

دور إستراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن

دراسة استطلاعية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بالموصل*

وجدان حسن حمودي

مدرس مساعد، الكلية التقنية الإدارية، الموصل

المستخلص

تواجه المنظمات المعاصرة في سوقها منافسة كبيرة جداً بسبب تعدد وتنوع المعروض السلعي فضلاً عن تنامي رغبات الزبائن وحاجاتهم بشكل كبير، نتيجة هذا التطور وازاء هذه الصورة فقد حتم الأمر على المنظمات البحث عن السبل التي تمكنها من مواجهة تلك المنافسة والبقاء في سوقها وكسب زبائنهم ومن هنا تأتي إستراتيجية المحيط الأزرق كأسلوب معاصر بهذا الاتجاه للهروب إلى أماكن زرقاء خالية من المنافسة.

والبحث الحالي يحاول إبراز دور هذه الإستراتيجية من خلال دراسة إستطلاعية في إحدى الشركات الصناعية في مدينة الموصل باعتماد إستمارة الاستبانة التي وزعت على القائمين على إدارتها.

وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ركزت على دور هذا الاسلوب في دعم توجهات الشركة لمواجهة منافسيها وفي ضوء ذلك تم تقديم مجموعة توصيات لتعزيز تلك التوجهات، ومنها أن على الشركات التي تسعى للبقاء والتميز على مثيلاتها الاهتمام بإستراتيجية المحيط الأزرق لتعزيز موقعها التنافسي من خلال مبادئها ازاء إدارة علاقتها مع الزبائن.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية المحيط الأزرق، إدارة علاقات الزبائن.

The Role of the Blue Ocean Strategy in Support of Customer Relationship Management Tasks

A survey Study in the household furniture company in Mosul

Wijdan H. Hammody

Asst. Lect., The College of Technical administrative, Mosul

Abstract

Contemporary organizations Face large competition in the market because of the multiplicity and diversity of supply commodity as well as the growing wishes and needs of customers significantly as a result of this development. A matter, which lead the organizations to try to find ways to enable them to face the competition and stay in the market and gain customers.

The Blue Ocean Strategy is a strategy used as a way to escape to safe- places with no competition; the current research tries to highlight the role of this strategy through a survey made in one of the industrial companies in the city of Mosul. The survy include a questionnaire which was distributed to administrators.

Data analysis produces a set of conclusions which focus on the role of this strategy to support the direction the company to face its competitors. In the light of this, a set of recommendations is presented to strengthen these trends. One of them is that companies which seek survival and excellence must make use of the blue ocean strategy to enhance its competitive position through its approach to managing its relationship with customers

Key words: Blue Ocean Strategy, customer relationship management.

المقدمة:

باتت المنافسة سمة العصر الحالي والمنظمات المعاصرة تبحث اليوم عن إستراتيجية تساعد في تحقيق التميز التنافسي الذي يفوق نظيراتها سعياً منها إلى كسب أكبر حصة سوقية ممكنة وإرضاء رغبات زبائنها وجذب آخرين جدد لم يكونوا من قبل، وعلى هذا الأساس فإن البحث الحالي يركز على اعتماد المنظمة إستراتيجية المحيط الأزرق كأسلوب أمثل لمواجهة تلك المنافسة التي قد تصل لحد الصراعات الدموية عبر خلق مساحة من السوق لا منازع فيها - صافية- زرقاء- أمام المنظمة وبعيداً عن تلك الصراعات من خلال التركيز على مبادئ الستة المتمثلة بـ (إعادة بناء حدود السوق- الامتداد إلى ما وراء الطلب الحالي- التركيز على الصورة الكاملة وليس الأرقام- السعي للسياق الإستراتيجي الصحيح- التغلب على العقبات التنظيمية- وبناء التنفيذ ضمن إستراتيجية المحيط الأزرق)، في سبيل إقصاء المنافسين عن حصتها السوقية والاحتفاظ بالزبائن عن طريق خلق منفعة استثنائية لهم لم يتم إيجادها من قبل المنافسين وتعزيز دور إدارة علاقات الزبائن لتوطيد علاقة المنظمة بهم وكسب ولائهم وثقتهم لضمان استمرارية المنظمة ونجاحها وتميزها عن منافسيها.

إن البحث يحاول بيان العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإدارة علاقات الزبائن في تمكين شركة الأثاث المنزلي بالموصل التي تعدّ إحدى الشركات الرائدة في السوق العراقية. ونظراً لتعرضها للمنافسة الشديدة من قبل مثيلاتها من المنتجات المستوردة لإيجاد السبيل للتخلص من هذه الصراعات ومحاولة كسب حصة سوقية أفضل داخل السوق المحلية وصولاً إلى الأسواق العالمية.

وعليه فقد تضمن البحث المباحث الآتية: الأول منهجية البحث، والثاني شمل الجانب النظري، أما الثالث فقد تناول الجانب العملي وأخيراً عرض المبحث الرابع النتائج والتوصيات.

المبحث الاول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تعد المنافسة شديدة بصورة عامة في البيئة التسويقية لأية منظمة إلا أن المنافسة أشد في السوق العراقية خاصة بعد انفتاح السوق العراقية على المنتجات المستوردة المختلفة والمتنوعة المنشأ إذ شكلت إحدى التحديات التي تواجه منظماتنا الصناعية لترضية الزبون العراقي الذي أصبح يطمح بمنتجات تفوق حاجته ورغباته المتوقعة، مما استوجب ضرورة تحفيزها لإعادة النظر بإستراتيجيتها المتبعة والتفكير في كيفية الانفلات من هذه المنافسة الشديدة ومحاولتها لجذب الزبون وإرضائه ليس فقط بتوفير منتجات تلبي حاجته ورغباته بل وتمنحه منفعة استثنائية (إضافية) تحول من دون التفكير بالمنتجات الاخرى وهذا ما دفع المنظمات إلى تبني اطر وإستراتيجيات جديدة لبلوغ ذلك. وتعد إستراتيجية المحيط الازرق أحدها إذ ركزت على الهروب من المنافسة بالتوجه إلى مناطق غير مطروقة من السوق أمام المنظمة وتجنب المناطق ذات المنافسة الشديدة وبذلك تزيد من فرص جذب الزبائن الجدد وترفع نسبة نجاحها.

ولما كانت شركة الاثاث المنزلي بالموصل تسعى جاهدة إلى توفير سلع تضاهي تلك التي تنافسها من السلع المستوردة في سوقها، رغبة منها في جذب الزبون العراقي بتلبية رغباته وكسب ثقته وولائه وتمكين العلاقة وتوطيدها بينها وبينه بمنحه منفعة قد لا يلمسها في بقية السلع المنافسة الاخرى وبالتالي ضمان نجاح الشركة واستمراريتها بالسوق وهذا ما أشرته الدراسة الاستطلاعية الأولية للباحثة للشركة المبحوثة.

وعليه فإن مشكلة البحث تتحدد من خلال التساؤلات الآتية:

- ١- هل هناك تصور لدى الشركة المبحوثة عن إستراتيجية المحيط الازرق وإدارة علاقات الزبائن؟
- ٢- هل تسعى الشركة المبحوثة إلى تبني مبادئ إستراتيجية المحيط الازرق باتجاه اعتماد مهام إدارة علاقات الزبائن؟

٣- ما طبيعة العلاقة والأثر بين مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق ومهام إدارة علاقات الزبائن في الشركة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

تنبثق أهمية البحث من خلال الآتي:

- ١- إثارة اهتمام إدارة الشركة المبحوثة آزاء تبني مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق قيمة تسويقية لها منفردة وبعيدة عن سوق التنافس.
- ٢- تفعيل دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية للتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وتقوية الصلة بينهم وبين الشركة المبحوثة.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

- ١- التعرف على مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق.
- ٢- ادراك الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة علاقات الزبائن في تحقيقها المنفعة لكل من الزبون والشركة.
- ٣- الوقوف على مستوى العلاقة والأثر لإستراتيجية المحيط الأزرق في توطيد العلاقة مع الزبون من خلال دعم مهام إدارة علاقات الزبائن.

