

République Algérienne démocratique et populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université de M'sila
Faculté des Sciences Economiques et
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

العنوان

أثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسة

-دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

د/ رضا زاوش

إعداد الطالبة:

الخنساء والي

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر أ	مير أحمد
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر أ	رضا زاوش
عضوا مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر أ	بعيطيش شعبان

السنة الجامعية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى

❖ التي حملتني وهنا على ومن، أمي الغالية حفظها الله؛

❖ الذي أورثني حب العلم والعمل، أبي الكريم حفظه الله؛

❖ الخالة التي هي بمنزلة الأم؛

❖ الخال أبو بكر الذي هو بمثابة الأخ؛

❖ أخي وأختي وكل أفراد عائلتي؛

❖ وجميع من ساعدني على إتمام هذا العمل المتواضع؛

❖ وإلى كل طالب علم.



الجنساء والبي

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

الفضل - 19 -

أشكر الله عز وجل الذي رزقني ما لم أكن أعلم وأعطاني من القوة والمقدرة

ما أحتاجه للوصول إلى هذا المستوى ووفقتني لإنجاز

هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى من كان له الفضل في إنجاز هذا العمل المتواضع

وأخص بالذكر الأستاذ المشرف "زاوش رضا" على ما قدمه لي لإنجاز هذا العمل المتواضع

كما لا يسعني أن أنسى شكر الأستاذين الموقرين "حوضو مصطفى" و "فراحتية العيد"

على المساعدات التي قدماها لي لإنجاز هذا العمل.

كما أقدم الشكر لصديقاتي "بغارسية صباح" و "بن فرج سارة" و "مسيلي إلهام" ولزملائي الطلبة وكل

من ساهم من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل المتواضع.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	إهداء
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والأشكال
أ	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
01	تمهيد
02	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة علاقات الزبائن
02	المطلب الأول: نشأة إدارة علاقات الزبائن ومفهومها
06	المطلب الثاني: أهمية إدارة علاقات الزبائن ومبادئها
07	المطلب الثالث: خصائص إدارة علاقات الزبائن ومتطلباتها
09	المطلب الرابع: مكونات ومراحل إدارة علاقات الزبائن
14	المبحث الثاني: أبعاد إدارة علاقات الزبائن
14	المطلب الأول: بعد اكتساب الزبون
20	المطلب الثاني: بعد تقوية العلاقة مع الزبون
25	المطلب الثالث: بعد الاحتفاظ بالزبون
29	المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول تنافسية المؤسسة
29	المطلب الأول: مفهوم تنافسية المؤسسة وأهميتها
30	المطلب الثاني: أنواع تنافسية المؤسسة وأبعادها
32	المطلب الثالث: الركائز الأساسية لتنافسية المؤسسة ومتطلباتها
34	المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية ومؤشرات قياس التنافسية
39	المبحث الرابع: العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن وتنافسية المؤسسة
39	المطلب الأول: العلاقة بين بعد اكتساب الزبون وتنافسية المؤسسة
41	المطلب الثاني: العلاقة بين بعد تقوية العلاقة مع الزبون وتنافسية المؤسسة
42	المطلب الثالث: العلاقة بين بعد الاحتفاظ بالزبون وتنافسية المؤسسة
44	خلاصة
	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة حضانة-حليب

46	تمهيد
47	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
47	المطلب الأول: لمحة موجزة عن مؤسسة حضنة-حليب
49	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة-حليب
51	المبحث الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة
51	المطلب الأول: المعالجة الإحصائية
51	المطلب الثاني: تحديد مستويات الاستبيان
52	المطلب الثالث: أداة الدراسة
55	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
55	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة
58	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة
65	المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة وفق الفرضيات
65	المطلب الأول: اختبار اعتدالية التوزيع
66	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
78	المطلب الثالث: الخلاصة العامة للنتائج
79	خلاصة
81	الخاتمة العامة
85	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

فهرس الأشكال

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	مكونات إدارة علاقات الزبائن من حيث المفهوم	01
11	مكونات إدارة علاقات الزبائن من حيث بناء العلاقات	02
12	مراحل إدارة علاقات الزبائن	03
25	التوجه الحديث للمؤسسة المركز على الزبون مقابل التوجه التقليدي	04
35	نموذج القوى الخمس ل Porter	05
50	الهيكمل التنظيمي لمؤسسة حضنة- حليب	06
67	رسم المدرج التكراري لتأثير بعد اكتساب الزبون	07
68	انتشار بيانات بعد اكتساب الزبون حول الخط المستقيم	08
68	انتشار البواقي لبعء اكتساب الزبون مع القيم المتوقعة	09
70	رسم المدرج التكراري لتأثير بعد تقوية العلاقة مع الزبون	10
71	انتشار بيانات بعد تقوية العلاقة مع الزبون حول الخط المستقيم	11
71	انتشار لبواقي بعد تقوية العلاقة مع مع القيم المتوقعة	12
73	رسم المدرج التكراري لتأثير بعد الاحتفاظ بالزبون	13
74	انتشار بيانات بعد الاحتفاظ بالزبون حول الخط المستقيم	14
74	انتشار البواقي لبعء الاحتفاظ بالزبون مع القيم المتوقعة	15
76	رسم المدرج التكراري لتأثير أبعاد إدارة علاقات الزبائن	16
77	انتشار بيانات أبعاد إدارة علاقات الزبائن حول الخط المستقيم	17
77	انتشار البواقي لأبعاد إدارة علاقات الزبائن مع القيم المتوقعة	18

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	أهم مفاهيم إدارة علاقات الزبائن	01
05	مفاهيم أخرى لإدارة علاقات الزبائن	02
14	أنماط الزبائن	03
20	عمليات بناء الثقة	04
29	أهم مفاهيم تنافسية المؤسسة	05
39	العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن وتنافسية المؤسسة	06
47	المنتجات المقدمة من طرف مؤسسة حضنة- حليب	07
52	تحديد مستوى درجات الاستبيان	08
53	قيمة معامل الثبات "ألفا كرونباخ" والصدق الذاتي لأداة الدراسة	09
53	الصدق البنائي لمتغير أبعاد إدارة علاقات الزبائن	10
54	الصدق البنائي لمتغير تنافسية المؤسسة	11
55	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	12
56	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	13
56	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	14
57	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	15
58	توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري	16
59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الموافقة لبعء اكتساب الزبون	17
60	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الموافقة لبعء تقوية العلاقة مع الزبون	18
61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الموافقة لبعء الاحتفاظ بالزبون	19
62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الموافقة لمتغير تنافسية المؤسسة	20
65	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة	21
66	الانحدار الخطي البسيط لأثر بعء اكتساب الزبون على تنافسية المؤسسة لدى عينة الدراسة	22
69	الانحدار الخطي البسيط لأثر بعء تقوية العلاقة مع الزبون على تنافسية المؤسسة لدى عينة الدراسة	23
72	الانحدار الخطي البسيط لأثر بعء الاحتفاظ بالزبون على تنافسية المؤسسة لدى عينة الدراسة	24
75	الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسة لدى عينة الدراسة	25

المقدمة العامة

مقدمة عامة:

أضحى العالم اليوم قرية صغيرة شهدت عدة تغيرات وتحديات طرأت على جميع المجالات (الاقتصادية، السياسية، والثقافية...) ولعل أبرزها الثورة الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي ساهمت في انتشار أدوات حديثة للإنتاج وكذا الاتصال والتواصل بين الأفراد والمؤسسات عبر أنحاء العالم مما أدى إلى زيادة سرعة تبادل المعلومات بينهم، كل هذا انعكس على انفتاح الأسواق أمام جميع المستثمرين للترويج بمختلف السلع والخدمات التي تقدمها مؤسساتهم، وهذا ما أدى إلى ظهور منافسة شرسة بينها للحصول على حصص سوقية وإقامة علاقات دائمة مع زبائنهم.

فقد أصبحت المؤسسات تصب جل اهتماماتها على إيجاد الطرق المثلى التي تقدم بها الخدمة للزبائن، حيث أدركت تلك المؤسسات أن ضمان البقاء في السوق ليس في إنتاج وتقديم السلع والخدمات فحسب، بل القدرة على الإشباع المستمر لحاجات ورغبات الزبائن في ظل تنامي دور الزبون الذي أصبح محور التنافس، والبحث عن رضاه وكسب ولائه من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها بهدف التوسع في الحصة السوقية وتقوية المركز التنافسي.

وتمشيا مع الوضع الراهن فقد تحول اهتمام القائمين على إدارة المؤسسات إلى البحث عن الأساليب الجديدة في تطوير وتقوية علاقاتها مع الزبائن ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي يتصف بشدة الصراع التنافسي، والحصول على ميزة تنافسية، ونتيجة لهذه التغيرات فقد عرفت السنوات الأخيرة ظهور مفهوم إدارة علاقات الزبائن والذي أصبح أحد المفاهيم المهمة في مجال الإدارة وحلقة وصل تعزز التواصل بين المؤسسة وزبائنهم بهدف تعزيز مركزها التنافسي في القطاع الذي تنشط فيه.

أولاً: الإشكالية

إن تبني الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت كفاءتها في تحقيق النتائج المطلوبة كإدارة علاقات الزبائن والتي تمثل عملية غلق الفجوة بين المؤسسة والزبون، لما يمثله ذلك في حصول المؤسسة على المزايا التي يحملها كل زبون، مما يمكن للمؤسسة تحقيق التفاعل المباشر معه وبالتالي تحقيق تنافسيته.

وبناء على ذلك فقد زاد الاهتمام في مجال إدارة علاقات الزبائن كنتيجة منطقية لنقطة التحول من النظرة التسويقية التقليدي المتمثلة في التسويق الواسع المرتكزة على كل ما ينتج يباع، إلى مرحلة التسويق المباشر التي تركز على الانطلاق في حاجات ورغبات الزبون والانتهاء بالزبون.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية على النحو التالي:

كيف تؤثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسة؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف يؤثر بعد اكتساب الزبون على تنافسية المؤسسة؟

2. كيف يؤثر بعد تقوية العلاقة مع الزبون على تنافسية المؤسسة؟

3. كيف يؤثر بعد الاحتفاظ بالزبون على تنافسية المؤسسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية العامة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسة.

1. الفرضية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها اكتساب الزبون على تنافسية المؤسسة؛

2. الفرضية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها تقوية العلاقة مع الزبون على تنافسية المؤسسة؛

3. الفرضية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها الاحتفاظ بالزبون على تنافسية المؤسسة.

رابعا: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف هذه الدراسة في ما يلي:

1. التعرف على مدى تأثير أبعاد إدارة علاقات الزبائن على تنافسية مؤسسة حضنة - حليب؛

2. التعرف على مدى تبني مؤسسة حضنة - حليب لأبعاد إدارة علاقات الزبائن المتمثلة في: اكتساب الزبون، تقوية

العلاقة مع الزبون، والاحتفاظ بالزبون.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختياري للموضوع للأسباب التالية:

1. يعتبر موضوع إدارة علاقات الزبائن من المواضيع الحديثة؛

2. حاجة المؤسسات الجزائرية إلى الاهتمام بهذا الموضوع، وخاصة الاعتماد على الأبعاد الواردة فيه.

سادسا: الدراسات السابقة

أولا: الدراسات العربية	
دراسة (أميرة خضير كاظم العنزي، 2010)	
عنوان الدراسة	دور أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة حالة في معمل الألبسة الرجالية في النجف

رسالة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير، جامعة الكوفة، العراق	نوع الدراسة
74 شخصاً بدرجة مدير وخبير	عينة الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى إعداد نظرية مدعمة بالحقائق الرقمية حول أبعاد إدارة علاقات الزبون (اكتساب الزبون، تقوية العلاقة مع الزبون، والاحتفاظ بالزبون) والتفكير الإبداعي ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي (البقاء في ميدان الأعمال، التكيف والاستجابة، النمو، والتعلم المستمر)	هدف الدراسة
المقابلات الشخصية، السجلات والتقارير، الملاحظة الشخصية، والاستبانة	الأدوات
من أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثة هي: تنشأ عن عملية اكتساب الزبون كلفة عالية وهو ما يدفع المؤسسات نحو تقوية العلاقة مع زبائنهم الحاليين مما يؤدي إلى إقامة علاقات طويلة الأمد والاحتفاظ بهم، كما أنه بالرغم من التداخل الكبير بين مفردات الإبداع والتفكير الإبداعي إلا أن هناك قلة الدراسات التي تناولت التفكير الإبداعي وتنميته عند الأفراد العاملين، في حين تقدم بعد الاحتفاظ بالزبون ليكون أولاً في ترتيب أبعاد إدارة علاقات الزبون ليأتي اكتساب الزبون ثانياً وتقوية العلاقة ثالثاً	أهم النتائج
اعتمدت هذه الدراسة على أبعاد إدارة علاقات الزبون (اكتساب الزبون، تقوية العلاقة مع الزبون، والاحتفاظ بالزبون) وهي نفس الأبعاد التي اعتمدها الباحثة في دراستها	نقاط التشابه مع هذه الدراسة
وجود اختلاف في محتوى كل بعد من الأبعاد الثلاثة	نقاط الاختلاف عن الدراسة
(محسن بن الحبيب، 2017)	
أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر -دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر-	عنوان الدراسة
أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر	نوع الدراسة
400 موظفاً و 650 عميلاً	عينة الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى: 1. إن ظروف البيئة الحالية للمؤسسة التي تتصف بالتنافس الشديد تفرض عليها اتباع أساليب واستراتيجيات لمواكبة ذلك، لذلك يصبح من الضرورة تسليط الضوء على أحد أهم الأساليب الحديثة في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء وحث المؤسسات الجزائرية على استغلالها؛	هدف الدراسة

<p>2. إبراز الدور الذي تلعبه استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء كأداة تمكن المؤسسات السياحية بشكل عام ووكالات السياحة والأسفار بشكل خاص من معرفة حاجات ورغبات العملاء وتطورها عبر الزمن من أجل كسب رضاهم وولائهم والحفاظ عليهم على أمد طويل فضلا عن تحقيق الميزة التنافسية في قطاع السياحة؛</p> <p>3. تشخيص العلاقة بين المؤسسات السياحية بالجزائر وعملائها ومحاولة تحسينها وتوطيدها شكلا ونوعا بما يضمن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية.</p>	
<p>اعتمد الباحث على عدة أدوات لجمع البيانات ذات الصلة بموضوع البحث لغرض اختبار صحة الفرضيات، ومن أهمها:</p> <p>1. المصادر الثانوية: تتمثل في الدراسات النظرية المتعلقة بالموضوع وما تناولته الكتب والدوريات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات البحث إضافة إلى الوثائق الرسمية والمعلومات المتوفرة في شبكة المعلومات العالمية (الانترنت)؛</p> <p>2. المصادر الأولية: تم الاعتماد بصورة أساسية على استبيانين أحدهما موجه لموظفي الوكالات السياحية الناشطة بالجزائر والذين لهم علاقة مباشرة مع عملاء هذه المؤسسات، بينما الاستبيان الآخر موجه لعملاء تلك الوكالات، وقد صممت هذه الاستبيانات وفق ما جاء في الجانب النظري الخاص بموضوع البحث وبكل أهداف البحث وبشكل يتوافق مع المقابلات التي قام بها الباحث مع بعض الباحثين والعاملين في قطاع السياحة، وقد تم إجراء التحليلات الإحصائية الملائمة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ال spss 20.0.</p>	الأدوات
<p>تعتبر إدارة العلاقة مع العملاء أحد المداخل والأساليب الحديثة التي تساعد المؤسسات على الاحتفاظ أو تعزيز حصتها في السوق من خلال تقوية علاقتها بعملائها. كما تقوم استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء على التعرف على العملاء ومعرفة احتياجاتهم والسعي لكسبهم والاحتفاظ بهم وإقامة علاقات طويلة الأمد معهم والتأكيد على ضرورة وأهمية خدمة العميل وتطوير وتحسين أساليب وإجراءات التعامل معه بالشكل الذي يحقق أداء مميزا للمؤسسة. كما أن تحقيق المؤسسات السياحية لاستراتيجيات التنافس يتم من خلال تبني استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء.</p>	أهم النتائج
<p>الاعتماد على أبعاد إدارة العلاقة مع العملاء</p>	نقاط التشابه مع هذه الدراسة
<p>الاعتماد على أبعاد إدارة العلاقة مع العملاء (إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية، إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية، إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية) تختلف عن الأبعاد</p>	نقاط الاختلاف عن هذه الدراسة

المعتمد عليها في هذا الدراسة (اكتساب الزبون، تقوية العلاقة مع الزبون، الاحتفاظ بالزبون، كما اعتمدت على الاستراتيجيات العامة للتنافس على خلاف هذه الدراسة التي تم الاعتماد فيها على مؤشرات تنافسية المؤسسة.	
ثانيا: الدراسات الأجنبية	
(Hisham Sayed Soliman, 2011)	
Customer Relationship Management and its Relationship to the Marketing Performance.	عنوان الدراسة
المجلة الدولية للأعمال والعلوم الاجتماعية.	نوع الدراسة
20 بنكا، 10 شركات تأمين، 69 شركة وساطة.	عينة الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي: 1. تعيين نموذج وصفي مقترح لقياس العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي في المؤسسات المالية بمصر؛ 2. الإشارة إلى مدى ارتباط إدارة علاقات الزبائن بالأداء التسويقي في المؤسسات المالية بمصر؛ الإشارة إلى مدى تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي في المؤسسات الخاضعة للدراسة.	هدف الدراسة
المقابلة.	الأدوات
المؤسسات المالية التي تهتم بإدارة علاقات الزبائن تصل إلى مستوى عالي من الأداء التسويقي، والعكس صحيح.	أهم النتائج
الاعتماد على أبعاد إدارة علاقات الزبائن.	نقاط التشابه مع هذه الدراسة
اعتماد أبعاد إدارة علاقات الزبائن تختلف عن الأبعاد المعتمد عليها في هذه الدراسة.	نقاط الاختلاف مع هذه الدراسة

سابعاً: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية:

تم اختيار مؤسسة حضنة - حليب بولاية المسيلة كمكان لإجراء هذه الدراسة مع التركيز على رؤساء المصالح المتواجدة داخل هذه المؤسسة.

2. الحدود الزمانية:

استمرت الدراسة الميدانية من 2020/06/25 إلى غاية 2020/07/10 وهو الوقت الذي لزم لتوزيع الاستبيانات على المصالح واسترجاعها.

ثامنا: المنهج المستخدم وأدوات الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية الإجابة عليها سوف أعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للدراسة من خلال الاعتماد على الكتب والمقالات والدوريات المتخصصة التي تناولت موضوع الدراسة، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة لمؤسسة حضنة - حليب أين تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان كأسلوب لجمع البيانات، في حين تم معالجة هذه البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

تاسعا: صعوبات الدراسة

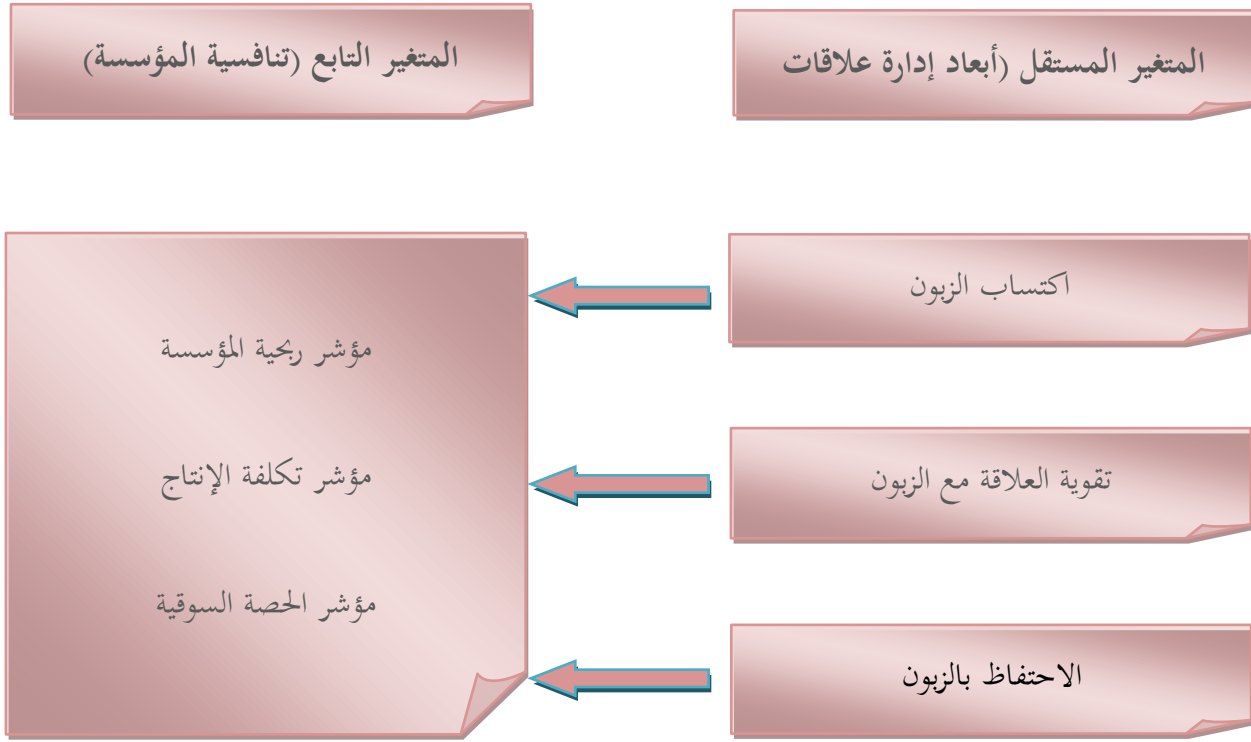
يمكن ذكر أهم الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذه الدراسة كما يلي:

1. الحجر الصحي بسبب فيروس كورونا مما صعب علينا طرق التواصل لإتمام الدراسة؛
2. عدم توفر مراجع خاصة حول العلاقة بين المتغيرين.

عاشرا: هيكل الدراسة

حتى نتوصل إلى معالجة الإشكالية المطروحة سابقا سأقوم بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين: **الفصل الأول** يضم الإطار النظري للدراسة، حيث سيتم تقسيمه إلى أربعة مباحث: فالمبحث الأول يضم مفاهيم عامة حول إدارة علاقات الزبائن، والمبحث الثاني يضم أبعاد إدارة علاقات الزبائن، والمبحث الثالث يضم مفاهيم عامة حول تنافسية المؤسسة، أما المبحث الرابع فيضم العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن وتنافسية المؤسسة، أما **الفصل الثاني** فسوف أقوم فيه بدراسة حالة مؤسسة حضنة - حليب والتي تتضمن الجانب التطبيقي للدراسة حيث سيتم إسقاط أثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على تنافسية مؤسسة حضنة - حليب.

حادي عشر: النموذج النظري للدراسة:



الفصل الأول
الإطار النظري
للدراسة

تمهيد:

لقد حدثت تحولات كثيرة بفلسفة التسويق في السنوات الأخيرة بدء من محاولة تعظيم الربح في مدة قصيرة وصولاً إلى بناء علاقات طويلة المدى ومربحة لكل من الزبائن والمؤسسة، وهذه العلاقة طويلة المدى يطلق عليها إدارة علاقات الزبائن والتي تعني القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء على اتصال دائم مع الزبون، ولقد أدركت المؤسسات الرائدة أن نجاحها مرهون بالزبائن ومستوى الثقة والالتزام الذي يربطها به في ظل المنافسة الشديدة التي تحتاج لجهود كبيرة تبذلها المؤسسات لتحسين علاقتها مع الزبائن الحاليين والمحتملين والعمل على إيجاد زبائن جدد، وإن كانت المؤسسات تدرك أن جذب الزبائن يعد أمراً يسيراً فإن الأصعب هو قدرتها على الحفاظ عليهم.

كثيراً ما سعت المؤسسات إلى تحقيق مواقع تنافسية في الأسواق في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات، وبالتالي أصبح محور اهتمام المؤسسة ومسيرها يتركز جوهرياً على مدى إيجاد السبل الكفيلة بخلق ميزة تنافسية لدى المؤسسة في الأسواق والمحافظة عليها بشكل مستمر، حيث تم تحديد مركز المؤسسة في الأسواق على أساس الميزة التنافسية، وهذا ما يتطلب من المؤسسة تجميع قدراتها وتوظيف كافة مواردها لتحقيق الميزة التنافسية من أجل الحصول على حصص سوقية كبيرة وتحقيق رضا الزبائن.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة علاقات الزبائن

المبحث الثاني: أبعاد إدارة علاقات الزبائن

المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول تنافسية المؤسسة

المبحث الرابع: العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن وتنافسية المؤسسة

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة علاقات الزبائن

يعتبر الزبون أحد أهم العناصر الرئيسية لنمو ونجاح المؤسسات، لذا يتوجب على المؤسسات الاهتمام بالزبائن وبناء علاقات وثيقة وطويلة الأجل معهم، وهو ما نقصد به إدارة علاقات الزبائن، حيث يتم في هذا المبحث التطرق إلى نشأة إدارة علاقات الزبائن ومفهومها، أهميتها والمبادئ التي تقوم عليها، الخصائص التي تميزها والمتطلبات التي تحتاجها، والعناصر المكونة لها ومراحلها.

المطلب الأول: نشأة إدارة علاقات الزبائن ومفهومها

أولاً: نشأة إدارة علاقات الزبائن

إن بدايات ظهور مفهوم إدارة علاقات الزبائن كان في نهاية القرن الماضي من خلال تبني عدة مؤسسات لهذا المفهوم، ومن أبرزها مؤسسة (Microsoft) و (Hewlt Packord).

إن تطور مفهوم إدارة علاقات الزبائن قد مر بعدة مراحل وفقاً لتطور فلسفة التسويق المعاصر، ويمكن النظر لهذه المراحل من خلال تطور مفهوم التسويق الذي مر بعدة مراحل هي:

1. المرحلة الأولى: التسويق الواسع (Mass Marketing)

إن مفهوم التسويق الواسع يشير إلى جهود المؤسسة وعلاقتها كانت مع مجموعة واسعة من الزبائن وبأسواق مختلفة. إن هذا النموذج يعتبر الأول الذي ساد في الماضي، وكذلك يعتبر إحدى المحاولات الأولى التي سعت المؤسسة من خلاله إلى بناء علاقة زبون وفقاً لعدة معايير تقييمه مثل: الحصة السوقية، أرقام المبيعات، سمعة العلامة التجارية، الربحية، ... الخ.

إن ما طرح من مفاهيم وفقاً لهذا النموذج ساعدت بشكل كبير على تجاوز الأزمة التي عصفت بالمفاهيم التسويقية التقليدية، مما أدى إلى انتشار الفكر التسويقي الحديث المستند على التوجه نحو الزبون ومحاوله بناء علاقات وثيقة معه.

النقطة المركزية لهذا التوجه تستند على عملية الاتصال بالزبائن من خلال وسائل واسعة وحملات ترويجية مكثفة أدت إلى إحداث أثر إيجابي على جذب المستهلكين للتعامل مع منتجات المؤسسة الخدمية.

نتيجة لضعف الخدمات المقدمة من المؤسسات وشدة المنافسة فإن هذا التوجه سرعان ما بدأ بالانهيار والتعثر مما يمهّد للانتقال للمرحلة الثانية بتوجيهات جديدة.¹

¹ محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2014، ص ص 136 - 137.

2. المرحلة الثانية: التسويق المستهدف (Marketing Target)

إن انعكاسات التطورات الهائلة في جميع مجالات التكنولوجيا والاتصال أثر على بيئة الأعمال وأدت إلى قيام منظمات الأعمال وإدارة تسويقها لتوجه الجهود التسويقية نحو فهم وإدراك حاجات ورغبات وتفضيلات قطاعات سوقية محدودة والذي أصبح يعرف بالسوق المستهدف.

إن هذا التوجه والاستراتيجيات المعدة لتنفيذه قد حققت نجاحات أكبر من التوجه السابق في المرحلة الأولى، إلا أنه لم يؤسس لإقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن.

