



جامعة العلوم الإسلامية العالمية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة

أثر إدارة خبرة الزبون على الميزة التنافسية

دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في فلسطين

**The Impact of Customer Experience  
Management on the Competitive Advantage:**

**An Applied study in the Palestinian  
Telecommunications Sector**

إعداد

خالد عبد الفتاح توفيق عطية

إشراف

المشرف الرئيس: د. مرزوق عايد القعيد

المشرف المشارك: د. مروان محمد أبو عرابي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في فلسفة الإدارة

في جامعة العلوم الإسلامية العالمية

تاريخ المناقشة: 2018/2/14 - عمان



جامعة العلوم الإسلامية العالمية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة

أثر إدارة خبرة الزبون على الميزة التنافسية  
دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في فلسطين

إعداد

خالد عبد الفتاح توفيق عطية

إشراف

المشرف الرئيس: د. مرزوق عايد القعيد

المشرف المشارك: د. مروان أبو عرابي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في فلسفة الإدارة

في جامعة العلوم الإسلامية العالمية

تاريخ المناقشة: 2018/2/14 – عمان

ب

قرار لجنة المناقشة

أثر إدارة خبرة الزبون على الميزة التنافسية

دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات في فلسطين

**The Impact of Customer Experience  
Management on the Competitive Advantage:**

**An Applied study in the Palestinian  
Telecommunications Sector**

إعداد

خالد عبد الفتاح توفيق عطية

إشراف

المشرف الرئيس: د. مرزوق عايد القعيد

المشرف المشارك: د. مروان محمد أبو عرابي

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ (2018 / 2 / 14) عمان

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

الجامعة

د. مرزوق عايد القعيد (رئيساً ومشرفاً) العلوم الإسلامية العالمية

د. مروان محمد أبو عرابي (مشرفاً مشاركاً) العلوم الإسلامية العالمية

أ.د. فايز جمعه النجار (عضواً) العلوم الإسلامية العالمية

د. محمد عبد الكريم الرقاد (عضواً) العلوم الإسلامية العالمية

أ.د. شفيق إبراهيم حداد (عضواً) الأميرة سمية

.....

.....

.....

.....

.....

**The World Islamic Science & Education University (wise)**

**Faculty of Graduate Studies**

**Dept of Management**



**The Impact of Customer Experience  
Management on the Competitive Advantage: An  
Applied Study in the Palestinian  
Telecommunications Sector**

**Prepared by:**

**Khaled Abdelfattah Tawfiq Atieh**

**Supervision:**

**Dr. Marzouq Ayed Al-Qeed**

**Co-Supervisor:**

**Dr. Marwan Abu E'rabi**

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the  
Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in  
Management at the World Islamic Science & Education  
University**

**Date of discussion: 14 / 2 / 2018 Amman**

## التفويض

أنا الموقع أدناه خالد عبد الفتاح توفيق عطية أفوض جامعة العلوم الإسلامية العالمية بتزويد نسخ من أطروحة الدكتوراه، والتي كانت بعنوان: أثر إدارة خيرة الزبون على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في فلسطين، ورقياً و إلكترونياً للمكتبات العامة، أو المؤسسات، وللأشخاص المعنيين بالبحوث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: خالد عبد الفتاح توفيق عطية

التوقيع: .....

التاريخ: .....

ج

الإهداء

إلى والدي المرحوم.

وإلى والدتي المرحومة.

وإلى عائلتي الكريمة.

وأساتذتي.

وإلى كل من علّمني حرفاً، أو ساهم في تعليمي.

وإلى كل معلّم، ومتعلّم.

وإلى كل من أسعده نجاحي

إلى هؤلاء جميعاً، أهدي هذا البحث، وأسأل الله - عزّ وجلّ - أن

يتقبّله مني، إنّه مجيب الدعاء.

## الشكر والتقدير

"كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا

تبغضهم"

بعد رحلة بحث و جهد و اجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث ، أحمد الله عز وجل على نعمه التي منَ بها علينا فهو العلي القدير ، كما لا يسعني إلا أن أخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير الدكتور مرزوق عايد القعيد لما قدمه لي من جهد ونصح ومعرفة طيلة إنجاز هذا البحث، والدكتور مروان محمد عرابي لجهوده المبذولة ونصائحه القيمة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور فايز جمعة النجار على توجيهاته التي أغنت بحثي هذا.

والشكر موصول إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين لتفضلهم بقبول قراءة بحثي ومناقشته لإغناؤه بملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة.

إلى الذين كانوا عوناً لي في بحثي هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقي.

إلى من زرعوا التفاؤل في دربي وقدموا لي المساعدة والتسهيلات والمعلومات، فلهم مني كل الشكر والتقدير.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	قائمة المحتويات
و	قائمة جداول
ز	قائمة الأشكال
ح	قائمة الملاحق
ط	ملخص باللغة العربية
ي	ملخص باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
2	1-1 المقدمة
3	2-1 أهمية الدراسة
3	3-1 أهداف الدراسة
4	4-1 مشكلة الدراسة
5	5-1 فرضيات الدراسة
8	6-1 أنموذج الدراسة
8	7-1 التعريفات الإجرائية
9	8-1 حدود الدراسة
<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>	
10	2-2 الدراسات باللغة العربية
15	3-2 الدراسات باللغة الأجنبية



21	3-2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: الإطار النظري</b>	
22	1.3 المقدمة
23	2-3 إدارة علاقات الزبائن
24	3-3 إدارة خبرة الزبون (إدارة تجربة الزبون)
35	4-3 الميزة التنافسية
45	5.3 قطاع الاتصالات الخلوية في فلسطين
<b>الفصل الرابع: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)</b>	
51	1-4 تمهيد
51	2-4 الاستراتيجيات المتبعة في الدراسة
51	3-4 مجتمع وعينة الدراسة
52	4-4 وحدة التحليل
52	5-4 طرق جمع البيانات
54	6-4 صدق أداة الدراسة
55	7-4 اختبار ثبات أداة الدراسة
56	8-4 اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity
57	9-4 اختبار التوزيع الطبيعي
57	10-4 اختبار الارتباط الذاتي
58	4-11 الأساليب الإحصائية المستخدمة
<b>الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات</b>	
61	1-5 تمهيد
61	2-5 وصف خصائص عينة الدراسة
63	3-5 تحليل أسئلة الدراسة
74	4-5 اختبار فرضيات الدائرة

الفصل السادس: النتائج والتوصيات

86	1-6 تمهيد
86	2-6 النتائج
88	3-6 الاستنتاجات
89	4-6 التوصيات
91	المصادر والمراجع
91	أولاً: المراجع باللغة العربية
95	ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

## قائمة الجداول

الصفحة	الجداول
53	الجدول (1.4): توزيع فقرات مقياس إدارة خبرة الزبون
54	الجدول (2.4): توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس إدارة علاقة العملاء
54	الجدول (3.4): توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس الميزة التنافسية
55	الجدول (4.4): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة
56	الجدول (5.4): نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة
57	الجدول (6.4): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
57	الجدول (7.4): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
58	الجدول (8.4): اختبار مشكلة الارتباط الذاتي
62	الجدول (1.5): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
62	الجدول (2.5): توزيع أفراد العينة حسب العمر
62	الجدول (3.5): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
63	الجدول (4.5): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
64	الجدول (5.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات تفاعل الزبون
65	الجدول (6.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الموظفين
65	الجدول (7.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الموقع الإلكتروني
67	الجدول (8.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات عملية تقديم الخدمة
68	الجدول (9.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد إدارة خبرة الزبون
68	الجدول (10.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بعد التكلفة
69	الجدول (11.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بعد الجودة
69	الجدول (12.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بعد المرونة
70	الجدول (13.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بعد الانتشار
71	الجدول (14.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الميزة التنافسية
71	الجدول (15.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الاحتفاظ بالزبون الحالي
72	الجدول (16.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات التكنولوجيا في إدارة العلاقة
73	الجدول (17.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات خصوصية الزبون
74	الجدول (18.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد إدارة علاقات الزبائن

74	الجدول (19.5): *نتائج اختبار أثر أبعاد إدارة خبرة الزبون على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار)
76	الجدول (20.5): *نتائج اختبار أثر تفاعل الزبون على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار)
77	الجدول (21.5): *نتائج اختبار أثر الموظفين على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار)
78	الجدول (22.5): *نتائج اختبار أثر الموقع على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار)
79	الجدول (23.5): *نتائج اختبار أثر عملية تقديم الخدمة على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار)
80	الجدول (24.5): *نتائج اختبار أثر أبعاد إدارة خبرة الزبون على أبعاد علاقات الزبائن
81	الجدول (25.5): نتائج اختبار أثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار)
83	الجدول (26.5): نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لأبعاد إدارة خبرة الزبائن على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) من خلال إدارة علاقات الزبائن
83	الجدول (27.5): معاملات الأثر المباشر وغير المباشر

ز

## قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال
7	شكل (1) أنموذج الدراسة
26	الشكل (2): مراحل علاقات الزبائن (السعدني، 2013)
31	الشكل (3): عمليات إدارة علاقات الزبائن (السعدني، 2012، ص 17-18)
44	الشكل (4): أبعاد المرونة في المزاي التنافسية

ح

قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق
103	طلب التحكيم
104	ملحق رقم (1): أداة الدراسة
110	ملحق رقم (2): قائمة المحكمين لأداة الدراسة (الاستبانة)

ط

## الملخص

أثر إدارة خبرة الزبون على الميزة التنافسية  
دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في فلسطين

إعداد

خالد عبد الفتاح توفيق عطية

إشراف

المشرف الرئيس: د. مرزوق عايد القعيد

المشرف المشارك: د. مروان أبو عرابي

تاريخ المناقشة: 2018/2/14 - عمان

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة خبرة الزبون على الميزة التنافسية على قطاع الاتصالات في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وتوزيعها، وقد تم سحب عينة عشوائية طبقية من العاملين في دوائر التسويق وخدمة الزبائن في شركات قطاع الاتصالات تبلغ 297 موظفًا، وقد تم استرداد 282 استبانة صالحة للتحليل إذ بلغت نسبة الاستجابة 94%. ولغرض تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحث مقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار الخطي والبسيط، بالإضافة إلى تحليل المسار.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لإدارة خبرة الزبون بأبعادها على الميزة التنافسية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لإدارة خبرة الزبون على أبعاد إدارة علاقات الزبائن في قطاع الاتصالات، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لإدارة علاقات الزبائن على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) على قطاع الاتصالات، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لإدارة خبرة الزبائن على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) من خلال إدارة علاقات الزبائن على قطاع الاتصالات في فلسطين. وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد أوصى الباحث بجملة من التوصيات، منها ضرورة متابعة تطوير و تحسين طرق جمع بيانات الزبائن و التطوير في مجال خصوصية

الزبون على اعتباره من ضمن أهم الأمور التي ينظر لها الزبون عند التعامل مع منظمة معينة، كما أن على إدارة قطاع الاتصالات في فلسطين زيادة وعي عملائها لاستخدام أدوات التفاعل الإلكترونية المرتبطة بإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا للتعرف إلى حاجاتهم المتغيرة باستمرار والحفاظ عليهم .

**الكلمات المفتاحية:** إدارة خبرة الزبائن، إدارة علاقات الزبائن، الميزة التنافسية، قطاع الاتصالات في فلسطين.



## **Abstract**

# **The Impact of Customer Experience Management on the Competitive Advantage: An Applied Study in the Palestinian Telecommunications Sector**

**Prepared by:**

**Khaled Abdelfattah Tawfiq Atieh**

**Supervised by:**

**Dr. Marzouq Ayed Al-Qeed**

**Co-Supervisor:**

**Dr. Marwan Abu E'rabi**

**Date of discussion: 14 / 2 / 2018 Amman**

The present study aimed at identifying the impact of customer experience management on the competitive advantage in the telecommunications sector of Palestine. In order to achieve the study's objectives, the researcher adopted a descriptive analytical approach. He also designed a questionnaire and distributed the questionnaire forms to the selected sample. The sample was selected through the stratified random sampling method and consists from 297 employees. The sample was selected from the employees working at the marketing and customer services departments of the telecommunication companies in Palestine. However, 282 questionnaire forms were retrieved and all of them are considered valid for statistical analysis. Thus, the response rate is 94 %. In order to analyze the study's data and test its hypothesis, the researcher used descriptive statistical methods. He also conducted a simple regression and path analysis

Several results were concluded. For instance, it was concluded that all the dimensions of the customer experience management have a statistically significant impact – at the statistical significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) - on the competitive advantage in the telecommunications sector of Palestine. It was

concluded that customer experience management has a statistically significant impact – at the statistical significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) - on the dimensions of customer relationship management in the telecommunications sector of Palestine. In addition, it was concluded that customer relationship management has a statistically significant impact – at the statistical significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) - on the dimensions of the competitive advantage (cost, quality, flexibility, and spread) in the telecommunications sector of Palestine. It was also concluded that customer experience management has a statistically significant impact – at the statistical significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) - on the dimensions of the competitive advantage (cost, quality, flexibility, and spread) in the telecommunications sector of Palestine mediated by customer relationship management.

In the light of the study's results, the researcher recommends several results. For instance, he recommends continuing the development and improvement of the methods used for collecting customer data. He also recommends continuing the development in the field of customer privacy because it is one of the most significant things that affect the customer's decision to deal with a specific organization. He also advises the Palestinian telecommunication companies to raise their customers' awareness about the way of using electronic interaction tools which are one of the elements of the electronic customer relationship management. That should be done to keep track of the customers' changing needs and retain them.

**Keywords:** Customer experience management, customer relationship management, competitive advantage, the telecommunications sector in Palestine

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

2.1 أهمية الدراسة

3.1 أهداف الدراسة

4.1 مشكلة الدراسة

5.1 فرضيات الدراسة

6.1 أنموذج الدراسة

7.1 التعريفات الإجرائية

8.1 حدود الدراسة

## الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة:

يعد امتلاك المنظمات لنموذج متطور لإدارة خبرة الزبون ذو أهمية كبيرة كونه يعمل على بناء قاعدة من الزبائن الذين يتميزون بالولاء، بالإضافة إلى دوره في تزويد المنظمة بوجهات نظر وآراء إضافية تعمل على الاستفادة منها في عملية بناء قاعدة من الزبائن.

يعدُّ مصطلح (خبرة الزبون) من أهم المصطلحات الأساسية الموجودة في الدراسات التي تتعلق بعملية إدارة علاقات الزبائن، بحيث يعمل على تصوير خبرة الزبون على أنها عنصر هام في عملية بناء قاعدة من الزبائن وبالتالي فإن الإدارة الفاعلة لخبرة الزبون تعدُّ المفتاح الرئيسي في عملية بناء قاعدة من الزبائن، وهذا ينعكس بدوره على الميزة التنافسية للمنظمة.

ويعد الارتباط بين إدارة خبرة الزبون وإدارة علاقات الزبائن هو ارتباط وثيق فيه انطلاقاً من أن كلا المجالين يعنيان بأحد أهم الأصول التي تساهم في رفع سوية الأداء التسويقي، وزيادة حصته السوقية وهو "الزبائن". ومن هنا يظهر دور إدارة علاقات الزبائن (CRM) Customer Management Relationship من خلال الاهتمام بتحليل المستهلك من حيث ميوله ورغباته والوصول إلى بياناته لغايات تنظيم الحملات والخطط التسويقية بما يصب في صالح المنظمة، ويخدم أهدافها ولبناء علاقه طويله الأمد معه.

ويعتبر الاقتصاد الفلسطيني من الاقتصاديات الناشئة من حيث البنية، كما أنه يتميز بعدة خصائص اختلفت مكوناتها نتيجة عوامل عديدة مرّ بها سواء من حيث الشكل البنوي أو من حيث الطبيعة الوظيفية التي كان يقوم بها الاقتصاد الفلسطيني كحالة مكملة لاقتصاد الاحتلال الإسرائيلي، والتي كرسها الاحتلال وحاول تعميقها بالصورة المتشابكة لبعض مكونات الاقتصاد الفلسطيني ليكون تابعاً مميزاً سواء من حيث كونه سوقاً لبضائعه أو مصدراً للأيدي العاملة وبعض المواد الأولية. وكان الاحتلال دائماً يضع تصورات مبرمجة في تحديد الهياكل الاقتصادية (دون تطويرها) سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة واللازمة لاقتصاده إذ إنها تصبح منسجمة مع احتياجاته ومتطلباته فقط، والأمر هنا يتعلق بالجانب الزراعي والصناعي، وكان الاحتلال يسعى دائماً إلى إضعاف أي نشاط تأسيسي بنيوي للاقتصاد الفلسطيني، وجره باستمرار إلى حالة عدم التوازن والبقاء مشوهاً باستمرار.

ومن أجل المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني الفلسطيني من خلال تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير إدارة خبرة الزبون بأبعادها (تفاعل العميل، الموظفين، الموقع الإلكتروني، وعملية تقديم الخدمة) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (بعد التكلفة، بعد الجودة، بعد المرونة بعد الانتشار) في قطاع الاتصالات الفلسطيني.

## 2.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من موضوع إدارة خبرة الزبون، فعلى الرغم من أن هنالك دراسات تعمل على دراسة إدارة خبرة الزبون وعملية بناء قاعدة من الزبائن في قطاع الخدمات الخاص بالدول النامية إلا أن عدد هذه الدراسات محدودٌ حسب علم الباحث، إذ يعتقد (Cronin, 2003) أنه يعدُّ من الأمور الهامة بالنسبة للمنظمات أن تقوم بتغيير معيار الجودة الذي تتبعه والذي لم يعد يواكب العصر؛ لأن ذلك سوف ينعكس على درجة رضا الزبائن، وسينعكس هذا بدوره على عملية بناء قاعدة من الزبائن، وتفعيل دور إدارة علاقات الزبون؛ لذلك تعمل هذه الدراسة على سد النقص البحثي في هذا المجال، وهذا يكسب البحث الحالي أهميته، كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تساهم في تفعيل استخدام إدارة خبرة الزبون في تحسين الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال بشكل عام، وشركات قطاع الاتصالات الفلسطينية بشكل خاص من خلال تزويدها بتوصيات يمكن أن تساهم في تعزيز ميزتها التنافسية في السوق الفلسطيني.

## 3.1 أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة بما يلي: -

1. تقوم الدراسة بتقديم شرح يغني الأدب المتعلق بتقييم إدارة خبرة الزبون و إدارة علاقات الزبائن الميزة التنافسية من خلال الاطلاع والرجوع إلى الأدبيات التي تخص الموضوع.
2. دراسة مدى تأثير إدارة خبرة الزبون بأبعادها (تفاعل العميل، الموظفين، الموقع الإلكتروني، وعملية تقديم الخدمة) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (بعد التكلفة، بعد الجودة، بعد المرونة، بعد الانتشار) على قطاع الاتصالات في فلسطين.
3. دراسة مدى تأثير تفاعل الزبون في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد التكلفة على قطاع الاتصالات في فلسطين دراسة مدى تأثير الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الجودة في قطاع الاتصالات في فلسطين.

4. دراسة مدى تأثير الموقع الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد المرونة على قطاع الاتصالات في فلسطين
5. دراسة مدى تأثير عملية تقديم الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الانتشار على قطاع الاتصالات في فلسطين.
6. دراسة مدى تأثير إدارة خبرة الزبائن على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) من خلال إدارة علاقات الزبائن على قطاع الاتصالات في فلسطين.

#### 4.1 مشكلة الدراسة

تشهد منظمات الأعمال في مختلف القطاعات منافسة شديدة لجذب الزبائن والمحافظة عليهم، كون الزبون هو القلب النابض لاستمرار المنظمة في السوق. وتعتبر دراسة إدارة خبرة الزبون من الأهمية بمكان كونها تساهم في التأثير على الميزة التنافسية للمنظمة وتساهم في تعزيز قدرتها التنافسية، وقد لاحظ الباحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وجود افتقار لدراسات تتعلق بهذا الموضوع في منظمات الأعمال العاملة في قطاع الاتصالات الفلسطينية بوصفها المكوّن الأبرز لقطاع الخدمات الفلسطيني، وذلك على الرغم من زيادة حدة المنافسة في هذا القطاع بانتهاء احتكار شركتي جوال 2003 والخط الثابت 2006 في السوق الفلسطيني، مما ساهم في بروز الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة ومعالجة مشكلة النقص في الدراسات المتعلقة بالموضوع.

#### أسئلة الدراسة :

تبرز مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات الآتية:

- 1) ما مستوى توظيف إدارة خبرة الزبون على قطاع الاتصالات في فلسطين ؟
- 2) ما مدى تأثير إدارة خبرة الزبون على الميزة التنافسية على قطاع الاتصالات في فلسطين ؟
- 3) هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة خبرة الزبائن على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) من خلال إدارة علاقات الزبائن على قطاع الاتصالات في فلسطين ؟

## 5.1 فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة والتساؤلات التي وردت فيها اعتمدت الدراسة الفرضيات الرئيسية الآتية:

تم بناء الفرضيات الرئيسية للدراسة اعتمادًا على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وتسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

**Ho1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة خبرة الزبون بأبعادها على الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) على قطاع الاتصالات في فلسطين

Ho.1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفاعل الزبون على أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) على قطاع الاتصالات في فلسطين.

Ho.1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للموظفين على أبعاد

الميزة التنافسية مجتمعة (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) على قطاع الاتصالات في فلسطين.

Ho.1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للموقع على أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) على قطاع الاتصالات في فلسطين.

Ho.1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية تقديم الخدمة على أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) على قطاع الاتصالات في فلسطين.

الفرضية الرئيسية الثانية:

**Ho2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة خبرة الزبون على أبعاد إدارة علاقات الزبائن على قطاع الاتصالات في فلسطين.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

**Ho3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة علاقات الزبائن على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) على قطاع الاتصالات في فلسطين.

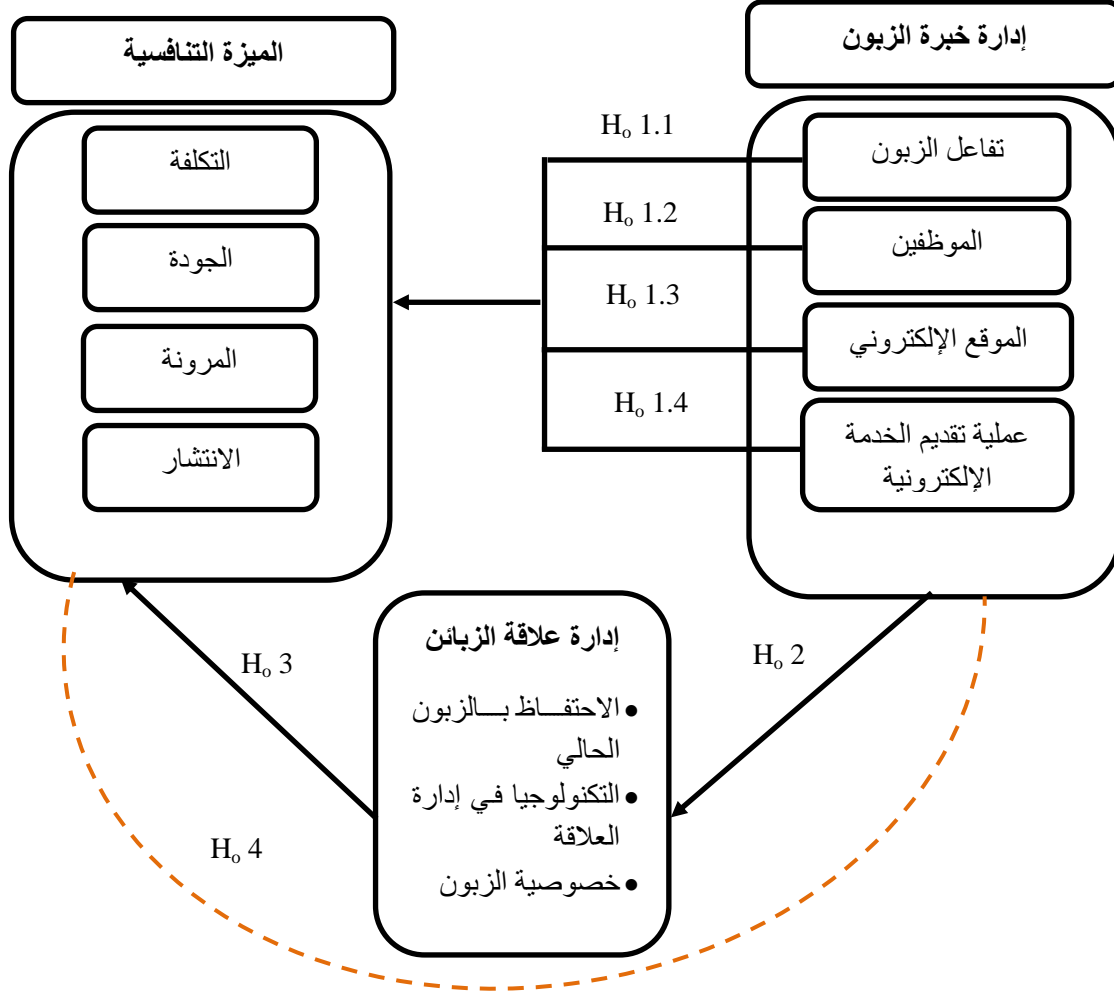
الفرضية الرئيسية الرابعة:

**Ho4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة خبرة الزبائن على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) من خلال إدارة علاقات الزبائن على قطاع الاتصالات في فلسطين.



## 6.1 أنموذج الدراسة

شكل (1) أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلى الدراسة التالية:

المتغير المستقل (إدارة خبرة الزبون): (Grønholdt, Martensen, Jørgensen & Jensen, 2015)،

و(Ruchi, Rahman & Qureshi, 2014)

المتغير التابع (الميزة التنافسية): (Stevenson, 2007, 4-14) و(الزعيبي، 2005)

المتغير الوسيط (إدارة علاقة العملاء): (المحاميد، طويقات وحدادين، 2015) و(عبد الهادي، 2009)

## 7.1 تعريفات الإجرائية

1. إدارة خبرة الزبائن (Customer Experience Management): هي الأداة التي تستخدمها المنظمة لإدارة تصورات الزبائن، وتعمل هذه الأداة على إدارة تفاعلات هؤلاء الزبائن مع أي جزء من أجزاء المنظمة على الصعيد النفسي واللاشعوري والعاطفي والمادي والعلائقي.

وتشتمل على الأبعاد الآتية:

- تفاعل الزبون: تجاوب الزبون مع الشركة
- الموظفين: موظفو الشركة الذين يقدمون الخدمة
- الموقع الإلكتروني: الموقع الشبكي للشركة
- عملية الخدمة: آلية تقديم الخدمة للزبون

2. الميزة التنافسية (Competitive Advantage): توليد الموارد والقدرات الداخلية الفريدة التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين. وتشتمل على الأبعاد الآتية:

- بُعد الكلفة: بتقليل تكلفة المنتج لمواجهة المنافسة في السوق.
- بُعد الجودة:
  - تقديم منتجات بمواصفات تُحقق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثم إسعادهم، وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.
- بعد المرونة: الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات الزبائن.
- بُعد التسليم (الانتشار): التركيز على خفض المُهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن.

