



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العلمي و البحث العلمي  
جامعة منتوري قسنطينة  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير



قسم : علوم التسيير .  
الفرع : ماستر أكاديمي .  
تخصص : تسيير موارد بشرية .

إدارة العلاقة مع الزبون و دورها في تنمية الرأس مال الفكري  
دراسة تحليلية - مؤسسة نجمة للاتصالات-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي .

تحت إشراف:

د. بوخمخم عبد الفتاح

من إعداد:

ذنايب مصعب

أعضاء اللجنة

إسم و لقب الخبير	الصفة	الرتبة	الجامعة الأصلية
د.بوخمخم عبد الفتاح	مشرفا	أستاذ محاضر	جامعة قسنطينة
	ممتحنا		

دورة جوان 2011

## الفهرس

مقدمة: ..... أ- هـ

### الفصل الأول

#### مدخل إلى الرأسمال الفكري.

تمهيد. .... 07

المبحث الأول: ماهية الرأسمال الفكري.

1 1 - مفهوم الرأسمال الفكري.

07 ..... 1 1 1 تعريف الرأسمال الفكري.

09 ..... 2 1 1 مداخل دراسة الرأسمال الفكري.

1 - 2 1 خصائص الرأسمال الفكري، متطلبات بناءه و مكوناته.

11 ..... 1 2 1 خصائص الرأسمال الفكري.

12 ..... 2 2 1 متطلبات بناء الرأسمال الفكري.

13 ..... 3 2 1 مكونات الرأسمال الفكري.

3 1 - أدوار و أهمية الرأسمال الفكري.

14 ..... 1 3 1 -أدوار الرأسمال الفكري.

15 ..... 2 3 1 -أهمية الرأسمال الفكري.

المبحث الثاني: الرأسمال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

17 ..... 1 2 - مفهوم الميزة التنافسية.

17 ..... 2 2 - استراتيجيات التنافس.

18 ..... 3 2 - دور الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: الرأسمال الفكري و دوره في تكوين القيمة للمؤسسة.

21 ..... 1 3 - مفاهيم أساسية حول تكوين القيمة.

24 ..... 2 3 - دور الرأسمال الفكري في تكوين القيمة.

28 ..... خلاصة

## الفصل الثاني

### الرأسمال الزبوني.

30	تمهيد.
30	المبحث الأول: مفهوم الرأسمال الزبوني.
	المبحث الثاني: أسس بناء الرأسمال الزبوني.
32	1 2 - التوجه نحو الزبون.
33	2 2 - معرفة الزبون.
35	3 2 - إدارة علاقات الزبائن.
36	4 2 - الزبائن ذوو الولاء.
	المبحث الثالث: قياس الرأسمال الزبوني
39	1 3 - قياس مردودية الزبون.
42	2 3 - قياس مردودية العلاقات مع الزبائن.
45	3 3 - قياس ولاء الزبائن.
50	خلاصة

## الفصل الثالث:

### دور إدارة العلاقة مع الزبون CRM في بناء الرأسمال الزبوني.

52	تمهيد.
	المبحث الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون.
	1 1 - ظهور CRM و مفهومها كاستراتيجية و كنظام.
52	1 1 1 - ظهور CRM.
53	2 1 1 - مفهوم CRM كاستراتيجية.
55	3 1 1 - مفهوم CRM كنظام.
56	2 1 - هدف CRM.
58	3 1 - أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون.

المبحث الثاني: مكونات و نموذج نظام CRM، و الوسائل التكنولوجية المستخدمة فيه.

61	..... 2 1 - نموذج نظام CRM.
64	..... 2 2 - مكونات نظام CRM.
67	..... 2 3 - الوسائل التكنولوجية المستخدمة في نظام CRM.
	المبحث الثالث: استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون CRM .
69	..... 3 1 - شخصنة العروض.
71	..... 3 2 - خلق علاقة زبونية متميزة.
74	..... 3 3 - تحقيق القيمة مدى الحياة (حق ملكية الزبون).
76	..... خلاصة

#### الفصل الرابع

دور CRM في تحقيق الولاء.

78	..... تمهيد.
	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
78	..... 1 1 - نموذج الدراسة.
79	..... 1 2 - طرق جمع البيانات.
80	..... 1 3 - المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
81	..... 1 4 - الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.
	المبحث الثاني: أسلوب إدارة العلاقة مع الزبون المتبع من طرف مؤسسة نجمة.
83	..... 2 1 - اتجاهات زبائن مؤسسة نجمة حول بعد الاتصال من وجهة عينة الدراسة.
85	..... 2 2 - اتجاهات زبائن مؤسسة نجمة حول بعد جودة الخدمة من وجهة عينة الدراسة.
86	..... 2 3 - اتجاهات زبائن مؤسسة نجمة حول بعد الشخصنة من وجهة عينة الدراسة.
88	..... 2 4 - اتجاهات زبائن مؤسسة نجمة حول بعد التعاطف من وجهة عينة الدراسة.
89	..... 2 5 - اتجاهات زبائن مؤسسة نجمة حول بعد المعاملة بتميز و أهمية من وجهة عينة الدراسة.

المبحث الثالث: مساهمة إدارة العلاقة مع الزبون CRM في تحقي الولاء.

92	..... 3 1 - اتجاهات زبائن مؤسسة نجمة حول مساهمة أبعاد CRM في تحقيق ولاءهم من وجهة عينة الدراسة.
94	..... 3 2 - مدى قوة ارتباط كل بعد من أبعاد CRM بتحقيق ولاء

95	.....	خلاصة
----	-------	-------

## الخاتمة

		. ا . النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة.
97	.....	. ا 1- النتائج الخاصة بالدراسة النظرية.
97	.....	. ا 2- النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية.
99	.....	. ا . الاقتراحات.
101	.....	قائمة الأشكال.
103	.....	قائمة الجداول.
104	.....	قائمة المراجع.
109	.....	الملاحق.
112	.....	ملخص الدراسة.

## المقدمة:

يعرف القرن الواحد والعشرون بعصر المعرفة وقد شهد من التطور في شتى المجالات ما لم يشهده التاريخ من قبل حيث احتلت المعرفة محور الاهتمام خاصة في اقتصاد هذا العصر الذي أصبح منتجها نحو اقتصاد المعرفة، ففي الماضي كان التركيز منصبا على اعتبار أن الثروة أو مصادر الثروة هي الموارد الطبيعية أو المادية كالأرض، التجهيزات الآلية و الأموال، و غيرها من الأشياء الملموسة و كانت هي المحرك الأساسي للعمل، أما الآن فان الثروة تكون نتاج المعرفة و المعلومات و التي أصبحت لها أهمية قصوى و دور رئيسي في قيام منظمات الأعمال من وجهة نظر الفكر الإداري الحديث و غدت أهم محرك للنمو الاقتصادي .

و في ضوء الانتقال من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة و المعلومة تعالت أصوات الكتاب و الباحثين في مجال الفكر الإداري بضرورة الاهتمام بالأصول المعرفية و الغير ملموسة خاصة بالنسبة لمنظمات الأعمال التي أصبحت تنشط في بيئة تتسم بسرعة التغير و شدة المنافسة .

و تُشكل هذه الأصول المعرفية (الفكرية) مجتمعة الرأسمال الفكري الذي يعتبر الجانب المظلم للاقتصاديين سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، ففي اقتصاد يعتمد أكثر فأكثر على الجوانب الغير ملموسة أصبح من غير المقبول إهماله كمحدد لقيمة المؤسسة لأنه يعتبر محمدا لقيمتها السوقية، و يمكن المؤسسة من تحقيق تقدم مثير في مجال المنافسة و الربحية و أصبح قوة داعمة للعاملين و الزبائن في حركة تبادلية لمعرفة ماذا يريد كل طرف من الآخر و هذا ما يحقق الثروة الجديدة للمؤسسة كما يمكنها من تحقيق القيمة و إيجادها في مواهب العاملين، خبراتهم، معارفهم، طرق عملها و ثقافتها، نظم معلوماتها، كذلك في علاقاتها مع محيطها و ولاء زبائنها، و تشكل العناصر السابقة منفصلة رؤوس أموال المؤسسات متمثلة في الرأسمال البشري، الهيكلي و الزبوني.

- هذا الأخير الذي أصبح يعتبر الشغل الشاغل لمؤسسة اليوم في ظل إدراكها أن الزبون هو الرقم الصعب و أنه أصبح أصلا حقيقيا من أصولها تستمد منه قوتها و معرفتها لضمان الاستمرارية و التقدم كما أنه و بولائه أصبح فردا من أفراد المؤسسة يساهم بإبداعاته و أفكاره و خبراته و أصبح شريكا لها.

- و أصبحت المؤسسات تسعى جاهدة لكسب ولاء الزبائن و بناء علاقات طويلة الأمد معهم لتكوين رأسمال زبوني قوي، هذه العلاقات التي أصبحت في ضوء خبرة المؤسسة تقوم على حقائق تكشف أن الزبون الأكثر تحقيقا للربح بالنسبة للمؤسسة هو الزبون الذي يرتبط بها بعلاقة طويلة الأمد و هذا ما أدى إلى ظهور و تطوير إدارة متخصصة ذات تركيز واضح على هذه العلاقات و كان هذا الأساس في ظهور إدارة العلاقة مع الزبون "CRM".

• و تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- تزايد الاهتمام بالأصول المعرفية التي أصبحت تفوق المادية و النقدية بكثير، و باعتبارها محددًا للقيمة السوقية للمؤسسة.

- الأهمية القصوى التي احتلتها علاقة الزبون ضمن شبكة علاقات المؤسسة مع محيطها و مختلف أصحاب المصالح و كون هذا الأخير أصبح الورقة الراجحة في يد المؤسسة لضمان استمراريتها و بقائها، كذلك ظهور الحاجة الملحة إلى إدارة تهتم بشؤونهم و تسيير العلاقة معه.

- الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة العلاقة مع الزبون بأبعادها (الاتصال، جودة الخدمة، التعاطف، الشخصية، المعاملة بتميز) في تحقيق ولاء الزبائن (من خلال التكرار و النظام في التعامل مع المؤسسة) و هو الهدف الذي تسعى إليه مؤسسة نجمة للاتصالات في ظل المنافسة التي يشهدها عالم الاتصالات.

- الدراسة تواكب التوجه الجديد للمؤسسات نحو الزبون الذي أصبح أصلاً من أصول المؤسسة بولائه و الانتقال لمعرفته وفهم حاجاته و رغباته اللامحدودة و ابتكار أساليب و طرق أكثر اهتماماً و رعاية بالزبائن و العمل على إرضائهم في ظل الصراع التنافسي، لذا كان لا بد من اتباع أسلوب إدارة العلاقة مع الزبون حيث يساهم هذا المفهوم في تعزيز العلاقات و تنميتها بين المؤسسة و زبائنها و يلعب دوراً هاماً في تحسين مستوى الولاء عندهم في قطاع اقتصادي هام جداً مثل قطاع الاتصالات.

- و تبرز أهمية الدراسة كذلك من خلال ثورة المعلومات و تكنولوجيا الاتصالات و ما تستخدمه هذه المؤسسة من أساليب تكنولوجية متطورة لخدمة زبائنها و هو ما يشهده قطاع الاتصالات المتسارع في التطور التكنولوجي و التقني و المعلوماتي.

• و تتحدد إشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤلات التالية :

أ- التساؤل الرئيسي:

- كيف تساهم إدارة العلاقة مع الزبون في تنمية الرأسمال الفكري ؟

ب- التساؤلات الفرعية:

1- ما علاقة الرأسمال الزبوني بالرأسمال الفكري ؟

2- هل يعتبر الولاء مؤشراً للرأسمال الزبوني ؟

3- ما هي أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون ؟

#### 4- كيف تساهم إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق ولائه ؟

- وفي ضوء تحديد إشكالية الدراسة فإنها تسعى للإجابة عنها من خلال الفرضيات التالية:

أ - الفرضية الرئيسية الأولى:

- يرى زبائن المؤسسة محل الدراسة (نجمة) أن إدارة المؤسسة لعلاقتها معهم ناجحة بكل أبعادها.

- الفرضيات الفرعية:

1- يرى الزبائن أن مؤسستهم تهتم بشبكة الاتصال و التواصل معهم.

2- يرى زبائن المؤسسة أنها تهتم بجودة الخدمات المقدمة لهم.

3- يرى زبائن المؤسسة أنها تهتم بشخصنة العروض و العلاقات.

4- يرى زبائن المؤسسة أن موظفيها متعاطفون معهم و يقدمون لهم المساعدة.

5- يرى الزبائن أن المؤسسة تشعرهم بالتميز و الأهمية في تعاملها معها.

ب - الفرضية الرئيسية الثانية:

- أسلوب إدارة العلاقة مع الزبون المتبع من طرف المؤسسة محل الدراسة يساهم في تحقيق ولاء زبائنهم.

- الفرضيات الفرعية:

1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال في تحقيق الولاء.

2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمات في تحقيق الولاء.

3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لشخصنة العروض و العلاقات في تحقيق الولاء.

4- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتعاطف في تحقيق الولاء.

5- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للشعور بالتميز و الأهمية في تحقيق الولاء.

- و في ظل تحديد مشكلة الدراسة و أهميتها فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم خليفة نظرية و حالة عملية حول مفهوم CRM و الكشف عن الدور الذي يلعبه هذا المفهوم في تحقيق ولاء

الزبائن و بناء رأسمال زبوني قوي و تنمية الرأسمال الفكري للمؤسسة محل الدراسة .



- بيان واقع تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة نجمة للاتصالات و بيان الوسائل المستخدمة في هذا النشاط وصولاً إلى أهدافها و تحقيق ولاء زبائنها.

- بيان مدى الأثر الذي يساهم به كل بعد من أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق ولاءه .

- الوقوف على مدى اهتمام مؤسسة نجمة بأسلوب إدارة العلاقة مع الزبون و تطبيق أنشطة CRM، و هذا لتقديم استنتاجات و توصيات.

● و كانت الأسباب وراء اختيار الموضوع كالتالي :

- الاهتمامات الحديثة و المركزة على موضوع الرأسمال الفكري (المعرفي) و الذي يعتبر موضوعاً حديثاً في مجال الموارد البشرية.

- تعاضد حجم الاهتمام بالموارد اللاملموسة في وقتنا هذا و الأصول المعرفية التي تعد سلاح التنافس.

- الأهمية القصوى التي احتلتها علاقة الزبون ضمن شبكة علاقات المؤسسة بمحيطها.

- التوجه الجديد للمؤسسات نحو الزبون القائم على الانتقال من موقف لا معرفة مسبقة بالزبون إلى موقف معرفة

زبونية كثيفة، أعمق و أكثر ألفة و اعتباره فرداً من أفراد المؤسسة، و القائم على المبادرة لإرضاء الزبون و كسب ولاءه و جعله طرفاً من الأطراف الأساسية في المؤسسة، و عضواً مساهماً في و تحسينها و تطوير خبراتها و معارفها، و مساهماً في تميزها و استمرارها.

- الانتقالات الحاصلة في رؤية المؤسسة للزبون من الأنماط التقليدية للعلاقات القائمة على الصفقة التجارية إلى

الأنماط الحديثة القائمة على معرفة الزبون أكثر، و أنماط الألفة و الحميمية مع الزبائن الذين تحولوا إلى مدافعين يتحدثون عن

المؤسسة و يدافعون عنها في علاقاتهم مع الآخرين و كأن الزبون فرد من أفراد قسم العلاقات العامة في المؤسسة، و أخيراً

الانتقال إلى علاقات الشراكة أين يصبح الزبون شريكاً بأفكاره و إبداعاته، بمعارفه و خبراته و يتقاسم الأفكار و الخبرات

حول حاجاته و منتجات المؤسسة.

- و اخترنا دراسة هذا الموضوع كذلك باعتبار أن التخصص الأصلي للطالب هو تسويق و هذا ما يسمح له بالربط

بين التخصص الأصلي و الحالي.

● وقد اعتمدنا منهجاً و صفياً تحليلياً من أجل معالجة إشكالية الموضوع و ارتأينا تقسيمه إلى أربع فصول

رئيسية:

- حيث سنتناول في الفصل الأول مدخلا للرأسمال الفكري و ذلك من خلال ثلاث مباحث أساسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية الرأسمال الفكري من خلال التطرق إلى مفهومه و مداخل دراسته، خصائصه، مكوناته و متطلبات بناءه، أدوار الرأسمال الفكري و أهميته.

- و في المبحث الثاني سنتطرق لدور الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التطرق لمفهوم الميزة التنافسية و تبيين دور الرأسمال الفكري في تكوين ميزات تنافسية و تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة .

- أما المبحث الثالث سنتطرق فيه إلى دور الرأسمال الفكري في تكوين القيمة للمؤسسة، و ذلك من خلال التطرق ل : تعريف القيمة الاقتصادية المضافة، تعريف القيمة السوقية المضافة ثم تبيين دور الرأسمال الفكري في تكوين القيمة للمؤسسة.

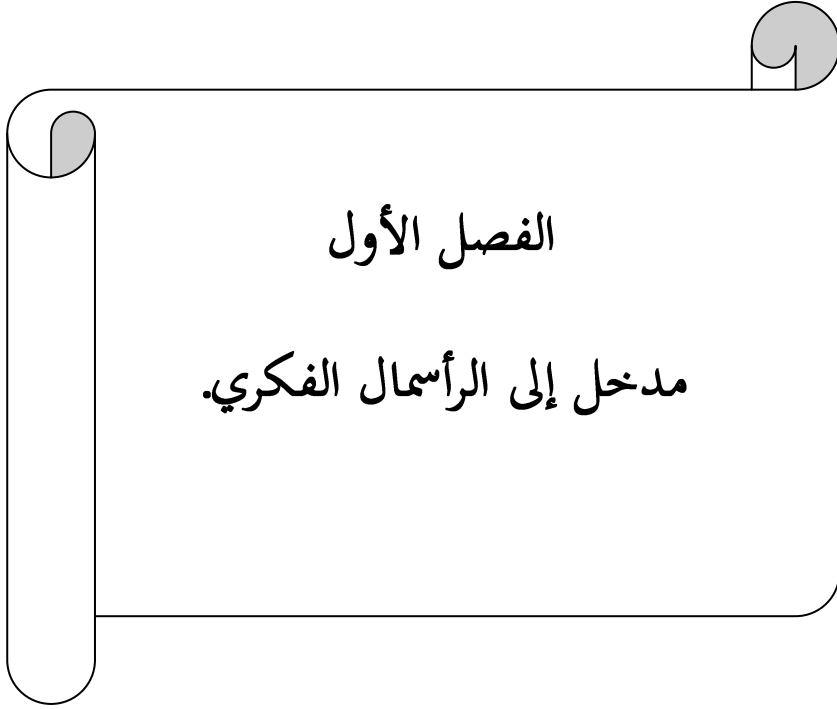
- و سنتناول من خلال الفصل الثاني : الرأسمال الزبوني كأحد المكونات الرئيسية للرأسمال الفكري و ذلك من خلال ثلاث مباحث أساسية حيث: نتناول في المبحث الأول منه مفهوم الرأسمال الزبوني ثم نتطرق في المبحث الثاني إلى أسس بناء الرأسمال الزبوني، و المبحث الثالث نتناول فيه كيفية قياس الرأسمال الزبوني.

- و سنتناول من خلال الفصل الثالث: دور إدارة العلاقة مع الزبون في بناء الرأسمال الزبوني و ذلك من خلال ثلاث مباحث أساسية ، حيث المبحث الأول يرمي لإعطاء مفهوم لإدارة العلاقة مع الزبون CRM كاستراتيجية و كنظام، و تبيين هدف CRM و أبعاد العلاقة مع الزبون، و نتطرق من خلال المبحث الثاني إلى نموذج نظام CRM، مكوناته و الوسائل التكنولوجية المستخدمة فيه.

- و المبحث الثالث الذي سنتناول فيه استراتيجية CRM و أدواتها و ذلك من خلال ثلاث نقاط: شخصنة العروض، خلق علاقات زبونية متميزة، قيمة الزبون مدى الحياة (حق ملكية الزبون).

- أما الفصل الرابع فسننتاول فيه دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق ولائه، و درجة تأثيرها فيه من خلال دراسة ميدانية تعالج موضوع البحث، وذلك من خلال ثلاث مباحث أساسية، الأول: الإطار المنهجي للدراسة، المبحث الثاني: أسلوب CRM المتبع من طرف مؤسسة نجمة للاتصالات، المبحث الثالث: مساهمة CRM في تحقيق الولاء.

و أخيرا الخاتمة والتي سنعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها من خلال الجانب النظري و التطبيقي، وتقديم اقتراحات تتعلق بإدارة العلاقة مع الزبون، للمؤسسة محل الدراسة.



الفصل الأول

مدخل إلى الرأسمال الفكري.

## الفصل الأول

### مدخل إلى الرأسمال الفكري

#### تمهيد:

أصبحت منظمات الأعمال تنشط في محيط متسم بسرعة التغير والتطور، فقد شهدت نقلة نوعية من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة والمعلومة، ولكي تضمن استمراريته وتحافظ على تميزها كان لزاما عليها التسليح بالأسلحة المناسبة لهذا العصر والمعبر عنها بالأصول المعرفية وكل الموارد غير الملموسة والتي تعرف مجتمعة بالرأسمال الفكري. وقد أدركت منظمة اليوم أن الاهتمام بالموارد المادية والمالية لم يعد هو السبيل لتحقيق الثروات وضمن الاستمرار، وأن امتلاك الرأسمال الفكري والتحكم فيه هو سر التفوق والتميز كما وأدركت أن النجاح يكون دائما حليف المنظمات التي تدير الرأسمال الفكري بحكمة، لهذا ارتأينا أن نتعرض في هذا الفصل إلى ماهية الرأسمال الفكري، مع إبراز أهم مكوناته وأهميته وكذا إبراز دوره في تميز المنظمة وخلق القيمة لها.

#### المبحث الأول: ماهية الرأسمال الفكري.

يعدّ الرأسمال الفكري من أهم أصول المؤسسة التي تعتمد عليه جنبا إلى جنب مع الأصول المادية (طبيعية، نقدية)، لتكوين القيمة، و ضمان مركز تنافسي في بيئة شديدة التنافس سريعة التغير.

#### 1 1 مفهوم الرأسمال الفكري:

#### 1 1 1 تعريف الرأسمال الفكري:

رأس المال الفكري مصطلح شاع استخدامه في التسعينات لكن مفهومه لم يصل للاستعمال الشائع في كل أنحاء عالم الأعمال.

ويعدّ **Ralph Stayer** (1990 أول من أطلق عبارة الرأسمال الفكري)، حيث قال: "في السابق كانت الموارد الطبيعية أهم مكونات الثروة القومية وأهم موجودات الشركات، بعد ذلك أصبح رأس المال المتمثل في النقد والموجودات الثابتة هو أهم الشركات والمجتمع أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة، الرأس المال الفكري الذي يعدّ أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركة.<sup>1</sup> وبالرغم من أن هذا الموضوع نال اهتمام الكثير من الباحثين ومنظمات الأعمال، إلا أنه لا يوجد إجماع قوي على ماهية الرأسمال الفكري، فالتعاريف المقدمة له كانت مختلفة باختلاف وجهات نظر الباحثين واختلاف الدراسات في هذا المجال، ولهذا يصعب إعطاء مفهوم دقيق وتعريف ثابت للرأسمال الفكري وهذا لحركية المفهوم، لكن يوجد اتفاق واسع بين جموع الباحثين على مفاهيم له.

وفيما يلي نستعرض بعضها كما وردت في الأدبيات المتخصصة، وهي موضحة في الجدول الآتي:

<sup>1</sup> - عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، الرأسمال الفكري وطرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، ط 2، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 14.

## الجدول 1 : تعريفات الرأسمال الفكري.

مضمون المفهوم	الكاتب	السنة
- القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للمنظمات التي لم يتابعها المحاسبون مثلما يتابعون النقد والموجودات وغيرها.	Stayer	1990
- الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى التي تظهر في الميزانية العمومية وتتكون هذه الموجودات من نوعين: بشرية: تمثل مصدر الابتكار والتجديد. هيكلية: تمثل الجزء المساند للبشري كنظم المعلومات وقنوات السوقية وعلاقات الزبائن.	<sup>1</sup> Edvinsson	1991
- الرأسمال الفكري صفة للقياديين التحويليين تمثل قدرتهم على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح عال يساهم في بقاء المنظمة في عالم المنافسة لمدة أطول.	Webster	1995
- قدرات متميزة يتميز بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة.	<sup>2</sup> Yoondtetat	1996
- المادة الفكرية، المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية والخبرة التي توضع قيد الاستخدام من أجل خلق الثروة الراجعة لأن الاقتصاد اليوم يختلف في الأساس عن اقتصاد الأوس.	Stewart	1997
- قوة ذهنية مجتمعة تمثل تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم.	Yogesh	1998
- القيمة الاقتصادية لفتين من موجودات الشركة غير الملموسة هي: رأس المال التنظيمي ويشمل ملكية المنظمة، البرامج، شبكات التوزيع، سلسلة التجهيز. رأسمال فكري: يعتمد على الموارد الإنسانية.	Guphrise	2000
- المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة.	العنزى	2001
- الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية الصافية للشركة، أي القيمة الإضافية التي يرغب السوق بدفعها إلى الشركة على أنها رأسمالها السهمي.	Daniels et Noordruis	2002
- قوة عقلية مصادرها المعرفية: المعلومات، الذكاء، الخبرة، تؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة.	Malhotra	2003
- مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأبدانهم لأنهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة قدرة على الإبداع والابتكار من أجل إيجاد حل متخصص أو خلق قيمة.	Awad et <sup>3</sup> Ghaziki	2004

المصدر: سعد علي العنزى، أحمد علي صالح: إدارة الرأسمال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009، ص 168.  
عادل حرحوش المفرجي، مرجع سابق، ص 15.

<sup>1</sup> - سعد علي العنزى مرجع سابق، ص 168.

<sup>2</sup> - عادل حرحوش المفرجي، مرجع سابق، ص 15.

<sup>3</sup> - سعد علي العنزى مرجع سابق ص 169.

من التعاريف السابقة للرأسمال الفكري نلاحظ ما يلي:

- غياب الطابع الفيزيائي هو ما يميز الرأسمال الفكري.
- الرأسمال الفكري يعكس كل الجوانب غير الملموسة في المؤسسة والموارد غير المادية التي تمثل الفرق بين القيمة السوقية والدفترية للمؤسسة.

- بعض الباحثين وصفوه بأنه جزء من الرأسمال البشري ولكن وعلى العكس من ذلك فإن أغلب الباحثين والكتاب متفقون على أن الرأسمال الفكري أوسع وأشمل وأن الرأسمال البشري جزء من الرأسمال الفكري.

- ولهذا إذا أردنا إعطاء مفهوم شامل للرأسمال الفكري استنادا إلى الأدبيات المتخصصة يمكننا الاستعانة بوجهة نظر الباحث April الذي وضع حدودا فاصلة بين الموارد المادية والغير المادية، وقد أشار الباحث إلى أن الموارد الغير المادية هي الموارد المعرفية، المعرفة التكنولوجية، ثقافة المنظمة والعلامة التجارية وبراءات الاختراع.<sup>1</sup>

إلا أن الرأسمال الفكري لا يتمثل في العناصر السابقة فقط لكن هو أيضا مجموع كل شيء لكل فرد في المؤسسة يساهم في جعلها أكثر قدرة تنافسية أي أن الرأسمال الفكري مجموعة من الموارد والمتمثلة فيما يلي:

1- جميع الابتكارات، الاختراعات والاستثمارات والأفكار البناءة والحلول الابتكارية للمشكلات الحالية

والمتوقعة، القدرات الذهنية والعقلية والمهارات، المواهب والإبداعات، وهذا يمثل نتاج الرأسمال البشري.

2- الهيكل الداخلي: قواعد البيانات، نظام المعلومات، شبكات الحاسب الآلي والمعامل الفنية والهندسية التي

تعمل على مساعدة وتفعيل عمل الرأسمال البشري، وتعمل على الحصول والاستفادة من المعلومات وكافة البيانات سواء الداخلية أو الخارجية وهذا نتاج الرأسمال الهيكلي.

3- جميع العلاقات سواء بين المؤسسة والعاملين فيها أو بين المؤسسة والمتعاملين معها كالزبائن الموردين

وأصحاب المنافع، الحكومات، مؤسسات التمويل، المصالح الحكومية، الضرائب وغيرها وهذا يمثل الرأسمال الناتج عن العلاقات.<sup>2</sup>

و تجدر الإشارة إلى بعض المصطلحات المستعملة مثل: الرأسمال اللاملموس، الرأسمال المعرفي، الرأسمال الغير

مادي و هي كلها مصطلحات تعبر عن الرأسمال الفكري.

## 1 4 2 مداخل دراسة الرأسمال الفكري:

إن المداخل من وجهة نظر " 1991 Stoffebsam " يمثل منهجية إعادة بناء المعرفة والخبرة المتعلقة بموضوع ما

على وفق نظريات أو مسارات منظمة ومتطورة تكفل زيادة سيطرة الباحث أو تحكمه في المعرفة والخبرة ويتضح من هذا أن المدخل يمثل طريق لتناول موضوع ما وتحليل أركانه وعلى هذا الأساس قد يكون لكل موضوع مدخل أو أكثر لدراسته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد عواد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص 279.

<sup>2</sup> - سيد محمد جاد الرّب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر 2006، ص 99.

<sup>3</sup> - سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 179.

**1- المدخل الفلسفي:**

يؤكد هذا المدخل أن الرأسمال الفكري معني بالتنظير العلمي للمفهوم المعرفي وكيفية جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية والمنظمة، ويركز على أهداف وأنواع ومصادر المعرفة، وكما يركز على العلاقة بين معرفة الرأسمال الفكري والمفاهيم الأخرى مثل درجة التأكد والسببية ومعتقد الشك وغيرها.

**2- المدخل الإدراكي:**

يمثل هذا المدخل مساهمة علماء الإدارة ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، وينظرون للمعرفة من زاوية قيمتها الاقتصادية ويعتبرونها أصل إستراتيجي مهم وشرط لبقاء المؤسسة منافسة في السوق بكفاءة وفاعلية، لذلك لا بد لها من أن تحصل على قدر من المعرفة والخبرة بهدف تطبيقها لحل المشاكل الإدارية والتنظيمية واستثمار الفرص المتاحة.

و تجدر الإشارة إلى أن هذا المدخل يعتمد مسارين هما:

- مسار المعرفة والمقدرة العقلية، ويركز على خلق وتوسيع معرفة الشركة في المنظمة.
- المسار المستند على الموارد، يركز على كيفية خلق الأرباح من مجموعات الموارد الملموسة والفكرية في الشركة.<sup>1</sup>
- إن هذين المسارين رغم استقلاليتهما فهما مرتبطان ويعملان لمنظومة تفاعلية تكاملية تجمعهما في ذلك نظرة واحدة هي الانطلاق من الداخل للخارج.

**3- المدخل الشبكي:**

يقوم على نظريات المؤسسات الشبكية، إذ يفسر رأس المال الفكري من خلال تركيزه على اقتناء وتقاسم ونقل المعرفة من خلال أنماط تبادل أفقية وانسياب متداخل للموارد وخطوط اتصال تبادلية، ويعتبر اقتناء وتقاسم المعرفة بأنها الحلقة الأولى في سلسلة التعلم التنظيمي الذي تليه ممارسات جديدة أخرى ترى المؤسسة أنها ضرورية.

**4- مدخل الممارسة الجماعية:**

يستند هذا المدخل إلى المنظور الاجتماعي والتاريخي لدراسة المعرفة، إذ ينظر هذا المدخل إلى المعرفة على أنها ملك عام للزبائن أو الجماعة أو أنها لاشيء على الإطلاق، وليس هناك إلا الاتفاق والإجماع في تداول المعرفة، تمثل التزام وثقة للمجموعة في الرصيد المعرفي المتراكم.

**5- المدخل الكمي:**

تمثل المعرفة في إطار هذا المدخل نظاما متكاملًا للتعامل مع المشكلات بطرق علمية محددة تعطي نتائج تتصف بالأمثلية وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتغير في هذا المدخل لتأخذ بعدًا عمليًا يتعامل مع مشكلات معقدة وكبيرة، ويعطي أهمية للأفراد من خلال المعرفة التي يزودهم بها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص 179.

<sup>2</sup>- محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 286 - 287.

## 2 1 - خصائص الرأسمال الفكري، متطلبات بنائه و مكوناته.

### 1 2 1 - خصائص الرأسمال الفكري:

يتميز الرأسمال الفكري بمجموعة خصائص نذكر أهمها فيما يلي:

- 1- الرأسمال الفكري مورد ثمين لأنه يحمل معرفة منفردة ساهمت في اكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في الإنتاج والخدمات أبرزها تقليل معدلات استعمال الموارد الخام بنسبة كبيرة من الطاقة.
  - 2- الرأسمال الفكري مورد يتسم بالندرة: لأنه يحمل خبرات ومهارات متعددة ومتنوعة تمكنه من زيادة الابتكارات والإبداعات المتسارعة وفي وقت قياسي وهذا ما أكدته الإحصاءات العالمية من أن هناك اختراعا جديداً كل دقيقتين وهو أحد أسباب تزايد براءات الاختراع المسجلة فقد بلغت علم 1997 ما يزيد عن "30 مليون" براءة اختراع. "البراوني 2001".
  - 3- الرأسمال الفكري لا يمكن تقليده بسهولة لأن المعرفة في أي مؤسسة تكون خاصة بها ولها بصمتها المميزة والتي استطاعت بنائها خلال مدة زمنية وبإنفاق كلف عالية.
  - 4- إنه مورد لا يمكن إحلاله بديل عنه مرتبط بالقدرة المميزة للمجتمع والتعاون بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة، لذلك قيل في الأوساط الإدارية: لا مستقبل للشركات إن لم تقم وبشكل جدي بإدارة رأس مالها الفكري بشكل متقن.<sup>1</sup>
- كذلك يمتاز بـ :
- كونه رأس مال غير ملموس.
  - صعوبة قياسه بدقة.
  - سرعة الزوال والفقْدان والتفادم.
  - التزايد بالاستعمال.
  - إمكانية الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
  - له تأثير كبير على قيمة المؤسسة.<sup>2</sup>
  - الاستثمار في الرأسمال الفكري ذو مردود بعيد الأمل وتأثير شمولي.
  - مصدر لخلق القيمة وإكساب المؤسسة ميزة تنافسية.
  - الرأسمال الفكري مفهوم حركي غير ثابت، بل حركي متجدد لأنه يمثل قوة فاعلة التكيف مع متغيرات البيئة.
  - نتائج الرأسمال الفكري تكشف من خلال الأداء الميداني في الواقع.
  - يعامل الرأسمال كوحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، ولا يجوز تجزئته إلى مكوناته الأساسية، لأنها لا تغطي صورة واضحة عن الأداء الإجمالي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 176.

<sup>2</sup>- محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 283.



## 1 2 2 - متطلبات بناء الرأسمال الفكري:

لعله من الإشكاليات التي نراها متجسدة في عدد كبير من المؤسسات سواء كانت في القطاع العام أو الخاص، خلق الرأسمال المعرفي وتراكمه.

وفي إطار تكوين رأس المال الفكري تقف مجموعة كبيرة من المشاكل بعضها يرتبط بجوانب علمية تكنولوجية والبعض الآخر يرتبط بأبعاد ثقافية واجتماعية وسياسية، ولغرض التركيز على المهم دون الدخول في تفاصيل كثيرة فإن بناء الرأسمال الفكري يتطلب:

- 1- خلق أقطاب صناعية من خلال عمليات دمج ودية في بعض منظمات الأعمال الخاصة، وبالتالي يصبح لهذه الأقطاب القدرة المادية والبشرية في تكوين والاستفادة من المعرفة المتاحة.
- 2- خلق محيط وإطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص في تكنولوجيا المعلومات وإعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة لكي تؤخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية.
- 3- أن تكون هناك جامعات ومراكز بحوث مرتبطة بالقطاعات الاقتصادية المحورية، وأن يكون هناك تعاون كبير بين القطاع العام والخاص بشأن خلق وتكوين المعرفة والاستفادة منها.
- 4- ضرورة أن تؤمن الإدارات العليا للمنظمة بأن العصر الحالي هو عصر معرفي وليس بيئة تنافسية قائمة على أساس تقديم منتجات وتحقيق أرباح في سوق محلية فقط.
- 5- التركيز على العناصر الجوهرية الممثلة للرأسمال الفكري للمنظمة، فكل منشأة تكون لها مكونات معرفية وأصول فكرية تختلف عن المنظمات الأخرى وهذا الأمر ضروري كي لا تتشتت الجهود وتتبعثر الموارد.
- 6- التركيز على حسن إدارة المورد المعرفي الموجود أصلاً قبل تشتيت الجهود في اقتناء أصول معرفية إضافية جديدة قد لا تقوى على هضمها والاستفادة منها، فالبداية الصحيحة مهمة جداً في مجال إدارة الرأسمال الفكري.
- 7- تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية، حيث أن هناك إشكالية تتجسد في اعتبار الإدارة العليا نفسها أو بعض الحلقات الإدارية القريبة منها مورداً معرفياً وحيداً في المنظمة الأمر الذي يولد الإحباط عند الأصول المعرفية الأخرى.
- 8- بذل جهود كبيرة لخلق المعرفة الذاتية أو تكوين رأس المال المعرفي الخاص بالمنظمة حيث أن التجارب أثبتت أن المعرفة المستوردة من الخارج غالباً ما تكون استهلاكية تزول بسرعة إلا ما يتبقى منها متجسداً في بعض الأصول المعرفية ومساهماً في بناء الرأسمال الفكري للمنظمة.<sup>2</sup>

1- سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 165.

2- محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 284.

## 1 2 3 - مكونات الأعمال الفكرية:

قدم الباحثون و المختصون في مجال الأعمال الفكرية عدة تصنيفات لمكوناته و إمكانات تحديده و نبرز في الجدول الموالي أهم هذه التصنيفات و التقسيمات الأساسية المقدمة للأعمال الفكرية حسب الباحثين في الجدول الموالي:

الجدول 2 : مكونات الأعمال الفكرية.

