

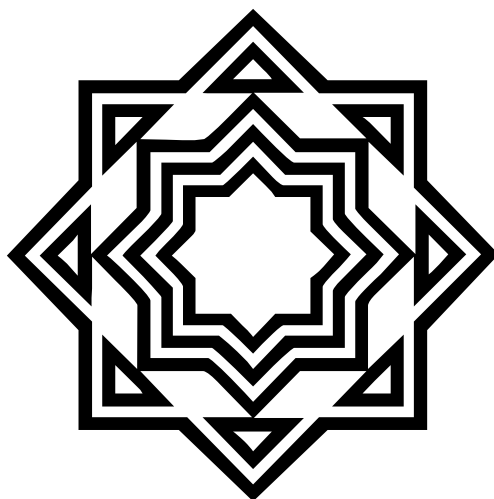
اثر التكامل بين قيمة الزبون

واستراتيجيات النمو في أداء الأعمال

دراسة تحليلية في معمل الألبسة الرجالية في النجف

م.م.فاضل عباس كريم

جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد



المستخلص

إنَّ التسابق المعرفي والتنافسي في بيئة الاعمال جعل النظم التقليدية للقيمة متقدمة وان التصدي الحقيقي أمام منظمات الاعمال يكمن في إعادة هندسة سلسلة التجهيز لتكون أكثر تمركزاً حول قيمة الزبون، ولتحقيق ذلك فإنَّ على منظمات الاعمال بناء شبكات الالتحام الاستراتيجي بين قيمة الزبون واستراتيجيات التمايز لتحسين الاستدامة في بيئتها التنافسية.

يهدف البحث إلى تحليل الموجهات الأساسية لقيمة الزبون وكيفية توظيفها في تحقيق أمثلية ملكية الزبون وتدعيم تجربته مدى الحياة في معمل الألبسة الرجالية، وقد جاءت النتائج لتؤكد أهمية التداخل بين قيمة الزبون واستراتيجيات النمو باتجاه تأهيل وتأطير نظرية قيمة الزبون ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الاول

منهجية البحث ودراسات سابقة

Methodology & Related studies

منهجية البحث Methodology

1- مشكلة البحث Problem statement

ان البحث هو محاولة للتصدي للتساؤلات عدة افرزتها تحديات تحقيق الاستدامة لمنظمات الأعمال في ظل التسابق المعرفي والتقني في البيئة التنافسية الكونية، واهم تلك التساؤلات: ما طبيعة التكامل الاستراتيجي بين قيمة الزبون واستدامة الأعمال؟ ما الموجهات الأساسية Key drivers لقيمة الزبون؟ اين تقع قيمة الزبون في سلم الاولويات التنافسية للأعمال؟ ماهي الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق التفرد والامثلية في القيمة المضافة للزبون؟ ماهي المضامين الاستراتيجية لقيمة الزبون في الخيارات الاستراتيجية للنمو؟ وما اثر التكامل بين قيمة الزبون واستراتيجيات النمو في اداء الأعمال؟

2- اهمية البحث Importance of Research

اهتمت الأدبيات المعاصرة بموضوعة إعادة هندسة قيمة الزبون Customer value Reengineering بوصفها إحدى الاستراتيجيات التنافسية لتحقيق الاستدامة والتمايز في بيئة الأعمال (Niculae,2006)^[2] , (Pralhad & , (Charter,2006)^[4] , (Kotler keller,2006)^[3]

(Ram,2004)^[1]



وتأتي أهمية البحث في إطار تلك الاهتمامات سعياً للإسهام المتواضع في تأطير الإسهامات النظرية والإجرائية ذات الصلة بموضوعه قيمة الزبون ومضامينها الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة والتفوق التنافسي في بيئة الأعمال المعاصرة، فضلاً عن المضامين التطبيقية للبحث والتي تمثلت في الإسهام بتحسين الوعي الاستراتيجي لمنظمات الأعمال بأهمية قيمة الزبون وكيف تسهم في تدعيم تنافسيتها إذا ما أصبحت منظمات موجهة بالزبون (Customer oriented-organization) على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي.

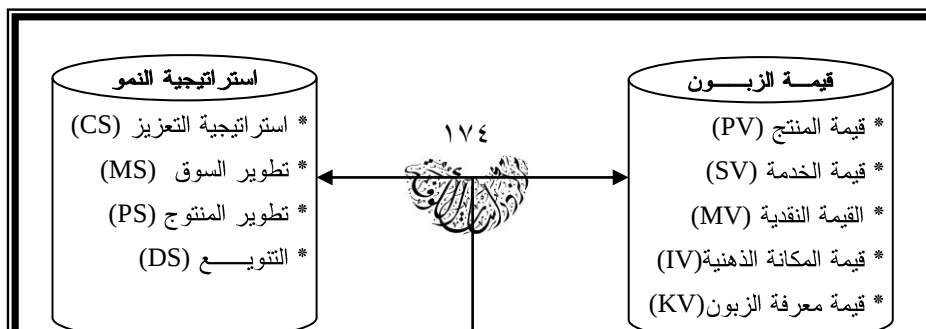
3- أهداف البحث Research objectives

للبحث أهداف عدة تمثل أهمها بالاتي:

- * تحليل الموجهات الأساسية او المفتاحية لقيمة الزبون وكيفية توظيفها في تحقيق امثلية ملكية الزبون وتدعيم تجربته مدى الحياة (Customer lifetime experience)
- * تحليل اثر التكامل بين قيمة الزبون واستراتيجيات النمو في تحقيق الاستدامة وتحسين اداء الأعمال.
- * الإسهام في تأطير الأدبيات ذات الصلة بقيمة الزبون ومضامينها الاستراتيجية للأعمال.
- * تحليل مستوى ما توليه منظماتنا من الاهتمامات حقيقية بقيمة الزبون بوصفها لبقية استراتيجية وتنافسية للأعمال.
- * حث منظماتنا بشكل عام ومنظمة البحث تحديداً على البدء بإعادة هندسة عملياتها لتكون موجهة بالقيمة المميزة للزبون (Distinctive value-oriented)

4- أنموذج البحث Research model

يعرض الشكل (1) أنموذج البحث الافتراضي والذي ضم ثلاثة محاور أساسية، خصص الأول لتمثيل موجهات قيمة الزبون (Customer value drivers) ممثلة بقيمة المنتج، قيمة الخدمة، القيمة النقدية، قيمة المكانة الذهنية وقيمة معرفة الزبون، وضم المحور الثاني الخيارات الاستراتيجية للنمو (Growth strategies) أمثلة باستراتيجيات التعزيز، تطوير السوق، تطوير المنتج وإستراتيجية التنويع، من حيث ضم المحور الثالث مؤشرات أداء الأعمال (Business Performance Indices) ممثلة بالمحافظة على الزبون، الحصة السوقية، كفاءة الكلفة، مؤشر البرمجة ومواقف العاملين، وقد حاولنا إظهار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للتدخلات المحتملة بين متغيرات البحث الأساسية في تصميم أنموذج البحث، إذ تمثل الأسهم غير المنقطعة العلاقات المباشرة، بينما تمثل الأسهم المنقطعة علاقات الأثر المباشر بين متغيرات البحث.



الشكل (١) أنموذج البحث الافتراضي

٥- فرضيات البحث Research Hypothesis

على وفق مشكلة البحث وأنموذجه الافتراضي تم صياغة فرضيات الإثبات الآتية:

- H₁: توجد علاقات ارتباط واثر ذات دلالة إحصائية بين الموجهات الأساسية لقيمة الزبون (قيمة المنتج، الخدمة، السعر، المكانة الذهنية والمعرفة) والقيمة المسلمة للزبون.
- H₂: توجد علاقات ارتباط واثر ذات دلالة إحصائية بين الموجهات الأساسية لقيمة الزبون (قيمة المنتج، الخدمة، السعر، المكانة الذهنية والمعرفة) وخيارات استراتيجية النمو.
- H₃: يمكن تفسير التباين في مؤشرات اداء الأعمال (معدل دوران الزبون، الجهة السوقية، كفاءة الكلفة، مواقف العاملين، مؤشر الربحية) بدلالة التكامل بين قيمة الزبون واستراتيجيات النمو.
- ميدان البحث وادوات القياس واساليب التحليل الاحصائي

Research field & Measuring tools & Statistical Analysis Techniques

تم اختيار انموذج وفرضيات البحث في معمل الألبسة الرجالية في النجف الاشرف احد معامل الشركة العامة للصناعات النسيجية التابعة الى وزارة الصناعة والمعادن والذي تأسس عام (1988) بطاقة انتاجية تصميمية بلغت مليون قطعة سنوياً. بدأ مشروع البحث بإجراء عدة متابعات غير مهيكلة مع السادة مدير وأعضاء مجلس إدارة المعمل والعاملين بهدف اختبار كفاءة عمل انموذج البحث في المعمل ومدى وضوح متغيراته لعينة البحث وتحديد مؤشرات قيمة الزبون اذ تواجه منتجات المعمل كثافة تنافسية عالية بسبب توافر العروض التنافسية البديلة التي وسعت من دائرة خيارات زبائن المعمل وهو



ما جعل دور ادارة تجربة وعلاقات الزبون ومعرفة احدى الموجهات الجوهرية لقيمة الزبون، تمّ بعدها تطوير اداة القياس على وفق مقياس (Likent) الخماسي، والتي تم التحقق من ثبات وصدق مؤشراتها عبر توظيف نظام (SPSS) وبدلالة ثلاثة اختبارات إحصائية هي (Cronbach's , Test-Retest) و (Spearman-Brown Test)، بعد ان وزعت تجريبياً على عينة عشوائية من العاملين في المعمل عددهم (14) منتسباً مرتين بفاصل زمني قدره (10) ايام وقد اظهرت نتائج الاختبارات التي يعرضها الجدول (1) معنوية الاختبارات ذات الصلة بثبات وصدق مؤشرات القياس المعتمدة في البحث.

جدول (1) نتائج اختبارات ثبات وصدق اداة القياس والدراسات المعتمدة في تطويرها

ت	مؤشرات القياس	اختبارات الثبات			اختبار الصدق V. Test*	الدراسات المعتمدة
		S&B.Test	T.Retest	C.Alpha		
1	مؤشرات قيمة الزبون					
*	قيمة المنتج	0.85	0.82	0.76	0.90	Robert & Deighten (1996) .
*	قيمة الخدمة	0.81	0.99	0.77	0.88	Zeithmal et al (2000)
*	القيمة النقدية	0.79	0.81	0.76	0.90	Naumann (2002)
*	المكانة الذهنية	0.84	0.78	0.84	0.88	Niculae (2006)
*	معرفة الزبون	0.78	0.81	0.79	0.90	
2	استراتيجيات النمو					
*	استراتيجية التعزيز	0.81	0.77	0.81	0.87	Shaker F.(2000)
*	استراتيجية تطوير السوق	0.84	0.82	0.81	0.90	Charter C.(2006)
*	استراتيجية تطوير المنتج	0.86	0.81	0.75	0.90	
*	استراتيجية التنويع	0.88	0.84	0.79	0.91	

3	مؤشرات اداء الأعمال					
*	المحافظة على الزبون	0.82	0.78	0.76	0.88	PIMS,(2005)
*	الحصة السوقية	0.87	0.83	0.78	0.91	Naumann(2002)
*	كفاءة الكلفة	0.79	0.81	0.75	0.90	Hitt & Ireland(2001)
*	مواقف العاملين	0.91	0.89	0.81	0.94	
*	مؤشر الربحية	0.81	0.79	0.79	0.87	

* Validity Coefficient = Square root of Test-Retest Reliability Coefficient

وزعت اداة القياس على عينة عشوائية ضمنت (35) منتسبا من العاملين في منظمة البحث اعيد منها (32) استمارة بنسبة استجابة بلغت (91%)، أهملت منها استمارتان لعدم اكتمال الاجابة على بعض فقراتها، شملت عينة البحث مستويات الادارة العليا والوسطى والتنفيذية في المعمل ممن لا تقل خدمتهم الفعلية عن (10) سنوات ومن حملة شهادة البكالوريوس ويعرض الجدول (2) تفاصيل وصف عينة البحث.