3. إدارة علاقات الزبائن (Customer Relationship Management): وهي أحد الاستراتيجيات الإدارية التي يتم اعتمادها لتنظيم العلاقة ما بين المنظومة والعميل من خلال الثقة المتبادلة التي يطرحها الطرفين وبالتالي إعطاء قيمة للزبون.

أ- الاحتفاظ بالزبون الحالي (Keeping Current Customers): القدرة على الاحتفاظ بالعملاء أو الزبائن الذي يتعاملون مع المنشأة أو المنظومة، ويوجد معلومات تواصل مباشرة بهم.

ب- التكنولوجيا في إدارة العلاقة (in CRM Technology): وهي مجموع العمليات والأدوات التكنولوجية التي تستخدمها المنظومة في التواصل مع زبائنها كالبريد الإلكتروني، ومواقع التواصل الاجتماعي والردشة المباشرة وخلافها.

ت- خصوصية الزبون (Customer Privacy): وهي الأساليب التي تتخذها المنظومة بهدف الحفاظ على مستوى خصوصية عالٍ لزبائنها من ناحية رغباتهم وتوجهاتهم وطرق التواصل معهم ورغباتهم.

## 8.1 حدود الدراسة

- الحدود المكانية: عمل الباحث في دراسته على استهداف قطاع الاتصالات في فلسطين.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي (2017).
- الحدود البشرية: عمل الباحث على تطبيق دراسته على العاملين في دوائر التسويق وخدمة الزبائن على قطاع الاتصالات في فلسطين.

## محددات الدراسة:

تتمثل محددات الدراسة في مدى استجابة الفئة المستهدفة على قطاع الاتصالات في فلسطين لتعبئة الاستبيانات المقدمة لهم.

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

#### 1.2 الدراسات باللغة العربية

لقد افترقت المكتبة العربية لدراسات سابقة تتعلق بإدارة خبرة الزبون وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مما ساهم في بروز الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة، ويستعرض الباحث فيما يأتي أبرز الدراسات العربية المتعلقة بموضوع إدارة علاقة العملاء:

**دراسة المحاميد، طويقات وحدادين (2015) بعنوان: " أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية"**

هدف الباحث في هذه الدراسة إلى دراسة أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التنظيمي لقطاع البنوك في الأردن من خلال التركيز على المتغيرات (التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا). وتم ذلك من خلال المنهج الوصفي التحليل بالاعتماد على أداة الاستبانة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية العاملة في الأردن وعددها (12) بنكاً، واقتصرت الدراسة على مديري الأقسام في البنوك التجارية، ووصل عددهم إلى 150 فرداً. وتم توزيع الاستبانة وتحصيل 138 استبانة قابلة للتحليل.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية لإدارة علاقات الزبائن بأبعادها (التكنولوجيا في إدارة علاقات الزبائن، التركيز على كبار الزبائن، إدارة معرفة الزبائن، والتعليم والنمو بالإضافة إلى العمليات الداخلية) أثر على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية في الأردن. وأكد الباحثون أن اعتماد إدارة علاقات الزبائن من أهم الأسس والأساليب الإدارية التسويقية التي من الممكن أن تعتمد عليها المنظومة في بناء قاعدة بيانات تسويقية قادرة على توجيه مصالح واهتمامات المنظومة نحو الزبون والتركيز على رضا الزبون بهدف النمو بمستوى الأداء التنظيمي للمنظومة. كما وكما أشارت النتائج إلى أن التركيز على كبار الزبائن وتنظيم إدارة علاقات الزبائن لهما الأثر الأكبر في الأداء التنظيمي، في حين لم يتبين أي أثر لإدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أبرزها: على البنوك التجارية أن تهتم بإدارة علاقات زبائنها إلكترونياً عبر الإنترنت لما له من أثر إيجابي في رضا الزبائن، وعلى إدارات البنوك التجارية تفعيل إدارة معرفة الزبائن لما لها من دور فاعل في تحسين تنافسية البنوك ورضا الزبائن، وعلى إدارة البنوك التجارية زيادة وعي عملائها لاستخدام أدوات التفاعل الإلكترونية المرتبطة بإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا للتعرف إلى حاجاتهم المتغيرة باستمرار والحفاظ عليهم من خلال إيجاد المهارات والقدرات اللازمة للوصول إلى توقعاتهم وثقتهم.

**دراسة حمودي (2013) بعنوان: "دور إدارة العلاقة مع الزبائن في تحسين تنافسية الشركات: دراسة حالة المديرية الجهوية للتأمين SAA – باتنة –"**

و هدفت الدراسة للوقوف على دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين تنافسية المنظمة من خلال محاولة الإجابة على السؤال التالي: هل لإدارة العلاقة مع الزبائن دور في تحسين تنافسية الشركات؟

و من أجل الوصول إلى إجابة على هذا السؤال فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل دراسة الظاهرة وتحليلها ومن خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة البحث وجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من العاملين والموظفين في المديرية الجهوية SAA والعاملين ضمن أقسام التسويق وإدارة الإنتاج والتمويل وإدارة الموارد البشرية وإدارة المحاسبة والمالية في الجزائر، وتوصلت الباحثة إلى تطبيق الاستبيان على (40) فرداً من العاملين واسترجاع ما مقداره (31) استبياناً معبأً بطريقة صحيحة.

و توصلت الدراسة إلى أن اهتمام المنظمات بشكل عام ومنظمات وشركات التأمين بشكل خاص بموضوع إدارة العلاقة مع الزبون من ضمن الأمور التي من شأنها أن تحسن من مستوى تنافسية المنظمة ضمن ثلاثة أبعاد أهمها (خصوصية بيانات الزبون)، ويلبها الاهتمام بتطوير وتحسين الخدمات ومن ثم التكنولوجيا في تقديم الخدمات. وقد أوصت الدراسة بضرورة متابعة تطوير وتحسين طرق جمع بيانات الزبائن والتطوير في مجال خصوصية الزبون على اعتبار أنها من ضمن أهم الأمور التي ينظر لها الزبون عند التعامل مع منظمة معينة.

**دراسة العجمي (2011) بعنوان: "فاعلية إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الولاء: دراسة ميدانية على عملاء البنوك الإسلامية الكويتية"**

هدفت الدراسة إلى تحليل أهمية إدارة علاقة الزبون ضمن البنوك الإسلامية الكويتية في زيادة ولاء الزبائن للمنظمة من خلال النظر إلى أبعاد (الاتصالات، الثقة، احتياجات الزبائن، الجودة). وقد اعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج التحليلي الوصفي من خلال الاستعانة بالاستبيان وتوزيعه على عينة من عملاء البنوك الإسلامية الكويتية، وشملت (بنك التمويل الكويتي، بنك بوبيان، البنك الدولي، والبنك الأهلي المتحد)، ووصلت عينة الدراسة إلى (507) زبائن تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

و توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة علاقة الزبائن وزيادة ولاء الزبائن للمنظمة من خلال أن أبعاد إدارة الزبائن والمتمثلة في (الاتصال والثقة والاحتياجات والجودة) كانت ذات أثر واضح على زيادة نسبة ولاء الزبائن للمنظمة. وقد أكد الباحث من خلال دراسته أن زيادة ولاء الزبائن له تأثير كبير على تنافسية المنظمة حيث زيادة مستوى الولاء والرضا من متلقي الخدمة من شأنه أن يزيد من نسبة التنافسية للمنظمة وزيادة حصتها السوقية أيضاً. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة من خلال الاعتماد على العلاقة بين المتغيرات المرتبطة بإدارة الزبائن ومدى ارتباط هذه المتغيرات بزيادة ولاء ورضا الزبائن عن الخدمة أو المنتج الصادر من المنظمة.

**دراسة الساعدي (2010) بعنوان: "الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة".**

هدفت هذه الدراسة للوقوف على الدور التفاعلي المتبادل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون في نجاح المصارف الأهلية، إذ تهدف هذه المصارف من أنشطة وعمليات إدارة معرفتها بوصفها فلسفة عمل يجري من خلالها معرفة زبائن المنظمة، وتجهيزهم بالخدمات المناسبة في الوقت المناسب.

وأجريت الدراسة في عدد من المصارف الأهلية في محافظتي بغداد وبابل، إذ جرى تحديد (11) مصرف اختيرت منها عينة قصدية (مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل، مصرف الشرق الأوسط الأهلي، مصرف بغداد الأهلي، مصرف الاقتصاد للاستثمار) وتم انتقاء عينة قصدية مؤلفة

من (50) شخصًا يمثلون 75% من مستوى الإدارة العليا والوسطى لاستقصاء آرائهم، وتكون من متغيرات رئيسية وفعالية: إدارة المعرفة (أنواع المعرفة، عمليات إدارة المعرفة) إدارة علاقات الزبائن (معرفة الزبون، تفاعلية الزبون، قيمة الزبون، رضا الزبون، ثقافة الزبون) النجاح المنظمي (الكفاءة، الفاعلية)، وقد خرج البحث باستنتاجات مهمة كان من بينها تقدم قيمة الزبون بعلاقتها المباشرة بنجاح المصارف وتراجع رضا الزبون من بين أبعاد إدارة علاقات الزبون بشكل حاد، كما تقدمت توليد المعرفة وغاياتها على باقي أبعاد إدارة المعرفة.

**دراسة عبد الهادي (2009) بعنوان: "تحليل العلاقات بين إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي" دراسة ميدانية".**

هدفت هذه الدراسة الاستطلاعية للتعرف على مدى تبني وفهم العاملين بالبنوك التجارية العامة لمفهوم إدارة علاقات الزبائن ومتطلباته ومدى علاقته بالأداء التسويقي للبنك، ومن ناحية أخرى التعرف على ما يشعره عملاء البنوك من رضا عن الممارسات والأنشطة والنظم المرتبطة بمفهوم إدارة علاقات الزبائن، ولذلك فقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على مرحلتين: في المرحلة الأولى قامت الباحثة بإجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض المديرين في البنوك التجارية العامة في الأقسام المختلفة من كل من (البنك الأهلي المصري وبنك مصر وبنك القاهرة) للتعرف على مدى فهمهم وتبنيهم لمفهوم إدارة علاقات الزبائن وصلته بالأداء التسويقي للبنك.

أما في المرحلة الثانية قامت الباحثة بإعداد قائمة استقصاء، وتوجهت الباحثة بهذه القائمة إلى عينة قصدية من زبائن الخدمة المصرفية بحيث تم توزيعها على النحو الآتي: 20 مفردة لكل من البنوك (الأهلي، القاهرة، مصر) وكان مجتمع الدراسة متمثلاً في هذه البنوك وقد تكون من فئتين، الفئة الأولى تمثل العاملين، إذ كان إجمالي عدد العاملين في فروع تلك البنوك (3165) موظفًا، وعلى ذلك كان حجم العينة (341) مفردة. أمّا الفئة الثانية فتمثلت بالزبائن إذ تم تحديد عينة منتظمة من المترددين الذين في حدود (50000)، وكان حجم العينة (381) زبونًا.

وتم اعتماد أبعاد إدارة علاقات الزبائن كما في الآتي: درجة تبني الثقافة التركيز على الزبون، البنية التكنولوجية، مراكز الاتصال، آراء العاملين في البنوك العامة حول معوقات تطبيق إدارة علاقات الزبائن، أما أبعاد الأداء التسويقي فهي كالآتي: زيادة المبيعات، جودة الخدمة، رضا الزبون، الاحتفاظ بالزبون، وخلصت الدراسة إلى أن العاملين في البنوك يدركون أهمية إدارة علاقات الزبائن في تحقيق أداء أفضل ولكن ينقصهم الفهم الواضح لها ولثقافتها التي تتبناها

وعلاقتها بالأداء التسويقي للبنك، أيضا توصلت الدراسة الاستطلاعية إلى أن البنوك تقوم بتبني مفهوم إدارة علاقات الزبائن، ولكن تختلف أساليبها باختلاف البنية التكنولوجية للبنك وباختلاف برامج إدارة علاقات الزبائن المستخدمة مثل مخازن البيانات، ومراكز الاتصال، وتوصلت أيضًا إلى أن معظم البنوك في المراحل الإنشائية الأولى لتطبيق التكنولوجيا لإدارة علاقات الزبائن.



## 2.2 الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة (Hashem, Al-Aqra & Haikal، 2017) بعنوان:

**Marketing Managers' Degrees of Awareness about the Significance of the Customer Experience Management (CEM) in the Jordanian Banking, Insurance and Financial Services Sectors.**

درجة وعي المديرين حول أثر إدارة خبرة الزبون ضمن قطاع البنوك والتأمين الأردني

هدفت الدراسة للوقوف على درجة الوعي التي يتمتع بها المديرية ضمن قطاع البنوك والمالية والتأمين الأردني حول أهمية إدارة خبرة الزبون. ومن خلال المنهج التحليلي الوصفي وتوزيع الاستبيان على عينة من الميرين ضمن القطاع المذكور بواقع (48) مديرًا تسويق توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن هناك درجة جيدة من الوعي ضمن المديرين في قطاع البنوك والتأمين حول دور وأهمية إدارة علاقات الزبون وتحديد إدارة خبرة الزبون في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة بالإضافة إلى التأثير الكبير لإدارة تجربة الزبون على تنافسية المنظمة وحصتها السوقية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمتطلبات تحسين تجارب الزبائن بناء على التغذية الراجعة منهم كمحاولة لسد الفجوات الموجودة في خدمات المنظمة ضمن القطاع.

دراسة (Worlu, Joseph, Taiye and Borishade (2016) بعنوان:

**"Effective customer experience management in health-care sector of Nigeria A conceptual model"**

إدارة خبرة الزبون الفعالة في قطاع الرعاية الصحية النيجيرية: نموذج مفاهيمي.

هدفت هذه الدراسة المفاهيمية إلى تعريف مفهوم إدارة خبرة الزبائن باعتبار مثل هذه الإدارة دعامة أساسية لعملية بناء قاعدة من الزبائن أوفياء للمنظمة (أو الشركة)، إذ تبعاً للدراسات التي قام بها كل من: كرونين (2003)، وسميث وويلر (2002)، يجب على المنظمات أن تغير معيار الجودة التي تتبعه والذي لم يعد يواكب العصر؛ لأن ذلك سوف ينعكس على درجة رضا الزبائن وسينعكس هذا بدوره على عملية بناء قاعدة من الزبائن، لذلك يرى هؤلاء الباحثون أن امتلاك المنظمات لنموذج مرن وحديث لما يخص إدارة خبرة الزبائن يعمل على بناء قاعدة من الزبائن.

تعمل هذه الدراسة على القيام بمسح أرشيفي للدراسات ذات العلاقة للتعرف على مدى فاعلية عملية إدارة خبرة الزبائن في قطاع الخدمات الصحية الخاص بإحدى الدول النامية، وهي (نيجيريا)، لمعرفة فيما ذا كانت هذه الإدارة فاعلة أم لا، وتعمل هذه الدراسة على تقديم هذه المعلومات لمناصري ومؤيدي عملية إدارة خبرة الزبائن. لقد عملت هذه الدراسة على تقديم تصورٍ مفاهيميٍ جديد لإدارة خبرة الزبائن، والتي تحتوي على ثلاثة (3) أبعاد (أبعاد وظائفية، أبعاد ميكانيكية، أبعاد بشرية)، وعملت هذه الدراسة أيضًا على دراسة مدى تأثير إدارة خبرة الزبائن بأبعادها على تكوين قاعدةٍ من الزبائن في القطاع الصحي في نيجيريا. وقد تبين أنه عندما تقوم منظمة تعمل في مجال قطاع الصحة بإعطاء الأولوية والاهتمام لاستراتيجيات إدارة خبرة الزبائن بشكلٍ فاعلٍ ومنظم، فإن ذلك يجعلها تترك بصمةً طويلةً الأمد في ذهن الزبائن، وهذا سيجعل المنظمة تحتفظ بهؤلاء الزبائن، ويجعل منهم زبائن أوفياء.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في إعداد الإطار النظري للدراسة.

دراسة (2016) Johye and Soobin بعنوان:

**"A critical review of research on customer experience management  
Theoretical, methodological and cultural perspectives"**

مراجعة نقدية للبحوث التي تدور حول إدارة خبرة الزبون: من منظوراتٍ نظرية، منهجية وثقافية

هدفت هذه الدراسة إلى القيام بمراجعةٍ نقديةٍ للبحوث التي تدور حول إدارة خبرة الزبائن، ولقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المفاهيم ذات العلاقة بإدارة خبرة الزبائن من خلال تقديم تعريفاتٍ لمفهوم (خبرة الزبائن) وأبعاده، ولقد هدفت هذه الدراسة أيضًا إلى تقديم وصفٍ لمسيرة التطور التي طرأت على البحوث التي تدور حول إدارة خبرة الزبائن والتي تم تطبيقها في القطاعات التجارية ككل، وقطاعات الفنادق والسياحة، والتي تم القيام بها من منظورٍ نظري. إضافة إلى ذلك، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة المنهجية المتبعة في البحوث التي تدور حول إدارة خبرة الزبائن، ومواجهة ومعالجة التحديات التي تواجهها المنظمات عند القيام بتقييم الخبرة التي يخوضها عملاؤها، ومعالجة أمور ثقافية في البحوث التي تدور حول إدارة خبرة الزبائن. كما عملت على تحديد الفجوات الموجودة في البحوث التي تدور حول إدارة خبرة الزبائن والتي قد تم تطبيقها في القطاعات التجارية ككل، وقطاعات الفنادق والسياحة، وعمل تحديد هذه الفجوات على

تقديم توصيات ليتم أخذها بعين الاعتبار من قبل الباحثين عند قيامهم بأية بحوثٍ مستقبلية، وتحتوي هذه الدراسة على مضامينٍ إدارية.

لقد قامت هذه الدراسة بعمل مراجعةٍ للأدب ذات العلاقة بمشكلة الدراسة (أي البحوث التي تدور حول إدارة خبرة الزبائن والتي قد تم تطبيقها في القطاعات التجارية ككل، وقطاعات الفنادق والسياحة).

وتعمل هذه الدراسة أيضًا على تحديد دقيق للمقاييس التقييمية والأساليب التي يمكن استخدامها في البحوث المستقبلية التي تدور حول إدارة خبرة الزبائن، وتعمل هذه الدراسة على تقديم وصفٍ دقيقٍ للتحديات التي تواجه عملية بناء مثل هذه المقاييس المستقبلية التي ستستخدم في تقييم التجارب التي سيخوضها الزبائن. هنالك أيضًا نقصٌ في البحوث التي تدور حول خبرة الزبائن من وجهة نظر ثقافية؛ لذلك جاءت هذه الدراسة لتطالب بإجراء دراساتٍ مستقبلية تعمل على أخذ العوامل الثقافية بعين الاعتبار عند قيامها بتحديد الأسباب الكامنة خلف التصورات التي تحكم خبرة الزبائن.

**دراسة (Grønholdt, Martensen, Jørgensen and Jensen (2015)**

**بعنوان:**

## **Customer experience management and business performance**

### **إدارة خبرة الزبائن وأداء الأعمال**

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إدارة خبرة الزبائن على أداء الأعمال الخاصة بالشركات الدنماركية. وقد تم إجراء هذه الدراسة التطبيقية بهدف تحديد ودراسة العلاقة القائمة بين سبعةٍ من أبعاد إدارة خبرة الزبائن من جهة وبين التمايز والأداء السوقي والأداء المالي للشركات من جهة أخرى. لقد قدمت هذه الدراسة نموذجًا مفاهيميًا لإدارة خبرة الزبائن، وهذا النموذج قابلٌ للتنفيذ من خلال نموذجٍ بنيويٍ محتوٍ على معادلة، وتم تقييم هذا النموذج واختباره من خلال طريقة المربعات الصغرى الجزئية، ولقد تم إجراء مسحٍ لـ (484) شركة في الدنمارك، ويشكل هذا الأساس التطبيقي لهذه الدراسة.

تقوم نتائج هذه الدراسة بتوفير دليل على مدى تأثير سبعةٍ من أبعاد إدارة خبرة الزبائن على التمايز والأداء السوقي والأداء المالي، وتبين أن هنالك اختلافًا كبيرًا بين الشركات ذات الأداء

الممتاز، وبين الشركات ذات الأداء المتدني، وذلك لما يخص مدى إتقانهم لإدارة خبرة الزبائن، وهذا يعني أن قيام الشركات بدمج دور خبرة الزبائن في منتجاتها وخدماتها وأخذها بعين الاعتبار سيؤدي إلى تمتعها بنجاحٍ كبيرٍ على الصعيد المالي.

دراسة (Ruchi, Rahman and Qureshi (2014) بعنوان:

### Measuring customer experience in banks: scale development and validation

تقييم تجارب الزبائن في البنوك: تطوير مقياس لتقييم تجارب الزبائن والتأكد من صدقه

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم خبرة الزبائن في البنوك الهندية، وتعمل هذه الدراسة على دراسة أربعة عشر (14) عاملاً يؤثر على خبرة زبائن البنوك هذه، كما أن هذه العوامل تؤثر على درجة رضا الزبائن أيضاً.

قامت هذه الدراسة ببناء مقياسٍ سيكومتري يعمل على تقييم خبرة الزبائن، إذ قام الباحث بطرح عناصرٍ للمقياس واختيار المناسب منها، ومن ثم قام بتعديل هذه العناصر، وقام أيضاً بالتحقق من مدى صدق هذا المقياس، وقام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وذلك بهدف تحديد نوع العلاقة بين الأربعة عشر (14) عاملاً والتي تؤثر على خبرة الزبائن وبين خصائص العينة الديموغرافية.

تقوم نتائج هذه الدراسة بعرض مقياس يعمل على تقييم خبرة الزبائن، ويتكون هذا المقياس من واحدٍ وأربعين (41) بنداً، وتشمل هذه البنود أربعة عشر (14) عاملاً مؤثراً على خبرة الزبائن، ويعدّ هذا المقياس ذو درجةٍ صدقٍ وثباتٍ عالية، وتعد (مدى ملاءمة الخدمات أو المنتجات) من أحد أهم هذه العوامل المؤثرة على خبرة الزبون. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في إعداد نموذج الدراسة

دراسة (Akesson, Edvardsson and Tronvoll (2014) بعنوان:

### Customer experience from a self-service system perspective

تجارب الزبائن من منظور نظام الخدمة الذاتية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل عملية تشكل الخبرة السابقة الإيجابية والسلبية لدى الزبائن من خلال تحديد دوافعهم الكامنة عند استخدامهم لتقنيات نظام الخدمة الذاتية (SSTs). لقد هدفت هذه

الدراسة أيضًا إلى تحليل الرحلة التي يمر فيها الزبون، ابتداءً من لحظة ما قبل الشراء وأثناءها، وانتهاءً بالمرحلة التي تلي تجربته للمنتج أو الخدمة من خلال استخدامهم لنظام قائم على أساس الخدمة الذاتية وتحديداً باستخدام تقنيات هذا النظام (SSTs). وتقوم هذه الدراسة بتبني كل من النهج الاستكشافي والاستقرائي، وذلك بهدف دراسة وتفحص خبرة الزبائن المبنية على استخدامهم لنظام قائم على أساس الخدمة الذاتية وتحديداً باستخدام تقنيات هذا النظام. لقد قام الباحثون بإجراء ستين (60) مقابلة مع الزبائن في السويد، وباستخدام تقنية مستندة على الحالات المختلفة، فقد تم تحديد مئتي (200) حالة خبرة سابقة إيجابية وسلبية، والتي تتكون من نشاطات وتفاعلات قد تم تحديدها من خلال مؤشرات موجهة من خلال الأدب النظري. لقد تم تسمية الخبرة التي يخوضها الزبائن من منظور القواعد الاجتماعية والأعراف باسم المخططات، وقامت هذه الدراسة بتصنيف الدوافع إلى أربع فئات رئيسة تبعاً لتلك المخططات: (دوافع معلوماتية، ودوافع علائقية ودوافع تنظيمية، ودوافع تقنية)، ولقد قامت هذه الدراسة بتقديم تصنيف آخر للدوافع، ليتم تصنيفها إلى ثلاث فئات أخرى أيضاً: (مرحلة ما قبل الشراء، مرحلة أثناء الشراء، مرحلة ما بعد الشراء وتجربة المنتج)، ولقد حدد الباحثون ثلاثة عشر (13) دافعاً يحكم ويحدد الخبرة السابقة الإيجابية والسلبية التي يخوضها الزبون، وتقوم هذه الدوافع بتوجيه العملية التشاركية التي يتم من خلالها تشكيل قيمة للمنظمة، وتعمل هذه الدوافع على التأثير على خبرة الزبائن، والتي ستعكس بدورها على قيمة المنظمة

دراسة (Heumann, Wangenheim and Hummel, 2012):

### **Customer Experience Management: A Concept to Manage and Assess Service Performance—An Exploratory Study in the Telecommunication Sector.**

إدارة خبرة الزبون لتقييم درجة أداء الخدمة – دراسة بحثية على قطاع الاتصالات

هدفت الدراسة إلى الوقوف على دور إدارة خبرة الزبون في تقييم درجة فاعلية وأداء الخدمة المقدمة للعملاء ضمن قطاع الاتصالات والهواتف الخليوية في 10 من شركات الاتصالات والهواتف الخليوية الأوروبية، ومن خلال الاعتماد على المنهج الكمي قد قام الباحث بالالتقاء مع عدد من المديرين والمشرفين في هذه المنظمات للوقوف على مدى الدور والفائدة التي تقدمها فكرة إدارة خبرة الزبون في تحسين نوعية الخدمة المقدمة له. وتوصل الباحث إلى عدة نتائج مفادها أن

إدارة خبرة الزبائن بكافة أبعادها لها دور فاعل في الوصول إلى التغذية الراجعة من الزبائن التي من شأنها أن تقدم فكرة وافية حول طبيعة الخدمة ومستواها ومجالات التطوير والتحسين فيها.

دراسة (Walter, Edvardsson and Oström (2010) بعنوان:

## Drivers of customers' service experiences: a study in the restaurant industry

### الدوافع المحددة لخبرات خدمة الزبائن: دراسة مطبقة على صناعة المطاعم

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدوافع التي عادة ما تستخدم لتحديد نوعية الخبرة التي يخوضها الزبائن عند تجربة خدمات شركة ما، وتعمل هذه الدراسة على تحليل تلك الدوافع وتقديم وصف لها، وذلك كما يتم وصفها من وجهة نظر الزبائن أنفسهم وباستخدام كلام نابع من ذاتهم - أي من منظور الزبائن أنفسهم. وقامت هذه الدراسة باتباع تقنية مستندة على الأحداث (الوقائع) المهمة، وذلك من خلال إجراء مئة واثنين وعشرين (122) مقابلة، ويشمل ذلك سرد مئة وتسعة وخمسين (195) رواية إيجابية وسلبية تدور حول الخبرة التي خاضها الزبائن، وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أسلوب استقرائي، وتم التوصل إلى النتائج من خلال استخلاصها من روايات الزبائن وما قاموا بسرده حول الخبرة التي خاضوها.

وتقوم نتائج هذه الدراسة بوصف أبعاد الدوافع المحددة لنوعية الخبرة السابقة الإيجابية والسلبية، وتقوم أيضًا بوصف الدوافع التي تستخدم بشكل متكرر لتحديد نوعية هذه الخبرة، وقد قامت الدراسة بتقديم وصف للفاعل الاجتماعي والخدمات الأساسية (الجوهرية)، والسياق المادي. وتشير النتائج إلى أنه يتوجب على المديرين القيام ببذل جهود كبيرة للوصول إلى فهم أعمق لعملية تكوّن وتشكّل خبرة الزبائن، وللتفاعلات العديدة ذات العلاقة - خصوص التفاعلات الاجتماعية- وللحصول على فهم أكبر للأدوار الهامة التي يقوم بها كل من الزبائن والموظفين الذين يتصلون ويلتقون بهم في هذه التفاعلات.