الأمثلة	مكونات الأعمال الفكرية	الباحث
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأفراد، الفرق، القيادة.</li> <li>- الهياكل، الأنظمة، البراءات، قواعد البيانات.</li> <li>- العقود، الولاء العلامات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-الأعمال البشري.</li> <li>-الأعمال الهيكلية.</li> <li>-الأعمال الزبوني.</li> </ul>	<p>توماس ستوارت 1997</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مهارات، خبرات، معارف العاملين.</li> <li>- العلاقات مع الزبائن، الموردون، العقود</li> <li>- مشروعات البحث و التطوير، المنتجات الجديدة.</li> <li>- التكنولوجيات، الراية الفنية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-الأعمال البشري.</li> <li>-الأعمال الزبوني.</li> <li>-أعمال التجديد و التطوير.</li> <li>-أعمال العملية.</li> </ul>	<p>إدفسون و مايلون 1997</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-الأنظمة و العمليات، نماذج الأعمال، قواعد البيانات.</li> <li>- التحالفات، العلاقات مع الزبائن الموردون الشركاء المستثمرون</li> <li>الاستراتيجيون، السمعة والتميز</li> <li>-القدرات، المعارف، الخبرات الفردية و الجماعية، قدرات على حل المشكلات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-الهيكل الداخلي.</li> <li>-الهيكل الخارجي.</li> <li>-الهيكل البشري.</li> </ul>	<p>كارل سفيبي 1997</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-القدرات المعرفية، الوظيفية السلوكية.</li> <li>قدرات إنشاء القيمة.</li> <li>-الروتينات التنظيمية، العمليات المعلومات، البرمجيات، الهياكل.</li> <li>-العلاقات مع الزبائن والموردين ، الحكومة...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-الموارد البشرية.</li> <li>-الموارد التنظيمية.</li> <li>-الموارد المرتبطة بالعلاقات.</li> </ul>	<p>جوران رويس 2003</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- الخبرات، القدرات على حل المشاكل، الإبداع، المهارات الريادية و الإدارية.</li> <li>- العلامة التجارية، الزبائن، قنوات التوزيع</li> <li>- الأساليب الفنية، العمليات، التكنولوجيات.</li> <li>- الأسرار التجارية، حقوق التصميم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الموارد البشرية.</li> <li>- موارد العلاقات.</li> <li>- البنية التحتية.</li> <li>- الملكية الفكرية.</li> </ul>	<p>مور و آخرون 2004</p>	
<p>الموارد اللاملموسة : الأصول (العلامة، البراءات، التراخيص..)+ المهارات (التنظيم، الفرق).</p> <p>الأنشطة اللاملموسة: البحث و التطوير، التدريب التخطيطي، التسويق.</p>	<p>المستوى الثاني:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- موارد غير ملموسة.</li> <li>- أنشطة غير ملموسة.</li> </ul>	<p>المستوى الأول:</p> <p>رأسمال بشري.</p> <p>رأسمال هيكلية.</p> <p>رأسمال علاقات</p>	<p>هامرتين و فان دير مير 2005</p>

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس، الطبعة العربية دار اليازوري، عمان، 2010 ص 131.

### 3 1 - أدوار و أهمية الرأسمال الفكري.

#### 1 3 1 - أدوار الرأسمال الفكري:

إن موضوع الدور مستمد أساساً من علم الاجتماع، فهو يعني ذلك النمط من الأفعال المتوقعة من شخص خلال ما يقوم به من أنشطة تتضمن الآخرين، وينشأ الدور كنتيجة للمركز الذي يشغله الشخص في البناء الاجتماعي حيث يتفاعل مع غيره من الأشخاص، ولكي يستطيع تنسيق عمله مع الآخرين في إحدى المؤسسات فإنه يحتاج إلى وسيلة يستشف من خلالها سلوكهم عندما يتفاعل معهم، ويؤدي الدور هذه الوظيفة في إطار النسق الاجتماعي وفي ضوء ذلك فإن الرأسمال الفكري يؤدي أدواراً يفرضها عليه مركزه في المؤسسة<sup>1</sup> وهي:

#### 1- أدوار دفاعية: وتشمل الممارسات الآتية:

- حماية المنتجات والخدمات المتحققة من ابتكارات رأس المال للشركة.
- حرية التصميم والإبداع.
- تجنب التقاضي القانوني وتخفيف حدة الصراعات.<sup>2</sup>

#### 2- أدوار هجومية مبادرة: وتشمل الممارسات الآتية:

- أ- توليد العائد عن طريق:
- المنتجات والخدمات الناتجة عن إبداعات الرأسمال الفكري.
- الملكية الفكرية للشركة.

<sup>1</sup> - سعد علي العنزي مرجع سابق ص 177.

<sup>2</sup> - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية 2005، ص 374.

- الموجودات الفكرية للشركة.
- معرفة الشركة ومعرفة- كيف (أي براءة الشركة).
- ب- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة.
- ج- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
- هـ- صياغة إستراتيجية تفوق دخول المنافسين الجدد.<sup>1</sup>

### 1 3 2 - أهمية الرأسمال الفكري:

يعتبر الرأسمال الفكري للمؤسسة محددًا لقيمتها الاقتصادية وهو العامل الهام الذي يعطيها القدرة على الاستمرارية والتميز، ولا يمكن حصر أهميته في عناصر معينة وذلك لأن له أهمية أيضا بالنسبة للمجتمع، و فيما يلي نذكر نقاطا ومعايير تبين أهمية الرأسمال الفكري:<sup>2</sup>

#### أ- أكثر الأصول قيمة:

تأتي أهمية الرأسمال الفكري من كونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين، في ظل اقتصاد المعرفة لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المنظمات فضلا عن الابتكارات المتلاحقة.

وهو متغير مهم ذو تأثير كبير على نجاح أو فشل مؤسسة الأعمال و خاصة المعرفية منها، إذ ينعكس ذلك على القيمة السوقية للمنظمة و بناء قيمتها الحقيقية.

وقد اعتمدت مؤسسات الأعمال دائما على رأسمالها الفكري جنبا إلى جنب مع الموارد الملموسة لخلق القيمة وتحقيق أهداف المنظمة والنجاح إذ أصبح الاعتماد على الرأسمال الفكري يتزايد تدريجيا منذ التسعينات كذلك وتوضح أهمية الرأسمال الفكري فضلا عما تقدم من خلال أهمية نظم قياسية والتي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري وهذا ما أكدته " *havard business review* " في عددها: سبتمبر- أكتوبر 1997 ، وأشارت من خلاله أن نظم قياس الرأسمال الفكري تعد من أهم ممارسات المحاسبة الإدارية في ظل العولمة والمعلوماتية والاتصالات.

#### ب- تأسيس المؤسسات الذكية:

إن المؤسسة الذكية هي التي تهتم بالاستثمار في العقول الموجودة لديها، من خلال نظام قيمي راقى يعتمد الشفافية والإفصاح المعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له.

عبرت شركة Skandia عن المؤسسة الذكية بصيغة معادلة على النحو الآتي:

المؤسسة الذكية = رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم

<sup>1</sup>- سعد علي الغنزي مرجع سابق ص 177.

<sup>2</sup>- المرجع السابق ص 171-177.

نستخلص مما سبق أن بناء فكر المنظمة يستلزم بالدرجة الأساس توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمؤسساتهم، لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة، وهذا هو الرأسمال الفكري.

يعطي "وليام غيس" المدير التنفيذي لشركة "Microsoft" الدليل على ذلك بقوله: "في مجتمع بزوغ المعلومات الحالي أصبحت الموارد الطبيعية الحاسمة هي الذكاء الإنساني، المهارة والقيادة، وفي كل منطقة من العالم وفرة منها وهذا يعد بأن تكون المرحلة القادمة في التاريخ الإنساني ذات أهمية خاصة.<sup>1</sup>"  
ويعبر "Treacy et al 2003" عن السباق المحتدم فيما بين المؤسسات حالياً وسعي كل منها لتحقيق حصتها السوقية على حساب الأخرى بما يلي:

"إن الحرب بين المؤسسات حالياً حرب عقول بعقول" ومثل هذه الأسباب هي التي ولدت الميل الكبير في نمو الوظائف ذات الطابع المعرفي وزيادات الطلب عليها.

إذ تشير الإحصاءات في مختلف دول العالم، إلا أن هناك ميل كبير في نمو الوظائف ذات الطابع المعرفي، لأن هذه الوظائف تشكل قوة عظيمة للمؤسسات وعامل مساعد في بقائها ومنافستها في السوق الذي يتسم بحركة تطويرية سريعة.

ودعما لما تقدم تطلب الشركة الأمريكية "Corning" المتخصصة في صناعة قطع غيار السيارات من موظفيها أن يتعلموا ثلاث مهارات أو مجاميع من المهارات الفنية في غضون سنتين للاحتفاظ بوظائفهم ولا يستغنى عنهم.

### ج- استثمارات ناجحة وعوائد عالية:

تغيرت لغة الإدارة بحلول ما يسمى مجتمع المعرفة من تركيزها على القابليات البشرية إلى الذهنية، ففي عصر الحرفة العقلية « Mind Crafting » يؤلف الفكر رأسمال ذو قيمة عالية وكنز مدفون، يحتاج إلى من يبحث عنه ويستخرجه وينشره في أرجاء المؤسسة للإفادة منه في تطوير الإنتاج والإنتاجية، ويؤكد في هذا الصدد « Stewart »: إن الفكر الموجود في المنظمة يصبح رأسمال فكري عندما يمكن نشره للقيام بشيء لا يمكن إجراؤه لأن الرأسمال الفكري يجوي معرفة مفيدة.<sup>2</sup>

ثم إن المعرفة وقابلية الناس لإنتاجها واستخدامها تعد رأس المال الوحيد الذي تمتلكه المؤسسة.

### د- الرأسمال الفكري مورد إستراتيجي وسلاح تنافسي:

في ظل اقتصاد المعرفة أصبح الرأسمال الفكري موردا إستراتيجيا يشكل قوة فعالة لهذا الاقتصاد والمصدر الرئيس للثورة والازدهار، وحدد "العنزي 2006" خصائص المورد الإستراتيجي بـ:

- أن يكون ثمين ويضيف قيمة للمنظمة و أن يتسم بالندرة.

- لا يمكن تقليده بسهولة ومضاهاته.

1 - سعد علي العنزي مرجع سابق ص173.

2- سعد علي العنزي مرجع سابق ص175.

- لا يمكن إحلال بديل عنه.

وهي تتطابق مع خصائص الرأسمال الفكري المذكورة سابقا.

### المبحث الثاني: الرأسمال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

أصبح الرأسمال الفكري موردا استراتيجيا يشكل قوة فعالة للمؤسسات و يمثل سلاحا تنافسيا يمكنها من الاستمرار و التقدم في السوق نظرا للخصائص التي يتميز بها من ندرة و صعوبة تقليد.

#### 2 1 - مفهوم الميزة التنافسية:

- عرفها "Lambin" على أنها مختلف الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة وتعطي للمؤسسة بعض التفوق والسمو عن منافسيها.<sup>1</sup>

- كما يعرفها نبيل خليل بأنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".<sup>2</sup>

حيث اقتصر تعريفه على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية التنافس.

- بينما يعطي Porter تعريفا أكثر دلالة نظرا لتركيزه على جوهر الميزة التنافسية واعتبارها "تنشأ بمجرد توصيل المؤسسة لاكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا" وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.<sup>3</sup>

#### 2-2 - استراتيجيات التنافس:

- يؤكد Porter بأنه ينبغي للمؤسسة حتى تحقق نجاحها التنافسي وضمان تفوقها، عليها امتلاك ميزة تنافسية إما في شكل تكاليف أقل أو بالتميز وإما تختار جزءا من السوق وتقدم له منتجا يوفق بين الجودة والتكلفة حسب خصائص الجزء المستهدف وأين تحتل الجودة مكانة أساسية.

وعليه يحدد ثلاث أنواع رئيسية من الإستراتيجيات، يتوقف إعدادها على نوعية التفوق التنافسي والهدف الإستراتيجي للمؤسسة،<sup>4</sup> و الشكل التالي يوضحها:

<sup>1</sup> - J. Jacques Lambin, Le Marketing Stratégique, Paris édition Paris 1993, p 209.

<sup>2</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية بيروت 1996، ص 33.

<sup>3</sup> - M. Porter, l'avantage concurrentiel de notions, Paris Inter édition 1993 p 48.

<sup>4</sup> - M. Porter, l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents op cit p 126-127.

الشكل 1: إستراتيجيات التنافس عند بورتر .

### التفوق التنافسي

تميز وضعية المؤسسة  
بتكاليف منخفضة

وحدوية العرض  
(التمايز)

التمايز	القيادة بالتكلفة	هدف كبير	الهدف الاستراتيجي بمجال التنافس
التركيز Focalisation		هدف محدد	

Source : M. Porter, l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, linter édition, paris 1992 p 124.

### أ- إستراتيجية القيادة بالتكلفة:

يقصد بها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع و تسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر و لتحقيق هذا لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة و التي تعد مصادرها للميزة التكاليفية، و عليه تكون للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال التكاليف المرتبطة بالأنشطة التي تخلق القيمة أقل من تكلفة المنافسين.

### ب - إستراتيجية التميز:

يقصد بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز فريد وله قيمة مرتفعة من وجهة الزبون (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع)، و لذلك يكون من الضروري فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة و توظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

ج- إستراتيجية التركيز: من خلال هذه الإستراتيجية تتجه المؤسسة نحو هدف معين أو نشاط معين، في رقعة جغرافية محددة أو أنواع زبائن محددتين أو تشكيلة منتجات محددة.

عادة ما نجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي تستخدم هذه الإستراتيجية لأنه لا يمكنها التنافس على المستوى الكبير (الصناعة).

### 2-3- دور الأعمال الفكرية في تحقيق المزايا التنافسية:

- من التعريفات السابقة للميزة التنافسية رأينا أنها: "تميز المنظمة عن منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح و ربحية أفضل".

- وبالإضافة إلى المزايا التنافسية المعروفة هناك مزايا قائمة على قدرة المؤسسة الفكرية، إذ أنه و في ظل كون الأولى قابلة للاستنساخ و التقليد من طرف الآخرين و أنها تختفي أو تزول سريعاً بحكم وجود منافسين أقوياء يتابعون

عمل المؤسسة، فإن الميزات المستندة إلى الرأسمال الفكري (بكل مكوناته) يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم أن المعرفة و الموارد التي تستند إليها المؤسسة تمثل الخصائص الإستراتيجية لها و التي لا يمكن تقليدها بسهولة.<sup>1</sup> إن تحقيق ميزة/مزاي تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الكفاءات و الموارد الضرورية لذلك و تسييرها تسييرا فعالا و كفؤا لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة فبالإضافة إلى الموارد الملموسة اهتمت المؤسسات بالغير ملموسة (الرأسمال الفكري)، و بطرق تسييرها بما يحقق أهدافها بالنظر إلى أن تلك الموارد تعد من متطلبات المنافسة الحديثة و أنها حرجة بالنسبة للمؤسسة، ثم إن موارد الرأسمال الفكري بكل أشكالها تعتبر الأساس في تحقيق المزايا التنافسية من خلال التطوير المستمر للموارد و القدرات و خلق قدرات جديدة متطورة<sup>2</sup>، لكن لا يمكن تحقيق مزايا إلا إذا كانت الموارد نادرة و أقل قابلية للتبديل مع صعوبة تحويلها أو تقليدها، كما أن هذه الموارد تكون من أجل خلق كفاءات المؤسسة الخاصة أو كفاءاتها المميزة.

ويمكن لمكونات أو موارد الرأسمال الفكري المشاركة في تحقيق مزايا مستدامة من خلال:

- الكفاءات النادرة التي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية بفضل قدرتها المعرفية، التقنية و التنظيمية المكتسبة من خلال خبرتها داخل المؤسسة و التي مكنتها من التعرف على آليات التأطير.
- الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها و التي تشكل حاجزا استراتيجيا لا يمكن اختراقه من قبل المنافسين.
- سعي المؤسسة إلى تطوير المورد البشري، تعليمه، تدريبه، تنمية قدراته و مهاراته من أجل الحصول على مهارات و كفاءات و ذكاء عالي يفوق المتوفر لدى المنافسين، ما ينعكس ايجابا على تميز المنتجات و الخدمات.
- الحصول على عمالة متميزة بخبراتها، ذكائها و إبداعها ينعكس على تميز المنتجات و الخدمات و تطوير طرق العمل و تخفيض التكاليف بالاستفادة من معارفها المطورة و التعلم من خبراتها.
- توافر المؤسسة على موارد هيكلية نظم معلومات، تكنولوجيا، و سائل اتصال، ثقافة المؤسسة و فلسفتها تمكنها من تحسين و تكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة كذلك يسمح لها بتخفيض تكاليف الاتصال، كما يسمح بتخفيض التكاليف الخفية التي لا تظهر في الميزانية العمومية الناتجة عن التسيير غير الفعال للموارد البشرية و العلاقات، و هذه الموارد ومن خلال استغلالها يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة و متميزة عن المؤسسات الأخرى.
- براءات الاختراع، سمعة المؤسسة، العلامة التجارية، و صورة المؤسسة في السوق هي الأخرى من شأنها أن تكسب المؤسسة موقع تنافسي كبير.
- تميز المؤسسة بعلاقتها مع المحيط خاصة مع الزبائن الذين أصبحوا أصلا من أصول المؤسسة ما يحقق لها الميزة و التميز عن المنافسين بكسبهم و كسب ولائهم و تكوين حواجز استراتيجية أمام المنافسين.

<sup>1</sup> - محمد عواد الزيادات مرجع سابق ص 282.

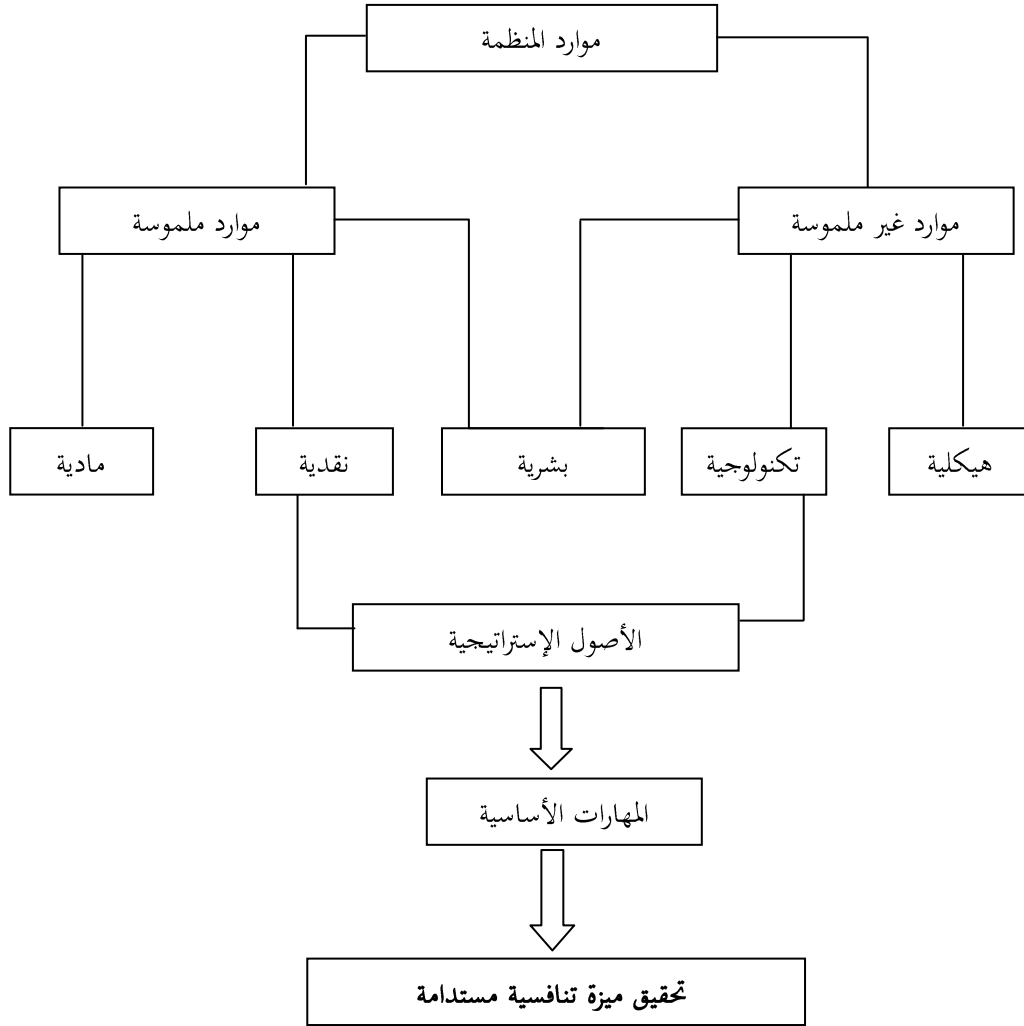
<sup>2</sup> - Monika Klimontowicz, How Intangibles Affects customer's Decision, 5<sup>th</sup> European conference on intellectual capital, 2010 University of Economic Ratvicz, Poland, p 340.



— شبكة العلاقات القوية مع الأطراف أصحاب المصالح المساهمون، أصحاب الأسهم، المستثمرون، الحكومة، جميع المصالح تمكنها من تحقيق تفوق تنافسي استفادة من هذه العلاقات الايجابية ذات الوزن الداعم، حيث أصبحت العلاقات الزبونية المصدر ذو القيمة الأكبر بالنسبة للمؤسسة.<sup>1</sup>

— وإذا ما تمكنت المنظمة من السيطرة على تلك الموارد أتاح لها ذلك فرصة كبيرة لامتلاك ميزة تنافسية كبرى.<sup>2</sup>

وحسب "Monika Klimontowicz" فإن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يكون من خلال تطوير مستمر للموارد والقدرات وخلق قدرات جديدة متميزة استجابة لظروف السوق المتغيرة بسرعة، ومن بين هذه الموارد الرأسمال الفكري وهو من أهم موارد المؤسسة، وفيما يلي شكل توضيحي يبين دور الرأسمال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.



الشكل 2: دور الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة.

Source: Monika Klimontowicz, op cit p 339.

— بناء على كل ما سبق فإنه على المؤسسة التي ترغب في على قدرتها التنافسية لابد لها أن تعمل على تنمية مواردها الفكرية.

<sup>1</sup> - نجم عبده نجم إدارة اللاملموسات مرجع سابق ص 147.

<sup>2</sup> - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، كلية التجارة جامعة القاهرة، 2003، ص 107.

## المبحث الثالث: الرأسمال الفكري و تكوين القيمة للمؤسسة.

إن من الضروري توضيح مفهوم كثيرا ما يتردد في كتب الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة، ألا و هو خلق القيمة، و نشير إلى أن مفهوم القيمة يختلف باختلاف التخصصات، فمفهوم القيمة في التسويق يختلف عنها في المالية ، كما يختلف باختلاف طبيعة الدراسة و هدفها، و تحاول في هذه الدراسة التطرق إلى مفهوم القيمة التي تهدف أي مؤسسة إلى تحقيقها و ذلك مهما كان نشاطها و مهما كان القطاع الذي تعمل فيه ألا و هو خلق قيمة مضافة للمؤسسة.

**3 1 - مفاهيم أساسية حول تكوين القيمة :**

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تعد نظاما يركز على تحويل الطاقات الموجودة في المصادر إلى منافع حقيقية ، فهي أصلا تنشأ من أجل تجسيد رؤية محددة و تحقيق غاية واضحة عن طريق استغلال الأفكار و الموارد الأخرى لتقديم نتائج ملموسة تعود بالقيمة المضافة للمؤسسة و التي تعد سبب بقائها و استمرار حياتها و المحافضة على مكانتها في السوق.

و ما يهمننا أكثر في هذه الدراسة هو القيمة الاقتصادية المضافة و القيمة السوقية المضافة ، لذا سنقوم بإعطاء تعاريف و مفاهيم لكل منهما.

**3 1 3 - القيمة الاقتصادية المضافة EVA.****أ- تعريف القيمة الاقتصادية المضافة:**

يعرفها Jean BRIMAN بأنها: " تعبر عن الفرق بين رأس المال الذي يضعه المستثمرون في المؤسسة من أجل استثماره، و الثروة التي يمكن استرجاعها".<sup>1</sup>

كما عرفت أيضا بأنها تترجم ما أضافته المؤسسة ضمن نشاطها و تعكس الفعالية التي تم بها دمج عناصر الإنتاج من رأس المال و يد عاملة و غيرها، و هي الفرق بين إنتاج المؤسسة و استخداماتها الوسطية من السلع و الخدمات التي تحصل عليها من الغير.<sup>2</sup>

**ب - حساب القيمة الاقتصادية المضافة EVA:**

يتم حساب القيمة الاقتصادية المضافة من خلال العلاقة الآتية :

$EVA = \text{صافي الأرباح الناتجة عن عمليات التشغيل بعد الضريبة} - (\text{تكلفة رأس المال} \times \text{رأس المال المستثمر}).$

$EVA = (\text{معدل العائد على رأس المال المستثمر} - \text{معدل تكلفة رأس المال}) \times \text{رأس المال المستثمر}.$

حيث أن :

1- صافي الأرباح: هو نتيجة الاستغلال بعد الضريبة النظرية على الأرباح ( قيل احتساب المصاريف المالية ).

2- معدل تكلفة رأس المال: التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال و التي تُحسب انطلاقا من الهيكل المالي

للمؤسسة بين الديون و رأس المال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Jean Briman, les Meilleurs pratiques de management au cœur de la performance 3ème édition d'organisation, paris 2001 p 33.

<sup>2</sup> - مبارك لسوس، التسيير المالي : تحليل نظري مدعم بأمثلة و تمارين محلولة لطلبة العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، ديوان المطبوعات بن عكنون الجزائر 2004 ، ص 27 .

## 3 1 2 - القيمة السوقية المضافة MVA.

## - تعريف القيمة السوقية المضافة:

يعرف ستوارت و ستارن القيمة السوقية المضافة على أنها " تمثل القيمة الحالية لسلسلة القيم الاقتصادية المضافة المقدره لخطه التقييم و على أساس أن القيمة الاقتصادية تحسب لكل فترة (سنة) فان القيمة السوقية المضافة تحسب لمجموعة من السنوات و يتم حسابها بالعلاقة الآتية :

$$MVA = \sum_{t=1}^n \frac{EVA_t}{(1+K)^t} \quad / \quad EVA_t = (Re_t - K_t) * C_t$$

EVA: القيمة الاقتصادية للفترة t.

C<sub>t</sub> : مبلغ رأس المال المستثمر للفترة t.

K<sub>t</sub>: التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال في الفترة t.

Re<sub>t</sub>: معدل المددودية الاقتصادية لرأس المال المستثمر في الفترة t.

و تحسب القيمة السوقية للمؤسسة انطلاقا من القيمة الدفترية المستقاة من الوثائق المحاسبية مضافا إليها القيمة السوقية المضافة و ذلك على النحو الآتي:

$$V_{to} = C_{to} + \sum_{t=1}^n \frac{EVA_t}{(1+K)^t}$$

حيث:

C<sub>to</sub>: القيمة الدفترية لرأس المال المستثمر.<sup>2</sup>

- وبما أن كل مؤسسة تهدف للوصول إلى أعلى مستوى من الأرباح بصورة مستمرة، ما يضمن لها النمو والبقاء وذلك بخلق قيمة مضافة عليها نتيجة عملها في استغلال الموارد والطاقات المتاحة، فقد اتجهت عدة دراسات نحو تحليل هذه القيمة، عن طريق تحليل الطرق التي يتم من خلالها تحقيقها وخلقها.

- ويرى Porter أن تحليل سلسلة القيمة ومكوناتها كأحد المصادر المهمة لتحديد نقاط قوة المنظمة وخلق القيمة لها.

وتعتبر هذه السلسلة من أهم الأساليب التي تسهل عملية تحديد مراكز خلق القيمة في المؤسسة، تقوم على مجموعة من الأنشطة بدءا بخلق الأفكار إلى غاية تنفيذ الإنتاج، وتتكون هذه الأنشطة من مجموعتين أساسيتين هما:

## أ - الأنشطة الأساسية:

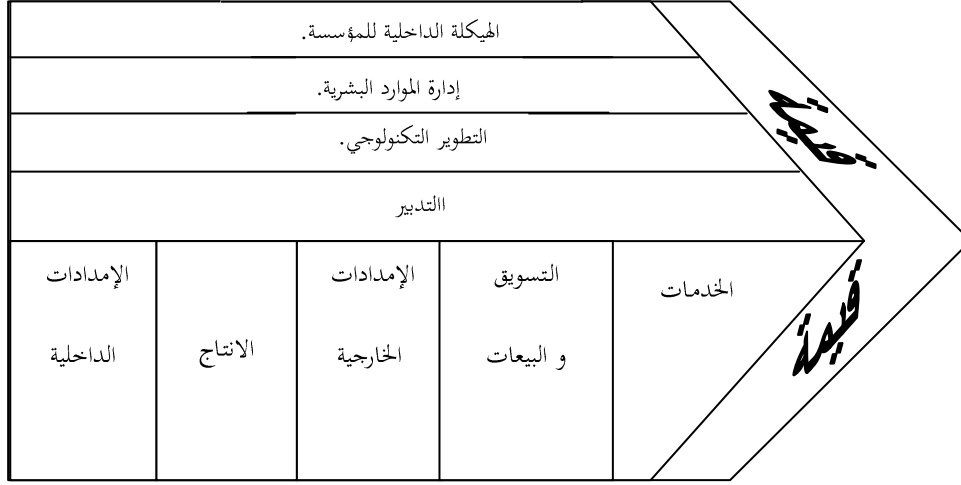
تؤدي إلى الخلق المادي للمنتج أو الخدمة وتمثل في الإنتاج، والتسويق، خدمات ما بعد البيع 'التوزيع المادي الخارجي، التوزيع المادي الداخلي.

<sup>1</sup> - هوارى سويس ، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات، من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد 07 / 2009 - 2010، جامعة ورقلة، ص 61 .

<sup>2</sup> - Jérôme Caby et Gérard Hirigoyen, la création de valeur de l'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition economica Paris 2001 p23.

## ب - الأنشطة المدعومة:

توفر المداخلات أو الهيكل الأساسي للمؤسسة الذي يسهل بدوره القيام بالأنشطة الأساسية بصورة مستمرة، ويشمل كل من أنشطة التدبير والتوريد وتطوير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup> و الشكل التالي يوضح شكل سلسلة القيمة:



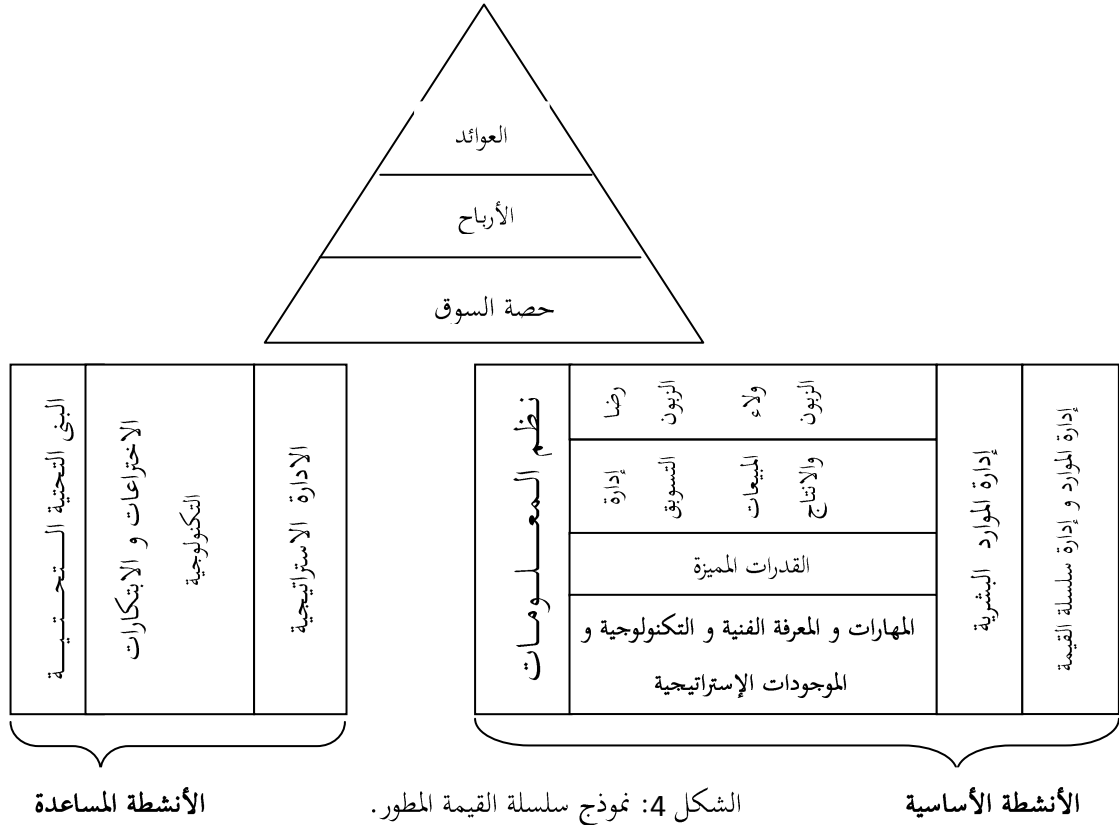
الشكل 3: سلسلة القيمة لبورتر.

Source : Jérôme Caby et Gérard Hirigoyen, op cit p 35 (ME porter 1990).

وهناك تطوير حصل لهذا النموذج أدخل إدارة المعرفة كجزء من الأنشطة العامة لتحقيق القيمة المضافة، وتعتبر أكثر ملائمة لمؤسسات اليوم بسبب تطور أنظمة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقصر دورة حياة المنتج كنتيجة لزيادة حدة المنافسة وسرعة التطور، إن كل ذلك أحدث تغييرا في هيكل نشاطات مؤسسات اليوم، وقد أغفل النموذج التقليدي ذلك فلم يوضح دور نظم المعلومات وموقعها في النموذج باعتبارها نشاط.<sup>2</sup> وقدم (Macmillan2001) نموذجا مطورا لسلسلة القيمة، وذلك من خلال الاستفادة من شبكة المعلومات الدولية (Internet)، التي تساهم بنقل المعلومات اللازمة عن المؤسسات وتعمل على زيادة العلاقات والروابط بين الزبائن والمجهزين، إذ يؤكد على أهمية المهارات والقدرات الجوهرية وعوامل رضا الزبون، وإن تطبيق النموذج الجديد في المؤسسات من شأنه أن يزيد من قدراتها على خلق القيمة وتحقيق المزايا التنافسية، والشكل التالي يوضح النموذج المطور لسلسلة القيمة:

<sup>1</sup> - أميرة هاتف حداوي الجنابي، أثر معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد، جامعة الكوفة 2006 .

<sup>2</sup> - حسين علي عبد الرسول الجنابي ، نظام الاستخبارات التسويقية و أثره في تحديد الإستراتيجية التسويقية، كلية الإدارة الاقتصادية ، جامعة الكوفة ، 2006 ، ص 19 .



المصدر: حسين علي عبد الرسول الخنابي، مرجع سابق ص 20 (Macmillan2000).

### 3 2 - دور الرأسمال الفكري في تكوين القيمة:

- تعد القيمة وخلق القيمة من أهم خصائص الرأسمال الفكري، وهو الذي يسهم في قدرة المنظمة على البدء أو الاستمرار في خلق القيمة، والقدرة على خلق قيمة للمؤسسة تكمن في إمكانية خفض تكاليف تشغيلها فهي تعتمد على الكفاءات المنظمة أي استعدادها للتسريع والتنظيم.

وتعتبر هذه القدرة من أهم ميزات الرأسمال الفكري لأنه يحمل معرفة منفردة تساهم في اكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في الإنتاج والخدمات أبرزها تقليل معدلات استعمالات المواد الخام بنسبة كبيرة (تخفيض التكاليف).<sup>1</sup>

- وتؤكد الأدبيات أن الرأسمال الفكري يعتبر من المواد التي تساهم في قدرة المنظمة على البدء أو الاستمرار في خلق القيمة لها.<sup>2</sup>

و كما سبق أن ذكرنا فإن القيمة المضافة تعد الثروة الحقيقية التي أضافتها المؤسسة وهي تبين مدى نجاحها في عملية المزج بين عناصر الإنتاج حيث إذا كانت القيمة المضافة كبيرة فإن ذلك يدل على أن المؤسسة تحصلت على قيمة إنتاج كبيرة من استخدامات وسيطية محدودة أو على حسن استغلال عناصر الإنتاج، و يساهم الرأسمال الفكري في تكوين القيمة من خلال مايلي:

<sup>1</sup> - سعد علي الغزي، مرجع سابق، ص 176.

<sup>2</sup> - Goran Roos, Stephen Pike, Managing Intellectual capital in practice imprint of Elsevier Linacre House Jordan hall Oxford, 2005 p 19.

- من التعاريف الشهيرة للرأسمال الفكري أنه الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمؤسسة (1997) Sveiby<sup>1</sup> وأنه مجموع كل الموارد غير النقدية وغير المادية والتي تسيطر عليها المؤسسة بصفة كلية أو جزئية والتي تساهم في خلق قيمة للمؤسسة.

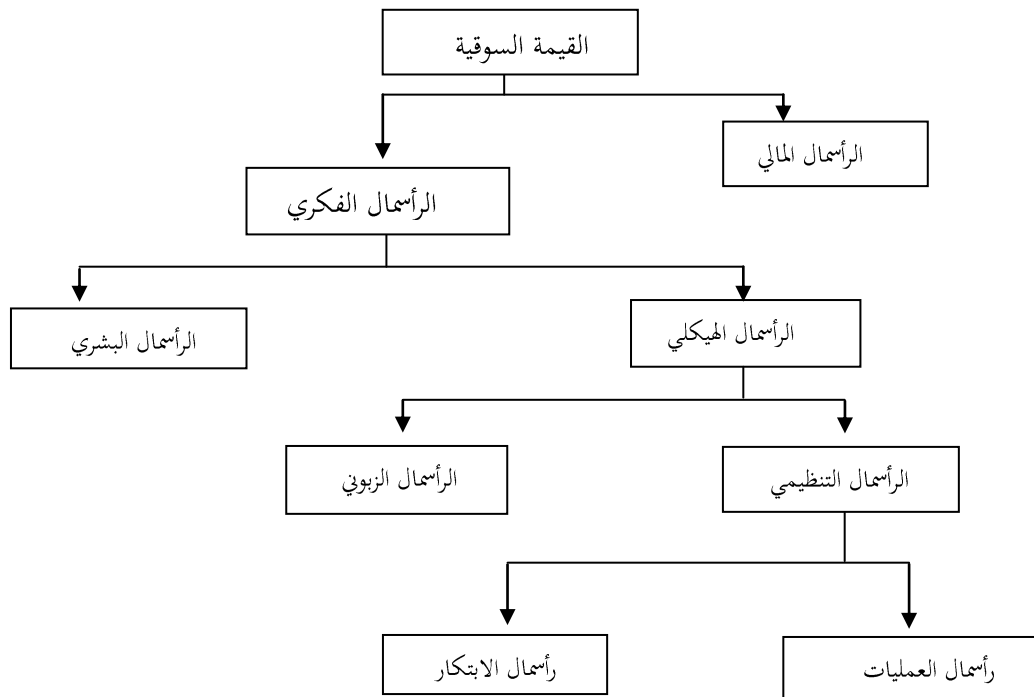
كما أن القيمة السوقية للمؤسسات الرائدة مستمرة في الارتفاع لتكون أعلى بكثير من قيمة مجوداتها الملموسة وهذا ما أدى إلى الدعوة لإدراج الرأسمال الفكري في الميزانية كأصول فكرية من أجل إعطاء انطباع أكثر دقة عن قيمة المنظمة.<sup>2</sup>

وكثيرا ما يستشهد "MICROSOFT" بوصفها شركة ذات القيمة السوقية التي تتجاوز قيمتها الصافية ففي 1997 كانت قيمتها السوقية 80 مليون دولار بينما كانت قيمة أصولها المادية 10 مليون دولار.<sup>3</sup>

ومن أشهر المعادلات للقيمة السوقية تلك التي تنسب إلى "EDVINSON 1997".