3. المرحلة الثالثة: علاقات الزبائن (Customer Relationships)

إن ظهور هذه المرحلة كان مسألة ضرورية نتيجة للتطورات التكنولوجية والاتصالات ما أحرزته من وسائل اتصال حديثة والكترونية أدت إلى إحداث تغيير جوهري في توجهات المؤسسات كان أساسها تبني فلسفة تسويقية جديدة جوهرها إقامة علاقات زبون متطورة وطويلة الأمد.

إن هذا التوجه يسعى لتحقيق أفضل درجة من التوافق والانسجام والتفاعل بين توجهات المؤسسة وطموحات الزبائن من خلال إقامة علاقة مباشرة مبنية على الفهم الصحيح والعميق لاحتياجات وتفضيلات الزبائن.¹

ثانياً: مفهوم إدارة علاقات الزبائن

إن التسويق الحديث يعتبر أن الزبون هو أحد الدعائم الأساسية في تحقيق النمو والنجاح للمؤسسة، لذا تسعى هذه الأخيرة إلى صناعة وإقامة علاقات مترابطة ووثيقة مع الزبائن، وهذه هي الفكرة الرئيسية التي يتمحور حولها مفهوم إدارة علاقات الزبائن.

¹ محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 137 - 138.

الجدول رقم (1): أهم مفاهيم إدارة علاقات الزبائن

وجهة النظر	الوصف	متطلبات النجاح	المفهوم
كعملية	تطوير العلاقة بين البائع والمشتري، وهذه العلاقة يجب أن تكون قوية وقابلة للتحمل.	ينبغي للمؤسسة أن تكون لها القدرة على كشف رغبات الزبائن والاستجابة لها.	إدارة علاقات الزبائن هي إنشاء وتعزيز المشاركة والعلاقات مع الأطراف الخارجيين خصوصا الوكلاء والزبائن النهائيين.
كاستراتيجية	قيمة فترة حياة الزبائن مع المؤسسة التي تحدد مقدار ونوع المصادر التي يمكن للمؤسسة أن تستثمرها في العلاقة.	ينبغي للمؤسسة أن تكون على علاقة مستمرة مع زبائنها، ويجب تحديد الأولويات في التعامل معهم على أساس الربح الكمي خلال مدة حياة الزبون.	إدارة علاقات الزبائن هي استثمار المؤسسات في الزبائن الذين يعتقد أنهم ذو قيمة للمؤسسة، والتقليل من الاستثمار في الزبائن عديمي القيمة.
كفلسفة	الاحتفاظ بالزبائن يمكن أن ينجز بشكل أفضل من خلال التركيز على تأسيس العلاقات معهم والحفاظ عليهم.	ينبغي أن يكون الزبون محور اهتمام المؤسسة، والتي ينبغي أيضا أن تكون موجهة نحو فهم الحاجات المتغيرة للزبون.	إدارة علاقات الزبائن ليست مشروعا مؤقتا، ولكن هي فلسفة عمل تهدف إلى وضع الزبون في محور اهتمام المؤسسة.
كقدرة	العلاقات المرحة وطويلة الأمد تنشأ فقط عندما تكون المؤسسات لها القدرة على تخصيص سلوكها باستمرار نحو كل زبون.	المؤسسة ينبغي لها أن تمتلك مجموعة من المصادر الملموسة وغير الملموسة التي تستخدمها لإعادة نمذجة سلوكها بطريقة مرنة نحو الزبائن باستمرار.	إدارة علاقات الزبائن تعني رغبة وقدرة المؤسسة على تخصيص سلوكها نحو كل زبون استنادا إلى المعلومات التي يخبر بها الزبون وماذا تعرف المؤسسة حول هذا الزبون.
كتكنولوجيا	إدارة المعرفة والتفاعل يمثلان الموارد الرئيسية التي تحتاجها المؤسسة لإنشاء	ينبغي للمؤسسة أن توجه بطريقة وظيفية، وأيضا أن	إدارة علاقات الزبائن هي تكنولوجيا تستخدم تكامل

علاقات طويلة الأمد ومریحة مع الزبائن.	يكون قبول المستخدم للتكنولوجيا المطبقة من قبل المؤسسة مبنيا على تأسيس إدارة معرفة وتفاعل مع الزبون.	نظام المبيعات، وأنظمة التسويق، وأنظمة المعلومات لتأسيس علاقات مع الزبائن.
---------------------------------------	---	---

Source : Hicham Sayed Soliman, **Customer Relationship Management and its Relationship to the Marketing performance**, International Journal of Business and social science, vol 2, No 10, Departement of Business Management, faculty of commerce, Cairo University, Cairo, Egypt, 2011, p 168.

وتوجد مفاهيم أخرى لإدارة علاقات الزبائن يمكن ذكرها في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): مفاهيم أخرى لإدارة علاقات الزبائن

المفهوم	الكاتب
إدارة علاقات الزبائن هي أن تعرف ما تحتاجه كي تخدم زبونك بشكل أفضل. ¹	Scott Nelson
إدارة علاقات الزبائن هي فلسفة تهدف إلى تحقيق ولاء الزبائن من خلال المبادرة، إلى بناء وصيانة علاقات طويلة الأجل مع هؤلاء الزبائن. ²	Zablah
إدارة علاقات الزبائن بمعناها الواسع هي إدارة جميع تفاعلات الزبون، وذلك من خلال استخدام المعلومات التي تخص الزبون الحالي والمحتمل، بهدف التفاعل بشكل أكبر مع هذا الزبون في كل مراحل العلاقة معه. ³	Edelstein
إدارة علاقات الزبائن هي تجميع المعلومات التفصيلية عن الزبائن وإدارتها بعناية في جميع الأوقات بهدف خلق وتعظيم ولاء الزبون للمؤسسة. ⁴	Philip Kotler
عرفت إدارة علاقات الزبائن من ثلاث زوايا على النحو التالي: 1. الأولى: هي كل أنشطة المؤسسة الموجهة نحو بدء وتأسيس العلاقات التبادلية طويلة الأجل والناجحة؛ 2. الثانية: هي صناعة المعلومات التي تشمل الطرق المنهجية، والبرامج، والانترنت التي تساعد المؤسسة على إدارة علاقاتها مع الزبائن بشكل منتظم؛ 3. الثالثة: هي نقاط التفاعل بين الزبون والمؤسسة. ⁵	نجلاء رمزي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

¹ حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 39.

² إياد عبد الفتاح السور وعبد الرحمن بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 321.

³ إياد عبد الفتاح السور، تسويق المنتجات المصرفية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 139.

⁴ مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي-CNMA-، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل

شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق دولي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012، ص 85.

⁵ محمد علي بركات علي، تأثير مفهوم القيمة من منظور العميل والشركة على التوجه بالعلاقة طويلة المدى، إطار مقترح لصناعة الخدمات الاستشارية الهندسية، رسالة مقدمة

للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 2012، ص 105 - 106.

من خلال التعاريف المذكورة سابقا، يمكننا القول أن إدارة علاقات الزبائن هي الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والقائمة على أساس التفاعل بينها وبين الزبائن والاعتماد عليهم في العملية الإنتاجية باستخدام التكنولوجيا لتحقيق الأهداف المسطرة. (من إعداد الطالبة).

المطلب الثاني: أهمية إدارة علاقات الزبائن ومبادئها

أولا: أهمية إدارة علاقات الزبائن

تتفق أدبيات إدارة علاقات الزبائن على الأهمية الكبيرة والفوائد أو المزايا التي تجنيها المؤسسات عند تطبيق استراتيجيات إدارة علاقات الزبائن، إذ تتجلى أهميتها بما يأتي:

1. يعتبر مفهوم إدارة علاقات الزبائن مطلب أساسي في عصر التسويق الحديث، يعد أحد الاتجاهات التي تدعو إليها منظمات الأعمال بشكل مستمر؛

2. يساعد مفهوم إدارة علاقات الزبائن المؤسسة على المحافظة على الزبائن، والاتصال بهم بشكل فعال عن طريق قنوات اتصالية معينة، وعلى نحو يحقق التكامل بين المؤسسة والزبائن؛

3. أهمية الموظفين والزبائن في الشركات الخدمية، وأن علاقة الزبون بالموظف هي جزء أساسي من علاقة الزبائن بالمؤسسة ككل؛¹

4. إعطاء صورة متكاملة عن الزبائن واحتياجاتهم، مما يؤثر إيجابا على توكيد جودة مخرجات المؤسسة من وجهة نظر الزبون؛

5. تحديد وتصنيف فئات الزبائن تبعا لدرجة ربحيتهم، وتبعا لاحتمال استمرار التعامل معهم.²

ثانيا: مبادئ إدارة علاقات الزبائن

لقد تقدم كل من (Peppers/Rogers) في كتابهما (One-To One future) بعدة نصائح للمؤسسات التي ترغب بإقامة علاقات وثيقة وصحيحة مع زبائنهم، يمكن اعتبار تلك النصائح مبادئ عامة لبناء التوجه (CRM)، تتمثل تلك النصائح في:

1. التركيز على حصة الزبون: بدلا من التركيز على الحصة السوقية، وهذا يعني زيادة العائد المتأتي من كل زبون قدر المستطاع؛

2. التركيز على الاحتفاظ بالزبون: وهو أسلوب أفضل من حيث الفعالية في الكلفة من مجرد استقطاب زبون؛

¹ إباد عبد الفتاح النصور وعبد الرحمن بن عبد الله الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 322.

² بنجاح بخلف، دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن، دراسة ميدانية لشركات الاتصالات: موبيليس، جيزي، أوريدو، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 1، باتنة، الجزائر، 2018، ص 37.

3. التركيز على تكرار المشتريات: من خلال اتباع سياسات البيع المتقطع والبيع المتصاعد، وهي سياسات تؤدي إلى تعظيم هوامش الربح؛

4. استخدام الحوار بهدف الإصغاء لحاجات ورغبات الزبون: ومن ثم الاستجابة لها لكي تؤدي إلى بنا علاقات مع الزبون تستند إلى الثقة والولاء.¹

المطلب الثالث: خصائص إدارة علاقات الزبائن ومتطلباتها

أولاً: خصائص إدارة علاقات الزبائن

إن المؤسسة عندما تقدم الخدمة للزبون تجعله مبهتجا، حيث تفتح أمامه المجال لاستخدامات جديدة لمنتجاتها مع إضافة خصائص وسمات للخدمة، بحيث تكون أكثر توافقا مع متطلبات ورغبات الزبون، لذلك تتمثل خصائص إدارة علاقات الزبائن في ما يلي:

1. جمع وإدماج المعلومات المتعلقة بالزبائن؛
2. استعمال برامج تسويقية مكرسة لتحليل البيانات؛
3. تقسيم الزبائن حسب قيمتهم المتوقعة؛
4. التقسيم الجزئي للسوق حسب حاجات ورغبات الزبائن؛
5. إنشاء القيمة للزبون من خلال عمليات الإدارة؛
6. يهدف منظور العلاقة مع الزبون إلى الاحتفاظ بالزبائن المنتقين ويكون ذلك على المدى الطويل.²

ثانيا: متطلبات إدارة علاقات الزبائن

عادة ما تجد المؤسسة نفسها أمام تحدي إلزامية التغيير وإدخال تكنولوجيا المعلومات الجديدة، وتوفير القيادة الفعالة التي تمكنها من رصد البيئة الخارجية لضبط الرؤية والتوجه نحو تفعيل مشاريع استراتيجية إدارة علاقات الزبائن، مع سيطرة كبيرة على الإنفاق، ورفع مستوى الأداء العام للمؤسسة، وتحفيز العاملين. بحيث تعتبر المتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة سواء من الداخل أو الخارج من كفاءات، وتكنولوجيا، ومنافسة، وقوانين، وكل المكتسبات المادية والمعنوية، هي عوامل دفعت بالمؤسسة إلى ضرورة تبني وتفعيل مفهوم إدارة علاقات الزبائن ومن بين هذه الدوافع نذكر ما يلي:

¹ سامي شناتي، فعالية إدارة علاقات العملاء كمدخل لتسويق الخدمات البنكية، دراسة استطلاعية على البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة أعمال، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2012، ص ص 84-85.

² وداد بوزيد، دور نظام إدارة علاقات الزبون في زيادة ولائه، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري - وكالة أم البواقي-، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة أم البواقي، أم البواقي، الجزائر، 2015/2014، ص 7.

1. تحقيق الأمثلية في العلاقة مع الزبون: هي أهم موجة يمكن أن تواجه تفعيل نظام إدارة علاقات الزبائن بحكم الانتقال من المركزية إلى آلية انتقال المعلومات بين كل الأقسام بالاعتماد على نظام التخزين والاسترجاع للمعلومات، الذي يمكن المؤسسة من التعامل بشكل فردي مع الزبون ضمن كل الأجزاء السوقية وفي وجود ضغوط المنافسة؛ فيتم تحديد وقت إجراء اتصال مع الزبون وطبيعة المعلومات التي يمكن أن نسلمه وغيره من المتغيرة المحددة لطبيعة هذا الاتصال بهدف الوصول إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأمثلية في علاقة المؤسسة مع الزبون؛

2. الاستجابة: الاستجابة السريعة وبجودة عالية تجاه المتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة وباحترافية تظهر من خلال المرونة والكفاءة العالية، ولعل أهمها التغيرات الحاصلة على مستوى الزبون واحتياجاته، فقد مست التغيرات طرق الإنتاج، والمواد الأولية، وسبل الاتصال، ... الخ، وبما أن التغيرات ليست في البيئة الخارجية فقط بل الداخلية كذلك فإنه كان لزاما على المؤسسة أن توفر سبل النجاح في الخارج انطلاقا من الداخل.

تظهر سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن على مستوى الواجهة الأمامية للمؤسسة بحكم أن نتائج تأثير إدارة علاقات الزبائن تظهر نتاج الاتصال المباشر مع الزبون، لذا يجب تزويدهم بالمعلومات الدقيقة والمناسبة وكل المتطلبات المادية لتقدم اتصالات ذات جودة عالية زيادة على دعم هندسة هذه الواجهة وإن كانت المستويات الخلفية والمخفية هي روح النشاط بأكمله؛

3. تفعيل دور التكنولوجيا والمعرفة: يجب تحليل إدارة علاقات الزبائن من خلال جمع المعلومات، تبويبها، تحليلها، تخزينها، وإعادة استخراجها، والملاحظ أن هذه النشاطات تتطلب تكنولوجيا عالية وكفاءات متميزة، وضرورة دمج هذه الأبعاد في سيرورة النشاط الروتيني والعملي والاستراتيجي بتكامل كل هذه المستويات وصولا إلى دعم معرفة متخذ القرار في اتجاه التميز والتفوق التنافسي للمؤسسة؛

4. إدماج إدارة علاقات الزبائن ضمن تنظيم المؤسسة: بحيث أن خدمة الزبون في الخارج تعتمد على خدمة الزبون في الداخل (العمال)؛ فتسليم خدمة ذات جودة عالية للزبون يعتمد على جودة الخدمة المقدمة لزبون الداخل، لذا على المؤسسة أن تطبق فلسفة خدمة زبائن الخارج من خلال تبادلهم للخدمات مع زبائن الداخل بتشجيعهم وإشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير مفهوم زبون الداخل من خلال الاهتمام باحتياجاته واهتماماته موازاة مع النظر إلى طرق توليد الأفكار والاقتراحات من المستخدمين في كل عمليات التحسين ليصبح مفهوم العناية بالزبون أكثر سهولة في الوصول إليه عندما يصبح ينظر في كل فرد في المؤسسة على أنه زبون يسهم في خدمة وإرضاء زبون الخارج؛¹

¹ براهيم عبد الرزاق، تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص ص 44-45.

5. إنشاء ثقافة العلاقة داخل المؤسسة: عرفت إدارة علاقات الزبائن على أنها استراتيجية لإدارة العلاقات مع الزبائن والحصول عليهم، وهي تتطلب فلسفة وثقافة تركز على الزبون وصولاً إلى التسويق الفعال؛ أي أن إدارة علاقات الزبائن 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 ومشاركتهم الإيجابية ضمن أبعاد ثقافة المؤسسة، فهي الميراث الذي يمكن المؤسسة من إحداث التغيير في عملياتها ونظمها وصولاً إلى ثقافتها بجد ذاتها، بحيث أن التركيز على الزبون يضمن تحقيق نتائجه من خلال الانتقال من التركيز على خطوط المنتج من ناحية العمليات والتنظيم إلى حضور الزبون، هذا يتطلب تغييراً ثقافياً كنقطة انطلاق وإعادة ترتيب كل شيء حول الزبون وتحديد الأدوات والعمليات على هذا الأساس.¹

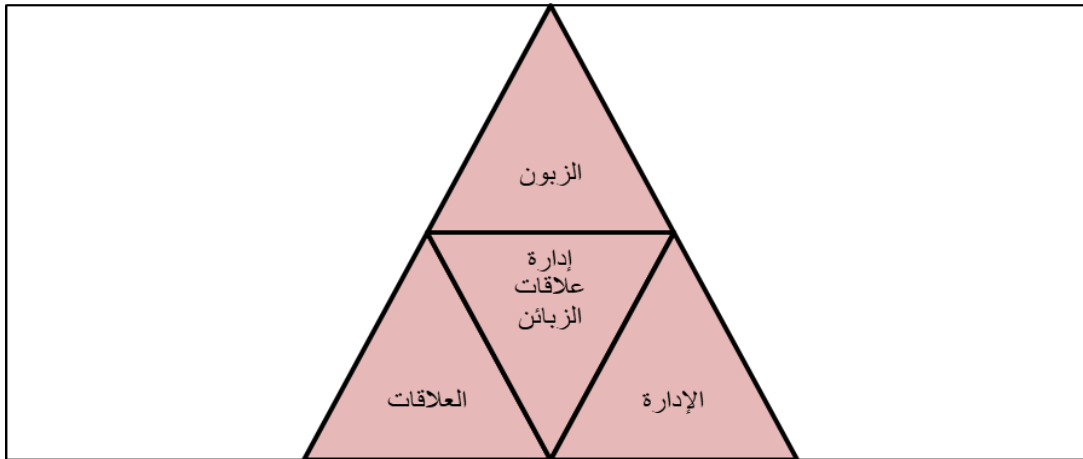
المطلب الرابع: مكونات ومراحل إدارة علاقات الزبائن

أولاً: مكونات إدارة علاقات الزبائن

تتكون إدارة علاقات الزبائن من مكونات يمكن تقسيمها إلى مكونات من حيث المفهوم، ومكونات من حيث بناء العلاقات.

1. من حيث المفهوم: عندما يتم تحليل مفهوم إدارة علاقات الزبائن فإنها سوف تتكون من ثلاثة مكونات كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): مكونات إدارة علاقات الزبائن من حيث المفهوم



المصدر: 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، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص 148.

¹ براهمي عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص ص 48-49.

يتضح من خلال الشكل رقم (1) مايلي:

1.1. الزبون: يعد الزبون المصدر الوحيد لربح ونمو المؤسسة في المستقبل، فإن الزبون الجيد هو الذي يوفر مزيدا من الربح مع قلة الموارد، لأن الزبون دائما على معرفة بالمنافسة الشرسة.

أحيانا يكون من الصعب معرفة من هو الزبون الحقيقي ذلك لأن قرار الشراء غالبا ما يكون نشاطا تعاونيا ومن بين مجموعة من المشاركين في عملية صنع القرار، ويمكن عن طريق تقنية المعلومات أن تتوافر قدرات للتمييز وإدارة الزبائن وفقا لفلسفة إدارة علاقات الزبائن على اعتبارها مدخل تسويقي يتركز على جمع معلومات الزبائن من أجل بناء علاقات دائمة معهم؛

2.1. العلاقات: العلاقة بين المؤسسة وزبائنها عملية مستمرة وفي الاتجاهين مبنية على الاتصال والتفاعل، وهذه العلاقة يمكن أن تكون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، ومستمرة أو منفصلة، ومتكررة أو لمرة واحدة.

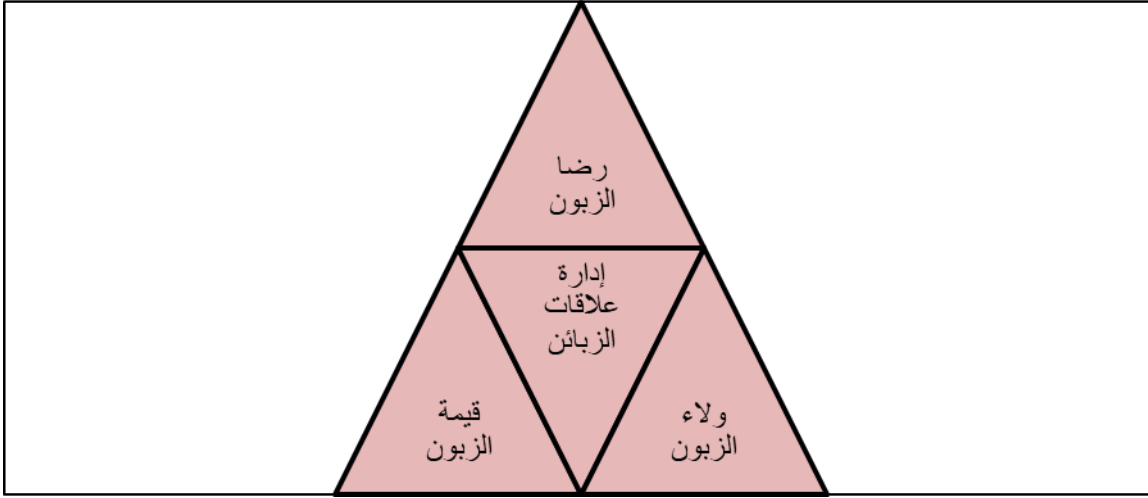
وكذلك من الممكن أن تتأثر بمواقف أو بسلوك الزبون، فعلى الرغم من أن الزبون قد يكون له موقفا إيجابيا تجاه المؤسسة ومنتجاتها، فإن سلوكه الشرائي قد يكون موقفيا وبشكل كبير، لذا تتضمن إدارة علاقات الزبائن العمل على إدارة هذه العلاقة بشكل يضمن أن تكون مربحة وتحقق المنفعة للطرفين؛

3.1. الإدارة: إن إدارة علاقات الزبائن هي ليست مجرد نشاط محدد داخل قسم التسويق، حيث أنها تتضمن تغييرا مستمرا في ثقافة المؤسسات وعملياتها، فالمعلومات التي يتم جمعها عن الزبون تحول إلى معرفة المؤسسة التي تقود الأنشطة لأخذ ميزة المعلومات والفرص التسويقية.¹

2. من حيث بناء العلاقات: هناك مجموعة مكونات لبناء العلاقات مع الزبائن يمكن إجمالها في الشكل التالي:

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، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص ص 148-149.

الشكل رقم (2): مكونات إدارة علاقات الزبائن من حيث بناء العلاقات



المصدر: شريف تبر وزمولي سمية، أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة علاقات الزبون في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر- تبسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2016، ص 39.

من خلال الشكل رقم (2) يتبين ما يلي:

1.2. **رضا الزبون:** يعد مفهوم رضا الزبون من المفاهيم التي أثارت اهتمام الكثير من الباحثين والمهتمين بشؤون الإدارة والتسويق، وذلك لإدراك العديد من المؤسسات في العالم أن سبب تميزها قائم على أساس احترام الزبون والعمل على إرضائه والإيفاء بمتطلباته وتوقعاته من المرة الأولى، فرضا الزبون هي حالة البهجة والسعادة التي يكون عليها الشخص من جراء استخدام المنتج أو الخدمة، وهو تكرار قرار الشراء الخاص بالزبون مرة ثانية وثالثة، وكذلك هو المدى الذي يطابق الأداء المدرك للمنتج مع توقعات المشتري، وإذا زاد الأداء يزداد رضا الزبون؛

2.2. **ولاء الزبون:** يعرف ولاء الزبون بأنه الالتزام الصادق من قبل الزبون لإعادة شراء المنتج المفضل أو الخدمة المفضلة لديه في المستقبل على الرغم من التأثيرات والجهود التسويقية المبذولة والهادفة إلى تحويل سلوكه، وأن الحصول على ولاء الزبون يتوقف على تقديم قيمة مرتفعة له، وتنتج إدارة علاقات الزبائن الجيدة بمحة الزبون وفي المقابل يظل الزبون مبتهجا ولاء ويتكلم مع الآخرين في مصلحة المؤسسة ومنتجاتها، فولاء الزبون يغير الركن الأساسي لنجاح أي مؤسسة؛¹

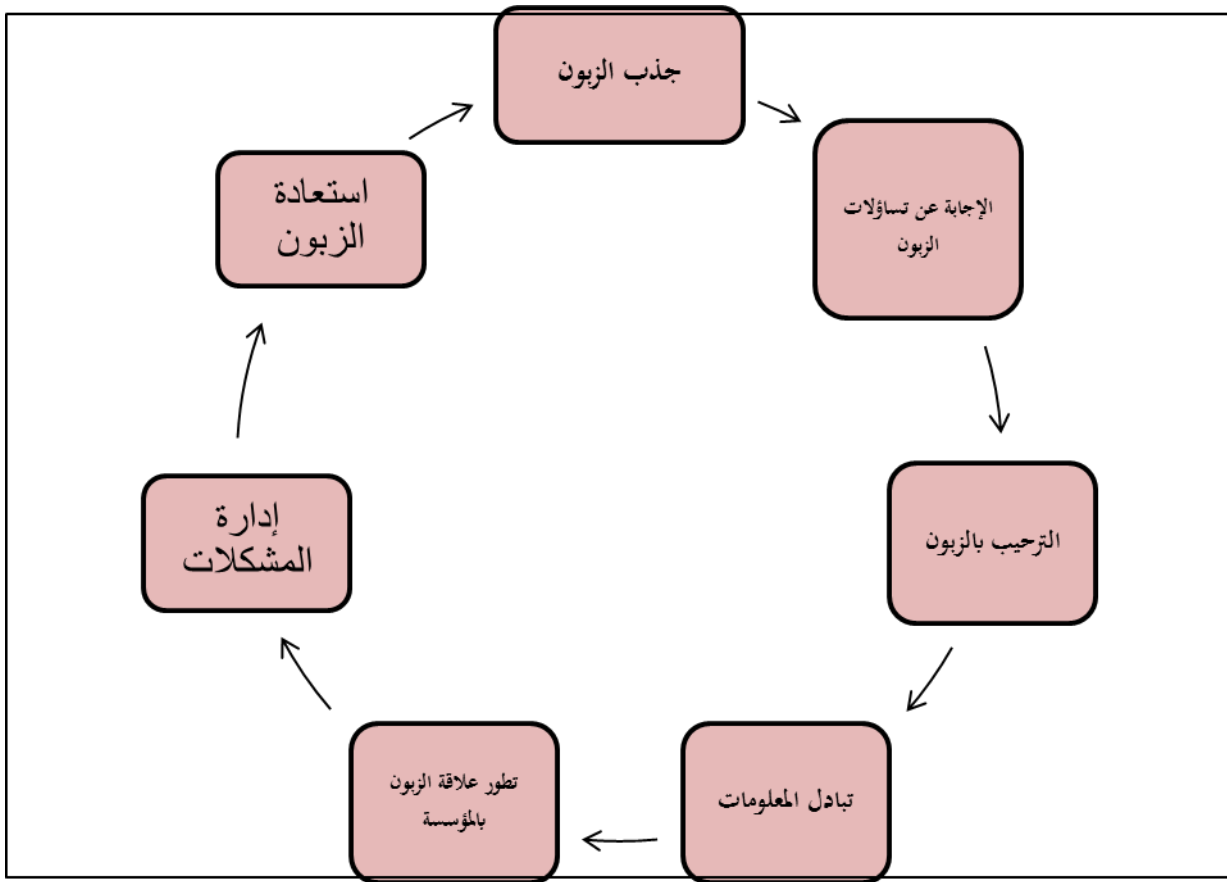
¹ شريف تبر وزمولي سمية، أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة علاقات الزبون في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر- تبسة، مذكرة مقدم لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2016، ص 39-40.