دراسة Vinnie and Gunjan (2010) بعنوان:

## Managing customer experience for spiritual and cultural tourism: an overview

إدارة تجارب الزبائن في قطاع السياحة الثقافية والروحية: لمحة عامة

هدفت هذه الدراسة إلى توفير معلومات خلفية عن التطور الذي طرأ على قطاعي السياحة والفندقة في الهند، ومدى مساهمة هذين القطاعين في تطور الهند الاقتصادي.

تعمل هذه الدراسة على مناقشة أهمية خبرة الزبائن وتوفير وجهات نظرٍ ورؤىٍ حول المناهج الإدارية المحددة الوجهة، وتقوم هذه الدراسة بمراجعة العوامل التي تقع خارج سيطرة مزود الخدمة المعنية، والتي تؤثر على نوعية التجربة التي يخوضها الزبون. إضافةً إلى ذلك، تقوم هذه الدراسة بمناقشة الإمكانيات السياحية التي تمتلكها بعض المواقع الثقافية والروحية، وتقوم هذه الدراسة بتقديم وجهة نظرٍ عامةٍ حول النهج المُستخدم في تقييم خبرة الزبائن في كل موقعٍ من هذه المواقع. تقوم هذه الدراسة بالتركيز على العناصر التي تساهم في تكوين خبرة الزبون في بعض المواقع الثقافية والروحية، وتقوم هذه الدراسة أيضًا بالتركيز على التكنولوجيا وأثرها على تكوين تجربة عالية التميز، وقامت هذه الدراسة أيضًا بمراجعة جوانبٍ ذات علاقة بالنظافة والبنية التحتية.

### 3.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تمتاز الدراسة الحالية باختصاصية دراستها لواحد من فروع خدمة الزبون، وهي إدارة خبرة الزبون. كما أنها تمتاز باستعراضها لعناصر إدارة خبرة الزبون ودورها في التأثير على الميزة التنافسية للمنظمات من خلال إدارة علاقات الزبائن. حيث تفتقر المكتبة البحثية إلى دراسات سابقة قامت بالربط بين إدارة خبرة الزبون وإدارة علاقات الزبائن واختبار دورهما في تحسين الميزة التنافسية للشركات.

وأخيرًا فإن الدراسة الحالية تمتاز بأنها سوف تطبق على قطاع الاتصالات في فلسطين ممثلًا بشركات الاتصالات الفلسطينية لأهميته الكبيرة في الاقتصاد الفلسطيني.

## الفصل الثالث

### الإطار النظري

#### 1.3 المقدمة

نتيجة للتطور التكنولوجي والوعي الموجودين حاليًا بين الأفراد والجماعات فقد أصبحت فكرة خدمة الزبائن والوصول إلى رضاهم من أهم المحاور التي تعمل من أجلها المنظمة إذ إن نجاح المنظمات ووصولها إلى أهدافها المنشودة يعتمد على الدرجة التي تكون فيها المنظمة مقبولة كمصدر للخدمات والمنتجات، وحاصلة على ولاء الزبائن من خلال الوصول إلى رضاهم الكامل (درب وقمودة، 2013، ص 3). ونتيجة لهذا الغزو التكنولوجي والوعي العميق الذي يتواجد حاليًا لدى الأفراد فقد أصبحت الشركات والمنظمات تبحث عن الوسائل والسبل التي من شأنها أن تعمق من قدرتها على فهم الزبون وتحقيق آماله وطموحاته والوصول إلى رضاه حول الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة (مدوري وبوهنة، 2011، 1).

ومن الجدير بالذكر أن الثورة المعلوماتية والتكنولوجية أدت إلى خلق ما يطلق عليه اسم (نظم المعلومات التسويقية) Marketing Information Systems والتي تهدف إلى تنظيم وترتيب أولويات الأعمال التسويقية في المنظمة بالإضافة إلى رسم الأطر الأولية لعلاقة المنظمة بالزبون على اعتبار أن الأولى توفر المنتجات والخدمات للأخير ووجود الأولى يعتمد على مدى رضا الأخير حول هذه الخدمات والمنتجات. من وجهة نظر الظفيري (2012، 12-13) فقد وجد أن نظم المعلومات التسويقية هي إحدى السبل التي تصل بالمنظمة إلى مرحلة تنظيم العلاقة مع الزبون من خلال وضع الأسس الأولية التي من شأنها تنظيم هذه العلاقة، وتوجيهها نحو مصلحة الطرفين بالإضافة إلى الأسس الواضحة التي تضعها لغايات تنظيم عملية اتخاذ القرار بطريقة فعالة قادرة على خلق نوع من الوحدة بين المنظمة من جهة والزبون من جهة أخرى، فيكون الزبون على بينة أنه من أهم القيم الموجودة لدى المنظمة، وأن رضاه عن الخدمة والمنتج له الأثر الفعال في استمرارية المنظمة من عدمها.

وبالنظر إلى موقف الظفيري (2012، 14-15) من فكرة نظم المعلومات التسويقية، فقد أشار في دراسته إلى أن مبدأ نظم المعلومات التسويقية هي عبارة عن عملية يكون فيها المتخصصون في مجالات التسويق بالإضافة إلى الأدوات والآلات المستخدمة في حالة من الاتحاد



والعمل معاً من أجل ضمان تدفق المعلومات بالمتعلقة بالعملية التسويقية، وتنظيم أمور جمعها وتحليلها من المصادر الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك لغايات اتخاذ القرار الملائم لعملية التسويق. من وجهة نظر أبو النجا (2011، 12) فقد نظر إلى فكرة نظم المعلومات التسويقية على أنها جميع الأدوات، والأفراد، والآلات والعمليات والاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة من أجل الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالزبائن والعملية التسويقية والتأكد من آلية حفظها، وتسهيل عملية الرجوع إليها، وهذا التعريف توافق مع نظرة سويدان وحداد (2009، 27) حول أن نظم المعلومات التسويقية هي عملية مسؤولة عن المعلومات التسويقية والتي تتعلق بالمنظمة وطريقة تعاملها مع عملائها وآلية توظيفها لاستراتيجيات التسويق المتبعة فيها.

مع التطور الإداري والتكنولوجي وزيادة الوعي بأهمية الاستراتيجيات التسويقية والإدارية فقد ظهر الكثير من النظريات والتطبيقات والأفكار الإدارية التي تتعلق بعملية التسويق وطريقة الوصول إلى الزبائن والتعامل معهم وحفظ معلوماتهم واسترجاعها، ومن ضمن هذه التطبيقات والنظريات ظهر لدينا ما هو معروف بإدارة علاقات الزبائن من جهة وقواعد البيانات التسويقية من جهة أخرى.

### 2.3 إدارة علاقات الزبائن

في ثمانينيات القرن الماضي ظهر ما يسمى بإدارة علاقات الزبائن - Customer Relationship Management - والتي تشير حسب ما أورد كل من سليم وهادي (2015، 7) إلى أن مفهوم إدارة علاقات الزبائن هي فكرة قامن الشركات والمنظمات بتبنيها على اعتبار أنها فكرة وفلسفة إدارية تنظيمية لغايات الحفاظ على الزبائن، وجذب المزيد منهم الأمر الذي من شأنه أن يصل بالمنظمة إلى أهدافها وطموحاتها وبالتالي يزيد من إيراداتها وقيمتها السوقية، وتعتبر شركة الحاسبات الآلية Microsoft و Hewlet Packard من أوائل المنظمات التي تبنت في استراتيجياتها التسويقية فكرة إدارة علاقات الزبائن.

نتيجة للأهمية التي اكتسبتها إدارة علاقات الزبائن عبر السنوات، قد ظهر الكثير من التعريفات لهذه الاستراتيجية الإدارية في التسويق من خلال الأدبيات السابقة والبحوث الأكاديمية المختلفة. فقد أشار Janjicek (2015,18) إلى أن مفهوم إدارة علاقات الزبائن يشير إلى فلسفة إدارية من شأنها أن تضع الزبون في مركز اهتمام المنظمة والتي من خلال هذه الفكرة تقوم المنظمة بتوجيه طاقاتها ومواردها وثرواتها لتقديم أفضل الخدمات والمنتجات للزبون، وتحقيق مبدأ

رضا الزبائن وولائهم. أما Lipscom (25, 2004) فقد عرف إدارة علاقات الزبائن على اعتبار أنها الجهود المنظمة المرتكزة في مجال السمو بجودة منتجاتها وخدماتها وتعزيز علاقاتها بعملائها من أجل كسب وولائهم ورضاهم، و أكد الغصين (2014) من جهته أن إدارة علاقات الزبائن هي " نظام يعتمد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات في دمج العمليات الموجهة للزبون من تسويق ومبيعات وخدمة عملاء بغرض اكتساب عملاء جدد، والاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وزيادة وولائهم من خلال بناء علاقة طويلة الأمد معهم" (. 36).

### 1.2.3 مفهوم إدارة علاقات الزبائن

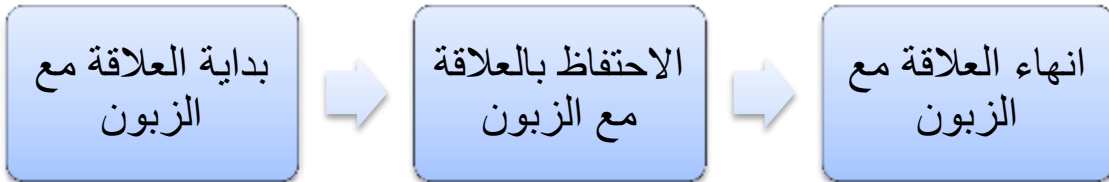
بشكل عام، يشير مفهوم إدارة علاقات الزبائن إلى الأسس والآليات التي يتم من خلالها التعامل المباشر أو الغير مباشر مع الزبون لغايات الوصول إلى مرحلة رضا الزبون وبالتالي الولاء للمنظمة (بن موسى، 2015، ص 3)، إذ إن إدارة علاقات الزبائن ما هي إلا عملية يتم فيها تحليل المستهلك وميوله ورغباته والوصول إلى بياناته، ومعلومات لغايات تنظيم الحملات والخطط التسويقية بما يصب في صالح المنظمة ويخدم أهدافها. من وجهة نظر (Chen and Popovich, 6, 2003) فإن إدارة علاقات الزبائن هي عبارة عي مجموع الأفراد والتكنولوجيا والأدوات التي تساعد المنظمة في فهم الزبون والوصول إلى أفكاره التسويقية ورغباته الاستهلاكية من أجل السمو بمستوى إدارة المنظومة. ويرى (Hoots, 2005, 8) أن فكرة إدارة علاقات الزبائن عبارة عن فكرة إدارية تسويقية قائمة على ثلاثة محاور، وهي (الحاجات، التوقعات، السلوكيات)، بينما يرى (Kotler, 2015, 2) أن إدارة علاقات الزبائن CRM خلال ثورة التكنولوجيا والإنترنت قد تحولت إلى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية من أجل أن تماشي التطورات العالمية من خلال دمج أنظمة وإدارات الأعمال مع مبدأ نظام إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والتي أصبح يشار إليها E-CRM بهدف توفير تطبيقات وآليات من شأنها أن تعطي القوة والتنافسية للمنظومة بالإضافة إلى زيادة الحصة السوقية للمنظومة. أما (Kotler and Armstrong, 2016, 11) فيريان أن المنظومات يلزمها أن تشجع الزبائن من أجل مناقشة مشاكلهم واعتراضاتهم مع المنظومة؛ لأن هذا الأسلوب من شأنه أن يزيد من فرص وصول المنظومة لملاحظات الزبائن حول المنتجات والخدمات ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظومة وبالتالي الوصول إلى الرضا الكامل للزبون، من ثم الولاء المطلوب. ومن هنا، فإن (Kotler, 2015, 3) يقدم مصطلحًا وهو قيمة الزبون والذي يشير إلى "الفرق بين قيمة الزبائن الكلية والكلفة الكلية" أي

هي "ما يحصل عليه الزبون نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه فهي تمثل إجمالي المنفعة مطروحا منها الكلف التي بتحكها الزبون عند اتخاذ القرار للشراء".

من الجدير بالذكر أن الكثير من المنظمات تقوم ببناء قاعدة بيانات تتعلق بعملائها من أجل صياغة الاستراتيجية التسويقية المناسبة للتعامل مع السوق وجذب أكبر قدر من الزبائن وخلق علاقة قوية معهم. وتقوم عملية بناء قاعدة الزبائن من خلال الرجوع إلى سجلات البيع الخاصة بها والأنشطة التسويقية التي تعتمد عليها بالإضافة إلى شكاوى واستفسارات الزبائن التي من المفروض أن قامت المنظمة بالاحتفاظ بها وأرشفتها من أجل الرجوع إليها في هذه الحالة. من هنا، فإنه يمكن القول أن المنظمة في هذه الحالة تسير المفاهيم الإدارية المعاصرة والتطبيقات التسويقية الحديثة في إدارة علاقات الزبائن Customer Relationship Management وفي ظل المنافسة القوية التي تشهدها الأسواق المحلية والعالمية في شتى المجالات الاقتصادية والتجارية والإدارية من أجل الوصول إلى مرحلة خلق الولاء والرضا المناسبين لدى الزبون وتعميق العلاقة ليصبح فيها الزبون جزءاً لا يتجزأ من المنظومة وبالتالي لا يمكننا النظر إلى العلاقة بين الزبون والمنظمة من زاوية محددة بل من المفترض أن النظر إلى هذه العلاقة من أبعاد شاملة وجوهرية. ومن المبادئ التي تقوم عليها فكرة إدارة علاقات الزبائن هي أن تقوم المنظمة بتجميع المعلومات الكاملة والدقيقة عن عملائها، والفرص التسويقية التي من شأنها أن تكون في صالحها بهدف أن تقوم بتعزيز العلاقة مع الزبائن وزيادة مستوى الرضا والولاء المطلوب من أجل النهوض بمستوى الأداء المنظمي وزيادة الحصة السوقية للمنظومة (Bader et al., 2016).

بشكل عام، فإنه لم يثبت حتى الآن وجود تعداد أو نمط واحد لأبعاد إدارة علاقات الزبائن، إذ إن العلاقة مع الزبون هي علاقة بطبيعتها إنسانية، وتتمحور حول الكثير من الأبعاد والأنماط والمكونات وخلافه من الأمور المتعددة. وقد أكد العجمي (2011، 25) من خلال دراسته على أن هناك الكثير من الفوائد المتعلقة بتطبيق مبادئ وممارسات إدارة علاقات الزبائن، إذ إن الكثير من الممارسات والتطبيقات الإدارية كفيلة بأن تصل بالمنظمة إلى المرحلة التي من الممكن من خلالها أن تستفيد من التطبيقات التي تقوم بتوظيفها ضمن ميدان عملها وبالتالي فإن تطبيق إدارة علاقات الزبائن من شأنه أن يقدم الكثير من الفوائد التي تؤثر إيجاباً على المنظمة. وأشار العجمي (2011) إلى أنه ومنذ البداية فإن فكرة إدارة علاقات الزبائن قائمة على تنظيم وتقنين العلاقة بين المنظمة وزبائنهم، وبالتالي فإنه من الممكن إجمال أهمية وفوائد إدارة علاقات الزبائن في المنظمة بالآتي:

- الوصول إلى أفضل وأكفأ الزبائن الذين من الممكن أن يكون اهتمامهم بالمنتج أو الخدمة المقدمة أعلى من غيرهم.
- تنبيه المنظمة إلى أهمية وإدارة الجودة والاهتمام بها على اعتبار أنها من أهم الوسائل التي من شأنها أن تزيد من رضا الزبائن.
- المساهمة في التخطيط والتهيئة للحملات الإعلانية والدعائية التي تديرها المنظمة، وتوجيهها نحو فئة الزبائن الأكثر ملاءمة للمنتجات والخدمات التي يتم التسويق لها.
- العمل على زيادة رضا الزبون من خلال خلق علاقة فردية بين الزبون والمنظمة وبالتالي يشعر الزبائن بأنهم مميزون مما يزيد من رضاهم ويؤثر إيجاباً على الصورة الذهنية للمنظمة من وجهة نظرهم.
- تحقيق مستوى أعلى من جودة الخدمة المقدمة للزبون
- زيادة قدرة الموظفين على خدمة الزبائن من خلال تواجدهم المعلومات الأساسية والمهمة والكفيلة بأن تجعل الموظف قادراً على خدمة الزبون بأفضل صورة ممكنة
- الإلمام بمتطلبات الزبائن واحتياجاتهم والوقوف على مشاكلهم
- لإدارة علاقات الزبائن أهمية عالية في كونها تربط ما بين مختلف أقسام المنظمة مثل؛ المبيعات وخدمة الزبائن والموظفين وتعطيهم القدرة على مشاركة المعلومات المهمة الكفيلة بإنجاز المهام المطلوبة منهم بكفاءة أعلى.



الشكل (2): مراحل علاقات الزبائن (السعدني، 2012)

### 2.2.3 أبعاد إدارة علاقات الزبائن

الفكرة من إدارة علاقات الزبائن أن هذا المفهوم لم يظهر من العدم، بل كان هناك العديد من المراحل التي تطور المفهوم فيها ووصل إلى المرحلة الحالية التي يتم التعامل معه من خلالها، وحسب ما أشار كل من سليم وهادي (2015، 23) فإن إدارة علاقات الزبائن مرت بالمرحلة الآتية:

- التسوق الواسع (Mass Marketing) وهي من أولى المراحل التي تمر بها المنظمة وتهدف فيها إلى خلق علاقات واسعة بينها وبين الزبائن من خلال استخدام العديد من الأساليب التسويقية من أجل تأسيس البنية التحتية التي ستظهر من خلالها المنظمة. ومن ضمن الجزئيات المهمة التي تدخل في نطاق التسويق الواسع كأحد مراحل إدارة علاقات الزبائن هي المرحلة التي تقوم بها المنظمة بخلق علاقة تسويقية بينها وبين عملائها من خلال تبني الاستراتيجيات التسويقية الأكثر ملاءمة، ومن ثم تقييم وضعها ضمن الحصة السوقية، وتحديد سمة علامتها التجارية. من خلال التسويق الواسع يصبح بإمكان المنظمة أن تكون على علاقة مبدئية مع الزبائن وتحديد اختياراتهم وتوجهاتهم السوقية، ومن ثم محاولة الوصول إلى عملاء محتملين والانتقال إلى مجموعة من الزبائن الجدد من خلال الزبائن الموجودين لديها حالياً.

- من ضمن المراحل التي تمر بها المنظمة خلال مرحلة إدارة علاقاتها لعملائها هي مرحلة التسويق الهادف أو الـ (Targeted Marketing) وفيها تقوم المنظمة باستغلال التطورات التكنولوجية من أجل الوصول إلى الشريحة التسويقية التي تبحث عنها، ويتم التركيز على هذه الشريحة بالرجوع إلى المنتج أو الخدمة التي تقدمها ومدى اهتمام الزبون بهذا المنتج أو الخدمة. الفكرة من التسويق الهادف تكمن في أن تقوم المنظمة بالوصول إلى كافة الزبائن المحتمل أن يكونوا مهتمين بالمنتج أو الخدمة المقدمة وبالتالي تكون على علم وبينة بطبيعة التطلعات الموجودة لدى الزبائن، وآلية تحسين هذه المنتجات بالإضافة إلى الوقوف على كافة المجالات التي من الممكن أن تقوم بها المنظمة لتلبية حاجات ورغبات واهتمامات الزبون وبالتالي تحسين نسبة الرضا من الزبائن بالإضافة إلى أخذ حيز جيد من التنافسية في السوق الموجودة فيه، ومن ضمن العيوب التي وجدت في التسويق الهادف أنه لم يكن من الوسائل التي من شأنها أن تخلق علاقة طويلة الأمد مع الزبائن وبالتالي هي آلية تسويقية تستخدم لفترة فقط، وكذلك الأمر فإن التسويق الهادف يعتبر من الخطط التسويقية المكلفة إذ يتطلب من المنظمة

البحث عن الزبائن المهتمين بمنتج أو خدمة معينة ومحاولة تسويق المنتج أو الخدمة لهم، وهذه من الأمور التي تعدّ ذات متطلبات مالية كبيرة الأمر الذي يؤدي إلى تبني المنظمة هذا الأسلوب لفترة وجيزة فقط عدا عن اختلاف وتنوع حاجات ومتطلبات الأفراد داخل المجتمع الأمر الذي يصبح من الصعوبة على المنظمة الإلمام بكافة هذه المتطلبات والاحتياجات وبالتالي زيادة التكلفة عليها.

- هذه المرحلة من مراحل إدارة علاقات الزبائن تشير إلى فكرة Customer Relations أو علاقات الزبائن. في هذه المرحلة تكون فيها المنظمة على علاقة جيد بعملائها من خلال التواصل المستمر، ومحاولة توسيع دائرة هذه العلاقة بالرجوع إلى استراتيجيات التسويق والخطط المتبعة في المنظمة تزداد أهمية هذه المرحلة مع ازدياد التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، وإن وعي المنظمة بمستوى هذه التنافسية يشجعها على القيام بالكثير من وسائل التواصل مع الزبائن باستخدام العديد من الوسائل والأدوات التي من شأنها إيصالها لمرحلة يكون فيها الزبون على قناعة تامة أنه اختار المنظمة المعنية لقناعاته بمنتجاتها وخدماتها. تعدّ فكرة التواصل مع الزبائن من ضمن الحلول التي وجدتها المنظمات أنها حلول منافسة مع ارتفاع تكاليف الحصول على عملاء جدد، وهي بطبيعتها فلسفة فكرية إدارية تسويقية هدفها الأول والأخير الوصول إلى مرحلة مهمة من التواصل مع الزبائن من أجل ضمان استمراريتهم في التعامل مع المنظمة وبالتالي عدم تعريضها للمخاطرة مع ارتفاع نسبة التنافسية. بالمجمل فإن هنا الكثير من الأسباب التي من شأنها أن تزيد من حاجة المنظمة إلى هذا النوع من التسويق، ومن أهم هذه الأسباب:

- محاولة رfid ولاء الزبائن وخصوصاً الزبائن الذين يعتبرون أكثر ربحية للمنظمة
- زيادة تأثير الحملات والخطط التسويقية والترويجية التي تقوم بها المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف والغايات التسويقية المراد من خلالها تنمية القيمة السوقية، وزيادة الحصة السوقية للمنظمة.
- محاولة بلورة رؤية إدارية أوضح وأكثر تأثيراً داخل المنظمة
- محاولة خلق نوع من التماثل في اختيارات الزبائن وخصائص المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

○ الاستقرار في المبيعات التي غالبًا ما تجد فيه المنظمة نوع من الإيجابية إذ إن الاستقرار في نسبة المبيعات هو فعليًا فكرة تعتبر أكثر قبولاً مقارنة بانخفاض المبيعات، ولكن الاستقرار بشكل عام يؤمن نوع من التناسب بين الحصص السوقية ضمن المنظمات الأخرى المنافسة.

و بالتالي، فإن اجتماع الأبعاد المذكورة أعلاه أدى إلى ظهور ما يسمى بـ "إدارة علاقات الزبائن" حيث تقوم فكرة إدارة علاقات الزبائن على تنظيم العلاقة بين المنظمة والزبون أو بين الشركة والمستهلكين من أجل تحقيق أفضل النتائج المرجوة من الخطط التسويقية وزيادة الروافد المادية على المنظمة. (سليم وهادي 2015)

### 1.2.2.3 الاحتفاظ بالزبون الحالي

يعتبر خلق علاقة بين المنظمة والزبون وتطوير هذه العلاقة على مدى السنوات من أهم الخطوات التي تقوم بها المنظمة وأكثرها تأثيرًا على قيمتها السوقية. واهتمام المنظمة بجميع النشاطات والتفاعلات التي تأخذ حيزًا داخل هذه العلاقة هي فعليًا من الأمور التي يلزم على المنظمة إيلائها الكثير من الدعم على اعتبار أنها المورد الأساسي لعملاء المنظمة وربحيتها. فكرة الاحتفاظ بالزبون الحالي تشير إلى مجموع النشاطات والعمليات والتفاعلات والاتصالات التي تقوم بها المنظمة من أجل الاحتفاظ بعلاقة طويلة الأمد أو قصيرة الأمد مع الزبون أو تولى علاقة مستمرة أو لحظية. أي أن الاحتفاظ بالزبون الحالي هي العملية التي تتبناها المنظمة للحفاظ على عملائها لأطول فترة ممكنة من حياة المنتج أو الخدمة المقدمة.

وخلافًا لفكرة الاحتفاظ بالزبون الحالي هناك فكرة الوصول إلى الزبائن المتوقعين أو المحتملين، وهذه تعدّ أحد أبعاد إدارة علاقات الزبائن. وتشير فكرة الزبون المتوقع أو المحتمل إلى الزبون الذي يوجد لديه اهتمام بالمنتج أو الخدمة الذي تسوق له المنظمة، وهناك احتمال أن يكون زبونًا لديها من خلال الأساليب والأدوات والخطط والاستراتيجيات التسويقية التي تتبعها. و أكد السعدني (2012، 11) أن مرحلة جذب الزبائن المحتملين هي من أكثر المراحل حساسية في الحياة التسويقية للمنظمة إذ إن استقطاب عملاء محتملين يكون بناءً على التغذية الراجعة الموجودة حول المنظمة وأي إسقاط سلبي أو انتقاد للمنظمة من شأنه أن يسبب خسارة للمنظمة.

### 2.2.2.3 التكنولوجيا في إدارة العلاقة

للتكنولوجيا دور مهم في هيكلة الخدمات التي تقدمها المنظمة وتسهيل الأعمال المطلوب ممارستها، وتساعد في خلق طرق مبدعة ومبتكرة في التعامل مع الزبائن وخصوصًا التطبيقات

الخاصة بإدارة علاقات الزبائن التي تسهل عملية دخول المنظمة إلى السوق وتفرد بها بطرق التسويق والعرض والطلب.

