



الموضوع

دور إدارة إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات
دراسة حالة المديرية الجهوية للتأمين (Saa)
- باتنة -

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف: إعداد الطلبة:

شيشون بوعزيز

بيشة حمودي

رقم التسجيل:/Master-GE/GO-GSO/2013
تاريخ الإيداع

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الملخص .
	شكر و عرفان
أ	قائمة المحتويات
a	مقدمة
الفصل الأول مدخل الدراسة.	
1	المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
2	المطلب الأول: إشكالية الدراسة.
2	المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.
3	المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها.
3	المطلب الأول: أهمية الدراسة.
3	المطلب الثاني: أهداف الدراسة.
4	المبحث الثالث: سياق الدراسة ومصطلحاتها.
4	المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة.
9	المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

11	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول إدارة العلاقة مع العملاء.
11	المطلب الأول: تعريف إدارة العلاقة مع العملاء.
16	المطلب الثاني: : أهمية وأهداف إدارة العلاقة مع العملاء.
17	المطلب الثالث: أبعاد إدارة العلاقة مع العملاء.
19	المطلب الرابع: وظائف إدارة العلاقة مع العملاء
23	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول تنافسية الشركات..
23	المطلب الأول: تعريف التنافسية وأنواعها.
27	المطلب الثاني: مؤشرات التنافسية.
28	المطلب الثالث: أبعاد التنافسية.
29	المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية.
33	المبحث الثالث: دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات.
33	المطلب الأول: دور إدارة العلاقة مع العملاء العملية في تحسين تنافسية الشركات.
34	المطلب الثاني: دور إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية في تحسين تنافسية الشركات
34	المطلب الثالث: دور إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية في تحسين تنافسية الشركات
36	المبحث الرابع:الدراسات السابقة ودلالاتها
36	المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة العلاقة مع العملاء.

37	المطلب الثاني: الدراسات السابقة ذات الصلة بالتنافسية.
38	المطلب الثالث: دلالات الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.	
42	المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث.
42	المطلب الأول: نموذج الدراسة
43	المطلب الثاني: فرضيات البحث
44	المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة
44	المطلب الأول: منهج البحث
44	المطلب الثاني: حدود الدراسة
45	المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة
45	المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة
45	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
47	المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية
47	المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي
47	المطلب الثاني: طرق الاختبار الإحصائي
الفصل الرابع: عرض و تحليل نتائج الدراسة	
48	المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة.
48	المطلب الأول: عرض البيانات العامة.

54	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء.
66	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.
66	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.
66	المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضيات.
67	المبحث الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات.
68	المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.
69	المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.
70	المراجع
	الملاحق

يتواصل إهتمام الإداريين والباحثين في العالم بدراسة وتحلى لموضوع إدارة العلاقة مع الزبائن باعتباره توجهها تسويقيا حديثا يتناسب مع خصائص البيئة التنافسية الحالية والتي تتشابه فيها السلع والخدمات المقدمة للزبائن بشكل كبير، كما أن التطور التكنولوجي ساهم في تغيير سلوك الزبائن وكيفية تلقيهم للرسالة التسويقية العادية حيث أن وسائل الاتصال الالكترونية أتاحت فرصا إضافية لتوفر البدائل للزبائن فأصبح من الضروري التوصل إلى إستراتيجية تسويقية تضمن الربحية للشركات.

تهدف إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) إلى تصنيف الزبائن في مجموعات متشابهة بناء على تقييم درجة ربحية الزبون الحالية والمستقبلية بحيث تسعى إلى كسب الزبائن المربحين والحفاظ عليهم من خلال بناء علاقات طويلة الأم دمعهم تضمن للشركة عدم تحولهم للمنافسين، وهذا التصنيف لابد وأنى ستمد من قاعدة بيانات خاصة بالزبائن تقوم الشركة بجمعها وتحليلها لمعرفة احتياجات وتوقعات الزبائن وتلبيتها بالطريقة الملائمة للزبائن والمربحة للشركة في آن واحد. تتكوّن إدارة العلاقة مع الزبائن من التفاعل والاندماج ما بين مكونات و وظائف إدارية تمس الزبائن بشكل مباشر وتؤثر على الرضا والولاء لديهم، تتفاعل أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن والتي هي جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالزبائن،

آليات الحفاظ علي خصوصية هذه البيانات،التكنولوجيا، العمليات الإدارية المتعلقة بالزبائن والأفراد العاملين بالشركة مع وظائف المكاتب الأمامية وهي التسويق،المبيعات، الاهتمام بالزبائن ودعم الخدمات حيث يفترض أن ينتج عن هذا التفاعل زبائن راضين وموالين للشركة يشكلون الميزة التنافسية التي تضمن للشركة زبائن ملتزمون بشراء خدماتها مرارا وتكرارا دون الالتفات لعروض المنافسين.

إن ما يجب أن يدركه مسيرو مؤسساتنا الاقتصادية من اليوم هو أن بقاء مؤسساتهم يرتبط أكثر فأكثر بمدى قابليتها وسرعتها في التفاعل مع محيط غير مستقر تماما ويعد أكثر تهديدا، ومن المؤكد أن الوسيلة الأكثر فعالية في ذلك هي تحقيق وتعزيز مكانتها وقدرتها التنافسية والتي تتعدد مجالاتها، إذ لا تكتفي المؤسسة مثلا بأن تكون لها قدرة تنافسية في مجال التكاليف، أو التسويق، الإنتاج... الخ، بل يجب أن تكون كذلك وفي جميع المجالات، وعلى هذا الأساس فإن المشكل الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية يتمثل في البحث عن السبل التي تسمح لها بتحسين قدرتها التنافسية، ولعل تحقيق الجودة هي إحدى تلك السبل، لا سيما وأن التوجه الحالي أصبح يهتم أكثر بجودة السلع والخدمات وفقا لخصائص وحسب رغبات الزبائن.

وتشير كافة الأبحاث والدراسات المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبائن أنها تلعب دورا إيجابيا في تحسين تنافسية الشركات. ومن المتفق عليه تسويقيا أن الزبون هو الأهم بالنسبة لأي شركة لأنه مصدر للربح والاستمرارية، ومع تغير الحالة التنافسية العالمية في كافة القطاعات أصبحت الشركات.

تسعى إلى جذب الزبائن المستهدفين والحفاظ عليهم عن طريق بناء علاقات تتصف بال شخصية بحيث يرتبط الزبون ذهنيا وعاطفيا مع الشركة لتصبح خياره الأول في ما تقدمه من الخدمات وسينصح

المحيطين به ويحثهم على تجربة هذه الخدمات بطريقة تضمن كسب زبائن جدد مع تحقيق وفورات في التكاليف التسويقية للشركة مما يجعل إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن إستراتيجية تسويقية

فعالة تزيد من ربحية الشركة.

تؤدي التكنولوجيا دوراً مزدوجاً في إدارة العلاقة مع الزبائن، جمع البيانات والمعلومات عن الزبائن يتطلب تطبيقات تكنولوجية وبرمجيات محوسبة خاصة ليتم تخزين هذه البيانات والمعلومات وتحليلها بشكل دقيق وتوظيفها في بناء الخطط الاستراتيجية للشركة، أيضاً برمجيات الحماية المتطورة مطلوبة للمحافظة على خصوصية بيانات ومعلومات الزبائن ولمنع أي اختراق للمعلومات التي يتم التعامل معها بسرية تامة. هذا من جانب ومن الجانب الآخر يتم الاعتماد على التطبيقات التكنولوجية في بناء العلاقة الالكترونية مع الزبائن من خلال تصميم الصفحات الالكترونية ومراسلة الزبائن عبر البريد الالكتروني واستخدام رسائل الموبايل للتواصل مع الزبائن. وبالرغم من أهمية دور التكنولوجيا في إدارة العلاقة مع الزبائن إلا أنه من الخطأ الفادح النظر إلى إدارة العلاقة مع الزبائن على أنها تطبيقات تكنولوجية بحتة إذ لا بد وأن تتدمج وتتفاعل مع كافة المكونات والوظائف لينتج عن استخدامها نجاح في اتمام بناء العلاقة مع الزبائن حيث أن العلاقة الالكترونية غير كافية لبناء علاقة طويلة الأجل بل تأتي مكتملة للعلاقة المباشرة مع الزبائن، ووضع كهذا جعل المؤسسات في زحمة المنافسة الشديدة وأمام مواقف وخيارات معقدة تحتم عليها كسب ولاء العملاء والمحافظة عليهم والسيطرة على السوق. وسنحاول في هذا الفصل إيضاح إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أهميتها وأهدافها، بالإضافة إلى سياق الدراسة ومضطلحاتها.

المبحث الأول: إشكالية البحث وتساؤلات الدراسة.

من المؤكد بأن العملاء يمثلون إحدى أهم الانشغالات لدى الكثير من المؤسسات من حيث كسب ولائهم والحفاظ عليهم على اعتبار أن تكلفة الحفاظ على الزبائن الحاليين أقل بكثير من تكلفة البحث عن عملاء جدد، وعلى هذا الأساس برزت إدارة العلاقة مع العملاء (*Gestion de la Relation Clients*) كإحدى أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تتيح التعامل معهم بفعالية من خلال بناء علاقات طويلة الأمد معهم تضمن للمؤسسة عدم تحولهم للمنافسين، فمعرفة احتياجاتهم وتوقعاتهم والسعي لخدمتهم وإرضائهم يمر حتماً عبر بناء تلك العلاقات التعاونية معهم وذلك بتنشيط وتفعيل وإشراك جميع الدوائر على مستوى المؤسسة في ذلك بدل الاقتصار على الدوائر التسويقية.

فزيادة التفاعل والاندماج والانسجام بين المؤسسة وعملائها يتطلب تبادل وتداول المعارف فيما بينهما بحكم أن بناء الثقة والتعاون ومن ثم تحقيق المصالح المشتركة يقتضي المعرفة الجيدة لكل طرف عن الآخر وهو ما تتحه إدارة العلاقة مع العملاء. وبهذا فقد أصبح العملاء مجال المنافسة الحيوي والحاسم بين الكثير من المؤسسات، وفي هذا السياق تأتي إشكالية الدراسة التي تسعى لإبراز دور إدارة العلاقة مع العملاء بأبعاده المختلفة في تحسين تنافسية المؤسسات (*Compétitivité des Entreprises*) من جوانب معينة، وسنحاول في هذا المبحث توضيح كل من إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

المطلب الأول: إشكالية البحث.

إن الإهتمام المتزايد لدى الشركات بجمع البيانات والمعلومات الخاصة بزيائهم وتحليلها واستخدامها في عمليات التخطيط الاستراتيجي ودمج هذه البيانات والمعلومات ضمن النشاطات التسويقية والبيعية والخدماتية سعى وراء بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن يعتبر توجهها تسويقيا حديثا يتم اعتماده بهدف الحصول على ولاء الزبائن في ظل تشابه السلع والخدمات المعروضة في السوق من قبل المنافسين.

هذا ما أعطى للزبون حرية المفاضلة والاختيار من البدائل العديدة المتوفرة أمامه للحصول على ما يشبع حاجاته، ويحقق له خدمات أفضل ويمنحه سلطة الحكم على فشل أو نجاح المؤسسة. ليصاغ التساؤل الرئيسي للدراسة بالشكل التالي:

هل لإدارة العلاقة مع العملاء دور في تحسين تنافسية الشركات؟

المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة

سنحاول في هذه الدراسة الاجابة على السؤال الرئيسي من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل لإدارة العلاقة مع العملاء العملياتية دور في تحسين تنافسية الشركات؟
- 2- هل لإدارة العلاقة مع العملاء التحليلية دور في تحسين تنافسية الشركات؟
- 3- هل لإدارة العلاقة مع العملاء التعاونية دور في تحسين تنافسية الشركات؟

حيث نهدف من التساؤل الفرعي الأول إلى ما إذا كان لإدارة العلاقة مع العملاء العملياتية دور في تحسين تنافسية الشركات أي نسعى لمعرفة ما إذا كانت العمليات و التكنولوجيات المساهمة في صناعة الإتصال اليومي للشركة مع عملائها دور في تحسين تنافسية الشركات. كذلك نهدف من التساؤل الفرعي الثاني إلى ما إذا كان لإدارة العلاقة مع العملاء التحليلية دور في تحسين تنافسية الشركات أي معرفة ما إذا كانت الأنشطة المعنية بتجميع المعلومات عن العملاء وتحليلها وتخزين البيانات (Data Ware House)، و التنقيب في البيانات (Data Mining)، دور في تحسين تنافسية الشركات، أما التساؤل الفرعي الأخير إلى ما إذا كان لإدارة العلاقة مع العملاء التعاونية دور في تحسين تنافسية الشركات بمعنى ما إذا كانت لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات المستخدمة في تسهيل عملية الاتصال بين الشركة وعملائها دور في تحسين تنافسية الشركات.

و الهدف من هذا التساؤل هو الكشف ما إذا كانت لإدارة العلاقة مع العملاء بأبعادها الثلاثة دور في تحسين تنافسية الشركات.

المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها.

يهتم هذا الجزء بتوضيح أهمية هذه الدراسة من خلال الأهمية العملية و المتمثلة في إلقاء الضوء حول دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات، والأهمية النظرية للموضوع من خلال مساهمة الدراسة في تقديم معطيات جديدة في مجال الخدمات. كما يهتم هذا الجزء بتوضيح أهداف الدراسة من خلال معرفة إذا كان لإدارة العلاقة مع العملاء دور في تحسين تنافسية الشركات.

المطلب الأول: أهمية الدراسة

لا شك بأن أهمية هذه الدراسة تكمن أساسا في محاولة الربط بين إدارة العلاقة مع العملاء و التنافسية من جوانب محددة والمعبر عليها من خلال أبعاد كل من المفهومين، فضلا على طرح ومناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن أدبيات الموضوع وكذا محاولة استكشاف وتحليل آراء إطارات مؤسسة ميدانية حول دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات من زوايا التكلفة، الأجل والجودة، من خلال الأهمية العملية والنظرية.

أولا: الأهمية النظرية.

تتبنى أهمية موضوعها النظري في أنه يعد هذا البحث دراسة أخرى تضاف إلى الدراسات الجامعية بالنظر إلى قلة الدراسات المقدمة في كليتنا خصوصا باللغة العربية بالإضافة إلى حداثة الموضوع في حد ذاته لأنه يجمع بين متغيرين ذوي أهمية كبيرة في الوقت الحاضر و دراسة العلاقة بينهما، بالإضافة إلى إلقاء الضوء حول دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات من خلال ضبط المفاهيم، كذلك الكشف عن مدى أهمية العملاء لدى الشركات، و أحدث الأساليب المتبعة من أجل كسبهم و المحافظة عليهم.

ثانيا: الأهمية العملية.

تعد إدارة العلاقة مع العملاء من المواضيع الهامة في مجال الأعمال، خاصة في مجال التسويق حيث نأمل من هذه الدراسة أن تساهم خاصة من جانبها التطبيقي في الكشف عن بعض المعطيات و الرؤى العملية لإطارات الشركة الوطنية للتأمين بباتنة، وكذا مدى وعي مسيري الشركة بدور إدارة العلاقة مع العملاء بمختلف أبعادها في تحسين التنافسية (الجودة العالية و تخفيض التكاليف و الإستجابة السريعة)، كما يعد البحث مساهمة لجعل الشركة محل الدراسة تكتسب فلسفة وإستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء كروية وفلسفة حديثة لتسويق خدماتها، بالإضافة إلى التعرف على واقع شركة التأمين (saa) ومدى تبنيتها لإدارة العلاقة مع العملاء، كذلك معرفة سلوك الشركة محل الدراسة تجاه العملاء على تحسين تنافسية الشركات.

المطلب الثاني: أهداف الدراسة.

يمكن أبراز أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- إيضاح مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء بمختلف أنواعها.
- مناقشة مفهوم تنافسية الشركات خاصة من جوانب التكلفة، الأجل والجودة.

- محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة مع قراءة تفسيرية لدلالاتها بالمقارنة مع الموضوع.
 - إبراز دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات.
 - إبراز أدوار مختلف أبعاد إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات.
- نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تبين دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات، من خلال توضيح دور العملياتية بالنسبة للشركة حيث تساهم في تحسين التنافسية وتبين دور إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية حيث تساهم في حصول الشركة على معلومات جديدة تساعدها على إتخاذ القرار التسويقي، وتقليل التكاليف مما يؤدي إلى تحقيق الربح وبالتالي تحسين تنافسية الشركة بالإضافة إلى دور إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية لدى الشركة من خلال أنها تساهم في تخفيض تكاليف الاتصالات والتعاملات وربط الشركة بوحدها والتواصل بشكل تفاعلي مع العملاء الشيء الذي يؤدي إلى كسب رضاهم وزيادة ولائهم وبالتالي تحقق الشركة هدفها.

المبحث الثالث: سياق الدراسة و مصطلحاتها.

سننتظر في هذا المبحث إلى سياق الدراسة، أي المؤسسة التي سيتم تطبيق دراستنا عليها والمتمثلة في الشركة لبوطنية للتأمين بباتنة، ثم سيتم التعريف ببعض المصطلحات التي وردت البحث و لم يتم توضيحها بالقدر الكافي.

المطلب الأول: السياق المبدئي للدراسة.

الجزائر كغيرها من الدول اهتمت بقطاع التأمين حيث أنه في إطار الإصلاحات الهيكلية للاقتصاد الوطني، عرف قطاع التأمينات على غرار بقية القطاعات سنة 1995 تغيرا في أنظمة التسيير، وقد حدد الإطار النظامي الذي يحك نشاط وسوق التأمينات. فحركية قطاع التأمين ترجمت إلى الواقع وذلك بالمرسوم رقم 95-07 في 25 جانفي 1995 المتعلق بالتأمينات، هذا المرسوم المخصص لتحرير نشاط التأمين في الجزائر يسمح خاصة بدخول مؤسسات تأمين جديدة وطنية كانت أو أجنبية. والهدف من هذا الإجراء هو إخضاع سوق التأمينات للمنافسة ورفع احتكار الدولة على هذه العمليات والذي يؤدي إلى تحسين الخدمات وبيع المنتجات التأمينية.

حقق قطاع التأمين الجزائري خلال الربع الأول من العام الجاري 2010 نموا بحوالي 20% مقارنة بنفس الفترة من السنة الماضية 2009، فقد حقق القطاع 20.9 مليار دينار جزائري "23 مليون دولار" نظير 17.5 مليار دينار جزائري قبل سنة حوالي "20 مليون دولار".

احتل جانب التأمين على الحوادث والأخطار المتنوعة المرتبة الأولى من حيث حجم المساهمة في إجمالي القطاع بنسبة 42.5%، وفرع تأمين السيارات بالمرتبة الثانية، وسجل التأمين على القروض نمواً في أعماله قدر بـ 42%.

الشركة الوطنية للتأمين تتكون من 14 مديرية جهوية و يمكن تقديم المديرية الجهوية SAA BATNA محل دراستنا:

نشأتها وتطورها: هي مديرية جهوية تابعة لإدارة الشركة الأم SAA وتتولى التنسيق المباشر لنشاط الوكالات التجارية التابعة للشركة عبر خمس ولايات وهي: ولاية باتنة، ولاية بسكرة، ولاية أم البواقي، ولاية تبسة، ولاية خنشلة التطور التاريخي للمديرية الجهوية SAA BATNA: وحدة باتنة تم تأسيسها بتاريخ 1 جانفي 1979 برقم أعمال يقدر بـ 31.147 مليون دج، وشبكة تسويق تقدر بـ 10 وكالات تجارية هي: باتنة "أ"، باتنة "ب"، بسكرة أ، تبسة، عين البيضاء، خنشلة، بسكرة ب، أولاد جلال، طولقة، مروانة.

المقر الاجتماعي للمديرية الجهوية كان في السابق يتواجد بشارع قرين بلقاسم ثم تم تحويله في سنة 2005 إلى المقر الحالي المتواجد بممرات صالح نزار.

في سنة 2005 تم إنشاء وكالات تجارية أخرى ليصل المجموع الحالي إلى 29 وكالة تجارية، موزعة على النحو التالي:

وكالتين مباشرتين تابعتين مباشرة للمديرية الجهوية ويتحصل العاملون بها على أجر شهري ثابتة مثل الإطارات والعمال الإداريين.

19 وكالة تجارية تزاوّل نشاطها مقابل عمولة مالية قدرها 15% من مجموع الأقساط التأمينية الصافية المنجزة.

وكالة تجارية حدودية متواجد بالمركز الحدودي بوشبكة بولاية تبسة على الحدود الجزائرية التونسية وتتحصل أيضا على عمولة مالية قدرها 15% من مجموع الأقساط التأمينية الصافية المنجزة،

مضافا لها منحة المركز الحدودي وعدم خصم مصاريف الإيجار وحقوق الأوراق مثل ما هو معمول به مع الوكالات التجارية، لان هذا الإجراء يهدف إلى حث العمال التابعين للوكالة الحدودية على انجاز أكبر عدد ممكن من بوالص التأمين ومنح صورة حسنة على الشركة للأجانب والقادمين إلى الوطن وإلى المسافرين.

و6 وكلاء تأمين عامين يحصلون هم أيضا على عمولة مالية، لكن الاختلاف يكمن في أن العمولة تحسب على أساس 7% بالنسبة لمنتجات التأمين على الأخطار العادية و10% على منتجات التأمين على الأخطار الصناعية.

وأهم وظائفها تتمثل في:

- ممارسة كل عمليات التأمين من خلال ما تعرضه من خدمات تتعلق بضمان الأخطار التي تخص: الحرائق والاستغلال، المسؤولية المدنية والأخطار المتعددة، تأمين السيارات والأشخاص.

- ممارسة الوظيفة المالية من خلال عمليات التوظيف الخاصة بالاستثمار في الأوراق المالية، وكذا السوق النقدي وغيرها.

