

التأثيرات التفاعلية بين مقدرات إدارة المعرفة
الاستراتيجية والعوامل التنظيمية وانعكاساتها في نجاح
إدارة علاقات الزبون
دراسة ميدانية لعينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد

الدكتور باسم فيصل عبد نايف
جامعة الانبار - كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص:

أصبحت إدارة علاقات الزبون (CRM) وإدارة المعرفة (KM) أدوات استراتيجية رئيسة لجميع الشركات، ولا سيما في البيئة التنافسية الحالية. فضلاً عن أن معرفة الزبائن هي قضية مهمة لتنفيذ إدارة علاقات الزبون. ومن خلال استعراض الأدبيات وجد الباحث الكثير من الدراسات التي تحلل الدور الحاسم الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة كمحددات لنجاح إدارة علاقات الزبون. فضلاً عن ذلك، هناك دراسات متنوعة أيضاً تظهر ارتفاع معدلات الفشل عند تنفيذ تلك الاستراتيجية.

وبما أن المعرفة قد تغلغت في كل مجالات الأعمال حتى أصبح العالم اليوم يسمى بالاقتصاد المعرفي، مما دفع المسوقين الى احتضان اي معرفة تمكنهم من الوصول الى الزبائن المرتقبين والاحتفاظ بالزبائن، وبهذا ظهر مفهوم إدارة علاقات الزبون الذي هو احد المحاور الرئيسة لهذا البحث، لذا ستحاول هذه الورقة ان تملأ الفجوة في بحوث إدارة المعرفة، إذ ادركت أهمية إدارة علاقات الزبون مصدراً مهماً للمعرفة، إذ تهمل المنظمة مزايا المعرفة التي يحملها كل زبون، لتتفاعل معه فمن خلال تفاعل مقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية التي تتمثل بالحصول على المعرفة وتخزينها وتقاسمها وتطبيقها، مع إدارة علاقات الزبون لتتمكن المنظمة من تحديد تفضيلات، وحاجات الزبون ومشكلاته مع الخدمة المقدمة من قبل مقدم الخدمة.

وبما أن شركة زين تعد من كبريات الشركات العالمية الرائدة في قطاع الاتصالات، ولا سيما بعد تزايد أعداد شركات الاتصالات في العراق واختلاف أنواع الخدمات التي تقدمها. ونظراً لامتلاك شركة زين للكثير من المقدرات الاستراتيجية في إدارة معارفها مما يستوجب من تلك الشركة تقديم خدمات مثلى وبناء علاقات رصينة مع زبائنها. وإذا كانت إدارة علاقات الزبون ومقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية قد حُسمت على الصعيد النظري، ولم يعد ثمة غبارٌ عليها تنظيراً وفلسفةً، فأن حسمها في الواقع الميداني يُعد بحد ذاته مشكلة قائمة في أطار عمل المنظمات المعنية في البحث وعلى هذا الأساس فأن مشكلة البحث ستجسد في محاولة الإجابة عن الاسئلة الآتية: هل تعد شركة زين مقدراتها الاستراتيجية في إدارة معرفة الزبون العامل الرئيس الذي يحدد نجاح تنفيذ إدارة علاقات الزبون؟ وهل هناك عوامل أخرى ذات صلة؟ وما هو دورها في نجاح إدارة علاقات الزبون؟

وختاماً فقد أظهرت النتائج أنه حتى لو كانت الشركة المبحوثة تقوم بعمليات إدارة المعرفة، مثل الحصول على التقنية الأكثر تقدماً، ومحاولة توليد توجه يركز على رضا الزبائن في المقام الأول، فإذا لم تقم الشركة بتكامل هذه العمليات، أو تعيد تصميم الشركة هيكلها التنظيمي أو عملياتها، أو تجعل أعضائها يشاركون جميعاً في المشروع، فالتغييرات التي تجربها قد لا تكون مناسبة، والنتيجة فإن تنفيذ إدارة علاقات الزبون لا تكون ناجحة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، مقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية، نجاح إدارة علاقات الزبون، البيئة التنافسية، العوامل التنظيمية، شركة زين للاتصالات.

Abstract:

Customer relationship management (CRM) and knowledge management (KM) have become key strategic tool for all companies, especially in the current competitive environment. Moreover, customer knowledge is an important issue for CRM implementation. Reviewing the literature, we found many studies that analyze the crucial role played by KM initiatives as determinants of the success of CRM. Moreover, we found also diverse studies that show high rates of failure when implementing that strategy, so there is still no integrated conceptual framework to guide companies to their successful implementation. In this paper, with data of 153 Spanish hotels, we examine the relationships between KM and CRM success using a structural equation model. The main contribution is that having knowledge management capabilities is not sufficient for the success of CRM, but there are other factors to consider. In particular, organizational factors indeed impact CRM success and they appear to be intermediaries of the impact of other factors (KM capabilities/technological/customer orientation factors) in the success of CRM (in financial and marketing terms).

Since the knowledge has penetrated into all areas of the business until it became the world today called knowledge economy. That prompting the marketers to embrace any knowledge enables them to reach potential customers and retention the customers, Thus appeared the concept of customer relationship management who is one main axes for this search, So this paper try to fill the gap in research knowledge management as I realized the importance of customer relationship management an important source of knowledge, as neglected Organization advantages knowledge carried by each customer, to interact with it through the interaction capabilities strategy for knowledge management is to knowledge Acquisition and stored, shared and applied, with customer relationship management to enable the organization to determine the preferences, and customer needs and problems with the service provided by the service provider.

Since Zain is one of the pilot major international companies in the telecommunications sector, especially after the increasing number of telecommunications companies in Iraq and the different types of services they offer. Due to the acquisition of Zain for many strategic capabilities in knowledge management, Which requires the company to provide optimal services and build solid relationships with their customers. and if the CRM and strategic capabilities for knowledge management have been resolved on the theoretical level, No longer there irreproachable in philosophy, the resolution in reality on the ground is in itself a problem in the framework of the organizations involved in the research and on this basis, the research problem will be translated into an attempt to answer the following questions: Is the Zain its strategic capabilities in customer knowledge management the main factor that determines the success of the implementation of customer relationship management? Are there other relevant factors? What is its role in the success of customer relationship management?

Finally, findings show that even if the firm carries out KM initiatives, acquires the most advanced technology and tries to generate a customer-centric orientation, if these initiatives are not integrated into the organization, the firm does not redesign its organizational structure or processes, organization members do not all participate in the project, and change is not lead appropriately, the implementation of CRM will not be successful.

Keywords: Knowledge management, strategic knowledge management capabilities, customer relationship management success, competitive environment, organizational factors, Zain Telecom.

مقدمة

في الوقت الحاضر، يتميز مجتمع المعرفة أو الاقتصاد القائم على المعرفة بعوامل كثيرة مثل زيادة القدرة التنافسية، والابداع التقني والطبيعة العالمية للأسواق (Castells, 1998: 28). ففي هذا المجتمع، ينبغي على الشركات إيلاء الاهتمام للمعرفة المفضلة عند إجراء أعمالها، بحيث تصبح عاملاً رئيساً لبناء مزاياها التنافسية (Beijerse, 1065: 2007; Salmador & Bueno, 1999: 94)، فضلاً عن ذلك، أصبح ينظر في السنوات الأخيرة إلى المعرفة على أنها مورد تنظيمي حرج وهناك اهتمام متزايد في هذا المفهوم من قبل (Alavi & Leidner, 1993; Drucker, 2001)، ويعود السبب إلى أن إدارة المعرفة أصبحت ذات أولوية في البحث من قبل المجتمع الأكاديمي (Salmador & Bueno, 2007: 1065)، وواحدة من المجالات التي تخصص الشركات لها حصة أكبر من الإنفاق لتنفيذها (Beijerse, 1999: 95; Call, 2005: 20).

ضمن هذه البيئة، أصبحت علاقات الشركة في السوق بالغة الأهمية، وتغيرت تماماً استراتيجيات التسويق للشركات الأخرى إلى مدخل أكثر علائقية (Grönroos, 1994: 5)، إذ تؤكد أدبيات إدارة علاقات الزبون على أن الشركات تجد في الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أكثر ربحية، من خلال تطوير علاقات طويلة الأمد تلبي احتياجاتهم، من جذب عملاء جدد. وتستند هذه العلاقات على المدى الطويل إلى حد كبير على معرفة العملاء وإدارة المعرفة وأنظمة إدارة علاقات الزبون، ولا تحسن مقدرات المنظمة على التفاعل، وجذب وبناء علاقات شخصية مع الزبائن فقط، ولكن تحسن القدرة كذلك على زيادة معرفتهم بها (Xu & Walton, 2005: 955).

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

لقد أصبح الاستحواذ على السوق في الوقت الحاضر عملاً يكتنفه الكثير من الصعوبات بسبب التغييرات البيئية. فالسوق أضحى تحت رحمة الزبائن لا البائعين لأسباب كثيرة فهي على سبيل المثال لا الحصر إذا ما استثنينا عامل الجودة باعتبارها القاعدة التي تنطلق منها منظمات الأعمال إلى السوق، إذ تتسابق المنظمات في توفير ذات المنتج سواءً أكان (سلعة - خدمة - فكرة - استشارة) إلى الزبائن على أساس عامل المنافسة السعرية والحصول على المنتج في الوقت المناسب أو بأسرع زمن ممكن أو على أساس خصائص تنافسية أخرى. وهذا ما يعني أن المنظمات أصبحت أمام حلبة سباق عنيفة ليس لغرض سحب زبائن جدد حيال منتجها فحسب، بل أنها أصبحت تفكر بإيلاء العناية الفائقة للزبائن الموجودين أصلاً لديها، وكيفية المحافظة عليهم وزيادة وتنمية ولاءهم بشتى أساليب الحفز. ولقد تعدى الأمر ذلك. إذ أصبحت بعض المنظمات تميز بين زبائنهم المربحين وأولئك الزبائن الذين لا يشكلون أهمية واضحة في تحقيق القيمة المالية والمعرفية لها. وضرورة توجيه جهودها نحو الفئة الأولى قياساً بالفئة الأخرى من الزبائن، مما يقلل من كلفها ويزيد من منافع الأعمال. أن إدارة علاقات الزبائن التي تستند بشكل كبير على المعرفة وكيفية الاستفادة منها ودمجها في فلسفة إدارة علاقات الزبون والتي تسمح بجمع البيانات والمعلومات عن الزبائن وتقصي موارد المعرفة الشاملة للمنظمة وبشكل خاص المعرفة المعتمدة على الفرد وجعلها متاحة لدى الموظفين والإدارة للعمل بأقصى كفاءة وتوفير السبل للزبون للوصول إلى هذه المعرفة من خلال

الاتصال أو نقاط الاتصال (Point communication) للحصول على المعرفة الكافية مما يسمح بتلبية احتياجاته بشكل أفضل وحل مشكلاتهم بسرعة وإتاحة فرص نمو إيرادات وإرباح المنظمات. ولقد أدركت الشركات في بعض الدول المتقدمة ومنها على سبيل المثال شركة (HP) للحاسبات وبعض المصارف والفنادق والمستشفيات هذه الحقيقة وعلى قدر محدود بعض الشركات والمصارف في دول الخليج العربي بفضل الاستخدام الكبير لتقنية المعلومات.

ومن خلال استعراض الأدبيات، وجد الباحث الكثير من الدراسات التي تحلل الدور الحاسم الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة كمحددات لنجاح إدارة علاقات الزبون (Gebert, Geib, Kolbe & Brenner, 2003; Croteau & Li, 2003) جنباً إلى جنب مع العوامل الأخرى (مثل العوامل ذات الصلة بالسوق والعوامل التقنية وأخيراً العوامل التنظيمية) سنوضحها لاحقاً. ومع ذلك، هناك نقص واضح في فهم ماهية تأثيرات هذه العوامل في نجاح إدارة علاقات الزبون. فضلاً عن ذلك، وجد الباحث أيضاً الكثير من الدراسات التي تبين ارتفاع معدلات الفشل عند تنفيذ هذه الاستراتيجية (Rigby, Reichheld, & Scheffer, 2002; Rowley, 2002; Xu & Walton, 2005). لذلك، لا يوجد حتى الآن إطار مفاهيمي متكامل لتوجيه الشركات لتنفيذها بنجاح.

وبناء على ذلك، يحاول البحث الإجابة عن الأسئلة الآتية: هل تعد شركة زين مقدراتها الإستراتيجية في إدارة معرفة الزبون العامل الرئيس الذي يحدد نجاح تنفيذ إدارة علاقات الزبون؟ وإذا كانت كذلك فكيف تعزز مقدراتها الاستراتيجية في نجاح إدارة علاقات الزبون؟ وهل هناك عوامل أخرى ذات صلة؟ وما هو دورها في نجاح إدارة علاقات الزبون؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة، حاول الباحث في هذه الورقة تحليل العلاقة بين المعرفة وإدارة علاقات الزبون من خلال استعراض الأدبيات، واقتراح إطار مفاهيمي يربط بين إدارة المعرفة وغيرها من عوامل النجاح مع إدارة علاقات الزبون، كما حاول استكشاف ما إذا كانت أو لم تكن إدارة المعرفة هي العامل الأكثر صلة والذي يؤثر في نجاح إدارة علاقات الزبون في الشركة المبحوثة باستخدام البيانات الأولية من الدراسة الميدانية.