جدول (2) وصف عينة البحث

التفاصيل	الجنس			العمر				المستوى الإداري				طبيعة العمل			
	نكر	انثى	المجموع	٤٠-٥٠	٥٠-٦٠	٦٠-٧٠	٧٠-٨٠	إدارة عليا	وسطى	تنفيذية	مجموع	هندسي	فني	إداري	مجموع
العدد	٢٦	٤	٣٠	٨	١٠	٩	٣	١٠	١٠	١٠	٣٠	١٠	٨	١٢	٣٠
النسبة	٠,٢٦	٠,١٤	١٠٠%	٠,٢٦	٠,٣٣	٠,٣٠	٠,١٠	٠,٣٣	٠,٣٣	٠,٣٣	١٠٠%	٠,٣٤	٠,٢٦	٠,٤٠	١٠٠%

دراسات سابقة Related Studies

نعرض فيما يأتي بإيجاز المضامين المهمة لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعية البحث والتي حاول الباحث الاستفادة من بعض معطياتها النظرية والتطبيقية في بحثه الحالي وكما يأتي:

"Customer Value Network"

١- دراسة (Allee (2000

قدّم الباحث نموذجاً متقدماً لإعادة تشكيل (هندسة) نظم القيمة في صناعة الأدوية في إطار تكوين شبكات قيمة الزبون، ركّز نموذج البحث على مكونين أساسيين لقيمة الزبون، هما إدارة معرفة الزبون Customer (Knowledge management) والقيم غير الملموسة (Intangible Value) مكونين أساسيين وفاعلين في تشكيل قيمة الزبون مدى الحياة Customer lifetime Values توصلت الدراسة إلى تأكيد دور معرفة الزبون والقيم غير الملموسة في تدعيم وتكوين شبكات القيمة المدركة للزبون وتحسين القيمة المضافة.

٢- دراسة (Pralhalad & Ramaswamy (2000 "Co-Creating Value with Customer"

انطلق الباحثان في دراستهما من حقيقة تقادم نظم خلق القيمة التقليدية Trandiliord Value Creation وحاجة منظمات الأعمال إلى أطر ومرجعيات جديدة لتكوين وإنشاء القيمة المشتركة مع الزبون وتجربته (Co-Creating Value experiences) من خلال تدعيم وتغيير دور الزبون بوصفه شريكاً سلبياً في عملية خلق القيمة إلى الدور التفاعلي المستند إلى المعرفة الكاملة بالزبون، توصلت الدراسة إلى تأكيد حقيقة أن تجربة الزبون هي الأساس الحقيقي لخلق القيمة المشتركة المميزة للزبون.

٣- دراسة (Berghman et. al (2006 "Competence for new customer value creation"

على وفق نتائج عدة اختبارات مسحية أجراها الباحثان لعدد من الأسواق الصناعية، قدّمت الدراسة أنموذجاً مفاهيمياً لتحليل العلاقات السببية بين تقدير المقدرات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال وتكوين قيمة جديدة مضافة للزبون، أكدت نتائج الدراسة إلى أن المقدرات الاستراتيجية الحرجة لتكوين وإنشاء قيمة الزبون هي المقدرات التسويقية ذات الصلة لمتابعة التطورات السريعة في البيئة التسويقية والمقدرات التنظيمية السائدة ومقدرات سلسلة التجهيز (Supply Chain)، توصلت الدراسة إلى ضرورة خلق الموازنة بين المقدرات الاستراتيجية للأعمال وقيمة الزبون من أجل بناء المنظمات الموجهة بالقيمة (Value Oriented Organization).

المبحث الثاني

الخلفية النظرية للبحث

Theoretical Background



المقدمة Introduction

منذ (٣٥) عاماً، وصف (Peter Druker) المهمة الأولى لمنظمات الأعمال بأنها إنشاء (تكوين) الزبون (Customer Creation)^(٥). كما وصفت اقتصادات الألفية الجديدة بأنها إقتصادات خلق القيمة (Value Creation Economies)^(٦). إن التسابق المعرفي والتنافسي في بيئة الأعمال جعل النظم التقليدية للقيمة متقدمة (Obsolete)، وإن التحدي الحقيقي أما منظمات الأعمال يكمن في إعادة هندسة سلسلة التجهيز لتكون أكثر تركزاً حول قيمة الزبون (Customer value-Focus)، ولتحقيق ذلك على منظمات الأعمال بناءً شبكات الالتحام الاستراتيجي (Strategic Alignment) بين قيمة الزبون واستراتيجيات التمايز (Differentiation Strategies) لتحسين الاستدامة في بيئتها التنافسية.

- حاول البحث الإجابة على تساؤلات عدة أهمها: كيف تنظر منظمات الأعمال لقيمة الزبون؟
- ما موقع قيمة الزبون في أولوياتها التنافسية؟ ما إستراتيجيات التفرد في قيمة الزبون؟
- ما المضامين الاستراتيجية لقيمة الزبون في خيارات النمو؟ ما أثر التكامل بين قيمة الزبون وإستراتيجيات النمو في أداء الأعمال؟

مراجعة الأدبيات Literature Review

في عصر المعرفة وإعادة هندسة الحمض النووي لمنظمات الأعمال، لم تعد النظم التقليدية لتحليل قيمة الزبون قادرة على الإستجابة لمتطلبات الاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة، وقد بات من الضروري تحول منظمات الأعمال نظم قيمة الزبون مدى الحياة (Customer Lifetime Value) والتكوين المشترك للقيمة مع الزبون (Co-Creation Value) ويعرض الجدول (١) مضامين التحول للنظم المعاصرة للقيمة.^(٧)

وبرغم سعة الأدبيات والدراسات ذات الصلة بموضوع قيمة الزبون، لا زال مفهوم القيمة المضافة محل تجاذبات وإشكالات معرفية ومفاهيمية عديدة. فقد وصفت قيمة الزبون بأنها المنافع التقنية والاقتصادية والاجتماعية المدركة للمنتج أو الخدمة^(٨)، أو أنها ((ما يحصل عليه الزبون مقابل التضحيات التي يقدمها))^(٩)، وهي أيضاً ((نتاج تفاعلي إيجابي بين الأعمال والزبائن لخلق المنفعة التي تترجم الى ميزة مستدامة أساسها إبداعية الزبون وولاءه^(١٠)). وإن اكتساب قيمة الزبون (Capturing Customer Value) هو تكامل نشاطات استكشاف القيمة (Value Exploration) وخلق القيمة (Value Creation) وتسليم القيمة (Value Delivery) بهدف بناء علاقات متبادلة ومقنعة (مرضية) بين أصحاب المصالح (Stake holder)، وعلى وفق هذا المنظور فإن سلسلة القيمة الأفضل هي التي تسهم في تحسين مستويات جودة المنتج والخدمة والسرعة والنمو من خلال توسيع حصة الزبون



وولاءه وبالنتيجة اكتساب الزبون مدى الحياة. إن إستكشاف القيمة يعني البحث عن فرص جديدة لتحسين القيمة، أما نشاطات خلق القيمة فتشير الى كفاءة استثمار الموارد القيمة لتقديم عروض تنافسية للقيمة، وتعني نشاطات تسليم القيمة كيف يمكن لمنظمات الأعمال أن توظف قدراتها وبنيتها التحتية لتسليم عروض جديدة للقيمة بكفاءة أكبر^(١١).

جدول (٣) مضامين التحول الى نظم التكوين المشترك للقيمة

ت	الهدف	النظم التقليدية لقيمة الزبون	نظم التكوين المشترك للقيمة مع الزبون
١	هدف التفاعل	القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)	تجربة الزبون والقيمة الاقتصادية المضافة.
٢	مكان التفاعل	نهاية سلسلة التمييز (Sc)	على طول سلسلة التجهيز.
٣	إدارة علاقات الزبون (CRN)	المسارات التعاقدية	تفاعل متزامن على طول سلسلة القيمة المضافة.
٤	الخيارات الاستراتيجية	التحسين المستمر، التوزيع، التسعير	قيمة الزبون مدى الحياة (CLV) إدارة تجربة الزبون وإدارة معرفة الزبون.
٥	انموذج التفاعل	سلبي-أحادي	إيجابي-تفاعلي.
٦	التركيز	المزايا التنافسية الداخلية	قيمة الزبون مدى الحياة (CLV).

Source: Basedon: Prahalact & Ramaswamy (2004)((co-creation of unique value with customer)) Harvard Business school.<http://www.emerald.com>.

وعموماً فإن لقيمة الزبون (CV) دلالات عدة فضل الباحث التعبير عنها بمعادلات خطية بسيطة، فالقيمة بمنظور مالي(نقدي) (Monetary Perspective) هي دالة لتكافئ قيمة المنتج أو الخدمة مع السعر^(١٢) أي أن:

المعادلة (١): القيمة = السعر

Equation(1): Value =Price

وتفترض المعادلة السابقة إن المنتجات أو الخدمات القيمة يقابلها تكاليف أو أسعار عالية.

إن المنظور النقدي لقيمة الزبون لا يتفق مع الإفتراضات الأساسية للتكوين المشترك للقيمة مع الزبون، فالقيمة العالية لا تعني بالضرورة الأسعار أو التكاليف العالية.

وبمنظور سلسلة القيمة (Value Chain) لـ (Porter) فإن قيمة المشتري (Buyer Value) تعني مكونين أساسيين هما القيمة المضافة للمنتج أو الخدمة أو أدائه الاقتصادي وكلفة المشتري ^(١٣) أي إن:

المعادلة (٢): القيمة = الأداء الاقتصادي - كلفة المشتري

Equation (2): Value = Economic – Buyer cost

وتفترض المعادلة السابقة انه بالامكان تعظيم قيمة المشتري أما بتحسين الأداء الاقتصادي للمنتج أو تخفيض تكاليف المشتري عبر تحسين أنشطة إضافة القيمة الأساسية والساندة. وما يؤخذ على منظور بورتير هو صعوبة قياس الاداء الاقتصادي أي بسبب اختلاف ادراكات الزبون وتوقعاته وتجربته. كما ان التفرد في قيمة الزبون قد لا يعني بالضرورة تعظيم القيمة الاقتصادية المضافة.

وبمنظور آخر فإن قيمة الزبون هي دالة لأفضل المبادلات (Tradeoffs) بين تضحيات الزبون ومنافعه وعلاقته بالأعمال ^(١٤) أي أن:

المعادلة (٣): القيمة = (المنافع-التضحيات)*العلاقة

Equation (3): Value= (Benefits-Sacrifices) *Relationship

إن الإضافة الجوهرية في المعادلة السابقة هي علاقات الزبون، وهي متغير فعال في معادلة القيمة وقضية معاودة الزبون ومن هنا برزت أهمية التمييز بين القيمة النقدية وقيمة المشتري وقيمة الزبون، ولهذا التمييز دلالات مهمة لأستراتيجيات الأعمال، فإستراتيجيات التمايز تعني التفرد في القيمة المضافة للزبون ليس من خلال تعظيم القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) وإنما من خلال إدارة علاقات ومعرفة الزبون.

