

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

UNIVERSITÉ BADJI MOKHTAR - ANNABA  
BADJI MOKHTAR - ANNABA UNIVERSITY



جامعة باجي مختار - عنابة

كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مخبر الانتماء: الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة LRIEDD

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

العلاقة بين الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي و انعكاساتها على صياغة استراتيجية إدارة

علاقات الزبون

دراسة ميدانية على مؤسسات خدمات الهاتف النقال في الجزائر

الشعبة: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

التخصص: التسويق والاستراتيجية

للطالب: ملياني شكري

جامعة باجي مختار عنابة

أستاذ التعليم العالي

مدير أطروحة التخرج: أ.د. حمداوي الطاوس

أمام أعضاء اللجنة:

رئيسا	جامعة باجي مختار- عنابة	أستاذ محاضر أ	صوام راضية
مقررا	جامعة باجي مختار- عنابة	أستاذ	حمداوي الطاوس
عضوا	جامعة باجي مختار- عنابة	أستاذ محاضر أ	سحنون هبة
عضوا	جامعة 08 ماي 1945 - قالمة	أستاذ محاضر أ	عقون عادل
عضوا	جامعة 08 ماي 1945 - قالمة	أستاذ محاضر أ	قدوم زهر
عضوا	جامعة إبراهيم سلطان شيبوط - الجزائر 03	أستاذ	جنوحات آسيا

السنة الجامعية: 2025/2024

## تصريح

أنا الممضي أسفله الطالب ملياني شكري، أصرح بشرفي أن هذا العمل البحثي المتمثل في أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ: " العلاقة بين الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي وانعكاساتها على صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون - دراسة ميدانية على مؤسسات خدمات الهاتف النقال في الجزائر "

والمقدم لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير هو عمل أكاديمي خاص بي، كما أنه غير مقدم لا جزء منه ولا كله لأية مؤسسة علمية أخرى بهدف نيل شهادة أكاديمية أو غير ذلك. وأتحمل المسؤولية كاملة عن كل ما جاء في مضمونه.

المعني ملياني شكري

الإمضاء



## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التفاعل بين الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي في صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون وذلك على مستوى مؤسسة موبيليس لخدمات الهاتف النقال في مجموعة من ولايات الشرق الجزائري، باستخدام مجموعة من مناهج البحث منها المنهج التاريخي والوصفي بغية تغطية الجوانب النظرية للموضوع، والأسلوب المسحي التحليلي والاستقرائي لغرض الإحاطة بالجوانب الميدانية التي اعتمدت تصميم استمارة الاستبيان وتوزيعها على عينة مكونة من 460 عون تحكم وإطار في فروع المؤسسة المدروسة، ثم معالجتها وتحليلها باستخدام عدد من الأساليب والاختبارات الإحصائية والتقنيات الاستراتيجية بما فيها طريقة تحليل المركبات الأساسية وأسلوب الانحدار وتحليل SWOT، مع الاستعانة ببرنامج SPSS وبرنامج AMOS. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن معنوية الأثر الغير مباشر بين المتغير المستقل "الذكاء التنافسي" والمتغير التابع "إدارة علاقات الزبون" من خلال المتغير الوسيط "الذكاء التنظيمي"، مما يؤكد وجود أثر دال احصائيا للتفاعل بين الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي على صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون بالمؤسسة المدروسة محل الدراسة، كما أفرزت نتائج تحليل SWOT لعناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة المدروسة توفر نقاط القوة والفرص الأساسية لصياغة استراتيجية ناجحة لإدارة علاقات الزبون من خلال التكامل بين أبعاد كل من الذكاء التنظيمي والذكاء التنافسي، ولمعالجة نقاط الضعف وتقادي التهديدات تم تقديم جملة من السبل والاستراتيجيات الرامية إلى بناء علاقة متينة مع الزبائن وإدارتها مع السعي أكثر نحو استخدام تقنيات وأدوات الذكاء بمختلف مظاهره وإجراء أبحاث متقدمة لمعرفة توقعاتهم ورغباتهم بهدف كسب رضاهم وولاءهم.

## الكلمات المفتاحية:

إدارة علاقات الزبون، الذكاء التنافسي، الذكاء التنظيمي، تحليل SWOT، مؤسسة موبيليس.

## **Résumé**

Cette étude vise à identifier le rôle de l'interaction entre l'intelligence concurrentielle et l'intelligence organisationnelle dans la formulation d'une stratégie de gestion de la relation client, au niveau de l'entreprise Mobilis de services de téléphonie mobile à l'est algérien. En utilisant une combinaison de méthodes de recherche, notamment la méthode historique et descriptive pour couvrir les aspects théoriques du sujet, et l'approche analytique et inductive afin de cerner les aspects empiriques, à travers lesquels l'étude a élaboré un questionnaire à un échantillon estimé à 460 individus. Les données ont été traitées et analysées par un ensemble de méthodes et de tests statistiques, ainsi que de techniques stratégiques, notamment l'analyse en composantes principales, l'analyse de régression et l'analyse SWOT, en utilisant les logiciels SPSS et AMOS. Les résultats de l'étude ont enregistré un effet significatif indirect entre la variable indépendante "intelligence concurrentielle" et la variable dépendante "gestion de la relation client" à travers la variable médiatrice "intelligence organisationnelle", ce qui confirme l'existence d'un effet significatif de l'interaction entre l'intelligence concurrentielle et l'intelligence organisationnelle sur la formulation d'une stratégie de gestion de la relation client au sein de l'entreprise étudiée. De plus, les résultats de l'analyse ont révélé les forces et les opportunités clés pour formuler une stratégie de gestion de la relation client réussie en intégrant les dimensions de l'intelligence organisationnelle et de l'intelligence concurrentielle. Afin de remédier aux faiblesses et d'éviter les menaces, un ensemble de méthodes et de stratégies ont été proposées pour établir et gérer une relation forte avec les clients, tout en cherchant à utiliser davantage les technologies et les outils d'intelligence sous toutes leurs formes et en menant des recherches avancées pour connaître les attentes et les désirs des clients afin de gagner leur satisfaction et leur fidélité.

### **Mots-clés :**

Gestion de la relation client, intelligence concurrentielle, intelligence organisationnelle, analyse SWOT, l'entreprise Mobilis.

**Abstract:**

This study aimed to recognize the role of the interaction between competitive intelligence and organizational intelligence in the formulation of the customer relationship management strategy, using the historical and descriptive methodology to cover the theoretical aspects of the topic, Analytical and investigative survey method to cover field study in a sample survey of 460 individual of Mobilis Mobile Services in a group of states of the Algerian East, which has undergone a number of statistical methods and tests and strategic techniques, including principle compounds analysis, regression and SWOT analysis, using SPSS and AMOS programs. The study resulted the significance of the indirect impact between the independent variable "competitive intelligence" and the customer relationship management variable through the intermediate variable "organizational intelligence", confirming the significant statistical impact of the interaction between competitive intelligence and organizational intelligence on the formulation of the customer relationship management strategy, in addition, the SWOT analysis provided the main strengths and opportunities for the formulation of a successful customer relationship management strategy through the integration of both organizational and competitive intelligence dimensions. Finally, to address weaknesses and avoid threats, a number of ways and strategies have been introduced to build a strong relationship with customers and manage it with further pursuit of using the intelligence techniques and tools and advanced research to know their expectations and desires in order to win their satisfaction and loyalty.

**Keywords:**

Customer Relationship Management, Competitive Intelligence, Organizational Intelligence, SWOT analysis, Mobilis Corporation.

# الإهداء

إلى والدي ووالدتي جزاهما الله خير الجزاء  
إلى الزوجة الصابرة سارة حفظها الله، التي كابدت  
معي الصعاب ومازالت كذلك  
إلى أبنائي فراس وأرسلان  
إلى عائلي وعائلة زوجتي  
إلى جميع الأقارب والأصدقاء  
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

عليانبي شكري

# شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

"رَبِّ إِنِّي لِمَا أَنْزَلْتَ إِلَيَّ مِنْ خَيْرٍ فَقِيرٌ" {القصص: 24}

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذتي الفاضلة الأستاذة الدكتورة حمداوي الطاوس على إشرافها على هذه الأطروحة، وتحمل عناء قراءتها وتصحيح ما فيها من أخطاء، وعلى ما بذلت وقدمت من إرشاد ونصح وتوجيه وتحمل للتقصير، فالله أسأل أن يرفع قدرها وذكرها ويعلي شأنها ويجزيها خير الجزاء.

وأشكر زوجتي الدكتورة عجمي سارة على مساهمتها في هذا العمل، خاصة في الجانب التطبيقي ومراجعة الأطروحة والاهتمام بتفاصيل إخراجها في أفضل صورة.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	التعيين
	التصريح
	ملخص باللغة العربية
	ملخص باللغة الفرنسية
	ملخص باللغة الانجليزية
	الإهداء
	التشكرات
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة المختصرات
أ - ض	مقدمة
60 - 1	<b>الفصل الأول: إدارة علاقات الزبون</b>
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية إدارة علاقات الزبون
3	المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم إدارة علاقات الزبون
12	المطلب الثاني: أهمية ومزايا إدارة علاقات الزبون
17	المطلب الثالث: فوائد مبادرات إدارة علاقات الزبون
23	المبحث الثاني: أهداف إدارة علاقات الزبون، مؤشرات النجاح، والعوائق
23	المطلب الأول: أهداف واستراتيجيات إدارة علاقات الزبون
28	المطلب الثاني: مؤشرات نجاح إدارة علاقات الزبون
40	المطلب الثالث: العوائق التي تحول دون نجاح إدارة علاقات الزبون
43	المبحث الثالث: نماذج، مكونات، وأبعاد إدارة علاقات الزبون
43	المطلب الأول: نماذج إدارة علاقات الزبون
45	المطلب الثاني: مستويات إدارة علاقات الزبون
48	المطلب الثالث: مكونات وأبعاد إدارة علاقات الزبون
60	خلاصة الفصل الأول
122 - 61	<b>الفصل الثاني: الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي</b>
62	تمهيد
63	المبحث الأول: الذكاء التنافسي
63	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الذكاء التنافسي

72	المطلب الثاني: أهمية، أهداف وخصائص الذكاء التنافسي
77	المطلب الثالث: مصادر وخطوات عملية الذكاء التنافسي
86	المبحث الثاني: الذكاء التنظيمي
86	المطلب الأول: جذور ومفهوم الذكاء التنظيمي
92	المطلب الثاني: أهمية الذكاء التنظيمي ومستوياته
97	المطلب الثالث: متطلبات وأدوات الذكاء التنظيمي
103	المبحث الثالث: أبعاد الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي ودورها في إدارة علاقات الزبون
103	المطلب الأول: أبعاد الذكاء التنافسي
110	المطلب الثاني: نماذج وأبعاد الذكاء التنظيمي
117	المطلب الثالث: دور الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي في إدارة علاقات الزبون
122	خلاصة الفصل الثاني
183 - 123	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
124	تمهيد
125	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
125	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
132	المطلب الثاني: أداة، نموذج ومنهج الدراسة
136	المطلب الثالث: ضبط أداة الاستبيان قبل التطبيق العملي
146	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
146	المطلب الأول: وصف المتغيرات الديمغرافية
151	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات العينة لمتغيرات الدراسة
162	المطلب الثالث: الفروقات الإحصائية بين إجابات الأفراد والمتغيرات الديمغرافية
163	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
163	المطلب الأول: أسلوب الارتباط
169	المطلب الثاني: الأثر المباشر وغير مباشر بين المتغيرات
179	المطلب الثالث: تحليل SWOT لصياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون المبنية على التفاعل بين الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي
183	خلاصة الفصل الثالث
185	الخاتمة
194	المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
8	مفاهيم إدارة علاقات الزبون	الجدول (1-1)
18	فوائد استراتيجية إدارة علاقات الزبون	الجدول (2-1)
67	تطور مفهوم الذكاء التنافسي	الجدول (1-2)
89	أهم تعاريف الذكاء التنظيمي	الجدول (2-2)
112	ممارسات إدارة المعرفة المختارة التي توضح أبعاد نموذج الذكاء التنظيمي	الجدول (3-2)
132	عدد الاستبيانات الموزعة والصالحة للتحليل	الجدول (1-3)
133	متغيرات وأبعاد أداة الدراسة	الجدول (2-3)
134	اتجاه المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي	الجدول (3-3)
138	نتائج الكشف عن كفاية العينة ومصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة	الجدول (4-3)
139	نتائج تحليل المركبات الأساسية لأبعاد الذكاء التنظيمي	الجدول (5-3)
140	الجذور الكامنة والتباينات لمتغير الذكاء التنظيمي	الجدول (6-3)
140	نوعية التمثيل لفقرات متغير الذكاء التنظيمي	الجدول (7-3)
141	نتائج تحليل المركبات الأساسية لأبعاد الذكاء التنافسي	الجدول (8-3)
142	الجذور الكامنة والتباينات لمتغير الذكاء التنافسي	الجدول (9-3)
142	نوعية التمثيل لفقرات متغير الذكاء التنافسي	الجدول (10-3)
143	نتائج تحليل المركبات الأساسية لأبعاد علاقات الزبون	الجدول (11-3)
144	الجذور الكامنة والتباينات لمتغير إدارة علاقات الزبون	الجدول (12-3)
144	نوعية التمثيل لفقرات متغير إدارة علاقات الزبون	الجدول (13-3)
145	معاملات ارتباط بيرسون لمتغير الذكاء التنظيمي	الجدول (14-3)
145	معاملات الثبات لأداة القياس	الجدول (15-3)
146	نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov لاعتمادية التوزيع	الجدول (16-3)
147	توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع	الجدول (17-3)
147	توزيع عينة الدراسة وفقا للفئات العمرية	الجدول (18-3)

148	توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	الجدول (3-19)
149	توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي	الجدول (3-20)
150	توزيع عينة الدراسة وفقا للخبرة المهنية	الجدول (3-21)
150	توزيع عينة الدراسة وفقا للدورات التدريبية	الجدول (3-22)
151	وصف فقرات البعد الأول لمتغير الذكاء التنظيمي	الجدول (3-23)
152	وصف فقرات البعد الثاني لمتغير الذكاء التنظيمي	الجدول (3-24)
153	وصف فقرات البعد الثالث لمتغير الذكاء التنظيمي	الجدول (3-25)
153	وصف فقرات البعد الرابع لمتغير الذكاء التنظيمي	الجدول (3-26)
154	وصف فقرات البعد الخامس لمتغير الذكاء التنظيمي	الجدول (3-27)
155	ترتيب أبعاد الذكاء التنظيمي وفقا للأوساط الحسابية المرجحة	الجدول (3-28)
156	وصف فقرات البعد الأول لمتغير الذكاء التنافسي	الجدول (3-29)
156	وصف فقرات البعد الثاني لمتغير الذكاء التنافسي	الجدول (3-30)
157	وصف فقرات البعد الثالث لمتغير الذكاء التنافسي	الجدول (3-31)
158	وصف فقرات البعد الرابع لمتغير الذكاء التنافسي	الجدول (3-32)
159	ترتيب أبعاد الذكاء التنافسي وفقا للأوساط الحسابية المرجحة	الجدول (3-33)
159	وصف فقرات البعد الأول لمتغير إدارة علاقات الزبون	الجدول (3-34)
160	وصف فقرات البعد الثاني لمتغير إدارة علاقات الزبون	الجدول (3-35)
160	وصف فقرات البعد الثالث لمتغير إدارة علاقات الزبون	الجدول (3-36)
161	وصف فقرات البعد الرابع لمتغير إدارة علاقات الزبون	الجدول (3-37)
162	ترتيب أبعاد إدارة علاقات الزبون وفقا للأوساط الحسابية المرجحة	الجدول (3-38)
162	نتائج اختبار التباين الأحادي ONE-WAY ANOVA للكشف عن الفروقات الإحصائية	الجدول (3-39):
163	مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنافسي والبعد الأول لإدارة علاقات الزبون	الجدول (3-40)
164	مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنافسي والبعد الثاني لإدارة علاقات الزبون	الجدول (3-41)
164	مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنافسي والبعد الثالث لإدارة علاقات الزبون	الجدول (3-42)

165	مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنافسي والبعد الرابع لإدارة علاقات الزبون	الجدول (3-43)
165	مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنظيمي والبعد الأول لإدارة علاقات الزبون	الجدول (3-44)
166	مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنظيمي والبعد الثاني لإدارة علاقات الزبون	الجدول (3-45)
166	مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنظيمي والبعد الثالث لإدارة علاقات الزبون	الجدول (3-46)
167	مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنظيمي والبعد الرابع لإدارة علاقات الزبون	الجدول (3-47)
168	مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنافسي وأبعاد الذكاء التنظيمي	الجدول (3-48)
169	نتائج تقدير نموذج الانحدار البسيط بين أبعاد الذكاء التنافسي وإدارة علاقات الزبون	الجدول (3-49)
170	نتائج تقدير نموذج الانحدار البسيط بين أبعاد الذكاء التنظيمي وإدارة علاقات الزبون	الجدول (3-50)
173	نتائج اختبار الشرط الأول	الجدول (3-51)
174	نتائج اختبار الشرط الثاني	الجدول (3-52)
174	نتائج اختبار الشرط الثالث	الجدول (3-53)
175	نتائج اختبار الشرط الرابع	الجدول (3-54)
178	القيم المعيارية للمسارات	الجدول (3-55)
179	تقييم الآثار المباشرة وغير المباشرة للذكاء التنافسي على إدارة علاقات الزبون في وجود متغير الذكاء التنظيمي	الجدول (3-56)
180	تحليل SWOT لاستراتيجية CRM من خلال التفاعل بين CI وOI	الجدول (3-57)

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
5	تطور مفهوم إدارة علاقات الزبون بناء على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات	الشكل (1-1)
7	تطور مفهوم إدارة علاقات الزبون من البعد التكتيكي إلى البعد الاستراتيجي	الشكل (2-1)
37	عوامل تحقيق الولاء والرضا من خلال إدارة علاقات الزبون	الشكل (3-1)
46	المستويات المختلفة لإدارة علاقات الزبون التشغيلية	الشكل (4-1)
47	فهم الزبون على المستوى التحليلي	الشكل (5-1)
72	علاقة الذكاء التنافسي بالمصطلحات الأخرى ونتائجها	الشكل (1-2)
109	أبعاد الذكاء التنافسي	الشكل (2-2)
112	أبعاد الذكاء التنظيمي وفقا لنموذج quist Cron	الشكل (3-2)
113	أبعاد الذكاء التنظيمي وفقا لنموذج Albrecht	الشكل (4-2)
116	أبعاد الذكاء التنظيمي وفقا لنموذج Yolles	الشكل (5-2)
131	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	الشكل (1-3)
135	نموذج الدراسة	الشكل (2-3)
147	النسبة المئوية لتوزيع عينة الدراسة وفقا للنوع	الشكل (3-3)
148	تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة وفقا للفئات العمرية	الشكل (4-3)
149	تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	الشكل (5-3)
149	تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي	الشكل (6-3)
150	تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة وفقا للخبرة المهنية	الشكل (7-3)
151	تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة وفقا للدورات التدريبية	الشكل (8-3)
172	تمثيل نموذج المتغير الوسيط	الشكل (9-3)
178	أثر الذكاء التنافسي على إدارة علاقات الزبون من خلال الذكاء التنظيمي	الشكل (10-3)

## قائمة المختصرات

المعنى باللغة العربية	المعنى باللغة الأصلية	المختصر
إدارة علاقات الزبون	Customer relationship management	CRM
أتمتة قوة المبيعات	Sales Force Automation	(SFA
خدمة الزبون ودعمه	Customer Service and Support	CSS
إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية	Electronic customer relationship management	eCRM
تحديد هوية الزبون، تمييز الزبائن، التفاعل مع الزبائن، تخصيص العرض	Identify, Differentiate , Interact, Customize	IDIC
مؤشر الجودة التنافسية	Quality Competitive Index	QCI
ذكاء الأعمال	Business intelligence	BI
إدارة علاقات الموظفين	Employers relationship management	ERM
الذكاء التنافسي	Competitive Intelligence	CI
البيانات-المعلومات-المعرفة-الحكمة	Data-Information-Knowledge-Wisdom	DIKW
تحالف الذكاء العالمي	Global Intelligence Alliance	GIA
تكنولوجيا المعلومات	Technology of data	TD
هيئة الأوراق المالية والبورصات	Securities and Exchange Commission	SEC
كوقع تبادل المعارف	Knowledge Exchange	Knowx
الاتحاد الاستراتيجي لمحترفي الاستخبارات	Strategic Consortium of Intelligence Professionals	SCIP
تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats	SWOT
متغيرات البيئة الخارجية	Political, Economic, Social-cultural, Technology	PEST
في الوقت المناسب، وقابل للتنفيذ، وذو صلة	Timely, Actionable , Relevant	TAR
الذكاء التنظيمي	Organizational Intelligence	OI

الهندسة الصناعية	Industrial Engineering	IE
مراقبة الجودة الإحصائية	Statistical Quality Control	SQC
تحليل وهندسة القيمة	Value Analysis Engineering	VA/NE
البحث والتطوير	Research & Development	R&D
المنظمة العالمية للمواصفات والمقاييس	International Organization for Standardization	ISO
الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Statistical Package for the Social Sciences	SPSS
محطة الإرسال والاستقبال الأساسية	Base Transceiver Station	BTS
خدمة الرسائل المصورة والصوتية	Multimedia Message Service	MMS
الجيل الثالث	3rd Generation	3G
خدمات حزم الراديو العامة	Global Packet Radio Service	GPRS
النظام العالمي لاتصالات الهواتف المحمولة	Global System for Mobile Communications	GSM
النظام العالمي للاتصالات المتنقلة	Universal Mobile Telecommunications System	UMTS
معدلات البيانات المحسنة	Enhanced Data Rates for GSM Evolution	EDGE
خدمة الرسائل القصيرة	Short Message Service	SMS
اختبار التباين الأحادي	Analysis of variance	ANOVA
طريقة تحليل المركبات الأساسية	Principal Component Analysis	PCA
اختبار مدى كفاية أخذ العينات	Kaiser-Meyer-Olkin	KMO
مستوى الدلالة	Signification	Sig
تحليل بنية العزوم	Analysis of Moment Structures	AMOS

# مقدمة

## مقدمة:

ظهرت في القرن الحادي والعشرين، أنواع جديدة من المؤسسات القائمة على المعرفة والتكنولوجيا كمؤسسات الاتصالات استجابة لبيئة معقدة ومتغيرة وتتميز بحدود تنظيمية غير واضحة، مما يجعل الحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة أمرا صعبا. ومن أجل البقاء في مثل هذه البيئة، تسهر المؤسسات على المراقبة، وجمع المعلومات، واتخاذ القرارات المناسبة والفورية عند مواجهة فرص وتهديدات السوق لتحسين الأداء مقارنة بالمنافسين الآخرين.

وفي ظل التطور، الابتكار والمنافسة الشديدة، ومع تزايد المنتجات والخدمات الجديدة في السوق، على المؤسسات أن تكون سريعة الاستجابة لمثل هذه التغييرات الديناميكية باتخاذ قرارات استراتيجية سريعة وصالحة تتعلق أساسا بطبيعة وجودة المعلومات المتحصل عليها.

ومع تنوع جوانب البيئة الخارجية، والتي تحتاج إلى مراقبة مستمرة، أصبح لزاما على صناع القرار تسخير جميع الإمكانيات والأدوات التي من شأنها رصد معلومات هذه البيئة لتقليل حالات عدم اليقين وإنشاء قيمة سوقية فيما يتعلق بالقدرة التنافسية.

في السنوات الأخيرة، أصبح الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي من بين المفاهيم الأساسية للإدارة، والذي تم دمجها في مبادئ الشركات الرائدة لما توفره من قدرة على استخدام معلومات بيئة الأعمال، وتوظيفها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

يعد الذكاء التنافسي أحد المفاهيم سريعة التطور، وهو معرفة تجارية ديناميكية لجمع المعلومات وتحليلها وإدارتها إلى جانب استيعاب مفهوم المنافسة في استراتيجية الشركة للحصول على ميزة تنافسية في بيئة الأعمال. ومن أجل تعزيز الذكاء التنافسي، تحتاج المؤسسة إلى مراقبة موجهة نحو الأهداف ومنسقة لبيئتها الخاصة وتلقي معلومات دقيقة وحديثة ومصممة خصيصًا في إطار منهجي لمراقبة البيئة، ويمكن اعتبار الذكاء التنافسي فن استيعاب ونقل المعرفة المتعلقة بالعناصر التنظيمية والبيئية الفوقية في قواعد محددة للحماية من المخاطر وعدم اليقين، بأخذ التحليل التنافسي للمعلومات بعين الاعتبار، ومساعدة مديري المؤسسات والشركات على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة لتحقيق نتائج أفضل في الأعمال التجارية، فضلا عن استغلال الفرص البيئية المحتملة ومواجهة التهديدات التنافسية.

بالإضافة إلى الأدوات الاستخباراتية، يعد الذكاء التنظيمي تطبيق إداري منهجي لمفاهيم إدارة المعرفة على بيئة الأعمال، يلبي الأهداف التنظيمية من خلال تقاسم المسؤوليات وإدارة التعديلات، وتضمين آليات التعلم ونماذج الفهم ونماذج شبكة قيمة الأعمال. ويضمن الذكاء التنظيمي القدرة على فهم المواقف المعقدة

والتصرف بفعالية، وتفسير الأحداث والإشارات ذات الصلة في البيئة والتصرف بناءً عليها. ويتضمن أيضًا القدرة على تطوير المعرفة بغرض استخدامها بالإضافة إلى القدرة على التفكير والتعلم من الخبرة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.

ونظرًا لمدى تعقد عملية اتخاذ القرار التي تتضمن أعدادًا كبيرة من المدخلات والأفراد الذين يتفاعلون مع أنظمة معلومات متنوعة، فإن الذكاء التنظيمي هو أكثر من مجرد ذكاء لأفراد المؤسسة؛ بل إنه ذكاء المؤسسة نفسها كنظام أكبر.

يعتبر الزبون حجر الأساس الذي تبنى عليه الأعمال، ويرتبط نجاح المؤسسات واستمرارها بالحفاظ عليه وكسب رضاه، فتسعى إلى تحقيق التكيف مع أنشطتها والبيئة التي تعمل فيها من خلال مزج الاستراتيجيات والتقنيات والممارسات الرامية لإدارة العلاقة معه، فالجوء إلى تطبيق استراتيجيات الذكاء التنافسي من شأنه جمع المعلومات حول المنافسين والمنتجات والأسواق الجديدة وخلق الفرص والتغييرات الرئيسية في التسويق وبالتالي توفير احتياجات الزبائن الحاليين والحفاظ عليهم وجذب زبائن جدد وكسب ولائهم.

وتتأثر عملية جمع المعلومات الاستخباراتية حول المنافسين وتحقيق أهداف إدارة ناجحة لعلاقات الزبون بنوعية القرارات التنظيمية التي تعكس قدرة المؤسسة على خلق المعرفة واستخدامها للتكيف بشكل استراتيجي مع البيئة التسويقية التي تنشط فيها.

### التساؤل الرئيسي:

عطفًا على ما سبق، ونظرًا لأهمية العلاقة بين الاستراتيجيات المبنية على الذكاء في مؤسسات الاتصال وإدارة علاقات الزبون وما قد يحدثه هذا التكامل من آثار إيجابية للمؤسسات والزبائن على حد سواء، تظهر الإشكالية الرئيسية للدراسة في التساؤل التالي:

ما أثر التفاعل بين الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي على صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون في مؤسسة موبيليس لخدمات الهاتف النقال؟

### الأسئلة الفرعية:

تنبثق عن الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي تتمثل في:

1. ما المرتكزات المفاهيمية لمواضيع الذكاء التنافسي، الذكاء التنظيمي، وإدارة علاقات الزبون ومتغيراتها؟
2. هل تعتمد المؤسسات المدروسة على أبعاد الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي، وإدارة علاقات الزبون؟

3. ما أثر الذكاء التنافسي على إدارة علاقات الزبون في المؤسسات المدروسة؟
4. ما طبيعة العلاقة بين الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي، وهل ستحقق دور إيجابي في صياغة استراتيجية فعالة لإدارة علاقات الزبون في المؤسسات المدروسة؟

### فرضيات الدراسة:

يمكن حصر فرضيات هذه الدراسة من أجل طرحها للمناقشة واختبار مدى صحتها في الآتي:

#### 1. الفرضية الرئيسية الأولى:

تستخدم مؤسسات موبيليس للهاتف النقال استراتيجيات الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي وإدارة علاقات الزبون.

وتنقسم إلى:

- تستخدم مؤسسات موبيليس للهاتف النقال استراتيجيات الذكاء التنافسي.
- تستخدم مؤسسات موبيليس للهاتف النقال استراتيجيات الذكاء التنظيمي.
- تستخدم مؤسسات موبيليس للهاتف النقال استراتيجيات إدارة علاقات الزبون.

#### 2. الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى الذكاء التنافسي، الذكاء التنظيمي، وإدارة علاقات الزبون.

وتنقسم إلى:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى الذكاء التنافسي.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى الذكاء التنظيمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى إدارة علاقات الزبون.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي وإدارة علاقات الزبون في المؤسسات المدروسة.

وتنقسم إلى:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء التنافسي وأبعاد إدارة علاقات الزبون.
  - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء التنظيمي وأبعاد إدارة علاقات الزبون.
  - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء التنافسي وأبعاد الذكاء التنظيمي.
4. الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد علاقة أثر مباشر ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء التنافسي ومتغير إدارة علاقات الزبون في المؤسسات المدروسة.

وتتنبق عنها عدة فرضيات فرعية:

- لا توجد علاقة أثر مباشر ذات دلالة معنوية بين البعد الأول للذكاء التنافسي (الذكاء التكنولوجي) ومتغير إدارة علاقات الزبون
  - لا توجد علاقة أثر مباشر ذات دلالة معنوية بين البعد الثاني للذكاء التنافسي (ذكاء المنافس) ومتغير إدارة علاقات الزبون
  - لا توجد علاقة أثر مباشر ذات دلالة معنوية بين البعد الثالث للذكاء التنافسي (ذكاء الزبون) ومتغير إدارة علاقات الزبون
  - لا توجد علاقة أثر مباشر ذات دلالة معنوية بين البعد الرابع للذكاء التنافسي (ذكاء التحالف الاستراتيجي) ومتغير إدارة علاقات الزبون
5. الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء التنظيمي ومتغير إدارة علاقات الزبون في المؤسسات المدروسة.

وتتنبق عنها عدة فرضيات فرعية:

- لا توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين البعد الأول للذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية) ومتغير إدارة علاقات الزبون.
- لا توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين البعد الثاني للذكاء التنظيمي (المصير المشترك) ومتغير إدارة علاقات الزبون.
- لا توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين البعد الثالث للذكاء التنظيمي (الرغبة في عملية التغيير) ومتغير إدارة علاقات الزبون.
- لا توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين البعد الرابع للذكاء التنظيمي (مجال التناغم والموائمة في العمل) ومتغير إدارة علاقات الزبون.
- لا توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين البعد الخامس للذكاء التنظيمي (الروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة) ومتغير إدارة علاقات الزبون.

6. الفرضية الرئيسية السادسة: لا توجد علاقة أثر غير مباشر ذات دلالة معنوية بين متغير الذكاء التنافسي ومتغير إدارة علاقات الزبون من خلال الذكاء التنظيمي في المؤسسات المدروسة.

وتنبثق عنها عدة فرضيات فرعية:

- لا توجد علاقة أثر متعدد ذات دلالة معنوية بين متغير الذكاء التنافسي ومتغير إدارة علاقات الزبون.
- لا توجد علاقة أثر متعدد ذات دلالة معنوية بين متغير الذكاء التنافسي ومتغير الذكاء التنظيمي.
- لا توجد علاقة أثر متعدد ذات دلالة معنوية بين متغير الذكاء التنظيمي ومتغير إدارة علاقات الزبون بوجود أبعاد الذكاء التنافسي.
- لا توجد علاقة أثر متعدد ذات دلالة معنوية بين متغير الذكاء التنافسي ومتغير إدارة علاقات الزبون بتوسط أبعاد الذكاء التنظيمي.

7. الفرضية الرئيسية السابعة: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية للتفاعل الحاصل بين الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي على صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون في المؤسسات المدروسة.

أهداف الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة للكشف عن أثر التفاعل بين الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي على صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون، تهدف الدراسة إلى:

- تقديم إطار مفاهيمي لمتغير الذكاء التنافسي، والذكاء التنظيمي، وإدارة علاقات الزبون.
- الكشف عن مستوى الارتباط بين استراتيجيات الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي وإدارة علاقات الزبون.
- قياس الأثر المباشر لاستراتيجيات الذكاء التنافسي على إدارة علاقات الزبون.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي ودورها في صياغة استراتيجية فعالة لإدارة علاقات الزبون.

## أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية والفائدة العملية من القيام بهذه الدراسة في:

- تزايد الاهتمام بمواضيع إدارة المعرفة وإدارة العلاقات مع الزبون على مستوى المؤسسات ومحاولة العديد منها تبني برامج إدارة المعرفة وتطبيقها في بعض الأنشطة وتحقيق نجاحا ملموسا في أعمالها.
- إفادة مسيري المؤسسات الاقتصادية - وخاصة المؤسسات التي تعتمد في أنشطتها على التكنولوجيات الحديثة- بنتائج الدراسات في مجال إدارة المعرفة وإدارة العلاقات مع الزبائن لما له من أهمية في تحسين الأداء والنجاح والتطور.
- ندرة البحوث التطبيقية المتعلقة بدراسة مدى استخدام المؤسسات لاستراتيجيات الذكاء لمواجهة فرص وتهديدات البيئة التسويقية.

## مبررات اختيار الموضوع:

- قيمة الزبون وأهميته الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة باعتباره مصدر استدامة المؤسسة.
- البحث في مجالات الاستثمار في رأس المال الفكري والتعمق في جوانب إدارة المعرفة كونها موارد لا تنضب.
- المساهمة في القيمة المضافة للبحوث والدراسات التي تنادي بضرورة تبني المؤسسات لمناهج إدارية حديثة كإدارة المعرفة وإدارة العلاقات مع الزبون وهو ما يجعلها ترتقي في الأداء.

## منهجية الدراسة:

للإجابة على مشكلة الدراسة والتأكد من مدى صحة الفرضيات المطروحة سيتم اعتماد:

1. **الأسلوب الوصفي:** لتوضيح المفاهيم الأساسية وتغطية الجوانب النظرية للموضوع، تم الاستعانة بالأسلوب الوصفي بغية جمع البيانات الثانوية للدراسة من خلال المراجع العلمية والبحوث والدراسات المنشورة في الدوريات والصحف ومواقع الإنترنت والنشرات المختلفة ذات العلاقة بموضوع الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي وإدارة علاقات الزبون.
2. **الأسلوب المسحي التحليلي:** لغرض جمع البيانات الأولية، تم اعتماد مسح ميداني على مجموعة من مؤسسات موبيليس لخدمات الهاتف النقال ببعض ولايات الشرق الجزائري بعرض أداة دراسة (استبيان) مصممة لجمع الاحصائيات ووجهات النظر المختلفة للموظفين والتي استخدمت مقياس

ليكرت الخماسي ضمن الأوزان المترجرة (من 1 - 5 درجات) بدرجة غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة.

3. **المنهج التاريخي:** في تتبع الظواهر المدروسة - الذكاء التنافسي، الذكاء التنظيمي، وإدارة علاقات الزبون- والاحاطة بالمفاهيم والنشأة التاريخية والخصائص والأبعاد والآثار المترتبة عن كل ظاهرة والعوامل المتأثرة بها.

4. **المنهج الاستقرائي:** من خلال دراسة مجموعة من مؤسسات الاتصالات لخدمات الهاتف النقال (موبيليس) بداية بالملاحظة الجزئية لاختبار حالات محددة من مجتمع الدراسة والوصول الى نتائج، ومن ثمة الانتقال الي تعميمها على باقي الحالات التي تنتمي الى نفس النوع حتى وان لم يشملها الاختبار العلمي.

### حدود الدراسة:

بهدف تسهيل الوصول إلى استنتاجات، تقتضي منهجية البحث العلمي لوضع حدود للإشكالية، مع ضبط الإطار الذي يسمح بالفهم الصحيح للمسار المقترح لتحليلها ومنهجية اختبار فرضياتها، ولتحقيق ذلك يسير البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية:

1. **الحدود المكانية:** شملت الدراسة مؤسسة الاتصال لخدمات الهاتف النقال (موبيليس) ووكالاتها التجارية ببعض ولايات الشرق الجزائري (عنابة، قالمة، قسنطينة، أم البواقي، الطارف) لملائمتها وطبيعة الموضوع ومتغيراته.

2. **الحدود الزمانية:** يتوافق زمن انجاز الدراسة مع تحولات العولمة المتشابكة والمتسارعة والمتداخلة فيما بينها، والتي كانت سببا مهما في دفع التحول نحو اقتصاد عالمي مبني على المعلومات والمعرفة كمصادر جديدة لتحقيق متطلبات الذكاء، حيث بدأ جمع المصادر والمراجع لتحديد ملامح الدراسة منذ سنة 2015، إلى غاية القيام بالدراسة الميدانية سنة 2022 إلى 2024.

3. **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة الحالية على الكشف عن انعكاسات العلاقة بين الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي على صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون، حيث يعبر الذكاء التنافسي بأبعاده (الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافس، ذكاء الزبون، ذكاء التحالف الاستراتيجي) عن المتغير المستقل للدراسة و إدارة علاقات الزبون بأبعاده (التركيز على كبار الزبائن، تنظيم علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبون، إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) عن المتغير التابع في حين يتوسط هذه العلاقة متغير الذكاء التنظيمي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في عملية التغيير، مجال التناغم والمواءمة في العمل، والروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة).

4. الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على عينة تضم 460 موظف (إطار وعون تحكم) على مستوى مؤسسة موبيليس لخدمات الهاتف النقال لمحاولة الإجابة على الإشكالية المقدمة واختبار الفرضيات من خلال التحليل العلمي والتركيز على القيمة المضافة للبحث.

#### هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع قسمت الدراسة إلى مقدمة تضمنت الإشكالية والفرضيات والأهداف والعناصر التي تحدد إطار معالجة الإشكالية، وإلى فصل نظري أول يتطرق لمفاهيم وأبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن، وفصل نظري ثاني يتناول الإطار المفاهيمي للذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي وعلاقتها باستراتيجية إدارة علاقات الزبون، ليختتم بالخاتمة التي تجيب على الإشكالية من خلال عرض النتائج واختبار الفرضيات المطروحة وتقديم بعض سبل تفعيل استراتيجيات الذكاء وإدارة علاقات الزبون في شكل مقترحات الدراسة.

#### صعوبات الدراسة:

من أكثر الصعوبات التي واجهت الطالب ما يلي:

- مصطلحات الموضوع جد متخصصة، مما زاد صعوبة إيجاد الترجمة العربية الدقيقة لها.
- عدم استجابة بعض مؤسسات الاتصال للدراسة الميدانية، وضياح الكثير من الاستثمارات بسبب عدم الإجابة عليها ورفض استرجاعها.
- التعرض إلى عديد المشاكل التقنية التي تسببت في تعطيل القيام بالدراسة الميدانية مما اضطر الطالب إلى إعادة ادخال الاستبيانات والقيام بالتحليل الإحصائي من جديد.

#### الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل: الذكاء التنافسي

#### 1. دراسة (Rouch & Santi, 2001) بعنوان:

#### Competitive Intelligence Adds five Intelligence Attitudes Value

كشفت هذه المقالة عن قيمة الذكاء التنافسي من خلال إشارة إلى الأهمية المتزايدة للذكاء التنافسي كممارسة إدارية في غالبية المؤسسات الرائدة، بعرض ومراجعة تاريخ ومفهوم الذكاء التنافسي، والتميز بين أنواع الذكاء التنافسي، وتحليل عملية الاستخبارات التنافسية، وتحديد خمس فئات من المواقف تجاه الذكاء التنافسي. وأسفرت النتائج أن مزايا الذكاء التنافسي بالنسبة للمؤسسات عديدة فهو يحدد المعلومات ذات الصلة بسرعة ويساعد على اتخاذ المزيد من الخيارات التكنولوجية الناجحة، ويزيد من فرص الموافقة على براءة الاختراع، كما يكتشف تهديدات السوق والفرص ويحدد الاستراتيجيات الفائزة في المناطق غير العروفة.

## 2. دراسة وزيرة يحيى محمد سليمان، 2010 بعنوان: أثر الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، دراسة حالة في شركة الاتصالات النقالة

أجريت الدراسة في شركة اسيا سيل للاتصالات النقالة، وهدفت لتبيان أثر الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال لشركة اسيا سيل للاتصالات النقالة في العراق، اعتمدت دراسة الحالة على ثلاث أدوات رئيسية، الزيارات الميدانية، المقابلات الشخصية و استمارة الاستبانة، وقد تبنت هذه الدراسة نموذجاً يربط بين المتغير المستقل: (المدخلات الاستراتيجية للذكاء التنافسي)، بأبعاده المتمثلة في (فرص السوق، تهديدات المنافسين، المخاطر التنافسية، الافتراضات المنظرية الأساسية، ونقاط الضعف المنظرية) والمتغير التابع، الخيار الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة بالخيار: (المنقب، المدافع المحلل والمستجيب) حيث خلصت الدراسة لنتائج منها - :امتلاك الشركة للقدرة التنافسية لممارسة أعمالها، وهذا مؤشر لقدرتها على تقديم خدماتها المتنوعة على الرغم من التنافسية العالية في العراق - .ثبوت علاقة التأثير بين المتغيرات المستقلة وهو ما يعزز حقيقة تأثر الخيار الاستراتيجي بالمعلومات والذكاء الذي يحصل عليه متخذ القرار والمتعلقة بالمنافسين والزبائن وغيرها عبر منظومة الذكاء التنافسي مما له انعكاسه في خيارات استراتيجية تجعل المنظمة قادرة على تكييف امكاناتها وفق المتغيرات في تلك العناصر البيئية . -أبرزت نتائج تحليل أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة على المستوى الجزئي الى وجود علاقة تأثير معنوية لكل المدخلات الاستراتيجية للذكاء التنافسي (فرص السوق، تهديدات المنافسين، المخاطر التنافسية، الافتراضات المنظرية الأساسية، ونقاط الضعف المنظرية) في الخيار الاستراتيجي.

## 3. دراسة (KAMILA BARTUŚ, 2023) بعنوان:

### Designing the Competitive Intelligence Model for Organization

حيث كان الدافع وراء هذه الدراسة هو استخدام نظريات الإدارة الجديدة في نهج الذكاء التنافسي (CI) كونه عاملاً حاسماً في زيادة قدرة المنظمة على مراقبة الميزة التنافسية وتعزيزها؛ حيث اقترحت الدراسة إطاراً شاملاً لتوسيع إمكانيات الذكاء التنافسي في أنشطة المنظمة ودعمها بمساعدة الكمبيوتر، وتطوير نظرية جديدة لبناء الذكاء التنافسي واقتراح نموذج الذكاء التنافسي مفاهيمي شامل، بالإضافة إلى إجراء التحقق الأولي منه.

واعتمدت الدراسة في نموذج الذكاء التنافسي الشامل على النظريات التالية: العرض القائم على الموارد، والتنظيم الصناعي، ونموذج الأعمال التجارية، والتي تم استخدامها لتصميم الذكاء التنافسي الشامل، ونظريات قياس والتحقق من صحة تنفيذ الذكاء التنافسي، أي: مصفوفة الملف التنافسي، والنجاح النقدي الصناعي عوامل ونظريات الذكاء التنافسي المتكاملة بمساعدة الكمبيوتر. واستند التحقق من صحة نموذج الذكاء التنافسي الشامل المقترح إلى بيانات حول آراء مستخدمي فئة سيارات الدفع الرباعي.

وأظهرت النتائج التي تم الحصول عليها أثناء التحقق من صحة نموذج الذكاء التنافسي أهمية كبيرة لإلقاء نظرة شاملة على موضوع الذكاء التنافسي بمساعدة الكمبيوتر. هذه المساهمة مهمة لأنه لا توجد في الأدبيات

مثل هذه الدراسات والاستنتاجات التي تم الحصول عليها، والتي تعد مفيدة لجميع المنظمات التي تحتاج إلى تحليل القدرة التنافسية باستخدام نموذج الذكاء التنافسي الشامل.

ومما لا شك فيه أن نقاط القوة في نموذج الذكاء التنافسي الشامل تضمنت دمج العديد من النظريات والأدوات في عملية الذكاء التنافسي مثل: العرض القائم على الموارد والمنظمة الصناعية، ونموذج الأعمال التجارية، ومصفوفة الملف التنافسي، ونمذجة وتحليل الشبكات الاجتماعية والرسوم البيانية.

- عرض تحليل بيانات الذكاء التنافسي في شكل سهل الاستخدام، أي مصفوفة CPM وتصور العلاقات بين المجالات، أما فيما يخص نقاط الضعف يحتاج النموذج إلى وضع مؤشرات مفيدة في التحقق من صحته بمساعدة الحاسوب وفي مجالات الذكاء التنافسي المختلفة والصناعات المختلفة.

#### 4. دراسة سبع عاشر، 2023 بعنوان: استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحقيق متطلبات

##### الذكاء التنافسي: دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي بمنظمات الأعمال، حيث تم تطبيق هذه الدراسة بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبلدية، وقد طبقت الدراسة على عينة تم اختيارها عشوائياً على مختلف المستويات (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا)، حيث تكونت العينة من (193) عامل من أصل (977) عامل بالمؤسسة، حيث تمت الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية لتحقيق أهداف هذه الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها فيما يلي:

تبين أن مستوى إدراك استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي كان متوسطاً لدى عينة الدراسة بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبلدية. تبين وجود علاقات الارتباط موجبة ومعنوية بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين)، ومتطلبات الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبلدية. تبين من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية بأبعادها منفردة (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين)، ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبلدية. كما تبين من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية وبين متطلبات الذكاء التنافسي لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبلدية. تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك (الذكاء التنافسي)، تعزى للنوع الاجتماعي، في حين أنه توجد فروق حول إدراك (استراتيجية تنمية الموارد البشرية)، لدى العاملين

تعزى للنوع الاجتماعي، بينما لا توجد فروق حول إدراك متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي)، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة تعزى: للفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي وطبيعة العمل. وقد أوصت الدراسة على ما يلي: ضرورة تكثيف جهود الإدارة العليا لمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة حول تبني فلسفة تنمية المورد البشري باعتباره أهم الموارد وأنفعتها للمؤسسة؛ يجب على القائمين على المؤسسة إعادة النظر في الذكاء التنافسي والعمل على نشر ثقافة وزيادة وعي العاملين به.

### ثانياً: الدراسات التي تناولت المتغير الوسيط: الذكاء التنظيمي

1. دراسة حمد عبد الله الشمري، سحر عباس الزيايدي، 2020 بعنوان: العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي -دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة-

هدف هذا البحث إلى تحديد العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي بالتطبيق في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد الرشاقة التنظيمية (الاستجابة، المقدرات، المرونة، السرعة) استناداً إلى (Sharifi&Zhang,1999) ، وتم اعتماد الذكاء التنظيمي احادي البعد استناداً إلى (Albrecht,2003) كما تم اعتماد أبعاد التجديد الاستراتيجي (المحتوى، السياق، العملية) بالاستناد إلى مجموعة من الكتاب والباحثين ومنهم (Volberda,etal.,2001) (Flier,etal.,2003)

وتم اختيار شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة ميداناً للبحث من خلال توزيع استمارة استبانة شملت (46) فرداً من العاملين في الشركة، فضلاً عن الملاحظة والمقابلات الشخصية. وقد استخدم معامل الارتباط (Person)، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط والمتغير التابع.

ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها البحث هو إن للذكاء التنظيمي دوراً بسيطاً فاعلاً للعلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي في ظل البيئة العراقية المحترمة تنافسياً. وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات أبرزها توظيف العلاقة الوسيطة للذكاء التنظيمي في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي والاستفادة منها في وضع وتنفيذ اهداف الشركة الاستراتيجية.

## 2. دراسة (Ayşe Bilgen, Meral Elçi, 2022) بعنوان:

### **The mediating role of organizational intelligence in the relationship between quantum leadership and innovative behavior.**

والتي هدفت إلى فحص الأثر الوسيط للذكاء التنظيمي بين القيادة الكمومية والسلوك الابتكاري للعاملين في المؤسسات الصحية. حيث تعد القيادة الكمومية والذكاء التنظيمي من الضروريات من حيث الكشف عن السلوك المبتكر لمؤسسات الرعاية الصحية التي تعمل في بيئة ديناميكية وفوضوية. وبما أن تأثيرات القيادة الكمومية لم تتم دراستها في المنظمات الصحية بشكل كافٍ، فإن هذه الدراسة تساهم في سد هذه الفجوة.

وقد تم جمع بيانات الدراسة من 626 من المتخصصين في الرعاية الصحية للعاملين في المستشفيات والمراكز الصحية في إسطنبول، تركيا، بطريقة المسح. وبعد تحليل الصدق والثبات لأداة الدراسة، تم اختبار فرضيات البحث على برنامج LISREL باستخدام النمذجة المتساوية الهيكلية. وقد أظهرت النتائج أنه تم التأكد من فرضيات البحث الثلاثة: القيادة الكمومية والذكاء التنظيمي يؤثران على السلوكيات الابتكارية للموظفين بشكل إيجابي وكبير، والذكاء التنظيمي له تأثير وسيط بين القيادة الكمومية والسلوك الابتكاري للموظفين. ومن الضروري أن تتبع مؤسسات الرعاية الصحية، التي من المحتمل أن تواجه الفوضى ومخاطر الأزمات مثل جائحة كوفيد-19، الابتكار من أجل تقديم خدمات ذات جودة أفضل.

بالإضافة إلى ذلك، من المتوقع أن تكون نتائج هذا البحث قيمة فيما يتعلق بالسلوكيات المبتكرة وأساليب القيادة للمنظمات الصحية التي لها أهمية حيوية في جميع المجتمعات والتي شهدت مؤخرًا واقعًا مثل كوفيد-19.

## 3. دراسة (Chatterjee Sidharta, 2023) بعنوان:

### **On the Development of Organizational Intelligence and Strategic Organizational Competency.**

قامت الدراسة على تصميم نموذج بسيط لشرح وفهم ماهية الذكاء التنظيمي، وسبب أهميته، ومدى ارتباطه بالكفاءة التنظيمية الاستراتيجية، وتناولت من جهة مدى قيام المنظمات بجمع البيانات والمعلومات من الخارج، بينما تنتج المعرفة من البحث والتحليل الداخلي الذي يضيف إلى كفاءتها المعرفية وذكائه، ومن جهة أخرى العلاقة المحتملة بين التعلم التنظيمي والإنتاجية وكيف تساعد هذه العلاقة في بناء الذكاء التنظيمي. وقد خلصت الدراسة إلى أن المنظمات تقوم بتطوير ذكائها من خلال إدارة أعمالها، والتعامل مع العملاء، وحل المشكلات، والتغلب على العوائق مما يزيد من المعرفة والمعلومات والحكمة وهو ما يمكن أن يسمى بالذكاء التنظيمي مما يساهم في نجاح نتيجة القرارات الاستراتيجية.

ثالثًا: الدراسات التي تناولت متغير إدارة علاقات الزبون

### 1. دراسة (Tim Coltman et al, 2009) بعنوان:

#### Customer Relationship Management and Firm Performance

التي هدفت لدراسة تأثير إدارة علاقات الزبون (CRM) على أداء الشركة باستخدام نموذج البناء الهرمي، باتباع وجهة نظر الشركة القائمة على الموارد، يتم تصور إدارة علاقات الزبون الاستراتيجية على أنها وظيفة محددة داخليًا لقدرة المنظمة على تسخير وتنسيق قدرات الترتيب الأدنى التي تشمل الأصول المادية، مثل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والقدرات التنظيمية، مثل التحليلات البشرية وهندسة الأعمال. وكشفت النتائج عن مسار إيجابي وهام بين قدرة إدارة علاقات الزبون والأداء للشركة، وترتبط بشكل إيجابي بالتحليلات البشرية وهندسة الأعمال. ومع ذلك، تشير النتائج إلى أن تأثير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على إدارة علاقات الزبون هو تأثير غير مباشر ويتم بوساطة كاملة من خلال التحليلات البشرية وهندسة الأعمال. كما أن مبادرات إدارة علاقات الزبون التي تركز بشكل مشترك على العلاقة المتينة مع الزبائن وخفض التكاليف تتفوق على تلك التي تتبع نهجًا أقل توازنًا. بشكل عام، تساعد هذه الدراسة في توضيح سبب نجاح بعض برامج إدارة علاقات الزبون (CRM) أكثر من غيرها، وما هي القدرات المطلوبة لدعم هذا النجاح.

### 2. دراسة (Mehrdad Alipour, Mohammad Hallaj Mohammadi, 2011) بعنوان:

#### The Effect of Customer Relationship Management (CRM) On Achieving Competitive Advantage of Manufacturing Tractor

تم إجراء هذا البحث في شركة تصنيع الشاحنات في Tabriz على شكل دراسة حالة، وكان الغرض منه هو دراسة تأثير إدارة علاقات الزبون من أجل الحصول على الميزة التنافسية في المصنوعات الصناعية للشاحنات. وقد تم ذلك من خلال تصميم أربع فرضيات: تحسين وتخصيص العلاقات مع الزبون، فهم الزبائن والفصل بينهم، الاستجابة لشكاوى الزبون، جذب الزبون والحفاظ عليه. وأظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل بيانات الاستبيان أن جميع العلاقات ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% باستخدام اختبار ارتباط سبيرمان من وجهة نظر المديرين، وكان لمتغير فهم وفصل الزبون الأثر الأكبر، وكان لمتغير الجذب والمحافظة على الزبون أقل تأثير على المتغير التابع. أيضًا، باستخدام اختبار فريدمان، فإن الوضع المثالي للمتغيرات في الشركة المعينة من وجهة نظر المديرين هو كما يلي: تلبية شكاوى العملاء، جذب العملاء المخلصين والحفاظ عليهم، تحسين العلاقات مع الزبون وتخصيصها وفهم وفصل الزبون.

### 3. دراسة وردة خنوفة، 2019 بعنوان: نظام المعلومات التسويقية كآلية لتدعيم إدارة العلاقة مع

#### الزبون الإلكترونية في المؤسسات السياحية -دراسة ميدانية بالوكالات السياحية لولاية باتنة-

تناولت هذه الدراسة موضوع نظام المعلومات التسويقية كآلية لتعزيز إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في المؤسسات السياحية. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى قدرة الجهات السياحية محل الدراسة على

تطبيق وتطوير إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على أساس اعتماد نظام معلومات تسويقي فعال ومكامل. واستعانت الباحثة بالاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على عينة تتكون من 97 موظف ب 48 وكالة سياحية بولاية باتنة، وتم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية في برنامج (SPSS.20, AMOS.22) لغرض تحليل المعطيات واختبار الفروض وأسفرت الدراسة على أهمية توفر أنظمة إدارة علاقات الزبون بالمؤسسة المدروسة، وأن نظام المعلومات التسويقية بمكوناته (نظام التقارير والسجلات الداخلية، نظام الاستخبارات التسويقية، نظام بحوث التسويق ونظام دعم القرارات التسويقية) يساهم ايجاباً في تدعيم إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية بالوكالات السياحية محل الدراسة. أما على المستوى الجزئي أظهرت الدراسة أن متغيرات نظام المعلومات التسويقية تساهم معنوياً في تطبيق كل مراحل استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية المتمثلة في اختيار الزبائن الأكثر ربحية، الاحتفاظ بالزبائن وتمديد مدة القيمة معهم ما عدا مرحلة جذب الزبائن، حيث أظهرت الدراسة عدم مساهمة مكونات نظام المعلومات التسويقية في جذب الزبائن بالوكالات السياحية محل الدراسة.

رابعاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات:

1. دراسة سعدون حمود جيثر وآخرون، 2013 بعنوان صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر

تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي.

وهدف البحث إلى التحقق من وجود علاقة بين الذكاء التنظيمي والذكاء الاستراتيجية لصياغة استراتيجية ذكية للإدارة الخاصة بعلاقات الزبون من خلال اختبار هذه العلاقة في شركة بيبسي بغداد، تم استطلاع آراء العينات أولاً: الإدارة العليا، كما تم التعرف على آرائهم بشأن مستوى تطبيق نظام الشركة للذكاء الاستراتيجي والتنظيمي، والثاني: رؤساء أقسام الشركة لاستكشاف آرائهم حول إدارة الشركة لعلاقات الزبون، وقد تم اعتماد المقاييس الإحصائية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط (سبيرمان) لاختيار العلاقة المعنوية فقد جاءت استنتاجات تؤكد هذه العلاقة والاستجابة السريعة لاحتياجات ورغبات الزبائن تؤدي إلى زيادة فرصة الاحتفاظ بهم وتحقيق رضاهم.

2. دراسة باسم فيصل عبد نايف، 2014 بعنوان: 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-

والتي ترجمت مشكلة البحث في محاولة الإجابة على الأسئلة التالية: هل تعتبر قدرات شركة زين الاستراتيجية في إدارة معرفة الزبون العامل الرئيسي الذي يحدد نجاح تطبيق إدارة علاقات الزبون؟ هل هناك عوامل أخرى ذات صلة؟ وما دورها في نجاح إدارة علاقات الزبون؟ حيث هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقات بين نجاح إدارة المعرفة وإدارة علاقات العملاء باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية مع بيانات 153 فندقاً إسبانياً،

من خلال الكشف عن مدى تأثير العوامل التنظيمية (قدرات إدارة المعرفة / العوامل التكنولوجية / توجيه العملاء) على نجاح إدارة علاقات الزبون (من الناحية المالية والتسويقية). وأخيراً، أظهرت النتائج أنه حتى لو قامت الشركة بتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة، واكتسبت التكنولوجيا الأكثر تقدماً وحاولت توليد توجه يركز على الزبائن، إذا لم يتم دمج هذه المبادرات في المنظمة، فإن الشركة لن تعيد تصميم هيكلها التنظيمي أو عملياتها. ولن يشارك جميع أعضاء المنظمة في المشروع، ولن يتم إجراء التغيير بشكل مناسب، ولن يكون تنفيذ إدارة علاقات الزبائن ناجحاً.

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتنوعة والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية تبين وجود بعض النقاط المفيدة والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- الإفادة في إثراء كل ما يتعلق بالجانب المفاهيمي والنظري لمتغيرات الدراسة.
- توضيح الأسس التي سيتم من خلالها بناء واختيار نموذج الدراسة وأهم الأبعاد المستخدمة في قياس العلاقات.
- أجريت معظم الدراسات في قطاع المؤسسات الخدمية نظراً لخصوصية المتغيرات المدروسة والتي تتبنى نظم المعلومات والتكنولوجيا والتي تعتبر مورد رئيس في مؤسسات الاتصال بالخصوص.
- استخدام معظم الدراسات لاستراتيجيات الذكاء التنظيمي كمتغير وسيط يتوسط المتغير المستقل والمتغير التابع.
- اعتماد أغلب الدراسات السابقة على أساليب إحصائية متنوعة وأداة الاستبيان للحصول على البيانات وأهم ما يميز الدراسة الحالية عن بقية الدراسات هو الربط القائم بين المتغيرات الثلاثة ومحاولة الكشف عن انعكاسات التفاعل الحاصل بين استراتيجيات الذكاء التنافسي والذكاء على استراتيجية إدارة علاقات الزبون وهو ما سيمنح الدراسة قيمة مضافة.
- استخدام استراتيجيات الذكاء التنافسي وإدارة علاقات الزبون كمتغير تابع، بينما تم اعتماد الذكاء التنظيمي كمتغير وسيط بينهما.

## الفصل الأول: إدارة علاقات الزبون

**تمهيد:**

تسعى كل مؤسسة اقتصادية في ظل بيئة الأعمال المتغيرة الحالية، إلى الاستمرارية والنمو والازدهار في السوق، ولتحقيق ذلك تحتاج لتأسيس علاقة متينة وحسنة مع زبائنها، ومدى معرفتهم يعد أول خطوة لتطبيق هذا التأسيس، حيث يصبو إلى تحديد ماهية رغباتهم، واحتياجاتهم من مجمل السلع والخدمات حاليا ومستقبليا، كما أن هذه المعرفة المتجهة من المؤسسة إلى الزبائن تفتح المجال المناسب لتكوين العلاقة الجيدة والصحيحة معهم، محققة بذلك منافع متبادلة بين الطرفين في الوقت نفسه.

وفي ظل تأسيس علاقات متينة مع الزبائن تسعى كل المؤسسات إلى اكتسابهم، والاحتفاظ بهم وتدعيم العلاقة معهم، وبناء عليه يتطرق هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول: ماهية إدارة علاقات الزبون؛**

**المبحث الثاني: أهداف إدارة علاقات الزبون، مؤشرات النجاح والعوائق؛**

**المبحث الثالث: نماذج، مكونات، وأبعاد إدارة علاقات الزبون.**

## المبحث الأول: ماهية إدارة علاقات الزبون

يعد التوصل إلى تطبيق إجراءات واستراتيجيات إدارة العلاقات مع الزبون نتيجة مهمة لمدى إدراك المسوقون حقيقة هذا الموجود على أنه جوهر عملية التسويق ولا يمكن أن تستمر أي مؤسسة بدونها. لذا حاولت المؤسسات تبني إدارة العلاقات مع الزبون كونها ميثاق مهم وقوي يربط بين الزبون المرتقب والزبون الحالي وبين المؤسسات التي تسعى لاستيعاب وتقييم ولاء وقيمة الزبون وفهمه، واستغلاله بمثابة ميزة تنافسية للمؤسسة لمواجهة المنافسين وتحقيق البقاء والاستمرارية.

يدور جوهر هذا المبحث حول نشأة وتطور إدارة علاقات الزبون، مفهومه، أهميتها ومزاياها وفوائد مبادراتها.

### المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم إدارة علاقات الزبون

تعد إدارة علاقات الزبون نهجا استراتيجيا يهدف إلى بناء علاقات قوية وطويلة الأمد مع الزبائن، بهدف زيادة الولاء والاحتفاظ الزبائن الحاليين، وجذب زبائن جدد. هذا المفهوم لم يظهر فجأة، بل مر بعدة مراحل تطويرية.

#### 1. التطور التاريخي لمفهوم إدارة علاقات الزبون

يعود مفهوم إدارة علاقات الزبون إلى صيف عام 1989، ويعبر عنه باللغة الإنجليزية بـ (customer relationship management) اختصارا بـ (CRM)، حيث قام كل من بيبرز وروجرز بالتلميح له آنذاك من خلال طرح فكرة التسويق واحد إلى واحد (1:1)، وتمحورت هذه الفكرة حول نقطتين أساسيتين، تدور الأولى منها حول أهمية وسائل الإعلام الجديدة التي ستختلف كليا عن وسائل الإعلام القديمة بطرق عديدة تشتمل على مدة قابلية توجيهها للأفراد من خلال مخاطبتهم كل على حدة، ومع إعداد رسالة خصيصا لكل واحد منهم.

إضافة إلى أن وسائل الإعلام ستكون ذات اتجاهين من خلال قيام حوار متبادل بين الطرفين، وستكون رخيصة جدا حيث سيتم بعدها التخلص تدريجيا من النظام البريدي البطيء والممل والغالي التكلفة. وتدور النقطة الثانية التي ساققتها روجرز حول النتيجة الحتمية التي سيسفر عنها ظهور هذه الوسائل الإعلامية الجديدة والتي تتمثل في المنافسة التجارية التي ستحتم على المؤسسات التنافس على الزبائن واحدا بواحد، ومن هنا سيموت التسويق الجماعي والتقليدي وسيستبدل بالتركيز على بناء علاقات فريدة مع زبائن منفردين (the one to one marketing).

وقد صرح بعدها بيبيرز بأن مستقبل التسويق سيكون في علاقات الزبائن، وأن الدور المستقبلي للمسوقين سيظهر في إدارة تلك العلاقات مع الزبائن.

ولم يتخل بيبيرز عن فكرة التسويق الجديد بل أنشأ سنة 1993 مؤسسة تدعم التسويق (واحد إلى واحد)، ثم أتبعها بتأليف كتاب (the one to one future)، أو مستقبل الواحد إلى الواحد بمشاركة روجرز أستاذة التسويق بجامعة باولينج ستيت.

تابع بيبيرز وروجرز إصدار عديد الكتب الأخرى والتي كانت أكثر مبيعا، فانسجم مع أفكارهم أستاذة كثر، وهكذا بدأ مبدأ إدارة علاقات الزبائن في التطور.<sup>1</sup>

إن تطور إدارة علاقات الزبون كمفهوم جاء كنتيجة حتمية لتطور مفهوم التسويق من حيث تطبيق الممارسات التسويقية من داخل المؤسسة والمبني على أساس الإنتاج والمنتج لينتقل بعدها إلى مرحلة التطوير من خارج المؤسسة من المفهوم البيعي إلى المفهوم التسويقي.<sup>2</sup>

وبناء عليه تطور مفهوم إدارة علاقات الزبون بشكل بطيء بسبب عقلية المؤسسات. وإنه لمن الصعب التوصل إلى بناء نهج سلس لمفاهيم التسويق، ولكن الوقائع التاريخية توضح أن الاتجاهات الاستراتيجية تشكلت خلال كل عشر سنوات.

وقد كانت مفاهيم التسويق الحديثة تتغير مرحليا كل عشر سنوات لتشكل التوجهات الاستراتيجية الجديدة للمؤسسات والتي نتج عنها ظهور المفهوم العلائقي، وإدارة علاقات الزبون.

وقد كانت "مرحلة ما قبل الصناعة" من أولى مراحل ظهور المفاهيم العلائقية من خلال التجارة الموجهة للجمهور التي سمحت ببناء نموذج جوهري للمجتمعات والقياسات البشرية والعلاقات الشخصية، لتنتهي هذه المرحلة مؤخرا حسب كل قطاع وتختلف مظاهر تسويقية جديدة كمحلات السوبر ماركت مثلا في قطاع التجارة، ومراكز الشراء والضغطات التنافسية على مؤسسات التجارة الصغيرة، وهو ما لم يكن موجودا سابقا.

وجاءت بعدها "مرحلة الخمسينات والستينات" (إنشاء ودفع التسويق)، حيث تميزت هذه الحقبة بالإنتاج الضخم، من خلال توجه المؤسسات إلى الرفع من الإنتاج وزيادة عرضه على المستهلكين لغرض مواجهة الطلب المتزايد، ويمكن القول بأن المفاهيم بدأت في التطور من خلال خلق منتجات جديدة والتركيز على توسع العرض.

تلتها "مرحلة السبعينات" و"مرحلة التسعينات"، حيث تميزت الأولى بشروع المؤسسات في تجزئة السوق وتوسيعها لغرض تحسين الإنتاج من خلال التحكم في السوق أكثر وتقليل التكاليف التصنيعية. وينتج عن عملية تجزئة السوق، تقسيم الزبائن وفهم احتياجاتهم أكثر، وبالتالي خلق طرق جديدة للحصول على رضاهم.

<sup>1</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي (2009): إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 189-191.

<sup>2</sup> سعدون حمود الربعاوي، حسين العباس (2014): التسويق المعاصر، غيداء للنشر، عمان، ص 248.

كما تميزت الفترة الثانية بالسعي نحو تحسين جودة المنتجات وقياسها لتطوير خدمة الزبائن، فبعد أن قسمت الزبائن في المرحلة السابقة وفهمت احتياجاتهم أكثر، عرفت بأن متطلباتهم أصبحت أكثر وعياً. وقد شكلت مرحلة التسعينات بداية عصر الزبائن، حيث ركزت المؤسسات أكثر على الزبائن بشكل خاص وهو ما عكس تماماً فلسفة التسويق من التوجه نحو المنتجات إلى التوجه نحو الزبائن، وهو ما سمح بنمو التسويق المباشر من خلال التركيز أكثر على المزايا التي تتمتع بها علاقات الزبائن مع المؤسسة مباشرة، وهو ما أدى إلى تطور في قنوات الاتصال والمعلومات. انتهت مرحلة التسعينات وبقيت فلسفة التركيز على الزبائن قائمة في "مرحلة الألفية الجديدة"، حيث قامت المؤسسات بتكثيف التوجه نحو الزبائن مع تطور مفهوم التسويق (واحد إلى واحد)، والذي بفضلها أصبحت المؤسسات تسلط الضوء على خدمة وإدارة علاقاتها مع الزبائن من خلال التركيز على احتياجاتهم، وعلى سلوكياتهم الشرائية وهو ما يسمح بمتابعة وتوقع سلوكياتهم المستقبلية.<sup>1</sup> والشكل الموالي يلخص سيرورة تطور مفهوم إدارة علاقات الزبون بناء على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات.

#### الشكل (1-1): تطور مفهوم إدارة علاقات الزبون بناء على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات

• بناء نموذج جوهري للمجتمعات والقياسات البشرية والعلاقات الشخصية	مرحلة ما قبل الصناعة
• التركيز على توسيع العرض (الانتاج الضخم)	مرحلة الخمسينات والستينات
• تجزئة السوق والزبائن، وتحسين الإنتاج	مرحلة السبعينات
• تحسين الجودة وتطوير خدمة الزبائن	مرحلة الثمانينات
• التوجه نحو الزبائن بدلاً من التوجه نحو المنتجات	مرحلة التسعينات
• تكثيف التوجه نحو الزبائن، وفلسفة إدارة علاقة الزبون	مرحلة الألفية الجديدة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على:

- سعدون حمود الربعاوي، حسين العباس (2014): **التسويق المعاصر**، غيداء للنشر، عمان، ص 248.

- Pierre alard, Damien derringer ( 2000 ) : **la stratégie de relation client**, Dunod, Paris, p83.

<sup>1</sup> Pierre alard, Damien derringer( 2000 ): **la stratégie de relation client**, Dunod, Paris, p83.

ومما لا شك فيه، أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وثورة الانترنت الفضل الكبير للمؤسسات في كيفية الحصول على الحلول لتطوير علاقاتها مع الزبائن من خلال ضمان خدمات راقية لهم وتكوين توقعات مستمرة لعلاقاتها المستقبلية معهم.<sup>1</sup>

ويرى البعض بأن إدارة العلاقات مع الزبائن قد تطورت كأداة تسويقية وانتقلت من البعد التكتيكي إلى البعد الاستراتيجي عبر عدة أجيال منذ دخول مفهومها في حالة رواج في التسعينات كالآتي<sup>2</sup>:

### الجيل الأول: طريقة إدارة علاقات الزبون الوظيفية عام 1990

حيث ركزت هذه المرحلة على خدمات قبل وبعد البيع كما يلي:

- أتمتة قوة المبيعات (SFA) (Sales Force Automation)، والتي تضمنت أنشطة ما قبل البيع كالاحتفاظ بمعلومات الزبائن.
- خدمة الزبون ودعمه (CSS) (Customer Service and Support)، وتضمنت جميع الأنشطة لما بعد البيع.

### الجيل الثاني: طريقة الواجهة الأمامية لمقابلة الزبون عام 1996

تتضمن هذه الطريقة احتياجات الأعمال من الواجهة الأمامية للزبون في المؤسسة، وجاءت نتيجة التطور المشابه لتخطيط موارد المؤسسة واندماج بعض من النظم الفرعية المستقلة في مجموعة واحدة، حيث كان الغرض منه إنشاء انطباع فردي لكل التداخلات مع الزبائن غير المرتبطة مباشرة مع الهدف من وسائل الاتصال المختلفة أو الاتصال في حد ذاته.

### الجيل الثالث: الطريقة الاستراتيجية

مع نهاية عام 2002، ساهم انخفاض الفجوة بين القيمة المحتملة للزبائن والقيمة المتحققة في نمو سوق إدارة العلاقة مع الزبون، فسارعت التنظيمات إلى تبني استراتيجية تكامل بين نظم الواجهة الخلفية ونظم الواجهة الأمامية المقابلة للزبون وكذلك مع الشركاء والموردين.

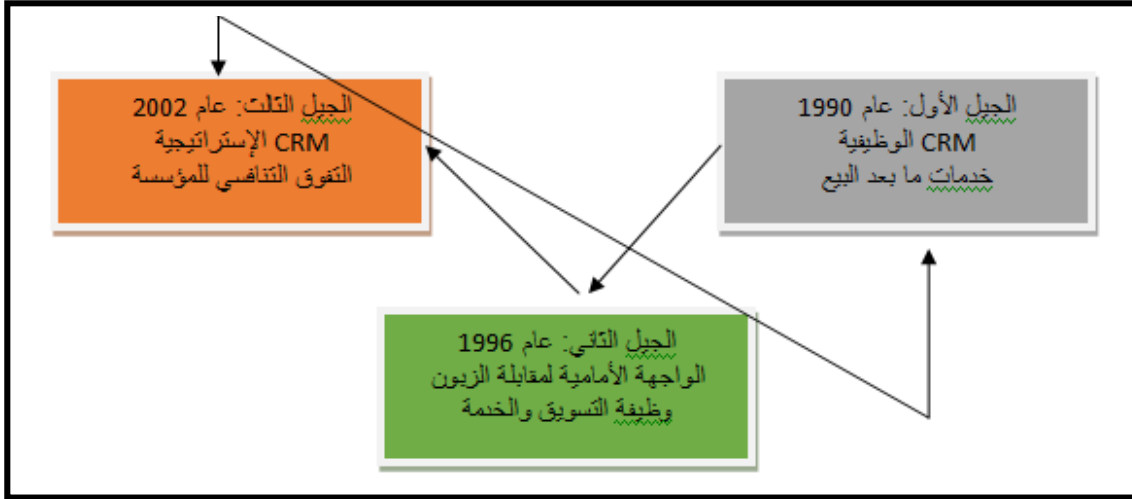
وما زاد من نمو هذه العلاقة هي تقنية الانترنت، وهو ما سمح للمؤسسات بالتركيز على نمو خط العائد كهدف إدارة العلاقة مع الزبون وليس مراقبة خط التكلفة فقط.

<sup>1</sup> René Lefebvre, gille venture, (2005) : **Gestion de la relation client**, Edition EYROLES, Paris, p11.

<sup>2</sup> Pierre alard, Damien derringier, **Opcit**, p11.

وأدركت المؤسسات بذلك بأنها ستستفيد أكثر من خلال تبنيها لطريقة إدارة العلاقات مع الزبون الاستراتيجية بدلا من التنفيذية.<sup>1</sup>

### الشكل (1-2): تطور مفهوم إدارة علاقات الزبون من البعد التكتيكي إلى البعد الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما سبق.

## 2. مفهوم إدارة علاقات الزبون

تواجه المؤسسات في اقتصاديات دول العالم اليوم، مشكلات كثيرة متعلقة بانخفاض ثقة الزبون، وهو الأمر الذي جعلها تبحث عن طرق جديدة في توطيد علاقاتها مع الزبون لرفع خط النمو في تلك العلاقة، ومن ثم زيادة أرباحها. إذ تشير الدراسات إلى أن تكلفة الحصول على زبون جديد للمؤسسة تعادل خمسة أضعاف كلفة الاحتفاظ بزبونها الأصلي والمتعامل معها حالياً.<sup>2</sup>

وبناء عليه فإن بحث المؤسسات عامة والتسويقية خاصة عن طرق جديدة لتطوير علاقاتها مع الزبائن هو أمر منطقي، بحيث انتهجت هذه المؤسسات أسلوب إدارة علاقة الزبون الذي يعد من أكثر الأساليب المعاصرة اعتماداً بغرض تحقيق الأداء التنافسي.<sup>3</sup>

يمثل مفهوم إدارة علاقات الزبون في الوقت الحالي، المفهوم الأكثر أهمية في التسويق الحديث وعليه فإن العديد من المختصين حاولوا تحديد مفاهيم دقيقة لإدارة علاقات الزبون، يمكن عرض بعضها فيما يلي:

<sup>1</sup> في كومان، ويرنر ناتر، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور (2002): إدارة علاقة العميل، مدخل قاعدة البيانات، دار المريخ، السعودية، ص ص 73-72.

<sup>2</sup> تامر ياسر البكري (2004): إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون، المؤتمر العلمي الدوري السنوي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 26 - 28 نيسان، ص 17.

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي (2009): إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 127.

## الجدول (1-1): مفاهيم إدارة علاقات الزبون

المفهوم	السنة والمؤلف
وسائل وتقنيات الحصول على المعلومات وكذا مجموع الأنشطة الداخلية للمؤسسة كالتسويق ودعم الزبون	Barnes, J.G 1994
تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن بصيغة فردية من خلال تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات، والتركيز على موقف الزبون ومعرفة المؤسسة به	Rogers & Peppers 1999
الوسائل التقنية والأنظمة الآلية التي تستخدمها المؤسسة بهدف اتخاذ قرارات تسويقية صحيحة مع مراعاة التوقيت والجودة، حفاظا على مستوى ربحيتها ونموه	Butler & Shahala 2000
تطوير علاقات المؤسسة مع الزبائن والحفاظ عليهم يتوقف على مختلف النشاطات المفيدة التي تتبناها المؤسسة	Kok & Vanzyl 2000 <sup>1</sup>
تحقيق قيمة عالية للزبائن والمؤسسة بعد تطبيق استراتيجيتها الشاملة التي استهدفت عدد معين من الزبائن، جذبهم واحتفظت بهم	Parvatiyar A & She th,J,N 2001
استراتيجية الأعمال التي توجه تركيز معارف المؤسسة وعملياتها وهيكلها التنظيمي حول الزبائن لضمان الحفاظ عليهم واستمرارهم مع المؤسسة	Sapag 2001
استراتيجية إدارية يتم من خلالها تحديد وتطوير وإدامة علاقة ناجحة مع الزبون على طول الوقت بغرض رفع رغبة الزبون وبالتالي الاحتفاظ به	Bradshaw D & Brashc 2001 <sup>2</sup>
استخدام المعلومات الحالية والمحتملة للزبائن عبر جميع مراحل العلاقة معهم سواء اكتسابهم، الاحتفاظ بهم أو زيادة قيمتهم	Edelstein H 2002
مدخل استراتيجي يعمل على تحسين رضا الزبون والرفع من ربحية المؤسسة وفرص الولاء	Wikon H & Daniel E & MCdonald M 2002

<sup>1</sup> Kok J.A & Vanzyl DC.R, (2002): Management and Business intelligence and customer relationship management, jako @ law. Vau AC.za, p3.

<sup>2</sup> Bradshaw D & Brashc (2001): management customer relationship the business world how to personalize computer relationship for increased profitability, international journal of Retail & distribution management, VOL 29, No 19, p30.

مدخل استراتيجي غرضه معرفة وفهم وإدارة رغبات وحاجات الزبائن الحاليين والمحتملين من خلال مزيج تفاعلي لتحقيق تكامل بين رضا الزبون واستثمارات المؤسسة	Finberg R & Kadam R & Hokama L & Kim L 2002
مدخل استراتيجي يهدف إلى تحسين قيمة الزبون والرفع من الرضا والربحية والمحافظة عليها من خلال الأدوات التقنية التي تتبناها المؤسسة للخفض من التكاليف والرفع من الأرباح وخلق فرص وقنوات جديدة للتوسع والاستمرارية	Brant & Anderson 2002
كل الطرق الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة بغرض بناء ولاء الزبون وزيادة الأرباح	Reichheld & Schefter 2002
فلسفة أعمال طويلة الأمد الغرض منها التنقيب عن البيانات التراكمية عن الزبون واستخدامها للتعامل معه بحذر، حتى تبلغ مرحلة التفاهم معه لتجري تقييم مستمر لاحتياجاته	Vernoef Peterc & Philip Hans Franses & Janny C Hekstra 2002
تمس دورة حياة العلاقة مع الزبون من خلال ما استخدمته المؤسسة من معلومات، وعمليات، وتكنولوجيا، وموارد بشرية بما يحقق أهدافها	Judith & Kincaid 2003 <sup>1</sup>
القدرة على حوار متبادل ومستمر مع الزبون باستخدام توليفة من الطرق المختلفة التي تهدف إلى المحافظة على تواصل طويل الأجل مع الزبون	Nelson & Scott 2004
فلسفة توجيه موارد وجهود المؤسسة لاستغلال الزبائن في تصميم المنتجات لتقديم أفضل الخدمات لهم وتعزيز ولاءهم لها	Janjicek 2004
جهود المؤسسة ومخزونها المعرفي في مجال الإبداع	Lipscomb 2004 <sup>2</sup>
خليط من العمليات التجارية والتكنولوجيا يصبو لمعرفة وتحديد قيمة استمرارية الزبائن بهدف التمايز التنافسي لمنتجات وخدمات المؤسسة،	اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا

<sup>1</sup> Judith & Kincaid (2003): **customer relationship management**, Prentice, Hall, New Jersey, p4.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي وآخرون (2022): **إدارة علاقة الزبون**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 25-26.

ويجري بعدها تزويد الوكيل المتعامل مع الزبائن بالمعلومات المباشرة عن هوياتهم واستهلاكاتهم والمنتجات والسلع والخدمات التي تلبي حاجاتهم ورغباتهم	2004 <sup>1</sup>
فلسفة تتقرب عن الزبون ثم التعرف عليه ثم التواصل معه والتركيز على تزويده بكل ما يحتاجه والوفاء بمطالبه	Payno A F T & Frow P 2005
تخزين معلومات الزبون عبر نظام كمبيوتر بتزويده بجميع متطلباته واحتياجاته من المنتجات	Payne 2006
فلسفة عمل استراتيجية بناء على انتقاء وإدارة إدارة علاقات الزبون، ودعم التسويق الفعال والمبيعات وعمليات الخدمة، مما يؤدي إلى إدارة علاقات الزبون فعالة موازنة مع القيادة الجيدة والثقافة التي تمتلكها المؤسسة	Irani Z & sharif A & Love P E D 2007
عملية إدارة بيانات مفصلة عن الزبون والتركيز على إدارة كل ما يخص الزبون لغرض تحقيق ولاءه	Kotler Ph & Armstrong G 2008
عملية البحث عن كل المعلومات التفصيلية للزبون وجمعها وإدارة جميع نقاط الالتصاق معه بعناية، كله لغرض الاحتفاظ بولاء الزبون للمؤسسة	Kotler Ph et al 2009
نظام متكامل لتحديد واكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم، يتخلله التحكم في جميع جوانب التفاعل بين المؤسسة وزبائنها من خدمة وتقييم ومبيعات	Buttle 2009

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

درمان سلمان الصادق، (2012): التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة، الأردن، ص ص 121-123.

ومما سبق يمكن الإجماع على أن مفهوم إدارة علاقات الزبون يرتبط أساسا بالمعلومات والتقنيات والاستراتيجيات والأنشطة المرتبطة بتطوير الزبون وكسب رضاه، وولاءه والاحتفاظ به وزيادة قيمته، وعليه يمكن عرض مفهوم إجرائي يتمثل في: "الاستراتيجية التسويقية التي تقوم بجمع وفهم المعلومات المفصلة

<sup>1</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (2004): منهجية إدارة المعرفة مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكا والأعضاء، ص

عن الزبائن كل على حدة، لتحسين الجودة والخدمة، بهدف كسب ثقتهم وولاءهم، والاحتفاظ بهم وخلق قيمتهم وزيادتها".

إن ظهور استراتيجية إدارة علاقات الزبون كنهج إداري هو نتيجة لعدة اتجاهات مهمة تميز المجتمع المعاصر. ويشمل ذلك:<sup>1</sup>

- تحول في تركيز الأعمال من تسويق المعاملات إلى تسويق العلاقات؛
- فهم أن الزبائن هم شركاء عمل، وليس مجرد جمهور تجاري؛
- التحولات في هيكل المنظمة على المستوى الاستراتيجي، من الوظائف إلى العمليات؛
- التعرف على مزايا استخدام المعلومات بشكل استباقي وليس فقط بشكل تفاعلي؛
- زيادة استخدام التكنولوجيا في الإدارة وتحقيق أقصى قيمة للمعلومات؛
- قبول الحاجة إلى تحقيق التوازن بين تسليم واستخراج قيمة الزبائن؛
- تطوير نهج التسويق "واحد لواحد".

مؤخرًا تم تطبيق مصطلح جديد (eCRM) للاهتمام بالزبائن عبر الإنترنت، من قبل بعض المجتمعات التنظيمية والأكاديمية<sup>2</sup>. وتشير eCRM إلى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، أو ببساطة إدارة علاقات الزبون الذي تعتمد على الويب. ويمكن أيضًا تعريف eCRM على أنها "استخدام الإنترنت وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات لإدارة العلاقات مع الزبون"<sup>3</sup>. ويدور الكثير من الجدل حول ما إذا كانت eCRM هي تسمية حقيقية أم أنها مجرد حيلة تسويقية من قبل منظمات إدارة علاقات الزبون والأكاديميين الذين يحاولون تمييز أنفسهم في سوق متزايد السرعة لمقدمي خدمة إدارة علاقات الزبون.<sup>4</sup>

وفي مبادرات أخرى لتعريف مصطلح eCRM، يستخدم معظم المؤلفين المعتمدين على الويب مصطلح CRM و eCRM بالتبادل على سبيل المثال؛ حددتها مجموعة Hewson Consulting Group على أنها تعني استخدام التكنولوجيا الإلكترونية فيما يتعلق بإدارة علاقات الزبون. وقد يكون هذا بسبب طبيعتها المترابطة وتوجهها التجاري. ومع ذلك، قد يتم انتقاد الأكاديميين إذا كان التمييز غير واضح. وقد حاول Pan and

<sup>1</sup> Payne, A. (2005): **Handbook of CRM, Achieving Excellence in Customer Management**, Oxford: Butter worth Heinemann is an imprint off Elsevier Linacre House.

<sup>2</sup> Ragins, E.D. and Greco, A.J, (2003): **Customer Relationship Management and eBusiness: More than a Software Solution**, Review of Business, Vol 1, No 1, pp 26-28.

<sup>3</sup> Chaffey, D. (2002): **E-business and E-commerce management**, Prentice Hall, pp 334- 338.

<sup>4</sup> Greenberg, P. (2004): **CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time**, McGraw-Hill, Berkeley, CA, p 2.

(2003) Lee<sup>1</sup> التمييز بين مصطلحات CRM و eCRM؛ حيث تم اعتبار CRM نهجًا أو استراتيجية عمل توفر تكاملاً سلساً لكل مجال من مجالات الأعمال التي تمس الزبون -أي التسويق والمبيعات وخدمة الزبائن والدعم الميداني -من خلال تكامل الأشخاص والعملية والتكنولوجيا. من ناحية أخرى، فإن التأثير الثوري للإنترنت قد ساهم في توسع تقنيات إدارة علاقات الزبون التقليدية من خلال دمج تقنيات القنوات الإلكترونية الجديدة، مثل تقنيات الويب واللاسلكية والصوت، وتجميعها مع تطبيقات الأعمال الإلكترونية في استراتيجية إدارة علاقات الزبون الشاملة للمؤسسة مما نتج عنه eCRM.

في هذا البحث، يستخدم إدارة علاقات الزبون كمصطلح أوسع يتضمن eCRM بالإضافة إلى جميع القنوات الأخرى التي يمكن للمؤسسات والزبائن التفاعل معها.

### المطلب الثاني: أهمية ومزايا إدارة علاقات الزبون

إدارة علاقات الزبون هي استراتيجية تسويقية تهدف إلى بناء علاقات قوية وطويلة الأمد مع الزبائن، هذه العلاقات لا تقتصر على مجرد البيع، بل تنطوي على أهمية كبيرة وتتسم بمزايا عديدة تسمح للمؤسسة بتحقيق نمو مستدام.

#### 1. أهمية إدارة علاقات الزبون

تظهر أهمية إدارة علاقات الزبون من خلال الأهداف التي تبتغي تحقيقها، إذ أن تحديد طلبات ورغبات الزبائن وحل مشكلاتهم بعد جمع المعلومات عنهم وفهمها تعد من الأهداف الأساسية لإدارة علاقات الزبون، وللتفصيل:<sup>2</sup>

- يتكون نظام إدارة علاقات الزبون من عرض وتحليل تاريخي لجميع الزبائن المكتسبين أو الذين سيتم اكتسابهم، يساعد ذلك في تقليل البحث عن الزبائن وربطهم والتنبؤ باحتياجاتهم بشكل فعال.
- تحتوي إدارة علاقات الزبون على كل جزء من تفاصيل الزبون، وبالتالي من السهل جدًا تتبعه وفقًا لذلك، ويمكن استخدامه لتحديد الزبون الذي يمكن أن يكون مربحًا أو غير مربح.
- في نظام إدارة علاقات الزبون، يتم تجميع الزبائن وفقًا لجوانب مختلفة متعلقة بنوع العمل الذي يقومون به أو وفقًا للموقع الفعلي مما يتم تخصيصهم وهو ما يساعد في التركيز على كل عميل على حدة.

<sup>1</sup> Pan, S. L. and Lee, J. N. (2003): **Using eCRM for a Unified view of the customer, communications of the ACM**, Vol 46, No 4, pp 96-97.

<sup>2</sup>Douglas Chiguvu<sup>1</sup> et al (2019): **The Importance of Customer Relationship Management in the Local Government Authorities in Zimbabwe**, Applied Economics and Finance, Vol. 6, pp 17-20.