ثانياً: أهداف البحث

إن المساهمات الرئيسة لهذه الورقة تتجسد في:

- 1- اقتراح إطار متكامل من العوامل التي تؤثر في نجاح إدارة علاقات الزبون (ليس فقط إدارة المعرفة، ولكن أيضاً عوامل ذات صلة بالسوق والتقنية وأخيراً عوامل تنظيمية).
- 2- تقدم هذه الورقة بعض الأدلة التجريبية عن دور الوساطة الذي تقوم به العوامل التنظيمية في التأثير في العوامل الأخرى (منها النتائج المالية والتسويقية) والتي ينبغي أخذها بنظر العناية في نجاح إدارة علاقات الزبون.

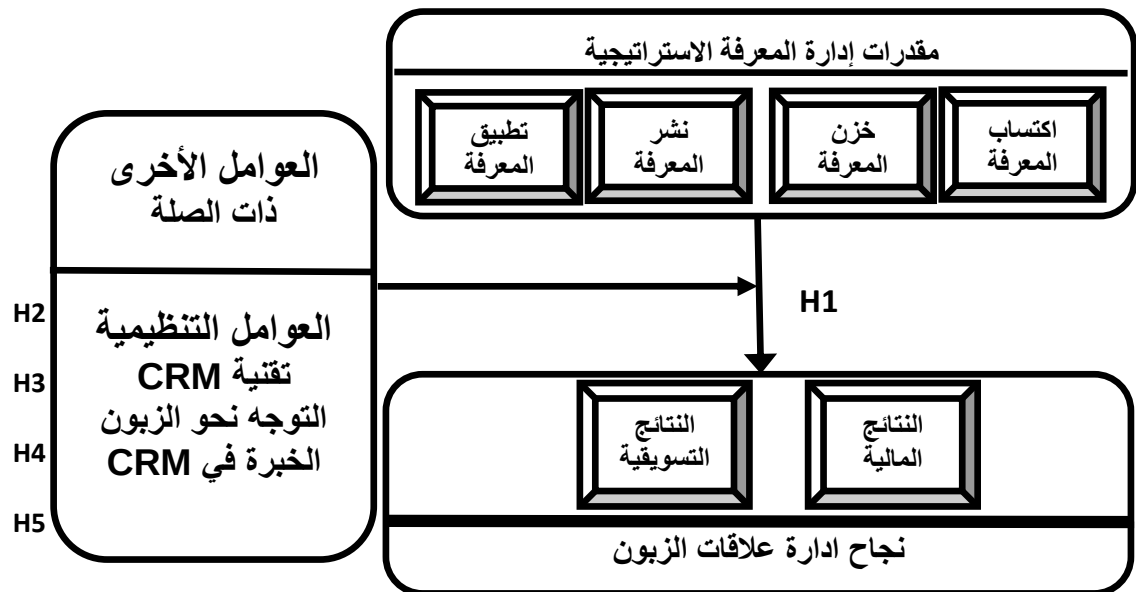
ثالثاً: أهمية البحث

أن أهمية البحث تستند إلى أهمية موضوع إدارة علاقات الزبون بوصفه إسهاماً علمياً لفهم الزبائن من منظور معرفي ينطلق من قدرة المنظمة وبمساعدة تقنية المعلومات والإفراد من جمع البيانات عن الزبائن بمختلف أساليب

الاتصالات والتعاملات والذي يشكل مضمون إدارة علاقة الزبائن التي أصبحت تقرر إلى مدى بعيد مستوى نجاح المنظمات في عالم تسوده قيم العولمة والتغيرات السريعة بفعل تقنية وثورة المعلومات والمعرفة ولاسيما التغيرات التسويقية، فلم تعد العناصر أو الموارد المادية سبيل المنظمة في البقاء والتطور وتحقيق الموقع التنافسي في بيئة الأعمال، بل الأمر أصبح ينظر إليه من زاوية مدى قدرة المنظمات على استثمار مواردها غير الملموسة في استراتيجياتها المختلفة. وانسجاماً مع هذا الواقع تعد إدارة علاقات الزبون واحدة من التحديات الكبيرة التي تواجه منظمات الأعمال. إذ أن أهمية هذا البحث تكمن في المعرفة في معرفة تأثير المعرفة إدارة علاقات الزبون والذي يأتي من خلال توظيف المعرفة باستخدام التقنية وتحويل البيانات المتاحة عن الزبون إلى معلومات ومن ثم إلى معرفة جاهزة للعمل تكون متوافرة للموظفين لأجل عمل التقارير عن الزبائن ولأغراض تشخيص الزبون ذو القيمة العالية والاهتمام به وتقديم خدمات للزبون بمختلف أوجه التفاعل القائمة على وسائل الاتصال التقليدية والحديثة فضلاً عن أن هذا البحث ينطلق من أن إدارة علاقات الزبون المعتمدة على المعرفة يمكن أن تسمح بتدفق المعرفة ليس فقط للموظفين، بل إتاحتها إلى الزبائن مما يسمح بتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل.

رابعاً: مخطط البحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تصميم مخطط افتراضي كما موضح في الشكل (1) والذي يشي إلى وجود علاقات تأثيرية لمقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً ونجاح إدارة علاقات الزبون بوصفه متغيراً تابعاً. أما العوامل التنظيمية فقد مثلت المتغير الوسيط الذي يؤثر في العوامل الأخرى (منها النتائج المالية والتسويقية) والتي ينبغي أخذها بنظر العناية في نجاح إدارة علاقات الزبون. ويفترض المخطط وجود اتجاه واحد من العلاقات بين متغيرات المخطط.



شكل (1): مخطط البحث الافتراضي

← تأثير

خامساً: فرضيات البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم صياغة الفرضيات الآتية:

- 1- الفرضية الرئيسة الأولى (H1): إن مقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية ترتبط إيجابياً بنجاح إدارة علاقات الزبون.
- 2- الفرضية الرئيسة الثانية (H2): إن المتغيرات التنظيمية ترتبط إيجابياً بنجاح إدارة علاقات الزبون.
- 3- الفرضية الرئيسة الثالثة (H3): إن تقنية إدارة علاقات الزبون ترتبط إيجابياً بنجاح إدارة علاقات الزبون.
- 4- الفرضية الرئيسة الرابعة (H4): إن التوجه نحو الزبون يرتبط إيجابياً بنجاح إدارة علاقات الزبون.
- 5- الفرضية الرئيسة الخامسة (H5): إن الخبرة في إدارة علاقات الزبون ترتبط إيجابياً بنجاح إدارة علاقات الزبون.

سادساً: مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع الدراسة بشركة زين للاتصالات ضمن الرقعة الجغرافية لمدينة بغداد. أما عينة الدراسة فقد اشتملت على عدد من الأفراد العاملين في هذه الشركة، إذ تم توزيع (50) استمارة استبانة، أعيد منها (40) استمارة، في حين بلغ عدد الصالح منها (32) استمارة فقط. أي بنسبة استجابة بلغت (85.7%). وقد شملت عينة البحث من المديرين ورؤساء الأقسام في الشركة المبحوثة ليتكفوا من استيعاب أسئلة الاستبانة والإجابة عنها، وجاء في مبررات اختيار موقع البحث الآتي:

- 1- طبيعة المشكلة وما تتطلبه من جهود في تشخيصها وتحليلها، إذ أن لها آثار متعددة قد تنعكس على المجتمع بشكل عام.
- 2- البيئة التنافسية التي تمارس فيها هذه الشركات أعمالها فهناك منافسة قوية يشهدها قطاع الاتصالات في العراق، ولاسيما بعد تزايد أعداد شركات الاتصالات واختلاف أنواع الخدمات التي تقدمها.
- 3- تعد شركات الاتصالات واحدة من أهم مؤسسات أي دولة لما تملكه من دور حتمي وحساس في تنمية المجتمعات، ولاسيما شركات الاتصالات عينة البحث بوصفها من المؤسسات الرائدة، ولما تمتاز به من كفاءات مميزة وفي الاختصاصات كافة، فضلاً عن تقديمها الخدمات لمختلف فئات المواطنين في المحافظات العراقية جميعها.

والجدول (1) الآتي يوضح السمات الشخصية والوظيفية لعينة البحث:

جدول (1): السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث

شركة زين للاتصالات ن =32		الفئة	السمة
النسبة %	العدد		
68.75%	22	ذكر	الجنس
31.25%	10	انثى	
100%	32	المجموع	
9.375%	3	30 سنة فأقل	العمر
46.875%	15	من 31 الى 40 سنة	
28.125%	9	من 41 - 50 سنة	
15.625%	5	من 50 سنة فأكثر	
100%	32	المجموع	
43.75%	14	دكتوراه	المؤهل العلمي
31.25%	10	ماجستير	
18.75%	6	بكالوريوس	
6.25%	2	دبلوم	
0.00%	0	اعدادية	
100%	32	المجموع	
3.125%	1	المدير التنفيذي	المنصب الوظيفي
18.75%	6	رئيس قسم	
18.75%	6	نائب رئيس قسم	
15.625%	5	مدير شعبة	
15.625%	5	نائب مدير شعبة	
12.5%	4	قائد فريق عمل	
9.375%	3	مسؤول شعبة الابراراج	
3.125%	1	مسؤول شعبة برمجة أنظمة	
3.125%	1	مسؤول تطوير التطبيقات البرمجية	
100%	32	المجموع	
43.75%	14	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة في العمل
28.125%	9	من5 الى أقل من 10	
12.5%	4	من 10 إلى أقل من15	
6.25%	2	من 15الى أقل من 20	
9.375%	3	20 سنة أكثر	
100%	32	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات المسح الأولية.

تضمن البحث الحالي ستة متغيرات تصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، إذ بلغ ما نسبته (68.75%) من أفراد العينة ذكورا و(31.25%) إناثا. وتبين أيضا أن (9.375%) تقل أعمارهم عن (30 سنة)، بينما بلغت نسبة الذين تقع أعمارهم بين (31-40) سنة (46.875%)، فيما بلغت نسبة الذين تقع أعمارهم بين

(41-50) سنة (28.125%)، ومثل الأفراد الذين أعمارهم (50 سنة فأكثر) ما نسبته (15.625%)، وبأخذ النسبتين الأعلى يتبين أن غالبية أفراد عينة البحث من دون سن الأربعين الأمر الذي يؤكد أن غالبية الأفراد في إدارة الشركة المبحوثة هم من جيل الشباب.

وعند التدقيق في المؤهلات العلمية لأفراد العينة نجد أن أغلبهم يحملون درجة الدكتوراه والماجستير، إذ بلغت نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والماجستير (43.75%) و(31.25%) وعلى التوالي ونسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس (18.75%) وهذا يدل على ارتفاع المستوى العلمي لأفراد عينة البحث، بينما بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم (6.25%). ولعل ارتفاع نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه والماجستير في عينة البحث يعود إلى توجه هذه الشركة نحو تطوير ملاكاتها من خلال استغلال الكفاءات المتعلمة والقادرة على استيعاب التطورات الإدارية العالمية.

أما متغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة ربما يدل ضمناً على الخبرة والمهارات التي تتوافر للملاك الوظيفي في الشركة المبحوثة، إذ يلاحظ أن ما نسبته (9.375%) من العينة ممن كانت لهم خدمة وظيفية أكثر من (20) سنة في حين أن ما نسبته (43.75%) تمثلت مدة خدمتهم (أقل من 5) سنوات، مما يؤشر وجود خبرة متوسطة لا بأس بها. وهذا يُفسر بانتقال الأفراد للعمل في الوظيفة الحالية من الوظائف الأخرى داخل الشركة المبحوثة الأمر الذي أدى أن تكون مدة خدمتهم في الوظيفة الحالية أقل من خدمتهم في الشركة عينة البحث.

هذا وتم توزيع (50) استبانة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (40) استبانة. والجدول (2) يوضح أعداد ونسب الاستبانات الموزعة والمعادة.

جدول (2): الاستبانات الموزعة والمعادة وغير المستوفية للشروط

شركة زين للاتصالات	الاستبانات			
	الموزعة	المعادة	نسبة الاسترجاع	المسترجعة وغير المستوفية للشروط
	50	40	80%	8
				صافي الاستثمارات التي تم تحليلها
				32

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على إحصائية الاستبانات الموزعة والمعادة.

سابعاً: منهج البحث:

اعتمدت الدراسة المنهج التطبيقي، بالتركيز على آراء عينة من الأفراد العاملين في شركة زين للاتصالات، ومن ثم تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها واستخلاص النتائج منها. ولغرض أنجاز أهداف البحث بإطارها النظري، فقد أعتمد الباحث على المصادر والأدبيات العربية والأجنبية، فضلاً عن الاستعانة ببعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع. في حين تم انجاز الإطار التطبيقي بالاعتماد على استمارة الاستبانة، التي تعد من الأدوات الرئيسة والملائمة في جمع البيانات من ميدان الدراسات الوصفية بشكل عام ومجال الإدارة خصوصاً. إذ تضمنت ثلاثة متغيرات، إذ أهتم الأول بمقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية وأبعادها، في حين ركز الثاني (الوسيط) العوامل التنظيمية وأبعادها، في حين اشتمل المتغير الثالث على النجاح في إدارة علاقات الزبون وأبعادها.