**القيمة السوقية = القيمة دفترية + الرأسمال الفكري<sup>4</sup>**

- و بالنسبة لـ "EDVINSON,ROOS" فإن القيمة السوقية تعتمد خاصة على الأصول الفكرية (اللامادية).<sup>5</sup> وفيما يلي: شكل يوضح دور الرأسمال الفكري في خلق القيمة.



الشكل 5: دور الرأسمال الفكري في تكوين القيمة.

Source : Christophe Germain, La performance globale de l'entreprise et son pilotage, semaine sociale Lany n° : 1186, Ecole de management, Université Montesquieu Bordeaux, 2004 p3.

<sup>1</sup> - Mark kool, Eric de Roos, Strategic Assets Base valuation and Evaluation from work with an Intellectual capital Perspective, Tias Nimbass business School, utrecht, The Netherlands 5<sup>th</sup> European conference on intellectual capital 2010, p 347.

<sup>2</sup> - Antony wall, Robbert Kirk, Intellectual capital Measuring the immeasurable, Elsevier Linacre House, Oxford, 2004 p 03.

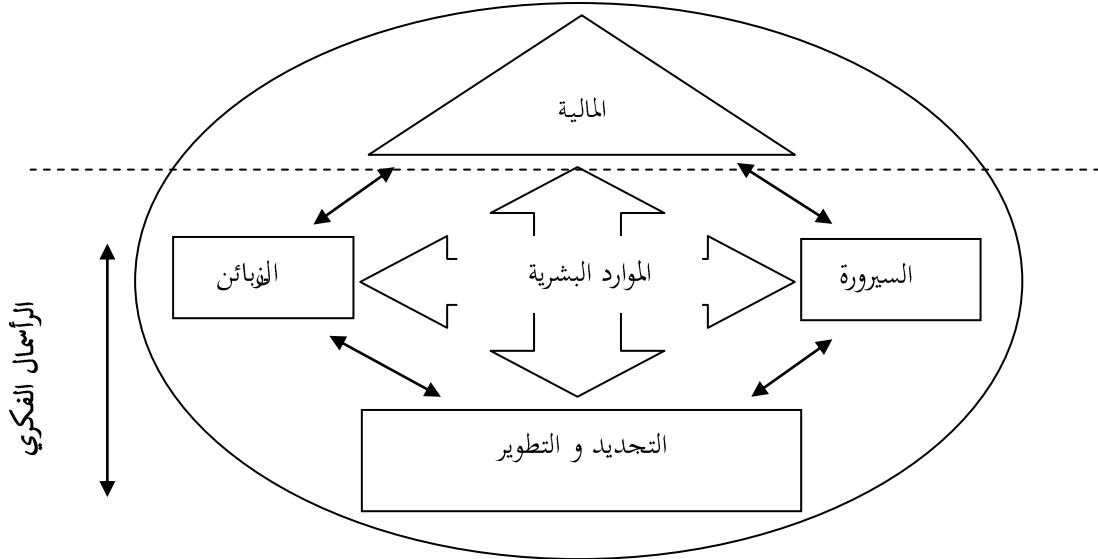
<sup>3</sup> - EBID p 03.

<sup>4</sup> - Goran Roos, Stephan Pike op cit p 245.

<sup>5</sup> - EBID p 245.

- و يعتمد تحديد القيمة السوقية على تحديد قيمة وقياس للرأسمال الفكري لهذا يؤكد « MALONE, EDVINSON » أنه على المؤسسة التعامل مع رأس المال الفكري غير المادي على نحو أكثر تحديدا باعتباره المحرك الأساسي لخلق القيمة<sup>1</sup> وقد اقترحا وسيلة تسمى: "LE NAVIGATEUR SKANDIA" و هو عبارة من لوحة قيادة تتكون من خمس محاور هي في الأصل قيمة الرأسمال الفكري للمؤسسة.

والشكل الموالي يوضح شكل هذه اللوحة:



الشكل 6: LE NAVIGATEUR SKANDIA

Source : Juan Pablo Stegman, Strategic value management, stock value creation and the management of the firm, Hoboken, New Jersey, 2009, p222.

و تسمح لوحة القيادة هذه للمؤسسة بحسن استغلال الأصول اللاملموسة من أجل خلق القيمة، و هذا النموذج يركز على فكرة وهي وضع الرأسمال البشري في قلب ومركز عملية خلق القيمة وهذا بفضل تفاعل هذه الأخير مع كل عناصر ومكونات الرأسمال الفكري من رأس مال الزبائن، رأسمال العمليات و رأس المال التطوير.<sup>2</sup>

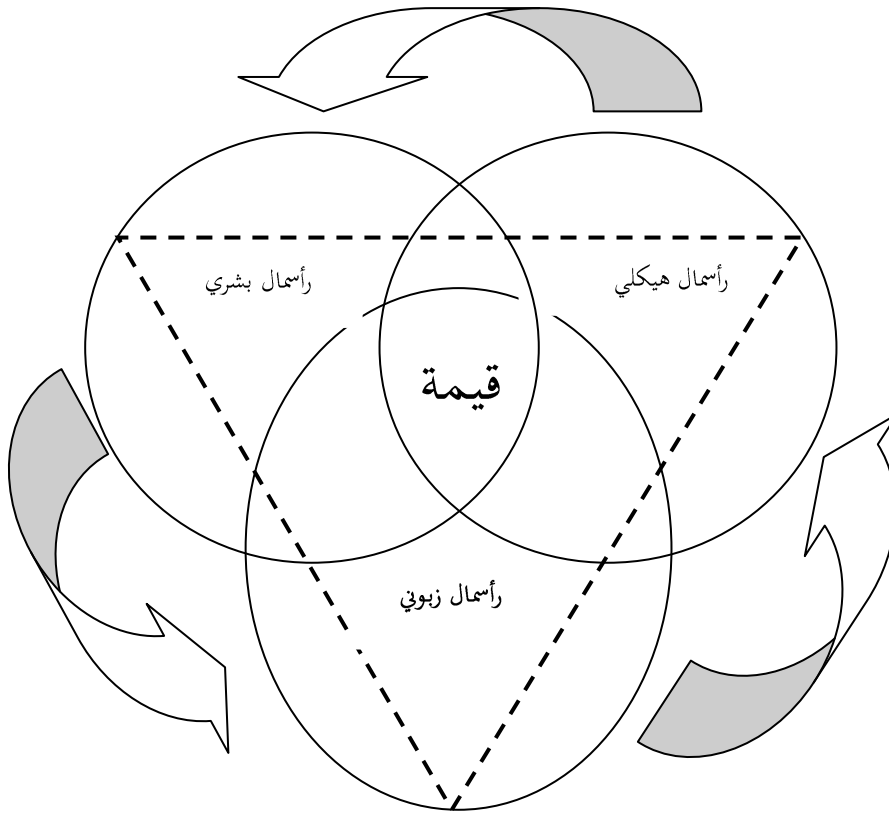
- هذا و وضع "Mouristent et al 2001" في دراسته التي جاءت في إطار تقييم الرأسمال الفكري أن خلق القيمة للمنظمة يعتمد على التفاعل بين مكونات الرأسمال الفكري.<sup>3</sup>

وهذا ما سنبينه في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - Issam Jallouli, Relation entre le capital Immatériel des PME manufacturiers et leur performance, Université du Quebec, Canada, 2009, p 34.

<sup>2</sup> - Issam Jallouli op cit p34.

<sup>3</sup> - IBID p36.



الشكل 7: تفاعل مكونات الرأسمال الفكري لتكوين القيمة.

Source : Ahmed Bounfour, le management, des ressources immatérielles, Dunod , Paris 1998, p229.

والشكل السابق قائم على فرضيتين :

**الأولى:**

- خلق القيمة لا يكون عن طريق الاعتماد والتركيز على مكون واحد من مكونات الرأسمال الفكري ولكن عن طريق التفاعل بين المكونات الثلاثة له.

**الثانية:**

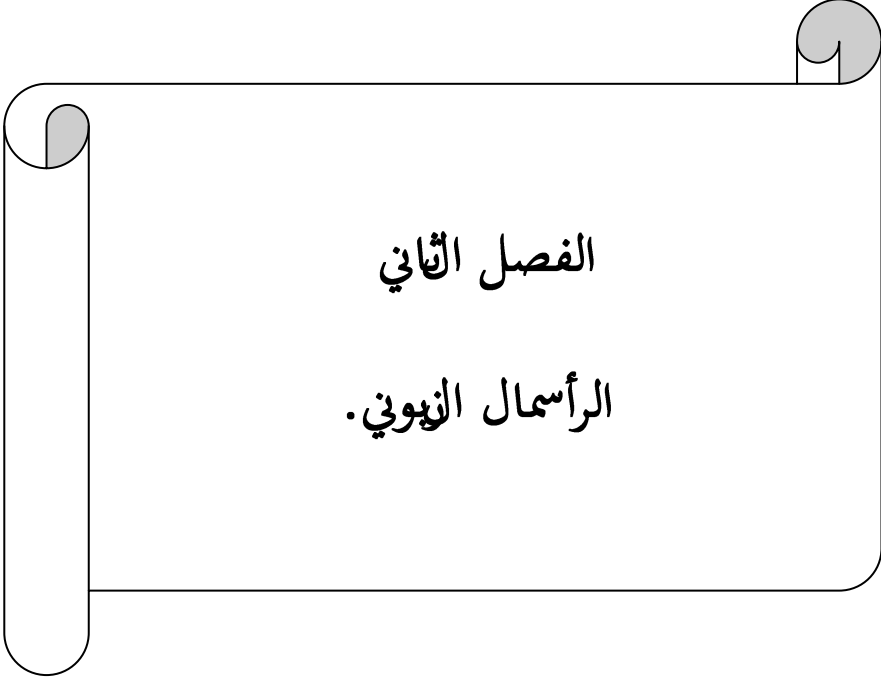
- في حال كون مكون من مكونات الرأسمال الفكري ضعيف فإنه لا يمكن تكوين وتحقيق قيمة كبيرة إضافة إلى أن المكونات الثلاثة مجتمعة تسمح بخلق مؤسسة متجانسة وأكثر توازنا لتعظيم القيمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Issam Jallouli op cit p37.



## خلاصة :

رأينا في هذا الفصل مفاهيم الأعمال الفكرية، و أهميته بالنسبة لمؤسسة اليوم و رأينا كذلك مكوناته الأساسية و أدوارها في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة و تحقيق المزايا التنافسية، وكذلك ضمان تفوق المؤسسة و تطوير مكانتها من خلال تفاعل مكوناته و خلق القيمة و تحقيق القيم المضافة و من بين أهم هذه المكونات الأعمال الربوي و الذي يشارك هو الآخر في تحقيق المزايا التنافسية و تكوين القيمة و ذلك بالتفاعل مع باقي المكونات و يلعب دورا أساسيا في ضمان استمرار المؤسسة و مواكبة التغيرات السريعة و المنافسة الشديدة.



الفصل الثاني  
الرأسمال الزيوني.

## الفصل الثاني

### الرأس المال الزبوني

تمهيد:

يعتبر الرأس المال العلاقاقي (الزبوني) أحد المفاهيم الحديثة الدراسة و يعدُّ من المكونات الأساسية للرأس المال الفكري و من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق القيمة وتحقيق المزايا التنافسية، فبعد إدراك المؤسسة أن الزبون أصبح أصلا من أصولها تستمد منه قوتها و معرفتها التي تؤهلها للاستمرار و التنافس، أصبحت توليه جل اهتمامها معنوية به و مركزة على تقديم الأفضل له وتعمل على إدارة العلاقة معه بشكل جيد في محاولة منها لإرضائه و كسب ولائه.

#### المبحث الأول: مفهوم الرأس المال الزبوني

أصبحت علاقات المؤسسة مع محيطها تشكل رأس مال من رؤوس أموالها، خاصة تلك التي تكون بينها وبين زبائنها باعتبارهم أساس وجودها و مصدر قيمتها، لهذا أصبحت تولي اهتماما كبيرا للعلاقات معهم من أجل تنمية هذا الرأس مال.

- هناك تعدد لآراء الكتاب والباحثين حول تسمية وتعريف هذا الرأس مال فمنهم من يسميه رأس مال العلاقات، ومنهم من يسميه رأس مال العملاء (الزبائن) وفيم يلي سنرى بعض وجهات النظر لنصل من خلالها لإعطاء تعريف واضح المعالم لهذا الرأس مال.

وعليه نقسم وجهات النظر حسب التسميات المقدمة له إلى:

#### أولا - الرأس مال العلاقاقي:

- يعرفه « GraSenict et low 2004, Green et Rayan 2005 » بأنه: " يتضمن علاقات المؤسسة مع الزبائن والموردين"<sup>1</sup>

- ويضيف إليه « Canibano, et al 2000 » بأنه "يتضمن مختلف العلاقات مع الزبائن والموردين، كذلك العلاقات مع الشركاء الاستراتيجيين والمعاونين الخارجيين، وأيضا الباحثين والمستشارين"<sup>2</sup>

ويؤيدهم في هذا الرأي كل من: « Stewart 97, Nick Bontis 2002, Karl Erik Sveiby

- إذ يشيرون إلى أن المؤسسة لا تمتلك الموظفين والزبائن والموردين فقط، لكنها تمتلك تدفقات من العلاقات ويرون بأن الرأس مال العلاقاقي: "يتضمن إقامة والحفاظ على العلاقات الإيجابية للمؤسسة مع محيطها ونسج شبكة الشركاء وكذا الاحتفاظ بعلاقات محترمة مع المنافسين وأيضا الصورة الداخلية والخارجية للعلامة، وشبكة العلاقات الإيجابية والسلبية"<sup>3</sup>

ويضيف " Bouzbura 2004" إلى التعاريف السابقة بأن رأس مال العلاقات " هو مجموع الأصول التي تعمل على تطوير ومساعدة المؤسسة في تسيير علاقاتها مع محيطها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - Issam Jallouli op cit.. P 23.

<sup>2</sup> - EBID P 23.

<sup>3</sup>-Smail Ait Bel-Hadj et Alivier Bette, innovation management des processus et creation de valeur, l'Harmattan , France 2006 p 73.

<sup>4</sup> - Issam Jallouli op cit, p 23.

## ثانيا - الرأسلم الزبوني:

- يرى كل من « Edvinsson et Malon 1999 » أن هذا الرأسمال هو رأسمال زبوني مبررين ذلك بأن هذا البعد (الزبوني) هو الأكثر أهمية في الرأسمال العلاقتي لكنه يبقى جزءا منه.<sup>1</sup>

ويوافقهم في هذا الاتجاه كل من: « DzinKowski 2000, Atrill 1998, Lynn 1998 » إذ يرون بأن: الرأسمال الزبوني قائم على رضا الزبائن، ولاء الزبائن، والعلاقات مع المجهزين.<sup>2</sup>

- كما يرى "علي العنزي، أحمد علي صالح 2009" أن الرأسمال الزبائي - كما أسموه - يتكون بعدد من الأجزاء التي تتعلق ب:

- 1- رضا الزبون (بتلبية حاجاته وإشباع رغباته).
  - 2- ولاء الزبون (بتمسكه واعتزازه بالتعامل مع المؤسسة).
  - 3- الاحتفاظ بالزبون (باستمرارية التعامل مع المؤسسة وقدرتها على استبقائه لديها).
  - 4- تمكين الزبون (الاهتمام بآرائه ومقترحاته والأخذ بما عند التخطيط للمنتجات الجديدة).
  - 5- إشراك الزبون في أعمال المؤسسة وصفقاتها التجارية وتبادل المعلومات والأفكار معه.<sup>3</sup>
- ولعلها من التعاريف القوية المقدمة للرأسمال الزبوني تلك التي قدمها كل من (نجم عبود، كوتلر).
- إذ يرى نجم عبود نجم بأن الرأسمال الزبوني هو الثروة المتضمنة في علاقات المؤسسة مع زبائنها، حقوق ملكية العلامة وثقة الزبائن وولائهم لها.<sup>4</sup>
- ويعرفه بأنه: "القيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء ومن الموردين المعول عليهم والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمؤسسة جراء علاقاتها المتميزة معهم"<sup>5</sup> (نجم عبود نجم 2010).
- أما كوتلر فيعرفه على أنه: "مجموع القيم الدائمة في حياة زبائن المؤسسة، وتكون قيمة الرأسمال الزبوني كبيرة كلما كان ولاء الزبائن كبير"<sup>6</sup> (كوتلر وآخرون 2006).

- من التعاريف السابقة نلاحظ مايلي:

- 1- رأسمال العلاقات هو مجموع العلاقات المتبادلة بين المؤسسة ومختلف الأطراف في محيطها (زبائن، موردين، أصحاب مصالح، شركاء...)

1 -EBID p 23.

2 - Antony wall , Rober Kirk, op cit p16.

<sup>3</sup> - سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 231.

<sup>4</sup> - نجم عبود نجم إدارة اللاملموسات، مرجع سابق ص 146-147.

<sup>5</sup> - المرجع السابق، ص 147.

6 - Philip Kotler, Dubois Marketin management 12<sup>ème</sup> édition Pearson éducation France 2006 p 178.

2- الرأسمال الزبوني هو جزء من رأسمال العلاقات وهو القيمة المشتقة من الزبائن ذوو الولاء ومن قوة العلاقات مع باقي الأطراف.

وسمّي بالزبوني نظرا للأهمية القصوى التي احتلتها علاقات الزبون ضمن شبكة علاقات المؤسسة.

- إذا وفي ظل التوجه الجديد لمنظمة اليوم والقائم على التوجه نحو الزبون ونتيجة لاعتباره أصلا من أصول المؤسسة وجعله محور اهتمامها ومنطلقا تركز عليه في وضع خططها وتحديد أهدافها فإنه:
- يمكننا حصر الرأسمال العلاقاقي في الرأسمال الزبوني وهذا ما اتفق عليه الكثير من الكُتاب في الأدبيات.
- كما يمكننا تعريفه كمايلي:

**الرأسمال الزبوني:** هو مجموع القيم المشتقة من قوة العلاقات بالزبائن الراضين ذوي الثقة والولاء، وقوة العلاقات مع الموردين والأطراف الخارجية (أصحاب المصالح) والذين يقدمون قيمة مضافة للمؤسسة جراء علاقتها المتميزة معهم، وتكون قيمة هذا الرأسمال كبيرة كلما كان ولاء الزبائن كبير وكلما كانت العلاقات مع باقي الأطراف قوية.

### المبحث الثاني: أسس بناء الرأسمال الزبوني.

من خلال التعاريف المقدمة للرأسمال الزبوني رأينا أن جوهره يتمثل في العلاقات المتميزة مع الزبائن،<sup>1</sup> وعليه فإن بناء الرأسمال الزبوني يقوم على ثلاث أسس رئيسية هي:

#### 2 1 - التوجه نحو الزبون:

في وقت مضى كان الزبون يعتبر شخصا غريبا عن المؤسسة فيتم التعامل معه على أساس الصفقة التجارية، لكن وبعد إدراك المؤسسة بأنه أصل من أصولها وأهمها، انتقلت من الرؤية التقليدية القائمة على أولوية النظام الإنتاجي والتكنولوجيا والقيمة الداخلية للمؤسسة - والتي كانت ملائمة لحقبة المنتجين (الطلب أكبر من العرض) - إلى الرؤية الجديدة القائمة على أولوية الزبون وحاجاته والقيمة الخارجية للمؤسسة - الملائمة لحقبة المستهلكين (العرض أكبر من الطلب).

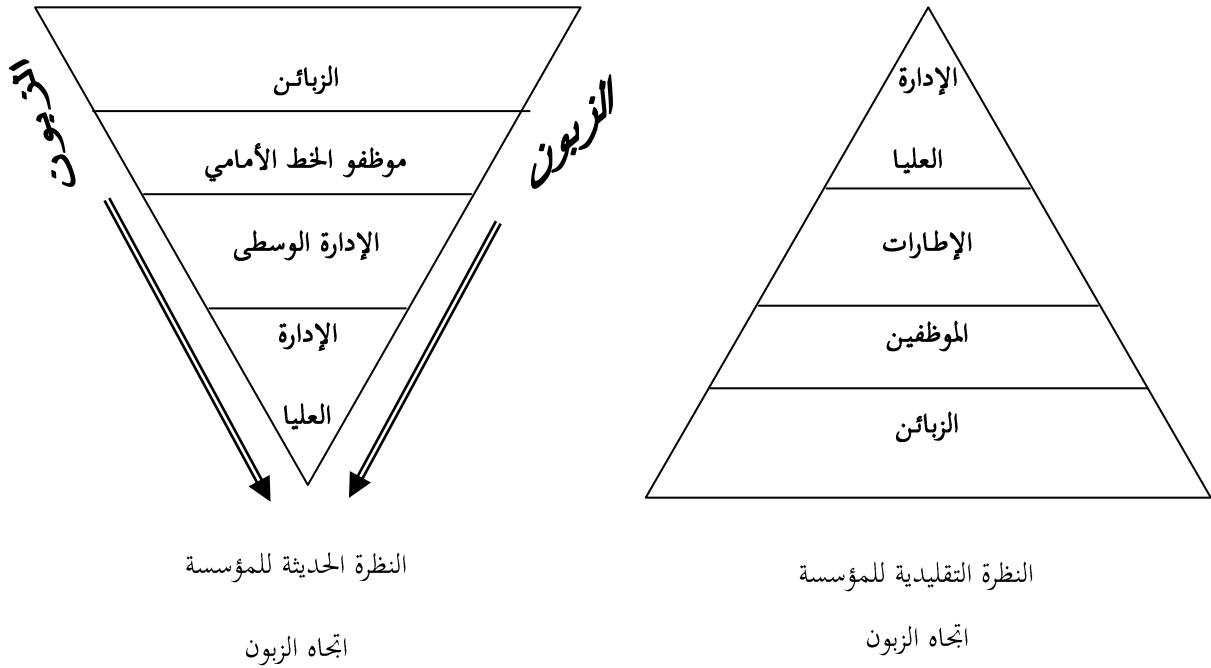
وهذا تأكيدا على أن قواعد العلاقة التقليدية ذات الاتجاه الواحد من المؤسسة إلى الزبون قد حل محلها العلاقات ذات الاتجاهين من المؤسسة إلى الزبون ومن الزبون إلى المؤسسة.<sup>2</sup>

والمؤسسات التي انتقلت من التوجه بالمنتج إلى التوجه بالزبون أصبح يطلق عليها عدة تسميات منها "المؤسسات التي تدار بالزبائن"، "المؤسسات الموجهة بالزبون"، فهي أصبحت تضع الزبون في قمة الهيكل الهرمي إضافة إلى ذلك التأكيد على أهمية الزبون عبر باقي مستويات الهرم (نشر ثقافة الزبون في المؤسسة).

والشكل الموالي يوضح النظرة التقليدية والحديثة للمؤسسة اتجاه الزبون:

1- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات مرجع سابق ص 147.

2- المرجع السابق ص 336.



الشكل 8: الفرق بين النظرة التقليدية و الحديثة للمؤسسة اتجاه الزبون.

Source : Philip Kotler, Dubois, Marketing management Op cit p 168.

- إذا وكأولى الخطوات لبناء رأسمال زبوني قوي على المؤسسة إعادة النظر في أوراق لعبها وفي توجيهها، وترى إن كانت مواكبة للتطورات الحاصلة والفلسفات الجديدة القائمة على التوجه نحو الزبون لأنه أصبح مركز اللعبة ومحو الاهتمام والورقة الراجعة بالنسبة للمؤسسة التي تريد الحفاظ على استمراريتها وتقدمها.

## 2 2 - معرفة الزبون:

- إن التوجه للزبون وحده لا يكفي خاصة في بيئة تنافسية جميع المتنافسين فيها يتدافعون من أجل المزيد من الاقتراب والفهم والوعي بالزبون،<sup>1</sup> لكن وفي ظل الانتقال نحو التوجه للزبون كان هناك انتقال من موقف " لا معرفة مسبقا بالزبون" إلى موقف "معرفة زبونية كثيفة أعمق وأكثر ألفة"، واعتبار الزبون جزءا من عائلة المؤسسة، والمعرفة به تجعله مألوفا وقريبا من المؤسسة وخططها وسياساتها واستجابتها الحكيمة لحاجاته.
- ولا شك أن ذلك يتطلب تجاوز المؤسسة للنظرة التقليدية القائمة على السلعة هي الشكل الأول والأخير لعلاقتها بالزبون، إلى النظرة القائمة على التفاعل الشخصي وهذا التفاعل يتطلب النظر إلى معرفة الزبون وهذا في إطار تصنيف المعرفة إلى صريحة وضمنية.<sup>2</sup>

1- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات مرجع سابق ص 147.

2- نجم عبود نجم إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات الطبعة الثانية دار الوراق للنشر عمان 2008، ص 343.

## أ- المعرفة الصريحة حول الزبون:

- هي التي تشير إلى ما ترغب المؤسسة معرفته عن الزبون، وهي المعرفة التي يمكن إيصالها وإبلاغها للآخرين بشكل رسمي أو مبرمج من خلال العمليات التعليمية.<sup>1</sup>

- إذا يمكننا القول بأنها معلومات ذات معنى تحملها إدارة المؤسسة حول الزبون الحالي والمحتمل وتشمل مدى تمييزه للعلامة التجارية الخاصة بالمنظمة والتصورات المستقبلية عن مدى ولاء الزبون لها من خلال استمراره في التعامل معها إضافة إلى معرفة حاجاته ورغباته.

- إذ أن حاجة الأعمال اليوم هي الفهم الأفضل لمتطلبات الزبون وتفضيلاته، وترجمة تلك المعلومات إلى الخدمات والمنتجات المناسبة (Kok, & Vanzyk 2002).<sup>2</sup>

ومن هنا تستطيع المؤسسة وضع أصبعها على نبض الزبون والاستجابة لحاجاته المتغيرة من خلال الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات وبناء استراتيجيات تسويقية علائقية واضحة، وبما أن تكنولوجيا المعلومات الجديدة تعزز جمع المعلومات بشكل خاص وليس من خلال تسجيل السلوك الاستهلاكي في شبكات الإنترنت، فجمع المعلومات عن الزبون هو الشيء القوي الذي يزيد من قابلية المؤسسة على تحديد الخدمات للزبون، وكذلك تعطي المعلومات الفرصة للمؤسسة في فهم الجزء المركزي لدورة حياة الزبون.

- ومن بين هذه المعلومات نجد المعلومات عن المنتجات، السوق، الممولين، ولهذا تحليل المعلومات عن الزبون هو شيء مهم لأجل فهم دوافع الزبون ولمخاطبته بصورة شخصية، وهذا يشمل كذلك تاريخ الزبائن والعلاقات والمتطلبات والتوقعات ونشاطات البيع.

- ثم إن التوجه نحو الزبون يدل على الأهمية القصوى التي يمثلها للمؤسسة مما يجعلها توظف كافة طاقاتها لمعرفة وفهم تفضيلاته وحاجاته، وتزويده بالمعلومات التي يحتاج.

## ب- المعرفة الضمنية:

- وهي معرفة شخصية يصعب تحديدها وإعطائها شكلاً رسمياً ونقلها ومشاركتها وهي تعتمد على الحدس، الخبرة، المهارة والتفكير، وهي تشير إلى العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والزبون إما من خلال وضعها بصيغة معينة لافتراض الزبون أو بجمع المعلومات عن الزبائن وتطبيقها في قيمة مبتكرة (Patric 2001).<sup>3</sup>

- وتكثف المؤسسة جهودها للفهم المعقد لحاجات الزبون ومعرفته جيداً وذلك بمحاولة تحويل أو نقل المعرفة الضمنية إلى صريحة، من خلال التعليم، والتطبيق المبرمج للعمليات التنظيمية المختلفة للتعامل مع معرفة الزبون، كما أن إعطاء العاملين المزيد من المعلومات عن الزبائن سوف يكون أكثر إيجابية في تعزيز العلاقة معهم، بما يؤمن رضاهم والمحافظة عليهم، إذ أن تعامل المؤسسة مع الزبون يتطلب تفاعل بشري واضح واستجابة في المستوى الضمني

1- أميرة هاتف حدّادي الجنابي مرجع سابق ص 47.

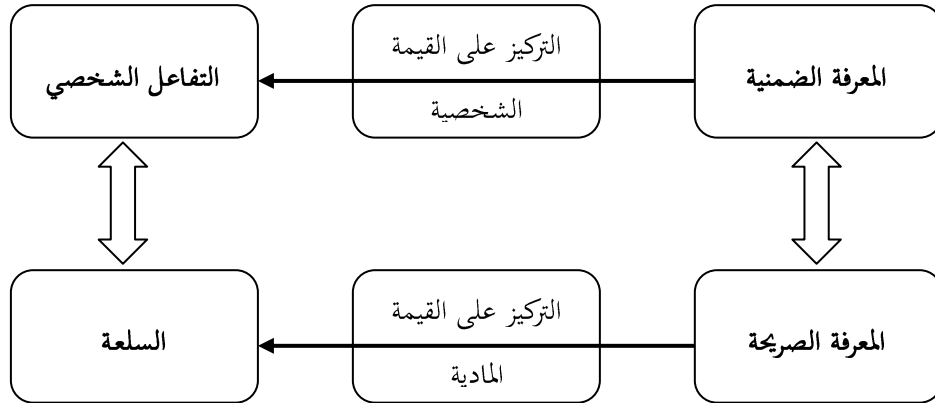
2- المرجع السابق ص 55.

3- المرجع السابق ص 56.

لكي تكون مؤثرة فالقدرة على تحليل وتخليص الفهم ينبثق من مواجهة الزبون الجديدة، وهي كلها خاصيات لتطور المؤسسة في مجال علاقتها العميقة مع الزبائن خارج التسليم البسيط للأموال والمعلومات.

- وهذا النوع من المعرفة يركز على القيمة الشخصية ويؤدي إلى تحقيق قيمة إضافية، وهذا ما يبينه الشكل

الموالي:



الشكل 9: المعرفة والزبون والقيمة.

المصدر: نجم عبود نجم إدارة المعرفة مرجع سابق ص 344.

## 2 3 - إدارة علاقات الزبائن:

- أصبحت العلاقات الزبونية المصدر ذو القيمة الأكبر بالنسبة للمؤسسة<sup>1</sup>، هذه العلاقات التي أصبحت في ضوء معرفة وخبرة المؤسسات تقوم على حقائق تكشف أن الزبون الأكثر تحقيقا للربح بالنسبة لها هو الذي يرتبط بها بعلاقة طويلة الأمد<sup>2</sup> ولهذا كان على المؤسسات تطوير إدارة متخصصة ذات تركيز واضح على هذه العلاقات وهذا بدليل أن:

أ- الزبائن: إنهم بالأخير من يدفعون فاتورة المؤسسة، والقيمة النقدية للرأسمال الزبوني حقيقة بشكل أكبر، لأن المهمة الأساسية للمؤسسة هي إنشاء الزبائن عبر توريد قيمة الزبون الشاملة التي توجد هذه العلاقات المتميزة معه.

ب- جوهر الرأسمال الزبوني: يتمثل في العلاقات المتميزة مع الزبائن بما يخلق نمط الزبائن ذوي الولاء وهم الأكثر ربحية للمؤسسة<sup>3</sup>.

- إذ أن مردودية الزبون تتزايد مع قدم علاقته بالمؤسسة وأن الزبائن الأوفياء ينفقون أكثر على المؤسسة ولا يكلفون كثيرا لخدمتهم وهم أقل حساسية للأسعار.

- كذلك يؤدي زيادة الولاء نسبة 5% إلى زيادة في الأرباح بنسبة 50% في المتوسط (كوتلر وآخرون 2006).<sup>1</sup>

1- نجم عبود نجم إدارة المعرفة المفاهيم مرجع سابق ص 147.

2- المرجع السابق ص 150..

3- نجم عبود نجم إدارة المعرفة مرجع سابق ص 148.



- بناء على ما سبق فإن المؤسسة التي تتمكن من إنشاء علاقات تفاعلية طويلة المدى مع الزبائن وتتحكم فيها عن طريق إدارتها إدارة محكمة، تكون قد قطعت شوطا كبيرا نحو تحقيق ولائهم وبالتالي الحصول على المردودية الناتجة عنهم وتدعيم وتقوية رأسمالها الزبوني.

## 2 4 - الزبائن ذوو الولاء:

- لعل أهم محصلة للنقاط السابقة وأهم لبنة لبناء الرأسمال الزبوني هم الزبائن ذو الولاء.
- والولاء: هو مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون.<sup>2</sup>
- ويعرفه (كوتلر وآخرون 1999) "بأنه مقياس الزبون ورغبته في مشاركة تبادلية بأنشطة المؤسسة"<sup>3</sup> بمعنى أن الزبون الذي يتميز بالولاء هو الزبون الذي يشتري عدة مرات وبشكل متتالي<sup>4</sup> ومثل هذا الزبون يمتلك التزاما قويا في ضوء تجربته السابقة بالتعامل مع المؤسسة وتفضيل منتجاتها وخدماتها وعلامتها التجارية ما يحقق ميزة المؤسسة عن منافسيها.
- إذ يمكن تحديد وقياس الولاء بطريقة علمية مفادها أن الزبون يكون وفيًا إذا قام بالشراء ثلاث أو أربع مرات نفس العلامة وبشكل متتالي ويكون اعتقادًا إيجابيًا اتجاهها.<sup>5</sup>
- هذه النقطة يمكن أن تكون حالة معزولة لزبون عابر أو تكون على أساس العلاقات طويلة الأمد بمثابة مرحلة في سلسلة متنامية القيمة في هذه العلاقة، ويمكن طرح هنا ما يسمى بمبدأ الشراء الرابع وهو نقطة التحول التي عندها تبدأ دورة العلاقات القيمة طويلة الأمد.
- وفيما يلي الشكل التوضيحي لمبدأ الشراء الرابع:

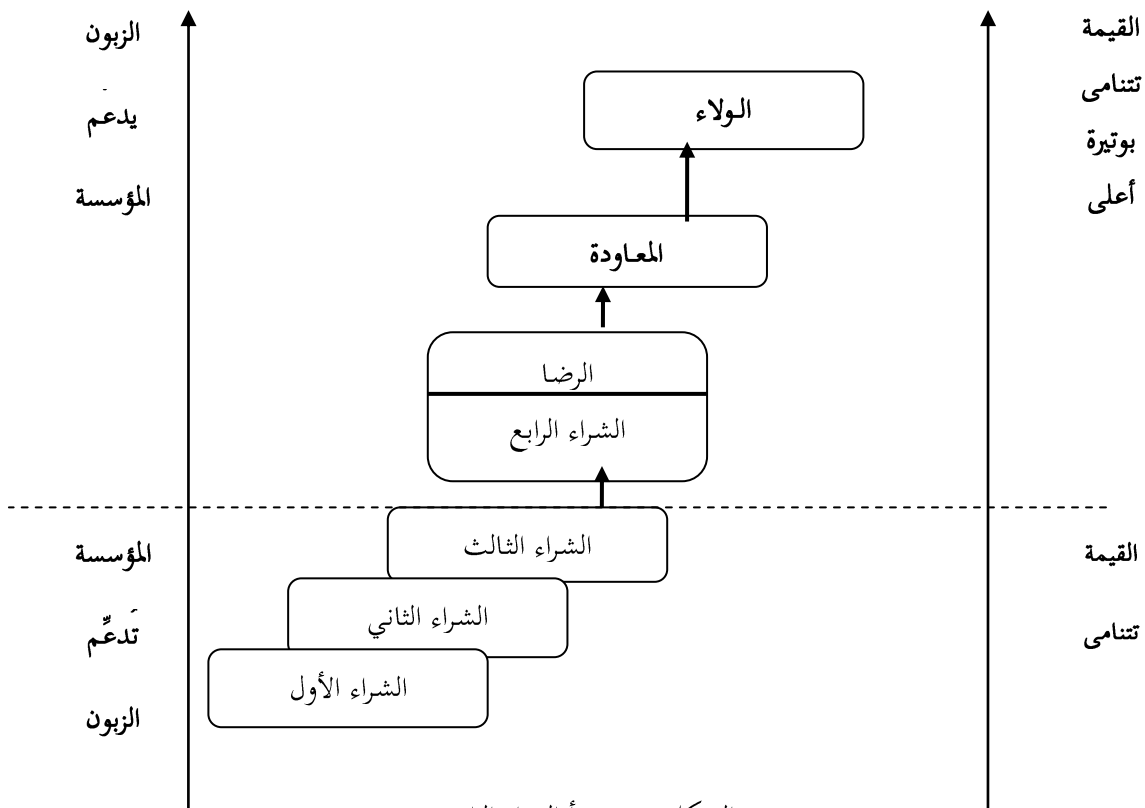
<sup>1</sup> - Philip Kotler, Dubois Marketing management, op cit p 180.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات مرجع سابق ص 153.

<sup>3</sup> - Jérôm Bon, Elisabeth Tessier des bordes, « fidélise les clients » la revue française du gestion adetem paris 2002 p53.

<sup>4</sup> - Christian Michon « le Marketeur » édition pearson – Paris 2003 P 71.

<sup>5</sup> - EBID p 71.



الشكل 10: مبدأ الشراء الرابع.

المصدر: نجم عبود نجم إدارة المعرفة مرجع سابق ص 333.

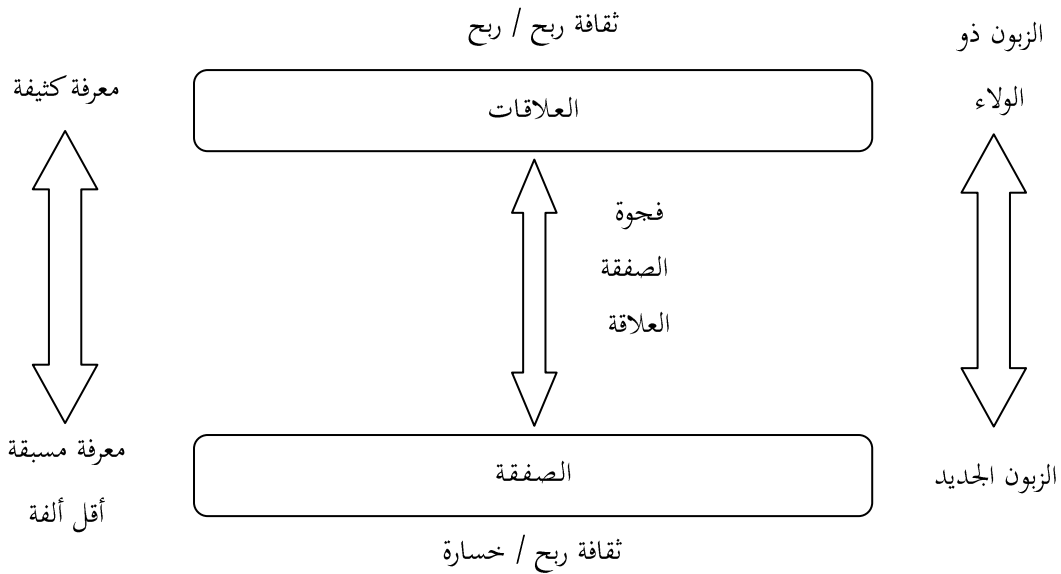
- ونلاحظ من الشكل أن القيمة تتزايد مع تنامي العلاقة وصولاً إلى الولاء حيث أنها تتحول من التنامي بوتيرة عادية إلى التنامي بوتيرة أعلى مع كل تقدم مستمر في العلاقة.