والقيمة بمنظور أشمل تعني الاختلاف بين تقييم الزبون المتوقع بجميع المنافع والتكاليف لعرض تنافسي ما مع البدائل المتاحة، فقيمة الزبون الكلية (Total customer value) هي القيمة المدركة لحزمة من المنافع الاقتصادية والوظيفية والنفسية التي يتوقعها الزبون من عرض معين، أما تكاليف الزبون الكلية فهي حزمة من التكاليف المتوقعة عن تصميم أو الحصول أو استعمال أو التخلص من عرض سوقي بضمنها المال والوقت والطاقة والتكاليف المادية، ومن هنا فإن تعظيم قيمة الزبون تتم من ضمان تعظيم أحد مكونات المنفعة أو تقليص أحد مكونات التكاليف، فالزبون الذي يختار بين عرضين (V1,V2) سيختار نسبة (V1:V2) ويفضل (V1) اذا كانت النسبة أكبر من واحد ويفضل (V2) اذا كانت النسبة أقل من واحد ولن يكون هناك تفاضل إذا كانت النسبة تساوي واحد ^(١٥). أي أن:

المعادلة (٤): القيمة المدركة للزبون = القيمة الكلية للزبون-الكلفة الكلية للزبون

$$\text{Equation (4): Total Perceived value} = \text{Total customer value} - \text{Total customer cost}$$

وبمنظور قيمة الزبون مدى الحياة (customer lifetime value) والتي وصف على ان صافي القيمة الحالية (NPV) للتدفقات المستقبلية المتوقعة من اجمالي مشتريات الزبون مدى الحياة، أي انه صافي العائد المتوقع من الزبون مخصوم بمعدل خصم ملائم (على وفق كلفة رأس المال والمخاطرة)^(١٦). أي أن:

$$\text{المعادلة (٥): قيمة الزبون مدى الحياة: القيمة الحالية لمشتريات الزبون مدى الحياة-كلفة الاستثمارات في الزبون مدى الحياة}$$

$$\text{Equation (5): CLV} = \text{PV of customer lifetime purchases} - \text{customer lifetime investments}$$

وبمنظور إدارة تجربة الزبون فإن القيمة مدى الحياة هي دالة لأمثلية تجربة الزبون الخارجية وملكية الزبون الداخلية والجديد في هذا المنظور هو ملكية الزبون (Customer Equity) وإدارة معرفة الزبون وهما مكونين أساسيين لرأس المال الزبوني (customer capital)^(١٧) أي أن:

$$\text{المعادلة (٦): قيمة الزبون} = \text{أمثلية ملكية الزبون} + \text{أمثلية تجربة الزبون}$$

$$\text{Equation (6): Customer value} = \text{Equity Optimization} + \text{Experience Optimization}$$

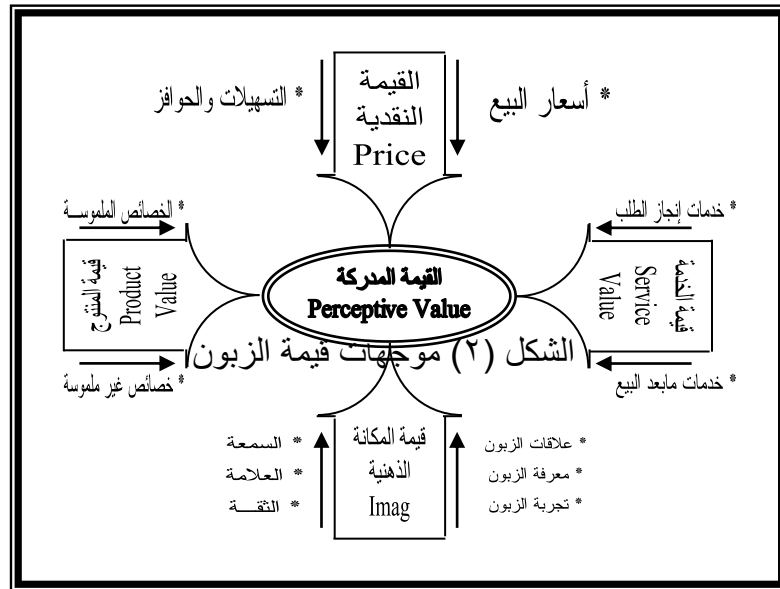
وتشير ملكية الزبون الى تفاعل ثلاثة موجهات هي ملكية القيمة (Value Equity) وملكية العلامة (Brand Equity) وملكية العلاقة (Relationship Equity)، كما تعني أمثلية تجربة الزبون الناتج التفاعلي لإدارة علاقات الزبون وإدارة معرفة الزبون. وإن منظمات الأعمال بحاجة الى مجالين لتعظيم قيمة الزبون مدى الحياة (CLV) هما إنشاء قيمة الزبون بالشكل الذي يمكنها استراتيجياً من إدارة تجربته أولاً وأن تحصل على قيمة الزبون التي يمكن أن تقاس إستراتيجياً من خلال معرفة ربحية الزبون إذ يمثل المجال الأول الاستثمار في قيمة الزبون والثاني العائد على الاستثمار^(١٨).

ويؤثر في قيمة الزبون مدى الحياة عاملان هما متوسط عوائد الزبون ومتوسط حياة الزبون مع المنظمة إذ تختلف الحياة المتوسطة للزبون من مجال إلى آخر ومن صناعة الى أخرى نتيجة لميل الزبون للتفاعل مع منظمات أخرى، وللقيمة مدى الحياة ثلاثة ابعاد اساسية على منظمات الأعمال التعامل معها بحذر هي الرؤية طويلة الأمد لقيمة الزبون والعلاقة الطردية بين عوائد الزبون واستمرار علاقته بالمنظمة، والتكلفة العالية للزبائن المفقودين مدى الحياة^(١٩).

مكونات قيمة الزبون Component of Customer Value

اتفقت الأدبيات بان لقيمة الزبون مكونين أساسيين هما القيم الأساسية (Hygiene values) والقيم المحفزة (الدافعة) (Motivator value). وتمثل القيم الأساسية إجمالي القيم المدركة من استعمال المنتج أو الخدمة وهي ضرورية بجميع عروض القيمة التنافسية، أما القيمة المحفزة فهي الخصائص المضافة للمنتج أو الخدمة مقارنة بالعروض المنافسة، أو أنها الصفات الفريدة للمنتج والتي أن قلدها المنافسون أصبحت قيما أساسية، وعلى منظمات الأعمال تعظيم قيمة الزبون عبر تحسين القيم الأساسية و المحفزة لكل بعد من إبعاد قيمة الزبون^(٢٠).

وعموماً وبرغم تباين وجهات نظر الباحثين في مكونات أو موجهات قيمة الزبون فقد أجمعت الأدبيات حول خمسة موجهات أساسية لقيمة الزبون هي: قيمة المنتج (Product value)، قيمة الخدمة (Service value)، القيمة النقدية (السعر) (Price)، قيمة المكانة الذهنية (Image) والقيمة المدركة (Perceptive value). ويعرض الشكل (٢) الموجهات الخمسة لقيمة الزبون. وقبل البدء في مناقشة تلك المكونات من الأهمية بمكان التأكيد على ضرورة تحقيق التلاحم الاستراتيجي بين موجهات قيمة الزبون والاستراتيجيات التنافسية للأعمال، خاصة في ظل التنافسية العالية التي أتاحت للزبون مساحات أكبر للاختيار والمقارنة بين العروض التنافسية، وإن المنظمات الفائزة (بما في جيب الزبون) هي المنظمات القادرة على تسليم الزبون القيمة الأفضل (Best value)^(٢١)



Source: Based on Neumann (2004) "Creating Customer value" <http://www.naumanuassoci.com>.

وحال اتخاذ الزبون قرار الشراء تظهر الموجهات الخمسة للقيمة (Value Drivers) والتي يتفاعلها كتشكل علاقة الزبون بالأعمال. وبمرور الوقت تصبح احد العوامل الحرجة لنجاح الاستراتيجيات التنافسية. ولسوء الحظ فإن أغلب منظمات الأعمال تمتلك إستراتيجيات فعالة لإدارة

موجهات قيمة الزبون باستثناء إدارة علاقات الزبون، وقد لا يكون هذا واقعياً بعدما أثبتت الدراسات إن المنظمات الموجهة بالزبون هي الأوفر حظاً في تحقيق الاستدامة والنجاحات التنافسية في بيئة الأعمال^(٢٢).

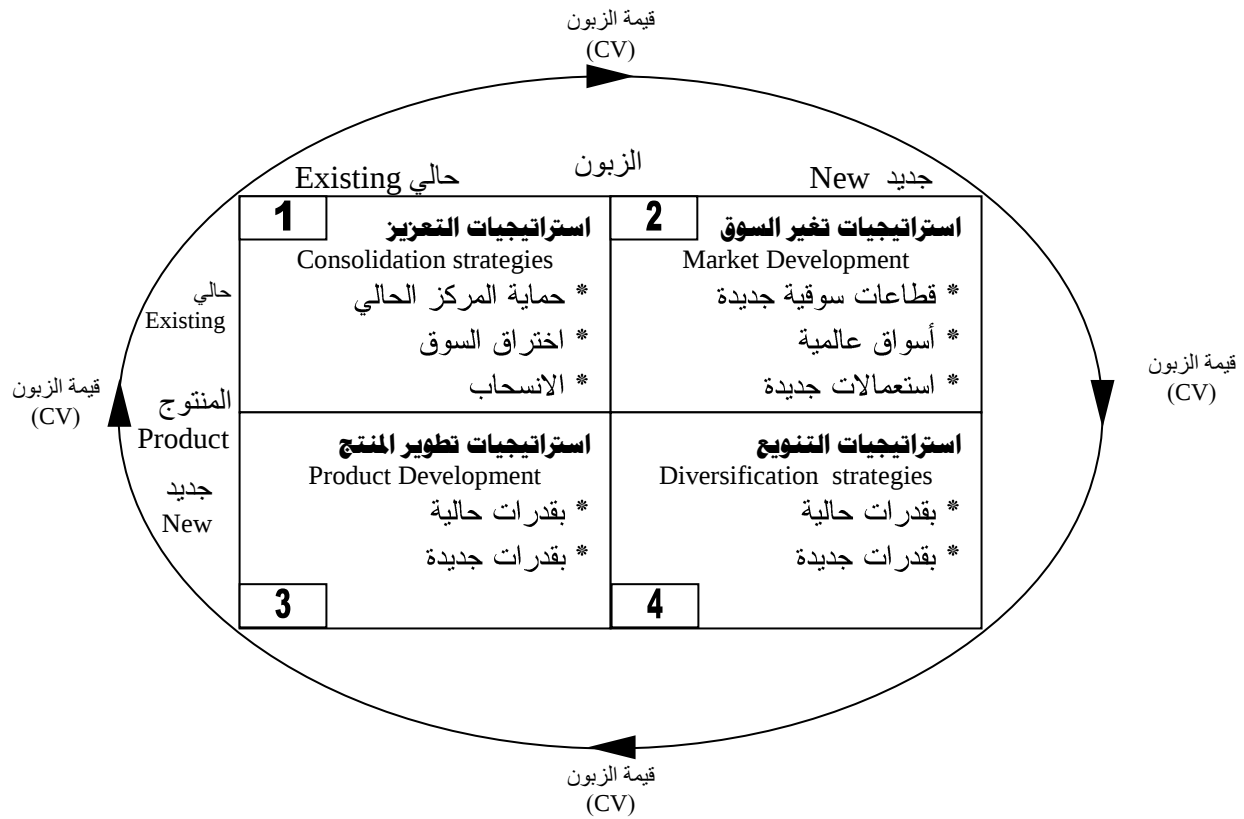
إن قيمة المنتج (Product Value) هي دالة للخصائص الكلية للمنتج (لملوسة وغير ملموسة) إذ أنها المنافع الاجمالية لأستعمال المنتج أو الخدمة. أما قيمة الخدمة (Service Value) تشير الى جودة الخدمة، وهي أحد العوامل الحرجة في تشكيل القيمة المدركة للزبون خاصة عندما تتماثل العروض التنافسية للقيمة وتبقى عوامل الخدمة هي المساحات الوحيدة لأظهار التمايز والتفرد في القيمة المضافة للزبون. أما القيمة النقدية (Monetary Value) فهي دالة لأفضل مبادلة بين أداء المنتج والسعر الذي يضم (أسعار البيع، الحوافز المالية، تكاليف دورة حياة المنتج التي يتحملها الزبون...). وحينما لا يكون الزبون قادراً على تقييم قيمة المنتج أو مزايا السعر فإن الصورة (المكانة) الذهنية (Image Value) تصبح أفضل موجهات قيمة الزبون. وهي دالة لموارد السمعة وتنافسية عروض القيمة والعلامات والمسئولية الاجتماعية والاخلاقية للأعمال.