وقد اعتمد الباحث في هذا البحث على عدد من المقاييس المستعملة سابقاً في أدبيات الإدارة، والتي تمتاز بالثبات والمصدقية، العالية ويقدم الجدول (3) فقرات الاستبانة والمقياس العلمي المعتمد أو مصدر كل فقرة.

جدول (3): توزيع فقرات الاستبانة

متغيرات البحث	عدد الأسئلة	المصادر المعتمدة	معامل كرونباخ ألفا	
1- مقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية				
أ- اكتساب المعرفة	4	(Beijerse, 1999; Li, 2001; Chen & Ching, 2004; Lin and Lee, 2005; Sin et al., 2005)	0.80	
ب- خزن المعرفة	5			
ج- نشر المعرفة وتطبيقها	3			
د- تطبيق المعرفة	4			
2- العوامل الأخرى ذات الصلة بنجاح إدارة علاقات الزبون				
أ- المتغيرات التنظيمية		(Song, Xie, & Dyer, 2000; Li, 2001; Sin et al., 2005; Greve & Albers, 2006)	0.92	
(أولاً) الموظفين	4			
(ثانياً) القيادة	3			
(ثالثاً) الهيكل التنظيمي	3			
ب- تقنية إدارة علاقات الزبون	6	(Chang et al., 2005; Chen & Ching, 2004; Li, 2001; Sin et al., 2005)		
ج- التوجه نحو الزبون	7	(Narver and Slater, 1990; Sin et al., 2005)		
د- الخبرة في إدارة علاقات الزبون	1	(Hart et al., 2004)		
3- نجاح إدارة علاقات الزبون				
● النتائج المالية		(Bang, 2005; Chen & Ching, 2004; Li, 2001; Sin et al., 2005; Wu, 2002)	0.96	
○ الربحية	2			
○ نمو المبيعات	3			
○ التقليل من الكلف	2			
○ نمو الحصة السوقية	3			
● النتائج تسويقية				
○ الثقة	2			
○ إدراك رضا الزبون	5			
○ ولاء الزبون	3			

وقد تراوحت قيم معامل كرونباخ-ألفا بين (0.86-0.96)، وهي مقبولة في البحوث الإحصائية والسلوكية، لأن قيمتها أكبر من (0.75)، بحسب رأي (Nunnally & Bernstein, 1994)، والتي تدل على أن المقاييس تدل على الاتساق الداخلي. وقد تم استعمال مقياس ليكرت الخماسي، لاسيما عند رغبة الوصول إلى أعداد كبيرة من العاملين، مع مديات تتراوح بين (1 = لا اتفق بشدة) الى (5 = اتفق بشدة). إذ تراوحت شدة الإجابة، كما في الجدول (4):

جدول (4): شدة الإجابة لفقرات الاستبانة

5	4	3	2	1	شدة الإجابة	
					مقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية	المتغيرات
					العوامل التنظيمية	
					نجاح إدارة علاقات الزبون	
أتفق بشدة	أتفق	أتفق نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة		

أما تحليل البيانات فقد تم باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وبمساعدة البرنامج الإحصائي (SPSS 20) و (AMOS 20) و (EQS 6.1) والمتمثلة بالآتي: ومعامل كرونباخ-ألfa للتحقق من الاتساق الداخلي لمقاييس البحث، ومعامل التحديد (R^2)، ومعامل Mardia الطبيعي للتفرطح، ومربع كاي (Chi-square) وقد تبنى الباحث الشكل المغلق (Questionnaire Closed) في إعداد الاستبانة والذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال.

فضلاً عن ذلك فقد تم تحليل البيانات الأولية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 20)، و (EQS 6.1) و (AMOS 20) ومن ثم تم جمع بيانات البحث من مصادر ثانوية تتضمن مجلات ومنشورات الشركة وعن طريق الموقع الإلكتروني لها، وبشكل إضافي تم جمع بعض البيانات الأولية عن طريق المقابلات غير الرسمية التي دعمت تفسير نتائج البحث.

ثامناً: الاختبارات الخاصة بالاستبانة

1- الصدق العاملي: تم حساب صدق الاستبانة بطريقة التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام البرنامج الجاهز (AMOS 20)، ولقد تأكد من التحليل المبدئي للعلاقة بين المتغيرات في التحليل العاملي، أن قيمة محدد المصفوفة (Determination)، تساوي (0.042) وطالما أن تلك القيمة أكبر من (0.0001)، إذن لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي في المتغيرات المختبر. وبالنظر إلى نتائج قياس (KMO)، أظهرت النتائج أن قيمته بلغت درجة قدرها (0.720)، وهي ذات قيمة أكبر من (0.5)، بما يشير إلى أن حجم العينة يعتبر كافياً لإجراء التحليل العاملي، أما فيما يتعلق بنتائج اختبار "Barlett" للدائرية فقد كان مستوى الدلالة (0.000)، وهي بالطبع أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.5)، مما يدل على أن هذه المصفوفة تمثل مصفوفة الوحدة.

2- صدق الأداة: وهي عملية التأكد من أن الفقرات التي تحتويها الاستبانة تؤدي إلى جمع البيانات بدقة وإن كل بعد من أبعاد البحث مثل بشكل دقيق بمجموعة من الأسئلة تعكسه فعلياً ولتحقيق ذلك تم عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين في العلوم الإدارية (ملحق 2)، وفي ضوء آرائهم ومقترحاتهم تم تعديل بعض الفقرات من الاستبانة الأولية، وحذف البعض منها إلى أن أصبحت الاستبانة بشكلها النهائي.

3- ثبات الأداة: من أجل الوقوف على دقة إجابات أفراد عينة الدراسة، فقد تم استخدام طريقة التجزئة النصفية؛ باعتبارها من أكثر الطرق استخداماً وإيجاد معامل الارتباط من خلال صيغة (Guttman) الأكثر صلاحية وشيوعاً لحساب معامل الثبات. فكانت قيمة المعامل (0.86) وهي قيمة موجبة وقوية، مما يدل على ثبات مقياس الاستبانة.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: إدارة علاقات الزبون: نظرة فلسفية عامة

1- مفهوم إدارة علاقات الزبون:

على الرغم من ولادة إدارة علاقات الزبون مؤخراً، إذ ظهرت في تسعينات القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين أصبحت من الأدوات الرئيسية لإدارة الأعمال (Ngai, 2005: 586). وبسبب حقيقة الطلب المتزايد من قبل الزبائن على الجودة الأرقى، والوصول الواضح والأقل تشوشاً إلى الخدمة. وهذا التأكيد على خدمة الزبون المتجددة كان قد دفع الشركات ومدراء القمة إلى التفكير مجدداً بطرائق تقليدية لتوافر الخدمة. ولقد حددت إدارة علاقات الزبون أصلاً بأنها علاقة استراتيجية تدير العملية التي تجمع بين أفضل ممارسات العمل وموارده ومعرفة وبرمجيات إدارة علاقات الزبون الملائمة للمنظمة، من أجل خدمة حاجات زبونها المشخصة وزيادة ولاءه. والرؤية الأصلية لإدارة علاقات الزبون كانت قد اعتمدت بصورة كبيرة على تقنية المعلومات وتطوير البرمجيات، والتركيز الأصلي لهذه الأنظمة كان رغبة تحولها إلى عملية تفاعل الزبون المتجهة خارجياً المصممة لإكمال عمل تقنية معلومات المنظمة المتجهة داخلياً. ولعل أهم ما يُذكر أن النمو التقني وثورة الانترنت في التسعينات كانت كلها قد وفرت الأساس لإدارة علاقات الزبون من خلال تأسيس قنوات البيع المباشرة مع تفاعل الزبون السريع ودورات المبيعات الأقصر (Smith, 2006: 87).

فمنذ الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر كان الاكتشاف الأساسي في الأعمال هو الآلة (Machine) وما يرتبط بها من سعي دؤوب لإنتاج سلعة أفضل في خصائصها، وكذلك تميز عملياتي يؤدي التوصل إلى تلك السلعة بالكلفة الأدنى. وكانت هذه هي (رؤية الشركة). وفي هذه المرحلة كانت الأولوية تعطى للنظام التشغيلي وتطويره فيما يسمى باستراتيجية دفع التقنية (Technology-Push). ولكن هذا كله سرعان ما أصطدم مع تنامي المنافسة بحقيقة أن حسابات الشركة غير حسابات السوق. وأن الناس لا تشتري التقنية وإنما تشتري المنتجات التي تشبع حاجاتهم وتحسن معيشتهم. ومن هنا جاء الاكتشاف الأهم في القرن العشرين هو الزبون (Customer). ليصبح مركز اللعبة الذي يحدد حاجاته أولاً، ومن ثم على المنظمة أن تقوم بما يجب عمله لإشباع هذه الحاجات، ليصبح التفوق على وفق قواعد اللعبة الجديدة يعتمد في التنافس بين المنظمات على أساس من يستطيع أن يفي بهذه الحاجات بشكل أفضل. وفي هذه المرحلة المبكرة كان على المنظمة أن تتبع الزبون فيما يسمى باستراتيجية سحب السوق (Market-Pull Strategy) (نجم، 2008: 323).

وبما أن التسويق عُرف بأنه "فن أيجاد الزبون والمحافظة عليه" ويجب هنا توسيع التعريف ليكون "التسويق علم وفن أيجاد الزبائن والمحافظة عليهم وتطويرهم" (كوتلر، 2000: 142). أن مبدأ (أعرف زبونك) في الشركات الحديثة تعني أن تعرف أهم مصادر عوائدك، وأن تعرف زبونك يعني أن تجد إدارة المعرفة الوسيلة الأساسية للوصول الملائم إلى الزبون، وأن الوصول الملائم للزبون يعني إقامة علاقات قوية مع الزبون.

لذا فقد عرّف (Harper, 2003: 2) إدارة علاقات الزبون، بأنها فلسفة عمل يجري من خلالها معرفة زبائن المنظمة، وتجهيزهم بالخدمات المناسبة، في الوقت المناسب، وصولاً إلى تحقيق أهدافهم، وبما يؤدي إلى تعزيز الثقة في العلاقة التي تؤدي إلى منفعة مربحة لكلا الطرفين. كما عرّفها كل من (Kreauter & Moedritsher, 2002: 1) على أنها

فلسفة أعمال موجهة نحو الزبون تتضمن تحليلاً وتخطيطاً ورقابة على العلاقات مع الزبون وإدارة التفاعلات معه. ومن وجهة نظر (2: 2002; Gebert et al.) عرفها بأنها عمليات تفاعلية تحقق التوازن الأفضل بين استثمارات المنظمة وإشباع حاجات الزبون لتوليد أعلى ربح. وأشار (نجم، 2005: 304) إليها بأنها الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات والعمليات والتقنية والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة.

وعلى وفق ما جاء به (6: 2006; Kok & Zyl) أن إدارة علاقات الزبون هي نشاطات المنظمة المرتبطة بتطوير الزبائن والمحافظة عليهم، وتمثل مجموع عمليات الأعمال الداخلية مثل المبيعات والتسويق ودعم الزبون مع استخدام التقنيات المتطورة. وجاء (نجم، 2008: 330) بتعريف أوسع لإدارة علاقات الزبون، ليؤكد بأنها الاستخدام الواسع لتقنيات المعلومات وشبكات الأعمال وبرمجيتها وأنظمتها الخبيرة من أجل إدامة وتطوير العلاقات مع الزبون، وهذا التعريف يقوم على مدخل التقنية التي قدمت إمكانيات عظيمة في عملية التشابك الفائق والاتصال المستمر بالزبون.

وبالمثل، فقد ازدادت البحوث المتعلقة بإدارة علاقات الزبون بشكل كبير خلال السنوات القليلة الماضية (236: 2003; Romano & Fjermestad)، لكن ما تزال هناك احتياجات متزايدة إلى البحوث في مجالات مختلفة مثل: البحث عن تعريف أو إطار مفاهيمي مقبول عموماً، وتحليل أبعاد إدارة علاقات الزبون الرئيسية، ودراسة تأثير إدارة علاقات الزبون في نتائج الأعمال، وإزالة الحواجز أمام نجاح تنفيذ وتطوير مقاييس موثوقة لدراسة درجة التنفيذ والنجاح والدراسات التطبيقية حول هذا الموضوع.

وبعد مراجعة ما كتب عن مفهوم إدارة علاقات الزبون (2001; Parvatiyar & Paas & Kuijlen, 2002; Sheth, 2001; Plakoyiannaki & Tzokas, 2002) يمكن القول أنه لا يوجد حتى الآن توافق في الآراء حول إطار مفاهيمي واضح لمفهوم إدارة علاقات الزبون.

مما تقدم يمكننا أن نلخص مفهوم إدارة علاقات الزبون، من مراجعة الأدبيات، وعلى النحو الآتي: هي استراتيجية الأعمال التي تهدف إلى إنشاء وتطوير علاقات خلق القيمة مع الزبائن على أساس المعرفة. وباستعمال تقنية المعلومات كأداة تمكينية، كما تتطلب إدارة علاقات الزبون إعادة تصميم المنظمة وعملياتها لتوجيههم إلى الزبون، بحيث يصبح بالإمكان تخصيص منتجاتها وخدماتها، ويمكن أن تلبي الشركة احتياجات الزبائن بالشكل الأمثل ومن ثم توليد منافع متبادلة طويلة الأجل.

