الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محند أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des sciences économiques,
commerciales et des sciences de gestion

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية
تخصص: إدارة تسويقية

بعنوان:

إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية
-دراسة حالة مؤسسة موبيليس-

من إعداد الطالبة:
دحماني حنان

تحت إشراف الأستاذة:
د. فرحي كريمة

أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الدرجة العلمية	الصفة	المؤسسة الأصلية
د. شدري معمر سعاد	أستاذ محاضر قسم "أ"	رئيسا	جامعة البويرة
د. فرحي كريمة	أستاذ محاضر قسم "أ"	مشرفا ومقررا	جامعة البويرة
د. البز كلتوم	أستاذ محاضر قسم "أ"	عضوا ممتحنا	جامعة البويرة
د. قرينات اسماعيل	أستاذ محاضر قسم "أ"	عضوا ممتحنا	جامعة البويرة
أ.د. قاشي خالد	أستاذ	عضوا ممتحنا	المركز الجامعي تيبازة
د. قدايفة أمينة	أستاذ محاضر قسم "أ"	عضوا ممتحنا	جامعة بومرداس

السنة الجامعية: 2020/2019

قال الله تعالى

بسم الله الرحمن الرحيم

" وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون"

الآية 105 من سورة التوبة

كلمة شكر وتقدير

يقول الله تعالى" وقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَالِحِينَ" الآية 19 من سورة النمل

الحمد لله سبحانه وتعالى على جُلِّ نعمه وأشكر فضله وكرمه بما منّه علي من قوة وإرادة لإتمام هذا العمل وما التوفيق إلّا من عنده له الفضل كله نشكره ونستعين به ونتضرع أن يكون عملا متقبلا وخالصا لوجهه الكريم؛

ويطيب لي عرفانا بالجميل أن أتقدم بأسمى معاني الشكر والامتنان للأستاذة المشرفة الدكتورة فرحي كريمة لما بذلته من جهد جهيد وتوجيه رشيد وعلى ما قدمته من توجيهات قيمة ونصائح سديدة لإثراء هذا العمل؛

كما أتوجه بالشكر الجزيل ووافر التقدير إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم وقبولهم مناقشة هذا العمل بهدف إثرائه بعلمهم وخبرتهم واستكمال نقائصه؛

ولا يفوتني أن أتقدم بشكري وخالص امتناني للأساتذة المحكمين لاستبانه الدراسة وكذا الأستاذة وقنوني التي نقحت الجانب التطبيقي بملاحظات وتوجيهات سديدة؛

والشكر موصول إلى إطارات وموظفي مؤسسة موبيلس الذين ساهموا في إثراء هذا البحث بمعلوماتهم وخبراتهم الميدانية خصوصا المديرة الفرعية للمكاتب الأمامية والإطارات العاملين معها.

وفي الأخير نتوجه بجزيل الشكر إلى كل من مد لنا يد العون في تذليل ما واجهتنا من صعوبات وساعدنا من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل وجزاهم الله كل الخير والبركات.

الإهداء

أهدي هذا العمل:

إلى من علمني أن النجاح لن يأتي إلا بالصبر والعزيمة والإصرار... إلى من علمني الإخلاص في القول والعمل وما هذا العمل إلا جزء من ثمار غرسه الطيب ...إلى من غمرني بالفضل وأنار دربي... إلى من شجعني ودعمني....إلى أعز الناس **والدي الغالي** حفظه الله وجعله تاجا فوق رؤوسنا؛

إلى **روح أمي** الطاهرة تغمدها الله برحمته الواسعة وجعلها من أهل الفردوس الأعلى؛

إلى رفيق الدرب **زوجي الفاضل** الذي كان لي سندا قويما ووفر لي جميع الظروف وتحمل معي عناء هذا العمل حتى يكتمل ويرى النور.

إلى قرة عيني ونور حياتي، إلى أغلى ما أملك في الوجود **ابنتي الحبيبة** حفظها الله ورعاها.

إلى **ماما** حفظها الله؛

إلى **أخي وزوجته وأولادهما** حفظهم الله؛

إلى **أخواتي وأزواجهن وأولادهن**، اللواتي دعمنني بكل ما أوتين من طاقات ومهما عملت من معروف فلن أوفيهن حقهن.

إلى **روح جدي الحسين** الطاهرة الذي زرع فينا نفس العلم والتعلم – رحمه الله واسكنه فسيح الجنان–

إلى كل أفراد عائلتي، وعائلة زوجي صغيرا وكبيرا كل باسمه خصوصا والديه؛

إلى كل من علمني حرفا وتمنى لي الخير ومد لي يد المساعدة

فهـــرس المحتويـــات

فهرس المحتويات.

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر وتقدير	
الاهداء	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول والأشكال	
قائمة الملاحق	
الملخص	
المقدمة العامة	أ–ص
الفصل الأول: التسويق في المؤسسات الخدمية وتطوره نحو التسويق بالعلاقات	59-02
تمهيد	02
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للخدمة والمؤسسة الخدمية	03
المطلب الأول: مفهوم الخدمة وخصائصها التسويقية	03
المطلب الثاني: تصنيفات الخدمة	08
المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الخدمية وخصائصها	13
المبحث الثاني: خصوصيات التسويق في المؤسسة الخدمية	16
المطلب الأول: مفهوم التسويق في المؤسسة الخدمية	16
المطلب الثاني: العناصر التقليدية للمزيج التسويقي الخدمي	20
المطلب الثالث: العناصر المستحدثة للمزيج التسويقي الخدمي	32
المبحث الثالث: تطور الممارسة التسويقية نحو التسويق بالعلاقات	36
المطلب الأول: عوامل وأسباب تطور الممارسة التسويقية نحو العلاقات	36
المطلب الثاني: ظهور وتطور مفهوم التسويق بالعلاقات	42
المطلب الثالث: ماهية التسويق بالعلاقات	47
المطلب الرابع: أهداف وأهمية التسويق بالعلاقات	56
خلاصة	59
الفصل الثاني: أساسيات ومرتكزات إدارة العلاقة مع الزبون	143-61
تمهيد	61
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة العلاقة مع الزبون	62
المطلب الأول: مفهوم الزبون وتصنيفاته	62
المطلب الثاني: ماهية إدارة العلاقة مع الزبون	67

المطلب الثالث: خصائص وأسس إدارة العلاقة مع الزبون	74
المبحث الثاني: متطلبات وتحديات إدارة العلاقة مع الزبون	79
المطلب الأول: المتطلبات العامة لنجاح إدارة العلاقة مع الزبون ومعوقاتها	79
المطلب الثاني: التكنولوجيا والمتطلبات التقنية لإدارة العلاقة مع الزبون	84
المطلب الثالث: التسويق الداخلي والتمكين كمتطلبات أساسية لإدارة العلاقة مع الزبون	92
المبحث الثالث: أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون	95
المطلب الأول: إدارة معرفة الزبون	95
المطلب الثاني: إدارة قيمة الزبون وربحيته	103
المطلب الثالث: صوت الزبون وإدارة شكاويه	111
المطلب الرابع: أبعاد وعناصر تقوية العلاقة مع الزبون	117
المبحث الرابع: مؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون	122
المطلب الأول: القيمة المقدمة للزبون	122
المطلب الثاني: رضا الزبون	128
المطلب الثالث: ولاء الزبون واستراتيجيات الاحتفاظ به	134
خلاصة	143
الفصل الثالث: التأصيل النظري العام للميزة التنافسية	213-145
تمهيد	145
المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية	146
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية	146
المطلب الثاني: عناصر الميزة التنافسية	154
المطلب الثالث: أنواع ومحددات الميزة التنافسية	158
المبحث الثاني: المرتكزات النظرية للميزة التنافسية	162
المطلب الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	162
المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية العامة للميزة التنافسية	169
المطلب الثالث: المقاربات النظرية المفسرة للميزة التنافسية	180
المبحث الثالث: مقاربة العلاقات وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية	194
المطلب الأول: الأهمية التنافسية لإدارة العلاقة مع الزبون	195
المطلب الثاني: أهمية متطلبات وأبعاد إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية	201

المطلب الثالث: أهمية مؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية	208
خلاصة	213
الفصل الرابع: دراسة أثر إدارة العلاقة مع الزبون على الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس	347-215
تمهيد	215
المبحث الأول: التقديم العام لقطاع الاتصالات في الجزائر ومؤسسة موبيليس	216
المطلب الأول: لمحة عن قطاع الاتصالات في الجزائر	216
المطلب الثاني: إحصائيات أهم مؤشرات قطاع الاتصالات في الجزائر	221
المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة موبيليس	227
المطلب الرابع: إحصائيات أهم مؤشرات نشاط مؤسسة موبيليس	236
المطلب الخامس: واقع متغيرات الدراسة في مؤسسة موبيليس	241
المبحث الثاني: الإطار المنهجي العام للدراسة التطبيقية	248
المطلب الأول: تصميم نموذج الدراسة التطبيقية وفرضياتها	248
المطلب الثاني: الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية	253
المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي والاتساق الداخلي لأداة الدراسة	260
المبحث الثالث: نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة	269
المطلب الأول: الإجراءات المنهجية المعتمد عليها في الإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة	269
المطلب الثاني: عرض وتحليل الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة	271
المطلب الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور إدارة العلاقة مع الزبون	275
المطلب الرابع: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الميزة التنافسية	289
المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها	295
المطلب الأول: اختبار الفرضية العامة للدراسة التطبيقية	295
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية	297
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية	317
المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية	335
المطلب الخامس: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات	340
خلاصة	347
الخاتمة العامة	361-349
قائمة المراجع	389-363
الملاحق	

فهــرس الجداول والأشكــال

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	خصائص الخدمات ومشاكلها التسويقية والحلول المقترحة لها	07
02	توجه المزيج التسويقي الحديث بالزبون	40
03	أهم المدارس التي تناولت مفهوم التسويق بالعلاقات	45
04	خصائص التسويق بالمعاملات والتسويق بالعلاقات	55
05	مقارنة خصوصيات الزبائن الأفراد والمؤسسات	63
06	الأنواع السلوكية للزبائن	65
07	نطاق التنافس	161
08	متطلبات الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر	179
09	تطور عدد المشتركين، الكثافة الهاتفية ورقم الأعمال في سوق الهاتف الثابت خلال الفترة (2001-2017)	221
10	تطور عدد الزبائن المشتركين، الكثافة الهاتفية ورقم الأعمال في سوق الهاتف النقال خلال الفترة (2001-2017)	224
11	أهم العروض والخدمات المقدمة من قبل مؤسسة موبيليس	235
12	تطور عدد المشتركين، الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس خلال الفترة (2003-2017)	236
13	تطور عدد مشتركي 3G للمتعاملين الاقتصاديين الثلاث للهاتف النقال خلال الفترة (2014-2017)	238
14	تطور عدد مشتركي 4G للمتعاملين الاقتصاديين الثلاثة للهاتف النقال (2016-2017)	239
15	درجات الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي	255
16	مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات	255
17	المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)	257
18	نتائج الكشف عن نوع توزيع البيانات للمتغيرات باستخدام معامل الالتواء والتفلطح	260
19	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (إدارة العلاقة مع الزبون)	264
20	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية)	266
21	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	267
22	قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة (Cronbach's Alpha)	268

23	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	271
24	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	272
25	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	273
26	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	274
27	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لكل أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون	275
28	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد (التوجه بالعلاقة مع الزبون)	277
29	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد (الموظفين والتسويق الداخلي)	278
30	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد (التكنولوجيا والمتطلبات التقنية)	280
31	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد (معرفة الزبون)	281
32	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد (قيمة الزبون وربحيته)	283
33	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد (صوت الزبون وإدارة شكاويه)	284
34	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد (تقوية العلاقة مع الزبون)	286
35	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد (الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن)	287
36	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد (ميزة تخفيض التكاليف)	289
37	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد (ميزة تخفيض التكاليف)	290
38	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد (ميزة التمايز عن المنافسين)	292
39	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد (التمايز عن المنافسين-التمييز-)	293
40	ترتيب مستويات توفر أبعاد الميزة التنافسية وفقا لإجابات أفراد العينة	294
41	نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير إدارة العلاقة مع الزبون على الميزة التنافسية	296
42	نتائج اختبار شرط تشخيص العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة وميزة تخفيض التكاليف	298
43	الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة وميزة تخفيض التكاليف	299
44	قيم (Durbin-Watsan) للتحقق من شرط عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية	300
45	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (اختبار تأثير المتغيرات المستقلة على ميزة تخفيض التكاليف)	301
46	الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للعلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبون وميزة تخفيض التكاليف	304
47	ترتيب أكثر المتغيرات المستقلة إسهاما في التأثير على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف	305
48	نتائج اختبار تأثير بعد (التوجه بالعلاقة مع الزبون) على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف	307
49	نتائج اختبار تأثير بعد (الموظفين والتسويق الداخلي) على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف	308
50	نتائج اختبار تأثير بعد (التكنولوجيا والمتطلبات التقنية) على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف	310

51	نتائج اختبار تأثير بعد (معرفة الزبون) على ميزة تخفيض التكاليف	311
52	نتائج اختبار تأثير بعد (قيمة الزبون وربحيته) على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف	312
53	نتائج اختبار تأثير بعد (صوت الزبون وإدارة شكاويه) على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف	313
54	نتائج اختبار تأثير بعد (تقوية العلاقة مع الزبون) على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف	314
55	نتائج اختبار تأثير بعد (الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن) على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف	316
56	نتائج إختبار شرط تشخيص العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة وميزة التمايز عن المنافسين	317
57	الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة وميزة التمايز عن المنافسين	318
58	قيم (Durbin-Watsan) للتحقق من شرط عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية	318
59	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (اختبار تأثير المتغيرات المستقلة على ميزة التمايز عن المنافسين)	320
60	الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للعلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبون وميزة التمايز عن المنافسين	322
61	ترتيب أكثر المتغيرات المستقلة إسهاما في التأثير على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين	323
62	نتائج اختبار تأثير بعد (التوجه بالعلاقة مع الزبون) على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين	325
63	نتائج اختبار تأثير بعد (الموظفين والتسويق الداخلي) على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين	326
64	نتائج اختبار تأثير بعد (التكنولوجيا والمتطلبات التقنية) على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين	328
65	نتائج اختبار تأثير بعد (معرفة الزبون) على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين	329
66	نتائج اختبار تأثير بعد (قيمة الزبون وربحيته) على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين	330
67	نتائج اختبار تأثير بعد (صوت الزبون وإدارة شكاويه) على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين	331
68	نتائج اختبار تأثير بعد (تقوية العلاقة مع الزبون) على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين	332
69	نتائج اختبار تأثير بعد (الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن) على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين	333
70	نتائج اختبار الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة تبعا لمتغير الجنس	335
71	نتائج اختبار الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة تبعا لمتغير السن	336
72	اختبار الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي	337
73	نتائج الفروق باستخدام اختبار "Scheffe Test" بين فئات المؤهل العلمي للعينة المستبين منها تجاه متغيرات الدراسة.	338
74	نتائج اختبار الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة تبعا لمتغير الأقدمية	339

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مقياس الملموسية بين السلع والخدمات	11
02	أبعاد التسويق في المؤسسة الخدمية	18
03	دورة حياة الخدمة	22
04	النظرة التقليدية والحديثة للمؤسسات تجاه الزبون	37
05	تطورات أبعاد التسويق	43
06	مراحل دورة حياة العلاقة_نموذج (Schurr & Dwyer)	52
07	مستويات إدارة العلاقة مع الزبون	76
08	مكونات التكنولوجيا ضمن إدارة العلاقة مع الزبون	91
09	مساهمة إدارة معرفة الزبون في التنبؤ بسلوك الزبائن	99
10	أنواع معرفة الزبون وأبعادها	99
11	هرم الزبائن	104
12	قيمة الزبون خلال دورة حياته	108
13	دورة حياة الزبون	109
14	خطوات معالجة شكاوي الزبائن	115
15	عناصر قيمة الزبون ومحدداتها حسب كوتلر	124
16	سلم العلاقة التسويقية للولاء	138
17	أبعاد الميزة التنافسية	156
18	دورة حياة الميزة التنافسية	160
19	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	162
20	تأثير الجودة على الربحية والميزة التنافسية	165
21	الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر	169
22	نموذج مصفوفة SWOT	181
23	القوى التنافسية الخمس لبورتر	182
24	سلسلة القيمة لبورتر	185
25	نموذج الميزة التنافسية وفقا لمقاربة الموارد	193

26	المصادر الحديثة للميزة التنافسية	195
27	الأهمية التنافسية لإدارة العلاقة مع الزبائن	200
28	العلاقة بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية	204
29	التوجه بالزبون وتحقيق الميزة التنافسية	208
30	العلاقات التي يتضمنها مفهوم الولاء لتحقيق الميزة التنافسية	212
31	مراحل تطور قطاع الاتصالات في الجزائر طبقا لنوع المنافسة	219
32	التمثيل البياني لتطور عدد الزبائن المشتركين في سوق الهاتف الثابت خلال الفترة(2001 – 2017)	222
33	التمثيل البياني لتطور الكثافة الهاتفية للهاتف الثابت (taux de pénétration) خلال الفترة(2001 – 2017)	222
34	التمثيل البياني لتطور رقم الأعمال لسوق الهاتف الثابت خلال الفترة(2001 – 2017)	222
35	التمثيل البياني لتطور عدد الزبائن المشتركين في سوق الهاتف النقال خلال الفترة(2001 – 2017)	225
36	التمثيل البياني لتطور الكثافة الهاتفية للهاتف النقال (taux de pénétration) خلال الفترة (2001 – 2017)	225
37	التمثيل البياني لتطور رقم الأعمال في سوق الهاتف النقال خلال الفترة (2001 – 2017)	225
38	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة موبيليس	228
39	الهيكل التنظيمي للقسم التجاري لمؤسسة موبيليس	229
40	الهيكل التنظيمي لقسم التسويق والاتصال لمؤسسة موبيليس	230
41	التمثيل البياني لتطور عدد الزبائن المشتركين في مؤسسة موبيليس خلال الفترة(2003- 2017)	237
42	التمثيل البياني لتطور الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس خلال الفترة (2003 إلى 2017)	237
43	التمثيل البياني لعدد مشتركي 3G للمتعاملين الاقتصاديين الثلاث للهاتف النقال خلال الفترة (2014- 2017)	239
44	التمثيل البياني لتطور عدد مشتركي 4G للمتعاملين الاقتصاديين الثلاثة للهاتف النقال خلال الفترة (2016- 2017)	240
45	التمييز بين الزبائن وشخصنة العروض في مؤسسة موبيليس	245
46	تحليل swot لمؤسسة موبيليس	246

47	نموذج الدراسة	249
48	مخطط التوزيع الطبيعي للبواقي لبيانات متغير إدارة العلاقة مع الزبون	262
49	مخطط التوزيع الطبيعي للبواقي لبيانات متغير الميزة التنافسية	262
50	مخطط التباين عن التوزيع الطبيعي لبيانات متغير إدارة العلاقة مع الزبون	263
51	مخطط التباين عن التوزيع الطبيعي لبيانات متغير الميزة التنافسية	263
52	التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	271
53	التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	272
54	التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	273
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	274
56	النموذج الميداني الممثل للعلاقة بين المتغيرات المستقلة الأكثر إسهاما في تحقيق ميزة تخفيض التكاليف	306
57	النموذج الميداني للعلاقة بين المتغيرات المستقلة الأكثر إسهاما في تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين	324

قائــمة الملاحــق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان
01	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة
02	الشكل النهائي للاستبانة الموزعة على عينة الدراسة
03	مخرجات spss المتعلقة باختبار التوزيع الطبيعي
04	مخرجات spss المتعلقة بالاتساق الداخلي والبنائي لعبارات الاستبانة
05	مخرجات spss المتعلقة بحساب الثبات لعبارات الاستبانة
06	مخرجات spss المتعلقة بالتحليل الوصفي لعبارات ومحاور الاستبانة
07	تمثيل المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على كل عبارات الأبعاد في شكل نسيج عنكبوتي
08	مخرجات spss المتعلقة باختبار الفرضية العامة للدراسة التطبيقية
09	مخرجات spss المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية
10	مخرجات spss المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية
11	مخرجات spss المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية

الملخص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أهمية ومدى تأثير إدارة العلاقة مع الزبون كتوجه تسويقي معاصر على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية، بحيث تم في الجانب النظري للدراسة إبراز أهم مسببات تحول الممارسة التسويقية نحو العلاقات في المؤسسات الخدمية ومرتكزات مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون بمتطلباته وأبعاده ومؤشراته الأساسية وكذا توضيح أهم الجوانب النظرية للميزة التنافسية بنوع من التفصيل، وبعد التحليل النظري قمنا بالإسقاط على الواقع العملي في مؤسسة موبيليس التي تعتبر إحدى أهم المؤسسات الناشطة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر من خلال دراسة تحليلية لمختلف مؤشرات نشاطها بالإضافة إلى ممارسات إدارة العلاقة مع الزبون فيها، كما تم التطرق لواقع سوق الاتصالات في الجزائر بالتركيز على قطاع الهاتف النقال وتحليل وضعية المؤسسة محل الدراسة فيه.

وللوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة واختبار العلاقة التأثيرية والارتباطية بين المتغير المستقل المتمثل في إدارة العلاقة مع الزبون والمتغير التابع ممثلا بالميزة التنافسية ببعديها قمنا باستخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات بحيث تم توزيع (65) استبانة على عينة قصدية مكونة من الإطارات والمسؤولين العاملين في القسم التجاري والتسويقي للمؤسسة محل الدراسة ولقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v25) لتفريغ وتحليل الاستبانة واختبار الفرضيات.

ولقد خلصت الدراسة إلى إيجابية آراء أفراد العينة المستبان منهم على وجود وتبني مؤسسة موبيليس لمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون بكل متطلباته، أبعاده ومؤشراته (التوجه بالعلاقة مع الزبون، الموظفين والتسويق الداخلي التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، معرفة الزبون، قيمة الزبون وربحيته، صوت الزبون وإدارة شكاويه، تقوية العلاقة مع الزبون، الرضا والولاء والاحتفاظ بالزبائن) ولكن بدرجات ومستويات مختلفة،كما تبين بأنه توجد علاقة أثر معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد، متطلبات ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الميزة التنافسية ببعديها (ميزة تخفيض التكاليف وميزة التمايز عن المنافسين) ولقد جاء بعدا (التكنولوجيا والمتطلبات التقنية) و(الرضا والولاء والاحتفاظ بالزبون) في المراتب الأولى من ناحية قوة التأثير على الميزة التنافسية. أما بالنسبة للنتائج المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية فقد تبين بأنه توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة لإدراكهم للمتغيرين المرتبطين إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى (الجنس والمؤهل العلمي) مع عدم وجود فروق تُعْزَى إلى (السن والأقدمية)

الكلمات المفتاحية: التسويق بالعلاقات، المؤسسة الخدمية، إدارة العلاقة مع الزبون، الميزة التنافسية، الخدمة، الزبون.

Abstract:

This study aims to show the importance and extent of the impact of Customer Relationship Management as a contemporary marketing orientation upon achieving the competitive advantage of service organisations, thus inthe theoretical aspect of this studythe most important causes of the shift in marketing practice towards relationships in service organisations were highlighted as well as the foundations of the concept of Customer Relationship Management with its requirements, dimensions and basic indicators. Furthermore, the most important theoretical aspects of competitive advantage were explained in some detail.

After the theoretical analysis, we projected on the practical reality atMobilis Organisation which is one of the most important organisations active in the mobile phone industry in Algeria through an analytical study of the various indicators of its activity in addition to its Customer Relationship Management practices. The reality of the communications market in Algeria has also been addressed with a focus on the mobile phone industry and the analysis of the status of the organisation of interest.

In order to achieve the objectives of this study and test the influence and correlation between the independent variable represented by the CustomerRelationship Management and the dependent variable represented by the two dimensional competitive advantage, we used a questionnaire as a basic tool to collect data by distributing 65 copies on a targeted sample consisting of executives and officials working in the commercial and marketing department. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS v25) was used to empty and analyse the questionnaire and test the hypotheses.

The study concluded that the positive opinions of the sample respondents implies the existence and adoption of Mobilis Organisation for the concept of Customer Relationship Management with all its requirements, dimensions and indicators (the orientationof the Customer Relationship Management, employees and internal marketing, technology, technical requirements, customer knowledge, customer value and profitability, customer's voice and complaints management, strengthen the relationship with the customer, satisfaction and loyalty and customer retention) but to different degrees and levels.It was also found that there is a significant effect relationship that is statistically indicative of dimensions, requirements and indicators of Customer Relationship Management to achieve the two dimensional competitive advantage (reducing the costs advantage and differentiating from competitors advantage).Technology and technical requirements dimension and customer satisfaction, loyalty and retention dimension have both occupied the first ranks in terms of the power to influence the competitive advantage. It was also found that the achievement of the differentiation over competitors' advantage was more important than the reducing costs advantage in terms of association strength and impact degree.

As for the results related to the demographic variables, it was found that there are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the mean of the sample individuals' responses regarding their awareness of the two variables associated with Customer Relationship Management, and achieving a competitive advantage for the MobilisOrganisation is attributed to (gender and educational qualification) with no differences attributed to (age and seniority).

Key words : Relationship marketing, service organisation, Customer Relationship Management, competitive advantage, service, customer.

المقدمة العامة

تشهد بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسات في السنوات القليلة الماضية تَغَيُّرَاتٍ سَرِيعَةٍ على مختلف الأصعدة (الإقتصادية، الإجتماعية والتكنولوجية...) كتحرير التجارة العالمية وحرية انتقال السلع والخدمات وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولم تستثنى أية مؤسسة في السوق بما في ذلك المؤسسات الخدمية من تداعيات العولمة التي أوجدت بيئة تنافسية شديدة وتحديات كثيرة وهو ما فرض عليها ضرورة التكيف معها لضمان البقاء في السوق وتحقيق الأهداف المنشودة، خصوصا أمام تعدد البدائل وتنوعها من حيث المواصفات وكذا تنوع العروض السوقية وجاذبيتها وسهولة إتاحتها للزبائن؛

وعليه فإن أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات الخدمية في بيئة الأعمال الحالية هو اشتداد التنافس فيما بينها، وتنامي دور الزبون الذي أضحى يشكل المنطلق الرئيسي الذي ترتكز عليه في وضع خططها وأنشطتها التسويقية وتحديد أهدافها، وأصبحت متطلباته وأذواقه تشهد قفزة نوعية من حيث متطلبات الجودة العالية ولم يعد يرضيه إلا ما يتوافق مع تلك المتطلبات، وهو ما شكل حافزا مهما لديها لإحداث تغييرات جذرية وإجراءات سريعة للتكيف مع تلك التحديات والبحث عن آليات لتحقيق التفوق التنافسي والانفراد بمميزات عن منافسيها ضمن قطاع نشاطها، وتحقيق مزايا تنافسية موجهة بالزبون وقائمة على فهم أكبر لحاجاته ورغباته ومتطلباته؛

وتعتبر أنشطة وسياسات تسويق الخدمات عاملا أساسيا لنجاح المؤسسات الخدمية في خدمة الزبون، لكنها ليست جديرة بتحقيق السبق والتفوق التنافسي، فلم يعد تبني تلك المؤسسات للمفهوم التسويقي المرتكز على الأبعاد التقليدية المتعارف عليها كافيا لضمان تقديم خدمات ملائمة لتلبية رغبات الزبون وإشباع حاجاته بما يسمح بالحفاظ عليه، مما أدى إلى تطور مفاهيمه من مفهوم التسويق التقليدي القائم على فكرة التبادل أو المعاملة وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن وإتمام الصفقة البيعية إلى مفهوم التسويق بالعلاقات القائم على بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبون واعتباره شريكا للمؤسسة الخدمية بهدف المحافظة عليه، وذلك من خلال تسخير كل الإمكانيات والجهود لخدمته وفهم سلوكه والتقرب منه والتطلع نحو معرفة توقعاته وحاجاته وتحقيق التميز في خدمته،

ولقد تنامى التحدي بشكل أكبر في خدمة الزبون بعد أن شهدت بيئة الأعمال تطورا تكنولوجيا غير مسبوق ليظهر مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون منذ تسعينيات القرن الماضي كأحد أهم التوجهات والمداخل التسويقية الحديثة في مجال الإدارة والأعمال التي لا يمكن الاستغناء عنها فهي تحمل استراتيجياتٍ معاصرةً فرضت نفسها كعناصرَ أساسيةٍ لنجاح أنشطة المؤسسات في الأسواق لأجل طويل من خلال متابعة سلوك الزبون بشكل مستمر وربط علاقات تفاعلية جيدة وطويلة الأجل بين المؤسسة وزبائنها، وإتباع أسس جديدة قِوَامُهَا وضع الزبون في مركز أنشطة المؤسسة وتبادل المعلومات معه لتحقيق معرفة شخصية عنه وعن عاداته الشرائية، وذلك لمعرفة التغيرات التي تحدث في حاجاته

ورغباته ومتطلباته، ومن ثَمَّ زيادة قدرة المؤسسة الخدمية على الاستجابة لها بشكل أفضل من المنافسين، فضلا عن تحديد المتغيرات الأساسية لوضع الاستراتيجيات التسويقية المتناسبة مع الزبون، خصوصا وأن المؤسسات الخدمية تسعى في ظل الظروف التنافسية الحالية إلى البحث عن الميزة التنافسية التي تستطيع من خلالها تقديم القيمة المتوقعة من طرف الزبون بما يحقق أهدافها ويخدم مصالحها لأنه من النادر أن تمتلك المؤسسات سبقا تنافسيا على جميع الأصعدة مقارنة بمنافسيها في ظل محدودية موارد وإمكانيات المؤسسات.

ومن بين القطاعات الخدمية التي عرفت تقدما كبيرا في مختلف دول العالم نجد قطاع الاتصالات خصوصا تكنولوجيا الهواتف النقالة التي أضحى استخدامها منتشرا بكثرة، والجزائر على غرار باقي الدول اهتمت بهذا القطاع الذي شهد تطورا فيما يتعلق بإدخال التكنولوجيات الحديثة وفتح المجال أمام المستثمرين الأجانب، بحيث أصبح ينشط في سوق الهاتف النقال في الجزائر ثلاث مؤسسات تشهد منافسة شديدة على الرغم من قلة عددها، وهو ما فرض عليها تحدياتٍ وقيودًا كثيرةً في المحافظة على الزبائن ومن ثم على الحصة السوقية، خصوصا في مؤسسة موبيليس لكونها أول متعامل لشبكة الهاتف النقال في الجزائر كما أنها المتعامل الوطني الوحيد، وعليه فمن الضروري تحقيق مزايا تنافسية قائمة على فهمٍ أكبرَ لحاجات ورغبات الزبائن والاستجابة لمتطلباتهم وتقديم خدمة ذات قيمة متمايزة تسمح باستمرارية التعامل معها وهو ما يعظم من دور وأهمية إدارة العلاقة مع الزبون التي تعتبر من أهم التوجهات التسويقية المعاصرة التي تسمح بالتميز والتفوق على المنافسين وترتكز على كسب الزبون والمحافظة عليه من خلال ربط علاقات تفاعلية جيدة وطويلة الأجل بين المؤسسة وزبائنها.

1- إشكالية الدراسة:

تحاول هذه الدراسة معالجة التأثير الناجم على تبني إدارة العلاقة مع الزبون بمتطلباتها وأبعادها ومؤشراتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير تبني إدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية ؟

ولتحديد مسار الدراسة يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- تساؤلات الجانب النظري:

- ✓ ما أهمية التحول نحو التسويق بالعلاقات في المؤسسات الخدمية؟
- ✓ فيمَ تتمثل أهم المتطلبات والأبعاد التسويقية التي يستند عليها مفهوم العلاقة مع الزبون والتي تمكن المؤسسات الخدمية من زيادة تنافسيتها؟

- ✓ ما هو التأصيل النظري للميزة التنافسية؟ وما هي المقاربات والاستراتيجيات النظرية التي اهتمت بسبل تحقيق الميزة التنافسية؟

- **تساؤلات الجانب التطبيقي:**

- ✓ ما مدى تأثير تبني إدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس؟

2- فرضيات الدراسة:

قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات كإجابة مبدئية على التساؤلات المطروحة بهدف إثبات صحتها أو نفيها من خلال دراستنا للموضوع وهي كالأتي:

-فرضيات الجانب النظري:

- ✓ يساهم التوجه بالتسويق بالعلاقات في المؤسسات الخدمية بدور هام في توجيه الجهود والأنشطة التسويقية نحو تنمية العلاقات وتسخير كل الإمكانيات لخدمة الزبون والمحافظة عليه؛
- ✓ يستند مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون على عدة آليات تساهم في اتخاذ قرارات تسويقية مناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على الزبائن لأجل طويل؛
- ✓ تساهم متطلبات، أبعاد ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية وتقديم خدمات ومنافع ذات قيمة متمايزة عَمَّا يقدمه المنافسون.

-فرضيات الجانب التطبيقي:

تأكيدا للمشكلة المدروسة وكذا الفرضيات التي تم طرحها على مستوى الجانب النظري من هاته الدراسة تجدر الإشارة إلى أنه سيتم تدعيمها بفرضية تطبيقية عامة تنطوي على مجموعة من الفرضيات كما هو واضح فيما يلي:

الفرضية العامة للدراسة التطبيقية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس. والتي تتجزأ بدورها إلى فرضيات رئيسية وفرعية تعالج بصورة مباشرة الجانب التطبيقي وهي مصوغة على النحو التالي:

- ✓ **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد، متطلبات ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه بالعلاقة مع الزبون، الموظفون والتسويق الداخلي، التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، معرفة الزبون، قيمة الزبون وربحيته، صوت الزبون وإدارة شكاويه، تقوية العلاقة مع الزبون ،الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن) على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس.

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه بالعلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للموظفين والتسويق الداخلي على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا والمتطلبات التقنية على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمعرفة الزبون على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقيمة الزبون وربحيته على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لصوت الزبون وإدارة شكاويه على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقوية العلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا والولاء والاحتفاظ بالزبائن على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس.

✓ **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد متطلبات ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه بالعلاقة مع الزبون، الموظفين والتسويق الداخلي، التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، معرفة الزبون، قيمة الزبون وربحيته، صوت الزبون وإدارة شكاويه، تقوية العلاقة مع الزبون ،الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن) على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس.

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه بالعلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للموظفين والتسويق الداخلي على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا والمتطلبات التقنية على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمعرفة الزبون على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقيمة الزبون وربحيته على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لصوت الزبون وإدارة شكاويه على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقوية العلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس.

✓ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة للمتغيرين المرتبطين إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية). وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة للمتغيرين المرتبطين إدارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى متغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة للمتغيرين المرتبطين إدارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى متغير السن.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة للمتغيرين المرتبطين إدارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى متغير المؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة للمتغيرين المرتبطين إدارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى متغير الأقدمية.

3- أسباب اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار موضوع الدراسة نظرا لمجموعة من الأسباب أهمها ما يلي:

- كون إدارة العلاقة مع الزبون أحد أهم المواضيع التسويقية الحديثة، كما أن له علاقة بمجال التخصص" إدارة تسويقية"؛

-الحداثة النسبية للموضوع بوجود عدد قليل من الدراسات التي تناولت العلاقة والأثر بين المتغيرين محل الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون- الميزة التنافسية) كما تسجل المكتبات الوطنية افتقارا ملموسا في المراجع المتخصصة في هذا المجال؛

- الميول والاهتمام الشخصي لمعالجة أحد المواضيع التسويقية ذات العلاقة المباشرة بالزبون والتي تجسدت في موضوع إدارة العلاقة مع الزبون وكذا الرغبة في توسيع الحاصل العلمي المتعلق بهذا الموضوع والتعمق في مضامينه من خلال هذه الدراسة التي تعتبر إثراءً فكريا للطالبة من الناحية النظرية والتطبيقية.

- الرغبة في إعطاء نظرة عن مدى الاهتمام بهذا الموضوع في مؤسسة موبيليس خصوصا في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها هذا القطاع في الجزائر بعد انتقال سوق الهاتف النقال من توجه احتكاري إلى فتح المجال أمام المنافسين الخواص وهو ما شكل تحديا تسويقيا للمؤسسة محل الدراسة والذي تَطَلَّبَ منها التوجه نحو إدارة العلاقة مع الزبون.

- محاولة لفت انتباه المسؤولين في مختلف المؤسسات الجزائرية بأهمية التسويق وتوجهاته الحديثة حيث يُسَجَّلُ نقص فادح في الممارسات التسويقية المعاصرة فيها وعلى اختلاف نشاطاتها.

4 – حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

– الحدود المكانية: تم اختيار مؤسسة موبيليس لإجراء الدراسة التطبيقية وذلك بدراسة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة من منظور كل الإطارات والمسؤولين العاملين في القسم التجاري والتسويقي للمديرية العامة للمؤسسة محل الدراسة.

– الحدود الزمنية: اقتصرت الأرقام والإحصائيات الخاصة ببعض مؤشرات قطاع الاتصالات في الجزائر على فترة ما بعد الإصلاحات التي شهدها القطاع أي من سنة 2001 إلى غاية 2017؛ أما بالنسبة للدراسة التطبيقية وتوزيع الاستبانات فقد تمت خلال السنة الجامعية 2018-2019.

5- الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت أحد أو كلا متغيري الدراسة موضوع البحث والمتمثلين في إدارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية وذلك من وجهات نظر مختلفة وبأهداف متباينة وكذا بدراسات ميدانية في قطاعات اقتصادية متنوعة، وفيما يلي بعض تلك الدراسات التي تم الاعتماد عليها والتي لا يمكن التأكيد على أنها كل ما هو متوفر:

- أولا: الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل للدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون): وفيما يلي بعض تلك الدراسات:

- ✓ دراسة الباحثين **Gaurav K. Agrawal** و **Daniel Berg (2009)** الموسومة بـ"**The Development of Services in Customer Relationship Management (CRM) Environment from 'Technology' Perspective**", Journal Service Science & Management, VOL 2, Scientific research , USA.

هدفت هذه الدراسة إلى أهمية تطبيق التقنيات التكنولوجية المختلفة مع مستويات متباينة من التعقيدات في إطار تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون لتطوير الخدمات، ولقد تم **التوصل** إلى نتيجة أساسية مفادها أن ظهور توجهات وتطبيقات تسويقية جديدة مثل إدارة العلاقة مع الزبون أدى إلى استكشاف الفرص المتاحة لتأسيس علاقة مهمة بين الأنظمة التكنولوجية الفرعية وأنظمة تسويق الخدمة المختلفة، وأوصى بذلك الباحثان بضرورة التوجه التكنولوجي في تطبيقات إدارة العلاقة مع الزبون.

- ✓ دراسة الباحثين **ليث علي الحكيم وعمار عبد الأمير زوين (2009)** الموسومة بـ "**قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة، دراسة تطبيقية في شركة أسياسيل للإتصالات / فرع النجف**"، مقال منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد11، العدد3، جامعة القادسية، العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أهمية ودور استخدام إحدى أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة وأكثرها انتشاراً وهي نشر دالة الجودة (QFD) في تقييم أنشطة الوظائف الداعمة لعمليات إدارة العلاقة مع الزبون وكذا رصد مناطق القوة والضعف وفقاً لمتطلبات الأنظمة الداعمة لعمليات الـ CRM المتمثلة في (التسويق، المبيعات، الخدمة) والتركيز على النقاط ذات التأثير المباشر في رفع مستوى الأداء في إدارة العلاقة مع الزبون.

ولغرض اثبات صحة فرضيات الدراسة قام الباحثان بتوزيع (50) استبانة على العاملين في مجال المعلومات في مؤسسة (آسيا سيل)، وقد استرجعت منها (44) استبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي. ومن أجل التأكد من جودة

المعلومات الخاصة بمؤسسة (آسيا سيل) بدقة أعلى، أجرى الباحثان المقارنة مع منافسي المؤسسة في السوق وتم توزيع (50) إستبانة على العاملين في مجال المعلومات في مؤسسة (عراقنا) أسترجع منها (48) إستبانة، كما تم توزيع (50) إستبانة على العاملين في مجال المعلومات في مؤسسة (أثير) واسترجع منها (46) إستبانة. ومن أهم **النتائج** المتوصل إليها هي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد جودة المعلومات وبين أنشطة الوظائف الداعمة لعمليات . **CRM**

- ✓ دراسة الباحثة **شيرين عبد الحليم شاور التميمي (2010)** الموسومة بـ "**أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية–جوال الضفة الغربية**"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير مكونات ووظائف إدارة العلاقة مع الزبون على درجة الولاء لدى زبائن مؤسسة جوال في الضفة الغربية، وكذا معرفة مدى اهتمام هذه المؤسسة بمكونات ووظائف إدارة العلاقة مع الزبون من وجهة نظر العاملين فيها، وتم استخدام استبانتين كأداة لجمع البيانات بحيث وزعت الأولى على 75 عاملا في إدارات المكاتب الأمامية في مؤسسة جوال، في حين وزعت الثانية على 1000 زبون. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من **النتائج** أبرزها ما يلي:

- أن واقع اهتمام مؤسسة جوال بمكونات ووظائف إدارة العلاقة مع الزبون في الضفة الغربية كان عاليا من وجهة نظر العاملين فيها؛
- أن مستوى ولاء الزبائن للمؤسسة كان متوسطا من وجهة نظر الزبائن في الضفة الغربية؛
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين واقع اهتمام المؤسسة بمكونات ووظائف إدارة العلاقة مع الزبون في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى ولاء الزبائن بحيث كلما ازداد اهتمام المؤسسة بمكونات إدارة العلاقة مع الزبون ازداد مستوى ولاء الزبائن.

- ✓ دراسة الباحثة **نرمين أحمد عبد المنعم السعدني (2012)** الموسومة بـ "**أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية**"، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة مصر.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الأثر المباشر وغير المباشر لتطبيق إدارة علاقات الزبائن على أداء البنوك التجارية العاملة في مصر، وتحديد إلى أي مدى يختلف تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون بين البنوك محل الدراسة، ومدى اختلاف درجة استجابة الزبائن المنتفعين من الخدمات البنكية والناتجة عن تطبيق إدارة علاقات الزبائن. وتوصلت

هذه الدراسة إلى عدة **نتائج** أهمها وجود تأثير غير مباشر لإدارة علاقات الزبائن على كل من (جودة العلاقة، الولاء، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية) كما اختلفت درجة استجابة الزبائن لمدى تطبيق إدارة علاقات الزبائن في البنوك المعنية بالدراسة.

- ✓ دراسة الباحثين **(2013) Amin Reza Kamalian, Fataneh Baharvand, Noormohammad Ya'ghoubi** الموسومة بـ

" Explaining Critical Success Factors for CRM Strategy (Case Study: SMEs in Zahedane Inustrial City)", International Jornal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 3, N^0 5.

هدفت هذه الدراسة إلى وصف عوامل النجاح الحاسمة لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون وأهميتها التنافسية من خلال القيام بدراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مدينة زهدان الصناعية، بحيث شمل مجتمع الدراسة كل الصناعيين والمهنيين العاملين في تلك المؤسسات، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من 54 مؤسسة، ولقد توصل الباحثين إلى **نتيجة** مفادها أن أهم عوامل النجاح لإدارة العلاقة مع الزبون هي: الموظفون، التكنولوجيا الثقافة، والعمليات وهي ذات تأثير إيجابي كبير على استراتيجيات الـ **CRM**.

- ✓ دراسة الباحث **براهيمي عبد الرزاق (2015–2016)** الموسومة بـ **"تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية** "، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة

عالجت هذه الدراسة **إشكالية** تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بوضع نموذج إفتراضي يحدد مكونات المتغير المستقل المتمثل في تسيير العلاقة مع الزبون والمتغير التابع المتمثل في تصميم المنتج بإجراء دراسة تطبيقية اعتمد الباحث فيها على 48 مؤسسة اقتصادية ناشطة في الجزائر وتعمل في عدة مجالات وتكونت العينة من إطارات (التسويق، والإنتاج والبحث والتطوير) العاملين في تلك المؤسسات الذين تم اختيارهم بطريقة قصدية بحيث تم توزيع 196 إستبانة، وتم استرداد منها 152. ومن أهم **النتائج** التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- تؤثر مرتكزات تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ إلا أن مستوى التأثير يمكن اعتباره ضعيفا بمعنى أن تفسير التغيير الحاصل في تصميم المنتج بناءً على مرتكزات تسيير العلاقة مع الزبون ليس كاملا؛

- يؤثر كل من قيمة الزبون وصوت الزبون والجدارات الجوهرية كمرتكزات لتسيير العلاقة مع الزبون على بعد الجمالية في عملية تصميم المنتج في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية؛
- تؤثر الجدارات الجوهرية كمرتكز من مرتكزات تسيير العلاقة مع الزبون على بعد التعاونية في عملية تصميم المنتج في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية؛
- يؤثر كل من صوت الزبون والجدارات الجوهرية كمرتكزات لتسيير العلاقة مع الزبون على بعد التكييفية في عملية تصميم المنتج؛ كما يؤثر رضا الزبون كمرتكز لتسيير العلاقة مع الزبون على بعد المظهرية في عملية تصميم المنتج في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.

– **ثانيا: الدراسات السابقة التي تناولت المتغير التابع للدراسة (الميزة التنافسية):** وفيما يلي بعض تلك الدراسات:

✓ دراسة الباحث **أبو القاسم حمدي (2003–2004)** الموسومة بـ **"تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات–دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط–"**، رسالة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أهمية تنمية الكفاءات بالطرق الجديدة المستخدمة عالميا في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات وذلك بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط. ولقد خلصت الدراسة على أن البنك محل الدراسة يعتمد على سياسة تنموية متطورة لكفاءات أفراده وذلك لاعتماده أساسا على إدارة موارد بشرية مواكبة للتطور الحاصل في السوق كما تتمثل الميزة التنافسية التي يمتلكها البنك في الجانب التقني والبشري حيث يتميز عن منافسيه بتطور التكنولوجيا المستخدمة خاصة المتعلقة بالاتصالات والشبكات بين جميع فروعه في الوطن، وفي الجانب البشري بالكفاءات العالية التي يمتلكها أفراده خاصة الكفاءات التقنية والبشرية.

✓ دراسة الباحث **حباينة مُحَمَّد (2011–2012)** الموسومة **بـ "دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"** ، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر–3

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مكانة ودور المعرفة ونظم المعلومات والابتكار وغيرها من مكونات الرأسمال الهيكلي في تطوير وتحسين أداء الموظفين وتحسين المزايا التنافسيية للمؤسسات الجزائرية ولتحقيق ذلك قام الباحث بإجراء دراسة تطبيقية على وضعية الرأسمال الهيكلي في المؤسسات الجزائرية معتمدا على 6 مؤسسات جزائرية كبرى (مؤسسات ذات

أسهم SPA) و5 مؤسسات أجنبية متعددة الجنسيات، حيث تم توزيع استبانة على عينة مكونة من 637 عامل مقسمة على 194 مسير و443 عامل. ولقد توصل الباحث إلى العديد من **النتائج** أهمها ما يلي:

- للعمال قابلية كبيرة لتقديم الأفكار الجديدة المساعدة على تحسين أداء العمل رغم أن المسيرين لا يمنحون لهم الوقت الكافي لتجريب الأفكار الإبتكارية؛
- لا تعتمد المؤسسات الجزائرية على أنشطة البحث والتطوير لتدعيم مزاياها التنافسية في السوق؛
- تساهم نظم المعلومات المتوفرة في المؤسسات الجزائرية بشكل جوهري في تسهيل وتحسين العمل مما ينعكس إيجابا على المزايا التنافسية لها؛
- لا تتم عملية انتقال المعارف والخبرات بشكل جيد بين العمال كما لا تعول المؤسسات على هذا العنصر في تحقيق المزايا التنافسية؛
- تساعد الهياكل التنظيمية المتوفرة في المؤسسات الجزائرية على انتقال المعرفة بين العمال وفهم وتطبيق وتحسين إجراءات العمل المتبعة.

– ثالثا: الدراسات السابقة التي تناولت التسويق بالعلاقات أو إدارة العلاقة مع الزبون وربطته بالميزة التنافسية :

✓ دراسة الباحث **عبد الله قلش (2012–2013)** الموسومة بـ **"أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية"**، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التسويق بالعلاقات في تدعيم الميزة التنافسية وتحليل الطرق والحالات التي تناسب تطبيق هذا المنهج التسويقي بفعالية، بغرض إيجاد أسلوب تسويقي فعال للمؤسسات الإقتصادية العربية يمكنها من تعزيز مكانتها السوقية وتدعيم تنافسيتها، ولقد قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على بعض المؤسسات التي تمارس الأنشطة الإقتصادية سواء كانت صناعية، تجارية أو خدماتية والتي تعمل في بعض الدول العربية ولقد تم الاعتماد على توزيع استبانة على عينة ميسرة بلغ عدد أفرادها 43 مفردة، إذ تم التركيز أكثر على المؤسسات الجزائرية، وبعض المؤسسات ذات الانتشار الواسع في السوق العربية أو التي تسوق منتجاتها في عدة بلدان عربية. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من **النتائج** أهمها أن التسويق بالعلاقات يساهم بأهمية كبيرة في تدعيم وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية من منطلق أنه يركز على دعم وتحسين جودة علاقات الزبائن مما يكسبها مزايا دفاعية قوية وبالتالي فهو خيار تسويقي مهم للمؤسسات الاقتصادية العربية في ظل زيادة المخاطر التنافسية وخاصة الأجنبية منها.

- دراسة الباحث **حكيم بن جروة (2013-2014)** المزسومة بـ"**أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الإقتصادية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بالجنوب الشرقي- منطقة ورقلة**،" أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر3.

تمت الدراسة على مستوى المؤسسات الاقتصادية الواقعة بالجنوب الشرقي الجزائري وبالضبط منطقة ورقلة و**هدفت** إلى الكشف عن أثر استخدام تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية واكتساب ميزة تنافسية وتحديد مختلف التحديات التي تواجه المؤسسات محل الدراسة، إضافة إلى دراسة نوع العلاقة التي توجد بين المؤسسة وزبائنها وهل لتلك العلاقة تأثير ودور في تحقيق التميز ومنه اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية،

ولقد كان مجتمع الدراسة مؤلفًا من مجتمعين الأول خاص بموظفي المؤسسات الجزائرية المبحوث فيها والذين لهم علاقة واتصال مباشر مع زبائنها بحيث تم توزيع 100 استبانة عليهم، أما الثاني فتمثل في زبائن تلك المؤسسات ووزعت 250 استبانة عليهم، والذين تم اختيارهم وفق المعاينة غير العشوائية؛ وقد توصلت الدراسة إلى **نتيجة أساسية** تمثلت في أن استخدام كل من عناصر وأبعاد تسويق العلاقات مع الزبون يساهم في تحقيق المنافسة وإكتساب ميزة تنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر استخدام تسويق العلاقات مع الزبون تعزى إلى العلاقة بين المؤسسة والزبون وتحدياتها التنافسية، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر استخدام أبعاد وعناصر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- ✓ دراسة الباحث **مُحَمَّد خوجلي مُحَمَّد أحمد (2015)** الموسومة بـــ " **إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي**"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام البنوك التجارية السودانية بممارسة مفهوم إدارة علاقات الزبائن وأثر ذلك على بناء الميزة التنافسية، وكذا التعرف على مدى الاهتمام بالوظائف الداعمة لمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون والمتمثلة في وظائف التسويق وخدمة الزبائن والمبيعات وتقنية المعلومات في تعديل العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية، ولقد قام الباحث بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى بنك (فيصل الإسلامي) وبنك (أم درمان الوطني) في السودان، وبلغت عينة الدراسة 396 مفردة من موظفي ومسؤولي تلك البنوك إلا أنه بعد توزيع الاستبانة بلغ عدد الصالحة منها للتحليل 307 استبانة، وقد **توصلت** الدراسة إلى أن إدارة البنكين محل الدراسة تهتم

بممارسات إدارة علاقات الزبون وتدرك أهميته في اكتساب الزبائن والمحافظة عليهم، كما أن تطبيق مفهوم إدارة علاقات الزبائن يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية في القطاع البنكي، وأن ممارسة وظائف التسويق وتقنية المعلومات وخدمة الزبائن تعدل وتقوي من هذه العلاقة لكن بشكل نسبي.

- ✓ دراسة الباحث **Taiyseer .M.R.Mugdadi** (**2015**) الموسوم بـ

"The Impact of E-Customer Relationship Management Stategy Upon Sustainable Competitive Advantage: An Empirical InvestigationIn Jordanian Banks", Global Journal of Business Management and Information Technology,Volume 5,n^0 1, Research India Publications.

هدف الباحث من خلال هذا الدراسة إلى اختبار أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية على الميزة التنافسية في البنوك الأردنية، ولتحقيق ذلك تم توزيع استبانة على 300 عامل في 13 بنكا أردنيا، ومن أهم **النتائج** التي توصل إليها الباحث أن هناك أثرا مهما لإستراتيجية إدارة العلاقة الالكترونية مع الزبون في الميزة التنافسية المستدامة للبنوك المبحوثة.

- ✓ دراسة الباحث **بعيطيش شعبان** (**2015–2016**) الموسومة بـ " **أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية**"، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة مُحَّد بوضياف المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات العاملة في مجال الصناعة الكهرومنزلية، من خلال التركيز على كيفية بناء متطلبات نجاح فكرة التسويق بالعلاقات بأبعاده الأساسية والتي تمثل المحصلة الرئيسية في بناء جودة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية معه ومن أجل تحقيق ذلك، تم توزيع استبانة على عينة تتكون من 303 تاجر تجزئة في قطاع الصناعة الكهرومنزلية في كل من ولاية المسيلة ،سطيف، برج بوعريريج إلا أنه تم استرجاع 253، ولقد **توصلت** الدراسة إلى أن التسويق بالعلاقات بأبعاده له تأثير قوي في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة والمتمثلة في تخفيض التكلفة وجودة الخدمة والاستجابة للزبائن حيث جاء بعدي الولاء والقيمة في المراتب الأولى من ناحية قوة التأثير في الميزة التنافسية، وكانت ميزة جودة الخدمة أهم ميزة اكتسبتها المؤسسات مقارنة بميزة تخفيض التكلفة والاستجابة للزبائن.

✓ دراسة الباحثة **بن حمو نجاة (2015-2016)** الموسومة بـــ" **إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيك ببرج بوعريرج**" ، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات. وقد أجريت الدراسة في مؤسسة كوندور إلكترونيك بولاية برج بوعريريج حيث تم الاعتماد على استبيانتين الأولى وجهت لعمال مؤسسة كوندور الكترونيك لمعرفة واقع تطبيق إدارة علاقات الزبائن في هذه المؤسسة وشملت العينة 100 عامل من هذه المؤسسة، أما الاستبانة الثانية فقد وجهت لزبائن مؤسسة كوندور الكترونيك لمعرفة مدى تميز المؤسسة ودرجة ولاء الزبائن لها وشملت العينة 300 زبون، ومن أهم **النتائج** التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- تطبق مؤسسة كوندور الكترونيك ادارة علاقات الزبائن؛
- درجة تميز مؤسسة كوندور الكترونيك في السوق الجزائرية متوسطة؛
- درجة ولاء زبائن مؤسسة كوندور الكترونيك منخفضة؛
- هناك علاقة طردية بين تطبيق ادارة علاقات الزبائن وبين تميز المؤسسة.

✓ دراسة الباحث **Ali Falah Al-Zoubi (2016)** الموسوم بـ:

"**The Role of Customer Relationships Management in Achieving Competitive Advantage(A prospective study on a sample of employees at banks in Irbid city)**", Journal of Marketing Management, Vol 4, No 1

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور وتأثير إدارة العلاقة مع الزبون على الميزة التنافسية لعدد من البنوك العاملة في مدينة إربد وللوصول إلى نتائج فعلية وواقعية قام الباحث بتوزيع 50 استبانة على عينة عشوائية مكونة من مدراء ورؤساء المصالح العاملين في تلك البنوك ووجد منها 34 صالحة للتحليل الإحصائي.

ولقد توصل الباحث إلى **نتيجة** جوهرية تمثلت في وجود علاقة تأثير إيجابية لإدارة العلاقة مع الزبون على الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة وبأن الموظفين لهم تأثير إيجابي في التوصل إلى الميزة التنافسية من خلال تحسين العلاقات والاحتفاظ بالزبائن وأوصى بضرورة تبني نموذج الدراسة الافتراضي كآلية عمل من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

وباستقراء أهم أهداف الدراسات السابقة المذكورة أعلاه والنتائج التي توصلت إليها كل منها، يمكن القول بأن الدراسة الحالية تتميز عن سابقتها بالآتي:

-ركزت بعض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة على أبعاد التسويق بالعلاقات أكثر من دراسة أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون؛

- ركزت بعض الدراسات السابقة التي تناولت في أحد متغيراتها الميزة التنافسية على دراستها من منظور شامل دون التركيز على بعديها المتمثلان في التكلفة الأقل والتمايز عن المنافسين؛

-ركزت بعض الدراسات السابقة على دراسة إدارة العلاقة مع الزبون وربطها بمتغير أخر؛ كما ركزت أخرى على دراسة متغير الميزة التنافسية وربطه بمتغيرات أخرى؛

- أما الدراسة الحالية فتركز على دراسة العلاقة والأثر بين متطلبات، أبعاد ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون وأبعاد الميزة التنافسية في الوقت الذي تركز فيه أغلب الدراسات السابقة على الأبعاد فقط مهملة بذلك المؤشرات والمتطلبات التي تعتبر دعامة أساسية لإنجاح هذا المفهوم التسويقي المعاصر، كما ركزت أيضا الدراسة على قطاع الخدمات باعتباره أكثر حاجة لإدارة العلاقة مع الزبون الذي تتعاظم أهميته وأثره في هذا القطاع، وذلك بالإسقاط على مؤسسة موبيليس التي تنشط في قطاع شديد المنافسة ويتوفر على بيئة ملائمة للتوجه بإدارة العلاقة مع الزبون.

6- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب أهمها:

- تهتم هذه الدراسة بموضوع "**إدارة العلاقة مع الزبون**" الذي يعتبر أحد أهم المواضيع الحديثة المطروحة في الفكر التسويقي من ناحية التنظير والممارسة كما أن مفهومه وأبعاده في تطور وبحاجة إلى إثراء حيث لا يزال هذا الموضوع يشغل كتابات العديد من الباحثين والأكاديميين، وتعالج هذه الدراسة أيضا موضوع الميزة التنافسية (بمفاهيمها، أبعادها، أسسها، مقارباتها واستراتيجياتها) والذي يعتبر من المواضيع المهمة في الإدارة الإستراتيجية؛ وبذلك تظهر أهمية هذه الدراسة بكونها مساهمة علمية قد تساهم في إثراء الجوانب الوصفية والنظرية لأبعاد ومرتكزات متغيري الدراسة والتي يمكن توظيفها ميدانيا لتوسيع معارف ومعلومات المدرين والمسوقين في المؤسسات عن ضرورة وأهمية تبني أحد أهم التوجهات والأساليب التسويقية المعاصرة المتجسدة في مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون كمدخل تسويقي يخدم أهداف المؤسسة ويحسن أداءها لتحقيق ميزة تنافسية قائمة على التوجه بالزبون؛

- الأهمية التي أصبحت توليها المؤسسات الخدمية للزبون الذي أضحى أهم مَوْرِدٍ وأَصْلٍ فيها ومحور نشاطها كما أن الاحتفاظ به لأجل طويل أصبح من القضايا المهمة في تحقيق الأرباح الطويلة الأجل خصوصا في ظل اشتداد التنافس حول زيادة حجم التعامل. فلم يعد الأمر يتعلق بتقديم خدمات ذات جودة عالية فقط بل بإقامة علاقات ناجحة ومربحة مع الزبون لأجل طويل تساعد في التعرف على حاجاته ورغباته؛

- أهمية قطاع الخدمات بشكل عام وقطاع الاتصالات بشكل خاص لما له من دور كبير من بين القطاعات الاقتصادية فهو يشهد تقدما ملحوظا من حيث معدلات النمو والنشاط والاستخدام التكنولوجي والمعلوماتي خصوصا في مجال الهاتف النقال، **وتعتبر مؤسسة موبيليس** من أولى المؤسسات الناشطة في سوق الهاتف النقال في الجزائر وهي من أكثر المؤسسات التي تحتاج إلى تطبيق وتبني إدارة العلاقة مع الزبون كمصدر للتميز وتحقيق ميزة تنافسية خصوصا في ظل المعطيات الجديدة لبيئة الأعمال التي تنشط فيها والتغيرات الديناميكية المتسارعة لهذا القطاع وبالرغم من أنها تنشط في سوق منافسة احتكار القلة إلا أنها منافسة شديدة تفرض تحديات كثيرة في المحافظة على الزبائن؛ لأن إدارة العلاقة مع الزبون فرصة لتقديم خدمات أفضل وتحقيق فهم أكبر لحاجات ورغبات الزبائن والاستجابة لمتطلباتهم وتقديم خدمة ذات قيمة تسمح باستمرارية التعامل معها.

7- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التطبيق الميداني للمعارف النظرية المدروسة والكشف عن الأثر والارتباط بين المتغيرين محل الدراسة من خلال تحديد متطلبات وأبعاد ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون الفاعلة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة بغرض التوصل إلى عدد من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تفيد متخذي القرار والعاملين في المؤسسة نفسها وفي المؤسسات الخدمية الأخرى.

8- منهج الدراسة:

من أجل الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الدراسة وتحليل أبعادها وللإجابة على الإشكالية المطروحة سنعتمد على **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يُعَدُّ مناسبا لدراستنا باعتباره يعتمد على وصف الظواهر وسرد الحقائق وتحليل العلاقات ذات الصلة بالموضوع وذلك بوصف وتحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية ودراسة أبعادها ومرتكزاتها ومكوناتها عن طريق تجميع المعلومات من المراجع والمصادر المختلفة وتحليلها في الجانب النظري؛ كما سيتم الاعتماد على **طريقة دراسة الحالة** في الجانب التطبيقي للدراسة لإثبات فرضياتها والتعرف على واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة محل الدراسة والتأكد من قدرة النموذج المقترح على تفسير هذا الواقع من خلال عرض وتحليل نتائج الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي لشرح وتفسير النتائج واستخلاص التوصيات التي تخدم أهداف البحث وفرضياته والتمكن من قياس العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة؛ كما سيتم الإستعانة **بالمنهج التاريخي** في عرض نشأة وتطور بعض متغيرات الدراسة.

9- أدوات الدراسة ومصادر البيانات :تمّ الاعتماد على الأدوات التالية:

– **المسح المكتبي**: بغية وضع الأطر المفاهيمية الأساسية لمتغيرات الدراسة تم الاستعانة بما تناولته المراجع الأكاديمية العربية والأجنبية ذات العلاقة بالموضوع من كتب، ملتقيات ومؤتمرات، مقالات، أطروحات دكتوراه ورسائل ماجستير؛

–الاستعانة بالمواقع الالكترونية الخاصة بمؤسسات الهاتف النقال والهيئات الحكومية ذات العلاقة بقطاع الاتصالات؛

–**الإستبانة**: بغرض اختبار الفرضيات ومعرفة درجة التأثير والارتباط بين إدارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة قمنا بتصميم استبانه وقد تم استخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاستخراج النتائج.

–**المقابلة والملاحظة**: تمّ الاعتماد على المقابلات والاتصالات مع إطارات وموظفي القسم التجاري والتسويقي بالمؤسسة محل الدراسة كما قمنا ببعض الزيارات الميدانية.

–**الإحصائيات**: **بحيث** تمّ الحصول على بعضها من المصالح الداخلية للمؤسسة والبعض الأخر تم الحصول عليه من خلال التقارير السنوية المتاحة على المواقع الالكترونية الخاصة بكل من وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، وسلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية.

10 – هيكلة الدراسة:

بهدف الإلمام بكافة جوانب الموضوع ومن أجل التحليل الجيد والموضوعي لإشكالية الدراسة وتساؤلاتها ارتأينا تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول تسبقها مقدمة عامة وتليها خاتمة عامة تضمنت أهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها، وفيما يلي توضيح لفصول الدراسة:

–**الفصل الأول** المعنون بـ "**التسويق في المؤسسات الخدمية وتطوره نحو التسويق بالعلاقات**" وسنتطرق فيه إلى مختلف المفاهيم الخاصة بالخدمات كتوطئة لفهم خصائص الخدمة ومميزاتها ومختلف التصنيفات التي يعتمد عليها الباحثون والممارسون في إعداد الاستراتيجيات التسويقية المناسبة لها، كما سنتناول خصوصيات ومرتكزات التسويق في المؤسسة الخدمية من خلال توضيح العناصر الأساسية للمزيج التسويقي الخاص بقطاع الخدمات والتي تتماشى مع خصوصيات الخدمة ومميزاتها؛ باعتباره جوهر وأساس الممارسة التسويقية في المؤسسات الخدمية، وفي الأخير سنقوم باستعراض تطور الممارسة التسويقية نحو بناء العلاقات في المؤسسات الخدمية نتيجة ما أفرزته التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال من جهة وتطورات متطلبات الزبائن واشتداد التنافس من جهة أخرى والتي فرضت ضرورة الاحتفاظ بالزبون والتوجه نحو بناء علاقات طويلة الأجل معه.

- **الفصل الثاني** المعنون بـ "**أساسيات ومرتكزات إدارة العلاقة مع الزبون**": وسيتم من خلاله الإلمام بالجوانب المفاهيمية المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبون ومن ثم أهم المتطلبات الأساسية الواجب توفرها لإنجاحه، كما سنتناول أهم الأبعاد والمؤشرات المتفق عليها من قبل الباحثين في موضوع "إدارة العلاقة مع الزبون"

- **الفصل الثالث** المعنون بـ "**التأصيل النظري العام للميزة التنافسية**" سنحاول في هذا الفصل الإلمام بالجوانب النظرية المتعلقة بالميزة التنافسية ومن ثم أهم المقاربات والاستراتيجيات التنافسية، كما سنتناول الأهمية التنافسية لإدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الخدمية والمحافظة عليها.

- **الفصل الرابع** المعنون بـ "**دراسة أثر إدارة العلاقة مع الزبون على الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس**" سيتم من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على أهم التغيرات والتطورات التي يشهدها قطاع الاتصالات في الجزائر بعد الإصلاحات وكذا تقديم المؤسسة محل الدراسة مع تحديد واقعها وأدائها فيما يتعلق بمتغيري الدراسة موضوع البحث، كما سيتم شرح نموذج الدراسة والأدوات المستخدمة فيه، مع تحديد مجتمع الدراسة والعينة المناسبة والتحليلات الإحصائية الملائمة باستخدام برنامج النظام الإحصائي spss في معالجة البيانات المستقاة من الاستبانة الموزعة على العينة المستهدفة، وكذا التطرق إلى مجموعة الاختبارات اللازمة لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة، ليتم بعد ذلك الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية ومن ثم التمكن من معرفة مدى اعتماد وتطبيق المؤسسة للأبعاد النظرية والعناصر الخاصة بإدارة العلاقة مع الزبون وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية.

11- صعوبات الدراسة:

واجهتنا العديد من الصعوبات أثناء القيام بالدراسة إلا أن أهمها ما يلي:

- بغرض إسقاط الجانب النظري على التطبيقي كنا نرغب في إجراء دراسة مقارنة بين كل مؤسسات قطاع الهاتف النقال الناشطة في الجزائر إلا أن كل من مؤسستي جيزي وأوريدو قد تحفظتا على قبول إجراء تربص تطبيقي في مصالحها التسويقية واكتفينا بذلك بدراسة حالة مؤسسة موبيليس؛

- رفض بعض المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة الإجابة على الاستبانة فضلا عن التحفظ على الكثير من المعلومات والبيانات بحجة سرية المعلومات المهنية.

الفصل الأول:

التسويق في المؤسسات الخدمية وتطوره نحو التسويق بالعلاقات

تمهيد:

تحتل الأنشطة التسويقية مركزا مهما في المؤسسات الخدمية على اختلاف مجالاتها نظرا لدورها في جذب الزبائن والعمل على تلبية متطلباتهم وإشباع حاجاتهم، لكن ما تشهده بيئة الأعمال من تطورات سريعة كاشتداد التنافس وانفتاح الأسواق وكثرة البدائل وإتاحتها في مختلف الأسواق أدت إلى انتشار ثقافة التوجه بالزبون الذي أضحى بذلك يشكل محور الأنشطة التسويقية ونقطة بدايتها ونهايتها فهو بذلك الطرف الفاعل والعنصر الأكثر أهمية خصوصا في ظل التغير السريع والمستمر لأذواقه، وبالتالي أصبح مفهوم التسويق القائم على إتمام الصفقات وجذب الزبون في كل مرة غير كاف لضمان تقديم خدمات ملائمة كما لا يضمن استمرارية التعامل مع المؤسسة، ليتحول تركيز المفاهيم التسويقية من البيع وإتمام الصفقات البيعية إلى ضرورة جذب الزبون مع القدرة على الاحتفاظ به لأطول فترة ممكنة وهو ما يتم من خلال بناء علاقات وطيدة وطويلة الأجل معه تجسدت في مفهوم **التسويق بالعلاقات** الذي يرتكز على التميز في العلاقة وربط المؤسسة والزبون بعلاقات تفاعلية طويلة الأجل لتتحول بذلك الممارسة التسويقية من تركيز تبادلي إلى تركيز علائقي يضمن الاحتفاظ بالزبون لأجل طويل وتقديم خدمات مميزة وملائمة لمتطلباته؛

وتتعاظم أهمية التسويق بالعلاقات بشكل واضح في المؤسسات الخدمية لأن الطبيعة غير الملموسة للخدمة وخصائصها تفرض وجود مستوى معين من العلاقات بين مقدم الخدمة والزبون وبالتالي أصبحت العلاقة القوية تساهم بدور هام في توجيه الجهود والأنشطة التسويقية وتسخير كل الإمكانيات لخدمة الزبون والمحافظة عليه كما أن وجود علاقة قوية يعد عامل تأثير مهم للغاية على قرارات الزبون بتكوين تفضيلات للمؤسسة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للخدمة والمؤسسة الخدمية

نتيجة للدور الفعال الذي تساهم به الخدمات في اقتصاديات الدول(*) عن طريق المساهمة في رفع الإنتاج القومي وتشغيل الأيادي العاملة أصبح هناك توجه كبير من قبل الباحثين والممارسين نحو دراسة وتحديد مفهومها وخصائصها التسويقية لتحديد متطلباتها وأبعادها والسياسات التسويقية التي تتناسب معها.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة وخصائصها التسويقية

إن تنامي أهمية قطاع الخدمات دفع الكثير من الممارسين والباحثين في القطاع الخدمي إلى القيام بعدة دراسات وأبحاث لوضع الأطر المفاهيمية للخدمات وأهم الخصائص المميزة لها عن المنتجات المادية الملموسة، وهو ما ساهم في تعدد المفاهيم وتنوعها.

1- تعريف الخدمة:

تعددت التعاريف التي صيغت للخدمة بتعدد الاتجاهات والجوانب التي انطلق منها الباحثون والمتخصصون في هذا المجال، ولقد اتفقت الدراسات الحديثة على أن الخدمة من المفاهيم التي يصعب تعريفها بدقة وذلك بسبب الخصائص التي تختص بها عن المنتج المادي الملموس، وفيما يلي ذكر لبعض التعاريف المقدمة للخدمة:

- تعرف الخدمة حسب **الجمعية الأمريكية للتسويق** على أنها "نشاطات أو منافع غير ملموسة تعرض للبيع أو تكون مصاحبة لبيع السلع"(1)

ويعرفها **Lovelock** على أنها "فعل أو أداء يشتريه الزبون في الأساس بغض النظر عما يوافق ذلك العمل من توابع وملحقات"(2).

(*) – بات في الإمكان الحديث عن اقتصاديات متطورة متقدمة بما تتميز به من خدمات عن غيرها من الاقتصادات بحيث يعد قطاع الخدمات الأكثر مساهمة في الناتج المحلي لمعظم الدول المتقدمة وتلك التي في طور النشوء والتقدم. بحيث أصبح يقود الاقتصاد العالمي منذ سنوات لأن الدور المهم والحيوي له يسهم في تنويع الإنتاج والتصدير والابتكار وأضحت التجارة في هذا القطاع تنمو بمعدلات أسرع وأكثر من التجارة في السلع كما أنها أكثر مرونة، وتكشف المؤشرات الاقتصادية الرئيسية بشكل واضح هذا التطور الملحوظ ليشكل قطاع الخدمات ركيزة أساسية من ركائز التنمية الاقتصادية فعلى الصعيد العالمي شكلت الخدمات نحو 50 بالمئة من الاستثمارات الدولية سنة 2018 وقرابة 59 بالمئة من الوظائف كما شكلت 68 بالمئة من الناتج المحلي الإجمالي الدولي لسنة 2016، لمزيد من التفاصيل يمكن الاطلاع على المقال التالي:

-هشام محمود، قطاع الخدمات يقود الاقتصاد العالمي... 50 بالمئة من الاستثمارات في 2018، دورية العرب الاقتصادية الدولية، نقلا عن الموقع الالكتروني التالي: http://www.aleqt.com/2019/04/06/article_1575556.html ، تاريخ الاطلاع: 2018/12/25.

(1) – حميد الطائي وآخرون، "**الأسس العلمية للتسويق الحديث**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 189.

(2) – بشير عباس العلاق، "**ثقافة الخدمة**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 40.

-وتعرف حسب **Kotler** و**Keller** على أنها "نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف، وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أي انتقال للملكية وقد يرتبط إنتاجها بسلع مادية"[(1)].

- أما **Stanton** فقد عرفها على أنها "النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة للزبون، وهي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى أي أن إنتاجها لا ترتبط دوما بسلعة مادية"[(2)].

- وتعرفها **Shostack** على أنها "مخرجات ضرورية لمؤسسة تقديم الخدمة تستهدف تقديم منافع غير ملموسة يتطلع إليها الزبون"[(3)].

- وحسب **Denis Lapert** فالخدمة تعرف على أنها "نشاط اقتصادي يسمح بإنتاج قيمة وتلبية حاجات الزبون في زمان ومكان معينين لتحقيق التغيير المراد به من قبل الزبون"[(4)].

من كل التعاريف السابقة يتضح أن كل باحث أعطى اتجاها محددا وركز عليه في تعريف الخدمة، وعليه يمكن استنتاج أنها ترتكز عموما في مجملها على العناصر التالية:

- ✓ نشاط أو عدة أنشطة جوهرها غير ملموس ويكون الهدف منها إشباع حاجات ورغبات الزبائن؛
- ✓ تحقق منفعة ولا يترتب عليها انتقال للملكية وتستهلك وقت انتاجها؛
- ✓ قد يتطلب أداؤها وجوب استخدام منتجات مادية ملموسة.

2- الخصائص التسويقية للخدمة:

تنفرد الخدمة بعدة خصائص تميزها عن المنتجات المادية والتي يجب أخذها بعين الاعتبار في إعداد البرامج التسويقية وتحديد المزيج التسويقي المناسب لتطوير إستراتيجية تسويقه تتلاءم وطبيعة الخدمة وظروف تقديمها، وفيما يلي أهم تلك الخصائص:

- عدم ملموسية الخدمة (اللاملموسية- Intangibility): ويقصد بهذه الخاصية أن الخدمة ليس لها وجود مادي ملموس، وبالتالي لا يمكن للزبون أخذ قرارات وأحكام مبنية على تقييم محسوس للخدمة من خلال الحواس الخمس في حين أن المنتج المادي يكون من السهل وصف طبيعته باستخدام معايير محسوسة مثل تذوقه، رؤية لونه ...الخ

---

(1) - Kotler et autres,**" marketing management"**, 15éme édition, Pearson éducation, paris, France, 2016, P 440.

(2)- زكريا عزام وأخرون، "**مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 250.

(3) - حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 192.

(4) - Denis Lapert," **le marketing des services"**, edition Dunod, Paris, France, 2005, P 14.

وبذلك فإن هذه الخاصية قد جردت الخدمة من القدرة على قياسها وتفحصها قبل الشراء وبالتالي لن يستطيع الزبون الحكم عل جودة الخدمة قبل إتمام التعامل مما يولد لديه حالة من التردد وعدم التأكد[1] وهو ما يدفعه إلى القيام بجمع العديد من المعلومات والمؤشرات عن نوعية الخدمة، وفي المقابل وللتغلب على هذه الصعوبة يلجأ مسوقو الخدمات إلى إضفاء أشياء ملموسة للتعبير عن جودة الخدمة كاستخدام أجهزة ومعدات متطورة لتسهيل عملية تقديم الخدمة للزبون[2].

– **عدم انفصال الخدمة عن مقدمها (التلازمية– Inseparability)**: ويقصد بهذه الخاصية عدم انفصال إنتاج الخدمة عن مقدمها [3] ويترتب على تلازمية الخدمة في إنتاجها واستهلاكها ما يلي: [4]

- ✓ وجوب حضور وتواجد الزبون أثناء تقديم الخدمة في أغلب الأحيان؛
- ✓ وجود علاقة مباشرة بين الزبون والمؤسسة الخدمية؛
- ✓ ضرورة مساهمة الزبون في عملية إنتاج الخدمة ضمن علاقة تفاعلية مع مقدم الخدمة وزيادة درجة الولاء إلى حد كبير ففي أحيان كثيرة يصر الزبون على طلب الخدمة من موظف معين أو مجموعة موظفين معينين،

وعليه فإن هذه الخاصية توجب على المؤسسة الخدمية ضرورة توجيه إمكانياتها نحو تدريب وتأهيل الموظفين لانعكاس مهاراتهم وقدراتهم على التقديم الجيد للخدمة.

– **عدم تجانس الخدمة (عدم التماثل– varibility)**: ويقصد بهذه الخاصية عدم القدرة على تنميط الخدمات في كثير من الحالات خاصة تلك التي تعتمد في تقديمها على الموظف بشكل كبير وواضح[5] بحيث لا يتم أداء الخدمة بنفس المستوى من الجودة، بل يختلف باختلاف الموظف والزبون والظروف والمرافق الخاصة بالتقديم[6]، وعليه فإن عدم التجانس في الخدمات هو في الحقيقة المحصلة النهائية للعديد من الأسباب أهمها ما يلي: [7]

---

(1) –حميد الطائي وبشير العلاق، "**إدارة عمليات الخدمة**"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 23-25.

(2) – محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، "**تسويق الخدمات**"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 38.

(3) – عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين، "**تسويق الخدمات وأثرها على رضا الزبائن**"، مجلة كلية المأمون الجامعية، العدد 18، جامعة الموصل، العراق، 2011، ص 112.

(4) – حميد الطائي وبشير العلاق، مرجع سبق ذكره ، ص ص 26-27.

(5) –نفس المرجع السابق.

(6) – عبد الجبار منديل، "**أسس التسويق الحديث**"، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية والدار الثقافية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 271.

(7) – محمد صالح المؤذن،"**مبادئ التسويق**"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2008، ص223.

- ✓ مشاركة الزبون في إنتاج الخدمة ومدى تفاعله مع مقدم الخدمة من شأنه أن يؤثر على أداء مقدم الخدمة وكأمثلة على ذلك نجد أن: دقة تشخيص الطبيب للحالة المرضية يتوقف ولو جزئيا على إجابات المريض على أسئلته واستفساراته ؛كما أن دقة الاستشارات القانونية والإدارية تتوقف بشكل كبير على دقة البيانات التي يدلي بها الزبون، وكمثال أخر فإن تدخل الطالب في المحاضرة يمكن أن يؤثر على الخدمة التعليمية بشكل ايجابي في بعض الأحيان وبشكل سلبي في أحيان أخرى؛
- ✓ يؤثر أداء مقدم الخدمة وخبراته ومهاراته على جودة الخدمات وتجانسها.

– فناء الخدمة (التلاشي وعدم القابلية للتخزين–Perishability): وهذه الخاصية مرتبطة بكون الخدمات غير قابلة للتخزين، فالخدمات التي لا تستهلك وقت تقديمها تتلاشى نتيجة عدم القدرة على تخزينها ثم استهلاكها في أوقات لاحقة، وبالرغم من أن هذه الخاصية تخلص المؤسسة من تكلفة التخزين التي قد تتحملها في حالة الإنتاج السلعي إلا أنها تؤدي إلى تكبد الخسارة في حالة الانخفاض المفاجئ للطلب على خدماتها بالإضافة إلى عدم قدرتها على تلبية الزيادة المفاجئة للطلب نظرا لعدم وجود مخزون[1].

– عدم تملك الخدمة (Ownership): إن عدم انتقال الملكية يمثل خاصية مميزة لأغلب الخدمات مقارنة بالسلع المادية فالخدمة التي يمكن الانتفاع بها لفترة معينة لا يمكن تملكها وبالتالي يحق لأي شخص الانتفاع بالخدمات مقابل ما يدفعه من نقود ولكن دون أن يتملك الجوانب المادية للخدمة[2] فمثلا عندما نستأجر بيتا لا يحق لنا أن نمتلكه ولكن لنا حق الانتفاع به وتبقى ملكيته لصاحب البيت.

مما سبق يمكن تلخيص خصائص الخدمات وما تتضمنه من مشكلات وطرق معالجتها في الجدول الموالي:

(1) – زرزار العياشي وبشاغة مريم، "**تأثير المزيج التسويقي الخدمي على رضا العملاء**"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص ص 32-33.

(2) – محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 41.

الجدول رقم (01): خصائص الخدمات ومشاكلها التسويقية والحلول المقترحة لها

الخاصية	أهم المشاكل التسويقية الناجمة عنها	أهم الحلول المقترحة.
اللاملموسية	-عدم القدرة على المقارنة بين الخدمات لاختيار الأفضل وصعوبة تقديم الخدمات المتنافسة؛ - صعوبة توفير عينات	-جعل الخدمة أكثر ملموسية بإضفاء الجوانب المادية؛ -استخدام التوصية الشخصية كمدخل لبيع الخدمة؛ -استخدام الأسماء التجارية وتطوير الشهرة وبناء العلاقات.
عدم الانفصال (التلازمية)	-تتطلب تواجد مقدم الخدمة ومشاركة الزبون؛ -زيادة الولاء لمقدمي خدمات معينة.	-تحسن أنظمة تقديم الخدمة والاختبار الجيد والتدريب المستمر لمقدمي الخدمة؛ -إدارة العلاقة مع الزبائن.
الاختلاف وعدم التجانس	-صعوبة تنميط الخدمة وصعوبة الرقابة على جودتها.	-الحرص على تدريب الموظفين للتعامل باحترافية مع الزبائن في كل الظروف؛ - توفير رقابة مستمرة على رضا الزبون.
التلاشي(فناء الخدمة)	-لا يمكن تخزينها؛	-تتمة العمليات قدر المستطاع؛ -محاولة إيجاد توافق بين العرض والطلب كتخفيض الأسعار في حالة انخفاض الطلب.
عدم التملك	-عدم امتلاك الخدمة.	-التركيز على مميزات عدم الملكية.

المصدر: هاني حامد الضمور، "**تسويق الخدمات**"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص33.

المطلب الثاني: تصنيفات الخدمة

تصنف الخدمات وفق أسس ومعايير مختلفة ومتعددة وهو ما يساعد على فهم أفضل لطبيعتها ومن ثم وضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة فالخدمات التي تقع تحت نفس التصنيف تشترك في خصائص ومميزات محددة وغالبا ما تكون لها نفس الاحتياجات التسويقية وبالتالي يمكن للمؤسسة الخدمية أن تطبق نفس الإستراتيجية التسويقية كإتباع نفس الأسلوب من الترويج وغيرها [1]

وفيما يلي أهم التصنيفات المتفق عليها من قبل الباحثين والمتخصصين:

1- تصنيف الخدمات وفق الاعتمادية في تقديم الخدمة (كثافة قوة العمل):

تصنف الخدمات وفق هذا المعيار إلى نوعين كما يلي: [2]

- خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة مثل خدمات التعليم، خدمات تصليح السيارات، خدمات الصحة، خدمات التربية ورعاية الأطفال ...إلخ؛

- خدمات تعتمد على المستلزمات والمعدات المادية بدرجة كبيرة مثل خدمات النقل الجوي،

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من الدور الذي تقوم به المعدات في تقديم الخدمات إلا أنه لا يزال للعامل البشري الدور الرئيسي في ذلك حيث أن غالبية الخدمات تؤدّى من قبل الأفراد.

2- تصنيف الخدمات حسب الزبون (السوق، المستفيد):

تصنف الخدمات وفق هذا المعيار إلى ما يلي: [3]

- **خدمات استهلاكية:** وهي تلك المقدمة لإشباع حاجات شخصية بحتة مثل الخدمات الصحية والسياحية.

- **خدمات المؤسسات (خدمات الأعمال):** وهي تلك الموجهة لتلبية حاجات الزبائن الصناعيين ومؤسسات الأعمال وعموما يتم تقديمها بأساليب وسياسات تسويقية مختلفة عن تلك الموجهة لإشباع حاجات شخصية.

(1) - زرزار العياشي وبشاغة مريم، مرجع سبق ذكره، ص 34.

(2) - حميد الطائي وبشير العلاق، "**تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي -وظيفي- تطبيقي**" ، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص44.

(3) - نفس المرجع السابق.

3- تصنيف الخدمات حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات:

تصنف وفق هذا المعيار إلى ما يلي: [1]

- **خدمات مهنية:** مثل خدمة الأطباء، خدمة المحاسبين والمستشارين الإداريين، خدمات المحامين والخبراء ...الخ
- **خدمات غير مهنية:** مثل خدمة حراسة العمارات، تنظيف السيارات، تنظيف الحدائق وصيانتها ...الخ

4- تصنيف الخدمات حسب نمطية الخدمة:

نميز بين نوعين من الخدمات وفق هذا التصنيف كما يلي: [2]

- **الخدمات النمطية:** وهي خدمات تتخذ نمطا واحدا بالنسبة لجميع الزبائن أو لفئة كبيرة منهم مثل خدمة النقل العمومي.
- **الخدمات المشخصة:** وهي تختلف من زبون لأخر مثل الاستشارات القانونية.

5- تصنيف الخدمات حسب دوافع وأهداف المؤسسة:

تصنف وفق هذا المعيار إلى الخدمات التالية: [3]

- **خدمات ربحية:** وهي تلك الخدمات المقدمة بدافع الربح مثل خدمات البنوك، خدمات العلاج الطبي الخاص.
- **خدمات غير ربحية:** وهي خدمات تقدمها مؤسسات القطاع العام بهدف تحقيق النفع العام.

6- تصنيف الخدمات حسب درجة الاتصال بالزبون:

يتم تصنيف الخدمات وفق هذا المعيار حسب ضرورة حضور الزبون إلى مكان تقديم الخدمة كما يلي: [4]

- **خدمات ذات اتصال شخصي عالي:** وهي تلك الخدمات التي تتطلب حضور الزبون ومشاركته للحصول لكل الخدمة مثل خدمة النقل الجوي، خدمة الطبيب ...إلخ
- **خدمات ذات اتصال شخصي منخفض:** وهي خدمات قد لا تتطلب حضور الزبون إلى مكان تقديم الخدمة.
- **خدمات ذات اتصال شخصي متوسط:** مثل خدمات المطاعم.

---

(1) - حميد الطائي وبشير العلاق، **تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي -وظيفي- تطبيقي"** ، مرجع سبق ذكره ، ص45

(2) - زرزار العياشي وبشاغة مريم، مرجع سبق ذكره، ص 36.

(3) – نفس المرجع السابق، ص37

(4) - حميد الطائي وبشير العلاق، "**تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي -وظيفي- تطبيقي"** ، مرجع سبق ذكره، ص45.

7- تصنيف الخدمات حسب طبيعة عمل الخدمة:

تصنف وفق هذا المعيار إلى أربع مجموعات كما يلي: [1]

- **خدمات موجهة للأفراد:** وهي تلك الخدمات التي تتألف عملياتها من إجراءات ملموسة تكون موجهة إلى الزبون شخصيا، مما يتطلب حضوره للانتفاع بهذه الخدمة مثل حضور المريض للمعالجة لدى الطبيب.

- **خدمات موجهة للممتلكات المادية للزبون وليس إليه شخصيا:** وهي الخدمات التي لا يكون من الضروري حضور الزبون ومشاركته بشكل مباشر في عملية إنتاج وتقديم الخدمة مثل خدمة صيانة السيارات.

- **خدمات المثير العقلي:** وهي تلك الخدمات المؤلفة من إجراءات أو أعمال غير ملموسة موجهة إلى عقول الزبائن وأذهانهم وهي تتطلب المشاركة الذهنية أثناء عملية تقديم الخدمة مثل خدمة الإذاعة والتلفاز.

- **خدمات معالجة المعلومات:** وهي خدمات موجهة لممتلكات الزبائن أو لموجوداتهم غير الملموسة مثل الخدمات القانونية وخدمات معالجة البيانات.

8- تصنيف الخدمات حسب ارتباط الخدمة بالمنتجات الملموسة:

يوضح هذا التصنيف طبيعة العلاقة بين الخدمات والمنتجات المادية الملموسة، ولقد ميز كوتلر بين خمسة أنواع من المنتجات التي تقدمها المؤسسات، كما يلي:[2]

- **خدمات خالصة (بحتة):** حيث تقوم المؤسسة بعرض الخدمة دون أن يكون ذلك مرتبطا بالضرورة بمنتج ملموس مثل خدمة المحامي، خدمات الاستشارة... الخ

- **خدمات رئيسية مصحوبة بسلع ثانوية:** بحيث يشمل عرض المؤسسة على خدمات أساسية تكملها سلع أو خدمات ملحقة مثل: النقل الجوي التي تتكون من خدمة أساسية وهي النقل والعديد من المنتجات الملموسة مثل: وسائل النقل،الأكل، المشروبات ... الخ

- **منتجات ملموسة مصحوبة بخدمات:** حيث يحتوي عرض المؤسسة على منتج مادي ملموس تكمله وترافقه بعض الخدمات مثل: عملية بيع سيارات التي يصاحبها خدمات مكملة للعرض الأساسي كالضمان والصيانة والإصلاح...الخ

(1) - زكريا عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 254

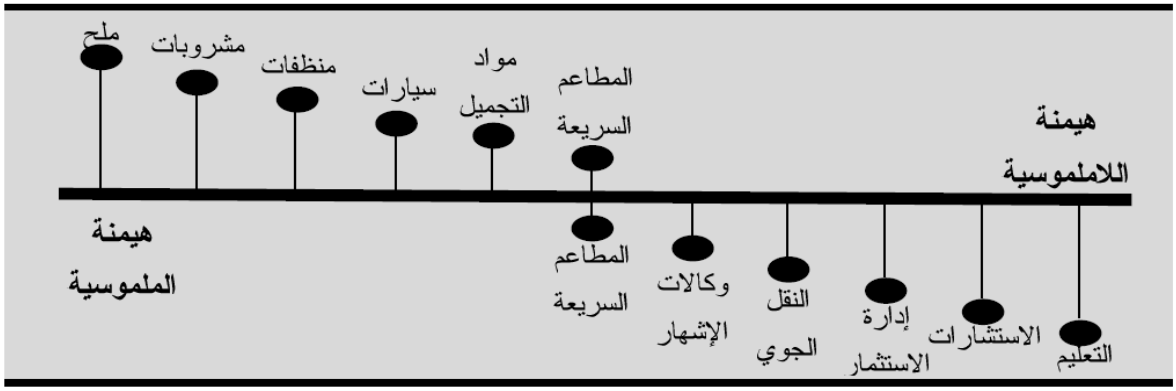
(2) - Kotler et autres, opcit, P 441

– **الخدمات الهجينة (تداخل السلع والخدمات)**: بحيث يكون عرض المؤسسة مزيجا بين السلعة والخدمة مثل: منتجات المطاعم التي تعتبر مزيجا بين الأكل الذي يعتبر عنصرا ماديا والخدمة المقدمة.

–**المنتج الملموس الخالص**: هي المنتجات المادية التي لا ترافقها أي خدمة مثل المنتجات الغذائية.

ولتوضيح طبيعة الخدمة وتعريفها مقارنة بالمنتج المادي الملموس قامت (*)(**shostack**) بوضع مقياس لهيمنة المنتج من خلال وضع خط بياني يتألف من طرفين، حيث يمثل أقصى الطرف الأول منتجات ملموسة خالصة ثم يقترب المقاس تدريجيا من هيمنة الخدمات نحو الطرف الآخر، ويؤكد هذا المقياس أن المنتجات التي تقع بين هذين الطرفين تعتبر مزيجا بين السلع والخدمات[1] كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): مقياس الملموسية بين السلع والخدمات



المصدر: حميد الطائي وبشير العلاق، "**إدارة عمليات الخدمة**"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص21 .

وفي نفس السياق أضافت (**)(**zeithaml**) لهذا المقياس خاصية سهولة وصعوبة تقييم الزبون للخدمات حيث اعتبرت أنه كلما هيمنت صفة الملموسية أكثر كان المنتج سهل التقييم والعكس صحيح إضافة إلى ارتفاع خصائص

(*) - **G. Lynn Shostack** هي باحثة متخصصة في مجال التسويق ولها الكثير من الأعمال والمنشورات خصوصا في مجال تسويق الخدمات كما شغلت العديد من المناصب نذكر منها:نائب الرئيس الأول المسؤولة عن مجموعة الزبائن الخاصين في Bankers Trust Company، ونائبة رئيس مجلس إدارة Citibank بالإضافة إلى رئيسة فريق إدارة Citibank Investment Management Group، كما ترأست فرقة العمل المكلفة بمجال الخدمات في جمعية التسويق الأمريكية AMA، كما عملت أيضًا في المجلس الاستشاري التحريري للمجلة الدولية لتسويق البنوك ومجلة الخدمات الصناعية.

(1) – حميد الطائي وبشير العلاق، "**إدارة عمليات الخدمة**"، مرجع سبق ذكره، ص20

(**) – **Valarie Zeithaml** : خبيرة متخصصة في مجال تسويق الخدمات وجودتها، ولها عدة كتب ومؤلفات فردية ومشتركة بالإضافة إلى العديد من البحوث والمقالات المنشورة في مجلات عالمية، ولقد طورت مع زملائها نموذج **"servqual"** الذي يعتمد على خمسة أبعاد أو معايير يتم استخدامها في قياس جودة الخدمات، وهي حاليا بروفيسور في جامعة "Caroline " المتواجدة في " Chapel Hill".

البحث في المنتجات سهلة التقييم، وهي الخصائص التي يمكن أن يحددها الزبون قبل الشراء مثل اللون، الحجم الشكل...الخ، بينما ترتفع خصائص التجربة في المنتجات الوسيطية وهي الخصائص التي يمكن تمييزها فقط بعد الشراء وأثناء الاستهلاك مثل الأكل، فيما ترتفع لدى غالبية الخدمات صعبة التقييم في الطرف الأخر خصائص المصداقية وهي التي لا يمكن تقييمها إلا بعد الشراء. (1)

9- تصنيف الخدمات حسب طبيعة النشاط:

تصنف الخدمات حسب طبيعة النشاط إلى عدة أنواع نذكر منها ما يلي:(2)

- **الخدمات التعليمية:** وهي تلك الخدمات التي تقدمها المدارس والجامعات؛
- **الخدمات الصحية:** وهي الخدمات المقدمة من قبل المستشفيات، العيادات وكل المراكز الصحية؛
- **الخدمات الاستشارية:** هي الخدمات التي تقدمها الجهات أو الهيئات الاستشارية؛
- **الخدمات السياحية:** هي الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات السياحية؛
- **الخدمات البنكية:** هي عبارة عن خدمات تقدمها البنوك والمؤسسات المالية الأخرى؛
- **الخدمات الترفيهية:** وهي تلك الخدمات المقدمة من قبل النوادي والجمعيات ... الخ؛
- **الخدمات التأمينية:** وهي الخدمات التي تقدمها المؤسسات التأمينية؛
- **خدمات الاتصال:** هي الخدمات المقدمة من قبل مؤسسات الاتصال لغرض تسهيل عملية الاتصال بين الزبائن؛
- **خدمات النقل:** هي خدمات تقدمها المؤسسات الخاصة بالنقل الجوي، البري، البحري

(1) - عابر سليم، "**المظهر المادي للخدمة وأثره على اتجاهات الزبون- دراسة حالة قطاع الفنادق بمدينة سطيف-**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2016-2017، ص 29.

(2) - زكي خليل المساعد، "**تسويق الخدمات وتطبيقاته**"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص35-37.

المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الخدمية وخصائصها

هناك شبه اتفاق بين الباحثين على تعريف المؤسسة الخدمية على أنها " كل مؤسسة يتحدد غرضها الأساسي في تقديم الخدمة للزبون كالمؤسسة التعليمية، الفنادق، المطاعم، المؤسسات المالية وغيرهم"[1] وتعرف أيضا على أنها "نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص والوسائل المؤسسة والمتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات ورغبات الزبون"[2] وهناك من يرى بأنها "الوحدة التي تجمع وتنسق فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي فهي بذلك هيكل اجتماعي ومتعامل اقتصادي يتمتع بخصائص تنظيمية هدفها تلبية حاجات الزبائن في المجتمع بمنتج غير ملموس"[3] وعليه يمكن القول بأن المؤسسة الخدمية هي عبارة عن وحدة تنظيمية تضم عددا من العناصر البشرية والمادية التي تهدف إلى إشباع حاجات الزبائن وتلبية رغباتهم بمخرجات يكون جوهرها غير ملموس (غير مادي).

1- تصنيفات المؤسسة الخدمية:

يختلف تصنيف المؤسسات الخدمية من باحث لأخر، نذكر فيما يلي أشهرها:

- **التصنيف الأول:** لقد قام [*]**(haywood farmer)** سنة 1988 بتقديم نموذج لتصنيف وتقسيم المؤسسات الخدمية حسب ثلاثة أبعاد أساسية وهي كالتالي :

- ✓ درجة الاتصال والتفاعل (عالي \ منخفض)؛
- ✓ درجة الاعتماد على العنصر البشري في تقديم الخدمة (عالي \ منخفض)؛
- ✓ درجة القدرة على تغيير مواصفات الخدمة حسب رغبات الزبون (عالي \ منخفض).

---

(1) - بن عيشاوي أحمد، "**إدارة الجودة الشاملة: TQM في المؤسسات الخدمية**"، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2006، ص 08.

(2) - بوجنانة فؤاد، "**تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال – موبيليس**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2008-2009، ص 03.

(3) - علي توفيق وأخرون، "**تسويق الخدمات**"، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص216.

[*] - **John S. Haywood-Farmer** أستاذ فخري لإدارة العمليات في كلية "**Ivey Business School**" . لكن قبل ذلك حصل على شهادة الدكتوراه في الكيمياء من جامعة كولومبيا البريطانية. كما حصل على درجة ماجستير في إدارة الأعمال من جامعة ويسترن ودرّس إدارة العمليات في جامعة فيكتوريا بنيوزيلندا كما درس في عدة جامعات مثل جامعة كاليفورنيا وجامعة " Bishop's" بكندا. ولقد أجرى أبحاثه بعد الدكتوراه في جامعة فلوريدا وتتمثل أهم اهتماماته البحثية في تطوير مقاييس القياس لجودة الخدمة وكذا وضع أطر لتحليل جودة الخدمة والإنتاجية.

– **التصنيف الثاني**: قام بعد ذلك كل من [*](**Vandermer &Chadwick**) بتقسيم المؤسسات الخدمية حسب بعدين رئيسيين هما :

- ✓ درجة التفاعل والاتصال (منخفض \ مرتفع)؛
- ✓ درجة وجود سلعة في تقديم الخدمة (خدمة فقط \ خدمة مع بعض السلع) [1].

– **التصنيف الثالث**: تصنف المؤسسات الخدمية حسب [**] (**Kotler**) كما يلي: [2]

- ✓ **حسب نوع الملكية**: فهناك مؤسسات خدمية تابعة للقطاع الخاص وأخرى تابعة للقطاع العام (الحكومي)؛
- ✓ **حسب السوق الذي تعمل فيه**: فهناك مؤسسات خدمية تتعامل مع الأسواق الاستهلاكية وأخرى تتعامل مع الأسواق الإنتاجية؛
- ✓ **حسب مستوى الاتصال**: بحيث أن بعض المؤسسات الخدمية تتطلب اتصالا مرتفعا مع الزبائن وهناك من تتطلب اتصال منخفض معهم.

2- خصائص المؤسسة الخدمية:

تتميز المؤسسة الخدمية عن غيرها من بقية المؤسسات بمجموعة من الخصائص ، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

– تتميز المؤسسة الخدمية بحاجاتها المستمرة إلى معلومات دقيقة وصحيحة عن البيئة التي تنشط فيها وذلك حتى تستطيع التخطيط لمختلف الأنشطة التسويقية خصوصا في ظل عدم ملموسية الخدمة وما يتطلبه ذلك من مجهودات لإقناع الزبون بالخدمة المعروضة [3]؛

---

[*] – شغلت **F. Ellis-Chadwick** عدة مناصب تجارية ناجحة في إدارة البيع بالتجزئة في عدة مؤسسات، لتتخصص فيما بعد في البحث العلمي في مجال التسويق الرقمي وإدارة البيع بالتجزئة عبر الإنترنت. ولقد شاركت في تأليف كتابين عن إدارة التسويق.

(1) – بن عيشاوي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 08.

[**] – **Philip Kotler** من مواليد 1931 بشيكاكو، يعرف بأنه الأب الروحي للتسويق وبإجماع جل الباحثين، فهو خبير وباحث متخصص في مجال التسويق والتسويق الدولي والاستراتيجي، حصل على درجة الدكتوراه الفخرية من (École des hautes études commerciales de Paris) ويعمل كأستاذ للتسويق في جامعة (Northwestern) له ما يتجاوز 55 كتاب في مجال التسويق والإستراتيجية، بالإضافة إلى العديد من البحوث والمقالات المنشورة في المجلات والجرائد، كما ترجم كتابه الشهير **"Marketing Management"** إلى حوالي20 لغة وسُوِّقَ في مختلف دول العالم وهو الكتاب الأكثر مبيعا في مجال التسويق.

(2) – كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، "**التسويق: السلع والأسعار**"، الجزء4، الطبعة الأولى، دار علاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2003، ص 145.

(3) – زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص 34.

– يعتبر الزبائن المحور الرئيسي لنشاطها ومن الضروري العمل باستمرار على بناء والحفاظ وتدعيم علاقات مستمرة في الأجل الطويل مع زبائنها؛

– تأخذ المؤسسات الخدمية جودة خدماتها على أنها محور رئيسي يجب الثبات والانتظام في تقديمها بذات المستوى من خلال مدى واسع من العلاقات والتفاعلات التي ترضي وتفوق توقعات الزبائن؛

– تقوم المؤسسة الخدمية بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية وغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة ولكنها محسوسة في صورة منافع وتجارب يمر بها الزبائن، وقد ترتبط هذه المخرجات بدلائل مادية تتجسد من خلالها الخدمة، وهذا لا يعني تحولها إلى مخرجات مادية فخدمة التعليم مثلا تستلزم وجود مبانٍ تعليمية، كتب، أقلام، أوراق...إلخ، إلا أنه لا يمكن تحديد أبعادها ماديا فهي ليست ملموسة لكونها معارف عليا وخبرات تعلم؛

– تتميز المؤسسة الخدمية بالاتصال العالي بزبائنها فهم يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن الإنتاج والتقديم وبالتالي يكون من الصعب تنميطها وتكون في الغالب متغيرة حسب ما يطلبه ويرغب فيه الزبون؛

– تتميز المنافسة التي تواجهها المؤسسات الخدمية بأنها شديدة، ومعدل التقليد فيها مرتفع كما أن الميزة التنافسية في تلك المؤسسات تعتمد بالدرجة الأولى على عدة عوامل نذكر أهمها (درجة تميز الأفراد العاملين في المؤسسة ومستوى جودة العلاقات التفاعلية مع الزبائن؛ مستوى جودة الخدمات كما يقدرها الزبون وليس المقدم؛ التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمة للزبون)[1]

– يُعتبر الزبون في المؤسسة الخدمية مستخدما ومساهما في إنتاج وتقديم الخدمة ويترتب على ذلك أداء الزبون لدورين متكاملين في علاقته مع المؤسسة الخدمية وهذا التكامل مصدره أن الزبون هو المقيم الأول والأخير للخدمة وتكون مشاركته في عملية أداء الخدمة مباشرة حيث يتحصل على ما يطلبه في أماكن الإنتاج.

– إن طريقة التفاعل مع الزبائن في المؤسسات الخدمية تختلف حسب طبيعته سواء كان فردا أو مؤسسة، فإجمالا وجب على المؤسسة الخدمية التركيز على أهمية جعل الخدمة تبدو وكأنها مشخصة لكل زبون، ولا شك أن تشخيص الخدمة يكون أسهل لدى الزبون المعنوي (المؤسسة)، كما أن طريقة التفاعل تختلف حسب طبيعة الخدمة المقدمة لذلك تعتمد المؤسسات الخدمية بشكل كبير على العامل البشري في إنجاح علاقتها مع الزبائن [2].

(1) – بوجنانة فؤاد، مرجع سبق ذكره، ص ص 05-06.

(2) – عابد منيرة، "**أثر التسويق الداخلي على رضا العميل في المؤسسات الخدمية – دراسة حالة قطاع الاتصالات في الجزائر**"، أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه LMD في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، 2014-2015، ص ص 52-53.

المبحث الثاني: خصوصيات التسويق في المؤسسة الخدمية

لم يكن لمفهوم التسويق في المؤسسات الخدمية خصوصية مميزة إلى غاية ثمانينيات القرن الماضي وكان يغلب على أبحاث ودراسات التسويق توجه مفاده أن تسويق المنتجات المادية الملموسة والخدمات متشابه دون التمييز بينهما، لكن الصعوبات التي واجهت العاملين والممارسين في قطاع الخدمات من جهة واشتداد المنافسة وتنامي دور الخدمات في الاقتصاديات من جهة أخرى جعل التسويق في المؤسسات الخدمية أحد أهم الأنشطة التي عرفت تطورا متسارعا من حيث الممارسة والتنظير وهو ما أدى إلى استخدام أساليب تسويقية تختلف عن تلك المستخدمة في تسويق المنتجات كتعديل وتنقيح المزيج التسويقي وجعله أكثر قابلية للتطبيق في المؤسسات الخدمية.

المطلب الأول: مفهوم التسويق في المؤسسة الخدمية

يعرف تسويق الخدمات على أنه "منظومة من الأنشطة المتكاملة والبحوث المستمرة التي يشترك فيها كل الموظفين في المؤسسة الخدمية، وتختص بإدارة مزيج تسويقي متكامل ومتميز بهدف تحقيق انطباع ايجابي في الأجل الطويل والتي تحقق منافع ووعودا متبادلة وعلاقات مستمرة ومربحة لكل أطراف تلك العلاقات(الزبون والمؤسسة)"[(1)] ويعرف أيضا على أنه "تظافر الجهود البشرية المادية والتقنية استجابة لطلبات الزبائن بطريقة فعالة وايجابية في المؤسسات الخدمية"[(2)] وعليه يمكن القول بأن التسويق في المؤسسات الخدمية يعتبر مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تهدف إلى تحقيق مصلحة المؤسسة وأهدافها التسويقية والاستجابة لمتطلبات وحاجات الزبائن.

1- العوامل التي ساعدت على تبني المؤسسات الخدمية للتسويق:

إن تطور الخدمة كصناعة وكثرة المنافسة في هذا القطاع جعلت ممارسات التسويق جزء لا يتجزأ من إدارة أي مؤسسة خدمية، وفيما يلي أهم العوامل التي ساعدت المؤسسات الخدمية على تبني المفاهيم التسويقية:

- تنامي قطاع الخدمات بسرعة كبيرة وازدياد دوره في الاقتصاديات، كما أنه في أواخر السبعينات بدأت بعض الدول بتخفيض حجم القيود المفروضة على المنافسة والأسعار عن طريق تخفيض درجة التدخل في العديد من القطاعات الخدمية؛

(1)-سعيد محمّد المصري، "**إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات**"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 185.

(2) - philipp callot, "**marketing des services : une construction sur les incertitudes de l'avenir",** revue communication & management -revue internationale des sciences commerciales-, volume 02, n^{0}01, Edition ESKA, France, 2002, p68.

– الاتجاه نحو الخوصصة في مجال الخدمات العامة في العديد من دول العالم، وهو ما أدى إلى تبني المؤسسات للاستراتيجيات الموجهة بالسوق كالاهتمام بشكل أكبر بحاجات ورغبات الزبائن؛

–التقدم التكنولوجي الهائل والذي ساهم في تغيير أساليب التعامل مع الزبائن وانتهاج سياسات تسويقية تهدف إلى تقديم خدمات جديدة ومطورة ومتناسقة مع حاجات ورغبات الزبائن؛[1]

– اشتداد المنافسة نتيجة العولمة، واتجاه المؤسسات الخدمية إلى خدمة الزبائن الحاليين بشكل أفضل والرغبة في الدخول لأسواق جديدة؛

–إدراك المؤسسات الخدمية بأن الزبائن أصبحوا يمثلون محور الأنشطة وأن إقناعهم بالتعامل معها لم يعد سهلا ولا يكون إلا من خلال تبني الأساليب التسويقية خصوصا في ظل الخصائص التي تتميز بها الخدمات عن المنتجات المادية الملموسة؛

– أدت زيادة المنافسة السعرية إلى ضرورة تحسين الإنتاجية والعائد، وهو ما جعل المؤسسات الخدمية تسعى للبحث عن طرق تسويقية لزيادة مبيعاتها وتحقيق الأرباح [2]

2– خصائص التسويق في المؤسسات الخدمية:

إن ما تنطوي عليه الخدمات من خصائص ومميزات جعلت مرتكزات وأسس تسويقها يختلف عن السلع المادية الملموسة ويتميز ببعض الخصائص نذكر أهمها فيما يلي:

– التوجه بالزبون وأهمية العلاقة معه: تعتبر العلاقة مع الزبون ذات أهمية خاصة في مجال الخدمات وذلك لأن تقديم معظم الخدمات يتطلب التفاعل المباشر بين المؤسسة والزبون؛

– تعدد العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار، فعلى عكس المنتج المادي الملموس الذي يتمتع بالنمطية فإن جودة الخدمات تعتمد بشكل كبير على العوامل المرتبطة بعملية الإنتاج كالتفاعل مع المقدم، الأدلة المادية للخدمة، وغيرها من العوامل التي تؤثر على إدراك الزبون لجودة الخدمة؛[3]

–تكامل الأنشطة التسويقية مع بقية أنشطة المؤسسة الخدمية لتحقيق أهدافها، بحيث لا يكفي إدراج قسم للتسويق في المؤسسة الخدمية وإنما يجب تطبيق التسويق في كل الأقسام مع تجنيد الموظفين لتطبيق الأساليب والمفاهيم التسويقية الحديثة؛

---

(1) – هاني حامد الضمور، "**تسويق الخدمات**"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص ص 65،68.

(2) – محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 59–60.

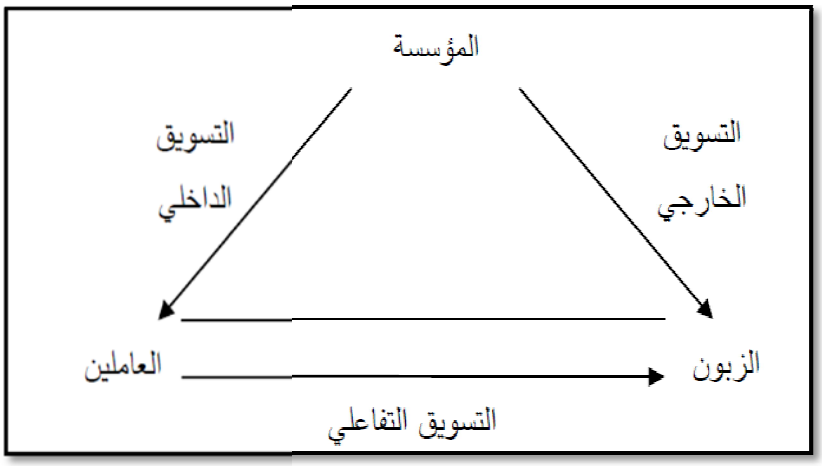
(3) – زرزار العياشي وبشاغة مريم، مرجع سبق ذكره، ص 41.

-يتضمن المزيج التسويقي في المؤسسة الخدمية سبعة عناصر أساسية وهي الخدمة، التسعير، الترويج، التوزيع، الموظفين (مقدمي الخدمات)، العمليات، الدليل المادي.[1]

3- أبعاد التسويق في المؤسسة الخدمية:

إن التسويق في المؤسسات الخدمية يتطلب إتباع أساليب مختلفة عن تلك المتبعة في حالة المنتجات المادية الملموسة نظرا لخصائص الخدمة والعوامل المؤثرة على عملية تقديمها، لذلك يتم الاعتماد على ثلاثة أبعاد والتي يجب أن تعمل بنجاح من أجل إشباع حاجات الزبائن وتلبية رغباتهم وبناء علاقات طويلة الآجل معهم، إن هذه المجاميع من التسويق يطلق عليها مثلث تسويق الخدمات[2] كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): أبعاد التسويق في المؤسسة الخدمية



Source : Teboul James" **le temps des services: une nouvelle approche du management"**, 3éme édition, édition d'organisation, paris, France, 2000, p37.

وحسب **(Gronroos Christiane)**[*] فإن تلك الأبعاد الثلاثة للتسويق في المؤسسة الخدمية يجب أن تدار بعناية فائقة لأن الفشل في أحدها سوف يؤثر على القدرات التنافسية والتسويقية للمؤسسة في السوق، وفيما يلي شرح مختصر لكل بعد:

(1) - محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-65.

(2) – Kotler et autres, OPCIT, P 441.

[*] **Gronroos Christiane**: وهو باحث وأستاذ فلندي الأصل متخصص في مجالي تسويق الخدمات والتسويق بالعلاقات في جامعة "Hanken School of Economics " يلقب بأسطورة التسويق، ولقد شغل منصب رئيس مجلس إدارة مركز البحوث والمعرفة CERS، كما عمل كأستاذ فخري في عدة جامعات مثل "Tianjin Normal University" و"Nankai University" بالصين الشعبية و" Oslo School of Management" بالنرويج كما عمل خلال الفترة من 2001 إلى 2007 كأستاذ في جامعة "Lund University" بالسويد، وله العديد من الكتب والدراسات والبحوث التي ساهمت في وضع الأطر المفاهيمية للتسويق بالعلاقات والمنشورة في مختلف المجلات العالمية.

3-1-التسويق الخارجي: يقصد به كافة الأنشطة التقليدية للتسويق التي تقوم بها المؤسسة الخدمية فيما يتعلق بتقديم وعرض الخدمة في الأسواق المستهدفة، تسعيرها وتوزيعها والترويج لها، كما تهدف هذه الأنشطة عموما إلى التعريف بخدمات المؤسسة وخلق اتجاه ايجابي عنها[1].

3-2- التسويق الداخلي: بحيث يشير التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى الموظفين في المؤسسة الخدمية بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم ومن ثم زيادة كفاءة وفاعلية أنشطة التسويق الخارجي والتفاعلي وتقديم خدمات أفضل للزبائن؛

ويعرف التسويق الداخلي عموما على أنه" أسلوب لأنظمة الحوافز والمكافآت الموجهة للموظفين بغية تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن وتنمية العلاقات التفاعلية بينهم"[2]

وعليه فان التسويق الداخلي يسبق التسويق الخارجي ويساهم بشكل كبير في إنجاح تسويق الخدمات، فلتقديم خدمة بشكل جيد يجب أن يكون الموظف (مقدم الخدمة) جاهزا وقادرا على تقديمها ولا يكفي وجود إدارة خاصة بالتسويق في المؤسسة بل يجب مشاركة كل الموظفين في تطبيق التسويق وأساليبه الحديثة، لذلك فمن الضروري الاستثمار في نوعية الموظفين وأدائهم خصوصا أولئك الذين يحتكون بشكل مباشر مع الزبون[3].

3-3-التسويق التفاعلي: إن عدم انفصالية الخدمة عن استهلاكها يؤدي إلى التركيز على عملية التفاعل بين الموظف (مقدم الخدمة) والزبون والتي تعرف بـ "إدارة لحظات الحقيقة أو الصدق"، حيث أن الزبون لا يحكم على الموظف فحسب ولكن على المؤسسة الخدمية ككل، كما أن جودة الخدمة تعتمد بشكل كبير على جودة التفاعل أثناء التقديم لذلك تعمل المؤسسات الخدمية على تطوير تبادلات تفاعلية ايجابية بهدف ترك انطباعات جيدة[4].

(1) - christiane Gronroos, "**relationship marketing logic**", asia-australia marketing journal, volume 4, issue 01, australian and new zealand marketing academy, december 1996, p 10.

(2) – أيمن عبد الله محمد أبو بكر، "**أثر ممارسة التسويق الداخلي على رضا العاملين**"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 01، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص 14.

(3) – Kotler et autres, OPCIT, P 29.

(4) -Teboul James, "**le temps des services: une nouvelle approche de management**", 3éme édition, édition d'organisation, paris, France, 2000, P 37.

المطلب الثاني: العناصر التقليدية للمزيج التسويقي الخدمي

يعد المزيج التسويقي جوهر العملية التسويقية في المؤسسات على اختلاف أنواعها فبعد اختيار واستهداف السوق تأتي مرحلة وضع المزيج التسويقي الملائم لاحتياجاته. ويعرف عموما على أنه مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمترابطة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها، ويرجع أصل المزيج التسويقي إلى ستينيات القرن الماضي بحيث وضع (*)(**Borden**) مزيجا من 12 عنصر وهي تخطيط المنتج، السعر، العلامة التجارية، قنوات التوزيع، البيع الشخصي، الإعلان، الترويج، التعبئة والتغليف، العرض وتقديم الخدمات، المناولة المادية والتوزيع، البحث والتحليل، إلا أن (**)(**Jérôme McCarthy**) قد طور فكرة المزيج التسويقي فيما بعد وقام بجمع العناصر السابقة في أربعة عناصر (**4Ps**) متمثلة في: المنتج (**Product**)، التسعير(**Price**)، التوزيع(**Place**) والترويج (**Promotion**)[1]. وفيما يلي شرح مختصر لها:

1-الخدمة (المنتج الخدمي):

وتعتبر من أهم عناصر المزيج التسويقي، فهي الوسيلة التي تعتمد عليها المؤسسة الخدمية في إشباع حاجات الزبون و وتلبية رغباته كما أن جميع القرارات المتعلقة بالعناصر الأخرى للمزيج تعتمد في الأساس عليها،[2] لذا فمن الضروري الاهتمام بأساليب تطويرها و بأبعادها المختلفة.

1-1- مفهوم المزيج الخدمي وأبعاده: تقوم المؤسسات الخدمية بتقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات بغرض تلبية طلبات الزبائن أي أنها تتعامل بأكثر من خدمة وهذا ما يطلق عليه اسم " المزيج الخدمي أو تشكيلة الخدمات" ويعرف على أنه "مجموعة متكاملة من الخدمات التي تنتجها وتقدمها المؤسسة الخدمية لسوق الزبائن"[3].

(*)- **Neil H. Borden** (1895-1980) حصل على شهادة الماجستير سنة 1922 اشتغل في التدريس في عدة جامعات حتى تقاعد سنة 1962، وقد شغل منصب رئيس جمعية "the National Association of Marketing Teachers" وكذلك رئيس منظمتها اللاحقة وهي الجمعية الأمريكية للتسويق، كما كان رئيس مجلس إدارة Harvard Business Review وهو أول من صاغ مفهوم المزيج التسويقي عام 1940 وله الكثير من المقالات المنشورة وكذا المؤلفات أشهرها "The economic effects of advertising" .

(**)-**Jerome McCarthy**, (1928 - 2015) مؤلف وأستاذ جامعي متخصص في التسويق وهو من اقترح مفهوم المزيج التسويقي4Ps في كتابه "التسويق الأساسي: منهج إداري" سنة 1960 ووفقا لقاموس أكسفورد للتسويق فقد كان "شخصية محورية في تطوير الفكر التسويقي" كما أنه مؤسس وعضو المجلس الاستشاري لمعهد (Planned Innovation Institute)، وفي عام 1987 حصل على جائزة" Trailblazer " من جمعية التسويق الأمريكية.

(1) - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص 157،159.

(2) - محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 159.

(3) - نفس المرجع السابق، ص ص 164-165.

ويشمل المزيج الخدمي على أربعة أبعاد رئيسية وهي كالتالي:[1]

– **اتساع المزيج الخدمي**: ويشير إلى عدد الأنواع الرئيسية من الخدمات التي تقدمها المؤسسة الخدمية؛

– **عمق المزيج الخدمي**: ويعني التشكيلة الخدمية التي يتكون منها خط الخدمة الواحد وتتفاوت الخطوط الإنتاجية فيما بينها في درجة العمق، فإذا كان أحد البنوك يقدم أكثر من نوع من القروض فإن هذا التنويع يمثل عمق المزيج؛

– **طول المزيج الخدمي**: وهو يشير إلى إجمالي عدد الخدمات المقدمة أي انه يمثل خطوط الخدمة الرئيسية وأنواعها المختلفة؛

–**تناسق المزيج الخدمي**: ويعني درجة الترابط والتناسق بين مختلف خطوط الخدمات التي تقدمها المؤسسة الخدمية.

1–2– الأبعاد التسويقية للخدمة: تعرض المؤسسة الخدمية حزمة من المنافع التي تتضمن تقديم الخدمة الجوهر التي تشير إلى الفائدة أو المنفعة الأساسية التي يسعى الزبون للحصول عليها من الخدمة التي اشتراها، إضافة إلى العديد من الخدمات التكميلية التي ترتبط بالخدمة الجوهرية (المنفعة الأساسية) والتي أصبحت معيارا لقياس درجة تمييز الخدمات[2].

1–3– العوامل المؤثرة على قرارات المزيج الخدمي للمؤسسة: تتأثر قرارات المؤسسة الخدمية فيما يتعلق بمزيجها الخدمي بمجموعة من العوامل أهمها:

– **العوامل الداخلية**: وهي عوامل متعلقة بالمؤسسة الخدمية ذاتها كالقدرات والإمكانيات المادية والبشرية التي تمتلكها وأساليب وطرق تقديم وتخطيط الخدمات.

– **العوامل الخارجية**: وهي عبارة عن عوامل وظروف البيئة الخارجية ويكون من الصعب التحكم فيها والسيطرة عليها مثل: الزبون وسلوكه، المنافسين وسياستهم، العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية...إلخ[3]

1– 4– دورة حياة الخدمة: ترتبط دورة حياة الخدمة بحجم مبيعات الخدمة والأرباح المحققة منها وهي تمر عموما بنفس المراحل الأربعة لدورة حياة المنتج المادي الملموس كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها في السلعة ولكن الاختلاف يكمن في الاستراتيجيات المستخدمة، والشكل الموالي يبين مراحل دورة حياة الخدمة:

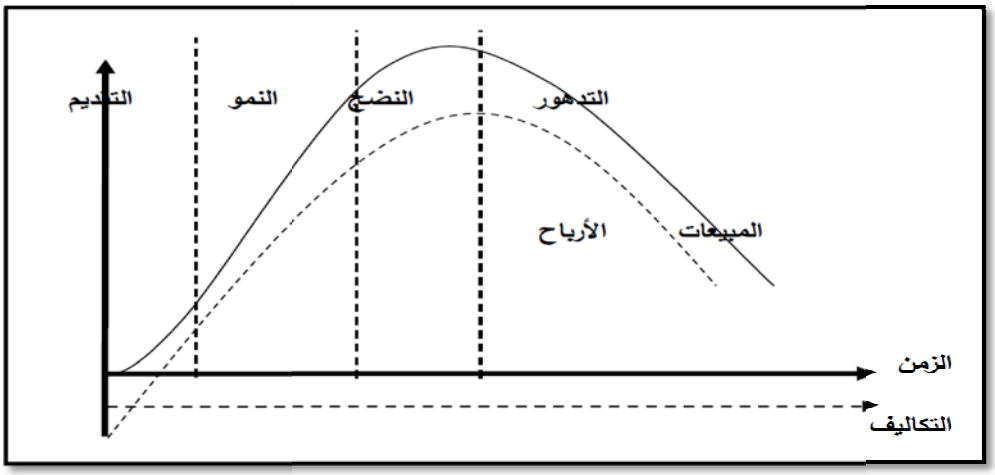
---

(1) – مرقاش سميرة، "**أهمية المزيج التسويقي الخدمي الموسع في تحسين الخدمات التأمينية – دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA**–"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2006–2007، ص 35.

(2) – هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص 198–199.

(3) – زرزار العياشي وبشاغة مريم، مرجع سبق ذكره، ص ص49–50.

الشكل رقم (03): دورة حياة الخدمة



المصدر: علي محمد حسن بني مصطفى، "**أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات**"، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص180.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن الخدمة تمر بأربع مراحل أساسية وهي:

– **مرحلة التقديم**: في هذه المرحلة يتم تقديم الخدمة لأول مرة إلى السوق، وأهم ما يميزها هو محدودية حجم التعامل بهذه الخدمة المقدمة لأنه توجد نسبة قليلة من الزبائن المستهدفين ممن يجازفون بطلبها[1] وهو ما يؤدي إلى نمو بطيء في حجم المبيعات إلى جانب سلبية الأرباح لارتفاع تكاليف البحث والتطوير، التوزيع والترويج...إلخ[2]

– **مرحلة النمو**: وتتميز هذه المرحلة ببداية ارتفاع مبيعات الخدمة مما يسمح بنمو الأرباح، وهذا ما يكون حافزا لبداية دخول منافسين جدد في السوق ولمواجهة تلك المنافسة تقوم المؤسسة الخدمية باتخاذ عدة إجراءات وبذل مجهودات لتطوير الخدمة كتحسين جودة الخدمة وإضافة مزايا جديدة لها، خفض الأسعار في حالة مرونة الطلب والبحث عن ميزة تنافسية، وكذا البحث عن منافذ جديدة للتوزيع لتغطية السوق بأكبر عدد ممكن من الموزعين[3].

– **مرحلة النضج**: وهي أطول مرحلة نسبيا كما تعتبر من أهم المراحل بالنسبة للخدمة، ويهدف المسوقون إلى الوصول إليها بأسرع وقت ممكن ويحاولون البقاء فيها لأطول فترة ممكنة[4] لأن الطلب يصل إلى أعلى مستواه ليتميز بعد ذلك

(1) – قاسم نايف علوان المحياوي، "**إدارة الجودة في الخدمات**"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 78-79.

(2) – مرقاش سميرة، مرجع سبق ذكره، ص38.

(3) –سعيداني محمد وبوصالح سفيان، "**قياس أداء الخدمة وفق تطلعات العملاء وتأثيرها على القدرة التنافسية**"، مداخلة في الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 2009، ص10.

(4) – حميد الطائي وبشير العلاق، "**تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي –وظيفي– تطبيقي**"، مرجع سبق ذكره، ص99.

بالثبات والاستقرار كما تواجه المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة أشد أنواع المنافسة[1] من خلال ظهور خدمات مشابهة قد تكون بأسعار أقل وبتقنيات متطورة مما يؤدي إلى بداية الانخفاض في المبيعات والأرباح، وحتى تحافظ المؤسسة على حصتها السوقية تقوم بعدد من الإجراءات نذكر منها: [2]

- ✓ البحث عن قطاعات جديدة في السوق الحالي أو أسواق جديدة ليتم تسويق الخدمة لها؛
- ✓ العمل على زيارة معدل استخدام الخدمة فضلا عن الترويج لها وإضافة خصائص جديدة للخدمة

– **مرحلة الانحدار (التدهور)**: وتبدأ فيها المبيعات بالانخفاض بشكل كبير وسريع مما ينعكس سلبا على الربحية وقد يكون ذلك نتيجة لعدة أسباب أهمها عرض خدمات جديدة أفضل من الخدمات المعروضة في السوق[3].

2– تسعير الخدمة[*]:

يعتبر تسعير الخدمات من أهم القرارات التي تواجه المؤسسة الخدمية لما له من تأثير مباشر على إدراك الزبائن للخدمة المقدمة، حيث أنه حتى لو كانت الخدمة جيدة وتوزيعها مناسبا واستخدمت طرق ترويجية ناجحة فإن ذلك سيكون غير كاف إذا كان سعرها لا يتناسب مع ذلك وبمستوى غير مقبول لدى الزبون وهذا ما يؤكد أهمية التسعير في المزيج التسويقي الخدمي[4]

ويعرف تسعير الخدمة على أنه "التعبير النقدي عن قيمة الخدمة التي يتم تبادلها" [5] ويعرف أيضا على أنه "القيمة النقدية التي يكون الزبون على استعداد لتحملها مقابل المنفعة التي يحصل عليها عند استفادته من الخدمة"[6]

وبالتالي يمكن القول بأن السعر هو المقابل المادي الذي يقوم الزبون بدفعه والتضحية به مقابل حصوله على المنتج أو الخدمة المرغوب فيها من قبله.

---

(1) – ثامر البكري وأحمد الرحومي،" **تسويق الخدمات المالية**"، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص245.

(2) – سعيداني محمد وبوصالح سفيان، مرجع سبق ذكره، ص10.

(3) – ثامر البكري وأحمد الرحومي، مرجع سبق ذكره، ص246.

(*)–يعتبر مصطلح التسعير قليل الاستخدام من الناحية الميدانية في قطاع الخدمات نظرا لخصوصية هذا القطاع ومنتجه على عكس السلع المادية الملموسة ورغم ذلك إلا أنه يعبر عن نفس المعنى في جميع أنواع الخدمات لأنه يمثل المقابل المادي للمنفعة المتحصل عليها ويتم تسميته بعدة مصطلحات تتوافق مع نشاط المؤسسة فقد يكون عبارة عن فائدة في خدمات البنوك، أتعاب في حالة خدمات الصحة والتعليم والاستشارات، عمولة بالنسبة لخدمات السمسرة وأسعار بالنسبة لخدمات الاتصال...إلخ.

(4) – محمد بهاء الدين خانجي، "**المزيج التسويقي في المصارف الإسلامية**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص مصارف إسلامية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن ، 2009، ص24.

(5) – ثامر البكري وأحمد الرحومي، مرجع سبق ذكره، ص323.

(6) – زرزار العياشي وبشاغة مريم، مرجع سبق ذكره، ص62.

2-1- خصائص التسعير في المؤسسة الخدمية: وفيما يلي أهم الخصائص التي يتميز بها قرار التسعير في المؤسسة الخدمية:

- يعد العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يولد إيرادا بينما ينتج عن العناصر الأخرى تكاليف أي أنها تشكل مراكز تكلفة[1] .

- يعتبر السعر من أكثر عناصر المزيج التسويقي التقليدي مرونة حيث يمكن للمؤسسة الخدمية تعديل أسعارها أكثر من قدرتها على تغيير خدماتها أو حملاتها الترويجية، وقد يكون ذلك كاستجابة لطارئ في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة الخدمية.

- للسعر تأثير مباشر على مستوى الطلب والإدراك العام للخدمة كما يساهم في التموقع الجيّد للعلامة في السوق[2].

2-2-العوامل المؤثرة في قرار التسعير: تقسم هذه العوامل إلى مجموعتين من العوامل هما الداخلية ويكون من الممكن السيطرة عليها قياسا بالعوامل الخارجية التي يصعب السيطرة عليها، وفيما يلي شرح مختصر لكل منهما:

2-2-1- العوامل الداخلية المؤثرة في قرار التسعير: أهمها ما يلي:

-الأهداف التسويقية للمؤسسة الخدمية: يتأثر قرار التسعير بالأهداف المسطرة من طرف المؤسسة الخدمية فمثلا إذا كان هدفها الوصول إلى قطاعات سوقية واسعة واختراق قطاع ذوي الدخول المحدودة فإن هذا يتطلب منها استخدام سياسة أسعار منخفضة؛[3]

- عناصر المزيج التسويقي الأخرى: يتأثر قرار التسعير بباقي عناصر المزيج التسويقي ويؤثر فيها لذلك يجب تحديده في إطار من التنسيق التام بينه وبين العناصر الأخرى للمزيج؛[4]

- التكاليف: تساهم التكاليف بدور رئيسي في قرار التسعير، حيث أنه من المفترض أن أي سعر يتم وضعه يجب أن يكون كافيا لتغطية كل التكاليف الثابتة والمتغيرة الخاصة بتسويق وتقديم الخدمة إلى الزبون.[5]

---

(1) - غسان فيصل عبد، "**المزيج التسويقي الخدمي وانعكاساته على المكانة الذهنية دراسة تحليلية لأراء رواد الفنادق خمسة نجوم في بغداد**"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد01، العدد 01، جامعة كركوك، بغداد، العراق، 2011، ص09.

(2) - زرزار العياشي وبشاغة مريم، مرجع سبق ذكره، ص63.

(3) - محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص203.

(4) - بيان هاني حرب، "**مبادئ التسويق**"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص163.

(5) - حميد الطائي وبشير العلاق، "**إدارة عمليات الخدمة**"، مرجع سبق ذكره، ص ص 164- 165.

2-2-2- العوامل الخارجية المؤثرة في قرار التسعير: أهمها ما يلي:

- **درجة المخاطرة**: بحيث قد تتحمل المؤسسة الخدمية مخاطرة ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تحديد الأسعار مثلا: قد يتحمل البنك مخاطر عند عمليات الإقراض في حالة عجز المقترض عن السداد أو في حالة وفاته؛[1]

- **درجة مرونة الطلب**: حيث أن قدرة المؤسسة الخدمية على رفع الأسعار تزداد كلما كان الطلب غير مرن؛

-**طبيعة السوق والطلب**: أن الطلب ومعطيات السوق يضعان الحدود القصوى للسعر، لأن الزبائن يقومون بمطابقة الأسعار التي يدفعونها بالمنافع التي يحصلون عليها من هذه الخدمة، لذلك فمن الضروري دراسة جميع العوامل المؤثرة على الطلب في السوق سواء فيما يتعلق بالخدمات البديلة أو المكملة للخدمة المراد التسويق لها؛

- **نوع المنافسة السائدة في السوق**: فقرار التسعير يتأثر كثيرا بنوع المنافسة السائدة في السوق ففي حالة المنافسة التامة مثلا فإن السوق يشمل عدد كبير من الزبائن والبائعين الذين يسوقون نفس الخدمة وبالتالي لا يمكن البيع بسعر أعلى من السعر السائد في السوق؛[2]

- **التشريعات والقوانين**: بحيث تتدخل الدولة في أحيان كثيرة للتأثير على مستويات أسعار بعض الخدمات أو وضع حد أعلى لها أو حد أدنى كأسعار الفائدة على القروض البنكية؛

-**العوامل والظروف الاقتصادية**: مثل حالات الركود، الانتعاش ومعدلات الفائدة...إلخ التي تؤثر على قرارات التسعير [3].

3- توزيع الخدمة:

تعرف عملية توزيع الخدمة على أنها "مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تسعى إلى توفير الخدمات وجعلها ميسرة لدى الزبائن بالكميات، الأوقات والأماكن المناسبة"[4] أما قناة التوزيع فتعرف على أنها "مجموعة من الجهات والفروع والمؤسسات الوسيطة المشاركة والتي تعمل معا لجعل الخدمة متوفرة ومتاحة للزبون"[5] وبذلك يعتبر التوزيع المادي

(1) - ثامر البكري وأحمد الرحومي، مرجع سبق ذكره، ص337.

(2) - عماد الدين أحمد السندي أحمد، "**أثر طرق تسعير الخدمات المصرفية على الإيرادات في المصارف السودانية خلال الفترة 2000-2005**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية، جامعة السودان للعلوم التكنولوجية، السودان، 2007، ص ص 19-20.

(3) - زرزار العياشي وبشاغة مريم، مرجع سبق ذكره، ص ص66-67.

(4) - أكرم أحمد الطويل وغانم محمود أحمد الكيكي، "**أنشطة التوزيع المادي وأثرها في الأداء المنظمي دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية**"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد31، العدد94، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص 13.

(5) - غسان فيصل عبد، مرجع سبق ذكره، ص10.

العنصر الذي يجمع بين جميع الأنشطة والفعاليات المتعلقة بانتقال الكميات المناسبة من المنتجات إلى المكان المناسب وفي الوقت المناسب لكن هذه الإجراءات لا يمكن تطبيقها في المؤسسات الخدمية نظرا لطبيعة وخصائص الخدمات التي لا يمكن نقلها ولا خزنها فتقديمها يتم في أماكن إنتاجها وعليه فإن إجراءات توزيع الخدمات تكون مختلفة تماما عن السلع المادية. (1)

3-1- أهمية التوزيع في المؤسسة الخدمية: وفيما يلي اختصار لأهمها: (2)

- تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية بمعنى ضمان تدفق وانسياب الخدمة إلى الزبون في أحسن الظروف وفي الأوقات والأماكن المناسبة؛

-توزيع الأخطار: لأن تعدد قنوات التوزيع يؤدي إلى تعاون المؤسسة الخدمية وباقي شبكة التوزيع في تحمل المخاطر وتوزيع الأعباء؛

-الاتصال وجمع المعلومات: وذلك عن طريق جمع المعلومات الخاصة بالزبائن من حيث الأذواق، الرغبة، مدى قابلية الشراء، العادات الشرائية ومدى رضاهم أو عدم رضاهم عن الخدمات المقدمة؛

- تسهيل العملية التبادلية بين الزبون والمؤسسة الخدمية.

3-2- طرق توزيع الخدمات: يمكن للمؤسسة الخدمية أن تتبع إحدى الطريقتين التاليين أو كليهما عند توزيع خدماتها:

- طريقة التوزيع المباشر: وتتصف هذه الطريقة بغياب الوسيط بين المؤسسة الخدمية والزبون حيث تقدم الخدمة مباشرة للزبون نظرا لصعوبة انفصالها عن مقدمها الأساسي وهو ما يسمح بتحقيق عدة مزايا منها: تقديم خدمة مميزة عن طريق شخصنة العلاقة، الحصول على رد فعل مباشر لاحتياجات الزبائن المتزايدة، التحكم في أداء الخدمة بشكل أفضل. (3)

---

(1) - علي محمد حسن بني مصطفى، أ"**ثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات**"، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017 ص201.

(2) - بلحيمر ابراهيم، "**المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الإسلامية**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004-2005، ص ص 174-175.

(3) - هاني حامد الضمور، "**طرق التوزيع**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 218-219.

– **طريقة التوزيع غير المباشر**: وفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة الخدمية بالاعتماد على الوسطاء لتقديم خدماتها للزبائن، كما هو الحال في مؤسسات النقل والتأمين والمؤسسات السياحية، وتتصف قناة التوزيع القصيرة بوجود وسيط واحد على الأكثر بينما تتصف قناة التوزيع الطويلة بوجود عدد كبير من الوسطاء.[1]

3–3– العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع: وفيما يلي أهم تلك العوامل:[2]

– عدد الزبائن الحاليين والمرتقبين؛

–حجم الطلب المتوقع، التركيز الجغرافي للزبائن أو حجم السوق...الخ؛

–الاعتبارات الخاصة بالخدمة لأن طبيعة هذه الأخيرة تلعب دورا مهما في اختيار القنوات التوزيعية المناسبة لها؛

–اعتبارات خاصة بالمؤسسة الخدمية مثل مدى توفر القدرات والإمكانيات المادية للمؤسسة التي كلما كانت كبيرة كلما استطاعت المؤسسة الخدمية فتح فروع أكبر مساحة وأكثر تجهيزا وفي مواقع أكثر ملائمة للزبائن؛

– اعتبارات خاصة بمدى توفر الوسطاء في السوق؛

–اعتبارات أخرى خاصة بالبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة الخدمية: أهمها ما يلي:

- ✓ عوامل اقتصادية وأخرى قانونية وتشريعية؛
- ✓ عوامل المنافسة فكلما ازدادت المنافسة كلما رغبت المؤسسة في امتلاك أكبر عدد ممكن من الفروع التابعة لها.

4– ترويج الخدمة:

يعتبر الترويج شكلا من أشكال الاتصال بين المؤسسة الخدمية وزبائنها وهو يهدف إلى تدفق المعلومات المناسبة نحو الزبائن الحاليين والمرتقبين من أجل استمالة استجابات سلوكية معينة،

ويعرف الترويج عموما على أنه" مجموعة من الجهود والأنشطة التسويقية المتعلقة بإمداد الزبائن بمعلومات عن المزايا الخاصة بمنتوج أو خدمة معينة وإثارة اهتمامهم بها وإقناعهم بتميزها عن المنتوجات أو الخدمات الأخرى في إشباع حاجاتهم بهدف دفعهم لاتخاذ قرار الشراء والاستمرار في طلبها مستقبلا [3].

(1) – علي محمد حسن بني مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص204.

(2) – شريط حسين الأمين وميمون نبيلة، "**القرارات الإستراتيجية لعناصر المزيج التسويقي والعناصر المؤثرة فيه**"، ص ص 07–09، نقلا عن الموقع الالكتروني التالي: http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/.pdf ، تاريخ الاطلاع2016/01/25.

(3) – زرزار العياشي وبشاغة مريم، مرجع سبق ذكره، ص 85.

4-1- أهداف الترويج في المؤسسة الخدمية: لترويج الخدمة مجموعة من الأهداف الفرعية التي تساهم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة الخدمية وهي كالتالي:[1]

- **الإبلاغ:** وهو الهدف الأساسي للترويج، فجميع الجهود الترويجية في كل المراحل تتجه إلى إمداد الزبائن بمعلومات عن الخدمة المعروضة من حيث اسمها، خصائصها، فوائدها وأماكن الحصول عليها؛

- **الإقناع:** بالإضافة إلى الإبلاغ يهدف الترويج إلى إقناع الزبائن للقيام باستجابة سلوكية معينة كإقناعهم بطلب الخدمة الجديدة أو الاستمرار في استخدامها إذا كانت قائمة؛

-**التذكير:** فقد يهدف الترويج إلى تذكير الزبائن بأن الخدمة ما زالت موجودة خصوصا في المراحل الأخيرة من دورة حياتها حيث يكون الزبائن قد تعرفوا عليها وهم بحاجة فقط إلى ما يذكرهم بها؛

-**التعزيز:** يهدف الترويج أيضا في بعض الحالات إلى تعزيز رضا الزبائن عن الخدمة بعد الشراء.

4-2- عناصر المزيج الترويجي في المؤسسة الخدمية: المزيج الترويجي هو عبارة عن "مجموعة من العناصر والمكونات التي تتفاعل وتتكامل معا لتحقيق الأهداف الترويجية للمؤسسة الخدمية"[2]،و هو يتكون عموما من العناصر التالية:

4-2-1- الإعلان: يعرف الإعلان على أنه" مختلف نواحي النشاط التي تؤدي إلى نشر أو إذاعة الرسائل الإعلانية المرئية أو المسموعة على الجمهور بغرض حثه على شراء الخدمات المعروضة أو بقصد التقبل الطيب لأفكار أو أشخاص أو منشآت معلن عنها"[3]

ويعتبر الإعلان أحد العناصر المهمة في المزيج الترويجي للخدمة وهو شكل من أشكال الاتصال غير الشخصية المدفوعة الأجر لتقديم الخدمات وإقناع الزبائن المستهدفين بها وذلك من خلال وسائل الاتصال المختلفة.[4]

ولكي تكون الحملة الإعلانية ناجحة يجب أن تشمل خطوات متكاملة يطلق عليها علماء التسويق **(5Ms)** وهي كما يلي:

- تحديد أهداف الحملة الإعلانية **(Mission)**؛

---

(1) - محمد بهاء الدين خانجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-40.

(2) - أمال كمال حسن البرزنجي، "**أثر المزيج الترويجي في الطلب على الخدمات الفندقية – دراسة ميدانية في فندق بغداد**"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 85، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010، ص 363.

(3) - علي محمد حسن بني مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص215.

(4) - أبو فارة وسمير أبوزيد، "**النشاط الترويجي في البيئة الفندقية**"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، ديسمبر 2005، ص 222.

- تحديد الزبائن المستهدفين ومضمون الحملة (**Message**)؛

- اختيار الوسيلة الإعلانية المناسبة للخدمة المعروضة وأهداف الحملة (**Media**)؛

- تخصيص الميزانية والأموال اللازمة للقيام بها (**Money**)؛

- قياس النتائج وذلك لتقييم فعالية الإعلان وعوائده بعد تنفيذ الحملة الإعلانية ومقارنة النتائج مع ما كان مخططا له (**Measurement**).[1]

والإعلان نوعان هما كالتالي :

- الإعلان المؤسسي: وتلجا المؤسسة الخدمية إلى هذا النوع من الإعلان عادة عندما تكون الخدمات التي تقدمها نمطية ومتشابهة مع خدمات المنافسين، وهو عبارة عن إعلان عام عن المؤسسة الخدمية، سمعتها، مكانتها، إمكانياتها المادية والبشرية بهدف إقناع الزبائن بأهمية التعامل معها وبالتالي تكوين صورة جيدة واتجاهات تفضيلية للمؤسسة الخدمية[2]؛

- الإعلان التمييزي: وهو عبارة عن إعلان يركز على الخدمات المعروضة في السوق وإبراز مزاياها التنافسية والمنافع التي تقدمها المؤسسة[3].

4-2-2- البيع الشخصي: يعتبر البيع الشخصي من أكثر عناصر المزيج الترويجي فاعلية في قطاع الخدمات نظرا لأهمية العلاقة الشخصية بين البائع والزبون[4] وهو يعرف على أنه "ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية الذي يتضمن إجراء مقابلة بين البائع والزبون وجها لوجه بغرض تعريفه بالخدمة ومحاولة إقناعه بشرائها[5].

ويتم البيع الشخصي عن طريق مقابلة مقدم الخدمة للزبون وعرض الخدمة عليه وتقديم كافة المعلومات المتعلقة بها ومحاولة التأثير عليه لإتمام عملية الشراء، ويحقق البيع الشخصي العديد من المزايا للمؤسسات الخدمية لعل أهمها ما يلي:

- تزويد المؤسسة الخدمية بالمعلومات اللازمة عن الأسواق، الزبائن والمنافسين؛

- التعرف على ميولات وردود أفعال الزبائن مباشرة فضلا عن تحديد أسباب إقبالهم على الخدمة من عدمه؛

---

(1) - zeinab sadat Mirhadi and Ali akbar Farhangi, "**Pathology Of Commercial advetising Management In Iran"**, New York science journal, volume 07, N° 09, Marsland Press, New york, USA, 2014, PP 2-5.

(2) - غسان فيصل عبد، مرجع سبق ذكره، ص 12.

(3) - محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 301.

(4) - حميد الطائي وبشير العلاق، "**تسويق الخدمات – مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي**"، مرجع سبق ذكره، ص 315.

(5) - بشير عباس العلاق وعلي محمد الربابعة، مرجع سبق ذكره، ص 267.

- تنشيط وإثارة الطلب على الخدمة؛[1]

-عن طريق البيع الشخصي يشعر الزبون بالاهتمام وهذا ما يحفزه على اتخاذ قرار الشراء؛

- مرونة الرسالة البيعية مما يجعلها تتناسب مع ظروف كل زبون.[2]

ورغم تلك المزايا إلا أنه ينطوي على بعض العيوب أهمها القدرة المحدودة على خدمة عدد كبير من الزبائن في نفس الوقت وزيادة تكاليف البيع الشخصي بسبب ارتفاع أجور وعمولات رجال البيع كما قد تؤثر شخصية البائع ومواقفه في بعض الأحيان على حجم المبيعات[3].