رابعاً: فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسة الاولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين إستراتيجية المحيط الأزرق بدلالة مبادئها ومهام إدارة علاقات الزبائن.
- وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- ١- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين إعادة بناء حدود السوق ومهام إدارة علاقات الزبائن.

- ٢- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الامتداد إلى ما وراء الطلب الحالي ومهام إدارة علاقات الزبائن.
- ٣- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين التركيز على الصورة الكاملة وليس الأرقام ومهام إدارة علاقات الزبائن.
- ٤- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين السعي للسياق الإستراتيجي الصحيح ومهام إدارة علاقات الزبائن.
- ٥- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين التغلب على العقبات المنظماتية ومهام إدارة علاقات الزبائن.
- ٦- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين بناء التنفيذ ضمن الإستراتيجية ومهام إدارة علاقات الزبائن.

• **الفرضية الرئيسة الثانية:** لا يوجد تأثير معنوي لإستراتيجية المحيط الأزرق بدلالة

مبادئها في مهام إدارة علاقات الزبائن.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١- لا يوجد تأثير معنوي بين إعادة بناء حدود السوق ومهام إدارة علاقات الزبائن.
- ٢- لا يوجد تأثير معنوي بين الامتداد إلى ما وراء الطلب الحالي ومهام إدارة علاقات الزبائن.
- ٣- لا يوجد تأثير معنوي بين التركيز على الصورة الكاملة وليس الأرقام ومهام إدارة علاقات الزبائن.
- ٤- لا يوجد تأثير معنوي بين السعي للسياق الإستراتيجي الصحيح ومهام إدارة علاقات الزبائن.
- ٥- لا يوجد تأثير معنوي بين التغلب على العقبات المنظماتية ومهام إدارة علاقات الزبائن.
- ٦- لا يوجد تأثير معنوي بين بناء التنفيذ ضمن الإستراتيجية ومهام إدارة علاقات الزبائن.

- **الفرضية الرئيسة الثالثة:** لا يوجد تباين لإستراتيجية المحيط الأزرق بدلالة مبادئها في مستوى تأثيرها في مهام إدارة علاقات الزبائن.

خامساً: حدود البحث

تحدد المجال المكاني للبحث في الشركة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي بالموصل وهي إحدى الشركات القطاع المختلط التابعة لوزارة الصناعة والمعادن وكان الدافع لهذا الاختيار نابعاً من أن الشركة تواجه منافسة شديدة في بيئتها على الرغم من إمكانياتها المادية والبشرية المتاحة، وتضم مجموعة من الأقسام الفنية الخاصة بهذه الصناعة ومجموعة أقسام إدارية ساندة كما تسعى إداراتها إلى تطوير إنتاجها والاستفادة من خبرات عاملها وتشجيعهم على الإبداع في مجال إنتاجها (مقابلة أجرتها الباحثة مع المدير الفني بتاريخ ٢٠١١/٩/١٢).

أما الحدود الزمانية فقد امتدت من الفترة (٢٠١١/٥/١ - ٢٠١١/١٢/١٥) لإتمام الإطارين النظري والميداني للبحث.

سادساً: مجتمع الدراسة وعينته

شملت الحدود البشرية العاملين بالشركة واختير منهم عينة عشوائية شملت منتسبي الإدارة العليا والخط الأول لأنهم أكثر خبرة ولديهم إسهام في صنع قراراتها.

سابعاً: اساليب جمع البيانات ووسائل تحليلها

اعتمد البحث استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات لاستكمال الدراسة الاستطلاعية للبحث وقد اعتمد في صياغة اسئلتها (فقراتها) على دراسة وأبحاث (كيم ومابروغن، ٢٠٠٦) فيما يتعلق بإستراتيجية المحيط الأزرق، و (Schiffman & Kanuk, 2004) و (Zeitham et. al., 2001) و (Kotler et.al., 2006) فيما يخص محور إدارة علاقات الزبائن، وقد عرضت على عدد من السادة التدريسيين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل والكلية التقنية الإدارية الموصل (الملحق أ)، بهدف

اختبار صدقها وموثوقيتها وعلى ضوء توجيهاتهم ومقترحاتهم تم تعديل عباراتها لتصبح بصيغتها النهائية.

وجاءت اختبارات الصدق والثبات بنسبة (٨٥٪) وتم توزيعها على عينة البحث والبالغ عددها (٤٠) استمارة أُعيدت جميعها بنسبة استجابة (١٠٠٪). وباستخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يتكون من (اتفق تماماً = ٥، اتفق = ٤، محايد = ٣، لا اتفق = ٢، لا اتفق تماماً = ١).

أما الوسائل الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات فقد استخدم برنامج SPSS (V. 1.5) واعتمدت الأساليب الآتية:

- ١- النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري.
- ٢- معامل الارتباط البسيط: لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات وطبيعتها.
- ٣- تحليل الانحدار البسيط: لتحديد معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.
- ٤- تحليل الانحدار المتدرج: لتحديد تباين التأثير بين المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.

المبحث الثاني الجانب النظري

أولاً: إستراتيجية المحيط الأزرق المفهوم

جاء مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy من بلاد الغرب وهو تطوير لمفهوم الإدارة الإستراتيجية في عالم الأعمال المتطور والمتغير نتيجة لبحوث جادة وطويلة المدى إذ يعود الفضل في ذلك للكاتبين البرفسور كيم والبرفسور مابروغن من جامعة هارفرد (كيم وماوبرغن، ٢٠٠٦، ١٢) في طرح إستراتيجية تنافسية وتسويقية حديثة من خلال البحث عن محيطات زرقاء جديدة بعيدة عن المنافسة التي قد تصل لما يشبه الحروب كما هو سائد في السوق اليوم. وقد عرفا هذه الإستراتيجية بأنها "المنظور الإستراتيجي المبني على خلق مساحة من السوق لا منازع فيها بحيث تصبح المنافسة أمراً غير مطروحاً عبر زيادة الطلب والاعتناق من المنافسة".

وبيّن (Pinal, 2006, 6) بأنها "أسلوب جديد لإدارة خلاقة كفتحت أسواق جديدة باختراع أساليب ونظم جديدة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة في الإدارة وبالتالي خلق المزيد من الأرباح".

وذكر (Changus et. al., 2008, 522) بأنها "نمط من الفكر الإستراتيجي لخلق سوق جديدة للصناعة متوفر فيها الطلب بدلاً من دخول سوق المنافسة مع منافسين وعلى وفق قواعدها".

في حين أوضح (العديلي، ٢٠٠٩، www.aleat.com) بكونها "الإستراتيجية التي تطبق في الاسواق البكر والمناطق غير المأهولة التي لم تكتشف بعد ولم تتلوث باللون الأحمر -لون المنافسة الدموية-".

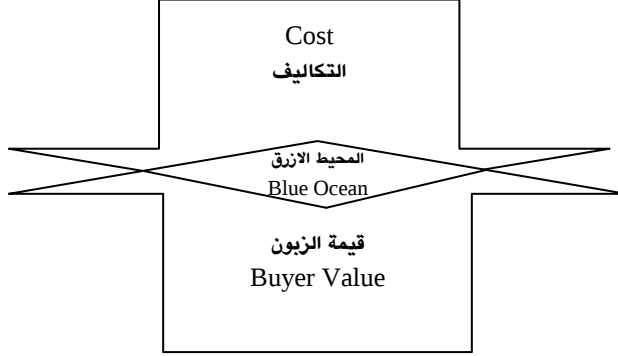
وأختصر تعريف مفهومها (Mohamed, 2009, 29) حين وصفها بأنها "كل شئ قد يكون في محله وتهدف إلى امتلاك المنظمة لميزة تتفوق بها على المنافسين".

وعلى هذا الأساس فإن كلا من (كيم وماوبرغن، ٢٠٠٦، ٣٢) أشارا إلى أن المنظمات لا تتفوق من خلال المعارك بصراعتها مع المنافسين وإنما عبر إيجاد محيطات زرقاء في

مجال الصناعة ذات أسواق خالية من الصراعات حولها أي من غير اللجوء إلى المنافسة كأسس لعملهم بل بإتباع منطق إستراتيجي مختلف سميّاه بـ "خلق القيمة" وهو حجر الزاوية في هذه الإستراتيجية. فإنشاء القيمة غير القابلة للتقليد يكسب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة (نجم، ٢٠١٠، ٩).