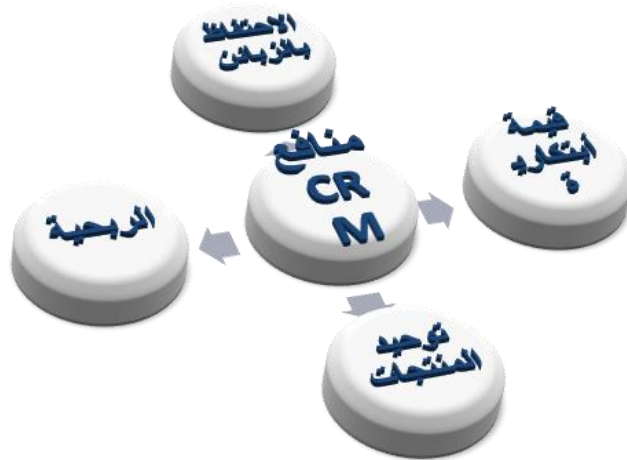
ويمكن تعريف إدارة علاقات الزبون بشكل أكثر تركيزاً، بأنها فلسفة أعمال طويلة الأجل تهدف إلى تعزيز قيمة المنظمة عن طريق الاستخدام الاستراتيجي الفاعل للمعرفة لرفع قيمة الزبون وولائه وبناء علاقات قوية معه والمحافظة عليه وإيصال صوته ليكون شريكاً حميماً لها عبر دورة حياته مع المنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة. وأن إدارة علاقات الزبون هي من الموجودات الأساسية للمنظمة، واعتبرت الزبون كالزراع على أرضها، إذ تتولى إيجادته وخدمته بأحسن وجه، من خلال معرفته، وتحقيق رغباته ورضاه، والاهتمام بولائه، ورفع قيمته، والاحتفاظ به، وإيصال صوته، ومن ثم تقوم بحصد أفضل الثمار وتعزيز القيمة والنمو والشهرة.

إن المستوى النظري لإدارة علاقات الزبون يقدم الكثير من المزايا الواضحة، ولكن هناك عدداً كبيراً من الدراسات تشير إلى وجود نسبة فشل عالية في تنفيذ هذا النوع من الاستراتيجية (957: 2005; Xu & Walton)،

وعند النظر في الأسباب المختلفة لهذه النتائج السلبية، نجد الكثير من الكتاب من أمثال (Rigby et al., 2002;) و (Starkey & Woodcock, 2002) يشيرون إلى أن واحدا من الأسباب الرئيسية لفشل إدارة علاقات الزبون لأنها مدمجة مع استراتيجية الشركة بشكل عام، وبعبارة أخرى، النظر إلى إدارة علاقات الزبون كأداة تقنية حصرا ولا على افتراض مختلف التغيرات التنظيمية والثقافية التي تتطوي عليه. فضلاً عن ذلك يشير Sin et al. 2005: (1274) بالقول إلى أن عدم وجود إطار مفاهيمي تكاملي يترجم مفهوم إدارة علاقات الزبون في أنشطة تنظيمية محددة وأدلة للشركات في كيفية تنفيذ استراتيجية بنجاح.

2- منافع إدارة علاقات الزبون:

- لقد أزداد وعي المنظمات وإدراكها للعديد من المنافع المحتملة التي تزودها إدارة علاقات الزبون، فقد اقترح (Kim et al., 2003: 4) أربعة منافع، وكما مبين في الشكل (2) وهي:
- أ- ازدياد القدرة على الاحتفاظ بالزبائن وضمان ولائهم.
 - ب- مستوى عالٍ من ربحية الزبائن.
 - ج- قيمة ابتكارية للزبون.
 - د- توحيد المنتجات والخدمات



شكل (2) منافع إدارة علاقات الزبون بحسب رأي (Kim et al., 2003)

Source: Kim , Jonghyeok & Suh , Euiho and Hwang , Hyunseok, (2003), "A model For evaluation the effectiveness of using the balanced scorecard", Journal of Interactive Marketing, Vol.17, No. 2: p. 4.

- وأضاف (Kok & Zyl, 2006: 7) عدد من المنافع التي تعود من إدارة علاقات الزبون على المنظمة وهي:
- أ- تساعد قسم التسويق بتحديد واستهداف أفضل الزبائن للمنظمة، وفي إدارة الحملات التسويقية مع الأهداف الفرعية والكلية الواضحة، وفي توليد القنوات النوعية لفرق المبيعات.
 - ب- تساعد في تحسين مبيعات أمين الصندوق، والربح وإدارة المبيعات عن طريق جعل المعلومات التي يشترك فيها عدد من الموظفين المثاليين.
 - ج- تسمح بتشكيل علاقات فردية مع الزبائن بهدف تحسين رضا الزبون وتعظيم الأرباح، وتحديد الزبائن الأكثر ربحاً، وتزويدهم بأعلى مستوى من الخدمة.
 - د- تزيد إدارة علاقات الزبون من الاحتفاظ بالزبائن، والإيرادات، والولاء والرضا، والاهم من كل ذلك تزويد العاملين بالمعلومات والعمليات المطلوبة لمعرفة زبائنهم، وفهم احتياجاتهم، وبناء العلاقة بفاعلية بين المنظمة، وقاعدة زبائنهم، وشركاء التوزيع لديها.
 - هـ- تزود إدارة علاقات الزبون بالمنفذ العالمي إلى الزبون وقواعد البيانات المتعلقة به وتحسين عمليات الأعمال، وتقليل المبيعات العامة، والتسويق والكلف التشغيلية.

3- مراحل إدارة علاقات الزبون :

أشار الباحثون (ستون وآخرون، 2003)، الى أن العلاقة مع المنظمة تخضع إلى سلسلة من المراحل وقد تتطور لتصل إلى علاقة متينة، وقد لا يستمر الزبون، وينتقل بين نماذج المنتجات والخدمات الكثيرة من المنظمات أو الباعة. وعلى أية حال أن العلاقة مع الزبون، وكما موضحة بالشكل (3) تمر بسبع مراحل وكما أشار إليها (الكعبي، 2006: 42) هي: مرحلة جذب الزبون: إذ يجري تشخيص الزبون المناسب على وفق المعايير التي تتسجم مع تصورات المنظمة، ومرحلة الإجابة عن تساؤلات الزبون: حينما يتردد الزبون على المنظمة، يبادر بطرح مجموعة من الأسئلة والاستفسارات، إذ تعد الإجابة عنها في غاية الأهمية، ومرحلة الترحيب بالزبون: يقدم الزبون حين تردده على المنظمة فرصة لإدارة المنظمة للتعرف عن كثر بخصوص الرعاية والاهتمام التي يحصل عليها الزبون، ومرحلة تبادل المعلومات: إذ تعد من المراحل المهمة في العلاقة بين المنظمات والزبون، إذ تتضح للزبون المعلومات الضرورية التي يحتاجها بشأن السلعة أو الخدمة التي تتعامل بها المنظمة، ومرحلة تطور علاقة الزبون بالمنظمة: يتم تطور العلاقة بين الطرفين بشكل آمن مع الاستجابة لرغبات ولطلبات وطموحات الزبون بشكل دقيق في الوقت المحدد، ومرحلة إدارة المشكلات: ربما تظهر أثناء التعاملات بين الزبائن والمنظمة بعض المشكلات والمعوقات التي تحتاج إلى حلول من جانب المنظمة، ومرحلة استعادة الزبون: من المحتمل أن ينهي الزبون علاقته بالمنظمة لأسباب مختلفة، قد يكون بسبب الخدمة المتدنية أو السعر المرتفع، إلا أن تدارك الموقف قد يعيد الزبون إلى التعامل مع المنظمة. من المؤكد إن قبول الزبون بمستوى الجودة أو السعر أو الخدمة، لا بد أن يكون مساوياً أن لم يكن أعلى من مستوى المنافسين.



شكل (3) مراحل العلاقة مع الزبون

المصدر: الكعبي، نعمة شلبية علي، (2006)، "اثر المعرفة في ادارة علاقات الزبون (دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الاهلية في بغداد)"، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد/بغداد، ص42.

4- أسباب تبني إدارة علاقات الزبون :

تتبنى إدارة علاقات الزبون مبدأ الاحتفاظ بالزبائن، وتهتم بهذا المبدأ أكثر من مبدأ البحث عن زبون جديد، استناداً إلى الحقائق الآتية: (Gray & Byun, 2001: 10)

- أ - على وفق مبدأ باريتو، يولد (20%) من زبائن المنظمة الحاليين (80%) من أرباحها.
- ب - تبذل المنظمة جهوداً بيعية أكبر للزبون الجديد نسبة للزبون الحالي.
- ج - يؤدي الزبون الأصيل دوراً إيجابياً في عملية الحصول على زبائن جدد وبدون كلفة تذكر.
- د - الاحتفاظ بنسبة (25%) من الزبائن الحاليين يسهمون في (25%) من أرباح المنظمة.

5- معوقات إدارة علاقات الزبون:

تلاقي إدارة علاقات الزبون بعض المعوقات عند عملية تنفيذها ، ينبغي على المهتمين أن يراعوا هذه المعوقات التي حددها (Gray & Byun, 2001: 30) بما يأتي:

أ- خصوصية الزبائن: وهي من الأمور المهمة عند تنفيذ استراتيجية إدارة علاقات الزبون، لأن هذه الإدارة تعتمد على قاعدة واسعة من البيانات الديموغرافية والسلوكية للزبائن من خلال نقاط الاتصال. وتعد هذه البيانات شخصية من وجهة نظر معظم الزبائن. ومن الضروري جمع هذه البيانات لتنفيذ استراتيجية المنظمة، لذا يجب حماية هذه الخصوصية، وهي من الأمور الصعبة، رغم وجود سياسات وقوانين لهذا الغرض. فما زال هناك عدم

وضوح في تحديد مدى خصوصية بيانات الزبائن، وكونها محمية، ينبغي ان لا تستخدم الا لأغراض خاصة، وهناك أربع قواعد أساسية ينبغي العمل بها من أجل حماية خصوصية الزبائن، وهي كالآتي:

- ينبغي إبلاغ الزبائن ان بياناتهم شخصية، ولا تستخدم إلا لأغراض محددة وخاصة.
- قدرة الزبون على تعقب هذه البيانات.
- السماح للزبون الحصول على بياناته وتصحيحها.
- حماية بيانات الزبون قدر المستطاع من الاستخدام غير المسموح.

ب- انعدام النضج التقني: تُعد استراتيجية إدارة علاقات الزبون في بداية عهدها، واغلب برامجيتها وتقنياتها نمطية وغير ناضجة، فضلاً عن ارتفاع تكاليف تنفيذها وذلك لوجود اختلاف في البرامجيات والتقنية المستفيدة من قبل المنظمات التي تتبنى إدارة علاقات الزبون مما يؤدي الى إحباط معنويات المتبنين لها.

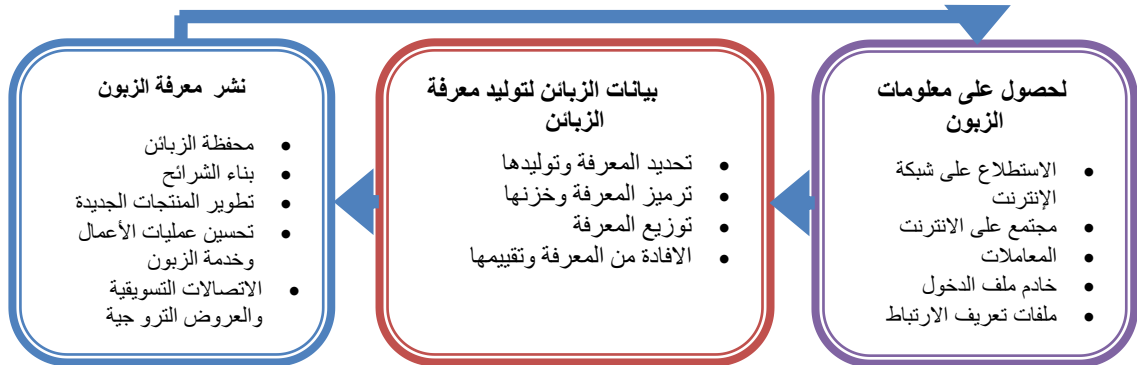
ثانياً: إدارة علاقات الزبون وإدارة المعرفة

في السنوات الأخيرة، قامت الشركات بالدمج ما بين إدارة علاقات الزبون وإدارة المعرفة لانهم يدركون أن إدارة المعرفة تلعب دوراً رئيساً في نجاح إدارة علاقات الزبون (Dous, Kolbe, Salomann, & Brenner, 2005: 169). إذ أصبحت قضية التعرف على الزبائن ذوي القيمة العالية هي مهمة معرفة معقدة، كما هي الحال في تحديد مجموعة من الملامح بين الزبائن الحاليين. وإن التقنية يمكن أن تساعد على تحقيق ذلك، ولكن إدارة المعرفة تجعل من قوة معالجة المعلومات عن طريق التقنية ضمن الاستخدام الفاعل. كما إن التعاون مع الزبائن يتطلب فهماً قوياً لتبادل المعرفة الضمنية، وتوقع احتياجات الزبائن الجديدة يمكن تسليمها بكفاءة جديدة باستخدام التقنية والأساليب الإحصائية، إذ يمكن أن يتم ذلك بشكل ممتاز عندما يوظف بعد تبادل المعرفة الضمنية والتعاون (Lambe, 2008: 2)، ومن ثم، تعتمد عمليات إدارة علاقات الزبون على كميات كبيرة من المعرفة (Bueren, 2005: 579) (Schierholz, Kolbe, & Brenner, 2005: 579).