ولا شك أن تزايد هذه القيمة مع الوقت هو ما يحول هذه العلاقات إلى رأسمال زبوني والذي تسعى إدارة العلاقة مع الزبون إلى تحقيقه.

- كما أن ولاء الزبون يعني الانتقال من نمط علاقة الصفقة الواحدة إلى نمط العلاقة بعيدة الأمد<sup>1</sup> كذلك التحول من ثقافة (ربح/ خسارة) - عند توصل المؤسسة لبيع السلعة بسعر أعلى هذا يعني أنها تبيع والربح والخسر والعكس-، إلى ثقافة (ربح / ربح) التي تعني أن المؤسسة والزبون هما شركاء وليساً خصوصاً.

والشكل التالي يوضح هذه الانتقالات والتحويلات:

1- المرجع السابق ص 148.



الشكل 11: الانتقال من الصفقة إلى العلاقات.

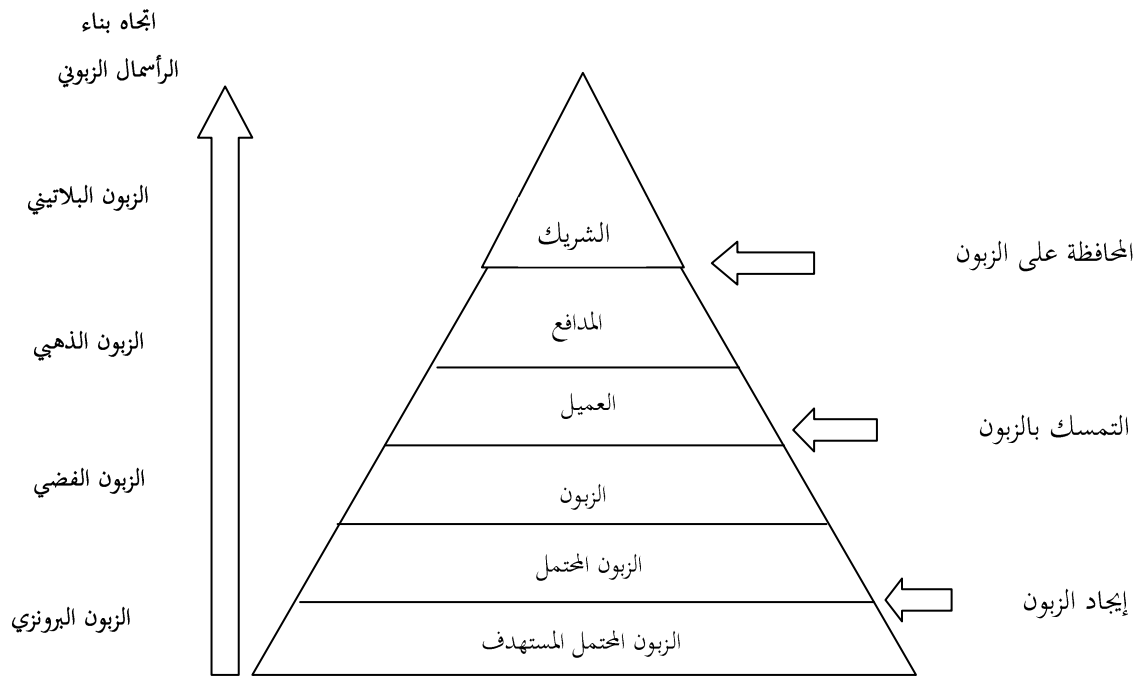
المصدر: نجم عبود نجم إدارة المعرفة مرجع سابق ص 329.

- من جهة أخرى فإن ولاء الزبون حسب نموذج هرم الولاء يعني الانتقال من أنماط العلاقة غير الفعالة إلى الأنماط الفعالة القائمة على الولاء و العلاقات الطويلة الأمد مع الزبون، و هذا يعني:

1- الانتقال من نمط الزبون البرونزي الذي يكلف المؤسسة كثيرا و هو غير مريح، إلى نمط الزبون البلاطيني الذي يتميز بالولاء وتكرار أكبر في الشراء.

2- الانتقال من نمط الزبون المحتمل إلى زبائن يقبلون التعامل مع المؤسسة بمرونة، ثم إلى زبائن يكررون الشراء أكثر من المؤسسة، ثم إلى مدافعين يتحدثون عنها ويدافعون عنها في علاقاتهم مع الآخرين و كأن الزبون فرد من أفراد قسم العلاقات العامة في المؤسسة، و أخيرا الانتقال إلى الزبون الشريك الذي يتقاسم الأفكار و الخبرات حول حاجاته ومنتجات المؤسسة<sup>1</sup> و الشكل الموالي يوضح هذه المراحل:

<sup>1</sup>- المرجع السابق ص 149.



الشكل 12: هرم ولاء الزبون.

المصدر: نجم عبود نجم إدارة اللاملموسات مرجع سابق ص 150.

### المبحث الثالث: قياس الرأس المال الزبوني.

إن مفهوم الرأس المال الزبوني يركز على القيمة التي يقدمها الزبون للمؤسسة فبعد أن كانت المؤسسة تسلط الضوء على كيفية خلق قيمة مضافة للزبون، أصبحت تتساءل عما يمكن أن يقدمه لها في المقابل، هذا الزبون الذي تحول إلى أصل دائم من أصولها بولائه.

وستتطرق فيما يلي لكيفية قياس الرأس المال الزبوني للمؤسسة:

#### 3 1 - قياس مردودية الزبون:

- إن الزبون ذو المردودية كما عرفه وأشار إليه كوتلر هو "الشخص، الأسرة أو المؤسسة التي تعود بالربح على مرور السنوات أكثر مما تطلبه من تكاليف جذب، إقناع و إرضاء".<sup>1</sup>
- ولقياس هذه المردودية يمكن الاعتماد على ما يسمى بتحليل المردودية وهي عبارة عن جدول يظهر في أعمده الزبائن، وفي أسطره تظهر المنتجات وخاناته تشير إلى مردودية بيع كل منتج لكل زبون وشكله كما يلي:

<sup>1</sup> - Philip Kotler, et al Marketing management op cit p 176.

الجدول 3: تحليل مردودية الزبون.

### الزبائن

		زبون 1	زبون 2	زبون 3	
المنتجات	منتج 1	+ +		+	ذو مردودية عالية
	منتج 2	+	+		ذو مردودية عادية
	منتج 3		-	-	مردودية متوسطة
	منتج 4	+		-	عدم المردودية
		مردودية عالية	مردودية متوسطة	عدم المردودية	

Source : Philip Kotler, et al Marketing management op cit p 177.

- نلاحظ من الجدول أن -الزبون 1- ذو مردودية عالية بمناسبة اقتناؤه تشكيلة من المنتجات ذات مردودية جيدة، أما -الزبون 2- فهو في حالة متناقضة لأن أحد المنتجات التي اقتناها ذات مردودية جيدة (منتج 2)، لكن المنتج الآخر عدم المردودية (منتج 3)، وبخصوص -الزبون 3-، فهو عدم المردودية لأن أغلب المنتجات التي اقتناها ذات مردودية ضعيفة.

- إذا ولرفع مردودية الزبائن يجب على المؤسسة تصنيفهم حسب مردوديتهم، ويصنف الزبائن وفق مردوديتهم إلى أربعة أصناف هي:<sup>1</sup>

1- الزبائن ذوو والمردودية العالية.

2- الزبائن ذوو والمردودية المقبولة (الحسنة).

3- الزبائن ذوو والمردودية الضعيفة والمرغوب فيهم.

4- الزبائن عديمي المردودية وغير المرغوب فيهم.

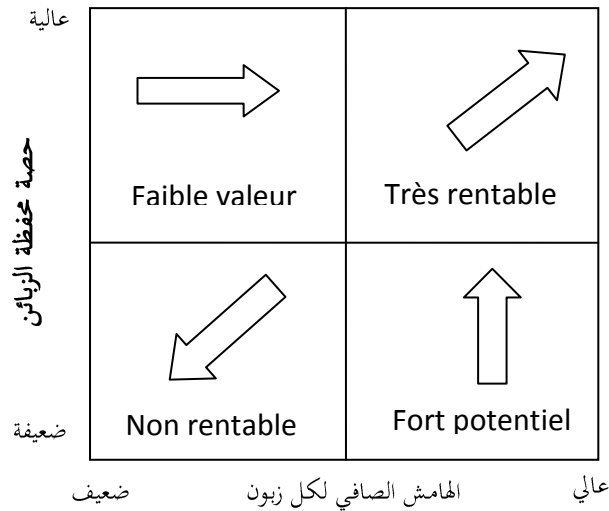
- وبالرغم من تزايد توقعات الزبائن وتنوعها إلا أن تقسيمهم يبقى ضروريا وهذا من أجل مضاعفة العوائد

الناجحة عنهم وتقليل نفقاتهم من جهة، ومن أجل تصنيفهم وتحديد موضعهم ضمن مصفوفة تعظيم المردودية والتعامل مع كل صنف على حدة من جهة أخرى،<sup>2</sup> والعمل على دفع وترقية الزبائن من الأوضاع

الغير مربحة إلى الأوضاع ذات المردودية العالية وهذا ما توضحه مصفوفة تعظيم المردودية في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> -EBID p 177.

<sup>2</sup> - Pierre Allard, Damien Durringer, La stratégie de la relation client un support dynamique de management de la relation client, Le modèle Customer connections, Dunod Paris 2000, p 116.



الشكل 13: مصفوفة تعظيم المردودية.

Source : Pierre Allard, Damien Dirringer, op cit, p118.

- نلاحظ أن المصفوفة تحدد الأصناف الأربعة للزبائن وعلى المؤسسة التعامل معهم معاملة خاصة كما يلي:

- صنف 1 (علم المردودية):

يكون تصرف المؤسسة معه كما يلي:

- إما تركهم لعدم ربحيتهم.

- إما السعي إلى تحويلهم إلى صنف ذو مردودية سواء برفع الأسعار أو خفض تكاليف خدمتهم

ومساعدتهم، أو حثهم على اقتناء المنتجات ذات المردودية العالية.<sup>1</sup>

- الصنفين 2،3:

- تحاول المؤسسة قدر المستطاع ترقية وضعهما ودفعهما ليصبحا ذوي مردودية عالية وذلك عن طريق تتبع

استراتيجية تفاعلية مكثفة لبيعهم المزيد من السلع والخدمات.

- الصنف 4:

- تسعى المؤسسة للمحافظة على وضعيتهم قدر الإمكان والتركيز عليهم جيداً وتعمل على دراسة حاجاتهم

بدقة في محاولة منها لإشباعها وبالتالي العمل على زيادة مردوديتهم وتمديد تعاملهم معها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Philip Kotler, Dubois marketing management op cit p 177.

<sup>2</sup> - بشير عباس العلاق. تطبيقات الإنترنت في التسويق الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الأردن 2003، ص 105.

### 2 3 - قياس مردودية العلاقات مع الزبائن:

- بالنسبة للمؤسسة مردودية العلاقة مع الزبون هي المردودية الناتجة عن هذه العلاقات ومعناها المردودية المتحصل عليها من الزبون خلال مدة تعامله مع المؤسسة.
- وقياس مردودية هذه العلاقات يعتمد بالدرجة الأولى على ما يسمى بقيمة حياة الزبون أو القيمة الحالية الصافية، و هي مقتبسة من المالية والمحاسبة، و تقوم بقياس الطاقة الممثلة لمحفظة الزبائن في الزمن، وذلك بإجراء إحصاء على كل زبون لإجمالي التكلفة التي يتطلبها والهامش الذي ينجم عن كل اتفاقية شراء أو تعامل معه.<sup>1</sup>
- " وهي العوائد المتأتية من زبون ما خلال مدة علاقته بالمؤسسة مطروحا منها تكاليف ج ذبه وإرضاءه والمحافظة عليه، ويعرفها كوتلر " بأنها ربحية الزبون من خلال مجموع العوائد والتكاليف المسجلة خلال دورة علاقته بالمؤسسة"<sup>2</sup>، أو هي القيمة الحالية الصافية المقدرة للفوائد المحققة من خلال مشتريات الزبون طوال مدة علاقته مع المؤسسة، ويتم حساب قيمة حياة الزبون:
- إما من خلال جدول حيث تطرح التكاليف الكلية وتكاليف العلاقة من رقم الأعمال المتأتي من الزبون.
- أو من خلال نسبة، حيث تقسم كمية العوائد المتوقعة من شراء الزبون للمنتجات أو الخدمات على تكاليف الجذب والصفقة وتطوير الولاء.

- ولمعرفة مكاسب المؤسسة السنوية عليها حساب العوائد الناتجة عن التعامل مع الزبائن لكل سنة (يمكنها أخذ عينات بعضها ذات علاقة بالزبائن الجدد وبعضها تاريخي يعتمد على التطور الزمني لتعامل الزبائن مع المؤسسة) وكذا حساب التكاليف المرتبطة بذلك، ويجب النظر والفحص الدقيق لكل من التكاليف والعوائد المرتبطة بالزبائن ف:

#### - على جانب التكاليف:

- يجب أن يتم خصم تكاليف الحصول على الزبائن الجدد (لسنوات مضت)، تكاليف الإعلانات، العمولات، نسبة أو حجم المبيعات الإضافية المقررة لخدمة الزبائن الجدد، تكاليف المكاتب الخلفية، المشتريات المحددة لخدمة الزبائن الجدد.

تكاليف خدمة الزبائن (الاتصالات الهاتفية، الزيارات...) هذه سوف تكون أقل أهمية من تكاليف اكتساب زبائن جدد لكنها تظل هامة وتؤخذ في الاعتبار.

#### - على جانب العوائد (الأرباح):

- يجب التأكد من أن المؤسسة قد حصلت على عدد معين من الزبائن ذو والمردودية العالية، وأيضا تحدد الربح الناتج عن كل زبون سنويا، ولا يتم حساب متوسط هذا الربح لكل الزبائن أو في كل السنوات ذلك لأنه في الأجل الطويل يتجه الزبائن إلى شراء كميات أكبر مقارنة بالزبائن الجدد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - Jean François Dhénin. Gestion de la clientèle, Edition Michael Dizet, Bréal, Rosny-sous-Bois , France 2004, p 415.

<sup>2</sup> - Philip Kotler, Dubois Marketing management op cit p 177.

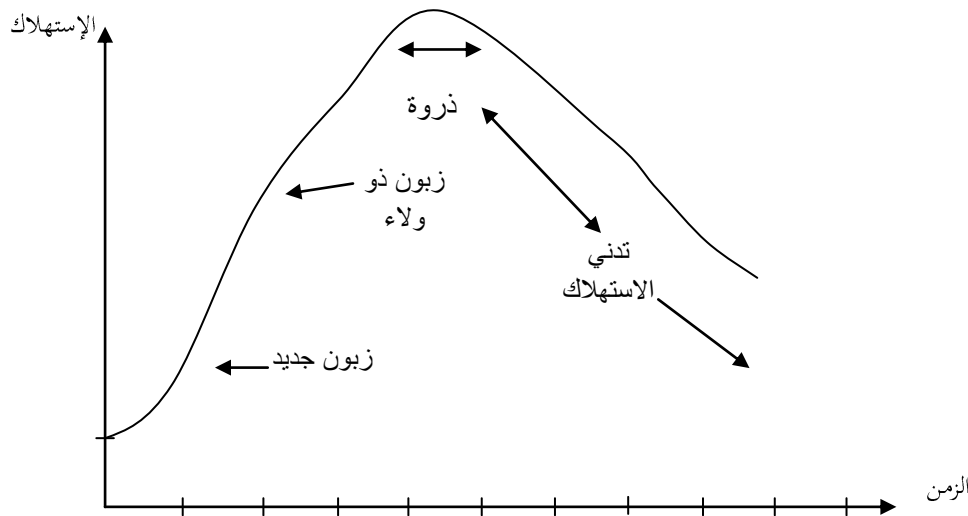
3- سيد محمد جاد الرب مرجع سابق ص 458-459.

- وتبقى أحسن طريقة لحساب مردودية العلاقة مع الزبون هي من خلال ما يسمى ب: **دورة حياة العلاقة مع الزبون**.

### - دورة حياة الزبون:

- في ظل التوجه الجديد للمؤسسات (نحو الزبون)، انتقل اهتمام الإدارة من دورة حياة المنتج إلى دورة حياة الزبون، وتعرف هذه الأخيرة بأنها الفترة التي تتراوح ما بين بداية تعامل الزبون مع المؤسسة (منتجاتها أو خدماتها)، من جمع المعلومات والتعرف عليها حتى الوصول إلى مرحلة الولاء أو التخلي النهائي عنها،<sup>1</sup> ويوضح الشكل الموالي مختلف المراحل التي يمر بها الزبون في علاقته مع المؤسسة:

الشكل 14: دورة حياة الزبون.



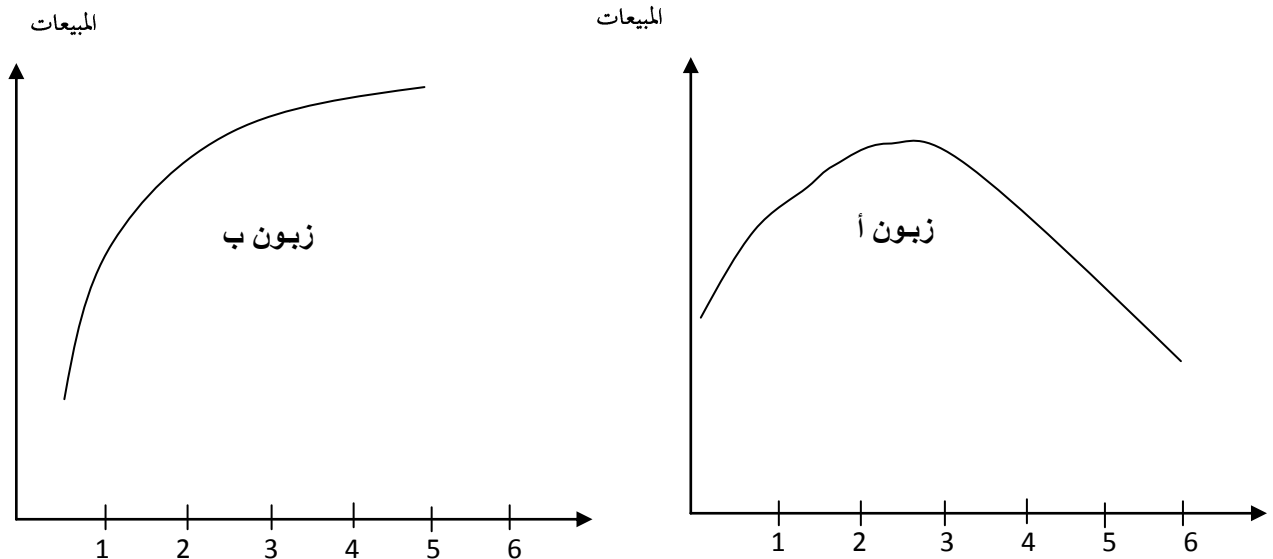
Source : Olivier Netter, Nigel Hill, Satisfaction client de la conquête à la Fidélisation, Édition Eska, Paris 2000 p 29.

- ويجب على المؤسسة ان تتفاعل جيدا مع دورة حياة علاقة الزبون عن طريق إدارتها بشكل صحيح، بشكل يجعلها تستفيد من مردودية كبيرة جراء ذلك، لأن إقامة علاقة تفاعلية طويلة الأمد مع الزبون ركيزة جوهرية لبناء رأس مالها الزبوني.

- وكما أشرنا سابقا فإن رحلة الزبائن مع المؤسسة منها من يتوج بالولاء والعطاء المستمر ومنها من يتجه نحو تناقص المردودية وتدني العطاء إلى حد ترك المؤسسة نهائيا، أو البقاء كزبائن غير نشطين وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - Christophe Allard, Le management de la valeur client, Comment optimiser la rentabilité de vos investissements en relation client Dunod, Paris 2002 p 163.





الشكل 16: تعاضد مردودية الزبون الوفي مع الوقت

الشكل 15: تدني مردودية الزبون غير الوفي مع الوقت

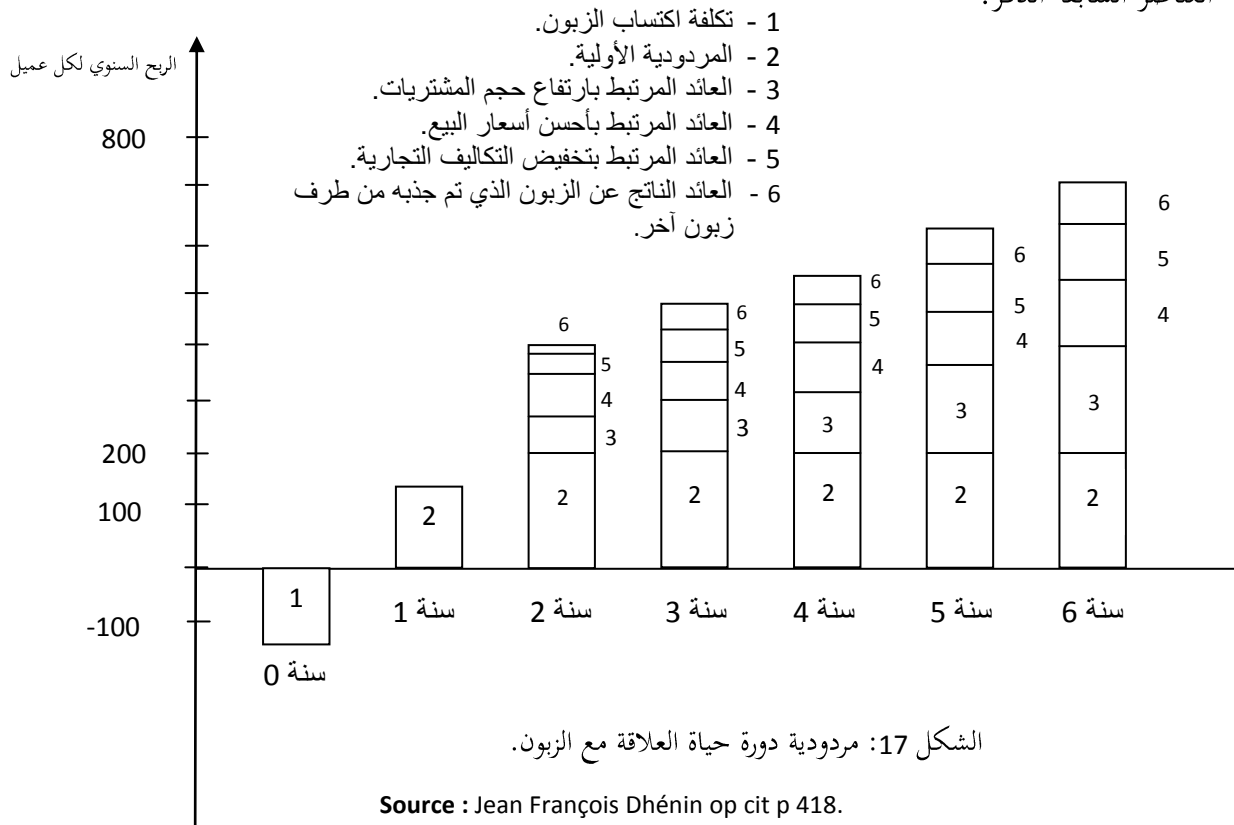
**Source :** Hamon Carole, lézin Pascal et Toulec. Gestion de clientèle.  
Dunad Paris 2004 p 08.

- حيث يمثل الزبون -ب- في الفترة السادسة قيمة احتمالية كبيرة (مردودية عالية) بالنسبة للمؤسسة عكس الزبون -أ- الذي يمثل قيمة ضعيفة وعلى المؤسسة تنشيط المبيعات معه أو التحلي عنه لعدم ربحيته.
  - ونفس ارتفاع المردودية عند الزبون - ب- بطول علاقته المتميزة بالمؤسسة وولائه لها، إذ أن تحليل الشكل العام لدورة حياة مثل هذا الزبون يسفر عن العناصر الأساسية التي تفسر تزايد المردودية.
  - إذ أنه وبعد السنة الأولى من تعامل الزبون مع المؤسسة تضاف إلى مردوديته الأولية مجموعة من المردوديات وتتراكم عليها وهي تزداد تدريجياً.
  - هذه المردوديات الإضافية متمثلة فيما يلي:
- 1- الإنفاقات الزبونية المتزايدة على المؤسسة تدريجياً مع قدم العلاقة.
  - 2- تخفيض التكاليف التجارية: إذ أن الزبائن الأوفياء يكلفون أقل لخدمتهم، ولأنهم يعرفون طريقة عمل المؤسسة، كما أنهم أقل حاجة للمعلومات لخدمتهم.
  - 3- المردوديات الناجمة عن أحسن أسعار البيع، لأن الزبائن الأوفياء أقل حساسية للأسعار وهم يثقون في المؤسسة ومستعدون لدفع أسعار أعلى.

4- جذب زبائن جدد عن طريق توصيات الزبائن الأوفياء و من خلال العمليات الترويجية والإشهارية التي يقومون بها أو ما يسمى بـ « Un bouche à oreille positif » ، وهو ما يعمل على تقليل تكاليف اكتساب زبائن جدد وغالبا ما يكونون الأفضل.<sup>1</sup>

- وفيما يلي شكل يوضح المردودية الناجمة عن الاستثمار في فترة حياة علاقة الزبون مع المؤسسة ويوضح

العناصر السابقة الذكر:



### 3 3 - قياس ولاء الزبون :

إن الولاء لا يعبر عن قيم دقيقة وثابتة، كونه مرتبط بالسلوك الإنساني الذي يتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار فقياسه ليس أمرا سهلا وإذا كان بإمكان المؤسسة قياس سلوك تكرار الشراء فالصعوبة تكمن في قياس الولاء.

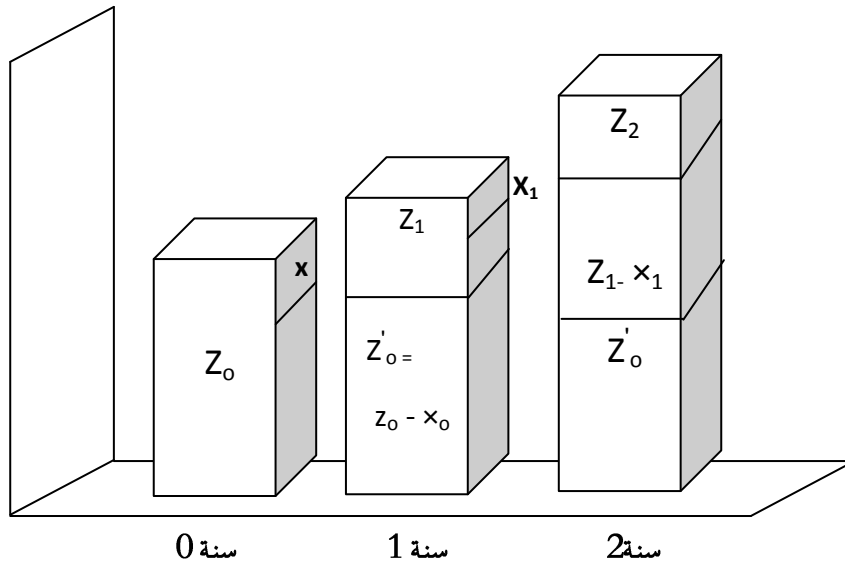
- ومن أجل الحصول على نتائج أكثر دقة ومنطقية تعتمد المؤسسة على مجموعة من القياسات المتنوعة تغطي مختلف الجوانب المتعلقة بالولاء وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - EIBD p 418.

<sup>2</sup> -Oliver Netter, Nigel Hill op cit p275.

## أ- الاحتفاظ بالزبائن:

- يعتبر هذا القياس بين الدراسات المعتمدة في قياس رضا الزبون ويعتبر من المؤشرات الأكثر دلالة على ولاء الزبون من وجهة نظر المؤسسة ويقاس معدل الاحتفاظ بنفس الزبائن من فترة زمنية معينة لأخرى، ومن جهة نظر الزبون بمدى استعداده لبقائه وفيما للمؤسسة أو العلامة في فترة زمنية معينة.
- اعتبر هذا القياس وليومنا هذا، ذو أهمية بالغة في متابعة وتطوير ولاء زبائن المؤسسة خلال فترات محددة ويوضح الشكل الموالي التطور الزمني لولاء زبائن مؤسسة وهي RANK-Xerox.



الشكل 18: التطور الزمني لولاء زبائن مؤسسة Xerox

Source : Oliver Netter, Nigel Hill op cit p275.

- تحليل الشكل: تم الحصول على هذا الشكل بإجابة المؤسسة على السؤال التالي:

- ما هو عدد الزبائن للسنة الماضية الذين يستمرون في تعاملهم مع المؤسسة؟
- فالنسبة للعمود الأول فإن:  $Z_0$ : يمثل عدد الزبائن خلال السنة 0.
- العمود الثاني: في هذه المرحلة فقدت المؤسسة " $x_0$ " من من زبائن السنة الماضية وبقي:  $Z'_0 = (Z_0 - x_0)$ ، إضافة إلى جذب زبائن جدد  $Z_1$ .
- العمود الثالث:  $Z'_0$ : يمثل عدد الزبائن الذين لا تزال تحتفظ بهم المؤسسة، حيث فقدت عددا من زبائن السنة الماضية وبقي:  $Z'_1 = (Z_1 - x_1)$ .
- و إجمالي الزبائن المحتفظ بهم للسنة الثانية هو:  $(Z_0 + Z'_1)$  إضافة إلى عدد من الزبائن الجدد وهو:  $Z_2$ .
- ويتم حساب معدلات الاحتفاظ بالزبائن بالتغير الحاصل من سنة لأخرى في إجمالي زبائن المؤسسة:

$$Z_0 \leftarrow 100 \%$$

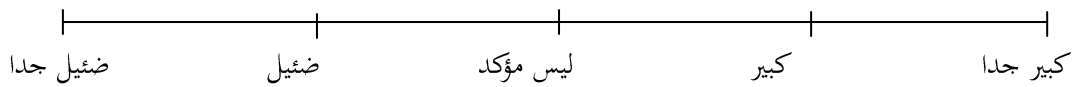
$$Z'_0 \leftarrow h \%$$

- ويركز هذا القياس على المعلومات الماضية، مع أن دقة القرارات الاستراتيجية يعتمد على التنبؤ بالمعطيات المستقبلية، وهذا ما يتطلب تدعيم هذا القياس، بقياس آخر يُمكن من التنبؤ بمعدلات الاحتفاظ المستقبلية.
- ويتم الحصول على المعطيات المستقبلية بإجراء استقصاءات موجهة للزبائن وليس اعتمادا على دفاتر المؤسسة حيث يطرح أسئلة على الزبون تتم الإجابة عليها وفق السلم المختار.

### مثال:

**السؤال:** ما هو احتمال أن تبقى زبونا لدى المؤسسة أو العلامة خلال الفترة (X)؟

والإجابة تكون موزعة على السلم الآتي:



**ملاحظة:** بالنسبة للمجال الزمني (X): قد يكون خلال (X) شهر، (X) سنة، (X) يوم ويتحدد حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة، ففي حالة معدل دوران الزبون مرتفع سوف تعتمد المؤسسة على مجال قصير، أما إذا كانت العلاقة مع الزبائن أكثر استقرارا يؤخذ مجال أطول.

### ب- الحصص النقدية:

- إن الزبون إذا لم يكن متعلقا بالمؤسسة أو العلامة، فلن يوفر جزءا كبيرا من مصاريف مشترياته لإنفاقها على هذه المؤسسة وبالاعتماد على دفاتر المؤسسة يتم حساب متوسط مردودية الزبون وتتبع تطوره خلال فترة زمنية، وهذا ما لاحظناه من خلال دورة حياة العلاقة مع الزبون سابقا، ورأينا أن الزيادة المحققة في مردودية الزبون تعبر عن مستويات متزايدة في الولاء، إلا أنه في بعض الحالات يكون من الصعب فتح حسابات لكل الزبائن، خاصة في مجال المنتجات الواسعة الاستهلاك.

- في هذه الحالة تعتمد المؤسسة على استقصاءات موجهة نحو الزبون، والإجابة على السؤالين:

1- من إجمالي مصاريفك الشهرية ما هي النسبة المخصصة للعلامة (X)؟

تكون إجابة الزبون بتحديد النسبة التي تتراوح بين (0% - 100%) إلا أنه من النادر ما يكون بإمكان الزبون تذكر مصاريفه بهذه الدقة فتصبح الإجابات غير موثوق بها.

2- وهو سؤال أكثر منطقية وعملي، يمكن أن يطرح على الزبون بعدة صيغ مثل:

- في قيامك بالشراء أسبوعيا هل تتعامل مع المؤسسة (X)؟

وتقترح عليه سلما للإجابة كالاتي:

أبدا	أقل	مثل	أكثر	دائما
/ نادرا	مقارنة	الآخرين	من	
	بالآخرين		الآخرين	

### ج- تقبل البدائل:

- يهدف هذا القياس إلى معرفة مستوى تعلق الزبون بالمؤسسة أو العلامة في ظل العوامل التي يمكن أن تبرر تخليه عن المؤسسة.

وقبل إجراء هذا القياس يطلب من الزبون تحديد قائمة المنافسين للمؤسسة في نفس القطاع الذين يعرفهم ويمكن أن يكون قد تعامل معهم، وكلما كانت إجابة الزبون تدل على معرفته الجيدة لأهم المنافسين للمؤسسة كلما كانت الثقة في نتائج القياس أكبر.

- يتم قياس مستوى تقبل البدائل الأخرى بطرح سؤال على الصيغة الآتية مثلا:

- بأخذ كل العوامل بعين الاعتبار، هل سيكون من الممكن أن تغير المؤسسة أو العلامة؟

وتكون الإجابة موزعة على السلم الآتي

أكيد /	يمكن	من	من الصعب	يستحيل
بسهولة		الصعب	جدا	

### د - قياس موقع المؤسسة في ذهينة الزبون مقارنة بباقي المنافسين:

- في غالب الدراسات يعتمد على هذا القياس قبل قياس تقبل البدائل، لأن الإجابة على هذا القياس يمكن أن تعطي تصور لنتائج القياس السابق يطرح السؤال بالصيغة الآتية:

- مقارنة مع البدائل الأخرى كيف تقيم العلامة أو المؤسسة؟

وتكون الإجابة موزعة على السلم الآتي:

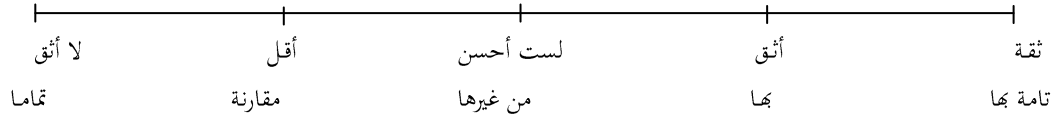
الأحسن	أحسن	في	أقل من	الأسوء
على	من	نفس	مستوى	
الإطلاق	الأغلبية	المستوى	الآخرين	

### هـ- قياس مستوى الثقة:

- يستعمل هذا القياس بهدف معرفة مستوى الثقة التي يضعها الزبون في المؤسسة أو العلامة، وي طرح على الزبون سؤال بالصيغة الآتية:

- ما هو مستوى الثقة الذي تضعه في وعود المؤسسة أو العلامة؟

وسلم الإجابة يكون:



- أخيرا وبعد القيام بكل هذه القياسات، نحصل على مجموع من النقاط تعكس مستوى ولاء الزائن وتكون موزعة كالآتي:

- ولاء مرتفع جدا (80 - 100)%.

- زبائن أقل تعلق (55 - 79)%.

- زبائن أو فياء (18 - 54)%.

- لا يوجد ولاء (0 - 17)%.

## خلاصة:

رأينا في هذا الفصل مفهوم الرأسمال الزبوني، أسس بناءه، وكيفية قياسه، كم رأينا أن إدارة علاقات الزبون ركيزة أساسية لكسب ولاء الزبائن و بناء رأسمال زبوني قوي، حيث ستخلص مما سبق عرضه من خلال قياس مردودية الزبون، قياس مردودية العلاقة الزبون، قياس الولاء، أن الولاء هو المعيار الأساسي للرأسمال الزبوني، و أن أهم محصلة للنقاط السابقة وأهم لبنة لبناء الرأسمال الزبوني هم الزبائن ذو الولاء، كما ويعدُّ مؤشرا لقوته.

## الفصل الثالث

دور إدارة العلاقة مع الزبون في بناء

الرأسمال الزبوني.



### الفصل الثالث

## دور إدارة العلاقة مع الزبون في بناء الرأسمال الزبوني

### تمهيد:

نظرا لأهمية رأسمال المؤسسة الزبوني، و زيادة الاهتمام به كونه من رؤوس الأموال التي تتركز عيها المؤسسة لخلق القيمة وتحقيق مزايا تنافسية، كان لزاما عليها المحافظة و الاهتمام بأهم لبنة لبناء هذا الرأسمال و هم الزبائن ذوو الولاء، هؤلاء الذين لا يمكنها الوصول إليهم إلا من خلال إدارة علاقتهم بها إدارة محكمة و فعالة تمكّنها من الفوز برضاهم، وكسب ولائهم، لذا كانت بحاجة إلى تخصيص إدارة جديدة في هيكلها التنظيمي ذات تركيز واضح على هذه العلاقات.

### المبحث الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون CRM.

في ضوء معرفة المؤسسة و خبرتها أن حسن إدارة العلاقة مع الزبون هو ما يضمن لها استمراره في التعامل معها، و خاصة مع حصول الانتقالات من التسويق الجماعي إلى التسويق الفردي أو الشخصي و ظهور أشكال جديدة للاتصالات الشخصية، أصبح الاهتمام بالعلاقة مع الزبون (بشكل فردي) أمر بالغ الأهمية.

### 1 1 - ظهور CRM و مفهومها كاستراتيجية و كنظام

#### 1 1 1 - ظهور CRM :

- في ظل التوجه الجديد نحو الزبون، والانتقال نحو زيادة الوعي به كان لزاما على المؤسسة التوجه نحو معرفة تفضيلاته وفهم عميق لحاجاته ورغباته، وهذا لا يكون إلا بالالتزام طويل الأجل من قبل المؤسسة حتى تتمكن من إشباع حاجات زبائنها ورغباتهم المستمرة والمتزايدة والاحتفاظ بهم أطول مدة ممكنة للحصول على ولائهم، لأنّها وفي ظل حقائق ومعطيات ناتجة عن خبراتها، وعلى أساس افتراضات في عالم الأعمال قائمة على أن:

- التعامل الزبون المالي وخدمته والاحتفاظ به يعتبر أقل تكلفة من عملية استهداف وجذب زبون جديد، حيث أن هذه الأخيرة تكلف (5-8) أضعاف تكاليف الاحتفاظ بالزبون الحالي وإرضاءه.

- مردودية الزبون تتزايد مع قدم علاقته بالمؤسسة وأن الزبون الوفي لا يكلف المؤسسة كثيرا لخدمته، كما أنه ينفق عليها كثيرا.