4-2-3- تنشيط المبيعات: يعرف تنشيط المبيعات على أنه "إجراء ما له قيمة معينة يضاف إلى العرض لتشجيع استجابة سلوكية معينة"[4]؛ ويهدف هذا النشاط إلى زيادة مبيعات المؤسسة الخدمية في الآجال القصيرة وذلك من خلال تنشيط وتشجيع الزبائن على طلب أو زيادة طلب الخدمة ونادرا ما يستخدم هذا النشاط بمفرده بل يستخدم إلى جانب الأنشطة الترويجية الأخرى[5]

ونظرا لخصائص الخدمة فإن أساليب تنشيط المبيعات تختلف قليلا في قطاع الخدمات عن السلع وفيما يلي بعض الأساليب المستخدمة لتنشيط المبيعات في قطاع الخدمات :[6]

- تقديم الهدايا التذكارية التي تحمل اسم المؤسسة الخدمية وشعارها للزبائن الأوفياء لها؛

- تقديم بعض الحوافز وإجراء بعض المسابقات التي من شأنها إغراء الزبائن.

4-2-4- العلاقات العامة: تعرف العلاقات العامة على أنها: "نشاط موجه لبناء وتدعيم علاقات سليمة بين المؤسسة والزبائن، الموظفين، المساهمين والجمهور بشكل عام"[7]

وتعرف أيضا على أنه: "الجهد المخطط والمستمر لتحقيق والحفاظ على فهم متبادل بين المؤسسة وجمهورها"[8]

وتهدف العلاقات العامة عموما إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

---

(1) - بلحيمر إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 275.

(2) - محمد بهاء الدين خانجي، مرجع سبق ذكره، ص49.

(3) - زرزار العياشي وبشاغة مريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 89-90.

(4) - سليمان شكيب الجيوسي ومحمود جاسم الصميدعي، "**تسويق الخدمات المالية**"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2009، ص 438.

(5) - شريط حسين الأمين وميمون نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

(6) - محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 305.

(7) - عبد الرزاق محمد الدليمي، "**العلاقات العامة في التطبيق**"، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 36.

(8) - أدريان بالمر، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، "**مبادئ تسويق الخدمات**"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2009، ص 833.

- تحسين صورة المؤسسة الخدمية في السوق؛

- تنمية علاقات وطيدة طيبة ومستمرة بينها وبين أطراف التعامل سواء كانوا داخليين كالموظفين أو خارجيين كالموردين، الزبائن، المؤسسات الحكومية المتعامل معها، المنافسين ... الخ[1]؛

وعليه يمكن القول بأن دور العلاقات العامة هو دور تعزيزي مشارك ضمن الجهود الترويجية الأخرى كالإعلان والبيع الشخصي ...الخ[2] ومن بين الوسائل والتقنيات المعتمدة في العلاقات العامة نجد: [3]

- دعم الأنشطة الخيرية؛

- المؤتمرات والملتقيات والأيام المفتوحة؛

- الندوات الصحفية والمعارض العامة والمتخصصة وتنظيم الصالونات؛

- الرعاية (**sponsoring**) أو المشاركة في التظاهرات الثقافية والرياضية.

4-2-5-الدعاية والنشر: وهي عبارة عن وسيلة ترويجية غير شخصية وغير مدفوعة الأجر، يتم من خلالها نشر المعلومات عن المؤسسة الخدمية وخدماتها بشكل إخباري وتتميز بالعديد من الخصائص أهمها: [4]

- الدعاية تتمتع بثقة عالية من الزبائن وهي حقائق يقوم في الغالب تحريرها وصياغتها المحرر الإعلامي؛

- الدعاية تصل إلى أكبر قدر ممكن من الزبائن ويترك أثر أكبر وأعمق.

(1) - محمد فريد الصحن،" **العلاقات العامة: المبادئ والتطبيق**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 39-40.

(2) - ثامر البكري وأحمد الرحومي، مرجع سبق ذكره، ص 309.

(3) - بلبراهيم جمال، "**دور العلاقات العامة التسويقية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر**"، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد18،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، جوان2017، ص ص34-36.

(4) - محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 306-307.

المطلب الثالث: العناصر المستحدثة للمزيج التسويقي الخدمي

نظرا لطبيعة وخصائص الخدمات عموما ظهر اتجاه جديد يسعى لتعديل المزيج التسويقي التقليدي الذي وضعه (**McCarthy**) ليصبح أكثر قابلية للتطبيق في قطاع الخدمات، حيث يرى الباحثون أن عناصر المزيج التسويقي التقليدي (**4Ps**) لا تفي بالغرض مع كل متطلبات الخدمة وتسويقها ولا تعطي الاهتمام المناسب للزبون بالقدر الذي يجب أن يكون عليه عندما يتعلق الأمر بتسويق الخدمات، وعلى هذا الأساس قام (**Booms and Bitner**) بإضافة ثلاثة عناصر للمزيج التسويقي التقليدي ليصبح أكثر قابلية للتطبيق في قطاع الخدمات وهي: الدليل المادي (**physical evidence**) وعمليات تقديم الخدمة (**processes**) والأفراد أو العنصر البشري (**Personnel**)، وأصبح يطلق عليه "7Ps" الذي يجمع المزيج التسويقي التقليدي وهذه العناصر المستحدثة والمضافة[1]

1-الدليل المادي[*]:

يعرف الدليل المادي على أنه: "البيئة المادية" المحيطة بالعاملين والزبائن أثناء إنتاج وتقديم الخدمة مضافا إليها عناصر ملموسة تستخدم للاتصال ودعم دور الخدمة [2].

كما يعرف أيضا على أنه" البيئة التي تقدم فيها الخدمة بحيث يتم التفاعل بين المؤسسة والزبون وأي منتج مادي ملموس يسهل أداء الخدمة والاتصالات المتعلقة بها [3].

وعليه يمكن القول بأن الدليل المادي يساهم في التغلب على المشاكل التسويقية والصعوبات التي تنشأ عن خصائص الخدمات كاللاملموسية، فهو يعد عاملا مؤثرا في إدراك الزبائن للخدمة من حيث جودتها كما أنه يساعد ويسهل من عملية انسيابها إلى الزبائن عن طريق العناصر الملموسة التي تستخدم أثناء التقديم فضلا عن دعم دور الخدمة وإضفاء جانب مادي على بيئة الشراء وجعلها تمتلك جانبا من الملموسية [4].

---

(1) – أدريان بالمر، مرجع سبق ذكره، ص 90.

(*)– تعددت التسميات المقدمة لهذا العنصر في مختلف المراجع إلا أنها تعبر عن نفس المعنى، نذكر منها: التسهيلات المادية، أماكن تقديم الخدمة، المظهر المادي، بيئة الخدمة، الشواهد المادية والمكونات المادية ... الخ.

(2) – أبو بكر خوالد،" **مدى رضا العملاء عن المزيج التسويقي المطبق في المصاريف التجارية الجزائرية الحكومية – دراسة ميدانية**"، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، المجلد 02، العدد 01، الجامعة الأمريكية جنين، فلسطين، 2016، ص 83.

(3) – زرزار العياشي وبشاغة مريم، مرجع سبق ذكره، ص 112.

(4) – سامر المصطفى وماهر حبيب زيد، "**أثر الدليل المادي في تحقيق رضا العملاء – دراسة ميدانية على مطعم قصر كيوان بدمشق**"، مجلة جامعة البحث، المجلد 29، العدد 21، جامعة البعث، حمص، سوريا، 2017، ص ص 167-168.

1-1- أنواع ومكونات الدليل المادي: وفيما يلي أهم المكونات والعناصر الخاصة بالدليل المادي:

- الدليل المادي الداخلي (المظهر الداخلي): وهو يتمثل في البيئة الداخلية والتصاميم والتجهيزات المستخدمة كنوعية المكاتب، الأثاث، اللون، الديكور، التكييف، اتساع المكان، الإضاءة، التصميم المعماري الداخلي، الإشارات... الخ[1]

- الدليل المادي الخارجي (المظهر الخارجي): وهو يشمل المظهر الخارجي لمبنى المؤسسة الخدمية الذي يلعب دورا مهما في جذب الزبائن الذين يفضلون التعامل مع المؤسسة التي توفر كل سبل الراحة والأمن كتوفر مساحة آمنة وأماكن خاصة لتوقف سيارات الزبائن كما أنه من الضروري أن تكون واجهة المؤسسة مصممة بطريقة جذابة سواء فيما يتعلق بالبيئة المحيطة بها أو اللوحة المكتوب عليها اسم المؤسسة وشعارها ... الخ

- الأدلة المادية الأخرى: وهي تشمل جميع العناصر المادية الأخرى التي تساعد على تكوين انطباعات ايجابية عن المؤسسة الخدمية وخدماتها لدى الزبائن مثل: الزي الموحد للموظفين، مواقع الانترنت للمؤسسة، فضلا عن جميع المعدات والأجهزة التي تساعد وتسهل عملية تقديم الخدمة كالحواسيب وأجهزة الصراف الآلي في البنوك ... الخ[2]

1-2- دور وأهمية الدليل المادي في المؤسسة الخدمية: يلعب الدليل المادي دورا هاما في تسويق الخدمة كما هو موضح فيما يلي:

- جعل الخدمة أكثر ملموسية وإضفاء الصفة المادية على عرض الخدمة، حيث أن عدم إمكانية لمس الخدمة تُصَعِبُ من عملية التقييم الفعلي قبل الشراء لذلك تعتمد المؤسسات الخدمية على عناصر مادية لتسهيل تقديم الخدمة وجعل الزبون يشعر بأن هناك مكونا ملموسا في الخدمة؛[3]

- تسهيل عملية إدراك الخدمة ذهنيا وخلق الانتباه وتمييز خدمات المؤسسة الخدمية عن المنافسين لجذب الزبائن؛[4]

- الدليل المادي عنصر داعم للخدمة من خلال تسهيل عملية تقديم الخدمة للزبون من جهة والمساهمة في توفير وإضفاء بيئة جمالية ونقل إيحاءات ايجابية عن الخدمة لخلق التأثير وزيادة الميول لخدمات المؤسسة وبالتالي دعم العرض على المستويين الوظيفي والجمالي؛

(1) - عابر سليم، مرجع سبق ذكره، ص 94.

(2) - سامر المصطفى وماهر حبيب زيد، مرجع سبق ذكره، ص ص168-169.

(3) - علي محمد حسن بني مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 222.

(4) - زرزار العياشي وبشاغة مريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 114-115.

- الدليل المادي عنصر مكون لعرض الخدمة، فلم يعد له دور ثانوي في العرض وإنما أصبح يتكامل مع عناصر العرض الأخرى خصوصا في بعض أنواع الخدمات.[1]

2- عمليات تقديم الخدمة:

تشير عملية تقديم الخدمة إلى الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة للزبون، وهي تعد عنصرا مهما من عناصر المزيج التسويقي الخدمي، وتعرف من المنظور التسويقي على أنها "مجموعة من الأنشطة المتسلسلة المترابطة والمتكاملة والتي تؤدي إلى إنتاج وتقديم خدمة ذات مواصفات وخصائص تشبع مختلف حاجات الزبائن وتلبي رغباتهم"[2].

وتعتبر عمليات وإجراءات تقديم الخدمة حاسمة فهي تشمل كافة الأنشطة والأساليب والإجراءات التي يتم بموجبها تقديم الخدمة إلى الزبون نظرا لخاصية عدم القابلية للانفصال بين مقدم الخدمة وزبونه، كما أنه في غالب الأحيان يعد الزبون عنصرا فاعلا ومشاركا في تلك العمليات[3] والتي إذا تمت بشكل سليم ومناسب سمحت بتقوية الروابط والعلاقات مع الزبون، وعليه فمن الضروري إتباع مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تكون في غاية الأهمية عند تقديم الخدمات للزبائن مما يؤدي إلى التأثير على جودة الخدمة وتسهيل عملية إيصالها للزبائن، نذكر منها ما يلي:

- مراعاة عاملي الوقت والسرعة في تقديم الخدمات والأخذ برأي الزبائن وإشراكهم في عملية تقديم الخدمة؛
- تقديم المعلومات الضرورية التي تساعد على اتخاذ قرار الشراء؛
- التقليل من الإجراءات الروتينية عن طريق تبسيط الإجراءات، وتقليص عدد الخطوات دون الإخلال بجوهر الخدمة.[4]

3- العنصر البشري (الأفراد):

ويتعلق بجميع الأفراد العاملين في المؤسسة الخدمية والذين يحتكون بشكل مباشر أو غير مباشر مع الزبائن إلا أن المكلفين بالاتصال الشخصي المباشر بالزبائن يعتبرون الجزء الأهم في المؤسسات الخدمية باعتبار أن الخدمة ترتبط ارتباطا وثيقا بمقدمها وتتأثر كثيرا عملية تقديمها بكفاءاته ومهاراته في التعامل مع الزبائن، مما يؤثر على سمعة المؤسسة

(1) - عابر سليم، مرجع سبق ذكره، ص ص 99-100.
(2) - أبو بكر خوالد، مرجع سبق ذكره، ص 84.
(3) - علي محمد حسن بني مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص223.
(4) - سليمان شكيب الجيوسي ومحمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

وجودة خدماتها، لذلك فمن الضروري تدريب الموظفين بشكل مستمر لرفع كفاءتهم والارتقاء بمستوياتهم، فضلا عن ضرورة السعي نحو توظيف الكفاءات العالية نظرا لكونهم الجانب الأهم في عمليات تقديم الخدمة [1].

3-1- أهمية العنصر البشري في تسويق الخدمات: يعتبر العنصر البشري أحد أهم مقومات نجاح التسويق في المؤسسات الخدمية نظرا لأهميته في دعم كل عناصر المزيج التسويقي الخدمي الأخرى، حيث أن هذا الأخير يتطور بجهود وأفكار الموظفين كما أنه يساهم في أداء عدة أدوار نذكر منها ما يلي:

- دورهم كعامل استراتيجي في إنتاج وبيع الخدمات، حيث أن الموظفين يقومون بأدوار مزدوجة فهم من يقومون بانجاز الخدمة وأدائها للزبون بالإضافة إلى دورهم في عرضها ضمن سياق مناسب للزبون وبصورة ترضيه؛
- المساهمة في توفير المعلومات الخاصة بالزبائن؛
- إن سلوك الموظفين وكفاءاتهم تساهم في بناء إدراكات ايجابية حول الخدمة وجودتها إلا أن المشكلة التي قد تواجه المؤسسات الخدمية تكمن في صعوبة السيطرة على طبيعة العلاقات التفاعلية القائمة بين المقدم والزبون وبالتالي تظهر أهمية إدارة وتسيير تلك العلاقة بين المؤسسة الخدمية والزبون؛[2]

3-2- الصفات والمهارات والسلوكيات الواجب توفرها في العنصر البشري (الموظفين) في المؤسسات الخدمية: وفيما يلي أهمها:

- المعرفة النظرية والتطبيقية (الوظيفية): حيث يقصد بالمعرفة النظرية تلك المعرفة العملية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية لتسيير المؤسسة، أما المعرفة التطبيقية فهي المعرفة المتحصل عليها بالخبرة وهي مرتبطة بالشخص الذي حصل عليها ولا تنتقل إلا عن طريق التكوين المباشر في مكان العمل؛[3]
- مراعاة حسن المظهر وماله ذلك من أثر هام على الزبائن؛
- الاعتمادية وتتمثل في الصدق والثقة بالنفس التي يدركها الزبون في الموظف؛
- الانضباط الداخلي والولاء للمؤسسة والقدرة على التعامل مع المشاكل التي تواجه الموظف أثناء أداء مهامه. [4]

(1) - علي محمد حسن بني مصطفى، مرجع سبق ذكره، 2017، ص220

(2) - حميد الطائي وبشير العلاق، "**إدارة عمليات الخدمة**"، مرجع سبق ذكره، ص ص 60-61.

(3) - حكيم بن جروة وسامي بن خيرة، "**مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية – حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط**"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2014، ص 179.

(4) - محمد بهاء الدين خانجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 59-60.

المبحث الثالث: تطور الممارسة التسويقية نحو التسويق بالعلاقات(*)

امتازت فترة الثمانينيات بظهور المفهوم الحديث للتسويق الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بالزبون ومتطلباته وبعلاقته مع المؤسسة مع الحرص على تعامله الدائم والمستمر معها ولم يقتصر ذلك على الجانب التجاري لعلاقة الزبون بالمؤسسة فحسب بل توسع ليشمل جميع الجوانب والأبعاد الخاصة بتلك العلاقة وهو ما يتحقق من خلال الاستثمار الجيد في علاقات المؤسسة بالأطراف المتفاعلة معها في إطار المصالح المشتركة وبذلك ظهرت العديد من المناهج والمفاهيم التسويقية كالمسؤولية الاجتماعية للتسويق، التسويق الأخضر، التسويق الاستراتيجي إضافة إلى التسويق بالعلاقات الذي أكد على ضرورة وأهمية بناء العلاقات مع التركيز على تطويرها من خلال التعاون والتشارك[1] والذي تتعاظم أهميته في المؤسسات الخدمية نظرا لخصوصية منتجها ولأهمية استدامة العلاقة مع الزبائن لأجل طويل.

المطلب الأول: عوامل وأسباب تطور الممارسة التسويقية نحو العلاقات

شهدت أنماط حياة الزبائن تطورات متنامية وتغييرات جذرية نتيجة التطورات التي عرفتها بيئة الأعمال وما تحمله من تقنيات عالية كانفتاح الأسواق وتعدد الخدمات والمنتجات المعروضة وتنوعها من حيث الأحجام والخصائص فضلا عن التغيرات الحاصلة في ميول واتجاهات الزبون الذي لم يعد يرضيه إلا ما يتوافق مع توقعاته أو يفوقها مركزا في ذلك على القيمة بكل أبعادها خاصة مع وجود عدد مناسب من البدائل[2] وبذلك أصبحت المؤسسات تتواجد في وسط شديد المنافسة بسبب عولمة المبادلات وهو ما مهد لظهور نماذج أسواق جديدة حملت معها تغيرات في هياكل المؤسسات وتنظيماتها وأساليب تسويقها[3] ويعتبر التسويق بالعلاقات أحد أهم تلك الأساليب والتوجهات الحديثة للتسويق الذي ظهر انعكاسا للتحول من مفهوم التسويق التقليدي القائم على فكرة التبادل أو المعاملة إلى المفهوم القائم على بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن واعتبارهم شركاء للمؤسسة[4]، وهو ما ساهمت فيه عدة عوامل وأسباب نذكر أهمها فيما يلي:

(*)- لقد تعددت التسميات المقدمة للتسويق بالعلاقات بتعدد المراجع نذكر منها على سبيل المثال التسويق العلائقي، التبادل بالعلاقات، تسويق العلاقات والتسويق بالعلاقات وسعيا منا لتوحيد المصطلح تم اختيار التسويق بالعلاقات نظرا لأنه الأكثر استخداما في المراجع المعتمد عليها من قبلنا.

(1)- قلش عبد الله ، "**أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**"، ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2012-2013، ص ص94-95.

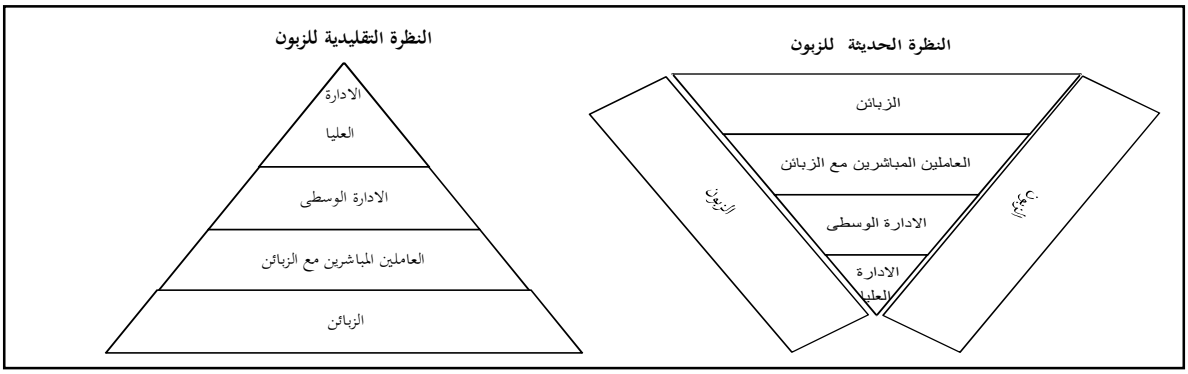
(2)- دراج نبيلة صليحة، "**خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه**"، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2016، ص 39.

(3)-بوفولة نبيلة،" **أهمية التسويق بالعلاقات بالنسبة لمؤسسات الخدمات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس**"، مجلة العلوم الانسانية، المجلد ب، العدد47 ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2017، ص320.

(4)-أنيس أحمد عبد الله، "**إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون**"، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص29.

–التوجه بالزبون: إن التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال ساهمت في تطور الفكر التسويقي وتغير نظرته للزبون، ولذلك رفعت المؤسسات على اختلاف أنواعها شعارات عدة مثل: " **الزبون دائما على حق، الزبون سيد وملك، الزبون رأسمال المؤسسة، والزبون حر...**" واقتضت الضرورة وجود اتصالات شخصية وعلاقات مباشرة بين المؤسسة والزبون الذي أصبح يعرف بالمورد ذي الوفرة النادرة، وعليه فإن أهم ما يميز بيئة الأعمال هو تنامي دور الزبون الذي أضحى يشكل محور اهتمام المؤسسات على اختلاف أنواعها، فضلا عن كونه المنطلق الرئيسي الذي ترتكز عليه في وضع خططها وتحديد أهدافها خصوصا بعد أن أدركت أن جميع أصولها ليس لها قيمة دون وجود الزبون[1] الذي يعد أهم أصل ومورد في تحقيق الإيرادات والأرباح وبذلك تحولت توجهات المؤسسة نحو الزبون بدلا من المنتج ليحتل بذلك قمة الهيكل التنظيمي الهرمي للمؤسسات بعد أن كان من نصيب الإدارة العليا [2] كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): النظرة التقليدية والحديثة للمؤسسات تجاه الزبون



المصدر: حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، "**إدارة علاقات الزبون**"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص38.

– تغير المحيط الخارجي للمؤسسات: إن التغيرات السياسية والاقتصادية كان لها أثر كبير على المناخ الذي تنشط فيه المؤسسات مما حتم ضرورة اللجوء إلى أساليب جديدة للتواصل مع الزبائن، ومن أهم تلك التغيرات تحرير الأسواق وزيادة حدة المنافسة وتعدد الخيارات والبدائل المتاحة للزبون؛

– تغير سلوك الزبائن باستمرار: فبالإضافة إلى تغير أذواق الزبائن وتطورها أصبح لدى الزبون القدرة على المفاضلة بين البدائل المتاحة خصوصا في ظل توفر المعلومات الخاصة بالمنتجات التي تقدمها مختلف المؤسسات في الأسواق من خلال وسائل الإعلام أو عبر تقنيات الاتصال الحديثة، وعلى هذا الأساس أضحى الزبون يتمتع بما يلي:

(1)– دراج نبيلة صليحة، مرجع سبق ذكره، ص33.

(2)-kotler et autre, Opcit, P146

✓ **القدرة على اتخاذ القرار:** حيث أن الزبون يرغب في إقامة عمليات شراء مناسبة من خلال مقارنته الآنية للعروض التسويقية المقدمة، كما أن الأسعار والعلامات والقيم التي يتحصل عليها من المنتجات تخضع للتحليل والتشخيص الدقيق ليصبح الزبون رشيدا في قراراته وله القدرة على تحديد ما يناسبه اعتمادا على مستويات الجودة والأسعار المناسبة؛

✓ القدرة على إصدار شكاوي وإبداء رأيه اتجاه منتجات المؤسسة وسلوك موظفيها؛

✓ **ظهور جمعيات حماية الزبون:** وذلك عن طريق تنظيم أنفسهم وتأطير نشاطهم ضمن جمعيات تعنى بإيصال أصوات الزبائن وحمايتهم من الأفعال غير القانونية للمؤسسات ليشكل ذلك ضغطا كبيرا على أنشطتها في الأسواق التي لم يعد بإمكانها فرض قراراتها على الزبائن بل بالعكس أضحى الزبون هو من يملك القدرة على القرار؛[1]

– **ظهور متطلبات جديدة للزبائن:** حيث عرفت حاجات ورغبات الزبائن تطورا ملحوظا وهو ما يمكن أن نلمسه فيما يلي: [2]

✓ **البحث عن المعاني الخاصة:** بحيث تجاوزت رغبات الزبون الأبعاد المادية للمنتج وأصبح مهتما أكثر بإعطاء هوية لمشترياته رغبة منه في أن تعطيه المؤسسة اهتماما خاصا يشعره بالتميز عن الآخرين، كأن تقوم المؤسسة بالاتصال به والاستفسار عن رأيه فيما يخص منتجاتها وإرشاده حول كيفية استخدام المنتج الذي قام بشرائه، ليتحول بذلك الاستهلاك من غاية إلى وسيلة لتحقيق ذات الزبون؛

✓ **البحث عن المعلومة والأمان:** أصبح الزبون يرغب في معرفة المنتجات التي يُقْدِمُ على استهلاكها من خلال معرفة كيفية إنتاجها ومكوناتها وكيفية استخدامها وفي سبيل ذلك فهو يبحث باستمرار عن المعلومات الضرورية والكامنة والتي يستند عليها في اتخاذ قراره الشرائي؛

✓ **البحث عن القيم الحقيقية:** يفضل الزبون شراء المنتج ذي أحسن جودة في حدود السعر المناسب، وبمعنى أخر فإنه يرغب في الحصول على القيم الحقيقية للمنتج والتي لا تتمثل في القيم المالية كتسهيلات الدفع بل تمتد إلى أكثر من ذلك لتشمل خدمات إضافية تلعب دورا هاما وأبعادا غير مادية لتتحول العلاقة من (جودة –سعر) إلى (قيمة –سعر)؛

---

(1)- بوفولة نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص320-321.

(2)- ديلمي فتيحة، "**تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولائه للعلامة دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة المسيلة**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008-2009 ص ص31-33.

✓ **زيادة الوعي بالعمليات الاتصالية:** حيث أن الزبون أصبح يتعامل بحذر مع العمليات الاتصالية الترويجية التي تقوم بها المؤسسات خصوصا بعد تزايد العروض التجارية المخادعة، كما أنه أضحى يطالب بالترويج النزيه الذي يقدم مزايا فعلية وأكبر قدر ممكن من المعلومات الصحيحة لاختيار أحسن العروض؛

✓ **الاحترافية في الشراء:** وذلك من خلال قيامه بالبحث عن قيم معينة وقدرته على البحث عن المعلومات من مصادر عديدة كالانترنيت، كما أن الزبون الحالي يدرك تماما الأهمية التي يحظى بها وبأنه مركز اهتمام المؤسسات؛

– **تغير مستويات المعيشة للزبائن وتطور نهجهم الحياتي:** أصبح المجتمع المعاصر يتسم بمعدلات تغير متسارعة في أنماط الحياة مما أدى إلى ظهور عدة اتجاهات سلوكية وتوجهات اجتماعية أثرت على أنماط وسلوكيات الشراء حيث ارتفعت المستويات المعيشية في عدة دول وارتفعت مستويات التعليم وهو ما ساهم في نشر الوعي بين أوساط الزبائن وبالتالي أصبحت مهمة إقناعهم صعبة وعليه سارعت المؤسسات إلى السبق على تقدير التغيرات السريعة في رغبات واحتياجات الزبائن من أجل حثهم على الشراء؛

– **التطورات التكنولوجية المتسارعة:** إن التطورات التكنولوجية المتسارعة أدت إلى تحسين جودة الاتصال بالزبائن وتعدد وسائله وأصبح الاتصال به أسهل وعليه أضحت المؤسسات تتعامل مع زبائن أكثر دراية بالمنتجات المعروضة والمتنافسة وأصبح إقناع الزبون صعبا في ظل هذه الظروف وهو ما استدعى المراقبة الدائمة لحاجات الزبائن الحالية والمستقبلية والتنبؤ بها [1] كما فرض هذا التطور التكنولوجي تحديات عديدة على المؤسسات باختلاف مجالاتها حيث تغيرت الكثير من ممارسات وفعاليات الأعمال تاركة الكثير من الآثار العميقة والمؤكدة على جميع أوجه النشاط التسويقي عن طريق تحويل عالم التسويق الواسع النطاق إلى عالم صغير متاح للجميع وهو ما يوفر فرصا لتطوير علاقات جيدة مع الزبائن.[2]

– **مفهوم المزيج التسويقي الحديث:** إن هذا المفهوم لا يلغي عناصر المزيج التسويقي التقليدي بل ينص على ضرورة العمل وفقا للاستجابة لقيمة الزبون وتحقيق متطلباته، وليس طبقا لإمكانيات المؤسسة فقط بحيث ينبغي أن يتم ذلك في إطار من التكامل بينهما، حيث أن المزيج التسويقي الحديث يرتكز على فلسفة التسويق التفاعلي لتسليم قيمة للزبون وصنفت عناصره كما هو موضح في الجدول التالي:

---

(1)- بوضياف إلياس، **إدارة العلاقات التسويقية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة سوق الاتصالات في الجزائر**،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013-2014، ص61.

(2)- بشير عباس محمود العلاق، **التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا**، مداخلة مقدمة في الملتقى العربي الأول التسويق في الوطن العربي الواقع وأفاق التطوير، جامعة الدول العربية، الشارقة- الإمارات العربية المتحدة، 15-16أكتوبر 2002، ص ص24-27.

الجدول رقم (02): توجه المزيج التسويقي الحديث بالزبون

المزيج التسويقي التقليدي	المزيج التسويقي الحديث
المنتج(Product)	**منافع الزبون (Customer solution)**
التسعير(Price)	**تكلفة الزبون (Customer Cost)**
الترويج(Place)	**اتصالات الزبون (Customer Communication)**
التوزيع(Promotion)	**الملائمة للزبون (Customer Convrnience)**

المصدر: أنيس أحمد عبد الله، "**إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون**"، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2016، ص17.

يوضح الجدول السابق أن المفهوم التسويقي الحديث ينص على ضرورة توجه المزيج التسويقي بالزبون، وكذا التحول من فلسفة التركيز على المنتج إلى التركيز على المنافع التي يحصل عليها الزبون أو الحلول للمشاكل التي يعاني منها في غياب هذا المنتج، فبدلا من فرض المنتج على الزبون وإقناعه بشرائه، يتم التركيز على التعرف على حاجاته ورغباته أولا لتصميم منتج يقدم المنافع التي يرغب الزبون في الحصول عليها من المنتج، والتحول من المفهوم الضيق إلى المفهوم الواسع الذي يرتكز على تكوين ومنح القيمة التي يرغب الزبون في الحصول عليها، وهو ما يتجسد من خلال التسويق بالعلاقات الذي يعتمد على الاتصال الثنائي والحوار وتبادل الآراء بين المؤسسة والزبون بدلا من الاتصال من جانب واحد عن طريق الإعلانات أو وسائل الترويج التي ترتكز عليها تسويق المعاملات وإتمام الصفقات [1]

ومن أهم الدوافع التي زادت من اهتمام المؤسسات الخدمية بشكل خاص بالزبون وعظمت أهمية التسويق بالعلاقات معه كمدخل استراتيجي ما يلي:

– **مكانة الزبون لدى المؤسسات الخدمية:** تتضاعف أهمية التسويق بالعلاقات في المؤسسات الخدمية لأن الزبائن يمثلون جزءا من نظامها الإنتاجي، لذلك فهي تسعى بكافة الوسائل إلى تأسيس علاقة وطيدة معهم وتعمل باستمرار على إرضائهم، مؤكدة أن النجاح لم يعد يتوقف على الترويج الإبتكاري أو تقديم خدمات مميزة بسعر مناسب فحسب بل يعتمد بالدرجة الأولى على بناء علاقات ناجحة ترتكز على تعظيم القيم الممنوحة لزبائنها وتخفيض التكاليف التي يتحملونها للحصول على الخدمات بغية تحقيق الولاء والانتماء لدى الزبون والوصول إلى خلق ما يعرف بـ "زبون مدى الحياة"؛

[1]– أنيس أحمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص16-18.

– **الأهمية الخاصة للعاملين في المؤسسات الخدمية:** يؤثر أداء العنصر البشري في المؤسسات الخدمية بشكل كبير على مخرجاتها لأن عملية تقديم الخدمة تعتمد أساسا عليه مما يخلق تفاعلات مباشرة مع الزبائن، وإذا كانت درجة الاتصال عالية فلا يمكن الفصل بين جودة الخدمة ومقدمها، وهو ما يضاعف من أهمية هذا العنصر الذي يساهم بشكل فعال في تشكيل صورة المؤسسة ومستوى جودة الخدمات المقدمة كما أن نجاح عملية تقديمها تعتمد بشكل كبير على التفاعلات التي تجمع الموظف بالزبون؛

–**زيادة تكاليف الحصول على الزبائن:** تكون تكاليف الحصول على زبائن جدد والتبادل معهم جد مرتفعة وسط الأسواق المشبعة والمنافسة الشديدة، لذلك تكون إستراتيجية التسويق الموجهة بالزبون لكسب ولائه البديل المناسب فتكاليف الحصول على الزبائن كالإعلانات ودراسة سلوك الزبون الجديد تكون مرتفعة، والوسيلة المناسبة لزيادة الأرباح هي الاحتفاظ بالزبائن وإقامة علاقات طويلة الأجل معهم وهو ما يساهم في تحقيقه التسويق بالعلاقات؛[1]

– **خصائص الخدمات:**إن الخصائص الكثيرة للخدمات أدت إلى زيادة الوعي بأهمية وضرورة تكامل أنشطة الجودة والتسويق وخدمة الزبون، ويتوجه التسويق بالعلاقات نحو التركيز على التعامل مع تلك الأنشطة بوصفها وحدة متكاملة ومتفاعلة، فهو يستند إلى التكامل بين المزيج التسويقي الخدمي وأنشطة الجودة وخدمة الزبون لإيجاد استراتيجيات مالية، هيكلية، واجتماعية لجذب الزبائن وتعزيز العلاقات والاحتفاظ بهم.[2]

إن التغيرات السالفة الذكر في بيئة الأعمال ساهمت في تغير نظرة المؤسسات للزبون وتطور الفكر التسويقي نحو التسويق بالعلاقات مع الزبائن واقتضت الضرورة وجود اتصالات شخصية وبناء علاقات مباشرة وطويلة الأجل بين المؤسسة الخدمية والزبون.

---

[1]– بوفولة نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 326–328.

[2]– نجلة يونس مُحَّد آل مراد وعمر ياسين مُحَّد الساير الديلمي، "**التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون دراسة لعينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك**"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 107، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2012، ص ص29–30.

المطلب الثاني: ظهور وتطور مفهوم التسويق بالعلاقات

إن ظهور مفهوم تسويق العلاقات كان نتيجة لعدة تطورات وتغيرات حدثت في المفهوم التسويقي انتقل بموجبها تركيز المؤسسات من المنتج إلى الزبون ومن إتمام المعاملات إلى بناء العلاقات [1] وكما هو متعارف ومتفق عليه من قبل الباحثين المتخصصين في الفكر التسويقي فإن مراحل التطور في النشاط التسويقي قد مرت بالمراحل التالية:

– **مرحلة التوجه الإنتاجي (كفاءة إنتاجية– توزيع واسع)**:وارتكز هذا التوجه على المنتج، بحيث انصبت جهود المسوقين على زيادة الطاقات الإنتاجية وتحسينها عن طريق استثمار رؤوس أموال كبيرة لزيادة الإنتاج وكان شعار هذه المرحلة " كل ما ينتج يباع "؛

– **مرحلة التوجه البيعي (إيجاد الزبائن المناسبين للمنتج)**: أدت الأزمة الكبيرة التي عرفها الاقتصاد العالمي عام 1929 إلى زيادة المخزون من المنتجات، وتوجهت المؤسسات بذلك للبحث عن الطرق الكفيلة للتخلص من الفائض منها وإنفاق مبالغ كبيرة على وسائل الترويج المختلفة، كما تم التركيز على التوسع في شبكات ومنافذ التوزيع في مختلف المناطق الجغرافية؛

– **مرحلة التوجه بالتسويق**: ظهرت بوادر هذا التوجه في بداية الخمسينيات بعد انقضاء الحرب العالمية الثانية التي فرضت تغييرات اقتصادية هامة أدت إلى توجيه نشاطات المؤسسات إلى إشباع حاجات الزبائن وتلبية رغباتهم كوسيلة أساسية لتحقيق أهدافها، وذلك ضمن نظام متكامل للأنشطة التسويقية وبالتالي على المؤسسة أن تكون موجهة نحو الزبون لمعرفة وتحليل سلوكه قبل تصميم المنتجات وشعار هذه المرحلة إنتاج ما يمكن تسويقه وليس بيع ما يمكن إنتاجه[2]

– **مرحلة المفهوم الحديث للتسويق –ايجاد المنتج المناسب للزبون–(ابتداء من 1980)**: ظهرت منذ ثمانينيات القرن الماضي فلسفة وتوجه تسويقي جديد عبر عن تحول جذري في أسلوب العمل في المؤسسات، وذلك من خلال الأخذ بفلسفة التوجه نحو الزبون وتوجيه إستراتيجية التسويق لبناء علاقة مربحة معه، وهذا ما قاد بالنتيجة إلى التسويق

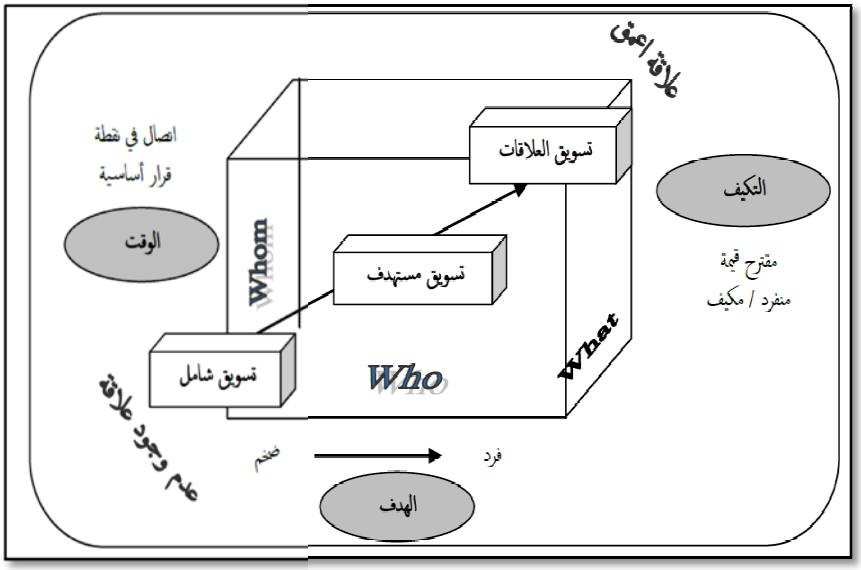
(1)– درمان سليمان صادق، "**التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية**"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2012، ص14.

(2)– بلحيمر ابراهيم، "**التسويق– المفاهيم– الأنواع _المجالات**"، دار الخلدونية، الجزائر، 2016، ص ص06-08.

بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون، الذي ينص على ضرورة توجيه جميع أنشطة المؤسسة بهدف خدمة أو إرضاء الزبون من أجل تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية في النمو والربحية والاستمرارية في السوق، بمعنى أخر تتمسك هذه المقاربة بفكرة أن تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب التركيز على الزبون من خلال سماع صوته للتعرف على حاجاته ورغباته وقيام **المؤسسة بتنظيم مواردها وبناء ثقافة التوجه نحو الزبون وتوجيه جميع قراراتها** وأنشطتها للمساهمة في تقديم قيمة للزبون تشبع حاجاته وتلبي رغباته أي أن المفهوم التسويقي الحديث يركز على أهمية الاستثمار في علاقات الزبون وفي تحقيق رضاه وبناء ولائه والاحتفاظ به لأجل طويل [(1)]

إن تلك التطورات التي شهدها مفهوم التسويق لخصتها **(Janjicek)**[(*)] بمنظور أخر في ثلاث مراحل رئيسية فرضت تغييرات على أبعاد التسويق مهما كان نوعه (استهلاكي-صناعي- خدمي) مما أدى إلى ظهور مفهوم التسويق **بالعلاقات وإدارة العلاقة مع** الزبون كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): تطورات أبعاد التسويق



Source: rose janjicek & joe beyers," **Hewlett- Packard on the next evolution of customer relationship management"**, p02, sur le site: https://mthink.com/legacy/www.crmproject.com/content/pdf/CRM1_wp_beyers.pdf, cosulté le 25/11/2017.

يمكن تلخيص المراحل السابقة بشيء من التفصيل فيما يلي:

(1)- أنيس أحمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص27-28.

(*)- **rose janjicek** أحد أكبر المستشارين الفنيين لمؤسسة"**hp**" ولها أكثر من 16 سنة خبرة في مجال صناعة الكمبيوتر وإدارة العلاقة مع الزبائن وكذا تسيير مستودع البيانات التكنولوجية.

– التسويق الشامل(الواسع– الكتلي) (Mass marketing-one to many interaction): أو التفاعل واحد للجميع في فترة ما قبل الثمانينيات الذي يركز على العديد من التفاعلات بين المؤسسة والزبون التي تعتمد على قوة البيع ودفع المنتج وخلق الإدراك للعلامة التجارية باستخدام وسائل عديدة كوسائل الإعلام والاتصال المختلفة والتعامل مع عدد كبير من الزبائن في آن واحد بمبيعات متطابقة وبنفس الوسائل التسويقية، لينتج عن ذلك تركيز المؤسسات على زيادة الطاقة الإنتاجية دون الاهتمام بحاجات ورغبات الزبائن وهو ما أدى إلى غياب مفهوم الزبون في مختلف الاستراتيجيات التسويقية وعدم قدرة المؤسسات على الاحتفاظ بالزبائن والحصول على ولائهم.

– مرحلة التسويق المستهدف أو التجزئة السوقية (Marketing -one to target group interaction target): في هذه المرحلة استخدمت المؤسسات أساليب تسويقية جديدة عن طريق اختيار مجموعة من الزبائن وتوجيه جهودها التسويقية نحوهم واستخدام أساليب اتصالية حديثة فضلا عن التخصص في الإنتاج وقد حققت تلك الاستراتيجيات نجاحات أكبر من سابقاتها إلا أنها لم تتمكن من تأسيس علاقات طويلة الأجل مع الزبائن بسبب عدم القدرة على الاحتفاظ بالزبائن وكذلك نظرا لتنوع الحاجات ولكثرة التكاليف وبذلك لم يحقق التسويق المستهدف تلك الإستراتيجية القائمة على قيمة الزبون؛

– مرحلة التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون (customer Relationship-one to one interaction): فبعد أن توجهت المؤسسات بالزبون أدركت أنه ليس كل الزبائن لهم نفس القيمة بالنسبة لها، كما أثبتت الدراسات أن الحصول على ولاء الزبون والاحتفاظ به لأجل طويل يسمح بتحقيق القيمة للمؤسسة، وبذلك تغيرت أولويات التسويق من الجذب وإتمام الصفقات البيعية إلى ضرورة الاحتفاظ بالزبائن وبناء الولاء.[1] ليبدأ التحول التدريجي من مفهوم التسويق التقليدي المعروف بالمعاملات والصفقات (**transaction marketing**) إلى المفهوم القائم على اعتبار الزبائن شركاء للمؤسسة وبناء علاقات طويلة الأجل معهم من خلال التأكيد على الجودة والخدمة والإبداع والابتكار الدائم والذي يعرف بالتسويق بالعلاقات (**Relationship marketing**).[2]

(1)-rose janjicek & joe beyers, "**Hewlett- Packard on the next evolution of customer relationship management"**,p02, sur le site: https://mthink.com/legacy/www.crmproject.com/content/pdf/CRM1_wp_beyers.pdf, cosulté le 25/10/2017

(2)– درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص ص14-15.

وعموما ترجع خلفية الأبحاث الخاصة بالتسويق بالعلاقات إلى الأبحاث الخاصة بتسويق الخدمات حيث أن أهم الرواد الباحثين في مجال تسويق العلاقات أمثال (**Berry**، **Gronroos** و**Gummesson**) كانوا قبل ذلك متخصصين في تسويق الخدمات، كما أشار هؤلاء الباحثون إلى أن المفاهيم التي كانت مستخدمة في تسويق الخدمات مثل "التفاعل بين الزبون والمؤسسة"،"جودة الخدمة" و"الاحتفاظ بالزبائن" أصبحت فيما بعد سمات مهمة للتسويق بالعلاقات[1] ولقد ساهمت عدة مدارس في تطور ونشأة مفهوم التسويق بالعلاقات نسبت إلى العديد من الرواد والباحثين كما هو وارد في الجدول الموالي:

الجدول رقم(03): أهم المدارس التي تناولت مفهوم التسويق بالعلاقات

المدرسة	القضايا الأساسية التي ركزت عليها
المدرسة النوردية	ركزت هذه المدرسة على الربط بين التفاعل الشبكي ومفاهيم التسويق بالخدمات وبناء علاقة مع الزبون ومن أبرز روادها **Gronroos** و **Gummesson**
مدرسة أمريكا الشمالية	ركزت هذه المدرسة على مضمون العلاقة بين البائع والزبون ضمن بيئة المؤسسة ومن روادها **Berry, Levitt**
المدرسة الأنجلو الأسترالية	ركزت على الربط بين إدارة الجودة ومفاهيم تسويق الخدمات وكذا علاقة الزبون ومن روادها **Payne,Christopher** و**Ballantyne**
مدرسة التسويق والشراء الصناعي	ركزت هذه المدرسة على العلاقات بين المؤسسة والزبون التي تبنى على سلسلة تفاعلات والربط القريب بين مفاهيم تكييف وتضمين العلاقات ومن روادها**Haanansson**

المصدر: درمان سليمان صادق، " **التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية**"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص17.

(1)-جيهان رجب عبد المنعم، "**العلاقة بين المشتري والمورد مدخل للتسويق بالعلاقات**"، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر ، 2008، ص27.

وبالرغم من تلك الإسهامات إلا أن [*](**léonard Berry**) يعتبر أول من استخدم مصطلح التسويق بالعلاقات في أدبيات التسويق موضحا أن التسويق بالعلاقات يسمح بجذب الزبون والاحتفاظ به وتقوية العلاقة معه، واعتبرها عملية اجتماعية تعمل من خلال تفاعلات تتم بين عدة أطراف في إطار التبادلات التجارية، وهو أول من نادى بضرورة التسويق بالعلاقات كنموذج وتوجه تسويقي جديد[1] وكان ذلك في إطار أشغال المؤتمر المنظم من طرف الجمعية الأمريكية للتسويق عام 1983[2]؛

أما من ناحية الممارسة فلقد شرع بتطبيق مفاهيمه وأساليبه في بادئ الأمر في المجالين الصناعي والخدمي لأن طبيعة الوظائف والمهام التسويقية في المؤسسات الصناعية كخدمات ما بعد البيع، الصيانة والتوصيل تتطلب قدرا كبيرا من التقارب بين البائع والزبون مع ضرورة بناء علاقات دائمة ومستمرة مع الأطراف الأخرى للتعامل فضلا عن أهميته في مجال الخدمات نظرا لضرورة الاتصال المباشر والتفاعل بين المؤسسة والزبون ولقدرته على الاستجابة لخصوصيات الخدمة[3]

(*)- حصل **léonard Berry** على شهادة الدكتوراه من جامعة Arizona State University وعمل كأستاذ في العديد من الجامعات العالمية مثل **Texas A&M University**، كما أنه أسس مركز دراسات البيع "center for retailing studies "، وكان رئيسا سابقا للجمعية الأمريكية للتسويق ، وله أكثر من 15 كتاب، والكثير من المقالات المنشورة في المجالات التسويقية خصوصا مجالي تسويق الخدمات وتسويق العلاقات، وهو أول من صاغ مفهوم التسويق بالعلاقات وحصل على عدة تكريمات دولية على اسهاماته العلمية مثل جائزة" The setn gold medal"

(1) - ROBERT W. palmatier, "**Relationship Marketing**", Marketing Science Institute, Cambridge,United States of America, 2008, p01

(2) -ELHARROUCHI khattab,**" la gestion de la relation client comme élément de consolidation de la fidélisation cas des entreprises algériennes"**, mémoire de magistère en management, option: marketing, faculté des sciences économiques, sciences de gestion et sciences commerciales, université d'oran, Algerie, 2011-2012, p p 45-46

(3)- إسماعيل محمد السيد وعبد السلام قحف، "**التسويق**"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، دون سنة، ص ص304-305.

المطلب الثالث: ماهية التسويق بالعلاقات

انتقل مفهوم التسويق من أسلوب إتمام المعاملات إلى بناء العلاقات ليظهر بذلك التسويق بالعلاقات الذي يهدف إلى تغيير سياسات المؤسسة الخاصة بالبحث عن الزبائن الجدد إلى السياسات الخاصة بالاحتفاظ بهم وتطوير علاقتها معهم لأجل طويل.

1-تعريف التسويق بالعلاقات:

لقد جاء في أدبيات التسويق عدة تعاريف للتسويق بالعلاقات فقد عرّف بصيغ مختلفة وذلك استنادا إلى الخلفية النظرية لكل باحث وإلى حداثة الاهتمام بهذا الموضوع نسبيا، وفيما يلي بعض التعاريف المقدمة من قبل أهم الباحثين المتخصصين في هذا المجال:

-يعرف**Berry** التسويق بالعلاقات على أنه"جميع أنشطة التسويق التي تهدف إلى عملية جذب الزبائن مع ضرورة الاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم، في مؤسسات متعددة الخدمات"[(1)]

-يعرف **Kotler** التسويق بالعلاقات على أنه "عملية خلق علاقات مرضية وطويلة الأجل مع مختلف أطراف التعامل في السوق خصوصا الزبائن المساهمين في نجاح المؤسسة بهدف تفضيلها من قبلهم على غيرها والحصول على ثقتهم لأجل طويل"[(2)]

ويشير هذا التعريف إلى أهمية بناء العلاقات مع الزبائن المربحين والذين لهم دور مهم في نجاح المؤسسة في الأجل الطويل والتركيز عليهم بهدف الحصول على تفضيلهم وكسب ثقتهم.

-يعرفه **Gronroos** على أنه"جميع الأنشطة التسويقية التي تسمح بإقامة وتعزيز العلاقات مع الزبائن والشركاء الأخرين من أجل تحقيق أهداف الأطراف المعنية وهو ما لا يتم إلا من خلال تبادل العلاقات والوفاء بالوعود"[(3)]

ويشير هذا التعريف إلى أهمية وجود الثقة والتزام المؤسسة بوعودها تجاه الزبون كأحد مقومات المحافظة على العلاقة معه مع التركيز على بناء علاقات مع الأطراف الأخرى المتعامل معها مما يساعد في تحقيق أهداف جميع الأطراف.

(1)- ROBERT W. palmatier, opcit, p 04
(2)- Kotler et autres, OPCIT, p 168
(3)-Christian Gronroos, "**From Marketing Mix to Relationship Marketing Towards a Paradigm Shift in Marketing"**, journal of Management Decision, Vol 32, Issue 2, Emerald Publishing Limited, England U.K,1994, p 04.

–ويعرف حسب **Gummersson** على أنه "عبارة عن تسويق مؤسس على التفاعل داخل شبكات من العلاقات بهدف خلق روابط اجتماعية وهيكلية وصياغة علاقات مورد –زبون طويلة الأجل"[(1)]

ويركز الباحث في تعريفه على أن العلاقات تحتاج على الأقل لطرفين هما المورد وزبونه، وعند تطور هذه العلاقات فإنها تنمو لتصبح شبكات مما يعني علاقة تفاعل وروابط اجتماعية وربحية طويلة الأجل ويرى أن التسويق من خلال العلاقات والشبكات والأنشطة المتعلقة بها أشمل من الرؤية التقليدية للتسويق.

– أما **Morgan** و **Hunt** فقد عرفاه على أنه"جميع الأنشطة الموجهة نحو إقامة وتقوية العلاقات مع الزبائن والمحافظة على الناجحة منها" [(2)].

–كما يعرف حسب **Lendrevie** على أنه "سياسة ومجموعة من الأدوات والوسائل التي تهدف إلى إقامة علاقات شخصية مع الزبائن وذلك لخلق معاملات إيجابية دائمة بين المؤسسة وزبائنها"[(3)]

ويعزز هذين التعريفين أهمية الشخصنة في إقامة علاقات ايجابية بين المؤسسة وزبونها مع ضرورة الاحتفاظ بها وضمان ديمومتها.

–ويعرف من قبل **Lovelock** على أنه " فلسفة وتوجه استراتيجي لأداء الأعمال في المؤسسات تنص على أنه بدلا من التركيز على جذب الزبائن الجدد باستمرار يتم التوجه إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتطوير العلاقات معهم وتحقيق الفائدة لكلا الطرفين"[(4)]

يركز هذا التعريف على ضرورة بناء علاقات مربحة مع الزبائن الحاليين ولم يهتم بالأطراف الأخرى للتعامل؛

– ويعرف أيضا على أنه "نشاط تكاملي يشترك فيه كافة الأفراد العاملين في المؤسسة بدون استثناء، مع التركيز على بناء وإرساء وإدامة العلاقات بينهم مع مرور الوقت، فالعلاقات الشخصية والتفاعلات والتبادل الاجتماعي تعد من أهم العناصر الجوهرية المؤلفة للتسويق بالعلاقات" [(5)]

لقد تم الارتكاز في هذا التعريف على العلاقات الشخصية والتبادلات الاجتماعية كأساس للتسويق بالعلاقات.

---

(1)–جيهان رجب عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص ص52–53.

(2) -Morgan & Hunt, "**the commitment trust theory of relationship marketing"**, journal of marketing, Vol 58, Issue 3, American Marketing Association, 1994, p30.

(3) -Jaques Lendrevie et autres , "**Mercator tout le marketing à l'ère digitale"** ,édition Dunod, 12éme édition , paris, France, 2017, p 514.

(4) -Lovelock Christopher & Wright Louren, "**Principles of Service Marketing and Management"**, Prentice hall, New York , USA,1999, p113.

(5)– سمحاء سمير ابراهيم محمّد، "**ممارسات التسويق بالعلاقات كما يدركها المستهلك وعلاقتها بسلوكه الاستهلاكي**"، مجلة الإسكندرية للبحوث الزراعية، المجلد60، العدد 01، جامعة الإسكندرية، مصر، 2015، ص06.

- ويرى **Ward وDagger** أن التسويق بالعلاقات عبارة "عن مدخل تسويقي يركز على قيمة حياة الزبون أكثر من تركيزه على قيمة الصفقة و ذلك من خلال الحصول على حصة الزبون بدلا من حصة السوق، وهو توجه علائقي يرتكز على الاحتفاظ بالزبائن وجعل العلاقات بين المؤسسة والزبون ربح /ربح مع مرور الزمن"[1]

ويركز الباحثان في هذا التعريف على أن التسويق بالعلاقات يقوم على القيمة التي يقدمها الزبون للمؤسسة مع مرور الزمن أكثر من تركيزه على المعاملة والصفقة التي تتم بينهما.

- كما يعرف على أنه " تلك الأنشطة التي تهدف إلى إقامة علاقات رضا طويلة الأجل مع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة سواء كانوا موردين، أو موزعين، أو عاملين داخل المؤسسة أو زبائنها وذلك من خلال دراسة وتحديد الاحتياجات الحقيقية للزبائن وتحديد كيفية تقديم الخدمات وفقا لاحتياجات الزبون"[2]

يلاحظ من هذا التعريف أن التسويق بالعلاقات يعبر عن كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بغرض بناء علاقات طويلة الأجل ومرضية لكافة الأطراف المتعامل معها مع التركيز على الزبائن بالدرجة الأولى على طريق معرفة حاجاتهم وترجمتها إلى خدمات.

- كما يعرف من منظور استراتيجي على أنه "مجموعة من الوظائف الآلية التي توجه صفقات الزبون ليستجيب بشكل ايجابي للأنشطة التسويقية وأهداف حملة الإعلان على الشبكة العالمية، وعلى طول تلك الخطوط لا يعتمد التسويق بالعلاقات الناجح على القابلية في تنفيذ تكتيكات تشغيلية وأعمال معينة بشكل سلس فقط ولكن أيضا على القابلية على تنفيذه باستخدام التكنولوجيا والأدوات المناسبة "[3]

إن تعدد التعاريف المقدمة للتسويق بالعلاقات نتج عنها وجود أكثر من تصور لمفهومه والتي اشتركت في بعض التوجهات وركزت أغلبها عموما على أسس متشابهة وتأسيسا عما سبق يمكن القول بأن التسويق بالعلاقات هو توجه تسويقي معاصر يهدف لبناء علاقات إيجابية وقوية تتصف بالديمومة مع كافة أطراف التعامل مع المؤسسة والتي يعتبر الزبائن أهمها ومن ثم العمل على الاحتفاظ بهم لأجل طويل خصوصا ذوي القيمة العالية عن طريق تبني مجموعة من الأنشطة التسويقية والخطوات المستمرة التي تضمن تبادل المصلحة لكلا طرفي العلاقة.

---

(1) -fabien durif, "**quatre essais sur l'importance de la théorie du contrat social de macneil dans le champ du marketing relationnel"** , thèse présentée comme exigence partielle du doctorat conjoint en administration, université du Québec à Montréal, Canada, décembre 2008, p 114.

(2)- منى يوسف شفيق، "**التسويق بالعلاقات**"، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص13.

(3)- بلحيمر إبراهيم، "**التسويق- المفاهيم- الأنواع _المجالات**"، مرجع سبق ذكره،ص122.

2- العناصر الأساسية لمفاهيم التسويق بالعلاقات:

إن مختلف المفاهيم والتعاريف المقدمة للتسويق بالعلاقات تضمنت عدة جوانب مكملة لبعضها البعض يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- **أهمية بناء العلاقات مع الزبائن والاحتفاظ بهم:** يركز مفهوم التسويق بالعلاقات على الأهمية القصوى التي تعيرها المؤسسات الخدمية لقاعدة الزبائن الحاليين والعمل على حماية هذه القاعدة، وعليه يمكن القول بأن مدخل التسويق بالعلاقات يهتم بجذب الزبائن مع ضرورة بناء العلاقات معهم والاحتفاظ بهم لأن ذلك يعد أكثر ربحية من الحصول في كل مرة على الزبائن الجدد، كما أنه من الضروري أن ينظر إلى الزبائن الحاليين على أنهم أصول إستراتيجية يجب حمايتها وأن بذل الجهود للاحتفاظ بهذه العلاقات هو وسيلة المؤسسة لحماية أصولها الإستراتيجية؛
- **تحقيق الأهداف المشتركة بين طرفي العلاقة:** يسمح التسويق بالعلاقات في تحقيق الأهداف المشتركة بين طرفي العلاقة مما يؤدي إلى خلق قيمة أعلى وبالتالي فالإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة هي تلك التي تكون ذات قيمة لجميع الأطراف (**فائز- فائز Win-Win**)؛
- **الوعود والثقة:** ركزت بعض المفاهيم أيضا على عنصرين أساسيين في التسويق بالعلاقات هما الوعود والثقة، حيث يحدد هذان العنصران كيفية بناء العلاقة والحفاظ عليها وتقويتها، فقد تجذب مؤسسة ما الزبائن من خلال تقديم وعود لهم وتتمكن المؤسسة بذلك من بناء علاقة جديدة، ولكن للحفاظ على هذه العلاقة وتقويتها ولتحقيق ربحية على المدى الطويل فإن ذلك يحتم على المؤسسة الخدمية الوفاء بالوعود المقدمة للزبائن؛ وتعبر الثقة عن الاستعداد للاعتماد على شريك التبادل الذي تثق فيه، ولقد تمت دراستها بتوسع في أبحاث التسويق بالعلاقات، فهي تعتبر عنصرا محوريا في جميع تبادلات العلاقة بين الأطراف المتعاملة مع بعضها البعض وهي محدد رئيسي للالتزام بالعلاقة؛[1]
- **تعزيز العلاقات الداخلية والخارجية:** لا ينطوي مفهوم التسويق بالعلاقات على ضرورة تعزيز العلاقات مع الزبائن فقط (وإن كانت الأولوية لهم) وإنما أيضا على تطوير وتعزيز العلاقات مع الأطراف التي هي في احتكاك دائم مع المؤسسة والزبون معا كالمنافسين، العاملين في المؤسسة، الجماعات المرجعية، الموردين، النقابات العمالية والمؤسسات الحكومية (الضرائب، البنوك...إلخ).

(1)-جيهان رجب عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص ص57-59.

– **تقريب المسافات بين التسويق وخدمة الزبون والجودة:** حيث ينطوي مفهوم التسويق بالعلاقات على ضرورة تقريب المسافات بين التسويق، خدمة الزبون وجودة الخدمة وهي العناصر المؤلفة لإستراتيجية تفعيل النشاط وتحقيق أعلى مستويات ودرجات المنفعة من خلال العلاقات التبادلية؛[1]

–**المدة الزمنية للعلاقة:** ركزت غالبية التعاريف على إقامة علاقات طويلة المدى التي تضمن التحول من البيع والشراء القائم على الصفقات المنفردة إلى تبادلات الأعمال القائمة على علاقات طويلة الأجل بين الزبون والمؤسسة، والتي تمثل شرطا أساسيا للنجاح وهو ما يفرض على المؤسسات التحول من الصفقات قصيرة المدى إلى بناء العلاقات طويلة المدى؛

– **تطوير علاقة فردية وايجابية:** وذلك باستخدام كل الأدوات والوسائل المتاحة فضلا عن تطوير طرق الاتصال والتواصل مع الزبائن طيلة دورة حياته وذلك لتحقيق استهداف أفضل وعلاقة أكثر تماسكا. [2]

3– مستويات العلاقة مع الزبائن أثناء تعاملهم مع المؤسسة:

وفيما يلي شرح مختصر للمستويات المختلفة للعلاقة:

– **العلاقات الأساسية أو الأولية:** وهي علاقة البيع التقليدية التي تتم بين المؤسسة وزبونها ولا يشعر من خلالها أي الطرفين بالالتزام نحو العلاقة فهي عبارة عن عمل تجاري قائم على مبادلة المال بالخدمة المطلوبة ولا يقوم رجل البيع بالاتصال بالزبون بعد إتمام العملية البيعية؛

– **العلاقات التعاونية (القائمة على ردود الأفعال):** وهي علاقة تفاعل وتعامل بين المؤسسة وأحد الزبائن لكنها ليست منتظمة أو متكررة وفي هذا المستوى من العلاقة تشجع المؤسسة زبائنها على الاتصال بها إذا كان لديهم مشاكل أو استفسارات وهو ما قد يؤدي إلى بداية ظهور وسط اجتماعي في العلاقة؛ [3]

– **العلاقات القائمة على إمكانية المحاسبة:** بحيث تقوم المؤسسة بالمبادرة عن طريق الاتصال مع الزبائن بعد عملية البيع بهدف معرفة مدى رضاهم عن الخدمة والإجابة على أي استفسارات أو تساؤلات قد يطرحونها؛[4]

---

(1)– حكيم بناولة، "**التسويق بالعلاقات وأثره على جودة الخدمة السياحية**"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013–2014، ص39.

(2) -Nathalie Van Laethem, "**Toute la foction Marketing**", édition dunod, Paris, France, 2005, p106.

(3)– مالكوم ماكدونالد وديانا وودبيرن ترجمة خالد العامري، "**إدارة كبار العملاء**"، الطبعة الأولى، دار الفاروق للاستثمارات الثقافي، الجيزة، مصر، 2008، ص ص 106–113

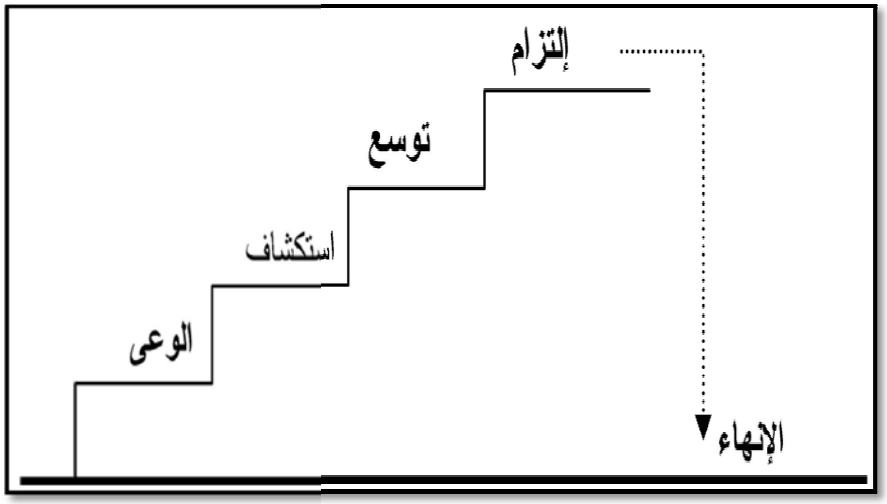
(4)– منى يوسف شفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص20–21.

- **العلاقات المتشاركة والمتبادلة:** والتي تنطوي على المشاركة والتفاعل بشكل مستمر مع الزبائن واكتشاف طرق تساهم في الوصول إلى قيمة أفضل للزبون، وعموما هناك عدة سمات للعلاقة تسهم بشكل رئيسي في تأسيس كيان العلاقة المتبادلة وهي كالتالي: اعتراف كل طرف بأهمية الطرف الأخر وصعوبة انهاء العلاقة بينهما، وجود عدد أكبر من الاتصالات على عدة مستويات، مستوى أعلى من الحوار، تفهم عميق للزبائن، عمليات أكثر كفاءة، تبادل للمعلومات المهمة، استعداد كل طرف للاستثمار في العلاقة، تخطيط استراتيجي مشترك وتطور الثقة بين الطرفين[1].

4-مراحل تطور العلاقة في التسويق بالعلاقات:

تتغير علاقات المؤسسة بأطراف التعامل بشكل دائم ومستمر وتمر بعدة مراحل تتطور من خلالها لتصبح أقوى وأعمق ولقد طور كل من **(Schurr & Dwyer)** نموذجا عرف باسميهما يلخص المراحل الأساسية لدورة حياة العلاقة [2] وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): مراحل دورة حياة العلاقة_نموذج (Schurr & Dwyer)



Source ; Marks Ronald B, "**Personal Selling : A relationship approach"** ,6th edition, Prentice Hall, New Jersey, 1997,p408.

ويمكن تلخيص تلك المراحل فيما يلي: [3]

(1)- مالكوم ماكدونالد وديانا وودبيرن، مرجع سبق ذكره، ص ص117-120.

(2)- إيثار أل فيحان،" **قياس قيمة الزبون استنادا إلى مفهوم تسويق العلاقة"**، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد04، مركز البحوث المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان ، الأردن، 2017، ص51

(3)- أنظر في ذلك:

- Ronald B. Marks,**" Personal Selling : A relationship approach"** ,6th edition, Prentice Hall, NEW JERSEY, USA , 1997, p408.

-إيثار أل فيحان، مرجع سبق ذكره، ص51.

-الوعي والادراك (Awareness):تعد تجربة الطرفين الزبون والمؤسسة إحداهما للأخر بمثابة الاحتكاك والاتصال الأولي بينهما وتبدأ هذه المرحلة من العلاقة عندما ينظر طرف لأخر كشريك يمكن التعامل والتبادل معه؛

-الاستكشاف (Exploration): وهي فترة بحث من قبل كلا الطرفين عن قدرات وأداء الطرف الأخر عن طريق بعض تجارب الشراء مع عدم وجود التزام حقيقي، فإذا كانت التجربة غير ناجحة فإن تكلفة إنهاء العلاقة تكون قليلة و عموما تهدف هذه المرحلة إلى التعرف واكتساب الخبرة ؛

- التوسع (Expansion): وهي المرحلة التي يزداد فيها التوافق بين الطرفان فبعد أن يقيم الطرفين منافع العلاقة يتم بناء مستوى من الثقة وانخفاض كبير في مستوى حالة عدم اليقين؛

- الالتزام (Commitment): تتصف هذه المرحلة بازدياد التكامل والفهم المتبادل لأدوار كلا الطرفين والوصول إلى هذه المرحلة مؤشر على رضا الزبون كما قد تظهر مؤشرات الولاء للمؤسسة في سلوكه وتناسب هذه المرحلة العلاقات طويلة الأجل اذ تستمر فيها معظم العلاقات؛

- الإنهاء (Dissolution): لا تصل كل العلاقات إلى مرحلة الالتزام فقد يتم إنهاء العلاقة في أي مرحلة سابقة وقد يكون إنهاء العلاقة ثنائيا أو أحاديا، فالإنهاء الثنائي للعلاقة يتم عندما يقرر الطرفان معا إنهاء العلاقة بهدف إنقاذ أية استثمارات فيها، بينما الإنهاء الأحادي يتم من قبل طرف واحد كأن يقوم الزبون بإنهاء العلاقة في حال تكرار الفشل في إشباع حاجاته أو تغير في احتياجاته، أو أن تقوم المؤسسة بإنهائها إذا لم تتمكن من تحقيق هامش الربح المنشود.

5- خصائص التسويق بالعلاقات ومميزاته مقارنة بالتسويق التقليدي:

يقوم التسويق بالعلاقات على مجموعة من الخصائص التي تساهم في تنمية علاقات طويلة الأجل مع الزبائن وتسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق رضا الزبون وإقناعه بجودة وأفضلية ما تقدمه وهذا من خلال إشباع حاجاته وتلبية رغباته بشكل أفضل، وفيما يلي أهم خصائص التسويق بالعلاقات:

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

- توجيه الجهود التسويقية إلى فئة محددة من الزبائن، بحيث يتم التركيز على الزبائن الأكثر أهمية من الناحية الإستراتيجية؛

- تهدف الجهود الترويجية دائما إلى الاحتفاظ بالزبائن كما يتم التركيز أكثر على تمييز خدمة الزبون من خلال الإلمام بحاجياته و رغباته الحالية والمستقبلية؛

-يعتمد أكثر على وسائل الاتصال الشخصية في عملية الاتصال بالزبائن كالهاتف والأنترنت...إلخ؛

-يعتمد التسويق بالعلاقات على الخصوصية، من خلال تكييف وتنويع المزيج التسويقي بحسب تنوع حاجات ورغبات الزبون ومتطلبات علاقته بالمؤسسة أي أن عناصر المزيج التسويقي تتميز بالفردية سواء كان ترويج، توزيع، أو تسعير؛ كما أن الإنتاج ضمن التسويق بالعلاقات يتم حسب حاجات ورغبات الزبون؛ (1)

- العلاقة التي تربط المؤسسة بالزبون هي علاقة ذات اتجاهين تعتمد على الاتصال التفاعلي و المشاركة؛

- سير المعلومة في اتجاهين زبون ومؤسسة: إذ نقول أن هناك علاقة حقيقية بين المؤسسة والزبون عندما يتم تبادل المعلومات بين المؤسسة والزبون وبين الزبون والمؤسسة، فضلا عن وجود معالجة خاصة موجهة لمضمون التبادل، ووجود هذه العلاقة يحتم الإقرار والاعتراف الصريح بالأهمية البالغة التي توليها المؤسسة للزبائن والسعي الجاد للتعرف على كل ما يتعلق بهم ومن ثم اكتساب القدرة على التنبؤ بطلبهم وتعريفهم وإعلامهم بكل ما يهمهم عن المؤسسة وعن سلعها وخدماتها. (2)

وعموما يقوم التسويق بالعلاقات على أساس ما يلي: (3)

-خلق قيمة مضافة جديدة للزبائن من خلال استهلاكهم أو استعمالهم للسلعة أو الخدمة؛

-إدراك الدور الرئيسي للزبون في تحديد القيمة والمنافع التي يرغب في تحقيقها من خلال عملية اختيار السلعة أو الخدمة؛

- العمل على تحديد عملية الاتصال بين المؤسسة والزبون بشكل يدعم القيمة المدركة من قبل الزبون.

-دعم التعاون والتنسيق المستمر بين المسوقين والزبائن؛

كما يتميز التسويق بالعلاقات عن التسويق التقليدي أو كما يُعرف تسويق المعاملات بمجموعة من الخصائص يمكن اختصار أهمها في الجدول الموالي:

---

(1)- أمجكوح نسيمة، "**أثر التسويق بالعلاقات في تنمية علاقة المؤسسة بزبائنها- دراسة وكالة زمزم للسياحة والسفر**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017-2018، ص ص20-21.

(2)- دراج نبيلة صليحة، مرجع سبق ذكره، ص47-48.

(3)-إلهام فخري أحمد حسن، "**التسويق بالعلاقات**"، مداخلة مقدمة في الملتقى العربي الثاني التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، جامعة الدول العربية، الدوحة- قطر، 06-07-08 أكتوبر 2003، ص396.

الجدول رقم(04): خصائص التسويق بالمعاملات والتسويق بالعلاقات

التسويق بالمعاملات (التقليدي) (Transaction Marketing)	التسويق بالعلاقات (Marketing Relationship)
جذب الزبون والتركيز على الصفقة البيعية	التركيز على العلاقة مع الزبون والاحتفاظ به لأجل طويل
بيع موجه بالمنتج	بيع موجه بالزبون
تفاعلية منخفضة مع الزبون وروابط محدودة	تفاعلية عالية مع الزبون وروابط قوية وشاملة
اتصال غير مستمر ويتوقف على الصفقة البيعية	اتصال مستمر مع الزبون
علاقة لمدى زمني قصير	علاقة لمدى زمني طويل (زبون مدى الحياة)
الجودة هدف قسم الانتاج	الجودة هدف الجميع في المؤسسة
المبيعات هي النهاية	المبيعات هي البداية
التركيز على خصائص المنتج	التركيز على القيمة للزبون
منتجات عامة وموحدة	منتجات تتميز بالفردية والشخصنة
يعتبر الزبائن والمسوقين خصمين	يعتبر الزبائن والمسوقين متعاونين
يدير المنتجات	يدير علاقات الزبون
الحصة السوقية مقياس النجاح	الحصة الزبونية مقياس النجاح
السياسات التسويقية تقدم حوافز قصيرة الأجل لتنفيذ الصفقات	السياسات التسويقية تقدم حوافز طويلة الأجل لبناء العلاقات
خدمات ما بعد البيع غالبا ما تعتبر تكلفة إضافية	خدمات ما بعد البيع هي استثمار نحو العلاقات
الزبون غير معروف لدى المؤسسة	الزبون شريك المؤسسة ومعروف لديها
استهداف واسع والتعامل مع عدد غير محدد من الزبائن	استهداف ضيق (التركيز على عدد محدود من الزبائن)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:

- الهام فخري أحمد حسن، "**التسويق بالعلاقات**"، مداخلة مقدمة في الملتقى العربي الثاني التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات جامعة الدول العربية، الدوحة، قطر، 06-07-08 أكتوبر 2003، ص406؛
- بشير عباس محمود العلاق، "**التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا**"، مداخلة مقدمة في الملتقى العربي الأول التسويق في الوطن العربي الواقع وأفاق التطوير،جامعة الدول العربية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2002، ص22؛

-René Lefébure et cilles Venture , "**gestion de la Relation Client**" , édition Eyrolles, paris, France, 2005, P22

المطلب الرابع: أهداف وأهمية التسويق بالعلاقات

يعد التسويق بالعلاقات من المناهج والمفاهيم التسويقية التي تساعد على تجاوز التحديات التسويقية التي تفرزها التغيرات البيئية، فهو يحقق المنافع لكل من المؤسسة والزبون في آن واحد، وللمؤسسات الكبيرة والصغيرة على حد سواء؛ وعلى الرغم من أن نتائج التسويق بالعلاقات قد تكون بطيئة لكنها إيجابية، ويستند التسويق بالعلاقات على تعزيز الإشباع لدى الزبائن وكسب ولائهم في سعي المؤسسة للاحتفاظ بهم، وذلك من خلال مساهمته في تقديم المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعى الزبون إلى تحقيقها، على عكس ما كان عليه الحال في التسويق التقليدي الذي يعتبر كل عملية تبادلية مع الزبائن فرصة بحد ذاتها من دون الاهتمام بالتواصل أو التفاعل المستقبلي معهم؛ ويمكن تحديد أهداف وأهمية هذا التوجه التسويقي الجديد فيما يلي:

1- أهداف التسويق بالعلاقات:

تهدف المؤسسات من خلال تبنيها للتسويق بالعلاقات كمنهج ومفهوم تسويقي جديد إلى الاستفادة من مزايا العلاقات الطويلة الأجل القائمة على التعاون والتشارك بين الأطراف والحصول على

عوائد الاستثمار في علاقاتها مع الزبائن، وفيما يلي أهم الأهداف الفرعية التي يهدف التسويق بالعلاقات إلى تحقيقها:

-الاحتفاظ بالزبائن وبناء ولائهم: يتمثل الهدف الرئيسي للتسويق بالعلاقات في تحويل الزبائن الجدد إلى زبائن دائمين ومن ثم إلى زبائن موالين يتصرفون كمدافعين عن المؤسسة لضمان عدم تحولهم للمنافسين، فالعديد من الزبائن الموالين غالبا ما يتصرفون كمصدر من مصادر استقطاب وجذب زبائن جدد وذلك من خلال توصياتهم وأرائهم الإيجابية التي قد يتأثر بها زبائن جدد[1] بدلا من البحث باستمرار عن الزبائن الجدد وهو ما يمكنها من جني عوائد الاستثمار الناتجة عن إطالة تعامل المؤسسة مع الزبون؛ [2]

-السعي وباستمرار إلى إيجاد علاقات مباشرة ومستمرة مع الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم وبالصورة التي يحددونها بأنفسهم وليس كما تراها المؤسسة وذلك باستخدام كل القنوات والسبل المتاحة وبما يمكنها من تحقيق التميز في السوق وتحقيق الإشباع المرغوب فيه بكفاءة وفاعلية تفوق المنافسين؛[3]

(1)- عواطف يونس اسماعيل، "**متطلبات التسويق بالعلاقات وأثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون**"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 31، العدد95، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص ص240-241.

(2)- منى يوسف شفيق، مرجع سبق ذكره، ص19

(3)- عواطف يونس إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص242.

-تكوين روابط اجتماعية وهيكلية: وهذا بهدف إقامة حواجز تجعل من الصعب على الزبون قطع العلاقة مع المؤسسة ويتم الاعتماد على العلاقات الاجتماعية والصداقة بين العاملين بالمؤسسة والزبائن، ويكون أساس تكوين العلاقات القوية والطويلة بناء الثقة بين المؤسسة زبائنها، وهو هدف جوهري للتسويق بالعلاقات.[1]

2- **أهمية التسويق بالعلاقات للمؤسسة والزبون:** إن تبني المؤسسة للتسويق بالعلاقات ينطوي على العديد من الفوائد والمزايا على المؤسسة والزبون كما هو موضح فيما يلي:

2-1- أهمية التسويق بالعلاقات للزبون: وهي كالتالي:

- الراحة و الثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد الزبون على التعامل معها؛
- العلاقات الاجتماعية مع المسوق أو مقدم الخدمة التي تساعده على الحصول على المعاملة الخاصة في اغلب الحالات فضلا عن استفادة الزبون من بعض المزايا والمكافآت التي يمكن أن تمنحها المؤسسة للزبائن؛
- التقليل من تكاليف التحول من مسوق لآخر سواء التكاليف الاجتماعية أو المادية أو النفسية، حيث أن العلاقة بين المؤسسة والزبون تعتبر من معوقات التحول بالنسبة للزبون إلى مؤسسة أو مسوق آخر؛
- تخفيض درجة مخاطرة الزبون للشراء ورفع مستوى الخدمة المقدمة ؛[2]
- **تعظيم القيمة المحصلة من طرف الزبون:** تركيز جهود المؤسسة على فئة محددة من الزبائن يمكن من إشباع حاجاتهم بكفاءة وجودة عالية، وهذا ما يساهم في تعظيم القيمة والمنفعة للزبون الذي يتعامل مع المؤسسة.
- **تحسين خدمة الزبائن من حيث الجودة والسرعة والتقديم** :يظهر هذا من خلال تركيز وتخصيص جهود المؤسسة لخدمة فئة معينة من الزبائن، الشيء الذي يزيد من خبرتها في التعامل معهم، وبالتالي تحسين الخدمة المقدمة مع سرعة أكبر في تقديم تلك الخدمات، لأن هذا المنهج أساسا يقوم على رفع مستويات الخدمة لفترة طويلة من الزمن.
- يمكن أن يكون الزبون مساهما في تطوير المنتج ومشاركا في اتخاذ القرارات المتعلقة به.[3]

(1)- جيهان رجب عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص ص57-59.

(2)- صادق زهراء، "**إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015- 2016، ص19.

(3)- قلش عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص197-99.

2-2- أهمية ومزايا التسويق بالعلاقات للمؤسسة: نذكر أهمها فيما يلي: [1]

- رفع درجة ولاء الزبون للمؤسسة، وبالتالي تخفيض احتمال قطع العلاقة معها والانتقال للمنافسين؛

- تسهيل عملية تحديد احتياجات ورغبات الزبون وتطلعاته، ومن ثم العمل على تلبيتها بسرعة؛

-زيادة سرعة تقديم منتجات جديدة بناءً على سرعة فهم وتحديد حاجات ورغبات الزبائن؛

- سهولة التطلع إلى معرفة شكاوى وأسباب عدم الرضا لدى الزبائن، وبالتالي معالجتها في الوقت المناسب وهذا من خلال الاتصال المباشر بهم والتفاعل معهم؛

- زيادة فعالية أثر التغذية العكسية الناتجة عن الاتصال التفاعلي وهو ما يمكن المؤسسة من برمجة أنشطتها بدقة وتوزيع مواردها بشكل مناسب، إضافة إلى التعرف المسبق على تغيرات وميولات الزبائن، مما يساهم في تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا الزبون المستهدف؛

- رفع معنويات الموظفين داخل المؤسسة الناتجة عن أثر التسويق الداخلي :ذلك أن التسويق بالعلاقات بالإضافة إلى تركيزه على خدمة الزبائن، يتجه أيضا نحو دعم وتحسين علاقة المؤسسة بموظفيها ورفع رضاهم وولائهم لها مما يساهم في رفع معنوياتهم، فبوجود زبائن دائمين للمؤسسة يشعر الموظفين بالأمان تجاه عدم فقدانهم لوظائفهم هذا ما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة؛

- الاحتفاظ بالموظفين: الاحتفاظ بالزبائن يعني الإبقاء على بعض الوظائف التي يمكن أن تزول لو فقد هؤلاء الزبائن مما يعني فقدان الموظفين؛

- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة: يعد تطوير وتنمية المؤسسة لعلاقات طويلة الأجل بزبائنها بمثابة حماية لمركزها التنافسي، لأن وجود علاقة طويلة بينها وبين زبائنها يشكل في حد ذاته قيودا وعوائق أمام المنافسين للتوسع على حساب حصتها السوقية، أي الاحتفاظ بالزبائن وعدم تحولهم للمنافسين، كما يمنع المنافسين من الاستيلاء على زبائنها أو على قسم من مشترياتهم من خلال الإغراءات التي يقدمونها لهم.

(1)- إيمان العشاب، "**التسويق بالعلاقات كأداة لكسب ولاء الزبون دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري-الوكالة 199-البليدة**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017-2018، ص ص09-10 .

خلاصة:

يمثل التسويق في المؤسسات الخدمية واحدا من أهم المجالات الّتي عرفت تطورا وتوسعا في السنوات الأخيرة من ناحية الممارسة والتنظير حيث تعددت إسهامات الباحثين في هذا المجال وتم تخصيص سياسات تسويقية خاصة بالخدمة التي تتميز بالعديد من الخصائص والمميزات وهو ما انعكس على سياسات وعناصر المزيج التسويقي للخدمة بهدف جذب الزبائن وإتمام الصفقات البيعية، لكن هذا المدخل التسويقي التقليدي القائم على الصفقات وزيادة المبيعات عن طريق كسب المزيد من الزبائن لم يعد كافيا لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة في ظل معطيات البيئة التي تنشط فيها المؤسسات الخدمية مما فتح الطريق لتوسع وانتشار مفاهيم وأساليب التسويق بالعلاقات الذي يعتبر من أهم التوجهات التسويقية الحديثة التي ظهرت في ثمانينيات القرن الماضي مرتكزة على كيفية إقامة علاقات مربحة وطويلة الأجل مع كافة الأطراف المشاركة من خلال التعاون والتشارك معهم خصوصا الزبائن مع ضرورة الاحتفاظ بهم لأجل طويل والحصول على عوائد الاستثمار في علاقاتها فضلا عن الاستفادة من مزايا العلاقات الطويلة الأجل وزيادة القيمة من العلاقة وبناء روابط الالتزام والثقة؛

ويحقق التسويق بالعلاقات المنافع لكل من المؤسسة والزبون في آن واحد والتي تتمثل في تعزيز الإشباع لدى الزبائن طبقا لمتطلباتهم والحصول على معاملة مميزة وتلبية احتياجاتهم فضلا عن حصولهم على القيمة المضافة التي يسعون إلى تحقيقها، أما بالنسبة للمؤسسة فتتمثل في كسب هذا الزبون لفترة طويلة والتميز في خدمته وضمان عدم تحوله للمنافسين واستمرار تعامله معها ومن ثم البقاء والاستمرار في تحقيق الأرباح من خلال التركيز على قيمة العلاقة القائمة بين الزبون والمؤسسة؛ وبالتالي فإن المؤسسات الخدمية الناجحة هي تلك التي لا تكتفي فقط باستقطاب الزبائن الجدد بل من الضروري أن تعمل على تبني أساليب التسويق بالعلاقات بهدف تطوير علاقات مستمرة وناجحة مع الزبائن وتعزيزها لأجل طويل وتمييز خدماتها.

الفصل الثاني:

أساسيات ومرتكزات إدارة العلاقة مع الزبون

تمهيد:

يعتبر التسويق بالعلاقات أحد المفاهيم والمداخل الحديثة في الفكر التسويقي الذي تهدف المؤسسة من خلاله إلى بناء علاقات طويلة الأجل مع كافة أطراف التعامل، لكن ما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات وتطورات في عدة مجالات خصوصا التكنولوجية منها، وتنامي التحدي في خدمة الزبون الذي أضحت متطلباته تتجاوز الأبعاد المادية إلى أبعاد معنوية كالرغبة في الانتماء للمؤسسة، ساهم في تطور مدخل جديد في الإدارة والتسويق في إطار تحسين العلاقة مع الزبائن وهو" **إدارة العلاقة مع الزبون**" الذي بالرغم من ارتكازه على مبادئ وتوجهات التسويق بالعلاقات إلا أنه يعتبر آلية جديدة تمنح حلولا تكنولوجية تشغيلية، تسيرية، تعاونية وتحليلية، ويعتبره الباحثون المتخصصون نقلة نوعية في التسويق تزيد من قوة العلاقة بين المؤسسة والزبون وتركز بالدرجة الأولى على الزبون باعتباره المحور الأساسي للأنشطة التسويقية ونقطة بدايتها ونهايتها، ولا يمكن للمؤسسة أن تنجح ما لم تكن مستندة على حاجاته، رغباته ومتطلباته في مختلف السياسات التسويقية والإجراءات التي تتخذها.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة العلاقة مع الزبون

أدرك الباحثون في مجال الإدارة والتسويق محدودية المفاهيم التقليدية للتسويق التي تهتم بإتمام المعاملات والصفقات وركزوا على استحداث مفاهيم جديدة له خصوصا تلك التي تهتم بالتركيز على الزبون، ليجذب بذلك موضوع إدارة العلاقة مع الزبون اهتمام أعداد كبيرة من المنظرين والأكاديميين الذين ساهموا في وضع الأطر النظرية والمفاهيمة له. كما جذب هذا الموضوع اهتمام الكثير من ممارسي التسويق في المؤسسات التي أنفقت أموالا كبيرة في سبيل تطوير برامج وأساليب إدارة العلاقة مع الزبون ودمجها في سياساتها وجهودها التسويقية.

المطلب الأول: مفهوم الزبون(*)وتصنيفاته

قبل التطرق لمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون يجب أولا تعريف الزبون وتوضيح مختلف تصنيفاته كما هو وارد فيما يأتي:

1- تعريف الزبون:

قدمت عدة تعاريف للزبون نذكر منها ما يلي:

-يعرف الزبون على أنه "كل شخص تتعامل معه المؤسسة ويتقدم لشراء أو للحصول على خدماتها أو سلعها"[(1)]

- ويعرف أيضا على أنه "الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء المنتجات أو الخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي بهدف إشباع حاجاته ورغباته المختلفة عن طريق عمليات مختلفة وبطريقة رشيدة في الشراء والاستهلاك" [(2)]

- كما يعرفه البعض على أنه "المستخدم النهائي لخدمات ومنتجات المؤسسة وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل: المعتقدات والدوافع، وبعوامل خارجية مثل: جماعات التفضيل وتأثيرات العائلة" [(3)]

(*) - تجدر الإشارة إلى تعدد المصطلحات المستخدمة من قبل الباحثين والكتاب للدلالة على من تتعامل معهم المؤسسة وتستهدفهم من خلال أنشطتها الإنتاجية، التسويقية والإدارية ...إلخ كاستخدام مصطلح: العميل، المستهلك، المشتري، الزبون ...الخ وسيتم استخدام الزبون في هذه الأطروحة للدلالة على كل من يطلب أو قد يطلب خدمات المؤسسة لغرض الشراء بهدف توحيد المصطلح من جهة ولكون دراستنا تركز على المؤسسات الخدمية التي يغلب استخدام تسمية الزبون في مختلف المراجع التي تم الاعتماد عليها.

(1)- جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر، "**خدمة الزبائن ومهارات البيع مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة** "،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص13.

(2) - ليث علي الحكيم وعمار عبد الأمير زوين، "**قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة، دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات / فرع النجف**"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 3، جامعة القادسية، العراق، 2009، ص74

(3) - حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، "**إدارة علاقات الزبون**"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص16

بناءً على ما سبق ذكره يمكن القول بأن الزبائن يمثلون كل من تتعامل معهم المؤسسة لغرض لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الكامنة تقوم بتقديم المنتجات أو الخدمات التي تتناسب مع ذلك

2- تصنيف الزبائن:

أدرج الباحثون العديد من تصنيفات الزبائن حسب عدة معايير نذكر أهمها ما يلي:

2-1- تصنيف الزبائن على أساس أهميتهم بالنسبة للمؤسسة: لا يحتل الزبائن نفس الأهمية بالنسبة للمؤسسة ولا يؤثرون في ربحيتها بنفس المستوى، ويصنف الزبائن وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أصناف كما يلي: (1)

-الزبون الاستراتيجي: وهو الزبون الأكثر مردودية للمؤسسة، ويتميز في الغالب بمستوى ولاء عال للمؤسسة؛

- **الزبون الروتيني:** يعتبر أقل أهمية ومردودية للمؤسسة، والتي تكون في شك دائم من استمراريته في التعامل معها؛

- **الزبون التكتيكي:** وهو الزبون الأقل مردودية وأهمية من النوع الأول، لكنه يحتل مكانة مهمة في سلم الأولويات والانشغالات الخاصة بالمؤسسة مقارنة بالنوع الثاني، لذلك تسعى باستمرار إلى رفعه إلى مستوى أحسن.

2-2- تصنيف الزبائن على أساس طبيعتهم: حيث يصنف الزبائن وفقا لهذا المعيار إلى قطاع أفراد وقطاع المؤسسات، ويمكن توضيح الاختلافات الموجودة بين هذين النوعين من الزبائن في الحالات العامة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (05): مقارنة خصوصيات الزبائن الأفراد والمؤسسات

المعيار	قطاع الأفراد	قطاع المؤسسات
الحاجات	محدودة بسيطة	متنوعة ومعقدة
الأعداد	كبيرة منتشرة	محدودة متركزة
حجم المعاملات	محدودة	كبيرة
متطلبات الخدمة	السرعة، المعاملة، الودية	السرعة، الكفاءة، الدقة
طبيعة الخدمة	نمطية	حسب الحاجة والرغبة
نسبة المخاطرة للعائد، الاتصالات والحساسية للأسعار.	منخفضة	كبيرة

المصدر: جمال الدين المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، "**خدمة الزبائن ومهارات البيع مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 14.

من خلال الجدول السابق يتضح أن الزبائن الأفراد يختلفون عن الزبائن المؤسسات في العديد من المعايير والخصائص كالحاجات التي تكون محدودة وبسيطة في قطاع الأفراد في حين تميل إلى التعقد والتنويع في المؤسسات

(1) - زرزار العياشي وبشاغة مريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 133-134.

وكذا الأعداد التي تكون كبيرة ومنتشرة في قطاع الأفراد وصغيرة ومحدودة في قطاع المؤسسات، وهو ما قد يؤدي إلى تبني أساليب تسويقية مختلفة في كلا القطاعين.

2-3- تصنيف الزبائن حسب نوع العلاقات (داخلية أو خارجية): صنف كوتلر الزبائن وفقا لهذا المعيار إلى نوعين كما يلي:

- **الزبائن الداخليين:** ويقصد بهم الموارد البشرية الذين ينتمون للمؤسسة والعاملون في مختلف الوحدات التنظيمية الخاصة بها وفهم القائمون على إعداد استراتيجياتها وتنفيذ أنشطتها وخططها. وتفاعلهم مع بعضهم يمثل مختلف الأطر التنظيمية والثقافية والاتجاهات الخاصة بها.

- **الزبائن الخارجيين:** وهم كل من تتعامل معهم المؤسسة من خارجها، ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع كما يلي:

✓ **المورد:** وهو يمثل مختلف المصادر الخاصة بالتموين أو التمويل التي تتعامل معها المؤسسة بما في ذلك مورد رأس المال كالبنوك ومختلف المؤسسات المصرفية ومورد المواد ومورد العنصر البشري؛

✓ **الموزع:** وهو مجموع المؤسسات والوسطاء الذين يسهلون مختلف التدفقات بين المؤسسة والزبون؛[1]

✓ **الزبون:** ويعتبر هذا النوع الأهم في الفكر التسويقي، وهو يمثل الشخص الذي يشتري ويستعمل ما تنتجه المؤسسة وهو كل شخص معنوي أو طبيعي يدفع للحصول على سلعة أو عدة سلع، أو الاستفادة من خدمة أو عدة خدمات لمورد ما [2].

2-4- تصنيف الزبائن حسب سلوكاتهم الشخصية: إن هذا التصنيف يعرف بنموذج **"DISC"** وهو يشير باختصار إلى وجود أربعة أنماط سلوكية أساسية للزبائن كما يلي: [3]

- الزبون المزعج أو كثير المطالب **(Demanding Customer)**؛
- الزبون الاجتماعي أو المؤثر **(influential Customer)**؛
- الزبون المستقر أو المعتدل **(Steady Customer)**؛
- الزبون الشاكي أو المتذمر **(Complaint Customer)**.

---

(1) - السلامي أسماء، "**دور نظم المعلومات التسويقية في تنمية العلاقة مع الزبون دراسة حالة المديرية الجهوية للهاتف النقال موبيليس بشار**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران02، الجزائر، 2014-2015، ص ص95-96.

(2) - حكيم بن جروة، "**أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الإقتصادية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بالجنوب الشرقي- منطقة ورقلة**،" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013-2014، ص52.

(3) - جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ص 84-88.

إن الخصائص الشخصية والسلوكية للزبائن يصعب حصرها في الواقع في الأنواع السلوكية الأربعة للنموذج السابق "**DISC**"، لذلك أدرج الباحثون العديد من الأنواع والأنماط السلوكية والشخصية التي يمكن أن يتصف بها الزبون وفيما يلي تلخيص لأهمها:

الجدول رقم(06): الأنواع السلوكية للزبائن

نوع الزبون	صفاته ومميزاته
الزبون المتشكك	يتصف بعدم الثقة، وهو يحتاج إلى تقديم أدلة وبراهين على صدق الموظف، ويكون من الأفضل عدم مجادلته فيما يقول، ومعرفة أساس عدم ثقته وشكه وتكييف الحوار معه.
الزبون المتردد	يتصف بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه، وينظر إلى هذه العملية على أنها صعبة لا يستطيع القيام بها، وهو غير مستقر في رأيه ويكون من الأفضل إقناعه بأن فرص الاختيار أمامه محدودة.
الزبون العنيد	يتمتع باستقلالية ويفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة وبعيدا عن تأثير الآخرين ومتشبث بآرائه ومقاوم للتغيير، ويكون من الضروري مسايرته فيما يقول وإظهار التقدير والاحترام لمعارفه وذكائه.
الزبون الغاضب (انفعالي)	يمكن إثارته بسرعة، كما يتصف بمزاجه المتقلب وانفعاله مع المواقف، ويتخذ أحيانا قرارات شراء عشوائية، وعلى مقدم الخدمة استيعاب ثورة الغضب عنده وعدم مجادلته.
الزبون الإيجابي (الرشيد)	يتصف بالجدية والصراحة، قراراته تتميز بالعقلانية والمنطق، كما أنه عموما حاسم ومتعاون ويقدم اقتراحات بناءة فهو عملي جدا.
الزبون الصامت (الهادئ)	هاديء، قليل الكلام ويستمع أكثر مما يتكلم، ويوجد صعوبة في استدراج أفكاره وآرائه بسرعة، فهو يتميز بالتأني والاتزان في اتخاذ قرارات الشراء ويتمعن بكل شيء من خلال بحثه الجيد عن المعلومات الصحيحة واستخدام الحقائق والمنطق التحليلي.
الزبون الثرثار	كثير الكلام ويتدخل فيما لا يعنيه، كما أنه يشرك الآخرين بأحاديث تدور بينه وبين مقدم الخدمة، ومن الضروري التعامل معه بهدوء مع محاولة السيطرة عليه أثناء المقابلة لإتمام الصفقة.
الزبون الودود	لا يسبب مشاكل في نقاط البيع ويحاول دائما دعم الاتصال القائم بينه وبين رجل البيع.
الزبون المغرور	يتميز بغروره الذي يقوده إلى الشعور بالثقة، فهو يثار بسهولة، ولا يسأل كثيرا وذلك لشعوره بأنه يعرف كل شيء ومن الضروري عدم الدخول معه في التفاصيل والتركيز على هدف

	المعاملة.
الزبون المشاهد	يميل إلى التمعن في المنتجات ولا يوجد في ذهنه شيء محدد، وللفت انتباهه يكون من الأفضل تتبع حركاته واهتماماته لمعرفة ميوله لتقديم البراهين التي تثبت بأن المؤسسة هي الأفضل.
الزبون النزوي والعاطفي	يميل إلى التفاخر ويتخذ قرارات سريعة وغالبا ما تتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي ويكون من الأفضل تقديم النصيحة التي تساعده على الاختيار الصحيح.
الزبون المجادل	يقوم بمغالطة مقدم الخدمة ومناقشته في كل كلمة، وهو يتميز باعتقاده بسلامة آرائه وبعدوانية عالية، ومن الضروري إقناعه ومعاملته بصبر كبير وبعدم فقدان الأعصاب لأن ذلك يؤدي إلى نهاية التعامل معه، مع التأكيد على إقناعه بالأدلة والبراهين الحقيقية والصحيحة.
الزبون المندفع	متسرع في الرفض والقبول ومعظم قراراته تكون اندفاعية.
الزبون يرغب في معاملة خاصة	يتصف برغبته الدائمة والمستمرة في الحصول على مزايا خاصة ومعاملته كزبون خاص، وعليه الضروري أن يشعر كل زبون بمعاملة خاصة عن طريق تخصيص المزايا كل حسب ظروفه.
زبون مخادع	يرغب في تضليل مقدم الخدمة عن أسعار المنافسين وشروطهم طمعا في الحصول على شروط أفضل، لذلك من الضروري أن تكون معلومات مقدم الخدمة متجددة وملمة.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:

-أحمد النواعرة، "**الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق**"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، صص 205-206.

-جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 97.

-علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، "**إدارة معرفة الزبون**"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 73.

يلخص الجدول السابق مختلف الأنماط السلوكية للزبائن، والتي يكون من الصعب قياسها بدقة، فهي تختلف من زبون لأخر ومن وقت لأخر، لأن سلوكيات الزبائن ترتبط بشخصياتهم وتتميز في أغلب الأحيان بعدم الثبات والاستقرار، فهي تتغير بتغير المواقف والمتطلبات، كما أن تلك السلوكات يمكن أن تجتمع في نفس الزبون كأن يكون مغرورا مثلا وفي نفس الوقت ثرثارا ومندفعا، وهو ما يبرر أهمية العمل على تفسير سلوكيات الزبائن ومعرفة تصرفاتهم وسلوكياتهم المختلفة بهدف التكيف مع ذلك والتعامل معهم بناءً على ذلك بهدف كسبهم لأجال طويلة.

المطلب الثاني: ماهية إدارة العلاقة مع الزبون

يعتبر مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون أحد المداخل التسويقية الجديدة، فهو يرتكز على جمع معلومات تفصيلية عن الزبائن والإحاطة بكل الإجراءات التنظيمية لمعرفة الزبون واستغلال هذه المعرفة في التفاعل الايجابي معه والاحتفاظ به لتحقيق أهداف المؤسسة وبناء علاقات دائمة وطويلة الأجل بين المؤسسة والزبون، ولقد مر هذا المدخل التسويقي بالعديد من التطورات والمراحل التي ساهمت في تطوير مختلف الإجراءات والسياسات والأساليب الخاصة بتبنيه وتطبيقه.

1- تعريف إدارة العلاقة مع الزبون (Customer Relationship Management) والذي يرمز إليه CRM:

اعتبرت إدارة العلاقة مع الزبون من منظور بعض الباحثين على أنها برامج تكنولوجية تعمل على جمع البيانات الخاصة بكل زبون مع تحليلها باستخدام تكنولوجيا المعلومات، إلا أن هذه النظرة ضيقة لأنه من الأسباب الرئيسية لفشل إدارة العلاقة مع الزبون هو النظر إليها كحلول تكنولوجية بحتة وليس كطريقة لأداء الأعمال، كما اعتبرها البعض من منظور إداري على أنها فلسفة وإستراتيجية ومجموعة من الأنشطة والعمليات التي تهدف لإقامة علاقات طويلة الأجل بين الزبائن دون التركيز على الأساليب التكنولوجية المطبقة، أما التوجه الحديث للباحثين فلديه نظرة مختلطة لإدارة العلاقة مع الزبون من خلال دمج التكنولوجيا بالإدارة وجعلها ثقافة، فلسفة وتوجها إستراتيجيا في المؤسسة.[1] لذلك حظي مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون على اهتمام الكثير من الباحثين والمنظرين في مجال التسويق فتعددت التعاريف المصاغة له بتعدد ميولاتهم ووجهات نظرهم، وفيما يلي ذكر لبعضها:

- يعرف **Kotler** إدارة العلاقة مع الزبون على أنها "عملية شاملة لبناء علاقات زبون مربحة والحفاظ عليها عن طريق منح وتسليم قيمة للزبون (رضا متمايز للزبون)" ويعرفها من منظور أخر على أنها "جمع معلومات تفصيلية ومشخصة عن الزبائن فضلا عن الاهتمام بإدارة كل لحظات الاتصال مع الزبائن بهدف تعظيم ولائهم"[2]

- يرى **Scott Nelson** وهو أحد المحللين البارزين في هذا المجال أن هناك نظرتين وتوجهين لإدارة العلاقة مع الزبون فهناك من يعتبرها برامج تطبيقية وتقنية (**Software Application**) وهناك من يعتبرها فلسفة أعمال ومن وجهة نظره يؤكد في هذا الصدد على أنها ببساطة "أن تعرف ما تحتاجه كي تخدم زبونك بشكل أفضل لتحسين رضاه وخلق ولائه وزيادة الربحية"[3]

---

(1) - نرمين أحمد عبد المنعم السعدني، "**أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن على أداء البنوك التجارية المصرفية**" ، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2012، ص 12.

(2) - Kotler et autres, opcit, p169.

(3) - حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص39

– أما **swift** فيرى بأنها مفهوم جديد في التسويق وهو عبارة عن "نظام لجذب واكتساب الزبائن المربحين والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة، تأخذ في الاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة واستراتيجياتها لتوطيد علاقات قوية مع الزبائن المربحين فقط وتقليص مستوى العلاقات مع الزبائن غير المربحين"[(1)]

– وتعرف حسب كل من **Peppers** و **Rogers** على أنها "تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات بهدف إشباع حاجات ورغبات الزبون بصفة فردية من خلال الارتكاز على ما يقوله الزبون وما تعرفه المؤسسة عنه"[(2)].

– أما **Sawhney** و**Zabin** فقد عرفاها على أنها "القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون المربح أي أنها تقنية معلومات تركز على الاتصال بين المؤسسة وزبائنها"[(3)]

– وعرفت حسب **René lefébure** و**cilles venture** على أنها "نظام يعكس القدرة على بناء علاقة مربحة طويلة الأجل مع أفضل الزبائن في جميع نقاط الاتصال عن طريق التخصيص الأمثل للموارد"[(4)]

–عرفها **Wyner** على أنها "إستراتيجية عمل تزيد حجم المعاملات، الإيرادات ورضا الزبائن"[(5)]

– وتعرف أيضا حسب **Grant** و**Anderson** بأنها "إستراتيجية عمل ومجموعة أدوات وتقنيات البرامج المنفصلة التي تهدف إلى الكلفة المنخفضة والدخل المتزايد والتميز في الفرص الجديدة للتوسع والتحسن والاحتفاظ بالزبائن "[(6)]

– وتعرفها **Judith** على أنها "الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات والعمليات، التكنولوجيا والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته كاملة بما يحقق أهداف المؤسسة"[(7)]

– وتعرف على أنها "عملية منظمة لجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالزبائن، بهدف تعظيم القيمة التي تقدمها المؤسسة إليهم، من خلال قيام المؤسسة باستغلال هذه المعلومات في تصميم إستراتيجيات تهدف إلى تلبية متطلبات الزبائن

---

(1)–رولاند سويفت، "**إدارة علاقات العملاء**"، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد09، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، ماي 2002، ص02.

(2) – درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره ، ص 121.

(3) – يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، "**إدارة علاقات الزبون**"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص197

(4) - René Lefébure et cilles Venture , "**gestion de la Relation Client"**, édition Eyrolles, paris, France, 2005,p33.

(5) -Kamyar Kavosh & al," **critical success factors in customers relationship management Implementation**", International journal of management sciences and business research, volume 01, issus 06, faculty of management and human resource development, University skudai johor, Malaysia,2012, P13

(6) – علي فلاح الزعبي، "**دور إدارة علاقات الزبائن في تعزيز الصورة الذهنية في شركات إنتاج المياه المعدنية في مدينة عمان –دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين**" ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، العدد 18، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2015، ص08.

(7) – علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي،" **إدارة معرفة الزبون**"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 127.

وتحقيق أهدافهم، مما يزيد من ولاء الزبائن، ومن تكلفة تحولهم إلى مؤسسات أخرى منافسة، كما يؤدى إلى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة"[1]

-وتعرف أيضا على أنها "إستراتيجية عمل تتضمن مجموعة من الأنشطة التكنولوجية والعملية التي تتبعها المؤسسة من أجل اتخاذ وتنفيذ قرارات معينة تهدف إلى تعزيز وتطوير العلاقات مع الزبائن وفهم حاجاتهم ورغباتهم المتعددة"[2]

وبعد استعراض مختلف وجهات النظر المتعلقة بتعريف إدارة العلاقة مع الزبون التي اختلفت في بعض التوجهات والمرتكزات حيث يعتبرها البعض عملية تهدف من خلالها المؤسسة إلى بناء العلاقات مع الزبائن، ومنهم من ينظر إليها من منظور استراتيجي قائم على الاستثمار في الزبائن الذين يكوّنُون قيمة عالية للمؤسسة مع ضرورة الاحتفاظ بهم لأجل طويل، كما يراها بعض الباحثين على أنها فلسفة أعمال تهدف إلى تركيز كل نشاطات المؤسسة على الزبون مع ضرورة توافر القدرات التسويقية الضرورية لتطبيقها وتوجد فئة أخرى من الباحثين تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون على أنها تطبيقات تكنولوجية قائمة على استخدام الأدوات التكنولوجية بهدف معرفة الزبون واتخاذ قرارت مناسبة.

وعليه يتراءى لنا من خلال ما تم عرضه من تعريفات بأن إدارة العلاقة مع الزبون هي عبارة عن ثقافة، فلسفة أعمال إستراتيجية إدارية وتوجه تسويقي متكامل تهدف من خلاله المؤسسة إلى الاحتفاظ بالزبائن وبناء وتقوية علاقات ناجحة وطويلة الأجل معهم خصوصا المربحين منهم، بتقديم المنافع والقيمة التي تتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق رضاهم وكسب ولائهم، وذلك بالاعتماد على معرفتهم ودعم الممارسات ذات العلاقة المباشرة معهم من قبل الموظفين وتبني العمليات والتكنولوجيات التي تؤدي إلى تحقيق اتصالات وتفاعلات ايجابية بين الطرفين (المؤسسة والزبون) وهو ما يؤدي بالنتيجة إلى رفع ربحية المؤسسة وتحقيق مركز تنافسي قوي وكذا بناء علاقات شخصية مع الزبون والاحتفاظ به وكسب ولائه.

2- مراحل تطور مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون:

لقد تنامى التحدي في خدمة الزبون منذ بدايات 1990 وتم تفعيل إدارة العلاقة مع الزبون من منطلق إنشاء علاقات فردية ومشخصة خصوصا بعد أن أظهرت الممارسات الميدانية أن تكلفة الحصول على زبون جديد قد تكلف المؤسسة 6 مرات أكثر من تكلفة الاحتفاظ بهم[3] وظهر هذا المفهوم ليساهم في تحول كبير في ممارسات التسويق فهو يختص ببناء وتطوير وتعزيز علاقات ذات صفة فردية لأجل طويل مع مجموعة مختارة من الزبائن المهمين ذوي القيمة

(1) – نرمين أحمد عبد المنعم السعدني، مرجع سبق ذكره، ص10.

(2)-mendoza & al, "**critical success factors for a custoumer relationship management strategy"**, journal of information and software technology, vol 49, n° 08, Elsevier, August 2007, p913.

(3) -kenneth laudon et autres , "**management des systémes d'information"**, 13éme édition, édition pearson, paris, France,2013 , P P 372- 373.

العالية بحيث تكون حصيلة هذه العلاقات تحقيق أعلى قيمة مدركة دائمة لكل أطراف العلاقة[1]؛

ولقد توسعت تطبيقات إدارة العلاقة مع الزبون لتشهد نموا هائلا بمعدل 25% سنويا ويشمل هذا التطور مختلف التحسينات والتعديلات التي أدخلت على أنظمة وأساليب إدارة العلاقة مع الزبون وكذلك جانب شيوع وانتشار استعماله واعتماده في المؤسسات حيث وصل معدل اعتماده في المؤسسات الأوروبية إلى 95% سنة 2002[2] وتعتبر مؤسستا (**Microsoft**) و(**Hewlt Packord**) من أولى المؤسسات التي تبنت هذا التوجه كما أنهما قامتا بجهود ريادية لتطوير هذا المفهوم.[3] كما أنه وموازة مع هذا التطور الميداني فإنه من الناحية التنظيرية فقد بدأت الدراسات تظهر على الصعيد الفكري منذ تسعينيات القرن الماضي، والتي ارتكزت على أهمية إدارة العلاقة مع الزبون وضرورة انتهاجها ليساهم ذلك في تطويرها وتوسيع نطاقها إلى جميع القطاعات.[4]

ولقد مرت إدارة العلاقة مع الزبون بأربع مراحل، كما سيتم عرضه فيما يلي: [5]

– **مرحلة التكنولوجيا**: ارتبطت هذه المرحلة بتطبيق عمليات تتمة المبيعات، التسويق والدعم وقنوات الاتصال، بحيث قامت المؤسسات بتحسين طرق الاتصالات، التخطيط للفرص البيعية، إدارة الحملات التسويقية والتنبؤ بالمبيعات وحل مشكلات الزبائن، ولكن القليل من المؤسسات التي نجحت في إدراك أفضل الممارسات لإدارة العلاقة مع الزبون، وعليه كان مقياس النجاح آنذاك هو: زيادة كفاءة كل من المبيعات والتسويق والدعم وقنوات الاتصال.

– **مرحلة التنسيق**: وهي مرحلة التنسيق بين الوظائف من خلال الدعم الذي تقدمه نظم مخازن البيانات لكافة المؤسسات، وهو ما يساعدها على الفهم العميق لكل زبون وخلق نظرة فريدة عنه، وبالتالي وضع خططها المستقبلية وفقا لاحتياجاته. وقد ركزت مرحلة التنسيق على جزأين رئيسين هما: تحقيق سهولة التعامل مع البائع وكذا الاعتماد على نماذج التنبؤ:حيث يتم استخدام نظم مخازن البيانات واتصالات الزبون لتحسين الأداء البيعي والعمليات ككل وأصبح من الممكن التنبؤ بالسلوك المستقبلي للزبون وذلك من خلال تحليل استفساراته واتصالاته.

(1) - Taiyseer .M.R.Mugdadi, "**The Impact of E-Customer Relationship Management Stategy Upon Sustainable Competitive Advantage: An Empirical InvestigationIn Jordanian Banks"**, Global Journal of Business Management and Information Technology, Volume 5,n0 1, Research India Publications, 2015, pp4-5

(2)–بوضياف الياس، مرجع سبق ذكره، ص ص 47–48.

(3)– محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص136.

(4)–قلش عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 95

(5) – زاوش رضا، "**إدارة علاقات الزبائن كأسلوب تسويقي حديث في قطاع خدمة الاتصالات في الجزائر**"، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016–2017، ص ص 35–36.

– **مرحلة العمليات:** اختصت هذه المرحلة بإعادة التفكير في جودة وفعالية العمليات المتعلقة بالزبون والتخلص من النشاطات غير الأساسية بالمؤسسة، بحيث يتم إعادة تصميم العمليات في المؤسسات، وقد كان مقياس هذه المرحلة هو التحسين في فعالية خدمة الزبائن، وأصبح العائد على الاستثمار أكثر واقعية وأصبحت المؤسسات شبكة من العمليات المتناسقة، بحيث تعمل المبيعات وخدمة الزبائن والتسويق والدعم وإدارة القنوات والبحوث والتطوير على نفس الوتيرة معا.

– **مرحلة التوجه بالزبون:** وهي تعني التركيز على الزبائن أولا بحيث تقوم المؤسسات بتحليل احتياجاتهم مقارنة بقدرات العمليات وقدرات الموظفين، وبذلك تقوم المؤسسات بوضع النظم والبنية الأساسية لخدمة هؤلاء الزبائن ومتطلباتهم، ويأتي ذلك من خلال تقسيم الزبائن إلى قطاعات وتفصيل السلع والخدمات وفقا لتفضيلات كل قطاع على حدا، وقد اتسمت هذه المرحلة بالتركيز على النتائج المالية (الربح) وتحديد قطاعات الزبائن المربحة وتدعيم العلاقات القوية وطويلة الأجل معهم فضلا عن إيجاد بدائل لخفض تكاليف خدمة الزبائن بالنسبة للزبائن غير المربحين في المؤسسة، حيث أن ليس كل علاقة مع الزبائن هي بالضرورة علاقة مربحة.

3– العلاقة بين التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون:

يتفق الكثير من الباحثين في المجال التسويقي على أن مصطلحي التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبون هما توجهان مكملان لبعضهما البعض، حيث يكتمل كل منهما بوجود الآخر [1] ويعد التسويق بالعلاقات سابقا لإدارة العلاقة مع الزبون من ناحية التنظير والممارسة، ولقد استعمل بشكل أدق في قطاع الخدمات فهو يشمل كل الفاعلين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في علاقات المؤسسة مع مكونات البيئة التسويقية[2]، كما أن أنشطة التسويق بالعلاقات في السوق تمارس عن طريق الاتصال الفعال والمباشر مع الزبائن، وحتى يكون هناك حوار أو اتصال فعال لابد من وجود آلية تعتمد على وسائل الاتصال بشكل جيد، وهذه الآلية تتمثل في مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون وبالرغم من أنه لا يمكن تحديد فواصل دقيقة بين المفهومين، باعتبار أن إدارة العلاقة مع الزبون ما هي إلا نتيجة التطور في مفهوم التسويق بالعلاقات، إلا أنه يمكن عرض بعض النقاط التي يتميز بها التسويق بالعلاقات عن إدارة العلاقة مع الزبون:

(1)–شاهد إلياس وفرور عبد النعيم، "**إدارة العلاقة مع الزبون كمدخل لتحقيق العلاقة مع الزبون**"، مجلة معارف، العدد21، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج ، البويرة، ديسمبر2016، ص138.

(2)– براهيمي عبد الرزاق، "**تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015–2016، ص38.

– عندما طُرح مفهوم التسويق بالعلاقات لأول مرة كما قدمه **(Berry-1983)**كان يشير إلى عملية جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتقوية العلاقة معهم من خلال الخدمات المختلفة التي توفرها المؤسسة، لكن بعد عقد من الزمن توسع هذا المفهوم ليشمل كل العلاقات التبادلية التي تقدم منفعة للمؤسسة وشملت أطرافا أخرى بالإضافة إلى الزبائن، وهم الموردون والمنافسون والموظفون...إلخ، وبذلك تم النظر إلى التسويق بالعلاقات على أنه كل النشاطات التسويقية الموجهة نحو إنشاء وتنمية والحفاظ على التبادلات الناجحة مع كافة أطراف التعامل، في حين ركزت إدارة العلاقة مع الزبون على الزبون، وبالتأكيد فإن التحديد والتركيز على عنصر واحد يحقق نجاحا أكثر لأي مؤسسة لأنه يقي من تشتت الجهود على مجالات متعددة قد تنجح بعضها في حين تفشل الأخرى؛

–يتشابه المفهومين في أن كلا منهما يوضح بأن العلاقات المتبادلة تنشأ وتتطور مع مرور الزمن، لكن على عكس التسويق بالعلاقات فإن إدارة العلاقة مع الزبون تركز على توطيد والحفاظ على علاقات تبادلية تعاونية قريبة، كذلك تهتم بتطوير والحفاظ على حقيبة استثمارات فيما يتعلق بتعظيم ربحية العلاقات مع الزبائن، التي من الأرجح أن تشمل علاقات تبادل تتغير مع استمرار التعاملات بين المؤسسة وزبائنها؛

– لم يذكر أغلب الباحثين المتخصصين في التسويق بالعلاقات، والذين ساهموا في تطويره أن التقنية والتكنولوجيا من بين الأسس والمتطلبات الهامة في الاحتفاظ بالزبائن وإدارة العلاقة معهم، في حين نجد أن إدارة العلاقة مع الزبون اعتمدت على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطبيق استراتيجيات التسويق بالعلاقات، كما أن هذا الأخير يكون من الصعب تنفيذه في الأسواق الكبيرة نظرا لبعد المسافة بين المؤسسة والزبون ومحدودية فرص التفاعل الشخصي بين المؤسسة والزبون، والفهم المحدود لدوافع الزبائن في مشاركة العلاقات التبادلية، وعليه تم الاعتماد على إدارة العلاقة مع الزبون التي جاءت لتكمل التسويق بالعلاقات وتحل هذه المشاكل عن طريق الدمج بين التسويق بالعلاقات و التكنولوجيا (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات). [1]

وللتمييز بين المفهومين فقد توصلت عدة دراسات لبعض النتائج نذكر منها ما يلي:

–توصلت دراسة **(Leo Y.M Sin)** التي اعتمدت على نتائج العديد من الدراسات السابقة إلى أن هناك العديد من العناصر والنقاط التي تميز إدارة العلاقة مع الزبون والتسويق بالعلاقات أهمها ما يلي:

(1)– سبع حنان، "**دور نظام المعلومات التسويقية في تسيير العلاقة مع الزبون في المؤسسات المنتجة للالكترونيك بولاية برج بوعريريج**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017–2018، ص ص 114–115.

- ✓ يرتكز التسويق بالعلاقات على الجوانب العاطفية كالثقة والالتزام، بينما إدارة العلاقة مع الزبون تركز بالإضافة إلى تلك العناصر على الجوانب التقنية والتكنولوجية المتعلقة بالجوانب التسييرية لجذب الزبائن وتحسين العلاقات معهم والحفاظ عليهم؛
- ✓ التسويق بالعلاقات يركز على العديد من العلاقات مع الأطراف التي تربط المؤسسة بمحيطها بينما إدارة العلاقة مع الزبون تهتم ببناء العلاقات مع الزبائن خصوصا المهمين والمربحين منهم. (1)

-كما توصلت دراسة (**Jerry Fjermestad**) إلى أن إدارة العلاقة مع الزبون هي نتيجة للتطور والنقلة النوعية للتسويق التقليدي القائم على دمج التكنولوجيا مع التسويق بالعلاقات وذلك بهدف تحسين المهارات التسويقية للمؤسسة.(2)

-أما (**Adrian Payne**) فيؤكد على أن التسويق بالعلاقات هو المفهوم الأصلي الذي تعتمد إدارة العلاقة مع الزبون على قيمه واستراتيجياته في بناء علاقة طويلة الأجل مع الزبون بالاعتماد على التطبيقات العملية والتكنولوجية.(3)

- وحسب (**Gaurav K. Agrawal and Daniel Berg**) فإن إدارة العلاقة مع الزبون هي توجه تسويقي ونهج إستراتيجي يساهم في إنشاء قيمة للمؤسسة عن طريق توحيد استراتجيات التسويق بالعلاقات مع تكنولوجيا المعلومات لإنشاء علاقات مربحة وطويلة الأجل مع الزبائن وتطوير علاقات ملائمة مع الزبائن الرئيسيين، كما تمكن إدارة العلاقة مع الزبون من إضافة تحسين على الفرص المتاحة باستخدام البيانات والمعلومات الضرورية لفهم الزبائن وإشراكهم في خلق القيمة معهم، وهذا ما يتحقق من خلال تحقيق تكامل وظيفي يشمل كل من العمليات والأفراد والكفاءات التسويقية القادرة على التحكم الجيد في المعلومات وتقنية تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها؛(4)

وعليه يمكن الاستنتاج بأن إدارة العلاقة مع الزبون هي ناتجة عن الدمج بين التكنولوجيات الحديثة ومبادئ التسويق بالعلاقات ويكون من الخطأ النظر إليها كمفهوم بديل للتسويق بالعلاقات بل يتفرع منه ويعتمد على توجهاته ومبادئه في الاحتفاظ بالزبائن وتطوير علاقات مربحة، قوية وطويلة الأجل معهم مع دعمها بإجراءات تسييرية، عملية وتكنولوجية لتحقيق الأهداف المرجوة منه.

(1) - Leo Y.M.Sin & al, "**CRM : Conceptualization and scale development"**, European journal of marketing, Vol 39, N0 12/13, Emerald publishing, november 2005,p p1266-1267.
(2) -Jerry Fjermestad & al, "**E- Relationship Marketing Changes in Traditional Marketing as an outcome of Electronic customer relationship management"**, Journal of Enterprise Information Management, Vol 17, N°6, Emerald publishing, 2004, P 410.
(3) -ADARIAN PAYNE and PENNIE FROW, "**Strategic Customer Management : integrating relationship marketing and CRM"** , Cambridge university press, UK ,2013, pp24-25.
(4) -Gaurav K. Agrawal and Daniel Berg ,"**The Development of Services in Customer Relationship Management (CRM) Environment from 'Technology' Perspective"**, Journal Service Science & Management, VOL 2,Scientific research publishing, USA, December2009, P 434.

المطلب الثالث: خصائص وأسس إدارة العلاقة مع الزبون

يمكن توفير قدرات للتميز وفقا لفلسفة ومفهوم إدارة العلاقة مع الزبون على اعتبارها مدخلا تسويقيا يُبنى على عدة خصائص ومقومات تتجسد في مستويات، أهداف ووظائف هذا المفهوم.

1- خصائص ومبادئ إدارة العلاقة مع الزبون:

سيتم فيما يلي عرض أهم الخصائص التي يتميز بها مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون: [1]

- يقوم مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون على الاحتفاظ بالزبائن المنتقين لأجل طويل؛ وكذا جمع وإدماج المعلومات المتعلقة بهم؛
- استعمال برامج الإعلام الآلي المكرسة لتحليل البيانات؛
- تقسيم الزبائن حسب قيمتهم المتوقعة؛
- إنشاء القيمة للزبون من خلال عمليات التسيير وتقديم القيمة للزبون من خلال تقديم الخدمات المناسبة؛
- الانتقال من تسيير محفظة المنتجات إلى تسيير محفظة الزبائن وضرورة التغيير من تطبيقات العمل وفي بعض الحالات التغيير في الهيكلة التنظيمية للمؤسسة.

وعموما نص [*] (**Rogers**، **Peppers**) في كتابهما المشهور" The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time" على أهمية التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون وضرورة التوجه بالمبادئ التالية كأساس لها: [2]

- **التركيز على حصة الزبون(share of customer):** وذلك لزيادة العائد من كل زبون قدر المستطاع؛
- **التركيز على الاحتفاظ بالزبون (customer retention):** وذلك بتبني استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون لأطول فترة والحصول على زبون مدى الحياة؛

---

(1) – مهشي نسمة، "**إدارة العلاقة مع الزبائن–CRM– لتحقيق الميزة التنافسية**".– إطار مفاهيمي لتوجه تسويقي جديد–، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد31، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ديسمبر 2018 ، ص192.

(*)–**Martha Rogers** (ولدت سنة 1955)**:** خبيرة متخصصة في مجال استراتيجيات التعامل مع الزبون وإدارة العلاقات معه وحصلت على شهادة الدكتوراه من جامعة " University of Tennessee "، لها 9 كتب مشتركة مع بيبرز عن استراتيجيات التعامل مع الزبائن والحفاظ عليهم وهي مدير مشارك لمركز "the duke center for customer relationship management " وتشغل حاليا منصب أستاذة بجامعة " the fuqua school of business at duke university"، أمّا **Don Peppers :** فقد حصل على شهادة الماجستير في تخصص العلاقات العامة ويعتبر من مؤسسي مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون، كما أنه شريك ومؤسس لـ"Peppers & Rogers Group " صُنِفَ من قبل مؤسسة إدارة الخبرة"Satmetrix" كأحسن مرجع عالمي في مجال خدمة الزبائن وإدارة العلاقات معهم خصوصا في مجال "تجربة الزبائن ومعرفتهم"، عمل في البداية كضابط في المخابرات الجوية ولقد قام بإدارة العديد من ورش الأعمال التنفيذية في أكثر من 60 دولة في العالم ، ألَّف 10 كتب وقد ترجمت إلى 18 لغة، وغالبا ما ينسب إلى هذين الباحثين بلورة مفهوم الـ "CRM".

(2)– محمَّد سمير أحمد، "**التسويق الالكتروني**"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص ص31-32.

– **التركيز على إعادة المشتريات (repeatpurchases):**وذلك لتعظيم هوامش الربح؛

– **التركيز على العلاقة مع الزبون (costumer Relationship)**: وذلك بجعلها طويلة الأجل وهو أسلوب يسمح بتخفيض التكلفة مقارنة باستقطاب الزبائن كل مرة؛

ولتحقيق تلك المبادئ توصل الباحثان إلى ضرورة الالتزام بالمراحل التالية معبرين عنها بـ.**(5 Is)**:

– **التعريف (Identification):** حيث تقتضي الضرورة معرفة خواص الزبائن بشكل تفصيلي لكي تتمكن المؤسسة من إجراء حوار وتبادل مستمر معهم؛

–**الفردية (Individualization)**:وتعني تفصيل مخرجات المؤسسة على مقاس ومتطلبات الزبون مستندة على حاجاته ورغباته بحيث يشعر الزبون بأن المنتج المقدم له لا يقدم لغيره؛

– **التفاعل (Interaction)**: بحيث يعتبر الحوار والتفاعل المتواصل ضروريا لفهم حاجات ورغبات الزبون وقيمته الاستراتيجية؛

–**التكامل (Integration)**: بحيث ينبغي امتداد التكامل في العلاقة والمعرفة بالزبون إلى كل إدارات المؤسسة؛

–**الاستقامة (Integrity)**: بما أن جميع العلاقات تؤسس على أساس الثقة تقتضي الضرورة المحافظة على خصوصيات الزبون بالدرجة الأولى مع الاستقامة في التعامل معه وعدم فقدان ثقته.

2– مستويات إدارة العلاقة مع الزبون:

تتم إدارة العلاقة مع الزبون على أربعة مستويات مختلفة ومتكاملة مع بعضها البعض، حيث أن كل مستوى أساسي لنجاح تطبيق هذا المفهوم في المستويات الأخرى وتتمثل تلك المستويات فيما يلي:

2–1– إدارة العلاقة مع الزبون التحليلية: في هذا المستوى تهتم إدارة العلاقة مع الزبون بجمع المعلومات عن الزبائن بهدف توفير تفاصيل أكثر عنهم بطريقة ملخصة، فهي تركز على تحليل واسع للمعطيات لاستخراج المعارف التي تعتبر دعامة أساسية لاتخاذ القرارات وكذا تحسين سيرورة إدارة العلاقة مع الزبون التشغيلية والتعاونية، وتستخدم CRM التحليلية برمجيات لها القدرة على جمع، تخزين، تنظيم، تحليل واستخدام البيانات التي يمكن أن تحتاجها المؤسسة في تطوير استراتيجياتها التسويقية وذلك لتحديد أقسام السوق وتنمية نماذج تنبؤية لسلوك الزبائن؛ فضلا عن توزيع المعلومات بين مختلف أقسام المؤسسة وهو ما يسمح بتجزئة الزبائن وقياس قيمة الزبون وعمره؛[1]

(1) – سامية لحول وسهام معاش، "**إدارة علاقات الزبون التحليلية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية**"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، المجلد 01، العدد26، جامعة زيان عاشور، الجلفة، مارس 2016، ص61.

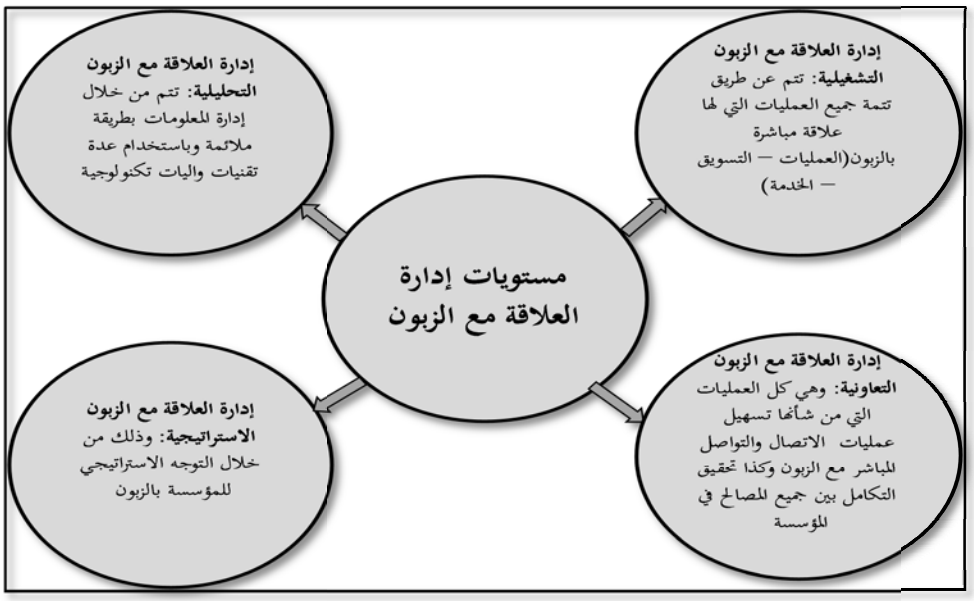
2-2- إدارة العلاقة مع الزبون التشغيلية (الإدارة العملية لعلاقة المؤسسة بالزبون): ويقصد بها العمليات التجارية والتكنولوجية المساهمة في تحقيق وإنجاح التفاعلات والاتصالات المباشرة واليومية مع الزبون في جميع نقاط الاتصال وهي تهدف إلى تتمة العمليات التي تمس نقاط وقنوات التفاعل والاتصال مع الزبون مثل قوى البيع، خدمة الزبائن وعمليات ما بعد البيع والتسويق.

2-3- إدارة العلاقة مع الزبون التعاونية: وهي تشمل استخدام تقنيات تعاونية لتسهيل التعاون والتواصل بين المؤسسة وزبائنها فضلا عن تحقيق التكامل بين مختلف الإدارات والأقسام بالمؤسسة ومشاركة المعلومات بين نقاط الاتصال المختلفة للمؤسسة وربط التطبيقات التشغيلية بين المكاتب الأمامية والمكاتب الخلفية[1]

2-4-الإدارة الإستراتيجية للعلاقة مع الزبون: ويعني ذلك تطوير ثقافة المؤسسة لتصبح موجهة نحو الزبون، مع التوجه الاستراتيجي نحو الحفاظ على الزبائن خصوصا المربحين منهم من خلال تقديم القيمة بشكل أفضل من المنافسين، وتنعكس هذه الثقافة بشكل مباشر على سلوك المؤسسة بحيث تصبح كافة البرامج الرسمية والاستراتيجيات مبنية ومصممة باتجاه إرضاء الزبائن وبناء علاقات معهم وخدمتهم بشكل أفضل بهدف الحصول على ولائهم. [2]

من خلال ما تم عرضه يمكن إقتراح الشكل الموالي لتلخيص المستويات المختلفة لإدارة العلاقة مع الزبون:

الشكل رقم(07): مستويات إدارة العلاقة مع الزبون



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعطيات والتحليلات السابقة.

(1) -Ahlem Djedou, "**implentation d'une solution des gestion de la relation client (CRM), est-elle une tache"**, revue des réformes économique et intégration dans l'économie mondiale, vol 12, numéro23, école supérieure de commerce, Alger, 2017, pp 108-109.

(2) – صفا فرحات، "**دور استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن(CRM) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**"، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2014-2015، ص33.

3- أهداف إدارة العلاقة مع الزبون:

لقد أدركت المؤسسات أن الزبائن هم أساس وجودها، لذا وجب عليها الاهتمام بهم وبناء علاقات قوية معهم وكسب رضاهم وولائهم، وهناك عدة أهداف تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال إدارة العلاقة مع الزبون، نذكر فيما يلي الأكثر شيوعا والتي يوجد فيها نوع من الاتفاق والتطابق بين أراء الباحثين والمنظرين: (1)

- تحسين وزيادة رضا الزبون وولائه للمؤسسة وتعظيم قيمته مدى الحياة؛
- جمع معلومات عن الزبائن الحاليين والمحتملين والعمل على زيادة المبيعات من الخدمات التي تقدمها المؤسسة ووضع خطط وبرامج تسويقية مناسبة لكل نوع من أنواع الزبائن؛
- تأسيس علاقة مدروسة مع الزبائن تقوم على أساس الشراكة والالتزام المتبادل عن طريق دعم سياسات وإجراءات الاحتفاظ بالزبائن وبذل كل المجهودات للحفاظ عليهم، حيث أن ظهور إدارة العلاقة مع الزبون يأتي منسجما مع سياق تحويل الزبائن الجدد إلى زبائن دائمين ومن ثم تحويلهم تدريجيا إلى زبائن مدافعين عن المؤسسة وخدماتها؛
- رفع معامل العائد الناتج عن الزبون المنفرد؛
- تحقيق أعلى درجات التميز عن المؤسسات المنافسة وتحقيق الجودة في الخدمات الشخصية المقدمة لكل زبون؛
- إدراك بطريقة علمية أسباب تسرب الزبائن إلى المنافسين والعمل على إعداد برامج دائمة ومستمرة لاستعادتهم والاحتفاظ بهم وخفض نسبة التسرب؛
- تخفيض كلفة اكتساب الزبائن وخدمتهم من خلال استخدام التكنولوجيا لإدارة وتحليل العمليات والبيانات؛
- تحديد وتصنيف فئات الزبائن تبعا لدرجة ربحيتهم، وتبعا لاحتمال استمرار التعامل معهم واستهداف الزبائن القادرين على تحقيق أعلى عائد للمؤسسة بالإضافة إلى تقليل التعامل مع الزبائن غير المربحين وتوطيد علاقات طويلة الأجل مع الزبائن المربحين مع الاستغلال الأمثل لقطاعات أو أجزاء الزبائن؛

---

(1)- أنظر في ذلك:

-يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 206-207.

- محمد ابراهيم عبيدات، "**إدارة علاقات العملاء**"، أمانة عمان الكبرى، مديرية الثقافة، عمان ، الأردن، 2012، ص26.

- محمد عواد الزيادات ومحمد عبد الله العوامرة،"**إستراتيجيات التسويق منظور متكامل**"،الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2012، ص 276.

- عمرو عبد الرحمن توفيق، ترجمة هالة صدقي، "**إدارة علاقات الزبائن**"، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 2008، ص18.

- منى يوسف شفيق، مرجع سبق ذكره، ص86

- التعرف أكثر على خصائص الزبائن من حيث أذواقهم وتفضيلاتهم وإعطاء صورة متكاملة عنهم وعن احتياجاتهم ورغباتهم لتحديد أنسب الوسائل والأوقات المناسبة للاتصال بهم وتقديم مزيج الخدمات التي يرغبون فيها ومن ثم تحقيق أفضل إشباع لها.

4- وظائف إدارة العلاقة مع الزبائن:

يتطلب بناء علاقة تفاعلية مع الزبائن قيام إدارة العلاقة مع الزبون بمجموعة من الوظائف أو المهام التي تتفاعل مع التكنولوجيا والعمليات بهدف زيادة القيمة وتطوير العلاقة مع الزبائن، وهي كالتالي:

- **دعم الأنشطة التسويقية التقليدية المتعارف عليها:** وذلك عن طريق وضع صورة متكاملة عن احتياجات الزبون الفردية باستخدام مختلف التقنيات التكنولوجية وكذا تفاعلات الزبائن مع المؤسسة دون إغفال البيانات الخارجية؛

-**دعم عمليات البيع:** تتفاعل مكونات إدارة العلاقة مع الزبون مع عمليات البيع فتأخذ شكل تتمة مهام مندوبي المبيعات، فتصبح النشاطات البيعية للمؤسسة مركزة على الزبون لأن امتلاك قاعدة بيانات عن الزبائن ضمن تطبيقات إدارة العلاقة مع الزبون تساعد الموظفين العاملين في المكاتب الأمامية في التفاعل مع الزبائن على أساس معلومات صحيحة وهذا ما يدل على أهمية دمج إدارة المبيعات في الإستراتيجية العامة لإدارة العلاقة مع الزبون؛ وهو ما ينتج عنه زيادة الإنتاجية لدى المندوبين وارتفاع المبيعات، فضلا عن تحسين أداء الوظيفة البيعية من خلال: المساعدة في عملية البيع؛ تسريع مراحل البيع، التنبؤ بالمبيعات، وضع تقارير محوسبة عن أنشطة البيع...إلخ[1]

- **دعم خدمة الزبائن والاهتمام بهم:** تركز المؤسسات الخدمية في نشاطها على الزبون حتى تستطيع النجاح، لأن طبيعة عملها تتطلب التفاعل بشكل كبير ومباشر مع الزبائن؛ ويتمحور دور وظيفة دعم الخدمات أساسا في إطار إدارة العلاقة مع الزبائن في توصيل الحلول للزبائن وتقديم الخدمات المصاحبة لعملية البيع ذلك أن إدماج كافة المعلومات الخاصة بالزبائن في نظام إدارة علاقات الزبائن يفرز المعلومات المطلوبة والتي من خلالها تقدم الخدمات الملائمة.[2]

(1) - Keneth Laudon et autres, opcit, p374.

(2)- شيرين عبد الحليم شاور التميمي، "**أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال في الضفة الغربية**"، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2010، ص60.

المبحث الثاني: متطلبات وتحديات إدارة العلاقة مع الزبون

تتطلب إدارة العلاقة مع الزبون وجود مجموعة من العوامل والمتطلبات المساعدة على تطبيقها، فالتركيز على بناء وتطوير علاقات مع الزبائن واعتبار خدمتهم من أولويات المؤسسة يتطلب إحداث مجموعة من التغيرات الشاملة التي تمس نظم وثقافة المؤسسة وتوجهاتها ونظرتها إلى البيئة الداخلية والخارجية.

وتشمل تلك المتطلبات كل الأدوات، الخصائص والمتغيرات التي سيكون لها تأثير مضاعف على أداء هذا المفهوم وعلى نجاح المؤسسات في قطاع تنافسي معين، ولقد قدمت عدة دراسات نظرية وأخرى تطبيقية إسهامات علمية في تحديد وترتيب أهم تلك المتطلبات التي لا تخرج في مجملها عن العناصر التالية: الأفراد العاملين بالمؤسسة (الموظفين)، العمليات، ثقافة التوجه نحو الزبون والتكنولوجيا، حيث تعد تقنية تكنولوجيا المعلومات من العوامل التمكينية لاكتساب وإدارة البيانات القيمة عن الزبائن، وعليه فإدارة العلاقة مع الزبون تتطلب تغيير استراتيجيا وتكنولوجيا. (1)

المطلب الأول: المتطلبات العامة لنجاح إدارة العلاقة مع الزبون ومعوقاتها

إن تبني مفاهيم إدارة العلاقة مع الزبائن وتقنياتها بحاجة إلى التزام عالي لتكريس الجهود وتوفير كل المتطلبات من قبل المؤسسة من أجل تحقيق النجاح فضلا عن توفير بيئة عمل مناسبة، كما يكون من الضروري تحديد المشاكل والمعوقات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة قبل أو بعد تبني هذه المفاهيم بهدف تجنبها ومعالجتها فورا.

وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم المتطلبات والمعوقات العامة لإدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات.

1- المتطلبات العامة لنجاح إدارة العلاقة مع الزبون:

لقد حاول العديد من الباحثين وضع الأطر النظرية والتطبيقية لبناء نموذج إدارة العلاقة مع الزبون والتي تضمنت العديد من المتغيرات والمتطلبات المتداخلة والمتفاعلة فيما بينها لتطبيق أساليب ومفاهيم إدارة العلاقة مع الزبون (2) وفيما يلي شرح مختصر لأهم تلك المتطلبات لتطبيق هذا المفهوم التسويقي المعاصر:

- **التوجه الاستراتيجي للمؤسسة نحو الزبون:** إن التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسات الخدمية التي ترغب بإدارة علاقاتها مع الزبائن يجب أن يكون موجها نحو خدمة الزبون وبناء العلاقات معه (**customer oriented - strategy**) أي أن معظم أنشطة وفعاليات المؤسسة الخدمية في كل المستويات يجب أن توجه نحو إدارة العلاقة مع الزبون وخدمته لإشباع حاجاته والاستجابة لتفضيلاته ومن ثمَّ تحقيق الرضا والولاء، وهو ما يقود إلى الاحتفاظ به

(1) -Amin Reza Kamalian & al, "**Explaining Critical SuccessFactors for CRM Strategy (Case Study: SMEs in Zahedane Industrial City)**", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 3, N0 5, Human Resource Management Academic Research Society, May 2013, pp181-182.

(2)- محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، "**تسويق الخدمات**"، مرجع سبق ذكره، ص 147.

لأطول فترة ممكنة وعليه فإن المؤسسة القادرة على إدراك أفضل لزبائنها تكون أقرب للنجاح من المؤسسات الأخرى ولتحقيق ذلك يكون من الضروري توفير المتطلبات التالية:

- وجود بيئة عمل تجعل الزبون أهم عنصر في اهتمامات المؤسسة ووجود نظام يدعم كل من التسويق والبيع الفعال؛[1]

- تهيئة البيئة الداخلية وتكييف توجهات وسياسات المؤسسة مع متطلبات إدارة العلاقة مع الزبون؛[2]

- تغيير ثقافة المؤسسة والحصول على التزام ودعم مؤسسي واسع: لتنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون على المؤسسة أن تخضع إلى تغيير ثقافي وتنظيمي كبير يسهم في خدمة الزبون من الداخل والخارج من خلال التكامل الوظيفي، فمن المهم أن يتم الحصول على الدعم لإدارة العلاقة مع الزبائن في جميع الأقسام التنظيمية للمؤسسة مثل: قسم المبيعات التسويق، الإنتاج والتوزيع ...إلخ كما يكون من المهم أيضا الاستفادة من المدخلات التي يمكن أن تقدمها تلك الأقسام[3] ويعتبر إيجاد ثقافة علائقية من أبرز الركائز لتحقيق إدارة جيدة للعلاقات مع الزبائن، وحتى يتحقق النجاح في تحقيق التغيير المطلوب في المؤسسة نحو إرساء ثقافة علائقية يمكن إتباع الإجراءات التالية:

- تكوين رؤية خاصة لتنمية العلاقات مع الزبائن وإدماجها في الرؤية العامة للمؤسسة بمعنى أن تصبح إدارة العلاقة مع الزبون جزء لا يتجزأ من رؤية المؤسسة العامة؛ ومن ثمّ ترجمة الرؤية إلى إستراتيجية تتكامل مع استراتيجيات التسويق بالمؤسسة لتحديد المداخل والآليات الأفضل التي تتبعها المؤسسة في الوصول إلى الزبائن والتواصل معهم وإشراكهم في عملياتها؛

- وضع الآليات المناسبة لمتابعة وتقويم فعالية الإجراءات والبرامج الخاصة بـ CRM؛ والتركيز على مجموعة الأنشطة ذات التأثير الأكبر في تحقيق رؤية المؤسسة في علاقاتها بزبائنها وتوفير الموارد اللازمة[4]

وعليه يمكن القول بأن إدارة العلاقة مع الزبون ليست نظريات أو شعارات ولكنها ثقافة ومعرفة يجب أن تنعكس على تنظيم المؤسسة وهيكلها مع ضمان وضوح الرؤية والأهداف للجميع من أجل ضمان ولاء الجميع وحماسهم

---

(1)- سليمان شكيب الجيوسي ومحمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 469.

(2)- بن حمو نجاة، "**إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيك ببرج بوعريرج**" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015-2016، ص 28.

(3)- محمّد عبد العظيم أبو النجا، "**إدارة العلاقات مع العملاء: مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات**"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013، ص279.

(4)- مكيد علي وزعاف نصيرة، "**دور إدارة علاقات العملاء في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات لولاية المدية**"، مجلة الإبداع، المجلد4، العدد4، جامعة البليدة2، ديسمبر2014، ص92.

ومشاركتهم الايجابية ضمن أبعاد ثقافة توجه المؤسسة نحو الزبون وهو ما يمكنها من إحداث التغير في عملياتها ونظمها وصولا تغيير ثقافي كنقطة انطلاق وإعادة ترتيب كل شيء حول الزبون وتحديد الأدوات والعمليات على هذا الأساس.[1]

– **التغيير في الأعمال والأنشطة**: ويشمل ذلك التغيير في الأنشطة والأعمال أو دمجها مع بعضها فضلا عن التغيير في السياسات المتبعة وطرق واجراءات العمل أو تعديلها كتقليل التعقيدات في اجراءات العمل بحيث يشترط لنجاح تطبيق الـ CRM ضرورة دمجها مع مختلف عمليات وأنشطة المؤسسة؛[2]

– **القدرة على الاستجابة**: من بين الاتجاهات الأساسية لمفهوم الـ CRM هو الاستجابة السريعة لردود أفعال الزبائن من أجل ضمان الوصول إلى المستوى المرغوب فيه من قبل المؤسسة[3]وعليه من الضروري أن تكون قادرة على الاستجابة بجودة ومرونة وكفاءة عالية تجاه التغيرات الحاصلة في البيئة، كأن تغير في طرق الإنتاج استجابة للتغيرات التي تمليها حاجات الزبون؛وعموما تظهر سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبون على مستوى الواجهة الأمامية للمؤسسة بحكم أن أهم نتائج تأثير إدارة العلاقة مع الزبون تظهر أثناء الاتصال المباشر معهم ويكون من الضروري تزويدهم بالمعلومات المناسبة والمتطلبات المادية لتحقيق اتصالات ذات جودة عالية[4]

2– تحديات ومعوقات نجاح إدارة العلاقة مع الزبائن:

وفيما يلي توضيح لأهم معوقات وتحديات إدارة العلاقة مع الزبون:

– **تحديات إدارية**: لقد أصبحت بعض المؤسسات تسعى وراء تبني إدارة العلاقة مع الزبون على اعتبارها تمثل أكثر التكنولوجيات تطورا ويجب عليها أن تمتلكها مادام يمتلكها منافسونا، ولكن على المؤسسات أن تدرك أن إدارة علاقات الزبون تعتمد وتُوَجَهُ بالتكنولوجيا، ولكن هذه الأخيرة تعمل فقط عندما تدعمها ثقافة تنظيمية تركز على أهداف الزبون، وبالتالي فمن دون وجود فهم شامل للأهداف التي تركز على خدمة الزبون ستجد المؤسسة صعوبة في التوجه بإدارة العلاقة مع الزبون وفي التطوير من تكنولوجياتها؛

(1)– براهيمي عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 48.