3.2. قيمة الزبون: تعد القيمة أحد المكونات المكتملة لإدارة علاقات الزبائن، كما ينظر إلى تلك القيمة على أنها تحقيق حاجات وتوقعات الزبون أفضل من أي أحد آخر وبأقل تكلفة، كما أنها عملية التبادل أو المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من السلعة والخدمة، وأن المفتاح لبناء علاقات الزبائن دائمة هو إنتاج قيمة ورضا متمايزين للزبون.¹

ثانيا: مراحل إدارة علاقات الزبائن

لكي تتبنى المؤسسة مفهوم إدارة علاقات الزبائن يجب أن تمر عبر عدة مراحل موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3): مراحل إدارة علاقات الزبائن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع المذكور.

1. مرحلة جذب الزبون: حيث يتم تشخيص الزبون المناسب وفقا لمعايير الزبون التي تنسجم مع تصورات المؤسسة، وتعمل بعد ذلك في محاولات لجذبه باستعمال الطرق المختلفة مع تشجيعه على التردد عليها؛²

¹ شريف تير وزموي سمية، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-40.

² حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص ص 54-55.

2. مرحلة الإجابة عن تساؤلات الزبون: حينما يتردد الزبون إلى المؤسسة يبادر بطرح مجموعة من الأسئلة والاستفسارات تعد الإجابة عليها أمراً في غاية الأهمية، إذ أن التعثر في الإجابة على تساؤلات الزبائن قد يؤدي إلى رسم صورة غير مناسبة عن المؤسسة مما يجعلهم لا يقبلون عليها ويصابون بخيبة أمل وإحباط والعكس بالعكس تماماً، وتمتاز هذه المرحلة بكونها قصيرة ولكنها مهمة جداً؛
3. مرحلة الترحيب بالزبون: يقدم الزبون حين تردده على المؤسسة فرصة لإدارة المؤسسة للتعرف عن كثر بخصوص الرعاية والاهتمام الذي يحصل عليه الزبون، وتلك التي يتوقع الحصول عليها من العاملين أو القائمين على تقديم المنتج؛
4. مرحلة تبادل المعلومات: تعد من المراحل المهمة في العلاقة بين المؤسسة والزبون، إذ يتضح للزبون المعلومات الضرورية التي يحتاجها بشأن السلعة أو الخدمة التي تتعامل بها المؤسسة والذي هو بصدد طلبها، كما أن المؤسسة ستكون على علم بما يحمله الزبون من رغبات، وطموحات، وقدرات في الدفع، وطبائع وأمانة الزبون؛
5. مرحلة تطور علاقة الزبون بالمؤسسة: تتم إدارة العلاقة بين الطرفين بشكل آمن مع الاستجابة لرغبات وطلبات الزبون بشكل دقيق في الوقت المحدد، وقد تتسم هذه المرحلة بالمثالية إذ قد لا يصل إليها كافة الزبائن؛
6. مرحلة إدارة المشكلات: قد تظهر أثناء التعاملات بين الزبون والمؤسسة بعض المشاكل والمعوقات التي تحتاج إلى حلول من جانب المؤسسة، وعلى المؤسسة استثمارها من خلال ما يتوفر لديها من معرفة في هذا المجال واستحضار خزين المهارات والخبرات لغرض التمسك بالزبون، وبعبكسه سيغادر الزبون إلى منافس آخر؛
7. مرحلة استعادة الزبون: إن إدارة هذه المرحلة تعتمد بشكل كبير على قدرة المؤسسة على استعمال المعلومات والبيانات المتوفرة لديها سواء في قواعد البيانات الخاصة بالزبون أو فيما يتعلق بالمعلومات والعرفة التي يوفرها مركز المعرفة في المؤسسة.¹

¹ حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص ص 54-55.

المبحث الثاني: أبعاد إدارة علاقات الزبائن

تركز إدارة علاقات الزبائن باعتبارها أسلوبا تسويقيا حديثا على الزبون الذي يمثل أحد الأصول المهمة بالنسبة للمؤسسة في تحقيق الأرباح، ومن ثم البقاء والاستمرار من خلال بناء علاقات قوية مع الزبائن، وحتى تتمكن المؤسسة من تبني هذا الأسلوب فإنه ينبغي عليها أن توفر المتطلبات الأساسية وكذا التعرف على أبعاد إدارة علاقات الزبائن. لقد تباينت الدراسات في تناول أبعاد إدارة علاقات الزبائن، حيث لم يتفق الباحثون حول أبعاد واضحة بل اختلفت هذه الأبعاد من دراسة لأخرى، لذلك سيتم أخذ أهم الأبعاد التي تكررت في أغلب الدراسات وهي: اكتساب الزبون، تقوية العلاقة مع الزبون، الاحتفاظ بالزبون.

المطلب الأول: بعد اكتساب الزبون

يعد اكتساب الزبون بالنسبة للمؤسسة هدفا أساسيا يمكنها من تعويض خسارتها لبعض الزبائن وكذا تحقيق الأرباح وبقائها في السوق، كما يعتبر بعدا مهما من أبعاد إدارة علاقات الزبائن، وسيتم التطرق لهذا البعد كما يلي:

أولا: ماهية الزبون

1. مفهوم الزبون: هو ذلك الشخص أو الوحدة التنظيمية الذي / التي تلعب دورا محددًا في إتمام الصفقات أو المعاملات مع السوق أو أي كيان آخر.¹ وهناك من يعرف الزبون على أنه الشخص الذي يؤثر على أو يتخذ قرار شراء سلعة أو خدمة، أيضا هو الشخص الذي يستخدم هذه السلعة أو الخدمة.²
2. أنماط الزبون: يمكن الإشارة على عشرة أنماط من الزبائن وفقا لصفاتهم الشخصية وطريقة التعامل معهم، والتي يمكن تصنيفها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): أنماط الزبائن

المميزات	نمط الزبون
إنه ذلك النوع الذي يلزم الصمت والتحفظ ويلتزم بالإنصات إلى عرضك وتقديمك دون أن ينطق بكلمة، وهو دائما ما يقوم بالتحليل. إن نمط المفكر من الزبائن يعد ممتازا ويمكن إتمام البيع معه كما يمكن الاعتماد عليه عادة في توسيع شبكة زبائنك.	النمط المفكر
عند التعامل مع هذا النمط الإيجابي ينبغي عليك أن تكون مباشرا وأن تبين له مزايا سلعتك	النمط الإيجابي

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة العلاقات مع العملاء: مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2013، ص 104.

² شيرين عبد الحليم شاوور التميمي، أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال في الضفة الغربية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2010، ص 63.

<p>ثم تجعله يتأثر بك، وهو من الزبائن الذين يمكن إتمام البيع معهم، مع ذلك إن استطعت أن تستغل فضوله وتوجهه لصالحك.</p>	
<p>وهو النوع الذي تشعر أن لديه ميلا لعدم الاتفاق معك، ويشك فيما تقوله ويعقد مقارنات بين سلعتك والسلعي التي سبق وأن تعامل معها. احرص على أن تتفهم أن لديه مشكلا، وحاول أن يكون عرضك وتقديمك له ممتازين وامنحه ثمنا معقولا.</p>	<p>النمط السلبي</p>
<p>إنه إنسان مهذب ولديه ابتسامة، ظريف ويملك عقلا متفتحا. احرص عند التعامل معه أن تتحلى بالأدب واللطف، فعليك أن تبين له معرفتك ومهنتك في عرضك لسلعتك، لأنه زبون ممتاز ويمكن إتمام البيع معه.</p>	<p>نمط الشخص اللطيف</p>
<p>وهو نمط لا يهتم بالتفاصيل الدقيقة بل ينظر للصورة العامة، فهو يريد أن تسير الأمور وفقا لرغبته وفي الوقت الذي يناسبه. وحتى تتعامل مع هذا النمط عليك أن تتجنب التفاصيل في عرضك للسلعة وحرص على أن تثير فضوله وحماسه لشراء سلعتك.</p>	<p>النمط الشمولي "العام"</p>
<p>وهو نمط دائم البحث عن المعلومات، وقد يشعر أنك لا تملك معرفة كاملة عن سلعتك. عندما يقابلك هذا النوع احرص على أن تكون متيقظا ومنتبها لما تقول، وتحل بالصبر في إجاباتك على تساؤلاته واجعل عرضك له مفصلا ومليئا بالمعلومات الدقيقة.</p>	<p>النمط المحدد</p>
<p>هو الذي تلمح في حديثه نوعا من السلطة، وعادة ما يقول "أريد" و "أحتاج" معظم الوقت. بوجه عام يكون هذا النمط جادا ولكن مهذبا، وهو يبحث عن الحقائق ولديه القدرة على اتخاذ قرارات سريعة إذا ما اقتنع بأن سلعتك سوف ترفع مستوى أدائه وتحسن من نتائجه.</p>	<p>النمط العدواني</p>
<p>يكون هذا النوع أكثر إقداما ومخاطرة، فهم يرغبون في أن يصبحوا أفضل ممن يمثلوهم سنا، كما يحتاجون عادة إلى نوع من التخطيط المالي. عند تعاملك معهم اجعلهم يشعرون أنهم يمتلكون فرصة العمر، وكذلك اعمل على أن تضع معهم برنامجا ماليا للسداد.</p>	<p>نمط الشباب</p>
<p>وهو الزبون في منتصف العمر ولديه أسرة ووظيفة، إنه على درجة عالية من التعليم ولديه طموح في مستقبل أفضل، وهو يبحث عن أفضل السلع ويجب أن يشعر بأنه يتخذ القرارات الصائبة. احرص على أن تمتدح قراراته ون تجعله يشعر بالسمو وكن صديقا له.</p>	<p>نمط الناضجين</p>
<p>وهو يمتلك خبرة واسعة والكثير من الوقت. عادة يشعر هذا النوع أنك تريد استغلاله، وقد</p>	<p>نمط كبار السن</p>

يسأل أفراد أسرته وأصدقائه المساعدة في اتخاذ قراراته.
حتى تنجح في التعامل معهم عليك أن تكون صبورا وتظهر رغبة في الاستماع إلى قصص حياتهم الطويلة، اجعل خطواتك معهم بطيئة وهادئة.

المصدر: إبراهيم الفقي، بلا حدود إتقان مهارات البيع والتسويق، ترجمة أميرة نبيل عرفة، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 141-145.

3. دورة حياة الزبون: إن المؤسسة لا يمكنها أن تنظر إلى نجاحها في استقطاب الزبائن والحفاظ عليهم ضمن إطار زمني محدد، وإنما يجب أن تدار علاقتها مع الزبائن من وجهة نظر فلسفية تبنى على أساس تتبع المراحل التي يمر بها الزبائن خلال هذه العلاقة، وتتمثل هذه المراحل في ما يلي:

3.1. مرحلة الفوز بالزبائن: وتمثل نقطة النجاح الأولى لاستراتيجيات المؤسسة في استقطاب الزبائن، ومن خلال إقناع المستهلك للعودة من جديد واستخدام منتجات المؤسسة وخدماتها، وتصل المؤسسة إلى هذه المرحلة بعد إنفاق مبالغ كبيرة عادة وبذل جهود تسويقية تحاول من خلالها إضافة هذا الزبون إلى محفظتها الحالية، وتنظر المؤسسات إلى هذا الزبون من خلال الدور الذي سيمارسه في تحقيق أهدافها البيعية ومن خلال تأثيره على صياغة الاستراتيجيات التسويقية وخاصة في مجال المنتج والترويج، ولا تتوقع المؤسسة في هذه المرحلة تحقيق أرباح عالية؛

3.2. مرحلة استثمار الزبائن: تمثل هذه المرحلة عملية توطيد العلاقة مع الزبون من خلال جمع المعلومات الأساسية عنه والتي تمكن المؤسسة من اختيار استراتيجياتها الخاصة بجذب الزبائن، وهي المرحلة التي تبدأ من خلالها المؤسسة باسترجاع استثماراتها السابقة، وتحدد على أساسها مدى الأرباح التي يمكن تحقيقها حيث تحاول إقناع هذا الزبون باستخدام منتجاتها الحالية وتبني المنتجات الجديدة، كما وتحدد هذه المرحلة دقة وصواب الاختيار الذي أنفقت عليه المؤسسة ومدى ربحية هذا الاختيار، ويتحدد القرار الخاص بالإبقاء على هذا الزبون وموقعه في محفظتها الاستثمارية؛

3.3. مرحلة الحفاظ على الزبائن: في هذه المرحلة يكون الزبون قد تحول إلى استثمارات مربحة بالنسبة إلى المؤسسة، لذلك تحاول استخدام استراتيجياتها للحفاظ على الزبائن أطول فترة ممكنة؛¹

3.4. مرحلة تحول الزبائن: وهي المرحلة التي يتحول فيها الزبون عن استخدام منتجات المؤسسة: ويكون هذا التحول ناتجا عن نوعين من المواقف: الموقف الأول هو رغبة المؤسسة في التخلص من هذا الزبون لتحويله لاستثمارات غير مربحة من وجهة نظرها أو إيجاد زبائن أكثر أهمية وقدرة على خلق الإيرادات، وفي هذه الحالة تبدأ المؤسسة بالتخلي عن العديد من الاستراتيجيات التي تستخدمها في جذب الزبائن بهدف تقليل الكلف وغخراج هذا الزبون من

¹ غزوان سليم وعادل هادي، إدارة علاقات الزبائن: إطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة، iasj.net/iasj ?func=fulltext&aId=4416، بتاريخ: 2020/03/01، على الساعة 09:00

محفظتها الخاصة بالزبائن، أما الموقف الثاني فهو فشل المؤسسة في الاحتفاظ بهذا الزبون بسبب ضعف عرضها التسويقي مقارنة بالعروض الأخرى التي تكون أكثر إقناعاً من وجهة نظر زبائنها، وغالبا ما يرتبط ذلك بضعف قدرتها على التنافسية.¹

ثانيا: معرفة الزبون

لقد أخذت معرفة الزبون اهتماما كبيرا لدى المسوقين كونها مصدرا مهما لدعم عملية البحث والتطوير، وذلك لتحسين وتسهيل اقتناص الفرص التسويقية الممكنة، إضافة إلى دعم إدارة علاقات الزبائن على المدى الطويل.

1. مفهوم معرفة الزبون: حسب Guasparl معرفة الزبون تعني فهم زبائنك وفهم حاجاتهم ورغباتهم وأهدافهم، وهذا الأمر مهم جدا إذا أرادت المؤسسة أن تضع أو تصف عملياتها ومنتجاتها وخدماتها من أجل بناء علاقات حقيقية مع زبائنها.²

2. أبعاد معرفة الزبون: حسب أدبيات الدراسات السابقة فإن معرفة الزبون تشمل أربعة أبعاد يتم الحصول عليها بطرق مختلفة، لذلك على الأفراد في المؤسسة أن يفهموا كل بعد وأهميته في بناء علاقات قوية مع الزبائن، واكتساب المعرفة الضرورية منهم، وتمثل هذه الأبعاد في:

1.2. المعرفة حول الزبون: تشير إلى ما ترغب المؤسسة بمعرفته عن الزبون مثل الاحتياجات والرغبات من أجل تلبيتها بشكل جيد، كما يشمل هذا النوع من المعرفة أيضا البيانات الشخصية عن الزبون كالاسم، والعمر، والحالة العائلية، ومعلومات حول طرق الاتصال والتفاعل معه، ومدى تمييزه للعلامة التجارية الخاصة بها، والتصورات المستقبلية عن مدى ولاء الزبون.³

ولا تكتف المؤسسة بتجميع معلومات حول الزبائن من خلال موظفيها بل تقوم بشرائها من مصادر خارجية، لأنه في هذا النوع من المعرفة متغير الوقت يعتبر الورقة الراجحة للمؤسسات، فالإكتشاف السريع لرغبات الزبائن وترجمتها في شكل منتجات تزيد من قابلية المؤسسة على تطوير تشكيلة منتجاتها المقدمة للزبائن وتحقيق الميزة التنافسية. لبلوغ هذا الهدف لا بد على المؤسسات الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات كتقنية التنقيب عن البيانات ومستودعات البيانات لفهم ديموغرافية وأنماط سلوك الزبائن بشكل أفضل وكذلك لتقسيم الزبائن إلى أنواع مختلفة، كما

¹ غزوان سليم وعادل هادي، إدارة علاقات الزبائن: إطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة، iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=4416، بتاريخ: 2020/03/01، على الساعة 09:00.

² زاوش رضا، إدارة علاقات الزبون كأسلوب تسويقي حديث في قطاع خدمة الاتصالات بالجزائر، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص 47.

³ بولودان نجاح، تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنوك العمومية الجزائرية، المجلد 4، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، الجزائر، 2017، ص 220.

تستطيع المؤسسات من خلال هذه التكنولوجيا بناء استراتيجيات تسويقية وعلائقية ناجحة، وتكوين نظرة شاملة عن الزبون وتفضيلاته وطرق التفاعل معه.

2.2. المعرفة للزبون: تشمل المعرفة للزبون كل ما تقدمه المؤسسة لزيائنها من معرفة، كما تشير أيضا إلى ما يرغب الزبون بمعرفته حول المؤسسة؛ أي تزويد الزبون بالمعلومات عن المؤسسة من حيث منتجاتها وجهود البحث والتطوير فيها، فهذه المعلومات تساعد في تحديد المنتج الذي يريد أن يشترته وكيفية استعماله بفاعلية. وبشكل عام تتمثل المعرفة للزبون في مل المعلومات التي تساعد الزبون في اتخاذ القرار الشرائي.

ويرى M.Zanjani أن هذا النوع من المعرفة يمكن للزبون أن يتحصل عليه من مصادر أخرى خارج المؤسسة كالمنافسين والمكاتب الاستشارية وزبائن المؤسسة نفسها، ها ما يخلق صعوبة لدى المؤسسة في مراقبة كل التدفقات المعرفية للزبون خاصة تلك المتحصل عليها من المنافسين.

3.2. المعرفة من الزبون: يشمل هذا النوع من المعرفة المعلومات التي يمتلكها الزبون حول المنتجات والموردين والأسواق، يمكن للمؤسسة الاستفادة منها في توليد أفكار جديدة والتحسين المستمر لمنتجاتها من خلال إشراك الزبائن في ابتكار منتجات جديدة وتحسين برامج البحث والتطوير.

وللحصول على هذه المعرفة يجب التركيز على العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والزبون كتعاملات الشراء، ومراكز الاتصال، والاستماع الجيد للزبائن وأخذ تعليقاتهم بجدية، وتعتبر أنشطة إدارة علاقات الزبائن المتمثلة في التسويق والمبيعات، والخدمة من أفضل الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا النوع من المعرفة، إذ يستطيع رجل البيع الاتصال بشكل مباشر مع الزبائن، ويطرح أسئلة حول خبراتهم مع المؤسسة مما يعزز العلاقة بين الطرفين ويحقق رضاهم ويكسب ولاءهم.

4.2. المعرفة من الزبون للزبون: تظهر هذه المعرفة من خلال العلاقة التفاعلية بين زبائن المؤسسة مع بعضهم البعض، فالإتصال بين الزبائن يساهم في نقل الكثير من التجارب والخبرات والآراء حول المؤسسة ومنتجاتها، كما يسمح بتوليد معرفة مشتركة بين الزبائن.

غير أن هذا النوع من المعرفة يعد من الأدوار المهملة في إدارة معرفة الزبون رغم أهميته وتداعياته على المؤسسة، فمن خلاله تتشكل الكثير من سمعة المؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة أن تبحث عن أفضل الطرق لتطوير المعرفة الجديدة المتولدة من تشارك الزبائن مع بعضهم البعض والاستفادة منها في التحسين المستمر للمنتجات وآليات العمل لديها.¹

¹ بولودان نجاح، مرجع سبق ذكره، ص ص 220 - 221.

ثالثا: إنشاء قاعدة بيانات عن نشاط الزبون:

لم تعد قواعد البيانات التقليدية مجدية لمؤسسات الأعمال الكبيرة، لذلك استبدلت بمستودعات البيانات والتي عن طريقها يتم القيام بمجموعة من الإجراءات لتجميع البيانات عن الزبون من مصادرها المختلفة، كما تمكن جميع المستثمرين من الوصول إلى هذه المعلومات عن طريق تطبيقات وواجهات متعددة، وتهدف قاعدة البيانات إلى:

- تحديد نوعية البيانات التي يمكن التعامل معها على وفق ما يمكن أن يحتاجه المستفيد بالدرجة الأساس؛
- إمكانية مراقبة كافة الملفات التشغيلية الخاصة بكل نظام فرعي مما يؤدي إلى منع أو تقليل حالات التكرار في البيانات؛

● تسهيل التعامل مع البيانات التي تنشأ في كل النظم الفرعية وخاصة عندما يكون حجم هذه البيانات كبيرا وتنوعها متعددا؛

- السرعة في الحصول على احتياجات المستفيدين من البيانات المختلفة والتقليل في الوقت والجهد المبذولين.¹ وحتى يتم تكوين قاعدة البيانات يجب أن تضم المعلومات التالية:

- **التعاملات التجارية:** التي تضم حالات البيع الكاملة مع تفاصيل ملحقة بها كالسعر المدفوع وتاريخ التسليم؛
- **الاتصالات مع الزبون:** في الوقت الحالي هناك العديد من القنوات والسياسات للاتصال مع الزبون، وهذه القنوات يجب أن لا تضم فقط طلبات البيع وطلبات الخدمة بل يجب أن تضم كل اتصال قام به الزبون أو المؤسسة؛
- **المعلومات الوصفية:** من الممكن أن تستخدم للتجزئة ولأغراض تحليل البيانات الأخرى؛
- **الاستجابة إلى المستحقات التسويقية:** هذا النوع من المعلومات يجب أن يضم إن كان هناك أية استجابة أم لا من قبل الزبون إلى مبادرات التسويق المباشرة مثل اتصالات البيع أو أي اتصال مباشر آخر.²

رابعا: اختيار الزبون:

من خلال استخدام إدارة علاقة الزبون في فهم الزبون بصورة أفضل تستطيع المؤسسة تقديم مستويات القيمة واستهدافهم بفعالية أكبر والبيع المتتابع لمنتجات المؤسسة لهم، وإنتاج عروض يتم تفصيلها طبقا لمتطلبات زبائن محددین.

¹ أحلام محجوب وليلى بوعلي، أثر إدارة علاقة الزبون في كسب رضا الزبون، دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال -وكالة تبسة-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة تبسة، تبسة، الجزائر، 2018، ص ص 46-47.

² رضا زلوش، مرجع سبق ذكره، ص 54.

فبعد تحليل المعلومات التي تحتويها قاعدة البيانات عن الزبون ستكون الخطوة التالية هي الإجابة عن التساؤل التالي: أي نوع من الزبائن سيتم استهدافهم وفق البرامج التسويقية؟ فالنتائج المتوصل إليها من التحليل قد تكون مختلفة تماماً، ففي حال تبني التجزئة بناء على عمليات الشراء سنحصل على التجزئة وفق نسب الشراء العالية.¹

المطلب الثاني: بعد تقوية العلاقة مع الزبون

أولاً: الثقة

لقد ذكرت الثقة في عديد من الدراسات بأنها الأساس في بناء العلاقة وتقويتها، فإذا فقدت الثقة فإن العلاقة لن تدوم طويلاً وسرعان ما تنتهي، ويقصد بالثقة أن كل من طرفي العلاقة يبذل أقصى جهده لتحقيق منفعة الآخر، وتفيد الثقة بين طرفي العلاقة في القدرة على الصمود أمام التحديات التي قد تواجه أحد الطرفين أو كلاهما.

1. مفهوم الثقة: حسب Smith تعتبر الثقة عنصراً محورياً في عملية تطور العلاقة بين المؤسسة وزبائنها، وهي محدد مهم لاستمرار هذه العلاقة، وقد ركز Morgan and Hunt على الأطر الأخلاقية والقانونية التي تستند عليها العلاقة والتي يكون للثقة دوراً أساسياً في دعمها وإسنادها.²

إذن: الثقة هي العنصر الأساسي لتقوية ودوام العلاقة بين المؤسسة وزبائنها في إطار الأخلاق والقوانين. (من إعداد الطالبة).

2. عمليات بناء الثقة: يلخص الجدول الموالي المراحل الخمسة التي تمر بها عملية بناء الثقة وكذا المحفزات للقيام بتلك العملية والعوامل التي تستدعي القيام بهذه العملية:

الجدول رقم (4): عمليات بناء الثقة

عملية بناء الثقة	محفز العملية	العوامل التي تستدعي عملية بناء الثقة
العملية التقديرية: تحسب المؤسسة المشتري الخسائر أو المكاسب التي يحققها المورد في حالة قيامه بسلوكيات تتنافى مع الثقة.	تزيد خسارة المورد عند قيامه باستثمارات مخصصة للعلاقة مع المؤسسة المشتري (هدف الثقة).	<ul style="list-style-type: none"> ● سمعة المؤسسة الموردة؛ ● حجم المؤسسة الموردة؛ ● استعداد المؤسسة الموردة للقيام باستثمارات؛ ● اقتسام المورد للمعلومات الهامة مع الزبون؛ ● طول العلاقة مع المؤسسة الموردة؛

¹ أحلام محجوب ويلي بوعللي، مرجع نفسه، ص 47.

² حيدر حمزة صالح، قياس أثر جودة علاقات الزبون المصرفي على ولائه للمصرف، بحث تطبيقي في المصارف الخاصة العاملة في الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 1، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الدراسات المالية والمصرفية، جامعة القادسية، العراق، 2017، ص 104.

<ul style="list-style-type: none"> ● طول العلاقة مع مندوب المورد. 		
<ul style="list-style-type: none"> ● طول العلاقة مع المؤسسة الموردة؛ ● الإعجاب بمندوب المبيعات؛ ● التشابه مع مندوب المبيعات؛ ● الاتصالات الاجتماعية المتكررة مع مندوب المبيعات؛ ● اتصالات الأعمال المتكررة مع مندوب المبيعات؛ ● طول فترة العلاقة مع مندوب المبيعات. 	<p>تعرف المؤسسة المشتريّة المزيد عن هدف الثقة من خلال الاتصالات المتكررة.</p>	<p>عملية التوقع أو التنبؤ: تعتقد المؤسسة المشتريّة أنه يمكن التنبؤ بسلوكيات المورد.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● خبرة مندوب المبيعات؛ ● سلطة مندوب المبيعات. 	<p>أدلة على مقدرة هذف الثقة بالوفاء بالوعود.</p>	<p>عملية المقدرّة: تقوم المؤسسة المشتريّة بتقييم مقدرة هذف الثقة على الوفاء بوعوده (مندوب المبيعات).</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● استعداد المؤسسة الموردة للقيام باستثمارات؛ ● اقتسام المورد للمعلومات الهامة مع المؤسسة المشتريّة؛ ● الإعجاب بمندوب المبيعات؛ ● التشابه مع مندوب المبيعات؛ ● الاتصالات الاجتماعية المتكررة مع مندوب المبيعات. 	<p>تدل أقوال وأفعال هذف الثقة على الاهتمام بالمؤسسة المشتريّة.</p>	<p>عملية تفسير النوايا: تقوم المؤسسة المشتريّة بتقييم دوافع هذف الثقة (سواء المؤسسة الموردة أو مندوب المبيعات).</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● سمعة المؤسسة الموردة؛ ● حجم المؤسسة الموردة؛ الثقة في المؤسسة الموردة؛ الثقة في مندوب المبيعات. 	<p>تحديد مصادر تتعامل مع هذف الثقة.</p>	<p>عملية انتقال الثقة: تعتمد المؤسسة المشتريّة على مصادر توضح أنه يمكن الثقة بالهذف (المؤسسة الموردة أو مندوب مبيعاتها).</p>

المصدر: زاوش رضا، إدارة علاقات الزبون كأسلوب تسويقي حديث في قطاع خدمة الاتصالات بالجزائر،

أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير،

تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص ص 59-60.

