتلقى عروضاً تناسب تطلعاته، كما انها توفر له شعور بالراحة مما يولد الثقة بينهما، بالإضافة الى أن علاقته بالمؤسسة الخدمية توفر له العديد من المزايا تتمثل فيما يلي: (بوفولة، 2017، صفحة 329)

● **المزايا المالية:** تشمل الحوافز المالية التي يتحصل عليها، لتشجيعه على تكرار الشراء والبقاء لفترة أطول مع المؤسسة، وتبقى هذه الاستراتيجية سهلة التقليد من قبل المنافسين، ولا بد أن تتوافق مع مستويات مناسبة للجودة المدركة حسب تطلعات الزبائن؛

● **المزايا اجتماعية:** غالبا ما تنشأ صداقات وعلاقات بين مقدم الخدمة والزبون، وهذا ما يعزز شعوره بالانتماء لهذه المؤسسة، على اعتبار أنهم معروفين بالنسبة لها ولموظفيها، وهذا ما يخدم الأهداف التسويقية على المدى البعيد؛

● **المزايا الهيكلية:** تعتمد على المشاركة والتكامل مع الزبائن الذين يرتبطون بعلاقة طويلة المدى مع المؤسسة، سواء في المعلومات أو الموارد أو التكنولوجيا، وصولا الى تقديم المنتج المطلوب من طرف الزبائن، وهذا ما يمكن المؤسسة من امتلاك ميزة تنافسية؛

ثانيا: أوجه الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات.

يمكن ابراز نقاط الاختلاف بين التسويق التقليدي (الصفقة)، والتسويق بالعلاقات في الجدول التالي:

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

الجدول 01 الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات

الرقم	الخصائص	تسويق الصفقة	تسويق العلاقات
1	التوجه نحو الوقت	قصير الأجل	طويل الأجل
2	الهدف التنظيمي	التأكيد على البيع	التركيز على المحافظة على الزبون
3	أولوية خدمة الزبون	مستوى منخفض نسبياً	عنصر رئيسي
4	الاتصال بالزبون	منخفض الى متوسط	متكرر
5	درجة التزام بالزبون	منخفض	عالي
6	أساس التفاعل بين البائع والزبون	صدام وتحايل	ثقة وتعاون
7	مصدر النوعية	ابتداء من المنتج	الالتزام في كافة أنحاء الشركة

المصدر: معراج هواري، التسويق بالعلاقات وأثره في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية، صفحة 117.

نلاحظ مما سبق من خلال التعرف على خصائص التسويق بالعلاقات وأوجه الاختلاف بينه وبين التسويق التقليدي بأن هناك اختلافات عديدة يمكن إجمالها في النقاط التالية: (معراج، 2011، الصفحات 117-118)

- ان التسويق بالعلاقات يقدم الحلول ويبقى موجوداً لتقديم نتائج أفضل، بينما التسويق التقليدي يقدم صفقة ما، ثم يختفي؛
- ان التسويق بالعلاقات يقدم القيمة للزبائن، ويعززها، أما التسويق التقليدي ينافس بالأسعار؛
- يمتاز التسويق بالعلاقات بالتفكير والسلوك الطويل، أما التسويق التقليدي فبالعكس، يمتاز بالتفكير والسلوك قصير الأجل؛
- يتبنى التسويق بالعلاقات فلسفة العمل بالعلاقات، أما التسويق التقليدي فيتبنى فلسفة العمل بالصفقات؛
- يركز التسويق بالعلاقات على الاحتفاظ بالزبائن، في حين يركز التسويق التقليدي على جذب الزبائن؛
- يخلق التسويق بالعلاقات هيكل من الأنشطة تعزز من خلال العلاقات، أما التسويق التقليدي فلا توجد أنشطة تتصف بالاستمرارية؛
- يركز التسويق بالعلاقات على الحوافز طويلة الأجل، بينما التسويق التقليدي فيركز على البيع؛
- التسويق بالعلاقات يركز على عائدات الثقة، أما التسويق التقليدي فيركز على عائدات البيع؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

• يتصف التسويق بالعلاقات بأن خدمات ما بعد البيع هي استثمار نحو العلاقات، أما التسويق التقليدي فإن خدمات ما بعد البيع تعني تكلفة إضافية.

المطلب الثالث: مبادئ التسويق بالعلاقات ومستوياته.

أولاً: مبادئ التسويق بالعلاقات

يقوم التسويق بالعلاقات على مجموعة من المبادئ تتمثل في: (زرواتي، 2020، صفحة 65)

1- التركيز على الاحتفاظ بالزبائن المربحين: تعظيم القيمة العمرية للزبون هو هدف أساسي للتسويق بالعلاقات، ولكن يجب على المؤسسة أن تدرك أن الزبائن ليسوا كلهم على نفس القدر من الربحية وأنه يجب عليها إعداد استراتيجيات لتعزيز ربحية الزبائن التي تسعى إلى استهدافهم، إن الزبائن الأوفياء يعتبرون من الأصول غير الملموسة التي تضيف قيمة للميزانية العامة وتمثل الشهرة التي اكتسبتها العلامة، كما أن هؤلاء لا يساهمون في الإيرادات فقط من خلال العودة مرارا وتكرارا للشراء من نفس المؤسسة أو العلامة، ولكن يعملون أيضا كمحامين ويقومون بتوصية الزبائن الجدد ويخفضون تكاليف اكتسابهم.

2- التركيز على الأسواق المتعددة: يركز التسويق بالعلاقات على العمليات التسويقية في الأسواق المتعددة لأصحاب المصلحة، يحدد النموذج ستة مجموعات رئيسية أو نطاقات سوق تساهم في فعالية المؤسسة في السوق وهي: أسواق الزبائن، الأسواق المؤثرة، أسواق التوظيف، أسواق الإحالة، الأسواق الداخلية، أسواق تحالف الموردين، ويتكون كل مجال في السوق من عدد من المشاركين الرئيسيين، وقد تشمل أسواق الزبائن على سبيل المثال تجار الجملة والوسطاء والمستهلكين، بينما قد تشمل الأسواق المؤثرة المجموعات المالية، المستثمرون، النقابات، الهيئات التنظيمية والخاصة بالصحافة، وسائل الإعلام ومجموعات المستخدمين المقيمين، المجموعات البيئية والوكالات السياسية والحكومية والمنافسين، ويدرك التسويق بالعلاقات أن نطاقات السوق المتعددة يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على قدرة المؤسسة على الفوز والاحتفاظ بالزبائن المربحين؛

3- التركيز على مقارنة تعدد الوظائف في التسويق: لفترة طويلة تم تطوير استراتيجيات التسويق داخل أقسام التسويق، ونتيجة لذلك فإن استراتيجيات التسويق التي يتم تطويرها غالبا لا تأخذ بعين الاعتبار أثارها على مستوى المؤسسة، والمشكلة أنها كانت تركز على الجانب الوظيفي ولا تركز على السوق، حيث كانت تسعى عادة إلى تحسين استخدام المدخلات بدل السعي إلى تحسين المخرجات، كما أنها نادرا ما كانت تفكر في العلاقة المتبادلة بين المساهمين المختلفين، ولتحقيق النجاح يجب أن يكون التسويق متعدد الوظائف.

وهناك من يرى مبادئ التسويق بالعلاقات وتتمثل في: (بوسطة، 2011، صفحة 21)

1- معرفة الزبون: يتم إنشاء قاعدة آلية من البيانات تحتوي على مدخلات تتضمن كل المعلومات والبيانات اللازمة عن زبائن المؤسسة، كل هذه المعطيات تسمح بتوجيه العائد المخصص لكل عميل وتطبيق تسويق فردي ناجع.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

2- **الإنصات والحوار مع الزبون:** طورت المؤسسات مجموعة كبيرة من وسائل الإنصات مع الزبون من أجل الاحتفاظ به وهي:

- ✓ **الاتصال في اتجاه الزبون:** عن طريق الهاتف أو رسائل المعلومات أو الانترنت أو البريد التقليدي؛
- ✓ **الاستماع للعميل:** الاتصال بالزبون يجب أن يكون تفاعلي، أي يكون في اتجاهين من المؤسسة نحو الزبون أو من الزبون اتجاه المؤسسة، مما يترجم قدرة المؤسسة على الإصغاء لعملائها، وفهم تطلعاتهم وانشغالهم وإتمام هذه المهمة يجب على المؤسسة أن تعتمد على إقامة تحقيقات مع الزبائن وخاصة المتعلقة بقياس رضاهم عن منتجات المؤسسة من جهة ومن جهة ثانية تأسيس مصلحة الزبائن حيث تتكفل باستقبال طلبات المعلومات أو شكاوى الزبائن؛

3- **بناء ولاء الزبون:** تهدف المؤسسة من تبني مفهوم التسويق بالعلاقات الى بناء علاقة طويلة الأجل مع الزبائن والاحتفاظ بهم ، بمعنى كسب ولائهم ويمثل الولاء انعكاس للحالة العاطفية والنفسية للعميل ومن أكثر السلوكيات شيوعا لدى الزبائن المخلصين هو استمرار العلاقة، (Magatef, Al-okaily, Ashour, & Abuhussen, 2023, p. 5) إعادة الشراء مجددا والكلام الإيجابي عن المؤسسة ومنتجاتها؛

4- **اشتراك الزبون في المؤسسة أو العلامة:** وهنا تصل العلاقة بين الزبون والمؤسسة الى مرحلة جد متطورة، فيصبح الزبون شريك للمؤسسة، حيث تأخذ بعين الاعتبار أفكاره وتطلعاته في تصميم المنتجات أو توجيهه لمختلف الاستراتيجيات التسويقية (اختيار منافذ التوزيع، اختيار الاعلان المناسب)؛

ثانيا: **مستويات التسويق بالعلاقات.**

يصنف palmer التسويق بالعلاقات الى ثلاثة مناهج واسعة تتمثل في المستويات التالية: (الموسوي، 2013، صفحة 33)

- ت- **المستوى التكتيكي:** ويعتمد التسويق بالعلاقات على هذا المستوى بوصفه أحد أدوات تنشيط المبيعات؛
- ث- **المستوى الاستراتيجي:** ينظر للتسويق بالعلاقات بوصفه العملية التي يبحث من خلالها المجهزون عن ربط الزبائن عن طريق عدة روابط قانونية واقتصادية وتكنولوجية، ويشير الباحثون الى أن هذا النوع قد يؤدي الى هروب الزبائن بدلا من الاحتفاظ بهم، إذ يشترط وجود علاقة وثيقة بين المؤسسة والزبون، والمؤسسات التي لاتصل الى مستوى العلاقة الفعالة مع زبائنهم ستكون غير قادرة على إدامة هذا النوع من العلاقات عند تغير البيئة القانونية والتكنولوجية، وإنما يحدث في الغالب عندما يكون الارتباط غير متماثل بين الطرفين إذ يعتمد تباين المعرفة والقوة والمورد بينهما أكثر من كونها عملية ثقة متبادلة؛

ج- **المستوى الفلسفي:** يعد التسويق بالعلاقات ضمن هذا المستوى جوهرها لفلسفة التسويق، إذ يركز المفهوم التقليدي للتسويق على بيع المنتجات دون التفكير في بناء علاقة مع الزبائن، في حين أن التسويق بالعلاقات كفلسفة يعيد النظر في استراتيجية التسويق بعيدا عن المنتجات ودورة حياتها، والتركيز بدلا من ذلك على دورة

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

حياة العلاقة بالزبائن، فضلا عن ذلك تستخدم المؤسسة كل العاملين فيها لتحقيق تلبية لاحتياجات الزبائن المحتملين؛

وهناك من قسم مستويات التسويق بالعلاقات في ضوء قوة العلاقة والاعتمادية المتبادلة الى ما يلي: (محمود، 2010، صفحة 32)

■ في ضوء الاعتمادية المتبادلة: تنقسم الى ثلاثة مستويات وهي؛

✓ البيع الإجرائي: في هذا المستوى يتم البيع للزبائن دون الاتصال بهم ويتم استخدام هذا المستوى في الحالات التالية؛

● المنتجات المنخفضة السعر والأرباح؛

● وجود أعداد كبيرة من الزبائن منتشرين في رقعة جغرافية كبيرة ويتطلب الاتصال بهم تكلفة مرتفعة؛ يستخدم هذا المستوى عندما تكون العلاقة والاعتمادية منخفضة بين المؤسسة وزبائنها.

✓ البيع بالعلاقات: في هذا النوع من العلاقات يتم البيع للزبائن مع وجود اتصال بهم بعد اتمام العملية البيعية ويتم ذلك بهدف؛

● تحديد مدى رضا الزبائن عن عملياتهم الشرائية؛

● تعرف الزبائن عن حاجاتهم المستقبلية.

يستخدم هذا المستوى عندما تكون العلاقة والاعتمادية مرتفعة بين المؤسسة وزبائنها.

✓ المشاركة: في هذا المستوى تعمل المؤسسة على تحسين أرباحها ومبيعاتها للزبائن من خلال مشاركة الزبون والمؤسسة كل منهما للآخر للمعلومات.

ويتم استخدام هذا النوع من العلاقات في حالة ما تكون العلاقة والاعتمادية بين المؤسسة وزبائنها مرتفعة.

■ في ضوء العلاقة مع الزبائن:

تنقسم مستويات التسويق بالعلاقات في ضوء العلاقة مع الزبائن الى خمس مستويات وهي:

✓ العلاقة الأولية أو الأساسية: وفيها يقوم رجل البيع ببيع المنتج فقط ولا يقوم بالاتصال بالمستهلك بعد إتمام عملية البيع؛

✓ العلاقة القائمة على ردود الأفعال: فيها يقوم رجل البيع ببيع المنتج ولكنه يشجع الزبون على الاتصال به في حالة وجود شكوى منه تتعلق بالمنتج.

✓ العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة: فيها يقوم رجل البيع بالاتصال هاتفيا بالزبون بعد فترة قصيرة من عملية البيع، بهدف التعرف على إمكانية رضاه عن المنتج والاقتراحات والتحسينات التي يوصيها المؤسسة بالقيام بها على المنتج؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

✓ استمرارية الاتصال بعد البيع: تقوم المؤسسة بالاتصال بالزبون من وقت لآخر بهدف الحصول على مقترحاته الخاصة بتحسين المنتجات الحالية أو تنمية منتجات جديدة؛

✓ المشاركة: فيها تعمل المؤسسة بصورة مستمرة لاكتشاف الأساليب التي تمكن الزبون من استخدام المنتج بصورة أفضل؛

ويوضح الجدول التالي الحالات التي يتم فيها استخدام كل مستوى من المستويات المختلفة للتسويق بالعلاقات:
الجدول (02) المستويات المختلفة للتسويق بالعلاقات.

هامش الربح الزبائن	أرباح عالية	أرباح متوسطة	أرباح قليلة
عدد كبير من الزبائن والموزعين	العلاقة قائمة على إمكانية المحاسبة	العلاقة قائمة على ردود الأفعال	العلاقة قائمة على ردود الأفعال
عدد متوسط من الزبائن والموزعين	العلاقة قائمة استمرارية الاتصال بعد البيع	العلاقة قائمة على إمكانية المحاسبة	العلاقة قائمة على ردود الأفعال
عدد قليل من الزبائن والموزعين	العلاقة قائمة على المشاركة	العلاقة قائمة على استمرارية الاتصال بعد البيع	العلاقة قائمة على إمكانية المحاسبة

المصدر: أسعد أبو رمان، فعالية التسويق بالعلاقات في بناء ولاء الزبائن في المؤسسات الفندقية، مجلة مؤتة ، المجلد 20، العدد 04، 2005، ص 153.

من خلال الجدول أعلاه يتضح مالي: (عشاب، 2018، الصفحات 19-20)

- تمارس المؤسسات التسويق الجماهيري في حالة وجود عدد كبير من الزبائن والموزعين وهامش الربح قليل؛
- تمارس المؤسسات التسويق القائم على ردود الأفعال في الحالات التالية:
 - ✓ وجود عدد كبير من الزبائن والموزعين وهامش ربح متوسط أو قليل؛
 - ✓ وجود عدد متوسط من الزبائن والموزعين وهامش ربح قليل.
- تمارس المؤسسة التسويق القائم على إمكانية المحاسبة في الحالات التالية:
 - ✓ وجود عدد كبير من الزبائن والموزعين وهامش ربح عالي؛
 - ✓ وجود عدد متوسط من الزبائن والموزعين وهامش ربح متوسط؛
 - ✓ وجود عدد قليل من الزبائن والموزعين وهامش ربح قليل.
- تمارس المؤسسات التسويق القائم على أساس الاستمرارية الاتصال بعد البيع في الحالات التالية:

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

- ✓ وجود عدد متوسط من لزبائن والموزعين وهامش ربح عالي؛
- ✓ وجود عدد قليل من الزبائن والمتوسط وهامش ربح متوسط.
- تمارس المؤسسات التسويق على أساس المشاركة في حالة وجود عدد قليل من الزبائن والموزعين وهامش ربح قليل.

المطلب الرابع: عوامل نجاح وفشل التسويق بالعلاقات ومراحل تطبيقه

أولاً: عوامل نجاح وفشل التسويق بالعلاقات

1- عوامل نجاح التسويق بالعلاقات

إن أهم عوامل نجاح التسويق بالعلاقات تتمثل في: (الموساوي، 2013، صفحة 37)

✓ **عوامل علاقية (الرضا، الولاء، الثقة....):** تقف الثقة وراء العديد من الانجازات إذ يعد كل من الثقة وولاء ركنان أساسيان لنجاح المؤسسات بصورة عامة بوصفها أحد الأبعاد المهمة لتحديد مستوى الشعور الخاصة بالاعتماد على سلامة وكمال الوعود المقدمة من قبل الطرف الآخر، فكلما زاد مستوى الثقة والالتزام بين طالب الخدمة ومقدمها، زادت احتمالية العلاقات طويلة الأجل.

✓ **عوامل القدرة (قدرة التحالفات والإمكانية المتعلقة بالسوق):** ان المؤسسات التي تتوفر فيها إمكانية التحالف مع الآخرين، ومعرفة أحوال السوق يكون لديها عامل قوة تستطيع من خلاله إقامة علاقات طويلة الأجل مع الزبائن، فالتحالف الناجح يزيد من إمكانية المؤسسة الفنية وقدراتها المالية ويرفع من جودة منتجاتها، وبالتالي إمكانية كسب الزبائن وإقامة علاقات بعيدة الأمد معهم.

✓ **عوامل التسويق الداخلي:** ان المؤسسات التي تقوم بترتيب أوضاعها الداخلية من حيث استقطاب العاملين وتدريبهم بشكل جيد وإشراكهم في القرارات وتوفير المناخ التنظيمي الجيد لهم أثناء قيامهم بالعمل يضمن رضاهم، وبالتالي تقديم الخدمة المطلوبة وتحقيق رضا وسعادة الزبائن، فوجود التنسيق والتبادل الداخلي بين المؤسسة والعاملين فيها يحقق نجاحها في التسويق الخارجي ما بين المؤسسة وزبائنها.

✓ **عوامل تقنية المعلومات:** تعد تقنية المعلومات واحدة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح التسويق بالعلاقات، لذلك فإن وجود المستلزمات المادية من الأجهزة والمعدات والبرمجيات ذات كفاءة وفعالية وجودة عالية سوف يساعد المؤسسة على اختيار برنامجها التسويقي الخاص بالمنتوج بصورة جيدة، ويكون مستوى التفاعل بينها وبين زبائنها مرتفع.

✓ **عوامل التسويقية (الجودة، الابتكار،....):** تعد الجودة العالية والابتكار المستمر أحد عوامل نجاح التسويق بالعلاقات، فالسلوك الناشئ نتيجة طول فترة التعامل بين الطرفين يؤدي الى انخفاض مستويات الفشل، التي يمكن أن تظهر في حالة التعامل لأول مرة، كما أن امتلاك المؤسسة لتاريخ طويل في التعامل على أساس العلاقات يكسبها ميزة تنافسية تتفوق من خلالها على المؤسسات الأخرى.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

✓ **عوامل السياسة العامة:** ان التسهيلات التسويقية الخاصة بحقوق الملكية وقانون التعاقدات تشكل محور أساسيا في إنجاح التسويق بالعلاقات، فضلا عن المعرفة العامة بماهية المنتجات والسياسات والإجراءات التي يمكن أن تقدمها المؤسسات للمتعاملين معها وبما يعزز من ولائهم واستمرارهم في التعامل معها.

2- عوامل فشل التسويق بالعلاقات

بعد عدة سنوات من ظهور مفهوم التسويق بالعلاقات، تشير بعض الدراسات الحالية إلى أن حوالي 50% من المؤسسات التي تعتمد على البرامج الإلكترونية لإدارة علاقاتها بالعملاء لم تلاحظ أي تحسن في أدائها، في حين أن فقط 15% من أصحاب المؤسسات الأوروبية يعبرون عن رضاهم عن تطبيق التسويق بالعلاقات. ويشير أغلب الباحثين سبب هذا القصور إلى عدة عوامل، أبرزها:

✓ اعتماد التسويق بالعلاقات بشكل كبير على التقنية، لاسيما برامج الحاسوب لإدارة العلاقة بالزبون، ومن المعروف أن استخدام تكنولوجيا في تسيير الأنشطة التسويقية جد مكلف ويتطلب الكثير من الوقت ومن بين عوامل الفشل نجد: نقص التدريب الكافي، ضعف تكامل الأنظمة التكنولوجية، وعدم تطبيق استراتيجيات فعالة تتناسب مع طبيعة السوق والعملاء؛

✓ يتصف التسويق بالعلاقات بمحدودية التطبيق، فيجب الانتباه دائما الى أن المنهج ممكن التطبيق في بعض الحالات وفي حالات أخرى لا يكون مجديا، مثل المؤسسات التي تعرض منتجات الرفاهية أو المنتجات المعمرة التي قد يقتنيها الزبون مرة واحدة في حياته؛

✓ تعقد عملية جمع البيانات والمعلومات، خاصة إذا ارادت المؤسسة استخدامها وتوظيفها في عدة مناسبات بغرض تقوية العلاقة مع الزبون؛

✓ احتمال فشل العلاقة، فالتسويق بالعلاقات مبني على الاستثمار في علاقات الزبائن من خلال الجهود المبذولة لبنائها وتطويرها، ولكون ذلك لا يضمن النجاح الأكيد لاستمرار العلاقة، وبالتالي تتعرض المؤسسة الى تحمل خسائر إضافية، خاصة إذا كانت عملية التطبيق غير مبنية على دراسات حقيقية ودقيقة.

ثانيا: مراحل تطبيق التسويق بالعلاقات

تتجه المؤسسة في تطبيقها لبرامج التسويق بالعلاقات الى التركيز على الزبون، بالرغم من ان استراتيجية التسويق بالعلاقات من انجح الاستراتيجيات الممكن ان تتبعها المنشآت الى أن هذه الاستراتيجية لا تتناسب مع كل الزبائن، ويجب أن تقرر المؤسسة اختيار السوق/ الأسواق، اختار الشريحة/ شرائح التي يمكن أن تحقق من خلالها تطبيق برامج التسويق بالعلاقات بما يحقق ربحية لها، لان الغاية من تطبيق التسويق بالعلاقات هو تطوير إنتاجية ودعم الفائدة المتبادلة بين الأطراف المعنيين بالعلاقة.

و يتم تطبيق التسويق بالعلاقات في سوق الزبائن من خلال مرحلتين: (محمد، 2014، صفحة 32)

1- اختيار الزبائن:

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

تقوم المؤسسات باستهداف عدد من الشرائح في السوق وكل شريحة يمكن تقسيمها الى قطاعات أو زبائن (حسب نوع الصناعة، حجم المؤسسة)، من خلال دراسة هذه القطاعات (الزبائن)، تختار الأنسب لتطبيق التسويق بالعلاقات.

2- برامج التسويق بالعلاقات:

بعد اختيار الزبائن تقوم المؤسسة بوضع برامج متكاملة لتطبيق التسويق بالعلاقات مع الزبائن المختارين للبرنامج، يراعي كل شريحة (القطاع) من الزبائن ورغباتهم واحتياجاتهم الخاصة. وتنطبق هذه المراحل في تطبيق استراتيجية التسويق بالعلاقات على سوق الزبائن وعلى أنواع الأسواق الأخرى ما عدا السوق الداخلي، حيث يجب تطبيق استراتيجية التسويق بالعلاقات على كل زبائن الداخل.

المبحث الثاني: مدخل لإدارة علاقات الزبائن

قمنا بتقسيم هذا المبحث الى أربع مطالب، حيث تناولنا في المطلب الأول مفهوم إدارة علاقات الزبائن وقد قدمنا فيه تعريف إدارة علاقات الزبائن وخصائصها وذكر نشأتها وتطورها وأهميتها وأهدافها وعناصرها، أما المطلب الثاني فتطرنا فيه لذكر مراحل تطبيق إدارة علاقات الزبائن، والاسباب التي تدفع المؤسسة للاهتمام بإدارة علاقات الزبائن، أما المطلب الثالث فتطرنا فيه الى المؤشرات الرئيسية لإدارة علاقات الزبائن والمتمثلة في مؤشرين رئيسيين هما الرضا والولاء، أما المطلب الرابع فتطرنا فيه الى أبعاد إدارة علاقات الزبائن و عوامل نجاح وفشل إدارة علاقات الزبائن و أنواع إدارة علاقات الزبائن.

المطلب الأول: مفهوم إدارة علاقات الزبائن

في هذا المطلب تناولنا أهم التعاريف التي تطرقت لإدارة علاقات الزبائن، وأهميتها بالنسبة للمؤسسة والزبائن، ومعرفة الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها من خلال تطبيق إدارة علاقات الزبائن.

أولاً: تعريف إدارة علاقات الزبائن

إن الفكرة الأساسية من إدارة علاقات الزبائن منبثقة من اهتمام التسويق الحديث بالزبون واعتباره أحد الأركان الأساسية للمؤسسة من أجل تحقيق النجاح والنمو والبقاء عند مد جسور الثقة بالزبون، وقد تعددت التعاريف التي تطرقت الى تعريف إدارة علاقات الزبائن وأهمها:

عرف فليب كوتلر إدارة علاقات الزبائن على انها " عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة والخاصة بكل عميل على حد، وكذا تسيير كل لحظات الاتصال مع الزبائن هذا كله من أجل كسب المؤسسة لولاء عملائها والاحتفاظ بهم " (kotler, 2006, p. 180)، وقد عرف Chen و زملائه إدارة علاقات الزبائن على أنها " مزيج من الأشخاص و العمليات والتكنولوجيا التي تسعى الى فهم زبائن الشركة " (Guerola- Novarro, Gil- Gomez, & Oltra-badenes, p. 512) وتعرف أيضا على أنها " أسلوب متكامل يتم من خلاله تعريف الزبائن وتحديددهم، والعمل على استقطابهم ومن ثم إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق إمكانياتهم وإقامة علاقات طويلة الأجل معهم، وهذا يعني الاحتفاظ بهم، مما يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى الأداء المطلوب، ويتم ذلك من خلال مجموعة من قنوات الاتصال المباشر " (عمران، 2017، صفحة 63)، وعرفها حسين وليد حسين عباس على أنها " القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون " (حسين وليد و الجنابي، 2017، صفحة 40) وعرفت أيضا على انها " عبارة عن فلسفة تسويقية تهدف أساسا الى معرفة حاجات ورغبات الزبائن المختلفة وتلبيتها بشكل المطلوب في الوقت المناسب بغية تحقيق رضاهم وولائهم (لعرافي ، درايدي، و قريشي، صفحة 2022)، وقد عرفت على أنه " مقارنة منهجية تنظيمية تهدف الى المعرفة الجيدة للزبائن و تحقيق أحسن رضا للزبائن الحاليين من خلال العمليات والمردودية المحتملة، من خلال قنوات الاتصال متعددة في اطار العلاقة

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

المستدامة من أجل مضاعفة رقم الأعمال ومردودية المؤسسة" (زعباط و بوقريقة ، 2020 ، صفحة 656)، وتعرف كذلك على أنها "إدارة كافة عمليات التفاعل مع الزبون حيث يكون التركيز على إدارة وتعظيم كامل دورة حياة الزبون، فهي تختص بتوسيع قاعدة الزبائن من خلال استقطاب زبائن محتملين، وخدمة وتلبية حاجات الزبائن الحاليين". (مير، عريوة، و زغبة، 2018، صفحة 46).

من التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة علاقات الزبائن على أنها "مجموع الأنشطة التسويقية التي تقوم بها المؤسسة والتي تهدف الى جذب الزبون والاحتفاظ به وتعزيز العلاقة معه من خلال إدارة عمليات التفاعل معه بكفاءة وفعالية من جهة، ومن جهة ثانية الحفاظ على الحصة السوقية والسعي الى زيادتها.

ثانيا: نشأة وتطور إدارة علاقات الزبائن

يعود تاريخ نشأة إدارة علاقات الزبائن الى عصر ما قبل الصناعة، نتيجة التفاعل بين المزارعين وزبائنهم، ففي القرن الثامن عشر الذي سمي بعصر الثورة الصناعية كانت الآلة (machine)، وما يرتبط بها من سعي المؤسسات آنذاك لإنتاج منتجات متميزة في خصائصها، بالإضافة للتميز العملياتي الذي أدى الى التوصل لتلك المنتجات بأدنى تكلفة، كل ذلك كان بسبب تركيز رؤية المؤسسات على النظام التشغيلي وإعطائه الأولوية القصوى في عملها، وكل هذا ما يطلق عليه "باستراتيجية دفع التكنولوجيا (technology push Strategy)". (سعدون ، العبادي ، و القيسي، 2013، صفحة 378)

وفي ثمانينيات القرن العشرين الذي أسسه اقتصاديات المعرفة، ومع احتدام المنافسة بين المؤسسات تحولت الرؤية الى الزبون، إذ أصبح هدفها الأساسي هو كيفية الوصول إليه وإقامة علاقات تفاعلية قوية معه، فيقوم بتحديد حاجاته ورغبته أولاً، ومن ثم تقوم المؤسسة بالعمل على إشباع تلك الحاجات والرغبات من خلال ترجمتها الى منتجات جديدة و مطورة، وفي أواخر التسعينات زادت الأهمية التسويقية لإدارة علاقات الزبائن ويرجع ذلك أساساً الى العائدات في التكنولوجيا والمعلومات وأنظمة إدارة البيانات و التحليلات المحسنة والترويج وزيادة الاتصالات وتكامل الأنظمة والتبني السريع للتكنولوجيا والأنترنت وظهور أول تطبيق لنظام إدارة علاقات الزبائن وهو نظام " إدارة المعلومات الشخصية (PIM)". (Udeh, Duramany-Lakkoh, & Kollie, 2024, p. 50)، ولذا أصبح التفوق يعتمد على تنافس المؤسسات على أساس من يستطيع أن يلبي هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل، وفي هذه المرحلة المبكرة كان على المؤسسة أن تتبع الزبون فيما يسمى باستراتيجية سحب السوق (strategy market -pull)، ولذلك توجهت هذا التطور الكبير بالمفاهيم الجديدة التي أصبحت اساس الترابط الفعال و العلاقات القوية مع الزبون، بهدف الحصول على رضا وكسب ولائه، وتحقيق قيمة له مدى الحياة (long life Customer value)، بعد أن تحول الزبون من كونه خصماً لثقافة المؤسسة القائمة (ربح /خسارة)، الى شريك في ثقافتها القائمة على (ربح /ربح)، ومن طرف خارجي الى شريك في المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

وفي العقد الأخير ظهرت إدارة علاقات الزبائن لتعكس الدور المركزي للزبون في الموقع الاستراتيجي للمؤسسة، فهي تخطط بكل الإجراءات التنظيمية والتي تسعى لفهم الزبون واستغلال هذه المعرفة في المجال التسويقي. (جرو، 2014، صفحة 64)

ثالثاً: مهام إدارة علاقات الزبائن

تتمثل مهام إدارة علاقات الزبائن في ما يلي: (بلبل، 2009، صفحة 14)

- الاحتفاظ بالزبائن المربحين للشركة، بحيث تكون هذه العلاقة طويلة وإلى أبعد مدى؛
- جمع ودمج المعلومات المتعلقة بالزبائن من كل نقاط الاتصال؛
- تقسيم الزبائن حسب قيمتهم المتوقعة؛
- التقسيم الجزئي للسوق حسب حاجات ورغبات الزبائن؛
- إنشاء قيمة للعميل من خلال عمليات الشركة في سبيل الاحتفاظ به؛
- تقديم القيمة للعميل من خلال تقديم الخدمات المناسبة للأقسام الجزئية؛
- الانتقال من تسير محفظة المنتجات الى تسير محفظة الزبائن، وضرورة التغيير في تطبيقات العمل وفي بعض الحالات التغيير في الهيكلة التنظيمية لكل شركة.

رابعاً: أهداف إدارة علاقات الزبائن

تحقق إدارة علاقات الزبائن مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- تحقيق رضا الزبائن ثم ولائهم؛ (Ahmed-Saad, Elgazzar, & Mleker-kac, 2022, p. 158)
- تحقيق خدمات شخصية بالنسبة للزبون؛
- معرفة أكثر للزبائن؛
- التميز عن المنافسين؛
- تحديد الزبائن الذين يحققون أكبر مردودية للمؤسسة؛
- رفع العائد الناتج من الزبون الواحد؛
- تخفيض تكلفة الحصول عن زبائن جدد؛
- تفعيل كلمة الفم: إذ أن الزبائن الموالين هم وسيلة جيدة للترويج عن طريق كلمة الفم والتي بدورها تعتبر وسيلة فعالة ومهمة لاستقطاب زبائن جدد؛
- توفير البيانات والمعطيات لبحوث التسويق وللخطة الاستراتيجية، من خلال دراسة ميول الزبائن وتوجهاتهم ووضع افتراضات حول تعاملات مستقبلية؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

- تحديد الدقيق لحاجات الزبائن من خلال ترجمة توقعاتهم الى منتجات فعلية. (Golan, Andrew, Conny, Seren, & Yuyu, 2023, p. 220)

خامسا: أهمية إدارة علاقات الزبائن

تحتل إدارة علاقات الزبائن بأهمية كبيرة سواء للمؤسسة أو الزبائن وتحقق مجموعة من المكاسب، وتتمثل أهميتها في:

1- بالنسبة للمؤسسة

- تساعد المؤسسة في تحسين عمليات البيع بالتجزئة وإدارة المبيعات من خلال المشاركة بالمعلومات من جميع العاملين؛ (بعيطيش، 2016، صفحة 63)
- تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق على المنافسين من خلال كسب الزبائن والاعتناء بهم وزيادة رضاهم، وبناء علاقات وثيقة وطويلة الأجل معهم؛
- تساعد إدارة علاقات الزبائن المؤسسة في دعم أسواقها من خلال التوجه نحو كسب أفضل الزبائن وإدارة الحملات التسويقية بأهداف واضحة، وموضوعية وتساعد في قيادة وخلق الجودة في المنتجات؛
- تساعد المؤسسة في كسب ميزة تنافسية خاصة في جودة الخدمات المقدمة؛
- تسمح للمؤسسة بأن ترى بوضوح وبسهولة فعالية الحملات الترويجية؛
- يعتبر مفهوم إدارة علاقات الزبائن مطلب أساسي في عصر التسويق الحديث، ويعد أحد الاتجاهات التي تدعو إليها المؤسسات بشكل مستمر؛
- تساعد في بناء علاقات فردية مع الزبون والعاملين من خلال فهم توقعاتهم ، ويساهم ذلك في تحسين وتطوير الإحساس بالرضا لدى الزبون (Vivy, Roby, Laden , & and all, 2023, p. 709) ؛

2- بالنسبة للزبائن

- نحتاج لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن لنعرف هل نعطيهم ما يريدون أو هل هناك مشكلة، لتتمكن المؤسسة من التدقيق في متطلبات الزبائن وتقديم التصميم الأفضل، فهم يساهمون في دعم الإبداع من خلال مشاركتهم في تطوير منتجات المؤسسة، من خلال تقديم وآرائهم و مقترحاتهم وترجمة توقعاتهم بشكل فعلي في المنتجات؛ (إبراهيمي، 2016، صفحة 43)
- انتقال المؤسسة من التركيز على حصة السوق الى حصة الزبون، مما يعني زيادة الاهتمام به من قبل المؤسسة وبدوره كزبون يهتم هو بمنتجاتها، وهذا يعني للزبون وجود انتماء اجتماعي وعاطفي يتجاوز العلاقة الاقتصادية التبادلية؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

- مساعدة الباحثين والمصممين في الإبداع والتصميم على وفق متطلبات الزبائن خلافا للعلاقات التقليدية التي كانت تبعد الزبون نتيجة عدم توفر عدد من الأسباب التي تمكن الزبون من الحضور الفعلي في عملية التصميم والتطوير؛
- زيادة حصة الزبون: يعتبر الانتقال من حصة السوق الى حصة الزبون انتقالا طبيعيا يسير التطور في عدد من مفاهيم التسويق، وتعرف حصة المستهلك على أنها " نسبة المشتريات الكلية للمستهلك من أحد المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة" (إبراهيمي، 2018، صفحة 74)
- تساعد إدارة علاقات الزبائن في التعرف على فئة المستهدفة من الزبائن وتحليل البيانات التي تخصهم مما يساهم بفعالية في تغيير استراتيجية المؤسسة وعملياتها المختلفة.

سادسا: عناصر إدارة علاقات الزبائن

عندما يتم تحليل مفهوم إدارة علاقات الزبائن فإننا نعتمد على ثلاثة عناصر وتتمثل في:

الشكل (01) عناصر إدارة علاقات الزبائن



المصدر: حسين وليد جسين عباس ، أحمد عبد الحمود الجنابي، إدارة علاقات الزبائن، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017، 49.

يتكون الشكل السابق من:

- 1- الزبون: إن الزبون هو المصدر الوحيد للربح الحالي والنمو المستقبلي للمؤسسة، فالزبون الجيد هو الذي يوفر ربح أعلى بأقل الموارد الممكنة وهذا نادر الحصول بسبب كون زبائن اليوم أكثر معرفة من جهة، ومن جهة ثانية المنافسة الشديدة بين المؤسسات، فدورة حياة الزبون ضمن فلسفة إدارة علاقات الزبائن لها ارتباط وثيق

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

بالطريقة التي تختارها المؤسسة لإدارة علاقاتها مع زبائنها إذ يركز هذا المفهوم على أن المؤسسة لا يمكن أن تنظر لنجاحها في استقطاب الزبائن والمحافظة عليهم ضمن إطار زمني محدد، وإنما يجب أن تدار العلاقة من وجهة نظر فلسفية مرحلية تبنى على أساس تتبع المراحل التي يمر بها الزبائن في علاقتهم مع المؤسسة والمتضمنة ثلاث مراحل أساسية هي: (حسين وليد و الجنابي، 2017، الصفحات 48-49)

- **المرحلة الأولى: الزبون المحتمل:** تتمثل هذه المرحلة في محاولة المؤسسة لاستقطاب زبائن مرشحين عن طريق إعداد برامج لجذبهم ونقلهم من مرحلة الشك بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة الى زبائن جدد ليحققوا لها أعلى الإيرادات في الأمدين القصير والطويل؛

- **المرحلة الثانية: الزبون الفعلي:** وتتمثل هذه المرحلة في محاولة المؤسسة لتعزيز العلاقة مع الزبون عن طريق تحقيق رضاه وكسب ولائه من خلال الحوافز والمزايا الممنوحة للزبائن الدائمين؛

- **المرحلة الثالثة: الزبون السابق:** هذه المرحلة يتحول فيها الزبون عن استخدام منتجات أو خدمات المؤسسة ويكون هذا التحول بسبب ضعف النشاطات لأخذ ميزة المعلومات والفرص التسويقية؛

2- **العلاقات:** حسب هاكانسون فإن العلاقات تشير الى التفاعل الذي يتم فيه تطوير الروابط بين المؤسسة وعملائها، وهو يمثل كذلك النشاط الأكثر أهمية للمؤسسة في الحفاظ على عملائها واستمرار تعاملهم معها وتكرار الشراء، وتتضمن العلاقات الإجراءات والآليات والجداول والأنشطة التي يتم من خلالها تسليم المنتجات والخدمات للزبائن (Amarachi & Stanley, 2021, p. 55)

3- **الإدارة:** تشير الدراسات الى أن نشاط إدارة علاقات الزبائن لا يتحدد فقط في قسم التسويق، بل يشمل التغيير المستمر في ثقافة المؤسسات وعملياتها وتعمل على تحويل المعلومات المجمعة من الزبون عن المؤسسة الى معرفة، والتي تؤدي الى مجموعة من الأنشطة بهدف الاستفادة من المعلومات والفرص في السوق، بالإضافة الى أن إدارة علاقات الزبائن تتطلب اجراء تغيير شامل في المؤسسة وأفرادها؛

المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بإدارة علاقات الزبائن ومراحل تطبيقها

قسمنا هذا المطلب الى فرعين في الفرع الأول نتطرق الى اسباب الاهتمام بإدارة علاقات الزبائن، أما الفرع الثاني نشير الى أهم مراحل تطبيق إدارة علاقات الزبائن.

أولاً: أسباب الاهتمام بإدارة علاقات الزبائن

تعددت عدة الأسباب التي أدت الى اهتمام المؤسسات بإدارة علاقات الزبائن واهم هذه الأسباب أو

العوامل نجد: (أمجكوح، 2018، الصفحات 73-74)

1- **التحول في الأعمال من التركيز على المعاملات الى التركيز على العلاقات:** لقد تحول التسويق من التركيز على العدد وقيمة المعاملات التجارية الى النمو وزيادة العلاقات المربحة مع أصحاب المصلحة، فالتسويق المبني على العلاقات يركز الاهتمام على بناء قيمة للزبائن بهدف المحافظة عليهم، وذلك بتوظيف الأموال في ما

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

يتعلق بتطوير المنتجات لتخفيض تكلفة اكتساب الزبائن، فإدارة علاقات الزبائن توفر فوائد مميزة غير ملموسة، فهي تسلط الضوء على الخدمة المقدمة للزبائن مما يشجعهم على التواصل معها، وينتج عن ذلك معرفة المؤسسة لكل احتياجات الزبائن، وبذلك تقوم بتوظيف هذه المعرفة في تطوير المنتجات التي ستقدمها مستقبلاً، وعليه فإن المؤسسة تقوم بالاحتفاظ بكل تفاصيل العملية التجارية، ومشتريات الزبون ضمن نظام إدارة علاقات الزبائن للرجوع إليها مستقبلاً؛

2- النظر للزبائن كأصول للمؤسسة: هذه النظرة تركز على العلاقات أكثر من المبادلات والمعاملات التجارية، ومن خلال هذه الفكرة يتضح لنا أن الزبائن أصبحوا يمثلون أصولاً رئيسية للمؤسسة، ولهذا فإن إدارة علاقات الزبائن تعمل على إدارة محفظة الزبائن بعناية ويتم تطويرها وتحسينها من أجل بقاء الزبائن موالين للمؤسسة، وهذه النظرة الحديثة تمثل تغير مميز عن النظرة التقليدية، التي ترى الزبائن عبارة عن جمهور من المشتريين يحتاجون فقط للترويج لاقتناء منتجات، فالمؤسسات التي تعتبر الزبائن كأصول لها، فإنها تسعى لتنمية هذه الأصول بشكل دائم ومستمر لتحسين قيمتها في السوق، فإدارة العلاقة مع الزبائن تحدد أفضل الزبائن المرشحين وتبني علاقات معهم، وهذا يمثل قيمة إضافية لأصول المؤسسة في المدى الطويل؛

3- استخدام المعلومات الاستباقية بدلاً من معلومات ردود الفعل: تحاول إدارة علاقات الزبائن المحافظة على تحسين القوة التنافسية للمؤسسة عبر إشباع حاجات الزبائن المستقبلية بصورة أفضل، ومع اتساع الخيارات المقدمة أصبح الزبائن يواجهون زيادة في الخيارات والبدائل الشخصية والانتقال من السوق الكلي إلى التخصص في التسويق، وقد أدى ذلك إلى الوفرة في أسواق المؤسسة، كما أن تمتع الزبائن بقوة الاختيار والنفوذ يؤدي إلى التقليل من الولاء لديهم، وأصبح ولائهم للمؤسسة التي تقدم منتجات وخدمات مميزة عن المنافسين بتلك، و للحفاظ على ولاء الزبائن يجب على المؤسسة أن تعرف زبائنهم وكذلك منافسيها أكثر من السابق، واستخدام المعلومات بشكل استباقي، وقد برهنت التجربة أن العملية الاستباقية مع الزبون أكثر جدوى وفعالية من التعامل معه على أساس رد فعل، فاستباق ردة فعل الزبون تدعم العمليات ولا تنتظر تسجيل شكاوى، وتبحث وتكشف بسرعة عنها، وتقوم بمعالجة المشكلات التي أدت إلى عدم رضاه.

4- موازنة القيمة المتبادلة: تعمل إدارة علاقات الزبائن على موازنة القيمة التبادلية بين القيمة التي تقدمها المؤسسة للزبون والقيمة المستخلصة من ذلك الزبون، وينظر لها من ثلاث مكونات هي:

- القيمة التي تقدمها المؤسسة للزبون (قيمة المنتجات أو قيمة الخدمات المقدمة)؛
- تحديد القيمة التي تحصلت عليها المؤسسة من الزبون؛
- إدارة القيمة التبادلية وذلك بتعظيم قيمة تعامل الزبائن المرغوب فيهم مع المؤسسة مدى الحياة.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

فالمؤسسة تبني علاقات ثابتة ومستمرة مع زبائنهم من أجل قيمة ممتازة معهم، فخلق التوازن المناسب بين القيمة المقدمة من المؤسسة لزبائنهم والقيمة المحصلة منهم ومعرفة ما يمكن من احتياجات الزبائن باختلاف قطاعاتهم يمثل عنصرا مهما لإدارة علاقات الزبائن.

5- **الاستفادة من تقنية المعلومات لتعظيم قيمة المعلومة:** إن بناء نظام إدارة علاقات الزبائن يتطلب أموالا ضخمة لإقامة البنية التحتية لتقنية المعلومة (معدات، آلات، برمجيات، تكنولوجيا.....)، ويبرر ذلك بتخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح مستقبلا، فمعظم المؤسسات التي اختارت التخطيط لمواردها لتحسين الفعالية الداخلية لها، ستوظف هذه التقنية في نظام إدارة علاقات الزبائن للاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات ورغبات الزبائن وبصورة فردية.

ونشير الى أن إدارة علاقات الزبائن تركز على استخدام معلومات الزبائن لتعزيز العائد والأرباح وذلك بزيادة الكفاءة الخارجية لأنشطة المكاتب الأمامية والتي تشمل: قوة البيع، وظيفة التسويق، خدمات البيع.... إلخ، فمهارة وقدرة المؤسسة في اكتشاف قيمة المعلومات تعتمد على وجود بيئة داعمة لتقنية المعلومات.

6- **التنظيم من ناحية العمليات والمعلومات:** في ضوء المنافسة الحالية في السوق من المهم والضروري النظر الى الزبائن كأفراد لتكوين علاقات معهم أكثر من النظر إليهم كأفراد يقومون بالعمليات التجارية، فتقدم نظرة موحدة للزبائن يتطلب التنسيق الداخلي والتعاون بين أقسام المؤسسة وعدم الاهتمام بالحدود الوظيفية، من أجل التفاعل مع الزبائن بصورة جيدة.

ثانيا: **مراحل إدارة علاقات الزبائن.**

نجد كل من jack lendrevie et denis lindon يحددون خمس خطوات لإدارة علاقات الزبائن وهذه المراحل مختصرة تتمثل في:

1- **مرحلة تحديد وجمع البيانات حول الزبائن:** هذه المرحلة تقوم على تحديد القطاعات السوقية أكثر ربحية والذي يكون نتاج الاستراتيجية التسويقية، ومن ثم وضع قاعدة بيانات خاصة بهم هدفها معرفة المنتظمة للزبائن، حيث تتعدد مصادر البيانات ومن بين هاته المصادر نجد:

- مراجعة المصادر الداخلية والخارجية المتوفرة والمتعلقة بالزبائن؛
- تقييم مصادر البيانات المحتملة على أساس كلفة/عائد؛
- تقييم قاعدة البيانات الموجودة، فتقوم المؤسسة بمراجعتها من حين لآخر؛
- وضع سياسة لجمع البيانات.

2- **مرحلة تجزئة وتمييز الزبائن:** وهذا حسب خصائصهم المشتركة وقيمهم، والتي تترجم من خلال سلوكياتهم، أو تمييزهم عن طريق أهمية مشترياتهم، أو نوع المنتجات المشتراة، أو وفقا لأرباحهم، إذ يعتبر مؤشرا مهما لإعداد استراتيجية علائقية.

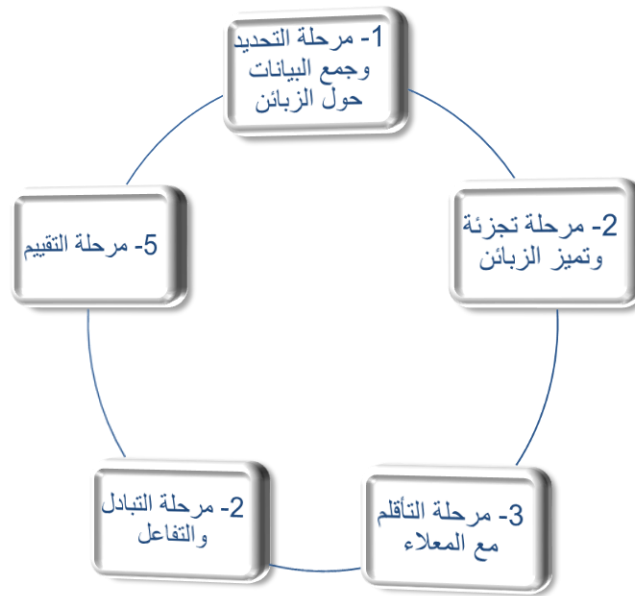
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

3- مرحلة التأقلم مع الزبائن: من الخطوتين السابقتين سنقوم باستهداف هؤلاء الزبائن بحزمة خدمات أو منتجات متكيفة مع احتياجاتهم، ومن خلال الاتصال معهم بفاعلية، والهدف هو الوصول الى استجابة معينة منهم.

4- مرحلة التبادل والتفاعل: وتكون كنتيجة للمراحل السابقة.

5- مرحلة التقييم: وهذا بمرور الوقت، ويتم إثراؤها في كل تفاعل مع الزبائن، وذلك باستخدام مجموعة مؤشرات منها مؤشر الرضا، رقم الأعمال المحقق من كل زبون، وكل مؤشر من شأنه التقييم. وكل المراحل السابقة موضحة في الشكل التالي:

الشكل 02: يوضح مراحل CRM حسب jack lendrevie et denis lindon



المصدر: أحمد بن مويزة، تأثير برنامج إدارة علاقات مع الزبائن على تنافسية المؤسسات الاقتصادية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية الأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر، 2016، ص 37.

ان ما يلاحظ على مجمل المراحل السابقة أن هناك ترابط وثيق بين عمليات إدارة علاقات الزبائن ودورة العلاقة مع الزبون، حيث تأخذ مراحل عديدة بانتظام في العلاقة بين المؤسسة والزبائن مع مرور الوقت كما يلي: (السعدني، 2012، صفحة 20)

- بداية تشكل العلاقة: تعبر هذه المرحلة عن مدى توفر نظام لتحديد أهم الزبائن المحتملين وأكثرهم قيمة، والقدرة على توفير المعلومات عنهم، والتقييم المستمر للزبائن المحتملين وتحديد التكاليف المرتبطة بتأسيس العلاقة معهم.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

- **الحفاظ على العلاقة وصيانتها:** تعبر هذه المرحلة عن مدى القدرة على توفر نظم الاتصالات مزدوجة مع الزبائن، وتوفير برامج للحفاظ عليهم وتحقيق ولائهم، مع تكامل المعلومات عنهم عبر جميع نقاط الاتصال، والقدرة على الاستجابة الفورية لهم.

- **إنهاء العلاقة:** وهذا بتحديد الزبائن غير المرشحين لها، وكيفية التعامل مع الزبائن الأقل ربحية أو الأقل قيمة.

بينما يرى باحثون آخرون أن مراحل إدارة علاقات الزبائن تتكون من: (الناظر، 2009، صفحة 17)

1- **المرحلة الأولى: الإدراك والوعي:** حيث تركز المؤسسة على تحسين صورتها أو وضعها دون تفاعل حقيقي مع الطرف الآخر، ويكون الهدف من هذه المرحلة جذب انتباه أو اهتمام الزبون.

2- **المرحلة الثانية: لاستكشاف:** هي مرحلة البحث والتجريب في تبادل العلاقات، وفيها يهتم أطراف التبادل المحتمل بالالتزامات والمنافع والأعباء وإمكانية التعاون والمبادلة.

3- **المرحلة الثالثة: التوسع:** تشير الى الزيادة المستمرة في العوائد التي يتم الحصول عليها عن طريق الشركاء المتعاونين (أطراف المبادلة)، والاعتماد المتبادل المتزايد، إن الاختلاف الرئيسي في هذه المرحلة والمرحلة السابقة هو أن الشركاء يثقون في بعضهم البعض الى حد كبير وهم راضون عن العلاقة التي تؤدي الى مخاطرة متزايدة تضم الاثنين.

4- **المرحلة الرابعة: الالتزام:** تتشكل عندما تتطور العلاقات فعندئذ ينشأ الالتزام بين فريق العمل، والذي يعد أكثر الجوانب المرغوبة في العلاقات ويشير الى تعهد ضمني لاستمرارية العلاقة بين الشركاء؛

5- **المرحلة الخامسة: تصفية الشراكة وانهاؤها:** تبدأ بمرحلة نفسية داخلية إذ يطرح أحد الشركاء عدم رضاه عن الطرف الآخر، مستنتجا أن تكاليف التعديل والاستمرارية تزيد من خسائر العلاقة، التي تدخل في مرحلة متفاعلة إذ يناقش الأطراف عدم ارتباطهم وبالتالي الانحلال أو الانتهاء بصورة علنية.

المطلب الثالث: مؤشرات إدارة علاقات الزبائن

إذا تمكنت المؤسسة من تحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم فأنها حققت الهدف الأساسي لها، فرضا وولاء الزبائن يعتبر مؤشرات رئيسية في إدارة علاقات الزبائن لذا في هذا المطلب سنتطرق لهما بشكل مفصل:

أولاً: رضا الزبائن

1- خصائص رضا الزبون

هناك ثلاثة خصائص تتحدد بها طبيعة الرضا لدى الزبون نذكرها كما يلي : (حاج سليمان و زباني، 2022، صفحة 447)

أ- **الرضا ذاتي:** يتعلق رضا الزبون بعنصرين هامين هما طبيعة ومستوى توقعات الشخصية والادراك الذاتي للخدمات المقدمة، فنظرة الزبون هي النظرة الوحيدة التي يعتمد عليها موضوع الرضا، فالزبون لا يحكم على جودة

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

الخدمة بواقعية وموضوعية بل إنه يستعمل توقعاته التي ينتظرها من الخدمة في الحكم على مدى جودة الخدمة بالنسبة للخدمات المقدمة من قبل المنافسين.

ب- الرضا نسبي: يتعلق الرضا هنا بتقدير نسبي وليس تقدير مطلق فكل زبون يقوم بالمقارنة بمعايير السوق من نظرتة، رغم أن الرضا ذاتي الا أنه يتغير حسب التوقع، فيجب على المؤسسة أن تكون الأكثر توافقا مع توقعات الزبائن، لذا يجب أن نفهم بشكل أفضل الدور المهم تجزئة السوق الى قطاعات السوقية وذلك لتحديد التوقعات المتجانسة للزبائن من أجل تقديم خدمات تتوافق مع هذه التوقعات.

ت- الرضا تطوري: يمكن لرضا الزبون أن يتغير من خلال تطوير معايير هامين يتعلق بمستوى التوقع ومستوى الأداء المدرك، فمع مرور الوقت يمكن التوقعات الزبائن أن تشهد تطورات بسبب ظهور خدمات جديدة أو بسبب تطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة نتيجة زيادة المنافسة أو يمكن لإدراك الزبون ان يتغير خلال عملية تقديم الخدمة، لذا على المؤسسة ان تأخذ بعين الاعتبار جميع التطورات الحاصلة أثناء قيامها بعملية قياس مستوى رضا زبائنها.

1- مراحل بناء رضا الزبون

يتبلور رضا الزبون عبر مراحل ثلاثة رئيسية وهي: (يونسى و عمارة ، 2019، صفحة 145)

أ- فهم حاجات الزبائن: يتوجب على المسوقين أن يكونوا على اتصال دائم بالزبائن سواء الحاليين أو المحتملين، ليتسنى لهم معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهؤلاء الزبائن، إذ يعد فهم الزبون والإلمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية للمؤسسة.

ب- التغذية المرتدة للزبائن: تتمثل هذه الخطوة بالطرق والأساليب التي يستعملها المسوقون لتعقب آراء الزبائن عن المؤسسة لمعرفة مدى تلبيةها لتوقعاتهم، يمكن للمؤسسة القيام بذلك عن طريق الاستجابة والرد.

ت- القياس المستمر: الخطوة الأخيرة لتحقيق الرضا تتمثل بقيام المؤسسة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضا الزبائن، كالنظام الذي يقدم إجراء لتتبع رضا الزبائن طول الوقت، بدلا من معرفة مدى تحسين أداء المؤسسة في وقت معين. (حولية، 2023، صفحة 525)

2- محددات الرضا أو عدم الرضا

تتمثل محددات الرضا وعدم الرضا في : (حمادي و بكوش، 2019، صفحة 303)

1- التوقعات: تمثل التوقعات تطلعات أو أفكار الزبون بشأن احتمالية ارتباط أداء المنتج وخصائص ومزايا معينة متوقع الحصول عليها منه، وهناك ثلاث أنواع للتوقعات :

التوقعات عن الطبيعة أو أداء المنتج أو الخدمة، التوقعات عن تكاليف المنتج أو الخدمة، التوقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

2- الأداء الفعلي: يتمثل في مستوى الأداء الذي يدركه الزبون عند استعمال المنتج أو الحصول على الخدمة أي الخصائص الفعلية لكليهما.

3- المطابقة أو عدم المطابقة: ان عملية المطابقة تتحقق بتساوي الأداء الفعلي للمنتج مع الأداء المتوقع، أما حالة عدم المطابقة يمكن تعريفها بأنها درجة انحراف أداء المنتج أو الخدمة عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء.

4- أهداف قياس رضا الزبائن

تحقق عملية قياس رضا الزبائن الاهداف التالية : (مراد و الرخماني بوزيان، 2021، صفحة 454)

- يمكن قياس رضا زبائن المؤسسة من تقررها من زبائنها، فالتقييم المستمر لرضا الزبائن يمكن المؤسسة من معرفة التغييرات التي طرأت على احتياجات الزبائن، وبالتالي تبحث عن الخدمات التي تحقق أعلى درجات الرضا؛
- يمكن القياس المستمر لرضا الزبائن من تقييم أداء المؤسسة، وبالتالي مساعدتها على تعديل استراتيجياتها التسويقية بناء على ذلك؛
- إن المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من زبائنها تساعد في معرفة نقاط القوة والضعف في أسلوب تقديم خدماتها؛
- يمكن استخدام البيانات التي يوفرها قياس رضا الزبائن كأداة من أدوات الرقابة على الأداء الداخلي للمؤسسة، وأيضا اكتشاف أخطاء (الناجمة عن عدم الرضا) الموظفين أو العقوبات المالية المسببة لعدم الرضا.

5- أهمية قياس رضا الزبائن

تبرز أهمية قياس رضا الزبائن في ما يلي: (جعفاري و بيبي، 2022، صفحة 317)

- الوقوف على تحديد مدى رضا الزبائن؛
- تقديم نتائج للشركاء في أي مؤسسة ومنهم مثلا الممولين؛
- يساعد في تشخيص أسباب عدم تحقيق أهداف المؤسسات؛
- معرفة هل أن الفئة المستهدفة قد استفادت من الخدمة المقدمة؛
- تساعد المشرفين على إمكانية توسيع نطاق الأنشطة والخدمات التي تقدمها لتشمل مجتمعات أخرى؛
- تجنب تكرار نفس الأخطاء في الأنشطة والخدمات التي ستقدمها المؤسسة؛
- معرفة إذا كان نمط الإدارة المتبع يحقق رضا الزبائن أم يحتاج الى مراجعة؛
- العمل الدائم على تطوير المنتجات المقدمة للزبائن في ظل تقلبات السوق و الحاجات الزبائن والعروض للمحافظة على رضاهم؛ (بوناز و برجم ، 2021 ، صفحة 368)
- تحقيق ميزة تنافسية في سوق شديد المنافسة.

6- أساليب قياس رضا الزبون

تتعدد الأساليب المستخدمة في قياس رضا الزبون وأهم هذه المقاييس نجد: (زغباط، 2016، صفحة 84)

1- القياسات الدقيقة

- **الحصة السوقية:** يعد قياس الحصة السوقية سهل نسبياً، إذ يتعلق بمجموعة من الزبائن، لكن النجاح في ذلك يكون لفترة زمنية قصيرة، واعتماد هذا المقياس يكون من خلال الزبائن الذين لهم علاقة طويلة مع المؤسسة.
 - **معدل الاحتفاظ بالزبون:** إن أحسن طريقة للحفاظ على نمو الحصة السوقية هي الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، إذ يعتمد قياس الرضا أو عدمه من خلال معدل نمو مقدار الأعمال المنجزة معهم.
 - **معدل جلب زبائن جدد:** يتم ذلك عن طريق قياس نمو مقدار أعمال المؤسسة الخدمية خلال فترة زمنية معينة واتساع قاعدتها من الزبائن؛
 - **المردودية:** يكون حسابها من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل زبون أو صنف من الزبائن، إذ تعبر عن رضاه أو عدم رضاه عن الخدمات التي تقدمها له المؤسسة الخدمية.
 - **معدل الطلب من قبل الزبون:** إذا ارتفع معدل طلب الزبون على خدمات المؤسسة، فهذا يدل على أن تلك الأخيرة تلبى حاجاته وتحقق مستوى الإشباع المطلوب فيكون شعوره هو الرضا.
 - **تطوير عدد الزبائن:** يمكن اعتبار تطور عدد الزبائن أداة لتعبير عن رضاهم، فإذا لوحظ أن عدد زبائن المؤسسة الخدمية في تزايد فهذا يوحي بأن خدماتها تلبى أو تفوق توقعات الزبائن، مما ينتج عنه الشعور بالرضا.
- 2- القياسات التقريبية: تعتمد على نوعين وهما:

1-2 البحوث الكيفية: لقد أصبح الزبون يمثل نقطة الارتكاز لمختلف المؤسسات الخدمية، إذ ظهرت عدة شعارات تؤكد هذا القول على سبيل المثال " الزبون أولاً"، و " الزبون دائماً على حق"، إن القياسات التقريبية تشمل:

- **تسيير الشكاوى:** إن المعالجة الصحيحة لشكاوى الزبون يمكنها من تحقيق رضاه؛
- **بحوث حول الزبائن المفقودين:** من خلال دراسة وتحليل أسباب عدم تعاملهم مع المؤسسة الخدمية؛
- **بحوث الزبون الخفي:** من خلال توظيف زبائن سرّيين يكونون كزبائن في هذا الاختبار لتقييم جودة الخدمة الخاصة بالمؤسسة، ويجب أن يكون الزبون الخفي كمتسوق ويتصرف كزبون منتظم للحصول على نتائج دقيقة للموقف.

2-2 البحوث الكمية: يجب على المؤسسة الخدمية استعمال طرق كمية في قياس رضا الزبون باستعمال الاستقصاء، إن إعداد بحوث الرضا يتم من خلال منهجية تتمثل في أهداف البحث، إعداد الاستقصاء، صياغة الأسئلة، تحديد العينة، تجميع البيانات، تحليل البيانات المجتمعة، عرض النتائج.