(2)– محمد منصور أبو جليل،"**إدارة علاقات العملاء (المفاهيم– الأصول– التطبيقات)**"، الطبعة الثانية، دار الغاية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 278.

(3) -Dowling grahame,**" customer relationship management"**, California management review, vol 44 no 3,University of California, USA, spring 2002, P P87-88.

(4)– براهيمي عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص44.

– **وضع أهداف غير قابلة للقياس:** تحدد أهداف النشاط التي تود المؤسسة تحقيقها من خلال تطبيق أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون، وتعد هذه الأهداف معالم تقييم النتائج المحققة، لهذا يجب على المؤسسة أن تحدد أهدافا قابلة للقياس حتى تتمكن من تقييم أداء إدارة العلاقة مع الزبون؛

– **عدم تقييم أثر إدارة العلاقة مع الزبون:** تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون أحد التوجهات الإستراتيجية المتعلقة بكافة أنشطة المؤسسة، لهذا فعدم تقييم أثر تطبيق هذا المفهوم على أنشطة المؤسسة يعتبر أحد الأسباب الرئيسية التي تحول دون تحقيق المنافع المرجوة من تطبيقه؛

– **ميزانية مالية غير كافية لإدارة العلاقة مع الزبون:** قد تكلف إقامة أساليب إدارة العلاقة مع الزبون أموالا معتبرة لما يتطلبه ذلك من إقامة وصيانة المعدات، وكذا التكاليف التي تتضمنها عملية إقامة العلاقة وتطويرها مع الزبون، هذا بالإضافة إلى ما يتطلبه تكوين للموظفين، لهذا فتحقيق الأهداف المسطرة يتطلب توفر المال اللازم لتغطية التكاليف المتعلقة بتطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون من خلال توفير الأدوات والكفاءات اللازمة لذلك؛[1]

– **الكثير من المستشارين والموظفين الخاصين:** يتطلب تفعيل هذا التوجه التسويقي توفير الوقت والكفاءات لإحداث التغيير المطلوب وتوفير أرضية مناسبة للانطلاق، مع ضرورة تقديم نتائج ايجابية وسريعة وهذا أمر ليس مسلما به في كل الحالات؛

– **مقاومة التغيير التنظيمي:** حيث تبرز مقاومة التغيير من خلال المقاومة والامتناع عن كل ماهو جديد وبالتالي المحافظة على الوضع الراهن أو رفض التغيير بواسطة عمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير في المؤسسة نتيجة لعوامل تنظيمية ونفسية مرتبطة بالمؤسسة والعاملين. [2]

– **انعدام النضج التقني:** تعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون في بداية عهدها، فالكثير من المؤسسات برامجها نمطية وغير ناضجة تقنيا، فضلا عن ارتفاع تكاليف تنفيذها وذلك لوجود اختلاف في البرمجيات والتقنية المستخدمة من مؤسسة لأخرى.

– **خصوصية الزبائن:** خصوصية الزبائن من المسائل الهامة التي ينبغي مراعاتها عند تنفيذ استراتيجيه الـ **CRM**، لأنها تستند على قاعدة واسعة من البيانات عن الزبائن سواءً كانت ديموغرافية أو سلوكية من خلال مختلف نقاط وقنوات الاتصال. وهذه البيانات تعد شخصية من وجهة نظر معظم الزبائن. وبما أن هناك ضرورة حتمية لجمع مثل هذه

(1)- درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص ص 216-217

(2)- براهيمي عبد الرزاق، **"تشخيص تسيير العلاقة مع الزبون في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية بحسب الموارد البشرية دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية"**، مجلة رؤى إقتصادية، العدد 11، جامعة حمة لخضر، الوادي، ديسمبر 2016، ص207.

البيانات عن الزبائن من أجل تنفيذ إستراتيجية الـ CRM كان لابد من حماية خصوصية الزبائن، وهي من الأمور التي ليست بالبسيطة فعلى الرغم من وجود اهتمام واسع بالزبون في اللوائح القانونية والسياسات العامة في جميع أنحاء العالم فمازال هنالك لبس وعدم وضوح في تحديد مدى خصوصية بيانات الزبائن وكونها محميه وينبغي ألا تستخدم إلا لأغراض معينة، ولكن مع ذلك توجد أربع قواعد رئيسة ينبغي العمل وفقها من أجل حماية خصوصية الزبائن وهي كالتالي:

- ✓ ينبغي إبلاغ الزبائن أن معلوماتهم شخصية وجمعت لتستخدم لأغراض محددة؛
- ✓ ينبغي أن يكون الزبون قادر على تعقبها؛
- ✓ ينبغي أن يسمح للزبون الحصول على معلوماته و تصحيحها؛
- ✓ بيانات الزبون ينبغي حمايتها من الاستخدام غير المأذون به [1]

- **عدم توافق البرمجيات مع متطلبات المؤسسة:** فالاعتقاد السائد هو أن شراء أفضل برمجيات إدارة العلاقة مع الزبون سيضمن كفاءة المخرجات، والحل يكون بتقديم المقترحات أو المتطلبات والمواصفات المطلوبة في البرنامج ثم مناقشتها للاتفاق عليها قبل اتخاذ قرار الشراء، ولكن إن لم تكن المؤسسة ذات خبرة في إدارة علاقات الزبون أو لديها الثقة بإمكانية توفير الموارد التقنية المطلوبة للتنفيذ، فمن الأفضل الاعتماد على استشاريين خارجيين لاختيار الحزم البرمجية والتقنيات المطلوبة؛

– تركيز بعض المؤسسات على التكنولوجيا والمبيعات: وذلك بهدف الاستحواذ على زبائن أكثر، بدلا من التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين فالمؤسسات الناجحة تركز على بناء علاقات طويلة الأجل مع مجموعة معينة من الزبائن وعلى التعرف عليهم وفهمهم، وتجنيد كل الإمكانيات لإشباع حاجاتهم.

–استهداف قطاع سوقي غير مناسب :لا يمكن للمؤسسة أن تستهدف بمنتجاتها كل الزبائن فهناك بعض القطاعات السوقية تكون أكثر ملائمة من القطاعات الأخرى، ومن ثم فليس من المفيد إقامة علاقة لن ينتج عنها في النهاية الوفاء باحتياجات الزبون.[2]

(1)–ليث علي الحكيم وعمار عبد الأمير زوين، مرجع سبق ذكره، ص73.

(2)– محسن بن الحبيب، "**أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر– دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر–**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016-2017، ص ص 45-46.

المطلب الثاني: التكنولوجيا والمتطلبات التقنية لإدارة العلاقة مع الزبون

لقد تعرضت الكثير من الدراسات لمفهوم تكنولوجيا الـ CRM فمنهم من يعرفها على أنها "برامج لبناء العلاقات مع الزبائن بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات أو أنها تطبيقات للمكاتب الأمامية والخلفية تساعد إدارة التسويق والمبيعات وخدمة الزبائن في تكامل وتحليل البيانات المتولدة لأكثر من مصدر" وتساعد الأساليب التكنولوجية لـ CRM في الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن، وتقديم منتجات أكثر ارتباطا بهم وبجودة أعلى وبتكلفة منخفضة، مع ضمان سهولة التدفق الكفء للمعلومات بين المؤسسة وزبائنها وتوافر الاتصال المتبادل بينهم وتحليل سلوك الزبائن عبر نقاط الاتصال المختلفة وتحسين جودة اتخاذ القرارات، وبالتالي فإن التطورات السريعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فرصا كبيرة للمؤسسات لبناء والاحتفاظ بعلاقات طويلة الأجل مع الزبائن،[1] كما تساهم التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي في تطوير الكفاءة التشغيلية والتحليلية لـ CRM وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة العلاقات[2] ولقد تم في السنوات الأخيرة تطوير العلاقات التسويقية مع الزبائن وخلق علاقة مستمرة معهم من خلال ما توفره تكنولوجيا المعلومات من خصائص دقيقة حول الزبون من حيث دوافعه الشرائية، مؤثراته وقراراته الشرائية وهو الأمر الذي يمكنها من خدمة الزبائن بشكل أفضل كون أن المؤسسات التي تمتلك تكنولوجيا متطورة تتمكن من السيطرة على مواطن القوة والضعف في السوق وكذا اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة التي تدعم القدرة والميزة التنافسية للمؤسسة [3]

1- دور التكنولوجيا في إدارة العلاقة مع الزبون:

تعتبر التكنولوجيا عنصرا مهما لإدارة العلاقة مع الزبون حيث أنها تؤدي دورا مزدوجا من خلال: [4]

- جمع البيانات والمعلومات عن الزبائن يتطلب تطبيقات تكنولوجية وبرمجيات محوسبة خاصة ليتم تخزين هذه المعلومات وتحليلها بشكل دقيق وتوظيفها في بناء الخطط الإستراتيجية للمؤسسة، ولكن يجب أن تكون محمية للمحافظة على خصوصية بيانات ومعلومات الزبائن ولمنع أي اختراق للمعلومات التي يتم التعامل معها بسرية؛
- يتم الاعتماد على التطبيقات التكنولوجية في بناء العلاقة الالكترونية مع الزبائن من خلال تصميم الصفحات للتواصل مع الزبائن، الرسائل عبر الهاتف النقال ومراسلة الزبائن عبر البريد الالكتروني...إلخ.

---

(1)- نرمين أحمد عبد المنعم السعدني، مرجع سبق ذكره، ص 21.

(2)- محمد منصور أبو جليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 277-278.

(3)- بوضياف الياس، مرجع سبق ذكره، ص118.

(4)- شيرين عبد الحليم شاور التميمي، مرجع سبق ذكره ، ص 41.

2- مواصفات التكنولوجيا ضمن إدارة العلاقة مع الزبون:

يجب أن تتوفر التكنولوجيا على مجموعة من المواصفات وهي كالتالي:[1]

- **قابلية الاستخدام:** يجب أن تكون التطبيقات التكنولوجية سهلة الاستخدام بالنسبة للزبون وبأقل جهد ممكن.
- **المرونة:** يجب أن توفر التكنولوجيا البدائل للزبون في أي وقت وأن تتناسب مع التطورات الحالية.
- **فعالية التنفيذ:** يجب أن تكون التطبيقات التكنولوجية سريعة وفعالة، أي أنه عندما تكون الشبكة محملة بقاعدة بيانات ضخمة فإن ذلك يؤدي إلى تباطؤ الخدمة، لذا يتم وضع خادم منفصل لتطبيقات إدارة العلاقة مع الزبون وآخر خاص بقاعدة البيانات، كما يجب مراعاة حجم الرسائل التي ترسل إلى الزبون وسهولة فتحها.
- **التطور:** يجب أن تمتاز التطبيقات التكنولوجية بالتطور والتوسع السريع، والقدرة على تحمل الضغط الناتج عن زيادة عدد المستخدمين.
- **الحماية:** يجب أن تتوفر التكنولوجيا على برمجيات حماية متطورة للمحافظة على خصوصية بيانات ومعلومات الزبائن لمنع أي اختراق للمعلومات التي يتم التعامل معها بسرية تامة.

بالرغم من الفاعلية التي تضيفها التكنولوجيا إلى إدارة العلاقة مع الزبون إلا أنها لا يمكن أن تلغي دور التواصل المباشر مع الزبائن، لأن هذا النوع من التواصل هو المصدر الأساسي لبناء الثقة، مما يتطلب تحقيق تكامل بين الاتصال التقليدي المباشر والتكنولوجيا بكل وسائلها الحديثة، كما أنه يجب أن تندمج التكنولوجيا مع كافة المكونات والوظائف لينتج عن استخدامها نجاح في بناء العلاقة مع الزبائن.

3- أهم أساليب وأدوات تكنولوجيا إدارة العلاقة مع الزبون:

تشمل تكنولوجيا إدارة العلاقة مع الزبون عدة أساليب وأدوات أهمها ما يلي:

3-1-قواعد البيانات (Data base): من بين أهم المتطلبات والمرتكزات الأساسية لـ **CRM** هي بناء نظام إدارة قواعد البيانات الذي يسمح بامتلاك مخزون من بيانات ومعلومات عن زبائن المؤسسة لاستخدامه في معرفة خصائص وطبيعة الزبائن[2] ويعرف نظام إدارة قواعد البيانات **DBMS (Data base Management system)** على أنه" عبارة عن مجموعة من البرامج التي تمكن المستخدم من التعامل مع قواعد البيانات من حيث القدرة على تعريفها وإنشائها وتمثيلها وتعديلها ومعالجتها ووضع القيود عليها وحذفها وفرزها وتخزينها واسترجاعها بطريقة سهلة" وتعتمد

(1)- بن حمو نجاة، "**أثر استخدام التكنولوجيا ضمن إدارة علاقات الزبائن على تميز المؤسسة دراسة لواقع تطبيق التكنولوجيا ضمن إدارة علاقات الزبائن في مؤسسة كوندور الكترونيك وأثرها على تميزها**"، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد07، جامعة محمد طاهري، بشار، ديسمبر 2016، ص 198.

(2)- سليمان شكيب الجيوسي ومحمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 470.

المؤسسة لتفعيل عمل إدارة العلاقة مع الزبون على مجموعة من الأنظمة والأدوات الفرعية كنظم تخزين واستخراج وتحليل البيانات ونظام البيع الألي،[1] نوضح أهمها فيما يلي:

3-1-1- قاعدة بيانات الزبون (Data base customer): وهي تجميع منظم لبيانات واسعة ومدركة حول الزبون لتحديد الزبائن المحتملين وربط المنتجات والخدمات مع الحاجة الخاصة للزبون المستهدف وحفظ علاقات طويلة الأجل معه عبر أهم معلومات قاعدة البيانات التسويقية[2] وتعرف قاعدة بيانات الزبائن على أنها "مجموعة منظمة من البيانات عن زبائن المؤسسة الحاليين والمرتقبين والتي تمكن مدراء التسويق من اتخاذ قرارات تسويقية فعالة وتحقق الأهداف العامة للمؤسسة"[3] ويعتبر تكوين قاعدة بيانات لأنشطة الزبون أساس إدارة أي نشاط للعلاقة مع الزبون[4] فهي تجميع منظم لبيانات واسعة ومدركة حول الزبائن متضمنة عدة أنواع من البيانات الديموغرافية، النفسية والسلوكية الخاصة بالزبون، وتكون تلك المعلومات والبيانات ضرورية لإدارة وتسيير العلاقات مع الزبائن، و كذلك لربط المنتجات والخدمات مع الحاجة الخاصة للزبون المستهدف، ولحفظ علاقات طويلة الأجل[5] ومن خلال هذه المعلومات يمكن تشخيص من هم الزبائن الأكثر أهمية وحجم تعاملهم مع المؤسسة وبالتالي معرفة قيمة الزبائن؛ وعليه فإن إدارة العلاقة مع الزبون يتطلب بناء مخزون من المعلومات عن الزبائن لاستخدامه في معرفة خصائصهم ؛[6]

3-1-2- مستودع البيانات (Data warehouse): هو مستودع للبيانات المخزنة إلكترونيا يستخدم في المؤسسات لتسهيل إعداد التقارير والتحليل. ومن خلاله يتم تجميع البيانات التي سيتم تحليلها في شكل مجموعة متكاملة موجهة نحو دعم عملية اتخاذ القرار؛

3-1-3- استخراج البيانات (Data mining): وهي تقنية للاستخراج الآلي للمعلومات في أنماط البيانات المختلفة المخزنة وتسمح بدعم القرارات حيث تمكن المستخدمين في البحث عن نماذج التفسير في البيانات وتحديد الارتباطات والاتجاهات الجديدة التي تسمح بتحقيق المعرفة.[7]

---

(1)- براهيمي عبد الرزاق، "**إدارة العلاقة مع العميل منظور تحليلي**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2019، ص ص 107،117 .

(2)-محمد منصور أبو جليل، مرجع سبق ذكره، ص 293

(3)- لجلط ابراهيم، "**دور قاعدة بيانات الزبائن في تحليل الحصة السوقية دراسة حالة شركة دال**"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد11، جامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف، 2013، ص110.

(4)-درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص162.

(5)- نفس المرجع السابق، ص293

(6)- سليمان شكيب الجيوسي ومحمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 470.

(7)- kenneth laudon et autres , Opcit, p p 230-232.

3-2- التطبيقات الآلية لقوى البيع: وهي عبارة عن برمجيات بيعية آلية داعمة لـ **CRM** تساعد الموظفين في البيع بشكل آلي من أجل تقصير دورة البيع وزيادة مردوديته، وكذا تركيز المجهودات على الزبائن الأكثر ربحية[1].

3-3- مراكز الاتصال: إن التطور المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ساهم في تدعيم أداء المؤسسة حيث نلاحظ بأن عدد كبير منها يبادر بإدخال خدمات مركز الاتصال، وذلك لأجل توسيع مجال خدمة الزبون وتعزيز فرص الربح، وعليه أصبحت تقنيات التسويق بالعلاقات أكثر دقة ومرونة للاستخدام بفضل زيادة القدرة في تمييز التعاملات والرفع من نسب الولاء، نظرا لاكتساب الخبرة والتعلم لكيفية قيادة الحملات التسويقية بواسطة تكنولوجيا مركز الاتصال التي تعتبر دعامة تقنية ووظيفية تسمح من الوصول لمعرفة الزبون وبالتالي تحسين مستوى الاستجابة والتنفيذ[2] وتعتبر مراكز الاتصالات من أهم الأدوات التكنولوجية المستخدمة في مجال الـ **CRM**، فهي تمزج بين تكنولوجيا الهاتف وتطورات الأنترنيت الجديدة بهدف تعظيم خدمة الزبون. بشكل تظهر فيه المعلومات الخاصة بكل زبون بصفة أوتوماتيكية بمجرد الاتصال به وهو ما يسمح بتقديم الخدمة حسب خصائصه.[3]

3-4- برمجيات إدارة العلاقة مع الزبون: وهي أداة أساسية من أدوات تكنولوجيا المعلومات اللازمة لإنجاح سياسات الـ CRM، فهي تساعد في تنفيذ وإدارة مختلف أنواع العمليات المتعلقة بإدارة العلاقة في جميع أقسام المؤسسة ومساعدتها على التنسيق فيما بينها، خصوصا فيما يتعلق بأنشطة البيع، التسويق والخدمة[4]وتضم تلك البرمجيات جميع أنواع البرامج اللازمة لتشغيل الأجهزة وتنظيمها، أي أنها تمثل الجانب العملي لتكنولوجيا المعلومات من خلال مساهمتها في حل المشاكل التي تواجه إدارة العلاقة مع الزبون؛ وتقسم هذه البرمجيات إلى نوعين وهي كالتالي:[5]

-**برمجيات النظام (System Software):** وهي عبارة عن برمجيات تشغيلية تقوم بمساعدة وحدة المعالجة المركزية وذلك لإدارة مختلف الأنشطة المتعلقة بـ CRM؛

---

(1)– kenneth laudon et autres , Opcit, p374.

(2)- عشي أسماء، "**إدارة علاقة الزبون كتوجه استراتيجي في تحسين جودة خدمة الاتصالات الهاتفية المحمولة في السوق الجزائرية**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على دكتوراه "ل م د" في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2016-2017، ص48.

(3)– Farnaz Arab & al, **"A Survey of Success Factors for CRM"**, Proceedings of the Word Congress on Engineering and computer science, Vol II, San Francisco, USA, 2010, P 4.

(4)–Ibid.

(5) - محمد منصور أبو جليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 104-107

-**برمجيات التطبيق (Application Software)**: وهي تمثل كافة التعليمات التي توجه نظام الحاسوب نحو أداء أنشطة الـ CRM بهدف معالجة معلومات ذات فائدة لمستخدمي النظام ومن أمثلتها: برنامج (SUGAR (Opentaps CRM) و(XRMS).

3-5- الهاتف النقال: إن جوهر الـ CRM هو التواصل بشكل فردي وشخصي مع الزبائن، بهدف القدرة على تحقيق القيمة المتبادلة بين الزبائن والمؤسسة، ويعتبر الهاتف النقال من أهم الأدوات التي تمكن المؤسسة من إيجاد تواصل فردي مع الزبائن في أي وقت ومكان، وكذا تقديم الخدمات الفردية التي قد يحتاجها الزبون، فضلا عن المساهمة في التعرف على الزبائن بشكل أكبر مع القدرة على خدمتهم بشكل شخصي لتحقيق رضاهم وولائهم، فضلا عن التوسط في التفاعل بين المؤسسة والزبون، ويستخدم كوسيلة لإيصال المعلومات بسرعة، وبالتالي فإن استخدام الهاتف النقال أضحى ضروريا لإنجاح وإعانة إدارة العلاقات مع الزبون ودعم المبيعات والتسويق والخدمات [1] كما أنه أصبح وسيلة تسويقية مهمة جدا ويرجع ذلك لأسباب عديدة من أبرزها الانتشار الكبير لاستخدامه في جميع أنحاء العالم فهو يستخدم كوسيلة بيع مباشر للزبائن ومجالا رحبا للتفاعل بالاضافة إلى تمتعه بصفات المرونة والسرعة وامكانية الحصول على تغذية عكسية فورية واستجابات مباشرة وتوفيره فرصة تجاوز الاعتراضات حال حدوثها[2]

3-6- الأنترنيت: تعد الانترنت وسيلة مهمة في إدارة العلاقة مع الزبون لأنها تمتاز بالسرعة وسهولة جمع المعلومات، مما يساعد على بناء علاقة قوية وواضحة مع الزبائن، وكذا توفير المعلومات عن الزبائن، كما أن التطور السريع للأنترنيت والتكنولوجيا أصبح يشكل جزءا هاما في العلاقة بين المؤسسات وزبائنها[3] ويتيح استخدام الأنترنيت في الـ CRM تتمة التفاعلات التي نادرا ما تكون ممكنة من خلال القنوات الأخرى وفيما يلي أهم استخدامات الأنترنيت في إدارة العلاقة مع الزبون :

(1)- عثمان إحسان عيدان، "**أثر استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في أداء إدارة علاقات الزبائن دراسة ميدانية من وجهة نظر طلبة الجامعات الأردنية الخاصة**"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال قسم الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن، 2015، ص ص 22-23.

(2)- محمد بن حوحو، "**أهمية التسويق الرقمي في تفعيل وتطوير العلاقة مع الزبون دراسة ميدانية على عينة من زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس**"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية –دراسات إقتصادية، المجلد09، العدد18، جامعة زيان عاشور ، الجلفة، جانفي 2013، ص318.

(3)- بن حمو نجاة، "**أثر استخدام التكنولوجيا ضمن إدارة علاقات الزبائن على تميز المؤسسة دراسة لواقع تطبيق التكنولوجيا ضمن إدارة علاقات الزبائن في مؤسسة كوندور الكترونيك وأثرها على تميزها**"، مرجع سبق ذكره، ص195.

3-6-1- مواقع التواصل الاجتماعي(*) (SCRM): تمثل مواقع التواصل الاجتماعي مجموعة من التطبيقات التي تعتمد أساسا على الأنترنيت والتي تسمح بإنشاء ومشاركة المحتويات على شكل صور، موسيقى، نصوص وغير ذلك بين المستخدمين لها[1] وتعرف على أنها" مواقع تتيح التواصل وبناء العلاقات والتعبير عن الآراء والأفكار" كما ينظر إليها البعض على أنها "أسلوب تواصل اجتماعي يسهل عملية إنشاء وتبادل المعلومات والمحتويات بين الأفراد والمؤسسات وتسمح بتبادل الصور والفيديوهات والملفات الأخرى"[2]وتعتبر تلك المواقع أحد أهم الأدوات التكنولوجية الداعمة لإدارة العلاقة مع الزبون فهي وسيلة من وسائل التفاعل والتواصل المشخص والمباشر مع الزبون، وتساهم في جمع المعلومات الضرورية التي تدعم أنشطة المؤسسة التسويقية وتنظر إلى الزبون كشريك في العلاقة بدلا من اعتباره مجرد مشتري[3]؛ وفي ظل انتشار هذه المواقع، أصبح من الممكن فهم الرغبات الفردية للزبائن والاطلاع السريع على رد فعلهم وجمع البيانات وبناء العلاقات الاجتماعية، فضلا عن إمكانية التواصل بشكل فردي وتقليل التكاليف بحيث تساهم شبكات التواصل الاجتماعي في رصد ومتابعة أنشطة وتفاعلات الزبائن على منصاتهم وحساباتهم الخاصة، وذلك من أجل معرفتهم بشكل أكبر ومعرفة ردود أفعالهم عن السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.[4] وهو ما يعني استخدام وسائل التواصل الاجتماعي كقناة جديدة تسهل التفاعلات وتساهم في تعميق العلاقات مع الزبائن وكذا مشاركة الزبائن بشكل فعال في تصميم المنتجات بما يسمح بتحقيق قيمة للمؤسسة والزبون، ويعتبر الفايسبوك الأهم والأكثر استخداما في إدارة العلاقة مع الزبون فهو من أكثر مواقع التواصل الاجتماعي شعبية ونجاحا، لذا فقد اهتمت المؤسسات بتغيير بيئة الأعمال الخاصة بها واستخدامه كوسيلة جديدة لاتصالاتها فهو يتيح فرص غير مسبوقة في بناء علاقات مع أصحاب المصلحة. [5]

(*)- تأخذ مواقع التواصل الاجتماعي عدة أشكال واستخدامات أهمها: Google+، Myspace، Facebook، Twitter، Youtube، Linkedin إلا أن الفايسبوك يعتبر أول شبكة اجتماعية، ومؤسسه هو مارك زكربيج الذي قام بإطلاقه في فيفري 2004 في جامعته ثم انتشر استخدامه في كل أنحاء العالم ويبلغ عدد مستخدميه إلى غاية 2019 حوالي 2.41 مليار مستخدم نشط شهريا، وتحتل الجزائر المرتبة الثالثة عربيا بعد مصر والسعودية من حيث عدد المستخدمين له والذي بلغ في الجزائر سنة 2017 حوالي 16 مليون مستخدم، لمزيد من التفاصيل حول إحصائيات مواقع التواصل الإجتماعي في مختلف أنحاء العالم يمكن الاطلاع على:

-Arab Social Media Report, Mohamed Ben Rashid School Of Government, sur le site : https://www.mbrsg.ae/getattachment/1383b88a-6eb9-476a-bae4-61903688099b/Arab-Social-Media-Report-2017
- https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/

(1)- عثمان إحسان عيدان، مرجع سبق ذكره، ص18.

(2)- نهار خالد بن الوليد ولحول فطوم، "**دور التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في تحقيق أهداف المنظمات غير الربحية – الجمعيات الجزائرية الناشطة عبر موقع الفيس بوك نموذجا**"، مجلة افاق للعلوم، العدد16، جامعة زيان عاشور الجلفة، جوان 2019، ص167

(3) -kenneth laudon et autres , Opcit, P 348.

(4) -Heini Lipiainen, "**CRM in the digital age: implementation of CRM in three contemporary B2B firms"**, Journal of systems and information technology, vol 17, N0 01, Emerald publishing, 2015, PP 07-08

(5)-عثمان إحسان عيدان، مرجع سبق ذكره، ص ص18-20.

ومن بين الخصائص الايجابية المتعارف عليها لمواقع التواصل الاجتماعي ما يلي: التعريف بالذات، الملفات الشخصية والصفحات الشخصية، الوصول، العالمية، سهولة الاستخدام، المحادثة، الاهتمام، التوفير والاقتصادية، كما أنها أداة تسويقية للأعمال التجارية في المؤسسات تسمح بالاتصال الفوري، تحسين خدمة الزبائن وبناء العلاقات وزيادة المبيعات[1] وبالتالي فإن استخدامها يحقق العديد من الجوانب الايجابية للمؤسسة نذكر منها: [2]

- التواصل مع عدد كبير من الزبائن وانخفاض تكاليف العديد من الأنشطة التسويقية بحيث تمكنت الكثير من المؤسسات من توفير مبالغ طائلة كانت تدفعها للقيام ببعض المهام التسويقية المتعددة في الاعلانات وغيرها؛

-التفاعلية العالية بين المؤسسة وزبائنها من خلال شبكات التواصل الاجتماعي الأمر الذي سهل عملية التعرف على المشكلات في بدايتها وتداركها؛

-إيجاد مرجع فعال ونشيط للزبائن للوصول إلى المؤسسة وتجميع معلومات عنها والتعرف على أراء الزبائن حول منتجاتها؛

- بناء العلامة التجارية في ذهن الزبون وزيادة قيمتها من خلال زيادة عدد زوار ومعجبي الصفحات لتلك المؤسسات؛

-سهولة الوصول إلى الزبائن وكذا القدرة على التواصل المستمر والمباشر مع الزبائن الحاليين والمرتقبين؛

- تقليل الحملات الترويجية الجديدة من حيث التصاميم وإمكانات تغييرها وتعديلها.

3-6-2- الموقع الالكتروني للمؤسسة: إن المظهر الأكثر تحديا للأنترنيت هي الإمكانية العملية للحصول على اتصالات شخصية مع كل واحد من زبائن المؤسسة بتكلفة متواضعة، وبذلك تستطيع المؤسسة أن تعتمد على سياسة تسويقية مباشرة ومناسبة مع كل واحد من زبائنها وتلبية الاحتياجات التسويقية وإعطاء قيمة مضافة لعرض المؤسسة ويوفر الموقع الالكتروني الكثير من الجوانب الإستراتيجية للمؤسسة مثل: جذب الزبائن، إثارة اهتمامهم والحفاظ عليهم، إقناع الزبون بأن المنتج سيلبي احتياجاته وحثه على شراء المنتج[3]

ولقد استغلت المؤسسات شبكة الأنترنيت بإقامة مواقع لها تحتوي على كافة المعلومات الخاصة بها كانجازاتها وتوجهاتها، بحيث يمكن من خلالها أن يتعرف الزبون على قوائم المنتجات أو الخدمات المعروضة وأسعارها كما تقوم

(1)-نهار خالد بن الوليد ولحول فطوم، مرجع سبق ذكره، ص ص168-169.

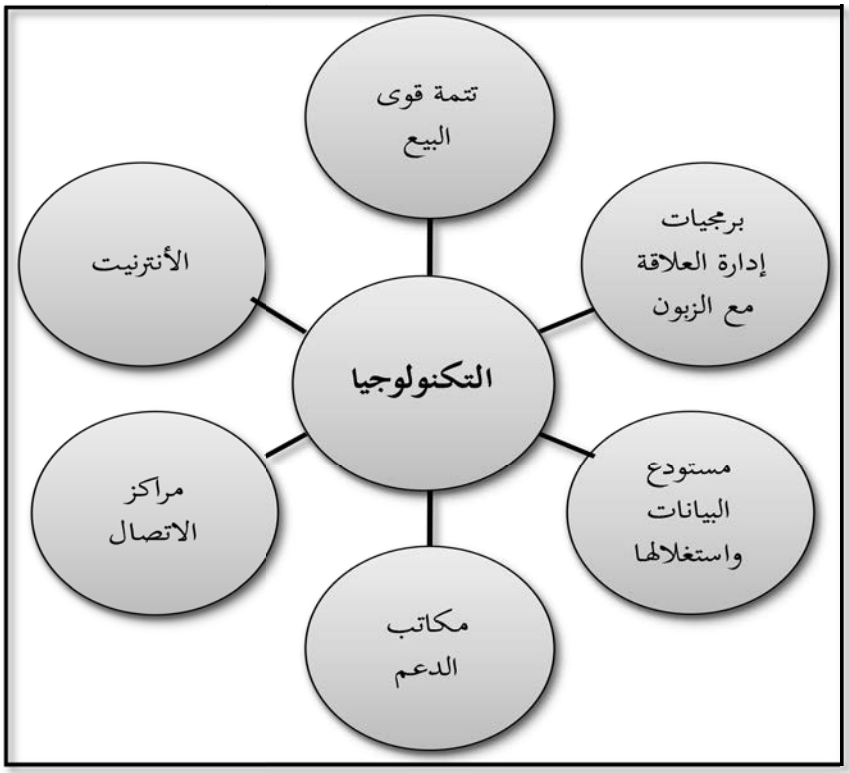
(2)-محمد فلاق وأخرون، "**استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال" قراءة وتحليل**"، مجلة العلوم التجارية، المجلد 17، العدد01، مدرسة الدراسات العليا التجارية، ديسمبر2018، ص294.

(3)- محمد بن حوحو، مرجع سبق ذكره ص318.

تلك المؤسسات بتنظيم حملات إعلانية وترويجية من خلالها ويسمح للزبون بطرح كافة استفساراته[1] وعليه يكون من الضروري تصميم المواقع الإلكترونية الخاصة بالمؤسسة بشكل قادر على تعريف الزبائن بالخدمات، كما يجب أن تكون **هناك أفكار جديدة لتصميم المواقع الالكترونية المتعلقة بالمؤسسة لأجل التميز وكسب ولاء الزبائن**؛ لأن التصميم الجيد لتلك المواقع الإلكترونية يساهم بدور بارز في عملية التسويق من خلال تحديد ما يتناسب مع السوق المستهدف وكذا تحديد الفئة العمرية وثقافة الفئة المستهدفة[2]

ويلخص الشكل الموالي مختلف الأدوات والأساليب التكنولوجية الضرورية لدعم أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون:

الشكل رقم(08): مكونات التكنولوجيا ضمن إدارة العلاقة مع الزبون



Source: Farnaz Arab & al, **"A Survey of Success Factors for CRM"**, Proceedings of the Word Congress on Engineering and computer science, Vol II, San Francisco, USA, 2010, P 5.

(1)- جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ص 140-141.

(2)- مزغيش جمال، "**دور شبكة الأنترنيت في إدارة علاقة الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية" دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر**"، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد16، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2014، ص335.

المطلب الثالث: التسويق الداخلي والتمكين كمتطلبات أساسية لإدارة العلاقة مع الزبون

تساهم الموارد البشرية (الموظفين) بدور مهم في تنفيذ أساليب الـ CRM وتعتبر عاملا أساسيا في نجاحها إذ أن جمع وتحليل المعلومات من قبلهم يبني إدراك في سلوك الزبون ويُمكن من القيام بالإجراءات الصحيحة والضرورية في بيئة السوق المتغيرة، ويعد هذا العنصر من العناصر الأكثر حساسية للتغيرات لأن أنظمة إدارة العلاقات تعمل على تتمة عمليات الزبون المتكاملة وتتضمن في العادة تغيرات في طرق العمل اليومية للموظفين[1] حيث يتأثر أداء المؤسسة بشكل كبير بأداء الموظفين العاملين فيها مهما كانت مواقعهم أو وظائفهم، ويرتبط نجاح إدارة العلاقة مع الزبون ارتباطا وثيقا بهم ويكون من الضروري التوجه بأساليب هذا المفهوم التسويقي ومبادئه وتغيير الكثير من طرق وإجراءات العمل اليومية باعتبارهم المسؤولين عن التفاعل وإحداث التغييرات الإستراتيجية التي تتطور بأفكارهم وأرائهم، كما أنهم المسؤولين عن جمع البيانات والتنقيب فيها بغرض معرفة متطلبات ورغبات الزبائن الفردية ويكون من المهم أن يحصلوا على الدعم اللازم والكافي من قبل مسؤولي المؤسسة. [2] وعموما فإن أهم الأساليب الداعمة لإدارة علاقات ناجحة مع الزبائن هي كالتالي:

1- التسويق الداخلي:

يعرف التسويق الداخلي على أنه "عملية إنشاء والحفاظ وتطوير العلاقة بين الموظفين والمدراء والمؤسسة للسعي نحو خلق قيمة مضافة ومتميزة للزبائن"[3] ويشير مفهوم التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى الموظفين في المؤسسة بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذي يؤدي بدوره إلى الارتقاء بمستويات جودة الخدمة المقدمة للزبائن الخارجيين، ويقوم التسويق الداخلي على أن كل الأفراد العاملين في المؤسسة الخدمية يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي بها وأن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المؤسسة تسوق قدراتها وإمكانياتها للوحدات الأخرى داخل نفس المؤسسة [4] ولكي تنجح أي مؤسسة خدمية في بناء علاقات دائمة ومستمرة مع زبائنها عليها أن تعتمد على نجاح علاقات موظفيها مع هؤلاء الزبائن خصوصا موظفي الخط الأمامي أي الموظفين الذين لديهم علاقة مباشرة بتقديم الخدمة للزبون، إذ أن قدرة الموظف على تفهم الزبون وتلبية رغباته بشكل يرضيه يؤدي إلى إعادة التعامل مع نفس المؤسسة وهكذا تبدأ بناء علاقة معه؛

---

(1)- هبة حميد عبد النبي الطائي،"**أثر إدارة علاقات الزبون على الولاء الزبوني**"، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص75.

(2) - Amin Reza Kamalian & al, Opcit, p p181-182

(3) -Remus Ionut Naghi & Al, "**Organizational Consequences Of Internal Marketing"**, Economic Sciences Series,Volume XV, Issue1, Ovidius University Annals, Constanța, Roumanie, 2015, P 562.

(4)- منى يوسف شفيق، مرجع سبق ذكره، ص38.

وتتيح توجهات وأبعاد التسويق الداخلي بناء قوة عمل ذات ثقافة وتوجه نحو خدمة الزبون الخارجي، حيث أن تصميم الوظائف يتم بالشكل الذي يستجيب لحاجات ورغبات الموظفين ويراعي إمكانياتهم، فضلا عن توضيح المهام والواجبات والإجراءات التي يجب أن يقوم بها الموظفين خلال تفعيل الاتصال الداخلي، والتحكم في طريقة التعامل والاتصال مع الزبائن، وهذا من شأنه المساهمة في تحسين الجودة المقدمة للزبائن كما أن تحفيز الموظفين وتلبية رغباتهم وحاجاتهم من خلال النظر إليهم على أنهم زبائن داخليون يساعد على بناء علاقات جيدة مع الزبائن، خصوصا إذا تم تحفيزهم مع توفير الاستقلالية والحرية والقدرة على التصرف مع الزبائن وحل مشاكلهم ، وهو ما سيزيد من ثقة الزبون بهذا الموظف ويحترم أداءه ويرغب في التعامل معه مجددا [1] وعليه فعلى المؤسسة أن تعمل على توفير بعض المتطلبات في موظفيها لتطبيق الـ **CRM** بالشكل المطلوب نذكر أهمها فيما يلي:

-تأهيل وتدريب الموظفين من أجل امتلاك مورد بشري مدرب تدريبا جيدا حول كيفية التعامل مع الزبائن؛

- وضع إجراءات تنظيمية تسهل أداء الموظفين لمهامهم، وإيجاد نظام للحوافز مصمم على أساس الانجاز المرتكز على فهم متطلبات الزبون وإرضاء توقعاته أو التغيير في نظام الحوافز والمكافآت المعمول به وذلك لتشجيع الموظف على خدمة وإرضاء الزبون وتوعيته بأهمية الزبون في بقاء المؤسسة في السوق؛

-اكتساب الموظفين المهارات والأدوات والسلطة التي تمكنهم من خدمة الزبون بشكل أفضل.[2]

2- تمكين الموظفين (Employee empowerment):

إن إستراتيجية التمكين مستمدة أصلا من كلمة **Empower** نفسها إذ أن كل حرف منها يتضمن مبدأ أساسيا في هذه الإستراتيجية على النحو الآتي: [3]

- ✓ **Education /E**: وتعني تعليم الموظفين؛
- ✓ **Motivation /M** : وتعني الدافعية لتحفيز وتشجيع الموظفين؛
- ✓ **Purpose /P**: وتعني الغرض والهدف من التمكين؛
- ✓ **Ownership /O:** وتعني السلطة والمسؤولية التي تعطي الأداء للموظفين؛
- ✓ **Willingness /W:** وتعني الرغبة في التغيير والتطوير والتحسين المستمر؛

(1) – يحي سليم ملحم، "**التمكين كمفهوم إداري معاصر**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006 ،ص128

(2)- سليمان شكيب الجيوسي ومحمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص470.

(3)- حيدر شاكر نوري، "**أثر استراتيجية التوجه نحو الزبون في تحقيق قيم مضافة للمنظمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرف الفاروق وشركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية**"، مجلة الدنانير، العدد 09، الجامعة العراقية، 2016، ص330.

- ✓ **Ego – Elimination /E:** وتعني ترجيح المصلحة العامة للمؤسسة على مصلحة الفرد الموظف؛
- ✓ **Respect /R**: وتعني الاحترام لبناء الثقة بين الادارة والموظفين.

ويعتبر التمكين محور عملية اتخاذ القرار وتعني السماح للموظفين أن يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم والسماح لهم باستخدام معارفهم ومهاراتهم وكفاءاتهم لصالح المؤسسة التي يعملون فيها، أي بمعنى أخر فإن المسؤولية الخاصة باتخاذ القرارات يتم تخويلها إلى مختلف المستويات من الهيكل التنظيمي حيث يمكن للموظف اتخاذ القرارات الخاصة بمهامه وهو ما يتطلب منح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم، وأي مؤسسة يشعر الموظفون فيها بأنهم مسؤولون عن عملهم كفيلة بتحقيق نتائج وأداء أفضل كما تستطيع تحقيق ميزة تنافسية من خلال:

– تدعيم العمليات والإنتاج لتلبية حاجات الزبون وتمكين الموظفين من اتخاذ قرارات تؤدي إلى زيادة مرونة الأداء؛

–تقليل تكاليف الرقابة ودوران العمل وتمكين الموظفين من استخدام مهاراتهم وتحقيق الابداع في الأداء؛

– تخفيض الوقت اللازم لاتخاذ القرار وتسليم أسرع للزبون[1] وهو ما يؤدي إلى تقليل الإجراءات البيروقراطية لأن هذا يعني أن الكثير من القرارات لا يحتاج فيها الموظف إلى مصادقات من عدة مستويات؛

– تكمن أهمية التمكين أيضا في دعم إدارة العلاقة مع الزبون من خلال تشجيع الموظفين على التعامل مع الزبائن بهدف إعطاء قيمة للخدمات المقدمة من قبل المؤسسة واللجوء إلى المبادرة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن فضلا عن رفع كفاءاتهم وقدراتهم الابتكارية والإبداعية مما يسمح برفع ثقة الزبون في المؤسسة.[2]

ومن خلال كل ما سبق عرضه يمكن القول بأن الموظفين العاملين في المؤسسة لهم مكانة ودور محوري وأساسي في إنجاح ودمج أنظمة وأساليب هذا المفهوم التسويقي الجديد في المؤسسة، فهم يمثلون الواجهة الأولى لها وبالتالي فإن العلاقات التفاعلية تتطور بفضل قدراتهم وكفاءاتهم كما أن استراتيجيات المؤسسة هي الأخرى تتطور بفضل مجهوداتهم، وعليه يكون من الضروري توفير بيئة العمل المناسبة للموظفين والمتمثلة أساسا في تقنيات التسويق الداخلي والاهتمام بهم وكسب رضاهم عن ظروف العمل فضلا عن تمكينهم باتخاذ بعض القرارات التي تتناسب وطبيعة عملهم وهو ما يؤدي بالنتيجة إلى التطبيق الفاعل والناجح لأبعاد إدارة العلاقة مع الزبون.

---

(1)– عبد الرحمن رايس، "**دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق الدولية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للفوسفات تبسة**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008–2009، ص ص 107–108.

(2)– حيدر شاكر نوري، مرجع سبق ذكره، ص330.

المبحث الثالث: أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون

اختلفت الدراسات والأبحاث في تناول أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون ولا يوجد اتفاق صريح وواضح حولها، وهو ما يمكن إرجاعه إلى اختلاف الزوايا التي ينظر منها الباحثون نحو هذا المدخل التسويقي الحديث والتي سبق وأن أشرنا إليها في مفاهيم إدارة العلاقة مع الزبون لذلك سيتم الاعتماد على أهم الأبعاد المشتركة بين تلك الدراسات.

المطلب الأول: إدارة معرفة الزبون

تمثل إدارة معرفة الزبون أحد أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون وهي تساهم في تطوير علاقات حقيقية بين المؤسسة والزبون فضلا عن زيادة اقتراب الإدارة من الزبون وتعظيم أداء القيمة المتبادلة بين الطرفين مما يسمح بتضمين الزبون كمساهم في بناء أنشطة المعرفة في المؤسسة، ولقد بدأت أغلب المؤسسات بتطوير هذا النوع من المعرفة وإدارتها نظرا لأهميتها في توفير معلومات عالية الدقة عن الزبون مع إمكانية الاستفادة منها في ملائمة طلبات الزبائن.

1- تعريف إدارة معرفة الزبون:

يعد تطور المعرفة وتفاعل أنواعها فيما بينها أمرا مهما بالنسبة للمؤسسة خصوصا ضمن مفهوم تبادل المعارف بين مختلف التخصصات والسهر على التزود بالمعلومات ذات العلاقة بتوجهات المؤسسة. وبما أن الزبون هو الأساس في النشاط العلائقي، فإنه يجب التزود بمعرفته بالشكل المناسب ضمن سمات التفاعل والاتصال كأنشطة ضرورية لتعزيز العلاقة ونقل المعارف، بغية نضج التوجه بالزبون في العمليات الروتينية لتكون ظاهرة في سلوك الموظفين، بحيث أن المؤسسة التي ترغب بإنشاء علاقات مع زبائنها بحاجة إلى معرفة حاجاتهم، رغباتهم وتوجهاتهم بحسب الطلب وبناءً على المنتجات والخدمات المعروضة وكذا فهم هذه العناصر لسد أي فجوة بينها وبين الزبون، ولا يميز هذا المدخل بين الزبائن استنادا إلى ربحيتهم أو كلفتهم، فالزبون المكلف يمكن أن يكون ذو قيمة معرفية مرتفعة للمؤسسة من خلال المعلومات التي يمكن أن يوفرها. وتعد معرفة الزبون بمثابة جزء مهم من المعرفة التسويقية للمؤسسة ضمن البناء الاستراتيجي المعني بالمساهمة في أهم مكونات قواعد بيانات المؤسسة وتسييرها من خلال التوجه بإدارة العلاقة مع الزبون والاعتماد على أدواتها.[1] وقبل تعريف إدارة معرفة الزبون لا بد من توضيح مفهوم المعرفة التي تمايزت أراء الباحثين حولها بتعدد إتجاهاتهم والمدخل الشائع لفهم المعرفة هو تمييزها وتحديد الفروق بينها وبين المفاهيم المرتبطة بها المتمثلة في البيانات والمعلومات وهو ما سيتم توضيحه في الأتي:[2]

(1)- براهيمي عبد الرزاق، "**إدارة العلاقة مع الزبون منظور تحليلي**"، مرجع سبق ذكره، ص ص 52-53.

(2)- سمية بوران، "**إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة**"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016، ص23.

-**البيانات**: هي عبارة عن مواد خام وحقائق مجردة غير منتظمة ومستقلة عن بعضها على شكل رموز، كلمات، صور وحقائق موضوعية غير مترابطة ويتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتتحول البيانات إلى معلومات عندما يتم تصنيفها وتنقيحها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

-**المعلومات**: عبارة عن معالجة البيانات من خلال إخضاعها للتحليل والتركيب، ويجب أن يكون للمعلومات سياق محدد وانتظام داخلي ومستوى عال من الدقة والموثوقية.

-**المعرفة**: وهي أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتتدرج إلى البيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة.

ولقد تعددت وجهات النظر حول تحديد مفهوم المعرفة، مع أن عدد غير قليل من المؤسسات تعتقد أن المعرفة الأكثر قيمة هي تلك الموجودة في أذهان الزبائن، والتي تتشكل عبر التفاعل مع المشكلات العديدة التي مرت بهم وكذلك عبر العلاقات الاجتماعية، وتتعزز باعتماد المؤسسات لثقافات تنظيمية وأنظمة إدراية متقدمة[1]

ويعرفها بعض الباحثين على أنها "حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة وهي التي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته ومن خلالها يتمكن الفرد أو المؤسسة من تشخيص المشاكل وتحديد البدائل لها والوصول إلى حلول جيدة"[2] وعليه فإن المعرفة تشير إلى ذلك المزيج من الخيارات والمهارات والمعلومات المتراكمة لدى الموظفين ولدى المؤسسة[3]

أما **إدارة المعرفة** فتعرف على أنها "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي"[4]

- وبالنسبة **لإدارة معرفة الزبون** فلقد تعددت إسهامات الباحثين لتعريفها والتي سيتم تقديم بعضها في الأتي على سبيل الذكر دون الحصر:

---

(1)-ثامر ياسر البكري وأحمد هاشم سليمان، "**إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية**"، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، أفريل 2006، ص07

(2)- نعيم ابراهيم الظاهر، "**إدارة المعرفة**"، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2009، ص15.

(3)- عبد الستار العلي وأخرون، "**مدخل إلى إدارة المعرفة**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص26

(4)- سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص ص 53-54.

- تعرف إدارة معرفة الزبون حسب **Rollins** على أنها " القدرة على دمج معلومات الزبون ومعرفته في عمليات إدارة العلاقة مع الزبون الخاصة بالمؤسسة وعملياتها"[(1)]

كما تعرف على أنها" عملية مستمرة لتوليد ونشر واستخدام معرفة الزبون داخل المؤسسة وبين المؤسسة وزبائنها"[(2)]

وتعرف أيضا على أنها :" عمل جماعي ينتج عنه مجموعة من المعلومات ذات القيمة والتي تستخدم في صنع القرارات وتحديد النشاطات في المؤسسة وفقا لمتطلبات الزبون وهي الخطوة الأولى التي توفر إدارة أفضل لتفاعلات مربحة للجانبين فضلا عن معرفة حاجات الزبون من خلال قنوات عديدة "[(3)]

إن أغلب التعاريف تركز على ضرورة التعاون المعرفي بين المؤسسة والزبون بما يؤدي إلى تحقيق مكسب لكلا الطرفين في تحقيق الفهم المشترك والمتبادل بينهما فمن الضروري إشراك الزبون في إيجاد المعرفة وتبادلها حيث يقدم الزبون المعرفة للمؤسسة في بعض الأحيان، في حين تقدم المؤسسة المعرفة للزبون في أحيان أخرى، وهذه المعارف تفرض على المؤسسة تحديات تجعلها تبحث عن أساليب إدارتها وبناء قاعدة معرفية وتوزيعها على كافة أقسام المؤسسة، وذلك من أجل إدارة وتسيير علاقاتها مع الزبائن وبناء علاقات فاعلة وذات فائدة في اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة لتطلعات وحاجات الزبائن.

2- أهمية إدارة معرفة الزبون في إدارة العلاقة مع الزبون:

تهدف المؤسسات الخدمية بالاعتماد على إدارة معرفة الزبون إلى الحصول على دعم كل من القدرة الاستراتيجية والمركز التنافسي المتميز لأن المؤسسة التي تملك الفهم الأفضل لتوقعات الزبائن وحاجاتهم الجديدة ستكون قادرة على خدمة الزبون بشكل أفضل من المنافسين وتحقق رضاه[(4)]. وإدارة العلاقة مع الزبون هي إحدى المفاهيم التسويقية التي تركز على أساليب إدارة معرفة الزبون فهي المساهم الأكبر في تحديد القيمة التي تقدم للزبون، ويمكن إظهار أهمية إدارة معرفة الزبون في إدارة العلاقة مع الزبائن في النقاط التالية:

(1)- علاء فرحان طالب، "**إدارة التسويق: منظور فكري معاصر**"، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2014، ص133.

(2) -Arash Khosravi and Abrazak che hussin, "**customer knowledge management development stages and challenges"**, journal of theoretical and applied information technology, vol 91 n° 02, October 2016, p 265.

(3)- علي حسون الطائي، "**إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية (العلاقة والأثر) بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي**"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد17، جامعة بغداد، ماي 2008، ص148.

(4) - ليث سلمان الربيعي وأخرون، "**أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي**"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد41، العدد02، الجامعة الأردنية، 2014 ص 279.

-تعرف عملية التفاعل بين إدارة معرفة الزبون وإدارة علاقة الزبون بأنها مجموعة من الجهود المبذولة من قبل المؤسسة لفهم وإدراك حاجات الزبون وتوقعاته بها وذلك من خلال جمع معلومات عن الزبون باتجاهين من المؤسسة إلى الزبون والعكس صحيح وصولا إلى تعزيز علاقة الزبون بالمؤسسة وإدارتها بما يحقق رضاه وولاءه؛[1]

- كل الأنشطة التي تمارسها إدارة العلاقة مع الزبون للتعرف على الزبون ومنحه عروضا ديناميكية ومشخصة للمنتجات والأسعار وعملية الكشف عن احتياجات الزبون وتطوير نموذج العمليات والأنشطة لتلبية تلك الاحتياجات تتم بمساعدة معرفة الزبون كما أن البحث عن الزبون ذي القيمة العالية للمؤسسة (المربح) والتي تعد هي الأخرى من أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن هي مهمة معرفية تتطلب توفر قدر كبير من المعلومات. [2]

-إدارة معرفة الزبون هي نشاط استراتيجي داعم في جوهرها وهي تمثل جزءا من إدارة معرفة المؤسسة وبالتالي فإنها تمثل أحد مجالات استخدام مفاهيم وخبرات إدارة المعرفة في إدارة العلاقة مع الزبون الذي يعتبر مصدرا أساسيا من مصادر المعرفة؛ وفي العلاقات الطويلة الأجل يمكن أن تكون إدارة معرفة الزبون الممثل الأكثر حيوية وواقعية للسوق والتغيرات الجارية فيه، فإلى جانب أن حاجات الزبون تمثل الخصائص الأكثر أهمية لخدمات المؤسسة فإن التغيرات في السوق يمكن رصدها بشكل مبكر من خلال التغير في حاجات الزبون وهو ما يسمح بالاستجابة المبكرة لهذه الاحتياجات المتغيرة والجديدة مما يؤدي إلى علاقات أفضل مع الزبائن وأكثر ربحا؛[3]

-إدارة معرفة الزبون ستكون ذات قيمة كبيرة للزبون والمؤسسة، فهي تستخدم للقيام بعمل أو نشاط معين سيكون في صالح الزبون كأن يكون تغييرا في المعاملة أو المنتج كما أنه سينصب على أداء المؤسسة ويحقق التفوق على المنافسين؛

- من أحد البواعث الرئيسية لتطبيق إدارة العلاقة مع الزبون هو تعقب سلوك الزبون لكسب البصيرة إلى معرفته (غاياته وحاجاته) لتساعد هذه المعلومات على اتخاذ أفضل القرارات لذلك سعت الكثير من المؤسسات إلى تحقيق اندماج واضح بين إدارة المعرفة الزبون وإدارة العلاقة معه بهدف الاستفادة منها في اتخاذ القرارات، وتعزيز قدرة المؤسسة بتوقع التغيرات والتحولات في سوقها المستهدف، فضلاً عن كون أنظمة إدارة معرفة الزبون أعطت قدرة للمؤسسة في جعل إمكانية الوصول إلى المعرفة من قبل جميع العاملين المعنيين متاحة عن طريق توزيعها وعرضها على صفحات الشبكة الداخلية ضمن الأقسام المختلفة. وبذلك فإن هذه الأنظمة ساعدت الموظفين في المبيعات والتسويق والأقسام الأخرى على امتلاك المعلومة المناسبة في الوقت المناسب بما يقود إلى فهم احتياجات ورغبات الزبون والتغير فيها

(1)- درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص 276.

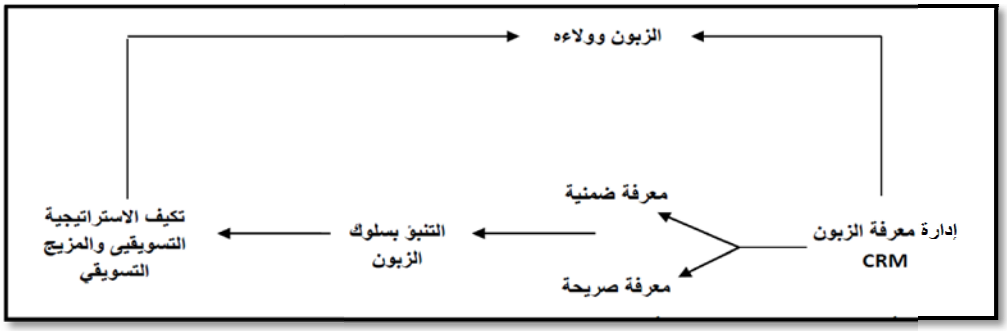
(2) - إيمان قحموش ووسيلة بن مساهل، **"مساهمة المعرفة عن ولأجل الزبون في تحسين تسيير علاقات الزبائن – دراسة تقييمية مطبقة على إطارات مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة–"**، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد1، العدد 02، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ديسمبر2014، ص36.

(3) - يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص ص361-363.

وكيفية التعامل مع هذا التغير وتبادل وجهات النظر والمعلومات فيما بينهم مما سيعزز الدقة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

– يساعد استخدام المؤسسة لمعلومات إدارة المعرفة عن الزبون في اتخاذ القرارات التسويقية الخاصة بجوانب مهمة من عناصر المزيج التسويقي كاختيار مواصفات الخدمة أو اختيار منافذ التسويق أو تصميم الرسالة الترويجية... الخ. وإن ذلك سيعزز قدرة المؤسسة في تحسين عروض المنتوج أو الخدمات ووفق هذا المنظور ستتمكن المؤسسة من الاحتفاظ بهولاء الزبائن لفترة طويلة فضلاً عن اكتساب زبائن جدد. وسيسمح ذلك بالاستجابة السريعة للاحتياجات المتغيرة للزبائن[1] كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(09): مساهمة إدارة معرفة الزبون في التنبؤ بسلوك الزبائن



المصدر: علاء فرحان طالب، "**إدارة التسويق: منظور فكري معاصر**"، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2014، ص132.

3–أنواع إدارة معرفة الزبون وأبعادها:

تتضمن إدارة معرفة الزبون بعدين أساسيين يتجزأ كل منهما إلى نوعين من معرفة الزبون كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(10): أنواع معرفة الزبون وأبعادها

المصدر: درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص261 .

(1) – ثامر ياسر البكري وأحمد هاشم سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 13-15.

يمكن شرح تلك الأبعاد والأنواع بشيء من التفصيل فيما يلي:

3-1-المعرفة الصريحة (Explicit knowledge): وهي المعرفة الموثقة والرسمية المجسدة في شكل خبرات وتجارب يمكن كتابتها ويسهل التعبير عنها ونقلها للآخرين ونشرها بين العاملين في المؤسسة في شكل وثائق أو عن طريق وسائل مطبوعة أو باستخدام وسائل الاتصال المختلفة [1]، وهي تتضمن نوعين المعرفة كما هو موضح فيما يلي:

3-1-1- معرفة الزبائن أو المعرفة حول الزبون (knowledge about customer): وهي المعرفة التي تشير إلى ما ترغب المؤسسة بمعرفته عن الزبون عن طريق القيام بجمع كل البيانات المتعلقة به بدءا من البيانات الشخصية وعلاقاته معها، متطلباته وتوقعاته وصولا إلى صفاته ومعاملاته وبعض الأشياء التي يفضلها كلغة وطريقة الاتصال[2]، وذلك للحصول على رؤية شاملة عن الزبون توضح مدى تمييزه لمنتجات المؤسسة والتصورات المستقبلية حول إمكانية كسب ولائه واستمراره في التعامل معها إضافة إلى فهم حاجاته ورغباته لكي تتمكن من الاستجابة لذلك، كما تستفيد المؤسسة من هذه المعلومات في تطوير علاقاتها بزبائنها وبناء إستراتيجيات تسويقية وعلاقة ناجحة معهم فضلا على التجزئة والاستهداف الفعال عن طريق تحديد نقاط التشابه والاختلاف بين سلوكات الزبائن ومن ثم خدمتها وتلبيتها بأكثر دقة؛ وترتبط معرفة المؤسسة حول الزبون بقدرتها على متابعة معدلات رضاه والاستجابة له وهو ما يسمح باستمرار الاتصال بينه وبين المؤسسة وبناء علاقة تفاعلية قوية تضمن النقل الفعال للمعلومات والمعارف حتى بعد عملية الشراء وتأدية الخدمة، لأن أثر المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة بعد عملية الشراء أكثر من أثر المعلومة قبل الشراء وكلما ارتفع مستوى استجابة المؤسسة لاحتياجات الزبون كلما ارتفع مستوى ولائه، كما أن هذه الاستجابة الجيدة من شأنها أن تحقق مزايا تنافسية للمؤسسة[3].

3-1-2-المعرفة للزبون أو المعرفة لأجل الزبون (knowledge for customer): وهي تشير إلى ما يرغب الزبون في الحصول عليه ومعرفته من المؤسسة، أي تزويده بالمعلومات التي يمكن أن تساعده في تحديد الخدمة التي يشتريها وكيفية استعمالها؛ ويهدف هذا النوع من المعرفة إلى إرضاء رغبات الزبون المعرفية وتوسيع رؤيته عن المؤسسة ومنتجاتها ومدى قدرتها على خدمته.[4] كما أن هذه المعرفة تمكن من تحليل تعاملات الزبون وتحديد الأسلوب المناسب للتفاعل معه، ويبرز هذا التفاعل أكثر بالاستثمار في قنوات الاتصال المختلفة المتاحة للمؤسسة كمكالمات

(1) – يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 340.

(2) – درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص 262.

(3) – إيمان قحموش ووسيلة بن مساهل ، مرجع سبق ذكره، ص ص 37-38.

(4) – علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 147.

المبيعات المباشرة، البريد الإلكتروني، الموقع الالكتروني والمكالمات الهاتفية...إلخ. وتأخذ المعلومات المقدمة في هذا النوع من المعرفة ثلاثة مستويات نسبة إلى فترة المعاملة كما هو موضح في الأتي: [1]

– **خدمة الزبون قبل المعاملة:** ويتم من خلالها تزويد الزبون بمعلومات تساعده في الاختيار كإعلامه بوجود خدمة معينة، خصائصها ومختلف البيانات الضرورية كالسعر والنوعية وتقديم الشرح والنصح اللازمين له؛

– **خدمة الزبون أثناء المعاملة:** ويتم خلالها إعلام الزبون بكافة التفاصيل التي تسهل له عمليات الشراء؛

– **خدمة الزبون بعد المعاملة:** فقد يحتاج الزبون لمعلومات تطمئنه على رشادة قراره الشرائي، كما قد يحتاج إلى بعض المعلومات الخاصة بالمنتج بعد عملية الشراء أوالحصول على الخدمة...إلخ.

3–2–المعرفة الضمنية (Tacit knowledge): وهي المعرفة غير الرسمية، وغير النظامية والتي تعبر عن المخزون المعرفي الفني والإدراكي في عقول وأذهان الموظفين، وتتعلق هذه المعرفة بالمهارات والموهبة الفنية والخبرات والحدس، وهي غير ثابتة نظرا لعدم ثبات مهارات وممارسات الموظفين والزبائن والتي يمكن أن تظهر كسلوك لدى الموظفين عند أداء عملهم وكسلوك واستجابة لدى الزبون أثناء تفاعله مع الآخرين نظرا لأنها تمثل الخبرة الفردية وقواعد التفكير والقدرة على الحكم ورغم هذا فلا يمكن ترميزها أو إيصالها للآخرين في المجمل. إن هذا النوع من المعرفة يتضمن المعرفة من الزبون ومعرفة الزبون للزبون كما هو موضح فيما يلي:

3–2–1– المعرفة من الزبون (knowledge from customer): تعد المعرفة من الزبون فرصة إستراتيجية للمؤسسات، فهي تشير إلى الحصول على معلومات من الزبائن عن تجاربهم مع المؤسسة والمؤسسات الأخرى ورأيهم تجاه التحسينات المنتهجة في المؤسسة، وهو ما يساعد على تطوير إستراتيجية فعالة لإنتاج خدمات ذات قيمة كبيرة للزبون ويتم الحصول عليها من خلال وسائل عديدة كاللقاءات التي تتم بين الزبون والموظف، نظام الشكاوي ومقاييس ولاء الزبائن...إلخ[2] وتعتبر هذه المعرفة بمثابة التغذية العكسية التي تساعد على الاستمرار بتطوير الخدمات وخدمة الأسواق بأكثر فاعلية وابتكار[3].

3–2–2– الخلق المشترك للمعرفة (معرفة زبون لزبون): وهي المعرفة التي تتم من علاقة ذات اتجاهين وذلك بتسهيل التفاعل بين الزبائن والمؤسسة من أجل تطوير معرفة جديدة يتم تجسيدها في منتج أو خدمة فمثلا مؤسسة

(1) – إيمان قحموش ووسيلة بن مساهل ، مرجع سبق ذكره، ص ص 39–40.

(2) – حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص66

(3) – لعطوي جلول وشيخاوي محمد، "**دور إدارة المعرفة (KM) في التحسين من إدارة العلاقة مع الزبون (CRM)**"، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد03، العدد01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، جوان 2016، ص56

" **Microsoft** تشارك زبائنها الأساسيين للتعلم منهم وتؤمن العديد من المؤسسات بضرورة الاستماع لأراء الزبون والاهتمام بها.[1]

4- مراحل إدارة معرفة الزبون:

تمر عملية إدارة معرفة الزبون في المؤسسة بعدة مراحل كما هو موضح فيما يلي: [2]

- **كشف المعرفة أو الإفصاح عنها:** وهي المعلومات والبيانات التي يتم تجميعها من الزبون قبل وأثناء التفاعل وهو ما يعطي مؤشرات واتجاهات عامة ذات قيمة بالغة للمؤسسة القادرة على اقتناصها وتحليلها، وقد يكشف هذا النوع من البيانات أو المعلومات فرصا سوقية جديدة أو سلع وخدمات بمواصفات جديدة وتعتبر هذه الخطوة متواصلة، لأن الزبون سيستمر في الإفصاح عما يعرفه لكي يعبر عن حاجاته ويوازن بين خياراته.
- **تصنيف أو فرز المعرفة:** بحيث من الضروري أن يتم تكوين صورة ذهنية عن حاجات الزبون وفرز المعرفة ذات الصلة بالزبون ومتطلباته.
- **تسوية المعرفة وتشفيرها:** حيث تحتاج المعرفة التي تم جمعها إلى توثيق، وتتم هذه العملية من خلال توثيق المعلومات المتحصل عليها في قاعدة بيانات المؤسسة.
- **مشاركة المعرفة:** وذلك بتمكين الموظفين من الحصول على المعرفة المجمعة وهو أمر ضروري لاتخاذ القرارات الملائمة.

وفي الأخير يتراءى لنا تأسيسا عما سبق بأنه من الضروري أن تتوفر لدى المؤسسة معرفة تمكنها من التعرف على الزبون والاستثمار فيه من خلال توفير عدة مستويات من المعرفة عن الزبون مع العمل على نشر ومعالجة المعرفة الخاصة بالزبون ضمن المؤسسة، وهو ما يتجلى من خلال إدارة معرفة الزبون التي تعبر عن المعرفة المشتقة من خلال العمليات التفاعلية بين الزبائن والمؤسسة والتي تساهم في زيادة اقتراب الإدارة بالزبون نظرا لأهميتها في تحقيق تدفق معلومات عالية الدقة من الزبون والتي يستفاد منها في تلبية طلباته ورغباته وتطوير علاقات حقيقية بينه وبين المؤسسة وبذلك يمكن الخروج بالأهمية الجوهرية لإدارة معرفة الزبون ضمن ممارسات إدارة العلاقة مع الزبون والمتمثلة في توفير المعلومات الضرورية لإدارة علاقات الزبون وإدامة تلك العلاقات لأجل طويل.

(1) - درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص ص 268-269.

(2) - سكر فاطمة الزهراء، "**إدارة معرفة العميل كمدخل لتدعيم تنافسية المؤسسة**"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد15، العدد4، جامعة ابراهيم سلطان شيبوط الجزائر3، ديسمبر2011، ص ص 331-334.

المطلب الثاني: إدارة قيمة الزبون وربحيته

تعتبر عملية التمييز بين الزبائن على أساس قيمتهم وربحيتهم للمؤسسة أحد الأبعاد الأساسية في تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون لأن الرؤية الإستراتيجية لهذا المفهوم تشير إلى أن الموارد المخصصة لإقامة وتعزيز العلاقات مع الزبائن يتعين تخصيصها وفقا لقيمتهم وربحيتهم وبالتالي فإن تركيز المؤسسة لا يكون مبنيا فقط على كيفية إقامة العلاقات مع الزبائن والحفاظ عليها وتعزيزها، وإنما أيضا على إقامة العلاقة المناسبة مع كل زبون على نحو يؤدي إلى تعظيم ربحية المؤسسة .

1- مفهوم تحليل ربحية الزبون وقيمته الإستراتيجية (Customer profitability analysis):

بمجرد أن تتعرف المؤسسة على زبائنها يتم التمييز بينهم على أساس قيمتهم للمؤسسة فهم ليسوا سواسية فيما يتعلق بإسهامهم في الربحية على المدى الطويل[1]، فالزبائن لا يختلفون فقط في حاجاتهم ورغباتهم بل حتى في القيمة التي يمكن إضافتها للمؤسسة، كما أنه ليس جميع الزبائن يناسبون في جميع الحالات إمكانات المؤسسة وقدراتها وتوجهاتها الإستراتيجية، وعليه يجب أن تكون انتقائية في اختيار الجزء من السوق الذي سوف تخدمه، وأن تضع كل جزء من الزبائن على حدا، فالتركيز يجب أن لا ينصب على عدد الزبائن، بقدر ما يكون على قيمة هؤلاء الزبائن ومساهمتهم في تحقيق أهدافها وعليه يجب أن تتأكد المؤسسة من جذب الزبائن ذوي القيمة المناسبة في الأماكن والأوقات وبالتكاليف المناسبة [2] وعموما يحقق الزبون قيمتين للمؤسسة **قيمة معرفية** ذات علاقة بالأفكار والمعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من خلال تعاملها مع هذه الفئة المهمة من الزبائن، و**قيمة مالية للزبون** لا ترتبط بعدد الزبائن الذين يتعاملون مع المؤسسة بل بكمية مشترياتهم السابقة والتقديرات الموضوعة حول مشترياتهم المستقبلية، وهو ما يتطلب التمييز بين الزبائن ذوي القيمة العالية وذوي القيمة المنخفضة مما يساعد على التركيز على نوعية الزبائن الذين يمكن خدمتهم بكفاءة وفي نفس الوقت يشكلون فرصا هامة وجيدة في النمو والربحية،[3] وعندما تتمكن المؤسسة من جذب هذا النوع من الزبائن فإن التحدي الذي تواجهه المؤسسة في المراحل المقبلة هو كيفية الاحتفاظ بهم لأجل طويل وبناء علاقات قوية معهم وتحويلهم إلى زبائن أوفياء[4]

ولتحديد ومعرفة القيمة المالية للزبون تلجأ المؤسسات إلى تحليل ربحية الزبون التي تعرف على أنها " عملية تسجيل وتحليل العوائد التي يتم تحصيلها من الزبائن وكذلك تسجيل وتحليل التكاليف اللازمة لتحقيق تلك العوائد"[5]

---

(1)- يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 160.

(2) -Lovelok Christopher**, Services Marketing**, 4th Edition, Prentice Hall, New York, 2001, p 140.

(3)-درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص ص 196-197.

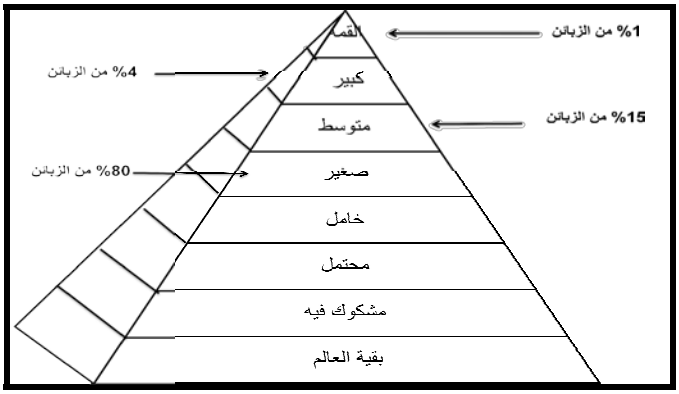
(4) - Lovelok Christopher, OP CIT, p140.

(5)- حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص170.

وتعرف أيضا على أنها " إيراد المبيعات المتحقق من زبون معين أو مجموعة زبائن مطروحاً منه جميع التكاليف الحاصلة في سبيل تقديم منتج أو خدمة للزبون أو مجموعة الزبائن"[1]

وتواجه المؤسسات عند تحليل ربحية زبائنها حقيقة أن هناك عددا قليلا من الزبائن الذين يحققون أغلب أرباح المؤسسة[2] وأفضل طريقة لفهم اختلاف الزبائن في أثرهم على عائد المؤسسة وربحها يكمن في هرم الزبائن كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(11): هرم الزبائن



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، "**إدارة علاقات الزبون**"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص160.

ولقد استشهدت المؤسسات بالإضافة إلى هرم الزبائن بالدراسات التي قام بها (**Pareto**)[*] والتي نصت على أن 20% من زبائن المؤسسة الذين يحتلون قمة الهرم يحققون 80% من مداخيلها وأرباحها (قانون باريتو 80/20)[3] لأن التكاليف المرتبطة بالتسويق والبيع والفواتير وغيرها من الخدمات التي تقدمها المؤسسات لزبائنها الصغار والخاملين تستهلك الهامش الذي يحققونه وبعبارة أخرى فإن المؤسسة تخسر الأموال التي تنفقها على 80% من الزبائن الذين يحتلون أسفل الهرم[4]

(1)- حاتم كريم كاظم،"**استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة إستراتيجية في إدارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية –دراسة تطبيقية في معمل المشروبات الغازية في بابل**"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد10، العدد30، جامعة الكوفة، العراق، 2014. ص294.

(2)- نفس المرجع السابق، ص ص 295-296.

(*)- **Vilfredo Pareto** عالم اجتماع واقتصادي إيطالي قدم عدد من المساهمات المهمة في هذين المجالين وساهم بشكل خاص في دراسة توزيع الدخل وقدم إسهامات علمية لتطوير مجال الاقتصاد الجزئي، عمل كأستاذ محاضر في جامعتي "Florence" و"Lausanne" واشتهر بقاعدة 80/20.

(3) -René Lefébure et Cilles venture, op cit, p p116-117

(4)- يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص165.

2- فوائد واستخدامات تحليل ربحية الزبون:

تتمثل أهم الفوائد والاستخدامات لتحليل ربحية الزبون فيما يلي:

- تحديد مركز الزبون: يساعد تحليل ربحية الزبون في التمييز بين الزبائن المربحين والغير مربحين وبالتالي التوجه في اتخاذ القرار بشأن تعزيز العلاقة مع الزبائن المربحين والاستغناء عن الزبائن الغير مربحين الذين قد يُكبدون المؤسسة خسائر في ظل بيئة المنافسة القائمة؛

-الاحتفاظ بالزبائن المربحين من خلال تقديم أفضل الخدمات بأقل كلفة وبأعلى جودة ممكنة لغرض تحقيق الميزة التنافسية وكسب رضا الزبون؛

-زيادة قيمة الزبون التي يمكن أن تقاس استراتيجيا من خلال معرفة ربحيته؛

-إمكانية تحويل الزبائن غير المربحين إلى مربحين من خلال التفاوض معهم حول السعر والجودة ومزيج الخدمة ووقت التسليم وغيرها؛[1] وبالتالي يتم اتخاذ قرارات من شأنها تعظيم قيمة الزبائن وتحسين ربحية المؤسسة؛

-إدارة التكاليف والإيرادات: حيث تفيد بيانات تحليل ربحية الزبون في إدارة إيرادات وتكاليف الزبائن والمقارنة بينهما بشكل فردي من خلال التعرف على مردود الاستثمار في مجالات التسويق والمبيعات وخدمة الزبون وأيضا المساعدة في تخفيض تكاليف العلاقة معه من خلال استبعاد الأنشطة غير المحققة للقيمة؛

- إدارة المخاطر: يساعد تحليل ربحية الزبون على تخفيض درجة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة من خلال التركيز علي الزبائن المربحين والمحافظة عليهم ومراجعة وتحسين مستوى الخدمات المقدمة إليهم وزيادة درجة رضاهم وأيضا الاهتمام بالزبائن غير المربحين من خلال دراسة مسببات التكلفة التي تسبب هذه الخسائر والبحث عن طريقة لتخفيض تكاليفهم وزيادة إيراداتهم؛

- تحسين الوضع الإستراتيجي: يرتبط تحسين الوضع الاستراتيجي للمؤسسة باستخدام بيانات تحليل ربحية الزبائن من خلال تقسيمهم إلى ثلاث درجات (مربحون / متعادلون / غير مربحون) وبالتالي تخصيص موارد واستثمارات للربحية كما يجب تحديد القيمة الإستراتيجية للزبون وذلك من خلال تحليل ربحيته الحالية والتنبؤ بربحيته المستقبلية؛

(1)- حاتم كريم كاظم، مرجع سبق ذكره، ص04.

-تحليل ربحية الزبائن أكثر أهمية من تحليل ربحية الخدمات المقدمة، وذلك لأن تكلفة تأدية خدمة للزبون تعتمد على سلوكه مثل (عدد طلبياته ،حجم كل طلبية ،طريقة السداد ...الخ) وهو ما يجعل المؤسسات في حاجة لتحديد فروق الربحية لكل زبون.[1]

3- طرق تصنيف الزبائن على أساس ربحيتهم وقيمتهم للمؤسسة :

تستخدم المؤسسة عدة أساليب لتصنيف الزبائن وفقا لربحيتهم وللقيمة التي يقدمونها لها، نذكر أهمها فيما يلي:

3-1- التصنيف على أساس نموذج RFM: لقد قدم [*](**Hughes**) سنة **1994** هذا النموذج الذي يميز الزبائن المهمين والمربحين من خلال الاعتماد على ثلاث خواص أو متغيرات [2] وهي كالتالي: [3]

-فترة الاستهلاك (Regency of the last purchase): وهو الوقت الفاصل مع أخر عملية شراء قام بها الزبون؛

-التردد (Frequency of the purchases): وهو يشير إلى عدد الصفقات والمرات التي قام بها الزبون بالشراء خلال فترة زمنية محددة من قبل المؤسسة؛

-القيمة النقدية (Monetary value of the purchases): وهو مقياس يعبر عن قيمة الإنفاق للزبون أو متوسط المقدار الذي ينفقه الزبون على معاملاته مع المؤسسة خلال فترة زمنية معينة.

وبناءً على هذه المتغيرات الثلاثة تقوم المؤسسة بتحليل ربحية الزبون وأهميته الإستراتيجية وكلما كان المبلغ والتردد كبيرين وفترة الاستهلاك صغيرة كلما أدى ذلك إلى زيادة قيمة الزبون وربحيته ومن ثم تُوَجِهُ المؤسسة الجهود التسويقية نحوه.

---

(1)-أروى الهذلول وأخرون، "**ربحية الزبون -customer profitability-**"، كلية إدارة الأعمال قسم المحاسبة، جامعة الملك سعود، ص ص 08-09، نقلا عن الموقع الالكتروني التالي: http://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/bhth_thlyl_rbhy_lmyl_-_mjmw_rw_lhdhlwl.pdf، تاريخ الاطلاع: 2017/11/22،

(*)- **Arthur Middleton Hughes** خبير اقتصادي تخرج من جامعة "princeton university" أصدر حوالي 12 كتاب تمحورت أغلبها حول التسويق وقواعد البيانات، كما أنه درّس الاقتصاد بجامعة "maryland university" لمدة 32 سنة وأسس معهد " Database Marketing Institute" بالإضافة إلى إشرافه على عدة ندوات وملتقيات علمية في مختلف أنحاء العالم كأمريكا، كندا، أوروبا وأسيا وله العديد من المقالات والبحوث المنشورة دوليا.

(2)- براهيمي عبد الرزاق، "**إدارة العلاقة مع العميل منظور تحليلي**"، مرجع سبق ذكره، ص28.

(3) -Frédéric Jallat et Denis Lindon, "**Le Marketing -études- Moyens d'action- Stratégie**",7éme éditions, Édition Dunod, paris, France, 2016, p426.

3-2-نموذج كلفة وإيرادات العلاقة (Relationship Costs & Relationship Revenues): تستند تحليل ربحية الزبون على افتراض منطقي وهو اختلاف القيمة الاقتصادية للزبائن بسبب الاختلاف في الإيرادات والتكاليف المرتبطة بهم؛ وعليه تلجأ المؤسسة لتحليل إيرادات وتكاليف الزبون كما هو موضح فيما يلي:[1]

- تحليل إيرادات الزبون (Customer Revenue Analysis): تعزز عملية تحليل إيرادات الزبون بواسطة تعقب تفاصيل الإيرادات ومعرفة لماذا تختلف من زبون لأخر، وترجع الفروق في الإيرادات بين الزبائن إلى اختلاف: كمية المبيعات لكل زبون، مقدار الخصم الممنوح لكل زبون التي تعتبر من الحوافز التي تعمل على تحسين ربحية الزبون في الأجل الطويل حجم الطلبية الواحدة للزبون، موسمية الشراء...الخ.

- تحليل تكلفة الزبون (Customer Cost Analysis): وذلك بتوفير المعلومات اللازمة عن تكلفة الزبون وتجميعها وتصنيفها.

ويمكن من خلال مقارنة تحليل الإيرادات والتكاليف إعطاء التصور عن سبب وجود فروق في الإيرادات المحققة من زبائن مختلفين ومن هذه المعلومات تستطيع المؤسسة التعرف على الزبائن الذين يحققون مساهمات كبيرة في أرباح المؤسسة وأولئك الذين لا يحققون الأرباح، وعليه يحصلون على مستوى اهتمام يعادل مساهمتهم في ربحية المؤسسة [2] كما أنه يمكن أن تصادف المؤسسة زبائن تكون خدمتهم ذات تكلفة منخفضة لكنهم يحققون ربحا عاليا وعليها أن تقدم عناية خاصة لهم بمنحهم محفزات وخدمات خاصة من أجل الحصول على ولائهم، وفي المقابل يمكن أن تصادف زبائن يتطلبون تكلفة خدمة عالية ويحققون هوامش ربح منخفضة ويمكن للمؤسسة التحفظ على استمرار التعامل معهم وبناء العلاقات[3].

3-3-نموذج قيمة دورة حياة الزبون (Customer Lifetime value): تعرف قيمة دورة حياة الزبون على أنها "التدفقات النقدية التي يتم توليدها عبر حياة الزبون الفرد في تعاملاته مع المؤسسة أو عبر حياة قطاع الزبائن المتعاملين مع المؤسسة"[4] وتعرف أيضا على أنها "التقييم متعدد الفترات لقيمة الزبون بالنسبة للمؤسسة"[5] أما قيمة الزبائن (Customer Equity) فهي "مجموع قيمة دورة حياة كل الزبائن ويعد قياسها بمثابة مؤشر للقيمة المالية للمؤسسة عند زمن معين والتي تحققت نتيجة لجهود إدارة العلاقة مع الزبائن"[6]

---

(1)- حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره،ص ص 173-175.

(2)- أروى الهذلول وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 04-05.

(3)- باسل أسعد، "دور **مدخل تحليل ربحية الزبون في ترشيد القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية بمنشآت الخدمات التعليمي)**"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد، العدد02، جامعة دمشق، سوريا، 2014،ص260.

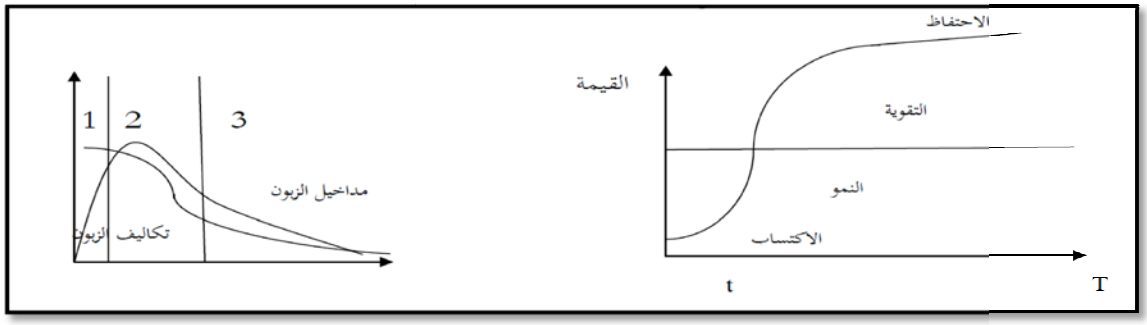
(4)- محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص482

(5)- نفس المرجع السابق، ص451

(6)- محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص456

إن مدخل قيمة عمر الزبون يعتمد على القيمة المتوقعة للعلاقة المستقبلية مع الزبون، إذ يجب تقدير عمر الزبون **بالسنوات، وتوقع الإيرادات والتكاليف المرتبطة به خلال تلك السنوات، ومن ثم حساب القيمة الحالية للإيرادات** أو التدفقات النقدية المتوقعة، ووفق هذا المدخل تفهم ربحية الزبون على أنها القيمة المستقبلية للإيرادات مطروح منها التكاليف الفعلية، وهو ما يمكن من قياس نجاح المؤسسة في الاستفادة من تطور الزبون، وعادة تكون ربحية وقيمة الزبون منخفضة في بداية مدة العلاقة ويفترض أن تكون أكثر ربحية بتطورها [1] كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (12): قيمة الزبون خلال دورة حياته



المصدر: براهيمي عبد الرزاق، "**إدارة العلاقة مع الزبون منظور تحليلي**"، مرجع سبق ذكره، ص75.

يوضح الشكل السابق صورة عن تطور مداخيل وتكاليف الزبون خلال دورة حياته (**Customer life time cycle**)، التي تعبر عن سلوك الزبون مع المؤسسة عبر الزمن وتبدأ هذه الدورة منذ بداية تعامله معها لتتكون لديه رؤية **في اتخاذ القرار الذي يناسبه إما بإنهاء العلاقة أو باستمرارها ليصبح زبونا دائما أو طويل الأجل للمؤسسة**، وتفترض إدارة العلاقة مع الزبون عدم وجود قيمة متساوية بين الزبائن وتنص على ضرورة التركيز على الزبون المربح ذي القيمة والاحتفاظ به لأجل طويل وتوجيه الاتصالات ذات الصلة به وإدارة سلوكه لتحقيق النتائج المرغوب فيها[2] لذلك **يكون من الضروري تتبع المؤسسة الخدمية للمراحل التي يمر فيها الزبون في علاقته معها بهدف اختيار محفظة الأعمال الإستراتيجية للخدمات التي تقدم له فضلا عن اختيارها المحفظة التي تضم مجموعة الزبائن** الذين يحققون لها أعلى الإيرادات في الأجلين المتوسط والطويل[3] بالإضافة إلى العمل على رفع قيمته طيلة دورة حياته وذلك بتوفير الأدوات والمعلومات اللازمة لخدمة الزبون وتحليلها وتوزيع نتائجها على مختلف الأقسام في المؤسسة[4]

(1)- باسل أسعد، مرجع سبق ذكره،ص ص455-456.

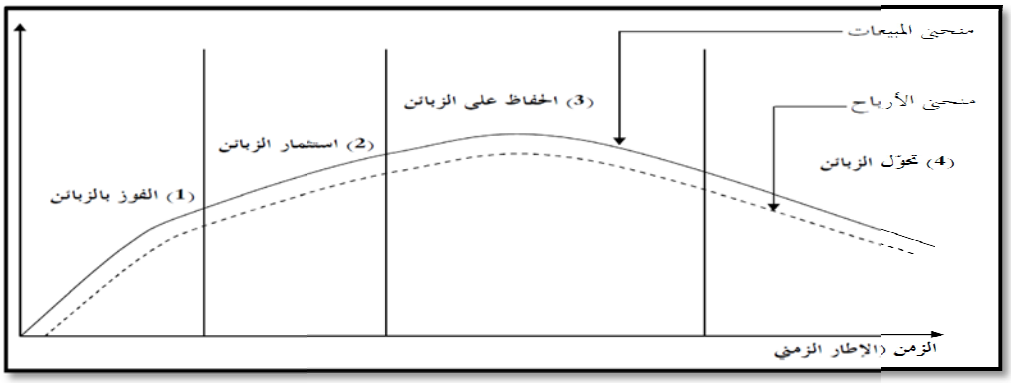
(2)-إيثار أل فيحان، مرجع سبق ذكره ، ص ص51-52.

(3)-محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص140.

(4) -Kenneth laudon et autres, OPCIT, P 373.

وتمثل دورة حياة الزبون الإطار الزمني الذي يمكن من خلاله تتبع حركة الزبائن في الكسب أو الخسارة وهي تمر عموما بأربع مراحل(*) كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (13): دورة حياة الزبون



المصدر: محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص144.

ويمكن توضيح تلك المراحل فيما يلي:

-المرحلة الأولى: اكتساب الزبون (Winning the customer):وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد الزبون المحتمل وتحويله إلى زبون فعلي باستخدام الأساليب التي تراها المؤسسة مناسبة لجذب الزبون [1] كعناصر المزيج التسويقي التي تلعب دورا مهما في عملية كسب الزبون وجذبه للتعامل[2] وعموما تحاول المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة جذب ثلاثة أنواع من الزبائن كالتالي: [3]

- ✓ **اجتذاب زبائن المنافسين**: وهو ما يستدعي فهمهم ومعرفتهم عن طريق الحصول على معلومات عن **علاقات المنافسين بزبائنهم ومن ثم تقييمها باستخدام أدوات تحليلية؛**
- ✓ **اجتذاب فئة جديدة من الزبائن**: وهي الفئة التي لم يسبق أن أجتذبها أحد وهو ما يستدعي قدرة المؤسسة الخدمية على الاجابة على الأسئلة التالية: من هو؟ أين هو؟ ما الذي يحتاجه؟...إلخ والحصول على معلومات عن تفضيلات ومقترحات الزبون؛

(*) – تشير هذه المراحل إلى دورة حياة الزبون المستهدف في الحالات العادية والمألوفة والتي تتمثل في أربعة مراحل وهي تنطبق على أغلب الزبائن إلا أن هناك فئة من الزبائن لا تمر بكل تلك المراحل بحيث قد لا يستمر الزبون بالتعامل مع المؤسسة بعد اتمام المعاملة الأولى نظرا لعدة أسباب كعدم رضاه عن أحد عناصر المزيج التسويقي للخدمة المقدمة.

(1)-محمّد منصور أبو جليل، مرجع سبق ذكره، ص129.

(2)- نزار عبد المجيد البراوي وأخرون، "**الاستثمار في إدارة علاقات الزبون-توجه تسويقي معاصر**"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد2، جامعة القادسية، العراق، 2015، ص48.

(3)-رولاند سويفت، مرجع سبق ذكره، ص06.

- ✓ **استعادة الزبائن القدامى**: وهو أسهل وأقل كلفة من جذب الجدد حيث أن المعلومات المتاحة عن الزبائن القدامى تتيح للمؤسسة صياغة عرض البيع بما يلائم توقعات الزبون.

ولنجاح هذه المرحلة على المؤسسة الخدمية ضمان مبيعات بأحسن جودة من أجل تحقيق المطابقة بين ما يحصل عليه الزبون فعلا وما كان يتوقع الحصول عليه، كما تحرص المؤسسة الخدمية على إعطائه الانطباع الايجابي من الوهلة الأولى لأن مجرد خطأ بسيط في هذه المرحلة سيؤدي إلى توقف الزبون عن التعامل معها مع عدم الرجوع ثانية[1]؛ وفي المقابل تقوم المؤسسة ضمن هذه المرحلة باستثمار مبالغ كبيرة وتبذل جهودا تسويقية مكثفة من أجل إضافة الزبون إلى محفظة زبائنها الحالية وهي لا تتوقع تحقيق أرباح عالية مقارنة بما أنفقت من مبالغ، وعموما تعكس هذه المرحلة وبشكل صريح نجاح الاستراتيجيات التسويقية المعتمدة في جذب واستقطاب الزبائن[2]

- **المرحلة الثانية: استثمار الزبون ورفع مردوديته (Customer investment)**: في هذه المرحلة تحاول المؤسسة استرجاع القسم الأعظم من الاستثمارات التي أنفقتها في المرحلة السابقة كما تسعى إلى رفع مردودية الزبون بحيث تركز على تحقيق أعلى قيمة للزبون (**Grate value customer**) واستثمارها وهو ما يؤدي بالزبون إلى توسيع حجم تعامله وكذلك يتم في هذه المرحلة تحديد من هم الزبائن الذين يمكن الإبقاء عليهم ضمن المحفظة الاستثمارية للزبائن.

-**المرحلة الثالثة: الحفاظ على الزبائن (Maintaining the Customers)**: إن الاحتفاظ بالزبون يعتبر أكثر تعقيدا من جذبه، ولا يمكن أن يتم إلا من خلال إدراك المؤسسة الخدمية بقيمة الزبون مدى الحياة، عن طريق القيام بتحليل سلوك وربحية الزبون والكلف الكلية بهدف اتخاذ عدة إجراءات وعوامل تساعد على الاحتفاظ به واستمرار تعامله مع المؤسسة وهو ما يؤدي إلى استقرار وثبات أرباح المؤسسة على أقل تقدير مع الزبائن الحاليين.

-**المرحلة الرابعة: تحول الزبائن (Customers Shiffing)**: وهي المرحلة الأخيرة من دورة حياة الزبون وذلك بقيامه بالتحول أو الاستغناء عن خدمات المؤسسة نتيجة عدة أسباب كعدم قدرة المؤسسة على تلبية الحاجات المتغيرة للزبائن أو بسبب ضعف عرضها التسويقي بالقياس إلى ما يقدمه المنافسون من عروض أكثر إقناعا لما تتضمنه من قيمة مدركة أعلى...إلخ.[3]

بناءً على ما تم عرضه يمكن القول بأنه يتوجب على المؤسسات التي تتبنى مفاهيم الـ CRM التوجه بتحليل ربحية الزبون ليساعد ذلك على تكوين رؤية واضحة عن إيرادات الزبائن وربحيتهم بهدف بناء العلاقات معهم واستبعاد الذين يشكلون تكلفة عالية للمؤسسة أو تخفيض حجم التعامل معهم أو محاولة تحويلهم إلى زبائن مربحين.

---

(1)-دراج نبيلة صليحة، مرجع سبق ذكره، ص54.

(2)-سليمان شكيب الجيوسي ومحمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص472.

(3)-محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 140-143.

المطلب الثالث: صوت الزبون وإدارة شكاويه

إن الاستماع لصوت الزبون **(Voice of the Customer)** وإدارة شكاويه من أهم مقومات بناء العلاقة مع الزبون فهي عملية التقاط تفاصيل مختلفة ومتعددة تتعلق برغبات الزبون ومتطلباته لكونها وسيلة بحث ومنهجية متخصصة تهدف إلى الوصول نحو الفهم العميق للزبون وتفضيلاته الحالية والمحتملة بما يمكن المسوقين من استخدامها لتطوير علاقات قوية معه وإشراكه في إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى تلبية ما يؤيده وتجنب عدم رضاه والابتعاد عما لا يرغبه.[1]

1- مفهوم صوت الزبون:

لقد أصبح الاستماع لصوت الزبون من ضروريات البيئة المتسارعة التغير لأنه يؤدي إلى تقديم خدمات مرغوبة ومطلوبة في السوق الذي تخدمه المؤسسة، كما أنه يسهم في حل بعض المشاكل التي تواجهها المؤسسة، ويستخدم للحكم على مدى نجاح المؤسسة في تلبية متطلبات الزبائن والأخذ بآرائهم في مقابلة توقعاتهم فضلا عن استخدامه في التحسينات المستمرة على منتجات المؤسسة وهذا انطلاقا من أن الزبون مصدر استراتيجي للمعلومات والأفكار الجديدة ومقيم لجودة عمليات المؤسسة وخدماتها وهو ما يساهم في التميز عن المنافسين بعروض وخدمات متفوقة عن المنافسين.[2]

1-1- تعريف صوت الزبون: نذكر فيما يلي بعض التعاريف المقدمة لصوت الزبون:

- يعرف صوت الزبون على أنه "أسلوب يهدف إلى تنظيم مجموعة مفصلة من طلبات الزبائن واحتياجاته ضمن بنية هرمية ومرتبة حسب الأولويات من حيث الأهمية النسبية بالمقارنة مع البدائل الحالية" ويعرف أيضا على أنه" سلوك الزبون الناتج عن تولد حاجات جديدة أو رغبات أو عدم رضا عن الخدمات الحالية والمعبر عنها بلغته الخاصة عبر الوسائل التي توفرها المؤسسة"[3] كما يُعَرَّفُ على أنه "أداة إدارية لتقييم حاجات الزبون من خدمات المؤسسة"[4]

إن دراسات صوت الزبون عادة ما تتألف من خطوات بحوث كمية ونوعية من أجل فهم أفضل لمتطلبات الزبائن واحتياجاتهم واعتبارها من المدخلات الرئيسية لتعريف الخدمة الجديدة في السوق[5] وهناك العديد من الطرق والسبل

---

(1)- سعدون حمود جثير وسارة علي سعيد العامري، "**أثر سماع صوت الزبون في تحقيق التفوق التنافسي دراسة مقارنة في شركات الهاتف النقال زين للاتصالات وأسيا سيل للاتصالات**"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18 العدد68، جامعة بغداد، 2012، ص124.

(2)-نفس المرجع السابق.

(3)- حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص94.

(4)- نجلة يونس محمّد أل مراد وهاني أحمد حسن الحرباوي، "**صوت الزبون ودوره في تحقيق المزايا التنافسية دراسة لأراء عينة من المنظمات الصناعية في مدينة الموصل**"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد28، جامعة تكريت، العراق، 2013، ص98.

(5)- حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص94

التي تمكن من سماع صوت الزبون نذكر منها ما يلي: المجاميع المركزة، استطلاعات الزبائن، (إستبانة)، المقابلات الشخصية؛ [1] ونظام معالجة الشكاوي والمقترحات: الذي يعتبر من الأسباب الرئيسية التي تساهم في زيادة فرص المؤسسة في نجاحها مقارنة بمنافسيها من خلال الكشف عن الأخطاء وتقويم الانحرافات التي قد تظهر.[2]

1-2-أهداف سماع صوت الزبون: تهدف تطبيقات صوت الزبون للسماح للزبائن بالتعبير عن أرائهم وشكاويهم ومقترحاتهم ورغباتهم بهدف القضاء على الفجوة القائمة بين مدركات المؤسسة عن متطلبات الزبون من المؤسسة وما يطلبه فعلا ، وفيما يلي أهم الأهداف التي تسعى معظم المؤسسات لتحقيقها عند الاستماع لصوت زبونها: [3]

-الاستجابة للاحتياجات والمتطلبات المتغيرة للزبائن وبناء علاقة ذات منفعة متبادلة؛

- تشخيص مشاكل ومعوقات العمليات الداخلية السابقة؛

- تشخيص عيوب الخدمة وتحديد موقع المؤسسة التنافسي من وجهة نظر الزبائن؛

- دعم عملية الابتكار للوصول إلى أفكار وآراء من خارج المؤسسة؛

- تحديد الفجوة بين ما تتصوره المؤسسة عن موقعها التنافسي وبين تصور الزبون عن ذلك؛

- تحديد الفجوة بين تصور المؤسسة بكونها تقابل توقعات الزبائن ومدى صحة ذلك من وجهة نظر الزبون.

2 – نظام إدارة شكاوي الزبائن ومقترحاتهم:

يكون من المهم أن تتوجه المؤسسة في نشاطها بأسلوب تفكير الزبون عن طريق الحصول على مقترحاته وشكاويه وتعد إدارة الشكاوي ومعالجتها من أهم طرق الحصول على صوت الزبون، ويمكن النظر إليها على أنها فرصة لحل المشاكل والكشف عن نقاط الضعف المحتملة، فمن خلال الشكاوي يمكن تحويل الأشخاص غير الراضين عن المؤسسة إلى أشخاص لديهم ولاء للمؤسسة، لذلك فمن المهم الترحيب بأي شكوى تصل إلى المؤسسة من الزبون ودراستها والاهتمام بها واتخاذ قرار بشأنها[4] وعموما تعرف شكاوي الزبائن على أنها "توقعات الزبون التي لم تقم المؤسسة

(1)- نجلة يونس مُحَمَّد أل مراد وهاني أحمد حسن الحرباوي، مرجع سبق ذكره، ص100

(2)- بن جروة حكيم، "**أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ورقلة**"، مجلة الباحث، العدد11، جامعة ورقلة، 2012، ص179.

(3)- سعدون حمود جثير وسارة علي سعيد العامري، مرجع سبق ذكره، ص ص 125-126.

(4)- حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص100.

بإشباعها، فإذا تم الاهتمام بها زاد ولاء الزبائن للمؤسسة وإذا تم إهمالها تحول الزبائن إلى المنافسين" [1] وتعرف أيضا على أنه "رد فعلي سلبي يصدر من الزبون عند تلقيه الخدمة" [2]

وعليه يمكن القول بأن شكاوى الزبون هي رأي صريح للزبون عن أداء المؤسسة أو خدماتها بعدم الرضا؛ أما معالجة الشكاوي فهي مجموعة من الإجراءات والاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسة في حل مشاكل زبائنها للتعلم من الفشل في تقديم الخدمة المناسبة لهم، وتعد البيانات المتعلقة بشكاوي الزبائن على درجة كبيرة من الأهمية في تصحيح الأخطاء التي قد تحدث داخل المؤسسة [3] وتعتقد الكثير من المؤسسات بأن الزبائن الدائمين والحاليين هم فقط الذين يعمل برأيهم، وتؤخذ شكواهم بعين الاعتبار، وهم الوحيدون الذين يمكن إشراكهم في استطلاعات الرأي التي تقوم بها المؤسسات للحصول على الردود أو التغذية العكسية عن الخدمة التي تقدمها المؤسسة إلا أن الأخذ بمقترحات كل الزبائن مهما كانت صفتهم سواء دائمين، محتملين (المرتقبين) أو مفقودين(الذين خسرتهم المؤسسات) وزبائن المنافسين ...إلخ لا يقل أهمية عن ذلك فقد يكون هناك سبب مقنع يجعلهم يمتنعون عن التعامل مع المؤسسة حاليا ويكون من السهل على المؤسسة تجنبه.[4]

2-1- أسباب شكاوي الزبائن: وترجع أسباب شكاوي الزبائن في المؤسسات إلى ما يلي:[5]

- **عدم الوفاء بالتوقعات:** قد يختلف الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع من حيث التوقيت والسلوك أو الجودة أو نمط الاتصال مما يتسبب في حدوث مشكلات أو أخطاء من وجهة نظر الزبون؛

- **ضعف الثقة أو المصداقية في المؤسسة أو في مقدم الخدمة:** قد يتولد انطباع لدى الزبون بضعف مهارة الموظف أو عدم قدرته على فهم احتياجاته، كما قد يخشى أن تقوم المؤسسة برفع أسعارها دون مقدمات أو مبررات مقنعة؛

- **الحالة المزاجية للزبون أو الموظف:** إن مواجهة الزبون أو الموظف لمواقف أو ظروف غير مرغوب فيها قد يؤثر على حالة الزبون المزاجية وبالتالي تفاعلاته واستجابته للطرف الآخر، الأمر الذي قد يترتب عليه مشكلات في التعامل؛

---

(1)- منى يوسف شفيق، مرجع سبق ذكره، ص42

(2) -Thorsten Gruber & al, **Handling customer complaints Effectively: A comparison of the value maps of female and male complainants**, Managing Service Quality : An international journal, Vol 19, N° 06, Emerald publishing, 2009, p 637

(3)- عبد المنعم محمد رشاد، "**أسلوب معالجة شكاوي الزبائن ودوره في تطوير برامج تسويق العلاقات**"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد30، العدد02، جامعة المنصورة، مصر، 2006، ص ص 475-475

(4)-بن التركي زينب، "**دور تكنولوجيات الإعلام والإشهار في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للحبوب أوماش بسكرة-**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة- تكنولوجيات الاعلام والاتصال-، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007-2008، ص171.

(5)- جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ص64-66.

- **مقاومة الزبون للتغيير**: فقد تقوم المؤسسة بتغيير السياسات أو الإجراءات أو أنظمة العمل أو متطلبات الحصول على الخدمة، مما قد يؤدي إلى تذمر الزبون أو مقاومته للتعديل الذي قد يفرض أعباء إضافية على الزبون؛

- أسباب أخرى: مثل التمييز بين الزبائن فيما يتعلق بزمن أو أسلوب أو طريقة الحصول على الخدمة، التأخير في تقديم الخدمة، نقص أو عدم توفر المعلومات لدى الزبون مع عدم تحقيق الإشباع المطلوب من الخدمة، إضافة إلى تفوق المنافسين من حيث السعر أو المواصفات.

2-2- الأنشطة الرئيسية لنظام إدارة شكاوي الزبائن: يمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية: [1]

- إنشاء أنظمة داخلية تتعلق بإجراءات التعامل مع شكاوى الزبائن والتحليل المستمر لها ومعرفة مصادرها ومدى التقدم في المعالجة فضلا عن القيام بالدراسات المستمرة لرضا الزبائن عن أساليب الخدمة ومقترحاتهم لتطويرها؛

- حث الزبائن على سرعة الإبلاغ عما قد يعترضهم من مشكلات؛ وتعريفهم بأساليب وقنوات الاتصال عند حدوث مشكلة؛ فضلا عن تدريب العاملين على فنون الاتصال لمعالجة شكاوى الزبائن والرد عليها ومتابعتها للتأكد من اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها كتوفير مزيد من السلطات والصلاحيات للموظفين في مجال حل المشكلات؛

-التأكد من رضا الزبائن عن الأساليب المستخدمة في حل مشكلاتهم.

2-3- أهمية إدارة شكاوي الزبائن: في ظل الطابع التنافسي للسوق تزداد أهمية الاحتفاظ بالزبون للنجاح فالتعامل الفعال مع شكاوي الزبائن لا يؤدي فقط إلى تسوية المشكلة ولكن يعمل على إقامة علاقة طيبة مع الزبون وكسب رضاه وولائه للمؤسسة، وهو ما نلمسه في النقاط التالية:

- تؤدي الشكاوي إلى حدوث تقدم يرضي الزبون وتقوية علاقته بالمؤسسة؛

-الاستفادة من الشكوى بايجابية: إن الكثير من المؤسسات التي تتخذ موقفا دفاعيا عند التعرض للشكاوي دون التعامل مع الأمر بايجابية تخسر زبائنها، وبمعنى أخر يقوم الزبون المستاء بالبحث فورا عن مؤسسة بديلة ويكون هدفا سهلا للمنافسين، لذلك تعتبر الشكاوي فرصة لتحسين العلاقات مع الزبائن وتطوير الخدمات بما يتناسب مع احتياجاتهم المتغيرة وهو ما يؤدي إلى رضا الزبائن على المدى الطويل[2] ويعتبر الزبون المتذمر أحد المصادر الهامة للتعرف على نواحي القصور في الأداء ومجالات التحسين الممكنة مما يساعد على تجنب فقدانه أو تحوله للمنافسين

(1)-بن التركي زينب، مرجع سبق ذكره، ص171.

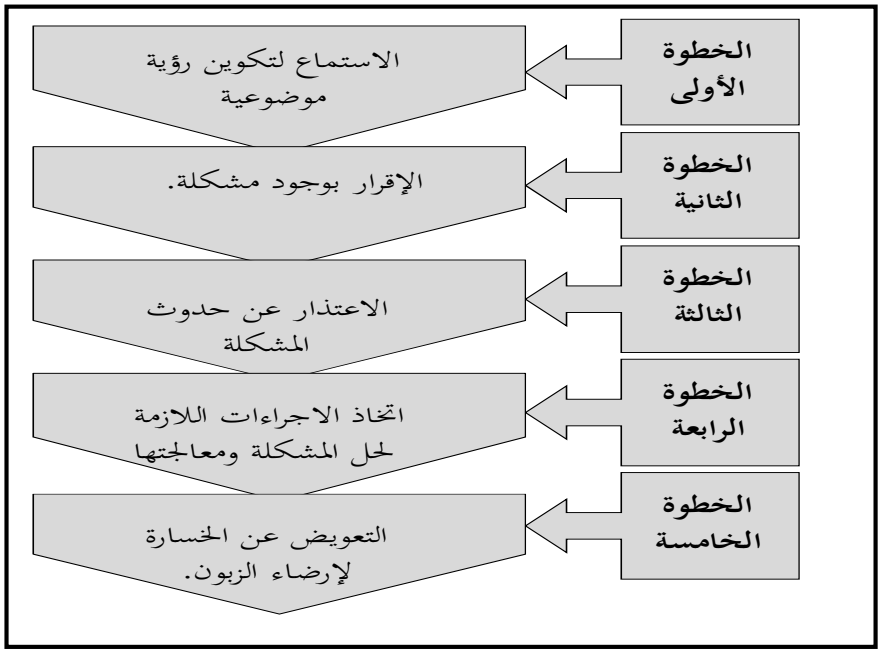
(2)- جيني هايز وفرانسيس دريدج، ترجمة قسم الترجمة بدار النشر، "**إدارة خدمة العملاء**"، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2009، ص ص115-117

وبالتالي تعتبر هذه الشكاوي فرصة للمؤسسة، وتجاهلها يمثل فقدان المؤسسة لأحد المصادر الهامة والقيمة للمعلومات عن مستوى الخدمة وفرص تطويرها؛[1]

-تُظهر الشكاوي الأمور التي تهم الزبون: إن الاستماع للزبائن وإدارة الشكاوى المقدمة من طرفهم يساعد المؤسسة على التعرف على متطلباتهم، كما يمكن أن يلفت الزبون انتباه المؤسسة إلى خصائص ضرورية من وجهة نظره نسيتها أو أخطأت فيها ولا بد من توفيرها، وعليه وجب الأخذ بعين الاعتبار هذه المتطلبات ودراسة المقترحات لتحسين الخدمة.[2]

2 -4- خطوات معالجة شكاوي الزبائن: يتطلب التعامل مع شكاوي الزبائن إتباع بعض الخطوات الرئيسية التي تساعد على إنجاح العملية بغض النظر عن نوع المشكلة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (14): خطوات معالجة شكاوي الزبائن



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: جيني هايز وفرانسيس دريدج، ترجمة قسم الترجمة بدار النشر، "**إدارة خدمة العملاء**"، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2009، ص ص121-123

ويمكن تقديم شرح مختصر لخطوات معالجة الشكاوي الواردة في الشكل السابق فيما يلي: [3]

(1)-جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص67

(2)- بن التركي زينب، مرجع سبق ذكره، ص170

(3)- جيني هايز وفرانسيس دريدج، مرجع سبق ذكره، ص ص 121-123

-الاستماع لتكوين رؤية موضوعية: فعلى ممثل خدمة الزبائن أن يركز تركيزا شديدا على شكوى الزبون حتى يتسنى له اتخاذ إجراءات مناسبة ومن الضروري أن يتجنب الاستماع السلبي أو تكوين فرضيات خاطئة ؛

-الإقرار بوجود مشكلة (التعاطف مع الزبون): وذلك بإبداء الاهتمام لأمره والسعي الجاهد نحو مساعدته وهو ما سيشعره بأن المؤسسة حريصة على تلبية احتياجاته لتزيد بذلك ثقته، الأمر الذي يساعد في النهاية على امتصاص غضب الزبون وتقبله لأي اقتراحات أو أساليب قد تلجأ إليها المؤسسة لعلاج الشكوى؛

-الاعتذار عن حدوث المشكلة : فمن الضروري أن يعتذر الموظف للزبون؛

-اتخاذ إجراءات لحل المشكلة ومعالجتها: بحيث يجب البحث عن أسباب الشكوى بأسرع وقت ممكن، وفي حالة احتياج الأمر لبعض الوقت تحدد بعض المؤسسات موعدا لتسوية المشكلة التي تسببت في الشكوى؛

- **متابعة الشكوى لإرضاء الزبون:** يجب متابعة الشكوى عن طريق شرح المشكلة أو التعويض عن الخسارة والأضرار التي تحملها الزبون.

2-5- نتائج إهمال المؤسسة لشكاوي الزبائن: تتمثل أهم نتائج إهمال المؤسسة لشكاوي الزبائن في فشل المؤسسة في تطوير خدماتها؛ انخفاض درجة إشباع رغبات الزبائن؛ تحول الزبائن إلى المؤسسات المنافسة في السوق؛ زيادة شدة المنافسة؛ وانخفاض ولاء الزبائن والموظفين في المؤسسة ورغبتهم في العمل لدى المنافسين. [1]

من خلال كل ما تم عرضه يمكن الخروج بأهمية سماع صوت الزبون الذي يسمح بتحديد متطلبات ورغبات الزبون والاستجابة له مما يشعره بالقيمة، لذلك فهو يعتبر وسيلة لقياس حاجات الزبون والتمييز بينها حسب الأولوية كما أنه مصدر لتطوير مواصفات الخدمة وتحديد جودة العمليات والخدمات وتقديم تقييم لصناع القرار بهدف تحسين تلك العمليات أما إدارة شكاويه فهو يعتبر أهم أسلوب تتبناه المؤسسة لسماع صوت الزبون والاستجابة له وتصحيح الانحرافات الموجودة في الخدمة المقدمة مستقبلا.

(1)- منى يوسف شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 43

المطلب الرابع: أبعاد وعناصر تقوية العلاقة مع الزبون

تعمل المؤسسة على تقوية علاقاتها بزبائنها نظرا لأن ذلك سوف يؤدي إلى تنمية تلك العلاقات مع المؤسسة ويكون محصلة ذلك استمرار المؤسسة في السوق، ومن أهم أبعاد تقوية العلاقات مع الزبون ما يلي:

1- الاتصال:

تشير إدارة العلاقة مع الزبون إلى مدى حرص المؤسسة على بناء علاقة قوية وطويلة الأجل مع زبائنها ومن العناصر المؤدية إلى تحقيق ذلك نجد عنصر الاتصال، فهو يهتم بكيفية تبادل المعلومات في العلاقات التجارية وله تأثير ايجابي على طبيعة العلاقة التي تولد بين المؤسسة وزبائنها، لذا فهو يعد من بين السمات التي تتميز بها المؤسسات التي تقوم بإدارة علاقتها بزبائنها، ومن الباحثين من يعتبر أن الاتصال جوهر عملية التفاعل الحاصلة بين المؤسسة والزبائن ولكي تتمكن المؤسسة من التسويق لزبائنها يجب أن تكون قادرة على الاتصال بهم، لذا يعتبر من المهم جدا حصول المؤسسة واحتفاظها بمعلومات الاتصال بزبائنها في أي مكان للبيع.[1]

ويقصد بالاتصال جميع الاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم بين المؤسسة والزبون وتقاس فعاليتها من خلال الاتصال في الوقت المناسب وتوفر المعلومات المناسبة ودرجة مصداقيتها ودقتها وموعد إتمام الخدمة[2] وتعرف عملية الاتصال أثناء العلاقة على أنه" نشاط بشري يخلق ويحافظ على العلاقة بين الطرفين أو أطراف مختلفة يربطهما رابط معين وغالبا ما يعتمد الاتصال على إرسال واستقبال المعلومات"[3] كما أن الاتصال مع الزبائن يعني الاتصال بين مزود الخدمة والزبائن، بكل أشكاله سواء كان الاتصال مكتوبا مثل الرسائل الشخصية، البريد المباشر، التعامل بواسطة الموقع الإلكتروني والبريد الإلكتروني، والرسائل القصيرة ، أو مباشرا كالاتصال مع موظفي الخدمة قبل وأثناء وبعد الحصول على الخدمة، والتي يقوم مزود الخدمة من خلالها بتقديم معلومات بشكل شخصي وبأقل جهد ممكن.[4]

---

(1) - حكيم بن جروة ، مرجع سبق ذكره، ص42.

(2) -بلال جاسم القيسي، خلق **القيمة المستدامة للزبون عبر تكامل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد21، العدد25، جامعة بغداد، 2015.، ص213.

(3) -Tulin Ural, "**The effects of relationship quality on export performance: A classification of small and medium-sized Turkish exporting firms operating in single export- market ventures"**, European Journal of Marketing, Vol 43, Issus 1/2, Emerald Group Publishing Limited, U K, 2009, p147.|

(4)- بعيطيش شعبان، "**أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015- 2016، ص119

2-**شخصنة العرض والاستراتيجية العلاقية:** يؤدي خلق تفاعلات شخصية مرضية بين المؤسسة وزبائنها إلى ترك أثر طيب لدى الزبون ويتم ذلك عن طريق تقديم خدمة متميزة وتتوافق مع الاحتياجات الشخصية للزبون وبدرجة تجعله يشعر بالخصوصية ويتذكر تعامله مع المؤسسة ليؤدي ذلك إلى تقوية العلاقات[1] وتنقسم الشخصنة من حيث طبيعة المنتج إلى ما يلي : [2]

- **شخصنة المنتج:** وتعرف على أنها تصميم منتجات تلائم طلبات الزبائن وتوقعاتهم،؛

- **الشخصنة ذات الحجم:** وهي تلبية طلبات كل زبون على حدة بتحضير حجم كبير من تكييف فردي للمنتجات والعمليات التسويقية تتشارك فيها الكثير من أنظمة الإنتاج؛

- **شخصنة تجميلية:** وهي وضع تحسينات بسيطة على مظهر المنتج ليتوافق مع رغبة الزبائن؛

- **شخصنة جوهرية:** وتعني أن تصمم كل المنتجات بنفس المظهر ولكن في داخلها خصائص خاصة بكل زبون أو شريحة من الزبائن؛

- **شخصنة بالمشاركة:** حيث يكيف جوهر المنتج ومظهره التجاري حسب رغبة الزبون، بإجراء حوارات دائمة معه ليساعد المؤسسة على تحديد حاجاته بدقة، ورغم أنها مكلفة إلا أنها الإستراتيجية المختارة من طرف الكثير من المؤسسات الكبيرة لتكييف المنتجات وتقليص تكاليف التخزين؛

-**شخصنة تكييفية أو معيارية:** وهي عكس الشخصنة بالمشاركة بحيث تعرض المؤسسة منتجا معياريا ذا عدة استعمالات في عدة ظروف خاصة، فيختار الزبون ما يتلاءم مع حاجاته.

3- **إدارة خدمة الزبون والتفاعل معه:** تشكل إدارة خدمة الزبون أهمية كبيرة لدى المؤسسات باعتبارها تسمح باستمرارية العلاقة بين المؤسسة والزبون لسنوات طويلة بما يحقق المصالح المشتركة بينهما، فهي السبيل الذي من خلاله تقوم المؤسسة بإدارة التفاعل القائم بينها وبين زبائنها، وعلى الرغم من أن التفاعل الايجابي مع الزبائن ليست المقياس الوحيد الذي سيختار الزبون على أساسه بناء علاقات طويلة الأجل مع المؤسسة إلا أنها تمثل عاملا أساسيا في عمليتي البيع والشراء وبناء العلاقات[3] فهي بذلك تشير إلى كيفية تفاعل المؤسسة مع زبائنها وكيفية إيصال المنتج لهم ويشمل ذلك عمليات التفاعل والتماس بين الموظفين والزبائن مما يسمح بمعرفة ما الذي يريده الزبون أثناء التفاعل[4]

(1) – منى يوسف شفيق، مرجع سبق ذكره، ص81.

(2)– بنشوري عيسى والداوي الشيخ، "**تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات –تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية(المديرية الجهوية ورقلة)**"، مجلة الباحث، العدد07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص370.

(3) – جيني هايز وفرانسيس دريدج، مرجع سبق ذكره، ص ص 14-16.

(4) – Amin Reza Kamalian & al, Opcit, p 180.

وتعرف إدارة خدمة الزبائن على أنها مجموعة الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا الزبائن عن معاملاتهم وتفاعلهم مع المؤسسة، ومن هذا المنظور فهي تعني كل ما تقوم به المؤسسة أو تمتنع عنه من أجل الزبون، بهدف خلق علاقات تفاعلية شخصية إيجابية تجعل الزبون يشعر بالرضا تجاه معاملاته، ويرغب في استمرار التعامل معها.[1]

وعليه فإن إدارة خدمة الزبون والتفاعل معه تنتج عن مجموعة من الأنشطة الداخلية والخارجية لدى المؤسسة لتحقيق متطلبات واحتياجات الزبائن أثناء التفاعل، ويمكن تلخيص أهم متطلبات الزبون التي تكون محددات جودة الخدمة أثناء التفاعل:

- **المحدد المادي**: وهو كل ما يتعلق بالمرافق والتسهيلات المادية التي توفرها المؤسسة في سبيل خدمة زبائنها؛
- **المحدد المرتبط بالاستجابة** : وهو رغبة واستعداد وقدرة الموظفين على تقديم الخدمة المناسبة للزبائن؛
- **المحدد المرتبط بالثقة**: وهو قدرة المؤسسة على إنجاز الخدمة التي وعدت بها بشكل دقيق وثابت؛
- **تأكيد الثقة المتبادلة**: وتعود إلى معرفة وحسن الضيافة من قبل الموظفين وقدراتهم على زرع الثقة في الزبائن؛
- **المحدد المرتبط بالعناية**: وتعود إلى الرعاية وتركيز الخدمة على أساس فردي من خلال حاجات الزبائن.[2]
- **المعاملة الطيبة**: وهي تشير إلى مدى قيام فريق العمل بأقصى ما في وسعه لتوفير بيئة تسودها الألفة والمعاملة الطيبة بحيث يشعر فيها الزبون بأنه مرحب به.

-**الأمانة**: فمن الضروري التعامل بأمانة وصدق مع الزبون وإخباره من الأول بما تستطيع تقديمه وما لا تستطيع.[3]

- **العنصر التفاعلي**: تشمل إدارة التفاعل مع الزبائن وإدارة كل عمليات التماس بين الموظفين والزبائن مما يسمح بمعرفة ما الذي يريده الزبون أثناء التفاعل معه[4]ولنجاحه لا بد من توفر عدة صفات وخصائص لدى الموظفين كالمعاملة الطيبة، وسرعة إنهاء المعاملة، تعدد منافذ الحصول على المنتج، التعاطف، الملاطفة وضرورة تحلي الموظف بالأدب والاحترام، وأن يظهر كل مشاعر الود والصداقة مع إبداء الرغبة في المساعدة، الترحيب بالزبون، إظهار الاهتمام باستفسارات الزبائن، العناية والعلاقات الشخصية بالزبون[5] وبذلك فإن هذا البعد يتأثر بشكل كبير بأداء الموظفين العاملين في المؤسسة مهما كانت مواقعهم أو وظائفهم، بحيث يرتبط نجاح إدارة العلاقة مع الزبون ارتباطا وثيقا بهم، ويكون من الضروري عليهم التوجه بأساليب هذا المفهوم التسويقي ومبادئه وتغيير الكثير من طرق

(1) – جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 23

(2) – مأمون سليمان الدرادكة،" **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 181-182.

(3) –جيني هايز وفرانسيس دريدج، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-17.

(4) – Amin Reza Kamalian & al, Opcit, p 180.

(5) – جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-24.

وإجراءات العمل اليومية، باعتبارهم المسؤولين عن التفاعل وإحداث التغييرات الإستراتيجية التي تتطور بأفكارهم وأرائهم، كما أنهم المسؤولين عن جمع البيانات والتنقيب فيها بغرض معرفة متطلبات ورغبات الزبائن الفردية ويكون من المهم أن يحصلوا على الدعم اللازم والكافي من قبل مسؤولي المؤسسة. (1)

4– الثقة: لقد أكد العديد من الباحثين على أهمية الثقة كمطلب هام لبناء وتقوية العلاقات مع الزبائن واستمرارها(2) وتعرف حسب (**Hunt & Morgan**) على أنها " ثقة طرف واحد بالتبادل (الزبون) مع موثوقية ونزاهة الطرف الأخر"(3) في حين تعتبر فئة أخرى من الباحثين بأن هناك بعدين في الثقة هما: (4)

– **بعد الأمانة:** بمعنى الاعتقاد بأن الطرف الأخر يفي بوعوده اتجاه الزبون؛

– **بعد الإخلاص:** وينص على أن الاعتقاد بأن الطرف الأخر المتعامل معه يتصرف معه بأمان حتى ولو كانت هناك فرص انتهازية متواجدة أمامه.

وتتمثل مصادر الثقة في ثلاثة أنواع رئيسية في علاقة المؤسسة وهي: الثقة في رجل البيع، الثقة في المنتج والثقة في المؤسسة كما توصلت دراسة (**Sirdeshmukh**) إلى أن الثقة تتضمن كفاءة العمليات والأعمال التي تهدف إلى الصالح العام، والتوجه إلى حل المشكلات وهي تعد العامل الأساسي في العلاقات التبادلية ما بين الزبون ومقدم الخدمة. (5) وتعتبر الثقة شرطا ضروريا لتنمية العلاقة وتنبع من احترام شريك التبادل للبعد القانوني للصفقة أو العقد فهي تشير إلى الاستعداد للاعتماد على شريك التبادل وإرادة العناية به، لأنه لا يتسم بالسلوك فقط وإنما أيضا بخصائص جوهرية كالدافعية، الكفاءة، الأمانة، النزاهة، الوعود، المصداقية، المسؤولية والميل للمساعدة، فهي شعور واستعداد لانتهاج مسلك المخاطرة للحفاظ على العلاقة. فإذا تمكنت المؤسسة من الوصول إلى متطلبات الزبائن وتلبية احتياجاتهم بسرعة ودقة، فإنها تكون قادرة على كسب ثقة هذا الزبون وبالتالي سوف تكون قادرة على بناء علاقة طويلة الأجل مع الزبون بحيث يكون من الصعب على أي منافس آخر الدخول في هذه العلاقة، وهذا ما تسعى إليه المؤسسات من خلال إدارة علاقاتها مع زبائنها، وذلك بتقاسم المصالح والمنافع بدون نية مبينة لأنها ترتكز على المصداقية والعطف، فالمصداقية تتحقق عندما تقوم المؤسسة بعهودها والتزاماتها سواء من حيث توفير المنتج

(1) – Amin Reza Kamalian & al, Opcit, p p 181-182.

(2) –جيهان رجب عبد المنعم، مرجع سبق ذكره ، ص272

(3)-Robert M. Morgan & Shelby D. Hunt," **The Commitment –Trust Theory of Relationship Marketing"**, journal of Marketing, vol 58,No 03, American Marketing Association, july1994, p20.

(4)– بن أشنهو سيدي محمّد وقريش بن علال، "**العوامل المؤثرة على ثقة الزبون– دراسة إمبريقية باستعمال طريقة المعادلات البنائية–**"، مجلة المالية والأسواق، المجلد 02 ، العدد03 ، جامعة ابن باديس مستغانم، سبتمبر 2015، ص07.

(5)– منى يوسف شفيق،" **تأثير الثقة والرضا على العلاقة بين الجودة المدركة للخدمة وولاء الزبون**"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد03، جامعة بني سويف، مصر ، 2009 ، ص242.

أو من حيث جودته، وأخذ توقعات وطموحات الزبائن بعين الاعتبار في كل قرار تتخذه، أما العطف يتجلى في طموح ونية كل طرف بأنه يخدم الطرف الآخر[1]

كما تعد الثقة في القدرة على الاعتماد على الشريك في المعاملة وفي نزاهته من أهم العوامل المميزة للعلاقات القوية والوطيدة بين طرفي التعامل بحيث يمكن اعتبارها الوسيط الذي تمر من خلاله العديد من التفاعلات التي تحدث بين المؤسسة والزبون ومن المحتمل أن تساهم هذه التفاعلات في زيادة مستوى الثقة، لأن بعض الأنشطة مثل تحسين مستوى الأداء ومشاركة المزيد من المعلومات وتحسين الاتصالات وحتى الاعتراف بالأخطاء من شأنها أن تساهم في بناء الثقة كما أن وجود مقدار كبير من الثقة بين الطرفين من شأنه أن يكون لديه نتائج ايجابية على تقوية العلاقات كأن يكون هناك استعداد أكبر للتعاون بين الطرفين ومقدار أقل من الشك عند تبادل معلومات مهمة والتزام أكثر في العلاقة، ويمكن أيضا للثقة أن تساهم في إصلاح العلاقة عندما تحدث مشكلات معينة.[2]

5-الالتزام:

يعد الالتزام أحد أهم العناصر التي لا بد من النظر إليها وأخذها بعين الاعتبار عند تقوية العلاقة مع الزبون لأنه يوفر الجهد والوقت في البحث عن شركاء وزبائن جدد، ويعرف على أنه" إرادة من الطرفين للمحافظة على علاقة دائمة وقوية ومتابعتها على المدى الطويل لزيادة ربحية المنتجات واستمرار التبادل المربح بين الطرفين"[3] وحسب **(dwyer)** فالالتزام هو "تعهد ضمني أو صريح بالاستمرار في العلاقة بين شركاء التبادل"[4] ولقد بين **(Egan)** بأن الالتزام بالعلاقة هو القدرة على الحفاظ عليها، وهي تتكون من ثلاثة مكونات رئيسية وهي كالتالي: التضحية ببعض القيمة الاستعداد للتصرف بطريقة معينة والاستعداد لبذل الجهد لضمان ثبات واستمرارية العلاقة. [5] ويعتبر الالتزام عنصرا أساسيا في التسويق بالعلاقات مع الزبائن واستمرارها لأجل طويل لأنه يوضح نية الاستمرار والحفاظ على العلاقة وتقويتها مع الطرف الأخر، ويقاس الالتزام بمدى مطابقة الخدمة المقدمة مع حاجات الزبون ومدى مرونتها لاشباع الحاجات المختلفة، فهو عبارة عن تضحيات تقدمها المؤسسة للزبون للحفاظ على العلاقة لأجل طويل[6]

---

(1)- إيمان قحموش، "**تنمية العلاقة مع الزبون مسار لبناء ولائه**"، مجلة العلوم الانسانية، العدد25، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي 2012، ص168.

(2)- مالكوم ماكدونالد وديانا وودبيرن، مرجع سبق ذكره، ص ص210-211.

(3)-Peelen Ed et autres, "**gestion de la relation client"**, 2éme édition, Pearson éducation, Paris, France, 2006, P 31.

(4)- جيهان عبد المنعم رجب، مرجع سبق ذكره ، ص 294.

(5)- زاوش رضا، مرجع سبق ذكره ، ص63.

(6)-بلال جاسم القيسي، مرجع سبق ذكره، ص213.

المبحث الرابع: مؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون

لقد كانت المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات للنجاح في الأسواق سابقا ترتكز على جذب المزيد من الزبائن ولكنها في الوقت الحالي وفي إطار تطبيق مفاهيم وأبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن أضحت تهتم أكثر بالاحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب رضاهم وولائهم ومنحهم القيمة التي يرغبون في الحصول عليها بشكل أفضل من المنافسين.

وسنحاول فيما يأتي التطرق إلى المؤشرات التي تدعم علاقات المؤسسة بزبائنها:

المطلب الأول: القيمة المقدمة للزبون(*)

تسعى المؤسسات من خلال إقامتها للعلاقة طويلة الأجل مع الزبائن إلى الحصول على أعلى عائد منها حيث تعتبر علاقة تبادل قيمة بينها وبين الزبون فهناك قيمة تحصل عليها المؤسسة من الزبون وقيمة يجنيها الزبون بواسطة اقتنائه للعرض المقدم من طرف المؤسسة في شكل خدمات[1] ويعتبر إنشاء وخلق القيمة مكونا ضروريا في نشاط المؤسسة الخدمية لتقديم ميزات أساسية وإضافية في خدماتها كتسهيل استعمال الخدمات وتفعيل الاتصال عبر التقنيات الحديثة، غير أنه يجب أن تدرك المؤسسة أن من يدرك ويقرر أن هذه القيمة إضافية هو الزبون إذ ينعكس ذلك في استمرار العلاقة والرضا عليها وإلا الانتقال إلى خدمات المنافسين التي قد تقدم قيم أفضل.[2]

1- تعريف القيمة المقدمة للزبون:

- يرى **Zeithmal** أن قيمة الزبون هي "التقييم العام لمدى منفعة المنتج من قبل الزبون وذلك على أساس ما يدركه وما يتحصل عليه"[3]

-أما **Anderson** فيعرفها على أنها " فهم متطلبات الزبائن وتفضيلاتهم كي تتمكن المؤسسة من الإيفاء بتلك المتطلبات والتفضيلات" [4]

(*) - يُنظر إلى قيمة الزبون من زاويتين مختلفين هما: **- من وجهة نظر المؤسسة (Customer Equity)**: وذلك من خلال المعرفة التي تحصل عليها منه، كالمعلومات والأفكار التي تمكن المؤسسة من استثمارها لوضع إستراتيجياتها لضمان البقاء والاستمرار كما تتحقق قيمة الزبون بالنسبة للمؤسسة من خلال القيمة المالية أي الأرباح التي تحققها المؤسسة، ففي إطار الCRM لا تتحدد القيمة بعدد الزبائن إنما بحجم ونوع المشتريات بالنسبة للزبون الواحد وربحيته للمؤسسة (ولقد تم التطرق إليه في المبحث السابق) **- من وجهة نظر الزبون (Customer Value)**: وهي تلك القيمة التي تقدمها المؤسسة للزبون من منافع مثل المنافع الاجتماعية والاقتصادية، والجودة والسعر، وغيرهم، ولمزيد من التفاصيل أنظر: أحمد بن مويزة، "**تتويج العملاء كناتج للتسويق بالعلاقات**"، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد7، العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة، سبتمبر 2016، ص157.

(1)- دراج نبيلة صليحة، مرجع سبق ذكره، ص58

(2)- براهيمي عبد الرزاق، "**إدارة العلاقة مع العميل منظور تحليلي**"، مرجع سبق ذكره، ص77.

(3)-دراج نبيلة صليحة، مرجع سبق ذكره، ص145.

(4)-أنيس أحمد عبد الله،" **قيمة الزبون باعتماد تقانة إدارة علاقات الزبون دراسة استطلاعية لعينة من زبائن متجرين في محافظة صلاح الدين**"،-مجلة تنمية الرافدين، ، المجلد33، العدد 104 ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق،2011، ص159.

- كما يعرفها البعض أيضا على أنها "تلبية أو تجاوز توقعات الزبائن في جودة المنتج وأسعاره والخدمات المرافقة له، بحيث يجب أن تكون هذه المكونات الثلاثة ذات قيمة من منظور الزبون"[(1)]

- تعرف أيضا على" أنها تلك المنافع الاقتصادية، الفنية، الخدمية والاجتماعية المدركة والمحصلة من قبل الزبون نظير سعر مدفوع والمرتبطة باستخدام منتج معين، مع الأخذ بعين الاعتبار عروض ومنتجات المؤسسات المنافسة"[(2)]

- أما **Kotler** فيعرفها على أنها "ذلك الفرق بين المنافع المتحصل عليها وبين التكاليف الكلية التي يتحملها الزبون مقابل ذلك" حيث تتحدد الأبعاد والعناصر المكونة للقيمة المدركة أو المستلمة من الزبون استنادا إلى فكرة المنفعة أو حزمة المنافع التي يحصل عليها الزبون بشكل فعال نتيجة تعامله مع المؤسسة، والتي تتحدد من خلال الفرق المدرك بين الكلف الكلية التي يتحملها الزبون والمتمثلة في الكلف المادية، كلفة الوقت، كلفة المجهود والكلف النفسية وبين قيم ومنافع الزبون الكلية التي تشمل قيمة المنتج، قيمة الخدمة، القيمة الشخصية وقيمة الصورة الذهنية وتعمل المؤسسات جاهدة نحو معرفة القيمة التي يرغب الزبون في الحصول عليها، وبناءً على ذلك فقد حدد **Kotler** الأبعاد والعناصر المكونة لقيمة الزبون الكلية بعنصرين أساسيين هما المنافع الكلية والتكاليف الكلية.[(3)]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن قيمة الزبون هي الفرق بين الفوائد والمنافع الكلية التي يتحصل عليها الزبون من الخدمات وبين التضحيات والتكاليف التي يدفعها للحصول على تلك الفوائد والمنافع.

2- عناصر ومحددات قيمة الزبون:

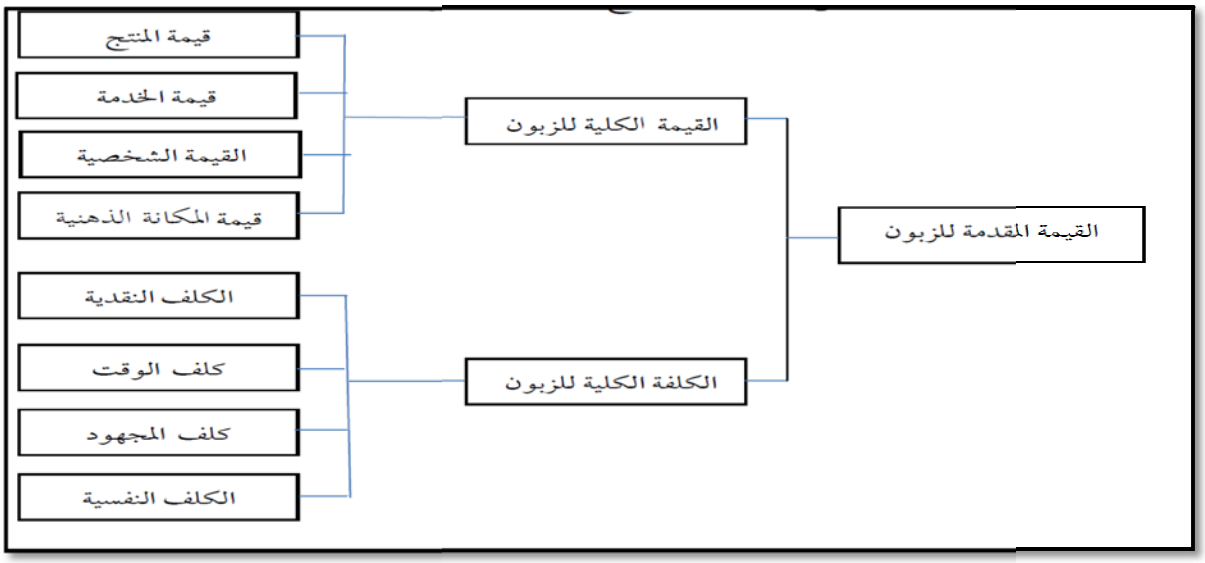
لقد حدد **Kotler** الأبعاد والعناصر المكونة لقيمة الزبون الكلية بعنصرين أساسيين هما المنافع الكلية والتكاليف الكلية كما هو موضح في الشكل الموالي:

(1) - Taiyseer .M.R.Mugdadi, Opcit, p5.

(2) -Wolfgang Ulaga, "**Capturing value creation in business Relationship: A Customer perspective"**, Industrial Marketing Management, Vol. 32, Issue 8, November 2003, p 678.

(3)- Kotler et autres, opcit, p p 147 -148.

الشكل رقم(15): عناصر قيمة الزبون ومحدداتها حسب كوتلر



Source : Kotler et autres, Opcit, p148

يمكن شرح عناصر الشكل السابق كما يلي:

2-1- القيمة الكلية للزبون (Total Customer Value): وهي حزمة المنافع التي يحصل عليها الزبون من السلعة أو الخدمة [1] وهي تنقسم إلى الأتي:

-**قيمة المنتج**: **يقصد بها مجموعة المنافع الاقتصادية التي يمكن أن تقدمها المنتجات** (سلعا كانت أو خدمة) للزبائن وهي بدلالة مجموعة من معايير الجودة التي يفترض توفرها في المنتج كتصميمه ومتانته وكفاءة أدائه، والذي يهم الزبون النتائج (المنافع) التي يحصل عليها من اقتنائه للمنتج، فعلى سبيل المثال فإن المنتجات ذات الجودة العالية التي تباع بأسعار عالية ليست معيارا للقيمة المتوقعة من قبل الزبون، ولكن القيمة من وجهة نظره هي **الجودة المتوقعة بالسعر الذي يرغب بدفعه، فالزبون لا يبحث عن المنتج بجودة عالية وبأقل الأسعار، لكن يبحث عن تعظيم نسبة الجودة** مقارنة بالسعر المدفوع.

-**قيمة الخدمة**: أصبحت الخدمة المقدمة من المؤسسات من أهم عناصر القيمة المسلمة للزبون، وبقدر اهتمام الزبون بقيمة المنتج فإنه يعطي اهتماما لتقديم الخدمة أثناء وبعد القيام بعملية التبادل أيضا، وهذا بدوره يعزز القيمة المسلمة له، ويضمن استمرارية تعامله مع تلك المؤسسات وهناك عدد من مجالات الخدمة لعل من أهمها سهولة طلب الخدمة فضلا عن خدمات ما بعد البيع المقدمة له [2]

(1)- يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص300.

(2)-أنيس أحمد عبد الله،" **قيمة الزبون باعتماد تقانة إدارة علاقات الزبون دراسة استطلاعية لعينة من زبائن متجرين في محافظة صلاح الدين**"، مرجع سبق ذكره، ص160.

– **القيمة الشخصية:** يعد الموظفين وبشكل خاص رجال البيع مصدرا مهما للتميز في الخدمة المقدمة للزبائن باعتبارهم من أكثر أدوات الاتصالات التسويقية فاعلية فيما يخص تسليم القيمة، وبذلك تصبح القيمة صعبة التقليد من قبل المنافسين لأنها تعتمد على المهارات الإدارية للموظفين التي نذكر منها: الاحترافية، المجاملة، الثقة...إلخ[1]

– **قيمة الصورة الذهنية:** تلعب الصورة الذهنية للمؤسسة دورا هاما في تقييم الزبون للمنافع، كما قد تعكس أبعادا حقيقية في أداء الخدمة، وأبعادا نفسية نتيجة حصول الزبون على تلك الخدمة وما تتضمنه من مركز اجتماعي معين أو رغبة في التفاخر

2–2– التكاليف الكلية للزبون (Total Customer Cost) : وهي تتكون من إجمالي التكاليف والتضحيات التي يتوقع الزبون أن يدفعها في سبيل الحصول على الخدمة ويمكن تقسيمها إلى كلف نقدية وأخرى غير نقدية كما يلي:

– **التكلفة النقدية (Montarey Cost)**: تتمثل في سعر الخدمة ومختلف المصاريف المتعلقة بعملية الشراء، البحث عن خدمة معينة والذهاب إلى عدة مؤسسات...إلخ[2]

–**التكلفة غير النقدية (Non Monetary Cost):** وهي تتضمن تكلفة الوقت وتكلفة المجهود والتكلفة النفسية كما هو موضح فيما يلي:

- ✓ **تكلفة المجهود (Energy Cost)**: وهو الجهد والتضحية التي يقوم بها الزبون للحصول على الخدمة كالمجهود البدني والعقلي الذي يقوم به أثناء البحث على الخدمات؛
- ✓ **تكلفة الوقت (Time Cost)**: فبالنسبة لبعض الزبائن فإن تكلفة الوقت أعلى قيمة من تكلفة النقود وهو ما يظهر بوضوح لدى الزبائن الذين لا يرغبون في تضييع أوقاتهم أثناء الحصول على منتجاتهم أو خدماتهم؛
- ✓ **التكلفة النفسية (Psychic Cost):** وهو ذلك العناء النفسي المرتبط بعملية الشراء كالانتظار لمدة طويلة داخل المؤسسة. [3]

3–مستويات قيمة الزبون: يصدر الزبون حكمين على الخدمة واحد قبل الشراء ويطلق عليه القيمة المتوقعة والأخر بعد الشراء يطلق عليه القيمة المدركة كما هو موضح فيما يلي:

– **القيمة المتوقعة من الزبون:** قبل أن يتخذ الزبون قرار الشراء وبناء علاقات مع المؤسسة يكون لديه حكم مسبق، يتوقع حسبه تلبية رغباته وإشباع حاجاته، إذ قد يتصور تحقيق مستوى عال من الإشباع لحاجاته النفسية والاجتماعية

(1)– يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص300.

(2)–محمد فريد الصحن، "**إدارة التسويق**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص67

(3)– حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص117.

والمادية بشكل يفوق ما يمكن تحقيقه لدى المنافسين، وهذا ما يتمثل في القيمة المتوقعة للزبون، التي تعبر عن التصور المبدئي لحجم المنافع والمزايا الممكن تحصيلها من جراء بناء تلك العلاقة أو الصفقة[1] ويساهم في بناء هذه القيمة عدة عناصر منها: المعلومات والمعارف المتوفرة عن المؤسسة لدى الزبون، المفاهيم والإشاعات المتداولة عن الخدمة، الأنشطة التسويقية والتي تساهم في بناء القيمة المتوقعة للزبون والتأثير في سلوكه، الأحكام المسبقة للزبون الناتجة عن تجربة واستخدام الخدمة أو عن تعاملات وعلاقات سابقة مع المؤسسة، قيمة وجودة منتجات المنافسين وسمعتهم...إلخ. [2]

– **القيمة المدركة للزبون** :بعد شراء واستخدام الخدمة تنشأ لدى الزبون نظرة وحكم نهائي على مدى ملائمة تلك الخدمة في تحقيق القيمة المرغوب فيها، ويكون هذا الحكم مبني على تقييم شخصي بناء على حاجات ورغبات الزبون أو القيمة التي كان يتوقعها وحجم ونوع المنافع التي حصل عليها من بعد استخدامه للخدمة، وعليه تكون القيمة المدركة عبارة عن صافي القيمة المتحصل عليها من طرف الزبون بعد حذف أعباء وتكاليف التحصيل.[3]

4– طرق خلق القيمة المضافة للزبون:

يدرك الزبون القيمة التي تحققها له المؤسسة من خلال الفارق الملموس والايجابي بين القيمة الإجمالية المتحصل عليها وبين التكاليف الإجمالية المدفوعة للحصول عليها[4] كما يقوم بالشراء من المؤسسة التي تقدم له أعلى قيمة مدركة، وهذه القيمة ما هي إلا تقييم الزبون للاختلافات الموجودة بين جميع المنافع التي يمكن أن يحصل عليها وبين جميع التكاليف التي سيتحملها عند مقارنة العرض التسويقي الذي تقدمه المؤسسة مع العروض الأخرى التي يقدمها باقي المنافسين.[5] وعليه يمكن للمؤسسة التي ترغب في خلق قيم مضافة لقيمة الزبون اختيار واحد على الأقل من أحد السبيلين التاليين:

-**تخفيض تكاليف خدماتها للزبون:** وذلك أن تهتم المؤسسة بتقليل التضحيات والتكاليف التي يتكبدها الزبون من علاقته وتعامله مع المؤسسة، وبما أن السعر يمثل العنصر الأساسي من تلك التكاليف عموما فإنه من الضروري أن تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليفها إجماليا أو جزئيا من أجل خفض السعر للزبائن فعلى الرغم من تفاوت قدراتهم

(1)- فليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع،" **التسويق–أساليب التسويق الرئيسية**–"، الجزء الثالث، الطبعة الأولى، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة،دمشق، سوريا، 2002، ص190.

(2)–محمد منتاوي وعبد الله قلش، "**دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات**"، مداخلة مقدمة في لملتقى الدولي: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر،13 –14 ديسمبر، 2011، ص07.

(3)- نفس المرجع السابق، ص10.

(4) – دراج نبيلة صليحة، مرجع سبق ذكره، ص149.

(5)- محمد عبد العظيم أبو النجا،" **التسويق المتقدم**" ،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2008 ص36.

الشرائية ومعدلات دخلهم إلا أن القاسم المشترك بينهم يبقى دائما الرغبة في الحصول على خدمة تستحق ما دفع من أجلها أو بعبارة أخرى فإن الكل يبحث عن صفقة رابحة تكون فيها نسبة القيمة إلى السعر أفضل ما يمكن.