- لا يُستخدم نظام إدارة علاقات الزبون فقط للتعامل مع الزبائن الحاليين ولكنه مفيد أيضًا في اكتساب زبائن جدد.
- تبدأ العملية أولاً بتحديد الزبون والحفاظ على جميع التفاصيل المقابلة في نظام إدارة علاقات الزبائن والذي يُسمى أيضًا "فرصة الأعمال"، ثم يحاول القائمون على المبيعات إخراج هؤلاء الزبائن من الأعمال التجارية من خلال المتابعة المعقدة معهم وتحويلهم إلى صفقة رابحة، كل هذا يتم بسهولة وفعالية من خلال نظام إدارة علاقات الزبون متكامل.
- ميزة نظام إدارة علاقات الزبون المطبق بشكل لائق هو أن هناك حاجة أقل للورق والعمل اليدوي الذي يتطلب موظفين أقل للإدارة وموارد أقل للتعامل معها.
- التقنيات المستخدمة في تنفيذ نظام إدارة علاقات الزبون هي أيضًا رخيصة جدًا وسلسلة مقارنة بالطريقة التقليدية للعمل.
- يتم الاحتفاظ بجميع التفاصيل في نظام إدارة علاقات الزبون مركزيًا وهو متاح في أي وقت وفي متناول اليد، وهو ما يقلل من وقت العملية ويزيد من الإنتاجية.
- التعامل بكفاءة مع جميع الزبائن وتزويدهم بما يحتاجون إليه يزيد من رضا الزبائن وبالتالي فرصة الحصول على المزيد من الأعمال، مما يعزز في نهاية المطاف معدل الدوران والأرباح.
- إذا كان الزبون راضيًا، فسيظل دائمًا مخلصًا للمؤسسة مما يؤدي إلى زيادة قاعدة الزبائن وتعزيز صافي نمو الأعمال في نهاية المطاف.

وتكمن الأهمية الأساسية لإدارة علاقات الزبون في بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن بعد اكتسابهم والاحتفاظ بهم وتحقيق ولاءهم، بالإضافة إلى أنها تعمل على:

- خفض تكاليف الإعلانات.
- تسهيل جذب الزبائن المهمين من خلال التركيز على حاجاتهم.
- تسهيل تعقب فعالية الحملة المعنية.
- فتح المجال للمؤسسات على المنافسة في سبيل خدمة الزبون وليس على الأسعار.
- تجنب رفع التكاليف للزبون ذو القيمة المنخفضة والعكس.
- تسريع دورة التسويق.<sup>1</sup>
- تحسين نوعية المعلومات.
- خفض تسرب الزبائن وبالتالي رفع الإيرادات.
- مساعدة المختصين على تصميم منتجات تناسب رغبات الزبائن.

<sup>1</sup> درمان سليمان الصادق، مرجع سبق ذكره، ص 133.

- تحسين وتطوير الإحساس بالرضا لدى الزبائن بعد بناء علاقات فردية معهم.
- تحسين أداء المؤسسات من خلال إدراك حاجات الزبائن وسلوكياتهم وقيمتهم.
- تحقيق ولاء الزبون من خلال إشراك جميع موظفي المؤسسة في المعلومات الخاصة بالزبائن والسهر على رقابة مستمرة لتصحيح الخلل في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

## 2. مزايا إدارة علاقات الزبون

لإدارة علاقات الزبون عديد المزايا يمكن تناول أبرزها فيما يلي:

### • تسهيل اكتشاف زبائن جدد<sup>2</sup>

إن أنظمة إدارة علاقات الزبون مفيدة في تحديد الزبائن المحتملين، من خلال تتبع ملفات تعريف الزبائن الحاليين واستخدامها لتحديد الأشخاص المستهدفين لتحقيق أقصى عوائد للزبائن. يعتبر الزبائن الجدد مؤشر على النمو المستقبلي للمؤسسة ومع ذلك، يجب أن تواجه الأعمال التجارية المتنامية التي تستخدم برنامج إدارة علاقات الزبون عددًا أكبر من الزبائن الحاليين مقابل الزبائن المحتملين الجدد كل أسبوع. ويكون النمو ضروري فقط إذا تم الحفاظ على الزبائن الحاليين بشكل مناسب حتى مع توظيف آفاق جديدة.

### • الزيادة من عائدات الزبائن<sup>3</sup>

تضمن بيانات إدارة علاقات الزبون التنسيق الفعال للحملات التسويقية حيث يمكن تصفية البيانات والتأكد من أن العروض الترويجية لا تستهدف أولئك الذين قاموا بالفعل بشراء منتجات معينة. ويمكن للمؤسسات أيضًا استخدام البيانات لتقديم برامج ولاء تساهم في الرفع من نسبة الاحتفاظ بالزبائن. ويساعد نظام إدارة علاقات الزبون على تنسيق بيانات العميل وضمان عدم ظهور أي تعارض.

### • تساعد فريق المبيعات في إتمام الصفقات بشكل أسرع<sup>4</sup>

يساعد نظام إدارة علاقات الزبون في إتمام الصفقات بشكل أسرع من خلال تسهيل الاستجابات الأسرع والأكثر كفاءة للزبائن المحتملين ومعلوماتهم. ويصبح الزبائن أكثر اقتناعًا لتحويل استفساراتهم إلى مشتريات

<sup>1</sup> René Lefebure, Gille venturi, Opcit, p45.

<sup>2</sup> Dimitriadis S, And Stevens E, (2008): *Integrated Customer Relationship Management for Service Activities: An Internal/External Gap Model*, Managing Service Quality, Vol 18, No5, pp 400-501.

<sup>3</sup> Dwyer, R. Schurr, P, and Oh, S (1987): *Developing Buyer-Seller Relationships*, Journal of Marketing, Vol 51, No 2, pp 11-20.

<sup>4</sup> Evans, J.R. and Laskin, R.L. (1994): *The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application*, Industrial Marketing Management, Vol 23, No 5, pp 49-52.

بمجرد الرد عليها على الفور. إن المؤسسات التي طبقت بنجاح نظام إدارة علاقات الزبون قد لاحظت انخفاضًا حادًا في وقت الاستجابة.

### • تعزيز البيع الإضافي والعاير للمنتجات<sup>1</sup>

يتضمن البيع العاير تقديم منتجات مجانية للزبائن بناءً على مشترياتهم السابقة، ويتضمن البيع الإضافي تقديم منتجات متميزة للزبائن في نفس الفئة. باستخدام نظام إدارة علاقات الزبون، يمكن جعل البيع العاير والبيع الإضافي ممكنًا في غضون دقائق قليلة بعد التحقق من البيانات المتاحة. وبصرف النظر عن تسهيل العروض السريعة للزبائن، يساعد شكل البيع الموظفين في اكتساب فهم أفضل لاحتياجات زبائنهم. ومع مرور الوقت، يمكنهم دائمًا توقع عمليات الشراء ذات الصلة.

### • تسهيل عمليات البيع والتسويق<sup>2</sup>

يسهل نظام إدارة علاقات الزبون تطوير قنوات اتصال أفضل وفعالة، ويمكن لعمليات الدمج التكنولوجي مثل مواقع الويب وأنظمة التجسس الصوتي التفاعلية أن تجعل العمل أسهل لمندوبي المبيعات وكذلك المؤسسة. وبالتالي، فإن الشركات التي لديها إدارة علاقات الزبون تملك فرصة لتزويد زبائنهم بطرق مختلفة للتواصل.

وتضمن هذه الاستراتيجيات التسليم المناسب للاتصالات والاستجابة السريعة للاستفسارات وردود الفعل من الزبائن. كما تجعل مراكز الاتصال استقطاب الزبائن باستخدام برنامج إدارة علاقات الزبون أكثر كفاءة، نظرًا لأن الموظفين يمكنهم الوصول إلى سجلات الطلبات وتفاصيل الزبائن. ويساعد البرنامج كذلك القوى العاملة في المؤسسة على معرفة كيفية التعامل مع كل زبون اعتمادًا على بياناتهم المسجلة، حيث يمكن الوصول إلى المعلومات من البرنامج على الفور من أي نقطة داخل المؤسسة.

وتزيد إدارة علاقات الزبون أيضًا من الوقت الذي يقضيه موظفو المبيعات مع زبائنهم الحاليين كل يوم، ويمكن قياس هذه الميزة من خلال تحديد عدد مكالمات الخدمة التي يقوم بها موظفو المبيعات كل يوم. ويمكن قياسها أيضًا من خلال الاتصال المباشر الذي يقوم به موظفو المبيعات مع زبائنهم الحاليين.

<sup>1</sup> Fletcher, K et al, (1992): **Success in Database Marketing: Some Crucial Factors**, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 10, No. 6, pp 20-22.

<sup>2</sup> Bose R, (2002): **Customer Relationship Management: Key Components For its Success**. Journal of Industrial Management and Data Systems. Vol 102, No. 2, pp 89-91.

## • تعزيز ولاء الزبائن<sup>1</sup>

يعد برنامج إدارة علاقات الزبون مفيداً في قياس ولاء الزبائن بطريقة أقل تكلفة، وفي معظم الحالات، يخلق المخلصون منهم توصيات احترافية للأعمال والخدمات المقدمة من المؤسسة.

وبالتالي، يمكن للمؤسسة الترويج لخدماتها لآفاق جديدة بناءً على شهادات من الزبائن المخلصين. وغالباً ما تكون الشهادات مقنعة أكثر من مجرد تقديم أطر نظرية لآفاقها المستقبلية.

## • بناء التواصل الداخلي الفعال<sup>2</sup>

تعد استراتيجية إدارة علاقات الزبون ذات دور مهم في بناء الاتصالات الفعالة داخل الشركة، حيث يمكن للإدارات المختلفة مشاركة بيانات الزبائن عن بُعد، وبالتالي تعزيز العمل الجماعي، أفضل من العمل الفردي، مع عدم وجود روابط بين أقسام الأعمال المختلفة. فهي تزيد من ربحية الأعمال حيث لم يعد الموظفون مضطرين للتحرك جسدياً أثناء البحث عن بيانات الزبائن المهمة من الإدارات الأخرى.

## • تسهيل التسويق الأمثل<sup>3</sup>

يمكن نظام إدارة علاقات الزبون المؤسسات التجارية من فهم احتياجات وسلوك زبائنها، وهذا ما يسمح لهم بتحديد الوقت الصحيح لتسويق منتجاتهم. كما يعطي البرنامج أفكاراً حول مجموعات الزبائن الأكثر ربحاً لممثلي المبيعات. هذه المعلومات مفيدة في استهداف احتمالات معينة من المرجح أن تزيد من ربحية الأعمال.

سيظل برنامج إدارة علاقات الزبون مناسباً طالما أن الشركات ترغب في تحقيق توازن سريع بين توفير المنتج واكتساب الزبائن. وستظل مزايا إدارة علاقات الزبائن في ازدياد طالما أن الشركات ترغب في بناء ميزة تنافسية على منافسيها.

باختصار، إن اهتمام المؤسسة بحياسة إدارة علاقات الزبون وممارستها بفعالية يمكن أن يزودها بمزايا أخرى منها:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Buchanan, R.W.T, and Gillies, C.S, (1990): **Value Managed Relationships: The Key to Customer Retention and Profitability**, European Management Journal, Vol 8, No 4, p 5.

<sup>2</sup> Chen I.J, Popovich K, (2003): **Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process And Technology**, Business Process Management Journal, Vol 9, No 5, pp 675-678.

<sup>3</sup> Hirschowitz, A (2001): **Closing the CRM Loop**, Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol 10, No 2, pp 170-174.

<sup>4</sup> Kok J.A & Vanzyl DC.R, **Opcit**, p17.

- سرعة الاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبون ترفع من فرصة الاحتفاظ به وتحقيق رضاه.
- الاستعانة بقاعدة 20 % - 80 % لباريتو (Pareto) في التركيز على الزبائن التي تحقق أكبر قدر ممكن من الأرباح.
- انتهاء حملات تسويقية لتدنية التكاليف التسويقية لأدنى حد ممكن.
- بناء المؤسسة لقاعدة توزيع بيعية مباشرة تضمن الرفع من الأرباح من خلال أسلوب الضغط البيعي.
- تسريع دورة المبيعات والرفع من حجم الأرباح لتحقيق أعلى عائد على الاستثمار.
- تفصيل قنوات اتصال مفصلة لدى الزبائن لفهم حاجياتهم وتحديد بدقتها وتجنب المخاطرة بعلاقاتهم لغرض تقليل التكاليف الناتجة عن ذلك.
- بناء قاعدة بيانات سليمة في معرفة الزبون، لتخطيط أنشطة الخدمات التسويقية المختلفة، وتحليل الأداء التسويقي المتحقق في الفترة السابقة لغرض التنبؤ بالمبيعات.
- تسخير جميع النشاطات التسويقية (الانترنت، الفاكس، التسويق عبر الهاتف، البريد الالكتروني، خدمات ما بعد البيع) التي من شأنها دعم تفاعل الزبون ذي الصفة العالية.

### المطلب الثالث: فوائد مبادرات إدارة علاقات الزبون

تجني المؤسسات فوائد عديدة على إثر تطبيق مبادرات إدارة علاقات الزبون منها:

#### • فوائد التفاعل والتخصيص

وفقاً لـ (Gray and Byun, 2001)<sup>1</sup>، يرتبط حصول المؤسسة على الفوائد الرئيسية لإدارة علاقات الزبون بوظائف المبيعات والتسويق والخدمة معاً من خلال تفاعل التفاعل والتخصيص، ويمكن ترتيب هذه الفوائد في:

- ✓ تحسين قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالزبائن واكتسابهم.
- ✓ تعظيم القيمة الدائمة لكل زبون.
- ✓ تحسين الخدمة دون زيادة تكلفتها.

ويشير الباحثان إلى أن معرفة وتمايز الزبون يمكن أن يؤدي إلى حملة تسويقية فعالة ذات تكاليف منخفضة، كتكلفة البريد المباشر على سبيل المثال. كما أن تفاعل رضا الزبائن وولائهم يمكن أن يؤدي أيضاً إلى خدمة

<sup>1</sup> Gray, P. and Byun, J. (2001): Center for research on Information Technology and Organizations, Claremont Graduate School, University of California, p 20.

فعالة للزبائن من حيث التكلفة. علاوة على ذلك، فإن رضا الزبائن وولائهم من خلال التخصيص يمكن أن يؤدي أيضًا إلى انخفاض تكلفة اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم وبالتالي زيادة الربح إلى الحد الأقصى.

### الجدول (1-2): فوائد استراتيجية إدارة علاقات الزبون

تخصيص الزبون	تفاعل الزبون	تمايز الزبون	معرفة الزبون	استراتيجية CRM
رضا وولاء الزبون	رضا وولاء الزبون	فهم الزبون	بيانات الزبون وجهة نظر الزبون	مصدر الفوائد
انخفاض تكلفة اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم تعظيم الربح	خدمة فعالة للزبائن من حيث التكلفة	حملة تسويقية فعالة من حيث التكلفة تقليل تكلفة البريد المباشر	مساعدة فريق المبيعات في البيع العابر	الفوائد

#### Source:

Gray, P, Byun, J. (2001): **Center for research on Information Technology and Organizations**, Claremont Graduate School, University of California, p20.

كما أن استخدام معلومات الزبائن بحكمة سيساعد المؤسسات على بناء علاقات تعاون طويلة الأمد مع الزبائن، مما سيحقق العديد من الفوائد لأن الزبائن الأقل استهلاكًا للموارد على المدى الطويل أقل تكلفة في الخدمة والعلاقات معهم تستمر بسلاسة<sup>1</sup>.

#### • خلق الأرباح:

تعد إدارة علاقات الزبون أداة تساهم بشكل كبير في خلق الأرباح فإذا تمكنت المؤسسات من تحويل بيانات الزبائن إلى معرفة ثم استخدام تلك المعرفة لبناء العلاقات، فإنها ستخلق عندئذ ولاءً وبالتالي تخلق الربح<sup>2</sup>.

وتشير دراسة استقصائية شملت أكثر من 500 مدير تنفيذي في ستة صناعات، الاتصالات، والمواد الكيميائية، والأدوية، والإلكترونيات/التكنولوجيا الفائقة، ومنتجات الغابات، والبيع بالتجزئة، إلى أن التحسين

<sup>1</sup> Crosby, L. A, (2002): **Exploring some myths about customer relationship management**, Managing service quality, Vol 12, No 2, pp 273-274.

<sup>2</sup> Newell, F, (2000): **Loyalty, Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing**, McGraw-Hill, New York, p25.

بنسبة 10% في القدرات الإجمالية لإدارة علاقات الزبون يمكن أن يضيف ما يصل إلى 35 مليون دولار من الفوائد إلى وحدة أعمال تبلغ قيمتها مليار دولار.<sup>1</sup>

ويجب على المؤسسات الاهتمام أكثر بمبادرات إدارة علاقات الزبون لغرض الحصول على أفضل عائد وأكثر المزايا الممكنة خاصة التركيز على الزبائن الذين يحققون أرباحًا بالفعل وأولئك الذين سيصبحون أكثر ربحية في المستقبل للمؤسسة.<sup>2</sup>

ويمكن للمؤسسات أن تحصل على الكثير من الفوائد النابعة من مبادرات إدارة علاقات الزبون في هذه المجالات:<sup>3</sup>

- ✓ ارتفاع معدل الاحتفاظ بالزبائن والولاء؛
- ✓ زيادة ربحية الزبون؛
- ✓ تقييم ربحية الزبون؛
- ✓ انخفاض تكلفة المبيعات؛
- ✓ انخفاض تكلفة التوظيف.
- ✓ زيادة العائد على الاستثمار التسويقي

كما تسمح استراتيجية eCRM للمؤسسات بإدارة علاقات الزبون والموردين بشكل أكثر فاعلية من أي وقت مضى من خلال بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، وكذلك ولاء العلامة التجارية وتكرار المبيعات التي ستؤدي في النهاية إلى زيادة الربحية واستدامتها<sup>4</sup>. ويمكن أن تضمن استراتيجية eCRM الناجحة ملايين الدولارات في الإيرادات المتزايدة من زيادة الاحتفاظ بالزبائن، وزيادة الإيرادات لكل زبون. علاوة على ذلك، فإن القدرة على القيام بالبيع العابر والبيع الإضافي للزبائن سينتج عنه ولاءً أفضل ورضا أكبر لهم وبالتالي زيادة هامش الربحية للزبائن مع تقديم المنتج المناسب في الوقت المناسب.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Gray, P. and Byun, J. **opcit**, p 24.

<sup>2</sup> Newell, F, **opcit**, p23.

<sup>3</sup> Swift, R, (2001): **Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies**, Prentice Hall PTR, Englewood Cliffs, NJ, p28.

<sup>4</sup> Jiang, H, (2003): **Application of eCRM to the airline industry**. Available online: [http://www.ausweb.scu.edu.au/aw03/papers/jiang/Kotler paper.html](http://www.ausweb.scu.edu.au/aw03/papers/jiang/Kotler%20paper.html).

<sup>5</sup> Wilson, H Daniel, E and McDonald, M, (2002): **Factors for Success in CRM Systems**, Journal of Marketing Management, Vol 18, No 1, pp 154-157.

## • النمو وخلق ميزة تنافسية

تساهم استراتيجية إدارة علاقات الزبون الناجحة على النمو بشكل أسرع من خلال تحقيق زيادة ولاء الزبائن، واكتساب ميزة تنافسية، وزيادة المبيعات وزيادة الربحية. كما أن زيادة الإنتاجية واتخاذ القرارات التنفيذية وخفض التكاليف أو النفقات وهذا ما يخلق تأثيراً إيجابياً على أداء المؤسسة.<sup>1</sup>

## • خلق قيمة للزبون:

وتصف قيمة الزبون كلاً من الفوائد الملموسة وغير الملموسة المكتسبة من أنشطة إدارة علاقات الزبون، والتي تساعد على ترتيب العلاقة مع الزبون بنجاح. ويمكن تحقيق قيمة الزبون من خلال القيمة المضافة للمعلومات ذات الصلة في المجتمعات الافتراضية، وبرنامج الولاء، ومجموعة جذابة من المنتجات المختلفة على سبيل المثال. ولتحديد قيمة الزبون تحتاج المؤسسة إلى تحليل معلومات من خلال الحملات التسويقية، وعدد الزبائن المحتفظ بهم، وصافي المبيعات. وينتج عن خلق قيمة الزبون كذلك خلق قيمة متبادلة المنفعة للزبون والمؤسسة على وجه الخصوص.<sup>2</sup>

## • اكتساب الزبون:

تعد إدارة علاقات الزبون أداة مفيدة من حيث تحديد مجموعات الزبائن المناسبة لها والزبائن الذين يجب التخلي عنهم، فبمجرد اكتساب الزبائن المناسبين، فإنه يقل احتمال انسحابهم، شريطة أن يستمروا في تلقي خدمة عالية الجودة. وهو ما يساعد في خفض التكلفة مقارنة بالزبائن الجدد لأنهم يتطلبون جهداً أقل لإقناعهم بشراء منتجات وخدمات المؤسسة.

ويمكن تصنيف الزبائن إلى ثلاثة أنواع وفقاً للفوائد التي تستمدتها المؤسسات منهم على النحو التالي:<sup>3</sup>

✓ **المجموعة الأولى:** تتكون من أكثر من 10% وهؤلاء هم الزبائن ذوو الولاء الممتاز والربحية العالية للمؤسسة.

✓ **المجموعة الوسطى:** تتكون من 40% - 50% من زبائن المؤسسة وهم من يحققون أرباحاً جيدة ويظهرون أيضاً إمكانات جيدة جداً للنمو والولاء في المستقبل.

<sup>1</sup> Thompson, B, (2004): **Successful CRM: Turning Customer Loyalty into Profitability**, Available: [www.crmguru.com](http://www.crmguru.com), reviewed on 12/01/2019.

<sup>2</sup> Kim, J. Suh E.& Hwang, H, (2003): **A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard**, Journal of Busines Interactive Marketing, Vol 17, No 2, pp 8-12.

<sup>3</sup> Newell, F, **opcit**, pp 12-15.

✓ **المجموعة الدنيا:** تتكون من 40% إلى 50% من الزبائن الأدنى للمؤسسة وهم أولئك الذين يحققون أرباحاً هامشية فقط وقد يصبحون زبائن محتملين يحققون الربح في المستقبل.

وتعمل مبادرات إدارة علاقات الزبون أيضاً على تحسين ولاء الزبائن من خلال إدارة الحملات التسويقية بأهداف واضحة وأهداف قابلة للقياس الكمي فهي تتيح التسويق الفردي والاستهداف الضيق والدقيق للزبائن حيث تحدد وتستهدف أفضل الزبائن بناءً على الشراء المتكرر أو السلوك الأخير للتعامل مع المؤسسة مما يزيد من فرص التسويق والبيع المتبادل.

كما وتضيف استراتيجية إدارة علاقات الزبون المزيد من المعرفة حول القيمة الفعلية المكتسبة من التفاعل المباشر مع الزبائن، وهذه المعرفة بدورها تساعد في تحسين عملية تطوير المنتج.<sup>1</sup>

### • الكفاءة وخفض التكاليف

يمكن لإدارة علاقات الزبون أن تحقق قدرًا أكبر من الكفاءة وخفض التكاليف في المؤسسة ويتضح ذلك في أن دمج بيانات الزبائن في قاعدة بيانات واحدة من قبل مؤسسة يسمح لها بتشكيل فرق تسويق داخل المؤسسة لمشاركة المعلومات والعمل نحو أهداف مشتركة باستخدام نفس الإحصائيات الأساسية. مما يساعد في تحسين خدمة الزبائن من خلال تلقي الطلبات عن بُعد وتحديثها وإغلاقها بشكل أكثر دقة. كما يساعد أيضًا في عرض اتفاقيات خدمة الزبائن، والبحث عن حلول ثابتة وبأفضل الممارسات، والاشتراك في المعلومات المتعلقة بالمنتجات وتصحيحات البرامج والوصول إلى أدوات المعرفة المفيدة في إكمال طلبات الخدمة.<sup>2</sup>

### • زيادة ولاء الزبائن

حيث تساعد المعلومات التي تم جمعها بواسطة نظام إدارة علاقات الزبون المؤسسة على تحديد التكاليف الفعلية لكسب الزبائن الفرديين والاحتفاظ بهم. كما أن امتلاك البيانات يسمح للمؤسسة بتركيز وقتها ومواردها على زبائنها الأكثر ربحية. علاوة على ذلك، فإن تصنيف أفضل زبون بهذه الطريقة يسمح للمؤسسة بإدارتها بشكل أكثر كفاءة كمجموعة متميزة، مع إدراك أنه ليس من الضروري ولا ينصح بمعاملة جميع الزبائن بنفس الطريقة لأن كل زبون مختلف ولديه احتياجاته ومطالبه الفريدة. كما أن تحليل بيانات الزبائن في نظام eCRM يمكن أن يسمح للمؤسسة بالتنبؤ بنوع المنتجات التي من المحتمل أن يشتريها الزبون بالإضافة إلى توقيت الشراء مما يكسب رضاه ويزيد في ولاءه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Xu, Y et al (2002): Adopting **Customer relationship management technology**, Industrial Management and Data Systems, Vol (102)8, pp 448-450.

<sup>2</sup> Scullin, S et al, (2002): **Electronic customer relationship management: benefits, consideration, pitfalls and trends**; Proceedings of the IS One World Conference, Las Vegas, Nevada, 3-5 April, CD-ROM, pp 5-6.

<sup>3</sup> Hoffman, T, Kashmeri, S, (2000): **Coddling the customer**, Computer world, Vol 34, No 50, p58.

- فوائد إدارة علاقات الزبون من منظور المبيعات

- ✓ تحسن المبيعات عبر الهاتف والمبيعات الميدانية وإدارة المبيعات من خلال مشاركة المعلومات في الوقت الفعلي بين العديد من الموظفين.
- ✓ تزيد من كفاءة المبيعات من خلال إدخال الأوامر عبر الاتصال والإنترنت.
- ✓ تحسن إدارة الإقليم أو القطر الذي تنشط فيه المؤسسة بتحديث معلومات الحساب في الوقت الفعلي
- ✓ يتحسّن فريق المبيعات بأكمله من خلال التقاط وتوزيع والاستفادة من نجاح وخبرات أصحاب الأداء الأعلى.
- ✓ تزيد من الإيرادات لكل مكالمة من خلال التركيز على تنمية أفضل للحسابات.

- فوائد إدارة علاقات الزبون من منظور الخدمة الميدانية

- ✓ تضمن رضا الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال حل مشاكلهم بسرعة.
- ✓ تدمج إدارة الأفراد والمواد داخل مؤسسة الخدمة بسلاسة.
- ✓ تضمن مرة أخرى رضا الزبائن من خلال تخصيص وجدولة وإرسال الأشخاص المناسبين، مع الأطراف المناسبة في الوقت المناسب

- فوائد إدارة علاقات الزبون من دعم الزبائن<sup>1</sup>

- ✓ تعزيز العلاقات المشتركة مع خدمة الزبائن الشخصية بناءً على تاريخ الزبائن وتفضيلاتهم المحددة.
- ✓ من خلال البرمجة النصية الآلية المبنية على الحلول المعروفة، يتم تحسين كفاءة مركز الاتصال وجودة دعم مكتب المساعدة
- ✓ يتم تقليل تكاليف الدعم والخدمة عندما يتم توسيع وظائف الدعم المبنية على الويب مباشرة إلى الزبون وهذا يزيد من رضا الزبائن.
- ✓ تتمركز جميع اتصالات الزبائن على المبيعات والدعم والخدمة الميدانية والتسويق.

<sup>1</sup> Hoffman, T, Kashmeri, S, *opcit*, pp 8-12.

## المبحث الثاني: أهداف إدارة علاقات الزبون، مؤشرات النجاح، والعوائق

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تبني نظام ناجح لإدارة علاقات الزبون، اعتماداً على استراتيجيات ناجحة تساعد على تحقيق أهدافها، مع تفادي جميع عوامل الفشل التي تحول دون تحقيق ذلك، وهو ما سيتم التطرق له في هذا المبحث.

### المطلب الأول: أهداف واستراتيجيات إدارة علاقات الزبون

نظراً لتعدد البيئة الاقتصادية والتطور المستمر لنوعية وجودة السلع والخدمات التي يسعى الزبائن لاكتسابها، سارعت المؤسسات لتطوير استراتيجيات إدارة علاقات الزبائن لتحقيق الهدف المنشود، وقد تباينت وجهات النظر حول أهداف واستراتيجيات إدارة علاقات الزبون لهذه الأسباب، وهو ما سيتم استعراضه في هذا المطلب.

وفقاً لـ (Gray and Byun, 2001)<sup>1</sup>، يعتقد أكثر من 57% من الرؤساء التنفيذيين في استطلاع شمل 191 مشاركاً أن الهدف الرئيسي لاستراتيجية إدارة علاقات الزبائن هو رضا الزبائن والاحتفاظ بهم، من خلال تقديم كتالوج الزبائن وبيانات الطلب والمخزون متسقة وحديثة عبر جميع قنوات المبيعات الخاصة بهم: الويب ومركز الاتصال وجميع نقاط التواجد المادية<sup>2</sup>. حيث أصبح تغيير المؤسسة لتصبح تتمحور حول التركيز بشكل كبير على ربحية الزبون من أهم الاستراتيجيات المتبناة<sup>3</sup>.

ويمكن للمؤسسات بعد ذلك بناء نماذج تنبؤية للاحتفاظ بزبائنهم الأفضل من خلال تحديد مؤشرات عدم الرضا، والتأكد من الاحتفاظ بالزبائن الذين يولدون ربحاً<sup>4</sup>.

ويمكن تلخيص الاستراتيجيات والأهداف الأساسية لإدارة علاقات الزبون في:

#### • فهم وتمايز الزبون:

ولأن لكل زبون احتياجاته ومطالبه الخاصة يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تحديد هوية الزبون عبر قنوات التسويق والتفاعلات والمعاملات لفترة زمنية من أجل توفير قيمة للعميل من خلال تلبية حاجته في الوقت المناسب مع المنتج أو الخدمة المناسبة. وتضم جمع معلومات الزبائن المناسبة، تحليل بيانات

<sup>1</sup> Gray, P. Byun J, *opcit*, pp 12-13.

<sup>2</sup> Keen, P. G. W, (2004): **Electronic customer relationship management, CRM took it containing, Industrial Management and Data Systems**, Vol (105)8, pp 15-18.

<sup>3</sup> Chue, J, Gerry, M, (2002): **Customer relationship, man agent: People, process and technology**, Business Process Management Journal, Vol 7, No 4, pp 679-682.

<sup>4</sup> Trepper, C, (2000): **Customer Care Goes End-To-End**, Information Week, Vinas, Industry Week/IW, vol 1252, No 5, pp 6-9.

الزبائن، اكتساب زبائن جدد، تدريب الموظفين وتحسين المهارات، وتحسين تقنية إدارة علاقات الزبون لتقديم خدمة آمنة.

ويحتاج فهم الزبون ومعرفته إلى نجاعة إدارة المعلومات وتوفيرها، بدءًا من الأسئلة المتداولة إلى منتديات الدردشة عبر الإنترنت مما يؤدي إلى تعظيم القيمة طويلة الأجل للزبون.

كما يتطلب فهم الزبون تتبعه من خلال تسجيل تدفقات النقرات ومعلوماته للتعقب بالسلوكيات وتعديل الاستراتيجية عبر الإنترنت واستراتيجيات التخصيص.<sup>1</sup>

ويساعد استخدام التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية في فهم سلوك الزبائن وقيمتهم مما يساعد المؤسسة على تحسين وزيادة التواصل بين المؤسسة وزبائنهم مما يخلق تحول أساسي في تدفق المعلومات داخل المؤسسة، من البيانات الكمية إلى البيانات النوعية<sup>2</sup>، بالإضافة إلى<sup>3</sup>:

- ✓ تقديم خدمة أفضل للزبائن
  - ✓ جعل مراكز الاتصال أكثر كفاءة
  - ✓ بيع المنتجات بشكل أكثر فعالية
  - ✓ مساعدة موظفي المبيعات في إتمام الصفقات بشكل أسرع
  - ✓ تبسيط عمليات التسويق والمبيعات
  - ✓ اكتشاف زبائن جدد
  - ✓ زيادة إيرادات الزبائن.
- تفاعل الزبائن:

أحد أهم أهداف إدارة علاقات الزبون من قبل أي مؤسسة هو تتبع سلوك الزبائن واحتياجاتهم بمرور الوقت. هذا لأنه، من وجهة نظر إدارة علاقات الزبون، فإن ربحية الزبون على المدى الطويل وعلاقته بالمؤسسة مهمة جدًا. هذا هو السبب في أن المؤسسة يجب أن تستمر في التعرف على زبائنهم وبطريقة مستمرة.

ويضم الاستجابة بشكل مناسب لطلب الزبون، تكامل العمليات التجارية، تحسين إدارة القنوات، تعظيم فعالية وكفاءة العمليات التنظيمية، وتخصيص المنتجات والخدمات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Morelli, W et al, (2001): **Up close and personal**, Best Review, Vol 101, No 9, 2p, p99.

<sup>2</sup> Xu, Y et al, **opcit**, p 12.

<sup>3</sup> Deck, S, (2001): **understanding your customers: Customer relationship Management Research Center**, Available online: [www.cio.cm/research/crm/edit/crmabc.html](http://www.cio.cm/research/crm/edit/crmabc.html)

<sup>4</sup> Kim, J, Suh E, Hwang, H. **opcit**, p 15.

### • تحسين معدل رضا الزبائن:

ستحدث الزيادة في معدل رضا الزبائن لأنهم سيجدون أن العرض أكثر انسجامًا مع احتياجاتهم المحددة والذي سيعمل على خلق الولاء وبالتالي جلب المزيد من المبيعات. ويتم تحسين قيمة التفاعل من خلال زيادة قدرة المؤسسات على فهم احتياجات الزبون المحددة<sup>1</sup> مما يطور في مستوى الولاء ويزيد في قيمة المبيعات لكل زبون وبالتالي زيادة الربح النهائي.<sup>2</sup>

### • التخصيص:

يمكن تعريفه على أنه معاملة كل زبون بشكل مختلف أو فريد وهذا هو الشعار أو الهدف الرئيسي لإدارة علاقات الزبون. من خلال عملية التخصيص، يمكن للمؤسسة زيادة ولاء الزبائن.<sup>3</sup>

هو قدرة المؤسسة على تخصيص الاتصالات والمنتجات والخدمات على أساس المعرفة والسلوك والتفضيلات في وقت التفاعل، وتساعد تقنيات التخصيص على إزالة التخمين والغموض، مما يؤدي إلى فهم الزبائن وتفضيلاتهم وعلاقة ذلك الزبون بمؤسسته. ويعتمد التخصيص على موقع الويب الخاص بالزبائن من خلال تحليل تدفقات بحثهم، أو مسار التنقل الخاص بهم عبر موقع المؤسسة على الويب.

ويتمثل التحدي في إدارة علاقات الزبائن في التغلب على العقبات وتقليل المخاطر وضمان النتائج أيضًا. وقبل القيام بإدارة علاقات الزبون، بدلاً من البحث عن جميع الإجابات، يجب على المؤسسة تحديد خارطة طريق واضحة لأهدافها.<sup>4</sup>

### • خفض التكلفة وزيادة الربحية:

من خلال تقديم حوافز جيدة لرفع نمو الأرباح وتوليد المزيد من الإيرادات وأيضًا يجب استخدام المعلومات التشغيلية ومعلومات الزبائن لتقليل التكلفة الكلية ومنها التكلفة الإدارية للمبيعات والتسويق.<sup>5</sup>

ومن خلال معرفة الزبائن بشكل أفضل، يمكن بذل الجهود لتحويل الحسابات الأقل ربحية إلى قنوات تقديم

تكلفة / خدمة أقل.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Xu, Y. et al, **opcit**, p 15.

<sup>2</sup> Patton, S, **opcit**, pp 13-15.

<sup>3</sup> Patton, S, (2001): **The truth about CRM**. CIO magazin: On-line. Available: [www.cio.com/archives](http://www.cio.com/archives)

<sup>4</sup> Jiang, H, **opcit**, pp 16-20.

<sup>5</sup> Greenberg, P, (2001): **CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time**, Berkeley: Osborne/McGraw-Hill.

<sup>6</sup> Burnett, K, (2001): **Handbook of key Customer Relationship Management: The Definitive Guide to Winning, Managing and Developing Key Account Business**, Prentice Hall, New Jersey, p 41-44.

## • ربحية الزبون ونمذجة القيمة:

استخدام المعالجة المكثفة للبيانات التفصيلية جنبًا إلى جنب مع المنتجات، جعلت من الممكن للمؤسسات معرفة أي من زبائنها ذو قيمة وبالتالي يستحق الاحتفاظ به. الآن يمكن للمؤسسات تقييم الزبائن الذين لديهم حساسية للسعر، والذين يجلبون بعض الهوامش الصغيرة وقد لا يستردون قيمتهم أبدًا، بغض النظر عن حجم مشترياتهم؛ ومع ذلك، فإن بعض الزبائن الذين يشترون بأحجام منخفضة للغاية فإنهم يحققون أرباحًا عالية. ويمكن أن يكون الزبون غير مربح على المدى القصير ولكن كان من الممكن أن يحيل العديد من الزبائن ذوي القيمة العالية إلى المؤسسة، مما يجعله ذو قيمة كبيرة. مرة أخرى، يمكن أن يكون بعض الزبائن مربحين وذو قيمة عالية على المدى الطويل.<sup>1</sup>

## • الاحتفاظ بالزبائن:

معرفة وفهم الزبائن الذين تركوا التعامل مع المؤسسة هو أمر أكثر أهمية، وكذلك معرفة سبب مغادرة هؤلاء الزبائن ليست مهمة سهلة على الإطلاق. فكلما زاد عدد الزبائن الذين يغادرون، قلت إيرادات المؤسسة وبالتالي تزداد الخسارة. وهذا ما جعل من الصعب تشجيع الزبائن على البقاء، ولكن الاحتفاظ بزبون حالي هو أكثر فعالية من حيث التكلفة من الحصول على زبون جديد.

## • البيع العابر والبيع الإضافي:

يهدف البيع العابر والبيع الإضافي إلى تحديد المنتجات التي يمكن أن تزيد بدلاً من خفض الربحية الإجمالية للزبون. ويعبر البيع العابر على بيع منتج بناءً على عملية شراء أخرى قام بها الزبون بالفعل. ويتم تعريف البيع الإضافي على أنه تحفيز الزبائن الحاليين على التداول للحصول على منتجات أكثر ربحية. ونظرًا لافتراض أن بيع المزيد من الخدمات للزبون الحالي هي أقل تكلفة وأكبر ربحية، فقد أصبح هذا الأمر شائعًا جدًا حاليًا. ويساعد البيع العابر المؤسسات على بيع المنتج المناسب للزبون المناسب في الوقت المناسب.

## • توقع سلوك الزبون

وهو يساعد المؤسسات على تحديد الخطوة التالية الذي سيفعلها الزبائن في المستقبل، حيث تُستخدم تقنيات التنقيب عن البيانات للتنبؤ بالسلوك بناءً على تاريخ الزبائن لتوقع سلوكهم في المستقبل. ومن خلال فهم

<sup>1</sup> Dyche, J, (2001): **The CRM handbook: A Business guide to customer relationship management**, Wesley Educational publisher Inc, London, pp 27-32.

الإجراء التالي الذي سيتخذه الزبون، ومنه يمكن للمؤسسة اتخاذ العديد من القرارات التسويقية، وهو ما يوفر معرفة من هم أفضل الزبائن.<sup>1</sup>

#### ● استخدام الخدمة:

✓ **للتمييز بين المنتجات:** يجب على المؤسسات استخدام الخدمة للتمييز بين الأعمال التجارية من خلال تقديم الخدمة كميزة فريدة باستخدام الاتصالات متعددة القنوات مع الزبائن، والحصول على رؤية كاملة للمؤسسة على نطاق واسع لمعلومات الزبائن.<sup>2</sup>

✓ **لكسب رضا الزبائن:** يجب على المؤسسات أن تقدم خدمة معززة للزبائن وإدارة معلوماتهم عبر المؤسسة لتحسين رضاهم وولائهم.<sup>3</sup>

#### ● تطبيقات التسويق<sup>4</sup>: التي تهدف إلى:

✓ جمع معلومات أفضل من أجل إدارة أفضل: يجب على المؤسسات تنظيم حملات مستهدفة عالية التركيز مع عوائد أفضل على استثمارات التسويق.

✓ توسيع قنوات التسويق عبر الويب: يجب على المؤسسات الاستفادة من قوة الإنترنت لزيادة الوصول إلى التسويق وفعاليتها.

#### ● تحسين الربحية التنظيمية

من خلال علاقات الزبائن الفعالة يمكن تصنيف جميع مجموعات الزبائن إلى المجموعة العليا والمجموعة الوسطى والمجموعة، ومعرفة الاستراتيجيات التي يجب استخدامها للرد على كل هذه المجموعات وخدمتهم بشكل جيد. مما يجعل استراتيجيات إدارة علاقات الزبون فعالة وتحقق نتائج إيجابية.<sup>5</sup>

وبالرغم من استثمار المؤسسات في أنظمة إدارة علاقات الزبون اليوم، لكن العديد من هذه الأنظمة تفشل في تلبية أهداف الإدارة في تحقيق العائد على الاستثمار. ولعل من بين هذه الأسباب هو أن المؤسسات تطبق التكنولوجيا مع عدم وجود استراتيجية عمل شاملة ومتناسكة تركز على الزبون. فتقنية إدارة علاقات الزبون هي مجرد عامل تمكين إلى جانب الأشخاص والعمليات، لذلك يجب أن تكون تكنولوجيا المعلومات

<sup>1</sup> Stone, M et al (2000): **Customer Relationship Marketing: Get to Know Your Customers and Win Their Loyalty**, 2nd Ed, Great Britain Clays Ltd, pp 95-98.

<sup>2</sup> Ryals, L, Knox, S, (2001): **Cross-Functional issues in the Implementation of Relationship Marketing through Customer Relationship Management**, European Management Journal, Vol 19, No 5, pp 537-539.

<sup>3</sup> Thompson, B, **opcit**, pp 16-20.

<sup>4</sup> Bayon, T et al, (2002): **Customer equity marketing: Touching the Intangible**, European Management Journal, Vol.20, pp 215-219.

<sup>5</sup> Newell, F, **opcit**, pp13-15.

متوافقة مع أهداف واستراتيجيات العمل من أجل تكوين علاقات تعاون طويلة الأمد مع الزبائن لذا فإن الإدارة بحاجة إلى معرفة صورة ما تنطوي عليه الاستراتيجية ومتطلبات النجاح.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مؤشرات نجاح إدارة علاقات الزبون

يعتمد نجاح المؤسسة على نجاح علاقاتها مع الزبائن، وإن انتهاج إدارة هذه العلاقات لا بد أن يسير وفقا لما تخطط له المؤسسة.

بعد عرض استراتيجيات وأهداف إدارة علاقات الزبون بناء على الأبحاث الميدانية، يمكن ترتيب مؤشرات نجاحها فيما يلي:

#### • رضا الزبون

تركز المؤسسات اليوم جل اهتمامها على الجانب الإنساني في التعامل مع الزبائن، إذ يعد الرضا هو ما تصبو إليه لما له من أهمية كبيرة في سياسة المؤسسة، كما يعتبر من المؤشرات التي تحدد مستوى أدائها.<sup>2</sup>

ويتعلق مفهوم رضا الزبون بالفجوة الموجودة بين توقعاته وما يحصل عليه<sup>3</sup>، وكلما صغرت هذه الفجوة كلما قل استياءه وخيبة أمله، وفي نقطة معينة سيحس الزبون بدرجة عالية من السرور والرضا الذي سينتج عنه أهداف أخرى تسعى جميع المؤسسات لتحقيقها كالولاء والقيمة.

كما وحدد (Jeong and Lee 2010) مفهوم رضا الزبائن على النحو التالي:<sup>4</sup>

- ✓ رضا الزبون هو رد فعل عاطفي أو طريقة من الإدراك التفاعلي.
- ✓ إن رضا الزبون هو استجابة للتركيز المحدد على توقعات الإنتاج وتجربة استخدام الخدمات والاستهلاك.
- ✓ رضا الزبون هو حكم تقديري للزبائن حول منتج أو خدمة خلال فترة الزمنية.
- ✓ رضا الزبون هو ملخص للطريقة النفسية التي يتم فيها مزج شعور الزبائن تجاه التوقعات غير المبررة وخبراتهم الاستهلاكية السابقة.

<sup>1</sup> Crosby, L. A, *opcit*, pp 16-17.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>3</sup> Kotler PH, (2000): *Marketing management*, Millennium Edition, Prentice-Hall international, Incm, p36.

<sup>4</sup> Jeong, Y., Lee, Y. (2010): *A study on the customer satisfaction and customer loyalty of furniture purchaser in on line shop*, Asian Journal on Quality, Vol 11, No 2, pp 148-151.

تعد إدارة علاقات الزبون عملية منهجية لبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن من خلال توفير الرضا الأمثل. وتتخذ المؤسسة بنشاط الخطوات اللازمة من أجل تعزيز الرضا، ويتطلب الحفاظ على المستوى المطلوب من رضا الزبائن استجابة مؤسسية استباقية في الوصول إلى الزبائن السعداء والاحتفاظ بهم للحصول على مزايا تنافسية مستدامة في السوق.

لإدارة علاقات الزبون أثر إيجابي على الرضا، فإذا كانت للمؤسسة استراتيجية جيدة لهذه الإدارة، فسيتم زيادة رضا الزبون تلقائيًا؛ من ناحية أخرى، فإن عدم وجود استراتيجية جيدة لإدارة علاقات الزبون سيؤدي إلى عدم رضا الزبون.<sup>1</sup>

ومن خلال استخدام وسائل الاتصال الحديثة، يمكن لإدارة علاقات الزبون التواصل بسهولة مع الزبائن لتلبية توقعاتهم مما سيساعد على تعزيز رضاهم، والتحصل على عميل راضٍ للغاية، والتي من مميزاتة:<sup>2</sup>

- ✓ يواصل التسوق لفترة طويلة؛
- ✓ يشتري أكثر طالما أن المؤسسة تنتج منتجات جديدة وتحسن المنتجات الحالية؛
- ✓ يتحدث عن المؤسسة ومنتجاتها بثناء؛
- ✓ يظل غير مبالي بالعلامات التجارية التي تتنافس مع منتجات المؤسسة ولا تركز على السعر؛
- ✓ يقدم الاقتراحات والأفكار الثابتة حول المنتجات والخدمات.

في الوقت الحاضر، قامت معظم المؤسسات بتكييف الفلسفة التي تركز على الزبائن لتلبية احتياجاتهم وتعزيز القيم المتصورة لهم. ومن ثم، فإن اعتماد استراتيجيات تتمحور حول الزبون تهدف إلى الحفاظ على العلاقات مع الزبائن الحاليين وتعزيزها وهو أمر مهم للبقاء.<sup>3</sup>

ومن المرجح أن يشتري الزبائن الراضون للغاية لمؤسسة ما بشكل متكرر وبكميات أكبر ويشتررون سلعةً وخدمات أخرى يقدمها نفس مزود الخدمة. فتركز العديد من المؤسسات على إيجاد زبائن جدد بدلاً من الاحتفاظ بقاعدة الزبائن الحالية وإرضائها. ومع ذلك، نظرًا لأن المنافسة بين المؤسسات جد صعبة، فقد أصبح الاحتفاظ بالزبائن أكثر أهمية من اكتساب زبائن جدد.

<sup>1</sup> Rahman, M. H et al, (2014): **Factors Affecting Customer Satisfaction on Grameenphone Users in Bangladesh**, Global Journal of Management and Business Research, Vol 14, No 3, pp 58-61.

<sup>2</sup> Rahman, M. H. (2014): **Factors affecting customer satisfaction in mobile telecommunication industry in Bangladesh**, Business, Management and Education, Vol 12, No 1, pp 76-79.

<sup>3</sup> Krishnamoorthy, V., Srinivasan, R, (2013): **Impact of Customer Relationship Management on Loyalty in Indian Banking Sector- An Empirical Study**, International Monthly Refereed Journal of Research In Management and Technology, vol 2, pp 153-157.

وفي السنوات الأخيرة، أدركت المؤسسات أن عامل النجاح الحاسم ليس معاملة واحدة، بل إنشاء علاقة طويلة الأمد بطريقة إدارة علاقات الزبون.<sup>1</sup>

وفي سبيل الحصول على علاقات متينة مع الزبون، تولي المؤسسة اهتماما كبيرا للعوامل المؤثرة على رضا الزبائن والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ مستوى إدراك الزبون لملامح وخصائص المنتجات والخدمات.
  - ✓ الانطباعات التي تساهم في خلق أحاسيس وانفعالات الزبائن، فالزبون المسرور أفضل من الزبون الغامض.
  - ✓ مستوى إدراك الزبائن لأبعاد الجودة المختلفة.
  - ✓ مستويات الأسعار ومدى تأثيرها المباشر على رضا الزبون.
- ويكتسب رضا الزبون أهميته من خلال ما يقدمه للمؤسسة من إيجابيات من شأنها تعزيز أدائها التسويقي من خلال:

- ✓ توليده لزبائن جدد نتيجة للإعلان المجاني.
  - ✓ تحقيق ولاء الزبائن للمؤسسة.
  - ✓ التخلي عن فكرة التوجه إلى مؤسسات أخرى منافسة.
  - ✓ يسمح للمؤسسة بتحديد حصتها السوقية بالاعتماد على مقياس رضا الزبون.
- وتواجه المؤسسات عقبات كثيرة لتحقيق رضا زبائنهم، وهناك ست حالات تمكنها من الحصول على هذا الرضا يمكن إيجازها في:<sup>3</sup>

- ✓ نقصي الرضا مباشرة مع الزبون، هل أنت راضٍ أو لا؟
- ✓ إعادة توجيه نشاطات المؤسسة لتحقيق رضا الزبون.
- ✓ فهم تصورات الزبون ومحاولة تحقيق توقعاته.
- ✓ تبني التقدير والقياسات لمعرفة مستوى الرضا.
- ✓ التفاعل مع الزبون لتحقيق قيمة الخدمة له.

<sup>1</sup> Arun Kumar, S et al, (2010): *Influence of service quality on attitudinal loyalty in private retail banking: An empirical study*, The IUP Journal of Management Research, Vol 9, No 4, pp 24-28.

<sup>2</sup> إبراهيم سعيد عقل وآخرون، (2014): *المفاهيم التسويقية الحديثة وأساليبها، غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ص 76.*

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 117.

✓ تقديم انطباع جيد للزبون من خلال الإعلان عن إنجازات المؤسسة.

وتعنى إدارة علاقات الزبون في إدارة التسويق الحديث بالجوانب التشغيلية للأداء بشكل مباشر وتتميز بالتأثير الكبير على عملية السيطرة والرقابة على جوانب العلاقة بين الزبائن فيما بينهم وبين الأفراد القائمين على خدمتهم، والمنتظر منهم تحقيق قدرا عاليا من الرضا للزبون، والمساهمة في تحقيق الولاء الذي يعد هدفا مهما من أهداف إدارة علاقات الزبون.<sup>1</sup>

## • ولاء الزبون

يعبر الولاء عن الميثاق والالتزام الدائم من قبل الزبون بالاستمرار بشراء منتج معين مفضل لديه، وقيام هذا الزبون بنصيحة زبائن آخرين بتجربة هذا المنتج، مع وجود رغبة قوية بعدم ترك هذه العلامة حتى في حالة التأثيرات الترويجية الخارجية التي تحاول إثثائه عن متابعة شراء نفس المنتج.

وتساهم استراتيجية الولاء في زيادة رضا الزبائن وارتباطهم بالمؤسسة عبر إقبالهم المتواصل على شراء نفس العلامات. ومنح مبدأ الأفضلية لمنتج المؤسسة مقابل منتجات مؤسسات منافسة. ويلعب الولاء كذلك دورا مهما في الحفاظ على الزبائن، وتطوير العلاقات بين الزبون والمؤسسات.

وكما سبق وذكر، فإن الولاء يأتي بعد الرضا عن منتجات المؤسسات وخدماتها وأدائها، حيث أن الزبون الراضي لطالما يكون مواليا أكثر للمؤسسة من كونه راضي عنها.<sup>2</sup>

عرّف (Rayner 1996)<sup>3</sup> ولاء الزبون بأنه التزام الزبون تجاه مورد معين، وقد وصف بعدين للولاء: أحدهما يشير إلى الجانب العاطفي، على سبيل المثال الإخلاص والولاء، والآخر على أساس الجانب السلوكي، مثل كونه ثابتاً أي سلوك متكرر الحدوث.

ووفقاً لـ (1996 Bothe)<sup>4</sup>، يعني ولاء الزبون أن الزبائن سعداء جداً بمنتج المؤسسة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة إلى درجة أنهم يصبحون متحمسين ومعلنين شفهيًا.

ومع ذلك، يرى (Reichhold 2003)<sup>5</sup> أن ولاء الزبون هو رغبة شخص ما - عميل أو موظف أو صديق - في القيام باستثمار أو تضحيات شخصية من أجل تعزيز العلاقة مع المؤسسة.

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، نضال إسماعيل أبو الخير، (2021): أساسيات التسويق: مدخل استراتيجي-تطبيقي-الالكتروني، امجد للنشر، الأردن، ص ص 192-193.

<sup>2</sup> إياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، (2014): قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر، عمان، ص ص 324-325.

<sup>3</sup> Rayner S, (1996): **Consumer Loyalty**, Financial Times, London, pp 35-42.

<sup>4</sup> Bothe K.R, (1996): **Beyond Customer Satisfaction To Customer Loyalty: The Key To Greater Profitability**, AMA Membership Publication Division, New York, pp 123-128.

<sup>5</sup> Reichheld F.F, (2003): **The One You Need To Grow**, Harvard Business School Press, Cambridge, pp 67-69.

من التعريفات المذكورة أعلاه لولاء الزبون، يمكن استنتاج أن الولاء هو أكثر بكثير من مجرد تكرار لعمليات الشراء لأن الظروف الداخلية أو الخارجية للمؤسسة قد تحاصر الزبائن لمواصلة شراء منتجاتها وخدماتها.

ويمكن النظر إلى الولاء على أنه التزام الزبون بالتعامل مع مؤسسة معينة وشراء منتجاتها وخدماتها. ويشجع الزبون المخلص الآخرين على التعامل مع المؤسسة، ويعتبر الزبائن المخلصون أيضاً أهم أصول المؤسسة، وبالتالي من الضروري الحفاظ عليهم لما لهم من دور في تحقيق ربح طويل الأجل للمؤسسة.

وفي سياق الأعمال، الولاء هو عملية وعي نفسي أو رد فعل يمكن ملاحظته للمستهلك، حيث يعتمد على الاحتفاظ المتعمد والواقعي للزبون.<sup>1</sup>

ويتطلب الولاء موقفاً إيجابياً من المستهلك تجاه المؤسسة وخدماتها؛ على الجانب الآخر، يمكن أن يرتبط أيضاً بموقف سلبي تجاه المؤسسة.<sup>2</sup>

ويرتبط ولاء الزبائن بقدرة مقدم الخدمة على الحفاظ على هذا الولاء وإقناعهم بالتوصية بخدماته للزبائن المحتملين<sup>3</sup>. وقد تم استخدام ستة مؤشرات لقياس ولاء الزبائن:<sup>4</sup>

- ✓ تبادل المعلومات؛
- ✓ قول أشياء إيجابية؛
- ✓ الوصاية بصديق؛
- ✓ مواصلة الشراء؛
- ✓ شراء خدمة إضافية؛
- ✓ اختبار خدمة جديدة.

وقد تظهر للولاء عدة أشكال تبعاً لمدى تعلق الزبون بالمنتجات ومدى تكراره لشرائها، ويمكن تلخيص هذه الأشكال في<sup>5</sup>:

❖ **الولاء المنخفض:** ويظهر عند الزبائن الذين فقدوا الاهتمام بإعادة شراء المنتج أو الالتزام نحوه.

<sup>1</sup> Keaveney, S. M, (1995): Customer switching behavior in service industries: An exploratory study, The Journal of Marketing, pp 75-79.

<sup>2</sup> Halstead, D, Page Jr, (1992): The Effects of Satisfaction and Complaining Behavior on Consumers Repurchase Behavior, Journal of Satisfaction, vol 5, pp 3-7.

<sup>3</sup> Long, C. S et al, (2013): Impact of CRM factors on customer satisfaction and loyalty, Asian Social Science, vol 9, No 10, pp 250-251.

<sup>4</sup> Roberts, K et al, (2003): Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study, European Journal of marketing, vol 37, No(1/2), pp 173-176.

<sup>5</sup> إبراهيم سعيد عقل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 81-82.

- ❖ **الولاء بدافع العادة:** يظهر عند الزبائن المتعودين شراء متطلباتهم من محلات معينة لأسباب خاصة قد تكون قرب المسافة، أو نفاذ البدائل.
- ❖ **الولاء غير المقترن بالسلوك:** تنشأ عند الزبائن بعض الرغبات الغير ناتجة عن الشراء المتكرر لمنتج، وإنما نتيجة لظروف عديدة غير السعر.
- ❖ **الولاء الأمثل:** يظهر هذا الشكل نتيجة للرغبات المقترنة بالشراء المتكرر للمنتج، بحيث يكون الزبائن جد متحمسين للسلع ومسوقين وموصين بها وذلك بمشاركة مزاياها النوعية، ويتم هذا بقناعة كاملة منهم.

تساعد إدارة علاقات الزبون المؤسسات على بناء علاقات طويلة الأمد مع زبائنها وهو ما يمكن من تحقيق ولاء الزبائن من خلال التنفيذ الناجح لإدارة علاقات الزبائن حيث ترتبط الإدارة الفعالة للعلاقات مع الزبائن ارتباطاً إيجابياً بولائهم.

ويعتمد ولاء الزبون على استجابة الخدمة من خلال تحسين وإصلاح الأخطاء، هذا يمكن أن يحول خيبة أمله إلى ولاء من خلال الرعاية والاهتمام، وتوفير المساعدة لاحتياجاته والسرعة في حل العيوب. ويعبر ولاء الخدمة عن القرار الطوعي للزبون بالاستمرار في استخدام خدمة معينة من مزود الخدمة<sup>1</sup>. ويأتي ولاء الزبائن من الرضا الذي يتلقونه من الخدمات القيمة، وهو سبب للاستمرار في استخدام نفس الموقع لفترة طويلة، مما يمنح تلك المؤسسة دخلاً ثابتاً لفترة طويلة.

طوال الوقت، يشعر الزبائن أنهم ما زالوا يحصلون على قيمة أفضل من المنافسين الآخرين، مثل الحصول على جودة عالية عند مقارنة الأسعار مع المنافسين.

كما يمكن للزبون تحويل مزودي الخدمة إلى نشاط تجاري آخر إذا شعر بخيبة أمل أو إذا كان المنافس الآخر يقدم قيمة أو فائدة أكثر مما حصل عليه سابقاً<sup>2</sup>.

ويقدم (Zeithaml & Berry Parasuraman 1985)<sup>3</sup> فكرة لقياس ولاء الزبون من خلال أربعة أبعاد على النحو التالي:

<sup>1</sup> Liat, C. B et al, (2014) : **The associations between service quality, corporate image, customer satisfaction, and loyalty: Evidence from the Malaysian hotel industry**, Journal of Hospitality Marketing & Management, vol 23, No 3, pp 316-320.

<sup>2</sup> Amiri, M, Hassan, E, (2014): **Impact of Customer Relationship Management on Customer Loyalty Chain Hotel**, Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, vol 3, No7, p 7.

<sup>3</sup> Parasuraman, A et al, (1985): **A conceptual model of service quality and its implications for future research**, Journal of marketing, vol 49, pp 43-48.

## ❖ السلوك الشفهي:

هو عندما يقول الزبائن أشياء جيدة عن المؤسسة، مثل التوصية بخدماتها، تشجيع المعارف أو غيرهم على شراء المنتجات أو الخدمات منها.

## ❖ نية الشراء:

هي عندما يختار الزبون المؤسسة كخيار أول في شراء المنتجات أو الخدمات بعبارة أخرى، أن يشتري منتجات أو خدمات المؤسسة بانتظام لفترة طويلة.

## ❖ الحساسية السعرية:

هو التزام الزبون بسعر المؤسسة نفسها، وألا يغير رأيه لشراء منتجات أو استخدام خدمات من مؤسسات أخرى. كما أنه دوماً على استعداد لدفع المزيد للمؤسسة الحالية، إذا كانت الخدمة يمكن أن تلبى احتياجاته. حتى لو كان عليهم دفع ثمن أعلى مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

## ❖ شكوى السلوك:

هو التزام الزبون بالمؤسسة دون التفكير في تغيير رأيه لاستخدام منتجات أو خدمات المؤسسات الأخرى على الفور. حتى لو كانت هناك شكاوى ضد المؤسسة مباشرة إلى الموظفين أو الوكالات الأخرى ذات الصلة.

وتظهر أهمية الولاء للزبائن والمؤسسة على حد سواء في:<sup>1</sup>

- ✓ التقليل من التكاليف نتيجة لانخفاض عدد الزبائن الغير راضون عن منتجات المؤسسة.
- ✓ انعدام الحساسية السعرية لدى الزبائن نتيجة التعامل الطويل والمستمر.
- ✓ توفير معلومات إضافية قد يحتاجها الموردون.
- ✓ التوصيات الإيجابية التي يطرحها الزبائن الموالون لعلامة المؤسسة التجارية.
- ✓ قضاء المزيد من الوقت مع المؤسسة من قبل الزبون الموالي.

<sup>1</sup> إيداد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 329.

ونظرًا لأن التسويق عبر العلاقات يحول تركيز التبادل التسويقي من المعاملات إلى العلاقات، فمن المهم أن يلاحظ المسوقون العوامل التي تدفع إلى تحقيق ولاء الزبائن. وقد تم تحديد مؤشرين رئيسيين تصف محددات ولاء الزبون، هما الثقة والالتزام:

### ❖ الثقة والمصداقية

هي الشعور بالأمان تجاه الطرف الآخر<sup>1</sup>، تتكون من بعدين متميزين: المصداقية والإحسان<sup>2</sup>، حيث تشير المصداقية إلى المدى الذي يعتقد فيه المشتري أو المورد أن الطرف الآخر لديه الخبرة المطلوبة لأداء الوظيفة بشكل فعال وموثوق، أي قدرة الشريك على التسليم كما وعد، أما الإحسان فيشير إلى مدى اهتمام المورد حقًا برفاهية الزبون وبالسعي لتحقيق مكاسب مشتركة<sup>3</sup>. بمعنى أنه يمكن للزبون أن يكسب ثقة المصداقية من خلال تلقيه السلع أو الخدمات الموعودة كما هو مخطط، ويمكن للزبون أن يثق بمورده إذا أظهر قلقه بشأن رفاهيته من خلال البقاء على اتصال باستمرار.

ويتوافق بُعد الإحسان مع مسألة مخاوف الخصوصية والأمان، حيث يبذل البائعون قصارى جهدهم لحماية المعلومات الشخصية للزبائن ومنع أي خسائر شخصية بسبب تفاعلهم مع البائعين.

ويمكن أن يتوفر بُعد الإحسان للثقة حتى عندما تكون المصداقية الموضوعية للبائعين أقل من الكمال، على سبيل المثال، قد يشعر الزبائن أن البائع لا يزال مهتمًا برفاهيتهم الشخصية، على الرغم من أن خدمات البائع غير موثوق بها إلى حد ما.

وتعد الثقة عاملاً محددًا للالتزام<sup>4</sup>، الذي يؤدي بدوره مباشرة إلى سلوكيات تعاونية وهي الرغبة الدائمة في الحفاظ على علاقة قيمة والتي يجب أن تؤثر بدورها على الولاء<sup>5</sup>.

مما يعني أن المؤسسات التي لديها ممارسات إدارة علاقات الزبون يجب أن تكون قادرة على غرس الثقة في زبائنهم خاصة بسبب حقيقة أن تكنولوجيا المعلومات هي عامل تمكين رئيسي لإدارة علاقات الزبائن

<sup>1</sup> Moorman, Ch et al, (1993): **Factors Affecting Trust in Market Research Relationships**, Journal of Marketing, Vol 57, No 1, pp 92-93.

<sup>2</sup> Ganesan, S, (1994): **Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships**, Journal of Marketing, Vol 58, pp 4-6.

<sup>3</sup> Prasarnphanich P, (2007): **Does Trust Matter to Develop Customer Loyalty in Online Business?**, International Journal of the Computer: the Internet and Management, Vol 15, No SP4, p6.

<sup>4</sup> Morgan, R, Hunt S, (1994): **The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing**, Journal of Marketing, Vol 58, No 2, pp 23-28.

<sup>5</sup> Chow, S, Holden, R, (1997): **Toward An Understanding of Loyalty: The Moderating Role of Trust**, Journal of Managerial Issues, Vol9, pp 279-281.

الناجحة، نظرًا لأن مخاوف الخصوصية والأمان تمثل عوائق رئيسية أمام قناة الإنترنت، فلن يتمكن الزبائن بدون الثقة من تقديم معلومات شخصية.

### ❖ الالتزام

يعني الالتزام عدم الرغبة في النظر إلى شركاء آخرين غير أولئك الموجودين في العلاقة الحالية بالإضافة إلى الرغبة الدائمة في الحفاظ على علاقة قيمة تحتاج بذل أقصى الجهود للحفاظ عليها. ومع ذلك، هناك فجوة بين تعريفات الالتزام، ولكن التعريف الذي يقدم تفسيرًا واضحًا هو التعريف الذي قدمه (Moorman et al 1992) والذي يوضح أن هناك رغبة دائمة للنظر في الحفاظ على علاقة قيمة بين الأطراف المعنية.<sup>1</sup>

وأشارت نتائج البحث<sup>2</sup> إلى أن الزبون لا يفكر في أي بدائل أخرى طالما أن العلاقة الحالية مرضية. كما أن سلوك الولاء يزداد مع تقدم العمر، من خلال الميل إلى العادات، ويمكن استقراره من خلال التأقلم العاطفي. كما يمكن أن يتأثر الولاء بشكل إيجابي باستراتيجيات التزام الزبون سواء في ولاء العلامة التجارية أو ولاء المؤسسة.

ويمكن أن يكون الزبون مخلصًا لمؤسسة ما، من خلال الميل إلى شخص معين في المؤسسة دون الالتزام بها في حد ذاتها.<sup>3</sup>

ولقد أدرك باحثو وممارسو التسويق أن التزام الزبون هو بناء معقد متعدد الأبعاد يتضمن على الأقل مكونًا عاطفيًا يتسم بالاستمرارية.<sup>4</sup>

وعلى الرغم من حقيقة أن هذا الالتزام هو بناء مركزي في مجال تسويق العلاقات، هناك اتفاق ضئيل على طبيعة البناء. ففي كثير من الأحيان، يتم تعريف الالتزام على أنه الرغبة في الحفاظ على العلاقة، وفي بعض الأحيان يتم تصورها على أنها "تعهد بالاستمرارية" من طرف إلى آخر. وقد طرح آخرون أن أصل

<sup>1</sup> Liljander V, Strandvik T, (1995): **The Nature Of Customer Relationships In Service**. Advances In Services Marketing Management, Vol 4, JAI Press, London, pp. 145-147.

<sup>2</sup> Storbacka K et al, (1994): **Managing Customer Relationships For Profit: The Dynamics Of Relationship Quality**, International Journal Of Service Industry Management, Vol 5, No 5, pp 24-28.

<sup>3</sup> Weinburg P, (1998): **Behavioral Aspects of Customer Commitment**, Association For Consumer Research,

<sup>4</sup> Harrison-Walker, J, (2001): **The Measurement of Word-of-Mouth Communication and An Investigation of Service Quality and Customer Commitment as Potential Antecedents**, Journal of Service Research, Vol 4, No. 1, pp 62-65.

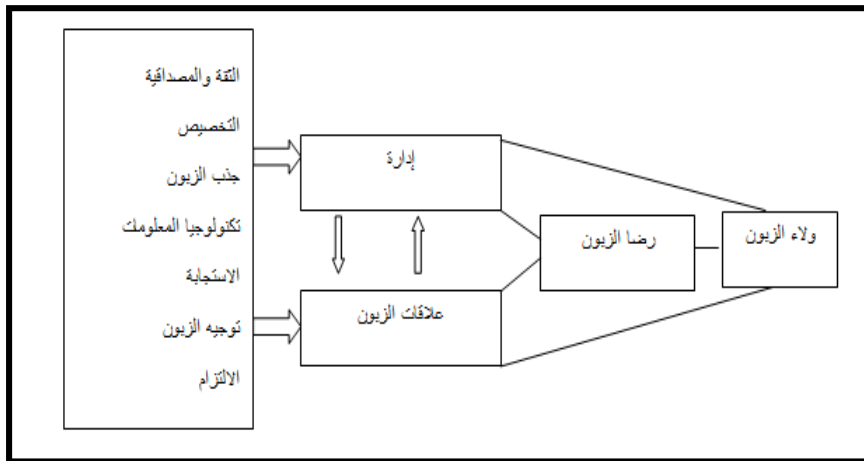
الالتزام يكمن في المخاطرة التي يواجهها الزبون في حالة انتهاء العلاقة<sup>1</sup> أو مخاطرة التخلي عن الخيارات البديلة<sup>2</sup>.

وقد لا يستمر مستوى الولاء دائماً نحو الارتفاع وإنما قد تساهم بعض الظروف في انخفاضه، ومن بينها:<sup>3</sup>

- ✓ تكرار استخدام نفس المنتج لفترة طويلة قد ينجم عنه الشعور بالملل لدى الزبون.
- ✓ ظهور معلومات جديدة عن كون المنتج قد يكون ضار بالصحة مثلاً.
- ✓ الوصول إلى مستوى الإشباع الذي يحفز الزبون على تجربة بدائل أخرى.
- ✓ الضغط المصاحب للإعلانات المتكررة حول منتجات بديلة قد يجبر الزبون للاستجابة لهذه الإعلانات.
- ✓ مستوى أسعار المنتجات البديلة إذا انخفضت بشكل ملفت.

ويمكن تلخيص أهم العوامل التي تؤثر على إدارة علاقات الزبون والتي يمكن كذلك أن تكون همزة وصل بين الرضا والولاء في الشكل الموالي:

### الشكل (3-1): عوامل تحقيق الولاء والرضا من خلال إدارة علاقات الزبون



Source:

Dick, A.S, Basu. K, (1994): **Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework**, Journal of the academy of marketing science, vol 22, No 2, p 102.

<sup>1</sup> Anderson E, Weitz B, (1992): **The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels**, Journal of Marketing Research, Vol 29, pp 20-24.

<sup>2</sup> Gundlach, G et al (1995): **The Structure of Commitment in Exchange**, Journal of Marketing, Vol 59, No 1, pp 80-82.

<sup>3</sup> إبراهيم سعيد عقل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 82.

## • قيمة الزبون

استناداً لـ<sup>1</sup> (Kotler, 1997) فإن قيمة الزبون تتعلق بالفرق بين قيمة الزبون الكلية والكلفة الكلية، حيث تعني كلفة الزبون الكلية مجموعة تكاليف الزبون باستثناء ما تعلق بتقييم، الحصول على، واستخدام المنتج. كما أشار بعض الكتاب إلى الفارق الذي يتحصل عليه الزبون نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه وبالتالي فهي إجمالي المنفعة ما عدا التكاليف التي يدفعها الزبائن عند إقرارهم للشراء.

كما تم تعريفها من وجهة نظر الزبون بمجموع المنافع التي سوف تعود عليه، ومستوى تقييمه للمنتجات ومدى قبوله على شرائها نظراً لأهميتها النسبية.<sup>2</sup>

وتعد قيمة الزبون من الوسائل القيمة للمؤسسات للحصول على الميزة التنافسية وما يمكنها من تحقيق تفوق تنافسي يسمح لها بالنجاح والديمومة مستقبلاً، ويتعلق هذا الهدف بنمط القيمة التي يريدها الزبون، والتي تستطيع المؤسسة اكتسابها من خلال تحسين عروض منتجاتها من خلال:

✓ تطوير المنتجات الحالية أو تصميم بدائل جديدة وبالتالي تحسين الصورة الذهنية للزبون عن المؤسسة.

✓ خفض وقت الزبون وطاقته وجهده وتكاليف الوساطة وهو ما يخفض التكلفة الكلية.

✓ تخفيض تكاليف منتجاتها مباشرة بالنسبة للزبون.

ويحاول مدراء التسويق التركيز على ثلاث طرق رئيسية على الرفع من قيمة الزبون تتضمن (الجودة، السعر، والخدمة)، وفي المقابل فإن إدراك الزبون لقيمة معينة متعلق بالمؤسسة، المنتجات، الخدمة، والسلوك البشري.<sup>3</sup>

وتتخصر عناصر قيمة الزبون في عنصرين أساسيين هما:<sup>4</sup>

❖ **القيمة الكلية للزبون:** وتتمثل في مجموع المنافع التي يكتسبها الزبون بعد شراء هذه السلعة

وتشمل:

✓ **قيمة السلعة:** وتضم أبعاد جودة المنتج التي تعود بالمنفعة على الزبون وتتمثل في (الصيانة، المتانة، كلفة التشغيل، الأداء، الجمالية، والاعتمادية)

<sup>1</sup> Kotler PH, (1997): *Marketing Management Analysis Planning Implementation and Control*, 9<sup>th</sup> ED, Prentice-Hall of India, Private Limited, New Delhi, pp 53-55.

<sup>2</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 294.

<sup>3</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 295-296.

<sup>4</sup> درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص ص 62-63.

- ✓ **قيمة الخدمة:** وتضم خدمات ما بعد البيع، الائتمان، الضمان، التسهيلات، التسليم، التشغيل، والحسابات)
- ✓ **القيمة الشخصية:** التمييز في المؤسسة من خلال الأساليب التي يتبناها العاملون في تقديم المنتجات والخدمات خاصة ما تعلق بالمستوى العالي للجودة مقارنة بما يقدمه المنافسون؛ فتقافة التسويق لديهم ومهاراتهم التسويقية كالمجاملة والثقة والاحترافية والمثابرة... هي ما تمكنهم من تحقيق هدفهم.
- ✓ **قيمة المكانة الذهنية:** ترمز المكانة إلى قيمة المؤسسة وسلعها في البيئة القريبة والبعيدة، وما يكسبها أهمية بالغة هو ما يمكن أن تتركه من انطباع في ذهنيات الزبائن وتوجهاتهم.

#### ❖ **الكلفة الكلية للزبون:** وتضم العديد من الكلف بالشكل الآتي:

- ✓ الكلفة النقدية (السعر)؛
- ✓ كلفة الوقت؛
- ✓ كلفة الجهد؛
- ✓ الكلفة التقنية؛
- ✓ الكلفة الحقيقية للمنتج.

ويتحقق إدراك الزبائن للقيمة من خلال سلوكياتهم وشخصياتهم وثقافتهم الغير متشابهة، ولكن بشكل عام هناك عدة عناصر لهذا الإدراك ينطوي على:<sup>1</sup>

#### ❖ **المؤسسة:** وتتضمن

- ✓ إدراك المؤسسة في عرض منتجاتها، وخدماتها لما يتناسب مع ما يطمح له الزبون.
- ✓ مستوى جودة المنتجات وخدمات المؤسسة.
- ✓ مستوى التفاعل والتعامل مع الزبائن.
- ✓ المكانة الذهنية للمؤسسة في السوق ولدى الزبائن.
- ✓ مستوى الأسعار لسلع المؤسسات مقارنة بجودتها، وأسعار المنافسين.
- ✓ تمتع المؤسسة بميزة تنافسية.
- ✓ مدى استخدام المؤسسة لتكنولوجيا جديدة في إنتاجها.

#### ❖ **المنتجات:** وتشمل

- ✓ مستوى التميز للمنتجات المعروضة من قبل المؤسسة وما يحققه من طموحات وطلبات الزبائن.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 127-128.

- ✓ مستوى تكاليفها وانعكاساتها على أسعارها.
- ✓ مستوى تحسين وتطوير المنتجات الحالية.
- ✓ تصميم منتجات جديدة متطورة باستمرار.
- ✓ مستوى الخدمات الداعمة للمنتجات المعروضة.

#### ❖ الخدمات: وتتمحور حول

- ✓ مدى تجانس تقديم الخدمة.
- ✓ التسهيلات المقدمة للخدمة.
- ✓ المصداقية في التعامل مع الزبون عند تقديم الخدمة.

#### ❖ الخصائص السلوكية: وتضم

- ✓ مستوى التعلم.
- ✓ مستوى الإدراك.
- ✓ المواقف
- ✓ التوقعات
- ✓ الحاجات والدوافع
- ✓ عوامل شخصية ونفسية أخرى.

### المطلب الثالث: العوائق التي تحول دون نجاح إدارة علاقات الزبون

غالبًا ما تعتبر التدابير المستخدمة لتحديد نجاح أداء إدارة علاقات الزبون غير كافية بل تحتاج المؤسسة إلى فهم بعض العوائق الشائعة التي تحول دون نجاح هذه الإدارة وتقادي الآثار المترتبة عنها قبل تقديم مبادرات إدارة علاقات الزبون.

ووفقًا لـ<sup>1</sup>Jiang، يتمثل التحدي في إدارة علاقات الزبون في التغلب على العقبات وتقليل المخاطر وضمان النتائج أيضًا. وأشار كذلك إلى أنه قبل القيام بإدارة علاقات الزبون، بدلاً من البحث عن جميع الإجابات، يجب على المؤسسة تحديد خارطة طريق واضحة لأهدافها. ومن بين أكثر العوائق الشائعة:

<sup>1</sup> Jiang, H, opcit, p 14.

## • الافتقار إلى المهارات<sup>1</sup>

للمهارات أهمية خاصة في تحقيق أقصى استفادة من استثمار إدارة علاقات الزبون، لذا يعد الافتقار إلى المهارات عائقًا رئيسيًا أمام بناء، تنفيذ واستخدام نظام إدارة علاقات الزبون الجديد القائم على تكنولوجيا المعلومات، حيث أشار معظم مديري إدارة علاقات الزبون إلى مصطلح "النقص المزمن في المهارات التكنولوجية"، أي عدم تمكن المؤسسة من توظيف عدد كافٍ من الأشخاص ذوي المهارات الفنية لتنفيذ مشروع تنفيذ إدارة علاقات الزبائن على نطاق واسع. كما سلط مسؤولون تنفيذيون آخرون الضوء على الحاجة إلى المهارات اللازمة لتشغيل النظام الجديد، وصرح العديد منهم أنهم اعتمدوا على تدريب البائعين لتلبية هذه الحاجة، والتي لم تكن متاحة ولم تكن ذات معيار موحد.

## • عدم كفاية الاستثمار<sup>2</sup>

يعد الحصول على التمويل الكافي لمتطلبات إدارة علاقات الزبون مسألة مهمة بالنسبة للمؤسسات، وقد تغلبت بعض المؤسسات على مشكلة التمويل من خلال اعتماد ما يشار إليه باسم نهج "المكاسب السريعة" أي من خلال هيكلة مشاريع تنفيذ إدارة علاقات الزبائن الخاصة بهم لتحقيق مكاسب سريعة وفوائد وعوائد فورية واضحة في مراحل تدريجية، مثل التحسينات في خدمة الزبائن أو معدلات استجابة أعلى للحملات. وقد ساعد ذلك على تحسين القبول الداخلي وتحفيز أجزاء أخرى من المؤسسة على توسيع أنظمة إدارة علاقات الزبائن داخل مناطقها الخاصة. لذا فإن عدم كفاية الاستثمار يعتبر من أكبر العوائق التي تحول دون نجاح نظام إدارة علاقات الزبون.

## • ضعف جودة البيانات وكميتها<sup>3</sup>

تواجه المؤسسات في مراحل مختلفة من تطوير إدارة علاقات الزبون مشكلات مختلفة فيما يتعلق بجودة البيانات وكمية البيانات وكذا حجم العمل اللازم لمعالجتها. لذا تميل المؤسسات الأكثر تقدمًا إلى القيام بفرز البيانات والتخلص من الغير مفيدة منها وإلغائها تكرارها؛ وبالنسبة لهذه المؤسسات، تمثل كمية البيانات مشكلة أكبر من جودتها كشرط لنجاح إدارة علاقاتها مع الزبائن.

<sup>1</sup> Siragher, N, (2001): **Carving Jelly: A Managers Reference to Implementing CRM**. High Wycombe Bucks Chiltern Publishing International Ltd, pp 24-27.

<sup>2</sup> Clark, M et al, (2002): **Achieving Excellence in Customer Relationship Management**, CRM Research Forum, Cranfield School of Management, pp 45.

<sup>3</sup> Shipley, D, (1994): **Achieving cross-functional co-ordination for marketing implementation**, Management Decision, vol 32(8), pp 17-20.

## • الفشل في فهم فوائد الأعمال<sup>1</sup>

يعد انخفاض الوعي بفوائد قاعدة بيانات التسويق في الإدارة العليا أيضًا عائقًا أمام المؤسسات الأقل تقدمًا في تنفيذ إدارة علاقات الزبون. ويتم التغلب على هذه المشكلة عندما يبدأ مخزن البيانات في تقديم النتائج حيث يشير مديرو إدارة علاقات الزبائن إلى أنه يمثل تكلفة جد عالية وأن الإدارة العليا غالبًا ما تفشل في فهم الفوائد المالية المحتملة في المراحل المبكرة من مشروع إدارة علاقات الزبون.

## • الحدود الوظيفية<sup>2</sup>

في المراحل الأولى من مشروع إدارة علاقات الزبون، قد يتطلب الأمر جهدًا تنظيميًا كبيرًا لتوعية مديري الوحدات الوظيفية ووحدات الأعمال بفوائد زيادة العمليات على مستوى المؤسسة والعمل متعدد الوظائف. وهي قضايا إدارة التغيير التي تعد من متطلبات نجاح مشروع إدارة علاقات الزبون.

## • غياب القيادة ومشاركة الإدارة العليا<sup>3</sup>

تمثل القيادة إحدى القضايا الرئيسية في إدارة التغيير ونجاح إدارة علاقات الزبون، ويعد الافتقار إلى مشاركة الإدارة العليا وقيادة أنشطة إدارة علاقات الزبون عائقًا إضافيًا أمام نجاح هذه الإدارة. يجب على الرؤساء التنفيذيين تأييد أنشطة إدارة علاقات الزبون في المؤسسة وأهمية هذه العلاقات كونها مفهومة ومشاركة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا.

## • أنظمة قياس غير كافية<sup>4</sup>

إن جودة أداة إدارة علاقات الزبون مرهونة بمدى جودة وكفاءة أنظمة القياس (Measurement systems) لما لها من أهمية في تعزيز آلية التغذية الراجعة داخل المؤسسة، وكذا في تحقيق جودة قاعدة البيانات، وغالبًا ما يشير مديرو إدارة علاقات الزبون إلى كيف يمكن لأنظمة القياس بكفاءتها الضعيفة أن تعيق بدء مشاريع إدارة علاقات الزبون وتنفيذها.

<sup>1</sup> Levene, R.J, (1996): **Project management**. International Encyclopedia of Business & Management, Thompson Learning, London, pp 4162–4181.

<sup>2</sup> Ebner M et al, (2002): **How to rescue CRM**, McKinsey Quarterly (Special Edition: Technology), pp 51–53.

<sup>3</sup> Dempsey, J et al, (1997): **Escaping the IT abyss**, The McKinsey Quarterly, No 4, pp 82–85.

<sup>4</sup> Clark, M, (1999): **Managing Recruitment and Internal Markets: a Relationship Marketing Perspective**, draft working paper, Cranfield School of Management, p4.

## المبحث الثالث: نماذج، مكونات، وأبعاد إدارة علاقات الزبون

توفر معرفة مكونات إدارة علاقات الزبون فهماً عميقاً لكيفية عمل إدارة علاقات الزبون والذي يمكن استخدامه للمؤسسة من الحصول على أقصى استفادة، كما تساعد هذه المعرفة بنماذج وأبعاد إدارة علاقات الزبون على إدراك الموقع الدقيق لأهداف المؤسسة، وهو ما سيتم تناوله في هذا المبحث.

### المطلب الأول: نماذج إدارة علاقات الزبون

تم تطوير عدد من نماذج إدارة علاقات الزبون الشاملة، يتم عرضها كالآتي:

#### 1. النموذج الأول The IDIC model<sup>1</sup>:

تم تطوير نموذج IDIC من قبل Peppers and Rogers كمنتج لشركة استشارية، وقد ظهر بتفاصيله المختلفة في عدد من كتبهم.

يقترح نموذج IDIC أنه يجب على الشركات اتخاذ أربعة إجراءات من أجل بناء علاقات قريبة مع الزبائن، تتمثل في:

- Identify تحديد هوية الزبائن وبناء فهم عميق لهم،
- Differentiate تمييز الزبائن لتحديد أيهم الأكثر قيمة الآن وأيهم يقدمون أكثر في المستقبل،
- Interact التفاعل مع الزبائن للتأكد من فهمك لتوقعاتهم وعلاقاتهم مع الموردين أو مع العلامات التجارية الأخرى،
- Customize تخصيص العرض والاتصالات لضمان تلبية توقعات الزبائن.

#### 2. النموذج الثاني The QCi model<sup>2</sup>:

يعد نموذج Quality Competitive Index هو أيضاً منتج لمؤسسة استشارية، حيث يفضل مطورو هذا النموذج وصفه كنموذج لإدارة الزبائن، مع حذف كلمة "علاقة". ويعبر جوهره عن سلسلة من الأنشطة التي

<sup>1</sup> Peppers, D, Rogers, M, (2004): *Managing customer relationships: a strategic framework*, Hoboken, p 5.

<sup>2</sup> Woodcoc N et al, (2002): *The Customer Management Scorecard*, Kogan Page, London, pp 11-12.

تحتاج المؤسسات لأدائها من أجل اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم. يركز النموذج على الأشخاص الذين يؤدون العمليات ويستخدمون التكنولوجيا للمساعدة في تلك الأنشطة.

ويركز نموذج مؤشر الجودة التنافسية QCI على ثلاثة أنشطة رئيسية: الاستحواذ والاحتفاظ والاختراق.

### 3. النموذج الثالث<sup>1</sup>: سلسلة القيمة لإدارة علاقات الزبون

يتكون النموذج وفقاً لـ Buttle، من خمس مراحل أولية وأربعة شروط داعمة تؤدي إلى الهدف النهائي المتمثل في تعزيز ربحية الزبون. يتم ترتيب المراحل الأساسية لتحليل محفظة الزبائن، والعلاقة معهم، وتطوير الشبكة، وتطوير عروض القيمة، وإدارة دورة حياة الزبون لضمان قيام المؤسسة بدعم شبكتها من الموردين والشركاء والموظفين، بإنشاء وتقديم عروض القيمة التي تحصل عليها والاحتفاظ بالزبائن المربحين. كما وتتيح الظروف الداعمة للقيادة والثقافة والبيانات وتكنولوجيا المعلومات والأفراد والعمليات لاستراتيجية إدارة علاقات الزبون أن تعمل بفعالية وكفاءة.

### 4. النموذج الرابع: نموذج الخمس عمليات لباين<sup>2</sup> Payne's five-process model

تم تطويره بواسطة Adrian Payne، حيث يحدد هذا النموذج بوضوح العمليات الأساسية الخمسة في إدارة علاقات الزبائن والمتمثلة في:

- عملية تطوير الاستراتيجية وعملية خلق القيمة والذان يمثلان البعد الاستراتيجي لإدارة علاقات الزبون
- عملية التكامل متعدد القنوات والتي تمثل البعد التشغيلي لإدارة علاقات الزبون
- وعملية تقييم الأداء وعملية إدارة المعلومات والتي تمثل البعد التحليلي لإدارة علاقات الزبون
- وعملية التكامل متعدد القنوات لإدارة علاقات الزبائن

<sup>1</sup> Buttle F, (2004): *Customer relationship management: concepts and tools*, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, pp 13-16.

<sup>2</sup> Payne A, Frow P, (2005): *A strategic framework for customer relationship management*, Journal of Marketing, Vol 69, pp 168-171.

## المطلب الثاني: مستويات إدارة علاقات الزبون

أثار العديد من المختصين آراء مختلفة حول مستويات أو أبعاد إدارة علاقات الزبون الأكثر فاعلية. وقد حددت Reynolds<sup>1</sup>، على سبيل المثال، ثلاثة أشكال من إدارة علاقات الزبون في كتابها: التشغيلي والتحليلي والتعاوني.

وتمت مناقشة هذه الأشكال الثلاثة أيضًا في دراسة أجراها (Rollins & Halinen)<sup>2</sup>. وبالمثل، وركز Dyché<sup>3</sup> على إدارة علاقات الزبائن التشغيلية والتحليلية في عمله. ومع ذلك، اقترح مؤخرًا Buttler<sup>4</sup> في كتابه البعد الاستراتيجي باعتباره الشكل الرابع من إدارة علاقات الزبون. على وجه الخصوص، تعد هذه المستويات المختلفة من إدارة علاقات الزبون ضرورية نظرًا لأنها جميعًا تأخذ نفس الهدف بعين الاعتبار.