ثانيا: ولاء الزبائن

1- تعريف الولاء

يعرف ولاء الزبون بأنه " سلوك الشراء المتكرر الذي يقوم به الزبائن عادة للمنتجات التي يثقون فيها بسبب العلامة التجارية، أو السعر، الجودة، أو عوامل أخرى " (Lilik, Muinah, & Putri, 2024, p. 2632)

وعرف على أنه " التدرجة التي يفضل فيها الزبون مخلصا للمؤسسة، من حيث الموقف و السلوك حتى عندما تكون هناك بدائل من المنافسين الآخرين " (Jenneboer, Herrando, & Constantinides, 2022, p. 213)

2- أنواع ولاء الزبون

للولاء أنواع وأشكال متنوعة، تتمثل في:

أ- **الولاء المطلق والولاء النسبي:** يعتبر مسؤولي التسويق ان الولاء الذي يبحثون عنه في زبائنهم هو ولاء مطلق إذ يركز هذا المفهوم على كون الزبون وفي أو غير وفي.

ب- **الولاء الموضوعي أو الولاء الذاتي:** في مجال العلاقات الانسانية الولاء يمكن أن يعرف بطريقة موضوعية بالرجوع الى السلوكيات الفعلية، أو بطريقة ذاتية بناء على التوجهات العقلية، والارتباطات التفضيلية، والغالب أن مسؤولي التسويق يهتمون اساسا بالولاء الموضوعي (قايدي و بركان، 2022، صفحة 323)

ت- **الولاء السلوكي:** الولاء تبعا لسلوك الزبون والذي ينعكس على استمرارية عملية الشراء، وينطوي هذا النوع من الولاء على بعدين، فالبعد الأول ان الزبون لا يزال فعال أو راغبا في استهلاك المزيد من منتجات المؤسسة، بمعنى آخر ان العلاقة مع الزبون تتطور لتصبح طويلة الأمد، أما البعد الثاني فيشير الى ان المؤسسة لا تزال محتفظة بحصتها السوقية من خلال هذا الزبون، بمعنى آخر ان نسبة المبيعات لن تنخفض وبالتالي المحافظة على استمرار ربحية المؤسسة.

ث- **الولاء الموقفي:** الولاء تبعا لموقف الزبون لمكونات توجهاته من معتقداته ومشاعره ونية الشراء لديه، ويشمل الزبائن أصحاب الالتزام القوي باتجاه مورد معين وبحسب موقف وتوجه هذا المورد أو المنتج، كما يساعد المؤسسة على فهم احتياجات الزبون، وتطوير الالتزام الى درجة عالية تجعل الزبون يقاوم كافة جهود المنافسين. (مفاتيح، 2022، صفحة 512)

3- أهمية ولاء الزبائن

لا شك ان قدرة المؤسسة على جذب زبائن جدد يلعب دورا كبيرا في استمرارية نموها ونمو منتجاتها وتحقيق الأرباح، غير ان قدرة المؤسسة على المحافظة على هؤلاء الزبائن وكسب ولائهم يلعب دورا كبيرا في نجاحها واستمراريتها، وتكمن أهميته في : (بنين و قاشي، 2019، صفحة 382)

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

أ- **تقليل التكاليف:** فالزبون الموالي يقلص من تكاليف الخدمات، كما يقلل من تكاليف التسويق عندما يكون مصدر مجاني لإنجازها، بالإضافة الى تقليل تكاليف جذب زبون جديد الذي يعادل ستة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالزبون الموالي.

ب- **زيادة ربحية المؤسسة:** من خلال زيادة المشتريات من الزبون الموالي، وتكرارها بشكل مستمر.

ت- **تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة:** كونه يشكل أحد الموجودات الفكرية غير الملموسة، والتي يصعب تقليدها أو استنساخها، فالزبون الموالي لا يتحول الى المنافسين بسهولة، بل إنه حليف ومدافع عن سمعة المؤسسة ومصالحها، ويقوم بالترويج لها من خلال التوصيات للآخرين بالتعامل معها، والإعلان المجاني بالكلمة المنطوقة والصادقة والتي تزيد من احتمالية جذب زبائن جدد.

4- قياس ولاء الزبائن

لا يعبر ولاء الزبائن عن قيم دقيقة وثابتة، كونه مرتبط بالسلوك الإنساني الذي يتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار، فقياسه ليس أمراً سهلاً، فإذا كان بإمكان المؤسسة قياس سلوك الشراء فالصعوبة تكمن في قياس مستوى الارتباط والتعلق، لذا تعتمد المؤسسة على مجموعة من القياسات المتنوعة، حيث توجد ثلاث طرق لقياس الولاء تتمثل في:

أ- **الطريقة الأولى:** تهتم بقياس الابعاد السلوكية، فسلوك الشراء المتكرر هو دليل على الولاء، ومن المشكلات في النهج السلوكي ان تكرار الشراء ليس دائماً نتيجة للالتزام النفسي نحو العلامة التجارية.

ب- **الطريقة الثانية:** تقوم على قياس بعد المواقف والاتجاهات وتصورات الزبون لتعكس الارتباط العاطفي والنفسي المتأصل في الولاء، وعلى سبيل المثال عندما يتمسك الزبون بموقفه الإيجابي لمؤسسة معينة ولكنه لا يستخدم منتجاتها، فقد يقدر الزبون المؤسسة تقديراً عالياً وينصح الآخرين بها ولكنه يشعر أن منتجاتها غالية جداً.

ت- **الطريقة الثالثة:** تعبر عن مقاييس ولاء مركبة بالجمع بين الطريقتين الأولىتين سلوك الزبون ومواقفه واتجاهاته، وعن طريق ميله لتبديل العلامة التجارية، وتكرار الشراء، ومحمل الكمية المشتراة، فالتقاء البعد السلوكي والبعد الاعتقادي، في نفس المستوى ينشأ أربع وضعيات لزبون وهي:

- **الوضعية الأولى:** مستوى تعلق منخفض وتكرار سلوك الشراء منخفض.

- **الوضعية الثانية:** مستوى تعلق مرتفع وتكرار سلوك الشراء منخفض.

- **الوضعية الثالثة:** مستوى تعلق منخفض وتكرار سلوك الشراء مرتفع.

- **الوضعية الرابعة:** مستوى تعلق مرتفع وتكرار سلوك الشراء مرتفع.

والوضعية الأخيرة هي الحالة المثلى التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، والتي تعبر بصفة جيدة عن ولاء الزبون.

(الطاهر، 2022، صفحة 251)

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

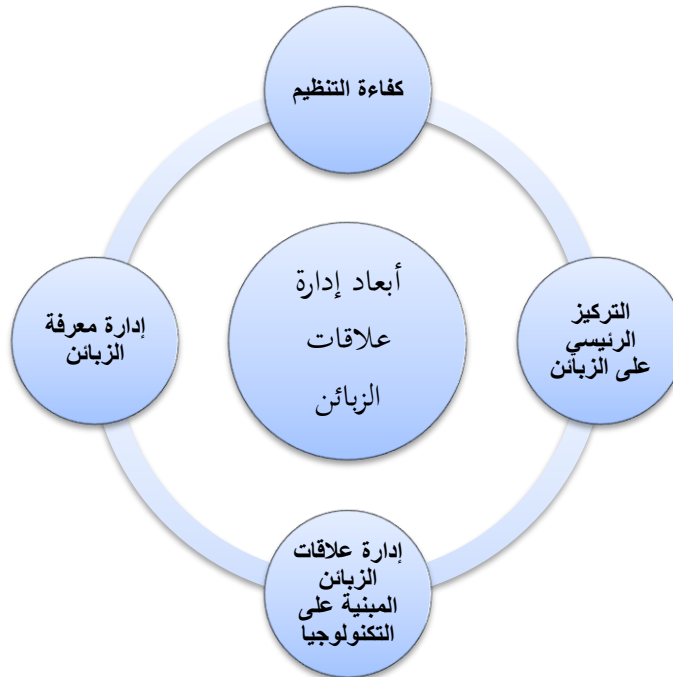
المطلب الرابع: أبعاد إدارة علاقات الزبائن ومجالاتها.

في هذا المطلب سنتطرق الى متطلبات نجاح إدارة علاقات الزبائن وأهم التحديات التي تواجهها المؤسسات في تطبيق إدارة علاقات الزبائن وأهم مجالاتها.

أولاً: أبعاد إدارة علاقات الزبائن

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة تم الاعتماد على دراسة L.&Nicolesu, Ripa .A.I في تحديد الأبعاد كما يلي:

الشكل (03) أبعاد إدارة علاقات الزبائن



Source: Ripa.A.I.&Nicolesu.L.(2023), Customer Relationship Management websites Analysis of the top Ten consumer Goods Companies, Mamagement Dynamics The Knowledge Economy11(4), P355

يبرز الشكل أعلاه أبعاد إدارة علاقات الزبائن والتي يمكن شرحها في:

1- التركيز الرئيسي على الزبائن: وينطوي هذا التركيز على خدمة زبائن محددين وتقديم أعلى قيمة مضافة من خلال التسويق المخصص، ويضم هذا البعد: التسويق المركز على الزبائن. تحديد مدة وقيمة تعامل كبار الزبائن. التخصيص، التسويق التشاركي التفاعلي، كما انه لابد من تمييز كبار الزبائن من خلال تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم. فيتضمن التسويق المركز على الزبائن يقوم على فهم وتنفيذ احتياجات ورغبات هؤلاء الزبائن، كما أن هذا البعد يركز على الاختيار المتعمد للزبائن المرشحين للشركة من الناحية الاستراتيجية والربحية، وبالنسبة لتحديد قيمة ومدة تعامل كبار الزبائن، فإن المسوقين يقدرون قيمة دورة حياة زبون على حدى لتقرير ما

إذا كان بناء علاقة معه وتقديم عروض مخصصة له سيعزز أرباح الشركة. (مسغوني و زايدي ، 2020 ، صفحة 220)

2- **كفاءة التنظيم:** عملية إدارة علاقات الزبائن تقتضي وقبل كل شيء القيام بعملية التصميم وإعادة هندسة معاملة الزبون بالاسترشاد بعلم التسويق، والتي تهدف لجعل العملية التبادلية مع الزبون مجزية وبنفس القدر من الأهمية، حيث أن تنفيذ إدارة علاقات الزبائن باستخدام الأساليب التكنولوجية باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف المسطرة، إضافة لتوفر موظفين مستعدين لاستثمار قدر كبير من الوقت والموارد لجعل إدارة علاقات الزبائن واقعا حقيقيا، ولا يمكن نجاح إدارة علاقات الزبائن من دونهم، وهذا التوجه نحو الزبون ينعكس تلقائيا في إعادة النظر في هيكل عمل المؤسسة، والموقع الذي يلعبه الزبون في سلم اولويات اهتمامها، حيث يتغير من المنظور التقليدي للتسلسل الهرمي للمؤسسة الى تسلسل جديد يتضمن وجود الزبون في أعلى الهرم. (البكري و طالب ، 2014 ، صفحة 8)

3- **إدارة معرفة الزبائن:** تتمثل إدارة المعرفة في عملية تحويل بيانات الزبائن الى معرفة، مما يساعد المؤسسات على تحسين خدماتها بناء على ما يعرفونه عنهم، وتتكون إدارة المعرفة من أربعة عناصر (إنشاء المعرفة، اكتساب المعرفة، مشاركتها، وتطبيقها)، إن هذه العناصر لها تأثير إيجابي على مستوى خدمة الزبائن، وتكشف الدراسات إلى أن إدارة علاقات الزبائن القائمة على إدارة المعرفة مبنية على انتقالها بين العناصر الاربعة تعزز من أداء التسويق بما في ذلك خدمة الزبائن. (Jashari–Mani, 2024, p. 4)، لبناء علاقة جيدة مع الزبائن تعتبر إدارة معرفة الزبائن أمرا أساسيا للمنظمات في جمع وإدارة ومشاركة معرفة الزبائن، حيث يمكن تصنيف معرفة الزبائن على نطاق واسع الى ثلاث أصناف تتمثل في: (بن حامد و تريش ، 2022 ، صفحة 215)

- **معرفة الزبائن:** تتمثل في المعرفة المقدمة للزبائن لتلبية احتياجاتهم.
- **المعرفة عن الزبائن:** تتمثل في جميع الجهود التي تبذلها المؤسسة للتعرف على ميولات ورغبات الزبائن.
- **المعرفة من الزبائن:** تتمثل في المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة بشكل مفصل من خلال تفاعلات الزبائن.

هذا ما يسمح بتخزين البيانات في قاعدة بيانات المعرفة للشركات بإعطاء نظرة أكثر وضوحا لاحتياجات الزبائن وتفضيلاتهم، مما يساعد في صياغة استراتيجية تسويق فعالة.

كما يتم استخدام بيانات الزبائن كمنصة من قبل أنظمة إدارة علاقات الزبائن للتواصل، وتوفير خدمة للزبائن إضافية، وخلق الولاء، وتنمية الثقة والحفاظ على العلاقات بين المؤسسة والزبائن.

توفر إدارة معرفة الزبائن رؤية للزبائن، وملفات التعريف، والعادات، وتفضيلات الاتصال والفهم وتحسين الاتصالات مع الزبائن مما يؤدي الى تحسين الرضا والولاء، ومن ثم يجب جمع المعلومات المتعلقة بالزبائن من خلال

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

نقاط تفاعل واتصالات مختلفة مع الزبائن عبر جميع المجالات الوظيفية، بحيث يتم إنشاء ملف تعريف كامل للزبون والحفاظ عليه.

4- إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا: تلعب التكنولوجيا دورا هاما في إدارة العلاقة مع الزبائن خاصة فيما يتعلق بذكاء الأعمال، وبسبب التطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات أصبحت المؤسسات لديها القدرة على جمع وتخزين وتحليل وتبادل معلومات الزبائن في سبيل تعزيز قدرتها على الاستجابة لاحتياجاتهم، وبالتالي جذب والاحتفاظ بالزبائن، ويساعد نظام إدارة علاقات الزبائن القائم على التكنولوجيا على جمع البيانات وذلك من خلال بعض الأدوات مثل مستودع البيانات، استخراج البيانات، أنظمة معلومات الزبائن، أنظمة برمجيات لإدارة علاقات الزبائن، كل هذه الأدوات تمكن المؤسسات من توفير قدر أكبر من التخصيص مع نوعية أفضل وبتكلفة أقل، كما يساعد الموظفين في جميع نقاط اتصال خدمة الزبائن بشكل أفضل، (حدادين، 2014، صفحة 18) كما ساهمت التكنولوجيا المؤسسات في الحفاظ على علاقة جيدة ووطيدة مع الزبائن الحاليين وتحقيق رضاهم، واكتساب زبائن جدد، من خلال الكلام الإيجابي الصادر من الزبائن الحاليين عن المؤسسة، مما أدى إلى تحقيق مكاسب مالية أعلى وحصة سوقية أفضل. (Sanasam, Pradhan, & Mohanty, 2022, p. 410)

ثانيا: مجالات إدارة علاقات الزبائن

يوجد ثلاثة مجالات من خلالها يمكن المؤسسة من التطبيق الجيد لمفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن، تتمثل هذه المجالات فيما يلي:

1- إدارة علاقات الزبون التحليلية: تهدف المؤسسة من خلال هذه العمليات إلى تحليل البيانات التي تم جمعها من مصادر مختلفة، وتساعد في معرفة الزبائن وتحسين خدماتهم، كذلك تقدم معطيات تدعم متخذي القرار، باعتبار أن الزبون هو مصدر معلومات المؤسسة، وتشمل البيانات التي يتم جمعها ما يلي: (داودية، 2017، صفحة 56)

- بيانات شخصية: تتمثل في جمع البيانات عن شخصية الزبائن كالجنس والعمر والدخل، الحالة الاجتماعية، عدد الأفراد الأسرة، المكانة في الأسرة... الخ.
- بيانات سيكوجرافية: تتمثل في جمع معلومات عن هوية الزبائن، نشاطاتهم الأساسية والثانوية، الاتجاهات والانتماءات السياسية والاجتماعية، المكانة الاجتماعية... الخ.
- بيانات القوائم البريدية: تتمثل في جمع وتسجيل بيانات شاملة عن أسماء الزبائن، عنوان كل زبون ومكان إقامته وعمله، بريده وموقعه الإلكتروني، أرقام الهواتف... الخ.
- بيانات السلوك الشرائي: تتمثل في جمع وتسجيل وتبويب بيانات شاملة عن (الأسعار المعتمدة لكل زبون / عدد مرات تعامل الزبون مع المؤسسة/ الأرباح المحققة من كل زبون/ أنواع المنتجات التي يشتريها الزبون).

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

- **مستودع البيانات:** تعرف على أنها نوع من قواعد البيانات تحتوي كما هائلا من البيانات الموجهة للمساعدة على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

- **عمليات (استخلاص، نقل، تحليل البيانات):** وهي تصنيف واسع من تقنيات استخلاص ونقل وتحليل البيانات من مصادر ها الى مستودع البيانات المستهدف.

2- **إدارة علاقات الزبائن العملياتية:** وهي تضم أنظمة تعمل على تكامل أنشطة المبيعات والتسويق، وخدمة دعم الزبائن إلكترونيا، بهدف تحسين تعاملات المؤسسة مع عملائها، وتحقيق التشخيص للزبائن في العلاقات معهم، وزيادة درجة الاستجابة لهم، وتحقيق المرونة في الاتصال، وتكون هذه الأنظمة والأدوات في العمليات الأمامية لإدارة علاقات الزبائن المذكورة سابقا، ويقصد بها الأدوات المساهمة في صناعة الاتصال اليومي مع الزبون، ويمكن هدفها في إدارة التفاعل بين المؤسسة والزبون، وكذا الإسهام في تفعيل العمليات التجارية والاتصالية، ونميز بين: (مؤيزة، 2016، صفحة 39)

- **أدوات تسيير العلاقة:** تتمثل في تشخيص الرسائل، مراكز المكالمات الهاتفية، أي بمعنى تسيير الاتصال مع الزبون من خلال قنوات الاتصال المختلفة، وتشكل مصدرا مهما لتغذية قاعدة البيانات.

- **أدوات أتمتة النشاطات التسويقية:** مثل متابعة مخططات العمل التسويقية، تسيير الحملات الترويجية... الخ.

- **أدوات الأتمتة:** وتشمل أدوات أتمتة القوى البيعية، تلبية تنفيذ الطلبات... الخ.

3- **إدارة علاقات الزبائن التعاونية:** ويسمى أيضا بنظام التفاعل مع الزبون، وهو نظام يعمل على تمديد أنشطة CRM وتكاملها مع باقي الأنشطة في سلسلة القيمة (الحاسبة والمالية، الموارد البشرية) وتتمثل وظيفته في ربط مختلف قنوات التوزيع ونقاط الاتصال مع الزبائن، بحيث يتم تكامل كل قنوات الاتصال المستخدمة لهدف واحد هو خدمة المؤسسة عن طريق تسهيل عملية الاتصال بينها وبين زبائنهم وجعلها مباشرة ومتاحة. (شريف، 2015، صفحة 21)

ومن أجل إعداد وتنفيذ والمحافظة على إدارة علاقة الزبائن CRM، بالفعالية المرجوة منها، يجب عدم اقتصار الاهتمام بها على مستوى الإدارة العليا فقط، بل لابد أن تحترق كل أقسام المؤسسة، ومن أجل أنجاحها يجب أن تدرك المؤسسة أهمية تدريب أفراد متخصصين ذوي خبرات وتوفر فيهم روح الفريق ومهارة الإصغاء للزبون، كما أن البيانات والمعلومات الدائمة والكاملة حول الزبون عنصر هام في إدارة العلاقة معه، والاتصال بالزبائن أمر ذو أهمية قصوى حيث يتم عبر وسائل وقنوات مختلفة.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

ان ما شهده العالم من تطورات تكنولوجية كبيرة وظهور الاسواق الإلكترونية، ومع الاشتداد الكبير في المنافسة بين المؤسسات الخدمية، أصبحت تكاليف اكتساب زبائن جدد مرتفعة، الأمر الذي جعل المؤسسات الخدمية تستخدم الاساليب التكنولوجية والبرمجيات من أجل أن تحافظ عليهم وتعزز علاقاتها بهم، وهذا ما يمثل جوهر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، وفي هذا المبحث سنتطرق الى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية من خلال أربعة مطالب تتمثل في:

المطلب الأول: مفهوم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

أولاً: تعريف إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

تعددت التعاريف التي تطرقت لإدارة علاقات الزبائن ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

عرف philip kotlar إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على أنها " جزء من الأعمال الإلكترونية التي تشرح استخدام الأدوات والأنظمة الأساسية لإدارة الأعمال، وتمكنها من خدمة عملائها بشكل أسرع وعلى نطاق أوسع، وتقليل التكاليف وإضفاء الطابع الشخصي على الخدمات" (kotlar & keller, 2014, p. 54)، أما إياد شوكت فقد عرف إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على أنها " القدرة على دعم الزبائن و التعامل معهم بشكل آلي و أوتوماتيكي من دون تدخل بشري أو بتدخل بشري في أضيق الحدود، فهي تعتمد على استخدام قنوات التعامل المباشر مع الزبائن من خلال البريد الإلكتروني والانترنت بصورة أساسية و بالإضافة الى بعض التقنيات اللاسلكية الحديثة كالدردشة والويب وتقنية الصراف الآلي والهاتف" (علي، 2014، الصفحات 143-144)، بينما عرف kampani & jhamp إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على أنها " استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتوسيع حجم ونطاق خدمة الزبائن، وهو يمثل مصطلح يشمل المنهجية والبرامج التي يمكن أن تساعد المؤسسات في إدارة علاقات طويلة الأمد مع المستهلكين". (indah, 2022, p. 250, mahrinasari, & ida budairty)، وقد عرفت ايضا على أنها " أنشطة التسويق والأدوات والتقنيات التي يتم تسليمها عبر الأنترنت مثل مواقع الويب و البريد الإلكتروني وجمع البيانات و تخزينها واستخراجها، بهدف تحديد علاقات الزبائن طويلة الأجل وبناءها وتحسينها وتعزيز إمكانياتهم الفردية" (KUMAR & MAL COLLEGE, 2022, p. 3)، وعرفت على أنها " إدارة العلاقة مع الزبون المبنية على التكنولوجيا، وتتعلق بتوفير بيانات ومعلومات دقيقة عن الزبائن، إذ أن هذه البيانات هي التي تحدد فاعلية إدارة علاقات الزبائن في تحقيق أهدافها، كما أن تطبيقات إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا الحديثة أسهمت في جمع وتخزين وتحليل وتبادل معلومات عن الزبائن داخل و خارج المؤسسات، الأمر الذي عزز من قدرة المؤسسات الحديثة على الاستجابة لاحتياجات الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد" (داودية، 2017، صفحة 62)، وعرفت كذلك على أنها " إحدى طرق إدارة العلاقة بين المؤسسة والزبائن، تهدف الى

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

تحقيق رضاهم من خلال استخدام الوسائط الإلكترونية، وذلك من أجل تكرار شراء المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة" (Wiratama, Saputra, & Digidowiseiso, 2024, p. 362) من التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على أنها "استراتيجية شاملة ومتكاملة تقوم بها المؤسسة عن طريق الأنترنت، تهدف إلى التواصل مع الزبائن ومعرفة حاجات ورغبات زبائنهم وإشباعها بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق رضاهم وكسب ولائهم".

ثانياً: أهمية إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

تكمُن أهمية إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في كونها تساهم في : (خنوفة و بن زيان ، 2018 ، صفحة

82)

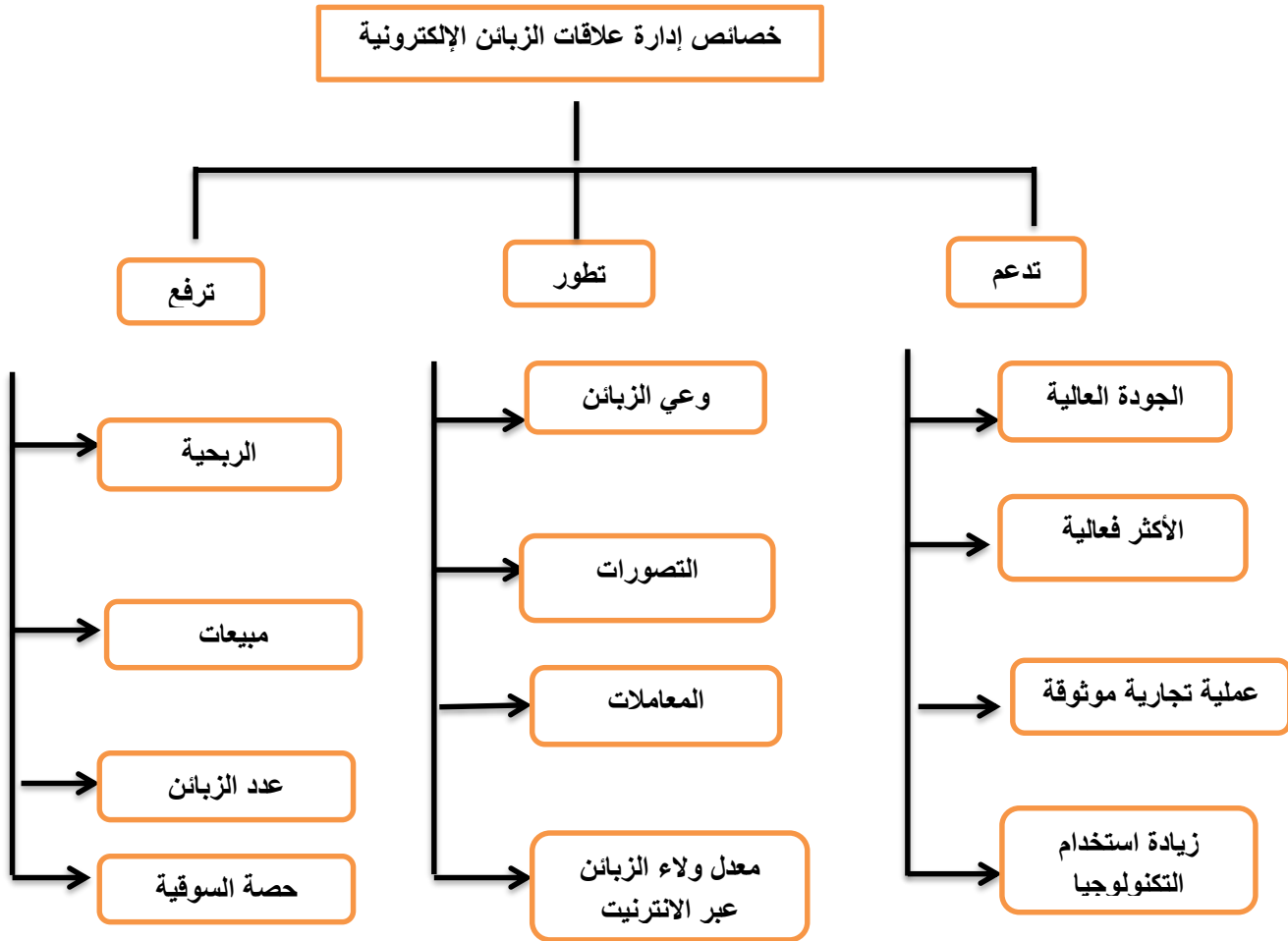
- 1- تخفيض التكاليف الإدارية والحد من الذاتية في العمليات؛
- 2- التواجد على مدى 24/24 بغض النظر على تواجد الأطراف الفاعلة وبدون أي تكاليف مالية إضافية؛
- 3- تسهيل الوصول إلى معلومات الزبائن وزيادة جودة وكفاءة الاتصال بهم، وزيادة اتساق الخدمات؛
- 4- تسمح بأتمتة جزء كبير لإدارة العلاقة مع الزبون، مع إطلاق حملة تسويق عبر البريد الإلكتروني بشكل آلي من قبل البرنامج وإعلام المستهلكين بكل ما هو جديد؛
- 5- تساعد فريق قوى البيع على وضع استراتيجياتهم، وذلك لجعل عمليات البيع آلية وأكثر كفاءة وفعالية وذلك لتحقيق زيادة في مبيعاتها المستهدفة؛
- 6- التأثير بشكل مباشر وإيجابي على سمعة وربحية المؤسسة؛
- 7- تحقيق زيادة واضحة في المبيعات مع خفض نفقات التشغيل وتحسين رضا الزبائن؛
- 8- تمكن من تقديم عروض أكثر استهدافاً، لأن إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تسهل من عملية تخصيص العروض المقدمة سواء كانت منتج أو خدمة؛
- 9- اتباع الاتجاهات السلوكية لكل زبون والتي لم تكن ممكنة في إدارة علاقات الزبون (CRM). (غريب و بولجبال ، 2022 ، صفحة 555)

ثالثاً: خصائص إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تتمثل في: الشكل التالي:

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

الشكل (04): يوضح خصائص إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية



المصدر: comparative study of customer relationship management, Abubakar Mustafa Etahir and electronic customer relationship management(CRM) page5. International Journal Of Advanced And Applied Sciences8(7)2021

من الشكل السابق يمكن القول بأن إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تتمتع بمجموعة من الخصائص فمن خصائصها تدعم (الجودة العالية والموثوقية و الأكثر فعالية وتقوم على الاستخدام العالي للتكنولوجيا مقارنة بإدارة علاقات الزبائن التقليدية)، و اما الخاصية الثانية فهي تطور (الوعي، التصورات، المعاملات، وتطور معدلات عالية لولاء الزبائن عبر الأنترنت)، والخاصية الثالثة فهي تتمتع برفع (الحصة السوقية، عدد الزبائن، المبيعات والربحية).

رابعا: أهداف إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

إن الهدف الأساسي لإدارة علاقات الزبائن الكترونيا هو بناء والحفاظة على علاقات قوية ومتينة في البيئية الافتراضية مع الزبائن وهناك مجموعة من الأهداف تتمثل في: (Aldaihani & Bin-Ali, 2018, p.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

- 1- **زيادة الكفاءة وخفض التكاليف:** توفر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية خدمة 24/24 ساعة عمل دون تكاليف مادية إضافية، وبالتالي خفض التكاليف، وتزويد الكفاءة من خلال دمج بيانات الزبون في قاعدة بيانات واحدة، مما يسمح لفرق التسويق، والمبيعات وغيرها من الإدارات داخل الشركة بتبادل المعلومات والعمل على أهداف الشركة الأساسية باستخدام نفس الإحصائيات.
- 2- **زيادة فعالية دعم وخدمة الزبائن:** ويتم ذلك عن طريق البريد الإلكتروني والبريد المباشر والذي يساعد في الوصول الى أكبر قاعدة من الزبائن ويمكنه أيضا من تحديد الطريقة التي يمكن تقديم المنتج بها الى للزبون، ومن الطرق التي تساعد في مجال زيادة فعالية دعم وخدمة الزبائن نجد الاتصال المباشر مع الزبائن بواسطة مراكز الاتصال في الشركة، فعندما يقوم الزبون بالاتصال بمراكز الاتصال في الشركة فإنه يتوقع ان يلقي ردا من خدمة الزبائن في مستوى راق وفي أقل وقت ممكن.

وهناك أهداف أخرى: تتمثل في: (Kolathappily & Kumar, 2024, p. 3)

- خفض نفقات التسويق؛
 - تحسين خدمة الزبائن؛
 - تحويل الزبائن المحتملين الى زبائن حقيقيين؛
 - تعزيز رضا الزبائن الحاليين؛
 - تمنع الانفاق الكبير للقيمة المنخفضة للزبون أو إنفاق منخفض للقيمة العالية؛
 - وقت أسرع لتطوير وتسويق المنتج (دورة التسويق)؛
 - تحسين استخدام منفذ الزبون وهذا يجعل كل منفذ يتصل مع الزبائن في الوقت الحقيقي.
- المطلب الثاني: وظائف، ومكونات، ومراحل تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية .**
أولا: وظائف إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.

حسب الدكتور مروان عبد الفتاح أبو زعنونة فإن هدف المؤسسة من تطبيق وظائف إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية هو بناء و تطوير وتعزيز العلاقة مع زبائنهم و تتمثل هذه الوظائف في ما يلي: (زعنونة، 2015، الصفحات 127-129)

1- إنشاء الحملات الترويجية:

إن إنشاء الحملات الترويجية بجميع تفاصيلها يمكن المؤسسة من تعزيز علاقتها مع زبائنهم من خلال إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، لذلك وجب على المؤسسة اختيار أفضل رجال البيع ذوي الخبرة والكفاءة في الاتصال من أجل بناء تجربة سعيدة لدى الزبائن، التي من خلالها تدعم صورة وسمعة العلامة التجارية للمؤسسة.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

2- مشاركة الحملات الترويجية:

تسمح استراتيجية إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بفضل أدواتها بمشاركة الحملات الترويجية مع الزبائن من خلال ارسال البيانات والمعلومات الواجب نقلها الى الزبائن حسب الجدول الزمني المقرر إتباعه.

3- تتبع الحملات الترويجية:

بعد ارسال العروض عن المنتجات الى الفئة المستهدفة، يتم تتبع والاستفادة من التغذية المرتدة من الزبائن والاستفادة منها بشكل إلكتروني، مما يمكن من تقييم الحملات المرسله، والتعرف على سلوك الزبائن وفهم حاجاتهم ورغباتهم.

4- إدارة المبيعات المحتملة:

من خلال إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، يتم إدارة وتخزين عدد غير محدود من الحسابات التي تمثل الزبائن، أو شركاء المؤسسة، وما يتعلق بتلك الحسابات من بيانات ومعلومات تخدم المؤسسة.

5- تحويل المبيعات الى زبائن

حالما يتم إغلاق المبيعات المحتملة بنجاح يتم تحويل الاحتمالات الى زبائن.

6- إصدار بطاقة الزبون

تعمل استراتيجية إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على تسهيل عملية التفاعل والتواصل مع الزبائن، من خلال إصدار بطاقات بشأن أي استفسار، بحيث يتم إصدار تذكرة للزبون عند أي نوع من الاستعلام من قبله والتي تحتوي رقم غير مكرر خاص بالزبون.

7- خلق قيمة للزبون

أتاح التطور التكنولوجي الفرصة أمام المؤسسات بإجراء اتصالات مباشرة مع الزبون عن طريق الایمیل، والاتصال عن طريق شبكة الأنترنت والهواتف النقالة، الامر الذي سهل التواصل مع جميع الأفراد في العالم، هذا الاتصال ثنائي الجوانب جعل الزبون أقرب للمزود من قاعدة بيانات شاملة خاصة به، مما سهل المهمة على المزود في فهم احتياجات الزبون وتوفيرها في الوقت وبالطريقة الملائمة له، عكس طرق الاتصال القديمة التي كانت تعتبر أحادية الجانب مثل الإعلانات وأساليب الترويج التقليدية.

ثانيا: مراحل تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

1- تطبيق إدارة علاقات الزبائن من خلال دورة الشراء

يعتبر تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ضرورة وحيوية لإدارة علاقات الزبائن عبر الأنترنت ضمن دورة الشراء، فهي مطلوبة لعمليات التخصيص حسب حاجة الزبون والتفاعل معه، وبدون هذه الخصائص لا يمكن تحقيق إدارة علاقات الزبائن عبر الانترنت، وهي مقسمة على مراحل الشراء: مرحلة قبل الشراء، أثناء الشراء، ما بعد الشراء، ويمكن شرحها بشكل مفصل في كل مرحلة:

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

أ- تطبيقات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ضمن مرحلة قبل الشراء

في هذه المرحلة يجب توفر مهام متعلقة بأنشطة ما قبل الشراء، كتسجيل الدخول والانتساب والعضوية للموقع الإلكتروني، والبحث عما يحتاجه الزبون في الموقع، وجمع البيانات، وتمثل مهام المرحلة الأولى من إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في إعطاء المعلومات للزبائن، وأخذ المعلومات الشخصية عنهم للتعرف على ميولهم وأذواقهم أكثر.

كما تتسم هذه المرحلة بضرورة البحث وتبادل المعلومات حول المنتج أو الخدمة، فهي تتضمن أنشطة البحث عن المعلومات وتقييم البدائل، ووجود محرك بحث فعال على الموقع وسهل الاستخدام حتى يتمكن الزبائن من البحث عن المعلومات التي يودون الحصول عليها والبعد عن التعقيد، وتتميز هذه المرحلة بالشفافية، ويجب أن يكون تصميم الموقع الإلكتروني بطريقة ملفتة، واستخدام الألوان المتناسقة والجذابة من جهة، ومن جهة ثانية أن يكون هناك خارطة للموقع تبين أقسامه، وتمكن المستخدم من فهم كيفية التنقل بين صفحات المتجر، وأن يقدم الموقع إمكانية التخصيص لكل زبون، و ذلك حسب الذوق الشخصي إن أمكن. (الشبيل، 2012، صفحة 28)

ويجب على المؤسسة القيام بالحملات الترويجية للموقع ولمنتجاتها، وتوفير دليل استخدام توضيحي لكيفية استخدام المتجر الإلكتروني لأول مرة، وجذب الزبون من خلال إعطائه معلومات الشحن وتكلفة الشحن ومدة التسليم المتوقعة.

ب- تطبيقات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ضمن مرحلة الشراء

ان تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في هذه المرحلة يركز على دعم قرار الشراء لدى الزبون لإتمام عملية الشراء، فقد أعطى الباحثون أهمية بالغة لبرنامج الولاء في دعم قرار الشراء في هذه المرحلة، وتعتبر رغبة الزبون في تحصيل نقاط ولاء مقابل عملية الشراء مهمة لجذبه وإتمام عملية الشراء، وفي مقابل نقاط الولاء يحصل الزبون على حسومات وتخفيضات وهدايا.

ويجب في هذه المرحلة توفير المعلومات عن المنتج من معلومات فنية، ومقاسات وشكل المنتج وحالته، وتوفير إمكانية تصميم المنتج حسب ذوق ورغبة الزبون، وإتاحة إمكانية مقارنة المنتجات، وتوفير طرق متنوعة لدفع وتسديد الفواتير وترتيبات التسليم من حيث ملائمة مدة الشحن ومكان التسليم، وكل هذا يعتبر شرطاً أساسياً لإنجاح عملية الشراء.

فعند القيام بالشراء من المواقع الإلكترونية يجد المسوقون أنفسهم امام تحدي يتمثل في موضوع الأمان والخصوصية، ويحتاج الزبون المستخدم للشعور بالأمان بأن معلومات بطاقة الائتمان الخاصة به لن تسرق ولن يتم التحايل عليه أو تستخدم لأغراض أخرى غير معلن عنها، وتشير الدراسات الى أن أكثر من ثلثي الزبائن والمستخدمين لديهم مخاوف من إساءة استخدام للمعلومات الخاصة بهم، ولا يريدون مشاركتها مع الآخرين إلا إذا

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

طلب منهم الأذن، لذلك يحتاج الزبون أو المستخدم الى الضمانات عن المعلومات التي سيقوم بتزويدها للموقع الإلكتروني، وسيتم استعمالها بمسؤولية، لذلك نجد أن المؤسسات تلجأ الى منظمات مستقلة تقوم بتوفير الحماية لمواقعها من جهة. (الكردى، 2020، صفحة 26)، ومن جهة ثانية يعتبر برنامج الولاء عنصراً مهماً لإتمام عملية الشراء، والذي يمكن تعريفه على أنه نظام متكامل من الأنشطة التسويقية التي تهدف الى جعل الزبائن أكثر ولاءً عبر تطوير العلاقة الشخصية معهم.

ت- تطبيقات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في مرحلة بعد الشراء

تعتبر وظائف إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في هذه المرحلة مرتبطة بوظيفة خدمات ما بعد البيع، وحل مشاكل الزبائن، وتوفير خاصية تتبع أمر الشراء، وتعتبر تجارب الشراء الإيجابية بعد اتمام الصفقة عاملاً هاماً في نجاح أي مؤسسة، لذلك يجب أن ينظر لها على أنها نقطة الانطلاق نحو بناء علاقة مستمرة مع الزبائن، وتحتاج المؤسسة الى تشجيع الزبائن لمناقشة المشاكل التي تواجههم، واستخدام ملاحظاتهم لتحسين المنتجات والخدمات، وتقديم الدعم الكافي لهم للوصول الى رضا الزبون في مرحلة ما بعد الشراء، واستخدام تقنية الانترنت و المواقع الإلكترونية للمؤسسات له العديد من المميزات من خلال تقديم الدعم على الموقع الإلكتروني والاتصال المباشر مع الزبائن. (قاضي، عرابية، و قوادرية، 2021، صفحة 329)

ثالثاً: مكونات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

ان المؤسسات التي تطبق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بشكل ناجح ستحصل على مردود استثمار عالي وستعزز ولاء الزبائن، فالمؤسسات التي لا تطبقها ستكون خارج المنافسة، وتعتبر مكونات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ركيزة أساسية في نجاح المؤسسات، وتتمثل هذه العناصر في: (حناشي و لحول، 2014، صفحة 73)

1- **عنصر الطلب:** يتمثل الطلب في العملية التي يقوم فيها الزبون باختيار المنتج، ويلتزم بعملية الشراء، وهذا يشمل مجموعة متنوعة، تتمثل في اختيار آليات الدفع وآليات إدارة الطلب، ويتضمن أداة الدفع ببطاقات الائتمان، التحويل الإلكتروني للأموال ولأنواع أخرى من المعاملات غير النقدية للدفع مثل العقود والفواتير، ويجب أن تكون آلية الطلب لدى الزبائن مربوطة بنظام المخزون وسلسلة التوريد حتى يتم تعديل الحركات تلقائياً مع المخزون.

2- **عنصر الدعم:** ويتضمن قدرة النظام على تلبية احتياجات الزبائن المختلفة، ومساعدتهم في حل المشاكل التي يتعرضون لها، سواء في طريقة استخدام المنتج أو الخدمة، أو وجود مشكلة فنية في المنتج نفسه، أو عدم وصول المنتج في الوقت المحدد، ومن أشهر أمثلة تقديم الدعم هو وجود تطبيق إلكترونية تتبع أمر الشراء الذاتي للخدمة.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

3- **عنصر الإنجاز:** هي عملية متكاملة حول إدارة المعلومات عن المنتج أو الخدمة، وهي جزء من إدارة المعرفة، لأنها تتطلب معرفة معلومات حركة المنتج وسلسلة التوريد، وهي عمليات مهمة للقدرة بالتحكم بتسليم المبيعات إلى مشتريها في أي مكان.

4- **عنصر المشاركة:** تعتبر المشاركة عبر الانترنت عملية تزويد الزبائن بالمعلومات التي يحتاجونها وتوجيههم لشراء المنتج أو الخدمة، فعندما يقوم الزبون بالبداية في البحث عبر الأنترنت عن منتج أو خدمة، يشارك في استعراض المحتوى الموجود على صفحات المواقع الإلكترونية، والبحث عن المعلومات، وتكوين الأفكار، والتفاعل مع المعلومات الموجودة، وبالتالي فإنه يتوجب على المؤسسة دعم هذه الأنشطة المختلفة وتحديد احتياجات الزبائن في هذه المرحلة. (شكمولة و الديلمي، 2018، صفحة 210)

و هناك من الباحثين من أشار الى ان جل الاعمال وفق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تتمحور حول ستة عناصر لتحسين قيمة العلاقة بين المؤسسة وزبائنهم ويرمز لها ب (EX 6) تتمثل في: (مويزة، 2016، الصفحات 69-70)

1- **الوسيلة الإلكترونية Electronic:** إن الأدوات الإلكترونية الجديدة مثل الأنترنت والرسائل الإلكترونية الشخصية أصبحت وسيلة تفاعلية سريعة واقتصادية للاتصالات مع الزبائن، فأصبحت ضرورة ملحة للمؤسسات من أجل الحصول عليها ومواكبة التسارع الحاصل في هذا المجال.

2- **وظائف المؤسسة Enterprise:** من خلال إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ستحصل المؤسسة على وسائل للاتصال وتثبيت الخبرات مع الزبائن لجميع وظائفها، إذ تتجاوز وظيفة التسويق، المبيعات، الخدمات وكل الجهاز الإداري الذي يحتاج الى أفراد يفهمون و يقيمون سلوكيات الزبائن لأنه يعتمد عليهم كثيرا في بناء وصيانة قاعدة البيانات بتوفيرهم آراء مفصلة عن الزبائن عبر قنوات الاتصال الخاصة بهم.

3- **تمكين الزبائن Empowerment:** لا بد من هيكلة استراتيجية إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بطريقة تمكن المؤسسة من استيعاب الزبائن الذين لديهم القدرة على اتخاذ القرارات متى وكيفما تم التواصل معهم عبر قنوات الاتصال، مع تمكينهم من القدرة على تبين أفكارهم وآرائهم وإعطائهم المسؤولية الجديدة، ويجب أن تكون إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية منتظمة لتوفير الوقت المناسب، والمعلومات الدقيقة والقيمة بحيث يقبلها الزبائن وتبادلونها.

4- **اقتصاديات الزبائن Economics:** العديد من المؤسسات تنفذ استراتيجيات اتصالية خاصة بالزبائن، مع القليل من الجهود أو القدرة على فهم اقتصاديات علاقات الزبائن وخيارات قنوات التواصل معهم، وبالرغم من ذلك فإن اقتصاديات الزبائن السابقة تدفع لتحريك وتخصيص أموال خاصة وتوجيه استثمارات لذلك.

5- **التقييم Evaluation:** فهم اقتصاديات الزبائن يتركز على قدرة المؤسسة على مشاركة سلوكيات الزبائن وبرامج التسويق وتقييم كافة التفاعلات مع الزبائن طوال مدة العلاقة معهم، ومقارنة العوائد المتوقعة للاستثمارات

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

مع العوائد الفعلية من خلال التقارير التفصيلية حول الزبائن، فالتقييم الأخير يسمح للمؤسسات بالتنقية المستمرة وتحسين الجهود الرامية لتحسين العلاقة بينها وبين عملائها.

6- المعلومات الأبدية **Eternal information**: دراسة معلومات المستهلكين الخارجيين قد يستخدم لفهم أفضل لاحتياجات الزبائن، ويمكن الحصول على هذه المعلومات من مصادر شبكة المعلومات أو صفحات الويب بشرط التزام المؤسسات التقيد الصارم بخصوصية الزبائن وقواعدها.

المطلب الثالث: أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ومبادئها

أولاً: أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

اختلف الباحثون في تعداد أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، ولا يوجد اتفاق بينهم على هذه الأبعاد، وفي دراستنا الحالية اعتمدنا على دراسة حامد مؤيد علي اسماعيل من خلال بعد الموقع الإلكتروني، ودراسة حامد محمد أحمد سعيد في البعدين جودة الخدمة وجودة العلاقة، والجدول التالي يوضح الدراسات السابقة:

الجدول (03): أبعاد الدراسات السابقة لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.

الاسم واللقب	عنوان الدراسة	الأبعاد	السنة
حامد مؤيد علي إسماعيل	أثر محددات التجارة الإلكترونية على سمعة المؤسسة من خلال إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية: دراسة ميدانية في شركات السياحة والسفر في عمان الأردن رسالة ماجستير	الموقع الإلكتروني اكتساب الزبائن اختيار الزبائن	2018
حامد محمد أحمد سعيد	أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على سمعة العلامة الإلكترونية من خلال رضا زبائن الأسواق الحرة الأردنية - رسالة ماجستير	تكلفة الخدمة جودة الخدمة جودة العلاقة	2020
حسن ثنيان مناع سحيم	أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في الولاء الإلكتروني من خلال الرضا الإلكتروني دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الكويت رسالة ماجستير	تصميم الموقع الإلكتروني إمكانية البحث في الموقع الإلكتروني الخصوصية والأمان التسليم في الوقت المحدد	2017
الصغير نور قسيم محمد	أثر جودة الخدمات المصرفية بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ورضا الزبون في البنوك التجارية العاملة في الأردن	تصميم الموقع الإلكتروني إمكانية البحث في	2018

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

رسالة ماجستير	الموقع الإلكتروني الخصوصية والأمان التسليم في الوقت المحدد	
شيروف فضيلة	دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين أداء البنوك دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر أطروحة دكتوراه	2018 تبنى استراتيجية إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية؛ تنظيم وإدارة معرفة الزبائن؛ إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا؛
الروسان نور الدين محمد علي	أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في بناء الصورة الذهنية للبنوك التجارية الاردنية؛ رسالة ماجستير	2022 المشاركة الإلكترونية؛ الطلب الإلكتروني؛ الإنجاز الإلكتروني؛ الدعم الإلكتروني؛

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

بما أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية فقد اعتمدنا على الأبعاد التالية، وذلك راجع الى اختلاف مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومكانها وزمانها عن الدراسات السابقة.

البعد الأول: الموقع الإلكتروني

يمكن القول بأن الخطوة الأولى في إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بالنسبة لمعظم المؤسسات تتمثل في خلق وتكوين موقع ويب خاص على شبكة الانترنت، ويجب على رجال التسويق أن يقوموا بتصميم موقع جذاب، والعمل على إيجاد الطرق التي يمكن من خلالها تحفيز المستهلكين لزيارة الموقع والبقاء داخله فترات طويلة، والعودة إليه مرة أخرى.

حيث يجب على المؤسسات أن تعمل على تحديث مواقعها الإلكترونية بصورة مستمرة حتى يتسنى لها مجاراة الأحداث الجارية، وفي نفس الوقت لجعلها تبدو أكثر جاذبية وإثارة، وهذه الأخيرة تتطلب من المسوقين إنفاق الكثير من الوقت والمال حسب رغبتهم في القضاء على التشويش والفوضى التي تظهر نتيجة كثرة الإعلانات والمواد الترويجية الموجودة على الانترنت، مع العلم أن عملية جذب الزوار لموقع التسويق الإلكتروني ستختلف باختلاف نوع وطبيعة المنتجات المراد تسويقها.

1- عناصر إدارة التصميم الفعال للموقع

- إن مصممي المواقع الإلكتروني لا بد لهم من انتباه الى السبعة التالية (Cs7) لتصميم الموقع الفعال وتتمثل هذه العناصر في: (الصميدعي و يوسف ، 2022 ، صفحة 248)
- البيئة (context): وتشمل الشكل التخطيطي للموقع وتصميمه؛
 - المحتوى (content): ويشمل النص والصورة والصوت والفيديو الذي يحتويه الموقع؛
 - المجتمع (community): يمثل الطرق التي يوفرها الموقع لتسهيل الاتصالات التي تتم من مستخدم إلى مستخدم آخر داخل المجتمعات أو الجماعات التي يتم تكوينها عبر الانترنت؛
 - التخصيص أو حسب الطلب (customization): قدرة الموقع على أن يقوم بتفصيل نفسه على مستخدمين مختلفين، أو السماح للمستخدمين بجعل الموقع موقعاً شخصياً لهم ولاحتياجاتهم، وتفضيلاتهم؛
 - الاتصال (communication): وتتمثل في الآليات التي تمكن من تحقيق الاتصال من الموقع إلى المستخدم، أو من المستخدم إلى الموقع، أو تحقيق اتصال مزدوج الاتجاه بينهما؛
 - الترابط (connection): وتشمل الدرجة التي تربط بين الموقع وغيره من المواقع الأخرى؛
 - التجارة (commerce): وتشمل القدرات المتوفرة للموقع، والتي تمكن من تنفيذ الصفقات التجارية.
- بالإضافة لذلك، يرى أحد خبراء التسويق بان الواقع يفرض على المسوق أحياناً في حالة عدم قدرته على بناء صورة ذهنية ومكانة جيدة للعلامة الخاصة به عبر الانترنت أن يعتمد على تفعيلها بالشكل التقليدي خارج الانترنت ليتمكن من الترويج لها بعد ذلك عبر موقعه الإلكتروني.

2- خطوات تصميم الموقع الإلكتروني

- تمر عملية تصميم المواقع الإلكترونية بالمراحل التالية: (النسور و الصغير ، 2014 ، صفحة 256)
- تحديد الأهداف المطلوبة من الموقع التجاري الإلكتروني حتى يغطي الاحتياجات ويعكس المعلومات المطلوب إظهارها للزبائن؛
 - تحديد عدد الزبائن والمناطق الجغرافية، وجمع المعلومات عن الشرائح السوقية التي سيتعامل معها الموقع، وهنا تبرز الحاجة إلى أكثر من لغة على الموقع، أو وضع مواقع مختلفة للدول التي تضمن معلومات مختلفة عن كل دولة؛
 - تحديد الموازنة الخاصة بتكاليف خادم معلومات الموقع، تكاليف الصيانة، تكاليف التسويق وتكاليف تطوير الموقع؛
 - تحديد الحدود التقنية للمتصفحين وتحديد الوسائط المتعددة التي تؤمن الصوت الجيد وتحقق الاتصال بشكل كفؤ؛
 - إشراك إدارات المؤسسة في عمليات تأسيس وإطلاق الموقع التجاري، وذلك من منطلق جعل المؤسسة تفكر بأسلوب إلكتروني؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

- وضع قائمة بمحتويات الموقع وعلاقاتها بالزبائن المطلوبين كمرحلة أولية، ثم تعديل هذه المحتويات مع تزايد عمليات الزبائن؛
- اختيار اسم الموقع والذي يفضل أن يكون صغيرا ومعبرا لسهولة التداول والتصفح؛
- التأكد من فعالية الموقع الإلكتروني وسهولة الوصول إليه؛
- تسويق الموقع: وذلك من خلال الإعلان عنه في مواقع إعلانية أخرى محليا ودوليا، وذلك حسب شريحة المتصفحين المستهدفة من الموقع؛
- برامج التحالفات: وهي عبارة عن قيام المؤسسة بتنمية تحالفات مع مؤسسات أخرى على الأنترنت بغرض أن يقوم كل منهم بالإعلان عن الآخر على موقعه. (غازي، 2023، صفحة 111)

3- الأمان والخصوصية

3-1 الخصوصية

من الطبيعي أن يشتمل كل موقع ويب على بيان متعلق بالخصوصية، وهذه البيانات توضح كيفية التي سيتم من خلالها تجميع المعلومات، وما إذا كان سيتم نقل هذه المعلومات لأطراف أخرى أم لا. (الحداد، 2004، صفحة 53)

تعتبر الخصوصية عن حق الأفراد والجماعات والمؤسسات في تقرير مجموعة من القضايا بخصوص البيانات والمعلومات التي تخصهم، وأهم هذه القضايا: (أبوفارة، 2007، صفحة 34)

- تحديد نوع وكمية البيانات والمعلومات المسموح باستخدامها من جانب المتجر الإلكتروني والأطراف الأخرى؛
- تحديد توقيت وكيفية استخدام البيانات والمعلومات التي تخص الأفراد والجماعات والمؤسسات من جانب المتجر الإلكتروني والمتاجر الإلكترونية ومواقع الويب الأخرى.
- وضمن سياسة الخصوصية: ينبغي التأكيد على أن البيانات الشخصية التي يقدمها الزبون سوف تعامل بسرية وأن استخدامها يجري في إطار ما تعلنه سياسة الخصوصية ويوافق عليه الزبون.
- وهناك مجموعة من العناصر المهمة اللازمة لتحقيق الخصوصية تتمثل في:

✓ ينبغي أن يكفل المتجر الإلكتروني الذي يجمع البيانات والمعلومات بأن هذه البيانات والمعلومات الشخصية لن تستخدم دون تصريح وموافقة الزبون؛

✓ ضرورة أن يفحص المتجر الإلكتروني عن كيفية التي سيجري بموجبه التعامل مع البيانات والمعلومات الشخصية، وهذا الإفصاح ينبغي أن يكون في صورة ملاحظة واضحة ضمن سياسة الخصوصية، وأن يجري إدراجها قبل المباشرة في جمع البيانات والمعلومات؛

✓ تمكين الزبون من الوصول إلى البيانات التي تخصه والتأكد من مدى دقتها ومستوى كمالها؛

✓ وضع عدة خيارات أمام الزبون بخصوص استخدام البيانات والمعلومات التي يجري جمعها من هذا الزبون.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

لم يعد الزبون فقط هو الذي يهتم بمسألة الخصوصية، بل أن الهيئات الحكومية وجماعات الدفاع عن حقوق الإنسان تهتم بتحقيق الخصوصية وكيفية استخدام البيانات والمعلومات الشخصية التي تحصل عليها مواقع الويب والمتاجر الإلكترونية من الزبائن.

2-3 الأمان

تسعى المؤسسات الخدمية وبشكل مستمر الى تحسين نظم الحماية لديها كنوع من الحرص اللامتناهي في إدارة علاقاتها مع عملائها إلكترونياً، والحفاظ على هذه العلاقة المبنية على الثقة وحسن الخدمة، ان الاهتمام المتزايد لدى هذه الأخيرة بشأن أمن وسرية البيانات والمعلومات الشخصية لعملائها، وبما أن المؤسسات الخدمية تنشط في البيئة الإلكترونية فإنه يتوجب عليها وضع استراتيجية شاملة لأمن المعلومات وحمايتها. (زيدان ع، 2018، صفحة 58)

إن انتقال المؤسسات الخدمية وتبنيها لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية يتطلب منها توفير وسائل الحماية والأمان لزبائنها، ويشكل الأمان أحد الأبعاد المهمة في إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وهو يتعلق بأمرين مهمين : (سليمان، 2015، صفحة 62)

1- عملية التبادل نفسها، وذلك لضمان ألا يقوم طرف آخر بأي عملية قرصنة لمجالات التبادل، فالزبون يتحمل قدر من المخاطرة عند عملية التبادل الإلكتروني بإرسال بيانات حرجية كبيانات البطاقات الائتمانية، ويصبح الأمر في حالة التبادل الإلكتروني موضوع ثقة بين الزبون والقائم بالتسويق متجاوزا بذلك مسألة الأمانة والدقة اللازمة في التبادل التقليدي؛

2- البيانات المسجلة عن الزبائن وحمايتها من الدخلاء والمتطفلين من خلال ضمان عدم قدرة أي طرف ثالث على الوصول الى هذه البيانات والاطلاع عليها والعبث بها.

البعد الثاني: جودة العلاقة

عرفت جودة العلاقة على أنها "تقييم الزبون لقوة علاقته مع مقدم الخدمة، وهي أكثر تطوراً من جودة الخدمة كمصدر للميزة التنافسية" (خامت، 2022، صفحة 373)، وتعرف كذلك بأنها "مجموع المعارف والخبرات المتراكمة من خلال علاقة الزبون بالمؤسسة، والتي تعكس مستوى الاستعداد لديه للبقاء وفيا للعلامة، وذلك من خلال وجود مستويات من الرضا، الثقة، الالتزام، والتي تعتبر كمقدمات للتعليق بالعلامة وتنمية الولاء نحوها" (أمجكوح، 2018، صفحة 136)، وعرفت جودة العلاقة على أنها "تحديد طبيعة وعمق العلاقة بين الأطراف من خلال التواصل بشكل مباشر عبر الوسائل الإلكترونية" (الشواذفي، 2024، صفحة 966)، وقد عرفت كذلك على أنها "القدرة على الربط بين القوة في ثقة الزبون والرضا، وبين الالتزام في المؤسسة بشكل الكتروني" (Mullins, Michael, San, & Zachary, 2014)، وتتمثل كذلك في توجه المؤسسة نحو تطبيق طرقاً جديدة في تقديم الخدمة للزبون، وتحسين إجراءات تقديم الخدمة بسرعة أكبر وجودة

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

أعلى بما يحقق رضا الزبائن، وتعتمد المؤسسات على سلوك موظفيها في تحسين تقديم الخدمات، فالترحيب واهتمام الموظفين بالزبائن والاستقبال الجيد لهم والاستجابة السريعة تعد جوهر عملية تقديم الخدمة من جهة، ومن جهة ثانية يعتبر عملية تحسين الخدمات أحد المراكز التي تعتمد عليها المؤسسة في تطوير الخدمات المقدمة إلى الزبائن، لذلك لابد للمؤسسات أن تقوم بسؤال الزبائن أنفسهم على مدى رضاهم عن الخدمة المقدمة لهم، وذلك باستخدام المنهج العلمي في التعرف على توجهاتهم واستجاباتهم، وذلك من خلال استقصائيات دورية فيما يخص جودة علاقاتها بهم. (حمد، 2020، صفحة 23)

من التعاريف السابقة يمكن أن نعرف جودة علاقات الزبائن على أنها "القدرة على الجمع ما بين ما يريده الزبون الإلكتروني وما تقدمه المؤسسة في البيئة الإلكترونية".

1- أبعاد جودة علاقات الزبائن الإلكترونية

لا يوجد هناك اتفاق تام بين خبراء التسويق في تحديد أبعاد جودة العلاقة الإلكترونية، ولكن بشكل عام تقول أغلب الدراسات ان أبعاد جودة علاقات الزبائن الإلكترونية تتمثل في:

أ- الرضا الإلكتروني

في ظل انتقال الزبون لنشاط في البيئة الإلكترونية فقد عرف الباحثين في مجال التسويق الرضا الإلكتروني على أنه "حكم و شعور الزبون بالفرح والسرور أو الاستياء والانزعاج اتجاه منتج أو خدمة ما في البيئة الإلكترونية" (رجب و مصري، 2019، صفحة 168)، وقد عرف الرضا الإلكتروني كذلك على أنه "ميل الزبائن الى الاستمرار في استخدام موقع معين، وزيارة الموقع بشكل متكرر، وإظهار درجة عالية من الالتزام بالموقع مع كثافة زمنية عالية" (Zulfikar & Marlan, p. 656) وتأكد الدراسات أن 80% من مبيعات المؤسسة تأتي من الزبائن الراضين، لأن الرضا يترجم في السلوك من خلال إعادة شراء الخدمات مرة أخرى.

ويرى الباحثون أن الرضا الإلكتروني يحقق للمؤسسة جملة من الفوائد، من بينها، التعليقات بالكلام الإيجابي (الكلمة المنطوقة) من الزبائن في البيئة الإلكترونية عن خدمات المؤسسة، مما يحفز الزبائن الجدد على شراء الخدمات، تكرار الشراء مما يزيد من الحصة السوقية للمؤسسة، خلق الولاء لدى الزبائن وضمان عدم تحولهم للمنافسين. (Hadeer, Rashwan , & Mansi, 2020, p. 58)

ب- الولاء الإلكتروني

ان الولاء يدل على التزام ثابت بإعادة الشراء أو التأييد لمنتج أو خدمة مفضلة، مما يؤدي الى اختيار نفس العلامة التجارية حتى عند مواجهه عوامل تسويقية قد تدفع الى تغيير السلوك، وقد اقترح أوفر نموذجاً شاملاً للولاء يتكون من أربعة مراحل، تبدأ المرحلة الأولى بالولاء المعرفي، ثم الولاء العاطفي وفي المرحلة الثالثة ينتقل الزبون الى الولاء المعنوي حيث تتميز هذه المرحلة بالالتزام والدافع لإعادة الشراء، وفي المرحلة الرابعة تسمى بالولاء التام، حيث تتميز هذه المرحلة بالالتزام التام والدائم باختيار وإعادة الشراء باستمرار من العلامة التجارية نفسها، ويشير

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

الولاء الإلكتروني الى " الموقف الإيجابي للعميل تجاه الأعمال الإلكترونية، مما يؤدي الى سلوك شراء متكرر ".
(Alsheikh, 2023, p. 4)

وهناك أبعاد أخرى من بينها خدمات دعم الزبائن

ان تقديم خدمات الدعم للزبائن يعتبر من الأبعاد في إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية المهمة والضرورية لإنجاح استراتيجية المؤسسة الخدمية وكسب الزبائن والمحافظة عليهم، لان تقديم المعلومات والدعم للزبون و التسهيلات تلعب دورا مهما في استمرار استخدامه للموقع والتعامل مع المؤسسة، ان هذه الخدمات يجب أن تقدم بالسرعة والدقة المطلوبة وبالشكل العقلاني، وليس لكسب الزبون لفترة قصيرة وإنما يجب التفكير بالاحتفاظ به على المدى الطويل، ومن الخدمات التي تقدم الى الزبون نجد ما يلي: (الصميدعي و يوسف ، 2022 ، الصفحات 109-110)

- تأمين الاتصال؛
 - تزويد الزبون بالمعلومات عن المنتجات وخصائصها وخدمات المؤسسة؛
 - الاستجابة السريعة المطلوبة؛
 - الرد على الاستفسارات بالوقت القياسي؛
 - إتمام عملية التبادل بين المؤسسة والزبون.
- وتحتل خدمات دعم الزبائن مكانة هامة وتلعب دورا فعالا وأساسيا في مختلف الأعمال الإلكترونية على شبكة الأنترنت، بحيث يجب على المؤسسة الخدمية التي ترغب في مواكبة والانتقال الى العمل الإلكتروني الى التركيز والاهتمام بشكل كبير على خدمات دعم الزبائن وخصوصا تلك الأخيرة التي تقدم ما تقدم للخدمة، نظرا للتأثيرات الإيجابية التي يحدثها هذا النوع من الخدمات في نفسية الزبون، وهذا ما يعزز ولاءه للمؤسسة الخدمية.
- ويمكن التمييز بين نوعين من الخدمات الداعمة: (زيدان ع.، 2018 ، صفحة 53)

- 1- **خدمات الدعم الدائمة:** وتمثل الخدمات التي تقدمها المؤسسة الخدمية للزبون بصورة دائمة ومستمرة، وهذا بسبب حاجة هذا الأخير المستمرة للحصول على هذا النوع من الخدمات.
- 2- **خدمات الدعم حسب الحاجة - مؤقتة:-** تقدم هذا النوع من خدمات عادة بعد عملية التبادل أو تقديم الخدمات للزبون، ويمكن التماس هذه الأخيرة من خلال الإجابات والمعلومات التي تقدمها المؤسسة الخدمية عبر الموقع الإلكتروني على الشبكة ردا على استعلامات واستفسارات الزبائن، حول اساليب وصلاحيات وامتيازات الخدمات المحصل عليها، أو حول بعض الخصائص الفنية والتقنية المتعلقة بالخدمة المقدمة وغيرها من الأسئلة الأخرى.