إن التحديات الحقيقية أمام منظمات الأعمال تكمن في تعريف الموجهات المفتاحية للقيمة Key Drivers of value وهي الأبعاد الحرجة في تفضيلات الزبون وتوقعاته. إن إدراك منظمات الأعمال للموجهات الحرجة للقيمة وإدارتها بمنهج إستباقي مقارنة بالمنافسين يعني بالضرورة تدعيم تنافسية الأعمال ونموها وإزدهارها، وعكس ذلك يعني بقاء الأعمال في مواقع تنافسية ضعيفة. أما التحدي الآخر فهو إن مشاريع إعادة هندسة قيمة الزبون ذات طابع غير مستقر وحركي، وهذا يعني إن دخول المنافسين الجدد قد يغير قواعد اللعبة وأدورها إذا ما استطاع هؤلاء تقديم القيمة الأفضل لسحب السوق. ولمواجهة تلك التحديات على منظمات الأعمال امتلاك دراية استراتيجية واضحة حول التغيرات المتوقعة في الموجهات الحرجة لقيمة الزبون بالأمد المنظور البعيد فضلاً عن تحقيق التلاحم بين موجهات القيمة واستراتيجيات الأعمال التنافسية. هذا الالتحام الاستراتيجي يتطلب المزيد من الوقت والجهد، وإن انتظار المستقبل حتى يأتي يقود نحو الفشل الاستراتيجي^(٢٣). (Waiting for the future to get here lead to strategic failure)

قيمة الزبون واستراتيجيات النمو Customer value & Growth strategies

عدة استراتيجيات النمو أهم الخيارات الاستراتيجية لنجاح الأعمال، فهي التي تحدد المسارات الاستراتيجية لحياة المنظمات بالأمد البعيد، ومدى دافعتها للتوسع واستثمار الموارد والقدرات والفرص البيئية، كما أنها باعث لحيوية ونشاط الأعمال عبر ما تفرزه من تحديات وما تقدمه من نتائج^(٢٤).

ومن دون الدخول في تفاصيل الأطر المفاهيمية لإستراتيجيات النمو وفي حدود بحثنا الحالي فإن أمام منظمات الأعمال العديد من البدائل الاستراتيجية للتوسع والنمو، فهي اما ان تسعى الى اكتساب زبائن جدد او المحافظة على الزبائن الحاليين، أو أن تطور منتجات جديدة أو تحافظ على منتجاتها الحالية. وبتفاعل هذه الخيارات يمكن تطوير مصفوفة إستراتيجيات النمو كما يعرضها الشكل (٣). ومن الأهمية الإشارة إلى إن نجاح أي خيار إستراتيجي يقف عند قدرة الأعمال على التفوق على المنافسين عبر تحقيق القيمة المضافة المميزة والمتفردة للزبون^(٢٥).



الشكل (٣) قيمة الزبون واستراتيجيات النمو

Source: Based on Johnson & Schools (1997) "Exploring corporate strategy" prentice- Hall Europe pp: 280

وفيما يأتي مناقشة موجزة لإستراتيجيات النمو^(٢٦):

١- زبون حالي - منتج حالي Existing Customer-Existing Product

أمام منظمات الأعمال ثلاث خيارات إستراتيجية للتعامل مع إستراتيجيات التعزيز هي حماية المركز الحالي (protect) واختراق السوق (penetration) أو الانسحاب (withdrawal). وتتمركز هذه الاستراتيجيات على حماية وتعزيز المركز التنافسي الحالي من خلال اكتساب النسبة الأكبر من أنفاق الزبون، إذا ظهرت نتائج العديد من الدراسات إن أغلب منظمات الأعمال لا تملك سوى (٣٠%- ٤٠%) من مجمل إنفاق الزبون. وإن رفع هذه النسبة من (٣٠%) إلى (٤٠%) يعني تحقيق نمواً في المبيعات بنسبة (٣٣,٣٣%). وفي جميع الاحوال ومهما كان الخيار المعتمد في تنفيذ هذه الاستراتيجيات فإن أفضل مسارات التنفيذ هو تحسين قيمة الزبون.

٢- زبون حالي- منتج جديد Existing Customer- New product

إن الافتراض الأساس لهذه الاستراتيجية يستند الى تطوير منتجات جديدة للزبائن (السوق) الحاليين، أو الابتعاد عن الوظيفة الملازمة للمنتجات الحالية، على ان تتكامل العمليات الجديدة مع معادلة تحسين القيمة المضافة للزبون بوصفه شريكاً إستراتيجياً في تجارب التصميم والتطوير والانتاج. وإن نجاح هذه الاستراتيجية يقف عند تحقيق افضل المبادلات بين المنتجات الجديدة والقيمة المدركة للزبون.

٣- منتج حالي- زبون جديد Existing product- New customer

تركز هذه الاستراتيجية على توسيع السوق ببدائل عدة منها البحث عن قطاعات سوقية جديدة، التوسع في الاسواق الكونية (Global Market) أو تطوير استعمالات جديدة للمنتوج. إذ أن اكتساب زبائن جدد هو محدد مهم للنمو في الأمد البعيد، إلا ان هذا الاكتساب يجب ان يكون قيماً ومريحاً. كما ان المحافظة على الزبون الجديد تتطلب تحقيق الأمثلية في القيمة المضافة للزبون مقارنة بالمنافسين.

٤- منتج جديد- زبون جديد New product-New customer

تتمركز منظمات الأعمال حول تطوير منتجات جديدة لأسواق جديدة (التنوع) ولهذه الاستراتيجية عدة بدائل عند التطبيق منها التنوع أو التشكيل الأفقي أو التكامل العمودي (الخلفي والأمامي) أو التشكيل المختلط.

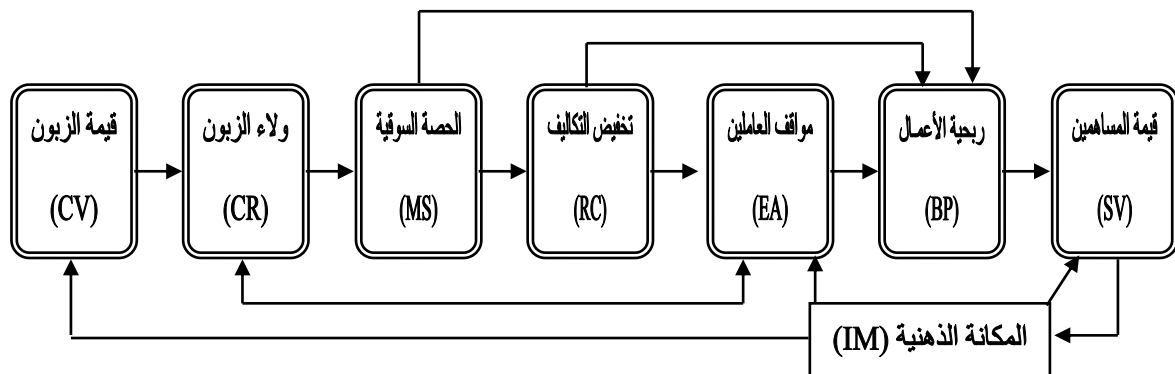
إن التحدي الحقيقي لمنظمات التنوع هو في خلق الوعي المتزامن مع القيمة المضافة الجديدة، وفي تحديد الموجهات الحقيقية لقيمة الزبون. ومن هنا عدت إستراتيجية التنوع أخطر إستراتيجيات النمو بسبب

ضعف تجربة الزبون ومعرفته بالقيمة المضافة الجديدة. وعلى منظمات الأعمال خلق التزامن المطلوب بين إنشاء

القيمة الجديدة للزبون وإدارة تجربة الزبون خاصة في وجود منافسين جدد من نفس القدرة على تحقيق هذه الموازنة.

قيمة الزبون وأداء الأعمال Customer Value & Business Performance

اختلفت مداخل ورؤى الباحثين في تحليل المضامين الاستراتيجية لقيمة الزبون في أداء الأعمال وتحقيق الاستدامة. (Bowman, 1997)^(٢٧), (Aust D. 2002)^(٢٨), (Berghnan et al 2006)^(٢٩). وبرغم ذلك اتفقت الأدبيات على أن تمايز منظمات الأعمال وتفردها في قيمة الزبون تعني بالضرورة تحسين معدلات الولاء والمحافظة على الزبون (Loyalty & Retention) وبالنتيجة تحسين الحصص السوقية السوية للأعمال (Market Share)، كما أن التفرد في قيمة الزبون يعني تخفيض التكاليف (Costs Reduction) وتحسين اتجاهات ومواقف العاملين (Employee Attitudes). وان تحسين الأداء في المساحات السالفة الذكر يعني بالنتيجة تحسين ربحية الأعمال (Profitability) وتعظيم قيمة المساهمين (Shredder value)^(٣٠). ويعرض الشكل (٤) المضامين الاستراتيجية لتداخل قيمة الزبون في تحسين أداء الأعمال.

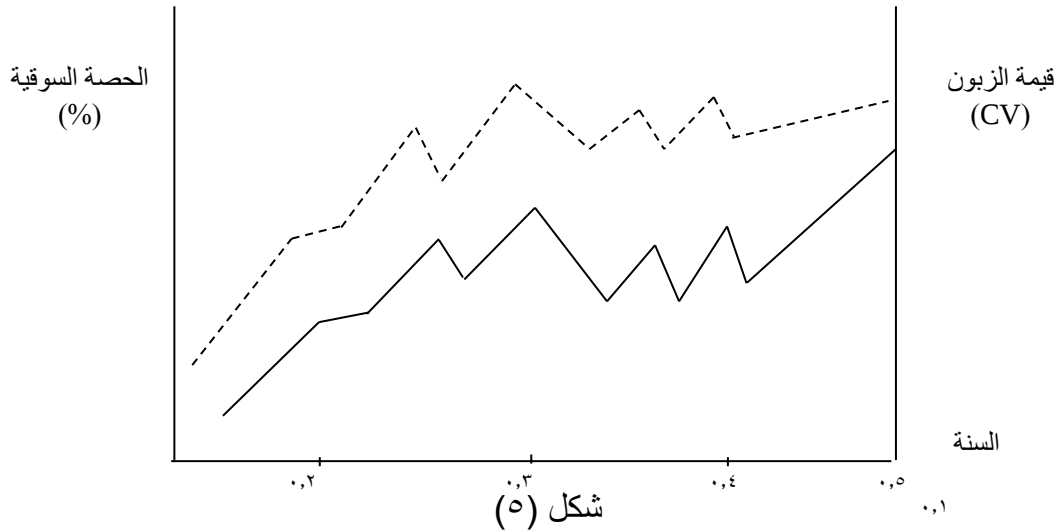


الشكل (٤) مسارات التكامل بين قيمة الزبون وأداء الأعمال

Source: Based on Neumann (2002) "Creating Customer value"

<http://www.naumanssiei.com>.