ويتم تلخيص هذه المستويات الأربعة الرئيسية لإدارة علاقات الزبائن في التالي:

### • إدارة علاقات الزبون التشغيلية

تعرف إدارة علاقات الزبون التشغيلية أيضًا باسم إدارة علاقات الزبون للمكتب الأمامي، وتشير إلى المناطق التي يتم فيها الاتصال المباشر بالزبون، والتي يشار إليها أحيانًا بنقاط الاتصال. ويمكن أن تكون نقطة الاتصال واردة (على سبيل المثال، مكالمة إلى الخط الساخن لخدمة الزبائن لمؤسسة ما) أو صادرة (على سبيل المثال، زيارة إلى موقع ويب الشركة) أو مكالمة لأجل مبيعات شخصية أو ترويج عبر البريد الإلكتروني للزبائن). بعبارة أخرى، يتم استخدام إدارة علاقات الزبون التشغيلية لجمع معلومات الزبائن. كما تسهل وتعزز أيضًا اتصالاتهم، ولكن هذا لا يعني دائمًا تحسين الخدمة.<sup>5</sup>

وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup> Reynolds J, (2002): *Practical Guide to CRM: Building More Profitable Customer Relationships*, CRC Press, <https://doi.org/10.1201/9781482280784>, pp 12-14. Retrieved on 14/03/2020.

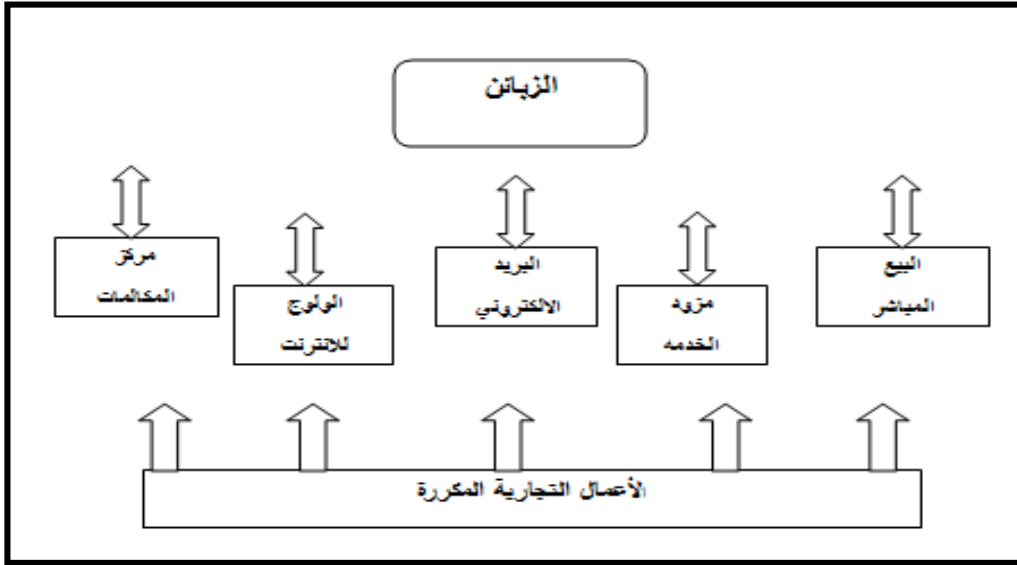
<sup>2</sup> Rollins, M., Halinen, A, (2005): *Customer Knowledge Management Competence: Towards a Theoretical Framework*, Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Big Island, <https://doi.org/10.1109/HICSS.2005.180>, p 10. . Retrieved on 14/03/2020.

<sup>3</sup> Dyché, J, (2002): *The CRM Handbook, a Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison-Wesley, p13.

<sup>4</sup> Buttler, F, (2009): *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, (2<sup>nd</sup> ed.), Elsevier Ltd, p4.

<sup>5</sup> Dyché, J, *opcit* , p13.

## الشكل (1-4): المستويات المختلفة لإدارة علاقات الزبون التشغيلية



## Source:

Dyché, J, (2002): **The CRM Handbook**, a Business Guide to Customer Relationship Management. Addison-Wesley, p13.

## • إدارة علاقات الزبون التحليلية

غالبًا ما يشار إلى إدارة علاقات الزبون في المكتب الخلفي باسم إدارة علاقات الزبون التحليلية، فيستلزم معرفة وتحليل ما حدث في المكتب الأمامي مع الزبائن. وتعد كل من التكنولوجيا (لتجميع ومعالجة الكم الهائل من بيانات الزبائن للمساعدة في التحليل) وإجراءات العمل الجديدة مطلوبة لإدارة علاقات الزبون التحليلية (لتحسين الممارسات التي تواجه الزبائن لزيادة الولاء والربحية). وبناءً على طلب المحللين وخبراء الصناعة، تعمل معظم المؤسسات اليوم على تطوير قدرات تحليلية لإدارة علاقات الزبون أو تكوين شركات مع موفري نكاء الأعمال (BI) لتنفيذ التحليل على منتجاتهم<sup>1</sup>.

بعبارة أخرى يعد المكون التحليلي لإدارة علاقات الزبون ميكانيزم تحليل البيانات المرتبطة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالزبائن<sup>2</sup>، هو المكان الذي يتم فيه جمع بيانات الزبائن وتقييمها، وهي تلعب دورًا محوريًا في هذه الوظيفة. فلا يمكن تحقيق إدارة فعالة لعلاقات الزبون بدون تقييم موثوق للبيانات، وهو ما يساعد في

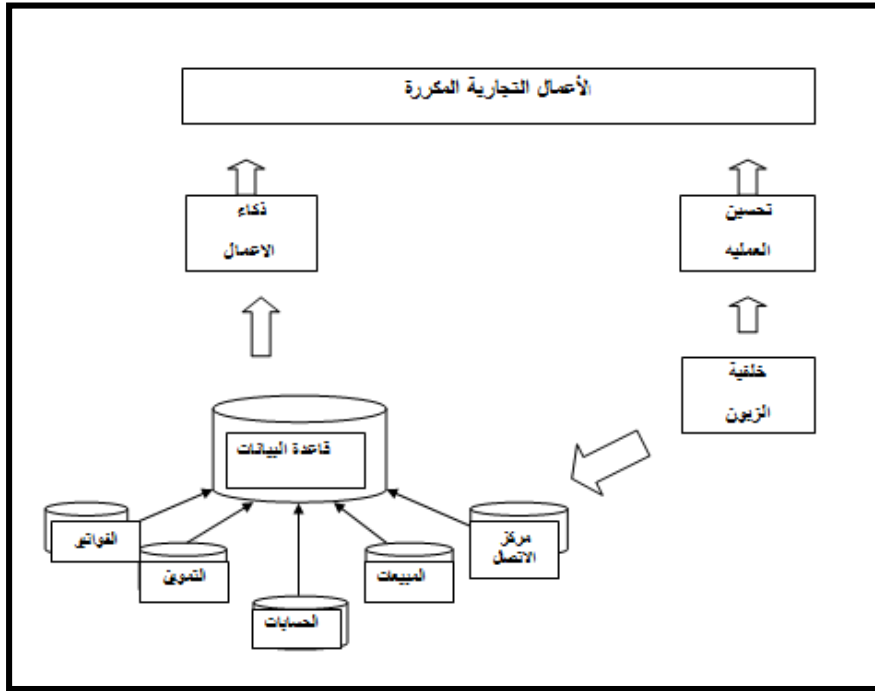
<sup>1</sup> Dyché, J., *opcit*, p13.

<sup>2</sup> سهام معاش، أنظمة إدارة علاقات الزبون كأداة لتحسين الخدمات العمومية في الجزائر: دراسة استطلاعية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة 1، 2019-2020، ص 23.

تحديد الاتجاهات ويمكن التحقق مما إذا كانت بعض التدابير قد نجحت في الإبلاغ أيضًا عما إذا كانت هناك أي آثار جانبية (ربما غير متوقعة).<sup>1</sup>

والشكل التالي يصور الطرق التي تعمل بها البيانات والإجراءات معًا لتحسين قرارات العمل.

### الشكل (5-1): فهم الزبون على المستوى التحليلي



#### Source:

Dyché, J. (2002): **The CRM Handbook**, a Business Guide to Customer Relationship Management. Addison-Wesley, p15.

#### • إدارة علاقات الزبون التعاونية

يعد هذا الأسلوب أحد أساليب إدارة علاقات الزبون والتي تشارك من خلاله العديد من الأقسام داخل المؤسسة، مثل المبيعات والدعم الفني والتسويق، والتي تستخدم نفس المعلومات التي تم جمعها بناء على تفاعلات الزبائن<sup>2</sup>. ويمكن لمداخلات الزبون تقديم المشورة لموظفي التسويق حول العناصر والخدمات التي قد يكون الزبون مهتمًا بها. والهدف من هذا التعاون هو تحسين جودة خدمة الزبائن من أجل تعزيز ارضائهم

<sup>1</sup> Barnes, J.G, (2001): **Secrets of Customer Relationship Management: It is All about How You Make Them Feel**, McGraw-Hill, New York, pp 54-55.

<sup>2</sup> Chai, W, (2007): **CRM (Customer Relationship Management)**

[http://searchcrm.techtarget.com/sDefinition/0,,sid11\\_gci939078,00.html](http://searchcrm.techtarget.com/sDefinition/0,,sid11_gci939078,00.html), . Retrieved on 17/02/2020.

وولائهم<sup>1</sup>. ويتم استخدام نظام إدارة علاقات الزبون التعاونية بشكل أساسي لإنشاء مجموعات عبر الإنترنت، ونقاط اتصال بين الأعمال التجارية، وإضفاء الطابع الشخصي على الخدمات.<sup>2</sup>

### • إدارة علاقات الزبون الاستراتيجي<sup>3</sup>

إن المؤسسات التي لا تولي اهتماما لاستخدام هذا المستوى الاستراتيجي لإدارة علاقات الزبائن ستخاطر حتما بفقدان الحصة السوقية لها. فهو المستوى حيث يتم اعتبار الزبائن في المرتبة الأولى، فيقوم بجمع وتصيل وتطبيق المعلومات حول الزبائن واتجاهات السوق للتوصل إلى عرض أفضل لقيمة الزبون.

ويعتبر النشاط التجاري رأي الزبائن مهماً لبقائه. فتقوم المؤسسة في هذا النوع من التركيز على متطلبات الزبون والتكيف معها، بدلا من التركيز على تطوير المنتج الذي قد يؤدي أحيانا إلى الإفراط في الهندسة.

### المطلب الثالث: مكونات وأبعاد إدارة علاقات الزبون

يرتبط فهم استراتيجيات إدارة علاقات الزبون بمعرفة جوهرها ومكوناتها وما يترتب عنها من أبعاد، وهو ما يستعرضه هذا المطلب.

#### 1. مكونات إدارة علاقات الزبون

تتمثل المكونات الرئيسية لإدارة علاقات الزبون في: عمليات الأعمال والتكنولوجيا والأفراد<sup>4</sup>، ولا يمكن اعتبار إدارة علاقات الزبون تقنية فقط بل تتعدى ذلك إلى عملية تجارية مصممة بشكل استراتيجي<sup>5</sup>. علاوة على ذلك، افترض كل من Payne<sup>6</sup> و Lin و Shang<sup>7</sup> و Frow and Payne<sup>8</sup> أن إدارة علاقات الزبون تشير إلى النهج الاستراتيجي الذي يستوعب التكنولوجيا مع العمليات التجارية للعمل معاً لبناء علاقة مربحة طويلة الأجل

<sup>1</sup> Rollins, M., & Halinen, A. *opcit*, p 14.

<sup>2</sup> Adebajo, D, (2003): *Classifying and Selecting e-CRM Applications: An Analysis Based Proposal*. *Management Decision*, vol 41, pp 572-573. <https://doi.org/10.1108/00251740310491517>. Retrieved on 17/02/2020.

<sup>3</sup> Buttle, F, (2009): *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, *opcit*, pp4-6.

<sup>4</sup> Almotairi M, (2009): *A Framework for successful CRM Implementation*, European and Mediterranean conference on information systems, pp 13-14.

<sup>5</sup> Gray P, Byun J, (2001): *Customer Relationship Management*, Centre for Research on Information Technology and Organisations, University of California, pp 3-6.

<sup>6</sup> Payne A, Frow P, (2004): *The role of multichannel integration in customer relationship management*, *Industrial Marketing Management*, vol 33, pp 530-532.

<sup>7</sup> Shang S. C, Lin j. S, (2005): *A Model for Understanding the Market-orientation Effects of CRM on the Organizational Processes*, *Proceedings of the Eleventh Americas Conference on Information Systems*, Omaha, NE, USA, pp 35-36.

<sup>8</sup> Payne A, Frow P, *opcit*, p 533.

مع الزبائن<sup>1</sup>. وكوجهة نظر استراتيجية، تشير إدارة علاقات الزبون إلى مهام العمل التي يتم تشغيلها من خلال العمليات المقابلة والتي تتحقق من خلال نظام المعلومات المقابل. ووفقاً لـ (Reicher & Szeghegyi ، 2015)<sup>2</sup> فإن المكونات الرئيسية الثلاثة هي الاستراتيجية والتكنولوجيا والأفراد. علاوة على ذلك، أكد كل من Zablah et al<sup>3</sup> على أن مفهوم إدارة علاقات الزبون هو مزيج من خمسة وجهات نظر وهي الاستراتيجية والفلسفة والعملية وأداة التكنولوجيا والقدرة التنظيمية.

ويتضح من بحث الخوري<sup>4</sup> أن هناك علاقة إيجابية بين مكونات إدارة علاقات الزبون وربحية المؤسسة. لذلك، يضمن التكامل الصحيح لمكونات إدارة علاقات الزبون نتائج ناجحة. وفي نفس السياق، ذكر المطيري<sup>5</sup> أن نجاح إدارة علاقات الزبون مبني بشكل أساسي على الإدارة والتكامل والتحكم في مكونات إدارة علاقات الزبون.

هذا وتعتمد مكونات إدارة علاقات الزبون بشكل كامل على أنشطة الأعمال التنظيمية والبيئة. وتبعاً لذلك، فهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى. وقد صنف العديد من الباحثين مكونات إدارة علاقات الزبون إلى خمسة مكونات رئيسية هي: الأفراد والتكنولوجيا وثقافة الأعمال والعلاقة والعملية. ووفقاً لـ Myron<sup>6</sup> تعد الاستراتيجية والعمليات ونظام المعلومات هي المكونات المفاهيمية الثلاثة المترابطة لإدارة علاقات الزبون. كما تضيف الاتجاهات الحديثة في إدارة علاقات الزبون المعرفة باعتبارها المكون الأساسي الرابع لإدارة علاقات الزبون.

## • التكنولوجيا

كانت التكنولوجيا هي المنفذ الأساسي لتحقيق أهداف نظام إدارة علاقات الزبون ومكوناً مهماً لجمع بيانات الزبائن وتصنيفها وحفظها<sup>7</sup>. ومما لا شك فيه أن دمج التكنولوجيا يتيح رؤية أوسع لبيانات زبائن المؤسسات<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> Shang S. C, Lin j. S., *opcit*, p 36.

<sup>2</sup> Reicher, R, Szeghegyi, A, (2015): **Factors Affecting the Selection and Implementation of a Customer Relationship Management (CRM) Process**, Acta Polytechnica Hungarica, Vol 12, No 4, pp 185-190.

<sup>3</sup> Zablah, A.R et al (2004): **An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: towards a common understanding of an emerging phenomenon**, Industrial Marketing Management, Vol 33 No 6, pp 478-479.

<sup>4</sup> Al-Khouri, R., (2011): **Assessing the risk and performance of the GCC banking sector**, International Research Journal of Finance and Economics, vol 65, pp 72-78.

<sup>5</sup> Almotairi, M., *opcit*, pp 5-7.

<sup>6</sup> Mayron, D, (2015): **The 4 Core Components of CRM**, Customer relationship Management, www.destinationCRM.com. Retrieved on 14/02/2020.

<sup>7</sup> Rapp, A et al, (2010): **Performance implications of customer linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology**, Journal of Business Research, Vol 63, No 11, pp 1230-1231.

<sup>8</sup> Thompson, S.H et al, (2006): **Towards a Holistic Perspective of Customer Relationship Management (CRM) Implementation: a Case Study of the Housing and Development Board**, Decision Support Systems, 42, Singapore, pp 1615-1617.

ويمكن للمؤسسات من خلال التكامل التكنولوجي، أن تدرك سلوكيات الزبائن وتكون على دراية بها، وتطور نماذج تنبؤية، وتتبع الاتصالات الفعالة استجابة لهم في الوقت المطلوب<sup>1</sup>. وعلى نطاق واسع، قد تمكّن التغييرات التكنولوجية الحديثة المؤسسات من تحسين قدراتها في التعامل مع احتياجات الزبائن مع الاحتفاظ بالحاليين منهم وجذب آخرين جدد<sup>2</sup>. وبالتالي، فإن مفهوم التكامل، بالنسبة للمؤسسة، يعني أن تتوفر على برنامج إنترنت، ومكتب مساعدة، ومركز اتصال، وتخصيص برمجيات، ومستودع بيانات، وأتمتة العمليات كتوليفة متكاملة للأعمال والنظام<sup>3</sup>. وبناءً على ذلك، فإن زيادة الاحتفاظ بالزبائن من خلال تعزيز رضاهم وعلاقتهم طويلة الأجل والمربحة هي من بين النتائج الرئيسية المرجوة والمستهدفة للمؤسسات من التكنولوجيا القائمة على إدارة علاقات الزبون<sup>4</sup>.

وتتضمن التكنولوجيا ثلاث فئات من المعلومات المتعلقة بأنظمة إدارة علاقات الزبون وهي: أنظمة المعاملات وأنظمة تخطيط موارد المؤسسات وأنظمة إدارة المعرفة. وقد بدأت أنظمة إدارة علاقات الزبون في نطاق محدود لخدمة مهام محددة للزبائن وإدارتهم وقياس رضاهم. ويمكن تصنيف حزم نظام إدارة علاقات الزبون إلى العديد من البرامج، من أبرزها مركز الاتصال، وإدارة الزبائن المتوقعين، وإدارة العمليات، وعملية المبيعات أو عملية أتمتة المبيعات، وإدارة الخدمة، وأنظمة مكتب المساعدة، وإدارة المعرفة والفرص، ودعم وخدمة الزبائن، وتدقق أنشطة المبيعات، وإدارة الخدمة الميدانية، والتحليلات التنبؤية وعملية تدفق الأنشطة<sup>5</sup>.

وتختلف وجهات نظر الباحثين حول حزم أنظمة إدارة علاقات الزبون أو حول ما يتوقع أن يقدمه برنامج إدارة علاقات الزبون، فاعتبره البعض مركز اتصال أو مكتب مساعدة أو إدارة اتصال أو أداة بريد إلكتروني، بينما يعتبره البعض الآخر بمثابة أتمتة لقوة المبيعات (لعملية المبيعات / عملية التسويق / عملية الخدمات)، كما اعتبرها آخرون بمثابة تخطيط موارد المؤسسات. ومن الناحية العملية، تؤدي مجموعة متنوعة من مفاهيم إدارة علاقات الزبون إلى اختلافات في نطاق تصميم حزم برامج إدارة علاقات الزبون، حيث يؤدي

<sup>1</sup> Chen, I.J., Popovich, K., *opcit*, pp. 672-688.

<sup>2</sup> Chang, W et al, (2010): **How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability**, Journal of Business Research, Vol 63, pp 851-852.

<sup>3</sup> Mendoza, L.E et al, (2007): **Critical success factors for a customer relationship management strategy**, Information and Software Technology, vol 49, pp 923-925.

<sup>4</sup> Yim F et al, (2004): **Customer relationship management: its dimensions and effect on customer outcomes**, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol 24, No 4, pp 269-270.

<sup>5</sup> Rahimi, R et al, (2015): **CRM in tourism**, in Nilanjan, R. (Ed.), *Emerging Innovative Marketing Strategies in the Tourism Industry*, 1st ed., IGI Global, Pennsylvania, pp. 26-30.

التنوع في التصميم إلى نتائج ضعيفة من تنفيذ إدارة علاقات الزبون نحو الحصول على نظرة استراتيجية لإدارة علاقات الزبون كعملية أسلوب حياة أو كعملية تجارية متكاملة وشاملة وفقاً لسيرورة عمل المؤسسة.<sup>1</sup>

في الواقع، إن أنظمة إدارة المعرفة أو التحويل الفعال لبيانات الزبائن لغرض معرفتهم هو أمر مطلوب في عملية تسليم إدارة علاقات الزبون لتلبية احتياجاتهم. وتسهل أنظمة إدارة المعرفة تدفق المعرفة حول قضايا الزبائن. كما يساعد كل من تكامل إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون المؤسسات على فهم احتياجات الزبائن ومطالبهم وسلوكهم بشكل أفضل.<sup>2</sup> كما وتم تصنيف معرفة الزبائن إلى نوعين؛ المعرفة السلوكية (النوعية) أو الكمية. كما صنفها آخرون إلى أربعة أنواع تشتمل على: المحتوى؛ الكفاءة، التعاون والتكوين.<sup>3</sup>

ويمكن تقسيم عملية إدارة معرفة الزبائن أيضاً إلى ثلاث عمليات صغيرة مختلفة وهي عملية جمع البيانات وعملية توليد المعلومات الاستخبارية وعملية نشر المعلومات الاستخبارية.<sup>4</sup> وتعتمد هذه العملية على تقنية قاعدة البيانات لمعالجة بيانات الزبائن وتوزيع المعلومات الاستخبارية القابلة للتنفيذ؛ وتؤثر قدرة مثل هذه المعلومات على جهود إدارة تفاعل المؤسسات التي تعتمد على تقنية إدارة علاقات الزبون في تطوير الحملات التسويقية والاتصالات متعددة القنوات بين زبائن المشتري لفهم سلوكيات الزبائن. وتتمثل الأبعاد الرئيسية لجودة إدارة التفاعل في الاتساق والملاءمة والجدوى. هذا واعتبر العديد من الباحثين أن إدارة التفاعل هي نهج لإدارة علاقات الزبائن على المستوى الجزئي<sup>5</sup> (CRM micro process approach)، والتي يهتم بتفاعل إدارة الزبون للحفاظ على علاقة مربحة طويلة الأجل، بينما تركز العملية على المستوى الكلي macro-level process على إدارة علاقات الزبون كعملية واسعة على مستوى المؤسسة.<sup>6</sup>

في الختام، تعد كل من إدارة المعرفة (عمليات المستوى الكلي) وإدارة التفاعل (عمليات المستوى الجزئي) الفئات الرئيسية لعملية إدارة علاقات الزبائن. ومن ناحية أخرى، فإن لنظام تخطيط موارد المؤسسات ونظام المعاملات صلة كبيرة بـ إدارة علاقات الزبون حيث تتم معالجة المعلومات المنظمة وتخزينها على قاعدة

<sup>1</sup> Plessis, M. D, Boon, J. A, (2004): **Knowledge management in e Business and customer relationship management: South African case study findings**, International Journal of Knowledge Management, Vol 24, No 1, pp 75-76.

<sup>2</sup> Nejatian, H et al, (2011): **The influence of customer knowledge on CRM performance of Malaysian ICT companies: a structural equation modeling approach**, International Journal of Business and Management, Vol. 6, p 181.

<sup>3</sup> Sanayei, A., Sadidi, M., (2011): **Investigation of Customer Knowledge Management (CKM) Dimensions: A Survey Research**, International Journal of Business and Management, Vol 6, No 11, p 234.

<sup>4</sup> Rababah, K et al, (2011): **Customer Relationship Management (CRM) process from theory to practice the pre-implementation plan of CRM system**, International Journal of e-Education, e-Business, e Management and eLearning, Vol. 1 No. 1, p 4.

<sup>5</sup> Öztaysi, B et al, (2011): **Performance comparison based on customer relationship management using analytic network process**, Expert Systems with Applications, vol 38, pp 9789–9794.

<sup>6</sup> Gholami, S. Sabbir Rahman, M., (2012): **CRM: A Conceptual Framework of Enablers and Perspectives**, Business and Management Research, Vol. 1, No. 1;. Retrieved from [www.sciedu.ca/bmr](http://www.sciedu.ca/bmr) 12/03/2020.

بيانات الزبائن الرئيسية بالإضافة إلى المعاملات التجارية. بينما تحتاج عمليات تحليل إدارة علاقات الزبون إلى مثل هذه البيانات للحصول على منظور 360 درجة للزبائن لأن عمليات تسليم إدارة علاقات الزبون ودعمها تتطلب الوصول إلى جميع بيانات زبائن المؤسسة لمعالجة احتياجاتهم بشكل أفضل ومعالجة كاملة.

### • الأفراد:

من المتوقع عليه بشدة أن الأفراد أو الموظفين في مؤسسة ما هم من بين محددات النجاح الحيوية الذين يديرون علاقة الزبائن والاستعداد التنظيمي. ويحتل مكون الأفراد في المؤسسة أهمية حاسمة في التنفيذ الناجح والفعال لإدارة علاقات الزبون. وتتعلق تقنية إدارة علاقات الزبون بأتمتة معالجة المعلومات لزيادة كفاءة الموظفين وفعاليتهم وإدارة علاقات الزبائن الخاصة بالمؤسسة. علاوة على ذلك، فإن إدارة علاقات الموظفين (ERM) هي قضية معاصرة في إدارة الموارد البشرية مبنية على إدارة علاقات الزبون.<sup>1</sup>

### • عملية إدارة علاقات الزبون

تتبع استراتيجية عمل إدارة علاقات الزبون من الأساس الفلسفي لتسويق العلاقات<sup>2</sup>، ويتطلب نجاح إدارة علاقات الزبون تحولاً حاداً في جميع العمليات التجارية إلى العمليات الموجهة للزبائن؛ كما يجب أن يركز تحليل وتقييم جميع العمليات التجارية على الزبون، كما تتطلب إدارة علاقات الزبون أيضاً أنظمة أعمال فعالة ومتكاملة ذات تأثير كبير على مستوى المؤسسة في تطوير وجهة نظر الزبون للمشاركة عبر المؤسسة. ويجب إعطاء الأولوية لتأثير هذه العمليات التنظيمية عند تكاملها وأتمتتها كعمليات تجارية مع الأخذ في الاعتبار العمليات التجارية الفعالة الرئيسية وهي؛ عملية التسويق وعملية البيع وعملية الخدمات. وتتضمن إدارة علاقات الزبون عمليات تجارية ذات صلة تم تحديدها كنتيجة لتقييم وتحليل شاملين، ويتم تصنيف عمليات إدارة علاقات الزبون على ثلاثة مستويات وهي؛ مستوى المؤسسة والمستوى الوظيفي ومستوى الزبون<sup>3</sup>. حيث يحتوي المستوى الذي يواجه الزبائن في إدارة علاقات الزبون ثلاث مراحل من عملية إدارة علاقات الزبون وهي: بدء العلاقة والحفاظ عليها وإنهاء العلاقة؛ وبالتالي، فهي تؤكد على أنه يجب معاملة الزبائن من وجهة نظر واحدة عبر جميع قنوات الاتصال وتوزيع ذكاء الزبائن<sup>4</sup>. ويمكن تصنيف عمليات إدارة علاقات الزبون الموجهة نحو الزبائن إلى ثلاثة أنواع هي: عملية التسليم والدعم والتحليل. كما تم

<sup>1</sup> Crittenden, V. L et al, (2010): **Technology and business-to consumer selling: Contemplating research and practice**, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol 30, No 2, pp 105–109.

<sup>2</sup> Chen, I.J, Popovich, K., **opcit**, p675.

<sup>3</sup> Moutot, J.M, Bascoul, G., (2008): **Effects of Sales Force Automation Use on Sales Force Activities and Customer Relationship Management Processes**, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol 8, No 2, pp 169-173.

<sup>4</sup> Ragins, E. J, Greco, A. J, **opcit**, pp 25– 30.

تصنيف عمليات إدارة علاقات الزبون متعددة الوظائف إلى خمسة تصنيفات وهي: عملية تطوير الاستراتيجية وعملية خلق القيمة وعملية التكامل متعدد القنوات وعملية إدارة المعلومات وعملية تقييم الأداء.<sup>1</sup>

ويعد منظور عملية إدارة علاقات الزبون متعددة الوظائف منظورا تكمليا ومفصلا وشاملا. وهو يدمج جميع وجهات النظر الأخرى. فعلى سبيل المثال، تتضمن عملية التكامل متعدد القنوات عملية مستوى الزبون. وفي الوقت نفسه، يمكن العثور على عملية تحليل إدارة علاقات الزبون وتسليم إدارة علاقات الزبون ودعمه وعملية إدارة علاقات الزبون الموجهة للزبائن على التوالي في عملية إدارة المعلومات وعملية خلق القيمة وعملية التكامل متعدد القنوات. وبالمثل، يتم شرح العملية التكرارية لعلاقة إدارة علاقات الزبون من خلال منظور عملية مستوى الزبون والتي تبدأ بتقديم العلاقة مع الزبون والحفاظ عليها وتعزيزها. كما ينطوي أيضًا على إنهاء العلاقة مع الزبون بمجرد أن تصبح غير مربحة للمؤسسة

## 2. أبعاد إدارة علاقات الزبون

وفقًا لـ Sin et al. (2005)<sup>2</sup> ، تم تصور إدارة علاقات الزبون على أنه بناء متعدد الأبعاد يتكون من أربعة مكونات سلوكية رئيسية. تشمل على: التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم إدارة علاقات الزبون، وإدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا.

### • التركيز على كبار الزبائن: (التوجه نحو الزبائن)

يعرّف Narver and Slater (1990)<sup>3</sup> هذا البعد بأنه "قدرة المزود على التحقيق باستمرار في احتياجات الزبائن الكامنة وكشف الاحتياجات المستقبلية". ووفقا لـ Homburg, C; Müller, M and Klarmann, M, (2011)<sup>4</sup> فإنه مجموعة من السلوكيات الموجهة نحو المهام (على سبيل المثال، وصف المنتجات بدقة أو تحديد احتياجات الزبائن)، وهذا يشير إلى التصور على أنه "توجيه وظيفي للزبون"، لأنه يقتصر على السلوكيات التي من المحتمل أن يتوقعها الزبائن من مندوب المبيعات.

<sup>1</sup> Geib, M et al, (2005): **Architecture for Customer Relationship Management Approaches in Financial Services**, in the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS '05), p 2404.

<sup>2</sup> Sin, L. Y et al, (2005): **CRM: conceptualization and scale development**, European Journal of Marketing, vol 39, No (11/12), pp 1274-1280.

<sup>3</sup> Narver, J.C, Slater, S.F, (1990): **The Effect of a Market Orientation on Business Profitability**, Journal of Marketing, Vol.54, No.4, pp 23-25.

<sup>4</sup> . Homburg, C et al, (2011): **When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty?: The differential effects of relational and functional customer orientation**, Academy of Marketing Science, Vol. 39, No.6, pp 799– 802.

كما يقترح بأن التركيز على كبار الزبائن ينطوي على السلوكيات المتعلقة بالمهمة التي يقوم بها مندوب المبيعات من أجل مساعدة الزبون على اتخاذ قرار الشراء الصحيح وتوجهه العلائقي الذي يعبر عن سلوكيات مندوب المبيعات التي يمكن أن تساعد في بناء علاقة طويلة الأمد مع الزبون.

ويتعلق التركيز على كبار الزبائن بالقدرة على التحقيق المستمر في الاحتياجات الكامنة وكشف الاحتياجات المستقبلية للزبائن، ويشتمل على الفئات الأربع التالية:

✓ **تكامل الزبائن:** من خلال تضمين الطرق التي يتم فيها دمج الزبائن في عمليات الابتكار أو التطوير للمؤسسة.<sup>1</sup>

✓ **الأساليب النوعية المتعمقة:** التي تعبر عن طرق التحقيق في الدوافع الأساسية ورغبات الزبائن.<sup>2</sup>

✓ **مراقبة الاتجاه:** وتترجم طرق المراقبة المستمرة للاتجاهات التكنولوجية والتغيرات في سلوك الزبائن.<sup>3</sup>

✓ **مقاربة السيناريو:** ويتضمن طرق إنشاء مجموعة من العقود الآجلة للزبائن المحتملين وتحديد تأثيرها على المؤسسة.<sup>4</sup>

ويركز هذا البعد على اكتشاف وتلبية احتياجات الشراء لدى الزبائن مع مراعاة مصالحهم المفضلة.<sup>5</sup> ويمكن إرجاع أصول التركيز على الزبائن إلى تطور مفهوم التسويق، والذي يعبر في الأساس عن فلسفة عمل توظف الهدف النهائي للمؤسسة في تلبية احتياجات الزبائن بغرض تعظيم الربح.<sup>6</sup>

وبينما كان نظام التسويق يجذب اهتمامات متزايدة بين المنظرين والباحثين، ظهر أيضًا إدراك أهمية الزبون داخل السوق، حيث تم الاعتراف بأهمية تقييم وإدارة رضا الزبائن على نطاق واسع سواء بشكل عام أو في مجال الخدمات.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Chesbrough, H.W et al, (2006): **Open Innovation: Researching a New Paradigm**, Oxford: Oxford University Press, pp 144-146.

<sup>2</sup> Ulwick, A.W. (2005): **What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services**, McGraw-Hill, New York, pp 125-148.

<sup>3</sup> Ofek, E, Wathieu, L, (2010): **Are You Ignoring Trends That Could Shake up Your Business?**, Harvard Business Review, Vol.88, No.7/8, pp 128-129.

<sup>4</sup> Schogel, M, Sulser, C, (2007): **Scenario Management**, In Belz, C., Schogel, M., and Tomczak, T. (Eds.), **Innovation Driven Marketing**, Wiesbaden: Gabler, pp 345-348.

<sup>5</sup> Saxe, R, Weitz, B.A., (1982): **The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople**, Journal of Marketing Research, Vol. 19, No.3, pp 346-349.

<sup>6</sup> Homburg, C et al, **opcit**, p 780.

<sup>7</sup> Stefanou, C. J, Sarmaniatis, C, (2003): **CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research**, Business Process Management Journal, Vol. 9, No.5, pp 619 – 624.

وقد أصبح إرضاء الزبائن أحد القضايا التي أثارت الاهتمام الأكبر في أدبيات التسويق لما له من دور رئيسي في استراتيجيات العمل الناجحة.<sup>1</sup> ويمكن فهم التركيز على كبار الزبائن على أنه امتداد للتسويق بالعلاقات، حيث يؤكد كلا المفهومين على إنشاء مزايا تنافسية مستدامة من خلال التميز في خدمة الزبائن.<sup>2</sup> وعلى غرار التسويق بالعلاقات، يهدف التركيز على كبار الزبائن إلى تعزيز واستدامة ربحية المؤسسة من خلال بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن وزيادة رضاهم<sup>3</sup>، وفقاً لـ (Narver and Slater (1990)<sup>4</sup>، فإنه يعد أحد المفاهيم الأساسية لتوجه السوق.

إن المعرفة والفهم الجيد لاحتياجات الزبون لا يمكّنان المؤسسة فقط من خلق قيمة عالية لنفسها فقط ولكن لزيائنها أيضاً، لذا فإن التركيز على كبار الزبائن يزيد من مستوى الرضا، ويقلل من نوايا تبديل الزبائن للتعامل مع مؤسسات منافسة<sup>5</sup>. والنسبة للمصنعين، فإن معرفة احتياجات الزبائن أمر لا بد منه؛ ومن خلال استراتيجية دخول السوق الصحيحة والموارد الموجهة لمعرفة احتياجات الزبائن سيكون للمنتجات فرصة أكبر للنجاح وبالتالي المساهمة في ربحية المؤسسات.<sup>6</sup>

ويتألف هذا البعد من فئتين أساسيتين مختلفتين: الخصائص السلوكية والثقافية<sup>7</sup>. وفي حين أن المنظور السلوكي يصف الزبائن من حيث السلوكيات المحددة<sup>8</sup>، يرتبط المنظور الثقافي بخصائص أساسية أكثر للمؤسسة<sup>9</sup>. ومع ذلك، تعد كلتا الفئتين مؤشرات مهمة للاستجابة لاحتياجات الزبائن.<sup>10</sup>

<sup>1</sup> Gebhardt, G.F et al, (2006): **Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation**, Journal of Marketing, Vol.70, No.4, pp 40-45.

<sup>2</sup> Steinman C et al, (2000): **Beyond market orientation: When customers and suppliers disagree**, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, No.1, pp 112 – 113.

<sup>3</sup> Krepapa, A et al, (2000): **An analysis of service provider versus customer perceptions of market orientation and the impact on satisfaction**, European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 1-2, pp 199-208.

<sup>4</sup> Narver, J.C, Slater, S.F, **opcit**, p p 22-25.

<sup>5</sup> Lam, S.K et al, (2010): **The Diffusion of Market Orientation throughout the Organization: A Social Learning Theory Perspective**, Journal of Marketing, Vol.74, No.5, pp 64-69.

<sup>6</sup> Blocker, C.P et al, (2013): **Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets**, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.39, No.2, pp 220–223.

<sup>7</sup> Meehan, S et al, (2007): **The Impact of Organizational Values on the Effectiveness of Market-Oriented Behaviors**, MSI Working Paper Series, Report No. 07(116), pp 115-122.

<sup>8</sup> Kohli, A.K, Jaworski, B.J, (1990): **Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications**, Journal of Marketing, Vol.54, No.2, pp 4-8.

<sup>9</sup> Narver, J.C, Slater, S.F, **opcit**, pp 24-25.

<sup>10</sup> Donavan, D.T et al, (2004), **internal benefits of service worker-customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors**, Journal of Marketing, Vol. 68, No. 1, pp 132-136.

## • تنظيم علاقات الزبائن:

مع التركيز القوي على كبار الزبائن والذي يعد أهم بعد من أبعاد نظام إدارة علاقات الزبون، يجب تنظيم وإدارة المؤسسة بأكملها لغرض تنمية هذه العلاقات القيمة. حيث يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً، كما يجب إعادة بنائه بالكامل لتوليد قيم تتمحور حول الزبون<sup>1</sup> والتركيز كذلك على تحسين التنسيق بين الفرق التي تركز على الزبائن.<sup>2</sup>

إن نجاح إدارة علاقات الزبون مرهون بمدى التزام المؤسسة باستخدام مواردها، ومن خلال الجهود المتضافرة التي تبذلها جميع الوظائف التنظيمية لتوفير تدفق مستمر من الإجراءات التي تهتم بخلق قيمة للزبون والاحتفاظ به، وبالتالي فإن المؤسسة وفريق المبيعات التابع لها سيكونون قادرين على تلبية احتياجات الزبائن وتعزيز العلاقات معهم. بالمقابل، إذا لم يكن لدى المؤسسات ثقافة تطوير علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، فلا ينبغي توقع نجاحها في ممارسات إدارة علاقات الزبون<sup>3</sup>. ولهذا السبب، يجب على المؤسسات تصميم الهياكل والعمليات التنظيمية الخاصة بها مع نهج موجه نحو الزبون (مثل رضا الزبائن وأنظمة المتابعة، وأنظمة مكافأة الموظفين، وتجهيز الموظفين بالأدوات والمعدات الحديثة، والتنسيق والتكامل العالي بين مختلف إدارات المؤسسة) وتطوير السلوكيات التي من شأنها تكوين علاقات قوية مع الزبائن. وبهذه الطريقة، يمكن للمؤسسات أن تخلق لموظفيها السلوك المطلوب الموجه نحو الزبائن.<sup>4</sup>

## • إدارة معرفة الزبون

تواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة في العمل على معالجة بياناتها واستغلال معرفتها، وتسعى جاهدة لدعم قاعدة معارفها بشكل مستمر من أجل استخدام هذه المعرفة في تفاعلها مع البيئة التي تعمل فيها بجميع مكوناتها. ومع زيادة المنافسة وتعقيدات البيئة يستلزم على المؤسسة تسخير كافة جهودها لمعرفة الزبون والسوق والمنافسين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Mechinda, P, Patterson, P.G, (2011): **The impact of service climate and service provider personality on employees' customer-oriented behavior in a high-contact setting**, Journal of Services Marketing, Vol. 25 No. 2, pp 105-108.

<sup>2</sup> Dutu, C, Halmajan, H, (2011): **The effect of organizational readiness on CRM and business performance**, International Journal of Computers, Vol 1, No 2, pp 108-111.

<sup>3</sup> Dutu, C., Halmajan, H. **opcit**, pp 109-111.

<sup>4</sup> Lanjananda, P., Patterson, P. G, (2008): **Determinants of customer-oriented behavior in a health care context**, Journal of Service Management, Vol 20, No 1, pp 12-22.

<sup>5</sup> Lopez-Nicolasa, C, Molina-Castillo, F. J. (2008): **customer knowledge management and E-commerce the role of customer perceived risk**, International journal of information management, Elsevier, Vol 28, p 102.

تم تعريف إدارة معرفة الزبائن من منظور التسويق على أنها "الدليل الملتزم أو المنضبط للتمييز بين المعرفة التسويقية ودمجها بين الأفراد (الموظفين، الزبائن)، لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة جديدة للزبائن واستخدامها لتطوير ممارسات وتطبيقات تسويقية في اتجاهات مختلفة".<sup>1</sup>

وتعد إدارة معرفة الزبائن جزءًا مهمًا من إدارة المعرفة الشاملة للمؤسسة وأحد قواعدها الأساسية لأن دراسة بيانات الزبائن ومعلوماتهم تزيد من احتمالية تلبية المؤسسة لاحتياجاتهم ومتطلباتهم؛ مما ينجر عنه اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم، وكذلك استخدام تلك المعرفة لتطوير الأداء أو الإبداع في المنتجات والخدمات.<sup>2</sup>

وتتميز هذه المعرفة باستخدام قاعدة بيانات الزبائن وتوفير قنوات اتصال مستمر مع كبار الزبائن نحو تطوير المنتجات والخدمات وتنويعها بشكل مريح ومتكامل ومتزامن مع استراتيجيات التسويق التي وضعتها إدارة المؤسسة لخلق معرفة تسويقية جديدة، ومن ثم يصبح من الممكن تمامًا للمؤسسة أن تحقق ميزتها التنافسية من خلال معرفة السلوك الشرائي للزبون عن طريق اختيار المنتج المحدد والعلامة التجارية ودرجة الولاء للمنتجات والخدمات.<sup>3</sup>

وتساعد إدارة معرفة الزبائن المؤسسات على بناء علاقات قوية ومفيدة للطرفين من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:<sup>4</sup>

- ✓ من هم زبائن المؤسسة؟
- ✓ كيف تساعد المعرفة المؤسسات في الحفاظ على زبائنهم؟
- ✓ كيف تساعد المعرفة الزبائن الجدد؟
- ✓ كيف يمكن للمؤسسة استخدام معرفة الزبائن لتحسين منتجاتها وخدماتها باستمرار؟
- ✓ كيف يمكن للمؤسسة استخدام معرفة الزبائن لإيجاد منتجات وخدمات جديدة؟
- ✓ كيف يمكن للمؤسسة استخدام معرفة الزبائن لاكتساب فهم أفضل للسوق الذي تنشط فيه؟

<sup>1</sup> Sheth, J. N et al, (2008): **Customer Relationship Management Emerging concepts, Tools and application**, Tata Mc Caw Hill Publishing Company limited, New DELHI, p 15.

<sup>2</sup> Michal, B, (2000): **Marketing Strategy and Management**, 3rd edition, Macmillan business, London, p246.

<sup>3</sup> Burns, A. C, Bush, R. F. (2000): **Marketing Research**, 3 edition, prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey, p 124.

<sup>4</sup> Walter, B, (2003): **knowledge enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concept**, journal of knowledge management, Vol. 7, No. 5, p 109.

تستخدم المؤسسات الحديثة إدارة معرفة الزبائن كشكل من أشكال التفاعل مع الزبائن، خاصة مع توجهها إلى رفع شعار "الزبون أولاً"، وبالتالي ضرورة السعي لتلبية متطلباته وتلبية احتياجاته كأحد أهم مصادر الإيرادات والربحية.<sup>1</sup>

### • إدارة علاقات الزبون المبنية على التكنولوجيا

لا يمكن تحسين العديد من الأنشطة الموجهة لإدارة علاقات الزبائن، مثل إدارة معرفة الزبون وتنظيم هذه العلاقات، دون الاستفادة من أحدث التقنيات.<sup>2</sup> في الواقع، تستفيد معظم تطبيقات إدارة علاقات الزبون بشكل كبير من الابتكارات التكنولوجية مع قدرتها على جمع وتحليل البيانات حول أنماط الزبائن، وتطوير نماذج التنبؤ، والاستجابة باتصالات مخصصة وفعالة في الوقت المناسب، وتقديم عروض قيمة مخصصة للزبائن بكفاءة.<sup>3</sup>

ومع تطوير أدوات إدارة المعلومات، مثل تسويق قواعد البيانات، وتخزين واستخراج البيانات، وتقنيات الدفع، تسعى المؤسسات جاهدة لدمج أحدث التقنيات بسلاسة في أنظمة إدارة علاقات الزبائن الخاصة بها. على وجه الخصوص، يعتمد مندوبو المبيعات على البرامج المستحدثة باستمرار للاستجابة بشكل أفضل للزبائن وبناء علاقات دائمة معهم.<sup>4</sup>

تساعد التكنولوجيات المستخدمة ضمن إدارة علاقات الزبون المؤسسات ومندوبي المبيعات في جمع المعلومات وتحليلها وتوزيعها من أجل تنقيب أفضل، وتحسين الاتصالات وعروض المبيعات، وتكوينات المنتجات المصممة خصيصاً. كما أنه يسهل الإحالة المرجعية للزبائن داخل أقسام المؤسسة للحصول على فرص مبيعات أكبر.<sup>5</sup> ومن بين النتائج الرئيسية التي تسعى إليها إدارة علاقات الزبون المبنية على التكنولوجيا هي تعزيز رضا الزبائن، وزيادة الاحتفاظ بهم، وزيادة ربحية علاقات الزبائن طويلة الأجل.<sup>6</sup>

باختصار، تعتمد تطبيقات إدارة علاقات الزبون الناجحة على الجمع بين الأبعاد الأربعة المذكورة أعلاه - التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم إدارة علاقات الزبون، وإدارة معرفة الزبائن، إدارة علاقات الزبون المبنية

<sup>1</sup> Benhamou Najat, (2017): **Importance of Customer Knowledge in Business Organizations**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 7, No. 11, p 34.

<sup>2</sup> Vrechopoulos Adam P, (2004): **Mass Customization Challenges in Internet Retailing through Information Management**, International Journal of Information Management, vol 24, pp 65-66.

<sup>3</sup> Peppard, Joe, (2000): **Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services**, European Management Journal, vol 18 (3), pp 315-317

<sup>4</sup> Kotler Philip, (2003): **Marketing Insights from A to Z**, NJ: John Wiley & Sons, Hoboken, p141.

<sup>5</sup> Widmier Scott M et al, (2002): **Infusing Technology into Personal Selling**, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol 22, No 3, pp 193-194.

<sup>6</sup> Butler Shahlam (2000): **Changing the Game: CRM in the E-World**, Journal of Business Strategy, Vol 21, No 2, pp 13-14.

على التكنولوجيا، ويمكن لأوجه القصور في أي من هذه المجالات أن تجعل جهود إدارة علاقات الزبائن للمؤسسة ضعيفة أو غير فعالة.

## خلاصة الفصل الأول:

يعتبر فهم متطلبات الزبون وربط علاقات معه جوهر العملية التسويقية ومحل اهتمام المؤسسات التي تسعى للنجاح والاستمرارية، لما يعود عليها من مزايا وفوائد إضافة إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ضمن الأهمية التي يتحلى بها التسويق داخل المؤسسة، وهو ما دفعها إلى تبني استراتيجيات إدارة العلاقات مع الزبون كونها ميثاق مهم وقوي يربط بين الزبون المرتقب والزبون الحالي وبين المؤسسات التي تسعى لاستيعاب وتقييم ولاء وقيمة الزبون وفهمه، واعتباره بمثابة ميزة تنافسية للمؤسسة لمواجهة المنافسين وتحقيق النمو والاستمرارية، وتسهر المؤسسات على فهم ودمج مكونات إدارة علاقات الزبون، والتركيز على تفعيل عملياتها على المستويين الجزئي والكلي وربط أبعادها وتجنب العوائق التي تحول دون تحقيق ذلك.

# الفصل الثاني: الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي

## تمهيد

تسعى الدول والمؤسسات مع تزايد تقلب بيئة الأعمال إلى الاكتشاف المبكر للتغيرات البيئية وتطوير قدرة التكيف والتوقع وتحديد نتائج الاستجابات البديلة لتلك التغيرات. وفي ظل هذه البيئة المتقلبة والتنافسية، تلجأ المؤسسات الاقتصادية حالياً إلى استخدام أبعاد الذكاء باختلاف أنواعه لتحقيق أداء جيد والى إنشاء بيئة تنظيمية محكمة ذات كفاءة وفاعلية من خلال جمع وتحليل المعلومات المختلفة من محيط أعمالها. ومن بين أهم أنواع الذكاء الممارسة في المؤسسات، ظهر الذكاء التنافسي، ونما إلى تخصص لمساعدة المؤسسات على التكيف مع تغيرات بيئة الأعمال، وتحسين عملية صنع القرار من خلال توفير إطار لتضمين التحليل البيئي المتكامل في عملية صنع القرار، وكذا القدرة على مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

وللتعرف على مفهوم وأبعاد مصطلح الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

- ❖ المبحث الأول: الذكاء التنافسي؛
- ❖ المبحث الثاني: الذكاء التنظيمي؛
- ❖ المبحث الثالث: أبعاد الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي ودورها في إدارة علاقات الزبون

## المبحث الأول: الذكاء التنافسي

يعد الذكاء التنافسي من بين أهم المفاهيم المعاصرة والحديثة التي تم طرحها في نظرية المنظمات واستراتيجية المؤسسات، وهو محل اهتمام العديد من الباحثين نظراً للأهمية التي يكتسبها في عملية صنع القرار التي يتخذها المسؤولين والتي تسعى لتحقيق الأهداف وتوفير الاستقرار، الاستمرارية والنجاح من خلال المعرفة الجيدة لمحيط الأعمال، بما يكسب المؤسسات الميزة التنافسية من خلال تحليل النظام المعلوماتي الذي يخص بيئة المنافسين شديدة التقلب بطرق مبتكرة تساعدها على تطوير قدراتها مقارنة بمنافسيها، يعرض هذا المبحث متغير الذكاء التنافسي من حيث نشأته، ومفهومه، وأهميته، وأهدافه وخصائصه، وعملياته.

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم الذكاء التنافسي

كانت ممارسات الذكاء التنافسي موجودة منذ القدم وتطورت عبر الزمن، فطالما كانت هناك محاولات لجمع البيانات حول المنافسين لاكتساب القدرة على مواجهة كافة التحديات والتهديدات وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة.

#### 1. نشأة مفهوم الذكاء التنافسي

لا يعد الذكاء التنافسي مفهوماً جديداً بل له تاريخ يعود لأكثر من 5000 سنة، ويمكن إرجاع أصوله إلى 500 سنة قبل الميلاد، عندما كان إدراك العدو في الحرب ضرورياً لاتخاذ القرارات والانتصار<sup>1</sup>. وقد عرف في الثقافة التي كانت معمول بها في إمبراطورية الصين منذ 5000 سنة حيث ظهر في أحد الكتب الصينية المعروفة باسم "فن الحرب The art of war"<sup>2</sup> للمؤلف «SUN TZU»<sup>3</sup> والذي كان أساساً لتطوير الاستخبارات العسكرية. وعلى مدى القرون التالية، كشفت العديد من الأحداث التجارية والعسكرية عن أهمية جمع المعلومات وبناء الذكاء التنافسي، وبهذا الصدد تم وصف كيفية استخدام الإمبراطور البيزنطي قسطنطين الأول في القرن الخامس رهباناً لسرقة ديدان الحرير من الصينيين لفهم كيفية صنع الحرير.

<sup>1</sup> JUHARI, A. S, STEPHENS, D, (2006): **Origins of competitive intelligence: a fundamental extension of CI education**, Research School of Informatics, Loughborough University, England, p 34.

<sup>2</sup> سهام احمد محمد علوان (2021): إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا، كلية التربية المجلة التربوية، عدد مارس، جامعة سوهاج، مصر، ص 1989.

<sup>3</sup> Sun tzu (2000): **Translated from the Chinese By LIONEL GILES, M.A. (1910), art of war**, Leicester LE2 1WS, England, pp 123-125.

وبعد عدة قرون، وفي عام 1615 أرسلت شركة الهند الشرقية الإنجليزية إلى الصين وكيلاً (السيد R.L. Wickham)، لجمع معلومات استخباراتية عن طريقة إنتاج الشاي. وبعد عشر سنوات، أصبح الوكيل قادراً على جمع معلومات كافية ليتم صناعة الشاي بطريقة مماثلة في بريطانيا<sup>1</sup>. ومنذ الستينيات، تم تقديم المزيد من التفاصيل النظرية الرسمية حول الذكاء التنافسي في الشركات، لكن الدراسات التجريبية الأولى المهمة للمجال لم تُنشر حتى أواخر الثمانينيات، تقريباً نفس الإطار الزمني الذي ظهرت خلاله المنشورات الأولى في هيئة كتاب<sup>2</sup>. وعبر عدة عقود، تطور المفهوم تحت العديد من التسميات المختلفة، بما في ذلك: المسح البيئي<sup>3</sup>، ذكاء الشركات<sup>4</sup>، تحليل المنافسين<sup>5</sup>، ذكاء الأعمال<sup>6</sup>، المخابرات الاستراتيجية<sup>7</sup> وذكاء التسويق<sup>8</sup>. يعبر عن الذكاء التنافسي باللغة الأجنبية Competitive Intelligence ويرمز له بالاختصار (CI)، ويعد من المصطلحات أو المفاهيم التي لم تظهر بين ليلة وضحاها حيث يعتبر مصدراً لمعلومات البيئة التنافسية وترجع جذور مفهومه التاريخية إلى سبعينات القرن الماضي<sup>9</sup>.

يعتبر MICHAEL PORTER "مايكل بوتر" الشخص الذي ينسب له الفضل في نشوء المفهوم في العلوم الإدارية في سنة 1980 في جامعة هارفرد الأمريكية، حيث كانت القدرة على استكشاف بيئة المنافسين والعثور على ميزة من المعلومات المكتسبة فكرة مركزية لبورتر، الذي كان لتفسيراته تأثير عميق في العالم الحديث. يؤكد إطاره لتحليل المنافسين على الحاجة إلى نوع من عملية منظمة للاستخبار حول المنافس من أجل جمع البيانات وتصنيفها وفهرستها وضمها وإيصالها (حول أهداف المنافس المستقبلية، والافتراضات التي يمتلكها المنافس عن نفسه، واستراتيجية المنافس الحالية، و قدرات المنافس) وبالتالي استخدامها في عملية صياغة الاستراتيجية<sup>10</sup>.

ويعد PORTER من بين مؤسسي جمعية "مهني ذكاء المنافسة" في عام 1986 والتي أصبح اسمها حالياً "جمعية محترفي الذكاء التنافسي" والتي تعرف باللغة الأجنبية بـ "Strategic &

<sup>1</sup> CALOF, J. L.; WRIGHT, S. (2008): **Competitive intelligence: A practitioner, academic and interdisciplinary perspective**, European Journal of Marketing, Vol 42, No 7/8, pp 722-725.

<sup>2</sup> FLEISHER, C. S. et al, (2007): **A chronological and categorized bibliography of key competitive intelligence scholarship: Part 4 (2004-2006)**, Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol 4, No 1, pp 54-57.

<sup>3</sup> AGUILAR, F. J. (1967): **Scanning the Business Environment**, Macmillan, NY.

<sup>4</sup> EELLS, R. S. F.; NEHEMKIS, P. R., (1984): **Corporate Intelligence and Espionage: A Blueprint for Executive Decision Making**, MacMillan, New York.

<sup>5</sup> PORTER, M. E, (1980): **Competitive strategy**, New York: Free Press.

<sup>6</sup> PEARCE, F. T. (1976): **Business intelligence systems: The need, development, and integration**, Industrial Marketing Management, Vol 5, No 2/3, pp 125-128.

<sup>7</sup> MONTGOMERY, D. B.; WEINBERG, C. B. (1979): **Toward Strategic Intelligence Systems. The Journal of Marketing**, Vol 34, No 4, pp 44-49.

<sup>8</sup> MALTZ, E.; KOHLI, A. K. (1996): **Market Intelligence Dissemination across Functional Boundaries**, Journal of Marketing Research, Vol 33, No 1, pp 52-55.

<sup>9</sup> Kinp & et.al, A, (2003): **chronological and categorized bibliography of key competitive intelligence scholarship 3**, journal of competitive intelligence and management, vol 01, No03, p22.

<sup>10</sup> BERNHARDT, D. C. (1994) : **I want it fast, factual, actionable. Tailoring competitive intelligence to executives' needs**. Long Range Planning, Vol 27, No 1, p. 18-20.

Competitive Intelligence Professional" وهي منظمة تضم 700 ممارس لمهنة الذكاء التنافسي في عدة شركات كبرى منها: Motorola, Shell, Merche.<sup>1</sup>

أما في عام 1990 فقد صدر أول عدد لمجلة "تقرير الذكاء التنافسي" باللغة الأجنبية Competitive Intelligence Review.

كما يمكن ذكر أن لهذه الأداة المخصصة لتحليل البيئة التنافسية مركز مخصص يضم عدة مراكز بحثية، جامعات، شركات وهيئات متخصصة لجمع المعلومات التنافسية<sup>2</sup>.

ومع دخول العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، استلزم التعقيد المستمر لبيئة الأعمال لعمليات وأنظمة وأدوات رسمية أكثر فاعلية؛ علاوة على ذلك، كانت هناك حاجة أكبر لأن يصبح الذكاء التنافسي أكثر انتشارًا في جميع أنحاء المنظمات.<sup>3</sup>

وقبل تحديد مفهوم الذكاء التنافسي، يجدر التطرق أولاً إلى مفاهيم البيانات والمعلومات والمعرفة، حيث كثيراً ما تُستخدم هذه المصطلحات بالتبادل، لكنها في الواقع مختلفة المعنى تمامًا، فحتى إذا كانت المؤسسات تمتلك كمية هائلة من البيانات، فقد لا يكون لديها القدرة على تحويلها إلى ذكاء.

وفقاً لدافنبروت وبروساك (1998)<sup>4</sup>، فإن البيانات عبارة عن مجموعة من الحقائق الموضوعية المنفصلة حول الأحداث، بينما في السياق التنظيمي، توصف البيانات بشكل مفيد للغاية على أنها سجلات منظمة للمعاملات. وبعد معالجتها، يتم تحويلها إلى معلومات لها قيمة وملائمة وهدف.

ويستمد أصل كلمة المعلومات من الكلمة اللاتينية Informare ، "إعطاء شكل، أو لوصف" لهذا تعتبر فكرة الشكل والبنية أساسية لبلورة مفهوم المعلومات.<sup>5</sup>

وبما أن المعلومات مستمدة من البيانات، فإن المعرفة تتكون من التجارب، والمعلومات، ورؤية الخبراء، وهي ما يعبر عنها كبار الباحثين في هذا المجال بمصطلح "المعلم" حيث تقوم بنفس دور المعلم في إيصال الخبرات والمعلومات الجديدة ودمجها.<sup>6</sup>

ومن بين أحد أشهر النماذج التي تجمعت حولها التعريفات هو تسلسل Ackoff 's (1989) للبيانات-المعلومات-المعرفة-الحكمة (Data-Information-Knowledge-Wisdom) ويرمز لها باختصار (DIKW) حيث يشير إلى أن الأصول غير الملموسة تنتقل من البيانات الخام إلى المعلومات، ثم إلى المعرفة والحكمة. وفي هذا التسلسل الهرمي، غالبًا ما أخذ الذكاء مكان الحكمة في التطبيقات المعاصرة. وبشكل عام، تشير المعلومات المتخصصة التي تنتقل من المعرفة إلى

<sup>1</sup> اكرم محسن مهدي الياسري، احمد عبد الله امانة الشمري (2015): مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، الجزء السادس، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص272.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 272.

<sup>3</sup> JUHARI, A. S.; STEPHENS, D, *opcit*, p35.

<sup>4</sup> DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. (1998): **Working knowledge**. Boston: Harvard Business School Press, p56.

<sup>5</sup> ROUACH, D.; SANTI, P. (2001): **Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes**, European Management Journal, Vol 19, No 5, pp 555-556.

<sup>6</sup> DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *opcit*, p58.

الذكاء إلى مستوى إضافي من البصيرة أو الفهم، حيث يمكن اعتبار أن المعرفة والمعلومات و / أو البيانات الخاضعة للتحليل والمطبقة على اتخاذ القرار، ذكاء.

وبالتالي، على الرغم من التعريفات التي لا حصر لها للذكاء التنافسي، فإن كل هذه المفاهيم تتبلور في فكرتها الأساسية على جمع البيانات المجزأة، وإدراكها وإنشاء رؤية لفهم البيئة التنافسية للمؤسسة، واتخاذ قرارات استراتيجية بشكل أفضل.<sup>1</sup>

في عالم اليوم، تتمتع جميع المؤسسات، كبيرة كانت أم صغيرة، بنفس إمكانية الوصول إلى البيانات تقريباً، ولكن المؤسسات التي تحول هذه البيانات إلى معلومات استخباراتية قابلة للتنفيذ هي التي ستنتهي بالفوز باللعبة، إذا جاز التعبير.<sup>2</sup> ومن أجل دعم الذكاء التنافسي، تحتاج المؤسسات إلى أنظمة وعمليات لجمع وتحليل معلومات موثوقة وذات صلة وفي الوقت المناسب حول المنافسين والأسواق.<sup>3</sup>

## 2. تطور مفهوم الذكاء التنافسي

تحول مفهوم الذكاء التنافسي من عالم التجسس والسياسة إلى عالم الاقتصاد ومنظمات الأعمال بوضوح خاصة في الأدبيات والدراسات التي تناولت الحديث عنه، ومن بينها أعمال Calof&Wright و Fleisher و Tham&Kim فقد وضعت ثلاثة اتجاهات<sup>4</sup> تشرح تطور مفهوم الذكاء التنافسي.

وتمثل الاتجاه الأول في أولى الدراسات التي أجريت على مفهوم ذكاء المنافسة والمتمثلة في كتاب الصيني SUN TZU. أما الاتجاه الثاني يخص الجانب الأمني للدول أي أنه جانب سياسي بحت، كما تمثل الاتجاه الثالث في عالم ريادة وإدارة المؤسسات، أي ما يخص الجانب الاقتصادي حيث يزيد الذكاء التنافسي من تنافسية المؤسسات الاقتصادية عن طريق تجميع مصادر للمعلومات الجديدة والمفيدة والتي تخص البيئة التنافسية الحالية والمستقبلية بطريقة أخلاقية وشرعية، ثم تحليل هذه المعلومات واستخدامها في صنع القرار الاستراتيجي لتحقيق تلك الأهداف المخطط لها.

وفي حين أن مصطلح الذكاء التنافسي كان يستند في أصوله إلى التجسس على المنافسين ومراقبتهم، فإنه اليوم يتضمن جوانب تنظيمية أخرى مثل الأخلاق والتسويق والهيكل والاستراتيجية والثقافة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ERICKSON, G.S.; ROTHBERG, H. N. (2015): **Longitudinal Look at Strategy, Intellectual Capital and Profit Pools**, Journal of Intelligence Studies in Business, Vol 5, No 2, pp 8-9.

<sup>2</sup> FULD, L. M. (1995): **The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors**. J. Wiley, p87.

<sup>3</sup> TRIM, P. R.; LEE, Y. I. (2008): **A strategic marketing intelligence and multi-organizational resilience framework**, European Journal of Marketing, Vol 42, No. 7/8, p. 736-737,.

<sup>4</sup> اكرم محسن مهدي البياسري، احمد عبد الله الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 272.

<sup>5</sup> CALOF, J. L.; WRIGHT, S. **opcit**, p724.

وقد تم تلخيص التقدم المحرز في مجال الذكاء التنافسي الذي تم وصفه سابقًا بشكل شامل في عام 1995 من خلال الإطار التطوري للذكاء التنافسي لبريسكوت ( Prescott's evolutionary framework)، كما هو مبين في الجدول (1-2).

### الجدول (1-2): تطور مفهوم الذكاء التنافسي

المراحل	قبل 1980	1980-1987	1988-1999	بعد 2000
	جمع البيانات التنافسية	تحليل بيئة الصناعة والمنافسين	ممارسة الذكاء التنافسي	الذكاء التنافسي كقدرة جوهرية
الخصائص	غير رسمية تكتيكية لا يوجد رابط مع عملية صياغة الاستراتيجية التركيز على الحصول على البيانات	رسمية إلى حد ما تكتيكية الصلة الضعيفة بعملية صياغة الاستراتيجية التركيز على تحليل البيانات	رسميًا تكتيكية استراتيجية رابط قوي بعملية صياغة الاستراتيجية التكنولوجيا المبنية على الذكاء التنافسي	رسمية-غير رسمية المدخلات المباشرة لعملية صياغة الاستراتيجية CI كتعلم تحليل الشبكة

#### Source:

PRESCOTT, J. E. (1995): *The evolution of competitive intelligence. International Review of Strategic Management*, Vol 6, p. 82.

ويشير الجدول إلى أربع مراحل يمكن عرضها على النحو الآتي:<sup>1</sup>

✓ تجميع الذكاء التنافسي الحاصل في فترة الستينات والسبعينات وتتمثل بالقدرة على الحصول على المعلومات.

✓ إصدار الاقتصادي Michael Porter لكتابه "استراتيجية التنافس Competitive Strategy" في سنة 1980 مع تحليل بيئة الصناعة والمنافسين الحاصلة خلال فترة (1980-1987) من طرف نفس العالم.

✓ إدخال ممارسة الذكاء التنافسي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية خلال الفترة (1987-2000).

✓ وصف الذكاء التنافسي بأنه قدرة جوهرية تمثل الوضع الحالي وتطوره من خلال الدروس والملتقيات التي تقدمها مختلف الجامعات ومدارس الأعمال عبر العالم بخصوص مفهومه.

<sup>1</sup> اكرم محسن مهدي البياسري، احمد عبد الله الشمري، مرجع سبق ذكره، ص273.

ويمكن ربط تطور مفهوم الذكاء التنافسي إلى تعقد وديناميكية بيئة الأعمال، لما لها من عدة أبعاد وخصائص، تجعل من الصعوبة تحليلها أو فهم متغيراتها، مما احتتم على المؤسسات اللجوء إلى ممارسة الذكاء وجمع واستخدام المعلومات المختلفة التي تخص البيئة الخارجية لإدارة المخاطر التي من الممكن التعرض لها من جميع القوى البيئية التي يفرضها المحيط جراء التغيير الحاصل، خاصة ما نتج عن التطور التكنولوجي وهذا ما تم توضيحه من طرف اتحاد الذكاء العالمي <sup>1</sup> Global Intelligence Alliance وهو جمعية استشارية للشركات الفردية ممثلة في عدد من المواقع لعملية التخطيط الاستراتيجي. ففي ربيع عام 2005، قرر سبعة أعضاء في تحالف الذكاء العالمي (GIA) الانخراط في بحث تعاوني في مجال الذكاء التنافسي، كان الهدف منه إنتاج معلومات قابلة للمقارنة فيما يتعلق بالذكاء التنافسي في كل من الأسواق المحلية المعنية. وقد تم "تفعيل" هذا الهدف عبر استخدام إطار بحث مشترك لتقديم تقارير خاصة بكل بلد وتقرير مقارنة متعدد البلدان. بالإضافة إلى ذلك، يعرض هذا التعاون البحثي قدرة شبكة GIA على الانخراط في بحث متعدد البلدان.<sup>2</sup>

وقد تم استخدام مفهوم الذكاء التنافسي بكثرة أواخر القرن العشرين خلال مرحلة تدويل وعولمة الاقتصاد<sup>3</sup> وهذا راجع إلى رغبة الدول في مواكبة الفترة الجديدة الحاصلة في العالم وفرض مكانتها ومحاولة المنافسة، فاليابان مثلا استخدمته منذ الحرب العالمية الثانية لمضاعفة أسواقها وفرض سيطرتها مما أجبر الولايات المتحدة الأمريكية على التكيف معها خلال الثمانينات. ومن أبرز العوامل التي ساهمت في رغبة المنظمات للذكاء التنافسي هي التغيرات والتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي السريع وظهور وسائل التواصل الاجتماعي والبرمجيات المختلفة كما كانت ثورة الاتصالات سببا في ذلك، كما تعتبر المنافسة الشديدة بين المؤسسات عاملا بارزا لجعل الذكاء وظيفة من وظائف المؤسسة<sup>4</sup>. وتوالت التطورات الهائلة على مفهوم الذكاء التنافسي والذي يشير إلى البحث والترصد الدائم للبيئة التنافسية بجميع عناصرها من عملاء أو منافسين وقد ظهرت من فترة الستينات إلى فترة التسعينات في عدة أدبيات ومجلات أو مقالات تتحدث أو تشير إلى "الذكاء التنافسي".

### 3. مفهوم الذكاء التنافسي

يعبر الذكاء التنافسي عن أداة خاصة تركز على البيئة الخارجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بكافة عناصرها، وهذا سعيا منها لتحقيق ميزتها التنافسية، عبر تكوين تراث معلوماتي حول ما تفرضه الأسواق من محددات لمواكبة الفرص والتنبؤ بالتغيير وتوقع الحلول. كما يشير إلى المعرفة

<sup>1</sup> اكرم محسن مهدي الياسري، احمد عبد الله الشمري، مرجع سبق ذكره، ص273.

<sup>2</sup> GIA, (2005): *Competitive Intelligence in Large Companies - Global Study*, White Paper 4, p4

<sup>3</sup> MELO&MEDEIROS, (2007): *A model for analyzing the competitive strategy of health plan insurers using a system of competitive intelligence*, the TQM magazine, vol 19, No 03 ,p 207 .

<sup>4</sup> Hppes & Dutoit, (2009 ): *level of maturity of the competitive intelligence function :case study of aretail bank in south africa*, aslib proceedings :news information perspectives ,vol61,No01 ,p49.

المسبقة ببيئة الأعمال بأكملها والتي قد تؤدي إلى إجراءات لاحقة<sup>1</sup>. فالذكاء التنافسي عملية تعتمد بالكاد على المواقف الديناميكية والتنافسية في بيئة الأعمال؛ لذلك، تم اقتراح مجموعة متنوعة من التعريفات لهذا المفهوم في الأدبيات<sup>2</sup>.

فقد وصفه<sup>3</sup> Bose (2008)، بأنه جوهر التحليل الاستراتيجي، حيث يمكن من المساعدة في صياغة الاستراتيجية من خلال فهم المؤسسة لنفسها ومنافسيها. ومع ذلك، عند مقارنة نطاق الذكاء التنافسي بنطاق التحليل الاستراتيجي التقليدي، يكون لمتخصصي الذكاء التنافسي وجهات نظر مختلفة.

وفي كتاب<sup>4</sup> Margaret Metcalf Carr (2003)، عرّف العديد من خبراء الذكاء التنافسي، عندما طُلب منهم التمييز بين الذكاء التنافسي وتحليل الأعمال Business Analysis، بأنه "بحث أعمال بالإضافة إلى التفكير في خطوة للأمام"، مما يؤكد القيمة المضافة لإنشاء البصيرة التي لم تكن مميزة عن التحليل الاستراتيجي التقليدي. ويصرح الكاتب بأن الذكاء التنافسي يختلف عن أبحاث الأعمال من حيث إنشاء معلومات فريدة لاتخاذ القرارات، فهو يتضمن "منظور خاص عن المؤسسة".

وفي عام 1995، أكد PRESCOTT بالفعل أن الذكاء التنافسي يتجاوز المسح البيئي التقليدي وبحوث السوق، من خلال التركيز على جميع جوانب بيئة المؤسسة (أي التنافسية، التكنولوجية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والبيئية) وعلى مستويات مختلفة من النظام البيئي للمؤسسة. في النهاية، وفقاً للمؤلف، تم تصميم الذكاء التنافسي لخدمة العديد من الأدوار الرئيسية بما في ذلك الإنذار المبكر بالفرص والتهديدات، ودعم اتخاذ القرار، ومراقبة المنافسين وتقييمهم، ودعم التخطيط الاستراتيجي<sup>5</sup>.

في الواقع، يمكن لممارسات الذكاء التنافسي أن تدعم ليس فقط خطوة التحليل لعملية صياغة الاستراتيجية، ولكن أيضاً جميع المراحل الأخرى. وقد وصف (1992) Herring بعض أدوار الذكاء التنافسي في الصياغة الاستراتيجية وعملية التنفيذ كالتالي<sup>6</sup>:

✓ وصف البيئة التنافسية الحالية من خلال تحليل ديناميكي خاص بكيفية تطور مواقف معينة - نموذج الاستجابة التنافسية.

<sup>1</sup> Sharp, S. (2009): *Competitive intelligence advantage: how to minimize risk, avoid surprises, and grow your business in a changing world*, John Wiley & Sons, p15.

<sup>2</sup> Brody, R. (2008): *Issues in Defining Competitive Intelligence: An Exploration*, IEEE Engineering Management Review, Vol 3, No 36, p3.

<sup>3</sup> BOSE, R. (2008): *Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis*, Industrial Management & Data Systems, Vol 101, No 4, pp 515-518.

<sup>4</sup> CARR, M. M. (2003): *Super Searchers on Competitive Intelligence: The Online and Offline Secrets of Top CI Researchers*, Medford: Information Today, Inc.

<sup>5</sup> PRESCOTT, J. E. (1995): *The evolution of competitive intelligence*, International Review of Strategic Management, Vol 6, pp 77-80.

<sup>6</sup> HERRING, J. P. (1992) : *The Role of Intelligence in Formulating Strategy*, Journal of Business Strategy, Vol 13, No 5, pp 55-57,.

- ✓ التنبؤ بالبيئة التنافسية المستقبلية، وإنتاج ما يسمى بتقدير ذكاء الأعمال.
  - ✓ جعل الذكاء مدخلاً واضحاً في عملية صياغة الاستراتيجية، بما في ذلك تحديد وتحدي الافتراضات الأساسية.
  - ✓ النظر فيما إذا كانت الاستراتيجية الجديدة تتطلب من المؤسسة تقييم نقاط الضعف.
  - ✓ استعداد مسبقاً لتقييم ورصد استجابات المنافسين الأولية والثانوية لاستراتيجية الشركة الجديدة، وتقييم عمليات التجسس المضاد.
  - ✓ مراقبة جدوى الاستراتيجية، وتحديد ما إذا لم تعد الاستراتيجية مستدامة.
- كما تم تعريفه على أنه مجموعة من الوسائل المختلفة التي يتم وضعها للوصول إلى تطور كل المؤسسات الاقتصادية للدولة ما<sup>1</sup>.
- وقد قدم (Bergeron & Hiller 2002)<sup>2</sup> الذكاء التنافسي من منظور تركيزه على عمليات إدارة المعلومات بأنه: "جمع ونقل وتحليل ونشر المعلومات المتاحة للجمهور، والحصول على المعلومات ذات الصلة بشكل قانوني وأخلاقي كوسيلة لإنتاج معرفة قابلة للتنفيذ بهدف تحسين اتخاذ قرارات الشركات وإجراءاتها".
- وتم اعتباره كذلك، وسيلة للتقييم المستمر أو عملية المراقبة الدائمة للبيئة الخارجية بحثاً عن الفرص، وتجنب التهديدات، وملاحظة التطورات التي من الممكن لها الحدوث، والتي يمكنها التأثير على أهداف المؤسسة، مع استعمال قواعد المعلومات لمعرفة نوايا المنافسين من خلال تصرفاتهم، كما أنه أداة تخص الإدارة الاستراتيجية والتي تمكن المسؤولين من اتخاذ القرارات المناسبة والتقليل من المخاطر التي يمكن التعرض لها من طرف المنافسين، ومنه خلق مرونة مع الأهداف الاستراتيجية<sup>3</sup>.
- وقد تم تعريف الذكاء التنافسي بأنه عملية تجمع فيها المؤسسة معلومات عن المنافسين والبيئة التنافسية لاستخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الأداء<sup>4</sup>. بعبارة أخرى، هو عملية تعمل على إعداد خطة اتصالات تسويقية متكاملة<sup>5</sup> لتحسين التخطيط واتخاذ القرار من خلال الحصول على المعلومات من المنافسين والبيئة الصناعية<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> منال جبار سرور، حسام احمد محمد (2013): دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 70، جامعة بغداد، العراق، ص375.

<sup>2</sup> Bergeron, Pierrette & Christine A. Hiller, (2002): **Competitive intelligence Annual Review of Information Science and Technology**, Vol 36, No 1, pp365-369.

<sup>3</sup>سهم بوفلر، محمد بوقوم، (2019): الذكاء التنافسي و الذكاء الاقتصادي كآلية لدعم تنافسية المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، المجلد 04، العدد02، ص03.

<sup>4</sup> Wright, S et al, (2009): **Competitive intelligence in practice: empirical evidence from the UK retail banking sector**, *Journal of Marketing Management*, Vol 25, No (9-10), pp 948-952.

<sup>5</sup> Johns, P., & Van Doren, D. C. (2010) :**Competitive Intelligence in Service Marketing: A New Approach with Practical Application**, *Marketing Intelligence & Planning* , Vol 28, No 5, pp 555-558.

<sup>6</sup> Bulley, C. A et al, (2014): **Competitive Intelligence Information: A Key Business Success Factor**, *Journal of Management and Sustainability*, Vol 4, No 2, pp 84-85.

وقد قدم كل من (Santo & Correia 2010<sup>1</sup>) و (Herring 1999<sup>2</sup>) نفس التعريفات ولكن Herring ركز على التخطيط للحصول على المعلومات وجمعها لتحقيق استخبارات تنافسية.

وتجدر الإشارة إلى أن الذكاء التنافسي يختلف عن كونه تجسس صناعي والذي يعني استخدام الوسائل الغير قانونية والغير أخلاقية لتجميع وفرز واستعمال المعلومات، هذا عكس الذكاء التنافسي الذي يعتبر وسيلة أخلاقية ومفيدة.

وفي نفس السياق يتم اعتباره على أنه وسيلة لحيازة وامتلاك ومعالجة البيانات المحصل عليها من المحيط التنافسي للمؤسسة وتوزيع تلك المعلومات وإيصالها لمتخذ القرار حتى يتسنى له استخدامها لتعزيز المركز التنافسي<sup>3</sup>.

ويمكن اعتبار الذكاء التنافسي منتجاً وعملية، حيث يعبر المنتج عن بيانات عن منافسي الصناعة تُستخدم كأساس للعمل. أما العملية عبارة عن اكتساب منهجي للبيانات وتحليلها وتقييمها لتحقيق ميزة تنافسية على المنافسين المعروفين والمحتملين، وفي النهاية، تساعد هذه البيانات المديرين التنفيذيين على فهم منافسيهم واتخاذ قرارات استراتيجية<sup>4</sup>.

كما تم تعريف الذكاء التنافسي على أنه استخدام المصادر العامة لتطوير البيانات المتعلقة بالمنافسة والمنافسين وبيئة السوق. ثم وعن طريق التحليل، يحول الذكاء التنافسي هذه البيانات إلى ذكاء<sup>5</sup>. أي جميع المعلومات التي يمكن للفرد تحديدها بشكل قانوني وأخلاقي وتحديد موقعها ثم الوصول إليها.

إن يمكن القول واستنتاج أن الذكاء التنافسي هو برنامج أو ميكانيزم أو عملية ممنهجة وأخلاقية، تستخدمها المؤسسات لجمع وتحليل وإدارة المعلومات والإشارات والإشاعات التي تخص البيئة التنافسية بصفة مستمرة ودائمة، خاصة تلك التي يمكن أن تؤثر على خطط المؤسسة، من قرارات وعمليات. بعبارة أخرى، الذكاء التنافسي هو عملية تعزيز القدرة التنافسية في السوق من خلال فهم أخلاقي أكبر للزبائن والموردين وخصوصا المنافسين مع مراقبة نواياهم ثم فرز وتحليل تلك المعلومات، لاستخدامها في الوقت المناسب وهذا لاتخاذ وصنع القرارات الاستراتيجية واكتساب المرونة اللازمة التي تساعد المنظمة على التأقلم مع التغيير المستمر للبيئة، وتقليل نسب المخاطرة

<sup>1</sup> Santos, M., & Correia, A. (2010): **Competitive Intelligence as a source of Competitive Advantage: An Exploratory Study of the Portuguese Biotechnology Industry**, *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management*, Famacião, Portugal, September 2-3, p867.

<sup>2</sup> Herring, J. P. (1999): **Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs**, *Competitive Intelligence Review*, Vol 10, No 2, pp 6-10.

<sup>3</sup> الهام منصور، شيماء منصور، (2018): دور الذكاء التنافسي في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، ص198.

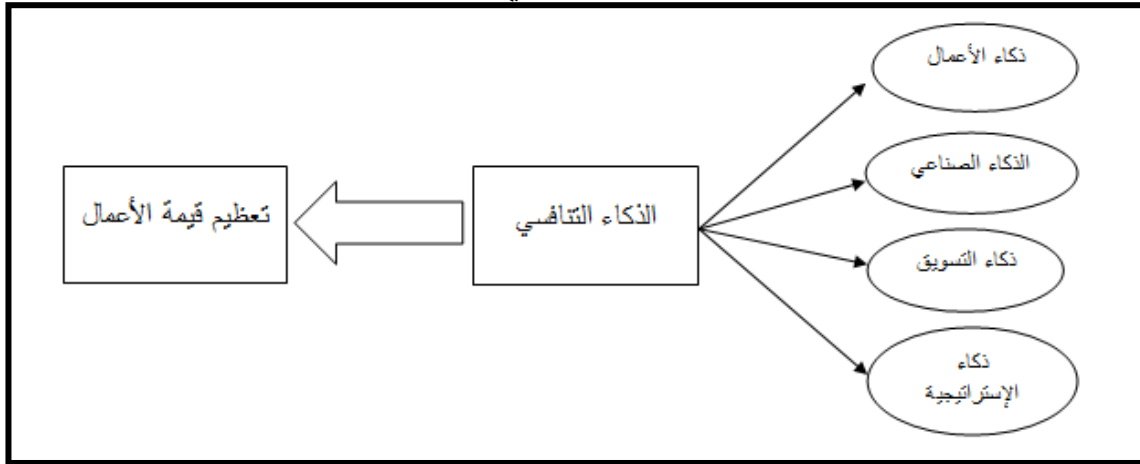
<sup>4</sup> Priporas, C.V. (2019): **Competitive intelligence practice in liquor retailing: evidence from a longitudinal case analysis**, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 47 No. 9, pp 999-1003.

<sup>5</sup> McGonagle, J. J., & Vella, C. M. (2002): **Bottom line competitive intelligence**, Westport, CT: Quorum Books.

والمنافسة ومنه اكتشاف واقتناص الفرص مع تجنب للتهديدات وهذا سينعكس تلقائياً على قدرة المؤسسة التنافسية وتحسينها.

كما أن للذكاء التنافسي علاقة واضحة بتعظيم الأرباح من خلال ممارسة أنواع الذكاء المتعلقة بالأسواق وهي المصطلحات الأخرى المتعلقة بعالم إدارة وريادة الأعمال والمنظمات، كما أن المفهوم يشمل تقييم الاستراتيجية وتحديد وتحليل رؤى وتجمعات المنافسين مما يساهم في خلق ميزة تنافسية وتعظيم قيمة الأعمال وهذا ما يوضحه الشكل التالي<sup>1</sup>.

الشكل (1-2): علاقة الذكاء التنافسي بالمصطلحات الأخرى ونتائجها



المصدر: صالح احمد وآخرون (2010): الإدارة بالذكاءات: منهج التمييز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 323.

### المطلب الثاني: أهمية، أهداف وخصائص الذكاء التنافسي

بسبب مواكبة التغيرات البيئية شديدة السرعة والحاصلة في الوقت الحالي، أصبح استخدام الذكاء التنافسي داخل المنظمات أمراً حتمياً، فمن المعروف أن للذكاء التنافسي أهمية وفوائد تسعى المؤسسة لتحقيقها وهذا من خلال الوصول إلى أهدافه.

#### 1. أهمية الذكاء التنافسي: تكمن أهمية الذكاء التنافسي في:

##### • التنبؤ بحركات المنافسين

يزود الذكاء التنافسي المؤسسة بمعلومات تسمح لها بتوقع ما يخططه منافسوها، فقد تحصل على معلومات حول منتج جديد يستعد المنافسون لإطلاقه، أو خدمات جديدة سيضيفونها إلى النشاط

<sup>1</sup> صالح احمد وآخرون (2010): الإدارة بالذكاءات: منهج التمييز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 323.

التجاري، فبالذكاء التنافسي تستمر المؤسسة في التركيز على عملها الخاص مع الاستمرار في اكتساب المعرفة اللازمة لتتبع المنافسين.

كما يساعد الذكاء التنافسي المدراء التنفيذيين على تقييم المنافسين والتنبؤ بالتغيرات على مستوى محيط الأعمال، مع تحديد الفرص السوقية، وإمكانية التنبؤ باستراتيجيات الخصوم، وتجنب تهديداتهم، وكذلك المساعدة على مراقبة قدرات المنافسين لفهم أساليبهم واستراتيجيتهم.<sup>1</sup>

### • اتخاذ قرارات العمل

بمجرد أن تعرف المؤسسة ما يفعله المنافسين، ستكون قادرة بشكل أفضل على التخطيط للخطوة التالية، والبقاء في المنافسة بناء على توقع ما تخطط له المؤسسات المماثلة، أو أخذ اتجاه مختلف بناءً على ما يفعله المنافسون.

وقد بين Porter أهمية الذكاء التنافسي في دراسته التي أجراها في سنة 1980 من خلال توضيح علاقة تحليل المنافسين بالقرارات الاستراتيجية للمؤسسة وضرورة فعل ذلك.

كما يوفر الذكاء التنافسي الإجابة الواضحة عن التساؤلات المطروحة والمتمثلة في أسباب نجاح وتحقيق بعض المؤسسات لأهدافها وفشل أخرى في الوصول لذلك.<sup>2</sup>

وفي نفس السياق، يمكن لمخرجات الذكاء التنافسي أن تحقق قرارات سليمة لصانعي القرار، والتنبؤ بالتطورات المستقبلية مع الاطلاع الدائم على التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، والتعلم من نقاط قوة وضعف المنافسين، ومعرفة كيفية تأثير تشريعات وأنظمة الدولة على التنافس بين المؤسسات.<sup>3</sup>

### • تحديد الفجوات

يعتبر الذكاء التنافسي وسيلة لقيادة المنافسة مع المنافسين، حيث يعتبر وسيلة لقيادة الأسواق والتوجه الاستراتيجي والاستباقية في اتخاذ القرارات، كما أن مراقبة البيئة باستمرار يشبه جمع

<sup>1</sup> Sewlal (2004): *Effectiveness of the web as a competitive intelligence tool*, south african journal of information management, vol06, p04.

<sup>2</sup> بلحسن حنان، شايب فاطمة الزهرة، (2022): *التفاعل بين الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية دراسة ميدانية بمؤسسة حجار السود*

*سكيدة*، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، ص 123.

<sup>3</sup> أكرم محسن مهدي الياسري، احمد عبد الله الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 291.

المعلومات لخوض الحروب من خلال زيادة المعرفة السوقية وتحسين إدارة المعرفة وجودة التخطيط الاستراتيجي<sup>1</sup>.

ويساعد الذكاء التنافسي على تحديد الفجوات في السوق بناءً على ما يفعله المنافس. ويمكن للمؤسسة أن ترى بانتظام كيف يتغير المنافسون أو ينمون وأي مناطق من السوق يركزون عليها، وتساعد هذه المعلومات في العثور على زوايا أو منتج أو خدمة جديدة تميّز المؤسسة وتلبي حاجتها داخل السوق. ومنه فإن تبني نظام الذكاء التنافسي يعني الحصول على تحديثات منتظمة للمؤسسة، فحينما يقوم المنافسون بتغيير نهجهم، يمكن كذلك للمؤسسة بمواصلة التغيير مع تقلب احتياجات السوق.

### • المعلومات الداخلية

بينما يركز الذكاء التنافسي غالباً على جمع المعلومات حول المنافسين، يمكن للمؤسسة أيضاً الحصول على معلومات حول عملها الخاص. فيمنحها هذا التقييم الداخلي فكرة عن الأداء، وأين تتفوق، وأين تحتاج إلى تركيز المزيد من الطاقة. فالذكاء التنافسي قادر على تزويد المؤسسة بمعلومات منتظمة لمساعدتها في اتخاذ القرارات. وهذا مفيد بشكل خاص إذا كانت كبيرة مع أقسام مختلفة تحتاج إلى المراقبة.

ويعد الذكاء التنافسي عملية ذات فعالية حيث يساهم في صنع القرارات الاستراتيجية، كما أنه يطور البحث والتطوير والأداء التسويقي، وفي نفس السياق يساعد في تخصيص موارد المؤسسة مهما كان نوعها، كما يساعدها كذلك في مراحل الإنتاج من خلال فهم هياكل التسعير للمنافسين ومنه فهم تسيير التكاليف ووضع السعر المناسب، كما أنه يساعدها على التأقلم مع التغيرات الشديدة للبيئة<sup>2</sup>.

## 2. أهداف الذكاء التنافسي

يمكن الذكاء التنافسي من إبقاء المؤسسة دائمة الاطلاع والمعرفة حول ما يحصل في البيئة الخارجية، وهو ما يعرف في اللغة الأجنبية بـ Well-informed، هذا ما يسمح لها بالتوقع والتنبؤ بالتغيرات والتحديات التي يمكن التعرض لها، وهو ما يساعدها على التطور وتصحيح نظرتها

<sup>1</sup>Turban, (2008): efrain,information technology for managment :transforming organisation in the digital economy ,john wiley& sons ,USA, p456 .