كما يعتمد إنتاج الشركة على مختلف أنواع التأمين التي تغطي أخطارها، وتتمثل فروع إنتاجها فيما يلي:

1- فرع أخطار السيارات: يتضمن هذا النوع سبعة ضمانات، تتكون من إجبارية واختيارية وتشمل:

- المسؤولية المدنية: يعتبر ضمان إجباري، وتضمن للمؤمن له المتابعات المالية الناتجة عن الأضرار الجسمانية والمادية التي يسببها للغير أثناء سير السيارة، ويحدد قسط التأمين حسب قوة الأحصنة والتي تعبر عن قوة الأحصنة والتي تعبر عن قوة السيارة.

- أضرار التصادم: وهي الضمانات الاختيارية، وتتضح مصداقيتها في حالة وقوع اصطدام خارج المرائب المستأجرة أو المملوكة من طرف المؤمن له، حيث تضمن تعويض الأضرار اللاحقة بالسيارة نتيجة الاصطدام، وذلك في حدود المبلغ المحدد في العقد.

- كسر الزجاج: تضمن للمؤمن له الأخطار الناتجة عن رمي الحجارة، والتي تلحق بالزجاج الأمامي والخلفي والمرآيا الجانبية.

- السرقة والحريق: تضمن الأضرار الناجمة عن فقدان السيارة أو حريقها.

- الدفاع والمتابعة: تضمن للمؤمن له دفع كافة مصاريف المعاينة والمحاماة والإستشارة المساعدة في حالة وقوع حادث.

- ضمانات تعاقدية لصالح الركاب: تدفع تعويضات للركاب إثر وقوع الأضرار.

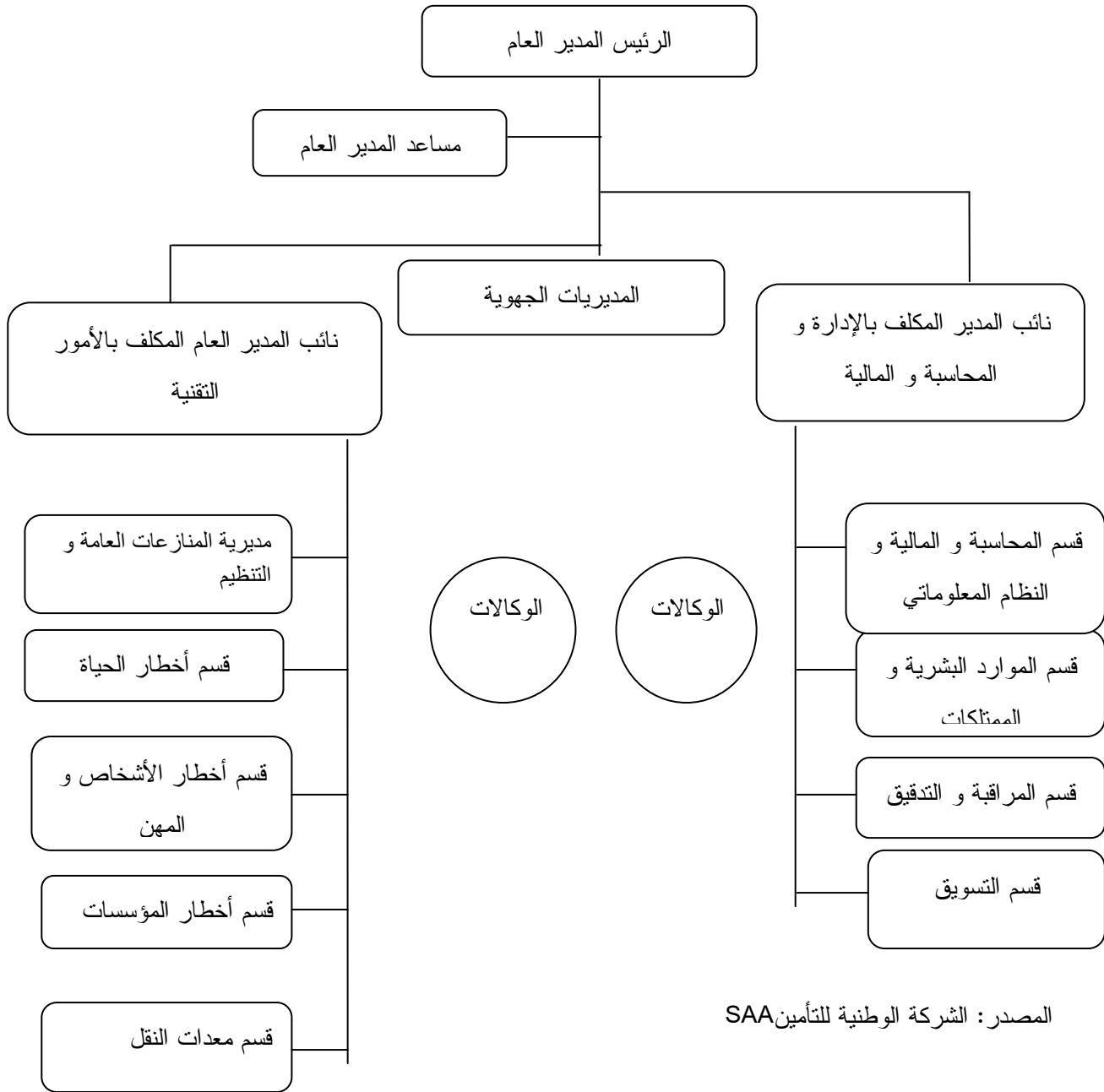
- كافة الأخطار: تضمن دفع نفقات إصلاح السيارات عند إصطدامها.

2- فرع الأخطار المتعددة: يتم تأمين الممتلكات من الأخطار المتعلقة بالحرائق والسرقة.

3- فرع تأمينات الأشخاص: تقوم بالتأمين على حياة الفرد والتأمين الجماعي لعمال الشركات والرياضيين، كما تتكفل بتأمين الرحلات المدرسية والسياحية حسب مدتها.

4- فرع نقل البضائع: تعمل على تأمين البضائع من الأخطار التي قد تتعرض لها.

الشكل رقم (01) الهيكل التنظيمي لـ :SAA:



المصدر: الشركة الوطنية للتأمين SAA

أهداف المديرية الجهوية:

تتمثل أهداف المديرية الجهوية في ما يلي:

- البحث عن الربح وتحسين مستوى المردودية.
- تنويع حافظة المنتجات "الخدمات".
- تحسين الحصص السوقية.
- تحسين وتحديث تسيير وتطوير الموارد البشرية.
- خلق مناصب عمل بتطوير الشبكة التجارية.
- ضمان نوعية جيدة للخدمات المقدمة للزبائن وبسعر جيد.

المطلب الثاني: مصطلحات الدراسة.

سيتم في هذا المطلب تعريف بعض المصطلحات المهمة والتي تم التطرق لها في دراستنا، والتي تتمثل في: إدارة العلاقة مع العملاء، إدارة العلاقة مع العملاء العملية، إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية،

إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية، الجودة العالية، التكلفة المنخفضة، الإستجابة السريعة.

1- إدارة العلاقة مع العملاء: إدارة العلاقة الزبون هي منهجية لفهم سلوك الزبون و التأثير فيه من خلال التواصل معه. أو هي عبارة عن مجموعة من الوسائل التنظيمية و التقنية و البشرية لإدارة علاقة من نوع جديد مع الزبون هدفها الأساسي ربط علاقة خاصة و شخصية مع كل زبون.

2- إدارة العلاقة مع العملاء العملية: ويقصد بها العمليات والتكنولوجيا المساهمة في صناعة الاتصال اليومي للمؤسسة مع عملائها، وهي توفر سجلات محدثة عن العميل، والعمل المحتمل، وهي تساعد ممثلي الخدمة وباقي المعنيين على نجاح العلاقة مع العميل.

3- إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية: هو كل آليات تحليل المعطيات المتعلقة بالزبائن بصورة مباشرة أو غير مباشرة، هذه الآليات المعالجة للمعطيات تسيير لأجل هدف بناء نماذج سلوكيات الزبائن، والمساهمة في عملية التجزئة الجزئية... الخ.

4- إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية: حيث يتم تكامل كل قنوات الاتصال المستخدمة، وتتمثل قنوات الاتصال فيما يلي: (الانترنت ، الهاتف، البريد العادي، وجه لوجه، البريد الإلكتروني) لهدف واحد، هو

خدمة المنظمة عن طريق تسهيل عملية الاتصال بين عملائها وجعلها مباشرة أو متاحة في كل زمان ومكان.

5- التنافسية: أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.

6- التكلفة المنخفضة: والذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياسا بالمنافسين في ذات القطاع، وأيضا التخفيض التدريجي للأسعار (التعريفات) وزيادة حجم التعاملات.

7- الجودة العالية: ويقصد بها قدرة المؤسسة على تحقيق جودة في منتجاتها، تخلق قيمة لدى زبائنها، وتلبي حاجاتهم ورغباتهم، مما يمكن المؤسسة من تخفيض تكاليفها ورفع أسعارها، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي ارتفاع في أرباحها، ومنه فالجودة تعتبر مصدر هام لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة وأمرًا حتميًا من أجل بقائها واستمرارها.

8- الإستجابة السريعة: ويقصد بها قدرة المؤسسة على تحديد حاجات ورغبات الزبون أو المستهلك والعمل على إشباعها والاستجابة لها.

اهتم هذا الفصل بتوضيح إشكالية الدراسة المتمثلة في " دور إدارة العلاقة مع العملاء بأبعادها الثلاثة (العملياتية، التحليلية، التعاونية) في تحسين تنافسية الشركات من حيث الجودة والتكلفة والآجال؟". وتساؤلات الدراسة والمتمثلة في هل لإدارة العلاقة مع العملاء بأبعادها الثلاثة دور في تحسين تنافسية الشركات. كما تم التطرق إلى أهمية الدراسة العملية والمتمثلة في الضوء على دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات وأهميتها النظرية والمتمثلة في ما ستقدمه هذه الدراسة من خلال الدراسة التطبيقية من معطيات علمية جديدة وواقعية. كذلك تم تحديد أهداف الدراسة، سياقها والمتمثل في الشركة الوطنية للتأمين بباتنة، وبعض مصطلحات الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

أصبحت بيئة الأعمال بمستوياتها الكلي والجزئي أقل إستقراراً، أكثر تعقيداً كما تميزت به من تسارع تكنولوجي مس كل القطاعات الاقتصادية دون إستثناء (الإنتاج، الإدارة، إتصالات...)، وكذلك أثار للعولمة بكل أشكالها، خاصة فيما يتعلق بفتح الاسواق المحلية و الدولية ودخول أغلب المؤسسات مجال المنافسة الشديدة ، فلم يعد من السهل الحصول على موقع جديد في السوق أو إستهداف قطاع جديد من القطاعات التي لا يمكن أن يكون قد ترك منها أقوى المنافسين شيئاً للمؤسسات الضعيفة.

ويعتبر الزبائن بالنسبة للمؤسسة مركز اهتمام، فهي تستقي منهم المواصفات التي تحولها إلى مقاييس أو معايير تنتج وفقها، فكل منتج خال من هذه المعايير محكوم عليه بالفشل لامحال لأنه لا يحمل مواصفات الجودة في نظر مشتربيه. و لهذا تتسابق المؤسسات إلى الظفر بأكثر عدد من الزبائن الحاليين و المرتقبين مع بذل الجهد في الحفاظ على الزبائن الحاليين، و يتحقق لها ذلك من خلال ربط علاقة حوار تفاعلية معهم، و تتوطد هذه العلاقة أكثر إذا تمت إدارتها سواء باستخدام وسائل تكنولوجية أو وسائل تقليدية، حيث أن العلاقات القوية مع العملاء من أهم الميزات التنافسية للتفوق على المنافسين.

و سنحاول في هذا الفصل التطرق لأهم المفاهيم الأساسية للمتغيرين، والتركيز على دور إدارة العلاقة مع العملاء بأبعاده الثلاثة(العملياتية، التحليلية، التعاونية) في تحسين تنافسية الشركات من حيث (التكلفة المنخفضة، الإستجابة السريعة، الجودة العالية)، وسنتناول أهم الدراسات السابقة لإدارة العلاقة مع العملاء والتنافسية ومعرفة دلالاتها.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة العلاقة مع العملاء.

برز التسويق في القرون الوسطى ومر بالعديد من المراحل التي أدت إلى تطور مفهومه وفلسفته فمن التركيز على التسويق الاستهلاكي في الخمسينات إلى التسويق الصناعي في الستينات مرورا بالتسويق المجتمعي والتسويق في المنظمات غير الهادفة إلى الربح في السبعينات إلى تسويق الخدمات في الثمانينات ثم التسويق بالعلاقات في التسعينات من القرن الماضي وحتى الآن، مثل هذه التحولات في المفاهيم التسويقية حثت المنظمات على أن تنظر للزبائن كشركاء للمنظمة وأن تبني معهم علاقات طويلة الأمد وتحافظ على هؤلاء الزبائن¹. فالتسويق اليوم لا يجب أن يفهم على الأساس القديم من حيث الإخبار والبيع ولكن على أساسه الجديد بمعنى من حيث إشباع احتياجات المستهلك، ومن وجهة نظر عالم التسويق (Kotler) تطور مفهوم التسويق ليعرّف حديثاً على أنه العملية التي من خلالها تقوم الشركات بخلق القيمة (المنفعة) للزبائن وبناء علاقات قوية معهم من أجل ضمان القيمة (الربح) من الزبائن بالمقابل. ويعود ظهور مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن أو التسويق بالعلاقات إلى سنة (1949) ، حيث كان أول من استخدم المصطلح شخص يدعى (Lester

¹شيرين عبد الحليم شاور التميمي (2010): أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية: "جوال في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، ص 22.

Wanderman) والذي يعتبر رائداً من رواد التسويق المباشر (Direct Marketing) فتحدث بشكل غير مباشر عن التفاعل بين البائع والمشتري، وأهمية الحوار وما يؤديه ذلك إلى خلق ولاء طويل الأمد بالنسبة للزبون.¹ وسنحاول في هذا المبحث تناول بعض المفاهيم العامة لإدارة العلاقة مع العملاء وسنتطرق للتعريف المختلفة وأهميتها وأهدافها ووظائفها، فضلاً على الأبعاد الثلاثة لإدارة العلاقة مع العملاء (العملياتية، التحليلية، التعاونية).
المطلب الأول: تعريف إدارة العلاقة مع العملاء.

إدارة العلاقة مع العملاء (CRM) مصطلح يعني أمور مختلفة، حيث البعض يعتبرها إدارة للعلاقة مع الزبائن وآخرون يعتبرونها تسويق للعلاقة مع الزبائن، والبعض الآخر يرى أنه ليس بالضرورة اعتبار أن كل الزبائن باحثين عن علاقة فيسميها إدارة شؤون الزبائن، وآخرون يركزون على العلاقة التسويقية فيسمون المصطلح التسويق بالعلاقات، وأياً كان المسمى لكنه بالنهاية يقود بوضوح إلى تطبيقات إدارية وعملية تركز على الزبائن بالدرجة الأولى.

وعموماً يتم تعريف إدارة العلاقة مع الزبائن من خلال منظورين مختلفين الأول هو تعريف (Metagroep) حيث تعرّف على أنها أتمتة العمليات الإدارية المدمجة أفقياً والتي تشمل وظائف المكاتب الأمامية والتي تشكل نقاط الالتقاء مع الزبون (التسويق، المبيعات، الخدمات والدعم) عن طريق عدة قنوات توصيل مترابطة، ونلاحظ من خلال هذا التعريف أنه تم النظر إلى إدارة العلاقة مع العملاء من منظور تكنولوجي معتبرين أن التقنية المتطورة تسهل أو تمكن الزبائن من الاتصال بالموظفين في الإدارات المختلفة عن طريق الانترنت، الهاتف، أو التواصل وجها لوجه. ومن منظور آخر فقد عرف (Gartner group's) على أساس أن استخدام التقنية يساعد استراتيجياً في الحصول على أحسن نتائج وأعلى ربحية وإرضاء الزبائن من خلال تنظيم قطاعات الزبائن، تحليل سلوك الرضا لدى الزبائن وتطبيق التركيز على الزبون في العمليات، وعند المقارنة بين المنظورين السابقين يلاحظ أن إدارة العلاقة مع الزبائن من المنظور التقني هي مجرد تطبيقات تكنولوجية ولكن من المنظور الآخر فهي إستراتيجية تعمل على محورين أساسيين فمن جهة فهي تهدف إلى زيادة العوائد والأرباح ومن جهة أخرى فهي تعمل على تطوير الرضا لدى الزبائن، وفي هذا الصدد لا بد من إدراك المبدأ الأساسي الذي تقوم عليه استراتيجيات ونماذج إدارة العلاقة مع العملاء، إذ لا بد من التركيز على مدى رضا الزبون عن العلاقة كمبدأ أساسي لبناء علاقة تسويقية طويلة الأمد وليس التركيز فقط عن المنتجات أو الخدمات المقدمة إليه.

ويمكن القول بأن إدارة العلاقة مع العملاء هي مجموعة من الوسائل والعمليات والأنظمة والهيكل التنظيمية التي تعمل على مساعدة المؤسسة في تعزيز معرفتها بالزبون وتعمل على مساعدتها في تسيير علاقتها بزبائنهم، وتقديم أفضل مستوى خدمة من خلال كل قنوات الاتصال، والتركيز على مشاركة المعلومة بين موظفي

¹ فيليب كوتلر وجاري ارمسترونج (2008): أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ص92.

المؤسسة والزبائن اعتمادا على تكنولوجيا المعلومات الجديدة. ويرى (Peppers and Rogers) بأن تسيير العلاقة مع العملاء هي تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات، بهدف إشباع حاجات كل زبون بصفة فردية، من خلال الارتكاز على ما يقوله الزبون وما تعرفه المؤسسة عنه. أما (Kotler) فيعرف تسيير العلاقة مع العملاء على أنه عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة، والمتعلقة بكل زبون على حدى، وكذا التسيير بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبائن، هذا ويمكن إبراز خصائص تسيير العلاقة مع العملاء في شكل نقاط أهمها:

- يهدف دور العلاقة مع الزبائن إلى الاحتفاظ بالزبائن المنتقين على المدى الطويل.
- جمع وإدماج المعلومات المتعلقة بالزبائن.
- استعمال برامج الإعلام الآلي لغرض تحليل البيانات.
- تقسيم الزبائن حسب درجة ولائهم.
- التقسيم الجزئي للسوق حسب حاجات ورغبات الزبائن.
- إنشاء القيمة للزبون من خلال عمليات التسيير.
- تقديم القيمة للزبون من خلال تقديم الخدمات المناسبة للأقسام الجزئية.
- الانتقال من تسيير محفظة المنتجات إلى تسيير محفظة العملاء، وضرورة التغيير في تطبيقات العمل وفي بعض حالات التغيير في الهيكل التنظيمية لكل المؤسسة.

وتستند إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء على العلاقة المبنية ما بين الزبون والمزود (البائع والمشتري) فهي علاقة ثنائية بين طرفين تشمل سلسلة وقائع متتالية بشكل مستمر، تنتج عنها مجموعة تفاعلات متبادلة بين الطرفين يعبر عنها من خلال السلوك التواصلي (التخاطب، التصرفات، لغة الجسم)، بحيث في بداية التواصل تكون الأفكار مختلفة في تقدير بدء العلاقة أو عدم بدايتها فقد يشعر المشتري أنه صعب وقد يتحول لمزود آخر في حين يشعر البائع أنه بدأ ببناء علاقة جديدة. وتتغير العلاقات بشكل دائم وتمر بعدة مراحل تتطور من خلالها لتصبح أقوى وأعمق، فقد أوضح (Dwyer) بأن العلاقة يمكن أن تكون بعدة مراحل¹.

والتي تبدأ بالعلاقة بالوعي فعندما ينظر طرف إلى الطرف الآخر كشريك محتمل يمكن التبادل معه، ثم الاستكشاف وهو فترة التحري والفحص التي من خلالها يستكشف كلا الطرفين قدرات وأداء الطرف الآخر عن طريق بعض تجارب الشراء، فإذا كانت التجربة غير ناجحة فإن تكلفة إنهاء العلاقة تكون قليلة. ومرحلة الاستكشاف تتألف من خمسة عمليات جزئية: الجذب، التواصل، المساومة، تطوير بعض أساليب القوة، تطوير العادات، تطوير بعض التوقعات، وفي مرحلة التوسع هذه يزداد التوافق بين الطرفين، عدة تعاملات تجارية تحدث وتبدأ الثقة بالتطور، وفيما يخص مرحلة الالتزام فإنها تتصف بازدياد التكيف والفهم المتبادل لأدوار كلا الطرفين، الوصول لهذه المرحلة من العلاقة مؤشر على رضا الزبون وتظهر مؤشرات الولاء للشركة في سلوكه، وفي المرحلة الأخيرة الإنهاء ولا تصل كل العلاقات إلى مرحلة الالتزام فقد يتم إنهاء العلاقة بأية مرحلة

¹Buttle Francis (2005): *Customer Relationship Management*, Elsevier, first edition, P14.

سابقة، وقد يكون إنهاء العلاقة ثنائي أو أحادي. الإنهاء الثنائي للعلاقة يتم عندما يقرر الطرفان معا إنهاء العلاقة بهدف إنقاذ أية استثمارات فيها. الإنهاء الأحادي يتم من قبل طرف واحد، يقوم الزبون بإنهاء العلاقة في حال تكرار الفشل في توصيل الخدمات أو بسبب تغير في احتياجاته، أما المزود فيقوم بإنهاء العلاقة لعدم تمكنه من تحقيق هامش الربح المنشود.