ان التمايز والتفرد في قيمة الزبون يعني التفوق في ولاء الزبون والمحافظة عليه ويستند هذا الافتراض الى حقيقة ان رضا الزبون هو العامل الحرج في معادلة معاودة الزبون، فقد أثبتت الدراسات أن (٩٥%، ٩٧%) من زبائن المستوى الأول للرضاء تستمر علاقتهم بالأعمال، مقابل (٢,٥%) فقط من زبائن المستوى الضعيف للرضا. كما ان لقيمة الزبون أثر فعال في تحسين الحصة السوقية (MS) وان كان ذلك بالمنظور الاستراتيجي وهو ما اكدته نتائج احدى الدراسات التي يبينها الشكل (٥) فالخطوط المتقطعة تمثل مستوى إدراك الزبون للقيمة المضافة بعد (٤) أشهر من إطلاق المنتج، أما الخطوط المتصلة فتمثل الحصة السوقية. إذ خلصت الدراسة الى ان قيمة الزبون أداة قيمة للتنبؤ بالحصة السوقية وتخفيض معدل دوران الزبون وتحسين المبيعات^(٣٠).



التزامن الموجب بين قيمة الزبون والحصة السوقية

Source: Based on charter. c (2006)"Drive Growth Through Customer value Creation" <http://www.charterconsult.com>.

كما ان المنظمات المتمركزة حول الزبون (Customer-centric organization)، تميل الى تركيز عملياتها الداخلية حول قيمة الزبون وهذا يعني بحثها المستديم لتطوير هياكل الكلفة مقارنة بالمنافسين.

فالزبون هو الموجه الحقيقي لإستراتيجيات التحسين المستمر لمختلف جوانب الأداء، وعلى سبيل المثال استطاعت شركة (GTE) الحاصلة على شهادة بالدرج للجودة تخفيض ما نسبته (٥%) من هياكل الكلفة عندما باتت أكثر تركزاً حول الزبون. كما أظهرت نتائج إحدى الدراسات ان اتجاهات العاملين (EA) ومعدل دوران العمل (ETO) كانت أكثر إيجابية في منظمات القيمة العالية (High value Organization)، إذ حققت مؤشرات قيمة الزبون علاقات معنوية مع مؤشرات رضا العاملين.

وعموماً عدّ أنموذج (Heskett) من مدرسة هارفارد للأعمال (HBS) الخاص بسلسلة الربح - القيمة (Value-Profit chain) من أفضل النماذج التي جسدت العلاقة التفاعلية بين قيمة الزبون ومواقف العاملين^(٣١). وكما يأتي:

- * إن الربحية والنمو ترتبط بقيمة الزبون.
- * إن قيمة الزبون ترتبط بولاء الزبون.
- * إن ولاء الزبون يرتبط برضا الزبون.
- * إن رضا الزبون دالة لإنتاجية العاملين.
- * إن إنتاجية العاملين ترتبط بولاء العاملين.
- * وإن ولاء العاملين يرتبط برضا العاملين.
- * وإن رضا العاملين دالة لنوعية حياة العمل.

ومن هنا فإن منظمات القيمة مدى الحياة (Customer Lifetime value Organization) هي المنظمات الأكثر نمواً وربحية في الصناعة ، فقد توصلت إحدى الدراسات ذات الصلة بمركز المؤشر الأمريكي لرضا الزبون (ACSI) التي شملت المئات من منظمات الأعمال من مختلف الصناعات إلى وجود علاقات جوهرية بين قيمة الزبون والربحية، كما توصلت دراسات مركز [Profit Impact of Market Strategy (PIMS)] التي شملت الآلاف من منظمات الأعمال ووحدات الأعمال الإستراتيجية إلى إن قيمة الزبون هي الموجهة الإستراتيجية الفعال لربحية الأعمال وهي عامل حرج في تحسين الحصة السوقية والعائد على الاستثمار.

وختاماً فأنه بغض النظر عن كيفية قياس وتسليم وإدارة قيمة الزبون وتجربته فإن التفرد والتمايز وقيمة الزبون مدى الحياة هي أفضل المؤشرات الإستراتيجية للتنبؤ بالاستدامة والتفوق التنافسي في بيئة الأعمال.

المبحث الثالث

نتائج التحليل والمناقشة

Analysis Results & Discussion

* نتائج التقديرات الوصفية لمتغيرات البحث Descriptive Estimates of Variables

يعرض الجدول (4) نتائج التقديرات الاحصائية الوصفية لمتغيرات البحث المستقلة والمعتمدة والوسيلة علماً وفق أنموذج البحث الافتراضي ومنها يتضح وضوح جميع مؤشرات القياس لعينة البحث

بدلالة الوسط الحسابي المرجح رغم تفاوت شدة الاجابة وتشتتها عن متوسط اداة القياس المعتمدة في البحث وقدره (3) درجات.

ففي محور موجهات قيمة الزبون (Customer value Drivers) احتل مؤشر قيمة المنتج (PV) الترتيب الاول في اهتمامات المعمل بوسط حسابي مرجح قدره (4.223) وبمعامل اختلاف (CV=0.201) وبوزن مؤوي (نسبة اتفاق) بلغت (87%)، بلغت مؤشر القيمة النقدية (MV) بوسط حسابي مرجح قدره (3.922) وبمعامل اختلاف (CV=0.158) ونسبة اتفاق بلغت (86%)، ثم مؤشر قيمة المكانة الذهنية (IV) بوسط حسابي مرجح قدره (3.804) بمعامل اختلاف (CV=0.094) وبوزن مؤوي (82%)، ثم مؤشر قيمة الخدمة (SV) بوسط حسابي مرجح قدره (3.741) وبمعامل اختلاف (CV=0.168) وبوزن مؤوي بلغ (85%) واخيرا مؤشر قيمة المعرفة (KV) بوسط حسابي مرجح قدره (3.561) بنسبة اتفاق بلغت (76%) ومعامل اختلاف (CV=0.190).

ولمؤشرات قيمة الزبون مضامين مهمة عكست تركز المعمل على المكونات او الموجهات المادية الملموسة (Tangible Drivers) ممثلة بقيمة المنتج والقيمة النقدية مقارنة بالموجهات غير الملموسة (Intangible Drivers) ذات الصلة بقيمة المكانة الذهنية والخدمة وقيمة معرفة الزبون. وفي محور استراتيجيات النمو (Growth Strategies) حققت استراتيجيات التوزيع (DS) الترتيب الاول في اهتمامات المعمل بوسط حسابي مرجح قدره (4.105) بمعامل اختلاف (CV=0.411) ونسبة اتفاق بلغت (87%)، تليها استراتيجيات التعزيز (CS) بوسط حسابي مرجح بلغ (4.004)، بمعامل اختلاف ونسبة اتفاق (CV=0.046)، (85%) على التوالي، ثم استراتيجيات تعزيز المنتج بوسط حسابي مرجح بلغ (4.052) وبمعامل اختلاف ونسبة اتفاق بلغا (CV=0.015) و(85%) على التوالي، واخيرا حققت استراتيجيات تطوير السوق وسطا حسابيا مرجحا قدره (3.765) بمعامل اختلاف ونسبة اتفاق ونسبة اتفاق بلغا على التوالي (CV=0.031) و (77%).

ويستدل من نتائج المؤشرات السابقة تركيز المعمل على الخيارات الاستراتيجية للنمو من خلال التنويع في الأسواق والمنتجات للاستجابة الى التغيرات في حاجات وتوقعات الزبون واتساع دائرة اختياراته بسبب وجود عروض تنافسية بديلة، وعموما حققت استراتيجيات النمو في المعمل استجابة موجبة بلغ وسطها الحسابي المرجح (3.981) بمعامل اختلاف (CV=0.215) او نسبة اتفاق (80%). واخيرا وفي محور اداء الأعمال (Business Performance) احتل مؤشر التحسن في الحصة السوقية (MS)* للمعمل بدلالة النمو في المبيعات السنوية بوسط حسابي مرجح بلغ (3.724) وبمعامل

* تم قياس اداء الأعمال بمؤشرات نوعية معتمدة في دراسات سابقة منها :



اختلاف قدره (CV=0.086) ونسبة اتفاق بلغت (82%) يليه مؤشر المحافظة على زبائن المعمل بوسط حسابي بلغ (3.6.22) وبمعامل اختلاف ونسبة اتفاق بلغا على التوالي (CV=0.402)، (82%). ثم مؤشر مواقف العاملين (EA) يوسط حسابي قدره (3.589) وبمعامل اختلاف ونسبة اتفاق بلغا على التوالي (CV=0.211) و (78%)، في حين حقق مؤشر كفاءة الكلفة (CE) وسطا حسابيا مرجحا قدره (3.241) وبمعامل اختلاف (CV=0.074) ونسبة اتفاق بلغت (77%). وأخيراً احتل مؤشر الربحية (PI) الترتيب الأخير بوسط حسابي مرجح قدره (3.241) وبمعامل اختلاف (CV=0.372) ونسبة اتفاق (75%). وبرغم ضعف الاستجابة لبعض مؤشرات الأداء إلا أن المعمل حقق تحسنا نسبيا عاما في أدائه بوسط حسابي مرجح قدره (3.480) وبمعامل اختلاف (CV=0.174) ونسبة اتفاق بلغت (80%).

جدول (4) نتائج التقديرات الاحصائية الوصفية لمتغيرات البحث

ت	نوع المتغير	المتغير	مؤشرات القياس	رمز المتغير	الوسط المرجح (WA)*	معامل الاقتران (CV)**	الوزن المئوي (PW)***	ترتيب المؤشر
	المتغيرات المستقلة (INDV)	قيمة الزبون (CV)	قيمة المنتج (PV)	X1	4.223	0.201	87.40	الاول
			قيمة الخدمة (SV)	X2	3.741	0.168	85.60	الثالث
			القيمة النقدية (MV)	X3	3.922	0.158	86.20	الثاني
			قيمة المكانة الذهنية (IV)	X4	3.804	0.094	82.20	الرابع
			قيمة	X5	3.561	0.190	76.00	الخامس

1-Gold et al(2001)"Knowledge Management:An organizational capabilities perspective"Journal of Management Information system Vol,18,1,PP:185 .

2- Zahra & Covia (1996)"Business strategy X Firm performance"Strategic Management Journal Vol.14PP:67-88 .