<sup>2</sup> سميرة فرحات، عيسى خليفي، (2017): دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية، مجلة جامعة القدس المقترحة للأبحاث والدراسات، العدد 42، فلسطين، ص 198.

الخاطئة حول بعض القرارات، كما أنه يسعى للصياغة الاستراتيجية الفعالة وهذا من خلال المعرفة والمعلومات المجمعّة من البيئة الخارجية بمساعدة العوامل الداخلية<sup>1</sup>.

وقد تم وصف هدف الذكاء التنافسي على أنه توفير "ذكاء عملي" أو "جهاز استخباراتي قابل للتنفيذ"، يقوم بتجميع المعلومات وتحليلها وتقييمها ووضعها في سياقها، وهو جزء من عملية إدارة المعلومات الاستراتيجية<sup>2</sup>.

ويمكن الإضافة بأن للذكاء التنافسي هدف محدد يتم وضعه من طرف مجموعة من الجهود التي تأخذ منحى أخلاقي لتجميع وتحليل البيانات التنافسية لكي تعطي الصورة المناسبة والواضحة التي تمكن المسؤولين من اتخاذ القرارات<sup>3</sup>.

ومن أهداف الذكاء التنافسي كذلك تقليل نسبة المخاطرة من حيث وضع الفرضيات، وكذلك الصياغة الجيدة للخطة الاستراتيجية مع التحكم في إدارة المعرفة وتنظيم وتصفية المعلومات، فضلا عن أنه يسعى إلى حماية التراث المعلوماتي واستعماله في اتخاذ القرارات أي الاستفادة منه استراتيجيا<sup>4</sup>.

كما تهدف أنظمة الذكاء التنافسي إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، والتنبؤ بمستوى عالٍ من الثقة، بتطورات بيئة الأعمال، وإجراءات المنافسين، ومتطلبات العملاء، وحتى التأثيرات الناتجة عن التغييرات السياسية، بالإضافة إلى تقديم دعم أفضل لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

ويعد الذكاء التنافسي وسيلة وأداة حاسمة تمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات استراتيجية من خلال اكتشاف التهديدات والفرص المحتملة في السوق، وهو عنصر ضروري لعملية الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، فهو أداة استراتيجية تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في بيئتها الخارجية وخلق ميزة تنافسية مما يجعلها متفوقة على منافسيها من خلال معرفتها الشاملة لما يجري في البيئة الخارجية. ويساهم الذكاء التنافسي كذلك في الصياغة الجيدة للخطة الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وما يقود المؤسسة لتحقيق أداء شامل.

### 3. خصائص الذكاء التنافسي

يعد الذكاء التنافسي توليفة من العمليات التي يقوم بها أفراد المؤسسة، حيث يجب أن يتوفر برنامج الذكاء الفعال على المرونة والتنسيق بين كل الأقسام والموظفين لغرض إيصال المعلومات

<sup>1</sup> الهام منصور، شيماء منصور، مرجع سبق ذكره، ص 198.

<sup>2</sup> Saayman, A., et al, (2008): **Competitive intelligence: Construct exploration, validation and equivalence**, *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, Vol 60, No 4, pp 387-389.

<sup>3</sup> Fleisher, Craig, (2008): **Using opensource data in developing competitive and marketing intelligence**, *European journal of marketing*, vol42, No7, p853.

<sup>4</sup> مصطفى منير إسماعيل (2016): تباين المخاطرة الإستراتيجية دالة لاستثمار الذكاء التنافسي بحث تطبيقي في عدد من الشركات الصناعية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 89، جامعة بغداد، العراق، ص169.

الاستراتيجية في الوقت المناسب. ويمتاز ممارسو الذكاء التنافسي بمجموعة من الخصائص التي تتمحور حول إمكانية استخدام المعرفة والمهارات الشخصية الخاصة بهم<sup>1</sup>.

وفي نفس السياق قد تم تحديد مجموعة من الخصائص للذكاء التنافسي تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

#### • الدقة والموضوعية: (Accuracy&Objectivity)

تحتاج عملية جمع المعلومات التنافسية لترك العواطف والأحكام الشعورية جانبا، والتخلي بالشفافية والمصادقية والدقة نظرا لأهمية الكبيرة لهذه العملية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

#### • الاستخدام (Usability):

تسعى المؤسسة لبذل مجهودات كبيرة في نشر وتعريف كيفية استخدام جهاز الذكاء التنافسي لجميع الأفراد العاملين بها، ووصولهم للمعرفة التامة لجميع تفاصيل تطبيقه، خاصة طريقة استخدام النماذج التحليلية التي تساهم في فرز المعلومات التي تم جمعها من البيئة الخارجية، لذا يمكن القول بأن الذكاء التنافسي جهاز كلما امتاز بسهولة الاستخدام والجاهزية للتطبيق الفوري، كلما كانت المعلومات المجمعة أنفع والنتائج المحققة أفضل.

#### • الاستعداد (Readiness):

إذا كانت معلومات الذكاء تساعد المسؤولين على صياغة الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة من خلال الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال فهي تتسم بالمرونة، مما يخلق الملائمة (Relevance) في متطلبات اتخاذ القرارات.

#### • التوقيت: (Timeliness)

يلعب توقيت رصد وتحليل المعلومات دور مهم في بلورة عملية اتخاذ القرار، إذ يجب استغلال مخرجات عملية الذكاء التنافسي بينما لا يزال المحتوى قابلاً للتنفيذ في استغلال الفرص وتجنب التهديدات ومواجهة المنافسة في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> Hughes, (2005): **Competitive intelligence as competitive advantage: the theoretical link between competitive intelligence, strategy and firm performance**, journal of competitive intelligence and management, vol 3, No 03, p11 .

<sup>2</sup>Bose,R, **opcit**, p 512.

### المطلب الثالث: مصادر وخطوات عملية الذكاء التنافسي

يعتبر الذكاء التنافسي من الأنظمة التي تحقق المكانة والميزة التنافسية للمؤسسة بالإضافة إلى مجموعة أخرى من المميزات، لذا لكي يحقق الذكاء نتائج المرجوة يجب التركيز على مصادره والخطوات التي تجعل منه أداة رصد فعالة للبيئة الخارجية.

#### 1. مصادر الذكاء التنافسي

بهدف تعزيز عملية جمع المعلومات المختلفة من محيط المؤسسة التنافسي، تحتاج عملية الذكاء التنافسي إلى مصادر تساعد على ممارسة أعمالها والتحكم في النظام الخاص بها وكذا تعزيزه وهو ما تطمح له جميع المؤسسات، وهذا يبقى مرهون بمدى استخدامها لأحدث التقنيات التي ستساعد في تخطي تحليل المنافسين، نظرا لكون هذه المرحلة جد معقدة وتحتاج لعدد ونوع معين من المعلومات والمعارف، ولهذا توجد عدة مصادر وأساليب متبعة لجمع هذه المعلومات يمكن تلخيصها في:<sup>1</sup>

#### • تكنولوجيا المعلومات (TD) ومواقع الأنترنت:

من بين أهم خدمات الأنترنت التي تستخدمها المؤسسات لتعزيز مركزها التنافسي، خدمة الوكلاء الأذكاء (Intelligent Agent) كبرمجيات مخصصة لممارسة الذكاء، وخدمة تنقيب البيانات (Data Mining) وهي آلية البحث عن قواعد البيانات الكبيرة. وتساعد الأنترنت وتكنولوجيا الإعلام والاتصال في الحصول على هذه الخدمات كونها وسائل فعالة وذات تكلفة منخفضة ويمكن استخدامها كما يلي:

- ✓ مراجعة مواقع وصفحات المنافسين الإلكترونية عبر مواقع التواصل الاجتماعي لمعرفة منتجاتهم وتوجهاتهم الجديدة.
- ✓ التعرف على أفكار الأفراد بخصوص الشركة وأفرادها.
- ✓ فحص الوثائق المالية المتاحة للجماهير من خلال هيئة الأوراق المالية والبورصات SEC وهي سجلات عامة ومتوفرة إلكترونيا.
- ✓ القيام ببحوث السوق عند موقع الشركة الخاص عن طريق الاستقصاء عن أوصاف لمنتجات المنافسين.

<sup>1</sup> أكرم محسن مهدي الياسري، احمد عبد الله الشمري (2015): مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة الجزء السادس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 302-305.

- ✓ الحصول على معلومات تتعلق بالقروض مثل ما توفره شركة Dun & Bradstreet بالإضافة إلى التحليل المالي وكذلك الأسهم والأسواق المالية المختلفة.
- ✓ الحصول على الجوانب السلبية للمنافسين من خلال موقع Knowx.
- ✓ خدمة توريد المعلومات لجميع الأخبار حول المنافسين فيمكن إيجاد منشورات في My Yahoo عن المنافسين بطريقة سهلة ومجانية.

#### • المقابلات والمؤتمرات والمعارض التجارية والخطابات:

يعد المشاركون في المؤتمرات والمقابلات والمعارض المختلفة مصدر مهم لتحصيل المعلومات المختلفة من خلال التطرق إلى أحدث المواضيع الحاصلة في الصناعة.

#### • المواقع الإلكترونية للمنافسين:

وضع بيانات خاصة بالمنتجات والخدمات للعديد من المؤسسات عبر مواقعها الإلكترونية.

#### • شراء وتقصي منتجات المنافسين:

يصف شكل المنتج أو طريقة تسويقه نقاط قوة المؤسسة وضعفها، كما يمكن أخذ تصور عن مميزات المنافسين وطريقة تعاملهم مع العملاء.

#### • التواصل مع الزبائن والعملاء لسبر آرائهم:

أخذ فكرة عما يدور في ذهن الزبائن وما يفضلوه في منتجات المنافسين.

#### • متابعة آخر الأخبار والمستجدات عبر الصحف والإلكترونيات:

تحتوي هذه الصحف على عدة مقالات تزود المنظمات بمعلومات حول المنافسين وأعمالهم وكذلك ما يتعلق بهم كما يوجد أيضا الكتب والنشرات الدورية والتقارير والأعمال المقدمة.

ولا يقتصر الأمر على المصادر المذكورة أعلاه وإنما يمكن تحديد مصادر أخرى لجمع المعلومات تساعد المؤسسة على تطبيق الذكاء التنافسي من خلال تحديد بيانات المنافسين وبيئة التنافس وأيضا استراتيجيات التنافس وهي التي تخص جمع المعلومات من زبائن المؤسسات المنافسة بواسطة العاملين المجندين في محيط المنافسين مع مراقبة المستندات العامة. وتشير بعض الدراسات إلى أن المعلومات الداخلية لها نسبة من الأهمية في ممارسة الذكاء التنافسي حيث تعتبر 80% من المعلومات المهمة تكون موجودة بداخل المؤسسة. ويذكر أيضا أن الهيئات الحكومية مصدر آخر مهم لمعلومات الذكاء التنافسي وهذا عبر ممارسة حرية الرأي.<sup>1</sup>

وللذكاء التنافسي عدة نماذج مطبقة في عدد من الشركات حول العالم وتحتوي على كل المراحل السابقة أو بعضها منها بالإضافة للتغذية الراجعة Feed Back في بعض منها. ومن بين النماذج نجد نموذج Viviers في 2002، ونموذج SCIP، نموذج Rodrigues في 2002، نموذج Dishman & Calof في 2009، ونموذج Popa & Cucui في 2009 وكلها نماذج توضح خطوات ومراحل

<sup>1</sup> اكرم محسن مهدي الياسري، احمد عبد الله الشمري، مرجع سبق ذكره، 2023.

تطبيق الذكاء التنافسي عبر الرصد البيئي ومراقبة البيئة الخارجية والتنافسية ثم جمع المعلومات وتحليلها ونشرها وتوعية أعضاء المؤسسة بكل من أهمية وأهداف الذكاء التنافسي<sup>1</sup>.

## 2. خطوات عملية الذكاء التنافسي

هناك دعم قوي للفكرة القائلة بأن عملية الذكاء التنافسي الرسمية والممنهجة لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسة، لكن الدراسات التجريبية تكشف أن العديد من الشركات لديها ممارسات غير رسمية وقصيرة المدى بدلاً من المهيكلة<sup>2</sup>.

تم تحليل نموذج دورة الذكاء التنافسي "الكلاسيكي"، مع التركيز على المشكلات المحتملة الناتجة عن البيروقراطية العالية، والفصل الصارم لأنشطتها، والقيود المفروضة على المنظور الاستراتيجي طويل الأجل. حيث تم تأكيد أن دورة الذكاء التنافسي التقليدية (بطيئة الحركة وطويلة الأجل) لا يُتوقع أن تخدم القضايا التكتيكية (مثل تلك المطلوبة في المبيعات والتسويق) ولا قضايا التكنولوجيا. وفي نهاية المطاف، فإن الفصل الضمني لخطوات التجميع والتحليل له تطبيقات محدودة في واحدة من حالات الذكاء التنافسي الأكثر شيوعاً، ما يسمى بالمشغل الوحيد: الشخص الذي يقوم بكل شيء في دورة الذكاء التنافسي<sup>3</sup>.

كما كشفت مراجعة الأدبيات حول الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي عن الحاجة إلى تطوير رؤية جديدة للتخطيط المؤسسي بمرور الوقت: من النشاط البيروقراطي الصارم إلى تخطيط الأعمال الحالي المرن والموجه نحو الشبكة والقائم على التعلم.

وبالتشابه مع هذا التطور للتخطيط الاستراتيجي، يجب أن يجد نموذج الذكاء التنافسي الجديد طريقة لنشر، جمع وإنتاج واستخدام الذكاء في جميع أنحاء المؤسسة<sup>4</sup>. ومع الأخذ في الاعتبار هذا المنظور، يتم تقديم الأنشطة الرئيسية لدورة الذكاء التنافسي على أن تكون عملية يجب استخدامها من قبل أكبر عدد ممكن، بدلاً من وظيفة يتم تشغيلها بواسطة عدد قليل فقط<sup>5</sup>، وتتمحور دورة الذكاء التنافسي في:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 331-341.

<sup>2</sup> DISHMAN, P. L.; CALOF, J. L. (2008): **Competitive intelligence: a multiphase precedent to marketing strategy**, European Journal of Marketing, Vol 42, No 17/8, pp 768-771.

<sup>3</sup> MCGONAGLE, J.J., (2007): **An Examination of the 'Classic? CI Model**, Journal of Competitive Intelligence and Marketing, Vol 4, No 2, pp 75-79.

<sup>4</sup> MCGONAGLE, J. J. (1996): **VELLA C. M. A new archetype for competitive intelligence**. Greenwood Publishing Group.

<sup>5</sup> Lesca, N., Caron-Fasan, M, (2006): **Veille anticipative: une autre approche de l'intelligence économique**, Hermes science publications, Paris

## • التخطيط والتركيز

لا تهدف عملية الاستخبارات الفعالة والفاعلة إلى جمع كل البيانات الممكنة، ولكنها تركز على القضايا التي لها صلة بصانعي القرار. بعبارة أخرى، هي تتعلق بتحديد المعلومات القابلة للتنفيذ<sup>1</sup>. في الواقع، في دورة الاستخبارات التقليدية، يجب أن يكون تحديد متطلبات الذكاء هو المرحلة الأولى<sup>2</sup>. وفقاً لبرنهاردت (1994)<sup>3</sup> وفليشر وبلنكورن (2001)<sup>4</sup>، من الضروري الإجابة على ثلاثة أسئلة أساسية في هذه المرحلة: ما الذي نحتاج إلى معرفته؟، لماذا نحتاج إلى معرفته؟ وما هو القرار الذي يجب اتخاذه أو الإجراء الذي يتم اتخاذه بمجرد أن نعرفه؟. وقد تم اعتبار أن هذه الخطوة في تحديد احتياجات الإدارة ضرورية لإنتاج معلومات استخباراتية ذات مغزى للشركة<sup>5</sup>، وشجعت على استخدام "عملية تحديد احتياجات الإدارة" المنهجية والرسمية. ويمكن تصنيف الاحتياجات الاستخباراتية للشركة على أنها مواضيع الذكاء الرئيسية، إلى ثلاث فئات رئيسية<sup>6</sup>:

- ✓ تطوير الخطط والقرارات والإجراءات الاستراتيجية.
- ✓ موضوعات الإنذار المبكر، بما في ذلك مبادرات المنافسين والمفاجآت التكنولوجية والإجراءات الحكومية.
- ✓ أوصاف اللاعبين الرئيسيين في سوق معين، بما في ذلك المنافسون والعملاء والموردون والمنظمون والشركاء المحتملون.

وعلى الرغم من أن مواضيع الذكاء الرئيسية هي نهج عملي لتحديد الاحتياجات الاستخباراتية في البداية، إلا أن هناك بعض الفروقات المطروحة عندما تأتي الاحتياجات الاستخباراتية من مستويات استراتيجية مختلفة في المؤسسة. فمن الواضح أن الاحتياجات الاستخباراتية تختلف في المستويات الهرمية المختلفة للمؤسسة: فيتم طلب الحصول على معلومات استخباراتية لحل القضايا الاستراتيجية، في حين أن الاحتياجات الاستخباراتية على المستوى التكتيكي للمؤسسة لها تركيز أكثر واقعي. نتيجة لذلك، تم اقتراح التمييز بين احتياجات الذكاء الاستراتيجي (طويل المدى) والتكتيكي (قصير المدى) أولاً ومن ثم تنسيقها، مما يسهل عملية (إعادة) تعلم احتياجات الذكاء

<sup>1</sup> PORTER, M. E. (1985): **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**, New York: Free Press.

<sup>2</sup> MEYER, H. E. (1987): **Real-World Intelligence—Organized Information for Executives**, Weidenfeld & Nicolson, , New York.

<sup>3</sup> BERNHARDT, D. C. **opcit**, pp 12-24.

<sup>4</sup> FLEISHER, C. S.; BLENKHORN, D. L. (2001): **Managing frontiers in competitive intelligence**, Greenwood Publishing Group.

<sup>5</sup> HERRING, J. P. **Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs, opcit**, pp 8-11.

<sup>6</sup> Martinet, B. et Marti, Y-M. (1995) : **L'intelligence économique. Les yeux et les oreilles de l'entreprise**, Les Editions d'Organisation, Paris.

التنافسي<sup>1</sup>. لسوء الحظ، يقوم عدد قليل من ممارسي الذكاء التنافسي بإجراء مقابلات منتظمة مع المديرين التنفيذيين لفهم احتياجاتهم الاستراتيجية أو احتياجات القرار. فالإتصال ثنائي الاتجاه بين الإدارة العليا (المستخدمين) ومحترفي الذكاء التنافسي هو الرابط لتحديد احتياجات الذكاء التنافسي<sup>2</sup>. لذلك، من الضروري إجراء حوار أكثر إنتاجية حول صنع الاستراتيجية بين القيادة التنفيذية والفريق المسؤول عن تكوين رؤى سوقية مهمة<sup>3</sup>. غالبًا ما تكون هذه المحادثة جزءًا صعبًا من العملية، حيث يحتاج محترفو الذكاء التنافسي غالبًا إلى مواجهة ثلاثة أنواع من المديرين:

- ✓ مدراء متحفزون، يجيدون استخدام الذكاء، لكن لا يمكنهم طرح ذلك،
- ✓ مدراء "أخبرني بكل شيء" والذين لا يمكنهم شرح احتياجاتهم من حيث القرارات المستقبلية،
- ✓ مدراء "أخبرني ما هي المعلومات التي أحتاجها" وهم الذين يتوقعون من المتخصصين في الاستخبارات القيام بكل شيء.

وبالتالي، تحتاج الإدارة إلى التدريب على طلب الذكاء والتعبير عن احتياجاتها بشكل أفضل، بحيث يمكن للذكاء التشغيلي إنتاج وتقديم المعلومات الاستخباراتية الصحيحة والمناسبة بنجاح، مما يخلق قيمة فعلية للشركة. من ناحية أخرى، قد يأخذ متخصصو الاستخبارات زمام المبادرة ويسألون الإدارة كيف يمكن للذكاء مساعدتهم في اتخاذ القرارات. وبالتالي فإن التحديد المقنع والصيغة الواضحة للاحتياجات الاستخباراتية هما مسؤوليات مشتركة لمستخدمي الاستخبارات والمتخصصين فيها<sup>4</sup>. بدون هذا المستوى من الوضوح منذ البداية، فإن عملية الذكاء التنافسي معرضة لخطر أن تكون غير فعالة مما يصيبها بالفشل.

#### • جمع البيانات

تعتمد وظيفة جمع البيانات على مدى مطابقة أهداف الاستخبارات التي تم التحقق من صحتها بمصادر المعلومات المتاحة، مع تحويل النتائج إلى معلومات استخباراتية قابلة للاستخدام. ويسبق مرحلة الجمع، التخطيط الذي يساعد في تحديد استراتيجية الجمع. بمعنى أنه يتعين على المرء تحديد الأدلة المطلوبة لمعالجة المعرفة والمعلومات وأنواع مصادر الجمع التي ستوفر تلك الأدلة<sup>5</sup>. ثم يتم جمع البيانات من عدة مصادر بما في ذلك المصادر الرسمية وغير الرسمية والداخلية

<sup>1</sup> MIREE, C. E.; PRESCOTT J.E. (2000 ): "TAP-IN" to strategic and tactical intelligence in the sales and marketing functions. *Competitive Intelligence Review*: Published in Cooperation with the Society of Competitive Intelligence Professionals, Vol 11, No 1, pp 7-10.

<sup>2</sup> HERRING, J. P. *Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs, opcit*, pp 7-12.

<sup>3</sup> FAHEY, L. (2007): *Connecting strategy and competitive intelligence: refocusing intelligence to produce critical strategy inputs*, *Strategy & leadership*, Vol 35, No 1, pp 8-10.

<sup>4</sup> HERRING, J. P. *Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs, opcit*, p9.

<sup>5</sup> KRIZAN, L. (1999): *Intelligence essentials for everyone*, Occasional Paper Series, No. 6, Joint Military Intelligence College Washington DC.

والخارجية والمنشورة وغير المنشورة والبشرية، ويجب على ممارسي الذكاء التنافسي إدارة تدفق المعلومات وتنظيمها بحيث يمكن للمحللين فهم كتلة البيانات غير المكتملة والمجزأة<sup>1</sup>. وقد تم التمييز بين ثلاثة أنواع من المعلومات تتمثل في: المعلومات البيضاء التي هي بيانات مفتوحة المصدر (أي عامة) وتمثل حوالي 80٪ من المعلومات التي يتم جمعها عادة، والمعلومات الرمادية التي تغطي معلومات المجال الخاص مثل المعارض التجارية أو المنشورات التي يتجاهلها المنافسون والتي يتم جمعها من خلال زيارة الشركات، والمعلومات السوداء التي يتم الحصول عليها بشكل غير قانوني. وتقع الفئتان الأوليان في مجال الذكاء التنافسي، بينما تعتبر الفئة الأخيرة تجسّسًا صناعيًا، ويجب أن يكون المتخصصون في الذكاء التنافسي قادرين على الوصول إلى جميع المصادر الضرورية المختلفة، والتحقق من موثوقية وصحة بياناتهم، ومعرفة الممارسات القانونية والأخلاقية ذات الصلة لجمع هذه البيانات.<sup>2</sup>

حالياً، المشكلة الرئيسية التي يواجهها جامعو البيانات هي مشكلة "كثرة البيانات". فقد تكلف المعلومات الزائدة عن حاجة المؤسسة الكثير من الوقت الضائع في البحث. ومع ذلك، هناك مشكلة أكبر تتمثل في تحلي الباحثين عن مهمتهم عندما لا يتمكنون من العثور على المعلومات التي يحتاجونها بسرعة. ونتيجة لذلك، تمتلئ معظم الشركات بالبيانات، لكنها تفتقر إلى الذكاء للاستفادة من هذه البيانات. وفي نهاية المطاف، يؤدي هذا إلى قرارات غير مدروسة، ومخاطر تم التغاضي عنها وفرص ضائعة<sup>3</sup>.

### • التحليل:

تتطلب خطوة التحليل عنصر الإبداع والحدس والحكمة، ويكمن الغرض منها في الكشف عن الأهمية الأساسية للمعلومات ومدى تحقيقها للهدف المنشود<sup>4</sup>. وعليه يتم إجراء تحليل المعلومات وإنشاء استخبارات حقيقية. حيث يجب أن تكون مخرجات هذه الخطوة قابلة للتنفيذ، أي موجهة نحو المستقبل<sup>5</sup>. كما يعتبر التعرف على الأنماط وتحليل الاتجاهات والاستدلال الاستنتاجي والاستقرائي أمورًا أساسية لتحويل المعلومات إلى معلومات استخباراتية قابلة للاستغلال والتي يمكن بناءً عليها اتخاذ قرارات استراتيجية<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> FLEISHER, C. S.; BLENKHORN, D. L. **opcit**, pp 56-57.

<sup>2</sup> ROUACH, D.; SANTI, P. **opcit**, pp 554-555.

<sup>3</sup> RAO, R. (2003): **From unstructured data to actionable intelligence**, IT Professional, Vol 5, No 6, pp 32-33.

<sup>4</sup> KRIZAN, L **opcit**, p20.

<sup>5</sup> FLEISHER, C. S.; BLENKHORN, D. L. **opcit**, p57.

<sup>6</sup> SAAYMAN, A. et. al. **opcit** pp 385-390.

يعبر الاستدلال الاستقرائي عن القدرة على الجمع بين أجزاء منفصلة من المعلومات أو الإجابات على المشكلات، لتشكيل قواعد عامة أو استنتاجات (لماذا تسير الأشياء معًا). أما الاستدلال الاستنتاجي هو القدرة على تطبيق القواعد العامة على مشاكل محددة للتوصل إلى حل منطقي (هل القرار منطقي؟)<sup>1</sup>. من بين أهم القضايا المتعلقة بالاستخبارات التنافسية هي جمع المعلومات بسرعة كافية بحيث تظل استنتاجات التحليل قابلة للتطبيق، وبالتالي، فإن "سرعة" التحليل هي أحد الأبعاد التي تصف فعالية عملية التحليل<sup>2</sup>. ويمكن للمحللين الاعتماد على تقنية أدوات الذكاء التنافسي لفهم البيانات التي تم جمعها بسرعة، ولكن قد تعتمد هذه المرحلة بشكل كبير على المنهجيات غير الفعالة، وفي الغالب على التقييم البشري لإجراء التحويل النهائي للبيانات إلى ذكاء. وتمكن التقنيات التحليلية وأدوات التحليل المتمثلة في (تحليل SWOT، القوى التنافسية الخمس لبورتر، التحليل البيئي، تحليل PEST ... إلخ) الباحثين في الذكاء التنافسي من وضع البيانات التي تم جمعها في سياق مفيد لصنع القرار الاستراتيجي، بينما تدعم أدوات (التنقيب عن البيانات، التقنيات الإحصائية، الأدوات القائمة على التصور) وتقنيات الذكاء التنافسي التحليلية من خلال غرلة مجموعات كبيرة من البيانات المجمعة بكفاءة لتحديد الاتجاهات والعلاقات والأنماط المخفية. ومن المهم الإشارة إلى أن أي تقنيات أو نماذج تحليل استراتيجي لها مزاياها وقيودها الخاصة، ولا توجد أداة واحدة فقط كافية للتعامل مع تعقيد التحليل الاستراتيجي. لذا يجب أن يكون مديرو الذكاء التنافسي على دراية كاملة بجميع التقنيات المتاحة وكيف يمكن استخدام كل منها بطريقة فعالة لتعزيز الاستفادة من التحليل الاستراتيجي.

#### • التواصل:

إن النشر الفعال للاستخبارات المتولدة يغلق الحلقة بين أولئك الذين سيستخدمون الذكاء في اتخاذ قراراتهم وأولئك الذين جمعوا البيانات وحللوها<sup>3</sup>. لذا فإن تنسيق المعلومات التي تم إنشاؤها وتخزينها ونشرها بين المديرين، حتى يتمكنوا دائماً من الوصول إليها واستخدامها في صنع القرار أمر بالغ الأهمية. ومن المهم كذلك إيصال المعلومات الاستخباراتية بسرعة إلى الأشخاص المناسبين، لأن قيمة الذكاء تقل بمرور الوقت. ويشير (Prescott 1995) إلى منتج الذكاء التنافسي باسم TAR: في الوقت المناسب timely وقابل للتنفيذ actionable وذو صلة<sup>4</sup> relevant

<sup>1</sup> BOSE, R., *opcit*, p 515.

<sup>2</sup> JAWORSKI, B. J. et al, (2002): **Competitive Intelligence in Organizations**. *Journal of Market-Focused Management* Vol 5, No 4, pp 283-284.

<sup>3</sup> PRESCOTT, J. E.; BHARDWAJ, G. (1995): **Competitive intelligence practices: a survey**, *Competitive Intelligence Review*, Vol 6, No 2, p 5.

<sup>4</sup> PRESCOTT, J. E. *opcit*, p 76

وقد أضاف Bose المزيد من السمات مثل الموضوعية والدقة، أي يجب تقييم جميع المصادر والبيانات لاحتمال وجود خطأ فني أو سوء فهم. ونتيجة لذلك، تصبح التعليقات الواردة من المديرين ذات صلة بتقييم التحسينات للبحث المستقبلي.

وتجدر الإشارة إلى إلزامية نشر مخرجات عملية الذكاء التنافسي في أشكال مختلفة، بما في ذلك التقارير المتخصصة، والاتصالات الشخصية، وملفات المنافسين، والعروض التقديمية، ورسائل البريد الإلكتروني، أو الاجتماعات المنتظمة.

في واقع الأمر، ركزت غالبية الأدبيات على الجوانب الفنية لعملية الذكاء التنافسي وعلى التقنيات المتاحة لتحسينها. ومع ذلك، حدد PRESCOTT, J. F.; MILLER S.H (2002)<sup>1</sup> إنشاء واستخدام الذكاء كعملية اجتماعية، مما يؤكد أن الجوانب الاجتماعية، مثل الجوانب التنظيمية والذاتية التي لا يمكن التغاضي عنها. نتيجة لذلك، تم استكشاف العديد من العوامل التي يمكن ترتيبها فيما يلي:

#### ❖ العوامل السياقية:

ناقش عدد من المؤلفين البنية التحتية والعوامل التنظيمية والسلوكية التي تؤثر على عملية الذكاء التنافسي، حيث تمت الإشارة إلى العوامل التي تسمح للمديرين بالمشاركة الفعالة والاستفادة من توليد المعلومات الاستخباراتية. فمن خلال اعتبار الذكاء التنافسي فقط عملية بسيطة تتمحور حول البيانات، فإن المنظور المتسلسل لها يخفي عوامل تنظيمية اجتماعية وعوامل ذاتية تؤثر على عملية توليد الذكاء بأكملها. وبالتالي، فإن فهم تأثير هذه الجوانب سيفيد في النهاية المديرين المهتمين بتحسين كل من فعالية وكفاءة ممارسة عملية الذكاء التنافسي الخاصة بهم.

وقد تم تحديد أربعة بنى تحتاج إلى التحسين لتعزيز عملية الذكاء التنافسي تتمثل في: الوعي والمعلومات الداخلية والبنية التحتية الرسمية ومشاركة الموظفين. وقد أضاف بعض الباحثين حجم الشركة كعنصر رئيسي، لما له من أثر على تنوع مصادر المعلومات الخارجية التي تتعرض لها الشركة وتوافر الموارد المطلوبة لتعيين موظفي الذكاء التنافسي والحصول على أدواته.

<sup>1</sup> PRESCOTT, J. F.; MILLER S.H. (2002): **Proven Strategies in Competitive Intelligence: Lessons from the Trenches.** John Wiley & Sons.

## ❖ العوامل الذاتية:

تتضمن الإحساس الشخصي بالمسؤولية عن المسح البيئي ونمط الاتصال الذي طوره الفرد. حيث يمكن للمرء أن يتصرف بشكل استباقي ويتخذ موقف ذاتي محدد لتجنب التهديدات واستغلال الفرص، وقد تم تحديد خمسة أنواع من المواقف تجاه الذكاء التنافسي:<sup>1</sup>

- ✓ موقف المحارب Warrior، يعتبر موقف استباقي في إدارة عملية الذكاء التنافسي، حيث يتسم بالاستمرارية في البحث عن الفرص والمحاربة بلا كلل ضد المعلومات المضللة.
- ✓ موقف الاعتداء Assault، يعد موقف استباقي، وغالبًا ما يكون محللو الاستخبارات متخصصين سابقين في الاستخبارات العسكرية يبحثون عن معلومات استراتيجية.
- ✓ موقف النشاط Active، أين يبحث محلل الاستخبارات دائمًا عن المعلومات الاستراتيجية من خلال المصادر العادية.
- ✓ موقف رد الفعل Reactive، لا يبدي مدير الاستخبارات هذا الموقف إلا عندما يكون المنافسون عدائين بشكل علني.
- ✓ موقف النيام Sleepers، لا يبدي فريق إدارة المؤسسة أي اهتمام بالذكاء التنافسي أو إدارة المعرفة كما لا يخشون أبدا المنافسة.

## ❖ العوامل التنظيمية:

على المستوى التنظيمي، تتأثر عملية الذكاء التنافسي بانفتاح المؤسسة على البيئة الخارجية، سواء من حيث تقبلها للتأثيرات الخارجية (تصميم المنتجات والخدمات أو تحسين العمليات) أو قدرتها على التأثير على النظام البيئي الخارجي (إجراء الاتصالات والتحالفات لمحاولة تغيير البيئة<sup>2</sup>).

كما تتأثر عملية الذكاء التنافسي بمناخ المعلومات والذي يشير إلى مجموعة من الشروط المطلوبة للوصول إلى المعلومات واستخدامها<sup>3</sup>، كما يتضمن الإجراءات، والبنية التحتية للمعلومات، ومجموعات الأدبيات والمنتجات (تقارير السوق، والمجلات المتخصصة...)، والموارد المشاركة في إدارة المعلومات، والوقت المخصص للأنشطة المتعلقة بالمعلومات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ROUACH, D.; SANTI, P. *opcit*, p 558.

<sup>2</sup> GARCIA-ALSINA, et al, (2013): **Enabler and inhibitor factors influencing competitive intelligence practices**, *Aslib Proceedings*, Vol 65, No 3, pp 266-268.

<sup>3</sup> CORREIA, Z.; WILSON, T. D. (2001): **Factors influencing environmental scanning in the organizational context**, *Information Research*, Vol 7, No 1, p 5.

<sup>4</sup> GARCIA-ALSINA, et al, *opcit*, p267.

## المبحث الثاني: الذكاء التنظيمي

يمر العالم في الوقت الحاضر بثورات علمية وتكنولوجية هائلة أدت إلى حدوث تغييرات وتحولات كبرى في شتى ميادين الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وقد أثرت هذه التغيرات السريعة والغير قابلة للتنبؤ على الشركات التكنولوجية عامة وعلى شركات الاتصال بصفة خاصة بحيث أصبحت كفاءة هذه الشركات تقاس بمدى قدرتها على مواجهة هذه التغيرات والتصدي للتحديات المصاحبة لها، الأمر الذي أصبح يستدعي التكيف مع هذه التغيرات المستمرة، وهو ما يعد من أبرز التحديات التي تواجه المجتمعات الإنسانية والوحدات الاقتصادية في ظل عالم تنافسي، مما تطلب الاهتمام بتطوير وتحديث الأساليب الإدارية والاستعانة بأجهزة فعالة مثل جهاز الذكاء التنظيمي في أفضل طريقة لتحقيق النمو والاستمرارية.

### المطلب الأول: جذور ومفهوم الذكاء التنظيمي

تسعى المؤسسات دائماً إلى إدخال مفاهيم وأساليب جديدة للتنافس مع الشركات المنافسة لها. لذلك، حان الوقت الآن لهذه المؤسسات للتفكير بجدية في الذكاء التنظيمي كمورد فعال للاستفادة من الحواجز التنظيمية لزيادة الكفاءة الداخلية وتحسين السوق باستخدام قدراتها التنظيمية.

#### 1. جذور الذكاء التنظيمي

يعبر عن الذكاء التنظيمي باللغة الأجنبية بـ Organizational Intelligence ويرمز له بالاختصار (OI)، وقد تم تقديم فكرة الذكاء التنظيمي في الأصل عام 1967 من قبل أستاذ أمريكي يدعى هارولد ويلنسكي Wilensky. والذي اقترح أن الذكاء التنظيمي كقدرة تنظيمية بمساعدة المعلومات سوف يقود المؤسسة من خلال جمع المعلومات وتحليلها وتنظيمها لإنتاج المعرفة وأساليب جديدة لصنع القرار بهدف تحسين أداء المؤسسة. ومع ذلك، يمكن العثور على البداية الفعلية للذكاء التنظيمي في الدراسات الأولية من 1190 إلى 2002 حول التعلم التنظيمي وخلق المعرفة في المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Najm N. A. and Alfaqih A. A. H. (2021): **Organizational Intelligence and Market Expansion in Jordanian Pharmaceutical Companies**, *Organizations and Markets in Emerging Economies*, Vol 12, No 1, pp 226-228.

وكإضافة مهمة، تم تقديمه بوضوح في مقال بعنوان "الذكاء التنظيمي وأهميته كعملية ومنتج" بقلم Mamatsuda في المؤتمر الدولي للاقتصاد في طوكيو عام 1992. وبعد ذلك قام الخبراء الآخرون بدراسة هذا الموضوع، كما تم جمع عديد المقالات والكتب والأبحاث في هذا المجال.<sup>1</sup>

ولم يقتصر جوهر الذكاء التنظيمي على ميدان الاقتصاد والإدارة فقط وإنما امتد إلى عديد المجالات. ففي العلوم السلوكية، يشير الذكاء التنظيمي إلى قدرة المؤسسة على الحصول على المعلومات ومعالجتها واستخدامها. أما في مجالات الهندسة أو القانون، يشير الذكاء التنظيمي إلى تقييم المؤسسة لطبيعة وقدرات وظروف وسلوكيات مؤسسة معينة لاستخدامها في صنع القرار في المؤسسة. ومع ذلك، ففي الحوارات السائدة في المجتمع، الذكاء التنظيمي هو وصف المؤسسة لطبيعة وقدرات وظروف وسلوكيات الكيان محل الاهتمام.<sup>2</sup> ويعكس ذكاء المؤسسة قدرتها على تقييم واستخدام معرفتها بالبيئة، وبناء معرفة قيمة جديدة، ومتابعة الأهداف بفعالية وكفاءة. كما ويعمل ذكاء المؤسسة جنباً إلى جنب مع المعرفة بالسوق والمسح البيئي، على إنشاء أنشطة وأساليب ذكية تطور في قطاعات مختلفة.<sup>3</sup> علاوة على ذلك، يستخدم هذا الذكاء إدارة المعرفة كأداة تكييفية للتعامل مع بيئتها المتغيرة باستمرار. وهذا يشمل فهم الحقائق والعلاقات والمعاني من خلال المعرفة وجمع المعلومات.<sup>4</sup>

## 2. مفهوم الذكاء التنظيمي

يعد الذكاء إحدى السمات التي اعتبرت موضوعاً معقداً لفترة طويلة وهو ما جعل الكثير من الباحثين والخبراء يتعمق في دراسته، وإدخاله في الأدبيات الإدارية، مثل الذكاء التنظيمي إلى جانب مفاهيم أخرى مثل الذكاء التنافسي، الذكاء الثقافي، الذكاء الروحي، الذكاء التكنولوجي، الذكاء الاقتصادي، الذكاء الاجتماعي، والذكاء السياسي.<sup>5</sup>

جذب مفهوم الذكاء التنظيمي الذي تم تقديمه في السنوات الأخيرة، انتباه العلماء والباحثين في مجالات مختلفة مثل هيئات التنظيم والإدارة، حيث أصبح من الممكن إدخال بعض الميزات المتوفرة في الإنسان ودراساتها في المؤسسات من خلال خلق نظريات جديدة في العلوم التنظيمية

<sup>1</sup> Jafari, P, FAgghihei, A. (2009): **The level of organizational intelligence elements in educational programming and research organization**, *Research in Curriculum Planning (Knowledge and Research in Educational Sciences-Curriculum Planning)*, vol 23, pp 45-46.

<sup>2</sup> Huber, G. P. (2018): **Organizational Intelligence**, *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, pp 1211-1215.

<sup>3</sup> Najm N. A. and Alfaqih A. A. H. **opcit**, pp 227-230.

<sup>4</sup> Buchko, A. (2019): **Managerial intelligence: A clinical perspective**, Cambridge Scholars Publishing, Newcastle.

<sup>5</sup> Faghihei, A. (2010): **What is organizational intelligence? And how does it increase in organizations**, *The Paper presented at the first national congress of organizational and business intelligence*, Tehran, Iran.

والإدارية مثل نظرية النظم، حيث أن الإنسان يمتلك قدرات مثل التعلم والذاكرة والمعرفة والفكر والذكاء وغيرها، وتتمتع المؤسسات بنفس القدرات لأنها من صنع الإنسان. ويرجح بأن الأشخاص الذين يتمتعون بمعدل ذكاء عالٍ سينجحون في ممارستهم للنشاطات المختلفة؛ تماما، سيكون هناك نفس الوضع بالنسبة للمؤسسات في العالم التنظيمي<sup>1</sup>.

ويرتبط مفهوم الذكاء التنظيمي بمفهوم إدارة المعرفة للحفاظ على مكانة معينة في السوق وضمان النمو المستمر في بيئة معولمة يكون فيها إنشاء المعلومات وجمعها وتبادلها وتحويلها أمراً أساسياً.

ويذكر Mamatsuda, T. (1992) أن الذكاء التنظيمي يتم تعريفه على أنه مجموعات معقدة وتفاعلية وتراكمية ومنسقة من الذكاء البشري والآلي للمؤسسة ككل<sup>2</sup>.

ويعرف Glynn, M. (1996)، الذكاء التنظيمي بأنه العمليات المتعلقة بمعالجة المعلومات التي تؤدي إلى التوافق مع المتطلبات البيئية والمتعلقة ببدء وتنفيذ الابتكارات<sup>3</sup>.

ويضيف Halal, W. (1997) بأن الذكاء التنظيمي يعني قدرة المنظمة على خلق المعرفة واستخدامها بشكل استراتيجي للتكيف مع البيئة ومكان<sup>4</sup>.

وأشار Wixom, B. and Watson, H.J. 2010 إلى الذكاء التنظيمي على أنه مجموعة من الأنظمة والإجراءات التي تحول البيانات الأولية إلى معلومات مفيدة تساعد المديرين على اتخاذ أفضل قرار<sup>5</sup>.

كما عرفه Surajit, C., Umeshwar, D. & Vivek, N. 2011 بأنه مجموعة من تقنيات دعم القرار في المؤسسات التي تهدف إلى تمكين العاملين بالمعرفة مثل المديرين التنفيذيين والمحللين ومديري الأقسام من اتخاذ قرارات بجودة عالية ووقت أقصر، لتحقيق هذا الدعم في اتخاذ القرار ودعم عمليات المؤسسة، فلا بد من وجود هيكل فني ديناميكي يمكن متخذي القرار من استثمار موارد المؤسسة من بيانات ومعلومات<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Elahian, A., Zavarian, M.E. (2009): **Organizational intelligence, source of business intelligence**, Tadbir monthly magazine, vol 208, pp 49-52.

<sup>2</sup> matsuda, T. (1992): **Organizational intelligence: its significance as a process and as a product**, The Paper presented at the international conference on Economics/ Management and information technology, Tokyo, Japan.

<sup>3</sup> Glynn, M. (1996): **Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligence to Innovation**, Academy of Management Review, Vol 21, No 4, pp 108-111.

<sup>4</sup> Halal, W. (1997): **Organizational intelligence**, Knowledge Management Review, Vol 21, No 2, pp 48-50.

<sup>5</sup> Wixom B, Watson H.J.(2010): **The BI-Based Organization**, International Journal of Business Intelligence Research, VOL.1, NO.1, p 13.

<sup>6</sup> Surajit, C et al, (2011): **An overview of business intelligence technology**, Commun, ACM, vol 54, p 88.

كما تمت الإشارة إلى الذكاء التنظيمي على أنه قدرة المؤسسة على اكتساب المعلومات الداخلية والخارجية وتحويلها إلى معرفة. ومن ثم، يتم استخدام هذه المعرفة المتراكمة لتطوير آليات لتحقيق استجابة أسرع وأفضل للتغيير. ويوفر الذكاء التنظيمي معلومات ومعرفة قيمة لصناع القرار من خلال جمع البيانات والمعلومات من مجموعة متنوعة من المصادر المنظمة أو غير المنظمة<sup>1</sup>. بمعنى أن الهدف الأساسي للذكاء التنظيمي هو دعم اتخاذ القرار بناءً على الحقائق المستخرجة من مجموعة متنوعة من المصادر وتحويل هذه الحقائق إلى أفكار قابلة للتنفيذ<sup>2</sup>.

ويعرفه (Silber, K. H., & Kearny, L. (2009) من حيث أنواع مختلفة من المنطق تتمثل في منطق الأعمال، والمنطق الاستراتيجي، ومنطق العملية، ومنطق المنتج<sup>3</sup>. لذلك، فهو قدرة المؤسسة على التفكير في الأعمال التجارية باستخدام المنطق الذكي للأعمال والعلوم التنظيمية الفعالة. وتكتسب المؤسسات هذه القدرة من قوة المعرفة والمعلومات عندما يتم تطبيقها لاتخاذ قرارات ذكية ومضمونة. ويعتقد كل من (McBreen, B., Silson, J., & Bedford, D. (2022) أن الذكاء التنظيمي يستفيد من أنواع مختلفة من رأس المال المعرفي لاتخاذ قرارات أفضل، وإنشاء أفكار جديدة لإضافة قيمة إلى الأعمال<sup>4</sup>.

إضافة إلى التعاريف السابقة، اجتهد الباحثون والمختصون في جمع وتحليل أهم التعاريف التي يمكن استعراضها في الجدول الموالي:

### الجدول (2-2): أهم تعريفات الذكاء التنظيمي

الباحث وسنة البحث	التعريف
<u>Wilensky, 1968</u>	جمع ومعالجة وتفسير وتوصيل المعلومات الفنية والسياسية اللازمة لعمليات صنع القرار للحفاظ على وضع معين في السوق وضمان النمو المستمر في السوق المعولمة؛
<u>Matsuda, 1993</u>	تعتمد قدرة الشركة على تحقيق ميزة تنافسية داخل السوق والبقاء في بيئة ديناميكية للغاية على عملية المعلومات التنظيمية وقدرتها على حل المشكلات؛

<sup>1</sup> Sabherwal, R, Becerra-Fernandez, (2011): **Business Intelligence: Practices, Technologies, and Management**, John Wiley & Sons Inc. Hoboken, NJ, P 220.

<sup>2</sup> Kuiboer et al, (2013): **Business Intelligence as an Enabler of Organizational Agility**, VOL.1, NO.1, P2.

<sup>3</sup> Silber, K. H., Kearny, L. (2009): **Organizational intelligence: A guide to understanding the business of your organization for HR, training, and performance consulting**. John Wiley & Sons.

<sup>4</sup> McBreen, B et al, (2022): **Organizational Intelligence and Knowledge Analytics**, Emerald Publishing Limited.

قدرة المؤسسة بأكملها على جمع المعلومات والابتكار وتوليد المعرفة وتطبيقها لمواجهة تحديات البقاء؛	<u>McMaster, 1996</u>
ترتكز على القدرة على التكيف والتأثير داخل البيئة، والقدرة على التوافق بشكل إيجابي مع الأداء والتقدم داخل المؤسسة بأكملها؛	<u>Schwaninger, 2001</u>
قدرة المؤسسة على تعبئة كافة القدرات العقلية المتاحة، وتركيزها لتحقيق رسالتها؛	<u>Albrecht, 2002</u>
توسيع الأفكار المعرفية، التي تعد مركز العمليات وتشمل الجهات الفاعلة (الفردية أو المتعددة الأطراف) لتحديد وربط الممارسات وتكييف المعرفة الثقافية في بيئة واسعة لتحقيق رؤية الإدارة العليا؛	<u>Yolles, 2005</u>
مطور للأداء التنظيمي وتعزيز القدرة على الابتكار التنظيمي.	<u>Kalkan, 2005</u>
القدرات العقلية للشركة التي تجمع الإمكانيات الفنية والبشرية المطبقة في حل المشكلات التنظيمية؛	<u>Simic, 2005</u>
قدرة الشركة على خلق المعرفة واستخدامها للتكيف بشكل استراتيجي مع بيئتها أو سوقها؛	<u>Halal, 2006</u>
قدرة المؤسسة على التعامل مع التعقيد، والقدرة على النقاط ومشاركة واستخراج المعنى من إشارات السوق؛ وهو وظيفة لخمسة أنظمة معرفية فرعية: الهيكل التنظيمي، والثقافة، والعلاقات مع أصحاب المصلحة، وإدارة المعرفة والعمليات الاستراتيجية.	<u>Lefter et al., 2008</u>
إطار عمل يمكن المؤسسة من استخلاص عمليات جيدة التنسيق وفعالة لتحقيق سلوك سريع الاستجابة.	<u>Thannhuber et al., 2017</u>

Source :

Najm A Najm, Amany A. H. Alfaqih, (2021): **Organizational Intelligence and Market Expansion in Jordanian Pharmaceutical Companies**, Organizations and Markets in Emerging Economies, Vol 12, No 1, P 227.

ومن خلال مراجعة عميقة لهذه التعريفات، يمكن ملاحظة أن هناك ثلاثة مناهج أساسية للتعامل مع الذكاء التنظيمي والمتمثلة في:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Najm N. A. and Alfaqih A. A. H, *opcit.* P 228.

### • المنهج النفسي الاجتماعي:

في هذا المنهج، يعد الذكاء جزءًا من نظرية الشخصية المعيارية ونظرية السمات، ويتكون من توليفة من المشاعر والثقافة والقيم المتبناة.

### • المنهج الإداري:

هو منهج شمولي يدمج الذكاء التنظيمي مع جميع مكونات نظرية المنظمة وقدرات الشركة، ويعتبر الهيكل التنظيمي والوحدات والتخصص الوظيفي من العوامل الصلبة التي تقيد الشركة وتعيق مرونتها التنظيمية.

### • المنهج السيبراني:

يعتمد على علم التحكم الآلي كنظرية عامة لمعالجة المعلومات ودراسة التفاعل بين الإنسان والآلة باستخدام مبادئ التغذية الراجعة والتحكم والاتصالات. وهو منهج تقني وحسابي يدرس الهياكل والأدوار وأنظمة الاتصالات والمعلومات باستخدام منهجية أدوات الاتصال والتغذية الراجعة لتحديد الخطأ وتنفيذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

و وفقًا لماتسودا (1992،1993)، يمثل الذكاء التنظيمي الذكاء الكلي باعتباره عملية جمع العناصر التي تنطلق من الفرد إلى المؤسسة بأكملها عبر أحجام مختلفة من المجموعات. ووفقًا لهذا المنهج، يعد الذكاء التنظيمي مزيجًا من علم التحكم الآلي التنظيمي بمعنى تنظيم ومراقبة الاتصالات والمعلومات حول الشركة ضمن بيئتها وقدراتها الخاصة.

وتعد هذه المناهج شاملة ومتكاملة لتوضيح مفهوم الذكاء التنظيمي حيث يساهم المنهج السيبراني في تحسين الأداء من خلال معالجة المعلومات وتحليلها، أما المنهجين النفسي والاجتماعي، والإداري فإنهما يساهمان في تحسين هذا الأداء على مستوى المؤسسة بكل ما لديها من معلومات وموارد بشرية.

وعلى الرغم من مرور أكثر من أربعين عامًا، لا تزال هناك حاجة ملحة إلى تعريف شامل ودقيق للذكاء التنظيمي خاصة في ظل التغيرات والثورات التي تميز البيئة الحالية. وكتعريف إجرائي فالذكاء التنظيمي هو قدرة المؤسسة على التعلم والتكيف والتطور بشكل مستمر، وذلك من خلال استغلال المعرفة والخبرات المتاحة لديها بشكل فعال، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة من أجل حل المشكلات، وإضافة قيمة تساعد في التميز، وهو القدرة الأساسية المؤسسة على اتخاذ خيارات

وقرارات ذكية بناءً على المعرفة المتاحة والقوة التحليلية؛ والقدرة على الابتكار والإبداع والمنافسة بما يحسن الأداء ويخلق الميزة التنافسية ويحقق البقاء والاستمرارية للمؤسسة.

### المطلب الثاني: أهمية الذكاء التنظيمي ومستوياته

يعد الذكاء التنظيمي من أحدث أنواع الذكاءات، لذا اتجه الكثير من الباحثين إلى الخوض في دراسته، والتعرف على تأثير مهاراته على الأداء الإداري، كما ذكر الكثيرون أهميته في تعزيز الثقة بين الموظفين، وزيادة إنتاجيتهم، والمساعدة على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات، كما تم التطرق إلى مستوياته المختلفة.

#### 1. أهمية الذكاء التنظيمي

يساعد الذكاء التنظيمي على تعزيز التعاون والود وتقليل المشاعر السلبية بين الموظفين، لذا فهو يساعد على تقليل الخوف، وتعزيز الثقة في الآخرين، وزيادة إنتاجية المؤسسة، ويساعد على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات.

كما تظهر أهمية الذكاء التنظيمي من خلال مساهمته في استثمار أفضل للخبرات والمعرفة المتوفرة في المنظمة، بالإضافة إلى قدرته على تمكين الأفراد من الحصول على المعرفة وتطبيقها في المواقف المختلفة، فضلاً عن دورها في دعم وتطوير جوانب التخطيط واتخاذ القرار من خلال جمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى أهميته في تحسين كفاءة المؤسسة وزيادة إنتاجيتها وتحقيق النجاح والتميز لها في ظل التحديات التي تواجهها.

كما يساهم الذكاء التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية عالية من خلال تحسين قدرة المؤسسة على الحصول على المعرفة وتحويل البيانات إلى معلومات تساهم في مرونتها من أجل التكيف مع المتغيرات والمستجدات.

ولا بد من البحث الجدي لدور الذكاء التنظيمي في تقييم أداء المؤسسة، من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف والسعي لإيجاد الحلول المناسبة لتصحيح نقاط الضعف والعمل على استثمار نقاط القوة بشكل جيد.<sup>1</sup>

ولذلك وبناءً على ما سبق فإن الذكاء التنظيمي يعد من أبرز أنواع الذكاء الذي يساهم في توليد بيئة فعالة، ويساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة، وتحسين أداءها.

<sup>1</sup> Chatterjee, Sidharta, (2023): **On the Development of Organizational Intelligence and Strategic Organizational Competency**, MPRA Paper No. 117803, p p 6-7.

كما يرى البعض أن أهمية الذكاء التنظيمي تتمثل في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ✓ يسهم في تحقيق الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري الذي يتمثل في الخبرات والمعارف المشتركة لدى أفراد المؤسسة.
- ✓ يركز على قدرة الأفراد على اكتساب ونشر المعرفة وتطبيقها في المواقف والممارسات المختلفة بشكل يتسم بالكفاءة والتميز.
- ✓ يساهم في تحسين كفاءة المؤسسة وزيادة إنتاجيتها من خلال تنمية القدرات العقلية للأفراد العاملين.
- ✓ يدعم تطوير جوانب التخطيط وصنع القرار من خلال اكتساب وجمع البيانات وتحميلها ثم اتخاذ القرار وتنفيذه.
- ✓ يعمل على تقييم ذكاء المؤسسة من أجل التعرف على قدرات الأفراد وكذلك تحديد نقاط الضعف لديهم وتحديد الحلول المناسبة لتقويم نقاط الضعف والسعي نحو استثمار نقاط القوة المتوفرة لديهم وتنمية قدراتهم ومواهبهم.
- ✓ يدعم تحقيق النجاح والتميز بالمؤسسة في ظل ما تواجهه من عوائق وتحديات، وذلك من خلال تنمية القدرات الفكرية لأفرادها والتي توصف بأنها تلك الأصول غير الملموسة التي تمثل أحد المصادر الرئيسة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- ✓ يدعم تحقيق ميزة تنافسية عالية من خلال تحسين قدرة المؤسسة على اكتساب المعرفة وتحويل البيانات وتشكيل المعلومات الصحيحة واستخدامها لإحداث التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة التي تواجهها المؤسسة.

## 2. مستويات الذكاء التنظيمي

- أوضح Hamalainen, R. & Saarinen, E. (2007) أن الذكاء التنظيمي يتكون من خمسة مستويات<sup>2</sup>:
- المستوى الأول: إدارة الذكاء التنظيمي (Organizational Intelligence Management) قدرة الفرد على ممارسة الأساليب التي تنتج النظام.
  - المستوى الثاني: دعم الذكاء التنظيمي (Supporting organizational intelligence) القدرة على رعاية ودعم النظام.

<sup>1</sup> هشام سيد عباس (2019): تفعيل الذكاء التنظيمي بكمية التربية جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير، كجلة كلية التربية، الجزء الأول، عدد جويلية، ص ص 205-206.

<sup>2</sup> Hamalainen, R. & Saarinen, E. (2007): **Systems Intelligence Connecting Engineering Thinking With Human Sensitivity**, In R. Hamalainen & E. Saarinen (Eds), *Systems Intelligence in Leadership and Everyday Life*, Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory Research report, pp 55-58.

- المستوى الثالث: الإدارة بالذكاء التنظيمي Management with organizational intelligence  
قدرة الفرد على تطبيق الذكاء في مؤسسته، والذي يتمثل في حل المشكلات، ومواجهة التحديات، واتخاذ القرارات.
- المستوى الرابع: الرؤية الذاتية في النظام (Self-vision in the system)  
رؤية الفرد لمهامه من خلال الآخرين وتقييمهم له مما يساعده على نقد نفسه.
- المستوى الخامس: التفكير في الذكاء التنظيمي ( Thinking about organizational intelligence )  
قدرة الفرد على معرفة أسلوب إنتاج السلوك والقدرة على فهم إمكانيات النظام.

### 3. المكونات الأساسية للذكاء التنظيمي

ويشتمل الذكاء التنظيمي على مجموعة من قدرات الذكاء المدعمة بالأدوات والحلول الشاملة للذكاء التنظيمي التي تتمثل في:

#### • الذاكرة التنظيمية<sup>1</sup>

تمثل الذاكرة التنظيمية أساس الذكاء التنظيمي، فهي مخزن المعلومات والمعرفة التي تجمعها المؤسسة من السنوات السابقة، وقبل الاستفادة من هذه البيانات يجب أولاً استخراجها من مصدرها الأصلي ومن ثم نقلها إلى المخزن. كما يمكن أيضاً الاستفادة من أنظمة التوثيق كأداة أخرى لتنفيذ قدرة الذاكرة التنظيمية.

وتهدف الذاكرة التنظيمية إلى الحفاظ على هذه المعلومات المجمعمة والمتعلقة بخبرة المؤسسة وتاريخها وكيفية الاستفادة منها. ويمكن تصنيفها إلى الذاكرة الإنسانية، والذاكرة الآلية، حيث تقوم المؤسسات بإنشاء نظام حفظ الملفات لتكملة الذاكرة الإنسانية. كما يمكن أيضاً، تفسير معايير التشغيل والأنظمة والإجراءات وما إلى ذلك على أنها أداة مساعدة لهذه الذاكرة الإنسانية. وقد أدت التطورات الحديثة في تكنولوجيات الكمبيوتر إلى ظهور مجموعة متنوعة من الذاكرة الآلية، مثل: قاعدة المعرفة (database)، والقاعدة النموذجية (model base)؛ ومن أجل ضمان الاستخدام الفعال للذاكرة الآلية، من الضروري ابتكار نظام صيانة حقيقي وموثوق ومحدث ونظام استرجاع فعال.

<sup>1</sup> Kuiboer et al, opcit, p4.

### • تكامل المعلومات<sup>1</sup>

ترتبط هذه الإمكانية بين جميع البيانات المنظمة وغير المنظمة من مصادر مختلفة مثل قواعد البيانات الداخلية ومشاريع المعرفة، وتعمل على تحليل أحجام كبيرة من البيانات النصية واستخراج المعلومات المناسبة منها، بحيث توفر الكثير من الوقت المستغرق إذا ما تمت العملية يدوياً. ومن أهم الأدوات المستخدمة لتحقيق القدرة على تكامل المعلومات: استخراج النصوص واستخراج الشبكة.

### • خلق الأفكار<sup>2</sup>

تتمثل القدرة الثالثة في خلق الأفكار وتمكين المؤسسة من فهم الأحداث الماضية والتنبؤ بالمستقبل، حيث توفر أدوات استخلاص البيانات تحليلاً عميقاً من أجل بناء نماذج تنبؤية وإيجابية على الأسئلة المطروحة، وفحص كيفية تفاعل المستخدمين واستكشاف مواقع المؤسسة بمساعدة أجهزة تخزين البيانات وتدققها.

### • التعريف بالقدرة<sup>3</sup>

تعمل هذه الإمكانية على عرض وتوضيح الأفكار بطرق مختلفة لتسهيل عملية الاستفادة منها. وعلى سبيل المثال، تدعم المعالجة التحليلية المباشرة منظور بيانات متعدد الأبعاد وتسمح للمستخدمين بجمع وتصفية واستخراج البيانات المركزية المهمة.

### • الإدراك التنظيمي

تعتبر هذه الأداة على قدرة المؤسسة على إدراك الوضع الذي تعمل فيه، وهي القدرة التنظيمية على تحديد الواقع واكتشاف المشاكل والتهديدات والفرص المحتملة في البيئة الخارجية ومدى توافر الموارد (والتي يمكن اعتبارها البيئة الداخلية للمؤسسة). ومن المهم جداً أن فهم أن المؤسسة قد تبدو وكأنها تمتلك "نموذجاً" أو استراتيجية معرفية لتصفية المعلومات الواردة من البيئات الخارجية والداخلية، وقد يكون لها نطاق يمتد من الوعي بالمشكلة الغامض للغاية إلى النموذج الرسمي المتطور الذي يقدمه علم الإدارة. إن مثل هذا النموذج أو الاستراتيجية المعرفية ليس ضرورياً وثابتاً. وبدلاً من ذلك، يُظهر التحول تحولاً ديناميكياً ومرناً للغاية مع استمرار عملية التعامل مع المشكلات في المنظمة.

<sup>1</sup> Idem, p5.

<sup>2</sup> Chaudhuri, S. Dayal, Narasayya, V, (2011): **An Overview of Business Intelligence Technology**, Communications of the ACM, VOL.54, NO.8, p88.

<sup>3</sup> Kuiboer et al, **opcit**, p5.

### • التعلم التنظيمي

يبدو أن هناك تراكمًا هائلًا للنتائج العلمية المتعلقة بآلية التعلم البشري، فقد توجد بعض القرائن المفيدة لدراسة آلية التعلم للمؤسسة من خلال الفحص الدقيق للحالات البشرية الفردية. على أية حال، يبدو أنه يمكن ملاحظة نوعين من التعلم التنظيمي؛ النوع الأول يعبر عن التعلم التنظيمي على أساس التجربة الخاصة، قد يتم تفسير المؤسسة على أنها مجهزة بعدد كبير من دوائر التغذية الراجعة لتجاربها الخاصة. ومن المؤكد أن مثل هذه الدوائر يمكن أن تولد التعلم التنظيمي الفعال. أما النوع الثاني فهو يختص بالتعلم التنظيمي على أساس خبرة المؤسسات الأخرى، وهو ما يعني آلية تعلم مختلفة تمامًا عما سبق. وهذا يعني أن المؤسسة يجب أن تعتمد بشكل كبير على المعلومات الخارجية التي تميل إلى استخدامها، مقارنة بالمعلومات الداخلية.

### • المنطق التنظيمي

تعتمد المؤسسة على أنواع عديدة من التفكير بغرض تحقيق مهمتها الرئيسية المتمثلة في معالجة المشكلات التنظيمية. ويمكن تصنيف هذه الأنواع إلى:

- ✓ النوع الذي يتبع قواعد الفطرة السليمة؛
- ✓ النوع الذي يتبع الأسبقية؛
- ✓ النوع الذي يتبع الإجراء؛
- ✓ النوع الموجه نحو الهدف؛
- ✓ النوع الذي تحركه الدولة؛
- ✓ نوع الاتجاه المزدوج؛
- ✓ نوع القياس (على سبيل المثال. مراقبة المخزون وتحديثات قاعدة البيانات)؛
- ✓ نوع الارتباط؛
- ✓ نوع المفهوم؛
- ✓ نوع إنكار الواقع؛
- ✓ نوع الإثارة (إدخال الفوضى الخاضعة للرقابة).

وتجدر الإشارة إلى أن كل نوع من أنواع الاستدلال سيتطلب نوعًا مختلفًا ونظامًا مختلفًا من المعلومات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Takehiko Matsuda (1992): **Enhancing Organizational Intelligence Thought Effective Information Systems Management**, From an Address Delivered at EDPA '88, The Asia Pacific Conference on Information Systems Audit, Journal of Systems Audits.  
[https://www.sysaudit.gr.jp/gakkaishi/ronbun/201803/2017Journal\\_keynote\\_t.matsuda.pdf](https://www.sysaudit.gr.jp/gakkaishi/ronbun/201803/2017Journal_keynote_t.matsuda.pdf) 10-09-2023.

### المطلب الثالث: متطلبات وأدوات الذكاء التنظيمي

يستعرض المطلب مجمل المتطلبات والأدوات التي يحتاجها الذكاء التنظيمي في اتخاذ قرارات فعالة للمؤسسة.

#### 1. متطلبات الذكاء التنظيمي

بالنظر إلى جوهر الذكاء التنظيمي وأهم مكوناته وأدواته، يمكن عرض أهم المتطلبات والبنية التحتية للذكاء التنظيمي فيما يلي:

##### • إدارة رأس المال الفكري في المنظمات:<sup>1</sup>

يمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه الموارد الفكرية والمعرفة والمعلومات والخبرة والأصول غير الملموسة. وهو المواد والمنتجات الفكرية والمعرفة والمعلومات والخبرة التي يمكن استخدامها لخلق قيمة تنظيمية. وبشكل عام يمكن القول أن رأس المال الفكري هو وكيل لمجموعة من الأصول غير الملموسة تعرف بالأصول المعرفية. ويمكن الإشارة إلى أن إدارة رأس المال الفكري هي إدارة الذكاء التنظيمي. في الواقع، يمكن إنشاء الذكاء التنظيمي وتطويره من خلال قبول وإنشاء رأس المال الفكري في المؤسسة.

##### • إدارة المعرفة:<sup>2</sup>

إدارة المعرفة هي عملية تحقق من خلالها المؤسسات بعض المهارات في مجال التعلم، وترميز المعرفة (إضفاء الطابع الخارجي على المعرفة)، وتوزيع ونقل المعرفة، وهي عنصر مهم وحيوي في استراتيجية المؤسسات.

إن المؤسسات التي تتجح في تشجيع تبادل المعرفة بين موظفيها تضمن تحسين الأداء التنظيمي. لذلك، يمكن القول أن تلك المؤسسات التي يمكنها استخدام خصائصها المعرفية بشكل فعال تتمتع بدور فعال وذكاء تنظيمي عالي، وهي مؤسسات قائمة على المعرفة تمامًا؛ وهو ما يكسبها ميزتها التنافسية، والسبب الرئيسي لذلك هو التطبيق الواسع للمعرفة في جميع العمليات التنظيمية.

<sup>1</sup> Robert, G.I et al, (2009): **Intellectual capital Management: pathways to wealth creation**, Journal of Intellectual Capital, Vol 10, No 1, pp 85-88.

<sup>2</sup> Chopani, H et al, (2012): **Organizational intelligence and competitive advantage of organizations**, Sanat Lastik Press, vol 68, pp 59-60.

### ● قيادة التغيير: <sup>1</sup>

يعتقد بورك وكولينز أن قائد التغيير هو الشخص الذي يستطيع إقامة علاقة إيجابية مع مرؤوسيه لتعزيز عمل المؤسسة والموظفين وتشجيعهم على تجاوز الاحتياجات الشخصية والعمل في مجال التغيير. ويقوم قادة التغيير بتحفيز مرؤوسيهم على القيام بكل ما في وسعهم. لذا يجب على المؤسسات مواصلة ضخ الابتكار من أجل البقاء والتطور وحتى الحفاظ على الوضع الحالي، بالإضافة إلى الكشف عن التغيرات والتحولات البيئية لفهمها ومواجهتها.

تحتاج المؤسسات إلى التمتع بذكاء تنظيمي عالي لتحقيق أهدافها، ووجود قادة التغيير (بسمات مثل الكاريزما، والتحفيز الملهم، والاعتبار الفردي، والإقناع الفكري) يمكن أن يعد المفتاح المطلوب لتحقيق ذلك.

### ● رأس المال الاجتماعي: <sup>2</sup>

يعد رأس المال الاجتماعي ظاهرة إدارية تشمل خصائصها الثقة والعلاقات والقيم والسلوك المشترك وشبكات التعاون والالتزام والتفاهم المتبادل، ويتم الاعتقاد بأن المؤسسات غير قادرة على أداء مهامها بدون هذه الميزات. في الواقع، يمكن القول أن وجود شبكات الاتصال يعد موردا قيما لتوجيه وإدارة الشؤون الاجتماعية وخلق ميزة تنافسية، كما أن تطوير التفاعلات بين الموظفين يؤدي إلى زيادة الذكاء التنظيمي، ويعني أن هذه التفاعلات تؤدي إلى تبادل المعلومات بين الموظفين، وعندما يكون هذا التبادل المعرفي متاحا في مؤسسة ما، سيخلق لديها موهبة وقدرة فكرية عالية. وفي هذه الحالة تستطيع منظمات الأعمال استخدام قدراتها الفكرية بشكل أفضل لتحقيق أهدافها.

### ● التعلم التنظيمي: <sup>3</sup>

التعلم التنظيمي هو عملية ديناميكية تمكن المنظمة من التكيف مع التغييرات بسرعة. وتتضمن هذه العملية معارف ومهارات وسلوكيات جديدة يتم تعزيزها من خلال المشاركة بين الموظفين والتعلم.

<sup>1</sup> Burke, S., Collins, K.M. (2001): **Gender differences in leadership styles and management skills**, Women in Management Review, Vol 16, No 5, pp 249-251.

<sup>2</sup> Puente, V.E, Torrella, J.R. (2003): **Social Capital As Managerial Phenomenon**, Research Report, Tampere University of Technology, Finland.

<sup>3</sup> Babaie, A. (2004): **Integrating knowledge management and organizational learning**, Tadbir mouthy magazine, 146, pp 38-41.

إن الذكاء التنظيمي هو قدرة المنظمة على خلق المعرفة وكذلك الاستخدام الاستراتيجي لها للتكيف مع البيئة ومكان العمل. ولذلك فمن الواضح أن الذكاء التنظيمي سيتم تطويره وزيادته من خلال زيادة التعلم في المنظمة مما يؤدي إلى التوافق البيئي.

### • الثقافة التنظيمية:<sup>1</sup>

هي مجموعة من المعتقدات والقيم المشتركة والعامة وأنماط السلوك المحددة المتوفرة في المؤسسة. في الواقع، تحدد الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات وأنظمة العمل لمنظمات الأعمال التي تشجع عملية إنشاء المعرفة ومشاركتها داخليا. وتوفر الثقافة التنظيمية الدعم والتحفيز الذي يشجع الأنشطة القائمة على المعرفة من خلال خلق بيئة لتبادل المعرفة والوصول إليها. وبطبيعة الحال، سيكون لدى مثل هذه المؤسسة القدرة على التكيف مع بيئتها أين يمكنها الاستفادة بشكل أفضل من قدراتها.

### • الهيكل التنظيمي:<sup>2</sup>

يتضمن الهيكل التنظيمي الإطار الذي تقوم المؤسسة على أساسه، وهو التسلسل التنظيمي وتقسيم العمل بين الوحدات التنظيمية المختلفة والتعاون والعلاقة فيما بينها.

في الوقت الحاضر، تحتاج كل مؤسسة، صغيرة أو كبيرة، إلى خبراء يمكنهم تصميم هيكل تنظيمي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات لإنشاء المعرفة وتطويرها. ولا يمكن إنشاء هذا الهيكل القائم على تكنولوجيا المعلومات بسهولة، ولكن وجوده يعتبر أمر حيوي للمؤسسات. ويمكن تنفيذ الإجراءات والأساليب التنظيمية بفعالية تحت رعاية هذا الهيكل القائم على تكنولوجيا المعلومات.

### • إدارة المواهب:<sup>3</sup>

يتم تعريف إدارة المواهب على أنها نظام لتحديد وتوظيف وتطوير وتشجيع والحفاظ على الأشخاص الموهوبين بهدف تحسين قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج الأعمال المحددة.

عندما تعمل المؤسسة بشكل أكثر فعالية في استكمال إجراءات إدارة المواهب، فإن الذكاء التنظيمي سيزداد وتتمكن الإدارة من استخدام القدرة الفكرية بشكل أفضل من أجل تحقيق الرسالة التنظيمية.

<sup>1</sup> Zarei Matin, H. (2011): **advanced organizational behavior management**, Ageh Press, Tehran.

<sup>2</sup> Al Deft, R. (2011): **fundamentals of theory and organizational designing**, Trans, Parsaiean, A, Arabi, S.M, Daftar Pajoheshhai Farhangi Press, TEHRAN.

<sup>3</sup> Maaly Tafti, M, Tajaddin, M. (2008): **Talent management in human resource development processes**, Tadbir monthly magazine, vol 202: pp 72-73.

## 2. نتائج الذكاء التنظيمي

في العديد من الشركات، يمكن أن يساعد الذكاء التنظيمي في الاستجابة لتحديات البقاء في مختلف المجالات في التكيف الاستراتيجي مع التغيرات البيئية وزيادة تمكين الشركة من تحقيق أهدافها.

من نتائج الذكاء التنظيمي التي تساعد المؤسسات على البقاء في هذه البيئة المضطربة، يمكن سرد ما يلي:

### • الابتكار والإبداع:

إن الاهتمام بالذكاء التنظيمي يعد مسألة أساسية وجوهرية للابتكار والإبداع في المؤسسة، ولا يتم تحقيق هذا الهدف إلا من خلال استخدام الأفكار والقدرات العقلية للأشخاص في المؤسسة<sup>1</sup>.

أظهرت البحوث أن هناك علاقة معنوية وإيجابية بين الذكاء التنظيمي وعناصره، بحيث أنه مقابل كل زيادة أو نقصان في وحدة الذكاء التنظيمي وعناصره، يقل الإبداع أو يزيد.

في الواقع، يمكن القول أن فرصة ولادة الأفكار الجديدة ستزداد إذا تصرفت المؤسسة بذكاء واستخدمت القدرات الفكرية والعقلية للأشخاص بطريقة أفضل. ومن ناحية أخرى، في بيئة اليوم المتغيرة، يعتبر الابتكار والإبداع عاملين مهمين لبقاء المؤسسات، وبالتالي، في هذه الحالة، يعتمد بقاء المؤسسات على إصلاح وتصحيح أساليب العمل، وإنشاء وإنتاج المنتجات والخدمات الجديدة. وعليه فإن شعار العديد من المؤسسات هو "إن الدمار في انتظاركم، إلا إذا كنتم مبدعين ومبتكرين بشكل مستمر".

### • الميزة التنافسية:

إن ظاهرة العولمة، وإنشاء منظمة التجارة العالمية، والتقدم التكنولوجي السريع والأساسي وزيادة التغيرات البيئية السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات هي التحديات التي تواجه المؤسسات والصناعات المختلفة في مجال التجارة والأنشطة الاقتصادية. وتتسبب هذه المشكلة في قيام المؤسسات والصناعات ومختلف الدول بمحاولة تحديد العوامل الفعالة على القدرة التنافسية من أجل تحسين قدرتها التنافسية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Chopani et al, *opcit*, pp 61-62.

<sup>2</sup> Malekzadeh, G. (2010), *organizational intelligence is a powerful tool in knowledge-based organizations management*, Journal of Growth and Technology, Vol 6, No 22, pp 32-34.

وفي ظل هذه التقلبات فإن الذكاء التنظيمي يزيد من المزايا التنافسية للمؤسسات من خلال تحسين الجودة ومحاولة الصمود في بيئة تنافسية.<sup>1</sup>

### ● الكفاءة:

في المؤسسات ذات الذكاء التنظيمي العالي وبالإضافة إلى الابتكار والمزايا التنافسية التي يتم الحصول عليها من خلال زيادة الذكاء التنظيمي، فإن الكفاءة (الفردية والتنظيمية) ترتفع في هذه المؤسسات وتصل إلى ذروتها بحيث يتم تحديد القدرات الفكرية والمعرفية لجميع الموظفين واستخدامها بشكل فعال. وبالتالي، يتم زيادة فعالية وكفاءة الأفراد والتنظيم تدريجياً من خلال تحديد هذه القدرات (العقلية والفكرية) واستخدامها بكفاءة.<sup>2</sup>

### 3. أنواع الذكاء التنظيمي<sup>3</sup>

يتم استعراض أنواع الذكاء التنظيمي ومتطلبات كل نوع في التالي "

#### ● الذكاء التنظيمي التشغيلي Operative Organizational Intelligence

يعبر هذا النوع عن القدرة الفكرية للمؤسسة على تحقيق ما تم تحديده للقيام به. وسيطلب الأمر نظام تغذية راجعة قصير المدى للغاية. وهذا يعني أن المعلومات بين المعيار وواقع التشغيل يجب أن يتم إرسالها في الوقت المناسب إلى آلية التحكم في المؤسسة. وكمثال يلاحظ أن التنظيم الياباني ممتاز في إظهار هذا النوع من الذكاء.

#### ● الذكاء التنظيمي التصالحي Restorative Organizational Intelligence

هذا هو نوع الذكاء التنظيمي الذي سيعمل كلما حدث شيء غير طبيعي أو من المتوقع حدوثه. ومن الضروري توفر نوعين من المعلومات لمثل هذا الذكاء التنظيمي وهما:

- نوع التدقيق: يهدف هذا إلى الإشارة إلى مكان وجود الخلل، وكيفية إزالته.
- النوع الوقائي: وهو الكشف مسبقاً عن أي أعراض غير طبيعية واقتراح بعض التدابير الوقائية لها.

<sup>1</sup> Chopani et al, *opcit*, pp 61-62.

<sup>2</sup> *ibid*, p62.

<sup>3</sup> Takehiko Matsuda, *opcit*, p45.

### • الذكاء التنظيمي الحافظ Preservative Organizational Intelligence

يعتبر هذا النوع في الأساس مزيجاً من "الذكاء التشغيلي" و"الذكاء التصالحي" وهو مخصص للحفاظ على المؤسسة بعد تحديد الهدف التنظيمي "بطريقة ما". وبطبيعة الحال، فإن إدراجها للاستخبارات الإصلاحية يعني أن كلاً من أنواع المعلومات الرقابية والوقائية تلعب دوراً حيوياً للغاية في عملها. وتُظهر المنظمة اليابانية مستوى عالٍ إلى حد ما من الذكاء التنظيمي الحافظ بسبب التطبيق الناجح لتقنيات الإدارة المختلفة مثل الهندسة الصناعية (IE)، ومراقبة الجودة الإحصائية (SQC)، وتحليل/هندسة القيمة (VA/NE)، وما إلى ذلك.

### • الذكاء التنظيمي التخطيطي Planning Organizational Intelligence

عندما تستطيع مؤسسة ما أن تقرر بنفسها هدفاً تطمح إليه، يقال إنها تمتلك ذكاءً تنظيمياً تخطيطياً ويقال على الأقل أنها تفي بالشرط الضروري لمنظمة مستقلة.

### • الذكاء التنظيمي المستقل Autonomic Organizational Intelligence

يمكن القول أن المؤسسة تمتلك ذكاءً تنظيمياً مستقلاً عندما يكون لديها مزيج من الذكاء التنظيمي التخطيطي والذكاء التنظيمي الحافظ. وكما تمت الإشارة إليه سابقاً، فإن المؤسسة اليابانية، حتى في أنشطة البحث والتطوير (R&D) ستبدو وكأنها مكثفة بالذكاء التنظيمي الحافظ، وما لم تتعلم المنظمة اليابانية اكتساب الذكاء التنظيمي المستقل في مجال البحث والتطوير، فإن اليابان لن تستحق أبداً اسم أمة "عظيمة" من الناحية التكنولوجية.

### • الذكاء التنظيمي التحسيني Ameliorative Organizational Intelligence

ولتحفيز المؤسسة على التحسين تحتاج لأحد النوعين التاليين من المعلومات أو كليهما:

- ✓ الأداء السابق غير المرضي: يتم توفير ذلك عادة من خلال تدقيق الأنظمة، خاصة تلك التي تعتمد على المعلومات المحاسبية التي تسجل بدقة أخطاء العمولة من قبل المؤسسة.
- ✓ الفرصة المهملة: لا يتم تسجيلها عادةً بواسطة نظام المعلومات المحاسبي التقليدي. ومع ذلك، فإنه قد يؤدي إلى تكلفة الفرصة البديلة (الربح الضائع الناتج عن أخطاء الإغفال من قبل المؤسسة). لذلك، يبدو أن نظام المعلومات الذي يتضمن كلا النوعين من المعلومات لا غنى عنه لأداء الذكاء التنظيمي التحسيني.

### • الذكاء التنظيمي المبتكر Innovative Organizational Intelligence

قد يكون الدليل على الابتكار التنظيمي واحداً أو أكثر مما يلي:

✓ التهديد المتوقع: والذي قد يكون إما تهديدًا خارجيًا، أي ضغطًا من الخارج، أو تهديدًا داخليًا، أي أزمة داخل المؤسسة.

✓ فرصة متوقعة: والتي قد تكون هي أيضًا إما فرصة خارجية أو فرصة داخلية.

وعلى أية حال، يبدو أن القدرة المعرفية للمؤسسة هي العامل الرئيسي في الابتكار التنظيمي.

ويمكن القول تاريخيًا أن المنظمة اليابانية تتمتع بقدر كبير من المرونة في مواجهة أي تهديد خارجي وتتمكن بطريقة أو بأخرى من النجاة من مثل هذه الأزمات من خلال تجديد نفسها. وبعبارة أخرى، يبدو أن المنظمة اليابانية تظهر مستوى عالٍ من الذكاء التنظيمي المبتكر "الخارجي" تحت ضغط خارجي قوي. ولكن من ناحية أخرى، يبدو أن المنظمة اليابانية تتمتع بذكاء تنظيمي مبتكر "جوهرى" منخفض إلى حد ما. وبعبارة أخرى، يبدو أن هناك حالات قليلة فقط في المنظمة اليابانية حيث ينبثق الابتكار التنظيمي حقًا من داخل المنظمة.

### المبحث الثالث: أبعاد الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي ودورها في إدارة علاقات الزبون

يعد نمو واستمرار المؤسسات في الأسواق أهم الأهداف التي تصبو إليها هذه الأخيرة، ولتحقيق ذلك تسعى كل مؤسسة إلى بناء وامتلاك استراتيجيات ذكية متعددة مواكبة لمتطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم، والتي تحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها لتتال رضا ووفاء زبائنهما. يعرض هذا المبحث أبعاد الذكاء التنافسي وأبعاد الذكاء التنظيمي بالإضافة إلى العلاقة القائمة التي تربط كل متغير باستراتيجية إدارة علاقات الزبون.

#### المطلب الأول: أبعاد الذكاء التنافسي

يعتبر الذكاء التنافسي وسيلة مهمة تستخدمها المؤسسة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، من خلال جمع معلومات قيمة عن البيئة التنافسية سواء كانت هذه المعلومات تخص تحركات المنافسين، رغبات الزبائن أو درجة تحسين وتطوير الوسائل التكنولوجية وهذا لتحقيق الميزة التنافسية.

ويصنف الباحثون هذه الأداة على أنها تعمل بطريقة متكاملة ومتناسقة بناء على الأبعاد التي توفر

تغطية شاملة للبيئة الخارجية.

## • البعد الأول: ذكاء السوق

تعد المعلومات التسويقية أداة استراتيجية للميزة التنافسية التي توفر لمديري الأعمال تحديثات حول الأسواق التي يخدمونها حالياً أو تلك التي من المحتمل أن تخدمها<sup>1</sup>.

يتمثل هذا النوع من الذكاء في كونه وسيلة لرصد ومراقبة السوق من خلال توفير المعلومات حول المنافسين والأسواق وتتمثل هذه المعلومات في معرفة جميع التكتلات والتحالفات القائمة فيها لتحديد التهديدات والمخاطر المحتملة والتقليل منها، كما يمثل كذلك أداة لرصد المنتجات الجديدة ذات طريقة الإنتاج الابتكارية والمبدعة والتي تمثل مصدراً لزيادة المنافسة خاصة مع التطور التكنولوجي الحاصل في العصر الحالي<sup>2</sup>

ويعرّف ذكاء السوق كمجموعة من الإجراءات المصممة للحصول على معلومات وبيانات حول التغييرات في بيئة التسويق لتنفيذ الأنشطة التسويقية للمؤسسة بنجاح<sup>3</sup>. ويركز على الأنشطة الحالية الممارسة فيه ويتم استخدامه من طرف إدارة التسويق لأنه يوفر لها كافة المعلومات المهمة والتي تخص قوة المبيعات وتحركات المنافسين في السوق وتجزئة هذا الأخير، بالإضافة إلى كل ما يخص الأسواق الجديدة والتمويل والتسعير، كما أنه يقدم معرفة مفصلة تخص رغبات واحتياجات الزبائن والتغيرات التي تحدث في مجال التسويق والتوزيع، أي أن المؤسسة تستخدمه للحصول على المعرفة اللازمة لصياغة الخطط الاستراتيجية التي تعمل على تعزيز مكانتها وأدائها في السوق من خلال توفير التحليلات اللازمة عن المؤسسة وأسواقها ومنافسيها لمتخذي القرارات لصنع القرار الاستراتيجي<sup>4</sup>.

إنه نظام يجمع المعلومات الاستخباراتية اللازمة للتجزئة الإبداعية والتحركات المهمة في البيئة التسويقية<sup>5</sup>. ويوصف كذلك بأنه عملية ديناميكية لجمع المعلومات الاستخباراتية لدعم موقف السوق والقيم التي تدعمها المؤسسة فيما يتعلق ببيئة الأعمال العامة، مما يسمح للمديرين باتخاذ قرارات فعالة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Wright, S., Calof, J. L. (2006): **The quest for competitive, business and marketing intelligence A country comparison of current practices**, European Journal of Marketing, Vol 40, No 5, pp 456–458.

<sup>2</sup> دينا كريم حسن، بشرى عبد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 152.

<sup>3</sup> Maltz, E., Kohli, A. K, (1996) : **Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries**, Journal of Marketing Research, XXXIII(February), pp 49–51.

<sup>4</sup> دينا كريم حسن، بشرى عبد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 152.

<sup>5</sup> Tahmasebifard, H. (2018): **The role of competitive intelligence and its sub-types on achieving market performance**, Cogent Business & Management, Vol 5, No 1, pp 5–8.

<sup>6</sup> Lee, C. C. A. J. T. (2015): **Introduction to the special issue on Data analytics for marketing intelligence**, Information Systems and E-Business Management, Vol 13, No 3, pp 399–402.

ويحتاج هذا النوع من الذكاء إلى وضع شرح مفصل أو خريطة بها كل رغبات وحاجات العملاء والمستهلكين سواء كانت الحالية أو المستقبلية، بالإضافة إلى الأسواق الجديدة وأحدث التغيرات الحاصلة في التسويق والتوزيع، إضافة إلى الفرص التي تسمح بتجزئة السوق<sup>1</sup>.

وترتبط معلومات التسويق بالوضع الحالي والمحتمل في السوق وتغطي هذه المصالح وأصحاب المصلحة الرئيسيين مثل العملاء والمنافسين ومنظمي الأسواق. لذلك، تشير المعلومات التسويقية إلى تقديم الدعم للشركات بمعلومات مستهدفة تمنحها فهمًا أفضل لما يحدث في السوق أو البيئة التنافسية<sup>2</sup>.

ومنه يسعى ذكاء السوق إلى تطوير استراتيجية التسويق، برامج السوق وبرامج البحث والتطوير في هيكل المؤسسة، كذلك يسعى إلى المراقبة والتنبؤ بتغيرات السوق والمنافسين من خلال تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد ردود أفعالهم وتحركاتهم، كما أنه يسعى إلى البحث عن المصادر الجديدة التي تحقق الميزة التنافسية والتي يمكن الاستفادة منها<sup>3</sup>.

وفي نفس السياق يتم إبراز دور هذا البعد في كونه أداة لصياغة الخطط المستقبلية المتعلقة بالسوق والبيئة مع التخطيط الاستراتيجي وهذا لتحقيق كافة أهدافها ومصالحها الاستراتيجية من خلال تحليل المنافسة والسوق الذي تنشط فيه، مما يبرز أثر ذكاء السوق في الإدارة الاستراتيجية ونجاح المؤسسة<sup>4</sup>.

إذن يمكن القول أن ذكاء السوق هو مجموعة من المعلومات التي تخص الأسواق والمنافسين وتحركاتهم أين تنشط المؤسسة بحيث يتم مراقبة فرص السوق وأجزائه وكذلك يقوم برصد الأسواق الجديدة محاولة تطوير التسويق والتوزيع، أي أنه يتعلق بالجانب التسويقي للمؤسسة.