وبين الشكل (١) ديناميكية التميز والكلفة المنخفضة التي تؤسس لخلق القيمة، إذ تؤثر فعاليات المنظمة إيجابياً على بيئة الكلفة وعلى القيمة المقدمة للزبائن من خلال نتائج الفرق بين قيمة الزبائن الكلية والكلفة الكلية (Kotler, 1997, 38) وينتج التوفير في الكلفة من خلال استبعاد العوامل التي تتنافس حولها الصناعة أو تخفيض هذه العوامل، وتتحقق القيمة للزبون بإيجاد أو رفع عناصر لم تلتفت إليها سابقاً، أما التكاليف فتتخفض أكثر فأكثر بتأثير ارتفاع الميزان الاقتصادي للمنظمة نتيجة حجم المبيعات الكبير الذي تولده القيمة المتميزة. إذ أن زيادة معاودة الزبون بنسبة ٥٪ يزيد الأرباح بنسبة تتراوح من ٢٥-٩٥٪ (Reichheld, 1990, 105).

اعتماداً على ماتقدم يمكن القول أن إستراتيجية المحيط الأزرق هي "إطار إستراتيجي مبني على استبعاد مناطق التنافس وخلق بيئة خالية من الصراعات وإيجاد منفعة استثنائية للزبون" وهو مفهوم يتناسب مع طبيعة البحث الحالي.



شكل (١)

ديناميكية التميز والتكلفة المنخفضة

Source: Kim, W. Chan & Mouborgne Renee (2004), **Blue Ocean Strategy**, Harvard Business Review, Vol. 82, No. 10, p 82, www.hbr.org.

مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق:

المبادئ التي تركز عليها صياغة إستراتيجية المحيط الأزرق تتمحور حول أربعة محاور رئيسية هي: (كيم وماوبرغن، ٢٠٠٦، ٤٤) (Mohamed, 2009, 29)

١- إعادة بناء حدود السوق: عند هذا المبدأ يتم العمل على إيجاد سوق جديدة للانفلات من المنافسة ويظهر هنا مبدأ مخاطرة البحث الذي يكافح ضده الكثيرون من المدراء لإيجاد نماذج تطبيقية ناجحة من خلال التعرف على حقائق السوق بطريقة جديدة وبشكل جذري بهدف إعادة بناء عناصر السوق الحالية والذهاب إلى ما وراء الحدود الحالية للسوق والصناعة عندها سيكون بالإمكان التحرر والانطلاق باتجاه إستراتيجية المحيط الأزرق.

٢- التركيز على الصورة الكاملة: إن القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي من خلال التركيز على الصورة الكاملة يعدّ المفتاح في تخفيض مخاطر التخطيط لاستثمار كم كبير من الجهد والوقت لكونه لا يعكس صورة الوضع الإستراتيجي المالي للمنظمة

فقط بل يساعدها أيضاً في استشفاف إستراتيجيتها المستقبلية وتفتح باب الإبداع لنطاق واسع من الأفراد ضمن المنظمة وتفتح عيونها على المحيط الأزرق لتسهيل الفهم والايصال للآخرين بحيث تؤدي للتنفيذ الفعال.

٣-الامتداد إلى ما وراء الطلب الحالي: تحتاج المنظمة المتبنية لإستراتيجية المحيط الأزرق إلى اتخاذ مسار مغاير لمسار الإستراتيجيات التقليدية فبدلاً من التركيز على فئة معينة من الزبائن عليها النظر إلى غير الزبائن، وبدلاً من التركيز على الاختلافات بين تفضيلات الزبائن وتقسيم السوق بخلق سوق مستهدفة ضيقة جداً. إذ يقوم المسوقين عادة بتقسيم السوق لعدة مجموعات كل مجموعة تشمل زبائن ذات رغبات متشابهة وعندها يقومون بتصميم السلعة التي تلبي ذلك القسم من السوق (التمييزي، ٢٠١٠، ٤٥).

عليه فإن عمل المنظمة يجب أن يقوم على القواسم المشتركة القوية في القيمة بالنسبة إلى الزبائن مما يسمح للمنظمة بالامتداد لأبعد من الطلب الحالي بفتح المجال أمام كتلة جديدة من الزبائن لم تكن موجودة من قبل.

٤-السعي للسياق الإستراتيجي الصحيح: ويتعلق بنموذج عمل منبع يضمن منفعة جيدة باستخدام المعايير الأساسية ضمن سياق (منفعة الزبون، والسعر، والكلفة، والتكيف). إذ تعد نقطة البدء هي منفعة الزبون بإيجاد سبب مقنع لجعل غالبية الناس تقبل لاقتناء المنتج أو الخدمة، ووضع سعر بحيث يجذب كتلة زبائن مستهدفين يدفعون بقناعة مقابل المنتج أو الخدمة، وبالتالي خلق قفزة في القيمة الصافية للمشتري. وقد أوضح Buttle القيمة الصافية بأنها إدراك الزبائن للتوازن ما بين الفوائد المجنية والتضحيات المقدمة في سبيل تجربة هذه الفوائد (Buttle,2005:231).

أما الكلفة المستهدفة فإنها تتعلق باتجاه تأمين هامش ربح من السعر الإستراتيجي مع تجنب ترك السعر ينساق وراء الكلفة أو الإنخفاض بمنفعة المنتج

بسبب ارتفاع الكلفة الناتجة عن عدم قدرة المنظمة على تحقيق الربح من السعر الإستراتيجي. عندها سيتم إهمال فكرة المحيط الأزرق لعدم تحقيق الربح في حين أن التركيبة الصحيحة هي وضع السعر بشكل إستراتيجي، والكلفة المستهدفة هي التي تسمح للمنظمات بتحقيق ابتكار القيمة أي القفزة في القيمة للزبائن وللنظم في آن واحد. فقد يبين (المطارنة) أن من أهم الاهداف المرجوة من تطبيق الكلفة المستهدفة هو تخفيض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة (المطارنة، ٢٠٠٨، ٢٩٠).

٥- التغلب على العقبات المنظماتية: كل تنفيذ يواجه بتحديات، وتنفيذ إستراتيجية

المحيط الأزرق يواجه أربع عقبات هي: (كيم وماوبرغن، ٢٠٠٦، ١٩٧-١٩٨)
أ. المعنوية: وتتعلق بإيقاظ موظفي المنظمة ليدركوا الحاجة إلى التغيير الإستراتيجي والخروج من الحالة القائمة.

ب. محدودية الموارد: النظرية تقول "أن كلما زادت حدة التحول في الإستراتيجية زادت الموارد اللازمة لتنفيذها" غير أن ما وجده (كيم وماوبرغن) في عدد من المنظمات التي درست من قبلهم أن الموارد اختصرت ولم تزداد.

ج. الدافع: لكي نؤمن الدافع للتحرك لتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق والتخلص من الوضع القائم يستغرق الأمر سنوات وليس لدى طاقم العمل كل هذا الوقت.

د. السياسة: وتتمثل بالمقاومة الداخلية أو الخارجية للتغيير من قبل أصحاب النفوذ والمصالح الأقوياء. ولتحقيق هذا الأمر بفعالية ينبغي أن تهجر الحكمة التقليدية والقائلة (إن التغيير مرتبط بزيادة الموارد والوقت) باستخدام ما سمي بـ(نظرية قيادة نقطة التحول)، فقد ظهر هذا المفهوم على يد Burns عام ١٩٧٨ في كتابه القيادة وذكر بأنها "عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الواقعية والأخلاقية" (الهالي، ٢٠٠١، ١٢).

وتعتبر هذه النظرية عن العوامل أو الأفعال التي تمارس على أثر عدم التجانس بشكل إيجابي لكسر الوضع القائم أو للحصول على أكبر فائدة من كل مصدر جديد للموارد أو لتحفيز أهم الأفراد للقيام بتحريك قوي للأمام نحو التغيير.

إن بتركيز الفكر والاهتمام على النقاط التي يظهر فيها أثر عدم التجانس فإن قيادة نقطة التحول تغدو قادرة على أن تطيح بالعقبات الأربع التي تحد من تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق بسرعة وبكلفة منخفضة.