ثانيا: مبادئ إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

من أجل بناء أسس لتطوير إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية لا بد لإدارة التسويق في المؤسسة أن تعمل بشكل جدي وصحيح نحو وضع مبادئ لها أثر كبير في نجاح إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، وتتمثل هذه

المبادئ في: (الصميدعي ، الدجاني، و القرم، 2020، صفحة 223)

1- بناء قاعدة بيانات تتضمن ما يتوفر من بيانات ومعلومات عن الزبائن وخصائصهم الشخصية وتوزيعهم الجغرافي على البلدان المختلفة من خلال تغطية عناوين البريد الإلكتروني، واستكمال المعلومات ذات العلاقة بالزبائن من أجل استهدافهم؛

2- إدارة جودة التقنيات المستخدمة في التسويق الإلكتروني، من خلال وضع استراتيجية تسويقية ذات أهداف واضحة لخدمة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية؛

3- إدارة خدمة مواقع الزبائن على شبكة الانترنت بصورة جيدة وفعالة ومتابعة كل ما هو جديد فيما يتعلق باحتياجات ورغبات الزبائن؛

4- الاستمرار في عملية البحث عن البيانات والمعلومات الجديدة لتحسين الأداء والإدارة الصحيحة للزبون الإلكترونية؛

5- تفعيل وسائل التسويق الإلكتروني، كالتسويق عبر البريد الإلكتروني، محركات البحث، الاتصالات الإلكترونية الأخرى لضمان عملية الاتصال بالزبائن؛

6- تفعيل دور شبكات التواصل الاجتماعي في عملية التواصل مع الزبائن وبناء علاقات قوية وثابتة؛

7- اعتماد استراتيجية تعدد قنوات الاتصال وإدارة جودة الخدمة من خلال شبكة الانترنت من أجل جذبهم وكسبهم للمرة الأولى، و ثم تشجيعهم على تكرار الشراء والتعامل مع المؤسسة من خلال التجربة الأولى الناجحة؛

8- وضع استراتيجية التعامل بشفافية مع الزبائن من خلال شبكة الانترنت؛ (الصميدعي ، الدجاني، و القرم، 2020، صفحة 224)

9- خلق الثقة لدى الزبون من خلال مصداقية ما تقدمه من عروض عن طريق موقعها في شبكة الانترنت أو ما تنشره في وسائل الاتصال الإلكتروني والتواصل الاجتماعي وهذه المسألة بالغة الأهمية للزبائن؛

10- وضع منهج أو أسلوب يركز على شخصنة الزبون، أي التعامل مع الزبون وفق ما يرغب أو يحتاج، وسماع ما يريد أن يحصل عليه من المؤسسة، وكذلك الشكاوى التي يقدمها للمؤسسة ومحاولة تذليلها من خلال كسب أو الاحتفاظ به وبالتالي إقامة علاقة وثيقة.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

المطلب الرابع: عوامل نجاح وفشل تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، والفرق بينها وبين إدارة علاقات الزبائن التقليدية

أولاً: عوامل نجاح وفشل تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

1- عوامل نجاح إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

من أجل بناء أسس لتطوير إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية لابد للمؤسسة الخدمية وإدارة التسويق فيها أن تعمل بشكل جدي وصحيح نحو وضع أسس صحيحة و التي لها أثر في نجاح إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تتمثل في: (فضيلة، 2022، صفحة 81)

1- بناء قاعدة بيانات تتضمن البيانات والمعلومات الخاصة للزبائن، خصائصهم الشخصية، توزيعهم الجغرافي على البلدان المختلفة من خلال تغطية عناوين البريد الإلكتروني استعمال المعلومات ذات العلاقة بالزبائن من اجل استهدافهم؛

2- خلق ثقة لدى الزبائن من خلال مصداقية ما تقدمه من عروض عن طريق موقعها في شبكة الانترنت او ما تنشره عبر وسائل الاتصال الإلكتروني والتواصل الاجتماعي، وهذه المسألة بالغة الأهمية لمنظمات الزبائن وجذبهم للتعامل مع المؤسسة ذات المصداقية في وعودها وما تقدمه؛

3- وضع منهج أو أسلوب يركز على شخصنة الزبون أي التعامل مع الزبون وفق ما يرغب أو يحتاج وسماع ما يريد أن يحصل عليه من المؤسسة وكذلك الشكاوى التي يقدمها لها ومحاولة تذليلها من اجل كسبه والاحتفاظ به وبالتالي اقامة علاقات وثيقة من خلال شبكة الانترنت؛

4- تفعيل دور شبكة التواصل الاجتماعي في عملية التواصل مع الزبائن وبناء علاقات قوية وثابتة؛

5- تفعيل وسائل التسويق الإلكتروني كالتسويق عبر البريد الإلكتروني، محركات البحث، الاتصالات الإلكترونية الأخرى لضمان عملية الاتصال بالزبائن؛

6- ادارة موقع خدمة الزبائن على شبكة الانترنت بصورة جيدة وفعالة، ومتابعة كل ما هو جديد فيما يتعلق باحتياجات ورغبات الزبائن؛

7- الاستراتيجية: فاستراتيجية إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية هدفها امتلاك زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين، فالعديد من الباحثين يرون أن E-CRM تستخدم استراتيجية التركيز على الزبون، فالمؤسسات التي تطبق E-CRM تكون قادرة على جمع المعلومات حول زبون عبر الخط، ما يمكنها من معرفة سلوكه والتنبؤ به، وبالتالي تفصيل وإنتاج المنتج حسب رغبته. (زيدان، 2019، صفحة 61)

2- عوامل فشل تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

على الرغم من أن إدارة علاقات الزبائن تحقق العديد من الفوائد للمؤسسة الخدمية، إلا أن السوق الإلكتروني يواجه العديد من العقبات والتحديات في تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، أما التحديات فهي التحديات التنظيمية وتمثل في:

- تنمية الأعمال والتي تحتاج الى تغييرات جوهرية في البيئة التحتية في الهيكل والمسار والفلسفة التنظيمية للمؤسسات الخدمية، ارتفاع التكاليف الخاصة بإنشاء المواقع الإلكترونية، تطور تكنولوجيا المواقع الإلكترونية، إن سرعة التطور التكنولوجي في مجال تصميم وتطوير المواقع الإلكترونية وتعزيز فعاليتها وقدرتها التنافسية يعتبر من أهم التحديات التي تواجه استمرارية هذه المواقع ونجاح إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية من خلالها.

- عوائق اللغة والثقافة: تعتبر اللغة والثقافة من أهم تحديات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أمام الكثير من الزبائن من حيث التفاعل بينهم وبين العديد من المواقع الإلكترونية، لذا من الضروري تطوير برمجيات من شأنها إحداث نقلة نوعية في ترجمة النصوص الى لغات يفهمها الزبائن، مراعات الجوانب الثقافية والقيم والعادات والتقاليد بحيث لا تشكل عائقا نحو استمرار الموقع. (حسن الكريم و النيل ، 2020، صفحة 215) وهناك تحديات أخرى تتمثل في:

- الأمن والخصوصية عبر الأنترنت: معظم المسوقين الإلكترونيين أصبحت لديهم المهارة في جمع وتحليل المعلومات التفصيلية الخاصة بالزبائن، حيث نجد ان بإمكانهم الوصول بسهولة الى زوار المواقع المنتشرة على الشبكة، وفي نفس الوقت، العديد من الزبائن يشاركون في أنشطة مواقع الويب بتقديم المعلومات الشخصية والتفصيلية الخاصة بهم، وهذا قد يجعلهم كتابا مفتوحا، ثم تكون هناك إمكانية استخدام هذه المعلومات بطريقة سيئة وغير أخلاقية من طرف بعض المؤسسات أو الجهات غير المسؤولة. (خنوفة، 2019، صفحة 177)

- الربحية المرتبطة باستخدام الأنترنت: قد تساهم الأنترنت من خلال الحجم الهائل من المعلومات التي توفرها في إرباك الزبائن وشعورهم بأن الإبحار فيها يؤدي الى ضياع الوقت، وقد تؤدي أيضا إلى صعوبة قيام المسوقين بجذب انتباه الزبائن لموقع الويب الخاصة بهم، والإعلانات التي يقدمونها عن مؤسساتهم ومنتجاتهم. (ابوالنجا، 2012، صفحة 368)

- انعدام النضج التقني: استراتيجية E-CRM وتقنياتها لا زالت في بداية عهدها، إذ أغلب برمجياتها وتكنولوجياها نمطية وغير مكتملة (ناضجة)، إضافة الى ارتفاع كلفة تنفيذها، فضلا عن ذلك وجود اختلاف في البرمجيات والتقنية المستفيدة من قبل المؤسسات التي تبناها مما يؤدي الى إحباط معنويات المتبنين لها، ولكن وعلى الرغم من ذلك هناك مجموعة من الحلول من بينها عملية الاندماج بين المؤسسات وأيضا هناك تقدم ضئيل في محاولة وضع تقنية وبروتوكولات موحدة لتنفيذ E-CRM. (حامد، 2018، صفحة 31)

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

وهناك تحديات أخرى خاصة في البلدان النامية نخص من بينها: الرؤية المستقبلية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية غير واضحة لدى مدراء المؤسسات، الانقطاعات المتكررة للإنترنت ووجود بطء في شبكة الإنترنت وصعوبة التنقل بين المواقع الإلكترونية، عدم وضوح الرؤية القانونية والسياسية للتجارة الإلكترونية بشكل عام و علاقات الزبائن الإلكترونية بشكل خاص، وجود قبول ضعيف لدى الزبائن لفكرة الشراء الإلكتروني لشعورهم بمخاطر تتعلق بالسرية و الخصوصية والأمان من جهة، ومن جهة ثانية مخاطر تتعلق بجودة المنتج والرغبة في فحصه قبل الشراء.

ثانيا: الفرق بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وإدارة علاقات الزبائن

يعتبر الفرق بين CRM و E-CRM حساس جدا لكنه مهم، ويتعلق الأمر بالتكنولوجيا القائمة على النموذجين وواجهته مع المستخدم وغيرها من النظم، ولم يقتصر اتصال الزبون على ساعات العمل العادية، ولا على الاتصال المباشر مع الطرف الآخر للاستفسار أو الطلب كما هو الحال مع إدارة علاقات الزبائن، بل يستطيع التواصل بالمؤسسة عبر موقعها الإلكتروني في أي وقت يشاء ومن أي مكان.

والجدول التالي يوضح أهم الفروق بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وإدارة علاقات الزبائن:

الجدول (04) الفرق بين إدارة علاقات الزبائن CRM وإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية E-CRM:

الرقم	الأبعاد	E-CRM	CRM
1	تصميم النظام	تم تصميم النظام للمؤسسة بأكملها	النظام مصمم لوحدة أعمال أو دائرة واحدة.
2	تركيز النظام	حاجات ورغبات الزبائن	المنتجات ومهام الوظيفة.
3	خدمة الزبائن	في كل وقت وزمان وعلى مدى 7/24.	زمان ومكان محدود
4	بيانات الزبائن	مخزون البيانات (معلومات الزبون، الصفقات السابقة، تدفق محتوى المعلومات.....).	مخزون البيانات (معلومات الزبون، الصفقات السابقة..).
5	طريقة الاتصال بالزبائن	شبكة الأنترنت، البريد الإلكتروني، الهاتف النقال، تقنيات المساعد الشخصي	الوسائل التقليدية: متاجر البيع بالتجزئة، الهاتف، الفاكس،

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

	الرقمي .		
6	تخصيص وشخصنة المعلومات	ديناميكية عالية الخصوصية، ووجهة نظر شخصية مركزة على المشتريات والتفضيلات المحتملة، كل الجمهور يخصص بشكل فردي من خلال وجهة نظره.	شخصنة العروض غير ممكنة والتخصيص الفردي يطلب تغيير كبير في النظام.
7	تكلفة التشغيل	منخفض التكلفة	عالي التكلفة
8	نظام الصيانة والتعديل	التنفيذ والصيانة تجري في مكان واحد، وخادم واحد الأمر الذي يؤدي الى تقليل الوقت والتكلفة	التنفيذ و الصيانة أكثر تكلفة لأن النظام موجود في مواقع مختلفة.

Source: Mehdi jamalim.et al: the effect of the implementation of E-CRM Electronic Satisfaction and loyalty. Electronic consumers of mellat Banks Website, Revista Administracao em Dialogo, Vol19,2017,119.

- من خلال الجدول السابق يمكن استخلاص أهم هذه الفروق بين E-CRM و CRM تتمثل في:
- **نقاط الإتصال مع الزبائن:** نقاط إتصال الزبائن في CRM تتمثل في متاجر التجزئة، مؤسسات خدمة الزبائن ومراكز الدعم مثل الاتصال الهاتفي أو الفاكس، أما في E-CRM يتم التوسع في نقاط الاتصال مع الزبائن لتشمل كل من الانترنت، الأجهزة اللاسلكية مدعمة بتقنية الهاتف النقال، المساعد الشخصي الرقمي.
 - **تصميم تطبيقات:** يتم تصميم تطبيقات CRM حول المنتجات والوظائف، وقد صممت هذه التطبيقات لقسم المؤسسات او الموظف الفرد للوصول الى الزبائن وتقديم خدمة بشكل أكثر كفاءة وفعالية، أما في E-CRM يتم تصميم التطبيقات مع الأخذ بعين الاعتبار الزبون من خلال منح التجربة الكلية على شبكة الأنترنت، وكل مستخدم عنده وجهة نظر مختلفة حول المعلومات عن السلع والخدمات المتاحة له.
 - **التكلفة:** إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية منخفضة التكاليف، نظرا لتقليص مهام العنصر البشري، بينما إدارة علاقات الزبائن مكلفة نوعا ما.

ان تشغيل الواجهة الأمامية لواجهة نظام CRM مع الواجهة الخلفية من خلال نظام تخطيط موارد المؤسسة، حيث أن النظام يعمل كمستودع بيانات والتقاط البيانات من كل من العمليات الأمامية والخلفية للنظام، أم في E-CRM فإن التفاعل بين الواجهة الأمامية والخلفية للنظام لا تتم فقط من خلال نظام تخطيط موارد المؤسسة، وإنما يتم استخدام كل من مستودع البيانات وتجمعات البيانات، فمستودع البيانات ما هو إلا جمع

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

منطقي للمعلومات التي تم جمعها من عدة قواعد بيانات تشغيلية، أما تجمعات البيانات هي مجموعة فرعية من مستودع البيانات، التي يتم الإحتفاظ بجزء مركز فقط من مستودع البيانات. (خنوفة و بن زيان ، 2018، صفحة 87)

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تطرقنا لدراسة إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وذلك من خلال ثلاثة مباحث، حيث اهتم المبحث الأول بالتسويق بالعلاقات وقد عرفناه بأنه "مجموعة الأنشطة التسويقية التي تهدف الى بناء علاقة وطيدة بالزبائن، وذلك من خلال جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم"، ويعتبر بيرى berry من الأوائل الذين اهتموا بهذا المفهوم، حيث ركز على ثلاثة أسس تتمثل في جذب الزبون والاحتفاظ به وتعزيز العلاقة معه، أما في المبحث الثاني فتطرقنا الى مفهوم إدارة علاقات الزبائن، والتي يمكن تعريفها على أنها "مجموع الأنشطة التسويقية التي تقوم بها المؤسسة والتي تهدف لإدارة التفاعل مع الزبون ومعرفة حاجاته ورغباته، وترجمتها بكل كفاءة وفعالية الى منتجات تحقق له السعادة، و بالنسبة للمؤسسة زيادة الحصة السوقية والرفع من رقم الأعمال لديها" وتوصلت الدراسة لمعرفة أسباب الإهتمام بإدارة علاقات الزبائن، وتمثلت في التحول في الأعمال من التركيز على المعاملات الى التركيز على العلاقات، والنظر للزبون على أنه أصل من أصول المؤسسة والاستفادة من تقنية المعلومات وتسهيل الوصول للزبون، أما في المبحث الثالث فقد تطرقت الدراسة الى تعريف إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على أنها "استراتيجية شاملة ومتكاملة تقوم بها المؤسسة عن طريق الأنترنت، تهدف الى التواصل مع الزبائن و معرفة حاجاتهم ورغباتهم وإشباعها بكل كفاءة وفعالية من أجل تحقيق رضاهم وكسب ولائهم" ومعرفة مكوناتها ووظائفها ومبادئها ومعرفة الأدوات المستخدمة في تنفيذها كما تطرقت الدراسة الى عوامل نجاح إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية و التحديات التي تواجهها، و كان المطلوب الاخير في هذا المبحث هو معرفة الفرق بين إدارة علاقات الزبائن التقليدية وإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية

تمهيد:

تم تخصيص هذا الفصل للدراسة الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية والتي تعد من الخطوات الضرورية والأساسية لتحقيق أهداف الدراسة، وعلى هذا الأساس سنسعى إلى توضيح المفاهيم الأساسية بين المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية، ومعرفة أسباب الاهتمام بالتنافسية في المؤسسات الخدمية، وكذا تحديد مصادر الميزة التنافسية و متطلبات تطبيقها وعوامل تطويرها، كما سنحاول التطرق الأبعاد الميزة التنافسية وأهم إستراتيجيات التنافسية، إضافة إلى ذلك سنحاول معرفة الخدمة وخصائصها و أساليب معالجة المشاكل الناجمة عن خصائص الخدمات وتصنيفاتها والفرق بين الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية، وكذا تحديد متطلبات تسويق الخدمة أو ما يطلق عليه مثلث الخدمة، كما نحاول تحديد دور الذي تلعبه أدوات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحقيق المزايا التنافسية.

وللتطرق إلى العناصر المذكورة سابقا ارتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية.

المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية وأهم إستراتيجيات التنافس.

المبحث الثالث: مفاهيم حول الخدمة.

المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية

في هذا المبحث سنتطرق الى الميزة التنافسية، حيث قسمنا هذا المبحث الى أربع مطالب، ففي المطلب الأول نتناول مفاهيم حول الميزة التنافسية، أما المطلب الثاني نتطرق الى شروط امتلاك الميزة التنافسية ومصادرها، أما المطلب الثالث فنتطرق الى أبعاد الميزة التنافسية، أما المطلب الرابع فتناول مؤشرات قياس الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفاهيم حول الميزة التنافسية، المنافسة والتنافسية.

قبل التطرق الى الميزة التنافسية ارتأينا الاشارة الى التنافسية والمنافسة، لأن الاشارة اليهما يسهل على القارئ فهم الميزة التنافسية بشكل أفضل.

أولاً: المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية.

1- تعريف المنافسة

تعرف المنافسة على أنها " تلك العملية المتفاعلة التي تحدث في السوق بين المؤسسات المختلفة للوصول الى نفس الزبائن، ومحاولة إقناعهم بهدف زيادة المبيعات ومن ثم زيادة الحصة البيعية وتحقيق مستوى الربح المنشود" (الصيرفي، 2005، صفحة 67)

2- تعريف التنافسية

تعرف التنافسية على أنها " مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين" بمعنى أن الميزة التنافسية الهدف أو النتيجة المنتظرة من التنافسية. (قوفي، 2023، صفحة 239)

وهي تمثل القدرات والامكانيات التي تتمتع بها المؤسسة في مواجهة المنافسة والصمود امام المنافسين في سبيل تحقيق أهدافها.

3- أسباب الاهتمام بالتنافسية

هناك عدة أسباب أدت الى الاهتمام بمجال التنافسية يمكن ابرازها في: (الزين، 2018، صفحة 24)

- تعدد الفرص في الأسواق العالمية بعد فتحها امام التجارة الخارجية نتيجة للاتفاقيات الدولية؛
- زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية لدخول المنافسين الجدد في الصناعات الكثيفة في السوق، وتحول السوق الى سوق المشتري تركز القوة فيه الى للزبائن الذين انفتح أمامهم الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق، من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية؛
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛
- تعدد حاجات ورغبات المستهلكين والانتقال من اشباع الحاجات الى إشباع الرغبات.

4- الفرق بين التنافسية والميزة التنافسية

التنافسية تختلف عن الميزة التنافسية، فالتنافسية تعبر عن قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة والصمود أمام المنافسين، بينما تشير الميزة التنافسية الى عنصر الاختلاف والتميز الذي تملكه المؤسسة مقارنة بمنافسيها والذي يعد مقوما ونتيجة لتنافسيته. (سوداني، 2023، صفحة 38)

ثانيا: ماهية الميزة التنافسية

1- تعريف الميزة التنافسية

تعددت التعاريف التي تطرقت للميزة التنافسية وذلك بسبب تنوع مجالات وأهداف المؤسسة في تحقيق ميزتها التنافسية فيما يلي نقدم مجموعة من التعاريف:

عرفت هيئة التجارة والصناعة البريطانية الميزة التنافسية على أنها " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى " (عبد العزيز أدام، أبكر، فيريش، و فقيدة ، 2022، صفحة 54)، أما بورتر فيعرف الميزة التنافسية على أنها " الميزة التي تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بنسبة لأسعار للمنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل أفضل الزيادة السعرية المفروضة " (مسلوب، 2010، صفحة 92)، أما محمود جاسم الصميدعي فقد عرف الميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على خلق قيمة أفضل لزبائنها وأرباح مجزية لنفسها، فالتمايز في المزايا المعروفة والتكلفة والمزايا الموضوعية تضيف مكانة المؤسسة في هذه الصناعة وبأنها مؤسسة رائدة في أي في التكلفة أو التميز " (الصميدعي و يوسف، 2011، صفحة 243)، وعرفها willie على أنها " تحقيق التقدم عن المنافسين الآخرين وتوسيع هذه الفجوة عنهم، من خلال الفرق بين القيمة المتحققة التي يحصل عليها الزبون، والقيمة المالية التي يدفعها لقاء حصوله على ذلك المنتج " (البحيري، 2021، صفحة 56)، وقد عرفها ثامر البكري على أنها " قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها ، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم، وبالتالي فإن خلق قيمة للزبون من خلال الميزة التنافسية لا يعني التركيز على جانب السعر وانخفاضه فحسب، بل يمتد الى ماديات مختلفة سواء كان في جودة المنتج ، الأمان المتحقق منه، المنافع المختلفة التي يحققها قياسا بغيره من المنتجات، والتلف والأضرار الناجمة عن الاستخدام والتي جميعها تنصب في رضا الزبون عنه " (البكري، 2008، صفحة 192)

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنه " كافة الامكانيات والوسائل التي تملكها المؤسسة وتسعى من خلالها للتفوق على منافسيها وتحقيق أهدافها سواء كان امتلاك أكبر حصة سوقية في السوق وتحقيق أعلى الأرباح من جهة، ومن جهة ثانية تحقيق رضا الزبائن من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم "

2- خصائص الميزة التنافسية

- إن امتلاك المؤسسة للميزة لا يعني أنها امتلكت الميزة التنافسية، إذ يجب ان تتوفر مجموعة من الخصائص لئتم اعتبارها ميزة تنافسية وتمثل هذه الخصائص في النقاط التالية: (الدرويش، 2013، صفحة 66)
- ان تحقق الأفضلية والتفوق على المنافسين؛
 - الميزة التنافسية نسبية وليست مطلقة أي أنها تتحقق بالمقارنة مع الشركات المنافسة؛
 - الميزة تنبع من داخل الشركة وتخلق قيمة لها؛
 - الميزة التنافسية تنعكس في ارتفاع الحصة السوقية؛
 - يجب أن تؤدي الميزة التنافسية الى التأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه الشركة وسعيهم في الشراء منها؛
 - تنعكس الميزة التنافسية في كفاءة أداء الشركة لأنشطتها أو في القيمة التي تقدم للزبائن، أو في كلاهما معاً، ومنه تحقق رضاه؛
 - تنعكس الميزة التنافسية على الأرباح المتحققة، فعندما تملك زبون راضي واكبر حصة سوقية في السوق، فإن الأرباح ترتفع بشكل آلي مما يحقق هدف المؤسسة؛
 - الميزة التنافسية تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها؛
 - الميزة التنافسية تنبع من داخل المؤسسة أي من مواردها ومنه تكون صعبة التقليد على المنافسين؛
 - أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الخارجية من جهة أخرى؛
 - ان يتناسب استخدام هذه الميزة التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في مدى قصير أو بعيد. (عدناني ، بلعابد، و مقدم ، 2018، صفحة 152)

3- أهمية الميزة التنافسية

- للميزة التنافسية أهمية كبيرة في المؤسسات بغض النظر على طبيعة ونوع النشاط الذي تزاوله فمن خلالها يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها، سواء كان تحقيق رضا الزبائن وإشباع حاجاتهم، أو امتلاك أكبر حصة سوقية، أو تحقيق أعلى الأرباح الممكنة، وتظهر أهمية الميزة التنافسية في: (الربيعاوي و عباس، 2015، صفحة 568)
- تعد الميزة التنافسية عاملاً مهماً وجوهرياً لعمل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجيات التنافسية وتتفاعل سائر العوامل والمتغيرات لدعم الميزة التنافسية وانبثاق الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة؛
 - تكون الميزة التنافسية مهمة من خلال اعتبارها سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة، وذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق إيجاد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة قدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع؛

- تمثل الميزة التنافسية مؤشرا إيجابيا على أن المؤسسة في موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، مما يجعل زبائنها أقل تعرض لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى؛
- أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الاستراتيجية، إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية، وهو ما دفع بعض المفكرين والكتاب الى القول بأنه يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها ميزة تنافسية؛
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف المرجوة والمسطرة من طرف المؤسسة، وتحقيق التميز الاستراتيجي على المنافسين والخدمات المقدمة حول الزبائن، وخلق فرص تسويقية جديدة. (قرايري، 2022، صفحة 164)

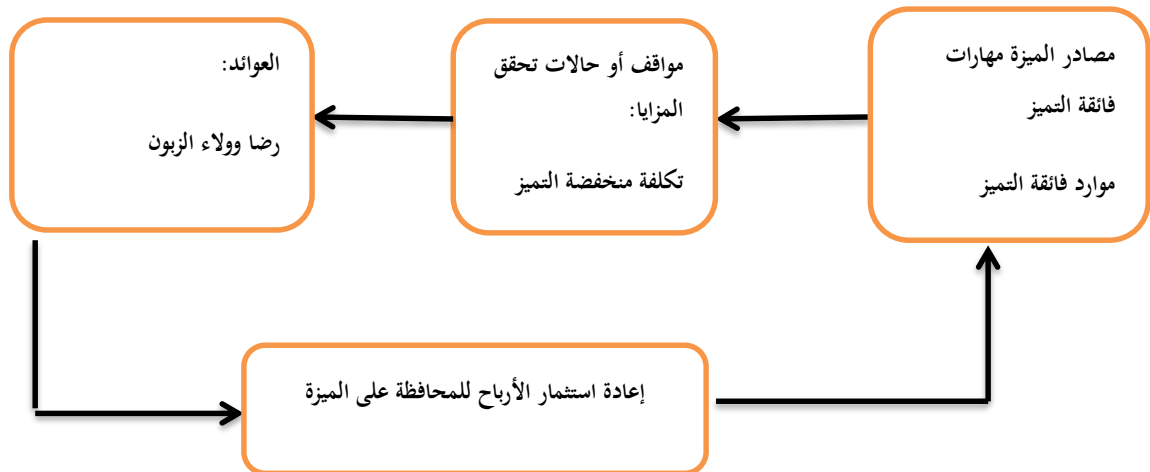
4- أهداف الميزة التنافسية

- تسعى المؤسسة الى تحقيق الأهداف التالية من خلال تبنيها الميزة التنافسية تتمثل في ما يلي: (عز الدين و موساوي، 2022، صفحة 284)
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها؛
 - خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو حال Motorola والتي تعد أول من ابتكر الهاتف المحمول؛
 - التحديث المستمر لميزتها التنافسية من خلال زيادة الإنفاق على وظيفة البحث والتطوير من أجل الاستفادة لأطول مدة من هذه الميزة؛
 - تهدف المؤسسة من خلال امتلاكها الميزة التنافسية الى امتلاك أكبر حصة من السوق الذي تنشط فيه؛
 - تنويع ميزتها التنافسية والدخول في مجالات تنافسية جديدة كدخول أسواق جديدة أو استهداف شريحة جديدة من الزبائن أو تنويع تشكيلة منتجاتها أو خطوط إنتاجها؛
 - تهدف المؤسسة من خلال امتلاك الميزة التنافسية الى تحقيق رضا الزبائن وزيادة ولائهم للمؤسسة.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية.

ان امتلاك الميزة التنافسية يستدعي التعرف الى مصادرها، فالتعرف على مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة يتيح لها تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، الأمر الذي يؤدي الى زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف. ويرى كل من (Wensley) (day) بأن مصادر الميزة التنافسية يأتي من خلال المهارات والموارد التي تتمتع بها المؤسسة ، ويمكن توضيح نموذج لمصادر الميزة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل(05) نموذج مصادر الميزة التنافسية



المصدر: عبد السلام أو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، صفحة 264.

من خلال الشكل السابق، يتضح أن مصادر الميزة التنافسية في البيئة الداخلية تتمثل في الموارد الملموسة وغير الملموسة والتي تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين وتحقق للمؤسسة ميزة طويلة الأجل إذا استطاعت المؤسسة الحفاظ عليها وتتمثل هذه المواد فيما يلي:

1- الموارد الملموسة:

تنقسم الموارد الملموسة الى ثلاثة عناصر:

1-1 المواد المالية

تعتبر الموارد المالية اهم وسيلة لتحقيق التفوق، حيث تعتبر الوضعية المالية لجيدة للمؤسسة أهم العوامل المحفزة للمتعاملين مع المؤسسة سواء كانوا موردين أو زبائن أو مؤسسات مصرفية، لإنشاء علاقة شراكة معهم، مما يساهم في تعزيز مركزها التنافسي وقدرتها في مواجهة التغيرات في البيئة التنافسية، فعندما تتوفر السيولة المالية تستطيع المؤسسة استغلال الفرص الكبيرة.

1-2 الموارد المادية

تعتبر الموارد المادية من الوسائل التي تحقق التميز للمؤسسة وتشمل كافة التجهيزات والمعدات والأبنية ومعدات النقل والتي من شأنها أن تقرب المؤسسة من المستهلك من خلال التسويق المباشر، فكلما كانت المؤسسة لها قدرات مادية كبيرة والقدرة على استغلالها بكفاءة وفعالية كلها ساهم ذلك في تحقيق الميزة التنافسية.

1-3 المواد الأولية

تستمد المواد الأولية أهميتها من مدى تأثيرها على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، لذا يتوجب على هذه الأخيرة أن تحسن اختيار مورديها وأن تتفاوض معهم على جودتها وأسعارها، ومواعيد تسليمها، كما يتوجب عليها أن تحرص على توفير وضمان شروط السلامة لدى نقلها وتخزينها. ولضمان التسيير المحكم لها يتم الاعتماد على أفراد ذوي خبرة وكفاءة من شأنهم أن يتأكدوا من تفادي انقطاع المخزون تصنيف المواد وفقا لسرعة دوراتها، تنظيم المخازن وتأمين نظام معلومات فعال عن المعلومات المتعلقة بهذه المواد، وكذا التأكد من الجرد المحاسبي والفيزيائي. (حمو، 2016، صفحة 116)

2- الموارد الغير ملموسة

تتمثل في كافة الموارد كالخبرة المتراكمة والتجارب السابقة التي تحصل عليها المؤسسة والتي تعد من الموارد صعبة التقليد ويمكن تأشيرها في العناصر التالية:

1-2 الكفاءة المتفوقة

تتمثل الكفاءة في كونها الاستغلال الأمثل للموارد، إن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فكلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ارتفع معدل كفاءة المؤسسة الأمر الذي يسمح بتحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة، ومن العناصر المهمة والتي تسمح برفع الكفاءة وتخفيض التكلفة نجد:

- وفورات الحجم: هي عملية تفيض تكلفة إنتاج الوحدة المرتبطة بإنتاج على نطاق واسع.
- إدارة الموارد: تكتسي إدارة الموارد أهمية كبيرة في رفع الكفاءة وذلك من خلال، تطبيق الإنتاج الأني أو المخزون الصفري الذي يعتمد بشكل أساسي على خفض التكاليف الى أدنى حد، وهو نظام يتضمن إنتاج الوحدات المطلوبة بالكمية المطلوبة وبالجودة العالية.

3- منحى الخبرة: سمعة (شهرة) العلامة

تعتبر سمعة العلامة من المصادر الداخلية غير الملموسة والتي تعتبر من العناصر صعبة التقليد من قبل المنافسين، وهي تعبر عما تملكه المؤسسة من مكانة في ذهنية الأطراف الأخرى سواء كانوا مستهلكين أو مجهزين أو وسطاء لجودة المنتج المقدم أو العلامة التجارية التي تحملها منتجات الشركة، فكلما كانت المؤسسة لها مكانة قوية في السوق كلما كانت حصتها السوقية أكبر من المنافسين.

4- الابتكار والإبداع

يتمثل الابتكار في استغلال الأفكار وتحويلها الى منتجات جديدة، أو تطوير منتجات حالية وطرحها في السوق، ويمثل الابتكار والإبداع أحد أهم الأسس أو المصادر للميزة التنافسية وعلى المدى الطويل وذلك بفضل منحها شيء منفرداً أو مميزاً يفتقر اليه المنافسون.

ان تعزيز مهام وظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسة وزيادة الانفاق عليها يسمح لها باكتشاف الفرص والافكار قبل منافسيها وتحويلها الى منتجات، مما يجعلها تتفوق على منافسيها وتعزز مكانتها التنافسية.

5- استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال

إن الاستخدام والاعتماد الواسع على المعلوماتية وشبكات الانترنت في جميع المجالات ونظراً لما يعرفه العالم من تطورات، فإذا أرادت المؤسسة تحقيق التميز من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال عليها مواكبة هذه التطورات والاستفادة منها بأفضل الطرق وبكل فعالية وكفاءة، ويتم ذلك من خلال التسويق لمنتجاتها عبر الانترنت وتقديم خدمات أفضل من المنافسين وبأسعار أقل، فكلما استطاعت المؤسسة التغلب على التحديات في البيئة الالكترونية كلما حققت التميز.

6- المعرفة

إن بيئة الأعمال المتغيرة والمتصفة بحدة المنافسة العالمية، وسرعة التغير التكنولوجي، ومتطلبات السوق، وقصر حياة المنتج، يلزم المؤسسة التركيز على الابتكار والإبداع اللذان هما نتاج خلق المعرفة الجديدة، وبما أن الميزة التنافسية هي نتاج الابتكار والإبداع فإن المعرفة وإدارتها هي عبارة عن عملية إنشاء الميزة التنافسية الدائمة من خلال التعلم المستمر.

فإذا أرادت المؤسسة تحقيق ميزة المعرفة عليها أن تصل الى معرفة أشياء لا يعرفها المنافسون، ومن فوائد ميزة امتلاك المعرفة نجد، زيادة الكفاءة وتحسين الإنتاجية، تخفيض التكاليف، زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح، تحقيق رضا وولاء الزبائن، تحسين الإبداع، التحسين المستمر للجودة سواء كان سلعة أو خدمة، تكوين رأس المال الفكري، الاستجابة السريعة لقضايا الأعمال، وعليه يمكن القول إن امتلاك المعرفة المستمر والمتميزة أفضل عن المنافسين يحقق الميزة التنافسية المستدامة. (بشير، 2018، صفحة 190)

بينما يرى (Hao Ma) وهو أستاذ الإدارة في كلية برانيت في الولايات المتحدة ثلاث مصادر للميزة

التنافسية وتمثل في: (كتاب، 2017، صفحة 188)

1- الملكية: وتتضمن قدرة المؤسسة على شراء الموجودات التي تساهم في خدمة الزبائن بطريقة أفضل من المنافسين، ويترتب على ذلك تمتع المؤسسة بمركز قوي في السوق، أو امتلاكها لموارد فريدة من نوعها، أو تمتعها بسمعة جيدة عن أداؤها.

2- الوصول للموارد: ويتضمن هذا المصدر تمتع المؤسسة بميزة تنافسية، لأن لها القدرة على الوصول الى سوق الموارد بطريقة أفضل من المنافسين، ويتطلب ذلك تمتع المؤسسة بالمهارة، المعرفة، السلطة، العلاقات القوية مع (الموردين، الموزعين، الشركاء والسلطة الحكومية) كل هذا والبيئة التي تنشط فيها.

3- الكفاءة: وتنسب الكفاءة الى المعارف والقدرات التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تساعد على القيام بأنشطتها بطريقة أفضل من المنافسين.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الميزة التنافسية و عوامل تطويرها.

أولاً: متطلبات تطبيق الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية في المنتجات التي تقدمها المؤسسة على نحو مختلف مقارنة عما يفعله او يقدمه المنافسون، وحتى يتصف المنتج أو الخدمة بصفة الميزة التنافسية الدائمة فإنه يجب توفر أربعة شروط تتمثل في:

الشرط الأول: أن يتولى الزبون بنفسه تقييم المفهوم

الميزة التي لا يقدرها الزبون لن ينتج عنها زيادة في الحصة السوقية أو في المبيعات، وقد حققت شركة ساوث واست هذه الميزة لأن الزبائن يقدرون الأسعار المنخفضة التي تقدمها الشركة مقابل الشركات الأخرى، وكذلك حققت شركة فدرال اكسبراس هذه الميزة التنافسية الدائمة، لأن الزبائن يقدرون خدمة توصيل الطرود البريدية خلال يوم واحد، وحتى تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية دائمة، فإن هذه الميزة ينبغي أن يكون لها تأثير على المعيار الذي يستخدمه الزبون في اتخاذ قرار الشراء، فمثلاً نجد أن أغلب المسافرين يقدرون وجود مساحة كافية للقدم ولكن ذلك لا يعد المعيار الأساسي في اختيار شركات الطيران لأن السعر والمواعيد المناسبة هما اهم عاملين في اختيار شركات الطيران. (مصطفى، 2016، صفحة 93)

الشرط الثاني: ألا تكون قابلة للإحلال أو الاستبدال

تحدث قابلية الإحلال أو الاستبدال عندما يستطيع المنافس استخدام ميزة مشابهة للوصول الى زبائن شركة أخرى، فعلى سبيل المثال قد تقوم إحدى الشركات بتكوين ميزة تنافسية قوية نتيجة لتوفر العديد من منافذ البيع أو منافذ تقديم الخدمة لديها، فإذا كانت شركة أخرى غير قادرة على تقليد ذلك فإنها قد تصل الى زبائن الشركة الأولى عن طريق الأنترنت أو الفاكس أو أي وسيلة اتصال أخرى، إن لم يكن الزبائن بحاجة الى الذهاب الى منافذ الخدمة لإنجاز معاملاتهم، وتواجه البنوك ومؤسسات تقديم الخدمات المالية هذه المواقف الآن مع تزايد الخدمات المصرفية الفورية، ومع وجود شركات تقدم الخدمات المالية عبر الأنترنت.

الشرط لثالث: أن يتوفر لدى المؤسسة المقدمة للخدمة الموارد والإمكانيات اللازمة

يعد شرطاً أساسياً وجود الإمكانيات و الموارد التي تمكن المؤسسة من تقديم الميزة التنافسية الدائمة لعملائها، فعلى الرغم من أن ميزة معينة قد تكون مرغوبة إلا أنه لا يمكن تحويل تلك الميزة الى ميزة تنافسية دائمة، الا إذا توفر لتلك المؤسسة الإمكانيات والقدرات المناسبة لذلك، فقد ترغب إحدى المؤسسات في تقديم

منتجات منخفضة التكاليف، لكن ان لم يتوفر لدى تلك المؤسسة إمكانية الاستفادة من اقتصاديات الحجم فإنها لن تتمكن من تقديم منتجات منخفضة السعر، ومن ناحية أخرى فإن كبر حجم المؤسسة لا يعني دائماً أنها قادرة على تقديم منتجات منخفضة التكلفة مثل شركة فيراري لصناعة السيارات أو فنادق الهيلتون، فهي مؤسسات ضخمة ومع ذلك لا يتوفر لديها الامكانيات لتصبح مؤسسات مقدمة لمنتجات وخدمات رخيصة نظراً لطبيعة تلك المؤسسات من جهة، ومن جهة ثانية المزايا الخاصة التي تلتزم بها تلك الشركات بتقديمها لعملائها.

الشرط الرابع: الاتصاف بصفة الدوام

إن اتصاف الميزة التنافسية بصفة الدوام يعني أنه يصعب تقليدها من قبل المنافسين ويكون مكلفاً للغاية، وهذا ما يعني أن يكون هناك عائق معين يعيق عملية تقليد المنتج، وقد يتمثل ذلك في وفرة الحجم أو منحى الخبرة، أو التكاليف العالية والمخاطر الكبيرة لتحويل الزبون، وتختلف نسبة المخاطرة من السلعة إلى الخدمة، فتكلفة تحويل الزبائن لمقدم خدمة آخر عادة ما تكون أعلى من تكلفة تحويل مستخدم السلعة، فمثلاً مكاتب المحاسبة والشركات التي تقدم استشارات قانونية تطور علاقات قوية بالزبائن وتعرف الكثير عنهم مما يجعل تكلفة التحويل تكون عالية للغاية. (مصطفى، 2016، صفحة 95)

بينما يرى باحثون آخرون أنه يوجد خمسة شروط مهمة يجب إدراكها وفهمها عند بناء الميزة التنافسية وتتمثل في: (الزين، 2018، صفحة 30)

- أن الميزة التنافسية مفهوم نسبي: فإذا كان المنتج محتكراً من طرف واحد، وهذا يعني عدم وجود منافسين وبالتالي عدم وجود منافسة من الأصل؛
- أن الميزة التنافسية للمؤسسة تظهر عند تقديمها قيمة مضافة للزبائن، لأن كثير من المؤسسات يعتقدون أنهم يكتسبون ميزة تنافسية مع أنهم لا يقدمون قيمة مضافة للزبائن؛
- تقاس الميزة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع المنافسة، وعليه يجب على المؤسسة التحليل والتشخيص الجيد للمنافسة؛
- يجب النظر للميزة التنافسية على أساس كل قطاع على حدى، فالمنافسون يختلفون من قطاع إلى آخر وبالتالي ستتعدد مصادر الميزة التنافسية؛
- أفضل مصدر للميزة التنافسية في المؤسسة هو ذلك الذي يكون مستدام، فالدراسة والتحليل الأمثل للبيئة الخارجية يمكن المؤسسة من تجنب التهديدات والاستغلال الأمثل للفرص، وهذا ما يمنحها مزايا تنافسية عن باقي المنافسين.

ثانيا: عوامل تطوير الميزة التنافسية

ومن بين العوامل التي تدفع بالمؤسسة الى تطوير ميزتها التنافسية نجد: (محمد خوجلي، 2015، الصفحات 125-126)

- 1- ظهور تكنولوجيا جديدة: فالتغيرات التكنولوجية تمنح للمؤسسة الخدمية فرصا جديدة في عدة مجالات من بينها: تطوير طرق التسويق المتبعة، تطوير حزمة خدماتها بما يتواءم مع التغيرات، فالمؤسسات التي لا تواكب التطورات التكنولوجية يكون مصيرها التصفية والتدهور مثل ما حدث مع مؤسسة نوكيا Nokia للهواتف.
- 2- ظهور حاجات جديدة للزبائن: ان التغير في حاجات وألويات الزبائن يدفع المؤسسة الى تطوير ميزتها التنافسية أو إيجاد ميزة تنافسية جديدة، وهنا يأتي دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في المعرفة المسبقة للزبائن وسلوكهم والفهم الجيد لتوقعاتهم والاهتمام بأرائهم من خلال التواصل المستمر معهم، هذا ما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.
- 3- التغير في تكاليف الخدمات: في بعض الحالات تتأثر الميزة التنافسية عندما يحدث تغير مهم في تكاليف مدخلات الإنتاج، هنا تلجأ المؤسسة الخدمية للبحث عن ميزة أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف وتحقيق التميز مرة أخرى، لذلك تعتمد المؤسسة على أكثر من ميزة تنافسية لتحقيق التفوق على المنافسين.
- 4- التغير في القيود الحكومية: عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية، فالمؤسسة الخدمية ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق ومواجهة المنافسين الآخرين من خلال ميزة المرونة والقدرة على التكيف مع هذه التغيرات الحاصلة.

المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة في استمرارها
أولا: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية من خلال عنصرين أساسيين هما:

أ: نطاق التنافس

يقصد به مدى اتساع نشاطات وعمليات التي قد تكتسبها الميزة التنافسية، وذلك حسب حجمها وأنشطتها والأسواق التي تستهدفها المؤسسة، فنطاق التنافس على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وهناك أربعة ابعاد لنطاق التنافس يمكنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: (حذفاني، 2019، صفحة 43)

- 1- القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع منتجات المؤسسة والزبائن الذين يتم خدمتهم، حيث يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- 2- النطاق الرأسي (التكامل الرأسي): وهو يمثل التكامل العمودي، وهو التوسع في نشاط المؤسسة باتجاه أنشطة ما قبل العملية الإنتاجية، أي في اتجاه المواد الأولية عن طريق العمل في مجال مورديها، مما يسمح لها

بتحقيق ميزة التكلفة المنخفضة، ويطلق عليه التكامل الرأسي الخلفي، أو بعد العملية الإنتاجية أي باتجاه زبائنها، ويسمى ذلك بالتكامل الرأسي الأمامي.

3- **النطاق الجغرافي:** وهو مدى اتساع المناطق الجغرافية أو الاسواق التي تنشط وتنافس فيها المؤسسة، وتحقق الميزة التنافسية من خلال تقديم منتجاتها المميزة.

4- **النطاق الصناعي:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تنشط وتنافس فيها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق مزايا تنافسية عديدة، وهو ما يمكن المؤسسة من استغلال نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الموارد المتاحة في صناعة معينة لخدمة صناعة أخرى تنشط فيها المؤسسة.

ب: حجم الميزة التنافسية

ان اكتساب الميزة التنافسية يصعب على المنافسين تقليدها لتحقيق الاستمرارية، و تمر الميزة التنافسية عبر مجموعة من المراحل تتمثل في: (روتال، 2020، صفحة 55)

1- **مرحلة التقديم:** تعتبر من أطول وأصعب المراحل لأنها تتطلب تجنيد كل موارد المؤسسة، ماديا وبشرياً، خاصة خلق الأفكار.

2- **مرحلة التبنى:** وهي مرحلة الانطلاق بحيث تبدأ المؤسسة في العمل وفق هذه الميزة.

3- **مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة تتضح جليا بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل إبطال هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، وتمثل كذلك هذه المرحلة الظهور الحقيقي والجلي للمنافسين، ومن أجل ان تبقى المؤسسة ميزتها التنافسية لأطول مدة يجب عليها تطويرها وتحسينها. (بعيطيش، 2016، صفحة 157)

4- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة تصبح المؤسسة مضطرة لتحسين وتطوير ميزتها التنافسية بشكل سريع، أو إنشاء مزايا جديدة على أسس تختلف تماما على أسس المزايا الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقياتها تماما، وعندها يكون من الصعب العودة للتنافس من جديد. (بن مويزة، 2016، صفحة 127)

ثانيا: العوامل المؤثرة في استمرار الميزة التنافسية

ان استمرار الميزة التنافسية يتأثر بمجموعة من العوامل تتمثل في: (فرحات، 2015، صفحة 122)

1- **قدرة المنافسين:** يرى الباحثين أن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمؤسسة يتمثل في الالتزامات الاستراتيجية للمنافسين، فالالتزام الاستراتيجي يقصد به التزام المؤسسة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها، فعقب إعلان المؤسسة الالتزام الاستراتيجي ستجد أنه من الصعوبة الاستجابة للمنافسة الجديدة، إذا ما اقتضى الأمر التخلي عن هذا الالتزام، فالمؤسسة عندما تعلن التزاما طويلا أمام طريقة معينة لأداء العمل،

فقد يؤدي ذلك الى بطء المزايا التنافسية لمؤسسة جديدة، وبالتالي ستكون مزاياهم التنافسية تتسم بالاستمرار النسبي.

2- **عوائد التقليد:** عندما تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية فإن هذه الميزة تحقق لها عوائد أعلى من المستوى المتوسط، الشيء الذي يجذب أنظار المنافسين حول هذه الميزة أو المزايا، ويصبح من الطبيعي أن يحاول المنافسون التعرف على هذه المزايا ومحاولة تقليدها، فكلما نجح المنافسون في تقليد الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت هذه الميزة أقل استمرارية.

3- **ديناميكية الصناعة:** تعتبر البيئة الصناعية من أكثر البيئات سريعة التغير، وتميل معظم الصناعات الديناميكية الى الاستحواذ على معدلات عالية من الابتكار والتحسين المستمر في المنتج، فدورة حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة وأن الميزة التنافسية تكون مؤقتة.

المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية.

تم تقسيم هذا المبحث الى مطلبين ففي المطلب الأول تطرقنا الى أبعاد الميزة التنافسية، أما في المطلب الثاني تطرقنا الى الاستراتيجيات التنافسية التي قدمها بورتر.

المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية

ان ما شهدته بيئة المؤسسات الاقتصادية من تغيرات متسارعة وديناميكية، ومع تطور في حاجات ورغبات الزبائن، وانتقال الزبائن من اشباع الحاجات الى تلبية الرغبات، مما أدى الى تغير أبعاد المنافسة، فأصبحت ميزة التكلفة لا تكفي وحدها، وانتقل الزبائن الى بعد آخر والمتمثل في الجودة، ومع التطورات الحاصلة وتغير أذواق المستهلك أدى الى ظهور أبعاد أخرى، وقد اختلف الباحثون في الاتفاق على هذه الأبعاد، ويمكن الإشارة الى أبعاد الميزة التنافسية في العناصر التالية:

البعد الأول: بعد التكلفة

تعتبر التكلفة المنخفضة البعد الأساسي الأول الذي تسعى المؤسسات الى تحقيقه، وذلك من خلال بيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر حصة سوقية في السوق الذي تنشط فيه، وتحقيق أعلى الأرباح، فالمؤسسات التي تستطيع التحكم والسيطرة على تكاليف الإنتاج وتجعلها في أدناها نسبة الى المنافسين في الصناعة ذاتها، وذلك يمكنها من امتلاك موقع متميز يتيح لها السيطرة في السوق والتحكم في الأسعار. ويقصد بالتكلفة قدرة المؤسسة على انتاج وتوزيع المنتجات بأقل التكاليف الممكنة قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة، ونظرا لانخفاض التكلفة فإن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية وذلك نتيجة لانخفاض أسعارها المبنية على انخفاض تكلفتها أو البيع بنفس الأسعار السائدة والأرباح تكون أعلى من بقية المنافسين في ذات الصناعة، ويرجع ذلك لوجود فجوة واسعة بين الإيرادات والتكلفة المترتبة على خلق هذه المنتجات. (الزين، 2018، صفحة 29)

إن المؤسسة التي تقوم في بناءها لميزة التكلفة الأقل، تركز على تحقيق اقتصاديات الحجم من خلال الانتاجية المرتفعة، والأهم ان التحسينات في الجودة تؤدي الى تحسينات الانتاجية، والتي تؤدي بدورها الى تخفيض التكاليف، فالتكاليف المنخفضة تنتج من الابتكارات في تصميم المنتج وتقنيات العمليات وترتكز ميزة تخفيض التكاليف على أساليب عامة وتتمحور حول: (البكري، 2008، صفحة 200)

1- اقتصاديات الحجم

تعتمد وفورات الحجم على القيام بتخفيض تكلفة إنتاج الوحدة المنتجة كلما زاد حجم الإنتاج، وعلى هذا الأساس توزيع التكاليف الثابتة على الحجم الكلي للإنتاج، وهذه لا يعني زيادة في الإنتاج دون الأخذ بعين الاعتبار حجم الطلب كونه سيزيد تكلفة التخزين وتكلفة المنتجات التالفة ويضعف من قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة لتغيرات السوق، فحجم الانتاج الكبير كما أن له مميزات فإن له عيوب ، مثل الخسائر الكبيرة عند

انخفاض حجم الطلب، لان التكلفة الثابتة الكبيرة تؤدي الى تقليل المرونة في الاستجابة لرغبات الزبون وصعوبة الإنتاج بوصفات محددة.

2- تكنولوجيا الإنتاج

ويتم ذلك من خلال بناء تكنولوجيا تساهم في تخفيض التكاليف، حيث ساهمت التكنولوجيا الحديثة في خفض تكاليف الإنتاج وتقليل استهلاك الطاقة الى غيرها من المزايا والفوائد، وكل هذا مع الأخذ بعين الاعتبار النتائج المترتبة عن تطبيق التكنولوجيا الحديثة، من حيث تأثيرها على الهيكل التنظيمي وأسلوب العمل وما تتطلبه من تكاليف التدريب والتعلم.

3- تصميم العمل

هناك إمكانية لتحقيق كفاءة أكثر للعمليات من خلال إعادة تصميمها، وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة أو استخدام التكنولوجيا الحالية، بحيث يمكن التقليل من الوقت الضائع في العمليات الإنتاجية، من خلال تحليل ودراسة سبل تحسينها وذلك قد يكون بالاستغناء عن بعض الأعمال المكررة، أو دمج العمليات، وتنظيم تدفق الخامات بشكل منتظم، وتبسيط العمل أو تقريب المعدات والأدوات من العامل، وغيرها.

4- اقتصاديات المجال

تتمتع المؤسسات بوفرات المجال عندما تنشط في عدة مجالات مشابهة، حيث تنخفض التكلفة نتيجة اشتراك مجموعة من المنتجات في مجال واحد، والملاحظ في هذه النقطة أنها تؤدي الى عدم التركيز على أي من المجالات، إضافة الى أن المؤسسة قد تصبح غير مرنة للاستجابة الى احتياجات الزبائن في الوقت المناسب، لكن يبقى على المؤسسة التي ترغب في المنافسة على اساس التكلفة المنخفضة أن تعتمد على وفرات المجال إذا كانت تنتج منتجات مشتركة في ذات المجال.

5- اقتصاديات التعلم (منحنى الخبرة)

يرتبط منحنى الخبرة بالعلاقة بين الأداء المتحقق لدى العاملين وعامل الزمن، إذ بمرور الوقت وزيادة التعلم والتدريب يتمكن العاملون من زيادة مستوى إنتاجيتهم والارتقاء بمستوى العمليات بما يؤول الى تخفيض التكاليف وتقليل التلف والضياعات الى أدنى حد ممكن والوصول الى مستوى التلف الصفري، وهذا ما يرفع الكفاءة ويخفض التكاليف.

ان هذا المنحنى يفترض أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة في إنتاج منتج معين فإن التكلفة الخاصة بالوحدة الواحدة لأنشطة الإنتاج والتسويق تنخفض بنسبة تتراوح بين 20 الى 30% ، ويتحقق ذلك الانخفاض في تكلفة الوحدة الواحدة من خلال ستة عوامل أساسية: (حبتور، 2015، صفحة 261)

- تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير؛

- زيادة فعالية أداء القوى العاملة؛
 - تحسين العملية الإنتاجية ذاتها؛
 - الوصول الى تنميط المنتج؛
 - الوصول الى التصميم الأمثل للمنتج؛
 - تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته.
- وإذا أرادت المؤسسة أن تستفيد بأثر منحنى الخبرة فإن ذلك يعني لها ضرورة اتباع تلك الاستراتيجية التي تؤدي الى وصولها واحتفاظها بحصة كبيرة في السوق.

البعد الثاني: الجودة

انعكاسا الى حالة الرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم والتطور الاجتماعي والثقافي فيها، أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة، ولم يعد السعر عاملا حاسما في اتخاذه لقرار الشراء، فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها لمنتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه.

1- تعريف الجودة

حسب ISO9000. فقد عرفت الجودة على أنها " الدرجة التي تلبي بها مجموعة من الخصائص المرتبطة بالطلبات " ويعكس هذا التعريف درجة مدى انسجام الخصائص التي يتوقعها الزبون وما يدركه فعلا، (Morales-Vargas, Pedraza-Jimenez, & Codina, 2020, p. 2) وعرفت كذلك على أنها " مقياس مدى تلبية مستوى الخدمة المقدمة لتوقعات الزبائن الناتجة عن المقارنة بين توقعاتهم السابقة و إدراكهم الفعلي لها " (Samuel , Birhan, & Bantie , 2023, p. 4)، وقد عرف كوتلر وأرمسترونج الجودة على أنها " القدرة المحددة للمنتج على إظهار فائدته، بما في ذلك وقت إنتاجه والموثوقية و سهولة الاستخدام والإصلاح والقيم الأخرى " (Agus, Santoso, & Muhamad-Irfan, 2022, p. 70)، وقد عرفت كذلك على أنها " القدرة على تحقيق رغبات الزبون بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة او الخدمة التي تقدم له "، أي أنها تكون مطابقة لمواصفات ومتطلبات الزبون، وأن الجودة التي يدركها الزبون للخدمة هي الفرق بين توقعات الزبون لأبعاد جودة الخدمة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل، وتقاس الجودة على مدى مطابقتها. (داية و قعيد، 2021، صفحة 141)

2- أبعاد الجودة

تشتمل جودة الخدمات على خمس أبعاد تتمثل فيما يلي:

- **الاعتمادية:** تتمثل في مهارة مقدم الخدمة في قدرته على أداء وتقديم الخدمة المرجوة بشكل جيد ودقيق، فهذه الخدمة تقدم من خلال الاعتماد على الأفراد والأجهزة والمعدات وغيرها.
- **الاستجابة:** تشير الى رغبة واستعداد العاملين بالمؤسسة لتقديم الخدمة ومساعدة الزبائن، والرد على استفساراتهم والسرعة في أداء الخدمة، والاستجابة الفورية لطلب الزبون، أي توفير الخدمة في الوقت والزمن المناسب، وهذا ما ينهي حالة القلق والشك لدى الزبون؛ (خليل و يحياوي، 2015، صفحة 27)
- **الملموسية:** وتتمثل بالقدرات والتسهيلات المادية والتجهيزات والأفراد ومعدات الاتصال؛
- **الأمان:** وتعني أن أداء الخدمة يكون بشكل منتظم، وبمستوى ثابت في كل وقت وفي كل مكان، والمؤسسة تعمل على الوفاء بوعودها التي قدمتها، وتعني كذلك ثقة الزبائن في المؤسسة وضمان الحصول على الخدمة حسب الوعد؛
- **التعاطف:** وتعني أن يكون موظفو المؤسسة خاصة من لهم اتصال مباشر مع الزبائن يتميزون بقدر كاف من الاحترام، والتمتع بروح الصداقة والود مع الزبائن، وإشعارهم بأهميتهم والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاتهم؛

3- أنواع الجودة

- تتحقق جودة الخدمات من خلال ثلاثة أنواع تتمثل فيما يلي: (البكري، 2008، صفحة 206)
- **جودة التصميم:** وهي درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون، أن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته، ويتم ذلك بالاعتماد على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف، والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات الى مواصفات وخصائص التصميم؛
- **جودة المطابقة:** وتتمثل في درجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق، وحاجات ورغبات الزبائن، وجعل نسبة المعيب والتلف الى أدنى درجة ممكنة والتي يمكن أن تصل الى مستوى التلف الصفري؛
- **جودة الخدمة:** ويقصد بها جودة الخدمات المرافقة، حيث أن الكثير من المنتجات يتوقف شراؤها على الخدمات المرافقة والتي قد تكون إرشادية، تدريبية، صيانة، ضمانات، وهذه مجتمعة أو منفردة من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودته وقبوله من قبل الزبون؛

4- العوامل المتحكممة في تحديد مستوى الجودة

- يتحدد مستوى الجودة وفقا لعدة عوامل ومحددات تتعلق بنشاط المؤسسة وأدائها، وأخرى خارجية متعلقة بمحيط الأعمال ومجموعة العناصر المتفاعلة مع المؤسسة والتي لها علاقة بالمنتج أو المستفيد منها وتتمثل هذه المحددات في: (بوحرو، 2015، صفحة 39)

1-4 المحددات الخارجية

تتمثل المحددات الخارجية في:

- حدة المنافسة التي تجعل المؤسسة تبحث وبشكل دائم عن سبل تمييز جودة منتجاتها عن منتجات منافسيها في السوق؛
- درجة استقرار الطلب على المنتج، وهذا يشجع على الاستثمار في برامج البحث والتطوير لتحسين الجودة؛
- اتجاهات الدولة نحو تشجيع عمليات البحث والتطوير؛
- تغير أذواق المستهلكين، وبالتالي توقعاتهم حول جودة المنتج؛

4-2 المحددات الداخلية

تتمثل المحددات الداخلية في:

- مستوى جودة التصميم المتعلقة بالمنتجات وعمليات الإنتاج؛
- حجم الموارد المالية المتاحة ودرجة التحكم في التكنولوجيا؛
- مدى فعالية خدمات ما بعد البيع؛
- مستوى أداء العمل ودرجة تخصصه وتحكمه في عمله، إضافة إلى مهاراته وكفاءته الوظيفية ومدى توافقه مع تكنولوجيا الإنتاج المستخدمة؛
- مدى فعالية نظام فحص الجودة، ودرجة استخدام الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة؛

البعد الثالث: سرعة التسليم (الزمن)

ان ما يشهده العالم من تغيرات وخاصة في أذواق الزبائن، حيث أصبح الزبون على استعداد لدفع المزيد من التكلفة وقد يقدم المزيد من التضحيات سواء على مستوى الجودة مقابل الحصول على المنتج في الوقت المناسب، ويمثل الوقت سواء في تسيير إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق.