اثر التكامل

					المعرفة (KV) (			
	81.50	0.196	3.850	XW	الوسط الحسابي المرجح العام			
الثاني	84.70	0.046	4.004	M1	استراتيجية التعزيز (CS)	استراتيجية تتبعيات النمو (GS)	المتغيرات الوسيطية (MV)	
الرابع	76.80	0.031	3.765	M2	استراتيجية تطوير السوق (MS)			
الثالث	85.42	0.015	4.052	M3	استراتيجية تطوير المنتج (PS)			
الاول	86.81	0.411	4.105	M4	استراتيجية التنوع (DS)			
	80.20	0.215	3.981	MW	الوسط الحسابي المرجح العام			
الثاني	81.60	0.402	3.622	Y1	المحافظة على الزبون (CR)	اداء الأعمال ل (BP)	المتغيرات المعتمدة (DV)	
الاول	82.40	0.086	3.742	Y2	الحصة السوقية (MS)			
الرابع	76.86	0.074	3.241	Y3	كفاءة الكلفة (CE)			
الثالث	78.23	0.211	3.589	Y4	مواقف العاملين (EA)			
الخامس	74.91	0.372	3.226	Y5	مؤشر البرمجة (PI)			



	80.01	0.174	3.480	YW	الوسط الحسابي المرجح العام	
--	-------	-------	-------	----	----------------------------	--

Noe: DV = Dependent Variables, MV = Mediating Variables, INDV = Independent Variables

$$*Wiegthed\ Average(WA) = \sum WiXi / \sum Wi$$

$$**CV = S / Xi *100$$

$$\sum Fi[score (4) + score(5)]$$

$$***Persental\ Weight(PW) = \frac{\sum Fi[score (4) + score(5)]}{\sum Fi} \times 100$$

$$\sum Fi$$

نتائج تحليل العلاقات السببية بين متغيرات البحث Causal Relationships Analysis

نتائج تحليل العلاقات السببية بين قيمة الزبون وموجهاتها الاساسية:

يعرض الجدول (5) نتائج علاقات الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة الزبون وموجهاتها الاساسية، والتي جاءت على وفق شدة الارتباط ومعنويته كما يأتي: مع قيمة المنتج (PW) (0.74)، مع القيمة النقدية (MV) (0.69)، مع قيمة الخدمة (SV) (0.43)، قيمة المكانة الذهنية (IV) (0.39) واخيرا مع قيمة الزبون (KV) (0.32)، وتعكس نتائج التحليل ان الموجهات الملموسة للقيمة (Tangible Drivers) متمثلة بقيمة المنتج والقيمة النقدية كانت اكثر وضوحا لعينة البحث مقارنة بموجهات قيمة الزبون غير الملموسة (Intangible Drivers) والتي تمثلت في (قيمة الخدمة، قيمة المكانة الذهنية وقيمة معرفة الزبون).

جدول (5) نتائج علاقات الارتباط بين قيمة الزبون وموجهاتها الاساسية

مستوى المعنوية (P-Value)	معامل الارتباط (rs)	قيمة الزبون (المتغير المعتمد)	موجهات قيمة الزبون (المتغيرات المستقلة)			
0.030	0.742	قيمة المنتج (Product Value)(PV)	*	X ₁	1	
0.000	0.431	قيمة الخدمة (Service Value)(SV)	*	X ₂	2	
0.041	0.691	القيمة النقدية (Monetary Value)(MV)	*	X ₃	3	



0.022	0.394	قيمة المكانة الذهنية (Image Value)(IV)	*	X ₄	4
0.057	0.322	قيمة معرفة الزبون (Knowledge Value)(KV)	*	X ₅	5

Source: Computer output based on non nonparametric Spss 2005.

كما يعرض الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) بين قيمة الزبون وموجهاتها الأساسية ومنها يتضح ان الموجهات الخمسة لقيمة الزبون فسرت ماقيمته (92%) من التباين الكلي في المتغير المعتمد (قيمة الزبون)، اذ كان تسلسل دخولها في انموذج الانحدار (X_5, X_4, X_2, X_3, X_1) وعلى وفق كثافة علاقاتها الارتباطية مع المتغير المعتمد، وقد اكدت نتائج اختياري (F و T) معنوية تحليل الانحدار، إذ كانت قيمها المحسوبة اكبر من قيمها الجدولية وبدرجة حرية (25-5)، وهذا يعني قبول فرضية الاثبات (H_1) ورفض فرضية النفي (H_0) والتي نصت على وجود علاقات ارتباط واثر ذات دلالة احصائية بين قيمة الزبون وموجهاتها الاساسية

جدول (6) مؤشرات المفاضلة الاحصائية للانحدار المتعدد بين قيمة الزبون وموجهاتها الاساسية

D-F	T.Test		F. remove	S- error	R ₂	تسلسل دخول المتغيرات الى انموذج الانحدار	
	الجدولية	المحسوبة					
25	2.787	4.495	32.175	0.030	0.547	قيمة المنتج (PV)	X ₁
24	2.787	4.134	30.219	0.010	0.786	القيمة النقدية (MV)	X ₂
23	2.807	3.372	13.834	0.211	0.821	قيمة الخدمة (SV)	X ₃
22	2.819	3.25	4.022	0.036	0.864	قيمة المكانة الذهنية (IV)	X ₄
21	2.831	2.985	3.794	0.24	0.923	قيمة معرفة الزبون (KV)	X ₅
DF	F Test						
36.004	2.603	25-5					

نتائج تحليل العلاقات السببية بين قيمة الزبون واستراتيجيات النمو

يعرض الجدول (7) نتائج علاقات الارتباط بين مكونات قيمة الزبون واستراتيجيات النمو، والتي كان ترتيبها على وفق قوة الارتباط كما يأتي: (0.58) مع قيمة المنتج (PV)، (0.53) مع القيمة النقدية (MV)، (0.51) مع قيمة الخدمة (SV)، (0.39) مع قيمة المكانة الذهنية واخيرا (0.32) مع قيمة

معرفة الزبون .وكما اشرنا سابقا فان الموجهات الملموسة لقيمة الزبون (قيمة المنتج (PV) ، القيمة النقدية (MV)) كانت

أكثر ارتباطا بخيارات النمو مقارنة بموجهات قيمة الزبون غير الملموسة (قيمة المكانة الذهنية والخدمة والمعرفة).

جدول (7) نتائج علاقات الارتباط بين موجهات قيمة الزبون واستراتيجيات النمو

مستوى المعنوية P-) (Value	معامل الارتباط(rs)	استراتيجيات النمو (المتغير المعتمد)		
		موجهات قيمة الزبون (المتغيرات المستقلة)		
0.004	0.589	قيمة المنتج (Product Value)(PV)	*	X ₁
0.030	0.510	قيمة الخدمة (Service Value)(SV)	*	X ₂
0.035	0.532	القيمة النقدية (Monetary Value)(MV)	*	X ₃
0.074	0.394	قيمة المكانة الذهنية (Image Value)(IV)	*	X ₄
0.020	0.321	قيمة معرفة الزبون (Knowledge Value)(KV)	*	X ₅

Source : Computer output based on nonparametric Spss 2005 .

وبتوظيف اسلوب الانحدار المتسلسل اتضح ان موجهات قيمة الزبون فسرت معنويا ما نسبته (64%) من التباين الكلي في استجابة المعمل لاستراتيجيات النمو مجتمعة ،وكما يظهر في الجدول (8) فقد اكدت نتائج اختباري (T,F) معنوية الانحدار وصحة التحليل وبدرجة حرية (5-26) .وتقدم النتائج السابقة دعما قويا لقبول فرضية الاثبات (H₂) ورفض فرضية النفي(H₀) والتي نصت على وجود علاقات ارتباط واثر بين قيمة الزبون واستراتيجيات النمو.

جدول (8) مؤشرات المفاضلة الاحصائية للانحدار المتعدد بين قيمة الزبون واستراتيجيات النمو

D-F	T.Test		F. remove	S-error	R ₂	تسلسل دخول المتغيرات الى انموذج الانحدار
	الجدولية	المحسوبة				
26	2.779	3.795	24.161	0.056	0.416	X ₁ قيمة المنتج (PV)
25	2.787	5.462	34.251	0.052	0.542	X ₂ القيمة النقدية (MV)
24	2.797	5.132	16.318	0.067	0.584	X ₃ قيمة الخدمة (SV)
23	2.807	3.279	10.511	0.064	0.610	X ₄ قيمة المكانة الذهنية (IV)
22	2.819	3.175	8.462	0.051	0.644	X ₅ قيمة معرفة الزبون (KV)
D-F	F.Test					
26-5	3.1818	22.417				

Source : Comuter output based on nonparametric Spss 2005 .

نتائج تحليل العلاقات السببية بين قيمة الزبون واداء الأعمال

يعرض الجدول (9) نتائج علاقات الارتباط بين قيمة الزبون واداء الأعمال ومنها يتضح ان الموجهات الخمسة لقيمة الزبون حققت علاقات ارتباط ذات دلالة احصائية بالاداء الكلي للمعمل كانت على وفق شدة الارتباط كما ياتي (0.57) مع قيمة المنتج (PV) و (0.45) مع القيمة النقدية (MV) (0.42) مع قيمة الخدمة (SV) ، (0.41) مع القيمة المكانة الذهنية (IV) واخيرا (0.35) مع قيمة معرفة الزبون (KV) . وللمؤشرات السابقة مضامين مهمة حول اهمية الموجهات غير الملموسة لقيمة الزبون في تحسين اداء الأعمال تزامنا مع الموجهات الملموسة للقيمة .

جدول (9) نتائج علاقات الارتباط بين قيمة الزبون واداء الأعمال

مستوى المعنوية (P-) (Value)	معامل الارتباط (rs)	اداء الأعمال (المتغير معتمد)	
		موجهات قيمة الزبون (المتغيرات المستقلة)	
0.006	0.573	X ₁	* قيمة المنتج (Product Value)(PV)
0.000	0.423	X ₂	* قيمة الخدمة (Service Value)(SV)
0.010	0.452	X ₃	* القيمة النقدية (Monetary Value)(MV)
0.034	0.410	X ₄	* قيمة المكانة الذهنية (Image Value)(IV)
0.049	0.354	X ₅	* قيمة معرفة الزبون (Knowledge)



Source : Comuter output based on nonparametric Spss 2005 .

كما اظهرت نتائج تحليل الانحدار المتدرج ان موجهات قيمة الزبون فسرت معنويا ما قيمته (68%) من التباين الكلي في اداء المعمل ،وكما يتضح من نتائج التحليل التي يعرضها الجدول (10) فقد اكدت نتائج اختبار (T) صحة نتائج التحليل ومعنويتها اذ فاقت قيم (T) المحسوبة قيمها الجدولية وبمستوى معنوية ($P \leq 0.05$). كما فسر اختبار (F) كامل المتغير المعتمد اذ كانت قيمتها الجدولية اقل من قيمتها المحسوبة وبمستوى معنوية (0,05) وهذا يعني قبول فرضية الاثبات (H_3) ورفض فرضية النفي (H_0) والتي نصت على وجود علاقات ذات دلالة احصائية بين قيمة الزبون واداء الأعمال .

جدول (10) مؤشرات المفاضلة الاحصائية للانحدار المتعدد بين قيمة الزبون واداء الأعمال

D-F	T.Test		F.remove	S-error	R ₂	تسلسل دخول المتغيرات الى انموذج الانحدار	
	الجدولية	المحسوبة					
26	2.779	3.872	26.548	0.039	0.482	قيمة المنتج (PV)	X ₁
25	2.787	4.651	31.462	0.116	0.567	القيمة النقدية (MV)	X ₂
24	2.794	4.132	16.594	0.215	0.617	قيمة الخدمة (SV)	X ₃
23	2.805	3.721	10.511	0.052	0.654	قيمة المكانة الذهنية (IV)	X ₄
22	2.819	3.242	8.436	0.067	0.684	قيمة معرفة الزبون (KV)	X ₅
D-F	F.Test						
26-5	3.18	16.146					

Source : Commuter output based on nonparametric Spss 2005

نتائج تحليل اثر الموائمة بين قيمة الزبون واستراتيجيات النمو في اداء الأعمال

يعرض الجدول (11) نتائج تحليل المسار (Path Analysis) لاثر الموائمة بين قيمة الزبون واستراتيجيات النمو في تفسير التباين الكلي في اداء الأعمال ،ومنها يتضح ان مسارات اثر التكامل بين قيمة الزبون واستراتيجيات النمو في مؤشر المحافظة على الزبون (CR) جاءت على وفق اهميتها النسبية كما ياتي :