- **زيادة المنافع والمزايا:** وذلك من خلال إضافة شيء في الخدمة يزيد من منافع العلاقة والصفقة فالزبون يكون أكثر حساسية لزيادة الفوائد والمزايا المحصل عليها مقارنة بالخسائر التي يتحملها عند الشراء [1] وهو ما يمكن للمؤسسة أن تحققه من خلال:[2]

- ✓ متابعة الفرص المتاحة واختيار الفرصة التي تتوافق مع قدرات المؤسسة الحالية والتي تساعد في بناء قيم جديدة للزبون، و تطوير القيمة المقترحة من خلال عملية التعاون مع الزبون؛
- ✓ المراقبة والتنبؤ باحتياجات الزبون الحقيقية، والتركيز على معطيات البيئة الخارجية (الزبون)، والبيئة الداخلية للمؤسسة واستخدام ذلك في رسم إستراتيجياتها؛

5- خصائص القيمة المدركة لدى الزبون:

يتفق العديد من الباحثين على أن هناك العديد من الخصاص التي يمكن من خلالها وصف القيمة التي يبحث عنها الزبون والتي ينبغي تقديمها له وفيما يلي توضيح لأهمها: [3]

- **القيم التي يبحث عنها الزبون لابد أن تكون نافعة ومفيدة له:** حيث تشير نفعية القيمة إلى ما تساهم به المنتجات في إشباع حاجات وتلبية رغبات الزبائن ومن هنا يكون من المهم على المسوقين ألا يكتفوا فقط بخلق القيم في عروضهم التي يقدمونها للزبون ولكن يكون عليهم ربطها بحاجات ورغبات الزبون؛

- **القيم التي يبحث عنها الزبون ديناميكية:** بمعنى أن قيم الزبون تتطور بسبب تغير الحاجات والرغبات الفردية للزبائن، والتي تتغير كنتيجة حتمية لعدة أسباب كتغير المرحلة التي يمر بها الزبون من حياته، وكذا تغير الموارد التي يملكها وتغير متطلبات الحياة وغير ذلك من الأسباب؛

- **القيم التي يبحث عنها الزبون هيراركية:** حيث تترتب القيم التي يبحث عنها الزبون في المنتجات بشكل هيراركي وتمثل القيم العامة القاعدة باعتبارها تمثل القيم السوقية التي ينبغي أن يتم تقديمها في البداية بالنسبة للمنتج المراد التسويق له، كما أن غياب تلك القيم العامة من شأنه أن يجعل الزبون لا يهتم بما إذا كان المنتج يمكن أن يمده بالقيم الشخصية أم لا، وفي المقابل نلاحظ أنه بمجرد أن يتم مقابلة تلك القيم العامة يبدأ الزبائن في التطلع للقيم الشخصية.

---

(1)-دراج نبيلة صليحة، مرجع سبق ذكره، ص ص 150-151.

(2)-ناديا حبيب أيوب، "**قيادة التغيير من أجل إيجاد القيمة للعميل**"، مؤتمر الإدارة والأعمال الثاني" القيادة وإدارة التغيير في بيئة متجددة"، الرياض، المملكة العربية السعودية، 14-16-مارس2011، ص02

(3)-محمد عبد العظيم أبو النجا، "**إدارة العلاقات مع العملاء مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات**"، مرجع سبق ذكره، ص ص 157-162.

المطلب الثاني: رضا الزبون

تتحدد علاقات الزبائن أساسا بدرجة رضاهم عن المؤسسة وخدماتها والقيمة التي حصل عليها الزبون، فكلما كانت هذه الدرجة عالية كلما زادت علاقة الزبائن قوة ومتانة، لهذا تركز المؤسسات دوما على تنمية، تدعيم وقياس رضا زبائنها باعتباره مؤشرا حقيقيا يمكن من قياس مدى أو درجة العلاقة بين الزبون والمؤسسة ذلك أن تراكم الرضا وتقييمه يعتمد على تكرارية الشراء والخبرات المتراكمة لمنتج معين خلال فترة زمنية كافية.[1]

1- تعريف رضا الزبون:

يعد رضا الزبون من السبل الأساسية لإنجاح إدارة العلاقات مع الزبائن باعتباره يساهم في تحقيق الأهداف الأخرى للمؤسسة مثل زيادة المبيعات وتعظيم الأرباح، كما أنه يعتبر مقياسا مهما للأداء التنظيمي ولمدى قدرة المؤسسة على إشباع حاجات وتلبية رغبات الزبائن وفقا لمتطلباتهم وهو ما يقود نحو إقامة علاقة وثيقة بالزبون وكسب ولائه واعتباره شريكا للمؤسسة؛ ويعتبر مفهوم الرضا من المفاهيم غير الثابتة فهناك العديد من العناصر والعوامل الداخلية والخارجية التي يمكن تغييرها بسرعة بناءً على رضا الزبائن مثل السعر، الترويج والصورة الذهنية للمؤسسة...إلخ[2] وعليه تبرز الحاجة لعرض عدد من التعاريف فيما يلي:

- يعرف الرضا من الناحية الشعورية كعملية استجابة إيجابية أما من الناحية الإدراكية فهو تقييم مقارن للخدمة بالتوقعات أي مدى تعويض الخدمة للتضحيات المقدمة لنيلها، وإذا جمعنا بين الناحية الإدراكية والشعورية فهو حالة نفسية (حكم تقييمي) ناتج عن التجربة والمقارنة مع التفضيلات الأساسية؛ ويتم التمييز عموما بين مفاهيم الرضا من خلال الناحية الصفقاتية (رضا آني) والناحية العلائقية (رضا متجمع) فمن الناحية الصفقاتية أي التقييم بعد الشراء والمرتبط بصفقة معينة ووقت معين فيعرف كما يلي" حكم تقييمي آني لما بعد الشراء أو رد فعل متأثر من آخر صفقة مع المؤسسة" أما من الناحية العلائقية فهو حالة شعورية للرضا المتجمع من عدة تجارب حول خدمة ما ويعرف على أنه " تقييم عام ومستمر لقدرة المؤسسة (أو ممثلها) على توزيع الفوائد التي يبحث عنها الزبون من خلال خدمات المؤسسة انطلاقا من عدة خبرات سابقة أو تقييم عام لعلاقته مع المؤسسة بما يؤدي لرضا عام متجمع "[3]

---

(1)- محمد ابراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص281.

(2) -Ali Falah Al-Zoubi, "**The Role of Customer Relationships Management in Achieving Competitive Advantage(A prospective study on a sample of employees at banks in Irbid city)"**, Journal of Marketing Management, Vol 4, No 1, June 2016, p 141

(3)-بنشوري عيسى ، "**المقدمات العلاقية لولاء الزبون (الرضا، الثقة ، الالتزام وعوائق التحول) تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية ورقلة**"، مجلة البحوث والدراسات، العدد10، جامعة الوادي، 2010، ص ص 145-146.

ويعرف Barbaray رضا الزبائن على أنه "شعور ناتج عن مقارنة بين الأداء المتحصل عليه بمعايير و عناصر مرجعية محددة سابقا" (1) كما يعرف على أنه "حكم عن القيمة المتحصل عليها والناتجة عن المقارنة بين الخدمة المتحصل عليها وبين ما كان متوقعا الحصول عليه"(2)

بناءً على ما سبق يمكن القول بأن الرضا عبارة عن سلوك إيجابي يعبر عن الحالة الشعورية للزبون تجاه المؤسسة ومنتجاتها ويحدث في حالة ما إذا تساوت التوقعات مع الأداء أو تفوقت عليها.

2- محددات رضا الزبون:

يتحدد رضا الزبون في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية هي كالتالي:

2-1- التوقعات (القيمة التي يتوقع الزبون الحصول عليها): تعبر التوقعات عن الأداء الذي يتطلع الزبون إلى الحصول عليه بعد استخدام خدمة معينة، وعموما تحدد الجوانب الأساسية للتوقع الذي يكونه الزبون عن الخدمة فيما يلي: (3)

- **توقعات عن طبيعة وأداء الخدمة:** تتمثل في المنافع التي يتوقع الزبون الحصول عليها من استخدام الخدمة؛
- **توقعات عن تكاليف الخدمة:** وهي التكاليف التي يتوقع الزبون أن يتحملها مقابل الحصول على الخدمة فضلا عن أي جهد معنوي يبذله في عملية التسوق وجمع المعلومات عن البدائل المتاحة بالإضافة إلى سعر الخدمة؛
- **توقعات عن المنافع الاجتماعية:** ويقصد بها المنافع الاجتماعية التي يتوقع الزبون الحصول عليها جراء الحصول على الخدمة مثل رد الفعل المتوقع للأفراد الآخرين مثلا الأقارب ويأخذ شكل الاستحسان أو الرفض للخدمة.

وتتمثل مستويات توقعات الزبائن فيما يلي:(4)

- **مستوى الخدمة الأساسي:** يعبر عن الحد الأدنى من التوقعات التي ترضي الزبون والتي إذا لم تتوفر يحجم الزبون عن التعامل مع المؤسسة؛

(1) -Barbaray Christian, "**Satisfaction fidélité et expérience client être à l'écoute de ses clients pour une entreprise performante"**, édition dunod, paris, France,2016, p05.
(2) -Ib id.

(3)-مروان محمد أبو زعنونة، "**إدارة علاقات العملاء الالكترونية وأثرها في سهولة الاستخدام والرضا لدى الجامعات الفلسطينية: الدور الوسيط للخبرة التكنولوجية**"، أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في نظم المعلومات الإدارية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014، ص ص 70-71

(4)- عصام الدين أبو علفة، **التسويق المفاهيم الاستراتيجيات النظرية والتطبيق**، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع،الإسكندرية، مصر، 2002، ص511

– **مستوى الخدمة المرغوب**: يتمثل في مستوى الأداء الذي يتوقع الزبون أن يحصل عليه مقابل القيمة المالية التي يدفعها، والذي يؤدي تحققه إلى المحافظة على النصيب السوقي وشعور الزبون بالرضا؛

– **مستوى الخدمة غير المسبوق**: يعبر عن المستوى الذي يفوق توقعات الزبون، أي يفوق مستوى الخدمة المرغوب، ويؤدي بلوغه إلى تحقيق ميزة تنافسية، وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتنمية ولاء الزبون وتعظيم درجة الرضا لديه وتعزيزه.

2–2– الأداء المدرك (الأداء الفعلي للخدمة): يساهم الأداء المدرك للخدمة بدور كبير في تحديد مستوى الرضا فهو يعبر على مستوى الأداء الذي يحصل عليه الزبون فعلا نتيجة استعماله للخدمة كما أنه بمثابة المعيار الذي يستخدم في تحديد مدى تحقق توقعات الزبون في الخدمة التي تم اختيارها من بين البدائل المتاحة.[1]

2–3– المطابقة أو عدم المطابقة: تتحقق المطابقة عندما يتساوى الأداء الفعلي للخدمة مع الأداء المتوقع مما يؤدي إلى رضا الزبون، وهي أحيانا تكون موجبة أي مرغوبا فيها عندما يتفوق الأداء الفعلي على التوقعات ويتوفر لدى الزبون قيمة مضافة تجعله يشعر برضا عال وفي أحيان أخرى تكون سالبة عندما يكون الأداء الفعلي أقل من الأداء المتوقع وهي حالة غير مرغوب فيها تجعل الزبون غير راضٍ وهو ما يُكَوِّنُ انطباعا سلبيا يؤدي إلى تجربة فاشلة.[2]

3– خصائص رضا الزبون:

يتحدد رضا الزبون انطلاقا من ثلاثة خصائص كما هو موضح فيما يلي:[3]

–**الرضا ذاتي**: يتعلق رضا الزبون بعنصرين أساسيين هما طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للزبون من جهة والإدراك الذاتي للخدمات من جهة أخرى ، فنظرة الزبون هي النظرة الوحيدة التي يعتمد عليها موضوع الرضا، لأن الزبون قد لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وموضوعية، بل إنه يستعمل توقعاته التي ينتظرها من الخدمة في الحكم على مدى جودة الخدمة، ومن هنا تظهر أهمية الانتقال من النظرة الداخلية المرتكزة على – الجودة والمطابقة – إلى النظرة الخارجية التي تعتمد على – الجودة والرضا – التي تفرض على المؤسسة الخدمية تقديم خدمات توافق أو تزيد على توقعات زبائنها.

---

(1)– عصام الدين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص513

(2) –PATRICET remblay,"**Mesurer la satisfaction et les attentes des clients : des modèles classiques aux modèles asymétrique**s", Centre d'expertise des grands organismes, septembre2006, sur le site : https://scholar.google.com/scholar?q=les+attentes+des+clients&hl=fr&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart, consulté le 15-09-2018.

(3)– حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص ص 144– 145.

-الرضا نسبي: لا يتعلق الرضا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي فكل زبون يقوم بالمقارنة من نظرته لمعايير السوق وبالرغم من كون الرضا ذاتيا إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع مثلا: قد يستفيد زبونان من نفس الخدمة وبنفس الشروط ولكن رأييهما يختلفان تماما لأن توقعاتهما الأساسية نحو الخدمة مختلفة وهذا ما يفسر أن الخدمات الأحسن قد لا تباع بمعدلات كبيرة، فالمهم ليس أن تكون الأحسن ، ولكن يجب أن تكون الأكثر توافقا مع توقعات الزبائن.

- الرضا تطوري: يتغير رضا الزبون من خلال تطور معيارين أساسيين هما: مستوى التوقع ومستوى الأداء المدرك فمع مرور الزمن يمكن لتوقعات الزبائن أن تعرف تطورا نتيجة عدة أسباب كظهور خدمات جديدة أو تطور المعايير الخاصة بتقييم الخدمات المقدمة نتيجة زيادة المنافسة كما يمكن أن يتغير إدراك الزبون للخدمة المقدمة لذلك يجب على المؤسسة الأخذ في الاعتبار جميع التغيرات الحاصلة.

4- قياس الرضا لخلق علاقة قوية بين المؤسسة وزبائنها:

يعتبر قياس الرضا محل اهتمام كبير من قبل المؤسسات الخدمية نظرا لاعتباره مجالا ضروريا لتقييم الخدمة المقدمة للزبون وجودتها، وفي نفس الوقت يعد ذلك دعامة أساسية لتحقيق العلاقة مع الزبون (يساعد على تقييم مؤشرات علاقة الزبون) ويعتمد ذلك بالدرجة الأولى على طريقة تنظيم قنوات علاقة الزبون التي تعمل على انتقال معلومات الزبون في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة لإطلاق برنامج التسويق الجديد، إضافة إلى قدرة المؤسسة على تصنيف هذه المعلومات وفق معايير الرضا الخاصة بالفئة المستهدفة(الحاجات المشبعة وغير المشبعة، التوقعات وأهم السمات التي تقود قرار شراء الزبون أو الدوافع التي تحفزه لاستمرار التعامل، الأسباب المحتملة لعدم الرضا...إلخ) كما يتطلب ذلك أيضا سرعة معالجة شكوى الزبون عبر هذه القنوات فضلا عن تحليلها لغرض تحديد مجالات الفشل في الخدمة المقدمة، وبذلك تتمكن المؤسسة بعد عملية قياس الرضا من إجراء تحليل للمعلومات المحصلة وترتيبها في قواعد البيانات للاستفادة منها والحصول على مؤشرات ثابتة عن رضا الزبون؛[1]

وحتى تقوم المؤسسة الخدمية بتحليل رضا زبائنها وقياسه والتعرف على مدى تأثير هذا الرضا على سلوكهم وعلى إعادة الشراء والولاء، وكذلك موقع المؤسسة ومنافسيها في السوق فهي تستخدم بعض الأساليب التي نورد أهمها باختصار فيما يلي:

(1)- عشي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص ص 94-95.

4-1- الأساليب والقياسات الدقيقة (قياسات غير مباشرة): تأخذ القياسات الدقيقة عددا من الأساليب والطرق نذكر أهمها فيما يلي:

- ✓ **حساب الحصة السوقية:** وهو يمثل نصيب المؤسسة من الزبائن في السوق أو عدد الزبائن المتعامل معهم ويرتبط مقياس الحصة السوقية بمقدار الأعمال المنجزة مع الزبائن وكمية المشتريات وهو المقدار الذي يمكن أن يتقلص في حالة شعور الزبون بحالة عدم الرضا ويرتفع في الحالة المعاكسة؛
- ✓ **معدل الاحتفاظ بالزبائن:** وهو يعبر عن الزبائن الذين احتفظت بهم المؤسسة خلال فترة زمنية، ويتم ذلك بقياس معدلات نمو مقدار النشاط المنجز مع المؤسسة؛
- ✓ **تطور عدد الزبائن وجذب زبائن جدد:** ويعبر عن عدد الزبائن الجدد أو إجمالي رقم الأعمال المنجز مع الزبائن الجدد، لأن تزايد عدد الزبائن يعني أن الخدمات تلبي توقعات الزبون وهو ما ينتج عنه الرضا والذي بدوره يؤثر على الصورة الجيدة التي ينقلها الزبائن إلى الآخرين عن المؤسسة وخدماتها وهو ما يؤدي إلى جذب زبائن جدد والاحتفاظ بالحاليين؛
- ✓ **المردودية:** ويتم من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل زبون أو مجموعة مصنفة من الزبائن (المربحين منهم مثلا)
- ✓ **عدد الخدمات المطلوبة من طرف نفس الزبون:** فإذا كان الزبون يتعامل بأكثر من خدمة مع المؤسسة فذلك يدل على أنه راض عن المؤسسة وخدماتها(طبعا ينطبق ذلك في حالة الأسواق غير الاحتكارية)[1]

4-2- الأساليب الكيفية (القياسات التقريبية): لا تعبر الأساليب الدقيقة عن الشعور الحقيقي للزبون بالرضا أو عدم الرضا، لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار توقعاته، فهي تنجز بعيدا عنه على عكس القياسات التقريبية التي تعتمد على انطباعات الزبائن من خلال الاستماع إليهم[2]، ومن أهم الأساليب الكيفية المستخدمة في قياس رضا الزبائن ما يلي:

- ✓ **شكاوي الزبائن:** تعتبر شكاوي الزبائن أداة للتصعيد التلقائي لصوت الزبون فهي أداة فعالة لتشجيع التعبير عن عدم الرضا وعليه تمثل أحد المصادر الهامة للتعرف على نواحي القصور في الأداء ؛[3]

(1)- محمد منصور أبو جليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 213-215.

(2)- علي عبد الله، "**قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة**"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 15، جامعة بسكرة، أكتوبر 2008، ص31.

(3)- جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ص 67-68.

- ✓ **بحوث الزبون الخفي**: بعض المؤسسات تقوم باستئجار أشخاص يمثلون دور الزبون لغرض نقل نقاط القوة والضعف القائمة في عملية الشراء لدى المؤسسة ومنافسيها، وفي بعض الأحيان يقوم هؤلاء الأشخاص بافتعال المشاكل وإبداء تذمر وذلك بهدف اختبار مدى قدرة الموظفين على معالجتها بصورة جيدة؛
- ✓ **تحليل خسارة الزبون (بحوث حول الزبائن المفقودين)**: يتم ذلك بالاتصال بعدد من الزبائن المفقودين حاليا لمعرفة أسباب التخلي عن التعامل مع المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى لمراقبة معدل الزبائن الذين فقدتهم المؤسسة نتيجة عدم رضاهم لتحاول بعدها تقليل معدلات فقدان زبائنها [1]

4-3- القياسات الكمية: إن سجل الشكاوى غير كاف لإعطاء قياس دقيق عن رضا الزبائن، حيث هناك نسبة كبيرة من الزبائن غير الراضين لا يفضلون التعبير عن عدم رضاهم، ولا يقدمون حتى على تقديم احتجاجات، فهم يكتفون بتغيير العلامة دون أن تعلم المؤسسة سبب هذا التحول، وعليه على المؤسسة استعمال طرق قياس كمية من خلال الاستقصاء لمعرفة مدى رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة من طرفها بالإضافة إلى معرفة نية الزبون في إعادة شراء الخدمة من نفس المؤسسة ومعرفة النظرة الإيجابية أو السلبية التي يقدمها الزبائن المرتقبون. وتسمح الدراسة الكمية للمؤسسة بالحصول على معلومات تساعدها في إعداد استراتيجياتها وإعادة النظر في مخططاتها وأيضا فهم أي ظاهرة أو سلوك يصدر عن الزبون سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وبالرغم من هذا لا يمكن الجزم أن هذا النوع من القياس هو قياس مطلق ومعصوم من الخطأ حيث أنه يبقى نسبي، وإن أرادت المؤسسة أن تحصل على معلومات أدق، يجب الاعتماد على أنواع القياسات الأخرى مجتمعة[2]

(1)-يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 228-230

(2)-عابد منيرة، مرجع سبق ذكره، ص99.

المطلب الثالث: ولاء الزبون واستراتيجيات الاحتفاظ به

حظي موضوع الولاء باهتمام كبير من قبل المؤسسات الخدمية نظرا لأهميته في الاحتفاظ بالزبائن بحيث أصبحت المؤسسات في الوقت الحالي لا تجد صعوبة كبيرة في جذب زبون جديد بقدر ما تعانيه في كيفية خلق الديمومة للتعامل معه وخلق زبون ذي ولاء لها وللخدمة المقدمة له، ويعد الولاء وسيلة لتطوير العلاقات بين المؤسسة وزبونها الأمر الذي يؤدي إلى وجود اهتمام متبادل باستمرار وبالتالي زيادة الأعمال والاحتفاظ بالزبائن.[1]

1- مفهوم ولاء الزبون:

لقد تعددت اسهامات الباحثين لوضع تعريف لولاء الزبون نذكر منها ما يلي:

- يعرف ولاء الزبون حسب كوتلر على أنه" التزام عميق لإعادة شراء المنتج أو الخدمة المفضلة لدى الزبون على الرغم من التأثيرات الظرفية والجهود التسويقية الهادفة إلى تحويل سلوكه" [2]

- ويعرف أيضا على أنه" الميل المستمر للزبون ورغبته في شراء علامة معينة والحرص على طلبها دون غيرها من المنتجات أو الخدمات الشبيهة والبديلة"[3]

- ويعرف على أنه " مجموعة من الاتجاهات والمواقف السلوكية التي تعكس الثقة والالتزام والسلوك الشرائي وإمكانية الاستعمال المستقبلي للعلامة أو الخدمة من قبل الزبون أو تزكيته للمؤسسة صاحبة العلامة أو الخدمة إلى أصدقائه وأقربائه"[4]

- ويعرف ولاء الزبون في المؤسسات الخدمية على أنه "ارتباط نفسي دائم من الزبائن تجاه مقدمي الخدمة، والذي يؤدي بالنتيجة إلى عدم تحول زبائن المؤسسة نحو المنافسين، مع التوافق الكبير مع مقدم الخدمة، و وجود التفضيل لمقدم الخدمة على المنافسين الآخرين"[5]

- ويعرف أيضا على أنه" تمتع الزبائن بمستويات إيجابية عالية اتجاه منتج -خدمة معينة أو مؤسسة مع وجود مستويات عالية من تفضيل تكرار الشراء" [6]

---

(1)-هبة حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 101 .

(2) - Kotler et autres, opcit, p153.

(3) - Uncles Mark D, **"Customer loyalty and customer loyalty programs"**, Journal of Consumer Marketing, Vol 20, N 04, 2003, p297.

(4)- هبة حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص104

(5)- حاكم جبوري الخفاجي، "**رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون-دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي/ فرع النجف**"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد08، العدد25، جامعة الكوفة، العراق،2012، ص86.

(6)- علاء عباس علي، "**ولاء المستهلك: كيفية تحقيقه والحفاظ عليه**"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 36.

-كما يعرف بأنه "الحفاظ على علاقة الزبون بالمؤسسة لمدة طويلة، والمصحوبة بشراء واستعمال سلعها وخدماتها بصفة دورية ومنتظمة مع محاولة جلب زبائن آخرين" (1)

ويرى **(Wallance & al)** بأن الولاء يعتبر من أساسيات نجاح الكثير من المؤسسات الخدمية لأنه يرتبط بتحقيق الرضا وتطوير العلاقات مع الزبائن لذلك اكتسب هذا الموضوع اهتمام المؤسسات الخدمية نظرا لأهميته في التشغيل الناجح للأعمال، وإدراكا لأهميته البالغة فقد لفت انتباه الباحثين والمختصين في صناعات الخدمات بإيجاد محدداته وأثاره وتوصلوا إلى أنه يوجد اختلاف بين ولاء الزبائن للمنتج الملموس وعلامته وبين ولاء الزبائن للخدمات ولعل أهم العناصر المميزة بينهما هي تلك التي أظهرتها دراسة **(Gremler & Brown)** عام 1996 التي توصلت إلى ما يلي: (2)

- لدى مقدمي الخدمات القدرة على خلق روابط ولاء قوية مع زبائنهم أكثر من موردي المنتجات الملموسة؛
- يعد الولاء أكبر وأكثر سيادة للمنتفعين من الخدمة عنه لمستهلكي المنتجات الملموسة؛
- تقدم الخدمات فرصا أكبر للتفاعل فرد- فرد والذي بدوره غالبا ما يطور فرص الولاء؛
- الخطر المدرك من شراء الخدمات يعد أكبر بالمقارنة من المنتجات الملموسة مما يؤدي إلى زيادة الولاء كونه يعتبر أداة للتقليل من الخطر؛
-التغيير بين مقدمي الخدمات يمكن أن يتضمن حواجز معينة لا تتوفر عند التغيير بين علامات المنتجات الملموسة مما يعزز قيمة الولاء لدى المؤسسات الخدمية .

بعد استعراض مختلف وجهات النظر عن مفهوم ولاء الزبائن يمكن القول بأنه عبارة عن سلوك واتجاه إيجابي من طرف الزبون يؤدي إلى تكرار عمليات الشراء والشعور بالإنتماء للمؤسسة مع عدم التأثر بجهود المنافسين لجذبه.

2- أنواع الولاء:

يعد التصنيف الذي قدمه ديك و باسو سنة 1994 الأكثر شيوعا ويستند هذا التصنيف على وجود أربعة فئات أو أنواع لولاء الزبون كما هو موضح فيما يلي: (3)

- **عدم الولاء (no loyalty)**: وهي حالة من الارتباط الضعيف بالخدمة مع تكرارية منخفضة للشراء؛
- **الولاء الزائف الكاذب (Spurious loyalty):** وهي الحالة التي يكون فيها لدى الزبون ميل منخفض تجاه الخدمة لكنه مع ذلك يقوم بشرائها ويكرر ذلك مرارا، وقد يكون السبب في ذلك قلة البدائل المتاحة أمامه أو توفر عروض

(1) - Denis Lapert, op cit, p 105

(2)- هبة حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 103-106

(3)- نفس المرجع السابق، ص ص 107-108.

خاصة أو تحت تأثير بعض الأشخاص وكنتيجة لذلك فالزبون يظهر ولاء مؤقتا ويكون أكثر انفتاحا لعروض المنافسين؛

-**الولاء المستدام (Sustainable loyalty)**: ينتج عندما يظهر الزبون سلوك إعادة شراء عال نتيجة تفضيل قوي (اتجاه نسبي عال) بمعنى أن الولاء القوي يظهر عندما يكون الشراء نتيجة قرار واع من طرف الزبون ولا يكون من السهل على الأنشطة التسويقية للمنافسين التأثير عليه؛

-**الولاء الكامن (Latent Loyalty)**: وهو يظهر عندما يكون للزبون اتجاه نسبي قوي نحو المؤسسة وخدماتها ولكن هذا غير ظاهر من ناحية إعادة الشراء.

3- الأبعاد والنماذج المفسرة للولاء:

وفيما يلي أهم النماذج والأبعاد المعتمد عليها في تفسير الولاء:

3-1-النموذج والبعد السلوكي: ركز هذا النموذج في تعريفه لولاء الزبون على السلوك الشرائي المتكرر والمنتظم بحيث يعتبر الزبون مواليا إذا كرر سلوكه الشرائي ثلاث مرات متتالية تجاه نفس الخدمة، أو العلامة التجارية[1] والانتقاد الموجه لهذا النموذج يكمن في اهتمامه فقط بمقاييس ملحوظة فلا يفرق بين إعادة الشراء والولاء المقصود أو الصحيح فالزبون يمكنه تكرار شراء خدمة أو علامة تظهر ولاءه العالي- كما يحدده المنهج السلوكي- ولكن في المقابل يمكن تغيير التعامل مع المؤسسة الخدمية في أي وقت لعدة أسباب كوجود دافع يحرض على القيام بذلك (زيادة السعر، إطلاق علامة تجارية جديدة، ترويج مبيعات المنافس أو عدم توفر الخدمة وقت الحاجة ...) [2]

3-2-النموذج الإدراكي (الموقفي- الاتجاهي): أدى عجز ومحدودية النموذج السلوكي في تفسير سلوك الولاء إلى توجيه الأعمال نحو النموذج الإدراكي الذي يأخذ بعين الاعتبار سيرورة التقييم النفسي الايجابي تجاه الخدمة الذي قد يؤدي إلى إعادة الشراء[3] حيث يرى أصحاب التوجه الموقفي بأن الولاء ناتج عن وجود مواقف واتجاهات إيجابية وتفضيل تجاه الخدمة أو العلامة التجارية غير أن الاعتماد على هذا الجانب في تفسير الولاء يعد غير كاف فهو يعني أن الزبائن غير الراضين سيتحولون إلى البدائل أما الراضون فهم فقط الذين يحتفظون بولائهم وهذه النظرة تعتبر مبسطة جدا لفهم وتحليل مفهوم الولاء[4] والانتقاد الرئيسي الموجه لمفهوم الولاء تبعا لهذا النموذج هو عجزها عن تفسير

(1)- هواري معراج وآخرون،" **سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك**"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة،عمان، الأردن، 2013، ص33

(2)- هبة حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص111

(3) -simon patrick, **"la "force" de l'attitude : clarification du concept et mise en évidence de son role modérateur sur la relation engagement – comportement effectif de fidélité"**, revue française du marketing , N°197, Association nationale professionnels marketing « Adetem » , France, Mai 2004,P80

(4)- علاء عباس علي، مرجع سبق ذكره، ص 36

السلوك الفعلي لولاء الزبون، فافتراض وجود اتجاهات ومواقف إيجابية للزبون نحو المنتج أو العلامة التجارية، أو المؤسسة لا يضمن تكرار السلوك الشرائي فعليا. (1)

3-3-نموذج الولاء المركب: فسر الباحثون ظهور الولاء المركب بعجز النموذجين السابقين (السلوكي والموقفي) عن إعطاء مفهوم صحيح لولاء الزبون، لأن الموقف الإيجابية للزبون نحو الخدمة أو العلامة أو المؤسسة بحد ذاتها غير كافية لوحدها لمقاومة عروض المنافسين، ولا تضمن تكرار السلوك الشرائي فعليا إضافة إلى أن السلوك الشرائي لوحده لا يعتبر مؤشرا حقيقيا لولاء الزبون(2) وأوجبت هذه الرؤية الجديدة تغيير المفاهيم السابقة لولاء الزبون الذي لم يصبح يقتصر على بعد سلوكي فقط، أو بعض المواقف فقط، بل أصبح يتعدى ذلك ليتجسد في سلوك شرائي متكرر مصحوب ببعد نفسي(3)وعليه لكي تحقق المؤسسات الولاء الحقيقي عليها أن تركز على كل من الولاء الاتجاهي والسلوكي في نفس الوقت واعتباره مفهوما كامنا عالي التنظيم مكونا من بعدين وهما الميل الإتجاهي للشخص نحو الخدمة أو العلامة أو المؤسسة وتعامله السلوكي نحو ذلك (4) فلا يمكن أن يكون الزبون مواليا لعلامة أو خدمة ما إلا إذا كان اعتقاده إيجابيا تجاه ذلك وهو ما يظهره في سلوك تكرار الشراء (5)

وفي هذا الإطار قدم"جوني وايثر" إطارا للأبعاد المعرفية، العلاقية، الاتجاهية والسلوكية في المؤشرات التالية لولاء الزبون:(6)

-**السلوك الشرائي المتكرر**: الذي يعد نوعا من أنواع سلوك الولاء ويوحي بإظهار الالتزام المستمر نحو شيء معين؛

- **الاتصالات الشخصية**: وتعني التوصية بالمنتج للآخرين، وذلك بأي وسيلة ويعد ذلك مؤشرا هاما للولاء؛

- **فترة الاستهلاك**: وتشير إلى الفاصل الزمني بين كل مرة يتم فيها طلب الخدمة؛

- **القدرة على تحمل السعر بصفة عامة**: فكلما زادت درجة ولاء الزبون كلما ازداد استعداده لدفع سعر أعلى وذلك رغبة من الزبون في تجنب الخطر المدرك المصاحب للشراء فالولاء في حد ذاته لا يشجع الزبون على إجراء مقارنات سعرية مع البدائل الأخرى؛

---

(1)-هواري معراج وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص36

(2) -Svetlana Bogomolova, "**Service Quality Perceptions of Solely loyal Customer"s**, International Journal of Market Research, vol 53,N0 06, January 2011, pp 04-05.

(3)- هواري معراج وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص37.

(4)- هبة حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص112.

(5) - بنشوري عيسى، مرجع سبق ذكره، ص143.

(6)- جميلة بن نيلي، **"تحليل محددات جودة خدمات البريد والاتصالات وانعكاساتها على ولاء الزبون-دراسة حالة قطاع البريد والاتصال بالجزائر"**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم ، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، 2017-2018، ص ص 144-145.

– **النية للشراء المتكرر**: يعكس الولاء إلى حد كبير النية للشراء المتكرر من نفس مقدم الخدمة أو نفس المؤسسة؛

– **التفضيل** :يعبر هذا المقياس عن البعد الاتجاهي لولاء للخدمة، حيث يصل الزبون إلى الولاء الحقيقي عندما يشعر بالرغبة في تفضيل الشراء ويشير ذلك إلى أنه يمكن التعبير عن الولاء عندما يفضل استخدام المنتج؛

– **اختيار السلوك المقلل أو المنخفض**: يقصد بهذا المقياس رغبة الزبائن ذوي الولاء في خفض الدافع للاختيار حيث يسعون دائما إلى خفض الجهود التنافسية الأخرى المؤثرة على القرار؛

– **أول ما يخطر على البال**: من المفترض أن الزبائن ذوي الولاء العالي يقتصر اختيارهم على بديل واحد عادة ما يكون أول ما يخطر على بالهم.

4– ولاء الزبون في ظل إدارة العلاقة مع الزبون:

يعتبر الولاء أداة أساسية لتنمية جهود نشاط إدارة العلاقة مع الزبون فهو يلعب دورا حاسما في الحفاظ على الزبائن وتنمية وتطوير العلاقات بين المؤسسة والزبون[1] **كما أن تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن يعتبر سلما للوصول إلى** ولاء الزبائن **وضمان تحقيقه وتعزيزه من خلال مراحل متعددة حتى يمكن الوصول بالزبون إلى مرحلة قيامه بالتصرف على أنه شريك للمؤسسة وهي أقوى أشكال العلاقات مع الزبائن** كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(16): سلم العلاقة التسويقية للولاء

المصدر: عبد السلام أبو قحف وأخرون ، "**التسويق**"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر،2006 ، ص291

يمثل الشكل السابق المراحل المختلفة لتطوير ولاء الزبون بدلالة علاقته مع المؤسسة فبعد تحديد الزبون المحتمل تقوم المؤسسة بالعمل على تحويل الزبون المحتمل إلى مشترٍ **وذلك كمحاولة لجذبه، حيث يعرف المشتري بأنه شخص تعامل**

(1)– هبة حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص103

مع المؤسسة لمرة واحدة، وتتمثل المرحلة الثانية بتحويل المشتري إلى زبون وهو شخص تعامل مع المؤسسة لأكثر من مرة، ولكن موقفه تجاه المؤسسة قد يكون سلبيا أو محايدا، والمرحلة التالية وهي مرحلة المدعم وهو شخص يحب المؤسسة ولكنه لا يدعمها بشكل فعال، وعندما يصل الزبون إلى هذه المرحلة فإنه سوف يستمر في علاقته مع المؤسسة عندما يكون لديه الدافع لتوطيد علاقته بها باعتبارها تقدم له عروضا جيدة وقيمة كبيرة، وبالتالي سوف يتحول الزبون الداعم إلى مؤيد، عندما يكون متوجها بشدة للمؤسسة، حيث يعتبر أقل عرضة للانجذاب للمنافسين على اعتبار أن المؤسسة التي يتعامل معها تتفهم احتياجاته المتغيرة وعلى استعداد لأن تقوم بتطوير منتجاتها بما يتلاءم مع هذه الاحتياجات وبإمكان المؤسسة أن تحقق المكاسب من خلال التعامل المتكرر مع الزبائن بالإضافة إلى تحدث الزبائن بشكل إيجابي عن المؤسسة، وفي هذه المرحلة تستطيع المؤسسة أن تعزز علاقتها مع الزبائن والتي من شأنها أن تساعد في جعل الزبائن الموالين أكثر ولاء، أما المرحلة الأخيرة في سلم الولاء فهي الشراكة بين المؤسسة وزبائنها حيث تتطور العلاقة بينهما وتتحول إلى علاقة تبادل مشتركة وموثوقة.[1]

إن التوسع في العلاقة مع الزبون تمثل هدفا استراتيجيا، لذلك تركز المؤسسات جهودها لتوطيد العلاقة بينها وبين زبونها المستهدف سواء قبل إتمام المعاملة أو بعدها، وذلك من خلال إنشاء حوار تفاعلي معه، ليصبح عامل ولائه للمؤسسة لا يرتبط فقط بجودة الخدمة أو بسعرها، وتصبح العلاقة في حد ذاتها أداة وعاملا مهما لبناء ولائه لعلامتها، ويبدأ كل طرف (المؤسسة – الزبون) في إدراك مزايا استمرار العلاقة ؛لذلك وحتى تستمر تلك العلاقة ويتطور مستوى الولاء يتعين أن يكون هناك تحقيق لنتائج إيجابية للطرفين، حتى وإن لم يتحقق الهدف الرئيسي لكل منهما، وتلعب الثقة المتبادلة بين الطرفين دورا مهما في تحقيق الاستمرارية لذلك تقوم المؤسسة بتدعيمها أكثر من خلال الارتقاء بوسائل الولاء، وتعظيم القيمة المقدمة للزبون؛[2]

5- برامج الولاء واستراتيجيات الاحتفاظ بالزبائن: تقوم المؤسسة بعد تحديد الزبائن المهمين والملائمين لقدراتها والذين تستطيع خدمتهم لبناء وتكوين روابط قوية عن طريق وضع مجموعة من البرامج والعروض الملائمة للاحتفاظ بهم والتي نذكر منها برامج الولاء واستراتيجيات الاحتفاظ بالزبائن:

5-1- برامج الولاء: ازداد الاهتمام ببرامج الولاء في مختلف المؤسسات نظرا لأهميتها في بناء العلاقات والحث على إعادة طلب الخدمات والمحافظة على الزبائن، ولقد توصل الكثير من الباحثين إلى أهمية وفعالية برامج الولاء في

(1)- جميلة بن نيلي، "**دور إدارة العلاقة مع الزبون في بناء وتعزيز ولاء الزبون**"، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد07، العدد02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2016، ص ص 238-239.

(2)-أمجكوح نسيمة، مرجع سبق ذكره، ص143.

اكتساب زبائن جدد عموما وتشجيع الزبائن الحاليين على تكرار عمليات الشراء عدة مرات وإقناعهم بعدم التحول إلى المؤسسات المنافسة [1]، وفيما يلي أهم البرامج والأساليب التي تدعم ولاء الزبون:

– **بطاقات الولاء:** إن المبدأ الأساسي والأول الذي تتعامل به المؤسسة الخدمية في ظل إدارة العلاقة مع الزبون هو عدم التعامل مع كل الزبائن بنفس الطريقة لذلك فإن هذه البطاقات تكون موجهة للزبائن الأكثر ربحية ومردودية وعموما تهدف المؤسسة من خلالها إلى المحافظة على الزبون وبناء علاقات مشخصة معه فضلا عن حصوله على بعض الامتيازات والمنافع التي لا يمكنه الحصول عليها دون امتلاك هذه البطاقة من جهة، أما من جهة أخرى وهو الجانب الأهم بالنسبة للمؤسسة في أغلب الأحيان فإن بطاقات الولاء تسمح بإمداد المؤسسة بمعلومات ذات قيمة هامة حول المشتريات والتي يمكن استخدامها في التحليل الإحصائي للمشتريات (تحليل **RFM**) والقيام بتحليل كل المعلومات الواردة إلى المؤسسة حول مشترياته وعليه فإن هذه البطاقات تسمح بتعميق الولاء وتحقيق معرفة أفضل عن الزبون لمنحه العرض المشخص[2]

– **برنامج نقاط الولاء:** وتعتبر من أهم برامج الولاء ويتم من خلالها مكافأة الزبون عن طريق ترجمة عدد معين من النقاط إلى هدية أو جائزة تفاديا منحه خصومات في الأسعار[3]

– **المعاملة بشكل أفضل ومنح بعض المزايا:** فعند تحديد الزبائن المربحين تقوم المؤسسة بمنح بعض المزايا للوصول إليهم وتعميق مستويات الولاء لديهم، وفيما يلي ذكر بعض تلك المزايا:

– فتح خطوط خاصة لخدمة الزبائن وتقديم أرقام هواتف خاصة بالزبائن المربحين (الذهبين)، بالإضافة إلى تقديم النصائح والمعلومات الاسترشادية لأفضل الزبائن واستضافتهم في أماكن خاصة ومنحهم بعض الخدمات[4].

– رسائل العلاقات الموجهة بالحدث أو المناسبة وهي لا تعبر عن أي فلسفة بيعية أو تنشيطية للمبيعات بل تعبر عن نوع من الصداقة المراد تنميتها مع الزبائن بغرض بناء الولاء مثل إرسال رسالة بمناسبة مرور 5 أو 10 سنوات على بدأ تعامله مع المؤسسة تعبر فيها عن سعادتها بالاحتفاظ به طول هذه الفترة وأنها ستكون أسعد إذا استمرت العلاقة لأجل طويل[5].

– **نادي الزبائن:** وهو عبارة عن تجمع يضم مجموعة من الزبائن المهمين والمؤثرين وذلك بهدف تحسين معرفة الزبون

---

(1) – سونيك غوبتا ودونالد ليهمان، ترجمة: أمين الأيوبي، "**إدارة العملاء كاستثمارات طويلة الأجل**"، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان، 2006، ص ص 187-190.

(2) - Barbaray Christian, op cit, p158.

(3) -ELHARROUCHI khattab , Opcit, p87.

(4) – محمد عبد العظيم أبو النجا، "**إدارة العلاقات مع العملاء مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات**"، مرجع سبق ذكره، ص ص 257-258.

(5) – نفس المرجع السابق، ص ص 243-244.

وتحديد أسباب الرضا أو عدمه لتقوية العلاقات.

– **الرقم الأخضر**: وهو رقم تضعه المؤسسة تحت تصرف الزبائن من أجل الحصول على معلومات عن الخدمات المقدمة وتقديم معلومات عنها للزبائن فضلا عن القدرة على التحاور والاتصال المباشر بالزبائن.(1)

5–2– استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون: تستند إدارة العلاقة مع الزبون على الكيفية التي تستطيع المؤسسة من خلالها الاحتفاظ بالزبائن لفترة زمنية طويلة وبالتالي استثمار قيمتهم بالشكل الذي يحقق لها الربحية المنشودة، ومن بين أهم البرامج المتعارف عليها للاحتفاظ بالزبون وفقا لأساليب إدارة العلاقة مع الزبون نذكر ما يلي:

–**البرامج المالية (financial programs)**: تستطيع المؤسسة تحسين علاقاتها بزبائنها عن طريق تأسيس مجموعة من الروابط المالية، والتي عرفها (**berry**) عام 1995 بأنها نوع من الإجراءات الاقتصادية التي تعمل على دعم وتحسين ولاء الزبائن من خلال المحفزات السعرية، وقد أشارت العديد من الدراسات والأبحاث إلى أن أحد أبرز المحفزات عند الزبائن للانخراط في علاقة تبادلية هي توفير المال. وعليه يكون هذا النوع من البرامج قائم على تقديم حوافز مادية للزبائن لتشجيعهم على تكرار الشراء، وربطهم مع المؤسسة لأطول فترة ممكنة، ولكن مثل هذه الإستراتيجية سهلة التقليد من قبل المنافسين، وتأثيرها قصير الأجل شأنها شأن تنشيط المبيعات الأخرى، ولابد أن تترافق مع مستوى مناسب من الجودة المدركة من قبل الزبائن. ولقد أكدت العديد من الدراسات أن الجوائز المادية تعمل على تحسين فهم وإدراك الزبون للقيمة النفعية، الأمر الذي يزيد من الشعور بالفائدة والقيمة المتحصل عليها من مشترياتهم أو الصفقات التي قاموا بها(2)

– **البرامج الاجتماعية (Social programs)**: وهي عبارة عن صلات وروابط تركز على أبعاد الخدمة من أجل تطوير علاقة مقدم الخدمة بالزبون من خلال التفاعلات الشخصية والصداقة، حيث أن عمليات الإبقاء على اتصال دائم مع الزبائن، والتقرب منهم وفهم حاجاتهم، والمحافظة على علاقات ايجابية معهم تأخذ مكانا مهما جدا في هذه البرامج، وقد تبين أنه من وجهة نظر الزبائن أنفسهم أنه لبناء الروابط الاجتماعية هذه منافع سيكولوجية نفسية واجتماعية، حيث تعمل هذه الروابط على تعميق الفهم المتبادل بين الزبائن ومقدمي الخدمة الذين يتعاملون معه وأيضا زيادة درجة التقارب بينهم ودرجة انفتاح كل طرف على الطرف الأخر، بالإضافة إلى تأثيرها الايجابي على مشاعر وأحاسيس الزبائن المرافقة لتجربة الخدمة، والتي تعمل على بلورة مكونات سلوكية فعالة تجاهها. وتقوم هذه

(1) - ELHARROUCHI Khattab, Opcit, pp 84-85.

(2) – طلال عبود ورانية المنجي، "**دور تكاليف التحول للمنافسين التي يشعر بها العملاء في العلاقة ما بين برامج التسويق بالعلاقات والولاء لديهم– دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في الساحل السوري**"، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد04، جامعة تشرين، سوريا، 2015، ص ص 215–216.

البرامج على أهمية بناء العلاقات الاجتماعية مع الزبائن وبشكل شخصي وليس اعتبارهم مجرد وجوه بدون أسماء، وإنما هم أصدقاء معروفون بالنسبة لإدارة المؤسسة والعاملين فيها، مع الاستمرار في التعرف على الزبائن وحاجاتهم والعمل على فهمها ومواكبة إشباعها بشكل يضمن تحقيق رضاهم، وبالتالي يشير هذا النوع من برامج العلاقات إلى تقوية الروابط الشخصية بين الزبائن ومقدمي الخدمات الذين يتعاملون معهم، ويتضمن أيضا الإحساس بالانتماء والتعاطف ومشاعر الألفة والصداقة.

-البرامج الهيكلية (structural programs): تعتبر ثالث البرامج العلاقاتية التي يمكن أن تطبقها المؤسسة لدعم علاقتها بزبائنها والاحتفاظ بهم، وتعمل على تحسين ودعم الولاء عندهم، وتعمل أيضا على تقديم منافع القيمة المضافة للزبائن المستهدفين، والتي يكون من الصعب أو المكلف جدا على المؤسسات الأخرى تقديمها، كما لا تكون متوفرة بسهولة في مكان أخر، ووفقا لذلك يقدم هذا النوع من برامج إدارة العلاقات خدمات قيّمة بالنسبة للزبائن لا تكون متاحة لديهم من خلال مصادر أخرى. وتعتمد هذه المجموعة من البرامج الهيكلية على المشاركة والتكامل مع الزبائن الذين يرتبطون مع المؤسسة بعلاقات طويلة الأجل، سواء في المعلومات أو الموارد، وصولا إلى تقديم المنتج المطلوب من قبل الزبائن، ومثل هذه المجموعة صعبة التقليد من قبل المنافسين مما يمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية من خلال العلاقات مع الزبائن.

خلاصة:

تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون أحد المداخل المهمة والحديثة في مجال التسويق والإدارة والتي تهدف المؤسسة من خلالها إلى جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتوجيه جميع الأنشطة التسويقية نحو بناء علاقات قوية وطويلة الأجل معهم وتعتبر المؤسسات الخدمية أكثر حاجة عن غيرها لتبني هذا المفهوم التسويقي وتفعيل دوره في مختلف أنشطتها. وعلى العموم تم الوصول من خلال العرض المقدم بين ثنايا هذا الفصل إلى النقاط التالية:

– تتطلب الـ CRM تغيير ثقافة المؤسسة وتوجهها الاستراتيجي نحو الزبون وبناء العلاقات معه كما يعتبر الموظفون أحد المتطلبات الداعمة لهذا المفهوم باعتبار أن العلاقات مع الزبائن تتطور بمجهودات وأفكار الموظفين فهم يقومون بأدوار مزدوجة في التفاعل وإعداد الاستراتيجيات التسويقية لذلك فمن الضروري تضافر كل الجهود الوظيفية الموجودة داخل المؤسسة، كما يتطلب هذا المفهوم توفر بيئة تقنية وتكنولوجية متطورة فمن الضروري استخدام التطبيقات والبرمجيات التكنولوجية في إطار هذا التوجه كركيزة أساسية والتي تتجسد في امتلاك قواعد بيانات محوسبة لنجاح مخططات العمل والاستجابة الفورية والمشخصة لأذواق الزبائن المتغيرة ومتطلباتهم واتخاذ قرارات مبنية على معلومات وبيانات مفصلة وشخصية عن سلوكياتهم كما تسمح التكنولوجيا باستخدام وسائل اتصال متطورة ومباشرة مع الزبون؛

– من أهم أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون إدارة معرفة الزبون فهي تسمح بمعرفة الزبون من خلال توفير عدة مستويات من المعرفة عنه مع نشرها ضمن أقسام المؤسسة وذلك لاتخاذ قرارات مناسبة لتطلعات الزبائن؛

– ترتكز المؤسسات التي تتبنى هذا المفهوم على الزبائن المهمين بشكل أساسي وتصنيفهم بناءً على قيمهم وربحيتهم والبحث عن سبل التميز في خدمتهم لكن ذلك لا يعني إهمال باقي القطاعات السوقية من الزبائن؛

– يتم توجيه الأنشطة التسويقية بناء على مقترحات الزبائن ومتطلباتهم وتعتبر الشكاوي مصدرا مهما لسماع صوت الزبون وفرصة للعمل بها في تحسين الثغرات والأخطاء وبناء روابط علاقات قائمة على المشاركة والتفاعل خصوصا إذا أحسنت المؤسسة التعامل معها ولم تتجاهلها؛

– في إطار تقوية العلاقات مع الزبائن تقوم المؤسسة بالتركيز على التفاعل الإيجابي مع الزبون وتعزيز الثقة والالتزام والوفاء بالوعود، وإنشاء حوار مستمر ونظام فعال للاتصال وخدمة الزبون في جميع قنوات الاتصال وإضفاء الطابع الشخصي على العلاقة بين المؤسسة والزبون من خلال عمليات تبادلية طويلة المدى ومشخصة؛

- يساعد تبني المؤسسة لهذا المفهوم على فهم سلوك الزبون ومن ثم تتمكن المؤسسة من تعديل عملياتها وأنشطتها وتحسين القيمة المقدمة له وتحقيق مستويات عالية من الرضا فضلا عن الاعتماد على برامج هيكلية ومالية فعالة تؤدي إلى كسب ولاء الزبون والاحتفاظ به لأجل طويل.

الفصل الثالث:

التأصيل النظري العام للميزة التنافسية

تمهيد:

أضحت الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات باختلاف مجالاتها إلى امتلاكها وتحقيقها بتسخير كل الجهود والقدرات والموارد والإمكانيات باعتبارها تساهم في استمرارية وجود وبقاء المؤسسة في السوق، ولقد ساهمت عدة دراسات وبحوث في وضع وتوضيح مختلف الأطر المفاهيمية والاستراتيجيات الخاصة بتفسير الميزة التنافسية بهدف التعرف بدقة على مصادرها والأسس العامة لبنائها وكذا الفهم الجيد لمقارباتها خصوصا في ظل الظروف التنافسية الشديدة التي تشهدها الأسواق من جهة وما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات ديناميكية وجوهرية من جهة أخرى؛

ومن أجل المحافظة على الميزة التنافسية واستدامتها لأجل طويل وجعلها غير قابلة للتقليد بسهولة يجب أن تكون موجهة بالزبون، وهو ما يجعل إدارة العلاقة مع الزبون إحدى التوجهات التسويقية الحديثة التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على مجال التفوق التنافسي للمؤسسة من منظور الزبائن وبناءً على العلاقات الطويلة الأجل التي تربط المؤسسة بالزبون.

المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية

تعددت إسهامات الباحثين والمنظرين في التطرق لمختلف الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية التي يرجع ظهورها إلى ثمانينيات القرن الماضي بعد ظهور كتابات (بورتر) (*) ليصبح هذا الموضوع من المواضيع التي تستحوذ على اهتمامات المؤسسات خصوصا في ظل اشتداد التنافس بينها وتغير بيئة الأعمال التي تنشط فيها على اختلاف قطاعاتها .

وسنحاول في هذ المبحث الإحاطة بأهم الجوانب النظرية للميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في مجال الإدارة الإستراتيجية باعتبارها فرصة جوهرية تعزز الموقف التنافسي للمؤسسة، خصوصا وأنه من النادر أن تمتلك المؤسسات سبقا تنافسيا على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات مقارنة بالمنافسين، نظرا لمحدودية موارد المؤسسة.

1- تعريف المنافسة، التنافسية والقدرة التنافسية:

قبل التطرق إلى مفهوم وتطور الميزة التنافسية سنحاول التمييز بين المصطلحات المتشابهة معها فيما يلي:

1-1- المنافسة: تفسر المنافسة حالة المواجهة التي تُميّز بين الأعوان الاقتصاديين في ظل اقتصاد السوق وفي هذا السياق فهي تعرف على أنها" شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد الذي يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين الأعوان الاقتصاديين داخله بشكل قد يؤثر في تحديد الأسعار"[1] وتعرف أيضا على أنها " حالة التحدي أو الصراع الحاصل غالبا بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين والمتكافئين، فهي تمثل حلقة وسيطية بين المتغير البيئي، أداء المؤسسة والصراع الدائم من أجل البقاء، حيث أن كل منافس يهدف إلى إزاحة منافسه والتفوق عليه وذلك بالحصول على الموارد والانفراد بميزات تنافسية تميزه عن خصمه وتمنحه الموقع التنافسي الأفضل وتضمن له البقاء والاستمرار". [2] وتصنف المنافسة إلى عدة أنواع إلا أن أكثرها تداولا ما يلي:

(*) – **Michael Porter** (ولد سنة 1943) بروفيسور في جامعة هارفارد اشتهر بإسهاماته العلمية في مجال استراتيجيات الأعمال والميزة التنافسية ولقد ألف 19 كتابا ونشر أكثر من 130 مقال في مجلات علمية عالمية كما شغل منصب مدير معهد الإستراتيجية والتنافسية بجامعة هارفارد وحصل على العديد من الجوائز العالمية نظير نظرياته وإسهاماته العلمية مثل جائزة "david a. wells prize" كما فاز كتابه " COMPETITIVE ADVANTAGE" على جائزة "George R. Terry Book Award " كأبرز مساهمة في الفكر الاداري.

(1) – زغدار أحمد، **"المنافسة –التنافسية والبدائل الإستراتيجية"**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص12.

(2)– موساوي زهية وخالدي خديجة، **"نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز"**، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص169.

1-1-1 – تصنيف المنافسة حسب طبيعتها : وهي كالتالي:

- ✓ **المنافسة المباشرة:** وهي تلك المنافسة التي تحدث بين مؤسسات تعمل في قطاع واحد وتقوم بإنتاج نفس السلع أو الخدمات كمؤسسات الاتصال مثلا؛
- ✓ **المنافسة غير المباشرة:** وهي تعبر عن تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في السوق بهدف الحصول على الموارد المتاحة في المجتمع مثل: دخول الأفراد، الموارد البشرية، الموارد الطبيعية ...الخ[1]

1-1-2- تصنيف المنافسة حسب عدد المتنافسين في السوق: تصنف المنافسة وفق عدد المتنافسين إلى ثلاثة أنواع وهي كالتالي:

- ✓ الاحتكار المطلق؛
- ✓ منافسة احتكار القلة؛
- ✓ المنافسة الكاملة.[2]

1-2- التنافسية والقدرة التنافسية: يختلف مفهوم التنافسية وفقا لمستوى التحليل، ويوجد العديد من الاتجاهات المفسرة لمفهوم التنافسية بحيث يتم ذلك على ثلاثة مستويات متكاملة (المؤسسة، القطاع والدولة) [3] فوجود مؤسسات محلية قادرة وفعالة ذات قدرة تنافسية كبيرة سيظهر في النهاية في شكل قطاع أو قطاعات فعالة تنعكس بدورها في النهاية على القدرة التنافسية للدولة ككل.

وتعرف التنافسية على أنها "استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة، القطاع أو البلد الواحد أحسن استغلال بالنظر لما يجب أن يكون عليه مقارنة بقوة المنافسين، وطريقة استعمالهم لتلك الموارد في مواجهة المنافسة والتي تتجلى في تحسين الإنتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من الوقت ويضمن نموا مستمرا خلال المدى الطويل". [4]

وتعرف أيضا على أنها "القدرة على تزويد الزبون بمنتجات سلعية أو خدمية بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة"[5]

---

(1)- عبد السلام أبو قحف، "**كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية**"، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2003، ص19.

(2)- زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص15-19.

(3)- مصطفى أحمد حامد رضوان، "**التنافسية كآلية من أليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم**"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2011، ص 18.

(4)- زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 24.

(5)- مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 21.

ولقد اتفق العديد من الباحثين على أن القدرة التنافسية للمؤسسة تشير إلى قدرتها على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمؤسسات المماثلة والعاملة في نفس النشاط، وهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى توظيف طرق أكثر فعالية من تلك التي يتم استخدامها من قبل المنافسين[1].

2- ظهور وتطور مفهوم الميزة التنافسية:

تطورت مفاهيم الميزة التنافسية عبر ثلاث مراحل موضحة فيما يلي:[2]

-**المرحلة الأولى**: امتدت هذه المرحلة من نهاية الثلاثينيات إلى نهاية الستينيات، وتمثلت بكتابات العديد من الباحثين مثل **(selznick et chamberlin)** الذي ربط الميزة بالكفاءة، في حين فصلت كتابات **(hofer et schendel)** بين الميزة التنافسية والكفاءة، واعتبرت الميزة شيئا يمكن أن يكون ضمن إستراتيجية المؤسسة، وبذلك فان الميزة والكفاءة تعد متغيرات مستقلة، فيما يعد الأداء متغيرا تابعا؛

-**المرحلة الثانية**: امتدت من نهاية الستينيات إلى نهاية الثمانينيات، وتمثلت بكتابات كل من الباحثين **(learned christensen)** و **(guth andrews)** التي أكدت على أن الفرص والتهديدات في مجال الإستراتيجية تعبر عن قوى خارج المؤسسة، أما نقاط الضعف والقوة فهي تعبر على ما تحوزه المؤسسة داخليا، وأشارت هذه الكتابات إلى ضرورة تقويم الموارد والقدرات لتحديد ما تمتاز به المؤسسة على منافسيها؛

-**المرحلة الثالثة**: انطلقت في منتصف الثمانينيات بكتابات كل من (**fahey , hu, porter, wansley day**) التي بينت أن الميزة التنافسية هي الهدف الإستراتيجي للمؤسسة، والمنطلق الكامن وراء هذه الفكرة هو أن الأداء المتفوق عامل مرتبط بالميزة التنافسية وأن تحقيق الميزة سيفضي إلى أداء متميز بصورة تلقائية، وأصبح في ضوء ذلك التحدي الكبير الذي يواجه رجال الاقتصاد والإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية كالموقع الاستراتيجي للمؤسسة إلى ميزات تنافسية محورية كمركز لتجميع المكونات السلعية، وبجانب مجالات تحويل المزايا النسبية إلى ميزات تنافسية أصبح تحقيق هذه الأخيرة يتوقف على قدرة المؤسسة على خلق عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة، والتي تستند على مهارات بشرية عالية من ناحية وقاعدة علمية قوية من ناحية أخرى، وحتى تتحقق الميزة التنافسية يتعين ربط وتخصيص هذه العوامل بالاحتياجات لصناعة معينة.

(1)- حازم مُحَّد عبد الفتاح،" **التسويق الأحمر التسويق التنافسي**"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، مصر، 2017، ص71.

(2)- قرفي شافية،" **دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة دارسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية**"، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه الطور الثالث LMD ، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2015-2016، ص ص 06-07.

3-تعريف الميزة التنافسية:

يصادف كل من يبحث في موضوع الميزة التنافسية العديد من التعاريف الموضوعة من قبل الباحثين والمنظرين وفيما يلي عرض لبعض تلك الإسهامات العلمية التي ساعدت على إثراء هذا الموضوع بوجهات نظر وخلفيات مختلفة:

- يعتبر (**بورتر**) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية فقد صمم نموذجا لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد معتبرا أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها [1] وتعرف حسبه على أنها "تنشا أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين بنفس المنافع أو في شكل منافع متفردة في االسلعة أو الخدمة بشكل يعوض الزيادة السعرية المفروضة" ويضيف أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد اكتشاف طرق جديدة يمكن تجسيدها ميدانيا بشكل أكثر فعالية من تلك المستخدمة لدى المنافسين في إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع[2] .وبذلك ركز بوتر في مفهومه للميزة التنافسية على أن أساسها هي القيمة المقدمة للزبون من خلال التميز بمنافع المنتج (سلعة مادية ملموسة أو خدمة) أو التميز بتكلفة منخفضة كما ركز على ضرورة ربط الميزة بالإبداع والتمايز عن المنافسين.

- أما **Hofer** فقد عرفها على أنها "المجالات التي تتفوق فيها المؤسسة على منافسيها" [3].

- ويعرفها **Jean Jacques lambin** على أنها "مجموع الصفات أو الخصائص التي يتصف بها المنتج (الخدمة أو السلعة) أو العلامة والتي تكون ذات طبيعة متنوعة بحيث قد تتعلق بالمنتج نفسه أو بالخدمات المصاحبة له أو بشروط الإنتاج أو التوزيع والبيع، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على المنافسين المباشرين والحاليين في السوق"[4]

ويركز هذان التعريفان على أن مصدر الميزة التنافسية يعود إلى ما تمتلكه المؤسسة من تفوق على منافسيها في السوق والذي قد يكون في خصائص وصفات المنتج (خدمة أو سلعة) سواء أثناء العملية الإنتاجية أو بعدها.

- ويعرف **Mc Fetridge** الميزة التنافسية على أنها "تلك الميزة التي تتحقق في حالة ما إذا كان باستطاعة المؤسسة أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح" [5]

---

(1)- سعدون حمود جثير الربيعاوي وحسين وليد حسين عباس، "**إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة** "، الطبعة الأولى، دار عبداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 557.

(2) – Michel porter, traduit par Philipe de laverger, "**l'avantage concurrentiel"**, édition Dunod, paris, France, 2000, p08

(3)- حفيان عبد الوهاب، "**دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات**"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 47.

(4) – Jean Jacques lambin et chantal de moerloose, "**MARKETING STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL"** , 7eme édition , édition dunod, paris, France, 2008, p250.

(5)- حازم محمّد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص107.

- أما **Fahery** فيرى أنه لتعريف الميزة التنافسية يجب أن نفرق بين ما نسميه المقدرة المميزة وهي ما تنجزه المؤسسة بصورة أفضل من منافسيها والميزة التنافسية وهي "ما يميز المؤسسة أو منتجاتها (خدمة أو سلعة مادية ملموسة) من وجهة نظر الزبائن" ولأجل فهم العلاقة بين المقدرة المميزة والميزة التنافسية فإنه لابد من التطرق إلى المدخلين التاليين:

- ✓ **مدخل من الداخل إلى الخارج:** يقوم هذا المدخل على أن حيازة أي مقدرة مميزة منوطة بالطريقة التي يمكن من خلالها تحويل هذه المقدرة إلى ميزة تنافسية، فإذا كانت المؤسسة مثلا ذات مقدرة استثنائية في زيادة رأس المال فعليها أن تستخدمه في توليد أو المحافظة على ميزة تنافسية ما؛
- ✓ **مدخل من الخارج إلى الداخل** :أي بعد تحديد المزايا التنافسية التي ترغب في تحقيقها المؤسسة (خدمة الزبون مثلا) يتم تحديد المقدرات المميزة المطلوبة لتحقيقها.

ومن ثم توصل الباحث إلى أن هناك تكاملًا بين العنصرين حيث لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على الموارد لوحدها دون توفر الكفاءة لاستخدامها وتوظيفها في المجال الأفضل، وفي الوقت المناسب؛ كما أنه لا يمكن الاعتماد على الكفاءة لوحدها في ظل الافتقار إلى الموارد اللازمة [(1)]. وبالتالي فإن هذا الباحث يركز في تفسير الميزة التنافسية للمؤسسة على تكامل المصادر الداخلية المجسدة في الكفاءة والخارجية المتمثلة في الخدمة الجيدة للزبائن.

-ويعرفها **نبيل خليل المرسي** على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة الكلفة الأقل) أو إستراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق ميزة الجودة الأعلى"[(2)] يركز المرسي في تعريفه على ضرورة تبني المؤسسة لإحدى الاستراتيجيات التنافسية (الكلفة المنخفضة أو التمييز) كأساس للتفوق على المنافسين وامتلاك ميزة تنافسية.

يظهر من خلال التعاريف السابقة تعدد الركائز التي اعتمد عليها كل باحث في تعريف الميزة التنافسية فمنهم من ركز على القيمة المقدمة للزبون ودرجة تميزها من منظوره ومنهم من ركز على الكلفة ودرجة تميز المنتج عن المنافسين في حين ركز البعض على الكفاءة والموارد وبالتالي يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تقديم قيمة ومنفعة للزبون تفوق تلك التي يقدمها المنافسون من خلال التميز والإبداع والاختلاف في الخصائص المتفردة في المنتجات من منظور الزبون لتحقيق قيمة مضافة للزبون وهو ما يعكس وضعا تنافسيا جيدا لمؤسسة ما مقارنة بمنافسيها في السوق.

---

(1)- الطيب داودي ومراد محبوب، "**تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي**"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 07، العدد 12، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2007، ص42.

(2)- نبيل مرسي خليل، "**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص38.

4- خصائص الميزة التنافسية وشروط فعاليتها:

يقتضي تحقيق الميزة التنافسية توفر مجموعة من الشروط والخصائص المتكاملة لتحقيق السبق والتفوق على المنافسين في السوق أهمها ما يلي:

-تشتق من رغبات وحاجات الزبون وتقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال؛

- تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة؛

- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة وتقدم التوجيه والتحفيز للمؤسسة؛[1] كما أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها وتنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو فيما تقدمه للزبائن أو كليهما؛ كما تؤدي إلى التأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها؛ [2]

-أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛

-أن تكون مرنة بمعنى امكانية إحلال الميزة التنافسية بأخرى بسهولة ويسر في نفس المؤسسة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة ؛

- أن يتناسب استخدام هذه الميزات مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى القصير والطويل؛[3]

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتمّ الاستناد إلى الشّروط الآتية:

-حاسمة: أي تعطي للمؤسسة الأسبقية والتفوق على المنافسين ويقصد بذلك أن تنشئ مسافة مهمة بين المؤسسة ومنافسيها ولكي يتحقق ذلك يجب أن تبنى الميزة على عوامل نجاح تكون جوهرية بالنسبة للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة كما يجب أن تكون مدركة من قبل الزبائن أي أنهم يدركون القيمة التي تنشئها لهم فالميزة يجب أن تكون مناسبة لمعيار شراء معين لأن الميزة الداخلية البحتة التي لا تنشئ قيمة للزبون تكون غير فعالة؛

- الاستمرارية والديمومة: بمعنى أن تستمر ولا تزول على الأقل في المدى القصير بفعل تغيرات السوق أو التكنولوجيا؛

-إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاؤها بسهولة حيث أن أكبر تهديد للمؤسسة هو مشاهدة ميزتها تلغى أو تقلد من طرف المنافسين ذلك أن وجود اليقظة التنافسية أو المقارنة المرجعية أصبح يسمح

(1)-نجم عبود نجم،" **إدارة العمليات النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة**"، الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن، 2001، ص27.

(2)- سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص ص99-100.

(3)-طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمّد صبحي إدريس، "**الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص309

للمنافسين بتقليد الميزة التنافسية ويكون ذلك أحيانا بتكلفة أقل أو بأداء أعلى، لذلك يجب أن تكون الميزة مبنية على موارد وكفاءات متفردة يصعب على المنافسين الحصول عليها[1]

وتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التّنافسية، لأنّ كل شرط مرهون بالآخر؛ حيث أن شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع عنها، فكيف للميزة التنافسية أن تستمر وهي هشة يمكن إلغاؤها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لن تستمر طويلا [2]. وحتى تتمكن من تحقيق الشروط السابقة لا بد من أن تتميز الميزة التنافسية بالعناصر التالية:

–الندرة: يجب أن تكون المصادر التي تبنى عليها الميزة التنافسية نادرة، وفي متناول عدد محدود من المتنافسين وحسب **(Grant)** [*] فإن تلك المصادر تتمثل في الموارد ولا يقصد بندرتها العدد المحدود منها وإنما قد تكون متاحة للجميع لكن عملية تحويلها هي التي تكون غير ممكنة للجميع؛

– **عدم القابلية للتقليد أو صعوبة التقليد:** يجب أن تكون الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة صعبة التقليد من قبل المنافسين في الأجلين المتوسط والطويل وقد يكون ذلك في المصادر التي تبنى عليها الميزة التنافسية،[3] أو في صعوبة فهم العلاقة بين الخصائص الملاحظة والميزة التنافسية، وعليه فإن هذا الغموض والإبهام في العلاقة السببية السابقة يولد استفهامًا عميقًا عند المنافسين مما يدعم ضرورة الحاجة إلى معايرة جد دقيقة، ويتوجب أن يكون ذلك الغموض عبارة عن لغز بالنسبة لكل المنافسين، وعموما فإن الغموض الذي يحيط بالعلاقة بين الخصائص الظاهرة للمنتج والميزة التنافسية له، يعتمد على آليات هيكلية جد معقدة من الصعب تحليلها، لأنها سرية، كما لا يتيسر تقليدها أو نقلها؛

– عدم القابلية للإحلال: يجب أن تكون مصادر الميزة التنافسية غير قابلة للإحلال، بمعنى أنه لا يمكن الحصول على نفس المستوى من الفعالية باستعمال مصادر أخرى[4] ولقد ركز العديد من الباحثين مثل **(WrightوWilliams)** في

---

(1)– بسكري شهرزاد، "**بناء الميزة التنافسية من خلال التموضع الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة " حمود بوعلام" لصناعة المشروبات**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة العمليات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015–2016، ص ص15–16.

(2)– فاطمة الزهراء بورنان وهواري معراج، "**دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية**"، مجلة دراسات، العدد30، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، جوان 2017، ص289.

(*)- Robert M. Grant باحث وأستاذ متخصص في الإدارة الإستراتيجية بجامعة "Bocconi" وأستاذ زائر في جامعة "Georgetown University" اشتهر بكتابه "contemporary strategy analysis" الذي ترجم إلى 12 لغة وله عدة إسهامات في مجال أهمية الموارد والمعرفة في التمايز التنافسي للمؤسسة.

(3)– أبو القاسم حمدي، "**تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات–دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط–**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003–2004، ص110.

(4)– حباينة محمّد، "**دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية**" ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011–2012، ص ص33–34.

هذا الصدد على المورد البشري الذي اعتبروه من بين الموارد النادرة غير القابلة للإحلال لأن الميزة التنافسية الناتجة من الموارد البشرية لا يمكن استمرارها في حالة استبدالها بمورد بشري أخر.[1]

5- أهمية الميزة التنافسية: تساهم الميزة التنافسية بأهمية بالغة في نجاح المؤسسات وتفوقها كما هو موضح في الأتي:

- زيادة ربحية المؤسسة: يؤدي امتلاك ميزة تنافسية عموما إلى تحقيق أرباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة؛

- رفع القدرات التنافسية: لأن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها يؤدي إلى تحسين أدائها ورفع قدراتها التنافسية؛

- رفع خبرة المؤسسة ودرايتها بحاجات ورغبات الزبائن وهو ما ينمي قدرتها على الإبداع والابتكار في هذا المجال وبما يخدم تلك الحاجات والرغبات؛

-تفيد الميزة التنافسية في حفاظ المؤسسة على حصتها السوقية وتوسيعها في ظل المتغيرات البيئية، حيث أن امتلاك الميزة التنافسية يكسب ولاء الزبون الذي يتعلق بها ويتكون لديه إدراك ونظرة حسنة على المؤسسة بأنها الوحيدة القادرة على خلق قيمة مضافة وأنها قادرة على تلبية رغباته وحاجاته بكفاءة وفعالية.[2]

- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع أو الخدمات المقدمة للزبائن مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة؛[3]

- تعتبر أداة هامة لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المتنافسة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية الاحتياجات المستقبلية للزبائن؛

- تزيد الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانيات في تحديد موقع أفضل بين المنافسين والسعي إلى إرضاء الزبون والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها؛[4]

- تعطي للمؤسسة تفوقا كميا ونوعيا وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛ كما - تساهم في التأثير الايجابي على مدركات الزبائن وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.[5]

---

(1)- أبو القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص111.

(2)-بلقايد براهيم وسالم عبد العزيز، "**دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد05، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2014، ص ص323-324.

(3)- حازم محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 116.

(4)- علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء،"**إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**"، دار الحامد، عمان، الأردن، 2012، ص148.

(5)- فاطمة الزهراء بورنان و هواري معراج، مرجع سبق ذكره، ص289.

المطلب الثاني: عناصر الميزة التنافسية

تُمثل الميزة التنافسية المجالات التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن تنافس غيرها بطريقة متفوقة وأكثر فعالية، وهي بذلك تعتبر نقطة قوة تتصف بها المؤسسة دون منافسيها سواء كان ذلك في الأنشطة الإنتاجية أو التسويقية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية، التكنولوجية ...الخ [1] وهو ما يلزم التعرف على المرتكزات الأساسية للمزايا التنافسية التي تجعل المؤسسة قادرة على توفير الإمكانيات وتهيئة القدرات وتوجيه الجهود نحو التفوق على المنافسين.

1- أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية في المؤسسات:

تقوم المؤسسات بتنمية مزايا تنافسية من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق، وفيما يلي أهم الأسباب التي تجعل المؤسسة تحسن ميزاتها الحالية وتنمي ميزات تنافسية جديدة:[2]

- **ظهور تكنولوجيات جديدة:** يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة للتميز في عدة مجالات كتصميم المنتج وتحسين الخدمات المقدمة للزبون؛
- **ظهور حاجات جديدة للزبون أو تغيرها:** عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة؛
- **ظهور قطاع جديد:** تبرز فرصة إيجاد ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد أو عند ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق .
- **تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة ،الاتصالات ،الدعاية والإعلان...إلخ أو درجة توافرها.
- **حدوث تغييرات في القيود الحكومية:** هناك مجموعة أخرى من المؤثرات التي قد تؤثر أو تغير من الميزة التنافسية مثل: القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، قيود الدخول إلى الأسواق، حواجز التجارة...إلخ

(1)- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،" **الإدارة الإستراتيجية لقياس الأداء المتوازن**"، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2007، ص 28.

(2)- نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 98-99.

2 – معايير جودة الميزة التنافسية :

تتحدد معايير الحكم على جودة ونجاح الميزة التنافسية بثلاثة مؤشرات وهي كالتالي: [1]

– **نوع الميزة التنافسية:** وفقا لهذا المعيار نميز بين نوعين من المزايا التنافسية:

- ✓ **مزايا تنافسية تعتمد على التكلفة:** وهي تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.
- ✓ **مزايا تنافسية تعتمد على التمييز:** تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلاقات الوطيدة بالزبائن، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب الموظفين.

– **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:** إنّ اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها؛

– **درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة:** تقوم المؤسسات بخلق مزايا تنافسية جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها أو محاكاتها كما تعمل على تقييم أدائها باستمرار بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، بهدف اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة عدم تحقيق هدفي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

3– الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية [*]:

تعمل المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن وتتوافق مع القيمة التي يرغبون في الحصول عليها من تلك المنتجات وبأسعار مناسبة وعليه فإن أهم أبعاد الميزة التنافسية تتمثل في تخفيض التكاليف والتحكم فيها من جهة وتحقيق التميز عن المنافسين من جهة أخرى، وفيما يلي توضيح للبعدين:

---

(1)– محمّد خوجلي محمّد أحمد، "**إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي**"، دراسة لنيل درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص98.

(*)– هناك نوع من الاتفاق بين آراء عدد من الباحثين حول الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية الأكثر شيوعاً، وتتمثل هذه الأبعاد بالكلفة الأقل والتمييز عن المنافسين، ونظراً لأهمية هذه الأبعاد في تحقيق ميزة تنافسية فقد تم اعتمادها كأبعاد فرعية للمتغير التابع في الدراسة والمتمثل بالميزة التنافسية، وللاطلاع على آراء بعض الباحثين ولمزيد من التفاصيل يمكن الاطلاع على:

- Ali Falah Al-Zoubi, Opcit , p 144
-Jean Jacques lambin et chantal de moerloose,Op cit, pp 62,162.
- Michael E. Porter, "**COMPETITIVE ADVANTAGE Creating and sustaining superior performance**",3rd edition, Free press, NEW YORK, USA, 2004, pp12-16.

– **البعد الأول: تخفيض التكلفة:** يشير بعد تخفيض التكلفة إلى تقديم المؤسسة لمنتج أو خدمة منخفضة التكلفة في مجالها حتى لو كانت المؤسسة تمتلك نطاقًا واسعًا وتخدم العديد من القطاعات السوقية في نفس الوقت، وغالباً ما يكون عرض المؤسسة بتكلفة منخفضة مهما للمؤسسة والزبون. (1)

–**البعد الثاني: التمييز (التمايز عن المنافسين):** يظهر التمييز من خلال قدرة المؤسسة على تقديم منتج يختلف عن منتجات المنافسين كأن يكون ذا جودة عالية، أو يتميز بخصائص غير موجودة لدى منتجات المنافسين... الخ، ومن الضروري أن يكون هذا التميز مدركًا بوضوح من طرف الزبون الذي يبحث عن ميزة دائمة، بحيث يتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو إنتاج نسخة منها، كما يمكن تقديم عرض فريد من نوعه للسوق بنفس الأنشطة التي يقوم بها المنافسون لكن يصعب تقليده في المستقبل القريب(2)

وعموما توجد ثلاثة أبعاد يمكن للمؤسسة أن تتمايز من خلالها على المنافسين في السوق وهي كالتالي:(3)

–**التمايز الإنتاجي:** يشير إلى شكل وتصميم وجودة المنتج بالنسبة للمنتجات الملموسة، أما تمايز الخدمات فيتمثل في الخدمات الأساسية التي يتوقعها الزبون من المؤسسة ومدى تطابقها مع متطلباته والخدمات الإضافية المصاحبة لتقديم تلك الخدمة الأساسية؛

–**التمايز البشري:** أي تمايز المؤسسة من خلال العنصر البشري الذي يعمل لديها وذلك من خلال لباقتهم ومهارات الاتصال، مظهرهم المميز وإحساسهم بالمسؤولية نحو الزبون وغير ذلك من المواصفات والكفاءات والخبرات؛

– **التمايز الذهني:** وهو الانطباع الذي يتكون لدى الزبون نتيجة السمعة والعلامات المميزة للمؤسسة وكذا استخدام وسائل الإعلام...إلخ

وعموما يلخص الشكل التالي أبعاد الميزة التنافسية:

الشكل رقم (17): أبعاد الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:

- Michael E. Porter, **"COMPETITIVE ADVANTAGE Creating and sustaining superior performance"**,3rd edition, Free press, NEW YORK , 2004, pp12-16.

(1)-Michael E. Porter," **COMPETITIVE ADVANTAGE Creating and sustaining superior performance**", opcit, p p12-13.
(2)- Jean Jacques lambin et chantal de moerloose, op cit, p p254 ,266.
(3) -Hashem Valipour & al, "**The Effects of Cost Leadership Strategy and Product Differentiation Strategy on the Performance of Firms"**, Journal of Asian Business Strategy, Vol 2, N°1, Emerald Publishing, 2012, p15

4- مقومات بناء الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية من أهم السبل التي تضمن للمؤسسة البقاء في ظل المنافسة الشديدة، ويمكن القول أن استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة يتوقف على ما يلي: (1)

-أسس التنافس (الأصول والقدرات التنافسية): حيث أن بناء الميزة التنافسية واستدامتها في الأسواق يتطلب توفر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية، مثل توفر مهارات خاصة في التصميم والتصنيع، لإنتاج سلع مميزة وذات قيمة للزبون أو توفر قدرات بشرية كافية وقادرة على التنافس.

-ميدان التنافس: إن تحديد المؤسسة لاختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة، التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الاستدامة، يتم ذلك من خلال توظيف قدرات المؤسسات في المكان المناسب، ومن خلال المنتجات المناسبة.

-طرق التنافس: حيث أن بناء ميزة تنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة كإستراتيجية المنتج، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع ...الخ.

5- مصادر الميزة التنافسية :

تتحدد مصادر الميزة التنافسية من خلال مصادر داخلية وأخرى خارجية، وقد تكون نتيجة لتأثيرات البيئة أو لمجهودات المؤسسة، كما هو موضح فيما يلي: (2)

- المصادر الداخلية: وهي تلك المصادر المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات وغيرها كما قد تكون مصادر الميزة التنافسية ناتجة عن النظم الإدارية المستخدمة والمطورة كأساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، المعرفة والإبداع؛

-المصادر الخارجية: تعتبر المصادر الخارجية كثيرة ومتعددة وهي تتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية التي قد تؤدي إلى خلق فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية والموارد المالية والبشرية المؤهلة وغيرهم فضلا عن التغير في حاجات ورغبات الزبون أو التغيرات التكنولوجية الاقتصادية والقانونية التي قد تخلق ميزة تنافسية للمؤسسة في حالة الاستجابة السريعة كرد فعل عليها وهو ما يُظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية التي تعتمد بالدرجة الأولى على المرونة والقدرة على معرفة المتغيرات وتحليلها.

---

(1) - كنوش محمّد، "**دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة**"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد11، العدد13، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، جوان 2015، ص105 .

(2)-خالد محمّد بني حمدان ووائل محمّد ادريس، "**الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009، ص375.

المطلب الثالث: أنواع ومحددات الميزة التنافسية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم أنواع الميزة التنافسية مثلما صنفها الباحثون المتخصصون في هذا المجال بالإضافة إلى محدداتها الخاصة.

1- أنواع الميزة التنافسية:

صنف العديد من الباحثين ومن بينهم **Porter** الميزة التنافسية بناءا على القدرة الدفاعية للمؤسسة عن هذه الأفضلية إلى نوعين كما هو موضح في الأتي:[1]

1-1- الميزة التشغيلية: ترتبط هذه الميزة بقدرة المؤسسة على جذب الزبائن من خلال تفعيل الوظائف لإتمام عملية التبادل، والحصول على ميزة تنافسية على المستوى التشغيلي، وهو ما يتطلب تطبيق إجراءات مشابهة لتلك المطبقة من طرف المنافسين لكن بكفاءة وأداء أحسن، ويتجسد هذا من خلال تقديم أحسن عرض من حيث الجودة أو من خلال تقديم نفس المستوى من الجودة لكن بأقل تكلفة في السوق؛ والتفوق في الأداء لا يرتبط فقط بالعلاقة المباشرة بين الحاجة الرئيسية للزبون والوظيفة الرئيسية للمنتج وإنما قد يتعدى ذلك، فالمنتجات التي تقدم حلولًا لحاجات ثانوية إضافة إلى الحاجة الرئيسية، خاصة تلك الحلول المرتبطة بالتكاليف الأخرى للزبون، من شأنها أن ترفع من مستوى القيمة المدركة لدى الزبون، وهو ما ينعكس إيجابيا على القدرة التنافسية للمؤسسة .

ومن جانب أخر فإنه يمكن للمؤسسة أن تعزز الفارق في الأداء مقارنة مع المنافسين من خلال المبادرة في الفعل وتحقيق السبق الزمني، وهذا بتعزيز دورها في الأسواق الحالية بتجديد منتجاتها واقتراح تشكيلات جديدة أو بالدخول إلى أسواق جديدة مما يعطيها السبق إلى الزبون مقارنة مع المنافسين.

كما أن طريقة تقديم المنتج للزبون والعروض والمزايا المساندة للعرض الرئيسي من شأنها تعظيم القيمة الإجمالية لكن التوقيت الجيد في اتخاذ القرارات والسرعة في طرح الأفكار الجديدة تعمق الفارق في الأداء بين المؤسسات وتزيد من قوة ميزتها التنافسية.

وتستعمل الميزة التشغيلية في مواجهة المنافسين الذين ينتمون لنفس المجموعات الإستراتيجية وهي تتطلب من المؤسسة التحسين المستمر للكفاءة التشغيلية لتحقيق التميز، ولكن هذا غير كافٍ لتحافظ المؤسسة على مكانتها التنافسية خاصة على المدى الطويل، فتجاوز المنافسة على المستوى التشغيلي أصبح أمرًا صعبًا جدا نظرا لسهولة التقليد والاقتداء بهذا التميز من خلال تقديم عروض ومزايا مشابهة، وبالتالي فإن الميزة التنافسية المبنية على المستوى التشغيلي سرعان ما تزول لأنها مرهونة بسرعة رد فعل المنافسين.

(1)- حازم محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص ص129-133.

1-2- **الميزة الإستراتيجية**: يعتبر (*)**(Alderson)** من الأوائل الذين عبروا عن أهمية خلق خصائص فريدة قصد تمييز المؤسسة عن المنافسين سنة 1965، ثم ناقش لاحقا كل من (**)(**Prahalad** و **Hamal**) سنة **1989** و**(Dikson)** سنة **1992م** ضرورة تعلم المؤسسة لكيفية خلق ميزة تنافسية جديدة حتى تحافظ على أسبقيتها، أما **(porter)** فيعتبر الميزة الإستراتيجية ترتبط بقدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الصحيحة والاختيارات المناسبة لما يمكن فعله في المستقبل ولم يتم القيام به مسبقا،وهو ما يؤدي بالمؤسسة إلى القدرة على تحقيق عوائد في الاستثمارات بمعدل يفوق الذي يحققه القطاع، فالميزة الإستراتيجية لا ترتبط بزمن معين بقدر ما ترتبط بقدرة المنافسين أو بالتغيرات التي يشهدها القطاع في التأثير على المكانة التنافسية للمؤسسة؛ وعلى عكس الميزة التشغيلية فإن الحصول على الميزة الإستراتيجية تحتاج إلى جزئية التميز من خلال ممارسة نشاطات مختلفة عن المنافسين المباشرين في سوق مرجعي أو ممارسة نفس النشاطات بطريقة مختلفة بهدف تقديم عرض فريد، وكلما زادت صعوبة تقليد هذه الإستراتيجية كلما أمكن القول عن الميزة التنافسية أنها ذات طابع إستراتيجي، وهي نفس الفكرة التي يدعمها (***) **(Barney)** بوصفها نتيجة إستراتيجية لخلق القيمة التي توصف بها المؤسسة لوحدها والتي يصعب تقليدها من طرف المنافسين، وهذه الإستراتيجية يجب ألا تتعارض مع إمكانية تحقيق الأرباح.

(*)- **Wroe Alderson** وهو أحد أهم الباحثين في مجال التسويق في القرن العشرين وأول من نادى بأن التسويق ليس مجرد ممارسات تجارية بل هو علم بحد ذاته، ولقد ترك إسهامات علمية لا يستهان بها في مجال الابتكار التسويقي كما أنه من بين المساهمين الذين وضعوا بوادر التسويق بالعلاقات وضرورة الاختلاف عن المنافسين، ولقد عمل كرئيس الجمعية الأمريكية للتسويق ودّرس في جامعتي:

" University of Pennsylvania و Wharton School (Wharton School of the University of Pennsylvania)"

(**)-يعتبر **Gary Hamel** أحد أهم الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية وقد عمل كمستشار في عدة مؤسسات عالمية رائدة كما ترجمت أهم كتبه إلى 25 لغة وعمل لأكثر من 30سنة في "london business school" ، كما نشر أكثر من 15 مقال في مجلة" Harvard Business Review" ، أما **C. K. Prahalad** (1941-2010) فقد حصل على شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة "Harvard University " سنة 1975 كما نال دكتوراه شرفية في العديد من التخصصات كالهندسة وإدارة الأعمال والاقتصاد، واشتهر بقاعدة الهرم وله مساهمات علمية كثيرة على شكل كتب ومقالات كما عمل كأستاذ في جامعة "University of Michigan " ومستشارا في معهد "william davidson institute "

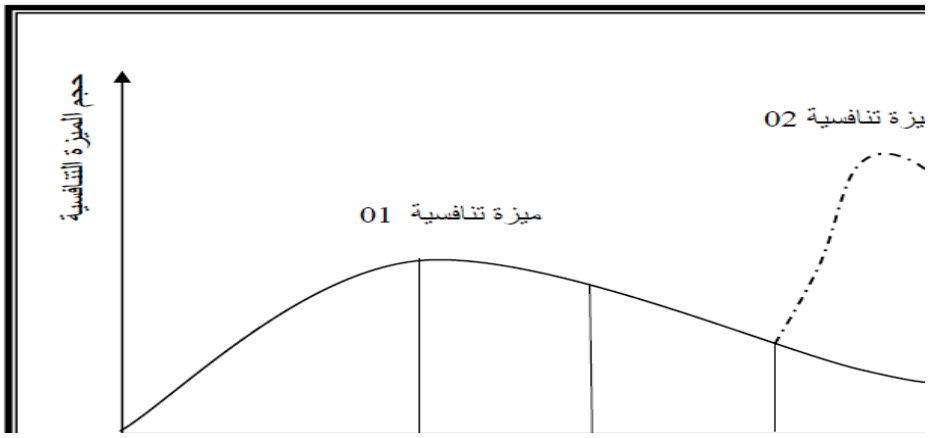
(***)- **Jay BARNEY** (ولد سنة 1954) **:** حصل على شهادة الدكتوراه سنة 1976 من جامعة "Yale University " كما حصل سنة 1982على شهادة دكتوراه في مجال العلوم الاجتماعية والإدارة، عمل في العديد من الجامعات مثل "The University of Utah و Texas A&M University وBrigham Young University " اشتهر بمساهمته في نظرية الميزة التنافسية القائمة على الموارد وهو حاليا أستاذ الإدارة الإستراتيجية في جامعة يوتا ورئيس تحرير أكاديمية المراجعة الإدارية بنفس الجامعة.

2- محددات الميزة التنافسية:

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقا من بعدين أساسين هما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس وهو ما سيتم توضيحه فيما يلي:

2-1- حجم الميزة التنافسية (دورة حياتها): امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية يفرض عليها متابعة تطورها عبر الزمن من أجل تحديد الأوقات المناسبة لتطويرها أو استبدالها بميزة جديدة وذلك بهدف ضمان استمرارها لأن التغيرات التكنولوجية الحديثة والابتكارات الجديدة أدت إلى إلغاء عدة مزايا تنافسية ناجحة في بداية تطورها وعموما تمر الميزة التنافسية بدورة حياة، ويتم تمثيل ذلك كما يبينه الشكل الموالي :

الشكل رقم(18): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، "**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص86.

يلاحظ من خلال الشكل السابق أن مراحل دورة حياة الميزة التنافسية تتمثل في ما يلي: [1]

-مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي، وتعرف بعدها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن؛

-مرحلة التبني: تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارًا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها (البحث عن نقاط تميز المؤسسة لتقليدها)؛

- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية للمؤسسة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليدها وبالتالي تتراجع أسبقية المؤسسة عليهم؛

(1)- نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 86-87.

– **مرحلة الضرورة**: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

2–2– نطاق التنافس: عموما هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(07): نطاق التنافس.

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	– يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والزبائن الذين تقوم بخدمتهم، و هنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق
النطاق الرأسي	– يعبر عن مستوى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا، بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الراسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب أخر يتيح التكامل مستوى أفضل من المرونة يسمح للمؤسسة بتغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع، في حالة التكامل الراسي الأمامي.
النطاق الجغرافي	– يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر مناطق مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في عدة أماكن عبر العالم.
نطاق الصناعة	– يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، إذ يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخيرات عبر القطاعات المختلفة التي تنشط بها المؤسسة.

المصدر: نبيل مرسي خليل ، "**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 88.

يظهر الجدول السابق أربعة أبعاد لنطاق التنافس والتي يمكنها التأثير في الميزة التنافسية باعتبارها تمثل درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي من خلالها قد تكتسب ميزة تنافسية إضافية تبعا لحجم نشاطها والأسواق التي تستهدفها.

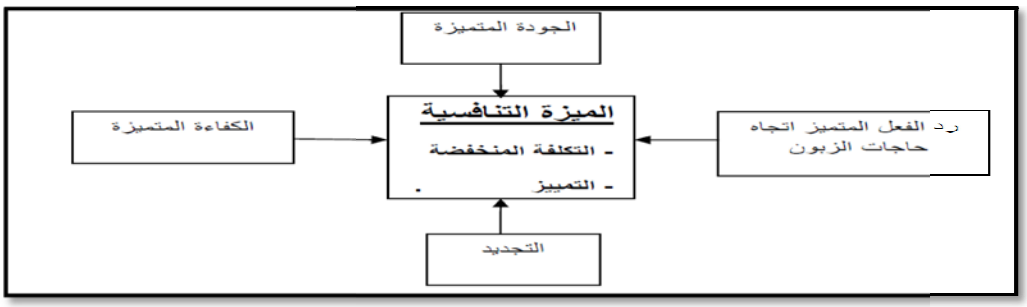
المبحث الثاني: المرتكزات النظرية للميزة التنافسية

قام العديد من الباحثين في مجال إدارة الأعمال بتقديم عدة استراتيجيات، أسس، نظريات ومقاربات لتفسير العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال عدة نماذج قَدَمَتْ للفكر الإداري قيمة نوعية مازالت مصدرا للتحليل في مجال الإستراتيجية وخلق الميزة التنافسية ويعتبر كل من **Porter**، **Barney** و**Grant** من أهم الرواد الذين ساهموا في تطوير تلك المقاربات والاستراتيجيات، التي أشارت بعضها إلى أن البيئة الخارجية هي التي تشكل المصدر الأهم للمزايا التنافسية في حين ركزت الأخرى على عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة وعظمت من دورها في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية(*)

هناك أربعة عوامل تدخل في بناء المزايا التنافسية وهي :الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، والتجديد والإبداع والاستجابة للزبائن، وهي تمثل الأسس العامة للمزايا التنافسية التي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو الخدمي، كما أنه توجد علاقة متشابكة تضمهم، حيث يمكن القول بأن الجودة يمكن أن تؤدي للكفاءة، والتجديد يدعم كلًّا من الكفاءة والجودة والاستجابة، وتساهم هذه العوامل والأسس في تمييز منتجات المؤسسات وخلق قيمة أكبر للزبون وتحقيق الميزة التنافسية (1) كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (19): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارلز هل وجاريث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال،"**الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل**" الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007 ، ص196.

(*)- توضح معظم الدراسات والكتب حول الميزة التنافسية والتي تم الاطلاع عليها أن هناك قدرًا من الاتفاق بين الباحثين على عناصر الأسس العامة لبناء **المزايا التنافسية بالرغم من وجود عدد من الاختلافات في عددها وتسميتها، وعليه سيتم التطرق إلى العناصر الأربعة المشتركة وهي الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، التجديد والإبداع والاستجابة للزبائن وذلك لوجود** شبه اتفاق بين الباحثين عليها، لمزيد من التفاصيل أنظر: محمد عبد الوهاب وأحمد سليمان محمد الجرجري، "**دور تقانة المعلومات والاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية**"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 29-30، كلية الحدباء الجامعة، العراق، 2010.

(1)- شارلز هل وجاريث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، "**الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل**" ، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007 ، ص196.

وفيما يلي شرح لكل عنصر من أسس بناء الميزة التنافسية الواردة في الشكل السابق:

1- الكفاءة المتميزة (التكاليف): تشير الكفاءة المتميزة إلى حسن استغلال الموارد المختلفة في توفير مخرجات تفوق في قيمتها قيمة المدخلات المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات، وتقاس كفاءة المؤسسة بانخفاض مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة [1] وعليه فإن الكفاءة تمثل نسبة المخرجات إلى المدخلات وكلما استطاعت المؤسسة أن تكون أكثر كفاءة من منافسيها كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة أي أن المؤسسة تتحمل تكاليف أقل من منافسيها إذا ما كانت تمتلك كفاءة إنتاجية عالية وبذلك تستطيع التميز عن هؤلاء المنافسين بالبيع بسعر أقل منهم كما تعتبر إنتاجية العامل أحد أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من المؤسسات، حيث يقاس عادة هذا العنصر بالمخرجات التي ينجزها كل موظف [2] لأن قوة إنتاجية العامل تخفض تكاليف العمليات كما أن قدراته البيعية تضاعف وتزيد من قيمة المبيعات، وهو ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف والرفع من الإيرادات، وتجدر الإشارة إلى أنه مع تقدم التقنية والانتشار السريع للحواسيب والنمو الهائل لدور الأنترنيت في مختلف أنواع المؤسسات وشبكاتها الداخلية أصبحت نظم المعلومات تمثل قمة الاهتمام في عملية البحث عن عمليات أكثر كفاءة وعن هيكل تكلفة منخفض.[3] وعليه يمكن القول بأنه كلما قلت المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة كانت المؤسسة ذات كفاءة وهو ما يساعدها في الحصول على الميزة التنافسية من خلال عنصر التكلفة المنخفضة، لأن المؤسسة التي تتحمل تكاليف أقل من منافسيها في إنتاج نفس المخرجات تستطيع التميز عنهم بالبيع بسعر أقل منهم.

2-**الجودة:** تعبر الجودة المتفوقة عن قدرة المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم من خلال مجموعة من الأبعاد، وتمثل هذه الأبعاد إستراتيجية تنافسية تمكن المؤسسة من الربط بين المنافسة وظروف السوق من جهة ومتطلبات الزبائن وأنشطة المؤسسة من جهة أخرى[4] وتعد الجودة من الأساليب المؤدية إلى تميز المؤسسة على منافسيها، وفي حال ربطها بالخدمة يمكن القول بأن جودة الخدمة تعتبر مقياسا للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات الزبائن، وأن الجودة التي يدركها الزبون للخدمة هي الفرق بين توقعات الزبون لأبعاد جودة الخدمة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد في الواقع، فتقديم خدمات ذات جودة يعني في الأخير توافقها مع توقعات الزبائن، وبناءً على ذلك يتضح بأن لها دورًا مهمًا في خدمة الزبون وتحقيق العناية

(1)-شارلز هل وجاريث جونز، مرجع سبق ذكره، ص ص196-197.

(2)- حازم محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص137.

(3)-محمد خوجلي محمد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص119.

(4)-علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص242.

والاهتمام به ومنها المحافظة عليه، فهي تمثل مركز الصدارة لدى كافة المؤسسات الهادفة لتحقيق النجاح والاستقرار والاستمرار في قطاع الأعمال، فضلا عن تقديم مستوى راق من الخدمة خلال مدة التعامل مع الزبائن. (1)

2-1- متطلبات دعم الجودة للميزة التنافسية: لقد حدد **(David Gravin)** خبير الجودة في جامعة هارفارد الأمريكية خمسة عناصر يتعين على المؤسسة إتباعها إذا اعتمدت على الجودة كأداة تنافسية وهي كالتالي: (2)

- يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر الزبون؛
- لابد من ربط الجودة مع الربحية لكل جانب من السوق والتكلفة
- يجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية؛
- يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الإستراتيجي؛
- لابد أن تحصل الجودة على التزام المؤسسة بالكامل.

2-2- أبعاد قياس الجودة: لقياس الجودة في المؤسسة الخدمية يمكن الاعتماد على الأبعاد التالية: (3)

- **الملموسية:** وتمثل الجوانب الملموسة والمتعلقة بالخدمة مثل مباني المؤسسات والتقنيات الحديثة المستخدمة فيه والتسهيلات الداخلية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة...إلخ
- **الاعتمادية:** وتعبر عن قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها الزبون وبالدقة التي ترضيه كما تعبر عن مدى وفاء المؤسسة بالتزاماتها تجاه الزبون؛
- **الاستجابة:** وهي القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات الزبائن والاستجابة لشكاويهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة بما يقنعهم بأنهم محل تقدير واحترام من قبل المؤسسة التي يتعاملون معها فضلا عن ذلك فهي تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل العاملين في المؤسسة؛
- **الأمان:** وهو التأكد بأن الخدمة المقدمة للزبائن تخلو من الخطأ أو الشك شاملا الاطمئنان النفسي والمادي؛
- **التعاطف:** وهو إبداء روح الصداقة والحرص على الزبون وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته.

---

(1)-حكيم بن جروة وخليدة دلهوم، "**إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي**"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد02، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، جوان 2015، ص95.

(2)- عبد الستار محمد العلي، "**إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)**"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2000، ص38.

(3)-رفاع شريفة وقاسيمي عائشة، "**أثر استخدام إدارة العلاقة مع الزبون على جودة الخدمة العمومية دراسة حالة مجموعة من الإدارات العمومية**"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد11، العدد2، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ديسمبر 2018، ص328.

2-3- أثر الجودة في بناء المزايا التنافسية: أضحت الجودة من أهم الأسبقيات التنافسية التي يجب أن تركز عليها المؤسسات لدعم تنافسيتها وتحقيق ميزة تنافسية فريدة تضمن البقاء والنمو في السوق والحفاظ على حصتها السوقية.[1] ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا وهو ما يظهر في النقاط التالية:

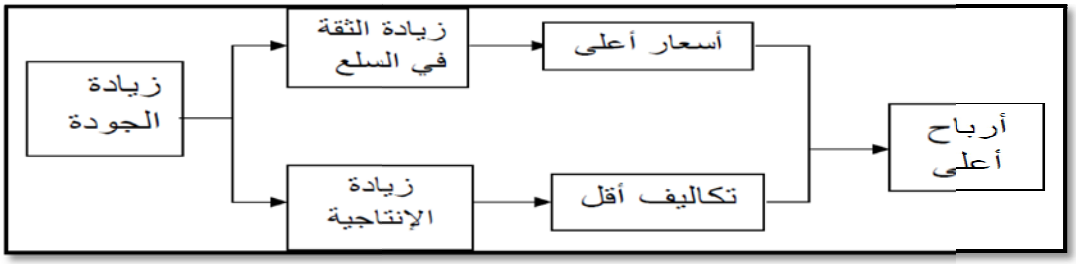
- إن جودة المخرجات كما يدركها الزبون وتحقيق مستوى عالٍ من الجودة في عمليات ومخرجات المؤسسة يعد من أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لجذب الزبون، وتقاس الجودة بقدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد أو له قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون من حيث جودة أعلى وخصائص خاصة بالمنتج وخدمات ما بعد البيع، وتتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها؛[2]

- التحسينات في جودة المنتج (أداء أفضل) يسمح للمؤسسة بتمييز منتجها عن المنتج الخاص بمنافسيها إضافة إلى تحسين الجودة المدركة للمنتج من قبل الزبون؛ [3]

- إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد قيمة هذه المنتجات في نظر الزبائن وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمؤسسة بفرض سعر عالٍ لمنتجاتها؛

- الجودة المرتفعة تؤدي إلى إنتاج منتجات بكفاءة عالية وتكاليف منخفضة إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يؤدي إلى الرفع من مستوى الإنتاجية وتخفيض تكاليف السلعة أو الخدمة المقدمة، [4] وهو ما يظهر في الشكل الموالي:

الشكل رقم(20): تأثير الجودة على الربحية والميزة التنافسية



المصدر: حازم مُحَّد عبد الفتاح، "**التسويق الأحمر التسويق التنافسي**"، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2017، ص139

(1)- حسيبة جبلي والسعيد شوقي شاكور، "**دراسة تحليلة لأبعاد المزايا التنافسية في المؤسسات الجزائرية (دراسة ميدانية بالشركة الأفريقية للزجاج بولاية جيجل)**"، مجلة الحقيقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد18، العدد01، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، مارس2019، ص569.

(2)- لما بسام الغصين، "**دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية (شركة فيوجن لخدمات الانترنيت وأنظمة الاتصالات)**"، دراسة مقدمة استكمالا للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2014، ص84.

(3)- بن طاطة عتيقة، "**أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية-دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر-**"، أطروحة دكتوراه في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016-2017، ص115.

(4)-شارلز هل وجاريث جونز، مرجع سبق ذكره، ص200.

مما سبق يمكن القول بأنه أضحى من المهم أن تهتم المؤسسات الخدمية بجودة خدماتها التي تعد عاملا أساسيا في نجاحها نتيجة دورها في تحسين الإنتاجية ومن ثم المركز التنافسي للمؤسسة بما يضمن استمرارها وبقاءها في السوق خصوصا بعد أن أصبح التركيز عليها هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات لبلوغه قصد ترقية وبناء الميزة التنافسية.

3- الإبداع والتجديد: يمثل التجديد والإبداع أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية على المدى الطويل، ورغم أن كل عمليات التجديد لا يتحقق لها النجاح، إلا أن عمليات التجديد التي تحرز نجاحا يمكن أن تشكل مصدرا رئيسياً للمزايا التنافسية[1] لأنها تمنح التفرد والتميز للمؤسسة عن منافسيها وهو ما يسمح لها بفرض سعر عالٍ أو خفض مستوى هيكل التكلفة فضلا عن القدرة على التميز على المنافسين كون المنتج يتميز بخصائص متميزة تجعله فريدا[2] ويعرف التجديد والإبداع على أنه" تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المؤسسة في سوقها أو في بيئتها العامة بحيث ينعكس ذلك في إضافة قيمة أكبر وأسرع لمنتج أفضل من منتجات المنافسين"[3] ويعرف أيضا على أنه " أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو بالمنتجات التي تنتجها، ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة"[4] وبالتالي فالتجديد هو العملية التي تستخدم بها المؤسسة مهاراتها ومواردها لخلق تقنيات جديدة أو سلع أو خدمات جديدة[5] وتعرف قدرة المؤسسة على الإبداع أساسا من خلال محورين أساسين هما:

-القدرة على الاهتمام بمتطلبات وانشغالات الزبائن مما يسمح باختراق أسواق جديدة وعرض منتجات أو خدمات جديدة تتناسب مع رغبات الزبائن؛

-السرعة في تحويل الأفكار إلى منتجات أو خدمات لزبائن المؤسسة ولتحقيق ذلك على المؤسسات تطوير وظيفة الاستماع للزبون وتطبيقها؛

وبصفة عامة قد تأخذ الإبداعات ثلاثة أشكال وهي كالتالي:

- منتجات أو خدمات جديدة: أي إجراء تحسينات على المنتجات أو الخدمات بما يجعلها تتناسب مع متطلبات السوق؛

---

(1)- الأمين حلموس، "**دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط**"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017، ص195.

(2)- قرفي شافية، مرجع سبق ذكره، ص38.

(3)-نجم عبود نجم، "**إدارة الابتكار- المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**-"، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2003 ، ص22.

(4)-شارلز هل وجاريث جونز، مرجع سبق ذكره، ص201.

(5)-حازم محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص139.

– **الإبداع في أساليب الإنتاج، الصيانة:** والهدف من هذا النوع أساسا هو رفع إنتاجية المؤسسة؛

– **الإبداع في التسيير وهيكل المؤسسة:** حيث يتوقف هذا النوع على التغييرات التي تحصل في المحيط أو المستوى التكنولوجي للمؤسسة. (1)

4– الاستجابة لحاجات الزبائن: وهو ما يتحقق بشكل متفوق عندما تكون المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات زبائنها وبذلك يزيد رضا وولاء الزبائن لمنتجاتها؛(2) وتحدث الاستجابة للزبون بعدة أشكال كالرد السريع على استفساراته فيما يتعلق بتسيير معاملاته مع المؤسسة وقبول الاقتراحات التي يتقدم بها في مجال تحسين الخدمات وعدم تعقيد الإجراءات المتعلقة بالمعاملات، وهو ما يتطلب قيام المؤسسة بإدارة العناصر التالية:

4–1– تطوير كفاءة الإصغاء والبحث والتركيز على الزبون: لا تستطيع المؤسسة الاستجابة لحاجات زبائنها إلا إذا تعرفت عليها من خلال جعل الزبون محور نشاط كل العاملين مع ضرورة التوجه بتفكيره ومعرفته.

4–2– الحاجة الدائمة للبحث عن أفضل الأساليب لإشباع تلك الحاجات: عندما يصبح التركيز على الزبون جزءاً متكاملاً مع المؤسسة فإنه من الضروري إشباع حاجات الزبون مثلما يرغب (3).

4–3– الوقت: أدت التحولات السريعة التي يشهدها عالم اليوم وانعكاسات تأثيرها على المؤسسات إلى تزايد الاهتمام بعنصر الوقت الذي أصبح يمثل مصدرا أساسيا تتنافس من خلاله المؤسسات(4)، وبالنظر إلى ما يمثله الوقت من أهمية لدى الزبون واهتمامه المتزايد به فقد أدى ذلك إلى بروز ما يعرف بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزمن، وذلك بتقليص هذا الأخير ما أمكن لفائدة الزبائن ويمكن التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال عدة نقاط أهمها: (5)

- ✓ **تخفيض زمن التسليم للزبون:** أي تقليص الفترة المستمرة ما بين طلب الزبون للمنتج وتسليمه إياه وهو ما يعرف بوقت التسليم السريع؛
- ✓ **تخفيض زمن المنتجات الجديدة للأسواق:** وذلك من خلال اختصار دورة حياة المنتج على تقديمه للأسواق وتحقيق الأسبقية على هذا المستوى؛

---

(1)– عزاوي عمر وعجيلة محمد، "**الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية**"، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة،08–09 مارس 2005، ص480.

(2)–حازم محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص ص139–140.

(3)–محمد خوجلي محمد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص123.

(4)–سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص ص132–133.

(5)– فلاق محمد، "**مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2013–2014، ص202.

- ✓ **سرعة التطوير**: وتعني بها الفترة المرتبطة بابتكار وتطوير المنتجات وتقليصها ما أمكن، والعمل على تحقيق أسبقية على هذا المستوى خدمة لتنافسية المؤسسة وتحسب هذه الفترة من بداية ولادة الأفكار الخاصة بالمنتجات وحتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج الفعلي للمنتج.

4-4- المرونة: يقصد بالمرونة مدى نجاح المؤسسة في تكييف نظامها الإنتاجي مع المتغيرات البيئية والطلب والقدرة على الاستجابة والتكيف[1] لأنه لم تعد التكلفة الأقل والجودة الأفضل وحدهما العناصر المكونة للميزة التنافسية للمؤسسة بعد أن عرفت حاجات ورغبات الزبائن سرعة في التغيير والتنويع، ونتيجة لذلك أصبح الإنتاج يتم وفقا لطلب الزبون من خلال التلاؤم مع الحاجات الفريدة له والتصاميم المتغيرة للمنتجات مما يتطلب المرونة في الاستجابة لحاجات الزبون والتغييرات في التصميم كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة للزبائن تتطلب معرفة دقيقة بالزبائن أولا، ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بهدف تحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين والاهتمام بالتنويع في تشكيلة المنتجات والخدمات التي تتكيف واحتياجات الزبائن ، والسرعة في تصميم المنتجات والخدمات التي تلبي تطور احتياجات وأذواق الزبائن المتغيرة فضلا عن التصميم المتفوق والخدمة المتميزة [2] وعليه فإن المرونة تتعلق بكل عمليات المؤسسة التي تمكنها من الاستجابة السريعة والكفؤة لمتطلبات الزبائن، وتقسم تلك المرونة الواجب توفرها إلى عنصرين كما هو موضح فيما يلي: [3]

- ✓ **مرونة المنتج (الإيصائية)**: وتعني القدرة على التكيف مع التغيرات في الأذواق والحاجات المنفردة لكل زبون وذلك من خلال إجراء تغييرات في تصميم المنتجات المقدمة؛
- ✓ **مرونة الحجم** وتعني قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة وتقديم تشكيلة واسعة والتحكم بالحجم والتسليم بأوقات مختلفة.

تأسيسا على ما تقدم فإن عنصر الاستجابة للزبائن يعطي المؤسسة التي تريد البقاء والنجاح أسبقية تنافسية عن المنافسين الآخرين فهو ذو دور كبير في التجاوب السريع للتنوع الكبير في حاجات الزبائن ورغباتهم في الأسواق لاسيما في الوقت الحاضر بعد أن أصبح الإنتاج يتم وفقا لطلب الزبون، وهو ما يبرر أهمية قيام المؤسسة بإدارة العلاقة مع الزبون.

---

(1)-سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص133.

(2)- لما بسام الغصين، مرجع سبق ذكره، ص86.

(3)-Krajewski lee & Ritzman larry, **"OPERATION MANAGEMENT Process and Value Chains"**, 7th edition , prentice-Hall, New jersey, USA , 2005, p62

المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية العامة للميزة التنافسية

لكي تضمن أي مؤسسة تحقيق مزايا تنافسية ومنح قيمة للزبون بشكل مميز عن المنافسين واحتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة والتفوق في المدى القصير أو الطويل، فإنه من الضروري تبني إستراتيجية تنافسية مناسبة تحدد الآليات التي تنافس بها لتحقيق أحسن أداء.

وتعرف إستراتيجية التنافس على أنها "مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة مقارنة بالمنافسين "[(1)]، وتعرف أيضا على أنها "الإستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تمارسه"[(2)] ويتفق الباحثون على أن نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية يعتبر من بين أهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات لكسب ميزة تنافسية تمنحها القدرة على التفوق في السوق ولقد حدد تلك الاستراتيجيات بتخفيض التكلفة (القيادة في التكلفة)، التمييز، والتركيز وسميت بالاستراتيجيات العامة للتنافس[(3)]، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (21): الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر.

المصدر: صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، "**الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي**"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، 306.

ويمكن شرح تلك الاستراتيجيات فيما يلي:

(1)- صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، "**الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي**" ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 303.

(4)- علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص166.

(3)-وائل محمد إدريس وطاهر محسن الغالبي، "**الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات** "، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 106.

1- إستراتيجية ميزة التكلفة الأقل (قيادة التكلفة- تخفيض التكلفة):

تعرف هذه الإستراتيجية على أنها "تلك الإستراتيجية التي تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين"[(1)] وهي تعني القدرة على إنتاج وتسويق منتج أو خدمة بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين مما قد يؤدي إلى تحقيق عوائد أكثر؛ ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق ذلك ينبغي ممارسة الأنشطة المنتجة للقيمة وفق منظور التكاليف المتراكمة أقل مما هو عليه لدى المنافسين[(2)]. ويكون من الضروري أن تعتمد المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية على تخفيض التكلفة إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج، وذلك استنادا لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وهو ما يتناسب مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية التي يركز أحد جوانبها على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول، كما تتطلب هذه الإستراتيجية بناء الإمكانيات ذات الكفاءة العالية والاستمرار في تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في عدة مجالات كالبحث والتطوير، الإعلانات ...الخ[(3)]

وتلجأ المؤسسات لهذه الإستراتيجية لمواجهة منافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع والتأثير على تكلفة الوحدة الواحدة من منتجها وهو ما سيصل إلى الزبون النهائي بحيث يمكنها من بيع منتجاتها (سلع أو خدمات) بسعر يقل عن السعر الخاص بمنافسيها[(4)]وذلك بهدف حصول المؤسسة على وضعية المسيطر في مجال التنافس عن طريق القيادة في التكلفة داخل القطاع الذي تنشط فيه[(5)].

1-1- عوامل حيازة ميزة التكلفة الأقل: للحصول على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد على مراقبة عوامل تطور التكاليف والمتمثلة فيما يلي:

- مراقبة الحجم: يساهم كل من التوسع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق من تخفيض التكاليف؛ غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى. فمثلا الرفع من حجم إنتاج منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي، قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع

(1)-نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره، ص 115.

(2) -Michael Porter , traduit par Philippes delavergie**," l'avantage concurrentiel"** ,Op cit, pp 81-82.

(3)-معتصم مفضي الخالدي، "**دور المحاسبة المسؤولة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية- دراسة ميدانية**"، رسالة مقدمة استكمالا للحصول على درجة الماجستير ، تخصص المحاسبة، كلية الاقتصاد والأعمال، جامعة جدارا، إربد، الأردن، 2015، ص ص 38-39.

(4)- زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 50.

(5)- نبيل محمد مرسي، "**استراتيجيات الإدارة العليا- إعداد - تنفيذ - مراجعة**"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 252.

أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج. وتجدر الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم، يجب ألا يُحدث تدهورًا في الأنشطة الأخرى؛[1]

- **مراقبة الروابط**: تُحسِّن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى؛

- **مراقبة الإلحاق**: يتم هنا إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة؛

- **مراقبة الرزنامة**: تستفيد عادة المؤسسات السباقة إلى بعض القطاعات، من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع، وتوظّف أفضل الموظفين، وتتعامل مع أفضل الموردين. أما في بعض القطاعات الأخرى، فإن التريث والانتظار يكون أفضل، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فيدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها السباقين، وإما بغرض دراسة سلوكات المنافسين والزبائن واكتشاف نقـاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

- **مراقبة الإجراءات**: يمكن للمؤسسة أن تقوم ببعض الإجراءات، والتي مع مرور الوقت يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير البعض منها لأنها لا تساهم في تحقيق ميزة التكلفة الأقل أو أنها تكلف المؤسسة أكثر من اللازم وبالتالي فان المراقبة تسهم في تخفيض التكاليف؛

- **مراقبة التموقع**: الخاص بأنشطة الموردين والزبائن والذي من شأنه تخفيض التكاليف وذلك من خلال تأثيره على عدة عناصر منها مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.

- **مراقبة العوامل الحكومية والسياسية**: كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي[2].

- **أثر الخبرة والتعلم**: إن تكاليف المؤسسة يمكن أن تنخفض عبر الزمن بفعل أثر الخبرة والتعلم الذي ينتج عن استمرار المؤسسة في تقديم نفس المنتج لمدة طويلة نسبيا وهو ما يؤدي إلى فعالية الموظفين العاملين في المؤسسة وتحسين أدائهم وتصميم وتنميط المنتجات بشكل أفضل بالإضافة إلى تحقيق وفرات الحجم التي تعتبر ذات تأثير متبادل مع الخبرة[3].

---

(1)- حباينة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 53.

(2)- سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص 104.

(3)- نادية العارف ، "**الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة**"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 223.

1-2- مراحل تخفيض التكاليف: لقد قدم (**Porter**) ستَّ مراحل لتحقيق ميزة القيادة في التكلفة وتخفيضها وهي:[1]

-**المرحلة الأولى**: وضع سلسلة القيمة المناسبة وتحليلها لتوقع تكاليف مناسبة لها؛

- **المرحلة الثانية**: تحديد محركات التكلفة لكل نشاط قيمة ومعرفة كيفية تفاعلها؛

-**المرحلة الثالثة**: التعرف على سلسلة قيمة المنافسين لتحديد التكاليف النسبية لهم ومصادر اختلافات التكلفة؛

-**المرحلة الرابعة**: التأكد من أن تخفيض التكلفة لا يؤثر على تمايز وجودة المنتج؛

-**المرحلة الخامسة**: تطوير إستراتيجية لتخفيض التكلفة النسبية من خلال رقابة محركات التكلفة مع إعادة وضع سلسة قيمة مناسبة؛

- **المرحلة السادسة والأخيرة**: اختبار مدى قدرة المؤسسة على استدامة إستراتيجية تخفيض التكلفة.

1-3- حالات فعالية إستراتيجية تخفيض التكاليف: يمكن أن تكون إستراتيجية تخفيض التكاليف فعالة في الحالات التالية: [2]

- عندما توجد طرق قليلة لتحقيق تمييز المنتج (سلعة أو خدمة) الذي له قيمة عند الزبائن؛

- عندما يستعمل أغلب الزبائن نفس المنتج بنفس الطريقة؛

- عندما يتحمل الزبائن تكاليف منخفضة في تحويل مشترياتهم من مؤسسة لأخرى؛

- عندما يستخدم المنافسون الجدد في القطاع أسعارا منخفضة، تمهيدا لجذب الزبائن وبناء قاعدة الزبائن.

1-4- مزايا وعيوب إستراتيجية تخفيض التكاليف: من أهم مزايا إستراتيجية تخفيض التكاليف ما يلي:

- عند تطبيق المؤسسة لهذه الإستراتيجية وخصوصا في حالة إنتاج كميات كبيرة من المنتجات، فإن ذلك يمكنها لا محالة من التفاوض مع الموردين من موقع القوة، كما أنها تتمكن من مجابهة المنافسين سواء القدامى منهم أو الجدد من موقع قوي، إذ يمكن استخدام سلاح تخفيض الأسعار لمواجه المنافسين وسلعهم البديلة؛

- إن اعتماد المؤسسة على إستراتيجية القيادة في التكلفة وبيع المنتجات بأسعار منخفضة والاكتفاء بهامش ربح منخفض سيمكنها من الحصول على نصيب كبير من السوق مما يسمح ببيع كميات كبيرة من منتجاتها؛

(1)-Michael E. Porter," **COMPETITIVE ADVANTAGE Creating and sustaining superior performance**", opcit, p118

(2)- بن طاطة عتيقة، مرجع سبق ذكره ، ص98.

– تسمح إستراتيجية تخفيض التكلفة للمؤسسة من التمتع بقدر من الحماية التي تجنبها مخاطر قوى التنافس الخمس وعندما تستطيع المؤسسة التحكم في تكلفتها فإنها قد تتمكن من القيادة في تحديد السعر للقطاع الذي تعمل فيه؛[1]

– فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق فإن المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية تخفيض التكاليف تحتل موقعًا تنافسيًا ممتازًا يمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين.[2]

ومن أهم عيوب هذه الإستراتيجية ما يلي:

– إن المؤسسات التي تركز على تخفيض التكاليف ترتكز على جانب واحد فقط وقد لا تلاحظ التغيرات الأخرى التي تتطور في السوق مثل طلبات الزبون المتزايدة حول أنواع أخرى من المنتجات وجودة أفضل أو مستويات خدمة أعلى وكذا التطور في عروض المنافسين وحتى تراجع حساسية الزبون للأسعار المنخفضة؛ [3]

– قد تقع المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية تخفيض التكاليف في مشكلة عندما تقلل من الأنواع والخصائص المختلفة للمنتج أو الخدمة سعيا وراء تخفيض التكاليف، وهو ما قد يؤدي إلى عدم وجود عناصر يمكن للمؤسسة أن تبنى عليها تمايز المنتج في القطاع الذي تنشط فيه وبالتالي قد يفقدها ذلك قدرتها على المنافسة. [4]

2– إستراتيجية التمييز (التمايز):

تعرف إستراتيجية التمييز على أنها " قدرة المؤسسة على تقديم منتج (سلعة أو خدمة) متميز وفريد وله قيمة مرتفعة مقارنة بالمنافسين من وجهة نظر الزبون"[5]

وتسعى المؤسسات في ظل إتباع هذه الإستراتيجية إلى زيادة القيمة المقدمة للزبائن في سلعها أو خدماتها من خلال تقديم قيمة أو منفعة لا يجدها الزبون عند منافسي المؤسسة في السوق، حيث يتم زيادة بعض الخصائص أو التقنيات في الجودة والأداء أو طرح منتجات جديدة ذات سمات مادية أوغير مادية وببعض المميزات الجمالية والوظيفية المختلفة عما هو موجود في السوق[6] وتتمثل أهم مجالات التمييز بالنسبة للمؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية في: المنتج (السلعة أو الخدمات)، الجودة والمواصفات، المنافع أو المميزات، التكنولوجيا، خدمة الزبائن والتفاعل معهم فضلا عن التميز على

(1)– زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص50–51.

(2)– الأمين حلموس، مرجع سبق ذكره، ص198.

(3)– خراز الأخضر، "**دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي(سعيدة) نموذجا**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011، ص160

(4)– سيد اسماعيل محمد، "**الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية**"، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص ص201–202.

(5)– نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 84–85.

(6)– أمين بن سعيد وزغدار أحمد، "**دور إدارة التكاليف من منظور استراتيجي في تعزيز الموقف التنافسي**"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 01، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر،جوان 2013، ص 13.

أساس تقديم منتجات قيمتها أكبر من المبلغ المدفوع[1] ولا يكون لهذه المجالات المتفوق فيها والجهود المبذولة وزنٌ في التميز ما لم يكن هناك تقدير من قبل الزبون لتلك القيمة المضافة خاصة إذا تعددت استخداماتها[2] وعليه تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التمييز بطريقة فريدة تجد التقدير من الزبائن، وينبغي أن تعتمد المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية لتمييز منتجاتها وجعلها منفردة في القطاع الذي تعمل به على بعض الأبعاد التي تكون ذات قيمة عالية لدى الزبائن الذين لا تمثل الأسعار لديهم الأسبقية الأولى عند الشراء. وبالتالي، فإن إستراتيجية التمييز الناجحة ستكون في بعض الأحيان ذات تكلفة عالية على المؤسسة مع الأخذ في الاعتبار أن التمييز يتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين.[3]

2-1- عوامل استمرارية إستراتيجية التمييز: من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على استمرارية ميزة التمييز ما يلي: [4]

- **المقاييس التقديرية للأنشطة** :حيث تعتمد المؤسسة على بحوث التطوير والتكنولوجيا لتطبيق مقاييس خاصة تمكنها من جعل منتجاتها فريدة وذات خصائص وأداء أفضل؛

- **الوصل** :من خلال إيجاد علاقات وصل بين مختلف الأنشطة المقدمة للقيمة المتميزة داخل المؤسسة؛

- **الاندماج** :يساعد اندماج الأنشطة الجديدة الخالقة للقيمة في مراقبة نتائج الأنشطة وتحقيق التنسيق فيما بينها كما يساعد ذلك على زيادة الأنشطة الخالقة للقيمة؛

- **خلق العلاقات:** وتشمل العلاقات بين أنشطة المؤسسة والعلاقات مع الزبائن والموردين من خلال قنوات التوزيع.

2-2- شروط تطبيق إستراتيجية التمييز: أهمها ما يلي:

- ضرورة إدراك الزبائن لهذه القيمة المميزة؛

- يجب أن يكون التمييز غير قابل للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة على الأقل في المدى القصير؛[5]

---

(1)- ثابت عبد الرحمان إدريس، "**الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية**"، دار النشر للثقافة، مصر، 2006، ص256.

(2)- طرطار أحمد، "**الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافسية كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية**"، مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد 11، العدد01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2011، ص 365.

(3)-سامية لحول، "**التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر**"،أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2007-2008، ص158.

(4)- نبيل محمد مرسي، "**الإدارة الإستراتيجية :تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص112.

(5) - بن الطيب إبراهيم، "**دور تكييف الاستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف**"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2015، ص 31.

– لكي تنجح المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التمييز يجب أن تدرس حاجات وسلوكات الزبائن بدقة حتى تتمكن من معرفة المقاييس والمواصفات المفضلة لدى الزبون؛[1]

– أن يكون الاختلاف واضحا بين المنتج (السلعة أو الخدمة) المراد تمييزه وبقية المنتجات الأخرى الموجودة في السوق بحيث يتسنى للزبون أن يحس ويدرك هذا الفرق؛

– بذل مجهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير والتصميم وتجنب العيوب المختلفة التي يمكن أن تخفض من قيمة المنتج.[2]

2–3– الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التمييز: لتحقيق التميز يجب العمل على تفادي العديد من الأخطاء أهمها:[3]

– التميز المفرط: يمكن للمؤسسة أن لا تستوعب الآليات التي تؤثر بها القيمة المستحدثة، وهذا ما قد يؤدي إلى إفراط التمايز، فعلى سبيل المثال إذا كانت جودة المنتج أو الخدمة تتعدى احتياجات الزبائن فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا للمنافسين الذين يملكون منتج بجودة مناسبة وسعر منخفض.

– المبالغة في رفع السعر: يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتمايز بالقيمة الممنوحة للزبون وباستمرارية التمايز فيها فالسعر المبالغ فيه يدفع الزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة، وعليه فالمؤسسة مطالبة بإحداث التوازن بين تمايز قيمة المنتج والسعر الإضافي المرافق لها.

– عدم معرفة تكلفة التمايز: حتى يؤدي التمايز إلى تحقيق نتائج أكبر، يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل الزبون أكبر من تكلفة المنتج، وغالبا ما تتجاهل المؤسسات تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التمايز، فتعمد إلى تسخير موارد مالية أكبر مما تحققه من أرباح.

– التركيز الشديد على المنتج: إن معظم المؤسسات تنظر إلى التمايز من جانب المنتج، وتهمل الإمكانات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرصا جديدة ومستمرة للتمايز.

---

(1) – بعيطيش شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 163.

(2) – زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص52.

(3) – بن جدو بن عالية، **الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي–"** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014–2015، ص 56.

2-4 – مزايا إستراتيجية التمييز: إن سعي المؤسسة إلى تمييز منتجاتها يمكن المؤسسة من تحقيق المزايا التالية:

– امتلاك المؤسسة قوة تفاوضية كبيرة أمام الموردين، كما أن قدرتها على إشباع حاجات الزبائن من خلال تمايز منتجاتها يشكل عائقا أمام محاولة دخول المنافسين إلى السوق بسلع جديدة، وهو ما يعتبر مصدر قوة للمؤسسة أمام القوى التفاوضية للزبائن حيث لا يوجد هناك منتجات تتمتع بنفس مزايا المنتج؛

– تهدف هذه الإستراتيجية إلى كسب ثقة وولاء الزبون بالدرجة الأولى وتعمل على تخفيض حساسية الزبون تجاه الأسعار، خاصة في ظل مقارنته لمنتج المؤسسة مع منتجات المؤسسات الأخرى، مما يعني قدرة المؤسسة على فرض زيادات في الأسعار نظرا لاستعداد زبائنها على دفع أسعار عالية (طبعا تكون مرتفعة بدرجة معقولة) نظير تلك الميزة وهو ما يسمح بحصول المؤسسة على مركز تنافسي قوي.

2- 5- مخاطر إستراتيجية التمييز: على الرغم من المزايا التي يمكن أن تكتسبها المؤسسة من خلال تبنيها لهذه الإستراتيجية إلا أنها تشكل مخاطر في حالة عدم الالتزام بشروطها وفهم عواملها بشكل خاطئ، وفيما يلي أهم تلك المخاطر:

– تغير أذواق الزبائن مما يدفعهم لشراء منتجات أخرى ويعود ذلك إلى إعطاء المؤسسات المنافسة الأهمية لدراسة الحاجات والرغبات المتطورة لدى الزبائن؛

– مع مرور الوقت تصبح إشكالية السعر المرتفع تشكل خطرا على المؤسسة لأن المنتج أصبح مألوفا في السوق، وهنا يصبح الزبائن أكثر تطلبا حول نوع وحجم القيمة الأصلية وما هم على استعداد لدفعه.

– في حالة اعتماد المؤسسة على تمييزها على خصائص السلعة أو الخدمة أو على أشكال التوزيع فإن عملية التقليد من طرف المنافسين تصبح سهلة.[1]

3- إستراتيجية التركيز:

تعرف إستراتيجية التركيز على أنها "التركيز على قطاع معين من السوق باستخدام إما إستراتيجية القيادة في التكلفة أو إستراتيجية التميز في المركز حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على التخصص في منتج معين أو سوق معين"[2]

(1) – بن جدو بن عالية، مرجع سبق ذكره، ص70.

(2) – عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي، **الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي**، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص77

وتستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدد ومن ثم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في ذلك الجزء من خلال القيادة في التكلفة أو التمييز داخل ذلك القطاع السوقي المستهدف[1]

كما تعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف صغير وضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة، من حالة قيامها بخدمة السوق ككل[2]. ويكون من الضروري في ظل هذه الإستراتيجية أن تتخصص أنشطة المؤسسة بطريقة لا تستطيع المؤسسات الأخرى ذات خطوط الإنتاج العريضة أن تمارسها، حيث تتولد القيمة المتوقعة والربحية الأعلى عندما لا تستطيع المؤسسات الكبيرة (ذات الخطوط الإنتاجية العريضة) التخصص وتسيير هذه الأنشطة كما تفعل المؤسسة المتبعة لإستراتيجية التركيز، وعلى العموم فإن هذه الإستراتيجية تختلف عن الاستراتيجيين السابقتين في نطاق السوق المستهدف[3]حيث تقوم المؤسسة بتحديد القطاع الذي تعمل فيه انطلاقا من جاذبيته التي تبنى على معرفتها به وبالأرباح التي يمكن تحقيقها فيه بالإضافة إلى مدى توفر المؤسسة على الإمكانيات التي تسمح لها بمواجهة الطلب في هذا القطاع السوقي المستهدف.[4]

3-1- شروط تطبيق إستراتيجية التركيز: لتتمكن المؤسسة من تنفيذ إستراتيجية التركيز وتحقيق نتائجها يجب توفر مجموعة من الشروط نذكر منها ما يلي:[5]

- وجود مجموعات سوقية مختلفة ومتمايزة من الزبائن ممن لهم حاجات مختلفة أو استخدامات عديدة للمنتج؛
- عدم وجود منافس أخر متخصص في القطاع السوقي المستهدف؛
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين؛
- توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع المستهدف؛
- تفاوت القطاعات السوقية من حيث الحجم، معدل النمو والربحية؛
- عندما تشتد قوى التنافس الخمس وتكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

(1) - وائل محمد إدريس وطاهر محسن الغالبي ، مرجع سبق ذكره، ص108.

(2) - حباينة محمد، مرجع سبق ذكره، ص61.

(3) - حازم محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص ص 188-189.

(4) - زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص53.

(5) - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 122.

3-2- مزايا إستراتيجية التركيز: أهمها ما يلي: [1]

- تمكن هذه الإستراتيجية من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة على أن تساهم في تحسين وضع التكاليف أو التميز؛

- اكتشاف وخدمة فئة صغيرة في السوق تجعل المؤسسات التي تمارس هذه الإستراتيجية عادة قادرة على أن تبقي الأرباح مرتفعة حتى عندما لا يكون القطاع جذابا على نطاق واسع؛

- القدرة على الاستجابة لمتطلبات مجموعة من الزبائن بشكل أحسن تسمح بكسب ولائهم والقدرة على إنشاء حصن أو حاجز أمام دخول المنافسين والمؤسسات الكبيرة (أصحاب خطوط الإنتاج الأكبر والأوسع).

3-3- مخاطر إستراتيجية التركيز: تعتبر هذه الإستراتيجية الأقل من حيث حجم وتكلفة المخاطر التي تعترضها المؤسسة على اعتبار أن فكرة التخصص الضيق لا يتطلب أموالا واستثمارات ضخمة، إلا أنها تتعرض لبعض المخاطر التي نذكر أهمها فيما يلي:

- تعتبر المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز غير ملائمة للموردين الأقوياء في السوق بحيث تكون وضعيتها أو قدرتها التفاوضية ضعيفة معهم بسبب شرائها لكميات قليلة وهو ما يمنح للموردين وضعا أقوى في التفاوض؛

- احتمال الاختفاء المفاجئ للقطاع السوقي المستهدف من طرف المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز بسبب حدوث تغيرات كالتغيرات التكنولوجية أو التغيرات التي تطرأ على أذواق ومتطلبات الزبائن ؛

- غالبا ما تتمكن المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التمييز أن تنافس المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التركيز وذلك لقدرتها على تقديم منتجات تفي باحتياجات زبائن ذلك القطاع السوقي المستهدف؛[2]

- تواجه المؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية مشكلة اختيار أحد الميزتين (التركيز بالتكلفة أو التمايز عن المنافسين) فإذا اختارت الميزة الأولى فإنها تواجه خطر المؤسسات المتبنية لإستراتيجية تخفيض التكاليف نظرا للحجم الصغير الذي تقوم بإنتاجه، وإذا اختارت الميزة الثانية فإنها تواجه مشكلة ارتفاع التكاليف خاصة إذا كان التمييز يتطلب استثمارات كبيرة وهذا ما لا يتناسب مع حجم إمكانيتها وكفاءتها. [3]

---

(1) - روبرت .أ.بتس وديفيد لي ترجمة عبد الحكيم الخزامي، "**الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية**"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 345-349.

(2) - فلاح حسن الحسيني،" **الإدارة الإستراتيجية**"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 321-322.

(3) - بن جدو بن عالية، مرجع سبق ذكره، ص75.

4- متطلبات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر:

لتطبيق أحد الاستراتيجيات التنافسية العامة السابقة فإن المؤسسة ملزمة بامتلاك بعض المتطلبات والمهارات الضرورية التي يلخصها الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): متطلبات الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر

الإستراتيجية	المتطلبات من حيث المهارات والموارد	المتطلبات التطبيقية
إستراتيجية تخفيض التكلفة	- توفير رأسمال استثماري مستمر وامكانية توفير رأس المال؛ - توفير المهارات التكنولوجية، المهنية والإنتاجية المؤهلة؛ - الإشراف المكثف والكفء على العمال؛ -القدرة على تصميم المنتجات بطريقة تسمح بخفض تكاليف الإنتاج وتكاليف التوزيع.	-رقابة شديدة على مختلف التكاليف؛ -إعداد تقارير دورية ومفصلة؛ -هيكلة تنظيمية ذات مسؤوليات محددة؛ -حوافز تتعلق بتحقيق الأهداف الكمية(حجم المبيعات المحققة)
إستراتيجية التمييز	- قدرات ومهارات تسويقية عالية ؛ - مهارات إنتاجية مبدعة ومتميزة؛ - قدرة كبيرة في مجال البحث والتطوير؛ - توفر الإمكانيات للتميز من حيث الجودة أو التكنولوجيا؛ - خبرة وشهرة كبيرة للمؤسسة في مجال النشاط وتوفر مهارات فريدة مقارنة بالمنافسين؛ -قنوات التوزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء.	- تنسيق قوي بين الوظائف في المؤسسة كالبحث والتطوير والتسويق؛ - رقابة عالية على جودة العمليات والمنتجات؛ - مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية؛ - القدرة على جذب مهارات عالية ومبدعة .
إستراتيجية التركيز	- مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه موجهة نحو قطاع سوقي معين.	- مزيج بين السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى سوق معين.

المصدر: وائل محمد إدريس وطاهر محسن الغالبي، "**الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات**"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2011، ص109 .

من خلال الجدول السابق يمكن استخلاص أن الاستراتيجيات التنافسية السابقة تعبر عن مجال قوة وميزة تتميز بها المؤسسة عن منافسيها في السوق، ويكون من الضروري على المؤسسة التي ترغب في النجاح أن تختار استراتيجياتها بناءً على معطيات البيئة التي تنشط فيها والقطاع الذي تنتمي إليه بهدف الوصول إلى ما يتناسب مع إمكانياتها المادية، البشرية، التنظيمية...إلخ لتتفوق على المنافسين بمنتجات تتناسب مع متطلبات الزبائن، ويكون من الضروري توفير كل المتطلبات المتناسبة مع الإستراتيجية المختارة.

المطلب الثالث: المقاربات النظرية المفسرة للميزة التنافسية

قدمت العديد من الدراسات والأبحاث التي قام بها الباحثون المتخصصون في المجال الاستراتيجي تحليلات ومقاربات نظرية ساهمت في تفسير العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية، لذلك سيتم التطرق إلى أهمها فيما يلي:

1- المقاربة الهيكلية:

شهدت فترة الستينيات من القرن الماضي تركيزا كبيرا للفكر الاستراتيجي على العوامل الخارجية المؤثرة في أنشطة المؤسسة، وظهرت العديد من النماذج كنموذج "**SWOT**" الذي يقوم على أن بناء الميزة التنافسية يتأسس على فكرة تحليل نقاط القوة والضعف من خلال التشخيص الداخلي ثم تحليل الفرص والتهديدات بالتشخيص الخارجي.

ولقد أضاف بوتر إلى هذا التحليل تصورات جديدة جعلت الميزة التنافسية محور اهتمام الفكر الاستراتيجي، ومكنت من بناء نظرية هيكلية لتموقع المؤسسة مقارنة بمنافسيها ومختلف القوى التي تؤثر عليها، كما اقترح مساهمة أخرى مميزة قائمة على أساس القيمة المضافة (سلسلة القيمة) والتي تَعْتَبِر الميزة التنافسية محصلة لعملية إنشاء القيمة التي تتحقق من تظافر عدة أنشطة أساسية وداعمة تقوم بها المؤسسة[1] وفيما يلي توضيح لهذه الإسهامات بشيء من التفصيل:

1-1- تحليل"SWOT": وهو أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة وتقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة وذلك من خلال تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية، والهدف من هذا التحليل هو تحديد العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها كما أنه يفيد ببيان نوع الإستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المؤسسة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية وفيما يلي توضيح لمكونات هذا التحليل: [2]

- **الفرص البيئية (Environmental Opportunities)**: وهي تشير إلى كل الفرص والظروف التي توجد في بيئة عمل المؤسسة ولها أهمية كبرى في تطورها، وإغتنام تلك الفرص يعد السبيل الرئيسي للسيطرة على قواعد المنافسة في تلك البيئة؛

- **التهديدات البيئية (Environmental Theats)**: وهي ظرف رئيسي غير ملائم أبدا للمؤسسة وموجود في بيئتها، وتمثل التهديدات عوائق تجعل المؤسسة غير قادرة على الوصول إلى أهدافها المرغوبة، ويمثل دخول منافسين جدد والتطورات التكنولوجية أكبر التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة؛

(1) - حسيبة جبلي والسعيد شوقي شاكور، مرجع سبق ذكره، ص ص 570-571.

(2) - وائل محمد إدريس وطاهر محسن الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص ص59-60.

– **نقاط القوة** (**Strengths**): وهي الصفات والمؤهلات الداخلية المتميزة والإيجابية التي تمتلكها المؤسسة مقارنة بالمنافسين؛

– **نقاط الضعف**(**Weaknesses**): وهي تعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة والتي يجب عليها التقليل منها.

والشكل الموالي يصور لنا مصفوفة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات:

الشكل رقم (22): نموذج مصفوفة SWOT.

معطيات البيئة الداخلية / معطيات البيئة الخارجية	**نقاط القوة**	**نقاط الضعف**
الفرص	استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (**S/O**)	معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (**W/O**)
التهديدات	استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (**S/T**)	تقليل نقاط الضعف وتجنب التهديدات (**W/T**)

المصدر: وائل محمد إدريس وطاهر محسن الغالبي، "**الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات**"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2011، ص61.

ويمكن شرح الخلايا الواردة في الشكل السابق كما يلي: [1]

– **الخلية الأولى** (**S/O**): وتمثل أفضل الحالات وعلى المؤسسة أن تسعى إلى تعظيم نقاط قوتها والاستفادة من الفرص المتاحة وهو ما يجعلها تتبع إستراتيجية موجهة نحو النمو أو إستراتيجيات هجومية للحصول على أفضل المواقع؛

– **الخلية الثانية** (**S/T**): وهي المؤسسة التي تتمتع بنقاط قوة وتواجه تهديدات بيئية ومن المفترض أن تستخدم المؤسسة نقاط قوتها من أجل تقليل التهديدات والبحث عن فرص جديدة من خلال التنويع والبحث عن مجالات أخرى؛

الخلية الثالثة (**W/O**): وهي المؤسسة التي تمتلك فرصا بيئية ونقاط ضعف، وعليها أن تحاول السيطرة على نقاط ضعفها من خلال استغلال أقصى الفرص التي تتاح أمامها ومعالجة جوانب الضعف وفق تحليل معطيات بيئتها؛

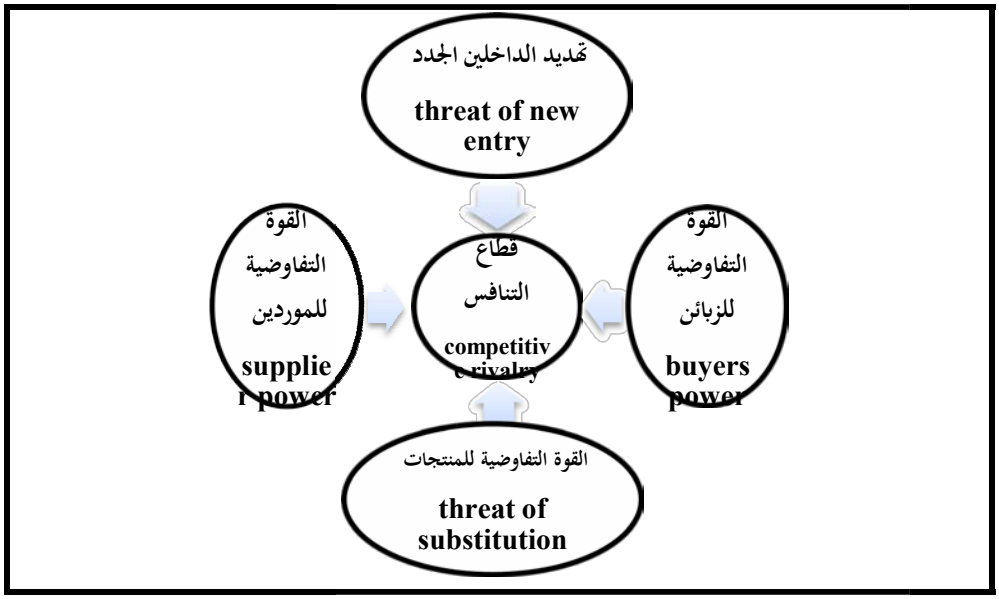
الخلية الرابعة (**W/T**)**:** وهي أكثر الأوضاع سوءا وفي هذه الحالة يجب أن تكون الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة دفاعية لتقليل نقاط الضعف الداخلية وتفادي التهديدات الخارجية.

(1) – وائل محمد إدريس وطاهر محسن الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص ص61-62.

1-2- القوى التنافسية الخمس لبورتر Porter's five forces: يعتبر نموذج الماسة الصناعية لبورتر (**Porter's Diamond Model)** أو كما يعرف بنموذج القوى التنافسية الخمس **(five forces model)** بمثابة إطار تحليلي رئيسي خاص بتحديد نمط الوضع التنافسي، ويؤكد **(Porter)** على أنه من المهم فهم القوى الخمس وكيفية تفاعل هذه الأخيرة مع بعضها البعض لخلق إستراتيجية تنافسية **تهدف إلى تأسيس أعمال مربحة ومستدامة،**[1] وتتمحور فكرته في عرض أداة بسيطة وفعَّالة تُفيد رجال **الأعمال في تبني استراتيجيات ناجعة من خلال مساعدتهم على فهم** القدرة التنافسية لأعمالهم، لأنها أداة مرنة جدًا تتيح إعادة النظر في الاستراتيجيات التي يتم تحديدها اعتمادًا على التغييرات التي تطرأ على البيئة المحيطة حيث يتم تحديد طبيعة المنافسة انطلاقا من عدة عوامل وقوى لا تقتصر على المنافسين فقط بل وعلى مدى وجود وافدين جدد في الميدان فضلا عن القوة التفاوضية للزبائن والموردين وخطر المنتجات البديلة وتعدُّ القدرة المجتمعة للقوى الخمس هذه، العامل المحدد المباشر لحالة المنافسة في صناعة معينة وجاذبية الاستثمار فيها **مما يؤدي إلى تحديد إمكانات تحقيق الربح النهائية لمثل هذه الصناعة.** [2]

ويمكن توضيح القوى التنافسية الخمس لبورتر في الشكل التالي:

الشكل رقم (23): القوى التنافسية الخمس لبورتر.