- زيادة ولاء الزبون بنسبة 5% تؤدي إلى زيادة في الأرباح بنسبة 50%.<sup>1</sup>
- الزبون الغير راضي سيبلغ نمطيا من (8 - 10) أفراد عن تجربته السيئة مع المؤسسة.
- إحتمال بيع المنتج أو الخدمة للزبون الجديد 15 %، بينما احتمال بيع المنتج للزبون الحالي هو 50%.
- حوالي 70% من الزبائن ذوي الشكاوي سيقومون بالتعامل مع المؤسسة ثانية إذا استجيب لشكاوهم بسرعة من خلال تحسين الخدمة التي أدت إلى استيائهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Philip Kotler. Dubois. Marketing management op cit- p 180.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم إدارة المعرفة مرجع سابق ص 330.

اكتشفت المؤسسة أن الزبون الأكثر تحقيقاً للربح هو الذي يرتبط بها بعلاقة طويلة الأمد، وأن معظم عملياتها الناجحة تكون مع الزبائن ذوي الولاء وهذا ما أدى إلى ظهور وتطوير إدارة متخصصة ذات تركيز واضح على هذه العلاقات وكان هذا الأساس في ظهور CRM، وهي اختصار للكلمة الأجنبية:

### Customer Relationship Management

#### 1 1 2 - مفهوم CRM كاستراتيجية:

- تبحث مؤسسات اليوم عن استراتيجية تضمن لها البقاء وسط تقلب السوق وشدة المنافسة، وتضمن لها من خلال أبعادها كسب ولاء الزبائن وأن تجد السبل لكسب زبائن إضافيين مع المحافظة على الحاليين، بطريقة تسمح ببناء والاحتفاظ بعلاقات طويلة الأجل معهم وهذا ما تضمنه لها استراتيجية الـ CRM، فهي استراتيجية تسعى من خلالها المؤسسة لفهم وتوقع وحسن تسيير حاجات زبائنها الحاليين والمحتملين.<sup>1</sup>
- ويعرفها (Sin, Tse, Yin 2005) بأنها: " استراتيجية شاملة وعمليات تتيح للمؤسسة إمكانية اكتساب، الاحتفاظ وتعزيز الزبائن المهمين ذوو القيمة العالية من خلال بناء والاحتفاظ بعلاقات طيبة طويلة الأجل معهم".<sup>2</sup>
- ويشير إليها (Crossby & Johnson 2000) على أنها " استراتيجية عمل لفهم الزبون أكثر، ودعمه وبناء ولاءه"<sup>3</sup>
- وبمعناها الواسع هي إدارة كل تفاعلات الزبون وذلك من خلال استخدام المعلومات عن الزبون الحالي والمحتمل لأجل التفاعل بفعالية أكبر معه في كل مرحلة من مراحل العلاقات معه، أي أن إدارة العلاقة مع الزبون لا تكون عبر خطوة واحدة أو لحالة معينة بل يجب أن يكون لها الدور في كل المراحل للاستحواذ على ولاءه، ويمكن للشكل الموالي أن يوضح مراحل تطور الزبون من خلال علاقته بالمؤسسة:

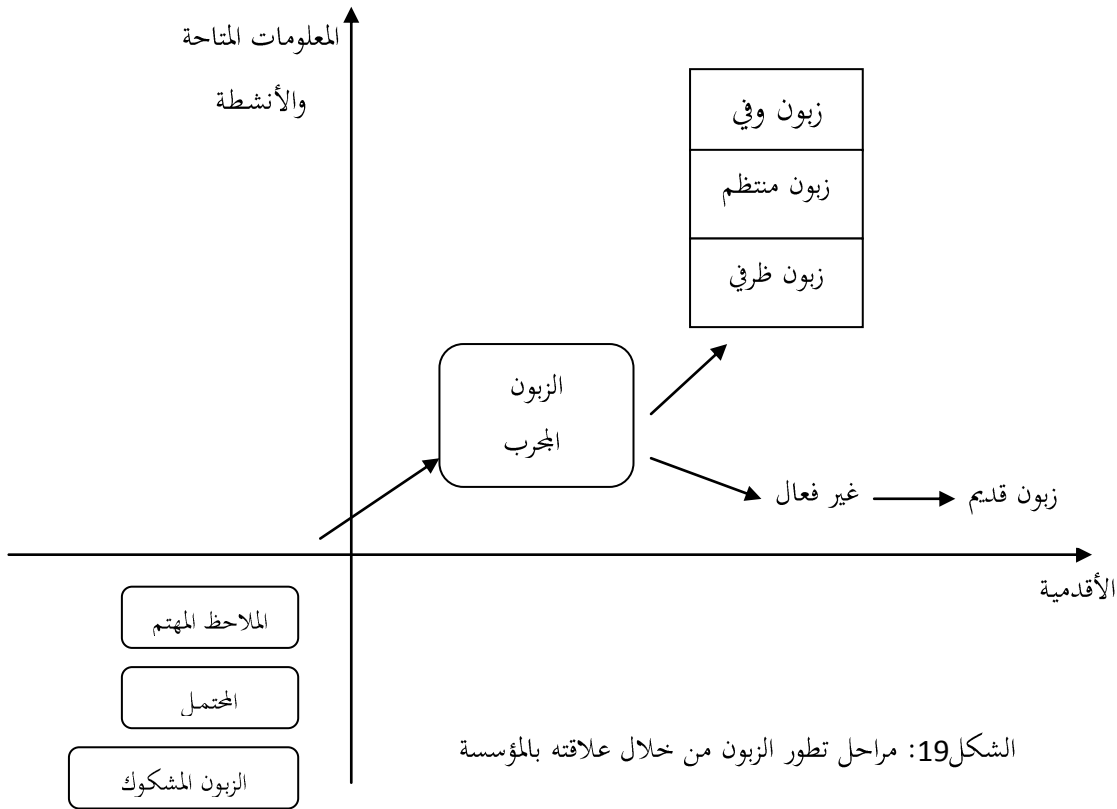
1 -Stanley Brown CRM. Customer Relation Ship management, Village mondial Pearson éducation France 2006 P 19.

2 -Maria Rosa. LLamas- Alonso et al Designing a PPMC System to maximize CRM sucess. Journal of marketing Channels 2009 p 7.

[www.informworld.com/SmPP/title~Content=t792306905](http://www.informworld.com/SmPP/title~Content=t792306905).

3- Hsin Hsin Chang et al Implementation of Relation Ship Quality for CRM Performance, Acquisition of BPR and organisational learning. Journal of Total Quality Management & Business Excellence 2009 p 329.

[www.informworld.com/SmPP/title~content=t713447980](http://www.informworld.com/SmPP/title~content=t713447980).



Source : Pierre Desmet, Marketing Direct concept et méthodes édition Nathan. France 1997 p 71.

- من الشكل نلاحظ مجموعتين:

- المجموعة الأولى: (non client) وتضم:

1- الزبائن المشكوكين: هم الزبائن الذين لا تمتلك عنهم المؤسسة أي معلومات شخصية، كما أن كل الزبائن الموجودين في السوق يكونوا محل شك، يمكن أن يكون هناك احتمال تعاملهم مع المؤسسة.

2- الزبون المحتمل: وهو الزبون المشكوك الذي انتسب إلى الفئة المستهدفة وتصبح أحداثياته واضحة المعالم لدى المؤسسة و تتوفر لديها معلومات عنه وهو الذي يتجاوز مرحلة الشك ويظهر احتمال تعامله مع المؤسسة.

3- الملاحظ المهتم: وهو الذي يظهر اهتمام حقيقي بالمؤسسة ومنتجاتها ويظهر استعدادا للتعامل معها من خلال اتصاله بها (طلب معلومات، إرسال رسائل...) ويتميز بحضور نية المباشرة في التعامل والشراء من المؤسسة.

- المجموعة الثانية: وتتكون من الزبائن الذين أصبحت معلوماتهم و سلوكيات شرائهم مسجلة لدى المؤسسة وتضم:

4- الزبون المحرب: وهو الزبون الذي يقوم بعملية شراء منتج أو علامة المؤسسة، وهي غالبا عملية شراء

تجريبية.

**5- الزبون الظرفي:** هو الزبون الذي يؤكد ويعيد شراؤه بعد العملية التجريبية، لكن عملية التأكيد والمعاودة تكون بعد مدة عدم نشاط (تعطل) وقد تطول أو تقصر.

**6- الزبون المنتظم:** وهو الزبون الذي يصبح سلوكه شراءه منتظم، ويتعامل مع المؤسسة بصفة منتظمة.

**7- الزبون الوفي:** يتطور انتظام تعامل الزبون مع المؤسسة إلى الولاء والاقتناع بجودة منتجات وخدمات المؤسسة، ويزداد تعلقه بالمؤسسة أو العلامة وبالتالي يصبح وفيا.

- إلا أن احتمال فقدان الزبون وتخليه عن المؤسسة أو أن يصبح زبونا غير فعال يبقى قائما في كل مرحلة من المراحل السابقة، ويحمل المؤسسة أكثر من عوائده وبالتالي تسعى إلى تنشيطه أو التخلي عنه، لأن التخلي عنه في هذه الحالة يصبح حلا وليس مشكلة.<sup>1</sup>

- ويضيف "كوتلر وآخرون" إلى المراحل السابقة:

- **الزبون التابع:** وهو تطور حالة الولاء لدى الزبون ليمس كل منتجات المؤسسة أو علاماتها وبالتالي تعتبر حالة الولاء للمؤسسة أو للعلامة أكثر تطورا من الولاء للمنتج وتولد عن هذه المرحلة الزبون السفير والشريك.

- **الزبون السفير:** وهو زبون وفي لا يكتفي بشراء منتجات وعلامات المؤسسة بل يصبح بمثابة أداة ترويجية تعمل على تحفيز الآخرين على التعامل مع المؤسسة والشراء منها.

- **الزبون الشريك:** في هذه المرحلة الجد متطورة من دورة حياة الزبون يتولد لديه تعلق كبير للعلامة أو المؤسسة، بحيث يصبح من الصعب تغييره بجعله طرفا من الأطراف الأساسية في المؤسسة التي أثبتت استحقاتها لولائه، ويصبح مشاركا لها في أفكارها باقتراحاته وإبداعاته.<sup>2</sup>

### 1 1 3 - مفهوم CRM كنظام :

- تعرف CRM وتستخدم بطرق مختلفة في الجانب النظري والتطبيقي وتعرفها مؤسسات المعلوماتية بأنها: " نظام قواعد بيانات الزبائن".<sup>3</sup>

- وهي نظام أو عدة أنظمة تتكون من برامج وتطبيقات موصولة بتكنولوجيا المعلومات من أجل تسيير التفاعل مع الزبائن.<sup>4</sup>

- وتسمى أيضا بنظام العلاقة مع الزبائن وهي مجموعة من الوسائل والعمليات والأنظمة والهياكل التنظيمية التي تعمل على مساعدة المؤسسة في تعزيز معرفتها بالزبون وتعمل على مساعدتها في تسيير علاقاتها بزبائنهم، وتقديم

<sup>1</sup> - Pierre Desmet op cit p 72.

<sup>2</sup> - Philip Kotler, et al Marketing management op cit p 185.

<sup>3</sup> - Stefan Michel, Marianne Petit Pierre. Marketing une introduction au marketing d'un point de une pratique 1<sup>ère</sup> édition Compendion bildung smedien AG, Zurich 2010 p 31.

<sup>4</sup> - Malcolm Mcdonald les plans Marketing, Traduction de la 5<sup>ème</sup> édition anglaise par Prierre choix. Deboeck, Elsevier England 2002 p 462.

أفضل مستوى خدمة من خلال كل قنوات الاتصال، والتركيز على مشاركة المعلومة بين موظفي المؤسسة والزبائن اعتماداً على تكنولوجيا المعلومات الجديدة.<sup>1</sup>

- إذا يمكننا القول بأن CRM: نظام يعمل على الاتصال والتواصل أكثر فأكثر مع الزبائن وهو مجموعة من التصاميم والأجهزة والبرمجيات التي تسمح انطلاقاً من قاعدة بيانات المؤسسة بتطبيق برامج خاصة تسمح بالخوض في تسويق مفتوح متعدد نقاط الاتصال وذو علاقة مع الزبون.

- وفي هذا السياق تعرف قواعد البيانات بأنها: "قواعد آلية للبيانات تحتوي على مدخلات تتضمن كل المعلومات والبيانات اللازمة عن زبائن المؤسسة".<sup>2</sup>

وقد سمحت وسائل التخزين الحديثة بتحويل التدفقات من البيانات والمعلومات إلى تدفقات رقمية تسجل أو تخزن في حوامل إلكترونية تسمح بسهولة استرجاعها وتسييرها، هذه الحوامل هي قواعد البيانات والتي تعرف أيضاً بأنها: "علبة مجهزة بذاكرة حية قابلة للتطور حسب الطلب وحسب حاجات المؤسسة، مع إمكانية احتوائها على تعليمات جديدة ومعلومات على عكس الملفات التقليدية، وهي تسمح بمرونة أكبر في التصفح والبحث ويمكن أن تزود بصفة دائمة من مصادر خارجية".<sup>3</sup>

## 1 2 - هدف CRM:

- تهدف CRM إلى إقامة علاقات شخصية تفاعلية طويلة الأمد مع الزبون، تسمح للمؤسسة باستغلال طول أمد هذه العلاقات من أجل خلق القيمة<sup>4</sup>، كما تهدف إلى بناء سلسلة من العلاقات التفاعلية بين المؤسسة وأصحاب المصالح (زبائن، موردين، موزعين، حملة الأسهم...) من أجل خلق أكبر قيمة للمؤسسة تتمثل في رأسمال زبوني قوي<sup>5</sup>.

- ويؤكد كوتلر أن الهدف الأساسي (CRM) هو خلق رأسمال زبوني قوي<sup>6</sup>، وذلك بفتح قنوات اتصال مباشرة مع الزبون من أجل الاتصال التفاعلي الشخصي الذي يقوم على منطق "الاتصال من أجل كسب الولاء وبناء أو تقوية الرأسمال الزبوني".<sup>7</sup>

- ويعرف كذلك بالاتصال العلائقي حيث تقوم المؤسسة (المرسل) بإرسال رسائل شخصية إلى المستقبل (الزبون أو المتهم)، وهو اتصال تفاعلي حيث تعرف المؤسسة ردود أفعال زبائنها بسرعة فائقة.<sup>8</sup>

1 - EBID p 461.

2 - Claude Dummeur – Marketing 4<sup>ème</sup> édition Dalloz Paris 2003 p 351.

3 - Jean Claude Boisedevésy, Le marketing relationnel, A' la decouverte du Conso – acteur, Les édition d'organisation Paris 1996, p 11.

4 - Christophe Allard. Le Management de la valeur client Dunod Paris 2002. p 10.

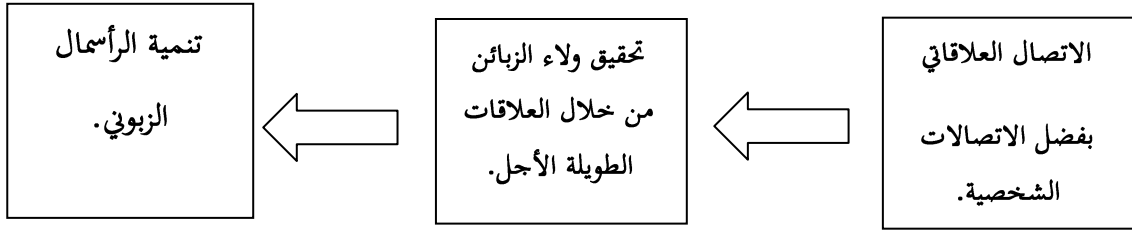
5 - Stanley Brown op cit p 19.

6 - Philip Kotler. Dubois Marketing management op cit p 187.

7 - Philip Kotler. Dubois Marketing management op cit p 83.

8 - EBID p 82.

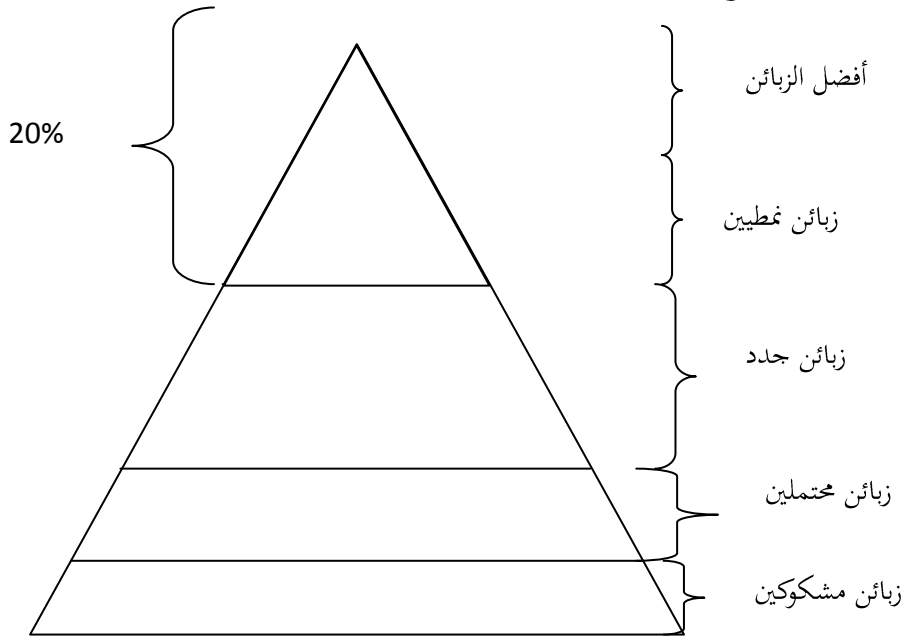
- والتوجه التدريجي للمؤسسة نحو CRM والاتصال العلاقاقي يرتكز على الروابط الشخصية مع الزبائن، بفضل قواعد البيانات التسويقية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل بناء رأسمال زبوني قوي ومتمين<sup>1</sup>، وفيما يلي شكل توضيحي لمنطق الاتصال العلاقاقي:



الشكل 20: علاقة الاتصال العلاقاقي بالرأسمال الزبوني.

Source : laura lavorata et autres. Mercatique Tle, STG, Bréal France 2007 p 83.

- ويشكل رأسمال الزبون هرما يضم مختلف زبائن المؤسسة في شكل مستويات ، و كل مستوى يمثل نسبة معينة من رأسمال الزبون<sup>2</sup> كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل 21: هرم الرأسمال الزبوني.

المصدر: فيليب كوتلر وآخرون، ما يقوله الأساتذة عن التسويق، ترجمة مازن تفاح ط1 الجزء الثالث. مكتبة حرير بيروت 2005 ص 139.

- من خلال الشكل واعتمادا على مبدأ Paretto أو قانون "20/80" كما يسمى والقائم على مبدأ أن: 20% من زبائن المؤسسة يساهمون في 80% من رقم الأعمال والأرباح<sup>3</sup>، نلاحظ أن أفضل الزبائن والزبائن النمطيين

1 - EBID p 79.

2 - Claud Dumeure op cit p 352.

3 - Jean Simonet, Jean Pirre Bouchez, « Le conseil » le livre du Consultant et du client édition d'organisation Paris 2003 P 298.

يمثلون حوالي 20% من زبائن المؤسسة، وهم المعينون بالمساهمة في 80% في رقم أعمالها، وهذا بولائهم وريختهم العالية التي تفوق بكثير تكاليف خدمتهم أو المحافظة عليهم.

- في حين تبقى نسبة 80% من الرأسمال الزبوني وهي تمثل الزبائن الجدد ولهذا ينحصر الرأسمال الزبوني في: أفضل الزبائن والزبائن النمطيين، فكان هدف إدارة العلاقة مع الزبون CRM هو التركيز على هؤلاء الزبائن المهمين الذين يتميزون بعوائد عالية بإنفاقهم الكبير على المؤسسة وتكليفها القليل لخدمتهم أو للمحافظة عليهم، وتوفير كل الوسائل للحفاظ عليهم وإقامة علاقات طويلة الأمد للاستفادة القصوى منهم دون نسيان أو إهمال للزبائن الجدد ومحاولتها لكسب ولائهم ودفعهم نحو قمة الهرم، مما يسمح باتساع قاعدة الهرم لاستيعاب الزبائن الجدد الذين كانوا في الأصل زبائن محتملين.

- وتجد المؤسسة في القسم الأعلى من الهرم ما يجعلها تنفق القليل من الجهد والوقت للإيفاء بحاجات الزبائن وفي نفس الوقت تحقيق العوائد الأعلى من التعامل معهم بما يجعلهم مصدرا لقيمة سوقية كبيرة للمؤسسة فكلما توسع هذا القسم كلما زادت القيمة السوقية لها.

### 3 1 - أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون:

- إن مؤسسات الأعمال (صناعية، خدمية) التي تسعى إلى اجتذاب زبائن جدد و تسعى للاحتفاظ بزبائنها الحاليين لا بد أن تكون لها إستراتيجية معينة تضمن لها تحقيق ذلك و لا بد أن تعمل بمبدأ التوجه نحو الزبون و العمل على إرضائه ضمن أهدافها و مواردها و أن تكون جميع مواردها و أهدافها منصبة ليس فقط على تلبية احتياجاته و إنما على تجوز هذه الاحتياجات و التوقعات، هذا و في ظل اعتبار و كون العلاقة مع الزبون هي الأهم في مجموع علاقات المؤسسة بمحيطها و في شبكة علاقاتها، فقد عملت وكالات التسويق بالعلاقات و التابعة لـ "AACC" (Association des Agences Conseil en Communication) و منذ سنوات على مفهوم الرأسمال الزبوني، و على قياس جودة العلاقة بين المؤسسة العلامة و زبائنها و لم تكن هناك معايير دقيقة تعرف هذه العلاقة، حتى قيام معهد BVA ( و هو معهد مختص بدراسة السوق) بدراسة تحليلية للعلاقة بين المؤسسة /العلامة و زبائنها، خلص من خلالها إلى إنشاء وسيلة للقياس تسمح بتقييم جودة العلاقة مع الزبون تسمى هذه الوسيلة Relation ship score و هي مؤشر لقياس العلاقة مع الزبون.

و يتكون من خمسة أبعاد أساسية للعلاقة و هي كالآتي:<sup>1</sup>

#### أولا - الاتصال:

- إن التطبيق الفعال لمفهوم التسويق من خلال إدارة العلاقة مع الزبون يستلزم أن تعرف مؤسسات الأعمال أكثر عن زبائنها، و يكون هذا من خلال فتح حوار ثنائي باتجاهين مع الزبون و تحقيق متطلبات الاتصال مع

<sup>1</sup> -Henri Kaufman ,Laurence Faguer ;le Marketing de l'EGO Maxi Ma .Paris 2005 p 232.

الزبائن من خلال نظام متكامل و صحيح يضمن إقامة علاقة الديمومة و الولاء مع الزبون و التي تتصف بالنظرة المستقبلية طويلة الأجل .

و قد أشار العديد من الباحثين إلى مفهوم الاتصال مع الزبائن لإقامة علاقات طويلة الأجل معهم وكان كل منهم يتناول وجهة نظر معينة أو ينظر إليها من زاوية معينة، و قد عرفها الدكتور أحمد ماهر بأنها "عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار و معلومات معينة في رسالة شخصية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر"<sup>1</sup> أي أن الاتصال هو قدرة الزبائن على التواصل مع مؤسسات الأعمال التي يتعاملون معها بحرية و سهولة، و هذه القدرة يكون لها التأثير على ديمومة العلاقة مع المؤسسة، و كذلك فإن معرفة مدى تأثير عملية الاتصال مع الزبائن تسهل المهمة و بشكل كبير على إدارة العلاقة مع الزبون و تطوير هذه العلاقة<sup>2</sup> و تستخدم المؤسسات عدة وسائل اتصال (الهاتف، SMS, Net, Mobile....) للاتصال المباشر مع الزبون و ذلك لشدة المنافسة في السوق و أيضا لتغطية زبائن أكثر و تخطي الحدود الجغرافية، كذلك لزيادة التأثير الذهني على الزبون، فهذه الوسائل تولد لدى الزبون انطباعا ايجابيا اتجاه المؤسسة و تولد لديه الشعور بالاستمرار في التعامل و الديمومة و هذا هو هدف CRM تجاه متعاملي المؤسسة.<sup>3</sup>

- إذن على إدارة علاقة الزبون أن تعمل على التواصل الدائم مع الزبون و إخباره عن كل ما هو جديد من الخدمات و الاستماع لمقترحاتهم و شكاويهم.

### ثانيا - جودة الخدمة:

- تعددت جهود الباحثين في تعريف جودة الخدمات المقدمة من قبل مؤسسة الأعمال من أجل إيجاد السبل لها للمنافسة و التميز في السوق، فقد عرفها البعض على أنها "قدرة إدارة المؤسسة على إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تكون قادرة على الوفاء بحاجات الزبائن".<sup>4</sup>

و منهم من عرفها بأنها " القدرة على تحقيق رغبات الزبائن بالشكل الذي يتطابق مع توقعاتهم و يحقق رضاهم التام عن الخدمة أو السلعة".<sup>5</sup>

أي هي مقابلة احتياجات الزبائن في كل مرة يتعاملون فيها مع المؤسسة و لهذا تركز CRM على جودة الخدمة و تضع هذا العنصر محط الاهتمام و ذلك من أجل تحقيق أهدافها و الوصول بالزبون إلى مراحل الولاء، و لذلك عليها العمل على النقاط التالية :

- فهم ما يريده الزبائن و إشباع حاجاتهم .

<sup>1</sup> - أحمد ماهر كيف ترفع مهارتك الادارية في الاتصال،الدار الجامعية الاسكندرية 2006 ص 27-29 .  
<sup>2</sup> - جابر رشاد مصطفى جابر، أثر إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الولاء، رسالة ماجستير كلية إدارة المال و الأعمال جامعة آل البيت الأردن 2008 ص 32-33 .  
<sup>3</sup> - جابر رشاد مصطفى جابر مرجع سابق ص 36.  
<sup>4</sup> - فريد زين الدين ادارة الجودة الشاملة و فرص تطبيقها في صناعة الغزل و النسيج المصرية مجلة البحوث التجارية كلية التجارة جامعة طنطا 1994 ص 25 .  
<sup>5</sup> - المرجع السابق ص 25 .



- توقع ما يحتاج إليه الزبائن في المستقبل و التغيرات التي تطرأ على احتياجاتهم و توقعاتهم
- إمداد الزبائن بالمنتجات و الخدمات ذات الجودة و التي تتوافق مع توقعات الزبون بشكل مستمر .

### ثالثا - الشخصية :

- و يتعلق الأمر هنا بشخصية العروض أو العلاقات، حيث تهتم CRM بالتسويق الشخصي و هو الوجه أو الشكل الثاني للتسويق بالعلاقات<sup>1</sup>، و يسمى One-to-One، و هو شكل من أشكال الاتصال الشخصي قائم على معرفة كل زبون على حدة من منظور يسمح بفهم احتياجاته و توقعاته عن طريق تكنولوجيا المعلومات و قواعد البيانات التي تركز على الشخصية و الفردنة.<sup>2</sup>

- كما تهتم بشخصية العروض و الخدمات، و سنرى هذا في استراتيجيات CRM

**ملاحظة:** شخصية العلاقات غالبا ما تكون موجهة نحو الزبائن المهمين .

### رابعا - التعاطف:

- يعتبر هذا العنصر مقياسا لقوة الرابط بين الزبائن و المؤسسة أو العلامة،<sup>3</sup> و اعتبره الباحثون مهما جدا في العلاقات التجارية، حيث يمكن كل من الأطراف الاطلاع على الطرف الآخر، و تنبع أهميته كونه يسعى إلى فهم رغبات الزبون و إدراك و حاجاتهم و مشكلاتهم و العمل على حلها و تقديم خدمات إضافية ( حسن 2002 )<sup>4</sup>، لهذا تعمل CRM على مواكبة توقعات الزبائن، و إبداء الاستعداد لمساعدتهم و حل مشاكلهم مع التركيز على أن صيانة العلاقة مع الزبون هي مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في المؤسسة .

### خامسا - المعاملة بتميز و أهمية :

- و هي تعبر عن الشعور المدرك لدى الزبون كونه يعامل كأفضل زبون و يعامل بتميز<sup>5</sup> على نحو يجعله يشعر يشعر بالاهتمام و الأهمية، و هذا ما يدفعه للتعامل و التواصل أكثر فأكثر مع المؤسسة .

### المبحث الثاني: مكونات ونموذج نظام CRM و الوسائل التكنولوجية المستخدمة.

تعتمد المؤسسة في إدارتها لعلاقتها مع الزبون، على جوانب آلية و بشرية لتسيير هذه العلاقة بشكل محكم ، و لتنفيذ استراتيجية ال CRM تعتمد على مكوناته الأساسية المتكاملة، إضافة إلى نظم المعلومات الخبيرة التي أصبحت تلعب الدور الأساسي في تسيير شؤون الزبون على غرار الأجهزة و البرمجيات التي تسمح انطلاقا من

<sup>1</sup> - Olivier Dewasseige ,E-management, E-commerce,E-marketing ,Ebay 3 leviers de Croissance pour les entreprises .édition Prodes CCISA ,Belgique 2007 p 232.

<sup>2</sup> - Olivier Dewasseige op cit p 232.

<sup>3</sup> - Henri kanfman op cit p 232 .

<sup>4</sup> - محمود يوسف ياسين واقع ممارسات التسويق بالعلاقات و أثرها في بناء الولاء رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية جامعة اليرموك الأردن 2010 ص 25 .

<sup>5</sup> - Henri kanfman op cit p 232 .

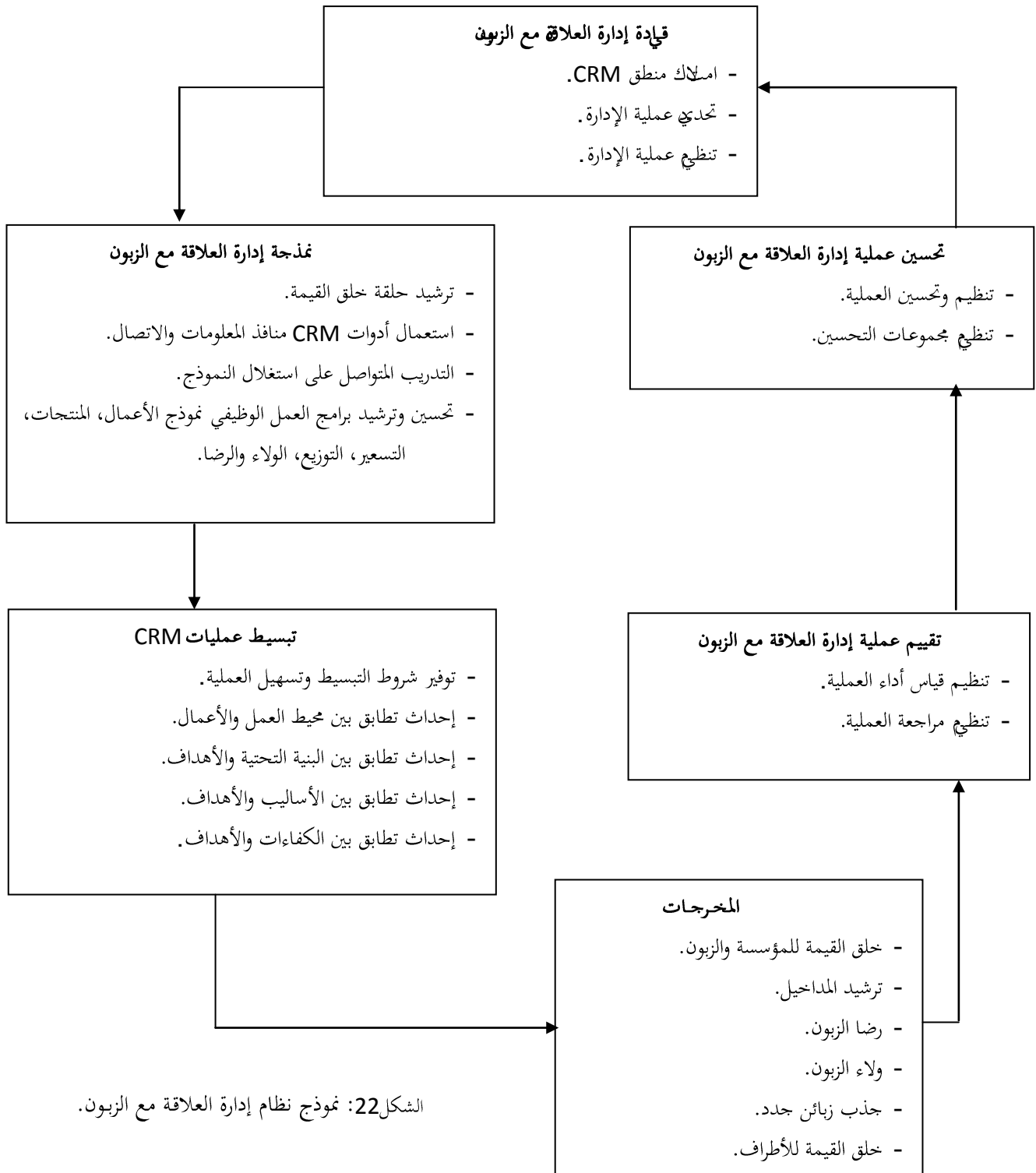
قواعد بيانات الزبون بالخوض في تسويق مفتوح متعدد نقاط الاتصال و ذو علاقة مع الزبون، التي، وكذا وسائل الاتصال الحديثة التي فرضت نفسها في مجال التعاملات التجارية.

## 2 1 - نموذج نظام CRM:

- يحتوي نظام المعلومات على جانب إداري وجانب آلي يسهل عملية إدارتها وتنظيمها كذلك هو الحال بالنسبة لإدارة العلاقة مع الزبون كنظام، فإذا كانت تعتمد على توفير قاعدة بيانات عن الزبائن فهي تتطلب برامج دعم آلي لتسجيلها ومعالجتها وجعلها جاهزة لاتخاذ القرارات وهذا النموذج عرف بنظام CRM وانتشر بسرعة كبيرة في المؤسسات الأوروبية حيث وصلت نسبة استعماله إلى 95% سنة 2002.<sup>1</sup>
- ويضم النظام جانب بشري وكفاءات الإدارة وتسيير البنية التحتية للنظام، والجانب الآلي بطبيعة الحال تدعمه برامج الإعلام الآلي الأكثر تطورا في معالجة البيانات.
- والشكل الموالي يوضح نموذج CRM:

1 - Pierre Alard, op cit, p 41.

### إدارة العلاقة مع الزبون



الشكل 22: نموذج نظام إدارة العلاقة مع الزبون.

Source : Jean supizet , Le management de la per formance durable édition d'd'organisation. Paris 2002 p 202.

- إذن CRM كنظام متكون من ستة أجزاء:

### 1- قيادة إدارة العلاقة مع الزبون:

- إدارة نموذج CRM تتطلب من المؤسسة استعداد تام للاستمرار في عملية الاتصال بالزبون وبناء علاقة طويلة الأمد معه وتكون محددة الأهداف والشروط، إضافة إلى ضرورة إمتلاك القدرة لتنظيم هذه العلاقة.

### 2- نمذجة إدارة العلاقة مع الزبون:

- ويقصد بها الاعتماد على نظم الدعم الآتية في إدارة هذه العلاقة وتسيير ملفات الزبائن مع امتلاك الكفاءات اللازمة لاشتغال النموذج في تحقيق الأهداف المسطرة.

### 3- تبسيط عمليات CRM:

- تتطلب عملية التبسيط عدة مستويات من التوافق والتطابق وهي:

- التوافق مع محيط العمل ومحيط الأعمال.

- التوافق بين البنية التحتية والأهداف.

- التوافق بين الأساليب والأهداف.

- التوافق بين الكفاءات والأهداف.

### 4- المخرجات:

- إن عمل أي نظام يجب أن يأتي بنتيجة تعرف بالمخرجات ومخرجات نظام CRM والنتائج التي يحققها هي:

- خلق قيمة للمؤسسة والزبون.

- تحقيق رضا ولاء الزبون.

- جذب زبائن جدد.

- خلق قيمة لباقي الأطراف.

### 5- تقييم عملية إدارة العلاقة مع الزبون:

- كأى نشاط تقوم به المؤسسة، فإن عملية إدارة العلاقة مع الزبون هي الأخرى تحتاج إلى تقييم مدى تحقيقها للأهداف، وكذا خضوعها لعملية مراجعة لضمان كفاءة النظام في استغلال الوسائل وصحة العمليات.

### 6- تحسين عملية إدارة العلاقة مع الزبون:

- تسمح نتائج التقييم والمراجعة بكشف نقاط الضعف والاختلالات، ومنه القيام بعمليات التصحيح و المعالجة المناسبة.

## 2 2 - مكونات نظام CRM:

- إن تطبيق وتنفيذ استراتيجية CRM يتوقف على مدى توجه المؤسسة بالزبون من جهة وعلى العمليات المرشحة بالتركيز على أهم الزبائن المرشحين من جهة أخرى<sup>1</sup>.
- ثم إن عناصر الربط والوصل بين ممارسات وعمليات المؤسسة (المرشحة) وبين الأهداف الاستراتيجية التي تتعلق بربط الزبائن ذوو المردودية العالية والولاء بشكل دائم طويل الأمد مع المؤسسة متمثلة في العناصر المكونة لنظام CRM ويتفق الباحثون والكتاب على أن النظام يتكون من ثلاث عناصر رئيسية وهي:<sup>2</sup>.

### ❖ CRM تحليلي      ❖ CRM عملي      ❖ CRM المعاونة (تعاوي)

- 1- التحليلي: يتضمن تطبيقات على استخلاص، تخزين، تحليل واسترجاع البيانات المتعلقة بالزبون الأمر الذي يسمح بتقديم نظرة كاملة وشاملة عن الزبون (منفردة) للمؤسسة وتسمح بفهم جيد لرغبات الزبون وحاجاته.<sup>3</sup>
- إذا المادة الأولية لـ CRM التحليلي هي بيانات الزبون، و تميز 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 (معلومة كاملة أو ناقصة)، وتصبح هذه المعلومات معرفة عندما تطبق عليها نشاطات معينة لتحديد المنتج المناسب لعرضه على الزبون المناسب وفي الوقت المناسب.<sup>4</sup>
- وتستعمل المؤسسة بيانات الزبون لتحديد وتعرفه بدقة وتخضع هذه البيانات للتغير خلال نشاط المؤسسة إما بالزيادة أو النقصان، والبيانات المستعملة في تحديد الزبائن تجمع في ما يعرف بقواعد البيانات (Datamining) لتحويلها إلى معرفة جيدة عن الزبائن تساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات، وتحفظ بعدها في مخازن البيانات (Data warehouse)<sup>5</sup> وسيأتي تعريف كل من المصطلحات السابقة كما يلي:

### أ- تقنيات التنقيب عن البيانات datamining:

- هي عبارة عن مجموعة التقنيات والعمليات الموجهة لاستكشاف وتحليل قواعد البيانات بطريقة آلية من أجل استخلاص قواعد (règles) وأحكام يعتمد عليها في اتخاذ القرارات كذا استخلاص الأفكار، الميولات المخفية

1 - Stefan Michel, op cit p 31.

2 - Nicolas Desunoulins, Maitriser le levier informatique Accroître la valeur ajoutée des systèmes d'information. Pearson éducation France, 2009. P 101.

3 - Steplane Tuffery. Data Mining et statistique décisionnelle, l'intelligence des données. Edition Technip. Paris 2007 P 3.

4 - Philip Kotler, Dubois. Le Marketing Selon kotler. Pearson éducation Paris 2005, p147.