### • البعد الثاني: الذكاء التكنولوجي

في الأسواق التي تحركها التكنولوجيا اليوم، لا يمكن للمؤسسات إلا أن تتبنى الذكاء التكنولوجي<sup>5</sup>. ولهذا يعمل خبراء التكنولوجيا وهم المعنيون برصد كل ما يتعلق بالجانب التكنولوجي في البيئة التنافسية على مراقبة، تقييم والتنبؤ بالتكنولوجيا، فالذكاء التكنولوجي يعرف على أنه آلية أو عملية

<sup>1</sup> الهام منصور، شيماء منصور، مرجع سبق ذكره، ص 199.

<sup>2</sup> Al-Weshah, G. (2017): **Marketing intelligence and customer relationships: empirical evidence from Jordanian banks**, Journal of Marketing Analytics, Vol 32, No 10, pp 8–9.

<sup>3</sup> صالح واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 332.

<sup>4</sup> مروة حميدي، محمد مولود بلعيد، (2023): قياس مدى تطبيق الذكاء التنافسي في شركات التأمين الجزائرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR عنابة، مجلة أفق للبحوث والدراسات، المجلد 6 العدد 1، ص 176.

<sup>5</sup> Rouach, D., Santi, P, **opcit**, pp 554–556.

دقيقة تسعى لدراسة تأثير العلم والتكنولوجيات المختلفة على نشاط البحث والتطوير في المؤسسة<sup>1</sup>. لما له من دور في تمكينها من مواجهة التهديدات وتحديد الفرص الناتجة عن التغييرات التي تحدثها التكنولوجيا في السوق<sup>2</sup>.

كما يتم وصف الذكاء التكنولوجي على أنه التركيز على الجوانب التكنولوجية الخارجية وتقييم تلك التقنيات الحديثة وتوقع التطورات المستقبلية المحتمل حدوثها؛ كما أنه يتعامل مع الأبحاث وبراءات الاختراع، إذن فهو آلية لتحليل المعلومات التي تخص التكنولوجيات المستعملة من طرف المنافسين<sup>3</sup>.

وفي نفس السياق تم تحديد مفهومه من طرف Nyach & Decamps في كونه تقييم للوسائل التكنولوجية الحالية والجديدة مع توقع للتطورات المستقبلية. فخبراء الذكاء لهذا المجال يتعاملون مع الأبحاث الأساسية، التطبيقية وبراءات الاختراع بالتعامل من زاوية آراء ووجهات نظر الآخرين<sup>4</sup>.

ويتطلب الذكاء التكنولوجي تحديد تكلفة وعائد التكنولوجيا التي يتم استخدامها حالياً من جهة، والتنبؤ بمستقبل الفجوة التكنولوجية من جهة أخرى<sup>5</sup>.

ويستلزم الذكاء التكنولوجي مراقبة التطورات التكنولوجية وتطبيقها المحدد على المنتجات والإجراءات والعمليات التي تحدد الأنشطة الأساسية في أي صناعة. كما يستلزم التخطيط والتنظيم الدقيق للحصول على معلومات استخباراتية تنافسية حول ميزانيات البحث والتطوير والتوجيهات والأولويات للمؤسسات المنافسة<sup>6</sup>.

ويمكن أن تؤثر المعلومات التكنولوجية عن المنافسين على الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة. في الواقع، يمثل جميع أصحاب المصلحة في سلسلة قيمة المؤسسة أهدافاً محتملة للتجسس التكنولوجي، ويشمل ذلك الموردين والعملاء والحكومة وأيضاً وسائل التواصل الاجتماعي<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> دنيا كريم حسن، بشرى عبد إبراهيم (2019): الذكاء التنافسي وأثره في التغيير التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة البحث والتطوير الصناعي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد 2019، العدد 58، ص 151.

<sup>2</sup> Tahmasebifard H, *opcit*, P 8.

<sup>3</sup> فراحات سميرة، موسى سهام (2018): أثر الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي دراسة حالة، اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 06.

<sup>4</sup> Shahri Aliakber Mejarshin (2013): **Competitive intelligence competitive advantage in the success business organisation**, department of management, courgan bank, islamic azad university, Iran, p125.

<sup>5</sup> Alexandre Maune (2014): **Competitive intelligence en enabler for firm competitiveness: an overview**, journal of governance and regulation, p30.

<sup>6</sup> Koseoglu, M. A et al (2019): **How do hotels operationalise their competitive intelligence efforts into their management processes? Proposing a holistic model**, International Journal of Hospitality Management, vol 83(October), pp 285–289.

<sup>7</sup> Wright, S, Calof, J. L. *opcit*, p 458.

إذن يمكن القول بأن الذكاء التكنولوجي ما هو إلا الوسيلة المعتمدة في التقصي ومراقبة وتحليل الجانب التكنولوجي وتطوره وتغييراته الحاصلة والمحتملة بأسلوب يسمح للمؤسسة بالتحكم في كل التقنيات الحديثة والسيطرة على السباق التنافسي.

### • البعد الثالث: ذكاء الزبون

تسعى المؤسسة دائماً لإرضاء عملائها من خلال خلق قيمة لهم سواء عبر تقديم منتجات تناسب رغباتهم أو خدمات تهدف لإرضائهم تكون ذات قيمة أكبر من تلك التي تقدمها منافسيها وهذا لتفادي المنافسة وخلق ميزة تنافسية ومنه تسعى دائماً للاستقصاء حول متطلبات زبائنهم ولهذه الأسباب تستخدم ذكاء الزبون.

كما تسعى المؤسسات إلى بناء وتطوير استراتيجية تنافسية من خلال النظر في التغييرات الهيكلية للمؤسسات المنافسة، أو دخول منتج جديد إلى السوق، أو إصدار تحديثات للمنتجات الحالية. وهكذا تظل المؤسسة على اطلاع دائم بما يفعله المنافسون من خلال جمع وتحليل واستخدام المعلومات المتعلقة بإطلاق المنتجات والمنافسين الجدد في الصناعة وابتكار المنتجات<sup>1</sup>.

يتم تعريف ذكاء الزبون في " Cambridge Business English dictionary على أنه تلك المعلومات التي تخص العملاء والزبائن حيث تقوم المؤسسة الاقتصادية بجمعها واستخدامها في وضع الخطط والأهداف المستقبلية ويمكن لذكاء الزبون أن يقدم الرؤيا والاقتراحات المناسبة التي تغير استراتيجية التسويق الخاصة بالمؤسسة.<sup>2</sup> و بناءً على التحليل المستمر، يمكن للمؤسسة أن تقيس بشكل موثوق نقاط القوة والضعف لدى المنافسين وكذلك التنبؤ بأدائهم المحتمل في السوق<sup>3</sup>.

فذكاء الزبون هو عملية ذات منهج مخصص لجمع، تحليل واستغلال المعلومات بنوعها الكمية والنوعية والتي تكون مجمعة حول الزبائن الحاليين والمحتملين مما يؤدي هذا إلى فهم المؤسسة لأهدافها التي يتم التخطيط لها من خلال التركيز على رغباتها المختلفة، وفي نفس السياق يرى Nuggets & others بأن ذكاء الزبون هو موافقة وملائمة المنتجات لأذواق ورغبات العملاء أي أنه تحليل المعلومات التي تساهم في كسب رضا الزبائن وتقديم منتجات أو تحسين أخرى وهذا يكون بالاستناد إلى رغبات الزبائن مما يجعل المؤسسة أكثر تنافسية<sup>4</sup>. وتتطلب هذه العملية تحليل السلوك التنافسي للمنافسين باستخدام تحليلات البيانات المتطورة وتوقع التحركات والاستراتيجيات

<sup>1</sup> Rouach, D., Santi, P. ., **opcit**, p 556.

<sup>2</sup> جودي محمد رمزي، بن غزال ابتسام، الذكاء التنافسي و أثره على الأداء الإستراتيجي للشركة : (دراسة حالة شركة سيلاس للإسمنت جمورة-بسكرة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 2 (31 ديسمبر/كانون الأول 2020)، ص 242.

<sup>3</sup> Wright, S., Calof, J. L., **opcit**, p 458.

<sup>4</sup> دنيا كريم حسن، بشرى عبد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 152.

المضادة للمنافسة الخاصة بمنافسين معينين وجهاً لوجه، وهي مقولة متداولة بين الاستراتيجيين: "اعرف عدوك".<sup>1</sup>

وفي نفس الصدد يتم تعريفه على أنه عملية لجمع وتحليل المعلومات والبيانات عن العملاء وهذا لإعطاء تجربة أفضل لهم.<sup>2</sup>

وفي نفس السياق، يقوم ذكاء الزبون على جمع وتحليل المعلومات حول سلوكيات الزبائن وهذا للتركيز في حاجياتهم ورغباتهم مع إدراجها ضمن الأهداف المخطط لها.<sup>3</sup>

إذن يمكن القول بأن ذكاء الزبون ما هو إلا آلية أو وسيلة لجمع وتحليل كل ما يتعلق برغبات أو آراء العملاء واستغلالها لصياغة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة حيث تسعى إلى تحقيق قيمة لزيائنها.

#### • البعد الرابع: ذكاء التحالف الاستراتيجي

تسعى المؤسسة لرصد ومراقبة ما يجري في بيئة الأعمال الخارجية التي تنشط فيها خاصة فيما يتعلق الأمر بالتحالفات والشراكة الاستراتيجية لذا تقوم بجمع كل المعلومات الضرورية عن ذلك وهو ما يعرف بذكاء التحالفات الاستراتيجية.

ويعرف ذكاء التحالف الاستراتيجي على أنه عملية التقصي والتحري عن عمليات الدمج والاستحواذ في الصناعة والتي تقوم بها المؤسسة، كذلك هو آلية لرصد كل العمليات المتعلقة بالتحالف الاستراتيجي، عمليات الدمج والاستحواذ التي يقوم بها المنافسون في البيئة الخارجية.<sup>4</sup>

ويتم تشكيل التحالفات الاستراتيجية كآلية لتقليل عدم اليقين بالنسبة لأطراف التحالف، ويمكن تقسيم فوائد التحالفات الاستراتيجية إلى فئتين عامتين: تلك التي تأتي من خلال الحد من عدم اليقين البيئي الخارجي وتلك الموجودة من خلال تقليل عدم اليقين التنظيمي الداخلي.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Zajac, E. J., Bazerman, M. H. (1991): **Blind Spots in Industry and Competitor Analysis: Implications of Interfirm (Mis) Perceptions for Strategic Decisions**, Academy of Management Review, vol 16(1), pp 39–41.

<sup>2</sup> نسور ريزان، اسير سعيد وآخرون، (2018): دراسة واقع الذكاء التسويقي في المصارف الخاصة العاملة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 40، العدد 5، ص470.

<sup>3</sup> إسحاق الخرشى، محمد الفلاق، (2018): مساهمة الذكاء التنافسي في توجه العلامة التجارية نحو مفهوم القيمة المشتركة في الأسواق ذات الدخل المنخفض، مجلة ابعاد اقتصادية، العدد 06، ص 184.

<sup>4</sup> دنيا كريم حسن، بشرى عبد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص153.

<sup>5</sup> Geraldine Sande, Mary Ragui (2018): **COMPETITIVE INTELLIGENCE PRACTICES AND PERFORMANCE OF EQUITY BANK LIMITED**, International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, Vol 3, No 1, pp 285-289.

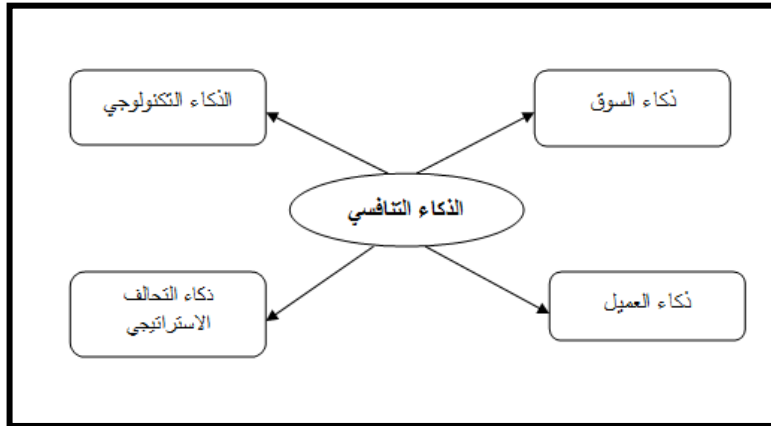
ويقوم ذكاء التحالف الاستراتيجي على معرفة جميع عمليات الدمج والاستحواذ الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، بالإضافة إلى السعي إلى معرفة ورصد المؤسسات الضعيفة والتي لا تقدر على المنافسة في بيئة الأعمال والقيام بالاستحواذ عليها<sup>1</sup>.

وفي نفس السياق، يتم التركيز في ذكاء التحالف الاستراتيجي على عمليات الاندماج والاستحواذ بين مجموعة من المؤسسات وهذا لخلق وتحقيق تكامل بينهم<sup>2</sup>.

ويمكن القول بأن ذكاء التحالف الاستراتيجي هو تلك العملية التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية لجمع، تحليل، واستخدام المعلومات الخاصة بجانب الدمج، الاستحواذ والشراكات الاستراتيجية الممكن حدوثها بين المنافسين في البيئة الخارجية التي تنشط فيها والتي تمارس فيها أعمالها.

والشكل الموالي يوضح أبعاد الذكاء التنافسي:

الشكل (2-2): أبعاد الذكاء التنافسي



المصدر: من إعداد الطالب.

ومنه يمكن الاستخلاص بأن الذكاء التنافسي وسيلة مهمة بالنسبة للمؤسسات فهو يحتوي كل أساليب ممارسة الذكاء الخاصة بعناصر بيئة الأعمال سواء السوق والمنافسين، الجانب التكنولوجي، رغبات العملاء أو الزبائن وجانب التحالفات والشراكة الاستراتيجية، فهو وسيلة دقيقة لصياغة خطط المؤسسة الاستراتيجية من خلال جمع المعلومات المختلفة حول ما يحيط بالمؤسسة من عناصر للصناعة واستغلال تلك المعلومات في خلق قيمة، تحقيق وتعزيز الميزة تنافسية.

<sup>1</sup> مروة حميدي، محمد مولود بلعيد، مرجع سبق ذكره، ص 176.

<sup>2</sup> Jhon Karanjangu, et al, (2012): **competitive intelligence practices and their effect on profitability of firms in the Kenyan banking industry**, international journal of business and social research, Vol 3, No 3, p03 .

## المطلب الثاني: نماذج وأبعاد الذكاء التنظيمي

يتم تقديم أبعاد الذكاء التنظيمي وفقاً للعناصر المستمدة من عدة نماذج يمكن تقديمها على النحو التالي:

### 1. نماذج الذكاء التنظيمي

#### النموذج الأول: نموذج Matsuda

يعد Matsuda أول باحث قدم منهجاً شاملاً حول الذكاء التنظيمي، وهو يعتقد أن الذكاء التنظيمي يعتبر قدرة عقلية للمؤسسة ككل، ويتكون من عنصرين منفصلين: الذكاء التنظيمي كعملية والذكاء التنظيمي كمنتج مترابط.

#### أولاً: الذكاء التنظيمي كعملية<sup>1</sup>

ويذكر Matsuda أن الذكاء التنظيمي كعملية ينطوي على خمسة عناصر تتمثل في: الاعتراف التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الاتصالات التنظيمية، والسياسة التنظيمية، ويتكون كل عنصر من هذه العناصر الخمسة على مكونات أخرى تتمثل فيما يلي:

#### ✓ الاعتراف التنظيمي

يرى Matsuda بأن الاعتراف التنظيمي هو مزيج من أربعة عناصر:

- ❖ الاستدلال التنظيمي البيئي والإشراف عليه من قبل المؤسسة.
- ❖ الفهم التنظيمي: ويتضمن التقييم الذاتي وتقييم المؤسسات الأخرى والهيكل البيئي بشكل عام.
- ❖ تركيز الاهتمام: وجود اهتمام خاص وتحليلي بالقدرة ذات الصلة والقدرة على رؤية الفرص غير المرئية.
- ❖ خلق الافتراضات: تستخدم هذه الافتراضات لاتخاذ القرار وهي تتضمن افتراضات قيمة وحقيقية.

#### ✓ الذاكرة التنظيمية:

تمكن المؤسسة من الحفاظ على خبراتها ومذكراتها واستخداماتها، بالإضافة إلى معلومات عن النجاحات والإخفاقات الماضية، وهو ما سبق وتم التطرق له.

<sup>1</sup> Matsuda, T, *opcit*, p87.

✓ **التعلم التنظيمي:**

هو قدرة المؤسسة على التعرف على الخبرة والمعرفة الشخصية أو التنظيمية والحفاظ عليها، وتعديل سلوكها بناءً على التغذية الراجعة الواردة من البيئة، وتكييف نفسها مع البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

✓ **الاتصالات التنظيمية:**

وتشمل تبادل البيانات والمعلومات والمعرفة بين الإنسان والآلة في المؤسسة وبين المؤسسة وبيئتها، وللاتصال التنظيمي علاقة وثيقة بالبيئة التنظيمية المتغيرة.

✓ **السياسة التنظيمية:**

لا يقتصر الأمر على حل المشكلات فحسب، بل يتضمن أيضاً استراتيجيات مثل تجنب المشكلات والهروب منها والتستر عليها.

**ثانياً: الذكاء التنظيمي كمنتج**

يتطلب الذكاء التنظيمي كمنتج جمع المبادئ والتصاميم التوجيهية لإنشاء نظم المعلومات التنظيمية<sup>1</sup>، ومن أهم عيوب عمل Matsuda أنه لا يقدم أي اقتراحات لتطوير هذه المبادئ التوجيهية<sup>2</sup>.

**النموذج الثاني: نموذج Cronquist<sup>3</sup>**

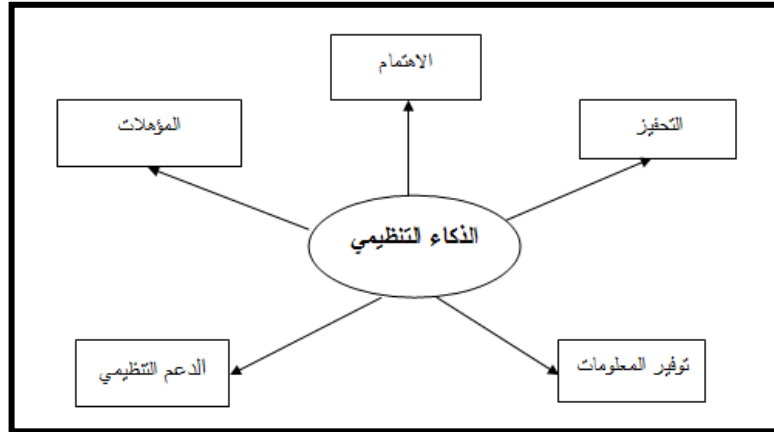
قدم **quist Cron** نموذجاً للذكاء التنظيمي يتضمن المبادئ الأساسية لتكوين نظام ذكي ناجح في المؤسسة، مرتبطة بممارسات إدارة المعرفة، وتشمل هذه المبادئ الاهتمام والتحفيز والدعم التنظيمي وتوفير المعلومات والمؤهلات الموضحة في الرسم البياني التالي :

<sup>1</sup> Erfani Khanghahie, M, Jafari, P. (2010): **organizational intelligence and its development in university**, Tehran, Farashenakhti Andishe Press.

<sup>2</sup> Stefan Kirn, (1995): **Organisational Intelligence and Distributed AI**, Working Paper No. 40, Research Report of the Institute of Business Informatics, University of Münster, Institute of Business Informatics, Germany, p10.

<sup>3</sup> Quist, B.C. (2004): **Organizational intelligence; a dynamic knowledge creating activity embedded in organizational routines**, Informatics Research Group, Kristiansted University, Sweden.

## الشكل (2-3): أبعاد الذكاء التنظيمي وفقا لنموذج Cronquist



Source:

Quist, B.C. (2004): **Organizational intelligence; a dynamic knowledge creating activity embedded in organizational routines**, Informatics Research Group, Kristiansted University, Sweden, p4.

وقد لخص Cronquist الأبعاد الفرعية وممارسات إدارة المعرفة الخاصة بنموذجه في الجدول التالي:

الجدول (2-3): ممارسات إدارة المعرفة المختارة التي توضح أبعاد نموذج الذكاء التنظيمي.

ممارسات إدارة المعرفة	الأبعاد الفرعية	الأبعاد
المعايير والقيم المعبر عنها (ISO 14001). كل ذلك من أجل فوائد العملاء.	الثقافة	الاهتمام
الاهتمام الفاعل والاني	الإدارة العليا	
ردود فعل شهرية على النظام الرسمي للمكافآت. نقاط مصفوفة الكفاءة تؤثر على الراتب	التحفيز الخارجي	التحفيز
قائمة أنشطة بالتحسينات المقترحة. اقتراحات عفوية لتحسين العملية. انخفاض معدل دوران الموظفين.	التحفيز الداخلي	
مصفوفة الكفاءة الرسمية. تدقيق الكفاءة السنوي	الرؤية	الدعم التنظيمي
خطط التنمية الشخصية. طاقم التدريب المهني الداخلي.	التطور	
مجموعات العمل المستقلة.	الاستخدام	
إنترنت. صحيفة الأعمال اليومية. النشرات الإخبارية لجمعية التجارة التجارية.	المسح البيئي (الغير نشط)	توفير المعلومات
الشبكات الشخصية غير الرسمية. شبكة الأعمال الرسمية المدعومة من البلدية	التحقيق البيئي (نشط)	

الإدارة غير الرسمية عن طريق المشي. مبادئ معروفة وشاملة قليلة. المعايير والقيم خارجية.	الشفافية التنظيمية	المؤهلات
الرسالة الأساسية؛ "الزيون"، التعبير عن الإجراءات الرسمية	منطق التنسيق	
التعليم السنوي (ISO 9001 ISO 14001) اجتماعات الإنتاج والإدارة الأسبوعية	نقل المعرفة	

## Source:

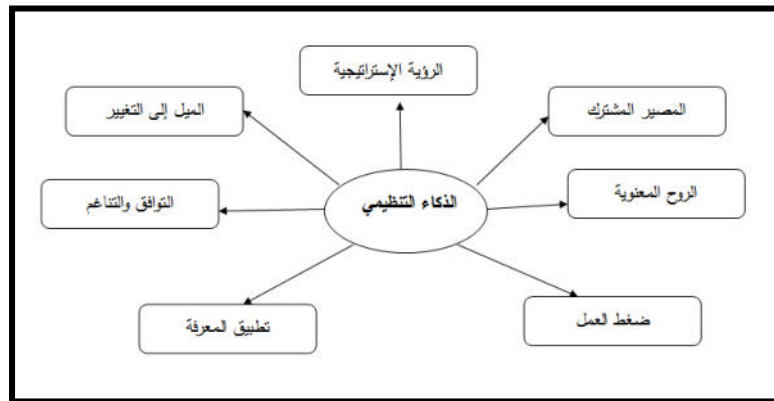
Quist, B.C. (2004): **Organizational intelligence; a dynamic knowledge creating activity embedded in organizational routines**, Informatics Research Group, Kristiansted University, Sweden, p 8.

ويوضح الجدول (2-3) أبعاد المنظور العملي للذكاء التنظيمي المقدم في هذا النموذج. ومن الواضح أن هذه الأبعاد لا تعمل في عزلة ولكنها متداخلة ومكملة لبعضها البعض، وأن الممارسات المصنفة في كل بُعد تعبر بشكل كبير عنه كبعد رئيسي وتتسق بين عناصره الفرعية. ومن أجل "تحسين" هذه الممارسات، تعد المعلومات المجمع من البيئة المحيطة شرطاً أساسياً لذلك.

## النموذج الثالث: نموذج Albrecht

يعرض Albrecht سبع سمات في نموذج الذكاء التنظيمي، وتشمل الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والميل إلى التغيير، والتوافق والتناغم، وضغط العمل وتطبيق المعرفة والروح المعنوية، وتظهر هذه المكونات السبعة في الشكل التالي:

## الشكل (2-4): أبعاد الذكاء التنظيمي وفقاً لنموذج Albrecht



المصدر: من إعداد الطالب.

## 2. أبعاد الذكاء التنظيمي

يتم استعراض جوهر أبعاد الذكاء التنظيمي لنموذج Albrecht بشيء من التفصيل فيما يلي:<sup>1</sup>

### • الرؤية الاستراتيجية:

تشير إلى خلق القدرات والتعبير عن الأهداف، وتحتاج أي مؤسسة إلى نظرية ومفهوم ومبدأ تنظيمي وتعريف لكل ما تقوم به. وعلى قادتها طرح بعض الأسئلة والإجابة عليها، مثل الأسئلة التالية: من نحن؟ لماذا نحن موجودون؟ ما هي قيمنا الأساسية؟ لماذا يجب أن يقبلنا الآخرون ويقدرونا بسبب عملنا؟. وتشير الرؤية الاستراتيجية إلى أن الاستراتيجيات الأساسية والمهمة في المؤسسة معترف بها وأن جميع الموظفين يقبلونها. علاوة على ذلك، يتم توفير فرصة مراجعتها وتنقيحها من قبل الخبراء والقادة في الاجتماعات السنوية، كما يتم إعادة النظر بشكل دائم في الفرص والتهديدات الناجمة عن العوامل البيئية.

### • المصير المشترك:

يعني أن الموظفين يعتبرون أنفسهم أعضاء فعالين في المؤسسة، وأن المديرين يتصرفون بمشاركة موظفيهم في الخطط والبرامج والتنفيذ والتقييم. ويتم تحديد المهام التنظيمية وإيجاد شعور بالتعاطف والتضامن لتحقيق الأهداف بحيث يعتبرون نجاح المؤسسة نجاحهم. كما يكون التعاون والتبادل الحر للأفكار والمعلومات أمر مفهوم بشكل واضح في المؤسسة.

### • الروح المعنوية:

بالإضافة إلى المصير المشترك، يقوم الموظفون بعملهم بشكل صحيح أثناء وجودهم في مؤسسة ذات روح عالية، فيعملون أكثر مما هو متوقع وتزداد طاقتهم باستمرار. وتتمتع الإدارة والموظفين بشغف واهتمام كبيرين بالعمل بالإضافة إلى الشعور بالفخر لكونهم أعضاء في تلك المؤسسة.

### • الميل إلى التغيير:

كلما زادت قدرة المؤسسة على التغيير والتكيف مع التغيرات البيئية، كلما زادت فرصة نجاحها. في هذا النوع من المؤسسات، يتم تشجيع الموظفين على الابتكار والإبداع وإيجاد طرق أفضل للقيام بعملهم. عادة ما يتم تبني بعض الثقافات التنظيمية من قبل فرق تنفيذية تقوم بتغيير طريقة تفكيرها وتصرفاتها ورد فعلها تجاه البيئة بناءً على نماذج خاصة، كما تتغير المنتجات والخدمات باستمرار

<sup>1</sup> Albrecht, K. (2003): *The power of minds at work: organizational intelligence in action*, AMACOM, New York.

بسبب تغير الطلب والحاجة إلى مكان العمل. يوفر هذا الاتجاه للتغيير الفرص المطلوبة لخبرة جديدة وفرصة لاستخدام الأساليب الجديدة.

### • التوافق والتناغم:

عندما تعمل مجموعة من الأشخاص مع بعضهم البعض دون الاستعانة بمجموعة من القواعد، فسوف يواجهون الكثير من المشاكل، في حين لما تقوم مجموعة من الأشخاص بتقسيم الواجبات والمسؤوليات من أجل القيام بمهام تنظيمية، يجب عليهم تنظيم أنفسهم والتفاعل مع بعضهم البعض ومع البيئة بناءً على مجموعة من القواعد. وعندما لا يتمكن التصميم التنظيمي وهياكله وأنظمتها وإجراءاته وعملياته وسياساته ولوائحه ونظام المكافآت من الوصول إلى المهام التنظيمية، فمن الضروري إجراء بعض التغييرات المعدلة.

في المؤسسة الذكية، يتم تصميم الأنظمة وتحديدها بطريقة تمكن جميع الموظفين من تحقيق المهام، ويقوم المصممون والقادة عادة بإزالة التناقضات وتنمية طاقة الشخص المناسبة لتحقيق الأهداف المشتركة.

### • ضغط العمل:

في المؤسسة الذكية، لا يكفي أن يكون المديرين مشاركين فقط، بل يجب أن يكون لكل مشغل منصب محدد. ويمكن للقادة تعزيز ودعم مفهوم ضغط الأداء، ولكن هذا له أثر كبير عندما يفرض كمجموعة أو توقعات متبادلة أو متطلبات تشغيلية لتحقيق النجاح المشترك. وتشمل السمات الرئيسية لضغط الأداء فهم توقعات الموظفين، وعلاقة المديرين بأهدافهم، وحل المشكلات التنفيذية من قبل المديرين، وردود فعل المديرين السيئة، وتعليقات الموظفين على أدائهم، ومشاعر الموظفين حول فائدة عملهم، وهذا ما يساعد القائد على تحسين الأعراف الاجتماعية والتنظيمية وتنفيذ نظرياته.

### • تطبيق المعرفة:

في الوقت الحاضر، تحتاج كل مؤسسة ذات حجم معين أو معقد إلى منصة وبنية تحتية محددة ومتزايدة باستمرار لتكنولوجيا المعلومات لدعم عملية توسيع المعرفة. فليست تكنولوجيا المعلومات أداة فحسب، بل إنها أيضًا ضرورة وعنصر حيوي للتنظيم حيث يحقق المديرين المعرفة اللازمة من خلال هذه الطريقة.

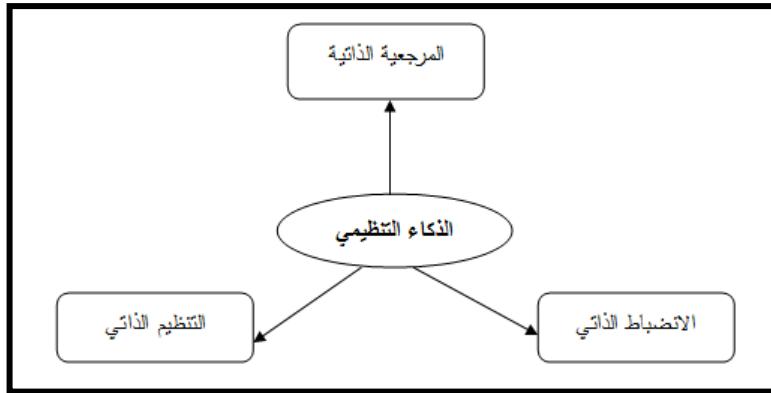
ويعتمد نجاح وفشل المؤسسات على التطبيق الفعال للمعرفة والمعلومات والبيانات، فلقد تغيرت القدرة على إنشاء المعرفة ونقلها وتنظيمها ومشاركتها وتطبيقها في بيئة تنظيمية معقدة إلى جانب من جوانب المسابقات الحاسمة.

لذا يجب أن يضمن الذكاء التنظيمي التدفق الحر للمعرفة، وإجراء توازن دقيق بين نقل المعلومات الحساسة والقدرة على الوصول إلى المعلومات المطلوبة في النقاط الرئيسية. علاوة على ذلك، ينبغي له أن يشجع ويدعم جميع الاختراعات والأسئلة المتباينة.

### النموذج الرابع: نموذج يولس Yolles

النموذج الرابع من نماذج الذكاء التنظيمي هو نموذج Yolles الذي يركز على الأبعاد الذاتية الثلاثة في العمل. ويقدم هذا النموذج رؤية أخرى للذكاء التنظيمي من حيث الأبعاد الأقرب إلى الشخصية المعيارية للشركة. ويتضمن هذا النموذج المكونات والقدرات الرئيسية للمؤسسة، مع عدد من الأبعاد والتفاصيل المرتبطة بها.<sup>1</sup> ويوضح الشكل الموالي هذه الأبعاد:

### الشكل (2-5): أبعاد الذكاء التنظيمي وفقا لنموذج Yolles



المصدر: من إعداد الطالب.

وتعني المرجعية الذاتية قدرة المؤسسة على التفكير فيما تفعله والتعامل مع جوانب مثل هويتها وقيمها وغرضها وأهدافها ومهامها وأنشطتها كملكية أساسية<sup>2</sup>، والتعبير عن الهوية والثقافة التنظيمية

1 Yolles, M. (2009): **A social psychological basis of corruption and socio-pathology**. Journal of Organizational Change Management, Vol 22, No 6, pp 698–701.

2 Schwaninger, M, (2006): **Intelligent organizations: Powerful models for systemic management**. Springer Science & Business Media.

لها كجزء من قاعدة المعرفة، وهي قدرة الشركة على تطوير الأنظمة والتعليمات والسياسات التوجيهية التي تحقق استدامة عمليات المؤسسة ومنتجاتها والمحافظة على أسواقها.<sup>1</sup>

ويعبر الانضباط الذاتي عن قدرة المؤسسة على الرقابة التنظيمية وتحديد وضبط ومراقبة أهدافها، بالإضافة إلى الالتزام بالعمليات والتحسين المستمر للوصول إلى التكيف المناسب مع البيئة.<sup>2</sup> ويتوافق الانضباط الذاتي مع الأداء الإبداعي والتأكيد على قدرة المؤسسة من خلال وضع معاييرها الخاصة لمراقبة تقدمها وفقاً لهذه المعايير. وتتجلى خطوات الانضباط الذاتي في<sup>3</sup>:

- ✓ تحديد المعايير: من خلال اعتماد معايير الأداء والأهداف؛
- ✓ المراقبة: من خلال تنظيم السلوك الذي يحدث أثناء سير العمل الفعلي؛
- ✓ التحكم: بناء على مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء المختارة؛
- ✓ التغذية الراجعة: بناء على تقييم النتائج وبدء الإجراءات التصحيحية.

وقد تم استخدام **التنظيم الذاتي** لشرح كيف أن أنظمة المؤسسة قادرة على تنظيم نفسها والتكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار<sup>4</sup>، وقدرتها على تغيير هيكلها وسلوكياتها الموجودة مسبقاً خلال فترات عدم الاستقرار، لإنتاج أشكال جديدة أكثر تكيفاً لهيكل المؤسسة. وتؤدي هذه العملية إلى التنظيم الذاتي بمستويات عالية من التكامل المعرفي والتفاعل مع هدف مشترك من خلال التعاون التآزري. وهكذا يتحول التنظيم الذاتي إلى عامل حاسم للعمل بشكل جماعي وتحقيق التطوير التنظيمي والمرونة للوصول إلى رؤية المؤسسة.<sup>5</sup>

### المطلب الثالث: دور الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي في إدارة علاقات الزبون

في هذا العصر الرقمي، لم يعد اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم مسألة حظ، وإنما مسألة استراتيجية؛ ويتطلب بقاء المؤسسة في المقدمة فهم المنافسين والزبائن كذلك، ونظراً لتبنيها أنظمة إدارة علاقات الزبون، فهي تحتاج كذلك لاستخدام استراتيجيات الذكاء التنافسي في إدارة علاقات الزبون للفوز بسوقها.

1 Hempel, S et al, (2011): **Self-reference as a principal indicator of complexity**, Procedia Computer Science, vol 6, pp 22–27.

2 Cardoso, P. P, (2011): **Facilitating self-organization in non-hierarchical communities**. A methodology for regeneration programs (Doctoral dissertation, PhD thesis, Hull University Business School, Hull, pp 145-149.

3 Lyons, P., Bandura, R. P, (2017): **Management coaching with performance templates to stimulate self-regulated learning**, European Journal of Training and Development, Vol 41, No 6, pp 511–513.

4 Yolles, M., (1999): **Management systems: A viable approach**, Financial Times Pitman Publishing, London, p176.

5 Schwaninger, M (2015): **Model-based Management: A cybernetic concept**, Systems Research and Behavioral Science, Vol 32, No 6, pp 567–568.

يعبر الذكاء التنافسي عن عملية جمع وتحليل وتفسير المعلومات حول المنافسين من أجل الحصول على ميزة عليهم. ومن خلال فهم ما يفعله المنافس، يمكن للمؤسسة تكييف الاستراتيجيات والتكتيكات الخاصة بها للبقاء في المقدمة.

ويعد الذكاء التنافسي مكونًا أساسيًا في إدارة علاقات الزبون. ويؤدي استخدامه إلى تعزيز كفاءة وفعالية فرق اكتساب الزبائن ومشاركتهم وتنشيطهم بشكل كبير، وتحفيزهم للفوز بالسوق. ومع ذلك، هناك عدد قليل من المؤسسات التي تهتم فعلاً بتبني استراتيجية الذكاء التنافسي مناسبة.

وتستخدم المؤسسات الأكثر نجاحًا استراتيجيات الذكاء التنافسي على طول دورة حياة الزبون، بدءًا من الاتصال الأول به حتى بعد التغيير، وباستخدام الذكاء التنافسي، فإن المؤسسات قادرة على تحديد وتتبع الزبائن الرئيسيين في السوق، بالإضافة إلى فهم نقاط القوة والضعف لديهم. وهذا يسمح لهم بتخطيط وتنفيذ استراتيجياتهم بشكل أكثر فعالية، مما يؤدي إلى زيادة حصة السوق والربحية. وتتميز هذه المؤسسات بامتلاكها قيمة متفوقة على مدى عمر الزبون وميزة تنافسية مستدامة.

يعد الحصول على المزيد من الزبائن هدف جميع المؤسسات، وتتبلور الخطوة الأولى لاستخدام الذكاء التنافسي لاكتساب الزبائن في معرفة المنافسين معرفة جيدة لنقاط القوة والضعف، والتي ستساعد في إنشاء صورة واضحة لما يجب القيام به حتى تتمكن من كسب زبائن جدد لم يقرروا بعد اختيار مؤسسة ما. ويمكن تحقيق ذلك من خلال النظر في عروض المنتجات والعروض الترويجية واستراتيجية الاتصال وما إلى ذلك من جهود الاحتفاظ بالزبائن الحاليين بالإضافة إلى الطرق التي يجذبون بها زبائنًا جددًا، وفي هذا الخصوص تسعى المؤسسات لزيادة مشاركة الزبائن، بإيجاد طرق جديدة ومبتكرة لإشراك قاعدة الزبائن، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التعلم من المنافسين واستكشاف نوع العروض الترويجية التي يقدمونها لشرائح الزبائن المختلفة، وكيف يتواصلون مع زبائنهم، لذلك يجب التأكد من أن العروض الترويجية جذابة دائمًا مقارنة بعروض المنافسين. بهذه الطريقة، يمكن تلبية توقعات المستخدمين وتجاوزها، مما يؤدي إلى زيادة مشاركة الزبائن.

كما يتلقى الزبائن مجموعة متنوعة من الاتصالات من شركات مختلفة في السوق، ويمكن للمؤسسة تحديد أنماط واضحة عند تحليل كيفية تنسيق قنوات الاتصال الخاصة بالمنافسين. وبمعرفة العروض التي تصل إلى شرائح معينة من الزبائن وعبر أي قناة، تستفيد المؤسسة من رؤى التردد والتوقيت للوصول إلى الزبائن في اللحظة المناسبة بالعرض المناسب والتأكد من عدم ضياع الاتصالات في العديد من نقاط الاتصال.

يساهم الذكاء التنافسي كذلك في إدارة العلاقات مع الزبون من خلال تعزيز ولاءهم، بالتعرف على توقعاتهم وما يريدونه وما يحتاجون إليه، فيصبح القيام بإرضائهم مهمة ليست بالمستحيلة، فبإسعادهم سيصبحون مخلصين للعلامة التجارية. ويعد الاحتفاظ بالعملاء عاملاً رئيسياً لنجاح المؤسسة على المدى الطويل، حيث أن الاحتفاظ بالعملاء أكثر فعالية من حيث التكلفة وأكثر كفاءة من الحصول على زبائن جدد.

ولزيادة فعالية دور الذكاء التنافسي في إدارة علاقات الزبون تحتاج المؤسسة للحصول على بيانات هذه الأخيرة (CRM)، والتي لا يكون معظمها متاحاً للعمامة، ولكن يتم توصيلها عبر القنوات المباشرة مثل البريد الإلكتروني وإشعارات التطبيق والرسائل النصية القصيرة وما إلى ذلك. وفي الوقت نفسه، تكون هذه البيانات مخصصة لشريحة الزبائن وقناة الاتصال والسوق والمنافسين. ومن أجل استخلاص النتائج، من الضروري تغطية كل من الاتساع (قنوات الاتصال والأسواق والمنافسين وشرائح الزبائن) والعمق (عدد المستخدمين لكل سوق وقناة اتصال وشريحة الزبائن). وبدون الدقة الكافية والاكتمال والتكرار في الحصول على البيانات، فإن الرؤى الناتجة لا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرار، مما يضع فريق التسويق في موقف صعب. ومما يزيد الأمور سوءاً، أن الحصول على بيانات إدارة علاقات الزبون عالية الجودة في المقام الأول يعد أمراً مكلفاً للغاية. وقد تستغرق هيكلية البيانات من أجل التحليل وقتاً طويلاً وتتطلب مهارات خاصة تحتاج إما إلى تطويرها داخل الفريق أو توظيفها. ويجب إنشاء عمليات جديدة وتخصيص عدد الموظفين. وبالتالي يستغرق إعداد البيانات وقتاً ولكنه يعد خطوة حاسمة في تفعيل دور الذكاء التنافسي.

وبعد معالجة البيانات، يمكن لفريق التسويق إجراء العديد من التحليلات حول استراتيجيات وأنشطة إدارة علاقات الزبون الخاصة بمنافسيهم، ويمكن العثور على رؤى قيمة من خلال استكشاف كيفية استخدام المنافسين لأنواع العروض الترويجية وقيمها، وفئات المنتجات، والترددات والتوقيتات، وما إلى ذلك. حدود فقط على الأنشطة الاستراتيجية والتشغيلية.

وبناء عليه، فإن إجراء الاستخبارات التنافسية في إدارة علاقات الزبون أمر حاسم ومهم، يحتاج إلى مهارات متخصصة للحصول على البيانات ومعالجتها وتحليلها. وعلى الرغم من الجهود الكبيرة، فإن هذه العملية تستغرق وقتاً طويلاً، مما يفرض على المؤسسة تطوير منصة لمعلومات السوق توضح إجراءات إدارة علاقات الزبون الخاصة بالمنافسين عبر شرائح الزبائن وقنوات الاتصال لكل سوق ومنافس في الوقت الفعلي، حيث تقوم المنصة بجمع البيانات ومعالجتها، تزويد المؤسسة بأدوات التحليل ودعمها في توليد رؤى يمكن تطبيقها بسرعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Juuso Kettunen (2021): DEVELOPING COMPETITIVE INTELLIGENCE INTERNATIONAL BUSINESS, Karelia universitu, Finland, p 21-23.

من جهة أخرى، وفيما يتعلق بالذكاء التنظيمي الذي يشير إلى قدرة المؤسسة على فهم واستخدام بياناتها من أجل اتخاذ قرارات أفضل، مما يساعدها على أن تكون أكثر كفاءة وفعالية في كيفية عملها. كما يساعدها أيضًا على التنبؤ والتخطيط للمستقبل بشكل أفضل. فكلما زادت البيانات المتاحة، وزاد استخدامها من قبل صناع القرار، كلما ساعدها على اتخاذ قرارات أفضل، مما سيؤدي إلى تحسن عام في أداء الأعمال. ويمكن ملاحظة أنه في جميع الأساليب التي يتبناها الذكاء التنظيمي يتم التركيز على معالجة المعلومات للحصول على المعرفة. حيث تستخدم المنظمة الذكية إدارة المعرفة كأداة تكيفية للتعامل مع بيئة تتغير باستمرار، من خلال تحديد الفرص وتجنب المخاطر مبكرًا، وهو السلوك الذي يحدد نفسه مع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، والذي يُفهم على أنه قدرتها على وضع نفسها، على المدى الطويل، بطريقة تمكنها من توليد الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

وتساعد إدارة المعرفة المؤسسة في الحصول على الفهم المعمق من خلال خبراتها الذاتية، كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المؤسسة على تحصيل، وتخزين واستخدام المعرفة في حل المشاكل، والتعلم الديناميكي، والتخطيط الاستراتيجي، وصناعة القرار، كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، وتتيح مرونة أكبر لتوسط استراتيجيات الذكاء لإدارة وتحقيق أهداف المؤسسة.

فإدارة المعرفة هي أساس فعال لعمليات الإبداع والابتكار في المؤسسة، وهي أساس للرشد الإداري والتسويقي وبلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المتميز، وذلك باستخدام الأدوات والأساليب التي تسمح بكسب المعرفة. وتشمل عمليات إدارة المعرفة الحصول على المعلومات وإنشائها وتحسينها وتخزينها ونقلها ومشاركتها واستخدامها. وتتمثل وظيفة إدارة المعرفة في المؤسسات في تشغيل هذه العمليات، وتطوير الأنظمة والأساليب الداعمة لها، وتحفيز الأفراد على المشاركة فيها<sup>1</sup>.

ويمكن لإدارة المعرفة في المؤسسات أن تخدم أغراضًا تنظيمية مختلفة، على سبيل المثال، تركز بعض المؤسسات على معرفة العملاء؛ فبعضها يتعامل مع رأس المال المعرفي، والبعض الآخر قد يهتم بتوفير وصول معزز للمعرفة<sup>2</sup>. وقد تختلف الأهداف أيضًا. إلا أن النقطة المشتركة على جميع المستويات هي أن المؤسسة تهدف إلى تحقيق أهدافها، والحفاظ على قدرتها التنافسية، وجعل أداؤها فعالًا. كما تتمثل أهداف إدارة المعرفة في تطوير واستغلال أصول المعلومات الخاصة بالمؤسسة لتحقيق أنشطة معلوماتية أفضل، وتحسين السلوك التنظيمي، واتخاذ قرارات أفضل،

<sup>1</sup> Kurmawan, Y. (2014): The role of knowledge management system in school: perception of applications and benefits. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, Vol 61, No 1, PP 169-174.

<sup>2</sup> Rowley, J. (2000): Is higher education ready for knowledge management? *The International Journal of Educational Management*, Vol 14, No 7, pp 325-333.

وتحسين الأداء المؤسسي. ويتم تقييم فوائد إدارة المعرفة من حيث الاستخدام الفعال للمعلومات، وتخزين رأس المال الفكري، وتعزيز الأنشطة، والتخطيط الاستراتيجي، وتحسين الذاكرة التنظيمية، واكتساب المرونة، وجمع أفضل الممارسات، وتعزيز احتمالات النجاح. وتتمثل الفائدة الكبرى لإدارة المعرفة في سهولة مشاركة المعرفة بين الموظفين وعدم فقدان المعلومات إذا ذهب شخص ما في إجازة أو مرض أو ترك المؤسسة.<sup>1</sup>

وتتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة أدوارًا ومسؤوليات جديدة لكل من المديرين والموظفين، وربط ومشاركة كل الاستراتيجيات التي تستخدم المعلومات كمورد رئيسي، فالذكاء التنافسي يعتمد على جمع المعلومات الاستخباراتية عن المنافسين، والذكاء التنظيمي يهتم بعملية جمع ومعالجة وتفسير وتوصيل المعلومات الفنية والسياسية اللازمة في عملية صنع أي قرار، خاصة ما يتعلق بنجاح المؤسسة واستمراريتها في بيئة تنافسية صعبة، وهو ما يتطلب كسب أكبر قدر من شرائح الزبائن والمحافظة عليهم من خلال تبني استراتيجيات إدارة العلاقات مع الزبون، وهنا تكمن العلاقة بين المفاهيم.

<sup>1</sup> Mohajan, H. (2017). The roles of knowledge management for the development of organizations. *Journal of Scientific Achievements*, Vol 2, No 2, pp 1-27.

## خلاصة الفصل الثاني

يرتبط نجاح المؤسسات وبقائها وتطورها ارتباطا وثيقا بقدرتها على التفاعل مع مستجدات بيئتها تأثرا وتأثيرا، وهو ما يفرض عليها التخلي عن أساليب الإدارة التقليدية وانتهاج تطبيقات حديثة لإدارة المعلومات وفي مقدمتها إرساء أنظمة الذكاء التي تتجاوز بدورها القيام بعمليات جمع المعلومات ومعالجتها إلى التحكم الجيد والمنظم في المعلومات واستعمالها في عمليات التحليل والتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات. حيث يتطلب التخطيط الناجح للأعمال وتطويرها معرفة سليمة بإمكانيات السوق وقدرات المؤسسة في مواجهة المنافسين بالاستفادة من عملية الذكاء التنافسي، ويرتبط اتخاذ القرار السليم قدرة المؤسسة على فهم واستخدام بياناتها من خلال التطبيق الجيد لاستراتيجيات الذكاء التنظيمي. وانطلاقا من المعرفة التي تستحوذ عليها المؤسسة يساعد المزج بين عمليات الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي في تحقيق إدارة فعالة لعلاقات الزبون.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

**تمهيد:**

أصبح من الضروري على مؤسسات الاتصال الاهتمام بوضع استراتيجيات وبرامج تسويقية فعالة تضمن لها إبقاء وتوسيع حصتها السوقية من جهة، وتحقيق متطلبات ورغبات الزبائن بما يتوافق وأذواقهم واحتياجاتهم من جهة أخرى. ولبلوغ هذا الهدف تقوم المؤسسات بتبني أنظمة جديدة والاعتماد على استراتيجيات مبتكرة تواكب التطورات البيئية المختلفة، والتي قد تتداخل وتتشابك لتشكل توليفة قوية تعود بنتائج إيجابية على أداء المؤسسات.

يعالج هذا الفصل الجوانب التطبيقية للدراسة بالوقوف على اختبار العلاقة بين الذكاء التنظيمي والذكاء التنافسي وأثرها على صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون في مؤسسة موبيليس لخدمات الهاتف النقال، ويتضمن الفصل ثلاثة مباحث موسومة بـ:

**المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛**

**المبحث الثاني: عرض بيانات الدراسة؛**

**المبحث الثالث: مناقشة النتائج.**

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يقف هذا المبحث على تحديد مجتمع وعينة الدراسة، واستعراض أداة الدراسة والمتمثلة في استمارة الاستبيان مع عرض الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الأداة بما في ذلك من أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي اعتمادا على البرنامج الإحصائي الذكي (SPSS).

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة موبيليس للهاتف النقال بولايات الشرق الجزائري، وقد اختيرت هذه المؤسسة لتمثيل العينة نظرا لأن أغلب الدراسات المتعلقة بالذكاء التنظيمي والذكاء التنافسي وكذا استراتيجيات إدارة علاقات الزبون تشير إلى نجاح هذه المواضيع في قطاع الاتصالات، هذا الأخير الذي يتميز باحتدام المنافسة بين مؤسساته التي تسعى إلى إحداث التغييرات باستمرار في طبيعة وتنوع المنتجات والخدمات نزولا عند رغبة الزبائن والعملاء بالموازاة مع خلق وتطوير وتطبيق معارف جديدة تلائم هذه التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال من أجل البقاء على قيد الحياة وهو ما يحتم على المؤسسة تحسين استراتيجيات إدارة علاقات الزبون.

### 1. التعريف بمؤسسة موبيليس

تعد شركة موبيليس شركة ذات أسهم SPA تقدم خدمات الاتصال الالكترونية في سوق الشبكات، وأول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال بالجزائر، كانت وليدة القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، والخاص بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات.

أعلن عن نشأتها شهر أوت سنة 2003 كمؤسسة مستقلة في تسييرها ووظائفها عن اتصالات الجزائر، وقد كانت انطلاقتها الفعلية سنة 2004 بعد حيازتها لهيكل تنظيمي مستقل، وإنشاء إدارة مركزية خاصة بها.<sup>1</sup> تسعى مؤسسة موبيليس منذ نشأتها إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية تتعلق ب:<sup>2</sup>

- تقديم أحسن الخدمات
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم
- الإبداع

كما تسعى مؤسسة موبيليس إلى تقديم كل ما هو جديد ويواكب التطورات التكنولوجية وهو ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة وضم 20 مليون مشترك في وقت قصير، ما يعزى إلى قوة شعار المؤسسة "معنا نصنع المستقبل" كإرادة منها للتموقع كأكثر متعامل قريب من شركائه وزبائنه. وهو الشعار الذي تعهدت به للإصغاء الدائم والالتزام التام بالمحافظة على مكانتها في مجال التنمية المستدامة ومساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، وحماية البيئة تحقيقا لمبادئها الأربعة:

- الشفافية

<sup>1</sup> <https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php> consulté le 21 /11/2023 09 :40

<sup>2</sup> <https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php> consulté le 21 /11/2023 09 :40

- الوفاء
- الحيوية
- الإبداع

وتحتل مؤسسة موبيليس الصدارة في تقديمها لتغطية وطنية سكانية لأكثر من 21 مليون مشترك (لغاية سنة 2023)، بنشر خدماتها من خلال 178 وكالة تجارية، وأكثر من 82965 نقطة بيع غير مباشرة، وأكثر من 5000 محطة تغطية BTS.

وتعتبر مؤسسة موبيليس أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية لأنها تسعى دوما لتطوير قاعدة عروضها التي تتميز بالإبداع التكنولوجي الدائم، حيث توفر:

- خدمة الرسائل المصورة والصوتية MMS
- خدمة 3G
- GPRS
- خدمة قوسطو<sup>1</sup> لمبتسم من خلال الإتصال بالأرقام المفضلة انطلاقا من 1 دج فقط لـ 30 ثا، واستفيدوا من مزايا عدة:

- ✓ إمكانية ضبط (03) أرقام مفضلة لموبيليس.
- ✓ سعر واحد نحو جميع الشبكات.
- ✓ أرصدة إضافية من الرسائل القصيرة صالحة نحو جميع الشبكات عند إجراء الاتصال: اتصال 1 = رسالة قصيرة واحدة مهداة.
- ✓ (ما عدى الأرقام المفضلة).
- ✓ الدخول إلى الإنترنت والتجوال الدولي وبدون ضمانة.
- خدمة سلكني<sup>2</sup>: التي تمكن من ارسال رصيد لحساب واحد أو أكثر من اقاربك من زبائن الدفع المسبق من خطك الدفع المسبق. يمكنك القيام بما يلي:
  - ✓ 05 تحويلات مسموحة في اليوم
  - ✓ 20 تحويل مسموح في الشهر المبلغ يتراوح بين 40 دج و 200 دج. مخصصة لزبائن العروض سما و Pix.
- خدمات التعبئة الالكترونية:
- خدمة أرسلني<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> [https://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/gosto.php](https://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/gosto.php) consulté le 21 /11/2023

<sup>2</sup> [https://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/service.php?page=2](https://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/service.php?page=2) consulté le 21 /11/2023

<sup>3</sup> [https://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/service.php?page=8](https://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/service.php?page=8) consulté le 21 /11/2023

- ✓ إظهار الرّقم: تسمح لك هذه الخدمة بإظهار رقم واسم مراسلك على شاشة هاتفك إذا كان موجودًا في قائمة اتصالاتك. بالتّالي يحظى مراسلك بالاستقبال الذي يليق به. كما تسمح لك هذه الخدمة بالتعرف على المكالمات التي فاتتك.
- ✓ إخفاء الرّقم: إذا أردت الاحتفاظ بسريّة رقم هاتفك، يكفي تشغيل خدمة "إخفاء الرقم" بإدخال الرمز #31# قبل كل مكالمة.
- ✓ لخطوط الدّفع البعدي، يكفي الاتصال بمصلحة خدمة الزبائن إلى الرّقم 666 أو 060600666.
- ✓ الرّسائل الصّوتية: لن يفوتك أي اتصال بفضل هذه الخدمة. فإذا لم تتمكن من الرد على مكالماتك أو كان هاتفك مغلقًا أو كنت خارج مجال التّغطية، سيوجّه مراسلك بصفة أوتوماتيكية إلى مورّعك الصّوتي.
- ✓ فور إعادة تشغيل هاتفك النقال، ستتلقّى رسالة قصيرة عبر المورّع الصّوتي تخبرك بتلقيك رسالة صوتية على مورّعك الصّوتي. للاطلاع عليها، يكفي أن تتصل بالرقم 123 أو بالرقم 0660600123 من أيّ هاتف ثابت أو هاتف نقال لأحد المتعاملين.
- ✓ المكالمة المزدوجة: تسمح لك خدمة المكالمة المزدوجة من استقبال مكالمة هاتفية ثانية حتى ولو كنت وسط مكالمة هاتفية سابقة عن طريق رنة خاصة تعلمك بها. يمكنك الرّد على المكالمة الأخرى بالضغط على الزر المناسب (يتغير حسب نوع الهاتف المستعمل). بهذا يمكنك الانتقال من مكالمة إلى أخرى كما شئت.
- ✓ تحويل المكالمات: تسمح لك هذه الخدمة بتحويل جميع مكالماتك إلى بريدك الصّوتي، أو إلى أحد أرقام الهاتف الثابت أو النقال على حدّ السّواء.
- ✓ المحاضرات الثلاثية: تسمح لك هذه الخدمة بالتحدّث إلى أكثر من شخص وهذا حسب إرادتك. غير أنه لا يمكن أن يتعدى عدد المشاركين في هذه المحاضرة ثلاث أشخاص. للاستفادة من هذه الخدمة يكفي تشغيل خدمة "المكالمات المزدوجة".
- ✓ الفاتورة المفصّلة: تسمح هذه الخدمة الموجهة لخطوط الدفع البعدي، من الحصول على جميع تفاصيل اتصالاتك: التّاريخ، الرّمن، رقم الشخص المتصل به وكذا سعر الاتصال.
- ✓ GPRS (Global Packet Radio Service): يعتمد على إرسال المعطيات عبر مجموعة من الباقات. تكون سرعة تدفقه 10 مرّات أكبر من شبكة GSM الشّيء الذي يسمح بالاستفادة من مزايا أخرى كاستعمال الأنترنت، إرسال واستقبال الرّسائل المصورة والصوتية. نقصد بإرسال المعطيات عبر الباقات، انتهاج منطق معين مع احترام والأخذ بعين الاعتبار كميّة المعطيات المرسلّة والمستقبلة، وليس مدّة الاتصال. إلا أنّه لا يمكن اعتبار خدمة GPRS كشبكة مستقلّة: فالـ "GPRS" ما هو سوى نسخة متطوّرة لـ GSM المحصّل عليه بفضل التّحديث.
- ✓ الرّسائل المصوّرة والصوتية (Multimedia Message Service) MMS: يسمح هذا النّظام بإرسال واستقبال مختلف الرّسائل الصوتية والمصورة، المقطوعات الموسيقية، ولقطات الفيديو... الخ. إذ

- يتم ذلك انطلاقاً من شبكة الواب أو جهاز نقال خاص إلى جهاز نقال خاص آخر، أو إلى بريد إلكتروني. كما تسمح الرسائل المصورة الصوتية MMS بتلقي وإرسال المعلومات على شكل صور نحو هاتفك النقال (كالأخبار، الأحوال الجوية، السينما).
- ✓ المكالمات الدولية: يمكنك، بفضل هذه الخدمة، الاتصال بالخارج عن طريق إدخال الرمز (+) أو (00) ثم دليل البلد متبعاً برقم الهاتف.
- ✓ التجوال الدولي: توفر موبيليس خدمة التجوال الدولي بدون دفع الضمان ولا حتى مصاريف التشغيل. حيث تسمح لمستخدميها المتواجدين خارج الوطن بإجراء وتلقي المكالمات مع الاحتفاظ بنفس الرقم المستعمل في الجزائر. وبفضل المتعاملين الأجانب العاقدين اتفاقية التجوال الدولي مع موبيليس، سيتمكن زبائنهم من الاتصال عند تواجدهم بالجزائر وذلك عبر شبكة موبيليس. أما فيما يتعلق بالفاتورة، فسيتم تسييرها انطلاقاً من أرضية تسعيرة موبيليس.
- ✓ UMTS: إنه نظام جديد و مستقل تماماً عن نظام GSM إذ يمثل شبكة المستقبل. يشغل مثل نظام GPRS، أي بنظام "الباقات". تصل سرعة إرساله إلى 200 مرة سرعة GSM و 10 مرات سرعة GPRS. تتيح هذه التكنولوجيا الرقابة فرصة الإبحار عبر شبكة الانترنت بسرعة فائقة، بالإضافة إلى تسجيل الأفلام ومشاهدة برامج التلفزيون انطلاقاً من هاتفك النقال. علماً أن العديد من البلدان الأوروبية تستعمل هذا النظام، فقد قامت الجزائر، بفضل الشبكة التجريبية لموبيليس، بأول التجارب في هذا المجال في شهر ديسمبر 2004.
- ✓ EDGE: يسمّى أيضاً E GPRS، وهي مرحلة تواصل بين GPRS و UMTS. هذا النظام الذي يعتمد على تحديث مختلف برامج GSM وتعديل بعض خاصيات الشبكة، سيسمح بإقامة بعض التغييرات المتعلقة باستعمال شبكة UMTS. كما يشغل نظام الـ EDGE بنفس الطريقة التي يشغل بها الـ GPRS، مع سرعة تدفق قد تصل إلى 144 كيلوبايت للثانية بذروات تصل 216/ثانية.
- ✓ مكالمات الفيديو (Visiophonie): يمكنك هذه الخدمة من رؤية مراسلك بينما أنت تتحدث إليه، وذلك عبر شاشة هاتفك النقال أو الثابت بشرط أن يكون من طراز الجيل الثالث. (UMTS)
- ✓ Streaming: تستعمل هذه الخدمة لإرسال الصوت و الصورة بشكل دائم على الهاتف النقال، و ذلك عبر شبكة UMTS. فبفضل تكنولوجيا Streaming، سترسل محتويات لقطات الفيديو باندفاق مستمر دون أن يتطلب ذلك وقتاً طويلاً أو أيّ تسجيل. كما أنها ستتمكنك من مشاهدة الأفلام على هاتفك النقال.

• **راسيمو:**<sup>1</sup>

إذا كان لديك حسابا بريديا جاريا! يمكنك خدمة التَّعبئة الإلكترونية "راسيمو" لموبيليس من تعبئة رصيدك أو رصيد شخص آخر مجانًا، أينما كنت ودون أن تنتقل. هذا العرض موجه لجميع مشتركى الدفع المسبق أو البعدي لموبيليس!

للاستفادة من خدمة راسيمو لا بد من:

✓ حساب بريدي جاري؛

✓ خط الدفع المسبق أو البعدي؛

✓ ملء قسيمة الاشتراك لخدمة راسيمو لدى أحد مكاتب البريد؛

✓ ستصلك "كلمتك السرية" عن طريق رسالة قصيرة SMS عند تسجيلك في الخدمة.

لإرسال الرصيد من خطك عبر "خدمة راسيمو"، يكفي؛

✓ -تشكيل الرّقم 9030 على هاتفك النقال؛

-إتباع تعليمات الموزّع البريدي لخدمة راسيمو مع اختيار اللّغة للقيام بإحدى التّعبئات التّالية:

✓ تعبئة خطك موبيليس للدّفع المسبق؛

✓ تعبئة رصيد جميع خطوط موبيليس للدّفع المسبق الأخرى؛

• **خدمة رصيدي**<sup>2</sup> يمكنك من الاطلاع على حسابك البريدي الجاري عن طريق خدمة الرسائل القصيرة SMS .

• **بطاقة التَّعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشتركي الدفع المسبق:**<sup>3</sup>

لأول مرة في سوق الهاتف النقال بالجزائر، سيستفيد زبائن عروض الدفع المسبق "موبيليس كارت"، "قوسطو" و "موبي بوست" من بطاقتي التَّعبئة قيمتهما 1000 دج و 500 دج، خاصة بالمكالمات الدولية. بفضل "البطاقة الدولية" المخصصة للمكالمات الهاتفية نحو الخارج، ستتمكن من الاتصال بمراسليك عبر العالم (أوروبا، أمريكا، والبلدان العربية) على هاتفهم النقال أو الثابت بأسعار جد تنافسية. أسعار المكالمات:

- نحو هاتف ثابت بأوروبا 10 دج/ الدقيقة\*

نحو هاتف نقال بأوروبا 24 دج / الدقيقة\*

نحو هاتف ثابت أو نقال بالولايات المتحدة الأمريكية، كندا والصين 10 دج/ الدقيقة\*

نحو هاتف ثابت أو نقال بإفريقيا أو البلدان العربية 28 دج/الدقيقة\*

نحو باقي بلدان العالم (هاتف نقال أو ثابت 42 دج/الدقيقة\*)

حيث أن كل الأسعار مشار إليها باحتساب كل الرسوم.

<sup>1</sup> [https://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/service.php?page=6](https://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/service.php?page=6) consulté le 21 /11/2023

<sup>2</sup> [https://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/service.php?page=3](https://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/service.php?page=3) consulté le 21 /11/2023 09 :40

<sup>3</sup> [https://www.mobilis.dz/ar/communiquer\\_persse.php?Id\\_Communique=2](https://www.mobilis.dz/ar/communiquer_persse.php?Id_Communique=2) consulté le 21 /11/2023 09 :40

### ➤ الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس:

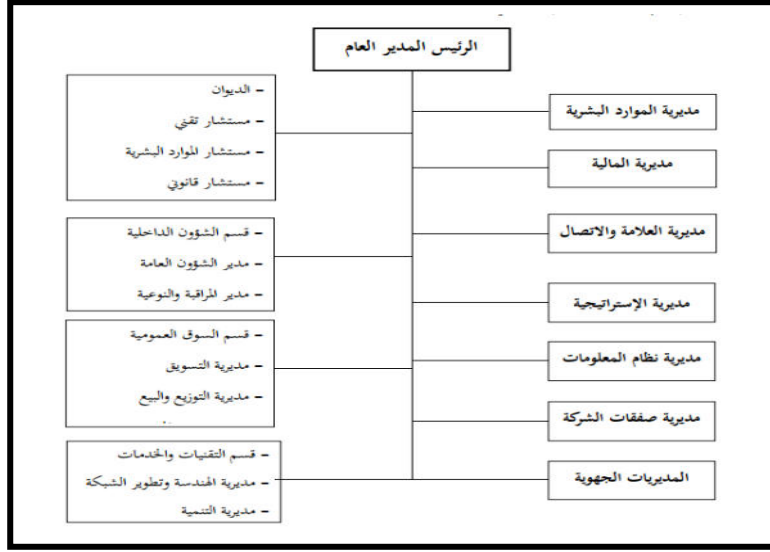
يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لهذه المؤسسة، وكذا المهام الموكلة لكل قسم، كما يبين أيضا طرق وقنوات الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة. ويتم تسيير مؤسسة موبيليس من طرف طاقم تأطير جزائري، ممثل في مسيرين تحت إشراف الرئيس المدير العام، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من 7 مديريات رئيسية يكونون النواة الرئيسية.

- **مديرية الموارد البشرية:** هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية، وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال، كما تم بتكوين وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة
- **مديرية المالية:** ويقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة وجميع العمليات المالية الخاصة.
- **مديرية العلامة والاتصال:** تولي المؤسسة اهتمام كبير للعمليات التسويقية حيث نجد للعلامة والاتصال مديرية خاصة بهما، وتهتم هذه المديرية بترقية منتجات موبيليس، وذلك بإجراء الدراسات والأبحاث بالتنسيق مع مخابر البحث.
- **مديرية الاستراتيجية:** تم بشؤون الاستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة. 1.5. مديرية النظام المعلوماتي: تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة وتزود المصالح الأخرى بالمعلومات والبيانات اللازمة
- **مديرية صفقات الشركة:** تم بالصفقات وعقود الشراكة أو العقود التي تيرم مع الشركات الأخرى.
- **المديريات الجهوية:** حيث تنفرع مؤسسة موبيليس إلى ثمانية مديريات جهوية وهي - المديرية العامة للوسط؛ -المديرية الجهوية بورقلة؛ -المديرية الجهوية بسطيف؛ -المديرية الجهوية بقسنطينة؛ -المديرية الجهوية بعنابة؛ -المديرية الجهوية بشلف؛ -المديرية الجهوية بوهران؛ - المديرية الجهوية ببشار؛ إلى جانب المديريات السابقة يشتمل الهيكل التنظيمي لموبيليس على الأقسام العملية التالية
- **قسم تقنيات الشبكة والخدمات:** والذي يحتوي على كل من مديرية الهندسة وتطوير الشبكة ومديرية التنمية، ويهتم هذا القسم بوضع شبكة الهاتف النقال، وصيانتها، وكذا تقديم الدعم التقني لمديرية التسويق لتصميم وتنفيذ العروض الترويجية - .
- **قسم السوق العمومية:** الذي يضم مديرية التسويق، مديرية التوزيع، مديرية خدمة المشتركين. ويهتم هذا القسم بشكل عام بتتبع حركة المبيعات وأنشطة الترويج، والقيام بدراسة السوق... الخ.
- **قسم الشؤون الداخلية:** الذي يشتمل على مديرية الشؤون العامة ومديرية المراقبة والنوعية، ويكلف هذا القسم بتسيير الشؤون العامة للمؤسسة والمراقبة الدورية لجودة العروض المقدمة،

وإعداد تقارير المراجعة، وتحليل وتشخيص عدم المطابقة وإيجاد الحلول اللازمة لتصحيح الانحرافات والرفع من جودة العروض المقدمة .

- **الديوان:** يحتوي على عدد من المستشارين وهم: المستشار التقني؛ مستشار الموارد البشرية؛ مستشار قانون والمساعدة الرئيسية .ويقوم هؤلاء المستشارين بمساعدة المديريات على اتخاذ القرارات المناسبة كل حسب تخصصه. ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي في الشكل التالي:

### الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: الموقع الرسمي لمؤسسة موبيليس

<https://www.mobilis.dz/ar> consulté le 21 /11/2023

## 2. عينة الدراسة

وقد تم اعتماد عينة عشوائية بسيطة شملت (460) فردا من الموظفين العاملين في المؤسسات المدروسة (مجتمع متجانس يشمل أعوان التحكم والإطارات) حيث تجاوز حجم العينة 15 % من المجتمع المدروس (257 وكالة تستوعب حوالي 3000 موظف)، وقد تم تحديد حجم العينة وفقا لقانون توماس تيمسون<sup>1</sup> بالعلاقة:

$$n = \frac{NP(1 - P)}{(N - 1)(d/z_{1-\alpha/2})^2 + P(1 - P)}$$

حيث أن:

n حجم العينة؛

N حجم المجتمع؛

d حد الخطأ المسموح به (0.05) ؛

$z_{1-\alpha/2}$  القيمة الحرجة للتوزيع الطبيعي المعياري عند مستوى دلالة  $\alpha$ ؛

<sup>1</sup> steven k Thompson (2012): **sampling**, wiley, New Jersey, america, Third Edition, p59.

P احتمال تحقق الصفة المدروسة في المجتمع.

وعندما تكون مجهولة يفضل ثيمبسون أن تؤخذ  $P=0.5$

وينطبق العلاقة السابقة:

$$n = \frac{3000 \times 0.5(1-0.5)}{(3000-1)(0.05/1.96)^2 + 0.5(1-0.5)} = 384.288$$

ومع أخذ عدد من الاستبيانات المفقودة والمستعدة بعين الاعتبار تم زيادة حجم العينة إلى 500 استبيان.

والجدول التالي يبين عدد الاستبيانات الموزعة ونسبة الصالح للتحليل منها.

الجدول (1-3): عدد الاستبيانات الموزعة والصالحة للتحليل

500	عدد الاستبيانات الموزعة
480	عدد الاستبيانات المسترجعة
20	عدد الاستبيانات المفقودة والمستعدة
460	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي
92%	نسبة الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول بأن عدد الاستبيانات الموزعة قدر بـ 500 استبيان متجاوزا حجم العينة المحسوبة باستخدام قانون توماس ثيمسون، في حين بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 480 فقط، تتضمن 20 استبيان غير صالح للتحليل لعدم جدية الموظفين في الإجابة عنها أو ترك بعض العبارات بدون إجابة أو المفقود منه، ليصبح المجموع في النهاية 460 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي بنسبة 92% والتي تعتبر نسبة استرجاع مقبولة وهو ما يساهم في صلاحية الأداة في تحقيق أغراض الدراسة.

### المطلب الثاني: أداة، نموذج ومنهج الدراسة

يتضمن هذا المطلب وصف الأداة والنموذج والجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، وذلك بغية توضيح الجوانب التطبيقية للدراسة.

#### 1. تصميم أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهذا لغرض إسقاط المفاهيم النظرية على الجانب التطبيقي (الميداني) وبالأخص على مستوى المؤسسات محل الدراسة، وقد خضع الاستبيان إلى مجموعة من المعالجات والتعديلات حتى يصل لصورته النهائية مروراً بعدة خطوات تمثلت في:

- الاستفادة من الأدبيات والمراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع في تصميم هذا الاستبيان.
- اللجوء إلى الاستفادة من خبرات العديد من الأساتذة المتخصصين لتحديد أبعاد الاستبيان وعباراته.

- تصميم الاستبيان في صورته الأولى من أجل استخدامه في جمع البيانات.
  - عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف الذي قدم لنا النصح واقتراح التعديلات التي يراها ضرورية لصحة الاستبيان.
  - عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين المختصين لإبداء ملاحظاتهم (الملحق رقم 01) الذي يبين أسماء لجنة التحكيم.
  - إخضاع الاستبيان لاختبار الصدق البنائي الاستكشافي.
- وفي ضوء ما أفرزته نتائج فحص وتشخيص الاستبيان، تم دمج بعض الأبعاد وتعديل بعض عبارات الاستبيان مع حذف أو إضافة بعض العبارات الأخرى للحصول على الاستبيان في صورته النهائية التي سيتم توزيعها على عينة الدراسة. (الملحق رقم 02).
- وقد اشتمل الاستبيان في شكله النهائي على جزئين:
- **المحور الديمغرافي:** تضمن البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية.
  - **محاور الدراسة:** اشتمل هذا الجزء على ثلاثة محاور أساسية والتي ترجمت متغيرات الدراسة حيث بلغ مجموع العبارات ككل بها 62 عبارة كما هو مبين في الجدول:

### الجدول (3-2): متغيرات وأبعاد أداة الدراسة

عدد العبارات	البعد	المتغير
4	الرؤية الاستراتيجية OI1	الذكاء التنظيمي OI
3	المصير المشترك OI2	
5	الرغبة في عملية التغيير OI3	
3	مجال التناغم والمواءمة في العمل OI4	
8	الروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة OI5	
23	المتغير ككل	
3	الذكاء التكنولوجي CI1	الذكاء التنافسي CI
8	ذكاء المنافس CI2	
5	ذكاء الزبون CI3	
6	ذكاء التحالف الاستراتيجي CI4	
22	المتغير ككل	
4	التركيز على كبار الزبائن CRM1	إدارة علاقات الزبون CRM
5	تنظيم علاقات الزبائن CRM2	
4	إدارة معرفة الزبون CRM3	
4	إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا CRM4	
17	المتغير ككل	
62	الاستمارة ككل	

المصدر: معطيات الملحق رقم 02.

وللإجابة على القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية والوظيفية تم وضع مجموعة من الخيارات، والتي على أساسها يختار المستجوب خيارا واحدا.

أما القسم الثاني فقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale لقياس إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان، ولعل السبب في استخدام هذا المقياس هو سهولة تطبيقه من قبل المستجوبين، بالإضافة إلى سهولة عملية المعالجة الإحصائية للبيانات من خلاله، حيث تتراوح درجاته بين موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، والتي تأخذ القيم والأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

وللحكم على المؤشرات الإحصائية والتي من بينها المتوسط الحسابي يتم الاستعانة بالمتوسطات المرجحة لسلم ليكرت والتي تقضي بخلق مجال ذو قيمتين محسوب على أساس عدد أوزان السلم وعدد المسافات بينها، والجدول الموالي يوضح ذلك

**الجدول (3-3): اتجاه المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي**

مستوى الموافقة	المتوسط المرجح	الاستجابة
منخفضة جدا	من 1 إلى 1,79	غير موافق بشدة
منخفضة	من 1,8 إلى 2,59	غير موافق
متوسطة	من 2,6 إلى 3,39	محايد
مرتفعة	من 3,4 إلى 4,19	موافق
مرتفعة جدا	من 4,20 إلى 5	موافق بشدة

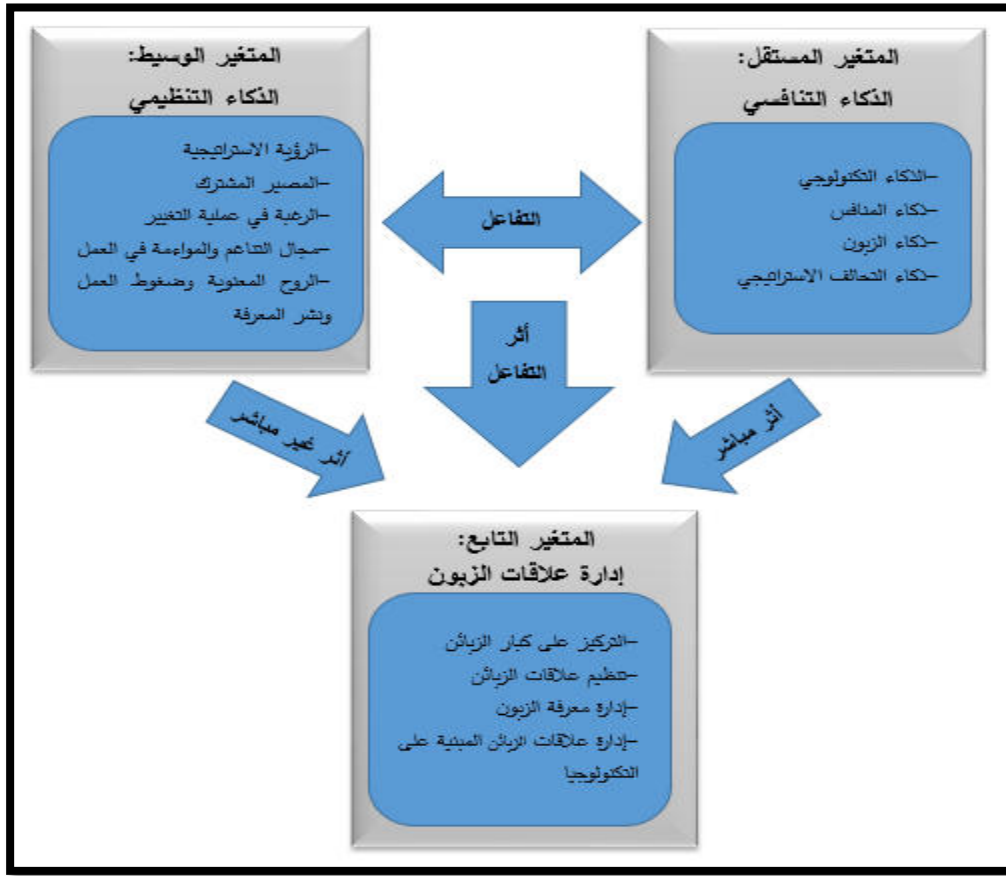
المصدر: من إعداد الطالب.

وبناء عليه يمكن تحديد مستوى موافقة أفراد العينة أو المستجوبين حول عبارات الاستبيان.

## 2. نموذج الدراسة

يوضح الشكل الموالي بيان لتوليفة متغيرات الدراسة قصد الكشف عن العلاقة بين متغير الذكاء التنافسي بأبعاده (الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافس، ذكاء الزبون، ذكاء التحالف الاستراتيجي) كمتغير مستقل ومتغير الذكاء التنظيمي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في عملية التغيير، مجال التناغم والمواءمة في العمل، والروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة) كمتغير وسيط، وانعكاسات هذه العلاقة على استراتيجية إدارة علاقات الزبون بأبعاده (التركيز على كبار الزبائن، تنظيم علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبون، إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) كمتغير تابع.

## الشكل (3-2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على أدبيات الدراسة.

## 3. أساليب المعالجة الإحصائية

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 25 وبرنامج AMOS وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية وكذلك الأشكال البيانية كما يلي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية).
- **المتوسط الحسابي:** وهو متوسط مجموعة من القيم، بهدف التعرف على متوسط إجابات الأفراد حول الاستبيان واتجاه الموافقة.
- **الانحراف المعياري:** يستخدم من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة عن متوسط كل عبارة أو بعد، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.
- **اختبار كولمجروف - سميرونوف Kolmogorov:** لاختبار التوزيع الطبيعي واعتدالية النموذج.
- **طريقة تحليل المركبات الأساسية:** لاختبار الصدق البنائي الاستكشافي.

- **معامل ألفا كرونباخ Alpha**: لاختبار ثبات أداة القياس بحيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما كانت قيمته قريبة من الواحد فهذا يعني استقرارية أداة الدراسة وعدم تناقضها مع نفسها. والمتفق عليه في الدراسات أن تكون قيمته أكبر أو تساوي 0.6 لكي يكون ثبات أداة الدراسة مقبول.
- **اختبار التباين الأحادي ONE-WAY ANOVA**: للكشف عن الفروقات الإحصائية.
- **معامل الارتباط Pearson**: يستخدم للتأكد من الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي من خلال قياس الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وبين البعد والمتغير ككل، وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، ويستخدم أيضا لدراسة نوع وشدة العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وبين المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع.
- **معامل التحديد R<sup>2</sup>**: يستخدم لمعرفة قدرة وقوة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وتوضيح مقدار التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع المفسرة بتأثير المتغير المستقل.
- **الانحدار البسيط Simple Regression**: لاختبار أثر متغير مستقل على المتغير التابع.
- **الانحدار المتعدد Multi Regression**: يستخدم لاختبار أثر عدد من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- **اختبار student (t-Test)**: لاختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار.
- **تحليل التباين للانحدار ANOVA**: يستخدم لاختبار المعنوية الكلية أو مدى صلاحية النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- **طريقة Baron & Kenny**: لاختبار الأثر المباشر وغير المباشر للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة بوجود متغير وسيط.

### المطلب الثالث: ضبط أداة الاستبيان قبل التطبيق العملي

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، تم اختيار الاستبيان كأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق هذه الدراسة، وحتى تكون النتائج المترتبة عنه موثوقة وجب دراسة الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة والتأكد من توفر الثبات والصدق، واختبار مدى اعتدالية توزيع البيانات.

#### 1. صدق أداة الدراسة

للتأكد من مدى صدق أداة الدراسة وما إذا كانت قادرة على قياس ما وضعت لقياسه وتحقيق نتائج يمكن تعميمها على المجتمع لا بد من إجراء بعض الاختبارات كالتالي:

#### أ. الصدق الظاهري للأداة:

تم عرض استمارة الاستبيان الخاصة بالتحكيم على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجالي التسويق وإدارة الأعمال بلغ عددهم 7 محكمين حسب الملحق رقم 01 وذلك للتأكد من الصدق الظاهري.

ولقد تم الاستعانة بأراء وملاحظات المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى والصياغة ومدى ملائمتها مع المحور الذي تنتمي له، وبعد الالتزام بالملاحظات تم تعديل، إضافة، أو حذف ما يجب حذفه عند التصميم النهائي لعبارات أداة الدراسة.

#### ب. الصدق البنائي الاستكشافي لأداة القياس:

يعتمد الصدق البنائي الاستكشافي على التحليل العاملي الاستكشافي والذي يعتبر أسلوب من أساليب التحليلات الإحصائية، ويستخدم هذا التحليل لعمل وصف دقيق لكافة المتغيرات التي يتم مشاهدتها أو ملاحظتها، وتسمى هذه المتغيرات بالعوامل.

يعتبر الهدف الرئيسي للتحليل العاملي هو تحديد المتغيرات الكامنة المستقلة، ويتم في هذه الحالة نمذجة كافة المتغيرات التي تم رصدها كمجموعة خطية لمجموعة من العوامل المحتملة، وفي هذه الدراسة يتم الاعتماد على التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام برنامج (SPSS 25) لاختبار مقياس المتغير المستقل (الذكاء التنافسي) والوسيط (الذكاء التنظيمي) والمتغير التابع (إدارة علاقات الزبون) وذلك من أجل الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت هذه المقاييس، لذلك سيتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي كي يساعد على تحديد الأبعاد التي يشملها المقياس وكذلك تحديد الفقرات التي لا ترتبط مع بنية المقياس والتي يتوجب إبعادها من المقياس من خلال تبني خمسة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل هي:

1. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات؛
2. دلالة النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر (يجب أن تتجاوز 0.6)؛
3. مقدار الجذر الكامن (Eigen Value) على ألا يقل عن الواحد الصحيح؛
4. الدلالة الإحصائية لتشعبات الفقرات (Loading) على أن تزيد عن 0.3؛
5. حصول الفقرات الجيدة على تشعبات عابرة على العوامل الأخرى (Cross-loading) أقل من 0.3.

ولاختبار صدق متغيرات الدراسة من أجل تحديد الفقرات الصالحة التي تشمل عليها أداة الدراسة والبعد الذي تنتمي إليه وكذا استبعاد الفقرات التي لا تحقق الشرطين الرابع والخامس من الشروط سالفة الذكر، يتم استخدام أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي للكشف الصريح عن صدق متغيرات الدراسة لمقياس أداة الدراسة التي يتكون من (62) فقرة.

#### اختبار المعيار الأول: كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات ككل

يعد شرط كفاية عينة الدراسة (Sampling Adequacy) من أهم الشروط الضرورية الواجب توافرها لاستخدام التحليل العاملي الاستكشافي. وللتحقق من هذا الشرط فإن الباحثين أوصوا باستخدام مقياس كايسر-ماير-أولكين ((Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test for Sampling Adequacy)) حيث يقيس

الاختبار مدى كفاية أخذ العينات لكل متغير في النموذج وللنموذج الكامل. وكلما انخفضت النسبة، كانت البيانات أكثر ملائمة لتحليل العوامل.<sup>1</sup>

وتشير قيم (KMO) بين 0.6 و 1 إلى أن أخذ العينات كافي ومناسب، بينما تشير القيم الأقل من 0.6 إلى أن أخذ العينات غير كاف وأنه ينبغي اتخاذ إجراء علاجي.

وتعني قيم (KMO) القريبة من الصفر أن هناك ارتباطات جزئية كبيرة مقارنة بمجموع الارتباطات. بمعنى آخر، هناك ارتباطات منتشرة تمثل مشكلة كبيرة لتحليل العوامل.

ويظهر الجدول (3-4) بأن قيمة (KMO) للاستمارة هي أكبر من 0.6 حيث بلغت (0,617) وهي قيمة مناسبة تدل على مدى كفاية العينة.

#### الجدول (3-4): نتائج الكشف عن كفاية العينة ومصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة

المؤشر	القيمة
KMO	0,617
Bartlett	5926,822
مستوى الدلالة	0,00

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 03 جدول رقم 1.

وبخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد استخدم اختبار بارتليت (Bartlett) الذي يختبر فرضية العدم التي تشير بأن مصفوفة الارتباط هي مصفوفة وحدة، وهو ما يدل على انعدام جميع معاملات الارتباط، لذلك ينبغي أن يكون الاختبار معنوياً حتى تكون مصفوفة الارتباط ليست بمصفوفة وحدة.

ويشير نفس الجدول إلى معنوية اختبار (Bartlett) أي أن مصفوفة الارتباط ليست بمصفوفة الوحدة. وبناء عليه يمكن الجزم بتوفر أول وأهم شرط من شروط التحليل العاملي الاستكشافي والخاص بكفاية حجم العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات.

ويتم اختبار باقي المعايير لكل متغير كالاتي:

#### أولاً: الذكاء التنظيمي

##### • طريقة المركبات الأساسية (PCA) Principal Component Analysis

تساعد طريقة المركبات الأساسية في الكشف عن مدى توافر الشروط الأربعة المتبقية إضافة إلى صدق العبارات وعدد الأبعاد الكامنة للمقياس. والجدول الموالي يلخص نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المركبات الأساسية:

<sup>1</sup> Kaiser, H.F. (1970): "A second generation little jiffy," Psychometrika, 35, PP 401-415.

## الجدول (3-5): نتائج تحليل المركبات الأساسية لأبعاد الذكاء التنظيمي

تشبعات العوامل					عبارات المقياس
العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	
العامل الأول: الرؤية الاستراتيجية					
				0,790	العبارة رقم 1
				0,858	العبارة رقم 2
				0,816	العبارة رقم 3
				0,536	العبارة رقم 4
العامل الثاني: المصير المشترك					
			0,780		العبارة رقم 5
			0,754		العبارة رقم 6
			0,677		العبارة رقم 7
العامل الثالث: الرغبة في عملية التغيير					
		0,721			العبارة رقم 8
		0,751			العبارة رقم 9
		0,855			العبارة رقم 10
		0,803			العبارة رقم 11
		0,621			العبارة رقم 12
العامل الرابع: مجال التناغم والمواعمة في العمل					
	0,672				العبارة رقم 13
	0,716				العبارة رقم 14
	0,600				العبارة رقم 15
العامل الخامس: الروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة					
0,526					العبارة رقم 16
0,778					العبارة رقم 17
0,609					العبارة رقم 18
0,729					العبارة رقم 19
0,524					العبارة رقم 20
0,550					العبارة رقم 21
0,708					العبارة رقم 22
0,630					العبارة رقم 23

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 03 جدول رقم 02.

يبين الجدول (3-5) تجاوز قيم تشبعات الفقرات على العوامل 0.4 وهو ما يدعم توفر الشرط الرابع. ومن الملاحظ كذلك عدم وجود فقرة من الفقرات قد حصلت على تشبعات عابرة تضم أكثر من عامل وتقوم 0.3 وهذا يدعم تحقق الشرط الخامس.

والجدول الموالي يظهر القيم الكامنة الأولية التي تعني أنه كلما حصل العامل على قيمة أكبر من الواحد الصحيح فإن ذلك يجعل من الضروري اعتبار هذا العامل من الأبعاد الرئيسية للمقياس ويتم إهمال العوامل التي لا تحصل على قيمة أكبر من الواحد. ويمثل الجذر الكامن نسبة التباين المشترك بين المتغيرات الملاحظة التي تدخل في بنية العامل، بعبارة أخرى هو مقدار التباين الذي يفسره العامل بواسطة المتغيرات الملاحظة.

الجدول (3-6): الجذور الكامنة والتباينات لمتغير الذكاء التنظيمي

العوامل	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس
الجذر الكامن	2,674	1,568	1,464	1,317	1,112
النسبة المئوية للتباين المفسر %	22,284	13,063	12,197	10,971	9,267
النسبة المئوية التراكمية للتباين %	22,284	35,347	47,543	58,515	67,781

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 03 جدول رقم 03.

وتجدر الإشارة إلى أن ترتيب عوامل مقاييس الدراسة جاء حسب نتائج التحليل العامل الاستكشافي. فالعامل الذي يحصل على جذر كامن أعلى أو نسبة تباين أكبر سيأتي في البداية وتأتي العوامل الأخرى بعده حسب تسلسل قيمها.

#### • جودة التمثيل

تمثل نسبة التباين في متغير واحد، والتي تعود إلى عوامل مشتركة. وتمثل كل نسبة من التباين ارتباطها بكل متغير، ومن الملاحظات فإن تمثيل كل المتغيرات يتجاوز 0,4 وبالتالي فإنها تدخل في التحليل ولا يستبعد أي منها.

الجدول (3-7): نوعية التمثيل لفقرات متغير الذكاء التنظيمي

Qualités de représentation		
	Initiales	Extraction
1ع	1,000	,820
2ع	1,000	,759
3ع	1,000	,701
4ع	1,000	,628
5ع	1,000	,798
6ع	1,000	,541
7ع	1,000	,659
8ع	1,000	,771
9ع	1,000	,693
10ع	1,000	,782
11ع	1,000	,743
12ع	1,000	,666
13ع	1,000	,560
14ع	1,000	,640
15ع	1,000	,678
16ع	1,000	,521
17ع	1,000	,636
18ع	1,000	,588
19ع	1,000	,646
20ع	1,000	,657
21ع	1,000	,585
22ع	1,000	,724
23ع	1,000	,578

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 03 جدول رقم 04.

## ثانياً: الذكاء التنافسي

## • طريقة المركبات الأساسية (PCA)

للتحقق من مدى توافر الشروط الأربعة المتبقية إضافة إلى صدق العبارات وعدد الأبعاد الكامنة للمقياس، يلخص الجدول الموالي نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المركبات الأساسية:

الجدول (3-8): نتائج تحليل المركبات الأساسية لأبعاد الذكاء التنافسي

تشبيعات العوامل				عبارات المقياس
العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	
العامل الأول: الذكاء التكنولوجي				
			0,602	العبارة رقم 24
			0,718	العبارة رقم 25
			0,539	العبارة رقم 26
العامل الثاني: ذكاء المنافس				
		0,512		العبارة رقم 27
		0,681		العبارة رقم 28
		0,621		العبارة رقم 29
		0,765		العبارة رقم 30
		0,500		العبارة رقم 31
		0,563		العبارة رقم 32
		0,590		العبارة رقم 33
		0,562		العبارة رقم 34
العامل الثالث: ذكاء الزبون				
	0,787			العبارة رقم 35
	0,558			العبارة رقم 36
	0,660			العبارة رقم 37
	0,610			العبارة رقم 38
	0,684			العبارة رقم 39
العامل الرابع: ذكاء التحالف الاستراتيجي				
0,622				العبارة رقم 40
0,560				العبارة رقم 41
0,753				العبارة رقم 42
0,542				العبارة رقم 43
0,681				العبارة رقم 44
0,742				العبارة رقم 45

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 04 جدول رقم 01.

يبين الجدول (3-8) توفر الشرط الرابع من خلال قيم تشبعات الفقرات على العوامل والتي تجاوزت 0.4. ومن الملاحظ كذلك عدم وجود فقرة من الفقرات قد حصلت على تشبعات عابرة تضم أكثر من عامل وتفوق 0.3 وهذا يدعم تحقق الشرط الخامس.

والجدول الموالي يظهر القيم الكامنة الأولية للأربع عوامل التي تترجم متغير الذكاء التنافسي.

**الجدول (3-9): الجذور الكامنة والتباينات لمتغير الذكاء التنافسي**

العوامل	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع
الجذر الكامن	1,701	1,255	1,119	1,007
النسبة المئوية للتباين المفسر %	21,265	15,690	13,990	12,587
النسبة المئوية التراكمية للتباين %	21,265	36,955	50,945	63,532

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 04 جدول رقم 02.

#### • جودة التمثيل

يعبر الجدول رقم (3-10) عن توفر جودة التمثيل لجميع المتغيرات والذي تجاوزت 0,4 وبالتالي فإنها تدخل في التحليل ولا يستبعد أي منها.

**الجدول (3-10): نوعية التمثيل لفقرات متغير الذكاء التنافسي**

#### Qualités de representation

	Initiales	Extraction
24ع	1,000	,614
25ع	1,000	,857
26ع	1,000	,648
27ع	1,000	,734
28ع	1,000	,672
29ع	1,000	,584
30ع	1,000	,607
31ع	1,000	,648
32ع	1,000	,644
33ع	1,000	,618
34ع	1,000	,660
35ع	1,000	,667
36ع	1,000	,712
37ع	1,000	,682
38ع	1,000	,633
39ع	1,000	,705
40ع	1,000	,801
41ع	1,000	,758
42ع	1,000	,553
43ع	1,000	,822
44ع	1,000	,697
45ع	1,000	,659

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 04 جدول رقم 03.

## ثالثاً: إدارة علاقات الزبون

## • طريقة المركبات الأساسية (PCA)

للتحقق من مدى توافر الشروط الأربعة المتبقية إضافة إلى صدق العبارات وعدد الأبعاد الكامنة للمقياس، يلخص الجدول الموالي نتائج التحليل العاملي وفقاً لطريقة المركبات الأساسية:

الجدول (3-11): نتائج تحليل المركبات الأساسية لأبعاد إدارة علاقات الزبون

تشبعات العوامل				عبارات المقياس
العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	
العامل الأول: التركيز على كبار الزبائن				
			0,743	العبارة رقم 46
			0,623	العبارة رقم 47
			0,717	العبارة رقم 48
			0,598	العبارة رقم 49
العامل الثاني: تنظيم علاقات الزبائن				
		0,672		العبارة رقم 50
		0,632		العبارة رقم 51
		0,687		العبارة رقم 52
0,036	0,112	-0,104	-0,197	العبارة رقم 53
		0,714		العبارة رقم 54
العامل الثالث: إدارة معرفة الزبون				
	0,527			العبارة رقم 55
	0,638			العبارة رقم 56
	0,665			العبارة رقم 57
	0,647			العبارة رقم 58
العامل الرابع: إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا				
0,776				العبارة رقم 59
0,637				العبارة رقم 60
0,842				العبارة رقم 61
0,663				العبارة رقم 62

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 05 جدول رقم 01.

يبين الجدول (3-11) تجاوز قيم تشبعات جميع الفقرات على العوامل 0.4 وهو ما يدعم توفر الشرط الرابع باستثناء العبارة رقم 53 والتي سيتم استبعادها من التحليل. ومن الملاحظ كذلك توفر الشرط الخامس والذي يتحقق بعدم وجود فقرة من الفقرات قد حصلت على تشبعات عابرة تضم أكثر من عامل وتغوق 0.3.

والجدول الموالي يظهر القيم الكامنة الأولية التي تعني أنه كلما حصل العامل على قيمة أكبر من الواحد الصحيح فإن ذلك يجعل من الضروري اعتبار هذا العامل من الأبعاد الرئيسية للمقياس ويتم إهمال العوامل التي لا تحصل على قيمة أكبر من الواحد.

الجدول (3-12): الجذور الكامنة والتباينات لمتغير إدارة علاقات الزبون

العوامل	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع
الجذر الكامن	1,752	1,448	1,143	1,014
النسبة المئوية للتباين المفسر %	21,904	18,105	14,288	12,677
النسبة المئوية التراكمية للتباين %	21,904	40,009	54,297	66,974

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 05 جدول رقم 02.

يعبر الجدول رقم (3-13) عن توفر جودة التمثيل لجميع الفقرات باستثناء العبارة رقم 53 والتي قدر تمثيلها بـ 0,311 أقل من 0,4 والتي لا تصلح للتحليل وهذا الاختبار يعزز نتيجة تشبعات العوامل في الجدول رقم (3-13).

الجدول (3-13): نوعية التمثيل لفقرات متغير إدارة علاقات الزبون

#### Qualités de representation

	Initiales	Extraction
46ع	1,000	,717
47ع	1,000	,619
48ع	1,000	,709
49ع	1,000	,691
50ع	1,000	,717
51ع	1,000	,710
52ع	1,000	,502
53ع	1,000	,311
54ع	1,000	,543
55ع	1,000	,490
56ع	1,000	,537
57ع	1,000	,677
58ع	1,000	,604
59ع	1,000	,637
60ع	1,000	,633
61ع	1,000	,731
62ع	1,000	,828

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 05 جدول رقم 03.

#### ج. صدق الاتساق الداخلي

وقد تم قياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، من خلال حساب معامل ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للمحور التابع له: كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (14-3): معاملات ارتباط بيرسون لمتغير الذكاء التنظيمي

متغير الذكاء التنظيمي (OI)					
الأبعاد	الرؤية الاستراتيجية	المصير المشترك	الرغبة في عملية التغيير	مجال التناغم والمواءمة في العمل	الروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة
معامل الارتباط	0,625	0,640	0,794	0,751	0,605
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
متغير الذكاء التنافسي (CI)					
الأبعاد	الذكاء التكنولوجي	ذكاء المنافس	ذكاء الزبون	ذكاء التحالف الاستراتيجي	
معامل الارتباط	0,616	0,666	0,769	0,677	
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	
متغير إدارة علاقات الزبون (CRM)					
الأبعاد	التركيز على كبار الزبائن	تنظيم علاقات الزبائن	إدارة معرفة الزبون	إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا	
معامل الارتباط	0,755	0,774	0,778	0,796	
مستوى الدلالة	0,000	0,015	0,000	0,000	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 06 الجداول رقم 01 و02 و03.

يشير الجدول أعلاه أن جميع أبعاد محاور الدراسة (أبعاد الذكاء التنظيمي، والذكاء التنافسي، وإدارة علاقات الزبون) ذات معاملات ارتباط موجبة تتراوح بين (0,605 و0,796)، ذات شدة مقبولة، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5 % وهو ما يؤكد أن جميع محاور الدراسة صادقة لما وضعت لأجل قياسه.

## 2. ثبات أداة قياس الدراسة

يشير الثبات إلى مدى استقرار مقياس الدراسة وعدم تناقض النتائج المتحصل عليها عبر فترات زمنية مختلفة. والثبات البنائي لأداة الدراسة (Construct Reliability) يتم التحقق منه من خلال استعمال اختبار ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول:

الجدول (15-3): معاملات الثبات لأداة القياس

المتغير	معامل الثبات	عدد العبارات
متغير الذكاء التنظيمي	0,730	23
متغير الذكاء التنافسي	0,704	22
متغير إدارة علاقات الزبون	0,754	16
الاستمارة ككل	0,831	*61

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 07 الجدولين رقم 01 و02.  
\*بعد حذف العبارة رقم 53 من عبارات المتغير CRM.

يتضح من الجدول بأن جميع معاملات الثبات تجاوزت 0,6، وبأن أغلبها تجاوزت 0,7 وهي قيم مناسبة ومقبولة إحصائياً وتدل على ثبات أداة الدراسة واستقرارها وعدم تناقضها مع نفسها.

### 3. اختبار اعتدالية التوزيع

يتم اختبار مدى اعتدالية توزيع الاستجابات لعينة الدراسة وللمتغيرات الثلاثة من خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov، والجدول الموالي يضم نتائج الاختبار:

الجدول (3-16): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov لاعتدالية التوزيع

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistiques	Ddl	Sig.
إدارة علاقات الزبون	,967	460	,120
الذكاء التنافسي	,909	460	,070
الذكاء التنظيمي	,984	460	,090

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 08 جدول رقم 01.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة كولمجروف سميرونوف لجميع المتغيرات ذات مستوى دلالة إحصائية أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي يتم إقرار قبول الفرضية الصفرية، أي أن بيانات المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

### المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

يتناول هذا المبحث وصف المتغيرات الديمغرافية والعرض الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية، ويتضمن ثلاث فقرات أساسية، تتضمن متغير الذكاء التنظيمي بأبعاده، ومتغير الذكاء التنافسي وأبعاده، ومتغير إدارة علاقات الزبون بأبعاده، ويشمل التحليل في هذا المبحث عرض المتوسطات الحسابية لمختلف فقرات المقياس وشدة الإجابة وانحرافاتها المعيارية والأهمية النسبية، بالإضافة إلى اختبار T للفروقات الإحصائية.

#### المطلب الأول: وصف المتغيرات الديمغرافية

بغية التعرف على طبيعة الفئة المستهدفة يستعرض هذا المطلب خصائص عينة البحث الاستطلاعية من خلال تحليل مختلف المتغيرات الديمغرافية للمستجوبين.

#### 1. توزيع العينة وفقاً للنوع

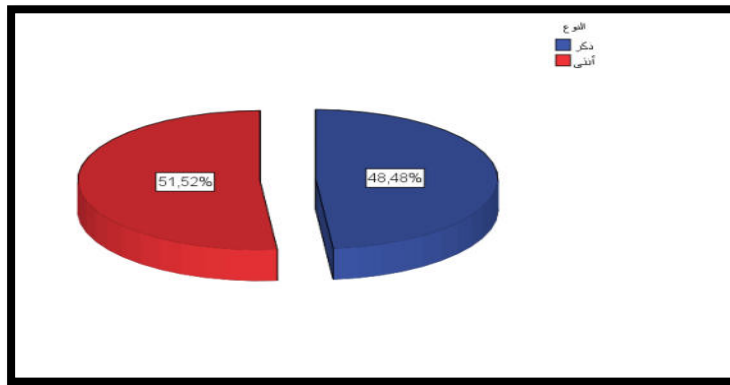
تبعاً لتحليل بيانات الدراسة وفقاً لمتغير النوع فقد كانت النسبة الأكبر للإناث والتي بلغت (51,52) بينما كان عدد الذكور (223) بنسبة (48,48) ويلاحظ عدم وجود فجوة كبيرة بين النسبتين وهو ما يشير إلى اعتماد المؤسسات المدروسة على النوعين في العمل نظراً لمتطلبات العمل بهذه الشركات ولطبيعة المجتمع كذلك.

الجدول (3-17): توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع

النوع	العدد	النسبة (%)
ذكر	223	48,48
أنثى	237	51,52
المجموع	460	100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 08 جدول رقم 02.

الشكل (3-3): النسبة المئوية لتوزيع عينة الدراسة وفقا للنوع



المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 08 جدول رقم 02.

## 2. توزيع العينة وفقا للفئات العمرية

يوضح الجدول الموالي أعمار عينة الدراسة والتي توزعت بين أربع فئات وبنسب مختلفة كالتالي:

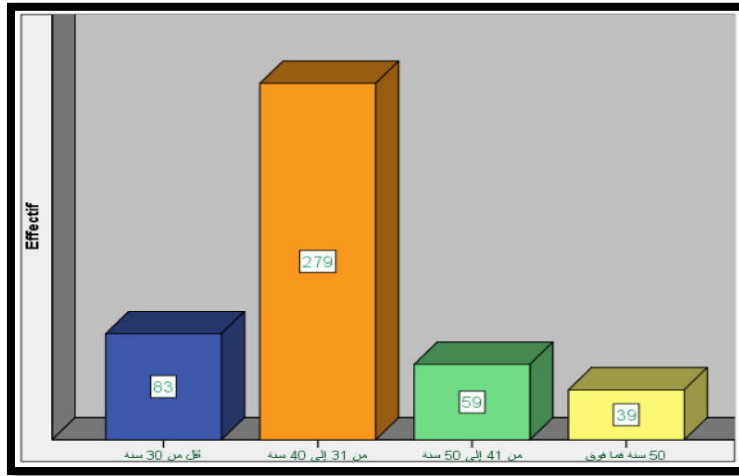
الجدول (3-18): توزيع عينة الدراسة وفقا للفئات العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	83	18
من 31 إلى 40 سنة	279	60,7
من 41 إلى 50 سنة	59	12,8
أكبر من 50 سنة	39	8,5
المجموع	460	100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 08 جدول رقم 03.

حيث يلاحظ من الجدول بأن أعلى نسبة كانت من نصيب الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة (60,7)، في حين جاءت الفئة العمرية المحصورة بين (أقل من 30 سنة) في المرتبة الثانية بنسبة (18)، ثم احتلت الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) المرتبة الثالثة، وأخيرا كانت أقل نسبة (8,5) للفئة العمرية (أكبر من 50 سنة).

الشكل (3-4): تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة وفقا للفئات العمرية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 08 جدول رقم 03.

وقد يعود توزيع النسب وفقا للفئات العمرية لسياسة المؤسسات المدروسة في استقطاب الفئات الشابة وتدريبها والمحافظة على أصحاب الأعمار المتوسطة لما لهم من دور في التفكير وشحن روح الفريق واتخاذ القرارات بما يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة.

### 3. توزيع العينة وفقا للمؤهل العلمي

يوضح الجدول الموالي المؤهلات العلمية التي تشتمل عليها عينة الدراسة والتي توزعت بين ست فئات وبنسب مختلفة كالتالي:

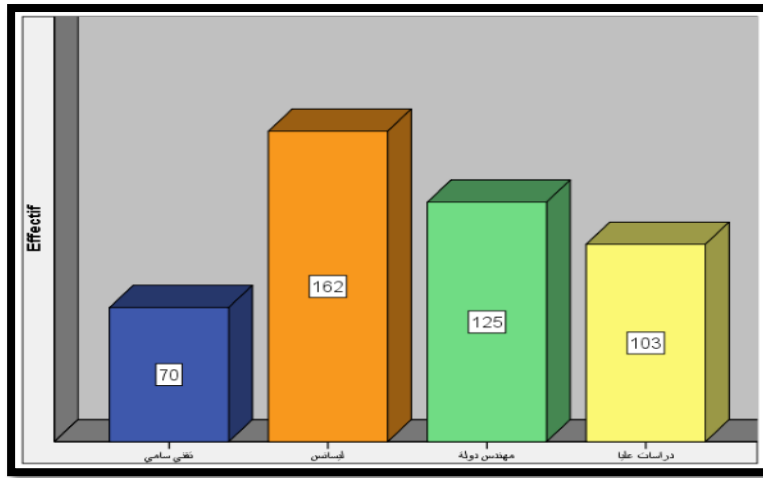
الجدول (3-19): توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

النسبة (%)	العدد	المؤهل العلمي
15,2	70	تقني سامي
35,2	162	ليسانس
27,2	125	مهندس دولة
22,4	103	دراسات عليا
100	460	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 08 جدول رقم 04.

يتضح من الجدول بأن النسبة الأكبر تعود للمؤهل العلمي الجامعي (ليسانس) حيث بلغت (35,2)، وقد تقاربت نسبي فئتي مهندسي دولة والدراسات العليا والتي بلغت اجمالا حوالي (50)، فيما احتلت الفئة الباقية الخاصة بالتقني سامي المرتبة الأخيرة بنسبة (15,2)، ويرجع هذا التفاوت النسبي إلى استراتيجية المؤسسات في استقطاب الموظفين من ذوي المستوى الجامعي والدراسات العليا القادرين على مساهمة التطورات التكنولوجية والقيام بالمهام الموكلة لهم على نحو يحقق التميز والنجاح.

الشكل (3-5): تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي



المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 08 جدول رقم 04.

#### 4. توزيع العينة وفقا للمستوى الوظيفي

يوضح الجدول الموالي المستويات الوظيفية التي تشتمل عليها عينة الدراسة والتي توزعت بين فئتين وبنسب مختلفة كالتالي:

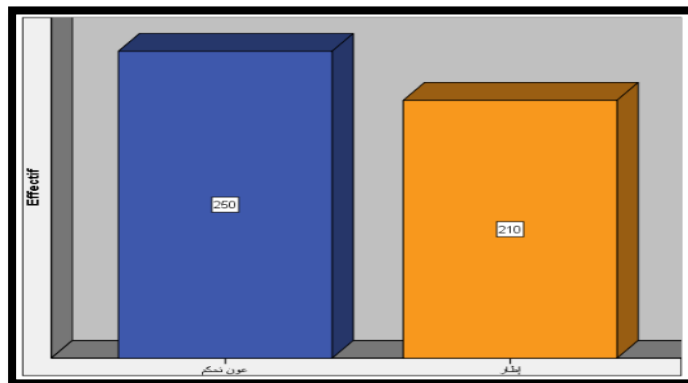
الجدول (3-20): توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي

النسبة (%)	العدد	المستوى الوظيفي
54,3	250	عون تحكم
45,7	210	إطار
100	460	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 08 جدول رقم 05.

يتضح من الجدول بأن النسبة الأكبر تعود للمستوى الوظيفي الخاص بأعوان التحكم حيث بلغت (54,3) فيما احتلت فئة الإطار المرتبة الثانية بنسبة (45,7)، ويلاحظ عدم وجود تفاوت كبير بين الفئتين ويرجع السبب إلى استراتيجية مؤسسات الاتصال في اختيار الكوادر البشرية التي تحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.

الشكل (3-6): تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي



المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 08 جدول رقم 05.

## 5. توزيع العينة وفقا للخبرة المهنية

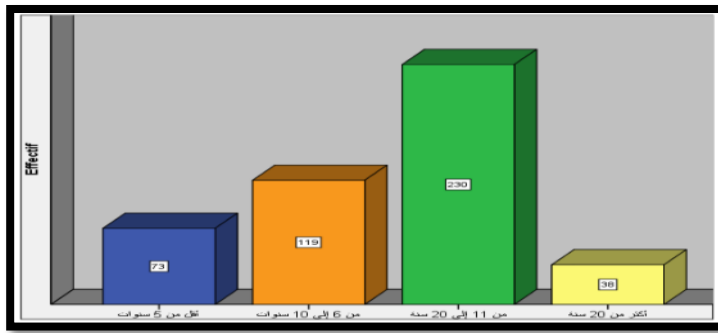
توزعت سنوات الخبرة لعينة الدراسة بين خمس فئات وبنسب مختلفة كالتالي:

الجدول (3-21): توزيع عينة الدراسة وفقا للخبرة المهنية

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
15,9	73	أقل من 5 سنوات
25,9	119	من 6 إلى 10 سنوات
50	230	من 11 إلى 20 سنة
8,3	38	أكثر من 20 سنة
100	460	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 08 جدول رقم 06.

الشكل (3-7): تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة وفقا للخبرة المهنية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 08 جدول رقم 06.

يوضح الجدول أن أكبر فئة هي الفئة الثالثة بنسبة (50) بينما أقل فئة تعود للفئة الرابعة بنسبة (8,3)، حيث تسعى المؤسسات للاحتفاظ بعمالها من ذوي الخبرة والدراية والاستفادة من خبرتهم وحرصها على عدم التفريط بهم.

## 6. توزيع العينة وفقا للدورات التدريبية

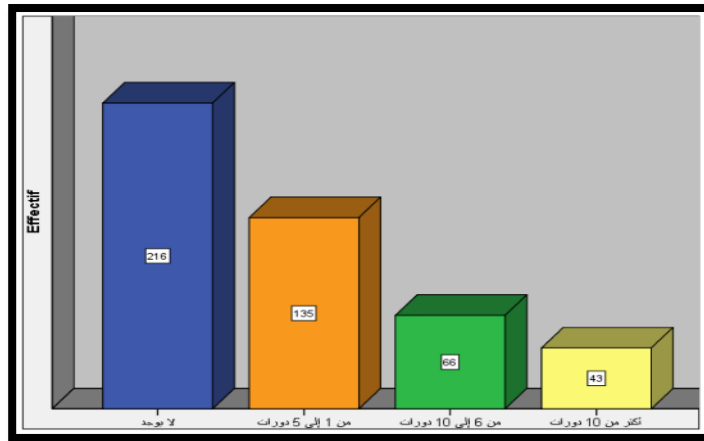
توزعت عدد الدورات التدريبية لعينة الدراسة بين أربع فئات وبنسب مختلفة كالتالي:

الجدول (3-22): توزيع عينة الدراسة وفقا للدورات التدريبية

النسبة	العدد	عدد الدورات
47	216	لا يوجد
29,3	135	من 1 إلى 5 دورات
14,3	66	من 6 إلى 10 دورات
9,3	43	أكثر من 10 دورات
100	460	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 08 جدول رقم 07.

الشكل (3-8): تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة وفقا للدورات التدريبية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 08 جدول رقم 07.

يوضح الشكل أن الفئة الثانية هي أكبر فئة للعمال ممن حظي بالدورات التدريبية بنسبة (29,3)، فيما شاركت نسبة (9,3) من العمال فقط في أكثر من 10 دورات بالرغم مما تقدمه من خبرة وكفاءة مهنية وهو ما يجعلهم قادرين على تكوين آراء أكثر دقة نحو موضوع الدراسة مما يعزز أكثر مصداقية النتائج.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات العينة لمتغيرات الدراسة

يعرض هذا المطلب آراء ووجهات نظر أفراد عينة الدراسة وتحليل مستوى موافقتهم حول عبارات محاور الاستبيان بالاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي وعلى رأسها مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي) ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري).

#### 1. الذكاء التنظيمي

يتكون هذا المتغير من خمسة أبعاد، وقد تم في كل بعد طرح مجموعة من الأسئلة على المستجيبين، بناء جدول يضم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات وشدة الإجابات ودرجة الموافقة للفقرات.

#### البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية

يلاحظ من الجدول (3-23) بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3).

الجدول (3-23): وصف فقرات البعد الأول لمتغير الذكاء التنظيمي

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	شدة الإجابة	درجة الموافقة
1. تمتلك المؤسسة رؤية واضحة ومحددة تدلها على خطوات السير في المستقبل	4,31	,568	2	60,9	موافق بشدة
2. يتم الرجوع لرؤية المؤسسة عند صنع القرارات وتحديد الأولويات	4,04	,862	3	56,7	موافق

موافق بشدة	49,1	1	,662	4,35	3. يتم اعتماد مراجعة استراتيجية سنوية لتحديد الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة
موافق	47,6	4	1,187	3,57	4. تمارس المؤسسة أساليب فعالة للتأثير في بيئتها المجتمعية
موافق	53,5		,415	4,07	البعد الأول

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 09 الجدولين رقم 01 و02.

وقد تفوقت الفقرة (3) بتحصلها على أعلى المتوسطات الحسابية بقيمة (4,35) وشدة إجابة (49,1) وبانحراف معياري (,662). وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة بالنسبة إلى باقي الفقرات، في حين حصدت الفقرة (4) المرتبة الأخيرة بتحصلها على أدنى المتوسطات الحسابية بقيمة (3,57) وشدة إجابة (47,6) وبانحراف معياري (1,187).

أما المعدل العام للبعد الأول فقد بلغ (4,07) وشدة إجابة (53,5) وبانحراف معياري عام بلغ (,415) وهو ما يعبر على أن العينة المستهدفة تؤكد مدى امتلاك المؤسسة لرؤية استراتيجية واضحة تمكنها من صنع قرارات وتحديد الأولويات الاستراتيجية وتبني أساليب فعالة للتأثير في بيئتها المجتمعية.

#### البعد الثاني: المصير المشترك

يلاحظ من الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع فقرات البعد الثاني كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3).

#### الجدول (3-24): وصف فقرات البعد الثاني لمتغير الذكاء التنظيمي

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	شدة الإجابة	درجة الموافقة
5. يتم باستمرار توجيه المساهمات الفردية نحو أهداف المؤسسة	3,99	,940	3	58,9	موافق
6. تسود روح العمل الجماعي بالمؤسسة ويتم مشاركة المعلومات بين كافة العاملين لديها	4,02	,767	2	56,5	موافق
7. يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار	4,14	,586	1	70,2	موافق
البعد الثاني	4,05	,459		61,8	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 09 الجدولين رقم 01 و02.

وقد تقاربت معدلات جميع فقرات هذا البعد، مع عدم تجاوز قيم الانحرافات المعيارية للواحد الصحيح وهو ما يعبر عن تقلص تشتت الإجابات حول وسطها الحسابي، مما يثبت درجة موافقة المستجيبين للعبارة والبعد ككل وهو ما يلخص بأن العينة توافق على إشراكها في اتخاذ القرار وتوجيه مساهمات الفرد نحو أهداف المؤسسة التي تسودها روح العمل الجماعي والمشاركة لكافة المعلومات.

## البعد الثالث: الرغبة في عملية التغيير

يلاحظ من الجدول كذلك بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات لهذا البعد قد تجاوزت الوسط الحسابي الفرضي (3). مع احتلال العبارتين رقم 1 ورقم 5 للمراتب الأولى في درجة الموافقة (موافق بشدة) وهو ما يؤكد موافقة العينة لمدى قيام الإدارة بتطوير الخدمات المقدمة باستمرار بما يتناسب مع البيئة المحيطة، بالإضافة إلى دورها الكبير في نشر ثقافة تطوير الأداء لدى موظفيها، كما تشير الإحصائيات إلى سعي القيادات الإدارية في المؤسسة إلى تصحيح جل الاختلالات الناتجة عن القرارات الغير مجدية، واستخدام التكنولوجيات الحديثة وتدعيم الإبداع والابتكار لدى موظفيها.

الجدول (3-25): وصف فقرات البعد الثالث لمتغير الذكاء التنظيمي

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	شدة الإجابة	درجة الموافقة
8. تقوم الإدارة بتطوير خدماتها باستمرار بما يتناسب مع البيئة المحيطة	4,20	,777	2	55,2	موافق بشدة
9. تقوم الإدارة باستخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز مهامها في الإنتاج	3,67	1,291	4	40,0	موافق
10. تساعد سياسات المؤسسة في تدعيم الإبداع والابتكار لدى موظفيها	3,93	,983	5	53,0	موافق
11. تعترف القيادات الإدارية في المؤسسة بأخطائها وتقوم بتصحيح القرارات التي لا تحقق نتائج متميزة	4,08	,818	3	57,8	موافق
12. تشجع المؤسسة على نشر ثقافة تطوير الأداء لدى موظفيها	4,24	,662	1	63,0	موافق بشدة
البعد الثالث	4,02	,472		53,8	موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 09 الجدولين رقم 01 و02. ويظهر المعدل العام للبعد الذي بلغ (53,8) موافقة العينة المستهدفة حول الرغبة في عملية التغيير.

## البعد الرابع: مجال التناغم والمواءمة في العمل

يبين الجدول تجاوز جميع الأوساط الحسابية لجميع الفقرات الوسط الحسابي الفرضي (3) وتقارب قيم المتوسطات الحسابية وشدة الإجابات التي تجاوزت النصف وأظهرت درجة موافق.

الجدول (3-26): وصف فقرات البعد الرابع لمتغير الذكاء التنظيمي

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	شدة الإجابة	درجة الموافقة
13. تقوم المؤسسة بتنسيق جهود الموظفين بين الأقسام ومستوياتها المختلفة	4,15	,871	1	51,5	موافق
14. يتلاءم الهيكل التنظيمي مع رسالة المؤسسة والغرض الذي أنشئت من أجله	3,98	,982	2	51,3	موافق
15. تتوافق رؤية الوحدات مع بعضها البعض مع رؤية	3,85	1,089	3	53,7	موافق

					المؤسسة بدلا من الصراع بينهم
موافق	53,1		,714	3,99	البعد الرابع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 09 الجدولين رقم 01 و02.

أما بالنسبة للمعدل العام للبعد فقد تميز بمتوسط حسابي يعادل (3,99) وشدة إجابة (53,1) تترجم مدى موافقة استجابات أفراد العينة حول تنسيق جهودهم بين أقسام المؤسسة ومدى ملائمة الهيكل التنظيمي لرسالة المؤسسة، وتوافق رؤية الوحدات مع رؤية المؤسسة بدلا من الصراع فيما بينهم.

#### البعد الخامس: الروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة

يظهر الجدول (3-27) مدى تقارب قيم المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأخير التي تراوحت بين (3,84) و(4,28)، إذ يلاحظ من الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3).

#### الجدول (3-27): وصف فقرات البعد الخامس لمتغير الذكاء التنظيمي

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	شدة الإجابة	درجة الموافقة
16. يشعر الموظفون بالرضا عن العمل داخل المؤسسة	4,28	,676	1	52,8	موافق بشدة
17. يقوم الموظفون ببذل أقصى جهد لتحقيق المستوى المتوقع منهم	4,13	,700	5	59,1	موافق
18. يشعر الموظفون بالتفاؤل الدائم ورغبتهم في استثمار الفرص المتاحة في مسار عملهم الوظيفي على أفضل نحو	3,85	1,100	7	37,6	موافق
19. تؤدي إدارة المؤسسة دورها على نحو يقتدي به كافة الموظفين	3,84	1,024	8	55,4	موافق
20. تقوم إدارة المؤسسة بحل مشكلات الأداء للعاملين وتشجيعهم بدلا من تثبيط عزيمتهم	4,22	,688	2	60,2	موافق بشدة
21. يستفيد الموظفون من التغذية الراجعة حول أدائهم لمهامهم ومسؤولياتهم	4,18	,699	3	54,1	موافق
22. توفر إدارة المؤسسة المعلومات للموظفين بالطرق الملائمة	4,13	,684	4	66,7	موافق
23. تهتم إدارة المؤسسة بإتباع أحدث الأفكار والاتجاهات المتعلقة بالتطوير المستمر للأداء	4,07	,842	6	60,0	موافق
البعد الخامس	4,09	,310		55,7	موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 09 الجدولين رقم 01 و02.

أما المعدل العام للمتوسط الحسابي للبعد فقد بلغ (4,09) وشدة إجابة (55,7) وبانحراف معياري عام بلغ (3,10) وهو ما يترجم شعور العينة المستهدفة بالرضا والتفاؤل والرغبة في استثمار أفضل الفرص المتاحة

في ظل تشجيعهم على العمل وتوفير المعلومات اللازمة وتطوير الأداء والاستفادة من التغذية الراجعة حول أداء المهام والمسؤوليات.

ويظهر الجدول (3-28) ترتيب الأهمية النسبية للأبعاد بالاستناد للمتوسطات الحسابية الموزونة. إذ يظهر الجدول أن البعد الخامس يتصدر القائمة من حيث قيمة الوسط الحسابي الموزون والتي بلغت (4,09)، بينما احتل البعد الأول المرتبة الثانية بوسط (4,07)، في حين احتل البعد الثاني المرتبة الثالثة بوسط قدر بـ(4,05)، أما البعد الثالث فقد كان في المرتبة الرابعة بوسط (4,02)، ليتذيل البعد الرابع الترتيب بوسط (3,99).

الجدول (3-28): ترتيب أبعاد الذكاء التنظيمي وفقا للأوساط الحسابية المرجحة

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأبعاد	درجة الموافقة
البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية	4,07	,415	2	موافق
البعد الثاني: المصير المشترك	4,05	,459	3	موافق
البعد الثالث: الرغبة في عملية التغيير	4,02	,472	4	موافق
البعد الرابع: مجال التناغم والمواءمة في العمل	3,99	,714	5	موافق
البعد الخامس: الروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة	4,09	,310	1	موافق
متغير الذكاء التنظيمي	4,05	,287		موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 11 جدول رقم 03.

أما المتوسط الحسابي الموزون لمتغير الذكاء التنظيمي قد بلغ (4,05) وبانحراف معياري عام قدر بـ(287)، وهذا ما يدل على توفر المستوى المطلوب للذكاء التنظيمي داخل المؤسسة المدروسة إذ أن العينة توافق على توفر الروح المعنوية وتخفيض ضغوط العمل ونشر المعرفة ومدى أهميتها بالنسبة لهم وموافقهم على التناغم والتوافق والرغبة في عملية التغيير، بالإضافة إلى وضوح الرؤية الاستراتيجية والاشتراك في المصير بما يعود بالفائدة على المؤسسة ككل.

## 2. الذكاء التنافسي

يتكون هذا المتغير من خمسة أبعاد هي:

### البعد الأول: الذكاء التكنولوجي

تم في هذا البعد طرح خمسة أسئلة على المستجيبين، ويظهر الجدول (3-29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابات ودرجة الموافقة لفقرات البعد الأول. إذ يلاحظ من الجدول بان الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت متقاربة وأعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3).

الجدول (3-29): وصف فقرات البعد الأول لمتغير الذكاء التنافسي

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	شدة الإجابة	درجة الموافقة
24. تعتمد المؤسسة على أحدث التكنولوجيات في جمع وتخزين المعلومات	4,22	,822	2	51,7	موافق بشدة
25. تتابع المؤسسة كل التطورات والابتكارات التكنولوجية في مجال نشاطها	3,98	,757	3	66,5	موافق
26. تنتج المؤسسة منتجات وخدمات مميزة باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية	4,27	,624	1	53,9	موافق بشدة
البعد الأول	4,16	,449		57,3	موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 10 الجدولين رقم 01 و 02.

وقد بلغ المعدل العام للبعد (4,16) وشدة إجابة (57,3) وبانحراف معياري عام بلغ (,449)، وهو ما يترجم الموافقة الشديدة لعينة المستهدفة حول الأساليب التكنولوجية المتطورة التي تستخدمها المؤسسة في إنتاج المنتجات والخدمات المميزة وفي جمع وتخزين المعلومات، بالإضافة إلى موافقتها حول مدى متابعة المؤسسة لجل التطورات والابتكارات التكنولوجية في مجال نشاطها.

#### البعد الثاني: ذكاء المنافس

يظهر الجدول (3-30) التفاوت في قيم المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثاني التي تراوحت بين (2,04) و(4,31)، إذ يلاحظ من الجدول بأن الأوساط الحسابية لست فقرات من أصل ثمانية كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3). بمعنى أن الفقرة رقم 30 قد حازت على درجة محايد والفقرة 32 حازت درجة غير موافق. وتظهر النتائج حيادية الإجابة بخصوص استعانة المؤسسة بتقارير المحللين الاقتصاديين للتزود بالمعلومات حول المنافسين، وعدم موافقة العينة حول مدى استعانة المؤسسة بتقارير وسائل الإعلام المختلفة (إذاعات، لقاءات، حصص تلفزيونية... الخ) للتزود بالمعلومات حول المنافسين، ومن الممكن أن يرجى السبب في ذلك إلى اختيار مصادر المعلومات الأكثر مصداقية.

الجدول (3-30): وصف فقرات البعد الثاني لمتغير الذكاء التنافسي

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	شدة الإجابة	درجة الموافقة
27. تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية التنافسية لمعرفة المزايا التنافسية الخاصة بالمنافسين	4,14	,787	5	57,6	موافق
28. بالمؤسسة خبراء متخصصون في جمع المعلومات عن المنافسين	4,27	,735	2	57,2	موافق بشدة
29. تجمع المؤسسة معلومات عن منتجات المنافسين من أجل إنتاج منتجات ذات مزايا تنافسية أفضل.	4,21	,732	4	57,0	موافق بشدة
30. تستعين المؤسسة بتقارير المحللين الاقتصاديين للتزود	2,76	,851	7	62,4	محايد

بالمعلومات حول المنافسين					
موافق بشدة	56,5	1	,603	4,31	31. تستعين المؤسسة بمخرجات المؤتمرات والملتقيات للتزود بالمعلومات حول المنافسين
غير موافق	65,2	8	,899	2,04	32. تستعين المؤسسة بتقارير وسائل الإعلام المختلفة (إذاعات، لقاءات، حصص تلفزيونية... الخ) للتزود بالمعلومات حول المنافسين
موافق	57,8	6	,916	4,08	33. تستعين المؤسسة بمقالات المجلات المتخصصة بالأخبار الاقتصادية للتزود بالمعلومات حول المنافسين
موافق بشدة	57,2	3	,666	4,22	34. تستعين المؤسسة بموردي منافسيها للتزود بالمعلومات
موافق	58,8		,303	4,14	البعد الثاني

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 10 الجدولين رقم 01 و02.

أما المعدل العام للبعد فقد بلغ (4,14) وبانحراف معياري عام بلغ (303)، وهو ما يعبر عن مدى موافقة العينة المستهدفة حول استعانة المؤسسة بمخرجات المؤتمرات والملتقيات، وبموردي منافسيها، وبمقالات المجلات المتخصصة بالأخبار الاقتصادية للتزود بالمعلومات حول المنافسين، علاوة عن توظيفها لخبراء متخصصين لنفس الهدف، بالإضافة إلى سهرها على تحليل البيئة الخارجية التنافسية وجمع معلومات عن منتجات المنافسين من أجل إنتاج منتجات ذات مزايا تنافسية أفضل.

### البعد الثالث: ذكاء الزبون

يظهر الجدول (3-31) مدى تقارب قيم المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثالث التي تراوحت بين (3,84) و(4,19)، إذ يلاحظ من الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3).

### الجدول (3-31): وصف فقرات البعد الثالث لمتغير الذكاء التنافسي

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	شدة الإجابة	درجة الموافقة
35. تسعى المؤسسة إلى جذب زبائنها من خلال تخفيض أسعارها	3,84	,968	5	64,3	موافق
36. تعمل المؤسسة على جذب زبائن جدد بإنتاج منتجات بخصائص وأشكال متنوعة	4,03	,878	4	62,4	موافق
37. تعمل المؤسسة على مراقبة عمليات الشراء الخاصة بالزبائن بشكل مستمر	4,07	,874	2	49,3	موافق
38. تتابع المؤسسة باستمرار احتياجات ورغبات الزبائن	4,03	,830	3	60,0	موافق
39. تسعى المؤسسة لإنتاج منتجات عالية الجودة لضمان استمرارية العلاقة مع الزبون	4,19	,739	1	54,1	موافق
البعد الثالث	4,03	,461		58,02	موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 10 الجدولين رقم 01 و02.

أما المعدل العام للبعد فقد بلغ (4,03) وبانحراف معياري عام بلغ (461)، وهو ما يدل على موافقة أن العينة المستهدفة على سعي المؤسسة لإنتاج منتجات عالية الجودة لضمان استمرارية العلاقات مع الزبون، وعملها على مراقبة عمليات الشراء الخاصة بالزبائن واحتياجاتهم ورغباتهم بشكل مستمر، كما أنها تعمل على جذب زبائن جدد بإنتاج منتجات بخصائص وأشكال متنوعة وبأسعار منخفضة.

#### البعد الرابع: ذكاء التحالف الاستراتيجي

يلاحظ من الجدول (3-32) بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) وتميزت بدرجة موافقة بين موافق وموافق بشدة.

الجدول (3-32): وصف فقرات البعد الرابع لمتغير الذكاء التنافسي

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	شدة الإجابة	درجة الموافقة
40. تعتمد المؤسسة على الشراكة مع مؤسسات أخرى لزيادة حصتها السوقية	3,68	1,268	5	44,3	موافق
41. تعتمد المؤسسة على خيار التحالف من أجل التقليل من تكاليف البحث والتطوير	4,19	,883	2	51,1	موافق
42. تعمل المؤسسة على مراقبة التحالفات الجديدة من أجل وضع استراتيجية قوية لمواجهة منافسيها	4,13	,861	3	54,1	موافق
43. تعتمد المؤسسة على استراتيجية الاندماج مع مؤسسات أخرى لتخفيض التكاليف	4,20	,654	1	65,0	موافق بشدة
44. تعتمد المؤسسة على خيار التحالف من أجل زيادة أرباحها	4,02	,924	4	48,5	موافق
45. تعتمد المؤسسة في صياغة استراتيجيتها على المعلومات التي جمعت من بيئتها الخارجية	3,56	1,173	6	50,9	موافق
البعد الرابع	3,96	,485		52,23	موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 10 الجدولين رقم 01 و02.

كما أظهرت إحصائيات الجدول بأن المعدل العام للبعد قد بلغ (3,96) وشدة إجابة (52,23) وبانحراف معياري عام بلغ (485)، وهو ما يترجم موافقة أفراد العينة حول اعتماد المؤسسة على خيار التحالف واستراتيجية الاندماج مع مؤسسات أخرى لتخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية والأرباح، والعمل على مراقبة التحالفات الجديدة من أجل وضع استراتيجية قوية لمواجهة منافسيها، والاعتماد في صياغة استراتيجيتها على المعلومات التي جمعت من بيئتها الخارجية.

ويظهر الجدول (3-33) ترتيب الأهمية النسبية للأبعاد بالاستناد للمتوسطات الحسابية الموزونة، إذ يظهر الجدول الترتيب التسلسلي للأبعاد من الأول إلى الرابع.

الجدول (3-33): ترتيب أبعاد الذكاء التنافسي وفقا للأوساط الحسابية المرجحة

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأبعاد	درجة الموافقة
البعد الأول: الذكاء التكنولوجي	4,16	,449	1	موافق
البعد الثاني: ذكاء المنافس	4,14	,303	2	موافق
البعد الثالث: ذكاء الزبون	4,03	,461	3	موافق
البعد الرابع: ذكاء التحالف الاستراتيجي	3,96	,485	4	موافق
متغير الذكاء التنافسي	4,07	,252		موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 11 جدول رقم 03.

أما المتوسط الحسابي الموزون لمتغير الذكاء التنافسي قد بلغ (4,07) وبانحراف معياري عام قدر بـ(,252)، وهو ما يدل على أن العينة المدروسة توافق على اعتماد المؤسسة على أبعاد الذكاء التنافسي المتمثلة في الذكاء التكنولوجي، وذكاء المنافس، وذكاء الزبون، وذكاء التحالف الاستراتيجي.

### 3. إدارة علاقات الزبون

يتكون هذا المتغير من خمسة أبعاد هي:

#### البعد الأول: التركيز على كبار الزبائن

يظهر الجدول (3-34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة بالإضافة إلى وشدة الإجابات ودرجة الموافقة لفقرات البعد الأول. إذ يلاحظ من الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3).

وقد قد تقاربت درجة الموافقة لجميع الفقرات بين موافق وموافق بشدة.

الجدول (3-34): وصف فقرات البعد الأول لمتغير إدارة علاقات الزبون

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	شدة الإجابة	درجة الموافقة
46. تعمل المؤسسة مع كبار زبائنها من خلال حوار مستمر لتخصيص عروضها من الخدمات وفقا لآرائهم	4,02	1,076	3	47,0	موافق
47. تقدم المؤسسة خدمات مخصصة لكبار الزبائن	4,15	,690	2	58,0	موافق
48. تبذل المؤسسة الجهد للتعرف على حاجات كبار الزبائن	4,25	,701	1	53,3	موافق بشدة
49. يتعامل الموظفون مع الزبائن بعناية فائقة	3,43	1,168	4	38,7	موافق
البعد الأول	3,96	,532		49,2	موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 11 الجدولين رقم 01 و02.

وبلغ المعدل العام للبعد (3,96) وشدة إجابة (49,2) وبانحراف معياري عام بلغ (532,5) وتدل النتائج الإحصائية للبعد أن العينة المستهدفة تعترف بالجهد الكبير الذي تبذله المؤسسة للتعرف على حاجات كبار الزبائن، ومعاملتهم بعناية فائقة مع تقديم خدمات مخصصة.

#### البعد الثاني: تنظيم علاقات الزبائن

يلاحظ من الجدول (3-35) بأن الأوساط الحسابية لجميع فقرات البعد الثاني كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) باستثناء العبارة رقم 51 التي حظيت بمتوسط حسابي يقدر بـ (2,2) مما يدل على عدم موافقة العينة المستهدفة على مدى تصميم برامج تدريب لتطوير المهارات المطلوبة ولاكتساب وتعميق العلاقات مع الزبائن.

الجدول (3-35): وصف فقرات البعد الثاني لمتغير إدارة علاقات الزبون

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	شدة الإجابة	درجة الموافقة
50. تملك المؤسسة الخبرة والموارد اللازمة في المبيعات والتسويق لتحقيق النجاح في إدارة علاقات الزبون	4,18	,776	1	61,7	موافق
51. يتم تصميم برامج تدريب الموظفين في المؤسسة لتطوير المهارات المطلوبة ولاكتساب وتعميق العلاقات مع الزبائن	2,20	,775	4	51,1	غير موافق
52. تضع المؤسسة أهداف عمل واضحة فيما يتعلق باكتساب الزبون والمحافظة عليه وتنشيط العلاقة معه	4,17	,619	2	64,6	موافق
53. يصمم الهيكل التنظيمي في المؤسسة بدقة لتحقيق أفضل خدمة لعملائه	4,04	,862	3	56,7	موافق
البعد الثاني	4,18	,311		58,5	موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 11 الجدولين رقم 01 و02.

أما المعدل العام للبعد فقد بلغ (4,18) وشدة إجابة (58,5) وبانحراف معياري عام بلغ (311,5). هذه النتائج على موافقة المستجيبين على امتلاك المؤسسة ما يلزم لتحقيق النجاح في إدارة علاقات الزبون.

#### البعد الثالث: إدارة معرفة الزبون

تظهر النتائج الإحصائية للجدول (3-36) تقارب قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد وتجاوزها الوسط الحسابي الفرضي (3).

الجدول (3-36): وصف فقرات البعد الثالث لمتغير إدارة علاقات الزبون

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	شدة الإجابة	درجة الموافقة
54. يستعد الموظفون في المؤسسة لمساعدة الزبائن والاستجابة لطلباتهم	4,35	,662	1	49,1	موافق بشدة

موافق	47,6	4	1,187	3,57	55. تدرك المؤسسة تماما حاجات كبار الزبائن من خلال خبرتها في التعامل
موافق	58,9	3	,940	3,99	56. توفر المؤسسة قنوات اتصال مستمر مع كبار الزبائن
موافق	56,5	2	,767	4,02	57. يلبي الموظفون خدمات سريعة للزبائن
موافق	53,0		,513	3,98	البعد الثالث

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 11 الجدولين رقم 01 و02.

أما المعدل العام للبعد فقد بلغ (3,98) وشدة إجابة (53) وبانحراف معياري عام بلغ (513)، وتدل النتائج الإحصائية على أن العينة المستهدفة تؤكد مدى إدراك المؤسسة حاجات كبار الزبائن من خلال خبرتها في التعامل بتوفير قنوات اتصال مستمر وبمساعدة جميع الموظفين.

#### البعد الرابع: إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا

تظهر النتائج الإحصائية للجدول (3-37) كذلك تقارب قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد وتجاوزها الوسط الحسابي الفرضي (3).

#### الجدول (3-37): وصف فقرات البعد الرابع لمتغير إدارة علاقات الزبون

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	شدة الإجابة	درجة الموافقة
58. تمتلك المؤسسة الكوادر الفنية الملائمة لتوفير الدعم الفني لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في بناء علاقات الزبائن	4,14	,586	2	70,2	موافق
59. تمتلك المؤسسة البرمجيات اللازمة لخدمة عملائها	4,20	,777	1	55,2	موافق بشدة
60. تمتلك المؤسسة المعدات والأجهزة المناسبة لخدمة عملائها	3,67	1,291	4	40,0	موافق
61. تمتلك المؤسسة بقاعدة بيانات شاملة عن عملائها	3,93	,983	3	53,0	موافق
البعد الرابع	3,98	,534		54,8	موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 11 الجدولين رقم 01 و02.

أما المعدل العام للبعد فقد بلغ (3,98) وشدة إجابة (54,8) وبانحراف معياري عام بلغ (534)، وتوافق العينة المستهدفة من خلال هذه النتائج على امتلاك المؤسسة بقاعدة بيانات شاملة عن عملائها والمعدات والأجهزة والبرمجيات اللازمة لخدمتهم، والكوادر الفنية الملائمة لتوفير الدعم الفني لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في بناء علاقات الزبون.

ويظهر الجدول (3-38) ترتيب الأهمية النسبية للأبعاد بالاستناد للمتوسطات الحسابية الموزونة. إذ يظهر الجدول أن البعد الثاني يتصدر القائمة من حيث قيمة الوسط الحسابي الموزون والتي بلغت (4,18)، بينما احتل البعد الثالث المرتبة الثانية بوسط (3,98) وانحراف معياري (513)، يليه البعد الرابع الذي يحمل نفس قيمة المتوسط الحسابي الموزون بانحراف معياري أكبر بلغ (534)، في حين احتل البعد الأول المرتبة الأخيرة بوسط قدره (3,96).

الجدول (3-38): ترتيب أبعاد إدارة علاقات الزبون وفقا للأوساط الحسابية المرجحة

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأبعاد	درجة الموافقة
البعد الأول: التركيز على كبار الزبائن	3,96	,532	4	موافق
البعد الثاني: تنظيم علاقات الزبائن	4,18	,311	1	موافق
البعد الثالث: إدارة معرفة الزبون	3,98	,513	2	موافق
البعد الرابع: إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا	3,98	,534	3	موافق
متغير إدارة علاقات الزبون	4,03	,308		موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 11 جدول رقم 03.

أما المتوسط الحسابي الموزون لمتغير إدارة علاقات الزبون قد بلغ (4,03) وبانحراف معياري عام قدر بـ(,308) وهذا ما يدل على مدى موافقة المستجوبين اعتماد المؤسسة على استراتيجية تنظيم علاقات الزبائن، وإدارة معرفتهم، وإدارة علاقاتهم المبنية على التكنولوجيا، والتركيز على كبارهم وهو ما يترجم اهتمامها بإدارة علاقاتها معهم.

#### المطلب الثالث: الفروقات الإحصائية بين إجابات الأفراد والمتغيرات الديمغرافية

للكشف عن الفرق في متوسطات إجابة الأفراد تبعاً للمتغيرات الديمغرافية، يمكن اللجوء لاختبار التباين الأحادي F (ONE WAY ANOVA)، الذي يستخدم في تحليل التباين لتفسير ظاهرة معينة وذلك بتحديد متغير تابع يفسر من قبل متغير آخر.

وتوضع الفروض التالية:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق بين متوسطات إجابة الأفراد تبعاً للمتغيرات الديمغرافية.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق بين متوسطات إجابة الأفراد تبعاً للمتغيرات الديمغرافية.

يجمع الجدول الموالي جميع النتائج الإحصائية كما يلي:

الجدول (3-39): نتائج اختبار التباين الأحادي ONE-WAY ANOVA للكشف عن الفروقات الإحصائية

		النوع		العمر		المؤهل العلمي		المستوى الوظيفي		الخبرة المهنية		الدورات التدريبية	
		F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
الذكاء التنظيمي	Inter-groupes												
	Intragroupes	,570	,451	1,134	,335	,408	,528	1,763	,185	1,099	,349	,929	,427
الذكاء التنافسي	Inter-groupes												
	Intragroupes	,231	,631	1,892	,130	1,244	,274	2,842	,092	1,195	,311	1,285	,279
إدارة علاقات الزبون	Inter-groupes												
	Intragroupes	1,452	,229	2,591	,052	1,244	,274	3,392	,066	,870	,456	1,204	,308

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 12 الجداول من 01 إلى 06.

ويوضح الجدول نتيجة مقارنة المتوسطات اعتمادا على اختبار F للتباين الأحادي، حيث أثبتت قيم الدلالة لكل متغير من متغيرات الدراسة عدم وجود دلالة إحصائية لوجود الفروق بين متوسطات إجابة الأفراد وجميع المتغيرات الديمغرافية (جميع قيم الدلالة Sig أكبر من 5%)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية.

### المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

بعد ما تم عرض مجريات الدراسة الاستطلاعية الخصائص السيكومترية للأداة والاختبارات الإحصائية بحيث كانت النتائج توحى بالسماح من أجل تطبيق مقياس الدراسة، يعرض هذا المبحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج والتي تختص بمعرفة نوع ودلالة الأثر الناجم عن تفاعل الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي على متغير إدارة علاقات الزبون في مؤسسة موبيليس لخدمات الهاتف النقال.

#### المطلب الأول: أسلوب الارتباط

يتناول هذا المطلب مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية بالاعتماد على مجموعة من الوسائل الإحصائية المتعلقة بأسلوب الارتباط الذي يهدف للكشف عن شدة واتجاه العلاقة الارتباطية بين أبعاد ومتغيرات الدراسة.

#### 1. مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد الذكاء التنافسي (CI) وأبعاد إدارة علاقات

##### الزبون (CRM)

يوضح كل جدول من جداول مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد الذكاء التنافسي وأبعاد إدارة علاقات الزبون قيم المعاملات مع الإشارة إلى حجم العينة المقدر بـ(460) ونوع الاختبار وملخص الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط التي تعبر عن مدى معنوية معاملات الارتباط عند مستوى معين.

• مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد الذكاء التنافسي والبعد الأول إدارة علاقات الزبون يظهر الجدول (3-42) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنافسي الأربعة والبعد الأول لإدارة علاقات الزبون التي قدرت بـ (،144\*\*، ،153\*\*، ،519°، ،478\*\* ) على الترتيب عند مستوى معنوية 1% وهو ما يعبر على دلالتها الإحصائية، وفيما يخص شدتها واتجاهها فقد تباينت شدة المعاملات بين الضعيف والمتوسط وتوافقت كونها معاملات موجبة تعكس العلاقة الطردية بين متغير الذكاء التنافسي والبعد الأول لمتغير إدارة علاقات الزبون وهو ما تؤكد قيمة الارتباط بين المتغير ككل (الذكاء التنافسي) والبعد الأول لمتغير إدارة علاقات الزبون.

#### الجدول (3-40): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنافسي والبعد الأول لإدارة علاقات الزبون

الذكاء التنافسي	ذكاء التحالف الاستراتيجي	ذكاء الزبون	ذكاء المنافس	الذكاء التكنولوجي	
,499**	,478**	,519**	,153**	,144**	التركيز على كبار الزبائن
,000	,000	,000	,001	,002	مستوى الدلالة Sig. (bilatérale)
460	460	460	460	460	N

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 13 جدول رقم 01.

وبناء عليه فإن أبعاد الذكاء التنافسي ترتبط إيجاباً مع الجهد المبذول من طرف المؤسسة للتعرف على حاجات كبار الزبائن، ومعاملتهم بعناية فائقة مع تقديم خدمات خاصة.

• **مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد الذكاء التنافسي والبعد الثاني إدارة علاقات الزبون**  
ويظهر الجدول (3-41) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنافسي الأربعة والبعد الثاني لإدارة علاقات الزبون التي قدرت بـ ( $0,200^{**}$ ،  $0,530^{**}$ ،  $0,118^{\circ}$ ،  $0,013^{**}$ ) على الترتيب عند مستوى معنوية 5% أو 1% وهو ما يعبر على دلالتها الإحصائية، وقد اختلفت شدة المعاملات كذلك بين الضعيف والمتوسط وتوافقت كونها معاملات موجبة تعكس العلاقة الطردية بين أبعاد متغير الذكاء التنافسي والبعد الأول لمتغير إدارة علاقات الزبون.

**الجدول (3-41): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنافسي والبعد الثاني إدارة علاقات الزبون**

الذكاء التنافسي	ذكاء التحالف الاستراتيجي	ذكاء الزبون	ذكاء المنافس	الذكاء التكنولوجي	
,322 <sup>**</sup>	,013 <sup>**</sup>	,118 <sup>°</sup>	,530 <sup>**</sup>	,200 <sup>**</sup>	تنظيم علاقات الزبائن
,000	,004	,012	,000	,000	مستوى الدلالة Sig. (bilatérale)
460	460	460	460	460	N

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 13 جدول رقم 02.

وتعبر النتائج على الارتباط الايجابي لأبعاد الذكاء التنافسي في مدى امتلاك المؤسسة ما يلزم لتحقيق النجاح في إدارة علاقات الزبون.

• **مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد الذكاء التنافسي والبعد الثالث إدارة علاقات الزبون**  
يؤكد الجدول (3-42) عدم توفر الدلالة الإحصائية لقيم معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنافسي الأربعة والبعد الثالث لإدارة علاقات الزبون عند مستوى معنوية 5% أو 1%.

**الجدول (3-42): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنافسي والبعد الثالث إدارة علاقات الزبون**

الذكاء التنافسي	ذكاء التحالف الاستراتيجي	ذكاء الزبون	ذكاء المنافس	الذكاء التكنولوجي	
,478 <sup>**</sup>	,387	,578	,044	,561	إدارة معرفة الزبون
,000	,270	,444	,144	,061	مستوى الدلالة Sig.(bilatérale)
460	460	460	460	460	N

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 13 جدول رقم 03.

والنتائج الإحصائية تؤكد عدم مساهمة أبعاد الذكاء التنافسي في مدى إدراك المؤسسة لحاجات الزبائن وفي توفير قنوات اتصال مستمر بمساعدة جميع الموظفين.

• مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد الذكاء التنافسي والبعد الرابع لإدارة علاقات الزبون

يبين الجدول (3-43) بأن شدة معاملات الارتباط الدالة إحصائياً متوسطة بين أبعاد الذكاء التنافسي الأربعة والبعد الرابع لإدارة علاقات الزبون التي قدرت بـ (547\*\*، 644\*\*، 498\*\*، 625\*\*) على الترتيب عند مستوى معنوية 5% أو 1% وتوافقت كونها معاملات موجبة تعكس العلاقة الطردية بين متغير الذكاء التنافسي والبعد الرابع لمتغير إدارة علاقات الزبون.

الجدول (3-43): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنافسي والبعد الرابع لإدارة علاقات الزبون

الذكاء التنافسي	ذكاء التحالف الاستراتيجي	ذكاء الزبون	ذكاء المنافس	الذكاء التكنولوجي	
,566**	,625**	,498**	,644**	,547**	إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا
,000	,000	,000	,003	,014	مستوى الدلالة Sig. (bilatérale)
460	460	460	460	460	N

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الرقم 13 جدول رقم 04.

وتوضح النتائج بأن أبعاد الذكاء التنافسي تساهم في بناء علاقات الزبائن لتوفير الدعم الفني لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.

2. مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد الذكاء التنظيمي (OI) وأبعاد إدارة علاقات الزبون (CRM)

• مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد الذكاء التنظيمي والبعد الأول لإدارة علاقات الزبون ويظهر الجدول (3-44) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنظيمي الخمسة والبعد الثاني لإدارة علاقات الزبون التي قدرت بـ (237\*\*\*، 302\*\*\*، 467\*\*، 631\*\*، 414\*\*) على الترتيب عند مستوى معنوية 1% وهو ما يعبر على دلالتها الإحصائية، وقد اختلفت شدة المعاملات بين الضعيف والمتوسط وتوافقت كونها معاملات موجبة تعكس العلاقة الطردية بين أبعاد متغير الذكاء التنظيمي والبعد الأول لمتغير إدارة علاقات الزبون.

الجدول (3-44): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنظيمي والبعد الأول لإدارة علاقات الزبون

الذكاء التنظيمي	الروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة	مجال التناغم والمواءمة في العمل	الرغبة في عملية التغيير	المصير المشترك	الرؤية الاستراتيجية	
,650**	,414**	,631**	,467**	,302**	,237**	التركيز على كبار الزبائن
,000	,000	,000	,000	,000	,000	مستوى الدلالة Sig. (bilatérale)
460	460	460	460	460	460	N

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 14 جدول رقم 01.

وتبين النتائج الإحصائية المساهمة الإيجابية لأبعاد الذكاء التنظيمي في الجهد الكبير الذي تبذله المؤسسة للتعرف على حاجات كبار الزبائن، وتقديم خدمات مخصصة لهم.

- مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد الذكاء التنظيمي والبعد الثاني إدارة علاقات الزبون يؤكد الجدول (3-45) الدلالة الإحصائية لقيم معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنظيمي الخمسة والبعد الثالث إدارة علاقات الزبون التي قدرت بـ (\*\*\*372، \*\*\*553، \*458، \*\*478، \*523) على الترتيب عند مستوى معنوية 1%. أما بالنسبة لشدتها واتجاهها، فقد اتجهت شدة المعاملات بين الضعيف والمتوسط طرديا وهو ما يعكس العلاقة الموجبة بين الأبعاد.

الجدول (3-45): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنظيمي والبعد الثاني إدارة علاقات الزبون

الذكاء التنظيمي	الروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة	مجال التناغم والمواءمة في العمل	الرغبة في عملية التغيير	المصير المشترك	الرؤية الاستراتيجية	
	,523**	,478**	,458**	,553**	,372**	تنظيم علاقات الزبائن
	,008	,000	,005	,007	,000	مستوى الدلالة Sig.(bilatérale)
	460	460	460	460	460	N

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 14 جدول رقم 02.

وتأسيسا على نتائج الجدول فإن أبعاد الذكاء التنظيمي تسهم إيجابا في مدى امتلاك المؤسسة كل ما يلزم لتحقيق النجاح في إدارة علاقات الزبون

- مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد الذكاء التنظيمي والبعد الثالث إدارة علاقات الزبون يلخص الجدول (3-46) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنظيمي الخمسة والبعد الثالث إدارة علاقات الزبون التي قدرت بـ (\*\*680، \*\*661، \*542، \*364، \*\*159) على الترتيب عند مستوى معنوية 1% وهو ما يعبر على دلالتها الإحصائية. أما بالنسبة شدتها واتجاهها، فقد اختلفت شدة المعاملات كذلك بين الضعيف والمتوسط وتوافقت كونها معاملات موجبة تعكس العلاقة الطردية بين متغير الذكاء التنظيمي والبعد الثالث لمتغير إدارة علاقات الزبون.

الجدول (3-46): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنظيمي والبعد الثالث إدارة علاقات الزبون

الذكاء التنظيمي	الروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة	مجال التناغم والمواءمة في العمل	الرغبة في عملية التغيير	المصير المشترك	الرؤية الاستراتيجية	
	,159**	,364**	,542**	,661**	,680**	إدارة معرفة الزبون
	,001	,000	,000	,000	,000	مستوى الدلالة Sig. (bilatérale)
	460	460	460	460	460	N

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 14 جدول رقم 03.

تؤكد النتائج الإحصائية على أن أبعاد الذكاء التنظيمي تساهم طردياً في إدراك حاجات زبائن المؤسسة من خلال خبرتها في التعامل وبمساعدة جميع موظفيها.

• مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد الذكاء التنظيمي والبعد الرابع إدارة علاقات الزبون

ويظهر الجدول (3-47) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنظيمي الخمسة والبعد الرابع لإدارة علاقات الزبون التي قدرت بـ (0,245\*\*، 0,518\*\*، 0,879\*\*، 0,473\*\*، 0,259\*\*) على الترتيب عند مستوى معنوية 1% وهو ما يعبر على دلالتها الإحصائية، وقد اختلفت شدة المعاملات كذلك بين الضعيف والمتوسط وتوافقت كونها معاملات موجبة تعكس العلاقة الطردية بين أبعاد متغير الذكاء التنظيمي والبعد الرابع لمتغير إدارة علاقات الزبون.

الجدول (3-47): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنظيمي والبعد الرابع لإدارة علاقات الزبون

الذكاء التنظيمي	الروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة	مجال التناغم والمواءمة في العمل	الرغبة في عملية التغيير	المصير المشترك	الرؤية الاستراتيجية	
	0,259**	0,473**	0,879**	0,518**	0,245**	إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا
	0,003	0,000	0,001	0,002	0,000	مستوى الدلالة Sig. (bilatérale)
	460	460	460	460	460	N

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 14 جدول رقم 04.

وبناء عليه يمكن تأكيد المساهمة الطردية لأبعاد الذكاء التنظيمي في مدى امتلاك المؤسسة لقاعدة تكنولوجية تساعد في بناء علاقات الزبون.

3. مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد الذكاء التنافسي (CI) وأبعاد الذكاء التنظيمي (OI)

يلخص الجدول (3-48) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنافسي الأربعة وأبعاد الذكاء التنظيمي الخمسة التي تراوحت بين (0,145) و(0,738) عند مستوى معنوية 5% أو 1% وهو ما يعبر على دلالتها الإحصائية.

الجدول (3-48): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنافسي وأبعاد الذكاء التنظيمي

ذكاء التحالف الاستراتيجي	ذكاء الزبون	ذكاء المنافس	الذكاء التكنولوجي	
,237**	,428**	,245**	,178**	الرؤية الاستراتيجية
,002	,000	,004	,000	Sig. (bilatérale)
,393**	,508**	,440**	,407**	المصير المشترك
,000	,000	,0077	,005	Sig. (bilatérale)
,738**	,500**	,529*	,447*	الرغبة في عملية التغيير
,000	,000	,033	,017	Sig. (bilatérale)
,673**	,358**	,441**	,663**	مجال التناغم والمواءمة في العمل
,000	,000	,008	,008	Sig. (bilatérale)
,325**	,145**	,559**	,334**	الروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة
,000	,002	,002	,000	Sig. (bilatérale)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 15 جدول رقم 01.

وقد قدر أعلى معامل ارتباط بـ(738\*\*)، والذي تعلق بالبعد الثالث للذكاء التنظيمي (الرغبة في عملية التغيير) والبعد الرابع للذكاء التنافسي (ذكاء التحالف الاستراتيجي)، يليه الارتباط بين البعد الرابع للذكاء التنظيمي (مجال التناغم والمواءمة في العمل) والبعد الرابع للذكاء التنافسي (ذكاء التحالف الاستراتيجي) في المرتبة الثاني بقيمة (673\*\*) ليؤكد على أن لاستخدام التكنولوجيات الحديثة وتدعيم الإبداع والابتكار ونشر ثقافة تطوير الأداء لدى موظفيها، والسعي إلى تصحيح جل الاختلالات الناتجة عن القرارات الغير مجدية. بالإضافة إلى تنسيق الجهود بين أقسام المؤسسة ومدى ملائمة الهيكل التنظيمي لرسالة المؤسسة، وتوافق رؤية الوحدات مع رؤية المؤسسة بدلا من الصراع فيما بينهم، ارتباط إيجابي مع مدى اعتماد المؤسسة على خيار التحالف واستراتيجية الاندماج مع مؤسسات أخرى لتخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية والأرباح.

كما احتل الارتباط بين البعد الرابع للذكاء التنظيمي (مجال التناغم والمواءمة في العمل) والبعد الأول للذكاء التنافسي (الذكاء التكنولوجي) المرتبة الثالثة بقيمة (663\*\*) وهو ما يعبر عن إدراك العينة المستهدفة لأهمية العلاقة بين ملائمة الهيكل التنظيمي لرسالة المؤسسة وتوافق رؤية الوحدات مع رؤية المؤسسة، ومدى متابعتها للتطورات والابتكارات التكنولوجية في مجال نشاطها وكذا الأساليب التكنولوجية المتطورة التي تستخدمها في الإنتاج وجمع وتخزين المعلومات.

أما بالنسبة لشدة العلاقة الارتباطية واتجاهها، فقد تباينت شدة المعاملات بين الضعيف والقوي وتوافقت كونها معاملات موجبة تعكس العلاقة الطردية بين متغير الذكاء التنافسي ومتغير الذكاء التنظيمي.

### المطلب الثاني: الأثر المباشر والغير مباشر بين المتغيرات

يهدف هذا المطلب للكشف عن علاقات الأثر المباشرة بين أبعاد ومتغيرات الدراسة بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط

#### 1. الأثر المباشر لأبعاد الذكاء التنافسي على إدارة علاقات الزبون

يجمع الجدول الموالي مخرجات احصائية لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل الذكاء التنافسي على المتغير التابع إدارة علاقات الزبون.

الجدول (3-49): نتائج تقدير نموذج الانحدار البسيط بين أبعاد الذكاء التنافسي وإدارة علاقات الزبون

التابع	أبعاد المتغير المستقل	معادلات الانحدار	F	Sig (F)	T	Sig (T)	Adj-R <sup>2</sup>
إدارة علاقات الزبون (CRM)	الذكاء التكنولوجي CI1	,029CI1+3,773	6,926	,009	2,632	,009	,229
	ذكاء المنافس CI2	,168CI2+4,555	25,100	,000	5,010	,000	,208
	ذكاء الزبون CI3	,532CI3+6,044	162,099	,000	12,732	,000	,447
	ذكاء التحالف الاستراتيجي CI4	,315CI4+2,651	140,835	,000	11,867	,000	,413
	الذكاء التنافسي CI	,351CI+2,507	254,563	,000	15,955	,000	,560

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 16 الجداول من 01 إلى 05.

يمكن قراءة بيانات الجدول الذي يضم معادلات الانحدار الخطي البسيط لمتغير الذكاء التنافسي (CI) على إدارة علاقات الزبون (CRM) فيما يأتي:

#### النموذج الأول: الأثر المباشر للذكاء التكنولوجي CI1 على إدارة علاقات الزبون (CRM)

كتقييم جزئي لمعاملات النموذج تقدر قيمة T المحسوبة لمعامل الميل الحدي بـ 2,632 وهي معنوية عند مستوى 5%. أما بالنسبة لتقييم جودة نموذج الانحدار ككل وموضوعية معامل التحديد المعدل، تدل قيمة F المحسوبة المعنوية إحصائياً والمقدرة بـ 6,926 على أن للذكاء التكنولوجي أثر مباشر موجب ومعنوي في إدارة علاقات الزبون بالمؤسسة المدروسة، واستناداً إلى معطيات الجدول أعلاه فإن نسبة هذا الأثر هي 22,9%.

#### النموذج الثاني: الأثر المباشر لذكاء المنافس CI2 على إدارة علاقات الزبون (CRM)

ترتب عن معادلة الانحدار البسيط المقدره بـ: ,168CI2+4,555، ميل حدي معنوي حيث قدرت قيمة T المحسوبة 5,010 وهي دالة احصائياً، كما عبرت قيمة F المحسوبة المعنوية والمقدرة بـ 25,100 عن المعنوية الكلية للأثر المباشر الموجب لذكاء المنافس في إدارة علاقات الزبون بنسبة تقدر بـ 20,8%.

### النموذج الثالث: الأثر المباشر لذكاء الزبون CI3 على إدارة علاقات الزبون (CRM)

قدرت قيمة T المحسوبة لمعامل الميل الحدي لهذا النموذج بـ 12,732 وهي دالة إحصائياً عند مستوى 5%. وعبرت قيمة F المحسوبة المعنوية إحصائياً والمقدرة بـ 162,099 على أن لذكاء الزبون أثر مباشر موجب ومعنوي في إدارة علاقات الزبون بالمؤسسة المدروسة، واستناداً إلى معطيات الجدول أعلاه فإن نسبة هذا الأثر هي 44.7% والمندرجة في المرتبة الأولى مقارنة بباقي الأبعاد وأثرهم على المتغير التابع.

### النموذج الرابع: الأثر المباشر لذكاء التحالف الاستراتيجي CI4 على إدارة علاقات الزبون (CRM)

بلغ اختبار فيشر لهذا النموذج 140,835 بدلالة إحصائية بلغت 0,000، ما يدل على المعنوية الكلية لتقديرات نموذج الانحدار، كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل الميل الحدي 11,867 وهي دالة إحصائياً على الأثر المباشر الموجب لذكاء التحالف الاستراتيجي على إدارة علاقات الزبون بنسبة بلغت 41.3%.

بعد التأكد من معنوية الأثر الموجب والمعنوي بين جميع أبعاد الذكاء التنافسي ومتغير إدارة علاقات الزبون، أشارت تشير نتائج الحسابات الإحصائية إلى معنوية الأثر المباشر للذكاء التنافسي على إدارة علاقات الزبون حيث قدر معامل التحديد المعدل بـ 0.560 أي أن 56% من التغير الذي يطرأ على مستويات إدارة علاقات الزبون في مؤسسة موبيليس سببه التطبيق المباشر لأبعاد الذكاء التنافسي و44% الباقية ترجع إلى عوامل خارجية.

## 2. الأثر المباشر لأبعاد الذكاء التنظيمي على إدارة علاقات الزبون

يجمع الجدول الموالي مخرجات إحصائية لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير الوسيط الذكاء التنظيمي على المتغير التابع إدارة علاقات الزبون.

الجدول (3-50): نتائج تقدير نموذج الانحدار البسيط بين أبعاد الذكاء التنظيمي وإدارة علاقات الزبون

التابع	أبعاد المتغير المستقل	معادلات الانحدار	F	Sig (F)	T	Sig (T)	Adj-R <sup>2</sup>
إدارة علاقات الزبون	الرؤية الاستراتيجية OI1	0.494OI1+5,911	34,306	,000	5,857	,000	,243
	المصير المشترك OI2	0.186OI2+3,147	106,661	,000	10,328	,000	,347
	الرغبة في عملية التغيير OI3	0.225OI3+2,992	71,690	,000	8,467	,000	,262
	مجال التناغم والمواءمة في العمل OI4	0.089OI4+3,522	58,987	,000	7,680	,000	,226
	الروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة OI5	0.292OI5+2,705	26,694	,000	11,256	,000	,387
	الذكاء التنظيمي OI	0.513OI+1,804	34,277	,000	18,822	,000	,640

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 17 الجداول من 01 إلى 06.

ومن خلال قراءة بيانات الجدول يتضح ما يلي:

#### النموذج الأول: الأثر المباشر للرؤية الاستراتيجية OI1 على إدارة علاقات الزبون (CRM)

تشير المخرجات الإحصائية الخاصة بالبعد الأول بأن قيمة T المحسوبة لمعامل الميل الحدي لهذا النموذج بلغت 5,857 وهي دالة إحصائياً عند مستوى 5%. كما وعبرت قيمة F المحسوبة المعنوية إحصائياً والمقدرة بـ 34,306 على أن للرؤية الاستراتيجية أثر مباشر موجب ومعنوي على إدارة علاقات الزبون بالمؤسسة المدروسة، بنسبة 24.3%.

#### النموذج الثاني: الأثر المباشر للمصير المشترك OI2 على إدارة علاقات الزبون (CRM)

بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل الميل الحدي لهذا النموذج 10,328 وهي دالة إحصائياً عند مستوى 5%. كما وترجمت قيمة F المحسوبة المعنوية إحصائياً والمقدرة بـ 106,661 على أن للمصير المشترك أثر مباشر موجب ومعنوي على إدارة علاقات الزبون بالمؤسسة المدروسة، بنسبة 34.7%.

#### النموذج الثالث: الأثر المباشر للرضا في عملية التغيير OI3 على إدارة علاقات الزبون (CRM)

وضحت تقديرات معادلة الانحدار البسيط للبعد الثالث للذكاء التنظيمي ميلاً حدياً معنوياً حيث قدرت قيمة T المحسوبة 8,467 وهي دالة إحصائياً، كما وعبرت قيمة F المحسوبة المعنوية والمقدرة بـ 71,690 عن المعنوية الكلية للأثر المباشر الموجب للرضا في عملية التغيير على إدارة علاقات الزبون بنسبة تقدر بـ 26,2%.

#### النموذج الرابع: الأثر المباشر لمجال التناغم والمواءمة في العمل OI4 على إدارة علاقات الزبون (CRM)

قدرت قيمة T المحسوبة لمعامل الميل الحدي لهذا النموذج بـ 7,680 وهي دالة إحصائياً عند مستوى 5%. وعبرت قيمة F المحسوبة المعنوية إحصائياً والمقدرة بـ 58,987 على أن لمجال التناغم والمواءمة في العمل أثر مباشر موجب ومعنوي على إدارة علاقات الزبون بالمؤسسة المدروسة، بنسبة 22.6%.

#### النموذج الخامس: الأثر المباشر للروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة OI5 على إدارة علاقات الزبون (CRM)

يبين التقييم الجزئي لمعاملات النموذج بأن قيمة T المحسوبة لمعامل الميل الحدي المقدر بـ 11,256 هي معنوية عند مستوى 5%. أما بالنسبة لتقييم جودة نموذج الانحدار ككل وموضوعية معامل التحديد المعدل، تدل قيمة F المحسوبة المعنوية إحصائياً والمقدرة بـ 26,694 على أن للروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة أثر مباشر موجب ومعنوي على إدارة علاقات الزبون بالمؤسسة المدروسة، واستناداً إلى معطيات الجدول أعلاه فإن نسبة هذا الأثر هي 38,7% والذي يندرج في المرتبة الأولى مقارنة بباقي الأبعاد وأثرهم على المتغير التابع.

بعد التأكد من معنوية الأثر الموجب والمعنوي بين جميع أبعاد الذكاء التنظيمي ومتغير إدارة علاقات الزبون، أشارت كذلك نتائج الحسابات الإحصائية إلى معنوية الأثر المباشر للذكاء التنظيمي على إدارة

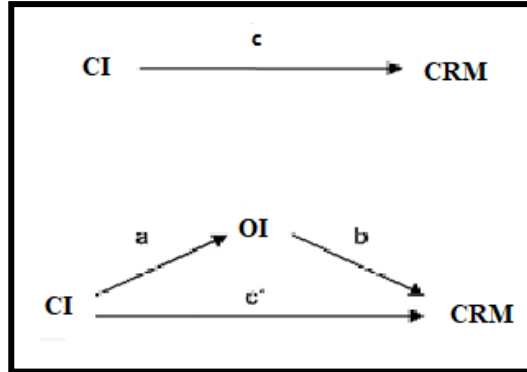
علاقات الزبون حيث قدر معامل التحديد المعدل بـ 640. أي أن 64% من التغيير الذي يطرأ على مستويات إدارة علاقات الزبون في مؤسسة موبيليس سببه التطبيق المباشر لأبعاد الذكاء التنظيمي و36% الباقية ترجع إلى عوامل خارجية.

### 3. قياس الأثر غير المباشر للذكاء التنافسي على إدارة علاقات الزبون من خلال الذكاء التنظيمي

بعد التأكد من وجود أثر مباشر معنوي وموجب بين كل بعد من أبعاد الذكاء التنافسي على إدارة علاقات الزبون، وبين كل بعد من أبعاده على الذكاء التنظيمي، وكل بعد من أبعاد الذكاء التنظيمي على إدارة علاقات الزبون، ولاستكمال معالجة إشكالية الدراسة وجب قياس الأثر غير مباشر للمتغير المستقل (الذكاء التنافسي) على المتغير التابع (إدارة علاقات الزبون) بوجود المتغير الوسيط (الذكاء التنظيمي)، وكذلك قياس التفاعل الحاصل بين متغير الذكاء التنافسي ومتغير الذكاء التنظيمي على المتغير التابع إدارة علاقات الزبون.

ويتم اختبار الدور الوسيط لمتغير الذكاء التنظيمي باستخدام طريقة Baron & Kenny والتي تعد من أكثر الطرق استخداماً لاختبار الأثر المباشر وغير المباشر للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة بوجود متغير وسيط، ويسمى هذا الاختبار باختبار النموذج الوسيط حسب الشكل التالي:

الشكل (3-9): تمثيل نموذج المتغير الوسيط



#### Source:

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

وتم استخدام البرامج الإحصائية SPSS 25 و (AMOS) للكشف عن الأثر غير المباشر للمتغيرات المستقلة على إدارة علاقات الزبون من خلال المتغير الوسيط الذكاء التنظيمي. وللتأكد من توفر الشروط المناسبة لقياس الأثر غير المباشر لا بد من المرور عبر أربع خطوات أساسية تتمثل في:

- المعنوية الإحصائية لقيمة معامل بيتا المعيارية لمعادلة الانحدار بين الذكاء التنافسي (CI) وإدارة علاقات الزبون (CRM) (المسار c).
- المعنوية الإحصائية لقيمة معامل بيتا المعيارية لمعادلة الانحدار بين الذكاء التنافسي (CI) والذكاء التنظيمي (OI) (المسار a).

- المعنوية الإحصائية لقيمة معامل بيتا المعيارية لمعادلة الانحدار بين الذكاء التنظيمي (OI) وإدارة علاقات الزبون (CRM) بوجود أبعاد المتغير المستقل الذكاء التنافسي (CI) (المسار b).
- المعنوية الإحصائية لقيمة معامل بيتا المعيارية لمعادلة الانحدار بين الذكاء التنافسي (CI) وإدارة علاقات الزبون (CRM) بوجود المتغير الوسيط الذكاء التنظيمي (OI) (المسار c).

أولاً: التأكد من شروط طريقة Baron & Kenny

- اختبار الشرط الأول: معنوية الانحدار المتعدد للذكاء التنافسي على إدارة علاقات الزبون يظهر الجدول (3-51) نتائج اختبار الشرط الأول للعلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده (الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافس، ذكاء الزبون، ذكاء التحالف الاستراتيجي) والمتغير التابع (إدارة علاقات الزبون).

الجدول (3-51): نتائج اختبار الشرط الأول

التابع	أبعاد المتغير المستقل	معاملات الانحدار	Beta المعيارية	T	Sig (T)	F	Sig (F)	R	Adj-R <sup>2</sup>
إدارة علاقات الزبون (CRM)	الذكاء التكنولوجي CI1	,029	,183	3,516	,001	92,64	,000	,809	,648
	ذكاء المنافس CI2	,133	,266	5,027	,000				
	ذكاء الزبون CI3	,325	,410	8,425	,000				
	ذكاء التحالف الاستراتيجي CI4	,195	,399	8,370	,000				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 18 جدول رقم 01.

يتضح من نتائج الجدول معنوية نموذج الانحدار المتعلق بالخطوة الأولى، فمن الناحية الكلية كان معامل فيشر (92,64) معنوياً، وكانت جميع قيم T للأبعاد الأربعة دالة إحصائياً، كما عبر معامل ارتباط عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرات المدرجة في النموذج، إضافة إلى كون نسبة التأثير للأبعاد الأربعة في إدارة علاقات الزبون تتجاوز المتوسط، وهو ما يجعل نموذج الانحدار متيناً ومقبولاً إحصائياً.

- اختبار الشرط الثاني: معنوية الانحدار المتعدد للذكاء التنافسي على الذكاء التنظيمي يظهر الجدول (3-52) نتائج اختبار الشرط الأول للعلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده (الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافس، ذكاء الزبون، ذكاء التحالف الاستراتيجي) والمتغير الوسيط (الذكاء التنظيمي).

الجدول (3-52): نتائج اختبار الشرط الثاني

التابع	أبعاد المتغير المستقل	معاملات الانحدار	Beta المعيارية	T	Sig (T)	F	Sig (F)	R	Adj-R <sup>2</sup>
(OI)	الذكاء التكنولوجي CI1	,128	,523	8,632	,000	55,814	,000	,731	,524
	ذكاء المنافس CI2	,274	,350	5,696	,000				
	ذكاء الزبون CI3	,441	,356	6,290	,000				
	ذكاء التحالف الاستراتيجي CI4	,087	,114	2,052	,041				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 18 جدول رقم 02.

أسفرت نتائج الجدول عن معنوية معامل فيشر (55,814)، وجميع قيم T للأبعاد الأربعة وبالتالي معنوية الأبعاد المدخلة، وبالتالي معنوية نموذج الانحدار المتعلق بالخطوة الثانية، كما ترجم معامل الارتباط علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرات المدرجة في النموذج، إضافة إلى قيمة معامل التحديد المعدل المقدر بـ 52,4% والتي تجاوزت المتوسط، وهو ما يجعل نموذج الانحدار متيناً ومقبولاً إحصائياً.

• اختبار الشرط الثالث: معنوية العلاقة بين الذكاء التنظيمي وإدارة علاقات الزبون بوجود أبعاد الذكاء التنافسي

يظهر الجدول (3-53) نتائج اختبار الشرط الأول للعلاقة بين المتغير الوسيط (الذكاء التنظيمي) والمتغير التابع (إدارة علاقات الزبون) بوجود المتغير المستقل (الذكاء التنافسي)

الجدول (3-53): نتائج اختبار الشرط الثالث

التابع	الأبعاد	معاملات الانحدار	Beta المعيارية	T	Sig (T)	F	Sig (F)	R	Adj-R <sup>2</sup>
إدارة علاقات الزبون (CRM)	الذكاء التكنولوجي CI1	,014	,081	2,009	,046	120,627	,000	,870	,750
	ذكاء المنافس CI2	,032	,173	3,216	,002				
	ذكاء الزبون CI3	,144	,182	4,483	,000				
	ذكاء التحالف الاستراتيجي CI4	,132	,242	6,430	,000				
	الذكاء التنظيمي OI	,359	,663	14,918	,000				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 18 جدول رقم 03.

يتضح من مخرجات الجدول معنوية نموذج الانحدار المتعلق بالخطوة الثالثة وبالتالي تحقق الشرط الثالث الذي يظهر في معنوية المتغير الوسيط بـ (0,00). وقد بلغت قيمة Beta المعيارية (0,663)، مما يشير إلى الأثر الموجب للذكاء التنظيمي على إدارة علاقات الزبون بوجود المتغيرات المستقلة (أبعاد الذكاء التنافسي)، ويلاحظ كذلك معنوية قيمة فيشر المقدر بـ (120,627)، ووجود علاقة ارتباطية قوية بين

المتغيرات المدرجة في النموذج، إضافة إلى نسبة تأثير تقترب من الواحد وهو ما يدل على متانة النموذج المقدر.

• اختبار الشرط الرابع: معنوية العلاقة بين أبعاد الذكاء التنافسي وإدارة علاقات الزبون بتوسط أبعاد الذكاء التنظيمي

يتضمن هذا الاجراء ملاحظة قيم Beta المعيارية في النماذج الغير مباشرة لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل (الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافس، ذكاء الزبون، ذكاء التحالف الاستراتيجي) بوجود المتغير الوسيط بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في عملية التغيير، مجال التناغم والموائمة في العمل، الروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة) ومقارنتها بالقيم في النماذج الانحدارية المباشرة، واتخاذ القرار بشأن تحقق الشرط الرابع إذا كانت قيم Beta في المسارات الأولى أقل منها في المسارات الثانية.

الجدول (3-54): نتائج اختبار الشرط الرابع

التابع	الأبعاد	معاملات الانحدار	Beta المعيارية	T	Sig (T)	F	Sig (F)	R	Adj-R <sup>2</sup>
	الذكاء التكنولوجي CI1	,020	,118	2,034	,043	36,994	,000	,699	,475
	ذكاء المنافس CI2	,140	,250	4,530	,000				
	ذكاء الزبون CI3	,278	,351	6,158	,000				
	ذكاء التحالف الاستراتيجي CI4	,168	,308	5,482	,000				
	الرؤية الاستراتيجية OI1	,036	,124	2,009	,046				
إدارة علاقات الزبون (CRM)	الذكاء التكنولوجي CI1	,022	,128	2,645	,009	54,004	,000	,763	,571
	ذكاء المنافس CI2	,104	,185	3,686	,000				
	ذكاء الزبون CI3	,177	,223	4,063	,000				
	ذكاء التحالف الاستراتيجي CI4	,129	,236	4,642	,000				
	المصير المشترك OI2	,157	,396	6,963	,000				
	الذكاء التكنولوجي CI1	,025	,144	2,806	,006	43,228	,000	,726	,515
	ذكاء المنافس CI2	,116	,207	3,879	,000				
	ذكاء الزبون CI3	,212	,268	4,561	,000				
	ذكاء التحالف الاستراتيجي CI4	,108	,198	3,279	,001				
	الرغبة في عملية التغيير OI3	,146	,306	4,508	,000				
	الذكاء التكنولوجي CI1	,019	,114	2,163	,032	42,401	,000	,723	,510
	ذكاء المنافس CI2	,128	,228	4,291	,000				
	ذكاء الزبون CI3	,216	,274	4,643	,000				
	ذكاء التحالف الاستراتيجي CI4	,126	,231	3,988	,000				

								مجال التناغم والمواءمة في العمل OI4
					4,262	,279	,107	
					,002	3,155	,168	الذكاء التكنولوجي CI1
					,000	4,263	,234	ذكاء المنافس CI2
					,000	5,447	,328	ذكاء الزبون CI3
			36,984	,000	,004	2,947	,228	ذكاء التحالف الاستراتيجي CI4
				,475	,699	,000		الروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة OI5
					,047	2,002	,167	,087

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25 بناء على معطيات الملحق رقم 19 جدول من 01 إلى 05.

وللتحقق من توسط المتغيرات الوسيطة (أبعاد الذكاء التنظيمي) يتم اختبار مدى توسط كل بعد من هذه الأبعاد على حدة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الذكاء التنافسي) والمتغير التابع (إدارة علاقات الزبون):

#### • اختبار توسط الرؤية الاستراتيجية

يظهر الجدول معنوية المسار الانحداري للبعد الأول للمتغير الوسيط إذ بلغت قيمة Beta المعيارية (124)، بدلالة إحصائية أقل من 5%، وبملاحظة نتائج الجدول (3-57) ومقارنتها بمخرجات الجدول (3-51)، يتضح بأن جميع قيم Beta المعيارية للمسارات الانحدارية الغير مباشرة والمقدرة بـ (118)، (250)، (351)، (308)، على التوالي أقل منها للمسارات الانحدارية المباشرة والمقدرة بـ (183)، (266)، (410)، (399)، على التوالي، وبالتالي توسط الرؤية الاستراتيجية العلاقة بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل الذكاء التنافسي والمتغير التابع إدارة علاقات الزبون.

وكتقييم احصائي لمعاملات النموذج المقدر، تظهر النتائج معنوية جميع معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة عند مستوى 5%، وكذا معنوية معامل فيشر ومعامل التحديد المعدل المقدر بـ (475)، ومعنوية العلاقة الارتباطية القوية والموجبة بين متغيرات النموذج.

#### • اختبار توسط المصير المشترك

تشير نتائج الجدول إلى معنوية المسار الانحداري للبعد الثاني للمتغير الوسيط إذ بلغت قيمة Beta المعيارية (396)، بدلالة إحصائية أقل من 5%، وبمقارنة نتائج هذا الجدول (3-54) بمخرجات الجدول (3-51)، يتضح بأن جميع قيم Beta المعيارية للمسارات الانحدارية الغير مباشرة والمقدرة بـ (128)، (185)، (223)، (236)، على التوالي أقل منها للمسارات الانحدارية المباشرة والمقدرة بـ (183)، (266)، (410)، (399)، على التوالي، وبالتالي توسط المصير المشترك العلاقة بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل الذكاء التنافسي والمتغير التابع إدارة علاقات الزبون.

ويبين التقييم الجزئي لمعاملات النموذج بأن قيم T المحسوبة لمعاملات الميل الحدي هي معنوية عند مستوى 5%. أما بالنسبة لتقييم جودة نموذج الانحدار ككل وموضوعية معامل التحديد المعدل، تدل قيمة

F المحسوبة المعنوية إحصائياً والمقدرة بـ 54,004 على معنوية النموذج، واستناداً إلى معطيات الجدول أعلاه فإن نسبة أثر أبعاد الذكاء التنافسي على إدارة علاقات الزبون بتوسط المصير المشترك هي 57,1%، بعلاقة ارتباطية موجبة وقوية ( $R=,763$ ).

#### • توسط الرغبة في عملية التغيير

يتضح من الجدول معنوية المسار الانحداري للبعد الثالث للمتغير الوسيط حيث بلغت قيمة Beta المعيارية (306) بدلالة إحصائية أقل من 5%، وبملاحظة نتائج الجدول (3-54) ومقارنتها بمخرجات الجدول (3-51)، يتضح بأن جميع قيم Beta المعيارية للمسارات الانحدارية الغير مباشرة والمقدرة بـ (144)، (207)، (268)، (198) على التوالي أقل منها للمسارات الانحدارية المباشرة والمقدرة بـ (183)، (266)، (410)، (399) على التوالي، وبالتالي توسط الرغبة في عملية التغيير العلاقة بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل الذكاء التنافسي والمتغير التابع إدارة علاقات الزبون.

وكتقييم احصائي لمعاملات النموذج المقدر، تظهر النتائج معنوية جميع معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة عند مستوى 5%، وكذا معنوية معامل فيشر ومعامل التحديد المعدل المقدر بـ (515)، ومعنوية العلاقة الارتباطية القوية والموجبة بين متغيرات النموذج.

#### • توسط مجال التناغم والمواءمة في العمل

تظهر نتائج الجدول معنوية المسار الانحداري للبعد الرابع للمتغير الوسيط إذ بلغت قيمة Beta المعيارية (279) بدلالة إحصائية أقل من 5%، وبمقارنة نتائج هذا الجدول (3-54) بمخرجات الجدول (3-51)، يتضح بأن جميع قيم Beta المعيارية للمسارات الانحدارية الغير مباشرة والمقدرة بـ (114)، (228)، (274)، (231) على التوالي أقل منها للمسارات الانحدارية المباشرة والمقدرة بـ (183)، (266)، (410)، (399) على التوالي، وبالتالي توسط المصير المشترك العلاقة بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل الذكاء التنافسي والمتغير التابع إدارة علاقات الزبون.

ويبين التقييم الجزئي لمعاملات النموذج بأن قيم T المحسوبة لمعاملات الميل الحدي هي معنوية عند مستوى 5%. أما بالنسبة لتقييم جودة نموذج الانحدار ككل وموضوعية معامل التحديد المعدل، تدل قيمة F المحسوبة المعنوية إحصائياً والمقدرة بـ 42,401 على معنوية النموذج، واستناداً إلى معطيات الجدول أعلاه فإن نسبة أثر أبعاد الذكاء التنافسي على إدارة علاقات الزبون بتوسط مجال التناغم والمواءمة في العمل هي 51%، بعلاقة ارتباطية موجبة وقوية ( $R=,723$ ).

#### • توسط الروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة

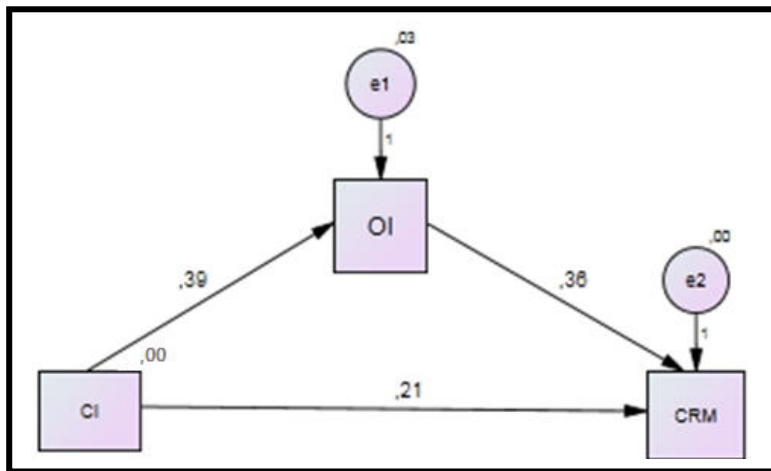
يشير الجدول إلى معنوية المسار الانحداري للبعد الثالث للمتغير الوسيط حيث بلغت قيمة Beta المعيارية (167) بدلالة إحصائية أقل من 5%، وبملاحظة نتائج الجدول (3-54) ومقارنتها بمخرجات الجدول (3-51)، يتضح بأن جميع قيم Beta المعيارية للمسارات الانحدارية الغير مباشرة والمقدرة بـ (168)،

(,234)، (,328)، (,228) على التوالي أقل منها للمسارات الانحدارية المباشرة والمقدرة بـ (,183)، (,266)، (,410)، (,399) على التوالي، وبالتالي توسط الروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة العلاقة بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل الذكاء التنافسي والمتغير التابع إدارة علاقات الزبون. وكتقييم احصائي لمعاملات النموذج المقدر، تظهر النتائج معنوية جميع معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة عند مستوى 5%، وكذا معنوية معامل فيشر ومعامل التحديد المعدل المقدر بـ (,475)، ومعنوية العلاقة الارتباطية الموجبة بين متغيرات النموذج.

### ثانياً: معنوية أثر التفاعل بين الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي على إدارة علاقات الزبون

تظهر نتائج الشكل مخرجات برنامج AMOS 24 لقياس أثر الذكاء التنافسي على إدارة علاقات الزبون من خلال الذكاء التنظيمي، حيث أثبت البرنامج الاحصائي AMOS فعاليته في قياس الأثر غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع في حالة وجود متغير وسيط، وتتميز هذه الدراسة كون المتغير الوسيط (الذكاء التنظيمي) يتفاعل مع المتغير المستقل (الذكاء التنافسي) لتشكيل توليفة من الاستراتيجيات الذكية التي تساهم في صياغة إدارة ناجحة لعلاقات الزبون.

### الشكل (3-10): أثر الذكاء التنافسي على إدارة علاقات الزبون من خلال الذكاء التنظيمي



المصدر: بناء على مخرجات برنامج AMOS

ويمكن تلخيص نتائج التحليل الاحصائي المرفق مع الشكل في الجدول الموالي:

### الجدول (3-55): القيم المعيارية للمسارات

البيان	المسار	القيمة المعيارية Beta لمعامل المسار	القيمة الاحتمالية	القرار
الذكاء التنافسي ← الذكاء التنظيمي	المسار a	,531	,000	الأثر دال احصائياً
الذكاء التنظيمي ← إدارة علاقات الزبون	المسار b	,561	,000	الأثر دال احصائياً
الذكاء التنافسي -- إدارة علاقات الزبون	المسار c	,452	,000	الأثر دال احصائياً

المصدر: بناء على مخرجات برنامج AMOS الملحق رقم 20 جدول رقم 02.

وتشير النتائج إلى أن جميع المسارات الملاحظة بين المتغير المستقل (الذكاء التنافسي) والمتغير الوسيط (الذكاء التنظيمي) والمتغير التابع (إدارة علاقات الزبون) دالة احصائيا انطلاقا من القيم الاحتمالية الأقل من 0,05، وبالتالي وجود أثر دال احصائيا للتفاعل بين الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي على إدارة علاقات الزبون بشركة موبيليس للهاتف النقال.

وعند تقييم الآثار المباشرة وغير المباشرة ومعرفة نوع الوساطة (كاملة أو جزئية)، يمكن الاستعانة بالجدول التالي:

الجدول (3-56): تقييم الآثار المباشرة وغير المباشرة للذكاء التنافسي على إدارة علاقات الزبون في

#### وجود متغير الذكاء التنظيمي

العلاقة	الأثر الكلي	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	النتيجة
الذكاء التنافسي --> الذكاء التنظيمي --> إدارة علاقات الزبون	0,351	0,212	0,139	حالة الوساطة
	القيمة الاحتمالية	القيمة الاحتمالية	القيمة الاحتمالية	الجزئية
	,000	,000	,000	

المصدر: بناء على مخرجات برنامج AMOS الملحق رقم 20 جدول رقم 01 و 02.

يلاحظ من الجدول بأن الأثر غير المباشر للذكاء التنافسي على إدارة علاقات الزبون (0,139) أقل من الأثر المباشر للمتغيرين (0,212)، وبالتالي فإن هذه النتائج تشير إلى وجود حالة وساطة جزئية. وبالنظر إلى تحقق الدلالة الإحصائية لأثر الذكاء التنافسي على إدارة علاقات الزبون بشكل مباشر (القيمة الاحتمالية 0,000)، بالإضافة إلى تحقق الدلالة الإحصائية لأثر الذكاء التنافسي على إدارة علاقات الزبون في وجود متغير الذكاء التنظيمي بشكل غير مباشر (القيمة الاحتمالية 0,000)، فإن استراتيجيات الذكاء التنافسي المتبناة من قبل شركة موبيليس لخدمات الهاتف النقال تؤثر على إدارة علاقات الزبون لديهم عبر استخدام تقنيات الذكاء التنظيمي باعتبارها متغيرا وسيطا بينهما.

المطلب الثالث: تحليل SWOT لصياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون المبنية على التفاعل بين الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي

تعتبر عملية المسح الكامل للبيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات الاتصالات من أهم عمليات التخطيط الاستراتيجي العام لها، وتسمى العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء هذه المؤسسات بنقاط القوة والضعف، في حين تسمى العوامل الخارجية الفرص والتهديدات، وعند القيام بمثل هذا التحليل مستهدفا للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات يطلق عليه اسم تحليل SWOT للبيئة الداخلية والخارجية التي يكون لها تأثير مباشر على أدائها والمتمثلة بالمكونات التنظيمية والتسويقية والإنتاجية وتقييم الأداء مما يساعد المؤسسة في التركيز على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية، وهو عملية تحديد وتشخيص الفرص والتهديدات التي يمكن استثمارها في البيئة الخارجية للمؤسسة ومجابهة التهديدات والمخاطر التي تنتج عن التغيرات فيها، فضلا عن الاهتمام بتشخيص مواقع القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة وتحديد انعكاساتها.

ويمكن حصر أهمية تحليل SWOT في محورين، المحور الأول: يتمثل بتحليل البيئة الداخلية والمتمثلة بعوامل القوة والضعف التي تقع داخل المنشأة والتي يكون لها تأثير مباشر على أنشطتها مثل هيكل وأهداف وسياسات المنشأة، أي تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والمحور الثاني: هو تحليل للبيئة الخارجية المتمثلة باكتشاف وتحديد الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنشأة في بيئتها الخارجية.

ويوجد العديد من الأهداف التي يتم تحقيقها من خلال تطبيق تحليل SWOT من أهم هذه أهداف ما

يلي<sup>1</sup>:

- تحليل البيئة التنافسية
- تحليل الموارد والقدرات الاستراتيجية
- تطوير رؤية ورسالة منشآت الأعمال
- تطوير الخيارات والبدائل الاستراتيجية
- التنفيذ والرقابة الاستراتيجية

ويمكن عرض عناصر التحليل في الجدول الموالي:

الجدول (3-57): تحليل SWOT لاستراتيجية CRM من خلال التفاعل بين CI وOI

العناصر	التعريف	
الرؤية الاستراتيجية المصير المشترك الرغبة في عملية التغيير مجال التناغم والمواءمة في العمل الروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة تنظيم علاقات الزبائن إدارة معرفة الزبون إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا	الإمكانات الداخلية التي تساعد على تلبية المطالب وطرده التهديدات لصياغة استراتيجية ناجحة لإدارة علاقات الزبون. الأسئلة: ماذا تجيد المؤسسة؟ كيف هي منافسة المؤسسة؟ ما هي مصادر المؤسسة في تحقيق استراتيجية ناجحة لإدارة علاقات الزبون؟	نقاط القوة

<sup>1</sup>كاظم دنيا طالب (2014): الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة التعليمية اعتماد التحليل الاستراتيجي، مجلة كلية الرافدين للعلوم، الجامعة، العدد 34، ص. 56-64.

<p>برامج تدريب الموظفين لتطوير المهارات المطلوبة ولاكتساب وتعميق العلاقات مع الزبائن</p>	<p>العجز الذي يمنع المؤسسة من تحقيقها لاستراتيجية ناجحة لإدارة علاقات الزبون.</p> <p>الأسئلة:</p> <p>ما هي المشاكل التي تعترض المؤسسة؟</p> <p>ما هي المشاكل التي تعترض الفئات المستهدفة؟</p>	<p>نقاط الضعف</p>
<p>الذكاء التكنولوجي</p> <p>ذكاء المنافس</p> <p>ذكاء الزبون</p> <p>ذكاء التحالف الاستراتيجي</p> <p>التركيز على كبار الزبائن</p> <p>إدارة معرفة الزبون</p> <p>إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا</p>	<p>الظروف الخارجية التي تسهل صياغة استراتيجية ناجحة لإدارة علاقات الزبون.</p> <p>الأسئلة:</p> <p>ما هي التغيرات أو الظروف الخارجية التي تساعد المؤسسة على صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون؟</p>	<p>الفرص</p>
<p>التزود بالمعلومات حول المنافسين من خلال تقارير المحللين الاقتصاديين وتقارير وسائل الإعلام المختلفة) إذاعات، لقاءات، حصص تلفزيونية...الخ</p>	<p>الظروف الخارجية التي تعيق صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون.</p> <p>الأسئلة:</p> <p>ما هي التغيرات أو الظروف الخارجية التي ستعيق المؤسسة على صياغة استراتيجية علاقات إدارة الزبون؟</p>	<p>التحديات</p>

المصدر: من إعداد الطالب.

تتمثل نقاط القوة الأساسية لصياغة استراتيجية ناجحة لإدارة علاقات الزبون في مؤسسة موبيليس بناء على التفاعل بين الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي حسب وجهة نظر العينة المستهدفة في التكامل بين الأبعاد الخمسة للذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في عملية التغيير، مجال

التناغم والمواءمة في العمل، الروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة)، حيث أن امتلاك المؤسسة لرؤية استراتيجية واضحة تساعد على اتخاذ القرار وتوجيه مساهمات الفرد نحو أهداف المؤسسة التي تسودها روح العمل الجماعي والرضا والتعاون وتطوير الأداء والاستفادة من التغذية الراجعة حول أداء المهام والمسؤوليات، ومدى ملائمة الهيكل التنظيمي لرسالة المؤسسة، وتوافق رؤية الوحدات مع رؤية المؤسسة بدلا من الصراع فيما بينهم. وتوفير الكوادر الفنية الملائمة لاستيعاب الدعم الفني لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وهو ما يمكنها من امتلاك كل ما يلزم لتنظيم علاقات الزبائن وإدارة معرفتهم بالإضافة إلى إدارتها بناء على التكنولوجيا.

أما فيما يخص **العجز** الذي يمنع مؤسسة موبيليس من تحقيقها لاستراتيجية ناجحة لإدارة علاقات الزبون، فتمثل في عدم التوفيق في تصميم برامج تدريب لتطوير المهارات المطلوبة لاكتساب وتعميق العلاقات مع الزبائن، مما يستلزم إعادة النظر في كيفية تطوير الكوادر البشرية وخلق برامج تدريبية تتناسب مع الهدف المنشود.

وفيما يخص **الفرص** أو الظروف الخارجية التي تساعد مؤسسة الدراسة على صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون، فإن تبني الأساليب التكنولوجية المتطورة في إنتاج المنتجات والخدمات المميزة وفي جمع وتخزين المعلومات، والاستعانة بمخرجات المؤتمرات والملتقيات، وبموردي منافسيها، وبمقالات المجالات المتخصصة بالأخبار الاقتصادية للتزود بالمعلومات حول المنافسين، بالإضافة إلى سهرها على تحليل البيئة الخارجية التنافسية وجمع معلومات عن منتجات المنافسين واحتياجاتهم ورغباتهم من أجل إنتاج منتجات ذات مزايا تنافسية أفضل، قد يضمن استمرارية العلاقات مع كبار الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.

كما أن الاعتماد على خيار التحالف واستراتيجية الاندماج مع مؤسسات أخرى لتخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية والأرباح، والعمل على مراقبة التحالفات الجديدة يساعد على صياغة استراتيجية قوية لإدارة علاقات الزبون تساهم في مواجهة منافسيها.

وبخصوص **التحديات** أو الظروف الخارجية التي تعيق صياغة استراتيجية ناجحة لإدارة علاقات الزبون فيتعلق الأمر بإهمال تقارير المحللين الاقتصاديين وتقارير وسائل الإعلام المختلفة (إذاعات، لقاءات، حصص تلفزيونية... الخ) للتزود بالمعلومات حول المنافسين مما يفوت فرصة التعرف أكثر على تهديدات البيئة الخارجية (خاصة المنافسين) وبالتالي عدم التحضير الجيد لمواجهتها والتصدي للأثار السلبية الناجمة عن نشاطها داخل نفس السوق.

### خلاصة الفصل الثالث:

وقع الاختيار على مؤسسات الاتصال كميدان للدراسة التطبيقية التي ركزت على معرفة أثر التفاعل بين الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي في صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون، وذلك من خلال الاستعانة باستبيان موجه لكل موظفي المؤسسة المدروسة البالغ عددهم 460 موظف، ولغرض اختبار فروض الدراسة تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرنامج AMOS، وقد أسفرت نتائج الدراسة أن للتفاعل أثر موجب معنوي يساهم بشكل فعال في إدارة علاقات الزبون في مؤسسة موبيليس لخدمات الهاتف النقال. حيث يعتبر الذكاء التنظيمي متغيرا وسيطا يتوسط العلاقة الذكاء التنافسي - إدارة علاقات الزبون وساطة جزئية نظرا لكون الأثر غير المباشر للذكاء التنافسي على إدارة علاقات الزبون أقل من الأثر المباشر للمتغيرين. كما تطرقت الدراسة لتحليل SWOT والذي هدف لتنظيم أبعاد المتغيرات المدروسة وفقا لإجابات العينة المستهدفة، لصياغة استراتيجية ناجحة لإدارة علاقات الزبون من خلال التفاعل بين الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي.

الخاتمة

## الخاتمة:

تواجه المؤسسات اليوم تحديات وفرصًا غير مسبوقة في عالم معقد وسريع التغير، هدفت الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة القائمة بين الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي وانعكاساتها على صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون؛ حيث ارتبط اهتمام الكتاب والباحثون في مجال التسويق والإدارة الاستراتيجية بمستجدات ومتغيرات البيئة الحديثة والتي فرضت عليهم استبدال أساليب الإدارة التقليدية وانتهاج استراتيجيات حديثة من بينها إرساء أنظمة الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي لما لها من دور فاعل في عمليات التحليل والتخطيط والرقابة ومواجهة المنافسين واتخاذ القرارات بما يضمن تحقيق إدارة فعالة للعلاقات مع الزبون.

## 1. اختبار الفرضيات

## الفرضية الرئيسية الأولى:

تستخدم مؤسسات موبيليس للهاتف النقال استراتيجيات الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي وإدارة علاقات الزبون.

كشفت وجهات نظر أفراد العينة المستهدفة عن موافقتهم لعبارات محاور الاستبيان حول توفر المستوى المطلوب للذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي وإدارة علاقات الزبون داخل المؤسسة المدروسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

## الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى الذكاء التنافسي، الذكاء التنظيمي، وإدارة علاقات الزبون.

أسفرت نتائج اختبار F للتباين الأحادي عن عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات الأفراد لمتغيرات الدراسة الثلاثة (الذكاء التنافسي، الذكاء التنظيمي، وإدارة علاقات الزبون) تبعا للمتغيرات الديمغرافية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي وإدارة علاقات الزبون في المؤسسات المدروسة.

كشفت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد الذكاء التنافسي (CI) وأبعاد الذكاء التنظيمي (OI) وإدارة علاقات الزبون (CRM) عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات، وهو ما ينفي

**صحة الفرضية الثالثة،** أي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي وإدارة علاقات الزبون في المؤسسات المدروسة.

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا توجد علاقة أثر مباشر ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء التنافسي ومتغير إدارة علاقات الزبون في المؤسسات المدروسة.

أشارت نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقات الأثر المباشرة بين أبعاد ومتغيرات الدراسة عن معنوية الأثر المباشر لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل الذكاء التنافسي (الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافس، ذكاء الزبون، ذكاء التحالف الاستراتيجي) على المتغير التابع إدارة علاقات الزبون، وهو ما ينفي صحة الفرضية الرابعة، أي توجد علاقة أثر مباشر ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء التنافسي ومتغير إدارة علاقات الزبون في المؤسسات المدروسة.

**الفرضية الرئيسية الخامسة:** لا توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء التنظيمي ومتغير إدارة علاقات الزبون في المؤسسات المدروسة.

اعتمادا على أسلوب الانحدار البسيط لعلاقات الأثر المباشرة بين أبعاد ومتغيرات الدراسة، أسفرت نتائج التحليل عن معنوية الأثر لكل بعد من أبعاد المتغير الوسيط الذكاء التنظيمي على المتغير التابع إدارة علاقات الزبون، وهو ما ينفي صحة الفرضية الخامسة، أي توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء التنظيمي ومتغير إدارة علاقات الزبون في المؤسسات المدروسة.

**الفرضية الرئيسية السادسة:** لا توجد علاقة أثر غير مباشر ذات دلالة معنوية بين متغير الذكاء التنافسي ومتغير إدارة علاقات الزبون من خلال الذكاء التنظيمي في المؤسسات المدروسة.

كشفت نتائج قياس الأثر الغير مباشر للمتغير المستقل (الذكاء التنافسي) على المتغير التابع (إدارة علاقة الزبون) بوجود المتغير الوسيط (الذكاء التنظيمي) باستخدام طريقة Baron & Kenny عن المعنوية الإحصائية لقيم جميع معاملات بيتا المعيارية لمعادلات الانحدار بين متغيرات الدراسة، حتى في توسط متغير الذكاء التنظيمي لعلاقة الأثر بين الذكاء التنافسي وإدارات علاقة الزبون، وهو ما ينفي صحة الفرضية السادسة، أي توجد علاقة أثر غير مباشر ذات دلالة معنوية بين متغير الذكاء التنافسي ومتغير إدارة علاقات الزبون من خلال الذكاء التنظيمي في المؤسسات المدروسة.

**الفرضية الرئيسية السابعة:** لا توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية للتفاعل الحاصل بين الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي على صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون في المؤسسات المدروسة.

كشفت مخرجات برنامج AMOS 24 عن وجود أثر دال احصائياً للتفاعل بين الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي على إدارة علاقات الزبون بمؤسسة موبيليس لخدمات الهاتف النقال، كما أسفرت نتائج تحليل SWOT لعناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة المدروسة عن توفر نقاط القوة والفرص الأساسية لصياغة استراتيجية ناجحة لإدارة علاقات الزبون في مؤسسة موبيليس بناء على التفاعل بين الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي حسب وجهة نظر العينة المستهدفة في التكامل بين أبعاد كل من الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي. وهو ما ينفي صحة الفرضية السابعة، أي توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية للتفاعل الحاصل بين الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي على صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون في المؤسسات المدروسة.

## 2. نتائج الدراسة

ويعتمد نجاح هذه الدراسة من عدمها على النتائج والدلائل العلمية المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة موبيليس لخدمات الهاتف النقال في الجزائر لعينة مكونة من 460 موظف، حيث أسفرت عن:

- نتج عن دراسة الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة توفر شرط الثبات والصدق الظاهري، والصدق البنائي الاستكشافي، وصدق الاتساق الداخلي لجميع متغيرات الأداة.
- كشف اختبار Kolmogorov-Smirnov عند مستوى المعنوية 5% عن اعتدالية توزيع الاستجابات لعينة الدراسة وللمتغيرات الثلاثة.
- أشار تحليل المتغيرات الديمغرافية للمستجوبين لاعتماد المؤسسات المدروسة على التوازن في استخدام النوعين والمستويات الوظيفية في العمل نظراً لمتطلبات العمل بهذه الشركات ولطبيعة المجتمع كذلك؛ وعلى استخدام الفئات العمرية الشابة والمؤهلات العلمية ذات الخبرة والكفاءة المهنية والقادرة على مواكبة التكنولوجيات الحديثة.
- كشفت نتائج آراء ووجهات نظر أفراد عينة الدراسة وتحليل مستوى موافقتهم حول عبارات محاور الاستبيان عن توفر المستوى المطلوب للذكاء التنظيمي داخل المؤسسة المدروسة إذ أن العينة توافق على توفر الروح المعنوية وتخفيض ضغوط العمل ونشر المعرفة ومدى أهميتها بالنسبة لهم وموافقتهم على التناغم والتوافق والرغبة في عملية التغيير، بالإضافة إلى وضوح الرؤية الاستراتيجية والاشتراك في المصير بما يعود بالفائدة على المؤسسة ككل. مما يتفق مع دراسة (Chatterjee, Sidharta, 2023) التي خلصت إلى قيام المؤسسات بتطوير ذكائها من خلال التعامل مع العملاء، وحل المشكلات، والتغلب على العوائق مما يزيد من المعرفة والمعلومات والحكمة وهو ما يمكن أن يسمى بالذكاء التنظيمي مما يساهم في نجاح نتيجة القرارات الاستراتيجية. كما وافقت العينة المستهدفة على اعتماد المؤسسة على أبعاد الذكاء التنافسي المتمثلة في الذكاء التكنولوجي، وذكاء

النافس، وذكاء الزبون، وذكاء التحالف الاستراتيجي. وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (وزيرة يحيى محمد سليمان، 2015) التي أسفرت عن امتلاك الشركة المدروسة للقدرة التنافسية لممارسة أعمالها، وهذا مؤشر لقدرتها على تقديم خدماتها المتنوعة على الرغم من التنافسية العالية في العراق. كما يتفق مع نتائج دراسة (سبع عائشة، 2023) التي بينت أن مستوى إدراك الذكاء التنافسي كان متوسطاً لدى عينة الدراسة بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبلدية. وكذا اعتماد المؤسسة على استراتيجية تنظيم علاقات الزبائن، وإدارة معرفتهم، وإدارة علاقاتهم المبنية على التكنولوجيا، والتركيز على كبارهم وهو ما يترجم اهتمامها بإدارة علاقاتها معهم. وهو ما يتوافق مع دراسة وردة خنوفة، 2019 التي أسفرت عن أهمية توفر أنظمة إدارة علاقات الزبون بالمؤسسة المدروسة.

- أشارت نتائج اختبار F للتباين الأحادي عن عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات الأفراد لمتغيرات الدراسة الثلاثة (الذكاء التنافسي، الذكاء التنظيمي، وإدارة علاقات الزبون) تبعا للمتغيرات الديمغرافية.
- كشفت نتائج معاملات بيرسون للارتباط الطردي بين أبعاد الذكاء التنافسي وأبعاد إدارة علاقات الزبون عن المساهمة الايجابية للاستراتيجيات الذكاء التنافسي في مدى امتلاك المؤسسة ما يلزم لتحقيق النجاح في إدارة علاقات الزبون.
- كشفت نتائج معاملات بيرسون للارتباط الطردي بين أبعاد الذكاء التنظيمي وأبعاد إدارة علاقات الزبون عن المساهمة الايجابية للاستراتيجيات الذكاء التنظيمي في التعرف على حاجات الزبائن وتنظيم علاقاتهم والتعامل معهم ومدى امتلاك المؤسسة لقاعدة تكنولوجية تساعد في بناء وإدارة العلاقات معهم. وهو ما يتفق مع دراسة (باسم فيصل عبد نايف، 2014) التي كشفت عن مدى تأثير وارتباط العوامل التنظيمية على نجاح إدارة علاقات الزبون (من الناحية المالية والتسويقية)، حيث أظهرت النتائج أنه حتى لو قامت الشركة بتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة، واكتسبت التكنولوجيا الأكثر تقدماً وحاولت توليد توجه يركز على الزبائن، إذا لم يتم دمج هذه المبادرات بشكل صحيح، فإن الشركة لن تقوم بتصميم هيكلها التنظيمي أو عملياتها بشكل صحيح، مما سيؤدي إلى عدم نجاح تنفيذ إدارة علاقات الزبائن.
- كشفت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد الذكاء التنافسي (CI) وأبعاد الذكاء التنظيمي (OI) عن وجود علاقة طردية بين المتغيرين.
- كشفت نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقات الأثر المباشرة بين أبعاد و متغيرات الدراسة عن معنوية الأثر المباشر لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل الذكاء التنافسي (الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافس، ذكاء الزبون، ذكاء التحالف الاستراتيجي) على المتغير التابع إدارة علاقات الزبون؛ وعلى

- المتغير الوسيط الذكاء التنظيمي. كما كشفت النتائج عن معنوية الأثر المباشر لكل بعد من أبعاد المتغير الوسيط الذكاء التنظيمي على المتغير التابع إدارة علاقات الزبون.
- كشفت نتائج قياس الأثر الغير مباشر للمتغير المستقل (الذكاء التنافسي) على المتغير التابع (إدارة علاقة الزبون) بوجود المتغير الوسيط (الذكاء التنظيمي) باستخدام طريقة Baron & Kenny عن:
    - ✓ المعنوية الإحصائية لقيمة معامل بيتا المعيارية لمعادلة الانحدار بين الذكاء التنافسي (CI) وإدارة علاقة الزبون (CRM)
    - ✓ المعنوية الإحصائية لقيمة معامل بيتا المعيارية لمعادلة الانحدار بين الذكاء التنافسي (CI) والذكاء التنظيمي (OI)
    - ✓ المعنوية الإحصائية لقيمة معامل بيتا المعيارية لمعادلة الانحدار بين الذكاء التنظيمي (OI) وإدارة علاقة الزبون (CRM) بوجود أبعاد المتغير المستقل الذكاء التنافسي (CI)
    - ✓ المعنوية الإحصائية لقيمة معامل بيتا المعيارية لمعادلة الانحدار بين الذكاء التنافسي (CI) وإدارة علاقة الزبون (CRM) بوجود المتغير الوسيط الذكاء التنظيمي (OI)
  - كشفت مخرجات برنامج AMOS 24 لقياس أثر الذكاء التنافسي على إدارة علاقة الزبون من خلال الذكاء التنظيمي، عن وجود أثر دال احصائياً للتفاعل بين الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي على إدارة علاقات الزبون بمؤسسة موبيليس لخدمات الهاتف النقال.
  - أشارت نتائج تقييم الآثار المباشرة وغير المباشرة للذكاء التنافسي على إدارة علاقات الزبون في وجود المتغير الوسيط الذكاء التنظيمي عن وجود حالة وساطة جزئية وبالتالي فإن استراتيجيات الذكاء التنافسي المتبناة من قبل مؤسسة موبيليس لخدمات الهاتف النقال في الجزائر تؤثر على إدارة علاقات الزبون لديهم عبر استخدام تقنيات الذكاء التنظيمي باعتبارها متغيراً وسيطاً بينهما. وهو ما يتفق مع دراسة (سعدون حمود جيثر وآخرون، 2013)، التي اعتمدت المقاييس الاحصائية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط لاختيار العلاقة المعنوية حيث جاءت النتائج تؤكد هذه العلاقة وبالتالي فإن الاستجابة السريعة لاحتياجات ورغبات الزبائن تؤدي إلى زيادة فرصة الاحتفاظ بهم وتحقيق رضاهم. كما يتفق مع دراسة كل من (حمد عبد الله الشمري، سحر عباس الزيايدي، 2020) ودراسة (Ayşe Bilgen, Meral Elçi, 2022) التي استخدمت معامل الارتباط (Person)، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، و ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط والمتغير التابع، حيث تم التوصل إلى أن للذكاء التنظيمي دوراً وسيطاً فاعلاً للعلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.
  - كشفت نتائج تحليل SWOT لعناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة المدروسة عن توفر نقاط القوة والفرص الأساسية لصياغة استراتيجية ناجحة لإدارة علاقات الزبون في مؤسسة موبيليس بناء

على التفاعل بين الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي حسب وجهة نظر العينة المستهدفة في التكامل بين أبعاد كل من الذكاء التنظيمي والذكاء التنافسي، كما تمثلت نقاط العجز والتهديدات التي تعيق صياغة هذه الاستراتيجية في عدم التوفيق في تصميم برامج تدريب الكوادر البشرية المطلوبة لاكتساب وتعميق العلاقات مع الزبائن، وفي إهمال تقارير المحللين الاقتصاديين وتقارير وسائل الإعلام للتزود بالمعلومات حول المنافسين، مما يستوجب البحث عن طرق وحلول تفيد تجنب هذه التهديدات وتزيد من فعالية استراتيجية إدارة علاقات الزبون.

### 3. سبل واستراتيجيات صياغة إدارة فعالة وناجحة لعلاقات الزبون

توصي الدراسة من خلال الإشكالية المطروحة والنتائج المتوصل إليها، بأن المؤسسات بحاجة إلى بناء علاقة متينة مع زبائنها وهو ما يحتاج إلى إجراء أبحاث متكررة لمعرفة توقعاتهم ورغباتهم بهدف كسب رضاهم وولاءهم، وتستعين المؤسسة لتعزيز نتائج هذه الأبحاث بأدوات وتقنيات ذكية من شأنها صياغة استراتيجية إدارة ناجحة وفعالة لعلاقات الزبون، فيما يلي يتم عرض أهم سبل صياغة استراتيجية إدارة ناجحة لعلاقات الزبون في مؤسسات الهاتف النقال من خلال التفاعل بين الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي:

- التقييم الداخلي والخارجي باستمرار لبيئة المؤسسة من ناحية نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، والاستعانة بأبحاث السوق لإجراء الاستطلاعات والمقابلات بهدف جمع رؤى الزبائن، والاستفادة من بياناتهم لتحديد الاتجاهات والشريحة المحتملة التي ستسعى المؤسسة لجذبها.

- تدريب الموظفين وتمكينهم، وتجهيزهم بالمهارات والمعرفة اللازمة وتصميم برامج تدريب لتطوير المهارات المطلوبة لاكتساب وتعميق العلاقات مع الزبائن، من خلال:

- تدريب الموظفين على فهم عميق للمنتج والخدمة، وعلى استيعاب الميزات والتحديثات الجديدة التي قد تمس المنتج.
- تعليم الموظفين كيفية الاستماع بحذر لاحتياجات الزبائن، وتدريبهم على التواصل بوضوح ودقة، شفهيًا وكتابيًا.
- تزويد الموظفين بمهارات حل المشكلات للتعامل مع مشكلات الزبائن بكفاءة.
- تعزيز التعاطف بين الموظفين لفهم مشاعر الزبائن ووجهات نظرهم بشكل أفضل.
- تدريب الموظفين على استراتيجيات الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وزيادة ولاءهم.
- تقديم تدريب شامل على ميزات ووظائف نظام إدارة علاقات الزبائن، وكيفية إدخال وإدارة بيانات الزبائن بدقة، وإنشاء التقارير عنها.

- من خلال مراقبة تقارير المحللين الاقتصاديين والتغطية الإعلامية عن كذب، يمكن لمؤسسات الاتصال اكتساب رؤى قيمة حول المشهد التنافسي الخاص بها. يمكن استخدام هذه المعلومات لتحديد التهديدات المحتملة والتصدي لها أو الفرص الممكنة وكيفية اقتناصها، حيث يمكن الاستفادة من:

- استخدام أدوات مراقبة وسائل الإعلام لتتبع المقالات الإخبارية، ومنشورات المدونات على وسائل التواصل الاجتماعي المتعلقة بنفس النشاط التجاري والمستهدفة لنفس شريحة المنافسين.
- الاستفادة من أبحاث المحللين الاقتصاديين للحصول على رؤى حول ديناميكيات السوق والمشهد التنافسي.
- حضور المؤتمرات والندوات عبر الإنترنت للتواصل مع الخبراء والمحللين والتعرف على أحدث اتجاهات البيئة التنافسية.

- إنشاء رؤية استراتيجية تركز على الزبائن وتعطي الأولوية لاحتياجاتهم ورضاهم، وتصميم الهيكل التنظيمي الذي يركز على الزبائن ويهدف إلى:

- تحديد الأدوار المسؤولة عن التفاعل المباشر مع الزبون بوضوح (على سبيل المثال، المبيعات وخدمة الزبائن والتسويق).
- إنشاء قنوات اتصال واضحة، وفرق تعاون عبر الأقسام لتقديم خدمات مرنة للزبائن.
- تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات وتولي مسؤولية قضايا الزبائن.
- مواءمة أهداف الفريق مع الأهداف التنظيمية العامة.
- تعزيز التعاون من خلال الاجتماعات المنتظمة وأنشطة بناء الفريق وجلسات تبادل المعرفة.
- الاستفادة من التغذية العكسية وإجراء مراجعات منتظمة للهيكل التنظيمي وعمليات إدارة علاقات الزبائن.
- تحديد أهدافاً قابلة للقياس لتحسين رضا الزبائن وولائهم والاحتفاظ بهم.
- القيام بمحاكاة استراتيجية إدارة علاقات الزبون مع أهداف المؤسسة والتأكد من أن جهود إدارة علاقات الزبون تساهم في تحقيق كل الأهداف.

- المحافظة على جودة بيانات الزبائن، واستخدام تقنيات تكنولوجية حديثة كطرق الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لاستخراج رؤى قيمة من بيانات الزبائن، وتوقع سلوك الزبائن في المستقبل لمعالجة الاحتياجات والفرص بشكل استباقي.

- التركيز على رضا العاملين من خلال الاهتمام بالرفع من معنوياتهم والتقليل من مستويات التوتر والارهاق الوظيفي، واعطاء الأولوية للرفاهية، وتعزيز بيئة عمل إيجابية، وتعزيز تبادل المعرفة، بما يرفع من إنتاجية العمل وقدرات حل المشكلات وبالتالي خدمة الزبائن بشكل أفضل.

- مراقبة أنشطة المنافسين من خلال:

- تحديد شرائح الزبائن المهمين لديهم والتركيز على المجالات التي لا تحظى بالخدمة الكافية.
- إطلاق المنتجات والابتكارات بالاطلاع المستمر على إصدارات المنتجات الجديدة والميزات التكنولوجية المتضمنة.
- الاطلاع على استراتيجيات التسويق والمبيعات من خلال تحليل حملاتهم التسويقية وميزانيات الإعلان وتقنيات المبيعات.
- مراقبة استراتيجيات التسعير من خلال تتبع وتحليل نماذج التسعير والخصومات والعروض لضمان تسعير العروض بشكل تنافسي.

- التفكير في الشراكات الاستراتيجية بهدف التحالف والتعاون لتوسيع نطاق استهداف الزبائن والتضييق على المنافسين.

#### 4. أفاق الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أهمية المراقبة والتكيف باستمرار لاستراتيجية إدارة علاقات الزبائن المبنية على التفاعل بين أحدث أدوات الذكاء التنظيمي وتقنيات الذكاء التنافسي والاطلاع على أفضل الممارسات التي تجعل منها أكثر كفاءة، بما يسمح لمؤسسات الاتصال اكتساب ميزة تنافسية من خلال اكتساب معرفة عميقة للزبائن، والتفوق على المنافسين وبالتالي التكيف مع ظروف السوق المتغيرة وتحقيق النجاح والاستمرارية.

وخلال إتمام هذه الدراسة، ظهرت العديد من الجوانب الجديدة بمواصلة البحث النظري والتطبيقي ومنها:

- دور التفاعل بين الذكاء التنافسي والذكاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات الاتصال.
- دور الذكاء التنافسي في إدارة المعرفة التسويقية من خلال الذكاء التنظيمي.
- دور إدارة المعرفة التسويقية في إدارة علاقات الزبون.

# المراجع

## المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. إبراهيم سعيد عقل وآخرون، (2014): المفاهيم التسويقية الحديثة وأساليبها، غيداء للنشر والتوزيع، عمان.
2. أكرم محسن مهدي الياسري، احمد عبد الله الشمري، (2015): مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة الجزء السادس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
3. اكرم محسن مهدي الياسري، احمد عبد الله امانة الشمري، (2015): مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، الجزء السادس، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
4. إياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، (2014): قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر، عمان.
5. حميد عبد النبي الطائي، نضال إسماعيل أبو الخير (2021): أساسيات التسويق: مدخل استراتيجي-تطبيقي-إلكتروني، امجد للنشر، الأردن.
6. درمان سلمان الصادق (2012): التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة، الأردن.
7. سعدون حمود الربعاوي، حسين العباس (2014): التسويق المعاصر، غيداء للنشر، عمان.
8. صالح احمد وآخرون، (2010): الإدارة بالذكاءات: منهج التمييز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
9. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، (2009): إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
10. في كومار، ويرنر ناتر، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور (2002): إدارة علاقة العميل، مدخل قاعدة البيانات، دار المريخ، السعودية.
11. محمود جاسم الصميدعي وآخرون (2022): إدارة علاقة الزبون، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
12. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي (2009): إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

ب. المجالات والدوريات:

13. إسحاق الخرشبي، محمد الفلاق، (2018): مساهمة الذكاء التنافسي في توجه العلامة التجارية نحو مفهوم القيمة المشتركة في الأسواق ذات الدخل المنخفض، مجلة ابعاد اقتصادية، العدد 06.

14. باسم فيصل عبد نايف (2014): 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-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42.
15. بلحسن حنان، شايب فاطمة الزهرة، (2022): التفاعل بين الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية دراسة ميدانية بمؤسسة حجار السود سكيكدة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01.
16. جودي محمد رمزي، بن غزال ابتسام، الذكاء التنافسي وأثره على الأداء الإستراتيجي للشركة: (دراسة حالة شركة سيلاس للإسمنت جمورة-بسكرة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 2 (31 ديسمبر/كانون الأول 2020).
17. حمد عبد الله الشمري، سحر عباس الزيايدي (2020): العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي -دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة-، مجلة الإدارة والاقتصاد. مجلد 7، عدد 26.
18. دنيا كريم حسن، بشرى عبد إبراهيم (2019): الذكاء التنافسي وأثره في التغيير التنظيمي : دراسة تحليلية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة البحث والتطوير الصناعي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد 2019، العدد 58.
19. سعدون حمود جيثر وآخرون (2013): بعنوان صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10.
20. سميرة فرحات، عيسى خليفي (2017): دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 42، فلسطين.
21. سهام احمد محمد علوان (2021): إدارة الذكاء التنافسي كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا، كلية التربية المجلة التربوية، عدد مارس، جامعة سوهاج، مصر.
22. سهام بوفل، محمد بوقوم (2019): الذكاء التنافسي و الذكاء الاقتصادي كألية لدعم تنافسية المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد 04، العدد 02.
23. فرحات سميرة، موسى سهام (2018): اثر الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي دراسة حالة، اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة محمد خيضر بسكرة.
24. كاظم دنيا طالب (2014): الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة التعليمية اعتماد التحليل الاستراتيجي، مجلة كلية الرافدين للعلوم. الجامعة، العدد 34.

25. مروة حميدي، محمد مولود بلعيد (2023): قياس مدى تطبيق الذكاء التنافسي في شركات التأمين الجزائرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR عنابة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 6، العدد 1.

26. مصطفى منير إسماعيل (2016): تباين المخاطرة الاستراتيجية دالة لاستثمار الذكاء التنافسي بحث تطبيقي في عدد من الشركات الصناعية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 89، جامعة بغداد، العراق.

27. منال جبار سرور، حسام احمد محمد (2013): دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 70، جامعة بغداد، العراق.

28. نسور ريزان، اسير سعيد واخرون (2018): دراسة واقع الذكاء التسويقي في المصارف الخاصة العاملة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 40، العدد 5.

29. الهام منصور، شيماء منصور (2018): دور الذكاء التنافسي في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 02، العدد 02، الجزائر.

30. هشام سيد عباس، (2019): تفعيل الذكاء التنظيمي بكمية التربية جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير، كجلة كلية التربية، الجزء الأول، عدد جويلية.

#### ج. الملتقيات والمؤتمرات:

31. ثامر ياسر البكري، (2004): إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون، المؤتمر العلمي الدوري السنوي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 26 - 28 نيسان.

#### د. الرسائل العلمية:

32. سبع عائشة (2023): استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة.

33. سهام معاش (2020): أنظمة إدارة علاقات الزبون كأداة لتحسين الخدمات العمومية في الجزائر: دراسة استطلاعية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة 1.

34. وردة خنوفة (2019): نظام المعلومات التسويقية كألية لتدعيم إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية في المؤسسات السياحية -دراسة ميدانية بالوكالات السياحية لولاية باتنة-، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة.

35. وزيرة يحيى محمد سليمان (2010): أثر الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، دراسة حالة في شركة الاتصالات النقلة، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل. العراق.

هـ. التقارير:

36. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (2004): منهجية إدارة المعرفة مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكا والأعضاء.

و. مواقع الانترنت:

37. [https://www.mobilis.dz/ar/communique\\_persse.php?Id\\_Communique=2](https://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php?Id_Communique=2) consulté le 21 /11/2023 09 :40
38. [https://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/gosto.php](https://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/gosto.php) consulté le 21 /11/2023
39. [https://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/service.php?page=2](https://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/service.php?page=2) consulté le 21 /11/2023
40. [https://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/service.php?page=3](https://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/service.php?page=3) consulté le 21 /11/2023 09 :40
41. [https://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/service.php?page=6](https://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/service.php?page=6) consulté le 21 /11/2023
42. [https://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/service.php?page=8](https://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/service.php?page=8) consulté le 21 /11/2023
43. [https://www.sysaudit.gr.jp/gakkaiishi/ronbun/201803/2017Journal\\_keynote\\_t.matsuda.pdf](https://www.sysaudit.gr.jp/gakkaiishi/ronbun/201803/2017Journal_keynote_t.matsuda.pdf) consulté le 10-09-2023.
44. <https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php> consulté le 21 /11/2023 09 :40
45. <https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php> consulté le 21 /11/2023 09 :40

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية

أ. الكتب:

46. , K, (2001): **Handbook of key Customer Relationship Management: The Definitive Guide to Winning**, Managing and Developing Key Account Business, Prentice Hall, New Jersey.
  47. AGUILAR, F. J. (1967): **Scanning the Business Environment**, Macmillan, NY.
  48. Al Deft, R. (2011): **fundamentals of theory and organizational designing**, Trans, Parsaiean, A, Arabi, S.M, Daftar Pajoheshhai Farhangi Press, TEHRAN.
  49. Albrecht, K. (2003): **The power of minds at work: organizational intelligence in action**, AMACOM, New York.
  50. Barnes, J.G, (2001): **Secrets of Customer Relationship Management: It is All about How You Make Them Feel**, Mcgraw-Hill, New York.
  51. Bothe K.R, (1996): **Beyond Customer Satisfaction To Customer Loyalty: The Key To Greater Profitability**, AMA Membership Publication Division, New York.
  52. Buchko, A. (2019) : **Managerial intelligence: A clinical perspective**, Cambridge Scholars Publishing, Newcastle.
- Burnett
53. Burns, A. C, Bush, R. F. (2000): **Marketing Research**, 3 edition, prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey.
  54. Buttle F, (2004): **Customer relationship management: concepts and tools**, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
  55. Buttle, F, (2009): **Customer Relationship Management: Concepts and Technologies**, (2<sup>nd</sup> ed.), Elsevier Ltd.

56. CARR, M. M. (2003): **Super Searchers on Competitive Intelligence: The Online and Offline Secrets of Top CI Researchers**, Medford: Information Today, Inc.
57. Chaffey, D. (2002): **E-business and E-commerce management**, Prentice Hall.
58. Chesbrough, H.W et al, (2006): **Open Innovation: Researching a New Paradigm**, Oxford: Oxford University Press.
59. DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. (1998): **Working knowledge**. Boston: Harvard Business School Press.
60. Dyche, J, (2001): **The CRM handbook: A Business guide to customer relationship management**, Wesley Educational publisher Inc, London.
61. Dyché, J, (2002): **The CRM Handbook, a Business Guide to Customer Relationship Management**, Addison-Wesley.
62. Ebner M et al, (2002): **How to rescue CRM**, McKinsey Quarterly (Special Edition: Technology).
63. EELLS, R. S. F.; NEHEMKIS, P. R., (1984): **Corporate Intelligence and Espionage: A Blueprint for Executive Decision Making**, MacMillan, New York.
64. Erfani Khangahie, M, Jafari, P. (2010): **organizational intelligence and its development in university**, Tehran, Farashenakhti Andishe Press.
65. FLEISHER, C. S.; BLENKHORN, D. L. (2001): **Managing frontiers in competitive intelligence**, Greenwood Publishing Group.
66. FULD, L. M. (1995): **The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors**. J. Wiley.
67. Greenberg, P, (2001): **CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time**, Berkeley: Osborne/McGraw-Hill.
68. Greenberg, P. (2004): **CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time**, McGraw-Hill, Berkeley, CA.
69. Huber, G. P. (2018): **Organizational Intelligence**, *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*.
70. Judith & Kincaid, (2003): **customer relationship management**, Prentice, Hall, New Jersey.
71. Juuso Kettunen, (2021), **DEVELOPING COMPETITIVE INTELLIGENCE IN INTERNATIONAL BUSINESS**, Karelia universitu, Finland.
72. Kaiser, H.F (1970): "A second generation little jiffy," *Psychometrika*, 35.
73. Kok J.A & Vanzyl DC.R, (2002): **Management and Business intelligence and customer relationship management**, jako @ law. Vau AC.za.
74. Kotler PH, (1997): **Marketing Managemant Analysis Planing Implementation and Control**, 9<sup>th</sup> ED, Prentice-Hall of India, Private Limited, New Delhi.
75. Kotler PH, (2000): **Marketing management**, Millennium Edition, Prentice-Hall international, Incm.
76. Kotler Philip, (2003): **Marketing Insights from A to Z**, NJ: John Wiley & Sons, Hoboken.
77. Lesca, N., Caron-Fasan, M, (2006) : **Veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique**, Hermes science publications, Paris
78. Levene, R.J, (1996): **Project management**. International Encyclopedia of Business & Management, Thompson Learning, London.
79. Martinet, B. et Marti, Y-M. (1995) : **L'intelligence économique. Les yeux et les oreilles de l'entreprise**, Les Editions d'Organisation, Paris.
80. McBreen, B et al, (2022): **Organizational Intelligence and Knowledge Analytics**, Emerald Publishing Limited.
81. MCGONAGLE, J. J. (1996): **VELLA C. M. A new archetype for competitive intelligence**. Greenwood Publishing Group.
82. McGonagle, J. J., & Vella, C. M. (2002): **Bottom line competitive intelligence**, Westport, CT: Quorum Books.

83. MEYER, H. E. (1987): **Real-World Intelligence—Organized Information for Executives**, Weidenfeld & Nicolson, New York.
84. Michal, B, (2000): **Marketing Strategy and Management**, 3rd edition, Macmillan business, London.
85. Newell, F, (2000): **Loyalty, Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing**, McGraw-Hill, New York.
86. Payne, A. (2005): **Handbook of CRM, Achieving Excellence in Customer Management**, Oxford: Butter worth Heinemann is an imprint off Elsevier Linacre House.
87. Peppers, D, Rogers, M, (2004): **Managing customer relationships: a strategic framework**, Hoboken.
88. Pierre alard, Damien derringier, ( 2000 ): **la stratégie de relation client**, Dunod, Paris.
89. PORTER, M. E, (1980): **Competitive strategy**, New York: Free Press.
90. PORTER, M. E, (1985): **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**, New York: Free Press.
91. PRESCOTT, J. F.; MILLER S.H. (2002): **Proven Strategies in Competitive Intelligence: Lessons from the Trenches**. John Wiley & Sons.
92. Rahimi, R et al, (2015): **CRM in tourism**, in Nilanjan, R. (Ed.), *Emerging Innovative Marketing Strategies in the Tourism Industry*, 1st ed., IGI Global, Pennsylvania.
93. Rayner S, (1996): **Consumer Loyalty**, Financial Times, London.
94. Reichheld F.F, (2003): **The One You Need To Grow**, Harvard Business School Press, Cambridge.
95. Réne léfebure, gille venture, (2005) : **Gestion de la relation client**, Edition EYROLES, Paris.
96. Sabherwal, R, Becerra-Fernandez, (2011): **Business Intelligence: Practices, Technologies, and Management**, John Wiley & Sons Inc. Hoboken, NJ.
97. Schogel, M, Sulser, C, (2007): **Scenario Management**, In Belz, C., Schogel, M., and Tomczak, T. (Eds.), *Innovation Driven Marketing*, Wiesbaden: Gabler.
98. Schwaninger, M, (2006): **Intelligent organizations: Powerful models for systemic management**. Springer Science & Business Media.
99. Sharp, S. (2009): **Competitive intelligence advantage: how to minimize risk, avoid surprises, and grow your business in a changing world**, John Wiley & Sons.
100. Sheth, J. N et al, (2008): **Customer Relationship Management Emerging concepts, Tools and application**, Tata Mc Caw Hill Publishing Company limited, New DELHI.
101. Silber, K. H., Kearny, L. (2009): **Organizational intelligence: A guide to understanding the business of your organization for HR, training, and performance consulting**. John Wiley & Sons.
102. Siragher, N, (2001): **Carving Jelly: A Managers Reference to Implementing CRM**. High Wycombe Bucks Chiltern Publishing International Ltd.
103. Steven k Thompson (2012): **sampling**, wiley New Jersy, america, Third Edition.
104. Stone, M et al (2000): **Customer Relationship Marketing: Get to Know Your Customers and Win Their Loyalty**, 2nd Ed, Great Britain Clays Ltd.
105. Sun tzu, (2000): **Translated from the Chinese By LIONEL GILES, M.A. (1910), art of war**, Leicester LE2 1WS, England.
106. Swift, R, (2001): **Accelerating Customer Relationships U sing CRM and Relationship Technologies**, Prentice Hall PTR, Englewood Clifss, NJ.
107. Turban, (2008): **efraim,information technology for managment :transforming organisation in the digital economy** ,john wiley& sons ,USA.
108. Ulwick, A.W. (2005): **What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services**, McGraw-Hill, New York.
109. Woodcoc N et al, (2002): **The Customer Management Scorecard**, Kogan Page, London.

110. Yolles, M., (1999): **Management systems: A viable approach**, Financial Times Pitman Publishing, London.
111. Zarei Matin, H. (2011): **advanced organizational behavior management**, Ageh Press, Tehran.

ب. المجلات والدوريات:

112. Alexandre Maune (2014): **Competitive intelligence en enabler for firm competitiveness: an overview**, journal of governance and regulation.
113. Al-Khourri, R., (2011): **Assessing the risk and performance of the GCC banking sector**, International Research Journal of Finance and Economics, vol 65.
114. Al-Weshah, G. (2017): **Marketing intelligence and customer relationships: empirical evidence from Jordanian banks**, Journal of Marketing Analytics, vol 32, No 10.
115. Amiri, M, Hassan, E, (2014): **Impact of Customer Relationship Management on Customer Loyalty Chain Hotel**, Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, vol 3, No 7.
116. Anderson E, Weitz B, (1992): **The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels**, Journal of Marketing Research, Vol 29.
117. Arun Kumar, S et al, (2010): **InG uence of service quality on attitudinal loyalty in private retail banking: An empirical study**, The IUP Journal of Management Research, vol 9, No 4.
118. Babaie, A. (2004): **Integrating knowledge management and organizational learning**, Tadbir mouthy magazine, No 146.
119. Bayon, T et al, (2002): **Customer equity marketing: Touching the Intangible**, European Management Journal, Vol.20.
120. Benhamou Najat, (2017): **Importance of Customer Knowledge in Business Organizations**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 7, No 11.
121. Bergeron, Pierrette & Christine A. Hiller, (2002): **Competitive intelligence Annual Review of Information Science and Technology Vol 36, No 1.**
122. BERNHARDT, D. C. (1994) : **I want it fast, factual, actionable. Tailoring competitive intelligence to executives' needs**. Long Range Planning, vol. 27, No 1.
123. Blocker, C.P et al, (2013): **Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets**, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.39, No.2.
124. Bose R, (2002): **Customer Relationship Management: Key Components For its Success**. Journal of Industrial Management and Data Systems. Vol 102, No. 2.
125. BOSE, R. (2008): **Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis**, Industrial Management & Data Systems, Vol. 108, No 4.
126. Bradshaw D & Brashc, (2001): **management customer relationship the business world how to personalize computer relationship for increased profitability**, international journal of Retail & distribution management, VOL 29, No 19.
127. Brody, R. (2008): **Issues in Defining Competitive Intelligence: An Exploration**, *IEEE Engineering Management Review*, Vol 3, No 36.
128. Buchanan, R.W.T, and Gillies, C.S, (1990): **Value Managed Relationships: The Key to Customer Retention and Profitability**, European Management Journal, Vol 8, No 4.
129. Bulley, C. A et al, (2014): **Competitive Intelligence Information: A Key Business Success Factor**, *Journal of Management and Sustainability*, vol 4, No 2.
130. Burke, S., Collins, K.M. (2001): **Gender differences in leadership styles and management skills**, Women in Management Review, vol 16, No 5.

131. Butler Shahlam (2000): **Changing the Game: CRM in the E-World**, Journal of Business Strategy, vol 21, No 2.
132. CALOF, J. L.; WRIGHT, S. (2008): **Competitive intelligence: A practitioner, academic and interdisciplinary perspective**, European Journal of Marketing, v. 42, No. 7/8.
133. Chang, W et al, (2010): **How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability**, Journal of Business Research, Vol 63.
134. Chatterjee, Sidharta, (2023): **On the Development of Organizational Intelligence and Strategic Organizational Competency**, MPRA Paper No. 117803. , University Library of Munich, Germany.
135. Chaudhuri, S. Dayal, Narasayya, V, (2011): **An Overview of Business Intelligence Technology**, Communications of the ACM, VOL.54, NO.8.
136. Chen IJ, Popovich K, (2003): **Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process And Technology**, Business Process Management Journal, Vol 9, No 5.
137. Chopani, H et al, (2012): **Organizational intelligence and competitive advantage of organizations**, Sanat Lastik Press, vol 68.
138. Chow, S, Holden, R, (1997): **Toward An Understanding of Loyalty: The Moderating Role of Trust**, Journal of Managerial Issues, Vol 9.
139. Chue, J, Gerry, M, (2002): **Customer relationship, man agent: People, process and technology**, Business Process Management Journal, Vol.7, No 4.
140. Clark, M, (1999): **Managing Recruitment and Internal Markets: a Relationship Marketing Perspective**, draft working paper, Cranfield School of Management.
141. CORREIA, Z.; WILSON, T. D. (2001): **Factors influencing environmental scanning in the organizational context**, Information Research, Vol. 7, No. 1.
142. Crittenden, V. L et al, (2010): **Technology and business-to consumer selling: Contemplating research and practice**, Journal of Personal Selling and Sales Management, vol 30, No 2.
143. Crosby, L. A, (2002): **Exploring some myths about customer relationship management**, Managing service quality, Vol 12, No 5.
144. Daniel Rouach, Patrice Santi, (2001): European Management Journal, Volume 19, No 5.
145. Dempsey, J et al, (1997): **Escaping the IT abyss**, The McKinsey Quarterly, No 4.
146. Dick, A.S, Basu. K, (1994): **Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework**, Journal of the academy of marketing science, vol 22, No 2.
147. Dimitriadis S, And Stevens E, (2008): **Integrated Customer Relationship Management for Service Activities: An Internal/External Gap Model**, Managing Service Quality, Vol 18, No5.
148. DISHMAN, P. L.; CALOF, J. L. (2008): **Competitive intelligence: a multiphase precedent to marketing strategy**, European Journal of Marketing, Vol. 42, No. 7/8.
149. Donovan, D.T et al, (2004), **internal benefits of service worker-customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors**, Journal of Marketing, Vol. 68, No. 1.
150. Douglas Chiguviri, Elvis Madondo, & Zenzo Dube, (2019): **The Importance of Customer Relationship Management in the Local Government Authorities in Zimbabwe**, Applied Economics and Finance, Vol. 6.
151. Dutu, C, Halmajan, H, (2011): **The effect of organizational readiness on CRM and business performance**, International Journal of Computers, Vol. 1 No 2.
152. Dwyer, R. Schurr, P, and Oh, S (1987): **Developing Buyer-Seller Relationships**, Journal of Marketing, Vol 51, No 2.
153. Elahian, A., Zavarian, M.E. (2009): **Organizational intelligence, source of business intelligence**, Tadbir monthly magazine, vol 208.

- 154.ERICKSON, G.S.; ROTHBERG, H. N. (2015): **Longitudinal Look at Strategy, Intellectual Capital and Profit Pools**, Journal of Intelligence Studies in Business, Vol 5, No 2.
- 155.Evans, J.R. and Laskin, R.L. (1994): **The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application**, Industrial Marketing Management, Vol 23, No 5.
- 156.FAHEY, L. (2007): **Connecting strategy and competitive intelligence: refocusing intelligence to produce critical strategy inputs**, Strategy & leadership, Vol 35, No 1.
- 157.FLEISHER, C. S. et al, (2007): **A chronological and categorized bibliography of key competitive intelligence scholarship: Part 4 (2004-2006)**, Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol. 4, No. 1.
- 158.Fleisher,Craig , (2008): **Using opensource data in developing competitive and marketing intelligence**, European journal of marketing, vol 42, No7.
- 159.Fletcher, K et al, (1992): **Success in Database Marketing: Some Crucial Factors**, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 10 No. 6.
- 160.Ganesan, S, (1994): **Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships**, Journal of Marketing, Vol 58.
- 161.GARCIA-ALSINA,et al, (2013): **Enabler and inhibitor factors influencing competitive intelligence practices**, Aslib Proceedings, Vol. 65, No 3.
- 162.Gebhardt, G.F et al, (2006): **Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation**, Journal of Marketing, Vol.70, No.4.
- 163.Geraldine Sande, Mary Ragui,(2018): **COMPETITIVE INTELLIGENCE PRACTICES AND PERFORMANCE OF EQUITY BANK LIMITED**, International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, Vol 3, No 1.
- 164.GIA, (2005): **Competitive Intelligence in Large Companies - Global Study**, White Paper 4.
- 165.Glynn, M. (1996): **Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligence to Innovation**, Academy of Management Review, vol 21, NO 4.
- 166.Gundlach, G et al (1995): **The Structure of Commitment in Exchange**, Journal of Marketing, Vol 59, No 1.
- 167.Halal, W. (1997): **Organizational intelligence**, Knowledge Management Review, vol 1, No 2.
- 168.Halstead, D, Page Jr, (1992): **The Effects of Satisfaction and Complaining Behavior on Consumers Repurchase Behavior**, Journal of Satisfaction, vol 5.
- 169.Harrison-Walker, J, (2001): **The Measurement of Word-of-Mouth Communication and An Investigation of Service Quality and Customer Commitment as Potential Antecedents**, Journal of Service Research, Vol 4, No. 1.
- 170.Hempel, S et al, (2011): **Self-reference as a principal indicator of complexity**, Procedia Computer Science, vol 6.
- 171.HERRING, J. P. (1992) : **The Role of Intelligence in Formulating Strategy**, Journal of Business Strategy, Vol 13, No. 5.
- 172.Herring, J. P. (1999): **Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs**, *Competitive Intelligence Review*, vol 10, No 2.
- 173.Hirschowitz, A., (2001): **Closing the CRM Loop**, Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol 10, No 2.
- 174.Hoffman, T, Kashmeri, S, (2000): **Coddling the customer**, Computer world, Vol 34, No 50.
- 175.Homburg, C et al, (2011): **When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty?: The differential effects of relational and functional customer orientation**, Academy of Marketing Science, Vol. 39, No.6.

176. Hughes, (2005): **Competitive intelligence as competitive advantage: the theoretical link between competitive intelligence, strategy and firm performance**, journal of competitive intelligence and management, vol 3, No 03.
177. Jafari, P, FAghihei, A. (2009): **The level of organizational intelligence elements in educational programming and research organization**, *Research in Curriculum Planning (Knowledge and Research in Educational Sciences-Curriculum Planning)*, vol 23.
178. JAWORSKI, B. J. et al, (2002): **Competitive Intelligence in Organizations**. *Journal of Market-Focused Management*, Vol 5, No. 4.
179. Jeong, Y., Lee, Y. (2010): **A study on the customer satisfaction and customer loyalty of furniture purchaser in on line shop**, *Asian Journal on Quality*, Vol 11, No 2.
180. Jhon Karanjangugi, et al, (2012): **competitive intelligence practices and their effect on profitability of firms in the Kenyan banking industry**, *international journal of business and social research*, Vol 2, No 3.
181. Johns, P., & Van Doren, D. C. (2010) : **Competitive Intelligence in Service Marketing: A New Approach with Practical Application**, *Marketing Intelligence & Planning* , vol 28, No 5.
182. Keaveney, S. M, (1995): **Customer switching behavior in service industries: An exploratory study**, *The Journal of Marketing*.
183. Keen, P. G. W, (2004): **Electronic customer relationship management, CRM took it containing, Industrial Management and Data Systems**, Vol 105, No 8.
184. Kim, J. Suh E. & Hwang, H, (2003): **A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard**, *Journal of Business Interactive Marketing*, Vol 17, No 2.
185. Kinp & et.al, A, (2003): **chronological and categorized bibliography of key competitive intelligence scholarship 3**, journal of competitive intelligence and management, vol 01, No 03.
186. Kohli, A.K, Jaworski, B.J, (1990): **Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications**, *Journal of Marketing*, Vol.54, No.2.
187. Koseoglu, M. A et al, (2019): **How do hotels operationalise their competitive intelligence efforts into their management processes ? Proposing a holistic model**, *International Journal of Hospitality Management*, vol 83(October).
188. Krepapa, A et al, (2000): **An analysis of service provider versus customer perceptions of market orientation and the impact on satisfaction**, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 1-2.
189. Krishnamoorthy, V., Srinivasan, R, (2013): **Impact of Customer Relationship Management on Loyalty in Indian Banking Sector- An Empirical Study**, *International Monthly Refereed Journal of Research In Management and Technology*, vol 2.
190. KRIZAN, L. (1999): **Intelligence essentials for everyone**, Occasional Paper Series, No. 6, Joint Military Intelligence College Washington DC.
191. Kuiboer et al, (2013): **Business Intelligence as an Enabler of Organizational Agility**, VOL.1, NO.1.
192. Kurniawan, Y. (2014). The role of knowledge management system in school: perception of applications and benefits. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, Vol 61, No 1.
193. Lam, S.K et al, (2010): **The Diffusion of Market Orientation throughout the Organization: A Social Learning Theory Perspective**, *Journal of Marketing*, Vol.74, No.5.
194. Lanjananda, P., Patterson, P. G, (2008): **Determinants of customer-oriented behavior in a health care context**, *Journal of Service Management*, Vol 20, No 1.

- 195.Lee, C. C. A. J. T. (2015): **Introduction to the special issue on Data analytics for marketing intelligence**, Information Systems and E-Business Management, vol 13, No 3.
- 196.Liat, C. B et al, (2014) : **The associations between service quality, corporate image, customer satisfaction, and loyalty: Evidence from the Malaysian hotel industry**, Journal of Hospitality Marketing & Management, vol 23, No 3.
- 197.Liljander V, Strandvik T, (1995): **The Nature Of Customer Relationships In Service**. Advances In Services Marketing Management, Vol 4, JAI Press, London.
- 198.Long, C. S et al, (2013): **Impact of CRM factors on customer satisfaction and loyalty**, Asian Social Science, vol 9 , No 10.
- 199.Lopez-Nicolasa, C, Molina-Castillo, F. J. (2008): **customer knowledge management and E-commerce the role of customer perceived risk**, International journal of information management, Elsevier, Vol 28.
- 200.Lyons, P., Bandura, R. P, (2017): **Management coaching with performance templates to stimulate self-regulated learning**, European Journal of Training and Development, vol 41, No 6.
- 201.Maaly Tafti, M, Tajaddin, M. (2008): **Talent management in human resource development processes**, Tadbir monthly magazine, vol 202.
- 202.Malekzadeh, G. (2010), **organizational intelligence is a powerful tool in knowledge-based organizations management**, Journal of Growth and Technology, vol 6, No 22.
- 203.Maltz, E., Kohli, A. K, (1996) : **Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries**, Journal of Marketing Research, XXXIII(February).
- 204.MALTZ, E.; KOHLI, A. K. (1996): **Market Intelligence Dissemination across Functional Boundaries**, Journal of Marketing Research, Vol 33, No 1.
- 205.MCGONAGLE, J.J, (2007): **An Examination of the ‘Classic? CI Model**, Journal of Competitive Intelligence and Marketing, Vol 4, n No 2.
- 206.Mechinda, P, Patterson, P.G, (2011): **The impact of service climate and service provider personality on employees’ customer-oriented behavior in a high-contact setting**, Journal of Services Marketing, Vol. 25 No. 2.
- 207.Meehan, S et al, (2007): **The Impact of Organizational Values on the Effectiveness of Market-Oriented Behaviors**, MSI Working Paper Series, Report No. 07(116).
- 208.Mehrdad Alipour, Mohammad Hallaj Mohammadi (2011): **The Effect of Customer Relationship Management (CRM) On Achieving Competitive Advantage of Manufacturing Tractor**, Global Journal of Management and Business Research Vol 11 No 5, April 2011.
- 209.MELO&MEDEIROS, (2007): **A model for analyzing the competitive strategy of health plan insurers using a system of competitive intelligence**, the TQM magazine, vol 19, No 03.
- 210.Mendoza, L.E et al, (2007): **Critical success factors for a customer relationship management strategy**, Information and Software Technology, Vol 49.
- 211.MIREE, C. E.; PRESCOTT J.E. (2000): **“TAP-IN” to strategic and tactical intelligence in the sales and marketing functions. Competitive Intelligence Review: Published in Cooperation with the Society of Competitive Intelligence Professionals**, Vol. 11, No 1.
- 212.Mohajan, H. (2017). The roles of knowledge management for the development of organizations. Journal of Scientific Achievements, Vol 2, No 2.
- 213.MONTGOMERY, D. B.; WEINBERG, C. B. (1979): **Toward Strategic Intelligence Systems. The Journal of Marketing**, Vol 43, No. 4.
- 214.Moorman, Ch et al, (1993): **Factors Affecting Trust in Market Research Relationships**, Journal of Marketing, Vol 57, No 1.
- 215.Morelli, W et al, (2001): **Up close and personal**, Best Review, Vol 101, No 9.

- 216.Morgan, R, Hunt S, (1994): **The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing**, *Journal of Marketing*, Vol 58, No 2.
- 217.Moutot, J.M, Bascoul, G., (2008): **Effects of Sales Force Automation Use on Sales Force Activities and Customer Relationship Management Processes**, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol 8, No 2.
- 218.Najm A Najm, Amany A. H. Alfaqih, (2021): **Organizational Intelligence and Market Expansion in Jordanian Pharmaceutical Companies**, *Organizations and Markets in Emerging Economies*, vol. 12, No 1.
- 219.Narver, J.C, Slater, S.F, (1990): **The Effect of a Market Orientation on Business Profitability**, *Journal of Marketing*, Vol.54, No.4.
- 220.Nejatian, H et al, (2011): **The influence of customer knowledge on CRM performance of Malaysian ICT companies: a structural equation modeling approach**, *International Journal of Business and Management*, Vol. 6.
- 221.Ofek, E, Wathieu, L, (2010): **Are You Ignoring Trends That Could Shake up Your Business?**, *Harvard Business Review*, Vol.88, No.7/8.
- 222.<sup>1</sup>Öztaysi, B et al, (2011): **Performance comparison based on customer relationship management using analytic network process**, *Expert Systems with Applications*, Vol 38.
- 223.Pan, S. L. and Lee, J. N. (2003): **Using eCRM for a Unified view of the customer, communications of the ACM**, Vol. 46, No 4.
- 224.Parasuraman, A et al, (1985): **A conceptual model of service quality and its implications for future research**, *Journal of marketing*, Vol 49.
- 225.Payne A, Frow P, (2004): **The role of multichannel integration in customer relationship management**, *Industrial Marketing Management*, Vol 33.
- 226.Payne A, Frow P, (2005): **A strategic framework for customer relationship management**, *Journal of Marketing*, Vol 69.
- 227.PEARCE, F. T. (1976): **Business intelligence systems: The need, development, and integration**, *Industrial Marketing Management*, vol. 5, No. 2/3.
- 228.Peppard, Joe, (2000): **Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services**, *European Management Journal*, vol 18 (3).
- 229.Plessis, M. D, Boon, J. A, (2004): **Knowledge management in e Business and customer relationship management: South African case study findings**, *International Journal of Knowledge Management*, vol 24, No 1.
- 230.Prasarnphanich P, (2007): **Does Trust Matter to Develop Customer Loyalty in Online Business?**, *International Journal of the Computer: the Internet and Management*, Vol 15, No SP4.
- 231.PRESCOTT, J. E. (1995): **The evolution of competitive intelligence**, *International Review of Strategic Management*, Vol. 6.
- 232.PRESCOTT, J. E.; BHARDWAJ, G. (1995): **Competitive intelligence practices: a survey**, *Competitive Intelligence Review*, Vol. 6, NO. 2.
- 233.Priporas, C.V. (2019): **Competitive intelligence practice in liquor retailing: evidence from a longitudinal case analysis**, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 47 No. 9.
- 234.Rababah, K et al, (2011): **Customer Relationship Management (CRM) process from theory to practice the pre-implementation plan of CRM system**, *International Journal of e-Education, e-Business, e Management and eLearning*, Vol. 1 No. 1.
- 235.Ragins, E.D. and Greco, A.J, (2003): **Customer Relationship Management and eBusiness: More than a Software Solution**, *Review of Business*, Vol. 1 No. 1.
- 236.Rahman, M. H et al, (2014): **Factors Affecting Customer Satisfaction on Grameenphone Users in Bangladesh**, *Global Journal of Management and Business Research*, Vol. 14 No. 3.

- 237.Rahman, M. H. (2014): **Factors affecting customer satisfaction in mobile telecommunication industry in Bangladesh**, Business, Management and Education, Vol. 12 No. 1.
- 238.RAO, R. (2003): **From unstructured data to actionable intelligence**, IT Professional, Vol. 5 No. 6.
- 239.Rapp, A et al, (2010): **Performance implications of customer linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology**, Journal of Business Research, Vol. 63 No. 11.
- 240.Reicher, R, Szeghegyi, A, (2015): **Factors Affecting the Selection and Implementation of a Customer Relationship Management (CRM) Process**, Acta Polytechnica Hungarica, Vol 12, No 4.
- 241.Robert, G.I et al, (2009): **Intellectual capital Management: pathways to wealth creation**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 10 No. 1.
- 242.Roberts, K et al, (2003): **Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study**, European Journal of marketing, vol 37 No (1/2).
- 243.ROUACH, D.; SANTI, P. (2001) : **Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes**, European Management Journal, Vol. 19 No. 5.
- 244.Rowley, J. (2000). **Is higher education ready for knowledge management?** The International Journal of Educational Management, Vol. 14 No. 7.
- 245.Ryals, L, Knox, S, (2001): **Cross-Functional issues in the Implementation of Relationship Marketing through Customer Relationship Management**, European Management Journal, Vol. 19 No. 5.
- 246.Saayman, A., et al, (2008): **Competitive intelligence: Construct exploration, validation and equivalence**, Aslib Proceedings: New Information Perspectives, Vol. 60 No. 4.
- 247.Sanayei, A., Sadidi, M., (2011): **Investigation of Customer Knowledge Management (CKM) Dimensions: A Survey Research**, International Journal of Business and Management, Vol. 6 No. 11.
- 248.Saxe, R, Weitz, B.A., (1982): **The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople**, Journal of Marketing Research, Vol. 19, No.3.
- 249.Schwaninger, M, (2015): **Model-based Management: A cybernetic concept**, Systems Research and Behavioral Science, Vol. 32 No. 6.
- 250.Sewlal,( 2004): **Effectiveness of the web as a competitive intelligence tool**, south african journal of information management, vol06.
- 251.Shipley, D, (1994): **Achieving cross-functional co-ordination for marketing implementation**, Management Decision, Vol. 32 No. 8.
- 252.Sin, L. Y et al, (2005): **CRM: conceptualization and scale development**, European Journal of Marketing, vol 39, No(11/12).
- 253.Stefanou, C. J, Sarmaniotis, C, (2003): **CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research**, Business Process Management Journal, Vol. 9, No.5.
- 254.Steinman C et al, (2000): **Beyond market orientation: When customers and suppliers disagree**, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, No.1.
- 255.Storbacka K et al, (1994): **Managing Customer Relationships For Profit: The Dynamics Of Relationship Quality**, International Journal Of Service Industry Management, Vol 5, No 5.
- 256.Surajit, C et al, (2011): **An overview of business intelligence technology**, Commun, ACM, vol 54.
- 257.Tahmasebifard, H. (2018): **The role of competitive intelligence and its sub-types on achieving market performance**, Cogent Business & Management, Vol. 5 No. 1.
- 258.Trepper, C, (2000): **Customer Care Goes End-To-End**, Information Week, Vinas, Industry Week/IW, vol 1252, No 5.

259. TRIM, P. R.; LEE, Y. I. (2008): **A strategic marketing intelligence and multi-organizational resilience framework**, European Journal of Marketing, vol. 42, No. 7/8.
260. Vrechopoulos Adam P, (2004): **Mass Customization Challenges in Internet Retailing through Information Management**, International Journal of Information Management, vol 24.
261. Walter, B, (2003): **knowledge enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concept**, journal of knowledge management, Vol. 7, No. 5.
262. Widmier Scott M et al, (2002): **Infusing Technology into Personal Selling**, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 22 No. 3.
263. Wilson, H Daniel, E and McDonald, M, (2002): **Factors for Success in CRM Systems**, Journal of Marketing Management, Vol. 18 No. 1.
264. Wixom B, Watson H.J.(2010): **The BI-Based Organization**, International Journal of Business Intelligence Research, VOL.1, NO.1.
265. Wright, S et al, (2009): **Competitive intelligence in practice: empirical evidence from the UK retail banking sector**, *Journal of Marketing Management*, Vol. 25 No. 9-10.
266. Wright, S., Calof, J. L. (2006): **The quest for competitive, business and marketing intelligence A country comparison of current practices**, European Journal of Marketing, Vol. 40 No. 5.
267. Xu, Y et al (2002): **Adopting Customer relationship management technology**, Industrial Management and Data Systems, Vol. 102 No. 8.
268. Yim F et al, (2004): **Customer relationship management: its dimensions and effect on customer outcomes**, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 24 No. 4.
269. Yolles, M. (2009): **A social psychological basis of corruption and socio-pathology**. Journal of Organizational Change Management, Vol. 22 No. 6.
270. Zablah, A.R et al (2004): **An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: towards a common understanding of an emerging phenomenon**, Industrial Marketing Management, Vol 33 No 6.
271. Zajac, E. J., Bazerman, M. H. (1991): **Blind Spots in Industry and Competitor Analysis: Implications of Interfirm (Mis)Perceptions for Strategic Decisions**, Academy of Management Review, vol Vol. 16 No. 1.

### ج. الملتقيات والمؤتمرات:

272. Almotairi M, (2009): **A Framework for successful CRM Implementation**, European and Mediterranean conference on information systems.
273. Clark, M et al, (2002): **Achieving Excellence in Customer Relationship Management**, CRM Research Forum, Cranfield School of Management.
274. Faghihei, A. (2010): **What is organizational intelligence? and how does it increase in organizations**, The Paper presented at the first national congress of organizational and business intelligence, Tehran, Iran.
275. Geib, M et al, (2005): **Architecture for Customer Relationship Management Approaches in Financial Services**, in the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS '05).
276. matsuda, T. (1992): **Organizational intelligence: its significance as a process and as a product**, The Paper presented at the international conference on Economics/ Management and information technology, Tokyo, Japan.
277. Santos, M., & Correia, A. (2010): **Competitive Intelligence as a source of Competitive Advantage: An Exploratory Study of the Portuguese Biotechnology Industry**, Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, Famalicão, Portugal, September 2-3.

278. Scullin, S et al, (2002): **Electronic customer relationship management: benefits, consideration, pitfalls and trends**; Proceedings of the IS One World Conference, Las Vegas, Nevada, 3-5 April, CD-ROM.
279. Shang S. C, Lin j. S, (2005): **A Model for Understanding the Market-orientation Effects of CRM on the Organizational Processes**, Proceedings of the Eleventh Americas Conference on Information Systems, Omaha, NE, USA.
280. Takehiko Matsuda. (1992): **Enhancing Organizational Intelligence Thought Effective Information Systems Management**, From an Address Delivered at EDPA '88, The Asia Pacific Conference on Information Systems Audit, Journal of Systems Audits.

#### د. الرسائل العلمية:

281. Cardoso, P. P, (2011): **Facilitating self-organization in non-hierarchical communities**. A methodology for regeneration programs (Doctoral dissertation, PhD thesis, Hull University Business School, Hull.

#### هـ. التقارير:

282. Gray P, Byun J, (2001): **Customer Relationship Management**, Centre for Research on Information Technology and Organisations, University of California.
283. Gray, P, Byun, J. (2001): **Center for research on Information Technology and Organizations**, Claremont Graduate School, University of California.
284. Hamalainen, R. & Saarinen, E. (2007): **Systems Intelligence Connecting Engineering Thinking With Human Sensitivity**, In R. Hamalainen & E. Saarinen (Eds), Systems Intelligence in Leadership and Everyday Life, Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory Research report.
285. JUHARI, A. S, STEPHENS, D, (2006): **Origins of competitive intelligence: a fundamental extension of CI education**, Research School of Informatics, Loughborough University, England.
286. Puente, V.E, Torrella, J.R. (2003): **Social Capital As Managerial Phenomenon**, Research Report, Tampere University of Technology, Finland.
287. Quist, B.C. (2004): **Organizational intelligence; a dynamic knowledge creating activity embedded in organizational routines**, Informatics Research Group, Kristiansted University, Sweden.
288. Shahri Aliakber Mejarshin, (2013): **Competitive intelligence competitive advantage in the success business organisation**, department of management, courgan bank, islamic azad university, Iran.
289. Stefan Kirn, (1995): **Organisational Intelligence and Distributed AI**, Working Paper No. 40, Research Report of the Institute of Business Informatics, University of Münster, Institute of Business Informatics, Germany.
290. Thompson, S.H et al, (2006): **Towards a Holistic Perspective of Customer Relationship Management (CRM) Implementation: a Case Study of the Housing and Development Board**, Decision Support Systems, 42, Singapore.
291. Weinburg P, (1998): **Behavioral Aspects of Customer Commitment**, Association For Consumer Research,

#### و. مقالات على الانترنت:

292. Adebajo, D, (2003): **Classifying and Selecting e-CRM Applications: An Analysis Based Proposal. Management Decision**, vol 41.  
<https://doi.org/10.1108/00251740310491517>. Retrieved on 17/02/2020.
293. Ayşe Bilgen, Meral Elçi: (2022) The mediating role of organizational intelligence in the relationship between quantum leadership and innovative behavior. Volume 13 2022  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1051028> reviewed on 09/03/2023.