بالإضافة إلى ذلك، فإن العمليات التكنولوجية التي تقوم المنظمة بتبنيها ضمن عملياتها من شأنها أن تحسن عمليات الحصول على المعلومات وحفظها وتخزينها وتطويرها وبالتالي تسهيل إمكانية الرجوع إليها والوقوف على طلباتهم وتطلعاتهم وتوقعاتهم من الخدمة الموجودة. ومن أهم مكونات التكنولوجيا ضمن إطار إدارة علاقات الزبائن (البيانات، البرمجيات، الأتمتة، الدعم الفني، المشاركة والإنترنت). ومن الجدير بالذكر أن وجود التكنولوجيا في إدارة علاقات الزبائن لا تغني عن العنصر البشري وفاعليته في تحسين آلية وطريقة تقديم الخدمة إذ إنه العنصر الرئيسي والحافز المحرك للكثير من الأنشطة التي تكون من ضمن استراتيجيات علاقات الزبائن في المنظمة. أما بالنسبة لعنصر العمليات داخل إدارة علاقات الزبائن، فإنها تتمحور حول آلية توظيف هذا النوع من الإدارة في تحسين العلاقة بين الزبون والمنظمة من خلال النشاطات الفردية التي يقوم بها الموظفون داخل المؤسسة، ومن ضمنها التفاعلات المباشرة وغير المباشرة والتي بدورها تخضع للتحليل والتقييم لبيان مدى توافق هذه العمليات والنتائج المرجو الوصول لها بشكل عام، فإن إدارة علاقات الزبائن بطبيعتها ونتيجة لتداخل أهميتها داخل المنظمة فإنها تتكون من الكثير من الأبعاد إلا أنه من الممكن حصر هذه الأبعاد والمكونات في (الاستراتيجيات، العمليات، الموارد البشرية والتكنولوجيا المستخدمة). (سليم وهادي 2015)

### 3.2.2.3 خصوصية الزبون

تتبع فكرة خصوصية الزبون من واقع الحاجة النفسية للأفراد في المجتمع لخصوصيتهم، وكذلك الأمر في مجال التسويق. خصوصية الزبون تعتبر من الأساليب التي تتبناها المنظمة من أجل الحفاظ على الزبائن، زيادة ولائهم، ضمان استمراريتهم وتأمين سبل وطرق التواصل معهم من خلال فكرة الاهتمام بخصوصيتهم. وأشار Sun (125, 2009) إلى أن فكرة الخصوصية لدى الزبائن فيها شيء من الحساسية وإدراك المنظمة لهذه الأفكار هي من الأمور التي تعتبر خطوة ذكية بالنظر إلى الاعتبارات النفسية للخصوصية لدى الزبون. تتبع فكرة خصوصية الزبون من الأدوات والطرق التي توظفها المنظمة من أجل أن تكون معلومات الزبون على درجة عالية من الحماية والخصوصية، ويتم إشعار الزبون بأنه لا يمكن لأحد أن يصل إلى معلوماته الشخصية من خلال المنظمة وأن معلوماته على درجة عالية من الحماية والاهتمام وبالتالي يتبلور لديه مستوى



عالٍ من الولاء للمنظمة. ومن خلال فكرة الخصوصية تتبلور لدينا فكرة الثقة، والثقة هي من أهم الأمور التي تساعد وبشكل كبير على تطوير العلاقة بين الزبون وبين المنظمة وبالتالي وكأن الزبون يعطي الضوء الأخضر للمنظمة بولائه وانتمائه لها، وبالتالي فإنه يتحتم على المنظمة أن تمارس الأمور الأساسية والمهمة حول فكرة خصوصية الزبون من خلال التطبيقات المختلفة وبأسلوب حرفي حتى يكون الزبون على علم أن معلوماته الخاصة بأمان وأن الشركة لاتعدّ وسيلة انتهاك له ولخصوصيته من خلال أساليب التسويق التي تتبعها.



الشكل (3): عمليات إدارة علاقات الزبائن (السعدني، 2012، 17-18)

### 3.3 إدارة خبرة الزبون (إدارة تجربة الزبون)

هناك الكثير من العلاقات والنشاطات والتفاعلات التي تنشأ بين المنظمة والزبون بمجرد أن يفكر الأخير بالاستفادة من المنتجات والخدمات التي تقدمها. وقد أشار Grewal, Levy & Kumar (2009, p. 67) إلى أنه ومن المرة الأولى التي يحاول فيها الزبون التفاعل مع الحملات والخطط التسويقية التي تقوم بها المنظمة فإنه يبدأ بخلق نوع العلاقة والتفاعل الأمر الذي من شأنه أن يبدأ في تكوين الصورة الذهنية للمنظمة في ذهن الزبون وبالتالي تقييم خدمات ومنتجات المنظمة بالرجوع إلى طبيعة العلاقة التي سبق وأن خلقت بينهما. وأكد كل من Grewal, Levy & Kumar (2009, 17) أنه وبالرغم من التكنولوجيا والتطور التكنولوجي الحالي، ولتعدد الأدوات التي من شأن المنظمة استخدامها في عملياتها التسويقية فإنه من الواجب عليها بذل المزيد من الجهد من أجل تحسين الصورة الذهنية لها في ذهن الزبون من أجل تحقيق الرضا من طرفه وبالتالي

تحقيق التنافسية المطلوبة ضمن السوق سواءً أكانت المحلية أم العالمية (Walter, Edvardsson&Öström, 2010, 122).

### 1.3.3 مفهوم إدارة خبرة الزبون

تقدم Gentile وآخرون (2007, 55) بتعريف لفكرة إدارة خبرة الزبون (الزبون) على أنها مجموعة من التفاعلات التي تحدث بين الزبون والمنتج أو الشركة أو جزء من الشركة والتي تعمل على إثارة رد فعله، وتعدّ هذه التجربة شخصية بشكل بحت، وتشير إلى مدى إشراك الزبون في عمليات الشركة على أصعدة مختلفة (Jauhari & Sanjeev, 2010, p. 35)، كما أن التقييم الذي سيقدمه الزبون سيكون مستند إلى المقارنة التي ستعقد بين توقعاته واستجابته للمحفزات المنبثقة عن تفاعله مع الشركة وما تقدمه من منتجات أو خدمات، وذلك تبعاً للوقت والظروف التي جرى فيها الاتصال أو نقطة الاتصال (Teixeira, 2012, 22 )

أما Meyer & Schwager (2007, 1141) فقد نظر إلى فكرة إدارة خبرة الزبائن على أنها استجابة الزبائن الذاتية والنابعة من أنفسهم نحو أي اتصال يتم مع الشركة المعنية سواء أكان ذلك الاتصال مباشراً أم لا، وعادة ما يتم الاتصال المباشر من خلال عملية الشراء والاستخدام وتوفير الخدمة، وعادة ما يبادر الزبون إلى البدء هذا الاتصال (Ding, Huang & Verma, 2011, 1 28)، أما بالنسبة إلى الاتصال غير المباشر، فغالباً ما ينضوي على التقاء غير متوقع مع ممثلي منتجات الشركة أو خدماتها أو علامتها التجارية، وعادة ما يأخذ هذا الاتصال شكل توصيات للزبون بهدف التسويق الشفوي أو انتقادات أو إعلان عن السلع أو الخدمات أو تقارير جديدة أو مراجعات (Nagasawa, 2008, 1 74).

و من جهة أخرى، فقد نظرت Avaya (2014, 33) إلى إدارة خبرة الزبون على اعتبار أنها فرعٌ من فروع المعرفة يعمل على إدارة علاقات الزبائن وإدارة التعامل معهم، على اعتبار أن ذلك يمثل أحد أصول الشركة (أو المنظمة)، واعتبرت أن هذه الإدارة تهدف إلى إنشاء قاعدةٍ من الزبائن للشركة ومنتجاتها أو خدماتها، وذلك من خلال تحقيق الرضا لديهم عن تلك الخدمات أو المنتجات، ومن ثم العمل على تحويل على هؤلاء الزبائن إلى مؤيدين للشركة وخدماتها أو منتجاتها ومناصرين لها يقومون بالدفاع عنها وعن علامتها التجارية .

وتبعاً لـ Schmitt (2003, 17) تُعرف إدارة خبرة الزبائن على " أنها العملية التي يتم من خلالها إدارة تجربة الزبون كاملة، بشكلٍ استراتيجي، وذلك لما يخص تجربته مع الشركة ذاتها أو

المنتج الذي تقدمه". كما قام بوبا جيركو (Georgescu & Popa, 7, 2014) بتوفير تعريف لإدارة خبرة الزبائن يعمل على دمج ما سبق ذكره سويةً، والمتمثل بما يأتي:

(تعدّ إدارة خبرة الزبائن نهجًا استراتيجيًا يمكن تصنيفه على أنه عملية مستمرة الحدوث بهدف خلق ميزة تنافسية مستدامة للشركة، وذلك من خلال دمج الخبرة العاطفية والعلائقية وإدارة عجلة نقاط الاتصال الخاصة بالشركة بشكل فاعل).

بمعنى آخر، تعدّ إدارة خبرة الزبائن الأداة التي تستخدمها المنظمة لإدارة تصورات الزبائن، وتعمل هذه الأداة على إدارة تفاعلات هؤلاء الزبائن مع أي جزءٍ من أجزاء المنظمة على الصعيد النفسي واللاشعوري والعاطفي والمادي والعلائقي (Palmer, 15, 2010 p.)، إذ تقوم هذه التصورات بالتأثير على سلوك الزبائن وبناء ذكرياتٍ في أذهانهم تعمل على بناء قاعدةٍ من الزبائن والتأثير على القيمة الاقتصادية التي ستولدها المنظمة (Rowland et al., p.19, 2016).

### 1.1.3.3. تفاعل الزبون

يشير Khan, Ehsan, Merxa and Sarwar (2012, p. 14) إلى أنه أحد نتائج عمليات التواصل والاتصال مع الزبون هي الحالة التي تظهر فيها ردود أفعال الزبون اتجاه التسوق أو الحركة التسويقية، وفي هذا الصدد فقد أكد الباحثون أن تفاعل الزبون يشير إلى الحالة التي يستجيب فيها الزبون للمنظمة سواءً من خلال الاتصال المباشر كالهاتف أو التفاعل الشخصي أو من خلال التفاعل غير المباشر مثل التسوق من خلال وسائل التواصل الاجتماعي أو البريد الإلكتروني وخلافه. وقد أكد Khan وآخرون (2012, p. 16) أن تفاعل الزبون أو (الزبون) يعدّ من أهم النشاطات التي يلزم على المنظمة استغلاله الاستغلال الأمثل إذ إنه يساهم في تشكيل الانطباع الأول عن المنظمة في ذهن الزبون، ويرسم الصورة الذهنية عنها في ذهنه وبالتالي يصبح الزبون في حالة تأهب لتقييم المنظمة وأسلوبها وآلية جمع بيانات الزبائن فيها أو التسويق لمنتجاتها وخلاف ذلك من الأمور المهمة (Grnholdt, et al., 2015, 22).

### 2.1.3.3 الموظفين

الموظفون أو العنصر البشري في المنظمة يعدّ من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق أهداف وتطلعات المنظمة من خلال الطريقة التي يتم فيها التعامل مع الزبون، ويتم النظر إلى الموظفين على أنهم المحرك الأساسي في العملية التسويقية أو أية عملية يتم فيها التواصل مع الزبائن، وبهذا الصدد فقد أكد Rootmann وآخرون (2007, p. 183) أن طباع وتصرفات وطرق تفاعل

الموظفين مع الزبائن تعتبر الركيزة الأساسية التي يتم من خلالها تكوين انطباع عن المنظمة ويؤكد الباحث أنه غالباً ما يعمم الزبائن انطباعاتهم حول المنظمة من خلال التعامل مع موظف واحد على الأقل، وهذا يعدّ من الخطورة بالشيء الكثير الذي من شأنه التأثير على الطريقة التي يتم بها النظر إلى المنظمة ودرجة الولاء التي من الممكن أن يمنحها الزبون بها بالإضافة إلى الأثر الكبير الذي من الممكن أن يساهم فيه الموظفون في التأثير على تنافسية المنظمة وخصوصاً لدى المنظمات التي تولي فكرة تدريب وتأهيل موظفيها الاهتمام الكبير ( Mascarenhas, Kesavan & Bernacchi, 2008, p.397).

أما Krishnamurthy & Karthikeyan (2016, p. 46) فقد أكدوا على فكرة مغايرة لتلك التي طرحها Rootmann وهذه الفكرة تدور حول القناعات الشخصية والاعتبارات الفردية الموجودة لدى الموظفين حول إدارة علاقات الزبائن بشكل عام وإدارة خبرة الزبون بشكل خاص، وأكد الباحثون من خلال هذه الفكرة بإشارتهم إلى قضية أن فهم الموظف وإيمانه الداخلي بأهمية علاقات الزبائن وأهمية إعطاء الانطباع الأنسب للزبون عن المنظمة من شأنه التأثير على الطريقة التي يتم فيها النظر إلى المنظمة وخدماتها ومنتجاتها وموظفيها بالإضافة إلى ذلك فإنه لها الأثر الفاعل في الوصول إلى مرحلة يكون فيها الموظف على دراية كاملة بالآلية الواجب اتباعها من أجل زيادة نسبة رضا الزبائن عن المنظمة؛ لارتباط هذه الفكرة مباشرة مع تنافسية الشركة وإمكاناتها للوقوف أمام منافسيها في السوق المحلية أو العالمية.

من وجهة نظر أخرى فقد أكد Labus & Stone (2010) على قضية أن المنظمة، وفي حال أن اختارت المضي قدماً في طريق إدارة علاقات الزبائن خصوصاً في حال زيادة أعداد عملائها أو زيادة أعداد فروعها الأمر الذي يؤدي بدوره فعلياً إلى زيادة أعداد موظفيها فإنه من الواجب عليها التأكد أولاً من البنية التحتية الخاصة بها والتي تتعلق بالموظفين الموجودين فيها ومدى إدراكهم لأهمية إدارة علاقات الزبائن من جهة، وآلية إدراكهم للحالة التي من شأنها أن تزيد من إيجابية التجربة التي خاضها الزبون معهم. ويؤكد الباحثان Labus & Stone (2010) على هذه الفكرة مضيفين إلى أن اللبنة الأولى التي يتم الاعتماد عليها في تأسيس البنية التحتية لإدارة علاقات الزبائن تنطلق من الدرجة التي يكون فيها الموظفون مدركين لأهمية هذا النوع من الإدارة ودوره الفاعل في تكثيف وتحسين مستوى رضا الزبائن وبالتالي زيادة تنافسية المنظمة وحصتها السوقية.

### 3.1.3.3 الموقع الإلكتروني

تنطلق أهمية الموقع الإلكتروني للمنظمة حسب ما أشار إليه Global (166, 2015) إلى أنه يمثل المنفذ الأساسي للعملاء للوصول إلى منتجات وخدمات المنظمة وخصوصاً في حالة التسويق الإلكتروني أو التسويق من خلال وسائل ومواقع التواصل الاجتماعي الأمر الذي يؤدي إلى زيادة رضا الزبون عن خدمات ومنتجات المنظمة، أو رضاه عن الخطة أو الاستراتيجية التسويقية المتبعة فيها من حيث قدرة الزبائن للوصول إلى هذه المنتجات والخدمات من خلال الموقع الإلكتروني عدا عن أهمية التواصل الفعلي مع الزبائن من خلال الموقع الإلكتروني بالرجوع إلى ما يسمى بالـ HotLine وهي نقاط التواصل الأساسية الموجودة في المواقع الإلكترونية سواءً من خلال الرسائل النصية أو الدردشات الصوتية.

بالنسبة لـ Clark & Das (18, 2004) فقد أكدوا سابقاً على أهمية الموقع الإلكتروني للمنظمة عدا عن الأهمية الكبيرة للمواقع الإلكترونية من حيث تصميمها وشكلها وآلية تقديمها لخدماتها الأمر الذي من شأنه زيادة نسبة إقبال الزبائن للتعامل مع المنظمة من خلال الموقع الإلكتروني وبالتالي زيادة تنافسيتها على مستوى السوق الموجودة فيه كنوع من أنواع المجازاة للتطورات التكنولوجية الحاصلة في مجالات متعددة والتي يعتبر الموقع الإلكتروني من أهم أشكال التطور فيها.

### 4.1.3.3 عملية تقديم الخدمة

تعدّ الحالة أو الطريقة التي يتم تقديم الخدمة فيها من أحد أهم الوسائل التي تؤثر إيجاباً وسلباً على التجربة التي يمر بها الزبون خلال تعامله مع المنظمة. وأشار إلى هذه الفكرة في دراسته Mygdalis (3, 2013) التي أكد من خلالها على فكرة أن الطريقة التي يتم فيها تقديم الخدمة وأسلوب العمل على تقديم هذه الخدمة بالإضافة إلى الطريقة التي يتم فيها طرح خدمات المنظمة لها الأثر الكبير في التأثير سلباً أو إيجاباً على التجربة التي يمر بها الزبون في سبيل الوصول إلى مرحلة يكون فيها قادراً على تكوين تقييم أمثل للمنظمة التي يتعامل معها.

### 4.3 الميزة التنافسية

نتيجة للتطور التكنولوجي الذي غزا الأسواق خلال العقدين الآخرين ورجوعاً إلى مظاهر وأفكار التطور التي صاحبت هذا التطور التكنولوجي؛ كالعولمة والشمولية اللتان ارتبطتا ارتباطاً وثيقاً بتحرر التجارة العالمية، وظهور ما يسمى بالملكية الفكرية وتحرك رؤوس الأموال وظهور

اليد العاملة المدربة عدا عن الثورة المعلوماتية بكافة أشكالها وأبعادها أدت إلى تزايد نسب المنافسة واتساع المجالات التي من الممكن أن تتنافس المنظمات فيها، وأصبحت حالة السوق مبنية على فكرة البقاء للأقوى، البقاء للأسرع ومن ثم البقاء للأصلح. بالنسبة لمصطلح التنافسية فإن تعريفه يختلف باختلاف المجال المؤسسي الذي يتم الحديث عنه، ولكن حتى وإن اختلفت هذه المجالات فإن فكرة التنافسية تقريباً هي ذاتها، وتشير إلى الحالة التي تكون فيها المنظمة قادرة على تزويد الزبون (الزبون) بمنتج أو خدمة ما يشمل كفوؤاً متناسباً مع تطلعاته وتوقعاته مقارنة بالمنافسين الآخرين في المجال نفسه. كما أنه من الممكن النظر إلى التنافسية على اعتبار أنها قدرة المنظمة على تطوير وإنتاج خدمات وبيع على جودة عالية وسعر منافس مقارنة بباقي المنظمات المنافسة في المجال نفسه. وبشكل عام يمكن القول إن التنافسية في بيئة الأعمال تشير إلى الحالة التي يكون بمقدور المنظمة فيها تقديم خدمات ومنتجات بشكل أكثر كفاءة مقارنة بالمنظمات الأخرى (حمودي، 2013، 3).

### 1.4.3 مفهوم الميزة التنافسية

أصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات الزبون، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة، مثل الجودة العالية، ولقد تباينت تعريفات الميزة التنافسية، فالبعض ينظر إليها من خلال الكفاءة والفاعلية لأداء المنظمة لأنشطتها مقارنة بالمنافسين فيما يركز آخرون على عنصري القيمة والزمن، ويؤكدون على ضرورة خلق الميزة قيمة للمنظمة، ويعرفها آخرون من خلال اعتبار الكلفة إذ إن المنظمة تحقق الميزة التنافسية من خلال تخفيض التكاليف الكلية وأن المبيعات تفوق هذه التكاليف (التميمي والخشالي، 2004، 160)، ويتم تحقيق الميزة التنافسية عند إضافة قيمة حقيقية للزبون، وهذا غالباً ما يتطلب من الشركات أن تتوسع في مواردها لتحقيق عوائد أعلى. كما تتطلب أيضاً تفويض العاملين، ولا مركزية السلطة والمسؤولية والمساءلة بما يسمح للعاملين اتخاذ القرارات بأنفسهم. فضلاً عن ذلك فإن الميزة التنافسية بحاجة إلى اتصالات داخلية وخارجية جيدة. وأشار (Liu, 2003, 15) إلى أن الميزة التنافسية للشركة هي ميزة الشركة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للشركة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول الشركة على مركز تنافسي متقدم في السوق، ويوضح (محسن والنجار، 2004: 52) بأن الميزة

التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو ميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون، بطريقة كفؤة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين.

ويؤكد (Stevenson,2007, 15) بأن الميزة التنافسية تهدف عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من أجل اقتناء الزبون السلعة أو الخدمة، وأشار (Evans, et.al, 2007, p. 32) بأن الميزة التنافسية هي إعلان قدرة الشركة على تفوقها في مجالي التسويق والمالية فوق كل أولويتها، وهي بدورها تتطلب فهم الإطار العام للشركة من خلال: أن الإدارة العليا يجب أن تحدد حاجات ورغبات الزبون وكيفية إيصالها إلى الزبون عبر سلسلة تجهيز، وذلك من أجل مقابلة الزبون في توصيلة وتسليمه السلعة أو الخدمة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى أخذها بنظر الاعتبار معدل القدرات التشغيلية.

ويشير (Johnson & Scholes,2002, 55) أن الميزة التنافسية تشتمل على عاملين هما قدرة التميز على المنافسين والتميز في جذب المستهلكين. ويتم التفوق على المنافسين من خلال الجودة و/أو السعر و/أو وقت التسليم و/أو خدمة ما بعد البيع وفي الابتكار والميزة على التغيير بسرعة، أما الميزة في جذب المستهلكين فتتم من خلال تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين داخل الأسواق المحلية والعالمية بما يزيد من درجة رضائهم، ويخلق فرص للنمو والربحية والاستمرارية داخل الأسواق. وهذه القدرات التنافسية التي تملكها الشركة تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية يمكن استخدامها في تحديد استراتيجيتها التنافسية داخل الأسواق. هنا تكمن القدرات التنافسية للشركات من خلال امتلاكها للموارد ذات الأهمية التي تمدها بالميزة، وتساعد في إمداد الشركة بميزة تنافسية.

تعود المهارات المتفوقة للقدرات المميزة للأشخاص التي تميزهم عن العاملين لدى الشركات المنافسة الأخرى. ويمكن أن تعود هذه القدرات لمواقفهم الشخصية وقيمهم ورغبتهم وقدرتهم على الاستجابة بفاعلية، أو إلى المهارات المكتسبة من العمليات داخل الشركة مثل نظام معلومات فعال. وتحتاج مصادر الميزة التنافسية للتحديد بدقة من قبل المديرين قبل أن يتم نشرها للحصول على ميزات المركز التنافسي وذلك من خلال التحديد الدقيق للقوة، وبعد ذلك الاستثمار فيها لاستخدامها في ترسيخ موقعها في ذهن الزبائن وكذلك المنافسين. وبذلك فهي تحقق هذا الوضع بإعطاء القيمة المضافة لعروضها أو بتقليل نفقاتها. إذا استطاعت الشركة تحليل السوق ونفسها بدقة، فإن ذلك

سينتج عنه إدراك الزبائن لمعرفة الأدوار المتعلقة بهم. يؤدي هذا الإدراك بالتفوق إلى زيادة الحصة السوقية في السوق و/ أو الربحية، أو أية منافع قابلة للقياس.

ولتحقيق الميزة التنافسية فإن على المنظمة تحديد الفرص الحالية أو الممكنة من خلال تحليل المنافسة والذي يتضمن تقديرًا لنقاط الجذب التي يتطلبها السوق ونقاط القوة والضعف لدى المنظمة بالمقارنة بالمنافسين، ومن ثم تحديد أساس ونطاق الميزة التنافسية وذلك من خلال تحليل مجالات التنافس والحصول على ميزة في إحداها. إذ إن أي استراتيجية تنافسية يجب أن تأخذ في الاعتبار اعتبارات القيمة Value التي يمكن أن تميز الشركة عن منافسيها، هذا بالإضافة إلى الاهتمام بالمقدرات الجوهرية Core Competences التي يمكن للشركة تطويرها مستقبلاً. ( Dube & Renaghan,1999, 23)

### 2.4.3 أهمية الميزة التنافسية

يشير العتوم (2009) إلى أنه هناك أهمية بالغة لفكرة الميزة التنافسية ضمن بيئة الأعمال إذ تعدّ الميزة التنافسية من أحد أهم العوامل التي تدفع بالمنظمات إلى تطوير أدائها، ومحاولة الوصول إلى أهدافها وطموحاتها خصوصًا أنها على إدراك كامل بأهمية الميزة التنافسية في وصولها إلى أهدافها وتحقيق أكبر حصة سوقية لها. من جهة أخرى فقد أكد حجاج (2007، 55) أن للميزة التنافسية أهمية عالية في دفع المنظمة نحو الإبداع إدراكًا منها بأهمية الإبداع في تنمية أداء المنظمة وقدرتها على جذب عملاء والاحتفاظ بهم والوصول إلى عملاء محتملين ومتوقعين بناءً على الإبداع الذي تسلكه المنظمة. أما النسور (2009، 19) فقد وجد أن الانفتاح الاقتصادي المدعوم بالانفتاح التكنولوجي كان من أهم العوامل التي هيأت البيئة للتنافسية بين المنظمات إذ إن الانفتاح يجعل المنظمات على اطلاع بإنجازات منافسيها من المنظمات الدولية المهمة في نفس المجال وبالتالي تكون الدافعية نحو التنافس أقوى وأكثر تأثيرًا، وتبدأ المنظمات هنا باتخاذ التدابير المطلوبة لزيادة تنافسيتها شاملة بذلك تحسين الأداء المنظمي، إدخال التكنولوجيا ودمجها بالإبداع، الاطلاع على إنجازات وإبداعات المنظمات الأخرى، والوقوف على مجالات التطوير والتحسين في أقسامها.

من وجهة نظر أخرى، فقد وجد جبر، جلاب وكاظم (2014، 22) أن أهمية الميزة التنافسية تنبع من كونها الجوهر والحقيقة الكامنة للاستراتيجية التسويقية إذ إنه لها الكثير من المساهمات في الوصول إلى القوة السوقية التي تسعى أي منظمة في الوصول لها والسيطرة على أكبر حصة



سوقية لعلامتها التجارية. كما وجد الباحثون أن للميزة التنافسية أهمية كبيرة في تطوير الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة، والوصول إلى أسواق جديدة ومميزة، بالإضافة إلى إيجاد نقاط بيع ومنافذ توزيع جديدة كما أنها تؤثر على الطريقة التي تقوم بها المنظمة بالتعامل مع المواد الخام وآلية التصنيع لها.

وتتركز المزايا التنافسية في أية منظمة في واحدة أو أكثر من النقاط الآتية: (الزعي، 2005،

(162-163

- التميز Differentiation

- الكلفة Cost

- الابتكار Innovation

- النمو Growth

- التحالفات Alliances

يؤكد (مصطفى، 2006، ص 416) بأن الميزة التنافسية تتمثل في تميز الشركة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل. وحدد ستيفنسن (Stevenson (2007, 4-14) أبعاد تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالآتي:

- بعد التكلفة إذ يمكن للشركة تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفاء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وإتقان العمليات.
- بعد الجودة، إذ تعد من المزايا التنافسية المهمة التي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن.
- بُعد المرونة والتي تتعلق بعمليات الشركة التي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن بكفاءة،
- بُعد الانتشار إذ إن هناك ثلاث أسبقيات لبعدها التسليم تتعامل بالوقت، هي: سرعة التسليم، والتسليم بالوقت المحدد، وسرعة التطوير.

- ويؤكد (الغالبى، وإدريس، 2007، p. 21) أن خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص بالآتي:
- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط.
  - أن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة المنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
  - أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
  - أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المنظمة من جهة أخرى.
  - أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

### 3.4.3 وسائل زيادة الميزة التنافسية

ورد الكثير من الدراسات والبحوث التي قدمت للمنظمات نصائح وإرشادات حول آلية زيادة تنافسياتها، وتحسين مركزها بين المنظمات الأخرى المنافسة في نفس المجال. وقد أورد رفرافي (2014، 31) أنه من ضمن أهم الوسائل التي من شأنها زيادة تنافسية المنظمة هي الانفتاح على الأدوات والوسائل والتطورات التكنولوجية التي تستخدمها المنظمات في التسويق والوصول إلى الزبائن، بالإضافة إلى الاطلاع على أساليب وطرق المنظمات في معالجة مشاكلها مع عملائها، والتعامل مع هذه المشاكل وحلها وكسب الزبون بدلاً من خسارته. أما واصل (2013، 9) فقد وجدت من خلال دراستها أن أهم الوسائل التي تزيد من تنافسية المنظمة هي الاهتمام بفكرة إدارة رغبات الزبائن بكافة أبعادها وحيثياتها، إذ أكدت أنه يجب أن يكون الهم الأول والأخير للمنظمة هي رضا الزبون، وهي الطريقة الوحيدة التي يكون فيها بمقدورها الوصول إلى مرحلة رضا الزبائن وبالتالي زيادة تنافسياتها، والتأكيد على حصتها السوقية، من جهة أخرى، قد أكدت واصل (2013) أنه من ضمن الأمور التي يلزم على المنظمة الاهتمام بها من أجل زيادة تنافسياتها هي

الاهتمام بفكرة قواعد البيانات التسويقية والتي من خلالها يمكن الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن وحفظ بياناتهم وبالتالي زيادة قاعدة الزبائن للمنظمة والتأثير إيجاباً على تنافسيتها مقارنة بالمنظمات المنافسة.

من وجهة نظر أخرى، فقد أشارت بوازيد (2012، 30) إلى أن الاهتمام بالموارد الداخلية والخارجية للمنظمة من ضمن الأمور التي تساهم في خلق ميزة تنافسية قوية للمنظمة، مثال ذلك الاهتمام بتدريب الموارد البشرية فيها، والتواصل مع الموظفين من أجل الوقوف على مجالات تقصير المنظمة وآلية سد هذه الفجوة، بالإضافة إلى الاهتمام بالوسائل والأدوات التي تتبناها المنظمة في تحسيت ميزتها التنافسية. أما خلع وبرابنيس (2016، 6) فقد أكدوا على أنه من ضمن الأمور التي تعتبر وسائل فعاله في زيادة تنافسية المنظمة هي في اتباع مبادئ الجودة الشاملة TQM واتباع استراتيجيات الجودة الشاملة، وما يتبعها من متغيرات وأبعاد مختلفة، مثل: (دعم الإدارة العليا لفلسفة TQM، التخطيط الاستراتيجي، مشاركة العاملين، التركيز على الزبون، التدريب والتأهيل، التحسين المستمر، ودعم وتنمية الإبداع)، وقد أبدى دعمه لهذه الفكرة سابقاً السيد (2012، 25) وبن العربي (2016، 14) حين أشار إلى فكرة الـ ISO وأثرها الكبير على الميزة التنافسية والحصة السوقية للمنظمة. أما خليفة (2010، 21) فقد أكدت أن الأبداع والتطوير التكنولوجي كانا وما يزالان من أهم الأسس الكفيلة بتطوير وزيادة تنافسية المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات. ورأت فوغالي (2015، 18) أن تطوير وتحسين المنتجات – الجودة الشاملة – له أثر في زيادة التنافسية بين المنظمات على اعتبار أنه بإمكان المنظمة من خلال تحسين وتطوير منتجاتها الوصول إلى أكبر عدد من الزبائن وتحقيق قاعدة عملاء كبيرة من شأنها أن تزيد من تنافسيتها. أما العتوم (2009، 41) فقد أكد على فكرة أن رسالة المنظمة وهدفها ومنهجيتها من الأمور التي تزيد من ميزتها التنافسية خصوصاً وإن كانت على درجة عالية من الأقتاع. أما حجاج (2013، 9) فقد رأى أن الإبداع في المنتجات والخدمات هي من الأمور التي تزيد التنافسية وتطورها. دهام (2016، 16) أكدت على فكرة أن تنمية الكفاءات وتدريب المهارات وزيادة مواءمتها لمتطلبات المنظمة وموافقها مع أهداف ورسالة المنظمة هي من الأمور من الممكن أن تزيد من تنافسية المنظمة، وتزيد من حصتها السوقية وكذلك أكد الأمر كل من بن عيشي وبن عيشي (2013، 32) إذ أكد الدور الكبير للمسؤولية الاجتماعية في زيادة تنافسية المنظمة والسمو بمستوى ميزاتها التنافسية.

### 4.4.3 أبعاد الميزة التنافسية

بشكل عام، فإن الميزة التنافسية ومزاياها تشير إلى الأساليب والأدوات التي توظفها المنظمة في أعمالها الداخلية والخارجية من أجل تجسيد مبادئ ومفاهيم التميز التنافسي من وجهة نظرها وبالتالي تقديم كل ما من شأنه أن يؤثر إيجابًا على حصتها السوقية، ويزيد من نسبة إقبال الأفراد على خدماتها ومنتجاتها (بن عيشي وبن عيشي، 2013). وشأنها شأن أي مصطلح إداري وإنتاجي آخر فإن الميزة التنافسية قائمة على عدد من الأبعاد، وأهمها:

#### 1.4.4.3 الكلفة

تعد الكلفة من الركائز الأساسية في نجاح الشركة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المنافسة، ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق. ومن الطبيعي أن تكون الكثير من الشركات والمنظمات والمؤسسات عاملة على اعتبار أن هدفها هو الوصول إلى أكبر حصة سوقية، وبالتالي الفوز بالنسبة الأكبر من الزبائن وذلك كبنية تحتية لنجاحها وتفوقها من خلال تقديم أفضل المنتجات وبأقل كلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين من المنظمات الأخرى. تعد الكلفة من أحد أهم الأهداف للمنظمات التي تسعى إلى التنافس وذلك من خلال تخفيض كلفة الحصول على المنتج أو السلعة وبأفضل جودة ممكنة. من الأساليب التي من الواجب أن تتبعها المنظمات لضمان أدنى كلفة ممكنة وبأفضل جودة لتقديمها للزبون هي فكرة الاستغلال الأمثل والأدكى للطاقة الإنتاجية الموجودة لديها بالإضافة إلى المحاولات المستمرة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة من خلال تطوير التصميمات وإتقانها وبالتالي تعد الكلفة الهاجس الأكبر للكثير من المنظمات على اعتبار أن تخفيض كلف الإنتاج من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض كلف البيع وبالتالي الحصول على النسبة الأكبر من حصة السوق مقارنة بمنافسيها من المنظمات الأخرى (Papulova & Papulova، 2006، 22).

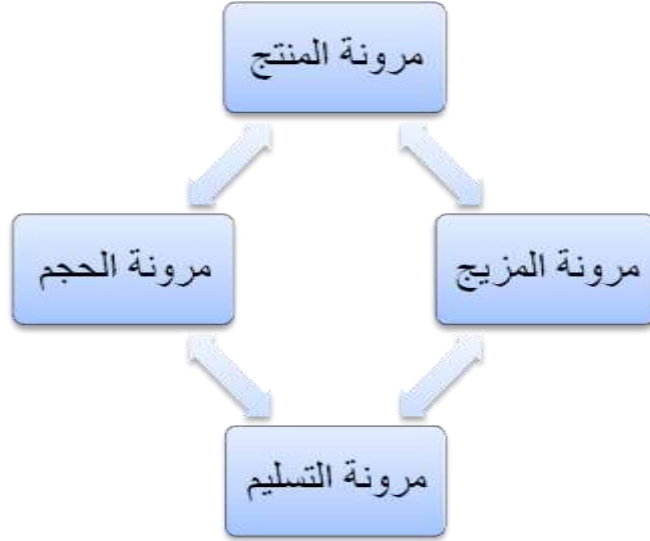
#### 2.4.4.3 الجودة

تعد فكرة الجودة من أحد أهم المزايا التنافسية التي تعمل على أساسها الكثير من المنظمات، الجودة بشكل عام تشير إلى مبدأ الإتقان في التصنيع والتقديم بطريقة تتوافق وتتلاءم مع احتياجات وتوقعات الزبائن علمًا بأن الزبائن بشكل عام بغض النظر عن أهدافهم فإنهم يفضلون الجودة في المنتجات والخدمات التي يحصلون عليها مقابل قيمة مالية وبالتالي فإن اللعب بحجر الجودة يعتبر من أهم المزايا التنافسية التي تعمل المنظمة على الوصول إليها. الجودة هنا تمثل النتائج التي

تعرض على الزبائن من خلال وسائل وأدوات التسويق التي تعتمد عليها المنظمة وهنا، يتوقع الزبون أنه في حال حصوله على هذا المنتج أو الخدمة فإنه سيحصل على الجودة التي تم عرضها أمامه. بشكل عام فإن الجودة ينظر لها على أنها تقديم منتجات بمواصفات تُحقق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم، ومن ثم إسعادهم، وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق. وتعتبر المنظمات التي لا تقدم منتجات وخدمات تتوافق وتوقعات ورغبات الزبائن هي فعليًا منظمات ضعيفة لن تتمكن من البقاء في السوق أو منافسة الموجودين فيه (Montymaa، 2013، 55).

### 3.4.4.3 المرونة

يتم النظر إلى المرونة هنا على أساس أنها الأساسي والركيزة المهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المرونة تظهر من خلال استجابة – أو قدرة استجابة – المنظمة للتغيرات والتطويرات التي تحدث على المنتج بطريقة من شأنها أن تزيد من تلاؤم المنتج أو الخدمة مع حاجات وتوقعات الزبائن. بطريقة أخرى، فإن المرونة هي الحالة التي تكون فيها المنظمة على مقدرة كاملة لتغيير العمليات الإنتاجية الداخلية فيها بالتوافق مع التطورات التكنولوجية والتصنيعية التي تطرأ بما يشملها من تغيير للأداء وطريقة التصنيع، ووقت التصنيع والعمليات الداخلية بطريقة تتوافق مع التطورات السريعة في بيئة الأعمال. إن الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات الزبائن هي فعليًا قائمة على المتطلبات الواردة في الشكل أدناه:



الشكل (4): أبعاد المرونة في المزايا التنافسية

بن عيشي، بشير وبن عيشي، عمار (2013) " أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة" الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية – جامعة بشار – سوريا

#### 4.4.4.3 الانتشار

أو من الممكن أن يشار إليه ببعده التسليم، وهو فعلياً الحالة التي تقوم فيها المنظمة بتحري الدقة والسرعة في تصميم وإبداع منتجات جديدة وإيصالها للعملاء بأقصر وقت ممكن، التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة بالتركيز على العنصر الزمني في تقديم الخدمة أو المنتج. ويعتمد بعد الانتشار للكثير من المنظمات على سرعة التسليم، الالتزام بالوقت، وسرعة التطوير (Noorani، 2014، 12); (Awwad, Al-Khattab and Anchor، 2013، 33)

#### 5.4.4.3 الإبداع

أصبح الباحثون والدارسون مؤخراً يضيفون عنصراً أو بعد الإبداع إلى مجموع المزايا التنافسية للمنظمة. فالإبداع يشير هنا إلى الحالة التي تقوم بها المنظمة بإضافة شيء جديد إلى منتجاتها وخدماتها (Reguia، 2014، 62، p)، وعادة يرى الكثير من الأفراد في بيئة الأعمال أن الإبداع لا يكون بخلق منتج جديد بقدر ما هو إمكانية المنظمة أن تقوم بخلق ميزة إبداعية في منتج موجود مسبقاً. وقد يكون الإبداع من خلال الأفكار والرؤى والعمليات والاستراتيجيات التي تتبناها

المنظمة في عمليات التصنيع مثلاً أو التسويق أو التوصيل (Urbancove، 12، 2013)؛  
(Sakchutchawan, Hong, Callaway and Kunnathir، 30، 2011).

و يرى Mello وآخرون (2008) أن لبعد الإبداع في المزايا التنافسية الكثير من الفائدة للمنظمة نجمل بعضها:

- إمكانية مواجهة البيئة التنافسية المستمرة من خلال الوصول إلى مصادر وأفكار إنتاج جديدة وبالتالي زيادة نسبة المبيعات.
- الإبداع من شأنه أن يحسن من بيئة التصنيع ويجعلها أكثر سلامة وأقل تعرضاً للحوادث
- الإبداع يساهم مساهمة فاعلة في تكثيف، وتعزيز مهارات حل المشكلات للأفراد ضمن بيئة العمل من خلال اكتشاف العديد من البدائل لأي مشكلة موجودة
- تحسين طرق الإنتاج والتصنيع من خلال تطوير أساليب الإنتاج وآلية التوزيع والتركيز على التميز الكمي والنوعي.
- الإبداع يقلل من تكلفة الإنتاج كونه جهد فكري
- الإبداع يعطي المنظمة القدرة على التكيف والمرونة المطلوبة للتلاؤم مع التغييرات الكثيرة في البيئة التصنيعية.
- الإبداع من شأنه أن يحقق الفاعلية ويحسن من الأداء
- محاولات الأفراد العاملين داخل المنظمة الوصول لأفكار إبداعية له أثر إيجابي عليهم من ناحية تحقيق المكاسب المعنوية والمادية Rewards من منظماتهم كونها استفادت من هذه الأفكار.

### 5.3 قطاع الاتصالات الخلوية في فلسطين

بالرغم من أن الدولة الفلسطينية تهب الكثير من الوقت والجهد من أجل التركيز على تحقيق أمالها في الوصول إلى مرحلة الاعتراف الدولي والسيادي والتخلص من احتلال الكيان الصهيوني فإن ذلك لم يمنعها من أن تنمي اقتصادها وتؤسس منظومة تكنولوجية بناءً على بنية تحتية صلبة تكون أهم أولوياتها تنمية العنصر البشري وخلق بيئة اجتماعية متناغمة.

وقد عمدت الدولة الفلسطينية إلى النهوض بقطاع الإنترنت وتكنولوجيا الاقتصاد والمعلومات على أرضها من خلال تنمية قطاعات الاتصالات السلكية واللاسلكية من خلال ظهور

أسماء تكنولوجيا عالمية مثل Google، Intel، وSisco، وHP والتي عمدت إلى إقامة الكثير من الاستثمارات في القطاع التكنولوجي في فلسطين والتركيز على الوصول إلى مرحلة تكون فيها الدولة الفلسطينية على تناغم تام مع باقي الدول العربية بالرغم من الظروف السياسية التي تمر بها. وقد أشارت توكر (2012، 22) إلى هناك الكثير من الدلائل التي تشير إلى أن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الدولة الفلسطينية خلال فترة الـ 5-10 سنوات الأخيرة قد وصل إلى مرحلة كبيرة من التطور أسوة بالدول العربية المجاورة من خلال تقارير الجهاز المركزي للإحصاء والمسح الأسري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي أكدت إلى أن هناك مستويات عالية من مخرجات الاقتصاد التي كانت مقرونة بتطور قطاع التكنولوجيا والاتصالات السلوكية واللاسلكية والتي أدت بدورها إلى النمو بأفاق النمو الاقتصادي في فلسطين.

بالنسبة لقطاع الاتصالات السلوكية واللاسلكية في فلسطين فإن التركيز بات أوضح على تداول أجهزة الحاسوب والهواتف المحمولة التي تتميز بانخفاض مواصفاتها وتكلفتها وأصبحت جزءاً لا يتجزأ من طبيعة قطاع الاتصالات في الدولة الفلسطينية. وقد تناغم مع هذا التطور وجود الكثير من مقاهي الإنترنت في فلسطين التي تحاول من خلال وجودها رفد السكان بمتطلبات الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات وجعل هذه الوسيلة في متناول أيدي الجميع قدر الإمكان، وشمل هذا الاهتمام الكثير من الأمور التكنولوجية مثل؛ الصحون اللاقطة والهواتف النقالة وخطوط الإنترنت. مؤخراً، تعتمد الدولة الفلسطينية إلى تطوير آلية التعامل والتوزيع مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بطريقة تضمن وصول الخدمة للمواطن الفلسطيني من خلال أجهزة الاتصالات التي تصل إليها بالتعاون مع الكثير من الاستثمارات الخارجية مما أدى إلى التنويع الكبير في نوعية وحجم عناصر الإنتاج الموجودة لدى الدولة من حيث خدمات تكنولوجيا المعلومات ووسائل التواصل والاتصالات. ونتيجة لهذا التطور الملحوظ وزيادة الإقبال من طرف الاستثمارات الخارجية، فقد تم في عام (2009) الاعتراف بقانون ينص على خلق كيان مستقل لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات متوافق والبروتوكولات الدولية أطلق عليه اسم (هيئة تنظيم قطاع الاتصالات لفلسطينية) وعمل هذا القطاع على تولي مسؤولية مصالح السكان والمستهلكين والراغبين في الوصول إلى الأدوات التكنولوجية والخليوية بالتناغم مع الاحتياجات المتعارف عليها بالإضافة إلى جذب الاستثمار الخارجي (العربي والأجنبي) كما أنها تقوم مقام الفاصل في النزاعات السوقية المتعلقة بمجال الاتصالات، وذلك حسب بيان السلطة الوطنية الفلسطينية بما يتعلق بالسياسات الفلسطينية للاتصالات (توكر، 2012).



و قد أكد أحمد (2006، 15) من خلال دراسة أن قطاع الاتصالات الخلوية الفلسطيني قد تعرض للكثير من التحديات في الفترة الماضية خصوصاً بعد خروجه عن سيطرة الاحتلال الإسرائيلي تناغمًا مع معاهدة أوسلو (1993) إذ اعتبر الكيان الصهيوني أن قطاع الاتصالات الخلوية من أكثر القطاعات تأثيرًا على تطور الشعوب وتنظيمها وبالتالي وبالرغم من المعاهدة وولادة السلطة الفلسطينية إلا أن الكيان كان قد أخضع هذا القطاع داخل فلسطين للكثير من السيطرة والقيود من خلال الأوامر العسكرية والتنظيمية. وكحل لهذه المشكلة فقد عمدت السلطة الفلسطينية إلى العمل ضمن خطة طوارئ عاجلة من أجل الخروج من الوضع المحكم والمقيد الذي وضعها فيه الكيان الصهيوني من ناحية السيطرة على قطاع الاتصالات، وعملت على تطوير البنية التحتية من خلال توفير الأدوات والمواد والخبرات اللازمة لتأهيل شبكات الاتصال وإعادة إحياء الشبكة الاتصالية والمعلوماتية من خلال منح الامتيازات والصلاحيات والترخيص للعدي من الشركات الأجنبية. ومع مرور الوقت، ومن خلال ملاحظة التطورات السريعة في البنية التحتية لقطاع الاتصالات فقد تم خصخصة هذا القطاع من قبل السلطة الفلسطينية مما أدى إلى ظهور شركة الاتصالات الفلسطينية PALTEL والتي تمكنت من الحصول على امتيازات التشغيل للهواتف الثابتة والمحمولة منذ عام (1997)، وقامت PALTEL منذ تخصيصها بالعمل على إعادة تنمية البنية التحتية، وتطوير شبكة رقمية من أجل إعادة توصيل فلسطين مع العالم مما أدى إلى تغطية 98% من الأراضي الفلسطينية بشبكات الهاتف الثابت والمحمول. ومع هذا التطور، جاءت شركة أخرى لتنافس الشركة الأولى في هذا المجال، وهي أول شركة اتصالات خلوية فلسطينية بحته JAWWAL والتي من خلالها ظهر ارتفاع واضح في عدد مستخدمي الهواتف وصولاً إلى 570.000 مستخدم إلا أن هذه الجهود لم تفلح في كسر القيد الإسرائيلي على قطاع الاتصالات الفلسطينية (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، 2013، 30).

و يشير أحمد (2006، 44) إلى أن الدولة الفلسطينية استطاعت خلال العقد الأخيرين من الزمان عمل الآتي:

- استعادة سيطرتها على جزء جيد من قطاع الاتصالات على الأراضي الفلسطينية
- خلق بنية تحتية قوية وجديدة نوعاً ما لقطاع الاتصالات الخلوية والثابتة.
- تغطية مساحة شاسعة من الأراضي الفلسطينية بشبكة هواتف خلوية قوية
- العمل على جذب الاستثمارات الخارجية

- استغلال الاستثمارات الخارجية من خلال منح الامتيازات والتراخيص لتنمية القطاع ورفعده بالمزيد من الخبرات.

بناءً على ما تقدم، وبالرجوع إلى التعريفات المختلفة التي تم تقديمها حول متغيرات الدراسة من أكثر من وجهة نظر باحث، فإنه في الدراسة الحالية يقدم الباحث تعريفات المتغيرات الموجودة في البحث الحالي من جهة نظره، وبالرجوع إلى التعريفات المختلفة التي تم الاطلاع عليها:

- إدارة علاقات الزبائن: تشير إلى مجموع الممارسات والتطبيقات والمبادئ والأدوات التي تستخدمها المنظمة من أجل تنظيم علاقتها بالزبائن، والوقوف على احتياجاتهم وتوجهاتهم ورغباتهم السوقية بالإضافة إلى الوصول إلى مرحلة تكون فيها المنظمة قادرة على الإلمام بتفاصيل اهتمامات الزبائن وآلية الوصول إلى رضاهم. وهناك العديد من الأبعاد المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن وتالياً الأبعاد التي تم استخدامها في البحث الحالي:

\* الاحتفاظ بالزبون الحالي: وهي الممارسات والأدوات التي تستخدمها المنظمة من أجل الاحتفاظ بالزبائن الموجودين لديها، وتنمية مستوى رضاهم وحل المشاكل التي تواجههم في التعامل مع المنظمة.

\* التكنولوجيا في إدارة علاقات الزبون: وهي مجموع العمليات والأدوات التكنولوجية التي تستخدمها المنظمة في التواصل مع زبائنها كالبريد الإلكتروني، ومواقع التواصل الاجتماعي والردشة المباشرة وخلافها.

\* خصوصية الزبون: وهي الأساليب التي تتخذها المنظمة بهدف الحفاظ على مستوى خصوصية عالٍ لزبائنها من ناحية رغباتهم وتوجهاتهم وطرق التواصل معهم ورغباتهم.

- إدارة خبرة الزبون: هي الأداة التي تستخدمها المنظمة لإدارة تصورات الزبائن، وتعمل هذه الأداة على إدارة تفاعلات هؤلاء الزبائن مع أي جزء من أجزاء المنظمة على الصعيد النفسي واللاشعوري والعاطفي والمادي والعلائقي. ومن ضمن الأبعاد المستخدمة لإدارة خبرة الزبون في البحث الحالي الآتية:

\* تفاعل الزبون: تجاوب الزبون مع الشركة

\* الموظفون: موظفو الشركة الذين يقدمون الخدمة

\* الموقع الإلكتروني: الموقع الشبكي للشركة

\* عملية الخدمة: آلية تقديم الخدمة للزبون

- الميزة التنافسية: توليد الموارد والقدرات الداخلية الفريدة التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين. ومن ضمن الأبعاد التي استخدمها في البحث الحالي هي:

\* الكلفة: يُعد الكلفة يُعدّ من الركائز الأساسية في نجاح الشركة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المُنافسة، ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق.

\* الجودة: تقديم منتجات بمواصفات تُحقق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم، ومن ثمّ إسعادهم وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

\* المرونة: الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات الزبائن.

\* الانتشار: التركيز على خفض المُهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن

## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1.4 تمهيد

2.4 الاستراتيجيات المتبعة في الدراسة

3.4 مجتمع وعينة الدراسة

4.4 وحدة التحليل

5.4 طرق جمع البيانات

6.4 صدق أداة الدراسة

7.4 اختبار ثبات أداة الدراسة

8.4 اختبار الارتباط الخطي المتعدد **Multicollinearity**

9.4 اختبار التوزيع الطبيعي

10.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة

## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

#### 1.4 تمهيد

يتناول الفصل الرابع من هذه الدراسة وصفاً لمنهجية الدراسة التي اتبعها الباحث، كما تتضمن مجتمع الدراسة وكيفية تحديد العينة التي تم اختيارها، وأدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، كما يبين مراحل إعداد وتصميم أداة الدراسة، بالإضافة إلى توضيح الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات ومعالجتها واستخراج النتائج.

لقد تم تصميم الدراسة اعتماداً على المنهجية العلمية من حيث نوعها، وطبيعتها، وتخطيط وضبط الدراسة، وكذلك تحديد وحدة التحليل فيها كما يأتي:

#### 2.4 الاستراتيجيات المتبعة في الدراسة

اعتمد الباحث استراتيجية المعاينة، حيث تم سحب عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة.

#### 3.4 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات في قطاع الاتصالات في فلسطين:

- شركة الاتصالات الفلسطينية (بالتل) التي تقدم خدمات الخط الثابت وخدمات النفاذ للإنترنت وغيرها من الخدمات المضافة.
  - شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) أول مشغل للهواتف الخلوية في فلسطين
  - شركة حضارة للاستثمار التكنولوجي (حضارة) أكبر مزود لخدمات الإنترنت في فلسطين
  - شركة ريتش لخدمات الاتصالات (ريتش) وهي أول مركز اتصال متخصص في فلسطين
- الوطنية موبايل (ثاني مشغل للهواتف الخلوية) في فلسطين، والجدول التالي يوضح عدد الموظفين في كل شركة:

الرقم	اسم الشركة	عدد الموظفين	ملاحظه/ مصدر المعلومة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة
1	الاتصالات الفلسطينية (بالتل)	410	سليمان أبو حجلة /مدير شؤون الموظفين	94	89
2	شركة جوال (أول مشغل للهواتف الخلوية) بفلسطين	380	باهر صوالحه/مدير شؤون الموظفين	87	85
3	الوطنية موبايل (ثاني مشغل للهواتف الخلوية) بفلسطين	350	طارق صوفان/ مدير شؤون الموظفين	80	78
4	شركة حضارة	70	ايمن قطينه/مدير دائرة العناية بالزبائن	16	13
5	شركة ريتش	90	زياره لمركز الخدمة /نابلس	21	17
	<b>المجموع</b>	<b>1300</b>		<b>297</b>	<b>282</b>

وقد تم سحب عينة عشوائية طبقية من العاملين في دوائر التسويق وخدمة الزبائن في شركات قطاع الاتصالات تبلغ 297 موظف، وقد تم استرداد 282 استبانة صالحة للتحليل حيث بلغت نسبة الاستجابة 94%.

#### 4.4 وحدة التحليل

تشتمل وحدة التحليل على العاملين في دوائر التسويق وخدمة الزبائن على قطاع الاتصالات في فلسطين.

#### 5.4 طرق جمع البيانات

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي ينطلق من دراسة الشركات مدار البحث وأسلوب الدراسة الميدانية، كما اعتمد الباحث على عدة طرق لجمع البيانات اللازمة لتحقيق غرض الدراسة والمتمثلة بما يأتي:

##### أولاً: البيانات الثانوية

تتمثل في الوثائق والنشرات والإحصائيات ذات العلاقة، والكتب والمراجع والدوريات والمجلات بالإضافة إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة، وشبكة المعلومات العنكبوتية..

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على طريقة توثيق البيانات والمعلومات والمراجع المختلفة على طريقة جمعية علماء النفس الأمريكية. بالإضافة إلى الالتزام بتعليمات جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

## ثانياً: البيانات الأولية

لقد اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة (Questionnaire) مكونة من جزأين: اشتمل الجزء الأول على بيانات تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية مثل (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، وأما الجزء الثاني فيتكون من مجموعة من الأسئلة التي توضح متغيرات الدراسة (المتغير المستقل (إدارة خبرة الزبون)، المتغير التابع (الميزة التنافسية)، والمتغير الوسيط (إدارة علاقة العملاء)).

قد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة إذ تم إعطاء الأوزان التالية لمقياس الدراسة كما يأتي:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوزن
1	2	3	4	5	

وتم قياس كل متغير على النحو الآتي:

– **المتغير المستقل:** إدارة خبرة الزبون والمتمثل بالأبعاد الآتية:

(تفاعل الزبون، الموظفين، الموقع الإلكتروني، وعملية الخدمة)، ويبين الجدول (1.4)

توزيع فقرات مقياس إدارة خبرة الزبون:

الجدول (1.4): توزيع فقرات مقياس إدارة خبرة الزبون

الرقم	البعد	الفقرات
1	تفاعل الزبون	6-1
2	الموظفين	10-7
3	الموقع الإلكتروني	18-11
4	عملية الخدمة	23-19

– **المتغير الوسيط:** إدارة علاقة العملاء والمتمثل بالأبعاد الآتية:

(الاحتفاظ بالزبون الحالي، والتكنولوجيا في إدارة العلاقة، وخصوصية الزبون)

ويبين الجدول (2.4) توزيع فقرات مقياس إدارة علاقة العملاء:

الجدول (2.4): توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس إدارة علاقة العملاء

الرقم	البعد	الفقرات
1	الاحتفاظ بالزبون الحالي	41-37
2	التكنولوجيا في إدارة العلاقة	45-42
3	خصوصية الزبون	50-46

– المتغير التابع: الميزة التنافسية والمتمثل بالأبعاد الآتية:

(التميز القيادي، وتميز الموارد البشرية، وتميز التنظيم، وتميز الثقافة المنظمة). ويبين

الجدول (3.4) توزيع فقرات مقياس الميزة التنافسية.

الجدول (3.4): توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس الميزة التنافسية

الرقم	البعد	الفقرات
1	بُعد الكلفة	26-24
2	بُعد الجودة	30-27
3	بعد المرونة	33-31
4	بعد التسليم (الانتشار)	36-34

وقد أخذ بعين الاعتبار عند تصميم الاستبانة، وضوح الأسئلة وتسلسلها وترابطها وتماسكها مع مراعاة عدم وجود صعوبات أثناء التعبئة، ويبين الملحق رقم (1) أداة الدراسة وعدد فقراتها (50) فقرة.

#### 6.4 صدق أداة الدراسة

لقد تم اختبار الصدق الظاهري للمقياس عن طريق عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة والبالغ عددهم (10) (الملحق 2)، وذلك لإبداء الرأي بخصوصها من حيث عدد الفقرات ووضوحها وترابطها وتماسكها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتصحيح، أو الحذف وحسب ما يراه المحكم.

وقد تم أخذ ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم بعين الاعتبار، إذ قام الباحث بالأخذ بمعظم الاقتراحات والملاحظات التي وردت من المحكمين مثل: إعادة صياغة وتعديل لبعض الفقرات، وإلغاء بعضها الآخر، ودمج بعض الفقرات الأخرى، إذ أصبح مدى صلة مضمون العبارات



بموضوع الدراسة ذات علاقة قوية. وتم الخروج بالاستبانة في صورتها الحالية كما هو موضح في (ملحق 1).

#### 7.4 اختبار ثبات أداة الدراسة

يمثل معامل الثبات مدى جودة فقرات الاستبانة واتساقها الداخلي، من خلال معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وللتأكد من ثبات الاستبانة ومن أنها تقيس الجوانب التي صممت لقياسها، وقد تم احتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث كانت النتائج كما يأتي:

الجدول (4.4): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	تفاعل الزبون	0.788
2	الموظفين	0.787
3	الموقع الإلكتروني	0.81
4	عملية الخدمة	0.797
	إدارة خبرة الزبون	0.922
5	الاحتفاظ بالزبون الحالي	0.83
6	التكنولوجيا في إدارة العلاقة	0.863
7	خصوصية الزبون	0.854
	إدارة علاقة العملاء	0.93
8	بعد الكلفة	0.619
9	بعد الجودة	0.699
10	بعد المرونة	0.834
11	بعد الانتشار	0.80
	الميزة التنافسية	0.882
	جميع الفقرات	0.958

نلاحظ أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة تراوحت بين (0.619 – 0.863)، بالإضافة إلى أن قيمة ألفا لجميع الفقرات كانت (0.958)، وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (0.60) وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، وموثوقية أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي

## 8.4 اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

وتشير هذه الظاهرة إلى وجود ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر، يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد  $R^2$  ويجعله أكبر من قيمته الفعلية، ولهذا تم احتساب معامل ارتباط بيرسون، وقيمة معامل تضخم التباين عند كل متغير حسب الفرضية التي يتم اختبارها، وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول (5.4): مصفوفة ارتباط بيرسون

عملية تقديم الخدمة	الموقع الإلكتروني	الموظفين	تفاعل الزبون		
.570**	.632**	.707**	1	Pearson Correlation	تفاعل الزبون
.000	.000	.000		Sig. (2-tailed)	
282	282	282	282	N	
.542**	.633**	1	.707**	Pearson Correlation	الموظفين
.000	.000		.000	Sig. (2-tailed)	
282	282	282	282	N	
.777**	1	.633**	.632**	Pearson Correlation	الموقع الإلكتروني
.000		.000	.000	Sig. (2-tailed)	
282	282	282	282	N	
1	.777**	.542**	.570**	Pearson Correlation	عملية تقديم الخدمة
	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
282	282	282	282	N	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يبين الجدول (5.4) أن أعلى ارتباط بين المتغيرات المستقلة هو (0.777) بين المتغيرين (الموقع الإلكتروني) و (عملية تقديم الخدمة) كما أن بقية قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى كان أقل من (0.80)، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، حيث أن قيم معامل الارتباط التي تزيد عن (0.80)، تعتبر مؤشراً على أن العينة تعاني من مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد لبقية المتغيرات. ولتأكيد خلو العينة من مشكلة الارتباط المتعدد تم احتساب معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) عند أبعاد المتغير المستقل للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين جميع المتغيرات المستقلة، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (6.4): نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

المتغير	معامل تضخم التباين VIF
تفاعل الزبون	2.295
الموظفين	2.263
الموقع الإلكتروني	3.106
عملية الخدمة	2.595

يبين الجدول (6.4) أن قيم معامل تضخم التباين كانت جميعها أكبر من العدد 1 وأقل من العدد 10، مما يؤكد عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين جميع متغيرات الدراسة المستقلة.

#### 9.4 اختبار التوزيع الطبيعي:

لقد تم استخدام اختبار معاملي الالتواء والتفرطح لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي حيث نلاحظ من الجدول الآتي أن قيمهما بالنسبة لكل متغير أقل من 2 مما يدل على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (7.4): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الرقم	البعد	معامل الالتواء	معامل التفرطح
5	إدارة خبرة الزبون	-.558	.838
6	إدارة علاقة العملاء	-.286	.453
7	الميزة التنافسية	-.548	.040

#### 10.4 اختبار الارتباط الذاتي Autocorrelation

يتحقق هذا الاختبار من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي في نموذج الانحدار، والتي تضعف قدرة النموذج على التنبؤ. ويتم التأكد من ذلك بإجراء اختبار ديرين – واتسون (Durbin-Watson Test). بمقارنة D-W الجدولية لعينة حجمها n وعدد متغيراتها k مع نتيجة D-W المحسوبة، حيث يوجد قيمتان جدوليتان لإحصاءة D-W وهما dl القيمة الصغرى و du القيمة العظمى. حيث يتم رفض وجود مشكلة الارتباط الذاتي إذا كانت قيمة D-W المحسوبة أكبر من القيمة العظمى du، وقد كانت نتائج هذا الاختبار كما يلي:

الجدول (8.4): اختبار مشكلة الارتباط الذاتي

النتيجة	Du	DI	قيمة D-W المحسوبة	الفرضية
لا يوجد ارتباط ذاتي	1.684	1.664	1.732	H01-1
لا يوجد ارتباط ذاتي	1.684	1.664	1.729	H01-2
لا يوجد ارتباط ذاتي	1.684	1.664	1.756	H01-3
لا يوجد ارتباط ذاتي	1.684	1.664	1.712	H01-4
لا يوجد ارتباط ذاتي	1.715	1.633	1.734	H01
لا يوجد ارتباط ذاتي	1.715	1.633	1.813	H02
لا يوجد ارتباط ذاتي	1.704	1.643	1.849	H03

نلاحظ من الجدول (8.4) أن قيم D-W للمتغيرات في الفرضيات المذكورة جميعها أكبر من du مما يشير لخلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي وصلاحياتها لاستخدامها في نموذج الانحدار.

#### 4.11 الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS). بالإضافة إلى استخدام برنامج (Amos) لإجراء التحليلات والاختبارات الإحصائية المختلفة، ولغايات تحقيق أغراض الدراسة فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic Measures) من خلال النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية، لتقديم وصف لخصائص عينة الدراسة.
2. اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alfa) بهدف التحقق من مقدار معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة كأحد المؤشرات على ثبات أداة الدراسة.
3. الأهمية النسبية وتم تحديدها طبقاً للصيغة التالية ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{الأهمية النسبية}$$

حيث يُعدّ المستوى:

- أ. منخفضاً إذا بلغ المتوسط الحسابي من 1.00 - إلى أقل من 2.33.
- ب. متوسطة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 2.33 - إلى أقل من 3.66.
- ج. مرتفعاً إذا بلغ المتوسط الحسابي من 3.66 - ولغاية 5.00.
4. اختبار الارتباط الخطي المتعدد والتوزيع الطبيعي، لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة.
5. تحليل الانحدار البسيط والمتعدّد (Simple and Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغير المستقلّ على المتغير التابع.
6. تحليل المسار (Path Analysis) لدراسة الأثر غير المباشر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع في ظل وجود المتغير الوسيط.

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.5 تمهيد

2.5 وصف خصائص عينة الدراسة

3.5 تحليل أسئلة الدراسة

4.5 اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### 1.5 تمهيد

يتناول الفصل عملية تحليل النتائج واختبار الفرضيات باستخدام الطرق الإحصائية المتعددة والمحددة في منهجية البحث.

إذ تم استخدام برنامج SPSSv21 لإجراء التحليل الإحصائي على البيانات التي تم تجميعها من خلال الاستبيانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى استخدام برنامج (Amos) لإجراء التحليلات والاختبارات الإحصائية المختلفة

وقد تم توزيع (297) استبانة وتم استرداد 282 استبانة صالحة للتحليل إذ بلغت نسبة الاستجابة 94%.

وقد تم استخدام كل من الإحصاء الوصفي لوصف إجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة باستخدام التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما تم استخدام اختبار الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية التي تم تلخيصها في الفصل الآتي:

#### 2.5 وصف خصائص عينة الدراسة

يتضمن هذا الجزء وصفاً للخصائص التعريفية والديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وهي: (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، ولأجل وصف خصائص عينة الدراسة، فقد تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وذلك على النحو الآتي:

## 1. الجنس

الجدول (1.5): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	197	69.9
	أنثى	85	30.1
	المجموع	282	100.0

يتضح من الجدول (1.5) بأن الذكور قد شكلوا غالبية أفراد العينة، والتي بلغت نسبتهم (69.9%)، في حين شكلت الإناث (30.1%) من العينة، وبما يعكس ارتفاع نسبة الذكور بين أفراد عينة الدراسة والذي قد يعزى إلى طبيعة العمل في الشركات محل الدراسة.

## 2. العمر

الجدول (2.5): توزيع أفراد العينة حسب العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	140	49.6
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	92	32.6
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50	17.7
	50 سنة فأكثر	-	-
	المجموع	282	100

نلاحظ من الجدول (2.5) أن 49.6% من عينة الدراسة تقل أعمارهم عن 30 سنة، بينما 32.6% من العينة تتراوح أعمارهم بين 30-أقل من 40 سنة، و17.7% من العينة تتراوح أعمارهم بين 40-أقل من 50 سنة، مما يشير إلى ارتفاع نسبة الشباب بين أفراد العينة وبما يتناسب مع طبيعة المهام المطلوبة منهم.

## 3. المؤهل العلمي

الجدول (3.5): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم	49	17.4
	بكالوريوس	227	80.5
	ماجستير	6	2.1
	دكتوراه	-	-
	المجموع	282	100



نلاحظ من الجدول (3.5) أن غالبية أفراد العينة من حملة درجة (البكالوريوس)، إذ بلغت نسبتهم (80.5%)، تليها نسبة حملة الدبلوم البالغة 17.4% من عينة الدراسة وأخيرًا حملة الماجستير 2.1% وهذا يتوافق مع توجه القطاع الخاص بتعيين حملة البكالوريوس كحد أدنى.

#### 4. سنوات الخبرة

الجدول (4.5): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	118	41.8
	5 إلى أقل من 10 سنوات	89	31.6
	10 إلى أقل من 15 سنة	25	8.9
	15 سنة فأكثر	50	17.7
	المجموع	282	100

نلاحظ من الجدول (4.5) أن فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) كانت هي الأكبر، والتي بلغت نسبتها (41.8%) تليها نسبة الذين تتراوح خبرتهم بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، وتليها نسبة أولئك الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة والبالغة 17.7%، وأخيرًا نسبة أولئك الذين تتراوح خبرتهم بين 10 إلى أقل من 15 سنة، وهذا يتناسب ومتوسطات أعمار أفراد العينة، إذ أن النسبة الأكبر من العينة من فئة الشباب..

#### 3.5 تحليل أسئلة الدراسة

للتعرف على اتجاهات أفراد العينة حول متغيرات نموذج الدراسة، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية النسبية عند كل فقرة وكانت النتائج كما يأتي:-

أولاً: إدارة خبرة الزبون، وتتضمن:

### 1- تفاعل الزبون

الجدول (5.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات تفاعل الزبون

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تهتم إدارة الشركة بتوفير معلومات كاملة عن كل زبون.	3.78	1.197	4	مرتفعة
2	تهتم إدارة الشركة بقياس رضا الزبائن.	3.72	1.249	5	مرتفعة
3	تهتم إدارة الشركة بتطوير العلاقة مع الزبون.	3.71	1.194	6	مرتفعة
4	تتابع إدارة الشركة آراء الزبائن عن الخدمات التي يتم تقديمها	3.84	1.096	3	مرتفعة
5	تعمل إدارة الشركة على معالجة شكاوي الزبائن بشكل فوري	4.33	.921	1	مرتفعة
6	يتجاوب الزبائن مع عروض الشركة	4.05	.779	2	مرتفعة
	المقياس العام	3.9037	.75634		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (5.5) أن مستوى المقياس العام لفقرات تفاعل الزبون مرتفع، إذ بلغ المتوسط العام (3.904) وانحراف معياري (0.756). وقد جاءت الفقرة "تعمل إدارة الشركة على معالجة شكاوي الزبائن بشكل فوري" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.33) وبأهمية نسبية مرتفعة، واحتلت الفقرة "يتجاوب الزبائن مع عروض الشركة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (4.05)، وتلتها الفقرة "تتابع إدارة الشركة آراء الزبائن عن الخدمات التي يتم تقديمها" بمتوسط حسابي (3.84)، واحتلت الفقرة "تهتم إدارة الشركة بتوفير معلومات كاملة عن كل زبون" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يبلغ (3.78)، أما المرتبة الخامسة فاحتلتها الفقرة "تهتم إدارة الشركة بقياس رضا الزبائن" بمتوسط حسابي يبلغ (3.72)، في حين حلت الفقرة "تهتم إدارة الشركة بتطوير العلاقة مع الزبون" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.71)، وهذا يعكس ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة لأهمية التفاعل مع الزبون كعنصر من عناصر إدارة خبرة الزبون.

## 2- الموظفين

الجدول (6.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الموظفين

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
7	يتم تدريب موظفي قسم التسويق في الشركة على أخلاقيات التعامل مع البيانات المخزنة في قواعد البيانات.	3.83	1.059	3	مرتفعة
8	يتفاعل الموظفون مع بعضهم بشكل إيجابي	3.82	1.052	4	مرتفعة
9	يتجنب الموظفون أية احتكاكات سلبية مع الزبائن	3.89	.967	2	مرتفعة
10	يتم تدريب الموظفين على فن التعامل مع الزبائن	4.02	1.045	1	مرتفعة
	المقياس العام	3.8918	.80579		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (6.5) أن مستوى المقياس العام لفقرات بعد الموظفين مرتفع، إذ بلغ المتوسط العام (3.89) وانحراف معياري (0.806). وقد جاءت الفقرة " يتم تدريب الموظفين على فن التعامل مع الزبائن " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) وبأهمية نسبية مرتفعة، واحتلت الفقرة " يتجنب الموظفون أية احتكاكات سلبية مع الزبائن " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (3.89)، وتلتها الفقرة " يتم تدريب موظفي قسم التسويق في الشركة على أخلاقيات التعامل مع البيانات المخزنة في قواعد البيانات." بمتوسط حسابي (3.83)، واحتلت الفقرة " يتفاعل الموظفون مع بعضهم بشكل إيجابي " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يبلغ (3.82)، وهذا يعكس ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة لأهمية بُعد الموظفين كعنصر من عناصر إدارة خبرة الزبون.

## 3- الموقع الإلكتروني

الجدول (7.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الموقع الإلكتروني

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
11	يتم الاستفادة من الإنترنت في تطوير قاعدة البيانات التسويقية للشركة.	4.03	1.043	1	مرتفعة
12	تقوم الشركة بتخزين البيانات الخاصة بتفضيلات الزبائن من الخدمات والتي يتم الحصول عليها عبر الموقع الإلكتروني.	4.00	1.147	3	مرتفعة
13	يتم تحديث الموقع الإلكتروني للشركة بصورة دورية	3.99	.978	4	مرتفعة
14	يراعى ملاحظات الزبائن عند تطوير الموقع الإلكتروني للشركة	3.90	.832	5	مرتفعة
15	توفر إدارة الشركة المعلومات عن الزبائن لمدير التسويق عن طريق التقارير الدورية الإلكترونية.	4.00	.891	2	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
16	يمكن للزبائن الاستفادة من الموقع الإلكتروني باستخدام أكثر من لغة للاستفادة وتحسين مستوى الخدمة.	3.79	1.107	6	مرتفعة
17	تحرص الشركة على الحفاظ على موقعها الإلكتروني من أعمال القرصنة	3.31	1.094	8	متوسطة
18	يستطيع الزبون التعامل مع الموقع الإلكتروني للشركة بصورة متكررة دون تعطل	3.36	1.072	7	متوسطة
	المقياس العام	<b>3.7970</b>	<b>.67245</b>		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (7.5) أن مستوى المقياس العام لفقرات الموقع الإلكتروني مرتفع، إذ بلغ المتوسط العام (3.797) وبانحراف معياري (0.672)، وقد جاءت الفقرة " يتم الاستفادة من الإنترنت في تطوير قاعدة البيانات التسويقية للشركة." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) وبأهمية نسبية مرتفعة، تليها الفقرة " توفر إدارة الشركة المعلومات عن الزبائن لمدير التسويق عن طريق التقارير الدورية الإلكترونية." بمتوسط حسابي يبلغ (4.00)، واحتلت الفقرة " تقوم الشركة بتخزين البيانات الخاصة بتفضيلات الزبائن من الخدمات والتي يتم الحصول عليها عبر الموقع الإلكتروني." المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.00)، تليها الفقرة " يتم تحديث الموقع الإلكتروني للشركة بصورة دورية " بمتوسط حسابي يبلغ (3.99)، تليها الفقرة " يراعى ملاحظات الزبائن عند تطوير الموقع الإلكتروني للشركة " بمتوسط حسابي يبلغ (3.90) في حين حلت الفقرة " تحرص الشركة على الحفاظ على موقعها الإلكتروني من أعمال القرصنة " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.31) وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يعكس ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة لأهمية بُعد الموقع الإلكتروني كعنصر من عناصر إدارة خبرة الزبون.

## 1- عملية تقديم الخدمة

الجدول (8.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات عملية تقديم الخدمة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
19	توفر إدارة الشركة أحدث الوسائل التكنولوجية لجمع بيانات الزبائن وتحليلها واستخدامها لخدمة الزبائن.	3.87	.983	4	مرتفعة
20	تعمل إدارة الشركة على توفير فرق عمل من أقسام مختلفة تتعاون للاستفادة من البيانات التي تقدمها قواعد البيانات.	3.89	1.088	3	مرتفعة
21	تقدم إدارة الشركة الخدمة بشكل صحيح من أول مرة.	3.84	1.029	5	مرتفعة
22	تحرص إدارة الشركة على تقديم الخدمة بسرعة للزبائن	3.89	.921	2	مرتفعة
23	تعمل إدارة الشركة على عدم وجود عقبات تؤثر على عملية تقديم الخدمة	3.90	.942	1	مرتفعة
المقياس العام		3.8787	.73869		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (8.5) أن مستوى المقياس العام لفقرات عملية تقديم الخدمة مرتفع، إذ بلغ المتوسط العام (3.879) وانحراف معياري (0.739)، وقد جاءت الفقرة "تعمل إدارة الشركة على عدم وجود عقبات تؤثر على عملية تقديم الخدمة." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) وبأهمية نسبية مرتفعة، تليها الفقرة "تحرص إدارة الشركة على تقديم الخدمة بسرعة للزبائن." بمتوسط حسابي يبلغ (3.89)، واحتلت الفقرة "تعمل إدارة الشركة على توفير فرق عمل من أقسام مختلفة تتعاون للاستفادة من البيانات التي تقدمها قواعد البيانات.." المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.89)، تليها الفقرة "توفر إدارة الشركة أحدث الوسائل التكنولوجية لجمع بيانات الزبائن وتحليلها واستخدامها لخدمة الزبائن." بمتوسط حسابي يبلغ (3.87)، في حين حلت الفقرة "تقدم إدارة الشركة الخدمة بشكل صحيح من أول مرة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.84)، وهذا يعكس ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة لأهمية بُعد عملية تقديم الخدمة كعنصر من عناصر إدارة خبرة الزبون.

وبالاعتماد على ما سبق، تم مقارنة أبعاد إدارة خبرة الزبون على النحو الآتي:

الجدول (9.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد إدارة خبرة الزبون

رقم الفقرة	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تفاعل الزبون	3.9037	.75634	1	مرتفعة
2	الموظفين	3.8918	.80579	2	مرتفعة
3	الموقع الإلكتروني	3.7970	.67245	4	مرتفعة
4	عملية تقديم الخدمة	3.8787	.73869	3	مرتفعة
	إدارة خبرة الزبون	<b>3.8591</b>	<b>.63000</b>		مرتفعة

أظهر الجدول (9.5) ارتفاع الأهمية النسبية لإدارة خبرة الزبون، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.859) وبانحراف معياري (0.63)، وكذلك أظهر الجدول أن بعد (تفاعل الزبون) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.9037) وبانحراف معياري (0.756)، وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاء بعد (الموقع الإلكتروني) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (3.797) وبانحراف معياري (0.672)، وبأهمية نسبية مرتفعة. وهذا يعكس اهتمام الشركات محل الدراسة بتطبيق أبعاد إدارة خبرة الزبون.

ثانياً: الميزة التنافسية وتتضمن:

#### 1- بعد التكلفة

الجدول (10.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ل فقرات بعد التكلفة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
24	تتسم كلفة المواد المستخدمة في تقديم الخدمات بالانخفاض مقارنة بالشركات المنافسة.	2.85	1.241	3	متوسطة
25	تسعى الشركة إلى خفض التكاليف المباشرة باستمرار.	3.93	.990	1	مرتفعة
26	تسعى الشركة إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة لمعداتنا باستمرار.	3.80	1.105	2	مرتفعة
	المقياس العام	<b>3.5248</b>	<b>.84105</b>		متوسطة

نلاحظ من الجدول (10.5) أن مستوى المقياس العام لفقرات بعد التكلفة متوسط، حيث بلغ المتوسط العام (3.5248) وبانحراف معياري (0.841). وقد جاءت الفقرة " تسعى الشركة إلى خفض التكاليف المباشرة باستمرار." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) وبأهمية نسبية مرتفعة، تلتها الفقرة " تسعى الشركة إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة لمعداتنا باستمرار." بمتوسط حسابي يبلغ (3.80)، واحتلت الفقرة " تتسم كلفة المواد المستخدمة في تقديم الخدمات بالانخفاض مقارنة بالشركات المنافسة." المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يبلغ (2.85) وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يدل على درجة الاهتمام ببعد التكلفة في الشركات محل الدراسة.

## 2- بعد الجودة:

الجدول (11.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بعد الجودة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
27	لدى الشركة سياسة واضحة وموثوقة للجودة.	4.04	.834	4	مرتفعة
28	تسعى الشركة إلى خفض نسب الشكاوي باستمرار.	4.16	.920	3	مرتفعة
29	تعمل الشركة على تحسين الوعي بمستوى الجودة للأفراد العاملين لديها باستمرار.	4.35	.649	2	مرتفعة
30	تسعى الشركة إلى الارتقاء بعمليات تقديم الخدمة.	4.38	.621	1	مرتفعة
	المقياس العام	4.2323	.55574		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (11.5) أن مستوى المقياس العام لفقرات بعد الجودة مرتفع، إذ بلغ المتوسط العام (4.23) وبانحراف معياري (0.556)، وقد جاءت الفقرة " تسعى الشركة إلى الارتقاء بعمليات تقديم الخدمة. " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.38) وبأهمية نسبية مرتفعة، تليها الفقرة " تعمل الشركة على تحسين الوعي بمستوى الجودة للأفراد العاملين لديها باستمرار.. " بمتوسط حسابي يبلغ (4.35)، واحتلت الفقرة " تسعى الشركة إلى خفض نسب الشكاوي باستمرار. " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.16)، في حين حلت الفقرة " لدى الشركة سياسة واضحة وموثوقة للجودة " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.04)، وهذا يعكس ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة لأهمية بُعد الجودة كعنصر من عناصر الميزة التنافسية.

## 3- بعد المرونة:

الجدول (12.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بعد المرونة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
31	تتنصف الشركة بتقديم خدمات متنوعة	4.15	.811	1	مرتفعة
32	يملك العاملون في الشركة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.	4.12	.779	2	مرتفعة
33	للشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها.	4.00	.856	3	مرتفعة
	المقياس العام	4.0898	.70739		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (12.5) أن مستوى المقياس العام لفقرات بعد المرونة مرتفع، إذ بلغ المتوسط العام (4.089) وبانحراف معياري (0.707)، وقد جاءت الفقرة " تتنصف الشركة بتقديم

خدمات متنوعة. " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15) وبأهمية نسبية مرتفعة، تليها الفقرة " يملك العاملون في الشركة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.. " بمتوسط حسابي يبلغ (4.12)، واحتلت الفقرة " للشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها. " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.00)، وهذا يعكس ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة لأهمية بعد المرونة كعنصر من عناصر الميزة التنافسية.

#### 4- بعد الانتشار:

الجدول (13.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ل فقرات بعد الانتشار

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
34	تلتزم الشركة بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمة إلى الزبائن باستمرار.	4.05	1.044	3	مرتفعة
35	للشركة القدرة على تلبية طلبات الزبائن في وقتٍ أسرع من المنافسين.	4.12	.975	2	مرتفعة
36	للشركة فروع في مناطق مختلفة تلي من خلالها حاجات الزبائن	4.41	.840	1	مرتفعة
	المقياس العام	4.1927	.8089		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (13.5) أن مستوى المقياس العام لفقرات بعد الانتشار مرتفع، إذ بلغ المتوسط العام (4.193) وانحراف معياري (0.8089)، وقد جاءت الفقرة " للشركة فروع في مناطق مختلفة تلي من خلالها حاجات الزبائن.. " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.41) وبأهمية نسبية مرتفعة، تليها الفقرة " للشركة القدرة على تلبية طلبات الزبائن في وقتٍ أسرع من المنافسين.. " بمتوسط حسابي يبلغ (4.12)، واحتلت الفقرة " تلتزم الشركة بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمة إلى الزبائن باستمرار. " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.05)، وهذا يعكس ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة لأهمية بعد الانتشار كعنصر من عناصر الميزة التنافسية.

وبالاعتماد على ما سبق، تم مقارنة أبعاد الميزة التنافسية على النحو الآتي:



الجدول (14.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الميزة التنافسية

رقم الفقرة	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	بعد الكلفة	3.5248	.84105	4	متوسطة
2	بعد الجودة	4.2323	.55574	1	مرتفعة
3	بعد المرونة	4.0898	.70739	3	مرتفعة
4	بعد الانتشار	4.1927	.80890	2	مرتفعة
	الميزة التنافسية	4.0270	.58756		مرتفعة

تشير نتائج الجدول (14.5) إلى أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية من حيث الأهمية النسبية مرتفع، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.03) وانحراف معياري (0.588)، وكذلك أظهر الجدول أن بعد (الجودة) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (4.23) وانحراف معياري (0.556)، وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاء بعد (الكلفة) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (3.525) وانحراف معياري (0.841)، وبأهمية نسبية متوسطة.

ثالثاً: إدارة علاقات الزبائن، ويتضمن:

#### 1- الاحتفاظ بالزبون الحالي

الجدول (15.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ل فقرات الاحتفاظ بالزبون الحالي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
37	تساهم إدارة علاقات الزبائن في الشركة في إمكانية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين	4.30	.781	1	مرتفعة
38	يتم تجنب الأخطاء التي من شأنها أن تقلل من عدد الزبائن الحاليين	4.17	.829	2	مرتفعة
39	إدارة علاقات الزبائن تعطي انطباع إيجابي عن الشركة مما يساعد في الاحتفاظ بعملائها الحاليين	4.11	.722	3	مرتفعة
40	يؤدي إدراك الشركة لاحتياجات الزبون إلى زيادة رغبته في التعامل مع الشركة	4.09	.878	4	مرتفعة
41	تعمل الشركة على متابعة إعداد الزبائن الحاليين بصورة دورية للعمل على تطوير آلية زيادة أعدادهم	4.01	1.108	5	مرتفعة
	المقياس العام	4.1362	.67421		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (15.5) أن مستوى المقياس العام لفقرات الاحتفاظ بالزبون الحالي مرتفع، إذ بلغ المتوسط العام (4.14) وانحراف معياري (0.674). وقد جاءت الفقرة "تساهم إدارة علاقات الزبائن في الشركة في إمكانية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين" بالمرتبة الأولى بمتوسط

حسابي (4.30) وبأهمية نسبية مرتفعة، تلتها الفقرة " يتم تجنب الأخطاء التي من شأنها أن تقلل من عدد الزبائن الحاليين " بمتوسط حسابي يبلغ (4.17)، واحتلت الفقرة " إدارة علاقات الزبائن تعطي انطباع إيجابي عن الشركة مما يساعد في الاحتفاظ بعملائها الحاليين " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يبلغ (4.11)، تليها الفقرة " يؤدي إدراك الشركة لاحتياجات الزبون إلى زيادة رغبته في التعامل مع الشركة " بمتوسط حسابي يبلغ (4.09)، في حين حلت الفقرة " تعمل الشركة على متابعة إعداد الزبائن الحاليين بصورة دورية للعمل على تطوير آلية زيادة إعدادهم " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.01) وبأهمية نسبية مرتفعة، وبما يدل على ارتفاع مستوى الاحتفاظ بالزبون الحالي لدى أفراد عينة الدراسة.

## 2- التكنولوجيا في إدارة العلاقة

الجدول (16.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات التكنولوجيا في إدارة العلاقة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
42	تحرص إدارة الشركة على استخدام أحدث أنواع التكنولوجيا لتقديم الخدمة	4.03	1.109	3	متوسطة
43	تتميز التكنولوجيا المستخدمة لاستفادة الزبون من الخدمة المقدمة بالبساطة	3.96	.950	4	مرتفعة
44	تتميز التكنولوجيا المستخدمة بدرجة عالية من الحماية	4.17	.917	1	مرتفعة
45	تحرص الشركة على الأخذ بملاحظات الزبائن عند تحديث التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات لهم	4.07	.963	2	مرتفعة
	المقياس العام	4.0576	.83144		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (16.5) أن مستوى المقياس العام لفقرات التكنولوجيا في إدارة العلاقة مرتفع، إذ بلغ المتوسط العام (4.058) وبانحراف معياري (0.83). وقد جاءت الفقرة " تتميز التكنولوجيا المستخدمة بدرجة عالية من الحماية " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17) وبأهمية نسبية مرتفعة، تلتها الفقرة " تحرص الشركة على الأخذ بملاحظات الزبائن عند تحديث التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات لهم " بمتوسط حسابي يبلغ (4.07)، واحتلت الفقرة " تحرص إدارة الشركة على استخدام أحدث أنواع التكنولوجيا لتقديم الخدمة " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يبلغ (4.03) في حين حلت الفقرة " تتميز التكنولوجيا المستخدمة لاستفادة الزبون من

الخدمة المقدمة بالبساطة " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.96) وبأهمية نسبية متوسطة، وبما يعكس ارتفاع مستوى تطبيق التكنولوجيا في إدارة العلاقة لدى الشركات محل الدراسة

### 3- خصوصية الزبون

الجدول (17.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات خصوصية الزبون

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
46	يتم تعزيز ثقة الزبون من خلال تطوير آلية حصوله على الخدمة	4.10	.806	4	مرتفعة
47	تحافظ الشركة على خصوصية زبائنها	3.65	1.495	5	متوسطة
48	يتم استخدام أحدث برامج الأمان من قبل الشركة	4.20	.884	3	مرتفعة
49	يتم إعطاء رقم سري للزبون للحصول على خدماته إلكترونياً	4.28	.985	2	مرتفعة
50	يتم مخاطبة الزبون بصورة مباشرة دون الاستعانة بالوسطاء	4.29	.897	1	مرتفعة
	<b>المقياس العام</b>	<b>4.1028</b>	<b>.82922</b>		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (17.5) أن مستوى المقياس العام لفقرات خصوصية الزبون مرتفع، إذ بلغ المتوسط العام (4.103) وانحراف معياري (0.829). وقد جاءت الفقرة " يتم مخاطبة الزبون بصورة مباشرة دون الاستعانة بالوسطاء " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29) وبأهمية نسبية مرتفعة، تلتها الفقرة " يتم إعطاء رقم سري للزبون للحصول على خدماته إلكترونياً " بمتوسط حسابي يبلغ (4.28)، واحتلت الفقرة " يتم استخدام أحدث برامج الأمان من قبل الشركة " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يبلغ (4.2)، في حين حلت الفقرة " تحافظ الشركة على خصوصية زبائنها " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.65) وبأهمية نسبية متوسطة، وبما يعكس ارتفاع مستوى الاهتمام بخصوصية الزبون لدى الشركات محل الدراسة.

وبالاعتماد على ما سبق، تم مقارنة أبعاد إدارة علاقات الزبائن على النحو الآتي:

الجدول (18.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد إدارة علاقات الزبائن

رقم الفقرة	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	الاحتفاظ بالزبون الحالي	4.1362	.67421	1	مرتفعة
2	التكنولوجيا في إدارة العلاقة	4.0576	.83144	3	مرتفعة
3	خصوصية الزبون	4.1028	.82922	2	مرتفعة
	إدارة علاقات الزبائن	4.1018	.70152		مرتفعة

تشير نتائج الجدول (18.5) إلى أن مستوى تطبيق إدارة علاقات الزبائن من حيث الأهمية النسبية مرتفع، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.1018) وانحراف معياري (0.702)، وكذلك أظهر الجدول أن بعد (الاحتفاظ بالزبون الحالي) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (4.14) وانحراف معياري (0.674)، وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاء بعد (التكنولوجيا في إدارة العلاقة) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (4.06) وانحراف معياري (0.831)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

#### 4.5 اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة نستعرض اختبار الفرضيات، وقد كانت النتائج كما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

**Ho1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة خبرة الزبون بأبعادها على الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) على قطاع الاتصالات في فلسطين

وقد تم إخضاع الفرضية الرئيسية الأولى لتحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (19.5): \*نتائج اختبار أثر أبعاد إدارة خبرة الزبون على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار)

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	درجة الحرية Df	F المحسوبة	r <sup>2</sup> معامل التحديد	r معامل الارتباط	
.068	1.831	.053	.097	تفاعل الزبون	0.000	4	54.781	0.442	0.665	الميزة التنافسية
.000	4.575	.049	.225	الموظفين		277				
.077	-1.777	.069	-.123	الموقع الإلكتروني		281				
.000	6.396	.058	.368	عملية الخدمة						

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول رقم (19.5) أن معامل الارتباط ( $r = 0.665$ ) يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة خبرة الزبون) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة  $F$  المحسوبة هي (54.781)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، هو أقل من 0.05، إذ ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.442$ ) وهي تشير إلى أن (44.2%) من التباين في (الميزة التنافسية) يمكن تفسيره من خلال التباين في (إدارة خبرة الزبون) بأبعادها.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة  $B$  عند بعد (تفاعل الزبون) قد بلغت (0.097) و بخطأ معياري 0.053، وأن قيمة  $t$  عنده هي (1.831)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.068$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي، أما قيمة  $B$  عند بعد (الموظفين) قد بلغت (0.225) و بخطأ معياري 0.049 وأن قيمة  $t$  عنده هي (4.575)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، أما قيمة  $B$  عند بعد (الموقع الإلكتروني) قد بلغت (-0.123) و بخطأ معياري 0.069 وأن قيمة  $t$  عنده هي (-1.777)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.077$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي، وقد بلغت قيمة  $B$  عند بعد (عملية الخدمة) (0.368) و بخطأ معياري 0.058 و قيمة  $t$  عنده هي (6.396)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة خبرة الزبون بأبعادها على الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) على قطاع الاتصالات في فلسطين

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

**Ho.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفاعل الزبون على أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) على قطاع الاتصالات في فلسطين.

الجدول (20.5): \*نتائج اختبار أثر تفاعل الزبون على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار)

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F	r <sup>2</sup> معامل التحديد	r معامل الارتباط	
0.000	10.12	0.04	0.40	تفاعل الزبون	0.000	1	102.417	.268	0.518	الميزة التنافسية
						280				
						281				

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول (20.5) أن قيمة ( $r = 0.518$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين تفاعل الزبون والميزة التنافسية، وتبين أن قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.268$ )، وهذا يعني أن بعد (تفاعل الزبون) قد فسّر ما مقداره (26.8%) من التباين في (الميزة التنافسية)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (102.417) عند مستوى ثقة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ( $B = 0.40$ ) و بخطأ معياري 0.04 وأن قيمة ( $t = 10.133$ ) عند مستوى ثقة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفاعل الزبون على أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) على قطاع الاتصالات في فلسطين

H0.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للموظفين على أبعاد

الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) على قطاع الاتصالات في فلسطين

الجدول (21.5): \*نتائج اختبار أثر الموظفين على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار)

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F	r <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	11.26	0.036	0.408	الموظفين	0.000	1	126.788	0.312	0.558	الميزة التنافسية
						280				
						281				

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول (21.5) أن قيمة ( $r = 0.558$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين الموظفين والميزة التنافسية، وتبين أن قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.312$ )، وهذا يعني أن بعد (الموظفين) قد فسّر ما مقداره (31.2%) من التباين في (الميزة التنافسية)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (126.788) عند مستوى ثقة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ( $B = 0.408$ ) و بخطأ معياري 0.036 وأن قيمة ( $t = 11.26$ ) عند مستوى ثقة ( $\text{Sig} = 0.000$ )، وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للموظفين على أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) على قطاع الاتصالات في فلسطين

**Ho.3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للموقع على أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) على قطاع الاتصالات في فلسطين

الجدول (22.5): \*نتائج اختبار أثر الموقع على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار)

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F	r <sup>2</sup> معامل التحديد	r معامل الارتباط	
0.000	9.363	0.045	0.431	الموقع	0.000	1	87.674	0.238	0.488	الميزة التنافسية
						280				
						281				

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول (22.5) أن قيمة ( $r = 0.488$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين الموقع والميزة التنافسية، وتبين أن قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.238$ )، وهذا يعني أن بعد (الموقع) قد فسّر ما مقداره (23.8%) من التباين في (الميزة التنافسية)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (87.674) عند مستوى ثقة ( $\text{Sig} = 0.000$ )، هذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ( $B = 0.431$ ) و بخطأ معياري 0.045 و أن قيمة ( $t = 9.363$ ) عند مستوى ثقة ( $\text{Sig} = 0.000$ )، وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للموقع على أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) على قطاع الاتصالات في فلسطين



**Ho.4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية تقديم الخدمة على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) على قطاع الاتصالات في فلسطين

الجدول (23.5): \*نتائج اختبار أثر عملية تقديم الخدمة على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار)

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F* مستوى الدلالة	درجة الحرية Df	F المحسوبة	r <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	12.224	0.039	0.474	عملية تقديم الخدمة	0.000	1	149.415	0.348	0.59	الميزة التنافسية
						280				
						281				

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول (23.5) أن قيمة ( $r = 0.59$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين عملية تقديم الخدمة والميزة التنافسية، وتبين أن قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.348$ )، وهذا يعني أن بعد (عملية تقديم الخدمة) قد فسّر ما مقداره (34.8%) من التباين في (الميزة التنافسية)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (149.415) عند مستوى ثقة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ( $B = 0.474$ ) و و بخطأ معياري 0.039 و أن قيمة ( $t = 12.224$ ) عند مستوى ثقة ( $\text{Sig} = 0.000$ )، وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية تقديم الخدمة على أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) على قطاع الاتصالات في فلسطين

## الفرضية الرئيسية الثانية:

**Ho2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة خبرة الزبون على أبعاد إدارة علاقات الزبائن في قطاع الاتصالات.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

وقد تم إخضاع الفرضية الرئيسية الثانية لتحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما

يأتي:

الجدول (24.5): \*نتائج اختبار أثر أبعاد إدارة خبرة الزبون على أبعاد إدارة علاقات الزبائن

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	درجة الحرية Df	F المحسوبة	r <sup>2</sup> معامل التحديد		r معامل الارتباط
.215	1.243	.062	.077	تفاعل الزبون	0.000	4	59.602	.463	0.68	إدارة علاقات الزبائن
.708	.376	.058	.022	الموظفين		277				
.290	-1.060	.081	-.086	الموقع الإلكتروني		281				
.000	9.568	.067	.645	عملية الخدمة						

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول رقم (24.5) أن معامل الارتباط ( $r = 0.68$ ) يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة خبرة الزبون) على المتغير التابع (إدارة علاقات الزبائن) هو أثر ذو دلالة إحصائية، إذ كانت قيمة F المحسوبة هي (59.602)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.463$ ) وهي تشير إلى أن (46.3%) من التباين في (إدارة علاقات الزبائن) يمكن تفسيره من خلال التباين في (إدارة خبرة الزبون) بأبعادها.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (تفاعل الزبون) قد بلغت (0.077) و بخطأ معياري 0.062 وأن قيمة t عنده هي (1.243)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.215$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي، أما قيمة B عند بعد (الموظفين) قد بلغت (0.022) و بخطأ معياري 0.058 وأن قيمة t عنده هي (0.376)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.708$ )، مما يشير إلى

أن أثر هذا البعد غير معنوي، أما قيمة B عند بعد (الموقع الإلكتروني) قد بلغت (-0.086) و بخطأ معياري 0.081 وأن قيمة t عنده هي (-1.06)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.29)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي وقد بلغت قيمة B عند بعد (عملية الخدمة) (0.645) و بخطأ معياري 0.067 وقيمة t عنده هي (9.568)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الثانية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة خبرة الزبون على أبعاد إدارة علاقات الزبائن على قطاع الاتصالات في فلسطين "

الفرضية الرئيسية الثالثة:

**Ho3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة علاقات الزبائن على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) على قطاع الاتصالات في فلسطين.

وقد تم إخضاع الفرضية الرئيسية الثالثة لتحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (25.5): \*نتائج اختبار أثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار)

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع	
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	درجة الحرية Df	F المحسوبة	r <sup>2</sup> معامل التحديد		r معامل الارتباط
.000	9.437	.047	.445	الاحتفاظ بالزبون الحالي	0.000	3	282.911	0.753	0.868	الميزة التنافسية
.001	3.426	.033	.114	التكنولوجيا في إدارة العلاقة		278				
.000	5.727	.033	.191	خصوصية الزبون		281				

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول رقم (25.5) أن معامل الارتباط ( $r = 0.868$ ) يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر المتغير (إدارة علاقات الزبائن) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (282.911)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) وهو أقل من 0.05، إذ ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.753$ ) وهي تشير إلى أن (75.3%) من التباين في (الميزة التنافسية) يمكن تفسيره من خلال التباين في (إدارة علاقات الزبائن) بأبعادها.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (الاحتفاظ بالزبون الحالي) قد بلغت (0.445) و بخطأ معياري 0.047 وأن قيمة t عنده هي (9.437)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، أما قيمة B عند بعد (التكنولوجيا في إدارة العلاقة) قد بلغت (0.114) و بخطأ معياري 0.033 وأن قيمة t عنده هي (3.426)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.001$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، أما قيمة B عند بعد (خصوصية الزبون) قد بلغت (0.191) و بخطأ معياري 0.033 وأن قيمة t عنده هي (5.727)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة علاقات الزبائن على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) على قطاع الاتصالات في فلسطين "

الفرضية الرئيسية الرابعة:

**Ho4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة خبرة الزبائن على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) من خلال إدارة علاقات الزبائن على قطاع الاتصالات في فلسطين

ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل المسار Path Analysis، باستخدام برنامج

Amos المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (26.5): نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لأبعاد إدارة خبرة الزبائن على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) من خلال إدارة علاقات الزبائن

ملائمة النموذج Model Fit					
Sig	RAMSEA	CFI	GFI	Chi <sup>2</sup>	البيان
مستوى الدلالة	الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي	مؤشر المواءمة المقارن	مؤشر الملائمة	المحسوبة	
0.000	.268	0.87	0.819	169.878	التميز المنظمي

GFI Goodness of Fit mus proximity مؤشر ملائمة الجودة  
CFI Comparative Fit Index مؤشر المواءمة المقارن  
RAMSEA Root mean square error of approximation الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (26.5) أن قيمة ( $Chi^2 = 169.878$ ) وهي ذات دلالة معنوية إذ كان مستوى المعنوية ( $Sig = 0.000$ ) وهي أقل من 0.05، كما أن مؤشر ملائمة الجودة ( $GFI = 0.819$ ) وهو يقترب بشكل ما إلى العدد واحد، إذ إنه كلما اقترب الواحد الصحيح دل ذلك على حسن ملائمة الجودة، وكذلك فإن مؤشر المواءمة المقارن ( $CFI = 0.87$ ) والذي يقترب أيضاً بشكل ما إلى العدد واحد، ومؤشر الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ ( $RAMSEA = 0.268$ ) والذي يقترب بشكل ملحوظ إلى الصفر، مما يدعم حسن موافقة النموذج.

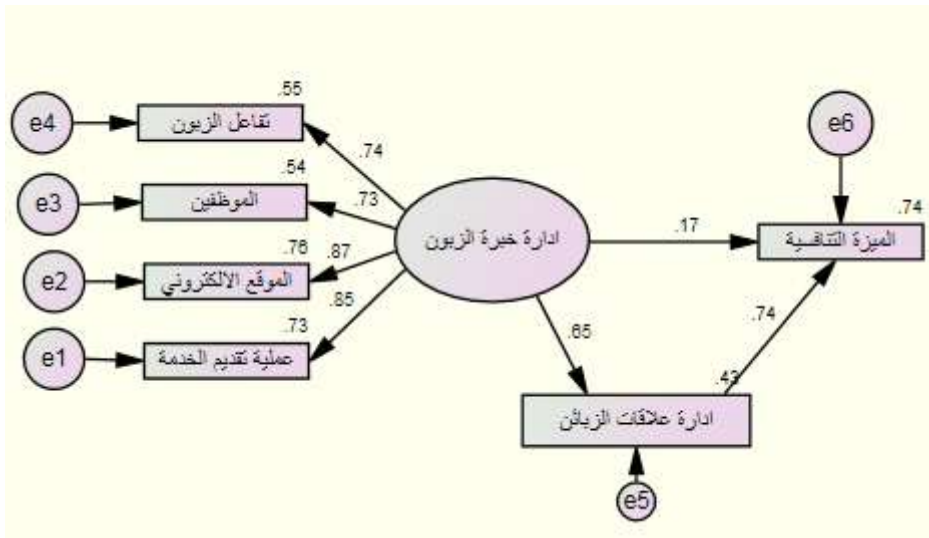
ويبين الجدول (34.5) معاملات الأثر المباشر وغير المباشر لفرضية الدراسة :

الجدول (27.5): معاملات الأثر المباشر وغير المباشر

الأثر المباشر الكلي المعياري	الأثر غير المباشر (بوجود وسيط)	sig	الأثر المباشر (بدون وسيط)	
المعامل	المعامل		المعامل	
0.653	0.486	***	0.168	إدارة خبرة الزبون ← الميزة التنافسية
0.655		***	0.655	إدارة خبرة الزبون ← إدارة علاقات الزبائن
0.742		***	0.742	إدارة علاقات الزبائن ← الميزة التنافسية

ويبين الجدول (27.5) أن الأثر المباشر ل (إدارة خبرة الزبون) على الميزة التنافسية قد بلغ (0.168) والأثر المباشر ل (إدارة خبرة الزبون) على إدارة علاقات الزبائن قد بلغ (0.655)،

والأثر المباشر ل (إدارة علاقات الزبائن) على الميزة التنافسية قد بلغ (0.655)، في حين بلغ الأثر غير المباشر لإدارة علاقات الزبائن كوسيط بين إدارة خبرة الزبون والميزة التنافسية لهذا البعد (0.486)، حيث استطاعت إدارة علاقات الزبائن ان تفسر ما نسبته %48.6 من اثر إدارة خبرة الزبون على الميزة التنافسية وهذا يعني ان إدارة علاقات الزبون تمثل وسيطا كاملا، والأثر المباشر الكلي لإدارة خبرة الزبون على الميزة التنافسية بوجود إدارة علاقات الزبائن قد بلغت (0.653) حيث استطاعت أن تفسر %65.3 من التباين في الميزة التنافسية. وهذا ما توضحه النتائج الآتية:



وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسة الرابعة، وقبول البديلة التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة خبرة الزبائن على أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) من خلال إدارة علاقات الزبائن على قطاع الاتصالات في فلسطين.

## الفصل السادس

### النتائج والتوصيات

1-6 تمهيد

2-6 النتائج

3-6 الاستنتاجات

4-6 التوصيات

## الفصل السادس

### النتائج والتوصيات

#### 1-6 تمهيد

يعرض هذا الجزء من الدراسة، ما تم التوصل إليه من نتائج التحليل الإحصائي، والاستنتاجات المنبثقة عن تلك النتائج، وما تم التوصل إليه من توصيات في ضوء النتائج المستخرجة من التحليل.

#### 2-6 النتائج

بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، فقد تم التوصل لما يأتي:

1. تبين ارتفاع الأهمية النسبية لإدارة خبرة الزبون، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.859)، كما تبين أن بعد (تفاعل الزبون) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.9037)، وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاء بعد (الموقع الإلكتروني) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (3.797)، وبأهمية نسبية مرتفعة. وهذا يعكس اهتمام الشركات محل الدراسة بتطبيق أبعاد إدارة خبرة الزبون..
2. تبين أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية من حيث الأهمية النسبية مرتفع، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.03)، كما تبين أن بعد (الجودة) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (4.23)، وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاء بعد (الكلفة) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (3.525)، وبأهمية نسبية متوسطة..
3. تبين أن مستوى تطبيق إدارة علاقات الزبائن من حيث الأهمية النسبية مرتفع، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.1018)، وتم التوصل إلى أن بعد (الاحتفاظ بالزبون الحالي) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (4.14)، وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاء بعد (التكنولوجيا في إدارة العلاقة) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (4.06)، وبأهمية نسبية مرتفعة.
4. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة خبرة الزبون بأبعادها على الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) على قطاع الاتصالات في فلسطين، كما تبين من اختبار الفرضيات الفرعية وجود ما يأتي:



- أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفاعل الزبون على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) على قطاع الاتصالات في فلسطين
  - أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للموظفين على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) على قطاع الاتصالات في فلسطين
  - أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للموقع على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) على قطاع الاتصالات في فلسطين
  - أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية تقديم الخدمة على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) على قطاع الاتصالات في فلسطين
5. كما أظهرت النتائج أن عملية تقديم الخدمة هي أكثر أبعاد إدارة خبرة الزبائن تأثيراً على الميزة التنافسية على قطاع الاتصالات في فلسطين
  6. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة خبرة الزبون على أبعاد إدارة علاقات الزبائن على قطاع الاتصالات في فلسطين،
  7. كما أظهرت النتائج أن عملية تقديم الخدمة هي أكثر أبعاد إدارة خبرة الزبائن تأثيراً على أبعاد إدارة علاقات الزبائن على قطاع الاتصالات في فلسطين
  8. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة علاقات الزبائن على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) على قطاع الاتصالات في فلسطين
  9. كما أظهرت النتائج أن الاحتفاظ بالزبون الحالي هو أكثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن تأثيراً على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) على قطاع الاتصالات في فلسطين
  10. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة خبرة الزبائن على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) من خلال إدارة علاقات الزبائن على قطاع الاتصالات في فلسطين

### 3-6 الاستنتاجات

1. في ضوء نتائج الفرضية الرئيسة الأولى يتبين لنا أهمية الدور الذي تلعبه إدارة خبرة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية على قطاع الاتصالات في فلسطين، فعندما تقوم الشركة بإعطاء الأولوية والاهتمام لاستراتيجيات إدارة خبرة الزبائن بشكلٍ فاعل ومنظم، فإن ذلك يجعلها تترك بصمة طويلة الأمد في ذهن الزبائن وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية للشركة. وتتفق نتائج هذه الفرضية مع دراسة كل من ( Hashem, et al., 2017)، (Heumann, et al.,2012)، (Grønholdt,et al., 2015).

كما يبرز الدور الذي تلعبه عملية تقديم الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية للشركات محل الدراسة. 2. في ضوء نتائج الفرضية الرئيسة الثانية يتبين لنا أهمية الدور الذي تلعبه إدارة خبرة الزبون على أبعاد إدارة علاقات الزبائن على قطاع الاتصالات في فلسطين، إذ تساهم في الوصول إلى التغذية الراجعة من الزبائن التي من شأنها أن تقدم فكرة وافية حول طبيعة الخدمة ومستواها ومجالات التطوير والتحسين فيها، وتتفق نتائج هذه الفرضية مع دراسة كل من (Worlu, et al., 2016)

كما يبرز الدور الذي تلعبه عملية تقديم الخدمة في التأثير على أبعاد إدارة علاقات الزبائن على قطاع الاتصالات في فلسطين في ضوء نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة يتبين لنا أهمية الدور الذي تلعبه إدارة علاقات الزبائن على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والانتشار) على قطاع الاتصالات في فلسطين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حمودي (2013)، العجمي (2011)، المحاميد وآخرون (2015)، الساعدي(2010)، عبد الهادي(2009)، كما يمكن القول بأهمية الاحتفاظ بالزبون الحالي لدوره المؤثر بدرجة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية على قطاع الاتصالات في فلسطين في ضوء نتائج الفرضية الرئيسة الرابعة يتبين لنا أهمية دور إدارة علاقات الزبائن في تعزيز تأثير إدارة خبرة الزبائن على الميزة التنافسية على قطاع الاتصالات في فلسطين، كونها تعمق من أهمية الزبون في الشركة وضرورة الاهتمام بتحسين جودة خدمة الاتصالات المقدمة له للاحتفاظ به في مواجهة منافسة كبيرة من قبل الشركات الأخرى العاملة في نفس القطاع.

## 4-6 التوصيات

للاستفادة من النتائج ومما تم استنتاجه، وبالاعتماد على اتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة المبينة في جداول الإحصاء الوصفي، فإن الدراسة توصي بما يأتي:

1. ضرورة متابعة تطوير وتحسين طرق جمع بيانات الزبائن والتطوير في مجال خصوصية الزبون على اعتباره من ضمن أهم الأمور التي ينظر لها الزبون عند التعامل مع منظمة معينة، من خلال وضع آلية لذلك
2. على إدارة على قطاع الاتصالات في فلسطين زيادة وعي عملائها لاستخدام أدوات التفاعل الإلكترونية المرتبطة بإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا للتعرف إلى حاجاتهم المتغيرة باستمرار والحفاظ عليهم.
3. على قطاع الاتصالات في فلسطين أن تهتم بإدارة علاقات زبائنهم إلكترونياً عبر الإنترنت لما له من أثر إيجابي في رضا الزبائن.
4. تعميق روح التعاون بين موظفي على قطاع الاتصالات في فلسطين في مجال تحسين جودة الخدمة المقدمة لدى الزبائن.
5. تدريب العاملين على قطاع الاتصالات في فلسطين على فن تقديم الخدمة بالشكل الصحيح ومن أول مرة.
6. العمل على تقليل كلفة المواد المستخدمة في تقديم الخدمات مقارنة بالشركات المنافسة، من خلال الوصول إلى آليات وطرق جديدة تساهم في تقليل التكاليف مثل تطوير أجهزة الإرسال في الشركة، واستخدام أساليب توليد الكهرباء اللازمة لأجهزة البث باستخدام الطاقة النظيفة.
7. زيادة قدرة الشركات على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها، من خلال تطوير آليات دراسة السوق والتعرف على احتياجاته في مجال الاتصالات.
8. محاولة تبسيط طريقة الحصول على الخدمة من قبل الزبون، والوقوف على المشاكل التي تواجهه في سبيل ذلك
9. العمل على إجراء دراسات أخرى عن إدارة خبرة الزبون بالتطبيق على قطاعات خدمية أخرى كالبنوك والتأمين على سبيل المثال.

10. العمل على إجراء دراسات أخرى يتم توجيهها إلى القطاعات الصناعية لإبراز دور إدارة خبرة الزبائن في تطوير منتجاتها.

## المراجع

### المراجع العربية

- أبو النجا، محمد (2011). **أسس التسويق الحديث**، الإسكندرية، الدار الجامعية
- بن موسى، فاطمة الزهراء. (2015). دور اداة العلاقة مع الزبون في رفع الحصة السوقية للمؤسسة الخدمية: دراسة حالة المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة. رسالة ماجستير. جامعة قاصدي مرباح بورقلة – الجزائر
- التميمي، إياد والخشالي شاكر جار الله، (2004)، السلوك الأبداعي وأثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، **مجلة البصائر**، 8(2)، 159-196.
- توكر، تريمين (2012) " قطاع الاتصالات وتقانة المعلومات في فلسطين: الواقع والآفاق ". معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس).
- <http://www.palestineconomy.ps/files/server/20151002111454-2.pdf>
- جبر، السيد وليد عباس، جلاب، أحمد حسين، وكاظم، بشرى محمد (2014) "المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية / دراسة مقارنة"، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والاجتماعية**، 1(8)، 183-200
- حجاج، عبد الرؤوف، وصديقي، مسعود (2013) "دور إبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور"، **مجلة الباحث**، 1(3)، 63-71
- حسن، الهام فخري أحمد (2003). **التسويق بالعلاقات. الملتقى العربي الثاني – التسويق في الوطن العربي: الفرص والتحديات. الدوحة – قطر**
- حمودي، بيثشة (2013) "دور إدارة العلاقة مع الزبائن في تحسين تنافسية الشركات: دراسة حالة المديرية الجهوية للتأمين SAA، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيصر، الجزائر
- خلج، مريم وبرائيس، عبدالقادر (2016)، "تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية"، **مجلة الاقتصاد الجديد**، 1(14)، 105-121

خليفة، منية (2010) "آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. بحث قدم في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية لمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية

درب، وردة، و قمودة، وهيبية (2013) " استخدام تكنولوجيا المعلومات و تأثيرها على وظائف المؤسسة- دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر – وحدة ورقلة"، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة – الجزائر

الزعبي، حسين (2005). **نظم المعلومات الاستراتيجية- مدخل استراتيجي**، عمان: دار وائل للنشر.

الساعدي، مؤيد يوسف نعمة (2010). **الدور التفاعلي لادارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الادارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة هيئة التعليم التقني / المعهد التقني في المسيب، العراق، بابل، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1)، 8-40.**

السعدني، نرمين أحمد عبدالمنعم (2012). **أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن على أداء البنوك التجارية المصرية. أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة**

السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (2013) " الاستراتيجية الوطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبريد في فلسطين".

<http://www.mtit.pna.ps/ar/cp/plugins/spaw/uploads/files/strategy%20final.pdf>

سليم، غزوان، وهادي عادل (2015). **إدارة علاقات الزبائن (CRM) إطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة**. 44136. <https://www.iasj.net/iasj?func=fullte&ald=44136>

السيد، ليث شاكر محسن، والدعمي، علاء فرحان طالب (2012). **دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 4(21)، 33-70

الظفيري، مشاري أحمد (2012). أثر نظم المعلومات لتسويقية على فاعلية القرارات التسويقية لشركات الاتصالات الكويتية – دراسة ميدانية. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. جامعة الشرق الاوسط

عبد الرضا، علي محسن، والطائي علي حسون (2007). إدارة علاقات الزبون: توجه تنظيمي جديد بحث ميداني في بعض المصارف الحكومية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. العدد 1، 19-23

عبد الهادي، عبير حسن محمود محمد (2009) " تحليل العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي " دراسة ميدانية، مجلة المدير الناجح، ص 70-75.

العجمي، خالد شطي مفضي عواد (2011) "فاعلية إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الولاء: دراسة ميدانية على عملاء البنوك الإسلامية الكويتية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط – المملكة الأردنية الهاشمية

الغالبى، طاهر وإدريس وائل، (2007)، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

المحاميد، أسعود. طويقات، أمجد وحدادين، ريناتا (2015). أثر إدارة علاقات الزبائن في الاداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 11(3)، 573-599.

محسن عبد الكريم، والنجار صباح مجيد (2004) إدارة الانتاج والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

مدوري، نورالدين و بوهنة، علي (2011) "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم"، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد – الجزائر

مصطفى، أحمد سيد (2006) " نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية: التحديات المعاصرة للإدارة العربية القيادة الإبداعية" الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

النسور، عبدالحكيم عبدالله (2009) "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية

واصل، خوله (2013) " دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة LINDE GAS فرع عنابة خلال 2013"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - الجزائر.



- Åkesson , M. & Edvardsson,B. & Tronvoll,B. (2014)," Customer experience from a self-service system perspective ", **Journal of Service Management**, 25 (5) , 677 – 698
- Åkesson, M., Edvardsson, B. & Tronvoll, B., (2014). Customer experience from a self-service system perspective. **Journal of Service Management**, 25(5), 677-698.
- Avaya (2014), Customer Experience Management: Transform Your Customer Experience, Achieve Your Business Goals, **Avaya**1-4.
- Awwad, A., Al Khattab, A. & Anchor, J.R., (2010). Competitive priorities and competitive advantage in Jordanian manufacturing.
- Bader, M., Al-Rousan, R., AbuAmoud, I. & Al-Asal, H. (2016). Urban Tourism in Jordan: Challenges and Opportunities Case Study: Amman. **British Journal of Economics, Management & Trade**, 12(4), 1-11.
- Chen, I. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM). **Business Process Management Journal**, 9(5), 672-688.
- Chidley, J. & Pritchard, N., (2014). Drivers for creating value and enhancing customer experience through people. **Industrial and Commercial Training**, 46(6), 293-301.

- Clark, P.W. & Das, N.,( 2009). Exploring the use of E-CRM elements and effective website design as tools for reducing consumer post-purchase cognitive dissonance. **Journal of Technology Research**, 1, p.1.
- Cronin, J.J., Jr. (2003), Looking back to see forward in services marketing: some ideas to consider, **Managing Service Quality**, 13(5), 332-337.
- Ding, X.D., Huang, Y. & Verma, R.,( 2011). Customer experience in online financial services: A study of behavioral intentions for techno-ready market segments. *Journal of Service Management*, 22(3), 344-366.
- Dube, L. & Renaghan, L. (1999), **Sustaining Competitive Advantage**, (on-line) file://A:search.epnet.com
- Evans, James Robert; Evans, James Robert & Collier, David A ‘”(2007)**Operations management: an integrated goods and services approach**”, Thomson/South-Western, U.S.A.
- Garg, R., Rahman, Z. & Qureshi, M.N., (2014). Measuring customer experience in banks: scale development and validation. **Journal of Modelling in Management**, 9(1),87-117.
- Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. (2007), “How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer”, **European Management Journal**, 25 (5), 395-410.

- Georgescu, A. & Popa, V. (2014), "Customers' satisfaction and enthusiasm through transferring a fun experience of excellent quality: case study gambling industry", **paper presented at Supply Chain Management for Efficient Customer Response Conference**, Valahia University of Targoviste.
- Grewal, D., Levy, M. & Kumar, V., (2009). Customer experience management in retailing: an organizing framework. **Journal of retailing**, 85(1), 1-14.
- Grønholdt, L. & Martensen, A. & Jørgensen, S. & Jensen, P. (2015)," Customer experience management and business performance ", **International Journal of Quality and Service Sciences**, 7 (1) , 90 – 106
- Grønholdt, L., Martensen, A., Jørgensen, S. & Jensen, P., (2015). Customer experience management and business performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(1), 90-106.
- Guajarati, D.N. (2004). **Basic Econometrics**. 4th ed., McGraw Hill, New Yourk, UNA.
- Hashem, T., Al-Aqra, S. & Haikal, E.,(2017). Marketing Managers Degrees of Awareness about the Significance of the Customer Experience Management (CEM) in the Jordanian Banking, Insurance and Financial Services Sectors. *Global Journal of Management and Business Research*, 17(1), 23-32
- Heumann, C., Wangenheim, F. & Hummel, C., Customer Experience Management: A Concept to Manage and Assess Service Performance?-An Exploratory Study in the Telecommunication Sector.

- Hoots, M. (2005). Customer relationship management for facility managers. **Journal of Facilities Management**, 3(4), 346-361.
- Hwang, J., Hwang, J., Seo, S. & Seo, S.,(2016). A critical review of research on customer experience management: Theoretical, methodological and cultural perspectives. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 28(10), 2218-2246.
- Janjicek, R. (2015). CRM Architecture for Enterprise Relationship Marketing for New Millennium
- Johnson, G. & Scholes, K. (2002). **Exploring Corporate Strategy**, New York: Prentice Hall
- Johye Hwang & Soobin Seo, (2016),"A critical review of research on customer experience management Theoretical, methodological and cultural perspectives ", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 28 (10) 2218 - 2246 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0192>
- Karthikeyan, K &, Karishnamurthy, K.,(2016). Employees Attitude towards Customer Relationship Management Practices in Life Insurance Companies in Chennai City. **International Journal of World Research**.1 (36), 10-15.
- Khan, A., Ehsan, N., Mirza, E. & Sarwar, S.Z., (2012).Integration between customer relationship management (CRM) and data warehousing. **Procedia Technology**, 1, 239-249.
- Kim, S., Cha, J., Knutson, B.J. & Beck, J.A.,(2011).Development and testing of the Consumer Experience Index (CEI). **Managing Service Quality: An International Journal**, 21(2), 112-132.

Kotler p.& Armstrong g. (2016) **Principles of marketing**, 16th European ed. Pearson Education limited: England.

Kotler, P. (2015), **Marketing Management**. 15th Edition ed. Upper Saddle River, New Jersey, USA, Pearson Education LTD.

Labus, M. & Stone, M., (2010). The CRM behaviour theory—Managing corporate customer relationships in service industries. **Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management**, 17(3-4), 155-173.

Lipscom, D. (2004 ) " **Making the case for CRM** ", [www.crmguru.com](http://www.crmguru.com)

Liu, Tsai-Lung, (2003), "Organization Learning and Social Network Market Orientation: The Role of Resource-Based View Strategy in Gaining Dynamic, **Capabilities Advantage**", [www.hicbusiness.org](http://www.hicbusiness.org) , Working Paper: 1 - 39 .

Mantymaa, J., (2013). Gaining competitive advantage through quality of services in financial industry. *University of Oulu, Oulu*.

Marotti de Mello, A., Demonel de Lima, W., Vilas Boas, E., Sbragia, R. & Marx, R., (2008). Innovative capacity and advantage: a case study of Brazilian firms. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, 5(2).

Mascarenhas, O.A., Kesavan, R. & Bernacchi, M., (2006). Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. **Journal of consumer marketing**, 23(7), 397-405.

Meyer, C. & Schwager, A. (2007), "Understanding customer experience", **Harvard Business Review**, February, 117-126

Mygdalis, Harris (2013). CRM Solutions for Better Customer Service.

Available online:

<http://idg.bg/idgevents/idgevents/2013/0430121936->

[Postbank\\_20130415.pdf](#). Accessed 1<sup>st</sup> Oct 2017

Nagasawa, S.Y., (2008). Customer experience management: Influencing on human Kansei to management of technology. *The TQM Journal*, 20(4),312-323.

Noorani, I., (2014). Service innovation and competitive advantage. **European Journal of Business and Innovation Research**, 2(1), 12-38.

Palmer, A., (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services marketing*, 24(3), 196-208.

Papulova, E. & Papulova, Z., (2006). Competitive strategy and competitive advantages of small and mid-sized manufacturing enterprises in Slovakia. E-Leader, Slovakia.

Payne, A. & Frow, P., (2004). The role of multichannel integration in customer relationship management. **Industrial marketing management**

Reguia, C., (2014). Product innovation and the competitive advantage. **European Scientific Journal**, ESJ, 10(10).

Roos, I. & Friman, M., (2008). Emotional experiences in customer relationships—a telecommunication study. *International Journal of Service Industry Management*, 19(3), 281-301.

- Rootman, C., Tait, M. & Bosch, J., (2007). The influence of bank employees on bank customer relationship management. **Acta Commercii**, 7(1), 181-192.
- Rowland Worlu & Oladele Joseph & Kehinde Taiye & Tairat Borishade, (2016),"Effective customer experience management in health-care sector of Nigeria A conceptual model ", **International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing**, 10 (4), 449 – 466
- Ruchi Garg & Zillur Rahman & M.N. Qureshi, (2014)," Measuring customer experience in banks: scale development and validation ", **Journal of Modelling in Management**, 9 (1) ,87 - 117 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/JM2-07-2012-0023>
- Sakchutchawan, S., Hong, P.C., Callaway, S.K. & Kunnathur, A., (2011). Innovation and competitive advantage: model and implementation for global logistics. **International Business Research**, 4(3), p.10.
- Schmitt, B.H. (2003), **Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting With Your Customers**, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Schumacker, R.E. & Lomax, R.G. (2004). **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**. 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah, NJ.
- Stevenson, William, J., (2007), "**Production / Operations Management**", 8th ed, Von Hoffmann Press .
- Sun, H. & Hong C. (2002) "The alignment between manufacturing and business strategies: its influence on business performance". **Technovation**, 22: 699–705

- Teixeira, J., Patrício, L., Nunes, N.J., Nóbrega, L., Fisk, R.P. & Constantine, L.,(2012). Customer experience modeling: from customer experience to service design. *Journal of Service Management*, 23(3), 362-376.
- Thun, J-H., (2008). " Empirical analysis of manufacturing strategy implementation ". **International Journal of Production Economies**, 113: 370-382
- Urbancova, H., (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. **Journal of Competitiveness**, 5(1).
- Ute Walter & Bo Edvardsson & Åsa Öström, (2010),"Drivers of customers' service experiences: a study in the restaurant industry", **Managing Service Quality: An International Journal**, 20 (3), 236 - 258  
Permanent link to this document:  
<http://dx.doi.org/10.1108/09604521011041961>
- Vinnie Jauhari & Gunjan M. Sanjeev, (2010),"Managing customer experience for spiritual and cultural tourism: an overview", **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, 2(5) 467 - 476  
Permanent link to this document:  
<http://dx.doi.org/10.1108/17554211011090094>
- Walter, U., Edvardsson, B. & Öström, Å., (2010). Drivers of customers' service experiences: a study in the restaurant industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(3), 236-258.
- Worlu, R., Worlu, R., Kehinde, O.J., Kehinde, O.J., Borishade, T.T. & Borishade, T.T.,( 2016). Effective customer experience management in health-care sector of Nigeria: A conceptual model. **International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing**, 10(4), 449-466.





جامعة العلوم الإسلامية العالمية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة

طلب التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ/ الدكتور الفاضل.....المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بإجراء دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، لذا قام الباحث بتطوير استبانة لقياس " أثر إدارة خبرة الزبون على الميزة التنافسية:دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات في فلسطين". ونظراً لخبرتك العلمية والعملية يرجو الباحث التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبانة فيما إذا كانت صالحة، وبيان مدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، وبنائها اللغوي وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحث

خالد عبد الفتاح عطية

## ملحق رقم (1): أداة الدراسة



بسم الله الرحمن الرحيم

### الاستبانة

السادة الزميلات والزملاء الكرام، ،

تحية طيبة وبعد،

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف إلى " أثر إدارة خبرة الزبون على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في فلسطين "، الرجاء التكرم بالإجابة على جميع الفقرات الواردة في هذه الاستبانة بما ترونه مناسباً من خلال الخبرة التي تتمتعون بها. هذا ونعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات، وأنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع خالص الشكر والامتنان لما بذلتموه من جهد في سبيل إنجاز هذا البحث.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحث

خالد عبد الفتاح عطية

المحور الأول: بيانات شخصية

الرجاء وضع إشارة (x) في المربع المناسب لإجابتك.

(1) الجنس:  ذكر  أنثى

(2) العمر:

أقل من 30 سنة  30 سنة إلى أقل من 40 سنة   
40 سنة إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

(3) المؤهل العلمي:

دبلوم متوسط فما دون  بكالوريوس   
ماجستير  دكتوراه

(4) عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات   
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات   
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة   
15 سنة فأكثر

## المحور الثاني: الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

فيما يلي مجموعة من الفقرات راجياً منكم وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب من وجهة نظرك:

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>إدارة خبرة الزبون</b>						
<b>تفاعل الزبون</b>						
1.	تهتم إدارة الشركة بتوفير معلومات كاملة عن كل زبون.					
2.	تهتم إدارة الشركة بقياس رضا الزبائن.					
3.	تهتم إدارة الشركة بتطوير العلاقة مع الزبون.					
4.	تتابع إدارة الشركة آراء الزبائن عن الخدمات التي يتم تقديمها					
5.	تعمل إدارة الشركة على معالجة شكاوي الزبائن بشكل فوري					
6.	يتجاوب الزبائن مع عروض الشركة					
<b>الموظفين</b>						
7.	يتم تدريب موظفي قسم التسويق في الشركة على أخلاقيات التعامل مع البيانات المخزنة في قواعد البيانات.					
8.	يتفاعل الموظفون مع بعضهم بشكل إيجابي					
9.	يتجنب الموظفون أية احتكاكات سلبية مع الزبائن					
10.	يتم تدريب الموظفين على فن التعامل مع الزبائن					
<b>الموقع الإلكتروني</b>						
11.	يتم الاستفادة من الإنترنت في تطوير قاعدة البيانات التسويقية للشركة.					
12.	تقوم الشركة بتخزين البيانات الخاصة بتفضيلات الزبائن من الخدمات والتي يتم الحصول عليها عبر الموقع الإلكتروني.					
13.	يتم تحديث الموقع الإلكتروني للشركة بصورة دورية					
14.	يراعى ملاحظات الزبائن عند تطوير الموقع الإلكتروني للشركة					

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
15.	توفر إدارة الشركة المعلومات عن الزبائن لمدير التسويق عن طريق التقارير الدورية الإلكترونية.					
16.	يمكن للزبائن الاستفادة من الموقع الإلكتروني باستخدام أكثر من لغة للاستفادة وتحسين مستوى الخدمة.					
17.	تحرص الشركة على الحفاظ على موقعها الإلكتروني من أعمال القرصنة					
18.	يستطيع الزبون التعامل مع الموقع الإلكتروني للشركة بصورة متكررة دون تعطل					
<b>عملية تقديم الخدمة</b>						
19.	توفر إدارة الشركة أحدث الوسائل التكنولوجية لجمع بيانات الزبائن وتحليلها واستخدامها لخدمة الزبائن.					
20.	تعمل إدارة الشركة على توفير فرق عمل من أقسام مختلفة تتعاون للاستفادة من البيانات التي تقدمها قواعد البيانات.					
21.	تقدم إدارة الشركة الخدمة بشكل صحيح من أول مرة.					
22.	تحرص إدارة الشركة على تقديم الخدمة بسرعة للزبائن					
23.	تعمل إدارة الشركة على عدم وجود عقبات تؤثر على عملية تقديم الخدمة					
<b>الميزة التنافسية</b>						
<b>بُعد الكلفة</b>						
24.	تتسم كلفة المواد المستخدمة في تقديم الخدمات بالانخفاض مقارنة بالشركات المنافسة.					
25.	تسعى الشركة إلى خفض التكاليف المباشرة باستمرار.					
26.	تسعى الشركة إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة لمعداتنا باستمرار.					
<b>بُعد الجودة</b>						
27.	لدى الشركة سياسة واضحة ومؤثقة للجودة.					

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
.28	تسعى الشركة إلى خفض نسب الشكاوي باستمرار.					
.29	تعمل الشركة على تحسين الوعي بمستوى الجودة للأفراد العاملين لديها باستمرار.					
.30	تسعى الشركة إلى الارتقاء بعمليات تقديم الخدمة.					
<b>بعد المرونة</b>						
.31	تتصف الشركة بتقديم خدمات متنوعة					
.32	يملك العاملون في الشركة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.					
.33	للشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها.					
<b>بعد الانتشار</b>						
.34	تلتزم الشركة بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمة إلى الزبائن باستمرار.					
.35	للشركة القدرة على تلبية طلبات الزبائن في وقتٍ أسرع من المنافسين.					
.36	للشركة فروع في مناطق مختلفة تلبي من خلالها حاجات الزبائن					
<b>إدارة علاقات الزبائن</b>						
<b>الاحتفاظ بالزبون الحالي</b>						
.37	تساهم إدارة علاقات الزبائن في الشركة في إمكانية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين					
.38	يتم تجنب الأخطاء التي من شأنها أن تقلل من عدد الزبائن الحاليين					
.39	إدارة علاقات الزبائن تعطي انطباع إيجابي عن الشركة مما يساعد في الاحتفاظ بعملائها الحاليين					

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
40.	يؤدي إدراك الشركة لاحتياجات الزبون إلى زيادة رغبته في التعامل مع الشركة					
41.	تعمل الشركة على متابعة إعداد الزبائن الحاليين بصورة دورية للعمل على تطوير آلية زيادة أعدادهم					
<b>التكنولوجيا في إدارة العلاقة</b>						
42.	تحرص إدارة الشركة على استخدام أحدث أنواع التكنولوجيا لتقديم الخدمة					
43.	تتميز التكنولوجيا المستخدمة لاستفادة الزبون من الخدمة المقدمة بالبساطة					
44.	تتميز التكنولوجيا المستخدمة بدرجة عالية من الحماية					
45.	تحرص الشركة على الأخذ بملاحظات الزبائن عند تحديث التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات لهم					
<b>خصوصية الزبون</b>						
46.	يتم تعزيز ثقة الزبون من خلال تطوير آلية حصوله على الخدمة					
47.	تحافظ الشركة على خصوصية زبائنهم					
48.	يتم استخدام أحدث برامج الأمان من قبل الشركة					
49.	يتم إعطاء رقم سري للزبون للحصول على خدماته إلكترونياً					
50.	يتم مخاطبة الزبون بصورة مباشرة دون الاستعانة بالوسطاء					

## ملحق رقم (2): قائمة المحكمين لأداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	اسم المحكم	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل
1.	الدكتور شفيق إبراهيم حداد	أستاذ دكتور	جامعة الأميرة بسمة
2.	الدكتور موسى سلامة اللوزي	أستاذ دكتور	الجامعة الأردنية
3.	الدكتور فايز جمعه النجار	أستاذ دكتور	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
4.	الدكتور صلاح ذياب	أستاذ دكتور	جامعة العلوم التطبيقية
5.	الدكتور مروان النسور	أستاذ دكتور	جامعة البلقاء
6.	الدكتور عبدالله قاسم محمد بطاينة	أستاذ مشارك	جامعة العلوم التطبيقية
7.	الدكتور أنس يحيى بدر الحداد	أستاذ مشارك	جامعة العلوم التطبيقية
8.	الدكتور طارق هاشم	أستاذ مشارك	جامعة الإسراء
9.	الدكتور مجيد مصطفى منصور	أستاذ مشارك	الجامعة العربية الأمريكية
10.	الدكتور سام فارس فقها	أستاذ مشارك	جامعة النجاح الوطنية
<b>11</b>	الدكتور عطية محمد محمود مصلح	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة





إقرار / مرحلة الدكتوراه

أنا الطالب: خالد عبد (صباح) نوح عطي

كلية: الحال والأعمال قسم: الإدارة

تخصص: إدارة الرقم الجامعي: 6145506004

الرقم الوطني: \_\_\_\_\_ رقم جواز السفر: 4408237

أقر بالتزامي بجميع القوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات في جامعة العلوم الإسلامية العالمية المتعلقة بإعداد وكتابة أطروحة الدكتوراه، والتي تحمل العنوان: \_\_\_\_\_

إدارة الجودة في التعليم المتخصص (دراسة دكتوراه)  
مع مطلع الأبحاث في فلسطين

وبما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في إعداد وكتابة الرسائل العلمية، وأقر واعترف بأن هذه الأطروحة غير منقولة أو مستله بجميع الطرق والوسائل من كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في الوسائل الإعلامية أو أي وسيلة أخرى.

المقر بما فيه

خالد عطي