فالاستجابة السريعة لطلبات الزبائن والسرعة في تزويد الزبائن بما يحتاجونه من المنتجات أو الخدمات المتوفرة، والاستجابة للسوق والتغيرات التكنولوجية، بالإضافة إلى السرعة في تطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة كلها أصبحت من القواعد الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية وضمان ولاء الزبون. (طيباوي ، بختي، و مكى ، 2022، صفحة 186)

يعتبر الوصول إلى زمن أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، ولا شك بأن الفترة التي تستغرقها عملية تسليم الزبون للمنتج ومنذ فترة طرحه بالسوق تعد فرصة تنافسية مهمة، ان المؤسسة التي تستطيع ان تستجيب بسرعة أكبر لطلب الزبون يمكن أن تحقق موقع متميز في ذهن الزبون من جهة، ومن جهة ثانية فرص بيعه أكبر، ويمكن تحديد الميزة التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت في العناصر التالية: (حباينة، 2012، صفحة 42)

- 1- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق، ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج؛

2- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛

3- تخفيض زمن دورة للزبون، ويقصد بها الدورة المنقضية بين طلبية الزبون والتسليم؛

4- الالتزام بمجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع؛

البعد الرابع: المرونة

تعرف المرونة على انها " قدرة المؤسسة على تنويع سلعها وخدماتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون فيه الزبون بحاجة اليها، كما أن مرونة التعامل مع التغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى الزبائن وتعزز ولائهم لها". (زواوي، 2020، صفحة 363).

وكانت المرونة في البداية مفهوما نشأ من خلال ممارسات التصنيع وبعض الدراسات الأكاديمية، وقد حدد الباحثون طريقتين رئيسيتين في بناء المرونة، فالطريقة الأولى تتمثل في السعي الى استكشاف الناتج لعدد من الاستراتيجيات التنافسية بما في ذلك كفاءة التكلفة وتحسين الجودة، فالمرونة وفق هذا المنظور مبنية على القدرات الموروثة من استراتيجيات التصنيع، أما الطريقة الثانية فتعتبر المرونة بمثابة مجموعات من العمليات التجارية المحددة للتغيرات البيئية، ثم الاستجابة بسرعة وفعالية، وتتكون هذه الطريقة من بعدين أساسيين، البعد الأول " القدرة على الاستشعار"، أما البعد الثاني " القدرة على الاستجابة". (Ngo & Hieu, 2021, p. 176)

وكان الاعتقاد السائد هو أن مرونة التصنيع يمكن تحقيقها من خلال تنفيذ نظام الأتمتة أو نظام تصنيع أكثر ابتكاراً مثل التصنيع المرن (تقليل التكاليف ووقت الإنتاج)، ومع التغيرات التي طرأت سرعان ما أدرك الباحثون أن هذا الطريق الى مرونة التصنيع يمكن أن يؤدي الى مفارقة، فالمؤسسة تستطيع أن تكون فعالة للغاية في أنظمة التصنيع الخاصة بها من جهة، ومن جهة ثانية يتعين على الزبائن الانتظار لفترة طويلة للحصول على المنتجات (الخدمات) التي يريدونها، لذلك يمكن أن يكون التصنيع المرن عنصراً من عناصر المرونة في التصنيع، لكنه لا يمكن المؤسسة من تلبية الاحتياجات الدقيقة للعميل، وتعتمد المؤسسة في التغلب على مشكلة الانتظار لوقت طويل في الحصول على المنتجات (الخدمات) على نوعين من الاستراتيجيات هما " استراتيجية ملاحقة الطلب"، واستراتيجية " تعديل الطلب".

1- استراتيجية ملاحقة الطلب

تتمثل هذه الاستراتيجية في تعديل الطاقة الإنتاجية والتي تشير الى الموارد التي يمكن للمؤسسة استخدامها لتوليد السلع والخدمات، وفي سياق الخدمات فإن الطاقة الإنتاجية يمكن أن تأخذ أشكالاً مختلفة ومن بينها: (الطريفي، سويدان، و الفقير، 2018، صفحة 364)

- مرافق مادية مصممة لاحتواء الزبائن: أي مكان تقديم الخدمة مثل الفنادق، العيادات الطبية، الطائرة...
- مرافق مادية مصممة لتخزين أو تجهيز السلع التي تخص الزبائن: مثل مواقف السيارات؛
- العمالة: وهم كافة الأفراد المشاركون في تقديم الخدمة بشكل مباشر أو غير مباشر؛

- البنية التحتية: العديد من المؤسسات تعتمد على الوصول الى الطاقة الكافية من البنية التحتية العامة أو الخاصة لتكون قادرة على تقديم خدمة ذات جودة عالية لزيائنها سواء كانوا حاليين أو جدد.
- ونتيجة لخاصية الفئائية (عدم قابلية الخدمة للتخزين) هناك عدة طرق تستخدمها المؤسسة لتعديل طاقتها الانتاجية لملاحقة الطلب تتمثل في: (الطريفي ، سويدان، و الفقير، 2018، صفحة 367)
- في حالة الذروة وارتفاع الطلب:
- تدريب الموظفين على تأدية أكثر من وظيفة؛
- زيادة عدد ساعات العمل؛
- استئجار مرافق أو معدات إضافية: مثل استئجار طائرات إضافية في موسم الذروة؛
- استخدام موظفين اضافيين غير متفرغين؛
- برمجة الإجازات والعطل خلال فترة انخفاض الطلب.
- في حالة الكساد (انخفاض الطلب):
- تغيير العرض الخدمي فمثلا في الفنادق بدل من الاعتماد على خدمات الإيواء تقوم إدارة الفندق بتأجير قاعات الحفلات والاجتماعات للمؤسسات المهتمة؛
- القيام بدورات تدريبية للموظفين على مهام جديدة؛
- منح الموظفين الإجازات والعطل؛
- القيام بالصيانة للمعدات والتجهيزات.
- 2- استراتيجية تعديل الطلب:**

تستهدف هذه الاستراتيجية تعديل الطلب وليست الطاقة الإنتاجية، فالمؤسسة الخدمية تستخدم عناصر المزيح التسويقي لتحفيز الطلب في أوقات الانخفاض، وتخفيض الطلب في اوقات الذروة وذلك من خلال:

(المجني و الخضر، 2020، صفحة 146)

- تعديل العرض الخدمي:
- تغيير مكان ووقت تقديم الخدمة: مثلا في أوقات الذروة في خدمات الإطعام وبدلا من قيام الزبون بالانتظار في طوابير، تقوم المؤسسة بتوصيل الطعام له في بيته أو في مكان العمل، أو في الخدمات الطبية بدلا من قيام الزبون بالذهاب للمؤسسة الاستشفائية، يقوم المشفى بإرسال طبيب للزبون في بيته، وهذا ما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية.
- التمايز السعري: ويعتبر شكل من أشكال إدارة العائد، ويعرف على انه " تقديم الخدمة المناسبة في الوقت المناسب للشخص المناسب بالسعر المناسب".

- الترويج والتثقيف: يلعب الترويج دورا كبيرا في تذليل وإدارة الطلب وتثقيف الزبائن بشأن توقيت فترات الذروة وحتمهم على استغلال فرصة توفر الخدمة خارج أوقات الذروة، مما يساهم في تقليل وقت الانتظار بالنسبة للزبائن (تقليل التكاليف غير المادية).
- ونتيجة لخاصية الفئائية (عدم قابلية الخدمة للتخزين) هناك عدة طرق تستخدمها المؤسسة لتعديل الطلب تتمثل في:

في حالة الذروة: (أوقات ارتفاع الطلب)

- تستخدم المؤسسة أدوات الترويج لإبلاغ الزبائن بأيام وأوقات الازدحام؛
- تقديم حوافز للزبائن لتشجيعهم على طلب الخدمة في أوقات انخفاض الطلب؛
- العناية وخدمة الزبائن الدائمين والمخلصين أولا.

في حالة الكساد (انخفاض الطلب):

- تستخدم المؤسسة المبيعات والإعلانات لزيادة حجم الأعمال من القطاعات السوقية الحالية؛
- تعديل ساعات وأوقات العمل؛
- تخفيض الأسعار وتقديم عروض جذابة ومغرية. (المجني و الخضر، 2020، صفحة 148)

وحسب DAZA يمكن تصنيف المرونة الى ثلاث فئات: مرونة الحجم (قدرة نظام التصنيع على تغيير حجم الإنتاج لإجمالي اقتصاديا)، مرونة السوق (القدرة على التكيف مع السوق المتغيرة بسهولة)، مرونة المنتج الجديد (قدرة نظام التصنيع على تقديم وتصنيع قطع غيار ومنتجات جديدة)، بينما يصنف Zhang et al المرونة الى مرونة المنتج التي يتم تعريفها على أنها قدرة الشركة على تغيير تصميم المنتج وفقا للتغيرات في احتياجات وأذواق الزبون، المرونة الثانية هي سرعة الاستجابة لحجم الطلب، قد تؤدي هذه المرونة الى إدخال منتج جديد وتنوع المنتجات و التسليم في الوقت المحدد؛ (بن حميود و بوخمخم، 2022، صفحة 134)

وقد أصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة بين المؤسسات، إذ تتضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات بصورة جديدة ومستمرة، فضلا عن السرعة في تطوير المنتجات القائمة، بالإضافة للاستجابة الى حاجات ورغبات الزبون، ويمكن أن تعتمد المؤسسة لتحقيق بعد المرونة على نظم تجهيزات الإنتاج المرنة، والتي تضم مجموعة من الآلات والاجهزة التلقائية تتحكم بها الحاسبات الآلية، حيث أن المرونة تتعلق أيضا بعمليات المؤسسة والتي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن بكفاءة وفعالية. (قنطاس، 2021، صفحة

91)

كما تعد المرونة أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة أن تتميز من خلالها، وذلك لأن المرونة تتعلق بمدى تكيف النظم التشغيلية للمؤسسة والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، وان المرونة تعنى بالقدرة على إجراء التغيرات بالموقع السوقي من خلال الإبداع في التصميم والأحجام، حيث أصبحت المرونة السلاح الفعال في

المنافسة، إذ تتضمن القدرة على تقديم تشكيلات واسعة من المنتجات الجيدة بصورة مستمرة، وهي تعني قدرة الشركة على عرض مجموعة واسعة من المنتجات المتنوعة لعملائها، وتتضمن المرونة مرونة المنتج وتعني بالقدرات على مواكبة التغيرات في أذواق وحاجات الزبائن، وكذلك مرونة الحجم وتعني قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير في مستوى الطلب. (حسانين، 2022، صفحة 69)

البعد الخامس: الابتكار

عرف نجم عبود نجم الابتكار على أنه "قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد و يضيف قيمة أسرع من المنافسين في السوق" (نجم، 2003، صفحة 22)، وقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الابتكار على أنه "تنفيذ منتج (سلعة أو خدمة) أو عملية جديدة أو محسنة بشكل كبير أو طريقة تسويق جديدة أو طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال أو تنظيم مكان العمل أو الأنشطة الخارجية" (Amcher & Hassaine, 2018, p. 251)

1- خصائص الابتكار

يتمتع الابتكار بمجموعة من الخصائص أبرزها: (كباب، 2017، صفحة 43)

- الابتكار يمثل التميز: أي الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير المنافسين؛
- الابتكار يمثل الجدية: فالابتكار مصدر التحديد من أجل المحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة وتطويرها، وهذا ما يجعل الابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- الابتكار يمثل التوليفة الجديدة: فالابتكار يمكن أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها الى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل؛
- الابتكار يمثل القدرة على اكتشاف الفرص: ان استغلال الفرص يمثل أحد أنماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة لحاجات وتوقعات لقدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال سواء في الأسواق الحالية أو في الأسواق الجديدة.

2- العوامل المؤثرة في الابتكار

هناك مجموعة من العوامل التي تأثر في النشاط الابتكاري حيث أن هذه العوامل قد تكون فعالة في تكوين وتحفيز النشاط الابتكاري في ظروف معينة، ولا تكون في ظروف أخرى، وربما هذا ما يزيد من درجة تعقيده. وتتمثل هذه العوامل في: (سليمان، 2007، صفحة 41)

أ- مجموعة الخصائص الشخصية: يعتبر الفرد المبتكر داخل المؤسسة هو نقطة البدء، حيث كان يعتقد في البداية أن المبتكرين هم الأفراد ذوي الذكاء العالي فقط، وبالتالي فإن الابتكار هو ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، لكن هذا لا ينفي وجود حد أدنى من الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في الفرد المبتكر.

ب- مجموعة العوامل التنظيمية: إن الشركات تمثل إطار تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم العمل خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي، وقد أثبتت الدراسات بأن الظروف التنظيمية داخل المؤسسات تؤثر على الجهد الابتكاري من خلال تأثيرها على الأفراد ذوي الخصائص الابتكارية.

3- أنواع الابتكار:

هناك ثلاثة أنواع للابتكار : (BOUKROUH, 2024, p. 791)

- الابتكار الجذري: يمثل خلق شيء جديد (سلعة، خدمة، عملية، أو إدارة) غير موجود بعد، وتم تطويره من خلال البحث والتحسين لأغراض مفيدة، ويتسبب في حدوث تغييرات كبيرة في البيئة، ويحقق ميزة تنافسية للمؤسسة: مثل ما حدث مع الانترنت؛
- الابتكار التدريجي: هو أحد أشكال الابتكار التي تتبناها المؤسسات لتسهيل دخولها الى اسواق، مما يمنحها ميزة تنافسية عن المنافسين، حيث يقوم على تحسين المنتج الحالي وإضافة خصائص جديدة له.
- الابتكار البنيوي: هذا النوع من الابتكار يجمع بين النوعين السابقين، فالمؤسسات التي تعتمد على هذا النوع من الابتكار تجدها رائدة في السوق التي تنشط فيه.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة التنافسية كأساس لبناء الميزة التنافسية

تعرف الاستراتيجيات التنافسية على أنها "الاستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه" (قمري، 2017، صفحة 9)

إن للمؤسسة ثلاث استراتيجيات عامة تتبعها وفقا لظروفها، حيث يجب على المؤسسة تقييم جدواها من ناحية موارد المؤسسة وقدراتها، من أجل تحقيق ميزة تنافسية، حيث تضمن لها البقاء والاستمرارية، ويقدم بورتر قائمة بالمهارات والموارد المطلوبة للمؤسسة والمتطلبات التنظيمية الضرورية، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (05): متطلبات الاستراتيجيات التنافسية

الاستراتيجيات التنافسية	المهارات الموارد المطلوبة الشائعة	المتطلبات التنظيمية الشائعة
قيادة التكلفة	1- الاستثمار الرأسمالي المستدام والوصول الى رأس المال؛ 2- مهارات هندسة العمليات؛ 3- المنتجات المصممة لتسهيل عملية التصنيع؛ 4- نظام التوزيع منخفض التكاليف.	1- الرقابة المحكمة على التكاليف؛ 2- تقارير الرقابة المفصلة والمتكررة؛ 3- التنظيم الهيكلي والمسؤوليات؛ 4- الحوافز المرتكزة على تحقيق الأهداف الكمية الصارمة.
التميز	1- القدرات التسويقية القوية؛ 2- هندسة المنتجات؛ 3- الموهبة الإبداعية؛ 4- القدرات القوية في البحث الأساسي؛ 5- شهرة الشركة بالجودة أو القيادة أو الجمع الفريد بين المهارات المشتقة من منشآت الأعمال الأخرى؛ 6- التنسيق القوي بين القنوات.	1- التنسيق القوي بين الوظائف في البحث والتطوير وتطوير المنتجات والتسويق؛ 2- القياس الشخصي/ الغير موضعي والحوافز بدلا من المقاييس الكمية؛ 3- المزايا لجذب العاملين ذوي المهارة العالية والعلماء والأفراد المبدعين.
التركيز	الجمع بين السياسات أعلاه الهادفة الى الهدف الاستراتيجي المحدد.	الجمع بين السياسات أعلاه الهادفة الى الهدف الاستراتيجي المحدد.

المصدر: سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع و التميز التنافسي: مراجعة إدارة الأعمال، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2016، صفحة 226.

أولاً: استراتيجية القيادة بالتكاليف

تتبع المؤسسات هذه الاستراتيجية بهدف الوصول الى إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل تكلفة ممكنة قياساً بالمنافسين في نفس الصناعة دون إهمال عامل الجودة، وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها التنافس في السوق وإمكانية السيطرة عليها، ومن الدوافع التي تشجع المؤسسات لإتباع هذه الاستراتيجية هو توفر اقتصاديات الحجم، الارتقاء بمنحنى الخبرة، بالإضافة الى توفر فرص مشجعة لتخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة ووجود مناخ سوقي يكون فيه الزبائن على دراية كافية بالسعر؛ (بشير، 2018، صفحة 183)

1- طرق المستخدمة في استراتيجية قيادة بالتكلفة

من الطرق التي تتبعها المؤسسات في هذه الاستراتيجية نجد: (حذفاني، 2019، الصفحات 59-60)

- محاولة تقديم منتج أساسي بعيد على أية نفقات إضافية كمالية تؤدي الى زيادة التكلفة في إنتاجه؛
- محاولة تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية الى عمليات بذات تكلفة منخفضة؛
- تنمية فكر تنظيمي يركز اساساً على الاهتمام الواعي والمدرّوس للعاملين بشأن التكاليف وفي أجواء هذا الفكر يضع جميع العاملين نصب اعينهم مسألة التكاليف وضرورة العمل على تخفيضها الى مستوى الحد الأدنى؛
- استخدام المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج؛
- تعديل موقع المؤسسة بحيث يكون أقرب للزبائن؛
- الاستغناء على الوسطاء في إيصال المنتجات وإيصالها مباشرة؛
- محاولة إيجاد نوع من التكامل سواء كان ذلك تكاملاً أمامياً أو تكاملاً خلفياً، حيث أن التكامل الأمامي هو فتح منافذ توزيع خاصة بالمؤسسة، أما التكامل الخلفي هو حماية أو سيطرة المؤسسة على مصدر مهم للتوريد؛
- استخدام الوسائل الخاصة بالمؤسسة للترويج لمنتجات المؤسسة ومن بينها الانترنت من أجل تخفيض التكاليف.

2- شروط تطبيق استراتيجية القيادة بالتكلفة

بما أن استراتيجية القيادة بالتكاليف تهدف دائماً الى تحقيق تكلفة الوحدة أقل من التكلفة الوحيدة للمنافسين، مع عدم إهمال جانب الجودة المطلوبة في السوق، كل هذا يتطلب توفر المؤسسة على الشروط اللازمة للتطبيق الفعال لهذا النوع من الاستراتيجية التنافسية، وتتمثل هذه الشروط في: (جدو، 2015، صفحة 81)

1-2 من حيث الإمكانيات والموارد

- استثمارات كبيرة: وهو ما يتطلب تطبيق سياسة اقتصاديات الحجم لتخفيض التكاليف، إذ لا بد من توفرها بنسبة مرتفعة لتوفير الطاقة؛
- أنظمة توزيع ملائمة: والتي تتلاءم وسياسة الحجم الكبير من أجل تخفيض التكاليف؛
- تبسيط أسلوب الإنتاج: لا يجب أن تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية هي في غنى عنها؛
- هندسة وفعالية تقنية: من خلال استخدام مواصفات أقل للموارد المشتراة؛

- كفاءة كبيرة لليد العاملة: إذ لابد من الاستفادة من أثر الخبرة.

2-2 من حيث طرق التنظيم

تتطلب استراتيجية القيادة بالتكلفة سياسة تنظيمية صارمة، وذلك من خلال تطبيق مراقبة التسيير من أجل التحقق والمقارنة بين اختيارات المؤسسة للأعباء والمصاريف، بالإضافة إلى المراجعة المتكررة والمفصلة.

2-3 الاستمرار في متابعة المنافسة

ذلك لأن الميزة لتنافسية المبنية على استراتيجية السيطرة بالتكاليف يمكن أن تتعرض للتقليد من طرف المنافسين.

2-4 نشر ثقافة خفض التكاليف بين المتعاملين في المؤسسة؛

2-5 تطابق مميزات المنتج لاحتياجات الزبائن؛

2-6 تعدد مصادر الميزة التنافسية.

فكل نشاط من أنشطة المؤسسة يمكن أن يساهم في خلق الميزة التنافسية، والتي تشمل طريقة الإنتاج، التركيب، الإمداد، السيطرة على قنوات التوزيع..... إلخ، فكلما تعددت المصادر كانت الميزة المكتسبة على المدى الطويل والعكس صحيح.

3- مزايا تطبيق استراتيجية القيادة بالتكلفة

تحقق استراتيجية القيادة بالتكاليف مجموعة من المزايا والفوائد في مواجهة المنافسة القائمة وتتمثل في:

- احتلال الشركة موقع أفضل من المنافسين من حيث المنافسة في الأسعار؛
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات مواجهة تهديدات الموردين الأقوياء، وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءات تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الأساسية؛

- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا جيدا يمكنها من تخفيض الاسعار لمنع دخول منافسين جدد الى الصناعة، وكسلاح في مواجهة السلع البديلة. (عيش، 2021، صفحة 66)

4- مخاطر استراتيجية القيادة بالتكاليف

على الرغم من قدرة استراتيجية قيادة التكاليف على خلق الميزة التنافسية، وتحقيق الأرباح للمؤسسة التي تبناها، إلا أنها لا تخلو من بعض السلبيات والمخاطر من أهمها: (قتاس، 2021، صفحة 99)

- التركيز على تقليل التكلفة على حساب تحسين الجودة وخدمة الزبائن؛
- تمكين المنافسين الآخرين من تخفيض التكاليف بنفس المستوى الذي تتمتع به المؤسسة الرائدة في مجال الكلفة إذا لم يستطيع وضع الحواجز أمامهم؛
- التغير في رغبات الزبائن من السعر المنخفض إلى الجودة الأعلى؛

- تركيز المؤسسة على تدنية تكاليف التصنيع، غير أن جزءا كبيرا من التكاليف الكلية يكون ناجما عن النشاطات الأخرى كالتسويق، البيع، الخدمات، والتي تلقى اهتمامات قليلة في تحليل التكاليف؛
- التغيرات الحاصلة في البيئة التكنولوجية والتطورات الكبيرة التي يشهدها السوق؛
- عدم القدرة على مواجهة تضخم التكاليف، مما يحد من قدرة المؤسسة على الإبقاء على مستوى تنافسي مميز للأسعار لمواجهة المنافسين؛
- قدرة المنافسين على إيجاد طرق ووسائل لإنتاج منتجات بتكاليف أقل.

ثانيا: استراتيجية التميز

تتبع المؤسسة هذه الاستراتيجية من خلال تقديم منتجات بمواصفات عالية ومختلفة عن تلك المقدمة من قبل المنافسين، أي تقديم قيمة متميزة ومتفردة للزبائن من خلال صيغ مختلفة بحيث لا يستطيع المنافسون تقديمها أو تقليدها.

وتعرف استراتيجية التميز على أنها "خلق منتجات مميزة ومختلفة عن منتجات المنافسين والتي تؤدي نفس الغرض في الصناعة، ولن يكون هذا الاختلاف تميزا إلا إذا لوحظ في الصناعة، أو هي إعطاء المنتج خصائص متميزة ومهمة بالنسبة للزبون، والتي تميز منتج المؤسسة عن المنتجات المنافسة، إذ تبحث المؤسسة عن إنشاء وضعية منافسة احتكارية تملك من خلالها حصة من السوق نتيجة لعامل التميز"

1- خصائص استراتيجية التميز

تتمتع استراتيجية التميز بمجموعة من الخصائص تتمثل في: (الحبيب، 2018، صفحة 162)

- إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول لمجال النشاط ومنافسة المنتج أو المؤسسة؛
- توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية لدى الزبائن؛

- تعزيز وتعميق ولاء الزبون للمنتج وانتمائه للمؤسسة؛
- توفر فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتمادا على تمايز المنتج وولاء الزبون وانتمائه للمؤسسة؛
- محاولة تخفيض درجة المخاطرة والتكاليف التي يتحملها الزبون عند الحصول على المنتجات؛
- امتلاك مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين وبصورة واضحة ومحددة؛
- امتلاك مقومات تجعل المنتج فريد وصعب التقليد وعالي القيمة لدى الزبائن.

2- طرق استراتيجية التميز

- هناك مجموعة من الطرق التي تتبعها المؤسسة في تطبيق استراتيجية التميز ولعل أبرزها:
- التميز على أساس الجودة: تعتبر الجودة عنصر أساسي ومحفز قوي في اتخاذ قرار الشراء، لذلك أصبح من المهم للمؤسسات التي تريد التفوق وامتلاك حصة سوقية أن تحسن من جودة منتجاتها وتجعل الزبون يرى ذلك التميز؛

- التميز من خلال سمعة العلامة التجارية: في ظل ما تشهده البيئة التنافسية من اشتداد المنافسة وتشابه خصائص المنتجات أصبحت العلامة التجارية عامل التميز الوحيد الذي يصعب تقليده من قبل المنافسين، وتعتبر سمعة العلامة التجارية أداة أساسية ومهمة لتمييز المؤسسة وتمثل ضمان لها من قبل المنافسين؛
- التميز عن طريق شبكة التوزيع؛
- التميز عن طريق الخدمات التكميلية مثل خدمات ما بعد البيع؛
- التميز من خلال الغلاف أو العبوة مثل شركة كوكاكولا؛
- التميز من خلال كفاءة رجال البيع والعاملين؛

3- أبعاد استراتيجية التميز

- هناك ثلاثة أبعاد تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق التميز وتمثل هذه الأبعاد في:
- **التمايز الإنتاجي:** أي تميز شكل وتصميم جودة المنتج بالنسبة للسلع، أما تمايز الخدمات يتم من خلال مجموعة من الخدمات الأساسية التي يتوقعها الزبون من المؤسسة، ومجموعة من الخدمات التكميلية التي تصاحب تقديم الخدمة الأساسية والتي تحقق الفارق بين المؤسسات.
 - **التمايز البشري:** وذلك من خلال تميز العاملين بالمؤسسة عن طريق لباقتهم في التحدث مع الزبائن، مهارات الاتصال، مظهرهم المتميز، والمصادقية وإحساسهم بالزبون وسرعة الاستجابة لطلباته. (قتطاس، 2021، صفحة 100)

- **التمايز الذهني:** أي تميز المؤسسة من خلال الصورة الذهنية التي ترسب في ذهن الزبائن عنها، نتيجة للسمعة المميزة للعلامة، واستخدامها لوسائل الإعلام؛
- ### 4- العوامل المؤثرة في استراتيجية التميز

- تميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها حيازة خصائص فريدة من نوعها تجعل الزبون يتعلق به ويفضلها، ولا يتم ذلك إلا من خلال مراقبة العوامل التالية: (سوداني، 2023، صفحة 121)
- **الإجراءات التقديرية:** تعتبر الإجراءات التقديرية (الأنشطة التي يجب ان تعتمد عليها المؤسسة والكيفية التي تمارسها بها) عاملا مهما عن تفردا.
 - **الروابط:** يمكن أن تأتي خاصية التميز من خلال روابط التكامل الموجودة بين الأنشطة، أو من العلاقات الجيدة مع الموردين وقنوات التوزيع.
 - **الزمن:** قد ترتبط خاصية التميز بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين، أو بتاريخ التسليم أو غيرها من التواريخ المهمة.
 - **التموضع:** تحوز المؤسسة على خاصية التميز إذا ما أحسنت اختيار التموضع الملائم لأنشطتها.

- **الإلحاق:** يمكن أن ينجم عن خاصية التميز لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركاً لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

- **التعلم وأثار بثه:** تنجم خاصية التميز لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة.

- **التكامل:** تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التميز، حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع.

- **الحجم:** للحجم تأثير كبير على تميز المؤسسة، هذا التأثير يمكن أن يكون في اتجاهين، أي إما أن يسمح بتحقيق المرونة وسرعة الاستجابة في حالة الحجم الصغير والمتوسط، وإما أن يحقق قدرات عالية للاستثمار والتطوير في حالة المؤسسات الكبيرة.

ويمكن القول مما سبق أن المؤسسة المعتمدة على استراتيجية التميز يمكن أن تميز منتجاتها عن المنتجات الأخرى من نفس النوع، وتطوير العمق بإضافة منتجات جديدة على خط المنتجات، أي يزيد عدد المنتجات ولكن لا تتخلى عن ما هو موجود من منتجات سابقاً والتي تعمل ضمن نفس الصناعة، ونستطيع القول بأن عملية إضافة منتجات جديدة إلى الصناعة يكون بإحدى الطرق التالية: (نعمون، 2018، صفحة 34)

- منتجات مخترعة ومبتكرة لم يكن لها وجود أصلاً في الصناعة؛
- المنتجات المطورة وهي منتجات موجودة أصلاً في الصناعة، ولكن أجريت عليها تعديلات لتلبية رغبات الزبائن؛

- منتجات جديدة على الصناعة أي تدخل للصناعة لأول مرة إلا أنها معروفة لدى الزبائن؛
- منتجات مقلدة والتي تكون جديدة بالنسبة للمؤسسة المنتجة وليس بالنسبة للصناعة التي تنشط فيها، لكن يكمن الاختلاف الوحيد في العلامة التجارية؛

ثالثاً: استراتيجية التركيز

إذا أرادت المؤسسة أن تنافس وفق هذه الاستراتيجية، عليها أن تقدم منتجات إلى فئة معينة من المشتريين دون غيرهم، وأن تكون استراتيجيتها موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، وذلك بتقديم منتجات ذات تكاليف منخفضة أو منتجات متميزة، وتطبق المؤسسة استراتيجية التركيز في الحالات التالية: (بشير، 2018، صفحة 186)

- عندما تشتد حدة قوى التنافس الخمس، بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها؛
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في القطاع السوقي المستهدف؛
- عند تواجد مجموعة مختلفة ومتميزة من الزبائن ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
- عندما تتفوق قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو السريع؛

1- الطرق المستخدمة في استراتيجية التركيز

تقوم استراتيجية التركيز على مكونين رئيسيين متمثلة هما: التركيز القائم على التكاليف لخدمة فئة معينة من السوق، أو من خلال التركيز القائم على التمييز، وتتمثل هذه المكونات في:

3-1 استراتيجية التركيز من خلال القيادة بالتكلفة: حيث تقوم المؤسسة باستهداف جزء معين من السوق أو مجموعة من المشترين لتلبية احتياجاتهم مع التركيز على استراتيجية قيادة التكلفة في توجيه منتجاتها، ونجاح هذه الاستراتيجية يستلزم توفر مجموعة من العوامل أو مفاتيح النجاح و أهم هذه العوامل هي:

- اختيار الهدف الذي يحتوي على حاجات ورغبات واضحة من أجل تركيز التكاليف؛
- إدماج ثقافة القيادة بالتكلفة ضمن ثقافة المؤسسة؛
- الاستثمار في الرغبات الصغيرة وغير المشبعة؛

3-2 استراتيجية التركيز من خلال التميز: وهي الاستراتيجية التي من خلالها تقوم المؤسسة بتحقيق التميز لمنتجاتها في تلبية احتياجات مجموعة من المشترين أو خدمة جزء معين من السوق، ومن أجل نجاح هذه الاستراتيجية يمكن الاعتماد على العوامل التالية: (ميهوب، 2023، صفحة 158)

- خلق عرض ذو قيمة والذي يبرر سعر البيع؛
- توضيح التميز خاصة بواسطة الاتصالات؛
- اختيار عينة ضيقة من أجل إيصال قيمة التميز للزبون بسهولة؛
- من الاحسن اختيار الهدف الذي يحتوي على رغبات قوية لشدة حساسيته للتمييز؛
- التركيز أكثر على رغبات العينة المستهدفة؛

من خلال ما سبق يمكن القول بأن المؤسسة يمكنها استخدام أي من الطريقتين ويرجع استخدام الطريقة التي تراها مناسبة وفقاً لأهدافها وقدراتها وامكانياتها، فالطريقة الأولى تستخدم نفس المراحل المتبعة في استراتيجية القيادة بالتكلفة، أما في الطريقة الثانية تستخدم نفس المراحل المتبعة في استراتيجية التميز، ان استخدام استراتيجية التميز تقوم على اساس استهداف فئة أو شريحة معينة من الزبائن أو الأسواق محددة وليست لسوق واسع.

1- مزايا استراتيجية التركيز

تحقق استراتيجية التميز مجموعة من المميزات يمكن طرحها فيما يلي: (حذفاني، 2019، صفحة 65)

- تمكين المؤسسة من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة؛
- خدمة فئة محددة من السوق يجعل المؤسسة تحافظ على مستوى الأرباح المحققة وعادة ما تكون عالية؛
- القدرة على التجديد والتطوير والابتكار، حيث تتيح للمؤسسة الإبداع في المجال الذي تتخصص فيه؛
- تساعد المؤسسة بأن تكون قريبة من زبائنهم والمستهلكين لمنتجاتها، وتستجيب بسرعة لحاجاتهم المتغيرة؛

- تكون المؤسسة قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق الذي تنشط فيه يتمثل في خدمة فئة معينة، وهو ما يجعل المؤسسة أقل تعرضاً أو تأثراً بالتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية.

2- مخاطر استراتيجية التميز

- ان تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التركيز ترافقه عدة مخاطر وعقبات تتمثل أهمها في:
- إمكانية مواجهة ردود فعل عنيفة من المؤسسات الكبيرة والقديمة لمواجهة التركيز على تخفيض التكلفة كذا تخفيض الأسعار؛
- الحرص على توسيع الحصة السوقية قد يتطلب التضحية بقدر من الربحية، نتيجة لمنح مزايا متنوعة مرتبطة بتكلفتها ولا يقابلها ارتفاع في الأسعار؛
- ضعف المركز التفاوضي للمؤسسة أمام الموردين، نتيجة للطلب بكميات صغيرة أو جودة عالية وفي أوقات قصيرة؛
- تتطلب أجهزة إضافية وأنظمة متطورة لقيادة التكلفة وكذا تحسين الجودة؛
- التغيرات الكبيرة في أذواق ورغبات الزبائن بشكل مستمر ما يشكل عبئاً على المؤسسة في الاستجابة السريعة لهذه التغيرات. (فتطاس، 2021، صفحة 102)

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص بأن الاستراتيجيات التي قدمها بوترر والتي تهدف الى مساعدة المؤسسات في إدارة استراتيجياتها في بيئتها التي تنشط فيها، ومن أجل تحقيق ميزة تنافسية من جهة، ومن جهة ثانية تحقيق رضا الزبائن وزيادة حصتها السوقية والرفع من أرباحها الى أعلى المستويات، يجب ان يتم ذلك من خلال ما تمنحه إحدى الاستراتيجيات من الوصول الى تحقيق تميز أعلى من غيرها من المؤسسات في ذات الصناعة.

المبحث الثالث: مفاهيم حول الخدمة

في هذا المبحث نتطرق موضوع الخدمة من حيث المفهوم، وأهم خصائصها، بالإضافة إلى تصنيفاتها وأنواعها المختلفة. فهم مفهوم الخدمة وخصائصها يساهم في تحسين إدارتها وتطويرها بما يتناسب مع احتياجات العملاء ويتوافق مع طبيعة السوق. كما أن تصنيف الخدمات وأنواعها يساعد على تصنيف الأنشطة والخدمات المقدمة وتحليلها بشكل أكثر دقة، مما يعزز القدرة على تقديم خدمات عالية الجودة وذات قيمة مضافة للعملاء.

المطلب الأول: ماهية الخدمة

في هذا المطلب نتناول أهم التعريفات التي تطرقت للخدمة و أهم خصائصها وأهميتها.

أولاً: تعريف الخدمة

تعددت الدراسات التي قدمت تعاريفاً للخدمة، وأبرز هذه التعاريف فقد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة على أنها "منتجات غير ملموسة، يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستعمل، ولا يتم نقلها أو تخزينها، وهي تقريباً تفتى بسرعه، والخدمات يصعب في الغالب تحديدها أو معرفتها لأنها تظهر للوجود بنفس الوقت التي يتم شراؤها واستهلاكها، فهي تتكون من عناصر غير ملموسة متلازمة (يتعذر فصلها عن مقدمها)، و غالباً ما تتضمن مشاركة الزبون بطريقة هامة، حيث لا يتم نقل ملكيتها وليس لها لقب أو صفة (الطريفي ، سويدان، و الفقير، 2018، صفحة 12)، أما كوتلر (kotler) فقد عرف الخدمة بأنها "أي عمل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف إلى طرف دون أن ينتج عن ذلك ملكية شيء ما، فتقدم الخدمة قد يكون أو لا يكون مرتبط بمنتج مادي" (عزام ، حسونة، و الشيخ ، 2022، صفحة 262)، أما محمود جاسم الصميدعي فقد عرف المنتج الخدمي (الخدمة) على أنها "مجموعة الأنشطة و الفعاليات الخدمية التي تقدمها المؤسسة الخدمية لغرض تلبية حاجات ورغبات الزبائن، وبالتالي المنتج الخدمي يتضمن أنشطة و فعاليات متنوعة ومتعددة وتمثل حزمة من الخدمات التي تتوفر لدى المؤسسة الخدمية لغرض تقديمها للزبائن بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم ورغباتهم في هذا المجال" (الصميدعي و يوسف، 2014، صفحة 161)، أما فلاح الزعبي فقد عرف الخدمة على أنها "عبارة عن منفعة مدركة لا تقاس بالحواس الخمس، قائمة بحد ذاتها أو متأصلة بشيء مادي، قابلة للتداول، لا يترتب عليها ملكية، وهي في الغالب غير محسوسة، إذا كانت الجوانب غير المحسوسة هي الغالبة في العرض فإن ذلك يعني أنها خدمة وليس سلعة والعكس صحيح" (الزعبي، 2015، صفحة 308).

من التعاريف السابقة يمكن تعريف الخدمة على أنها "كل منفعة أو نشاط تقدمه المؤسسة والتي تمثل الطرف الأول ولا يترتب عليه نقل ملكية ولا تقاس بالحواس الخمس وغير قابل للتخزين من جهة، ومن جهة ثانية تهدف إلى إشباع حاجات معينة لدى الطرف الثاني وهو المستهلك".

ثانيا: خصائص الخدمات

تتميز الخدمات بمجموعة من الخصائص والتي تميزها عن السلع وأهم هذه الخصائص تتمثل في:

1- **الخدمة غير ملموسة:** الخدمات ليست أشياء بل هي عمليات وأفعال، وعليه تعتبر هذه الخاصية من أهم الخصائص التي تفرق الخدمة عن المنتجات المادية، ونقصد بها عدم قدرة المستهلك على إدراك الخدمة بالحواس الخمس، إذ لا يستطيع لمس الخدمة، رؤيتها، تذوقها أو شمها أو حتى الإحساس بها قبل شرائها، مما يصعب مهمة مقتني الخدمة التقييم والاختيار بين مختلف البدائل المتاحة. (المغربي، 2022، صفحة 38)

2- **التلازمة:** ان من بين ما تتميز به الخدمات عن السلع هو صعوبة فصل الخدمة عن مقدمها وعن مستهلكها، فالمشتري غير قادرين على الحكم على جودة الخدمات قبل شرائها، وهذا ما يشكل تحدي حقيقي، والمشكلة الرئيسية الناجمة عن عدم إمكانية فصل الخدمة تأخذ بعدين، فالبعد الأول يتمثل في ضرورة اشتراك الزبائن في إنتاج الخدمة، أما البعد الثاني صعوبة إنتاج الخدمة بدون وجود مقدم الخدمة، ولحل هذه المشكلة فإنه على المؤسسة اختيار وتدريب الأفراد في التعامل مع الزبائن، وكيفية تلبية حاجاتهم ورغباتهم بكفاءة وفعالية، وتحسين أدائهم باستمرار مما يساعد الزبائن على الربط بين حاجاتهم الخاصة في الخدمة وتثقيفهم بشأن ما يتوقعونه أثناء وبعد تلقي الخدمة، فالمؤسسة التي تبني سمعة حسنة بأنها تحترم مشاعر زبائنهم، وتراعي ظروفهم، وتعامل معهم بأخلاقية عالية ستكسب ثقة زبائنهم الحاليين وستستفيد من انتشار السمعة بالحديث الإيجابي عنها. (الطريفي ، سويدان، و الفقير، 2018، صفحة 21)

3- **وجود علاقة بين المؤسسة التي تؤدي الخدمة والزبون:** وتعتبر هذه الخاصية مشتركة بين جميع الخدمات، ف شراء الخدمة أو الحصول عليها يتطلب في كل مرة حضور المشتري، ووجود علاقة بينه وبين من ينتج أو يؤدي الخدمة، وذلك مثل موظف الشباك في البنك، والطبيب والممرض في المستشفى، موظف الاستقبال في الفندق، المضيف في رحلة الطيران، لذا نجد أن الخدمات لا تحتاج الى الاستخدام الكثيف لقنوات التوزيع المادية، كما هو الحال في السلع المادية، وهو ما يؤكد على أهمية الاتصال المباشر بين المؤسسات الخدمية وزبائنهم. (عباس و الكميم، 2015، صفحة 107)

4- **التباين (عدم التجانس):** تتميز الخدمات بخاصية عدم التجانس أو التباين، أو عدم التماثل، فهي تعتمد على كفاءة ومهارة مقدمها ومتلقيها وزمان ومكان تقديمها، فالعملية الجراحية التي يجريها جراح مشهور مثلا، تعد أفضل من حيث الجودة والإتقان والأمان وفرص النجاح مقارنة بعملية يجريها جراح أقل خبرة، إن مقدم الخدمة يقدم خدماته بطريقة مختلفة اعتمادا على ظروف معينة، وتتأثر بنفسية مقدم الخدمة ومتلقيها، وبذلك تتباين الخدمة المقدمة من نفس الشخص أحيانا، والواقع أن خاصية عدم التجانس في تقديم الخدمة تجعل من غير الممكن لمزودها تمييز خدماتهم، إذ أن كل وحدة من الخدمة تختلف عن باقي الوحدات في نفس الخدمة، وهذا ما يدفع المستهلك من الخدمة الى التحدث مع الآخرين قبل اختيار الجهة التي سيتعامل معها للحصول على الخدمة المطلوبة.

وباعتبار أن الخدمات أفعال وأداء من البشر فلن تكون هناك خدمتان متطابقتان تماما، ويختلف الناس في أدائهم من يوم ليوم بل من ساعة الى ساعة، ثم لا يوجد زبونان متشابهان تماما، كل واحد مختلف في طلبه وخبرته، وهذا ما يجعل من الصعب تقييم جودة الخدمات، ويمكن معالجة هذا المشكل من خلال ما يعرف بأتمتة الخدمة، والرقابة على النوعية من جهة، ومن جهة ثانية اختبار وتدريب العاملين بشكل جيد، ومتابعة مستوى رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة له، وذلك من خلال بناء علاقة قوية معه. (كورتل، 2009، صفحة 93)

5- **عدم القابلية للتملك:** أن عدم انتقال الملكية يعني أن المستفيد من الخدمة له الحق فقط لاستعمال الخدمة لفترة زمنية معينة دون أن يمتلكها. فالانتفاع بالخدمة يتطلب وجود المستفيد من الخدمة أثناء إنتاجها بواسطة مقدمي الخدمات وينتهي امتلاكه لها بانتهاء استهلاكه. (إبراهيم، 2016، صفحة 62)

6- **عدم قابلية الخدمة للتخزين:** بما أن الخدمة تمثل فعل أو تصرف فإنها تتلاشى وتنتهي سواء إن تم الاستفادة منها أو عدم الاستفادة منها، وذلك لعدم إمكانية تخزينها والاستفادة منها لحين وقوع الطلب عليها، وهذا بطبيعة الحال سوف يثير مشكلة أمام المؤسسة، لذلك عليها أن تحدد أسباب عدم وقوع الطلب على الخدمة المقدمة لكي تتمكن من وضع المعالجات المناسبة، أما في حالة وجود طلب مستمر فإن هذه الخاصية لا تشكل مشكلة على المؤسسة، ولكي تتمكن المؤسسة من تخفيف آثار هذه الخاصية يتطلب منها أن تتبع الإجراءات التالية:

- استخدام أنظمة الحجز المسبق لمعالجة الطلب؛
- تشكيل قوة عمل مؤقتة لمواجهة الطلب المتزايد؛
- تطوير أساليب الخدمات المشتركة من خلال المجموعات؛
- استئجار معدات والأدوات لتغطية الطلب في وقت الذروة؛
- استخدام استراتيجية التسعير التمييزي لزيادة الطلب وقت الركود وتقليصه وقت الذروة.

ثالثا: أساليب معالجة المشاكل الناجمة عن خصائص الخدمة

الجدول (06) أساليب معالجة المشاكل الناجمة عن خصائص الخدمة.

الخصائص	المشاكل	بعض طرق المعالجة
عدم الملموسية	- صعوبة توفير العينات؛	- التركيز على الفوائد؛
	- وجود قيود كثيرة على العنصر	- زيادة إضفاء الملموسية للخدمة؛
	الترويجي في المزيج التسويقي؛	- استخدام الأسماء التجارية؛
	- صعوبة تحديد السعر والنوعية	- استخدام التوصية الشخصية
المقدمة؛		كمدخل لبيع الخدمة؛
	- استخدام السعر كمؤشر	- تطوير سمعة العلامة؛
للجودة؛		- تخفيض التعقيدات في تقديم

	- صعوبة تقييم الخدمات المنافسة؛	الخدمة وجعلها مبسطة؛
التلازم	- تتطلب تواجد مقدم الخدمة والمستفيد منها؛ - البيع المباشر؛ - محدودية نطاق العمليات؛	- التعلم العمل في مجموعات كبيرة؛ - العمل بسرعة؛ - تحسين أنظمة تسليم الخدمات؛
الاختلاف وعدم التجانس	- تعتمد المعايير على من هو مقدمها ومتى تقدم؛ - صعوبة تقييم الخدمة؛	- تدريب عدد أكبر من الموظفين الأكفاء؛ - الحرص على اختبار وتوظيف العاملين؛ - الاعتماد على الآلات لجعل تقديم الخدمة نفسها في كل مرة؛ - توفير مراقبة
الزوال والفناء	- لا يمكن تخزينها؛ - مشكلة التذبذب في الطلب؛	- المحاولة المتواصلة لإيجاد توافق بين الطلب و الطلب مثل تخفيض الأسعار في موسم الكساد أو الركود و الاعتماد على الحجز المسبق و البرمجيات في إدارة طوابير الانتظار؛
الملكية	- يسمح للمستهلك باستخدام الخدمة لكن دون امتلاكها؛	التركيز على مميزات عدم الملكية مثل توفير نظام الدفع؛

المصدر: برحال نبهات، العوامل المؤثرة في تبني الخدمة الجديدة -دراسة حالة الدفع الإلكتروني في بريد الجزائر-، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة العلوم التجارية تخصص تسويق خدمات، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2022، صفحة 23.

رابعاً: أهمية الخدمات

تنبع أهمية الخدمة من طبيعتها وخصائصها ودورها في الحياة اليومية، فالسعي الى الاستفادة من الخدمة في وقتها يختلف عن الاستفادة من السلعة، فقد يتم التأجيل أو التأخير في الاستفادة من السلعة، ولكن ذلك قد لا يحسن عواقبه في الخدمة، والتي في الغالب ما تقتزن بوقت محدد، وإن واحدة من ابرز الخصائص للعقدين السابقين من القرن الماضي و مطلع هذا القرن تتمثل في النمو الهائل في قطاع الخدمات في الاقتصاد العالمي المتقدم، حيث

أن ظاهرة الزيادة في الطلب على الخدمات سمة واضحة في دول العالم، ويمكن القول بأن الخدمات تسير في طريقها لتصبح جزء لا يتجزأ من الاقتصاديات المتطورة (الزعيبي، 2015، صفحة 307)، وقد ازدادت أهمية الخدمات في الآونة الأخيرة عما كانت عليه في السابق لأسباب عديدة منها: (عزام ، حسونة، و الشيخ ، 2022، صفحة 270)

- ارتفاع نسبة العاملين في قطاع الخدمات، حيث تشير الدراسات إلى ان أكثر من ثلثي مجموع القوى العاملة في العالم تعمل في قطاع الخدمات.
- ارتفاع نسبة الخدمات في الناتج القومي الإجمالي، حيث تشير الإحصائيات أن الخدمات ساهمت ب72% من الناتج القومي الإجمالي لاقتصاد الاتحاد الأوروبي، وحوالي 85% من اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية؛
- الزيادة في عدد السلع التي تحتاج الى خدمات، فسلع الكمبيوتر والانترنت وأنظمة الأمان تحتاج الى خدمات متخصصة مثل التركيب والصيانة والتدريب وقطع الغيار؛
- ارتفاع مستويات الدخل في كثير من دول العالم، حيث جعلت هذه الدخول الإضافية الإنفاق على الكثير من الخدمات أمرا ممكنا وميسورا؛
- التغيرات التكنولوجية التي حدثت في منظمات الأعمال فالتسويق الإلكتروني واستخدام التكنولوجيا أدى إلى زيادة الحاجة إلى الخدمات المدعمة لهذه الأنشطة.

المطلب الثاني: حزمة الخدمة وتصنيفاتها.

في هذا المطلب نتطرق الى حزمة الخدمة من حيث الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية ثم نتناول أهم نماذج حزمة الخدمات، وفي الجزء الثاني نتطرق الى أهم التصنيفات للخدمات.

أولاً: حزمة الخدمة

وصف نموذج حزمة الخدمة عادة في أدبيات التسويق، بأنه توليفة من حزمة متنوعة من الخدمات الملموسة وغير الملموسة والتي تشكل الخدمة عند مزجها مع بعضها البعض، هذه الخدمة تتكون من: الخدمة الأساسية(الجوهر)، فتتمثل في الفائدة من الخدمة، أما الخدمات التكميلية (الداعمة) فتشير الى أشياء ضرورية للحصول على خدمة راقية ومتكاملة، (الزعيبي، 2015، صفحة 309) وتشكل الخدمات التكميلية ميزة تنافسية بين المؤسسات، كما توفر قاعدة تمييز المؤسسات الناجحة من المؤسسات غير الناجحة، أي أنها أصبحت معيارا للقياس والحكم على كفاءة وفعالية المؤسسات على اختلاف انواعها، وعليه فإنه على الإدارة أن تحدد المجموعة الصحيحة والملائمة للخدمات لتكميلية الواجب توفيرها والتي تؤثر على أداء الخدمة الجوهر (مصطفى، 2017، صفحة 160)

ان مفهوم المنتج الإضافي أو المضاف هو من المفاهيم الرئيسية في أدبيات التسويق، فمهمة رجل التسويق تنحصر في تنفيذ هذا المفهوم، وكما يقول (Livett) " اننا لا نبيع الشيء الرئيسي أماننا، بل نبيع بالفعل مجموعة من حالات الرضا والإشباع التي تحيط بهذا الشيء الرئيسي". (الطائي و العلاق، 2009، صفحة 32)

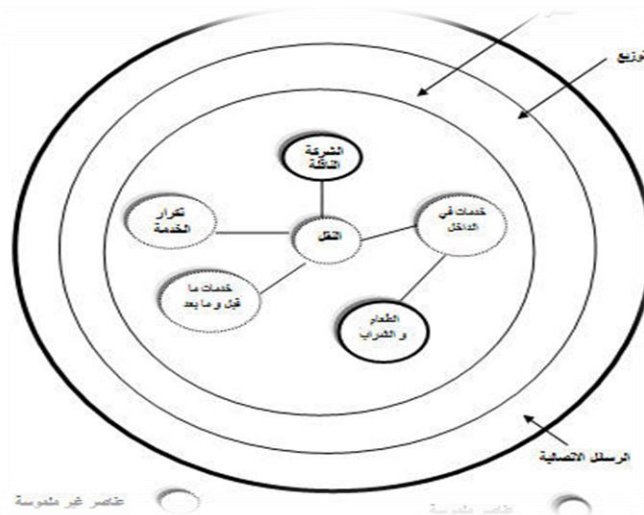
التميز بين الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية (المساعدة)

ان العديد من المؤسسات الخدمية تعرض لزيائنها حزمة من المنافع تتضمن تسليم الخدمة الجوهر، بالإضافة الى العديد من الخدمات الأخرى التي ترتبط بأنشطة هذه الخدمات التكميلية التي تعرضها والتي تميزها عن المؤسسات المنافسة، وهناك العديد من النماذج التي طرحت لتمييز الخدمة الجوهر عن الخدمات التكميلية (الاضافية)، وأبرز هذه النماذج شوسطاك ونموذج لوفلوك.

أ- نموذج شوسطاك

ان العديد من مؤلفات التسويق وصفت منذ فترة طويلة ما يسمى بالمنتجات التكميلية او المساعدة والتي ترتبط بتنوع مفهوم المنتج أو حزمة المنتج، وذلك في محاولة لوصف العناصر الإضافية والتي تضيف قيمة الى المنتجات الملموسة، وقد طورت عدة نماذج لوصف وإعطاء صورة كلية عن خدمة المؤسسة من أهمها نموذج شوسطاك Shoestack 1977 والذي يطلق عليه النموذج الجزئي، مستعينة بمفردات من علم الكيمياء لمساعدة المسوقين على تصور ما أسمته " بالكيان الشامل للسوق"، والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (06): نموذج شوسطاك



المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، الصفحة 224.

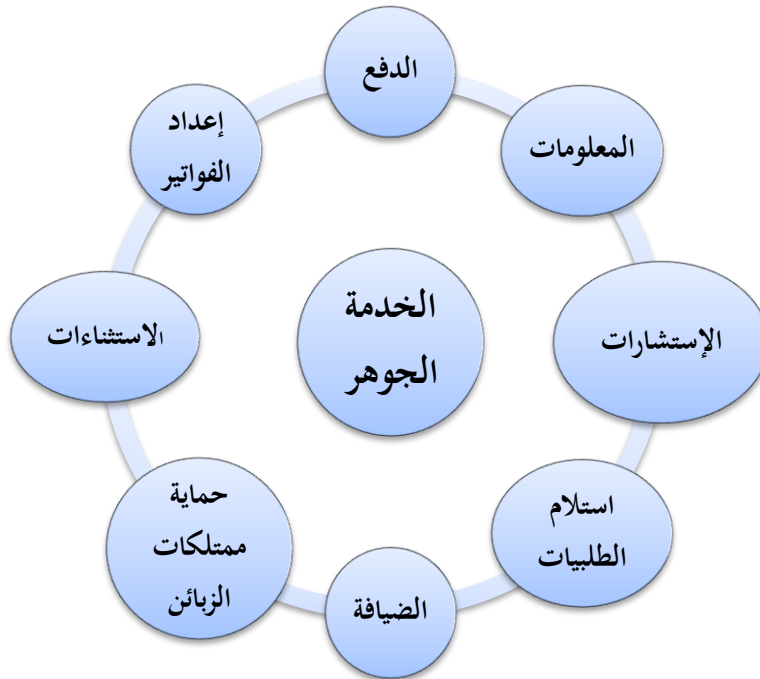
من خلال الشكل السابق فإن نقطة الارتكاز للدائرة تمثل المنفعة الأساسية التي توجه لإشباع الحاجة الأساسية للمستهلك، وترتبط بسلسلة من السمات الخدمية الأخرى، وهي تبني نموذجاً على ما يحصل في المعادلة الكيميائية التي بتغير إحدى خواص عناصرها قد تتغير تماماً الطبيعة الكلية للخدمة وما يحيط بالنواة (الجزئيات) سلسلة من النطاقات تمثل السعر والتوزيع والرسائل الترويجية.

ان هذا النموذج يساعد على التمييز بين العناصر الملموسة والعناصر غير الملموسة التي تشملها عملية تسليم الخدمة، فمثلا في خدمة النقل فإن العناصر غير الملموسة تتضمن النقل نفسه، تكرار الخدمة والخدمات المقدمة قبل و أثناء الرحلة وما بعد الرحلة، أما العناصر الملموسة فهي تشمل على الطائرة نفسها، والطعام والشراب الذي يقدم للمسافرين، وتحديد العناصر الملموسة يستطيع المسوق تحديد اي من هذه العناصر يجب التركيز عليه عند إنتاج الخدمة أو الترويج لها، وعليه تقول شوسطاك "إنه كلما زادت درجة هيمنة العناصر غير الملموسة في تقديم الخدمة زادت درجة حاجة المسوق الى تقديم الأدلة والحقائق الملموسة التي تتعلق بمزايا ومواصفات الخدمة" باعتبار أن الزبون يرغب في الحصول على شيء ملموس يؤكد له على أنه استفاد فعليا من الخدمة المعنية. (الضمور، 2015، صفحة 223)

ب- نموذج زهرة الخدمة

يتكون نموذج زهرة الخدمة من الخدمات الملموسة وغير الملموسة، حيث صنف الى خدمة أساسية وخدمات تكميلية حددها لوفلوك في ثمان مجموعات والمتمثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم(07): نموذج زهرة الخدمة



المصدر: الطريفي شادي محمود وآخرون، تسويق الخدمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، 127.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أنه يتكون من ثماني اجزاء على شكل بتلات الزهرة:

1- **المعلومات:** يحتاج الزبائن الجدد و المحتملين قبل استهلاكهم للخدمة الى معلومات وتوجيهات، فهم تواقون لتلك المعلومات بشكل استثنائي، لأنها تمثل إجابة عن الأسئلة التي تدور في ذهنهم، من بينها كيفية الحصول على

الخدمة، أسعار هذه الخدمة، المدة التي تستغرقها هذه الخدمة، مكان تواجد الخدمة، ارشادات الإستخدام..... الخ، وقد يطلب الزبائن وثائق بالشيء الذي تم أو حصل مثل تأكيد الحجز، الوصولات والتذاكر، كشوفات شهرية بحركة الرصيد البنكي. (الطريفي ، سويدان، و الفقير، 2018، صفحة 128)

2- الإستشارات: تمثل الاستشارة أو النصيحة الأسلوب الأفضل للزبون، لأنها تتضمن مساعدة لهم على فهم أفضل لظروفهم، كما تشجعهم على المجيء بالحلول الخاصة بهم والبرامج العملية، وقد يكون هذا المدخل مناسباً وذو قيمة كخدمة تكميلية في خدمات المعالجة التي تعد تحدياً لجعل الزبائن يعتمدون وجهة نظر طويلة المدى لظروفهم الشخصية وتبني سلوكيات صحيحة قد تتطلب منهم بعض التضحيات، وتتقدم الاستشارات في الغالب بناء على طلب الزبائن كإجابة لاستفساراتهم أو كحل لمشاكلهم، فلاستشارات تتضمن حوار يستهدف التعرف على طلبات الزبون ومشكلته وتطوير واقتراح حلول مناسبة لها، فالاستشارة تتألف من نصيحة فورية تقدم من قبل شخص خبير وذو معرفة، كالإجابة على سؤال: ماذا تقترح؟، إن الاستشارة الفاعلة تتطلب أن يكون مقدم الاستشارة ملماً إماماً دقيقاً بالوضع القائم للزبون، ويجذب كثيراً أن تكون لدى المستشار معلومات مسبقة عن الزبون قبل تقديم أو اقتراح أي حل أو أسلوب. (الضمور، 2015، صفحة 229)

3- استلام الطلبات: عندما يكون الزبون مستعداً للشراء، فالخطوة التالية تتمثل في إبرام الصفقة أي استلام الطلبية، وتمثل هذه الخطوة المرحلة الثالثة من الخدمات التكميلية في زهرة الخدمة، ويجب أن تتم عملية استلام الطلب بطريقة مهذبة وبسرعة، بحيث لا يشعر فيه الزبون بقضاء جهد ووقت غير ضروريين للحصول على الخدمات. (موسعي، 2023، صفحة 66)

4- الضيافة: إن المؤسسات الخدمية الناجحة هي التي تعامل زبائنها كضيوف، خاصة في الحالات التي تتطلب وقت انتظار كبير من أجل الحصول على الخدمة، وتعتبر الضيافة الورقة الأهم من أوراق زهرة الخدمة، حيث تعكس سعادة اللقاء بالزبائن الجدد والترحيب بالزبائن القدماء عند عودتهم ثانية من وإلى موقع الخدمة. (الطائي و العلاق، 2009، صفحة 75)

5- حماية ممتلكات الزبائن: عندما يزور الزبائن موقع الخدمة فإنهم غالباً ما يحتاجون للمساعدة للحفاظ على ممتلكاتهم وأشياءهم، وفي الواقع فإن الكثير من الزبائن يقررون عدم المجيء لموقع الخدمة لعدم توفر بعض التسهيلات الخاصة بحماية ممتلكاتهم، وقد تشمل هذه الخدمات التكميلية على عناصر مثل "خدمات حفظ الممتلكات الثمينة أو رعاية الأطفال خلال عملية تقديم الخدمة"، وتوجد مجموعات أخرى من خدمات حماية الممتلكات تتعلق بالمنتجات المادية التي يشتريها أو يستأجرها الزبون. (الطائي و العلاق، 2009، صفحة 43)

6- الاستثناءات: تتضمن مجموعة من الخدمات والتي تقدم في ظروف غير عادية من طرف المؤسسات الخدمية ومن بين هذه الاستثناءات نجد:

- طلبات خاصة: أي تقديم خدمات حسب الرغبة الشخصية للعميل؛

- حل المشاكل: إيجاد الحلول للمشاكل التي قد يتعرض إليها الزبون أثناء استلام الخدمة بطريقة غير مرضية أو عند استخدامها بالشكل الذي لا يسمح بالاستفادة منها كلياً؛
- معالجة الشكاوى: وتمثل القدرة على الاستجابة السريعة من قبل المؤسسة مقدمة الخدمة لمعالجة شكاوى الزبائن وفق إجراءات واضحة وشفافة؛
- المسترجعات: وتتمثل في التعويض بمختلف أشكاله مقابل عدم الرضا عن الخدمة المقدمة. (موسعي، 2023، صفحة 65)

7- إعداد الفواتير: في الغالب تقوم جميع المؤسسات الخدمية بإعداد الفواتير التجارية، باستثناء الخدمات التي تقدم مجاناً، وتتصف عملية إعداد الفواتير بالدقة و الوضوح، و أن تكون صحيحة ومطابقة لقيمة الخدمة المقدمة، كما ينبغي إعداد الفواتير بالسرعة اللازمة خصوصاً عندما يكون الزبون في حالة إنتظار لإستلامها ودفعها، إن أهم شيء في عملية إعداد الفواتير أن تسمح هذه الفواتير للزبون بالإطلاع عليها والاعتناع بها، فمن حقه الإطلاع عليها والتأكد من صحتها قبل تسديدها، وله الحق في الاعتراض عليها و طلب إعادة النظر فيها إذا ما وجد هناك ما يبرر ذلك، وحال موافقته عليها تكون الفاتورة جاهزة. (الضمور، 2015، صفحة 234)

- 8- الدفع: في غالب الأحيان يترتب على استلام الفاتورة إجراء الدفع من قبل الزبون، وعادة ما يتوقع الزبائن أن تكون عملية الدفع سهلة وميسرة بما فيها عملية الائتمان عند شراء مجموعة من الخدمات. (خالدي و قرش، 2021، صفحة 343)

ثانياً: تصنيف الخدمات

قدم الباحثون والمختصين بتصنيف الخدمات على أسس معايير مختلفة ومتعددة، إذ يعود ذلك بالدرجة الأولى الى اختلاف المدارس والأفكار، إلا أن الهدف كان واحداً، وهو تقسيم الخدمات المتشابهة الى مجموعتين، منها المبسط، ومنها المتعمق، فالأول يعطينا صورة عامة عن الأنواع الشائعة للخدمات، بينما الثاني يتغلغل في نسيج الخدمات، ويتمثل هذا التصنيف في:

1- التصنيف المبسط:

هناك مجموعة من الخدمات والتي يمكن تصنيفها وفق هذا الأسلوب وأهمها:

أ- حسب نوع السوق (حسب نوع الزبون) وتنقسم الى:

- خدمات استهلاكية: موجهة لإشباع حاجات شخصية بحتة مثل خدمات السياحة، خدمات صحية، خدمات النقل والمواصلات؛
- خدمات منشآت: تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال، كما هو الحال في الاستشارات الإدارية، الخدمات المحاسبية، خدمات صيانة المعدات والآلات المباني.