٦- بناء التنفيذ ضمن الإستراتيجية: على وفق هذا المبدأ على الإدارة أن تخلق في الأفراد على اختلاف رتبهم الثقة والالتزام العميقين وتعطي المكانة المهمة لآرائهم ومقترحاتهم وتلهمهم التعاون الطوعي بتقديم الطاقات وروح المبادرة بأفضل إمكانياتهم بما يسمح للمنظمة بتخفيض مخاطر الإدارة الناجمة عن فقدان الثقة وعدم التعاون. ولكي تنجح هذه الإستراتيجية في التنفيذ ينبغي ممارسة العدالة التنظيمية العملية أو (العملية العادلة) من خلال العناصر الآتية: (حواس، ٢٠٠٣، ٤٩)، (كيم ومابروغن، ٢٠٠٦، ٢٣١-٢٣٢)

أ. الربط: بإدخال الأفراد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تؤثر فيهم بأخذ آرائهم والأهتمام بأفكارهم ومقترحاتهم مما يعكس احترام الإدارة للأفراد ولأفكارهم وينتج عن هذا الربط قرارات إستراتيجية أفضل إدارياً والتزام أفضل من قبل كل العاملين على تنفيذ هذه القرارات.

ب. التفسير: توضيح الفكرة من وراء اتخاذ القرارات وجعل الأفراد أكثر ثقة لأن الإدارة تأخذ بآرائهم بما يخدم المصلحة العامة للمنظمة وبتغذية عكسية.

ج. وضوح التوقعات: تبيان القواعد الجديدة للإستراتيجية بشكل واضح وما المعايير التي سيحاسبون على أساسها وما عواقب الفشل.

إن صياغة إستراتيجية المنظمة المبنية على تلك العناصر يضمن التنفيذ على أساسها وبناء منظمة قوية، بعد أن العملية العادلة هي إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات والتي تكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية على المدى البعيد (عواد، ٢٠٠٣، ١٢).

ثانياً: إدارة علاقات الزبائن

المفهوم

مر التسويق ومنذ نشأته بالعديد من المراحل التي أدت إلى تطوير مفهومه وفلسفته، فبعد أن كان مرتكزاً على السلعة أصبح حديثاً مرتكزاً على الزبون وعلى بناء علاقات طويلة الأمد معه والحصول على ولائه وذلك بهدف الحصول على أعلى ربحية ممكنة. فتطور مفهوم التسويق ليعرّف على أنه العملية التي من خلالها تقوم المنظمات بخلق القيمة (المنفعة) للزبائن وبناء علاقات قوية معهم من أجل ضمان القيمة (الربح) من الزبائن بالمقابل (Kotler & Armstrong, 2008, 10).

وهو ما أدى إلى إنتاج مفهوم التسويق بالعلاقات أو كما يسمى أيضاً إدارة العلاقات مع الزبائن وقد تباين الباحثون في تحديد مفهومها فقد عرفها كل حسب وجهة نظره وفيما يأتي عرض موجز لبعض تلك التعاريف:

فقد ذكر (Gebert et.al, 2002, 2) بأنها "عمليات تفاعلية تحقق الموازنة المثلى بين استثمارات المنظمة وإشباع حاجات الزبون لتوليد أعلى ربح".

وبيّنت (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، ٢٠٠٤، ٩) كونها "مزيج من العمليات التجارية والتكنولوجية تركز على فهم قيمة استمرارية الزبائن بهدف التمايز التنافسي لمنتجات وخدمات المنظمة مع تقديم البيانات التي تتيح لمستوى العمليات التعرف على الزبائن يومياً بما يخص هواياتهم واستهلاكهم والمنتجات والخدمات التي يمكن أن تلبى احتياجاتهم وطلباتهم بسرعة وفعالية".

في حين أوضح (طاهر، ٢٠٠٦، ٨٥) بأنها "إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والمستفيدين بوجه عام والزبائن على وجه الخصوص، تقوم على أساس التفاوض والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة خاصة بهم".

وعبر (صادق، ٢٠٠٨، ١) بأنها "تركز على قيام المنظمات بإيلاء زبائنها الاهتمام الكبير أزاء الإنفاق على دخول اسواق جديدة والعمل على فهم عميق لحاجات ورغبات الزبائن بما يضمن تحقيق قيمة للمنتج المقدم إلى الزبون وجعل الزبون يشعر بأن المنافع

التي حصل عليها من المنتج أكبر من كلفته وتحقيق الرضا والاشباع له على مدى دورة حياة الزبون".

ووصفها (نجم، ٢٠١٠، ١٥٢) "بالاستخدام الإستراتيجي للمعلومات والعمليات التكنولوجية والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة بما يحقق أهداف المنظمة والزبون".

ومما تقدم نخلص بالقول أن إدارة علاقات الزبائن هي "مزيج من العمليات والعلاقات التفاعلية ما بين المنظمة وزبائننا محاولة منها لابقائها على صلة معرفية برغبات زبائننا وحاجاتهم المتجددة بما يحقق المنفعة المزدوجة لكلا الطرفين (الزبون والمنظمة)".

أسباب تبني إدارة علاقات الزبائن:

من الأسباب التي أدت إلى بروز الاهتمام بإدارة علاقات الزبائن الآن وليس قبل عشرين عاماً تتمثل بالآتي: (Barnes, 2000, 8-9)

١- أنظمة المعلومات والمعرفة: وهي التي مكنت المنظمات من تحديد القيمة الكلية للزبون في حالة استمرار علاقته بالمنظمة، وتكلفة خسارته في حالة فقدان الزبائن (Defected Customers) عند عدم قدرتها على تحقيق رضاه.

٢- تزايد أهمية قطاع الخدمات: إن القسم الأكبر والأهم في تقديم الخدمات يتطلب التفاعل مع الزبون، لهذا فإن الشركات أصبحت أكثر اهتماماً بالجانب الأنعم في التفاعل مما يعني أن العلاقات هي النقاط الأكثر حرجاً في رضا الزبون.

٣- المنافسة: إن المنافسة الشديدة جعلت الشركات تتنافس على أساس منتجاتها وخدماتها وكذلك على أساس العلاقات الذكية مع الزبون.

٤- إنشاء القيمة: وهو مدخل جديد قائم على القيمة إذ أن الزبون أصبح هو مركز الاهتمام وأن ما يدفع الزبون للحصول على السلعة (وليس ما تدفعه المنظمة لإنتاج السلعة) هو المؤشر الأكثر أهمية في نجاح أو فشل المنظمة، ويقصد بالقيمة ما يدفعه

الزبون (السعر أو التكلفة) مقابل ما يحصل عليه من خصائص أو منافع ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية: (Finch, 2003, 79)

القيمة = المنافع / التكلفة

مهام إدارة علاقات الزبائن:

بالإمكان إجمال الغرض الأساس لأعمال إدارة علاقات الزبائن بالآتي:

(Zeitham et. al., 2001, 119) و (Schiffman & Kanuk, 2004, 54)

١- إنشاء الزبائن: إن مهمة وظيفة إدارة علاقات الزبائن ترتبط بدور الإدارة في البحث عن الأسواق والشرائح السوقية الجديدة سواءً على أسس تقليدية معروفة أو على أساس الحاجات الجديدة للزبائن بتحسين المنتجات الحالية وابتكار منتجات جديدة. وفي الواقع إن الحاجات المتجددة تأتي بالصدارة في الأهمية لأن التقسيمات التقليدية للشرائح السوقية هي خبرة متقاسمة ومتعارف عليها لدى المنظمة ومنافسيها. ولكن ما ليس بمعرفة عامة هو ما تأتي به المنظمة من معرفة وفهم جديدين عن حاجات الزبائن وأساليب جديدة ومتميزة لإشباعها وهنا يكمن المضمون الجديد لإنشاء الزبائن.

٢- التركيز على الزبائن الملائمين: هم الموالون للمنظمة فبالإمكان التعامل مع الزبون من خلال هرم الزبائن المقسم إلى أربع فئات القسم الأعلى منه يضم (فئة البلاتين وفئة الذهب) وهم الزبائن الأكثر ربحية الذين ينفقون أكثر للحصول على منتجات المنظمة ولا يكلفونها إلا القليل لخدمتهم أو المحافظة عليهم، أما القسم الأدنى فيتمثل بـ (فئة الحديد وفئة الرصاص) وهم الزبائن الأقل ربحية ذوي المشاكل والشكاوى ويجعلون المنظمة تنفق عليهم ولا تربح منهم شيئاً.