3. أبعاد الثقة: تتمحور جدارة المؤسسة بالثقة حول مظهرين متميزين وهما موظف الشباك وسياسات وممارسات الإدارة التي تشير إلى حافز حماية مصالح المؤسسة، وفي هذا وضع *Smith and Barlay* هيكلًا لجدارة المؤسسة بالثقة كبناء من ثلاثة أبعاد يضم ما يلي:

1.3. الكفاءة التشغيلية: تشير الكفاءة بصفة عامة إلى مخزون من خصائص رأس المال الإنساني مثل المعرفة، المهارات، والقدرة على التكيف، بينما تشير الكفاءة التشغيلية إلى الأوجه الديناميكية لهذه الخصائص؛ بمعنى "الخدمة من خلال الأفعال والتصرفات" أي وضع هذه المعرفة والمهارات في موضع الممارسة من أجل خدمة المستهلك؛

2.3. النية الطيبة في التشغيل: تتمثل النية الطيبة التشغيلية والكرم من خلال " السلوك الذي يعكس حافزًا أساسيًا لوضع مصلحة الزبون قبل مصلحة المؤسسة"، وينطوي ذلك على أن تمتع رجل المبيعات أو المدير بالطيبة والكرم لن يولد ثقة الزبون تلقائيًا إلا إذا تم استخدام هذه الطيبة والكرم ووضعهم في موضع الاختيار بشكل واضح ومطلق لإعطاء أولوية لمصالح الزبون لتأخذ مكان الصدارة. وأطلق *Sako and Helber* على هذا البعد اسم "ثقة النية الطيبة".

وشرحت دراسات *Morgan and Hunt, Ganeson and Hess* الثقة على أنها "الطيبة والإحسان التشغيلي ويجب أن تضم رغبة المؤسسة في تبني مسؤولية انتمائية عند الحاجة وتقييد أسلوب "أخدم نفسك" من أجل عرض رغبتها النهائية في خدمة الزبون؛

3.3. التوجه لحل المشكلة: حيث يرى *Hart and others* أن كل مشاكل الزبائن بما فيها تلك المشاكل التي لا تتسبب فيها المؤسسة تمثل فرصة قيمة للشركات لكي تثبت التزامها للخدمة ولبناء مستوى أعلى من ثقة المستهلك.

ويعرف *Sirdeshmukh and others* التوجه لحل المشكلة بأنه "تقييم الزبون لموظفي الشباك وحوافز الإدارة لتوقع وحل المشاكل التي قد تظهر أثناء وبعد تبادل الخدمة بنجاح.

ووضع *Zeithaml* المهام التي تشكل منها حل المشكلة بأنها الاستماع لمشكلة الزبون -القيام بالمبادرات-

تحديد الحلول -الارتجال.¹

¹ سهى عبد المنعم محمد شلبي، نموذج مقترح لمحددات نوايا تحول عملاء البنوك التجارية، دراسة تطبيقية، دكتوراه إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، 2011، ص ص 74-75.

ثانيا: الالتزام

يتشابه الالتزام مع الثقة من حيث الأهمية في بناء العلاقات وتقويتها لأنه يعبر عن الرغبة في الاستمرار بالعلاقة من كلا الطرفين سواء المؤسسة أو الزبون بما يحقق المنافع لهما.

1. مفهوم الالتزام: حسب Anderson and Weitz الالتزام يعني اعتقاد الشريك بأهمية العلاقة مع الطرف الآخر وهي تستحق بذل المزيد من الجهود للمحافظة عليها واستمرارها، أي أن الزبون يعتقد أن العلاقة تستحق أن يعمل جاهدا لاستمرارها.

2. أبعاد الالتزام: يؤكد Zins على وجود بعدين للالتزام هما:

1.2. بعد المصدقية: أي مقدار الالتزام المشترك للطرفين، وكلما زادت الاستثمارات التي يوجهها الطرفان في العلاقة، زادت مصلحة الطرفين في استمرار العلاقة وزاد الالتزام طويل الأجل تجاه هذه العلاقة؛

2.2. بعد التوازن: فالطرف الأكثر التزاما قد يصبح معرضا للسلوكيات الانتهازية من الطرف الأقل التزاما.

3. أنواع الالتزام: يقدم Anderson and Weitz نوعين من الالتزام هما:

1.3. الالتزام الوجداني: يعبر هذا النوع من الالتزام عن مدى رغبة الزبون في صيانة وترصين علاقته بالمؤسسة، وفي ضوء هذا النوع فإن الزبون يرغب في استمرار العلاقة من خلال الالتزام لأنه يستمتع ويتمناها مع علامة المؤسسة ويشعر بالولاء والانتماء؛

2.3. الالتزام التقديري: هو مدى تصور الزبون لوجود حاجة صيانة العلاقة في ضوء تكاليف التحول أو فسخ العلاقة المتوقعة والمرتبطة بالانصراف من العلاقة، وينتج هذا النوع من الالتزام من عملية تقدير التكاليف والعوائد، بما في ذلك تقييم الاستثمارات الموظفة في العلاقة ومدى توفر بدائل تعويض الاستثمارات التي لم توظف.¹

ثالثا: القيمة المقدمة للزبون

تواجه المؤسسات اليوم تحولات سريعة في العديد من المجالات لعل من أبرزها تزايد طلبات الزبائن وزيادة معرفتهم بأصناف المنتجات وجودتها، وعليه فإن المنافسة اشتدت فيما بينها، فنجد أن أحد الأسس الرئيسية لبناء واستدامة الميزة التنافسية هو من خلال الالتزام بتقديم قيمة فائقة للزبون.

1. مفهوم القيمة المقدمة للزبون: تعرف على أنها مجموعة المنافع التي يحصل عليها الزبون من المنتجات مقابل ما يدفعه ثمنها لها خلال عمليات التبادل؛²

¹ حيدر حمزة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 105.

² أنيس أحمد عبد الله، قيمة الزبون باعتماد تقانة إدارة علاقات الزبون، دراسة استطلاعية لعينة من زبائن متجرين في محافظة صلاح الدين، المجلد 33، العدد 104، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2011، ص 159.

ويعرفها Anderson بأنها فهم متطلبات الزبائن وتفضيلاتهم كي تتمكن المؤسسات من الإيفاء بتلك المتطلبات والتفضيلات.

2. أبعاد القيمة المقدمة للزبون:

يتوجب على المؤسسة التي تسعى إلى الارتقاء بالزبون إضفاء قيمة إضافية لمنتجاتها في ضوء ما يجعله يشعر أن ما يحصل عيه يتجاوز القيمة التي حصلت عليها المؤسسة منه، وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد التي قد حددها Kotler كما يلي:

1.2. **قيمة المنتج:** يقصد بها مجموعة المنافع الاقتصادية التي يمكن أن تقدمها المنتجات للزبائن، وهي بدلالة مجموعة من معايير الجودة التي يفترض توفرها في المنتج كتصميمه، وجمايلته، ومتانته، وكفاءة أدائه، فالذي يهتم الزبون هو المنافع التي يحصل عليها من اقتنائه للمنتج، فعلى سبيل المثال، إن المنتجات ذات الجودة العالية التي تباع بأسعار عالية ليست معياراً للقيمة المتوقعة من قبل الزبون، لكن القيمة من وجهة نظره هي الجودة المتوقعة بالسعر الذي يرغب في دفعه؛

2.2. **قيمة الخدمة:** أصبحت الخدمة المقدمة من المؤسسات وخاصة المؤسسات التسويقية من أهم عناصر القيمة المقدمة للزبون، ويقدر اهتمام الزبون بقيمة المنتج فإنه يعطي اهتماماً لتقديم الخدمة أثناء وبعد القيام بعملية التبادل أيضاً، وهذا بدوره يعزز القيمة المقدمة له ويضمن استمرارية تعامله مع تلك المؤسسات؛

3.2. **القيمة الشخصية:** يعد الأفراد العاملون في المؤسسات وخاصة رجال البيع من أهم مصادر التميز في الخدمة المقدمة للزبائن باعتبارهم من أكثر أدوات الاتصالات التسويقية فاعلية فيما يخص تقديم القيمة للزبون، فالخصائص الأساسية لرجال البيع الذين يضيفون قيمة شخصية له هي:

- الاحتراف: إذ يتوقع الزبون بأن يمتلك كادر البيع والمهارات والمعرفة المطلوبة؛
- اللباقة والكيافة: فيتوقع الزبون اللطف والأدب والاحترام والود في العمل؛
- الاعتمادية أو الجدير بالثقة: حيث يجب أن يكون الكادر موثقاً به؛
- المثابرة: إذ يرغب الزبون في التعامل مع كادر يؤمن بأنه قادر على التغلب على أصعب المعوقات العملية.¹

4.2. **قيمة المكانة الذهنية:** تعد المكانة الذهنية للمؤسسة ضرورة للزبون (اعتقادات الزبون الصحيحة عن المؤسسة ومنتجاتها)، ومن ثم فإن القيمة لا تتمثل بجودة المنتج فقط، لكن الصورة الذهنية المرسخة في ذهنه لها دورها في تعزيز

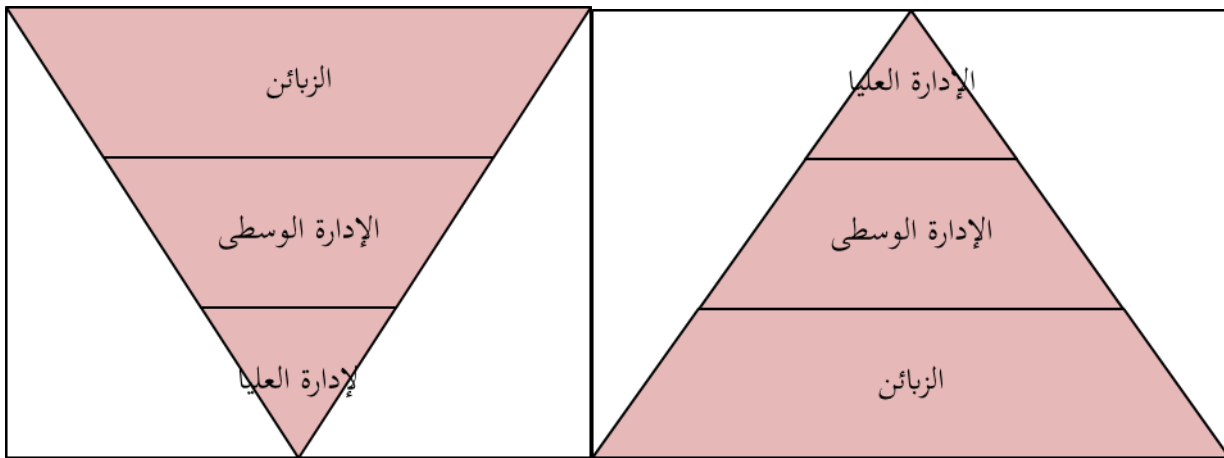
¹ أنيس أحمد عبد الله، مرجع سبق ذكره 2011، ص 159-160.

تلك القيمة. ويعتمد رضا الزبون من عدمه على مجموعة إدراكاته لعوامل بناء المكانة الذهنية، فيضع الزبائن أسبقيات لتلك العوامل.¹

3. إدراك قيمة الزبون:

إن الاهتمام الكبير بالزبائن من طرف المؤسسات أدى إلى الاعتماد عليهم وإشراكهم في العملية الإنتاجية ودمجهم في هرم المؤسسة، مما أدى إلى انقلاب مكانة الإدارة العليا إلى قاعدة الهرم وإحلال الزبائن في القمة كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (4): التوجه الحديث للمؤسسة المركز على الزبون مقابل التوجه التقليدي



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: بعد الاحتفاظ بالزبون

ركزت أغلب النظريات التسويقية على الاهتمام باكتساب زبائن جدد مع إهمال الزبائن الحاليين ودون توجيه برامج خاصة من أجل الاحتفاظ بهم، حيث انصب انشغالهم على المبيعات وزيادتها بدلا من بناء العلاقات طويلة الأجل مع الزبائن الحاليين، وفي أغلب الحالات فإن المؤسسات لا تولي عناية بمتطلبات وتساؤلات زبائنهم، كما أنها لا تتواصل معهم بالشكل الجيد والمقبول، وهو ما سيتم معالجته في ما يلي:

أولا: إدارة شكاوى الزبائن

يعتبر عدم إنصاتك لزبائنك سيء ولكن الأسوأ منه هو عدم تقديرك للألم الذي يعيشونه، ويعتبر عدم الإحساس بمشكلة الزبون بمثابة علامات واضحة على أن الزبون لا يجد من يهتم به، مما يؤدي في النهاية إلى إصدار أحكام تلقائية.

¹ أنيس أحمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 161.

1. مفهوم شكاوى الزبائن: تعرف على أنها توقعات الزبون التي خابت، أي التي لم يتم إشباعها، فعندما يجهر الزبون بشكواه فهو يعتقد أن بعض توقعاته قد خابت، وأن بعض آماله المعقودة على تلك المنتجات قد تلاشت، وحينها يصرح الزبون بشكواه، فهو يمنح العاملين في المؤسسة الفرصة لتحديد آماله المحبطة وإشباع توقعاته الخائبة، أي أن الزبون يمنح المؤسسة فرصة جديدة للإجابة على تساؤلاته واستفساراته، وسد ثغرة التوقعات بين ما يريده وبين ما تستطيع المؤسسة تقديمه له بالفعل.¹

2. معالجة شكاوى الزبائن: إن الاهتمام بشكاوى الزبائن الأمر الذي يتطلب من مجهزي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر والأناة في استيعاب شكاوى الزبائن وامتصاص غضبهم واستيائهم من الخدمة والسلعة واتخاذهم الإجراءات الكفيلة بمعالجة الموقف من خلال:

- الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكاوى المقدمة من قبلهم؛
- تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك؛
- استبدال الأجزاء التالفة أو غير الصالحة للاستخدام بالسلعة؛
- استبدال السلعة بأكملها بسلعة أخرى أو بديلة ثم في نهاية المقام يقدم الكل لهم وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات ذات النوعية الجيدة بصورة دائمة.²

ثانيا: الاتصال متعدد القنوات

إذا أرادت المؤسسة أن تحتفظ بالزبائن على المدى الطويل يجب عليها فهم سلوكهم وذلك من خلال عملية الاتصال، لذا يجب عليها اختيار الأساليب الفعالة والمناسبة لكل نمط من أنماط الزبائن المذكورة سابقا من أجل تدعيم العلاقة معهم والتأثير عليهم بالشكل المناسب.

1. مفهوم الاتصال متعدد القنوات: يؤدي الاتصال متعدد القنوات دورا محوريا في إدارة العلاقة مع الزبون، ويتضمن كل الاتصالات والوسائل الاتصالية بين الزبون والمؤسسة حيث يتفاعل الزبون مع المؤسسة عبر أكثر من قناة واحدة، وإن تحضير عملية اتصال متعدد القنوات يتطلب تحديدا لأفضل الطرق لوصول المؤسسة إلى الزبائن ووصولهم إلى المؤسسة وتدعيم تجاربهم معها بأقل تكلفة ممكنة.³

¹ عبد المنعم محمد رشاد، أسلوب معالجة شكاوى الزبائن ودوره في تطوير برامج شكاوى الزبائن، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 30، العدد 02، مصر، 2006، ص ص 474-475.

² بن خوخة أمال، أثر تطبيق إدارة علاقة الزبائن على أداء المؤسسة الخدمية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة المسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص استراتيجية وتسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2014، ص ص 21-22.

³ بنشوري عيسى، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) المديرية الجهوية ورقلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009، ص ص 28.

2. قنوات الاتصال متعدد القنوات: تمتلك المؤسسة العديد من قنوات الاتصال التي تربطها مع زبائنها، وتمثل هذه القنوات في ما يلي:

1.2. البريد الإلكتروني: هو الربط الذي يشد الانترنت بعضها ببعض، وهو القاسم المشترك والأداة التي يستخدمها معظم مستخدمي الانترنت، ففوة البريد الإلكتروني تكمن في أنه يلغي القيود الزمنية، فعندما يكون لديك سؤال مهم يمكنك حل المشكلة بإرساله في لحظتها وليس عليك الانتظار نهائيا، فالأهمية الحاسمة للبريد الإلكتروني هي أنه صوت زبونك وهو أحد قنوات اتصالك بالعالم الخارجي عند محاولة إعطاء الزبائن ما يحتاجون إليه.

إن اعتماد نظام إدارة علاقات الزبائن على البريد الإلكتروني يعني منح زبائنك وسيلة أخرى للتواصل معك خاصة مع تزايد الأشخاص الذين يستخدمون البريد الإلكتروني في بيوتهم ومكاتبهم.

يقع البريد الإلكتروني بين الكلام المحكي والكلام المكتوب فهو سريع وتلقائي، فالإشارة عند وصول الرسالة الإلكترونية تعطينا شعورا بالاتصال الفوري، فأحدهم يريد أن يخبرك بأمر ما في الحال، ويكون رد الفعل الطبيعي هو الإجابة فورا.¹

2.2. مواقع التواصل الاجتماعي: هي تلك المواقع التي تتيح للمستخدمين تكوين مجتمع افتراضي لهم على شبكة الانترنت، وذلك إما من خلال إعادة تكوين العلاقات الاجتماعية الموجودة أصلا على أرض الواقع، أو من خلال تكوين علاقات جديدة ليست موجودة في الواقع، حيث تتيح تلك المواقع إمكانية البحث عن أصدقاء والتواصل معهم من خلال خدمة التدوين، والنشر، ومشاركة المعلومات وغيرها من الخدمات.

كما تتيح مواقع التواصل الاجتماعي إمكانية الحوار المباشر، ما يمكن المؤسسات من التعرف على مشاكل الزبائن والتواصل معهم لحلها أو التعرف باحتياجاتهم، ويميل المستهلكون إلى تفضيل الانترنت على التفاعل الشخصي كالاتصال بالهاتف أو الذهاب إلى المتجر، وباستخدام الرسائل الفورية، والمنشورات والتعليقات، وجميع وسائل الحوار التي توفرها مواقع التواصل الاجتماعي، يمكن للمؤسسات الرد على مشاكل الزبائن عبر الانترنت، وسيقدر الزبائن اهتمام المؤسسة والجهود الإضافية التي تقدمها في سبيل خدمتهم، وبالتالي سوف تتحسن خدمة الزبائن لديها.²

3.2. الهاتف المحمول: حدد بارنيت وآخرون ثلاث خصائص للتجارة عبر الهاتف المحمول يمكنها أن تساهم في مراعاة الجوانب الشخصية في المعاملات مع الزبائن، وتمثل في:

- إمكانية الانتقال بتلك الهواتف المحمولة إلى أي مكان، كما أنه يتم الاحتفاظ بها مفتوحة غالبا؛

¹ بعيطيش شعبان، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016، ص 92.

² زاوش رضا، مرجع سبق ذكره، ص 78.

- يستطيع عمال التشغيل أن يستدلوا على مكان أو موقع المستخدم غالباً؛
 - كما يستطيع هؤلاء المشغلين أن ينفردوا بالقدرة على تحديد هوية المستخدم.
- 4.2. الرسائل القصيرة عبر الهاتف: يعتقد العديد من المختصين في مجال التسويق الإلكتروني بأن نمو خدمة الرسائل القصيرة SMS بشكل سريع سيؤدي بها إلى أن تصبح بديلاً ناجحاً يحل محل الرسائل التي يتم تداولها عبر البريد الإلكتروني.

يمتاز التسويق القائم على رسائل SMS مقارنةً بالتسويق عبر البريد الإلكتروني بكونه يوفر:

- القدرة على الاقتحام والوصول؛
 - التفاعلية؛
 - عدم الحاجة لأي وسيط؛
 - إمكانية الاستهداف اعتماداً على مكان أو موقع الزبون.¹
- 5.2. مراكز الاتصال: هي مجموعة من الوسائل البشرية النظامية والتقنية التي تضعها المؤسسة بهدف تمكين الزبائن من الحصول على إجابات على طلباتهم باستعمال الهاتف من أجل خلق رابط بين المؤسسة والعملاء، وتنقسم إلى:
- الاتصالات الخارجة: تصدر من المؤسسة نحو الزبون بشكل مباشر طالبة منه شراء سلعة أو الانتفاع من خدمة، أو تزويده بمعلومات لترغيبه في شراء أو تجربة سلعة أو خدمة ما؛
 - الاتصالات الداخلة: تتلقاها المؤسسة من طرف الزبائن في إطار الإعلانات المباشرة أو من أجل الاستفسار من خلال استخدام الأرقام الهاتفية المجانية.²

¹ بعيطيش شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 93-94.

² نجاح بولودان، دور مستودعات البيانات في تحسين إدارة علاقات العملاء في البنوك، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2012، ص 910.

المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول تنافسية المؤسسة

يعتبر مفهوم التنافسية مفهوما معقدا ومتعدد الجوانب، ونتيجة للتطورات في البيئة الاقتصادية العالمية ازداد الاهتمام بالتنافسية ليس على مستوى المؤسسات فحسب، بل أصبحت حاجة ملحة للدول بوصفها أداة لتحقيق النمو المستدام والرفاه الاجتماعي.

وسيتم التطرق في هذا المبحث على أهم المفاهيم للتنافسية وأهميتها، واستعراض أنواعها وأبعادها، كما سيتم تحديد الركائز الأساسية التي تقوم عليها والمتطلبات اللازمة لها، وفي الأخير سنتطرق إلى الاستراتيجيات التنافسية ومؤشرات قياس التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم تنافسية المؤسسة وأهميتها

أولا: مفهوم تنافسية المؤسسة

يختلف مفهوم تنافسية المؤسسة باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة، أو قطاع، أو دولة، فالتنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي تختلف عن التنافسية لقطاع متمثل في مجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى إلى تحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها.

الجدول رقم (5): أهم مفاهيم تنافسية المؤسسة

المستوى	المفهوم
لجنة الرئاسة الأمريكية	لجنة الرئاسة الأمريكية: عرفت التنافسية على أنها هي التي يمكنها أن تقدم المنتجات النوعية المميزة وبتكلفة منخفضة مقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين، وبما يضمن تحقيق المؤسسة للربح طويل المدى وقدرتها على تعويض العاملين بها، وتوفير عائد مجزى للملكية. ¹
السلمي	عرف تنافسية المؤسسة بأنها الجهود، والإجراءات، والابتكارات، والضغط، وكافة الفعاليات الإدارية، والتسويقية، والإنتاجية، والابتكارية، والتطويرية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا من الأسواق التي تهتم بها. ²

¹ عبد الحق طير وخالد مدخل، التأهيل كمدخل لتحسين القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة برنامج تأهيل المؤسسات في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول: دعم المنتج الوطني وتفعيل آليات حمايته وتسويقه، جامعة برج بوعريش، الجزائر، ص 3.

² فراحتية العبد، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة بعض المؤسسات لولاية المسيلة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015، ص 163 - 164.

عرف تنافسية المؤسسة على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، ونمو، واستقرار، وتوسع، وابتكار، وتجديد. ¹	فريد النجار
---	-------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

من خلال المفاهيم المذكورة في الجدول أعلاه، يمكننا القول أن التنافسية هي: "القدرة على إنتاج منتجات متميزة عن منتجات المنافسين وتقديمها إلى السوق بهدف تحقيق الأهداف المسطرة وتحقيق رضا وولاء الزبائن.(من إعداد الطالبة).

ثانيا: أهمية تنافسية المؤسسة

من بين أهم الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في عالم المؤسسات ما يلي:

1. ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمية بعد تحرير التجارة العالمية؛
2. وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية، وسهولة متابعة مختلف المتغيرات الدولية؛
3. زيادة نشاطات البحث والتطوير وتسارع وتيرة الإبداع والابتكار؛
4. زيادة قوة نفوذ الزبون.²

المطلب الثاني: أنواع تنافسية المؤسسة وأبعادها

أولا: أنواع تنافسية المؤسسة

يمكن تحديد أنواع التنافسية بالاعتماد على مجموعة من المعايير هي:

1. **المعيار الموضوعي:** تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:
 - 1.1. **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف، وغالبا ما يتم الاعتماد على سعر التكلفة كأداة لتقويم تنافسية هذا الأخير، ويعد هذا الأمر غير صحيح باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع؛
 - 2.1. **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على أساس أشمل منه في المنتج، فمن الناحية المالية مثلا يتم تقويم المنتج بالاستناد إلى الهامش الذي يحققه، بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على أساس هوامش كل المنتجات.
2. **المعيار الزمني:** تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

¹ إيمان نعمون، تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص 5.

² فرحاتي لويذة، دور أس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة -باتنة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2016، ص 145.

- 1.2. التنافسية اللحظية: تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير أنه لا يجب أن نتفائل بشأنها لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية؛
- 2.2. القدرة التنافسية: تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.¹

كما تميز الكثير من الأدبيات بين عدة أنواع من التنافسية يمكن ذكرها كما يلي:

1. تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل؛

2. التنافسية غير السعرية: وتشمل:

- 1.2. التنافسية النوعية: وتشمل إضافة إلى النوعية والملاءمة وتسهيلات التقديم، عنصر الابتكارية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية، والأكثر ملاءمة للمستهلك بوجود المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يمكن تصدير سلعه حتى ولو كانت أعلى سعرا من سلع منافسيه؛

- 2.2. التنافسية التقنية: حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.²

ثانيا: أبعاد تنافسية المؤسسة

تعتمد تنافسية المؤسسات على أبعاد تكون من خلالها المؤسسة ذات التنافسية العالية مقارنة بالمؤسسات التي تعمل معها في نفس القطاع، وهذه الأبعاد يمكن شرحها كما يلي:

1. بعد التنافسية بالجودة: تعد الجودة عاملا من عوامل تنافسية المؤسسة عموما والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة خصوصا، حيث أنها أصبحت أداة إدارة فعالة تساهم في نجاحها لأنها تدفعها للاحترازية والصرامة في الإنتاج للحصول على نوعية لا يقبل الطعن فيها وإرضاء الزبائن، لذا عليها الحرص لبلوغ مستوى معين من الجودة يمكن منتجاتها من احتلال موقع في السوق ضمن المنتجات المعروضة بانتظام والمعروفة؛³

2. التنافسية بالمرونة: ونقصد بها مدى قدرة المؤسسة أو نظامها الإنتاجي على الاستجابة للتغيرات في حجم الطلب على منتجاتها، فقد يتزايد حجم الطلب مما يستلزم زيادة موازية في حجم الطاقة الإنتاجية، أو توافر قدر مناسب من المخزون لتلبية هذا الطلب، وقد ينخفض أو يتناقص حجم الطلب على منتج معين، مما يتطلب القدرة

¹ الطيب داودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني عشر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007، ص 39.

² أوريسي هيبية الله، تنافسية القطاع السياحي وانعكاساته على التنمية المستدامة في الدول العربية، دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص 8-9.

³ عبد الحق طير وخالد مدخل، مرجع سبق ذكره، ص 6.

على تصميم وتقديم منتج بديل وجذاب، وهذا يعني تغييرا مطلوبا في مزيج المنتجات، ويتطلب مرونة في تصميم هذا المنتج والخدمات المصاحبة له، ومن ثم القدرة على تلبية رغبات الزبائن من حيث تنوع المنتجات المقدمة، وكلما حسنت استجابة المؤسسة للمتغيرات في الطلب، زادت قدرتها التنافسية على غيرها؛

3. **التنافسية بالتكاليف:** ترتبط استراتيجية خفض التكاليف لحد كبير بالسعر، وقد اصطلح على تسميتها باستراتيجية "القيادة في التكاليف" أي بمعنى التفوق في خفض التكاليف عن المنافسين، فالتنافس على أساس السعر يتطلب وظيفة عمليات قادرة على الإنتاج بتكلفة منخفضة، ويشمل ذلك كل عناصر التكاليف بما فيها التكاليف الرأسمالية وتكاليف التشغيل، لذلك تميل المؤسسات إلى أن تتنافس سعريا لقبول أقل هامش من الربح، مع التركيز أساسا على خفض تكلفة الإنتاج التي تعتبر كسلاح تنافسي استراتيجي، لذلك فإن خفض تكاليف الشراء، والتخزين، والعمالة، وكل عناصر التكاليف بشكل عام يعد مطلبا أساسيا لتعزيز القدرة التنافسية، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية، وهو ما يتطلب تصميم معايير إنفاق موضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة وتطويرها بما يتناسب والتغير في تكنولوجيا المعلومات ومستويات التكلفة لدي المنافسين؛

4. **التنافسية بالإبداع:** يعتبر الإبداع بعدا للتنافسية من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها بإنجاز تطور معين أو عمل خلاق، سواء في مجال الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة أو في إيجاد طرق جديدة أكثر خلقا للقيمة في مجالات النشاط الاقتصادي للمؤسسة تختلف عن تلك الطرق القائمة؛

5. **التنافسية بالزمن:** استجابة لعلمية الأسواق، برزت نوعية جديدة من المنافسة وهي المنافسة على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح المستهلك أو الزبون، ومن ثم تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات.¹

المطلب الثالث: الركائز الأساسية لتنافسية المؤسسة ومتطلباتها

أولا: الركائز الأساسية لتنافسية المؤسسة

تتمثل الركائز الأساسية للتنافسية في مجموع الكفاءات (التنظيمية، الإدارية، التكنولوجية، ... الخ) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ويمكن عرضها كما يلي:

1. **التنافسية المالية:** إن معرفة ذلك يتم بواسطة القيام بتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع؛²

¹ عبد الحق طير وخالد مدخل، مرجع سبق ذكره، ص ص 6-7.