Source: Michael E. Porter, **"COMPETITIVE ADVANTAGE Creating and sustaining superior performance"**,3rd edition, Free press, NEW YORK , 2004, p5

وفيما يلي شرح مختصر للشكل رقم (23):

(1) Michael E. Porter, **"COMPETITIVE ADVANTAGE Creating and sustaining superior performance"**,opcit, p3.

(2) - Michael E. Porter, **"How Competitive Forces Shape Strategy" ,** Harvard Business Review, vol 57, No 22 , Harvard Univerity, USA, March–April 1979, p137.

1-2-1- خطر المنافسة من الداخلين الجدد (Threat of new entrants): وفقًا لـ **Porter** يستند الخطر المرتبط بدخول المنافسين الجدد إلى السوق على عاملين، أولهما: العراقيل الموجودة التي تحول دون دخول المنافسين إلى السوق وثانيهما: الرد المتوقع من المنافسين الحاليين.

ووفقًا لـ (**Uçmak Figen و Arslan Cansu**) تشمل العوائق الرئيسية التي تحول دون دخول السوق على وفرات الحجم ومتطلبات رأس المال أو الاستثمار وتكاليف تحويل الزبائن والوصول إلى قنوات التوزيع واحتمالية التعرض للتهميش من قبل الجهات الفاعلة في القطاع الصناعي[1] وعموما يؤدي دخول منافسين جدد إلى انخفاض حصة السوق وتقليص ربحية المؤسسات الناشطة حاليا وقد يؤدي أيضًا إلى ممارسة الضغط على الأسعار والتكاليف ومعدل الاستثمار المطلوب للمنافسة.[2] وهو ما يحد من تحقيق الربح المحتمل من الصناعة، وكرد فعل على ارتفاع خطر دخول السوق فإن المنافسين يبقون أسعارهم منخفضة أو يزيدون استثماراتهم لتهميش المنافسين الجدد. [3]

1-2-2- القوة التفاوضية للموردين (Bargaining power of suppliers): إن القوة التفاوضية للموردين ذات تأثير مباشر وهام على ربحية المؤسسة حيث تعتبر الصناعة أقل جاذبية إذا كان لدى مورديها قدرة عالية على التفاوض مما يمكنهم من رفع الأسعار وبالتالي انخفاض الربحية. وكلما قلَّ عدد موردي نفس المنتج أو كلما زاد عدد المشترين، زادت قدرة الموردين على التفاوض.إضافة إلى ذلك، إذا كانت تكلفة تغيير المورد مكلفة فإن ذلك سيحقق المزيد من النفوذ والقوة للموردين. [4]

1-2-3- القوة التفاوضية للزبائن (Bargaining power of buyers): تشير إلى التأثير الذي يمكن أن يفرضه الزبائن في حالة المنافسة الشديدة التي قد يشهدها القطاع إمّا من خلال طلب المزيد من القيمة أو المزيد من الجودة والخدمات. وبالتالي زيادة التكاليف وتقليل ربحية المؤسسة. وعموما هناك عدة عوامل رئيسية تسهم في رسم حدود القوة التفاوضية للزبائن، أهمها ما يلي:

- نسبة الزبائن بالمقارنة مع نسبة المؤسسات؛ فكلما كانت هناك فجوة أكبر بين عدد الزبائن مقارنة بعدد المؤسسات (هذا الأخير أكبر مقارنة بالأول)كانت قوة التفاوض للزبائن أعلى؛[5]

(1) - Figen Uçmak and Cansu Arslan, "**Conditions on New Market Entrants in Istanbul Hotel Industry: An Analyse by Using Five Forces of Competitive Position Model of M.Porter"**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol 58, Business Faculty, Sakarya University, Turkey, 2012, p1038
(2) - Benjamin .Bol & al ," **Influence of the threat of new entrants on performance of oil industry in South Soudan"**, International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics, Vol 3, Issue 2, United States International University, Nairobi, 2016 , p158
(3) - Michael E. Porter," **the five competitive forces that shape strategy"**, Harvard Business Review, Harvard Univerity, January 2008, p 26
(4) - Figen Uçmak and Cansu Arslan, Opcit, p1038
(5) - Michael E. Porter," **the five competitive forces that shape strategy"**, Opcit, p30

- المنتجات غير متمايزة بمعنى أنه يمكن للزبون الحصول على المنتج نفسه من مؤسسة آخرى، مما يزيد من شدة المنافسة بين المؤسسات وهو ما يؤدي إلى انخفاض الأسعار ومنح الزبون مزيدًا من القدرة على التفاوض؛[1]

1-2-4- خطر السلع أو الخدمات البديلة (Threat of substitute products or services):عندما يُستحدث منتج جديد يُلبي احتياجات الزبائن بذات الطريقة مع المنتج الأصلي[2] يتم تخفيض ربحية الصناعة وجاذبيتها على حد سواء ومع ذلك، فإن هذا التهديد يكون قائما فقط إذا كان الزبائن مهتمين بالبديل، إذ أنَّ الاهتمام بهذا الأخير يُعزى إلى أدائه وسعره وتكلفة التحويل إلى المنتج الجديد. [3]

1-2-5- المنافسة بين المؤسسات الحالية (Rivalry among existing competitors): يشير **(Porter)** إلى أنَّ التنافس هو أحد القوى الدافعة التي تكمن وراء خلق ووصف البنية التنافسية لقطاع معين، فكلما اشتدت المنافسة كلما زادت جهود المتنافسين من أجل الظفر بحصة في السوق.

ومن الممكن أن تظهر المنافسة في أشكال عديدة مثل تخفيض الأسعار وإطلاق حملات تسويقية وحتى طرح منتجات محسنة وجديدة. كما وتعدُّ المنافسة أكثر شدة إذا كانت العديد من المشاريع التجارية المتنافسة متشابهة أو متساوية في الحجم والإمكانات ويقدمون منتجات وخدمات مماثلة. [4]

1-3- سلسلة القيمة: تعرف سلسلة القيمة على أنها "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها"[5]

كما تعرف على أنها "مجموعة الأنشطة المترابطة والمستخدمة داخل المؤسسة والمحققة للقيمة بدءا من مصادر الحصول على المدخلات الأساسية وحتى تسليم المنتج النهائي إلى الزبون وهو ما يطلق عليه أنشطة القيمة، وتقاس القيمة بإجمالي ما يدفعه الزبون، وتحقق المؤسسة أرباحا عندما تكون قيمة المخرجات وحصيلة القيمة المضافة لكل الأنشطة أكبر من التكاليف التي تتحملها المؤسسة مقابل هذه الأنشطة"[6]

ولقد طُورت سلسلة القيمة لأول مرة من قبل **(Porter)**، والتي بموجبها تعتبر المؤسسة مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسية والثانوية التي تضيف قيمة إلى المنتج النهائي وبالتالي يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في تلك الأنشطة

---

(1)- Figen Uçmak and CansuArslan, Opcit, pp1038-1039

(2)- Francis Mathooko & Martin Ogutu,"**Porter's five competitive forces framework and other factors that influence the choice of response strategies adopted by public universities in Kenya"**, International Journal of Educational Management , Vol. 29, Issue 3, 2015, p5

(3) -Figen Uçmak and Cansu Arslan, Opcit, p1038

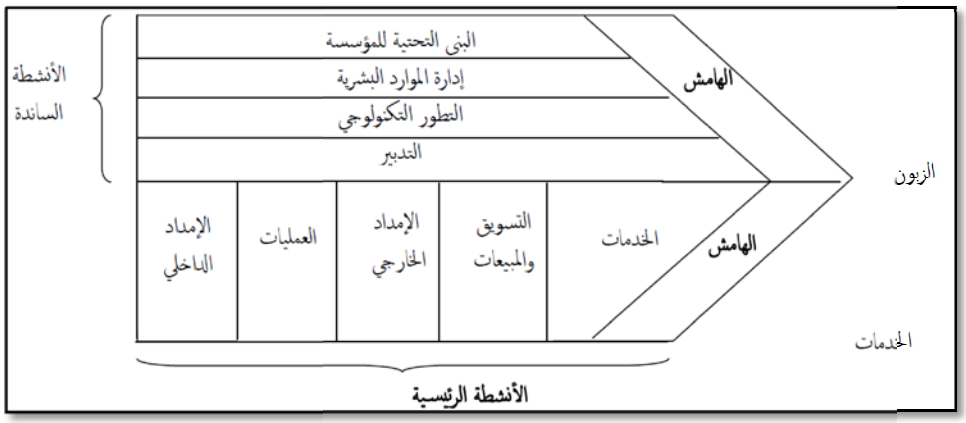
(4) - Ibid, p1040

(5)-نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص88

(6)- خالد محمّد بني حمدان ووائل محمّد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص87.

الفرعية والتفصيلية لتحديد قدرتها على خلق ميزات تنافسية[1] وعليه فإن هذه الأخيرة يمكن أن تنشأ من مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وكل نشاط تقوم به يساهم في تحسين وضعيتها من حيث تخفيض التكاليف وخلق قاعدة تمييزية؛[2] وحسب بورتر يوجد مجموعتان رئيسيتان من الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة في المؤسسة وهما: الأنشطة الرئيسية (الأولية) والأنشطة المساندة الداعمة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(24): سلسلة القيمة لبورتر.



Source: Michael E. Porter, **"COMPETITIVE ADVANTAGE Creating and sustaining superior performance"**,opcit, p86

وفيما يلي شرح مختصر للأنشطة الواردة في سلسلة القيمة لبورتر:

✓ **الأنشطة الأولية أو الرئيسية (Primary Activities)**: وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتوج أو الخدمة وتسمى هذه الأنشطة بالأنشطة المنشأة للقيمة المقدمة للزبون، وهي تتضمن عموما ما يلي:

- **الإمدادات الداخلية (Inbound Logistics)**: هي الأنشطة المتعلقة بنقل واستلام وتخزين ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي.
- **العمليات الإنتاجية (Operations)**: وهي تلك الأنشطة الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل سلع أوخدمات؛[3] ولتتمكن العمليات الإنتاجية من خلق القيمة للزبون يجب أن تراعي ما يلي:
  - خصائص الجودة المدركة من طرف الزبون وتكاليفها؛
  - متطلبات الجودة وأقصى سعر يكون الزبون مستعدًّا لدفعه مقابل مستوى معين من الجودة؛
  - ضرورة رفع موقع الزبون باعتماد حاجاته ورغباته كمرجع أساسي للعملية الإنتاجية

(1)-نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص90.

(2)- Michael E. Porter, **"COMPETITIVE ADVANTAGE Creating and sustaining superior performance"**,opcit, p33

(3)- خالد محمّد بني حمدان ووائل محمّد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص87.

- **الامدادات الخارجية (Inbound Logistics Out):** وهي مجموع الأنشطة المرتبطة بالجمع والتخزين والتوزيع المادي للمنتج النهائي إلى الزبائن كتسيير الطلبيات، النقل والتسليم...إلخ وذلك عن طريق ضمان التدفق المستمر للمنتجات من قسم الإنتاج إلى قسم المبيعات ويعتبر حلقة وصل بين القسمين وذلك بتحويل الطلبيات المعدة في قسم المبيعات إلى قسم الإنتاج في شكل خطط وأوامر إنتاج؛
- **الوظيفة المتعلقة بخدمة الزبون (Service)**: تتعلق بالخدمات المقدمة للزبون من طرف رجل البيع خلال العملية البيعية ومساعدته على الاختيار، وكذا كفاءاته في الإجابة على اعتراضات الزبون، إضافة إلى خدمات ما بعد البيع التي تندرج في إستراتيجية البحث عن مصادر جديدة لزيادة قيمة المنتج بما فيها الضمان، خدمات الصيانة وغيرها، فهي تعتبر من بين الوسائل الجد فعالة في بناء ولاء الزبون للمؤسسة أو العلامة؛[1]
- **التسويق والمبيعات (Marketing & Sales):** وهي الأنشطة المرتبطة بدفع الزبون للإقدام على شراء المنتج وتحفيزه على ذلك مثل: الإعلان، تنشيط المبيعات...إلخ وإعداد الإستراتيجيات والأنشطة التسويقية لمنتج ذي قيمة مدركة لدى الزبون والتي يجب أن تنطلق من الزبون لتصل إليه.

✓ **الأنشطة الداعمة والمساندة (Support Activities)**: وهي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمؤسسة بالشكل الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار، وتشمل هذه الأنشطة على كل من:

- **البنى التحتية للمؤسسة (Infrastructure)**: والتي تتضمن عناصر الادارة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الجودة وغيرها من الأنشطة الداعمة؛
- **إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management)**: وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة كالتعيين، التوظيف، التكوين وإدارة شؤون الموظفين؛
- **التطور التكنولوجي(Technology Development)**:وهي الأنشطة التكنولوجية التي تتعلق بتصميم المنتج وتحسينه، وكذلك إيجاد أو تحسين الطرق التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة كالعمليات والأساليب ونظم المعلومات؛

(1)- بن جروة حكيم، "**أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالجنوب الشرقي- منطقة ورقلة-**"، مرجع سبق ذكره، ص114.

- **التدبير أو التجهيزات والمشتريات(Procurement)**: وهو النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها إلى المؤسسة. [1]

ولإضافة قيمة جديدة لا بد أن يتوافر لدى المؤسسة القدرة على الفهم الجيد لسلسلة القيمة لدى الزبون من خلال سعي المؤسسة إلى تحقيق ترابط قوي مع زبائنها حتى تكون قادرة على فهم احتياجاتهم وتفضيلاتهم وكل الأنشطة التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة بهم،[2] بحيث يحصل الزبون على القيمة بعد مقارنتها بالكلف الإجمالية التي يدفعها أما المؤسسة فتحصل على الهامش من خلال مقارنة التكاليف بالسعر مع فارق أن في سلسلة قيمة المؤسسة يكون لكل نشاط موقع مستقل يحسب من خلاله الهامش وبعد ذلك يحسب الهامش الذي تساهم به كل السلسلة، في حين أنه في سلسلة قيمة الزبون تحسب القيمة المستلمة على مستوى السلسة ككل، وتهدف دراسة التكامل بين السلسلتين إلى معرفة القيمة المستلمة التي تقدمها المؤسسة للزبون، حيث يتم تحديد سلسلة القيمة التي تقدم أكبر قيمة مستلمة للزبون وفق إمكانيات المؤسسة وتحديد العناصر الأكثر أهمية التي ستسهم في تلك القيمة والبدء بالتغيير في سلسلة قيمة المؤسسة على أساس سلسلة قيمة الزبون والتي هي في الأصل انعكاس للإستراتيجية التنافسية التي تتبعها المؤسسة، وبذلك ستكون سلسلة قيمة الزبون المرشد لسلسلة قيمة المؤسسة وهو ما يجعل هذه الأخيرة تعمل باتجاه خدمة الزبون لأن أنشطتها تعمل على أساس العناصر التي تحدد في سلسلة قيمة الزبون.[3]

2- المقاربات المبنية على الموارد والكفاءات:

لقد مَيَّزَ المُقَارَبَةُ الهَيْكَلِيَّةَ جُمُودٌ بعد فشلها وعجزها عن تفسير العديد من نجاحات المؤسسات في ظل ظروف وصفت بأنها غير ملائمة هيكليا وهو ما أسس لظهور مقاربة جديدة تنطلق من التحليل الداخلي للمؤسسة [4] لأن الدراسات والأبحاث حول الإستراتيجية بشكل عام والميزة التنافسية بشكل خاص ركزت خلال فترة الثمانينيات من القرن الماضي على البعد البيئي الخارجي، لا سيما كتابات بورتر التي ركزت على عناصر البيئة الخارجية التي تؤثر على المؤسسة ووضعها التنافسي وكذا الاستراتيجيات التي تحقق لها المزايا التنافسية، فيما أهمل الربط بين موارد ومهارات

(1)- خالد مُحَّد بني حمدان ووائل مُحَّد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص87 -88.

(2)- بعيطيش شعبان، مرجع سبق ذكره، ص100.

(3)- بن حمو نجاة، **إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيك ببرج بوعريرج**" ، مرجع سبق ذكره، ص ص80-81.

(4)- حسيبة جبلي والسعيد شوقي شاكور، مرجع سبق ذكره، ص ص570-571.

المؤسسة الداخلية باتجاه تحقيق المزايا التنافسية؛ ونتيجة لذلك برزت مدرسة أخرى وهي "النظرة المستندة للموارد" والتي اعتبرت المؤسسة هي الوحدة المناسبة للتحليل.[1]

2-1- النظرية والمقاربة المبنية على الموارد: قدمت هذه المقاربة رؤية جديدة ومختلفة عن نظرية بورتر مرتكزة في ذلك على الانتقال من هيكل الصناعة إلى تحليل موارد المؤسسة (التحليل الداخلي) وتاريخيا تعود جذور هذه المقاربة إلى (**Edith Penrose**) [*]سنة 1958 التي اعتبرت المؤسسة مجموعة من الموارد الإنتاجية وأشارت إلى أن الوضع التنافسي يتوقف على كيفية تنفيذ المؤسسة لأعمالها من أجل استغلال مواردها كما قامت بتحليل نمو المؤسسة وأكدت على أن هذا النمو يتطلب استخدام الموارد الداخلية والخارجية[2] وبذلك انطلق من هذه الفكرة (**wernerfelt**) [**] الذي يعتبر أول من استخدم مقاربة الموارد في تفسير الميزة التنافسية وذلك في مقال نشره سنة 1984 في جريدة التسيير الاستراتيجي "**strategic management journal**" ومع الوقت بدأت هذه المقاربة النظرية في الانتشار وتلقي الاهتمام المتزايد بحيث ساهمت أعمال العديد من الباحثين والمفكرين أمثال (**barney** و **grant**) في تفعيل دور المقاربة النظرية للموارد، والتي اعتبرت بعد ذلك مدرسة قائمة بحد ذاتها خلال فترة التسعينيات خصوصا وأنها استقطبت العديد من الكتابات والبحوث التي ساهمت في تطويرها وتطبيقها كمقاربة تسمح بتحقيق وضمان التميز والتفوق للمؤسسة، وقد استشهد روادها بدراسات ميدانية لمؤسسات يابانية كبيرة أثبتت تميزها من خلال الاعتماد على موارد وكفاءات متميزة رغم أنها كانت تنشط في بيئة متطورة تكنولوجيا[3].

2-1-1- تعريف الموارد وأنواعها: تعرف الموارد حسب (**wernerfelt**) على أنها "مجموعة الأصول المتطورة والغير متطورة والتي تشكل مجالا لقوة أو ضعف المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ومن أمثلة تلك الأصول العلاقات التجارية، المعرفة، التكنولوجيا، الموظفين، رأس المال"[4].كما يعرفها (**barney**) على أنها" مجموع الإمكانيات

---

(1)- غزي محمّد العربي، "**بناء الميزات التنافسية: المداخل والاستراتيجيات**"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد09، جامعة محمّد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2013، ص89.

(*)- **Edith Penrose (1914-1996):** خبيرة اقتصادية بريطانية الجنسية تحصلت على شهادة الدكتوراه سنة 1950من جامعة " Johns Hopkins University اشتهرت باسهاماتها العلمية في مجال إدارة الأعمال ولها العديد من الكتب والأوراق العلمية المنشورة وكان أول كتاب لها سنة 1951 ومن أشهر أعمالها"the theory of the growth of the firm"

(2)– Jay BARNEY, "**Firm resources and sustained competitive advantage",** journal of management, vol 17, N° 01, 1991,pp100-101

(**)- **wernerfelt birger** (ولد سنة 1951): وهو خبير اقتصادي دانماركي حصل سنة 1976على شهادة الدكتوراه من جامعة "harvard "، درس في العديد من الجامعات مثل : University of Copenhagen وUniversity of Michigan واشتهر بدراساته حول أهمية الموارد في تفسير الميزة التنافسية.

(3) - José Allouche et gemaldine schmidt, "**les outils de la décision stratégique T2 depuis 1980"**, édition la découverte, paris, France, 1995, pp 25-26.

(4) - Bergner wernefelt, "**A resources based view of the form"**, strategic management journal, vol 05, N° 02, Apr-Jun 1984, pp 172-173.

والقدرات، الطاقات، الإجراءات التنظيمية، المعلومات والمعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها وتمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شانها أن تزيد من فعاليتها ونجاعتها"[1]

وتصنف الموارد إلى عدة أنواع تبعا لعدة معايير إلا أن التصنيف التالي يعتبر الأكثر استخداما في دراسات الفكر الاستراتيجي: [2]

- الموارد الملموسة: وتشمل كلًّا من المواد الأولية، معدات الإنتاج إن وجدت والموارد المالية...إلخ
- الموارد غير الملموسة: نميز فيها كلًّا من الجودة، التكنولوجيا والمعلومات...إلخ

2-1-2-فرضيات ومبادئ مقاربة الموارد: يفترض (**barney**) في هذه المقاربة تفسيره للميزة التنافسية على فرضيتين بديلتين تم الارتكاز عليهما في التحليل الاستراتيجي لباقي الباحثين فيما بعد وهما كالتالي:

- التباين النسبي للموارد (الموارد غير متجانسة): وذلك بافتراض أن المؤسسات التابعة لنفس القطاع في الصناعة تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، فالموارد المالية والمعارف التكنولوجية وشهرة المؤسسة قابلة للتميز والتباين من مؤسسة لأخرى[3] والمؤسسة التي تمتلك الميزة التنافسية هي التي تحتكر قيمة المورد بصفة مؤقتة بالنظر إلى المنافسين الآخرين وهو ما يؤدي إلى امتلاك أصل المورد[4].

- نسبية حركية الموارد: وذلك بافتراض أن نسبية حركية الموارد ما بين المؤسسات غير مطلقة، وهو ما يعني أن تباين الموارد قد يكون مستداما لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان نقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن إجراءات الاختراع قد تحول دون سهولة تلك الحركة[5].

وفيما يلي أهم مبادئ هذه النظرية: [6]

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية والبشرية...إلخ وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والأجزاء الإستراتيجية المركزة على سوق معينة وهو ما يبقي دور التجزئة قائمًا؛
- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد؛

---

(1) - JAY BARNEY, Opcit, p 101..

(2)- سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص ص 119-120.

(3)- رقية حساني ولويزة فرحاني، **"الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة في كل الموارد"** ، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد الأول، العدد 02، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر، ديسمبر 2016، ص57.

(4)- كنوش محمد، مرجع سبق ذكره، ص 107.

(5)- رقية حساني ولويزة فرحاني، مرجع سبق ذكره، ص 57.

(6)- عبد المليك مزهودة، **"التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية"**، مجلة الباحث، العدد04،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2006، ص93

- كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في كيفية مزج مواردها وهو ما ينتج فروقات محسوسة بينها في كيفيات أدائها واقتحامها للأسواق وفي النواتج التي تستخلصها من نفس مستويات الكميات المتاحة من الموارد؛

- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف استراتيجي أساسي، والاقتصاد فيها كلّما كان ذلك ممكنا وتسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد وهو ما قد يحقق التفوق التنافسي.

ولكي تساهم كل موارد المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية قدم **(barney)** إطار عمل لتحليل كل مورد من موارد المؤسسة يسمى بـ "**Vrio**" واعتبره الباحثون على أنه شرط ضروري حتى تنطبق صفة الميزة التنافسية للمورد وفيما يلي شرح مختصر لكل عنصر: [1]

– القيمة (valuable ressources): بحيث يوصف المورد على أنه ذو قيمة إذا أتاح للمؤسسة تنفيذ استراتيجيات تزيد من فعاليتها، ويكون من الضروري أن يؤدي المورد إلى حسن استغلال الفرص وتجنب التهديدات كما أنه يسهل للمؤسسة الدخول إلى أسواق مختلفة ويسهم في قيمة المنتج المقدم للزبون؛

– الندرة (rares ressources): يجب أن يتصف المورد بالندرة بمعنى أنه قد يكون متاحًا لعدد قليل من المؤسسات حتى لا يتمكن المنافس من نقله؛

– التقليد (in perfectly imitable ressources): يجب أن يكون المورد صعب التقليد من طرف المنافسين؛

–البدائل (subsititutabilty) : حتى يحافظ المورد على قيمته يجب أن لا يكون له بديل.

بناءً على ما سبق ذكره يمكن القول بأن نظرية ومقاربة الموارد تقوم على ضرورة التركيز على خصوصيات المؤسسة من الداخل أكثر من الاعتماد على خصوصيات المحيط التنافسي، في سبيل ترجمة الأداء في السوق وتنطلق هذه النظرة على تنوع وتمايز مكونات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، فالمؤسسة القادرة على تحقيق التكامل بين مواردها النادرة وغير القابلة للإحلال والصعبة التقليد هي التي ستكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية خلال منافستها لغيرها من المؤسسات، وبالتالي فإن هذه المقاربة تنظر للمؤسسات على أنها مزيج من الموارد لأنه لا توجد مؤسسات لها نفس (الخبرة، الموجودات، المهارات الشعارات أو الثقافة التنظيمية) وهذا المزيج هو الذي يحدد مدى كفاءة وفاعلية المؤسسة في أداء أنشطتها[2]

(1) – Jay BARNEY, op cit, pp 105-111.

(2)– غزي محمّد العربي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

2-2- مقاربة الكفاءات والمعرفة: طور مجموعة من الباحثين مقاربات ومساهمات تصب في نفس إطار نظرية الموارد محاولين تفسير العديد من العناصر المتعلقة بالميزة التنافسية، هذه النظريات كانت مهتمة بالكفاءات والمعرفة ولها نقاط تشابه عديدة مع نظرية الموارد إلا أن لكل منها تفسيرها الخاص بالميزة التنافسية للمؤسسة.

2-2-1- مقاربة الكفاءات: جاءت المقاربة المبنية على الكفاءات كامتداد للمقاربة المبنية على الموارد، علما أن هناك بعض الباحثين يعتبرها نظرية قائمة بحد ذاتها.ولقد وضع كل من (**parahalad** و **hamal**) أساس هذه المقاربة التي تنص على أهمية الأصول المعنوية كقاعدة للميزة التنافسية في الوقت الذي ركزت فيه نظرية الموارد على أهمية مختلف أنواع الموارد فيما يتعلق باختيار وتطبيق الإستراتيجية[1]. ولقد أدت مقالاتهم المتتابعة من سنة 1990 إلى 1994 حول أهمية الكفاءات في تحقيق المزايا التنافسية إلى انتشار هذه المقاربة التي تعود الأسباب الوجيهة والرئيسية التي دعت إلى تطويرها إلى أهمية قدرة الكفاءات على تطوير أعمال وإستراتيجية المؤسسة للوصول بها إلى تحقيق المزايا التنافسية.[2] وعموما تعرف مقاربة الكفاءات على أنها "ذلك المفهوم النظامي الناتج عن التفاعل بين تكنولوجيا معينة، بعمل فردي وجماعي وسيرورات تنظيمية تسمح بخلق موارد جديدة للمؤسسة وهي ليست بديلا للموارد وإنما تتدخل أو تمكن من تطويرها وتراكمها"[3]

وتقسم الكفاءات حسب مساهمتها في الميزة التنافسية إلى ثلاثة أقسام: [4]

-الكفاءات الإضافية: وهي الكفاءات التي يرتبط وجودها بوجود المؤسسة وتدخل في تسيير البنية الأساسية للمؤسسة وغالبا ما تكون هذه الكفاءات مستقلة عن المجال الذي تنشط فيه مثل تلك التي تختص بمجال المحاسبة أو المالية وهذا النوع من الكفاءات نادرا ما يشكل مصدرا للقيمة ولهذا فمن الصعب تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالاعتماد عليها؛

- الكفاءات الضرورية: وهي التي ترتبط مباشرة بالمجال الذي تنشط به المؤسسة، فكل قطاع يتطلب التحكم في بعض المهارات والكفاءات الخاصة، ورغم أن هذه الكفاءات ضرورية للمؤسسة فإنه من الصعب على المؤسسة بناء ميزة تنافسية مستدامة بالتركيز عليها، فإذا كان كل قطاع يتكون من مجموعة من المؤسسات التي تتحكم بمستويات

(1)- بوزايد وسيلة، "**مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**"، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2011-2012، ص62.

(2)- أبو القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 122..

(3)- علي عبد الله وحميش كهينة، "**بناء الكفاءات المحورية من اجل إنشاء ميزة تنافسية في فندق الهيلتون**"، مجلة معارف، العدد 19، جامعة العقيد أكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر، ديسمبر 2015، ص429.

(4)- فلاق محمّد، مرجع سبق ذكره، ص195

مختلفة من القدرات فإنه سرعان ما تزول هذه الميزة نظرا لإمكانية تطوير مثل هذه الكفاءات من طرف المؤسسات المنافسة؛

-الكفاءات الأساسية :هي مجموعة من المعارف العملية التي تنفرد بها المؤسسة في ملكيتها وتساهم بصفة فعالة في خلق القيمة، والتسابق الحقيقي بين المؤسسات هو بغرض كسب أكبر حصة من هذه الموارد الإستراتيجية لاعتبارها الوسيلة التي تستعملها المؤسسة لاستغلال الفرص المستقبلية.

2-2-2- المقاربة المبينة على المعرفة: أهم افتراض لنظرية المعرفة (**Knowledge-Based View**)، ما صرحت به (**Itami**) سنة1987 بأن الأصول غير المرئية ضرورية للنجاح التنافسي (مثل الموارد المستندة على المعلومات، ثقة الزبون، صورة العلامة التجارية، ثقافة المؤسسة، والمهارات التجارية) فحسبها فإن الأصول غير الملموسة تعتبر المصدر الحقيقي للميزة التنافسية، بسبب عملية تراكمها الصعبة والتي تأخذ وقتا طويلا، كما يمكن استخدامها بطرق عديدة في آن واحد؛

أما فيما يخص محاولات ربط المعرفة بالميزة التنافسية، فيمكن الإشارة إلى عمل(**Grant**) سنة 1996حيث اعتبر بأن هناك العديد من أنواع المعرفة ذات الصلة بالمؤسسة، غير أنه ينبغي التركيز على تلك الخصائص من المعرفة المسؤولة عن إنشاء القيمة بداخل المؤسسة، ومن الخصائص المتعلقة بالمعرفة والتي تساهم في بلوغ المؤسسة لميزة تنافسية تبعا ل (**Grant**) ما يلي: [(1)]

- القابلية للنقل: تعتبر إمكانية نقل المعرفة ذات أهمية ليس فقط بين المؤسسات، بل حتى بداخل المؤسسة وبالتالي يمكن القول بأن المعرفة الضمنية تتميز بصعوبة نقلها نظرا لاعتمادها على الممارسة، مقارنة بالمعرفة الصريحة.

- القدرة على التجميع: تتعزز كفاءة تجميع المعرفة بشكل كبير عندما يمكن التعبير عنها بلغة مشتركة لهذا يعتبر الاحصاء لغة مفيدة لتجميع (ونقل) بعض الأنواع من المعرفة الصريحة؛

- الملاءمة: تشير الملاءمة إلى قدرة مالك المورد الحصول على عائد مساوٍ للقيمة المنشأة من قبل ذلك المورد.

وتجدر الإشارة إلى أن المعرفة الصريحة لها إمكانية أكبر للنقل، التجميع، والملاءمة، وبالتالي، فإن المعرفة الضمنية تكون أقل عرضة للتقليد من قبل المنافسين لذا يمكن القول بأن المعرفة الضمنية تصلح لتكون مصدرا للميزة التنافسية.

(1)- عابد بن قدور، "**دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية –دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الجزائرية**"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2016-2017، ص ص35-36.

وفيما يلي أهم أبعاد هذه المقاربة[1]:

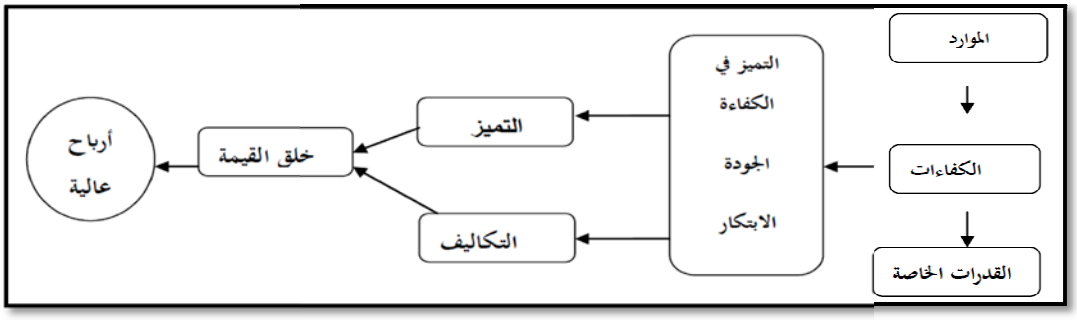
– **المعرفة أو الدراية:** وهي مجموعة من المعلومات المستوعبة، المهيكلة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص.

– **المعرفة الفنية (الدراية الفنية):** وهي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وذلك حسب الأهداف، ويكون أساسها تجريبيًّا وغير قابل للتحويل حيث يتم بناؤها فرديا باعتباره مميزا لصورة الذات.

– **المعرفة الذاتية السلوكية:** ولقد أهمل هذا النوع من المعرفة لوقت طويل وهو يتمثل في مجموع السلوكيات والمواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة نشاط معين.

وكمحصلة للمقاربات الثلاث السابقة يوضح الشكل الموالي كلًّا من العوامل الثلاثة: الموارد، الكفاءات والمعرفة وأوجه التكامل فيما بينها:

الشكل رقم (25): نموذج الميزة التنافسية وفقا لمقاربة الموارد.



المصدر: حازم محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص142.

من خلال الشكل السابق يظهر بأن المؤسسة تعتمد في بناء الميزة التنافسية الخاصة بها من خلال هذا المدخل على تفاعل الموارد والكفاءات والمعرفة حيث تشكل الكفاءات المتميزة الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة والتي تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية وحتى تحقق ذلك فهي تركز على الموارد والمهارات النادرة وهناك علاقة تبادلية بين الكفاءات المتميزة والاستراتيجيات فكلاهما يشكل ويخلق الآخر حيث أن بناء المؤسسة لاستراتيجيات معينة يمكن أن يبني قدرات وموارد جديدة كما يمكن أن يفرز ويدعم الموارد الحالية للمؤسسة.[2]

(1)– موساوي زهية، "**الكفاءة وتجديدها مصدر لتحقيق الميزة التنافسية**"، مجلة دفاتر، العدد 01، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر، أفريل 2005، ص271.

(2)– قرفي شافية، مرجع سبق ذكره، ص34.

المبحث الثالث: مقاربة العلاقات وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية

تقترح مقاربة العلاقات رؤية جديدة تجاه العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية حيث تعتبر أن مصدر التفوق يمكن أن يتعدى الحدود الداخلية للمؤسسة إلى نظام تسيير العلاقات المشتركة مع الأطراف الخارجية والتي تشكل فيما بينها ما يعرف بسلسلة العرض (**supply chain**) التي تشمل بالإضافة إلى المؤسسة كلًّا من المورد والزبون، وتقوم هذه المقاربة على تصور أنه يمكن للمؤسسة أن تزيد من مستوى أداء نشاطاتها وأن تخفض من التكاليف الإجمالية والأخطار الإستراتيجية وأن تخلق قيمة إضافية للزبون اعتمادا على علاقات التعاون والتحالف مع الوحدات المكونة لنظام القيمة، وعليه فإن هذه المقاربة تركز على أهمية علاقات التعاون التي تربط هذه الأطراف، خاصة تلك العلاقات طويلة المدى الناتجة عن الثقة المتبادلة والتي تُكَوِّنُ ما يصطلح عليه بالميزة المبنية على العلاقة وتعتبرها مصدرا للميزة التنافسية. وانطلاقا من أعمال "داير و سينغ" (**H . Singh & J . H . Dyer**) (*) فإن هذه المقاربة تعتبر بمثابة طريقة لفهم كيف يمكن للمؤسسات أن تحقق عوائد من خلال استراتيجيات التحالف وشبكة العلاقات، فنجاح المؤسسة يكمن بصفة أساسية في نظام العلاقات والقدرات التنظيمية المشتركة التي تسمح لها بتحقيق عوائد تفوق تلك التي يحققها المنافسون وتسمى بريع العلاقة، ويعرف الباحثون هذا الريع بتلك الفوائد فوق العادية الناجمة عن الشراكة ضمن علاقة تبادل والتي تسمح للمؤسسة بالوصول إلى موارد خاصة ومزجها بطريقة فريدة تعطيها الأسبقية على حساب المنافسين. (1)

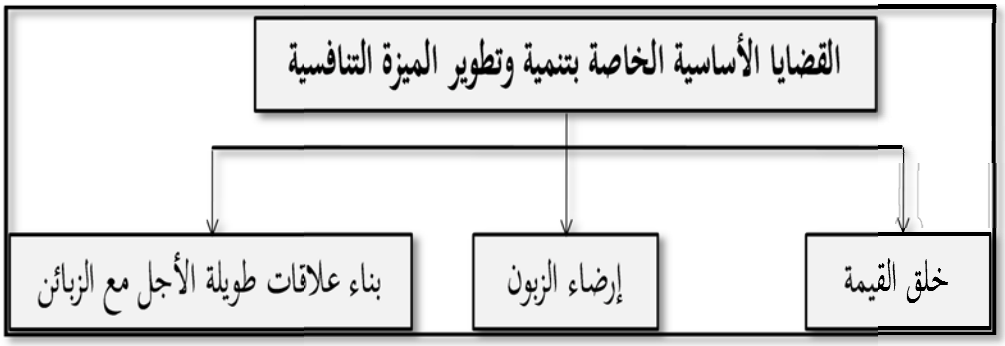
(*)– **J . H . Dyer** بروفيسور في مجال إدارة الأعمال الإستراتيجية حصل على شهادة الدكتوراه من جامعة " UNIV OF CALIF LOS ANGELES," سنة 1993، **أما H . Singh** فهو أستاذ في "Pennsylvanie- Wharton School "وخبير اقتصادي أمريكي حصل على شهادة الدكتوراه من جامعة" michigan" فرع إدارة الأعمال، يعمل حاليا كمدير مشارك في " The Mack Institute for Innovation Management " وله أكثر من 30 مقال منشور في المجلات العلمية الدولية كما أصدر كتابين وله مشاركات في عدة كتب أخرى.

(1)– مسعود طحطوح، "**أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة–دراسة حالة مؤسسة إقتصادية**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008–2009، ص ص25–27.

المطلب الأول: الأهمية التنافسية لإدارة العلاقة مع الزبون

تعتمد المؤسسات لتحقيق المزايا التنافسية في قطاعاتها على عدة مصادر متعارف عليها مثل الجودة العالية والابتكار، والتي تسمح للمؤسسات بتركيز جهودها داخليا لتحقيق النجاح، إلا أن تلك المصادر غالبا ما تتعرض للتقليد بسهولة وبسرعة إلى درجة أن بعض المنافسين يقومون بتحسين مبادرات ومصادر تلك الميزة التنافسية مما يؤدي إلى فقدان الميزة والسبق التنافسي للمؤسسة الأصلية لذلك يكون من الضروري تجنب التركيز على الأنشطة التي لا تضيف القيمة[1]، خصوصا في ظل تطورات بيئة الأعمال التي **أظهرت أن المؤسسات الناجحة لا تستطيع تحقيق مزايا تنافسية دون توجهها بالسوق والزبون مع التركيز على النواحي الخارجية**، وبالتالي أضحت القضايا المطروحة حاليا **تتعلق بتنمية وتطوير المزايا التنافسية من خلال الزبون والقيمة المقدمة له لتحقيق رضاه وبناء علاقات طويلة الآجل معه**[2] كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (26): المصادر الحديثة للميزة التنافسية.



المصدر: مُحَّد عبد العظيم أبو النجا، "**أسس التسويق الحديث**"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2010، ص 36.

ومما يساعد المؤسسة على التميز في خدمة الزبائن وتقديم أفضل الخدمات خاصة في ظل بيئة شديدة المنافسة هو امتلاكها لإدارة تسويقية فعالة تتماشى والممارسات التسويقية الحديثة، وهو الأمر الذي يؤدي إلى تعظيم أهمية إدارة العلاقة مع الزبون. **وتبني المؤسسة لهذا التوجه كمصدر أساسي لتحقيق المزايا التنافسية لأنه توجه تسويقي حديث** يساهم في اتخاذ القرارات التسويقية بناءً على معطيات ومؤشرات تسويقية قائمة على معرفة وتقدير حاجات ورغبات

(1)-Taiyseer .M.R.Mugdadi, Opcit, p4.

(2)-مُحَّد عبد العظيم أبو النجا، "**أسس التسويق الحديث**"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 36.

الزبائن الظاهرة والمخفية والعمل على تجسيد ذلك في شكل خدمات ومنتجات ذات قيمة معنوية ومادية أفضل من المنافسين، مما يجعلها في حالة تفوق تنافسي يسمح بجذب الزبون والمحافظة عليه[1].

ومن بين الإسهامات العلمية التي أشادت بأهمية إدارة العلاقة مع الزبون في إيجاد وتحقيق مزايا تنافسية نذكر ما يلي:

لقد أشار (**Hoffman**) إلى استناد الميزة التنافسية إلى عدة مفاهيم إستراتيجية مثل: قيمة الزبون، إدارة العلاقة مع الزبون، والشبكات، كما أشار كل من (**Fahey وShervani**) [*] إلى الاستناد في تحقيق الميزة التنافسية على جانبين أساسين هما: العلاقة مع الزبائن وثقافة التوجه بالزبون واللتان تقودان إلى استدامة المزايا التنافسية، وفي نفس السياق أكد (**Tavalgi** و **Radulavish**) على أنه يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير القدرات التفاعلية لإدارة العلاقة مع الزبائن وتحسين استهدافهم لتحقيق التأثير الأكبر عليهم وزيادة ولائهم[2].

وحسب **عمرو عبد الرحمن توفيق** فإن إدارة العلاقة مع الزبون هي إستراتيجية للعمل تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى وذلك بتحقيق قيمة عالية للزبون وباستخلاص قيمة عالية للعمل ذاته[3]

---

(1)- بتصرف عن زديوي عبد الرحيم، "**استخدام العلامة التجارية كأداة لتطوير تنافسية المؤسسات الجزائرية –دراسة قطاع الصناعات الالكترونية–**" ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه للطور الثالث في العلوم التجارية تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2016-2017، ص ص 28-29.

(*)- **Liam Fahey** (ولد سنة 1951) أستاذ الإدارة الاستراتيجية في كلية "Babson" ، وأستاذ زائر في " la Cranfield School of Management" ورئيس تحرير مجلة "Review Planning "، كما أنه مستشار العديد من المؤسسات الأمريكية والأوروبية حول الاستراتيجيات التنافسية وتحليل المنافسة، أصدر 8 كتب ونشر أكثر من 50 ورقة بحثية في هذا المجال. أما **Tasadduq A. Shervani** فهو بروفيسور وأستاذ مشارك في "Cox School of Business at Southern Methodist University (SMU) in Dallas " حصل على شهادة الدكتوراه سنة 1991 من جامعة "University of Southern California " كما أنه مستشار عالمي في عدة مجالات مثل (global strategy and organization, shareholder value business models, innovation, business development.)، ولقد منحت له الجمعية الأمريكية للتسويق جائزة على بحوثه ودراساته العديدة "Maynard and MSI/Paul Root Awards "

(2)- ثامر البكري وخالد بني حمدان، "**الإطار المفاهيمي لاستدامة الميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة**"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 09، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2013، ص 08.

(3)- عمرو عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص14.

وتتضح أهمية إدارة العلاقة مع الزبون في ظل الظروف التنافسية الشديدة لتساعد المؤسسة على تكامل جميع الوظائف التسويقية لخدمة الزبون وبناء العلاقات الطويلة الآجل، وتحقيق ميزة تنافسية من خلال وضع حاجات ورغبات الزبون محور اهتمام الأنشطة والتطبيقات التسويقية[1] لأن التنافس بين المؤسسات سيعتمد على من يستطيع أن يفي بحاجات ورغبات الزبون بشكل أفضل، كما أن قدرة المؤسسة على ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى منتجات أو خدمات ملائمة وحسب توجهات وشروط الزبون ستشكل الأبعاد التي ستتنافس على أساسها المؤسسات؛[2]

وبالتالي فإن المؤسسات التي تتبنى أبعاد ومتطلبات، ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون كتوجه تسويقي معاصر ستحصل على العديد من المزايا والفوائد التي تتضاعف وتتعاظم في المؤسسات الخدمية نظرا لأهمية وضرورة بناء العلاقات بين الموظفين والزبائن والتي تعتبر جزءًا مهمًا من علاقة المؤسسة بالزبون، كما توفر إدارة العلاقة مع الزبون تفاعلًا منسقًا وتسمح بإتاحة خدمات ملائمة لما يرغبه ويحتاجه الزبون وطبقا لتوقعاته لتحقق له أفضل إشباع وتمنحه قيمة متفوقة على أي منافس وهو ما يعد عنصرا حاسما في تحقيق النجاح لأي مؤسسة وتحقيق نتائج ومردودات اقتصادية، معنوية وتنافسية تنعكس إيجابا على المزايا التنافسية للمؤسسة[3] وفيما يلي توضيح لأهم المزايا والفوائد التنافسية لإدارة العلاقة مع الزبائن:

– **تقليص معدلات الاستنزاف**[*]: حيث تساهم إدارة العلاقة مع الزبون في تقليص معدلات التحول وذلك بتوفير قدر كبير من شخصنة العروض وتوقع اتجاهات التحول نتيجة المعلومات المتوفرة والمشاركة بين جميع القنوات ومختلف الفاعلين في العلاقة مع الزبون[4].

_ **نمو حصة الزبون:** لقد كان ينظر إلى أكبر حصة سوقية على أنها المعيار الأمثل والدال الوحيد على التفوق التنافسي للمؤسسة، أما حاليا فالقائمون على المؤسسات يدركون أهمية الحصة الزبونية لأن كسب زبائن جدد يفوق في تكلفته وصعوبته عملية الاحتفاظ بالزبون الذي يتعامل بالفعل معها[5]، وعليه فانتقال المؤسسة من التركيز على الحصة

(1)- مهيري عقبة وآخرون، "**فعالية مرتكزات التسويق بالعلاقات في بناء الصورة الذهنية للزبون–دراسة ميدانية لعينة من زبائن الديوان الوطني للسياحة ONAT فرع غرداية–**"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 36، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2018، ص 336.

(2)- يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 357.

(3)- أنظر في ذلك:

- حسين وليد حسن عباس وأحمد عبد محمود الجبابي، مرجع سبق ذكره، ص 112.
- هبة حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

(*) – يشير مصطلح **الاستنزاف** إلى تحول الزبون من مؤسسة لأخرى والتخلي عن خدمات المؤسسة المتعامل معها حاليا.

(4)- شاهد إلياس وفرور عبد النعيم، مرجع سبق ذكره، ص ص135-136.

(5)_ محسن بن الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 32.

السوقية إلى الحصة الزبونية يعني زيادة الاهتمام بالزبون من قبل المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى وجود انتماء اجتماعي وعاطفي يتجاوز العلاقة الاقتصادية التبادلية، وهو ما يدعمه **(Rogers)** حيث يبين أن حصة السوق في المفهوم التسويقي تؤدي إلى ثبات الغلة في أحيان كثيرة في حين أن حصة الزبون تؤدي إلى تنامي العائد[1]

– تحسين جودة الاتصالات: إن الاعتماد على أدوات إدارة العلاقة مع الزبون تجعل الزبون يحظى بأفضل استقبال وتوجيه ونصح من خلال علاقته بالمؤسسة كأن تساعد المعلومات المجمعة سابقا على التعرف على الزبون باسمه وتوجيهه مباشرة للمصلحة المعنية.

–تحسين مستويات الولاء: استخدام أدوات إدارة العلاقة مع الزبون تشعره بأن عرضه مشخص بناءً على سلوكياته وهو ما يشجعه على التعامل مع المؤسسة وتكثيف علاقاته معها وبناء تفضيلات لها في ذهنياته.[2]

_ تحقيق قيمة معرفية عالية: تعتبر أساليب وتوجهات إدارة العلاقة مع الزبون من بين أهم التوجهات التي تركز عليها المؤسسة من أجل تحسين وتطوير خدماتها وذلك من خلال إقامة العلاقات مع الزبائن والاستفادة من أفكارهم لتتجاوب مع رغباتهم مما يجعلها في موقف تنافسي استراتيجي أفضل في السوق قياسا بغيرها من المنافسين لذلك عمدت أغلب المؤسسات إلى ربط إنتاجها بالزبائن من خلال هذه العلاقات، وإدارة المعرفة التي يمتلكونها والتعلم منهم وفهم حاجاتهم والحصول على رضاهم وولائهم.[3]

– الحصول على أفضل المعلومات واتخاذ قرارات مناسبة: تسمح أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن بتوفير مدخلات لبحوث التسويق والخطط الإستراتيجية ووضع افتراضات واقعية حول تعاملات الزبائن المستقبلية وإعطاء صورة متكاملة عن الزبائن مما يؤثر إيجابا على جودة مخرجات وقرارات المؤسسة.[4]

–في ظل أبعاد ومتطلبات إدارة العلاقة مع الزبائن تتميز أنظمة تقديم الخدمات بالمرونة مما يتيح التكيف مع حاجات ورغبات الزبائن، وإتباع استراتيجيات تسويقية متلائمة مع خصوصيات كل زبون.[5]

---

(1)– براهيمي عبد الرزاق، **"تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"**، مرجع سبق ذكره، ص 43.

(2)– شاهد إلياس وفرور عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص 136.

(3)– جمعة شرقي ومراد كواشي، **"دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي– دراسة حالة مؤسسة موبيليس–"**، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، المجلد 11–1، العدد 40، الكلية الإسلامية الجامعة النجف الأشرف، العراق، 2016، ص ص 642–644.

(4)– محمد منصور أبو جليل، مرجع سبق ذكره، ص 49.

(5)– عبد القادر بن صالح، **"دور تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات في بناء وتدعيم المزايا التنافسية للمؤسسة"**، مجلة المعيار، العدد 02، المركز الجامعي تسمسيلت، 2010، ص 308.

– تسهم إدارة العلاقة مع الزبائن في تقديم دعم لإستراتيجية المؤسسة من حيث الوسائل التي تمتلكها والأهداف المراد الانتهاء إليها، وتعتبر العناصر التالية مرتكزات تبرز الأثر التنافسي الإيجابي لهذا التوجه التسويقي المعاصر:[1]

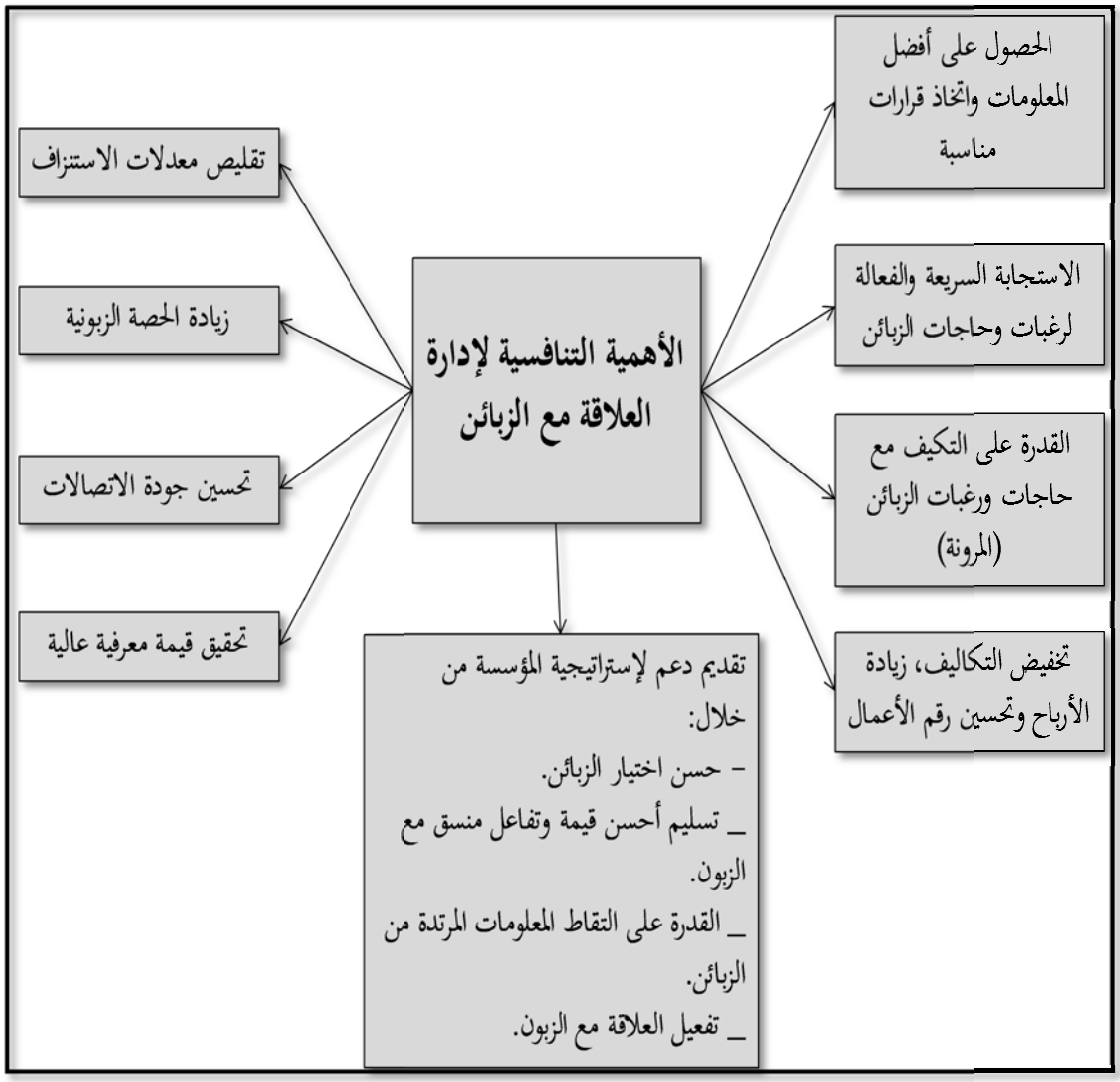
- ✓ **حسن اختيار الزبائن:** يعتمد نجاح إدارة العلاقة مع الزبون بشكل كبير على سيرورة تجزئة الزبائن وكسبهم والاحتفاظ بأفضلهم عن طريق استهداف الفئة الأكثر ربحية منهم وبناء علاقات وطيدة وفردية معهم لأجل طويل فضلا عن قياس أداء المؤسسة مع الأجزاء المستهدفة بالترقب المستمر لكل المعلومات المتعلقة بالزبائن والتي يمكن من خلالها تحقيق ربح أو تحديد أنواع الزبائن الأكثر ربحية لتكون هي الأجزاء التي يجب التفاعل معها بالدرجة التي تناسب العائد بدلا من الطريقة التقليدية التي تعتمد بشكل كبير على التشابه في الخصائص عند اختيار الزبائن الذين يسهمون في تقوية تنافسية المؤسسة؛
- ✓ **تسليم أحسن قيمة للزبون وتفاعل منسق معه:** تدار العلاقة مع الزبون ضمن كشف حاجاته ورغباته والسعي لإشباعها دون إغفال جانب احترام الخصوصيات والمعتقدات ومكونات الذات للزبون وللجماعة التي ينتمي إليها أو المجتمع الذي هو جزء منه، فتكون العلاقة مبنية على القبول لا الفرض وهو ما يميزها ويجعلها علاقة دائمة ومستمرة بين الطرفين، كما تساهم إدارة العلاقة مع الزبون في مساعدة المؤسسة في تنظيم وتنسيق تفاعلها مع الزبون وتسليمه أرباحًا معينة بطريقة مباشرة، فضلا على أنه توجد ضمن تخطيط استثمارات إدارة العلاقة مع الزبون مجموعة من الفرص لتقديم أفضل قيمة للزبون وبطريقة تزيد من قوة الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ **تفعيل العلاقة مع الزبون:** إن امتلاك المؤسسة لعلاقة مع الزبون وتطبيقها لتسيير المعرفة التسويقية بشكل فاعل في هذه العلاقة، يمكن أن يحقق لها المزايا التالية:
  - زيادة فرصة الاحتفاظ بالزبون كنتيجة منطقية لسرعة الاستجابة لحاجاته؛
  - تمييز الزبائن والتركيز على من هم أقدر على تحقيق الأرباح؛
  - بناء قاعدة توزيع مباشرة تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق الضغط البيعي باتجاه زيادة الأرباح؛
  - تحقيق أعلى عائد على الاستثمار من خلال زيادة حجم المبيعات والأرباح وسرعة دورة المبيعات، وتفعيل تكامل كل الأنشطة بالمؤسسة؛

(1)– براهيمي عبد الرزاق، "**تسيير العلاقة مع الزبون ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة**"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد06، العدد6، جامعة يحيى فارس المدية، الجزائر، سبتمبر 2016، ص ص 291-293.

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

بناءً على ما سبق يمكن تلخيص **الأهمية التنافسية لإدارة العلاقة مع الزبائن في** الشكل الموالي:

الشكل رقم (27): الأهمية التنافسية لإدارة العلاقة مع الزبائن.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعطيات والتحليلات السابقة.

المطلب الثاني: أهمية متطلبات وأبعاد إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية

تظهر أهمية إدارة العلاقة مع الزبون في قدرتها على تحسين كفاءة العمليات الهادفة إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحديدها للاستثمار المطلوب من أجل تفعيل هذا الاتجاه ومساهمتها في رفع كفاءة العمليات بدرجة تفوق المنافسين وخلق ميزة تنافسية طويلة الأجل تسهم في رفع الحصة السوقية للمؤسسة وتمنح لها قدرة أكبر على رفع الأسعار أو إمكانية استعادة تكلفة هذه الميزة التنافسية[1]، وعموما تسهم إدارة العلاقة مع الزبون بأبعادها ومتطلباتها في تحقيق الميزة التنافسية كما هو موضح فيما يلي:

1- أهمية التكنولوجيا والمتطلبات التقنية في تحقيق الميزة التنافسية:

تهدف المؤسسات من خلال الأدوات والتطبيقات التكنولوجية في إطار تطبيق أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون إلى تحسين خدمة الزبائن وكسب رضاهم وذلك بالاستجابة لمتطلباتهم بشكل فعال والعمل على تقديم خدمة أفضل وتمييزها بإضافة قيمة مضافة للعرض المقدم في السوق لزيادة كفاءة الوظائف الإدارية للمؤسسة [2] فضلا عن تمكين المؤسسة من تحقيق أقصى ربحية ممكنة من خلال الاستهداف الأمثل والتفاعل المباشر والمشخص مع الزبون واختصار الكثير من التكاليف للوصول إلى الزبون لأن المداخل التكنولوجية الحديثة تنطوي على استخدام قواعد البيانات والتنقيب فيها والتسويق وجها لوجه (التسويق المباشر) وهو ما يساعد على تخفيض التكاليف وزيادة قيمة ما تقدمه المؤسسة من خدمات وتميزها عن المنافسين[3].

وعموما يؤدي استخدام التطبيقات التكنولوجيا في التعامل مع الزبون ضمن مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون إلى التأثير على المؤشرات التنافسية للمؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر كما يلي: [4]

- **زيادة الأرباح:** تهدف التكنولوجيا إلى اكتساب معارف جديدة والتي عند تطبيقها على سيسات التخطيط للخدمة والتعامل مع الزبون سوف تؤدي إلى خدمات جديدة أو التوصل إلى طرق وعمليات جديدة. كما قد تحاول المؤسسة وضع سعر تعظم به مكاسبها ينتج عن تلك الخدمة الجديدة، خاصة في الحالات التي تجد المؤسسة نفسها

(1)- برا هيمي عبد الرزاق، **"تسيير العلاقة مع الزبون ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة"**، مرجع سبق ذكره، ص291.

(2)- خضر مصباح الطيطي، **"التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية من منظور تقني وتجاري وإداري"**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص120.

(3)- بشير عباس العلاق، **"تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال- مدخل تسويقي-"**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص83-86.

(4)-[4]- بن حمو نجاة، **"أثر استخدام التكنولوجيا ضمن إدارة علاقات الزبائن على تميز المؤسسة دراسة لواقع تطبيق التكنولوجيا ضمن إدارة علاقات الزبائن في مؤسسة كوندور الكترونيك وأثرها على تميزها"**، مرجع سبق ذكره، ص ص198-200.

محتكرة أو على الأقل متفوقة كثيرا على منافسيها في تكنولوجيا إدارة العلاقة مع الزبون، وهذا يعني حصولها على قوة سوقية أو قدرة احتكارية ولو مؤقتة، بما أنه قد يعمد أحد المنافسين إلى تقليد إبداع المؤسسة.

– **تحسين الإنتاجية:** يساعد الإبداع التكنولوجي في تحسين كفاءات الأفراد عن طريق كسبهم لطرق جديدة في التعاون والتعامل مع بعضهم ومع الزبائن، وكسب التجارب عن كل عملية اتصال بالزبائن بحيث تكون لهم المهارات والخبرات اللازمة لاستعمال التكنولوجيا الجديدة في إدارة العلاقة مع الزبون وذلك يشكل ميزة تنافسية تتفوق بها المؤسسة على منافسيها من ناحية الكفاءات البشرية اللازمة لاستغلال تكنولوجيا معينة، أو حتى تعديل العملية الإنتاجية وبالتالي تحسين إنتاجية المؤسسة.

– **تخفيض التكاليف:** تعمل التكنولوجيا على جعل التكلفة النهائية في حدها الأدنى وذلك من خلال:

- ✓ التخفيض من تكلفة الوحدة، حيث تتسابق المؤسسات على الإتيان بالتحسينات أو التغييرات في المنتجات التي تقلل من التكلفة في ظل المنافسة، عن طريق الاتصال الفعال بالزبون ومعرفة رغباتهم، وهذا ما يمكن المؤسسة من ترشيد أكثر لعملية تقديم الخدمات وتحقيق هوامش ربح أكبر، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار بواسطة استثمارات جديدة أو إضافية؛
- ✓ استخدام التكنولوجيا حسّن عددا مهما من النقاط ضمن إدارة العلاقة مع الزبون، إلا أن الميزة الأكثر جذبا لاستخدام التكنولوجيا من قبل المؤسسات، هي قدرتها على القيام بكافة الأنشطة التقليدية بتكلفة منخفضة جدا، حيث أن الاتصال بوسائل تكنولوجية هو الأقل تكلفة، ويمكن للمؤسسة الآن مع ميزانية صغيرة وبفضل التكنولوجيا الوصول إلى فئة عريضة من الزبائن بسرعة وبسهولة عاليتين؛
- ✓ إدخال تقنيات جديدة في عملية التواصل مع الزبون وجمع المعلومات اللازمة عنه يؤدي إلى التمكن من الإسراع في معالجة أكبر كمية من المدخلات خلال فترة زمنية معينة، فترتفع بذلك عدد الوحدات المنتجة بالمؤسسة؛ مما يسمح لهذه الأخيرة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم وبالتالي تخفيض تكاليفه.

– **زيادة الحصة السوقية:** يمكن أن تزيد التكنولوجيا من الحصة السوقية للمؤسسات الأكثر نجاحا في إدارة علاقات ناجحة مع زبائنهم المتميزين. ومع وجود القدرات والإمكانات التكنولوجية تستطيع المؤسسات التحكم في الأسواق وذلك بتقديم الخدمة الأجود والإلمام التام بالتاريخ الشرائي للزبائن وباحتياجاتهم ورغباتهم وتقديم ما يناسبهم، وأيضا من خلال تطوير خدمات جديدة أو تحسين الخدمات الحالية، وسرعة تسليمها وتقليل التأخيرات في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها كما ينجر عن زيادة الخدمة المقدمة للزبون نتيجة للإبداع التكنولوجي زيادة ولاء الزبائن للمؤسسة أو كسب زبائن جدد على حساب المنافسين، وبالتالي إيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها

وأرباحها، مما يعمل على ارتفاع حصتها السوقية. ولذا تستعمل العديد من المؤسسات التكنولوجيا في التواصل مع زبائنها حتى تكون قريبة من تحقيق رغبات الزبائن المتغيرة باستمرار وحتى يبقى ولائهم لها لأن منافسي المؤسسة سيعملون على استقطاب زبائنها بمختلف الطرق والاستراتيجيات.

لذلك تعتبر التكنولوجيا أحد أهم الإستراتيجيات التي يمكن أن تعتمدها المؤسسات لضمان استمراريتها والعمل في سوق شديد المنافسة، فالتكنولوجيا تساهم بدور مركزي في تجميع وتخزين وتطوير ونشر المعرفة، وكذا إعادة انطلاق المؤسسة وزيادة نموها وبالتالي نمو القطاع بأكمله، كما تؤثر على هيكل الصناعة وعلى المركز التنافسي للمؤسسة حيث يمنح ذلك ميزة تنافسية وأسبقية للمؤسسة المبدعة على منافسيها.

2- أهمية الموظفين والتسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية:

تعتبر صيانة وتوطيد العلاقة مع الزبائن مسؤولية مشتركة لجميع الموظفين في المؤسسة وتتضح أهمية ذلك في ظل الظروف التنافسية الشديدة لتساعد المؤسسة على بناء الميزة التنافسية الطويلة الأجل، ويكون من المهم تمكين الموظفين باتخاذ بعض القرارات والوفاء باحتياجات ورغبات الزبائن وتسهيل إجراءات الحصول على مقترحات وآراء الزبائن بإنشاء نظام يعمل على إيصال ونقل آراء الزبائن ومقترحاتهم بين مختلف المصالح وإيصالها للمسؤولين الذين يجب أن يبدأ التغيير الحقيقي منهم. ويحظى موظفو المكاتب الأمامية لاتصالهم المباشر بالزبائن بأهمية لا تقل عن أهمية المسؤولين لما لهم من قدرة على الارتقاء بتطلعات الزبائن ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم، وكذا التأثير على قراراتهم وإمكانية التدخل لعلاج المشاكل والحصول على التغذية العكسية والمعلومات حول الخدمات المقدمة ومستوى أداء المؤسسة مقارنة بمنافسيها لذلك فإن بناء التميز والاستدامة فيه يتطلب امتلاك المؤسسة لكفاءات قادرة على إدارة علاقاتها مع الزبائن على اختلاف تطلعاتهم فضلا عن التدريب والتكوين المتواصل وتقديم بعض الحوافز للموظفين، لأن الموظف الذي يحب الوظائف التي يؤديها والراضي عن المؤسسة التي يعمل بها سوف يساهم وبشكل فعال في أداء الخدمات وتمييزها لتصبح ذات قيمة من منظور الزبائن. ونتيجة لذلك سيتم خلق ميزة تنافسية ترتكز على علاقة الموظف بالزبون التي تتضمن علاقات فعالة متولدة عن العلاقات العاطفية والمعرفية بالزبون فضلا عن النواحي السلوكية ودورها في صياغة الاستراتيجيات التسويقية المختلفة [1]

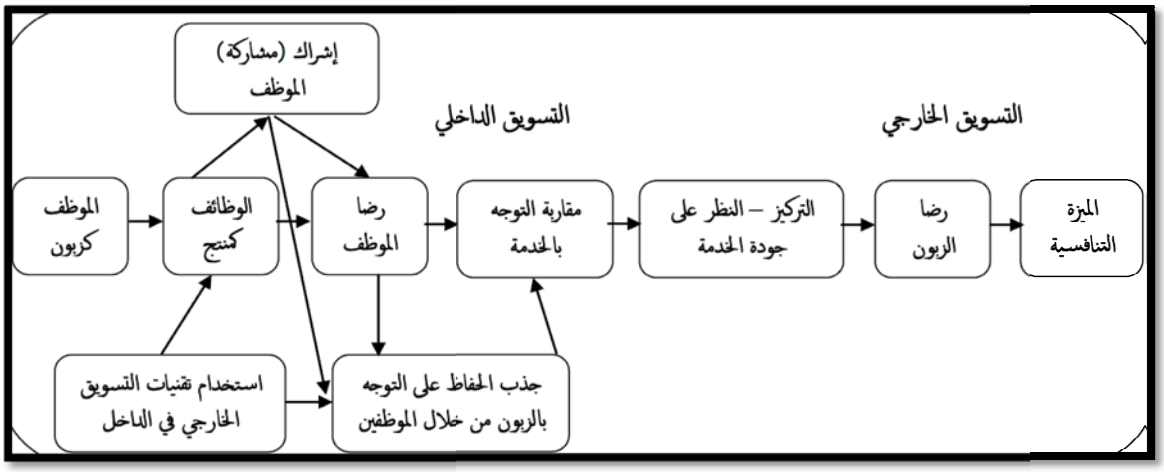
(1)- أنظر في ذلك: - رحمون رزيقة ومحمد شنشونة، "**مساهمة أبعاد رأس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة**"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 09، العدد02، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2015، ص48.

- حقانة ليلي وبن سفيان الزهراء، "**إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية بشار-**"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 07، العدد 01، جامعة مصطفى سطمبولي معسكر، الجزائر، مارس 2018، ص ص 68-69.

-T.R. coltman ," **why build a customer relationship mamagement capbility ?" ,** Jaurnal of strategic information systems , vol 16, n° 03, university of wollongong, Australia, 2007, pp 03-05.

كما أن التسويق الداخلي الذي يعتبر من متطلبات التطبيق الناجح لإدارة العلاقة مع الزبون يساهم في تحقيق الميزة التنافسية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (28): العلاقة بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية.



المصدر: بن جروة حكيم، "**أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية– دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالجنوب الشرقي– منطقة ورقلة–**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر3، 2013-2014، ص127.

استنادا للشكل أعلاه يمكن القول بأن موظفو المؤسسة يعتبرون من أهم العوامل التي تؤثر على جودة الخدمات خصوصا الذين يكونون على اتصال مباشر مع الزبائن أثناء تقديم الخدمات، فالموظف يلعب دورا رئيسيًّا في خلق القيمة للزبون لذلك فإن إيلاء الاهتمام بهم مهم جدا، حيث أنهم يتحملون عبء الميزة التنافسية في عالم اليوم من خلال استقطاب الزبائن والمحافظة عليهم، كما يجوز للمؤسسات تمييز نفسها عن منافسيها باستخدام التسويق الداخلي الذي ينظر للموظفين على أنهم زبائن، فالتسويق الداخلي على العلاقات الداخلية السليمة بين الأشخاص على جميع المستويات في المؤسسة، وحسب (Berry) وبالنظر للشكل السابق، فإن اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف كمنتجات مقدمة لهؤلاء الموظفين واستخدام تقنيات التسويق الخارجي داخل المؤسسة سيجلب رضا الموظفين (التسويق الداخلي) الذي سيؤدي إلى تقديم الخدمات للزبائن بجودة أفضل ونتيجة لذلك يتم خلق ميزة تنافسية مستدامة داخل المؤسسة، وبالتالي سوف تكون المؤسسات قادرة على خلق ميزة من رأس مالها البشري كون أن رأس المال البشري يعد بمثابة قيمة نادرة وغير قابلة للتقليد من قبل المنافسين[1]

(1)– بن جروة حكيم، "**أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية– دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالجنوب الشرقي– منطقة ورقلة–**"، مرجع سبق ذكره، ص128.

3- أهمية إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية:

تناولت اهتمامات الباحثين والممارسين في مجال إدارة العلاقة مع الزبون أمثال (**Baker**) أهمية إدارة معرفة الزبون في أدبيات الإدارة بوصفها خيارا استراتيجيا لبناء وتحقيق التفوق التنافسي وامتلاك مزايا تنافسية، ويعد هذا الاهتمام تحولا جذريا من المنظور الداخلي للتفوق على أساس العمليات إلى منظور التفوق على أساس الزبائن[1]، كما يؤكد في هذا الصدد (**lievine paladino**) على أنه لتحقيق التفوق التنافسي والحصول على الميزة التنافسية ينبغي الحصول على المعرفة اللازمة والضرورية عن الأسواق المستهدفة وهذا ما يتطلب إشراك الزبون لمعرفة ما الجديد الذي ينبغي أن تستهدفه أنشطة المؤسسة، وهو ما سيؤثر حتما على أداء المؤسسة ويضمن لها تحقيق التفوق التنافسي[2] وعموما يمكن توضيح أهمية ومساهمة إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما يلي:

- تحول إدارة معرفة الزبون بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، بيانات الزبائن إلى مصدر للتفوق التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية، بحيث يمكن التنقيب عن بيانات الزبائن للكشف عن المعرفة القيّمة للزبائن وسلوكياتهم؛
- يمكن استخدام هذه المعرفة في تمييز المنتجات أو الخدمات وتقديمها حسب طلبات الزبائن ووفقا لاحتياجاتهم وتفضيلاتهم الفردية، فضلا عن عرض الخدمات الجديدة استجابة للاحتياجات المتغيرة والجديدة مما يؤدي إلى خلق علاقة أفضل وأكثر ربحا؛
- تسهم إدارة معرفة الزبون في الفهم الأفضل للزبون وفي امتلاك معرفة دقيقة للحاجات والتوقعات الحقيقية للزبون مما يساعد على تمييز وابتكار الخدمات أو المنتوجات مع ما يطمح إليه الزبون مما يعزز أواصر الثقة والعلاقة والتفضيل[3].
- تخفيض التكاليف التسويقية إلى الحد الأدنى من خلال الاعتماد على الحملات التسويقية الموجهة والفعالة فضلا عن التقليل من كلفة الأخطاء المحتملة[4] عن طريق تقديم خدمات أكثر تجاوبا مع الزبون وهو ما يجعل المؤسسة في موضع استراتيجي وتنافسي أفضل من حيث التكاليف وتمييز الخدمات قياسا بغيرها من المنافسين[5].
- إن الاندماج الواضح بين إدارة معرفة الزبون وإدارة العلاقة مع الزبائن من خلال استخدام قاعدة البيانات عن الزبائن وتنظيمها وتطويرها لتعزيز قدرات المؤسسة على توقع التغيرات والتحولات في أذواق الزبائن ومعرفتهم بشكل منفرد أدى إلى امتلاك المعلومة المناسبة في الوقت المناسب وفهم احتياجات ورغبات الزبائن المتجددة، وتبادل وجهات

---

(1)- يوسف جحيم سلطان الطائي وهاشم عباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص348.

(2)-سعدون حمود جثير وسارة علي سعيد العامري، مرجع سبق ذكره، ص132.

(3)- علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 142.

(4)- نفس المرجع السابق، ص165.

(5)- حسين وليد عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص58.

النظر بين المصالح المختلفة للمؤسسة مما يعزز من الدقة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الأوقات المناسبة وتحقيق قيمة معرفية عالية وهو ما سينعكس حتما على أداء المؤسسة ككل وعلى قدرة المؤسسة في متابعة التغيرات في الميول والاهتمام وتعزيز التواصل[1].

4- أهمية التوجه بقيمة الزبون وربحيته في تحقيق الميزة التنافسية:

يعتبر الزبون المربح فرصة جيدة للمؤسسة حيث أنه يميل للاستقرار في اقتناء خدمات المؤسسة،كما أنه يمثل قيمة محتملة عالية وهو الزبون الذي تبحث عليه كل مؤسسة لبناء علاقة حصرية معه ومحمية من المنافسين، كما يسمح تحليل ربحية الزبون من معرفة الزبائن الذين يشكلون أقل ربحية للمؤسسة، وعموما تتمثل أهمية تحليل ربحية الزبون والتركيز على الزبائن المربحين في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما يلي:

- الاحتفاظ بالزبائن المربحين يسمح بتقديم المنتجات بأقل كلفة وبأعلى جودة ممكنة مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية؛

- تحديد العلاقة بين الأسعار وتكلفة المنتج المقدم للزبون، حيث يكون من الممكن فرض أسعار مرتفعة في حالة الخدمات ذات التكلفة الكبيرة والعكس صحيح؛

- يساعد في التمييز بين الزبائن المربحين وغير المربحين بعد مقارنة تكاليف كل زبون بايراداته وبالتالي التوجه في اتخاذ القرار بشأن الاستغناء عن الزبائن غير المربحين الذين قد يكبدون المؤسسة خسائر في ظل بيئة تنافسية شديدة[2].

5- أهمية التوجه بأبعاد تقوية العلاقة في تحقيق الميزة التنافسية:

إن التوجه بالعلاقة القوية مع الزبون يعتبر من أهم الميزات التنافسية للتفوق على المنافسين، ويتم ذلك من خلال تحقيق أعلى درجات التكامل بين وظائف المؤسسة التسويقية وعمليات الإنتاج وخدمة الزبائن، بحيث تصبح هذه الوظائف في تكامل من خلال إدخال أسلوب التخصص وفقا للبيانات الشخصية للزبائن فيها[3]، خصوصا في ظل

(1) ثامر ياسر البكري وأحمد هاشم سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص14-15.

(2)- بتصرف من محسن بن الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص186.

(3)- بنين عبد الرحمن وقاشي خالد، "**أبعاد التسويق بالعلاقات وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع ولاية الوادي-**"، مجلة أبعاد إقتصادية، المجلد 04، العدد01، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ديسمبر 2014، ص131.

ارتباط الزبون بعلاقات قوية دائمة ومستمرة بالمؤسسة، وبالتالي فكلما كانت علاقة المؤسسة بزبائنها قوية كلما كان ذلك مكسبا وتميزا تنافسيًّا يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية من جهة ومجابهة كل منافسيها من جهة أخرى[1]

6- أهمية التوجه بصوت الزبون وإدارة شكاويه في تحقيق الميزة التنافسية:

رغم محاولة العديد من المؤسسات استقطاب أفضل الزبائن واستخدام أفضل الأنظمة التي تضمن جودة الأداء، إلا أن ذلك لا يمنع حدوث الأخطاء تماما، الأمر الذي يكلف المؤسسة فقدان بعض زبائنها أو تعرضها لتهديدات المنافسين، وهو ما يؤثر في النهاية على نتائج أعمالها وشهرتها في مجال نشاطها، ولحرص المؤسسة دوما على الحفاظ على زبائنها فهي تعمل دوما على العناية والاهتمام بهم من خلال تسجيل شكاويهم وانتقاداتهم ومن ثمة العمل على حلها وعلاجها بما يسمح لها بالحفاظ عليهم وكسب زبائن جدد، ولقد أصبح لزاما على المؤسسات التعامل مع تلك الشكاوى باستقلالية ومهنية تستطيع من خلالها كسب رضا زبائنها وتقديم خدمة تنافسية، حيث أصبحت الشكاوي تعتبر ميزة تنافسية يقدمها الزبون للمؤسسة لتحسين الأداء كما أنها تعد بمثابة فرصة للمؤسسة لمعالجة الخلل والرد على استفسارات الزبون [2]

وعليه فإن صوت الزبون والاستماع إليه من الأمور المهمة في المؤسسة وتكمن أهميته التنافسية فيما يلي: [3]

- يعد صوت الزبون أساس عملية الاتصال وجمع التغذية العكسية المهمة، كما أنه الأساس في تصميم الخدمة ويساهم في تلبية طلبات وحاجات الزبائن بشكل دقيق بالوقت والمكان والجودة المناسبة؛
- يساعد صوت الزبون المؤسسات على وضع أسبقية لما هو أهم لرغبات وحاجات الزبون؛
- أداة لالتقاط سلوك الزبون الناتج عن تولد حاجات أو رغبات جديدة أو رصد عدم الرضا عن الخدمات الحالية والمعبر عنها بلغته الخاصة عبر الوسائل التي توفرها المؤسسة.

(1)- بن جروة حكيم، "**أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالجنوب الشرقي- منطقة ورقلة-**"، مرجع سبق ذكره، ص126.

(2)- بن جروة حكيم وخليدة دلهوم، "**إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي**"، مرجع سبق ذكره،ص96.

(3)- سعدون حمود جثير وسارة علي سعيد العامري، نفس المرجع السابق، ص125.

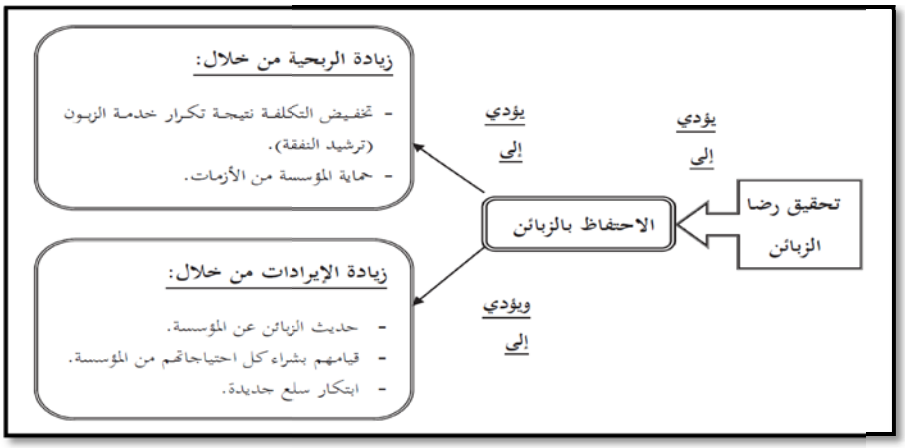
المطلب الثالث: أهمية مؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية

لقد كان هدف المؤسسات سابقا جذب المزيد من الزبائن ولكنها في الوقت الحالي وفي إطار تطبيق مفاهيم وأبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن أضحت تهتم أكثر بالاحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب رضاهم وولائهم لأجل طويل لأن ذلك يساعد على تقديم دعم للمؤسسة والحصول على الميزة التنافسية.

1- أهمية رضا الزبون في دعم وتحقيق الميزة التنافسية:

يعتبر الرضا عاملًا ومؤشرًا أساسيًّا لنجاح إدارة العلاقة مع الزبون، ويحقق الرضا جملة من المزايا للزبون والمؤسسة كونه يعبر عن حالة من الاستقرار النفسي لدى الزبون، ويؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة لأنه يسمح باستقرار برامج وخطط الأعمال خلال فترة زمنية معينة وبالتالي تخفيض أعباء وتكاليف المؤسسة، حيث تدفع المستويات العالية للرضا إلى تكرار عمليات الشراء مما يعني تكرار المعاملات التي تربط المؤسسة بالزبون وبالتالي يمكن أن تنشأ علاقة اتصال دائمة فيما بينها ذلك أنّ الرضا يخلق حافزًا لدى الزبون ليكون وفيا للمؤسسة[1]. وأثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تملك معدلا مرتفعا من رضا الزبائن عنها قادرة على التفوق بـ 10% من مبيعاتها أكثر من المؤسسات الأخرى مما قد يساهم في رفع تنافسيتها[2]. فضلا عن كون رضا الزبائن يساهم في ارتفاع الأداء الكلي للمؤسسة في شكل زيادة ربحيتها وتخفيض تكاليفها كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(29): التوجه بالزبون وتحقيق الميزة التنافسية.



المصدر: عبد السلام أبو قحف، "**كيف تسيطر على الأسواق(تعلم من التجربة اليابانية)**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص206.

(1)- إيمان قحموش، مرجع سبق ذكره، ص 167.

(2)- بن حمو نجاة، **إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيك ببرج بوعريرج**" ، مرجع سبق ذكره، ص147.

ويمكن توضيح ما ورد في الشكل أعلاه كما يلي:

– **حديث الزبائن عن المؤسسة ونقل التجربة للآخرين (الكلمة المنطوقة الايجابية(*))**: إن سلوك نقل التجربة الايجابية عن الخدمة من أهم السلوكيات الفعالة الناجمة عن الرضا إذ يقوم الزبون بتخزين الشعور والانطباع الايجابي عن تجربته لينقلها إلى الأفراد الآخرين، وهو ذو فعالية كبيرة في جذب زبائن جدد وتوجيه سلوكياتهم في اتجاه ايجابي نحو الخدمة عن طريق تقديم أراء ايجابية من خلال الكلمة الايجابية المنطوقة التي تعكس تجارب فعلية تساهم في تعزيز صورة المؤسسة وخدماتها وتساهم في تحسين شهرتها وهو ما يجعل الزبون الحالي أحد شبكات التسويق للمؤسسة ونوعا من الدعاية المجانية وهو ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف خصوصا الترويجية[1] كما أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الزبون غير الراضي ينقل استياءه إلى ما لا يقل عن عشرة أشخاص [2]

– **ترشيد التكاليف**: إن التوجه بالزبون وكسب رضاه يمكن المؤسسات من إشباع حاجات ورغبات الزبائن لأطول فترة ممكنة ومن ثم المحافظة عليهم وكذلك زيادة احتمالات قيام الزبون بتكرار الشراء من نفس المؤسسة وهو ما يؤدي إلى تحقيق أو رفع كفاءة التكاليف من سنة لأخرى فتكلفة خدمة نفس الزبون لأكثر من مرة أقل من تكلفة خدمة الزبون الجديد.

– **السعر الأقل أو الأداء المرتفع أو الاثنين معا**: إذا حاول منافس ما جذب أحد الزبائن فعليه المفاضلة بين الخيارين التاليين: إما أن يقدم له سعرًا أقل بكثير مما تقدمه المؤسسة أو أن يقدم مستوى خدمة أعلى أو الاثنين معا ويشير الواقع إلى أنه من الصعب على زبون راضٍ عن تعامله مع مؤسسة ما أن يتحول إلى أخر فهو قد بذل الكثير من الوقت والجهد في البحث واختيار المؤسسة التي يتعامل معها، كما قد يكون غير قادر على تغييرها؛

– **ابتكار منتجات جديدة**: إن حصول المؤسسة على رضا الزبائن يزيد من قدرتها على الابتكار لأن الزبون سيساهم في تقديم أفكار جديدة للخدمات؛

– **حماية المؤسسة من الأزمات**: حيث أن الحماية تأتي من خلال حماية الخدمة من التلاعب أو العبث به، وذلك كون أن الزبون الراضي سيقاوم أي محاولة للتلاعب من قبل المنافسين، وهذا من خلال تقديمه لكل المعلومات عن المنافس للمؤسسة المتعامل معها؛

(*)- الكلمة المنطوقة هي عبارة عن رسالة حول المؤسسة وموثوقيتها وطريقة عملها ومنتجاتها يتم تداولها من شخص لأخر وهي تحمل مصداقية عالية بسبب طبيعة العلاقات القائمة بين أطرافه وقد تكون ايجابية أو سلبية، ومن أجل التعرف أكثر على أبعاد هذا المصطلح يرجى مطالعة المقال المعنون بـ"دور الكلمة المنطوقة في تقييم علامة الخدمة" لسعودي نجوى وبوقرة رابح، نقلا عن الموقع الالكتروني التالي:
http://labs.univmsila.dz/segc/images/revue/revue13/9.pdf

(1)– محمد منصور أبو جليل، مرجع سبق ذكره، ص211.

(2)– زرزار العياشي وبشاغة مريم، مرجع سبق ذكره، ص 157.

– **شراء كل الاحتياجات من نفس المؤسسة:** فالزبون الراضي سيقدم على شراء كل احتياجاته من المؤسسة التي سبق وأن تعامل معها من أجل توفير الوقت، التكلفة والجهد والحصول على أفضل الشروط والعروض فضلا عن تمييزه عند التعامل وباعتباره زبونا دائما يمكن له الحصول على خصم على المشتريات. [1]

كما يساهم رضا الزبائن في تحقيق المزايا التنافسية التالية:

– يخفض رضا الزبون من المرونة السعرية للزبائن الحاليين لأن الزبون يتحمل الزيادة السعرية لقاء الحصول على الفوائد التي يريدها وهو ما يؤدي إلى زيادة الأرباح؛

– يزيد تقديم خدمات ترضي الزبائن من أرباح المؤسسة وذلك من خلال تخفيض التكاليف الناتجة عن الأخطاء في تقديم الخدمة مثل تكاليف معالجة الشكاوي الكثيرة وإدارتها؛

– يزيد الرضا من شهرة المؤسسة ويساعد في تعزيز السمعة الجيدة كما يساهم بدور هام في بناء أصول أخرى للمؤسسة مثل قيمة العلامة التجارية وقيمة الزبون؛

– ارتفاع نسبة الاحتفاظ بالزبائن وبالتالي انخفاض تكاليف تحول الزبائن عن المؤسسة؛[2] حيث أن رضا الزبائن يؤدي إلى جودة واستمرارية العلاقة وبإمكان الرضا أن يصبح أداة فعالة في تكوين العلاقات الجيدة والناجحة مع الزبائن خصوصا في المؤسسات الخدمية التي اهتمت بهذا الموضوع أكثر من غيرها؛

– تطوير جودة المنتج (سلعة أو خدمة) وتحقيق ميزة تنافسية حيث أنه من الممكن الاعتماد على رضا الزبائن لمعرفة كيف يفكر الزبون وأخذ ذلك في الاعتبار عند تطوير جودة المنتج[3].

– تخفيض درجة مخاطرة تجربة المنتج أو الخدمة الجديدة في السوق كما أن معدل فشل الخدمات الجديدة يكون أقل لأن المؤسسات تقدم أفضل الخدمات من منظور الزبائن؛

– في حالة الرضا يكون الزبون أقل حساسية للعروض الترويجية الخاصة بالمنافسين.

– لا يقدم على طلب الخدمات الأخرى للمنافسين (Gross selling) ؛

– رضا الزبائن يحسن الاستثمارات التجارية والترويجية؛

– إن حصول المؤسسة على رضا الزبائن يرفع من قدرتها على سماع صوت الزبون؛

– رضا زبائن المؤسسة يجعلها أكثر قدرة على الابتكار والحصول على كفاءات جديدة؛

---

(1)– عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره ، ص ص206-209.

(2)– زاوش رضا، مرجع سبق ذكره، ص ص102-104.

(3)– بتصرف عن زاوش رضا، نفس المرجع السابق ، ص ص86-87.

– معدل فشل الخدمات الجديدة تكون أقل لأن المؤسسة تقدم أفضل الخدمات في السوق من منظور الزبائن وبناء على توقعاتهم. [1]

2– أهمية ولاء الزبون والإحتفاظ به في تحقيق الميزة التنافسية:

يساعد تطبيق مفاهيم إدارة العلاقة مع الزبون على كسب والاحتفاظ بأفضل الزبائن وإدارة الحملات التسويقية واستهداف الفئة الأكثر ربحية منهم وبناء علاقات وطيدة وفردية معهم لأجل طويل مما يؤدي إلى زيادة ولائهم للمؤسسة وتحقق هذه الميزة فوائد تنافسية متعددة وهي كالتالي:

– تحقيق الثقة والالتزام والمشاركة في المعاملات بين المؤسسة وزبائنها؛[2]

– تبني طريقة تفكير الزبائن وإيجاد نوع من التكامل بين التسويق والمبيعات والخدمة الموجهة للزبون فضلا عن التركيز على مجموعة الزبائن الذين يشكلون قيمة مهمة للمؤسسة (قيمة طويلة الأجل)[3]بالإضافة إلى معرفة الخصائص التي يبحث عنها الزبون في منتجات المؤسسة والتأكيد على إجراء تعديلات على خصائصها بالشكل الذي يفي بمتطلبات الزبون وتقديم منتجات ذات جودة متميزة وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للزبون[4]

–إن الحصول على زبون جديد غالبا ما قد يكلف المؤسسة 5 مرات وقد يصل إلى 7 مرات أكثر من الاحتفاظ بالزبون الحالي؛

– تكرار عمليات الشراء التي تقلل إلى حد ما من التكاليف المنفقة على الخدمة المطورة أو الجديدة[5]؛ فضلا عن نقص التكاليف مع الوقت فكلفة التعامل مع زبون قديم ذي ولاءٍ أقل من كلفة التعامل مع الجديد من ناحية المصاريف التي تتحملها المؤسسة عند جذبها لزبائن جدد كمصاريف الترويج ودراسة سلوكيات الزبائن والتي تعادل أو تفوق أحيانا الربح المتوقع من الزبون الجديد[6]؛ وبالتالي فإن الحفاظ على الزبون الحالي لا يتطلب جهودا تسويقية كبيرة مثل التي يتطلبها جذب زبون جديد نتيجة الاتصال المستمر بين المؤسسة والزبون؛

– ارتفاع معدلات الشراء للزبون ذي الولاء قياسا على الزبون العادي؛

– الزبون ذو الولاء على استعداد لدفع أسعار مرتفعة نسبيا مقابل حصوله على القيمة المرغوبة أو التي يتوقعها من المؤسسة التي يفضلها في التعامل ؛

---

(1)-Barbaray Christian, Op cit, pp13-15.

(2)– محمّد منصور أبو جليل، مرجع سبق ذكره، ص ص50–51

(3)– نزار عبد المجيد البراوي وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص 50.

(4)– حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص187.

(5)– يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص ص207،209

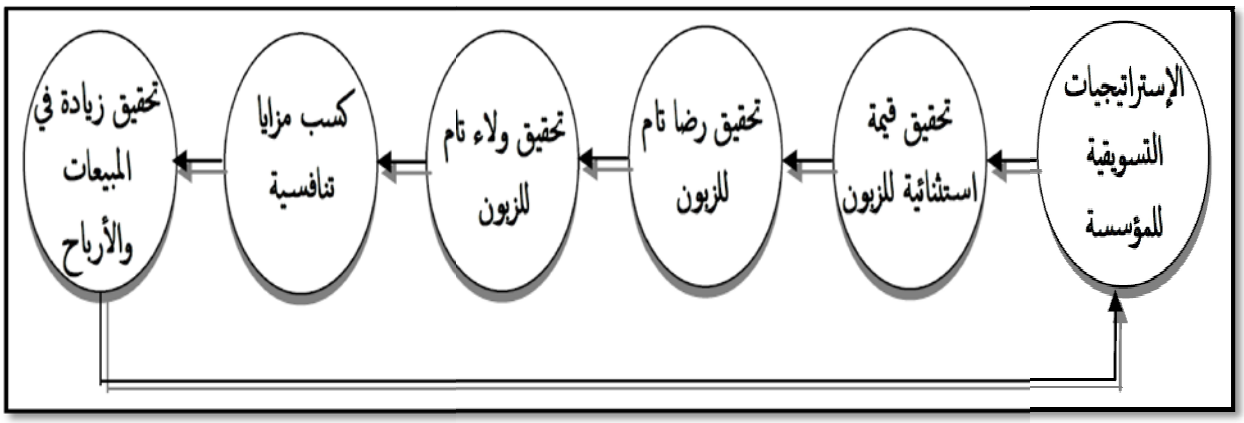
(6)– بوفولة نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 328.

- تصل معدلات قبول المنتجات أو الخدمات الجديدة للمؤسسة من الزبون ذي الولاء إلى خمسة أمثال احتمالات القبول من الزبون العادي أو الجديد مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف؛

- **عادة ما يقوم الزبون ذو الولاء بالتأثير على زبائن أخرين لحثهم على التعامل مع** المؤسسة التي يتعامل معها حيث يمكنه جذب من 04 إلى 06 زبائن[1]

كما يساهم ولاء الزبون في تحقيق ودعم الميزة التنافسية المبنية على الزبون كما هو واضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(30): العلاقات التي يتضمنها مفهوم الولاء لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: بن جروة حكيم، "**أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية– دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالجنوب الشرقي– منطقة ورقلة–**"، مرجع سبق ذكره، ص86.

يُظهر الشكل السابق أن توجه المؤسسة بالاستراتيجيات التسويقية من شأنه أن يساهم في تحقيق قيمة مضافة واستثنائية للزبون بشكل يؤدي إلى تحقيق رضاه وكسب ولائه للمؤسسة المتعامل معها لتكتسب بذلك هذه الأخيرة ميزة تنافسية قائمة على ولاء الزبون وهو ما يتمخض عنه عدة مزايا وفوائد تؤدي بالنتيجة إلى تحقيق زيادة في مبيعاتها وأرباحها في السوق.

(1)- بن جروة حكيم، "**أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية– دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالجنوب الشرقي– منطقة ورقلة–**"، مرجع سبق ذكره، ص86.

خلاصة:

استعرضنا في ثنايا هذا الفصل مختلف الجوانب النظرية الخاصة بالميزة التنافسية وأهمية التوجه بإدارة العلاقة مع الزبون في دعمها وتحقيقها، ولقد تعددت إسهامات الباحثين في وضع أطر عامة لمفاهيمها، خصوصا وأن امتلاكها أضحى أمرا ضروريا من أجل ضمان البقاء في السوق في ظل التحديات التنافسية الشديدة التي تتعرض لها المؤسسات على اختلاف قطاعاتها فضلا عن تطور متطلبات الزبائن وتجددها بشكل سريع. وعلى العموم وأثناء الدراسة التي تم القيام بها في هذا الفصل تم الخروج بالنقاط الأساسية التالية:

– تمثل الميزة التنافسية مجالا أو عدة مجالات تتفوق فيها المؤسسة على منافسيها في السوق أو في القطاع الذي تنشط فيه مع ضرورة تقديم قيمة ومنفعة للزبون تفوق تلك التي يقدمها المنافسون؛

–هناك اتفاق عام وموحد بين العديد من الباحثين على أن أهم أبعاد الميزة التنافسية تتمثل في البعدين التاليين:

- ✓ تخفيض التكاليف التي تتضمن إمكانية الإنتاج بتكاليف أقل من المنافسين مع القدرة على البيع بسعر أقل؛
- ✓ تمييز منتجات أو خدمات المؤسسة عن تلك المقدمة من طرف المنافسين.

– تعتبر الاستراتيجيات العامة للتنافس التي قدمها (بورتر) من بين أهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات لكسب ميزة تنافسية تمنحها القدرة على التفوق في السوق وهي تتمثل في إستراتيجية تخفيض التكلفة (القيادة في التكلفة)، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز.

–تتمثل الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية التي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو الخدمي في: الكفاءة، الجودة، التجديد والاستجابة لحاجات الزبون.

– من أجل تفسير العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية قدم العديد من الباحثين في مجال الفكر الاستراتيجي والإداري عدة نماذج والتي أشارت بعضها إلى أن البيئة الخارجية هي التي تشكل المصدر الأهم للمزايا التنافسية في حين ركزت الأخرى على عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة وعظمت من دورها في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة.

– من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وغير قابلة للتقليد ينبغي أن تكون موجهة بالزبون وهو ما يعظم من دور إدارة العلاقة مع الزبون نظرا للفوائد والمزايا التنافسية التي تجنيها المؤسسات عند توفير متطلباتها وتطبيق أبعادها وأساليبها كتوجه ومدخل تسويقي معاصر.

الفصل الرابع:

دراسة أثر إدارة العلاقة مع الزبون على الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم، الأساسيات والأبعاد الخاصة بكل من إدارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع من خلال الدراسة التطبيقية لمؤسسة موبيليس، والتي تم اختيارها باعتبارها تنشط في قطاع يشهد تطورا ملحوظا في السنوات القليلة الماضية في الجزائر، كما أنها تعتبر من المؤسسات الخدمية التي تتعاظم أهمية إدارة العلاقة مع الزبون فيها نظرا لخصوصية منتجها ولسهولة تغيير المتعامل مما يفرض ضرورة بذل جهود تسويقية مكثفة للمحافظة على الزبائن الحاليين ومحاولة جذب الجدد في ظل الإقبال المتزايد على هذه الخدمة من قبل الزبون الجزائري مع ظهور الأجيال الجديدة للهاتف النقال (الجيل الثالث والجيل الرابع)، كما أن مؤسسات الهاتف النقال تحوز على ميزة تدعم إدارة العلاقة مع الزبون لا تحوزها غيرها من المؤسسات الخدمية وهي سهولة توفر واستخدام الأدوات التكنولوجية وكذا وسائل الاتصال عن بعد؛

ولأجل ذلك سيتم تسليط الضوء في هذا الفصل على أهم التغيرات والتطورات التي يشهدها قطاع الاتصالات في الجزائر بعد الإصلاحات وكذا تحديد واقع المؤسسة محل الدراسة وأدائها فيما يتعلق بمتغيري الدراسة موضوع البحث وسيتم شرح نموذج الدراسة والأدوات المستخدمة فيه، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة والعينة المناسبة والأساليب الإحصائية الملائمة لأهداف الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والذي نعالج من خلاله البيانات المستقاة من الاستبانة الموزعة، ومن ثمّ إجراء اختبار التوزيع الطبيعي مع مجموعة من الاختبارات اللازمة لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة، ليتم بعد ذلك تحليل نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات متغيرات الدراسة وكذا اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية ومناقشة نتائجها، ومن ثم التمكن من معرفة مدى اعتماد وتطبيق المؤسسة للأبعاد النظرية والعناصر الخاصة بإدارة العلاقة مع الزبون ومدى تأثيرها على الميزة التنافسية وهل نموذج البحث يمثل واقعها بناءً على النتائج المحصل عليها.

المبحث الأول: التقديم العام لقطاع الاتصالات في الجزائر ومؤسسة موبيليس

يساهم قطاع الاتصالات بدور هام في الاقتصاد العالمي(*) وهو ما أدى إلى الاهتمام به في مختلف دول العالم وتطويره، والجزائر كغيرها من الدول أولت أهمية لهذا القطاع الذي عرف منذ نهاية تسعينيات القرن الماضي عدة إصلاحات لإنهاء احتكار الدولة عليه، فبعد أن كانت الجزائر تعتمد على الاتصالات السلكية وشبكات الهاتف الثابت قامت بتعميم الاتصالات اللاسلكية وشبكات الهاتف النقال ليشهد بذلك هذا القطاع تطورا ملحوظا وانفتاحا مباشرا على الخواص مما مهد الطريق أمام المتعاملين الأجانب وشجعهم على الاستثمار فيه لتصبح الهواتف النقالة في متناول فئة واسعة من الزبائن في الجزائر. وتعتبر مؤسسة موبيليس إحدى المؤسسات الناشطة في هذا القطاع باعتبارها أولى المؤسسات التي قدمت خدمات الهاتف النقال في الجزائر.

المطلب الأول: لمحة عن قطاع الاتصالات في الجزائر

ظل قطاع الاتصالات في الجزائر لأكثر من ثلاثة عقود خاضعا لاحتكار الدولة التي فشلت في تلبية الطلب السكاني من حيث الكم والنوع[1]، ولكن عولمة اقتصاد السوق والثورة الرقمية والتطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، فرض على الدولة الجزائرية القيام بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والاتصالات تجسدت في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 الذي جاء لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والاتصالات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات؛ وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين مستقلين بحيث يتكفل المتعامل الأول بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية ويتمثل في "بريد الجزائر" بينما يتكفل الثاني بالاتصالات ويتمثل في "اتصالات الجزائر"، وفي عام 2001 تم تنصيب سلطة ضبط البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال كهيئة ضبط للقطاع، من أجل السهر على السير الحسن للسوق والمنافسة؛ كما أنه وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف

(*)– تظهر أهمية قطاع الاتصالات في الاقتصاد العالمي من خلال تطور مساهمته بإيرادات تجزئة عالمية من الاتصالات وصلت إلى 7,1 ترليون دولار أمريكي في عام 2016 بما يمثل 2.3 بالمئة من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، وعلى المستوى الإقليمي تظهر بوضوح أهمية القطاع في دفع النمو الاقتصادي خاصة في العالم النامي بحيث تمثلت عائدات الاتصالات عام 2016 في المتوسط 3 بالمئة من الناتج المحلي الإجمالي في إفريقيا والدول العربية مقارنة بنسبة 2 بالمئة في في أسيا والمحيط الهادي والأمريكيتين باستثناء الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأقل من 2 بالمئة في أروبا، لمزيد من التفصيل أنظر: تقرير قياس مجتمع المعلومات لعام 2018 الصادر عن الاتحاد الدولي للاتصالات "ITU"، نقلا عن الموقع الالكتروني التالي:
www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/ind/D-IND-ICTOI-2018-SUM-PDF-A.pdf، تاريخ الاطلاع: 2019/04/15.

(1)- NOUI Rabah et ABDOU Abderrahmane, "**La téléphonie mobile en Algérie: facteurs non-économiques et encastrement social du choix de lopérateur"**, Annales des Sciences Sociales et Humaines de l'Université de Guelma, N°16, Université de Guelma, Algérie, Juin 2016 ,p 04.

النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروعا أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات vsat (Very Small Aperture Terminal) وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما تم فتح السوق في 2003 وتم الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك للشروع في برنامج واسع النطاق يهدف إلى تأهيل مستوى المؤسسات الناشطة في هذا القطاع اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم[1].

1- مراحل تطور قطاع الهاتف النقال في الجزائر :

ابتداء من نهاية تسعينيات القرن الماضي وبداية الألفية الجديدة قامت السلطات الجزائرية باتخاذ عدة إجراءات وتدابير لإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات وتحديد القواعد العامة المتعلقة به والفصل بينهما، وذلك من خلال القيام بإصلاحات لإنهاء احتكار الدولة وفتح المجال أمام المستثمرين الأجانب خصوصا في ظل ما تفرضه معطيات العولمة في الأسواق العالمية، ويمكن تقسيم مراحل تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر[*] طبقا للمنافسة كما يلي:

1-1-المرحلة الأولى: مرحلة الاحتكار التام والمطلق (قبل 2002): تميزت هذه المرحلة بتوسيع شبكة الهواتف العمومية ورفع كثافة الهاتف الثابت وتوزيع الشبكات الهاتفية في أنحاء الوطن، أما الهاتف النقال فقبل الإصلاحات كان يسيطر عليه المتعامل التاريخي للبريد والاتصالات وكان هذا السوق في حالة احتكار تام وتقتصر على فئة أصحاب المداخيل المرتفعة المعتمدة على الدفع المؤجل؛ ولقد تم إطلاق هذه الخدمة اعتبارًا من عام 1994 من قِبل المؤسسة المصنّعة الدولية **Nokia** التي قامت بتثبيت الشبكة التناظرية **NMT-900 (Réseau Analogique)** ومع ذلك كان استخدام هذه الخدمة محدودًا للغاية فلقد تطور عدد الزبائن من 6491 سنة 1996 إلى 18000 سنة 2000، وانتقلت الجزائر تدريجياً إلى الشبكة الرقمية **GSM (Réseau numérique)** ليتم الاعتماد عليها نهائيا في 2001، ووصل عدد الزبائن المتعاملين به إلى 98000 في نهاية 2001، ليصبح العدد الإجمالي لزبائن الهاتف النقال في نهاية 2001 مقدرا بـ 116000 مشترك وهي تغطية نسبية لسكان الجزائر، بحيث عرف معدل التغطية

(1) – مؤسسة اتصالات الجزائر، " **نبذة عن شركة اتصالات الجزائر**"، نقلا عن الموقع الالكتروني التالي: https://www.algerietelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2، تاريخ الاطلاع: 2019/01/15.

(*) – لقد تم تقسيم هذه المراحل بناءا على التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية للسنوات 2000 إلى غاية 2017.

(taux de pénétration) (*) نسبا منخفضة جدا بلغت 0.37% في 2002[1] وبموجب القانون 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 تم فتح المجال لدخول المستثمرين والمنافسين الجدد في قطاع الهاتف النقال في محاولة من +السلطات إنهاء حالة الاحتكار التام للقطاع. [2]

1-2- المرحلة الثانية: مرحلة الاحتكار الثنائي (من 2002 إلى أوت 2004): ظهرت أولى نتائج الإصلاحات في قطاع الاتصالات التي نص عليها القانون رقم 2000-03 المؤرخ 5 أوت 2000 والمرسوم التنفيذي رقم 01-124 المؤرخ في 9 ماي 2001 عند قيام عدة مؤسسات بتقديم عروضها للحصول على رخصة الهاتف النقال وهي:

-مؤسسة تيليفونيكا الاسبانية (Telefonica Movilès Espagne)؛

- برتغال تيليكوم (Portugal Telecom Moveis)؛

- أورانج الفرنسية (Orange SA France)؛

- أوراسكوم تيليكوم المصرية (Orascom Télécom Holding Egypte)

ولقد تحصلت هذه الأخيرة على العرض بـ 737 مليون دولار وبمجرد حصولها على الرخصة باشرت التحضير لإطلاق شبكتها الجديدة "جيزي GSM" وبذلك دخل إلى سوق الاتصالات في الجزائر متعامل هاتفي جديد بالإضافة إلى المتعامل العمومي للهاتف النقال الذي أقر استقلاليته في 2003 تحت تسمية موبيليس كفرع لمؤسسة اتصالات الجزائر. [3]

1-3- المرحلة الثالثة: مرحلة احتكار القلة (من أوت 2004 إلى2017): لقد ازدادت حدة التنافس عام 2004 بقدوم "**الوطنية تيليكوم الجزائر – نجمة**" أو "**أوريدو**" حاليا وهي الفرع الجزائري لمجمع أوريدو، وتنشط منذ 23 ديسمبر 2003، التاريخ الذي تحصلت فيه على الرخصة الخاصة بتقديم خدمات الهاتف النقال في الجزائر من خلال عرضها الرابح الذي قدر بـ 421 مليون دولار، أما الإطلاق التجاري للخدمات فقد تم بتاريخ 24 أوت 2004 وبدخول المتعامل الثالث للهاتف النقال دخل سوق الاتصالات في الجزائر مرحلة منافسة القلة أين أصبح

(*) – يشير معدل أو نسبة التغطية أو الكثافة الهاتفية (الاختراق) في قطاع الاتصالات إلى معدل التغطية للسكان خلال فترة زمنية وتحسب بقسمة عدد الزبائن المشتركين على عدد السكان ولقد تم حسابها من قبل سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية على أساس عدد المشتركين في 100 نسمة، لمزيد من المعلومات يمكن الاطلاع على: التقرير السنوي لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لسنة 2017، ص18.

(1)-Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunication (ARPT), **"Rapport annuel 2001**, P32 , **Rapport annuel 2002,** p 18, **Rapport annuel 2003** ,p 91.

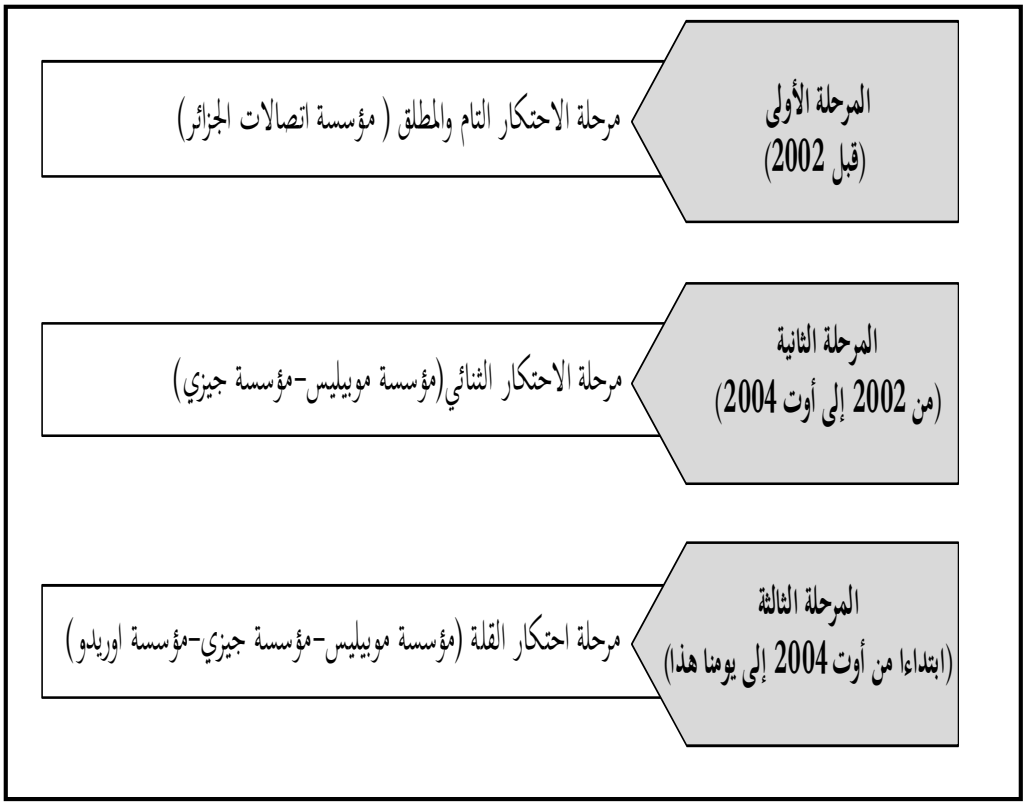
(2)- وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، "**تطور قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في الجزائر منذ 1962**"، نقلا عن الموقع الالكتروني التالي: https://www.mpttn.gov.dz/ar/content، تاريخ الاطلاع: 2019/02/05.

(3) - Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunication (ARPT), **"Rapport annuel 2001"**, Opcit, p p 39-43

التنافس قائما على تحسين جودة التغطية وخدمات الشبكة نظرا لتقارب تسعيرات العروض والقدرات والإمكانات المادية الضخمة والكفاءات البشرية المؤهلة التي تملكها المؤسسات المتنافسة (1)

بناءً على ما سبق يمكن اختصار المراحل السابقة لتطور قطاع الاتصالات في الجزائر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (31): مراحل تطور قطاع الاتصالات في الجزائر طبقا لنوع المنافسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعطيات والتحليلات السابقة.

2- التعريف بمتعاملي الهاتف الناشطين في قطاع الاتصالات الجزائرية:

وفيما يلي تعريف موجز عن كل متعامل:

2-1- مؤسسة اتصالات الجزائر: أسست وفق قانون 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 وهي ذات طابع عمومي واقتصادي تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال إجتماعي يقدر بـ 50.000.000.000 دج لتنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، الذي يتكفل باستغلال الشبكات والوسائل

(1)- أنظر في ذلك: - تيقاوي العربي،"**سوق احتكار القلة للهاتف النقال في الجزائر بين الواقع والمنظور**"،مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 04، العدد04، جامعة أحمد دراية، أدرار، ديسمبر2016، ص152؛

-عباس لحمر وعمار طهرات، "**واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر وسبل اندماجها في الاقتصاد الجديد**"، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد04، العدد04، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، مارس 2018، ص40؛

- http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/tout-sur-ooredoo, consulté le 25/01/2019.

الأساسية لتطبيق إستراتيجية إدراج تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة للجزائر، مساهمة بذلك في بناء مجتمع جزائري للمعلومات، من خلال تمكين أكبر عدد من الزبائن من التواصل، ولقد استفادت مؤسسة اتصالات الجزائر سنة 2002 من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت والنقال، ودخلت الرخصة حيز التنفيذ بدءا من جانفي 2003 حيث أوكلت لها مهمة توفير خدمة الهاتف النقال باستخدام GSM الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال. (1)

2-2- مؤسسة موبيليس: تعتبر مؤسسة موبيليس، فرعا لمؤسسة اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال في الجزائر؛ أصبحت مستقلة في شهر أوت 2003 وهي تقوم بوضع واستغلال وتطوير شبكات الهاتف النقّال، وكذا تسويق خدماته وعروضه.

وقد حددت المؤسسة منذ نشأتها عدّة أهداف رئيسية وهي تتمثل في ما يلي: كسب رضا الزبون ووفائه، الإبداع والتقدم التكنولوجي، وهو ما سمح للمؤسسة بكسب أكبر عدد من المشتركين في وقت قياسي.(2)

2-3- مؤسسة جيزي: تحصلت مجموعة أوراسكوم للاتصالات المصرية على الرخصة الثانية للاستغلال في قطاع الهاتف النقال بالجزائر في 30 جويلية 2001 وأطلقت شبكتها في 15فيفري 2002 ويعتبر" **Djezzy GSM**" الاسم التجاري الذي اعتمدته المجموعة للشبكة في الجزائر. وهي تقدم تشكيلة واسعة من العروض والخدمات مثل الدفع المسبق والأنترنيت. ومما هو جدير بالذكر أنه تم في جانفي 2015 حصول الصندوق الوطني للاستثمار على 51 % من رأسمال المؤسسة وتبعا لشروط الإتفاقية تحتفظ مجموعة **(VEON)** بمسؤولية تسيير المؤسسة. (3)

2-4- مؤسسة أوريدو: تحصلت الوطنية للاتصالات التي تعود ملكيتها للقطاع الخاص في الكويت على رخصة استغلال الهاتف النقال في الجزائر بتاريخ 23 ديسمبر 2003، ولقد تم الانطلاق التجاري الأول في 24 أوت 2004 بالعلامة التجارية " نجمة" لتدخل كثالث متعامل للهاتف النقال في الجزائر يختص بتقديم تشكيلة خدمات وعروض الاتصال الصوتية، ولقد غيرت اسم وعلامتها التجارية في 21 نوفمبر 2013 إلى " أوريدو".(4)

---

(1) – وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، "**أهم الإنجازات**"، نقلا عن الموقع الالكتروني التالي:
https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/D9%86%D8%AC%D9%80%D92%D8%A7%D8%AA cosulté le 25/01/2019,

(2)– وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة،" **موبيليس**"، نقلا عن الموقع الالكتروني التالي:
https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/%D9%85%D %A8%D9D9%8A%D8%B3، تاريخ الاطلاع: 2019/01/25.

(3) – مؤسسة جيزي، "**لمحة عن جيزي**"، نقلا عن الموقع الالكتروني التالي:
http://www.djezzy.dz/djezzy/nous-connaitre/a-propos-de-djezzy/ ، تاريخ الاطلاع: 2019/01/25.

(4)- Ooredoo,**" tout-sur-ooredoo"**, sur le site d'internet: http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/tout-sur-ooredoo, cosulté le 25/02/2019

المطلب الثاني: إحصائيات أهم مؤشرات قطاع الاتصالات في الجزائر

شهد سوق الاتصالات في الجزائر منذ الانفتاح وإلى غاية اليوم تطورات معتبرة ونقلة نوعية لكن بنسب متفاوتة خصوصا عند مقارنة سوق الهاتف النقال بسوق الهاتف الثابت، فلقد أضحى هذا الأخير أقل أهمية وتطورا من الأول؛ ونظرا لأهمية قطاع الاتصالات وتطور مؤشراته باستمرار فمن المهم رصد تطور عدد الزبائن المشتركين والكثافة الهاتفية ورقم الأعمال المحقق في سوق الهاتف الثابت والنقال.

1- إحصائيات نشاط ومؤشرات سوق الهاتف الثابت خلال السنوات 2001 إلى 2017:

يوضح الجدول التالي تطور أهم مؤشرات سوق الهاتف الثابت من سنة 2001 إلى 2017:

الجدول رقم (09): تطور عدد المشتركين، الكثافة الهاتفية ورقم الأعمال في سوق الهاتف الثابت خلال الفترة (2001-2017)

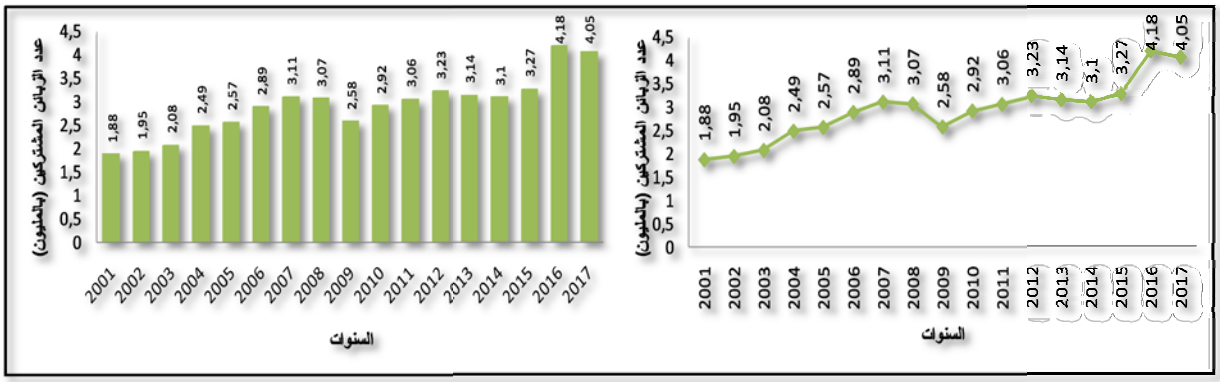
السنوات	عدد الزبائن المشتركين (بالمليون)	نسبة التغلغل أو الكثافة الهاتفية (%)	رقم الأعمال(بالمليار دينار)
2001	1,88	6,1	21
2002	1,95	6,1	29
2003	2,08	6,9	56
2004	2,49	7,63	78
2005	2,57	7,81	104
2006	2,89	8,60	81,8
2007	3,11	9,10	64.6
2008	3,07	9	62.2
2009	2,58	7,22	58
2010	2,92	8,10	61
2011	3,06	8,29	65,8
2012	3,23	8,50	70
2013	3,14	9,29	73,4
2014	3,10	7,80	81,7
2015	3,27	8,09	93
2016	4,18	10,12	95,50
2017	4,05	9,00	98

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:

- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunication (ARPT), **Rapport annuel 2010 "** ,p45.
-Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Electroniques (ARPCE),**" Rapport annuel 2017"**, pp18-19.

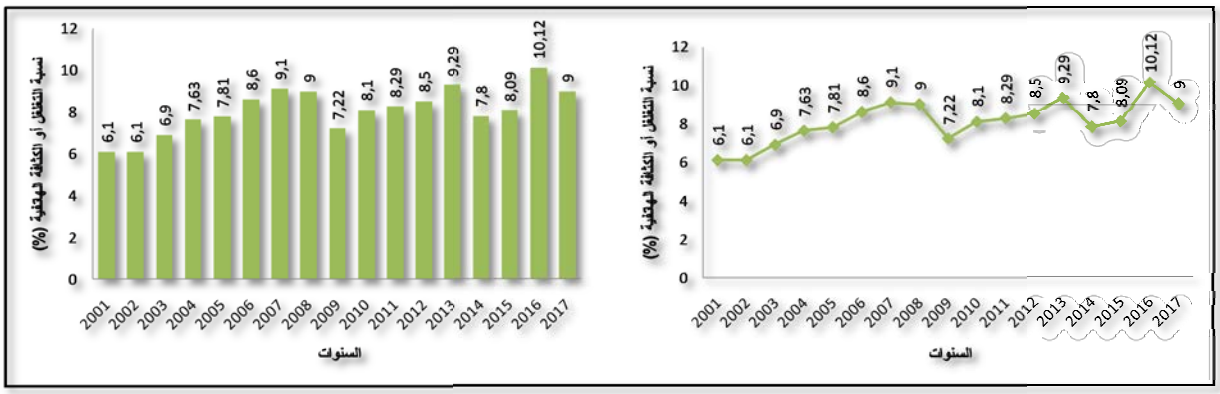
ويمكن ترجمة الأرقام والمعطيات الواردة في الجدول رقم (09) إلى الأشكال الموالية :

الشكل رقم(32): التمثيل البياني لتطور عدد الزبائن المشتركين في سوق الهاتف الثابت خلال الفترة(2001 – 2017)



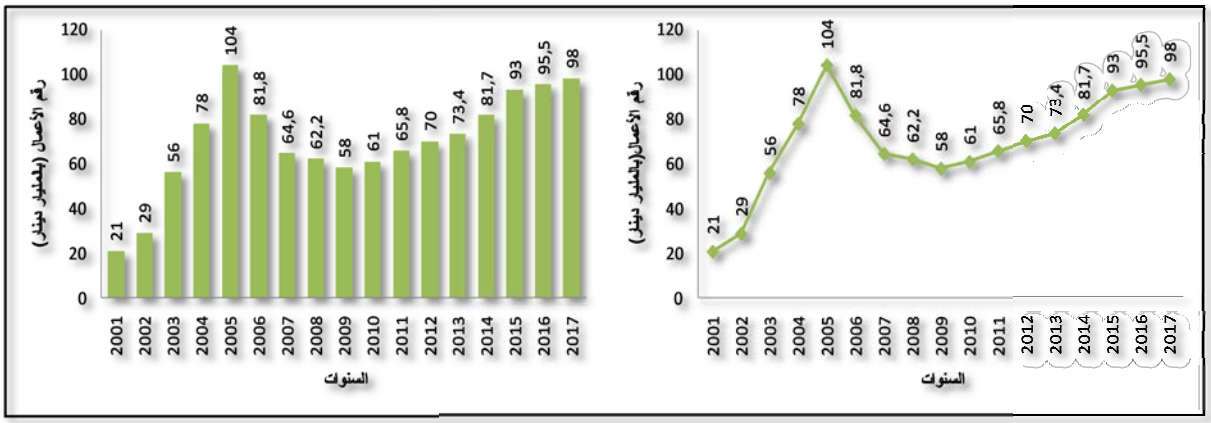
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول رقم(09)

الشكل رقم (33): التمثيل البياني لتطور الكثافة الهاتفية للهاتف الثابت (taux de pénétration) خلال الفترة (2001 – 2017)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (09).

الشكل رقم (34): التمثيل البياني لتطور رقم الأعمال لسوق الهاتف الثابت خلال الفترة (2001 – 2017)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (09).

من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (32) يلاحظ أن **عدد الزبائن المشتركين في سوق الهاتف الثابت** شهد تطورا منذ 2001 إلى غاية 2008 وهو ما يمكن إرجاعه إلى ما يلي:

-كون الهاتف النقال في تلك الفترة لم يكن شائع الاستخدام بشكل كبير في سوق الاتصالات الجزائرية؛

- استعمال خدمة الأنترنيت ADSL تتطلب امتلاك خط الهاتف الثابت ولولا ارتباط هذا الأخير بالأنترنيت لكان تطوره أقل بكثير؛

- دخول خطوط خدمة الهاتف اللاسلكي "WLL " في تلك الفترة.

ليشهد بعد ذلك عدد الزبائن المشتركين انخفاضا في بعض الأحيان وتزايدا بوتيرة منخفضة مقارنة مع عدد السكان في أحيان أخرى، وهو ما يفسر بالإقبال الكبير للزبائن نحو اقتناء شرائح الهاتف النقال التي لاقت رواجا في السوق الجزائرية نظرا لإتاحتها في السنوات الأخيرة كما أنه تم إتاحة خدمات الجيل الثالث والرابع التي ساهمت في تخلي بعض الزبائن عن خدمات الأنترنيت الثابت (ADSL).

كما يلاحظ من معطيات الجدول رقم (09) والشكل رقم (33) **أن الكثافة الهاتفية** لسوق الهاتف الثابت (نسبة التغلغل) قد عرفت تطورا لكنه ليس بالمستوى المطلوب كما أنها شهدت انخفاضا ابتداء من 2016 وهو ما قد يرجع إلى توجه الزبائن نحو سوق الهاتف النقال وكذا استغناء الدولة عن تكنولوجيا الهاتف الثابت اللاسلكي الذي خصص للمناطق الريفية بسبب إستراتيجيتها بتزويد هذه المناطق ببنية تحتية للاتصالات أكثر نجاعة.

أما بالنسبة **لرقم الأعمال** المحقق في سوق الهاتف الثابت فيظهر من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (34) بأنه عرف هو الأخر تطورا وتزايدا ملحوظا إلى غاية 2005، إلا أنه ابتداء من 2006 بدأ بالانخفاض والتراجع وهو ما أرجعته الوزارة المعنية بهذا القطاع إلى الانخفاض في الاستهلاك الفردي للزبون الجزائري، ليبدأ بالارتفاع منذ 2010 بسب اشتراط الاشتراك بخط هاتف ثابت من أجل الاستفادة من خدمات الأنترنيت (ADSL).

2- إحصائيات نشاط ومؤشرات سوق الهاتف النقال من 2002 إلى 2017:

إن تطور قطاع الاتصالات في الجزائر يعود بنسبة كبيرة إلى تطور سوق الهاتف النقال الذي يرتبط أساسا بتطور عدد الزبائن المشتركين الذي تجاوز 45 مليون مشترك في 2017 وفيما يلي عرض لتطور عدد الزبائن المشتركين والكثافة الهاتفية ورقم الأعمال المحقق في سوق الهاتف النقال من سنة 2002 إلى غاية 2017:

الجدول رقم (10): تطور عدد الزبائن المشتركين، الكثافة الهاتفية ورقم الأعمال في سوق الهاتف النقال خلال الفترة (2001–2017)

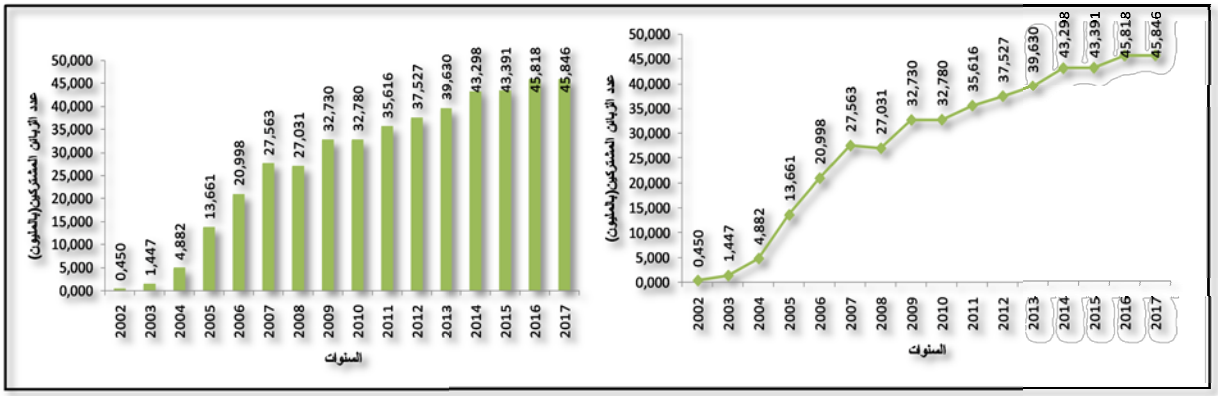
السنوات	عدد الزبائن المشتركين (بالمليون)	نسبة التغلغل (الكثافة الهاتفية) (%)	رقم الأعمال(بالمليار دينار)
2002	0,450	1,5	13,2
2003	1,447	4,6	35
2004	4,882	15,3	77,3
2005	13,661	41,5	119,4
2006	20,998	63,6	160,6
2007	27,563	81,5	191,7
2008	27,031	79	214,9
2009	32,730	91,7	222,1
2010	32,780	90,3	222,6
2011	35,616	95,5	246,1
2012	37,527	99,3	277,7
2013	39,630	102,4	299,8
2014	43,298	109,6	324,3
2015	43,391	107	340
2016	45,818	111	349
2017	45,846	109	331,4

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:

- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunication (ARPT), **"Rapport annuel 2010-2013,** pp44-46.
- Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Electroniques (ARPCE),**" Rapport annuel 2017 "**, pp20,22.

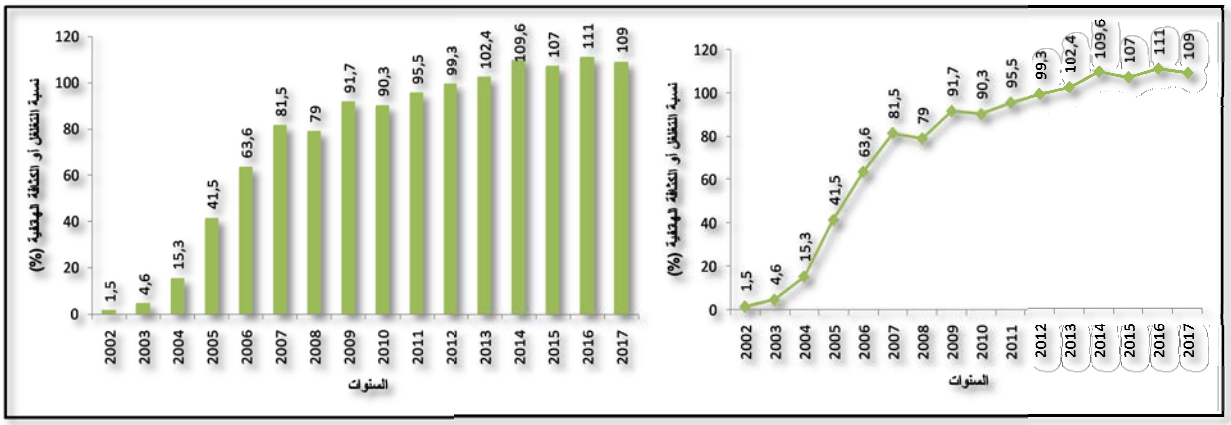
ويمكن ترجمة الأرقام والمعطيات الواردة في الجدول رقم (10) إلى الأشكال الموالية :

الشكل رقم (35): التمثيل البياني لتطور عدد الزبائن المشتركين في سوق الهاتف النقال خلال الفترة (2001 – 2017)



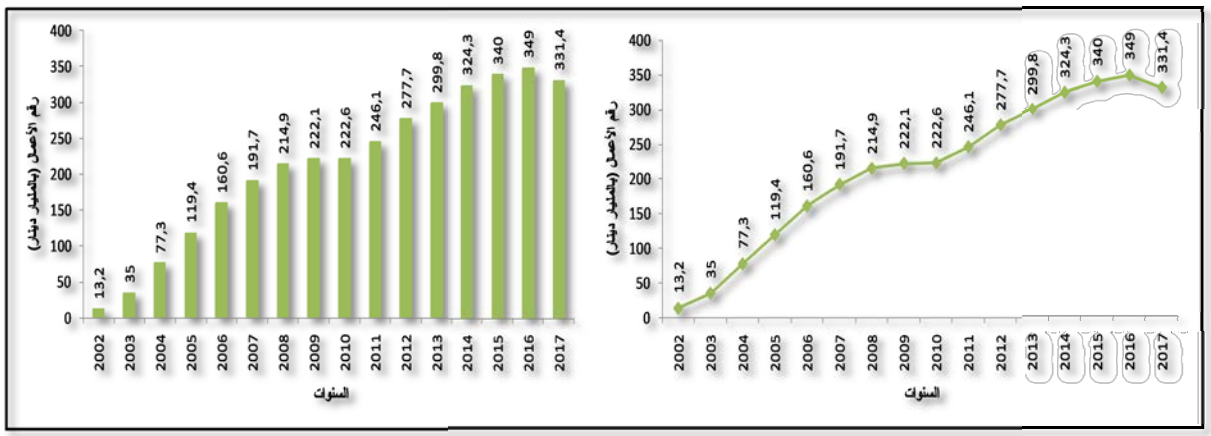
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول رقم(10).

الشكل رقم (36): التمثيل البياني لتطور الكثافة الهاتفية للهاتف النقال (taux de pénétration) خلال الفترة (2001 – 2017)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (10).

الشكل رقم (37): التمثيل البياني لتطور رقم الأعمال في سوق الهاتف النقال خلال الفترة (2001 – 2017)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (10).

يتضح من الجدول رقم (10) والشكل رقم (35) أن **عدد الزبائن المشتركين في سوق الهاتف النقال** يتزايد بوتيرة تظهر أسرع إبتداءً من 2004 وهو ما يفسر بوجود المتعاملين الثلاثة في السوق وزيادة إقبال الزبائن الجزائريين نحو هذه الخدمة بحيث أنتقل عددهم من حوالي 4.88 مليون مشترك سنة 2004 إلى ما يتجاوز 45.85 مليون مشترك سنة 2017، ولكن تطور المشتركين عرف استقرارا سنتي 2009 و 2010 بسب يمكن إرجاعه إلى تشبع سوق الهاتف النقال في الجزائر آنذاك بحيث أضحى عدد الزبائن مساويا لعدد السكان وبلغ معدل نمو سوق الهاتف النقال سنة 2010 ما يقارب (0%)، ولكنه عاد ليشهد ارتفاعا في عدد الزبائن المشتركين ليصل معدل النمو أفضل مستوياته في 2014 ورغم تشبع سوق الهاتف النقال إلا أن تقديم مؤسسات الهاتف النقال (موبيليس، جيزي وأوريدو) لخدمات الجيلين الثالث والرابع ساهم في زيادة العدد الإجمالي للزبائن المشتركين باعتبارها تتلاءم مع الأذواق والمتطلبات العصرية للزبائن، كما أنها تتناسب مع مختلف الفئات العمرية خصوصا مع انتشار استخدام مواقع التواصل الاجتماعي بشكل كبير في الجزائر في الآونة الأخيرة. وإذا ما قمنا بالمقارنة مع تطور عدد الزبائن المشتركين في سوق الهاتف الثابت فإنه يلاحظ أن معدل الدخول إلى هذا السوق مرتفع جدا في سوق الهاتف النقال نظرا لتبنيها عدة استراتيجيات قائمة على التوجه بالزبون وكثرة الامتيازات والعروض التي تقدمها مؤسسات الهاتف النقال.

كما يظهر الشكل رقم (36) أن **الكثافة الهاتفية** قد عرفت هي الأخرى ارتفاعا متسارعا لتقارب نسبة (100%) سنة 2010 بحيث تمكن المتعاملون الثلاثة من ضمان تغطية كاملة لكافة أنحاء الوطن ولقد عرفت انخفاضا طفيفا سنة 2014 ومن ثَمَّ استقرارا اعتبرته سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية نتيجة حتمية لاستقرار تطور عدد المشتركين وارتفاع عدد السكان.

وبالنسبة **لرقم الأعمال الخاص بسوق الهاتف النقال** فيظهر من خلال الشكل رقم (37) أنه شهد هو الأخر تطورا فرغم تشبع سوق الهاتف النقال إلا أن إدخال تكنولوجيا الجيل الثالث سنة 2013 وتكنولوجيا الجيل الرابع سنة 2016 ساهمت في استمرار ارتفاع رقم الأعمال وتطوره، ولقد بلغ رقم الأعمال المحقق في سوق الهاتف النقال ما يقارب 331,4 مليار دينار سنة 2017 مقابل 98 مليار دينار في سوق الهاتف الثابت وهو ما يمكن إرجاعه إلى ارتفاع الحصة السوقية للهاتف النقال التي بلغت حسب تقرير سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية لسنة 2017 ما يقارب (92 %) من إجمالي عدد الزبائن المشتركين.

المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة موبيليس

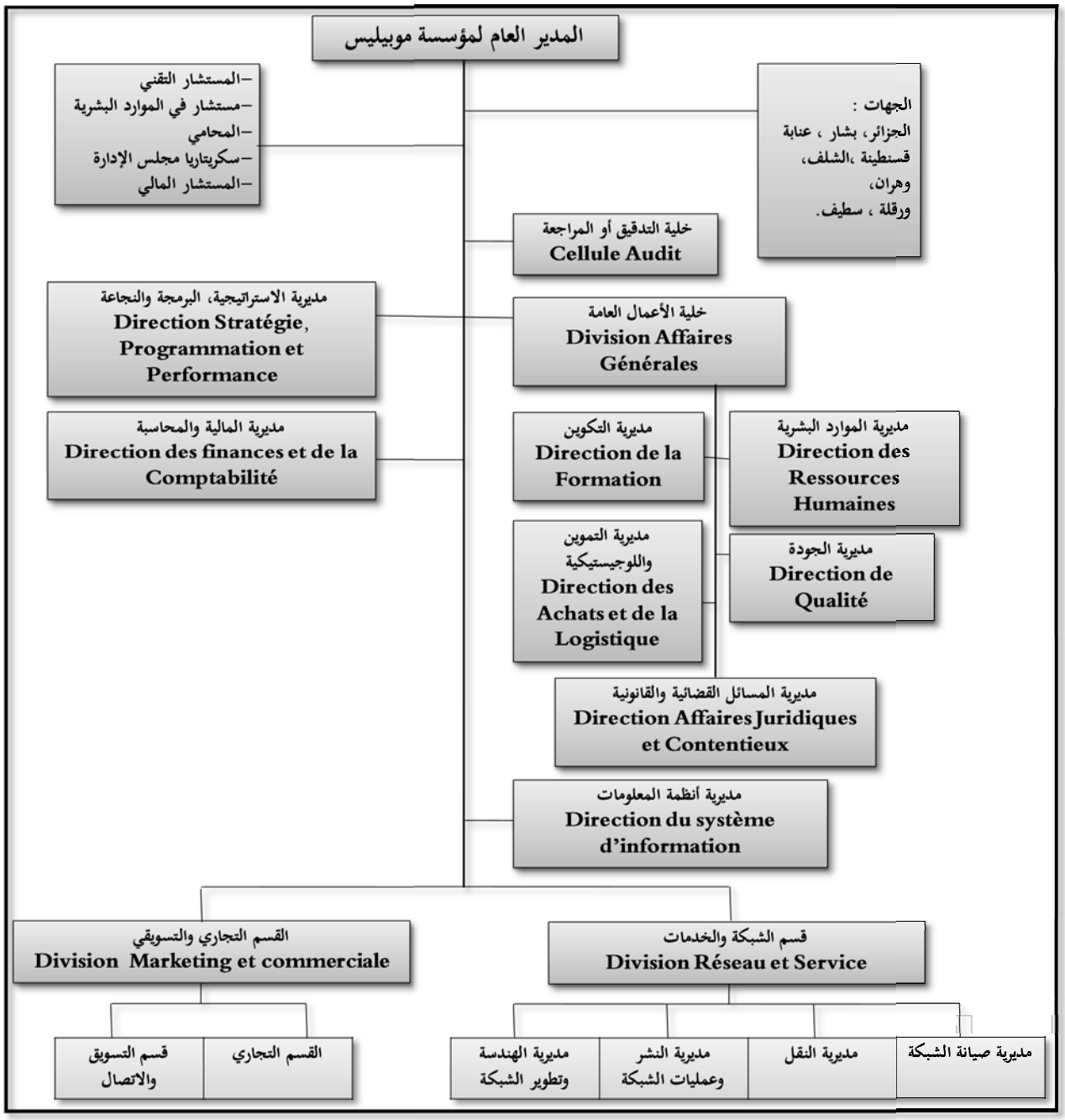
تعتبر مؤسسة موبيليس "**Algerie Telecom mobile**" والتي يرمز لها اختصارا "**ATM**" أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر وهي عبارة عن مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم EPE/SPA رأسمالها يقدر بـ 100.000.000دج مقسمة على 1000 سهم بقيمة 100000 دج للسهم الواحد، تأسست كفرع عن مجمع اتصالات الجزائر بعد انعقاد الجمعية العامة الاستثنائية بتاريخ 01 جانفي 2003 وكذا بصدور المرسوم التنفيذي رقم 18-02 المؤرخ بتاريخ 26-05-2002 الذي أعطى الموافقة على منح رخصة استغلال الشبكة العامة للاتصالات (**GSM**)، وبذلك أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003 وباشرت نشاطها بوسائل مادية وبشرية تابعة للمؤسسة الأم، وورثت عنها حوالي 150.000 زبون مشترك في خدمة الدفع المؤجل. كما يقع مقرها الاجتماعي حاليا بباب الزوار- الجزائر العاصمة.[1]

1-الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس:

يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس مجموع المديريات والأقسام المكونة لها ويعتبر مرجعا للموظفين من حيث مهامهم الرسمية التي تخضع للترتيب السلمي والإداري فضلا عن تحديد شبكات الاتصال فيما بينهم وانسيابية المعلومات ونوعية العلاقات بين تلك الأقسام، وبموجبه تقوم المؤسسة بتحديد الاختصاصات والمسؤوليات الخاصة بكل مديرية وقسم كما هو واضح في الشكل الموالي:

(1) – وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، "**موبيليس**"، مرجع سبق ذكره.

الشكل رقم (38): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة موبيليس



المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة.

وبما أن الدراسة تتم على مستوى القسم التجاري والتسويقي للمديرية العامة لمؤسسة موبيليس سوف نتطرق إلى مختلف الأقسام والمديريات التابعة له بشيء من التفصيل (مع التركيز على مديرية العلاقة مع الزبون لتطابقها مع موضوع الدراسة) بحيث يعمل هذا القسم في ظل التنسيق التام مع باقي الأقسام الأخرى للمؤسسة ويخضع لسلطة المدير المكلف بتسييره والإشراف عليه، وهو بدوره يكون على اتصال مباشر بالرئيس المدير العام، كما يتولى هذا القسم أداء العديد من المهام الخاصة والأنشطة التسويقية التي تتمثل أساسا في تحديد السياسة التجارية في سوق

الزبائن المشتركين عامة وربط جميع السياسات التسويقية والعلاقات مع الزبون، لبلوغ الأهداف المسطرة فيما يتعلق برقم الأعمال، الحصة السوقية، المبيعات، هامش الربح، رضا وولاء الزبون ...الخ وينقسم هذا القسم بدوره إلى قسمين سنوضحهما فيما يلي:

1-1- القسم التجاري: يتفرع هذا القسم إلى ثلاث مديريات والتي تنقسم بدورها إلى عدة مديريات فرعية كما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل رقم (39): الهيكل التنظيمي للقسم التجاري لمؤسسة موبيليس

المصدر: معلومات داخلية للمؤسسة وتوجيهات المديرة الفرعية للمكاتب الأمامية.

وتتمثل المهام الأساسية لكل مديرية كالأتي:

1-1-1-مديرية العلاقة مع الزبون: وتعتبر من بين أهم المديريات على مستوى القسم التجاري والتسويقي باعتبارها **تهتم بكل ما يتعلق بزبائن الجمهور العام ، وتقسم هذه المديرية بدورها الى المديريات الفرعية التالية:**

- ✓ **المديرية الفرعية للمكاتب الأمامية:** وتتولى ادارة كل ما له علاقة بالاتصال والتفاعل المباشر مع الزبائن كالوكالات، مراكز الاتصال، مواقع التواصل الاجتماعي، الموقع الالكتروني للمؤسسة، معالجة الطلبات والشكاوي على مستوى المكاتب الأمامية، **ضمان الاجابة على تساؤلات الزبائن فيما يتعلق باسئلتهم التقنية** والتجارية، تحسين انتاجية الهياكل المكلفة بالعلاقات مع الزبائن، تشجيع العروض، تحديد سياسة العلاقات مع الزبائن المشتركين، تنظيم العلاقات مع الزبائن لتعظيم الفعالية بين الهياكل المركزية وشبكة الوكالات ...الخ.
- ✓ **المديرية الفرعية للمكاتب الخلفية:** وتتولى رسم الاجراءات الداخلية للعلاقات بالتعاون مع المديريات الفرعية الأخرى وتسيير المكاتب الخلفية.

- ✓ **المديرية الفرعية للتخطيط ومراقبة الانتاج:** ومن مهامها الأساسية ادارة المراكز العملية التي تدير العلاقات المباشرة مع الزبائن.
- ✓ **المديرية الفرعية للمخاطر والتحصيل:** وتهتم بتحصيل الفواتير والديون غير المدفوعة من قبل زبائن الدفع البعدي.

1-1-2- مديرية سوق المؤسسات: وتتولى هذه المديرية إدارة كل الأنشطة والأعمال التجارية الخاصة بسوق الزبائن المؤسسات ومن مهامها تسيير خدمات الزبائن المشتركين من قطاع المؤسسات، مراكز الاتصالات بالزبائن المؤسسات، ادارة العلاقات معهم، سياسات الولاء، اطلاق العروض وترويجها ...الخ.

1-1-3- مديرية التوزيع والبيع (الجمهور العام): من أهم مهام هذه المديرية تطوير النشاط التجاري، فيما يتعلق بشؤون البيع وما بعد البيع، تطوير واستخدام سياسات توزيعية لتشمل مختلف ولايات الوطن خصوصا فيما يتعلق بخدمات الجيل الثالث والرابع للهاتف النقال، استخدام نظم المعلومات البيعية لتسهيل المهام، ضمان التنسيق والترابط في الأسعار بين مختلف شبكات البيع ...الخ.