إن إدارة علاقات الزبون تعني إدارة معرفة الزبائن من أجل فهم أفضلهم وخدمتهم (Beijerse, 1999: 95). إن إدارة علاقات الزبون تتعلق حتماً بتنظيم إدارة المعرفة، ومن ثم، فإن وجود معرفة كافية عن الزبائن ويتم تحديثها باستمرار هو أمر حاسم لنظام إدارة علاقات الزبون فاعل (Stefanou, Sarmaniotis & Stafyla, 2003: 620)، ولذلك الدور المهم الذي تقوم به نظم إدارة المعرفة في بيئة الأعمال الحالية التي تركز على الزبائن، إلا أن هناك نقصاً بسيطاً في إطار شامل لدمج وظائف إدارة علاقات الزبون التقليدية مع إدارة المعرفة وتطبيقها لصالح الزبائن ذوي الصلة (Beijerse, 1999: 96)، فضلاً عن ذلك، وكما وصف Zablah et al. (2004: 478) فإن إدارة المعرفة هي عملية (فرعية) لإدارة علاقات الزبون على نحو فاعل، إذ يتعين على الشركات تطوير قدرات العمليات المتعلقة بإدارة معرفة الزبائن. لأن هذه القدرات يصعب تقليدها، لذا فمن الممكن أن تصبح مصدراً للميزة التنافسية (Shi & Yip, 2007: 108). أما من وجهة النظر المستندة إلى الموارد فإن معرفة الزبائن من الممكن أن يكونوا رصيذاً قيماً ونادراً للشركات، والتي سوف تسمح لهم بالاستجابة بسرعة لاحتياجات الزبائن والتكيف مع تغيير الأسواق (Shi & Yip, 2007: 108). في حين أن البحث عن ميزة تنافسية

تصبح العامل الرئيس للإدارة الاستراتيجية الحالية، إذ يجب أن يلاحظ أن لجمع المعلومات عن الزبائن في سياق العلاقة، والنظر في اقتراحات الزبائن قيمة متفوقة على أساس هذه المعرفة، وستكون ميزة رئيسية، من الصعب تقليدها. ومن المثير للاهتمام في هذه المرحلة أن نلاحظ، أنه، وعلى خلاف البيانات أو المعلومات، فإن المعرفة مضمنة في الأفراد وليس في مجال تقنية المعلومات (Davenport & Prusak, 1998: 112). فضلاً عن ذلك فإن طريقة الأفراد في الاستيلاء على المعرفة والمشاركة بها وتفسير المتراكم منها في مستودعات تنظيمية مهم جداً في أنشطة الأعمال التشغيلية والاستراتيجية التي ترمي إلى المحافظة على ميزتها التنافسية (Stefanou et al., 2003: 625).

وفي السياق ذاته، وجد كل من (Sense, Swan, Newell, & Robertson, 2000: 70) أن قضايا إدارة الأفراد، على العكس من تطوير تقنية المعلومات، تشكل قيوداً مركزية لإدارة المعرفة. كما يؤكدون أن هناك تركيز أكثر على إدارة تقنية المعلومات في أدبيات إدارة المعرفة، إذ إن إدارة المعرفة تتطلب مزيجاً من الأفراد الماهرين، وعمليات الأعمال وتقنية المعلومات. وأخيراً، يمكن القول إن العلاقة بين إدارة علاقات الزبون وإدارة المعرفة هي مسألة مهمة في بحوث الإدارة (Campbell, 2003; Shi & Yip, 2007; Stefanou et al., 2003) وتبعاً لهذا التأزر ظهرت نماذج نظرية من إدماج هذين المفهومين: نموذج إدارة معرفة الزبون (CKM model) (Gebert et al., 2003: 108; ,) (2007: 52). ويوضح الشكل (5) هذا النموذج.



شكل (4) نموذج إدارة معرفة الزبون (CKM model)

Source: Roy, Tapan Kumer, (2007), Customer Knowledge Management (CKM) in the e-Business Environment: Cases From Swedish Banks, *Master's Thesis*, Luleå University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences, p. 35.

يبين الشكل (4) أعلاه أن نموذج إدارة معرفة الزبون (CKM Model) هو عملية مستمرة ويتألف من عدة خطوات. الخطوة الأولى هي إجراءات الحصول على البيانات، إذ يتم جمع بيانات الزبائن من سبل الاتصال المختلفة ونقاط الاتصال مع الزبائن. وفي الخطوة الثانية يتم معالجة البيانات التي تم جمعها من أجل تحويلها إلى معلومات مفيدة ومعرفة للمنظمة. وأخيراً الخطوة الثالثة، ويجري فيها نشر معرفة الزبائن في عدة طرائق من أجل توليد القيمة.

للمنظمة ولزبائنهما. وتتكرر هذه الخطوات الثلاث لعملية إدارة معرفة الزبون، والتي تهدف إلى تعزيز وتحديث مستمر لنوعية وكمية معرفة الزبائن للمنظمة وتعظيم المزايا التي تقدمها هذه المعرفة (Roy, 2007: 35-36).

ثالثاً: العوامل المؤثرة في نجاح إدارة علاقات الزبون

استناداً إلى استعراض دراسات واسعة النطاق عن هذا الموضوع، فقد وضع نموذجاً لنجاح تنفيذ إدارة علاقات الزبون، على أساس أن إدارة المعرفة تشكل عامل نجاح رئيس فضلاً عن أربعة عوامل أخرى مذكورة في أدبيات إدارة علاقات الزبون: العوامل التنظيمية والتقنية، والتوجه نحو الزبون، والخبرة في إدارة علاقات الزبون. إذ يمكن لهذه العوامل أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في نجاح إدارة علاقات الزبون. ويعد التأثير المباشر عاملاً حاسماً في نجاح إدارة علاقات الزبون. بينما يعد التأثير غير المباشر من خلال عوامل أخرى لها تأثير في نجاح إدارة علاقات الزبون (Chen & Ching, 2004: 2; Roh et al., 2005: 645; Eid, 2007: 1023) والتي ستوضحها التقديرات الاحصائية.

1- مقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية ونجاح إدارة علاقات الزبون:

إن مقدرة إدارة المعرفة الاستراتيجية تعني قدرة المنظمة على اكتساب، وخزن، وتقاسم، وتطبيق وإدارة، وتهيئة المصادقة للزبون في الوقت المناسب عن معلومات السلع والخدمات التي تقدمها لتحسين استجابة الزبائن وتهيئة أسرع عملية اتخاذ للقرارات استناداً إلى المعلومات الموثوق بها (Alavi & Leidner, 2001: 113)، ونتيجة لذلك، فإن عمليات إدارة علاقات الزبون وإدارة المعرفة توجه نحو هدف توافر التحسين المستمر تجاه زبائنهما (Dous et al., 2005: 171)، فضلاً عن ذلك، ينظر إلى توليد المعارف ونقلها على أنها مهمة من الناحية الاستراتيجية بوصفها واحدة من العمليات الأساسية التي تحدد القدرة على الابتعاد والتعلم التنظيمي (Salmador & Bueno, 2007: 1067)، ولهذا السبب، تمارس إدارة المعرفة دوراً حاسماً عند تنفيذ إدارة علاقات الزبون، لأنها تتطوي على تغيير في الرؤية التنظيمية، ومن ثم قدر كبير من التعلم والابتعاد داخل المنظمة، فضلاً عن ذلك، فقد نشرت سابقاً الكثير من الدراسات التطبيقية عن هذا الموضوع وأبرزت قدرات إدارة المعرفة بوصفها متغيراً له تأثير كبير في نجاح إدارة علاقات الزبون (Croteau & Li, 2003; Love, 2009; Edwards, Sin et al., 2005; Standing & Irani, 2009).

2- العوامل التنظيمية ونجاح إدارة علاقات الزبون:

إن هذه العوامل هي ذات علاقة مع (إدارة الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، وتخصيص الموارد). مع الأخذ بالحسبان أن تنفيذ إدارة علاقات الزبون يتطلب إجراء تغييرات سواء في طريقة تنظيم الشركة وفي عمليات أعمالها (Sin et al., 2005: 1273)، إن أي نموذج ينبغي أن يتضمن قياس متغيراته يكون ذا أهمية وتأثير هذه العوامل التنظيمية في نجاح إدارة علاقات الزبون. وفي الواقع، ومن أجل تنفيذ إدارة علاقات الزبون بنجاح فإن الشركات بحاجة إلى إعادة تصميم منظماتها وتوجيه سلسلة قيمتها باتجاه الطلب (Kotorov, 2002: 220). وهكذا، فإن

الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي وعمليات الأعمال بحاجة كلها إلى ان تتحول لتنفيذ إدارة علاقات الزبون، لأن نجاحها في هذه المبادرة سيعتمد على خلق تداؤب سليم بين النظم التقنية والعمليات والأفراد (Xu & Walton, 2005: 961).

من ناحية أخرى، فإن العامل البشري يشكل أهمية كبرى، وحتى مع أفضل العمليات المحددة والتقنية الأكثر تقدماً فإن العلاقة بين الأفراد ما زال لها دور حاسم في تنفيذ أية استراتيجية للأعمال (Mendoza, Marius, Pérez, & Grimán, 2007: 918)، ويكمن السبب في عوامل أخرى مثل تدريب الموظفين وتحفيزهم وإنشاء نظم مكافآت مناسبة يكون حاسماً في إشراك الموظفين في تنفيذ هذا النوع من الاستراتيجية. فضلاً عن ذلك، فإن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً رئيساً أيضاً في إدارة المعرفة: رؤية المنظمة والقواعد وبناء أنظمة المكافآت هي المحددات المباشرة لنقل المعرفة داخل الشركة (Racherla & Hu, 2006: 85)، ولذلك فإن لهذه العوامل تأثير مباشر في نجاح تنفيذ مبادرة من هذا النوع.

3- التقنية ونجاح إدارة علاقات الزبون:

ينبغي أن ينظر إلى الأنظمة التقنية لإدارة علاقات الزبون بوصفها عنصراً أساسياً في تنفيذ هذا النوع من الاستراتيجية (Sin et al. 2005: 1275) قد لاحظ أن نظم برمجيات إدارة علاقات الزبون تمكن الشركات من تقديم الخدمات بحسب طلب الزبائن بجودة عالية ولكن بتكلفة منخفضة، والكثير من الأنشطة التي تركز على الزبائن ستكون مستحيلة من دون التقنية المناسبة. ونتيجة لذلك، فإن تنفيذ إدارة علاقات الزبون بنجاح يجب أن يكون للشركة التقنية المناسبة التي تحقق الاستفادة المثلى من عمليات الأعمال المشتركة في علاقات الزبائن (Chalmeta, 2006: 1018)، يرى هذا الكاتب أيضاً أن أنظمة إدارة علاقات الزبون تعتمد على التقنية التي تقدم الكثير من المزايا للشركات، لأنها توفر طريقة عرض واحدة للزبائن، وإدارة العلاقات مع الزبائن بطريقة متكاملة بغض النظر عن قناة الاتصال المستخدمة، وتساعد الشركة على تحسين كفاءة وفعالية العمليات التي تنطوي عليها علاقات الزبائن. وعلى الرغم من كل ما سبق، فليس هناك فكرة جيدة لإعطاء دور مفرط للتقنية. بدلاً من ذلك، ينبغي على الشركات أن تأخذ في حساباتها بأن التقنية تعد بمثابة أداة تمكينية لإدارة علاقات الزبون. ومن ثم فإن التقنية تعد شرطاً ضرورياً ولكنه ليس كافياً لنجاح إدارة علاقات الزبون.

4- التوجه نحو الزبون ونجاح إدارة علاقات الزبون:

عقب اقتراح مفاهيم كل من (Narver & Slater's, 1990) افترضنا أن التوجه نحو الزبائن يعني وجود فهم كاف من قبل الزبائن لتتمكن من منحهم قيمة مضافة أكبر. وبالمثل، إن وتوجه الزبائن يعني وضع الزبون في صميم جميع أنشطة الشركة من أجل بناء علاقات طويلة الأمد تدريجي (Bentum & Stone, 2005: 30)، ولهذا السبب يعد هذا المتغير مكوناً رئيساً من مكونات المناخ التنظيمي اللازمة لنجاح إدارة علاقات الزبون: فالمنظمة التي تتجه بقوة نحو الزبون تكون قادرة على تصميم عملياتها بشكل أفضل، لأن الثقافة التنظيمية المواتية

تتجه نحو تحسين فهم الموظفين للزبائن (Bang, 2005: 92)، وبناء على ذلك، فإن التوجه نحو الزبائن شرط لا غنى عنه لنجاح تنفيذ إدارة علاقات الزبون (Bentum & Stone, 2005: 31)

5- الخبرة في إدارة علاقات الزبون ونجاح إدارة علاقات الزبون:

إن تنفيذ إدارة علاقات الزبون ينطوي على تغيير جوهري في المنظمة نفسها وفي عمليات الأعمال على حد سواء، لذا فمن الضروري تنفيذ إدارة التغيير التنظيمي بطريقة سليمة (Shum, Bove, & Auh, 2008: 1348)، ومن هذا المنطلق يؤكد (Selander, 2006: 49) أن تطبيق التقنية الجديدة في المنظمة، وكل من عمليات الإدارة والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والإجراءات التنظيمية قد تشهد تغيير عميق، مما يؤثر في المؤسسة بأكملها. لذلك، يمكن للتعليم التنظيمي والخبرة في تطوير وتنفيذ الاستراتيجية من تحديد فاعلية ذلك. وكذلك فقد عمق (Campbell, 2003: 377) عمليات التعلم التنظيمي الداخلي التي تنطوي على تنفيذ إدارة علاقات الزبون. في عملية التعلم هذه هناك أربعة تحولات تكون ذات صلة خاصة: عملية الحصول على المعلومات عن الزبائن، وتكامل التسويق، ووظائف تقنية المعلومات، ومشاركة الإدارة العليا، وتقويم الموظفين، ونظام التعويضات. ومنذ أن تم تطوير هذه التحولات تدريجياً، فإنه من المنطقي بعد انقضاء الوقت سيقام التعلم التنظيمي وتنفيذ استراتيجية إدارة علاقات الزبون. فضلاً عن ذلك فقد حل (Hart, Hogg, and Banerjee, 2004: 552) تجريبياً تأثير مستوى الخبرة في إدارة علاقات الزبون في فاعلية ذلك، من وجهة نظر التعلم التنظيمي. فقد لاحظوا أن استخدام الخبرة في تحسين قدرة الشركة على إدارة علاقات الزبون وفي الحصول على نتائج فاعلة مع هذه المبادرة، وزيادة إنتاجية ومنافع إدارة علاقات الزبون مع مرور الوقت على تنفيذ تلك الاستراتيجية.