وتنبثق العلاقات القوية من عاملين أساسيين هما الثقة والالتزام، حيث أن تطوير الثقة بين الطرفين يعد استثمارا في بناء علاقة تجني أرباحها على المدى البعيد، قد يكون هذا الاستثمار مادي ملموس (ملكية) أو استثمار غير ملموس (المعرفة أو المعلومات)، هذا الاستثمار يعتبر عانقا لإنهاء العلاقة¹. أما الالتزام فهو مكون أساسي لأي علاقة ناجحة وطويلة الأمد، فعندما يؤمن الطرفين أن العلاقة المستمرة بينها مهمة في الحفاظ على الاستثمار هنا الالتزام يعني تجنب كلا الطرفين البدائل قصيرة المدى لصالح الاستفادة من مزايا بعيدة المدى مع الشريك الحالي، هذا الالتزام بين الطرفين يقلل من فرص تحول الزبون إلى المنافسين. عندما تكون ثقافة المنظمة وإستراتيجيتها موجهة نحو الزبون فمن البديهي أنها تسعى دائما إلى بناء علاقة طويلة الأمد معه وتعمل على إرضاءه وإشباع احتياجاته وصولا إلى مرحلة الولاء. أيضا قد يسعى الزبون إلى إنشاء هذه العلاقة وتطويرها بحثا عن مزايا إضافية يجنيها من هذه العلاقة، فبعض الزبائن لا يكتفون بامتلاك واستهلاك السلعة أو الخدمة ولكنهم يبحثون عن الشعور بالتميز والمعرفة الشخصية قد يشعر الزبون بقيمة أكبر والتعريف باسمه و مع مرور الوقت واستمرار العلاقة يصبح المزود أكثر معرفة بالأمر المفضلة لدى الزبون وبتوقعاته، وفي بعض الأحيان يبحث الزبون عن علاقة تكون القوة فيها غير متماثلة، كأن يسعى إلى بناء علاقة مع شخص مسئول أو ذو نفوذ عالي في المؤسسة.²

كما أنه هناك مخاطر مادية وإجتماعية ونفسية تجعل الزبائن غير مرتاحين عندما يدركون أن نسبة المخاطرة عالية في شراء سلعة أو خدمة ما، إنشاء علاقة مع البائع قد تقلل من هذه المخاطرة أو تلغيها، وقد يشعر بعض الزبائن بأن مكانتهم قد ارتفعت من خلال تعميق علاقتهم بمؤسسة ذات سمعة حسنة وبناء علاقة تجارية سعيًا وراء إشباع لبعض احتياجاته الاجتماعية كأن يصبح عضوا في بعض الجمعيات أو النوادي المتخصصة، وبالمقابل قد نجد بعض العملاء الذين يقاومون التوجه نحو إنشاء علاقة عميقة مع المزود (البائع) لعدة أسباب وهو الخوف من التبعية للبائع، حيث أنه من الممكن أن يتصرف المزود في حال وصوله إلى مرحلة يفضلها فيه المستهلك عن منافسيه فتكون الفرصة متاحة من وجهة نظر الزبون لرفع الأسعار عليهم، أيضا يتخوف الزبون في حال التزامه مع بائع محدد أن تنقل فرصه مع المزودين الآخرين، وأيضا عندما تكون العلاقة ذات قيمة مدركة متدنية بالنسبة للزبون فيتولد لديه الشعور بعدم الرضا عن نسبة التوفير في المبادلات

¹ بنشوري عيسى، الداوي الشيخ (2010): تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات. تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة) مجلة الباحث ، عدد07، الجزائر.

² إيباد شوكت منصور (2008): إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 151.

التجارية مع المزود، أو أن هذه العلاقة لا تقدم موقع تنافسي جيد من خلال توفير حوافز إضافية للزبون، أو أن هذه العلاقة لا تقدم أية فوائد اجتماعية للزبون فيصبح غير مهتم بها، وعندما تكون ثقافة الزبون مبنية على أساس نظام الحوافز السريعة فإنه يتجنب بناء أية علاقة طويلة المدى مع المزود بهدف الاستفادة من الفوائد قصيرة المدى التي تكون مرضية بالنسبة له، مما يجعل عدم توفر المصدقية الكافية لدى المزود فيتولد لدى الزبون شعور بعدم الثقة والتي هي أساس لبناء العلاقة وبالتالي فإن الزبون يفضل إنهاء العلاقة أو عدم البدء بها ونظرا للتغيرات التكنولوجية السريعة قد تكون عائقا أمام الزبون في بناء علاقة طويلة الأجل مع المزود لأن العلاقة تعني الالتزام وهذا يعني فقدان فرص الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لدى المنافسين، فيفضل الزبون العلاقات قصيرة المدى لتبقى فرص الاختيار أمامه متاحة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة العلاقة مع العملاء.

تكمن أهمية وأهداف إدارة العلاقة مع العملاء في إقامة علاقات شخصية تفاعلية طويلة الأمد مع الزبون، بحيث تسمح للمؤسسة بإستغلال طول أمد هذه العلاقات من أجل خلق القيمة.¹

أولا: أهمية إدارة العلاقة مع العملاء.

تقوم الشركات بتبني إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء وذلك لأسباب تنافسية، وهناك تحفيز هجومي نابع من رغبة الشركات في تطوير الربحية عن طريق تقليص النفقات وزيادة العوائد من خلال تطوير الرضا والولاء لدى الزبائن. والتحفيز الدفاعي يظهر عندما يقوم كبار المنافسين بتبني نظام إدارة العلاقة مع الزبائن بنجاح فتظهر المخاوف من خسارة الزبائن وتقلص العوائد. وتكلفة هذا النظام ليست فقط ثمن التكنولوجيا الحديثة المستخدمة من برمجيات، ولكن أيضا يتطلب تطبيق النظام كاملا إجراء عدة تغييرات وتعديلات في بعض عمليات المؤسسة سواء في وظائف المكاتب الأمامية أو وظائف ما خلف المكاتب كإعادة هندسة العمليات الإنتاجية وتعديل بعض الإجراءات المالية، أيضا تدريب الموظفين، كل هذه التعديلات لتتناسب مع مفهوم التركيز على الزبون.² وفي أحد الأمثلة ذكر (Kotler) عن مؤسسة مختصة في صناعة النسيج قولها لزبائننا "كل منتجاتنا مضمونة لتحقيق لكم (100%) من الرضا، أعيدوا لنا بضاعتنا إن لم تحققوا ذلك، سنستبدلها أو نعيد لكم نقودكم، من أجل لياقتكم لا نريد أن نقدم لكم شيئا لا يحقق رضاكم".³

ثانيا: أهداف إدارة العلاقة مع العملاء.

إن الهدف العام من تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء هو تطوير علاقة أكثر ربحية وطويلة الأمد مع الزبائن تنتج عنها إدارة فعالة لقاعدة الزبائن تستطيع تصنيف وإرضاء الزبائن والحفاظ على الزبائن الأكثر ربحية. فإكتساب الزبائن والحفاظ عليهم والحصول على ولائهم هو هدف رئيسي لإدارة العلاقة مع

¹ذنايب مصعب (2001): إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تنمية رأسمال الفكري، شهادة الماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، ص56.

²Buttle Francis (2005): *Customer Relationship Management*, Elsevier, first edition, P10.

³Kotler et Dubois (0000) : *marketing management*, dauphine manceau, 11^{ème} édition, P79.

الزبائن، حيث أن ولاء الزبائن يؤدي إلى تقليل النفقات التسويقية لأنهم ليسوا بحاجة إلى أساليب دعائية مركزة لأنهم سيشترون سلع المؤسسة مرارا وتكرار في المستقبل، ولن يتحولوا إلى سلع المنافسين مهما كانت الوسائل الدعائية الأخرى مكثفة. كما أن الزبون الموالي يساعد المؤسسة لتصبح أكثر تفهما لاحتياجاته وتوقعاته وبالتالي يسهل على المؤسسة عملية إرضائه، لكن لا يمكن لهذا الهدف أن يتحقق في وقت وجيز حيث أن تحقيق الذات يقع على قمة الهرم والوصول له لا يتم إلا بعد الصعود في كافة الدرجات بدء من أسفل الهرم، وكما ترى الكاتبة (Kincaid) فإن إدارة العلاقة مع الزبائن ليست هي الحل الذي يقدم كافة الحلول ويجعل الزبائن راضين وموالين ولكن تطبيق إستراتيجية (CRM) عادة تتطوي على إجراء عدة تغييرات في النظام، تطبيقات إدارة المعلومات، العمليات الإدارية، التنظيم وسلوك الموظفين من أجل تحقيق الهدف من إدارة العلاقة مع العملاء.¹

المطلب الثالث: أبعاد إدارة العلاقة مع العملاء.

تسعى مؤسسات الأعمال (الصناعية، الخدمية) إلى إجتذاب زبائن جدد وتسعى للإحتفاظ بزبائنها الحاليين، ولتحقيق ذلك ينبغي أن تكون لها إستراتيجية معينة تضمن ذلك ولا بد أن تعمل لمبدأ التوجه نحو الزبون والعمل على إرضائه، وذلك عن طريق الاتصال المباشر (الالتقاء) أو التواصل إلكترونيا مع الزبائن عن طريق صفحات الانترنت، البريد الإلكتروني والرسائل القصيرة، ويتم ذلك في سياق الأنواع الثلاث لإدارة العلاقة مع العملاء (العملياتية والتحليلية والتعاونية). وقد تم استخدام هذا مصطلح منذ سنوات قليلة، لذلك نجد بعض الاختلافات في هذا المفهوم، حيث أن البعض يعتبره تكنولوجيا معلومات وتطبيق برمجيات حديثة من خلال أتمتة وظائف التسويق والبيع وخدمات الزبائن، والبعض الآخر ينظر لهذا المصطلح على أنه مفهوم إستراتيجي.

أولا: إدارة العلاقة مع العملاء العملياتية.

في هذا المستوى يتم التركيز على أتمتة نقاط الالتقاء المباشر مع الزبائن مثل استخدام برمجيات الحاسوب في وظائف التسويق، البيع، الاهتمام بالزبائن ودعم الخدمات، والتواصل إلكترونيا مع الزبائن عن طريق صفحات الانترنت والايمل والرسائل، حيث أن التطبيقات التكنولوجية تمكن مستخدميها من إرسال الرسائل القصيرة واستكشاف المعلومات الخاصة بالزبائن من أجل تطوير عروض الاتصال المناسبة لكل فئة مستهدفة، أيضا عمليات البيع الناجحة مبنية على أساس المعلومات الصحيحة عن الزبائن المقدمة لمندوب المبيعات المناسب وفي الوقت المناسب. كما أن برامج الحاسوب تساعد في تطوير وتحسين أداء خدمات الزبائن حيث أنها توفر المعلومات المهمة عن الزبون والتي تسهل عملية التواصل ما بين الموظف والزبون مما يؤدي إلى تقليل النفقات وزيادة الرضا لدى الزبون.²

ويقصد بإدارة العلاقة مع العملاء العملياتية والعمليات التكنولوجية المساهمة في صناعة الاتصال اليومي للمؤسسة مع عملائها، وهي توفر سجلات محدثة عن العميل، والعمل المحتمل، وهي تساعد ممثلي الخدمة

¹Kincaid Judith (2003): *Customer Relationship Management*, Hewlett Packard, First Edition, P49.

²René Lefebure et Gilles venturi (2005) : *gestion de la relation client*, édition Eyrolles, Paris, France, P106.

وباقى المعنيين على نجاح العلاقة مع العميل. وتضمن تخطيط السوق والتفاعل مع العميل التي بدورها تتضمن أتمتة قوى البيع، خدمة العميل، حيث يفسح المجال أمام عناصر البيع لتحقيق بناء سجلات العملاء وأيضا المحافظة والوصول إلى هذه السجلات، إدارة المبيعات والحسابات، وكذا إدارة برامج العملاء وإرسال نتائج المبيعات وتقارير الأنشطة إلى مخازن المعلومات ليحري استخدام هذه المعلومات من قبل الآخرين. وهذه الأتمتة تؤدي إلى زيادة المبيعات والتقليل من التكلفة، وبالتالي زيادة مردود الاستثمار وزيادة كفاءة قوى البيع، وأتمتة السوق حيث تستخدم إدارة العلاقة مع العميل لتسيير وتطوير الإعلان اعتمادا على معطيات مركزية عن العميل، بدلا من المعطيات المبعثرة التي كانت تستخدم سابقا، وتحليل المعطيات لتقسيم السوق إلى قطاعات، وتخطيط الجمل الإعلانية ومتابعة المعلومات المرتدة (التغذية العكسية)، أي أنه عندما يكون من السهل تقديم الخدمة له وتحقيق رضا العميل، أما خدمة العميل فتمتد على مراحل وهي الحصول على عميل جديد، تعزيز العلاقة مع العميل، والاحتفاظ بالعميل، ولكن معظم الخدمات تكون في مرحلة ما بعد البيع وخاصة عند وجود استفسارات أو شكاوي من قبل العميل.

ثانيا: إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية.

في هذا المستوى من إدارة العلاقة مع العملاء يوجه الاهتمام بشكل مطلق لجمع المعلومات عن الزبائن بهدف تعزيز القيمة لكل من الزبون والشركة. ويمكن الحصول على المعلومات عن الزبون من عدة مصادر، كالمصادر الداخلية للشركة وذلك من خلال الرجوع إلى التاريخ الشرائي للزبون، البيانات المالية، البيانات التسويقية وبيانات الخدمات الخاصة به. كما يمكن استخدام المصادر الخارجية للمعلومات مثل المعلومات الديموغرافية عنه وتحليل نمط العيش لديه أيضا يمكن الحصول على بعض المعلومات من المنافسين. من وجهة نظر الزبون الإدارة التحليلية للعلاقة توفر له خدمات توصيل أفضل، علاقة شخصية، حلول فعالة للمشاكل التي تواجهه، هذه الأمور تعزز الرضا لدى الزبون.

ومن وجهة نظر المؤسسة فإن الإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبون تقوي تصميم البرامج البيعية لديها، تزيد الفعالية في برامج اكتساب الزبائن والحفاظ عليهم. وهي أيضا كل الأنشطة المعنية بتجميع المعلومات وتحليلها، والحصول على معرفة جديدة من أجل تطوير العلاقة مع العميل، وتتضمن تخزين البيانات في مستودع البيانات (Data ware house) والتنقيب عن البيانات (Data mining)، فتخزين البيانات هو إجراءية لتجميع المعطيات من مصادر مختلفة، متواجدة في أقسام المؤسسة، وتحويلها إلى معطيات متجانسة ومعلومات تساعد على اتخاذ القرار، كما تمكن جميع المستثمرين من الوصول إلى هذه المعلومات عن طريق تطبيقها، حيث يقوم بتخزين البيانات وتوفير أكبر قدر ممكن من المعلومات لجميع المستثمرين، إعطاء صورة واحدة عن العميل والتنبؤ بالمشترى، أما التنقيب عن البيانات أي مناجم البيانات فهو إجراء لتجميع المعطيات من مصادر مختلفة، ولن تكون المعلومات التي قد تملأ مستودعات ووسائل تخزين البيانات في المؤسسات ذات قيمة تذكر إذا لم يتم صقلها على يد خبير بيانات محترف، حيث أنها إجراءية لاستخلاص مواصفات وتقديم معلومات جديدة لم تكن

معروفة مسبقاً، كما تساعد على اتخاذ القرار بشكل أفضل، ويقوم ببعض تطبيقات التسويق الموجه، تجزئة السوق والاحتفاظ بالعميل.

ثالثاً: إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية.

ويسمى بنظام التفاعل مع الزبون، وهو يعمل على التكامل مع مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة (المحاسبية، المالية، الموارد البشرية)، ويعمل على ربط مختلف قنوات التوزيع ونقاط الاتصال مع الزبائن، بحيث يتم تكامل كل قنوات الاتصال المستخدمة (الإنترنت، الهاتف، الفاكس... وجهها لوجه) لهدف واحد هو خدمة المؤسسة عن طريق تسهيل عملية الاتصال بينها وبين زبائننا وجعلها مباشرة ومتاحة. إذا ومن أجل الإعداد والتنفيذ والمحافظة على إدارة علاقة الزبون بالفعالية المرجوة منها يجب عدم اقتصر الاهتمام بها على المستوى الإداري العليا فقط، ومن أجل إنجاحها يجب أن تدرك المؤسسة أهمية تهيئة أفراد متخصصين ذوي خبرات تتوفر فيهم روح الفريق وحسن الإصغاء للزبون. كما أن البيانات والمعلومات الدائمة والكاملة حول الزبون عنصر هام في تسيير العلاقة معه، والاتصال بالزبائن أمر ذا أهمية قصوى حيث يتم عبر وسائل وقنوات الاتصال المستخدمة، بهدف واحد وهو خدمة المؤسسة عن طريق تسهيل عملية الاتصال بينها وبين عملائها وجعلها مباشرة أو متاحة في كل مكان وزمان، وتتمثل قنوات الاتصال المستخدمة فيما يلي: (الإنترنت، الهاتف، البريد العادي، وجه لوجه، البريد الإلكتروني) لهدف واحد، هو خدمة المنظمة عن طريق تسهيل عملية الاتصال مع عملائها وجعلها مباشرة أو متاحة في كل زمان ومكان. كما أن المعلومات الدائمة والكاملة حول العملاء عنصر هام في إدارة العلاقة مع العميل، والاتصال بالعملاء أمر ذا أهمية قصوى ويتم عبر وسائل اتصال مختلفة من (الهاتف، البريد، الرسائل القصيرة، والفاكس... الخ).

المطلب الرابع: وظائف إدارة العلاقة مع العملاء

وظائف إدارة العلاقة مع العملاء هي أحد عناصر المهمة وتسمى وظائف المكاتب الأمامية، وتشمل التسويق، البيع، الاهتمام بالزبائن ودعم الخدمات، تتفاعل هذه الوظائف بشكل مباشر مع العمليات والتكنولوجيا، حيث يقوم الأشخاص بتطبيق وتنفيذ كامل النظام والعمل على بناء قاعدة بيانات الزبائن بهدف زيادة القيمة وتطوير العلاقة مع الزبون. هذه الوظائف تتواصل بشكل مباشر مع الزبائن من خلال وسائط متعددة مثل الهاتف، البريد الإلكتروني، الإنترنت والاتصال وجها لوجه. إن وظائف المكاتب الأمامية تصمم وتوصل تفاعلات الزبائن كما أنها مسئولة عن تجربة الزبون التي تؤثر في بناء وتطوير الولاء لديه. وهذا التفاعل ما بين مكونات إدارة العلاقة ووظائف المكاتب الأمامية مع الزبائن يؤدي إلى تطور دور الوظائف الأمامية لتصبح قادرة على تلبية الاحتياجات الإستراتيجية الجديدة المرتكزة على الاهتمام بالزبون والهادفة إلى بناء علاقة طويلة الأمد معه، وهذا من أجل تحسين تنافسية الشركات وهذا ما سنتطرق لاحقا.

أولاً: التسويق.

هو الوظيفة أو المهمة الأكثر تقارباً مع إدارة العلاقة مع العملاء، ويجب أن توسع مسؤولياتها بشكل ناجح في السوق. وعادة ما يركز التسويق على العلامة التجارية واستخدام وسائل دعائية معينة، هذا لم يعد كافي فتطور مفهوم التسويق يتناغم مع التركيز على إدارة العلاقة مع الزبائن، حيث أصبح يتطلب مهارات جديدة من المسوقين تضمن عمليات اتصال متوافقة ومندمجة باتجاه بناء تجربة ايجابية لدى الزبون، تدعم صورة العلاقة التجارية للشركة، وتعد وظيفة التسويق ضمن إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء تشمل تقييم وتصنيف الزبائن على أساس القيمة واستخدام النتائج في تخطيط الحملات الترويجية، وكذلك تقييم نتائج الحملات الترويجية بناء على مدى مساهمة الحملة في تطوير العلاقة مع الزبون من خلال زيادة القيمة لديه، هذه العملية تشمل عدد من الوظائف ذات العلاقة مثل إدارة ميزانية التسويق، تطوير برامج الولاء. ويتم تنفيذ التطبيقات التسويقية من خلال عدة وسائل اتصال مثل البريد الإلكتروني، الرسائل الإخبارية، في إستراتيجية الرسائل القصيرة. والتسويق عبر الهاتف والصفحات الالكترونية لها دور في إدارة العلاقة مع الزبائن بحيث يتم التركيز على تصنيف الزبائن والتواصل معهم بطريقة شخصية تتطلب جهود تسويقية معقدة تعتمد على قاعدة بيانات الزبائن بالدرجة الأولى، وذلك من خلال تقسيم وظيفة التسويق إلى أربع نقاط أساسية.

1- تقسيم السوق.

هو العملية التي من خلالها يتم تقسيم السوق إلى مجموعات أكثر تجانساً، يتم بموجبها خلق القيمة المفترضة. وفي نهاية عملية تقسيم السوق تستطيع الشركة تحديد أية أقسام من السوق ستعمل على الحفاظ عليها، فكل قسم يحمل قيمة متوقعة مختلفة عن القسم الآخر. وبالنسبة لتقسيم السوق ضمن إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن يكون التركيز على قيمة الزبون وتستند عملية التقسيم بالدرجة الأولى على المعلومات وقاعدة البيانات الخاصة بالزبائن والتي تم جمعها من مصادر داخلية وخارجية مختلفة.

2- عمليات البيع.

عندما تتفاعل مكونات إدارة العلاقة مع الزبائن مع عمليات البيع عادة ما تأخذ شكل أتمتة مهام مندوبي المبيعات، مع أن هذه الخطوة لا تساعد الشركة لتصبح نشاطاتها البيعية مركزة على الزبون ولكنها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية لدى المندوبين وزيادة المبيعات. وأتمتة المهام البيعية تنتج قاعدة بيانات عن الزبائن أيضاً تساعد المندوبين في التفاعل مع الزبائن على أساس معلوماتي صحيح. وهذا يدل على أهمية دمج إدارة المبيعات في الإستراتيجية العامة لإدارة العلاقة مع الزبائن. وعادة ما يصاحب أتمتة عمليات البيع تطبيق منهجية بيع محددة وواضحة بالنسبة لمندوبي المبيعات ذلك لأن التطبيقات التكنولوجية لعمليات البيع وحدها غير قادرة على تنظيم النشاطات البيعية، كما أن التطبيقات التكنولوجية تسمح لمندوبي المبيعات رؤية تقييم أدائهم ونقاطهم وذلك بهدف تحفيزهم لأداء أفضل من خلال إنهاء أكبر عدد ممكن من الصفقات مع الزبائن وتزويد قاعدة البيانات بمعلومات ذات جودة عالية، ارتفاع مستوى أداء المندوبين يؤثر على مكافآتهم، ومن المؤكد أن التفاعل ما بين مندوبي

المبيعات والزبائن خلال عملية البيع يؤدي إلى بناء علاقة ايجابية مع الزبون إذا كان النشاط موجها نحوهم وليس نحو بيع السلعة فقط. لا يمكن التفكير مطلقا في إمكانية إبعاد الزبون عن أجواء المنافسة ولكن تستطيع إدارة الشركة تكليف مندوبي المبيعات بالاهتمام وتفهم احتياجات الزبائن وذلك لمعرفة فرص الشركة بتزويد الزبائن بالحلول النهائية التي يبحثون عنها.

3- التنبؤ بالمبيعات.

يجب التعامل مع عمليات التنبؤ بالمبيعات باهتمام على الرغم من وجود عوامل تقلل من جدوى هذه العمليات مثل التغيرات السريعة وغير المتوقعة في بيئة الأعمال ببعض الأحداث العالمية كالحروب، قلة الموارد، أيضا التغيرات المتعلقة بالسوق ك طرح سلع جديدة من قبل المنافسين والحملات الترويجية اللافتة، كلها عوامل تجعل عملية التنبؤ بالمبيعات غير مجدية ومع ذلك العديد من تقنيات التنبؤ بالمبيعات يمكن استخدامها وتقسّم إلى ثلاث مجموعات: الطرق الكمية، طرق التسلسل الزمني وطرق التحليل السببي.

4 - أدوات التحليل التسويقية.

يتم استخدام العديد من أدوات التحليل التسويقية والمصفوفات لتحليل وضع الشركات والمؤسسات، تستخدم هذه الأدوات لمعرفة موقع الشركة على أرض الواقع أيضا، وهي أدوات تحليلية تساعد في اتخاذ القرار، كما أنه يمكن استخدام الأدوات المناسبة تبعا للمستوى الإداري. وعند الحديث عن إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن يجب الحديث عن الأدوات التحليلية المناسبة وطريقة استخدام كل أداة ضمن هذه الإستراتيجية التسويقية المرتكزة على بناء علاقة طويلة الأمد مع الزبون.

ثانيا: الاهتمام بالزبائن.

هذه الدائرة التي تسمى (دعم الزبائن) تركز على مساعدة الزبائن في حل المشاكل المتعلقة بالسلعة أو بالخدمة، وأيضا الإجابة عن كافة استفساراتهم، لكن للأسف غالبا ما ينظر لهذه الدائرة على أنها شيء إضافي لذلك يجب أن تخفض النفقات قدر الإمكان ويقاس أداء العاملين في هذه الدائرة على سرعتهم في الإنهاء وليس بالضرورة الحل. لكن عند العمل في هذه الدائرة على أساس إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن فإن الجهود تتركز على مراكز الاتصال وأنظمة الرد الآلي التي تحدد وقت المكالمة وتقلل التكلفة لكن أتمتة هذه الأنظمة في هذه الدائرة تحديدا يجب أن يكون معالج بطريقة حذرة جدا حتى لا تعطي تأثيرا سلبيا على الزبائن.

ثالثا: دعم الخدمات.

إن الشركات الخدمية يجب أن تكون نشاطاتها مركزة نحو الزبون حتى تستطيع النجاح لأن طبيعة عمل هذه الشركات يتفاعل بشكل كبير ومباشر مع الزبائن، لذلك من الصعب على هذه الشركات أن تتطور بدون العمل على أساس إدارة العلاقة مع الزبائن، ويكمن دور دائرة الاهتمام بالزبائن (الخدمات) هو توصيل الحلول للزبائن. تقديم الخدمات للزبائن قد يكون النشاط الأساسي للشركة عندما تكون خدمية أو تكون خدمات الزبائن

وظيفة مصاحبة لعملية البيع، في الشركات صغيرة الحجم تكون المبيعات والخدمات في نفس الدائرة. يجب ملاحظة أن الخدمات هي وحدة تجنى من خلالها الأرباح لذا يجب أن يقدم لها الدعم المالي لتغطية النفقات، وللقيام بخدمة الزبائن بنجاح على المؤسسة أن تتفهم متطلبات الزبائن بشكل يفرز المعرفة المطلوبة، ومن خلالها تحضير الخدمات لتصبح شريكا حقيقيا مع الزبائن ويكون دور مقدمي الخدمات هو تحقيق رضا الزبائن عن السلعة وعن العلاقة.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول تنافسية الشركات.

نتيجة للتقلبات الكبرى وللتحولات السريعة التي عرفها محيط المؤسسة في العشرينين الأخيرتين، خاصة تلك المصاحبة لظاهرتي العولمة والشمولية وما رافقهما من موجة تحرر للتجارة العالمية وحقوق الملكية الفكرية ورؤوس الأموال واليد العاملة والمعلومات بكل أبعادها، أدت إلى تزايد شدة المنافسة واتسعت مجالاتها، وتحولت المنافسة نفسها إلى تنافس كما تحولت قاعدة البقاء من (البقاء للأصلح) إلى (البقاء للأسرع) بل أصبح البقاء للأطول نفساً¹ (Le plus durable)، حيث تسعى كل مؤسسة للبحث عن مواجهة هذه التحديات بتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة وذلك ببناء واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها ولهذا سنتناول في هذا المبحث المفاهيم الأساسية حول التنافسية والتي تتمثل في تعريف التنافسية وأنواعها وأهم مؤشرات وأبعادها الثلاثة (التكلفة المنخفضة، الجودة العالية، الاستجابة السريعة).

المطلب الأول: تعريف التنافسية وأنواعها.

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذ كان عن شركة، أو قطاع، أو دولة. فالتنافسية على صعيد مؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي، تختلف عن التنافسية لقطاع تتمثل بمجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة،² وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها. ويتمحور مفهوم التنافسية حول القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية أو الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المختلفة. كما أن التنافسية هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بال نوعية الجيدة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.³

ويمكن قياس تنافسية المؤسسات من خلال عدة مؤشرات أهمها، الربحية ومعدلات النمو عبر فترة من الزمن، إضافة إلى إستراتيجية المؤسسة واتجاهها لتلبية لطلب، وبالتالي قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة. وبحسب مكتب الاستشارة بيوستون تنافسية المؤسسة عبارة عن تلك الإجراءات التي تمكن من تحقيق أقل التكاليف من خلال استغلال الموارد بأقصى فعالية ممكنة، ويركز هذا التعريف على عامل التكلفة كميزة تنافسية، بينما توجد عوامل أخرى يمكنها تحقيق التنافسية للمؤسسة كالجودة، التكلفة، الإنتاجية... الخ. وتعرف التنافسية على صعيد المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة

¹ عيسى حيرش (2003): محاضرات في تسيير المعارف، دفعة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة.

² أعمال مؤتمرات (2008): الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، منشورات المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، القاهرة، مصر، 304.

³ إسماعيل غربية (2012): دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، شهادة الماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

بسكرة، ص47.

وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة.¹

وعموما لا يوجد اتفاق حول تعريف محدد لها، حيث يعرفها البعض بأنها القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها. والبعض الآخر يرى أن مضمونها أوسع من أن يكون ذا طابع دفاعي فالمتنافسون أو المتنافسون هم الذين يشغلون مركز القيادة أو الريادة في السوق. ويمكن الاستعانة بالمثال التالي لتوضيح ذلك: كل المشاركين في سباق الخيول منافسون لكن ليس جميعهم متنافسون، حيث أن هذه الصفة تطلق فقط على الفائزين بالمراتب الأولى.

ويمكن تعريف التنافسية كذلك على أنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين،² فهناك من يرى أن للتنافسية مفهوم واسع يجب أن يشمل مؤشرات كلية عديدة كمستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، ويرى آخرون مفهوما مختلفا يتركز على مؤشرات جزئية مثل: التكاليف، الجودة،... الخ، ويعود عدم الاتفاق هذا لاختلاف النظرة التنافسية في حد ذاتها بالنسبة للمؤسسة عنها في القطاع أو الدولة، وسنحاول فيما يلي التطرق للرؤى المختلفة لمفهوم التنافسية، فهناك من يعرف التنافسية على مستوى المؤسسة كالتالي: تنافسية المؤسسة هي "قدرتها على تزويد المستهلك بسلع وخدمات بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين الآخرين في السوق العالمية، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة". كما يرى آخرون بأن تنافسية المؤسسة هي "قدرتها الدائمة على المنافسة، بامتلاكها لمجموعة من القدرات التي تسمح لها حسب الحالة، إما على الدخول أو الحماية أو التطور في المجال التنافسي المتكون من مجموعة القوى التي تنشأ عن المحيط، والتي من المحتمل أن تواجه أهدافها، مشاريعها، عملياتها".³

هذا ويرى البعض الآخر بأن القدرة التنافسية للمؤسسة تتوقف على شقين أساسيين: الأول يتمثل في قدرة التميز على المنافسين في الجودة، السعر، الوقت، وكذا الابتكار والقدرة على التغيير السريع، وهذا التميز قد يكون في كل هذه العناصر كما قد يكون في أحدها، والثاني يتمثل في القدرة على خدمة الزبائن من خلال تحقيق رضاهم وزيادة ولائهم، ولاشك أن النجاح في الشق الثاني يتوقف على النجاح في الشق الأول.

¹ أحمد سيد مصطفى (2001): **التغير كمدخل لتفريز القدرة التنافسية للمنظمات العربية**، مركز الاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ص 366.

² كمال رزيق وفارس مسدور (2003): **تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، الملتقى الوطني حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد"، جامعة ورقلة، الجزائر.

³ بومدين يوسف (2006): **دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية**، شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 22.

أولاً: أنواع التنافسية.

يمكن تحديد أنواع التنافسية بناء على معيارين أساسيين هما المعيار الموضوعي والمعيار الزمني:¹ المعيار الموضوعي وفيه تنقسم التنافسية إلى تنافسية المنتج والذي يعتبر شرطاً لازماً للتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف، وغالبا ما يتم الاعتماد على سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقويم تنافسية هذا الأخير، ويعد هذا أمر غير صحيح، باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع، أما 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 هامش كل المنتجات. أما المعيار الزمني وتنقسم التنافسية وفقه إلى التنافسية اللحظية التي تعتمد على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير أنه لا يجب أن نتفاعل بشأنها لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى تجعل المؤسسة في وضعية إحتكارية، والنوع الآخر هو القدرة التنافسية وتختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات إستغلال.

ثانياً: أسباب التنافسية.

تعود الأسباب التي أدت إلى ظهور التنافسية واعتبارها ركنا أساسيا في نظام الأعمال إلى عوامل متعددة من أهمها:² ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة العالمية، وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطوير أساليب بحوث التسويق، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق، وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

بالإضافة لسهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات وبين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الخدمية. وكذا تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة التحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال، فضلا عن زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، وتحويل الأسواق إلى أسواق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه على العملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة، لإشباع رغباتهم بأقل وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للتعامل في السوق، من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

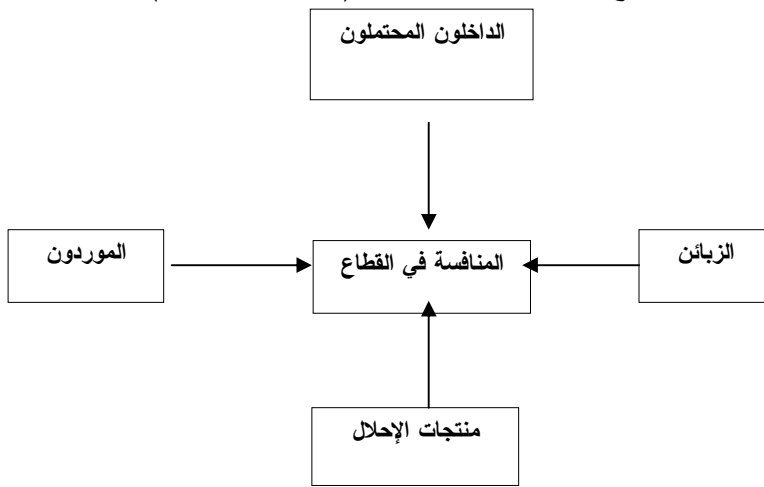
¹H. lesca (1982): *Structure et système d'information (Facteurs de compétitivité)*, masson, Paris, P11.

²محمد سمير أحمد (2009): *الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية*، دار المسيرة، عمان، الأردن، ص318.

ثالثاً: القوى التنافسية.

حسب (M. E. Porter) المنافس لا يعني دوماً المؤسسة التي تقوم بتقديم نفس البضاعة أو الخدمة التي تقدمها مؤسستنا لإشباع حاجات الزبائن وإنما هو كل من يساومها ويحاول أن يقطع جانباً من أرباحها وسنحاول التطرق لهذه القوى (العوامل) الخمس التي تشكل هيكل المنافسة.¹

الشكل 02: نموذج القوى الخمسة لـ (M. E. Porter)



Source : M. E. Porter (1982) : *choix stratégique et concurrence, Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Ed economica, Paris, P04

- 1- **المنافسة في القطاع**: يقدمون للسوق نفس المنتجات ويتنافسون على الجودة والسعر والخدمات، أو عليها جميعاً في محاولة لاقتناص جانب مما تحققه المؤسسة من مبيعات.
- 2- **الموردون**: يساومون لرفع أسعار ما يبيعونه للمؤسسة، وبالتالي يقللون من ما كان يمكن لها أن تحققه من أرباح.
- 3- **الزبائن**: وتتمثل في قدرة الزبائن على التفاوض على تخفيض الأسعار، وتحسين وتوزيع الخدمات المرتبطة بالمنتجات، مما يؤثر سلباً على مردودية وأرباح المؤسسة، ولكن هذه القدرة تتوقف على بعض العوامل نذكر منها:

¹ محبوب مراد (2007): دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، رسالة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ص31.

- درجة أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة وتتوقف بدورها على الكمية التي يطلبها الزبون من منتجات، فكلما زادت هذه الكمية زادت أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي زيادة قدرته التفاوضية.
- أهمية المنتج بالنسبة للزبون فكلما نقصت درجة أهمية المنتج بالنسبة للزبون، زادت من قدرته التفاوضية.
- توفر المعلومات الكافية عن القطاع لدى الزبون وخاصة المتعلقة بالأسعار التي ستزيد من قدرته التفاوضية.
- انخفاض مستوى أرباح الزبون، بحيث ستكون سببا في سعيه للشراء بأسعار منخفضة، وبالتالي زيادة قدرته التفاوضية.

4- الداخلون المحتملون: هم الذين تغريهم الأرباح المحققة من طرف المؤسسة في صناعة ما، فيقررون دخول ذات المجال لتحقيق نصيب من الأرباح فتكون النتيجة سحب جزء من حصة المؤسسة في السوق.

5- منتجات إحلال: هم مصدر تهديد لسحب الزبائن والموردين أيضا من التعامل مع المؤسسة، وبالتالي عدم تمكينها من تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها.

المطلب الثاني: مؤشرات التنافسية.

تقاس مؤشرات التنافسية للمؤسسات من حيث العدد أو القدرة، وهذا التباين يدفع كل واحدة منها إلى أن تستغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية، والتموقع من خلالها، ويحكم على تنافسية هذه المؤسسات من خلال تحليل مكوناتها، وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة ومقارنتها بمنافسيها المباشرين، وعليه فتنافسية المؤسسات تقاس من خلال عدة مؤشرات كالمؤشرات المالية، بحيث يتم الحكم على تنافسية المؤسسة من خلال مقارنة نسبها، وبعض مؤشراتاتها المالية، مع تلك الخاصة بقطاع نشاطها مثل القدرة على التسديد، الاستقلالية المالية، المردودية... الخ. والمؤشرات التجارية، حيث تتحدد مكانة المؤسسة في أسواقها بالنسبة لمنافسيها انطلاقا من عدة مؤشرات مثل: حصتها النسبية في السوق، ولاء الزبائن، الجودة، تكلفة البيع... الخ.

بالإضافة للمؤشرات التقنية والتي يعنى بها مستوى التكنولوجيا السائدة في المؤسسة، ودرجة التأهيل، التجديد والابتكار... الخ. وكذا المؤشرات التنظيمية وهي تلك القواعد المرتبطة بتقسيم العمل في المؤسسة، مركزية أو لا مركزية القرارات، نظام المعلومات... الخ. فضلا على المؤشرات التسييرية والتي ترتبط بقيم المسيرين وخبرتهم، وفلسفة التسيير وطرق القيادة، التفاوض، التعاون... الخ. ومؤشرات شاملة وتشمل كل المؤشرات السابقة الذكر للحكم على تنافسية المؤسسة فأحيانا يظهر عدم التوازن بين طاقات المؤسسة مما يتطلب علاجها، وأحيانا أخرى عند مستوى تطور المؤسسة، فما يتضح كجانب جيد للتنافسية قد يصبح ذا تأثير سلبي على تنافسية المؤسسة.¹

هذا ويرى البعض الآخر أن للقطاع "فرع النشاط" مؤشرات هو الآخر تستخدم لقياس التنافسية شرط أن تتم المقارنة مع قطاع آخر مماثل له داخليا أو خارجيا، وتتمثل هذه المؤشرات في التالي: ارتفاع معدل ربحية

¹ علالي مليكة (2004): أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، رسالة الماجستير (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، ص94.

هذا القطاع (فرع النشاط) في السوق على المدى الطويل، ارتفاع معدل إنتاجية هذا القطاع بالنسبة للقطاعات المماثلة، انخفاض تكاليف هذا القطاع بالنسبة للقطاعات المنافسة الأخرى، وزيادة صادرات هذا القطاع، وبالتالي زيادة حصته في السوق مقارنة بالقطاعات الأخرى المماثلة.

كما نشير بأن مجال قياس ومقارنة مؤشرات تنافسية القطاع أوسع نطاقاً من مجال القياس والمقارنة بالنسبة لمؤشرات تنافسية المؤسسات، هذا وهناك من يحدد مؤشرات تنافسية الدولة فيما يلي: مستوى الانفتاح الوطني على التجارة العالمية الخارجية، حجم الاستثمار الأجنبي، نوعية البنية التحتية، دور الحكومة في النشاط الاقتصادي، تطور الأسواق المالية، المستوى التقني، مرونة سوق العمل، نوعية الإدارة في قطاع الأعمال، ونوعية المؤسسات القضائية والسياسية.

المطلب الثالث: أبعاد التنافسية.

بسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن، فقد تغيرت وتطورت أبعاد المنافسة التي تعتمدها المنظمة في تعاملها مع السوق. فبعد أن كانت المنظمات تعتمد على تخفيض التكلفة كبعد أساسي للمنافسة، انتهجت منظمات أخرى في البحث عن طرائق جديدة تتميز بها لزيادة حصتها السوقية. وتمكنت هذه المنظمات من امتلاك الميزة التنافسية من خلال تقديم منتجات ذات جودة أعلى وأصبحت أساساً للمنافسة. فقد ظهرت الحاجة مرة أخرى للبحث عن بعد تنافسي جديد فاعتمدت مجموعة من المنظمات على الوقت كبعد جديد تتنافس على أساسه من خلال التسليم في الوقت المحدد أو عند الطلب لتتميز عن منافسيها. ثم اعتمدت منظمات أخرى بعد المرونة سواء كان في كميات الإنتاج أو توقيتات التسويق عبر برنامج الإنتاج المقدم للسوق.¹

أولاً: التكلفة المنخفضة.

تعد التكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المنظمات، والذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياساً بالمنافسين في ذات القطاع. وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها أن تتنافس في السوق وإمكانية السيطرة عليه.² ولا شك بأن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس بالتالي على السعر النهائي للمنتج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية، خاصة في الأسواق التي يكون بها المستهلك أكثر حساسية تجاه الأسعار، والذي يتوقف شراءه للمنتج من عدمه على أساس ذلك، ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة ما يلي: الوفورات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين، الاستثمار الأقل في الموارد وخاصة في المواد مع وجود أنظمة تخزين متقدمة، اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو

¹ ثامر البكري (2008): أساسيات التسويق، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 204.

² أكرم أحمد الطويل وحكمت رشيد سلطان (2006): العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي لدراسة إستطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، المجلة العربية للإدارة، العدد 01، العراق، ص 82.

التقدم، والارتفاع بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات الشركة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على التكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.

ثانيا: الجودة العالية.

انعكاسا للتطور الاجتماعي والثقافي الذي شهدته العديد من دول العالم، أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة، ولم يعد السعر عاملا حاسما في اتخاذ قرار الشراء. فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها لمنتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه، ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال الجودة في عملية التصميم ويعنى بذلك درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون، وأن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته، ويتم ذلك بالاعتماد على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف، والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم. ومن أبرز الأمثلة على ذلك هو ما حصل في صناعة السيارات من تسابق وتنافس في ابتكار تصاميم متنوعة ومتباينة في شكل السيارات وذلك استجابة لحاجات ورغبات الزبائن.

بالإضافة إلى جودة المطابقة والتمثلة في درجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق، وحاجات ورغبات الزبائن، وجعل نسبة المعيب والتالف إلى أدنى درجة ممكنة والتي يمكن أن تصل إلى مستوى درجة التالف الصفري. فضلا على جودة الخدمة حيث أن الكثير من المنتجات يتوقف شرائها على الخدمات المرافقة لها والتي قد تكون إرشادية، تدريبية، صيانة، ضمانات وهذه مجتمعة أو منفردة من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودته وقبوله من قبل الزبون.

ثالثا: الاستجابة السريعة.

جاء هذا البعد نتيجة لحالة التطور والإبداع التكنولوجي، وبالتالي فهو حالة جديدة أفرزتها متغيرات البيئة وعكستها تعقيدات الحياة وأصبحت التكلفة والجودة أبعاد تقليدية. ويقصد بالاستجابة أنها قدرة ويقصد بها قدرة المؤسسة على تحديد حاجات ورغبات الزبون أو المستهلك والعمل على إشباعها والاستجابة لها، ويمكن تأشير الاستجابة في مجالين أساسيين هما: قدرة المنظمة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفق تفضيلات الزبائن، على اعتبار أن المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير. وكذلك قدرة المنظمة في الاستجابة للتغيير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة.

المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية.

تعتبر الاستراتيجيات التنافسية الأساس والفلسفة التي تستمد المؤسسة منها أهدافها وتحقق في ضوءها الأداء الأفضل، إذ أنها تعبر عن الإطار الذي يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز في السلع والخدمات المقدمة للزبون أو المستهلك للتمكن من مواجهة قوى المنافسة، وبناء مركز تنافسي لها، مع

العلم أن هناك علاقة وطيدة بين طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة والإستراتيجية التي تتخذها في الحصول على قطاعات سوقية، ولقد قام (M. E. Porter) بالتركيز على ثلاث أنواع من الاستراتيجيات هي: إستراتيجية التميز، وإستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف، وإستراتيجية التركيز، وسنتطرق إليها من خلال هذا المبحث.¹

أولاً: إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف.

لقد قام (M. E. Porter) باقتراح ثلاث أنواع من الاستراتيجيات، انطلاقاً من ميزات تنافسية تتمتع بها المؤسسة، حيث قام بإعداد مصفوفة ذات بعدين يتمثلان في مصادر الميزة التنافسية من جهة، والمجال التنافسي من جهة أخرى مما يعطي الاختيارات الإستراتيجية الممكنة.

أولاً: إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف

تعرف إستراتيجية السيطرة الشاملة على أساس التكاليف بأنها "قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف بالنسبة للمنافسين الآخرين، دون أن يكون ذلك على حساب مستوى الجودة والخدمات المرافقة للمنتج".² كما تعرف بأنها "قدرة المؤسسة على طرح سلعة أو خدمة في السوق بتكلفة أقل من تكاليف المنافسين الآخرين، على أن لا يكون ذلك على حساب جودة المنتج، ومستوى المنفعة التي يبحث عنها الزبون أو المستهلك". ومن خلال التعريفين نستنتج أن إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف هي قدرة المؤسسة على إنتاج سلع أو خدمات ذات جودة عالية، عما يقدمه المنافسون الآخرون، مع إيصاله إلى القطاع بأقل تكاليف ممكنة، والقدرة على تغيير الأسعار بتخفيضها أو رفعها، دون أن يؤثر ذلك على أرباح المؤسسة. ويوجه هذا النوع من الاستراتيجيات إلى قطاع واسع في السوق أي إلى أغلب الزبائن والمستهلكين دون تخصيص، ويتوقف تنفيذ هذه الإستراتيجية على تحقيق العديد من المتطلبات منها: الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة، الاعتماد على المهارات والخبرات الهندسية للعمليات في رفع إنتاجية المؤسسة، المراقبة والإشراف المحكم والدقيق على التكاليف الثابتة والمتغيرة، الرقابة الفعالة على العمالة، تقليص النفقات المتعلقة بالبحث والتطوير والخدمات الإشهارية والترويج والتوزيع، الدخول بسياسة تسعير هجومية، توفير عنصر الجودة والنوعية في المواد الأولية للإنتاج، القدرة على تحمل الخسائر وغيرها.

ثانياً: إستراتيجية التمييز.

تعد إستراتيجية التمييز من بين الاستراتيجيات الثلاث التي اقترحها (M. E. Porter) والتي تنشأ انطلاقاً من تمتع المؤسسة بالتميز في المنتجات التي تقدمها للسوق، وتعرف إستراتيجية التمييز بأنها "قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التميز بخصائص ومواصفات معينة للمنتج مثل الجودة، التصميم، شبكة البيع، صورة العلامة... الخ، ويتم تقديرها من

¹ علالي مليكة (2004): المرجع السابق، ص104.

² يوسف بومدين (2006): المرجع السابق، ص 40.

طرف الزبائن والمستهلكين ويساعد هذا التميز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين، وكسب ثقتهم ووفائهم".¹

فإستراتيجية التمييز تسعى إلى تفرد المؤسسة في بعض الجوانب المتعلقة بالمنتج المقدم للزبائن والمستهلكين مثل الجودة، النوعية، صفات خاصة، تصميم متميز، سمعة جيدة، علامة رائدة، من أجل تحقيق التميز بذلك تنافسيا. هذا ويوجه هذا النوع من الاستراتيجيات إلى قطاع واسع من السوق أي إلى فئة كبيرة من الزبائن والمستهلكين مثل ما هو الحال في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف، كما أن نجاحها يتوقف على مجموعة من العوامل تصنف إلى:

عوامل داخلية ونذكر منها: الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية، وتشجيعها على الإبداع، والاستغلال الجيد لقدراتها ومهاراتها، دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج، وتنويع استخداماته، اختيار المواد الأولية والتكنولوجية والبشرية الكفؤة، ومسايرة تغير أذواق ورغبات المستهلكين والزبائن من خلال نظام المعلومات التسويقية.

وعوامل خارجية نذكر منها: مدى إدراك الزبائن والمستهلكين لقيمة منتجات المؤسسة بالنسبة لمنتجات المؤسسات المنافسة، مدى تنوع استخدامات المنتج، وتوافقها مع رغبات المستهلكين، ومدى قلة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الإستراتيجية. كما أن نجاح إستراتيجية التميز يرتبط بتوفر المتطلبات التالية: امتلاك قدرات تسويقية وتكنولوجية وإبداعية عالية، امتلاك قدرات بحث وتطوير قوية، التمتع بسمعة جيدة، سواء في الجودة أو في التكنولوجيا، اتصال فعال بين قنوات التوزيع، تنسيق وثيق بين وظائف البحث والتطوير والتسويق، وامتلاك ومعرفة تامة للمهارات الكامنة، واستغلالها في الإبداع.

لكن تطبيق المؤسسة لهذه الإستراتيجية لا يخلو هو الآخر من الصعوبات والمخاطر والقيود، نذكر منها: خسارة بعض الزبائن والمستهلكين بسبب ارتفاع أسعار المنتجات المقدمة إليهم، والتي تلجأ إليها المؤسسة من أجل تغطية تكاليف الاستثمارات المالية الكبيرة التي تتحملها عند اعتمادها لهذه الإستراتيجية، احتمال فقدان المؤسسة لمكانتها التنافسية بسبب انتهاء صفة التميز لسلعها وخدماتها بالنسبة للمستهلكين والزبائن مع مرور الزمن، سهولة التقليد وكثرة المنافسين، مما يقلل من قدرة الزبائن والمستهلكين على إدراك جانب التميز في السلع والخدمات المقدمة إليهم.

لذا لابد على المؤسسة أن تأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، عند تطبيقها لإستراتيجيتها في التميز. مما سبق نستنتج أن إستراتيجية التميز ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على توفير وتقديم سلع وخدمات للسوق متميزة عن منافسيها، على أن يكون هذا التميز معبر ويخلق قيمة إضافية للمؤسسة وللسوق في نفس الوقت.

¹أعمال مؤتمرات (2008): المرجع السابق، ص329.

ثالثاً: إستراتيجية التركيز.

تعتبر إستراتيجية التركيز إحدى أهم الاستراتيجيات التنافسية التي اقترحها (M. E. Porter)، والتي تعتمد أساساً على كل من ميزة التكلفة المنخفضة والتميز، حيث تعرف إستراتيجية التركيز بأنها "تركيز المؤسسة على جزء معين من السوق، والتوجه إلى فئة محددة من المستهلكين أو الزبائن، أو لقسم خط إنتاج معين، أو سوق جغرافية محدودة بهدف تقديم خدمة لهم أحسن من المنافسين"¹. كما تعرف هذه الإستراتيجية بأنها "اختيار فئة من المستهلكين والزبائن، سواء أفراد أو مؤسسات، حيث يتم التركيز عملياً على الوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن والمستهلكين"² وتأخذ هذه الإستراتيجية شكلان أو بعدان هما: التركيز على تخفيض التكلفة أو تقديم منتج عالي النوعية بالقياس إلى المنافسين، أو التركيز على التكلفة والجودة في نفس الوقت، وهذا من أجل التميز في السوق، بالإضافة إلى التركيز على فئة محددة من الزبائن والمستهلكين لهم حاجات مختلفة عن المستهلكين والزبائن الآخرين، أو يرغبون في خدمات متميزة، هذا وتستعين المؤسسة عند اعتمادها لهذه الإستراتيجية بنفس تقنيات كل من إستراتيجية السيطرة الكلية على التكاليف، أو إستراتيجية التميز، وبمتطلبات كلاهما، لتحقيق هدف استراتيجي محدد، مع تركيزٍ عليه يجعلها أكثر كفاءة وفعالية في تحقيقه.

¹ علالي مليكة (2004): المرجع السابق، ص106.
² يوسف بومدين (2006): المرجع السابق، ص108.

المبحث الثالث: دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات.

تعمل منظمات الأعمال اليوم على وفق مبدأ اعرف زبونك بشكل جيد، إذ يمثل الزبون مركز اهتمام منظمات الأعمال لأنه يمثل المحور الأساسي لنشاطها. حيث أن أحد أهم أهداف منظمات الأعمال هي العمل على تحقيق مستويات مرتفعة من رضا الزبون من خلال إشباع عالي لحاجاته متمثلة في تحقيق القيمة القصوى له، لأن التنافس في السوق سيعتمد على من يستطيع أن يفي بحاجاته ورغباته بشكل أفضل. وأن ترجمة هذه الاحتياجات والرغبات إلى دلالات معينة وحسب شروط الزبون ستشكل الأبعاد الثلاثة، وبذلك فإن المنظمة ومن خلال إدارة العلاقة مع الزبون ستحقق المعرفة بالزبائن الحاليين والمحتملين وستتمكن من بناء موقعها في ذهن المستهلك من خلال تفاعلها الحقيقي معهم.

المطلب الأول: دور إدارة العلاقة مع العملاء العملياتية في تحسين تنافسية الشركات.

يقصد به العمليات والتكنولوجيات المساهمة في الاتصال اليومي للمؤسسة بزبائنها، ويتضمن تطبيقات وبرامج موجهة لخدمة الزبون والتي تسمح بتسيير العلاقة مع الزبون المتعددة القنوات وذلك عن طريق توفير الدعم للمكاتب الخلفية، ويتضمن عمليات المبيعات، التسويق والخدمات، حيث يسجل كل تفاعل للزبون أو يحفظ ويضاف إلى قائمة محفوظات الاتصال بالزبائن، ويستطيع مجموع العاملين استرجاع المعلومات عن أي زبون من قواعد البيانات وقت الحاجة إليها، وإحدى أهم فوائد محفوظات الاتصال هي أن الزبون يستطيع أن يتصل أو يتفاعل مع عدة أشخاص أو من خلال عدة قنوات اتصال مختلفة في المنظمة، ويستطيع العمال معرفته بسهولة.¹ وفي مستوى العملياتي لإدارة العلاقة مع العملاء يؤدي مدراء وموظفي دائرة التسويق ودائرة المبيعات ودائرة الاهتمام بالزبائن ودعم الخدمات، يؤدون دوراً مركزياً ومباشراً في نجاح بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن وتعتمد عليه المؤسسة خاصة لدعم مراكز الاتصال ومساعدة الزبائن، إذ يعمل على تحسين المواجهة مع الزبون كأتمتة بعض الأنشطة التسويقية، أتمتة قوة البيع، مساعدة خدمة الزبائن ومراكز الاتصال، فمثلاً: أتمتة قوة البيع تساعد مندوب المبيعات على رفع إنتاجيته وذلك يجعل عملياته ومحاولاته تركز على الزبائن المهمين ذوي المردودية العالية والولاء، الذين يمثلون قوة احتمالية كبيرة في شراء المنتجات والخدمات، حيث يقدم النظام كل المعلومات المتعلقة بالزبون (بطاقة هوية الزبون) من: تفضيلاته، رغباته، كيفية الاتصال به... الخ. ودعم خدمة الزبائن بنظام يقدم المعلومات من أجل تحسين فعالية مراكز الاتصال والمساعدة عن تحسين فعالية الأفراد في مساندة الزبون، وتسيير طلبات خدمة الزبون. كما أن خدمات التسويق تهتم بالنظام العملي للحملات التسويقية المباشرة وذلك بتوفير وظائف تسمح بتسجيل بيانات الزبائن والزبائن المحتملين لتقديم المعلومات عن المنتجات والخدمات. كما يهتم النظام العملي بإدارة قنوات الاتصال المختلفة.

¹ذنايب مصعب (2001): إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تنمية رأس المال الفكري، شهادة الماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، ص64.

المطلب الثاني: دور إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية في تحسين تنافسية الشركات.

يتضمن تطبيقات لاستخلاص، تخزين، تحليل واسترجاع البيانات المتعلقة بالزبون الأمر الذي يسمح بتقديم نظرة كاملة وشاملة على الزبون (منفردة) للمؤسسة وتسمح بفهم جيد لرغبات الزبون وحاجاته. هي بيانات التحليلية الزبون، ونميز في مجال إدارة المعلومات بين البيانات والمعلومات ومعرفة الزبون، فمثلا: تاريخ الشراء وعنوان الزبون تعتبر بيانات، وعند إعطائها معنى ودلالة من قبل المستخدم تتحول إلى معلومة تنبئ بشيء ما عن هوية الزبون وصورته، وتصبح هذه المعلومات معرفة عندما تطبق عليها نشاطات معينة كتحديد المنتج المناسب لعرضه على الزبون المناسب وفي الوقت المناسب.

وإدارة العلاقة مع العملاء التحليلية تعتمد على دقة أداء الموظفين في الحصول على المعلومات والبيانات وتحليلها بهدف استخدامها في تصميم الحملات التسويقية وبرامج الولاء وفيما تستعمل المؤسسة بيانات الزبون لتحديد وتعرفه بدقة وتخضع هذه البيانات للتغيير خلال نشاط المؤسسة إما بالزيادة أو النقصان، والبيانات المستعملة في تحديد الزبائن تجمع فيما يعرف بقواعد البيانات لتحويلها إلى معرفة جيدة عن الزبائن تساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات، وتحفظ بعدها في مخازن البيانات.

أ- تقنيات التنقيب عن البيانات: وهي عبارة عن مجموعة التقنيات والعمليات الموجهة لاكتشاف وتحليل قواعد البيانات بطريقة آلية من أجل استخلاص قواعد وأحكام يعتمد عليها في اتخاذ القرارات كذا استخلاص الأفكار، الميولات المخفية أو غير المعروفة اعتمادا على تقليص حجم البيانات، وتعرف هذه التقنية بفن استخلاص المعلومات انطلاقا من البيانات.

ب- مخزن (مستودع) البيانات: مستودع أو مخزن البيانات هو نظام يسمح بقراءة وتشغيل معلومات المؤسسة ويغذي بمختلف البيانات المتاحة عموما للقراءة فقط، والمعلومات الخارجية، بيانات عن الإنتاج، معلومات داخلية، بيانات عن السوق والمنافسين.

ويعمل نظام على استرجاع المعلومات الناتجة عن نظام معلومات المؤسسة، تطبيقات أخرى، نظام المعلومات الخارجية، بيانات عن السوق والمنافسين. مما يسمح للمؤسسة بتوفير الكثير من الوقت والمال عن طريق حذف أو الاستغناء عن التقارير والعمليات اليدوية المكلفة في الجهد والمال والوقت، وكذا ترشيد القرارات.

ج- مكعب التحليل متعدد الأبعاد: يعتبر العنصر المفتاحي لـ وهو قائم على منهجية أو طريقة تحليلية ممثلة بمكعب والتي تسمح بإجراء تحاليل على عدة محاور في قواعد البيانات (كاتباع الطلبات لكل زبون في منطق جغرافية معينة خلال فترة زمنية محددة).

المطلب الثالث: دور إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية في تحسين تنافسية الشركات.

ويسمى بنظام التفاعل مع الزبون، ويعمل على التكامل مع باقي الأنشطة في سلسلة القيمة (المحاسبة، المالية، الموارد البشرية)، ويعمل على ربط مختلف قنوات التوزيع ونقاط الاتصال مع الزبائن، بحيث يتم تكامل

كل قنوات الاتصال المستخدمة (الإنترنت، الهاتف، الفاكس...وجها لوجه...) لهدف واحد هو خدمة المؤسسة عن طريق تسهيل عملية الاتصال بينها وبين زبائنها وجعلها مباشرة ومتاحة. إذا ومن أجل الإعداد والتنفيذ والمحافظة على إدارة علاقة الزبون بالفعالية المرجوة منها يجب عدم اقتصار الاهتمام بها على المستوى الإدارة العليا فقط بل كل أقسام المؤسسة ومن أجل إنجازها يجب أن تدرك المؤسسة أهمية تهيئة أفراد متخصصين ذوي خبرات وتتوفر فيهم روح الفريق وحسن الإصغاء للزبون. كما أن البيانات والمعلومات الدائمة والكاملة حول الزبون عنصر هام في تسيير العلاقة معه، والاتصال بالزبائن أمر ذا أهمية قصوى حيث يتم عبر وسائل وقنوات مختلفة.

حيث يتم تكامل كل قنوات الاتصال المستخدمة، بهدف واحد وهو خدمة المؤسسة عن طريق تسهيل عملية الاتصال بينها وبين عملائها وجعلها مباشرة أو متاحة في كل مكان وزمان، وتتمثل قنوات الاتصال المستخدمة فيما يلي: (الإنترنت، الهاتف، البريد العادي، وجه لوجه، البريد الإلكتروني) لهدف واحد، هو خدمة المنظمة عن طريق تسهيل عملية الاتصال بين عملائها وجعلها مباشرة أو متاحة في كل زمان ومكان. كما أن المعلومات الدائمة والكاملة حول العملاء عنصر هام في إدارة العلاقة مع العميل، والاتصال بالعملاء أمر ذا أهمية قصوى ويتم عبر وسائل اتصال مختلفة من (الهاتف، البريد، الرسائل القصيرة، والفاكس...الخ).

وبفضل التقدم التكنولوجي خاصة في وسائل الاعلام يجلس الكثيرون أمام شاشات الكمبيوتر من أجل الاتصال عبر الإنترنت، والقيام بعملية الاختيار والشراء ومعرفة مختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسات عن طريق موقعها الإلكتروني كما أن وبفضل الاعلام الآلي والبرمجيات المتطورة أصبح بإمكان الشركة تجميع وتحليل وتخزين الكم الهائل من المعلومات خاصة منها التي تعني العملاء وكل ما يتعلق بهم، وذلك في صورة الجودة في الخدمات وتحديد حاجات ورغبات الزبون والعمل على إشباعها والاستجابة لها في الوقت المحدد، وبفضل هذه التكنولوجيات سمحت بإقتناص المعلومات بقدرة هائلة عن رغبات الزبون ومختلف المشاكل التي يواجهها ذلك لمعالجة وتحليل بيانات العملاء.

وتعتبر البيانات المادة الخام يتم تحويلها إلى معلومات وبعدها تصبح على شكل معرفة لدى الشركة عن زبائنها، ومن أشكال الاتصالات الرامية لتحفيز الحوار والحصول على المزيد من المعلومات الدقيقة التي تساعد في تقسيم السوق إلى قطاعات، وبفضل البريد المباشر والحوار من خلال الإنترنت والهاتف أدى إلى تقليل التكاليف والاستجابة السريعة للعملاء وتحسين نوعية الخدمات، وقد ساعد التقدم التكنولوجي كثيرا على إقامة علاقة وطيدة بين الشركة والعملاء مما ساعدها على تعزيز موقعها التنافسي وزيادة حصتها السوقية ومما سبق يمكن القول أن تحسين تنافسية الشركات يكون من خلال معيار الاستجابة والجودة العالية والتكلفة المنخفضة.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة ودلالاتها.

تم في هذا الفصل تناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم استعراض الدراسات وتصنيفها تحت بندين، الأول للدراسات العربية والثاني للدراسات الأجنبية، كما تم ترتيب الدراسات السابقة حسب التاريخ من الأقدم إلى الأحدث وسوف نتطرق لدراسات إدارة العلاقة مع العملاء ثم التنافسية

المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة العلاقة مع العملاء.

يعد موضوع إدارة العلاقة مع العملاء من المواضيع الهامة، والتي تسعى المؤسسات اليوم دراستها والاهتمام بها، ومن خلال هذا سنتناول عدة دراسات.

أولاً: دراسة (شيرين عبد الحليم شاور التميمي، 2010):

تهدف هذه الدراسة "الميدانية"¹ بشكل رئيس إلى التعرف على مدى تأثير مكونات ووظائف إدارة العلاقة مع الزبائن على درجة الولاء لدى زبائن شركة جوال في الضفة الغربية، كما تسعى إلى معرفة مدى اهتمام شركة جوال بمكونات ووظائف إدارة العلاقة مع الزبائن من وجهة نظر العاملين فيها، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات فقد طوّرت الباحثة استبانتيْن: الأولى وجهت إلى العاملين في شركة جوال، في حين وجهت الثانية إلى الزبائن وقد تكونت الاستبانة الأولى من جزأين رئيسيين، اشتمل الجزء الأول بيانات عامة عن العاملين من حيث: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والدائرة، ومكان العمل، في حين ضمّ الجزء الثاني مقياس واقع اهتمام شركة جوال بمكونات إدارة العلاقة مع الزبائن في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، وقد وزعت على تسعة محاور هي: واقع اهتمام شركة جوال بجمع بيانات ومعلومات الزبائن، واقع محافظة شركة جوال على خصوصية بيانات ومعلومات الزبائن، وواقع اهتمام شركة جوال بالتكنولوجيا في إدارة العلاقة مع الزبائن، وواقع اهتمام شركة جوال بالأفراد العاملين فيها، وواقع اهتمام شركة جوال بالتسويق، وواقع اهتمام شركة جوال بالبيع، وواقع اهتمام شركة جوال بخدمات الزبائن، وواقع اهتمام شركة جوال بدعم الخدمات، وزعت على عينة البحث المكونة من العاملين في شركة جوال في إدارات المكاتب الأمامية بواقع 75 استبانته. أما الاستبانة الخاصة بالزبائن فقد تكونت من جزأين رئيسيين، اشتمل الجزء الأول معلومات عامة عن الزبائن من حيث: الجنس، والفئة العمرية، والحالة الاجتماعية، ومكان السكن، ونوع الاشتراك، والمؤهل العلمي، وسنة الاشتراك، ومدى وجود اشتراكات مع شركة فلسطينية أو غير فلسطينية أخرى، والمهنة، في حين ضمّ الجزء الثاني مقياس مستوى ولاء الزبائن لشركة جوال، وقد وزعت على عينة الدراسة بواقع 1000 استبانته، علماً بأن طريقة الإجابة عن أدوات الدراسة تركزت وتم استخدام (Likert Scale) في الاختيار من سلم خماسي

¹شيرين عبد الحليم شاور التميمي (2010): أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

على نمط ليكرت لمعالجة البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية SPSS الرزمة الإحصائية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة شركة جوال بإيلاء أساليب وعمليات جمع البيانات والمعلومات عن الزبائن اهتماما أكبر حيث أن إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن مبنية على أساس إيجاد قاعدة معلوماتية قوية عن الزبائن، وأن يتم توجيه كافة الاستراتيجيات والعمليات الإدارية نحو تحقيق رضا الزبائن، ورفع تكلفة التحول لدى الزبائن من خلال تصميم حملات ترويجية مبنية على أساس تواصل العلاقات معهم، بحيث يرتبط الزبون ذهنيا مع الشركة مما يشكل عائقا أمام تحوله للمنافسين.

ثانيا: دراسة (Qin jun, 2008):

تهدف هذه الدراسة الموسومة بـ "العلاقة ما بين توجهات السوق، إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة المعرفة وأداء الشركة"¹ لمناقشة العلاقة ما بين تحليل توجهات السوق التي تركز على الزبائن وإدارة المعرفة وإدارة العلاقة مع الزبائن كطريقة لتحسين أرباح الشركة، فقد افترضت الدراسة أن انشاء علاقات وطرق تواصل مبنية على أساس معلوماتي مع الزبائن يساهم في تحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم، كما ركزت هذه الدراسة على تحديد الفرق ما بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإدارة المعرفة من حيث التأثير على أداء الشركة. وظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة وإدارة العلاقة مع الزبائن بحيث لا يمكن فصلها عن بعضهما البعض إلا أن إدارة العلاقة مع الزبائن تتفوق على إدارة المعرفة من حيث اتخاذها للزبون مصدر معلومات عن نفسه، كما أجرت الدراسة مقارنة معمقة ما بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإدارة المعرفة ضمن تسعة محاور وأكدت أن إدارة العلاقة مع الزبائن تشمل مصدرين أساسيين لنجاح المشاريع ضمن البيئة التنافسية الحالية وهما المعلومات والعلاقات، أيضا أظهرت نتائج الدراسة أن المحافظ على علاقات طويلة الأمد مع الزبائن هي مصدر مهم يكسب الشركة ميزة تنافسية، أظهرت نتائج هذه الدراسة أيضا أن إدارة العلاقة مع الزبائن بنجاح تؤثر إيجابا على نسبة الأرباح وتطور الرضا والولاء لدى الزبائن.

ثالثا: دراسة (ذنايب محمد، 2011):

تهدف الدراسة "الميدانية"² إلى الكشف عن الدور الذي يلعبه مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق ولاء الزبائن وبناء رأسمال زبوني قوي وتنمية الرأسمال الفكري من خلال تطبيقها في المؤسسة الوطنية للتصالات نجمة وبيان الوسائل المستخدمة في هذا النشاط ووصولاً إلى أهدافها وتحقيق ولاء زبائنها وبيان مدى الأثر الذي يساهم به كل بعد من أبعاد إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق ولائهم. وأهم النتائج المستخلصة لموضوع الدراسة من حيث طرف أسلوب إدارة العلاقة مع الزبون المنتبوع من طرف مؤسسة نجمة الوطنية

¹Qin Jun (2008) : Relationship between market orientation and business performance. Doctoral Thesis.Hangzhou: Zhejiang University (in Chinese) .

²ذنايب محمد (2011): إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تنمية الرأسمال الفكري: دراسة تحليلية للمؤسسة الوطنية "نجمة للاتصالات"،

للاتصالات هو أنها تهتم المؤسسة بالدرجة الأولى بجودة الخدمات المقدمة للزبون، وحرص على أن تكون ذات جودة عالية من خلال إستعمال الوسائل التكنولوجية المختلفة. وبالتالي من الضروري أن تركز المؤسسة جيدا على جودة خدماتها وأن تعمل على المحافظة عليها بل والعمل على تطويرها وتحسينها. كما أظهرت نتائج الدراسة أيضا أن المحافظ على علاقات طويلة الأمد مع الزبائن هي مصدر مهم يكسب الشركة ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة ذات الصلة بالتنافسية.

يعد موضوع التنافسية من المواضيع الهامة، والتي تسعى المؤسسات اليوم دراستها والاهتمام بها، ومن خلال هذا سنتناول عدة دراسات.

أولا: دراسة (إسماعيل غربية، 2012):

يعد موضوع إدارة المعرفة من أهم المواضيع التي لفت إهتمام الكتاب والباحثين في مجال الاقتصاد والإدارة على حد سواء، وذلك لكونه يركز على أهم الموارد غير المادية للمؤسسة الاقتصادية، بل يعتبر المورد الجوهري الذي تركز عليه المؤسسات بمختلف أشكالها لتحقيق الميزة التنافسية. ولهذا تهدف هذه الدراسة "الميدانية"¹ إلى الوقوف على مدى تبني مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة (مركب تكرير الملح بلوطاية "بسكرة")، وتوظيف مخرجات العمليات المختلفة لهذه الإدارة في الممارسات العملية المختلفة.

ولقد تم التركيز خلال الدراسة على أبرز عمليات رئيسية لإدارة المعرفة والمتمثلة في التوليد، التخزين، النشر والتطبيق، ومحاولة إظهار العلاقة التي تؤثر بها إدارة المعرفة من خلال هذه العمليات الأربع على الأبعاد الثلاثة المختارة للميزة التنافسية (تخفيض التكاليف، التمييز، الاستجابة للعميل)، ومن أجل إثبات العلاقة بين المتغيرين ثم إعداد إستمارة بحث دراسة الموضوع، وتوزيعها على عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة، وتمت معالجة البيانات بالاعتماد على أدوات الاحصاء الوصفي واختيار سبيرمان ومعامل التحديد لاختبار الفرضيات، ومن أبرز النتائج المتوصل إليها نذكر:

- وجود تطبيق لإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة ولو في إطار محدود.
- امتلاك المؤسسة محل الدراسة لمزايا تنافسية مختلفة تجعلها تحتل مركز رياديا بين منافسيها.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.

ثانيا: دراسة (كباب منال، 2007):

تهدف الدراسة "الميدانية"² إلى توضيح الدور الفعال الذي يلعبه الترويج كأحد أهم عناصر المزيج التسويقي في جعل المؤسسة مركزها التنافسي وذلك بإشباع استراتيجيات ترويجية تتلائم مع الظروف المحيطة

¹ إسماعيل غربية (2012): دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المركب لتكرير الملح لوطاية ببسكرة، شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، بسكرة.

² كباب منال (2007): دور إستراتيجية التنوع في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC)

بها. كما تهدف الدراسة إلى إيضاح وإزالة بعض الغموض في مجال الإستراتيجية، والترويج وتسليط الضوء على التنافسية والميزة التنافسية، وذلك من خلال الأسس النظرية والتطبيقية وكذلك التهيئة والتمهيد لدراسات أخرى في هذا المجال، وتمت هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC)، ومن خلال هذه الدراسة توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج منها:

اعتماد المؤسسة على مزيج ترويجي فعال يساعد المؤسسة على تحسين مركزها التنافسي، وكذلك اعتماد المؤسسة على استراتيجية ترويجية فعالة متكاملة ومنسجمة مع استراتيجيات المزيج التسويقي تدعم قدرتها على تحسين تنافسياتها، بالإضافة لإملاك المؤسسة لإدارة الجودة مما يجعلها قادرة على تحسين قدرتها التنافسية والحصول على حصص كبيرة في الأسواق، وذلك لما تتميز منتجاتها بالجودة العالية، فضلا على قيام المؤسسة بالبحوث التسويقية حول منافسيها بصفة دورية ومستمرة واعتمادها على مصادر متنوعة في جميع المعلومات والبيانات.

ثالثا: دراسة (عالي مليكة، 2004):

تهدف هذه الدراسة "الميدانية"¹ إلى الدور الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال تعزيز إمكانياتها في مواجهة المنافسين ومنحها قدرة أكبر على التكيف مع التغيرات السريعة والمتنوعة التي يشهدها المحيط في الفترة الحالية. ومن خلال الدراسة الميدانية كل المؤشرات تمكن المؤسسة من التمييز في السوق، وتعزيز قدرتها التنافسية وحصتها في السوق، وجلب العديد من الزبائن وهذا نتيجة حصولها على شهادة الايزو، وهذا ما يفرض على المؤسسات ضرورة الحصول على مثل هذه الشهادات والعمل وفقا لمواصفات الايزو، ومن ثم العمل على تحسين المستمر في جميع الوظائف والبحث عن تحقيق الجودة في كل النشاطات، ولما لا تحقيق الجودة الشاملة ودور فعال في بناء التنافسية.

المطلب الثالث: دلالات الدراسات السابقة.

من خلال الدراسات السابقة تناولت كل ما يخص المتغير الأول والثاني كلا على حدة وقد توافقت نظرة هذه الدراسات حول أن التنافسية يعتبر موضوعا مهما، كما اعتبرت إدارة العلاقة مع العملاء موضوع أخذ توجهها تسويقيا حديثا يتناسب مع خصائص البيئة التنافسية الحالية للمؤسسة، وهذا بسبب اشتداد المنافسة المحيطة بها في ظل التغيرات السريعة والمتزايدة، كما أظهرت هذه الدراسات شرحا مفصلا لأهمية هذين المتغيرين وتم ذكر أهم النظريات الخاصة بهما وأهم مقومات نجاحهما في المؤسسات وأهم المعوقات التي تواجههما. كما نادت مجمل هذه الدراسات إلى ضرورة إيلاء أساليب وعمليات جمع البيانات والمعلومات عن الزبائن اهتماما أكبر من أجل تحقيق رضا الزبائن وكذا التنافسية وأبعادها الثلاثة. غير أن الدراسات التي تضمنت العلاقة بين متغير إدارة

¹عالي مليكة (2004): أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB، رسالة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة.

العلاقة مع العملاء والتنافسية فيمكن القول لها دور كبير في تحسين تنافسية الشركات، حيث أبدت إلى وضوح حدود وظهور معالم العلاقة بين هاذين المتغيرين وتبين مدى تأثير كل بعد من ابعاد إدارة العلاقة مع العملاء على تنافسية الشركات، فقد أظهرت نتائج هذه الدراسات طبيعة العلاقة بين إدارة العلاقة مع العملاء والتنافسية وقد وافقت جلها أن العلاقة هي علاقة تكاملية تبادلية وعلاقة تأثر وتأثير.

كما خلصت معظم هذه الدراسات إلى أن تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء في المؤسسات والشركات لازال في بدايته ولازال يواجه عراقيل وكذلك الأمر بالنسبة إلى تبني إستراتيجيات المزيج التسويقي يدعم قدرتها على تحسين تنافسيته. وقد وجهت هذه الدراسات عدة توصيات تتضمن مقترحات لا بأس بها ومن شأنها أن تدعم تبني كل من إدارة العلاقة مع العملاء التنافسية كأسلوب إداري ناجح يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار من جهة، والنجاح والتميز من جهة أخرى. ويبقى في الأخير من المطلوب إثراء موضوع إدارة العلاقة مع العملاء ودوره في تحسين التنافسية بمزيد من الدراسات والبحوث، خاصة دراسات ميدانية لهذين المتغيرين على أرض الواقع. وتشير كافة الأبحاث والدراسات المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبائن إلى أنها تؤثر ايجابيا على درجات الرضا والولاء لدى الزبائن.

بعدها تكلمنا في هذا الفصل عن الاطار النظري والدراسات السابقة، سنتكلم في الفصل الثالث ن الاطار

المنهجي للدراسة.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى مختلف جوانب إدارة العلاقة مع العملاء و دوره في تحسين تنافسية الشركات داخل المنظمة، وتعرضنا إلى إدارة العلاقة مع العملاء وكذا أبعاد التنافسة . سنحاول في هذا الفصل استكمال دراستنا من خلال عرض الإطار المنهجي للدراسة وأيضا بالإعتماد على بعض أدوات الدراسة وكذا التطرق لأساليب وطرق المعالجة الإحصائية. و سنتناول في هذ الفصل عن المنهجية أو المنهج وهي الطريقة التي يتبعها الباحث في الدراسة لاكتشاف الحقيقة و الإجابة عن الأسئلة و الإستفسارات التي يثيرها موضوع البحث.

المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث.

توافقا مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما موضح أدناه، بحيث إدارة العلاقة مع العملاء بأبعادها الثلاثة (العملياتية، التحليلية والتعاونية) المتغير المستقل في حين تمثل تنافسية الشركات بأبعادها الثلاثة (التكلفة المنخفضة، الاستجابة السريعة والجودة العالية) المتغير التابع، فضلا عن الفرضيات الأربعة معبرا عليها بمختلف أسهم الارتباط.

المطلب الأول: نموذج الدراسة.

في ضوء إشكالية البحث وأهدافه، تطلب بناء نموذج إفتراضي مقترح لبيان وتوضيح العلاقة بين إدارة العلاقة مع العملاء و التنافسية، و الشكل أدناه يوضح ذلك والذي إشمئل على نوعين من المتغيرات هما:

1- المتغير المستقل: وإدارة العلاقة مع العملاء ويتضمن ثلاث أبعاد هي:

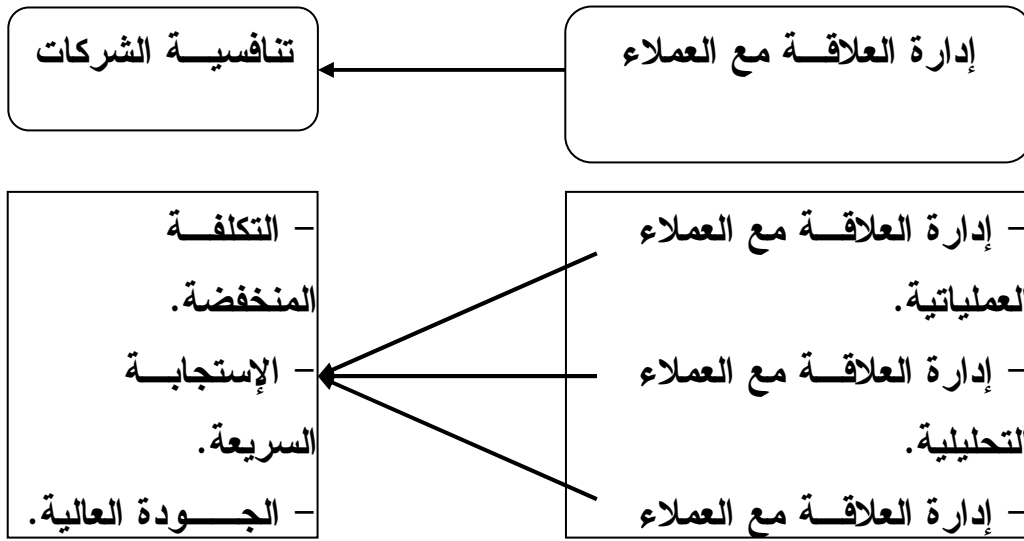
- إدارة العلاقة مع العملاء العملياتية.
- إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية.
- إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية.

2- المتغير التابع: و يتمثل في التنافسية و بدوره يتضمن ثلاث أبعاد.

- التكلفة المنخفضة.
- الإستجابة السريعة.
- الجودة العالية.

ويتم ترجمة نموذجنا من خلال الشكل التالي.

الشكل 03: النموذج النظري للبحث.



المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: فرضيات البحث.

تماشياً مع إشكالية أهداف البحث و آراء الكتاب و الباحثين في وجود تباين لدرجة العلاقة و التأثير بين أبعاد وإدارة العلاقة مع العملاء مجتمعة و منفردة في تحسين تنافسية الشركات، واختبار لنموذجنا فقد تم وضع فرضية رئيسية و ثلاث فرضيات فرعية كمايلي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$)

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع العملاء العملياتية في تحسين تنافسية الشركات عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$)

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع العملاء التحليلية في تحسين تنافسية الشركات عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$)

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع العملاء التعاونية في تحسين تنافسية الشركات عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$)

المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة.

سنتناول في هذا المبحث ما يتعلق بمنهجية البحث وأهم الطرق التحليل والحدود المكانية والزمانية وأهم الأدوات و البيانات الإحصائية المستعملة في البحث للدراسة.

المطلب الأول: منهج البحث.

بالنظر للطبيعة النوعية للدراسة فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث والذي يسمح بدراسة وتحليل الظاهرة، علما أن المنهج الوصفي التحليلي هو أحد المناهج العلمية الذي يتيح دراسة وتحليل وتفسير الظواهر النوعية، كما سنعتمد على الاستبيان (Questionnaire) كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية بغرض الاختبار والتحليل.

كما قام الباحث بعرض وتحليل البيانات عن طريق استخدام البرنامج الاحصائي المحوسب SPSS وصولا الى الاستنتاجات الخاصة بتعزيز دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات.

المطلب الثاني: حدود الدراسة.

الحدود الزمانية : أجريت هذه الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة ما بين 2013/2012

الحدود المكانية : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة وأما الدراسة الميدانية في المديرية الجهوية للتأمين (saa) بباتنة.

تمت الدراسة في ظل العديد من المعوقات الناتجة عن نقص المراجع والمذكرات أهم الصعوبات التي واجهتها:

- 1.توزيع الاستبانة على موظفي الشركة الوطنية للتأمين بباتنة كانت بطريقة إجبارية.
- 2.محاولة اقناع بعض الموظفين بأهداف الدراسة و أهمية الموضوع.

المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة.

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة أداةً لجمع البيانات، فبالرجوع إلى الأدبيات السابقة، ولفحص واقع اهتمام شركة SAA إدارة العلاقة مع الزبائن في
المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة.

أولاً:مجتمع البحث.

يتكون مجتمع الدراسة من بعض العاملين في المديرية الجهوية saa بباتنة في إدارة التسويق وإدارة الإنتاج والتمويل وإدارة الموارد البشرية وإدارة المحاسبة والمالية بكافة فئاتهم الوظيفية
ثانياً: عينة الدراسة.

سعى الباحث الى توزيع أكبر عدد ممكن من الاستبانات بهدف الحصول على أعلى نسبة دقة في النتائج، فكانت عينةالعاملين في شركة التأمينSaa بباتنة وتم توزيع (40) إستبئانة وإسترجاع (31) إستبئانة بين موظفاً وموظفة.

الخصائص الديموغرافية لعينة الموظفين ولقد شملت خصائص العينة الديمغرافية للموظفين الخصائص التالية:(الجنس، وحدة الارتباط، المؤهل العلمي، المجال الوظيفي، الفئة العمرية،سنوات الخبرة، الدورات التكوينية، الترقية.)

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

إن أدوات جمع البيانات متعددة و كل أداة تستعمل حسب طبيعة الموضوع المدروس لإختبار الأداة المناسبة التي تساعد في الوصول إلى النتائج.

في إطار الدراسة الميدانية و بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث وهما إدارة العلاقة مع العملاء و التنافسية، تم اختبار أداة الاستبانة كوسيلة لقياس "دورإدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لشركة التأمين بباتنة " ، حيث تم العمل على ضمان صدقها و ثباتها، فثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون نفسها في حال تكرار عرضها على نفس الأفراد و في نفس الظروف، وصدقها يعني التأكد من أنها قادرة على قياس ما أعدت من اجل قياسه، وتتمثل الأداة التي استخدمتها في بحثنا هي:

الاستمارة: تعد الاستمارة من أكثر الأدوات شهرة و إستعمالا وتعرف على انها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، و يتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.

و قد تضمنت استبانتنا ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: و هو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوب وهي : (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المجال الوظيفي، وحدة الإرتباط، سنوات الخبرة، الدورات التكوينية، الترقية). وهذا لغرض التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لإطارات الشركة الوطنية للتأمين(SAA) بباتنة، وهذا لغرض التمكن من تحليل بعض النتائج والتوصيات

القسم الثاني: و هو القسم الخاص بعبارة إدارة المعرفة، وذلك لإبراز كيفية إرتكاز التنافسية على كل من التكلفة المنخفضة والإستجابة السريعة والجودة العالية، حيث ينطوي المحور الأول على العبارة "تهتم التنافسية بشكل أساسي بالتكلفة المنخفضة" تضمنت 05 عبارات.

أما المحور الثاني فتعلق بالعبارة " تهتم التنافسية بشكل أساسي بالإستجابة السريعة" و التي تضمنت 07 عبارات.

أما المحور الثالث فتعلق بالعبارة " تهتم التنافسية بشكل أساسي بالجودة العالية " و التي تضمنت 06 عبارات.

القسم الثالث: و هو القسم الخاص بعبارة إدارة العلاقة مع العملاء، وذلك لإبراز إدارة العلاقة مع العملاء بأبعاده المختلفة (إدارة العلاقة مع العملاء العملياتية، إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية، إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية) في تحسين التنافسية، حيث ينطوي المحور الأول على العبارة " إدارة العلاقة مع العملاء العملياتية من خلال" وتضمنت 08 عبارات.

المحور الثاني يتعلق بالعبارة " لإدارة العلاقة مع العملاء التحليلية دور في تحسين تنافسية الشركات من خلال" وتضمنت 07 عبارات.

أما المحور الثالث فتعلق بالعبارة" لإدارة العلاقة مع العملاء التعاونية في إدارة المعرفة من خلال " وتضمنت 06 عبارات.

بالإضافة إلى طريقة جمع البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة، و توزيعها على عينة من مجتمع البحث، و من ثم تفريغها و تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.V 21 وذلك باستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث، بالإضافة إلى ذلك فقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات استبانة الدراسة لتقديم وصف شامل لدرجة موافقة أفراد العينة على هذه الفقرات. كما تم استخدام تحليلا لانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي.

بعد جمع الاستمارات تم ترميزها و إدخال بياناتها إلى الحاسوب و للإجابة على أسئلة البحث وإختبار صحة فرضيات تم استخدام أساليب إحصاء الوصفي و التحليلي، وذلك بإستخدام برنامج الحجم احصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V 21) كمايلي:

أولاً: تم الإعتماد على:

1-المتوسط الحسابي

2- المتوسطات الحسابية المرجحية

3- النسب المئوية

5-التكرارات

6- الإنحراف المعياري

المطلب الثاني: طرق الإختبار الإحصائي.

يستلزم البحث العلمي الأكاديمي وضع طرق مختلفة للإختبارات الإحصائية ،كل دراسة حسب مشكلتها وفرضيات المسطرة للدراسة، وذلك لغرض توضيح و الحصول على الدلالات مهمة ترجع بالفائدة على موضوع البحث من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف، وذلك من خلال ايضاح طرق و كيفية إختيار الإختبارات الإحصائية وذلك بالإعتماد على:

1- تحليل الإنحدار الخطي البسيط

2- معامل الفا كرونباخ

تناول هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة، حيث تم التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية (الديموغرافية)، وذلك عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية، كما تم في هذا الفصل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة. وأخيراً، تم اختبار فرضيات الدراسة.

ولا بد من الإشارة إلى أن الباحث قام بتوزيع (40) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وبعد استرجاع الاستبانات اتضح أن العدد قد بلغ (31) استبانة، هذا وقد تم استبعاد (9) استبانات فأصبح عدد الاستبانات الداخلة في عملية التحليل الإحصائي (31) استبانة، وهو ما يمثل عدد أفراد عينة الدراسة.

المبحث الأول: دراسة البيانات والنتائج

لقد تم استخراج أداة الصدق والثبات والتكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الوظيفية والشخصية (الديموغرافية) وكما في الجدال التالية:

المطلب الأول: عرض البيانات العامة.

أولاً: الصدق والثبات

تم التأكد من دلالات صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المختصين من أساتذة الجامعات بعد الأخذ بملاحظاتهم حول مدى وضوح الفقرات وسلامتها من ناحية الصياغة اللغوية، ومدى ملائمة الفقرات لتحقيق أغراض الدراسة، وقد بلغت نسبة الاتفاق بين المبحوثين (85 %) وهي نسبة مناسبة لصدق أداة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

تم قياس أداة هذه الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية وذلك عن طريق استخراج معامل الثبات، للتأكد من عدم حصول أي خطأ على البيانات إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام أداة القياس نفسها، وفي الظروف نفسها التي استخدمت فيها للمرة الأولى.

الجدول (01): معاملات ثبات و صدق القياس

معايير الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	معايير الإستبانة
0,959	0,921	18	تنافسية الشركات
0,956	0,915	06	التكلفة المنخفضة
0,938	0,881	08	الاستجابة السريع
0,959	0,921		الجودة العالية
0,956	0,915	20	إدارة العلاقة مع العملاء
0,967	0,937	05	إدارة العلاقة مع العملاء العملياتية
0,960	0,922	05	إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية
0,941	0,886	06	إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية
0,958	0,918	38	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

للحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لابد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، ويعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة، لذلك قمنا بتطبيق الأداة على أفراد عينة الثبات المكونة من (31) عاملاً، وقد تم التحقق من الثبات بتطبيق معامل ألفا كرونباخ، حيث أن أسلوب معامل ألفا كرونباخ يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط و التماسك بين فقرات المقياس ، إضافة إلى ذلك معامل ألفا كرونباخ يزود بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة طبق معامل ألفا كرونباخ على درجات أفراد عينة البحث. وعلى الرغم من عدم

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة ألفا حيث أن معامل الاتساق الداخلي للاستبانة قد بلغ لتنافسية الشركات ما نسبته (0.921)، ولإدارة العلاقة مع العملاء ما نسبته (0.915)، وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي، ولأغراض التحليل حيث تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه للاعتمادية. من الناحية التطبيقية يعد ألفا أكبر من 0.9 جيدا جدا، حيث اتسمت عينة أفراد البحث بالثبات و الصدق.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، وحدة الإرتباط):

جدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، وحدة الإرتباط)

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع	نكر	15	48.40
	انثى	16	51.60
	المجموع	31	%100
العمر	30-26	9	29,03
	35-31	12	38,70
	40-36	4	12,90
	45-41	0	0
	50-46	2	6,45
	55-51	4	12,90
	المجموع	31	%100
المؤهل العلمي	شهادة ثانوية	4	12,90
	شهادة د.ج.ت	2	6,45
	شهادة ليسانس	23	74,19
	شهادة مهندس	2	6,45
	المجموع	31	%100
وحدة الارتباط	مصلحة	3	9,67
	دائرة	1	3,22
	مديرية	27	87,09
	وكالة	0	0
	المجموع	31	%100

1- الجنس:

يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من العاملين في المديرية الجهوية للتأمين saa كانت من الإناث، حيث بلغ عددهم (16) موظفةً بنسبة (51,60%)، وأن عدد الذكور بلغ (15) موظفاً، بنسبة (48,40%) ومن هنا فإن نسبة الإناث كانت أعلى من نسبة الذكور، ويمكن أن يعزى ذلك على أن طول فترة الخدمة يعطي الحافز للإناث والذكور من أجل الالتحاق بالوظائف ، أما الأمر سيان بالنسبة لهم، ولا يؤثر عليهم طالبت مدة الخدمة أم قصرت.

2-العمر:

يتضح من الجدول أعلاه السابق أن أكبر نسبة من العاملين كانت من أصحاب العمر (35-31) سنة حيث بلغ عددهم (12) بنسبة (38,70%)، وأقل نسبة من أفراد عينة الدراسة كانت لأصحاب فئة العمر أكثر من (50-46) سنة، حيث بلغ عددهم (2) بنسبة مئوية (6,45%) ويمكن تفسير ذلك من خلال أن العاملين في (saa) هم من الفئات 30 سنة حيث شكل ذلك النسبة الأكبر من أفراد العينة، وهذا يتماشى مع نظام التعيينات في الشركة الوطنية للتأمين بإعتمادها على الموظفين الشباب.

3المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول (1) أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة كان من حملة شهادة اليسانس، حيث بلغ عددهم (23) بنسبة مئوية (74,19 %). هذا وكان أقل عدد من أفراد عينة الدراسة هم من شهادة د.ج.ت وشهادة مهندس، حيث بلغ عددهم (2) بنسبة مئوية (6,45%) ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أغلبية الوظائف في saa تعتمد على شهادة اليسانس كحد أدنى لذلك من أجل القيام بالأعمال الموكولة بكل دقة وفعالية، لذلك كانت النسبة الأكبر من العاملين من حملة شهادة اليسانس.

4- وحدة الارتباط:

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

يتضح من الجدول (1) أن أغلبية الموظفين مرتبطين بالمديرية من افراد العينة حيث بلغ عددهم (27) بنسبة (87,09%) بينما أقل نسبة هي وحدة الوكالة بنسبة (0%) ثم تليها الدائرة بنسبة (3,22%) وبعدها المصلحة بنسبة (9,67%) .

جدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، وحدة الارتباط)

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المجال الوظيفي	الإنتاج والتموين	16	51,60
	الموارد البشرية	8	25,80
	المحاسبة والمالية	3	9,67
	التسويق	4	12,90
	المجموع	31	%100
سنوات الخبرة	05-01	08	25,80
	10-06	14	45,16
	15-11	3	9,67
	20-16	2	6,45
	25-21	1	3,22
	30-26	1	3,22
	35-31	2	6,45
	المجموع	31	%100
الدورات التكوينية	بدون دورة تدريبية	23	74,19
	دورة تدريبية واحدة	5	16,12
	دورتين تدريبيتين	1	3,22
	ثلاث دورات تدريبية	2	6,45
	المجموع	31	%100
الترقية	بدون ترقية	26	83,87
	ترقية	01	3,22
	ترقيتين	02	6,45
	ثلاث ترقيات	02	6,45
	المجموع	31	%100

يبين الجدول رقم (02) نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة. حيث يتضح أن المتغيرات الشخصية كان لها أثر كبير في فهم أفراد العينة لأسئلة الاستبانة والإجابة عنها بموضوعية وذلك من خلال (المجال الوظيفي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، الترقية).

1-المجال الوظيفي

حبث جاء فيما يتعلق بمتغير المجال الوظيفي أن غالبية المبحوثين كانوا يعملون في فئة الإنتاج والتمويل حيث بلغ عددهم (16) عامل بنسبة (51,60%) من مجموع عينة البحث، وجاءت نسبة العاملين في فئة المالية والمحاسبة (9,70%) تعتبر أضعف فئة من بين الفئات في المجال الوظيفي حيث بلغ عددهم (3) موظفين، في حين جاءت فئتي الموارد البشرية التسويق بنسبة (25,80%) (12,90%) على التوالي من مجمع افراد عينة البحث.

2- سنوات الخبرة

و من خلال الجدول لنا أن سنوات الخبرة لدى المبحوثين ما بين (6-10) قد بلغت نسبتهم (45,16) و أقل نسبة خبرة فئة 21 فأكثر فقد بلغت نسبتهم (3,22)، وهذا ما يدل أن الشركة الوطنية للتأمين وهذا ما يدل أن موظفيها أقل خبرة.

3- الدورات التكوينية

بالنسبة لمتغير الدورات التكوينية أن غالبية المبحوثين بدون دورة تدريبية بنسبة (74,19%)، في حين بلغت نسبة الافراد الذين تلقوا دورة تدريبية واحدة كانت نسبتهم (16,12%) من مجموع أفراد عينة البحث وهي ضعيفة جدا وهذا يدل على أن الشركة الوطنية للتأمين غير مهتمة بجانب الدورات التكوينية الموجهة للأفراد العاملين بها.

4- الترقيات

أما متغير الترقيات فإن أغلب الأفراد المبحوثين كانوا بدون ترقية بنسبة (83,87%)، في حين الأفراد الذين من فئتي ترقيتين و ثلاث ترقيات كانت نسبتهم (6,45%)، أما فئة ترقية واحدة بنسبة (3,22) من أفراد عينة البحث، ويعني هذا أن الشركة الوطنية للتأمين لا تقوم بترقية موظفيها.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، للإجابة على فقرات الاستبانة بناءً على القيم التالية:

جدول رقم (04): مقياس للحكم على إجابات الأفراد¹

الفئات	درجات الموافقة
(1 - 1.79)	غير موافق تماماً
(1.80 - 2.59)	غير موافق
(2.60 - 3.39)	محايد
(3.40 - 4.19)	موافق
(4.80 - 5)	موافق تماماً

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، للإجابة على فقرات الاستبانة بناءً على القيم التالية:
غير موافق تماماً (5) نقاط، غير موافق (4) نقاط، محايد (3) نقاط، موافق (2) نقطة، موافق تماماً (1) نقطة واحدة.

وقد تم استخدام المقياس التالي للحكم على إجابات الأفراد:

- (1 - 1.79) القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر إجابة: غير موافق تماماً.

- (1.80 - 2.59) القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر إجابة: غير موافق.

- (2.60 - 3.39) القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر إجابة: محايد.

- (3.40 - 4.19) القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر إجابة: موافق.

- (4.80 - 5) القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر إجابة: موافق تماماً.

¹ تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

(الحد الأعلى للمقياس "5" - الحد الأدنى للمقياس "1") / عدد الفئات المطلوبة (5) ، ومن ثم إضافة الجواب (0.8) على نهائية كل فئة

جدول رقم (05): تحليل اتجاهات الآراء بعد عامل التكلفة المنخفضة

الترتيب	إتجاهات الآراء	الإتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	محايد	1,309	3,23	تقليص حجم التعاملات الورقية.	1
2	موافق	1,226	3,65	تطوير البرمجيات في مختلف التعاملات.	2
3	موافق	1,312	3,45	التخفيض التدريجي للأسعار (التعريفات) وزيادة حجم التعاملات.	3
1	موافق	1,175	3,77	توقع المخاطر المتعددة والاحتياط لها.	4
4	موافق	1,336	3,42	تطوير الأنشطة وابتكار خدمات حديثة.	5
	موافق	1,27	3,50	المتوسط الحسابي و الإتحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

يتضح الجدول رقم (05) بعد التكلفة المنخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3,50) وبإتحراف معياري (1,27) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد تشير إتجاهات الآراء إلى موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد التكلفة المنخفضة أنها ضمن إتجاهات آراء موافق، وأن الفقرة (4) التي تنص على "توقع المخاطر المتعددة والاحتياط لها" جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، وذلك بمتوسط الحسابي بلغ (3,77) وبإتحراف معياري (1,175) ويمكن تفسير ذلك من خلال أن اهتمام عملية التنافسية بشكل أساسي بالتكلفة المنخفضة وذلك بتوقع المخاطر المتعددة والاحتياط لها، وحتى يكون لدى إدارة الشركة إداركاً واضحاً لمدى أهمية التنافسية لديها، وتراوحت المتوسطات ما بين (3,23-3,77) و الإتحرافات المعيارية ما بين (1,309-1,175). وهذا يشير إلى أن إتجاهات الآراء ضمن فئة موافق.

ثانياً: جدول تحليل اتجاهات الآراء بعد عامل الاستجابة السريعة

جدول رقم(06): تحليل اتجاهات الآراء بعد عامل الاستجابة السريعة

الترتيب	اتجاهات الآراء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	موافق	1,334	3,77	تسريع عملية معالجة الملفات.	1
3	محايد	1,407	3,39	الأخذ بمقترحات وآراء العملاء.	2
4	محايد	1,321	3,29	استيعاب القوانين والتشريعات والتكيف معها.	3
5	محايد	1,257	3,23	الاستعداد المسبق لتغيرات مختلف الظروف والأوضاع المحيطة.	4
2	موافق	1,107	3,68	تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	5
6	محايد	1,375	3,10	العمل على بناء الشبكات الإلكترونية المحلية وتكثيف العمل على الشبكة العالمية.	6
	موافق	1,30	3,41	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن بعد الاستجابة السريعة يبلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3,41) وبانحراف معياري (1,30) ووفق مقياس الدراسة فإن هذا البعد تشير اتجاهات الآراء إلى موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الاستجابة السريعة أنها ضمن اتجاهات آراء موافق، وأن الفقرة (1) التي تنص على " تسريع عملية معالجة الملفات." جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، وذلك بمتوسط الحسابي بلغ (3,77) وبانحراف معياري (1,334) ويمكن تفسير ذلك من خلال أن اهتمام عملية التنافسية بشكل أساسي بالاستجابة السريعة لدى الشركة وذلك من خلال تسريع عملية معالجة الملفات ، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3,77-3,23) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1,334-1,257)، وهذا يدل على أن العمال الإداريين بالشركة الوطنية للتأمين (SAA) بيانتة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على دور التنافسية ومدى اهتمامها بشكل أساسي بالاستجابة السريعة.

ثالثاً: جدول تحليل اتجاهات الآراء بعد عامل الجودة العالية

جدول رقم (07): تحليل اتجاهات الآراء بعد عامل الجودة العالية

الترتيب	اتجاهات الآراء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	موافق	1,202	3,61	التحسين المستمر للخدمات المقدمة.	1
7	موافق	1,313	3,48	المعاملة التفضيلية للعملاء المميزين والأوفياء.	2
3	موافق	1,222	3,68	العمل على التحول نحو التعاملات الإلكترونية.	3
4	موافق	1,142	3,65	مرافقة العملاء وإرشادهم بخصوص التعاملات الخارجية.	4
2	موافق	1,344	3,84	التوسع في تغطية احتياجات العملاء.	5
6	موافق	1,385	3,58	تكثيف استخدام النظم الآلية في مختلف المجالات.	6
1	موافق	1,221	3,90	توسيع نطاق الشراكة والارتباط بالمؤسسات الرائدة.	7
	موافق	1,261	3,67	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن بعد الجودة العالية يبلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3,63) وبتنحراف معياري (1,261) ووفق مقياس الدراسة فإن هذا البعد تشير اتجاهات الآراء إلى موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الجودة العالية أنها ضمن اتجاهات آراء موافق، وأن الفقرة (7) التي تنص على "توسيع نطاق الشراكة والارتباط بالمؤسسات الرائدة..". جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، وذلك بمتوسط الحسابي بلغ (3,90) وبتنحراف معياري (1,221) ويمكن تفسير ذلك من خلال أن اهتمام عملية التنافسية بشكل أساسي بالجودة العالية لدى الشركة وذلك من خلال توسيع نطاق الشراكة والارتباط بالمؤسسات الرائدة، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3,90-3,48) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1,221-1,313)، وهذا يدل على أن العمال

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

الإداريين بالشركة الوطنية للتأمين (SAA) بباتنة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على دور التنافسية ومدى أهتمامها بشكل أساسي ب الجودة العالية.

رابعا: جدول تحليل اتجاهات الآراء بعد إدارة العلاقة مع العملاء العمليانية

جدول رقم(08): تحليل اتجاهات الآراء بعد إدارة العلاقة مع العملاء العمليانية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاهات الآراء	الترتيب
1	التواصل المباشر مع العملاء وتفهم احتياجاتهم وتلبية رغباتهم.	3,55	995,	موافق	6
2	حسن الاستقبال والتعامل مع كافة العملاء.	3,84	1,214	موافق	3
3	تبسيط الإجراءات الإدارية المتبعة في تكوين الملفات.	3,19	1,376	محايد	7
4	وضوح وشفافية العقود والاتفاقيات المبرمة مع العملاء.	3,71	1,071	موافق	5
5	الانتشار الجغرافي الواسع لأعوان ومكاتب ووكالات الشركة.	4,13	1,384	موافق	8
6	تتويج الخدمات وإتاحة خيارات مختلفة للعملاء.	3,90	1,044	موافق	1
7	التعامل بجدية مع شكاوي واقتراحات العملاء.	3,84	1,186	موافق	2
8	اعتماد نظم تقنية متطورة تقدم خدمات مميزة للعملاء.	3,77	1,175	موافق	4
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	3,74	1,180	موافق	

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن محور إدارة العلاقة مع العملاء العمليانية يبلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3,74) وبنحرف معياري (1,180) ووفق مقياس الدراسة فإن هذا البعد تشير اتجاهات الآراء إلى موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد إدارة العلاقة مع العملاء أنها ضمن اتجاهات آراء موافق، وأن الفقرة (5) التي تنص على " الانتشار الجغرافي الواسع لأعوان ومكاتب ووكالات الشركة.. " جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، وذلك بمتوسط الحسابي بلغ (4,13) وبنحرف معياري (1,384)

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

ويمكن تفسير ذلك أن لإدارة العلاقة مع العملاء العملياتية دور في تحسين التنافسية لدى الشركة الوطنية للتأمين (SAA) وذلك من خلال الانتشار الجغرافي الواسع لأعوان ومكاتب ووكالات الشركة ، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3,19-4,13) و تراوحت انحرافتها المعيارية ما بين (1,384-1,376)، وهذا يدل على أن العمال الإداريين بالشركة الوطنية للتأمين (SAA) بباتتة تشير إتجاهات آرائهم إلى موافق على أن لإدارة العلاقة مع العملاء العملياتية دور في تحسين التنافسية.

جدول تحليل إتجاهات الآراء بعد لإدارة العلاقة مع العملاء التحليلية

جدول رقم(09): تحليل إتجاهات الآراء بعد لإدارة العلاقة مع العملاء التحليلية

الترتيب	إتجاهات الآراء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	محايد	0,930	3,26	تقليص آجال انجاز الخبرات والوفاء بالالتزامات.	1
6	محايد	1,407	3,23	الإدارة الالكترونية للوثائق والملفات.	2
2	موافق	1,060	3,55	متابعة وتحليل البيانات الخاصة بالعملاء وتحديثها.	3
3	موافق	1,262	3,52	جمع البيانات والمعلومات وتحديث قواعد البيانات.	4
7	محايد	1,048	3,03	إجراء الدراسات والبحوث عن العملاء والأسواق والمنافسين.	5
4	موافق	1,313	3,52	تطوير طرق وأساليب العمل.	6
1	موافق	1,232	3,58	البحث باستمرار عن فرص التحالف والشراكة مع المتعاملين المميزين.	7
	محايد	1,178	3,38	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري العام	

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن محور إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية يبلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3,38) وبنحرف معياري (1,178) ووفق مقياس الدراسة فإن هذا البعد تشير إتجاهات الآراء إلى موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس محور إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية أنها ضمن إتجاهات آراء موافق، وأن الفقرة (7) التي تنص

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

على " البحث باستمرار عن فرص التحالف والشراكة مع المتعاملين المميزين.. " جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، وذلك بمتوسط الحسابي بلغ (3,58) وبإنحراف معياري (1,232) ويمكن تفسير ذلك من خلال أن إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية دور في تحسين التنافسية لدى الشركة الوطنية للتأمين (SAA) بباتنة، وذلك من خلال بناء ثقافة تنظيمية تدعم الأعمال الإبداعية والابتكارية، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات مابين (3,03-3,58) و تراوحت انحرافها المعيارية ما بين (1,232-1,048)، وهذا يدل على أن العمال الإداريين بالشركة الوطنية للتأمين (SAA) بباتنة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على الدور الذي يلعبه إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية في تحسين التنافسية.

جدول تحليل اتجاهات الآراء بعد إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية

جدول رقم(10): تحليل اتجاهات الآراء بعد إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	اتجاهات الآراء	الترتيب
1	التذكير الآلي المسبق للعملاء بقرب انتهاء الآجال ضمانا لوفائهم.	3,61	1,358	موافق	4
2	التعاون والحوار الدائم مع العملاء المميزين.	3,71	1,243	موافق	1
3	دعم ومساعدة العملاء على كيفية الاحتياط من المخاطر ومجابتها.	3,68	1,301	موافق	2
4	إيفاد الخبراء للندوات والملتقيات ذات الصلة بنشاط الشركة.	3,23	1,407	محايد	5
5	المشاركة والانتماء للهيئات والاتحادات الوطنية والدولية.	3,61	1,086	موافق	3
	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري العام	3,56	1,279	موافق	

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن بعد إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية يبلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3,56) وبإنحراف معياري (1,279) ووفق مقياس الدراسة فإن هذا البعد تشير اتجاهات الآراء إلى موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

بعد لإدارة العلاقة مع العملاء التعاونية أنها ضمن إتجاهات آراء موافق، وأن الفقرة (2) التي تنص على " التعاون والحوار الدائم مع العملاء المميزين.. " جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، وذلك بمتوسط الحسابي بلغ (3,71) وبإنحراف معياري (1,243) ويمكن تفسير ذلك من خلال أن لإدارة العلاقة مع العملاء التعاونية دور في تحسين التنافسية لدى الشركة الوطنية للتأمين (SAA) بباتنة، وذلك من خلال التعاون والحوار الدائم مع العملاء المميزين ، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3,23-3,71) و تراوحت انحرافها المعيارية ما بين (1,407-1,243)، وهذا يدل على أن العمال الإداريين بالشركة الوطنية للتأمين (SAA) بباتنة تشير إتجاهات آرائهم إلى موافق على الدور الذي يلعبه إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية دور في تحسين التنافسية.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها.

إختبار الفرضية الرئيسية: H_0 . لا يوجد دور معنوي لأبعاد إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية بالمديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين (SAA) بباتنة.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها، للتأكد من صلاحية النموذج وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)

- رفض الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)

و الجدول رقم (10) يوضح ذلك.

إختبار الفرضيات

جدول رقم: (11)

الفرضية الرئيسية : لا يوجد دور معنوي لأبعاد إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الإحدار	1,358	1	27,339	173,181	
الخطأ	1,243	29	,158		
المجموع الكلي	1,301	30			* 0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

*ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

معامل التحديد (R^2) = 0.852

معامل الارتباط (R) = 0.85

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ما بين إدارة العلاقة مع العملاء العملياتية والتنافسية، والجدول (12) التالي يبين معامل الارتباط ونسبة التباين و قيمة (F) المحسوبة و مستوى الدلالة ، ونتيجة الفرضية العدمية (H_0) :

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور لإدارة العلاقة مع العملاء العملياتية في تحسين تنافسية الشركات.

مستوى الدلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
*0.000	110,633	25,289	1	25,289	الانحدار
		,229	29	6,629	الخطأ
			30	31,918	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

*ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

معامل التحديد (R^2) = 0.785.

معامل الارتباط (R) = 0.792.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ما بين إدارة العلاقة مع العملاء العملياتية والتنافسية، والجدول (12) التالي يبين معامل الارتباط ونسبة التباين و قيمة (F) المحسوبة و مستوى الدلالة ، ونتيجة الفرضية العدمية (H_0) :

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور معنوي لإدارة العلاقة مع العملاء التحليلية في تحسين تنافسية الشركات.

مستوى الدلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
*0.000	226,054	28,289	1	28,289	الانحدار
		,125	29	3,629	الخطأ
			30	31,918	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

*ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

معامل التحديد (R^2) = 0.886

معامل الارتباط (R) = 0.882

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ما بين إدارة العلاقة مع العملاء العملياتية والتنافسية، والجدول (12) التالي يبين معامل الارتباط ونسبة التباين و قيمة (F) المحسوبة و مستوى الدلالة ، ونتيجة الفرضية العدمية (H_0) :

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور معنوي لإدارة العلاقة مع العملاء التعاونية في تحسين تنافسية الشركات.

مستوى الدلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
*0.000	61,119	21,647	1	21,647	الانحدار
		,354	29	10,271	الخطأ
			30	31,918	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

*ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

معامل التحديد (R^2) = 0.678

معامل الارتباط (R) = 0.667

المطلب الثاني: تحليل النتائج:

- من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن محور إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية يبلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3,38) وبإنحراف معياري (1,178) ووفق مقياس الدراسة فإن هذا البعد تشير اتجاهات الآراء إلى موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس محور إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية أنها ضمن اتجاهات آراء موافق، وأن الفقرة (7) التي تنص على " البحث باستمرار عن فرص التحالف والشراكة مع المتعاملين المميزين.. " جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، وذلك بمتوسط الحسابي بلغ (3,58) وبإنحراف معياري (1,232) ويمكن تفسير ذلك من خلال أن إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية دور في تحسين التنافسية لدى الشركة الوطنية للتأمين (SAA) بباتنة، وذلك من خلال بناء ثقافة تنظيمية تدعم الأعمال الإبداعية والابتكارية، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3,03-3,58) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1,048-1,232)، وهذا يدل على أن العمال الإداريين بالشركة الوطنية للتأمين (SAA) بباتنة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على الدور الذي يلعبه إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية في تحسين التنافسية.

- من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن محور إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية يبلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3,38) وبإنحراف معياري (1,178) ووفق مقياس الدراسة فإن هذا البعد تشير اتجاهات الآراء إلى موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس محور إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية أنها ضمن اتجاهات آراء موافق، وأن الفقرة (7) التي تنص على " البحث باستمرار عن فرص التحالف والشراكة مع المتعاملين المميزين.. " جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، وذلك بمتوسط الحسابي بلغ (3,58) وبإنحراف معياري (1,232) ويمكن تفسير ذلك من خلال أن إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية دور في تحسين التنافسية لدى الشركة الوطنية للتأمين (SAA) بباتنة، وذلك من خلال بناء ثقافة تنظيمية تدعم الأعمال الإبداعية والابتكارية، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3,03-3,58) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1,048-1,232)، وهذا يدل على أن العمال الإداريين بالشركة الوطنية للتأمين (SAA) بباتنة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على الدور الذي يلعبه إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية في تحسين التنافسية.

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

- من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن بعد لإدارة العلاقة مع العملاء التعاونية يبلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3,56) وبانحراف معياري (1,279) ووفق مقياس الدراسة فإن هذا البعد تشير إتجاهات الآراء إلى موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد لإدارة العلاقة مع العملاء التعاونية أنها ضمن إتجاهات آراء موافق، وأن الفقرة (2) التي تنص على " التعاون والحوار الدائم مع العملاء المميزين.. " جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، وذلك بمتوسط الحسابي بلغ (3,71) وبانحراف معياري (1,243) ويمكن تفسير ذلك من خلال أن لإدارة العلاقة مع العملاء التعاونية دور في تحسين التنافسية لدى الشركة الوطنية للتأمين (SAA) بباتنة، وذلك من خلال التعاون والحوار الدائم مع العملاء المميزين ، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3,71-3,23) و تراوحت انحرافتها المعيارية ما بين (1,407-1,243)، وهذا يدل على أن العمال الإداريين بالشركة الوطنية للتأمين (SAA) بباتنة تشير إتجاهات آرائهم إلى موافق على الدور الذي يلعبه إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية دور في تحسين التنافسية.

المبحث الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات.

هدفت الدراسة الى التعرف على دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات بالمديرية الجهوية للتأمين بباتنة، ومعرفة ما إذا كان هناك ارتباط دال إحصائيا بين أبعاد المتغير الأول والمتغير الثاني.

وتوصلت إلى عدة إستنتاجات ساهمت في حل مشكلة الدراسة و الإجابة عن تساؤلاتها و فرضياتها كمايلي:

المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.

سنستعرض في هذا الفصل لأهم النتائج والإستنتاجات التي توصلنا لها في هذه الدراسة بعد إجراء التحليل الإحصائي، كما تم وضع توصيات الملائمة للدراستنا و التي تتمثل في:

1- أظهرت نتائج الدراسة أن واقع اهتمام شركة التأمين بباتنة بأبعاد إدارة العلاقة مع العملاء ودوره في تحسين التنافسية بأبعادها الثلاثة وقد جاء في مقدمة هذا الاهتمام: المحافظة على خصوصية بيانات ومعلومات الزبائن، تلاه الاهتمام بدعم الخدمات، والاهتمام بالتكنولوجيا في إدارة العلاقة مع العملاء، تلاه الاهتمام بخدمات الزبائن، فالاهتمام بالأفراد العاملين فيها، والاهتمام بالعمليات المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبائن، تلاه اهتمام بالتسويق، وجمع بيانات ومعلومات الزبائن.

2- واقع اهتمام شركة saa بجمع بيانات ومعلومات الزبائن من وجهة نظر العاملين كان مرتفعا
3- تهتم الشركة بتحديث بيانات الزبائن بشكل مستمر وتجمع الشركة بيانات عن الزبائن بهدف تصنيفهم في مجموعات لخدمتهم بشكل أفضل وتتعامل الشركة باهتمام مع معلومات الزبائن لتحسين قدرتها التنافسية في السوق وتحصل الشركة على بيانات عن الزبائن من البيانات التي يصرحون بها عند الحصول على خدمات من الشركة وتحصل الشركة على بيانات عن الزبائن من البيانات التسويقية للتعاملات معهم وتحصل الشركة على بيانات عن الزبائن من استثمارات شراء خدماتها تلاه تطور الشركة معلوماتها عن الزبائن من البيانات المالية لهؤلاء الزبائن.

4- تشير النتائج أن واقع اهتمام الشركة بالتكنولوجيا في إدارة العلاقة مع الزبائن من وجهة نظر العاملين فيها كان عاليا جدا، وقد جاء في مقدمتها أن الشركة تستخدم برمجيات الحاسوب لتحسين جودة خدماتها المقدمة للزبائن.

وفقا للإستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة و كذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، ويوصي الباحث المديرية الجهوية لشركة التأمين بباتنة بالإقتراحات التالية:

- 1- ايلاء طرق وعمليات جمع البيانات والمعلومات عن الزبائن اهتماما أكبر حيث أن استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن مبنية على أساس ايجاد قاعدة معلوماتية قوية عن الزبائن.
- 2- حث الزبائن على الإفصاح عن بياناتهم بدقة ووضوح عن طريق شرح أهمية هذه البيانات ودورها في تقديم الخدمات الملائمة لاحتياجاتهم.
- 3- التأكيد على حماية خصوصية البيانات من خلال اعتماد قانون اليونسترال الدولي الصادر عن الأمم المتحدة عام 1996 لتنظيم التجارة الالكترونية كمرجعية لتنظيم العلاقة المعلوماتية والالكترونية ما بين شركة وزبائنهما.
- 4- أن توجه كافة الاستراتيجيات والعمليات الادارية نحو تحقيق رضا الزبائن . حيث أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية للشركة ما زالت موجهة نحو الخدمات وليس العلاقات.
- 5- تصنيف الزبائن في مجموعات حسب درجة الربحية والعمل على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن المربحين والحفاظ عليهم وكسب ولائهم من أجل تحقيق ربحية لشركة التأمين.
- 6- رفع تكلفة التحول لدى الزبائن من خلال تصميم حملات ترويجية مبنية على أساس تواصل علاقاتي مع الزبائن بحيث يرتبط الزبون ذهنيا مع الشركة مما يشكل عائقا أمام تحوله للمنافسين بغض النظر عن الحملات والعروضات المطروحة في السوق.
- 7- العمل على تحسين جودة الخدمات بشكل دائم حيث أثبتت الدراسات أن جودة الخدمات تؤثر بشكل مباشر في درجات الولاء لدى الزبائن.
- 8- عقد الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية وورشات العمل عن أثر إدارة العلاقة معالزبائن بهدف القاء الضوء على أهمية تطوير الأساليب التسويقية في المؤسسات والشركات والتركيز على كيفية بناء العلاقات مع الزبائن و ما له من أثر كبير على رضا الزبائن وربحية الشركات.

المصادر والمراجع

- 1- إياد شوكت منصور (2008): إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 2- طاهر محسن منصور الغالبي وآخرون (2007): الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى.
- 3- نجم الدين عبود (2007): إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن.
- 4- يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي (2009): إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.
- 5- ثامر البكري (2008): أساسيات التسويق، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 6- فيليب كوتلر وجاري ارمسترونج (2008): أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- 7- الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة (2008): أعمال مؤتمرات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- 8- شيرين عبد الحلیم شاور التميمي (2010): أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية: "جوال في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
- 9- ثامر ياسر البكري و أحمد هاشم سليمان (2006): إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس حول: "الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، الأردن.
- 10- محبوب مراد (2007): دور لإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الإقتصادية، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 11- كمال رزيق وفارس مسدور (2003): تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد، جامعة ورقلة، الجزائر.
- 12- دويس محمد الطيب (2005): براءة الإختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول، رسالة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.
- 13- أكرم أحمد الطويل وحكمت رشيد سلطان (2006): العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي لدراسة إستطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، المجلة العربية للإدارة، العدد (1) ، العراق.

- 14- شيرين عبد الحليم شاور التميمي (2010): أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية: "جوال في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
- 15- عيسى حيرش (2003): محاضرات في تسيير المعارف، دفعة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة.
- 16- احمد سيد مصطفى (2001): التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، مركز الاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر.
- 17- علالي مليكة (2004) : أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، رسالة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة.
- 18- محمد سمير أحمد (2009) : الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- 19- ذنايب مصعب (2001) : إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تنمية رأسمال الفكري، شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة.
- 20- إسماعيل غربية (2012) : دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، بسكرة.
- 21- بومدين يوسف (2006): دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، شهادة الدكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 22- بنشوري عيسى، الداوي الشيخ (2010): تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات. تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة) مجلة الباحث ، عدد07، الجزائر.

2- المراجع الاجنبية

- 1- Mohamed EL Louadi et Autres (2004) : *les corrélats du CRM et du Marketing relationnel*, Working Papers N° 701, centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, institut d'administration des entreprises, université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille, Marseille, France, (Document électronique), site web : <http://www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/701.pdf> (Consulté le : 05/11/2012)
- 2- Véronique des Garets (2005) : *la gestion de la relation client dans la banque*, cahiers de recherche, vol 18 # 05-120, centre d'études et de recherches en management de tourains, Institut d'Administration des Entreprises, Faculté de Droit, d'Economie et des Sciences Sociales, université François – Rabelais de tours, France, (Document électronique), site web : http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/_05-120_VdesGarets.pdf (Consulté le : 05/11/2012)

- 3- Gurau Calin et Fons Cendrine (2007) : *la relation client comme source d'avantage concurrentiel : un modèle expérimental des stratégies génériques*, 16^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, Canada.
- 4- René Lefébure et Gilles venturi (2005) : *gestion de la relation client*, édition Eyrolles, Paris, France.
- 5- H.lesca (1982) : *Structure et système d'information (Facteurs de compétitivité)*, masson, paris.
- 6- M. E. Porter (1982) : *choix stratégique et concurrence, Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Ed economica, Paris.*
- 7 Buttle Francis (2005): *Customer Relationship Management*, Elsevier, first edition.
- 8 Kotler Philip and Armstrong(2008), *Principles of Marketing*,12th Eidition .

الملاحق

جامعة بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر "تسيير إستراتيجي للمنظمات"

السنة الجامعية: 2013/2012

استبان البحث

تحية طيبة وبعد،

يشرفني التقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات وهو يهدف للاستقصاء آراء إطارات الشركة الجزائرية للتأمين "وكالة باتنة" حول دور إدارة العلاقة مع العملاء بأبعادها المختلفة (إدارة العلاقة مع العملاء العملياتية، التحليلية والتعاونية) في تحسين تنافسية الشركات من جانب (التكلفة المنخفضة، الاستجابة السريعة والجودة العالي)، ونظرا لمدى أهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان، علما بأن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط شاكرين لكم حسن تعاونكم وتفهمكم.

الطالب: بيشة حمودي

القسم الأول: البيانات العامة.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات الشركة الوطنية للتأمين بباتنة، بغرض التمكن من تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع العلامة المقابلة (X) أمام العبارة الصحيحة.

النوع:	ذكر	...	أنثى	...			
وحدة الارتباط:							
مصلحة	...	دائرة	...	مديرية	...	وكالة	...
المؤهل العلمي:							
شهادة ثانوية	...	شهادة د.ج.ت	...	شهادة ليسانس	...	شهادة مهندس	...
المجال الوظيفي:							
الإنتاج والتموين	...	الموارد البشرية	...	المحاسبة والمالية	...	التسويق	...
العمر	...	سنوات الخبرة	...	الدورات التكوينية	...	الترقية	...

القسم الثاني: تنافسية الشركات.

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم لإبراز مدى اعتماد تنافسية الشركات على كل من التكلفة المنخفضة، الاستجابة السريعة والجودة العالية، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

ت	عبارات القياس	درجات الموافقة				
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
تعتمد تنافسية الشركات بشكل أساسي على عامل التكلفة المنخفضة من خلال ما يلي:						
1	تقليص حجم التعاملات الورقية.					
2	تطوير البرمجيات في مختلف التعاملات.					
3	التخفيض التدريجي للأسعار (التعريفات) وزيادة حجم التعاملات.					
4	توقع المخاطر المتعددة والاحتياط لها.					
5	تطوير الأنشطة وابتكار خدمات حديثة.					
تعتمد تنافسية الشركات بشكل أساسي على عامل الاستجابة السريعة من خلال ما يلي:						
6	تسريع عملية معالجة الملفات.					
7	الأخذ بمقترحات وأراء العملاء.					
8	استيعاب القوانين والتشريعات والتكيف معها.					
9	الاستعداد المسبق لتغيرات مختلف الظروف والأوضاع المحيطة.					
10	تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.					
11	العمل على بناء الشبكات الإلكترونية المحلية وتكثيف العمل على الشبكة العالمية.					
تعتمد تنافسية الشركات بشكل أساسي على عامل الجودة العالية من خلال ما يلي:						
12	التحسين المستمر للخدمات المقدمة.					

					13	المعاملة التفضيلية للعملاء المميزين والأوفياء.
					14	العمل على التحول نحو التعاملات الإلكترونية.
					15	مراقبة العملاء وإرشادهم بخصوص التعاملات الخارجية.
					16	التوسع في تغطية احتياجات العملاء.
					17	تكثيف استخدام النظم الآلية في مختلف المجالات.
					18	توسيع نطاق الشراكة والارتباط بالمؤسسات الرائدة.

القسم الثالث: إدارة العلاقة مع العملاء.

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم لإبراز دور إدارة العلاقة مع العملاء (العملياتية، التحليلية والتعاونية) في تحسين تنافسية الشركات من جانب التكلفة المنخفضة، الاستجابة السريعة والجودة العالية، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

درجات الموافقة					عبارات القياس	ت
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
إدارة العلاقة مع العملاء العملياتية دور في تحسين تنافسية الشركات من خلال ما يلي:						
					التواصل المباشر مع العملاء وتفهم احتياجاتهم وتلبية رغباتهم.	19
					حسن الاستقبال والتعامل مع كافة العملاء.	20
					تبسيط الإجراءات الإدارية المتبعة في تكوين الملفات.	21
					وضوح وشفافية العقود والاتفاقيات المبرمة مع العملاء.	22
					الانتشار الجغرافي الواسع لأعوان ومكاتب ووكالات الشركة.	23
					تنويع الخدمات وإتاحة خيارات مختلفة للعملاء.	24
					التعامل بجدية مع شكاوي واقتراحات العملاء.	25
					اعتماد نظم تقنية متطورة تقدم خدمات مميزة للعملاء.	26
إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية دور في تحسين تنافسية الشركات من خلال ما يلي:						
					تقليص آجال انجاز الخبرات والوفاء بالالتزامات.	27
					الإدارة الإلكترونية للوثائق والملفات.	28
					متابعة وتحليل البيانات الخاصة بالعملاء وتحديثها.	29
					جمع البيانات والمعلومات وتحديث قواعد البيانات.	30

					31 إجراء الدراسات والبحوث عن العملاء والأسواق والمنافسين.
					32 تطوير طرق وأساليب العمل.
					33 البحث باستمرار عن فرص التحالف والشراكة مع المتعاملين المميزين.
إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية دور في تحسين تنافسية الشركات من خلال ما يلي:					
					34 التنكير الآلي المسبق للعملاء بقرب انتهاء الأجال ضمانا لوفائهم.
					35 التعاون والحوار الدائم مع العملاء المميزين.
					36 دعم ومساعدة العملاء على كيفية الاحتياط من المخاطر ومجابتها.
					37 إيفاد الخبراء للندوات والملتقيات ذات الصلة بنشاط الشركة.
					38 المشاركة والانتماء للهيئات والاتحادات الوطنية والدولية.