1-2- قسم الاتصال والتسويق: يتفرع هذا القسم بدوره إلى ثلاث مديريات، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(40): الهيكل التنظيمي لقسم التسويق والاتصال لمؤسسة موبيليس

المصدر: معلومات داخلية للمؤسسة وتوجيهات المديرة الفرعية للمكاتب الأمامية.

من خلال الشكل رقم (40) يتضح أن قسم التسويق والاتصال يتكون من المديريات التالية:

1-2-1- مديرية التسويق: وهي تتولى ادارة عدة مهام مثل: توجيه، ربط، تطوير الأنشطة التسويقية بما في ذلك سياسات العروض والتسعير، واستراتيجيات المنتجات والخدمات، تحديد المخصصات والاحتياجات المالية، ضمان

مراقبة التكاليف في حدود نشاطها، تحفيز وإعداد لوحات القيادة بهدف المساعدة في رفع الأهداف لخطة الأعمال العامة وبناء خطط تسويقية لآجال مختلفة (طويلة، متوسطة وقصيرة).

1-2-2- مديرية الاتصال والعلامة: من أهم مهامها الاشراف والقيام بالتظاهرات مثل المؤتمرات، المعارض الملتقيات، انتقاء المتدخلين في النشاطات الاعلانية، وضع خطة الاتصالات للمؤسسة، تحسين مستوى ادارك العلامة واجراء بحوث لتحديد أهم المؤشرات الخاصة بعلامة موبيليس في السوق.

1-2-3- مديرية الربط والتجوال (الاتصالات اللاسلكية): وهي مكلفة بالاجراءات المتعلقة بتسيير شبكات الهاتف النقال.

2- أهداف والتزامات مؤسسة موبيليس:

تسعى مؤسسة موبيليس، منذ نشأتها، إلى وضع وتحديد عدة أهداف أساسية منها : (1)

-وضع شبكة ذات جودة عالية في متناول الزبائن المشتركين وضمان وصول المكالمات في أحسن الظروف؛

-التحسين المستمر للخدمات والعروض لتقديم أحسن الخدمات؛

- تحسين خدمة الأنترنيت اللاسلكية؛

- الوفاء بكل الوعود والتكفل الجيد بالزبائن المشتركين لضمان وفائهم؛

-الإبداع حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق السبق في استخدام التكنولوجيا الحديثة وتقديم ما يتماشى مع التطورات التكنولوجية، وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية من خلال التنويع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة، وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة؛

- تسعى موبيليس إلى القيام بدور هام في مجال التنمية المستدامة والمساهمة في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي وأدائها لدورها والمساهمة في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة المتمثلة في: الشفافية الوفاء، الحيوية والإبداع؛

-تكييف الشبكة والخدمات مع حاجات ورغبات الزبائن؛

-الاستجابة بأسرع وقت ممكن لأي شكوى؛

(1) - أنظر في ذلك:

- مؤسسة موبيليس، " **بخصوص المؤسسة**"، نقلا عن الموقع الالكتروني التالي: http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php، تاريخ الاطلاع: 2019/03/15.

- le journal mobilis, n^{0} 01,2007, pp 06-07

– الزيادة في رقم الأعمال والرفع من عدد الزبائن المشتركين مع المحافظة على الزبائن الحاليين وضمان الاستمرار في النشاط لتحقيق أقصى الأرباح الذي يعد من أهم الأهداف التجارية.

3- أهم محطات تطور مؤسسة موبيليس:

وفيما يلي أهم محطات تطور المؤسسة في سوق الاتصالات الجزائرية:

– **ماي 2004**: موبيليس تدشن أول مركز اتصال لخدمة الزبائن؛

– **أوت 2004**: موبيليس تقترح خدمة الدفع المسبق" موبيليس البطاقة"؛

– **ديسمبر2004**: موبيليس تدشن أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث بالشراكة مع مؤسسة هواوي "Huawei" الصينية للتكنولوجيا ،كما وصل مجموع الزبائن المشتركين إلى مليون مشترك؛

– **فيفري 2005**: موبيليس تقترح خدمتي الأنترنيت عبر الهاتف(MMS/ GPRS) تحت إسم +Mobi؛

– **مارس2005**: موبيليس تقترح الخدمة الجديدة للدفع المسبق موبيلات (Mobilight) كما قامت بتدشين أول وكالة تجارية لها في الأبيار؛

– **أفريل 2005**: شرعت مؤسسة موبيليس في شراكة مع بريد الجزائر (mobiposte)؛

– **أكتوبر 2005**: بلغ عدد الزبائن المشتركين حوالي 4 مليون زبون مشترك؛

– **سنة 2005**: تضع موبيليس موقعا الكترونيا خاصا بها؛

– **سنتي 2006 و2007**: موبيليس تعلن عن عدة عروض وخدمات جديدة كما تعلن سلطة الضبط أن موبيليس أحسن شبكة بتغطية تتجاوز96 %، حيث تعددت المؤسسات والهيئات المسؤولة عن توزيع خدمات المؤسسة منها: Algerie poste, elwassila telecom,GTS phone...إلخ أما عدد الوكالات التابعة للمؤسسة بلغت هي الأخرى ثماني وكالات موزعة على مختلف أنحاء الوطن. (1)

– **سنة 2008**: موبيليس تنتقل إلى طريقة الترقيم الجديد بـ 10 أرقام المقرر من طرف سلطة الضبط.

– **من سنة 2008 إلى 2012**: قدمت المؤسسة عروضا وخدمات مختلفة كما شهدت تطورا ملحوظا في رقم أعمالها وعدد الزبائن المشتركين؛

–**ديسمبر2013**: بداية التعامل بخدمات الجيل الثالث للهاتف وهو عبارة عن نظام الهاتف للصوت والمعطيات بقدرة تحمّل خدمات ومعطيات ذات التدفق العالي حيث تسمح بتوفير تقنية الاتصالات الشخصية المرئية المباشرة

(1) –le journal mobilis, n^0 01,2007, p p 06-07.

وتحديد المواقع العالمية، والسياقة بنظام تحديد المواقع GPRS الذي يمكن الزبائن المشتركين من الحصول على رسم بياني لمختلف المسالك والطرقات التي تؤدي إلى المكان المقصود؛ إن هذه التقنية تطورت مع مرور الزمن لتصبح الجيل 3+ وهو ما سمح بالانتقال إلى تدفق أعلى من نظيره، كما سمح التطور الأخير لشبكات الجيل 3+، بمضاعفة سرعة تلك الشبكة، وذلك بتدفق يتراوح من 21 إلى 24 ميقابايت /ثانية.[1]

– سنة 2016: قامت مؤسسة موبيليس بإطلاق تقنية الجيل الرابع، الذي أتى كتكملة لمعايير الهاتف النقال في الجيل الثالث، حيث يمكن اعتباره كتعديل لكل من الجيل 2 و الجيل 3، فهو يضمن تدفقا أعلى وأسرع مقارنة مع الجيل 3، بما في ذلك نقل المعلومات بسرعة تدفق نظري يتجاوز 100 ميقابايت /الثانية، بمعنى آخر أعلى من 1جيقا بايت/الثانية؛

– سنتي 2016–2017:

– تغطية وطنية للسكان، أكثر من 178 وكالة تجارية، أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشر، أكثر من 5000 محطة تغطية BTS ، أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية[2]

– عدد نقاط البيع المعتمدة من طرف مؤسسة موبيليس يقدر بـ 1545، عدد نقاط البيع أرسلي يقدر بـ 112539[3]

–الريادة في تقنيتي الجيل الثالث والرابع بحيث تمت تغطية كل أنحاء الوطن بتقنية الجيل الثالث أما الجيل الرّابع فتحاول المؤسسة تغطية ما تبقى من ولايات الوطن في السنوات القليلة المقبلة بحيث أنه حتى سنة نهاية 2017 تمت تغطية كل من الولايات التالية: الجزائر، وهران، ورقلة، تلمسان، قسنطينة، باتنة، برج بوعريريج، الوادى، بسكرة، بومرداس، تيبازة، البليدة، تيزي وزو، سيدي بلعباس، سطيف، تندوف، بجاية، تمنراست، مسيلة، سكيكدة، أدرار والجلفة. [4]

(1) – Mobilis**," la-3g-cest-quoi"**, sur le site d'internet : http://www.3g.dz/ar/la-3g-cest-quoi/, consulté le 15/05/2019.

(2)– مؤسسة موبيليس، " **بخصوص المؤسسة**"، مرجع سبق ذكره.

(3) – وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، " **موبيليس**"، نقلا عن الموقع الالكتروني التالي: https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/%D9%85%D9%88%D8%A8%D9 %D8%B3، تاريخ الاطلاع: 2018/12/25

(4) مؤسسة موبيليس، " **أسئلة متكررة حول الجيل الرابع**"، نقلا عن الموقع الالكتروني التالي: http://www.mobilis.dz/ar/4GAR/، تاريخ الاطلاع: 2019/03/11.

4- أهم العروض والخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس:

تقوم مؤسسة موبيليس بتنويع العروض والخدمات المقدمة للزبائن بغرض الاحتفاظ بهم وجذب الجدد عن طريق تطوير تلك العروض باستمرار لتكون مطابقة لمتطلبات ورغبات مختلف فئات الزبائن والتصدي لأي إستراتيجية تنافسية قد يتبعها منافسوها في السوق، وفيما يلي أهم تلك العروض:

- **عروض الدفع المسبق (pré payé)**: وهي تلك العروض التي يقوم الزبون بدفع قيمة الخدمات أو العروض مسبقا و هي متوفرة في كل شبكات موبيليس (GSM,3G,4G) وتوجه لمختلف قطاعات السوق ولا تتضمن صعوبات في الاشتراك ولا فواتير يلتزم الزبون بدفعها؛ وتحتوي هذه العروض على عدة عروض ترويجية يمكن للزبون المفاضلة فيما بينها نذكر منها: موبيليس كارت، باطل، قوسطو، عرض " awel"
- **عروض الدفع البعدي (post payé)**: وهي العروض التي لا يقوم الزبون بدفع قيمة المكالمات التي يجريها إلا بعد انتهاء المدة المخصصة لكل عرض، وذلك عن طريق فاتورة، وقد قدمت "موبيليس" عدة أنواع من الدفع البعدي نذكر منها: عرض الاشتراك العادي "résidentiel mobilis" والعرض الجزافي"forfait"، عرض المؤسسات "Flotte"
- **العروض المزدوجة**: تقدم بموجبها مؤسسة موبيليس نوعين من العروض كالتالي:

✓ **عرض موبي بوست"mobiposte"**: وهو عرض وحيد في السوق الجزائرية نتج عن شراكة مؤسسة موبيليس وبريد الجزائر وبموجبه يتم اقتطاع مبلغ ثابت كل شهر من الحساب البريدي الجاري للزبائن، وله عدة صيغ ويكون من الممكن تعبئة الرصيد ببطاقات تعبئة في حالة استهلاك كل المبلغ المقتطع عبر الحساب؛

✓ **عرض موبي كنترول"mobicontrol "**: وهو عبارة عن عرض يختار بموجبه الزبون مبلغا معينا للاشتراك لمدة شهر مع امكانية تزويده ببطاقات تعبئة عند نفاذ مبلغ الاشتراك ويتوفر هذا العرض على كل الخدمات التي تتوفر عليها عروض الدفع المسبق.

وتتمثل مهمة المؤسسة الأساسية في توفير وإتاحة خدمة الاتصال والرسائل القصيرة وكذا خدمة الأنترنيت اللاسلكية، ومما هو جدير بالذكر أن كل العروض التي تقدمها المؤسسة تلازمها مجموعة من التسهيلات تتمثل في: استقبال وإرسال الرسائل القصيرة نحو كل المستعملين للهواتف النقالة داخل الوطن أو خارجه، إمكانية إرسال واستقبال الرسائل الصوتية والصور والملفات الموسيقية عبر الهاتف النقال، إظهار الرقم أو إخفاءه، إمكانية الاطلاع على الرصيد المتبقي مجانا، المكالمات المزدوجة(مكالمة بـ 3 أشخاص)، تحويل المكالمات، خدمة نغمتي، خدمة roaming التي تسمح بارسال واستقبال مكالمات بنفس الرقم المملوك داخل الوطن. وعموما يمكن تلخيص مجمل العروض والخدمات المقدمة للزبائن المشتركين في قطاعي زبائن الجمهور العام والزبائن المؤسسات في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): أهم العروض والخدمات المقدمة من قبل مؤسسة موبيليس

العروض والخدمات المقدمة لزبائن الجمهور العام	العروض والخدمات المقدمة للزبائن المؤسسات
– عروض الدفع البعدي: –Win Max libre -Win Max control **– عروض الدفع المسبق:** –Pix x -Navigui -Navigui 3G **–باك (pack):** –باك navigui مفتاح ويفي 3G، باكMobile ، باك Navigui 3G وباك Navigui 4G **– العروض المزدوجة:** موبي كنترول ++1500 **–الخدمات:** –خدمة Aresseli عبر مكاتب البريد –Aresseli via gal -خدمة Mobispace، خدمة Mobsoun، خدمة MobMic ، -SellekniPlan/Net -E-rselli -mobilistore -mobinfo – نغمتي، سلكني–سلكني +، رصيد، كلمني، رسيمو **– جوازات انترنيت وتحويل العروض.**	**–عروض الدفع البعدي:** –win pro - Pix x pro **–الانترنيت النقال:** – عرض onley 4G **–حلول المحترفين.** -MVPN -VPN - M2M – برودكاست SMS

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:

– معلومات داخلية للمؤسسة؛

– مؤسسة موبيليس،"**اكتشفوا المنتوجات والخدمات المتعلقة بالخواص والمؤسسات لموبيليس**"، نقلا عن الموقع الالكتروني التالي: http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/index.php، تاريخ الاطلاع: 2019/04/22

يظهر من خلال الجدول رقم (11) أن مؤسسة موبيليس تسعى جاهدة لتنويع عروضها وخدماتها بهدف استهداف العديد من قطاعات الزبائن، خصوصا في ظل التنافس الشديد بين مؤسسات الهاتف النقال حول تقديم أحدث العروض والاحتفاظ بحصصها السوقية.

المطلب الرابع: إحصائيات أهم مؤشرات نشاط مؤسسة موبيليس

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى عرض وتحليل أهم المؤشرات الخاصة بنشاط مؤسسة موبيليس حيث عرف عدد المشتركين في مؤسسة موبيليس تطورا ملحوظا منذ بداية تعاملها وهو ما ساهم في زيادة حصتها السوقية في سوق الهاتف النقال كما هو موضح فيما يلي:

1- تطور العدد الإجمالي لمشتركي مؤسسة موبيليس وحصتها السوقية منذ 2003 إلى 2017:

يوضح الجدول الموالي تطور عدد الزبائن المشتركين لدى مؤسسة موبيليس وحصتها السوقية:

الجدول رقم(12): تطور عدد المشتركين، الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس خلال الفترة (2003-2017)

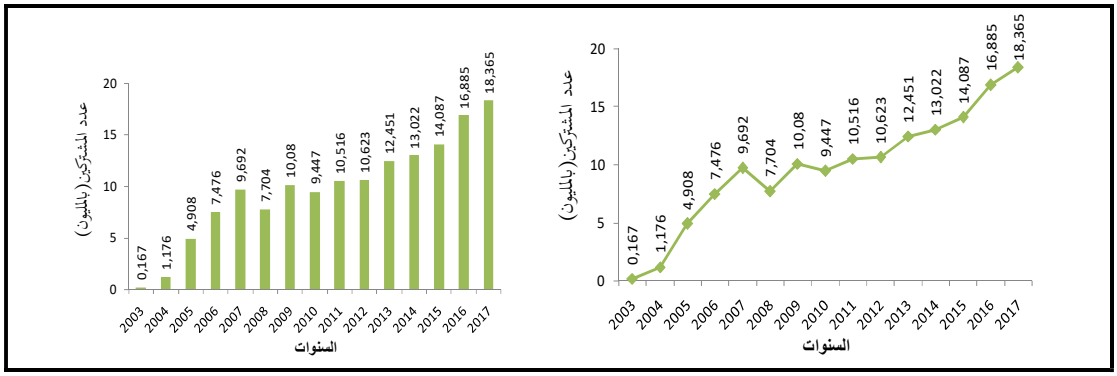
السنوات	عدد المشتركين (بالمليون)	الحصة السوقية (%)
2003	0,167	11,58
2004	1,176	24 ,09
2005	4,908	35,92
2006	7,476	35,60
2007	9,692	35,17
2008	7,704	28,50
2009	10,080	30,80
2010	9,447	28,82
2011	10,516	29,53
2012	10,623	28,31
2013	12,451	31,51
2014	13,022	30,08
2015	14,087	32,47
2016	16,885	36,85
2017	18,365	40,06

المصدر:من إعداد الطالبة اعتمادا على:

- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunication (ARPT), **"Rapport annuel 2010 -2013-2014"**, pp 44-47.
- Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Electroniques (ARPCE),**" Rapport annuel 2017**, p20.

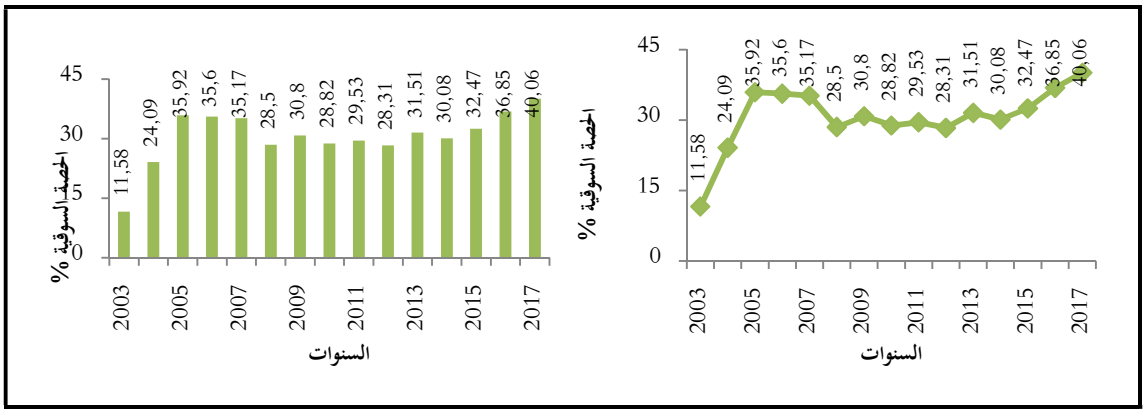
ويمكن ترجمة تلك المعطيات والأرقام الواردة في الجدول رقم (12) إلى الأشكال التالية:

الشكل رقم (41): التمثيل البياني لتطور عدد الزبائن المشتركين في مؤسسة موبيليس خلال الفترة(2003-2017)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (12).

الشكل رقم (42): التمثيل البياني لتطور الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس خلال الفترة (2003 إلى 2017)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (12).

من خلال الشكل رقم (41) يُلَاحَظُ أن مؤسسة موبيليس قد ورثت في بداية نشاطها عددا من الزبائن عن المؤسسة الأم – مؤسسة اتصالات الجزائر- ليشهد بعد ذلك عدد الزبائن المشتركين تطورا ملحوظا ومستمرا خصوصا ابتداء من سنة 2010، وهو ما يمكن إرجاعه إلى انتشار ثقافة استخدام الهاتف النقال في الجزائر من جهة ومن جهة أخرى فلقد قامت المؤسسة بتكثيف أنشطتها التسويقية ابتدءا من سنة 2010 كما قامت بتقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات والعروض الترويجية محاولة التقرب بشكل أكبر من الزبائن مع اشتداد التنافس بين المتعاملين الثلاثة للهاتف النقال لجذب الزبائن الجدد والاحتفاظ بالحاليين.

أما بالنسبة للحصة السوقية لمؤسسة موبيليس فيلاحظ من خلال الشكل رقم (42) بأنها قد عرفت تطورا ملحوظا هي الأخرى منذ 2010 حتى وصلت سنة 2017 إلى(40,06 %) من مجموع الحصة السوقية الإجمالية لسوق الهاتف النقال بالجزائر وهي حصة مهمة في ظل تواجد ثلاثة متعاملين للهاتف النقال في الجزائر.

2- تطور عدد مشتركي شبكة الجيل الثالث والرابع منذ إطلاقهما في السوق:

احتلت مؤسسة موبيليس الصدارة في الحصة السوقية لشبكتي الجيل الثالث والرابع وعدد الزبائن المشتركين فيها حسب تقارير سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، بحيث حققت المؤسسة تقدما كبيرا في هذا السوق واحتلت حصة سوقية متفوقة على منافسيها وهو ما يظهر في الجداول والأشكال التالية:

2-1- تطور العدد الإجمالي لمشتركي الجيل الثالث لدى متعاملي الهاتف النقال: يظهر الجدول التالي تطور عدد مشتركي 3G للمتعاملين الاقتصاديين الثلاث للهاتف النقال:

الجدول رقم (13): تطور عدد مشتركي 3G للمتعاملين الاقتصاديين الثلاث للهاتف النقال خلال الفترة (2014-2017)

السنوات	2014		2015		2016		2017	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
عدد مشتركي الجيل الثالث لموبيليس	3816312	44.85	6542332	40.09	9975769	41.19	10204002	47.26
عدد مشتركي الجيل الثالث لجيزي	1254250	14.74	4144135	25.39	7450538	30.75	5462916	25.30
عدد مشتركي الجيل الثالث لأوريدو	3438491	40.41	5632561	34.52	6801678	28.06	5925945	27.44
العدد الاجمالي لمشتركي الجيل الثالث	8509053	100	16319028	100	24227985	100	21592863	100

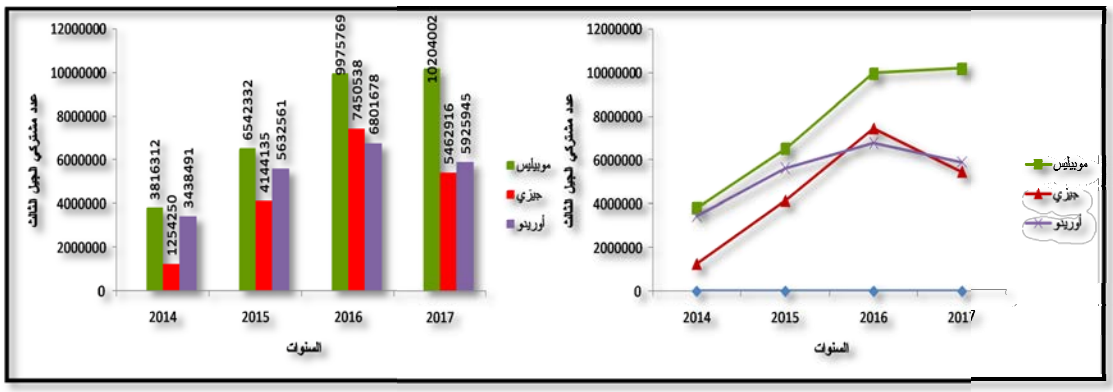
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:

- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، "**مرصد سوق الهاتفية النقالة في الجزائر لسنة 2015**"، ص05، نقلا عن الموقع الالكتروني التالي: https://www.arpce.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire_Mobile_2015.pdf ، تاريخ الاطلاع: 2019/04/12.

- سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، "**مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2017**"، ص11، نقلا عن الموقع الالكتروني التالي: https://www.arpce.dz/ar/doc/obs/etude/2017/Observatoire_Mobile_2017.pdf، تاريخ الاطلاع: 2019/04/12.

ويمكن ترجمة المعطيات الواردة في الجدول رقم (13) إلى الشكل الموالي لتوضيح التطور بشكل أكبر:

الشكل رقم(43): التمثيل البياني لعدد مشتركي 3G للمتعاملين الاقتصاديين الثلاث للهاتف النقال خلال الفترة (2014– 2017)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (13).

من خلال معطيات الجدول رقم (13) والشكل رقم (43) يظهر بأن إجمالي عدد الزبائن المشتركين في شبكة الجيل الثالث عرف ارتفاعا ملحوظا لدى مختلف متعاملي الهاتف النقال في الجزائر منذ بداية التعامل به في السوق إلى غاية 2017 أين شهد انخفاضا بـ (11%) بسبب بداية تحول الزبائن نحو شبكة الجيل الرابع والتخلي عن الجيل الثالث؛ أما بالنسبة لمؤسسة موبيليس فلقد بلغ عدد الزبائن المشتركين في الجيل الثالث سنة 2017 ما يقارب 10.20 مليون مشترك من مجموع 21.59 مليون مشترك أي ما يعادل (47.26%) من مجموع مشتركي الجيل الثالث وهو ما يوضح ريادة المؤسسة في سوق الجيل الثالث من حيث عدد المشتركين.

2-2- تطور العدد الإجمالي لمشتركي الجيل الرابع لدى متعاملي الهاتف النقال: يظهر الجدول التالي تطور عدد مشتركي 4G للمتعاملين الاقتصاديين الثلاثة للهاتف النقال:

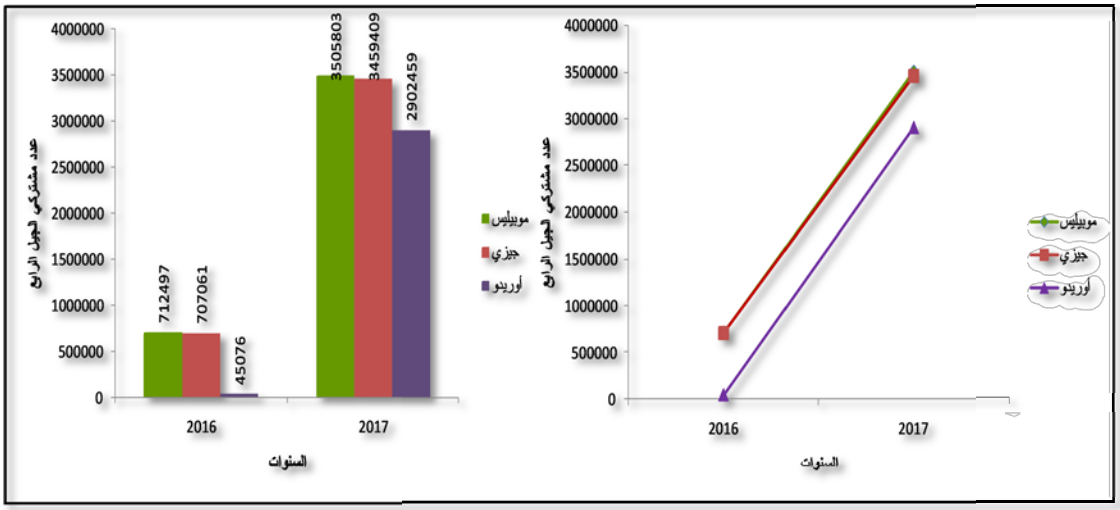
الجدول رقم (14): تطور عدد مشتركي 4G للمتعاملين الاقتصاديين الثلاثة للهاتف النقال (2016–2017)

السنوات	2016		2017	
	العدد	النسبة%	العدد	النسبة %
عدد مشتركي الجيل الرابع لموبيليس	712497	48.65	3505803	35.53
عدد مشتركي الجيل الرابع لجيزي	707061	48.27	3459409	35.06
عدد مشتركي الجيل الرابع لأوريدو	45076	3.08	2902459	29.41
المجموع الإجمالي لمشتركي الجيل الرابع	1464635	100	9867671	100

المصدر:سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ، "**مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2017**"، مرجع سبق ذكره، ص11.

ويمكن ترجمة تلك المعطيات الواردة في الجدول رقم (14) إلى الشكل الموالي:

الشكل رقم(44): التمثيل البياني لتطور عدد مشتركي 4G للمتعاملين الاقتصاديين الثلاثة للهاتف النقال خلال الفترة (2016– 2017)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (14).

من خلال معطيات الجدول رقم (14) والشكل رقم (44) يظهر بأن عدد مشتركي الجيل الرابع 4G عرف نموا سريعا حيث بلغ 1.46 مليون مشترك في السنة الأولى من إطلاقه في السوق(2016)، وتزايد في نهاية السنة الثانية(2017) ليصل إلى 9.87 مليون مشترك أي تضاعف بحوالي تسع مرات، وترجع هذه الزيادة بالأساس إلى تحول مشتركي GSM و3G نحو 4G؛ وبالنسبة لمؤسسة موبيليس فمن مجموع 9.87 مليون مشترك سنة (2017) تستحوذ على حصة 3.50 مليون مشترك، أي أن (35.53%) من مشتركي الجيل الرابع هم زبائن مؤسسة موبيليس، في حين تمتلك مؤسسة جيزي (35.06%) وأوريدو (29.41%) من مشتركي شبكة الجيل الرابع؛

وبذلك تحتل مؤسسة موبيليس الصدارة من حيث عدد المشتركين في هذا السوق لسنة 2017 وهو ما يمكن إرجاعه إلى حصولها على امتياز تقديم خدمات الجيل الرابع في عدد أكبر من ولايات الوطن مقارنة بمنافسيها وهو ما يعظم من أهمية رفع الامتيازات وتعظيم الجودة وإدارة العلاقات مع الزبائن للاحتفاظ بهم ومنع انتقالهم إلى المنافسين.

المطلب الخامس: واقع متغيرات الدراسة في مؤسسة موبيليس

تبنت مؤسسة موبيليس في إطار إدارة علاقاتها مع الزبائن عدة آليات وجهود من أجل المحافظة على زبائنها وكسب ولائهم خصوصا في ظل البيئة التنافسية للمؤسسة.

1- آليات وأساليب إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس:

أرادت "موبيليس" التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنها، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد" **أينما كنتم**" الذي يعد تعهدا بالإصغاء والاستماع الدائم للزبائن، حيث تسخر كل الإمكانيات والموارد الضرورية لبناء علاقات قوية مع زبائنها والاحتفاظ بهم وتحقيق متطلباتهم وتوقعاتهم مستخدمة في ذلك مختلف أساليب إدارة العلاقة المتعارف عليها تسويقيا، وفيما يلي بعض مجهودات المؤسسة لإدارة علاقاتها مع زبائنها:

1-1- مراكز الاتصال لخدمة الزبائن: في إطار تبني مؤسسة موبيليس لمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون بهدف إقامة إدارة نظامية للعلاقات تضمن رضاهم وولاءهم سعت مؤسسة موبيليس إلى الاعتماد على مراكز الاتصال منذ 22 ماي 2004 وهي تعمل على مدار 24 ساعة وخلال كل أيام الأسبوع ومكونة من موظفين يعملون تحت التصرف للرد على جميع استفسارات، انشغالات وشكاوي الزبائن وهذا بعد أن تم تكوينهم في خدمة الهاتف النقال[1]

وتهدف المؤسسة من خلال هذه المراكز إلى استقبال ومعالجة النداءات الواردة من الزبائن والمتمثلة في طلب الاستعلام أو الشكاوى المقدمة لضمان استمرارية الاتصال بزبائنها الحاليين والمحتملين والاستماع إليهم وخدمتهم وكذلك القيام بعملية الاتصال لأجل تقديم عروض أو خدمات جديدة للزبائن المحتملين أو الحاليين، ولقد تم إتاحة عدة أرقام وضعت تحت تصرف الزبائن على اختلاف نوعهم (زبائن الجمهور العام – الزبائن المؤسسات) ونوع الخدمة أو العرض المتعامل به.

1-2- مواقع التواصل الاجتماعي[*]: تمتلك مؤسسة موبيليس حسابا على كل من شبكتي التواصل الاجتماعي تويتر "Tweter"و "Facebook" تسعى من خلاله إلى التقرب بزبائنها بشكل أكبر والاستماع لمتطلباتهم فمن خلال أراء وتعليقات الزبائن تتمكن المؤسسة من معرفة انشغالات الزبائن بخصوص عروضها وخدماتها، وهو ما يؤدي إلى فتح مجال للحوار بين المؤسسة زبون كما يتم الرد على استفسارات وتعليقات الزبائن عموما في مدة لا تتجاوز يوما واحدا (طبقا للمعلومات المتحصل عليها داخل المؤسسة وما لاحظناه على حساب الفايسبوك الخاص بالمؤسسة).

---

[1] -Le journal mobilis, Opcit, p 06.

(*) – لمزيد من التفاصيل حول حساب فايسبوك الخاص بمؤسسة موبيليس يمكن الاطلاع على الرابط التالي الخاص به:
https://www.facebook.com/checkpoint/block/?next=https%3A%2F%2Fwww.facebook.com%2FMobilisOfficielle%2F

1-3- مقهى موبيليس: افتتحت مؤسسة موبيليس يوم 15 جانفي 2015، أول مقهى وفضاء مخصص للزبائن على مستوى وكالتها التجارية في دالي إبراهيم (الجزائر العاصمة) وسيتم تعميم ذلك على مستوى كل الولايات في المستقبل ويعد مقهى Mobilis مقاربة مبتكرة وفريدة من نوعها في الجزائر، تستجيب لإقامة علاقة شخصية مع الزبائن مع المحافظة عليهم وتركز هذه المبادرة على مستويين مكونين لمقهى موبيليس موضحة فيما يلي:

- **فضاء للمعرفة والعرض**: وهو مخصص للزبائن الذين يرغبون في اختبار ماهو معروض للبيع مع تقديم المساعدة والمشورة في اختيار الهاتف أو تلبية الاحتياجات الفنية للزبون؛

-**فضاء الترفيه**: هو فضاء مخصص لكل من يريد الاستفادة من اتصال ذي تدفق عال، من خلال شراء ما يعرف بـ "pass Mobilis 3G"، وما يميز هذا الفضاء في تلك الفترة هو عرض المقابلات الرياضية على الشاشة الكبيرة خصوصا تلك التي لعبها الخضر في كأس الأمم الأفريقية. ولاقت المبادرة نجاحا لدى زبائن المؤسسة ومشجعي الفريق الوطني الجزائري وساهمت في التقرب بشكل أكبر بالزبائن والاستماع لهم. [1]

1-4- الموقع الالكتروني [*]: تتوفر مؤسسة موبيليس على موقع الكتروني متاح باللغتين العربية والفرنسية يتوفر على كم هائل من المعلومات التي قد يحتاجها الزبون كتعريف للمؤسسة، مختلف خدماتها وعروضها وأسعارها فضلا عن مختلف المستجدات الخاصة بالمؤسسة كما تقوم المؤسسة أيضا من خلاله بالترويج لتلك العروض والخدمات ويسمح الموقع الالكتروني بإتاحة خدمة الفاتورة الالكترونية؛

ويتوفر الموقع الالكتروني على فضاء مخصص للزبون Espace client وهو عبارة عن صفحات إلكترونية خاصة بالزبائن ومخصصة للتواصل معهم من خلال الرمز الخاص بكل زبون، وتسجل فيها الشكاوى والمقترحات.

1-5-الرسائل القصيرة لتقوية العلاقات: تقوم المؤسسة بتقوية العلاقة مع الزبائن عن طريق القيام بتهنئتهم بالمناسبات الوطنية والأعياد الدينية فضلا عن تذكيرهم بمواعيد التسديد وانتهاء صلاحية الرصيد...إلخ عبر الرسائل القصيرة.

1-6- البرمجيات التكنولوجية المعلوماتية المستخدمة لإدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة محل الدراسة: لتنظيم العلاقات وتسيير مختلف العروض والخدمات قامت مؤسسة موبيليس بشراء البرنامج التكنولوجي والنظام المعروف بـ **"NGBSS"** من المؤسسة العالمية هواوي سنة 2015، وهو عبارة عن نظام وبرنامج عمل متكامل يحتوي على عدة

---

[1]- MOBILIS, **"Espace Mobilis Café Le Premier Espace Technologique Dédié aux Clients",** sur le site d'internet: http://www.mobilis.dz/communique_persse.php?atmAction=2&Annee=2015&Id_Communique=481, consulté le25/12/2018.

[*] - لمزيد من التفاصيل حول الموقع الالكتروني للمؤسسة يمكن الاطلاع على الرابط التالي الخاص به: http://www.mobilis.dz/ar/index.php

أنظمة وبرمجيات تهتم بتسيير قواعد البيانات، كما يوفر إدارة منسقة لكل العمليات التجارية التي تقوم بها المؤسسة وتتفرع تطبيقات هذا النظام أو البرنامج التكنولوجي لتسيير العلاقات الى عدة أنظمة فرعية نذكر منها ما يلي:

- **CRM**: وهو عبارة عن نظام أو برنامج يقوم بتسيير حساب الزبون ومعرفة كل العمليات التي يقوم بها مع المؤسسة، وعلى أساس ذلك تقدم له العروض والمحفزات المناسبة له بهدف المحافظة عليه وضمان عدم تحوله للمنافسين، كما تكشف المعلومات الواردة في هذه القاعدة عن الزبائن الذين يتمتعون بولاء عال وأولئك الذين لا يتعاملون بشكل مستمر معها وبالتالي ستتمكن المؤسسة من معرفة الزبائن الذين يحتاجون الى محفزات وعروض ترويجية بشكل أكبر، كما ستتمكن من معرفة فترات الاستهلاك الكبير فضلا عن فهم متطلبات واحتياجات الزبائن بشكل دقيق ومعرفة الشكاوي الواردة على الخط ومعالجتها، وكذا معرفة الفواتير المدفوعة والقدرة على القيام بتحليل **(RFM).**

إن هذه المعلومات والبيانات الواردة في هذا النظام ستساعد المؤسسة في اتخاذ بعض القرارات كتحديد الزبون الذي يحتاج الى معاملة خاصة ومعرفة العروض والخدمات التي تستهوي أكبر عدد من الزبائن .

- **KBS (قاعدة المعرفة)**: وهي قاعدة موجهة للموظفين العاملين في المؤسسة خصوصا موظفي المكاتب الأمامية لأنها تسمح باعطاء التعلميات والاجراءات الخاصة بالعروض والخدمات التي تقدمها المؤسسة وتسهيل عملية البيع للموظف ومنحه واعطائه المعلومات الخاصة بالعرض وكيفية التعامل مع الزبون فضلا عن توضيح نقاط قوة العرض ليتمكن الموظف من تقديم الحجج والبراهين المشخصة التي تساهم في بناء تفضيل الزبون لهذا العرض فضلا عن إدارة الحوار بما يخدم المؤسسة والزبون في نفس الوقت.

1-7- تطبيق MobiSpace: بدأت المؤسسة العمل بهذا التطبيق في سبتمبر 2018 وهو عبارة عن فضاء على شكل تطبيق تماشيا مع سياسة العصرنة التي تتبناها المؤسسة في ظل التطورات التكنولوجية من جهة ولتحسين العلاقات مع الزبائن وتسهيل معاملاتهم واختصار المسافات والوقت، ويتم تحميل تطبيق **"MobiSpace"** على **Google Play** مع تقديم رقم الهاتف **Mobilis** وإدخال كلمة المرور الخاصة بالزبون. ويسمح هذا التطبيق للزبون بالتحكم في حسابه بكل سهولة ويتيح له معرفة الرصيد فضلا عن القدرة على التعبئة. كما يسمح بعرض العديد من المعلومات التي قد يحتاجها الزبون نذكر أهمها فيما يلي: [1]

- عرض المعلومات الشخصية: الإسم اللّقب والعنوان؛

---

[1] مؤسسة موبيليس، **"MobiSpace"**، نقلا عن الموقع الالكتروني التالي:

http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/service.php?page=32، تاريخ الاطلاع: 2019/03/11.

– عرض آخر فاتورة بالنسبة لزبائن الدفع البعدي أو الرصيد لزبائن الدفع المسبق؛

– معرفة العرض الحالي أو رمز PIN أو PUK ؛

– فاتورة مفصلة لزبائن الدفع البعدي والحصول على تفاصيل الاستهلاك الحالي؛

– تعبئة الرصيد عبر بطاقة التعبئة وخدمة E-rselli عبر بطاقة CIB والبطاقة الذهبية؛

– تحويل الرصيد وشراء جوازات الإنترنت أو البرامج؛

– تغيير العروض وتشغيل أو توقيف الخدمات والتحكم في الأرقام المفضلة؛

–معرفة مواقع الوكالات التجارية موبيليس والدردشة المباشرة مع خدمة زبائن موبيليس.

1– 8 – برامج دعم الولاء كأساس لإدامة وتقوية العلاقة مع الزبائن: تستخدم المؤسسة في إطار برامج الولاء عدة أساليب نذكر منها ما يلي:

1– 8 –1– النادي الذهبي لزبائن من ذهب: يعتبر النادي الذهبي أول فضاء يطلقه متعاملي الهاتف النقال بالجزائر لتكريس الوفاء والولاء، وهو حسب المؤسسة دليل على الاهتمام الذي توليه المؤسسة للزبائن بهدف دوام العلاقة والثقة المتبادلة بين الطرفين، بحيث وضعت مؤسسة موبيليس إطارا رسميا لتكريم زبائنها الأكثر وفاءً وولاءً وأعربت عن شكرها وامتنانها لهم، ولقد أطلقت الطبعة الأولى للنادي الذهبي في 25 أفريل 2012 في حفل نظمته المؤسسة في فندق الشيراطون حضره العديد من الشخصيات الرسمية والصحافيين وموظفي موبيليس، جمع أيضا 144 زبون مشترك جاؤوا من 48 ولاية من صيغتي الدفع المسبق والدفع البعدي الذين بقوا أوفياء للمؤسسة وقد تم تكريم الزبائن بمنح وسام موبيليس لأحسن زبون حسب الاشتراك والولاء كما هو واضح فيما يلي: (1)

–أحسن زبون مشترك لخدمة الدفع البعدي؛

– أحسن زبون مشترك لخدمة الدفع المسبق؛

– الزبون الأكثر وفاءً من حيث الأقدمية (أقدم زبون مشترك)؛

–أحسن زبون مشترك في خدمة التجوال الدولي.

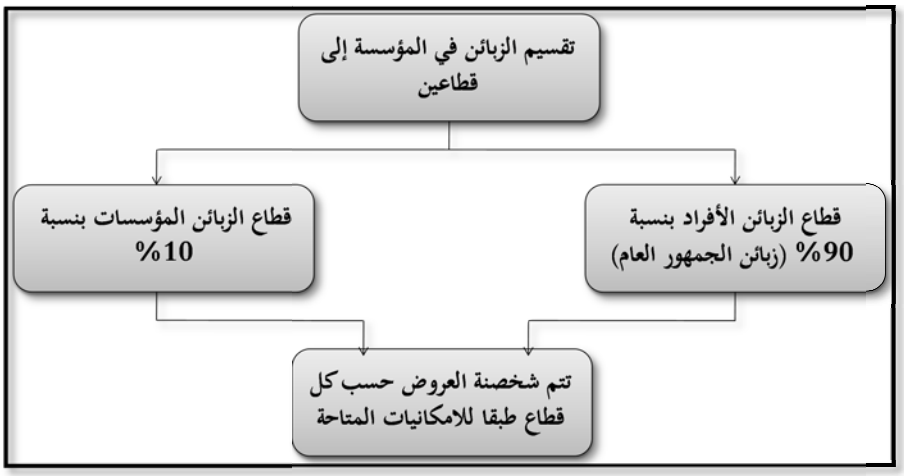
1– 8 –2– المكافأت المادية: وهي تلك المكافأت الخاصة بمنح رصيد مجاني أو مضاعفته للزبائن الذين حققوا نقاطا معينة تعبر عن عدد معين من الاتصالات التي أجراها الزبون خلال فترة زمنية معينة نذكر منها مكافأة فيديليس لموبيليس التي تقوم بمكافئة الزبائن على وفائهم، بمنحهم إمكانية تراكم النقاط حسب استهلاكهم مع تحويل تلك النقاط إلى مكالمات ورسائل نصية قصيرة مجانية، ومكافآت متنوعة. (2)

(1) – La revue mobilis, N0 10, 2012, p 91.
(2) –Mobilis, **" fidelis",** sur le site d'internet: http://www.mobilis.dz/ar/fidelis.php, consulté le25/12/2018

1-8-3- مكافآت استثنائية: حيث تمنح المؤسسة عروضا استجابة لمتطلبات الزبائن وحاجاتهم نذكر على سبيل المثال العرض الترويجي الخاص بـ " PixX 1000" المؤجه لزبائن الدفع المسبق، والذي يسمح لهم من الاستفادة بعدة مزايا إبتداءًا من 04 ديسمبر 2018 إلى غاية 02 جانفي 2019 ، بحيث سيتمكن زبائن الدفع المسبق (مبتسم وقوسطو باطل وPixX) من الاستفادة من مكالمات ورسائل قصيرة مضاعفة صالحة نحو جميع الشبكات الوطنية ومن رصيد أنترنت إستثنائي، باستعمال اللائحة #600*، أو بشراء العرض الترويجي مباشرة من نقاط البيع وعليه بـ1000دج سيستفيد الزبائن طيلة 30 يوما من المزايا التالية: مكالمات + رسائل قصيرة غير محدودة نحو شبكة موبيليس؛ 4000 دج رصيد مهدى صالح نحو جميع الشبكات الوطنية، 15 Go انترنت و facebook مجاني. (1)

1-9- التمييز بين الزبائن وشخصنة العروض: تقوم مؤسسة موبيليس بالتمييز بين الزبائن على أساس حجم ونوع التعامل معها بحيث يتم شخصنة عروض وخدمات المؤسسة في حدود إمكانياتها لتتلاءم مع متطلبات الفئة السوقية المتعلقة بالمؤسسات التي تتميز بمعاملاتها الكبيرة وفي نفس الوقت تقوم المؤسسة بشخصنة عروض أخرى لتتناسب مع متطلبات زبائن الجمهور العام الذين رغم صغر حجم معاملاتهم إلا أنهم يشكلون قطاعا سوقيا مهما وكبيرا تستفيد المؤسسة من خلاله بوفورات الحجم كما هو واضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (45): التمييز بين الزبائن وشخصنة العروض في مؤسسة موبيليس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات الداخلية للمؤسسة.

2- واقع المؤسسة من منظور تنافسي:

لدراسة تأثير المنافسة في قطاع الهاتف النقال على مؤسسة موبيليس سوف نعتمد على نموذجي **swot** والقوى التنافسية الخمس لبورتر الذي يستخدم لتحليل تنافسية المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع.

(1) – مؤسسة موبيليس، **"عرض ترويجي PixX 1000 بمزايا إستثنائية"**، نقلا عن الموقع الالكتروني التالي:
http://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php?Id_Communique=323، تاريخ الاطلاع: 2019/03/11.

2-1- تحليل swot لمؤسسة موبيليس: يمكن اختصار نقاط قوة وضعف المؤسسة فضلا عن الفرص والتهديدات المتاحة في البيئة السوقية التي تنشط فيها المؤسسة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (46): تحليل swot لمؤسسة موبيليس

نقاط القوة	نقاط الضعف
-تطور عدد الزبائن المشتركين في شبكتي الجيل الثالث والرابع لمؤسسة موبيليس بشكل أفضل من المنافسين. -تغطية عالية لشبكة الجيل الرابع التي لا تزال في سنواتها الأولى في سوق الهاتف النقال بالجزائر. -تستحوذ على حصة سوقية معتبرة في قطاع الهاتف النقال. -تحتل الريادة والصدارة في العدد الإجمالي للزبائن منذ 2016 وكذا في تقنيتي الجيل الثالث والرابع. -تتبنى المؤسسة سياسة العصرنة والتنويع في العروض والخدمات المقدمة وتجديدها باستمرار بما يتماشى مع متطلبات السوق.وزيادة نقاط البيع المختلفة من سنة لأخرى.	- عدم تغطية كل ولايات الوطن بتقنية الجيل الرابع. -تمتلك مؤسسة جيزي عروضا أكثر تنوعا من مؤسسة موبيليس. - كونه مؤسسة عمومية فإنها تخضع في أحيان كثيرة لإجراءات بيروقراطية تمنع من النشاط بكفاءة وفعالية.
الفرص	**التهديدات**
-تمتلك المؤسسة محل الدراسة امتياز قانوني لتقديم خدمات الجيل الرابع في عدد أكبر من الولايات مقارنة بمنافسيها؛ -ريادة المؤسسة في شبكة الجيل الرابع تعطي لها فرصة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب الجدد خصوصا في ظل تطور متطلبات الزبائن ورغباتهم في الحصول على التكنولوجيات المتطورة في هواتفهم النقالة والتي تستطيع شبكة 4G اتاحتها؛ -تنامي دور سوق الهاتف النقال في الجزائر؛ -تتعامل معظم المؤسسات العمومية والحكومية مع مؤسسة موبيليس لثقتهم فيها ولتوفير عنصر الأمان باعتبارها مؤسسة ذات طابع عمومي؛ -انخفاض تكلفة كراء الأماكن التي توضع فيها الهوائيات الخاصة بالتغطية مقارنة بالمنافسين كما أنه يُسْمَحُ لمؤسسة موبيليس وضع تلك الهوائيات فوق أسطح مراكز البريد في الوقت الذي يدفع منافسوها مبالغ ضخمة سنويا مقابل كراء مساحات خاصة أو أسطح بيوت الزبائن.	-منافسة قوية بين المتعاملين الثلاث في سوق الهاتف النقال. - سعي المؤسسات المنافسة إلى تحقيق تغطية أكبر خصوصا في تقنية الجيل الرابع الذي تحتل فيه موبيليس الريادة والتفوق من حيث التغطية وعدد المشتركين. -انخفاض تكلفة تحول الزبائن نحو المتعاملين المنافسين (جيزي واوريدو) وسهولة تغيير المتعامل.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على التحليلات السابقة وعلى معلومات داخلية للمؤسسة

2-2- تحليل القوى التنافسية الخمس لبورتر في مؤسسة موبيليس: وفيما يلي تحليل وشرح مختصر لها:

- شدة المنافسة في هذا القطاع (المنافسة بين المؤسسات الناشطة في قطاع الاتصالات): ينشط في قطاع الاتصالات الجزائري ثلاثة متعاملين أساسيين لتقديم خدمات الهاتف النقال وهي: موبيليس، أوريدو وجيزي بالإضافة إلى متعامل رابع متخصص في تقديم خدمات الهاتف الثابت والأنترنت، وبالرغم من قلة عدد المنافسين لمؤسسة موبيليس (منافسة احتكار القلة) إلا أن هذا القطاع يشهد منافسة شديدة على تنويع العروض وتحقيق جودة التغطية في العروض والخدمات المقدمة بهدف الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب الجدد. ويشهد القطاع كما وسبق أن ذكرنا نموا معتبرا من حيث عدد المشتركين ورقم الأعمال وتسعى المؤسسات المتنافسة إلى إدخال التكنولوجيا الجديدة والمتطورة باستمرار وذلك لتقديم عروض مناسبة لمتطلبات الزبائن، ومما هو متعارف عليه في هذا القطاع أن المنافسة ترتكز عموما على العروض وتنشيط المبيعات وبرامج الولاء وبناء علاقات مع الزبائن وليس الأسعار بحكم أن تسعيرات العروض نجدها متقاربة بين المتعاملين الثلاثة للهاتف النقال[1]

-تهديد الداخلين الجدد: يعد تدخل الدولة من أبرز وأهم العوامل التي تقف دون دخول وافدين جدد إلى قطاع الهاتف النقال في الجزائر، ويعتبر سوق الاتصالات في الجزائر جذابا للاستثمار فيه مما يغري العديد من المتعاملين الأجانب لدخوله في حالة فتح المجال أمامه، ولا شك أن دخول متعامل جديد من شأنه أن يؤثر على مردودية مؤسسة موبيليس وعليه يمكن القول بأن العوائق التي تفرضها الدولة على شكل تراخيص لدخول هذا السوق يعتبر ورقة رابحة تجعل قوة تهديد الداخلين الجدد ضعيفة.

- القوة التفاوضية للموردين: تعتمد مؤسسة موبيليس على مجموعة من الموردين الأجانب الذين يعملون على توفير مختلف التجهيزات والوسائل والإمكانيات، والبرمجيات التكنولوجية التي تمكنها من تسيير الأعمال وتقديم أفضل العروض والخدمات، ومن أهم مورديها **(Ericsson و Huawei)**. ونظرا لكثرة الموردين في مجال قطاع الاتصالات فإن القوة التفاوضية للمؤسسات التي تتعامل مع موبيليس ضعيفة وذلك لإمكانية تغيير المورد بكل سهولة[2].

- القوة التفاوضية للزبائن: نظرا لسهولة ويسر تغيير المتعامل في سوق الهاتف النقال في الجزائر، فإن الزبون لن يلجأ إلى التفاوض مع المؤسسة بل سيغيرها إذا وجد متطلباته لدى المنافس وهو ما يعظم أهمية البرامج التسويقية وإدارة العلاقات مع الزبون.

---

(1)- Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Electroniques (ARPCE), **Rapport annuel 2017**", p p 11-16.

(2)- بتصرف من عادل بوعافية، "**دراسة تأثير قوى المنافسة الخمسة لـ porter على تنافسية مؤسسة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر**"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 08، المركز الجامعي، عبد الحفيظ بولصواف ميلة، الجزائر، ديسمبر 2018، ص ص 597-598.

– **تقديم الخدمات البديلة لعروض وخدمات مؤسسة موبيليس:** يوجد نوعان من العروض والخدمات التي يمكن أن يلجأ إليها الزبائن كبدائل لعروض وخدمات مؤسسة موبيليس وهما: عروض وخدمات مؤسسات جيزي وأوريدو بالدرجة الأولى والرئيسية؛ وعروض وخدمات الهاتف الثابت والأنترنت بدرجة ثانوية وقليلة بسبب الإقبال المتزايد للزبون الجزائري لخدمات الهاتف النقال وبداية التخلي على الهاتف الثابت.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي العام للدراسة التطبيقية

يناقش هذا المبحث إشكالية الدراسة وفرضياتها مع تبيان نموذج الدراسة وكذا الإجراءات المنهجية المعتمد عليها وخطواتها بدءا بتحديد المجتمع وكيفية اختيار عينة الدراسة، ومن ثم استعراض أداة الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات فضلا عن اختبار التوزيع الطبيعي والإجراءات المستخدمة في التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

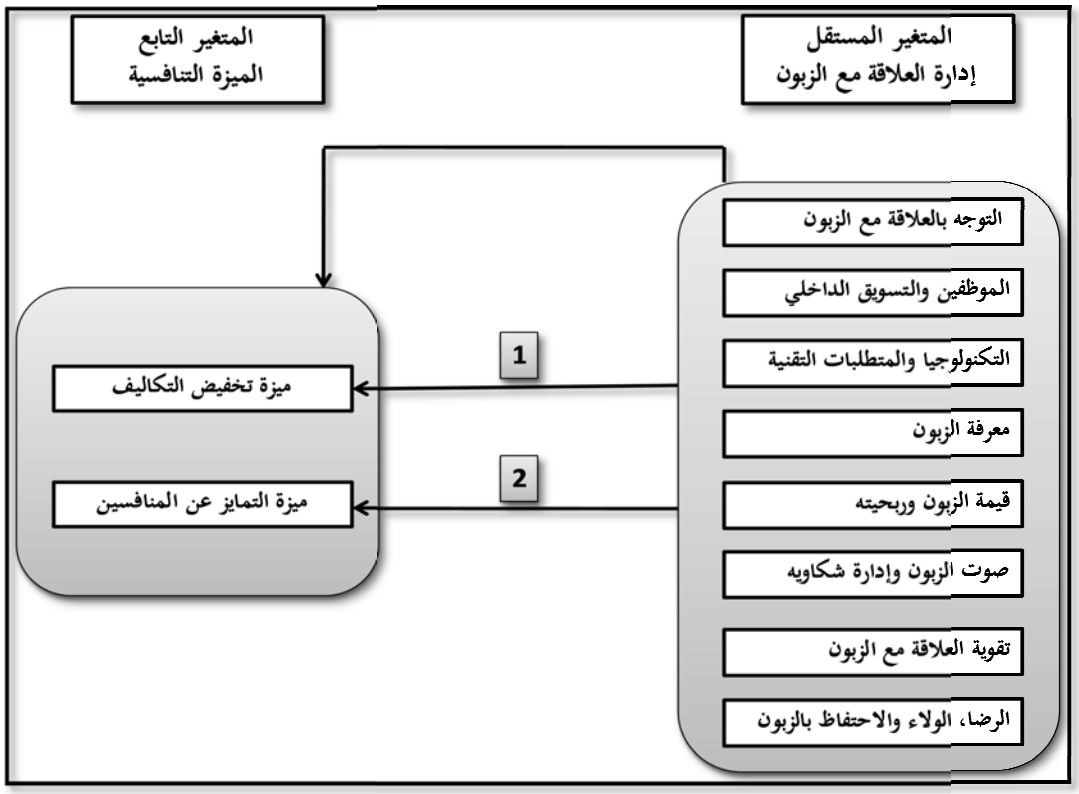
المطلب الأول: تصميم نموذج الدراسة التطبيقية وفرضياتها

سيتم في هذا المطلب توضيح النموذج المعتمد عليه في الدراسة التطبيقية مع التطرق إلى الإشكالية المراد معالجتها والفرضيات المرغوب إثبات صحتها أو نفيها.

1– نموذج الدراسة:

يسمح نموذج الدراسة بإعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، وككل دراسة يتم معالجتها لتحديد ومعرفة الارتباطات والعلاقات التي تنجم عن تأثير المتغيرات على بعضها كان لزاما علينا تحديد مختلف أبعاد ومتغيرات الدراسة والتي تتشكل من متغيرين الأول مستقل والثاني تابع، حيث أن المتغير المستقل هو إدارة العلاقة مع الزبون بمختلف متطلباتها، أبعادها ومؤشراتها المدروسة في الجانب النظري (التوجه بالعلاقة مع الزبون، الموظفين والتسويق الداخلي، التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، معرفة الزبون، قيمة الزبون وربحيته، صوت الزبون وإدارة شكاويه، تقوية العلاقة مع الزبون، الرضا والولاء والاحتفاظ بالزبائن)، أما المتغير التابع فهو الميزة التنافسية ببعديها (تخفيض التكاليف والتمايز عن المنافسين– التمييز–). وعليه ارتأينا أن يكون نموذج الدراسة كما هو واضح في الأتي:

الشكل رقم (47): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

2- إشكالية الدراسة التطبيقية:

تنشط مؤسسة موبيليس في سوق منافسة احتكار القلة، وبالرغم من قلة عدد المتنافسين الذي لا يتجاوز ثلاثة متعاملين للهاتف النقال، إلا أن هذا القطاع يشهد منافسة شديدة نظرا لتقارب القدرات والإمكانيات المادية والتكنولوجية، مما يفرض تحديات كثيرة في المحافظة على الزبائن إذا أخذنا بعين الاعتبار سهولة تغيير المتعامل وتقارب تسعيرات العروض فيما بين المتنافسين، لذلك أضحى من الضروري اعتماد المؤسسة على الأساليب التسويقية الحديثة التي تتوجه بالزبون بغرض تحقيق مزايا تنافسية قائمة على فهم أكبر لحاجات ورغبات الزبائن والاستجابة لمتطلباتهم وتقديم خدمة ذات قيمة تسمح باستمرارية التعامل معها، وهو ما يتجسد في تبني إدارة العلاقة مع الزبون كمدخل تسويقي يتجاوز الأبعاد الكلاسيكية المتعارف عليها في الفكر التسويقي ويرتكز على ربط علاقات تفاعلية جيدة وطويلة الأجل بين المؤسسة وزبائنها باعتباره من أهم التوجهات التسويقية التي تسمح بالتميز والتفوق على المنافسين.

ولأجل تأكيد كل ما تم سبق ذكره سيتم دراسة التأثير الناجم عن تبني إدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس من وجهة نظر إطارات ومسؤولي القسم التجاري والتسويقي العاملين بها من خلال معالجة التساؤل التالي:

ما مدى تأثير تبني إدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

– هل تتبنى مؤسسة موبيليس كل المتطلبات، الأبعاد والمؤشرات الخاصة بإدارة العلاقة مع الزبون؟

– ما مدى تأثير التوجه بإدارة العلاقة مع الزبون بمتطلباتها، أبعادها ومؤشراتها على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس ؟

– ما مدى تأثير التوجه بإدارة العلاقة مع الزبون بمتطلباتها، أبعادها ومؤشراتها على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين (التمييز) في مؤسسة موبيليس ؟

3– فرضيات الدراسة:

تنطلق فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية، وقد حاولنا قدر المستطاع خلق انسجام بينها وبين الإطار النظري من جهة وهدف الدراسة من جهة أخرى، حيث كانت مفسرة لمتغيرات الدراسة وعلى هذا الأساس جاءت الفرضيات كالتالي:

– الفرضية العامة للدراسة التطبيقية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس.

ويتفرع من الفرضية العامة الفرضيات الرئيسية التالية:

– الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد، متطلبات ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه بالعلاقة مع الزبون، الموظفون والتسويق الداخلي، التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، معرفة الزبون، قيمة الزبون وربحيته، صوت الزبون وإدارة شكاويه، تقوية العلاقة مع الزبون ،الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن) على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس.

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه بالعلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس؛

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للموظفين والتسويق الداخلي على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا والمتطلبات التقنية على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمعرفة الزبون على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقيمة الزبون وربحيته على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لصوت الزبون وإدارة شكاويه على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقوية العلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس.

- الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد، متطلبات ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه بالعلاقة مع الزبون، الموظفين والتسويق الداخلي، التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، معرفة الزبون، قيمة الزبون وربحيته، صوت الزبون وإدارة شكاويه، تقوية العلاقة مع الزبون ،الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن) على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس.

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه بالعلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للموظفين والتسويق الداخلي على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا والمتطلبات التقنية على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس؛

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمعرفة الزبون على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس؛

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقيمة الزبون وربحيته على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس؛

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لصوت الزبون وإدارة شكاويه على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس؛

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقوية العلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس؛

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس.

– الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة للمتغيرين المرتبطين إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية).

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة للمتغيرين المرتبطين إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى متغير الجنس.

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة للمتغيرين المرتبطين إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى متغير السن.

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة للمتغيرين المرتبطين إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى متغير المؤهل العلمي.

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة للمتغيرين المرتبطين إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى متغير الأقدمية.

المطلب الثاني: الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية

سنوضح من خلال هذا المطلب الخطوات والإجراءات المعتمد عليها في إجراء الدراسة التطبيقية من خلال التطرق إلى كل من طريقة تحديد مجتمع الدراسة وأفراد العينة وكذا القيام بإجراء اختبارات الصلاحية لأداة الدراسة فضلا عن ذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات.

1- تحديد مجتمع الدراسة وأفراد العينة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع موظفي القسم التجاري والتسويقي العاملين في مؤسسة موبيليس باعتبار أن إدارة العلاقة مع الزبون توجه تسويقي بحت يرتكز على أبعاد معاصرة، وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية(*) التي استهدفت كلا من الإطارات، رؤساء المصالح والمسؤولين العاملين على مستوى القسم التجاري والتسويقي في المديرية العامة لمؤسسة موبيليس، لكونهم أصحاب القرار فيما يتعلق بتحديد السياسات والإجراءات التسويقية الخاصة بأبعاد إدارة العلاقة مع الزبون فضلا عن كونهم يمثلون مصدرا جيدا للمعلومات الدقيقة.

2- إجراءات إعداد أداة الدراسة وشرحها:

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبانة التي صممت خصيصا لجمع المعلومات لأغراض الدراسة الأولية والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة الدراسة وفرضياتها ليجيب عليها المستبين منه، فبعد أن تم تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها الفرعية وفرضياتها قمنا بتحديد عبارات الاستبانة بما يعكس أبعاد متغيرات نموذج الدراسة، ولقد تم إتباع عدة خطوات في إعدادها وتصميمها كما هو وارد فيما يلي:

- الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة التي تم الاطلاع عليها قبل تصميم الاستبانة؛
- قمنا بعدد من المقابلات مع بعض مسؤولي التسويق بالمؤسسة بهدف جمع المعلومات الخاصة بمتغيرات الدراسة في المؤسسة؛
- تصميم استبانة أولية وعرضها على الأستاذة المشرفة؛ وعلى مجموعة من الأساتذة الجامعيين المتخصصين في التسويق (الأساتذة المحكمين) (**)؛ وبناءً على آراءهم تم ضبط وتعديل عبارات الاستبانة، ولقد تم تقسيمها في شكلها

(*) - تشير **العينة القصدية** أو كما يصطلح عليها في بعض مراجع الإحصاء **العينة غير العشوائية، التحكمية، المقصودة أو المتعمدة** إلى تلك العينة التي يتم اختيار وحداتها على أساس وجهة نظر الباحث وحسب موضوع الدراسة ذاتها، لمزيد من التفاصيل يمكن الاطلاع على:

- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، "**الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج SPSS** "، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، صص128-129.
- زرزار العياشي وبشاغة مريم، مرجع سبق ذكره، ص176.

(**) - أنظر الملحق رقم (01).

النهائي(*) إلى جزأين سبقتهما مقدمة تعريفية توضح للمستبين منه الغرض من الدراسة وتقدم له إرشادات وتعليمات لملء الاستبانة، إضافة إلى طمأنته على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي البحت وفيما يلي شرح مختصر لتلك الأجزاء:

- ✓ **الجزء الأول**: ويشمل البيانات الشخصية وخصائص العينة المستبين منهم التي تشمل على(الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية)
- ✓ **الجزء الثاني**: يتكون هذا الجزء من محاور الدراسة التالية:

- **المحور الأول**: يتكون هذا المحور من 55 عبارة تقيس أداء المتغير المستقل والتي تهدف لإبراز مدى التزام المؤسسة بتطبيق متطلبات، أبعاد ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون، ويتجزأ هدا المحور إلى ثمانية عناصر وأبعاد متمثلة في:
  - ➢ **البعد الأول**: التوجه بالعلاقة مع الزبون ويتكون من 06 عبارات؛
  - ➢ **البعد الثاني**: الموظفون والتسويق الداخلي ويتكون من 08 عبارات؛
  - ➢ **البعد الثالث**: التكنولوجيا والمتطلبات التقنية ويتكون من 06 عبارات؛
  - ➢ **البعد الرابع**: معرفة الزبون ويتكون من 08 عبارات؛
  - ➢ **البعد الخامس**: قيمة الزبون وربحيته ويتكون من 05 عبارات؛
  - ➢ **البعد السادس**: صوت الزبون وإدارة شكاويه ويتكون من 08 عبارات؛
  - ➢ **البعد السابع**: تقوية العلاقة مع الزبون ويتكون من 05 عبارات؛
  - ➢ **البعد الثامن**: الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن يتكون من 09 عبارات.
- **المحور الثاني** :يتكون هذا المحور من 13 عبارة والتي تهدف لقياس المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية (المتغير التابع) وهو يتجزأ إلى بعدين أساسيين هما كالتالي:
  - ➢ **البعد الأول**: تخفيض التكاليف ويتكون من 08 عبارات؛
  - ➢ **البعد الثاني**: التمايز عن المنافسين ويتكون من 05 عبارات.

(*) – أنظر الملحق رقم (02)

- وأخيرا قمنا بعرض نموذج الاستبانة النهائي بعد تحكيمه على الأستاذة المشرفة التي أعطت بدورها الموافقة على الشروع بتوزيعها على أفراد العينة.

وتجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد على مقياس ليكرت خماسي التدريج (**Likert**) المكون من 05 درجات لتقييم إجابات أفراد العينة المستبان منهم باعتباره من أكثر المقاييس استخداما لقياس الأراء، كما هو وارد في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): درجات الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الوزن(الدرجة)	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مقياس ليكرت (**Likert Scale**)

3- إجراءات توزيع واسترجاع الاستبانة:

بعد الضبط النهائي للاستبانة، قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة المستبين منهم وفقا للخطوات الآتية:

- في نهاية شهر ماي 2019 قامت المديرة الفرعية للمكاتب الأمامية بتكليف أحد الإطارات العاملين في نفس المصلحة لتوزيع الإستبانة وجمعها من أفراد العينة بعد مدة تراوحت من أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع؛

- بعد انقضاء المدة المتفق عليها قمنا باسترجاع 60 استبانة من أصل 65 استبانة موزعة بنسبة استرجاع بلغت (92.31%)، في حين لم نتمكن من استرجاع 5 استبانات، أي أن نسبة الاستبانات المفقودة بلغت (7.69 %) وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستبانات وجدنا أن 4 استبانات غير صالحة للتحليل بسبب ترك أصحابها للعديد من الأسئلة بدون إجابات محددة، وعليه قمنا بإقصائها من عملية التفريغ النهائي، وبالتالي فإن إجمالي عدد الاستبانات الصالحة للتحليل هو 56 استبانة، والتي قمنا بتفريغ محتوياتها في برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية، والجدول الموالي يوضح مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات:

الجدول رقم (16): مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات غير مسترجعة	عدد الاستبانات غير الصالحة للدراسة	العدد النهائي للاستبانات التي تم تفريغها والاعتماد عليها في الدراسة
65	60	05	04	**56**

المصدر: من إعداد الطالبة.

4- فحص البيانات المشاهدة للمتغيرات المدروسة:

يمثل استكشاف البيانات الخطوة الأولى التي على أي باحث القيام بها بعد تفريغ البيانات في شاشة البيانات (data editor) في برنامج (SPSS) المستخدم في المعالجة الإحصائية للبيانات وذلك من خلال:

- فحص البيانات المفرغة إن كانت فيها أخطاء في التفريغ؛

- فحص إن كانت هناك استبانات تحتوي على إجابات متكررة ومتطابقة من خلال الاستعانة ببرنامج Excel؛

- فحص إن كانت هناك استبانات تحتوي على إجابات أحادية أي التي لها اختيار وحيد على إجابات جميع أسئلة الاستبانة، بحيث يتم استكشاف ذلك من خلال حساب الانحراف المعياري، فعندما نجد قيمته تساوي صفرا(0) فإن ذلك يعني أن هناك اختيار نفس الإجابة على كامل الاستبانة؛

- التعامل مع القيم المفقودة وتعويضها باستخدام طريقة المتوسط الحسابي للقيمتين المجاوراين للقيمة المفقودة وتعد هذه الطريقة الأكثر استخداما من قبل الباحثين؛

- فحص البيانات وخلوها من القيم المتطرفة وهي الإجابات التي تنحرف بشكل مفرط عن غيرها من الاجابات أي أنها تكون غير منسجمة مع بقية إجابات المجموعة، وهي تبتعد بدرجة كبيرة عن المتوسط والوسيط ووجود القيم المتطرفة في البيانات يؤدي إلى تشويه حجم الارتباط ويوفر برنامج (SPSS) عدة طرق إحصائية ورسوم بيانية للكشف عنها، وفي دراستنا استخدمنا مخططات الرسوم الصندوق (box plots) التي تسمح بتمييز الردود المتطرفة.

ومن خلال تطبيق الإجراءات أعلاه في دراستنا تبين لنا أن هناك قيمتين مفقودتين، وتم تعويضهما باستخدام المتوسط الحسابي، في حين لم يظهر لنا أي قيم متطرفة في البيانات المفرغة ولا حتى إجابات أحادية أو متطابقة.

5- الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

يستخدم الباحثون في دراساتهم العديد من الأساليب والطرق لأغراض التحليل ومعالجة البيانات إحصائيا، ولقد استخدمنا منها ما يتناسب مع دراستنا بهدف التمكن من الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها ولقد تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار(25) (**SPSS: Statistical Package for the Social Sciences -V25**) وتتمثل الأساليب الإحصائية المستخدمة فيما يلي:

- **اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)**: لمعرفة واستكشاف نوع توزيع بيانات العينة نحو كل متغيرات الدراسة ومعرفة هل تتبع التوزيع الطبيعي أو توزيعا أخرا، سيتم فحصها باستخدام الأساليب الإحصائية والرسوم بيانية؛

- **التكرارات والنسب المئوية**: لمعرفة البيانات الأولية لعينة الدراسة وتحديد إجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها الاستبانة؛

- **المتوسطات الحسابية**: وهي تعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة مع العلم أنها تفيد في ترتيب العبارات واتجاهات

الآراء، وكذا تبيان مدى أهمية العبارة عند أفراد العينة وتمركز إجاباتها حول قيمة معينة وتكون محصورة بين (01 و 05 درجات) تبعا للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكارت المستخدم في الاستبانة.

- **الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطها الحسابي، وكذا التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بعد من أبعادها؛

- **معامل الثبات ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha)**: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ أي تقدير ثبات أداة الدراسة وقوة العلاقة بين العبارات واتساقها. وفي دراستنا سيتم التحقق من ثبات عبارات محاور وأبعادها، من خلال الاعتماد على طريقة معامل ألفا كرونباخ الذي يعتبر من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين وهو يأخذ قيمة محصورة بين (0) و(1) وكلما كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة وتقترب من الواحد كلما كان ذلك مؤشرا جيدا على ثبات الاستبانة وبالتالي الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة في ظروف مماثلة. ويوضح الجدول الموالي المجالات المختلفة لدرجة الثبات لمعامل ألفا كرونباخ :

الجدول رقم (17): المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)

الدلالة (Alpha)	القيمة (Alpha)
غير كافية	0.6>Alpha
ضعيفة	0.65>Alpha>0.6
مقبولة نوعا ما	0.70>Alpha>0.65
حسنة	0.85>Alpha>0.70
جيدة	0.90>Alpha>0.85
ممتازة	0.90<Alpha

Source: Manu carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition Person ,France, 2009, p53.

- **اختبار ت (one Sample t-test)**: وذلك بهدف معرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في الإحصاء الاستدلالي ويفيد هذا الاختبار (one Sample t-test) في الكشف عما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائيا) بين المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (x=03).

– **تحليل الانحدار (Regression analysis)**: أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر والمتغيرات المستقلة ويستعمل: [1]

- لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل توجد علاقة؟
- لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ما هي قوة علاقة؟
- لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ما هي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات مستقلة مع المتغير التابع؟
- للتنبؤ بقيمة المتغير التابع وكذا التحكم في المتغيرات المستقلة الأخرى عند حساب مساهمة متغير أو متغيرات محددة.

والهدف من تحليل الانحدار هو التنبؤ بالمتغير التابع بمعلومية المتغير المستقل. وفي حالة وجود متغير مستقل واحد يطلق عليه تحليل الانحدار البسيط، بينما يطلق عليه تحليل الانحدار المتعدد عندما يوجد إثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة.

وفيما يلي المعايير الاحصائية المعتمد عليها لقياس كفاءة ومعنوية نموذج الانحدار الخطي (البسيط–المتعدد):

– **اختبار F (F-test) لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرين**: وهي القيمة التي تشير إلى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ويستخدم لاختبار معنوية المعادلة بحيث يتم الحكم على معنوية العلاقة المدروسة بينهما من خلال قيمة (Sig) المصاحبة للاختبار(**F-test**) فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية ومعنوية.

اختبار T (T-test): ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة معنوية كل معاملات الانحدار التي يتضمنها النموذج، من خلال مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار(**T-test**) مع مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05) فإذا كانت قيمتها أقل من 0.05 فإن التأثير معنوي. أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائيا) للمتغير المستقل على المتغير التابع. ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة.

– **معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson)**: ويستخدم لاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع، وتكون قيمته محصورة بين –1 إلى +1، وتدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين فإذا كنت القيمة كبيرة وكافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فهي تدل على اتجاه

(1) عايدة نخلة رزق الله، "**دليل الباحثين في التحليل الاحصائي الاختيار والتفسير**"، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002، ص ص 210-211 .

العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي أن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.[1]

– **قيمة معامل التحديد:** يرمز له بالرمز R^2 وتقع قيمته بين : $0 \leq R^2 \leq 1$ [*] ويعتبر مقياس لجودة العلاقة المدروسة وهو مربع معامل الارتباط بيرسون وكلما اقتربت قيمة معامل التفسير من 100% دلّ ذلك على جودة توفيق النموذج (جودة العلاقة المدروسة وارتفاع معنوية النموذج التفسيرية). وهو يمثل أيضا النسبة المئوية للتباين (المساهمة) التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغير المستقل في التغيرات التي تؤدي إلى تحسين المتغير التابع.

– **معامل الانحدار B (التأثير):** وهو المعامل الذي يعبر عن القيمة التي يزداد بها المتغير التابع عندما نغير ونزيد في قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة.

–لاختبار الفروقات التي تعزى إلى المتغيرات الشخصية سيتم الاعتماد على اختبار (ANOVA one-way) واختبار (T-TEST) لعينتين مستقلتين للدلالة على الفروق بين المتوسطات لفئتين. وكذا اختبار المقارنات البعدية (Post Hoc) لتكون المقارنات مثنى – مثنى وفي كل مقارنة نبحث عن الدلالة الإحصائية للفرق بين المتوسطين.

ولقد تم اختيار مستوى المعنوية 0.05 لاختبار فرضيات الدراسة وهو مستوى المعنوية الشائع استخدامه في مختلف الدراسات والأبحاث الخاصة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية، ويعرف بقيمة ألفا (α) بحيث يتم اختبار الفرضية الصفرية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة يجب ألا يزيد عن (0.05) أو بمعنى أخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن (0.05).

ومن أجل اتخاذ القرار فإننا نقارنه مع: مستوى المعنوية المحسوبة (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value) الذي يظهر في مخرجات spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة، وهذا من خلال مقارنة قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

(1) بتصرف عن عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 242-243.

(*) – تشير المستويات القريبة من 1 الى مستويات عالية من الدقة التنبؤية، إلا أنه من الصعب تقدير قاعدة عامة لقيم R^2 المقبولة لأن ذلك يعتمد على تعقيدية النموذج ومجالات البحث وكقاعدة عامة في البحوث العلمية التي ترتكز على قضايا التسويق، يمكن وصف قيم R^2 البالغة 0.75 بأنها كبيرة، والتي تبلغ 0.5 بأنها معتدلة، والتي تبلغ 0.25 بأنها ضعيفة، نقلا عن: جوزيف ف . هار وآخرون، ترجمة زكريا بلخامسة، "**الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية(PLS-SEM)**"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2019، ص263.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

قبل استعراض نتائج الدراسة التطبيقية وتحليلاتها يجب علينا التأكد من أن البيانات المستخرجة منها تتبع التوزيع الطبيعي بالإضافة إلى تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدراسة.

1- اختبار التوزيع الطبيعي(*):

وفيما يلي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

1-1-اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام الطرق الإحصائية -الالتواء والتفلطح-: للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، ينبغي دراسة الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis). بحيث يقيس الالتواء المدى الذي يكون فيه توزيع بيانات المتغير متناظراً. وباستخدام هذين المعاملين يجب أن تكون القيم محصورة بين ±1 ليكون توزيع البيانات طبيعيًّا [1] كما يمكن أيضا الاعتماد على تقدير نسبة كل معامل إلى الخطأ المعياري له: [2]

SK%= Skewness/Std.Error
KU%=Kurtosis/ Std.Error

فإذا كانت نسبة معامل الالتواء إلى خطئها المعياري تقع ضمن المجال [2، -2] فإن توزيع البيانات المشاهدة للمتغيرات المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي، أما إذا وقعت تلك النسبة خارج هذا المدى فهذا يعني أن التوزيع ملتو إلا أن هذا لا يكفي لإعطاء فكرة كاملة عن التوزيع الطبيعي للبيانات لذلك يجب أيضا الكشف عن نسبة معامل التفلطح إلى خطئها المعياري ، والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة:

الجدول رقم (18): نتائج الكشف عن نوع توزيع البيانات للمتغيرات باستخدام معامل الالتواء والتفلطح

محاور الدراسة	N	معامل الالتواء (Skewness)			معامل التفلطح (Kurtosis)		
		Statistic	Std. Error الخطأ المعياري للمعامل	نسبة المعامل إلى الخطأ المعياري $sk\%$	Statistic	Std.Error الخطأ المعياري للمعامل	نسبة المعامل إلى الخطأ المعياري $ku\%$
المحور الأول: إدارة العلاقة مع الزبون	56	0.197	0.319	0.619	-0.734	0.628	-1.168
المحور الثاني: الميزة التنافسية	56	0.320	0.319	1.003	-0.872	0.628	-1.388

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25

(*) – أنظر الملحق رقم (03).

(1)- جوزيف ف . هار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص96.

(2)- مصطفى طويطي، "**التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان –تطبيقات عملية على برنامج excel–**"، الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2018، ص 236

من خلال الجدول رقم (18) نجد أن معامل الالتواء لمتغير (إدارة العلاقة مع الزبون) بلغ (SK=0.197)،كما أن معامل الالتواء لمتغير (الميزة التنافسية) بلغ (SK=0.320) وكلا القيمتين تقعان ضمن المجال [1، -1] وباستخدام نسبة معامل الالتواء إلى خطئه المعياري نجد أن قيمته بلغت لمتغير إدارة العلاقة مع الزبون (sk%=0.619) أما بالنسبة لمتغير الميزة التنافسية فقد بلغت (sk%=1.003) وكلا القيمتين تقعان ضمن المدى -2 و+2.

في حين نجد معامل التفلطح لمتغير (إدارة العلاقة مع الزبون) بلغ قيمة (ku=-0.734) كما بلغ معامل التفلطح لمتغير (الميزة التنافسية) قيمة (ku=-0.872) وكلاهما تقعان ضمن المجال [1، -1]، وباستخدام نسبة معامل التفلطح إلى الخطأ المعياري له نجد أن قيمته بلغت لمتغير "إدارة العلاقة مع الزبون"(ku%=-1.168) وبالنسبة لمتغير الميزة التنافسية فقد بلغت (ku%=-1.388) وكلاهما تقعان ضمن المجال -2 و+2 .

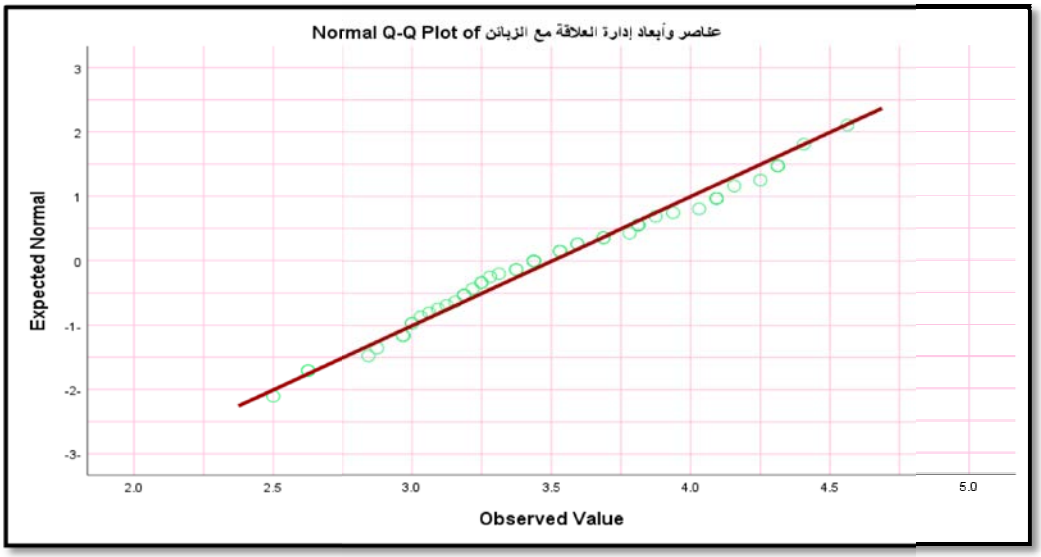
وعليه فمن خلال مختلف نتائج الكشف عن توزيع البيانات باستخدام كل من معامل الالتواء والتفلطح الموضحة في الجدول رقم (18) يتبين لنا أن كل قيم الالتواء والتفلطح لبيانات المتغيرات المدروسة تقع ضمن المجالات المحددة إحصائيا وعليه فإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

1-2- اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام الطرق البيانية (مخطط التوزيع الطبيعي للبواقي -Normal Quntile-Quntile(Q-Q) Plot- ومخطط التباين عن التوزيع الطبيعي- Detrended Normal Q-Q Plot-) [(*)]:

عند إجراء اختبار التوزيع الطبيعي بالاستعانة ببرنامج spss فإنه يعطي نوعين من المخططات والرسوم البيانية تتعلق بالتوزيع الطبيعي، وبموجبهما يمكن الحكم على مدى تتبع بيانات المتغيرات التوزيع الطبيعي، والتي سوف نناقشهما للتأكيد أكثر على أن بيانات العينة تأخذ التوزيع الطبيعي فيما يلي:

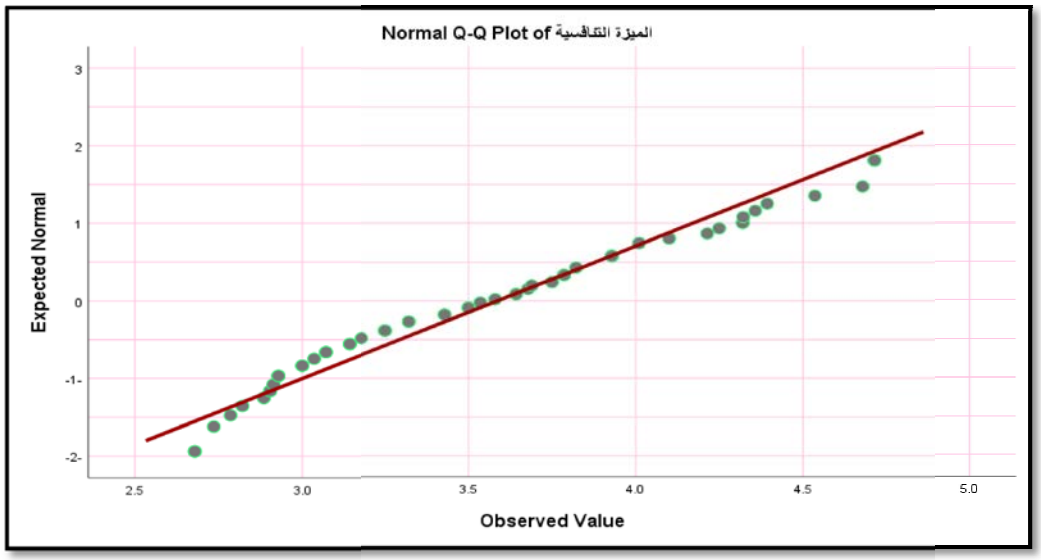
(*) – عند الاستعانة **بمخطط التوزيع الطبيعي للبواقي** فإن كل نقطة من المستقيم تمثل القيم المتوقعة لدرجات التوزيع على المحور العمودي تقابلها الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي للبيانات المشاهدة على المحور الأفقي، فإذا كانت العينة مسحوبة من مجتمع يتوزع توزيع طبيعيا، فإن نقاط لوحة الانتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم أما إذا كانت نقاط لوحة الانتشار تقع بعيدا عن خط المستقيم، فهذا يعني أن البيانات المشاهدة للمتغير لا تتبع التوزيع الطبيعي أي أن القاعدة المعمول بها احصائيا هي أنه إذا كانت النقاط تقع بجانب الخط المستقيم أو قريبة منه فإن بيانات العينة واجابتهم على عبارات المتغير تتبع التوزيع الطبيعي. أما عند الاستعانة **بمخطط التباين عن التوزيع الطبيعي** فيتم تمثيل البيانات بقيمها الأصلية على المحور الأفقي، في حين يمثل المحور العمودي انحرافات القيم المعيارية للمشاهدات عن قيم التوزيع الطبيعي المتوقعة لنفس القيم، والقاعدة المعمول بها احصائيا تتمثل في أنه كلما كانت معظم نقاط لوحة الانتشار تقع ضمن المدى +2، -2 أمكن القول بأن البيانات المشاهدة تتوزع توزيعا طبيعيا والعكس صحيح، لمزيد من التفاصيل يمكن الاطلاع على:
- عبد الكريم بوحفص، **الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج SPSS**"، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص ص 135 -136.

الشكل رقم (48): مخطط التوزيع الطبيعي للبواقي لبيانات متغير إدارة العلاقة مع الزبون



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V 25

الشكل رقم (49): مخطط التوزيع الطبيعي للبواقي لبيانات متغير الميزة التنافسية

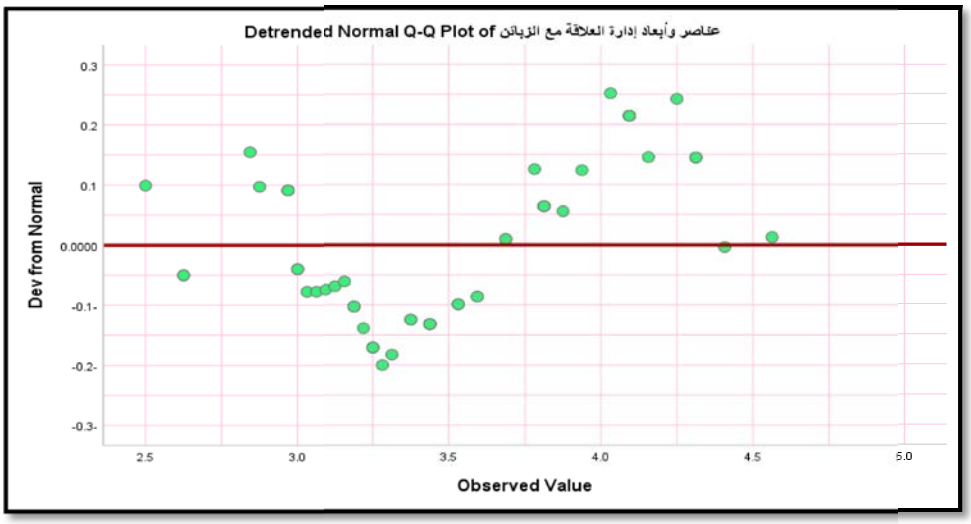


المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V 25

من الشكلين رقم (48) و(49) نلاحظ أن أغلب نقاط لوحة الانتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم وقريبة جدا منه وهذا يعني أن بيانات كل من المتغيرين (إدارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية) تخضع للتوزيع الطبيعي.

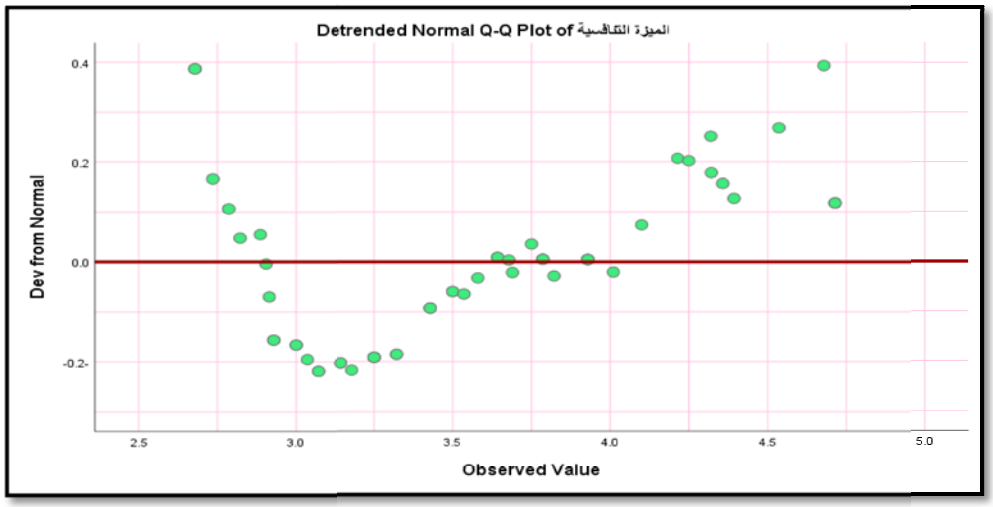
أما بالنسبة لمخطط **التباين عن التوزيع الطبيعي (Detrended Normal Q-Q Plot)** فهو كما يلي:

الشكل رقم (50): مخطط التباين عن التوزيع الطبيعي لبيانات متغير إدارة العلاقة مع الزبون



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V 25

الشكل رقم (51): مخطط التباين عن التوزيع الطبيعي لبيانات متغير الميزة التنافسية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الشكلين رقم (50) و(51) نجد أن معظم نقاط لوحة الانتشار الخاصة بالمتغيرين (إدارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية) تقع ضمن المدى +2 و-2. وعليه يمكن القول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

وبناءً على النتائج المتوصل إليها أعلاه من مختلف اختبارات التوزيع الطبيعي يتراءى لنا بأن البيانات المشاهدة للمتغيرات المدروسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا يدل على أنه سنستخدم في دراستنا الأدوات الإحصائية المعلمية (الوصفية والاستدلالية) في تحليل إجابات آراء أفرد العينة المستبين منهم واختبار فرضيات الدراسة.

2- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة(*): وفيما يلي النتائج المتحصل عليها:

2-1- صدق أداة الدراسة : لقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يلي:

2-1-1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة: تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال التسويق للقيام بتحكيمها والاستفادة من خبراتهم ومخزونهم المعرفي والذين بلغ عددهم أربعة محكمين، وذلك لجعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس عن طريق تحليلهم لمضامين العبارات وإبداء أرائهم حول مدى ملائمة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه وللمحور ككل، وللتأكد أيضا من سلامة صياغة الجمل والعبارات، وبعد الاسترجاع قمنا بإجراء التعديلات المتفق عليها من قبل المحكمين حيث تم حذف وإضافة بعض العبارات كما تم إعادة صياغة البعض الأخر لتصبح أكثر وضوحا وملائمة لما وضعت من أجل قياسه.

2-1-2- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: من أجل اختبار الاتساق الداخلي قمنا باستخدام **معامل الارتباط بيرسون** بين درجة كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته، وذلك لكل أبعاد الدراسة كما يلي:

أ- الاتساق الداخلي لعبارات محور إدارة العلاقة مع الزبون: يوضح الجدول التالي النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (19): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (إدارة العلاقة مع الزبون)

العبارات	البعد الأول: التوجه بالعلاقة مع الزبون			العبارات	البعد الثاني: الموظفين والتسويق الداخلي		
	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	النتيجة		معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	النتيجة
العبارة(1)	0.827**	0.000	دال	العبارة (1)	0.629**	0.000	دال
العبارة (2)	0.802**	0.000	دال	العبارة (2)	0.560**	0.000	دال
العبارة (3)	0.850**	0.000	دال	العبارة(3)	0.311*	0.019	دال
العبارة (4)	0.870**	0.000	دال	العبارة (4)	0.657**	0.000	دال
العبارة(5)	0.904**	0.000	دال	العبارة (5)	0.501**	0.000	دال
العبارة ر(6)	0.875**	0.000	دال	العبارة(6)	0.598**	0.000	دال
-				العبارة(7)	0.716**	0.000	دال
-				العبارة(8)	0.578**	0.000	دال
العبارات	**البعد الثالث: التكنولوجيا والمتطلبات التقنية**			**العبارات**	**البعد الرابع: معرفة الزبون**		
	معامل الارتباط بيرسون	**القيمة الاحتمالية**	**النتيجة**		**معامل الارتباط بيرسون**	**القيمة الاحتمالية**	**النتيجة**
العبارة (1)	0.766**	0.000	دال	العبارة (1)	0.721**	0.000	دال

(*) - أنظر الملحقين رقم (01) و(04).

العبارة (2)	0.835**	0.000	دال	العبارة (2)	0.814**	0.000	دال
العبارة(3)	0.747**	0.000	دال	العبارة(3)	0.828**	0.000	دال
العبارة (4)	0.768**	0.000	دال	العبارة (4)	0.830**	0.000	دال
العبارة (5)	0.836**	0.000	دال	العبارة (5)	0.785**	0.000	دال
العبارة (6)	0.615**	0.000	دال	العبارة(6)	0.787**	0.000	دال
-				العبارة(7)	0.668**	0.000	دال
				العبارة(8)	0.844**	0.000	دال
البعد الخامس: قيمة الزبون وربحيته				**البعد السادس: صوت الزبون وإدارة شكاويه**			
العبارات	**معامل الارتباط بيرسون**	**القيمة الاحتمالية**	النتيجة	**العبارات**	**معامل الارتباط بيرسون**	**القيمة الاحتمالية**	النتيجة
العبارة (1)	0.884**	0.000	دال	العبارة (1)	0.773**	0.000	دال
العبارة (2)	0.813**	0.000	دال	العبارة (2)	0.505**	0.000	دال
العبارة(3)	0.813**	0.000	دال	العبارة(3)	0.813**	0.000	دال
العبارة (4)	0.909**	0.000	دال	العبارة (4)	0.706**	0.000	دال
العبارة (5)	0.828**	0.000	دال	العبارة (5)	0.712**	0.000	دال
-				العبارة (6)	0.710**	0.000	دال
-				العبارة (7)	0.684**	0.000	دال
-				العبارة(8)	0.788**	0.000	دال
البعد السابع: تقوية العلاقة مع الزبون				**البعد الثامن: الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن**			
العبارات	**معامل الارتباط بيرسون**	**القيمة الاحتمالية**	النتيجة	**العبارات**	**معامل الارتباط بيرسون**	**القيمة الاحتمالية**	النتيجة
العبارة (1)	0.751**	0.000	دال	العبارة (1)	0.668**	0.000	دال
العبارة (2)	0.852**	0.000	دال	العبارة (2)	0.582**	0.000	دال
العبارة(3)	0.819**	0.000	دال	العبارة(3)	0.781**	0.000	دال
العبارة (4)	0.900**	0.000	دال	العبارة (4)	0.534**	0.000	دال
العبارة (5)	0.824**	0.000	دال	العبارة (5)	0.607**	0.000	دال
-				العبارة (6)	0.454**	0.000	دال
-				العبارة (7)	0.661**	0.000	دال
-				العبارة(8)	0.528**	0.000	دال
-				العبارة (9)	0.681**	0.000	دال

دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

*. Correlation is significant at the 0.05
**. Correlation is significant at the 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من النتائج المبينة في الجدول رقم (19) نلاحظ أن العلاقة الارتباطية بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه موجبة مما يدل على أن هناك علاقة طردية بين جميع عبارات عناصر وأبعاد إدارة العلاقة مع الزبون مع الدرجة الكلية

للبعد الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01) باستثناء العبارة رقم (3) للبعد الثاني التي كانت دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.05)، وعليه فإن كل قيم (SIG) المصاحبة لقيم r المحسوبة كانت أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة، وبالتالي يمكننا القول بأن عبارات عناصر وأبعاد إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه بالعلاقة مع الزبون، الموظفون والتسويق الداخلي، التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، معرفة الزبون، قيمة الزبون وربحيته، تقوية العلاقة مع الزبون، الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن) تمتاز كلها بالاتساق الداخلي مع بعدها وصادقة لما وضعت لقياسه وبذلك لا نستثني أي عبارة منها في التحليل، كما يمكننا الاعتماد على بيانات العينة في تحقيق أهداف الدراسة.

ب- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني المتعلق بقياس الميزة التنافسية: وفيما يلي النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (20): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية)

العبارات	البعد الأول: تخفيض التكاليف			العبارات	البعد الثاني: التمايز عن المنافسين		
	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	النتيجة		معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	النتيجة
العبارة (1)	0.669**	0.000	دال	العبارة (1)	0.814**	0.000	دال
العبارة (2)	0.432**	0.001	دال	العبارة (2)	0.655**	0.000	دال
العبارة(3)	0.711**	0.000	دال	العبارة(3)	0.707**	0.000	دال
العبارة (4)	0.629**	0.000	دال	العبارة (4)	0.696**	0.000	دال
العبارة (5)	0.608**	0.000	دال	العبارة (5)	0.807**	0.000	
العبارة (6)	0.663**	0.000	دال	-			
العبارة (7)	0.490**	0.000	دال				
العبارة(8)	0.148	0.275	غير دال				
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين الفقرة والدرجة الكلية لمحورها							
*. Correlation is significant at the 0.05							
**. Correlation is significant at the 0.01							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من نتائج الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول رقم (20) نلاحظ أن كل عبارات أبعاد الميزة التنافسية (**تخفيض التكاليف، التمايز عن المنافسين**) تمتاز بالاتساق الداخلي مع بعدها حيث أن علاقة الارتباط بينهما دالة إحصائيا لأن قيمة SIG المصاحبة لقيم r المحسوبة كانت أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة وعليه فإن كل عبارات متغير الميزة التنافسية صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، ومنه يمكن الاعتماد على بيانات العينة في تحقيق أهداف البحث باستثناء العبارة رقم (08) للبعد الأول للميزة التنافسية التي لا تمتاز بالاتساق الداخلي مع بعدها (**تخفيض التكاليف**) حيث بلغ معامل ارتباطها مع بعدها قيمة (r=0.148) وهي قيمة غير دالة إحصائيا إذا أن

قيمة (SIG=0.275) المصاحبة لها أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، كما أنه وبحساب الثبات لهذا البُعد بَعد حذف العبارة رقم (08) فإن قيمة الثبات ترتفع مقارنة بقيمة الثبات قبل حذف هذه العبارة (أنظر الجدول رقم(22)). ومن أجل الوصول إلى الدقة في النتائج المراد تحليلها تبين أنه من الأفضل حذف تلك العبارة من الاستبانة.

2-1-3- صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة: يوضح الجدول التالي النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (21): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

أبعاد ومحاور الاستبانة			الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور		
			معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)	النتيجة
أبعاد المحور الأول المتعلق بقياس إدارة العلاقة مع الزبون	01	التوجه بالعلاقة مع الزبون	0.753**	0.000	دال
	02	الموظفين والتسويق الداخلي	0.412**	0.002	دال
	03	التكنولوجيا والمتطلبات التقنية	0.834**	0.000	دال
	04	معرفة الزبون	0.878**	0.000	دال
	05	قيمة الزبون وربحيته	0.764**	0.000	دال
	06	صوت الزبون وإدارة شكاويه	0.879**	0.000	دال
	07	تقوية العلاقة مع الزبون	0.804**	0.000	دال
	08	الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن	0.756**	0.000	دال
أبعاد المحور الثاني المتعلق بقياس الميزة التنافسية	01	تخفيض التكاليف	0.888**	0.000	دال
	02	(التمييز) التمايز عن المنافسين	0.831**	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامجSPSS.V 25

من خلال الجدول رقم (21) يظهر بأن معاملات الارتباط (Pearson Correlation) بين كل بعد والدرجة الكلية لعبارات المحور الذي ينتمي إليه دالة إحصائيا، حيث أن قيم SIG (مستوى المعنوية) المصاحبة لقيم (r) أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه (0.05)، ومنه تعتبر أبعاد كل محور من محاور أداة الدراسة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

وانطلاقا من النتائج السابقة يمكننا القول بأن أداة الدراسة تتمتع بمصداقية عالية وصلاحية كبيرة للتطبيق الميداني وذلك بسبب قوة الارتباط الداخلي بين جميع عباراتها وأبعاد انتمائها.

2-2- ثبات الاستبانة (*): ويوضح الجدول الموالي نتائج معاملات الثبات ألفا كرونباخ المتحصل عليها في دراستنا:

الجدول رقم (22): قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة (Cronbach's Alpha)

أبعاد ومحاور الاستبانة			Cronbach's Alpha			ملاحظة
			معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	النتيجة	
المحور الأول المتعلق بقياس إدارة العلاقة مع الزبون	01	التوجه بالعلاقة مع الزبون	0.922	6	ثابت	عدم حذف أي عبارة
	02	الموظفين والتسويق الداخلي	0.686	8	ثابت	عدم حذف أي عبارة
	03	التكنولوجيا والمتطلبات التقنية	0.853	6	ثابت	عدم حذف أي عبارة
	04	معرفة الزبون	0.909	8	ثابت	عدم حذف أي عبارة
	05	قيمة الزبون وربحيته	0.900	5	ثابت	عدم حذف أي عبارة
	06	صوت الزبون وإدارة شكاويه	0.853	8	ثابت	عدم حذف أي عبارة
	07	تقوية العلاقة مع الزبون	0.886	5	ثابت	عدم حذف أي عبارة
	08	الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن	0.783	9	ثابت	عدم حذف أي عبارة
جميع عبارات المحور الأول			0.959	55	ثابت	
المحور الثاني المتعلق بقياس الميزة التنافسية	01	تخفيض التكاليف	0.682	7	ثابت	قبل حذف العبارة رقم 08 وجدنا قيمة الثبات:0.648
	02	التمايز عن المنافسين	0.785	5	ثابت	عدم حذف أي عبارة
جميع عبارات المحور الثاني			0.800	12	ثابت	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (22) يتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة، حيث بلغت القيمة الإجمالية لمعامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول المتعلق بقياس إدارة العلاقة مع الزبون (0,959) وتراوحت قيم الثبات لأبعاد هذا المتغير بين (0.686) و(0.922). في حين بلغت القيمة الاجمالية لمعامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الثاني المتعلق بقياس الميزة التنافسية (0.800) وتراوحت قيم الثبات لأبعاد هذا المحور بين (0.682) و(0.785)

وعليه نلاحظ أن كل قيم ألفا كرونباخ للمتغير المستقل وأبعاده، والمتغير التابع وأبعاده أكبر من الحد الأدنى (0.60) مما يدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة، وكذا الوصول إلى نفس النتائج إذا ما أعيد في نفس الظروف عبر الزمن وبالتالي إمكانية تعميم تلك النتائج على مجتمع الدراسة.

(*) – أنظر الملحق رقم (05)

المبحث الثالث: نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة

بعد عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية والتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي وكذا اختبار صدق وثبات الاستبانة سيتم عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي بتوضيح بيانات الجداول الخاصة بتلك المتغيرات والتي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقا لإجابات أفراد العينة.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية المعتمد عليها في الإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة

لقد تم إعداد دليل لقياس درجات الموافقة في إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة من خلال مقياس ليكارت الخماسي المعتمد عليه في استبانة الدراسة، حيث يلاحظ بأن بدائل المقياس تعبر عن الخيارات (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق ، غير موافق تماما) والأرقام التي تدخل في برنامج SPSS تعبر عن الدرجات وانطلاقا من هذه الدرجات تم حساب المتوسط الحسابي (المرجح) بحساب طول الفئة التي تساوي عدد المسافات الفاصلة بين الدرجات (المدى العام =أعلى درجة في المقياس-أدني درجة في المقياس = (5-1) =4) على عدد درجات المقياس (أي عدد الخيارات المتمثل في:5) وبالتالي: طول الفئة هو 5/4= 0.8 وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة والتي تساوي= طول الفئة + أدنى قيمة للمقياس= 0.80 + 1 = 1.80 واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد 5. وعليه يتم تحديد الاتجاه العام نحو كل عبارة من عبارات الدراسة وفقا للألية الآتية:

- ✓ **[1- 1.79]**: إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة ضمن هذا المجال فإن هذا يعني أن درجة الموافقة منخفضة جدا؛
- ✓ **[1.80- 2.59]**: إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة ضمن هذا المجال فإن هذا يعني أن درجة الموافقة منخفضة؛
- ✓ **[2.60- 3.39]**: إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة ضمن هذا المجال فإن هذا يعني أن درجة الموافقة متوسطة؛
- ✓ **[3.40- 4.19]**: إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة ضمن هذا المجال فإن هذا يعني أن درجة الموافقة عالية؛
- ✓ **[4.20- 5]**:إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة ضمن هذا المجال فإن هذا يعني أن درجة الموافقة عالية جدا.

وللتأكد من توجه المؤسسة بالمتغير محل الدراسة تم إتباع العديد من الإجراءات المختصرة في النقاط التالية:

- ترتب العبارات من خلال أهميتها في البعد بالاعتماد على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي في البعد، وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما؛ أما الوزن النسبي للعبارة فيساوي (المتوسط الحسابي لكل عبارة تقسيم عدد خيارات مقياس ليكرت) وفق العلاقة التالية:

$$\bar{X}(\%) = \frac{\bar{X}}{K} * 100$$ (1)

- سيتم أيضا الاعتماد على اختبار (One-Sample T-Test) ويعد هذا الاختبار من الاختبارات الإحصائية المهمة والشائعة الاستخدام بين الباحثين في دراساتهم، حيث يهدف هذا الاختبار إلى الكشف عن وجود اختلاف معنوي (Significant Difference) بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة المستبين منهم والقيمة الثابتة (Constant) بمعنى أنه يفيد في فحص إجابات المستبين منهم فيما إذا كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية (فرق جوهري) بين المتوسط الحسابي الحقيقي لإجاباتهم وقيمة ثابتة (المتوسط الفرضي) ويتم تحديد القيمة النظرية (المتوسط الفرضي) وفقا للعلاقة التالية: $a = \frac{(H+L)}{2}$ حيث تمثل هذه الرموز ما يلي: H: قيمة ترميز الحد الأعلى لسلم القياس، a: (Constant)، L: قيمة ترميز الحد الأدنى لسلم القياس.(2)

وبما أنه يتم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي في هذه الدراسة فإن: $\frac{(H+L)}{2} = a = \frac{(5+1)}{2} = 3$

وبذلك سيكون لدينا العديد من النتائج كما هو واضح فيما يلي:

- الفرق دال إحصائيا: إذا كانت القيمة المعنوية للاختبار (T-Test) والتي يرمز لها في برنامج SPSS بالرمز Sig (Significant) أقل من مستوى المعنوية المعتمد من طرفنا في الدراسة (0.05)، فإن الفرق دال إحصائيا وبذلك توجد حالتان هما كالتالي:

- ✓ إذا كان الفرق بين المتوسط الحسابي و(X=3) سالب الإشارة ودالًّا إحصائيا فإن اتجاهات أفراد العينة تؤكد أن المؤسسة محل الدراسة لا تتبنى المتغير محل الدراسة؛
- ✓ إذا كان الفرق بين المتوسط الحسابي و(X=3) موجب الإشارة ودالاً إحصائيا فإن اتجاهات العينة تؤكد أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى المتغير محل الدراسة.

(1)- مصطفى طويطي، مرجع سبق ذكره، ص 211.

(2)- نفس المرجع السابق، ص 249

– الفرق غير دال إحصائيا: إذا كانت قيمة Sig، أكبر من مستوى المعنوية المعتمد من طرفنا في الدراسة (0.05) أو إذا كان الفرق بين المتوسط الحسابي و(X=3) يساوي الصفر أو يقترب منه وغير دال إحصائيا فإن اتجاهات أفراد العينة مترددة وليس لهم قرار واضح نحو تبني المؤسسة للمتغير محل الدراسة.

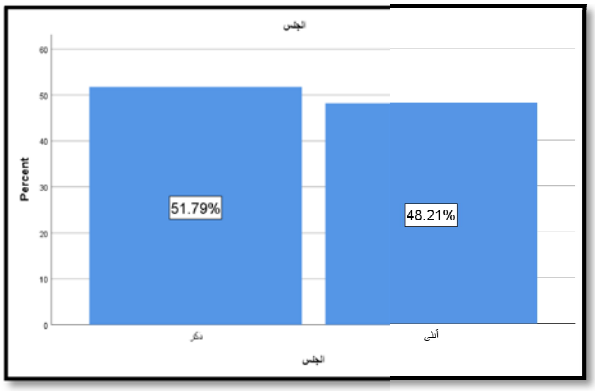
المطلب الثاني: عرض وتحليل الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة(*)

سيتم من خلال هذا المطلب عرض وتحليل مختلف النتائج المتعلقة بالمعلومات والخصائص الشخصية لعينة الدراسة **ومن أجل تحقيق ذلك سنعتمد على التكرارات والنسب المئوية ومن ثم تمثيلها بيانيا باستخدام الأعمدة البيانية.**

1– توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

يمثل الجدول والشكل التاليين النتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الشكل رقم (52): التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



الجدول رقم (23): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	29	% 51,79
أنثى	27	% 48,21
المجموع	56	%100

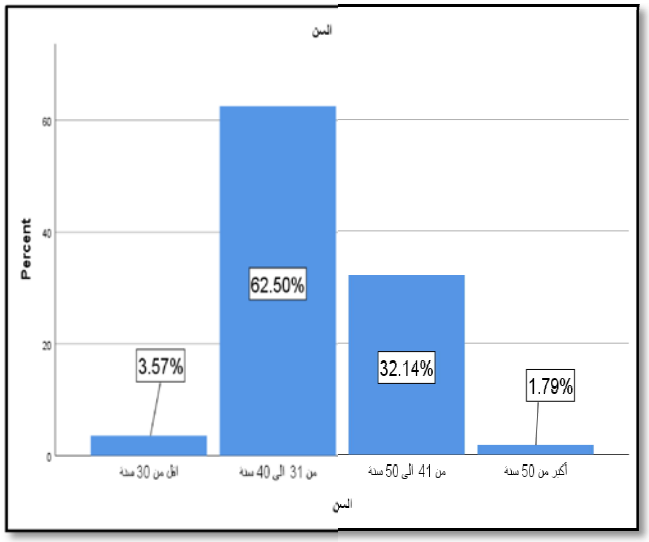
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (23) والشكل رقم (52) أن فئة الذكور بلغت نسبتهم (51.79%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، **بينما بلغت نسبة الإناث في العينة** (48.21%) وهو ما يدل أن تقسيم المناصب الإدارية والمسؤوليات تقريبا متساوية بين الفئتين في القسم التجاري والتسويقي للمؤسسة محل الدراسة وقد يُعزى ذلك لكون مناصب المسؤولية لم تعد حكرا على الذكور بالرغم من أن بعض المؤسسات لازالت لا تفضل عمل الإناث في المناصب العليا لأنهن يخضعن لظروف قد تؤدي إلى تأخير العمل (إجازات الأمومة وغيرها) بالإضافة لطبيعة نشاط بعض المؤسسات التي تتطلب في توظيفها الذكور دون الإناث.

(*) – أنظر الملحق رقم (06).

2–توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن: يمثل الجدول والشكل التاليان النتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب السن:

الشكل رقم (53): التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



الجدول رقم (24): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	2	%3,57
من 31 الى 40 سنة	35	%62,50
من 41 الى 50 سنة	18	%32,14
أكبر من 50 سنة	1	%1,79
المجموع	56	%100

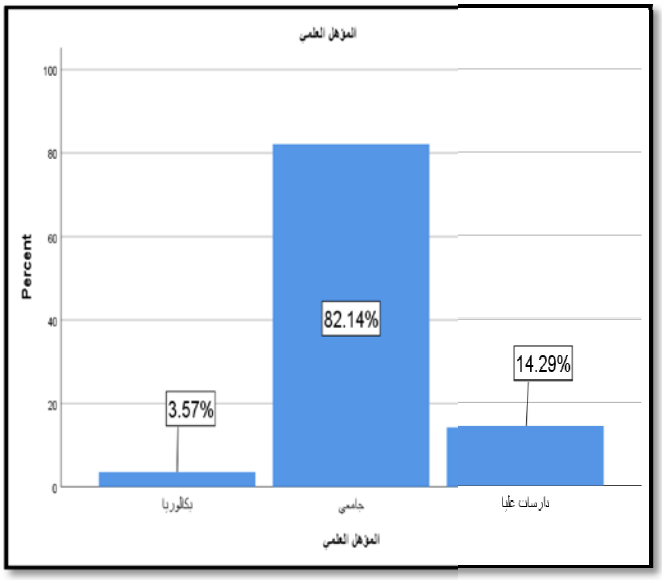
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامجSPSS.V 25

تظهر نتائج الجدول رقم (24) والشكل رقم (53) أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين31 و40 سنة حيث بلغت نسبتهم (62,50 %)، كما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم من41 إلى 50 سنة (32,14 %)، أما أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة فقد بلغت نسبتهم (3,57 %)، في حين كانت الفئة الأقل عددا من نصيب الفئة العمرية التي تزيد عن 50 سنة حيث بلغت نسبتهم (1,79 %) من إجمالي أفراد العينة.

ومما هو ملاحظ من خلال تلك النسب أن غالبية أفراد العينة المستبان منهم لم تتجاوز أعمارهم 50 سنة وهو ما قد يُعزى إلى كون المؤسسة محل الدراسة تفضل توظيف الشباب لأن ذلك ينعكس إيجابا على أدائها، كما أنهم متمكنون من التكنولوجيات الحديثة ولهم الإرادة والرغبة في معرفتها والإلمام بمستجداتها، ففي الوقت الذي يفضل فيه كبار السن الاستقرار في أساليب أداء الأعمال فإن الشباب يتمتعون بالرغبة في التطلع والتقرب بشكل أكبر من المتطلبات العصرية للزبائن كما يمتلكون القدرة على تبني أساليب العصرنة التي تتماشى مع طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي: يمثل الجدول والشكل التاليان النتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

الشكل رقم (54): التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



الجدول رقم (25): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريا	2	%3,57
جامعي	46	%82,14
دارسات عليا	8	%14,29
المجموع	56	%100

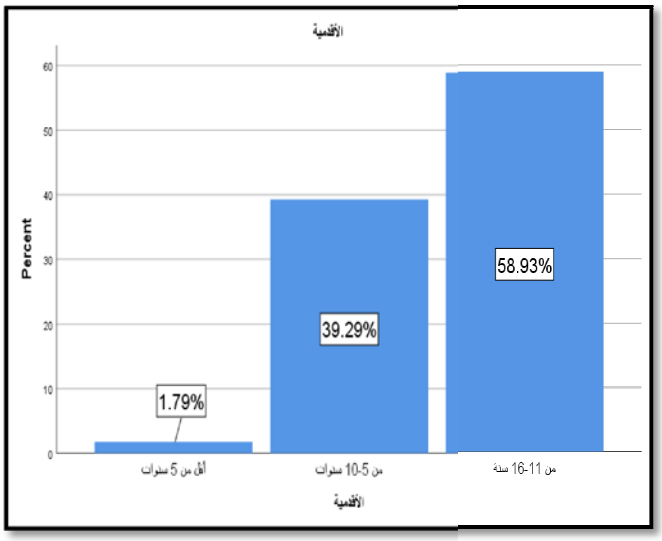
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامجSPSS.V 25

من الجدول رقم (25) والشكل رقم (54) يتبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة مستواهم العلمي "جامعي" وذلك بنسبة (%82,14) من إجمالي أفراد العينة، بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته (%14,29) من أفراد عينة الدراسة من أصحاب الدارسات العليا، أما بالنسبة للأفراد ذوي المستوى التعليمي "بكالوريا" فهم يمثلون أقل نسبة (%3,57).

ومما هو ملاحظ من خلال هذه النسب أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على المؤهل العلمي للإطارات والمسؤولين العاملين في قسمها التجاري والتسويقي نظرا للأهمية التنافسية لهذا القسم، وما يتطلبه ذلك من توظيف حملة الشهادات والمؤهلين علمياً باعتبارهم يمتلكون القدرات والمهارات لشغل الوظائف والمسؤوليات واتخاذ القرارات بناءً على أسس علمية ومعارف متراكمة. بالإضافة إلى سياسة المؤسسة الهادفة إلى توظيف عمال ذوي تكوين جامعي في جميع التخصصات سواء التسويقية أو التقنية أو الإدارية باعتبارها مجالات متكاملة في أساليب أداء الخدمات والعروض التي تقدمها المؤسسة.

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية: يمثل الجدول والشكل التاليين النتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية:

الشكل رقم (55): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية



الجدول رقم (26): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	1	1,8
من 5-10 سنوات	22	39,3
من11- 16 سنة	33	58,9
المجموع	56	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامجSPSS.V 25

يتضح من الجدول رقم (26) والشكل رقم (55) أن غالبية أفراد العينة تتراوح أقدميتهم من11 إلى 16 سنة وذلك بنسبة (58,9%) بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أقدميتهم من 05 إلى 10 سنوات (39,3%)، أما أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات فقد بلغت نسبتهم (1,8 %) من إجمالي أفراد العينة.

وبذلك يمكننا القول بأن المؤسسة تتمتع باستقرار كبير جداً في موظفيها كما أن مسؤولي القسم التجاري والتسويقي يمتازون بأقدمية كبيرة مما قد يعظم من معارف وخبرات هؤلاء المسؤولين. وتجدر الإشارة من خلال النسب السابقة إلى أن كل أفراد العينة المستبين منهم تم توظيفهم في المؤسسة بعد أن أقرت استقلاليتها وليسوا موروثين عن المؤسسة الأم (اتصالات الجزائر) باعتبار أن المؤسسة محل الدراسة بدأت نشاطها بشكل مستقل منذ 2003 ولا يوجد من بين أفراد العينة من تجاوزت أقدميته 16 سنة.

ـ المطلب الثالث:ـ التحليل الإحصائي الوصفي لمحور إدارة العلاقة مع الزبون(*)

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول للجزء الثاني للاستبانة التي تقيس درجات الموافقة على محور (إدارة العلاقة مع الزبون) حيث سنتعرف على مستوى تبني المؤسسة للمتغير المدروس وكذا التعرف على اتجاهات أفراد العينة نحو كل عبارة هل هي: محايدة (متردد) أو سلبية (غير موافق، غير موافق تماما) أو إيجابية (موافق تماما، موافق).

1- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد إدارة العلاقة مع الزبون: يوضح الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (27): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لكل أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون

الأبعاد	الترتيب	One-Sample Test Test Value = 3							
		Mean	%	Std. Deviation	Std. Error Mean	Mean Difference	T-Test	Sig	الدلالة الإحصائية	الاتجاه العام
التوجه بالعلاقة مع الزبون	01	4.53	90.5	0.52	0.068	1.53	22.236	0.000	دال	عالي جدا
الموظفين والتسويق الداخلي	08	3.45	68.92	0.39	0.052	0.45	8.485	0.000	دال	عالي
التكنولوجيا والمتطلبات التقنية	04	4.02	80.47	0.47	0.062	1.02	16.386	0.000	دال	عالي
معرفة الزبون	05	3.91	78.25	0.48	0.064	0.91	14.226	0.000	دال	عالي
قيمة الزبون وربحيته	02	4.18	83.50	0.60	0.080	1.18	14.550	0.000	دال	عالي
صوت الزبون وإدارة شكاويه	06	3.87	77.36	0.40	0,052	0,87	16.426	0.000	دال	عالي
تقوية العلاقة مع الزبون	03	4.05	80.93	0.53	0.070	1.05	14.780	0.000	دال	عالي
الرضا والولاء والاحتفاظ بالزبائن	07	3.79	75.71	0.33	0.044	0.79	17.591	0.000	دال	عالي
المحور الأول: إدارة العلاقة مع الزبون		3.93	78.67	0.35	0.046	0.93	-			عالي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25

(*) – أنظر الملحقين رقم (06) و(07)

من الجدول رقم (27) يتضح أن المتوسطات الحسابية الإجمالية لإجابات أفراد العينة على عبارات كل بعد من أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس تراوحت بين (4.53) و(3.45) وبدرجة عالية باستثناء بعد التوجه بالعلاقة مع الزبون الذي سجل درجة عالية جدا، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.33) و(0.60) وهو ما يشير إلى تقارب أراء واتجاهات أفراد العينة في كل العبارات الخاصة بكل بعد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام لبعدها، كما أن مقدار الخطأ المعياري(*) الموجود في المتوسطات الحسابية (Std. Error Mean) صغير جدا في كل الأبعاد وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي لكل بعد يمثل مركز الإجابات (البيانات) لاتجاهات أفراد العينة أما الفرق بين المتوسطات الحسابية ودرجة الحياد (المتوسط الفرضي:x=3) فهو فرق موجب (Mean Difference) ودال إحصائيا في كل الأبعاد حيث أن كل قيم (sig) المصاحبة لقيمة T المحسوبة في كل الأبعاد أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05) وهذا يدل على أن هناك مستويات عالية لتبني كل أبعاد متغير إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة محل الدراسة.

ولقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور إدارة العلاقة مع الزبون قيمة (3.93) بخطأ معياري صغير جدا بلغ (0.046) وبانحراف معياري (0.35) وهو ما يدل على تحقيق درجة عالية من الموافقة على تبني كل الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل للدراسة من وجهة نظر أفراد العينة المستبان منهم، ومن حيث ترتيب أبعاده فقد جاء بعد (**التوجه بالعلاقة مع الزبون**) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4,53) وفي اتجاه عام موافق تماما، يليه باقي الأبعاد بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.18) و(3.45) وفي اتجاه عام موافق، بحيث كان الترتيب الثامن والأخير من نصيب بعد (**الموظفين والتسويق الداخلي**).

2- الإحصاء الوصفي لعبارات محور إدارة العلاقة مع الزبون: من أجل التفصيل أكثر في التحليل الإحصائي الوصفي لمحور إدارة العلاقة مع الزبون سنحاول تحليل نتائج إجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات أبعاده كما هو وارد فيما يلي:

(*)- **الخطأ المعياري**: يقيس مقدار الخطأ الموجود في المتوسط الحسابي، وبالتالي فهو دلالة على دقة المتوسط الحسابي كتقدير لوسط المجتمع، بمعنى دقة المتوسط في تمثيل مركز البيانات ويتم حسابه بقسمة الانحراف المعياري للعينة على الجذر التربيعي لحجم العينة، لمزيد من التفاصيل يمكن الاطلاع على: مصطفى طويطي، مرجع سبق ذكره، ص 220.

2-1- الإحصاء الوصفي لبعد التوجه بالعلاقة مع الزبون: وفيما يلي تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (28): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد (التوجه بالعلاقة مع الزبون)

رقم العبارة	العبارات	التحليل الوصفي			ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام
		المتوسط الحسابي المرجح ($\bar{x}$)	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي(%)	الانحراف المعياري (δ)		
01	الزبون مركز اتخاذ القرارات في المؤسسة لأنه أساس وجودها	4.59	91.79	0.56	02	عالي جدا
02	خدمة الزبون من أولويات المؤسسة	4.70	93.93	0.46	01	عالي جدا
03	سياسات المؤسسة التسويقية وعملياتها صممت لمصلحة الزبون.	4.55	91.07	0.60	03	عالي جدا
04	تتجه معظم أنشطة المؤسسة (التسويقية، الإدارية، التنظيمية...إلخ) نحو بناء العلاقات مع الزبون	4.48	89.64	0.57	05	عالي جدا
05	تهتم المؤسسة بتطوير وتحسين علاقتها بالزبائن	4.52	90.36	0.63	04	عالي جدا
06	تنسجم كل المصالح في المؤسسة نحو تحقيق بيئة تنظيمية تسهم في إدارة العلاقة مع الزبون.	4.36	87.14	0.77	06	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبانة.

يتضح من خلال الجدول رقم (28) أن العبارة التي تنص على أن "**خدمة الزبون من أولويات المؤسسة**" إحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.70) وبانحراف معياري قدره (0.46) وفي اتجاه عام موافق تماما وهذا يدل على أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة ايجابية بدرجة عالية جدا ويوافقون بنسبة (93.93%) على أن خدمة الزبون من أولويات مؤسسة موبيليس. كما أظهرت إجابات أفراد العينة المستبان منهم اتجاها عاما نحو الموافقة وبدرجة عالية جدا على كل عبارات هذا البعد بمتوسطات حسابية تفوق كلها المتوسط الحسابي الفرضي(درجة الحياد) حيث تراوحت قيمها بين (4.59) و(4.36) وبالتالي يمكن استنتاج النقاط التالية:

- القرارات التي تتخذها المؤسسة تعتمد بصفة مركزية على توجهات وتطلعات الزبون وكذا متطلباته باعتباره يمثل أساس استمرارية تواجد المؤسسة في السوق، كما أن السياسات والعمليات التسويقية المتبعة من طرف المؤسسة تتوجه نحو تحقيق مصلحة الزبون؛

- تهتم المؤسسة بتطوير وتحسين العلاقة مع الزبائن، ومعظم نشاطاتها تصبوا لبناء علاقات مع الزبون بهدف الاحتفاظ به لأجال طويلة وذلك من خلال المجهودات التي تبذلها في كل مصالحها من أجل خلق مناخ تنظيمي يساهم في بناء العلاقة مع الزبون والاحتفاظ به لأجال طويلة.

2-2- الإحصاء الوصفي لبعد الموظفين والتسويق الداخلي: وفيما يلي تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (29): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد (الموظفين والتسويق الداخلي)

رقم العبارة	العبارات	التحليل الوصفي			ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام
		المتوسط الحسابي المرجح ($\bar{x}$)	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي(%)	الانحراف المعياري (δ)		
01	تمتلك المؤسسة موظفين مؤهلين لإدارة العلاقة مع الزبائن(من حيث الخبرات ومهارات التعامل مع الزبائن).	3.73	74.64	0.56	03	عالي
02	يهتم الموظفون ببناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن	4.04	80.71	0.38	02	عالي
03	يساهم موظفو المكاتب الأمامية بشكل كبير في إنجاح علاقات المؤسسة بزبائنها	4.32	86.43	0.61	01	عالي جدا
04	المهارات والكفاءات أساس اختيار المؤسسة لموظفيها	2.96	59.29	0.71	06	**متوسط**
05	يسمح للموظفين باتخاذ بعض القرارات الخاصة بعملهم دون الرجوع إلى الإدارة العليا (كل حسب موقعه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة).	2.66	53.21	0.92	07	**متوسط**
06	تعطي المؤسسة أهمية لأفكار ومقترحات الموظفين حول سير العمل وكيفية إدارته ضمن خططها التسويقية (عناصر المزيج التسويقي مثلا)	3.63	72.50	0.75	05	عالي
07	تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز مادية أو معنوية للموظفين الأحسن تفاعلا مع الزبائن	2.52	50.36	0.87	08	**منخفض**
08	تحرص المؤسسة على تدريب موظفيها حول ثقافة الاحتفاظ بالزبون وخدمته بشكل أفضل.	3.71	74.29	0.68	04	عالي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبانة.

يظهر من نتائج الجدول رقم (29) أن العبارة التي تنص على أن "**يساهم موظفو المكاتب الأمامية بشكل كبير في إنجاح علاقات المؤسسة بزبائنها** " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) و انحراف معياري مقدر بـ (0.61) وفي اتجاه عام موافق تماما وهذا يدل أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة نحو هذه العبارة كانت ايجابية

فهم موافقون بنسبة (86.43%) على هذه العبارة وبدرجة عالية جدا، ويمكن تفسير ذلك بنشاط المؤسسة الذي يتطلب تعزيز دور موظفي المكاتب الأمامية في إنجاح علاقات المؤسسة بزبائنها، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "**يهتم الموظفون ببناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن**" بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.38) وفي اتجاه عام موافق مما يدل أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة ايجابية وموافقون بنسبة (80.71%) على هذه العبارة وبدرجة عالية، ولقد جاءت في الترتيب الثالث العبارة التي تنص على أن "**تمتلك المؤسسة موظفين مؤهلين لإدارة العلاقة مع الزبائن (من حيث الخبرات ومهارات التعامل مع الزبائن)**" بمتوسط حسابي قدره(3.73) وبانحراف معياري يقدر بـ(0.56) وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة إيجابية ويوافقون بنسبة (74.64%) على أن المؤسسة لديها موارد بشرية مؤهلة لتطبيق أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون، أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت العبارة " **تحرص المؤسسة على تدريب موظفيها حول ثقافة الاحتفاظ بالزبون وخدمته بشكل أفضل**" بمتوسط حسابي قدره(3.71) وبانحراف معياري يقدر بـ(0.68) وفي اتجاه عام موافق وبدرجة عالية فهم يوافقون بنسبة (74.29%) على هذا العبارة مما يدل على أن المؤسسة تحرص على تدريب موظفيها على كيفية خدمة الزبون وكسب ولائه للاحتفاظ به لأجال طويلة، ولقد كانت المرتبة الخامسة من نصيب العبارة "**تعطي المؤسسة أهمية لأفكار ومقترحات الموظفين حول سير العمل وكيفية إدارته ضمن خططها التسويقية (عناصر المزيج التسويقي مثلا)**" بمتوسط حسابي مقدر بـ (3.63) وفي اتجاه عام موافق مما يدل أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة إيجابية ويوافقون بنسبة (72.50%) على أن المؤسسة تهتم بأفكار ومقترحات الموظفين حول سير العمل وكيفية إدارته في سياق خططها التسويقية، كما جاءت في المرتبة السادسة العبارة "**المهارات والكفاءات أساس اختيار المؤسسة لموظفيها**" بمتوسط حسابي (2.96) وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي (3.00) وفي اتجاه عام محايد طبقا لأراء أفراد العينة وهذا يعني أن درجة الموافقة متوسطة، كما جاءت في المرتبة السابعة العبارة "**يسمح للموظفين باتخاذ بعض القرارات الخاصة بعملهم دون الرجوع إلى الإدارة العليا (كل حسب موقعه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة)**" بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.66) وبانحراف معياري (0.92) وفي اتجاه عام محايد حيث نلاحظ أنه لم يتم الفصل في إجابة العينة بين الموافق والمعارض، واستنادا على قيمة المتوسط الأقل من قيمة المتوسط الحسابي الفرضي (3.00) والقريبة للمجال غير الموافق يمكن القول بناءً على ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة لا تفتح المجال للموظف باتخاذ القرارات التي يراها مناسبة في إطار عمله وتقيده بالقرارات التي تضعها الإدارة العليا، كما جاءت في المرتبة الثامنة العبارة "**تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز مادية أو معنوية للموظفين الأحسن تفاعل مع الزبائن**" بمتوسط حسابي (2.52) أقل من المتوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.87) وفي اتجاه عام غير

موافق مما يدل على أن درجة الموافقة منخفضة ولا يوجد اتفاق بين أفراد العينة المستبين منهم على تحقق هذه العبارة وبالتالي يمكن القول بناءً على ذلك أن المؤسسة لا تهتم بتحفيز الموظفين الفاعلين في التعامل مع الزبائن.

2-3- الإحصاء الوصفي لبعد التكنولوجيا والمتطلبات التقنية: وفيما يلي تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد (التكنولوجيا والمتطلبات التقنية)

رقم العبارة	العبارات	التحليل الوصفي			ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام
		المتوسط الحسابي المرجح ($\bar{x}$)	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي(%)	الانحراف المعياري (δ)		
01	يتم الاعتماد على نظم تقنية متطورة في تقديم خدمات مميزة للزبائن.	3,95	78,93	0,55	04	عالي
02	تستخدم المؤسسة برمجيات وأجهزة حاسوبية متطورة في عملياتها.	4,07	81,43	0,71	03	عالي
03	تضع المؤسسة بيانات الزبائن في قاعدة بيانات الكترونية ومحوسبة تكون متاحة للوحدات والأقسام المعنية بالتفاعل وذات العلاقة مع الزبائن	4,20	83,93	0,59	01	عالي جدا
04	تقدم أنظمة المعالجة التحليلية قيمة مضافة للموظفين والمسيرين في المؤسسة	3,88	77,50	0,57	05	عالي
05	تستخدم المؤسسة تقنيات وبرامج حماية متطورة للحفاظ على سرية بيانات ومعلومات الزبائن (الموجودة في قاعدة البيانات)	4,20	83,93	0,62	02	عالي جدا
06	تقدم المؤسسة بعض الخدمات الالكترونية التي تساعدها على تخفيض التكلفة	3,86	77,14	0,64	06	عالي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبانة.

يظهر من نتائج الجدول رقم (30) بأن العبارتين"**تضع المؤسسة بيانات الزبائن في قاعدة بيانات الكترونية ومحوسبة تكون متاحة للوحدات والأقسام المعنية بالتفاعل وذات العلاقة مع الزبائن**" و"**تستخدم المؤسسة تقنيات وبرامج حماية متطورة للحفاظ على سرية بيانات ومعلومات الزبائن (الموجودة في قاعدة البيانات** " جاءت في الترتيب الأول والثاني على التوالي من ناحية الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (4.20) وفي اتجاه عام موافق تماما وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة على هاتين العبارتين إيجابية وبدرجة عالية جدا فهم موافقون بنسبة

(83,93%) على أن المؤسسة تمتلك قاعدة بيانات إلكترونية للزبائن موضوعة تحت تصرف مختلف الوحدات والأقسام التي لديها علاقة مع الزبون وهو ما يُفَسَّرُ بطبيعة نشاط المؤسسة التي تتطلب ضرورة امتلاك تلك القواعد لجمع بيانات ومعلومات الزبون، كما أن المؤسسة محل الدراسة وضعت برنامج لحماية قاعدة البيانات من القرصنة وللحفاظ على سرية بيانات ومعلومات الزبائن. ولقد تمت الموافقة بدرجة عالية على باقي عبارات هذا البعد بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.07) و(3.86) وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية على كل عبارات هذا البعد وذلك لكون مؤسسة موبيليس تستخدم أحدث التقنيات والأدوات التكنولوجية باعتبارها تنشط في قطاع يتطلب ذلك خاصة مع إدخال تقنية الجيل الرابع للهاتف النقال وكذا ضرورة ربط وكالات المؤسسة بشبكات الكترونية لتسهيل أداء الأعمال، كما أنها تعتمد على نظم تقنية متطورة في تمييز العروض والخدمات المقدمة.

2-4- الإحصاء الوصفي لبعد معرفة الزبون: وفيما يلي تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (31): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد (معرفة الزبون)

رقم العبارة	العبارات	التحليل الوصفي			ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام
		المتوسط الحسابي المرجح ($\bar{x}$)	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي(%)	الانحراف المعياري (δ)		
01	تمتلك المؤسسة معلومات كافية عن فئات الزبائن المتعامل معهم	3,86	77,14	0,70	06	عالي
02	تحرص المؤسسة على معرفة حاجات ورغبات الزبائن المهمين لتقديم خدمات وعروض ملائمة لحاجاتهم ورغباتهم	3,95	78,93	0,62	04	عالي
03	يتم تحديث وتجديد دوري للمعرفة والبيانات المخزنة عن الزبائن	3,96	79,29	0,71	03	عالي
04	تستخدم المؤسسة البيانات والمعلومات المتاحة عن الزبون في اتخاذ قرارات مناسبة وفعالة.	3,96	79,29	0,60	02	عالي
05	تعتمد المؤسسة على عدة مصادر من أجل توسيع قاعدة المعرفة حول الزبائن	3,77	75,36	0,60	07	عالي
06	تقوم المؤسسة بجمع وتحليل بيانات الزبائن بشكل دائم من أجل الاستفادة منها عند صياغة الاستراتيجيات التسويقية.	3,86	77,14	0,59	05	عالي
07	تلتزم المؤسسة بتقديم معلومات صحيحة عن عروضها المتاحة للزبائن قبل التفاعل	4,09	81,79	0,48	01	عالي
08	توفر المؤسسة المعلومات التي يطلبها الزبون في الوقت المناسب.	3,86	77,14	0,59	05	عالي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبانة

يظهر من الجدول رقم (31) بأن **العبارة رقم (07)** احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقدر بـ (4.09) وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون بنسبة (81.79%) بأن المؤسسة تحرص على صحة المعلومات المقدمة للزبائن وعدم تضليلهم قبل التعامل معهم، كما جاءت في المرتبة الثانية **العبارة رقم (04)** بمتوسط حسابي مقدر بـ (3.96) وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون بنسبة (79.29%) على هذه العبارة وبالتالي يمكن القول بأن البيانات والمعلومات المستقاة من قواعد البيانات تعتبر من أهم مصادر اتخاذ أي قرار في المؤسسة باعتبار أن تلك القاعدة تمتلك كما هائلا من المعلومات المهمة عن الزبائن وهو ما يساعد على اتخاذ قرارت مناسبة لتطلعات الزبائن وكذا خدمتهم بشكل أفضل مما يوفر الكثير من المزايا للمؤسسة والزبون؛ أما المرتبة الثالثة فقد كانت من نصيب **العبارة رقم (03)** بمتوسط حسابي مقدر بـ(3.96) وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون بنسبة (79.29%) على هذه العبارة ففي ظل التطورات التكنولوجية وتغير معطيات البيئة وكذا تطور أذواق الزبائن فإنه من الضروري أن تسعى المؤسسة لتحديث معارفها عنهم وكذا بياناتها المخزنة عنهم فما يروق للزبون حاليا قد لا يهمه ولا يروق له في فترات لاحقة، أما المرتبة الرابعة فقد كانت **للعبارة رقم (02)** بمتوسط حسابي مقدر بـ(3.95) وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون بنسبة (78.93%) على أن المؤسسة حريصة على بذل مجهودات أكبر لجمع معلومات حول حاجات ورغبات الزبائن المهمين لتقدم لهم ما يرضيهم من عروض وخدمات، كما جاءت في المرتبة الخامسة **العبارتين رقم (06) و(08)** بمتوسط حسابي مقدر بـ(3.86) وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون بنسبة (77.14%) على أن المؤسسة تسعى لجمع بيانات الزبائن وتقوم بتحليلها باستمرار لمعرفة نسبة الزيادة أو النقصان في تعاملات زبائن المؤسسة وكذا متطلباتهم الجديدة ومقارنتها بالفترات السابقة بهدف معرفة كل المستجدات التي تساهم بدورها في صياغة الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة كما تسعى نحو الاستجابة للمتطلبات المعرفية للزبون بخصوص المؤسسة أو عروضها وذلك في الوقت المناسب، ولقد جاءت في المرتبة السادسة **للعبارة رقم (01)** بمتوسط حسابي (3.86) وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون بنسبة (77.14%) على هذه العبارة، ويُفَسَّرُ ذلك بامتلاك المؤسسة محل الدراسة لنظام معلوماتي شامل للكثير من المعلومات الخاصة بكل فئات زبائن المؤسسة وتعاملاتهم بما يسمح بتحقيق كل أشكال المعرفة الخاصة بالزبائن، أما المرتبة السابعة والأخيرة فقد كانت **للعبارة رقم (05)** بمتوسط حسابي مقدر بـ(3.77) وفي اتجاه عام موافق وبدرجة عالية مما يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون بنسبة (75.36%) على هذه العبارة، وهو ما يُفَسَّرُ بسياسات المؤسسة الهادفة نحو بناء معرفة صريحة

وضمنية عن كل فئات الزبائن المتعامل معها وكذا السعي نحو توسيع مصادر معرفتها بالزبائن. أما بالنسبة للانحراف المعياري فقد تراوح ما بين(0.48) و(0.71) وهو أقل من الواحد مما يدل على أن إجابات أفراد العينة على كل عبارات هذا البعد متقاربة والاختلاف فيها قليل (تركيز الإجابات وعدم تشتتها).

2-5- الإحصاء الوصفي لبعد قيمة الزبون وربحيته: وفيما يلي تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (32): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد (قيمة الزبون وربحيته)

رقم العبارة	العبارات	التحليل الوصفي			ترتيب أهمية العبارة	الاتجاه العام
		المتوسط الحسابي المرجح ($\bar{x}$)	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري (δ)		
01	يصنف الزبائن إلى قطاعات سوقية على أساس قيمتهم وربحيتهم للمؤسسة	4,18	83,57	0,72	03	عالي
02	تقسيم الزبائن إلى قطاعات سوقية متجانسة تسمح بخدمتهم بشكل أفضل	4,30	86,07	0,60	01	عالي جدا
03	تحرص المؤسسة على بناء علاقات مع زبائنها الأكثر ربحية وتقوم بصفة مستمرة بتحليل الحاجات المحتملة لهم.	4,18	83,57	0,69	02	عالي
04	تهتم المؤسسة أكثر بالزبون الذي يتعامل معها بشكل متكرر وكبير.	4,18	83,57	0,72	03	عالي
05	تتخذ المؤسسة بعض الإجراءات التسويقية الجادة لتحويل الزبائن غير المربحين إلى مربحين.	4,04	80,71	0,83	04	عالي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبانة

يتضح من خلال الجدول رقم (32) أن العبارة التي تنص على أن "**تقسيم الزبائن إلى قطاعات سوقية متجانسة تسمح بخدمتهم بشكل أفضل**" احتلت الأهمية النسبية الأولى بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.60) وفي اتجاه عام موافق تماما وبدرجة استجابة عالية جدا مما يدل أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة إيجابية فهم موافقون بنسبة (86.07%) على هذه العبارة، ويُفَسَّرُ ذلك بسياسة المؤسسة الرامية إلى تقسيم السوق إلى جزأين مختلفين من حيث الحاجات والرغبات وهي سوق الزبائن المؤسسات وسوق الزبائن الأفراد (زبائن الجمهور العام) لكي يكون من السهل عليها استهدافهم بعروض متناسبة مع متطلباتهم؛ أما باقي العبارات فكانت متوسطاتها الحسابية متقاربة وتراوحت بين (4.04) و(4.18) وفي اتجاه عام موافق وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة على عبارات هذا البعد ايجابية، وبدرجة عالية فهم يوافقون على العبارات بنسب تراوحت بين (80,71 %) و(83,57 %) ؛ أما بالنسبة للانحراف المعياري فيلاحظ بأنه يتراوح بين (0.60) و(0.80) وهو أقل من الواحد مما يدل على

أن إجابات أفراد العينة متقاربة والاختلاف فيها قليل. وتُفَسَّرُ تلك النتائج بكون المؤسسة تتبنى عدة أساليب تسويقية بهدف تحويل الزبائن غير المربحين إلى زبائن مربحين من خلال تحفيزهم، وتشجيعهم على تعبئة أرصدتهم بعروض مغرية ومنحهم وحدات مجانية في حالة تعبئة مبالغ معينة وفي أجل معين، وكذا مراسلتهم عن طريق الرسائل القصيرة بشكل يدفعهم إلى تعبئة رصيدهم وبالتالي تجعلهم أكثر ربحية، كما أن المؤسسة تهتم بالزبائن المربحين والوفيين لها والذين يتعاملون معها بشكل مستمر ودائم، وتحرص على منحهم مزايا خاصة في عروضها، وتقوم أيضا باستدعاء كبار زبائنها لحضور فعاليات أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها بهدف بناء علاقات طويلة الأجل معهم وتعزيزها بشكل أكبر.

2-6- الإحصاء الوصفي لبعد صوت الزبون وإدارة شكاويه: وفيما يلي تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (33): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد (صوت الزبون وإدارة شكاويه)

رقم العبارة	العبارات	التحليل الوصفي			ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام
		المتوسط الحسابي المرجح ($\bar{x}$)	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي(%)	الانحراف المعياري (δ)		
01	تحاول المؤسسة استطلاع أراء ومتطلبات الزبائن بعدة طرق.	3,73	74,64	0,52	07	عالي
02	الاستماع للزبون فرصة لبناء العلاقة مع الزبون وعدم تحوله للمنافسين.	4,09	81,79	0,64	02	عالي
03	ترد المؤسسة على معظم استفسارات الزبائن دون تأخير.	3,61	72,14	0,71	08	عالي
04	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الملاحظات والمقترحات التي يقدمها الزبائن لتقديم عروض بمستوى تطلعاتهم.	3,82	76,43	0,51	05	عالي
05	تهتم المؤسسة بأي شكوى تصل إليها وتحرص على معالجتها ومعرفة أسبابها.	3,86	77,14	0,55	04	عالي
06	تلتزم المؤسسة بحل المشاكل التي يواجهها الزبائن أثناء التعامل وبعده وتسعى إلى تدنيتها.	3,91	78,21	0,39	03	عالي
07	التحليل المستمر لشكاوى الزبائن يسمح بالكشف عن نقاط الضعف المحتملة	4,13	82,50	0,51	01	عالي
08	تمتلك المؤسسة أنظمة داخلية ناجعة (فعالة) للتعامل مع شكاوى الزبائن	3,80	76,07	0,62	06	عالي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبانة.

يتضح من خلال الجدول رقم (33) أن العبارة "**التحليل المستمر لشكاوى الزبائن يسمح بالكشف عن نقاط الضعف المحتملة**" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقدر بـ(4.13) وبانحراف معياري (0.51) وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة ايجابية ويوافقون بنسبة (82.50%) على أن المؤسسة تهتم بشكاوي الزبون الصادرة إليها وتقوم بتحليلها لمعرفة نقاط ضعف أنشطتها وعيوبها؛ واحتلت العبارة "**ترد المؤسسة على معظم استفسارات الزبائن دون تأخير**" الأهمية النسبية الأخيرة بحيث جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.71) وفي اتجاه عام موافق مما يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وبدرجة عالية ويوافقون بنسبة (72,14 %) على أن المؤسسة ترد على استفسارات الزبائن دون تأخير مما يساهم في الاحتفاظ بهم لأجل طويل.