وفي الواقع إن المنظمات تميل إلى القسم الأعلى من الهرم فكلما توسع هذا القسم كلما زادت القيمة السوقية للمنظمة وخلاف ذلك عند تقليص هذا القسم وتوسع القسم الأدنى من الهرم. كما ان الزبائن الموالين يكونون رأسمال الزبائن في المنظمة

فكلما زاد عددهم زاد رأسمال الزبائن ويتكون رأس المال هذا من مجموع القيم التي يحققها الزبائن للمنظمة، والقيم الثلاثة هي: (Kolter et.al., 2006, 180)

أ. قيمة المنتج: وهي القيمة التي يدركها الزبون في المنتج والتي سيدفع مقابل الحصول عليها تكاليف قد تفوق سعر المنتج.

ب. قيمة العلامة: تكسب المنتج قيمة ضمنية تفوق السعر الظاهر. ولها دور كبير في تكوين ولاء الزبائن، كما يمكن رفع قيمة العلامة في أعين الزبائن من خلال الإعلان ووسائل الاتصال الأخرى.

ج. قيمة العلاقة: وهي استعداد الزبون ليصبح موالياً للمنظمة بالاعتماد على تقييمه لقيمة المنتج وأرتباطه بالعلامة كما بالإمكان للمنظمة أن تكون علاقات مع الزبائن من خلال قواعد البيانات الفردية (لكل فرد) تسجل فيها كل المشتريات السابقة وما يرغب في شرائه مستقبلاً أو من خلال منتديات للنقاش لتقوية العلاقة وتوطيدها مع الزبائن وكسب ولائهم.

فوائد إدارة علاقات الزبائن:

- إن امتلاك المنظمة لإدارة فاعلة للعلاقة مع الزبون وتطبيقها بشكل فعال يمكن أن يحقق لها فوائد عديدة وكالاتي: (Kim et. al., (Kok & Van Zyl, 2002, 17)
- (4, 2003، (صادق، ٢٠٠٨، ٦)
- ١- زيادة قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالزبائن وزيادة الولاء والرضا، وبناء العلاقة بفاعلية بين المنظمة وقاعدة زبائنهم وشركاء التوزيع لديها.
 - ٢- تسمح بتشكيل علاقات فردية مع الزبائن بهدف تحسين رضا الزبون وتعظيم الربح وتحديد الزبائن الأكثر ربحاً وتزويدهم بأعلى مستوى من الخدمة.
 - ٣- تدعو إدارة علاقات الزبون إلى إعادة تقويم للثقافة المشتركة للمنظمة بما ينسجم مع الفلسفة الجديدة التي تركز على الزبون في مختلف أرجاء المنظمة.

- ٤- تميز الزبائن والتركيز على من هم أقدر على تحقيق الأرباح على وفق قاعدة ٢٠٪- ٨٠٪ والتي تعني أن (٢٠٪) من الزبائن يمكن أن يحققوا عوائد تعادل (٨٠٪) من دخل المنظمة.
- ٥- تخفيض التكاليف التسويقية إلى الحد الأدنى الممكن من خلال الاعتماد على الحملات التسويقية.
- ٦- بناء قاعدة توزيع بيعية مباشرة تستطيع المنظمة من خلالها تخفيض أسلوب الضغط البيعي باتجاه زيادة الربح.
- ٧- تحقيق أعلى عائد على الاستثمار من خلال زيادة حجم المبيعات والأرباح وسرعة دورة المبيعات وتفعيل الأنشطة الأخرى في المنظمة.
- ٨- تمكين المنظمة من تخفيض الكلف إلى الحد الأدنى وذلك من خلال تقليل أو الحد من الأخطار المحتملة في علاقتها مع الزبائن، وتحديد حاجاتهم الدقيقة عبر قنوات الاتصال المفضلة لديهم.
- ٩- العلاقة التسويقية مع الزبون تمثل أداة مهمة للتخطيط المستقبلي فيما يتعلق بالتنبؤ في المبيعات وأنشطة الخدمات التسويقية المختلفة، والمستندة بمجملها إلى تحليل الأداء التسويقي المتحقق للفترة السابقة ومن خلال قاعدة البيانات المتاحة في معرفة الزبون.
- ١٠- إيجاد خدمات زبانية أرقى وأكبر وتسهيل انسيابية العمليات التجارية الداخلية تفاعل الزبون ذي الصفة العالية من خلال كل القنوات مثلاً حقول البيع وخدمات البيع المكرر، وخدمة الزبائن ودعمهم، والبريد المباشر، والبريد الإلكتروني، والفاكس، والانترنت، والبيع الداخلي، والتسويق عبر الهاتف أو الحاسوب.

المبحث الثالث

الجانب العملي

١- وصف إجابات المستجيبين آراء متغيرات البحث وتشخيصها

سيتم في هذا المحور الاقتصار على ذكر المتغيرات التي حصلت على أعلى وأدنى نسبة تجنباً للإطالة والإسهاب، فمن خلال معطيات (الملحق ب) نلاحظ فيما يتعلق بمبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق أن أعلى نسبة اتفاق أشارت إلى أن (٨٥٪) من العينة المبحوثة ترى أن أسعار سلع شركة الاثاث المنزلي تجذب الزبائن الذين يدفعون بقناعة لشراء سلعها وبوسط حسابي (٩٥,٣) وانحراف معياري (٧١,٠). في حين جاءت أقل نسبة اتفاق لتلك الاجابات بواقع (٤٠٪) من المبحوثين ازاء تلك المبادئ وتعود لوجود مقاومة للتغيير متمثلة باصحاب النفوذ والسلطة وبوسط حسابي (٣٥,٣) وانحراف معياري (٩٧,٠) ويعكس هذا التردد والقلق في المجازفة لتغير الإستراتيجية المتبعة تحذيراً من التغيرات غير المتوقعة خاصة وأنه لا يوجد دعم ومساندة من الدولة لمثل هكذا شركات.

أما فيما يخص بمتغيرات مهام إدارة علاقات الزبائن فقد حصل متغير رغبة إدارة الشركة بابتكار سلع جديدة على أعلى نسبة اتفاق بين الأفراد المبحوثين وبلغت (٨٢,٥٪) وبوسط حسابي (٤) وانحراف معياري (١٠٦,١).

بينما جاءت أدنى نسبة اتفاق لصالح متغير بحث إدارة الشركة عن حاجات متجددة للزبائن لم تلب بعد من قبل المنافسين وبواقع (٦٥٪) وبوسط حسابي (٣٥,٣) وانحراف معياري (٩٨,٠).

٢- عرض نتائج اختبارات فرضيات البحث وتحليلها

١- نتائج علاقات الارتباط وتحليلها

للقوف على تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث فقد استخدم معامل الارتباط إذ يلاحظ من الجدول (١) أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغير المستقل والمتمثل بمبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق (إجمالاً) والمتغير المعتمد المتمثل بمهام إدارة علاقات الزبائن (إجمالاً) إذ بلغ المؤشر الكلي (٠,٨٨٥) عند مستوى معنوية (٠,٠١).

جدول (١)

علاقة الارتباط

بين مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق ومهام إدارة علاقات الزبائن

المؤشر الكلي	مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق						المتغير المستقل
	بناء التنفيذ ضمن إستراتيجية المحيط الأزرق	التغلب على العقبات التنظيمية	السمي للسياق الإستراتيجي الصحيح	الامتداد إلى ما وراء الطلب	التركيز على الصورة الكاملة وليس الأرقام	إعادة بناء حدود السوق	المتغير المعتمد
٠,٨٨٥**	٠,٧٤٣٤*	٠,٦١٦٠٦ *	٠,٦٨٢٥ *	٠,٧٩١٢ *	٠,٨٥٣١ *	٠,٧٨٤٣*	مهام إدارة علاقات الزبائن

$$**P \leq (0.01)$$

$$*P \leq (0.05) \quad N=40$$

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

أما على المستوى الجزئي فقد اظهر التحليل علاقات ارتباط معنوية بين كل مبدأ من المبادئ إستراتيجية المحيط الازرق ومهام إدارة علاقات الزبائن. وقد تصدر المبدأ الثاني المرتبة الاولى من ناحية قوة العلاقة إذ بلغت قيمة معمل الارتباط (٠,٨٥٣) عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وجاءت بقية المبادئ الاخرى كل حسب ترتيبه بالنسبة لقيمة معامل الارتباط وهي (٠,٧٩١)، (٠,٧٨٤)، (٠,٧٤٣)، (٠,٦٨٢) للمبدأ الثالث، الأول، السادس، الرابع والخامس على التوالي.

عليه ستقبل الفرضية البديلة وترفض فرضية العدم (الفرضية الرئيسة الاولى والفرضيات المنبثقة عنها والتي تنص على "لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين إستراتيجية المحيط الازرق بدلالة مبادئها ومهام إدارة علاقات الزبائن").

٣- تحليل نتائج علاقات التأثير

لاختبار فرضية الثانية للبحث والفرضيات الفرعية المنبثقة عنه فقد تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، وقد أوضح الجدول (٢) نتائجه إذ يلاحظ وجود تأثير معنوي لمبادئ إستراتيجية المحيط الازرق في مهام إدارة علاقات الزبائن على المستوى الكلي إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٦,٦١٨) وهي أكبر من قيمتها الجولية (٢,٣٣٥) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجات حرية (٣٣,٦) وبمعامل تحديد (R^2) قدره (٠,٨٢٩) أي إن (٨٢٪) من التغيرات التي تحصل في مهام إدارة علاقات الزبائن تسهم بها المبادئ الستة لإستراتيجية المحيط الازرق وبذلك ستقبل الفرضية البديلة الرئيسة الثانية وترفض فرضية العدم والتي تنص على "لا يوجد تأثير معنوي لإستراتيجية المحيط الازرق بدلالة مبادئها في مهام إدارة علاقات الزبائن"

جدول (٢)
الانحدار الخطي المتعدد
بين مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق ومهام إدارة علاقات الزبائن

F		R ²	مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق							متغير مستقل
مستقلة	مفسرة		β6	β5	β4	β3	β2	β1	β0	متغير معتمد
٢,٣٣٥	٢٦,٦١٨	٠,٨٢٩	٠,٠١٣- *(٠,١١٥)	٠,٠٣٢- *(٠,٢١٧)	٠,٢٤٠ *(١,٩٨١)	٠,٣٣٣ *(٣,١٨٥)	٠,٣٣٣ *(١,٧٤٥)	٠,١٥٦ *(١,٣٨)	٠,١٥٤	علاقات الزبائن إدارة

df: (33.6) * () = المحسوبة $P \leq 0.05$ N = 40
المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

وبمتابعة نتائج قيم معاملات (β) واختبار (t) لها يلاحظ ان أكثر المبادئ الستة لإستراتيجية المحيط الأزرق تأثيراً في إدارة علاقات الزبائن كان المبدأ الثالث "الامتداد إلى ما وراء الطلب الحالي" وبنسبة (٠,٣٣٣) إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (١,٧٤٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١,٦٨٤) وبمستوى معنوية ٠,٠٥ ودرجتي حرية (٣٣,٦).

تلاه بالتأثير المبدأ الرابع "السعي للسياق الإستراتيجي الصحيح" بالمرتبة الثالثة إذ بلغت نسبة تأثيره (٠,٢٤٠) وقيمة (t) المحسوبة (١,٩٨١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٨٤) وبمستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (٣٣,٦).

في حين جاءت علاقة التأثير غير معنوية للمبدأ الاول المتمثل بـ "إعادة بناء حدود السوق" في إدارة مهام علاقات الزبائن بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (١,٣٨) وهي قيمة غير معنوية مقارنة بقيمتها الجدولية (١,٦٨٤) وبمستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (٣٣,٦).

وكذلك الحال فيما يتعلق بكل من المبدأ الخامس "التغلب على العقبات المنظماتية" والمبدأ السادس "بناء التنفيذ ضمن إستراتيجية المحيط الأزرق" إذ جاءت قيمة (t) المحسوبة لهما (٠,٢١٧)، (٠,١١٥) على التوالي وهي قيمة غير معنوية عند مقارنتها بقيمتهم الجدولية (١,٦٨٤) وبمستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (٣٣,٦) وعلى هذا الاساس ستقبل الفرضيات الفرعية البديلة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية.

وبعد أن تم الوقوف على نتائج التحليل السابقة، تقتضي الضرورة التعرف على المتغيرات المستقلة ذات التأثير المعنوي على المتغير المعتمد مع استبعاد المتغيرات ذات التأثيرات الضعيفة (غير المعنوية) وذلك بإجراء تحليل الانحدار المتدرج (Tepwise Analysis) عن طريق اتباع خطوات الغربة للمتغيرات المستقلة بتسقيط المتغيرات غير المعنوية والابقاء على المتغيرات ذات الأثر المعنوي والتي تعطي نتائج أكثر دقة لانحدار المتغيرات المستقلة ازاء المتغير المعتمد.

جدول (٣)

الانحدار المتدرج

بين مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق ومهام إدارة علاقات الزبائن

F		R ²	مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق							متغير مستقل / متغير معتمد
الترتيب	المعنى		β6	β5	β4	β3	β2	β1	β0	
٢,٩٢٢٣	٥٤,٢٣٨	٠,٨١٩	-	-	٠,٢٠٦ (١,٩٢٦)*	٠,٣٤٣ (٣,٣٦٥)*	٠,٤٧٦ (٤,٥٤٠)*	-	٠,١٢٣	مهام إدارة علاقات الزبائن

df: (33.6) * () = المحسوبة P ≤ 0.05 N = 40

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

إذ نلاحظ من نتائج الجدول (٣) أن المتغيرات المستقلة الثلاثة (المبدأ الثاني، المبدأ الثالث، والمبدأ الرابع) هي التي أسهمت في التأثير المعنوي من دون تدخل المتغيرات الأخرى المتمثلة بـ (المبدأ الأول، المبدأ الخامس، والمبدأ السادس) في التأثير على المتغير المعتمد المتمثل بمهام إدارة علاقات الزبائن بدلالة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (٥٤,٢٣٨) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٢,٩٢٢٣) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (٣٣,٦) ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠,٨١) أن نسبة (٨١٪) من التباين الكلي لمهام إدارة علاقات الزبائن تفسره متغيرات المبدأ الثاني "التركيز على الصورة الكاملة وليس الأرقام"، المبدأ الثالث "الامتداد إلى ما وراء الطلب الحالي"، والمبدأ الرابع "السعي للسياق الإستراتيجي الصحيح"، أما الباقي فيعود لمتغيرات عشوائية أخرى لم تدخل بالبحث الحالي.

كما نلاحظ أن المتغير الأكثر تأثيراً أو مساهمة في مهام إدارة علاقات الزبائن هو المبدأ الثاني بنسبة (٤٧٪) بدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (٤.٥٤٠) وتلاه بالتأثير المبدأ الثالث بنسبة (٣٤٪) بدلالة (t) التي بلغت (٣,٣٦٥) وحل المبدأ الرابع بنسبة تأثير (٢٠٪) بدلالة (t) التي بلغت (١,٩٢٦) وهي قيم معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وأكبر من قيمة (t) الجدولية لها (١,٦٩٧).

عليه سيتم قبول الفرضية البديلة الرئيسية الثالثة وترفض فرضية العدم الرئيسية الثالثة والتي تنص على "لا يوجد تباين لإستراتيجية المحيط الأزرق بدلالة مبادئها الستة في مستوى تأثيرها في مهام إدارة علاقات الزبائن".