² بعلة الطاهر، دور الحكومة في دعم التنافسية الصناعية- التجربة الجزائرية-، الملتقى العلمي الدولي حول: استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنوع الاقتصادي في الجزائر، كلية العموم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي، البلدة 02، الجزائر، 2018، ص 7.

2. التنافسية التجارية: إن القدرة التنافسية في المجال التجاري تمكن المؤسسة من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية تجاه منافسيها المباشرين؛

3. التنافسية التقنية: تتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، ولذلك على المؤسسة أن تسير التطور التقني مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج، كما أن درجة تأهيل العمال توفر جوا يشجع على القيام بمختلف الأنشطة وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية؛

4. التنافسية التنظيمية والإدارية: يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة، وإن ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة، وطبيعة التنظيم والقرارات، ودرجة الاندماج، أما قدرتها الإدارية تتضح من خلال كفاءة مديريها وعلاقتهم بالمرؤوسين، حيث أن مصدر التنافسية الإدارية تتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات، حيث تمس الصفات التي يتحلون بها، والتي تتولد من خلال التجارب السابقة، والمعرفة المتحصل عليها من طبيعة التكوين والتمهين.¹

ثانيا: متطلبات تنافسية المؤسسة

للتنافسية متطلبات تتمثل في:

1. ثقافة وقيم المؤسسة، حيث تهيئ المؤسسة ثقافة ثرية تؤثر إيجابا على إدراك المديرين وعلى طرق تفكيرهم وسلوكياتهم؛

2. الاهتمام الفائق بالموارد البشرية باعتبارها أثمن أصول المؤسسة؛

3. القدرة على التعلم من التجارب للتكيف مع امتغيرات المتلاحقة في بيئة تنافسية؛

4. التوجه التسويقي لكافة أنشطة المؤسسة تحت برنامج الجودة الشاملة، ويتضمن ذلك برنامجا لتحسين لكافة مجالات ووحدات الأداء بالمؤسسة؛

5. كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية في المؤسسة وهو ما يساعدها على تحسين الجودة وخفض التكلفة.²

¹ بعلة الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 7.

² فرحاني لويوة، مرجع سبق ذكره، ص 148.

المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية ومؤشرات قياس التنافسية

أولاً: الاستراتيجيات التنافسية

- لقد قدم Porter ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التنافسية التي تتبناها المؤسسات، ويمكن تلخيصها كما يلي:
1. استراتيجية خفض التكلفة: تركز هذه الاستراتيجية اهتمامها بتخفيض التكلفة إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استناداً لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث، والتطوير، وخدمات البيع، والإعلان، و... الخ¹
 2. استراتيجية التمييز: تتبنى المؤسسة التمييز، فتختار النوعية التي تفرقها عن غيرها من المنافسين، وتجعل من هذه النوعية الميزة العامل الرئيسي في إنشاء الأفضلية التنافسية، وغالباً ما يكون اهتمام المؤسسة هنا بالتكاليف ثانوية بالمقارنة مع اهتمامها بالنوعية لأن أصل السوق المستهدفة ترتب السعر في المرتبة الثانية²؛
 3. استراتيجية التركيز: تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود، بحيث يتم التركيز على منتج منفرد أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جداً، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف³.

ثانياً: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

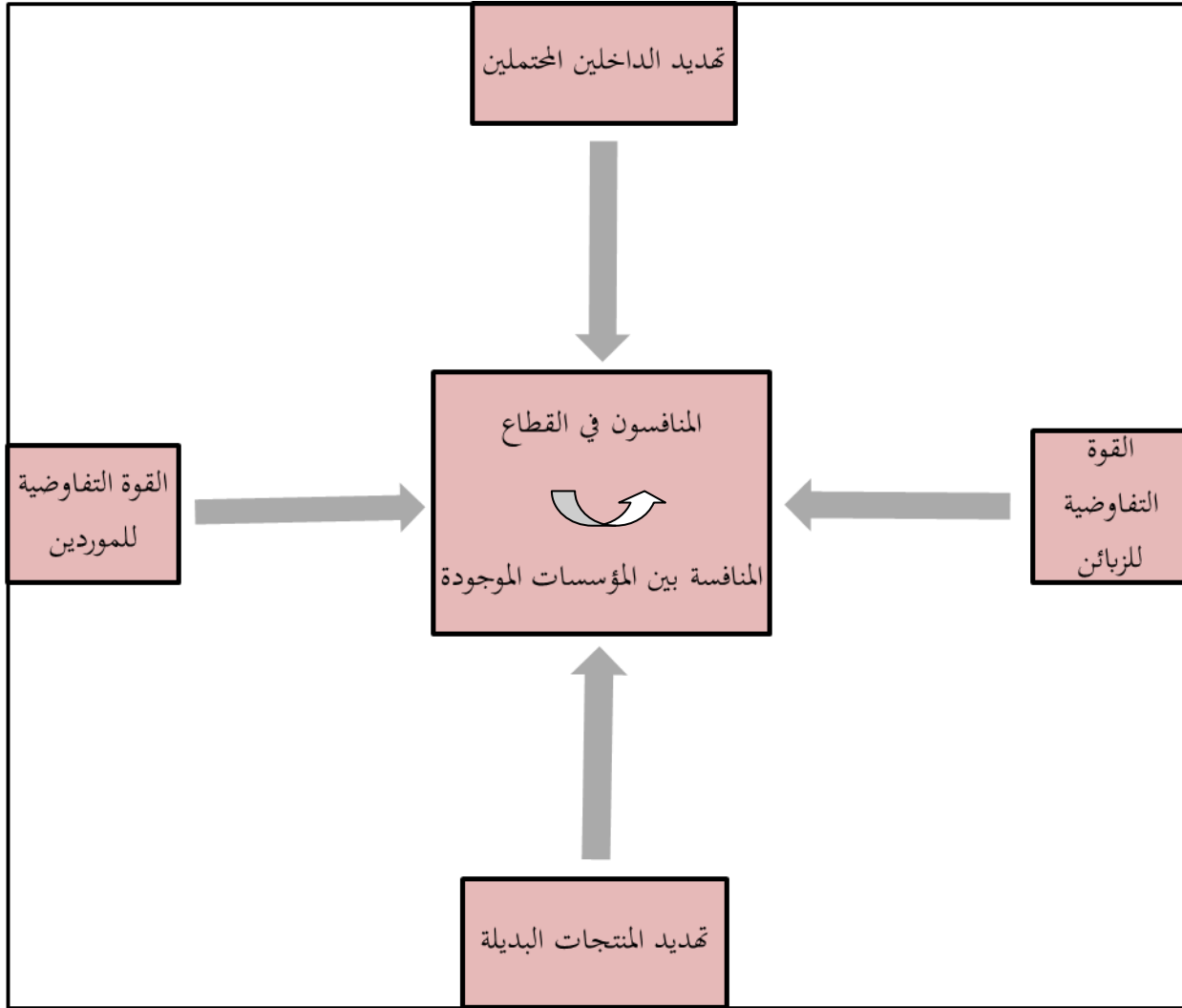
إن صياغة أي استراتيجية لمواجهة المنافسة يحتم على المؤسسة تحديد علاقتها مع نخبها التنافسي ومعرفة من أجل التعرف على القوى المؤثرة في اشتداد حدة المنافسة في السوق، ولقد وضع Porter نموذجاً لتحليل البيئة التنافسية بحيث يعد من أكثر النماذج قبولاً وشمولية لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة، والشكل التالي يوضح هذه القوى المؤثرة على المنافسة:

¹ خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير (مدرسة الدكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 147-148.

² إيمان نعمون، مرجع سبق ذكره، ص 19.

³ خراز الأخضر، مرجع نفسه، ص 150.

الشكل رقم (5): نموذج القوى الخمس ل Porter



المصدر: إلياس سالم: التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوغرييج، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 15، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016، ص 293.

1. حدة المنافسة: تعتبر السوق في وضعية غير جذابة للدخول إذا كانت تحوي عددا كبيرا من المنافسين الأقوياء والشرسين، وتزداد حدة المنافسة حسب Porter إذا كان:

- عدد المنافسين كبيرا في السوق؛
- قوة المنافسين مما يسمح لهم بممارسة السيطرة في السوق؛
- انخفاض معدل نمو السوق مما يرفع درجة التنافس على الحصص السوقية؛¹

¹ إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوغرييج، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 15، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016، ص 294.

• عدم تمايز المنتجات؛

• ارتفاع التكاليف الثابتة؛

• ارتفاع حواجز الخروج في السوق وصعوبة تغيير النشاط.

2. **تهديد الداخلين الجدد:** يشكل دخول متنافسين جدد على المنافسين في السوق على اعتبار أنهم يتميزون بقوة تنافسية معتبرة بالإضافة إلى أنهم يرغبون في امتلاك حصة من السوق، ويفقد السوق جاذبيته كلما ضعفت حواجز الدخول إليه، إذ يسهل في هذه الحالة اختراق السوق من قبل متنافسين أقوى، إذ يعتمد التهديد بدخول متنافسين جدد على وجود عوائق للدخول في الصناعة والتي تشمل مجالا أو أكثر مما يأتي:

• الحجم الكبير أي تكلفة المنتج تخضع لحجم الإنتاج (اقتصاديات الحجم)، فكلما تمكنت المؤسسة من تحقيق اقتصاديات الحجم مكنها ذلك من الاستفادة من ميزة التكلفة الأقل؛

• تنوع أو تمايز المنتجات؛

• احتياجات رأس المال من خلال الحاجة إلى استثمارات مالية كبيرة؛

• تكاليف التمويل؛

• قنوات التوزيع؛

• سياسات الحكومة والتي من شأنها منع الدخول إلى بعض الصناعات أو فرض بعض الشروط التي قد تكون عائقا في وجه الداخلين الجدد.

3. **تهديد المنتجات البديلة:** تعتبر المنتجات البديلة تلك المنتجات التي تشبع الحاجة نفسها، وتشكل المنتجات البديلة تهديدا على اعتبار أنها تشكل خطرا على المؤسسة من خلال:

• الحد من إمكانية البيع من خلال توجه بعض المستهلكين إلى المنتجات البديلة؛

• خطر زوال السوق.

فلقد شكلت العديد من المنتجات البديلة أخطارا على منتجات كانت قائمة من خلال مراجعة سياستها التسويقية والإنتاجية، فنجد مثلا: شكل التطور في صناعات النقل بالقطارات خطرا كبيرا على صناعة النقل الجوي خاصة بعد ظهور وشيوع خدمات القطارات فائقة السرعة لأنها تقدم خدمات مماثلة تقريبا وبسعر أقل، إن المنتجات البديلة يمكنها أن تجد من العائدات المحتملة للصناعة بوضع سقف على الأسعار التي من الممكن أن تطلبها المؤسسة والتي من الممكن أن تحقق لها أرباحا.¹

¹ إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص 294.

4. القوة التفاوضية للمشتريين: يمكن أن يؤثر الزبائن على الصناعة من خلال قدرتهم على التفاوض بخصوص السعر، الجودة، آجال التسليم، والخدمة، ويمكن القول أن الوضعية التفاوضية تكون لصالح الزبائن عندما يكون هناك:

- فائض في العرض يرغب الباعة في هذه الحالة في تصريف منتجاتهم؛
- الشراء بكميات كبيرة ودرجة تركيز كبيرة لدى المشتريين؛
- المنتجات نمطية وغير متميزة؛
- توافر العديد من المنتجات البديلة؛
- يمثل المنتج الذي تم شراؤه نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتحملها المشتري مما يؤدي إلى دفع المشتري للبحث عن أسعار أقل.

5. القوة التفاوضية للموردين: يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات، ويكتسب الموردون قوتهم في السوق عندما تتوفر لهم الظروف التالية:

- سيطرة عدد محدود من الموردين على الصناعة بالرغم من كبر حجم مبيعاتها؛
 - ضعف المنتجات البديلة وعدم قدرتها على إحلال المنتجات الأصلية.¹
- ويشكل هذا النموذج عنصرا هاما في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة، وجاذبية منتجات مؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وخاصة في مجال البحث والتطوير أو الدعاية، لهذا فإن الربحية، وتكلفة الإنتاج، والإنتاجية الكلية للعوامل، والحصة من السوق تشكل جميعا مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة يمكن شرحها كما يلي:

1. مؤشر الربحية: يلعب مؤشر الربحية دورا كبيرا في تحديد وتطوير تنافسية المؤسسات، فإذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها؛ أي أنها لا تتنازل عن ربحيتها لمجرد رفع حصتها السوقية، ولكن يمكن أن تكون التنافسية في سوق يتجه برمته نحو التراجع، وفي هذه الحالة فإن تنافسيتها الحالية تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية.

من خلال هذا المؤشر يمكن القول أن أداء المؤسسات يتوقف على الربحية التي بدورها تعتمد على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير الذي أصبح شغل ومحل اهتمام الخبراء وذوي الاختصاص؛²

¹ إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص 295.

² بن حو نجا، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيك بروج بوعريبيج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016، ص ص 97.

2. **تكلفة الإنتاج:** لا تعتبر المؤسسة تنافسية إذا كانت تكلفة الإنتاج المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويرجع هذا لسببين هامين هما: إما لانخفاض إنتاجيتها أو أن عوامل الإنتاج مكلفة جدا، أو للسببين معا. ويمكن القول أن تكلفة الإنتاج المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع النشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن أن تمثل تكلفة وحدة العمل بديلا عن تكلفة الإنتاج المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من تكلفة الإنتاج؛

3. **الحصة السوقية:** كبر حجم الحصة السوقية الداخلية للمؤسسة ليس مؤشرا كافيا عن مدى تنافسيتها، خاصة عندما تكون السوق محمية بعوائق حكومية تجاه التجارة الخارجية، أو كون المؤسسات غير قادرة على الحفاظ على ربحيتها عند تحرير التجارة الخارجية، لذا ولتقدير هذا الاحتمال تقارن تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الأجنبيين المحتملين.

وترتفع الحصة السوقية للمؤسسة في قطاع نشاط ذو إنتاج متجانس كلما كانت تكلفتها الحدية منخفضة بالنسبة لتكلفة منافسيها، ومنه فالحصة السوقية تبين المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج، وفي قطاع غير متجانس الإنتاج تتدخل جاذبية منتجات المؤسسة التي بانخفاضها تضعف حصة المؤسسة السوقية.¹

¹ بن حمو نجاة، مرجع سبق ذكره، ص ص 97-98.

المبحث الرابع: العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن وتنافسية المؤسسة

بهدف إيجاد العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن وتنافسية المؤسسة يجب دراسة علاقة كل بعد مع كل مؤشر

من مؤشرات التنافسية على حدى كما هو مختصر غي الجدول التالي:

الحصة السوقية		تكلفة الإنتاج		ربحية المؤسسة		المؤشرات الأبعاد
صغيرة	كبيرة	منخفضة	مرتفعة	منخفضة	مرتفعة	
عدد قليل من الزبائن	عدد كبير من الزبائن	عدد قليل من الزبائن	عدد كبير من الزبائن	عدد قليل من الزبائن	أكبر عدد ممكن من الزبائن	اكتساب الزبون
المؤسسة غير قادرة على إقامة علاقات قوية مع زبائنها	المؤسسة قادرة على إقامة علاقات قوية مع زبائنها	المؤسسة قادرة على إقامة علاقات قوية مع زبائنها	المؤسسة غير قادرة على إقامة علاقات قوية مع زبائنها	المؤسسة غير قادرة على إقامة علاقات قوية مع زبائنها	المؤسسة قادرة على إقامة علاقات قوية مع زبائنها	تقوية العلاقة مع الزبون
زبائن غير مرحين	زبائن مرحين	زبائن مرحين	زبائن غير مرحين	زبائن غير مرحين	زبائن مرحين	الاحتفاظ بالزبون

المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج ما يلي:

المطلب الأول: العلاقة بين بعد اكتساب الزبون وتنافسية المؤسسة

أولاً: اكتساب الزبون/ربحية المؤسسة مرتفعة

كلما كرسست المؤسسة جهودها لاكتساب أكبر عدد ممكن من الزبائن كلما كانت درجة ربحيتها مرتفعة، حيث أن العدد الكبير من الزبائن يتيح للمؤسسة بذل جهد أكبر مقارنة مع الجهود السابقة و مقارنة مع المنافسين من أجل توفير منتجات ذات جودة عالية بالاعتماد على حاجات ورغبات ومتطلبات الزبائن مما يعني ذلك إقبال الزبائن بنسبة كبيرة على منتجات هذه المؤسسة ليؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها وبالتالي زيادة أرباحها؛

ثانيا: اكتساب الزبون/ربحية المؤسسة منخفضة

كلما قامت المؤسسة بتقليل جهودها لاكتساب أكبر عدد ممكن من الزبائن كلما انخفضت درجت ربحيتها، حيث أن المؤسسة عندما تضيع فرصة جذب الزبائن إليها فإن المؤسسات المنافسة في المقابل تستغل هذه الفرصة لتعظيم أرباحها، وبالتالي فإن تلك المؤسسة تتدنى نسبة مبيعاتها وبالتالي تدني درجة ربحيتها؛

ثالثا: اكتساب الزبون/تكلفة الإنتاج مرتفعة

كلما كان عدد الزبائن التابعين للمؤسسة كبيرا كلما زادت تكاليف المؤسسة لعملية الإنتاج، يعني ذلك أنه عندما تكتسب المؤسسة زبائن جدد يؤدي ذلك إلى إنتاج المنتجات نظرا لمتطلبات وحاجات ورغبات الزبائن مثل: إنشاء قاعدة بيانات عن كل زبون، شكل ونوعية المنتجات، ... الخ؛

رابعا: اكتساب الزبون/تكلفة الإنتاج منخفضة

كلما قل عدد الزبائن التابعين للمؤسسة كلما انخفضت تكاليف الإنتاج، وذلك بالنظر إلى وجود عدد محدود من الطلبات والحاجات والرغبات أو إنتاج المؤسسة منتجات تقليدية بالموارد المتوفرة لديها فقط وعدم اقتناء موارد حديثة مثل آلات الإنتاج؛

خامسا: اكتساب الزبون/الحصة السوقية كبيرة

كلما اكتسبت المؤسسة عددا كبيرا من الزبائن كلما ارتفعت حصتها السوقية، حيث أنه عندما تجذب المؤسسة إليها زبائن جدد فإنها تعمل على طرح نسبة كبيرة من المنتجات في السوق والتي تتوافق وحاجات ورغبات الزبائن مما يسمح ذلك بإقبالهم على هذه المنتجات ومنه زيادة حجم مبيعات المؤسسة وبالتالي زيادة أرباحها مقارنة بالمنافسين، وكل هذا يؤدي إلى اكتساب المؤسسة مركزا تنافسيا قويا في السوق؛

سادسا: اكتساب الزبون/الحصة السوقية صغيرة

كلما قل عدد الزبائن الموالين للمؤسسة كلما انخفضت الحصة السوقية لها، مما يعني أن عدد قليل من الزبائن يعني عدد محدود من الطلبات، وعدد محدود من الطلبات يعني عدد محدود من المنتجات، وعدد محدود من المنتجات يعني عدد ضئيل من الزبائن المقبلين على تلك المنتجات، وعدد ضئيل من الزبائن المقبلين يعني نسبة مبيعات ضئيلة مما يؤدي إلى انخفاض نسبة أرباح المؤسسة وبالتالي اكتسابها مركز تنافسي ضعيف في السوق؛

المطلب الثاني: العلاقة بين تقوية العلاقة مع الزبون وتنافسية المؤسسة

أولاً: تقوية العلاقة مع الزبون/ربحية المؤسسة مرتفعة

إن المؤسسة التي لها القدرة على إقامة علاقات قوية وطويلة المدى مع زبائنها القدامى حتما ستصل إلى درجة ربحية مرتفعة من خلال الاهتمام بهم وخدمتهم كما يجب، لأنهم غالبا ما يدفعون ثمنا أعلى نظير نفس المنتجات باعتبارهم أقل حساسية تجاه الأسعار مقارنة بما يدفعه الزبائن الجدد، بحيث أن هذه العلاقة طويلة المدى يجب أن تكون مربحة للمؤسسة في المستقبل؛

ثانياً: تقوية العلاقة مع الزبون/ربحية المؤسسة منخفضة

إن المؤسسة غير القادرة على إقامة علاقات قوية مع زبائنها القدامى وإدامتها أطول فترة ممكنة سيؤدي ذلك إلى خسارتها في المستقبل، ويمكن أن يرجع ذلك إلى ضعف الثقة المتبادلة بين الطرفين لأن الثقة هي أساس دوام العلاقة، أو أن أحد الطرفين لا يرى أن هذه العلاقة تستحق بذل جهد لاستمرارها (الالتزام)، أو أن المنافع التي يحصل عليها الزبون من المنتج مقابل ما يدفعه ثمنا لها غير كافية لسد حاجاته ورغباته، وكل هذه الأسباب تؤدي إلى تناقص مبيعات المؤسسة وبالتالي تناقص درجة ربحيتها؛

ثالثاً: تقوية العلاقة مع الزبون/تكلفة الإنتاج مرتفعة

كلما كانت العلاقة قوية ودائمة بين المؤسسة وزبائنها كلما كانت تكلفة الإنتاج مرتفعة، لأن ارتفاع التكلفة مرتبط بعدد الزبائن الموالين للمؤسسة، فتعمل المؤسسة على بذل جهودات أكبر لكي يصل المنتج لزبائنها بالصورة المطلوبة والطريقة المناسبة والأفضل مما ينعكس إيجاباً على علاقة المؤسسة بزبائنها؛

رابعاً: تقوية العلاقة مع الزبون/تكلفة الإنتاج منخفضة

إن تكلفة الإنتاج المنخفضة في بعض الأحيان تدل على العدد القليل من الزبائن الموالين للمؤسسة، وفي أحيان أخرى يدل ذلك على نجاح المؤسسة في تخفيض تكاليف الإنتاج بالرغم من العدد الكبير من الزبائن وطلباتهم، وذلك من خلال شراء المواد والمستلزمات - مثلاً - بأقل تكلفة ممكنة وأفضل نوعية من طرف موردين موثوقين دون أن يضر ذلك بأعمال المؤسسة، وتصنيعها وتقديم المنتجات في الوقت المناسب، حيث أن في هذه الحالة تخفيض تكلفة الإنتاج يؤدي حتماً إلى تخفيض أسعار المنتجات الأمر الذي يجعل الزبائن راضين عليها وهذا ما يسمح ببناء علاقات قوية بينهم وبين المؤسسة؛

خامسا: تقوية العلاقة مع الزبون/الحصة السوقية كبيرة

إن قوة العلاقة بين المؤسسة وزبائنها تدل على قوة الثقة المتبادلة بينهما ومدى التزام كل منهما بتقوية هذه العلاقة، فوجودها يضمن للمؤسسة الحصة السوقية الكبيرة من خلال اهتمامها بزبائنها وجعلهم يقبلون على منتجاتها ما يؤدي إلى زيادة نسبة المبيعات والأرباح؛

سادسا: تقوية العلاقة مع الزبون/الحصة السوقية صغيرة

إن عدم قدرة المؤسسة أو عدم إدراكها لأهمية العلاقة القوية بينها وبين زبائنها يجعل الزبائن يقبلون على منتجات المؤسسات المنافسة لها، وهذا الأمر يؤثر سلبا على نسبة مبيعاتها مما يؤدي إلى انخفاض أرباحها وتدهور سمعتها في السوق وبالتالي صغر حصتها السوقية أو قد يؤدي إلى خسارتها وخروجها من السوق كليا.

المطلب الثالث: العلاقة بين الاحتفاظ بالزبون وتنافسية المؤسسة**أولا: الاحتفاظ بالزبون/ربحية المؤسسة مرتفعة**

إن المؤسسة القادرة على تمييز الزبائن المرشحين عن غيرهم والاحتفاظ بهم يزيد من ربحية المؤسسة، حيث أن الاحتفاظ بالزبائن عادة ما يكون بمثابة وسيط بين الرضا والربحية، وعلى الرغم من أن هناك جدل فيما يتعلق بالآليات الدقيقة للعلاقة بين الاحتفاظ والربحية إلا أن الباحثين اتفقوا بشكل عام على أهمية الاحتفاظ بالزبون كدافع رئيسي لربحية المؤسسة وأنه يعامل بشكل متكرر كعنصر حاسم في نماذج ربحية الزبون.¹

وفي وقتنا الحالي تستهدف المؤسسات عدد قليل من الزبائن ولكنهم أكثر ربحية، وتقوم في سبيل ذلك بتحليل ربحية الزبون واستبعاد الزبائن الذين يتسببون في خسارتها إذا لم تستطع تحويلهم إلى زبائن مربحين، وبعد أن تعرف الزبائن المرشحين فإنها تنتج عروضاً مغرية ومعاملة خاصة لاستخلاص هؤلاء الزبائن وكسب ولائهم؛²

ثانيا: الاحتفاظ بالزبون/ربحية المؤسسة منخفضة

عندما تكون المؤسسة غير قادرة على تمييز الزبائن المرشحين عن الزبائن غير المرشحين تكون قد تسببت في خسارتها، وقد يكون ذلك عن طريق عدم اهتمام موظفيها بشكاوى الزبائن، وكذلك عدم القدرة على معالجة الشكاوى في حالة استقبالهم لها، وهذا الإهمال يؤدي إلى عزوف أولئك الزبائن عن تلك المؤسسة وبالتالي انخفاض درجة ربحيتها؛

¹ أحمد هادي طالب، أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي، دراسة تحليلية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم التسويق جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، بدون ذكر السنة، ص 12.

² محمد خوجلي محمد أحمد، إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، دراسة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، 2015، ص ص 59-60.

ثالثا: الاحتفاظ بالزبون/تكلفة الإنتاج مرتفعة

في هذه الحالة، تكلفة الإنتاج المرتفعة تدل على وجود زبائن غير مربحين، لأنه مهما عملت المؤسسة من أجل تحقيق رغباتهم ففي النهاية لن تصل إلى رضاهم، وهذا ما يجعل المؤسسة تتحمل نسبة معتبرة من الأعباء تؤدي إلى الرفع من تكلفة الإنتاج؛

رابعا: الاحتفاظ بالزبون/تكلفة الإنتاج منخفضة

تدل تكلفة الإنتاج المنخفضة على احتفاظ المؤسسة بالزبائن المربحين الذين عملت المؤسسة على دمجهم في الهيكل التنظيمي (الهيكل المعكوس) الخاص بها مما يسمح بمشاركتهم في العملية الإنتاجية حسب طلباتهم دون خسارة المؤسسة في المواد التي كانت يمكن أن تتكبدها في حالة الإنتاج عشوائيا دون الرجوع إلى الزبائن؛

خامسا: الاحتفاظ بالزبون/الحصة السوقية كبيرة

كلما كانت للمؤسسة القدرة على تمييز الزبائن المربحين عن غير المربحين واحتفاظها بهم كلما أدى ذلك إلى كبر حجم حصتها السوقية، وكلما كان عدد الزبائن المربحين كبيرا كلما أدى ذلك إلى زيادة أرباحها ما ينتج عنه امتلاك المؤسسة حصة سوقية كبيرة؛

سادسا: الاحتفاظ بالزبون/الحصة السوقية صغيرة

الحجم الصغير للحصة السوقية يدل على أن المؤسسة تركز على قطاع معين، ما يعكس احتفاظها بعدد محدود من الزبائن المربحين، وهذا ما لا يسمح لها بأن تجني أرباحا معتبرة مقارنة مع المؤسسات المنافسة لها لتؤثر سلبا على حجم الحصة السوقية.

خلاصة:

إن مفهوم إدارة علاقات الزبائن يعتبر مفهوما حديثا يسعى إلى بناء علاقات طويلة المدى مع الزبائن، وذلك عن طريق اهتمام المؤسسة بالأبعاد الخاصة بهذا المفهوم، باعتبار أن نجاح مفهوم إدارة علاقات الزبائن في المؤسسة يرتبط بقدرتها على فهم وإدارة الأبعاد الخاصة بهذا المفهوم.

ونظرا لتزايد الاهتمام بمفهوم تنافسية المؤسسة تسعى المؤسسات إلى تحسينه بغض النظر عن عدم توافق الاقتصاديين على تعريف موحد لهذا المفهوم مثلما تطرقنا إليه في لإثراء هذا الموضوع، كما تم التطرق خلال هذا الفصل إلى العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن ومدى مساهمتها في تحسين تنافسية المؤسسة.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد دراسة الجانب النظري المتعلق بأبعاد إدارة علاقات الزبائن وتنافسية المؤسسة في الفصل الأول من هذا البحث، سوف يتم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة حضنة-حليب، وذلك قصد التعرف على المؤسسة بتطبيق أبعاد إدارة علاقات الزبائن ودرجة تحقيق تنافسياتها. وتم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المبحث الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة وفق الفرضيات

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة حضنة-حليب، ومختلف منتجاتها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكذا هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة موجزة عن مؤسسة حضنة-حليب

أولاً: التعريف بالمؤسسة

تعتبر مؤسسة حضنة-حليب إحدى المؤسسات المتوسطة الخاصة لإنتاج الحليب ومشتقاته، وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة أنشئت من طرف أحد الخواص بتاريخ 1999/12/15 برأسمال اجتماعي يقدر ب: 6 مليون د.ج، مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة، إلا أن تاريخ انطلاقتها الفعلي كان بتاريخ 2000/05/15 بإجمالي استثمار قيمته 80 مليون د.ج متمثل في 50% أموال خاصة و 50% الباقية ممولة عن طريق قروض بنكية متوسطة الأجل، بدأت هذه المؤسسة بطاقة إنتاجية تصل إلى 40 ألف لتر يوميا باستخدام يد عاملة متمثلة في 38 عامل¹.

ثانياً: منتجات المؤسسة

تعمل المؤسسة على توفير عدد متنوع من المنتجات التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها، يمكن إيراد هذه المنتجات في الجدول الموالي:

الجدول رقم (7): المنتجات المقدمة من طرف مؤسسة حضنة - حليب

Code	Lait sachet
L01	Lait pasteurize
L02	Lai vache
L03	Lait fermente
L07	Raib sachet
L20	Lait de vache 0% ECR
	Lait UHT & beurre
B01	Beurre
L11	UHT Badwa ½ ECR
L12	UHT Badwa ECR
L13	UHT lait vache entire
L14	UHT lait vache ½ ECR
L15	Milkoss vitamine UHT
L16	UHT Milkoss grenadine
L17	UHT Milkoss chocolat

¹ عبد الحليم لعشاش، دور تسيير تكاليف سلسلة التوريد في زيادة تنافسية المؤسسة الاقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016، ص 291.

L19	UHT Badwa entire
	Yaourt bouteille
L04	Leben bouteille 1L
L05	Leben bouteille entire 1L
L21	Leben au bifidus 1L
L23	Leben sleeves 1L
L06	Raib bouteille 1L
L24	Raib sleeves 1KG
Y03	Yab aromatise 1L
Y47	Yab aromatise sleeve 1KG
Y04	Yab fruité 1L
Y34	Yab fruité tarte 1L
Y49	Yab fruité sleeve 1L
Y25	Yab aromatise 0.5L
Y26	Yab fruité 0.5L
Y42	Yab aromatise sleeve 500GR
Y42	Yab fruité sleeve 500GR
Y24	Yab aromatise 0.25L
Y27	Yab fruité 0.25L
	Crème dessert
Y05	Crème dessert 100G
Y29	Crème dessert 80G
Y40	Crème dessert 75G
Y07	Flan 90G
Y16	Hayla 90G
Y43	Rawaa 90G
Y48	Panacotta 80G
	P.Fraiche
Y17	Fromage frais nature 50
Y19	Fromage frais aro 50G
Y21	Fromage frais sucre 50
	Dietetique
Y10	Bifidus 110G
Y11	Light 110G
Y23	Nature 110G
	Y.aromatise
Y33	Etuve 100G
Y28	Etuve 75G
Y44	Faida 100G
Y45	Faida 75G
Y32	Brasse aromatise 90G
Y38	Brasse aromatise 75G

	Y.fruite
Y08	Brasse fruit 125G
Y13	Brasse fruit 100G
Y14	Friandise 100G
Y41	Ceregalis 90G

المصدر: من وثائق المؤسسة

ثالثا: أهداف المؤسسة

تتمثل أهداف مؤسسة حضنة - حليب في ما يلي:

1. تهمين الموارد المحلية؛
2. التنمية المحلية، الإقليمية والوطنية؛
3. تنمية القطاع؛
4. التقليل من الاستيراد؛
5. زيادة الطاقة الإنتاجية الوطنية؛
6. خلق فرص عمل؛
7. زيادة رقم الأعمال للمبيعات السنوية؛
8. تنويع نطاق المنتجات المصنعة؛
9. تنمية المقاولات الباطنية.¹

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة - حليب

الهيكل التنظيمي هو المرآة التي تبين جميع الوظائف داخل المؤسسة وتعكس كيفية أداء المؤسسة لأنشطتها، إضافة إلى ذلك بين الهيكل التنظيمي أسلوب الإدارة ونطاق الإشراف وأيضا قوة إدارة المؤسسة في تطبيق استراتيجياتها، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة - حليب:

¹ عبد الحليم لعشاش، مرجع سبق ذكره، ص 292.

المبحث الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى الأدوات التي تم استعمالها في تحليل البيانات بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة رقم 25 وتحديد الأسلوب المعتمد في القياس.

المطلب الأول: المعالجة الإحصائية

لإثبات العلاقة بين المتغير المستقل (أبعاد إدارة علاقات الزبائن) والمتغير التابع (تنافسية المؤسسة) اعتمدنا على برنامج SPSS25 والمقاييس المعتمد عليها هي:

أولاً: المتوسط الحسابي: يعد من المقاييس الأوسع استخداماً من بين مقاييس النزعة المركزية وتوفر فيه مميزات منها أنه يأخذ جميع القيم في الاعتبار ويستخدم معظم التحليلات الإحصائية¹؛

ثانياً: الانحراف المعياري: يعتبر من أهم مقاييس التشتت وأكثرها استخداماً حيث يقيس حجم الاختلاف في المشاهدات بالانحراف عن الوسط الحسابي²؛

ثالثاً: معامل ألفا كرونباخ: يعتبر اختبار كرونباخ من أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات للاستثمار الإحصائية، وهو اختبار إحصائي على بيانات استثمارات الخبراء في موضوع الاستثمار لإعطاء الشرعية لاستثمار البيانات الإحصائية وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار تعدل الاستثمار أو تبقى كما هي³؛

رابعاً: معامل بيرسون: يستعمل للتعبير عن العلاقة بين المتغيرين ويرمز له بالرمز " r " ويأخذ قيم عددية تتراوح ما بين $-1 < r < 1$ فإذا وجدت قيمة أكبر أو أصغر من هذه الحدود تكون دلالة على أن هناك خطأ حسابي قد حصل⁴؛

خامساً: تحليل الانحدار الخطي البسيط: يستخدم هذا الأسلوب في تحديد وتوضيح التأثيرات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

المطلب الثاني: تحديد مستويات الاستبيان

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على مستويات الاستبيان نستعرض هذا الجزء من التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات المعتمدة، وذلك بغرض الإحصاءات الوصفية للمؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة وذلك من خلال إعطاء أهمية كل فقرة ومستواها كما يلي:

¹ صلاح الدين حسين المعني، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية- تطبيقات باستخدام SPSS، دار وائل للنشر و الطباعة، الأردن، 2004، ص 77.

² شفيق العنوم، طرق الإحصاء، تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 161.

³ محمود مهدي البياني، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 49.

⁴ عزام صبري، أساسيات في نظام الإحصائي الشامل SPSS، دار الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 249.

1. المدى لتحديد طول الفئة = [أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة)] / عدد المستويات، وهذا لتحديد مستوياتهم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة مرتفعة جدا، مرتفعة، موافق نوعا ما، منخفضة، منخفضة جدا؛

2. تحديد طول الفئة باستخدام المدى بحيث: $0.8 = (5-1) / 5$ حيث نحصل على مجالات كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (8): تحديد مستوى درجات الاستبيان

درجة الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	[1, 1.80]
منخفضة	[1.80, 2.60]
متوسطة	[2.60, 3.40]
عالية	[3.40, 4.20]
عالية جدا	[4.20, 5]

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss25

المطلب الثالث: أداة الدراسة

للوصول إلى تحليل وتحديد أثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة- قمنا بتصميم استبيان بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة بالإضافة إلى استشارة بعض الأساتذة.

أولا: بناء أداة الدراسة

قمنا في الاستبيان بتحديد أبعاد خاصة بالمتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تكونت قائمة الاستبيان من جزأين هما:

1. القسم الأول: بيانات شخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، مستوى الدخل)؛
2. القسم الثاني: متغيرات الدراسة حيث شمل المتغير المستقل "أبعاد إدارة علاقات الزبائن" وشمل الأبعاد التالية: (اكتساب الزبون، تقوية العلاقة مع الزبون، الاحتفاظ بالزبون) والمتغير التابع "تنافسية المؤسسة".

ثانيا: ثبات أداة الدراسة وصدقها

من أجل معرفة إجراءات الثبات والصدق للاستبيان، وذلك من خلال حساب قيمة "ألفا كرونباخ" للثبات وصدق الاتساق الداخلي كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9): قيمة معامل الثبات "ألفا كرونباخ" والصدق الذاتي لأداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	قيمة الثبات	الصدق الذاتي
أبعاد إدارة علاقات الزبائن	12	0.662	0.813
تنافسية المؤسسة	07	0.749	0.865
الاستبيان ككل	19	0.785	0.886

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات لمتغير أبعاد إدارة علاقات الزبائن باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" قدر ب (0.662)، أما قيمة معامل الثبات لمتغير تنافسية المؤسسة فقد قدر ب (0.749)، في حين بلغ معامل الثبات للاستبيان ككل قيمة قدرها (0.785)، وهذا ما يدل على الاستبيان يتمتع بدرجة جيدة ومقبولة من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الأساسية.

كما نلاحظ أن معامل الصدق الذاتي لمتغير أبعاد إدارة علاقات الزبائن قدر ب (0.813)، أما بالنسبة لمتغير تنافسية المؤسسة فقد قدر معامل الصدق الذاتي ب (0.865)، في حين بلغ الاستبيان ككل قيمة قدرها (0.886)، وهذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق؛ أي يقاس ما وضع لقياسه ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الأساسية.

ثالثا: الصدق البنائي

1. بالنسبة للمتغير المستقل (أبعاد إدارة علاقات الزبائن): تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور أبعاد إدارة علاقات الزبائن، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): الصدق البنائي لمتغير أبعاد إدارة علاقات الزبائن

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط	الدلالة المعنوية	القرار
01	اكتساب الزبون	0.740	0.000	دال 0.01
02	تقوية العلاقة مع الزبون	0.783	0.000	دال 0.01
03	الاحتفاظ بالزبون	0.747	0.000	دال 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss25

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل الصدق البنائي لمحور أبعاد إدارة علاقات الزبائن دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين بعد اكتساب الزبون والدرجة الكلية ب

(0.740)، وبعد تقوية العلاقة مع الزبون (0.747)، أما بعد الاحتفاظ بالزبون (0.740)، وعليه فإن كل الأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الصدق؛ أي يقيس ما وضع لقياسه ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الأساسية.

2. بالنسبة للمتغير التابع (تنافسية المؤسسة):

الجدول رقم (11): الصدق البنائي لمتغير تنافسية المؤسسة

معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة
**0.747	17	**0.641	13
**0.739	18	**0.529	14
**0.583	19	**0.615	15
-	-	**0.596	16
* دال عند 0.05		** دال عند 0.01	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمتغير تنافسية المؤسسة كلها دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث جاءت محصورة بين أكبر قيمة في العبارة رقم 17 والتي قدرت قيمة معامل الارتباط لها ب (0.747)، وأدنى قيمة في العبارة رقم 14 والتي قدرت قيمة معامل الارتباط لها ب (0.529)، وهذا ما يعني أن عبارات هذا المتغير تتسم بدرجة جيدة من الصدق؛ أي تقيس ما وضع لقياسه ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة الأساسية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليل بيانات الدراسة التي تم استقاؤها من خلال أداة الاستبيان حول أثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة-، حيث تمت الإجابة على أسئلة الدراسة، وسنعرضي ما يلي النتائج الكلية لهذه الدراسة.

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

ويتضمن هذا المطلب بيانات لأفراد عينة الدراسة ويتكون من خمس فقرات متمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والدخل الشهري.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

لقد تضمنت الدراسة كلا من الجنس وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
100%	25	ذكر
00.00%	00	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 25 موظفاً، ونلاحظ أن 25 موظفاً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 100%، أما حجم الموظفين الإناث فقد بلغ 00 موظفة بنسبة قدرت ب 00%، وعليه فإن أغلب أفراد عينة الدراسة من جنس الذكور.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

لقد تضمنت الدراسة كلا من الفئات العمرية وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرار	
12.00%	03	أقل من 25 سنة
52.00%	13	من 26 إلى 35 سنة
36.00%	09	من 36 إلى 45 سنة
00%	00	أكثر من 45 سنة
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 25 موظفاً نلاحظ أن ثلاثة موظفين يمثلون حجم الذين بلغت أعمارهم أقل من 25 سنة بنسبة بلغت 12.00%، أما حجم الذين بلغت أعمارهم من 26 إلى 35 سنة فقد كان عددهم 13 موظفاً بنسبة بلغت 52.00%، أما حجم الذين بلغت أعمارهم من 36 إلى 45 سنة فقد كان عددهم 09 موظفين بنسبة بلغت 36.00%، في حين الذين بلغت أعمارهم أكثر من 45 سنة فقد كان عددهم 00 بنسبة بلغت 00.00%، وعليه فإن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية من 26 إلى 35 سنة.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

لقد تضمنت الدراسة كلا من المؤهل العلمي وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	متوسط
8.00%	02	ثانوي
84.00%	21	جامعي
8.00%	02	دراسات عليا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 25 موظفاً، نلاحظ أنه بلغ عدد أفراد الموظفين ذوي المستوى ثانوي 02 بنسبة بلغت 8.00%، أما ذو المستوى جامعي فقد بلغ عددهم 21 موظفاً بنسبة قدرت ب 84.00%، أما ذوي المستوى دراسات عليا فقد بلغ عددهم 02 موظفين بنسبة قدرت ب 8.00%، وعليه فإن أغلب أفراد عينة الدراسة من ذوي المستوى التعليمي جامعي.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

لقد تضمنت الدراسة كلا من الخبرة المهنية وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
20%	05	أقل من 03 سنوات
26.7%	09	من 03 إلى 05 سنوات
44.00%	11	أكثر من 05 سنوات
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 25 موظفاً، نلاحظ أنه بلغ عدد الموظفين ذوو الخبرة المهنية أقل من 05 سنوات ب 05 موظفين بنسبة بلغت 20.00%، أما عدد الموظفين ذوو الخبرة المهنية من 03 إلى 05 سنوات فقد بلغ عددهم 09 موظفين بنسبة قدرت ب 36.00%، أما عدد الموظفين ذوو الخبرة المهنية أكبر من 05 سنوات فقد بلغ عددهم 11 موظفاً بنسبة قدرت ب 44.00%، وعليه فإن أغلب أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة المهنية أكبر من 05 سنوات.

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري

لقد تضمنت الدراسة كلا من ذوي الدخل الشهري وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري

النسبة	التكرار	الدخل الشهري
20.00%	05	أقل من 40.000 د.ج
76.00%	19	من 40.000 إلى 60.000 د.ج
04.00%	01	أكثر من 60.000 د.ج
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 25 موظفاً، نلاحظ أن عدد الموظفين ذوو الدخل الشهري أقل من 40.000 دج هو 05 موظفين وبنسبة بلغت 20.00%، أما عدد الموظفين ذوو الدخل الشهري من 40.000 دج إلى 60.000 دج فقد بلغ عددهم 19 موظفاً بنسبة قدرت ب 76.00%، في حين أننا نلاحظ ما نسبته 04.00% والتي تمثل فئة الدخل الشهري أكثر من 60.000 دج، وعليه فإن أغلب أفراد عينة الدراسة من ذوي الدخل الشهري من 40.000 دج إلى 60.000 دج.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب القيام بالتحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة وذلك من خلال تحديد متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري، وتحديد درجة الموافقة.

أولاً: التحليل الإحصائي لفقرات المتغير المستقل (أبعاد إدارة علاقات الزبائن)

يضم هذا المتغير ثلاثة أبعاد، سنحاول من خلال هذا التحليل تحديد وجهة نظر العينة المدروسة حسب كل بعد، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

البعد الأول: بعد اكتساب الزبون

ويشتمل هذا البعد على أربع عبارات، والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الموافقة لبعث اكتساب الزبون

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	تهتم المؤسسة بالزبائن الحاليين والمحتملين	3.41	0.91	02	عالي
02	أصبح تبني معرفة الزبون في رسالة المؤسسة من اهتمامات المديرين	3.28	1.06	03	متوسط
03	تعمل المؤسسة على خلق قاعدة بيانات تتضمن البيانات حول زبائنها الحاليين والمحتملين	3.16	0.94	04	متوسط
04	تستهدف المؤسسة الزبائن المرشحين الذين يشتركون كميات كبيرة	4.08	1.07	01	عالي
	المتوسط والانحراف المعياري العام	3.48	2.64		عالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 25 موظفاً على بعد اكتساب الزبون أنه بلغ المتوسط الحسابي للبعث ب(3.48)، وانحراف معياري قدر ب(0.66)، أي باتجاه درجة عالية، أما حسب ترتيب كل إجابة على العبارة كما يلي:

1. العبارة رقم (4): "تستهدف المؤسسة الزبائن المرشحين الذي يشتركون كميات كبيرة" احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدر ب (4.08)، وانحراف معياري قدر ب (1.07)، وباتجاه مستوى درجة عالي، مما يعني أن أفراد العينة موافقين على أن المؤسسة تستهدف الزبائن المرشحين الذين يشتركون كميات كبيرة؛
2. العبارة رقم (1): "تهتم المؤسسة بالزبائن الحاليين والمحتملين" احتلت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدر ب (3.41)، وانحراف معياري قدر ب (0.91)، واتجاه مستوى درجة عالي، مما يعني أن أفراد العينة موافقين على أن المؤسسة تهتم بالزبائن الحاليين والمحتملين؛
3. العبارة رقم (2): "أصبح تبني معرفة الزبون في رسالة المؤسسة من اهتمامات المديرين" احتلت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدر ب (3.28)، وانحراف معياري قدر ب (1.06)، وباتجاه مستوى درجة متوسط، مما يعني أن أفراد العينة محايدون على أنه أصبح تبني معرفة الزبون في رسالة المؤسسة من اهتمامات المديرين؛

4. العبارة رقم (3): " تعمل المؤسسة على خلق قاعدة بيانات تتضمن البيانات حول زبائنها الحاليين والمحتملين" احتلت الترتيب الرابع بمتوسط حسابي قدر ب (3.16)، و انحراف معياري قدر ب (0,94)، وباتجاه مستوى درجة متوسط، مما يعني أن أفراد العينة محايدون على أن تعمل المؤسسة على خلق قاعدة بيانات تتضمن البيانات حول زبائنها الحاليين والمحتملين.

البعد الثاني: تقوية العلاقة مع الزبون

ويشتمل هذا البعد على أربع عبارات، والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الموافقة لبعد تقوية العلاقة مع

الزبون

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	تسعى المؤسسة إلى بناء ثقة متبادلة مع زبائنها	3.60	1.04	01	عالي
02	يوجد التزام متبادل بين المؤسسة والزبون	3.24	1.05	02	متوسط
03	قيمة الزبون هي الحجر الأساس عند تصميم المؤسسة لمنتجات جديدة	3.20	1.04	03	متوسط
04	ترتقي المؤسسة بعلاقتها بالزبائن بتقديم منتجات تفوق توقعاتهم	2.64	1.18	04	متوسط
المتوسط والانحراف المعياري العام		3.17	0.57	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 25 موظفاً على بعد تقوية العلاقة مع الزبون أنه بلغ المتوسط الحسابي للبعد ب (3.17)، وبانحراف المعياري قدر ب (0.57)، أي باتجاه درجة متوسطة، أما حسب ترتيب كل إجابة على العبارة كما يلي:

1. العبارة رقم (1): " تسعى المؤسسة إلى بناء ثقة متبادلة مع زبائنها" احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدر ب (3.60)، و انحراف معياري قدر ب (1.04)، وباتجاه مستوى درجة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقين على أن المؤسسة تسعى إلى بناء ثقة متبادلة مع زبائنها؛

2. العبارة رقم (2): "يوجد التزام متبادل بين المؤسسة والزبون" احتلت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدر ب (3.24)، و انحراف معياري قدر ب (1.05)، وباتجاه مستوى درجة متوسط، مما يعني أن أفراد العينة محايدون على أنه يوجد التزام متبادل بين المؤسسة والزبون؛

3. العبارة رقم (3): "قيمة الزبون هي الحجر الأساس عند تصميم المؤسسة لمنتجات جديدة" احتلت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدر ب (3.20)، وانحراف معياري قدر ب (1.04)، وباتجاه مستوى درجة متوسط، مما يعني أن أفراد العينة محايدون على أن قيمة الزبون هي الحجر الأساس عند تصميم المؤسسة لمنتجات جديدة؛

4. العبارة رقم (04): "ترتقي المؤسسة بعلاقتها بالزبائن بتقديم منتجات تفوق توقعاتهم" احتلت الترتيب الرابع بمتوسط حسابي قدر ب (2.64)، و انحراف معياري قدر ب (1.18)، وباتجاه مستوى درجة متوسط، مما يعني أن أفراد العينة محايدون على أنه ترتقي المؤسسة بعلاقتها بالزبائن بتقديم منتجات تفوق توقعاتهم.

البعد الثالث: بعد الاحتفاظ بالزبون

ويشتمل هذا البعد على أربع عبارات، والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الموافقة لبعد الاحتفاظ بالزبون

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	ينصت الموظفون في المؤسسة إلى شكاوى الزبائن	2.84	1.31	04	ضعيف
02	تهتم المؤسسة بمعالجة شكاوى الزبائن في الوقت اللازم	3.20	1.15	01	متوسط
03	تتوفر المؤسسة على عدد متنوع من وسائل الاتصال	3.04	1.20	03	متوسط
04	تتوفر المؤسسة على عدد متاح من وسائل الاتصال	3.08	1.18	02	متوسط
	المتوسط والانحراف المعياري العام	3.04	0.78		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 25 موظفاً على بعد الاحتفاظ بالزبون أنه بلغ المتوسط الحسابي للبعد ب (3.04)، وبانحراف المعياري قدر ب (0.78)، أي باتجاه درجة متوسطة، أما حسب ترتيب كل إجابة على العبارة كما يلي:

1. العبارة رقم (2): "تهتم المؤسسة بمعالجة شكاوي الزبائن في الوقت اللازم" احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدر ب (3.20)، و انحراف معياري قدر ب (1.15)، و باتجاه مستوى درجة متوسط، مما يعني أن أفراد العينة محايدين على أن المؤسسة تهتم بمعالجة شكاوي الزبائن في الوقت اللازم؛
2. العبارة رقم (4): "تتوفر المؤسسة على عدد متاح من وسائل الاتصال" احتلت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدر ب (3.08)، و انحراف معياري قدر ب (1.18)، و باتجاه مستوى درجة متوسط، مما يعني أن أفراد العينة محايدين على أن المؤسسة تتوفر على عدد متاح من وسائل الاتصال؛
3. العبارة رقم (3): "تتوفر المؤسسة على عدد متنوع من وسائل الاتصال" احتلت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدر ب (3.04)، و انحراف معياري قدر ب (1.20)، و باتجاه مستوى درجة متوسط، مما يعني أن أفراد العينة محايدين على أن تتوفر المؤسسة على عدد متنوع من وسائل الاتصال؛
4. العبارة رقم (1): "ينصب الموظفون في المؤسسة على شكاوي الزبائن" احتلت الترتيب الرابع بمتوسط حسابي قدر ب (2.84)، و انحراف معياري قدر ب (1.31)، و باتجاه مستوى درجة ضعيف، مما يعني أن أفراد العينة غير موافقين على أنه ينصب الموظفون في المؤسسة على شكاوي الزبائن.

ثانيا: التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير التابع (تنافسية المؤسسة)

ويضم هذا متغير سبع فقرات، سنحاول من خلال هذا التحليل تحديد وجهة نظر العينة المدروسة حسب كل فقرة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الموافقة لمتغير تنافسية المؤسسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين	3.04	1.45	04	متوسط
02	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن	3.52	1.26	01	عالي
03	تعتمد المؤسسة سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للمتطلبات المتغيرة	3.44	1.26	03	عالي
04	تمارس الإدارة العليا في المؤسسة رقابة على تكاليف	3.52	1.00	02	عالي

				الإنتاج	
متوسط	06	1.18	2.64	تمتلك المؤسسة مزايا تنافسية مقارنة مع منافسيها	05
ضعيف	07	1.19	256	تعتمد المؤسسة على استراتيجية إعلانية فعالة	06
متوسط	05	1.30	2.96	تبنى إدارة المؤسسة استراتيجياتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية	07
متوسط		0.78	3.07	المتوسط والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 25 موظفاً على عبارات متغير تنافسية المؤسسة، بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ب (3.07)، وانحراف المعياري قدر ب (0.78)، أي باتجاه درجة متوسطة، أما حسب ترتيب كل إجابة على العبارة كما يلي:

1. العبارة رقم (2): "تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن" احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدر ب (3.52)، و انحراف معياري قدر ب (1.26)، وباتجاه مستوى درجة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقين على أن تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن؛

2. العبارة رقم (4): "تتمارس الإدارة العليا في المؤسسة رقابة على تكاليف الإنتاج" احتلت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدر ب (3.52)، وانحراف معياري قدر ب (1.00)، وباتجاه مستوى درجة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقين على أن الإدارة العليا في المؤسسة تمارس رقابة على تكاليف الإنتاج؛

3. العبارة رقم (3): "تعتمد المؤسسة سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للمتطلبات المتغيرة" احتلت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدر ب (3.44)، و انحراف معياري قدر ب (1.26)، وباتجاه مستوى درجة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقين على أن تعتمد المؤسسة سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للمتطلبات المتغيرة؛

4. العبارة رقم (1): "تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين" احتلت الترتيب الرابع بمتوسط حسابي قدر ب (3.04)، و انحراف معياري قدر ب (1.45)، وباتجاه مستوى درجة متوسطة، مما يعني أن أفراد العينة غير محايدين على أن المؤسسة تسعى إلى تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين؛

5. العبارة رقم (7): "تبقى إدارة المؤسسة استراتيجياتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية" احتلت الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدر ب (2.96)، وانحراف معياري قدر ب (1.30)، وباتجاه مستوى درجة

متوسطة، مما يعني أن أفراد العينة محايدين على أنه تبقى إدارة المؤسسة استراتيجياتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية؛

6. العبارة رقم (5): "تمتلك المؤسسة مزايا تنافسية مقارنة مع منافسيها" احتلت الترتيب السادس بمتوسط حسابي قدر ب (2.64)، و انحراف معياري قدر ب (1.18)، وباتجاه مستوى درجة متوسطة، مما يعني أن أفراد العينة محايدين على أن المؤسسة تمتلك مزايا تنافسية مقارنة مع منافسيها؛

7. العبارة رقم (6): "تعتمد المؤسسة على إستراتيجية إعلانية فعالة" احتلت الترتيب السابع بمتوسط حسابي قدر ب (2.56)، و انحراف معياري قدر ب (1.19)، وباتجاه مستوى درجة ضعيف، مما يعني أن أفراد العينة غير موافقين على أن المؤسسة تعتمد على استراتيجية إعلانية فعالة.

المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة وفق الفرضيات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة في الإجابة على تساؤلاتها، وهذا من خلال اختبار فرضياتها، وبما أنها تحاول معرفة الأثر بين متغيرين، وجب علينا التحقق من طبيعة هذه المتغيرات من خلال اختبار اعتدالية التوزيع حتى نتأكد من تحديد الأسلوب الإحصائي المناسب والنتائج كما هي مبينة كآآتي:

المطلب الأول: اختبار اعتدالية التوزيع

يجب تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على متغيرات الدراسة التي يتم دراستها يتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع أهمها طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، وطريقة اختبار Shapiro-Wilk، كما أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد أفراد العينة أكبر من 50، كما يستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد أفراد العينة أقل من 50 وفي دراستنا هذه نستخدم طريقة اختبار Shapiro-Wilk لأن عدد أفراد العينة أقل من 50.

الجدول رقم (21): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة

نتيجة الاختبار	Shapiro-Wilk			متغيرات الدراسة
	Sig	Df	Statistic	
البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0.110	25	0.934	أبعاد إدارة علاقات الزبائن
البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0.071		0.926	تنافسية المؤسسة
قاعدة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية Sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss25

من خلال الجدول أعلاه نجد نتائج اختبار Shapiro-Wilk لمتغير أبعاد إدارة علاقات الزبائن تظهر أن مستوى المعنوية قدر ب (0.110)، وهي قيمة أكبر من (0.05)، أي أن قيمة P.Value تساوي 11% وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 5%، وهذا ما يدل على أن بيانات إجابات أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي، ولهذا يجب استخدام الإحصاءات المعلمية للإجابة على تساؤلات الدراسة. أما بالنسبة لبيانات إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمتغير تنافسية المؤسسة فإن مستوى المعنوية قدر ب (0.071) وهي قيمة أكبر من (0.05)، أي أن قيمة P.Value تساوي 7% وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية

5%، مما يدل على أن بيانات إجابات أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي، ولهذا يجب استخدام الإحصاءات المعلمية للإجابة على تساؤلات الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعث اكتساب الزبون على تنافسية المؤسسة"، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم الأسلوب الإحصائي "الانحدار الخطي البسيط".

الجدول رقم (22): الانحدار الخطي البسيط لأثر بعث اكتساب الزبون على تنافسية المؤسسة لدى

عينة الدراسة

القرار	اختبار F المحسوبة		معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار T المحسوبة		معامل الانحدار B	المتغير المستقل
	القيمة	المعنوية			القيمة	المعنوية		الثابت
يوجد أثر	6.333	0.01	0.216	0.465	4.583	0.000	9.08	المتغير التابع
					2.517	0.019		0.43

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss25

يتضح من الجدول أعلاه لنتائج الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير بعث اكتساب الزبون على تنافسية المؤسسة لدى مؤسسة حضنة - حليب محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.465) وهو معامل ارتباط موجب وضعيف، مما يفسر وجود علاقة بين المتغيرين ضعيفة، وهذا راجع إلى أن اكتساب الزبون يعود بالإيجاب على تنافسية المؤسسة؛ أي لا يوجد تعارض بين الشروط النظرية للظاهرة محل الدراسة ونتائج نموذج الانحدار المقدر للعلاقة بين بعث اكتساب الزبون و تنافسية المؤسسة.

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.216) ما يعني نسبة 21%، مما يوحي إلى أن اكتساب الزبون يفسر بنسبة 21% من التغيرات التي تحدث في تنافسية المؤسسة، أو أن نسبة 21% من التغيرات التي تحدث في تنافسية المؤسسة تعزى إلى اكتساب الزبون، والباقي 79% ترجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

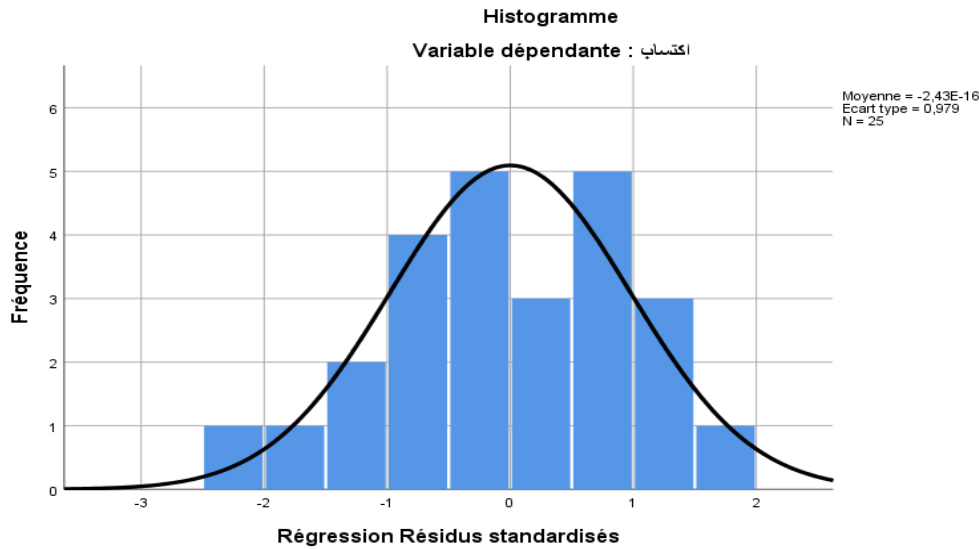
وقد بينت نتائج اختبار تحليل التباين F الذي بلغت قيمته (6.333) عند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وبهذه النتائج نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء اكتساب الزبون على تنافسية المؤسسة لدى موظفي عمال مؤسسة حضنة - حليب بالمسيلة، وعليه الفرضية الفرعية الأولى تحققت.

ومنه يمكن كتابة نموذج الانحدار في المعادلة التالية:

$$A+B(X)\pm SYX \quad Y^0=9.08+(-0.43)(X)$$

1. الرسوم البيانية لتحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعء اكتساب الزبون على تنافسية المؤسسة:

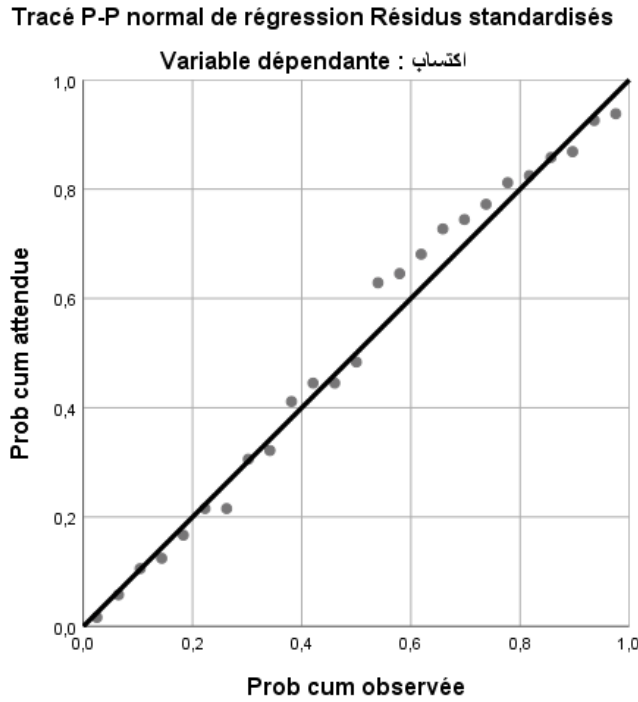
الشكل رقم (7): رسم المدرج التكراري لتأثير بعء اكتساب الزبون



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات الـ SPSS

يتضح من خلال رسم المدرج التكراري أن البيانات في تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعء اكتساب الزبون على تنافسية المؤسسة تتبع التوزيع الطبيعي.

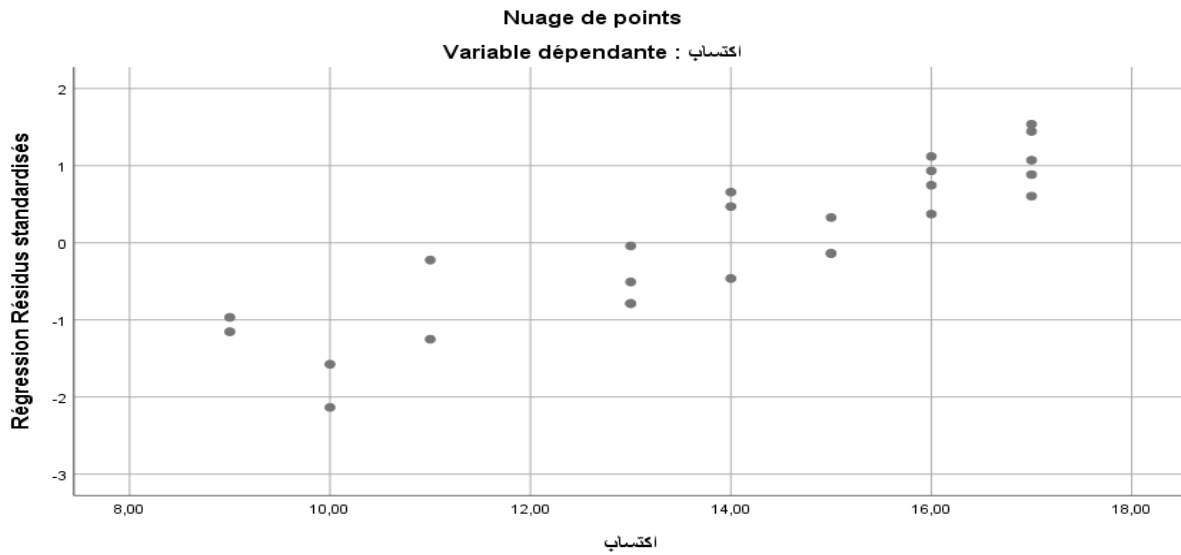
الشكل رقم (8): انتشار بيانات بعد اكتساب الزبون حول الخط المستقيم



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات الـ SPSS

يوضح الرسم البياني أن البيانات تتجمع حول الخط المستقيم وبالتالي فإن البواقي تتوزع حسب التوزيع الطبيعي وهو من شروط اختبار الانحدار.

الشكل رقم (9): شكل انتشار لبواقي بعد اكتساب الزبون مع القيم المتوقعة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات الـ SPSS

يوضح الرسم البياني شكل انتشار البواقي مع القيم المتوقعة ومنه يتضح عدم وجود نمط معين للنقاط في الشكل وهذا يتفق مع شرط الخطية المطلوب لاختبار الانحدار.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد تقوية العلاقة مع الزبون على تنافسية المؤسسة"، و لاختبار هذه الفرضية نستخدم الأسلوب الإحصائي "الانحدار الخطي البسيط".

الجدول رقم (23): الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد تقوية العلاقة مع الزبون على تنافسية المؤسسة

لدى عينة الدراسة

القرار	اختبار F المحسوبة		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T المحسوبة		معامل الانحدار B	المتغير المستقل	
	القيمة	المعنوية			القيمة	المعنوية			
يوجد أثر	11.507	0.00	0.333	0.577	4.737	0.000	7.481	الثابت	
					3.392	0.003		0.240	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss25

يتضح من الجدول أعلاه لنتائج الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير بعد تقوية العلاقة مع الزبون على تنافسية المؤسسة لدى مؤسسة حضنة - حليب محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.577) وهو معامل ارتباط موجب، مما يفسر وجود علاقة موجبة وقوية بين المتغيرين، وهذا راجع إلى أن بعد تقوية العلاقة مع الزبون يعود بالإيجاب على تنافسية المؤسسة؛ أي لا يوجد تعارض بين الشروط النظرية للظاهرة محل الدراسة ونتائج نموذج الانحدار المقدر للعلاقة بين بعد تقوية العلاقة مع الزبون و تنافسية المؤسسة.

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.333) ما يعني نسبة 33%، مما يوحي إلى أن بعد تقوية العلاقة مع الزبون يفسر بنسبة 33% من التغيرات التي تحدث في تنافسية المؤسسة، أو أن نسبة 33% من التغيرات التي تحدث في تنافسية المؤسسة تعزى إلى تقوية العلاقة مع الزبون ، والباقي 67% ترجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

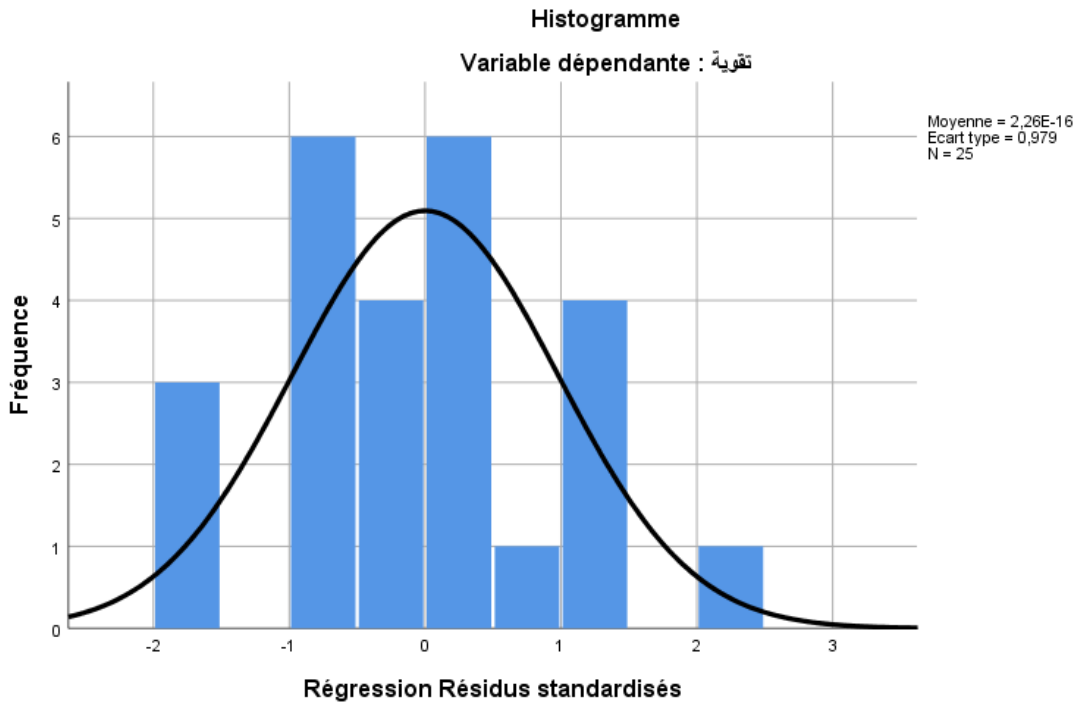
وقد بينت نتائج الاختبار التحليل التباين F الذي بلغت قيمته (11.507) عند مستوى دلالة إحصائية (0.00)، وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وبهذه النتائج نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد تقوية العلاقة مع الزبون على تنافسية المؤسسة لدى موظفي عمال مؤسسة حضنة - حليب بالمسيلة، وعليه الفرضية الفرعية الثانية تحققت.

ومنه يمكن كتابة نموذج الانحدار في المعادلة التالية:

$$Y^0 = 7.48 + (-0.24)(X) \quad A + B(X) \pm SYX$$

1. الرسوم البيانية لتحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد تقوية العلاقة مع الزبون على تنافسية المؤسسة:

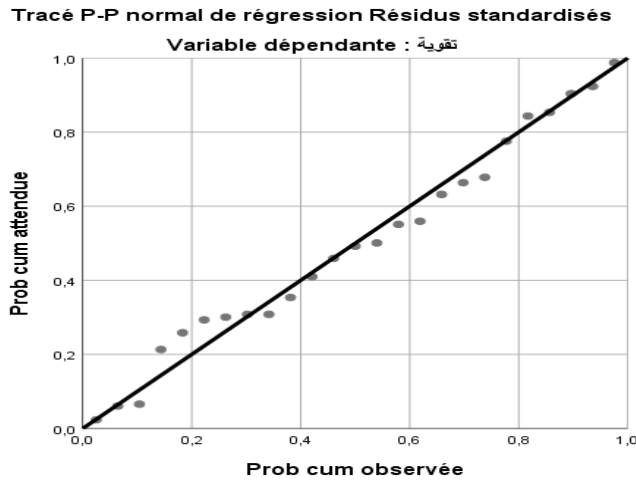
الشكل رقم (10): رسم المدرج التكراري لتأثير بعد تقوية العلاقة مع الزبون



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات الـ SPSS

يتضح من خلال رسم المدرج التكراري أن البيانات في تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد تقوية العلاقة مع الزبون على تنافسية المؤسسة تتبع التوزيع الطبيعي.

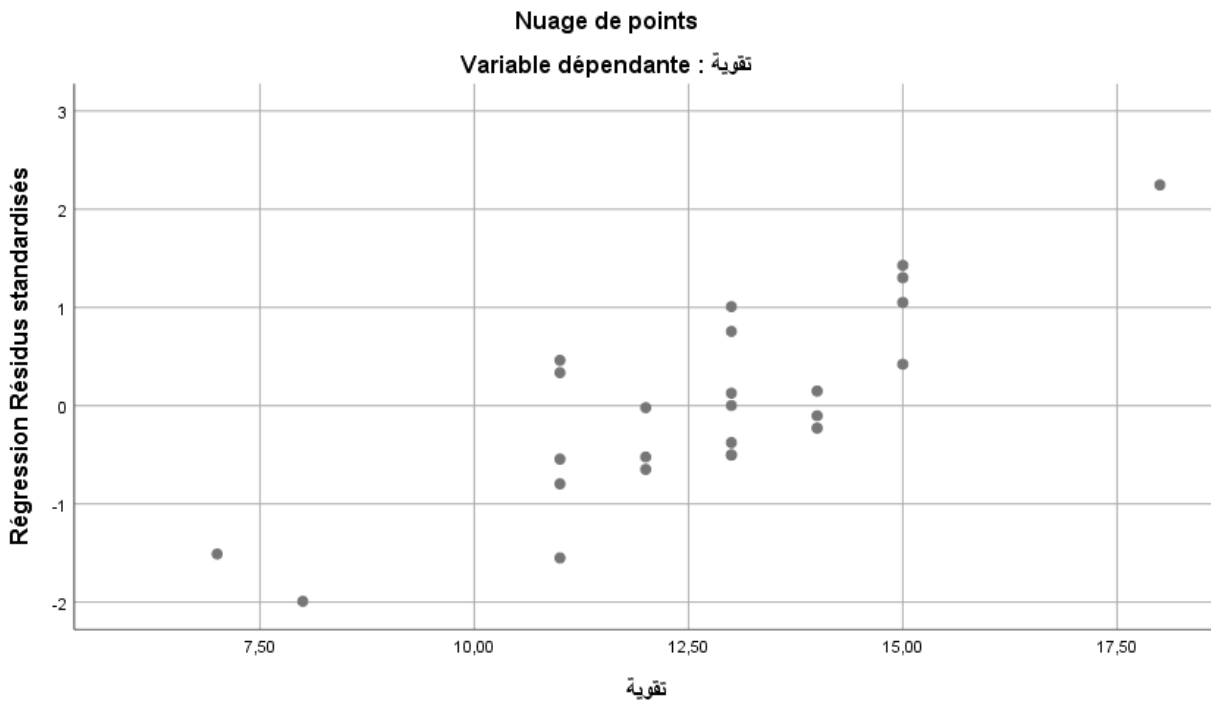
الشكل رقم (11): انتشار بيانات بعد تقوية العلاقة مع الزبون حول الخط المستقيم



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات الـ SPSS

يوضح الرسم البياني أعلاه أن البيانات تتجمع حول الخط المستقيم وبالتالي فإن البواقي تتوزع حسب التوزيع الطبيعي وهو من شروط اختبار الانحدار.

الشكل رقم (12): انتشار البواقي لبعث تقوية العلاقة مع الزبون مع القيم المتوقعة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات الـ SPSS

يوضح الرسم البياني أعلاه شكل انتشار البواقي مع القيم المتوقعة ومنه يتضح عدم وجود نمط معين للنقاط في الشكل وهذا يتفق مع شرط الخطية المتطلب لاختبار الانحدار.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده الاحتفاظ بالزبون على تنافسية المؤسسة"، واختبار هذه الفرضية نستخدم الأسلوب الإحصائي "الانحدار الخطي البسيط".

الجدول رقم (24): الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الاحتفاظ بالزبون على تنافسية المؤسسة لدى

عينة الدراسة

القرار	اختبار F المحسوبة		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T المحسوبة		معامل الانحدار B	المتغير المستقل	
	القيمة	المعنوية			القيمة	المعنوية			
لا يوجد أثر	0.302	0.588	0.01	0.114	4.067	0.000	10.751	الثابت	
	0.549	0.588			0.065	0.588	0.549	0.065	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss25

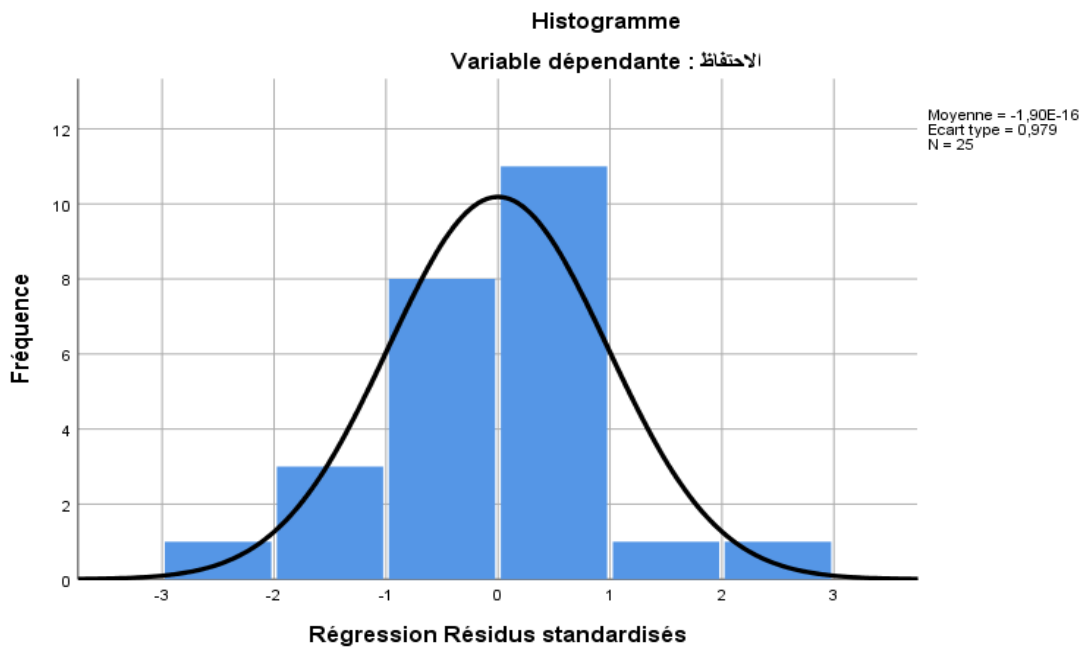
يتضح من الجدول أعلاه لنتائج الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لبعده الاحتفاظ بالزبون على تنافسية المؤسسة لدى مؤسسة حضنة - حليب محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.114) وهو معامل ارتباط ضعيف، مما يفسر وجود علاقة ضعيفة بين المتغيرين، وهذا راجع إلى أن الاحتفاظ بالزبون يعود بالإيجاب على تنافسية المؤسسة؛ أي لا يوجد تعارض بين الشروط النظرية للظاهرة محل الدراسة ونتائج نموذج الانحدار المقدر للعلاقة بين بعد الاحتفاظ بالزبون و تنافسية المؤسسة.

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.01) ما يعني نسبة 1%، مما يوحي إلى أن الاحتفاظ بالزبون يفسر بنسبة 1% من التغيرات التي تحدث في تنافسية المؤسسة، أو أن نسبة 1% من التغيرات التي تحدث في تنافسية المؤسسة تعزى إلى الاحتفاظ بالزبون، والباقي 99% ترجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

وقد بينت نتائج الاختبار التحليل التباين F الذي بلغت قيمته (0.302) عند مستوى دلالة إحصائية (0.588)، و هي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وبهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء الاحتفاظ بالزبون على تنافسية المؤسسة لدى موظفي عمال مؤسسة حضنة - حليب بالمسيلة، وعليه الفرضية الفرعية الثالثة لم تحقق.

1. الرسوم البيانية لتحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعء الاحتفاظ بالزبون على تنافسية المؤسسة:

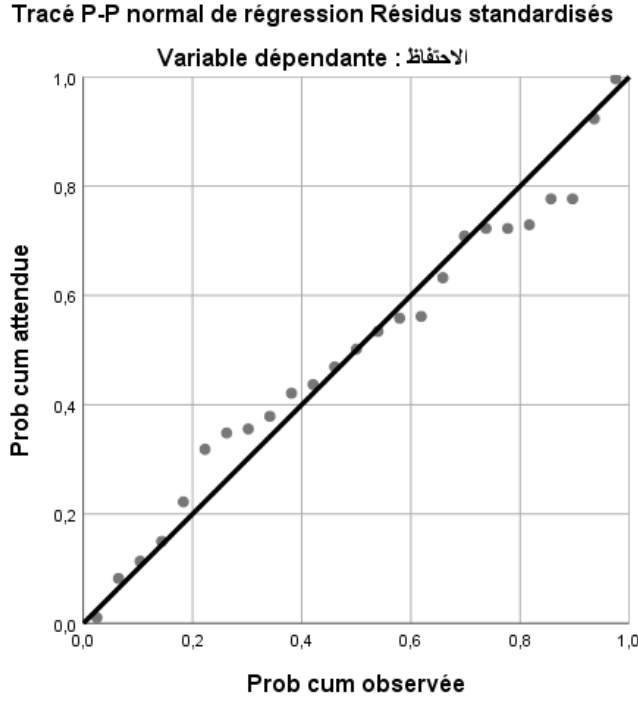
الشكل رقم (13): رسم المدرج التكراري لتأثير بعء الاحتفاظ بالزبون



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات ال SPSS

يتضح من خلال رسم المدرج التكراري أن البيانات في تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعء الاحتفاظ بالزبون على تنافسية المؤسسة تتبع التوزيع الطبيعي.

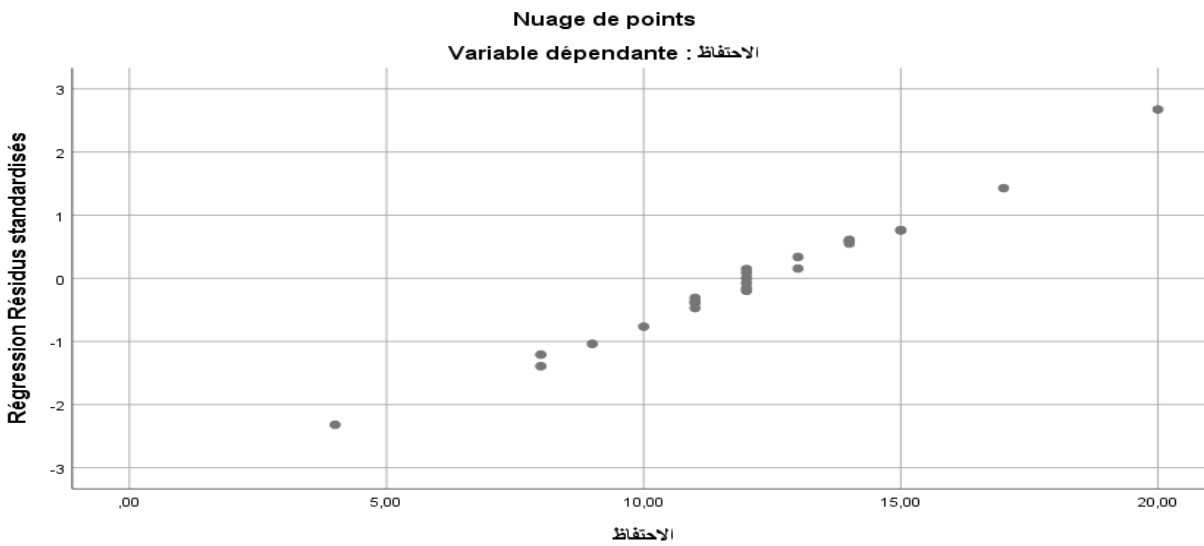
الشكل رقم (14): انتشار بيانات بعد الاحتفاظ بالزبون حول الخط المستقيم



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات الـ SPSS

يوضح الرسم البياني أن البيانات تتجمع حول الخط المستقيم وبالتالي فإن البواقي تتوزع حسب التوزيع الطبيعي وهو من شروط اختبار الانحدار.

الشكل رقم (15): انتشار البواقي لبعده الاحتفاظ بالزبون مع القيم المتوقعة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات الـ SPSS

يوضح الرسم البياني شكل انتشار البواقي مع القيم المتوقعة ومنه يتضح عدم وجود نمط معين للنقاط في الشكل وهذا يتفق مع شرط الخطية المطلوب لاختبار الانحدار.

رابعا: اختبار الفرضية العامة

تنص الفرضية العامة على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسة"، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم الأسلوب الإحصائي "الانحدار الخطي البسيط".

الجدول رقم (25): الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسة

لدى عينة الدراسة

القرار	اختبار F المحسوبة		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T المحسوبة		معامل الانحدار B	المتغير المستقل
	القيمة	المعنوية			القيمة	المعنوية		
يوجد أثر	0.01	6.762	0.227	0.477	0.000	6.021	27.313	الثابت
					0.01	2.60	0.065	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss25

يتضح من الجدول أعلاه لنتائج الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير أبعاد إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسة لدى مؤسسة حضنة - حليب محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.477) وهو معامل ارتباط موجب ضعيف، مما يفسر وجود علاقة ضعيفة بين المتغيرين، وهذا راجع إلى أن أبعاد إدارة علاقات الزبائن تعود بالإيجاب على تنافسية المؤسسة؛ أي لا يوجد تعارض بين الشروط النظرية للظاهرة محل الدراسة ونتائج نموذج الانحدار المقدر للعلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن و تنافسية المؤسسة.

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.227) ما يعني نسبة 22%، مما يوحي إلى أن أبعاد إدارة علاقات الزبائن تفسر بنسبة 22% من التغيرات التي تحدث في تنافسية المؤسسة، أو أن نسبة 22% من التغيرات التي تحدث في تنافسية المؤسسة تعزى إلى أبعاد إدارة علاقات الزبائن، والباقي 88% يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

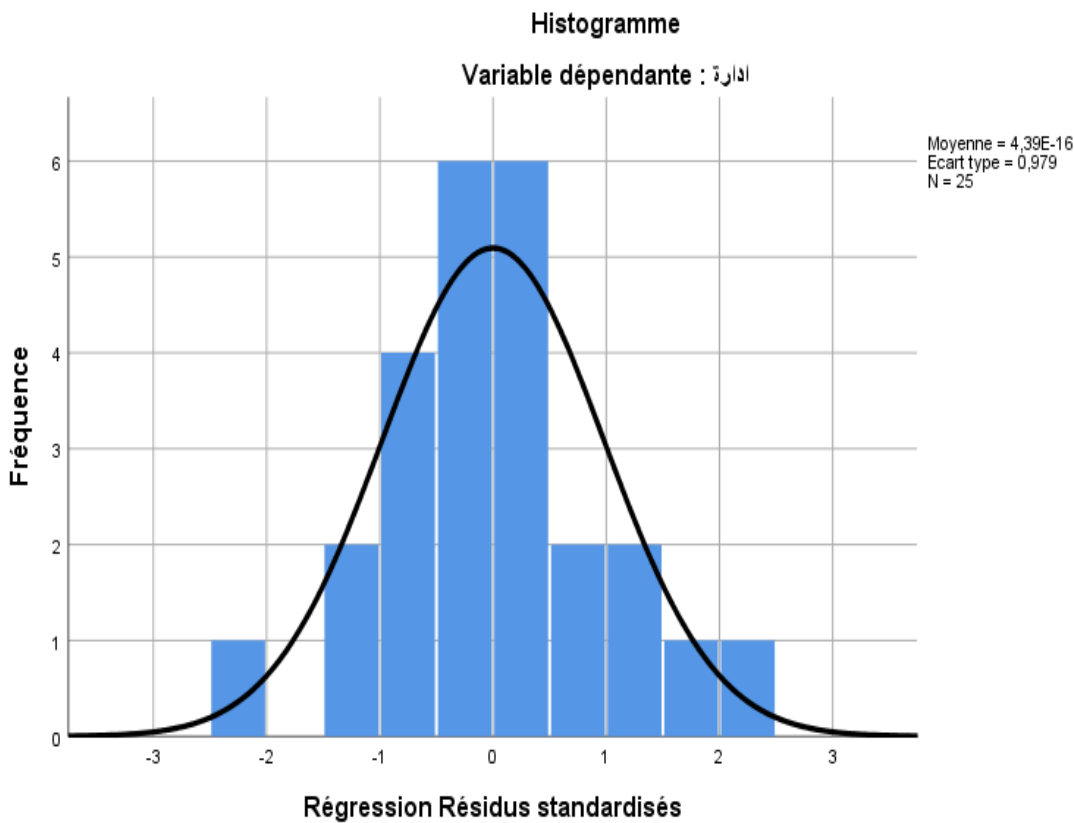
وقد بينت نتائج الاختبار التحليل التباين F الذي بلغت قيمته (6.762) عند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وبهذه النتائج نقبل الفرضية العامة التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسة لدى موظفي عمال مؤسسة حضنة - حليب بالمسيلة، وعليه الفرضية العامة تحققت.

ومنه يمكن كتابة نموذج الانحدار في المعادلة التالية:

$$A+B(X) \pm SYX \qquad Y^0 = 27.31+(-0.52)(X)$$

1. الرسوم البيانية لتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر متغير أبعاد إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسة:

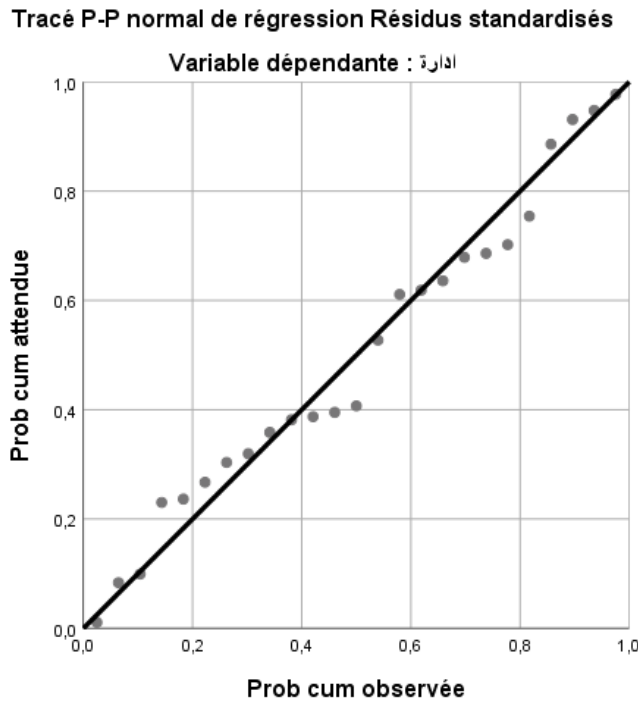
الشكل رقم (16): المدرج التكراري لتأثير أبعاد إدارة علاقات الزبائن



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات الSPSS

يتضح من خلال رسم المدرج التكراري أن البيانات في تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر متغير أبعاد إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسة تتبع التوزيع الطبيعي.

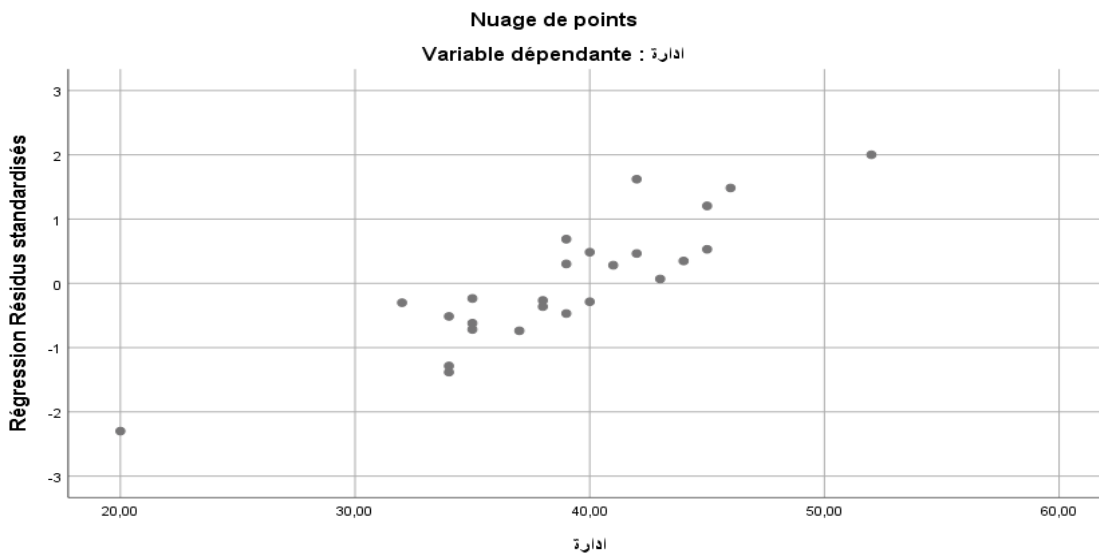
الشكل رقم (17): انتشار بيانات أعداد إدارة علاقات الزبائن حول الخط المستقيم



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات الـ SPSS

يوضح الرسم البياني أن البيانات تتجمع حول الخط المستقيم وبالتالي فإن البواقي تتوزع حسب التوزيع الطبيعي وهو من شروط اختبار الانحدار.

الشكل رقم (18): انتشار بواقي أعداد إدارة علاقات الزبائن مع القيم المتوقعة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات الـ SPSS

يوضح الرسم البياني شكل انتشار البواقي مع القيم المتوقعة ومنه يتضح عدم وجود نمط معين للنقاط في الشكل وهذا يتفق مع شرط الخطية المتطلب لاختبار الانحدار.

المطلب الثالث: الخلاصة العامة للنتائج

من خلال دراستنا لموضوع أثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسة، وبعد التطرق إلى تحديد الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، وبعد جمع البيانات من خلال تطبيق الاستبيان على عينة من الموظفين بمؤسسة حضنة - حليب قوامها 25 موظفاً، قمنا بتحليل البيانات إحصائياً وفق فرضيات الدراسة، حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

1. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسة بمؤسسة حضنة - حليب بالمسيلة؛
2. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد اكتساب الزبون على تنافسية المؤسسة بمؤسسة حضنة - حليب بالمسيلة؛
3. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد تقوية العلاقة مع الزبون على تنافسية المؤسسة بمؤسسة حضنة - حليب بالمسيلة؛
4. لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد الاحتفاظ بالزبون على تنافسية المؤسسة بمؤسسة حضنة - حليب بالمسيلة.

خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة حضنة-حليب وكذا تحليل الاستبيان عن طريق برنامج SPSS، تحصلنا على نتائج محققة وأخرى غير محققة، فقد حققنا الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية بينما تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة، وهذا من خلال الدراسة الميدانية التي تطرقنا إليها في هذا الفصل.

إذ تعد أبعاد إدارة علاقات الزبائن من أهم المتغيرات التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها وتحقيق التنافسية لها، لأنها تساعد في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للزبائن من خلال كسب ولائهم عن طريق تلبية رغباتهم والاهتمام بهم وإعطائهم قيمة تجعلهم ينجذبون إليها، وهذا من خلال تطبيق سياسة إدارة علاقات الزبائن، حيث يعتبر تطبيقها بمثابة دليل للمتعاملين مع هذه المؤسسات، وبالتالي تساهم في تحقيق رضاهم وضمن ولائهم لها، وبالتالي ضمان استمرار المؤسسة وتعظيم ربحيتها وزيادة قوة مركزها التنافسي.

ويساعد تطبيق أبعاد إدارة علاقات الزبائن في المؤسسة على بناء وتعزيز المزايا التنافسية لها، وأيا كانت الاستراتيجية المستعملة لتطبيق أبعاد إدارة علاقات الزبائن، فهذه الأخيرة تؤثر بشكل كبير في بناء واكتساب التنافسية للمؤسسة، والتي تعتمد عليها لتحقيق تميزها على منافسيها وضمن بقائها واستمرارها في الأسواق المحلية والدولية.

الخاتمة العامة

خاتمة عامة:

يعتبر موضوع أبعاد إدارة علاقات الزبائن وتنافسية المؤسسة من المواضيع الحديثة التي جذبت اهتمام الباحثين في مجال إدارة الأعمال، الأمر الذي نتج عنه العديد من الأساليب والإجراءات التي من خلالها يمكن للمؤسسات أن ترتقي بجودة منتجاتها وخدماتها وتحقيق مكانة تنافسية في الأسواق.

حيث أدرك المسيرون ضرورة تطبيق أبعاد إدارة علاقات الزبائن في مؤسساتهم من أجل تحقيق التنافسية واكتساب القدرة على البقاء في الأسواق.

ومن هذا المنطلق واعتمادا على الجانب النظري من هذا البحث يمكن القول أن نجاح المؤسسات في تدعيم وزيادة قدراتها التنافسية وتحقيقها للمركز التنافسي من منطلق أبعاد إدارة علاقات الزبائن الذي يعد مرتكزا أساسيا تسعى المؤسسات لبلوغه في ظل تنوع المنتجات وكذا رغبات الزبائن وصعوبة فهم سلوكياتهم، وقد استهدف الجانب التطبيقي من البحث تسليط الضوء على الكشف عن درجة أثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن في مؤسسة حضنة-حليب ودرجة تحقيقها للتنافسية.

أولا: النتائج

في ما يلي سنستعرض النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة البحثية والتي تمثلت في نتائج خاصة بالجانب النظري ونتائج خاصة بالجانب التطبيقي:

1. النتائج الخاصة بالجانب النظري:

- إن تطبيق أبعاد إدارة علاقات الزبائن في المؤسسة يعد من أهم المتغيرات التي تساهم في تحقيق التنافسية من خلال الاهتمام بها والالتزام بتطبيقها؛
- إن اكتساب الزبون الذي يمثل البعد الأول من أبعاد إدارة علاقات الزبائن يركز على معرفة الزبون بكل مضامينها التي تساعد على خدمة الزبون بشكل جيد واختيار أفضل الزبائن بالنسبة للمؤسسة وذلك من خلال الاستخدام الفعال لقواعد البيانات؛
- إن تقوية العلاقة مع الزبون التي تمثل البعد الثاني من ابعاد إدارة علاقات الزبائن تركز على الثقة المتبادلة بين طرفي العلاقة (الزبون والمؤسسة)، والالتزام بين هذين الطرفين في الاستمرار في هذه العلاقة، ومن ثم تقديم قيم ملائمة لاحتياجات الزبون وتوقعاته؛

- إن الاحتفاظ بالزبون الذي يمثل البعد الثالث من أبعاد إدارة علاقات الزبائن يركز على اعتماد إدارة خاصة بشكاوي الزبائن ولا يكفي معالجتها فقط أو التذمر منها، وكذا الاتصال متعدد القنوات الذي يسمح للزبون بالتواصل مع المؤسسة في أي وقت وعبر أي قناة يفضلها.

2. النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي:

- بينت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر إيجابي بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن وتنافسية المؤسسة في مؤسسة حضنة-حليب بالمسيلة-الجزائر من وجهة نظر العاملين؛
- بينت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة التي تنص على وجود أثر إيجابي بين اكتساب الزبون وتنافسية المؤسسة من وجهة نظر العاملين؛
- بينت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة التي تنص على وجود أثر إيجابي بين تقوية العلاقة مع الزبون وتنافسية المؤسسة من وجهة نظر العاملين؛
- بينت نتائج التحليل الإحصائي عدم ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة التي تنص على وجود أثر إيجابي بين الاحتفاظ بالزبون وتنافسية المؤسسة من وجهة نظر العاملين.

ثانيا: الاقتراحات والتوصيات

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها استطاعت الباحثة أن تقدم الاقتراحات التالية:

- يجب على المؤسسات مراعاة الاهتمامات الشخصية للزبائن، وحسن الاستماع إلى شكاويهم، إضافة إلى تقديم خدمات إضافية بهدف اكتسابهم؛
- المحافظة على الوعود التي تقدمها المؤسسات لزبائنهم من أجل كسب ثقتهم وزيادة درجة رضاهم تجاه خدماتها؛
- ضرورة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات واستغلالها في تحسين العلاقة مع الزبائن والعمل على زيادة الاستثمارات في تقنيات تكنولوجيا المعلومات وتوجيهها لدعم العلاقة بين الطرفين من أجل تعزيز التفاعلية في الاتصال بين الطرفين؛
- ضرورة الاعتماد على قواعد البيانات التي تمكن المؤسسة من تحقيق الشخصية في العروض وزيادة القيمة من العلاقة مع الزبائن.

ثالثا: آفاق الدراسة

على ضوء الدراسة التي تمت في هذا الموضوع وما تم التوصل إليه من نتائج فإننا نقترح على الطلبة والباحثين

التوجه لدراسة هذا الموضوع من عدة جوانب أخرى مهمة تتمثل في ما يلي:

- صعوبات تطبيق أبعاد إدارة علاقات الزبائن في المؤسسات الوطنية الجزائرية؛
- مدى إدراك المؤسسات لأهمية أبعاد إدارة علاقات الزبائن في صناعة المزايا التنافسية؛
- معوقات بناء المزايا التنافسية في المؤسسات الوطنية الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. إبراهيم الفقي، بلا حدود إتقان مهارات البيع والتسويق، ترجمة أميرة نبيل عرفة، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 2008.
2. إياد عبد الفتاح النصور وعبد الرحمن بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
3. إياد عبد الفتاح النصور، تسويق المنتجات المصرفية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
4. حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
5. شفيق العتوم، طرق الإحصاء، تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss، المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
6. صلاح الدين حسين المعتي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية- تطبيقات باستخدام SPSS، دار وائل لنشر و الطباعة، الأردن، 2004.
7. عزام صبري، أساسيات في نظام الاحصائي الشامل SPSS، دار الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
8. محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة العلاقات مع العملاء: مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2013.
9. محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2014.
10. محمود مهدي البياني، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.

ثانيا: الملتقيات

11. بعلة الطاهر، دور الحكومة في دعم التنافسية الصناعية- التجربة الجزائرية-، الملتقى العلمي الدولي حول: استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنوع الاقتصادي في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي، البلدة 02، الجزائر، 2018.
12. عبد الحق طير وخالد مدخل، التأهيل كمدخل لتحسين القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة برنامج تأهيل المؤسسات في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول: دعم المنتج الوطني وتفعيل آليات حمايته وتسويقه، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، بدون ذكر السنة.

ثالثا: رسائل البحث

13. إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعرييج، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 15، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016.
14. أنيس أحمد عبد الله، قيمة الزبون باعتماد تقانة إدارة علاقات الزبون، دراسة استطلاعية لعينة من زبائن متجرين في محافظة صلاح الدين، المجلد 33، العدد 104، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2011.
15. بولودان نجاح، تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنوك العمومية الجزائرية، المجلد 4، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، الجزائر، 2017.
16. حيدر حمزة صالح، قياس أثر جودة علاقات الزبون المصرفي على ولائه للمصرف، بحث تطبيقي في المصارف الخاصة العاملة في الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 1، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الدراسات المالية والمصرفية، جامعة القادسية، العراق، 2017.
17. الطيب داودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني عشر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007.
18. عبد المنعم محمد رشاد، أسلوب معالجة شكاوى الزبائن ودوره في تطوير برامج شكاوى الزبائن، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 30، العدد 02، مصر، 2006.
19. نجاح بولودان، دور مستودعات البيانات في تحسين إدارة علاقات العملاء في البنوك، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2012.

رابعاً: المذكرات والرسائل

20. أحلام محجوب وليلى بوعلي، أثر إدارة علاقة الزبون في كسب رضا الزبون، دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال -وكالة تبسة-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة تبسة، تبسة، الجزائر، 2018.
21. أحمد هادي طالب، أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي، دراسة تحليلية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم التسويق جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، بدون ذكر السنة.
22. 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، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.
23. أوريسي هيبه الله، تنافسية القطاع السياحي وانعكاساته على التنمية المستدامة في الدول العربية، دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.
24. إيمان نعمون، تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.
25. براهيم عبد الرزاق، تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
26. بعيطيش شعبان، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016.

27. بن هو نجة، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة كوندور الإلكترونيك بـرج بوغريـريـج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016.
28. بن خوخة أمال، أثر تطبيق إدارة علاقة الزبائن على أداء المؤسسة الخدمية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة المسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص استراتيجية وتسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2014.
29. بنشوري عيسى، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) المديرية الجهوية ورقلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009.
30. خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة EGTت مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير (مدرسة الدكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
31. زاوش رضا، إدارة علاقات الزبون كأسلوب تسويقي حديث في قطاع خدمة الاتصالات بالجزائر، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.
32. سامي شناتي، فعالية إدارة علاقات العملاء كمدخل لتسويق الخدمات البنكية، دراسة استطلاعية على البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة أعمال، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2012.
33. سهى عبد المنعم محمد شلي، نموذج مقترح لمحددات نوايا تحول عملاء البنوك التجارية، دراسة تطبيقية، دكتوراه إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، 2011.
34. شريف تبر وزموي سمية، أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة علاقات الزبون في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر- تبسة، مذكرة مقدم لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2016.

35. شيرين عبد الحليم شاور التميمي، أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال في الضفة الغربية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2010.
36. عبد الحليم لعشاش، دور تسيير تكاليف سلسلة التوريد في زيادة تنافسية المؤسسة الاقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016.
37. فراحتية العيد، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة بعض المؤسسات لولاية المسيلة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015.
38. فرحاتي لويذة، دور أس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة -باتنة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
39. محمد خوجلي محمد أحمد، إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، دراسة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، 2015.
40. محمد علي بركات علي، تأثير مفهوم القيمة من منظور العميل والشركة على التوجه بالعلاقة طويلة المدى، إطار مقترح لصناعة الخدمات الاستشارية الهندسية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 2012.
41. مزبان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي -CNMA-، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق دولي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012.

42. نجاح يخلف، دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن، دراسة ميدانية لشركات الاتصالات: موييليس، جيزي، أوريدو، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 1، باتنة، الجزائر، 2018.

43. وداد بوزيد، دور نظام إدارة علاقات الزبون في زيادة ولائه، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري -وكالة أم البواقي-، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة أم البواقي، أم البواقي، الجزائر، 2015.

خامسا: المراجع من الانترنت

44. غزوان سليم وعادل هادي، إدارة علاقات الزبائن: إطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة، iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=4416، بتاريخ: 2020/03/01، على الساعة 09:00.

المراجع باللغة الأجنبية

45. Hicham Sayed Soliman, **Customer Relationship Management and its Relationship to the Marketing performance**, International Journal of Business and social science, vol 2, No 10, Departement of Business Management, faculty of commerce, Cairo University, Cairo, Egypt, 2011.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

في إطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي أقدم لك هذه الاستمارة الخاصة بموضوع الرسالة الموسومة بعنوان: أثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة حنونة حليب لولاية المسيلة- هدفها معرفة مدى تأثير أبعاد إدارة علاقات الزبائن على التنافسية لهذه المؤسسة.أرجو منك أن تتطوع وتملأها بعناية واهتمام وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيك.

أشكرك مسبقا لجهدك وحسن تعاونك

تحت إشراف:

د/رضا زاوش

إعداد الطالبة:

الخنساء والي

السنة الجامعية: 2020/2019

الجزء الأول: معلومات عامة

1. الجنس: ذكر () أنثى ()

2. السن:

أقل من 25 سنة () من 25 إلى 35 سنة () من 36 إلى 45 سنة () أكثر من 45 سنة ()

3. المستوى التعليمي: متوسط () ثانوي () جامعي () دراسات عليا ()

4. مدة العمل في المؤسسة:

أقل من 3 سنوات () من 3 إلى 5 سنوات () أكثر من 5 سنوات ()

5. مستوى الدخل:

أقل من 40.000 د.ج () من 40.000 د.ج إلى 60.000 د.ج () أكثر من 60.000 د.ج ()

الجزء الثاني: أثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسة

المحور الأول: أبعاد إدارة علاقات الزبائن					
اكتساب الزبون					
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	تهتم المؤسسة بالزبائن الحاليين والمحتملين				
02	أصبح تبني معرفة الزبون في رسالة المؤسسة من اهتمامات المديرين				
03	تعمل المؤسسة على خلق قاعدة بيانات تتضمن البيانات حول زبائنها الحاليين والمحتملين				
04	تستهدف المؤسسة الزبائن المرشحين الذين يشترطون كميات كبيرة				
تقوية العلاقة مع الزبون					
05	تسعى المؤسسة إلى بناء ثقة متبادلة مع زبائنها				
06	يوجد التزام متبادل بين المؤسسة والزبون				
07	قيمة الزبون هي الحجر الأساس عند تصميم المؤسسة لمنتجات جديدة				
08	ترتقي المؤسسة بعلاقتها بالزبائن بتقديم منتجات تفوق توقعاتهم				
الاحتفاظ بالزبون					
09	ينصت الموظفون في المؤسسة إلى شكاوى الزبائن				
10	تهتم المؤسسة بمعالجة شكاوى الزبائن في الوقت اللازم				
11	تتوفر المؤسسة على عدد متنوع من وسائل الاتصال				
12	تتوفر المؤسسة على عدد متاح من وسائل الاتصال				
المحور الثاني: تنافسية المؤسسة					
13	تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين				
14	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن				

					تعتمد المؤسسة سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للمتطلبات المتغيرة	15
					تمارس الإدارة العليا في المؤسسة رقابة على تكاليف الإنتاج	16
					تمتلك المؤسسة مزايا تنافسية مقارنة مع منافسيها	17
					تعتمد المؤسسة على استراتيجية إعلانية فعالة	18
					تبني إدارة المؤسسة استراتيجياتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية	19

الملخص

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة أثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسة في مؤسسة حضنة-حليب بالمسيلة، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمنا الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية تكونت من 30 رئيس مصلحة، ومن خلال الاستطلاع الميداني والتحليل باستخدام برنامج SPSS توصلنا في هذه الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة علاقات الزبائن، أبعاد إدارة علاقات الزبائن (اكتساب الزبون، تقوية العلاقة مع الزبون، الاحتفاظ بالزبون)، تنافسية المؤسسة، مؤشرات تنافسية المؤسسة (ربحية المؤسسة، تكلفة الإنتاج، الحصة السوقية).

Abstract

The main objective of this study is knowing the effect of Customer Relationship Management (CRM) demensions on the Entreprise Competitiveness at the "Hodna Lait" entreprise in M'sila, where we relied on the descriptive analytical approach and we used the questionnaire as a main tool for collecting primary data, and the questionnaire was distributed to a sample random consisting of 30 heads of departement, and through field survey and analysis using SPSS programme we came up with this study we found an effect of CRM demensions on the Entreprise Competitiveness.

Key words: Customer Relationship Management (CRM), (CRM) dementions, Entreprise Competitiveness (EC), (EC) indicators.



F.S.Calligraphy