كما أظهرت إجابات أفراد العينة المستبان منهم اتجاها عاما نحو الموافقة الايجابية على كل عبارات هذا البعد بمتوسطات حسابية تفوق كلها المتوسط الحسابي الفرضي (درجة الحياد=3) وبالتالي يمكن استنتاج النقاط التالية:

- تهتم المؤسسة بشكل جدي بكل المشاكل التي يتعرض لها الزبون أثناء وبعد التفاعل لضمان مستوى إدارة جيدة لنقاط التفاعل والاتصال مع الزبون؛
- تهتم المؤسسة بأي شكوى تصل إليها لحلها ومعرفة سببها باعتبار أن معالجة وحل الشكوى يساهم في إعادة بعث ثقة الزبون في المؤسسة ومنتجاتها كما يساهم في تقوية العلاقات معه لأن تجاهل الشكوى قد يؤدي إلى فقدان الزبون وتحوله إلى المنافسين وبالتالي تَعْتَبِرُ المؤسسة الشكاوي الواردة إليها فرصة يجب انتهازها والاستفادة منها إيجابيا في سياسات المؤسسة مستقبلا، كما تأخذ بعين الاعتبار الملاحظات والمقترحات التي يقدمها الزبائن لتقدم لهم خدمات تتلاءم مع مستوى تطلعاتهم وهو ما يترك انطباعا جيدا عنها في أذهان الزبائن؛
- للمؤسسة أنظمة داخلية فعالة للتعامل مع شكاوى الزبائن؛ كما أنها تحاول استطلاع أراء ومتطلبات الزبائن بعدة طرق مثل سبر الآراء الذي تقوم به لمعرفة أراء الزبائن ومقترحاتهم عبر مواقع التواصل الاجتماعي فضلا عن إجراء مكالمات مباشرة مع الزبائن والاستفسار عن درجة رضاهم على المؤسسة وعروضها؛
- تحرص المؤسسة على الرد على استفسارات الزبائن دون تأخير مما قد يساهم في الاحتفاظ بهم لأجل طويل.

2-7- الإحصاء الوصفي لبعد تقوية العلاقة مع الزبون: وفيما يلي تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (34): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد (تقوية العلاقة مع الزبون)

رقم العبارة	العبارات	التحليل الوصفي			ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام
		المتوسط الحسابي ($\bar{x}$)	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي(%)	الانحراف المعياري (δ)		
01	تحرص المؤسسة على معاملة الزبائن بشكل جيد أثناء التفاعل.	4,00	80,00	0,54	03	عالي
02	تستخدم المؤسسة عدة وسائل للاتصال بزبائنها وتقديم بعض العروض (كالهاتف والمكالمات المباشرة، الموقع الالكتروني، الرسائل القصيرة...إلخ)	4,20	83,93	0,62	01	عالي جدا
03	تقوم المؤسسة بتقديم عروض خاصة لزبائنها المربحين ذوي القيمة العالية (الشخصنة)	4,00	80,00	0,69	04	عالي
04	تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات شخصية واجتماعية مع زبائنها المهمين	3,96	79,29	0,66	05	عالي
05	تمتاز المؤسسة بالأمانة العالية في تحقيق الوعود المقدمة للزبائن	4,07	81,43	0,68	02	عالي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبانة.

يظهر من النتائج الواردة في الجدول رقم (34) بأن العبارة التي تنص على أن **"تستخدم المؤسسة عدة وسائل للاتصال بزبائنها وتقديم بعض العروض (كالهاتف والمكالمات المباشرة، الموقع الالكتروني، الرسائل القصيرة...إلخ)"** جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقدر بـ(4.20) وانحراف معياري (0.62) وفي اتجاه عام موافق تماما وبدرجة عالية جدا وهذا يدل على أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة ايجابية كما أنهم يوافقون بنسبة (83,93 %) على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على إدامة الاتصال بزبائنها وهو ما يُفَسَّرُ باستخدام المؤسسة لمختلف وسائل الاتصال الحديثة كالهاتف والمكالمات المباشرة، الموقع الالكتروني، الرسائل القصيرة...إلخ والتي تتناسب مع المتطلبات العصرية للزبائن وهو ما ساهم في تحقيق السرعة في التواصل وكذا التخلي عن الكثير من الأنشطة التقليدية المتعارف عليها في عمليات الاتصال بالزبون والتي قد تكلف المؤسسة الكثير من التكاليف، كما يُلَاحَظُ بأن العبارة التي تنص على أن " **تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات شخصية واجتماعية مع زبائنها المهمين**" هي أقل

العبارات أهمية من ناحية الموافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.96) مما يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية بدرجة عالية ويوافقون على هذه العبارة.

كما أظهرت إجابات أفراد العينة المستبان منهم اتجاها عاما نحو الموافقة الايجابية على كل عبارات هذا البعد بمتوسطات حسابية تفوق كلها المتوسط الحسابي الفرضي (درجة الحياد=3) وبالتالي يمكن استنتاج النقاط التالية:

- تسعى المؤسسة لدعم ثقة الزبون فيها وتلتزم بالوفاء بوعودها للزبائن كما أنها لا تروج لما هو غير موجود؛
- تقوم سياسة المؤسسة على إدارة كل عمليات التماس بين الموظفين والزبائن وتغيير الكثير من طرق وإجراءات العمل اليومية وعصرنتها بما يضمن التفاعل والمعاملة الايجابية للزبائن؛
- تسعى المؤسسة إلى شخصنة عروضها وخدماتها بما يتناسب مع الزبائن المربحين باعتبارهم يساهمون في رفع أرباح ومبيعات المؤسسة ويشكلون فئة مهمة من الزبائن كما تلتزم ببناء علاقات شخصية واجتماعية مع زبائنها المهمين وتعاملهم بشكل خاص سواء في العروض المقدمة أو في التخفيضات.

2-8- الإحصاء الوصفي لبعد الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن: وفيما يلي تحليل النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (35): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد (الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن)

رقم العبارة	العبارات	التحليل الوصفي			ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام
		المتوسط الحسابي المرجح ($\bar{x}$)	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي(%)	الانحراف المعياري (δ)		
01	الاحتفاظ بالزبائن الحاليين خصوصا المربحين منهم من أولويات المؤسسة	4,07	81,43	0,57	01	عالي
02	معدل تحول الزبائن في المؤسسة منخفض	3,21	64,29	0,62	09	متوسط
03	تضع المؤسسة برامج تسويقية خاصة غايتها الاحتفاظ بالزبون	3,88	77,50	0,51	04	عالي
04	ولاء الزبون للمؤسسة يساهم في عدم تحوله إلى المنافسين.	4,02	80,36	0,49	02	عالي
05	تمنح المؤسسة خصومات تجارية وحسومات سعرية للزبائن الأوفياء.	3,48	69,64	0,69	08	عالي
06	تقدم المؤسسة حوافز مادية لتشجيع تكرار الشراء.	3,77	75,36	0,57	07	عالي
07	تعتمد المؤسسة على برامج الولاء للاحتفاظ بالزبائن وجذب انتباه زبائن المنافسين	3,86	77,14	0,44	05	عالي
08	استطلاع آراء الزبائن عن مدى رضاهم يساعد في التميز على المنافسين	3,95	78,93	0,48	03	عالي
09	تقدم المؤسسة خدمات وعروض ذات جودة وبمستوى تطلعات الزبائن	3,84	76,79	0,56	06	عالي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامجSPSS.V 25 وبيانات الاستبانة.

يتضح من خلال الجدول رقم (35) بأن المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا البعد قد حققت مستويات موافقة بدرجة استجابة عالية، بحيث تراوح المتوسط الحسابي لجميع العبارات بين (4.07) و(3.21) وهو ما يمكن أن يُفَسِّر سياسة المؤسسة التي تقضي بالاهتمام برضا الزبائن ودعم الأنشطة التسويقية للمؤسسة ببرامج الولاء التي تساهم في تعزيز الاحتفاظ بالزبائن لأجال طويلة كتقديم مكافآت لقاء ارتفاع مقدار استهلاك الوحدات وتقديم تحفيزات مادية مناسبة للتشجيع على تكرار الشراء واستمرارية التعامل وكذا العمل على تقديم خدمات وعروض تروق للزبائن ويستفيدون منها بسهولة مثل: تعبئة الرصيد، تفعيل خدمة، تحميل تطبيقات...إلخ وتعمل على جعلها متمايزة ومتفوقة عن تلك التي يقدمها المتعاملون الآخرون كالتركيز على جودة التغطية في الأماكن النائية.

ولقد احتلت العبارة "**الاحتفاظ بالزبائن الحاليين خصوصا المربحين منهم من أولويات المؤسسة** "الأهمية النسبية الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.07) وبدرجة استجابة عالية وهو ما يُفَسَّرُ بأن المؤسسة تتوجه نحو الاحتفاظ بزبائنها المربحين كأولوية من أولويات أنشطتها مع ضرورة التوجه بالعلاقات معهم في حين تعتبر العبارة "**معدل تحول الزبائن في المؤسسة منخفض**" أقل العبارات أهمية في درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.21) وبدرجة استجابة متوسطة وهو ما يمكن تفسيره بإقبال الزبائن في الآونة الأخيرة على اقتناء مختلف الشرائح الخاصة بالمتعاملين الثلاثة في نفس الوقت وبالتالي فالزبون قد لا يغيّر شريحته ويحتفظ بها لكن قد تقل نسبة معاملاته واقتنائه لعروض المؤسسة محل الدراسة.

أما بالنسبة للانحراف المعياري فقد تراوح في كل العبارات التي تقيس هذا البعد ما بين(0.44) و(0.69) وهو أقل من الواحد مما يدل على أن إجابات أفراد العينة متقاربة والاختلاف فيها قليل (غير متشتتة).

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الميزة التنافسية(*)

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني للجزء الثاني للاستبانة التي تقيس درجات الموافقة على المتغير التابع للدراسة (الميزة التنافسية)، حيث سنتعرف على مدى تحقيق المؤسسة للمتغير التابع المدروس، وكذا التعرف على اتجاهات أفراد العينة نحو كل عبارة هل هي: محايدة (مترددون) أو سلبية (غير موافقون أو غير موافقون تماما) أو إيجابية (موافقون تماما، موافقون).

1- الإحصاء الوصفي لبعد (ميزة تخفيض التكاليف): وفيما يلي تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (36): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد (ميزة تخفيض التكاليف)

One-Sample Test Test Value = 3								
الاتجاه العام لأفراد العينة	الدلالة الإحصائية	Sig	T-Test	Mean Difference	Std. Error Mean	Std. Deviation	%	Mean
عالي	دال	0.000	17.265	0.76	0.044	0.33	75.25	3.76

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25

يظهر من الجدول رقم (36) بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على جميع عبارات البعد المتعلق بمستوى تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في المؤسسة محل الدراسة يقدر بـ (3.76) وهو ضمن مجال الأهمية بدرجة عالية وبانحراف معياري قدره (0.33) وهو ما يشير إلى تقارب أراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد؛ كما أن مقدار الخطأ المعياري الموجود في المتوسط الحسابي (Std. Error Mean= 0.044) صغير جدا، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز الإجابات لاتجاهات أفراد العينة الذين يوافقون بنسبة (75.25%). أما بالنسبة للفرق بين المتوسط الحسابي ودرجة الحياد (x=3) فهو فرق موجب (Mean =0.76 Difference) وهو دال إحصائيا حيث بلغت القيمة T المحسوبة (17.267) وقيمة المعنوية المصاحبة لها(sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على أن هناك مستويات عالية من تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في المؤسسة محل الدراسة

ومن أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل نتائج إجابة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات البعد المتعلق بـ (ميزة تخفيض التكاليف) كما هو مبين في الجدول التالي:

(*) – أنظر الملحقين رقم (06) و(07)

الجدول رقم (37): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد (ميزة تخفيض التكاليف)

رقم العبارة	العبارات	التحليل الوصفي			ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام
		المتوسط الحسابي المرجح ($\bar{x}$)	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي(%)	الانحراف المعياري (δ)		
01	تحرص المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها المادية والبشرية لتقليل تكاليف العروض والخدمات المقدمة للزبائن	3.64	72.86	0.64	06	عالي
02	التكاليف التي تتحملها المؤسسة منخفضة مقارنة بالمنافسين	3.39	67.86	0.68	07	متوسط
03	الاحتفاظ بالزبائن يؤدي لتخفيض تكاليف جذب الزبائن الجدد	3.89	77.86	0.59	02	عالي
04	للمؤسسة قدرة كبيرة على جذب الزبائن الجدد دون تحمل تكاليف إضافية بالمقارنة مع منافسيها.	3.66	73.21	0.67	05	عالي
05	استهداف المؤسسة الزبائن الأكثر ربحية يؤدي إلى تخفيض التكاليف	3.88	77.50	0.51	04	عالي
06	وجود علاقة طويلة الأجل مع الزبون تؤدي إلى رفع متوسط حجم تعامله مع المؤسسة	4.00	80.00	0.27	01	عالي
07	وجود علاقة دائمة بين المؤسسة وزبونها تؤدي إلى خفض تكلفة خدمة الزبون	3.88	77.50	0.47	03	عالي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامجSPSS.V 25 وبيانات الاستبانة.

تُظْهِر النتائج الواردة في الجدول رقم (37) بأن العبارة "**وجود علاقة طويلة الأجل مع الزبون تؤدي إلى رفع متوسط حجم تعامله مع المؤسسة**" تحتل الأهمية النسبية الأولى بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.27) وفي اتجاه عام موافق مما يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وبدرجة عالية ويوافقون بنسبة (80.00%) على أن بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن تؤدي إلى زيادة حجم تعاملاته مع المؤسسة وهو ما يساهم في الاستفادة من وفورات الحجم. في حين جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على أن "**الاحتفاظ بالزبائن يؤدي لتخفيض تكاليف جذب الزبائن الجدد**" بمتوسط حسابي مقدر بـ(3.89) وانحراف معياري (0.59) وفي اتجاه عام موافق مما يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وبدرجة عالية ويوافقون بنسبة (77.86 %) على أن الاحتفاظ بالزبائن

يوفر على المؤسسة الكثير من التكاليف خصوصا تلك المتعلقة بالإشهار والترويج لجذب زبائن جدد محتملين باعتبار أن المؤسسة تسعى في استراتيجياتها إلى تعزيز دور الكلمة المنطوقة. ولقد كانت المرتبة الثالثة من نصيب العبارة التي تنص على "**وجود علاقة دائمة بين المؤسسة وزبونها تؤدي إلى خفض تكلفة خدمة الزبون**" بمتوسط حسابي مقدر بـ(3.88) وانحراف معياري (0.47) في اتجاه عام موافق مما يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وبدرجة استجابة عالية ويوافقون بنسبة (77.50 %) على أن اهتمام المؤسسة بديمومة العلاقة مع الزبون يؤدي إلى تخفيض التكاليف ويفسر ذلك بأهمية بناء العلاقات مع الزبائن في تقليل التوجه نحو الإجراءات التقليدية المكلفة في خدمة الزبون، أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت العبارة التي تنص على أن " **استهداف المؤسسة الزبائن الأكثر ربحية يؤدي إلى تخفيض التكاليف**" بمتوسط حسابي مقدر بـ(3.88) وانحراف معياري (0.51) وفي اتجاه عام موافق مما يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وبدرجة عالية ويوافقون بنسبة (77.50 %) على أن الزبائن الأكثر ربحية كالمؤسسات الاقتصادية المستهدفة من طرف مؤسسة موبيليس تساعد على تخفيض التكاليف كتكاليف الاتصال وزمن إجراء الكثير من المعاملات باعتبارهم شركاء لها كما أنهم يتميزون بكبر جحم معاملاتهم بعروض وخدمات المؤسسة. أما العبارة التي تنص على أن "**للمؤسسة قدرة كبيرة على جذب الزبائن الجدد دون تحمل تكاليف إضافية بالمقارنة مع منافسيها**" جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي مقدر بـ(3.66) وانحراف معياري (0.67) في اتجاه عام موافق مما يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وبدرجة عالية ويوافقون بنسبة (73.21%) على أن المؤسسة لها تقنيات لجذب الزبائن دون تحمل تكاليف إضافية مثل الشرائح المقدمة للزبائن المعنويين والتي تكون على شكل "Pack" يتكون من 6 شرائح تستهدف من خلالها مؤسسة موبيليس الزبون الرئيسي (مسير المؤسسة المستهدفة) مع 5 زبائن آخرين معه، وجاءت في المرتبة السادسة العبارة "**تحرص المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها المادية والبشرية لتقليل تكاليف العروض والخدمات المقدمة للزبائن**" بمتوسط حسابي مقدر بـ(3.64) وانحراف معياري (0.64) في اتجاه عام موافق مما يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وبدرجة عالية ويوافقون بنسبة (72.86 %) على أن المؤسسة لديها كفاءة في تسيير مواردها المادية والبشرية لتخفيض التكاليف الإجمالية التي تتكبدها،كما جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة العبارة التي تنص على أن "**التكاليف التي تتحملها المؤسسة منخفضة مقارنة بالمنافسين**" بمتوسط حسابي مقدر بـ(3.39) وانحراف معياري (0.68) في اتجاه عام محايد ويلاحظ بأنه لم يتم الفصل في الإجابة على هذه العبارة إلا أنه استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي القريبة للمجال الموافق يمكن أن نقول أن أفراد العينة يرون بأن المؤسسة قيد الدراسة تكاليفها منخفضة مقارنة بالمنافسين.

2- الإحصاء الوصفي لبعد (ميزة التمايز عن المنافسين): وفيما يلي تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (38): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد (ميزة التمايز عن المنافسين)

One-Sample Test Test Value = 3								
الاتجاه العام	**الدلالة الاحصائية**	**Sig**	**T-Test**	**Mean Difference**	**Std. Error Mean**	**Std. Deviation**	**%**	Mean
عالي	دال	0.000	15.532	0.82	0.053	0.40	76.42	3.82

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامجSPSS.V 25 وبيانات الاستبانة

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (38) يظهر بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على جميع عبارات البعد المتعلق بمستوى تمايز المؤسسة محل الدراسة عن المنافسين بلغ (3.82) وهو ضمن المجال الأهمية بدرجة عالية (من 3.40 إلى 4.19) وبانحراف معياري قدره (0.40)، مما يدل على تقارب أراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، كما أن مقدار الخطأ المعياري الموجود في المتوسط الحسابي (Std. ErrorMean=0.05) صغير جدا وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز الإجابات (البيانات) لاتجاهات أفراد العينة أي أنهم موافقون بنسبة (76.42 %) على هذا البعد.

أما بالنسبة للفرق بين المتوسط الحسابي ودرجة الحياد (x=3) فهو فرق موجب (Mean Difference =0.82) وهو دال إحصائيا حيث بلغت قيمة T المحسوبة (15.532) وقيمة المعنوية المصاحبة لها (sig=0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة 0.05، وهذا يدل على أن هناك مستويات عالية من تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في المؤسسة محل الدراسة بناءا على إجابات وأراء أفراد العينة المستبين منهم.

ومن أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل نتائج إجابة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات البعد المتعلق بـ(التمايز عن المنافسين) كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (39): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد (التمايز عن المنافسين–التمييز–)

رقم العبارة	العبارات	التحليل الوصفي			ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام
		المتوسط الحسابي المرجح ($\bar{x}$)	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي(%)	الانحراف المعياري (δ)		
01	تقدم المؤسسة عروض وخدمات بمزايا وخصائص مختلفة مقارنة بالمنافسين.	3.84	76.79	0.50	03	عالي
02	تتمايز العروض والخدمات المقدمة للزبائن بالتكنولوجيا المتطورة.	3.93	78.57	0.57	02	عالي
03	تساعد المؤهلات والكفاءات البشرية التي تملكها المؤسسة على التميز في التفاعل مع الزبائن وخدمتهم بشكل أفضل من المنافسين.	3.93	78.57	0.50	01	عالي
04	للمؤسسة قدرة كبيرة على التميز في تحقيق متطلبات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين.	3.75	75.00	0.55	04	عالي
05	تتميز المؤسسة بالاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين	3.66	73.21	0.95	05	عالي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامجSPSS.V 25 وبيانات الاستبانة.

يظهر من الجدول رقم (39) بأن العبارة التي تنص على "**تساعد المؤهلات والكفاءات البشرية التي تملكها المؤسسة على التميز في التفاعل مع الزبائن وخدمتهم بشكل أفضل من المنافسين**" بمتوسط حسابي مقدر بـ(3.93) وبانحراف معياري مقدر بـ (0.50) وفي اتجاه عام موافق وبدرجة عالية مما يدل أن أراء أفراد العينة إيجابية ويوافقون بنسبة (78.57 %) على أن المؤهلات والكفاءات البشرية تلعب دور هام في التفاعل مع الزبائن وخدمتهم بشكل أفضل من المنافسين وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "**تتمايز العروض والخدمات المقدمة للزبائن بالتكنولوجيا المتطورة**" بمتوسط حسابي مقدر بـ (3.93) وبانحراف معياري مقدر بـ (0.57) وفي اتجاه عام موافق وبدرجة عالية مما يدل على أن أراء أفراد العينة إيجابية ويوافقون بنسبة (78.57 %) على أن المؤسسة تتميز عن منافسيها بعروض وخدمات ذات تكنولوجيا متطورة، كما جاءت في الترتيب الثالث العبارة "**تقدم المؤسسة عروض وخدمات بمزايا وخصائص مختلفة مقارنة بالمنافسين**" بمتوسط حسابي مقدر بـ (3.84) في اتجاه عام موافق وبدرجة عالية مما يدل على أن أراء أفراد العينة إيجابية ويوافقون بنسبة (76.79 %) على أن المؤسسة لديها عروض وخدمات بمزايا مختلفة عن المنافسين. وجاءت في الترتيب الرابع العبارة التي تنص على أن "**للمؤسسة قدرة كبيرة على التميز في تحقيق**

متطلبات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين" والتي تقيس درجة التميز في الاستجابة لمتطلبات الزبون كأساس من الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية في المؤسسة بمتوسط حسابي مقدر بـ (3.75) في اتجاه عام موافق مما يدل على أن أراء أفراد العينة إيجابية وبدرجة عالية ويوافقون بنسبة (75.00 %) على أن المؤسسة لها قدرة كبيرة على التميز في تحقيق متطلبات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين، كما احتلت العبارة "**تتميز المؤسسة بالاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين**" والتي تقيس زمن التميز في الاستجابة لمتطلبات الزبائن الأهمية النسبية الأخيرة بمتوسط حسابي مقدر بـ (3.66) باتجاه عام موافق مما يدل على أن أراء أفراد العينة إيجابية بدرجة عالية ويوافقون بنسبة (73.21 %) أن المؤسسة تحرص على مراقبة البيئة التي تنشط فيها لرصد ومعرفة المتطلبات الجديدة للزبائن كما أن لها القدرة على التميز والسرعة في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين. أما بالنسبة للانحراف المعياري فقد تراوح ما بين (0.50) و(0.95) وهو أقل من الواحد مما يدل على أن إجابات أفراد العينة متقاربة والاختلاف فيها قليل.

03- ترتيب مستويات أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة: وفيما يلي النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (40): ترتيب مستويات توفر أبعاد الميزة التنافسية وفقا لإجابات أفراد العينة

الأبعاد	الترتيب	المتوسط الحسابي			الانحراف المعياري	الاتجاه العام
		Statistic	الوزن النسبي%	Std. Error الخطأ المعياري		
تخفيض التكاليف	**02**	3.76	75.26	0.044	0.33	**عالي**
التمايز عن المنافسين	**01**	3.82	76.43	0.051	0.40	**عالي**
المحور الثاني: أبعاد الميزة التنافسية		3.79	75.84	0.038	0.29	عالي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبانة

يتضح من خلال الجدول رقم (40) بأن مستوى توفر أبعاد الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس عالي إذ بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي له (3.79) بخطأ معياري بلغ (0.038) وانحراف معياري (0.29) ومن حيث ترتيب أبعاده فقد جاء بعد (ميزة التمايز عن المنافسين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3.82) وبانحراف معياري مقدر بـ (0.40) في اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مؤسسة موبيليس تتمتع بميزة التمايز عن منافسيها سواء في جودة الخدمة أو العروض الترويجية أو نوعية الشبكة ...الخ، أما في المرتبة الثانية فقد جاء بعد (ميزة تخفيض التكاليف) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.76) وانحراف معياري (0.33) وفي اتجاه عام موافق مما يدل على تحقق ميزة تخفيض التكاليف في المؤسسة محل الدراسة ليساهم ذلك في تخفيض الأسعار والتفوق على المنافسين بعروض متميزة ومنخفضة التكلفة.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

يعتبر تحليل الانحدار الخطي (البسيط والمتعدد) الأسلوب المناسب للتحليل عندما تتضمن مشكلة البحث متغيرا تابعا واحد يفترض وجود علاقة بينه وبين متغيرات مستقلة. وعليه سيتم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد بغرض اختبار الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية ومن ثمَّ معرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وأي منها ليس له أي تأثير في ظل وجود باقي المتغيرات المستقلة الأخرى بهدف التنبؤ بالتغير في المتغير التابع نتيجة للتغيرات التي تحدث في المتغير المستقل. أما في اختبار الفرضية العامة للدراسة التطبيقية والفرضيات الفرعية فسيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف على مدى وجود ارتباط بين المتغيرات وكذا مدى تأثير ومساهمة ودور كل متغير مستقل على حدة (بشكل مستقل عن باقي المتغيرات المستقلة الأخرى) في المتغير التابع.

وبما أنه يتم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05) فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات صفرية (العدم) وفرضيات بديلة. **وتتمثل قاعدة اتخاذ القرار:** في المقارنة بين مستوى (sig) المحسوبة باستخدام برنامج spss مع مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة 0.05 فإذا كانت قيمة احتمال الخطأ (P-value أو Sig) أقل من أو تساوي (0.05) فإن قيمة F المحسوبة معنوية وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

المطلب الأول: اختبار الفرضية العامة للدراسة التطبيقية(*)

بهدف معرفة تأثير المتغير المستقل المتمثل في إدارة العلاقة مع الزبون على المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة، سيتم دراسة العلاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف عن مدى وجود الارتباط بين المتغيرات وكذا مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

الفرضية العامة للدراسة التطبيقية: **"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس"** وبما أنه يتم اختبار هذه الفرضية عند مستوى المعنوية (0.05) فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

– **الفرضية الصفرية (H_0)**:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس.

– **الفرضية البديلة(H_1)**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس

(*) – أنظر الملحق رقم (08)

والجدول التالي يلخص نتائج اختبار الفرضية العامة للدراسة:

الجدول رقم (41): نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير إدارة العلاقة مع الزبون على الميزة التنافسية

نموذج الانحدار	$Y=B_0+B(x)$	المعاملات		T	Sig	النتيجة
معامل الارتباط	r=0.807	الثابت	0.959	3.390	0.001	معامل معنوي
معامل التحديد	R^2=0.651	المتغير المستقل: إدارة العلاقة مع الزبون	0.719	10.033	0.000	معامل معنوي
معنوية النموذج	**F=100.655** **Sig= 0.000**	Y=0.959+0.719(x) Y: dependent variable: المتغير التابع الميزة التنافسية				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامجSPSS.V 25

تُفَسَّرُ النتائج الواردة في الجدول رقم (41) كما يلي:

– **معامل الارتباط (r)**: بلغ معامل الارتباط (r= 0.807) وهي قيمة دالة إحصائيا، ويتبين بأن قيمة (F) المحسوبة معنوية (F_{cal}=100.655) لأن قيمة (SIG=0.000) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائيا بين المتغير المستقل المتمثل في إدارة العلاقة مع الزبون والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، كما تُفَسَّرُ إشارة الارتباط الموجبة بأن المتغيرات المستقلة والمتغير التابع يتغيران في نفس الاتجاه (علاقة طردية)، وكلما زادت قيم المتغير المستقل أدى ذلك إلى زيادة تحقيق ميزة تخفيض التكاليف لدى مؤسسة موبيليس.

-**معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير)**: من خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ (0.651) تبين بأن متغير إدارة العلاقة مع الزبون يساهم بنسبة (65.10 %) في تفسير التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية وهي نسبة مساهمة مرتفعة تعبر عن درجة تفسير قوية ،أما باقي النسبة فيرجع لعوامل أخرى.

– **تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدارB)**: تقدر قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل بـ (B=0.719) وهي قيمة دالة إحصائيا، حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (T_{cal}=10.033) وقيمة (Sig=0.000) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05)، ويُفَسَّرُ ذلك بأن تأثير المتغير المستقل معنوي وموجب (تأثير ايجابي) وبالتالي فإن الزيادة في مستوى إدارة العلاقة مع الزبون بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحقيق الميزة التنافسية بقيمة (0.719) وحدة أي بنسبة زيادة قدرها (71.90%) وهي نسبة عالية تدل على أهمية إدارة العلاقة مع الزبون في التأثير على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

بناءً على ما سبق نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية(H_0)ونقبل الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

لمعرفة قوة العلاقة الإرتباطية ومعنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة (معًا) والبعد الأول للمتغير التابع ونسبة مساهمة وتفسير المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون) في تغيرات البعد الأول للمتغير التابع (ميزة تخفيض التكاليف)، سيتم الاعتماد على نموذج الانحدار المتعدد وتحليل معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة للتعرف على مدى التأثير المعنوي لكل منها. كما سيتم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام تحليل الانحدار البسيط للكشف على مدى وجود ارتباط بين المتغيرات وكذا مدى تأثير ومساهمة كل متغير مستقل على حدة في تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس.

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى(*):

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد متطلبات ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه بالعلاقة مع الزبون، الموظفين والتسويق الداخلي، التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، معرفة الزبون، قيمة الزبون وربحيته، صوت الزبون وإدارة شكاويه، تقوية العلاقة مع الزبون، الرضا والولاء والاحتفاظ بالزبائن) على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس.

- الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد، متطلبات ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه بالعلاقة مع الزبون، الموظفين والتسويق الداخلي، التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، معرفة الزبون،قيمة الزبون وربحيته، صوت الزبون وإدارة شكاويه، تقوية العلاقة مع الزبون، الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن) على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس.

(*) - أنظر الملحق رقم (09).

1-1- شروط تحليل الانحدار الخطي المتعدد (*): قبل تحليل الانحدار الخطي المتعدد ولبناء نموذج الفرضية للعلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد أولا من توفر بعض الشروط الإحصائية المهمة:

1-1-1-شرط التوزيع الطبيعي(Normality): وهو شرط أساسي لتطبيق التحليلات الإحصائية للانحدار الخطي. بحيث يؤدي التعدي على هذا الشرط إلى عدم صلاحية نتائج التحليل الإحصائي حيث أنها متطلب أساسي لتطبيق اختبار (F) واختبار (t) ولقد تم التأكد منه سابقًا في كشف نوع توزيع البيانات.

1-1-2- شرط العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع: تشترط الأساليب الإحصائية التي تعتمد على قياس الارتباط مثل الانحدار المتعدد توافر شرط الخطية، حيث يعتمد تحديد الارتباط على العلاقة الخطية بين المتغيرات، وبالتالي فهو لا يشتمل على التأثير غير الخطي، ويترتب على وجود العلاقات غير الخطية تقليل قوة العلاقة. لذلك يجب التأكد من توافر هذا الشرط ولاختباره تم دراسة مصفوفة الارتباط بين المتغيرات حيث يسمح ذلك من معرفة العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كل على حدة كما هو واضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (42): نتائج اختبار شرط تشخيص العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة وميزة تخفيض التكاليف

Corrélations										
الأبعاد		**التوجه بالعلاقة مع الزبون**	**الموظفون والتسويق الداخلي**	**التكنولوجيا والمتطلبات التقنية**	**معرفة الزبون**	**قيمة الزبون وربحيته**	**صوت الزبون وإدارة شكاويه**	**تقوية العلاقة مع الزبون**	**الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن**
تخفيض التكاليف	**Pearson Correlation**	0.480**	0.310*	0.659**	0.475**	0.550**	0.651**	0.642**	0.542**
	Sig.	0.000	0.020	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
**. Correlation is significant at the 0.01									
*. Correlation is significant at the 0.05									

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبانة.

يتضح من الجدول رقم (42) أن كل قيم معامل بيرسون مقبولة فهي محصورة بين (0.310) و(0.659) وهي قيم دالة إحصائيا حيث أن قيم (sig) المصاحبة لها في جميع المتغيرات أقل من 0.05، وعليه توجد علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (البعد الأول للمتغير التابع).

(*) – لقد تم الاعتماد في وضع الشروط وتشخيصها على: – بتصرف من عايدة نخلة رزق الله، مرجع سبق ذكره ، ص ص 145-150
– بتصرف عن عبد الناصر السيد عامر، "**نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية (الأسس والتطبيقات والقضايا)**"، الجزء الثاني، دار جامعة نايف للنشر، الرياض، السعودية،2018، ص ص 15-18

1-1-3- تشخيص مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (تخفيض التكاليف):

يوضح الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (43): الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة وميزة تخفيض التكاليف

رقم البعد	الأبعاد	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
الأول	التوجه بالعلاقة مع الزبون	0.387	2.587
الثاني	الموظفين والتسويق الداخلي	0.719	1.391
الثالث	التكنولوجيا والمتطلبات التقنية	0.289	3.462
الرابع	معرفة الزبون	0.280	3.573
الخامس	قيمة الزبون وربحية الزبون	0.328	3.049
السادس	صوت الزبون وإدارة شكاويه	0.229	4.376
السابع	تقوية العلاقة مع الزبون	0.380	2.632
الثامن	الرضا والولاء والاحتفاظ بالزبائن	0.368	2.717
المتغير التابع: تحقيق ميزة تخفيض التكاليف **Dependent Variable**			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبانة.

يظهر من الجدول رقم (43) بأن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل أقل من (10) حيث يُشْتَرَطُ في مثل هذه الدراسات أن لا يتجاوز معامل تضخم البيانات للمتغيرات المستقلة القيمة (10)، كما أن قيم (Tolerance) للمتغيرات المستقلة كلها أكبر من القيمة (0.2)، مما يشير إلى أن جميع القيم تأتي ضمن الحدود المقبولة وهو ما يؤكد عدم وجود مشكلة الارتباط بين المتغيرات المستقلة، وعدم تداخلها مع بعضها وهذا ما نعتبره ملائما لتحليل الانحدار المتعدد لبيانات الدراسة.

1-1-4- التحقق من شرط عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية (أي استقلالية البواقي): ويمكن التأكد من هذا الشرط بالاعتماد على اختبار (Durbin-Watson) (*) كما هو موضح في الجدول التالي:

(*)- اقترح **Durbin-Watson** اختباراً لمعرفة ما إذا كانت الأخطاء العشوائية مستقلة عن بعضها البعض، وتقوم فكرة الاختبار على أساس استخدام البواقي (Residuals) وتحليل الانحدار، ويطلق عليه اسم اختبار DW وهناك ثلاث حالات لقيم DW وهي: إذا كانت DW تساوي بالتقريب 2 فلا يوجد ارتباط ذاتي بين الأخطاء سواء موجبا أو سالباً .أما إذا كانت DW تساوي بالتقريب 0 فإنه يوجد ارتباط ذاتي موجب متطرف بين الأخطاء. وإذا كانت DW تساوي بالتقريب 4 فإنه يوجد ارتباط ذاتي سالب متطرف بين الأخطاء. ولمزيد من التفاصيل يمكن الاطلاع على : سمير خالد صافي، "**مقدمة في تحليل نماذج الانحدار باستخدام Ewiewes**" ،الجزء الثاني، مكتبة أفاق، غزة، فلسطين، 2015، ص ص90-92 .

الجدول رقم (44): قيم (Durbin-Watsan) للتحقق من شرط عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية

المتغيرات		Durbin-Watsan	القاعدة	النتيجة
المتغير التابع: ميزة تخفيض التكاليف (البعد الأول)	**المتغيرات المستقلة**	1.888	**0<DW<4**	**عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبانة.

يتبين من الجدول رقم (44) أن قيمة (Durbin-Watsan) تساوي (1.888) وهي تنتمي إلى المجال (0 و4) وقريبة من 2 وبالتالي فإن بيانات العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة (التوجه بالعلاقة مع الزبون، الموظفين والتسويق الداخلي، التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، معرفة الزبون، قيمة الزبون وربحيته، صوت الزبون وإدارة شكاويه، تقوية العلاقة مع الزبون، الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن) والبعد الأول للمتغير التابع (ميزة تخفيض التكاليف) تخلو كلها من مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية أو ما يعرف بالبواقي.

وعليه وبتحقق كل الشروط أعلاه نجد أن البيانات المتاحة والممثلة لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة هي بيانات ملائمة لتحليها بطريقة الانحدار المتعدد.

1-2- صياغة نموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المؤثر) والتابع (المتأثر) نعتمد على المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + B_2(x_2) + B_3(x_3) + B_4(x_4) + B_5(x_5) + B_6(x_6) + B_7(x_7) + B_8(x_8) + \varepsilon_i$$

حيث تمثل تلك الرموز:

ε_i يمثل الأخطاء العشوائية، B_0 : المعامل الثابت، B_1: **معامل الانحدار للمتغير المستقل** (التوجه بالعلاقة مع الزبون X_1)، B_2: **معامل الانحدار للمتغير المستقل** (الموظفين والتسويق الداخليX_2)، B_3: **معامل الانحدار للمتغير المستقل** (التكنولوجيا والمتطلبات التقنية X_3)، B_4: **معامل الانحدار للمتغير المستقل** (معرفة الزبون X_4) B_5: **معامل الانحدار للمتغير المستقل** (قيمة الزبون وربحيته X_5)، B_6 : **معامل الانحدار للمتغير المستقل** (صوت الزبون وإدارة شكاويه X_6)، B_7 : **معامل الانحدار للمتغير المستقل** (تقوية العلاقة مع الزبون X_7)، B_7 : **معامل الانحدار للمتغير المستقل** (الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن X_8)، **Y: المتغير التابع** (ميزة تخفيض التكاليف).

ويلخص الجدول الموالي مخرجات برنامج **spss** لنتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وتحليل الانحدار المتعدد للعلاقة المدروسة:

الجدول رقم (45): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (اختبار تأثير المتغيرات المستقلة على ميزة تخفيض التكاليف)

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد		القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار المتعدد					
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (SIG)	R	R^2 R Square	المعاملات		B	T	مستوى المعنوية (SIG)	معنوية التأثير
9.246	0.000	0.782	0.611	(Constant ثابت)	$=B_0$	1.073	2.659	0.011	معنوي
				(X_1)	$=B_1$	0.026	0.280	0.781	غير معنوي
				(x_2)	$=B_2$	0.094	1.040	0.304	غير معنوي
				(x_3)	$=B_3$	0.309	2.581	0.013	معنوي
				(x_4)	$=B_4$	0.328	2.776	0.008	معنوي
				(x_5)	$=B_5$	0.112	1.294	0.202	غير معنوي
				(x_6)	$=B_6$	0.329	2.020	0.049	معنوي
				(x_7)	$=B_7$	0.119	1.296	0.201	غير معنوي
				(x_8)	$=B_8$	0.019	0.126	0.900	غير معنوي

Variables Entered/Removed[a]

Model النموذج	Variables Entered المتغيرات التي تم إدخالها في النموذج(*)	Variables Removed المتغيرات المحذوفة	Method طريقة إدخال المتغيرات في النموذج
1	(x_1): التوجه بالعلاقة مع الزبون, (x_2) : الموظفون والتسويق الداخلي, (x_3) التكنولوجيا والمتطلبات التقنية, (x_4): معرفة الزبون (x_5): قيمة الزبون وربحيته، (x_6) صوت الزبون وإدارة شكاويه، (x_7): تقوية العلاقة مع الزبون، (x_8):الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن	/	Enter

a. Dependent Variable : المتغير المستقل ميزة تخفيض التكاليف

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامجSPSS.V 25 وبيانات الاستبانة.

تُفَسَّرُ النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (45) كالتالي:

- معنوية النموذج (بمعنى معرفة مدى صلاحية المتغيرات المستقلة قيد الدراسة في تفسيرها معًا لتحقيق ميزة تخفيض التكاليف): ويمكن معرفة معنوية النموذج ومدى مطابقته للبيانات من خلال اختبار(**F-test**) الذي بلغت

(*)-تم إدخال المتغيرات المستقلة في النموذج بطريقة الإدخال التلازمي أو ما يطلق عليه الإدخال الإجباري (إدخال جميع المتغيرات في النموذج بأن واحد) وتسمى في برنامج spss ب Enter بحيث تم إدخال كل المتغيرات المستقلة في الوقت نفسه ومعًا ويسمى أيضا هذا النوع من التحليل بالانحدار المتعدد المعياري، ونهدف من هذا التحليل إلى تحديد إلى أي درجة تتنبأ مجموعة أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون بميزة تخفيض التكاليف ومدى مساهمتها معًا في تحقيقها.

قيمته المحسوبة (F_{cal}=9.246) وقيمة (SIG= 0.000) المصاحبة لها وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05) وهو ما يدل على معنوية نموذج الانحدار وأنه يمكن للمتغيرات المستقلة (الثمانية) معًا أن تُفَسِّرَ تحقيق ميزة تخفيض التكاليف. كما يلاحظ بأنه ليس شرطا أن تستخدم كلها في بناء نموذج معادلة الانحدار بمعنى أنّه يمكن لأحد المتغيرات المستقلة على الأقل أن يتنبأ تنبؤًا دالاً إحصائيا في تحقيق ميزة تخفيض التكاليف.

– تفسير المعالم الإحصائية للنموذج:

- ✓ **معامل الارتباط بيرسون (r)**: بلغ معامل الارتباط (r=0.782) وهو دال إحصائيا، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائيا بين المتغيرات. كما تُفَسَّرُ إشارة الارتباط الموجبة بأن المتغيرات المستقلة (معًا) والمتغير التابع يتغيران في الاتجاه نفسه (علاقة طردية)، وكلما زادت قيم المتغيرات المستقلة أدى ذلك إلى زيادة تحقيق ميزة تخفيض التكاليف لدى مؤسسة موبيليس.
- ✓ **معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير)**:من خلال قيمة معامل التحديد المقدرة بـ (0.611) تبين أن أبعاد متطلبات ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون تساهم معًا بنسبة (61.10 %) في تفسير التغيرات التي تحدث في تحقيق ميزة تخفيض التكاليف للمؤسسة وهي نسبة مساهمة مرتفعة تعبر عن درجة تفسير قوية، أما باقي النسبة فترجع إلى عوامل أخرى.

– **تفسير قيمة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (اختبار معنوية معامل الانحدارB)**(*): تشير قيم معامل الانحدار إلى أن كل من المتغيرات المستقلة (التوجه بالعلاقة مع الزبون، الموظفين والتسويق الداخلي، قيمة الزبون وربحيته، تقوية العلاقة مع الزبون، الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن) ليس لها تأثير معنوي على المتغير التابع بينما المتغيرات (التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، معرفة الزبون، صوت الزبون وإدارة شكاويه) لها تأثير معنوي في تحقيق ميزة تخفيض التكاليف.

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

(*)–يتم اختبار معنوية معامل الانحدار لمعرفة المتغيرات المستقلة التي لها تأثير معنوي وتلك التي ليس لها تأثير معنوي ومن ثم استبعادها من النموذج العام **وقاعدة التقييم**: هي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (sig) **أقل** من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05 المقابلة لـ قيمة "t" المحسوبة للمعامل B فإن قيمة معامل **الانحدار** معنوية أي (تضم إلى النموذج).

نرفض الفرضية الصفرية(H_0)ونقبل الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد، متطلبات ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون (بعد التوجه بالعلاقة مع الزبون، الموظفين والتسويق الداخلي، التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، معرفة الزبون،قيمة الزبون وربحيته، صوت الزبون وإدارة شكاويه، تقوية العلاقة مع الزبائن، الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن) على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس.

1-3-اختيار أفضل نموذج مطابق لبيانات العينة المستبين منهم والممثل للعلاقة المدروسة بين (إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تخفيض التكاليف):من خلال النتائج المتوصل إليها في النموذج المفترض والتي تضمنت متغيرات لها تأثير معنوي ومتغيرات أخرى ليس لها تأثير معنوي سيتم إعادة تحليل النموذج **باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise Regression)** (خطوة- خطوة) لتحديد معاملات نموذج الانحدار للمتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على المتغير التابع (ميزة تخفيض التكاليف)، ويتم ذلك بإتباع عدة خطوات حيث يتم أولا إدخال أكثر المتغيرات المستقلة تأثيرا على المتغير التابع، ثم بعد ذلك ثاني أقوى المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع بالإضافة إلى المتغير المستقل الذي تم إدراجه في الخطوة الأولى وهكذا حتى تنتهي جميع المتغيرات المستقلة التي لها تأثيرٌ دالٌ إحصائيًا على المتغير التابع، أما المتغيرات التي ليس لها تأثير دال إحصائياً على المتغير التابع أو التي تُفَسَّرُ قدرًا ضئيلاً جدا من التباين في درجات المتغير التابع فيتم حذفها ولا تدرج في أي نموذج من النماذج المتوصل إليها ليتم الحصول في النهاية على مجموعة من النماذج ومن ثم المفاضلة بينها على أساس: - النموذج الذي يضم **أكبر** عدد من المتغيرات المستقلة ذات تأثير معنوي؛

- على أساس **أكبر** قدرة تفسيرية بالاعتماد على معامل التفسير المصحح (Adjusted R Square)، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل على حسن مطابقة نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لبيانات العينة؛
- على أساس **أقل** قيمة للخطأ المعياري للتقدير في النموذج (Std. Error of the Estimate)؛

ويلخص الجدول التالي النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (46): الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للعلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبون وميزة تخفيض التكاليف

Sig.	(F-test)	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.000 [b]	41.439	0.25097	0.424	0.434	0.659[a]	1
0.000 [c]	28.013	0.23481	0.496	0.514	0.717[b]	2
0.000 [d]	21.671	0.22666	0.530	0.556	0.745[c]	3
a. Predictors: (Constant), (x_3)التكنولوجيا والمتطلبات التقنية						
b. Predictors: (Constant), (x_3)التكنولوجيا والمتطلبات التقنية/ (x_6)صوت الزبون وإدارة شكاويه						
c. Predictors: (Constant), (x_3)التكنولوجيا والمتطلبات التقنية/ (x_6)صوت الزبون وإدارة شكاويه، (x_4)معرفة الزبون						

إحصائيات لمعاملات أفضل نموذجCoefficients

النتيجة	Sig.	(T-test)	Standardized Coefficients القيم المعيارية	Unstandardized Coefficients القيم غير المعيارية	الأبعاد	Model
			Beta	B		
معنوي	0.000	4.234	-	1.341	(**Constant**)	03
معنوي	0.000	3.922	0.590	0.417	**البعد الثالث التكنولوجيا والمتطلبات التقنية**	
معنوي	0.000	3.722	0.520	0.445	**البعد السادس: صوت الزبون وإدارة شكاويه**	
معنوي	0.032	2.210	0.361	0.249	**البعد الرابع: معرفة الزبون**	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامجSPSS.V 25

من خلال الجدول رقم (46) وبموجب طريقة الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Régression) (خطوة-خطوة) نجد أنه لدينا ثلاثة نماذج مفسرة للعلاقة بين (أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون وميزة تخفيض التكاليف) والمطابقة لبيانات العينة المستبان منهم من إطارات ومسؤولي التسويق بمؤسسة موبيليس كما هو موضح فيما يلي:

- الخطوة الأولى (النموذج الأول): بموجب إدخال المتغير(**التكنولوجيا والمتطلبات التقنية**) في نموذج الانحدار تم الحصول على معامل الارتباط (r=0.659) وهو دال إحصائيا حيث بلغت قيمة F المحسوبة (F=41.439) وقيمة (SIG=0.000) المصاحبة لها أقل من 0.05، وقد فَسَّرَ هذا المتغير لوحده ما نسبته (43.40%) من التغيرات التي تحدث في تحقيق ميزة تخفيض التكاليف.

- الخطوة الثانية (النموذج الثاني): تم إدخال المتغير (x_6)(**صوت الزبون وإدارة شكاويه**) إلى جانب المتغير (x_3) (**التكنولوجيا والمتطلبات التقنية**) في نموذج الانحدار ولقد تم الحصول على معامل الارتباط (r=0.717) وهي قيمة دالة إحصائيا حيث بلغت قيمة F المحسوبة (F=28.013) وقيمة (SIG=0.000) المصاحبة لها أقل من

0.05، كما فَسَّرَ المتغيرين معا (**التكنولوجيا والمتطلبات التقنية مع مؤشر صوت الزبون وإدارة شكاويه**) ما نسبته (51.40%) من التغيرات التي تحدث في تحقيق ميزة تخفيض التكاليف.

– الخطوة الثالثة (النموذج الثالث): تم إدخال المتغير(x_4)(**معرفة الزبون**) إلى جانب المتغيرين (**صوت الزبون وإدارة شكاويه، التكنولوجيا والمتطلبات التقنية**) في نموذج الانحدار ولقد بلغ معامل الارتباط قيمة مقدرة بـ (r=0.745) وهو دال إحصائيا حيث بلغت قيمة F المحسوبة (F=21.671) وأن قيمة(SIG=0.000) المصاحبة لها أقل من 0.05، وقد فسرت الأبعاد الثلاثة معًا (**التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، صوت الزبون وإدارة شكاويه ومعرفة الزبون**) ما نسبته (55.60%) من التغيرات التي تحدث في تحقيق ميزة تخفيض التكاليف.

وبناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه فإن **النموذج الثالث** له **أكبر** قيمة لمعامل التفسير المصحح (Adjusted R Square=0.530) و**أقل** قيمة للخطأ المعياري للتقدير (Std. Error of the Estimate=0.22666) وهي قيمة منخفضة تدل على الدقة العامة لنموذج الانحدار، وبالتالي فإن النموذج الثالث يعتبر الأفضل من بين النماذج الأخرى المتحصل عليها.

ولتحديد أكثر المتغيرات ((x_3)التكنولوجيا والمتطلبات التقنية،(x_4): معرفة الزبون،(x_6) صوت الزبون وإدارة شكاويه) **إسهاما** في تحقيق ميزة تخفيض التكاليف لمؤسسة موبيليس تتم المفاضلة (المقارنة بين الأهمية النسبية) بين المتغيرات المستقلة التي يضمها أفضل نموذج انحدار على أساس قيم معاملات الانحدار المعيارية (**Beta**)(*)كما يلي:

الجدول رقم (47): ترتيب أكثر المتغيرات المستقلة إسهاما في التأثير على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف

المتغيرات المستقلة	Beta	ترتيب الأهمية النسبية للمتغيرات في تأثيرها على المتغير التابع
البعد الثالث: التكنولوجيا والمتطلبات التقنية.	|0.590|	01
البعد السادس: صوت الزبون وإدارة شكاويه.	|0.520|	02
البعد الرابع: معرفة الزبون.	|0.361|	03

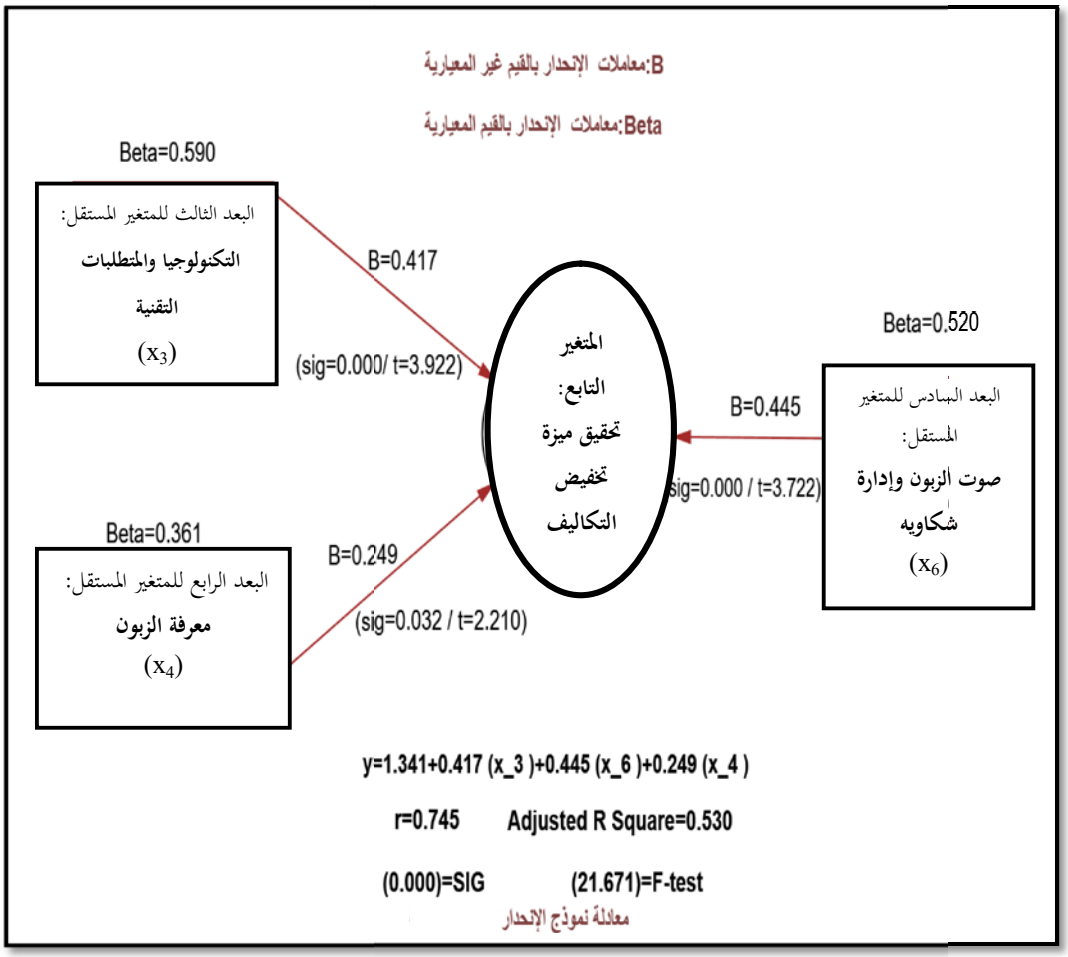
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامجSPSS.V 25

(*) – تعد المقارنات بين الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة فيما بينها في ضوء الاعتماد على معاملات الانحدار غير المعيارية (b) غير كافية، لاختلاف وحدات القياس، وعليه فلابد من الاعتماد على معامل الانحدار المعياري beta ، ويفسر مثل معامل الارتباط بيرسون r ، والقيمة المطلقة لـ beta تستخدم لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر إسهاماً في التنبؤ. نقلا عن: عبد الناصر السيد عامر، مرجع سبق ذكره، ص 52

من خلال الجدول رقم (47) يُلَاحَظُ بأن تأثير متغير (**التكنولوجيا والمتطلبات التقنية**) على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس أكثر من تأثير كل من (**صوت الزبون وإدارة شكاويه ومعرفة الزبون**) حيث أن **زيادة وحدة واحدة في مستويات التكنولوجيا والمتطلبات التقنية يسبب زيادة مقدارها** (59%) في تحقيق ميزة تخفيض التكاليف. **يليه في المرتبة الثانية تأثير متغير (صوت الزبون وإدارة شكاويه)** حيث أن زيادة وحدة واحدة في مستويات صوت الزبون وإدارة شكاويه يسبب زيادة مقدارها (52%) في تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في المؤسسة محل الدراسة. أما المرتبة الثالثة فقد كانت من نصيب متغير (**معرفة الزبون**) **حيث أن زيادة وحدة واحدة في مستويات معرفة الزبون يسبب زيادة مقدارها** (36.10%) في تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في المؤسسة محل الدراسة.

بناءً على كل ما سبق يمكن تلخيص مختلف النتائج المتوصل إليها في الشكل الموالي:

الشكل رقم(56): النموذج الميداني الممثل للعلاقة بين المتغيرات المستقلة الأكثر إسهاما في تحقيق ميزة تخفيض التكاليف



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

2- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى(*):

للكشف على مدى وجود ارتباط بين المتغيرات ومعرفة مدى تأثير ومساهمة المتغيرات المستقلة كل على حدة والمتمثلة في أبعاد ومتطلبات ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون (x_1):التوجه بالعلاقة مع الزبون،(x_2) : الموظفون والتسويق الداخلي،(x_3): التكنولوجيا والمتطلبات التقنية،(x_4): معرفة الزبون، (x_5): قيمة الزبون وربحية الزبون،(x_6) صوت الزبون وإدارة شكاويه، (x_7): تقوية العلاقة مع الزبون،(x_8):الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن) على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في المؤسسة محل الدراسة سيتم دراسة العلاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح فيما يلي:

2-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- **الفرضية الصفرية (H_0)**:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه بالعلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس.
- **الفرضية البديلة(H_1)**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه بالعلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس. والجدول التالي يلخص نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم(48): نتائج اختبار تأثير بعد (التوجه بالعلاقة مع الزبون) على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		القدرة التفسيرية والعلاقة الارتباطية		معنوية معاملات الانحدار				
قيمة F المحسوبة	(SIG)	R	R^2	المعاملات	B	T	(SIG)	النتيجة
16.206	0.000^b	0.480	0.231	الثابت(Constant)	2.367	6.784	0.000	معامل معنوي
				التوجه بالعلاقة مع الزبون (x_1)	0.308	4.026	0.000	معامل معنوي
$Y=2.367+0.308(x_1)$ حيث أن المتغير التابع ميزة تخفيض التكاليف dependent variable: Y								

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25

تُفَسَّرُ النتائج الواردة في الجدول رقم(48) كما يلي:

بلغ معامل الارتباط ($r= 0.480$) وهي قيمة دالة إحصائيا، كما تبيّن بأن قيمة F المحسوبة معنوية ($F_{cal}= 16.206$) لأن قيمة ($SIG=0.000$) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05) وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائيا بين البعد الأول للمتغير المستقل (التوجه بالعلاقة مع الزبون) والبعد الأول للمتغير التابع (ميزة تخفيض التكاليف) في المؤسسة محل الدراسة. ومن خلال نموذج الانحدار

(*) – أنظر الملحق رقم (09).

وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ (0.231) يتبين بأنّ بعد (التوجه بالعلاقة مع الزبون) يساهم بنسبة (23.10 %) في تفسير التغيرات التي تحدث في ميزة تخفيض التكاليف أما باقي النسبة فيرجع لعوامل أخرى.

كما يبلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل الأول (B=0.308) وهي قيمة دالة إحصائيا حيث نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت (T_{cal}=4.026) وأن قيمة (Sig=0.000) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في هذه الدراسة (0.05)، ويُفَسَّرُ ذلك بأن تأثير البعد الأول للمتغير المستقل معنويًا وموجبًا (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن الزيادة في مستوى إدارة العلاقة مع الزبون من خلال بعد (التوجه بالعلاقة مع الزبون) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحقيق ميزة تخفيض التكاليف بقيمة (0.308) وحدة أي بنسبة زيادة قدرها (30.80%).

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية(H_0)ونقبل الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه بالعلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس

2-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- **الفرضية الصفرية (H_0)**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للموظفين والتسويق الداخلي على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس.
- **الفرضية البديلة(H_1)**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للموظفين والتسويق الداخلي على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس.

وفيما يلي نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (49): نتائج اختبار تأثير بعد (الموظفين والتسويق الداخلي) على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		القدرة التفسيرية والعلاقة الارتباطية		معنوية معاملات الانحدار				
قيمة F المحسوبة	(SIG)	R	R^2	المعاملات	B	T	(SIG)	النتيجة
5.726	0.020	0.310	0.096	(Constant)الثابت	2.867	7.608	0.000	معامل معنوي
				الموظفون والتسويق الداخلي(x_2)	0.260	2.393	0.020	معامل معنوي
نموذج الانحدار: $Y=B_0+B_2(x_2)$ ، $Y=2.867+0.260(x_2)$ حيث Y: dependent variable المتغير التابع ميزة تخفيض التكاليف								

المصدر: من إعداد الطالبةاعتمادا على مخرجات برنامجSPSS.V 25

تُفَسَّرُ النتائج الواردة في الجدول رقم (49) كما يلي:

بلغ معامل الارتباط (r= 0.310) وهي قيمة دالة إحصائيا، حيث نجد أن قيمة F المحسوبة معنوية (F_{cal}=5.726) لأن قيمة (SIG=0.020) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في هذه الدراسة (0.05) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائيا بين البعد الثاني للمتغير المستقل (الموظفون والتسويق الداخلي) والبعد الأول للمتغير التابع (ميزة تخفيض التكاليف) في المؤسسة محل الدراسة. ومن خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد المقدرة بـ (0.096) يتبين بأنه في الفترة التي قمنابها باستطلاع أراء عينة من إطارات ومسؤولي القسم التجاري والتسويقي العاملين بمؤسسة موبيليس فإن بعد (الموظفين والتسويق الداخلي) يساهم بنسبة (9.60 %) في تفسير التغيرات التي تحدث في ميزة تخفيض التكاليف أما باقي النسبة فيرجع لعوامل أخرى.

كما بلغ معامل الانحدار للبعد الثاني للمتغير المستقل (B=0.260) وهي قيمة دالة إحصائيا حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (T_{cal}=2.393) وأن قيمة مستوى المعنوية (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة 0.05 ويُفسر ذلك بأن تأثير البعد الثاني للمتغير المستقل معنوي وموجب (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن الزيادة في مستوى إدارة العلاقة مع الزبون من خلال بعد (الموظفين والتسويق الداخلي) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحقيق ميزة تخفيض التكاليف حسب وجهة نظر أفراد العينة بقيمة (0.260) وحدة أي بنسبة زيادة مقدرة بـ(26.00%).

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية(H_0)ونقبل الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للموظفين والتسويق الداخلي على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس.

2-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- **الفرضية الصفرية (H_0)**:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا والمتطلبات التقنية على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس.

- **الفرضية البديلة(H_1)**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا والمتطلبات التقنية على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس.

وفيما يلي نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (50): نتائج اختبار تأثير بعد (التكنولوجيا والمتطلبات التقنية) على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		القدرة التفسيرية		معنوية معاملات الانحدار				
قيمة F المحسوبة	(SIG)	R	R^2	المعاملات	B	T	(SIG)	النتيجة
41.439	0.000	0.659	0.434	(Constant)الثابت	1.888	6.440	0.000	معامل معنوي
				التكنولوجيا والمتطلبات التقنية (x_3)	0.466	6.437	0.020	معامل معنوي
نموذج الانحدار: $Y=B_0+B_3(x_3)$ ، $Y=2.867+0.260(x_3)$ حيث Y: dependent variable المتغير التابع ميزة تخفيض التكاليف								

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25

تُفَسَّرُ النتائج الواردة في الجدول رقم (50) كما يلي:

بلغ معامل الارتباط (0.659) وهي قيمة دالة إحصائيا، كما يظهر بأن قيمة F المحسوبة معنوية (F_{cal}=41.439) لأن قيمة (SIG=0.000) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في هذه الدراسة (0.05)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائيا بين البعد الثالث للمتغير المستقل (التكنولوجيا والمتطلبات التقنية) والبعد الأول للمتغير التابع (ميزة تخفيض التكاليف) في المؤسسة محل الدراسة. ومن خلال نموذج الانحدار، وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ (0.434) تبين لنا بأن بعد (التكنولوجيا والمتطلبات التقنية) يساهم بنسبة (43.40 %) في التغيرات التي تحدث في ميزة تخفيض التكاليف في المؤسسة محل الدراسة وأن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى. **كما** بلغ معامل الانحدار للبعد الثالث للمتغير المستقل قيمة مقدرة بـ (0.466) وهي قيمة دالة إحصائيا،حيث نجد أن قيمة(T) المحسوبة بلغت(T_{cal}=6.437) وأن قيمة (Sig =0.000) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة 0.05، ويُفسر ذلك بأن تأثير البعد الثالث للمتغير المستقل معنوي وموجب (تأثير ايجابي)، وهو ما يعني أن الزيادة في مستوى إدارة العلاقة مع الزبون من خلال بعد (التكنولوجيا والمتطلبات التقنية) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحقيق ميزة تخفيض التكاليف حسب وجهة نظر عينة إطارات ومسؤولي القسم التجاري والتسويقي العاملين بمؤسسة موبيليس بقيمة (0.466) وحدة أي بنسبة زيادة مقدرة بـ (46.60%) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية هذا البعد في تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في المؤسسة محل الدراسة.

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية(H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا والمتطلبات التقنية على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس.

2-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- **الفرضية الصفرية (H_0)**:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمعرفة الزبون على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس.

- **الفرضية البديلة(H_1)**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمعرفة الزبون على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس.

وفيما يلي نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم (51): نتائج اختبار تأثير بعد (معرفة الزبون) على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		القدرة التفسيرية والعلاقة الارتباطية		معنوية معاملات الانحدار				
قيمة F المحسوبة	(SIG)	R	R^2	المعاملات	B	T	(SIG)	النتيجة
15.725	0.000	0.475	0.226	(Constant)الثابت	2.484	7.642	0.000	**معامل معنوي**
				معرفة الزبون (x_4)	0.327	3.966	0.000	**معامل معنوي**
معادلة نموذج **الانحدار**: $Y=B_0+B_4(x_4)$ ، $Y=2.484+0.327(x_4)$ **حيث** Y: dependent variable المتغير التابع ميزة تخفيض التكاليف								

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامجSPSS.V 25

تُفَسَّرُ النتائج الواردة في الجدول رقم (51) كما يلي:

بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين بعد (معرفة الزبون) وتحقيق (ميزة تخفيض التكاليف) (r=0.475) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا، كما نجد أن قيمة F المحسوبة معنوية (15.725) لأن قيمة (SIG=0.000) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائيا بين البعد الرابع للمتغير المستقل (معرفة الزبون) والبعد الأول للمتغير التابع (ميزة تخفيض التكاليف) في المؤسسة محل الدراسة. أما قيمة معامل التحديد فتقدر بـ (0.226) وهو ما يبين بأن بعد (معرفة الزبون) يساهم بنسبة (22.60 %) في تفسير التغيرات التي تحدث في تحقيق ميزة تخفيض التكاليف وباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى. كما بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (0.327) وهي قيمة دالة إحصائيا،حيث نجد أن قيمة(T) المحسوبة بلغت(3.966) وقيمة (Sig =0.000) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية (0.05) ويُفسر ذلك بأن تأثير البعد الرابع للمتغير المستقل معنوي وموجب (تأثير ايجابي)، وهو ما يعني أن الزيادة في مستوى إدارة العلاقة مع الزبون من خلال بعد (معرفة الزبون) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحقيق ميزة تخفيض التكاليف بقيمة(0.327) وحدة أي بنسبة زيادة مقدرة بـ (32.70%).

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية(H_0)ونقبل الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمعرفة الزبون على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس.

2-5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

- الفرضية الصفرية (H_0):لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقيمة الزبون وربحيته على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس.

- الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقيمة الزبون وربحيته على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس.

وفيما يلي نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الجدول رقم(52): نتائج اختبار تأثير بعد (قيمة الزبون وربحيته) على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		القدرة التفسيرية		معنوية معاملات الانحدار				
قيمة F المحسوبة	(SIG)	R	R^2	المعاملات	B	T	(SIG)	النتيجة
23.373	0.000	0.550	0.302	(Constant)الثابت	2.507	9.559	0.000	معامل معنوي
				قيمة الزبون وربحيته (x_5)	0.301	4.835	0.000	معامل معنوي
معادلة نموذج الانحدار: $Y=B_0+B_5(x_5)$ ، $Y=2.507+0.301(x_5)$ حيث Y: dependent variable المتغير التابع ميزة تخفيض التكاليف								

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25

تُفَسَّرُ النتائج الواردة في الجدول رقم (52) كما يلي:

يقدر معامل الارتباط للعلاقة بين بعد (قيمة الزبون وربحيته) وتحقيق (ميزة تخفيض التكاليف) بِـ (0.550) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا، كما نجد بأن قيمة F المحسوبة معنوية (F_{cal}=23.373) لأن قيمة (SIG=0.000) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في هذه الدراسة (0.05) وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائيا بين البعد (قيمة الزبون وربحيته) و(ميزة تخفيض التكاليف) في المؤسسة محل الدراسة. ومن خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ (0.302) يتبين بأن بعد (قيمة الزبون وربحيته) يساهم بنسبة (30.20 %) في تفسير التغيرات التي تحدث في ميزة تخفيض التكاليف أما باقي النسبة فيرجع لعوامل أخرى. كما بلغ معامل الانحدار للبعد الخامس للمتغير المستقل (B=0.301) وهي قيمة دالة إحصائيا، حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (T_{cal}=4.835) وقيمة مستوى المعنوية (Sig =0.000) المصاحبة لها أقل من مستوى

المعنوية (0.05) ويُفسر ذلك بأن تأثير البعد الخامس للمتغير المستقل معنوي وموجب (تأثير ايجابي)، وهو ما يعني أن الزيادة في مستوى إدارة العلاقة مع الزبون من خلال بعد (قيمة الزبون وربحيته) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحقيق ميزة تخفيض التكاليف بقيمة (0.301) وحدة أي بنسبة زيادة مقدرة بـ (30.10%).

بناءً على ما سبق نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية(H_0)ونقبل الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقيمة الزبون وربحيته على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس

2- 6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

- الفرضية الصفرية (H_0):لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لصوت الزبون وإدارة شكاويه على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس

- الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لصوت الزبون وإدارة شكاويه على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

الجدول رقم (53): نتائج اختبار تأثير بعد (صوت الزبون وإدارة شكاويه) على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		القدرة التفسيرية		معنوية معاملات الانحدار				
قيمة F المحسوبة	(SIG)	R	R^2	المعاملات	B	T	(SIG)	النتيجة
39.777	0.000	0.651	0.424	(Constant)الثابت	1.612	4.703	0.000	معامل معنوي
				صوت الزبون وإدارة شكاويه(x_6)	0.558	6.307	0.000	معامل معنوي
معادلة نموذج الانحدار: $Y=B_0+B_6(x_6)$ ، $Y=1.612+0.558(x_6)$حيث Y: dependent variable المتغير التابع ميزة تخفيض التكاليف								

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامجSPSS.V 25

تُفَسَّرُ النتائج الواردة في الجدول رقم(53) كما يلي:

يقدر معامل الارتباط بِـ(r=0.651) وهو موجب ودال إحصائيا، كما نجد بأن قيمة F المحسوبة (F_{cal}=39.777) معنوية لأن قيمة (sig=0.000) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائيا بين البعد السادس للمتغير المستقل (صوت الزبون وإدارة شكاويه) والبعد الأول للمتغير التابع (ميزة تخفيض التكاليف) في المؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال نموذج الانحدار، وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 يتبين بأن بعد (صوت الزبون وإدارة شكاويه) يساهم بنسبة (42.40 %) في تفسير التغيرات التي تحدث في تحقيق ميزة تخفيض التكاليف أما باقي النسبة فيرجع إلى عوامل أخرى. كما بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (B=0.558) وهي قيمة دالة إحصائيا، حيث نجد أن قيمة(T) المحسوبة بلغت (T_{cal}=6.307) وقيمة مستوى المعنوية المحسوبة (Sig =0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليها في الدراسة (0.05) ويُفسر ذلك بأن تأثير البعد السادس للمتغير المستقل معنوي وموجب (تأثير ايجابي)، وهو ما يعني أن الزيادة في مستوى إدارة العلاقة مع الزبون من خلال بعد (صوت الزبون وإدارة شكاويه) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحقيق ميزة تخفيض التكاليف بقيمة (0.558) وحدة أي بنسبة زيادة مقدرة بـــ(55.80%) من درجات تحقيق ميزة تخفيض التكاليف وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية بعد صوت الزبون وإدارة شكاويه في التأثير على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في المؤسسة محل الدراسة.

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية(H_0)ونقبل الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لصوت الزبون وإدارة شكاويه على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس.

2-7- اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

- الفرضية الصفرية (H_0):لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقوية العلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس.

- الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقوية العلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس.

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

الجدول رقم (54): نتائج اختبار تأثير بعد (تقوية العلاقة مع الزبون) على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		القدرة التفسيرية والعلاقة الارتباطية		معنوية معاملات الانحدار				
قيمة F المحسوبة	(SIG)	R	R^2	المعاملات	B	T	(SIG)	النتيجة
37.933	0.000	0.642	0.413	(Constant)الثابت	2.141	8.062	0.000	معامل معنوي
				تقوية العلاقة مع الزبون (x_7)	0.401	6.159	0.000	معامل معنوي
معادلة نموذج الانحدار: $Y=B_0+B_7(x_7)$ ، $Y=2.141+0.401(x_7)$ حيث Y: dependent variable المتغير التابع ميزة تخفيض التكاليف								

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامجSPSS.V 25

تُفَسَّرُ النتائج الواردة في الجدول رقم (54) كما يلي:

تقدر قيمة معامل الارتباط بين البعد السابع للمتغير المستقل (تقوية العلاقة مع الزبون) وميزة تخفيض التكاليف بـ ($r=0.642$) وهو موجب ودال إحصائيا، كما نجد بأن قيمة F المحسوبة معنوية ($F_{cal}=37.933$) لأن قيمة ($sig = 0.000$) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05) وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائيا بين البعد السابع للمتغير المستقل (تقوية العلاقة مع الزبون) والبعد الأول للمتغير التابع (ميزة تخفيض التكاليف) في المؤسسة محل الدراسة. ومن خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 يتبين بأن بعد (تقوية العلاقة مع الزبون) يساهم بنسبة (41.30 %) في تفسير التغيرات التي تحدث في تحقيق ميزة تخفيض التكاليف أما باقي النسبة فيرجع إلى عوامل أخرى.

كما بلغ معامل الانحدار ($B=0.401$) وهي قيمة دالة إحصائيا، حيث نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=6.159$) وقيمة ($Sig =0.000$) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة(0.05) ويُفَسَّرُ ذلك بأن تأثير هذا البعد معنوي وموجب (تأثير ايجابي)، وهو ما يعني أن الزيادة في مستوى إدارة العلاقة مع الزبون من خلال بعد (تقوية العلاقة مع الزبون) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحقيق ميزة تخفيض التكاليف بقيمة (0.401) وحدة أي بنسبة زيادة مقدرة بـ بنسبة قدرها (40.10%) من درجات تحقيق (ميزة تخفيض التكاليف) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية إدارة العلاقة مع الزبون من خلال بعد (تقوية العلاقة مع الزبون) في تحقيق ميزة تخفيض التكاليف.

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية(H_0)ونقبل الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقوية العلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس.

2- 8- اختبار الفرضية الفرعية الثامنة:

- **الفرضية الصفرية (H_0)**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس.
- **الفرضية البديلة(H_1)**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثامنة:

الجدول رقم (55): نتائج اختبار تأثير بعد (الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن) على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		القدرة التفسيرية والعلاقة الارتباطية		معنوية معاملات الانحدار				
قيمة F المحسوبة	(SIG)	R	R^2	المعاملات	B	T	(SIG)	النتيجة
22.498	0.000	0.542	0.294	(Constant)الثابت	1.732	4.031	0.000	معامل معنوي
				الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن (x_8)	0.536	4.743	0.000	معامل معنوي
معادلة نموذج الانحدار: $Y=B_0+B_8(x_8)$ ، $Y=1.732+0.536(x_8)$ حيث Y: dependent variable المتغير التابع ميزة تخفيض التكاليف								

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامجSPSS.V 25

تُفَسَّرُ النتائج الواردة في الجدول رقم (55) كما يلي:

يقدر معامل الارتباط (0.542) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا، كما نجد بأن قيمة F المحسوبة معنوية (F_{cal}=22.498) لأن قيمة (SIG=0.000) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائيا بين البعد الثامن للمتغير المستقل (الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن) والبعد الأول للمتغير التابع (ميزة تخفيض التكاليف) في المؤسسة محل الدراسة. ومن خلال نموذج الانحدار، وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد يتبين بأن بعد (الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن) يساهم بنسبة (29.40 %) في تفسير التغيرات التي تحدث في تحقيق ميزة تخفيض التكاليف، أما باقي النسبة فيرجع إلى عوامل أخرى.

أما معامل الانحدار فيبلغ (B=0.536) وهي قيمة دالة إحصائيا،حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (T_{cal}=4.743) وقيمة (Sig =0.000) المحسوبة أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05) ويُفسر ذلك بأن تأثير البعد الثامن للمتغير المستقل معنوي وموجب (تأثير ايجابي)، وهو ما يعني أن الزيادة في مستوى إدارة العلاقة مع الزبون من خلال بعد (الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحقيق ميزة تخفيض التكاليف حسب وجهة نظر عينة إطارات ومسؤولي القسم التجاري والتسويقي لمؤسسة موبيليس بقيمة (0.536) وحدة أي بنسبة زيادة مقدرة بـ (53.60%) في درجات تحقيق (ميزة تخفيض التكاليف) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية إدارة العلاقة مع الزبون من خلال بعد (الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن) في التأثير على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف.

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية(H_0)ونقبل الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية لمعرفة مدى تأثير ومساهمة كل بعد من أبعاد المتغير مستقل (إدارة العلاقة مع الزبون) على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس.

1- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية(*):

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد، متطلبات ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه بالعلاقة مع الزبون، الموظفين والتسويق الداخلي، التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، معرفة الزبون، قيمة الزبون وربحيته، تقوية العلاقة مع الزبون ،الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن) على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس.

- الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد، متطلبات ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه بالعلاقة مع الزبون، الموظفين والتسويق الداخلي، التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، معرفة الزبون، قيمة الزبون وربحيته، صوت الزبون وإدارة شكاويه، تقوية العلاقة مع الزبون، الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن) على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس.

1-1- شروط تحليل الانحدار الخطي المتعدد: وفيما يلي النتائج المتحصل عليها:

1-1-1- تشخيص العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع: ويتم اختبار هذا الشرط من خلال دراسة مصفوفة الارتباط بين المتغيرات كما هو واضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (56): نتائج اختبار شرط تشخيص العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة وميزة التمايز عن المنافسين

Correlations									
الأبعاد		التوجه بالعلاقة مع الزبون	الموظفين والتسويق الداخلي	التكنولوجيا والمتطلبات التقنية	معرفة الزبون	قيمة الزبون وربحيته	صوت الزبون وإدارة شكاويه	تقوية العلاقة مع الزبون	الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن
ميزة التمايز عن المنافسين	Pearson Correlation	0.359**	0.375**	0.442**	0.544**	0.348**	0.662**	0.375**	0.674**
	Sig.	0.007	0.004	0.001	0.000	0.009	0.000	0.004	0.000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
** Correlation is significant at the 0.01									
* Correlation is significant at the 0.05									

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبانة

(*) - أنظر الملحق رقم (10)

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (56) بأن قيم معامل بيرسون مقبولة فهي محصورة بين (0.348) و(0.674) وهي قيم دالة إحصائيا، حيث أن قيم sig المصاحبة لها في جميع المتغيرات أقل من (0.05) وعليه توجد علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والبعد الثاني للمتغير التابع (ميزة التمايز عن المنافسين).

1-1-2- تشخيص مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (ميزة التمايز عن المنافسين): يوضح الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (57): الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة وميزة التمايز عن المنافسين

البعد	الأبعاد	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
الأول	التوجه بالعلاقة مع الزبون	0.382	2.615
الثاني	الموظفين والتسويق الداخلي	0.679	1.473
الثالث	التكنولوجيا والمتطلبات التقنية	0.331	3.017
الرابع	معرفة الزبون	0.620	1.614
الخامس	قيمة الزبون وربحيته	0.332	3.010
السادس	صوت الزبون وإدارة شكاويه	0.240	4.164
السابع	تقوية العلاقة مع الزبون	0.357	2.798
الثامن	الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن	0.397	2.519
المتغير التابع: ميزة التمايز عن المنافسين: **Dependent Variable**			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبانة.

يظهر من الجدول رقم (57) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل في هذه الدراسة أقل من (10)، كما أن قيم (Tolerance) للمتغيرات المستقلة كلها أكبر من القيمة (0.2) مما يشير إلى أن جميع القيم تأتي ضمن الحدود المقبولة وهو ما يؤكد عدم وجود مشكلة الارتباط بين المتغيرات المستقلة، وعدم تداخلها مع بعضها وهذا ما نعتبره ملائما لتحليل الانحدار المتعدد لبيانات الدراسة.

1-1-3-التحقق من شرط عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية: ويمكن التأكد من هذا الشرط بالاعتماد على اختبار (Durbin-Watson)كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (58): قيم (Durbin-Watsan) للتحقق من شرط عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية

المتغيرات		Durbin-Watsan	القاعدة	النتيجة
المتغير التابع: ميزة التمايز عن المنافسين (البعد الثاني)	المتغيرات المستقلة	2.080	0<DW<4	عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامجSPSS.V 25 وبيانات الاستبانة.

يتبين من الجدول رقم (58) أن قيمة (Durbin-Watsan) تساوي (2.080) وهي تنتمي إلى المجال (0 و4) وقريبة جدا من 2 وبالتالي فإن بيانات العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة (بعد التوجه بالعلاقة مع الزبون، الموظفين والتسويق الداخلي، التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، معرفة الزبون،قيمة الزبون وربحيته، صوت الزبون وإدارة شكاويه، تقوية العلاقة مع الزبون، الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن) والبعد الثاني للمتغير التابع (**ميزة التمايز عن المنافسين**) في المؤسسة محل الدراسة تخلو من مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية أو ما يعرف بالبواقي.

وعليه وبتحقق من الشروط أعلاه نجد البيانات المتاحة والممثلة لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة هي بيانات ملائمة لتحليها بطريقة الانحدار المتعدد.

1-2- صياغة نموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المؤثرة) والتابع (المتأثر) نعتمد على المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + B_2(x_2) + B_3(x_3) + B_4(x_4) + B_5(x_5) + B_6(x_6) + B_7(x_7) + B_8(x_8) + \varepsilon_i$$

حيث تمثل تلك الرموز:

ε_i : يمثل الأخطاء العشوائية، B_0 : المعامل الثابت، B_1: **معامل الانحدار للمتغير المستقل** (التوجه بالعلاقة مع الزبونX_1)، B_2: **معامل الانحدار للمتغير المستقل** (الموظفين والتسويق الداخليX_2)، B_3: **معامل الانحدار للمتغير المستقل** (التكنولوجيا والمتطلبات التقنية X_3)، B_4: **معامل الانحدار للمتغير المستقل** (معرفة الزبون X_4) B_5: **معامل الانحدار للمتغير المستقل** (قيمة الزبون وربحيته X_5)، B_6 : **معامل الانحدار للمتغير المستقل** (صوت الزبون وإدارة شكاويه X_6)، B_7 : **معامل الانحدار للمتغير المستقل** (تقوية العلاقة مع الزبون X_7)، B_7 : **معامل الانحدار للمتغير المستقل** (الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن X_8)، **Y: المتغير التابع** (ميزة التمايز عن المنافسين).

والجدول الموالي يلخص مخرجات برنامج **spss** لنتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وتحليل الانحدار المتعدد للعلاقة المدروسة:

الجدول رقم(59): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (اختبار تأثير المتغيرات المستقلة على ميزة التمايز عن المنافسين)

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد		القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار المتعدد					
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (SIG)	R	R^2 R Square	المعاملات		B	T	مستوى المعنوية (SIG)	معنوية التأثير
7.703	0.000	0.753	0.567	(Constant) الثابت	$=B_0$	0.075	0.101	0.920	غير معنوي
				(X_1)	$=B_1$	0.112	0.692	0.492	غير معنوي
				(x_2)	$=B_2$	0.120	0.755	0.454	غير معنوي
				(x_3)	$=B_3$	0.204	1.065	0.292	غير معنوي
				(x_4)	$=B_4$	0.340	2.220	0.031	معنوي
				(x_5)	$=B_5$	0.005	0.035	0.972	غير معنوي
				(x_6)	$=B_6$	0.507	2.248	0.029	معنوي
				(x_7)	$=B_7$	0.160	0.983	0.331	غير معنوي
				(x_8)	$=B_8$	0.567	2.315	0.025	معنوي

Variables Entered/Removed[a]

Model النموذج	Variables Entered المتغيرات التي تم إدخالها في النموذج	Variables Removed المتغيرات المحذوفة	Method طريقة ادخال المتغيرات في النموذج
1	(x_1): التوجه بالعلاقة مع الزبون,(x_2) : الموظفين والتسويق الداخلي, , (x_3) التكنولوجيا والمتطلبات التقنية, (x_4): معرفة الزبون (x_5): قيمة الزبون وربحيته، (x_6) صوت الزبون وإدارة شكاويه،(x_7): تقوية العلاقة مع الزبون, (x_8):الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن	//	Enter

a. Dependent Variable: ميزة التمايز عن المنافسين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبانة.

تُفَسَّرُ النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (59) كالتالي:

- معنوية النموذج (بمعنى معرفة مدى صلاحية المتغيرات المستقلة قيد الدراسة في تفسيرها معًا في تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين): ويمكن معرفة معنوية النموذج ومدى مطابقته للبيانات من خلال اختبار(F-test) الذي بلغت قيمته المحسوبة (F_{cal}=7.703) وقيمة (SIG= 0.000) المصاحبة له وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05)، وهو ما يدل على معنوية نموذج الانحدار وبالتالي يمكن للمتغيرات المستقلة (الثمانية) معًا أن تستخدم في تفسير تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين، كما يلاحظ بأنه ليس شرطا أن تستخدم كل المتغيرات

المستقلة في بناء نموذج معادلة الانحدار، بمعنى أنه يمكن لأحد المتغيرات المستقلة على الأقل أن يتنبأ تنبؤًا دالًا إحصائيا في تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين

– تفسير المعالم الإحصائية للنموذج:

- ✓ **معامل الارتباط بيرسون (r)**: بلغ معامل الارتباط (r= 0.753) وهي قيمة دالة إحصائيا، حيث نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (7.703) وأن قيمة (SIG= 0.000) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية ودالة احصائيًا بين المتغيرات. كما أن إشارة الارتباط الموجبة تُفَسَّرُ بأن المتغيرات المستقلة والمتغير التابع يتغيران في الاتجاه نفسه (علاقة طردية) فكلما زادت قيم المتغيرات المستقلة معًا أدى ذلك إلى الزيادة من مستوى تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين لدى مؤسسة موبيليس من وجهة نظر إطارات ومسؤولي القسم التجاري والتسويقي العاملين في مؤسسة موبيليس.
- ✓ **معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير)**:من خلال قيمة معامل التحديد المقدرة بـ(R^2=0.567)يتبين بأن متطلبات، أبعاد ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون تساهم معاً بنسبة (56.70 %) في تفسير التغيرات التي تحدث في تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين وهي نسبة مساهمة مرتفعة تعبر عن درجة تفسير قوية، أما باقي النسبة فيرجع إلى عوامل أخرى.

– تفسير قيمة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (اختبار معنوية معامل الانحدارB): تشير قيم معامل الانحدار أن كلًّا من المتغيرات المستقلة (التوجه بالعلاقة مع الزبون، الموظفون والتسويق الداخلي، التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، قيمة الزبون وربحيته، تقوية العلاقة مع الزبون) ليس لها تأثير معنوي على المتغير التابع، بينما المتغيرات(معرفة الزبون ، صوت الزبون وإدارة شكاويه، الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن) لها تأثير معنوي في تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين.

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية(H_0)ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد، متطلبات ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه بالعلاقة مع الزبون، الموظفين والتسويق الداخلي، التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، معرفة الزبون، قيمة الزبون وربحيته، صوت الزبون وإدارة شكاويه، تقوية العلاقة مع الزبون ،الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن) على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس.

1-3- اختيار أفضل نموذج مطابق لبيانات المستجوبين من عينة الدراسة والممثل للعلاقة المدروسة بين (أبعاد، متطلبات ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة التمايز عن المنافسين):من خلال النتائج المتوصل إليها في النموذج المفترض والتي تضمنت متغيرات لها تأثير ومتغيرات أخرى ليس لها تأثير سيتم إعادة تحليل النموذج **باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise Regression)** (خطوة- خطوة) لتحديد معاملات نموذج الانحدار (المتغيرات المستقلة) التي لها تأثير فقط على المتغير التابع (تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين) ويتم هذا على عدة خطوات وفيما يلي النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (60): الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للعلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبون وميزة التمايز عن المنافسين

Sig.	(F-test)	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.000	45.060	0.40054	0.445	0.455	0.674[a]	1
0.000	27.251	0.38449	0.488	0.507	0.712[b]	2
0.000	20.631	0.37355	0.517	0.543	0.737[c]	3
a. Predictors: (Constant), (x_8)الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن						
b. Predictors: (Constant), (x_8)الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن (x_6)صوت الزبون وإدارة شكاويه						
c. Predictors: (Constant), (x_8)الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن, (x_6)صوت الزبون وإدارة شكاويه, (x_4)معرفة الزبون						

إحصائيات لمعاملات أفضل نموذج Coefficients

النتيجة	Sig.	(T-test)	Standardized Coefficients القيم المعيارية	Unstandardized Coefficients القيم غير المعيارية	الأبعاد	Model
			Beta	B		
غير معنوي	0.804	0.250	-	0.168	**(Constant)**	03
معنوي	0.005	2.938	0.446	0.610	**البعد الثامن: الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن**	
معنوي	0.012	2.607	0.379	0.607	**البعد السادس: صوت الزبون وإدارة شكاويه**	
معنوي	0.047	2.037	0.205	0.258	**البعد الرابع: معرفة الزبون**	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول رقم (60) وبموجب طريقة الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Régression) (خطوة- خطوة) نجد أنه لدينا ثلاثة نماذج مفسرة للعلاقة بين (إدارة العلاقة مع الزبائن وتحقيق ميزة التمايز عن المنافسين) والمطابقة لبيانات أفراد العينة المستبين منها في مؤسسة موبيليس كما هو موضح فيما يلي:

– **الخطوة الأولى (النموذج الأول)**: بموجب إدخال المتغير((x_8) **الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن)** إلى نموذج الانحدار تم الحصول على معامل الارتباط (r=0.674) وهي قيمة دالة احصائيًا حيث بلغت قيمة F المحسوبة (F=45.060) وقيمة (SIG=0.000) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05) وقد فَسَّرَ هذا المتغير لوحده ما نسبته (45.50%) من التغيرات التي تحدث في ميزة التمايز عن المنافسين.

– **الخطوة الثانية (النموذج الثاني)**: تم إدخال المتغير ((x_6)**صوت الزبون وإدارة شكاويه)** إلى جانب المتغير ((x_8) **الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن)** إلى نموذج الانحدار، ولقد تم الحصول على معامل الارتباط (r= 0.712) وهي قيمة دالة إحصائيا، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (F=27.251) وقيمة (SIG=0.000) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05). كما فَسَّرَتْ هذه المتغيرات معًا ما نسبته (50.70%) من التغيرات التي تحدث في ميزة التمايز عن المنافسين.

– **الخطوة الثالثة (النموذج الثالث)**: تم إدخال المتغير((x_4) **معرفة الزبون)** إلى جانب المتغيرات ((x_6)**صوت الزبون وإدارة شكاويه،**(x_8) **الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن)** إلى نموذج الانحدار ولقد بلغ معامل الارتباط (r=0.737) وهي قيمة دالة احصائيا حيث بلغت قيمة F المحسوبة (F=20.631) وقيمة (SIG=0.000) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05). كما فَسَّرَتْ هذه المتغيرات معًا ما نسبته (54.30%) من التغيرات التي تحدث في ميزة التمايز عن المنافسين. **وبما أن النموذج الثالث** له أكبر قيمة لمعامل التفسير المصحح (Adjusted R Square=0.517) و**أقل** قيمة للخطأ المعياري للتقدير(Std. Error of the Estimate=0.37355) وهي قيمة منخفضة تدل على الدقة العامة لنموذج الانحدار ومنه يعتبر النموذج الثالث الأفضل من بين النماذج الأخرى المتحصل عليها.

ولتحديد أكثر المتغيرات ((x_4): معرفة الزبون ،(x_6) صوت الزبون وإدارة شكاويه، (x_8):الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن) **إسهاما** في تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين لدى مؤسسة موبيليس تتم المقارنة بين الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة التي يضمها أفضل نموذج انحدار على أساس القيمة المطلقة لمعاملات الانحدار المعيارية (Beta) كما يلي:

الجدول رقم (61): ترتيب أكثر المتغيرات المستقلة إسهاما في التأثير على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين

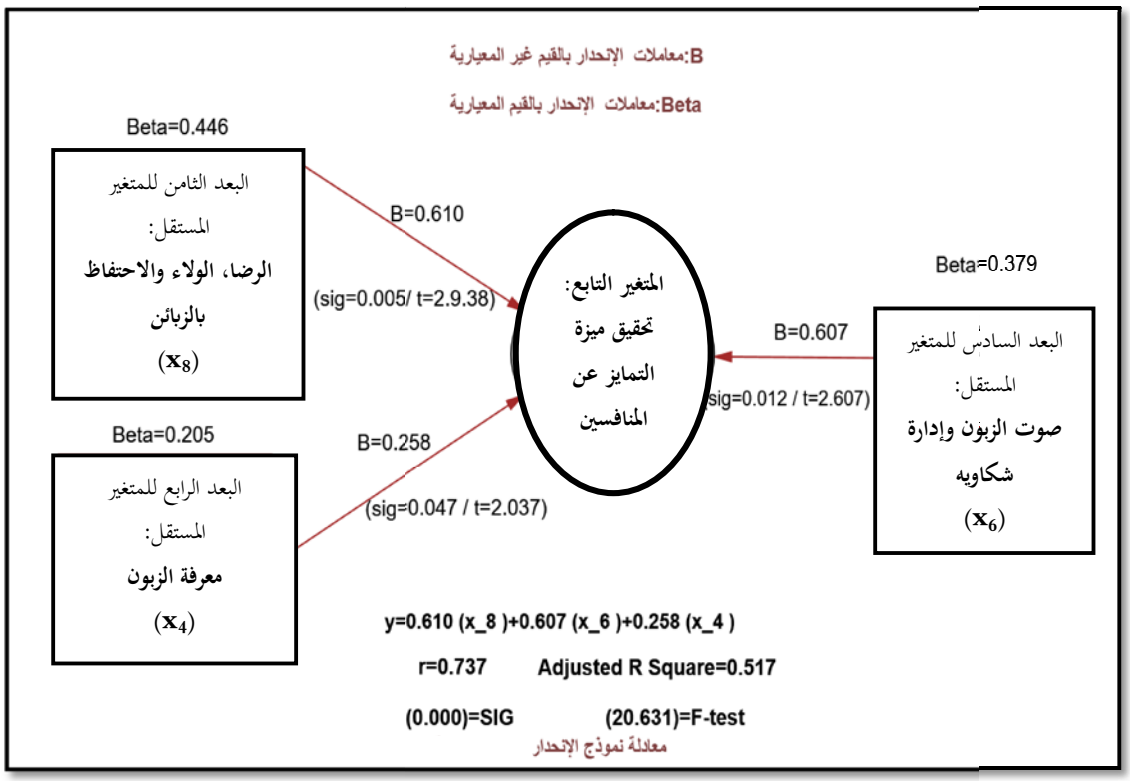
المتغيرات المستقلة	Beta	ترتيب الأهمية النسبية للمتغيرات في تأثيرها على المتغير التابع
البعد الثامن: الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن	|0.446|	01
البعد السادس: صوت الزبون وإدارة شكاويه.	|0.379|	02
البعد الرابع: معرفة الزبون.	|0.205|	03

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامجSPSS.V 25

من خلال الجدول رقم (61) يُلاحظ بأن تأثير متغير (**الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن**) على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في المؤسسة محل الدراسة أكثر من تأثير كل من (**صوت الزبون وإدارة شكاويه ومعرفة الزبون**) حيث أن زيادة وحدة واحدة في مستويات الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن يسبب زيادة مقدارها (44.60%) في تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين بالمؤسسة محل الدراسة. يليه في المرتبة الثانية متغير (**صوت الزبون وإدارة شكاويه**) من حيث أكثر المتغيرات إسهاما في تحقيق المتغير التابع حيث أن زيادة وحدة واحدة في مستويات صوت الزبون وإدارة شكاويه يسبب زيادة مقدارها (37.90%) في تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين. أما المرتبة الثالثة فقد كانت من نصيب متغير (معرفة الزبون) حيث أن زيادة وحدة واحدة في مستويات معرفة الزبون يسبب زيادة مقدارها (20.50%) في تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين بالمؤسسة محل الدراسة.

بناءً على كل ما سبق يمكن صياغة النموذج الميداني والمطابق لبيانات عينة الدراسة بمؤسسة موبيليس والممثل للعلاقة بين المتغيرات المستقلة الأكثر إسهاما في تأثيرها على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين كما هو موضح فيما يلي:

الشكل رقم(57): النموذج الميداني للعلاقة بين المتغيرات المستقلة الأكثر إسهاما في تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

2- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية(*):

لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة في متطلبات وأبعاد ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه بالعلاقة مع الزبون،الموظفين والتسويق الداخلي،التكنولوجيا والمتطلبات التقنية،معرفة الزبون: قيمة الزبون وربحيته،صوت الزبون وإدارة شكاويه، تقوية العلاقة مع الزبون، الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن) على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في المؤسسة محل الدراسة كل على حدة سيتم دراسة العلاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات ومعرفة مدى تأثير ومساهمة كل متغير مستقل على حدة كما يلي:

2-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- **الفرضية الصفرية (H_0)**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه بالعلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس.

- **الفرضية البديلة(H_1)**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه بالعلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس.

والجدول التالي يلخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (62): نتائج اختبار تأثير بعد (التوجه بالعلاقة مع الزبون) على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		القدرة التفسيرية والعلاقة الارتباطية		معنوية معاملات الانحدار				
قيمة F المحسوبة	(SIG)	R	R^2		B	T	(SIG)	النتيجة
7.972	0.007	0.359	0.129	(Constant)الثابت	2.104	3.485	0.000	معامل معنوي
				التوجه بالعلاقة مع الزبون (x_1)	0.374	2.823	0.000	معامل معنوي
معادلة نموذج الانحدار: $Y=B_0+B_1(x_1)$ ، $Y=2.104+0.374(x_1)$ حيث dependent variable:Y المتغير التابع ميزة التمايز عن المنافسين								

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25

تُفَسَّرُ النتائج الواردة في الجدول رقم (62) كما يلي:

بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين بعد (التوجه بالعلاقة مع الزبون) وتحقيق (ميزة التمايز عن المنافسين) ($r=0.359$) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا، ويظهر بأن قيمة F المحسوبة معنوية ($F_{cal}=7.972$) لأن قيمة ($SIG=0.007$) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05) وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائيا بين بعد (التوجه بالعلاقة مع الزبون) والبعد الثاني للمتغير التابع (التمايز عن

(*) - أنظر الملحق رقم (10)

المنافسين) في المؤسسة محل الدراسة. ومن خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد المقدرة بـ (0.129) يتبين بأن بعد (التوجه بالعلاقة مع الزبون) يساهم بنسبة (12.90 %) في التغيرات التي تحدث في ميزة التمايز عن المنافسين أما باقي النسبة فيرجع إلى عوامل أخرى. كما بلغ معامل الانحدار للبعد الأول للمتغير المستقل قيمة (B=0.374) وهي قيمة دالة إحصائيا، حيث نجد أن قيمة(T) المحسوبة تقدر بـ (T_{cal}=2.823) وقيمة (Sig =0.000) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05)، ويُفَسَّرُ ذلك بأن تأثير هذا البعد معنوي وموجب (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن الزيادة في مستوى إدارة العلاقة مع الزبون من خلال بعد (التوجه بالعلاقة مع الزبون) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين حسب وجهة نظر أفراد العينة المستبان منهم بقيمة (0.374) وحدة، أي بنسبة زيادة قدرها (37.40%).

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه نستنتج قرار اختبار الفرضية

نرفض الفرضية الصفرية (H_0)ونقبل الفرضية البديلة(H_1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه بالعلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس

2-2-اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية (H_0):لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للموظفين والتسويق الداخلي على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس

- الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للموظفين والتسويق الداخلي على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس

وفيما يلي نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (63): نتائج اختبار تأثير بعد (الموظفين والتسويق الداخلي) على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		القدرة التفسيرية والعلاقة الارتباطية		معنوية معاملات الانحدار				
قيمة F المحسوبة	(SIG)	R	R^2		B	T	(SIG)	النتيجة
8.835	0.004	0.375	0.141	الثابت(Constant)	2.034	3.405	0.001	معامل معنوي
				الموظفون والتسويق الداخلي(x_2)	0.512	2.972	0.004	معامل معنوي
معادلة نموذج الانحدار: $Y=B_0+B_2(x_2)$ ، $Y=2.034+0.512(x_2)$ حيث dependent variable:Y المتغير التابع ميزة التمايز عن المنافسين								

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25

يظهر من خلال الجدول رقم (63) بأن قيمة معامل الارتباط قد بلغت (r=0.375) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا حيث نجد بأن قيمة F المحسوبة (F_{cal}=8.835) معنوية لأن قيمة (SIG=0.007) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05) وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائيا بين بعد (الموظفون والتسويق الداخلي) وبعد (التمايز عن المنافسين) في المؤسسة محل الدراسة. ومن خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 يتبين بأن هذا البعد يساهم بنسبة (14.10 %) في التغيرات التي تحدث في ميزة التمايز عن المنافسين ،أما باقي النسبة فيرجع إلى عوامل أخرى. كما بلغ معامل الانحدار للبعد الثاني للمتغير المستقل (B=0.512) وهي قيمة دالة إحصائيا، حيث نجد أن قيمة(T) المحسوبة تقدر بـ (T_{cal}=2.972) وقيمة (Sig =0.004) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05)، ويُفَسَّرُ ذلك بأن تأثير البعد الثاني للمتغير المستقل معنوي وموجب (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن الزيادة في مستوى إدارة العلاقة مع الزبون من خلال بعد (الموظفين والتسويق الداخلي) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحقيق ميزة التمايز بنسبة قدرها (51.20%) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية بعد (الموظفين والتسويق الداخلي) في إدارة العلاقة مع الزبون.

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية(H_0)ونقبل الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للموظفين والتسويق الداخلي على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس.

2-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الصفرية (H_0):لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا والمتطلبات التقنية على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس.

- الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا والمتطلبات التقنية على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس.

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم(64): نتائج اختبار تأثير بعد (التكنولوجيا والمتطلبات التقنية) على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		القدرة التفسيرية والعلاقة الارتباطية		معنوية معاملات الانحدار				
قيمة F المحسوبة	(SIG)	R	R^2		B	T	(SIG)	النتيجة
13.082	0.001	0.442	0.195	الثابت(Constant)	1.756	3.088	0.003	معامل معنوي
				التكنولوجيا والمتطلبات التقنية(x_3)	0.508	3.617	0.001	معامل معنوي
معادلة نموذج الانحدار: $Y=B_0+B_3(x_3)$ ، $Y=1.756+0.508(x_3)$ حيث dependent variable:Y المتغير التابع ميزة التمايز عن المنافسين								

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25

تُفَسَّرُ النتائج الواردة في الجدول رقم (64) كما يلي:

بلغ معامل الارتباط (r=0.442) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا، حيث نجد بأن قيمة F المحسوبة معنوية (F_{cal}=13.082) لأن قيمة (SIG=0.001) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05) وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائيا بين البعد الثالث للمتغير المستقل (التكنولوجيا والمتطلبات التقنية) والبعد الثاني للمتغير التابع (التمايز عن المنافسين) في المؤسسة محل الدراسة. **و**من خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 يتبين بأن بعد (التكنولوجيا والمتطلبات التقنية) يساهم بنسبة (19.50 %) في تفسير التغيرات التي تحدث في ميزة التمايز عن المنافسين أما باقي النسبة فيرجع إلى عوامل أخرى.

كما يظهر بأن معامل الانحدار بلغ (B=0.508) وهي قيمة دالة إحصائيا، حيث نجد أن قيمة(T) المحسوبة تقدر بـ (T_{cal}=3.617) وقيمة (Sig =0.001) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05)، ويُفَسَّرُ ذلك بأن تأثير **البعد الثالث** للمتغير المستقل معنوي وموجب (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن الزيادة في مستوى إدارة العلاقة مع الزبون من خلال بعد (التكنولوجيا والمتطلبات التقنية) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين بنسبة قدرها (50.80%) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية بعد (التكنولوجيا والمتطلبات التقنية) في التأثير على ميزة التمايز على المنافسين.

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية(H_0)ونقبل الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا والمتطلبات التقنية على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس .

2-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

-الفرضية الصفرية (H_0):لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمعرفة الزبون على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس.

- الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمعرفة الزبون على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس.

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم(65): نتائج اختبار تأثير بعد (معرفة الزبون) على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		القدرة التفسيرية والعلاقة الارتباطية		معنوية معاملات الانحدار				
قيمة F المحسوبة	(SIG)	R	R^2		B	T	(SIG)	النتيجة
22.731	0.000	0.544	0.296	الثابت(Constant)	1.662	3.336	0.002	معامل معنوي
				معرفة الزبون (x_4)	0.595	4.768	0.000	معامل معنوي
معادلة نموذج الانحدار: $Y=B_0+B_4(x_4)$ ، $Y=1.662+0.595(x_4)$ حيث dependent variable:Y المتغير التابع ميزة التمايز عن المنافسين								

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25

تُفَسَّرُ النتائج الواردة في الجدول رقم (65) كما يلي:

بلغ معامل الارتباط (r=0.544) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا، حيث نجد بأن قيمة F المحسوبة معنوية (22.731) لأن قيمة (SIG=0.007) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05) وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائيا بين بعد (معرفة الزبون) والبعد الثاني للمتغير التابع (التمايز عن المنافسين) في المؤسسة محل الدراسة. ومن خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 يتبين بأن هذا البعد يساهم بنسبة (29.60 %) في التغيرات التي تحدث في ميزة التمايز عن المنافسين أما باقي النسبة فيرجع إلى عوامل أخرى. كما بلغ معامل الانحدار قيمة (B=0.595) وهي دالة إحصائيا، حيث نجد أن قيمة(T) المحسوبة تقدر بـ (T_{cal}=4.768) وقيمة (Sig =0.000) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05)، ويُفَسَّرُ ذلك بأن تأثير البعد الرابع للمتغير المستقل معنوي وموجب (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن الزيادة في مستوى إدارة العلاقة مع الزبون من خلال بعد (معرفة الزبون) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين بنسبة قدرها (59.50 %) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية بعد (معرفة الزبون) في التأثير على تحقيق ميزة التمايز على المنافسين. وبناءً على كل ذلك نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية(H_0)ونقبل الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمعرفة الزبون على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس.

2-5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

- الفرضية الصفرية (H_0):لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقيمة الزبون وربحيته على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس.

- الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقيمة الزبون وربحيته على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس.

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الجدول رقم (66): نتائج اختبار تأثير بعد (قيمة الزبون وربحيته) على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		القدرة التفسيرية والعلاقة الارتباطية		معنوية معاملات الانحدار				
قيمة F المحسوبة	(SIG)	R	R^2		B	T	(SIG)	النتيجة
7.422	0.009	0.348	0.121	الثابت(Constant)	2.508	5.238	0.000	معامل معنوي
				قيمة الزبون وربحيته (x_5)	0.309	2.724	0.009	معامل معنوي
معادلة نموذج الانحدار: $Y=B_0+B_5(x_5)$ ، $Y=2.508+0.309(x_5)$ حيث dependent variable:Y المتغير التابع ميزة التمايز عن المنافسين								

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25

تُفَسَّرُ النتائج الواردة في الجدول رقم (66) كما يلي:

بلغ معامل الارتباط ($r=0.348$) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا، حيث نجد بأن قيمة F المحسوبة معنوية ($F_{cal}=7.422$) لأن قيمة ($SIG=0.009$) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05) وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائيا بين البعد الخامس للمتغير المستقل (قيمة الزبون وربحيته) والبعد الثاني للمتغير التابع (التمايز عن المنافسين) في المؤسسة محل الدراسة. ومن خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ (0.121) يتبين بأن بعد (قيمة الزبون وربحيته) يساهم بنسبة (12.10 %) في التغيرات التي تحدث في ميزة التمايز عن المنافسين أما باقي النسبة فيرجع إلى عوامل أخرى.

كما أن معامل الانحدار ($B=0.309$) وهي قيمة دالة إحصائيا، حيث نجد أن قيمة(T) المحسوبة تقدر بـ ($T_{cal}=2.724$) وقيمة ($Sig=0.009$) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05) ويُفَسَّرُ ذلك بأن تأثير البعد الخامس للمتغير المستقل معنوي وموجب (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن الزيادة في مستوى

إدارة العلاقة مع الزبون من خلال بعد (قيمة الزبون وربحيته) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين بقيمة (0.309) وحدة، أي بنسبة زيادة قدرها (30.90%).

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية(H_0)ونقبل الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقيمة الزبون وربحيته على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس.

2-6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

- الفرضية الصفرية (H_0):لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لصوت الزبون وإدارة شكاويه على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس.

- الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لصوت الزبون وإدارة شكاويه على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس.

وفيما يلي نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (67): نتائج اختبار تأثير بعد (صوت الزبون وإدارة شكاويه) على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		القدرة التفسيرية والعلاقة الارتباطية		معنوية معاملات الانحدار				
قيمة F المحسوبة	(SIG)	R	R^2		B	T	(SIG)	النتيجة
42.112	0.000	0.662	0.438	الثابت(Constant)	0.319	0.529	0.556	معامل غير معنوي
				صوت الزبون وإدارة شكاويه(x_6)	0.899	6.489	0.000	معامل معنوي
معادلة نموذج الانحدار: $Y=B_0+B_6(x_6)$ ، $Y=0.899(x_6)$ حيث dependent variable:Y المتغير التابع ميزة التمايز عن المنافسين								

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25

تُفَسَّرُ النتائج الواردة في الجدول رقم (67) كما يلي:

بلغ معامل الارتباط (r=0.662) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا، حيث نجد بأن قيمة F المحسوبة معنوية (F_{cal}=42.112) لأن قيمة (SIG=0.000) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05) وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائيا بين البعد السادس للمتغير المستقل (صوت الزبون وإدارة شكاويه) والبعد الثاني للمتغير التابع (التمايز عن المنافسين) في المؤسسة محل الدراسة. **و**من خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد يتبين بأن بعد (صوت الزبون وإدارة شكاويه) يساهم بنسبة (43.80 %) في تفسير التغيرات التي تحدث في ميزة التمايز عن المنافسين أما باقي النسبة فيرجع إلى عوامل أخرى.

كما بلغ معامل الانحدار قيمة (B=0.899) وهي دالة إحصائيا، حيث نجد أن قيمة(T) المحسوبة تقدر بـ (T_{cal}=6.489) وقيمة (Sig =0.000) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05) ويُفَسَّرُ ذلك بأن تأثير البعد السادس للمتغير المستقل معنوي وموجب (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن الزيادة في مستوى إدارة العلاقة مع الزبون من خلال بعد (صوت الزبون وإدارة شكاويه) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين بقيمة (0.899) وحدة، أي بنسبة زيادة قدرها (89.90%) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية بعد (صوت الزبون وإدارة شكاويه) في التأثير على تحقيق ميزة التمايز على المنافسين.

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية(H_0)ونقبل الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لصوت الزبون وإدارة شكاويه على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس.

2-7 – اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

– الفرضية الصفرية (H_0):لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقوية العلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس.

– الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقوية العلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس.

وفيما يلي نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (68): نتائج اختبار تأثير بعد (تقوية العلاقة مع الزبون) على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		القدرة التفسيرية والعلاقة الارتباطية		معنوية معاملات الانحدار				
قيمة F المحسوبة	(SIG)	R	R^2		B	T	(SIG)	النتيجة
8.819	0.004	0.375	0.140	الثابت (Constant)	2.260	4.327	0.000	معامل معنوي
				تقوية العلاقة مع الزبون(x_6)	0.380	2.970	0.004	معامل معنوي
معادلة نموذج الانحدار: $Y=B_0+B_7(x_7)$ ، $Y=2.260+0.380(x_7)$ حيث dependent variable:Y المتغير التابع ميزة التمايز عن المنافسين								

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25

تُفَسَّرُ النتائج الواردة في الجدول رقم (68) كما يلي:

بلغ معامل الارتباط (r=0.375) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا، حيث نجد بأن قيمة F المحسوبة (F_{cal}=8.819) معنوية لأن قيمة (SIG=0.004) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة

(0.05) وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائيا بين البعد السابع للمتغير المستقل (تقوية العلاقة مع الزبون) والبعد الثاني للمتغير التابع (التمايز عن المنافسين) في المؤسسة محل الدراسة. ومن خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ (0.140) يتبين بأن بعد (تقوية العلاقة مع الزبون) يساهم بنسبة (14.00 %) في تفسير التغيرات التي تحدث في ميزة التمايز عن المنافسين أما باقي النسبة فيرجع إلى عوامل أخرى.

كما أن معامل قد بلغ قيمة (B=0.380) وهي دالة إحصائيا، حيث نجد أن قيمة(T) المحسوبة تقدر بـ (T_{cal}=2.970) وقيمة (Sig =0.004) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05)، ويُفَسَّرُ ذلك بأن تأثير بعد (تقوية العلاقة مع الزبون) معنوي وموجب (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن الزيادة في مستوى إدارة العلاقة مع الزبون من خلال هذا البعد بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين بقيمة (0.380) وحدة، أي بنسبة زيادة قدرها (38.00%).

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية(H_0)ونقبل الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقوية العلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس

2-8-اختبار الفرضية الفرعية الثامنة:

- **الفرضية الصفرية (H_0)**:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس.
- **الفرضية البديلة(H_1)**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس.

وفيما يلي نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم(69): نتائج اختبار تأثير بعد (الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن) على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		القدرة التفسيرية والعلاقة الارتباطية		معنوية معاملات الانحدار				
قيمة F المحسوبة	(SIG)	R	R^2		B	T	(SIG)	النتيجة
45.060	0.000	0.674	0.455	الثابت(Constant)	0.308	0.501	0.618	معامل غير معنوي
				الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن (x_6)	0.907	6.713	0.000	معامل معنوي
معادلة نموذج الانحدار: $Y=B_0+B_8(x_8)$ ، $Y=0.907(x_8)$ حيث dependent variable:Y المتغير التابع ميزة التمايز عن المنافسين								

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25

تُفَسَّرُ النتائج الواردة في الجدول رقم (69) كما يلي:

– **معامل الارتباط**: بلغ معامل الارتباط (r=0.674) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا، حيث نجد بأن F المحسوبة (F_{cal}=45.060) معنوية لأن قيمة (SIG=0.000) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05) وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائيا بين البعد الثامن للمتغير المستقل (الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن) والبعد الثاني للمتغير التابع (التمايز عن المنافسين) في المؤسسة محل الدراسة.

– **معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير)**: من خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ (0.455) يتبين بأن بعد (الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن) يساهم بنسبة (45.50 %) في تفسير التغيرات التي تحدث في ميزة التمايز عن المنافسين أما باقي النسبة فيرجع إلى عوامل أخرى.

– **تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B)**: بلغ معامل الانحدار قيمة (B=0.907) وهي دالة إحصائيا، حيث نجد أن قيمة(T) المحسوبة تقدر بـ (T_{cal}=6.713) وقيمة (Sig =0.000) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05)، ويُفَسَّرُ ذلك بأن تأثير بعد (الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن) معنوي وموجب (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن الزيادة في مستوى إدارة العلاقة مع الزبون من خلال هذا بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين بقيمة (0.907) وحدة، أي بنسبة زيادة قدرها (90.70%) وهي نسبة مرتفعة تدل على أهمية بعد (الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن) في التأثير على تحقيق ميزة التمايز على المنافسين.

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية(H_0)ونقبل الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية(*)

نص الفرضية الرئيسية الثالثة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة للمتغيرين المرتبطين إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية)" وفيما يلي اختبار فرضياتها الفرعية كل على حدة:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الصفرية (H_0):لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة للمتغيرين المرتبطين إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى متغير الجنس.

- الفرضية البديلة(H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة للمتغيرين المرتبطين إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى متغير الجنس.

ولاختبار هذه الفرضية سنعتمد على اختبار (T-TEST) لعينتين مستقلتين للدلالة على الفروق بين المتوسطات لفئتين فقط وهما متغيرا الجنس (الذكور والإناث). وتتمثل **قاعدة اتخاذ القرار:** في المقارنة بين قيمة مستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05) فإذا كانت قيمة احتمال الخطأ (P-value أو Sig) أقل من أو تساوي (0.05) فإنه تُرفض الفرضية الصفرية (H_0) وتُقبل الفرضية البديلة (H_1). والجدول التالي يوضح نتائج اختبار(T-TEST) لعينتين مستقلتين (فئتي الجنس):

الجدول رقم (70): نتائج اختبار الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة تبعا لمتغير الجنس

الجنس	حجم العينةN	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (T-TEST)	درجة الحرية	sig	القرار
ذكر	29	3.84	0.41	-2.197	54	0.032	توجد فروق
أنثى	27	4.04	0.24				

المصدر: من الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25

تُفَسَّرُ النتائج الواردة في الجدول رقم (70) كما يلي:

(*) - أنظر الملحق رقم (11)

تقدر قيمة (T) المحسوبة (T_{cal}= 2.197) وقيمة (Sig =0.032) المصاحبة لها وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05) أي أنه توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة المستبان منهم في مؤسسة موبيليس تبعا لجنسهم. وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية(H_0)ونقبل الفرضية البديلة(H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة للمتغيرين المرتبطين إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى متغير الجنس.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة للمتغيرين المرتبطين إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى متغير السن.

الفرضية البديلة(H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة للمتغيرين المرتبطين إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى متغير السن.

ولاختبار الفرضية أعلاه سنعتمد على اختبار (ANOVA one-way) بحيث تتمثل **قاعدة اتخاذ القرار في المقارنة** بين قيمة مستوى المعنوية (sig) المحسوبة باستخدام برنامج spss مع مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05) فإذا كانت قيمة احتمال الخطأ (P-value أو Sig) أقل من أو تساوي (0.05) فإننا نرفض الفرضية الصفرية(H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1). وفيما يلي نتائج اختبار الفروقات (ANOVA one-way) لأكثر من ثلاث مجموعات (فئات السن):

الجدول رقم (71): نتائج اختبار الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة تبعا لمتغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات Sum of Squares	درجة الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	قيمة F	Sig	النتيجة
Between Groups بين المجموعات	0.314	3	0.105	1.098	0.358	غير دال
Within Groups داخل المجموعات	4.962	52	0.095			
المجموع	5.277	55				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول رقم (71) تبين أنه لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات العينة المستبان منها في مؤسسة موبيليس تعزى للفئات العمرية وذلك استنادا إلى قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (F_{cal}=1.098) وقيمة (0.358= Sig) المصاحبة لها والتي تجاوزت مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:0

نرفض الفرضية البديلة(H_1) ونقبل الفرضية الصفرية(H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة للمتغيرين المرتبطين إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى متغير السن.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة للمتغيرين المرتبطين إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى متغير المؤهل العلمي.

- الفرضية البديلة(H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة للمتغيرين المرتبطين إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى متغير المؤهل العلمي.

وفيما يلي نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (72): نتائج اختبار الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات Sum of Squares	درجة الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	قيمة F	Sig	النتيجة
Between Groups بين المجموعات	0.738	2	0.369	4.311	0.018	دال
Within Groups داخل المجموعات	4.538	53	0.086			
المجموع	5.277	55				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول رقم (72) تبين بأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (F_{cal}=4.311) وقيمة (Sig =0.018) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05) ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي

توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة المستبان منهم بمؤسسة موبيليس تعزى **للمؤهل العلمي** اتجاه إدراكهم لتأثير تبني إدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الميزة التنافسية

رغم أن اختبار التباين الأحادي أشار إلى وجود فروق دالة إحصائيا بين مجموعات فئات **المؤهل العلمي** إلا أنه لم يحدد لصالح من هذه الفروق، وعليه وجب إجراء اختبار المقارنات البعدية (Post Hoc) لتكون المقارنات مثنى – مثنى وفي كل مقارنة نبحث عن الدلالة الإحصائية للفرق بين المتوسطين، ومن بين تلك الاختبارات اختبار " **Scheffe Test**" الذي يستخدم لاختبار الفرق بين متوسطي مجموعتين، وفيما يلي النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (73): نتائج الفروق باستخدام اختبار "Scheffe Test" بين فئات المؤهل العلمي للعينة المستبين منها تجاه متغيرات الدراسة.

(I) المؤهل العلمي	المؤهل (J) العلمي	الفرق بين المتوسطي (I–J) Différence moyenne (I-J)	المستوى المعنوية Sig.	القرار	إشارة الفرق	النتيجة الفروق
				الفروق (توجد / لاتوجد)		
بكالوريا	جامعي	-0.34058	0.282	لا توجد فروق بين المجموعتين	/	/
	دارسات عليا	-0.05208	0.975	لا توجد فروق بين المجموعتين	/	/
جامعي	بكالوريا	0.34058	0.282	لا توجد فروق بين المجموعتين	/	/
	دارسات عليا	0.28850*	0.044	توجد فروق بين المجموعتين	موجب	لصالح فئة جامعي
دارسات عليا	بكالوريا	0.05208	0.975	لا توجد فروق بين المجموعتين	/	/
	جامعي	-0.28850*	0.044	توجد فروق بين المجموعتين	سالب	لصالح فئة جامعي

القاعدة :إذا كانت قيمة sig اقل من 0.05 فإن الفرق بين متوسط المجموعتين دال إحصائيا

* تدل على وجود فروق دالة احصائيا عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25

تُظهر نتيجة اختبار **"Scheffe Test"** الواردة في الجدول رقم (73) بأن الفرق بين متوسط فئة المؤهل العلمي (جامعي) وفئة المؤهل العلمي (دراسات عليا) دال إحصائيا حيث أن قيمة (sig=0.044) المصاحبة له أقل من (0.05)، مما يدل أنه توجد فروق بين الفئتين، والفرق لصالح فئة (جامعي) أي أن مستوى إدراك الموظفين من ذوي المؤهل العلمي جامعي لتأثير تبني إدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس أكبر منه من فئة

(دراسات العليا). ويمكن أن يُفَسَّر ذلك في كون عدد أفراد العينة المستبان منهم ذوي المستوى الجامعي الذي يشكل نسبة (82.14%) أكبر بكثير من عينة الدراسات العليا (14.29%) بينما لا توجد أي فروق دالة إحصائيا في باقي المعالجات التي تمت في الفئات الأخرى.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية (H_0):لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة للمتغيرين المرتبطين إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى متغير الأقدمية.

الفرضية البديلة(H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة للمتغيرين المرتبطين إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى متغير الأقدمية.

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم(74): نتائج اختبار الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة تبعا لمتغير الأقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات Sum of Squares	درجة الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	قيمة F	Sig	النتيجة
Between Groups بين المجموعات	0.291	2	0.145	1.544	0.223	غير دال
Within Groups داخل المجموعات	4.986	53	0.094			
المجموع	5.277	55				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول رقم (74) تَبَيَّنَ أنه لا توجد فروقات في آراء واتجاهات العينة المستبان منها في مؤسسة موبيليس تُعْزَى للأقدمية وذلك استنادا إلى قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (F_{cal}=1.544) وقيمة (0.223= Sig) المحسوبة التي تجاوزت مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية البديلة(H_1) ونقبل الفرضية الصفرية(H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة للمتغيرين المرتبطين إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى متغير الأقدمية.

المطلب الخامس: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

بعد أن تم اختبار فرضيات الدراسة سيتم من خلال هذا المطلب مناقشة وتحليل نتائجها بغرض بناء تصور عام حول الممارسة التسويقية الخاصة بإدارة العلاقة مع الزبون وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وذلك بإدماجها مع معلومات ونتائج الجانب النظري وكذا المعلومات المستقاة من الحوارات والمقابلات الهامشية التي أجريت مع المسؤولين والإطارات العاملين في القسم التجاري والتسويقي.

1-مناقشة نتائج اختبار الفرضية العامة للدراسة:

من أجل الوصول إلى هدف الدراسة تم الاعتماد على فرضية عامة تقيس علاقة الأثر والارتباط بين متغيري الدراسة من الكل (المتغير المستقل) إلى الكل (المتغير التابع) وهو ما ساهم في بناء بقية فرضيات الدراسة حيث أن ذلك التأثير يمكن أن يكون من الكل (المتغير المستقل) إلى الجزء (أبعاد المتغير التابع) أو من الأجزاء (أبعاد المتغير المستقل) إلى الأجزاء (أبعاد المتغير التابع)، ولقد أظهرت نتائج اختبار الفرضية العامة صحتها ووجود علاقة أثر وارتباط بين المتغيرين المستقل والتابع بحيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.807)، وهو ما أكدته قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.651) ليتبين توفيق نموذج الدراسة وجودة العلاقة المدروسة.

إن تحقق هذه الفرضية كان متوقعا بناءً على المقابلات الهامشية التي أجريت مع الموظفين والمسؤولين العاملين في القسم التجاري والتسويقي للمؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى ما لمسناه ولاحظناه شخصيا خلال فترة التربص من توفر مستويات عالية من الإرادة والقناعة القوية بضرورة التوجه بإدارة العلاقة مع الزبون واعتبارها مصدرا للتميز كما لاحظنا وجود مجهودات شخصية في رسم المعالم العامة للممارسة التسويقية التي تتجاوز الترويج إلى البناء الاستراتيجي بكل مستوياته مع التركيز على التوجه العلائقي بالزبون وإدارته كمصدر لتميز المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية باعتبار أن بناء العلاقات مع الزبون وإدارتها يعتبر مصدرا لا يستهان به في رسم معالم أفكار التميز.

2- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية:

من خلال نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على أنه "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد، متطلبات ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه بالعلاقة مع الزبون، الموظفين والتسويق الداخلي، التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، معرفة الزبون، قيمة الزبون وربحيته، صوت الزبون وإدارة شكاويه، تقوية العلاقة مع الزبون، الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن) على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس**" تم إثبات صحتها وبالتالي يمكن القول بأن لأبعاد ومتطلبات ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون مجتمعة دورًا إيجابيًا في التأثير على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في المؤسسة محل

الدراسة، إلا أن قيم معاملات الانحدار قد أظهرت بأن كل من الأبعاد (التوجه بالعلاقة مع الزبون، الموظفون والتسويق الداخلي، قيمة الزبون وربحيته، تقوية العلاقة مع الزبون، الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن) ليس لها تأثير معنوي على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف، بينما الأبعاد (التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، معرفة الزبون، صوت الزبون وإدارة شكاويه) لها تأثير معنوي على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف، وعليه تم **استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي** للوصول إلى أفضل نموذج، ليتبين بناءً على ذلك بأن أكثر الأبعاد **إسهاما** في تحقيق ميزة تخفيض التكاليف لمؤسسة موبيليس(في حالة ما إذا كانت مجتمعة) هي (التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، معرفة الزبون، صوت الزبون وإدارة شكاويه).

ولقد تم صياغة فرضيات فرعية لهذه الفرضية الرئيسية لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد، متطلبات ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون على **تحقيق ميزة تخفيض التكاليف** في المؤسسة محل الدراسة كل على حدة ليتبين بعد إجراء الاختبارات الإحصائية صحة كل تلك الفرضيات الفرعية المَصُوغَةُ، مما يعني بأن متغير ميزة تخفيض التكاليف تابع لكل أبعاد، متطلبات ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة من حيث معاملات الارتباط ونسبة تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع كما هو موضح فيما يلي:

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه بالعلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس، إلا أن علاقة الإرتباط لم تكن قوية بين المتغيرين بالنظر إلى قيمة معامل الارتباط التي تساوي (0.480) ونسبة التفسير التي بلغت (23.10 %) وهو ما يبين ضعف بعد التوجه بالعلاقة مع الزبون في تفسير التغيرات التي تحدث في ميزة تخفيض التكاليف.

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للموظفين والتسويق الداخلي على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس، إلا أن علاقة الإرتباط لم تكن قوية بين المتغيرين بالنظر إلى قيمة معامل الارتباط التي تساوي (0.310) ونسبة التفسير التي بلغت (9.6%) وهو ما يبين ضعف هذا البعد في تفسير التغيرات التي تحدث في ميزة تخفيض التكاليف.

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا والمتطلبات التقنية على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس، وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط التي تساوي (0.659) ونسبة التفسير التي بلغت (43.4 %) يتبين أهمية هذا البعد في تفسير التغيرات التي تحدث في ميزة تخفيض التكاليف.

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمعرفة الزبون على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس، إلا أن علاقة الإرتباط لم تكن قوية بين المتغيرين بالنظر إلى قيمة معامل الارتباط التي تساوي (0.475) ونسبة التفسير التي بلغت (22.6%) وهو ما يبين ضعف هذا البعد في تفسير التغيرات التي تحدث في ميزة تخفيض التكاليف.

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لقيمة الزبون وربحيته على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس؛ إلا أن علاقة الارتباط لم تكن قوية بين المتغيرين بالنظر إلى قيمة معامل الارتباط التي تساوي (0.550) ونسبة التفسير التي بلغت (30.20%).

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لصوت الزبون وإدارة شكاويه على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس، وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط التي تساوي (0.651) ونسبة التفسير التي بلغت (42.40 %) يتبين أهمية هذا البعد في تفسير التغيرات التي تحدث في ميزة تخفيض التكاليف.

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتقوية العلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس، وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط التي تساوي (0.642) ونسبة التفسير التي بلغت (41.13 %) يتبين أهمية هذا البعد في تفسير التغيرات التي تحدث في ميزة تخفيض التكاليف

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس. إلا أن علاقة الإرتباط لم تكن قوية بين المتغيرين بالنظر إلى قيمة معامل الارتباط التي تساوي (0.542) ونسبة التفسير التي بلغت (29.40 %).

وبالتالي تظهر النتائج أعلاه أن هناك تباينا في أهمية الأبعاد المستقلة من حيث نسبة تفسيرهم كل على حدة للتغيرات التي تحدث في ميزة تخفيض التكاليف حيث احتل بعد (التكنولوجيا والمتطلبات التقنية) المرتبة الأولى بنسبة تفسير مقدرة بـ (43.40%) وهو ما يمكن تفسيره بأهمية الأدوات التكنولوجية التحليلية والتشغيلية والتعاونية المستخدمة في مؤسسة موبيليس في تطوير وزيادة فعالية الأنشطة التسويقية، عن طريق توفير فرص أفضل للتفاعل مع الزبائن والرد على استفساراتهم فضلا عن إمكانية الاتصال بالزبون بأقل تكلفة ممكنة، وكذا تخفيض حجم الأعمال مرتفعة التكلفة بالإضافة إلى تسهيل إجراءات العمل في المؤسسة وكذا تخفيض تكاليف البحث والتطوير في كل مرة كما يسمح استخدام التكنولوجيا والمتطلبات التقنية كمواقع التواصل الاجتماعي والموقع الالكتروني في تسهيل سيرورة التفاعلات والاتصالات اليومية بالزبون خصوصا بعد أن أصبحت تلك المواقع أكثر استخداما من قبل كل الفئات العمرية للزبائن في الجزائر مما أتاح للمؤسسة قدرة أكبر على التواصل مع عدد كبير من الزبائن ومن ثم الحصول على ردود الأفعال، دون الحاجة إلى اتخاذ الإجراءات التقليدية المكلفة بهدف رصد أراء الزبائن وتقليص تكاليف الاتصال

وزمن إجراء الكثير من المعاملات، فضلا عن عصرنة الأنشطة التسويقية الخاصة بخدمة الزبون لتصبح ذات تكلفة أقل ليساهم ذلك في تخفيض التكاليف التي تتكبدها المؤسسة وهو ما يتناسب مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الباحثين (**Gaurav K. Agrawal و Daniel Berg) (2009)** وكذا دراسة الباحثين (**Amin Reza (Kamalian, Fataneh Baharvand, Noormohammad Ya'ghoubi) (2013)**

ومما هو ملاحظ فإن بعد (الموظفين والتسويق الداخلي) هو الأقل تأثيرا وتفسيرا للتغيرات التي تحدث في ميزة تخفيض التكاليف والذي يعتبر نظريا من المتطلبات الأساسية والمحورية الداعمة لمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون وتفعيل ممارساته فهو ينطوي على العديد من المضامين ذات الأثر في تحقيق الميزة التنافسية، وباستقراء نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة الباحث **Ali Falah Al-Zoubi (2016)** والتي توصلت إلى أن الموظفين من أهم أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون التي لها تأثير إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين العلاقات والاحتفاظ بالزبائن وأوصى بضرورة تبني نموذج الدراسة الافتراضي كآلية عمل من أجل تحقيق الميزة التنافسية في مختلف أنواع المؤسسات.

بالإضافة إلى ذلك فإن النتائج المتوصل إليها في الإحصاء الوصفي لبعد (الموظفين والتسويق الداخلي) أظهرت اتجاه معظم الآراء نحو الحياد بدرجات استجابة متوسطة أو منخفضة في العبارات التي تقيس درجة تمكين الموظفين في اتخاذ قرارات خاصة بعملهم وكذا مدى منح المؤسسة للمكافات والحوافز المادية والمعنوية للموظفين الإيجابيين والفعالين في التعامل مع الزبون والاحتفاظ به، وهو ما دلّ على أن المؤسسة محل الدراسة لا تفتح المجال للموظف باتخاذ القرارات التي يراها مناسبة في إطار عمله وتقيده بالقرارات التي تضعها الإدارة العليا، فضلا عن إهمالها للمجهودات الشخصية للموظفين إزاء تعاملهم الإيجابي مع الزبائن.

وفي ظل ذلك فإنه يتوجب على المؤسسة توفير شروط مناسبة للعمل والنشاط والاهتمام بالمورد البشري بشكل أكبر لأن مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون يتأثر بشكل كبير بأدائهم مهما كانت مواقعهم أو وظائفهم، فأي مؤسسة تتطور بأفكار وآراء موظفيها وإطاراتها، لذلك يكون من الضروري أن يحصلوا على الدعم اللازم والكافي من قبل المؤسسة.

3- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية:

من خلال نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على أنه "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد، متطلبات ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه بالعلاقة مع الزبون، الموظفين والتسويق الداخلي، التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، معرفة الزبون، قيمة الزبون وربحيته، صوت الزبون وإدارة شكاويه، تقوية العلاقة مع الزبون، الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن) على تحقيق ميزة التمايز على المنافسين في مؤسسة موبيليس**" فقد تم إثبات صحتها، وبالتالي يمكن القول بأن لأبعاد ومتطلبات

ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون مجتمعة دورًا إيجابيًا في التأثير على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في المؤسسة محل الدراسة، إلا أن قيم معاملات الانحدار قد أظهرت بأن أن كلًّا من الأبعاد (التوجه بالعلاقة مع الزبون، الموظفون والتسويق الداخلي التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، قيمة الزبون وربحيته، تقوية العلاقة مع الزبون) ليس لها تأثير معنوي على المتغير التابع بينما المتغيرات(معرفة الزبون، صوت الزبون وإدارة شكاويه، الرضا والولاء والاحتفاظ بالزبائن) لها تأثير معنوي في تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين. وعليه تم إعادة تحليل النموذج **باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي وذلك** للوصول إلى أفضل نموذج، ليتبين بناءً على ذلك بأن أكثر الأبعاد **إسهاما** في تحقيق ميزة التمايز عم المنافسين لمؤسسة موبيليس (في حالة ما إذا كانت مجتمعة) هي (معرفة الزبون ، صوت الزبون وإدارة شكاويه، الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن).

ولقد تم صياغة فرضيات فرعية لهذه الفرضية الرئيسية لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد، متطلبات ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون على **تحقيق** ميزة التمايز عن المنافسين في المؤسسة محل الدراسة كل على حدة ليتبين بعد إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة صحة كل تلك الفرضيات الفرعية المَصُوغَةِ، مما يعني بأن متغير ميزة التمايز عن المنافسين تابع لكل أبعاد، متطلبات ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة حيث أظهرت النتائج أن هناك تباينًا واضحًا في أهمية الأبعاد المستقلة من حيث معاملات الارتباط ونسبة تفسيرهم للتغيرات التي تحدث في ميزة التمايز عن المنافسين كما هو موضح فيما يلي:

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه بالعلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس؛ إلا أن علاقة الإرتباط لم تكن قوية بين المتغيرين بالنظر إلى قيمة معامل الارتباط التي تساوي (0.359) ونسبة التفسير التي بلغت (12.90 %) وهو ما يبين ضعف بعد التوجه بالعلاقة مع الزبون في تفسير التغيرات التي تحدث في ميزة التمايز عن المنافسين

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للموظفين والتسويق الداخلي على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس، إلا أن علاقة الإرتباط لم تكن قوية بين المتغيرين بالنظر إلى قيمة معامل الارتباط التي تساوي (0.375) ونسبة التفسير التي بلغت (14.10 %) وهو ما يبين ضعف بعد الموظفين والتسويق الداخلي في تفسير التغيرات التي تحدث في ميزة التمايز عن المنافسين.

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا والمتطلبات التقنية على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين التكاليف في مؤسسة موبيليس؛ إلا أن علاقة الإرتباط لم تكن قوية بين المتغيرين بالنظر إلى قيمة معامل الارتباط التي تساوي

(0.442) ونسبة التفسير التي بلغت (19.50 %) وهو ما يبين ضعف بعد التكنولوجيا والمتطلبات التقنية في تفسير التغيرات التي تحدث في ميزة التمايز عن المنافسين.

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمعرفة الزبون على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين التكاليف في مؤسسة موبيليس؛ إلا أن علاقة الإرتباط لم تكن قوية بين المتغيرين بالنظر إلى قيمة معامل الارتباط التي تساوي (0.544) ونسبة التفسير التي بلغت (29.60 %).

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لقيمة الزبون وربحيته على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين التكاليف في مؤسسة موبيليس؛ إلا أن علاقة الإرتباط لم تكن قوية بين المتغيرين بالنظر إلى قيمة معامل الارتباط التي تساوي (0.348) ونسبة التفسير التي بلغت (12.10 %) وهو ما يبين ضعف بعد قيمة الزبون وربحيته في تفسير التغيرات التي تحدث في ميزة التمايز عن المنافسين

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لصوت الزبون وإدارة شكاويه على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين التكاليف في مؤسسة موبيليس؛ وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط التي تساوي (0.662) ونسبة التفسير التي بلغت (43.80 %) يتبين أهمية هذا البعد في تفسير التغيرات التي تحدث في ميزة تخفيض التكاليف.

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتقوية العلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين التكاليف في مؤسسة موبيليس؛ إلا أن علاقة الإرتباط لم تكن قوية بين المتغيرين بالنظر إلى قيمة معامل الارتباط التي تساوي (0.375) ونسبة التفسير التي بلغت (14.00 %) وهو ما يبين ضعف بعد لقيمة الزبون وربحيته في تفسير التغيرات التي تحدث في ميزة التمايز عن المنافسين

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين التكاليف في مؤسسة موبيليس. وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط التي تساوي (0.674) ونسبة التفسير التي بلغت (44.50 %) يتبين أهمية هذا البعد في تفسير التغيرات التي تحدث في ميزة تخفيض التكاليف.

ومما هو ملاحظ فإن بعد (الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن) احتل المرتبة الأولى بنسبة تفسير مقدرة بـ (45.50%) وهو ما يمكن تفسيره باهتمام المؤسسة بمنح القيم التي يرغب فيها الزبائن والاستجابة لمتطلباتهم بهدف إرضائهم والاستفادة من الكلمة الايجابية المنطوقة كما تعمل على وضع وتجديد برامج الولاء كأولوية من أولويات الاحتفاظ بأفضل الزبائن لأجال طويلة مما يساهم في تطوير وزيادة فعالية الأنشطة التسويقية وتمييزيها، كما أن إرضاء الزبائن وإشباع حاجاتهم وكذا تلبية رغباتهم سيؤدي لا محالة إلى الوصول إلى درجة الولاء لخدماتها وهو ما قد يشكل مصدرا للتمايز على المنافسين وتحقيق الأسبقية التنافسية.

ويأتي في المرتبة الثانية بعد (صوت الزبون وإدارة شكاويه) بنسبة تفسير مقدرة بـ (43.80%) في التغيرات التي تحدث في ميزة التمايز عن المنافسين باعتبار أن الشكاوي تسمح بتحديد المشاكل ونقاط ضعف المؤسسة والتعجيل بتقديم الحلول لمختلف تلك الشكاوي، وهو ما يساعد على التميز على المنافسين بتقديم المعالجة الفورية للشكوى مع الاستفادة منها مستقبلا وتفادي مسبباتها والتميز على المنافسين بعروض تنافسية في المستقبل. ليأتي بعد ذلك كل من بعد (معرفة الزبون، التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، الموظفون والتسويق الداخلي، تقوية العلاقة مع الزبون، التوجه بالعلاقة مع الزبون، قيمة الزبون وربحيته) بنسب تفسير مقدرة بـ (29.60 %، 19.50%، 14.10%، 14.00%، 23.20%، 12.90% و 12.10 %) على التوالي، ويعتبر بعد (قيمة الزبون وربحيته) الأقل تأثيرا وتفسيرا للتغيرات التي تحدث في ميزة التمايز عن المنافسين .

4- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية:

من خلال نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي نصت على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة لأثر إدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية)" فقد تم إثبات صحتها وتوصلت الدراسة إلى وجود بعض الفروق المعنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة المستبين منهم لأثر إدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى بعض المتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس والمؤهل العلمي (الجامعي والدراسات العليا) وهو ما يمكن تفسيره في قلة عدد أفراد العينة من أصحاب الدراسات العليا مقارنة بعدد أفراد العينة من أصحاب المؤهلات العلمية الجامعية.

خلاصة:

تحتل مؤسسة موبيليس مكانة هامة في قطاع الاتصالات في الجزائر،كما أنها من المؤسسات المساهمة في إنتاج تكنولوجيا الاتصال، وهي أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر وهو ما سمح لها بكسب عدد كبير من المشتركين في وقت قياسي فهي تحتل الصدارة من حيث عدد الزبائن المشتركين في تقنيتي الجيل الثالث والرابع. وبالرغم من قلة عدد المتعاملين في هذا القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة محل الدراسة (منافسة احتكار القلة) إلا أنه يشهد منافسة شديدة وهو ما تَطَلَّبَ منها تكثيف الأنشطة التسويقية وعصرنتها وتبني مفاهيم وأبعاد إدارة العلاقة مع الزبون. وبعد عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة بالإضافة إلى اختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تشير نتائج التحليل الوصفي إلى إيجابية أراء أغلب إطارات ومسؤولي القسم التجاري والتسويقي في مؤسسة موبيليس على تبنيها لكل متطلبات، أبعاد ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون والموافقة عليها وذلك بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.93) وبانحراف معياري قُدر بـ(0.35).

- تشير نتائج التحليل الوصفي إلى إيجابية أراء أغلب إطارات ومسؤولي القسم التجاري والتسويقي في مؤسسة موبيليس على تحقيق الميزة التنافسية ببعديها وذلك بمتوسط حسابي إجمالي (3.79) وبانحراف معياري مقدر بـ (0.29).

-أظهرت النتائج الإحصائية لاختبار الفرضية العامة للدراسة التطبيقية بأن النموذج المصمم واقعي ومطابق للظاهرة المدروسة حيث تم التوصل إلى معنوية العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية إضافة التأثير الإيجابي عليها والمساهمة في تفسير التغيرات التي تحدث فيها.

- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وجود علاقة أثر ذات دلالة احصائية لأبعاد، متطلبات ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون معًا على ميزة تخفيض التكاليف عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وجود علاقة أثر ذات دلالة احصائية لأبعاد، متطلبات ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون معًا على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة لإدراكهم لأثر إدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى (الجنس والمؤهل العلمي) مع عدم وجود فروق تُعْزَى إلى (السن والأقدمية).

الخـاتــمـــة العامة

فرضت التحديات التنافسية الشديدة وتنامي دور الزبون وكذا مختلف التطورات التكنولوجية في بيئة أعمال المؤسسات تطور الممارسات التسويقية من رؤية تقليدية قائمة على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن إلى رؤية تسويقية علائقية واضحة المعالم قائمة على خدمة الزبون والاحتفاظ به تجسدت في مفهوم **"إدارة العلاقة مع الزبون"** الذي ظهر في الفكر التسويقي منذ تسعينيات القرن الماضي وحظي باهتمام كبير من طرف الأكاديميين والممارسين على حد سواء كأحد أهم التوجهات والأساليب التسويقية الحديثة التي تهدف إلى بناء علاقات مربحة وطويلة الأجل مع الزبائن خصوصا الأكثر قيمة منهم، فضلا عن تسهيل عملية التواصل وإقامة روابط اجتماعية وهيكلية للمحافظة على الزبائن الحاليين عوض التركيز على الجذب في كل مرة وتحويل المعاملات والصفقات البيعية إلى علاقات شخصيّة تفاعليّة ودائمة ومعاملة كل واحد على أنه قطاع سوقي قائم بذاته؛ وذلك من خلال الاعتماد على مقومات ومرتكزات قائمة على الاستخدام الأمثل للتطبيقات التكنولوجية والمعلومات وعمليات التفاعل والاتصال بالزبون ومعرفة توجهاته ومتطلباته باستمرار، والحصول على معلومات محدثة عن حاجاته ورغباته، وبترجمة هذه المعلومات يمكن للمؤسسة أن تكيف إستراتيجيتها التسويقية الحالية مع خصوصيات كل زبون وتشخص له العروض ومن ثم تقدّم منافع وقيَّمًا تزيد عما يقدمه المنافسون، وهو ما يؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن في جميع المستويات مما يسمح بتعظيم الرضا والولاء، ولقد تعاظمت أهمية هذا التوجه في المؤسسات الخدمية التي عرفت نموا كبيرا بتبنيها لأبعاده، باعتبار أن الخدمة تتطلب مجهودات تسويقية أكبر من السلعة للوصول إلى إقناع الزبائن بجودتها فضلا عن ضرورة استمرارية التعامل بين المؤسسة الخدمية والزبون في أحيان كثيرة لأن طبيعة وخصائص الخدمات كعدم الملموسية تتطلب وجود مستوى معين من العلاقة بين مقدم الخدمة والزبون سواء كانت هذه العلاقة مباشرة أو غير مباشرة، كما أن تكلفة البحث واستقطاب زبائن جدد مرتفعة جدا مقارنة بالمحافظة عليهم؛ وبالتالي فإن المقاربة العلاقية سمحت بالتوجه بالزبون وبناء علاقات مربحة معه وساهمت في تحقيق مستويات عالية من الثقة والالتزام وتقوية الروابط وكسب ولاء الزبون الذي يعد عاملا مهما للتأثير على قراراته بتكوين تفضيلات للمؤسسة في ذهنياته.

وعليه يمكن القول بأن إدارة العلاقة مع الزبون تساهم بدور حاسم في عملية تقديم الخدمات والتركيز على خدمة الزبون بفاعلية وتسمح بتحقيق العديد من المزايا التنافسية وتخفيض التكاليف وزيادة الربحية نتيجة الاحتفاظ بالزبائن ولها دور فاعل في الرقي بالخدمات الموجهة للزبائن والتميز عن المنافسين، مما دفع أغلب المؤسسات الخدمية إلى تبني مفاهيم وأبعاد إدارة العلاقة مع الزبون كأساس لتدعيم وبناء العلاقات والحفاظ عليها بهدف تعزيز وجودها في السوق والقدرة على اشباع الحاجات وتلبية الرغبات المتطورة والمتجددة للزبون بشكل أفضل من المنافسين وكنتيجة حتمية سيتم تعظيم القيمة المقدمة له وتمييزها والاحتفاظ به لأجل طويل مما يسمح باستدامة الميزة التنافسية.