ب- حسب كثافة قوة العمل: وفقا لهذا المعيار تنقسم الخدمات الى:

- خدمات تعتمد على الجهود الشخصي، مثل خدمات تربية ورعاية الأطفال، خدمات التدريس، الخدمات الطبية التي يقدمها الطبيب في عيادته؛
- خدمات تعتمد على المعدات والمستلزمات المادية، مثل خدمات النقل العام، خدمات البيع الآلي، خدمات الإطعام، خدمات النقل الجوي.

ب- حسب درجة الاتصال بالمستفيد: حيث تنقسم الخدمات الى ثلاث أنواع

- خدمات ذات اتصال شخصي عالي: مثل الخدمات الطبية، الحمامة، وخدمات السكن، خدمات النقل الجوي وغيرها؛
- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل خدمات الصراف الآلي، خدمات مواقف السيارات الآلية، وغيرها؛

- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط: مثل خدمات المسرح، خدمات الوجبات السريعة وغيرها.

ت- حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات: وتنقسم الى:

- خدمات مهنية: مثل خدمات المستشارين الإداريين، الخبراء، ذوي المهارات البدنية والذهنية؛
- خدمات غير مهنية: مثل خدمات الحراسة، العناية بالحدائق، وغيرها؛

2- التصنيف المتعمق

توجد طرق أخرى يمكن إعتماها لتصنيف الخدمات، ومن أبرز هذه الطرق نجد:

أ- الخدمات القابلة للتسويق مقابل الخدمات غير القابلة للتسويق: يميز هذا التصنيف بين تلك الخدمات التي يمكن اعتبارها قابلة للتسويق، وبين تلك الخدمات التي تقتضي ضرورات وعوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية، وأن تكون منافعها متأتية من آليات لا تعتمد على أساس السوق، أما المجموعة الأخرى من الخدمات التي تعتبرها بعض المجتمعات والثقافات غير قابلة للتسويق فهي تلك التي يتم توفيرها بشكل تقليدي سائد داخل المنازل، مثل رعاية الأطفال وتربيتهم.

ب- الخدمات المقدمة للمستفيد النهائي مقابل تلك المقدمة للمشتري الصناعي: تقدم خدمات المستفيد النهائي الى الزبائن الذين يستخدمون الخدمة لمتعتهم أو فائدتهم الخاصة، حيث لا يترتب نتيجة استهلاك الخدمة من قبل المستفيد النهائي أية منافع اقتصادية أخرى، أما خدمات المشتري الصناعي فهي خدمات تقدم الى منشأة الأعمال، حيث تقوم هذه المنشأة أو وحدة الأعمال بإستخدامها لشيء آخر ذو منفعة إقتصادية، وهناك العديد من الخدمات تقدم الى المستفيد النهائي والمشتري الصناعي في نفس الوقت، ويكون التحدي هنا في القدرة على تكييف البرنامج التسويقي لتلبية الحاجات المتباينة لكل مجموعة من المستفيدين. (كورتل، 2009، الصفحات

ت- الخدمات الملموسة مقابل الخدمات غير الملموسة: يمكن القول إن عدم الملموسية تميل إلى رفع حالة عدم التيقن المدركة من قبل المستفيدين خلال عملية اتخاذ قرار الشراء، وتحاول إدارة التسويق التعويض عن ذلك من خلال التركيز على الدليل الملموس في تقديم الخدمة، كما تحاول إدارة التسويق التخفيف من حالة عدم التأكد المرتبط بالملموسية والناجمة عنها من خلال تطوير علامات تجارية قوية تعمل بمثابة ضمانات أو تأكيدات للجودة المرتبطة بالخدمة المعنية.

3- تصنيف الخدمات حسب العملية الموجهة

أ- خدمات معالجة الناس: وهذه الخدمات موجهة للأفراد، وتتطلب حضور المستفيد شخصياً لكي يحصل على الخدمة، مثل المريض الذي يجب أن يذهب للطبيب، والمسافر الذي يجب أن يذهب إلى المطار للإنتفاع من خدمة السفر على متن الطائرة.

ب- خدمات معالجة الممتلكات: وهذه الخدمات موجهة إلى ممتلكات المستفيد، مثل صيانة السيارة أو المسكن، وهنا ليس بالضرورة حضور المستفيد إلى مكان إنتاج الخدمة.

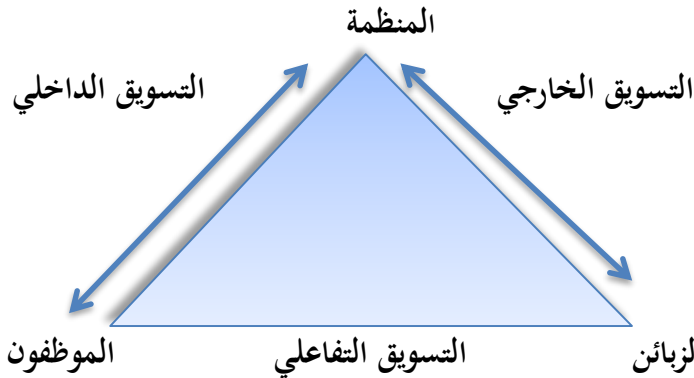
ت- خدمات المثير العقلي: وهذه الخدمات أو النشاطات غير الملموسة موجهة إلى عقول المستفيدين، وتتطلب مشاركة المستفيد ذهنياً أثناء عملية تقديم الخدمة، مثل خدمات الترفيه والتعليم والإذاعة والتلفزيون. (عزام ، حسونة، و الشيخ ، 2022، صفحة 265)

ث- خدمات معالجة المعلومات: وهي خدمات غير محسوسة، موجهة لممتلكات المستفيدين أو معالجة البيانات والمعلومات والخدمات القانونية.

المطلب الثالث: متطلبات تسويق الخدمة

يرتبط نجاح تسويق المؤسسة لخدماتها بالتفوق في ثلاثة مجالات تشكل بما يعرف بمثلث تسويق الخدمة، وفي هذا المطلب سنتطرق لها بشكل مفصل، من خلال الشكل التالي:

الشكل (08): مثلث تسويق الخدمة



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الثانية دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، الصفحة 68.

يتكون الشكل السابق من ثلاث مركبات أساسية تعمل معا من أجل تطوير وتقديم الخدمة، وتتمثل في (المؤسسة، الموظفون، الزبائن)، بين هذه المركبات هناك ثلاثة أنواع من التسويق والتي يجب أن تعمل وبشكل متكامل من أجل التسويق الناجح للخدمات، هذه الأنواع من التسويق هي:

أولاً: التسويق الداخلي

1- تعريف التسويق الداخلي

تعددت التعاريف التي تطرقت للتسويق الداخلي أبرزه هذه التعاريف نجد:

يشترك مفهوم التسويق الداخلي في البداية من التركيز على تحسين جودة الخدمة الداخلية التي يقدمها الموظفون أو العاملين، وتعتمد على فرضية مفادها أن معاملة الموظفين كزبائن داخليين وتصميم الوظائف (المنتجات) الجذابة لهم سيحقق رضاهم ويحفزهم على تقديم منتجات عالية الجودة (Qiu, 2022, p. 7)، وقد عرف كوتلر التسويق الداخلي على أنه "العمل أو المجهود الذي تقوم به المؤسسة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين وبالأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن" (kotlar, 2015, p. 453)، أما بيرري Berry فقد عرف التسويق الداخلي على أنه "وسيلة لتحقيق رضا الموظفين من خلال النظر الى الوظائف باعتبارها منتجات تهدف إرضاء الموظفين في الخطوط الأمامية" (Qiu, Boukis, & Storey, 2022, p. 8)، ويعرف التسويق الداخلي على أنه "عملية جذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالموظفين ذوي الجودة من خلال تلبية احتياجاتهم" (Ginting-Munthe, Susan, & Meylianti- Sulungbudi, 2024, p. 58)

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التسويق الداخلي على أنه "كل الجهود التي تبذلها المؤسسة من تدريب وتحسين مهارة موظفيها، ورفع من أدائهم، وإشباع حاجاتهم، وتلبية رغباتهم، واعتبارهم زبائن داخليين لديها".

2- خصائص التسويق الداخلي

تعددت خصائص التسويق الداخلي وأبرز هذه السمات أو الخصائص نجد:

- **التسويق الداخلي عملية إجتماعية:** يطبق التسويق الداخلي داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والموظفين لديها، فالموظفين لا يقتصر إشباعهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات إجتماعية مثل الأمان والانتماء والصدقة يريدون إشباعها، وهذا ما يسعى التسويق الداخلي الى تحقيقه. (النسور و الصغير، 2014، صفحة 414)

- **التسويق الداخلي عملية إدارية:** حيث يقوم على التكامل بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، من خلال التأكد من أن جميع الموظفين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي الى إشباع حاجات الزبائن الخارجيين وتحقيق رضاهم من جهة، ومن جهة ثانية التأكد من أن كل الموظفين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة. (العلول، 2016، صفحة 21)

3- أهمية التسويق الداخلي

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لدى أفراد المؤسسة، ويمكن توضيح أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين. (بن مويزة، دريس، و بالنور، 2021، الصفحات 83-84)

2-1 بالنسبة للمؤسسة: يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالنسبة للمؤسسة انطلاقاً من ثلاثة محاور:

- **إدارة التغيير:** فقد تعتمد المؤسسة في إحداث تغييرات كبيرة، أو ادخال تغييرات جديدة وهنا يلعب التسويق الداخلي دوراً مهماً في قبول وإنجاح هذه التغييرات.
- **بناء الصورة العامة:** تعد الصور بمثابة أداة إعلامية تستعملها المؤسسة للتأثير على الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم.
- **استراتيجية المؤسسة:** إن تنفيذ أي استراتيجية يحتاج الى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقبل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

2-2 بالنسبة للعامل (الزبون الداخلي): يكتسي التسويق الداخلي العديد من المزايا التي يستفيد منها العاملون تشمل في:

- تحقيق الرضا لدى العاملين؛

- تطوير وتحسين مستوى أداء العاملين؛

- تحسين العلاقات بين العاملين؛

- شعور الموظفين بمعنى الوظيفة.

كما يكتسي التسويق الداخلي أهمية كبيرة كذلك كونه يسعى الى: (عطوي، 2023، صفحة 17)

- تحقيق الرضا الوظيفي: وذلك من خلال البحث عن متطلبات الموظفين وتلبيتها؛

- تحسين مستوى الأداء: وذلك من خلال توفير بيئة عمل ملائمة وبرامج تدريبية كفيلة بزيادة قدرات الأفراد على أداء المهمات؛

- تحسين العلاقة الداخلية: وذلك من خلال شبكات الاتصال الرسمية وغير الرسمية التي تنشئ علاقات طيبة بين الموظفين، وتعزيز شعور الموظفين بالانتماء الى المؤسسة والولاء لها.

4- أهداف التسويق الداخلي

حسب هاني حامد الضمور فان أهداف التسويق الداخلي تتمثل في ثلاث أهداف رئيسية وهي:

(الضمور، 2015، صفحة 285)

أ- الهدف العام: إن الهدف العام للتسويق الداخلي هو جعل الموظفين أكثر تفهما وتحفيزا واهتماما بالزبائن.

ب- الهدف الاستراتيجي: تتمثل الأهداف الاستراتيجية في:

- خلق بيئة داخلية والتي تدعم الشعور بالزبون وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد؛

- دعم الطرق الإدارية، دعم سياسات الأفراد؛

- دعم سياسة التدريب الداخلي، ودعم إجراءات التخطيط والرقابة؛

- يجب تطوير الخدمة كاملة، وإن تكون مقبولة داخليا قبل طرحها في السوق، كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلي والبيع الشخصي.

ت- الهدف التكتيكي: تتمثل الأهداف التكتيكية في: (عطوي، 2023، صفحة 21)

- على الموظفين ان يتفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة؛

- يجب عليهم دعم موقف معين، مثل الخدمة الأساسية والخدمة الداعمة؛

- يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند اتصالهم بالزبائن.

كما يهدف التسويق الداخلي الى: (خوالد، 2018، صفحة 100)

- جعل الموظفين أكثر تفهما وتحفيزا واهتماما بالزبائن؛

- انشاء بيئة داخلية تدعم الشعور بالزبون؛

- دعم الطرق الادارية والأفراد وسياسات التدريب الداخلي وإجراءات التخطيط والرقابة؛

- تطوير الخدمات من خلال تعزيز قبولها داخليا، وتفعيل قنوات الاتصال، وأنشطة البيع الشخصي؛
- تفهم الموظفين لطريقة التصرف مع الزبائن؛
- دعم المواقف والخدمات والنشاطات داخل المؤسسة الخدمية.

5- ابعاد التسويق بالداخلي

- في نظرية التسويق الداخلي تشير أغلب الدراسات على أن التسويق الداخلي يتكون من ثلاثة أبعاد تتمثل في توصيل الرؤية، تطوير الموظفين، مكافأة الموظفين
- **البعد الأول توصيل الرؤية:** تعرف على أنها كيفية قيام المؤسسة بنقل رسالتها وأهدافها ورؤيتها واستراتيجياتها الى كل موظف، وتتمكن المؤسسات التي تنقل أهدافها ورؤيتها لموظفيها من تحفيزهم على زيادة الأداء وتعزيز رضاهم بسبب الشعور بالانتماء للمؤسسة.
 - **البعد الثاني تطوير الموظفين:** فيعد بعدا أساسيا في توجيه الموظفين والرفع من كفاءتهم من خلال التدريب والدورات، مما يزيد من الرضا الوظيفي والرفع من الأداء الفردي.
 - **البعد الثالث المتمثل في مكافأة الموظفين:** فيعد مهما في تحقيق رضا الموظفين، ويحفزهم على زيادة الإنتاجية والعمل بكل كفاءة وفعالية، وتسجل المؤسسات التي تستخدم أنظمة تقييم الأداء والمكافآت نتائج أفضل وموظفين أكثر رضا. (Marcela-Sefora & Dan-Cristian, 2021, p. 4)
- واختلف الباحثون في مجال التسويق على تحديد أبعاد التسويق الداخلي ولا يوجد هناك تصنيف محدد لهذه الأبعاد وهناك من يحصرها في: (سعد الدين، غبد الوهاب، و عيد، 2021، صفحة 327)
- **التدريب:** يتمثل التدريب في مجموعة العمليات التي تكسب الأفراد تطويرا في المهارات والمعارف لغرض رفع مستوى الأداء بما يحقق نتائج إيجابية للإدارة والعاملين فيها.
 - **الاتصال الداخلي:** هو مجموعة المبادئ والتطبيقات التي تهدف الى تشجيع سلوك الاستماع، وتسهيل تمرير ونشر المعلومات، وتسهيل العمل الجماعي المشترك، وترقية قيم المؤسسة، من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها، وهو يعتبر وسيلة للتعرف على الأهداف وقرارات المؤسسة وتوضيحها لجميع العاملين وتوزيع العمل وحلا لمشكلاته.
 - **التحفيز:** من وجهة نظر التسويق الداخلي فإن التحفيز يعمل على خدمة الزبون الداخلي، وذلك عن طريق تركيز المؤسسة على كيفية خدمة هذا الزبون لتحقيق رضاه، وبالتالي ينعكس ذلك على جودة الخدمة التي يقدمها. ويتسع نطاق تطبيق الخدمة ليشمل جميع الفئات العاملة داخل الشركة، سواء كان ذلك على مستوى العمالة المهنية، التنفيذية، الإدارية.

- **وضوح الأدوار:** يقصد بوضوح الدور أن يكون كل موظف داخل المؤسسة على دراية كاملة بمهام وواجبات وظيفته والدور الذي يجب أن يؤديه أثناء قيامه بهذه المهام، ويكون هذا الدور الذي يمارسه العامل أو الموظف واضحاً، عندها لا يكون هناك أي تعارض أو غموض فيه أثناء تأدية المهام الوظيفية.

ثانياً: التسويق التفاعلي

يمثل العلاقة التفاعلية بين الطرفين أي بين مقدمي الخدمات والزبائن، فالتسويق التفاعلي يقوم على المهارات التي يتمتع بها الموظفون ومقدمي الخدمات مع الزبائن، فالزبائن لا يحكمون على جودة الخدمة من خلال الجودة التقنية فقط، بل يعتبرون الجودة الوظيفية الأكثر أهمية.

1- أهمية التسويق التفاعلي

تتمثل أهمية التسويق التفاعلي في المزايا التي يسعى إلى تحقيقها، فكل تفاعل يتم بين مقدمي الخدمات يسعى إلى تعريف الزبون بالخدمة وإزالة الغموض أو معالجة مشكل ما للزبائن بهدف تحقيق رضاهم، وفي الجمل تكمن أهمية التسويق التفاعلي في: (الوازن، 2022، صفحة 32)

- إعطاء مرونة أكثر لمقدمي الخدمات لتعديل الخدمة وفق ذوق الزبائن؛
- تحسين المبيعات من خلال مشاركة الزبائن في تصميم المنتج؛
- المعالجة الفورية للمشكلات التي تحدث للزبائن؛
- يتيح موقع المؤسسة على الويب حضور وتفاعل دائم أمام الزبائن وزيادة فرص البيع؛
- تحقيق مكانة تنافسية بأسلوب إبداعي إذ يساعد على جذب الزبائن والاحتفاظ بيهم كزبائن دائمين.

2- مبادئ التسويق التفاعلي

يقوم التسويق التفاعلي حسب kotler على المبادئ التالية: (زعلوك، 2023، صفحة 169)

- تطبيق نظام تفاعلي يسمح بتقييم وزيادة القيمة المدركة للزبائن كل الشركة، وتطبيق أساليب فعالة لتحفيز الولاء للزبائن الأكثر قيمة.
- أن التسويق التفاعلي لا يسعى إلى التواصل الفردي مع الزبون فقط، بل يمتد ليشمل ابتكار خدمات مخصصة لتلبية احتياجات الزبائن التي لم يتم تلبيتها بعد، وتأسيس علاقات وثيقة مع الزبائن.
- السماح للزبائن بالتعبير عن رغباتهم بوضوح باستخدام أسلوب الحوار المتبادل المباشر أو عن طريق وسائل الاتصال الاجتماعي.

3- أبعاد التسويق بالتفاعلي

اتفق الباحثون في مجال التسويق على أن التسويق التفاعلي يتكون من خمسة أبعاد تتمثل في: (الدليمي،

2017، صفحة 256)

أ- الثقة: يمكن تعريف الثقة بأنها "الشعور بالمصداقية تجاه المؤسسة، بجانب الشعور بدرجات أقل من القلق والراحة، وكما أنها تمثل المستوى الذي يشعر به كل طرف في الاعتماد على سلامة الوعود التي يقدمها الطرف الآخر في علاقات التبادل".

ب- التفاعل مع الزبون: يمكن اعتبار التفاعل على أنه عملية اتصال بين مقدم الخدمة والزبون أثناء تقديم الخدمة، بحيث يستطيع مقدم الخدمة الاتصال بالزبون وإقناعه بالخدمات التي يعرضها، وإن هذا يتطلب وجود تطبيق عملي في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون، وهناك ثلاثة أنواع من العلاقات التفاعلية بين المؤسسة والزبون وهي:

- العلاقات التفاعلية عن بعد: وهي علاقات تتحقق عندما يتفاعل المستفيد مع الخدمة عن بعد؛
- العلاقات التفاعلية الشخصية المباشرة: يكون مقدم الخدمة في اتصال مباشر وشخصي مع الزبون؛
- العلاقات التفاعلية الشخصية غير المباشرة: تكون علاقة مقدم الخدمة بصورة غير مباشرة.

ت- الاتصال بالزبون: يمكن اعتبار الاتصال على أنه وسيلة تبادلية رسمية أو غير رسمية للمعلومات بين مقدمي الخدمات والزبائن، ويسلط التسويق التفاعلي على أهمية تبادل المعلومات في العلاقات التجارية ولما لهذا العنصر من تأثير إيجابي وغير مباشر على عنصر الالتزام في العلاقات التجارية، ويمكن اعتبار عملية الاتصال على أنها كافة الجهود من قبل البائع لإقناع الزبون المرتقب بقبول المعلومات عن المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات.

ث- الالتزام: عرف الالتزام بأنه رغبة الزبون الدائمة في مواصلة العلاقة مع بائع تجزئة مصحوبة باستعداد هذا الزبون لبذل الجهود للحفاظ عليها، والالتزام هو بناء مهم في أدبيات التسويق التفاعلي وهو ضروري للعلاقات الناجحة طويلة الأمد، يشير إلى ضمان الاستمرارية العلائقية بين شركاء التبادل، وينطوي على رغبة مستمرة في الحفاظ على علاقة قيمة، (ديقش، 2023، صفحة 45) وهناك ثلاثة أنواع للالتزام تتمثل في الالتزام الشعوري والالتزام السلوكي والالتزام المعرفي (زاوش، 2017، صفحة 63)

- **الالتزام الشعوري (العاطفي):** يتميز الالتزام العاطفي باعتماد الفرد في قوة العلاقة والرغبة في بذل مجهود كبير في سبيل العلاقة والرغبة الشديدة في البقاء عليها وتعلق نفسي إيجابي نحو شريك العلاقة.
 - **الالتزام السلوكي (الموضوعي):** يتعلق الالتزام السلوكي بالمجهودات الفعلية المبذولة من طرف الزبون للمحافظة على العلاقة، بحيث يتجلى ذلك من خلال مواصلة شرائه واستهلاكه لها.
 - **الالتزام الأخلاقي:** وهو يمثل التزام الفرد بالبقاء في العلاقة، بينما تركز الأنواع الأخرى الالتزام على علاقة تبادلية، إن مقياس الالتزام الأخلاقي يتناول تحول الالتزام إلى قيمة شخصية.
- ومن خلال المقاييس السابقة يمكن القول على أن الأنواع الثلاثة تقود إلى تقوية العلاقة والمحافظة عليها بحيث تترجم إلى حسن نية من جهة الزبون مما يجعله يخلق جوا ملائما يساهم في استدامة العلاقة.

ج- القيمة المدركة: هي المنفعة المدركة من الخدمة بالنسبة لتكلفتها، إذ أن الفائدة المدركة للزبون تعتمد على السعر الذي يدفعه للحصول على الخدمة و المنافع المترتبة عليها، وبلا شك أن التكلفة لا تقتصر على العامل النقدي فقط، بل على الوقت المستغرق لحصول الزبون على الخدمة، والجهد المبذول لها. (الحيدري، 2018، صفحة 8)

ثالثا: التسويق الخارجي

يشير التسويق الى كافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتهيئة تقديم الخدمة وتسعيرها وتوزيعها وتعزيز الخدمات المقدمة للزبائن، فالتسويق الخارجي يتضمن جميع عروض المؤسسة الخدمية التي تضع الوعود اللازمة للزبائن حول نوعية الخدمة وكيف يتم تقديمها لهم، إن الأنشطة التسويقية تتضمن الترويج والإعلان والتسعير، المبيعات وأساليب التوزيع والتسليم، في حين بالنسب للخدمات فإن هناك عوامل أخرى تتعلق بالوعود المقدمة للزبائن، إن العاملين في قطاع الخدمات هم الذين يصممون ويسهلون عملية تقديم الخدمات، كذلك فإن عملية تقديم الخدمات هي أيضا تتصل وتساعد في تحقيق ما يطمح الزبون اليه من مستوى الجودة المقدمة له، إن ضمان الخدمة والاتصال ذو الاتجاهين (خاصة في حالة تكون الوعود يمكن مناقشتها وفي التجربة التي تدار بأساس شخصي) تضاف الى طرق الإتصال لوعود الخدمة المقدمة من قبل المقدمين لها، ان هذه الوعود تتألف وتعد عن طريق الاتصال الخارجي، وتشكل أساس في علاقة الزبون مع المؤسسة الخدمية، لذلك فإن هذه الوعود يجب أن تكون صادقة وحقيقية، وان يتم الوفاء بها بالشكل الذي يعزز ثقة الزبون بمقدم الخدمة والمؤسسة التي يعمل بها، لان العلاقة الجيدة تستند الى المصداقية والوفاء بهذه الوعود. (الصميدعي و يوسف، تسويق الخدمات، 2014، صفحة 68)

المطلب الرابع: دور أدوات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية

أتاحت التطورات التكنولوجية للمؤسسات العديد من الأدوات لتعميق معرفة وفهم الزبون، الأمر الذي يؤدي الى تشخيص الحوار مع الزبائن الحاليين والمحتملين، وجعلهم راضين عن المنتجات والخدمات، وقد ساهمت التكنولوجيا الحديثة في ظهور أنواع مختلفة من الوسائل التي يمكن للمؤسسة استعمالها لتفعيل علاقاتها مع الزبائن، وتحقيق مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، ومن أبرزها ما يلي: (خنوفة، 2019، صفحة 165)

1- الانترنت: تعد شبكة الانترنت من اهم الثورات التكنولوجية في العصر الحديث التي أدت الى حدوث تغيرات جوهرية في كافة المجالات الاقتصادية وخاصة التسويقية منها، مما أدى الى التزايد المستمر لتوجه الزبائن نحو التعامل مع المؤسسة من خلال الانترنت، ويعود استخدام الانترنت في إدارة العلاقة مع الزبون بالعديد من الفوائد على المؤسسة والزبون:

1-1 بالنسبة للمؤسسة

- تعد الأنترنت أداة تسويقية ممتازة، وهذا ما يعطي للمؤسسة الحرية في النشاط في أكثر من سوق وأكثر من بلد، مما يحقق لها ميزة السرعة في النمو والانتشار؛
- تعتبر وسيلة فعالة للتفاعل مع الزبون، وتشخيص العلاقة معه، ومتابعة درجة رضاه وولائه؛
- مصدر هام للمعلومات الصادرة عن الزبائن، أي التغذية المرتدة، ومدعمة لأنشطة بحوث التسويق؛
- توفير تكاليف الترويج والحملات التسويقية، وهذا ما يجعل المؤسسة تمتلك ميزة التكلفة المنخفضة؛
- تخفف الضغط على المؤسسة، من خلال تفادي زيارات الزبائن الشخصية، خاصة فيما يتعلق بالاستفسار وتقديم الشكاوى؛
- تحقيق التواجد المستمر على الأنترنت 24/7، مما يساهم في التواصل المباشر مع الزبائن بدون قيود الوقت أو العطل والرد الفوري عن مشاكلهم ومعالجتها في أقل وقت ممكن.

1-2 بالنسبة للزبون

- تسهيل إمكانية حصول على المعلومات حول المنتجات والخدمات دون عناء التنقل الشخصي عن طريق الموقع أو المتجر الإلكتروني أو مواقع التواصل الاجتماعي؛
 - توفير المعلومات المناسبة وقت طلبها؛
 - توفير للزبائن الوقت والجهد والتكلفة (سواء تكاليف مادية، أو مالية، أو تكاليف غير مادية مثل طوابير الانتظار)؛
 - توفر الكثير من البدائل أمام الزبائن؛
 - من أفضل الوسائل التفاعلية التي يستخدمها الزبائن؛
 - توفير السرية وحماية معلوماتهم الشخصية.
- ومن بين أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسة في إدارة علاقاتها مع الزبائن عن طريق الأنترنت نجد:
- المواقع الإلكترونية.

أصبحت المواقع الإلكترونية عاملا مهما في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام، والمؤسسات الخدمية بشكل خاص، وفي ظل النمو المتسارع لمستخدمي المواقع الإلكترونية وازديادها بشكل يومي، رأت المؤسسات أن المواقع الإلكترونية تتسم بالشعبية، مما جعلها أداة ترويجية تستطيع من خلالها الترويج لخدماتها والتواصل بشكل مباشر مع زبائنهم دون الحاجة للإعلانات المدفوعة في المجلات والصحف والقنوات التلفزيونية، ويعتبر الموقع الإلكتروني كمقر للمؤسسة، حيث تسعى معظم المؤسسات إلى أن يكون موقع الويب الخاص بها بسيطا وجذابا ويحتوي على معلومات مفيدة ونافعة تجعل الزبائن يترددون باستمرار لزيارة الموقع والاستفادة منه، وبناء علاقة وثيقة معهم، وكذلك دعم قنوات المبيعات الأخرى، ويعتبر الموقع الإلكتروني كوسيلة مهمه في إدارة

العلاقة مع الزبون إلكتروني من جهة، ومن جهة ثانية آلية لجمع المعلومات حول زبائن المؤسسة والحصول على التغذية العكسية منهم، وهذا ما يساهم في تطوير المنتجات وبالتالي زيادة المبيعات. (زبوش و قاشي، 2018، صفحة 367)

وهناك العديد من الفوائد التي تحققها المؤسسة من خلال المواقع الإلكترونية وأبرزها: (AL-Momai, AL-Afifi, & Mahfuz, 2015, p. 67)

- القدرة على تخفيض التكاليف والنفقات، حيث يعد نشر رسالة ترويجية عبر المواقع الإلكترونية ومن بينها مواقع التواصل الاجتماعي أكثر فعالية من حيث التكاليف من الإعلانات المدفوعة مما يسمح للمؤسسة في تخفيض أسعار خدماتها وتحقيق ميزة التكلفة؛

- تقديم خدمات بشكل أفضل من خلال المواقع الإلكترونية ومن بينها مواقع التواصل الاجتماعي؛
- الحصول على معلومات أكثر حول الحاجات الحقيقية للزبائن وترجمتها الى خدمات تلبي تلك الحاجات؛
- التواصل مباشرة مع الزبائن وفهم سلوكهم بشكل أفضل، مما يسمح في إثارة قرار الشراء لديهم من خلال تقديم عروض خدمات بتكاليف منخفضة عن باقي المنافسين؛

- تعريف الزبائن بالخدمات المقدمة والقيمة الحقيقية التي يستفيد منها الزبائن عند حصولهم على تلك الخدمات؛
- الاستفادة من الكلمة المنطوقة الإلكترونية، أو ما يطلق عليه بالتسويق الفيروسي، وقد أشارت الدراسات على أن أهم مصدر لزبائن جدد هي توصيات من الزبائن الحاليين، فالتعليقات الإيجابية في المواقع الإلكترونية من الزبائن الحاليين يحفز الزبائن الجدد على شراء الخدمة.

- استخدام فضاءات المحادثات: تستهوي الفضاءات التي خلقتها شبكة الانترنت الكثير من مستخدمي الشبكة العنكبوتية و هي من أحدث الطرق المستخدمة في إدارة العلاقة مع الزبون الإلكتروني، وذلك لما لها من مميزات التخاطب و التمازج والتواصل مع أشخاص لا يمكن الوصول إليهم الا عن طريق هذه التكنولوجيا، ومع أن الاعتماد السائد أن هذه الفضاءات التي تستميل فئة الشباب بالدرجة الأولى، لكن الواقع أثبت أن جميع أطياف المجتمع بأجناسه المختلفة وعلى اختلاف أعمارهم أصبحوا يجدون في هذه الفضاءات ملجأ لتبادل الأفكار والآراء حول اهتماماتهم وتوجهاتهم، سواء عن طريق مجموعات الأخبار، أو مواقع الدردشة والمحادثات الفورية التي أصبحت تصنع الحدث مؤخرًا. (قعيد، 2018، صفحة 55)

- التسويق عبر الهاتف المحمول: عرف التسويق عبر الهاتف المحمول على أنه " طريقة يتفاعل من خلالها شخصان أو أكثر ويقومون بالترويج لمنتج ما، بإستخدام جهاز محمول أو تقنية أو تطبيق " (Eze, Awo, Chinedu-Eze, & Bello, 2021, p. 3)، أما جمعية التسويق عبر الهاتف المحمول فقد عرفته على أنه " سلسلة من الأنشطة التي تمكن المؤسسة من التواصل والتفاعل مع جمهورها بشكل تفاعلي وذو صلة من خلال أي جهاز محمول أو شبكة " (Nurul, Rahmat, & Nursaban, 2020, p. 1570)،

ويعتبر التسويق عبر الهاتف المحمول من أفضل الطرق المستخدمة في إدارة العلاقة مع الزبون الإلكتروني، وهذا نتيجة للتطور الذي عرفته أجهزة الهاتف المحمول، فهذه التطورات السريعة في صناعة الهواتف الذكية والتطبيقات المرتبطة بها أدت الى حدوث تغيرات جذرية في مفهوم التجارة الإلكترونية عبر الهاتف النقال، فخصائص الهاتف الذكي لا تعتمد على مكان ووقت محدد، فهي محمولة ويمكن الوصول لها في أي وقت، مما يحفز المؤسسة لتلبية الاحتياجات والرغبات الفعلية للمستهلكين، وهذا ما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة (فراح و وآخرون، 2021، صفحة 68)،

- استخدام البريد الإلكتروني: يعد البريد الإلكتروني من أحدث وسائل التواصل، وهو تقاطع بين الرسائل والمكالمات الهاتفية ورسائل الفاكس، أو نموذج الكتروني عنها، كما أن أسلوبه يحدث الكثير من المزايا مثل سرعة وصول الرسالة الى الطرف الآخر، كما يتيح للمرسل الواحد ارسال الرسالة الى أكثر من شخص خلال ثوان، كما يعتبر التسويق عبر البريد الإلكتروني وسيلة تسويقية ممتازة لجلب الزبائن والفئات المستهدفة عن طريق إيمائلاتهم وإقناعهم بشراء منتج معين حسب مطالبهم ورغباتهم. (الصباغ، فؤاد، 2019، صفحة 84). كما يعتبر من أفضل الأدوات المستخدمة في إدارة العلاقة مع الزبائن في البيئة الإلكترونية، وتحقيق مزايا تنافسية من بينها سهولة الاستخدام وتوفير الخدمات والتقليل من التكاليف. (الصميدعي و يوسف، 2022، صفحة 326)

- استخدام الفهارس: هناك الكثير من الفهارس المنتشرة على الانترنت، و التي توفر الموضوعات المختلفة بأسلوب مفهرس، و بالتالي فإن الزبون الإلكتروني يستطيع أن يصل الى المنتج الذي يريد من خلال تتبع تسلسل موضوعات الفهرس، وهذا يتيح له فرصة الاطلاع على البدائل المختلفة التي يطرحها ويسوقها المنافسون عبر شبكة الانترنت، إن آلية عمل الفهارس تتمثل في تصنيف المواقع الموجودة على الانترنت إلى فئات، ومن ثم فإن كل موقع ويب الكتروني ينتمي الى فئة أساسية، وعندما يقوم الزبائن بالبحث في فهرس ما فانه يبحث عن ضالته ضمن فئة محددة، ولهذا فان النتائج التي توفرها الفهارس تكون أكثر دقة من تلك التي توفرها محركات البحث.

- الكوكيز: تعتبر من الطرق المتبعة لملاحظة ما يفعله الأفراد عبر الانترنت، وهي عبارة عن مجموعة صغيرة من المعلومات في صورة نص تحمل على الحاسوب عند زيارة مواقع ويب متعددة، وقد تأتي من موقع الويب نفسه أو مقدمي لافئات الدعاية، أو غير ذلك من الرسوم التي تكون على صفحة الويب، بحيث تسمح بالتعرف على الفرد عند اتصاله بالموقع والاحتفاظ ببياناته، ويعتبر الكوكيز من المواضيع التي لاقت جدلا كبيرا بين مختلف الأطراف، وإذا كانت مستخدمة في مؤسسات كبرى مثل شركة أمازون. (ريد، 2018، صفحة 116)

- استقصائيات الزبائن: وهي عبارة عن أدوات تستعمل في بحوث التسويق، ولكن في حالة إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية فهي إلكترونية (online)، بحيث يعرض على الزبون تعبئة استبيانات إلكترونية ومن ثم يتم اقتناص البيانات وتحليلها بسرعة كبيرة وجودة عالية وتكاليف أقل. (أمجدل، 2014، صفحة 155)

- إعلانات الخط المفتوح: يمكن أن يستخدم المسوقون الإلكترونيون إعلان الخط المفتوح في بناء علاقاتهم التجارية مع الزبائن عبر الانترنت، أو جذب الزائرين (زبائن محتملين) الى موقع الويب الخاص بهم، ويعرف إعلان الخط المفتوح بأنه إعلانات تظهر أثناء تصفح الزبائن للويب، بما في ذلك إعلانات اللوحات، والشريط المتحرك على الشاشة الذي يظهر مجالات تحاول إقناع الزائر بشراء المنتج المعروض. (زيوش و قاشي، 2018، صفحة 368)

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل الى الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية، و قسم الى ثلاثة مباحث، واشتمل المبحث الأول على مفاهيم الميزة التنافسية، وقد قمنا بتعريف الميزة التنافسية، وذكر أهم خصائصها، ومصادر الحصول عليها، و محدداتها، أما في المبحث الثاني فتطرقنا الى أبعاد الميزة التنافسية، و الاستراتيجيات العامة للتنافس كأساس لبناء الميزة التنافسية، وهم ثلاث استراتيجيات حسب بورتر (استراتيجية القيادة بالتكاليف، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز)، وقد توصلت الدراسة في هذا المبحث، ان الميزة التنافسية هي أداة تستخدمها المؤسسة للتفوق على منافسيها وتحقق لها مجموعة من الفوائد أهمها رضا الزبائن، فالزبون عندما يكون راضي يكرر الشراء مما يصاحبه حصة سوقية أكبر وهذا ما يضمن للمؤسسة أرباح أعلى.

أما المبحث الثالث فاشتمل على مفاهيم حول الخدمة، من حيث التعريف والخصائص وأساليب معالجة المشاكل الناجمة عن خصائص الخدمات، كما اشرنا في هذا المبحث الى تصنيفات الخدمات والى أهم النماذج المفسرة لحزمة الخدمات (الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية)، كذلك فقد اشتمل هذا المبحث على متطلبات تسويق الخدمة أو ما يطلق عليه مثلث الخدمة والذي يتكون من (التسويق الخارجي، التسويق الداخلي، التسويق التفاعلي)، كما تطرقنا في هذا المبحث الى العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والميزة التنافسية من خلال أدوات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

[الدراسة الميدانية]

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد:

تم تخصيص هذا الفصل للدراسة الميدانية والتي تعد من الخطوات الضرورية والأساسية لتحقيق أهداف الدراسة، وعلى هذا الأساس سنسعى إلى توضيح إجراء الدراسة الميدانية من منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينته الملائمة له، أدوات الدراسة وصدقها، وكذا تحديد الأساليب الإحصائية التي من خلالها سنعالج البيانات، كما سنحاول التطرق إلى كيفية تطوير أداة جمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان، ومعرفة مدى صلاحيته ومحاولة تحسينه من أجل الحصول على معلومات موثوقة تمكننا من تحقق أغراض الدراسة، تم التطرق إلى طريقة وكيفية توزيعه، إضافة إلى ذلك التحقق من اتساق وثبات الأداة بالشكل الذي نستطيع من خلاله دراسة المتغيرات على نحو جيد، كما سنحاول عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، من استظهار نتائج الإحصاء الوصفي لبيانات الدراسة، ومحاولة الكشف عن بعض خصائص ومميزات عينة الدراسة ومناقشتها، كما سنتناول في هذا الفصل اختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها وتحليلها، تم اقتراح بعض التوصيات التي يراها الباحث بأنها ذات أهمية لمؤسسة موبيليس.

وللتطرق إلى العناصر المذكورة سابقا ارتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: تقديم سوق الاتصال في الجزائر ومؤسسة موبيليس

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية، وعرض نتائج الإحصاء الوصفي ومناقشتها.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: بطاقة فنية حول سوق الاتصال في الجزائر ومؤسسة موبيليس

في هذا المبحث سوف نقوم بتسليط الضوء حول سوق الاتصال في الجزائر وفي كذا تقديم لمحة تاريخية لشركة موبيليس وذلك بتقديم ظروف نشأتها وتبيان أهدافها والتزاماتها مع ذكر هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: سوق الاتصال في الجزائر

مما لا شك فيه ان طبيعة سوق الاتصالات في الجزائر يمنح للمؤسسات الناشطة فيه فرص للتميز والنجاح بصفة أكبر، وتعتبر أكثر ديناميكية وحيوية رغم أنها تعرف معدلات نمو مرتفعة، ومنذ إصدار الامر الذي منح حرية المنافسة أمام العالم، وهذا ما ترك للزبون حرية اختيار الخدمات المقدمة له من طرف مؤسسات الاتصال بصفة عامة، وبالنسبة لخدمات الهاتف النقال وبصفة خاصة، والتي تسعى الى الوصول الى الزبائن وجذبهم وإقامة علاقة معهم في الأمد البعيد في ظل التطورات التكنولوجية وهذا ما تهدف اليه علاقات الزبائن الإلكترونية، (عبد الحميد، 2022، صفحة 152) وقد مر سوق هاتف النقال في الجزائر بثلاثة مراحل تتمثل في:

1- مرحلة الاحتكار المطلق (1994 الى 2002/02/15): تميزت هذه المرحلة بالاحتكار الكلي من قبل الدولة لكل أنشطة البريد والاتصال من خلال مجمع اتصالات الجزائر والذي كان يضم مؤسسة الجزائر للهاتف الثابت وموبيليس للهاتف النقال وبعض الفروع متعلقة بالإنترنت، أما خدمات الهاتف النقال فشبه جامدة ومنحصرة على خدمة فئات معينة من ذوي الدخل المرتفعة؛

2- مرحلة الاحتكار الشائ (2002/02/15-2004/08/25): هذه المرحلة أصبح سوق الهاتف النقال في الجزائر بمتعاملين اثنين، وهما اوراسكوم اتصالات الجزائر واسمه التجاري جازي واتصالات الجزائر والتي أصبحت بعد تاريخ (03-08-2003) تحت الاسم التجاري موبيليس طرح لأجل تنافسية اوراسكوم، في السنة الأولى لدخولها استطاعت شركة جازي ان تفتك الريادة من المتعامل التاريخي باستحواذها على (70%) من الحصة السوقية. (بن عليوش، 2017، صفحة 107)

3- مرحلة الاحتكار القلة (2004/08/25 الى اليوم): بعد تاريخ 2003/12/20 ويمثل هذا التاريخ حصول المتعامل الكويتي الوطنية للاتصالات على رخصة النشاط في السوق الجزائرية تحت الاسم التجاري نجمة وأصبح فيما بعد أوريدو ooredoo، وأصبح سوق الهاتف لنتقال في الجزائر بثلاثة متعاملين، والذي بدأ بالاستغلال الفعلي لشبكته بتاريخ (2004/08/25)، وشهدت هذه الفترة زيادة حدة المنافسة ومحاوله كل مؤسسة تقديم أفضل العروض وأفضل الأسعار للفوز بالزبائن وامتلاك حصة سوقية كبيرة مما يأهلها لقيادة سوق الهاتف النقل للاتصالات في الجزائر، كما شهدت هذه الفترة كثرة الحملات الترويجية من خلال الإعلانات التلفزيونية أو في الصحف وكذا زاد التنافس في رعاية الأحداث مثل ما فعلت نجمة في رعاية المنتخب الوطني سنة 2009 ورعية موبيليس فيما بعد وتوسيع قنوات التوزيع من خلال فتح فروع في كل المدن والولايات؛

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: بطاقة فنية حول مؤسسة موبيليس

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" كمشغل للهاتف المحمول في الجزائر، وذلك بعد إعادة هيكلة قطاع الاتصالات. ومنذ ذلك الحين، واجهت منافسة شرسة من قبل "جازي" و"أوريدو". ولكنها حرصت على أن تكون في الصدارة وتحقق التغطية الكاملة في جميع أنحاء البلاد، ومواكبة التطور التكنولوجي الذي يشهده هذا القطاع.

أولاً: ظروف نشأة شركة موبيليس

تأسست شركة "موبيليس" في ظروف استثنائية نتيجة لما مر به قطاع الاتصالات في الجزائر منذ استقلالها. كان هذا القطاع يتبع لما كان يعرف بقطاع البريد والاتصالات الذي كان تحت السيطرة التقنية لإدارة الاتصالات الفرنسية حتى 23 يوليو 1962، أي بعد 18 يوماً من الاستقلال. وبعد ذلك، تملك المؤسسة بنسبة 100٪ من قبل الحكومة الجزائرية بتاريخ 27 سبتمبر 1962. ورثت إدارة البريد والمواصلات الجزائرية عن النظام الفرنسي معظم التشريعات المتعلقة بخدمة هذا القطاع، واستمرت نشاطها بصفة عادية حتى جاء الأمر رقم 75 في 30 سبتمبر 1975، والذي أعاد تنظيم وزارة البريد والمواصلات وتحديد بدقة كل صلاحيات ومهام قطاع البريد والمواصلات في الجزائر. تم إعطاء الأمر بمنح 89 رخصة حق احتكار جميع خدمات البريدية وخدمات الاتصالات، حيث يتطلب لأي شخص القيام بنشاط من هذا النوع الحصول على رخصة من وزارة البريد والاتصالات. تم تعديل قوانين القطاع من قبل الوزارة من خلال إصدار المرسوم رقم 83/65 في 1 يناير 1983، الذي ينظم إدارة البريد والاتصالات ومنذ ذلك التاريخ، أصبح هذا القطاع قطاعاً عاماً وتحت وصاية وزارة البريد والاتصالات، ولا يمكن فصل النشاط البريدي عن النشاط الاتصالات السلكية واللاسلكية ومع ذلك، يعاني هذا القطاع من نقص كبير في الخدمات المقدمة بسبب سوء التسيير وذلك لأسباب التالية:

- تعاني عمليات التوصيل في الشبكات المختلفة من نقص في الإمكانيات؛
- يفتقر النظام إلى القدرة التحليلية وعمليات التخطيط والتركيز على عملية التسيير؛
- يفتقر التنسيق مع القطاعات الأخرى، خاصة قطاع الأشغال العامة؛
- يعاني من زيادة الاعتماد والتبعية على دعم الدولة؛
- عدم مراعاة التكاليف أثناء التسعير
- عدم مواكبة التطور التكنولوجي، خاصة في مجال الاتصالات اللاسلكية.

بدأت الجزائر في عام 1999 في إجراء إصلاحات عميقة للبريد والاتصالات بعد التطورات السريعة التي عرفها هذا القطاع في العالم أجمع، وتم تحويل المؤسسة إلى إدارة مركزية وإقليمية مع إضافة 3 فروع للخدمات الإلكترونية (البريد الإلكتروني، الاتصالات القضائية، خدمات الهاتف المحمول "موبيليس").

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ثانيا: تقديم عن مؤسسة موبيليس (ATM MOBILIS)

فرع من شركة اتصالات الجزائر، وهو عبارة عن شركة مساهمة SPA برأس مال يقدر بـ 25 مليون دج، مقسمة إلى 250000 سهماً قيمة كل منها 100000 دج. تعتبر المؤسسة أول مشغل للهاتف النقال في الجزائر، تأسست في أوت 2003 تقدم لمستخدميها سلسلة كبيرة من المنتجات والخدمات المبتكرة ذات الجودة العالية، والتي تتضمن: خدمات الدفع آجل والرسائل القصيرة ضمن كل مشركي الهواتف المحمولة داخل وخارج الوطن، خدمات الانتقال إلى الخارج والبريد الصوتي وخدمة التعرف على الرصيد الشخصي مباشرة من الهواتف المحمولة. في 2004/12/15، قامت شركة موبيليس بإطلاق شبكة ذات تقنية الجيل الثالث وانضمت إلى مجموعة المشغلين الرائدة في هذه التكنولوجيا، وهي شركة مطابقة للمعايير الدولية للاتصالات.

تعمل مؤسسة موبيليس في سوق يسوده مبدأ التنافسية وفقاً لنص قانوني يتضمنه قانون 03 لسنة 2000 في تكريس هذا المبدأ وتحقيقه، من خلال تنظيم وتهيئة الظروف المناسبة وتحسين البيئة العامة للاستثمار الذي يتطلب اتباع عدة قواعد تتضمن: تعزيز حرية الاستثمار وتشجيع الأنظمة القانونية وتوفير محفزات جبائية وأخرى مالية وتعزيز التحكيم الدولي والمساواة وتسهيل تحويل رأس المال والعائدات.

عرفت الجزائر تحولات جديدة وعهد جديد في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مما أدى إلى اتخاذ الإجراءات التالية:

- إعادة تنظيم وزارة البريد والاتصالات إلى وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتكليفها بوضع استراتيجية قطاعية لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- إنشاء هيئة تنظيم للبريد والاتصالات مسؤولة عن تنظيم السوق وضمان احترام قواعد المنافسة؛
- تأسيس شركتين مستقلتين للبريد والاتصالات في الجزائر؛
- في أوت 2001، حصلت شركة أوراسكوم على ترخيص لتطوير شبكة هاتفية وتقديم خدمات متعلقة بها.
- في فبراير 2002، تم تفعيل خدمة الإنترنت عبر الهواتف "GPRSMMS" باسم +mobi.
- استفادت شركة اتصالات الجزائر في سنة 2002 من رخصة لتنظيم نشاطها في الهاتف الثابت والنقال، ودخلت الرخصة حيز التطبيق ابتداءً من الأول من يناير 2003، حيث تم تكليفها بتوفير خدمة G.S.M. الرقمية عن طريق وزارة البريد و G.S.M. النقال لشركة اتصالات الجزائر باستخدام شبكة تكنولوجيا الاتصالات.
- في أوت 2003، تم إنشاء شركة اتصالات الجزائر وإطلاق "ATM موبيليس" للهاتف النقال كمؤسسة ذات عقد تأسيس بتاريخ 2003/08/03.
- في ديسمبر 2003، حصلت المؤسسة الوطنية للاتصالات على ترخيص لتقديم خدمة الهاتف النقال.
- في عام 2004، أطلقت موبيليس شبكة جيل ثالث UMTS لخدمة الهاتف النقال بالشراكة مع مؤسسة هواوي الصينية للتكنولوجيا.
- في عام 2004، حققت موبيليس مليون مشترك.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- في مارس 2005، أطلقت موبيليس خدمة الدفع المسبق "موبيلين".
- في مارس 2005، افتتحت موبيليس وكالة تجارية جديدة.
- في أبريل 2005، حققت موبيليس مليوني مشترك لتصل إلى أربعة ملايين مشترك في أكتوبر 2005.
- في يناير 2006، دخلت موبيليس العام الجديد بخمسة ملايين مشترك، وتمكنت من الوصول إلى ستة ملايين مشترك في آخر السنة.
- وفي 2023، حققت موبيليس أكثر من 21 مليون مشترك، أي بأكثر من 43 % من السوق الوطنية.
- يمكن إعادة تشخيص الرصيد السابق للزبائن بعد خصم من حساباتهم الرصيدية الإلزامي "RACIMO".
- يتم تقديم فاتورة مفصلة للزبائن الدفع الآجل "Postpaid".
- يتم توفير خدمة الإنترنت عبر الهاتف "MMS/GPRS" لإرسال الصور والموسيقى.
- يتم تقديم نتائج البكالوريا تلقائياً وقبل إصدارها باستخدام الرسائل النصية القصيرة "BAC SMS" خاصة بنسبة النجاح.
- أعلن مجمع موبيليس العمومي للهاتف النقال عن استمرار تحقيق نتائج إيجابية وفقاً لبيان رسمي، حيث أظهرت البيانات أن المؤسسة حققت نمواً بنسبة 13٪ للسنة الثانية على التوالي مقارنة بالأعوام السابقة.
- وأوضحت المؤسسة أنها حافظت على نموها بشكل مستمر، حيث بلغت إيراداتها في الربع الأول من عام 2023 مبلغ 36.7 مليار دج، بزيادة قدرها 13٪ مقارنة بنفس الفترة من العام السابق. وأظهرت الأرباح قبل الفوائد والضرائب والإهلاك واستهلاك الدين (EBITDA) زيادة بنسبة 15٪ لتصل إلى 16.6 مليار دج. وأشارت البيانات إلى أن عدد مشترك موبيليس زاد بنسبة 7٪ خلال نهاية الربع الأول من عام 2023، مع انضمام 1.4 مليون مشترك جديد ليصل الإجمالي إلى 21.7 مليون مشترك، في حين حققت المؤسسة أكثر من 23 مليون مشترك خلال لثلاثي الرابع لسنة 2024.

وأكد الرئيس المدير العام للشركة، شوقي بوخزاني، أن هذه النتائج تعكس نجاح المؤسسة واستمرارية نموها، مشيراً إلى أن تحقيق نمو مستمر للسنة الثانية على التوالي يعكس جهود المؤسسة في تحسين أدائها وجودة خدماتها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

تعتمد هيكلية شركة موبيليس على 7 إدارات، بالإضافة إلى 8 إدارات إقليمية. يهدف هذا التنظيم إلى تعزيز النشاط التجاري للمؤسسة وتحسين البنية التحتية التقنية. وتم تحقيق نجاح كبير في هذا الصدد، حيث قامت شركة بتوظيف واستغلال طاقة الموظفين لتنفيذ المشروع وتوسيع الاستثمارات والتمويل. وقد تم تنفيذ تغييرات في هيكل المؤسسة، حيث تم الاستعانة بشركة فرنسية تسمى "PARTENAIR IMAGINE" لتحقيق هذه الأهداف على المستوى الوطني والدولي.

ومن بين الأسباب التي أدت بمؤسسة موبيليس إلى وضع هيكل تنظيمي جديد ما يلي:

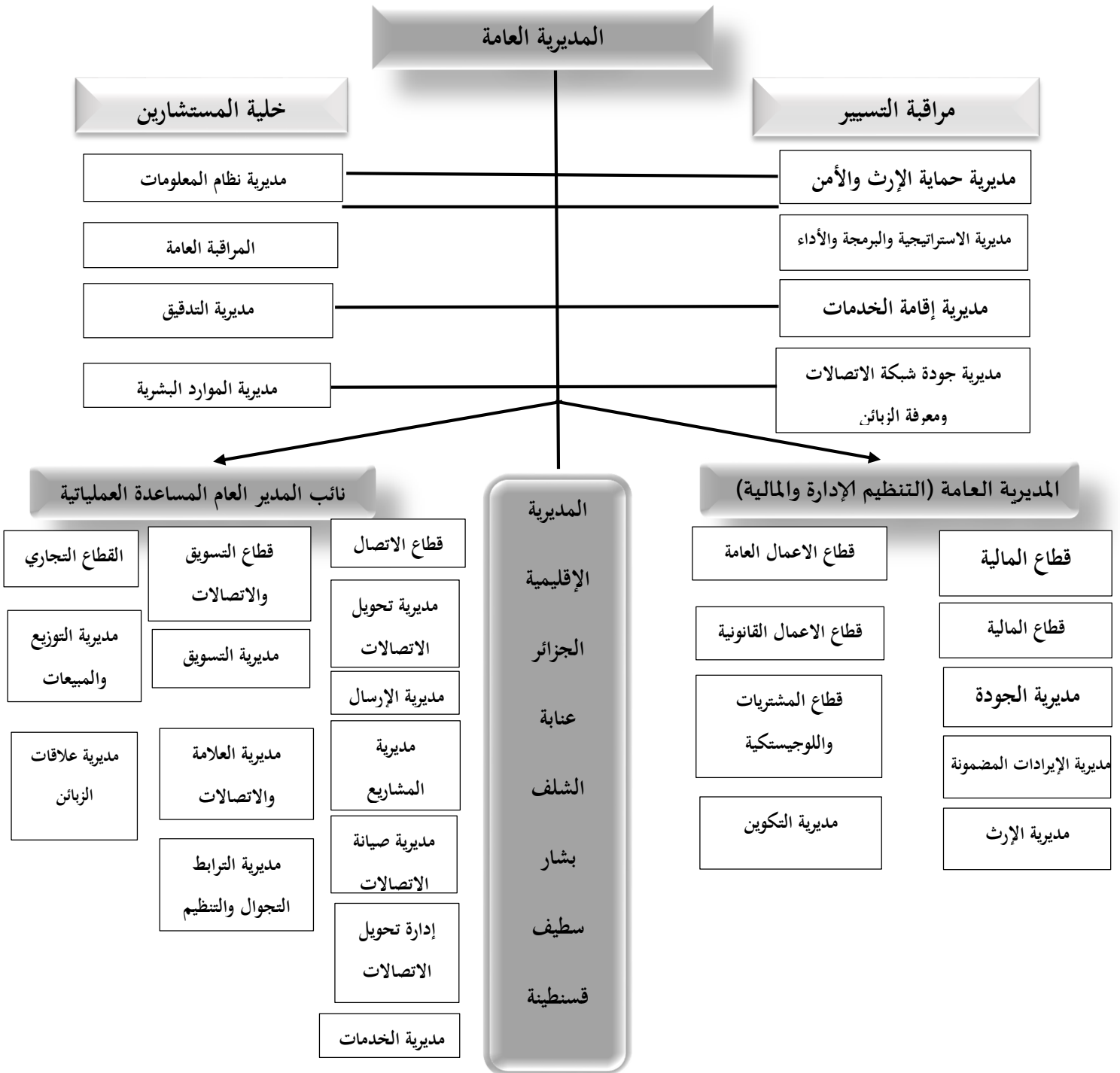
1. تقوية الوظائف الحالية للإدارة والتحكم في النتائج المحققة وضمان استمرار النمو.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

2. التكيف مع التطورات السريعة في قطاع الاتصالات والنمو السريع الذي يشهده السوق الجزائري بصفة خاصة.
3. مواجهة التطور التكنولوجي السريع في قطاع الاتصالات وتكوين استراتيجية متجانسة وفعالة للمستقبل.
4. توزيع وظائف بعض الإدارات السابقة على وظائف جديدة لتحقيق أكثر من نشاط للشركة والتحضير للتطورات المستقبلية.
5. يتم إنشاء أقسام لتسيير مختلف أعمال المؤسسة، وضمان وجود سياسات محددة للمؤسسة.
6. يتم إنشاء وتعزيز دوره في تنسيق ومتابعة جميع أعمال المؤسسة، وتقريبها من الرئيس التنفيذي، من خلال اتخاذ إجراءات تسمح لمؤسسة اتصالات الجزائر بتشكيل تنظيم على شكل مصفوفة، حيث يتم منح المديرين المختصين أكثر صلاحيات، لتعزيز دور المؤسسة في توسيع نطاق تغطية الشبكات.
7. تتبع المؤسسة سياسة تطويرية تشمل اتخاذ القرارات اللازمة ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية الاستثمارية وتطوير مكانتها السوقية، وذلك بمساعدة الإدارة والمستشارين المختصين، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة في المخطط التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: مديرية الموارد البشرية لشركة موبيليس

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

أقسام وإدارات مؤسسة موبيليس:

1. قسم الشبكة والخدمات: يضم مجموعة من الإدارات وهي:

1.1 إدارة صيانة الشبكة: تهتم بتصميم ومتابعة تطوير عمليات إنشاء واستغلال الشبكات بالتعاون مع إدارات الهندسة، الصيانة، التنظيم، المتابعة وتطوير الخدمات وجودة الأداء.

1.2 إدارة الهندسة وتطوير الشبكة: تعمل على تصميم الشبكة ومتابعة التطورات التكنولوجية، ضبط الأداء اللاسلكي والاسلكي والاهتمام بجودته، دراسة الخدمات والعروض من جانب الشبكة وتطويرها.

1.3 إدارة النظام والمعلومات: تضمن أداء رائع لأنظمة المعلومات في المؤسسة وصيانة شبكة المعلومات الداخلية، بالإضافة إلى العمل على استحداث جميع المعلومات التقنية، التجارية والإدارية بشكل يتناسب مع متطلبات السوق ومتطلبات المؤسسة.

1.4 مديرية الإرسال: تتولى مسؤولية إرسال الإشارات وصيانة أنظمة الإرسال.

1.5 مديرية تطوير الشبكة: تتولى مسؤولية وضع الخطط في المناطق السكنية، بعد دراسة المنطقة من حيث المساحة، وعدد السكان، وعدد مستخدمي شبكة موبيليس.

2. قسم الأعمال العامة:

1.2 مديرية التكوين: تعمل على تنسيق مع باقي الإدارات على ربط الحاجيات التكوينية، وإعداد خطط التكوين لتطوير الكفاءات وتدريب الموظفين الجدد، بالإضافة إلى ذلك فهي تعمل على المشاركة في إعداد ورعاية الاجتماعات، والتدريبات مع الجامعات والمعاهد.

2.2 مديرية الموارد البشرية: تهتم بشؤون الموظفين وتطوير كفاءتهم، وتطبيق سياسة تستند على توجيهات استراتيجية الإدارة العامة، بالإضافة إلى المشاركة في تطوير سياسة التواصل الداخلي مع الإدارات المسؤولة.

3.2 إدارة النزاعات القانونية والأعمال في إدارة: تتضمن واجبات وقواعد قانونية للهاتف المالي وحقوق المؤسسة وضمانها مع الزبائن ومراقبة المفاوضات (في مجال الشراء)، وتسيير قضايا النزاعات، العقود وخدمات القروض.

4.2 إدارة الشحن واللوجستيات في إدارة: مسؤولة عن تسيير جميع الشحنات الخاصة بالمؤسسة من مكاتب، مواقع، أجهزة... وما إلى ذلك.

3. قسم المبيعات التجارية:

1.3 قسم المبيعات في مديرية العلاقات العامة: يهدف إلى توسيع قاعدة الزبائن وزيادة عدد المشتركين في خدمات موبيليس، وكذلك تحسين جودة الخدمة المقدمة وتقديم الدعم اللازم للزبائن. يقوم القسم أيضاً بإعداد إحصائيات عامة.

2.3 مديرية سوق الأعمال: تهتم بتسويق منتجات موبيليس للشركات والمؤسسات في جميع أنحاء البلاد

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

3.3 مديرية التوزيع والبيعات: تتولى مهمة تنظيم عمليات البيع والتوزيع، بالإضافة إلى تطوير وتنفيذ سياسات توزيع المنتجات. كما تعمل على تحسين جودة قوة البيع وتدريبها.

4. قسم العلامة التجارية والاتصال:

1.4 قسم التسويق: يعمل على تنظيم وتطوير النشاط التسويقي من خلال تحديد سياسات التسويق والعروض والخدمات، مع مراعاة تحليل المنافسة ودورة الخدمات وقيمتها المضافة. يتم تقديم خدمات وعروض جديدة مع إعداد خطط وسياسات تسويقية متكاملة ومستدامة.

4.1.1 إدارة التعريف بالمنتجات الجديدة: تقوم هذه الإدارة بتخطيط حملات الإعلان لمختلف الخدمات الجديدة والعروض التي تقدمها المؤسسة، حيث تقوم بمناقشة تفاصيل الحملات الإعلانية مع وكالات الإعلان التي تتعامل مع المؤسسة مثل تكاليف الحملة، التصميم، الشخصيات، وسائل الإعلان... الخ، وإعداد تقارير للمدير العام لاتخاذ قرار نهائي في هذا الشأن.

2.4 مديرية العلامة والتواصل

3.4 مديرية الاتصال الخارجي والتسوية: مسؤولة عن خدمات الزبائن الخارجيين واستقبال الفواتير الخاصة بالرسائل من الشبكات الخارجية وتسويتها والعكس صحيح.

5. قسم الإدارة الاستراتيجية والإدارية ينقسم إلى:

1.5 مديرية الاستراتيجية والتخطيط والكفاءة: تتولى وضع سياسات الإدارة للمؤسسة، وتقوم بتحليل الدراسات المستقبلية للفرص والتهديدات، وتكون مسؤولة أيضاً عن تحديد استراتيجيات التنمية التي تعمل بها المؤسسة.

2.5 مديرية الإدارة والمحاسبة: تقوم بإدارة العمليات الإدارية والمحاسبية المختلفة، وإعداد سجلات النشاط وتقاريرها من خلال الإدارة المالية، وتنظيم وتنسيق الرقابة الإدارية والمحاسبية ومراقبة التكاليف، وإعداد الميزانيات المختلفة ومتابعتها، وذلك بهدف تحسين الوضعية الإدارية العامة للمؤسسة.

3.5 مديرية الجودة.