6- نجاح إدارة علاقات الزبون: نتائج تنفيذ إدارة علاقات الزبون

لقد كانت هناك بعض الصعوبات في قياس نتائج تنفيذ إدارة علاقات الزبون، فقد لاحظ مختلف الكتاب والباحثين من أمثال (Ryals & Knox, 2001; Sin et al., 2005)، على الرغم من الأهمية المتزايدة لمفهوم إدارة علاقات الزبون، إلا أنه لا يوجد حتى الآن مؤشرات قياس موثوقة لتقييم نتائج تنفيذ إدارة علاقات الزبون. إن قياس أداء الشركة يستند تقليدياً إلى عدد محدود من المؤشرات المالية، ولكن إذا كان الهدف هو تقييم تأثير مبادرة إدارة علاقات الزبون، الذي يسعى إلى تحسين علاقات الزبون، فإن قياس النتائج ينبغي أن يتضمن وجهة نظر الزبائن (Chang, Liao & Hsiao, 2005: 240)، لذا يوصي الكتاب والباحثين بعدم استعمال مؤشر واحد لقياس نتائج تنفيذ إدارة علاقات الزبون، لذلك فمعظم النماذج تستخدم على نطاق قياس ثنائي الأبعاد يشتمل كلا من الأداء المالي والأداء التسويقي.

لذا فقد قررنا في هذا البحث اتباع المدخل الثنائي الأبعاد لقياس نتائج تنفيذ إدارة علاقات الزبون، كما هو مقترح من قبل المؤلفين من أمثال (Chen & Ching, 2004; Sin et al., 2005). في هذه الورقة فإن المنظور المالي سيقاس تأثير إدارة علاقات الزبون للمنظمة من حيث الربحية أو خفض التكاليف، في حين أن المنظور

التسويقي سيستحوذ على القيمة التي تولدها استراتيجية زبائن الشركة، والتي تشتمل على المحافظة على الزبائن و معدلات رضا الزبائن.

المحور الثالث: الإطار الميداني للبحث

أولاً: اختبار فرضيات البحث

لقد قام الباحث بالتحليل العاملي التوكيدي لتحسين مؤشرات القياس بصفة نهائية. وقد أسفرت نتائج التحليل الذي يتألف من (65) مؤشراً، مما يدل على مستويات أعلى من صدق وثبات من الجدول المقترح في توزيع فقرات الاستبانة، ومن أجل اختبار الفرضيات المقترحة، فقد اتبع الباحث أسلوب منهجية المعادلة البنائية (الهيكلية)، الأمر الذي سمح له بتقييم مدى ملاءمة النموذج النظري الذي هو قيد التحليل فيما يتعلق بالبيانات الميدانية، ودراسة أهمية فرضياته المحددة. علماً إن البيانات كانت موزعة بشكل غير طبيعي (فقد كان معامل Mardia الطبيعي للنقرطح (Kurtosis) متعدد المتغيرات يساوي $1.96 < 39.10$)، لذلك فقد استخدم الباحث التطبيق الاحصائي الجاهز (EQS 6.1) لتقدير النموذج (SEM).

ويمكن استخدام هذا البرنامج لتقدير قوة مؤشرات حسن المطابقة، فضلاً عن قوة أحصاء مربع كاي (χ^2 -square)، الذي يصحح قيمة مربع كاي عندما تكون المتغيرات موزعة بشكل غير طبيعي.

أولاً: بطريقة استكشافية، باشر الباحث بتقدير نموذج أولي تضمن فقط الآثار المباشرة للمتغيرات في نجاح إدارة علاقات الزبون. ومن استقراء البيانات المستخرجة من التحليل الإحصائي بالاعتماد على التحليل العاملي الاستكشافي فيما يرتبط بالقيم المبدئية للجذور الكامنة لكل محور قد يؤثر مباشرة في محاور نجاح إدارة علاقات الزبون نجد أن قيمة الجذور الكامنة لمحور العوامل التنظيمية بلغ (15.118)، إذ تفسر تباينات هذا المكون (34.12%) من التباين الكلي، أما قيمة الجذور الكامنة لمحور العوامل التقنية فقد بلغ (11.489) وتفسر (29.92%) من التباين الكلي، وكذلك كانت الجذور الكامنة في محور مقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية (8.35) وتفسر (18.02%) من التباين الكلي، وبالنظر إلى المحور الرابع المرتبط بالتوجه نحو الزبون نجد أن قيمة الجذور الكامنة قد بلغت (6.08) وتفسر (12.22%) من التباين الكلي. إلا أنه لم يكن من الواضح فيما إذا كانت تلك العوامل قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في نجاح إدارة علاقات الزبون. فضلاً عن ذلك، قد تم تضمين الارتباطات بين المتغيرات الكامنة في النموذج (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس مع كل فقرة من فقرات المقياس). ولغرض تقييم ملاءمة النموذج البنائي، فقد قام الباحث بتحليل معنوية معاملات النموذج، باستخدام الاساليب اللامعلمية وفي هذه الحالة، لم يكن هناك سوى معلمتين معنويتين عند مستوى دلالة (0.05)، فقد كانتا ذا صلة وأكثرها أهمية بتحقيق النجاح في إدارة علاقات الزبون، ألا وهما الموظف والقيادة، واللذان ترتبطان بالعوامل التنظيمية، فقد بلغت قيمهما (52.37، 54.17) وعلى التوالي. وبالنظر إلى أن النموذج البنائي لا يملك المطابقة المرضية، قرر الباحث إعادة تحديد النموذج على أساس النتائج التي تم الحصول عليها ومن النظرية الأساسية.

ثانياً: بهدف تحسين النموذج، قرر الباحث أن يدخل المتغيرات التنظيمية بوصفها متغير وسيط، إذ يتوسط تأثير التقنية، إدارة المعرفة والتوجه نحو الزبون على نتائج إدارة علاقات الزبون. وقد لاحظ الباحث أن التعديل الذي أجراه أدى إلى بعض التحسن في مقاييس المطابقة الكلية للنموذج. ويخلص الجدول (5) المقاييس المستعملة والمطابقة الكلية للنموذج المختبر.

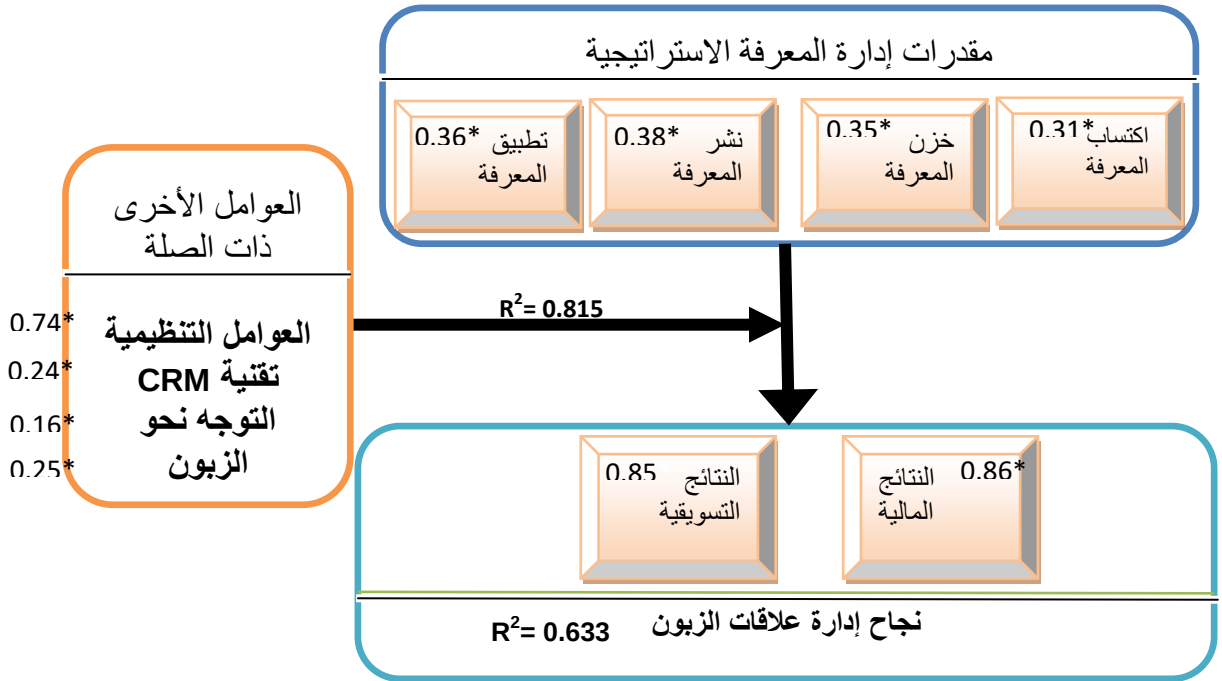
جدول (5) مؤشرات حسن المطابقة (Goodness-of-fit) للنموذج المختبر

المؤشر	القيم	قاعدة حسن المطابقة
Satorra-Bentler chi-square	$p = 0.00006$	$p \geq 0.05$
RMSEA	0.044	≤ 0.05
الجزر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ		
RMSEA confidence interval	(0.032, 0.054)	قيم ضعيفة
حدود الثقة للجزر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ		
NNFI	0.910	≥ 0.9
مؤشر المطابقة غير المعياري		
IFI	0.921	≥ 0.9
مؤشر المطابقة المتزايد		
CFI	0.919	≥ 0.9
مؤشر المطابقة المقارن		
chi-square	1.289	$>1; <2$
مربع كاي		
AIC (Akaike information Criterion)	-296.241	قيم قليلة
اسلوب اكاكي		

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات التطبيق الجاهز SPSS.

على الرغم من أن قيمة مربع كاي كانت غير معنوية ($p < 0.05$)، ونظراً إلى القيود المفروضة على هذا المقياس لجأ الباحث إلى استعمال مؤشرات أخرى لتحليل حسن مطابقة النموذج، وكما يبين الجدول (5) المذكور آنفاً، فإن جميع المؤشرات الأخرى كانت عند مستويات مقبولة. وفيما يتعلق بمطابقة النموذج للقياس، فقد قام الباحث بفحص معنوية النموذج ومقاييس استخراج الثبات والتباين من الثوابت. وهذه تتجاوز القيم الموصى بها بسهولة، ومن ثم فإن مطابقة النموذج للقياس كان مرضياً.

وأخيراً، فإن تقييم مطابقة النموذج الهيكلي، والذي لاحظته الباحث في هذه الحالة، أن جميع المعاملات المقدرة في هذه المعادلات كانت كبيرة. إذ يبين الشكل (5) تقديرات معاملات الانحدار المعيارية، إذ أن جميع قيم (t) (القيم الحرجة) تتجاوز القيم المرجعية الموصى بها (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يعني أن المعاملات المقدرة كانت ذات دلالة إحصائية، فضلاً عن ذلك، فإن معامل التحديد لنجاح إدارة علاقات الزبون يرتفع إلى (0.633)، وهو ما يعني أن (63.3%) من تفسير التفاوت قد أوضحها هذا النموذج المحسن.



شكل (5): نموذج البحث المختبر لنجاح إدارة علاقات الزبون

ثانياً: تحليل نتائج البحث

بعبارة عامة، وجد الباحث أن التأثيرات الإيجابية في نجاح إدارة علاقات الزبون تكمن في جميع العوامل المقترحة (إدارة المعرفة، والعوامل التقنية، والعوامل التنظيمية، والتوجه نحو الزبون، والخبرة في إدارة علاقات الزبون). ومع ذلك، وخلافاً لفكرة مقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية بوصفها أهم العوامل التي تؤثر في نجاح إدارة علاقات الزبون، فإن المتغيرات التنظيمية تشكل الأكثر تأثيراً، لأنها تملك تأثير التوسط في العلاقة بين العوامل الأخرى والنجاح في إدارة علاقات الزبون. وهناك عدد كبير من الدراسات تتوافق مع ما ذهبنا إليه:

(Mendoza et al., 2007; Nguyen, Sherif, & Newby, 2007; Ryals & Knox, 2001)

وقد وجد الباحث أن المتغيرات التنظيمية (الاستراتيجية، ودعم الإدارة العليا والهيكل التنظيمي، والموارد البشرية) تمثل عوامل نجاح رئيسة لإدارة علاقات الزبون. وإن النموذج المختبر يدل على أن المتغيرات التنظيمية كـ (تقنية إدارة علاقات الزبون، والتوجه نحو الزبون) تحقق النجاح في إدارة علاقات الزبون، والتي بدورها، تتأثر بمتغيرات إدارة المعرفة. وبناءً على ذلك، تم قبول الفرضية الثانية (H2).