المبحث الرابع

١- النتائج:

أ- هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغير المستقل (إستراتيجية المحيط الازرق بدلالة مبادئها الستة) والمتغير المعتمد (مهام إدارة علاقات الزبائن)، ويفسر ذلك سعي الشركة الدائم لإيجاد سلع جديدة تتماشى مع التطورات الحاصلة من خلال طرحها لنماذج عديدة ومتميزة بما تتلائم وتفضيلات الزبائن والسلع المنافسة، وهذا ما أشار إليه (الجنابي، ٢٠٠٦: ٨١) بأن زيادة حجم المنافسة يؤدي إلى زيادة اهتمام الشركة بالإستراتيجية التسويقية لأجل الوقوف بوجه المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين بما يمكنها من توسيع حصتها السوقية بجذب زبائن على حساب المنافسين الآخرين.

ب- كشفت نتائج تحليل علاقة تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد إلى:

١. وجود تأثير معنوي لإستراتيجية المحيط الازرق بدلالة مبادئها وتشمل الامتداد ما وراء الطلب والتركيز على الصورة الكاملة وليس الأرقام والسعي للسياق الإستراتيجي الصحيح في المتغير المعتمد (إدارة علاقات الزبائن)، وهذا يعني أن الشركة ترغب في زيادة حصتها السوقية وجذب زبائن جدد من خلال توفير منفعة إضافية لمنتجاتها من دون التكاليف بما يمنحها فرصة لتوطيد علاقتها وتقويتها مع زبائنهم، وأكد (صادق، ٢٠٠٨: ١) على أن الانفاق على دخول أسواق جديدة والعمل على الفهم العميق لحاجات الزبائن ورغباتهم من خلال تقديم منتج يحقق منافع للزبون من الرضا والاشباع تفوق تكلفته سيضمن للشركة كسب الزبائن وتقوية العلاقة معهم وأخيراً الاحتفاظ بهم. في حين ظهر تأثير غير معنوي لإستراتيجية المحيط الازرق للمبادئ إعادة بناء حدود السوق والتغلب على العقبات المنظماتية وبناء التنفيذ ضمن إستراتيجية المحيط الازرق في المتغير المعتمد (إدارة علاقات الزبائن)، ويستدل من ذلك على وجود عقبات وصعوبات تواجه وتعيق تطبيق إستراتيجية المحيط الازرق لدى

الشركة المبحوثة، إذ بين (كيم وماوبرغن، ٢٠٠٦: ٢٢٤-٢٢٦) أن التغيير الإستراتيجي ليس سهلاً مطلقاً والأصعب منه هو القيام به بسرعة وبموارد محدودة وللتغلب على هذه العقبات في وجه تنفيذ الاستراتيجية هو خطوة مهمة باتجاه تلك الغاية.

٢. وجود تباين في التأثير لمبادئ إستراتيجية المحيط الازرق في إدارة علاقات الزبائن إذ برز المبدأ الثاني والثالث والرابع على التوالي بأعلى نسبة تأثير من دون المبادئ الأخرى مما عكس دور هذه المبادئ الثلاثة في تعزيز توطيد علاقة المنظمة المبحوثة مع زبائنهم، ويؤشر ذلك أهمية اتباع إستراتيجية المحيط الازرق ممثلة بمبادئ الستة وضرورة تبنيها من قبل الشركة لما لها من تأثير كبير على تفسير مهام إدارة علاقات الزبائن لتوطيد العلاقة التبادلية بين الشركة وزبائنهم وجذب زبائن جدد لتمكين الشركة من كسب ميزة تنافسية في السوق المحلية والعالمية أيضاً، ويتفق ذلك مع (كيم وماوبرغن، ٢٠٠٦: ١٤٢) بذكرهم أن الشركات إذا أرادت زيادة حجم محيطها الازرق عليها أن تنظر إلى غير الزبائن بدلاً من التركيز على الزبائن الحاليين فقط ليسمح لها هذا الأمر بالامتداد لأبعد من الطلب الحالي بفتح المجال أمام كتلة جديدة من الزبائن لم تكن موجودة من قبل.

٢-التوصيات:

أ- إن المنظمات التي تسعى إلى البقاء والتميز على مثيلاتها عليها أن تهتم باتباع أطر ومداخل جديدة وتعد إستراتيجية المحيط الازرق التي اعتمدتها الدراسة إحداها لتعزيز موقعها التنافسي من خلال مبادئها ازاء إدارة علاقتها مع الزبائن لتستطيع مواجهة التحديات التي تتمثل بطلبات الزبائن وصراعات منافسيها في ظل التغيرات البيئية المستمرة.

ب- توصي الباحثة الشركة المبحوثة بتعزيز تركيزها على إعادة بناء حدود السوق والتغلب على العقبات التنظيمية وبناء التنفيذ ضمن إستراتيجية المحيط الازرق.

ت- توصي الباحثة الشركة المبحوثة باتباع إستراتيجية تنافسية تميزها عن مثيلاتها وتبعدها عن الصرعات بفتح طريق النجاح أمامها وذلك بتبنيها للمفاهيم التي تطرق إليها هذا البحث.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية

١. الرسائل والاطاريح الجامعية

١- التميمي، شيرين عبد الحليم شاوور (٢٠١٠)، أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية- جوال في الضفة الغربية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي- جامعة الخليل- فلسطين.

٢- حواس، اميرة محمد رفعت (٢٠٠٣)، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

٣- الجنابي، اميرة هاتف حداوي (٢٠٠٦)، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي- دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

٤- صادق، درمان سليمان (٢٠٠٨)، الجودة والتميز في إدارة علاقات الزبون CRM، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك- العراق www.dr-al-adakee.com

٥- طاهر، ناجحة محمد (٢٠٠٦)، الإبداع بالمزيج واثره في تحقيق التفوق التنافسي- دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات الالبان الغذائية المحدودة/ كربلاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

ب. المجالات والدوريات

- ١- العديلي، ناصر محمد (٢٠٠٩)، "تحديات تطبيق إستراتيجية المحيط الازرق في الشركات"، الصحيفة الاقتصادية الالكترونية، العدد ١١، مايو، www.aleqt.com
- ٢- عواد، عمر ومحمد احمد (٢٠٠٣)، "تحليل ابعاد العدالة التنظيمية- دراسة تطبيقية"، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مجلة البحوث الإدارية، عدد يناير، القاهرة.
- ٣- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (٢٠٠٤)، "منهجية إدارة المعرفة- مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الاعضاء"، ١٥ ابريل، منظمة الامم المتحدة- نيويورك.
- ٤- المطارنة، غسان فلاح (٢٠٠٨)، "متطلبات ومعوقات تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية- دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٤، العدد الثاني، ٢٠٠٨.
- ٥- الهلالي، الهلالي الشرييني (٢٠٠١)، "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية في بعض الكليات الجامعية"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السابع، العدد ٢١ ابريل، القاهرة.

ج. الكتب

- ١- كيم، و. تشان وماوبرغن، رينيه (٢٠٠٦)، إستراتيجية المحيط الازرق، ترجمة: جابنوت حافظ، دار الفكر، دمشق- سوريا.
- ٢- نجم، نجم عبود (٢٠١٠)، إدارة اللاملموسات، دار اليازوري، عمان- الاردن.

ثانياً: المصادر الانكليزية

- 1- Barnes, J.G. (2000), "Secret of customer relationship managements", McGraw-Hill, New York.
- 2- Buttle, Francis (2005), "Customer Relationship management", 1st ed. Elsevier.
- 3- Changsu Kim & Kyung Hoon Yang & Jaeky Ung Kim (2008), "Special Issue on Logistics: New perspective and challenges", Omega 36:4 (August).
- 4- Finch, B. J. (2003), "Operations Now", com. McGraw-Hill, Irwin, Boston.
- 5- Gebert, H. & Geib, M. & Kolbe, Lriempp, G. (2002), "Towards Customer Knowledge management: Integration Customer relationship management and Knowledge management concepts", the seconed international conference on Electronic Business, Taipei, Taiwan, 10-13, December.
- 6- Kim, W. Chan & Mouborgne, Renee (2004), "Blue Ocean Strategy", Harvard business Review, October, 2004, www.hbr.org.
- 7- Kim, Jonghy & Suh, Euiho & Hwang Hyunse ok. (2003), "A model for evaluation the effectiveness of using the balanced scorecard", journal of interactive marketing, volume17, Number 2.
- 8- Kok, J. A. & Van Zyl, DCR. (2002), "Management and business intelligence and relationship management", Jako.
- 9- Kotler, Philip & Armstrong (2008), "Principles of marketing", 12th Ed. New Jersey.
- 10- Kotler, Philip (1997), "Marketing management: Analysis planning, Implementation and control", 9th ed. prentice- Hall, New Jersey.
- 11- Kotler, Philip & Keller Kevin Lane & Dubois Bernard & Manceau Delphine (2006), "Marketing et management", Pearson education, 12 eme edition, France (13 juin).

- 12-Mohamed, Zainal Abidin (2009),"Analysis of the use of the Blue Ocean Strategy; case study Analysis 14 different Agencies", Research bulletin of the faculty of Economics and managements UPM, 4(March), http://econ.upm.edu.my/research_bulletin_articles.
- 13-Pinal Shah (2006),"LG Electronics: the Blue Ocean Strategy", IBSCDC, India, www.ibscdc.org.
- 14-Reicheld F.F. (1990), "Zero defections: Quality comes to services", HBR. Volume 68, Number 5, September- October.
- 15-Schiffman.L.G. & Kanuk, L.L. (2004),"Consumer behavior", Pearson prentice Hall.
- 16-Zeithaml, Valarie A. & Rust, Roland T. & Lemon, Katherine N. (2001)," The customer pyramids: creating and serving profitable customers", California management review, Volume 43. Number 4, summer.

ملحق ١

قائمة باسماء السادة الخبراء الذين قوموا استمارة الاستبانة

ت	الاسم	اللقب	الاختصاص الدقيق
١	أ.د. أكرم الطويل	استاذ	إدارة مواد
٢	أ.د. ميسر إبراهيم احمد	استاذ	إدارة إنتاج
٣	أ.م.د. مؤيد الطائي	استاذ مساعد	تسويق
٤	أ.م.د. عادل ذاكِر	استاذ مساعد	إدارة إنتاج
٥	أ.م.د. رعد عدنان	استاذ مساعد	تسويق
٦	أ.م.د. ثائر السمان	استاذ مساعد	إدارة إنتاج
٧	م.د. احمد الجرجري	مدرس	إدارة منظمة

ملحق ب

وصف متغيرات البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		المتغيرات						
		١		٢		٣		٤		٥								
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد							
١,٢٨	٣,٥	١٥	٦	٥	٢	١٢,٥	٥	٥٠	٢٠	١٧,٥	٧	X1	إعادة بناء حدود السوق	مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق				
١,١٨	٣,٣	١٠	٤	١٧,٥	٧	١٥	٦	٤٧,٥	١٩	١٠	٤	X2						
١,١٧	٣,٢٧	١٥	٦	٥	٢	٢٥	١٠	٤٧,٥	١٩	٧,٥	٣	X3						
١,١٩	٣,٤	١٥	٦	٥	٢	١٢,٥	٥	٦٠	٢٤	٧,٥	٣	X4	التركيز على الصورة الكاملة		مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق			
١,٠٦	٣,٢	٧,٥	٣	١٧,٥	٧	٣٠	١٢	٣٧,٥	١٥	٧,٥	٣	X5						
١,٠٦	٣,٢٧	١٠	٤	١٥	٦	١٢,٥	٥	٦٢,٥	٢٥	—	—	X6						
١,١٣	٣,٢٧	١٥	٦	٢,٥	١	٢٧,٥	١١	٥٠	٢٠	٥	٢	X7						
١,٠٨	٣,٢٧	٧,٥	٣	٢٠	٨	١٥	٦	٥٢,٥	٢١	٥	٢	X8						
١,١	٣,٤	١٠	٤	٧,٥	٣	٢٥	١٠	٤٧,٥	١٩	١٠	٤	X9	الامتداد إلى ما وراء الطلب			مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق		
٠,٩٨	٣,٤٧	٧,٥	٣	٧,٥	٣	٢٠	٨	٦٠	٢٤	٥	٢	X10						
٠,٨٤	٣,٥	٧,٥	٣	—	—	٢٧,٥	١١	٦٥	٢٦	—	—	X11						
٠,٩٩	٣,٧٧	٥	٢	٢,٥	١	٢٥	١٠	٤٥	١٨	٢٢,٥	٩	X12	السعي للسياق الإستراتيجي الصحيح				مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق	
٠,٧١	٣,٩٥	٢,٥	٢	—	—	١٢,٥	٥	٧٠	٢٨	١٥	٦	X13						
١,١٢	٣,٦٢	١٢,٥	٥	—	—	١٢,٥	٥	٦٢,٥	٢٥	١٢,٥	٥	X14						
٠,٨٨	٣,٢	٧,٥	٣	٧,٥	٣	٤٢,٥	١٧	٤٢,٥	١٧	—	—	X15	التقلب على العلاقات المنظمة					مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق
٠,٩٩	٣,٣	١٠	٤	٢,٥	١	٤٠	١٦	٤٢,٥	١٧	٥	٢	X16						
٠,٧٦	٣,٢٢	٥	٢	٢,٥	١	٤٧,٥	١٩	٤٥	١٨	—	—	X17						
١,٠٧	٣,٢٢	٢,٥	١	٢٥	١٠	٢٢,٥	٩	٣٧,٥	١٥	١٢,٥	٥	X18						
٠,٩٧	٣,٣٥	٥	٢	٧,٥	٣	٤٧,٥	١٩	٢٧,٥	١١	١٢,٥	٥	X19						
١,٢١	٣,٤٢	١٥	٦	٥	٢	١٢,٥	٥	٥٧,٥	٢٣	١٠	٤	X20	بناء التنفيذ ضمن إستراتيجية المحيط الأزرق	مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق				
١,١٤	٢,٩٢	١٥	٦	٢٠	٨	٢٥	١٠	٣٧,٥	١٥	٢,٥	١	X21						
١,١٠	٢,٩٥	١٥	٦	١٧,٥	٧	٢٥	١٠	٤٢,٥	١٧	—	—	X22						
١,٢٤	٣,٠٧	١٧,٥	٧	١٥	٦	١٥	٦	٤٧,٥	١٩	٥	٢	X23	انشاء الزبائن		مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق			
١,١٤	٣,٧٥	١٠	٤	٥	٢	٥	٢	٦٠	٢٤	٢٠	٨	X24						
٠,٩٨	٣,٥٥	٥	٢	١٠	٤	٢٠	٨	٥٥	٢٢	١٠	٤	X25						
١,١٣	٤	٧,٥	٣	٢,٥	١	١٠	٤	٤٢,٥	١٧	٣٧,٥	١٥	X26						
١,٠٦	٤	٧,٥	٣	—	—	١٠	٤	٥٠	٢٠	٣٢,٥	١٣	X27						
١,٠٣	٣,٧٢	١٠	٤	—	—	١٠	٤	٦٧,٥	٢٧	١٢,٥	٥	X28						
١,١٤	٣,٦٧	١٠	٤	٥	٢	١٠	٤	٥٧,٥	٢٣	١٧,٥	٧	X29	التركيز على الزبائن الملائمين			مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق		
٠,٧٤	٣,٩٥	—	—	٥	٢	١٥	٦	٦٠	٢٤	٢٠	٨	X30						
٠,٨٦	٣,٧٧	٢,٥	١	٥	٢	٢٠	٨	٥٧,٥	٢٣	١٥	٦	X31						
٠,٩٨	٣,٧٥	٢,٥	١	١٠	٤	١٧,٥	٧	٥٠	٢٠	٢٠	٨	X32	التركيز على الزبائن الملائمين				مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق	
٠,٩٨	٣,٧٢	٥	٢	٧,٥	٣	١٢,٥	٥	٦٠	٢٤	١٥	٦	X33						
٠,٧٤	٣,٦	٥	٢	—	—	٢٥	١٠	٧٠	٢٨	—	—	X34						
١,١٩	٣,٢٧	١٠	٤	٢٠	٨	١٢,٥	٥	٤٠,٥	١٩	١٠	٤	X35						
١,١٦	٣,٣٥	١٠	٤	١٥	٦	١٥	٦	٥٠	٢٠	١٠	٤	X36						
١,٢٩	٣,٠٢	٢٥	١٠	٥	٢	١٢,٥	٥	٥٧,٥	٢٣	—	—	X37						