4.5 مديرية عائد التأمينات.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

من اجل الوصول إلى أهداف هذه الدراسة تم تخصيص هذا المبحث لتوضيح إجراء الدراسة الميدانية من منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة الملائمة له، وأدوات الدراسة وصدق أداة الدراسة، وكذا تحديد الأساليب الإحصائية التي من خلالها سنعالج البيانات

المطلب الأول: منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الوصول إلى أهدافها من خلال جمع وتحليل وتفسير دقيق لدور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية " دراسة حالة موبيليس"، حيث يتيح لنا كذلك جمع البيانات الثانوية من كتب ودراسات سابقة والمقالات المنشورة على الانترنت، وكذا البيانات الأولية وذلك بالاعتماد على أداة الدراسة والمتمثلة الاستبيان والذي تم إعداده على ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة، كما يتيح لنا تحليل هذه البيانات إحصائيا بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V25 كما سيساعدنا هذا المنهج للتعرف على اتجاهات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ومن ثم الوصول إلى نتائج علمية بإتباع أساليب تمكننا من قياس متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يعتبر تحديد مجتمع الدراسة أو بما يطلق عليه تسويقيا (الجمهور المستهدف) مرحلة مهمة في البحوث العلمية، والذي من خلالها يمكن جمع آراء والحصول على بيانات كافية تساعد الباحث للوصول إلى الأهداف المسطرة والنتائج المرجوة، والوصول إلى هذا الجمهور المستهدف ليس بالأمر السهل خاصة إذا كان كبير أو متباعد جغرافيا، إذا يجب على الباحث تحديد العينة الخاصة به ومعرفتها حتى تسهل عملية جمع البيانات والآراء الكافية لإتمام الدراسة.

1. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة زبائن مؤسسة موبيليس على اختلاف أعمارهم ومستوياتهم العلمية، وتنوع وظائفهم ودخلهم، سواء كانوا ممن سبق لهم امتلاك شريحة موبيليس أو زبائن جدد.

2. عينة الدراسة:

تعتمد طريقة اختيار وتحديد عينة الدراسة على الموضوع الدراسة، وكذا على حجم ونوعية مجتمع الدراسة، ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة حصره وتحديد عددهم يتعذر علينا استخدام بعض أساليب العينة الاحتمالية (العشوائية)، مما يتحتم علينا استخدام بعض أساليب العينة الغير الاحتمالية (الغير عشوائية)، ونظرا لطبيعة لموضوع دراستنا وطريقة توزيع الاستبيان تم الاعتماد على أسلوب العينة الميسرة، وهذا راجع لصعوبة الوصول إلى جميع المستهلكين الجزائريين وكذا لكونها قليلة التكاليف وسهلة الوصول إلى أفراد الدراسة، وبما أن حجم عينة الدراسة يتحكم فيه حجم مجتمع الدراسة، وبالرجوع إلى الجدول المقترح من طرف (Morgan و Krejcie)، نجد بأنه إذا كان مجتمع الدراسة يفوق المليون مفردة، فإنه أقل عدد يمكن اعتماده من المفردات

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

للعيينة هو 380 مفردة، (Krejcie & Morgan, 1970). ودراستنا الحالية منصبة على مجتمع يفوق المليون مفردة والذي نسعى من خلاله إلى تحقيق أهداف الدراسة، واستكشاف بعض الحقائق بنسبة خطأ لا تزيد عن 5%، أي بمصدقية لا تقل عن 95%، وكما هو معتمد في البحوث الاجتماعية والاقتصادية.

ثانياً: أداة الدراسة

تعتبر أدوات جمع البيانات في البحث العلمي العنصر المهم للإلمام بموضوع الدراسة، وللحصول على هذه البيانات من عينة مجتمع الدراسة لا بد من الاعتماد على أداة أو أكثر، وتحديد نوع الأداة المستعملة مرهون بعدة أسباب يراها الباحث، كسهولة التوزيع، ومجتمع الدراسة، والدراسات السابقة، وسهولة جمع المعلومات، وطريقة طرح الأسئلة وسهولة فهمها إلى غير ذلك من الأسباب. فمن خلال هذه الأسباب قمنا بالاعتماد على الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات.

1. تطوير الاستبيان:

يعتبر تطوير أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان مرحلة مهمة تلي مرحلة الإعداد والتصميم، حيث انه يجب تعديله وتطويره بشكل يتوافق وأهداف الدراسة، مستعينين بعض المحكمين سواء خبراء في مجال التسويق أو مختصين في علم الإحصاء، لتكون عباراته سهلة وبسيطة، وتعبر عن فكرة واحدة، بغية الحصول على البيانات اللازمة، كما أننا استفدنا كثيراً من بعض الملاحظات والاقتراحات التي تم جمعها من الاستبيان في المرحلة التجريبية. وتم أخذ تلك الملاحظات بعين الاعتبار من تعديل وحذف وإضافة بعض الفقرات، للتأكد من إمكانية قياس عبارات الأبعاد لمتغيرات الدراسة وثبات النتائج.

2. تصميم الاستبيان:

في إطار جمع البيانات اللازمة للقيام بالدراسة الحالية قمنا بتصميم استبيان كمصدر أولي لجمع البيانات، حيث تم إعداد وتطويره بشكل يساعد على جمع البيانات من عينة مجتمع الدراسة اعتماداً على نموذج الدراسة والدراسات السابقة، حيث تم تجزئته إلى ثلاثة محاور أساسية اعتماداً على الأبعاد التي نسعى لدراساتها.

1.2. المحور الأول: خصص للتعرف على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ويحتوي على أربعة أسئلة مرقمة من (1 إلى 4) وتتمثل في النقاط الآتية: (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، مدة التعامل)،

2.2. المحور الثاني: وخصص للمتغير المستقل (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية)، ويحتوي على أبعاد، مكونة من سبعة وعشرين عبارة مرقمة من (1 إلى 27) موزعة في ثلاثة أبعاد كما يلي:

أ. البعد الأول: خصصت عبارته لقياس بعد (الموقع الإلكتروني للمؤسسة موبيليس)، ونسعى من خلال هذا البعد إلى معرفة آراء أفراد العينة حول الموقع الإلكتروني بما في ذلك مواقع التواصل الاجتماعي ودرجة تأثيرها على الميزة التنافسية، وتحتوي على 11 عبارة مرقمة من (1 إلى 11).

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ب. **البعد الثاني:** خصصت عبارته لقياس بعد (جودة الخدمة لمؤسسة موبيليس)، ونسعى من خلال هذا البعد إلى معرفة آراء أفراد العينة حول أبعاد جودة الخدمة في مؤسسة موبيليس ودرجة تأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس، وتحتوي على 7 عبارات مرقمة من (12 إلى 18).

ت. **البعد الثالث:** خصصت عبارته لقياس بعد (جودة العلاقة في مؤسسة موبيليس)، ونسعى من خلال هذا البعد إلى معرفة آراء أفراد العينة حول جودة العلاقة بين المؤسسة وزبائنها ودرجة تأثيرها في امتلاك الميزة التنافسية، وتحتوي على 9 عبارات مرقمة من (19 إلى 27).

3.2. **المحور الثالث:** وخصص للمتغير التابع (الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس)، ويحتوي على سبعة عشر عبارة مرقمة من (28 إلى 44)، ونسعى من خلالها إلى معرفة آراء أفراد عينة الدراسة وموقفهم حول الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس، وتتكون من ثلاثة أبعاد كما يلي:

أ. **البعد الأول: (التكلفة)،** ويحتوي على 6 عبارات مرقمة من (28 إلى 33)، نسعى من خلالها إلى معرفة مدى رضا أفراد عينة الدراسة التكلفة في مؤسسة موبيليس.

ب. **البعد الثاني: (المرونة)،** ويحتوي على 6 عبارات مرقمة من (34 إلى 39)، نسعى من خلالها إلى معرفة تقييم لأفراد عينة الدراسة لمرونة الخدمات في مؤسسة موبيليس.

ت. **البعد الثالث: (الابتكار)،** ويحتوي على 5 عبارات مرقمة من (40 إلى 44)، نسعى من خلالها إلى معرفة تقييم لأفراد عينة الدراسة للابتكار في الخدمات في مؤسسة.

5.2. **الملاحظات واقتراحات:** خصصنا هذه الخانة للاستفادة من آراء أفراد عينة الدراسة عما يجول في خاطرهم عن موضوع الدراسة، وإفراغ فيما في جعبتهم من ملاحظات واقتراحات والتعبير عن تجاربهم الشخصية، والتي قد تنورنا وقد تفيدنا في تطوير الاستبيان وقد ترتقي لتكون عبارة عن توصيات قد نختتم بها دراستنا.

3. طريقة توزيع الاستبيان:

قبل عملية توزيع الاستبيان قمنا بتقديم الاستبيان على عينة استطلاعية من أجل معرفة مدى صلاحية الاستبيان ودرجة وضوحه وفهم فقراته، والكشف عن مواضع اللبس، حيث تم توزيعه على عينة تفوق الثلاثين مفردة عرفنا من خلالها مكان من الضعف والغموض وعدم وضوح بعض الفقرات وحتى الأخطاء الكتابية واللغوية، والتي قمنا بتعديل ما تم التأكد منه بعد التشاور مع المشرف وبعض المحكمين، كما قمنا بإدراج تعريف مبسط ومفهوم لمتغيرات الدراسة من أجل نزع الغموض عن بعض المصطلحات، خاصة تلك التي لها علاقة بإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.

وبعد تطوير الاستبيان وتعديله، قمنا بتنظيمه وتصميمه في شكله النهائي، حيث قمنا بتوزيعه بطريقتين مختلفتين، (التوزيع التقليدي أو اليدوي، والتوزيع الإلكتروني)، حيث كان التوزيع الإلكتروني على مختلف صفحات ومجموعات مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة (التويتر، الواتساب، والفيس بوك، التليغرام) الخاصة بالطلبة والأساتذة وزبائن المؤسسة، حيث أنه تم توزيع أكثر من 700 استبيان متنوع ما بين تقليدي والإلكتروني، حيث

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

كان أول إرسال وجه للمشرف وبعض الأساتذة والمحكمين، وذلك ابتداء من السابع جوان 2024، و استمرت عملية جمع البيانات أكثر من أربعة أشهر ليتم بلوغ حجم العينة الذي كنا نسعى لبلوغه، حيث أنه تم استرداد 580 ما بين استمارة ورقية وإلكترونية، و تم استبعاد 49 استبانة غير صالحة للتحليل، حيث أن هذا الاستبعاد جاء نتيجة لوجود فراغات في الاستبيان، ووجود بعض الإجابات الغير منطقية والمتناقضة، وهذا ما لاحظناه في استبانته، ليبقى 531 استبيان صالح ومستوفي لشروط، وهي قيمة أكبر من الحد الأدنى المعمول به.

4. معالجة البيانات:

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة (سواء التقليدية أو الالكترونية) تم معالجتها لمعرفة ما يصلح منها وما يتم رفضه، وبعد ذلك تم حفظ ما يصلح من أجوبة الاستبيانات الالكترونية في برنامج (Excel)، ثم تم ترميزها ونقلها إلى برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS V 25)، أما الاستبيانات التقليدية فتم معالجتها لمعرفة ما يصلح منها ثم قمنا بترميزها مباشرة وحفظها في نفس برنامج الحزمة الإحصائية، من اجل القيام بمختلف الاختبارات والأساليب الإحصائية المعتمدة في هذه الدراسة لمعرفة توجهات عينة المجتمع نحو متغيرات الدراسة انطلاقا من نموذج الدراسة المقترح. والجدول الموالي يوضح توزيع معالجة الاستبيان.

الجدول رقم 07 عدد الاستبيانات الصالحة للمعالجة الإحصائية

العينة المراد	عدد الاستبيان	عدد الاستبيان	عدد الاستبيان	عدد الاستبيان
بلوغها	الموزع	المسترجع	الصالح	الصالح
550	700	580	49	531

المصدر: من إعداد الطالب

5. قياس متغيرات الدراسة:

تضمنت دراستنا على متغيرين أساسيين هما، المتغير المستقل والمتغير التابع، إضافة إلى متغيرات أخرى متعلقة بالجوانب الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكل هذا تم تدوينه في الاستبيان اعتمادا على نموذج الدراسة المقترح، وعليه سنعتمد في دراستنا هذه على مقياس ليكرت الخماسي، وتحديد المدى والذي من خلاله نستطيع تحديد مدى توجه أفراد العينة نحو العبارات المقترحة، كما سيكون نقطة انطلاق نصل من خلالها إلى وضع قاعدة معلومات نستخدمها في مختلف الاختبارات الإحصائية المعتمدة في دراستنا. بالاعتماد برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS V 25)،

1.5. المقياس المستخدم:

اعتمدنا في هذه الدراسة على نوع من المقاييس، هو مقياس ليكرت الخماسي، حيث انصب اعتمادنا على هذا النوع استنادا لبعض الدراسات السابقة، فمقياس ليكرت الخماسي كان الغرض منه معرفة مدى توجه العينة المدروسة نحو متغيرات الدراسة والعبارات المقترحة من خلال ترتيبها تصاعديا باستخدام هذا السلم، ومعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، والجدول الموالي يوضح مضمون مقياس ليكرت الخماسي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (08) مقياس ليكرت الخماسي

التقييم	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
درجة الموافقة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى الدراسات السابقة

الجدول رقم (09) أنواع المقاييس المستخدمة حسب عبارة الاستبيان

المحاور	المتغير	نوع المتغير	الأبعاد	العبارات	عدد العبارات (الفقرات)	المقياس المستخدم
المحور الأول			البيانات الشخصية			4
المحور الثاني	إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية	المستقل	الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس	مرقمة من 1 إلى 11	11	ليكرت الخماسي
			جودة الخدمة في مؤسسة موبيليس	مرقمة من 12 إلى 18	7	ليكرت الخماسي
			جودة العلاقة في مؤسسة موبيليس	مرقمة من 19 إلى 27	9	ليكرت الخماسي
المحور الثالث	الميزة التنافسية	التابع	التكلفة	مرقمة من 28 إلى 33	6	ليكرت الخماسي
			المرونة	مرقمة من 34 إلى 39	6	ليكرت الخماسي
			الابتكار	مرقمة من 40 إلى 44	5	ليكرت الخماسي

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى استبانة الدراسة

2.5. المدى (النطاق):

✓ **المدى:** يتم تحديد المدى بحساب الفارق بين أكبر قيمة وأقل قيمة، حيث يساوي $4=1-5$

✓ **طول الفئة:** يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات، ليصبح طول الفئة $5/4=$

0.80

✓ **الفئة الأولى:** تحسب الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي بإضافة طول الفئة للدرجة الأولى للسلم المعتمد، $(+1)$

0.8) فتصبح الفئة الأولى تساوي 1.80، وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية، والجدول التالي يبين

طريقة حساب الفئات الأخرى.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (10) قيمة المتوسط الحسابي المفسر

المستوى	درجة الموافقة	المدى (المجال)	الوزن النسبي المقابل	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.80	أقل من 36%	منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60	من 36.1% إلى 52%	منخفضة
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40	من 52.1% إلى 68%	متوسطة
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20	من 68.1% إلى 84%	عالية
موافق تماما	5	من 4.21 إلى 5.00	أكثر من 84%	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالب استنادا للدراسات السابقة

المطلب الثاني: الاختبارات الإحصائية المعتمدة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية "دراسة حالة مؤسسة موبيليس". حيث تناولت آراء زبائن مؤسسة موبيليس، وعليه كان ولا بد علينا من الاستعانة والاعتماد على بعض الاختبارات الإحصائية بغية الوصول إلى أهداف الدراسة المسطرة.

أولاً: أدوات التحليل الإحصائي

تم اعتماد مجموعة من الاختبارات الإحصائية والاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V25)، في عملية تحليل ومعالجة بيانات الاستبيان لمعرفة صدق وثبات الأداة، ومعرفة توجهات وسلوكيات أفراد عينة الدراسة واختبار الفرضيات على النحو التالي:

الجدول رقم (11) الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة

الرقم	الاختبارات والأساليب الإحصائية	الغرض منه
1	معامل ألفا كرونباخ	لاختبار صدق وثبات الأداة ولمعرفة مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
2	معامل الارتباط بيرسون	لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، ودراسة العلاقة بين إجابات أفراد العينة على كل الأبعاد، والعلاقة بين متغيرات الدراسة
3	التوزيع التكراري والنسب المئوية	لتعرف على تكرار الإجابات والنسب المئوية، وللحصول على مختلف الأشكال البيانية التي تساعدنا في التحليل والتعرف على

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

خصائص العينة		
لحساب المتوسطات الحسابية بغية التعرف على متوسط إجابات الباحثين حول الاستبيان، ولمعرفة اتجاه آراء مفردات العينة حول متغير الدراسة	المتوسطات الحسابية	4
ليوضح التشتت في استجابات أفراد العينة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها	الانحراف المعياري	5 6
استقلالية المتغيرات، (هل توجد علاقة بين المتغيرين)	Chi-Square Tests	7
لاختبار درجة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	معامل التحديد R	13
ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير المستقل	معامل التحديد R^2	14

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لدراسات سابقة

ثانيا: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل إعطاء مصداقية وثبات أداة الدراسة المستخدمة والمتمثلة في الاستبيان، كان ولا بد علينا من التحقق من ثبات وصدق الأداة، وثبات المقياس المستخدم، وتوضيح مدى التسلسل العلمي لأسئلة الاستبيان، والتأكد بان هذه العبارات وضعت للمقياس، فكان لزاما علينا فحص هذه الأداة بالمقاييس المعتمدة، نظرا لوجود عدة مقاييس، اقتصرنا في دراستنا هذه على الصدق الظاهري، وثبات أداة الدراسة، وأخيرا صدق الاتساق الداخلي.

1. الصدق الظاهري:

من أجل أن تكون عبارات الاستبيان مناسبة للغرض الذي وضعت من أجلها، تم عرضه في صورته الأولى علي مجموعة من المحكمين مختصين في مجال التسويق والإحصاء من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في بعض جامعات الوطن، بهدف كسب الصدق الظاهري، والحكم على مدى صلاحيته، والوقوف على تحسينه، حيث شمل بعض التصحيحات اللغوية وإعادة صياغة بعض العبارات وتعديلها، كما تم حذف البعض منها بناء على توصيات واقتراحات المحكمين، وفي الأخير أصبح الاستبيان في صورته النهائية يحتوي على 48 عبارة موزعة على ثلاثة محاور، وخانة خاصة بالملاحظات والاقتراحات.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

2. ثبات أداة الدراسة:

لاختبار ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) في دقة قياس متغيرات الدراسة، ومدى توافق إجابات المستجوبين مع بعضها البعض، ولتأكد من إمكانية تعميم النتائج في حالة تكرار استخدام الأداة في أوقات مختلفة، تم الاعتماد على اختبار معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، والقاعدة الأساسية لتفسير مقياس ألفا كرونباخ للأسئلة ثنائية التفرع، أو مقياس ليكرت هي: (George & Mallery, 2020)

✓ إذا كانت $0.9 \leq \alpha$ ، فالقياس ممتاز.

✓ إذا كانت $0.8 < \alpha \leq 0.9$ ، فالقياس جيد.

✓ إذا كانت $0.7 < \alpha \leq 0.8$ ، فالقياس مقبول.

✓ إذا كانت $0.6 < \alpha \leq 0.7$ ، فالقياس مشكوك فيه.

✓ إذا كانت $0.5 < \alpha \leq 0.6$ ، فالقياس ضعيف.

✓ إذا كانت $\alpha \leq 0.5$ ، فالقياس غير مقبول.

وتظهر نتائج ثبات أداة الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12) نتائج معامل الفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المحور الثاني	الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس	27	0.850
	جودة الخدمة في مؤسسة موبيليس		
	جودة العلاقة في مؤسسة موبيليس		
المحور الثالث	التكلفة	17	0.891
	المرونة		
	الابتكار		
معامل الثبات للعبارات ككل		44	0.918

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

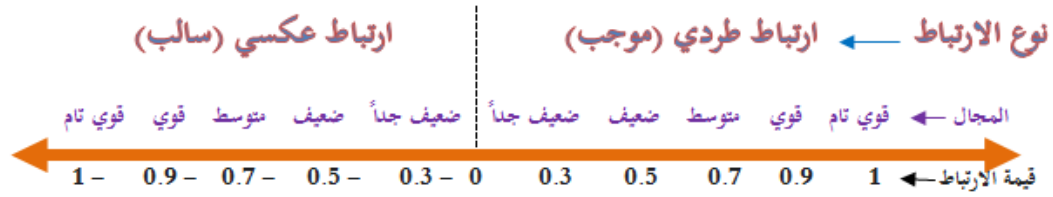
تبعاً للنتائج المسجلة في الجدول رقم (12) نجد أن معامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان مجمعة قد بلغ (0.918)، وهذا مؤشر ممتاز، ودليل على ثبات قوي للأداة، وعليه فنقول بأن الأداة قادرة على إعطاء نفس النتائج بنسبة كبيرة في حالة ما إذا قام الباحث بتكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في ظل ظروف متشابهة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ثالثاً: صدق الاتساق الداخلي

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي وضوح الاستبيان ومفرداته وفقرات الاستبيان ومفهومه لأفراد عينة الدراسة ومدى صدق العبارات إلى المتغير الذي تنمي إليه، ومدى اتساقها للبعد الذي تنمي إليه، والمحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه و لا تقيس شيء آخر، ولتأكد من ذلك سنقوم بحساب معامل الارتباط "بيرسون"، ولمعرفة وتحديد قوة الارتباط لا بد من معرفة مجالات انتماء قيمة معامل الارتباط "بيرسون"، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10) خط الاعداد لقيمة معامل الارتباط



المصدر: الجموعي مومن بكوش، وأحمد فرحات، معامل الارتباط الخطي البسيط " بيرسون " والاختبارات البديلة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 16، العدد 2، 2023، ص 268.

1. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية):

1.1. الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول: (الموقع الإلكتروني في مؤسسة موبيليس)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (13) نتائج الاتساق الداخلي لعبارات بعد الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس

البعد	العبارة رقم	العبارات	قيمة معامل الارتباط	قيمة الدلالة (المعنوية)
الموقع الإلكتروني في مؤسسة موبيليس	1	يتمتع الموقع الإلكتروني بتصميم جذاب	0.514**	0.000
	2	أستطيع البحث بسهولة عن المعلومات المطلوبة في الموقع الإلكتروني	0.475**	0.000
	3	يتميز الموقع الإلكتروني بسهولة الاستخدام	0.493**	0.000
	4	يستغرق البحث في الموقع الإلكتروني القليل من الجهد للحصول على المعلومة	0.366**	0.000
	5	يحافظ الموقع الإلكتروني على سرية المعلومات الشخصية	0.430**	0.000
	6	تأخذ الرسائل القصيرة نصيباً من اهتماماتي	0.544**	0.000
	7	الرسائل القصيرة المرسلة يدفعني للبحث عنها أكثر	0.499**	0.000
	8	الرسائل القصيرة المرسلة لديها تأثير كبير في اتخاذي لقرار شرائي للخدمات	0.559**	0.000
	9	المكالمات الهاتفية المرسلة لديها تأثير كبير في اتخاذ قرار شرائي لتلك الخدمات	0.523**	0.000
	10	أشعر بالأمان لاستكمال معاملات الشراء على موقع الإلكتروني	0.592**	0.000
	11	يحمي الموقع الإلكتروني معلومات البطاقات الائتمانية عند الشراء والدفع الإلكتروني	0.432**	0.000

** لارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

من خلال نتائج الجدول رقم (13) وبإسقاطها على خط الأعداد المحدد لمجال انتماء الارتباط ونوعه الموضح في الشكل رقم (7)، نجد أن قيمة معامل الارتباط تتراوح ما بين (0.366) و (0.592)، وهذا دليل على أن معامل الارتباط طردي ضعيف، ويرتقي لأن يكون متوسط لبعض العبارات، وعليه فإن العبارات دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وأن عبارات هذا البعد تتمتع بصدق اتساق داخلي، وأن جميع العبارات دالة إحصائياً ومتسقة.

2.1. الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني: (جودة الخدمة في مؤسسة موبيليس)

الجدول رقم (14) نتائج الاتساق الداخلي لعبارات لبعد جودة الخدمة في مؤسسة موبيليس

البعد	العبارة رقم	العبارات	قيمة معامل الارتباط	قيمة الدلالة (المعنوية)
جودة الخدمة في مؤسسة موبيليس	12	تسعى المؤسسة الى تطوير خدماتها	0.557**	0.000
	13	الخدمات المقدمة تشبع حاجاتي وتلبي رغباتي	0.563**	0.000
	14	المؤسسة مصدر ثقة بالنسبة لي في شؤون الاتصال	0.475**	0.000
	15	تنوع خدمات المؤسسة يلقي استحساني كزبون	0.535**	0.000
	16	تهتم المؤسسة بآراء الزبائن حول خدماتها بصورة مستمرة	0.633**	0.000
	17	تقوم المؤسسة بالاستجابة السريعة للشكاوى المقدمة من الزبائن	0.564**	0.000
	18	أنا راضي عن جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة	0.655**	0.000

** لارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال نتائج الجدول رقم (14) وبإسقاطها على خط الأعداد المحدد لمجال انتماء الارتباط ونوعه الموضح في الشكل رقم (7)، نجد أن قيمة معامل الارتباط تتراوح ما بين (0.475) و (0.655)، وهذا دليل على أن معامل الارتباط طردي متوسط، إلا في العبارة 14 الارتباط طردي ضعيف، وعليه فإن العبارات دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وأن عبارات هذا البعد تتمتع بصدق اتساق داخلي، وأن جميع العبارات دالة إحصائياً ومتسقة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

3.1. الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث: (جودة العلاقة في مؤسسة موبيليس)

الجدول رقم (15) نتائج الاتساق الداخلي لعبارات بعد جودة العلاقة في مؤسسة موبيليس

البعد	العبارة رقم	العبارات	قيمة معامل الارتباط	قيمة الدلالة (المعنوية)
جودة العلاقة في مؤسسة موبيليس	19	تقدم مؤسسة موبيليس خدماتها بطريقة تلي توقعاتي	0.679**	0.000
	20	يتلقى الزبون ردا سريعا من طرف المؤسسة بعد تقديمه لشكاوى أو الاقتراحات	0.613**	0.000
	21	تتميز المعلومات التي تقدمها المؤسسة الى الزبائن بالدقة	0.636**	0.000
	22	تستجيب مؤسسة موبيليس لوجود اتصال ثنائي الاتجاه معي	0.574**	0.000
	23	تقوم مؤسسة موبيليس بالرد على انشغالي عبر شبكات التواصل الاجتماعي في الوقت المناسب	0.553**	0.000
	24	أنا مرتاح كون تجريبي جيدة مع المؤسسة	0.598**	0.000
	25	سأحافظ على علاقتي مع المؤسسة لأقصى مدة ممكنة	0.725**	0.000
	26	أشعر بالفخر والتميز كوني من زبائن المؤسسة	0.755**	0.000
	27	أشجع الآخرين (الأصدقاء، الأقارب، العائلة) على التعامل مع المؤسسة	0.657**	0.000

** لارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال نتائج الجدول رقم (15) وبإسقاطها على خط الأعداد المحدد لمجال انتماء الارتباط ونوعه الموضح في الشكل رقم (7)، نجد أن قيمة معامل الارتباط تتراوح ما بين (0.553) و (0.755)، وهذا دليل واضح على أن معامل الارتباط طردي متوسط، ويرتقي لان يكون قوي لبعض العبارات، وعليه فإن العبارات دالة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

عند مستوى الدلالة (0.05)، وأن عبارات هذا البعد تتمتع بصدق اتساق داخلي، وأن جميع العبارات دالة إحصائياً ومتسقة.

4.1. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية)

الجدول رقم (16) نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني،

المحور	البعد	الأبعاد	قيمة معامل الارتباط	قيمة الدلالة (المعنوية)
المحور الثاني (المتغير المستقل)	الأول	الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس	0.807**	0.000
	الثاني	جودة الخدمة في مؤسسة موبيليس	0.821**	0.000
	الثالث	جودة العلاقة في مؤسسة موبيليس	0.865**	0.000
** لارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01				
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال نتائج الجدول رقم (16) وبإسقاطها على خط الأعداد المحدد لمجال انتماء الارتباط ونوعه الموضح في الشكل رقم (7)، نجد أن قيمة معامل الارتباط تتراوح ما بين (0.807) و (0.865)، وهذا دليل واضح على أن معامل الارتباط طردي قوي، وعليه فإن الأبعاد دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وأن أبعاد هذا المحور تتمتع بصدق اتساق داخلي، وأن جميع الأبعاد دالة إحصائياً ومتسقة.

2. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (الميزة التنافسية)

1.2 الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (الميزة التنافسية)، البعد الأول

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (17) نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث، بعد التكلفة

البعد	العبرة رقم	العبارات	قيمة الارتباط	معامل	قيمة الدلالة (المعنوية)
التكلفة	28	تحرص مؤسسة موبيليس على تخفيض أقصى ما يمكن من تكاليف خدماتها التي تقدمها لزملائها	0.732**		0.000
	29	في كل مرة أتعامل مع مؤسسة موبيليس أجدها قد خفضت من السعر	0.734**		0.000
	30	أسعار خدمات مؤسسة موبيليس أكثر تنافسية وتناسب جميع الزبائن	0.782**		0.000
	31	تراعي مؤسسة موبيليس القدرات المالية للزبائن	0.760**		0.000
	32	توفر مؤسسة موبيليس عدة طرق لتوفير خدماتها للزبائن	0.687**		0.000
	33	تتميز مؤسسة موبيليس بأسعارها المنخفضة عن باقي المنافسين	0.749**		0.000

** لارتباط دال إحصائي عند مستوى الدلالة 0.01

* الارتباط دال إحصائي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال نتائج الجدول رقم (17) وبإسقاطها على خط الأعداد المحدد لمجال انتماء الارتباط ونوعه الموضح في الشكل رقم (7)، نجد أن قيمة معامل الارتباط تتراوح ما بين (0.687) و (0.782)، وهذا دليل واضح على أن معامل الارتباط طردي متوسط، ويرتقي لأن يكون قوي في أغلب العبارات، عليه فإن العبارات دالة عند مستوي الدلالة (0.05)، وأن عبارات هذا البعد تتمتع بصدق اتساق داخلي، وأن جميع العبارات دالة إحصائياً ومتسقة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

2.2 الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (الميزة التنافسية)، البعد الثاني
الجدول رقم (18) نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث، بعد المرونة

البعد	العبرة رقم	العبارات	قيمة معامل الارتباط	قيمة الدلالة (المعنوية)
المرونة	34	عروض مؤسسة موبيليس تتماشى والتكنولوجيا	0.642**	0.000
	35	تقوم مؤسسة موبيليس بتعديل خدماتها حسب اقتراحات الزبائن	0.651**	0.000
	36	تستجيب مؤسسة موبيليس للتغيرات المستمرة في رغبات الزبائن	0.692**	0.000
	37	لدى مؤسسة موبيليس القدرة على تعديل خدماتها الموجودة بسرعة	0.669**	0.000
	38	لدى مؤسسة موبيليس القدرة على الاستجابة السريعة لأوقات تغير تسليم الخدمات	0.658**	0.000
	39	تتميز مؤسسة موبيليس بالقدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات المطلوبة في تصميم خدماتها	0.631**	0.000
** لارتباط دال إحصائي عند مستوى الدلالة 0.01				
* الارتباط دال إحصائي عند مستوى الدلالة 0.05				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال نتائج الجدول رقم (18) وبإسقاطها على خط الأعداد المحدد لمجال انتماء الارتباط ونوعه الموضح في الشكل رقم (7)، نجد أن قيمة معامل الارتباط تتراوح ما بين (0.631) و (0.692)، وهذا دليل واضح على أن معامل الارتباط طردي متوسط، وعليه فإن العبارات دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وأن عبارات هذا البعد تتمتع بصدق اتساق داخلي، وأن جميع العبارات دالة إحصائياً ومتسقة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

3.2 الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (الميزة التنافسية)، البعد الثالث
الجدول رقم (19) نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث، بعد الابتكار

البعد	العبارة رقم	العبارات	قيمة الارتباط	معامل	قيمة الدلالة (المعنوية)
الابتكار	40	تقدم مؤسسة موبيليس خدمات مبتكرة في بجالات الاتصالات	0.735**		0.000
	41	توفر مؤسسة موبيليس خدماتها لجميع الزبائن في أي وقت ومكان	0.729**		0.000
	42	تتوفر خدمات موبيليس على تكنولوجيا عالية	0.763**		0.000
	43	يمكنني الاعتماد على الخدمات المبتكرة لمؤسسة موبيليس	0.792**		0.000
	44	التحديثات والتحسينات الحاصلة في الخدمات المقدمة تلبي حاجاتي وتوقعاتي	0.751**		0.000
** لارتباط دال إحصائي عند مستوى الدلالة 0.01					
* لارتباط دال إحصائي عند مستوى الدلالة 0.05					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال نتائج الجدول رقم (19) وبإسقاطها على خط الأعداد المحدد لمجال انتماء الارتباط ونوعه
الموضح في الشكل رقم (7)، نجد أن قيمة معامل الارتباط تتراوح ما بين (0.729) و (0.792)، وهذا دليل
واضح على أن معامل الارتباط طردي قوي، وعليه فإن العبارات دالة عند مستوي الدلالة (0.05)، وأن عبارات
هذا البعد تتمتع بصدق اتساق داخلي، وأن جميع العبارات دالة إحصائياً ومتسقة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

3. الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثالث الميزة التنافسية الجدول رقم (20) نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثالث

المحور	البعد	الأبعاد	قيمة معامل الارتباط	قيمة الدلالة (المعنوية)
المحور الثالث (المتغير التابع)	الثاني	التكلفة	0.865**	0.000
	الثالث	المرونة	0.876**	0.000
	الرابع	الابتكار	0.836**	0.000
** لارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01				
* لارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال نتائج الجدول رقم (20) وبإسقاطها على خط الأعداد المحدد لمجال انتماء الارتباط ونوعه الموضح في الشكل رقم (7)، نجد أن قيمة معامل الارتباط تتراوح ما بين (0.836) و (0.876)، وهذا دليل واضح على أن معامل الارتباط طردي قوي، عليه فإن الأبعاد دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وأن أبعاد هذا المحور تتمتع بصدق اتساق داخلي، وأن جميع الأبعاد دالة إحصائياً ومتسقة.

المطلب الثالث: النتائج الإحصائية للبيانات الشخصية للعينة

سنحاول في هذا المطلب عرض نتائج الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة، وذلك من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات الشخصية من (جنس، وفئة عمرية، والمستوى التعليمي، مدة التعامل)، كما سنحاول التطرق إلى بعض خصائص وسمات عينة الدراسة ومناقشتها.

أولاً: القيم المفقودة

قبل البدء في عرض نتائج البيانات الشخصية، سنحاول معرفة ما إذا كانت هناك قيم مفقودة أو لا، ففي حالة وجوده لا بد من معالجتها حتى لا تؤثر سلباً على نتائج الدراسة، الجدول الموالي يوضح ذلك:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (21) نتائج اختبار البيانات المفقودة

البيانات	الجنس	الفئة العمرية	المستوى التعليمي	الوضعية المهنية	الدخل الشهري
القيم	531	531	531	531	531
قيم مفقودة	0	0	0	0	0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25
نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أنه لا توجد قيم مفقودة للبيانات الشخصية.

ثانيا: عرض نتائج المحور الأول ومناقشتها

1. توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير للجنس:

الجدول رقم (22) نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية %	الرتبة
ذكر	248	% 46.7	1
أنثى	283	% 53.3	2
المجموع	531	% 100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العينة المدروسة تتكون من (531) مفردة، وهناك تفوق عددي لصنف الإناث، إذ نجد أنهم احتلوا المرتبة الأولى بتكرار (283) أي بنسبة تبلغ 53.3%، في حين سجل صنف الذكور تكرار قدره (248) أي بنسبة قدرها 46.7%.

2. توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية:

الجدول رقم (23) نتائج توزيع العينة وفقا لمتغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرارات	النسب المئوية %	الرتبة
ما بين 18 و 25 سنة	342	%64.4	1
ما بين 26 و 35 سنة	124	%23.4	2
ما بين 36 و 45 سنة	46	%8.7	3
أكثر من 45 سنة	19	%3.6	4
المجموع	531	% 100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول رقم (23) أنه هناك تفوق عددي للفئة العمرية المحصورة ما بين 18-25 سنة، إذ نجد أنهم احتلوا المرتبة الأولى بتكرار بلغ (342) وبنسبة تبلغ 64.4 %، وهي نسبة عالية مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، في حين سجل الفئة العمرية المحصورة ما بين 26-35 سنة تكرار قدره (124) أي بنسبة قدرها 23.4 %، في حين سجل الفئة العمرية المحصورة ما بين 36-45 سنة تكرار قدره (46) أي بنسبة قدرها 8.7 % أما الفئة العمرية الأكثر من 45 سنة فقد بلغ تكرارها (19) مفردة وبنسبة قدرها 3.6 %.

3. توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (24) نتائج توزيع العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

الرتبة	النسب المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
4	2.3%	12	متوسط أو أقل
2	24.1%	128	ثانوي
1	61.0%	324	جامعي
3	12.6%	66	دراسات عليا
	100 %	531	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه هناك تفوق عددي واضح لأصحاب المستوى الجامعي، إذ نجد أنهم احتلوا المرتبة الأولى بتكرار (324) وبنسبة تبلغ 61.0 %، في حين جاء في المرتبة الثانية ذوي المستوى الثانوي تكرار قدره (128) أي بنسبة قدرها 24.1 %، أما ذوي المستوى دراسات عليا فقد احتلوا المرتبة الثالثة بتكرار قدره (66) مفردة وبنسبة قدرها 12.6 %، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة كانت من نصيب ذوي المستوى متوسط أو أقل بتكرار بلغ (12) مفردة وبنسبة بلغت 2.3 %

3. توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير مدة التعامل:

الجدول رقم (25) نتائج توزيع العينة وفقا لمتغير مدة التعامل

الرتبة	النسب المئوية %	التكرارات	الوضعية المهنية
2	28.4%	151	أقل من سنة
1	40.5%	251	من 1 الى 3 سنة
4	14.9%	79	من 4 الى 6 سنة
3	16.2%	86	أكثر من 6 سنة
	100 %	531	المجموع

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المرتبة الأولى كانت للفئة 1-3 سنة بتكرار بلغ (251) ونسبة تبلغ 40.5%، في حين جاء في المرتبة الثانية (أقل من سنة) بتكرار قدره (151) أي بنسبة قدرها 28.4%، أما أفراد العينة أكثر من 6 سنوات فقد احتلوا المرتبة الثالثة بتكرار قدره (86) مفردة ونسبة قدرها 16.2%، والمرتبة الرابعة والأخيرة كانت من نصيب الفئة التي لها تعامل من 4-6 سنة بتكرار بلغ (79) مفردة ونسبة 14.9%.

المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب معرفة توجهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة وأبعاده، والعبارات المكونة لكل بعد، وكذا تحديد أهم العبارات والأبعاد التي لاقت تقييم عالي من التي لاقت تقييم منخفض، كما نسعى كذلك من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات أخذ صورة أولية عن تقييم أفراد العينة لأبعاد متغيرات الدراسة، ومدى اهتمامهم بها، ومدى توافق الآراء اتجاه هذه المتغيرات، وذلك باستخدام كل من المتوسط الحسابي والأهمية النسبية أو الوزن النسبي، هذا من جهة، ومن جهة أخرى معرفة درجة توافق وتباين الآراء باستخدام الانحراف المعياري.

أولاً: عرض وتحليل النتائج الإحصائية للمحور الثاني (أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية)

1. النتائج الإحصائية لبعد الموقع الإلكتروني:

الجدول رقم (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات البعد الأول

طبيعة المتغير	البعد الأول	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
المتغير المستقل	الموقع الإلكتروني	1	يتمتع الموقع الإلكتروني بتصميم جذاب	3.2505	1.0313	65.01%	متوسطة
		2	أستطيع البحث بسهولة عن المعلومات المطلوبة في الموقع الإلكتروني	3.5104	0.9988	70.2%	عالية
		3	يتميز الموقع الإلكتروني بسهولة الاستخدام	3.5461	1.6754	70.92%	عالية
		4	يستغرق البحث في الموقع الإلكتروني القليل من الجهد للحصول على المعلومة	3.3032	1.0990	66.06%	متوسطة
		5	يحافظ الموقع الإلكتروني	3.6573	0.9825	73.14%	عالية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

على سرية المعلومات الشخصية					
6	تأخذ الرسائل القصيرة نصيباً من اهتماماتي	2.9548	1.1855	59.09%	متوسطة
7	الرسائل القصيرة المرسلة يدفعني للبحث عنها أكثر	2.5895	1.1740	51.79%	ضعيفة
8	الرسائل القصيرة المرسلة لديها تأثير كبير في اتخاذي لقرار شرائي للخدمات	2.8362	1.1580	56.72%	متوسطة
9	المكالمات الهاتفية المرسلة لديها تأثير كبير في اتخاذ قرار شرائي لتلك الخدمات	3.1789	1.7277	63.57%	عالية
10	أشعر بالأمان لاستكمال معاملات الشراء على موقع الإلكتروني	3.2976	1.0807	65.95%	متوسطة
11	يحمي الموقع الإلكتروني معلومات البطاقات الائتمانية عند الشراء والدفع الإلكتروني	3.6347	0.9468	72.69%	عالية
		3.2508	0.5895	65.01%	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، V25

أن التقييم الكلي لعبارات بعد الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس، جاءت ضمن مجال الذي تقابله درجة الموافقة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.2508)، وبانحراف معياري أقل من الواحد (1)، قدره (0.58946)، مما يدل على عدم وجود تشتت في الإجابات حول المتوسط الحسابي، وبوزن نسبي عالي بلغ (65.01%). وعليه فإن هذه النتائج تؤكد بأن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة بأن الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس ذو أهمية بالغة، وكمؤشر قوي يجعلهم يتوجهون نحو هذه الخدمات.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

2. النتائج الإحصائية لبعء جودة الخدمة في مؤسسة موبيليس:

الجدول رقم (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات البعد

الثاني

طبيعة المتغير	البعد الثاني	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
المتغير المستقل	جودة الخدمة	12	تسعى المؤسسة لتطوير خدماتها	3.5876	1.0926	71.75%	عالية
		13	الخدمات المقدمة تشبع حاجاتي وتلبي رغباتي	3.2525	2.1340	65.05%	متوسطة
		14	المؤسسة مصدر ثقة بالنسبة لي في شؤون الاتصال	3.5669	1.9592	71.33%	عالية
		15	تنوع خدمات المؤسسة يلقي استحسان الزبائن	3.6158	2.0566	72.31%	عالية
		16	تهتم المؤسسة بآراء الزبائن حول خدماتها بصورة مستمرة	3.1714	1.1586	63.42%	متوسطة
		17	تقوم المؤسسة بالاستجابة السريعة للشكاوى المقدمة من الزبائن	2.8211	1.1720	56.42%	متوسطة
		18	أنا راضي عن جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة	3.1638	1.1383	63.27%	متوسطة
				3.3156	0.8546	66.31%	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

بناءً على إجابات عينة الدراسة أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن قيمة المتوسطات الحسابية لبعء جودة الخدمة في مؤسسة موبيليس جاءت محصورة ما بين [2.8211 و 3.8615]، وبالنظر لترتيب العبارات الخاصة بهذا البعد فقد كانت نتائج الجدول كالآتي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

أن التقييم الكلي لعبارات بعد جودة الخدمة في مؤسسة موبيليس، جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.3156)، ما يقابله درجة موافقة عالية، وبانحراف معياري أقل من الواحد (1)، قدره (0.5846)، وهو من المستوى العالي، مما يدل على عدم وجود تشتت في الإجابات حول المتوسط الحسابي، وبوزن نسبي عالي بلغ (66.31%). وعليه فإن هذه النتائج تؤكد بأن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة بأن جودة الخدمة في مؤسسة موبيليس ذات أهمية بالغة، وكمؤشر قوي يجعلهم يتوجهون نحو هذه الخدمات.

3. النتائج الإحصائية لبعء جودة العلاقة في مؤسسة موبيليس:

الجدول رقم (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات البعد الثالث

طبيعة المتغير	البعد الثالث	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
المتغير المستقل	جودة العلاقة في مؤسسة موبيليس	19	تقدم مؤسسة موبيليس خدماتها بطريقة تليبي توقعاتي	3.0603	1.1493	61.2%	متوسطة
		20	يتلقى الزبون ردا سريعا من طرف المؤسسة بعد تقديمه لشكاوى أو الاقتراحات	2.9962	1.1541	59.92%	متوسطة
		21	تتميز المعلومات التي تقدمها المؤسسة الى الزبائن بالدقة	3.2279	1.0845	64.55%	متوسطة
		22	تستجيب مؤسسة موبيليس لوجود اتصال ثنائي الاتجاه معي	3.2844	1.0206	65.68%	متوسطة
		23	تقوم مؤسسة موبيليس بالرد على انشغالي عبر شبكات التواصل الاجتماعي في الوقت المناسب	3.0395	1.1211	60.79%	متوسطة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

متوسطة	67.83%	1.7269	3.3917	أنا مرتاح كون تجريبي جيدة مع المؤسسة	24
متوسطة	67.23%	1.0994	3.3616	سأحافظ على علاقتي مع المؤسسة لأقصى مدة ممكنة	25
متوسطة	64.74%	1.1769	3.2373	أشعر بالفخر والتميز كوني من زبائن المؤسسة	26
متوسطة	64.97%	1.1857	3.2486	أشجع الآخرين (الأصدقاء، الأقارب، العائلة) على التعامل مع المؤسسة	27
متوسطة	64.10%	0.7646	3.2053		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

بناءً على إجابات عينة الدراسة أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن قيمة المتوسطات الحسابية لبعد جودة العلاقة جاءت محصورة ما بين [2.9962 و 3.3917]، وبالنظر لترتيب العبارات الخاصة بهذا البعد فقد كانت نتائج الجدول كالآتي:

أن التقييم الكلي لعبارات بعد جودة العلاقة في مؤسسة موبيليس، جاءت ضمن مجال الذي تقابله درجة الموافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.2053)، وبانحراف معياري أقل من الواحد (1)، قدره (0.7646)، وهو من المستوى العالي، مما يدل على عدم وجود تشتت في الإجابات حول المتوسط الحسابي، وبوزن نسبي عالمي بلغ (64.1%). وعليه فإن هذه النتائج تؤكد بأن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة بأن جودة العلاقة في مؤسسة موبيليس ذو أهمية بالغة، وكمؤشر قوي يجعلهم يتوجهون نحو هذه الخدمات.

4. النتائج الإحصائية لأبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

طبيعة المتغير	البعد الثاني	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
المتغير المستقل	إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية	1	الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس	3.2508	0.5895	65.01%	متوسطة
		2	جودة الخدمة في مؤسسة موبيليس	3.3156	0.8546	66.31%	متوسطة
		3	جودة العلاقة في مؤسسة موبيليس	3.2053	0.7646	64.1%	متوسطة
				3.2524	0.5963	65.04%	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال الجدول أعلاه الخاص بالمتغير المستقل (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية) وأبعاده الثلاث (الموقع الإلكتروني، جودة الخدمة، جودة العلاقة)، نجد أن قيمة المتوسطات الحسابية للمتغير المستقل جاءت محصورة تراوحت ما بين [3.2053 و 3.3156] ، حيث نجد أن أدنى درجة تنتمي لمجال الموافقة متوسطة، وهذا مؤشر جيد يدل على ان إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تلعب دور بالغ الأهمية في توجهات الفرد نحو خدمات مؤسسة موبيليس ، وبالنظر لترتيب العبارات الخاصة بهذا البعد فقد كانت درجة الموافقة تختلف من بعد لآخر، حيث نجد أن:

أ. بعد الموقع الإلكتروني في مؤسسة موبيليس قد احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.2508)، ما يقابله درجة موافقة، وانحراف معياري أقل من الواحد (1)، قدره (0.5895)، وهو من المستوى العالي، مما يدل على عدم وجود تشتت في الإجابات حول المتوسط الحسابي، وبوزن نسبي عالي بلغ (66,31%).

ب. بعد جودة الخدمة في مؤسسة موبيليس قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.3156)، ما يقابله درجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري أقل من الواحد (1)، قدره (0.8546)، وهو من المستوى العالي، مما يدل على عدم وجود تشتت في الإجابات حول المتوسط الحسابي، وبوزن نسبي عالي بلغ (64.1%).

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ت. جودة العلاقة في مؤسسة موبيليس قد احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.2053)، ما يقابله درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري أقل من الواحد (1)، قدره (0.7646)، وهو من المستوى العالي، مما يدل على عدم وجود تشتت في الإجابات حول المتوسط الحسابي، وبوزن نسبي عالي بلغ (64.1%).

ث. أما فيما يخص التقييم الكلي لأبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، محصورة تراوحت ما بين (3.2053 و3.3156)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للكلمة المنطوقة والمسموعة (3،2524)، بدرجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري أقل من الواحد (1)، قدره (0،5963)، وهو من المستوى العالي، مما يدل على عدم وجود تشتت في الإجابات حول المتوسط الحسابي، وبوزن نسبي عالي بلغ (65،04%). وعليه فإن هذه النتائج تؤكد بأن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ذو أهمية بالغة، وكمؤشر قوي يجعلهم يتوجهون نحو هذه الخدمات.

ثانيا: عرض وتحليل النتائج الإحصائية للمحور الثالث (الميزة التنافسية)

1. النتائج الإحصائية لبعد التكلفة:

الجدول رقم (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لعبارات المتغير التابع البعد الأول

طبيعة المتغير	البعد الأول	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
المتغير التابع	التكلفة	28	تحرص مؤسسة موبيليس على تخفيض أقصى ما يمكن من تكاليف خدماتها التي تقدمها لزبائنها	3.0621	1.2716	61.24%	متوسطة
		29	في كل مرة أتعامل مع مؤسسة موبيليس أجدها قد خفضت السعر	2.8036	1.1868	56.07%	متوسطة
		30	أسعار خدمات مؤسسة موبيليس أكثر تنافسية وتناسب جميع الزبائن	3.1130	1.1794	62.26%	متوسطة
		31	تراعي مؤسسة موبيليس القدرة المالية للزبائن	3.1469	1.1214	62.93%	متوسطة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

متوسطة	68.13%	1.0299	3.4068	توفر مؤسسة موبيليس عدة طرق لتوفير خدماتها لزبائنها	32		
متوسطة	62.22	1.1756	3.1111	تتميز مؤسسة موبيليس بأسعارها المنخفضة عن باقي المنافسين	33		
متوسطة	62.17%	0.8606	3.1089				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

بناءً على إجابات عينة الدراسة حول عبارات المتغير التابع (الميزة التنافسية) البعد الأول التكلفة، أظهرت نتائج الجدول رقم (30) أن قيمة المتوسطات الحسابية للمتغير التابع جاءت محصورة تراوحت ما بين [2.8036 و 3.4068]، وبالنظر للتقييم الكلي لعبارات بعد التكلفة، جاءت ضمن مجال الذي تقابله درجة الموافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.1089)، وبانحراف معياري أقل من الواحد (1)، قدره (0.8606)، وهو من المستوى العالي، مما يدل على عدم وجود تشتت في الإجابات حول المتوسط الحسابي، وبوزن نسبي عالي بلغ (62.17%). وعليه فإن هذه النتائج تؤكد بأن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة بأن التكلفة في مؤسسة موبيليس ذات أهمية بالغة، وكمؤشر قوي يجعلهم يتوجهون نحو هذه الخدمات.

2. النتائج الإحصائية لبعد المرونة:

الجدول رقم (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لعبارات المتغير التابع البعد الثاني

طبيعة المتغير	البعد الثاني	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
المتغير التابع المرونة		34	عروض مؤسسة موبيليس تتماشى والتغيرات التكنولوجية	3.2109	1.1095	64.21%	متوسطة
		35	تقوم مؤسسة موبيليس بتعديل خدماتها حسب اقتراحات الزبائن	3.1827	1.7053	63.65%	متوسطة
		36	تستجيب مؤسسة موبيليس للتغيرات المستمرة في	3.1281	1.1119	62.56%	متوسطة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

رغبات الزبائن					
لدى مؤسسة موبيليس القدرة على تعديل خدماتها الموجودة بسرعة	37	3.2900	1.0670	65.8%	متوسطة
لدى مؤسسة موبيليس القدرة على الاستجابة السريعة لأوقات تغير تسليم الخدمات	38	3.1789	1.0816	63.57%	متوسطة
تتميز مؤسسة موبيليس بالقدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات المطلوبة في تصميم خدماتها	39	3.2147	1.6753	64.29	متوسطة
		3.2009	0.8456	64.01%	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

بناء على إجابات عينة الدراسة حول عبارات المتغير التابع (الميزة التنافسية) البعد الثاني المرونة، أظهرت نتائج الجدول رقم (31) أن قيمة المتوسطات الحسابية لبعد المرونة جاءت محصورة تراوحت ما بين [3.1281 و3.2900]، وبالنظر للتقييم الكلي لعبارات بعد المرونة، جاءت ضمن مجال الذي تقابله درجة الموافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.2009)، وبانحراف معياري أقل من الواحد (1)، قدره (8456،0)، وهو من المستوى العالي، مما يدل على عدم وجود تشتت في الإجابات حول المتوسط الحسابي، ويوزن نسبي عالي بلغ (64.01%). وعليه فإن هذه النتائج تؤكد بأن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة بأن المرونة في مؤسسة موبيليس ذات أهمية بالغة، وكمؤشر قوي يجعلهم يتوجهون نحو هذه الخدمات.

3. النتائج الإحصائية لبعد الابتكار:

الجدول رقم (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لعبارات المتغير التابع البعد الثالث

طبيعة المتغير	البعد الثالث	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
		40	تستجيب مؤسسة موبيليس للتغيرات المستمرة في	3.2128	1.1368	64.25%	متوسطة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

				رغبات الزبائن		الابتكار	للتغيير التابع
متوسطة	%66.74	1.0839	3.3371	لدى مؤسسة موبيليس القدرة على تعديل خدماتها الموجودة بسرعة	41		
متوسطة	%64.55	1.0793	3.2279	لدى مؤسسة موبيليس القدرة على الاستجابة السريعة لأوقات تغير تسليم الخدمات	42		
متوسطة	%66.14	1.0379	3.3070	تتميز مؤسسة موبيليس بالقدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات المطلوبة في تصميم خدماتها	43		
متوسطة	%65.46	1.1569	3.2731	تقدم مؤسسة موبيليس خدمات مبتكرة في مجال الاتصالات	44		
متوسطة	%65.43	0.8282	3.2716				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

بناءً على إجابات عينة الدراسة حول عبارات المتغير التابع (الميزة التنافسية) بعد الثاني المرونة، أظهرت نتائج الجدول رقم (32) أن قيمة المتوسطات الحسابية لبعد المرونة جاءت محصورة تراوحت ما بين [3.2128 و3.1337]، وبالنظر للتقييم الكلي لعبارات بعد المرونة، جاءت ضمن مجال الذي تقابله درجة الموافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.2716)، وبانحراف معياري أقل من الواحد (1)، قدره (0.8282)، وهو من المستوى العالي، مما يدل على عدم وجود تشتت في الإجابات حول المتوسط الحسابي، وبوزن نسبي عالي بلغ (65.43%). وعليه فإن هذه النتائج تؤكد بأن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة بأن الابتكار في مؤسسة موبيليس ذات أهمية بالغة، وكمؤشر قوي يجعلهم يتوجهون نحو هذه الخدمات، وكميزة تنافسية للمؤسسة.

5. النتائج الإحصائية لأبعاد الميزة التنافسية:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية

طبيعة المتغير	رقم العبارة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
المتغير التابع	1	التكلفة	3.1089	0.8606	62.17%	متوسطة
	2	المرونة	3.2009	0.8456	64.01%	متوسطة
	3	الابتكار	3.2716	0.8282	65.43%	متوسطة
			3.1892	0.7280	63.78%	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال الجدول أعلاه الخاص بالمتغير المستقل (الميزة التنافسية) وأبعاده الثلاث (التكلفة، المرونة، الابتكار)، نجد أن قيمة المتوسطات الحسابية للمتغير المستقل جاءت محصورة تراوحت ما بين [3.1089 و3.2716]، حيث نجد أن أدنى درجة تنتمي لمجال الموافقة متوسطة، وهذا مؤشر جيد يدل على هذه الأبعاد الثلاث تلعب دور بالغ الأهمية في توجهات الفرد نحو خدمات مؤسسة موبيليس، وبالنظر لترتيب العبارات الخاصة بهذا البعد فقد كانت درجة الموافقة تختلف من بعد لآخر، حيث نجد أن:

أ. بعد التكلفة في مؤسسة موبيليس قد احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.1089)، ما يقابله درجة موافقة، وبانحراف معياري أقل من الواحد (1)، قدره (0.8606)، وهو من المستوى العالي، مما يدل على عدم وجود تشتت في الإجابات حول المتوسط الحسابي، وبوزن نسبي عالي بلغ (62،17%).

ب. بعد المرونة في مؤسسة موبيليس قد احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.2009)، ما يقابله درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري أقل من الواحد (1)، قدره (0.8456)، وهو من المستوى العالي، مما يدل على عدم وجود تشتت في الإجابات حول المتوسط الحسابي، وبوزن نسبي عالي بلغ (64.01%).

ت. الابتكار في مؤسسة موبيليس قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.2716)، ما يقابله درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري أقل من الواحد (1)، قدره (0.8282)، وهو من المستوى العالي، مما يدل على عدم وجود تشتت في الإجابات حول المتوسط الحسابي، وبوزن نسبي عالي بلغ (65.43%).

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

سنحاول من خلال هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلتها ومناقشتها، وهل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة، ولكن قبل هذا سنتحقق ونتأكد من قوة وصحة النموذج الفرضي للدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة، وذلك بالاعتماد على بعض الاختبارات الإحصائية المناسبة، كما سنسعى لدراسة مدى القوة التفسيرية لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، وقوة تأثيرها على المتغير التابع، وذلك من خلال الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية محل الدراسة التي نراه مناسبة والتي سبق ذكرها في الجدول رقم (11).

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرعية.

سنسعى من خلال هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المعتمدة في هذه الدراسة والتي سبق ذكرها في الجدول رقم (11). وبما أن فرضيات الدراسة هي فرضيات صفيرية، فإنه ثباتها أو قبولها يتطلب قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة في هذه الدراسة والمتمثلة بـ 5% (0.05)، أما في حالة إن كانت نتائج مستوى الدلالة المحسوب هو أصغر أو يساوي 5% (0.05)، فإننا نرفض الفرضية الصفيرية ونقبل بالفرضية البديلة.