5 - EBID P. 147.

أو غير المعروفة اعتمادا على تقليص حجم البيانات، وتعرف هذه التقنية بـ "فن استخراج المعلومات (المعارف)" انطلاقا من البيانات.<sup>1</sup>

### ب- مخزن (مستودع) البيانات Data warehouse:

- مستودع أو مخزن البيانات هو نظام يسمح بقراءة وتشغيل معلومات المؤسسة<sup>2</sup> و يعُدّى بمختلف البيانات المتاحة عموما للقراءة فقط، والمعلومات الخارجية، بيانات عن الإنتاج، معلومات داخلية، بيانات عن السوق والمنافسين...

- ويعمل نظام Data warehouse على استرجاع المعلومات الناتجة عن نظام معلومات المؤسسة، تطبيقات أخرى، نظام المعلومات الخارجية، بيانات عن السوق والمنافسين، ويقوم بتنقيها، وتصنيفها أو تنظيمها ومن ثم تخزينها وجعلها قابلة للتشغيل ومتاحة للمستخدم، وإعطاءه نظرة شمولية عن المعلومات وكل هذا بهدف مساعدة المؤسسة على اتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

- مما يسمح للمؤسسة بتوفير الكثير من الوقت والمال عن طريق حذف أو الاستغناء عن التقارير والعمليات اليدوية المكلفة في الجهد والمال والوقت، وكذلك ترشيد القرارات.

### ج- مكعب التحليل متعدد الأبعاد OLAP:

- يعتبر العنصر المفتاحي لـ Datawarehouse، وهو قائم على منهجية أو طريقة تحليلية ممثلة بمكعب والتي تسمح بإجراء تحليل على عدة محاور في قواعد البيانات (كتتبع الطلبات لكل زبون في منطقة جغرافية معينة خلال فترة زمنية محددة)، أي أن مكعب OLAP - وهي اختصار للعبارة التالية:

- **On line Analytical Processing** - يصف أو يحدد العلاقة الموجودة بين مختلف بيانات قاعدة Datawarehouse مع إمكانية التحليل على عدة محاور<sup>4</sup>، أي أنه مكعب ذو (n) بعد (hyper cube) والذي من خلاله تحسب كل التقاطعات حيث يقدم إجابات سريعة جدا لكل الأسئلة رغم تواجدها على عدة محاور، وهو بذلك يساهم في التجزئة الجزئية لخصائص الزبون (micro segments).

### 2- CRM عملي:

- يقصد به العمليات والتكنولوجيات المساهمة في الاتصال اليومي للمؤسسة بزبائنهم، ويتضمن تطبيقات وبرامج موجهة لخدمة الزبون<sup>5</sup> 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 يُحفظ ويضاف إلى قائمة محفوظات الاتصال بالزبائن، ويستطيع مجموع العاملين استرجاع المعلومات عن أي زبون من

1 - Stephane Tuffery op cit p 04.

2 - Nicolas Desumoulins op cit p 102.

3 - EBID p 103.

4 - EBID p104.

5 - Kenneth Laudon et Jane Laudon, Marketing des systèmes d'information, 11<sup>ème</sup> édition corrigés, Pearson éducation France 2010 p 91.

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<sup>1</sup>.

- وتعتمد عليه المؤسسة خاصة لدعم مراكز الاتصال ومساعدة الزبائن، إذ يعمل CRM التحليلي عن أتمتة وتحسين المواجهة مع الزبون كأتمتة بعض الأنشطة التسويقية، أتمتة قوة البيع، مساعد خدمة الزبائن ومراكز الاتصال<sup>2</sup>.

فمثلاً:

- أتمتة قوة البيع: تساعد مندوب المبيعات على رفع إنتاجيته وذلك بجعل عملياته ومحاولاته تتركز 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 عن الزبون) من: تفضيلاته، رغباته، كيفية الاتصال به...

- دعم خدمة الزبائن: نظام يقدم المعلومات من أجل تحسين فعالية مراكز الاتصال والمساعدة عن تحسين فعالية الأفراد في مساندة الزبون، وتسيير طلبات خدمة الزبون.

- خدمات التسويق: يهتم نظام CRM العملي بالحملات التسويقية المباشرة وذلك بتوفير وظائف تسمح بتسجيل بيانات الزبائن والزبائن المحتملين لتقديم المعلومات عن المنتجات والخدمات.

- كما يهتم CRM العملي بإدارة قنوات الاتصال المختلفة<sup>3</sup> والتي سنها لاحقاً.

### 3- CRM المعاونة:

- و يسمى بنظام التفاعل مع الزبون، وهو يعمل على تمديد أنشطة CRM وتكاملها مع باقي الأنشطة في سلسلة القيمة: المحاسبة، المالية، الموارد البشرية، ويعمل على ربط مختلف قنوات التوزيع ونقاط الاتصال مع الزبائن<sup>4</sup>، بحيث يتم تكامل كل قنوات الاتصال المستخدمة (الإنترنت، الهاتف، الفاكس... وجهها لوجه...) لهدف واحد هو خدمة المؤسسة عن طريق تسهيل عملية الاتصال بينها وبين زبائنها وجعلها مباشرة ومتاحة.

- إذا ومن أجل إعداد وتنفيذ والمحافظة على إدارة علاقة الزبون (CRM) بالفعالية المرجوة منها يجب عدم اقتصار الاهتمام بها على مستوى الإدارة العليا فقط بل هي تخترق كل أقسام المؤسسة ومن أجل إنجاحها يجب أن تدرك المؤسسة أهمية تهيئة أفراد متخصصين ذوي خبرات وتوفر فيهم روح الفريق وحسن الإصغاء للزبون<sup>5</sup>.

- كما أن البيانات والمعلومات الدائمة والكاملة حول الزبون عنصر هام في تسيير العلاقة معه، والاتصال بالزبائن أمر ذو أهمية قصوى حيث يتم عبر وسائل وقنوات مختلفة.

1 - Supriya Biswas. Relationship marketing, concepts, theories and cases. Eastern economy édition. HPI Learning Private limited new Delhip 2011 p 293.

2 - Kenneth Laudon op cit p 91.

3 - EBID p 455.

4 - Nicolas Desunoulins op cit p 101.

5 - Jay Ludovic Stora le client capital de l'entreprise (Customer marketing), les édition d'organisation, Paris 1993 p 129.

### 2 3 - الوسائل التكنولوجية المستخدمة في CRM:

- تسعى مؤسسات الأعمال اليوم إلى بناء علاقات مباشرة مع زبائنها مستخدمة وسائل جذب وترويج ذات تكنولوجية عالية تساعد على تحقيق نجاحات كبيرة تتمثل أساسا في تعظيم وتوطيد روابطها مع هؤلاء ما يزيد مبيعاتها بمعدلات تفوق بكثير تلك التي كانت تحققها باستعمال أساليب الجذب والترويج التقليدية، حيث ساهمت التطورات التكنولوجية الحديثة في ولادة أنواع مختلفة من الوسائل التي يمكن للمؤسسة استعمالها لتفعيل علاقاتها مع كل من يتعامل معها من موردين، وسطاء، والأكثر أهمية مع الزبون.

ومن بين أهم هذه الوسائل نذكر:

#### ❖ مراكز الاتصال:

وقد جاء حسب دليل مراكز الاتصالات على أنها: " مجموعة من الوسائل البشرية، النظامية والتقنية التي تضعها المؤسسة بهدف تمكين الزبائن من الحصول على إجابات لطلباتهم".<sup>1</sup>

- كما أنها منظمة علائقية (Organisation relationnelle) تستعمل الهاتف من أجل خلق رابط بين أطراف من المؤسسة والزبائن.

إذن: فهي توضع من أجل تحقيق استراتيجية العلاقة مع الزبون والتي تسطرها المؤسسة، وهي بذلك تأخذ مكانة كبيرة في دعم تسيير المؤسسة لعلاقة تفاعلية مع زبائنها الحاليين والمرتبين.

#### ❖ الانترنت ونظام www:

- يعدّ الانترنت واحداً من أبرز الخدمات التفاعلية العامة، وهو عبارة عن مجموعة كبيرة من أجهزة الحاسوب المتصلة فيما بينها بحيث يتمكن مستخدموها من المشاركة في تبادل المعلومات.

- وهي شبكة مفتوحة لكل من يرغب في الاتصال بها، كما أنها ليست مجموعة من المعلومات والحواشيب والأسلاك، وإنما تحتوي أيضا على مجموعة من البرامج والتي تجعلها تعمل.

- وباستطاعة مستخدميه الاستفادة من مجموعة كبيرة من الخدمات التي توفرها له، مثل: نظام (WWW) الذي هو عبارة عن نظام برمجي يعمل على شبكة الإنترنت ويتكون من مجموعة كبيرة من النصوص الحية (hyper texte) المؤلف من كم هائل من المستندات المتصلة والمتشعبة.

❖ البريد الإلكتروني: وهو نظام لتبادل الرسائل والمؤلفات بين الأشخاص ومجموعة الأخبار.

❖ المسارد البريدية: عبارة عن منتديات إلكترونية تعقد لتبادل المعلومات حول موضوع معين بحيث يستطيع المستخدمون الآخرون قراءته والرد عليه.

1 - Pirre Alard, Damien Dirringer op cit p 64.



- هذا فضلا عن خدمات أخرى كثيرة والتي تنامي دور الإنترنت بفضلها وتنامت أهميته كوسيلة اتصال تفاعلية مبتكرة ليس فقط بالنسبة للأفراد وإنما أيضا بالنسبة للشركات والمؤسسات على اختلاف أنواعها.<sup>1</sup>
- وعندما يبحث الزبون عن معلومة ما أو عن طريقة تسديده للمشتريات مباشرة، فإن هذه الوسيلة (الإنترنت) تسمح بتوفير كل هذا، وأيضا الإجابة على حاجاته الآتية وتقديم رفاهية التجارة المنزلية (هذا بالنسبة لما تتيحه للزبون كطرف أول في العلاقة)، أما الطرف الثاني أي المؤسسة فهي تتيح لها الحصول على معلومات حول الزبائن وتفضيلاتهم، وبذلك تساعد على جعل العرض أكثر فردية La Personalisation.<sup>2</sup>
- وبذلك فإن الإنترنت تدعم تسيير العلاقة ما بين المؤسسة والزبون بشكل موسع ومهم يمكن توضيحه نوعا ما عبر النقاط التالية:
- الإنترنت وسيلة شخصية جدا للحصول على المعلومات التي يحتاجها الشخص لسبب ما دون غيره، أي أنها وسيلة لا تهتم بمخاطبة الجماعة بل يقوم على أساس مخاطبة الفرد (Personalized media).
- زائر الإنترنت (الزبون الحقيقي أو المهتم) يكون في موقف تفاعلي إيجابي لأنه المسيطر.
- الزبون (حقيقي أو مهتم) صاحب القرار الأول والأخير فيما يشاهد.
- يمارس الإقناع من خلال تقديم خدمات مفصلة تبعا لاحتياجات كل زبون، كما يقدم قيمة مضافة للزبون.
- تجذب المعلومة بالفأرة حسب اختيار ورغبة الزبون، ومن خلال هذه الآلية يتم التحوار مع هذا الأخير بشكل مباشر وشخصي ويترك له فرصة التحوار كيفما يشاء ويزود بالمعلومة التي يحتاجها حصريا.
- للزبون حرية اختيار المعلومات عن السلع والخدمات التي يريدتها، كما أن الإنترنت تحمل المزيد من المعلومات المفصلة والتي يمكن أن يحتاجها الزبون ليتخذ قرار الشراء بكامل قناعته ومن دون أي غموض.<sup>3</sup>

#### ❖ الهاتف النقال:

- لقد فرض الهاتف النقال نفسه بفضل خصائصه على الحياة اليومية للأفراد، ما حوله ليكون أساسيا لاستراتيجية العلاقة مع الزبون التي تتبناها المؤسسة، حيث أنه ليس مثل الهاتف الثابت بل تتوفر فيه مزايا إضافية أهمها أنه يستعمل في أي زمان ومكان، كما أنه سهل الاستعمال ويصاحب الأفراد عند تنقلهم من منطقة لأخرى، وبذلك فهو يستجيب لرغبات الزبائن عند حاجتهم إلى معلومات أو إشباع حاجات في كل وقت وكل مكان.<sup>4</sup>
- ومن مزاياه الأساسية أنه يوفر مجالا رحبا للتفاعل المباشر إضافة إلى تمتعه بالمرونة والسرعة وإمكانية الحصول على تغذية عكسية فورية وتوفير فرص لمعالجة الاعتراضات حال صدورها، كما أن التسويق عبر الهاتف النقال يتيح للمؤسسة القيام ببحوث التسويق بسرعة ودقة متناهيتين، وذلك من خلال تنظيم الاتصالات المباشرة

<sup>1</sup> - بشير عباس العلق. تطبيقات الإنترنت في التسويق، مرجع سابق، ص 105.

<sup>2</sup> - Pirre Alard op cit p 59.

<sup>3</sup> - بشير عباس العلق مرجع سابق ص 108.

<sup>4</sup> - EBID p 59.

مع عينة من الزبائن الحاليين والمرتبين، بحيث يتم الحصول على استجابات مباشرة من أفراد العينة، أو متابعة سير إجابته على الأسئلة المتضمنة في الاستبيان أو لأية أغراض بحثية وتنظيمية.

### ❖ الهاتف الثابت: <sup>1</sup>

- هو وسيلة من وسائل الاتصال التي تستخدمها المؤسسة في تعاملها مع الزبائن فعلى الرغم من التوسع في استخدام البريد الإلكتروني، والخبراء الذين يتنبؤون بزوال ما تعود الناس على تسميته بهاتف "جراهم بل" القديم، أو خدمة الهاتف القديمة، لم يجد أحد حتى الآن بديلا عن الاتصال الصوتي المباشر، ولا يمكن لأي عمل تجاري أن يثمر طويلا بدون هاتف، ففي إحدى مراحل العمل سوف يريد الزبائن التحدث معك وليس مع مجرد آلة.

- وهذه التجارب يمكن أن تمثل لحظات حاسمة في علاقة المؤسسة بالزبون، فإذا ما تم العمل بطريقة جيدة، فإن أساليب الهاتف الممتازة يمكن أن توفر خدمة عظيمة وتبني علاقة قوية مع المتحدثين من الزبائن كما يمكن أن تكون هذه المكالمات الهاتفية في أحيان كثيرة طاردة للزبون بدلا من بناء علاقة ودية معه، لذا يجب أن يتصف المكلفون بخدمات الهاتف بخبرات كبيرة في هذا المجال إضافة إلى التدريب على هذه الوظيفة لتكون خير مؤشر على سمعة المؤسسة وشهرتها.

### المبحث الثالث: استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون CRM:

- تسعى إدارة العلاقة مع الزبون لتحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة الإستراتيجية المتعلقة بربط الزبائن ذو المردودية العالية والولاء بشكل دائم طويل الأمد مع المؤسسة، وبناء رأسمال زبوني قوي ومتين من خلال اتباعها لاستراتيجية CRM والقائمة على شخصنة العروض وتميز العلاقات والاحتفاظ بالزبائن .

### 3 1 - شخصنة العروض:

- تسعر المؤسسات تدريجيا لتمييز منتجاتها من حيث الخصائص ومحاولة عروض منتجات وخدمات بشكل خاص وهذا ما يعرف بشخصنة التسويق وفي ظل اعتماد استراتيجية CRM كان لزاما على المؤسسة الانتقال من التسويق الجماهيري إلى التسويق الشخصي One-to-One أو التسويق المباشر والذي يتميز بجانبه التفاعلي الشخصي والفردى، ويسمح بإقامة حوار دائم مع الزبون <sup>2</sup> باستعمال قواعد البيانات التي تسمح بإقامة اتصالات خاصة وشخصية بين المؤسسة وزبائنها ومورديها <sup>3</sup> ويتم اللجوء إلى تقنيات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات التي تركز على الشخصنة.

- تتم الشخصنة إما على أساس حجم التكاليف أو طبيعة المنتج <sup>4</sup> (كوتلر) حيث تنقسم الشخصنة من حيث حجم التكاليف إلى:

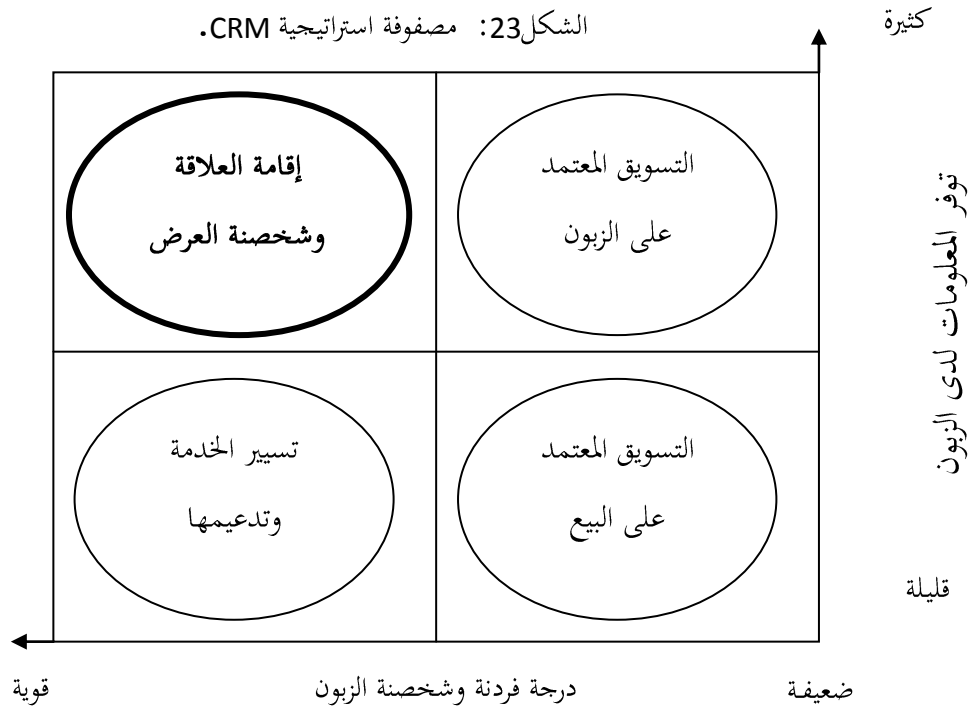
<sup>1</sup>- بشير عباس العلاق، مرجع سابق ص 99.

<sup>2</sup> - Pierre Desmet op cit p 12 .

<sup>3</sup> - EBID p 12.

<sup>4</sup> - Philip Kotler, Dubois. Marketing management OP cit pp 182- 284.

- ❖ **شخصنة المنتج:** وتعرف على أنها تصميم منتجات تلائم طلبات كل الزبائن وتوقعاتهم، أما التفاعل معهم فيتم بإفرادهم الرسائل والخدمات لتطوير علاقة فردية تفاعلية وخاصة مع تطور وسائل الاتصال.
- ❖ **الشخصنة ذات الحجم:** وهي تلبية طلبات كل زبون على حدة بتحضير حجم كبير من تكييف فردي للمنتجات والعمليات التسويقية وتشارك فيها الكثير من أنظمة الإنتاج.
- أما الشخصنة من حيث طبيعة المنتج فتتقسم إلى:
  - ❖ **شخصنة تجملية:** وهي وضع تحسينات بسيطة على مظهر المنتج ليتوافق مع رغبات الزبون.
  - ❖ **شخصنة جوهرية:** وتعنى بتبني خصائص جوهرية في المنتج لا تدركها العين إذ تصمم لكل المنتجات نفس المظهر ولكن في داخلها خصائص خاصة بكل زبون. أو شريحة من الزبائن.
  - ❖ **شخصنة بالمشاركة:** حيث يكيّف جوهر المنتج ومظهره حسب رغبة الزبون بإجراء حوارات معه لیساعد المؤسسة على تحديد حاجاته بدقة، ورغم أنها مكلفة إلا أنها الاستراتيجية المختارة من طرف الكثير من المؤسسات الكبيرة لتكييف المنتجات وتقليل تكاليف التخزين.
  - ❖ **شخصنة تكييفية أو معيارية:** هي عكس الشخصية بالمشاركة، بحيث تعرض المؤسسة منتجا معيارا ذو عدة استعمالات في عدة ظروف خاصة فيختار الزبون ما يتلاءم وحاجاته.
- ويعتمد توجه المؤسسة نحو الصيغة العلائقية على درجة الشخصنة والفردنة المعتمدة مع الزبون على درجة توفر المعلومات كما يبين ذلك الشكل التالي:



Source : Payne Adrian Hand book of CRM, El Sevier linacre House. Great Britain 2005 p 231.

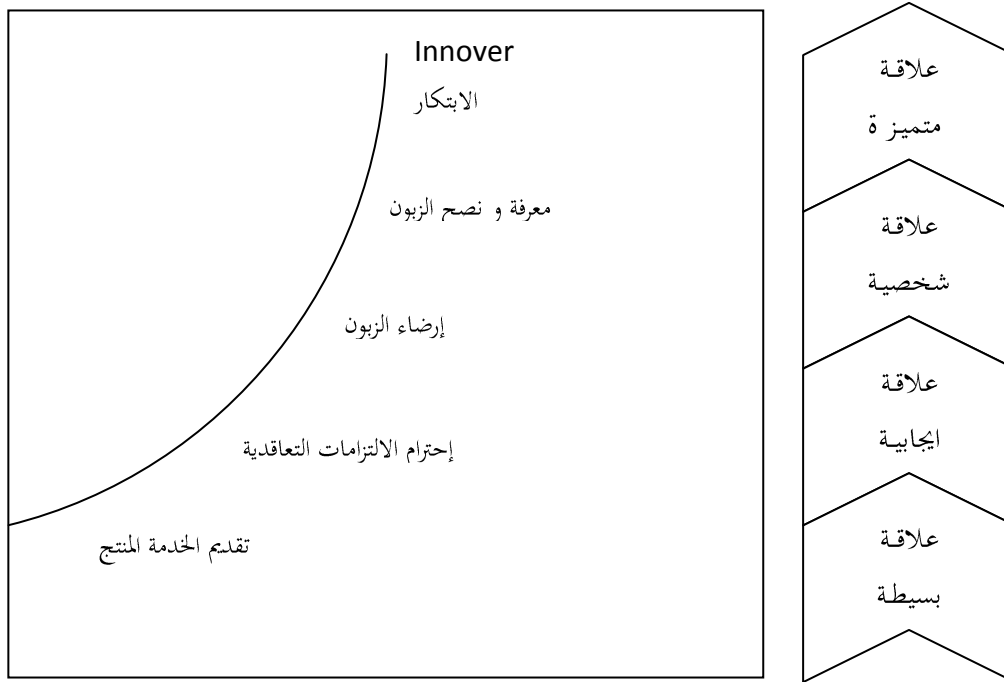
## 3 2 - خلق علاقات زبونية متميزة:

- تسعى المؤسسة عن طريق CRM لبناء علاقات متميزة مع زبائنها لكسب ثقتهم وولائهم، والتميز في العلاقات يساعد على الإجابة عن التساؤل التالي:

- ما الشيء المميز في العلاقة مع المؤسسة الذي يحثُ ويشجع الزبون على التعامل مع مؤسسة ما دون غيرها؟

وتميز المؤسسة هنا يكون عن طريق جودة العلاقات التي تبنيها مع زبائنها وذلك بالعمل على تكامل الجهود البشرية، وسائل الاتصال، النظم الخبيرة وتكنولوجيا المعلومات من أجل تطوير هذه العلاقات والإرتقاء في سلسلة قيمة العلاقة مع الزبون.

- ولخلق علاقات متميزة يجب المرور بمراحل ومستويات تمايز العلاقة مع الزبون والتي يوضحها الشكل الموالي:



الشكل 24: سلسلة قيمة العلاقة مع الزبون.

Source : Sylvain waserman l'organisation de relation client Dunod Paris 2001 p 91.

- من الشكل نميز بين أربع مستويات للعلاقة مع الزبون وهي:

أ- مستوى العلاقة البسيطة (زبون / مورد):

- تتميز هذه العلاقة بكونها علاقة تجارية مباشرة، أي بيع المنتجات والخدمات لزبون ما من طرف مورد معين وينتهي الأمر عند حدود الصفقة، والحفاظ على مثل هذه العلاقة البسيطة، يكون بتقديم الخدمات أو توزيع المنتجات مع احترام الالتزامات التعاقدية، إلا أن هذا النوع من العلاقات لا يخلق أي ولاء خاص لدى الزبون.

**ب- مستوى العلاقة الايجابية:**

- يؤدي تطور العلاقات البسيطة إلى ظهور علاقات ايجابية تتميز برضا الزبون عن العلاقة السابقة ( الرضا عن تقديم المنتجات والخدمات) لكن يبقى مفهوم الرضا ذاتي ولكل زبون أسبابه الشخصية لتحقيق رضاه.
- عند هذا المستوى تركز المؤسسة على إرضاء الزبون والاجتهاد لمعرفة أسباب رضاه من عدمه عن طريق استقصاءات لقياس الرضا.

**ج- مستوى العلاقة الشخصية:**

- يمكن اعتبار هذا المستوى تطورا للعلاقات الإيجابية، ومع أن رضا الزبون شرط أساسي وضروري إلا أنه غير كاف عند هذا المستوى من العلاقات والذي يقوم على المعرفة الدقيقة للزبون، الشيء الذي يسمح بإقامة وخلق علاقات خاصة مع الزبائن وهذا من أجل توقع أفضل مطالبهم ورغباتهم ومحاولة إشباعها وتجاوزها وكذا معرفة توقعاتهم وانتظاراتهم والقدرة على اقتراح حلول تلقائية لتلائم معها، والمصطلح الأكثر دلالة على هذا المستوى هو الحميمية أو "ألغة الزبون" وهذا النوع من العلاقات شائع في La vente de proximité.

**د- مستوى العلاقة المتميزة**

- إن هذا المستوى هو المصدر الأساسي للتمايز، وهو يختصر بكلمة "ابتكار"، ولا يتعلق الأمر هنا بالتطور التكنولوجي ولكن التطوير والابتكار في أوجه وطرق فهم الزبون، والإبداع في العلاقة التي بنتها المؤسسة معه، وكذا ابتكار طرق لفهم الزبون بشكل أفضل.
- إذا على المؤسسة أن تدرك أنه لخلق علاقات متميزة مع الزبائن عليها أن تتميز عن المتنافسين من خلال الاستفادة من رضا الزبائن، ورسملة رضا زبائنها ومن خلال تطوير ما تملكه من معارف له وخصوصا من خلال الابتكار في العلاقات وطرق فهم والتفاعل مع الزبون، لأنه وفي ظل المحيط الشديد المنافسة فإن الفارق في السعر وحده لا يكفي، بل خلق علاقات متميزة هو ما يعتبر قضية أساسية لكسب ولاء الزبائن وخلق صورة جيدة للمؤسسة في السوق.<sup>1</sup>

- والشيء الذي يسمح للمؤسسة بالتدرج والإرتقاء في سلم سلسلة قيمة العلاقة مع الزبون وصولا إلى مرحلة التميز هو اعتمادها على مايلي<sup>2</sup>:

**❖ تطوير التنشيط (المبادرة) في العلاقة مع الزبون:**

- ويعتبر الشرط الأول لنجاح المؤسسة والذي يسمح لها بالتموضع في مستوى عالي من سلسلة القيمة وهو الشخصية - شخصية العلاقات-، ومدخل التنشيط (المبادرة في التفاعل) قائم على مبدأ: المبادرة بحركات عفوية تلقائية مرسله إلى الزبون ومصحوبة باتصال تظهر له المؤسسة من خلالها اهتمامها به، وتكون المبادرة في الاتصال

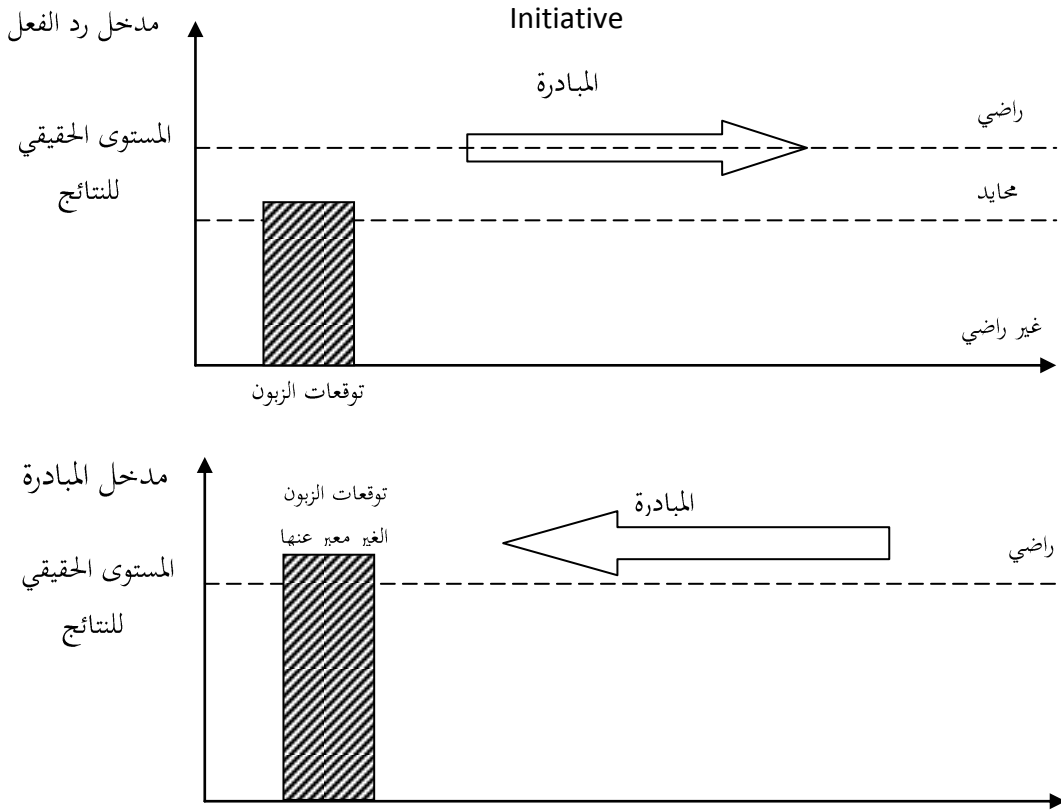
<sup>1</sup> - Sylvain waserman op cit p 93.

<sup>2</sup> - EBID p 93-97.

من طرفها لتثبت لهذا الزبون بأنها لا تتعامل معه فقط عند حدود مشكلاته ولكن أبعد من هذا وهو اعتباره زبونا مميّزا وتهتم لأمره حقا ورضاه.

- ومحصلة هذا المدخل ونتيجة تظهر في شكل رضا الزبون، أي أن هذا المدخل يعتبر تجاوز توقعات الزبون وإرضاءه أمرا مطلوباً.

والشكل الموالي يوضح الفرق بين مدخل رد الفعل ومدخل التنشيط:



الشكل 25: المدخل القائم على رد الفعل والقائم على المبادرة.

Source : Sylvain waserman op cit p 94.

- نلاحظ من الشكل الفرق الجوهرى بين المدخلين حيث أن: المدخل القائم على رد الفعل لا يحقق توقعات الزبون وبالتالي لا يحقق رضاه.

أما المدخل القائم على المبادرة و التنشيط فيتجاوز توقعات الزبون إلى توقعات غير معبر عنها، أي أن الزبون لم يضع لنفسه مستوى توقع وتفصيل كالذي حصل عليه وبالتالي تكون درجة رضاه عالية.

#### ❖ تطوير خدمات علاقة الزبون بقيمة مضافة:

- إن مصطلح خدمة بقيمة مضافة يتعلق بإضافة خدمة أو تقديم خدمة مضافة - بالنسبة للخدمات المباشرة المرتبطة بنشاط المؤسسة- والتي تحمل قيمة حقيقية للزبون بصفة مكملة للعرض المقدم.

إن هذه القيمة غالبا ما تكون مرتبطة بنقل خبرة من المؤسسة إلى الزبون، تقديم وسيلة أو حل يحتاج إلى مساعدة خارجية.. ، ولعله من أفضل الأمثلة على هذه الخدمات تلك التي تعنى بتقديم النصائح للزبون في إطار مساعدته في اتخاذ القرار.

- تقوم المؤسسة بهذا النوع من الخدمات من أجل كسب ولاء الزبون عن طريق بناء علاقة أكثر قوة وأكثر متانة، ثم إن هذه الخدمات ذات القيمة المضافة تسمح للمؤسسة بالتدرج نحو علاقات شخصية وتوظيف العروض المساعدة والمساندة للزبون تساعد أكثر بالتقدم نحو العلاقات المتميزة.

### ❖ اكتساب ثقافة الإبحار الإيجابي:

- إن مصطلح الإبحار الإيجابي ظهر في أواخر التسعينات وهو متعلق بالمؤسسات المبدعة أو المبتكرة، هذا المفهوم يعبر عن حالة الزبون وردة فعله عند تلقيه مبادرة من مؤسسته (مورده)، بصفة لم يكن ينتظرها أو يتوقعها وتثير دهشته.
- وهو مفهوم بسيط يضع المؤسسة في وضعية خاصة مكونة للقيمة، في وضعية مبادرة تعرف من خلالها كيفية إدهاش وإبحار زبائنها وتوقع حاجاتهم أو تقديم قيمة مضافة لا ينتظرونها ولا يتوقعونها.
- ويعتبر هذا الارتقاء نحو الإبحار الإيجابي كنفس جديد مبتكر للعلاقة مع الزبون، وبطبيعة الحال فهو يتموقع في مستوى عال جداً من سلسلة قيمة العلاقة.
- وتكون ردة فعل الزبون بإخبار أصدقائه، أقرابه أو زبائن آخرين في محيطه عن تجربته الرائعة مع المؤسسة مشاركا إياهم انبهاره، ويعمل بالتالي على نقل صورة قيمة للمؤسسة.

### 3 3 - تحقيق القيمة مدى الحياة (حق ملكية الزبون):

- يمكن اعتبار عملية الاحتفاظ بالزبائن لأطول فترة ممكنة أحد أدوات CRM و التي تسعى من خلالها للوصول إلى الزبون الموالي أو ما يعرف بزبون مدى الحياة<sup>1</sup>، وهذا لتحقيق القيمة طويلة الأجل (الأبدية) للزبون و التي تقود في النهاية إلى حق ملكية الزبون<sup>2</sup>، أي جعله بمثابة حق من حقوق الملكية للمؤسسة و يمكن توضيح ذلك من خلال مايلي :

- 1- تقليدياً كانت الأنظمة المحاسبية تنظر للزبون باعتبارهم مصدراً للدخل ومن ثم بدأت تنظر إليه باعتباره أصلاً من أصولها أو استثماراً ثابتاً حيث تعتمد القرارات على الزبائن مثلما تعتمد على الاستثمارات.
- 2- القيمة الأبدية للزبون، أو القيمة مدى الحياة هي " القيمة الحالية الصافية للأرباح التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على متوسط معاملات الزبون خلال عدد معين من السنوات"،<sup>3</sup> وهي مقياس عوائد زبون المؤسسة (أو زبون شريحة سوقية)، و يمكن رفعها من خلال ثلاث أساليب<sup>4</sup>:

**الأول:** زيادة فترة تعامل الزبون مع المؤسسة أي عدد السنوات التي يضل فيها محافظاً على تعامله معها(من خلال تخفيض احتمال تحوله إلى مؤسسة أخرى، أو إطالة فترة بقائه مع المؤسسة).

<sup>1</sup> - إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني "التسويق في الوطن العربي الفرص و التحديات، قسم التسويق كلية العلوم الإدارية، جامعة الاسراء(المملكة الأردنية)، الدوحة قطر 6-8 أكتوبر 2003، ص 402.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، كيف تُسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، كلية التجارة جامعة الاسكندرية 2003، ص 267.

<sup>3</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة مرجع سابق، ص 344.

<sup>4</sup> - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق ص 269.

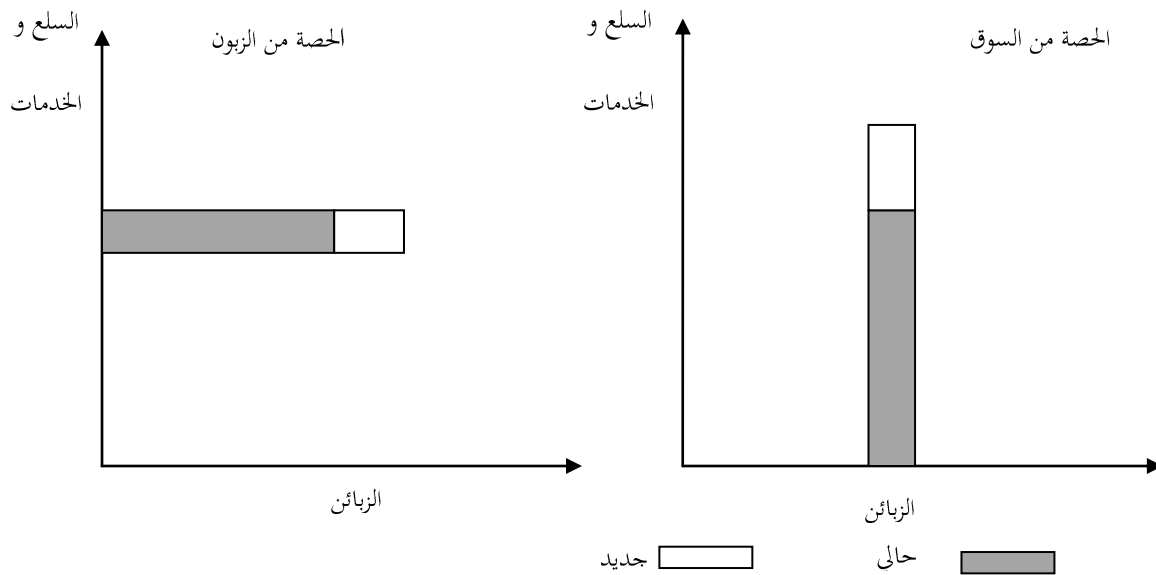
**الثاني:** زيادة المبيعات من خلال تشجيع الزبون على الشراء أو زيادة حصة المؤسسة من مشتريات الزبون أو عدد مرات قيامه بشراء منتجات المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

الثالث: تخفيض التكلفة - تكلفة خدمة الزبون- من خلال كسب ولاءه و ذلك باعتبار أن الزبون الوفي لا يكلف المؤسسة كثيرا لخدمته و ينفق عليها الكثير.<sup>1</sup>

و تسعى CRM من خلال هذه الأداة (الاحتفاظ بالزبائن) إلى تعظيم الفوائد و القيمة من الزبون، و ذلك يكون من خلال التركيز على حصة الزبون بدل الحصة من السوق، أي التغلغل في سلة مشتريات الزبون و الحصول على كل ما في محفظته من نقود.

والحصة من الزبون تعتمد على اقتصاديات النطاق حيث يكون الاهتمام مركزا على ما هي السلع و الخدمات الأخرى التي يمكن بيعها للزبون الواحد طوال فترة تعامله مع المؤسسة و كيفية تعظيم مشترياته و ما هي السلع التي يحتاجها والخدمات و كيفية توصيلها له.<sup>2</sup>

و يوضح الشكل التالي الفرق بين الحصة من السوق و الحصة من الزبون:



الشكل 26: الفرق بين الحصة من السوق و الحصة من الزبون.

المصدر: عبد السلام أبو قحف مرجع سابق، ص 281.

<sup>1</sup> Philip KotlerK Dubois Marketing Managent op cit p180.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 281.



## خلاصة:

رأينا في هذا الفصل مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون، أهدافها التي تسعى لبناء رأسمال زبوني قوي، و أدواتها التي تسعى من خلالها لكسب الزبائن المهمين ذوي الولاء و الذين يعتبرون رأسمالها الزبوني، و كانت CRM حل المؤسسة لذلك، إذ تعد ركيزة أساسية من ركائز بناء رأسمال زبوني، حيث تساهم من خلال استراتيجياتها و أدواتها في تدعيم ولاء الزبائن، من خلال العمل على إقامة علاقات طويلة الأمد معهم، والتركيز على التفاعلات الشخصية و المعاملات الفردية لضمان رضاهم و كسب ولائهم، في محاولة للوصول إلى زبائن مدى، وجعلهم بمثابة حق من حقوق الملكية للمؤسسة.

## الفصل الرابع

دور CRM في تحقيق الولاء.

## الفصل الرابع

### دور CRM في تحقيق الولاء.

#### تمهيد:

حاولنا فيما سبق عرضه الإحاطة بالجانب النظري لموضوع الدراسة، حيث سعينا في الفصل الأول إلى إعطاء نظرة شاملة عن الرأسمال الفكري و تبيين أن الرأسمال الزبوني من مكوناته الأساسية، ومن خلال الفصل الثاني فقد سعينا إلى تبيين الدور الرئيسي الذي تلعبه CRM في تحقيق ولاء الزبون وتنمية الرأسمال الزبوني، ويعتبر ما تناولناه سابقا خلاصة ما توصلنا إليه من خلا البحث والتحري عن موضوع الدراسة، ولكنه ليس كافيا إذ لا بد من إسقاطه على الواقع العملي بغية معرفة مدى مساهمة إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق ولاءه و ذلك في إحدى المؤسسات الوطنية للاتصالات وهي مؤسسة نجمة و كانت الوحيدة التي أعطتنا الموافقة لإجراء هذه الدراسة، إذ قولنا بالرفض من طرف العديد من المؤسسات و البنوك.

#### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

- انطلاقا من طبيعة هذه الدراسة التي نهدف من خلالها إلى قياس اتجاهات الزبائن نحو أبعاد CRM و مساهمتها في تحقيق ولاءهم فقد استخدمنا منهجا وصفيًا من خلال الاعتماد أسلوب المسح بالعينة.

- و تكون مجتمع الدراسة من زبائن المؤسسة الوطنية للاتصالات (نجمة) ، و قد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة حيث بلغ عدد أفرادها أربعون زبونا، و هذا لم يكن على سبيل التحديد و إنما الفترة الزمنية التي منحت لنا سمحت بأخذ هذا العدد.

#### 1 1 - نموذج الدراسة:

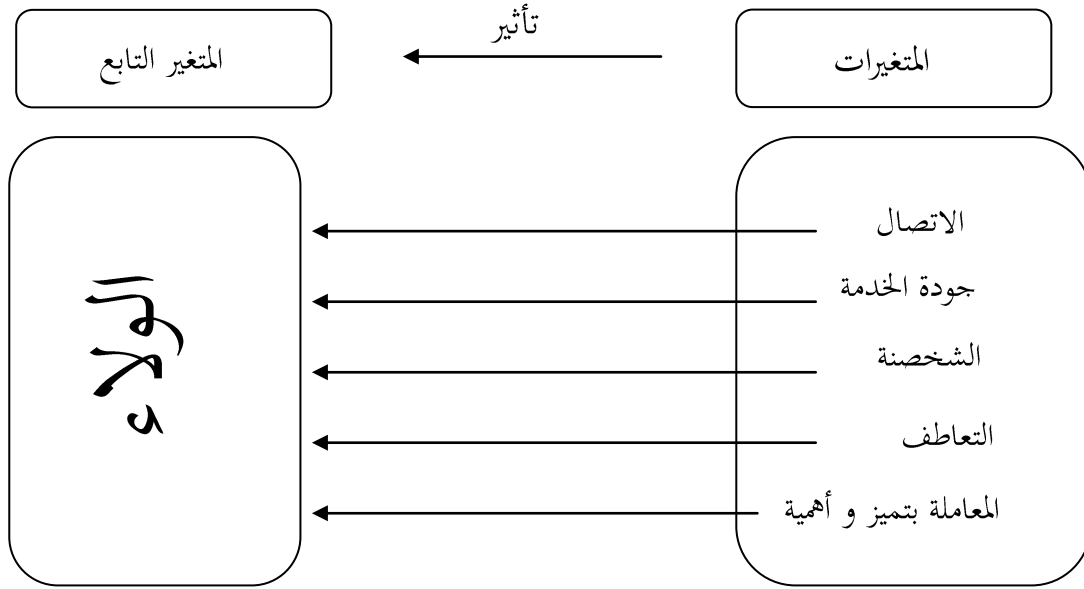
- إن الهدف الأساسي هو تحديد العلاقات التي تربط المتغيرات التابعة و المستقلة، فالتابعة هي التي تحظى باهتمام الباحث الذي يهدف إلى تفسير آليات حدوثها، أو التابع الذي يقدم نفسه كقضية قابلة للفحص و الدراسة أما المتغيرات المستقلة فهي التي تمارس التأثير الايجابي و السلبي على المتغيرات التابع بمعنى أن المتغير في المتغير التابع يفسر بالتغير في المتغير المستقل.

أي أن المتغير المستقل هو السبب و التابع هو النتيجة.<sup>1</sup>

- و يقصد بنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، و دراستنا هذه تتشكل من متغيرات مستقلة تتمثل في أبعاد CRM و متغير تابع و الذي يمثل ولاء الزبون.

و شكل النموذج موضح كما يلي :

<sup>1</sup> - Sekaran Uma « Research methods for busnissM A Skill building approach, 4<sup>th</sup> edition Wiley India edition, NewDelhi, 2007, p 88\_89.



الشكل 27: تأثير CRM على الولاء.

## 2 1 - طرق جمع البيانات:

- يرى ذوقان عبيدات وآخرون أن هذا المنهج - الوصفي - يقوم أساسا على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، بهدف التعبير عنها كميا و كيفيا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة و يوضح خصائصها، أما الكمي فيعطينا و صفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها و درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.
- و من الوسائل المستخدمة في هذا المنهج: المقابلات بكل أنواعها، الملاحظات المباشرة، الاستبيانات، تحليل الوثائق...<sup>1</sup> و قد اخترنا استعمال استبيان كأداة لجمع البيانات وذلك نظرا لطبيعة البحث المتمثلة في دراسة اتجاهات، بالإضافة إلى خصائص مجتمع البحث و هم فئة الزبائن، حيث يصعب إجراء مقابلات مطولة معهم، أو مراقبة تصرفاتهم، و قمنا بتصميم استمارة الاستبيان وفقا لمقياس ثلاثي، و قد تجربنا منها علميا مدروسا لتطويرها حيث استقينها فقراتها من الدراسة النظرية، و اعتمدنا في توزيعها على المقابلة بغية شرح محتواها و الهدف منها.
- و قد اشتمل الاستبيان على ثلاث أجزاء (ملحق 1) حيث:
- احتوى الجزء الأول منه على معلومات عامة متعلقة بالعوامل الديموغرافية و معلومات فيم يخص تعامل الزبون مع المؤسسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات التعامل مع المؤسسة).
- أما الجزء الثاني فاشتمل على مجموعة من الفقرات و التي تهدف إلى قياس أبعاد CRM و يتكون من تسعة عشر فقرة موزعة على خمس محاور كالاتي:

- المحور الأول: يتعلق بقياس الشعور بالتميز و الأهمية في المعاملة كبعد من أبعاد CRM و بني على أربع فقرات
- المحور الثاني: يتعلق بقياس جودة الخدمة كبعد من أبعاد CRM و بني على أربع فقرات.
- المحور الثالث: يتعلق بقياس الاتصال كبعد من أبعاد CRM و بني على أربع فقرات.
- المحور الرابع: يتعلق بقياس الشخصية كبعد من أبعاد CRM و بني على ثلاث فقرات.
- المحور الخامس: يتعلق بقياس التعاطف كبعد من أبعاد CRM و بني على أربع فقرات.

<sup>1</sup> - محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد و المراحل و التطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة و النشر، 1999، ص 47.

و كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة من عبارات المحاور السابقة كالتالي: (أوافق، نوعاً ما، لا أوافق) و من أجل تحديد الاتجاه أعطينا لاحتمالات الإجابة الثلاثة السابقة الأوزان التالية :

الجدول 4: خيارات الإجابة في الاستبيان.

الوزن	خيارات الإجابة
3	موافق
2	نوعاً ما
1	غير موافق

و اشتمل الجزء الثالث من الاستبيان على مجموعة من العبارات و التي تهدف إلى تبين مساهمة كل بعد من أبعاد CRM في تحقيق ولاء الزبون، و بني على خمس فقرات.

### 3 1 - المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمنا في تحليل البيانات بعض المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي و الاستدلالي، نبرزها كما يلي :

#### - المتوسط الحسابي المرجح:

و ذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد مع العلم أنه يساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط مرجح.<sup>1</sup>

#### - الانحراف المعياري:

و ذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، و يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات و عدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.<sup>2</sup>

#### - معامل الارتباط بيرسون<sup>3</sup> Pearson :

تسمى العلاقة بين ظاهرتين بالارتباط Correlation مثلاً العلاقة بين الدخل و الاستهلاك، فمن البديهي أن زيادة دخل الفرد يؤدي إلى زيادة استهلاكه من السلع و الخدمات (علاقة طردية).

- إن المقياس المستخدم لقياس درجة الارتباط يعرف بمعامل الارتباط و يرمز له بـ R و تتراوح قيمته بين (-1 و 1) و يُحسب بافتراض وجود علاقة خطية بين اثنين من المتغيرات.

إذاً معامل الارتباط Pearson يستخدم لاستخراج معامل الارتباط الخطي للمتغيرات الكمية، و في موضوعنا نستخدمه لاستخراج معامل الارتباط بين الرضا على كل بعد من أبعاد CRM و تحقيق ولاء الزبون.

و كلما كانت قيمة R قريبة من الواحد كانت علاقة الارتباط بين المتغيرين قوية.

<sup>1</sup> - محمد شامل فهمي الإحصاء: بلا معاناة المفاهيم و التطبيقات باستخدام SPSS معهد الإدارة العامة الرياض 2005 ص 186 .

<sup>2</sup> امتثال حسن عبد الرزاق و آخرون مبادئ الإحصاء الوصفي الدار الجامعية الإسكندرية 2002 ص 115 .

<sup>3</sup> - سعد ز غلول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار العاشر، المعهد العربي للتدريب و البحوث الإحصائية، الجهاز المركزي للإحصاء، العراق، 2003، ص 143-145.

- و يتم احتساب المتوسطات لكل فقرة من الفقرات المكونة للبعد الواحد كل على حدة ، ثم يتم تجميعها لحساب المتوسط الحسابي الكلي (العام) ، للبعد، ويبين الجدول التالي معيار مقياس التحليل الذي تم على أساسه تحليل قيم المتوسط الحسابي:

الجدول 5: مقياس قيم المتوسط الحسابي.

الاتجاه	المتوسط الحسابي
غير موافق	1.6 - 1
نوعا ما	2.3 - 1.7
موافق	3 - 2.4

و انطلاقا من الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في الاستبيان و لحساب طول خلايا المقياس - الحدود الدنيا و العليا- تم حساب المدى كما يلي: (1-3) = 2، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية، (2/3) = 0.6، و تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس و هو الواحد، و تستمر الإضافة إلى أعلى قيمة في المقياس و صولا إلى الثلاثة.

1 4 - الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

سنتناولها من خلال ثلاث أبعاد أساسية هي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات التعامل مع المؤسسة، إذ و بعد استرجاع الاستمارات و تفرغ في البرنامج الاحصائي SPSS توصلنا إلى النتائج التالية:

أ- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

يمثل الجدول الموالي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول 6: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبةئوية	التكرار	البيان
76.9 %	30	ذكر
23.1 %	09	أنثى
100 %	39	المجموع

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة تشكل في أغلبها من الذكور و ذلك بنسبة قُدِّرت بـ 76.9% في حين بلغت نسبة الإناث 23.1%.

ب- توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول 7: توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

البيان	أقل من 25 سنة	26-35 سنة	36-45 سنة	46-55 سنة	أكثر من 55 سنة
التكرار	16	17	06	00	00
النسبة المئوية	% 41	% 43.6	% 15.4	00	00

من الجدول يتضح أن أغلب أفراد العينة هم شباب، حيث كان 43.6% منهم تتراوح أعمارهم بين 26 و 35 سنة، و 41% منهم أعمارهم أقل من 25 سنة، وما نسبته 15.4% كانت أعمارهم بين 36 و 45 سنة، في حين لم تسجل أي حالة لأفراد تفوق سنهم 45 سنة.

ج- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يمثل الجدول التالي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول 8: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

البيان	متوسط	ثانوي	ليسانس	ماجستير	أخرى
التكرار	04	07	21	07	00
النسبة المئوية	% 10.3	% 17.9	% 53.8	% 17.9	00

نلاحظ من الجدول أن المؤهل التعليمي الغالب على الأفراد في عينة الدراسة هو شهادة الليسانس، حيث بلغت نسبة حامليها 53.8%، تأتي بعدها شهادة الماجستير التي بلغت نسبت حامليها في عينة الدراسة 17.9%، و يأتي المستوى الثانوي بعدها بنسبة 17.9% هو الآخر، ثم المستوى المتوسط بنسبة 10.3%

د- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات التعامل مع المؤسسة:

- يمثل الجدول التالي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات التعامل مع المؤسسة:

الجدول 9: توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات التعامل مع المؤسسة.

البيان	أقل من سنة	1-5 سنة	5-10 سنة	أكثر من 10 سنوات
التكرار	14	18	05	02
النسبة المئوية	% 35.9	% 46.2	% 12.8	% 5.1

- نلاحظ منا الجدول أن غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات تعاملهم مع المؤسسة (1-5 سنوات) وهذا بنسبة قُدِّرت بـ 46.2 % ، وتلها نسبة الأفراد الذين تقل سنوات تعاملهم مع المؤسسة عن السنة، والتي قُدِّرت بـ 35.9 %، وبعدها نسبة الأفراد الذين تتراوح سنوات تعاملهم مع المؤسسة (5-10 سنوات) بنسبة 12.8 %، وأخيرا نسبة الأفراد الذين تزيد سنوات تعاملهم مع المؤسسة عن 10 سنوات والتي قُدِّرت بـ 5.1 %، ويلاحظ أن أغلب زبائن مؤسسة نجمة للاتصالات تتراوح سنوات تعاملهم معها بين (1-10) سنوات.

### المبحث الثاني: أسلوب إدارة العلاقة مع الزبون المتبع من طرف مؤسسة نجمة.

- سنقوم في هذا المبحث بالتأكد من صحة الفرضية الرئيسية الأولى و الفرضيات الفرعية من خلال عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية و القيام بتحليلها و تفسيرها و ذلك للتعرف على اتجاهات زبائن مؤسسة نجمة من وجهة نظر عينة الدراسة نحو إدارة العلاقة مع الزبون من خلال أبعادها الأساسية و هي : الاتصال، جودة الخدمة، الشخصية، التعاطف، المعاملة بتميز و أهمية .

و من أجل عرض و تحليل النتائج و تفسيرها اعتمدنا مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية المرجحة و الانحرافات المعيارية و معاملات الارتباط و التي تحصلنا على نتائجها انطلاقا من تفرغ الاستبيانات المسترجعة في برنامج SPSS كما أننا سعينا إلى معرفة اتجاهات الزبائن في عينة الدراسة و موافقتهم ل فقرات الاستبيان.

### 2 1 - اتجاهات زبائن مؤسسة نجمة حول بعد الاتصال من وجهة نظر عينة الدراسة

- نهدف من خلال هذه النقطة إلى التأكد من صحة الفرضية الفرعية الأولى و هي أن " زبائن المؤسسة يرون أنها تهتم بشبكة الاتصال و التواصل معهم " ، و ذلك من خلال أربع فقرات تكوّن هذا البعد موزعة في الاستبيان وفق الترتيب الآتي (09، 10، 11، 12)، و من أجل تحليلها سنقوم بحساب التكرارات و النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و ذلك لمعرفة درجة موافقة الزبائن اتجاه كل فقرة من الفقرات و البعد ككل و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 10: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالاتصال.

رقم الفقرة	بعد الاتصال	غير موافق	نوعا ما	موافق		المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
				التكرار	النسبة			
				التكرار	النسبة			
09	يمكنني الاتصال بالمؤسسة في أي وقت أشاء.	07	14	18	48,2	2,28	0,75	نوعا ما
		17,9	35,9					
10	يخبرني موظفو المؤسسة عن كل الخدمات الجديدة.	15	10	14	35,9	1,97	0,87	نوعا ما
		38,5	25,6					
11	نقير هذا المؤسسة بالاتصال الدائم مع زبائنه و أشعر بتواصل دائم معه.	07	17	15	38,5	2,2	0,73	نوعا ما
		17,9	43,6					
12	توفر المؤسسة إمكانية التواصل عن طريق الانترنت ... fax,sms	05	12	22	56,4	2,43	0,71	موافق
		12,8	30,4					
المتوسط العام و الانحراف المعياري								
				2,22	0,58	نوعا ما		



- يتضح من الجدول أن المؤسسة تهتم بشبكة اتصالها بالزبائن و التواصل معهم بدرجة كبيرة نسبياً، و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لهذا البعد إذ بلغ (2.22) بانحراف معياري قدره (0.58) مما يشير إلى عدم وجود تبيان كبير في اتجاهات الزبائن حول ما جاء في هذا البعد .

- و انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالاتصال تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل و ذلك بناء على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بإجابات الزبائن في عينة الدراسة كما يلي :

1- جاءت الفقرة رقم (12) التي تضمنت: " يوفر المؤسسة إمكانية التواصل عن طريق الانترنت ، Fax ، SMS." في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الزبائن في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.43) بانحراف معياري قدره (0.48) و هذا ما يدل على أن مؤسسة نجمة تسعى لتوفير إمكانيات الاتصال الحديثة و توفير مختلف الوسائل التكنولوجية لتسهيل عملية اتصال الزبون بالمؤسسة، و هذا ما يعكس و عيها بضرورة الاتصال.

2- جاءت الفقرة رقم (09) التي تضمنت: " يمكنني الاتصال بالمؤسسة في أي وقت أشاء" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الزبائن في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.28) بانحراف معياري قدره (0.75) و هذا ما يدل على أن مؤسسة نجمة تحاول إتاحة الفرص أمام الزبون للاتصال في أي وقت يشاء بالمؤسسة.

3- جاءت الفقرة رقم (11) التي تضمنت: " نقيز هذا المؤسسة بالاتصال الدائم مع زبائننا و أشعر بتواصل دائم معها" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الزبائن في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.2) بانحراف معياري قدره (0.73) و هذا ما يدل على أن مؤسسة نجمة تحاول التواجد دائماً قرب الزبون لإشعاره بتواصلها الدائم معه.

4- جاءت الفقرة رقم (10) التي تضمنت: "يخبرني موظفو المؤسسة عن كل الخدمات الجديدة" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الزبائن في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.97) بانحراف معياري قدره (0.87) ما يشير إلى وجود تباين في اتجاهات الزبائن حول هذه الفقرة ، ما يدل حسب عينة الدراسة أن موظفو المؤسسة لا يهتمون كثيراً باطلاع الزبون على كل ما هو جديد من خدمات.

هذه النتائج ذات الدلالات الإحصائية القوية تثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى بصورة كبيرة نسبياً، أي أن المؤسسة تهتم بالتواصل الدائم مع الزبون و تحاول التواجد قربهم.

## 2 2 - اتجاهات زبائن مؤسسة نجمة حول بعد جودة الخدمات من وجهة نظر عينة الدراسة

- تحدف من خلال هذه النقطة إلى التأكد من صحة الفرضية الفرعية الثانية و هي أن "زبائن المؤسسة محل الدراسة يرون أنها تهتم بجودة الخدمات المقدمة للزبون"، و ذلك من خلال أربع فقرات تكوّن هذا البعد موزعة في الاستبيان وفقاً للترتيب الآتي: (05، 06، 07، 08)، و من أجل تحليلها سنقوم بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و ذلك لمعرفة درجة موافقة الزبائن اتجاه كل فقرة و البعد ككل، و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول 11: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن في عينة الدراسة حول البعد المتعلق

بجودة الخدمة.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	موافق	نوعا ما	غير موافق	بعد جودة الخدمة
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	
نوعا ما	0,78	2,38	22	10	07	يتمتع موظفو المؤسسة بمهارة عالية و سريعة في تقديم الخدمة للزبائن.
			56,4	25,6	17,9	
موافق	0,48	2,77	31	07	01	المظهر الخارجي للمؤسسة مميز و كذلك مظهر الموظفين لائق.
			79,5	17,9	02,6	
موافق	0,57	2,66	28	09	02	موظفو المؤسسة يعاملون الزبائن بلباقة عند استقبالهم.
			71,8	23,1	05,1	
موافق	0,55	2,56	23	15	01	تستعمل المؤسسة تجهيزات تكنولوجية متطورة و دقيقة في تقديم الخدمة.
			59	38,4	02,6	
موافق	0,46	2,59	المتوسط العام و الانحراف المعياري			

- يتضح من الجدول أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا لجودة الخدمات المقدمة، للزبائن، و هذا ما يعكسه

المتوسط الحسابي العام لهذا البعد إذ بلغ (2.59) بانحراف معياري قدره (0.46) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الزبائن حول ما جاء في هذا البعد.

أي أنهم موافقون و بشكل كلي على أن المؤسسة تهتم بجودة الخدمات المقدمة للزبائن.

- و انطلاقا من نتائج الجدول يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بجودة الخدمة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى

الأقل و ذلك بناء على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بإجابات الزبائن في عينة الدراسة كما يلي:

1- جاءت الفقرة رقم (06) و التي تضمنت: " المظهر الخارجي للمؤسسة مميز و كذلك مظهر الموظفين لائق" في

المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الزبائن في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.76)

بانحراف معياري قدره (0.48) و هذا ما يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا للمظهر الخارجي و كذلك تحرص على

المظهر اللائق للموظفين، و هذا ما يعكس و عيها بضرورة الاهتمام بالمظهر و التميز فيه .

2- جاءت الفقرة رقم (07) و التي تضمنت: " موظفو المؤسسة يعاملون الزبائن بلباقة عند استقبالهم " في المرتبة

الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الزبائن في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.66) بانحراف

معياري قدره (0.57)، ما يدل على أن المؤسسة تهتم و بشكل كبير بمعاملة الزبائن بلباقة و حسن استقبال.

3- جاءت العبارة رقم (08) و التي تضمنت: " تستعمل المؤسسة تجهيزات تكنولوجية متطورة دقيقة في تقديم

الخدمة " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الزبائن في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.56)

بانحراف معياري قدره (0.55)، هذا ما يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لتقديم الخدمات من خلال اعتماد وسائل

تكنولوجية متطورة و دقيقة.

4- جاءت الفقرة رقم (05) التي تضمنت: "يتمتع موظفو المؤسسة بمهارة عالية و سريعة في تقديم الخدمة للزبائن"، في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الزبائن في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.38) بانحراف معياري قدره (0.78) و هذا ما يدل على أن هناك تباين في اتجاهات الزبائن حول هذه الفقرة، لكن تبقى الموافقة كبيرة نوعا ما حولها ما يشير إلى أن المؤسسة تهتم باعتماد السرعة و الدقة في تقديم الخدمة و كذلك تهتم بتوفير موظفين ذوي مهارات عالية في تقديم الخدمات و التعامل مع الزبائن.

- و تؤكد النتائج السابقة ذات الدلالات الإحصائية القوية صحة الفرضية الفرعية الثانية، و أن المؤسسة تحرص على جودة الخدمات المقدمة للزبون و تحرص أن تكون ذات جودة عالية.

### 2 3 - اتجاهات زبائن مؤسسة نجمة حول بعد الشخصنة وجهة نظر عينة الدراسة

- نسعى من خلال هذه النقطة التأكد من صحة الفرضية الفرعية الثالثة و هي أن " الزبائن يرون أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بشخصنة العروض و العلاقات معهم"، و ذلك من خلال ثلاث فقرات تكوّن هذا البعد موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب الآتي: (13، 14، 15) و من أجل تحليلها سنقوم بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية و ذلك لمعرفة درجة موافقة زبائن عينة الدراسة اتجاه كل فقرة و اتجاه البعد و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 12: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالشخصنة.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	موافق	نوعا ما	غير موافق	بعد الشخصنة	
			التكرار	التكرار	التكرار		
			النسبة	النسبة	النسبة		
نوعا ما	0,76	2,2	16	15	08	توفر لي المؤسسة كل الخدمات التي تلاءم حاجاتي الشخصية.	13
			41	38,5	20,5		
غير موافق	0,6	1,28	03	05	31	أتمتع بعلاقات شخصية مع موظف أو مسئول في المؤسسة.	14
			07,7	12,8	79,5		
نوعا ما	0,8	1,79	09	13	17	عمل المؤسسة و موظفوها على معرفة حاجاتي الشخصية.	15
			23,1	33,3	43,6		
نوعا ما	0,48	1,76	المتوسط العام و الانحراف المعياري				

- يتضح من الجدول أن المؤسسة لا تولي اهتماما لبعد الشخصنة، لا لشخصنة العروض و لا لشخصنة العلاقات مع الزبائن، و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لهذا البعد إذ بلغ (1.76) بانحراف معياري قدره (0.48) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الزبائن حول ما جاء في هذا البعد أي أنهم موافقون نوعا ما على أن المؤسسة تهتم بشخصنة العروض و العلاقات مع زبائنهم .

- و انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لهذا البعد الخاص بالشخصنة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل و ذلك بناء على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بإجابات الزبائن في عينة الدراسة كما يلي:

- 1- جاءت الفقرة رقم (13) التي تضمنت: " توفر لي المؤسسة كل الخدمات التي تلائم حاجاتي الشخصية " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الزبائن في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.2) بانحراف معياري قدره (0.76) و هذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم نوعا ما بتوفير خدمات شخصية تلائم الزبائن و حاجاتهم الشخصية.
  - 2- جاءت الفقرة رقم (15) التي تضمنت: " تعمل المؤسسة و موظفوها على معرفة حاجاتي الشخصية " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الزبائن في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.79) بانحراف معياري (0.8) و هو يدل على وجود تبيان كبير لاتجاهات الزبائن حول هذه الفقرة، و هذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم نوعا ما بمعرفة حاجات الزبائن الشخصية و سؤالهم عنها.
  - 3- جاءت الفقرة رقم (14) التي تضمنت: " أتمتع بعلاقات شخصية مع موظف أو مسؤول في المؤسسة " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المستوى الحسابي (1.28) بانحراف معياري (0.6) و هذا ما يدل على أن المؤسسة لا تهتم بإقامة علاقات شخصية مع زبائنهم.
- إذا النتائج السابقة و إن كانت ذات دلالة إحصائية ضعيفة فهي تدل على صحة الفرضية الفرعية الثالثة، وأن المؤسسة تولي اهتماما نسبيا لشخصنة العروض و العلاقات.

## 2 4 - اتجاهات زبائن مؤسسة نجمة حول بعد التعاطف من وجهة نظر عينة الدراسة

- نهدف من خلال هذه النقطة إلى التأكد من صحة الفرضية الفرعية الرابعة و هي أن "زبائن المؤسسة يرون أن موظفيها متعاطفون معهم و مستعدون لمساعدتهم" و ذلك من خلال فقرات تكوّن هذا البعد موزعة في الاستبيان وفق الترتيب الآتي: (16، 17، 18، 19) و من أجل تحليلها نقوم بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و ذلك لمعرفة درجة موافقة زبائن عينة الدراسة اتجاه كل فقرة و اتجاه بعد التعاطف و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول 13: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالتعاطف.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	موافق	نوعا ما	غير موافق	بعد التعاطف
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	
نوعا ما	0,7	2,33	18	16	05	جميع موظفي المؤسسة متعاونون في توثيق علاقاتهم بالزبائن.
			46,2	41	12,8	
موافق	0,75	2,41	22	11	06	يعمل المؤسسة على مساعدتي و حل المشكلات التي أواجهها.
			56,4	28,2	15,4	
موافق	0,63	2,59	26	10	03	هناك حسن معاملة للزبائن و احترامهم و تقدير ظروفهم.
			66,7	25,6	07,7	
نوعا ما	0,6	2,17	11	24	04	تربطني علاقة جيدة مع هذا المؤسسة و موظفيها.
			59	38,4	02,6	
نوعا ما	0,51	2,37	المتوسط العام و الانحراف المعياري			

- يتضح من الجدول أن المؤسسة تهتم بالتعاطف مع زبائنهم و الاستعداد لمساعدتهم بدرجة نوعا ما كبيرة، و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي (2.37) بانحراف معياري قدره (0.51) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الزبائن حول ما جاء في هذا البعد أي أنهم موافقون نوعا ما و بشكل كلي على أن المؤسسة و موظفيها مهتمون بالتعاطف معهم و بمساعدتهم.

- و انطلاقا من نتائج الجدول يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لهذا البعد الخاص بالتعاطف تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل و ذلك بناء على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بإجابات الزبائن في عينة الدراسة كما يلي:
- 1- جاءت الفقرة رقم (18) التي تضمنت: "هناك حسن معاملة للزبائن و احترامهم و تقدير ظروفهم" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الزبائن، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.59) بانحراف معياري قدره (0.63)، هذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بحسن معاملة الزبائن و احترامهم و تقدير ظروفهم و تعمل على نشر هذه الثقافة لدى موظفيها.
  - 2- جاءت الفقرة رقم (17) التي تضمنت: "عمل المؤسسة على مساعدتي و حل المشكلات التي أواجهها" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الزبائن في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.41) بانحراف معياري قدره (0.75) هذا ما يدل على موافق الزبائن على أن المؤسسة تهتم و بدرجة كبيرة بمساعدة الزبائن و الاهتمام بمشاكلهم و العمل على حلها.
  - 3- جاءت الفقرة رقم (16) التي تضمنت: "جميع موظفي المؤسسة متعاونون في توثيق علاقاتهم بالزبائن" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الزبائن في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.33) بانحراف معياري

قدره (0.7) هذا ما يدل على أن جميع موظفي المؤسسة مهتمون و بدرجة كبيرة نوعا ما بالتعاون من أجل توثيق علاقات الزبائن بالمؤسسة.

4- جاءت الفقرة رقم (19) التي تضمنت: " تربطني علاقة جيدة مع هذه المؤسسة و موظفيها " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الزبائن حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.17) بانحراف معياري قدره (0.6) و هذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بإقامة علاقات طيبة مع زبائنها.

- و تثبت هذه النتائج ذات الدلالة الإحصائية القوية صحة الفرضية الفرعية الرابعة، وأن المؤسسة تهتم بالتعاطف مع الزبائن و الاستعداد لمساعدتهم و حل مشكلاتهم، و تهتم بإقامة علاقات طيبة معهم.

## 2 5 - اتجاهات زبائن مؤسسة نجمة حول بعد المعاملة بتميز و أهميتهن وجهة نظر عينة الدراسة

- نهدف من خلال هذه النقطة إلى التأكد من صحة الفرضية الفرعية الرابعة و هي أن "الزبائن يرون أن مؤسستهم تشعرهم بالتميز و الأهمية في معاملتهم" و ذلك من خلال أربع فقرات مكونة لهذا البعد، موزعة في الاستبيان وفق الترتيب الآتي: (01، 02، 03، 04) و من أجل تحليلها نقوم بحساب التكرارات النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و ذلك لمعرفة درجة موافقة عينية الدراسة، اتجاه كل فقرة و اتجاه هذا البعد و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول 14: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالمعاملة بتميز و أهمية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	موافق	نوعا ما	غير موافق	بعد المعاملة بتميز و أهمية	
			التكرار	التكرار	التكرار		
			النسبة	النسبة	النسبة		
نوعا ما	0,6	1,82	04	24	11	أشعر و كأني من أفضل الزبائن لدى المؤسسة.	01
			10,3	61,5	28,2		
نوعا ما	0,75	1,82	08	16	15	يعاملني موظفو المؤسسة بشكل يجعلني أشعر بالتميز عن باقي الزبائن.	02
			20,5	41	38,5		
نوعا ما	0,7	2,15	13	19	07	تعاملني مع هذه المؤسسة يكسبني شعورا بالاهتمام و الأهمية.	03
			33,3	48,7	17,9		
موافق	0,75	2,46	24	09	06	يسعى الموظفون إلى معاملة الزبون بتميز.	04
			61,5	23,1	15,4		
نوعا ما	0,52	2,06	المتوسط العام و الانحراف المعياري				

- يتضح من الجدول أن المؤسسة تهتم و بدرجة كبيرة نوعا ما بتحسيس الزبون بالتميز و الأهمية أثناء تقديم الخدمة أو في المعاملة و التفاعل، و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي (2.06) بانحراف معياري قدره (0.52) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الزبائن حول ما جاء في هذا البعد أي أنهم موافقون على أن مؤسستهم تهتم بتحسيسهم بالتميز و الأهمية عند المعاملة.
- انطلاقا من نتائج الجدول يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لهذا لبعد التعاطف تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل و ذلك بناء على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بإجابات الزبائن في عينة الدراسة كما يلي:
- 1- جاءت الفقرة رقم (04) التي تضمنت: " يسعى موظفو المؤسسة إلى معاملة الزبون بتميز" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الزبائن في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.46) بانحراف معياري (0.75) هذا ما يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لمعاملة الزبون بتميز.
- 2- جاءت لفقرة رقم (03) التي تضمنت: " تعاملي مع هذه المؤسسة يكسبني شعورا بالأهمية و الاهتمام" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.15) بانحراف معياري قدره (0.7)، هذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتحسيس الزبون بالاهتمام و الأهمية من خلال معاملة موظفيها المميزة لهم.
- 3- جاءت الفقرة رقم (01) التي تضمنت: " أشعر و كأني من أفضل الزبائن لدى المؤسسة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.82) بانحراف معياري قدره (0.6) ما يدل على أن المؤسسة تهتم نوعا ما بتحسيس الزبائن بأهم الأفضل.
- 4- جاءت الفقرة رقم (02) التي تضمنت: " يعاملني موظفو المؤسسة بشكل يجعلني أشعر بالتميز عن باقي الزبائن" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.82) بانحراف معياري (0.75) ما يدل على أن المؤسسة تهتم نوعا ما بتحسيس الزبون بأنه الأفضل و تعامله بتميز خاص.
- و تؤكد النتائج السابقة ذات الدلالة الإحصائية القوية صحة الفرضية الفرعية الخامسة، و أن المؤسسة تهتم نوعا ما بمعاملة الزبون بتميز و أهمية و تحسيسه بالاهتمام، و معاملة كل زبون معاملة خاصة.
- بناء على كل ما سبق عرضه وتحليله من نتائج، تخص اتجاهات الزبائن في عينة الدراسة حول أبعاد أسلوب إدارة العلاقة مع الزبون، المتبع من طرف المؤسسة محل الدراسة، و بناء على قوة الدلالات الإحصائية المتحصل عليها، يمكننا تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص: " يرى زبائن المؤسسة محل الدراسة أن إدارة المؤسسة لعلاقتها معهم ناجحة بكل أبعادها".
- ❖ وفيما يلي جدول نهائي لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب إدارة العلاقة مع الزبون المتبع من طرف مؤسسة نجمة للاتصالات (بكل أبعاده)، ودرجة رضاهم و موافقتهم على نجاح هذا الأسلوب:

الجدول 15: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن في عينة الدراسة

نحو أسلوب CRM .

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	موافق	نوعا ما	غير موافق	أبعاد CRM
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	
نوعا ما	0,58	2,22	05	24	10	أسلوب الاتصال.
			12,8	61,6	25,6	
موافق	0,46	2,59	14	26	03	جودة الخدمات.
			35,9	48,7	07,7	
نوعا ما	0,48	1,76	00	19	20	الشخصنة.
			00	48,7	51,3	
نوعا ما	0,51	2,37	04	28	07	التعاطف.
			10,3	71,8	17,9	
نوعا ما	0,52	2,06	01	24	14	المعاملة بتميز و أهمية.
			2,6	61,5	35,9	
نوعا ما	0,39	2,20	المتوسط العام و الانحراف المعياري			

- يتضح من الجدول أن الرضا على أسلوب إدارة العلاقة مع الزبون المتبع من طرف المؤسسة كبير، و كذلك الموافقة على بنجاحه، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لأبعاد CRM ، إذ بلغ (2,2) بانحراف معياري قدره (0,39)، ما يشير إلى عدم وجود تباين كبير للاتجاه العام حول الأسلوب ككل، أي أنه لا توجد درجة تشتت كبيرة للآراء حول المتوسط العام.

#### المبحث الثالث: مساهمة CRM في تحقيق ولاء الزبون.

- سنقوم في هذا المبحث بالتأكد د من صحة الفرضية الرئيسية الثانية و الفرضيات الفرعية من خلال عرض نتائج الجزء الأخير من الاستبيان و المتعلق بالولاء، و القيام بتحليلها و تفسيرها و ذلك للتعرف على اتجاهات زبائن مؤسسة نجمة من وجهة نظر عينة الدراسة حول مساهمة إدارة العلاقة مع الزبون من خلال أبعادها في تحقيق ولائهم، و أثر كل بعد و مدى ارتباطه بالولاء.

و سنعمد في دراستنا للاتجاهات السابقة، و تحليلها على حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، و لدراسة مدى و قوة ارتباط كل بعد من أبعاد CRM بتحقيق الولاء سنعمد على حساب معامل الارتباط Pearson بين أبعاد CRM و الولاء.



### 3 1- اتجاهات زبائن مؤسسة نجمة حول مساهمة أبعاد CRM في تحقيق ولائهم من وجهة نظر عينة الدراسة

- يوضح الجدول الموالي اتجاهات زبائن مؤسسة نجمة من وجهة نظر عينة الدراسة حول مساهمة إدارة العلاقة مع الزبون من خلال أبعادها في تحقيق ولائهم:

الجدول 16: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن في عينة الدراسة

حول مساهمة أبعاد CRM في تحقيق ولائهم.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	موافق	نوعا ما	غير موافق	مساهمة أبعاد CRM في تحقيق الولاء	
			التكرار	التكرار	التكرار		
			النسبة	النسبة	النسبة		
نوعا ما	0,65	2,3	16	19	04	سعي المؤسسة للاتصال الدائم مع الزبون هو ما ييقيني أتعامل معها.	20
			41	48,7	10,3		
موافق	0,67	2,61	28	07	04	سعي المؤسسة لتوفير و تقديم خدمات ذات جودة عالية هو ما يجعلني أستمر في التعامل معها.	21
			71,8	17,9	10,3		
نوعا ما	0,64	1,89	06	23	10	عمل المؤسسة على معرفة وتلبية حاجاتي الشخصية، و إقامة علاقات شخصية الأمر الذي ييقيني أستمر في التعامل معها.	22
			15,4	59	25,6		
نوعا ما	0,62	2,07	09	24	06	العمل على مساعدتي و حل المشاكل التي أواجهها يجعلني أستمر في التعامل مع هذه المؤسسة.	23
			23,1	61,5	15,4		
نوعا ما	0,66	2,02	09	22	08	معاملتي بتميز وتحسيسي بالاهتمام و الأهمية هو ما يجعلني أبقى على تعاملي مع هذه المؤسسة.	24
			23,1	56,4	20,5		
نوعا ما	0,36	2,18	المتوسط العام و الانحراف المعياري للولاء.				

- يتضح من الجدول أن زبائن المؤسسة موافقون و بشكل كلي على مساهمة أسلوب إدار العلاقة مع الزبون المتبع من طرف مؤسستهم في تحقيق ولائهم، و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام للولاء إذ بلغ (2,18) بانحراف معياري قدره (0,36) ما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الزبائن حول مساهمة أبعاد CRM في تحقيق ولائهم.

- و انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب الفقرات الممثلة لمساهمة كل بعد في تحقيق الولاء تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل و ذلك بناء على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص باتجاهات الموافقة على مساهمة كل بعد في تحقيق الولاء.

1- جاءت الفقرة رقم (21) المتعلقة ببعد جودة الخدمة و التي تضمنت : " سعي المؤسسة لتوفير خدمات ذات جودة عالية هو ما يجعلني أستمر في تعاملي معها " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,61) بانحراف معياري قدره (0,67) ما يشير إلى عدم وجود تباين كبير بين آراء و اتجاهات الزبائن حول مساهمة هذا البعد في تحقيق ولائهم، هذا ما يدل على أن الزبائن موافقون و بشكل كلي و بدرجة كبيرة على أن هذا البعد يساهم في

تحقيق ولائهم، تثبت هذه النتائج ذات الدلالة الإحصائية القوية صحة الفرضية الفرعية الثانية، وأن بعد جودة الخدمة احتل المرتبة الأولى من حيث مساهمته في تمسك الزبائن بهذه المؤسسة، وتحقيق ولائهم.

2- جاءت الفقرة رقم (20) المتعلقة ببعده الاتصال والتي تضمنت: "سعي المؤسسة للاتصال الدائم بالزبون و التواصل معه هو ما يقييني أتعامل معها " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,3) بانحراف معياري قدره (0,65) هذا ما يدل على موافقة الزبائن على أن هذا البعد يساهم في تحقيق ولائهم بدرجة كبيرة، و تدل هذه النتائج ذات الدلالة الإحصائية القوية على صحة الفرضية الفرعية الأولى، وأن بعد الاتصال احتل المرتبة الثانية من حيث مساهمته في استمرار تعامل الزبائن مع هذه المؤسسة، وتحقيق ولائهم.

3- جاءت الفقرة رقم (23) المتعلقة ببعده التعاطف والتي تضمنت: " العمل على مساعدتي و حل المشاكل التي أواجهها يجعلني أستمر في التعامل مع المؤسسة " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,07) بانحراف معياري قدره (0,62) ما يشير إلى عدم وجود تباين كبير بين اتجاهات الزبائن حول الموافقة على مساهمة هذا البعد في تحقيق ولائهم، أي أنهم موافقون و بنسبة كبيرة نوعا ما على أن بعد التعاطف يساهم في تحقيق ولائهم ، تدل هذه النتائج ذات الدلالة الإحصائية القوية على صحة الفرضية الفرعية الرابعة، وأن بعد التعاطف احتل المرتبة الثالثة من حيث مساهمته في تحقيق ولاء الزبائن.

4- جاءت الفقرة رقم (24) المتعلقة ببعده المعاملة بتميز و أهمية والتي تضمنت: " معامليتي بتميز و تحسيسري بالاهتمام و الأهمية الكبيرة من طرف موظفي المؤسسة هو ما يجعلني أبقى على تعاملي معها" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,02) بانحراف معياري (0,66) و هذا ما يدل على وجود موافقة كبيرة نسبيا على مساهمة هذا البعد في تحقيق ولائهم تدل هذه النتائج ذات الدلالة الإحصائية القوية على صحة الفرضية الفرعية الخامسة، وأن بعد المعاملة بتميز و أهمية احتل المرتبة الرابعة من حيث مساهمته في تحقيق ولاء الزبائن.

5- جاءت الفقرة رقم (22) المتعلقة ببعده الشخصية والتي تضمنت : " عمل المؤسسة على معرفة وتلبية حاجاتي الشخصية، و إقامة علاقات شخصية الأمر الذي يقييني أستمر في التعامل معها" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1,89) بانحراف معياري قدره (0,64) هذا ما يدل على موافقة نسبية للزبائن على مساهمة هذا البعد في تحقيق ولائهم ، و تثبت هذه النتائج ذات الدلالة الإحصائية المتوسطة صحة الفرضية الفرعية الثالثة، وأن بعد الشخصية احتل المرتبة الخامسة من حيث مساهمته في تحقيق ولاء الزبائن.

## 2 2 - مدى و قوة ارتباط كل بعد من أبعاد CRM بتحقيق ولاء زبائن مؤسسة بجمحة من وجهة نظر عينة الدراسة

- يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط Pearsson بين كل بعد من أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون و الولاء:

الجدول 17: معامل بيرسون لدرجة ارتباط أبعاد CRM بتحقيق الولاء.

أبعاد CRM	الاتصال.	جودة الخدمة.	الشخصنة.	التعاطف.	المعاملة بتميز و أهمية.
معامل الارتباط	** 0,845	** 0,847	** 0,38	** 0,66	** 0,56
R	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
**: عند مستوى معنوية 0,01					

- يتضح من الجدول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية جداً بين أبعاد CRM و تحقيق الولاء، أقل أو تساوي (0,001)، و هذا عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,01$ ) أي عند درجة ثقة 99 %.

- انطلاقاً من الجدول يمكننا ترتيب الأبعاد من الأقوى ارتباطاً بالولاء إلى الأقل وفق معامل Pearson كما يلي:

1- يأتي بعد جودة الخدمة في المرتبة الأولى من حيث قوة درجة الارتباط بتحقيق الولاء، و هذا ما يعكسه معامل الارتباط الذي يساوي (0,847) بدرجة ثقة 99 %، و هي درجة ارتباط قوية جداً، إذاً يعتبر هذا البعد ذو أهمية قصوى في تحقيق ولاء الزبائن و على المؤسسة الاهتمام به بالدرجة الأولى.

2- يأتي بعد الاتصال في المرتبة الثانية من حيث قوة درجة الارتباط بتحقيق الولاء، و هذا ما يعكسه معامل بيرسون الذي يساوي (0,845) و هذا عند درجة ثقة 99 %، و هي الأخرى درجة ارتباط قوية جداً و هذا ما يدل على الأهمية القصوى لهذا البعد في تحقيق ولاء الزبائن و على المؤسسة أن توليه اهتماماً كبيراً.

3- يأتي بعد التعاطف في المرتبة الثالثة من حيث قوة درجة ارتباطه بالولاء، هذا ما يعكسه معامل الارتباط الذي يساوي (0,66) عند درجة ثقة 99 %، و هي درجة ارتباط قوية، ما يدل على أهمية هذا البعد في تحقيق الولاء و على المؤسسة أن تولي اهتماماً له.

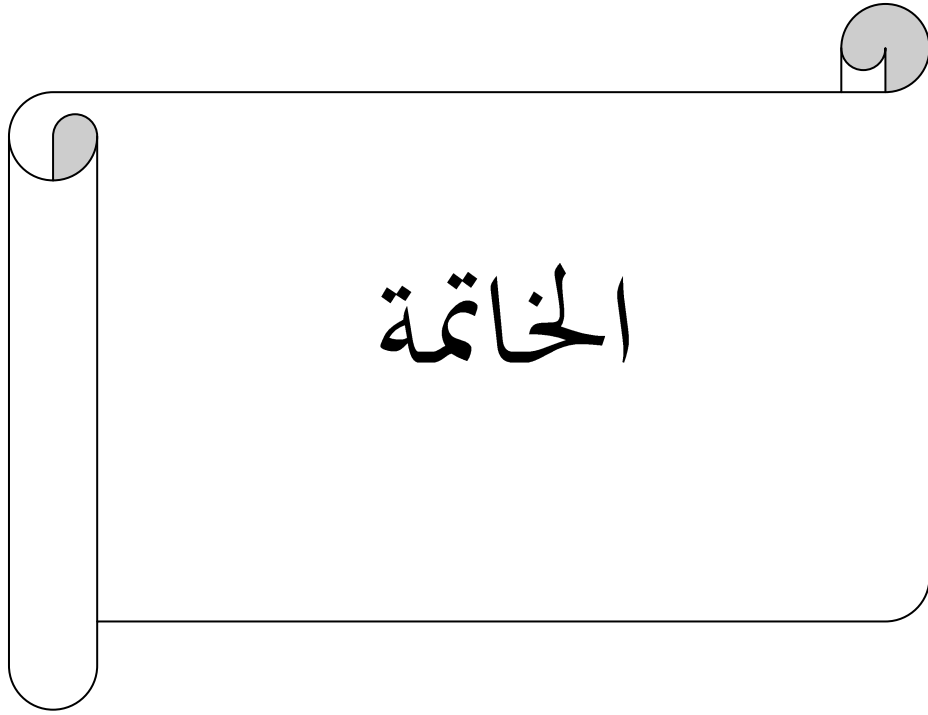
4- يأتي بعد المعاملة بتميز وأهمية في المرتبة الرابعة من حيث قوة درجة ارتباطه بالولاء، هذا ما يبينه معامل الارتباط إذ بلغ (0,56) عند درجة ثقة 99 %، و هي درجة ارتباط متوسطة، و تدل على أهمية هذا البعد في تحقيق الولاء.

5- يأتي بعد الشخصنة في المرتبة الخامسة من حيث قوة درجة الارتباط بالولاء، و هذا ما يعكسه معامل الارتباط، إذ بلغ (0,38) عند درجة ثقة 99 %، و هي درجة ارتباط ضعيفة، لكن لا يعني ذلك عدم أهميتها في تحقيق الولاء لكن بصورة نسبية.

## خلاصة:

رأينا في هذا الفصل مدى رضا زبائن مؤسسة نجمة الوطنية للاتصالات من وجهة نظر عينة الدراسة على أسلوب إدارة العلاقة مع الزبون المتبع من قبلها، وكانت الموافقة عليه إيجابية ما دلّ على نجاحه، ورأينا كيف تساهم CRM بكل أبعادها في تحقيق ولاء الزبائن، كما توصلنا إلى ترتيب أبعادها من حيث المساهمة في تحقيق الولاء و ذلك عن طريق حساب معامل ارتباط كل منها بتحقيق ولاء الزبائن و كانت مرتبة حسب أهميتها كالآتي:

- 1 - جودة الخدمة.
- 2 - الاتصال.
- 3 - التعاطف.
- 4 - المعاملة بأهمية و تميز.
- 5 - الشخصية.



## الخاتمة:

I. النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة:

توصلنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى جملة من النتائج و التي يمكن تفريعها إلى قسمين:

### I. 1- النتائج الخاصة بالدراسة النظرية:

- من خلال العرض النظري لموضوع الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج و التي يمكن اختصارها في ما يلي:
- ازدياد اهتمام مؤسسات القرن الواحد و العشرون بالأصول المعرفية، و اللاملموسة بدرجة فاقت بكثير اهتمامها بالأصول النقدية و المادية (الملموسة).
- يعتبر الرأسمال المعرفي (الفكري) ، محددًا للقيمة السوقية للمؤسسة، إذ يمثّل الفرق بينها وبين القيمة الدفترية.
- يساهم الرأسمال الفكري من خلال تفاعل مكوناته في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، وتكوين القيمة لها.
- يلعب الرأسمال الزبوني دورا هاما في تنمية الرأسمال الفكري، و يساهم في تحقيق ميزات تنافسية للمؤسسة، وتكوين القيمة لها.
- يعتبر ولاء الزبائن معيارا لقياس الرأسمال الزبوني، ومؤشرا لقوته.
- تعتبر العلاقة مع الزبون، ذات أهمية قصوى في شبكة علاقات المؤسسة مع محيطها.
- تلعب إدارة العلاقة مع الزبون دورا رئيسيا في بناء الرأسمال الزبوني وتنميته.

### I. 2- النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية:

- من خلال العرض التطبيقي لموضوع الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج و التي يمكن اختصارها في ما يلي:

❖ من حيث نجاح أسلوب إدارة العلاقة مع الزبون المتبع من طرف مؤسسة نجمة الوطنية للاتصالات:

- تعتمد مؤسسة نجمة أسلوبا ناجحا في إدارة العلاقة مع الزبون، حيث تهتم بكل بعد من أبعادها و ذلك بالشكل التالي:

1- تهتم المؤسسة بالدرجة الأولى بجودة الخدمات المقدمة للزبون، وحرص على أن تكون ذات جودة عالية وذلك من خلال:

- التركيز الكبير على استعمال الوسائل التكنولوجية المتطور و الدقيقة في تقديم خدمات متميزة و ذات جودة عالية للزبون.

- التأكيد على حسن استقبال الزبائن، و الحرص على حسن معاملتهم من طرف موظفيها.
- الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة لمظهرها الخارجي، ومظهر موظفيها، و الحرص على أن يكونا مميزين.

2 - تهتم المؤسسة بالدرجة الثانية بالتعاطف مع الزبون و الاستعداد لمساعدته، و العمل على حل المشاكل التي يواجهها، وذلك من خلال:

- الاهتمام بمشاكل الزبون و العمل على معالجتها بعناية.
- إبداء حسن المعاملة و الاحترام للزبون، وتقدير ظروفه.
- الاهتمام بإقامة علاقات طيبة مع الزبائن و العمل على توثيقها.

3- تولي المؤسسة اهتماما بالدرجة الثالثة لشبكة اتصالاتها بالزبائن و تحرص على التواجد قربه، وذلك من خلال:

- توفير إمكانية الاتصال عن طريق مختلف وسائل الاتصال (Net, SMS, Mobile, Fax...).
- محاولة إتاحة الفرصة أمام الزبون للاتصال بالمؤسسة في أي وقت يشاء.
- السعي للتواصل الدائم بالزبون.

- عمل موظفيها على إطلاع الزبون بكل الخدمات الجديدة التي تعرضها المؤسسة.

4 - تُركِّز المؤسسة اهتمامها بصورة نسبية على معاملة الزبون بتميز و ذلك من خلال:

- الاهتمام بمعاملة كل زبون بنوع من التميز، و تحسيسه بالأهمية و الاهتمام.
- معاملة الزبون بنوع من المعاملة الخاصة، و كأنه الأفضل لديها.

5- لا تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لمعرفة حاجات الزبون الشخصية و لا لشخصنة العلاقات مع الزبون- وإن كانت

هذه العملية تخص الزبائن المهمين كما أشرنا سابقا-

#### ❖ من حيث مساهمة إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق الولاء:

- تساهم إدارة العلاقة مع الزبون بكل أبعادها في تحقيق ولاء الزبون، ولكن بنوع من التفاوت في الأهمية وذلك بالشكل التالي:

- تأتي جودة الخدمات في المرتبة الأولى من حيث المساهمة في تحقيق ولاء الزبائن.
- تأتي شبكة الاتصال و التواصل مع الزبون في المرتبة الثانية من حيث المساهمة في تحقيق ولاء الزبائن.
- يأتي بعد التعاطف و الاستعداد لمساعدة الزبون و حل مشاكله في المرتبة الثالثة من حيث المساهمة في تحقيق ولاء الزبائن.
- تأتي المعاملة بتميز و أهمية، في المرتبة الرابعة من حيث المساهمة في تحقيق ولاء الزبائن.

- تأتي شخصية العروض و العلاقات، في المرتبة الخامسة من حيث المساهمة في تحقيق ولاء الزبائن.

## .II. الاقتراحات:

من خلال تحليل النتائج السابقة ارتأينا تقديم اقتراحات و توصيات، نرى أن من شأنها مساعدة مؤسسة نجمة الوطنية للاتصالات على تحقيق الإدارة الفعالة لعلاقتها مع زبائنها، من أجل زيادة درجة الولاء لديهم، وبالتالي تنمية رأسمالها الزبوني و الفكري، وهي كالاتي:

- من الضروري أن تركز المؤسسة جيدا على جودة خدماتها، وأن تعمل على المحافظة عليها بل و العمل على تطويرها وتحسينها.

- على المؤسسة أن تحرص أكثر على تميز مظهرها الخارجي و الداخلي، وكذلك لياقة موظفيها.

- يجب على موظفي المؤسسة إطلاع الزبون بكل الخدمات الجديدة التي تعرها المؤسسة.

- على المؤسسة الاهتمام بتوفير وسائل الراحة لاستقبال الزبائن.

- من الضروري أن تهتم المؤسسة أكثر بنظام اتصالها بالزبائن، و بتوفير إمكانيات اتصال جديدة لتوسيع شبكة اتصالها، وتسهيل اتصل أي زبون مهما كانت الوسيلة التي يملكها أو يستعملها.

- على مؤسسة نجمة الاهتمام أكثر بإتاحة الفرص أمام الزبون للاتصال بها في أي وقت يشاء.

- على المؤسسة أن تحرص كل الحرص على تدعيم تواصلها مع الزبون.

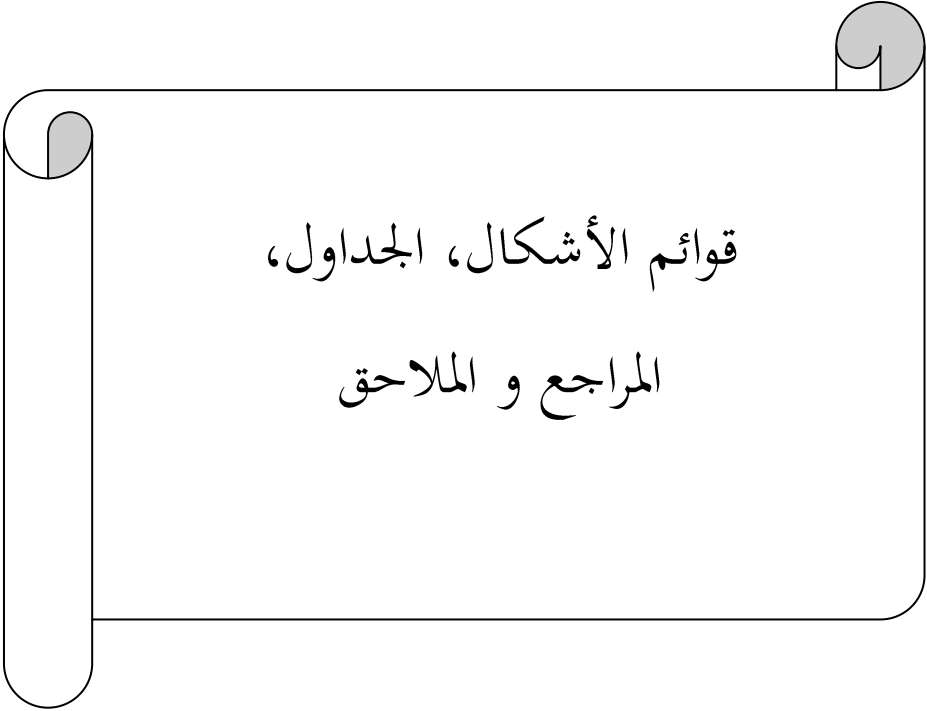
- من الضروري أن تحرص دائما على تلبية حاجات الزبون، ومساعدته على حل مشكلاته و الحرص على إرضائه و لو في أبسط الأمور.

- من الضروري أن تُنضج المؤسسة موظفيها لدورات تكوينية و تدريبية تُخص معاملته الزبون بتميز و أهمية.

- على المؤسسة تعليم موظفيها كيفية معاملة الزبون معاملة خاصة تشعر كلا منهم و كأنه الأفضل لديها.

- من الضروري أن تحرص المؤسسة على تفهم حاجات الزبون و تقدير ظروفه و مراعات تقلبات مزاجه.





قوائم الأشكال، الجداول،

المراجع و الملاحق

قائمة الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	إستراتيجيات التنافس عند بورتر .	الشكل 1
20	دور الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة.	الشكل 2
23	سلسلة القيمة لبورتر .	الشكل 3
24	نموذج سلسلة القيمة المطور لـ Macmillan .	الشكل 4
25	دور الرأسمال الفكري في تكوين القيمة.	الشكل 5
26	LE NAVIGATEUR DE SKANDIA	الشكل 6
27	تفاعل مكونات الرأسمال الفكري لتكوين القيمة.	الشكل 7
33	الفرق بين النظرة التقليدية و الحديثة للمؤسسة اتجاه الزبون.	الشكل 8
35	المعرفة والزبون والقيمة.	الشكل 9
37	مبدأ الشراء الرابع.	الشكل 10
38	الانتقال من الصفقة إلى العلاقات.	الشكل 11
39	هرم ولاء الزبون.	الشكل 12
41	مصنوفة تعظيم المردودية.	الشكل 13
43	دورة حياة الزبون.	الشكل 14
44	تدني مردودية الزبون غير الوفي مع الوقت.	الشكل 15
44	عازم مردودية الزبون الوفي مع الوقت.	الشكل 16
45	مردودية دورة حياة العلاقة مع الزبون.	الشكل 17
46	التطور الزمني لولاء زبائن مؤسسة Xerox .	الشكل 18
54	مراحل تطور الزبون من خلال علاقته بالمؤسسة.	الشكل 19
57	علاقة الاتصال العلاقائي بالرأسمال الزبوني.	الشكل 20
57	هرم الرأسمال الزبوني.	الشكل 21
62	نموذج إدارة العلاقة مع الزبون.	الشكل 22

70	مصفوفة استراتيجية CRM.	الشكل 23
71	سلسلة قيمة العلاقة مع الزبون.	الشكل 24
73	المدخل القائم على رد الفعل والقائم على المبادرة.	الشكل 25
75	الفرق بين الحصة من السوق و الحصة من الزبون.	الشكل 26
79	تأثير CRM على الولاء.	الشكل 27

قائمة الجداول		
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
8	تعريفات الرأسمال الفكري.	الجدول 1
14-13	مكونات الرأسمال الفكري.	الجدول 2
41	جدول تحليل المردودية.	الجدول 3
80	خيارات الإجابة في الاستبيان.	الجدول 4
81	مقياس قيم المتوسط الحسابي	الجدول 5
81	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	الجدول 6
82	توزيع عينة الدراسة حسب العمر.	الجدول 7
82	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	الجدول 8
82	توزيع عينة الدراسة حسب عدد التعامل مع المؤسسة.	الجدول 9
83	تكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالاتصال.	الجدول 10
84	التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بجودة الخدمة.	الجدول 11
86	التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالشخصنة.	الجدول 12
88	التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالتعاطف.	الجدول 13
89	التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالمعاملة بتميز و أهمية.	الجدول 14
91	التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن في عينة الدراسة نحو أسلوب CRM .	الجدول 15
92	التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن في عينة الدراسة حول مساهمة أبعاد CRM في تحقيق ولاءهم.	الجدول 16
94	معامل بيرسون لدرجة ارتباط أبعاد CRM بتحقيق الولاء.	الجدول 17

## قائمة المراجع:

- 1 - أحمد ماهر كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية الإسكندرية 2006.
- 2 - إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني "التسويق في الوطن العربي الفرص و التحديات، قسم التسويق كلية العلوم الإدارية، جامعة الإسراء (المملكة الأردنية)، الدوحة قطر 6-8 أكتوبر 2003.
- 3 - إمتثال حسن عبد الرزاق و آخرون مبادئ الإحصاء الوصفي الدار الجامعية الإسكندرية 2002.
- 4 - أميرة هاتف حدّاوي الجنابي، أثر معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد، جامعة الكوفة 2006 .
- 5 - بشير عباس العلق، تطبيقات الإنترنت في التسويق الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الأردن 2003.
- 6 - جابر رشاد مصطفى جابر، أثر إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الولاء، رسالة ماجستير كلية إدارة المال و الأعمال جامعة آل البيت الأردن 2008.
- 7 - حسين علي عبد الرسول الجنابي، نظام الاستخبارات التسويقية و أثره في تحديد الإستراتيجية التسويقية، كلية الإدارة الاقتصادية، جامعة الكوفة ، 2006.
- 8 - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
- 9 - سعد زغلول بشير، دليلك إلى البرنامج الاحصائي SPSS الإصدار العاشر، المعهد العربي للتدريب و البحوث الإحصائية، الجهاز المركزي للإحصاء، العراق، 2003.
- 10 - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح: إدارة الرأسمال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009.
- 11 - سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر 2006.
- 12 - عادل حرحوش المفرحي، أحمد علي صالح، الرأسمال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، ط 2، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- 13 - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، كلية التجارة جامعة القاهرة، 2003،.
- 14 - عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية ، كلية التجارة جامعة الإسكندرية 2003.
- 15 - فريد زين الدين ادارة الجودة الشاملة و فرص تطبيقها في صناعة الغزل و النسيج المصرية مجلة البحوث التجارية كلية التجارة جامعة طنطا 1994.
- 16 - فيليب كوتلر وآخرون، ما يقوله الأساتذة عن التسويق، ترجمة مازن تفاح ط 1 الجزء الثالث، مكتبة جرير بيروت 2005.
- 17 - مبارك لسلوس، التسيير المالي : تحليل نظري مدعم بأمثلة و تمارين محلولة لطلبة العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، ديوان المطبوعات بن عكنون الجزائر 2004.
- 18 - محمد شامل فهمي الإحصاء بلا معاناة المفاهيم و التطبيقات باستخدام SPSS معهد الإدارة العامة الرياض 2005.
- 19 - محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد و المراحل و التطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة و النشر، 1999.

- 20 محمد عواد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2008.
- 21 محمود يوسف ياسين واقع ممارسات التسويق بالعلاقات و أثرها في بناء الولاء رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية جامعة اليرموك الأردن 2010.
- 22 نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية بيروت 1996.
- 23 نجم عبود نجم إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات الطبعة الثانية دار الوراق للنشر عمان 2008.
- 24 -نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس الطبعة العربية دار اليازوري عمان 2010.
- 25 هوارى سويس ، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات، من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد 07 / 2009 / 2010، جامعة ورقلة.

- 27- Antony wall, Robbert Kirk, Intellectual capital Measuring the immeasurable, Elsevier Linacre House, Oxford, 2004.
- 28- Christian Michon « le Marketeur » édition pearson – Paris 2003.
- 29- Christophe Allard, Le management de la valeur client, Comment optimiser la rentabilité de vos investissements en relation client Dunod, Paris 2002.
- 30- Christpphe Allard. Le Management de la valeur client Dunod Paris 2002.
- 31- Claude Dummeur – Marketing 4<sup>ème</sup> édition Dalloz Paris 2003.
- 32- Goran Roos, Stephen Pike ,Managing, Intellectual capital in practice imprint of Elsevier Linacre House Jordan hall Oxford, 2005.
- 33- Henri Kaufman ,Laurence Faguer ;le Marketing de l'EGO Maxi Ma .Paris 2005.
- 34- Issam Jallouli, Relation entre le capital Immatériel des PME manufacturiers et leur performance, Université du Quebec, Canada, 2009.
- 35- J. Jacques Lambin, Le Marketing Stratégique, Paris édition Paris 1993.
- 36- Jay Ludovic Stora le client capital de l'entreprise (Customer marketing), les édition d'organisation, Paris 1993.
- 37- Jean Claude Boisedevésy, Le marketing relationnel, A' la decouverte du Conso – acteur, Les édition d'organisation Paris 1996.
- 38- Jean Briman, les Meilleurs pratiques de management au cœur de la performance 3ème édition d'organisation, paris 2001.
- 39- Jean François Dhénin. Gestion de la clientèle, Edition Michael Dizet. Bréal. Rosny-- sous-Bois. France 2004.
- 40- Jean Simonet, Jean Pirre Bouchez, « Le conseil » le livre du Consultant et du client édition d'organisation Paris 2003 P 298.
- 41- Jérôm Bon, Elisabeth Tessier des bordes, « fidélise les clients » la revue française du gestion adetem paris 2002.
- 42- Jérôme Caby et Gérard Hirigoyen, la création de valeur de l'entreprise, 2ème édition economica Paris 2001.
- 43- Kenneth Laudon et Jane Laudon, Marketing des systèmes d'information, 11<sup>ème</sup> édition corrigés, Pearson éducation France 2010.
- 44- Laura Lavorata et autres. Mercatique T le. STG. Bréal France 2007.
- 45- M. Porter, l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance , inter édition, paris 1992.
- 46- M. Porter, l'avantage concurrentiel de notions, Paris inter édition 1993.
- 47- Malcolm Mcdonald les plans Marketing, Traduction de la 5<sup>ème</sup> édition anglaise par Prierre choix. Deboeck, Elsevier England 2002.
- 48- Mark kool, Eric de Roos, Strategic Assets Base valuation and Evaluation from work with an Intellectual capital Perspective, Tias Nimbass business School, utrecht, The Netherlands 5<sup>th</sup> European conference on intellectual capital 2010.

- 49- Monika Klimontowicz, How Intangibles Affects customer's Decision, 5<sup>th</sup> European conference on intellectual capital, 2010 University of Economic Katowice, Poland.
- 50- Nicolas Desunoulins, Maitriser le levier informatique Accroître la valeur ajoutée des systèmes d'information. Pearson éducation France, 2009.
- 51- Olivier Dewasseige ,E-management, E-commerce,E-marketing ,Ebay 3 leviers de Croissance pour les entreprises .édition Prodes CCISA ,Belgique 2007.
- 52- Philip Kotler, Dubois Marketing management 12<sup>ème</sup> édition Pearson éducation France 2006.
- 53- Philip Kotler, Dubois. Le Marketing Selon kotler. Pearson éducation Paris 2005.
- 54- Pierr Allard, Damien Dirringer, La stratégie de la relation client un support dynamique de management de la relation client, Le modèle Customer connections, Dunod Paris 2000.
- 55- Sekaran Uma « Research methods for busnissM A Skill building approach, 4<sup>th</sup> edition Wiley India edition, NewDelhi, 2007.
- 56- Smail Ait Bel-Hadj et Alivier Bette, innovation management des processus et creation de valeur, l'Harmattan – France 2006.
- 57- Stanley Brown CRM, Customer Relation Ship management, Village mondial Pearson éducation France 2006.
- 58- Stefan Michel, Marianne Petit Pierre. Marketing une introduction au marketing d'un point de vue pratique 1<sup>ère</sup> édition Compendion bildung smedien AG, Zurich 2010.
- 59- Steplane Tuffery, Data Mining et statistique décisionnelle, l'intelligence des données, Edition Technip. Paris 2007.
- 60- Supriya Biswas, Relationship marketing, concepts, theories and cases Eastern economy édition. HPI Learning Private limited new Delhip 2011.

❖ قائمة مواقع الانترنت:

- 61- Maria Rosa. LLamas- Alonso et al Designing a PPMC System to maximize CRM success. Journal of marketing Channels 2009. [www.informaworld.com /smpp/ title ~ content = t 713447980](http://www.informaworld.com/smpp/title~content=t713447980).
- 62- Hsin Hsin Chang et al Implementation of Relation Ship Quality for CRM Performance, Acquisition of BPR and organisational learning. Journal of Total Quality Management & Business Excellence 2009. [www.informaworld.com /smpp/ title ~ Content =t 792306905](http://www.informaworld.com /smpp/ title ~ Content =t 792306905).





# الملحق 1.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة العليم العالي و البحث العلمي  
جامعة منتوري قسنطينة  
كلية علوم التسيير و الاقتصاد  
قسم تسيير الموارد البشرية

## استمارة استبيان

نقوم بإجراء دراسة موسومة: " إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تنمية الأعمال الفكري دراسة ميدانية في مؤسسة نجمة الوطنية للاتصالات"، و نهدف من خلالها إلى الوقوف على مدى ممارسة المؤسسة لأنشطة هذه الإدارة و مدى فعالية إدارتها لعلاقتها مع زبائننا و انعكاس جودة هذه الإدارة على ولاء الزبائن للمؤسسة، وذلك كمتطلب لنيل شهادة الماستير في تسيير الموارد البشرية، وعليه تم تصميم استمارة استبيان التي بين أيديكم لتحديد مدى الحاجة لمثل هذه الإدارة، و تحديد مساهمتها في تحقيق ولاء الزبائن في مؤسسة نجمة للاتصالات.

من إعداد الطالب: ذنايب مصعب

البيانات اشخصية:

- 1 الجنس : ذكر  أنثى
- 2 السن : أقل من 2  26-35  36-45  46-55  أكبر من 55 سنة
- 3 المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- 4 -عدد سنوات التعامل مع المؤسسة:  
أقل من سنة  1-5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

أوافق	نوعا ما	لا أوافق	مضمون الفقرات
أولاً: الشعور بالتميز و الأهمية			
			1 -أشعر و كأني من أفضل الزبائن لدى المؤسسة.
			2 -يعاملني موظفو المؤسسة بشكل يجعلني أشعر بالتميز عن باقي الزبائن.
			3 -تعاملني مع هذه المؤسسة يكسبني شعورا بالاهتمام و الأهمية.
			4 -يسعى الموظفون إلى معاملة الزبون بتميز.
ثانياً: جودة الخدمة			
			5 -يتمتع موظفو المؤسسة بمهارة عالية وسريعة في تقديم الخدمة للزبائن.
			6 -المظهر الخارجي للمؤسسة مميز و كذلك مظهر الموظفين لائق.
			7 -موظفو المؤسسة يعاملون الزبائن بلباقة عند استقبالهم.
			8 -تستعمل المؤسسة تجهيزات تكنولوجية متطورة و دقيقة في تقديم الخدمة.
ثالثاً: الاتصال			
			9 - يمكنني الاتصال بالمؤسسة في أي وقت أشاء.
			10 -يخبرني موظفو المؤسسة عن كل الخدمات الجديدة.
			11 -تتميز هذه المؤسسة بالاتصال الدائم مع زبائنها و أشعر بتواصل دائم معها.
			12 -توفر المؤسسة إمكانية التواصل عن طريق mobile, fax, sms, الانترنت...

رابعاً: الشخصية			
			13 - يوفر لي المؤسسة كل الخدمات التي تلائم حاجاتي الشخصية.
			14 - أتمتع بعلاقات شخصية مع موظف أو مسؤول في المؤسسة.
			15 - تعمل المؤسسة وموظفوه على معرفة حاجاتي الشخصية.
خامساً: التعاطف			
			16 - جميع موظفي المؤسسة متعاونون في توثيق علاقاتهم بالزبائن.
			17 - تعمل المؤسسة على مساعدتي وحل المشكلات التي أواجهها.
			18 - هناك حسن معاملة للزبائن و احترامهم و تقدير ظروفهم.
			19 - تربطني علاقة جيدة مع هذه المؤسسة و موظفيها.
سادساً: الولاء			
			20 - سعي المؤسسة للاتصال الدائم مع الزبون هو ما ييقيني أتعامل معها.
			21 - سعي المؤسسة لتوفير و تقديم خدمات ذات جودة عالية هو ما يجعلني أستمّر في التعامل معها.
			22 - عمل المؤسسة على معرفة وتلبية حاجاتي الشخصية، و إقامة علاقات شخصية الأمر الذي ييقيني أستمّر في التعامل معها.
			23 - العمل على مساعدتي و حل المشاكل التي أواجهها يجعلني أستمّر في التعامل مع هذه المؤسسة.
			24 - معاملي بتميز و تحسيبي بالاهتمام و الأهمية هو ما يجعلني أبقى على تعاملي مع هذه المؤسسة.

## ملخص الدراسة:

فيما مضى كانت مصادر الثروات متمثلة في الأصول الملموسة (طبيعية، نقدية...)، وكانت تعتبر محرك الأعمال و الاقتصاد، أما الآن و في عصر المعرفة كما يسمى و قي ظل ثورة المعلومات فإن مصادر الثروات أصبحت متمثلة في المعرفة، المعلومات، البيانات، وغدت أهم محرك للنمو الاقتصادي.

وفي ضوء هذه التحولات تعالت أصوات الكتاب و الباحثين في مجال الفكر الإداري بضرورة إعادة توجيه الاستثمارات نحو الأصول اللاملموسة (معرفة، فكرية، بشرية...) و هذا ما مهد الطريق لزيادة الاهتمام بهذه الأصول من طرف مؤسسات الأعمال و أصبح من غير المقبول إهمالها كمحدد لقيمتها.

هذه الأصول ( اللاملموسة، المعرفة، البشرية...) تمثل مجتمعة الرأسمال الفكري (المعرفي)، الذي يمكن المؤسسات من التقدم في مجال الربحية و التنافس من خلال تفاعل مكوناته، و يمكنها من إيجاد القيمة في قدرات العاملين مواهبهم و خبراتهم، في تكنولوجياتها و فلسفات عملها، في علاقاتها مع محيطها و ولاء زبائنها، و تمثل كلها منفصلة رؤوس أموال (بشرية، هيكلية، زبونية) للمؤسسات و التي تسمح لها من خلال التفاعل فيما بينها من الغدو قوة داعمة للعاملين و الزبائن لمعرفة ما يريد كل طرف من الآخر بمساعدة تكنولوجيا المعلومات.

و باعتبار ولاء الزبائن أصلا لاملموسا من أصول المؤسسات التي تركز عليه لتكوين القيمة و تحقيق مزايا تنافسية، أصبح لزاما عليها الاهتمام برأسمالها الزبوني- مكون أساسي للرأسمال الفكري- الذي يشمل كل علاقاتها مع محيطها، و للأهمية القصوى التي احتلتها علاقة الزبون ضمن شبكة علاقات المؤسسة فإن التركيز أصبح منصبا حول كسب ولاءه باعتباره أهم لبنة لبناء رأسمال زبوني قوي، و لكون الزبون أصبح طرفا أساسيا من أطراف المؤسسة و شريكا لها يساهم بخبراته، معرفته و إبداعاته، وكأنه فرد من أفراد عائلة المؤسسة، و لضمان استمراره في التعامل معها و تعظيم الفوائد منه لأجل طويل-مدى الحياة- كانت الحاجة إلى تخصيص و ظهور إدارة خاصة ذات تركيز واضح على الزبون لخدمته و تسير العلاقة معه و إدارتها بشكل أفضل في كل مرحلة من مراحل علاقته بالمؤسسة، و كان عليها البحث عن استراتيجية تضمن لها البقاء وسط تقلب السوق و شدة المنافسة، هذا ما وجدته في CRM كاستراتيجية و طريقة عمل و كنظام، حيث تقوم على فتح قنوات اتصال مباشرة مع الزبائن، و إدارة كل تفاعلاتهم من خلال استخدام المعلومات عن الزبائن الحاليين و المرتقبين لأجل التفاعل معهم بفعالية أكبر في كل مرحلة من مراحل علاقتهم مع المؤسسة، و تقوم كذلك على تعزيز الزبائن المهمين ذوي القمة العالية.

و تعمل CRM على خلق علاقات زبونية متميزة و طويلة الأجل حيث تساهم من خلال أدواتها في تدعيم ولاء الزبائن و محاولة الاستفادة منهم مدى حياتهم معها، و جعلهم بمثابة حق من حقوق ملكية المؤسسة.