ولقد ناقشت هذه الدراسة أهمية إدارة العلاقة مع الزبون بأبعادها، متطلباتها ومؤشراتها في التأثير على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية بالتطبيق على مؤسسة موبيليس ولغرض توضيح إشكالية الظاهرة المدروسة تم طرح مجموعة من التساؤلات التي يدور محتواها حول نفس الموضوع، كما أتبعناها بمجموعة من الفرضيات للجانبين النظري والتطبيقي، ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكن القول بأن الميزة التنافسية تتأثر إيجابا بتبني المؤسسة الخدمية لمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون بمتطلباته وأبعاده ومؤشراته فالإدارة الجيدة والإيجابية لعلاقة المؤسسة الخدمية بالزبون تزيد من ربحيتها وتخفض الكثير من التكاليف التي قد تتكبدها المؤسسة، وتكسبها ميزة التمايز على المنافسين التي يصعب من تقليدها مما يحقق التفوق في الاستجابة للزبائن.

1- اختبار الفرضيات:

✓ فرضيات الجانب النظري للدراسة:

من خلال تحليل مختلف الجوانب النظرية تم التوصل إلى النتائج التالية فيما يخص اختبار الفرضيات:

- ساهم تحول الممارسة التسويقية نحو التسويق بالعلاقات في المؤسسات الخدمية في بناء علاقات ناجحة مع الزبائن والاحتفاظ بهم، ليساهم ذلك في حماية المصالح الإستراتيجية للمؤسسة، وكذا تحقيق المنافع لها وللزبون في آن واحد عن طريق تعزيز الإشباع لديه طبقا لمتطلباته ومنحه معاملة مميزة، وكذا توجيه الجهود والأنشطة التسويقية نحو تنمية العلاقة مع الزبون وتسخير كل الإمكانيات لخدمته والمحافظة عليه خصوصا وأن الخدمات تنطوي على خصائص ومميزات جعلت مرتكزات وأسس تسويقها يختلف عن السلع المادية، لأن تقديم الخدمات يتطلب التفاعل المباشر بين المؤسسة والزبون وهو ما يثبت صحة الفرضية التي صيغت كالتالي: **"يساهم التوجه بالتسويق بالعلاقات في المؤسسات الخدمية بدور هام في توجيه الجهود والأنشطة التسويقية نحو تنمية العلاقة مع الزبون وتسخير كل الإمكانيات لخدمته والمحافظة عليه "**

-تعتمد إدارة العلاقة مع الزبون على عدة آليات وأبعاد تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة في الاحتفاظ بالزبون وعدم تحوله للمنافسين من خلال تعزيز الاتصال وتفعيله بالتطبيقات العملية والتكنولوجية، وكذا بناء علاقات مربحة مع الزبائن ومعرفة وفهم حاجاتهم ورغباتهم، وتبادل وجهات النظر والمعلومات بين المؤسسة والزبون، وذلك بامتلاك قواعد بيانات وبرمجيات دقيقة لإدارة التفاعلات التي تتم معه، وهو ما يعتبر دعامة أساسية لعمل النشاط التسويقي واتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة وجعلها أكثر مرونة وسرعة في الاستجابة للتغيرات التي تحدث في حاجات ورغبات الزبون، مما يعزز الدقة في اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة في الأوقات الملائمة بخصوص تطوير الخدمات وحزمة المنافع التسويقية المرافقة لها، وهو ما سيؤدي إلى الاحتفاظ بالزبون لأجل طويل، وكلما كان تدفق المعلومات من الزبون وإليه

أدق كلما كان عمل أنظمة إدارة العلاقة مع الزبون أفضل، وهو ما سيساعد على جودة مخرجات المؤسسة وهو ما يثبت صحة الفرضية التي جاءت بالصياغة التالية: "**يستند مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون على عدة آليات تساهم في اتخاذ قرارات تسويقية مناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على الزبائن لأجل طويل**"

– يتطلب نجاح تطبيق وتبني إدارة العلاقة مع الزبون توفر عدد من المتطلبات الأساسية التي تتمثل أهمها في التوجه الاستراتيجي بالعلاقة مع الزبون والاهتمام بالموظفين وكذا امتلاك كل الأدوات والتطبيقات التكنولوجية التشغيلية والتحليلية والتعاونية التي من شأنها تسهيل تطبيق أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون كمعرفة الزبون وإدارة قيمته ومعالجة شكاويه وتقوية وبناء علاقات طويلة الأجل معه والوصول إلى تحقيق مؤشرات إيجابية تقوم على تقوية الروابط وخدمة الزبون في كل نقاط الاتصال وتقديم خدمات ذات خاصية منفردة ومنافع ذات قيمة مضافة متمايزة من منظور الزبائن ومتطابقة تماما مع متطلباتهم وتتصف بالخصوصية والعرض المشخص مما يجعلها ذات جودة وتميز، ليتحقق بذلك رضا الزبائن الذي يعتبر السبيل الأمثل لكسب ولائهم وتكرار عمليات الشراء وتكوين ما يعرف بالرأسمال الزبوني والوصول إلى مستوى الشراكة (مؤسسة– زبون) التي تساهم في عدم تحول الزبائن إلى المنافسين والاحتفاظ بهم لأجال طويلة وهو ما يكون أقل تكلفة وأكثر ربحية من جذب الزبون الجديد ليؤدي ذلك بالنتيجة إلى تحقيق ميزة تنافسية قائمة على تخفيض التكاليف والتمايز عن المنافسين وهو ما يثبت صحة الفرضية النظرية الثالثة التي صيغت على النحو التالي: "**تساهم متطلبات، أبعاد ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية وتقديم خدمات ومنافع ذات قيمة متمايزة عَمَّا يقدمه المنافسون**"

✓ **فرضيات الجانب التطبيقي للدراسة:**

– **نتائج اختبار الفرضية العامة للدراسة:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت صحة الفرضية العامة للدراسة التطبيقية والتي نصت على أنه "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس**" وهو ما أكد توفيق نموذج الدراسة وجودة العلاقة المدروسة بين المتغيرين.

– **نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت صحة الفرضية **الرئيسية الأولى** والتي نصت على أنه "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد، متطلبات ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه بالعلاقة مع الزبون، الموظفون والتسويق الداخلي، التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، معرفة الزبون، قيمة الزبون وربحيته، صوت الزبون وإدارة شكاويه، تقوية العلاقة مع الزبون ،الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن) على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس**"

كما تم قبول الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى وإثبات صحتها وبالتالي يمكن القول بأنه:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه بالعلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للموظفين والتسويق الداخلي على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا والمتطلبات التقنية على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمعرفة الزبون على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس ؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقيمة الزبون وربحيته على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس ؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لصوت الزبون وإدارة شكاويه على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقوية العلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس.

-نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت صحة هذه الفرضية التي نصت على أنه "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد، متطلبات ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه بالعلاقة مع الزبون، الموظفين والتسويق الداخلي، التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، معرفة الزبون، قيمة الزبون وربحيته، صوت الزبون وإدارة شكاويه، تقوية العلاقة مع الزبون ،الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن) على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس**". كما تم قبول الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية وإثبات صحتها وبالتالي يمكن القول بأنه:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه بالعلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس؛

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للموظفين والتسويق الداخلي على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس؛

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا والمتطلبات التقنية على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس؛

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمعرفة الزبون على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس؛

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقيمة الزبون وربحيته على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس؛

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لصوت الزبون وإدارة شكاويه على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقوية العلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبائن على تحقيق ميزة التمايز عن المنافسين في مؤسسة موبيليس.

- الفرضية الرئيسية الثالثة: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة ونفي صحة الفرضيتين الفرعيتين الثانية والرابعة أي أنه:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة للمتغيرين المرتبطين إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى متغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة للمتغيرين المرتبطين إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى متغير السن.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة للمتغيرين المرتبطين إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى متغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة للمتغيرين المرتبطين إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تُعْزَى إلى متغير الأقدمية.

2- نتائج الدراسة:

من خلال التطرق لمختلف جوانب الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بكل من الجانبين النظري والتطبيقي مثلما هو مبين فيما يلي:

✓ النتائج النظرية للدراسة:

من خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى العديد من الاستنتاجات والنتائج، نوردها فيما يلي:

- ظهر مفهوم التسويق بالعلاقات في ثمانينيات القرن الماضي كنتيجة حتمية لاشتداد التنافس ويعتبر سابقا لإدارة العلاقة مع الزبون من ناحية التنظير والممارسة، واستعمل أولا في قطاع الخدمات، ويشمل كل الفاعلين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في علاقات المؤسسة مع كافة أطراف التعامل خصوصا الزبائن مع التركيز على إقامة علاقات ناجحة تؤكد استمرارية العلاقة مع الزبون وتقوية الروابط والالتزام والثقة للاحتفاظ به.

- يشير مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون إلى توجه تسويقي معاصر تهدف من خلاله المؤسسة إلى الاحتفاظ بأفضل الزبائن وبناء وتقوية علاقات ناجحة وطويلة الأجل معهم وكذا تغيير نظرة المؤسسة للزبون من كونه خصما في ثقافة المؤسسة إلى شريك لها. عن طريق تعزيز قنوات الاتصال به ومعرفة كل ما يتعلق به من بيانات ومعلومات خاصة كإحتياجاته، رغباته، ومتطلباته، أسباب شكاويه وغيرها بهدف تحديد مسار الإجراءات والسياسات التسويقية الخاصة بتقديم قيمة مناسبة لتطلعاته وتحقق له مستويات عالية من الرضا والولاء.

- يتطلب تبني مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون وجود مجموعة من العوامل والمتطلبات المساعدة على إنجاحه كما يرتكز على عدة أبعاد ومؤشرات وهي كالتالي:

- التوجه الاستراتيجي العام في المؤسسات الخدمية نحو نشر ثقافة تنظيمية قائمة على التوجه ببناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن في جميع المستويات وفي مختلف المصالح في المؤسسة وذلك بتوجيه معظم أنشطة وفعاليات المؤسسة نحو إدارة علاقة الزبون؛
- يساهم الموظفون العاملون في المؤسسة بدور محوري وأساسي في إنجاح تطبيق وتبني إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة الخدمية باعتبارهم يساهمون ببناء علاقات فردية ويكون من الضروري تمكينهم باتخاذ بعض القرارات ضمن أنشطة مهامهم مع الاعتماد على أساليب التسويق الداخلي كمتطلب أساسي داعم لهذا المفهوم التسويقي المعاصر؛
- تسمح التطبيقات والأدوات التكنولوجية بأشكالها الثلاثة (التحليلية- التشغيلية- التعاونية) في دعم إدارة العلاقة مع الزبون والانتقال من بيئة أعمال تقليدية إلى بيئة أعمال متطورة تقنيا تساعد على تزويد المؤسسات بالعديد من البرمجيات والتقنيات التي تكون مناسبة لتمكين نظام وأبعاد هذا التوجه من العمل بفاعلية عن طريق القدرة على

التعامل مع كم كبير من المعلومات والبيانات المفصلة والشخصية عن الزبائن في صورة قاعدة بيانات محوسبة وبترجمة هذه المعلومات، يمكن للمؤسسة أن تكييف إستراتيجيتها التسويقية الحالية مع خصوصيات كل زبون، والاستجابة الفورية والمشخصة لأذواق الزبائن المتغيرة فضلا عن القدرة على التنبؤ بالسلوكيات المستقبلية التي تسمح بوضع توقعات صحيحة لأنشطة المؤسسة وأعمالها المستقبلية فيما يتعلق بالتعامل مع الزبائن. كما تساعد تلك التطبيقات التكنولوجية في إنجاح التفاعلات والاتصالات اليومية مع الزبون في جميع نقاط الاتصال وخدمته، وذلك باستخدام تقنيات تكنولوجية متطورة أثبتت أهميتها في التعامل مع الزبون كالأنترنيت، الهاتف النقال، المواقع الالكترونية، مواقع التواصل الاجتماعي التي أصبحت ذات استخدام واسع لدى مختلف الفئات العمرية للزبائن؛ وهو ما يؤدي بالنتيجة إلى تحقيق التكامل بين مختلف الإدارات والأقسام بالمؤسسة ومشاركة المعلومات بين نقاط الاتصال المختلفة وربط التطبيقات التشغيلية بين المكاتب الأمامية والمكاتب الخلفية.

- تمثل إدارة معرفة الزبون أحد أهم أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون وتعتبر المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية للمؤسسة، كونها أقدر على التعامل مع المشكلات والفرص التنظيمية، واستيعاب مختلف التغيرات التي تحيط بأذواق ومتطلبات الزبائن والحصول على أفضل معلومات عن قيم الزبائن، السلوكيات، الحاجات والتفضيلات وكذا الكشف عن ملامح الزبائن الرئيسيين ودمجها في إطار تنظيمي عام يرتبط بشكل مباشر بالبعد البشري ممثلا بالمعرفة الضمنية والصريحة للعاملين وربطها بتكنولوجيا المعلومات لتشكل الركائز الأساسية في امتلاك معرفة الزبون، كما يكون من الضروري في ظل التوجه بإدارة العلاقة مع الزبون التشارك في المعرفة بين مختلف الإطارات والموظفين وبالتالي تحقيق تراكم معرفي عن الزبون وهو ما سيدعم العلاقة القائمة بين المؤسسة والزبون.
- يساهم سماع صوت الزبون والحصول على أراءه ومقترحاته فيما يتعلق بالخدمات المقدمة وطرق التعامل معه في زيادة القيمة والمنافع المقدمة له كما أن إدارة شكاويه تعتبر فرصة للمؤسسة لاستعادة ثقة الزبون وتصحيح الانحرافات والأخطاء التي قد تكلف المؤسسة تكاليف كبيرة في المستقبل.
- التوجه بربحية وقيمة الزبون وكذا زيادة فعالية كسب الزبائن المربحين والاحتفاظ بهم من خلال بناء علاقة طويلة الأجل معهم، فمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون يتوجه بعدم التعامل مع جميع الزبائن بنفس الطريقة وإعطائهم نفس الأهمية وإنما يجب تمييزهم تبعا لمواقعهم وأهميتهم في تحقيق الأرباح.
- تعتبر كل من عمليات الالتزام، الثقة، الشخصنة والاتصال أبعادًا أساسية للمؤسسات التي تقوم بإدارة علاقتها بزبائنها نظرا لدورها الهام في تقوية العلاقات القائمة بين الزبائن والمؤسسات.

- يساعد تبني المؤسسة لهذا المفهوم على تعديل أنشطتها وتحسين القيمة المقدمة للزبون بشكل أفضل من المنافسين بما يحقق مستويات عالية من الرضا لديه فضلا عن الاعتماد على برامج هيكلية ومالية فعالة تؤدي إلى كسب ولاء الزبون والاحتفاظ به لأجل طويل حيث أن المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات للنجاح في الأسواق كانت ترتكز في السابق على جذب المزيد من الزبائن ولكنها وفي إطار تطبيق مفاهيم وأبعاد إدارة العلاقة مع الزبون أضحت تهتم أكثر بالاحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب رضاهم وولائهم ومنحهم القيمة التي يرغبون في الحصول عليها.

– تشير الميزة التنافسية إلى مجال تتفوق فيه المؤسسة على منافسيها من وجهة نظر الزبائن فمن النادر أن تمتلك المؤسسة الأسبقية التنافسية على جميع الأصعدة. ومن أهم أبعاد الميزة التنافسية المتفق عليها ميزة التكلفة الأقل وميزة التمايز عن المنافسين.

– تتمثل الأسس العامة التي تدخل في بناء المزايا التنافسية في العوامل الأربعة التالية: الكفاءة، الجودة المتفوقة والتجديد والاستجابة لحاجات الزبون، و يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجال نشاطها.

–تعتبر الاستراتيجيات التنافسية من الخصائص التنافسية للمؤسسات وهي شرط من شروط ضمان قدرة المؤسسة على التنافس فمن خلالها تسعى المؤسسات إلى المواءمة بين مواردها وخبراتها من جهة ومعطيات البيئة الخارجية من فرص وتهديدات من جهة أخرى، وتعتبر الاستراتيجيات الثلاث التي حددها بورتر الأكثر انتشارا في دراسات الفكر الإستراتيجي، والمتمثلة في إستراتيجية القيادة بالتكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز.

– قدم مجموعة من الباحثين المعاصرين طرحا جديدا ومقاربة قائمة على فكرة التوجه بالعلاقات مع الزبون كأساس لتحقيق مزايا تنافسية، وعليه فلكي تضمن المؤسسة الخدمية القدرة على التنافس وامتلاك ميزة تنافسية يجب أن تكون قادرة على تقديم خدمات ذات قيم ومنافع مميزة من منظور الزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون، وذلك بناءً على العلاقات الطويلة الأجل بين المؤسسة والزبون، وهو ما ينعكس على أداء المؤسسة ويحقق لها الأفضلية والتفوق التنافسي.

✓ **نتائج الدراسة التطبيقية:**

– شهد قطاع الاتصالات في الجزائر تَطَوُّرَاتٍ هَامَةً وتَغْيِيرَاتٍ جِذْرِيَةٍ نتيجة تحرير قطاع الاتصال مع صدور القانون 2000-03 الذي فصل بين تنظيم واستغلال وسير الشبكات وفتح المجال للمستثمرين الأجانب سعيا نحو تدارك الفجوة الرقمية التي تفصل الجزائر عن غيرها من الدول على غرار الدول المجاورة. ولقد حقق قطاع الاتصال في الجزائر قفزة كمية في نمو العوائد وأخرى نوعية من خلال تحسين جودة وتنافسية الخدمات المقدمة مع دخول المتعاملين

الأجنبيين إلى السوق جيزي وأوريدو إلى جانب المتعامل الوطني موبيليس الذي يعتبر المؤسسة الجزائرية الوحيدة في مجال خدمة الهاتف النقال.

– شهد عدد الزبائن المشتركين في شبكة الهواتف النقالة تزايدًا مستمرا وبوتيرة متسارعة وهو ما قابله انخفاض أو تزايد بوتيرة منخفضة في عدد الزبائن المشتركين في شبكة الهاتف الثابت، بسبب انخفاض الاستهلاك الفردي لهم في ظل رواج خدمات الهاتف النقال التي تعتبر أكثر جودة ونفاذية في السوق خصوصا بعد إتاحتها في كل ولايات الوطن ومنح امتيازات بتكلفة أقل وقيم ومنافع أكبر.

– أدى اشتداد التنافس بين المتعاملين الثلاثة للهاتف النقال إلى اهتمامهم بالممارسات التسويقية التي تسمح باستمالة وتحقيق رضا الزبائن بتحليل سلوكياتهم وبناء علاقات طويلة الأجل معهم للاحتفاظ بهم.

– تعتمد مؤسسة موبيليس على العديد من الآليات والأساليب الخاصة بإدارة العلاقة مع الزبون في ظل تقارب القدرات والإمكانيات المادية والتكنولوجية للمتعاملين الثلاثة وكذا تقارب تسعيرات عروضهم، فضلا عن سهولة تغيير المتعامل،حيث يوجد حد مقبول من الممارسات التسويقية الخاصة بهذا المفهوم بكل مستوياته في مؤسسة موبيليس مثل: امتلاك نظام لمعالجة شكاوي الزبائن، الاهتمام ببرامج الولاء وإنشاء فضاءات ونوادٍ للزبائن، الاهتمام بالأدوات والتطبيقات التكنولوجية المختلفة كامتلاك موقع الكتروني، امتلاك حسابات على مواقع التواصل الاجتماعي لكن في المقابل يلاحظ بأنها غير مستغلة بالكامل حيث يُسَّجَلُ الاستعمال المحدود لتكنولوجيا الاتصال بالزبون والمتمثلة أساسا في شبكة الأنترنيت ومراكز الاتصال.

– تتميز مؤسسة موبيليس بتقديم تشكيلة متنوعة من العروض والخدمات، كما أنها تستحوذ على حصة سوقية معتبرة من الزبائن في سوق الهاتف النقال، وتحتل الريادة من حيث عدد الزبائن المشتركين منذ سنة 2016 بعد أن كانت من نصيب مؤسسة جيزي قبل ذلك، كما أنها حققت الريادة على منافسيها في شبكات الجيل الثالث والرابع من حيث نسبة التغطية وعدد الزبائن المشتركين.

– النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لأراء عينة الدراسة:

- **فيما يخص أراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو المتغير المستقل**: أشارت نتائج الإحصاء الوصفي بدلالة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى إيجابية أراء إطارات ومسؤولي القسم التجاري والتسويقي بالمؤسسة محل الدراسة نحو متغير (إدارة العلاقة مع الزبون) حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي له (3.93) أي أن أفراد العينة المدروسة لديهم ميول إلى الموافقة على تبني المؤسسة محل الدراسة لمتطلبات، أبعاد ومؤشرات هذا المفهوم التسويقي المعاصر بدرجات عالية وبمتوسطات حسابية كلها تفوق المتوسط الحسابي

الفرضي أو درجة الحياد (3.00) وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة، حيث أظهرت النتائج أن هناك تَبَايُنًا في الأهمية النسبية لمتطلبات، أبعاد ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون ويعتبر بعد (التوجه بالعلاقة مع الزبون) أكثر الأبعاد تحققا وموافقة من طرف أفراد العينة المستبان منهم وهو ما يعكس التوجه الاستراتيجي العالي جدا للتوجه نحو الزبون وإدارة العلاقات معه في المؤسسة محل الدراسة؛ في حين يعتبر بعد (الموظفين والتسويق الداخلي) الأقل تحققا وموافقة من طرف أفراد العينة المستبان منهم حيث جاء في الترتيب الأخير.

- **فيما يخص أراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو المتغير التابع**: أشارت نتائج الإحصاء الوصفي بدلالة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى إيجابية أراء إطارات ومسؤولي القسم التجاري والتسويقي بالمؤسسة محل الدراسة نحو متغير (الميزة التنافسية) حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي له (3.79)، أي أن أفراد العينة المستبان منهم لديهم ميول إلى الموافقة على تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية بدرجات عالية وبمتوسطات حسابية كلها تفوق المتوسط الحسابي الفرضي أو درجة الحياد(3.00)، وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة حيث أظهرت النتائج أن هناك تباينا واضحا في الأهمية النسبية لأبعاد المتغير التابع بحيث جاء بعد (ميزة التمايز عن المنافسين –التمييز–) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقدر بـ (3.82) مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مؤسسة موبيليس تتمتع بميزة التمايز عن منافسيها سواء في درجة الاستجابة لمتطلبات الزبائن وجودة الخدمة أو في عروضها الترويجية...الخ، أما في المرتبة الثانية فقد جاء بعد (ميزة تخفيض التكاليف) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.76) مما يدل على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس من منظور أفراد العينة ليساهم ذلك في تخفيض الأسعار والتفوق على المنافسين بعروض متميزة ومنخفضة التكلفة.

– النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

– أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة أثر معنوية وارتباط قوي بين متطلبات، أبعاد ومؤشرات المتغير المستقل معًا (إدارة العلاقة مع الزبون) والبعد الأول للميزة التنافسية (ميزة تخفيض التكاليف) ولقد تبين بأن أكثر الأبعاد إسهاما في تحقيق ميزة تخفيض التكاليف لمؤسسة موبيليس (في حالة ما إذا كانت مجتمعة) هي (التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، معرفة الزبون، صوت الزبون وإدارة شكاويه) وعند المفاضلة بينها على أساس قيم معاملات الانحدار المعيارية (Beta) ظهر بأن تأثير بعد (التكنولوجيا والمتطلبات التقنية) على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في مؤسسة موبيليس أكثر من تأثير كل من (صوت الزبون وإدارة شكاويه ومعرفة الزبون).

– يعتبر بعد ميزة تخفيض التكاليف تابعا لكل أبعاد، متطلبات ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون كل على حدة وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة من ناحية درجة الارتباط ونسبة التفسير للتغيرات التي تحدث في ميزة تخفيض التكاليف ولقد كان البعدان (التكنولوجيا والمتطلبات التقنية، صوت الزبون وإدارة شكاويه) الأكثر ارتباطا وتفسيرا لميزة تخفيض التكاليف، ويعتبر بعد (الموظفين والتسويق الداخلي) الأقل تفسيرا للتغيرات التي تحدث في ميزة تخفيض التكاليف.

– أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة أثر معنوية وارتباط قوي بين متطلبات، أبعاد ومؤشرات المتغير المستقل معًا (إدارة العلاقة مع الزبون) والبعد الثاني للميزة التنافسية (ميزة التمايز عن المنافسين) ولقد تبين بأن أكثر الأبعاد إسهاما في حالة ما إذا كانت تلك المتغيرات مجتمعة هي (الرضا والولاء والاحتفاظ بالزبائن، صوت الزبون وإدارة شكاويه ومعرفة الزبون) وعند المفاضلة بينها على أساس قيم معاملات الانحدار المعيارية (Beta) ظهر بأن أكثرهم إسهاما هو بعد (الرضا والولاء والاحتفاظ بالزبائن)، كما تأكد بأن بعد ميزة التمايز عن المنافسين تابعٌ لكل أبعاد، متطلبات ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون كل على حدة وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة من ناحية درجة الارتباط ونسبة التفسير للتغيرات، ولقد كان البعدان (الرضا والولاء والاحتفاظ بالزبائن، صوت الزبون وإدارة شكاويه) الأكثر ارتباطا وتفسيرا لها ويعتبر بعد (قيمة الزبون وربحيته) الأقل تفسيرا للتغيرات التي تحدث في ميزة التمايز عن المنافسين.

– أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن نسبة تفسير أبعاد ومتطلبات ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون معا للتغيرات التي تحدث في ميزة التمايز عن المنافسين أكثر من نسبة تفسيرها للتغيرات التي تحدث في ميزة تخفيض التكاليف في المؤسسة محل الدراسة.

3– الاقتراحات والتوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:

– يكون من الضروري الاستمرار في إصلاح قطاع الاتصالات في الجزائر باعتباره ساهم في تطور اقتصاديات الكثير من الدول في العالم.

– على مؤسسة موبيليس تحليل عروض المؤسسات المنافسة وسياستها التسويقية لتطوير العروض والخدمات التي تقدمها بالاضافة إلى تبني الممارسات التسويقية بأشكالها المختلفة وذلك لتفادي عدم رضا الزبائن أو تحولهم للمنافسين.

– ضرورة اهتمام مؤسسة موبيليس بجودة التغطية، لأن أولويات التعامل مع المؤسسة تبدأ من جودة التغطية وصولا إلى الممارسات التسويقية بأشكالها المختلفة كما يجب السعي نحو تحقيق أفضل علاقة بين الجودة والسعر.

– ضرورة ارتكاز مؤسسة موبيليس على المقاربة العلائقية والتوجه بالزبون وجعله شريكا لها وليس طرفا في المعاملة، لأن ذلك سيتيح لها بناء علاقات مربحة والحصول على معلومات جديدة عن الحاجات والرغبات الخاصة بكل زبون خصوصا في ظل اشتداد التنافس بين المؤسسات الثلاث للهاتف النقال في الجزائر.

– تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل أكبر في سياسات وأساليب إدارة العلاقة مع الزبون التي تتبانها مؤسسة موبيليس والعمل على زيادة الاستثمار في الأدوات والتطبيقات التكنولوجية التحليلية، التشغيلية والتعاونية، وذلك من خلال تفعيل دور الموقع الالكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي ومراكز الاتصال التي تُعَدُّ من المصادر المهمة لتعزيز التفاعلية في الاتصال وجمع المعلومات عن الزبائن.

– تفعيل دور معرفة الزبون واستغلالها لكسب ميزة تنافسية قائمة على فهم أكبر لمتطلبات الزبائن مع دمجها ضمن سيرورة أنشطة المؤسسة خصوصا المتعلقة منها بأنشطة تخطيط العروض والخدمات .

–الاستفادة من نظام معالجة شكاوي الزبون الذي تعتمده المؤسسة، بتفادي الأخطاء محل الشكوى والمشاكل التي يعترضها الزبون في عروضها المستقبلية لدعم ثقة الزبون بدلا من فقدانه.

– الاهتمام بالمورد البشري للمؤسسة بشكل أكبر من خلال تفعيل سياسات التسويق الداخلي وتمكين الموظفين العاملين في المؤسسة باتخاذ بعض القرارات التي قد تكون ضرورية ومهمة لأداء الأنشطة وتسريعها في المؤسسة وبالتالي إعطاء الوكالات المزيد من السلطات في التعامل مع الزبائن والاستجابة لمتطلباتهم وحل مشاكلهم مع عدم تركيز عمليات اتخاذ القرارات على المسؤولين في المديرية العامة، باعتبار أن موظفي المكاتب الأمامية أكثر احتكاكا بالزبائن.

– ضرورة انتقاء الموظفين وحسن اختيارهم على أساس الكفاءات والقدرات خصوصا موظفي المكاتب الأمامية الذين يجب أن يوفقوا بين الجوانب التقنية للعروض و الجوانب التجارية التسويقية وذلك لما لهم من دور فعال في التأثير على الزبائن وبناء علاقة ذات جودة.

–التركيز على مردودية الموظف وتقديم تحفيزات ومزايا عينية ونقدية لأصحاب السلوكات الايجابية والمردودية الأعلى في التعامل مع زبائن المؤسسة وهو ما يؤدي إلى خلق الرغبة للتفاعل والتواصل الايجابي مع الزبائن بشكل أكبر وكذا المبادرة للترويج للمؤسسة وعروضها.

– تكثيف برامج تكوين وتأهيل الموظفين في المجال التسويقي بغرض تحسين جودة خدمة الزبون والاستفادة من معارف المختصين والأكاديميين.

- تجديد وتحديث قواعد بيانات الزبون وذلك من خلال الاتصال الشخصي المباشر معهم عبر وسائل الاتصال الحديثة وهو ما سيساعد المؤسسة على معرفة تطلعات الزبون المتجددة والاستجابة السريعة لها وتقديم خدمات وعروض بناءً على معلومات واقعية وحقيقية.

4- أفاق الدراسة:

بعد أن تم التطرق في دراستنا إلى العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية مع دراسة ميدانية تطبيقية على مستوى إحدى المؤسسات الناشطة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر يتضح لنا وجود عددا من المواضيع التي تصب في نفس الإطار والتي يمكن أن تكون محل دراسة في المستقبل:

- أهمية الإدارة الالكترونية للعلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تخفيض التكاليف.
- التكنولوجيا كمتطلب داعم وأساسي لإدارة العلاقة مع الزبون وأهميتها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- أهمية التسويق الداخلي في دعم الممارسات والأبعاد التسويقية لإدارة العلاقة مع الزبون
- دراسة مقارنة لواقع تطبيق أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر.

قائــمة المراجــع

قائمة المراجع:

✓ أولا: باللغة العربية:

- **الكتب:**

1. أدريان بالمر، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، "**مبادئ تسويق الخدمات**"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2009.
2. إسماعيل محمد السيد وعبد السلام قحف، "**التسويق**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون سنة.
3. أنيس أحمد عبد الله، "**إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون**"، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
4. براهيمي عبد الرزاق، "**إدارة العلاقة مع العميل منظور تحليلي**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2019
5. بشير عباس العلاق، "**تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال– مدخل تسويقي–**"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
6. بشير عباس العلاق، "**ثقافة الخدمة**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
7. بلحيمر ابراهيم، "**التسويق– المفاهيم– الأنواع _المجالات**"، دار الخلدونية، الجزائر، 2016.
8. بيان هاني حرب، "**مبادئ التسويق**"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
9. ثابت عبد الرحمان إدريس، "**الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية**"، دار النشر للثقافة، مصر، 2006.
10. ثامر البكري وأحمد الرحومي،" **تسويق الخدمات المالية**"، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
11. جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر، "**خدمة الزبائن ومهارات البيع مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة** "،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
12. جوزيف ف . هار وآخرون، ترجمة زكريا بلخامسة، "**الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية(PLS–SEM)**" ، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2019.
13. جيني هايز وفرانسيس دريدج، ترجمة قسم الترجمة بدار النشر، "**إدارة خدمة العملاء**"، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2009.
14. جيهان رجب عبد المنعم، "**العلاقة بين المشتري والمورد مدخل للتسويق بالعلاقات**"، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر، 2008.

15. حازم مُحَّد عبد الفتاح،" **التسويق الأحمر التسويق التنافسي**"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2017.

16. حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، "**إدارة علاقات الزبون**"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.

17. حفيان عبد الوهاب، "**دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات**"، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

18. حميد الطائي وآخرون، "**الأسس العلمية للتسويق الحديث**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

19. حميد الطائي وبشير العلاق، "**إدارة عمليات الخدمة**"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

20. حميد الطائي وبشير العلاق، "**تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي –وظيفي– تطبيقي**" ، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

21. خالد مُحَّد بني حمدان ووائل مُحَّد ادريس، "**الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

22. خضر مصباح الطيطي، "**التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية من منظور تقني وتجاري وإداري**"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

23. دراج نبيلة صليحة، "**خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه**"، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2016.

24. درمان سليمان صادق، "**التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية**"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2012.

25. روبرت .أ.بتس وديفيد لي ترجمة عبد الحكيم الخزامي، "**الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية**"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

26. زرزار العياشي وبشاغة مريم، "**تأثير المزيج التسويقي الخدمي على رضا العملاء**"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.

27. زغدار أحمد، "**المنافسة –التنافسية والبدائل الإستراتيجية**"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

28. زكريا عزام وأخرون، "**مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

29. زكي خليل المساعد، "**تسويق الخدمات وتطبيقاته**"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

30. سعدون حمود جثير الربيعاوي وحسين وليد حسين عباس، "**إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة** "، الطبعة الأولى، دار عبداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

31. سعيد مُحَّد المصري، "**إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات**"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.

32. سليمان شكيب الجيوسي ومحمود جاسم الصميدعي، "**تسويق الخدمات المالية**"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2009.

33. سمية بوران، "**إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة**"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016.

34. سمير خالد صافي، "**مقدمة في تحليل نماذج الانحدار باستخدام Ewiewes** "، الجزء الثاني، مكتبة أفاق، غزة، فلسطين، 2015.

35. سونيك غوبتا ودونالد ليهمان، ترجمة: أمين الأيوبي، "**إدارة العملاء كاستثمارات طويلة الأجل**"، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان، 2006.

36. سيد اسماعيل مُحَّد، "**الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية**"، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، 1998.

37. شارلز هل وجاريث جونز، ترجمة رفاعي مُحَّد رفاعي ومُحَّد سيد أحمد عبد المتعال، "**الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل**" ، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007 .

38. صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، "**الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي**" ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

39. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل مُحَّد صبحي إدريس، "**الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.

40. عايدة نخلة رزق الله، "**دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختيار والتفسير**"، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002.

41. عبد الجبار منديل، "**أسس التسويق الحديث**"، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية والدار الثقافية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

42. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،" **الإدارة الإستراتيجية لقياس الأداء المتوازن**"، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2007.

43. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، "**الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج SPSS** "، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

44. عبد الرزاق مُحَمَّد الدليمي، "**العلاقات العامة في التطبيق**"، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

45. عبد الستار العلي وأخرون، "**مدخل إلى إدارة المعرفة**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

46. عبد الستار مُحَمَّد العلي، "**إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)**"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2000.

47. عبد السلام أبو قحف وأخرون ، "**التسويق**"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006 ، ص291

48. عبد السلام أبو قحف، "**كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

49. عبد الكريم بوحفص، "**الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج SPSS**"، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.

50. عبد الناصر السيد عامر، "**نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية (الأسس والتطبيقات والقضايا)**"، الجزء الثاني، دار جامعة نايف للنشر، الرياض، السعودية،2018.

51. عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي، **الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي**، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.

52. عصام الدين أبو علفة، **التسويق المفاهيم الاستراتيجيات النظرية والتطبيق**، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع،الإسكندرية، مصر،2002 .

53. علاء عباس علي، "**ولاء المستهلك: كيفية تحقيقه والحفاظ عليه**"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009.

54. علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي،" **إدارة معرفة الزبون**"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009

55. علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء،"**إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**"، دار الحامد، عمان، الأردن، 2012.

56. علاء فرحان طالب، "**إدارة التسويق: منظور فكري معاصر**"، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2014.

57. علي توفيق وأخرون، "**تسويق الخدمات**"، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

58. علي محمد حسن بني مصطفى، "**أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات**"، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.

59. عمرو عبد الرحمن توفيق، ترجمة هالة صدقي، "**إدارة علاقات الزبائن**"، مركز الخبرات المهنية للإدارة" بميك"، القاهرة، مصر، 2008.

60. فلاح حسن الحسيني،" **الإدارة الإستراتيجية**"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

61. فليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع،" **التسويق–أساليب التسويق الرئيسية**–"، الجزء الثالث، الطبعة الأولى، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، سوريا، 2002.

62. قاسم نايف علوان المحياوي، "**إدارة الجودة في الخدمات**"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

63. كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، "**التسويق: السلع والأسعار**"، الجزء الرابع، الطبعة الأولى، دار علاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2003.

64. مالكوم ماكدونالد وديانا وودبيرن، ترجمة خالد العامري، "**إدارة كبار العملاء**"، الطبعة الأولى، دار الفاروق للاستثمارات الثقافي، الجيزة، مصر، 2008.

65. مأمون سليمان الدرادكة،" **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

66. محمد ابراهيم عبيدات، "**إدارة علاقات العملاء**"، أمانة عمان الكبرى، مديرية الثقافة، عمان، الأردن، 2012.

67. محمد سمير أحمد، "**التسويق الالكتروني**"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

68. محمد صالح المؤذن، "**مبادئ التسويق**"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2008.

69. محمد صبحي أبو صالح، "**مبادئ الإحصاء**"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007.

70. محمَّد عبد العظيم أبو النجا، "**إدارة العلاقات مع العملاء: مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات**"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013.

71. محمَّد عبد العظيم أبو النجا، "**أسس التسويق الحديث**"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010.

72. محمَّد عبد العظيم أبو النجا،" **التسويق المتقدم**" ،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2008

73. محمَّد عواد الزيادات ومحمَّد عبد الله العوامرة، "**إستراتيجيات التسويق منظور متكامل**"،الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2012.

74. محمَّد فريد الصحن، "**إدارة التسويق**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

75. محمَّد فريد الصحن،" **العلاقات العامة: المبادئ والتطبيق**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.

76. محمَّد منصور أبو جليل، "**إدارة علاقات العملاء (المفاهيم– الأصول– التطبيقات)**"، الطبعة الثانية، دار الغاية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

77. محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، "**تسويق الخدمات**"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

78. مصطفى أحمد حامد رضوان، "**التنافسية كألية من أليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم**"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2011.

79. مصطفى طويطي، "**التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان –تطبيقات عملية على برنامج excel–** "، الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018.

80. منى يوسف شفيق، "**التسويق بالعلاقات**"، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.

81. نادية العارف، "**الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة**"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.

82. نبيل محمَّد مرسي، "**استراتيجيات الإدارة العليا– إعداد – تنفيذ – مراجعة**"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.

83. نبيل محمَّد مرسي، "**الإدارة الإستراتيجية :تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003 .

84. نبيل مرسي خليل، "**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998.

85. نجم عبود نجم، "**إدارة الابتكار– المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**–"، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2003 .

86. نجم عبود نجم،" **إدارة العمليات النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة**"، الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن، 2001.

87. نعيم ابراهيم الظاهر، "**إدارة المعرفة**"، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2009.

88. هاني حامد الضمور، "**تسويق الخدمات**"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.

89. هاني حامد الضمور، "**طرق التوزيع**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

90. هبة حميد عبد النبي الطائي،"**أثر إدارة علاقات الزبون على الولاء الزبوني**"، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018

91. هواري معراج وآخرون،" **سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك**"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة،عمان، الأردن، 2013.

92. وائل مُحَّد إدريس وطاهر محسن الغالبي، "**الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات** "، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

93. يحيى سليم ملحم، "**التمكين كمفهوم إداري معاصر**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.

94. يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، "**إدارة علاقات الزبون**"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

- **الرسائل والأطروحات:**

1. أبو القاسم حمدي، "**تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات–دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط–**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.

2. الأمين حلموس، "**دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط**"، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017.

3. السلامي أسماء،"**دور نظم المعلومات التسويقية في تنمية العلاقة مع الزبون دراسة حالة المديرية الجهوية للهاتف النقال موبيليس بشار**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران02، الجزائر، 2014-2015.

4. أمجكوح نسيمة، "**أثر التسويق بالعلاقات في تنمية علاقة المؤسسة بزبائنها- دراسة وكالة زمزم للسياحة والسفر**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017-2018.

5. إيمان العشاب، "**التسويق بالعلاقات كأداة لكسب ولاء الزبون دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري- الوكالة 199-البليدة**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017-2018.

6. براهيمي عبد الرزاق، "**تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم ، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016.

7. بسكري شهرزاد، "**بناء الميزة التنافسية من خلال التموضع الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة حمود بوعلام" لصناعة المشروبات**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة العمليات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، 2015-2016.

8. بعيطيش شعبان، "**أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015- 2016.

9. بلحيمر ابراهيم، "**المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الإسلامية**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004-2005.

10. بن التركي زينب، "**دور تكنولوجيات الإعلام والإشهار في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للحبوب أوماش بسكرة-**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة- تكنولوجيات الاعلام والاتصال-، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007-2008.

11. بن جدو بن عالية، **الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي-**" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، شعبة علوم التسيير،

تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014-2015.

12. بن حمو نجاة، "**إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيك ببرج بوعريرج**" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، **2015-2016.**

13. بن طاطة عتيقة، "**أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية–دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر–**"، أطروحة دكتوراه في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016-2017.

14. بوجنانة فؤاد، "**تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال – موبيليس**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2008-2009.

15. بوزايد وسيلة، "**مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2011-2012.

16. بوضياف إلياس، **إدارة العلاقات التسويقية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة سوق الاتصالات في الجزائر**،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013-2014.

17. جميلة بن نيلي، "**تحليل محددات جودة خدمات البريد والاتصالات وانعكاساتها على ولاء الزبون–دراسة حالة قطاع البريد والاتصال بالجزائر**"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، 2017-2018

18. حباينة محمد، "**دور الراسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011-2012.

19. حكيم بن جروة، "**أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الإقتصادية– دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بالجنوب الشرقي– منطقة ورقلة**،" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013-2014.

20. حكيم بناولة، "**التسويق بالعلاقات وأثره على جودة الخدمة السياحية**"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013-2014.

21. خراز الأخضر، "**دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي(سعيدة) نموذجا**"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011.

22. ديلمي فتيحة، "**تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولائه للعلامة دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة المسيلة**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008-2009.

23. زاوش رضا، "**إدارة علاقات الزبائن كأسلوب تسويقي حديث في قطاع خدمة الاتصالات في الجزائر**"، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016-2017.

24. زديوي عبد الرحيم، "**استخدام العلامة التجارية كأداة لتطوير تنافسية المؤسسات الجزائرية –دراسة قطاع الصناعات الالكترونية–**" ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه للطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2016-2017.

25. سامية لحول، "**التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر**"،أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2007-2008.

26. سبع حنان، "**دور نظام المعلومات التسويقية في تسيير العلاقة مع الزبون في المؤسسات المنتجة للالكترونيك بولاية برج بوعريريج**"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017-2018.

27. شيرين عبد الحليم شاور التميمي، "**أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية– جوال في الضفة الغربية**"، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2010.

28. صادق زهراء، "**إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015- 2016.

29. صفا فرحات، "**دور استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن(CRM) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**"، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2014-2015.

30. عابد منيرة، "**أثر التسويق الداخلي على رضا العميل في المؤسسات الخدمية – دراسة حالة قطاع الاتصالات في الجزائر**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، 2014-2015.

31. عابر سليم، "**المظهر المادي للخدمة وأثره على اتجاهات الزبون– دراسة حالة قطاع الفنادق بمدينة سطيف–**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2016-2017.

32. عبد الرحمن رايس، "**دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق الدولية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للفوسفات تبسة**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008-2009.

33. عثمان إحسان عيدان،" **أثر استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في أداء إدارة علاقات الزبائن دراسة ميدانية من وجهة نظر طلبة الجامعات الأردنية الخاصة**"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال قسم الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن، 2015.

34. عشي أسماء، "**إدارة علاقة الزبون كتوجه استراتيجي في تحسين جودة خدمة الاتصالات الهاتفية المحمولة في السوق الجزائرية**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على دكتوراه "ل م د" في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2016-2017.

35. عماد الدين أحمد السندي أحمد، "**أثر طرق تسعير الخدمات المصرفية على الإيرادات في المصارف السودانية خلال الفترة 2000–2005**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية، جامعة السودان للعلوم التكنولوجية، السودان، 2007

36. فلاق مُحَّد، "**مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2013-2014.

37. قرفي شافية،" **دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة دارسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية**"، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه الطور الثالث LMD ، تخصص

إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2015-2016.

38. قلش عبد الله ، "**أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**"، ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2012-2013.

39. لما بسام الغصين، لما بسام الغصين، "**دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية (شركة فيوجن لخدمات الانترنيت وأنظمة الاتصالات)**"، دراسة مقدمة استكمالا للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2014.

40. محسن بن الحبيب، "**أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر– دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر–**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016-2017.

41. مُحَمَّد بهاء الدين خانجي، "**المزيج التسويقي في المصارف الإسلامية**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص مصارف إسلامية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2009.

42. مُحَمَّد خوجلي مُحَمَّد أحمد، "**إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي**"، دراسة لنيل درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.

43. مرقاش سميرة، "**أهمية المزيج التسويقي الخدمي الموسع في تحسين الخدمات التأمينية – دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA**-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2006-2007.

44. مروان مُحَمَّد أبو زعنونة، "**إدارة علاقات العملاء الالكترونية وأثرها في سهولة الاستخدام والرضا لدى الجامعات الفلسطينية: الدور الوسيط للخبرة التكنولوجية**"، أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في نظم المعلومات الإدارية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.

45. مسعود طحطوح، "**أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة–دراسة حالة مؤسسة إقتصادية**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009.

46. معتصم مفضي الخالدي، "**دور المحاسبة المسؤولة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية– دراسة ميدانية**"، رسالة مقدمة استكمالا للحصول على درجة الماجستير ، تخصص المحاسبة، كلية الاقتصاد والأعمال، جامعة جدارا، إربد، الأردن، 2015.

47. نرمين أحمد عبد المنعم السعدني، "**أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن على أداء البنوك التجارية المصرفية**" ، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال، تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2012.

48. عابد بن قدور، "**دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية –دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الجزائرية**"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2016-2017.

- **المجلات والدوريات:**

1. أبو بكر خوالد،" **مدى رضا العملاء عن المزيج التسويقي المطبق في المصاريف التجارية الجزائرية الحكومية – دراسة ميدانية**"، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، المجلد 02، العدد 01، الجامعة الأمريكية جنين، فلسطين، 2016.

2. أبو فارة وسمير أبوزيد، "**النشاط الترويجي في البيئة الفندقية**"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، ديسمبر 2005.

3. أحمد بن مويزة، "**تتويج العملاء كناتج للتسويق بالعلاقات**"، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد7، العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، سبتمبر 2016.

4. أكرم أحمد الطويل وغانم محمود أحمد الكيكي، "**أنشطة التوزيع المادي وأثرها في الأداء المنظمي دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية**"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد31، العدد94، جامعة الموصل، العراق، 2009.

5. الطيب داودي ومراد محبوب، "**تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي**"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 07، العدد 12، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2007.

6. أمال كمال حسن البرزنجي، "**أثر المزيج الترويجي في الطلب على الخدمات الفندقية – دراسة ميدانية في فندق بغداد**"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 85، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010.

7. أمين بن سعيد وزغدار أحمد، "**دور إدارة التكاليف من منظور استراتيجي في تعزيز الموقف التنافسي**"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 01، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر، جوان 2013.

8. أنيس أحمد عبد الله،" **قيمة الزبون باعتماد تقانة إدارة علاقات الزبون دراسة استطلاعية لعينة من زبائن متجرين في محافظة صلاح الدين**"،-مجلة تنمية الرافدين، ، المجلد33، العدد 104 ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق،2011.

9. إيثار أل فيحان،" **قياس قيمة الزبون استنادا إلى مفهوم تسويق العلاقة**"، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد04، مركز البحوث المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان ، الأردن، 2017.

10. إيمان قحموش ووسيلة بن مساهل، "**مساهمة المعرفة عن ولأجل الزبون في تحسين تسيير علاقات الزبائن – دراسة تقييمية مطبقة على إطارات مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة–**"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد1، العدد 02، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، ديسمبر2014.

11. إيمان قحموش، "**تنمية العلاقة مع الزبون مسار لبناء ولائه**"، مجلة العلوم الانسانية، العدد25، جامعة مُحَّد خيضر، بسكرة، الجزائر، ماي 2012.

12. أيمن عبد الله مُحَّد أبو بكر، "**أثر ممارسة التسويق الداخلي على رضا العاملين**"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 01، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.

13. باسل أسعد، "دور **مدخل تحليل ربحية الزبون في ترشيد القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية بمنشآت الخدمات التعليمي)**"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد، العدد02، جامعة دمشق، سوريا، 2014.

14. براهيمي عبد الرزاق، "**تسيير العلاقة مع الزبون ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة**"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد06، العدد6، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، سبتمبر 2016.

15. براهيمي عبد الرزاق، "**تشخيص تسيير العلاقة مع الزبون في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية بحسب الموارد البشرية دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية**"، مجلة رؤى إقتصادية، العدد 11، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر، ديسمبر 2016

16. بلال جاسم القيسي، خلق **القيمة المستدامة للزبون عبر تكامل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد21، العدد25، جامعة بغداد، العراق، 2015.

17. بلبراهيم جمال، "**دور العلاقات العامة التسويقية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية– دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر**"، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد18،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، جوان2017.

18. بلقايد براهيم وسالم عبد العزيز، "**دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد05، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2014.

19. بن أشنهو سيدي مُحَّد وقريش بن علال، "**العوامل المؤثرة على ثقة الزبون– دراسة إمبريقية باستعمال طريقة المعادلات البنائية–**"، مجلة المالية والأسواق، المجلد 02 ، العدد03 ، جامعة ابن باديس مستغانم، الجزائر، سبتمبر 2015.

20. بن الطيب إبراهيم، "**دور تكييف الاستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف**"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2015.

21. بن جروة حكيم، "**أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة–دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع ورقلة**"، مجلة الباحث، العدد11، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012.

22. بن حمو نجاة، "**أثر استخدام التكنولوجيا ضمن إدارة علاقات الزبائن على تميز المؤسسة دراسة لواقع تطبيق التكنولوجيا ضمن إدارة علاقات الزبائن في مؤسسة كوندور الكترونيك وأثرها على تميزها**"، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد07، جامعة مُحَّد طاهري بشار، الجزائر، ديسمبر 2016.

23. بن عيشاوي أحمد، "**إدارة الجودة الشاملة: TQM في المؤسسات الخدمية**"، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2006.

24. بنشوري عيسى والداوي الشيخ، "**تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات –تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة)**"، مجلة الباحث، العدد07، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009.

25. بنشوري عيسى، "**المقدمات العلاقية لولاء الزبون(الرضا، الثقة ، الالتزام وعوائق التحول) تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية ورقلة**"، مجلة البحوث والدراسات، العدد10، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2010.

26. بنين عبد الرحمن وقاشي خالد، "**أبعاد التسويق بالعلاقات وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة– دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع ولاية الوادي–**"، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 04، العدد01، جامعة أمُحَّد بوقرة بومرداس، الجزائر، ديسمبر 2014.

27. بوفولة نبيلة،" **أهمية التسويق بالعلاقات بالنسبة لمؤسسات الخدمات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس**"، مجلة العلوم الانسانية، المجلد ب، العدد47 ، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2017.

28. تيقاوي العربي،"**سوق احتكار القلة للهاتف النقال في الجزائر بين الواقع والمنظور**"،مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 04، العدد04، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، ديسمبر2016.

29. ثامر البكري وخالد بني حمدان، "**الإطار المفاهيمي لاستدامة الميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة**"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 09، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2013.

30. جمعة شرفي ومراد كواشي، "**دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي– دراسة حالة مؤسسة موبيليس–**"، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، المجلد 11-1، العدد 40، الكلية الإسلامية الجامعة النجف الأشرف، العراق، 2016.

31. جميلة بن نيلي، "**دور إدارة العلاقة مع الزبون في بناء وتعزيز ولاء الزبون**"، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد07، العدد02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2016.

32. حاتم كريم كاظم،"**استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة إستراتيجية في إدارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية –دراسة تطبيقية في معمل المشروبات الغازية في بابل**"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد10، العدد30، جامعة الكوفة، العراق، 2014. ص294.

33. حاكم جبوري الخفاجي، "**رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون–دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي/ فرع النجف**"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد08، العدد25، جامعة الكوفة، العراق،2012

34. حسيبة جبلي والسعيد شوقي شاكور، "**دراسة تحليلة لأبعاد المزايا التنافسية في المؤسسات الجزائرية (دراسة ميدانية بالشركة الأفريقية للزجاج بولاية جيجل)**"، مجلة الحقيقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد18، العدد01، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، مارس2019.

35. حقانة ليلي وبن سفيان الزهراء، "**إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية–دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية بشار–**"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 07، العدد 01، جامعة مصطفى سطمبولي معسكر، الجزائر، مارس 2018.

36. حكيم بن جروة وخليدة دلهوم، "**إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي**"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد02، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، جوان 2015.

37. حكيم بن جروة وسامي بن خيرة، "**مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية – حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط**"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2014.

38. حيدر شاكر نوري، "**أثر استراتيجية التوجه نحو الزبون في تحقيق قيم مضافة للمنظمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرف الفاروق وشركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية**"، مجلة الدنانير، العدد 09، الجامعة العراقية، العراق، 2016.

39. رحمون رزيقة ومُحَّد شنشونة، "**مساهمة أبعاد رأس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة**"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 09، العدد02، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2015.

40. رفاع شريفة وقاسيمي عائشة، "**أثر استخدام إدارة العلاقة مع الزبون على جودة الخدمة العمومية دراسة حالة مجموعة من الإدارات العمومية**"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد11، العدد2، جامعة مُحَّد بوضياف المسيلة، الجزائر، ديسمبر 2018.

41. رقية حساني ولويزة فرحاني، "**الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة في كل الموارد**" ، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد الأول، العدد 02، جامعة حسنة لخضر الوادي، الجزائر، ديسمبر 2016.

42. رولاند سويفت، "**إدارة علاقات العملاء**"، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد09، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، ماي 2002.

43. سامر المصطفى وماهر حبيب زيد، "**أثر الدليل المادي في تحقيق رضا العملاء – دراسة ميدانية على مطعم قصر كيوان بدمشق**"، مجلة جامعة البحث، المجلد 29، العدد 21، جامعة البعث، حمص، سوريا، 2017.

44. سامية لحول وسهام معاش، "**إدارة علاقات الزبون التحليلية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية**"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، المجلد 01، العدد26، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، مارس 2016 .

45. سعدون حمود جثير وسارة علي سعيد العامري، "**أثر سماع صوت الزبون في تحقيق التفوق التنافسي دراسة مقارنة في شركات الهاتف النقال زين للاتصالات وأسيا سيل للاتصالات**"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 18 العدد68، جامعة بغداد، العراق، 2012.

46. سكر فاطمة الزهراء، "**إدارة معرفة العميل كمدخل لتدعيم تنافسية المؤسسة**"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد15، العدد4، جامعة ابراهيم سلطان شيبوط الجزائر3، ديسمبر2011.

47. سمحاء سمير ابراهيم مُحَّد، "**ممارسات التسويق بالعلاقات كما يدركها المستهلك وعلاقتها بسلوكه الاستهلاكي**"، مجلة الإسكندرية للبحوث الزراعية، المجلد60، العدد **01**، جامعة الإسكندرية، مصر، **2015**.

48. شاهد إلياس وفرور عبد النعيم، "**إدارة العلاقة مع الزبون كمدخل لتحقيق العلاقة مع الزبون**"، مجلة معارف، العدد21، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج ، البويرة، الجزائر، ديسمبر2016.

49. طرطار أحمد، "**الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافسية كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية**"، مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد 11، العدد01، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2011.

50. طلال عبود ورانية المنجي، "**دور تكاليف التحول للمنافسين التي يشعر بها العملاء في العلاقة ما بين برامج التسويق بالعلاقات والولاء لديهم– دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في الساحل السوري**"، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد04، جامعة تشرين، سوريا، 2015.

51. عادل بوعافية، "**دراسة تأثير قوى المنافسة الخمسة لـ porter على تنافسية مؤسسة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر**"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 08، المركز الجامعي، عبد الحفيظ بولصواف ميلة، الجزائر، ديسمبر 2018.

52. عباس لحمر وعمار طهرات، "**واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر وسبل اندماجها في الاقتصاد الجديد**"، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد04، العدد04، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، مارس 2018

53. عبد القادر بن صالح، "**دور تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات في بناء وتدعيم المزايا التنافسية للمؤسسة**"، مجلة المعيار، العدد 02، المركز الجامعي تسمسيلت، الجزائر، 2010.

54. عبد المليك مزهودة، "**التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية**"، مجلة الباحث، العدد04، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2006

55. عبد المنعم مُحَّد رشاد، "**أسلوب معالجة شكاوي الزبائن ودوره في تطوير برامج تسويق العلاقات**"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد30، العدد02، جامعة المنصورة، مصر، 2006.

56. عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين، "**تسويق الخدمات وأثرها على رضا الزبائن**"، مجلة كلية المأمون الجامعية، العدد 18، جامعة الموصل، العراق، 2011.

57. علي حسون الطائي، "**إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية (العلاقة والأثر) بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي**"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد17، جامعة بغداد، العراق، ماي 2008.

58. علي عبد الله وحميش كهينة، "**بناء الكفاءات المحورية من اجل إنشاء ميزة تنافسية في فندق الهيلتون**"، مجلة معارف، العدد 19، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، ديسمبر 2015.

59. علي عبد الله، "**قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة**"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، الجزائر، أكتوبر 2008.

60. علي فلاح الزعبي، "**دور إدارة علاقات الزبائن في تعزيز الصورة الذهنية في شركات إنتاج المياه المعدنية في مدينة عمان –دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين**" ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، العدد 18، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2015.

61. عواطف يونس اسماعيل، "**متطلبات التسويق بالعلاقات وأثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون**"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 31، العدد95، جامعة الموصل، العراق، 2009.

62. غزي مُحَّد العربي، "**بناء الميزات التنافسية: المداخل والاستراتيجيات**"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد09، جامعة مُحَّد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2013.

63. غسان فيصل عبد، "**المزيج التسويقي الخدمي وانعكاساته على المكانة الذهنية دراسة تحليلية لأراء رواد الفنادق خمسة نجوم في بغداد**"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد01، العدد 01، جامعة كركوك، بغداد، العراق، 2011.

64. فاطمة الزهراء بورنان وهواري معراج، "**دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية**"، مجلة دراسات، العدد30، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، جوان 2017.

65. كنوش مُحَّد، "**دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة**"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد11، العدد13، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، جوان 2015.

66. لجلط ابراهيم، "**دور قاعدة بيانات الزبائن في تحليل الحصة السوقية دراسة حالة شركة دال**"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد11، جامعة حسيبة بن بوعلى الشلف، الجزائر، 2013.

67. لعطوي جلول وشيخاوي مُحَّد، "**دور إدارة المعرفة(KM) في التحسين من إدارة العلاقة مع الزبون (CRM)**"، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد03، العدد01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، جوان 2016

68. ليث سلمان الربيعي وأخرون، "**أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي**"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد41، العدد02، الجامعة الأردنية، الأردن، 2014.

69. ليث علي الحكيم وعمار عبد الأمير زوين، "**قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة، دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات / فرع النجف**"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 3، جامعة القادسية، العراق، 2009.

70. محمد بن حوحو، "**أهمية التسويق الرقمي في تفعيل وتطوير العلاقة مع الزبون دراسة ميدانية على عينة من زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس**"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية –دراسات إقتصادية، المجلد09، العدد18، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، جانفي 2013.

71. محمد عبد الوهاب وأحمد سليمان محمد الجرجري، "**دور تقانة المعلومات والاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية**"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 29-30، كلية الحدباء الجامعة، العراق، 2010.

72. محمد فلاق وأخرون، "**استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال" قراءة وتحليل**"، مجلة العلوم التجارية، المجلد 17، العدد01، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، ديسمبر2018.

73. مزغيش جمال، "**دور شبكة الأنترنيت في إدارة علاقة الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية" دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر**"، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد16، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2014.

74. مكيد علي وزعاف نصيرة، "**دور إدارة علاقات العملاء في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات لولاية المدية**"، مجلة الإبداع، المجلد4، العدد4، جامعة البليدة2، الجزائر، ديسمبر2014.

75. منى يوسف شفيق،" **تأثير الثقة والرضا على العلاقة بين الجودة المدركة للخدمة وولاء الزبون**"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد03، جامعة بني سويف، مصر ،2009.

76. مهشي نسمة، "**إدارة العلاقة مع الزبائن–CRM– لتحقيق الميزة التنافسية**".- إطار مفاهيمي لتوجه تسويقي جديد-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد31، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، ديسمبر 2018.

77. مهيري عقبة وآخرون، "**فعالية مرتكزات التسويق بالعلاقات في بناء الصورة الذهنية للزبون–دراسة ميدانية لعينة من زبائن الديوان الوطني للسياحة ONAT فرع غرداية–**"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 36، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2018.

78. موساوي زهية، "**الكفاءة وتجديدها مصدر لتحقيق الميزة التنافسية**"، مجلة دفاتر، العدد 01، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، أفريل 2005.

79. نجلة يونس محمد آل مراد وعمر ياسين محمد الساير الديلمي، "**التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون دراسة لعينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك**"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 107، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2012.

80. نجلة يونس مُحَّد أل مراد وهاني أحمد حسن الحرباوي، **"صوت الزبون ودوره في تحقيق المزايا التنافسية دراسة لأراء عينة من المنظمات الصناعية في مدينة الموصل"**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد28، جامعة تكريت، العراق، 2013.

81. نزار عبد المجيد البراوي وأخرون، **"الاستثمار في إدارة علاقات الزبون–توجه تسويقي معاصر"**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد2، جامعة القادسية، العراق، 2015.

82. نهار خالد بن الوليد ولحول فطوم، **"دور التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في تحقيق أهداف المنظمات غير الربحية – الجمعيات الجزائرية الناشطة عبر موقع الفيس بوك نموذجا"**، مجلة افاق للعلوم، العدد16، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، جوان 2019.

- **الملتقيات والمؤتمرات:**

1. إلهام فخري أحمد حسن، **"التسويق بالعلاقات"**، مداخلة مقدمة في الملتقى العربي الثاني التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، جامعة الدول العربية، الدوحة- قطر، 06-07-08 أكتوبر 2003.

2. بشير عباس محمود العلاق، **التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا**، مداخلة مقدمة في الملتقى العربي الأول التسويق في الوطن العربي الواقع وأفاق التطوير، جامعة الدول العربية، الشارقة- الإمارات العربية المتحدة، 15-16أكتوبر 2002

3. عزاوي عمر وعجيلة مُحَّد، **"الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية"**، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة،08-09 مارس 2005.

4. مُحَّد منتاوي وعبد الله قلش، **"دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات"**، مداخلة مقدمة في لملتقى الدولي: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر،13 -14 ديسمبر،2011.

5. موساوي زهية وخالدي خديجة، **"نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز"**، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

6. ناديا حبيب أيوب، **"قيادة التغيير من أجل إيجاد القيمة للعميل"**، مؤتمر الإدارة والأعمال الثاني" القيادة وإدارة التغيير في بيئة متجددة"، الرياض، المملكة العربية السعودية، 14-16- مارس2011.

7. ثامر ياسر البكري وأحمد هاشم سليمان، "**إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية**"، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، أفريل 2006.

8. سعيداني محمّد وبوصالح سفيان، "**قياس أداء الخدمة وفق تطلعات العملاء وتأثيرها على القدرة التنافسية**"، مداخلة في الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 2009.

- **المواقع الالكترونية:**

1. الاتحاد الدولي للاتصالات "**ITU**" نقلا عن الموقع الالكتروني التالي:
www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/ind/D-IND-ICTOI-2018-SUM-PDF-A.pdf

2. أروى الهذلول وأخرون، "**ربحية الزبون –customer profitability-**"، كلية إدارة الأعمال قسم المحاسبة، جامعة الملك سعود، نقلا عن الموقع الالكتروني التالي:
http://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/bhth_thlyl_rbhy_lmyl_-_mjmw_rw_lhdhlwl.pdf

3. دورية العرب الاقتصادية الدولية، نقلا عن الموقع الالكتروني التالي:
http://www.aleqt.com/2019/04/06/article_1575556.html

4. وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، "**المؤشرات الاقتصادية**"، نقلا عن الموقع الالكتروني التالي: https://www.mpttn.gov.dz/ar

5. وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، "**تطور قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في الجزائر منذ 1962**"، نقلا عن الموقع الالكتروني: https://www.mpttn.gov.dz/ar/content

6. وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، "**أهم الإنجازات**"، نقلا عن الموقع الالكتروني:
https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/D9%86%D8%AC%D9%80%D92%D8%A7%D8%AA

7. وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة،" **موبيليس**"، نقلا عن الموقع الالكتروني:
https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/%D9%85%D %A8%D9D9%8A%D8%B3

8. مؤسسة اتصالات الجزائر، " **نبذة عن شركة إتصالات الجزائر**"، نقلا عن الموقع الالكتروني التالي:
https://www.algerietelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2

9. مؤسسة موبيليس، " **أسئلة متكررة حول الجيل الرابع**"، نقلا عن الموقع الالكتروني:
http://www.mobilis.dz/ar/4GAR/

10. مؤسسة جيزي، "**لمحة عن جيزي**"، نقلا عن الموقع الالكتروني التالي:
http://www.djezzy.dz/djezzy/nous-connaitre/a-propos-de-djezzy/

11. مؤسسة موبيليس، " **بخصوص المؤسسة**"، نقلا عن الموقع الالكتروني:
http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php

12. مؤسسة موبيليس، **"MobiSpace"**، نقلا عن الموقع الالكتروني:
http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/service.php?page=32
13. مؤسسة موبيليس، **"عرض ترويجي PixX 1000 بمزايا إستثنائية"**، نقلا عن الموقع الالكتروني التالي:
http://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php?Id_Communique=323
14.مؤسسة موبيليس،**"اكتشفوا المنتوجات والخدمات المتعلقة بالخواص والمؤسسات لموبيليس"** نقلا عن الموقع الالكتروني التالي: http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/index.php
15.سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، **"مرصد سوق الهاتفية النقالة في الجزائر لسنة 2015"**، نقلا عن الموقع الالكتروني التالي:
https://www.arpce.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire_Mobile_2015.pdf
16. سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ، **"مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2017"**، نقلا عن الموقع الالكتروني التالي:
https://www.arpce.dz/ar/doc/obs/etude/2017/Observatoire_Mobile_2017.pdf
17. شريط حسين الأمين وميمون نبيلة، **"القرارات الإستراتيجية لعناصر المزيج التسويقي والعناصر المؤثرة فيه"** نقلا عن الموقع الالكتروني التالي: http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/.pdf

✓ **ثانيا: باللغة الأجنبية:**

- **Livres :**

1. ADARIAN PAYNE & PENNIE FROW, "**Strategic Customer Management : integrating relationship marketing and CRM"** , Cambridge university press, UK ,2013.
2. Barbaray Christian, "**Satisfaction fidélité et expérience client être à l'écoute de ses clients pour une entreprise performante"**, édition dunod, paris, France,2016.
3. Denis Lapert," **le marketing des services"**, edition Dunod, Paris, France, 2005.
4. Francis Bidanlt, "**le champ Stratégique de l'entreprise"**, édition économica, paris , France, 1988.
5. Frédéric Jallat et Denis Lindon, "**Le Marketing -études- Moyens d'action-Stratégie**",7eme éditions, Édition Dunod, paris, France, 2016.
6. Jaques Lendrevie et autres , "**Mercator tout le marketing à l'ère digitale"** ,édition Dunod, 12éme édition , paris, France, 2017.
7. Jean Jacques lambin et chantal de moerloose**, "MARKETING STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL"** , 7eme édition , édition dunod, paris, France, 2008.
8. José Allouche et gemaldine schmidt, "**les outils de la décision stratégique T2 depuis 1980"**, édition la découverte, paris, France, 1995.
9. kenneth laudon et autres , "**management des systémes d'information"**, 13éme édition, édition pearson, paris, France, 2013.
10. Kotler et autres**," marketing management"**, 15éme édition, Pearson éducation, paris, France, 2016.
11. Krajewski lee & Ritzman larry**, "OPERATION MANAGEMENT Process and Value Chains"**, 7th edition , prentice-Hall, New jersey, USA , 2005.
12. Lovelock Christopher & Wright Louren, "**Principles of Service Marketing and Management"**, Prentice hall, New York , USA,1999.

13. Lovelok Christopher**, Services Marketing**, 4th Edition, Prentice Hall, New York, USA, 2001.
14. Michael E. Porter, **"COMPETITIVE ADVANTAGE Creating and sustaining superior performance**",3rd edition, Free press, NEW YORK, USA, 2004.
15. Michel porter, traduit par Philipe de laverger, "**l'avantage concurrentiel"**, édition Dunod, paris, France, 2000.
16. Nathalie Van Laethem, **" Toute la foction Marketing"**, édition dunod, Paris, France, 2005.
17. Peelen Ed et autres, "**gestion de la relation client"**, 2éme édition, Pearson éducation, Paris, France, 2006.
18. René Lefébure et cilles Venture , "**gestion de la Relation Client"**, édition Eyrolles, paris, France, 2005.
19. ROBERT W. palmatier, "**Relationship Marketing**", Marketing Science Institute, Cambridge,United States of America, 2008.
20. Ronald B. Marks,**" Personal Selling : A relationship approach"** ,6th edition, Prentice Hall, NEW JERSEY, USA , 1997.
21. Teboul James, "**le temps des services: une nouvelle approche de management"**, 3éme édition, édition d'organisation, paris, France, 2000.

- **Rapports:**
  1. Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunication (ARPT), **"Rapport annuel 2001"**
  2. Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunication (ARPT), **"Rapport annuel 2002"**
  3. Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunication (ARPT), **"Rapport annuel 2003"**
  4. Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunication (ARPT), **"Rapport annuel 2010 "**
  5. Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunication (ARPT), **"Rapport annuel 2013 "**
  6. Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunication (ARPT), **"Rapport annuel 2014**
  7. Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Electroniques (ARPCE), **"Rapport annuel 2017"**
- **Thèses :**
  1. ELHARROUCHI khattab**,"** **la gestion de la relation client comme élément de consolidation de la fidélisation cas des entreprises algériennes"**, mémoire de magistère en management, option: marketing, faculté des sciences économiques, sciences de gestion et sciences commerciales, université d'oran, Algerie, 2011-2012.
  2. fabien durif, "**quatre essais sur l'importance de la théorie du contrat social de macneil dans le champ du marketing relationnel"** , thèse présentée comme exigence partielle du doctorat conjoint en administration, université du Québec à Montréal, Canada, décembre 2008

- **Revues:**

1. Ahlem Djedou, "**implentation d'une solution des gestion de la relation client (CRM), est-elle une tache",** revue des réformes économique et intégration dans l'économie mondiale, vol 12, numéro23, école supérieure de commerce Alger, Algerie, 2017.
2. Ali Falah Al-Zoubi, "**The Role of Customer Relationships Management in Achieving Competitive Advantage(A prospective study on a sample of employees at banks in Irbid city)",** Journal of Marketing Management, Vol 4, No 1, June 2016.
3. Amin Reza Kamalian & al, "**Explaining Critical SuccessFactors for CRM Strategy (Case Study: SMEs in Zahedane Industrial City)"**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 3, N^0 5, Human Resource Management Academic Research Society, May 2013.
4. Arash Khosravi & Abrazak che hussin, "**customer knowledge management development stages and challenges"**, journal of theoretical and applied information technology, vol 91 n° 02, October 2016.
5. Benjamin .Bol & al ," **Influence of the threat of new entrants on performance of oil industry in South Soudan"**, International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics, Vol 3, Issue 2, United States International University, Nairobi, 2016.
6. Bergner wernefelt, "**A resources based view of the form"**, strategic management journal, vol 05, N° 02, Apr- Jun 1984.
7. Christian Gronroos, "**From Marketing Mix to Relationship Marketing Towards a Paradigm Shift in Marketing"**, journal of Management Decision, Vol 32, Issue 2, Emerald Publishing Limited, England U.K,1994.
8. christiane Gronroos, "**relationship marketing logic"**, asia-australia marketing journal, volume 4, issue 01, australian and new zealand marketing academy, december 1996.
9. Dowling grahame**, "customer relationship management"**, California management review, vol 44, N° 3, University of California, USA, spring 2002.
10. Farnaz Arab & al, **"A Survey of Success Factors for CRM"**, Proceedings of the Word Congress on Engineering and computer science, Vol II, San Francisco, USA, 2010.
11. Figen Uçmak and Cansu Arslan, "**Conditions on New Market Entrants in Istanbul Hotel Industry: An Analyse by Using Five Forces of Competitive Position Model of M.Porter"**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol 58, Business Faculty, Sakarya University,Turkey, 2012.
12. Francis Mathooko & Martin Ogutu,"**Porter's five competitive forces framework and other factors that influence the choice of response strategies adopted by public universities in Kenya"**, International Journal of Educational Management , Vol. 29, Issue 3, 2015.
13. Gaurav K. Agrawal and Daniel Berg ,"**The Development of Services in Customer Relationship Management (CRM) Environment from 'Technology' Perspective"**, Journal Service Science & Management, VOL 2, Scientific research Publishing , USA, December 2009.
14. Hashem Valipour & al, "**The Effects of Cost Leadership Strategy and Product Differentiation Strategy on the Performance of Firms"**, Journal of Asian Business Strategy, Vol 2, N°1,Emerald Publishing, 2012
15. Heini Lipiainen, "**CRM in the digital age: implementation of CRM in three contemporary B2B firms"**, Journal of systems and information technology, vol 17, N^0 01, Emerald publishing, 2015.
16. Jay BARNEY, "**Firm resources and sustained competitive advantage",** journal of management, vol 17, N° 01, 1991.

17. Jerry Fjermestad & al, "**E- Relationship Marketing Changes in Traditional Marketing as an outcome of Electronic customer relationship management"**, Journal of Enterprise Information Management, Vol 17, N°6, Emerald publishing, 2004.
18. Kamyar Kavosh & al," **critical success factors in customers relationship management Implementation**", International journal of management sciences and business research, volume 01, issus 06, faculty of management and human resource development, University skudai johor, Malaysia,2012.
19. La revue mobilis, N^0 10, 2012.
20. le journal mobilis, n^0 01,2007
21. Leo Y.M.Sin & al, "**CRM : Conceptualization and scale development"**, European journal of marketing, Vol 39, N^0 12/13, Emerald publishing, november 2005.
22. mendoza & al, "**critical success factors for a custoumer relationship management strategy"**, journal of information and software technology, vol 49, n° 08, Elsevier, August 2007.
23. Michael E. Porter, **"How Competitive Forces Shape Strategy" ,** Harvard Business Review, vol 57, No 22 , Harvard Univerity,USA, March–April 1979.
24. Michael E. Porter," **the five competitive forces that shape strategy"**, Harvard Business Review, Harvard Univerity, January 2008.
25. Morgan & Hunt, "**the commitment trust theory of relationship marketing"**, journal of marketing, Vol 58, Issue 3, American Marketing Association, 1994.
26. NOUI Rabah et ABDOU Abderrahmane, "**La téléphonie mobile en Algérie: facteurs non-économiques et encastrement social du choix de lopérateur"**, Annales des Sciences Sociales et Humaines de l'Université de Guelma, N°16, Université de Guelma, Algérie, Juin 2016
27. PHilipp callot, "**marketing des services : une construction sur les incertitudes de l'avenir",** revue communication & management -revue internationale des sciences commerciales-, volume 02, $n^0$01, Edition ESKA, France, 2002.
28. Remus Ionut Naghi & Al, "**Organizational Consequences Of Internal Marketing"**, Economic Sciences Series,Volume XV, Issue1, Ovidius University Annals, Constanța, Roumanie, 2015.
29. Robert M. Morgan & Shelby D. Hunt," **The Commitment –Trust Theory of Relationship Marketing"**, journal of Marketing, vol 58,No 03, American Marketing Association, july1994 .
30. Simon patrick**, "la "force" de l'attitude : clarification du concept et mise en évidence de son role modérateur sur la relation engagement – comportement effectif de fidélité"**, revue française du marketing , $N^0$197, Association nationale professionnels marketing « Adetem » , France, Mai 2004.
31. Svetlana Bogomolova, "**Service Quality Perceptions of Solely loyal Customer"s**, International Journal of Market Research, vol 53,N^0 06, January 2011.
32. T.R. coltman ," **why build a customer relationship mamagement capbility ?" ,** Jaurnal of strategic information systems , vol 16, n° 03, university of wollongong, Australia, 2007.
33. Taiyseer .M.R.Mugdadi, "**The Impact of E-Customer Relationship Management Stategy Upon Sustainable Competitive Advantage: An Empirical InvestigationIn Jordanian Banks"**, Global Journal of Business Management and Information Technology, Volume 5,n^0 1, Research India Publications, 2015.

34. Thorsten Gruber & al, **Handling customer complaints Effectively: A comparison of the value maps of female and male complainants**, Managing Service Quality : An international journal, Vol 19, N°06, Emerald publishing, 2009.
35. Tulin Ural, "**The effects of relationship quality on export performance: A classification of small and medium-sized Turkish exporting firms operating in single export- market ventures"**, European Journal of Marketing, Vol 43, Issus 1/2, Emerald Group Publishing Limited, U K, 2009.
36. Uncles Mark D**, "Customer loyalty and customer loyalty programs"**, Journal of Consumer Marketing, Vol 20, N 04, 2003.
37. Wolfgang Ulaga, "**Capturing value creation in business Relationship: A Customer perspective"**, Industrial Marketing Management, Vol. 32, Issue 8, November 2003.
38. zeinab sadat Mirhadi and Ali akbar Farhangi, "**Pathology Of Commercial advetising Management In Iran"**, New York science journal, volume 07, N° 09, Marsland Press, New york, USA, 2014.

- **Sites d'Internet :**

1. Arab Social Media Report, Mohamed Ben Rashid School Of Government, sur le site d'internet: https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/
2. Joe beyers et rose janjicek, "**Hewlett- Packard on the next evolution of customer relationship management"**, sur le site d'internet: https://mthink.com/legacy/www.crmproject.com/content/pdf/CRM1_wp_beyers.pdf
3. Mobilis, **"fidelis",** sur le site d'internet: http://www.mobilis.dz/ar/fidelis.php
4. Mobilis,**" la-3g-cest-quoi"**, sur le site d'internet : http://www.3g.dz/ar/la-3g-cest-quoi/
5. Mobilis, **"Espace Mobilis Café Le Premier Espace Technologique Dédié aux Clients",** sur le site d'internet: http://www.mobilis.dz/communique_persse.php?atmAction=2&Annee=2015&Id_Communique=481
6. Mobilis,**" facebook" ,** sur le site d'internet: https://www.facebook.com/checkpoint/block/?next=https%3A%2F%2Fwww.facebook.com%2FMobilisOfficielle%2F
7. Ooredoo**," tout-sur-ooredoo"**, sur le site d'internet: http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/tout-sur-ooredoo.
8. PATRICET remblay,"**Mesurer la satisfaction et les attentes des clients : des modèles classiques aux modèles asymétrique**s", Centre d'expertise des grands organismes, septembre2006, sur le site : https://scholar.google.com/scholar?q=les+attentes+des+clients&hl=fr&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart
9. mobilis, la-3g-cest-quoi, http://www.3g.dz/ar/la-3g-cest-quoi/ https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

اسم ولقب المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
الباز كلتوم	أستاذة محاضرة "أ"	تسويق	جامعة العقيد أكلي محند أولحاج– البويرة–
بن جروة حكيم	أستاذ محاضر "أ"	تسويق	جامعة قاصدي مرباح –ورقلة–
خليفي رزقي	أستاذ محاضر"أ"	تسويق	جامعة أمُحَّد بوقرة –بومرداس–
قرينات اسماعيل	أستاذ محاضر"أ"	تسويق	جامعة العقيد أكلي محند أولحاج –البويرة–

الملحق رقم(02): الشكل النهائي للاستبانة الموزعة على عينة الدراسة

جامعة العقيد آكلي محند أولحاج البويرة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

استبانه موجهة إلى إطارات ومسؤولي القسم التجاري والتسويقي بمؤسسة " موبيليس"

سيدي الموظف المحترم/ سيدتي الموظفة المحترمة، تحية طيبة وبعد:

في إطار تحضير أطرحة دكتوراه طور ثالث في العلوم التجارية تخصص إدارة تسويقية الموسوم موضوعها بـ " **إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية– دراسة حالة مؤسسة موبيليس**" ولمساعدتنا على إتمام هذه الدراسة نرجو منكم الإجابة بما يعكس أرائكم بموضوعية على جميع الفقرات الواردة في الاستبانة،

ونحيطكم علما بأن أرائكم ستكون موضع ثقة، وجميع البيانات والمعلومات التي تتضمنها الإستبانة لن تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة.

نشكر لكم حسن تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير.

يرجى وضع علامة (x) في المكان الذي يعبر عن أرائكم

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

1– الجنس:				
ذكر ☐	**أنثى** ☐			
2– السن:				
أقل من 30 سنة ☐	**من 31–40 سنة** ☐	**من41 –50 سنة** ☐	**أكبر من 50 سنة** ☐	
3– المؤهل العلمي:				
بكالوريا ☐	**جامعي** ☐	**دارسات عليا** ☐	**تكوين مهني** ☐	**أخرى** ☐
4– الأقدمية:				
أقل من 5 سنوات ☐	**من 5–10 سنوات** ☐	**من 11–16 سنة** ☐		

الجزء الثاني:

المحور الأول: متطلبات، أبعاد ومؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون (المتغير المستقل)

1- التوجه بالعلاقة مع الزبون

الرقم	العبارة	الاجابات				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	الزبون مركز اتخاذ القرارات في المؤسسة لأنه أساس وجودها					
02	خدمة الزبون من أولويات المؤسسة					
03	سياسات المؤسسة التسويقية وعملياتها صممت لمصلحة الزبون.					
04	تتجه معظم أنشطة المؤسسة (التسويقية، الإدارية، التنظيمية...إلخ) نحو بناء العلاقات مع الزبون					
05	تهتم المؤسسة بتطوير وتحسين علاقتها بالزبائن					
06	تنسجم كل المصالح في المؤسسة نحو تحقيق بيئة تنظيمية تسهم في إدارة العلاقة مع الزبون.					

2-الموظفين والتسويق الداخلي:

الرقم	العبارة	الاجابات				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تمتلك المؤسسة موظفين مؤهلين لإدارة العلاقة مع الزبائن(من حيث الخبرات ومهارات التعامل مع الزبائن).					
02	يهتم الموظفون ببناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن					
03	يساهم موظفو المكاتب الأمامية بشكل كبير في إنجاح علاقات المؤسسة بزبائنها					
04	المهارات والكفاءات أساس اختيار المؤسسة لموظفيها					
05	يسمح للموظفين باتخاذ بعض القرارات الخاصة بعملهم دون الرجوع إلى الإدارة العليا (كل حسب موقعه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة).					
06	تعطي المؤسسة أهمية لأفكار ومقترحات الموظفين حول سير العمل وكيفية إدارته ضمن خططها التسويقية (عناصر المزيج التسويقي مثلا)					
07	تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز مادية أو معنوية للموظفين الأحسن تفاعلا مع الزبائن					
08	تحرص المؤسسة على تدريب موظفيها حول ثقافة الاحتفاظ بالزبون وخدمته بشكل أفضل.					

3- التكنولوجيا والمتطلبات التقنية:

الرقم	العبارة	الاجابات				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	يتم الاعتماد على نظم تقنية متطورة في تقديم خدمات مميزة للزبائن.					
02	تستخدم المؤسسة برمجيات وأجهزة حاسوبية متطورة في عملياتها.					
03	تضع المؤسسة بيانات الزبائن في قاعدة بيانات الكترونية ومحوسبة تكون متاحة للوحدات والأقسام المعنية بالتفاعل وذات العلاقة مع الزبائن					
04	تقدم أنظمة المعالجة التحليلية قيمة مضافة للموظفين والمسيرين في المؤسسة					
05	تستخدم المؤسسة تقنيات وبرامج حماية متطورة للحفاظ على سرية بيانات ومعلومات الزبائن (الموجودة في قاعدة البيانات)					
06	تقدم المؤسسة بعض الخدمات الالكترونية التي تساعدها على تخفيض التكلفة					

4-معرفة الزبون:

الرقم	العبارة	الاجابات				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تمتلك المؤسسة معلومات كافية عن فئات الزبائن المتعامل معهم					
02	تحرص المؤسسة على معرفة حاجات ورغبات الزبائن المهمين لتقديم خدمات وعروض ملائمة لحاجاتهم ورغباتهم					
03	يتم تحديث وتجديد دوري للمعرفة والبيانات المخزنة عن الزبائن					
04	تستخدم المؤسسة البيانات والمعلومات المتاحة عن الزبون في اتخاذ قرارات مناسبة وفعالة.					
05	تعتمد المؤسسة على عدة مصادر من أجل توسيع قاعدة المعرفة حول الزبائن					
06	تقوم المؤسسة بجمع وتحليل بيانات الزبائن بشكل دائم من أجل الاستفادة منها عند صياغة الاستراتيجيات التسويقية.					
07	تلتزم المؤسسة بتقديم معلومات صحيحة عن عروضها المتاحة للزبائن قبل التفاعل					
08	توفر المؤسسة المعلومات التي يطلبها الزبون في الوقت المناسب.					

5-قيمة الزبون وربحيته:

الرقم	العبارة	الاجابات				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	يصنف الزبائن إلى قطاعات سوقية على أساس قيمتهم وربحيتهم للمؤسسة					
02	تقسيم الزبائن إلى قطاعات سوقية متجانسة تسمح بخدمتهم بشكل أفضل					
03	تحرص المؤسسة على بناء علاقات مع زبائنها الأكثر ربحية وتقوم بصفة مستمرة بتحليل الحاجات المحتملة لهم.					
04	تهتم المؤسسة أكثر بالزبون الذي يتعامل معها بشكل متكرر وكبير.					
05	تتخذ المؤسسة بعض الإجراءات التسويقية الجادة لتحويل الزبائن غير المربحين إلى مربحين.					

6-صوت الزبون وإدارة شكاويه:

الرقم	العبارة	الاجابات				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تحاول المؤسسة استطلاع أراء ومتطلبات الزبائن بعدة طرق.					
02	الاستماع للزبون فرصة لبناء العلاقة مع الزبون وعدم تحوله للمنافسين.					
03	ترد المؤسسة على معظم استفسارات الزبائن دون تأخير.					
04	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الملاحظات والمقترحات التي يقدمها الزبائن لتقديم عروض بمستوى تطلعاتهم.					
05	تهتم المؤسسة بأي شكوى تصل إليها وتحرص على معالجتها ومعرفة أسبابها.					
06	تلتزم المؤسسة بحل المشاكل التي يواجهها الزبائن أثناء التعامل وبعده وتسعى إلى تدنيتها.					
07	التحليل المستمر لشكاوى الزبائن يسمح بالكشف عن نقاط الضعف المحتملة					
08	تمتلك المؤسسة أنظمة داخلية ناجعة (فعالة) للتعامل مع شكاوى الزبائن					

7-تقوية العلاقة مع الزبون:

الرقم	العبارة	الاجابات				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تحرص المؤسسة على معاملة الزبائن بشكل جيد أثناء التفاعل.					
02	تستخدم المؤسسة عدة وسائل للاتصال بزبائنها وتقديم بعض العروض (كالهاتف والمكالمات المباشرة، الموقع الالكتروني، الرسائل القصيرة...إلخ)					
03	تقوم المؤسسة بتقديم عروض خاصة لزبائنها المربحين ذوي القيمة العالية(الشخصنة)					
04	تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات شخصية واجتماعية مع زبائنها المهمين					
05	تمتاز المؤسسة بالأمانة العالية في تحقيق الوعود المقدمة للزبائن					

8- الرضا، الولاء والاحتفاظ بالزبون:

الرقم	العبارة	الاجابات				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	الاحتفاظ بالزبائن الحاليين خصوصا المربحين منهم من أولويات المؤسسة					
02	معدل تحول الزبائن في المؤسسة منخفض					
03	تضع المؤسسة برامج تسويقية خاصة غايتها الاحتفاظ بالزبون					
04	ولاء الزبون للمؤسسة يساهم في عدم تحوله إلى المنافسين.					
05	تمنح المؤسسة خصومات تجارية وحسومات سعرية للزبائن الأوفياء.					
06	تقدم المؤسسة حوافز مادية لتشجيع تكرار الشراء.					
07	تعتمد المؤسسة على برامج الولاء للاحتفاظ بالزبائن وجذب انتباه زبائن المنافسين					
08	استطلاع آراء الزبائن عن مدى رضاهم يساعد في التميز على المنافسين					
09	تقدم المؤسسة خدمات وعروض ذات جودة وبمستوى تطلعات الزبائن					

المحور الثاني:الميزة التنافسية (المتغير التابع)

1- تخفيض التكاليف:

رقم	العبارة	الاجابات				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تحرص المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها المادية والبشرية لتقليل تكاليف العروض والخدمات المقدمة للزبائن					
02	التكاليف التي تتحملها المؤسسة منخفضة مقارنة بالمنافسين					
03	الاحتفاظ بالزبائن يؤدي لتخفيض تكاليف جذب الزبائن الجدد					
04	للمؤسسة قدرة كبيرة على جذب الزبائن الجدد دون تحمل تكاليف إضافية بالمقارنة مع منافسيها.					
05	استهداف المؤسسة الزبائن الأكثر ربحية يؤدي إلى تخفيض التكاليف					
06	وجود علاقة طويلة الأجل مع الزبون تؤدي إلى رفع متوسط حجم تعامله مع المؤسسة					
07	وجود علاقة دائمة بين المؤسسة وزبونها تؤدي إلى خفض تكلفة خدمة الزبون					
08	المتابعة الالكترونية والاتصال الدائم بالزبائن من شأنه تخفيض التكاليف					

2-التمايز عن المنافسين:

الرقم	العبارة	الاجابات				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تقدم المؤسسة عروض وخدمات بمزايا وخصائص مختلفة مقارنة بالمنافسين.					
02	تتمايز العروض والخدمات المقدمة للزبائن بالتكنولوجيا المتطورة.					
03	تساعد المؤهلات والكفاءات البشرية التي تملكها المؤسسة على التميز في التفاعل مع الزبائن وخدمتهم بشكل أفضل من المنافسين.					
04	للمؤسسة قدرة كبيرة على التميز في تحقيق متطلبات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين.					
05	تتميز المؤسسة بالاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين					

الملحق رقم(03): مخرجات spss المتعلقة باختبار التوزيع الطبيعي

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=X Y
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX KURTOSIS SKEWNESS.
```

Descriptives

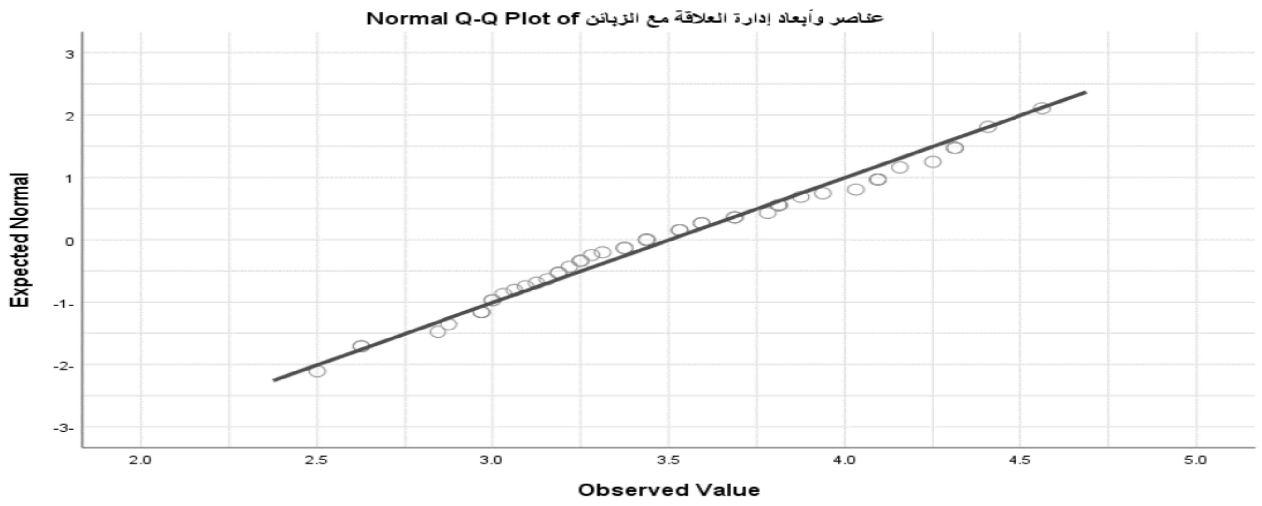
	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
إدارة العلاقة مع الزبون	56	.197	.319	-.734	.628
الميزة التنافسية	56	.320	.319	-.872	.628
Valid N (listwise)	56				

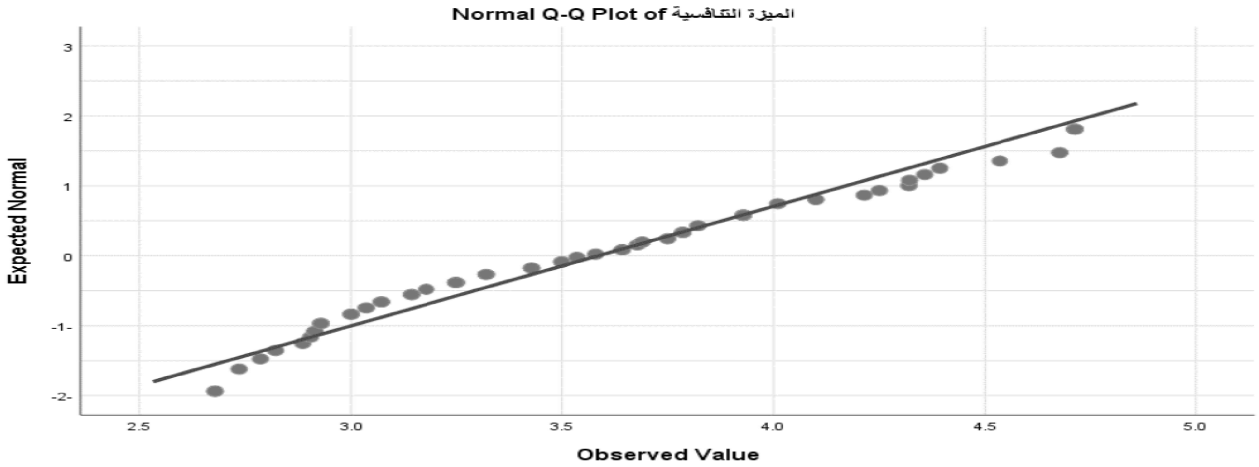
```
EXAMINE VARIABLES=Y X
  /PLOT HISTOGRAM NPPLOT
  /STATISTICS DESCRIPTIVES
  /CINTERVAL 95
  /MISSING LISTWISE
  /NOTOTAL.
```

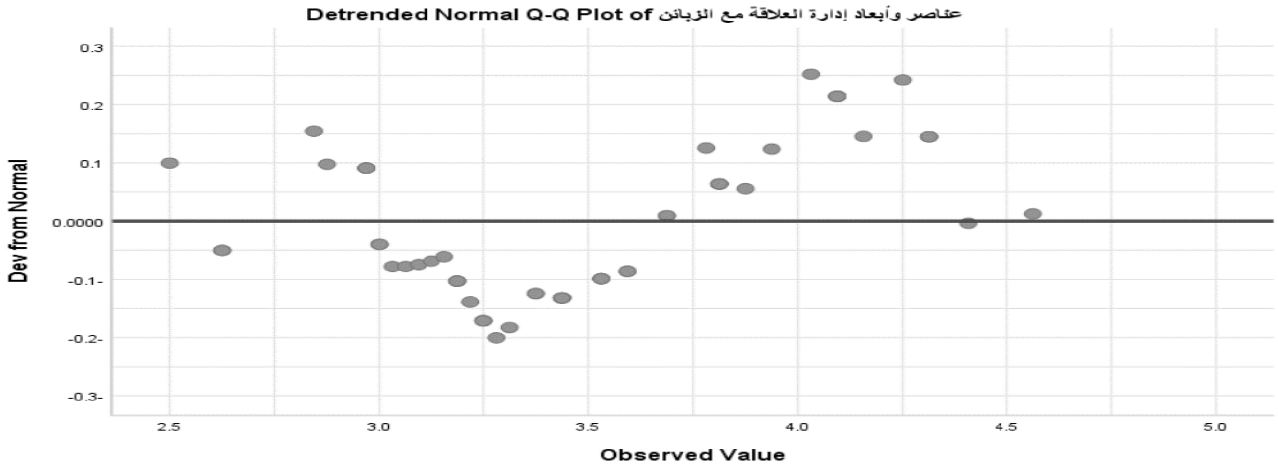
Explore

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الميزة التنافسية	56	100.0%	0	0.0%	56	100.0%
إدارة العلاقة مع الزبون	56	100.0%	0	0.0%	56	100.0%




Normal Q-Q Plot of الميزة التنافسية
Expected Normal
Observed Value
3
2
1
0
-1-
-2-
2.5
3.0
3.5
4.0
4.5
5.0


Detrended Normal Q-Q Plot of عناصر وأبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن
Dev from Normal
Observed Value
0.3
0.2
0.1
0.0000
-0.1-
-0.2-
-0.3-
2.5
3.0
3.5
4.0
4.5
5.0

الملحق رقم(04): مخرجات spss المتعلقة بالاتساق الداخلي والبنائي لعبارات الاستبانة

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=Q1.1.1 Q1.1.2 Q1.1.3 Q1.1.4 Q1.1.5 Q1.1.6 x1
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Correlations

		Q1.1.1	Q1.1.2	Q1.1.3	Q1.1.4	Q1.1.5	Q1.1.6	التوجه بالعلاقة مع الزبون
التوجه بالعلاقة مع الزبون	Pearson Correlation	.827**	.802**	.850**	.870**	.904**	.875**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	56	56	56	56	56	56	56

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=Q1.2.1 Q1.2.2 Q1.2.3 Q1.2.4 Q1.2.5 Q1.2.6 Q1.2.7 Q1.2.8 x2
```

Correlations

Correlations

		Q1.2.1	Q1.2.2	Q1.2.3	Q1.2.4	Q1.2.5	Q1.2.6	Q1.2.7	Q1.2.8	الموظفين والتسويق الداخلي
الموظفين والتسويق الداخلي	Pearson Correlation	.629**	.560**	.311*	.657**	.501**	.598**	.716**	.578**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.019	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=Q1.3.1 Q1.3.2 Q1.3.3 Q1.3.4 Q1.3.5 Q1.3.6 x3
```

Correlations

Correlations

		Q1.3.1	Q1.3.2	Q1.3.3	Q1.3.4	Q1.3.5	Q1.3.6	التكنولوجيا والمتطلبات التقنية
التكنولوجيا والمتطلبات التقنية	Pearson Correlation	.766**	.835**	.747**	.768**	.836**	.615**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	56	56	56	56	56	56	56

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=Q1.4.1 Q1.4.2 Q1.4.3 Q1.4.4 Q1.4.5 Q1.4.6 Q1.4.7 Q1.4.8 x4
```

Correlations

Correlations

		Q1.4.1	Q1.4.2	Q1.4.3	Q1.4.4	Q1.4.5	Q1.4.6	Q1.4.7	Q1.4.8	معرفة الزبون
معرفة الزبون	Pearson Correlation	.721**	.814**	.828**	.830**	.785**	.787**	.668**	.844**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=Q1.5.1 Q1.5.2 Q1.5.3 Q1.5.4 Q1.5.6 x5
```

Correlations

Correlations

		Q1.5.1	Q1.5.2	Q1.5.3	Q1.5.4	Q1.5.6	قيمة الزبون وربحيته
قيمة الزبون وربحيته	Pearson Correlation	.884**	.813**	.813**	.909**	.828**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	56	56	56	56	56	56

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=Q1.6.1 Q1.6.2 Q1.6.3 Q1.6.4 Q1.6.5 Q1.6.6 Q1.6.7 Q1.6.8 x6
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Correlations

		Q1.6.1	Q1.6.2	Q1.6.3	Q1.6.4	Q1.6.5	Q1.6.6	Q1.6.7	Q1.6.8	صوت الزبون وإدارة شكاويه
صوت الزبون وإدارة شكاويه	Pearson Correlation	.773**	.505**	.813**	.706**	.712**	.710**	.684**	.788**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=Q1.7.1 Q1.7.2 Q1.7.3 Q1.7.4 Q1.7.5 x7
```

Correlations

Correlations

		Q1.7.1	Q1.7.2	Q1.7.3	Q1.7.4	Q1.7.5	تقوية العلاقة مع الزبون
تقوية العلاقة مع الزبون	Pearson Correlation	.751**	.852**	.819**	.900**	.824**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	56	56	56	56	56	56

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=Q1.8.1 Q1.8.2 Q1.8.3 Q1.8.4 Q1.8.5 Q1.8.6 Q1.8.7 Q1.8.8 Q1.8.9
x8
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Correlations

		Q1.8.1	Q1.8.2	Q1.8.3	Q1.8.4	Q1.8.5	Q1.8.6	Q1.8.7	Q1.8.8	Q1.8.9	الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن
الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن	Pearson Correlation	.668**	.582**	.781**	.534**	.607**	.454**	.661**	.528**	.681**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=Q2.1.1 Q2.1.2 Q2.1.3 Q2.1.4 Q2.1.5 Q2.1.6 Q2.1.7 Q2.1.8 y1
```

Correlations

Correlations

		Q2.1.1	Q2.1.2	Q2.1.3	Q2.1.4	Q2.1.5	Q2.1.6	Q2.1.7	Q2.1.8	تخفيض التكاليف
تخفيض التكاليف	Pearson Correlation	.669**	.432**	.711**	.629**	.608**	.663**	.490**	.148	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.275	
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=Q2.2.1 Q2.2.2 Q2.2.3 Q2.2.4 Q2.2.5 y2
```

Correlations

Correlations

		Q2.2.1	Q2.2.2	Q2.2.3	Q2.2.4	Q2.2.5	التمايز عن المنافسين
التمايز عن المنافسين	Pearson Correlation	.814**	.655**	.707**	.696**	.807**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	56	56	56	56	56	56

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=x1 x02 x3 x4 x5 x6 x7 x8 X
```

Correlations

Correlations

		التوجه بالعلاقة مع الزبون	الموظفين والتسويق الداخلي	التكنولوجيا والمتطلبات التقنية	معرفة الزبون	قيمة الزبون وربحيته	صوت الزبون وإدارة شكاويه	تقوية العلاقة مع الزبون	الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبون	إدارة العلاقة مع الزبون
إدارة العلاقة مع الزبون	Pearson Correlation	.753**	.412**	.834**	.878**	.764**	.879**	.804**	.756**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		تخفيض التكاليف	التمايز عن المنافسين	الميزة التنافسية
تخفيض التكاليف	Pearson Correlation	1	.496**	.888**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	56	56	56
التمايز عن المنافسين	Pearson Correlation	.496**	1	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	56	56	56
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	.888**	.831**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	56	56	56

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم(05): مخرجات spss المتعلقة بحساب الثبات لعبارات الاستبانة

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q1.1.1 Q1.1.2 Q1.1.3 Q1.1.4 Q1.1.5 Q1.1.6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	56	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	56	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.922	6

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q1.2.1 Q1.2.2 Q1.2.3 Q1.2.4 Q1.2.5 Q1.2.6 Q1.2.7 Q1.2.8
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.686	8

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q1.3.1 Q1.3.2 Q1.3.3 Q1.3.4 Q1.3.5 Q1.3.6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.853	6

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q1.4.1 Q1.4.2 Q1.4.3 Q1.4.4 Q1.4.5 Q1.4.6 Q1.4.7 Q1.4.8
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.909	8

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q1.5.1 Q1.5.2 Q1.5.3 Q1.5.4 Q1.5.6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.900	5

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q1.6.1 Q1.6.2 Q1.6.3 Q1.6.4 Q1.6.5 Q1.6.6 Q1.6.7 Q1.6.8
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.853	8

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q1.7.1 Q1.7.2 Q1.7.3 Q1.7.4 Q1.7.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.886	5

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q1.8.1 Q1.8.2 Q1.8.3 Q1.8.4 Q1.8.5 Q1.8.6 Q1.8.7 Q1.8.8 Q1.8.9
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.783	9

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q1.1.1 Q1.1.2 Q1.1.3 Q1.1.4 Q1.1.5 Q1.1.6 Q1.2.1 Q1.2.2 Q1.2.3
Q1.2.4 Q1.2.5 Q1.2.6
    Q1.2.7 Q1.2.8 Q1.3.1 Q1.3.2 Q1.3.3 Q1.3.4 Q1.3.5 Q1.3.6 Q1.4.1 Q1.4.2
Q1.4.3 Q1.4.4 Q1.4.5 Q1.4.6
    Q1.4.7 Q1.4.8 Q1.5.1 Q1.5.2 Q1.5.3 Q1.5.4 Q1.5.6 Q1.6.1 Q1.6.2 Q1.6.3
Q1.6.4 Q1.6.5 Q1.6.6 Q1.6.7
    Q1.6.8 Q1.7.1 Q1.7.2 Q1.7.3 Q1.7.4 Q1.7.5 Q1.8.1 Q1.8.2 Q1.8.3 Q1.8.4
Q1.8.5 Q1.8.6 Q1.8.7 Q1.8.8
Q1.8.9
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.959	55

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q2.1.1 Q2.1.2 Q2.1.3 Q2.1.4 Q2.1.5 Q2.1.6 Q2.1.7
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.682	7

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q2.2.1 Q2.2.2 Q2.2.3 Q2.2.4 Q2.2.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.785	5

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q2.1.1 Q2.1.2 Q2.1.3 Q2.1.4 Q2.1.5 Q2.1.6 Q2.1.7 Q2.2.1 Q2.2.2
Q2.2.3 Q2.2.4 Q2.2.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.800	12

الملحق رقم(06): مخرجات spss المتعلقة بالتحليل الوصفي لعبارات ومحاور الاستبانة

```
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن المستوى الأقدمية
  /BARCHART FREQ
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Statistics

		الجنس	السن	المؤهل العلمي	الأقدمية
N	Valid	56	56	56	56
	Missing	0	0	0	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	29	51.79	51.79	51.79
	أنثى	27	48.21	48.21	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 اقل من	2	3.57	3.57	3.57
	سنة 40 الى 31من	35	62.5	62.5	66.1
	سنة 50 الى 41من	18	32.14	32.14	98.2
	سنة 50 أكبرمن	1	1.79	1.79	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بكالوريا	2	3.57	3.57	3.57
	جامعي	46	82.14	82.14	85.7
	دارسات عليا	8	14.29	14.29	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 أقل من	1	1.8	1.8	1.8
	سنوات 10-5 من	22	39.3	39.3	41.1
	سنة 16-11 من	33	58.9	58.9	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8
  /CRITERIA=CI(.95).
```

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التوجه بالعلاقة مع الزبون	56	4.5327	.51583	.06893
الموظفين والتسويق الداخلي	56	3.4464	.39374	.05262
التكنولوجيا والمتطلبات التقنية	56	4.0238	.46756	.06248
معرفة الزبون	56	3.9129	.48025	.06418
قيمة الزبون وربحيته	56	4.17500	.604303	.080753
صوت الزبون وإدارة شكاويه	56	3.8683	.39559	.05286
تقوية العلاقة مع الزبون	56	4.0464	.52982	.07080
الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن	56	3.7857	.33425	.04467

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التوجه بالعلاقة مع الزبون	22.236	55	.000	1.53274	1.3946	1.6709
الموظفين والتسويق الداخلي	8.485	55	.000	.44643	.3410	.5519
التكنولوجيا والمتطلبات التقنية	16.386	55	.000	1.02381	.8986	1.1490
معرفة الزبون	14.226	55	.000	.91295	.7843	1.0416
قيمة الزبون وربحيته	14.550	55	.000	1.175000	1.01317	1.33683
صوت الزبون وإدارة شكاويه	16.426	55	.000	.86830	.7624	.9742
تقوية العلاقة مع الزبون	14.780	55	.000	1.04643	.9045	1.1883
الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن	17.591	55	.000	.78571	.6962	.8752

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=Q1.1.1 Q1.1.2 Q1.1.3 Q1.1.4 Q1.1.5 Q1.1.6 Q1.2.1
Q1.2.2 Q1.2.3 Q1.2.4 Q1.2.5
    Q1.2.6 Q1.2.7 Q1.2.8 Q1.3.1 Q1.3.2 Q1.3.3 Q1.3.4 Q1.3.5 Q1.3.6 Q1.4.1
Q1.4.2 Q1.4.3 Q1.4.4 Q1.4.5
    Q1.4.6 Q1.4.7 Q1.4.8 Q1.5.1 Q1.5.2 Q1.5.3 Q1.5.4 Q1.5.6 Q1.6.1 Q1.6.2
Q1.6.3 Q1.6.4 Q1.6.5 Q1.6.6
    Q1.6.7 Q1.6.8 Q1.7.1 Q1.7.2 Q1.7.3 Q1.7.4 Q1.7.5 Q1.8.1 Q1.8.2 Q1.8.3
Q1.8.4 Q1.8.5 Q1.8.6 Q1.8.7
Q1.8.8 Q1.8.9
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1.1.1	56	3.00	5.00	4.5893	.56494
Q1.1.2	56	4.00	5.00	4.6964	.46396
Q1.1.3	56	3.00	5.00	4.5536	.60059
Q1.1.4	56	3.00	5.00	4.4821	.57179
Q1.1.5	56	3.00	5.00	4.5179	.63220
Q1.1.6	56	2.00	5.00	4.3571	.77292
Q1.2.1	56	2.00	5.00	3.7321	.55567
Q1.2.2	56	3.00	5.00	4.0357	.37968
Q1.2.3	56	3.00	5.00	4.3214	.60624
Q1.2.4	56	2.00	5.00	2.9643	.71260
Q1.2.5	56	1.00	5.00	2.6607	.92002
Q1.2.6	56	1.00	5.00	3.6250	.75227
Q1.2.7	56	1.00	5.00	2.5179	.87368
Q1.2.8	56	1.00	5.00	3.7143	.67995
Q1.3.1	56	2.00	5.00	3.9464	.55333
Q1.3.2	56	2.00	5.00	4.0714	.70986
Q1.3.3	56	2.00	5.00	4.1964	.58526
Q1.3.4	56	2.00	5.00	3.8750	.57406
Q1.3.5	56	3.00	5.00	4.1964	.61555
Q1.3.6	56	1.00	5.00	3.8571	.64466
Q1.4.1	56	2.00	5.00	3.8571	.69879
Q1.4.2	56	2.00	5.00	3.9464	.61555
Q1.4.3	56	2.00	5.00	3.9643	.71260
Q1.4.4	56	2.00	5.00	3.9643	.60194
Q1.4.5	56	2.00	5.00	3.7679	.60275
Q1.4.6	56	2.00	5.00	3.8571	.58554
Q1.4.7	56	3.00	5.00	4.0893	.47775
Q1.4.8	56	2.00	5.00	3.8571	.58554
Q1.5.1	56	3.00	5.00	4.1786	.71623

Q1.5.2	56	3.00	5.00	4.3036	.60059
Q1.5.3	56	3.00	5.00	4.1786	.69038
Q1.5.4	56	3.00	5.00	4.1786	.71623
Q1.5.6	56	2.00	5.00	4.0357	.83043
Q1.6.1	56	2.00	4.00	3.7321	.52192
Q1.6.2	56	2.00	5.00	4.0893	.64036
Q1.6.3	56	1.00	5.00	3.6071	.70527
Q1.6.4	56	2.00	5.00	3.8214	.50837
Q1.6.5	56	2.00	5.00	3.8571	.55362
Q1.6.6	56	3.00	5.00	3.9107	.39436
Q1.6.7	56	2.00	5.00	4.1250	.50677
Q1.6.8	56	1.00	5.00	3.8036	.61555
Q1.7.1	56	2.00	5.00	4.0000	.53936
Q1.7.2	56	3.00	5.00	4.1964	.61555
Q1.7.3	56	3.00	5.00	4.0000	.68755
Q1.7.4	56	2.00	5.00	3.9643	.65959
Q1.7.5	56	2.00	5.00	4.0714	.68376
Q1.8.1	56	2.00	5.00	4.0714	.56752
Q1.8.2	56	2.00	5.00	3.2143	.62419
Q1.8.3	56	2.00	5.00	3.8750	.50677
Q1.8.4	56	2.00	5.00	4.0179	.48584
Q1.8.5	56	2.00	5.00	3.4821	.68732
Q1.8.6	56	2.00	5.00	3.7679	.57179
Q1.8.7	56	3.00	5.00	3.8571	.44430
Q1.8.8	56	2.00	5.00	3.9464	.48316
Q1.8.9	56	1.00	5.00	3.8393	.56494
Valid N (listwise)	56				

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=Y y01 y2
/CRITERIA=CI(.95).
```

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الميزة التنافسية	56	3.7872	.30974	.04139
تخفيض التكاليف	56	3.7628	.33060	.04418
التمايز عن المنافسين	56	3.8214	.39576	.05289

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
الميزة التنافسية	19.019	55	.000	.78720	.7043	.8702
تخفيض التكاليف	17.265	55	.000	.76276	.6742	.8513
التمايز عن المنافسين	15.532	55	.000	.82143	.7154	.9274

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=Q2.1.1 Q2.1.2 Q2.1.3 Q2.1.4 Q2.1.5 Q2.1.6 Q2.1.7
Q2.2.1 Q2.2.2 Q2.2.3 Q2.2.4
Q2.2.5
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

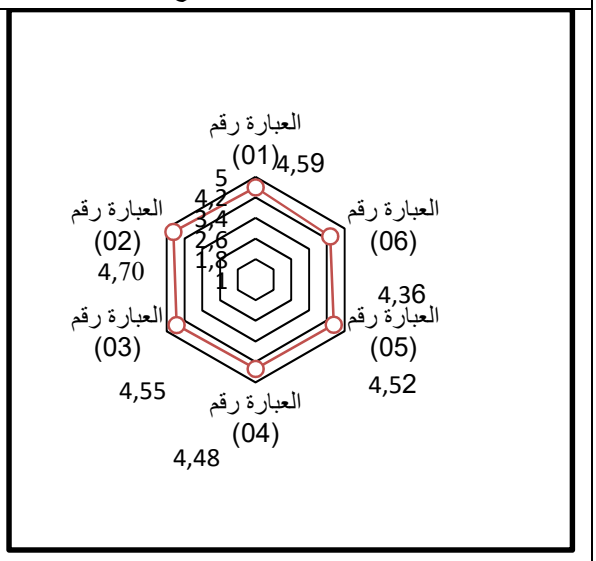
Descriptives

Descriptive Statistics

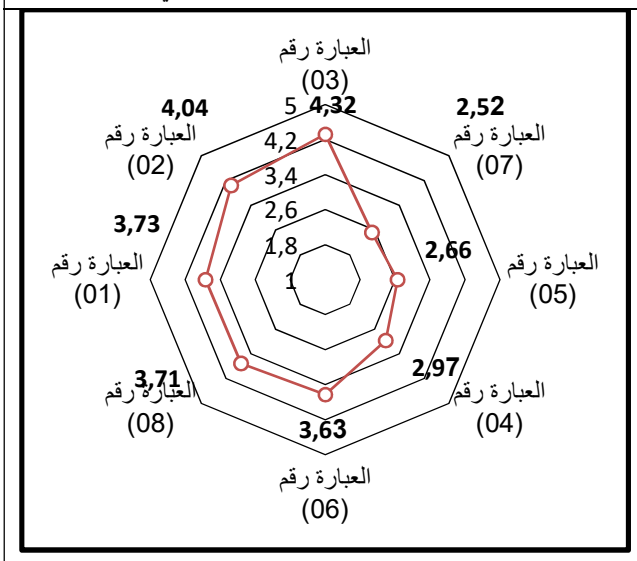
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q2.1.1	56	1.00	4.00	3.6429	.64466
Q2.1.2	56	1.00	5.00	3.3929	.67900
Q2.1.3	56	2.00	5.00	3.8929	.59325
Q2.1.4	56	2.00	5.00	3.6607	.66815
Q2.1.5	56	2.00	5.00	3.8750	.50677
Q2.1.6	56	3.00	5.00	4.0000	.26968
Q2.1.7	56	2.00	5.00	3.8750	.46953
Q2.2.1	56	2.00	5.00	3.8393	.49642
Q2.2.2	56	2.00	5.00	3.9286	.56752
Q2.2.3	56	3.00	5.00	3.9286	.49935
Q2.2.4	56	2.00	5.00	3.7500	.54772
Q2.2.5	56	2.00	5.00	3.6607	.58081
Valid N (listwise)	56				

الملحق رقم(07): تمثيل المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على كل عبارات الأبعاد في شكل نسيج عنكبوتي

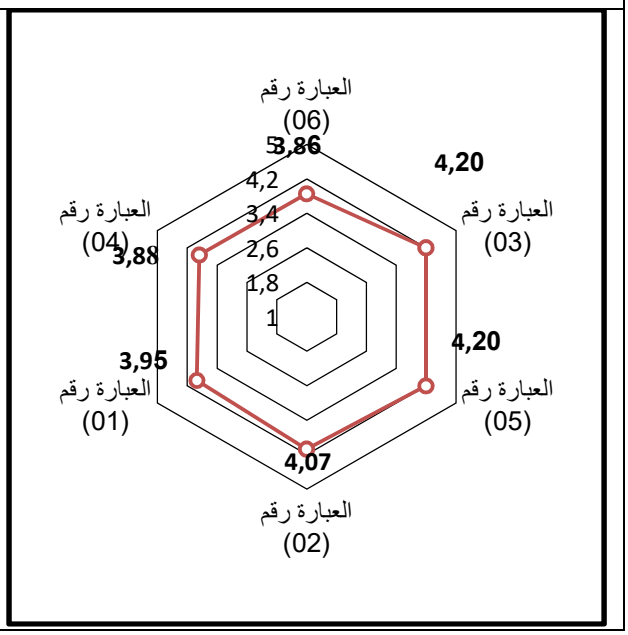
النسيج العنكبوتي للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد التوجه بالعلاقة مع الزبون



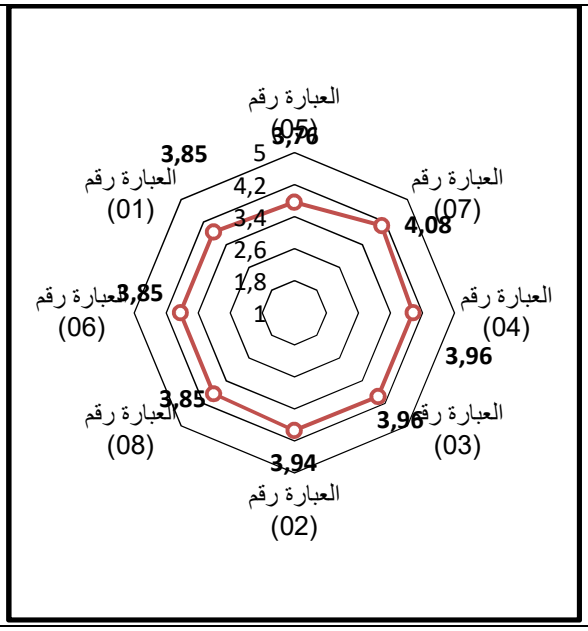
النسيج العنكبوتي للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد الموظفين والتسويق الداخلي



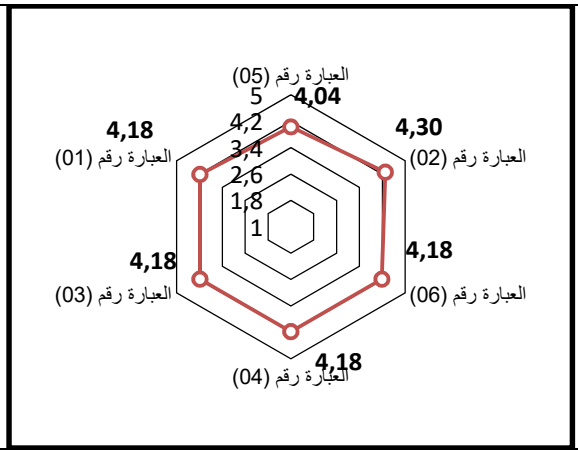
النسيج العنكبوتي للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد التكنولوجيا والمتطلبات التقنية



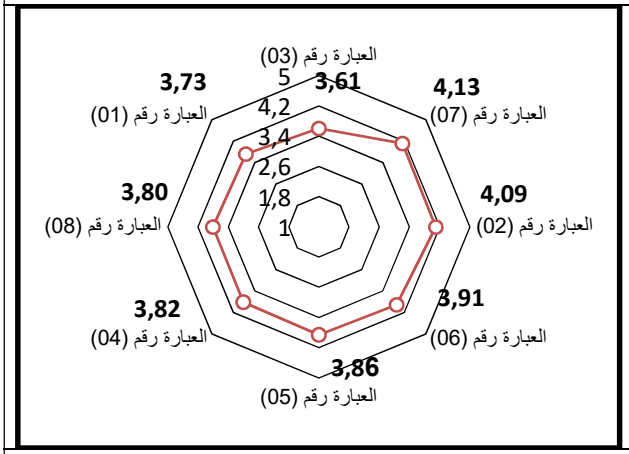
النسيج العنكبوتي للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد معرفة الزبون



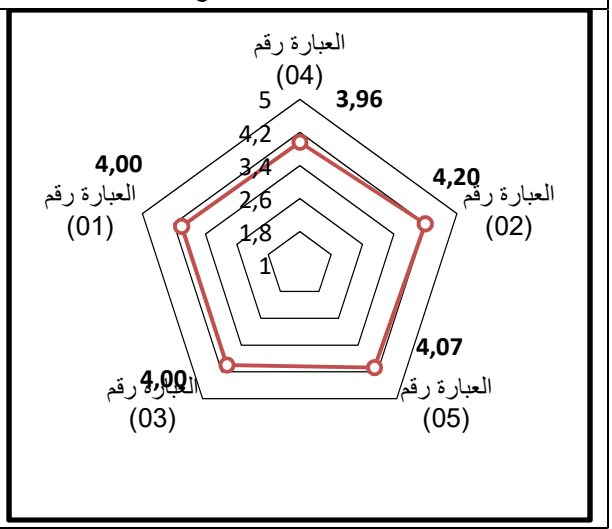
النسيج العنكبوتي للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد قيمة الزبون وربحيته



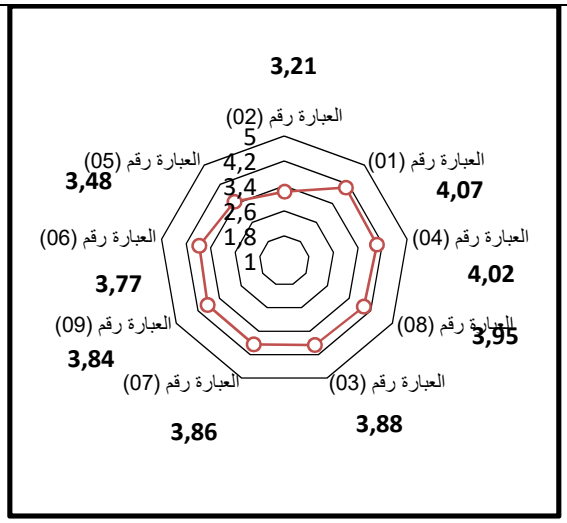
النسيج العنكبوتي للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد صوت الزبون وإدارة شكاويه



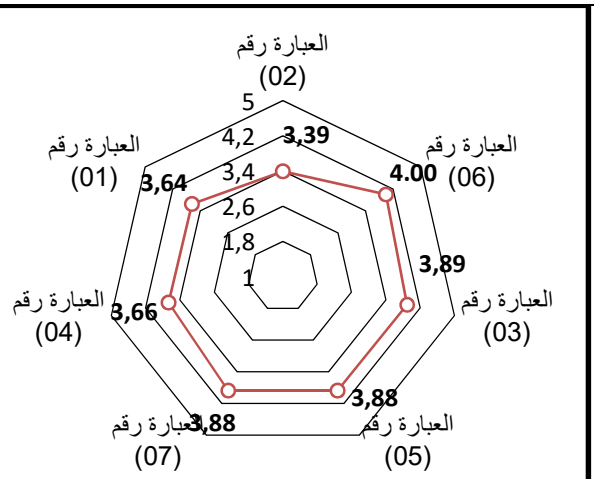
النسيج العنكبوتي للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد تقوية العلاقة مع الزبون



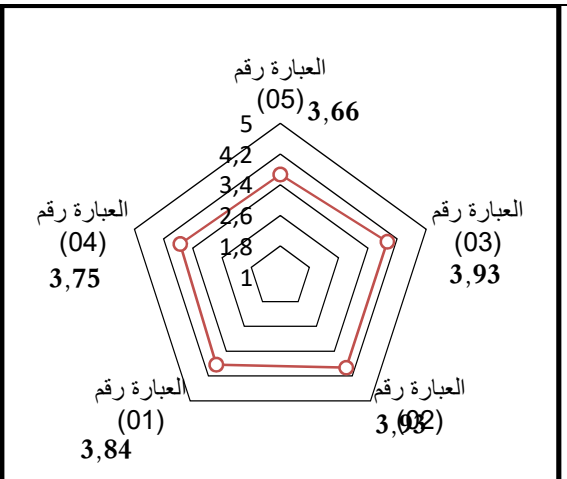
النسيج العنكبوتي للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد الرضا والولاء والاحتفاظ بالزبائن



النسيج العنكبوتي للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد ميزة تخفيض التكاليف



النسيج العنكبوتي للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد ميزة التمايز عن المنافسين



الملحق رقم(08): مخرجات spss المتعلقة باختبار الفرضية العامة للدراسة التطبيقية

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER X.
```

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	إدارة العلاقة مع الزبون[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.807[a]	.651	.644	.18471

a. Predictors: (Constant), إدارة العلاقة مع الزبون

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.434	1	3.434	100.655	.000[b]
	Residual	1.842	54	.034		
	Total	5.277	55			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية
b. Predictors: (Constant), إدارة العلاقة مع الزبون

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.959	.283		3.390	.001
	إدارة العلاقة مع الزبون	.719	.072	.807	10.033	.000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

الملحق رقم(09): مخرجات spss المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 y01
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Correlations

		التوجه بالعلاقة مع الزبون	الموظفين والتسويق الداخلي	التكنولوجيا والمتطلبات التقنية	معرفة الزبون	قيمة الزبون وربحيته	صوت الزبون وإدارة شكاويه	تقوية العلاقة مع الزبون	الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن	تخفيض التكاليف
تخفيض التكاليف	Pearson Correlation	.480**	.310*	.659**	.475**	.550**	.651**	.642**	.542**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.020	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	التوجه بالعلاقة مع الزبون	.387	2.587
	الموظفين والتسويق الداخلي	.719	1.391
	التكنولوجيا والمتطلبات التقنية	.289	3.462
	معرفة الزبون	.280	3.573
	قيمة الزبون وربحيته	.328	3.049
	صوت الزبون وإدارة شكاويه	.229	4.376
	تقوية العلاقة مع الزبون	.380	2.632
	الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن	.368	2.717

a. Dependent Variable: تخفيض التكاليف

Model Summary[b]

Model	Durbin-Watson
1	1.888[a]

a. Predictors: (Constant), الموظفين والتسويق, معرفة الزبون, الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبون, قيمة الزبون, التكنولوجيا والمتطلبات التقنية, تقوية العلاقة مع الزبون, التوجه بالعلاقة مع الزبون, الداخلي, صوت الزبون وإدارة شكاويه, وربحيته

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الموظفين, الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن, التوجه بالعلاقة مع الزبون, والتسويق الداخلي, تقوية العلاقة, التكنولوجيا والمتطلبات التقنية, معرفة الزبون, قيمة الزبون وربحيته, صوت الزبون وإدارة شكاويه, الزبون[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: تخفيض التكاليف

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.782[a]	.611	.550	.22361

a. Predictors: (Constant), الموظفين, معرفة الزبون, الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن, التكنولوجيا والمتطلبات, تقوية العلاقة مع الزبون, التوجه بالعلاقة مع الزبون, والتسويق الداخلي, صوت الزبون وإدارة شكاويه, قيمة الزبون وربحيته, التقنية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.698	8	.462	9.246	.000[b]
	Residual	2.350	47	.050		
	Total	6.048	55			

a. Dependent Variable: تخفيض التكاليف

b. Predictors: (Constant), التوجه بالعلاقة مع الزبون, الموظفين والتسويق الداخلي, معرفة الزبون, الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن, صوت الزبون وإدارة شكاويه, قيمة الزبون وربحيته, التكنولوجيا والمتطلبات التقنية, تقوية العلاقة مع الزبون

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.073	.430		2.659	.011
	التوجه بالعلاقة مع الزبون	.026	.094	.049	.280	.781
	الموظفين والتسويق الداخلي	.094	.092	.110	1.040	.304
	التكنولوجيا والمتطلبات التقنية	.309	.111	.395	2.581	.013
	معرفة الزبون	.328	.089	.346	2.776	.008
	قيمة الزبون وربحيته	.112	.086	.195	1.294	.202
	صوت الزبون وإدارة شكاويه	.329	.154	.349	2.020	.049
	تقوية العلاقة مع الزبون	.119	.094	.219	1.296	.201
	الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن	.019	.142	.022	0.126	.880

a. Dependent Variable: تخفيض التكاليف

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التكنولوجيا والمتطلبات التقنية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	صوت الزبون وإدارة شكاويه	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	معرفة الزبون	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: تخفيض التكاليف

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.659[a]	.434	.424	.25097
2	.717[b]	.514	.496	.23481
3	.745[c]	.556	.530	.22666

a. Predictors: (Constant), التكنولوجيا والمتطلبات التقنية
b. Predictors: (Constant), التكنولوجيا والمتطلبات التقنية, صوت الزبون وإدارة شكاويه
c. Predictors: (Constant), التكنولوجيا والمتطلبات التقنية, صوت الزبون وإدارة شكاويه, معرفة الزبون

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.610	1	2.610	41.439	.000[b]
	Residual	3.401	54	.063		
	Total	6.011	55			
2	Regression	3.045	2	1.523	28.013	.000[c]
	Residual	2.966	53	.056		
	Total	6.011	55			
3	Regression	3.357	3	1.119	21.671	.000[d]
	Residual	2.655	52	.051		
	Total	6.011	55			

a. Dependent Variable: تخفيض التكاليف
b. Predictors: (Constant), التكنولوجيا والمتطلبات التقنية
c. Predictors: (Constant), التكنولوجيا والمتطلبات التقنية, صوت الزبون وإدارة شكاويه
d. Predictors: (Constant), التكنولوجيا والمتطلبات التقنية, صوت الزبون وإدارة شكاويه, معرفة الزبون

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.888	.293		6.440	.000
	التكنولوجيا والمتطلبات التقنية	.466	.072	.659	6.437	.000
2	(Constant)	1.407	.326		4.317	.000
	التكنولوجيا والمتطلبات التقنية	.295	.092	.417	3.215	.002
	صوت الزبون وإدارة شكاويه	.302	.108	.362	2.788	.007
3	(Constant)	1.341	.354		4.234	.000
	التكنولوجيا والمتطلبات التقنية	.417	.098	.590	3.922	.000
	صوت الزبون وإدارة شكاويه	.445	.104	.520	3.722	.000
	معرفة الزبون	.249	.085	.361	2.210	.032

a. Dependent Variable: تخفيض التكاليف

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التوجه بالعلاقة مع الزبون[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: تخفيض التكاليف
b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.480[a]	.231	.217	.29261	

a. Predictors: (Constant), التوجه بالعلاقة مع الزبون
b. Dependent Variable: تخفيض التكاليف

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.388	1	1.388	16.206	.000[b]
	Residual	4.624	54	.086		
	Total	6.011	55			

a. Dependent Variable: تخفيض التكاليف
b. Predictors: (Constant), التوجه بالعلاقة مع الزبون

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
1	(Constant)	2.367	.349		6.784	.000
	التوجه بالعلاقة مع الزبون	.308	.076	.480	4.026	.000

a. Dependent Variable: تخفيض التكاليف

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	والتسويق الموظفين الداخلي[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: تخفيض التكاليف
b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.310[a]	.096	.079	.31725	1.187

a. Predictors: (Constant), الموظفين والتسويق الداخلي
b. Dependent Variable: تخفيض التكاليف

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.576	1	.576	5.726	.020[b]
	Residual	5.435	54	.101		
	Total	6.011	55			

a. Dependent Variable: تخفيض التكاليف
b. Predictors: (Constant), الموظفين والتسويق الداخلي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.867	.377		7.608	.000
	الموظفين والتسويق الداخلي	.260	.109	.310	2.393	.020

a. Dependent Variable: تخفيض التكاليف

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التكنولوجيا والمتطلبات التقنية[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: تخفيض التكاليف
b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.659[a]	.434	.424	.25097	1.932

a. Predictors: (Constant), التكنولوجيا والمتطلبات التقنية
b. Dependent Variable: تخفيض التكاليف

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.610	1	2.610	41.439	.000[b]
	Residual	3.401	54	.063		
	Total	6.011	55			

a. Dependent Variable: تخفيض التكاليف
b. Predictors: (Constant), التكنولوجيا والمتطلبات التقنية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.888	.293		6.440	.000
	التكنولوجيا والمتطلبات التقنية	.466	.072	.659	6.437	.000

a. Dependent Variable: تخفيض التكاليف

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	معرفةالزبون[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: تخفيض التكاليف
b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.475[a]	.226	.211	.29362	1.745

a. Predictors: (Constant), معرفة الزبون
b. Dependent Variable: تخفيض التكاليف

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.356	1	1.356	15.725	.000[b]
	Residual	4.656	54	.086		
	Total	6.011	55			

a. Dependent Variable: تخفيض التكاليف
b. Predictors: (Constant), معرفة الزبون

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.484	.325		7.642	.000
	معرفة الزبون	.327	.082	.475	3.966	.000

a. Dependent Variable: تخفيض التكاليف

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	قيمة الزبون وربحيته[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: تخفيض التكاليف
b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.550[a]	.302	.289	.27873	1.882

a. Predictors: (Constant), قيمة الزبون وربحيته
b. Dependent Variable: تخفيض التكاليف

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.816	1	1.816	23.373	.000[b]
	Residual	4.195	54	.078		
	Total	6.011	55			

a. Dependent Variable: تخفيض التكاليف
b. Predictors: (Constant), قيمة الزبون وربحيته

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.507	.262		9.559	.000
	قيمة الزبون وربحيته	.301	.062	.550	4.835	.000

a. Dependent Variable: تخفيض التكاليف

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تقوية العلاقة مع الزبون [b]	.	Enter

a. Dependent Variable: تخفيض التكاليف
b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.642[a]	.413	.402	.25571	1.785

a. Predictors: (Constant), تقوية العلاقة مع الزبون
b. Dependent Variable: تخفيض التكاليف

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.480	1	2.480	37.933	.000[b]
	Residual	3.531	54	.065		
	Total	6.011	55			

a. Dependent Variable: تخفيض التكاليف
b. Predictors: (Constant), تقوية العلاقة مع الزبون

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.141	.266		8.062	.000
	تقوية العلاقة مع الزبون	.401	.065	.642	6.159	.000

a. Dependent Variable: تخفيض التكاليف

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: تخفيض التكاليف
b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.542[a]	.294	.281	.28032	1.611

a. Predictors: (Constant), الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن
b. Dependent Variable: تخفيض التكاليف

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.768	1	1.768	22.498	.000[b]
	Residual	4.243	54	.079		
	Total	6.011	55			

a. Dependent Variable: تخفيض التكاليف
b. Predictors: (Constant), الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.732	.430		4.031	.000
	الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن	.536	.113	.542	4.743	.000

a. Dependent Variable: تخفيض التكاليف

الملحق رقم(10): مخرجات spss المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

Correlations

Correlations

		التوجه بالعلاقة مع الزبون	الموظفين والتسويق الداخلي	التكنولوجيا والمتطلبات التقنية	معرفة الزبون	قيمة الزبون وربحيته	صوت الزبون وإدارة شكاويه	تقوية العلاقة مع الزبون	الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن	التمايز عن المنافسين
التمايز عن المنافسين	Pearson Correlation	.359**	.375**	.442**	.544**	.348**	.662**	.375**	.674**	1
	Sig. (2-tailed)	.007	.004	.001	.000	.009	.000	.004	.000	
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	التوجه بالعلاقة مع الزبون	.382	2.615
	الموظفين والتسويق الداخلي	.679	1.473
	التكنولوجيا والمتطلبات التقنية	.331	3.017
	معرفة الزبون	.620	1.614
	قيمة الزبون وربحيته	.332	3.010
	صوت الزبون وإدارة شكاويه	.240	4.164
	تقوية العلاقة مع الزبون	.357	2.798
	الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن	.397	2.519

a. Dependent Variable: التمايزعن المنافسين

Model Summary[b]

Model	Durbin-Watson
1	2.080[a]

a. Predictors: (Constant), الموظفين والتسويق, معرفة الزبون, الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبون, قيمة الزبون, التكنولوجيا والمتطلبات التقنية, تقوية العلاقة مع الزبون, التوجه بالعلاقة مع الزبون, الداخلي, صوت الزبون وإدارة شكاويه, وربحيته

b. Dependent Variable: التمايزعن المنافسين

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التوجه ,الموظفين والتسويق الداخلي , معرفة الزبون,الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن قيمة الزبون ,التكنولوجيا والمتطلبات التقنية ,تقوية العلاقة مع الزبون ,بالعلاقة مع الزبون صوت الزبون وإدارة شكاويه ,وربحيته[b]	.	Enter

a. Dependent Variable : التمايزعن المنافسين
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.753[a]	.567	.494	.38250

a. Predictors : (Constant), الموظفين والتسويق الداخلي ,معرفة الزبون ,الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن, صوت ,قيمة الزبون وربحيته ,التكنولوجيا والمتطلبات التقنية ,تقوية العلاقة مع الزبون ,التوجه بالعلاقة مع الزبون الزبون وإدارة شكاويه

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.016	8	1.127	7.703	.000[b]
	Residual	6.876	47	.146		
	Total	15.892	55			

a. Dependent Variable : التمايزعن المنافسين
b. Predictors : (Constant), الموظفين والتسويق الداخلي ,معرفة الزبون ,الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن, التوجه بالعلاقة مع الزبون, تقوية العلاقة مع صوت الزبون وإدارة شكاويه ,قيمة الزبون وربحيته ,التكنولوجيا والمتطلبات التقنية ,الزبون

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.075	.741		.101	.920
	التوجه بالعلاقة مع الزبون	.112	.162	.107	.692	.492
	الموظفين والتسويق الداخلي	.120	.159	.088	.755	.454
	التكنولوجيا والمتطلبات التقنية	.204	.192	.177	1.065	.292
	معرفة الزبون	.340	.153	.271	2.220	.031
	قيمة الزبون وربحيته	.005	.148	.006	.035	.972
	صوت الزبون وإدارة شكاويه	.507	.266	.373	2.248	.029
	تقوية العلاقة مع الزبون	.160	.163	.158	.983	.331
	الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن	.567	.245	.353	2.315	.025

a. Dependent Variable : التمايزعن المنافسين

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	صوت الزبون وإدارة شكاويه	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	معرفة الزبون	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: التمايز عن المنافسين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.674[a]	.455	.445	.40054
2	.712[b]	.507	.488	.38449
3	.737[c]	.543	.517	.37355

a. Predictors: (Constant), الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن
b. Predictors: (Constant), الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن, صوت الزبون وإدارة شكاويه
c. Predictors: (Constant), الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن, صوت الزبون وإدارة شكاويه, معرفة الزبون

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.229	1	7.229	45.060	.000[b]
	Residual	8.663	54	.160		
	Total	15.892	55			
2	Regression	8.057	2	4.029	27.251	.000[c]
	Residual	7.835	53	.148		
	Total	15.892	55			
3	Regression	8.636	3	2.879	20.631	.000[d]
	Residual	7.256	52	.140		
	Total	15.892	55			

a. Dependent Variable: التمايز عن المنافسين
b. Predictors: (Constant), الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن
c. Predictors: (Constant), الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن, صوت الزبون وإدارة شكاويه
d. Predictors: (Constant), الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن, صوت الزبون وإدارة شكاويه, معرفة الزبون

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.308	.614		.501	.618
	الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن	1.085	.162	.674	6.713	.000
2	(Constant)	.525	.597		.879	.383
	الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن	.652	.240	.405	2.720	.009
	صوت الزبون وإدارة شكاويه	.479	.203	.353	2.367	.022
3	(Constant)	.168	.672		.250	.804
	الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن	.610	.206	.446	2.938	.005
	صوت الزبون وإدارة شكاويه	.607	.234	.379	2.607	.012
	معرفة الزبون	.258	.127	.205	2.037	.047

a. Dependent Variable: التمايز عن المنافسين

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التوجه بالعلاقة مع الزبون[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: التمايز عن المنافسين
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.359[a]	.129	.113	.50640

a. Predictors: (Constant), التوجه بالعلاقة مع الزبون

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.044	1	2.044	7.972	.007[b]
	Residual	13.848	54	.256		
	Total	15.892	55			

a. Dependent Variable: التمايز عن المنافسين
b. Predictors: (Constant), التوجه بالعلاقة مع الزبون

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.104	.604		3.485	.001
	التوجه بالعلاقة مع الزبون	.374	.132	.359	2.823	.007

a. Dependent Variable: التمايز عن المنافسين

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الموظفين والتسويق الداخلي[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: التمايز عن المنافسين
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.375[a]	.141	.125	.50291

a. Predictors: (Constant), الموظفين والتسويق الداخلي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.235	1	2.235	8.835	.004[b]
	Residual	13.658	54	.253		
	Total	15.892	55			

a. Dependent Variable: التمايز عن المنافسين
b. Predictors: (Constant), الموظفين والتسويق الداخلي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.034	.597		3.405	.001
	الموظفين والتسويق الداخلي	.512	.172	.375	2.972	.004

a. Dependent Variable: التمايز عن المنافسين

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التكنولوجيا والمتطلبات التقنية[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: التمايز عن المنافسين
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.442[a]	.195	.180	.48673

a. Predictors: (Constant), التكنولوجيا والمتطلبات التقنية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.099	1	3.099	13.082	.001[b]
	Residual	12.793	54	.237		
	Total	15.892	55			

a. Dependent Variable: التمايز عن المنافسين
b. Predictors: (Constant), التكنولوجيا والمتطلبات التقنية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.756	.569		3.088	.003
	التكنولوجيا والمتطلبات التقنية	.508	.140	.442	3.617	.001

a. Dependent Variable: التمايز عن المنافسين

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	معرفة الزبون[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: التمايز عن المنافسين
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.544[a]	.296	.283	.39585

a. Predictors: (Constant), معرفة الزبون

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.562	1	3.562	22.731	.000[b]
	Residual	8.462	54	.157		
	Total	12.024	55			

a. Dependent Variable: التمايز عن المنافسين
b. Predictors: (Constant), معرفة الزبون

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.662	.498		3.336	.002
	معرفة الزبون	.595	.125	.544	4.768	.000

a. Dependent Variable: التمايز عن المنافسين

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	قيمة الزبون وربحيته[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: التمايزعن المنافسين
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.348[a]	.121	.105	.50866

a. Predictors: (Constant), قيمة الزبون وربحيته

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.920	1	1.920	7.422	.009[b]
	Residual	13.972	54	.259		
	Total	15.892	55			

a. Dependent Variable: التمايزعن المنافسين
b. Predictors: (Constant), قيمة الزبون وربحيته

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.508	.479		5.238	.000
	قيمة الزبون وربحيته	.309	.113	.348	2.724	.009

a. Dependent Variable: التمايزعن المنافسين

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	صوت الزبون وإدارة شكاويه[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: التمايزعن المنافسين
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.662[a]	.438	.428	.40664

a. Predictors: (Constant), صوت الزبون وإدارة شكاويه

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.963	1	6.963	42.112	.000[b]
	Residual	8.929	54	.165		
	Total	15.892	55			

a. Dependent Variable: التمايزعن المنافسين
b. Predictors: (Constant), صوت الزبون وإدارة شكاويه

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.319	.539		.592	.556
	صوت الزبون وإدارة شكاويه	.899	.139	.662	6.489	.000

a. Dependent Variable: التمايزعنالمنافسين

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تقوية العلاقة مع الزبون[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: التمايز عن المنافسين
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.375[a]	.140	.124	.50297

a. Predictors: (Constant), تقوية العلاقة مع الزبون

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.231	1	2.231	8.819	.004[b]
	Residual	13.661	54	.253		
	Total	15.892	55			

a. Dependent Variable: التمايز عن المنافسين
b. Predictors: (Constant), تقوية العلاقة مع الزبون

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.260	.522		4.327	.000
	تقوية العلاقة مع الزبون	.380	.128	.375	2.970	.004

a. Dependent Variable: التمايز عن المنافسين

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: التمايز عن المنافسين
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.674[a]	.455	.445	.40054

a. Predictors: (Constant), الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.229	1	7.229	45.060	.000[b]
	Residual	8.663	54	.160		
	Total	15.892	55			

a. Dependent Variable: التمايز عن المنافسين
b. Predictors: (Constant), الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.308-	.614		-.501-	.618
	الرضا الولاء والاحتفاظ بالزبائن	.907	.162	.674	6.713	.000

a. Dependent Variable: التمايز عن المنافسين

الملحق رقم(11): مخرجات spss المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية

```
T-TEST GROUPS=z1(1 2)
  /MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=X
  /CRITERIA=CI(.95).
```

T-Test

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إدارة العلاقة مع الزبون	ذكر	29	3.8382	.40642	.07547
	أنثى	27	4.0357	.23805	.04581

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
إدارة العلاقة مع الزبون	Equal variances assumed	7.729	.007	-2.197-	54	.032	-.19745-	.08987	-.37763-	-.01726-
	Equal variances not assumed			-2.236-	45.748	.030	-.19745-	.08829	-.37519-	-.01971-

ANOVA-----السن

الميزة التنافسية

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.314	3	.105	1.098	.358
Within Groups	4.962	52	.095		
Total	5.277	55			

ANOVAالاقدمية

الميزة التنافسية

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.291	2	.145	1.544	.223
Within Groups	4.986	53	.094		
Total	5.277	55			

ANOVAالمؤهل العلمي

الميزة التنافسية

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.738	2	.369	4.311	.018
Within Groups	4.538	53	.086		
Total	5.277	55			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: الميزة التنافسية
Scheffe

المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
بكالوريا	جامعي	-.34058-	.21137	.282	-.8729-	.1918
	دارسات عليا	-.05208-	.23134	.975	-.6347-	.5306
جامعي	بكالوريا	.34058	.21137	.282	-.1918-	.8729
	دارسات عليا	.28850*	.11209	.044	.0062	.5708
دارسات عليا	بكالوريا	.05208	.23134	.975	-.5306-	.6347
	جامعي	-.28850-*	.11209	.044	-.5708-	-.0062-

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.