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية بين أبعاد المتغير المستقل وإدارة علاقات الزبائن وبعد التكلفة

1-1 اختبار الفرضيات الفرعية الأولى H01-1 بين أبعاد المتغير المستقل وإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وبعد التكلفة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (34) يوضح قيم معاملات الارتباط بيرسون (Corrélation de Pearson) أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وبعد التكلفة

إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية	أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية			الارتباط	
	بعد جودة العلاقة	بعد جودة الخدمة	بعد الموقع الإلكتروني		
0.618**	0.568**	0.505**	0.467**	Corrélation de Pearson	
طردى متوسط	طردى متوسطة	طردى متوسط	طردى ضعيفة	نوع العلاقة	بعد التكلفة
000,0	000,0	000,0	000,0	مستوى المعنوية Sig	
531	531	531	531	حجم العينة	
	1	2	3	الرتبة	
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01					
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

2-1 التعليق على النتائج:

نستخلص من نتائج الجدول أعلاه أنه يوجد ارتباط إيجابي طردى متوسط ومهم من الناحية الإحصائية بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وبعد التكلفة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط Correlation de Pearson ($R=0.618$)، وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_01-1 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية) و(بعد التكلفة) لدى زبائن مؤسسة موبيليس"، ونقبل بالفرضية البديلة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (إدارة علاقات الزبائن

الإلكترونية) و(بعد التكلفة) لدى زبائن مؤسسة موبيليس

كما نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة علاقة الارتباط لأبعاد المتغير المستقل وبعد التكلفة أتت متفاوتة، حيث وبالنظر إلى ترتيب الأبعاد نجد:

أ. بعد جودة العلاقة احتلت الترتيب الأول بقيمة معامل ارتباط بلغ (0,568)، وهو ارتباط طردى متوسط، وذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على أن العلاقة بينهما علاقة متوسطة، ويعني مدى ثبات متغير واحد سيتغير بسبب التغير في الآخر. وطردية هي أن كل زيادة في قيمة بعد المتغير المستقل ستؤدي

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

إلى زيادة في قيمة المتغير التابع في نفس الاتجاه. وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_{01-1-3} التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (جودة العلاقة) و(التكلفة) لدى زبائن مؤسسة موبيليس، ونقبل بالفرضية البديلة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (جودة العلاقة) وبعد التكلفة

لدى زبائن مؤسسة موبيليس

ب. الترتيب الثاني كان لبعد جودة الخدمة بقيمة معامل ارتباط بلغ (0.505)، وهو ارتباط طردي متوسط وذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على أن العلاقة بينهما علاقة متوسطة طردية، وأن كل زيادة في قيمة بعد المتغير المستقل ستؤدي إلى زيادة في قيمة المتغير التابع في نفس الاتجاه، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_{01-1-2} والتي تنص بأنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (جودة الخدمة في مؤسسة موبيليس) و(بعد التكلفة) لدى زبائن مؤسسة موبيليس، ونقبل بالفرضية البديلة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (جودة الخدمة) و(بعد التكلفة)

لدى زبائن مؤسسة موبيليس

ت. أما الترتيب الثالث كان من نصيب بعد الموقع الإلكتروني العلاقة لمؤسسة موبيليس بقيمة معامل ارتباط بلغ (0.467)، وهو ارتباط طردي ضعيف وذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على أن العلاقة بينهما علاقة ضعيفة طردية، وأن كل زيادة في قيمة بعد المتغير المستقل ستؤدي إلى زيادة في قيمة المتغير التابع في نفس الاتجاه. وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_{01-1-1} بأنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (الموقع الإلكتروني) و(بعد التكلفة) لدى زبائن مؤسسة موبيليس، ونقبل بالفرضية البديلة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (الموقع الإلكتروني) و(بعد

التكلفة) لدى زبائن مؤسسة موبيليس

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (35) ملخص نتائج وقرار اختبار الفرضية الفرعية الأولى لأبعاد إدارة علاقات لزبائن الإلكترونية وبعد التكلفة

الفرضية	نص الفرضية الصفرية	النتيجة	القرار
الفرضية الفرعية H01-1	لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية) و(بعد التكلفة) لدى زبائن مؤسسة موبيليس	وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة	رفض
الفرضية الجزئية H01-1-1	لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس) و(بعد التكلفة) لدى زبائن مؤسسة موبيليس	وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة	رفض
الفرضية الجزئية H01-1-2	لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (جودة الخدمة) و(بعد التكلفة) لدى زبائن مؤسسة موبيليس	وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة	رفض
الفرضية الجزئية H01-1-3	لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (جودة العلاقة) و(بعد التكلفة) لدى زبائن مؤسسة موبيليس	وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة	رفض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية الثانية بين أبعاد المتغير المستقل إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وبعد المرونة

1-2 اختبار الفرضية الفرعية بين أبعاد المتغير المستقل إدارة علاقات الزبائن وبعد المرونة

الجدول رقم (36) يوضح قيم معاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) أبعاد إدارة علاقات لزبائن الإلكترونية وبعد المرونة

إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية	أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية			الارتباط
	بعد جودة العلاقة	بعد جودة الخدمة	بعد الموقع الإلكتروني	
0.591**	0.557**	0.465**	0.449**	Corrélation de Pearson
طردى متوسط	طردى متوسط	طردى ضعيف	طردى ضعيف	نوع العلاقة
000,0	000,0	000,0	000,0	مستوى المعنوية Sig
531	531	531	531	حجم العينة
	1	3	2	الرتبة
** لا ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01				
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

2-2 التعليق على النتائج:

نستخلص من نتائج الجدول أعلاه أنه يوجد ارتباط إيجابي طردى متوسط ومهم من الناحية الإحصائية بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وبعد المرونة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.591$ (Pearson)، وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية: H01-2 لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية) و(بعد المرونة) لدى زبائن مؤسسة موبيليس"، ونقبل بالفرضية البديلة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (إدارة علاقات الزبائن

الإلكترونية) و(بعد المرونة) لدى زبائن مؤسسة موبيليس

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

كما نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة علاقة الارتباط لأبعاد المتغير المستقل والميزة التنافسية أتت متفاوتة، حيث وبالنظر إلى ترتيب الإبعاد نجد:

أ. بعد جودة العلاقة احتلت الترتيب الأول بقيمة معامل ارتباط بلغ (0,557)، وهو ارتباط طردي متوسط، وذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على أن العلاقة بينهما علاقة متوسطة، ويعني مدى ثبات متغير واحد سيتغير بسبب التغير في الآخر. وطردي هي أن كل زيادة في قيمة بعد المتغير المستقل ستؤدي إلى زيادة في قيمة المتغير التابع في نفس الاتجاه. وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية 3-2-H01 التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (جودة العلاقة) و(المرونة) لدى زبائن مؤسسة موبيليس، ونقبل بالفرضية البديلة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (جودة العلاقة) وبعد المرونة

لدى زبائن مؤسسة موبيليس

ب. والترتيب الثاني كان لبعد جودة الخدمة بقيمة معامل ارتباط بلغ (0.465)، وهو ارتباط طردي ضعيف وذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على أن العلاقة بينهما علاقة ضعيفة طردية، وأن كل زيادة في قيمة بعد المتغير المستقل ستؤدي إلى زيادة في قيمة المتغير التابع في نفس الاتجاه، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية 2-2-H01 والتي تنص بأنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (جودة الخدمة) و(بعد المرونة) لدى زبائن مؤسسة موبيليس، ونقبل بالفرضية البديلة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (جودة الخدمة) و(بعد المرونة)

لدى زبائن مؤسسة موبيليس

ت. أما الترتيب الثالث كان من نصيب بعد الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس بقيمة معامل ارتباط بلغ (0,449)، وهو ارتباط طردي ضعيف وذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على أن العلاقة بينهما علاقة طردية ضعيفة، وأن كل زيادة في قيمة بعد المتغير المستقل ستؤدي إلى زيادة في قيمة المتغير التابع في نفس الاتجاه. وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية 1-2-H01 بأنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (جودة الخدمة) و(بعد المرونة) لدى زبائن مؤسسة موبيليس. ونقبل بالفرضية البديلة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (جودة الخدمة) و(بعد

المرونة) لدى زبائن مؤسسة موبيليس

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (37) ملخص نتائج وقرار اختبار الفرضيات الفرعية الثانية بين أبعاد المتغير المستقل إدارة علاقات الزبائن وبعد المرونة

الفرضية	نص الفرضية الصفرية	النتيجة	القرار
الفرضية الفرعية H01-2	لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية) و(بعد المرونة) لدى زبائن مؤسسة موبيليس	وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة	رفض
الفرضية الجزئية H01-2-1	لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس) و(بعد المرونة) لدى زبائن مؤسسة موبيليس	وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة	رفض
الفرضية الجزئية H01-2-2	لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (جودة الخدمة) و(بعد المرونة) لدى زبائن مؤسسة موبيليس	وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة	رفض
الفرضية الجزئية H01-2-3	لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (جودة العلاقة) و(بعد المرونة) لدى زبائن مؤسسة موبيليس	وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة	رفض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ثالثا: اختبار الفرضيات الصفرية الفرعية بين أبعاد المتغير المستقل إدارة علاقات الزبائن وبعد الابتكار
3-1 اختبار الفرضيات الفرعية الثالثة بين أبعاد المتغير المستقل إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وبعد الابتكار

الجدول رقم (38) يوضح قيم معاملات الارتباط بيرسون (Corrélation de Pearson) أبعاد إدارة علاقات لزبائن الإلكترونية وبعد الابتكار

إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية	أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية			الارتباط
	بعد جودة العلاقة	بعد جودة الخدمة	بعد الموقع الإلكتروني	
0.633 **	0.597 **	0.512 **	0.466 **	Corrélation de Pearson
طردى متوسط	طردى متوسط	طردى متوسط	طردى ضعيفة	نوع العلاقة
000,0	000,0	000,0	000,0	مستوى المعنوية Sig
531	531	531	531	حجم العينة
	2	3	1	الرتبة
** لا ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01				
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

4-2 التعليق على النتائج:

نستخلص من نتائج الجدول أعلاه أنه يوجد ارتباط إيجابي طردى متوسط ومهم من الناحية الإحصائية بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وبعد الابتكار، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط Corrélation de Pearson ($R=0.633$)، وهذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية 3- H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية) و(بعد الابتكار) لدى زبائن مؤسسة موبيليس"، ونقبل بالفرضية البديلة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (إدارة علاقات الزبائن

الإلكترونية) و(بعد الابتكار) لدى زبائن مؤسسة موبيليس

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

كما نلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-34) أن قيمة علاقة الارتباط لأبعاد المتغير المستقل والميزة التنافسية أتت متفاوتة، حيث وبالنظر إلى ترتيب الإبعاد نجد:

أ. بعد الموقع الإلكتروني احتلت الترتيب الثالث بقيمة معامل ارتباط بلغ (0,466)، وهو ارتباط طردي ضعيف، وذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على أن العلاقة بينهما علاقة ضعيفة، ويعني مدى ثبات متغير واحد سيتغير بسبب التغير في الآخر. وطردي هي أن كل زيادة في قيمة بعد المتغير المستقل ستؤدي إلى زيادة في قيمة المتغير التابع في نفس الاتجاه. وعليه نرفض الفرضية الفرعية H03-1 التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (الموقع الإلكتروني) و(الابتكار) لدى زبائن مؤسسة موبيليس، ونقبل بالفرضية البديلة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (الموقع الإلكتروني)

وبعد الابتكار لدى زبائن مؤسسة موبيليس

ب. والترتيب الثاني كان لبعد جودة الخدمة بقيمة معامل ارتباط بلغ (0.52)، وهو ارتباط طردي متوسط وذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على أن العلاقة بينهما علاقة متوسطة طردية، وأن كل زيادة في قيمة بعد المتغير المستقل ستؤدي إلى زيادة في قيمة المتغير التابع في نفس الاتجاه، وعليه نرفض الفرضية الفرعية H01-3-2 والتي تنص بأنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (جودة العلاقة) و(بعد الابتكار) لدى زبائن مؤسسة موبيليس، ونقبل بالفرضية البديلة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) ≤ بين (جودة العلاقة) و(بعد

الابتكار) لدى زبائن مؤسسة موبيليس

ت. الترتيب الأول كان من نصيب بعد جودة العلاقة لمؤسسة موبيليس بقيمة معامل ارتباط بلغ (0,597)، وهو ارتباط طردي متوسط وذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على أن العلاقة بينهما علاقة متوسطة طردية، وأن كل زيادة في قيمة بعد المتغير المستقل ستؤدي إلى زيادة في قيمة المتغير التابع في نفس الاتجاه. وعليه نرفض الفرضية الفرعية H01-3-3 بأنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (جودة العلاقة) و(بعد الابتكار) لدى زبائن مؤسسة موبيليس، ونقبل بالفرضية البديلة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (جودة الخدمة) و(بعد

الابتكار) لدى زبائن مؤسسة موبيليس

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (39) ملخص نتائج وقرار اختبار الفرضية الفرعية الثالثة بين أبعاد المتغير المستقل إدارة علاقات الزبائن وبعد الابتكار

الفرضية	نص الفرضية الصفرية	النتيجة	القرار
الفرضية الفرعية H01-3	لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية) و(بعد الابتكار) لدى زبائن مؤسسة موبيليس	وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة	رفض
الفرضية الجزئية H01-3-1	لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس) و(بعد الابتكار) لدى زبائن مؤسسة موبيليس	وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة	رفض
الفرضية الجزئية H01-3-2	لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (جودة الخدمة) و(بعد الابتكار) لدى زبائن مؤسسة موبيليس	وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة	رفض
الفرضية الجزئية H01-3-3	لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (جودة العلاقة) و(بعد الابتكار) لدى زبائن مؤسسة موبيليس	وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة	رفض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

رابعا: اختبار الفرضيات الرئيسية بين المتغير المستقل إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والمتغير التابع الميزة التنافسية، والفرضيات الفرعية لأبعاد المتغير المستقل (الموقع الإلكتروني، جودة الخدمة، جودة العلاقة) والمتغير التابع الميزة التنافسية

لدراسة علاقة الارتباط بين المتغيرين وطبيعتها سنقوم بإجراء تحليل الارتباط بيرسون (Corrélation de Pearson) الذي نقيس به طبيعة العلاقة بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في: (الموقع الإلكتروني، جودة الخدمة، جودة العلاقة)، والميزة التنافسية، ثم نقيس العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

4-1 نتائج معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (40) يوضح قيم معاملات الارتباط بيرسون (Corrélation de Pearson) بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والميزة التنافسية

إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية	أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية			الارتباط	الميزة التنافسية
	بعد جودة العلاقة	بعد جودة الخدمة	بعد الموقع الإلكتروني		
0.712 **	0.665 **	0.572 **	0.534 **	Corrélation de Pearson	
طردى قوي	طردى متوسط	طردى متوسط	طردى متوسط	نوع العلاقة	
000,0	000,0	000,0	000,0	مستوى المعنوية Sig	
531	531	531	531	حجم العينة	
	1	2	3	الرتبة	
** لارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01					
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

2-4 التعليق على النتائج:

كما نلاحظ من نتائج الجدول رقم اعلاه أن قيمة علاقة الارتباط لأبعاد المتغير المستقل والميزة التنافسية أتت متفاوتة، حيث وبالنظر إلى ترتيب الأبعاد نجد:

أ. بعد جودة الخدمة احتلت الترتيب الثانية بقيمة معامل ارتباط بلغ (0,582)، وهو ارتباط طردى متوسط، وذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على أن العلاقة بينهما علاقة متوسطة، ويعني هذا ثبات متغير واحد سيتغير بسبب التغير في الآخر. وطردية هي أن كل زيادة في قيمة بعد المتغير المستقل ستؤدي إلى زيادة في قيمة المتغير التابع في نفس الاتجاه. وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية H01-5 التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (جودة الخدمة) و(الميزة التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس، ونقبل بالفرضية البديلة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (جودة الخدمة الميزة

التنافسية لدى زبائن مؤسسة موبيليس

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

أ. بعد جودة العلاقة احتلت الترتيب الاول بقيمة معامل ارتباط بلغ (0,665)، وهو ارتباط طردي متوسط وذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على أن العلاقة بينهما علاقة متوسطة طردية، وأن كل زيادة في قيمة بعد المتغير المستقل ستؤدي إلى زيادة في قيمة المتغير التابع في نفس الاتجاه، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية H01-6 والتي تنص بأنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (جودة العلاقة في مؤسسة موبيليس) و(الميزة التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس، ونقبل بالفرضية البديلة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (جودة العلاقة) و(الميزة

التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس

ب. أما الترتيب الثالث كان من نصيب بعد الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس بقيمة معامل ارتباط بلغ (0,534)، وهو ارتباط طردي متوسط وذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على أن العلاقة بينهما علاقة متوسطة طردية، وأن كل زيادة في قيمة بعد المتغير المستقل ستؤدي إلى زيادة في قيمة المتغير التابع في نفس الاتجاه. وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية H01-4 أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس) و(الميزة التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس، ونقبل بالفرضية البديلة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (الموقع الإلكتروني

لمؤسسة موبيليس) و(الميزة التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس

✚ اختبار الفرضية الرئيسية بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والميزة التنافسية
بعد ما تم اختبار الفرضيات الفرعية، نقوم بعد ذلك باختبار الفرضية الرئيسية H0 والتي تفترض على أنه "لا توجد هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية). نستخلص من نتائج الجدول أعلاه أنه يوجد ارتباط ايجابي طردي قوي ومهم من الناحية الإحصائية بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $Corr\acute{e}lation\ de$ Pearson ($R=0.712$)، وهذه القيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \leq$ ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية H01: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية) و(الميزة التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس"، ونقبل بالفرضية البديلة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (إدارة علاقات الزبائن

الإلكترونية) و(الميزة التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (41) ملخص نتائج وقرار اختبار الفرضية الصفرية الرئيسية H01 والفرضيات الفرعية الرابعة والخامسة والسادسة

الفرضية	نص الفرضية الصفرية	النتيجة	القرار
الفرضية الرئيسية H01	لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية) و(الميزة التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس	وجود علاقة ارتباط طردية قوية	رفض
الفرضية الفرعية H01-4	لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس) و(الميزة التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس	وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة	رفض
الفرضية الفرعية H01-5	لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (جودة الخدمة) و(الميزة التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس	وجود علاقة ارتباط طردية قوية	رفض
الفرضية الفرعية H01-6	لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين (جودة العلاقة) و(الميزة التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس	وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة	رفض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

قبل البدا في اختبار الفرضية الرئيسية الثانية سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية ثم نختبر الفرضيات الفرعية الثلاث للفرضية الرئيسية الثانية كلا على حدا:

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

كون هذه الفرضية تبحث في أثر جميع أبعاد المتغير المستقل مجتمعة على متغير تابع واحد سنقوم بإجراء اختبار الانحدار المتعدد (Multiple linear regression) الذي نقيس به درجة الأثر لعدة متغيرات، حيث سنقيس اثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل والذي يتضمن الأبعاد الفرعية الثلاثة والمتمثل

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

في: (الموقع الإلكتروني، جودة الخدمة، جودة العلاقة)، على زبائن مؤسسة موبيليس. وتأثيرها الإجمالي، بعدها سنقوم بإنشاء نموذج الانحدار المتعدد (Multiple linear regression) للأبعاد المستقلة، والميزة التنافسية كمتغير تابع.

1.1. نتائج معامل اختبار الانحدار المتعدد لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

الجدول رقم (42) يوضح قيم اختبار الانحدار المتعدد (Multiple linear regression)

أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والميزة التنافسية.

المتغير التابع	المتغير المستقل وأبعاده	R معامل الارتباط بيرسون	R ² معامل التحديد	F		قيمة β Bita	T	
				قيمة F	مستوى المعنوية F		قيمة T	مستوى معنوية T
الميزة التنافسية	إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية	0,719	0,517	187.66	0,00 0 ^b	0.455	3.526	0,019
خدمات الطب البديل	أبعاد المتغير المستقل	بعد الموقع الإلكتروني		5.559	0.252	0,000	5.559	0,000
		بعد جودة الخدمة		5.623	0.187	0,000	5.623	0,000
		بعد جودة العلاقة		10.47 0	0.404	0,000	10.47 0	0,000

a. Dependent Variable: المتغير_التابع

b. Predictors: (Constant), بعد المصدقية، بعد الكثافة، بعد المضمون، بعد المصدر

دال إحصائي عند مستوى المعنوية (الدلالة) $0.05 \leq a$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

2.1. التعليق على النتائج:

من خلال الجدول أعلاه نستنتج ما يلي:

- أ. يوجد ارتباط طردي قوي بين المتغير المستقل (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، والذي يحدده معامل الارتباط بيرسون البالغ (0,719).
- ب. تشير نتائج الجدول كذلك أن أبعاد المتغير المستقل تفسر وتشرح المتغير التابع خدمات الطب البديل بنسبة (51.7%) من التباين الحاصل والذي يشير إليه معامل التحديد R^2 ، وبالتالي نستطيع القول بأن هذه النسبة جيدة، أما النسبة الباقية والمتمثلة في 48.3% تفسرها عوامل أخرى.
- ت. وتظهر النتائج أن قيمة (F) البالغة (187.661) ودلالاتها البالغة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية 0.05 أي ذات دلالة إحصائية؛ وهذا يدل على أن الانحدار معنوي، ويوحى بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع، وبالتالي يمكن القول بأن مجمل أبعاد المتغير المستقل تلعب دورا هاما وذو معنوية إحصائية.
- ث. وتشير قيمة (β) إلى أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على الميزة التنافسية، حيث كانت إيجابية وذات قوة بقيمة بلغت (0.455). وهو يمثل المقدار الذي يتغير به المتغير التابع إذا قمنا بتغيير المتغير المستقل بوحدة واحدة مع الحفاظ على ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى.
- ج. أما قيمة (T) البالغة (3.526) ودلالاتها البالغة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية 0.05 أي ذات دلالة إحصائية؛ وهذا يوحي بوجود أثر ذو دلالة إحصائية.
- إذا نستنتج مما سبق بأنه يوجد تأثير هام لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على الميزة التنافسية لدة زبائن مؤسسة موبيليس، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية " H02: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) $a \leq$ بين (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية) و(الميزة التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس"، ونقبل بالفرضية البديلة

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) $a \leq$ بين (أبعاد إدارة علاقات

الزبائن الإلكترونية) و(الميزة التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس

كما نلاحظ من نتائج الجدول رقم (2-35) أن تأثير أبعاد المتغير المستقل على الميزة التنافسية أتت متفاوتة، حيث سنبدأ بدراسة وتحليل كل عامل حسب درجة تأثيره، وبالنظر إلى ترتيب الأبعاد نجد أن:

بعد جودة العلاقة أتت في الترتيب الأولى من حيث التأثير، حيث أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن النموذج معنوي وذلك من خلال قيمة (T) البالغة (10.470) بدلالة (0,000) أصغر من مستوى المعنوية (5%). وهذا يدل على أن نموذج الانحدار هام من الناحية الإحصائية، وبالتالي يمكن القول بأن جودة العلاقة يلعب دور هام في تحقيق الميزة التنافسية، وتشير قيمة (β) إلى القوة التأثيرية لبعد جودة العلاقة على الميزة التنافسية، حيث كانت إيجابية وذات معنوية، وبقيمة بلغت (0,404). وهو يمثل المقدار الذي يتغير به المتغير التابع إذا قمنا بتغيير المتغير المستقل بوحدة واحدة مع الحفاظ على ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى.

إذا نستنتج مما سبق بأنه يوجد تأثير هام لبعد جودة العلاقة على تحقيق الميزة التنافسية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية "H02-3: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

(0.05) $a \leq$ بين (جودة العلاقة) و(الميزة التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس"، ونقبل بالفرضية البديلة

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) $a \leq$ بين (بعد جودة العلاقة)

و(الميزة التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

كـ. في الترتيب الثاني أتى بعد جودة الخدمة من حيث التأثير، حيث أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن النموذج معنوي وذلك من خلال قيمة (T) البالغة (5.623) بدلالة (0,000) أصغر من مستوى المعنوية (5%). وهذا يدل على أن نموذج الانحدار هام من الناحية الإحصائية، وبالتالي يمكن القول بان بعد جودة الخدمة يلعب دور هام في تحقيق الميزة التنافسية، وتشير قيمة (β) إلى القوة التأثيرية لبعء جودة الخدمة على تحقيق الميزة التنافسية، حيث كانت إيجابية وذات معنوية، وبقية بلغت (0,187). وهو يمثل المقدار الذي يتغير به المتغير التابع إذا قمنا بتغيير المتغير المستقل بوحدة واحدة مع الحفاظ على ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى.

إذا نستنتج مما سبق بأنه يوجد تأثير هام لبعء جودة الخدمة على تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن مؤسسة موبيليس، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة "H02-2 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) $a \leq$ بين (جودة الخدمة) و(الميزة التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس."

ونقبل بالفرضية البديلة

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) $a \leq$ بين (جودة الخدمة) و(الميزة

التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس."

كـ. في الترتيب الثالث أتى بعد الموقع الإلكتروني من حيث التأثير، حيث أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن النموذج معنوي وذلك من خلال قيمة (T) البالغة (5.559) بدلالة (0,000) أصغر من مستوى المعنوية (5%). وهذا يدل على أن نموذج الانحدار هام من الناحية الإحصائية، وبالتالي يمكن القول بان الموقع الإلكتروني يلعب دور هام في تحقيق الميزة التنافسية، وتشير قيمة (β) إلى القوة التأثيرية لبعء الموقع الإلكتروني على تحقيق الميزة التنافسية، حيث كانت إيجابية وذات معنوية، وبقية بلغت (0,252). وهو

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

يمثل المقدار الذي يتغير به المتغير التابع إذا قمنا بتغيير المتغير المستقل بوحدة واحدة مع الحفاظ على ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى.

إذا نستنتج مما سبق بأنه يوجد تأثير هام لبعد الموقع الإلكتروني على تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن مؤسسة موبيليس، وعليه:

نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة " H_{02-1} : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) $a \leq$ بين (الموقع الإلكتروني) و(الميزة التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس"، ونقبل بالفرضية

البديلة

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) $a \leq$ بين (الموقع الإلكتروني)

و(الميزة التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس."

وفي الأخير نستطيع كتابة معادلة الانحدار المتعدد في الشكل التالي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

حيث أن:

$$Y = \text{المتغير التابع}$$

$$\beta_0 = \text{قيمة ثابتة Constant}$$

$$\beta_1 = \text{ميل الانحدار } y \text{ على المتغير المستقل الأول أي قيمة (Beta) الغير المعيارية}$$

$$\beta_2 = \text{ميل الانحدار } y \text{ على المتغير المستقل الثاني أي قيمة (Beta) الغير المعيارية}.$$

$$\beta_3 = \text{ميل الانحدار } y \text{ على المتغير المستقل الثالث (Beta) أي قيمة (الغير المعيارية)}.$$

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

X_1 = البعد الأول " بعد الموقع الإلكتروني".

X_2 = البعد الثاني " بعد جودة العلاقة".

X_3 = البعد الثالث " بعد جودة الخدمة".

E = الخطأ العشوائي.

وعليه تكتب المعادلة كالاتي:

$$Y = 0,455 + 0,252 X_1 + 0,187 X_2 + 0,404 X_3 + e$$

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (43) ملخص نتائج وقرار اختبار الفرضية الصفوية الرئيسية الثانية H02 والفرضيات الفرعية لها

الفرضية	نص الفرضية الصفوية	النتيجة	القرار
الفرضية الرئيسية الثانية H02	لا توجد علاقة <u>تأثير</u> ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $a \leq (0.05)$ بين (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية) و(الميزة التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس	وجود علاقة تأثير	رفض
الفرضية الفرعية الأولى H02-1	لا توجد علاقة <u>تأثير</u> ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $a \leq (0.05)$ بين (الموقع الإلكتروني) و(الميزة التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس	وجود علاقة تأثير	رفض
الفرضية الفرعية الثانية H02-2	لا توجد علاقة <u>تأثير</u> ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $a \leq (0.05)$ بين (جودة الخدمة) و(الميزة التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس	وجود علاقة تأثير	رفض
الفرضية الفرعية الثالثة H02-3	لا توجد علاقة <u>تأثير</u> ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $a \leq (0.05)$ بين (جودة العلاقة) و(الميزة التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس	وجود علاقة تأثير	رفض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

خلصت نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية والفرضيات الفرعية لها إلى وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة، ووجود أثر للمتغير المستقل بأبعاده الثلاث محل الدراسة على الميزة التنافسية لدى زبائن مؤسسة موبيليس ، فمقارنة هذه نتائج مع الدراسات السابقة، نجدها تتشابه مع أغلبها، فنجدتها تشابهت مع نتائج دراسة دراسة محمد أحمد سعيد حمد (2020)، ودراسة فضيلة شيروف (2018)، و دراسة Safari et al. (2016)، و دراسة غريب الطاوس (2022)، و دراسة حسن ثنيان مناع سحيم (2017)، ودراسة فاروق اهاب الدجاني (2017)، ودراسة صونية كيلاني (2022).

خلاصة الفصل

في هذا الفصل قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على عينة من زبائن مؤسسة موبيليس لمعرفة دور الذي تلعبه إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث قسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث ففي المبحث الأول تعرفنا على سوق الاتصال بشكل عام ومؤسسة موبيليس بشكل خاص، أما في المبحث الثاني قمنا بعرض نتائج الإحصاء الوصفي ومناقشتها، وفي هذا المبحث أشرنا الى مجتمع وعينة الدراسة وكذا الى مراحل تصميم الاستبيان وطريقة توزيعه وكذا المقاييس المستخدمة، حيث اعتمدنا على سلم ليكارت الخماسي وقد استخدمنا بعض الأدوات الإحصائية في هذه الدراسة والمتمثلة في: ألفا كرومباخ ومعامل الارتباط بيرسون والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري، أما في المبحث الثالث قمنا باختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية، وأظهرت نتائج الاختبار الفرضية الرئيسية وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والمتغير التابع الميزة التنافسية أي رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع ومنه نقبل بالفرضية البديلة، كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية وجود علاقة ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (الموقع الإلكتروني، جودة الخدمة، جودة العلاقة)، وأبعاد المتغير التابع (التكلفة، المرونة، الابتكار) وعليه نرفض الفرضية الصفرية (لا يوجد علاقة ارتباط) ونقبل بالفرضية البديلة.

الختمة

الخاتمة:

ان ما شهده العالم من تغيرات كبيرة في شتى المجالات من بينها في مجال التكنولوجيا وظهور الانترنت وتطور حاجات ورغبات الزبائن وظهور البرمجيات التي تساعد الزبون في البحث على افضل العروض من حيث التكلفة والجودة على الخدمات التي يحتاجها، أدى ذلك بالمؤسسات الى إستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للاحتفاظ به وتعزيز العلاقة معه، وهو ما تهدف إليه إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، وفي ظل اشتداد المنافسة في سوق الخدمات بشكل عام و في سوق الاتصال بشكل خاص أدركت مؤسسة موبيليس أن عليها تطبيق أدوات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في خدماتها من اجل اكتساب ميزة تنافسية تجعلها تتفوق على منافسيها.

تواجه مؤسسة موبيليس تحديات كبيرة في سوق الاتصالات الجزائرية، وللتغلب على هذه التحديات يجب تقديم تجربة مخصصة وخدمات متكاملة تلبي تطلعات الزبائن واستخدام قنوات إلكترونية في المحافظة على هذه العلاقة وتعزيزها، حيث أن تفاعل وتواصل المؤسسة مع زبائنها عبر منصات رقمية يساهم في بناء علاقة، ويعزز من فرص الابتكار وتطوير الخدمات بناءً على ملاحظات الزبائن، هذا ما يساهم في تحقيق النجاح و التميز عن المنافسين في السوق، وبالتالي تظهر هذه الدراسة أن إدارة العلاقة الإلكترونية مع الزبائن ليست مجرد تكتيك قصير الأجل، بل هي استراتيجية طويلة الأجل تُساهم في المحافظة عن الزبائن الحاليين وتعزز العلاقة معهم في ظل البيئة الإلكترونية.

في ختام هذه الدراسة حول دور إدارة العلاقة مع الزبائن الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس، يتبين بوضوح أن الاستثمار في استراتيجيات إدارة العلاقات مع الزبائن الإلكترونية أمرٌ ضروري في عصر التحول الرقمي، فالمؤسسات التي تتبنى تكنولوجيا معلومات وتقوم بتحليل بيانات الزبائن بشكل فعال تتمتع بقدرة أكبر على فهم احتياجات ورغبات زبائنهم في البيئة الإلكترونية، مما يؤدي إلى الحفاظ على الحصة السوقية ومحاولة تطويرها هذا ما يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية.

النتائج:

توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أبرزها:

- يشير استخدام تقنيات إدارة العلاقة إلى تحسين تحليل بيانات الزبائن، مما يساعد موبيليس في فهم احتياجاتهم بشكل أفضل.
- تساهم إدارة العلاقة الفعّالة في تعزيز ولاء الزبائن، حيث يشعر زبائن موبيليس بتلبية احتياجاتهم ومشاكلهم.

- تحسين الموقع الإلكتروني بما يتماشى مع متطلبات الزبائن ينعكس إيجاباً على الميزة التنافسية.
- تحسين جودة الخدمة بما يتماشى مع توقعات الزبائن وهذا ما يساهم في استدامة العلاقة مع الزبائن.
- يزيد الموقع الإلكتروني لموبيليس من استجابتها لتغيرات السوق: الوصول السريع إلى البيانات من خلال الموقع الإلكتروني يمكن موبيليس من متابعة التوجهات السوقية والتكيف معها، مما يمنحها ميزة تنافسية.
- ترى موبيليس أن تحسين جودة الخدمة يمكن أن يقلل التكاليف من خلال الحفاظ على الزبائن حيث أن الزبائن الراضون هم أكثر احتمالية للعودة؛
- دعم الزبائن يقلل من التكاليف الإجمالية بسبب ولاء الزبائن الذين يشعرون بأنهم مُقدَّرون ومُدعمون يكونون أكثر ولاءً، مما يقلل من تكاليف فقدان الزبائن والحاجة إلى جذب زبائن جدد.
- التفاعل مع الزبائن يحسن الاستجابة لاحتياجاتهم: التفاعل النشط يبني علاقات قوية مع الزبائن، مما يتيح فرصة للأعمال لفهم تعليقات الزبائن وتحسين الخدمات بشكل مستمر.
- دعم الزبائن يساهم في تحفيز الأفكار الجديدة والابتكار: الاستماع للملاحظات من الزبائن يُمكن موبيليس من تطوير حلول مبتكرة تتماشى مع توقعاتهم.
- جميع الأبعاد المرتبطة بالموقع الإلكتروني وجودة الخدمة ودعم الزبائن لها دور مهم في تعزيز الميزة التنافسية: التفاعل الجيد بين هذه الأبعاد يعزز الإمكانيات الفردية لكل منها، مما يؤدي إلى تحسن شامل في الأداء المؤسسي.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \leq a$ بين (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية) و (الميزة التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس، حيث بلغ معامل الارتباط (0.712)، أي بنسبة 2.71 % وهو ارتباط طردي قوي يشير إلى قوة العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والميزة التنافسية.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين أبعاد المتغير المستقل (الموقع الإلكتروني، جودة الخدمة، جودة العلاقة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس، حيث أن أقوى ارتباط له كان مع بعد الابتكار وبلغ 0.633، ثم في المرتبة الثانية لبعد التكلفة ب 0.618، وفي المرتبة الثالثة نجد بعد المرونة ب 0.591.

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين بعد الموقع الإلكتروني وأبعاد المتغير التابع، حيث أن أقوى ارتباط له كان مع بعد التكلفة وبلغ 0.467، ثم في المرتبة الثانية لبعء الابتكار ب 0.466، وفي المرتبة الثالثة نجد بعد المرونة ب 0.449.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين بعد جودة الخدمة وأبعاد المتغير التابع، حيث أن أقوى ارتباط له كان مع بعد الابتكار وبلغ 0.512، ثم في المرتبة الثانية لبعء التكلفة ب 0.505، وفي المرتبة الثالثة نجد بعد المرونة ب 0.465.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين بعد جودة العلاقة وأبعاد المتغير التابع، حيث أن أقوى ارتباط له كان مع بعد الابتكار وبلغ 0.597، ثم في المرتبة الثانية لبعء التكلفة ب 0.568، وفي المرتبة الثالثة نجد بعد المرونة ب 0.557.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموقع الإلكتروني وتقليل التكاليف: تشير هذه العلاقة إلى أن استثمار المؤسسة في تطوير موقعها الإلكتروني يمكن أن يؤدي إلى تقليل النفقات. الموقع يتيح أتمتة بعض العمليات، مما يعزز الكفاءة ويخفض التكاليف الإجمالية.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) $a \leq$ بين (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية) و (الميزة التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) $a \leq$ بين (الموقع الإلكتروني) و (الميزة التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) $a \leq$ بين (جودة الخدمة) و (الميزة التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) $a \leq$ بين (جودة العلاقة) و (الميزة التنافسية) لدى زبائن مؤسسة موبيليس.

التوصيات:

1. التأكيد على ضرورة تطوير وتنفيذ برنامج متكامل لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية يركز على فهم عميق لتوجهات الزبائن وسلوكهم.

2. تحسين التحليل البياني من خلال الاستثمار في تقنيات التحليل المتقدمة لتعزيز فهم سلوك وتوقعات الزبائن بشكل دقيق.
3. توفير برامج تدريب وتحفيز للموظفين لضمان الاستخدام الأمثل لأدوات إدارة العلاقة مع الزبائن الإلكترونية.
4. تحسين وتوسيع نطاق قنوات التواصل مثل التطبيقات المحمولة ووسائل التواصل الاجتماعي لتحقيق تجربة تفاعلية أكبر.
5. تشجيع الزبائن على تقديم ملاحظاتهم وتعليقاتهم عبر استبيانات لتحسين الأداء.
6. إجراء تحليلات دورية لنتائج إدارة العلاقة مع الزبائن لتحديد ما يعمل بشكل جيد وما يحتاج إلى تحسين.
7. الاستثمار في تكنولوجيا مثل الذكاء الاصطناعي لتوفير تجارب مخصصة وتقليل وقت الاستجابة لشكاوى الزبائن.
8. تنفيذ استراتيجيات تسويقية مخصصة تعتمد على البيانات المستخلصة من إدارة العلاقات مع الزبائن لزيادة فعالية الحملات الدعائية.
9. تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة من خلال دعم الاقتراحات التي تقدمها الفرق والمسؤولين ذات العلاقة مع الزبائن.
10. من خلال تطبيق هذه النتائج والتوصيات، يمكن لمؤسسة موبليس تعزيز مكانتها في السوق وزيادة رضا الزبائن، مما يساهم في تحقيق نتائج إيجابية مستدامة على المدى الطويل.

أفاق الدراسة

يقترح الباحث دراسات وأبحاث مستقبلا منها:

1. واقع استخدام برمجيات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في المؤسسات الخدمية في الجزائر.
2. دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية من خلال مواقع التواصل الاجتماعي في تحقيق التميز للمؤسسات الناشئة في الجزائر.
3. إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية كأسلوب لتحليل مشاعر الزبائن في البيئة الإلكترونية.
4. أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية.

5. أثر إستخدام الاستراتيجيات التنافسية على سلوك المستهلك الإلكتروني.
6. إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ودورها في تحقيق التميز دراسة مقارنة بين وجهة نظر المؤسسة ووجهة نظر الزبون.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- أحلام سوداني. (2023). التنافسية والخيارات الإستراتيجية. لمسيلة- الجزائر: دار المتنبي للنشر والتوزيع.
- 2- أنس عبد الباسط عباس ، و جمال ناصر الكميم. (2015). التسويق المعاصر. عمان- الأردن: الأكاديميون للنشر و التوزيع .
- 3- إياد عبد الفتاح النصور ، و عبد الرحمان عبد الله الصغير . (2014). قضايا تطبيقات تسويقية معاصرة . عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع .
- 4- ثامر البكري. (2008). إستراتيجيات التسويق. عمان - الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 5- حسين عباس حسين وليد ، و أحمد علد المحمود الجنابي. (2017). إدارة علاقات الزبون. عمان، الأردن.: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 6- حميد الطائي ،و البشير العلاق. (2009). إدارة عمليات الخدمة . عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 7- رابع غازي. (2023). التسويق الرقمي. مسيلة ، الجزائر: دار المتنبي للنشر والتوزيع.
- 8- رانية المجني، و محمد الخضر. (2020). تسويق الخدمات. دمشق، سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- 9- زكريا أحمد عزام ، عبد الباسط حسونة، و مصطفى سعيد الشيخ . (2022). مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق (المجلد الثالثة عشرة). عمان، الأردن: دار المسير للنشر والتوزيع.
- 10- سعدون حمود جثير الربيعاوي، و حسن وليد حسين عباس. (2015). التسويق المعاصر. عمان- الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- 11- سليمان صادق دريمان. (2010). التسويق المعرفي (المجلد الأولى). عمان، الأردن: كنوز المعرفة.

قائمة المراجع

- 12- سليمان صادق دريمان. (2012). التسويق المعرفي المبني على ادارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية . عمان - الأردن: دار المعرفة لنشر والتوزيع .
- 13- شادي محمود الطريفي ، نظام موسى سويدان، و باسم حسن الفقير. (2018). تسويق الخدمات. عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 14- عبد الرحيم زاهر. (2012). تسويق الخدمات (المجلد الأول). عمان، الأردن: دار الراية.
- 15- عبد الرزاق إبراهيمي. (2018). تسيير العلاقة مع الزبون - إطار مفاهيمي -. عمان الأردن: دار زوم لنشر والتوزيع.
- 16- عبد العزيز صالح بن حبتور. (2015). الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير. عمان- الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة.
- 17- علي فلاح الزعبي. (2015). إدارة التوزيع مدخل تطبيقي - متكامل. عمان، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 18- علي محمد حسن بني مصطفى. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات. عمان ، الأردن: دار الزهران للنشر والتوزيع.
- 19- عماد الحداد. (2004). التجارة الالكترونية . عمان، الأردن: دار الفاروق للنشر و التوزيع.
- 20- فريد كورتل. (2009). تسويق الخدمات. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 21- فتيحة بوحروود. (2015). إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق. غمان- الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة.
- 22- محمد الصيرفي. (2005). مبادئ اتسويق. الإسكندرية- مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- 23- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2022). تسويق الخدمات المصرفية . السودان : الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي .

- 24- محمد عبد العظيم أبوالنجا. (2008). التسويق المتقدم . الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 25- محمد عبد العظيم ابوالنجا. (2012). التسويق المتقدم. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 26- محمد فريد الصحن. (2003). التسويق. القاهرة، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 27- محمد محمود مصطفى. (2016). التسويق الإستراتيجي للخدمات. عمان - الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 28- محمود جاسم الصميدعي ، و ردينة عثمان يوسف. (2014). تسويق الخدمات. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 29- محمود جاسم الصميدعي ، و ردينة عثمان يوسف. (2014). تسويق الخدمات. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 30- محمود جاسم الصميدعي ، ديمة موسى الدجاني، و إيهاب علي القرم. (2020). إدارة علاقة الزبون . عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- 31- محمود جاسم الصميدعي ، و ردينة عثمان يوسف . (2022). التسويق الإلكتروني. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 32- محمود جاسم الصميدعي ، و ردينة عثمان يوسف. (2011). التسويق الإستراتيجي. عمان - الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع
- 33- مروى محمد عيد إبراهيم. (2016). إستراتيجية التسويق في القطاع العام. الرياض : مركز البحوث
- 34- نجم عبود نجم. (2003). إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

35- هاني حامد الضمور. (2015). تسويق الخدمات. عمان، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

ثانيا: أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير

36- ابراهيم قعيد. (2018). الترويج الإلكتروني ودوره على التأثير على سلوك المستهلك تجاه المنتجات المقدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه. ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

37- أحمد بن داودية. (2017). إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لكسب ولائه للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة المديرية الإقليمية للاتصالات بالشلف - رسالة ماجستير في العلوم التجارية؛ . الجزائر: جامعة الجزائر 3 .

38- أحمد بن مويظة. (2016). تأثير برنامج إدارة مع العملاء على تنافسية المؤسسات الاقتصادية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات لاقتصادية في ولاية الأغواط . سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس - سطيف1- .

39- أحمد عبد العباس الموساوي. (2013). أبعاد التسويق بالعلاقات وتأثيره في تحقيق ولاء الزبون، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفين وزبائن المصارف الأهلية العرفية، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال. كربلاء - العراق : جامعة كربلاء، كلية الادارة والأعمال.

40- أدهم خالد ناصر بلبل. (2009). تقييم مدى نجاح تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء في شركة جوال للمحاسبة على مستوى ولاء المشتركين، دراسة حالة قطاع غزة- غزة -فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة.

41- أمير حذفاني. (2019). دور الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات / نقاوس ولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في إدارة الأعمال،. الجزائر: جامعة الجزائر 3.

42- أمينة بن ميهوب. (2023). الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحسين الأداء التنافسي بناء على المعرفة السوقية - دراسة ميدانية على المؤسسات الفندقية المصنفة في ولاية سطيف-،

- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية . سطيف - الجزائر: جامعة فرحات عباس/ سطيف 1.
- 43- أسماء روتال. (2020). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحليل الميزة التنافسية في البنوك التجارية دراسة حالة: مقارنة بين بنكين، بنك الجزائر الخارجي وبنك الإسكان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية . الجزائر: جامعة الجزائر 03.
- 44- إياد فتحي العلول. (2016). أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال . الخرطوم، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 45- إيمان عشاب. (2018). التسويق بالعلاقات كأداة لكسب ولاء الزبائن دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري- الوكالة 199- البليدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، . الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- 46- إيمان نعمون. (2018). تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسا قطاع الهاتف النقال في الجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي . بسكرة - الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- 47- بن علي بن جدو. (2015). الاستراتيجيات التنافسية ودرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية- دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال. . بومرداس - الجزائر-: جامعة امحمد بوقرة.
- 48- بوبكر الوزان. (2022). التسويق التفاعلي كمدخل لتحقيق ولاء العملاء في المؤسسات الخدمية: دراسة حالة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية تخصص الإدارة التسويقية. غرداية، الجزائر: جامعة غرداية.
- 49- توفيق بن عليوش. (2017). دور التوجه السوقي في تعزيز ولاء العميل دراسة حالة جيزي، رسالة ماجستير في العلوم التجارية. سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس.

- 50- جلول شريفني. (2015). واقع إدارة علاقات الزبائن في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولائه: دراسة حالة مؤسسة موبليس للاتصالات لبعض الولايات الممثلة للغرب الجزائري (سعيدة ، تلمسان، وهران)، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية. تلمسان - الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان-
- 51- حكيم بن جروة. (2014). أثر تسويق علاقات الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالجنوب الشرقي -منطقة ورقلة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية . الجزائر: جامعة الجزائر03، الجزائر.
- 52- حمزة بن الزين. (2018). دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص إدارة الشركات البترولية. ورقلة -الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 53- حياة قمري. (2017). دور المعرفة في تعزيز القدرات التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة الاعمال. باتنة- الجزائر-: جامعة باتنة01.
- 54- رضا زاوش. (2017). إدارة علاقات الزبون كأسلوب تسويقي حديث في قطاع خدمة الاتصالات بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير . لمسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .
- 55- ريناتا حدادين. (2014). أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن : دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الالكترونية . عمان ، الأردن: جامعة الشرق الاوسط.
- 56- زهراء صادق. (2016). إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة دكتوراه. تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

- 57- سام عدلان سليمان. (2015). أثر تقنيات التسويق الإلكتروني في تحسين فعالية التواصل مع العملاء - دراسة ميدانية على مكاتب طيران العربية السورية، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال تخصص تسويق . دمشق، سوريا.: جامعة دمشق.
- 58- سعدية مزبان. (2018). التسويق بالعلاقات ودوره في تعزيز ولاء الزبائن، دراسة حالة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. أم البواقي، الجزائر.: جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- 59- سمية ديقش. (2023). مساهمة التسويق بالعلاقات في تفعيل الابتكار التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص الادارة الاستراتيجية. سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس، سطيف01.
- 60- سوزي صلاح مطلب الشبليل. (2012). تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في مرحلة الشراء الإلكتروني وأثرها في ببناء قيمة الزبون- دراسة عينة من المتسوقين عبر البوابة الإلكترونية. رسالة ماجستير، عمان -الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- 61- شعبان بعيطيش. (2016). أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير. المسيلة، الجزائر: جامعة المسيلة.
- 62- صفا فرحات. (2015). دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة مقارنة بين بنك BNP paribas والقرض الشعبي الجزائري . سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس01.
- 63- عانر بشير. (2018). دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك- دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود، مالية و بنوك. الجزائر: جامعة الجزائر.

- 64- عائشة بوسطة. (2011). أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء - داسة حالة مجمع صيدال - رسالة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق. الجزائر: جامعة الجزائر-
- 65- عبد الحميد فضيلة. (2022). استراتيجيات التسويق بالعلاقات ودورها في تحقيق ولاء الزبون في المنظمة الخدمية - دراسة حالة زبائن مؤسسة موبليس - أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات. . تيسمسيلت- الجزائر: جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي- تيسمسيلت-.
- 66- عبد الرزاق إبراهيمي. (2016). تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة عسنة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير. بسكرة- الجزائر: جامعة محمد خيضر- بسكرة.
- 67- عبد الرزاق زيدان. (2018). دور المزيج التسويقي المصرفي الإلكتروني في تحقيق الريادة المصرفية - دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الشلف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص مالية وبنوك. المدية، الجزائر: جامعة يحي فارس المدية.
- 68- عبد الله قلش. (2013). أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية (بالاسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية)، أطروحة دكتوراه. شلف- الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي.
- 69- عبد الوهاب موسعي. (2023). قياس فعالية عناصر المزيج التسويقي باستخدام طريقة التحليل الهرمي دراسة حالة: متعاملي الهانف لنقال بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص تسويق خدمات. . سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس.
- 70- عبلة قنطاس. (2021). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال. . أم البواقي -الجزائر -: جامعة العربي بن مهيدي.

- 71- عز الدين عمران. (2017). أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على فعالية إدارة العلاقة مع الزبائن، دراسة مقارنة بين شركات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. . سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس، سطيف.
- 72- علاء عجاج الكردي. (2020). تأثير تطبيقات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في الولاء الإلكتروني: دراسة تطبيقية على عمل المتاجر الإلكترونية في سورية، رسالة ماجستير . دمشق - سوريا.: الجامعة الافتراضية السورية.
- 73- عمار غالب كليب الحيدري. (2018). التسويق التفاعلي وأثره في الصورة الذهنية لعملاء شركة أورونج للاتصالات - الأردن/ رسالة مقدمة لنيل رسالة الماجستير في إدارة الأعمال . عمان، الأردن: جامعة آل البيت .
- 74- عمرو محمد محمد حسانين. (2022). اثر القدرات الإبداعية على العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في محطة تداول الحاويات في جمهورية مصر العربية، دراسة مقدمة كمتطلب تكميلي للحصول على درجة لدكتوراه في غدارة الأعمال، . القاهرة -مصر:- الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا بالنقل البحري.
- 75- فضيلة عبد الحميد. (2022). استراتيجيات التسويق بالعلاقات ودورها في تحقيق ولاء الزبون في المنظمة الخدمية - دراسة حالة مؤسسة موبيليس - أطروحة دكتوراه. تيسمسيلت، الجزائر: جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي.
- 76- كريم أحمد محمد ابو عيش. (2021). دور الرأس المال الفكري القائم على العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة زهراء المعادي للإستثمار والتعمير، بحث تطبيقي لنيل شهادة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال. . القاهرة - مصر:- جامعة حلوان.
- 77- كريمة زيدان. (2019). مساهمة التسويق الرقمي في تنمية العلاقة مع الزبون - دراسة عينة من زبائن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر- ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية تخصص إدارة تسويقية؛ . البويرة -الجزائر: جامعة أكلي محند أولحاج البويرة.

- 78- محمد احمد محمد خوجلي. (2015). إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، أطروحة دكتوراه الفلسفة في لإدارة الأعمال . الخرطوم ، السودان: جلجنة السودان للعلوم التكنولوجية، كلية الدراسات العليا. .
- 79- محمد أحمد سعيد حمد. (2020). أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على سمعة العلامة التجارية من خلال رضا زبائن الأسواق الحرة الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الإلكترونية. عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- 80- محمد حباينة. (2012). دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، . الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- 81- محمد سليمان. (2007). الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق . المسيلة، الجزائر: جامعة لمسيلة.
- 82- محسن بن الحبيب. (2018). أثر الإدارة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر- دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في لعلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة. . ورقلة -الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 83- مروان عبد الفتاح محمد أبو زعنونة. (2015). إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية و أثرها في سهولة الإستخدام والرضا لدى لجامعات الفلسطينية ، أطروحة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا زوالبحث العلمي؛ . الخرطوم -السودان: كابة لعلوم الاقتصادية والتكنولوجيا.
- 84- مصطفى محمد الدرويش. (2013). الممارسات الأفضل ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية- أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال-. حلب - سوريا: جامعة حلب.

قائمة المراجع

- 85- منال كباب. (2017). دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم . سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس 1.
- 86- مها حسن ناصر محمد. (2014). ادارة التسويق بالعلاقات وأثرها في الميزة التنافسية، رسالة ماجيستر. . الخرطوم- السوان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 87- مواهب زرواتي. (2020). أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر. بسكرة- الجزائر. : جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 88- مؤيد علي إسماعيل حامد. (2018). أثر محددات التجارية الإلكترونية على سمعة المنظمة من خلال إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية- دراسة ميدانية في شركات السياحة والسفر الاردنية، رسالة ماجيستر . عمان ، الأردن: جامعة الشرق الاوسط .
- 89- نجاة بن حمو. (2016). إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال- دراسة حالة مؤسسة كوندور الالكترونيك ببرج بوعريج- أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. تلمسان -الجزائر-: جامعة أبي بكر بلقايد.
- 90- نجاح يخلف. (2018). دور التسويق بعلاقات في كسب ولاء الزبائن دراسة ميدانية لشركات الاتصالات : جيزي ، وبليلس، أوريدو. أطروحة دكتوراه. باتنة: جامعة باتنة 01، الجزائر.
- 91- نرمين عبد المنعم السعدي. (2012). أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية،رسالة دكتوراه ، كلية التجارة . القاهرة ، مصر: جامعة القاهرة ، مصر.
- 92- نسيمه أمجكوح. (2018). اثر التسويق بالعلاقات في تنمية علاقة المؤسسة بزبائنها دراسة حالة وكالة زمزم للسياحة والسفر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراهفي التسويق. . الجزائر: جامعة الجزائر 03.

قائمة المراجع

- 93- نحلة نهاد الناظر. (2009). أثر التسويق بالعلاقات ودوافع التعامل على ولاء العملاء للمنظمة-دراسة تطبيقية على عينة من عملاء المصارف التجارية الاردنية في مدينة عمان رسالة ماجستير. عمان : جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا.
- 94- نوال عطوي. (2023). أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر - دراسة تطبيقية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD تخصص تسويق خدمات. المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- 95- وردة خنوفة. (2019). نظام المعلومات التسويقية كآلية لتدعيم إدارة علاقة مع للزبون الالكترونية في المؤسسات السياحية ،دراسة ميدانية بالوكالات السياحية لولاية باتنة، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص الاستراتيجية والتسويق -الاتصال. باتنة: جامعة باتنة1- الحاج لخطر - .
- 96- ياسن يوسف محمود. (2010). واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراه العملاء البنوك التجارية في محافظة أريد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الأردن: جامعة اليرموك

ثالثا: المقالات

- 97- أبو بكر خوالد. (أفريل، 2018). التسويق الداخلي ودوره في تعزيز جودة الخدمات المصرفية، مقارنة نظرية. مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 02، العدد 03.، الصفحات 93-107.
- 98- أحمد بن مويظة، يحي دريس، و رايح بالنور. (31 ديسمبر، 2021). لآثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات البريدية،دراسة استطلاعية لعينة من موظفي بريد الجزائرالعاملة بمدينة الأعواط. مجلة أبحاث ودراسات التنمية ، المجلد 02، العدد 02، ، الصفحات 78-100.
- 99- أحمد مير، محاد عريوة، و طلال زغبة. (15 جوان، 2018). دراسة مدى تأثير برنامج إدارة علاقات الزبائن على ولاء الزبائن المحتملين - دراسة ميدانية لعينة من زبائن محتملين لوكالة

قائمة المراجع

- موبليس-مسيلة-. مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 02، الصفحات 59-45.
- 100- اسماء هارون محارب زعلوك. (يناير، 2023). دور ممارسات التسويق التفاعلي في تحسين جودة الخدمة التعليمية دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي بمحافظة مطروح .
المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 14، العدد 01، الصفحات 195-165.
- 101- اسماعيل مراد، و هاجر الرخماي بوزيان. (2021). دور أبعاد جودة الخدمات الصحية في تحقيق رضا الزبون دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرحب - عين تموشنت-. مجلة شمال إفريقيا، المجلد 19، العدد 26، الصفحات 464-449.
- 102- الزهرة خالدي، و عبد القادر قرش. (2021). دراسة العلاق بين الخدمات التكميلية وجودة الخدمة دراسة على عينة من عملاء خدمات مؤسسة موبليس. مجلة دراسات إقتصادية ،
المجلد 15، العدد 02، الصفحات 356-339.
- 103- السعيد داية، و ابراهيم قعيد. (10 07، 2021). واقع تطبيق التسويق بالعلاقات في البنوك ومدى مساهمته في تحسين جودة الخدمة المصرفية- دراسة مجموعة من البنوك التجارية لولاية المسيلة. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 04، العدد 01، الصفحات 139-151.
- 104- الصباغ، فؤاد. (01 جوان، 2019). التسويق عبر البريد الإلكتروني، أهم الإيجابيات والسلبيات. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، الصفحات 83-96.
- 105- أم الخير زيوش ، و خالد قاشي. (12 ديسمبر، 2018). التسويق في ظل الشبكات الاجتماعية - التسويق عبر الفيس بوك نموذجاً-. مجلة دفاتير اقتصادية، المجلد 09، العدد 02، الصفحات 377-364.

- 106- أمينة خطابت، و عثمان خلف. (2019). أثر التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية في الجزائر- دراسة عينة من موظفي وضيوف الفنادق الجزائرية-. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 02، الصفحات 231-248.
- 107- إيمان حاج سليمان ، و نجية زياتي . (ديسمبر، 2022). أثر التسويق الرقمي على رضا الزبون- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبليس . مجلة دفاتر، المجلد 18، العدد 2، الصفحات 444-453.
- 108- إيمان قحموش. (2012). تنمية العلاقة مع الزبون مسار لبناء ولائه. مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر جامعة بسكرة، العدد 25، الصفحات 157-174، ص 159.
- 109- بلقاسم حمادي، و كريمة بكوش. (2019). أثر معالجة شكاوى العملاء في البنوك التجارية على لرضا الزبون -دراسة حالة: بنك التنمية المحلية، وكالة الخلفة،. مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 01، الصفحات 295-314.
- 110- بلقاسم طيباوي ، علي بختي، و الحاج مكي . (2022). إدارة التوزيع الدولي واثرها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة حالة مؤسسة حدائق الزيان ببسكرة-. مجلة المنتدى للأبحاث والدراسات الاقتصادية ، المجلد 06، العدد 02، الصفحات 182-199.
- 111- ثامر البكري ، و طالب . (2014). أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي - دراسة تحليلية على عينة من البنوك التجارية في الاردن - . مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد ، الصفحات 1-35.
- 112- حسين أمين شريط، و نوال عطوي. (10 ماي، 2022). أثر ممارسات التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية. . مجلة دفاتر اقتصادية ، المجلد 13، العدد 01، الصفحات 257-269.

- 113- حكيـم بن جـروة. (2012). أثر استخدام أبعاد تسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع ورقلة-. مجلة الباحث، عدد11، الصفحات 177-188.
- 114- حمود بشير سعدون ، هاشم فوزي العبادي ، و بلال جاسم القيسي. (2013). سياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبائن عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و الذكاء التنظيمي. مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد05، العدد10، الصفحات 367-391.
- 115- حميدة زواوي. (2020). أثر إبداع المنتج على الميزة التنافسية المستدامة بالمسسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج-. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد13، العدد01، الصفحات 358-375.
- 116- حياة بوناز ، و حنان برجم . (2021). مساهمة إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية في تحقيق رضا الزبون- دراسة حالة مؤسسة موبليس-. مجلة الأبحاث الاقتصادية ، المجلد16، العدد02، الصفحات 362-381.
- 117- خولة عدنانبي ، فايـزة بلعابد، و عبد الجليل مقدم . (ديسمبر، 2018). وسائل الدفع الإلكتروني ودوره في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية دراسة حالة بنك الجزائر- وكالة بشار- . مجلة المنتدى للدراسات والبحاث ، العدد04، الصفحات 149-157.
- 118- راضية مغزي لعرافي ، أحلام درايدي، و شيماء قريشي. (03 جوان، 2022). أثر إدارة علاقات الزبائن في الميزودة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية -دراسة تطبيقية في مجموعة من البنوك التجارية على مستوى مجموعة من البنوك في ولاية بسكرة. مجلة أبحاث إقتصادية إدارية، المجلد16، العدد01، صفحة 630.
- 119- راوية حناشي، و سامية لحول. (ديسمبر، 2014). التوجه بإدارة علاقات الزبون الإلكترونية (E-CRM) كإستراتيجية لتحقيق رضا الزبائن دراسة حالة اتصالات الجزائر (من وجهة نظر الزبائن). مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد02، عدد خاص ، الصفحات 68-90.

قائمة المراجع

- 120- سامي زغباط، و رفيقة بوقريفة . (06 سبتمبر ، 2020). إدارة العلاقة بالزبون كأداة لتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية (حالة مؤسسة موبليس-وكالة جيغل). *مجلة الباحث*، العدد 20-01، الصفحات 653-666.
- 121- سامي زغباط. (جوان، 2016). جودة الخدمة كأداة لبناء رضا الزبائن دراسة حالة مؤسسة موبليس - وكالة جيغل - . *مجلة البشائر الاقتصادية*، العدد 05، الصفحات 80-94.
- 122- سعدية خامت. (2022). أثر قيمة العلاقة مع الزبون على ولاءه للمؤسسة من خلال جودة العلاقة كمتغير وسيط - دراسة على عدد من عيادات جراحة الأسنان الخاصة في ولاية البويرة-. *les cahiers du cread vol38, n01*، الصفحات 367-393.
- 123- سعاد قوفي. (فيفري، 2023). التنافسية والميزة التنافسية: أيهما أولا (نحو تصور مقترح لتفسير العلاقة بين التنافسية والميزة). *مجلة الرسالة لدراسات والبحوث الإنسانية* ، المجلد 07، العدد 08، الصفحات 232-246.
- 124- سعيد حسن حسن الكريم، و فائز أحمد محمد حمد النيل . (2020). واقع وتحديات التسويق الإلكتروني: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجوف. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، والمجلد 26، العدد 120، الصفحات 209-225.
- 125- سناء قايدي، و دليلة بركان. (2022). أثر الاعلان الالكتروني على ولاء الزبون بمؤسسة موبليس - تبسة-. *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*، المجلد 05، العدد 02، الصفحات 316-337.
- 126- سيدي محمد بن حامد، و محمد تروش . (جوان، 2022). العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبون وولاء الزبائن وتنافسية البنك دراسة حالة الوكالة البنكية مغنية CPA. *مجلة اقتصاد وإدارة الأعمال*، المجلد 06، العدد 01، الصفحات 209-226.

- 127- شيماء إبراهيم سعد الدين، مروة علي غبد الوهاب، و وينفين جلال عيد. (2021). أثر لتسويق الداخلي في تنمية أداء العاملين بالشركات السياحية المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربي للسياحة والضيافة، المجلد 20 العدد 2، الصفحات 324-335.
- 128- صبري مقيم، و إيمان هرموش. (ديسمبر، 2019). تشخيص ولقع نظام شكاوي العملاء وغب المعابر الدولية أيزو 10002 في مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة العلوم لاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة 01، المجلد 20، العدد 02، الصفحات 269-290.
- 129- طاوس غريب ، و أسماء بولحبال . (ديسمبر، 2022). أثر إدارة علاقات الزبون الالكترونيا على ولاء الزبون الإللكتروني- دراسة تحليلية-؛ . مجلة البحوث لاقتصادية والمالية، المجلد 09، العدد 02، الصفحات 550-572.
- 130- عبد الرحمان بنين، و خالد قاشي. (2019). أثر آليات التسويق بالعلاقة على الولاء عند الزبائن، دراسة تحليلية لأراء عينة من زبائن مؤسسة موبليس. مجلة رؤى الاقتصادية ، الصفحات 375-392.
- 131- عبد الرزاق قاضي، رابح عرابة ، و خديجة قوادرية . (2021). توظيف إدارة علاقات الزبائن الإللكترونية في مراحل الشراء الإللكتروني وأثرها في بناء قيمة الزبون : دراسة على عينة من المتسوقين علة موقع جوميا الجزائر . مجلة شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 27، الصفحات 321-340.
- 132- عبد العزيز حسن عبد العزيز أدام، مصطفى أدم أبكر، سلطان فيريش، و الفاتح أحمد فقيدة . (2022). أثر التسويق الريادي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة ميدانية على البنوك التجارية بمدينة الأبيض - السودان . *journal of contemporary business and Economic studies- vol05- no1* ، الصفحات 46-71.
- 133- عبد القادر خليل، و فاطمة الزهراء يحياوي. (2015). جودة الخدمات المصرفية وتأثيرها على العملاء. مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 03، العدد 01، الصفحات 21-46.

- 134- عبد الكريم عبدالرحيم علي. (2014). أهمية تحليل ربحية الزبائن في الشركات الصناعية. مجلة مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، المجلد 06، العدد12، الصفحات 143-144.
- 135- عبد الوهاب عبد الحميد محمد سيف البحيري. (15 جوان، 2021). أثر تقنية الكشف الآلي للأخطاء في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة الاسفنج والبالستيك في اليمن-. مجلة الاقتصاد الدولي والعملة، الصفحات 51-65.
- 136- عز الدين بن حمود، و عبد الفتاح بوخمحم. (2022). ممارسات رأس مال البشري كمصدر لتحسين الميزة التنافسية " دراسة مقارنة بين المؤسسة الخاصة إريس والمؤسسة العمومية للصناعات الإلكترونية". مجلة آفاق للبحوث والدراسات ، المجلد05، العدد01، الصفحات 126-146.
- 137- علي عز الدين، و سارة موساوي. (2022). دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي. مجلة الشعاع لدراسات الاقتصادية، المجلد06، العدد02، الصفحات 277-292.
- 138- علي معمري ، و ياسمينه عمامرة . (أكتوبر، 2020). أبعاد التسويق بالعلاقات كأحد توجهات التسويق المعاصر وأثرها على ولاء الزبون- دراسة حالة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة. مجلة الدراسات و1أبحاث، المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد12، العدد04، الصفحات 1023-1039.
- 139- عمر ياسين محمد الساير الديلمي. (2017). دور التسويق التفاعلي في الاحتفاظ بالزبائن دراسة استطلاعية في بعض الفنادق في مدينة دھوك. مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد09، العدد19، الصفحات 251-271.
- 140- عيسى بنشوري ، و الشيخ الداوي. (2009). تنمية العلاقات بالزبائن عامل أساسي لإستمرارية المؤسسات، تجربة بنك الفالحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية لورقلة). مجلة الباحث العدد07، الصفحات 67-375.