من ناحية أخرى، فإن متغيرات إدارة المعرفة، وتقنية إدارة علاقات الزبون والزبائن لا تملك إلا تأثير غير مباشر على نجاح إدارة علاقات الزبون، مما يعني أن المتغيرات التنظيمية تؤثر بشكل مباشر في نجاح إدارة علاقات الزبون. ولذلك، فإن كل من الفرضيات الأولى والثالثة والرابعة (H1، H3، H4) قد تم قبولها جزئياً، لأن هذه المتغيرات قد أثرت فقط في نجاح إدارة علاقات الزبون بطريقة غير مباشرة. وبالمقابل فقد وجدت دراسة كل من (Zablah et al., 2004) بأن عملية إدارة المعرفة تعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية للشركة وعلى المتغيرات التنظيمية الأخرى.

وفضلاً عن ذلك، فإن الخبرة في إدارة علاقات الزبون كان لها تأثير مباشر على نجاح إدارة علاقات الزبون، لذلك تم قبول الفرضية الخامسة (H5) وفي هذا الصدد، فقد اتفقت هذه الفرضية مع ما أشارت إليه دراسة كل من (Hart et al., 2004) عن طريق التحليل التطبيقي لتأثير مستوى الخبرة في إدارة علاقات الزبون على فاعلية الاستراتيجية من منظور التعلم التنظيمي. وبالمقابل وجد الباحث أن تبني إدارة علاقات الزبون بوجود الخبرة في استراتيجية تحسين قدرة الشركة للحصول على نتائج فاعلة من هذه الاستراتيجية، يرفع من إنتاجية الشركة ومن ثم ينعكس بدوره على منافع إدارة علاقات الزبون والتي بدورها تطيل بقاء الشركات التي تستخدم هذه الاستراتيجية.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

في ضوء تحليلات البحث الميداني ونتائجه، يمكن تحديد الاستنتاجات المستنبطة بما يأتي:

- 1- تؤكد نتائج اختبار نموذج البحث على الدور الأساسي للعوامل التنظيمية (ولاسيما المتعلقة بقيادة الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، والتكامل الوظيفي، والهيكل التنظيمي) في تنفيذ إدارة علاقات الزبون. على الرغم من أن الأدبيات قد ركزت على دور إدارة المعرفة بوصفه أحد المحددات الرئيسة لنجاح إدارة علاقات الزبون، وعلى وفق تحليل العوامل التنظيمية لوحظ بأنها تتوسط تأثير بقية العوامل (بما في ذلك المقدرات الاستراتيجية لإدارة المعرفة، والعوامل التقنية، والتوجه نحو الزبون) على نجاح إدارة علاقات الزبون.
- 2- أظهرت النتائج أنه حتى لو كانت الشركة المبحوثة تقوم بعمليات إدارة المعرفة، مثل الحصول على التقنية الأكثر تقدماً، ومحاولة توليد توجه يركز على رضا الزبائن في المقام الأول، فإذا لم تقم الشركة بتكامل هذه العمليات، أو تعيد تصميم الشركة هيكلها التنظيمي أو عملياتها، أو تجعل أعضائها يشاركون جميعاً في المشروع، فالتغييرات التي تجريها قد لا تكون مناسبة، والنتيجة فإن تنفيذ إدارة علاقات الزبون لا تكون ناجحة.
- 3- على الرغم من أن إدارة علاقات الزبون تعدّ بوصفها استراتيجية أعمال تمكّن من استعمال تقنية المعلومات، إلا أن التحليل الحالي يظهر أن مقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية مجرد عرض أو تقنيات إدارة علاقات الزبائن لا تولد مميزات للشركة المبحوثة أو تترجم إلى تأثير إيجابي على النتائج. من أجل أن تكون ناجحة لمبادرات وتمثل مصدراً للميزة التنافسية، لذا فالشركة أولاً بحاجة إلى مهندس تغيير على المستوى التنظيمي.
- 4- من فحص النتائج التي تم الحصول عليها أتضح بأنها تتفق مع وجهة النظر المستند إلى الموارد، كما أن النتائج الحالية متوافقة أيضاً مع هذه النظرية، والتي تعطي دوراً مميزاً للجوانب التنظيمية والداخلية بوصفها محدد لنجاح الشركة. ومن ثم وعلى وفق هذا التوجه النظري، فإن كفاءة ونجاح الشركات ستكون دالة لمهاراتهم وقابلياتهم ومقدراتهم في تطوير إدارة الموارد التي تسهل خلق مزايا تنافسية مستدامة.
- 5- وقد بينت النتائج أن الشركة لا يمكن أن تخلق قدرة تنظيمية في إدارة علاقات الزبون يصعب تقليدها واستساخاها ومن ثم تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة ما لم يتم دمج المقدرات الاستراتيجية لإدارة المعرفة، وتقنية إدارة علاقات الزبون، والتوجه نحو الزبون المنضوي داخل المنظمة.

6- وأخيراً، ومن تحليل النموذج يتضح أن الخبرة في إدارة علاقات الزبون (عدد سنوات استعمال الشركة للنظام) هو أيضاً متغير تفسيري لنجاح إدارة علاقات الزبون، لما له من تأثير مباشر في ذلك. وبعبارة أخرى، فقد بينت النتائج أن استخدام الشركات لإدارة علاقات الزبون، هي تجربة تعلم تنظيمي تساعدهم على استخدام استراتيجية أكثر كفاءة، ومن ثم فإن النتائج ستعكس على تحسين الاستراتيجية. وبناء على ذلك، فإن هذه النتائج تقدم أدلة تطبيقية على إدارة علاقات الزبون وهي استراتيجية طويلة الأجل، بحيث أصبحت الشركات من ذوي الخبرة في الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، فضلاً عن التغيير التنظيمي الضروري للشركة للإفادة من إحداث التحسين في فاعلية ونتائج إدارة علاقات الزبون.

ثانياً: التوصيات

في ضوء الاستنتاجات سألغة الذكر يورد الباحث فيما يأتي مجموعة من التوصيات التي يأمل الباحث أن تكون تحت أنظار الشركة المبحوثة. والتي يعتقد أنها يمكن أن تسهم في الوصول إلى أفضل السبل الكفيلة في تحقيق النجاح في إدارة علاقات الزبون، وتمكنها من مواجهة التحديات في المستقبل.

1- ضرورة الاهتمام بجميع العوامل المقترحة (إدارة معرفة الزبون، والعوامل التقنية، والعوامل التنظيمية، والتوجه نحو الزبون، والخبرة في إدارة علاقات الزبون)، إذا ما أرادت الشركة المبحوثة أن تحقق النجاح في إدارتها لعلاقات الزبون.

2- ينبغي على المدراء في شركة زين للاتصالات الخلوية تحقيق التكامل فيما بين (الموارد البشرية للشركة والمتغيرات التنظيمية الأخرى)، في تعزيز نجاح إدارة علاقات الزبون والإفادة من مستوى أهميتها الكبيرة.

3- إيلاء الاهتمام لمسألة دمج المقدرات الاستراتيجية لإدارة المعرفة، مع تقنية إدارة علاقات الزبون، والتوجه نحو الزبون المنضوي داخل المنظمة، بحيث تتمكن الشركة من خلق مقدرة تنظيمية في إدارة علاقات زبائنها بحيث تصعب على الشركات الأخرى المنافسة لها من تقليدها واستنساخها ومن ثم تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة.

3- إعادة النظر في تصميم الشركة لهيكلها التنظيمي ولعملياتها، بحيث تجعل أعضائها يشاركون جميعاً في المشروع.

4- إيلاء الاهتمام الأكبر لأدوات إدارة علاقات الزبون لما لها من تأثير واضح بخلق القيمة للشركة المبحوثة.

5- ضرورة اعتماد أنظمة ذكاء الأعمال، لما لها من تأثير في كفاءة عمل الشركة وإدارتها بصورة فاعلة بما يضمن تحقيق هدفها، إلا وهو النجاح في إدارة علاقات الزبون.

المصادر

أولاً: الكتب العربية

- 1- الكعبي، نعمة شلبية علي، (2006)، "اثر المعرفة في ادارة علاقات الزبون (دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الاهلية في بغداد)"، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/بغداد.
- 2- فيليب، كوتلر، (2000)، كوتلر يتحدث عن التسويق، ترجمة: فيصل عبد الله باكير، مكتبة جرير/السعودية.
- 3- نجم، عبود نجم، (2005)، اخلاقيات الادارة ومسؤولية الاعمال في شركات الاعمال، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- 4- نجم، عبود نجم، (2008)، ادارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

First: Books

- 5- Castells, M. (1998). *End of millennium, the information age: Economy, society and culture* Cambridge, MA/Oxford, UK: Blackwell.
- 6- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 7- Drucker, P. (1993). *Post capitalist society*. New York, NY: Harper Business.
- 8- Gray, P. and Byun, J. (2001), *Center for research on Information Technology and Organizations*. Claremont Graduate school, University of California.

Second: Journals:

- 9- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: KM and KM systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- 10- Beijerse, R. P. (1999). Questions in KM: Defining and conceptualizing a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 94–109.
- 11- Bentum, R. V., & Stone, M. (2005). Customer relationship management and the impact of corporate culture—A European study. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13(1), 28–54.
- 12- Bueren, A., Schierholz, R., Kolbe, L. M., & Brenner, W. (2005). Improving performance of customer-processes with KM. *Business Process Management Journal*, 11(5), 573–588.
- 13- Call, D. (2005). KM-not rocket science. *Journal of Management*, 9(2), 19–30.
- 14- Campbell, A. J. (2003). Creating customer knowledge competence: Managing customer relationship management programs strategically. *Industrial Marketing Management*, 22, 375–383.
- 15- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*, 79, 1015–1024.
- 16- Chen, J., & Ching, R. (2004). An empirical study of the relationship of IT intensity and organizational absorptive capacity on CRM performance. *Journal of Global Information Management*, 12(1), 1–17.
- 17- Eid, R. (2007). Towards a successful CRM implementation in banks: An integrated model. *The Services Industries Journal*, 27(8), 1021–1039.
- 18- Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L., & Brenner, W. (2003). Knowledge-enabled customer relationship management: Integrating customer relationship management and KM concepts. *Journal of Management*, 7(5), 107–123.
- 19- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4–20.
- 20- Hansotia, B. (2002). Gearing up for CRM: Antecedents to successful implementation. *Journal of Database Management*, 10(2), 121–132.

- 21- Hart, S., Hogg, G., & Banerjee, M. (2004). Does the level of experience have an effect on CRM programs? Exploratory research findings. *Industrial Marketing Management*, 33, 549–560.
- 22- Kim, Jonghyeok & Suh, Euiho and Hwang, Hyunseok, (2003), "A model For evaluation the effectiveness of using the balanced scorecard", *Journal of Interactive Marketing*, Vol.17, No. 2
- 23- Kotorov, R. P. (2002). Ubiquitous organization: Organizational design for e-CRM. *Business Process Management Journal*, 8(3), 218–232.
- 24- Lin, H. F., & Lee, G. G. (2005). Impact of organizational learning and KM factors on e-business adoption. *Management Decision*, 43(2), 171–188.
- 25- Love, P., Edwards, D. J., Standing, C., & Irani, Z. (2009). Beyond the Red Queen syndrome: CRM technology and building material suppliers. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16(5), 459–474.
- 26- Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., & Grímán, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, 49, 913–945.
- 27- Narver, J. C., & Slater, F. S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- 28- Ngai, V. W. T. (2005). Customer relationship management research (1992–2002): An academic literature review and classification. *Marketing Intelligence and Planning*, 23(6), 582–605.
- 29- Nguyen, T. H., Sherif, J. S., & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102–115.
- 30- Paas, L., & Kuijlen, T. (2001). Towards a general definition of customer relationship management. *Journal of Database Marketing*, 9(1), 51–60.
- 31- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2001). Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3(2), 1–34.
- 32- Plakoyiannaki, E. & Tzokas, N. (2002). Customer relationship management: A capabilities portfolio perspective. *Journal of Database Management*, 9(3), 228–238.
- 33- Rigby, D., Reichheld, F., & Schefter, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*, 80(2), 101–109.
- 34- Roh, T. H., Ahn, C. K., & Han, I. (2005). The priority factor model for customer relationship management system success. *Expert Systems with Applications*, 28, 641–654.
- 35- Romano, N. & Fjermestad, J. (2003). Electronic commerce customer relationship management: A research agenda. *Information Technology and Management*, 4, 233–258.
- 36- Rowley, J. (2002). Eight questions for customer KM in e-business. *Journal of Management*, 6(5), 500–511.
- 37- Ryals, L., & Knox, S. (2001). Cross-functional issues on the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European Management Journal*, 19(5), 534–542.
- 38- Salmador, M. P., & Bueno, E. (2007). Knowledge creation in strategy-making: Implications for theory and practice. *European Journal of Innovation Management*, 10(3), 1060–1460.
- 39- Shi, J., & Yip, L. (2007). Driving innovation and improving employee capability: The effect of customer knowledge sharing on CRM. *The Business Review*, 7(1), 107–112.
- 40- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., & Yim, F. H. K. (2005). CRM conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1264–1290.
- 41- Shum, P., Bove, L., & Auh, S. (2008). Employees' affective commitment to change: The key to successful CRM implementation. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1346–1371.