قيمة المنتج (PV) بأثر مباشر قدره (0.46) ارتفع بفعل

استراتيجيات النمو الى (0.84) وقد فسرت نسبته (91%) من التباين الكلي في استجابة المعمل للمحافظة على زبائنه الحاليين. تليها القيمة النقدية (MV) بأثر مباشر قدره (0.43) ارتفع مع استراتيجيات النمو الى (8.71) وقد فسرت نسبته (84%) من المتغير المعتمد (مؤشر المحافظة على الزبون) ، ثم قيمة المكانة الذهنية (IV) بأثر كلي (0.67) وتباين مفسر قدره (81%). تليها قيمة الخدمة (SV) بأثر كلي قدره (0.60) وتباين مفسر بلغ (77%) واخيرا قيمة معرفة الزبون (KV) بأثر كلي بلغ (0.51) وتباين مفسر قدره (71%). كما جاء ترتيب مسارات اثر الموائمة بين قيمة الزبون واستراتيجيات النمو في مؤشر الحصة السوقية (MS) على وفق أهميتها النسبية كما يأتي: قيمة المنتج (PV) بأثر كلي قدره (0.74) وتباين مفسر بلغ (26%) تليها قيمة الخدمة (SV) بأثر كلي قدره (0.68) وتباين مفسر قدره (82%). ثم قيمة المكانة الذهنية (IV) بأثر كلي بلغ (0.58) وتباين مفسر قدره (78%). تليها قيمة معرفة الزبون (KV) بأثر كلي بلغ (0.54) وتباين مفسر قدره (73%) واخيرا القيمة النقدية بأثر كلي بلغ (0.53) بتباين مفسر قدره (72%). وفي محور كفاءة الكلفة (CE) انعكست مسارات اثر الموائمة بين قيمة الزبون واستراتيجيات النمو سلبا على مؤشر كفاءة الكلفة وكما يأتي :

القيمة النقدية بأثر كلي (سالبة) قدره (0.39) وتباين مفسر قدره (62%). تليها قيمة المنتج (PV) بأثر كلي (سالبة) قدره (0.36) وتباين مفسر قدره (60%) ، ثم قيمة الخدمة بأثر كلي (سالبة) قدره (0.33) وتباين مفسر بلغ (57%) ، واخيرا لم تكن مسارات قيمة معرفة الزبون وقيمة المكانة الذهنية مع مؤشر كفاءة الكلفة احصائيا.

وجاء ترتيب مسارات اثر التكامل بين موجهات قيمة الزبون واستراتيجيات النمو في مؤشر مواقف العاملين (EA) كما يأتي : قيمة معرفة الزبون بأثر كلي (0.51) وتباين مفسر بلغ (0.71) ، ثم قيمة المنتج بأثر كلي قدره (0.42) او تباين مفسر بلغ (68%) ، ثم مؤشر قيمة المكانة الذهنية بأثر كلي قدره (0.44) وتباين مفسر بلغ (66%) ، تليها قيمة الخدمة بأثر كلي بلغ (0.35) وتباين مفسر (73%) واخيرا القيمة النقدية بأثر كلي بلغ (0.32) وتباين مفسر قدره (56%).

كما جاء ترتيب مسارات اثر الموائمة بين موجهات قيمة الزبون واستراتيجيات النمو في مؤشر الربحية (PI) على وقت اهميتها النسبية كما يأتي: قيمة المنتج بأثر كلي بلغ (0.54) وتباين مفسر بلغ (73%) ، تليها قيمة المكانة الذهنية بأثر كلي بلغ (0.52) وتباين مفسر (72%) ثم قيمة الخدمة بأثر كلي بلغ (0.45) وتباين مفسر قدره (67%) تليها قيمة معرفة الزبون بأثر كلي بلغ (0.43) وتباين مفسر قدره (65%) ثم القيمة النقدية بأثر كلي (0.39) وتباين مفسر قدره (62%).

وعموما فان نتائج التحليل السابقة قدمت اسنادا قويا لقبول فرضية الاثبات (H_4) ورفض فرضية النفي (H_0) والتي نصت على امكانية تفسير التباين في اداء الأعمال بدلالة الموائمة بين قيمة الزبون واستراتيجيات النمو .

جدول (11)

نتائج تحليل العلاقات السببية بين متغيرات قيمة الزبون واستراتيجيات النمو واداء الأعمال .

معامل التحديد المصحح (R^2) Adjusted	الاثـر الكلي (E)	الاثـر غير المباشر الكلي (IDF)		الاثـر غير المباشر من خلال استراتيجيات النمو			الاثـر المباشر (DF)	اتجاه المسار Path Direction	ن
		الاثـر الكلي	الاثـر غير المباشر	الاثـر الكلي	الاثـر غير المباشر	الاثـر الكلي			
0.91	0.84	0.38	0.14	0.11	0.05	0.08	0.46	قيمة المنتج ← المحافظة على الزبون	1
0.77	0.60	0.28	0.12	0.09	0.01	0.06	0.32	قيمة الخدمة ← المحافظة على الزبون	
0.84	0.71	0.28	0.11	0.08	0.04	0.05	0.43	القيمة النقدية ← المحافظة على الزبون	
0.81	0.67	0.34	0.15	0.09	0.02	0.08	0.33	المكانة الذهنية ← المحافظة على الزبون	
0.71	0.51	0.22	0.08	0.13	0.00	0.01	0.29	معرفة الزبون ← المحافظة على الزبون	

اثر التكامل

0.86	0.74	0.35	0.14	0.08	0.11	0.04	0.39	قيمة المنتج ← الحصة السوقية	2
0.82	0.68	0.40	0.16	0.04	0.13	0.07	0.28	قيمة الخدمة ← الحصة السوقية	
0.72	0.53	0.19	0.14	-0.05	0.07	0.03	0.34	القيمة النقدية ← الحصة السوقية	
0.78	0.58	0.22	0.08	0.11	0.08	0.00	0.31	المكانة الذهنية ← الحصة السوقية	
0.73	0.54	0.26	0.10	0.08	0.00	0.08	0.28	معرفة الزبون ← الحصة السوقية	
0.60	-0.36	-0.20	-0.02	0.00	-0.04	-0.14	0.16	قيمة المنتج ← كفاءة الكلفة	3
0.57	-0.33	-0.24	-0.06	-0.01	-0.06	-0.11	0.09	قيمة الخدمة ← كفاءة الكلفة	

0.26	-0.39	-0.25	-0.03	0.00	-0.05	-0.17	0.14	القيمة النقدية ← كفاءة الكلفة	4
0.18	-0.22	0.00	-0.05	-0.04	-0.07	-0.02	0.12	المكانة الذهنية ← كفاءة الكلفة	
0.22	-0.26	-0.05	0.00	0.00	0.00	-0.04	0.13	معرفة الزبون ← كفاءة الكلفة	
0.68	0.49	0.18	0.08	0.06	0.00	0.04	0.31	قيمة المنتج ← مواقف العاملين	

0.59	0.35	0.22	0.11	0.05	0.01	0.06	0.30	قيمة الخدمة ← مواقف العاملين
0.56	0.32	0.18	0.09	0.01	0.08	0.00	0.14	قيمة النقدية ← لعاملين
0.66	0.44	0.21	0.06	0.08	0.01	0.06	0.23	المكانة الذهنية ← مواقف العاملين
0.71	0.51	0.15	0.08	0.05	0.01	0.01	0.36	معرفة الزبون ← مواقف العاملين
0.73	0.54	0.17	0.08	0.00	0.02	0.07	0.37	قيمة المنتج ← مؤشر الربحية
0.67	0.45	0.17	0.06	0.10	0.01	0.00	0.28	قيمة الخدمة ← مؤشر الربحية
0.62	0.39	0.20	0.04	0.05	0.07	0.04	0.19	القيمة النقدية ← مؤشر الربحية
0.72	0.52	0.25	0.11	0.08	0.00	0.06	0.27	المكانة الذهنية ← مؤشر الربحية
0.65	0.43	0.24	0.09	0.06	0.02	0.07	0.19	معرفة الزبون ← مؤشر الربحية

Source : computer output based on path Analysis program (PLS) .

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

توصّل البحث إلى عدّة استنتاجات أهمّها:

1. لا زالت قضية التداخل بين قيمة الزبون واستراتيجيات النمو تحتل الميزان من الجدول المعرفي والبحث لعدم اكتمال أطرها النظرية والتطبيقية.
2. كان ترتيب موجّهات قيمة الزبون على وفق أهميتها النسبية في تكوين وقلة قيمة الزبون كما يأتي: قيمة الزبون، القيمة النقدية (السعر)، قيمة الخدمة، قيمة المكانة الذهنية، وأخيراً قيمة معرفة الزبون.
3. جاء ترتيب اهتمام إدارة المصنّع باستراتيجيات النمو كما يأتي: استراتيجية التنويع أولاً ثم استراتيجية تعزيز المركز التنافسي الحالي ثم استراتيجية تطوير المنتج، وأخيراً استراتيجية تطوير السوق.
4. ان الموجّهات الملموسة لقيمة الزبون (قيمة المنتج والقيمة النقدية) كانت أكثر ارتباطاً بخيارات النمو، مقارنة بموجّهات قيمة الزبون غير الملموسة (قيمة المكانة الذهنية والخدمة والمعرفة).
5. كان لموجّهات قيمة الزبون أثراً مهماً في تفسير التباين في أداء المصنّع (بمؤشرات مختلفة) وكان للموجّهات الملموسة لقيمة الزبون (قيمة المنتج والقيمة النقدية) الأثر الأهم في تحسين أداء الصنّع تزامناً مع الموجّهات غير الملموسة (الخدمة، المكانة الذهنية ومعرفة الزبون).

٦. كان للموائمة والتزامن بين مسارات قيمة الزبون واستراتيجيات النمو أثراً معنوياً في تفسير التباين في أداء الصنع في مجال المحافظة على الزبون والحصة السوقية وكفاءة الكلفة ومواقف العاملين ومؤشر الربحية.
 ٧. كان لقيمة المنتج والقيمة النقدية الأثر الأهم في تفسير التباين في مؤشر المحافظة على الزبون تزامناً مع خيارات التنويع في المنتج.
 ٨. كان لنفس المؤشرين (قيمة المنتج والقيمة التقديرية) الأثر الأهم في تفسير التباين في الحصة السوقية للمصنع تزامناً مع خيارات التنويع في المنتج تليها من حيث الأهمية الموجهات الأخرى لقيمة الزبون.
 ٩. لم تحقق الموائمة بين موجهات قيمة الزبون واستراتيجيات النمو أثراً معنوياً في تفسير التباين الكلي في أداء الصنع إلى مجال تخفيض أمر كفاءة الكلفة.
 ١٠. كان لموجهات طبقة الزبون غير الملموسة (قيمة معرفة الزبون وقيمة الخدمة) الأثر الأهم في تفسير التباين في أداء المصنع في مجال دافعية العاملين في المصنع تليها من حيث الأهمية موجهات قيمة الزبون الملموسة.
 ١١. وأخيراً فإن مؤشر ربحية المصنع كان أكثر تأثراً بمسار التداخل بين قيمة المنتج والمكانة الذهنية تزامناً مع خيارات التنويع.
- التوصيات
- من أجل أن يكون معمل الألبسة الرجالة منظمة موجهة لقيمة الزبون وحتى يحقق القيمة المستدامة يوصي البحث بما يأتي:
- ١- نظرياً يوصي البحث بتكثيف الدراسات باتجاه تأهيل وتأطير نظرية قيمة الزبون ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
 - ٢- تنمية الوعي الاستراتيجي للقيادات الإدارية في المعمل بالمضامين المهمة لقيمة الزبون وموجهاتها الأساسية ودورها في تحقيق قيمة الزبون مدى الحياة، عبر تكثيف برامج تطويرية وتدريبية في هذا المجال.
 - ٣- تطوير المزيج الإنتاجي والتسويق للمعمل ليكون مستنداً إلى الموجهات الأهم في تكوين قيمة الزبون وتحديد قيمة المنتج والقيمة النقدية منها الموجهات الأهم لقيمة الزبون في المعمل.
 - ٤- ضرورة تبني المعمل لخيارات النمو ذات الصلة بتدعيم قيمة الزبون وتحديد خيارات التنويع وتطوير منتجات جديدة.

- ٥- تفعيل دور الموجهات غير الملموسة لقيمة الزبون في تكوين وإضافة القيمة، وتحديد قيمة الخدمة والمكانة الذهنية ومعرفة الزبون من خلال تحسين الأدلة المادية للخدمة وتقدير محافظ ترويجية متقدمة وبناء شراكات استراتيجية مع زبائن المعمل.
- ٦- دعم وتشجيع ثقافة معرفة الزبون في المعمل وتطوير دائرة لإدارة علاقات ومعرفة الزبون تستند إلى شبكة علائقية من الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لجعل الزبون أكثر قدرة على التفاعل مع المعمل.
- ٧- أن تسعى إدارة المعمل على التركيز على الخيارات الاستراتيجية للنمو ذات الأثر المباشر في تحسين أداء المعمل وتحديد خيارات التنويع وتطوير المنتجات الجديدة.
- ٨- إعادة هيكلة المعمل ليكون أكثر تمركزاً حول تحسين قيمة الزبون في أنشطته وممارساته اليومية.

المصادر References

- 1-Prahalad,V. & Ramaswamy(2004)"Co-creating Unique Value with customer" <http://www.emeradinsight.com> .
- 2-Niculae L.(2006) "Driving Customer Value & Loyalty" <http://www.agitari.com> .
- 3-Kotler & Keller(2006)"Marketing Management" Prentice-Hall,India Private Limited 12th ed PP:40-41 .
- 4-Charter C.(2006)"Drive Growth Through Customer Value Creation" <http://www.charterconshilt.com> .
- 5-Drucker F.(1997)"Organization of the future" <http://www.josseybass.com> .
- 6-Prahalad & Ramaswamy(2004) OPCit PP:1-7 .
- 7-Alle V.(2004) "Reconfiguring the value network" <http://www.Sveiby.com> .
- 8-Prahalad & Ramaswamy (2004) OPCit PP : 1-7 .
- 9-Anderson J. & Narus A.(1999) "Business Marketing :Understanding what customer value. Harvard Business Review.November-December: 1-8: <http://www.baldrickplus.com> .
- 10-Bounds et al(1994) "Beyond Total Quality Management" 1sted.McGrawHill PP:172 .
- 11-Kotler & Keller(2006) OPCit PP: 40-42 .



- 12-Bounds et al(1994)OPCit PP:172-178 .
- 13-Porter M.E.(1998)"Competitive Advantage of Nations" 7thed.MacMillian press PP:274 .
- 14-Zeithaml A.(1996) "Consumer Perceptions of Price, Quality, and value, Journal of Marketing vol(52),PP :2-22 .
- 15-Kotler & Keller(2006) OPCit PP: 40-42 .
- 16-Meta Group(2004) "Customer Experience Optimization"
<http://www.metagroup.com> .
- 17-Meta Group(2004) Ibid PP: 1-26 .
- 18-طاهر ،ناجحة محمد(2006) "الابداع بالمزيج التسويقي واثره في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد.جامعة الكوفة ص: 105 .
- 19-نجم ،عبود نجم(2005) ادارة المعرفة ،المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ط¹ ،مؤسسة الوراق ،عمان، ص: 318 .
- 20-Naumann E.(2004)"Creating Customer value"<http://www.naumannassociot.com>
- 21-Naumann(2004) Ibid PP :1-8 .
- 22-Piller F.(2005) "Mass Customization & Open Innovation"
<http://www.masscustomizational> glossary.htm .
- 23-Naumann E.(2004) OPCit PP: 1-8 .
- 24-Shaker F.(2000) "Strategies for Sustainable Growth" union of Arab Banks. March PP: 172-173 .
- 25-النجار، دجلة مهدي محمود(2001)" اثر استراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد-الجامعة المستنصرية ص:14 .
- 26-Johnson & Scholes(1997)"Exploring Corporate Strategy"Prentice-Hall Europe PP: 280 .
- 27-Bowman(1997)"Strategy In Practice" Prentice-Hall Europe PP.18-19 .
- 28-Aust D.(2002) "Adding More value to customer"Journal of strategy & Business Vol.18,PP :1-10 .



29-Berghman et al(2006)"Bulding Competences for New customer value cration" <http://www.Sciencedirect.com> .

30-Naumann E.(2004) OPCit PP :1-8 .

31-Aust D.(2002) OPCit PP : 1-10 .

الملحق (١)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد

الشؤون العلمية

م/استمارة استبانة

السيدات/السادة المحترمون

السلام عليكم ..

نضع بين ايديكم استمارة الاستقصاء الخاصة بموضوع بحثنا الموسوم (اثر التكامل بين قيمة الزبون واستراتيجيات النمو في اداء الأعمال) . وقد تم انتخاب معملكم لاختبار انموذج وفرضيات البحث ايماناً بدوره الريادي وموقف التنافسي المميز في السوق المحلية برغم توافر المنتجات المنافسة وهو احد الركائز المهمة لتدعيم البنية التحتية للاقتصاد الوطني.

نحن على ثقة بأرائكم حريصون كل الحرص على اسناد وتدعيم حركة البحث العلمي في كافة المجالات . راجين تفضلكم بالاجابة على فقرات الاستمارة المخصصة للبحث العلمي حصراً داعين لكم بالنجاح والتوفيق .

الباحث

المدرس المساعد

فاضل عباس كريم

جامعة الكوفة/كلية الإدارة والاقتصاد

القسم الاول

1- معلومات عامة :

الجنس ذكر انثى

العمر:

30-20 40-31 50-41 60-51 60 فأكثر



طبيعة العمل:

هندسي فني إداري

المنصب الوظيفي:

مدير عام مسؤول شعبة

عضو مجلس ادارة مشرف

مدير قسم اخرى

القسم الثاني

مؤشرات قياس متغيرات البحث

اولا : مؤشرات قياس قيمة الزبون Customer Value Indices

ان قيمة الزبون (CV) (في حدود بحثنا التالي) هي مؤشر ادراكي نسبي للمنافع الكلية مقارنة بالكلفة الكلية وهي دالة التفاعل عدة مكونات منها جودة الانتاج ، اسعار المنتجات ، العلاقة مع الزبون وسمعة المعمل في السوق .

فما تقييملك لمدى تحقيق المعمل لمؤشرات قيمة الزبون الاتية مقارنة بالمنافسين

الرجاء وضع علامة (√) في المربع المقابل للعبارة وتحت الدرجة التي تراها ملائمة	ت	مؤشرات القياس	1	2	3	4	5
1	مستوى الالتزام بالعمل على وفق مبدا الجودة بمنظور الزبون						
2	مدى معرفة المعمل بزبائنه المهمين وحاجاتهم وتوقعاتهم						
3	مستوى اشراك الزبون في عمليات التصميم والانتاج والتسويق						
4	سمعة منتجات المعمل مقارنة بالمنتجات المنافسة في السوق						
5	سعي المعمل لتطبيق المواصفات العالمية للجودة (الايزو 9000)						
6	مستوى خدمات دعم الزبون او وقت الانتظار، خدمات						

اثر التكامل

					التسليم والتوزيع	
					كفاءة خدمات التسويق والتوزيع وايصال المنتجات المنافسة	7
					مستوى تنافسية الاسعار مقارنة بالمنتجات المنافسة	8
					مستوى المنفعة التي تحققها منتجاتكم للزبون مقارنة باسعارها	9
					مستوى العمل بمبدأ (رضا الزبون واسعاره) قبل الارباح	10
					مستوى العمل بمبدأ (الزبون على حق دائما)	11
					درجة الالتزام بالصدق والنزاهة في التعامل مع الزبون	12
					مستوى اسهام المعمل في النشاطات المجتمعة	13
					مدى قناعتك ان المعمل يقدم للزبون ما هو افضل من المنافسين	14
					مدى شعور العاملين بالفخر عندما يقدمون الافضل لربائهم	15

ثانيا : مؤشرات قياس النمو Growth Indices

ان استراتيجيات النمو هي البدائل الاستراتيجية التي اعتمدها المعمل للنمو والتوسع في السوق
فما مدى التزام المعمل بإحدى البدائل الاستراتيجية الاتية في مجال النمو والتوسع في الاسواق خلال
السنتين الماضيتين :

الرجاء وضع علامة (√) في المربع المقابل للعبارة وتحت الدرجة التي تراها ملائمة					
عالي جدا	عالي	وسط	ضعيف	د. 1	ت
5	4	3	2	1	مؤشرات القياس
					1 مستوى تركيز المعمل على التوسع في الاسواق الحالية بنفس المنتجات الحالية
					2 مستوى تركيز المعمل على البحث عن اسواق جديدة لنفس المنتجات الحالية
					3 مستوى تركيز المعمل على تطوير منتجات جديدة للاسواق الحالية



4	مستوى تركيز المعمل على النمو من خلال التنويع في المنتجات والاسواق								
---	---	--	--	--	--	--	--	--	--

ثالث : مؤشرات قياس اداء الأعمال Business Performance Indices

ان اداء الأعمال (في حدود بحثنا) يعني مستويات التحسين المستمر في الاداء الكلي للمعمل في المجالات التشغيلية والمالية في محور الزبون والابداع والنمو ،فما تقديرك لمستوى التحسن في اداء المعمل في المجالات الاتية خلال الاربع سنوات الاخيرة :

الرجاء وضع علامة (√) في المربع المقابل للعبارة وتحت الدرجة التي تراها ملائمة										
ت	مؤشرات القياس	1	2	3	4	5	عالي جدا	عالي	وسط	منخفض
1	مدى تحول زبائن المصرف المهيمن لمصادر انتاج منافسيه									
2	درجة محافظة المعمل على زبائنه المهيمن وادامة العلاقة معهم									
3	مستوى تفعيل الزبائن لمنتجات المعمل مقارنة بالمنافسين									
4	نسبة الزيادة في مبيعات المعمل الاجمالية									
5	درجة التحسن في الانتاج الاجمالي للمعمل									
6	معدل النمو في حصة المعمل من السوق المحلية									
7	معدل التحسن في ربحية المعمل									
8	مستوى تحديث تكنولوجيا وعمليات الانتاج									
9	مستوى التحسن في قدرات ومهارات وخبرات العاملين									

					مستوى التحسن في دافعية العاملين وحماسهم لتحقيق الاداء الافضل	10
					مستوى التحسن في قدرات المعمل لتطوير تصاميم ومنتجات جديدة	11
					تقديرك لمستوى رضا الزبائن عن انتاج المعمل	12
					مستوى التحسن في ترشيح النفقات وتكاليف الانتاج	13
					مستوى التحسن في عوائد ومكافآت العاملين نسبة للتحسن في عوائد المعمل	14
					مستوى نمو وتوسيع المعمل في أسواق أو قطاعات جديدة	15

بأرائكم السديدة نستشرف المستقبل...

ودمتم.....

الباحث



Abstract

The knowledgeable and competitive racing in the working environment has made the traditional value prescribed, and the real confront facing the work organizations lies in re-engineering the chain of supply to be more focusing round the customer value. And to achieve that the work organizations should build strategic solid links between the customer value and the distinguishing strategies to improve sustainability in its competitive environment.

This research aims at analyzing the main directive factors of the customer value, and how to employ them to achieve best advantage of the customer and support his whole life experience in Najaf Men's Garment Factory. The results confirm importance of interlocking between the customer value and the development strategies towards qualifying and framing the customer value theory and its role in achieving a competitive sustainable characteristic.