- 141- قاسم سامر، و علي حسان كنعان . (2016). دور التسويق بالعلاقات في تعزيز الميزة التنافسية لشركات التأمين، دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 38، العدد 04، الصفحات 353-373.
- 142- محمد رضا جعفاري، و وليد بيبي. (2022). أثر أبعاد جودة الخدمات البنكية على رضا الزبائن من وجهة نظر زبائن بنك التنمية المحلية. المجلد 06، العدد 01، الصفحات 309-328.
- 143- محمد لمين بن الطاهر. (31 ديسمبر، 2022). أثر جودة الخدمة على تعزيز ولاء زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر موبليس،. مجلة أفق علوم الادارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 02، الصفحات 244-260.
- 144- محمد مسلوب. (2010). أثر الميزة التنافسية على السلوك الشرائي للمستهلك الجزائري للهاتف النقال حالة المؤسسة الوطنية للإتصال " نجمة". *Revue des Reforms Economiques et Integrationen Economic Mondiale, N09*، الصفحات 87-108.
- 145- مصطفى يونس، و لخطر عمارة . (جوان، 2019). أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق رضا الزبون- دراسة حالة شركة موبليس ولاية الجلفة-. مجلة الريادة واقتصاديات الاعمال ، المجلد 05، العدد 02، الصفحات 141-154.
- 146- منى مسغوني، و عبد الجبار زايدى . (2020). إدارة علاقات الزبائن وعلاقته جودة الخدمة التأمينية في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين وكالة تبسة. المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية، المجلد 7، العدد 02، الصفحات 217-236.
- 147- نبيلة بوفولة. (جوان، 2017). أهمية التسويق بالعلاقات بالنسبة للمؤسسات الخدمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال " موبليس". . مجلة العلوم الانسانية، المجلد ب، العدد: 47، الصفحات 317-336.

- 148- ندى عبد الباسط شكمولة، و عمر ياسين محمد الساير الديلمي. (2018). دور عناصر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في الولاء الإلكتروني - دراسة استطلاعية لعينة من زبائن شركو كورك تيليكوم للإتصالات المتنقلة . مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 02، الصفحات 199-221.
- 149- نور الدين قراري. (2022). الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية: التأصيل النظري و المفاهيم الأساسية - عرض نماذج عالمية-. مجلة النمو لاقتصادي والمقاولية، المجلد 05، العدد 03، الصفحات 157-173.
- 150- هوارى معراج. (2011). التسويق بالعلاقات وأقره في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية، دراسة تحليلية في شركة إيفري للمشروبات الغازية. مجلة المللد 01، العدد 11، الصفحات 111-129.
- 151- وردة خنوفة ، و إيمان بن زيان . (2018). ولقع تطبيق ادارة علاقات الزبائن في الوكالات السياحية -دراسة ميدانية لوكالات السياحة بمدينة باتنة-. مجلة الإقتصاد الصناعي، المجلد 14، العدد 01، الصفحات 78-99.
- 152- يحي حولية. (2023). إدارة علاقات الزبائن وواقعها في كيل رضا العميل -دراسة حالة بنك التنمية الفلاحية والريفية وكالة عين تيموشنت. مجلة دفاتر mecas. المجلد 19، العدد 01، الصفحات 520-533.
- 153- يمينة مفاتيح. (2022). اثر التسويق الالكتروني على ولاء الزبون، دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن مؤسسة الاتصال موبيليس ؛ . مجلة المتيار للبحوث الاقتصاد والادارة، المجلد 06، العدد 02، الصفحات 505-522.

- 154– Agus, T., Santoso, S., & Muhamad-Irfan, f. (2022). The Role of Service and Product Quality on Customer Loyalty . *Journal of consumer Sciences*,V7,N1, pp. 68-82.
- 155– Ahmed-Saad, N., Elgazzar, S., & Mleker-kac, S. (2022). Linking Supply Chain Management Practices to Customer Relationship Management Objectives: A probosed Fromework . *Business:Theory and practice*,volume23, Issue1, pp. 154-164.
- 156– Aldaihani, F., & Bin-Ali, N. (2018, April). Effect of Electronic Customer Relationship Management on Electronic Service Quality Provided by The commercial Banks in Kuwait. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Science*,Vol8, No2, pp. 143-154.
- 157– AL-Momai, K., AL-Afifi, A., & Mahfuz, M. (2015, February). The Impact of Social Networks on Maximizing the Competitive Value of Micro,Small,and Medium Enterprises. *International Journal of Management Science and Business Administration*, Volume1,Issue3, pp. 64-70.
- 158– Amarachi, D., & Stanley, C. (2021, May). Effect Customer Relationship Management on Customer's Loyalty in Shipping Companties in Lagos State ,Nigeria. *American International Journal of Business Management*,Volume4, Issue 05, pp. 52-64.
- 159– Amcher, M., & Hassaine, A. (2018). Les fendements theoriques de linnovation. *مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية*،العدد 03, pp. 248-260.
- 160– Aqip-Shafiq, M., Mohsin-Ali khan, M., Sib-Ali, M., & Asim, S. (2023). Assessment of Service Quality and Innovation in Developing Customar Commitment and Satisfaction. *Pakistan Journal of humanities and Socail Sciences*, volume 11, Number01, pp. 243-257.
- 161– Bonfanti, A., Rossato, C., & Vigolo, V. (2023). Improving online food ordering and Delivery service Quality by managing customer Expectations: evidence from Italy. *British Food journal*,vol125,No13, pp. 164-182.
- 162– BOUKROUH, A. (2024, October). Evaluation of the impact of innovation and innovation management on competitive advantage in the context of strategic management: A Focus on Algeria s Innovation Landscape. *JEFB*,volum:09, Number:02, pp. 787-804.
- 163– Eze, S., Awo, H., Chinedu-Eze, V., & Bello, A. (2021). Demographic Determinants of Mobile Marketing Technologh Adoption by Small and Meduim Enterprises(SMEs) in Ekiti State.Nigeria. *Humanities& Social Sciences Communications* , pp. 1-11.

- 164– George, D., & Mallery, P. (2020). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. sixteenth edition*. New York: Routledge.
- 165– Ginting-Munthe, R., Susan, M., & Meylianti- Sulungbudi, B. (2024). The Role of internal Marketing in Building Organizational Commitment and Reducing Turnover Intention Affecting the Improved Performance of Life insurance Agents in Indonesia. *Journal APTISI Transactions on Technopreneurship*, pp. 56-71.
- 166– Golan, H., Andrew, Conny, A., Seren, & Yuyu, E. (2023, Agustus). Membangun CRM (customer Relationship Management) Pada Usaha UMKM Bola Ubi Kota Batam. *eCO-Buss, Volume6,Nomor1*, pp. 217-228.
- 167– Guerola-Novarro, V., Gil- Gomez, H., & Oltra-badenes, R. (n.d.). Customer relationship management and its Impact on entrepreneurial marketing: a literature review . 2022, pp. 507-547.
- 168– indah , p., mahrinasari, m., & ida budairty, d. (2022). E-CUSROMER RELARIONSHIP MANAGMENT(E-CRM) IN BUILDING CUSTOMAR LAYALTY: EVIDENSE FREMZAKA FUND INSTITUTIONS IN INDONESIA, T. *INTERNATIONAL JOURNALOF eBUSINESS AND eGOVERMANT STUDIES, VOL 14: NO1*, pp. 246-276.
- 169– Jagdish, S., Atul , P., & Mona, S. (2015). The Conceptual Foundations of Relationship Marketing:Review and Synthesis,v16,N2. *Juarnal .ecsoc.*, pp. 119-149.
- 170– Jashari-Mani, F. (2024). Impact of customer Relationship management Domensions on customer Retention through Customer satisfaction: A Customer Perspective of Balkan Transition Economies . *Journal Diamond scientific publishing,Vol01 ,Issue01*, pp. 1-14.
- 171– Jenneboer, L., Herrando, C., & Constantinides, E. (2022). The Impact of Chatbots on Customer Loyalty: A Systematic Literature Review. *Journal of theoretical and Applied Electronic Commerce Researsh*,17, pp. 212-229.
- 172– Kayambazinthu-Msosa, S. (2021). Service failure and Camplaints Management in Higher Education Istitutions. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN BUSINESS AND SCIENCE .V10.N3*, pp. 514-521.
- 173– Kolathappily , A., & Kumar, M. (2024). Satisfaction Level of Customers on E-CRM. *Journal of Lifestyle & SDG'S REVIEW? Vol4* , pp. 1-13.
- 174– kotlar, p. (2015). *marketing management* . paris: pearson france.
- 175– kotlar, p., & keller. (2014). *marketing mamagement* . new jerzey: prentice hall.

- 176– kotler, p. (2006). *marketing management*. paris.france.
- 177– KUMAR, P., & MAL COLLEGE, K. (2022). ELECTRONIC CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (E-CRM) AND CUSTOMER LOYALTY : THE MEDIATING ROLE OF CUSTOMER SATISFACTION IN THE BANKING INDUSTRY . *INTERNATIONAL JOURNAL OF E-BUSINESS RESEARCH, VOLUME 18, NO 01*, pp. 1-22.
- 178– Lilik, M., Muinah, F., & Putri, D.-c. (2024). Analisis pengaruh Product Quality Dan Social Media Marketing terhadap consumer Loyalty Dengan Customer satisfaction sebagai variabel Intervening pada Lawoek Cofee tamanggung . *ALKARAJ: journal Ekonomi Kanangan Bisnis Syariah, Volume 5, nomor 5*, pp. 2627-2642.
- 179– Marcela-Sefora, N., & Dan-Cristian, D. (2021, April). The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging Market During the COVID- 19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health* , pp. 1-16.
- 180– Morales-Vargas, A., Pedraza-Jimenez, R., & Codina, L. (2020). Website Quality: An Analysis of Scientific production. *Journal Profesional de la informacion, V29, N5*, pp. 1-21.
- 181– Ngo, V., & Hieu, M. (2021). Can Customer Relationship Management Create Customer Agility and Superior Firms Performance? *International Journal of Business and Society* , Vol 22, No 01, pp. 175-193.
- 182– Nurul, L., Rahmat, M., & Nursaban, R. (2020, March). The Effects of Mobile Marketing, Discount, and Lifestyle on Consumers Impulse Buying Behavior in Online Marketplace. *International Journal of Scientific & Technology Research* , Volume 9, Issue 03, pp. 1569-1577.
- 183– Qiu, J. (2022, 1 02). internal marketing: a systematic review. *Sussex Research*, pp. 1-44.
- 184– Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal marketing: a systematic Review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, pp. 1-43.
- 185– robert v Krejcie و Daryle W Morgan. (1970) . Determination de la taille de l'échantillon pour les activités de recherche . *Mesure éducative et psychologique* , vol 30, n. 608 , 3 °
- 186– Samuel , G., Birhan, A., & Bantie , G. (2023). Examining the effect of electronic banking service quality on customer satisfaction and loyalty : an implication for technological innovation. *Journal of innovation and Entrepreneurship*, pp. 1-18.

- 187– Sanasam, L., Pradhan, B., & Mohanty, S. (2022). Empirical Evidence From Hotel Industry on The Dimension of Customer Relationship Management &their Influence on Organasation Performance. *Geo JOURNALof Tourism and Geosites* ,Vol41,No02, pp. 408-414.
- 188– Sheth, F. (2017). Revitalizing relationship marketing . *Journal of Services Marketing, Volume 31, Number1*, pp. 1-5.
- 189– sime Magatef ،Manaf Al-okaily ،Laila Ashour و ،Tala Abuhussen .(2023) .The impct of electronic customer relationship management strategies on customer loyalty: A mediated model . *Journal of Open Innovation : Technology,market, and Complexity*.11-1 الصفحات ،
- 190– Tag- Eldeen, A. (2018). Assessing the Impact of Complaints management System in Hospitality Organizations in Egypt: A Customer-organization Perspective. *Journal of tourism& Management Research*,Vol03, N2, pp. 306-317.
- 191– Udeh, E., Duramany-Lakkoh, E., & Kollie, J. (2024). The Ipmact of Customer Relationship Management on the Financial Performance of Banks in Developing Countries. *European Journal if Economic and Financial Research* ,volume8, Issuce2, pp. 45-74.
- 192– Vivy, K., Roby, S., Laden , M., & and all. (2023). Application of RBV theory in Entrepreneurial orienation, dynamic capability and customer relationship management. *Uncertain Supply Chain Management*, pp. 708-712.
- 193– Wiratama, E., Saputra, R., & Digdowniseiso, K. (2024). Implementation of Electronic Customer Relationship Management to Increase Nusatrip Custpmer Loyalty. *International Journal of Economics,Management, Business and Social Science*, volume4,Issue1, pp. 361-367.

قائمة الملاحق

أولاً: ملاحق مخرجات برنامج الحزم لإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V25

Reliability

الملحق 01 خاص بالشبات

Reliability Statistics

معامل الشبات للدراسة ككل

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	44

Reliability Statistics

معامل الشبات للمتغير المستقل

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	27

Reliability Statistics

معامل الشبات للمتغير التابع

Cronbach's Alpha	N of Items
.891	17

الملحق 02 الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

Correlations

		E_crm	المتغير 01	المتغير 02	المتغير 03
E_crm	Pearson Correlation	1	.807**	.821**	.865**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	531	531	531	531
المتغير 01	Pearson Correlation	.807**	1	.477**	.532**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	531	531	531	531
المتغير 02	Pearson Correlation	.821**	.477**	1	.603**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	531	531	531	531
المتغير 03	Pearson Correlation	.865**	.532**	.603**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	531	531	531	531

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

قائمة الملاحق

الملحق 03 : الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث الميزة التنافسية

Correlations

		المتغير_الميزة	المتغير_التكلفة	المتغير_المرونة	المتغير_الابتكار
المتغير_الميزة	Pearson Correlation	1	.865**	.876**	.836**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	531	531	531	531
المتغير_التكلفة	Pearson Correlation	.865**	1	.614**	.587**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	531	531	531	531
المتغير_المرونة	Pearson Correlation	.876**	.614**	1	.627**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	531	531	531	531
المتغير_الابتكار	Pearson Correlation	.836**	.587**	.627**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	531	531	531	531

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

قائمة الملاحق

الملحق 04 : الاحصاء الوصفي للمحور الأول (العوامل الديمغرافية)

1- القيم المفقودة

Statistics

		الجنس	السن	المستوى_التعليمي	مدة_التعامل
N	Valid	531	531	531	531
	Missing	0	0	0	0

2- التكرارات

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	248	46.7	46.7	46.7
	أنثى	283	53.3	53.3	100.0
	Total	531	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 18 الى 25 سنة	342	64.4	64.4	64.4
	من 26 الى 35 سنة	124	23.4	23.4	87.8
	من 36 الى 45 سنة	46	8.7	8.7	96.4
	أكثر من 45 سنة	19	3.6	3.6	100.0
	Total	531	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط أو أقل	12	2.3	2.3	2.3
	ثانوي	128	24.1	24.1	26.4
	جامعي	324	61.0	61.0	87.4
	دراسات عليا	67	12.6	12.6	100.0
	Total	531	100.0	100.0	

مدة_التعامل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من سنة	151	28.4	28.4	28.4
	من 1-3 سنة	215	40.5	40.5	68.9
	من 4-6 سنة	79	14.9	14.9	83.8
	أكثر من 6 سنة	86	16.2	16.2	100.0
	Total	531	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

الملحق 05: الاحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) للمتغير المستقل

أولاً:

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
01المتغير	531	3.2508	.58946
02المتغير	531	3.3156	.85457
03المتغير	531	3.2053	.76459
E_crm	531	3.2524	.59632
Valid N (listwise)	531		

ثانياً: الاحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) لأبعاد المتغير المستقل

البعد الأول: الموقع الإلكتروني

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يتمتع الموقع الإلكتروني لنصميم جذاب	531	3.2505	1.03129
أستطيع البحث بسهولة عن المعلومات المطلوبة في الموقع الإلكتروني	531	3.5104	.99877
يتميز الموقع الإلكتروني بسهولة الاستخدام	531	3.5461	1.67536
يستغرق البحث في الموقع الإلكتروني القليل من الجهد للحصول على المعلومة	531	3.3032	1.09904
يحافظ الموقع الإلكتروني على سرية المعلومات الشخصية	531	3.6573	.98251
تأخذ الرسائل القصيرة المرسلة نصيباً من اهتماماتي	531	2.9548	1.18554
الرسائل القصيرة المرسلة بدفعني الى البحث عنها أكثر	531	2.5895	1.17401
الرسائل القصيرة المرسلة لها تأثير كبير في اتخاذ قرار الشرائي لتلك الخدمات	531	2.8362	1.15803

قائمة الملاحق

المكالمات العاتفية المؤسسة لها تأثير كبير في اتخاذ القرار الشرائي لتلك الخدمات	531	3.1789	1.72769
أشعر بالأمان لاستكمال معاملات الشراء من الموقع الإلكتروني	531	3.2976	1.08069
يحمي الموقع الإلكتروني معلومات بطاقات الائتمانية عند الشراء والدفع الإلكتروني	531	3.6347	.94681
Valid N (listwise)	531		

المتغير01 DESCRIPTIVES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

البعد الثاني: جودة الخدمة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تقدم المؤسسة خدماتها بطريقة تلي توافقي	531	3.0603	1.14930
يتلقى الزبون ردا سريعا من طرف المؤسسة بعد تقديمه لشكاوى أو اقتراحات	531	2.9962	1.15415
تتميز المعلومات التي تقدمها المؤسسة الى الزبائن بالدقة	531	3.2279	1.08456
تستجيب مؤسسة موبيلس لوجود اتصال ثنائي الاتجاه معي	531	3.2844	1.02060
تقوم المؤسسة بالرد على إشغالي عبر مواقع التواصل الاجتماعي في الوقت المناسب	531	3.0395	1.12113
أنا مرتاح كون تجربتي جيدة مع الزبائن	531	3.3917	1.72688
سأحافظ على علاقاتي مع المؤسسة لأقصى مدة ممكنة	531	3.3616	1.09938
أشعر بالفخر والتميز كوني من زبائن المؤسسة	531	3.2373	1.17690

قائمة الملاحق

أشجع الآخرين (الأصدقاء، العائلة، الأقارب) على التعامل مع المؤسسة	531	3.2486	1.18575
المتغير 03	531	3.2053	.76459

المتغير 02 DESCRIPTIVES VARIABLES=Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

البعد الثالث: جودة العلاقة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تقدم المؤسسة خدماتها بطريقة تلي توافقي	531	3.0603	1.14930
يتلقى الزبون ردا سريعا من طرف المؤسسة بعد تقديمه لشكاوى أو اقتراحات	531	2.9962	1.15415
تتميز المعلومات التي تقدمها المؤسسة الى الزبائن بالدقة	531	3.2279	1.08456
تستجيب مؤسسة موبيليس لوجود اتصال ثنائي الاتجاه معي	531	3.2844	1.02060
تقوم المؤسسة بالرد على إشغالي عبر مواقع التواصل الاجتماعي في الوقت المناسب	531	3.0395	1.12113
أنا مرتاح كون تجربتي جيدة مع الزبائن	531	3.3917	1.72688
سأحافظ على علاقتي مع المؤسسة لأقصى مدة ممكنة	531	3.3616	1.09938
أشعر بالفخر والتميز كوني من زبائن المؤسسة	531	3.2373	1.17690
أشجع الآخرين (الأصدقاء، العائلة، الأقارب) على التعامل مع المؤسسة	531	3.2486	1.18575
المتغير 03	531	3.2053	.76459

قائمة الملاحق

الملحق 06: الاحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) للمتغير التابع

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
التكلفة_المتغير	531	3.1089	.86057
المرونة_المتغير	531	3.2009	.84559
الابتكار_المتغير	531	3.2716	.82818
الميزة_المتغير	531	3.1892	.72803
Valid N (listwise)	531		

- الاحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) لأبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية

البعد الأول: التكلفة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تحرص مؤسسة موبيليس على تخفيض أقصى ما يمكن من تكاليف خدماتها التي تقدمها لزيائنها	531	3.0621	1.27157
في كل مرة أتعامل مع مؤسسة موبيليس أجدها قد خفضت السعر	531	2.8136	1.18683
أسعادر خدمات مؤسسة موبيليس أكثر تنافسية وتناسب جميع الزبائن	531	3.1130	1.17940
تراعي مؤسسة موبيليس القدرة المالية للزيائن	531	3.1469	1.12144
توفر مؤسسة موبيليس عدة طرق لتوفير خدماتها للزيائن	531	3.4068	1.02987
تتميز مؤسسة موبيليس بأسعارها المنخفضة عن باقي المنافسين	531	3.1111	1.17557
المتغير_التكلفة	531	3.1089	.86057

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 المتغير_التكلفة

/STATISTICS=MEAN STDDEV .

قائمة الملاحق

البعد الثاني: المرونة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
عروض مؤسسة موبيليس تتماشى و التغيرات التكنولوجية	531	3.2109	1.10946
تقوم مؤسسة موبيليس بتعديل خدماتها حسب اقتراحات الزبائن	531	3.1827	1.70531
تستجيب مؤسسة موبيليس للتغيرات المستمرة في رغبات الزبائن	531	3.1281	1.11194
لدى مؤسسة موبيليس القدرة على تعديل خدماتها الموجودة بسرعة	531	3.2900	1.06695
لدى مؤسسة موبيليس القدرة على الاستجابة السريعة لأوقات تغير تسليم الخدمات	531	3.1789	1.08158
تتميز مؤسسة موبيليس بالقدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات المطلوبة في تصميم خدماتها	531	3.2147	1.67531
المتغير_المرونة	531	3.2009	.84559

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39 المتغير_المرونة

/STATISTICS=MEAN STDDEV .

البعد الثالث: الابتكار

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تقدم مؤسسة موبيليس خدمات مبتكرة في مجال الاتصالات	531	3.2128	1.13682
توفر مؤسسة موبيليس خدماتها لجميع العملاء في أي وقت ومكان	531	3.3371	1.08390

قائمة الملاحق

تتوفر خدمات موبيليس على تكنولوجيا عالية	531	3.2279	1.07933
يمكنني الإعتماد على خدمات المبتكرة لمؤسسة موبيليس	531	3.3070	1.03793
التحديثات والتحسينات الحاصلة في الخدمات المقدمة تلبي حاجاتي وتوقعاتي	531	3.2731	1.15694
المتغير_الابتكار	531	3.2716	.82818

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q40 Q41 Q42 Q43 Q44 المتغير_الابتكار

/STATISTICS=MEAN STDDEV .

قائمة الملاحق

الملحق 07: نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية)

Correlations

		E_crm	المتغير 01	المتغير 02	المتغير 03
E_crm	Pearson Correlation	1	.807**	.821**	.865**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	531	531	531	531
المتغير 01	Pearson Correlation	.807**	1	.477**	.532**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	531	531	531	531
المتغير 02	Pearson Correlation	.821**	.477**	1	.603**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	531	531	531	531
المتغير 03	Pearson Correlation	.865**	.532**	.603**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	531	531	531	531

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

قائمة الملاحق

الملحق 08: نتائج الاتساق الداخلي لعبارات بعد الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس

Correlations

يستغرق البحث في الموقع الإلكتروني القليل من الجهد للحصول على المعلومة	يتميز الموقع الإلكتروني بسهولة الاستخدام	أستطيع البحث بسهولة عن المعلومات المطلوبة في الموقع الإلكتروني	يتمتع الموقع الإلكتروني لنصميم جذاب	المتغير 01		
.366**	.493**	.475**	.514**	1	Pearson Correlation	المتغير 01
.000	.000	.000	.000		Sig. (2-tailed)	
531	531	531	531	531	N	
.113**	.254**	.422**	1	.514**	Pearson Correlation	يتمتع الموقع الإلكتروني لنصميم جذاب
.009	.000	.000		.000	Sig. (2-tailed)	
531	531	531	531	531	N	
.156**	.345**	1	.422**	.475**	Pearson Correlation	أستطيع البحث بسهولة عن المعلومات المطلوبة في الموقع الإلكتروني
.000	.000		.000	.000	Sig. (2-tailed)	
531	531	531	531	531	N	
.120**	1	.345**	.254**	.493**	Pearson Correlation	يتميز الموقع الإلكتروني بسهولة الاستخدام
.006		.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
531	531	531	531	531	N	
1	.120**	.156**	.113**	.366**	Pearson Correlation	يستغرق البحث في الموقع الإلكتروني القليل من الجهد للحصول على المعلومة
	.006	.000	.009	.000	Sig. (2-tailed)	
531	531	531	531	531	N	
.025	.100*	.223**	.184**	.430**	Pearson Correlation	يحافظ الموقع الإلكتروني على سرية المعلومات الشخصية

قائمة الملاحق

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.021	.569
	N	531	531	531	531	531
تأخذ الرسائل القصيرة المرسله نصيبا من اهتماماتي	Pearson Correlation	.544**	.202**	.102*	.075	.100*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.018	.084	.021
	N	531	531	531	531	531
الرسائل القصيرة المرسله بدفعني الى البحث عنها أكثر	Pearson Correlation	.499**	.118**	-.009-	.069	.054
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.832	.112	.212
	N	531	531	531	531	531
الرسائل القصيرة المرسله لها تأثير كبير في اتخاذ قرار الشرائي لتلك الخدمات	Pearson Correlation	.559**	.164**	.134**	.112**	.127**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.010	.003
	N	531	531	531	531	531
المكالمات العائفيه المؤسسه لها تأثير كبير في اتخاذ القرار الشرائي لتلك الخدمات	Pearson Correlation	.523**	.079	.054	.025	.136**
	Sig. (2-tailed)	.000	.070	.213	.558	.002
	N	531	531	531	531	531
أشعر بالأمان لاستكمال معاملات الشراء من الموقع الإلكتروني	Pearson Correlation	.592**	.239**	.200**	.174**	.142**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001
	N	531	531	531	531	531
يحمي الموقع الإلكتروني معلومات بطاقات الائتمانية عند الشراء والدفع الإلكتروني	Pearson Correlation	.432**	.202**	.110*	.158**	.060
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.011	.000	.171
	N	531	531	531	531	531

قائمة الملاحق

Correlations

الرسائل القصيرة المرسلة لها تأثير كبير في اتخاذ قرار الشوائي لتلك الخدمات	الرسائل القصيرة المرسلة بدفعني الى البحث عنها أكثر	تأخذ الرسائل القصيرة المرسلة نصيها من اهتماماتي	يحافظ الموقع الإلكتروني على سرية المعلومات الشخصية		
.559**	.499**	.544**	.430**	Pearson Correlation	المتغير 01
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
531	531	531	531	N	
.164**	.118**	.202**	.184**	Pearson Correlation	يتمتع الموقع الإلكتروني لنصميم جذاب
.000	.007	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
531	531	531	531	N	
.134**	-.009-	.102*	.223**	Pearson Correlation	أستطيع البحث بسهولة عن المعلومات المطلوبة في الموقع الإلكتروني
.002	.832	.018	.000	Sig. (2-tailed)	
531	531	531	531	N	
.112**	.069	.075	.100*	Pearson Correlation	يتميز الموقع الإلكتروني بسهولة الاستخدام
.010	.112	.084	.021	Sig. (2-tailed)	
531	531	531	531	N	
.127**	.054	.100*	.025	Pearson Correlation	يستغرق البحث في الموقع الإلكتروني القليل من الجهد للحصول على المعلومة
.003	.212	.021	.569	Sig. (2-tailed)	
531	531	531	531	N	
.150**	.061	.154**	1	Pearson Correlation	يحافظ الموقع الإلكتروني على سرية المعلومات الشخصية
.001	.161	.000		Sig. (2-tailed)	
531	531	531	531	N	
.315**	.457**	1	.154**	Pearson Correlation	تأخذ الرسائل القصيرة المرسلة نصيها من اهتماماتي
.000	.000		.000	Sig. (2-tailed)	
531	531	531	531	N	

قائمة الملاحق

الرسائل القصيرة المرسلة بدفعني الى البحث عنها أكثر	Pearson Correlation	.061	.457**	1	.349**
	Sig. (2-tailed)	.161	.000		.000
	N	531	531	531	531
الرسائل القصيرة المرسلة لها تأثير كبير في اتخاذ قرار الشرائي لتلك الخدمات	Pearson Correlation	.150**	.315**	.349**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	
	N	531	531	531	531
المكالمات العاطفية المؤسلة لها تأثير كبير في اتخاذ القرار الشرائي لتلك الخدمات	Pearson Correlation	.084	.223**	.246**	.316**
	Sig. (2-tailed)	.053	.000	.000	.000
	N	531	531	531	531
أشعر بالأمان لاستكمال معاملات الشراء من الموقع الإلكتروني	Pearson Correlation	.306**	.270**	.224**	.231**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	531	531	531	531
يحمي الموقع الإلكتروني معلومات بطاقات الإنتمانية عند الشراء والدفع الإلكتروني	Pearson Correlation	.313**	.073	.104*	.116**
	Sig. (2-tailed)	.000	.094	.016	.008
	N	531	531	531	531

Correlations

المتغير 01	المكالمات العاطفية المؤسلة لها تأثير كبير في اتخاذ القرار الشرائي لتلك الخدمات	أشعر بالأمان لاستكمال معاملات الشراء من الموقع الإلكتروني	يحمي الموقع الإلكتروني معلومات بطاقات الإنتمانية عند الشراء والدفع الإلكتروني
Pearson Correlation	.523**	.592**	.432**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
N	531	531	531
يتمتع الموقع الإلكتروني لنصميم جذاب	Pearson Correlation	.079	.239**
Sig. (2-tailed)	.070	.000	.000

قائمة الملاحق

		N 531	531	531
أستطيع البحث بسهولة عن المعلومات المطلوبة في الموقع الإلكتروني	Pearson Correlation	.054	.200**	.110*
	Sig. (2-tailed)	.213	.000	.011
	N 531	531	531	531
يتميز الموقع الإلكتروني بسهولة الإستخدام	Pearson Correlation	.025	.174**	.158**
	Sig. (2-tailed)	.558	.000	.000
	N 531	531	531	531
يستغرق البحث في الموقع الإلكتروني القليل من الجهد للحصول على المعلومة	Pearson Correlation	.136**	.142**	.060
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.171
	N 531	531	531	531
يحافظ الموقع الإلكتروني على سرية المعلومات الشخصية	Pearson Correlation	.084	.306**	.313**
	Sig. (2-tailed)	.053	.000	.000
	N 531	531	531	531
تأخذ الرسائل القصيرة المرسلة نصيباً من اهتماماتي	Pearson Correlation	.223**	.270**	.073
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.094
	N 531	531	531	531
الرسائل القصيرة المرسلة بدفعني الى البحث عنها أكثر	Pearson Correlation	.246**	.224**	.104*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.016
	N 531	531	531	531
الرسائل القصيرة المرسلة لها تأثير كبير في اتخاذ قرار الشرائي لتلك الخدمات	Pearson Correlation	.316**	.231**	.116**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.008
	N 531	531	531	531
المكالمات العاتقية المؤسلة لها تأثير كبير في اتخاذ القرار الشرائي لتلك الخدمات	Pearson Correlation	1	.219**	.102*
	Sig. (2-tailed)		.000	.018
	N 531	531	531	531

قائمة الملاحق

أشعر بالأمان لاستكمال معاملات الشراء من الموقع الإلكتروني	Pearson Correlation	.219**	1	.352**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	531	531	531
يحمي الموقع الإلكتروني معلومات بطاقات الائتمانية عند الشراء والدفع الإلكتروني	Pearson Correlation	.102*	.352**	1
	Sig. (2-tailed)	.018	.000	
	N	531	531	531

قائمة الملاحق

الملحق 09: نتائج الاتساق الداخلي لعبارات بعد جودة الخدمة لمؤسسة موبيليس

Correlations

المتغير 02	تسعى المؤسسة لتطوير خدماتها	الخدمات المقدمة تشبع حاجاتي وتلبي رغباتي
المتغير 02	Pearson Correlation 1	.563**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N 531	531
تسعى المؤسسة لتطوير خدماتها	Pearson Correlation .557**	1
	Sig. (2-tailed) .000	.205**
	N 531	531
الخدمات المقدمة تشبع حاجاتي وتلبي رغباتي	Pearson Correlation .563**	.205**
	Sig. (2-tailed) .000	.000
	N 531	531
تعتبر المؤسسة مصدر ثقة بالنسبة لي في شؤون الإتصال	Pearson Correlation .475**	.159**
	Sig. (2-tailed) .000	.474
	N 531	531
تنوع خدمات المؤسسة يلقي استحسان الزبائن	Pearson Correlation .535**	.182**
	Sig. (2-tailed) .000	.050
	N 531	531
تهتم المؤسسة بأراء الزبائن حول خدماتها بصورة مستمرة	Pearson Correlation .633**	.356**
	Sig. (2-tailed) .000	.000
	N 531	531
تقوم المؤسسة بالاستجابة السريعة للشكاوى المقدمة من الزبائن	Pearson Correlation .564**	.261**
	Sig. (2-tailed) .000	.000
	N 531	531
أنا راضي عن جودة الخدمات المقدمة من	Pearson Correlation .655**	.352**
		.243**

قائمة الملاحق

المؤسسة	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531

Correlations

		تعتبر المؤسسة مصدر ثقة بالنسبة لي في شؤون الإتصال	تنوع خدمات المؤسسة يلقى استحسان الزبائن	تهتم المؤسسة بأراء الزبائن حول خدماتها بصورة مستمرة
المتغير 02	Pearson Correlation	.475**	.535**	.633**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
تسعى المؤسسة لتطوير خدماتها	Pearson Correlation	.159**	.182**	.356**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
الخدمات المقدمة تشبع حاجاتي وتلبي رغباتي	Pearson Correlation	.031	.085	.270**
	Sig. (2-tailed)	.474	.050	.000
	N	531	531	531
تعتبر المؤسسة مصدر ثقة بالنسبة لي في شؤون الإتصال	Pearson Correlation	1	.033	.141**
	Sig. (2-tailed)		.447	.001
	N	531	531	531
تنوع خدمات المؤسسة يلقى استحسان الزبائن	Pearson Correlation	.033	1	.208**
	Sig. (2-tailed)	.447		.000
	N	531	531	531
تهتم المؤسسة بأراء الزبائن حول خدماتها بصورة مستمرة	Pearson Correlation	.141**	.208**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	
	N	531	531	531
تقوم المؤسسة بالاستجابة السريعة	Pearson Correlation	.135**	.180**	.401**

قائمة الملاحق

للشكاوى المقدمة من الزبائن	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000
	N	531	531	531
أنا راضي عن جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة	Pearson Correlation	.223**	.215**	.431**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531

Correlations

أنا راضي عن جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة	تقوم المؤسسة بالاستجابة السريعة للشكاوى المقدمة من الزبائن		
المتغير 02	Pearson Correlation	.564**	.655**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	531	531
تسعى المؤسسة لتطوير خدماتها	Pearson Correlation	.261**	.352**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	531	531
الخدمات المقدمة تتبع حاجاتي وتلبي رغباتي	Pearson Correlation	.158**	.243**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	531	531
تعتبر المؤسسة مصدر ثقة بالنسبة لي في شؤون الاتصال	Pearson Correlation	.135**	.223**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000
	N	531	531
تنوع خدمات المؤسسة يلقي استحسان الزبائن	Pearson Correlation	.180**	.215**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	531	531
تهتم المؤسسة بأراء الزبائن حول خدماتها بصورة	Pearson Correlation	.401**	.431**

قائمة الملاحق

مستمرة	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	531	531
تقوم المؤسسة بالاستجابة السريعة للشكاوى	Pearson Correlation	1	.424**
المقدمة من الزبائن	Sig. (2-tailed)		.000
	N	531	531
أنا راضي عن جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة	Pearson Correlation	.424**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	531	531

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

قائمة الملاحق

Correlations				
		المتغير 03	تقدم المؤسسة خدماتها بطريقة تلبي توقعاتي	يتلقى الزبون رداً سريعاً من طرف المؤسسة بعد تقديمه لشكاوى أو اقتراحات
المتغير 03	Pearson Correlation	1	.679**	.613**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	531	531	531
تقدم المؤسسة خدماتها بطريقة تلبي توقعاتي	Pearson Correlation	.679**	1	.444**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	531	531	531
يتلقى الزبون رداً سريعاً من طرف المؤسسة بعد تقديمه لشكاوى أو اقتراحات	Pearson Correlation	.613**	.444**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	531	531	531
تتميز المعلومات التي تقدمها المؤسسة إلى الزبائن بالدقة	Pearson Correlation	.636**	.432**	.346**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
تستجيب مؤسسة موبيلس لوجود اتصال ثنائي الاتجاه معي	Pearson Correlation	.574**	.352**	.268**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
تقوم المؤسسة بالرد على إنشغالي عبر مواقع التواصل الاجتماعي في الوقت المناسب	Pearson Correlation	.553**	.335**	.391**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
أنا مرتاح كون تجربتي جيدة مع الزبائن	Pearson Correlation	.598**	.246**	.220**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
سأحافظ على علاقتي مع المؤسسة لأقصى	Pearson Correlation	.725**	.387**	.333**

قائمة الملاحق

مدة ممكنة	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
أشعر بالفخر والتميز كوني من زبائن المؤسسة	Pearson Correlation	.755**	.439**	.338**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
أشجع الآخرين (الأصدقاء، العائلة، الأقارب) على التعامل مع المؤسسة	Pearson Correlation	.657**	.370**	.271**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531

قائمة الملاحق

الملحق 10: نتائج الاتساق الداخلي لعبارات بعد جودة العلاقة لمؤسسة موبيليس

Correlations				
		تتميز المعلومات التي تقدمها المؤسسة الى الزبائن بالدقة	تستجيب مؤسسة موبيليس لوجود اتصال ثنائي الاتجاه معي	تقوم المؤسسة بالرد على إنشغالي عبر مواقع التواصل الإجتماعي في الوقت المناسب
المتغير 03	Pearson Correlation	.636**	.574**	.553**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
تقدم المؤسسة خدماتها بطريقة تلبي توقعاتي	Pearson Correlation	.432**	.352**	.335**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
يتلقى الزبون ردا سريعا من طرف المؤسسة بعد تقديمه لشكاوى أو اقتراحات	Pearson Correlation	.346**	.268**	.391**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
تتميز المعلومات التي تقدمها المؤسسة الى الزبائن بالدقة	Pearson Correlation	1	.337**	.349**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	531	531	531
تستجيب مؤسسة موبيليس لوجود اتصال ثنائي الاتجاه معي	Pearson Correlation	.337**	1	.318**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	531	531	531
تقوم المؤسسة بالرد على إنشغالي عبر مواقع التواصل الإجتماعي في الوقت المناسب	Pearson Correlation	.349**	.318**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	531	531	531
أنا مرتاح كون تجربتي جيدة مع الزبائن	Pearson Correlation	.193**	.217**	.197**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000

قائمة الملاحق

		N 531	531	531
سأحافظ على علاقتي مع المؤسسة لأقصى مدة ممكنة	Pearson Correlation	.387**	.335**	.229**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
		N 531	531	531
أشعر بالفخر والتميز كوني من زبائن المؤسسة	Pearson Correlation	.436**	.310**	.310**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
		N 531	531	531
أشجع الآخرين (الأصدقاء، العائلة، الأقارب) على التعامل مع المؤسسة	Pearson Correlation	.327**	.327**	.159**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
		N 531	531	531

Correlations

		أنا مرتاح كون تجربتي جيدة مع الزبائن	سأحافظ على علاقتي مع المؤسسة لأقصى مدة ممكنة	أشعر بالفخر والتميز كوني من زبائن المؤسسة
المتغير 03	Pearson Correlation	.598**	.725**	.755**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
تقدم المؤسسة خدماتها بطريقة تلبي توقعاتي	Pearson Correlation	.246**	.387**	.439**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
يتلقى الزبون ردا سريعا من طرف المؤسسة بعد تقديمه لشكاوى أو اقتراحات	Pearson Correlation	.220**	.333**	.338**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
تتميز المعلومات التي تقدمها المؤسسة الى الزبائن بالدقة	Pearson Correlation	.193**	.387**	.436**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000

قائمة الملاحق

		N 531	531	531
تستجيب مؤسسة موبيليس لوجود اتصال ثنائي الاتجاه معي	Pearson Correlation	.217**	.335**	.310**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
		N 531	531	531
تقوم المؤسسة بالرد على إشغالي عبر مواقع التواصل الاجتماعي في الوقت المناسب	Pearson Correlation	.197**	.229**	.310**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
		N 531	531	531
أنا مرتاح كون تجربتي جيدة مع الزبائن	Pearson Correlation	1	.405**	.352**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
		N 531	531	531
سأحافظ على علاقتي مع المؤسسة لأقصى مدة ممكنة	Pearson Correlation	.405**	1	.629**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
		N 531	531	531
أشعر بالفخر والتميز كوني من زبائن المؤسسة	Pearson Correlation	.352**	.629**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
		N 531	531	531
أشجع الآخرين (الأصدقاء، العائلة، الأقارب) على التعامل مع المؤسسة	Pearson Correlation	.288**	.506**	.580**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
		N 531	531	531

Correlations

أشجع الآخرين (الأصدقاء، العائلة،

الأقارب) على التعامل مع المؤسسة

المتغير 03	Pearson Correlation	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	531

قائمة الملاحق

تقدم المؤسسة خدماتها بطريقة تلبي توقعاتي	Pearson Correlation	.370**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	531
يتلقى الزبون ردا سريعا من طرف المؤسسة بعد تقديمه لشكاوى أو اقتراحات	Pearson Correlation	.271**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	531
تتميز المعلومات التي تقدمها المؤسسة الى الزبائن بالدقة	Pearson Correlation	.327**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	531
تستجيب مؤسسة موبيلس لوجود اتصال ثنائي الاتجاه معي	Pearson Correlation	.327**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	531
تقوم المؤسسة بالرد على إشغالي عبر مواقع التواصل الاجتماعي في الوقت المناسب	Pearson Correlation	.159**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	531
أنا مرتاح كون تجربتي جيدة مع الزبائن	Pearson Correlation	.288**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	531
سأحافظ على علاقتي مع المؤسسة لأقصى مدة ممكنة	Pearson Correlation	.506**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	531
أشعر بالفخر والتميز كوني من زبائن المؤسسة	Pearson Correlation	.580**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	531
أشجع الآخرين (الأصدقاء، العائلة، الأقارب) على التعامل مع المؤسسة	Pearson Correlation	1

قائمة الملاحق

Sig. (2-tailed)	
N	531

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

قائمة الملاحق

الملحق 11: نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثالث

Correlations

		المتغير_الميزة	المتغير_التكلفة	المتغير_المرونة	المتغير_الابتكار
المتغير_الميزة	Pearson Correlation	1	.865**	.876**	.836**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	531	531	531	531
المتغير_التكلفة	Pearson Correlation	.865**	1	.614**	.587**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	531	531	531	531
المتغير_المرونة	Pearson Correlation	.876**	.614**	1	.627**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	531	531	531	531
المتغير_الابتكار	Pearson Correlation	.836**	.587**	.627**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	531	531	531	531

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

قائمة الملاحق

الملحق 12: نتائج الاتساق الداخلي لعبارات بعد التكلفة لمؤسسة موبيليس

Correlations

المتغير_التكلفة	المتغير_التكلفة	المتغير_التكلفة	المتغير_التكلفة	المتغير_التكلفة
المتغير_التكلفة	Pearson Correlation	1	.732**	.734**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	531	531	531
تحرص مؤسسة موبيليس على تخفيض اقصى ما يمكن من تكاليف خدماتها التي تقدمها لزيائنها	Pearson Correlation	.732**	1	.478**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	531	531	531
تحرص مؤسسة موبيليس على تخفيض اقصى ما يمكن من تكاليف خدماتها التي تقدمها لزيائنها	Pearson Correlation	.734**	.478**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	531	531	531
تحرص مؤسسة موبيليس على تخفيض اقصى ما يمكن من تكاليف خدماتها التي تقدمها لزيائنها	Pearson Correlation	.732**	.475**	.437**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
تحرص مؤسسة موبيليس على تخفيض اقصى ما يمكن من تكاليف خدماتها التي تقدمها لزيائنها	Pearson Correlation	.734**	.420**	.480**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
تحرص مؤسسة موبيليس على تخفيض اقصى ما يمكن من تكاليف خدماتها التي تقدمها لزيائنها	Pearson Correlation	.687**	.380**	.366**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
تحرص مؤسسة موبيليس على تخفيض اقصى ما يمكن من تكاليف خدماتها التي تقدمها لزيائنها	Pearson Correlation	.749**	.441**	.480**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000

قائمة الملاحق

N 531	531	531
-------	-----	-----

Correlations

توفر مؤسسة موبيليس عدة طرق لتوفير خدماتها للزبائن	تراجعي مؤسسة موبيليس القدرة المالية للزبائن	أسعار خدمات مؤسسة موبيليس أكثر تنافسية وتتناسب جميع الزبائن		
Pearson Correlation	.782**	.760**	.687**	المتغير_التكلفة
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
N	531	531	531	
Pearson Correlation	.475**	.420**	.380**	تحرص مؤسسة موبيليس على تخفيض أقصى ما يمكن من تكاليف خدماتها التي تقدمها للزبائن
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
N	531	531	531	
Pearson Correlation	.437**	.480**	.366**	في كل مرة أتعامل مع مؤسسة موبيليس أجد أنها قد خفضت السعر
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
N	531	531	531	
Pearson Correlation	1	.582**	.478**	أسعار خدمات مؤسسة موبيليس أكثر تنافسية وتناسب جميع الزبائن
Sig. (2-tailed)		.000	.000	
N	531	531	531	
Pearson Correlation	.582**	1	.460**	تراجعي مؤسسة موبيليس القدرة المالية للزبائن
Sig. (2-tailed)	.000		.000	
N	531	531	531	
Pearson Correlation	.478**	.460**	1	توفر مؤسسة موبيليس عدة طرق لتوفير خدماتها للزبائن
Sig. (2-tailed)	.000	.000		
N	531	531	531	
Pearson Correlation	.501**	.458**	.443**	تتميز مؤسسة موبيليس بأسعارها المنخفضة عن باقي المنافسين
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	

قائمة الملاحق

	N	531	531	531
Correlations				
تتميز مؤسسة موبيليس بأسعارها المنخفضة عن باقي المنافسين				
المتغير_التكلفة	Pearson Correlation	.749**		
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	531		
تحرص مؤسسة موبيليس على تخفيض أقصى ما يمكن من تكاليف خدماتها التي تقدمها لزيائنها	Pearson Correlation	.441**		
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	531		
في كل مرة أتعامل مع مؤسسة موبيليس أجدها قد خفضت السعر	Pearson Correlation	.480**		
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	531		
أسعار خدمات مؤسسة موبيليس أكثر تنافسية وتناسب جميع الزبائن	Pearson Correlation	.501**		
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	531		
تراعي مؤسسة موبيليس القدرة المالية للزبائن	Pearson Correlation	.458**		
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	531		
توفر مؤسسة موبيليس عدة طرق لتوفير خدماتها للزبائن	Pearson Correlation	.443**		
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	531		
تتميز مؤسسة موبيليس بأسعارها المنخفضة عن باقي المنافسين	Pearson Correlation	1		
	Sig. (2-tailed)			
	N	531		

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

قائمة الملاحق

الملحق 13: نتائج الاتساق الداخلي لعبارات بعد المرونة لمؤسسة موبيليس

Correlations

المتغير_التكلفة	المتغير_التكلفة	المتغير_التكلفة	المتغير_التكلفة	المتغير_التكلفة
المتغير_التكلفة	Pearson Correlation	1	.732**	.734**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	531	531	531
تحرص مؤسسة موبيليس على تخفيض أقصى ما يمكن من تكاليف خدماتها التي تقدمها لزيائنها	Pearson Correlation	.732**	1	.478**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	531	531	531
تحرص مؤسسة موبيليس على تخفيض أقصى ما يمكن من تكاليف خدماتها التي تقدمها لزيائنها	Pearson Correlation	.734**	.478**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	531	531	531
في كل مرة أتعامل مع مؤسسة موبيليس أجدها قد خفضت السعر	Pearson Correlation	.782**	.475**	.437**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
أسعادر خدمات مؤسسة موبيليس أكثر تنافسية وتناسب جميع الزبائن	Pearson Correlation	.760**	.420**	.480**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
تراعي مؤسسة موبيليس القدرة المالية للزبائن	Pearson Correlation	.687**	.380**	.366**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
توفر مؤسسة موبيليس عدة طرق لتوفير خدماتها للزبائن	Pearson Correlation	.749**	.441**	.480**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
تتميز مؤسسة موبيليس بأسعارها المنخفضة عن باقي المنافسين	Pearson Correlation			
	Sig. (2-tailed)			
	N			

قائمة الملاحق

		N 531	531	531
Correlations				
		أسعار خدمات مؤسسة موبيليس أكثر تنافسية وتتناسب جميع الزبائن	توافر مؤسسة موبيليس عدة طرق لتوفير خدماتها للزبائن	توافر مؤسسة موبيليس عدة طرق لتوفير خدماتها للزبائن
المتغير_التكلفة	Pearson Correlation	.782**	.760**	.687**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
تحرص مؤسسة موبيليس على تخفيض أقصى ما يمكن من تكاليف خدماتها التي تقدمها للزبائن	Pearson Correlation	.475**	.420**	.380**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
في كل مرة أتعامل مع مؤسسة موبيليس أجدها قد خفضت السعر	Pearson Correlation	.437**	.480**	.366**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
أسعار خدمات مؤسسة موبيليس أكثر تنافسية وتناسب جميع الزبائن	Pearson Correlation	1	.582**	.478**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	531	531	531
تراجع مؤسسة موبيليس القدرة المالية للزبائن	Pearson Correlation	.582**	1	.460**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	531	531	531
توفر مؤسسة موبيليس عدة طرق لتوفير خدماتها للزبائن	Pearson Correlation	.478**	.460**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	531	531	531
تتميز مؤسسة موبيليس بأسعارها المنخفضة عن باقي المنافسين	Pearson Correlation	.501**	.458**	.443**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531

قائمة الملاحق

Correlations

تتميز مؤسسة موبيليس بأسعارها
المنخفضة عن باقي المنافسين

المتغير_التكلفة	Pearson Correlation	.749**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	531
تحرص مؤسسة موبيليس على تخفيض أقصى ما يمكن من تكاليف خدماتها التي تقدمها لزيائنها	Pearson Correlation	.441**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	531
في كل مرة أتعامل مع مؤسسة موبيليس أجدها قد خفضت السعر	Pearson Correlation	.480**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	531
أسعار خدمات مؤسسة موبيليس أكثر تنافسية وتناسب جميع الزبائن	Pearson Correlation	.501**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	531
تراعي مؤسسة موبيليس القدرة المالية للزبائن	Pearson Correlation	.458**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	531
توفر مؤسسة موبيليس عدة طرق لتوفير خدماتها للزبائن	Pearson Correlation	.443**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	531
تتميز مؤسسة موبيليس بأسعارها المنخفضة عن باقي المنافسين	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	531

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

قائمة الملاحق

الملحق 14: نتائج الاتساق الداخلي لعبارات بعد الابتكار لمؤسسة موبيليس

Correlations

المتغير_التكلفة	المتغير_التكلفة	المتغير_التكلفة	المتغير_التكلفة	المتغير_التكلفة
المتغير_التكلفة	Pearson Correlation	1	.732**	.734**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	531	531	531
تحرص مؤسسة موبيليس على تخفيض أقصى ما يمكن من تكاليف خدماتها التي تقدمها لزيائنها	Pearson Correlation	.732**	1	.478**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	531	531	531
تحرص مؤسسة موبيليس على تخفيض أقصى ما يمكن من تكاليف خدماتها التي تقدمها لزيائنها	Pearson Correlation	.734**	.478**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	531	531	531
في كل مرة أتعامل مع مؤسسة موبيليس أجدها قد خفضت السعر	Pearson Correlation	.782**	.475**	.437**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
أسعادر خدمات مؤسسة موبيليس أكثر تنافسية وتناسب جميع الزبائن	Pearson Correlation	.760**	.420**	.480**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
تراعي مؤسسة موبيليس القدرة المالية للزبائن	Pearson Correlation	.687**	.380**	.366**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
توفر مؤسسة موبيليس عدة طرق لتوفير خدماتها للزبائن	Pearson Correlation	.749**	.441**	.480**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
تتميز مؤسسة موبيليس بأسعارها المنخفضة عن باقي المنافسين	Pearson Correlation	.749**	.441**	.480**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531

قائمة الملاحق

		N 531	531	531
Correlations				
		أسعار خدمات مؤسسة موبيليس أكثر تنافسية وتتناسب جميع الزبائن	توافر مؤسسة موبيليس عدة طرق لتوفير خدماتها للزبائن	توافر مؤسسة موبيليس عدة طرق لتوفير خدماتها للزبائن
المتغير_التكلفة	Pearson Correlation	.782**	.760**	.687**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
تحرص مؤسسة موبيليس على تخفيض أقصى ما يمكن من تكاليف خدماتها التي تقدمها للزبائن	Pearson Correlation	.475**	.420**	.380**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
في كل مرة أتعامل مع مؤسسة موبيليس أجدها قد خفضت السعر	Pearson Correlation	.437**	.480**	.366**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531
أسعار خدمات مؤسسة موبيليس أكثر تنافسية وتناسب جميع الزبائن	Pearson Correlation	1	.582**	.478**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	531	531	531
تراجع مؤسسة موبيليس القدرة المالية للزبائن	Pearson Correlation	.582**	1	.460**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	531	531	531
توفر مؤسسة موبيليس عدة طرق لتوفير خدماتها للزبائن	Pearson Correlation	.478**	.460**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	531	531	531
تتميز مؤسسة موبيليس بأسعارها المنخفضة عن باقي المنافسين	Pearson Correlation	.501**	.458**	.443**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	531	531	531

قائمة الملاحق

Correlations

تتميز مؤسسة موبيليس بأسعارها
المنخفضة عن باقي المنافسين

المتغير_التكلفة	Pearson Correlation	.749**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	531
تحرص مؤسسة موبيليس على تخفيض أقصى ما يمكن من تكاليف خدماتها التي تقدمها لزيائنها	Pearson Correlation	.441**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	531
في كل مرة أتعامل مع مؤسسة موبيليس أجدها قد خفضت السعر	Pearson Correlation	.480**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	531
أسعار خدمات مؤسسة موبيليس أكثر تنافسية وتناسب جميع الزبائن	Pearson Correlation	.501**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	531
تراعي مؤسسة موبيليس القدرة المالية للزبائن	Pearson Correlation	.458**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	531
توفر مؤسسة موبيليس عدة طرق لتوفير خدماتها للزبائن	Pearson Correlation	.443**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	531
تتميز مؤسسة موبيليس بأسعارها المنخفضة عن باقي المنافسين	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	531

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

قائمة الملاحق

الملحق 15: اختبار الفرضيات الصفرية H01 الفرعية بين أبعاد المتغير المستقل إدارة علاقات الزبائن وبعد التكلفة

Correlations

		المتغير_التكلفة	المتغير01	المتغير02	المتغير03
المتغير_التكلفة	Pearson Correlation	1	.467**	.505**	.568**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	531	531	531	531
المتغير01	Pearson Correlation	.467**	1	.477**	.532**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	531	531	531	531
المتغير02	Pearson Correlation	.505**	.477**	1	.603**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	531	531	531	531
المتغير03	Pearson Correlation	.568**	.532**	.603**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	531	531	531	531

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

قائمة الملاحق

الملحق 16: اختبار الفرضيات الصفرية H02 الفرعية بين أبعاد المتغير المستقل إدارة علاقات الزبائن وبعد المرونة

Correlations

		المتغير_المرونة	المتغير 01	المتغير 02	المتغير 03	E_crm
المتغير_المرونة	Pearson Correlation	1	.449**	.465**	.557**	.591**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	531	531	531	531	531
المتغير 01	Pearson Correlation	.449**	1	.477**	.532**	.807**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	531	531	531	531	531
المتغير 02	Pearson Correlation	.465**	.477**	1	.603**	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	531	531	531	531	531
المتغير 03	Pearson Correlation	.557**	.532**	.603**	1	.865**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	531	531	531	531	531
E_crm	Pearson Correlation	.591**	.807**	.821**	.865**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	531	531	531	531	531

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

قائمة الملاحق

الملحق 17: اختبار الفرضيات الصفرية H03 الفرعية بين أبعاد المتغير المستقل إدارة علاقات الزبائن وبعد الابتكار

Correlations

		المتغير_الابتكار	المتغير 01	المتغير 02	المتغير 03	E_crm
المتغير_الابتكار	Pearson Correlation	1	.466**	.512**	.597**	.633**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	531	531	531	531	531
المتغير 01	Pearson Correlation	.466**	1	.477**	.532**	.807**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	531	531	531	531	531
المتغير 02	Pearson Correlation	.512**	.477**	1	.603**	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	531	531	531	531	531
المتغير 03	Pearson Correlation	.597**	.532**	.603**	1	.865**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	531	531	531	531	531
E_crm	Pearson Correlation	.633**	.807**	.821**	.865**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	531	531	531	531	531

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

قائمة الملاحق

الملحق 18: اختبار الفرضية الرئيسية بين المتغير المستقل (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، واختبار الفرضيات الفرعية لأبعاد المتغير المستقل (الموقع الإلكتروني، جودة الخدمة، جودة العلاقة) و المتغير التابع الميزة التنافسية

Correlations

		المتغير_الميزة	المتغير01	المتغير02	المتغير03	E_crm
المتغير_الميزة	Pearson Correlation	1	.534**	.572**	.665**	.712**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	531	531	531	531	531
المتغير01	Pearson Correlation	.534**	1	.477**	.532**	.807**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	531	531	531	531	531
المتغير02	Pearson Correlation	.572**	.477**	1	.603**	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	531	531	531	531	531
المتغير03	Pearson Correlation	.665**	.532**	.603**	1	.865**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	531	531	531	531	531
E_crm	Pearson Correlation	.712**	.807**	.821**	.865**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	531	531	531	531	531

Model Summary

قائمة الملاحق

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.719 ^a	.517	.514	.50766

a. Predictors: (Constant), المتغير03، المتغير01، المتغير02

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	145.094	3	48.365	187.661	.000 ^b
	Residual	135.820	527	.258		
	Total	280.914	530			

a. المتغير_الميزة Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant), المتغير03، المتغير01، المتغير02

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.455	.129		3.526	.000
	المتغير01	.252	.045	.204	5.559	.000
	المتغير02	.187	.033	.219	5.623	.000
	المتغير03	.404	.039	.424	10.470	.000

a. المتغير_الميزة Dependent Variable:

الملحق 19: استبيان الأطروحة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محند اولحاج- البويرة-
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

بعد التحية والتقدير:

في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق خدمات بعنوان " دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الخدمية – دراسة حالة موبليس- " نتوجه إليكم بهذا الاستبيان والذي نرجو من خلاله أن تقوموا بالإجابة وبكل مصداقية على العبارات التي يتضمنها، علما أن إجابات المقدمة من طرفكم سوف تبقى سرية ولا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

شكرا مسبقا على حسن تعاونكم

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- السن: من ☐ 25-18 سنة ☐ 35-26 سنة ☐ 45-36 سنة ☐ أكبر من 45
- المستوى التعليمي: متوسط فأقل ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- مدة التعامل : -
- ☐ أقل من سنة ☐ من 1-3 سنوات ☐ من 4-6 سنة ☐ أكثر من 6 سنوات

قائمة الملاحق

المحور الثاني: إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في مؤسسة موبيليس

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
البعد الأول: الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس						
1	يتمتع الموقع الإلكتروني بتصميم جذاب.					
2	أستطيع البحث بسهولة عن المعلومات المطلوبة في الموقع الإلكتروني .					
3	يتميز الموقع الإلكتروني بسهولة الاستخدام.					
4	يستغرق البحث في الموقع الإلكتروني القليل من الجهد للحصول على المعلومة.					
5	يحافظ الموقع الإلكتروني على سرية المعلومات الشخصية.					
6	تأخذ رسائل القصيرة المرسله نصيبا من اهتماماتي.					
7	رسائل القصيرة المرسله بدفعني الى البحث عنها أكثر.					
8	رسائل القصيرة المرسله لديها تأثير كبير في اتخاذ قرار شرائي لتلك الخدمات.					
9	المكالمات الهاتفية المرسله لديها تأثير كبير في اتخاذ قرار شرائي لتلك الخدمات.					
10	أشعر بالأمان لاستكمال معاملات الشراء على موقع مؤسسة موبيليس.					
11	يحمي الموقع الإلكتروني معلومات البطاقات الائتمانية عند الشراء و الدفع الإلكتروني.					
البعد الثاني: جودة الخدمة لمؤسسة موبيليس						
12	تسعى المؤسسة الى تطوير خدماتها.					
13	الخدمات المقدمة تشبع حاجاتي وتلي رغباتي.					
14	المؤسسة مصدر ثقة بالنسبة لي في شؤون الاتصال.					
15	تنويع خدمات المؤسسة يلقي استحسان الزبائن.					
16	تتمتع المؤسسة بآراء الزبائن حول خدماتها بصورة مستمرة.					
17	تقدم المؤسسة بالاستجابة السريعة للشكاوى المقدمة من الزبائن.					
18	أنا راضي عن جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة .					
البعد الثالث: جودة العلاقة في مؤسسة موبيليس						
19	تقدم المؤسسة خدماتها بطريقة تلي توقعاتي.					
20	يتلقى الزبون ردا سريعا من طرف المؤسسة بعد تقديمه لشكاوى أو اقتراحات.					

قائمة الملاحق

21	تتميز المعلومات التي تقدمها المؤسسة الى الزبائن بالدقة.				
22	تستجيب موبيليس لوجود اتصال ثنائي الاتجاه معي.				
23	تقوم المؤسسة بالرد على انشغالي عبر شبكات التواصل الاجتماعي في الوقت المناسب.				
24	أنا مرتاح كون تجرتي جيدة مع مؤسسة .				
25	سأحافظ على علاقتي مع المؤسسة لأقصى مدة ممكنة.				
26	أشعر بالفخر والتميز كوني من زبائن المؤسسة.				
27	أشجع الآخرين (الأصدقاء، الأقارب، العائلة) على التعامل مع المؤسسة.				

المحور الثالث: الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	موافق بشدة
البعد الأول: التكلفة						
28	تحرص مؤسسة موبيليس على تخفيض أقصى ما يمكن من تكاليف خدماتها التي تقدمها لزبائننا؛					
29	في كل مرة أتعامل مع مؤسسة موبيليس أجدها قد خفضت من السعر.					
30	أسعار خدمات مؤسسة موبيليس أكثر تنافسية وتناسب جميع الزبائن.					
31	تراعي مؤسسة موبيليس قدرة الزبائن المالية.					
32	توفر مؤسسة موبيليس عدة طرق لتوفير خدماتها لزبائننا.					
33	تتميز مؤسسة موبيليس بأسعارها المنخفضة عن باقي المنافسين.					
البعد الثاني: المرونة						
34	عروض مؤسسة موبيليس تتماشى والتغيرات التكنولوجية.					
35	تقوم مؤسسة موبيليس بتعديل خدماتها حسب اقتراحات الزبائن.					
36	تستجيب مؤسسة موبيليس للتغيرات المستمرة في رغبات الزبائن.					
37	لدى مؤسسة موبيليس القدرة على تعديل خدماتها					

قائمة الملاحق

					الموجودة بسرعة .	
					لدى مؤسسة موبيليس القدرة على الاستجابة السريعة لأوقات تغيير تسليم الخدمات.	38
					تتميز مؤسسة موبيليس بالقدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات المطلوبة في تصميم خدماتها .	39
البعد الثالث: الابتكار						
					تقدم مؤسسة موبيليس خدمات مبتكرة في مجال الاتصالات.	40
					توفر مؤسسة موبيليس خدماتها لجميع العملاء في أي وقت ومكان.	41
					تتوفر خدمات موبيليس على تكنولوجيا عالية.	42
					يمكنني الاعتماد على خدمات المبتكرة للمؤسسة.	43
					التحديثات والتحسينات الحاصلة في الخدمات المقدمة تلبي حاجاتي وتوقعاتي.	44

الملاحظات والاقتراحات:

.....

.....

.....

.....

قائمة الملاحق

الملحق 20: قائمة المحكمين

الرقم	اللقب والاسم	الجامعة
1	حميدي عبد الرزاق	البويرة
2	رايح بلقاسم	البويرة
3	سعودي نجوى	المسيلة
4	حمداوي مراد	غليزان
5	عبد الرزاق براهيم	المسيلة
6	حمودي رايح	الجزائر 03
7	وقنوني باية	البويرة
8	بوعايدة حسان	المسيلة
9	بن زايد سليم	الجلفة
10	راضية بلقرون	البويرة

محمد بن عبد الله