294. Chai, W, (2007): **CRM (Customer Relationship Management)**, [http://searchcrm.techtargt.com/sDefinition/0,,sid11\\_gci939078,00.html](http://searchcrm.techtargt.com/sDefinition/0,,sid11_gci939078,00.html), . Retrieved on 17/02/2020.
295. Deck, S, (2001): **understanding your customers: Customer relationship Management Research Center**, Available online: [www.cio.com/research/crm/edit/crmabc.html](http://www.cio.com/research/crm/edit/crmabc.html)
296. Gholami, S. Sabbir Rahman, M., (2012): **CRM: A Conceptual Framework of Enablers and Perspectives**, Business and Management Research, Vol. 1, No. 1;. Retrieved from [www.sciedu.ca/bmr](http://www.sciedu.ca/bmr) 12/03/2020
297. Jiang, H, (2003): **Application of eCRM to the airline industry**. Available online: <http://www.ausweb.scu.edu.au/aw03/papers/jiang/paper.html>.
298. Hppes & Dutoit, (2009): **level of maturity of the competitive intelligence function :case study of aretail bank in south africa** ,aslib proceedings :news information perspectives ,vol 61,No 01. [http://searchcrm.techtargt.com/sDefinition/0,,sid11\\_gci939078,00.html](http://searchcrm.techtargt.com/sDefinition/0,,sid11_gci939078,00.html) Retrieved on 17/02/2020.
299. KAMILA BARTUŚ, (2023): Designing the Competitive Intelligence Model for Organization, <https://journals.umcs.pl/h/article/view/14641>. reviewed on 12/12/2023.
300. Reynolds J, (2002): **Practical Guide to CRM: Building More Profitable Customer Relationships**, CRC Press, <https://doi.org/10.1201/9781482280784>. Retrieved on 14/03/2020.
301. Rollins, M., Halinen, A, (2005): **Customer Knowledge Management Competence: Towards a Theoretical Framework**, Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Big Island, <https://doi.org/10.1109/HICSS.2005.180>. Retrieved on 14/03/2020.
302. Thompson, B, (2004): **Successful CRM: Turning Customer Loyalty into Profitability**, Available: [www.crmguru.com](http://www.crmguru.com), reviewed on 12/01/2019.
303. Tim Coltman et al (2009): **Customer Relationship Management and Firm Performance**, [https://flora.insead.edu/fichiersti\\_wp/inseadwp2009/2009-18.pdf](https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2009/2009-18.pdf) reviewed on 09/03/2023.
304. Mayron, D, (2015): **The 4 Core Components of CRM**, Customer relationship Management, [www.destinationCRM.com](http://www.destinationCRM.com). Retrieved on 14/02/2020.
305. Patton, S, (2001): **The truth about CRM**. CIO magazin: On-line. Available: [www.cio.com/archives](http://www.cio.com/archives)

الملاحق

## الملاحق

الملحق رقم 01: لجنة التحكيم

إسم ولقب الأستاذ	الصفة	جامعة الانتماء
الطاوس حمداوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باجي مختار عنابة
الهادي بوقلقول	أستاذ التعليم العالي	جامعة باجي مختار عنابة
راضية صوام	أستاذ محاضر أ	جامعة باجي مختار عنابة
وردة جفال	أستاذ محاضر أ	جامعة باجي مختار عنابة
هبة سحنون	أستاذ محاضر أ	جامعة باجي مختار عنابة
عادل عقون	أستاذ محاضر أ	جامعة 8 ماي 1945 قالمة
لزهر قيدوم	أستاذ محاضر أ	جامعة 8 ماي 1945 قالمة

## الملحق رقم 02: أداة الدراسة

جامعة باجي مختار عنابة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
إستبانة

في إطار إعداد دراسة ميدانية لنيل شهادة الدكتوراه تحت عنوان " العلاقة بين الذكاء التنافسي و الذكاء التنظيمي و انعكاساتها على صياغة استراتيجية ادارة علاقات الزبون - دراسة ميدانية على مؤسسات خدمات الهاتف النقال في الجزائر، يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذا الإستمارة بهدف الإجابة عليها وفق ما يناسب تصوراتكم، كما أحيطكم علماً أن إجاباتكم تحظى بالجدية وأهمية بالغة لإتمام البحث، وهي أيضاً تحظى بالسرية التامة ولن تستعمل إلا في مجال البحث العملي.  
ولكم منا جزيل الشكر على حسن تعاملكم.

مشرف/ أ.د. حمداوي الطاوس

ط/د ملياني شكري

أولاً- المتغيرات الديمغرافية: الرجاء وضع علامة (X) على الخانة المختارة

## 1- النوع:

ذكر :	<input type="checkbox"/>	أنثى:	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	-------	--------------------------

## 2- العمر:

أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	من 31 إلى 40	<input type="checkbox"/>	من 41 إلى 50	<input type="checkbox"/>	أكبر من 50	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------	--------------	--------------------------	--------------	--------------------------	------------	--------------------------

## 3- المؤهل العلمي:

تقني سامي:	<input type="checkbox"/>	ليسانس :	<input type="checkbox"/>	مهندس دولة :	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا:	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------	----------	--------------------------	--------------	--------------------------	--------------	--------------------------

## 4- المستوى الوظيفي

عون تحكم :	<input type="checkbox"/>	إطار:	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------	-------	--------------------------

## 5- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 6 إلى 10	<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 20	<input type="checkbox"/>	أكثر من 20	<input type="checkbox"/>
----------------	--------------------------	-------------	--------------------------	--------------	--------------------------	------------	--------------------------

## 6- الدورات التدريبية:

لا يوجد:	<input type="checkbox"/>	من 1 إلى 5	<input type="checkbox"/>	من 6 إلى 10:	<input type="checkbox"/>	أكثر من 10 :	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	------------	--------------------------	--------------	--------------------------	--------------	--------------------------

ثانياً- محاور الدراسة: الرجاء وضع علامة (X) على الخانة المختارة

## 1. الذكاء التنظيمي

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية						
1	تمتلك المؤسسة رؤية واضحة ومحددة تدلها على خطوات السير في المستقبل					
2	يتم الرجوع لرؤية المؤسسة عند صنع القرارات وتحديد الأولويات					
3	يتم اعتماد مراجعة استراتيجية سنوية لتحديد الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة					
4	تمارس المؤسسة أساليب فعالة للتأثير في بيئتها المجتمعية					



					تستعين المؤسسة بتقارير المحللين الاقتصاديين للتزود بالمعلومات حول المنافسين	30
					تستعين المؤسسة بمخرجات المؤتمرات والملتقيات للتزود بالمعلومات حول المنافسين	31
					تستعين المؤسسة بتقارير وسائل الإعلام المختلفة (إذاعات، لقاءات، حصص تلفزيونية... الخ) للتزود بالمعلومات حول المنافسين	32
					تستعين المؤسسة بمقالات المجالات المتخصصة بالأخبار الاقتصادية للتزود بالمعلومات حول المنافسين	33
					تستعين المؤسسة بموردي منافسيها للتزود بالمعلومات	34
<b>البعد الثالث: ذكاء الزبون</b>						
					تسعى المؤسسة إلى جذب زبائنها من خلال تخفيض أسعارها	35
					تعمل المؤسسة على جذب زبائن جدد بإنتاج منتجات بخصائص وأشكال متنوعة	36
					تعمل المؤسسة على مراقبة عمليات الشراء الخاصة بالزبائن بشكل مستمر	37
					تتابع المؤسسة باستمرار احتياجات ورغبات الزبائن	38
					تسعى المؤسسة لإنتاج منتجات عالية الجودة لضمان استمرارية العلاقة مع الزبون	39
<b>البعد الرابع: ذكاء التحالف الاستراتيجي</b>						
					تعتمد المؤسسة على الشراكة مع مؤسسات أخرى لزيادة حصتها السوقية	40
					تعتمد المؤسسة على خيار التحالف من أجل التقليل من تكاليف البحث والتطوير	41
					تعمل المؤسسة على مراقبة التحالفات الجديدة من أجل وضع إستراتيجية قوية لمواجهة منافسيها	42
					تعتمد المؤسسة على إستراتيجية الاندماج مع مؤسسات أخرى لتخفيض التكاليف	43
					تعتمد المؤسسة على خيار التحالف من أجل زيادة أرباحها	44
					تعتمد المؤسسة في صياغة إستراتيجيتها على المعلومات التي جمعت من بيئتها الخارجية	45

### 3. إدارة علاقات الزبون

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
<b>البعد الأول: التركيز على كبار الزبائن</b>						
46	تعمل المؤسسة مع كبار زبائنها من خلال حوار مستمر لتخصيص عروضها من الخدمات وفقا لأرائهم					
47	تقدم المؤسسة خدمات مخصصة لكبار الزبائن					
48	تبذل المؤسسة الجهد للتعرف على حاجات كبار الزبائن					
49	يتعامل الموظفون مع الزبائن بعناية فائقة					
<b>البعد الثاني: تنظيم علاقات الزبائن</b>						
50	تملك المؤسسة الخبرة والموارد اللازمة في المبيعات والتسويق لتحقيق النجاح في إدارة علاقات الزبون					
51	يتم تصميم برامج تدريب الموظفين في المؤسسة لتطوير المهارات المطلوبة ولاكتساب وتعميق العلاقات مع الزبائن					

					تضع المؤسسة أهداف عمل واضحة فيما يتعلق باكتساب الزبون والمحافظة عليه وتنشيط العلاقة معه	52
					يقاس أداء الموظف في المؤسسة وتحدد مكافئته بناء على عمله لتحقيق حاجات الزبائن وخدمة العميل بنجاح	53
					يصمم الهيكل التنظيمي في المؤسسة بدقة لتحقيق أفضل خدمة لعملائه	54
<b>البعد الثالث: إدارة معرفة الزبون</b>						
					يستعد الموظفون في المؤسسة لمساعدة الزبائن والاستجابة لطلباتهم	55
					تدرك المؤسسة تماما حاجات كبار الزبائن من خلال خبرتها في التعامل	56
					توفر المؤسسة قنوات اتصال مستمر مع كبار الزبائن	57
					يلبي الموظفون خدمات سريعة للزبائن	58
<b>البعد الرابع: إدارة علاقات الزبون المبنية على التكنولوجيا</b>						
					تمتلك المؤسسة الكوادر الفنية الملائمة لتوفير الدعم الفني لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في بناء علاقات الزبائن	58
					تمتلك المؤسسة البرمجيات اللازمة لخدمة عملائها	60
					تمتلك المؤسسة المعدات والأجهزة المناسبة لخدمة عملائها	61
					تمتلك المؤسسة بقاعدة بيانات شاملة عن عملائها	62

شكرا على حسن تعاونكم

## ملحق رقم 03

## جدول رقم 01: نتائج الكشف عن كفاية العينة لمتغير الذكاء التنظيمي

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,617
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	5926,822
	ddl	435
	Signification	,000

## جدول رقم 02: نتائج تحليل المركبات الأساسية لأبعاد الذكاء التنظيمي

	Rotation de la matrice des composantes*				
	1	2	3	4	5
تمتلك المؤسسة رؤية واضحة ومحددة	,790	-,051	-,006	,045	-,028
تلها على خطوات السير في المستقبل					
يتم الرجوع لرؤية المؤسسة عند صنع القرارات وتحديد الأولويات	,858	-,038	-,027	-,080	-,047
يتم اعتماد مراجعة استراتيجية سنوية	,816	-,145	-,083	,029	-,021
تحدد الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة					
تمارس المؤسسة أساليب فعالة للتكبير في بيئتها المجتمعية	,536	,118	,130	-,168	-,186
يتم باستمرار توجيه المساهمات الفردية نحو أهداف المؤسسة	,025	,780	,235	,053	-,081
تسود روح العمل الجماعي بالمؤسسة ويتم مشاركة المعلومات بين كافة العاملين لديها	,081	,754	,092	-,275	,065
يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار	,208	,677	,150	-,189	,137
تقوم الإدارة بتطوير ختمتها باستمرار بما يتناسب مع البيئة المحيطة	,045	,225	,721	,244	,091
تقوم الإدارة باستخدام التكنولوجيا الحديثة لإنتاج مبيعاتها في الإنتاج	,105	,296	,751	-,134	,023
تساعد سياسات المؤسسة في تدعيم الإنتاج والإنتاج لدى موظفيها	,053	,022	,855	-,058	,022
تعترف القيادات الإدارية في المؤسسة بأخطائها وتقوم بتصحيح قرارات التي لا تحقق نتائج مثمرة	,126	,146	,803	,020	-,144
تنتج المؤسسة على نشر ثقافة تطوير الأبناء لدى موظفيها	-,090	,273	,621	,223	,090
تقوم المؤسسة بتسيق جهود الموظفين بين الأقسام ومستوياتها المختلفة	,270	-,191	,356	,672	,120
يتلاءم الهيكل التنظيمي مع رسالة المؤسسة والغرض الذي أنشئت من أجله	,120	,278	-,003	,716	-,052
تتوافق رؤية الوحدات مع بعضها البعض مع رؤية المؤسسة بدلاً من الصراع بينهم	,229	,135	,215	,600	,181
يشعر الموظفون بقرضا عن العمل داخل المؤسسة	,226	-,119	-,188	-,292	,526
يقوم الموظفون ببذل أقصى جهد لتحقيق المستوى المتوقع منهم	,037	,027	-,089	,079	,778
يشعر الموظفون بالفشل الدائم ورغمهم في استثمار قروص المتاحة في مسار عملهم الوظيفي على أفضل نحو	,148	,038	,117	-,081	,609
تؤدي إدارة المؤسسة على نحو يكتفي به كافة الموظفين	-,010	-,108	-,095	-,067	,729
تقوم إدارة المؤسسة بحل مشكلات الأبناء كالعاملين وتشجيعهم بدلاً من تثبيط عزيمتهم	-,035	,071	,008	-,014	,524
يستفيد الموظفون من التغذية الراجعة حول أدائهم لمهامهم ومسؤولياتهم	-,147	-,118	-,046	,049	,550
توفر إدارة المؤسسة المعلومات للموظفين بالطرق الملائمة	,062	,170	-,248	-,117	,708
يتم إدارة المؤسسة بإتقان أحدث الأفكار والاتجاهات المتعلقة بالتطوير المستمر للأداء	,218	-,023	-,172	,209	,630

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.  
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.  
a. Convergence de la rotation dans 12 itérations.

## ملحق رقم 03

## جدول رقم 03: الجذور الكامنة والتباينات لمتغير الذكاء التنظيمي

Comp osante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	%
1	2,674	22,284	22,284	2,674	22,284	22,284	2,192	18,265	18,265
2	1,568	13,063	35,347	1,568	13,063	35,347	1,818	15,146	33,411
3	1,464	12,197	47,543	1,464	12,197	47,543	1,559	12,990	46,402
4	1,317	10,971	58,515	1,317	10,971	58,515	1,349	11,244	57,646
5	1,112	9,267	67,781	1,112	9,267	67,781	1,216	10,135	67,781
6	,918	7,650	75,431						
7	,766	6,387	81,819						
8	,687	5,722	87,541						
9	,505	4,212	91,753						
10	,434	3,616	95,369						
11	,321	2,677	98,046						
12	,234	1,954	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## جدول رقم 04: نوعية التمثيل لفقرات متغير الذكاء التنظيمي

## Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
تمتلك المؤسسة رؤية واضحة ومحددة تدلها على خطوات السير في المستقبل	1,000	,820
يتم الرجوع لرؤية المؤسسة عند صنع القرارات وتحديد الأولويات	1,000	,759
يتم اعتماد مراجعة إستراتيجية سنوية لتحديد الأولويات الإستراتيجية للمؤسسة	1,000	,701
تمارس المؤسسة أساليب فعالة للتأثير في بيئتها المجتمعية	1,000	,628
يتم باستمرار توجيه المساهمات الفردية نحو أهداف المؤسسة	1,000	,798
تسود روح العمل الجماعي بالمؤسسة ويتم مشاركة المعلومات بين كافة العاملين لديها	1,000	,541
يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار	1,000	,659
تقوم الإدارة بتطوير خدماتها باستمرار بما يتناسب مع البيئة المحيطة	1,000	,771
تقوم الإدارة باستخدام التكنولوجيا الحديثة لانجاز مهامها في الإنتاج	1,000	,693
تساعد سياسات المؤسسة في تدعيم الإبداع والابتكار لدى موظفيها	1,000	,782
تعترف القيادات الإدارية في المؤسسة بأخطائها وتقوم بتصحيح القرارات التي لا تحقق نتائج متميزة	1,000	,743
تشجع المؤسسة على نشر ثقافة تطوير الأداء لدى موظفيها	1,000	,666
تقوم المؤسسة بتنسيق جهود الموظفين بين الأقسام ومستوياتها المختلفة	1,000	,560
يتلاءم الهيكل التنظيمي مع رسالة المؤسسة والغرض الذي أنشئت من أجله	1,000	,640
تتوافق رؤية الوحدات مع بعضها البعض مع رؤية المؤسسة بدلا من الصراع بينهم	1,000	,678
يشعر الموظفون بالرضا عن العمل داخل المؤسسة	1,000	,521
يقوم الموظفون ببذل أقصى جهد لتحقيق المستوى المتوقع منهم	1,000	,636
يشعر الموظفون بالتفاؤل الدائم ورغبتهم في استثمار الفرص المتاحة في مسار عملهم الوظيفي على أفضل نحو	1,000	,588
تؤدي إدارة المؤسسة دورها على نحو يقنني به كافة الموظفين	1,000	,646
تقوم إدارة المؤسسة بحل مشكلات الأداء للعاملين وتشجيعهم بدلا من تثبيط عزيمتهم	1,000	,657
يسنجد الموظفون من التغذية الراجعة حول أدائهم لمهامهم ومسؤولياتهم	1,000	,585
توفر إدارة المؤسسة المعلومات للموظفين بالطرق الملائمة	1,000	,724
تهتم إدارة المؤسسة بإتباع أحدث الأفكار والاتجاهات المتعلقة بالتطوير المستمر للأداء	1,000	,578

## ملحق رقم 04

## جدول رقم 01: نتائج تحليل المركبات الأساسية لأبعاد الذكاء التنافسي

## Matrice des composantes

	Composante			
	1	2	3	4
تعتمد المؤسسة على أحدث التكنولوجيات في جمع وتخزين المعلومات	,602	-,360	,016	,138
تتابع المؤسسة كل التطورات والابتكارات التكنولوجية في مجال نشاطها	,718	-,234	,184	-,174
تنتج المؤسسة منتجات وخدمات مميزة باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية	,539	,160	-,110	,172
تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية التنافسية لمعرفة المزايا التنافسية الخاصة بالمنافسين	,046	,512	-,169	,243
بالمؤسسة خبراء متخصصون في جمع المعلومات عن المنافسين	-,047	,681	,152	,167
تجمع المؤسسة معلومات عن منتجات المنافسين من أجل إنتاج منتجات ذات مزايا تنافسية أفضل.	,253	,621	,540	,058
تستعين المؤسسة بتقارير المحللين الاقتصاديين للتزود بالمعلومات حول المنافسين	-,010	,765	,320	-,151
تستعين المؤسسة بمخرجات المؤتمرات والمؤتمرات للتزود بالمعلومات حول المنافسين	,119	,500	-,012	,127
تستعين المؤسسة بتقارير وسائل الإعلام المختلفة (إذاعات، لقاءات، حصص تلفزيونية... الخ )	-,263	,563	-,014	,235
تستعين المؤسسة بمقالات المجلات المتخصصة بالأخبار الاقتصادية للتزود بالمعلومات حول المنافسين	,431	,590	,137	-,036
تستعين المؤسسة بموردي منافسيها للتزود بالمعلومات	-,397	,562	,008	,193
تسعى المؤسسة إلى جذب زبائنها من خلال تخفيض أسعارها	,017	-,054	,787	,019
تعمل المؤسسة على جذب زبائن جدد بإنتاج منتجات بخصائص وأشكال متنوعة	,703	-,153	,558	-,029
تعمل المؤسسة على مراقبة عمليات الشراء الخاصة بالزبائن بشكل مستمر	,266	,025	,660	-,086
تتابع المؤسسة باستمرار احتياجات ورغبات الزبائن	,004	,240	,610	,194
تسعى المؤسسة لإنتاج منتجات عالية الجودة لضمان استمرارية العلاقة مع الزبون	,165	-,282	,684	,260
تعتمد المؤسسة على الشراكة مع مؤسسات أخرى لزيادة حصتها السوقية	,052	-,167	,130	,622
تعتمد المؤسسة على خيار التحالف من أجل التقليل من تكاليف البحث والتطوير	,202	,053	-,231	,560
تعمل المؤسسة على مراقبة التحالفات الجديدة من أجل وضع إستراتيجية قوية لمواجهة منافسيها	,199	,242	-,024	,753
تعتمد المؤسسة على إستراتيجية الاندماج مع مؤسسات أخرى لتخفيض التكاليف	-,288	-,026	-,005	,542
تعتمد المؤسسة على خيار التحالف من أجل زيادة أرباحها	-,092	-,153	,269	,681
تعتمد المؤسسة في صياغة إستراتيجيتها على المعلومات التي جمعت من بيئتها الخارجية	,109	-,248	-,284	,742

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.  
a. 9 composantes extraites.

## ملحق رقم 04

## جدول رقم 02: الجذور الكامنة والتباينات لمتغير الذكاء التنافسي

## Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,701	21,265	21,265	1,701	21,265	21,265	1,472	18,401	18,401
2	1,255	15,690	36,955	1,255	15,690	36,955	1,276	15,954	34,355
3	1,119	13,990	50,945	1,119	13,990	50,945	1,229	15,362	49,717
4	1,007	12,587	63,532	1,007	12,587	63,532	1,105	13,815	63,532
5	,945	11,813	75,345						
6	,740	9,251	84,596						
7	,631	7,890	92,486						
8	,601	7,514	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## جدول رقم 03: نوعية التمثيل لفقرات متغير الذكاء التنافسي

## Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
تعتمد المؤسسة على أحدث التكنولوجيات في جمع وتخزين المعلومات	1,000	,614
تتابع المؤسسة كل التطورات والابتكارات التكنولوجية في مجال نشاطها	1,000	,857
تنتج المؤسسة منتجات وخدمات مميزة باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية	1,000	,648
تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية التنافسية لمعرفة المزايا التنافسية الخاصة بالمنافسين	1,000	,734
بالمؤسسة خبراء متخصصون في جمع المعلومات عن المنافسين	1,000	,672
تجمع المؤسسة معلومات عن منتجات المنافسين من أجل إنتاج منتجات ذات مزايا تنافسية أفضل.	1,000	,584
تستعين المؤسسة بتقارير المحللين الاقتصاديين للتزود بالمعلومات حول المنافسين	1,000	,607
تستعين المؤسسة بمخرجات المؤتمرات والملتقيات للتزود بالمعلومات حول المنافسين	1,000	,648
تستعين المؤسسة بتقارير وسائل الإعلام المختلفة (إذاعات، لقاءات، حصص تلفزيونية... الخ) للتزود بالمعلومات حول المنافسين	1,000	,644
تستعين المؤسسة بمقالات المجلات المتخصصة بالأخبار الاقتصادية للتزود بالمعلومات حول المنافسين	1,000	,618
تستعين المؤسسة بموردي منافسيها للتزود بالمعلومات	1,000	,660

تسعى المؤسسة إلى جذب زبائننا من خلال تخفيض أسعارها	1,000	,667
تعمل المؤسسة على جذب زبائن جدد بإنتاج منتجات بخصائص وأشكال متنوعة	1,000	,712
تعمل المؤسسة على مراقبة عمليات الشراء الخاصة بالزبائن بشكل مستمر	1,000	,682
تتابع المؤسسة باستمرار احتياجات ورغبات الزبائن	1,000	,633
تسعى المؤسسة لإنتاج منتجات عالية الجودة لضمان استمرارية العلاقة مع الزبون	1,000	,705
تعتمد المؤسسة على الشراكة مع مؤسسات أخرى لزيادة حصتها السوقية	1,000	,801
تعتمد المؤسسة على خيار التحالف من أجل التقليل من تكاليف البحث والتطوير	1,000	,758
تعمل المؤسسة على مراقبة التحالفات الجديدة من أجل وضع إستراتيجية قوية لمواجهة منافسيها	1,000	,553
تعتمد المؤسسة على إستراتيجية الاندماج مع مؤسسات أخرى لتخفيض التكاليف	1,000	,822
تعتمد المؤسسة على خيار التحالف من أجل زيادة أرباحها	1,000	,697
تعتمد المؤسسة في صياغة إستراتيجيتها على المعلومات التي جمعت من بيئتها الخارجية	1,000	,659

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## ملحق رقم 05:

## جدول رقم 01: نتائج تحليل المركبات الأساسية لأبعاد إدارة علاقات الزبون

	Composante			
	1	2	3	4
تعمل المؤسسة مع كبار زبائنها من خلال حوار مستمر لتخصيص عروضها من الخدمات وفقا لأرائهم	,753	-,103	-,067	-,116
تقدم المؤسسة خدمات مخصصة لكبار الزبائن	,623	,246	-,210	,020
تبذل المؤسسة الجهد للتعرف على حاجات كبار الزبائن	,717	,218	-,275	-,272
يتعامل الموظفون مع الزبائن بعناية فائقة تمتلك المؤسسة الخبرة والموارد اللازمة في المبيعات والتسويق لتحقيق النجاح في إدارة علاقات الزبون	,598	,129	,118	,086
يتم تصميم برامج تدريب الموظفين في المؤسسة لتطوير المهارات المطلوبة ولاكتساب وتعميق العلاقات مع الزبائن	-,027	,672	,265	,027
تضع المؤسسة أهداف عمل واضحة فيما يتعلق باكتساب الزبون والمحافظة عليه وتنشيط العلاقة معه	-,213	,632	-,211	,205
يفاس أداء الموظف في المؤسسة وتحدد مكافئته بناء على عمله لتحقيق حاجات الزبائن وخدمة الزبون بنجاح	-,002	,687	,211	-,058
يصمم الهيكل التنظيمي في المؤسسة بدقة لتحقيق أفضل خدمة لعملائه	-,197	-,104	,112	,036
يستعد الموظفون في المؤسسة لمساعدة الزبائن والاستجابة لطلباتهم	,207	,714	-,300	-,150
تدرك المؤسسة تماما حاجات كبار الزبائن من خلال خبرتها في التعامل	-,255	,022	,527	,130
توفر المؤسسة قنوات اتصال مستمر مع كبار الزبائن	,232	,108	,638	-,067
يلبي الموظفون خدمات سريعة للزبائن تمتلك المؤسسة الكوادر الفنية الملائمة لتوفير الدعم الفني لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في بناء علاقات الزبائن	,288	-,291	,665	,320
تمتلك المؤسسة البرمجيات اللازمة لخدمة عملائها	,280	-,107	,647	-,211
تمتلك المؤسسة المعدات والأجهزة المناسبة لخدمة عملائها	-,102	,154	-,609	,776
تمتلك المؤسسة بقاعدة بيانات شاملة عن عملائها	,092	,253	,317	,637
	,227	,033	,182	,842
	,513	-,032	-,227	,663

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.  
a. 6 composantes extraites.

## ملحق رقم 05:

## جدول رقم 02: الجذور الكامنة والتباينات لمتغير إدارة علاقات الزبون

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,752	21,904	21,904	1,752	21,904	21,904
2	1,448	18,105	40,009	1,448	18,105	40,009
3	1,143	14,288	54,297	1,143	14,288	54,297
4	1,014	12,677	66,974	1,014	12,677	66,974
5	,839	10,482	77,457			
6	,729	9,109	86,566			
7	,666	8,326	94,892			
8	,409	5,108	100,000			

## جدول رقم 03: نوعية التمثيل لفقرات متغير إدارة علاقات الزبون

## Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
تعمل المؤسسة مع كبار زبائنها من خلال حوار مستمر لتخصيص عروضها من الخدمات وفقا لأرائهم	1,000	,717
تقدم المؤسسة خدمات مخصصة لكبار الزبائن	1,000	,619
تبذل المؤسسة الجهد للتعرف على حاجات كبار الزبائن	1,000	,709
يتعامل الموظفون مع الزبائن بعناية فائقة	1,000	,691
تملك المؤسسة الخبرة والموارد اللازمة في المبيعات والتسويق لتحقيق النجاح في إدارة علاقات الزبون	1,000	,717
يتم تصميم برامج تدريب الموظفين في المؤسسة لتطوير المهارات المطلوبة ولاكتساب وتعميق العلاقات مع الزبائن	1,000	,710
تضع المؤسسة أهداف عمل واضحة فيما يتعلق باكتساب الزبون والمحافظة عليه وتنشيط العلاقة معه	1,000	,502
يفاس أداء الموظف في المؤسسة وتحدد مكافئته بناء على عمله لتحقيق حاجات الزبائن وخدمة الزبون بنجاح	1,000	311
يصمم الهيكل التنظيمي في المؤسسة بدقة لتحقيق أفضل خدمة لعملائه	1,000	,543
يستعد الموظفون في المؤسسة لمساعدة الزبائن والاستجابة لطلباتهم	1,000	,490
تدرك المؤسسة تماما حاجات كبار الزبائن من خلال خبرتها في التعامل	1,000	,537
توفر المؤسسة قنوات اتصال مستمر مع كبار الزبائن	1,000	,677
يلبي الموظفون خدمات سريعة للزبائن	1,000	,604
تمتلك المؤسسة الكوادر الفنية الملائمة لتوفير الدعم الفني لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في بناء علاقات الزبائن	1,000	,637
تمتلك المؤسسة البرمجيات اللازمة لخدمة عملائها	1,000	,633
تمتلك المؤسسة المعدات والأجهزة المناسبة لخدمة عملائها	1,000	,731
تمتلك المؤسسة بقاعدة بيانات شاملة عن عملائها	1,000	,828

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## ملحق رقم 06

## جدول رقم 01: معاملات ارتباط بيرسون لمتغير الذكاء التنظيمي

## Corrélations

		OI	الرؤية الإستراتيجية	المصير المشترك	الرغبة في عملية التغيير	مجال التناغم والمواءمة في العمل	الروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة
OI	Corrélation de Pearson	1	,625**	,640**	,794**	,751**	,605**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	460	460	460	460	460	460

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

## جدول رقم 02: معاملات ارتباط بيرسون لمتغير الذكاء التنافسي

## Corrélations

		CI	الذكاء التكنولوجي	ذكاء المنافس	ذكاء الزبون	ذكاء التحالف الاستراتيجي
CI	Corrélation de Pearson	1	,616**	,666**	,769**	,677**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	460	460	460	460	460

## جدول رقم 03: معاملات ارتباط بيرسون لمتغير إدارة علاقات الزبون

## Corrélations

		CRM	كبار على التركيز الزبائن	علاقات تنظيم الزبائن	الزبون معرفة إدارة	الزبائن علاقات إدارة التكنولوجيا على المبنية
CRM	Corrélation de Pearson	1	,755**	,774**	,778**	,796**
	Sig. (bilatérale)		,000	,015	,000	,000
	N	460	460	460	460	460

## ملحق رقم 07

جدول رقم 01: معامل الثبات لأداة الاستبيان ككل

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	460	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	460	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,831	61

جدول رقم 02: معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

## الذكاء التنظيمي

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,730	23

## الذكاء التنافسي

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,704	22

## إدارة علاقات الزبون

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,754	16

## ملحق رقم 08

## جدول رقم 01: نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov لاعتدالية التوزيع

## Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
إدارة علاقات الزبون	,967	460	,120	,894	460	,140
الذكاء التنافسي	,909	460	,070	,938	460	,133
الذكاء التنظيمي	,984	460	,090	,909	460	,320

a. Correction de signification de Lilliefors

## جدول رقم 02: توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع

	Fréquence	Pourcentage
Valide ذكر	223	48,48
أنثى	137	51,52
Total	460	100,0

## جدول رقم 03: توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر

	Fréquence	Pourcentage
Valide أقل من 30 سنة	83	18
من 31 إلى 40 سنة	279	60,7
من 41 إلى 50 سنة	59	12,8
أكبر من 50 سنة	39	8,5
Total	460	100

## جدول رقم 04: توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage
Valide تقني سامي	70	15,2
ليسانس	162	35,2
مهندس دولة	125	27,2
دراسات عليا	103	22,4
Total	460	100

## جدول رقم 05: توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage
Valide عون تحكم	250	54,3
إطار	210	45,7
Total	460	100

## جدول رقم 06: توزيع عينة الدراسة وفقا للخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage
Valide أقل من 5 سنوات	73	15,9
من 6 إلى 10 سنوات	119	25,9
من 11 إلى 20 سنة	230	50
أكثر من 20 سنة	38	8,3
Total	460	100

## جدول رقم 07: توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد الدورات التدريبية

	Fréquence	Pourcentage
Valide لا يوجد	216	47
من 1 إلى 5 دورات	135	29,3
من 6 إلى 10 دورات	66	14,3
أكثر من 10 دورات	43	9,3
Total	460	100

## ملحق رقم 09

## جدول رقم 01: وصف فقرات متغير الذكاء التنظيمي

Statistiques descriptives			
	N	Moyenn e	Ecart type
1. تمتلك المؤسسة رؤية واضحة ومحددة تدلها على خطوات السير في المستقبل	460	4,31	,568
2. يتم الرجوع لرؤية المؤسسة عند صنع القرارات وتحديد الأولويات	460	4,04	,862
3. يتم اعتماد مراجعة استراتيجية سنوية لتحديد الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة	460	4,15	,662
4. تمارس المؤسسة أساليب فعالة للتأثير في بيئتها المجتمعية	460	3,57	1,187
5. يتم باستمرار توجيه المساهمات الفردية نحو أهداف المؤسسة	460	3,99	,940
6. تسود روح العمل الجماعي بالمؤسسة ويتم مشاركة المعلومات بين كافة العاملين لديها	460	4,02	,767
7. يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار	460	4,14	,586
8. تقوم الإدارة بتطوير خدماتها باستمرار بما يتناسب مع البيئة المحيطة	460	4,20	,777
9. تقوم الإدارة باستخدام التكنولوجيا الحديثة لانجاز مهامها في الإنتاج	460	3,67	1,291
10. تساعد سياسات المؤسسة في تدعيم الإبداع والابتكار لدى موظفيها	460	3,93	,983
11. تعترف القيادات الإدارية في المؤسسة بأخطائها وتقوم بتصحيح القرارات التي لا تحقق نتائج متميزة	460	4,08	,818
12. تشجع المؤسسة على نشر ثقافة تطوير الأداء لدى موظفيها	460	4,24	,662
13. تقوم المؤسسة بتنسيق جهود الموظفين بين الأقسام ومستوياتها المختلفة	460	4,15	,871
14. يتلاءم الهيكل التنظيمي مع رسالة المؤسسة والغرض الذي أنشئت من أجله	460	3,98	,982
15. تتوافق رؤية الوحدات مع بعضها البعض مع رؤية المؤسسة بدلا من الصراع بينهم	460	3,85	1,089
16. يشعر الموظفون بالرضا عن العمل داخل المؤسسة	460	4,28	,676
17. يقوم الموظفون ببذل أقصى جهد لتحقيق المستوى المتوقع منهم	460	4,13	,700
18. يشعر الموظفون بالتفاؤل الدائم ورغبتهم في استثمار الفرص المتاحة في مسار عملهم الوظيفي على أفضل نحو	460	3,85	1,100
19. تؤدي إدارة المؤسسة دورها على نحو يقّدي به كافة الموظفين	460	3,84	1,024
20. تقوم إدارة المؤسسة بحل مشكلات الأداء للعاملين وتشجيعهم بدلا من تثبيط عزيمتهم	460	4,22	,688
21. يستفيد الموظفون من التغذية الراجعة حول أدائهم لمهامهم ومسؤولياتهم	460	4,18	,699
22. توفر إدارة المؤسسة المعلومات للموظفين بالطرق الملائمة	460	4,13	,684
23. تهتم إدارة المؤسسة باتباع أحدث الأفكار والاتجاهات المتعلقة بالتطوير المستمر للأداء	460	4,07	,842
N valide (liste)	460		

## جدول رقم 02: شدة الإجابة لعبارات متغير الذكاء التنظيمي

1. تمتلك المؤسسة رؤية واضحة ومحددة تدلها على خطوات السير في المستقبل

	Fréquenc e	Pourcent age
غير موافق	4	,9
محايد	13	2,8
موافق	280	60,9
موافق بشدة	163	35,4
Total	460	100,0

2. يتم الرجوع لرؤية المؤسسة عند صنع القرارات وتحديد الأولويات

	Fréquen ce	Pourcent age
غير موافق بشدة	13	2,8
غير موافق	13	2,8
محايد	44	9,6
موافق	261	56,7
موافق بشدة	129	28,0
Total	460	100,0

3. يتم اعتماد مراجعة استراتيجية سنوية لتحديد الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة

	Fréquen ce	Pourcent age
غير موافق	8	1,7
محايد	24	5,2
موافق	202	43,9
موافق بشدة	226	49,1
Total	460	100,0

## ملحق رقم 09

4. تمارس المؤسسة أساليب فعالة للتأثير في بيئتها المجتمعية

	Fréquence	Pourcentage
غير موافق بشدة	27	5,9
غير موافق	92	20,0
Valide محايد	28	6,1
موافق	219	47,6
موافق بشدة	94	20,4
Total	460	100,0

5. يتم باستمرار توجيه المساهمات الفردية نحو أهداف المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage
غير موافق بشدة	14	3,0
غير موافق	35	7,6
Valide محايد	17	3,7
موافق	271	58,9
موافق بشدة	123	26,7
Total	460	100,0

6. تسود روح العمل الجماعي بالمؤسسة ويتم مشاركة المعلومات بين كافة العاملين لديها

	Fréquence	Pourcentage
غير موافق بشدة	2	,4
غير موافق	18	3,9
Valide محايد	64	13,9
موافق	260	56,5
موافق بشدة	116	25,2
Total	460	100,0

7. يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار

	Fréquence	Pourcentage
غير موافق	10	2,2
محاييد	21	4,6
Valide موافق	323	70,2
موافق بشدة	106	23,0
Total	460	100,0

8. تقوم الإدارة بتطوير خدماتها باستمرار بما يتناسب مع البيئة المحيطة

	Fréquence	Pourcentage
غير موافق بشدة	4	,9
غير موافق	19	4,1
Valide محايد	21	4,6
موافق	162	35,2
موافق بشدة	254	55,2
Total	460	100,0

9. تقوم الإدارة باستخدام التكنولوجيا الحديثة لانجاز مهامها في الإنتاج

	Fréquence	Pourcentage
غير موافق بشدة	41	8,9
غير موافق	70	15,2
Valide محايد	26	5,7
موافق	184	40,0
موافق بشدة	139	30,2
Total	460	100,0

## ملحق رقم 09

10. تساعد سياسات المؤسسة في تدعيم الإبداع والابتكار لدى موظفيها

	Fréquence	Pourcentage
غير موافق بشدة	16	3,5
غير موافق	34	7,4
محايد	42	9,1
موافق	244	53,0
موافق بشدة	124	27,0
Total	460	100,0

11. تعترف القيادات الإدارية في المؤسسة بأخطائها وتقوم بتصحيح القرارات التي لا تحقق نتائج متميزة

	Fréquence	Pourcentage
غير موافق بشدة	13	2,8
غير موافق	4	,9
محايد	46	10,0
موافق	266	57,8
موافق بشدة	131	28,5
Total	460	100,0

12. تشجع المؤسسة على نشر ثقافة تطوير الأداء لدى موظفيها

	Fréquence	Pourcentage
غير موافق	19	4,1
محايد	2	,4
موافق	149	32,4
موافق بشدة	290	63,0
Total	460	100,0

13. تقوم المؤسسة بتنسيق جهود الموظفين بين الأقسام ومستوياتها المختلفة

	Fréquence	Pourcentage
غير موافق بشدة	2	,4
غير موافق	40	8,7
محايد	12	2,6
موافق	237	51,5
موافق بشدة	169	36,7
Total	460	100,0

14. يتلاءم الهيكل التنظيمي مع رسالة المؤسسة والغرض الذي أنشئت من أجله

	Fréquence	Pourcentage
غير موافق بشدة	15	3,3
غير موافق	33	7,2
محايد	38	8,3
موافق	236	51,3
موافق بشدة	138	30,0
Total	460	100,0

## ملحق رقم 09

15. تتوافق رؤية الوحدات مع بعضها البعض مع رؤية المؤسسة بدلا من الصراع بينهم

	Fréquence	Pourcentage
غير موافق بشدة	28	6,1
غير موافق	39	8,5
Validé محايد	26	5,7
موافق	247	53,7
موافق بشدة	120	26,1
Total	460	100,0

16. شعر الموظفون بالرضا عن العمل داخل المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage
غير موافق	10	2,2
Validé محايد	28	6,1
موافق	243	52,8
موافق بشدة	179	38,9
Total	460	100,0

17. يقوم الموظفون ببذل أقصى جهد لتحقيق المستوى المتوقع منهم

	Fréquence	Pourcentage
غير موافق	15	3,3
Validé محايد	41	8,9
موافق	272	59,1
موافق بشدة	132	28,7
Total	460	100,0

18. يشعر الموظفون بالتفاؤل الدائم ورغبتهم في استثمار الفرص المتاحة في مسار عملهم الوظيفي على أفضل نحو

	Fréquence	Pourcentage
غير موافق بشدة	9	2,0
Validé غير موافق	69	15,0
محايد	57	12,4
موافق	173	37,6
موافق بشدة	152	33,0
Total	460	100,0

## ملحق رقم 09

19. تؤدي إدارة المؤسسة دورها على نحو يفتدي به كافة الموظفين

	Fréquence	Pourcentage
غير موافق بشدة	9	2,0
غير موافق	72	15,7
محايد	13	2,8
موافق	255	55,4
موافق بشدة	111	24,1
Total	460	100,0

20. تقوم إدارة المؤسسة بحل مشكلات الأداء للعاملين وتشجيعهم بدلا من تثبيط عزيمتهم

	Fréquence	Pourcentage
غير موافق بشدة	3	,7
غير موافق	11	2,4
محايد	18	3,9
موافق	151	32,8
موافق بشدة	277	60,2
Total	460	100,0

21. يستفيد الموظفون من التغذية الراجعة حول أدائهم لمهامهم ومسؤولياتهم

	Fréquence	Pourcentage
غير موافق بشدة	2	,4
غير موافق	4	,9
محايد	54	11,7
موافق	249	54,1
موافق بشدة	151	32,8
Total	460	100,0

22. توفر إدارة المؤسسة المعلومات للموظفين بالطرق الملائمة

	Fréquence	Pourcentage
غير موافق	23	5,0
محايد	13	2,8
موافق	307	66,7
موافق بشدة	117	25,4
Total	460	100,0

23. تهتم إدارة المؤسسة باتباع أحدث الأفكار والاتجاهات المتعلقة بالتطوير المستمر للأداء

	Fréquence	Pourcentage
غير موافق	48	10,4
محايد	4	,9
موافق	276	60,0
موافق بشدة	132	28,7
Total	460	100,0

## ملحق رقم 10

## جدول رقم 01: وصف فقرات متغير الذكاء التنافسي

## Statistiques descriptives

	N	Maximum	Moyenne	Ecart type
24. تعتمد المؤسسة على أحدث التكنولوجيات في جمع وتخزين المعلومات	460	5	4,22	,822
25. تتابع المؤسسة كل التطورات والابتكارات التكنولوجية في مجال نشاطها	460	5	3,98	,757
26. تنتج المؤسسة منتجات وخدمات مميزة باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية	460	5	4,27	,624
27. تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية التنافسية لمعرفة المزايا التنافسية الخاصة بالمنافسين	460	5	4,14	,787
28. بالمؤسسة خبراء متخصصون في جمع المعلومات عن المنافسين	460	5	4,27	,735
29. تجمع المؤسسة معلومات عن منتجات المنافسين من أجل إنتاج منتجات ذات مزايا تنافسية أفضل.	460	5	4,21	,732
30. تستعين المؤسسة بتقارير المحللين الاقتصاديين للتزود بالمعلومات حول المنافسين	460	5	2,76	,851
31. تستعين المؤسسة بمخرجات المؤتمرات والملتقيات للتزود بالمعلومات حول المنافسين	460	5	4,31	,603
32. تستعين المؤسسة بتقارير وسائل الإعلام المختلفة (إذاعات، لقاءات، حصص تلفزيونية... الخ) (للتزود بالمعلومات حول المنافسين	460	5	2,04	,899
33. تستعين المؤسسة بمقالات المجلات المتخصصة بالأخبار الاقتصادية للتزود بالمعلومات حول المنافسين	460	5	4,08	,916
34. تستعين المؤسسة بموردي منافسيها للتزود بالمعلومات	460	5	4,22	,666
35. تسعى المؤسسة إلى جذب زبائنها من خلال تخفيض أسعارها	460	5	3,84	,968
36. تعمل المؤسسة على جذب زبائن جدد بإنتاج منتجات بخصائص وأشكال متنوعة	460	5	4,03	,878
37. تعمل المؤسسة على مراقبة عمليات الشراء الخاصة بالزبائن بشكل مستمر	460	5	4,07	,874
38. تتابع المؤسسة باستمرار احتياجات ورغبات الزبائن	460	5	4,03	,830
39. تسعى المؤسسة لإنتاج منتجات عالية الجودة لضمان استمرارية العلاقة مع الزبون	460	5	4,19	,739
40. تعتمد المؤسسة على الشراكة مع مؤسسات أخرى لزيادة حصتها السوقية	460	5	3,68	1,268
41. تعتمد المؤسسة على خيار التحالف من أجل التقليل من تكاليف البحث والتطوير	460	5	4,19	,883
42. تعمل المؤسسة على مراقبة التحالفات الجديدة من أجل وضع إستراتيجية قوية لمواجهة منافسيها	460	5	4,13	,861
43. تعتمد المؤسسة على إستراتيجية الاندماج مع مؤسسات أخرى لتخفيض التكاليف	460	5	4,20	,654
44. تعتمد المؤسسة على خيار التحالف من أجل زيادة أرباحها	460	5	4,02	,924
45. تعتمد المؤسسة في صياغة إستراتيجيتها على المعلومات التي جمعت من بيئتها الخارجية	460	5	3,56	1,173
N valide (liste)	460			

## ملحق رقم 10

جدول رقم 02: شدة الإجابة لعبارات متغير الذكاء التنافسي

24. تعتمد المؤسسة على أحدث التكنولوجيات في جمع وتخزين المعلومات

	Fréquence	Pourcentage	
Valide	غير موافق بشدة	7	1,5
	غير موافق	18	3,9
	محايد	20	4,3
	موافق	177	38,5
	موافق بشدة	238	51,7
	Total	460	100,0

25. تتابع المؤسسة كل التطورات والابتكارات التكنولوجية في مجال نشاطها

	Fréquence	Pourcentage	
Valide	غير موافق بشدة	5	1,1
	غير موافق	23	5,0
	محايد	37	8,0
	موافق	306	66,5
	موافق بشدة	89	19,3
	Total	460	100,0

26. تنتج المؤسسة منتجات وخدمات مميزة باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية

	Fréquence	Pourcentage	
Valide	محايد	44	9,6
	موافق	168	36,5
	موافق بشدة	248	53,9
	Total	460	100,0

27. تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية التنافسية لمعرفة المزايا التنافسية الخاصة بالمنافسين

	Fréquence	Pourcentage	
Valide	غير موافق	33	7,2
	محايد	15	3,3
	موافق	265	57,6
	موافق بشدة	147	32,0
	Total	460	100,0

28. بالمؤسسة خبراء متخصصون في جمع المعلومات عن المنافسين

	Fréquence	Pourcentage	
Valide	غير موافق بشدة	6	1,3
	غير موافق	12	2,6
	محايد	7	1,5
	موافق	172	37,4
	موافق بشدة	263	57,2
	Total	460	100,0

29. تجمع المؤسسة معلومات عن منتجات المنافسين من أجل إنتاج منتجات ذات مزايا تنافسية أفضل.

	Fréquence	Pourcentage	
Valide	غير موافق بشدة	4	,9
	غير موافق	12	2,6
	محايد	25	5,4
	موافق	157	34,1
	موافق بشدة	262	57,0
	Total	460	100,0

30. تستعين المؤسسة بتقارير المحللين الاقتصاديين للتردد بالمعلومات حول المنافسين

	Fréquence	Pourcentage	
Valide	غير موافق بشدة	49	10,7
	غير موافق	75	16,3
	محايد	287	62,4
	موافق	36	7,8
	موافق بشدة	13	2,8
	Total	460	100,0

## ملحق رقم 10

31. تستعين المؤسسة بمخرجات المؤتمرات والملتقيات للتزود بالمعلومات حول المنافسين

	Fréquence	Pourcentage
Valide غير موافق	4	,9
محايد	22	4,8
موافق	174	37,8
موافق بشدة	260	56,5
Total	460	100,0

32. تستعين المؤسسة بتقارير وسائل الإعلام المختلفة (إذاعات، لقاءات، حصص تلفزيونية... الخ) (للتزود بالمعلومات حول المنافسين)

	Fréquence	Pourcentage
Valide غير موافق بشدة	102	22,2
غير موافق	300	65,2
محايد	4	,9
موافق	44	9,6
موافق بشدة	10	2,2
Total	460	100,0

33. تستعين المؤسسة بمقالات المجالات المتخصصة بالأخبار الاقتصادية للتزود بالمعلومات حول المنافسين

	Fréquence	Pourcentage
Valide غير موافق بشدة	16	3,5
غير موافق	22	4,8
محايد	14	3,0
موافق	266	57,8
موافق بشدة	142	30,9
Total	460	100,0

34. تستعين المؤسسة بموردي منافسيها للتزود بالمعلومات

	Fréquence	Pourcentage
Valide غير موافق بشدة	2	,4
غير موافق	4	,9
محايد	39	8,5
موافق	152	33,0
موافق بشدة	263	57,2
Total	460	100,0

35. تسعى المؤسسة إلى جذب زبائنها من خلال تخفيض أسعارها

	Fréquence	Pourcentage
Valide غير موافق بشدة	22	4,8
غير موافق	34	7,4
محايد	24	5,2
موافق	296	64,3
موافق بشدة	84	18,3
Total	460	100,0

36. تعمل المؤسسة على جذب زبائن جدد بإنتاج منتجات بخصائص وأشكال متنوعة

	Fréquence	Pourcentage
Valide غير موافق بشدة	11	2,4
غير موافق	31	6,7
محايد	11	2,4
موافق	287	62,4
موافق بشدة	120	26,1
Total	460	100,0

37. تعمل المؤسسة على مراقبة عمليات الشراء الخاصة بالزبائن بشكل مستمر

	Fréquence	Pourcentage
Valide غير موافق بشدة	3	,7
غير موافق	32	7,0
محايد	46	10,0
موافق	227	49,3
موافق بشدة	152	33,0
Total	460	100,0

## ملحق رقم 10

38. تتابع المؤسسة باستمرار احتياجات ورغبات الزبائن

	Fréquence	Pourcentage
Valide غير موافق بشدة	5	1,1
غير موافق	31	6,7
محايد	28	6,1
موافق	276	60,0
موافق بشدة	120	26,1
Total	460	100,0

39. تسعى المؤسسة لإنتاج منتجات عالية الجودة لضمان استمرارية العلاقة مع الزبون

	Fréquence	Pourcentage
Valide غير موافق بشدة	4	,9
غير موافق	8	1,7
محايد	42	9,1
موافق	249	54,1
موافق بشدة	157	34,1
Total	460	100,0

40. تعتمد المؤسسة على الشراكة مع مؤسسات أخرى لزيادة حصتها السوقية

	Fréquence	Pourcentage
Valide غير موافق بشدة	38	8,3
غير موافق	75	16,3
محايد	13	2,8
موافق	204	44,3
موافق بشدة	130	28,3
Total	460	100,0

41. تعتمد المؤسسة على خيار التحالف من أجل التقليل من تكاليف البحث والتطوير

	Fréquence	Pourcentage
Valide غير موافق بشدة	13	2,8
غير موافق	15	3,3
محايد	21	4,6
موافق	235	51,1
موافق بشدة	176	38,3
Total	460	100,0

42. تعمل المؤسسة على مراقبة التحالفات الجديدة من أجل وضع إستراتيجية قوية لمواجهة منافسيها

	Fréquence	Pourcentage
Valide غير موافق بشدة	13	2,8
غير موافق	11	2,4
محايد	33	7,2
موافق	249	54,1
موافق بشدة	154	33,5
Total	460	100,0

43. تعتمد المؤسسة على إستراتيجية الاندماج مع مؤسسات أخرى لتخفيض التكاليف

	Fréquence	Pourcentage
Valide غير موافق بشدة	4	,9
غير موافق	7	1,5
محايد	17	3,7
موافق	133	28,9
موافق بشدة	299	65,0
Total	460	100,0

44. تعتمد المؤسسة على خيار التحالف من أجل زيادة أرباحها

	Fréquence	Pourcentage
Valide غير موافق بشدة	4	,9
غير موافق	41	8,9
محايد	44	9,6
موافق	223	48,5
موافق بشدة	148	32,2
Total	460	100,0

## ملحق رقم 10

45. تعتمد المؤسسة في صياغة إستراتيجيتها على المعلومات التي جمعت من بيئتها الخارجية

	Fréquence	Pourcentage
Valide غير موافق بشدة	42	9,1
غير موافق	53	11,5
محايد	51	11,1
موافق	234	50,9
موافق بشدة	80	17,4
Total	460	100,0

## ملحق رقم 11

## جدول رقم 01: وصف فقرات متغير إدارة علاقات الزبون

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
46. تعمل المؤسسة مع كبار زبائنها من خلال حوار مستمر لتخصيص عروضها من الخدمات وفقا لأرائهم	460	4,02	1,076
47. تقدم المؤسسة خدمات مخصصة لكبار الزبائن	460	4,15	,690
48. تبذل المؤسسة الجهد للتعرف على حاجات كبار الزبائن	460	4,25	,701
49. يتعامل الموظفون مع الزبائن بعناية فائقة	460	3,43	1,168
50. تملك المؤسسة الخبرة والموارد اللازمة في المبيعات والتسويق لتحقيق النجاح في إدارة علاقات الزبون	460	4,18	,776
51. يتم تصميم برامج تدريب الموظفين في المؤسسة لتطوير المهارات المطلوبة ولاكتساب وتعميق العلاقات مع الزبائن	460	2,20	,775
52. تضع المؤسسة أهداف عمل واضحة فيما يتعلق باكتساب الزبون والمحافظة عليه وتنشيط العلاقة معه	460	4,17	,619
53. يصمم الهيكل التنظيمي في المؤسسة بدقة لتحقيق أفضل خدمة لعملائه	460	4,04	,862
54. يستعد الموظفون في المؤسسة لمساعدة الزبائن والاستجابة لطلباتهم	460	4,35	,662
55. تدرك المؤسسة تماما حاجات كبار الزبائن من خلال خبرتها في التعامل	460	3,57	1,187
56. توفر المؤسسة قنوات اتصال مستمر مع كبار الزبائن	460	3,99	,940
57. يلبي الموظفون خدمات سريعة للزبائن	460	4,02	,767
58. تمتلك المؤسسة الكوادر الفنية الملائمة لتوفير الدعم الفني لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في بناء علاقات الزبائن	460	4,14	,586
59. تمتلك المؤسسة البرمجيات اللازمة لخدمة عملائها	460	4,20	,777
60. تمتلك المؤسسة المعدات والأجهزة المناسبة لخدمة عملائها	460	3,67	1,291
61. تمتلك المؤسسة بقاعدة بيانات شاملة عن عملائها	460	3,93	,983
N valide (liste)	460		

## ملحق رقم 11

## جدول رقم 02: شدة الإجابة لعبارات متغير إدارة علاقات الزبون

46. تعمل المؤسسة مع كبار زبائنهم من خلال حوار مستمر لتخصيص عروضها من الخدمات وفقا لآرائهم

	Fréquence	Pourcentage	
Valide	غير موافق بشدة	24	5,2
	غير موافق	32	7,0
	محايد	22	4,8
	موافق	216	47,0
	موافق بشدة	166	36,1
	Total	460	100,0

47. تقدم المؤسسة خدمات مخصصة لكبار الزبائن

	Fréquence	Pourcentage	
Valide	غير موافق	12	2,6
	محايد	44	9,6
	موافق	267	58,0
	موافق بشدة	137	29,8
	Total	460	100,0

48. تبذل المؤسسة الجهد للتعرف على حاجات كبار الزبائن

	Fréquence	Pourcentage	
Valide	غير موافق	13	2,8
	محايد	31	6,7
	موافق	171	37,2
	موافق بشدة	245	53,3
	Total	460	100,0

49. يتعامل الموظفون مع الزبائن بعناية فائقة

	Fréquence	Pourcentage	
Valide	غير موافق بشدة	14	3,0
	غير موافق	128	27,8
	محايد	53	11,5
	موافق	178	38,7
	موافق بشدة	87	18,9
	Total	460	100,0

50. تملك المؤسسة الخبرة والموارد اللازمة في المبيعات والتسويق لتحقيق النجاح في إدارة علاقات الزبون

	Fréquence	Pourcentage	
Valide	غير موافق بشدة	7	1,5
	غير موافق	20	4,3
	محايد	2	,4
	موافق	284	61,7
	موافق بشدة	147	32,0
	Total	460	100,0

51. يتم تصميم برامج تدريب الموظفين في المؤسسة لتطوير المهارات المطلوبة ولاكتساب وتعميق العلاقات مع الزبائن

	Fréquence	Pourcentage	
Valide	غير موافق بشدة	78	17,0
	غير موافق	235	51,1
	محايد	124	27,0
	موافق	23	5,0
	Total	460	100,0

52. تضع المؤسسة أهداف عمل واضحة فيما يتعلق باكتساب الزبون والمحافظة عليه وتنشيط العلاقة معه

	Fréquence	Pourcentage	
Valide	غير موافق	9	2,0
	محايد	28	6,1
	موافق	297	64,6
	موافق بشدة	126	27,4
	Total	460	100,0

## ملحق رقم 11

53. يصمم الهيكل التنظيمي في المؤسسة بدقة لتحقيق أفضل خدمة لعملائه

	Fréquence	Pourcentage
Valide غير موافق بشدة	13	2,8
غير موافق	13	2,8
محايد	44	9,6
موافق	261	56,7
موافق بشدة	129	28,0
Total	460	100,0

54. يستعد الموظفون في المؤسسة لمساعدة الزبائن والاستجابة لطلباتهم

	Fréquence	Pourcentage
Valide غير موافق	8	1,7
محايد	24	5,2
موافق	202	43,9
موافق بشدة	226	49,1
Total	460	100,0

55. تدرك المؤسسة تماما حاجات كبار الزبائن من خلال خبرتها في التعامل

	Fréquence	Pourcentage
Valide غير موافق بشدة	27	5,9
غير موافق	92	20,0
محايد	28	6,1
موافق	219	47,6
موافق بشدة	94	20,4
Total	460	100,0

56. توفر المؤسسة قنوات اتصال مستمر مع كبار الزبائن

	Fréquence	Pourcentage
Valide غير موافق بشدة	14	3,0
غير موافق	35	7,6
محايد	17	3,7
موافق	271	58,9
موافق بشدة	123	26,7
Total	460	100,0

57. يلبي الموظفون خدمات سريعة للزبائن

	Fréquence	Pourcentage
Valide غير موافق بشدة	2	,4
غير موافق	18	3,9
محايد	64	13,9
موافق	260	56,5
موافق بشدة	116	25,2
Total	460	100,0

58. تمتلك المؤسسة الكوادر الفنية الملائمة لتوفير الدعم الفني لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في بناء علاقات الزبائن

	Fréquence	Pourcentage
Valide غير موافق	10	2,2
محايد	21	4,6
موافق	323	70,2
موافق بشدة	106	23,0
Total	460	100,0

59. تمتلك المؤسسة البرمجيات اللازمة لخدمة عملائها

	Fréquence	Pourcentage
Valide غير موافق بشدة	4	,9
غير موافق	19	4,1
محايد	21	4,6
موافق	162	35,2
موافق بشدة	254	55,2
Total	460	100,0

## ملحق رقم 11

60. تمتلك المؤسسة المعدات والأجهزة المناسبة لخدمة عملائها

	Fréquence	Pourcentage
Valide غير موافق بشدة	41	8,9
غير موافق	70	15,2
محايد	26	5,7
موافق	184	40,0
موافق بشدة	139	30,2
Total	460	100,0

61. تمتلك المؤسسة بقاعدة بيانات شاملة عن عملائها

	Fréquence	Pourcentage
Valide غير موافق بشدة	16	3,5
غير موافق	34	7,4
محايد	42	9,1
موافق	244	53,0
موافق بشدة	124	27,0
Total	460	100,0

جدول رقم 03: ترتيب أبعاد المتغيرات وفقا للأوساط الحسابية المرجحة

## Statistiques descriptives

	N	Ecart type	Moyenne
إدارة علاقات الزبون	460	,308	4,03
الذكاء التنافسي	460	,252	4,07
الذكاء التنظيمي	460	,287	4,05
الرؤية الإستراتيجية	460	,415	4,07
المصير المشترك	460	,459	4,05
الرغبة في عملية التغيير	460	,472	4,02
مجال التناغم والمواءمة في العمل	460	,714	3,99
الروح المعنوية و ضغوط العمل ونشر المعرفة	460	,310	4,09
الذكاء التكنولوجي	460	,449	4,16
ذكاء المنافس	460	,303	4,14
ذكاء الزبون	460	,461	4,03
ذكاء التحالف الإستراتيجي	460	,485	3,96
التركيز على كبار الزبائن	460	,532	3,96
تنظيم علاقات الزبائن	460	,311	4,18
إدارة معرفة الزبون	460	,513	3,98
إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا	460	,534	3,98
N valide (liste)	460		

## ملحق رقم 12

جدول رقم 01: نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA للكشف عن الفروقات الإحصائية (النوع)

## ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
إدارة علاقات الزبون	Inter-groupes	,138	1	,138	1,452	,229
	Intragroupes	43,415	458	,095		
	Total	43,552	459			
الذكاء التنافسي	Inter-groupes	,015	1	,015	,231	,631
	Intragroupes	29,145	458	,064		
	Total	29,160	459			
الذكاء التنظيمي	Inter-groupes	,047	1	,047	,570	,451
	Intragroupes	37,738	458	,082		
	Total	37,785	459			

جدول رقم 02: نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA للكشف عن الفروقات الإحصائية (العمر)

## ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
إدارة علاقات الزبون	Inter-groupes	,730	3	,243	2,591	,052
	Intragroupes	42,822	456	,094		
	Total	43,552	459			
الذكاء التنافسي	Inter-groupes	,358	3	,119	1,892	,130
	Intragroupes	28,801	456	,063		
	Total	29,160	459			
الذكاء التنظيمي	Inter-groupes	,280	3	,093	1,134	,335
	Intragroupes	37,506	456	,082		
	Total	37,785	459			

جدول رقم 03: نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA للكشف عن الفروقات الإحصائية (المؤهل العلمي)

## ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
إدارة علاقات الزبون	Inter-groupes	1,808	3	,147	1,244	,274
	Intragroupes	41,744	456	,118		
	Total	43,552	459			
الذكاء التنافسي	Inter-groupes	1,054	3	,147	1,244	,274
	Intragroupes	28,106	456	,118		
	Total	29,160	459			
الذكاء التنظيمي	Inter-groupes	1,741	3	,272	,408	,528
	Intragroupes	36,045	456	,668		
	Total	37,785	459			

## ملحق رقم 12

جدول رقم 04: نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA للكشف عن الفروقات الإحصائية (المستوى الوظيفي)

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
إدارة علاقات الزبون	Inter-groupes	,320	1	,320	3,392	,066
	Intragroupes	43,232	458	,094		
	Total	43,552	459			
الذكاء التنافسي	Inter-groupes	,180	1	,180	2,842	,092
	Intragroupes	28,980	458	,063		
	Total	29,160	459			
الذكاء التنظيمي	Inter-groupes	,145	1	,145	1,763	,185
	Intragroupes	37,641	458	,082		
	Total	37,785	459			

جدول رقم 05: نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA للكشف عن الفروقات الإحصائية (الخبرة المهنية)

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
إدارة علاقات الزبون	Inter-groupes	,248	3	,083	,870	,456
	Intragroupes	43,304	456	,095		
	Total	43,552	459			
الذكاء التنافسي	Inter-groupes	,227	3	,076	1,195	,311
	Intragroupes	28,932	456	,063		
	Total	29,160	459			
الذكاء التنظيمي	Inter-groupes	,271	3	,090	1,099	,349
	Intragroupes	37,514	456	,082		
	Total	37,785	459			

جدول رقم 06: نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA للكشف عن الفروقات الإحصائية (للدورات التدريبية)

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
إدارة علاقات الزبون	Inter-groupes	,342	3	,114	1,204	,308
	Intragroupes	43,210	456	,095		
	Total	43,552	459			
الذكاء التنافسي	Inter-groupes	,245	3	,082	1,285	,279
	Intragroupes	28,915	456	,063		
	Total	29,160	459			
الذكاء التنظيمي	Inter-groupes	,229	3	,076	,929	,427
	Intragroupes	37,556	456	,082		
	Total	37,785	459			

## ملحق رقم 13

جدول رقم 01: مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنافسي والبعد الأول لإدارة علاقات الزبون

## Corrélations

		التركيز على كبار الزبائن
الذكاء التنافسي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,499** ,000 460
الذكاء التكنولوجي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,144** ,002 460
ذكاء المنافس	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,153** ,001 460
ذكاء الزبون	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,519** ,000 460
ذكاء التحالف الاستراتيجي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,478** ,000 460
التركيز على كبار الزبائن	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1  460

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

جدول رقم 02: مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنافسي والبعد الثاني لإدارة علاقات الزبون

## Corrélations

		تنظيم علاقات الزبائن
الذكاء التنافسي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,322** ,000 460
الذكاء التكنولوجي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,200** ,000 460
ذكاء المنافس	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,530** ,000 460
ذكاء الزبون	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,118* ,012 460
ذكاء التحالف الاستراتيجي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,013** ,004 460
تنظيم علاقات الزبائن	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1  460

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

## ملحق رقم 13

جدول رقم 03: مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنافسي والبعد الثالث لإدارة علاقات الزبون

## Corrélations

		إدارة معرفة الزبون
الذكاء التنافسي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,478** ,000 460
الذكاء التكنولوجي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,561 ,061 460
ذكاء المنافس	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,044 ,144 460
ذكاء الزبون	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,578 ,444 460
ذكاء التحالف الاستراتيجي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,387 ,270 460
إدارة معرفة الزبون	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1  460

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

جدول رقم 04: مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنافسي والبعد الرابع لإدارة علاقات الزبون

## Corrélations

		إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا
الذكاء التنافسي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,566** ,000 460
الذكاء التكنولوجي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,547** ,014 460
ذكاء المنافس	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,644** ,003 460
ذكاء الزبون	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,498** ,000 460
ذكاء التحالف الاستراتيجي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,625** ,000 460
إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1  460

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

## ملحق رقم 14

جدول رقم 01: مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنظيمي والبعد الأول لإدارة علاقات الزبون

## Corrélations

		التركيز على كبار الزبائن
الذكاء التنظيمي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,650** ,000 460
الرؤية الإستراتيجية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,237** ,000 460
المصير المشترك	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,302** ,000 460
المرغبة في عملية التغيير	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,467** ,000 460
مجال التناغم والمواهمة في العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,631** ,000 460
الروح المعنوية و ضغوط العمل ونشر المعرفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,414** ,000 460
التركيز على كبار الزبائن	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1  460

جدول رقم 02: مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنظيمي والبعد الثاني لإدارة علاقات الزبون

## Corrélations

		تنظيم علاقات الزبائن
الذكاء التنظيمي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,650** ,004 460
الرؤية الإستراتيجية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,372** ,000 460
المصير المشترك	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,553** ,007 460
المرغبة في عملية التغيير	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,458** ,005 460
مجال التناغم والمواهمة في العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,478** ,000 460
الروح المعنوية و ضغوط العمل ونشر المعرفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,523** ,008 460
تنظيم علاقات الزبائن	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1  460

## ملحق رقم 14

جدول رقم 03: مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنظيمي والبعد الثالث لإدارة علاقات الزبون

## Corrélations

		إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا
الذكاء التنظيمي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,735** ,000 460
الرؤية الإستراتيجية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,245** ,000 460
المصير المشترك	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,518** ,002 460
الرغبة في عملية التغيير	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,879** ,001 460
مجال التناغم والمواءمة في العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,473** ,000 460
الروح المعنوية و ضغوط العمل ونشر المعرفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,259** ,003 460
إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 460

جدول رقم 04: مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنظيمي والبعد الرابع لإدارة علاقات الزبون

## Corrélations

		إدارة معرفة الزبون
الذكاء التنظيمي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,680** ,000 460
الرؤية الاستراتيجية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,680** ,000 460
المصير المشترك	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,661** ,000 460
الرغبة في عملية التغيير	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,542** ,000 460
مجال التناغم والمواءمة في العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,364** ,000 460
الروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,159** ,001 460
إدارة معرفة الزبون	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 460

## ملحق رقم 15

جدول رقم 01: مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء التنافسي وأبعاد الذكاء التنظيمي

## Corrélations

		الذكاء التكنولوجي	ذكاء المنافس	ذكاء الزبون	ذكاء التحالف الاستراتيجي
الرؤية الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	,178**	,245**	,428**	,237**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,002
	N	460	460	460	460
المصير المشترك	Corrélation de Pearson	,407**	,440**	,508**	,393**
	Sig. (bilatérale)	,005	,0077	,000	,000
	N	460	460	460	460
الرغبة في عملية التغيير	Corrélation de Pearson	,447*	,529*	,500**	,738**
	Sig. (bilatérale)	,017	,033	,000	,000
	N	460	460	460	460
مجال التناغم والمواءمة في العمل	Corrélation de Pearson	,663**	,441**	,358**	,673**
	Sig. (bilatérale)	,008	,008	,000	,000
	N	460	460	460	460
الروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة	Corrélation de Pearson	,334**	,559**	,145**	,325**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,002	,000
	N	460	460	460	460

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

## ملحق رقم 16

جدول رقم 01: نتائج تقدير نموذج الانحدار البسيط بين البعد الأول للذكاء التنافسي وإدارة علاقات الزبون

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,384 <sup>a</sup>	,234	,229	,12755

a. Prédicteurs : (Constante), الذكاء التكنولوجي CI1

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,113	1	,113	6,926	,009 <sup>b</sup>
Résidus	3,221	458	,016		
Total	3,334	459			

a. Variable dépendante : إدارة علاقات الزبون  
b. Prédicteurs : (Constante), الذكاء التكنولوجي CI1

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3,773	,049		77,447	,000
الذكاء التكنولوجي CI1	,029	,011	,184	2,632	,009

a. Variable dépendante : إدارة علاقات الزبون

جدول رقم 02: نتائج تقدير نموذج الانحدار البسيط بين البعد الثاني للذكاء التنافسي وإدارة علاقات الزبون

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,385 <sup>a</sup>	,213	,208	,12225

a. Prédicteurs : (Constante), ذكاء المنافس CI2

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,375	1	,375	25,100	,000 <sup>b</sup>
Résidus	2,959	458	,015		
Total	3,334	459			

a. Variable dépendante : إدارة علاقات الزبون  
b. Prédicteurs : (Constante), ذكاء المنافس CI2

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	4,555	,131		34,734	,000
ذكاء المنافس CI2	,168	,034	,335	5,010	,000

a. Variable dépendante : إدارة علاقات الزبون

## ملحق رقم 16

جدول رقم 03: نتائج تقدير نموذج الانحدار البسيط بين البعد الثالث للذكاء التنافسي وإدارة علاقات الزبون

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,671 <sup>a</sup>	,450	,447	,09622

a.ذكاء الزبون CI3. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,501	1	1,501	162,099	,000 <sup>b</sup>
Résidus	1,833	458	,009		
Total	3,334	459			

a. Variable dépendante : إدارة علاقات الزبون

b.ذكاء الزبون CI3. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	6,044	,169		35,841	,000
ذكاء الزبون CI3	,532	,042	,671	12,732	,000

a. Variable dépendante : إدارة علاقات الزبون

جدول رقم 04: نتائج تقدير نموذج الانحدار البسيط بين البعد الرابع للذكاء التنافسي وإدارة علاقات الزبون

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,645 <sup>a</sup>	,416	,413	,09920

a.ذكاء التحالف الاستراتيجي CI4. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,386	1	1,386	140,835	,000 <sup>b</sup>
Résidus	1,948	458	,010		
Total	3,334	459			

a. Variable dépendante : إدارة علاقات الزبون

b.ذكاء التحالف الاستراتيجي CI4. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,651	,105		25,153	,000
ذكاء التحالف الاستراتيجي CI4	,315	,027	,645	11,867	,000

a. Variable dépendante : إدارة علاقات الزبون

## ملحق رقم 16

جدول رقم 05: نتائج تقدير نموذج الانحدار البسيط بين متغير الذكاء التنافسي ومتغير إدارة علاقات الزبون

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,750 <sup>a</sup>	,562	,560	,08583

a. Prédicteurs : (Constante), CI التنافسي الذكاء

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,875	1	1,875	254,563	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	1,459	458	,007		
	Total	3,334	459			

a. Variable dépendante : إدارة علاقات الزبون CRM

b. Prédicteurs : (Constante), CI التنافسي الذكاء

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,507	,087		28,657	,000
	CI التنافسي الذكاء	,351	,022	,750	15,955	,000

a. Variable dépendante : إدارة علاقات الزبون CRM

## ملحق رقم 17

جدول رقم 01: نتائج تقدير نموذج الانحدار البسيط بين البعد الأول للذكاء التنظيمي وإدارة علاقات الزبون

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,384 <sup>a</sup>	,248	,243	,11980

a. الرؤية الإستراتيجية OI1. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,492	1	,492	34,306	,000 <sup>b</sup>
Résidus	2,842	458	,014		
Total	3,334	459			

a. Variable dépendante : إدارة علاقات الزبون CRM

b. Prédicteurs : (Constante), الرؤية الإستراتيجية OI1

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés	Ecart standard	Coefficients standardisés	T	Sig.
1 (Constante)	5,911	,344		17,204	,000
الرؤية الإستراتيجية OI1	,494	,084	,384	5,857	,000

a. Variable dépendante : إدارة علاقات الزبون CRM

جدول رقم 02: نتائج تقدير نموذج الانحدار البسيط بين البعد الثاني للذكاء التنظيمي وإدارة علاقات الزبون

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,592 <sup>a</sup>	,350	,347	,10461

a. المصير المشترك OI2. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,167	1	1,167	106,661	,000 <sup>b</sup>
Résidus	2,167	458	,011		
Total	3,334	459			

a. Variable dépendante : إدارة علاقات الزبون CRM

b. Prédicteurs : (Constante), المصير المشترك OI2

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés	Ecart standard	Coefficients standardisés	T	Sig.
1 (Constante)	3,147	,073		43,030	,000
المصير المشترك OI2	,186	,018	,592	10,328	,000

a. Variable dépendante : إدارة علاقات الزبون CRM

## ملحق رقم 17

جدول رقم 03: نتائج تقدير نموذج الانحدار البسيط بين البعد الثالث للذكاء التنظيمي وإدارة علاقات الزبون

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,516 <sup>a</sup>	,266	,262	,11119

a. Prédicteurs : (Constante),  
الرغبة في عملية التغيير OI3

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,886	1	,886	71,690	,000 <sup>b</sup>
Résidus	2,448	458	,012		
Total	3,334	459			

a. Variable dépendante :  
إدارة علاقات الزبون CRM  
b. Prédicteurs : (Constante),  
الرغبة في عملية التغيير OI3

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,992	,107		27,872	,000
الرغبة في عملية التغيير OI3	,225	,027	,516	8,467	,000

a. Variable dépendante :  
إدارة علاقات الزبون CRM

جدول رقم 04: نتائج تقدير نموذج الانحدار البسيط بين البعد الرابع للذكاء التنظيمي وإدارة علاقات الزبون

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,479 <sup>a</sup>	,230	,226	,11390

a. Prédicteurs : (Constante),  
مجال التناغم والمواهمة في العمل OI4

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,765	1	,765	58,987	,000 <sup>b</sup>
Résidus	2,569	458	,013		
Total	3,334	459			

a. Variable dépendante :  
إدارة علاقات الزبون CRM  
b. Prédicteurs : (Constante),  
مجال التناغم والمواهمة في العمل OI4

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3,522	,050		70,754	,000
مجال التناغم والمواهمة في العمل OI4	,089	,012	,479	7,680	,000

a. Variable dépendante :  
إدارة علاقات الزبون CRM

## ملحق رقم 17

جدول رقم 05: نتائج تقدير نموذج الانحدار البسيط بين البعد الخامس للذكاء التنظيمي وإدارة علاقات الزبون

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,625 <sup>a</sup>	,390	,387	,10133

a. Prédicteurs : (Constante), الروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة OI5

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,301	1	1,301	26,694	,000 <sup>b</sup>
Résidus	2,033	458	,010		
Total	3,334	459			

a. Variable dépendante : إدارة علاقات الزبون CRM  
b. Prédicteurs : (Constante), الروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة OI5

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
1 (Constante)	2,705	,106	25,437	,000
الروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة OI5	,292	,026	11,256	,000

a. Variable dépendante : إدارة علاقات الزبون CRM

جدول رقم 06: نتائج تقدير نموذج الانحدار البسيط بين متغير الذكاء التنظيمي ومتغير إدارة علاقات الزبون

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,801 <sup>a</sup>	,641	,640	,07770

a. Prédicteurs : (Constante), الذكاء التنظيمي OI

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,139	1	2,139	34,277	,000 <sup>b</sup>
Résidus	1,195	458	,006		
Total	3,334	459			

a. Variable dépendante : إدارة علاقات الزبون CRM  
b. Prédicteurs : (Constante), الذكاء التنظيمي OI

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
1 (Constante)	1,804	,111	16,192	,000
الذكاء التنظيمي OI	,513	,027	18,822	,000

a. Variable dépendante : إدارة علاقات الزبون CRM

## ملحق رقم 18

جدول رقم 01: اختبار الشرط الأول (معنوية الانحدار المتعدد للذكاء التنافسي على إدارة علاقات الزبون)

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,809 <sup>a</sup>	,655	,648	,07678

a. Prédicteurs : (Constante), ذكاء التحالف الاستراتيجي, ذكاء المنافس, ذكاء CI4, الذكاء التكنولوجي CI1, الزبون, الذكاء التكنولوجي CI3, ذكاء الزبون, ذكاء المنافس, ذكاء CI2, ذكاء CI1

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,184	4	,546	92,640	,000 <sup>b</sup>
Résidus	1,150	455	,006		
Total	3,334	459			

a. Variable dépendante : إدارة علاقات الزبون CRM

b. Prédicteurs : (Constante), ذكاء التحالف الاستراتيجي, ذكاء المنافس, ذكاء CI4, ذكاء الزبون, ذكاء CI2, ذكاء المنافس, ذكاء CI3, الذكاء التكنولوجي CI1

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	4,832	,210		23,037	,000
الذكاء التكنولوجي CI1	,029	,008	,183	3,516	,001
ذكاء المنافس CI2	,133	,026	,266	5,027	,000
ذكاء الزبون CI3	,325	,039	,410	8,425	,000
ذكاء التحالف الاستراتيجي CI4	,195	,023	,399	8,370	,000

a. Variable dépendante : إدارة علاقات الزبون CRM

جدول رقم 02: اختبار الشرط الثاني (معنوية الانحدار المتعدد للذكاء التنافسي على الذكاء التنظيمي)

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,731 <sup>a</sup>	,534	,524	,13947

a. Prédicteurs : (Constante), ذكاء التحالف الاستراتيجي, ذكاء المنافس, ذكاء CI4, ذكاء المنافس, ذكاء CI2, ذكاء CI1, الزبون, الذكاء التكنولوجي CI3, الذكاء التنظيمي OI

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4,343	4	1,086	55,814	,000 <sup>b</sup>
Résidus	3,793	455	,019		
Total	8,136	459			

a. Variable dépendante : الذكاء التنظيمي OI

b. Prédicteurs : (Constante), ذكاء التحالف الاستراتيجي, ذكاء المنافس, ذكاء CI4, ذكاء المنافس, ذكاء CI2, ذكاء الزبون, ذكاء CI3, الذكاء التكنولوجي CI1

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	6,029	,381		15,824	,000
الذكاء التكنولوجي CI1	,128	,015	,523	8,632	,000
ذكاء المنافس CI2	,274	,048	,350	5,696	,000
ذكاء الزبون CI3	,441	,070	,356	6,290	,000
ذكاء التحالف الاستراتيجي CI4	,087	,042	,114	2,052	,041

a. Variable dépendante : الذكاء التنظيمي OI

## ملحق رقم 18

جدول رقم 03: اختبار الشرط الثالث (معنوية العلاقة بين الذكاء التنظيمي وإدارة علاقات الزبون بوجود أبعاد الذكاء التنافسي)

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,870 <sup>a</sup>	,757	,750	,06467

a. Prédicteurs : (Constante), OI الذكاء التنظيمي, ذكاء المنافس, CI2 ذكاء التحالف الاستراتيجي, CI4 الذكاء التكنولوجي, CI1 ذكاء الزبون CI3

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,523	5	,505	120,627	,000 <sup>b</sup>
Résidus	,811	454	,004		
Total	3,334	459			

a. Variable dépendante : CRM إدارة علاقات الزبون

b. Prédicteurs : (Constante), OI الذكاء التنظيمي, ذكاء المنافس, CI2 ذكاء التحالف الاستراتيجي, CI4 الذكاء التكنولوجي, CI1 ذكاء الزبون CI3

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,446	,227		10,766	,000
الذكاء التكنولوجي CI1	,014	,007	,081	2,009	,046
ذكاء المنافس CI2	,032	,010	,173	3,216	,002
ذكاء الزبون CI3	,144	,032	,182	4,483	,000
ذكاء التحالف الاستراتيجي CI4	,132	,021	,242	6,430	,000
OI الذكاء التنظيمي	,359	,028	,663	14,918	,000

a. Variable dépendante : CRM إدارة علاقات الزبون

## ملحق رقم 19

جدول رقم 01: اختبار الشرط الرابع (معنوية العلاقة بين أبعاد الذكاء التنافسي وإدارة علاقات الزبون بتوسط البعد الأول للذكاء التنظيمي)

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرؤية الإستراتيجية ذكاء OI1, المنافس ذكاء C12, التحالف الاستراتيجي ذكاء C14, الزبون ذكاء C13, التكنولوجي C11 <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : CRM

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,699 <sup>a</sup>	,488	,475	,09380

a. Prédicteurs : (Constante), الرؤية الإستراتيجية, OI1 ذكاء المنافس, C12 ذكاء التحالف الاستراتيجي, C14 ذكاء الزبون, C13 الذكاء التكنولوجي, C11

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,627	5	,325	36,994	,000 <sup>b</sup>
Résidus	1,707	454	,009		
Total	3,334	459			

a. Variable dépendante : CRM

b. Prédicteurs : (Constante), الرؤية الإستراتيجية, OI1 ذكاء المنافس, C12 ذكاء التحالف الاستراتيجي, C14 ذكاء الزبون, C13 الذكاء التكنولوجي, C11

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	4,662	,246		18,985	,000
الذكاء التكنولوجي C11	,020	,010	,118	2,034	,043
ذكاء المنافس C12	,140	,031	,250	4,530	,000
ذكاء الزبون C13	,278	,045	,351	6,158	,000
ذكاء التحالف الاستراتيجي C14	,168	,031	,308	5,482	,000
الرؤية الإستراتيجية OI1	,036	,018	,124	2,009	,046

a. Variable dépendante : CRM

## ملحق رقم 19

جدول رقم 02: اختبار الشرط الرابع (معنوية العلاقة بين أبعاد الذكاء التنافسي وإدارة العلاقات الزبون بتوسط البعد الثاني للذكاء التنظيمي)

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المصير المشترك, OI2, الذكاء التكنولوجي, CI1, ذكاء المنافس, CI2, ذكاء التحالف الاستراتيجي, CI4, ذكاء الزبون <sup>b</sup> , CI3		Introduire

a. Variable dépendante : CRM

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,763 <sup>a</sup>	,582	,571	,08476

a. Prédicteurs : (Constante), OI2, الذكاء التكنولوجي, CI1, ذكاء المنافس, CI2, ذكاء التحالف الاستراتيجي, CI4, ذكاء الزبون, CI3

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,940	5	,388	54,004	,000 <sup>b</sup>
Résidus	1,394	454	,007		
Total	3,334	459			

a. Variable dépendante : CRM

b. Prédicteurs : (Constante), OI2, الذكاء التكنولوجي, CI1, ذكاء المنافس, CI2, ذكاء التحالف الاستراتيجي, CI4, ذكاء الزبون, CI3

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3,783	,259		14,623	,000
الذكاء التكنولوجي, CI1	,022	,008	,128	2,645	,009
ذكاء المنافس, CI2	,104	,028	,185	3,686	,000
ذكاء الزبون, CI3	,177	,043	,223	4,063	,000
ذكاء التحالف الاستراتيجي, CI4	,129	,028	,236	4,642	,000
المصير المشترك, OI2	,157	,023	,396	6,963	,000

a. Variable dépendante : CRM

## ملحق رقم 19

جدول رقم 03: اختبار الشرط الرابع (معنوية العلاقة بين أبعاد الذكاء التنافسي وإدارة العلاقات الزبون بتوسط البعد الثالث للذكاء التنظيمي)

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرغبة في عملية التغيير, OI3 الذكاء التكنولوجي, CI1 ذكاء المنافس, CI2 ذكاء الزبون, CI3 التحالف الاستراتيجي, CI4 <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : CRM. إدارة علاقات الزبون

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,726 <sup>a</sup>	,527	,515	,09016

Prédicteurs : (Constante), OI3 الذكاء التكنولوجي, CI1 ذكاء المنافس, CI2 ذكاء الزبون, CI3 التحالف الاستراتيجي, CI4

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,757	5	,351	43,228	,000 <sup>b</sup>
1 Résidus	1,577	454	,008		
1 Total	3,334	459			

a. Variable dépendante : CRM. إدارة علاقات الزبون

b. Prédicteurs : (Constante), OI3 الذكاء التكنولوجي, CI1 ذكاء المنافس, CI2 ذكاء الزبون, CI3 ذكاء التحالف الاستراتيجي, CI4

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	4,087	,275		14,867	,000
1 الذكاء التكنولوجي CI1	,025	,009	,144	2,806	,006
1 ذكاء المنافس CI2	,116	,030	,207	3,879	,000
1 ذكاء الزبون CI3	,212	,046	,268	4,561	,000
1 ذكاء التحالف الاستراتيجي CI4	,108	,033	,198	3,279	,001
1 الرغبة في عملية التغيير OI3	,146	,032	,306	4,508	,000

a. Variable dépendante : CRM. إدارة علاقات الزبون

## ملحق رقم 19

جدول رقم 04: اختبار الشرط الرابع (معنوية العلاقة بين أبعاد الذكاء التنافسي وإدارة علاقات الزبون بتوسط البعد الرابع للذكاء التنظيمي)

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	مجال التناغم والمواءمة في العمل, OI4 ذكاء المنافس, C12 الذكاء التكنولوجي, C11 ذكاء التحالف الاستراتيجي, C14 ذكاء الزبون, C13 <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : CRM

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,723 <sup>a</sup>	,522	,510	,09062

a. Prédicteurs : (Constante), OI4 العمل في والمواءمة التناغم مجال, C12 المنافس ذكاء, C11 التكنولوجي الذكاء, C14 الاستراتيجي التحالف ذكاء, C13 الزبون ذكاء

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,741	5	,348	42,401	,000 <sup>b</sup>
Résidus	1,593	454	,008		
Total	3,334	459			

a. Variable dépendante : CRM

b. Prédicteurs : (Constante), مجال التناغم والمواءمة في العمل, OI4 ذكاء المنافس, C12 الذكاء التكنولوجي, C11 ذكاء التحالف الاستراتيجي, C14 ذكاء الزبون, C13

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	4,255	,261		16,326	,000
الذكاء التكنولوجي C11	,019	,009	,114	2,163	,032
ذكاء المنافس C12	,128	,030	,228	4,291	,000
ذكاء الزبون C13	,216	,047	,274	4,643	,000
ذكاء التحالف الاستراتيجي C14	,126	,032	,231	3,988	,000
مجال التناغم والمواءمة في العمل OI4	,107	,025	,279	4,262	,000

a. Variable dépendante : CRM

## ملحق رقم 19

جدول رقم 05: اختبار الشرط الرابع (معنوية العلاقة بين أبعاد الذكاء التنافسي وإدارة علاقات الزبون بتوسط البعد الخامس للذكاء التنظيمي)

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة, O15 الذكاء التكنولوجي, C11 ذكاء المنافس, C12 ذكاء الزبون, C13 ذكاء التحالف الاستراتيجي C14 <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : CRM

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,699 <sup>a</sup>	,488	,475	,09380

a. Prédicteurs : (Constante),  
الذكاء O15, المعرفة, وضغوط العمل ونشر المعرفة, O15 الذكاء التكنولوجي, C11 ذكاء المنافس, C12 ذكاء الزبون, C13 ذكاء التحالف الاستراتيجي, C14

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,627	5	,325	36,984	,000 <sup>b</sup>
Résidus	1,707	454	,009		
Total	3,334	459			

a. Variable dépendante : CRM

b. Prédicteurs : (Constante),  
الذكاء O15, المعرفة, وضغوط العمل ونشر المعرفة, O15 الذكاء التكنولوجي, C11 ذكاء المنافس, C12 ذكاء الزبون, C13 ذكاء التحالف الاستراتيجي, C14

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	4,490	,274		16,378	,000
الذكاء التكنولوجي C11	,029	,009	,168	3,155	,002
ذكاء المنافس C12	,131	,031	,234	4,263	,000
ذكاء الزبون C13	,260	,048	,328	5,447	,000
ذكاء التحالف الاستراتيجي C14	,125	,042	,228	2,947	,004
الروح المعنوية وضغوط العمل ونشر المعرفة O15	,087	,043	,167	2,002	,047

a. Variable dépendante : CRM

## الملحق رقم 20

## الجدول رقم 01: معاملات الأثر للمسارات

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OI <--- CI	,388	,044	8,836	***	
CRM <--- OI	,359	,025	14,577	***	
CRM <--- CI	,212	,018	11,755	***	

## الجدول رقم 02: القيم المعيارية للمسارات والأثار المباشرة والغير مباشرة

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
OI <--- CI	,531
CRM <--- OI	,561
CRM <--- CI	,452

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CI	,076	,008	9,975	***	
e1	,029	,003	9,975	***	
e2	,004	,000	9,975	***	

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	CI	OI
OI	,388	,000
CRM	,351	,359

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	CI	OI
OI	,531	,000
CRM	,750	,561

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	CI	OI

	CI	OI
OI	,388	,000
CRM	,212	,359

**Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	CI	OI
OI	,531	,000
CRM	,452	,561

**Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	CI	OI
OI	,000	,000
CRM	,139	,000

**Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	CI	OI
OI	,000	,000
CRM	,298	,000