- 42- Smith, A. (2006) CRM and Customer service: strategic asset or corporate overhead? *Handbook of Business Strategy*, 7 (1): 87–93.
- 43- Song, X. M., Xie, J., & Dyer, B. (2000). Antecedents and consequences of marketing managers handling behaviors. *Journal of Marketing*, 64, 50–66.
- 44- Starkey, M., & Woodcock, N. (2002). CRM systems: Necessary, but not sufficient. Reap the benefits of customer management. *Journal of Database Management*, 9(3), 267–275.
- 45- Stefanou, C. J., Sarmaniotis, C., & Stafyla, A. (2003). CRM and customer-centric KM: An empirical research. *Business Process Management Journal*, 9(5), 617–634.
- 46- Xu, M., & Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management + Data Systems*, 105(7), 955–972.
- 47- Zablah, A. R., Bellenger, D. N. & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33, 475–489.

Third: Thesis & Dissertation

- 48- Bang, J. (2005). Understanding customer relationship management from manager's and customer's perspective: Exploring the implications of CRM fit, market orientation, and market knowledge competence. *Doctoral Thesis*. University of Rhode Island.
- 49- Roy, Tapan Kumer, (2007), Customer Knowledge Management (CKM) in the e-Business Environment: Cases From Swedish Banks, *Master's Thesis*, Luleå University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences
- 50- Wu, W. (2002). Customer relationship management. Technology, market orientation and organizational performance. *Doctoral Thesis*. Concordia University.

Fourth: Conferences:

- 51- Chang, T. M., Liao, L. L., & Hsiao, W. F. (2005). An empirical study of the e-CRM performance influence model for service sectors in Taiwan. In *Proceedings of the 2005 IEEE international conference on e-technology, e-commerce and e-service* (pp. 240–245).
- 52- Dous, M., Kolbe, L., Salomann, H., & Brenner, W. (2005). KM capabilities in CRM: Making knowledge for, from and about customers work. In *Proceedings of the eleventh Americas conference on information systems Omaha, NE, USA*, (pp. 167–178).
- 53- Greve, G., & Albers, S. (2006). Determinants of performance in Customer Relationship Management-Assessing the Technology Usage-Performance Link. *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1–10.
- 54- Racherla, P., & Hu, C. (2006). KM for an effective CRM system. In Paper presented at the Ph.D. research workshop for the 13th international conference (ENTER 2006 – information and communication technologies in tourism 2006) on information technology and travel & tourism Lausanne, Switzerland, January 17.
- 55- Selander, L. (2006). Critical aspects of organizational learning: Capturing lessons from CRM. In *IRIS'29 conference – information systems research in Scandinavia*.
- 56- Swan, J., Newell, S., & Robertson, M. (2000). KM—When will people management enter the debate? In *34th Hawai'i international conference on system sciences* (p. 70). Maui: IEEE Computer Society Press.

Fifth: Internet & E-Mail:

- 57- Kok, J, A & Zyl, Van C.R. (2006), "The relationship between knowledge management & Business Intelligence & Customer Relationship Management". Jako@1w.rau.ac.za
- 58- Lambe, P. (2008). Knowledge-based CRM: A map. Retrieved from: <http://www.greenchameleon.com/thoughtpieces/kcrm.pdf>.

ملحق (1): الاستبانة

القسم الأول : بيانات شخصية ووظيفية

الرجاء وضع إشارة (✓) أمام البديل المناسب لكل عبارة من العبارات الآتية:

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى
- 2- العمر: ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 31 الى 40 سنة ☐ من 41 - 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: ☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم ☐ إعدادية فما دون
- 4- عدد سنوات الخبرة في العمل: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر
- 5- المنصب الوظيفي: ☐ مدير تنفيذي ☐ رئيس قسم ☐ نائب رئيس قسم ☐ مدير شعبة ☐ نائب مدير شعبة ☐ قائد فريق عمل ☐ مسؤول شعبة الابراج ☐ مسؤول شعبة برمجة الأنظمة ☐ مسؤول تطوير التطبيقات البرمجية

القسم الثاني: مقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية

الرجاء وضع إشارة (✓) أمام البديل المناسب لكل عبارة من العبارات الآتية:

ت	الفقرات	لا أتفق بشدة	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق بشدة
أولاً: اكتساب المعرفة						
6	توفر الشركة القنوات لتتمكن من استمرار التواصل بين الزبائن الرئيسيين.					
7	تنشئ الشركة عمليات لاكتساب المعرفة عن الزبائن.					
8	تنشئ الشركة عمليات لاكتساب المعرفة عن الزبائن لتطوير المنتجات والخدمات الجديدة.					
9	تنشئ الشركة عمليات لاكتساب المعرفة عن المنافسين.					
ثانياً: خزن المعرفة						
10	يتم الرجوع للحالات السابقة وتقارير سير العمل بوصفها معرفة عندما تحتاج إليها الإدارة.					
11	توجد قواعد بيانات متطورة حول الموضوعات المعرفية.					
12	لا يتم الخزن للمعرفة سوى للظاهرة منها، ولا يهتم بالمعارف الضمنية للعاملين.					
13	يجري التحديث المستمر على المعارف المخزونة على وفق التطورات الحاصلة في هذا المجال.					
14	توجد مرونة عالية في عمليات خزن المعرفة واسترجاعها في الشركة.					
ثالثاً: تقاسم المعرفة						
15	تشجع الشركة موظفيها على تقاسم المعرفة.					
16	الثقافة التنظيمية للشركة تحفز على اكتساب المعرفة وتناقلها بين الموظفين.					
17	تضع الشركة أساليب كثيرة لتسهيل انتقال المعرفة بين المجالات الوظيفية المختلفة.					
رابعاً: تطبيق المعرفة						
18	تتفهم الشركة تماماً احتياجات زبائننا الأساسيين بفضل توجه معرفتها.					
19	يمكن للشركة اتخاذ القرارات بسرعة بفضل توافر المعرفة عن الزبائن.					
20	يمكن للشركة أن تقدم معلومات حقيقية عن الزبائن مما يسمح ذلك بالتفاعل السريع والدقيق معهم.					
21	تنشئ الشركة عمليات لتطبيق المعرفة لحل المشكلات الجديدة.					

القسم الثالث : المتغيرات (التنظيمية، والتقنية، وذات الصلة بالسوق)
الرجاء وضع إشارة (✓) أمام البديل المناسب لكل عبارة من العبارات الآتية:

ت	الفقرات	لا أتفق بشدة	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق بشدة
أولاً: المتغيرات التنظيمية						
1- الموظفين						
22	تؤهل الشركة موظفيها (خبرائها) ومواردها اللازمة لتحقيق النجاح في استراتيجية إدارة علاقات الزبون.					
23	تصمم الشركة البرامج التدريبية لمساعدة موظفيها على تطوير مهاراتهم اللازمة لإدارة علاقات الزبون بشكل مناسب.					
24	تقيس الشركة أداء موظفيها وتكافؤهم على أساس الكشف عن احتياجات الزبائن ورضاهم عن الخدمة المقدمة.					
25	تحفز الشركة موظفيها للامتثال إلى أهداف إدارة علاقات الزبون.					
2- القيادة						
26	تتشئ الشركة أهداف واضحة للأعمال فيما يتعلق باقتناء الزبائن والمحافظة عليهم، وإبلاغ الأعضاء جميعهم بهذه الأهداف.					
27	ترى الإدارة العليا أن إدارة علاقات الزبون تكون على رأس الأولويات.					
28	تشارك الإدارة العليا بقوة في تنفيذ استراتيجية إدارة علاقات الزبون.					
3- الهيكل التنظيمي						
29	ينبع تصميم الهيكل التنظيمي في الشركة مدخل التركيز على الزبون.					
30	توجد اتصالات مفتوحة باتجاهين بين مختلف الإدارات في الشركة.					
31	تعمل الأقسام المختلفة سوية على تحقيق أهداف إدارة علاقات الزبون.					
ثانياً: تقنية إدارة علاقات الزبون						
32	يقدم موظفي الشركة الفنيون الدعم التقني المناسب لاستخدام تقنية إدارة علاقات الزبون لبناء العلاقات مع الزبائن.					
33	الشركة لديها المعدات المناسبة لخدمة زبائنهم.					
34	الشركة لديها البرمجيات المناسبة لخدمة زبائنهم.					
35	تدمج الشركة أنظمة معلوماتها ضمن المجالات الوظيفية المختلفة.					
36	تتوافر المعلومات الفردية عن الزبائن في جميع نقاط الاتصال.					
37	الشركة قادرة على توحيد جميع المعلومات المكتسبة عن الزبائن في مركزية قاعدة بيانات شاملة ومحدثة،					
ثالثاً: التوجه نحو الزبون						
38	أهداف أعمال الشركة موجهة نحو إرضاء الزبائن.					
39	تراقب الشركة عن كثب وتقيم مستوى الالتزام في تلبية احتياجات الزبائن.					
40	تستند الميزة التنافسية للشركة إلى فهم احتياجات الزبائن.					
41	استراتيجيات أعمال الشركة مدفوعة بهدف تعظيم قيمة الزبائن.					
42	تقيس الشركة رضا الزبائن في كثير من الأحيان.					
43	تولي الشركة اهتماماً كبيراً لخدمة ما بعد البيع.					
44	تقدم الشركة منتجات وخدمات شخصية للزبائن الرئيسيين.					
رابعاً: الخبرة في إدارة علاقات الزبون						
45	من 3 فأكثره من 1-3 سنوات 0 من 6-12 شهراً 0 أقل من 6 أشهر 0					

القسم الرابع : نجاح إدارة علاقات الزبون
الرجاء وضع إشارة (✓) أمام البديل المناسب لكل عبارة من العبارات الآتية:

ت	الفقرات	لا أتفق بشدة	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق بشدة
أولاً: النتائج المالية						
1- الربحية						
46	تعد الربحية من الأهداف الرئيسية لإدارة الشركة.					
47	إن السعي لزيادة ربحية الشركة لا يعتمد فقط على زيادة تقديم الخدمات وإنما القيام بنشاطات أخرى.					
2- نمو المبيعات						
48	تحرص الشركة على زيادة أرباحها ونمو مبيعاتها.					
49	تسعى الشركة الى تقديم تشكيلة متنوعة ومتعددة من المنتجات والخدمات لتحقيق النمو في المبيعات.					
50	تهتم الشركة بجودة تقديمها للمنتجات والخدمات لتحقيق زيادة في مبيعاتها.					
3- التقليل من الكلف						
51	تحاول الشركة التقليل قدر الإمكان من تكاليف تقديم الخدمة لكن ليس على حساب الجودة.					
52	تسعى الشركة إلى تقديم أفضل خدمة للزبون وبأقل الكلف التشغيلية واللوجيستية الممكنة.					
4- نمو الحصة السوقية						
53	تسعى الشركة الى تلبية خدمات زبائننا والبقاء في السوق.					
54	تسعى الشركة الى تعزيز حصتها السوقية.					
55	تعد الشركة اساليب متنوعة للعمل تحسباً لأي تغييرات بيئية.					
أولاً: النتائج التسويقية						
1- الثقة						
56	تتمتع الشركة بالمصداقية العالية من قبل الزبائن.					
57	يتعامل الزبائن مع الشركة لثقتهم بها دون سواها.					
2- إدراك رضا الزبون						
58	تسعى الشركة جاهدة لخفض كلف الخدمة المقدمة للزبون.					
59	لا تحاول الشركة زيادة أرباحها على حساب رضا الزبون.					
60	إن أساليب الاتصال بالزبون والتعامل معه مرضية.					
61	الزبائن مرتاحين للجميع فلا داعي أن نسعى لكسبهم على حساب منافس آخر.					
62	توفر الشركة موظفين أكفاء في إدارة التسويق والمبيعات والتوزيع للتعامل مع الزبون.					
3- ولاء الزبون						
63	تستجيب الشركة لطلبات الزبائن.					
64	يشعر الزبائن بالرضا لحصولهم على خدمات بجودة عالية وسعر ملائم .					
65	تتحرص الشركة على ارضاء زبائننا والعاملين لديها.					

ملحق (2): أسماء السادة الخبراء الذين حكموا الاستبانة

أسماء الخبراء	التخصص	المنصب الوظيفي	مكان العمل
1- أ.د. غسان قاسم داود اللامي	إدارة عمليات	تدريسي	جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال
2- أ.م.د. صلاح الدين عواد الكبيسي	إدارة معرفة	تدريسي	جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال
3- أ.م.د. سعدون حمود جثير	إدارة التسويق	تدريسي	جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال
3- أ.م.د. نعمة شليبية	إدارة التسويق	تدريسي	جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم الإدارة الصناعية
5- أ.م.د. غني دحام تناي	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	تدريسي	جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال