دور الزخم الاستراتيجي في تحقيق القيمة المستدامة للزبون
دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين في النجف الاشرف

م. أميرة هاتف حداوي
م.م. منذر عباس شعلان
م.م. جاسم علي حسن
الكلية التقنية الادارة/ جامعة الفرات الاوسط التقنية

المقدمة:

هناك كثير من الناس يريدون أن يقودوا (يصبحوا قادة) – ولكن هناك عدد قليل جدا من القادة في الحياة. عندما يكون لدى الناس قائد جيد يغرس روح الفريق، ويعملون في بيئة تتطلب التفوق والطاقة والحفاظ على الزخم من أجل تحقيق هدف، فإن الاعضاء يريدون البقاء وتحقيق النجاح، أما إذا تركهم القائد فإنهم يريدون الانسحاب. فعادةً ما يرتبط الزخم وقوة الزخم بممارسات التغيير الاستراتيجي وطبيعة الهدف الذي تريد أن تمارسه المنظمة، ولهذا تسعى المنظمات لإدامة الزخم في مناطق معينة وتقليله في مناطق اخرى، إذ تسعى المنظمات الى التعرف على كيفية تحقيق قيمة مستدامة للزبون في ظل احتدام المنافسة وفي ظل انفتاح الأسواق في عالم متسارع التغيير الى الحد الذي تتلاشى فيه الحدود الفاصلة بين ما هو جديد وما هو قديم وفي كافة المجالات (السياسية، الاقتصادية، التكنولوجيا، الاجتماعية...الخ).

لذا يمكن للمنظمات الساعية الى الفوز بالزبون والمحافظة عليه أن تلجأ الى استخدام الزخم الاستراتيجي في تحقيق ذلك، ولكن العقبة الحقيقية تكمن في معرفة وتحديد المناطق او المجالات الاستراتيجية التي تحتاج لإدامة الزخم الاستراتيجي وتقويتها، وكذلك تحديد المجالات التي تتطلب تقليل الزخم او رفعه نهائيا، وهنا يكمن دور القادة الاستراتيجيين ممن يتميزون بالحساسية تجاه التغييرات وتوقيتها، وايضا بقراءة منطقية للمستقبل تمكنهم من توجيه الزخم الاستراتيجي نحو مصلحة المنظمة من خلال الاجابة عن السؤال الآتي: كيف يقود الزخم الاستراتيجي الى اكتساب والمحافظة والتوسع بالزبون وبما يخدم مصالحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية المستقبلية؟.

ومن هنا يمكن تقسيم البحث الى أربعة مباحث، هي:

المبحث الاول: منهجية البحث.

المبحث الثاني: الخلفية النظرية للبحث.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية البحث:

أولا:- مشكلة البحث:

ان دمج الاستدامة في الانشطة التي تؤديها المنظمة يقود بشكل كبير الى الابتكار والريادة في الاعمال، اذ ان الاستدامة تقوم على قراءة جريئة وملهمة للمديرين الذين يطمحون الى تحقيق الاستدامة في القيمة المقدمة من قبلهم وهذا يبنى على دراسة مقنعة للواقع الذي تعمل فيه المنظمة يرافقه دليل ارشادي تسير عليه المنظمة في ظل سياق عملها الجديد، من هنا كان اهمية البحث في كيفية المحافظة على مسار العمل الحالي او الجديد من خلال توظيف الزخم الاستراتيجي لعملية التغيير او الاستقرار وبما يخدم استراتيجية عمل المنظمة ويحقق القيمة المستدامة للزبون وعليه جاءت تساؤلات البحث الحالي وكما ياتي:-

١- ما مستوى توافر القيمة المستدامة للزبون في مصرف الرافدين في النجف؟

٢- ما درجة توافر الزخم الاستراتيجي لعمليات التغيير في مصرف الرافدين في النجف الاشرف؟

٣- هل توجد علاقة ترابط بين الزخم الاستراتيجي والقيمة المستدامة للزبون في المصرف المبحوث؟

٤- هل هناك تأثير للزخم الاستراتيجي في تحقيق القيمة المستدامة للزبون في المصرف المبحوث؟

ثانيا:- اهمية البحث:

ان التحدي الذي تواجهه الأعمال والمجتمع هو في فهم الطريقة التي يمكن للمنظمات من خلالها استخدام أعمالها الأساسية واستراتيجيات لتكون بمثابة مصدراً لفائدة المجتمع بل والعالم. النتيجة؟ الاقتصاد يزدهر، تزدهر الأعمال التجارية ، ويزدهر المجتمع. فالقيمة المستدامة تقطع شوطا طويلا في تحقيق هذا الهدف،

من هنا تنطلق اهمية بحثنا الحالي اذ يسعى البحث الحالي الى توظيف القيمة المستدامة للزبون في مصرف الرافدين من اجل الفوز بالحصة السوقية الاكبر بالمقارنة مع المنافسين من خلال اعتماد الزخم الاستراتيجي باعتباره أحد أهم عناصر نظام الأعمال الجديد الذي ينبغي على الإدارة التعامل معه بإيجابية، كما أن المنافسة في عصر العولمة تأتي من كل مكان ولا حماية منها إلا بمحاولة التفوق والتميّز بالتجديد والابتكار وسرعة الإيجابية تجاه حاجات ورغبات الزبائن. فضلا عن ان ذلك فان الدراسة الحالية تسعى الى إثارت الكتاب والباحثين لاجراء دراسات مستقبلية اخرى معززة لهذه الاتجاه على اعتبار ان هذه الدراسة الاولى التي تربط عملية الزخم الاستراتيجي في القيمة المستدامة للزبون على حد علم الباحثين.

ثالثا:- اهداف البحث:

انطلاقا من مشكلة البحث واهميته يمكن التعبير عن اهداف البحث من خلال النقاط الاتية:-

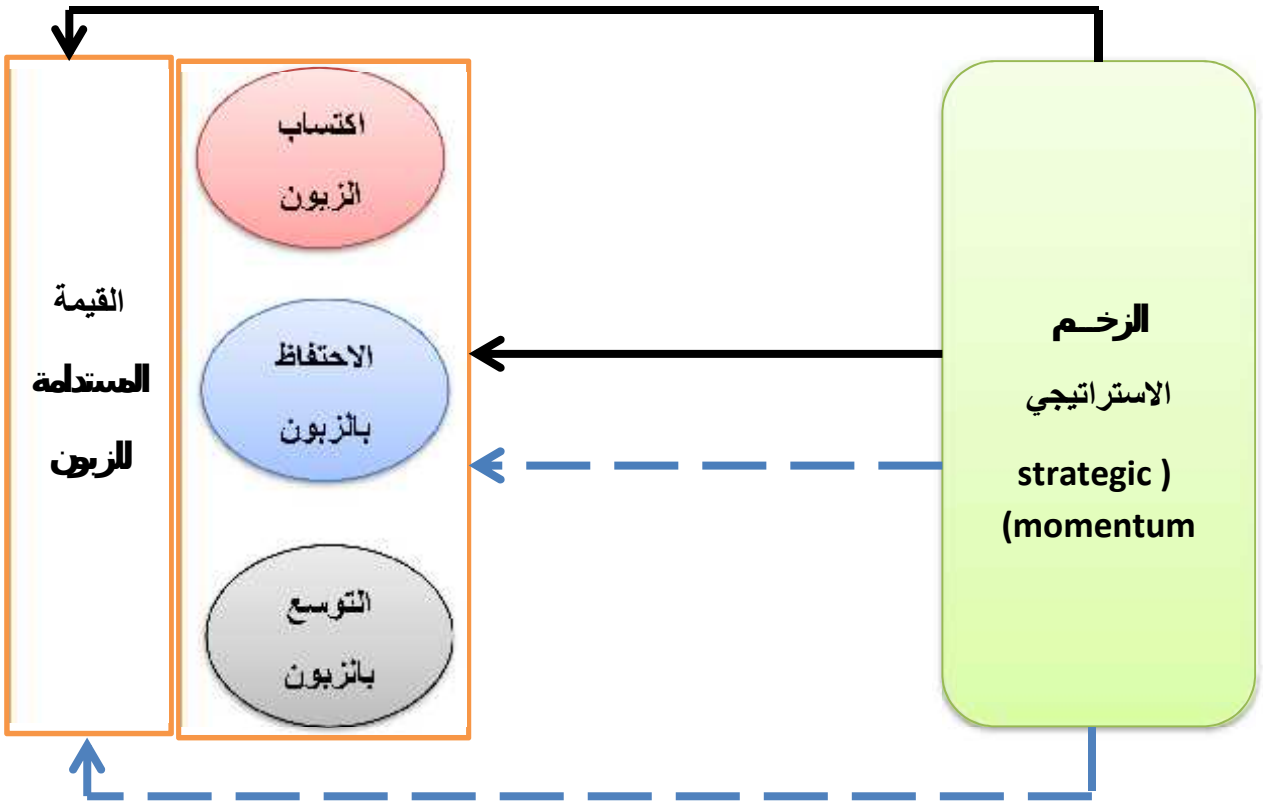
١- تحديد طبيعة توافر القيمة المستدامة للزبون(اكتساب الزبون ،الاحتفاظ بالزبون ، التوسع بالزبون) في مصرف الرافدين في النجف الاشرف.

٢- الوقوف على مستوى توافر الزخم الاستراتيجي في عمليات التغيير في المصرف المبحوث.

٣- التعرف على مستوى ترابط الزخم الاستراتيجي بمستوى تحقيق القيمة المستدامة للزبون لدى مصرف الرافدين في النجف الاشرف.

٤- بيان دور الزخم الاستراتيجي بعملية تحقيق القيمة المستدامة للزبون لدى مصرف الرافدين في النجف الاشرف.

رابعا:- انموذج البحث الفرضي:



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر من اعداد الباحثين

خامسا:- فرضيات البحث:-

يحاول البحث اثبات صحة الفرضيات التالية:-

الفرضية الرئيسة الاولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الزخم الاستراتيجي وابعاد القيمة المستدامة للزبون في مصرف الرافدين في النجف الاشرف.

وتنقسم هذه الفرضية الرئيسة الى الفرضيات الفرعية التالية:-

١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الزخم الاستراتيجي وبعد اكتساب الزبون.

٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الزخم الاستراتيجي وبعد الاحتفاظ بالزبون.

٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الزخم الاستراتيجي وبعد التوسع بالزبون.

الفرضية الرئيسة الثانية:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير الزخم الاستراتيجي في ابعاد القيمة المستدامة للزبون في مصرف الرافدين في النجف الاشرف.

وتنقسم هذه الفرضية الرئيسة الى الفرضيات الفرعية التالية:-

١- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير الزخم الاستراتيجي في بعد اكتساب الزبون.

٢- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير الزخم الاستراتيجي في بعد الاحتفاظ بالزبون.

٣- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير الزخم الاستراتيجي في بعد التوسع بالزبون.

سادسا:- منهج واسلوب البحث:

يتضمن منهج واسلوب البحث كل من العناصر الاتية:-

١- منهج البحث:

من اجل تحقيق اهداف البحث والتاكد من صحة فرضياته فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي والذي شمل الاسلوب الميداني حيث اعتمدت استمارة الاستبيان لجمع وتحليل البيانات والمتضمن (٢١) فقرة وكما موضحة في الملحق(١) فضلا عن استخدام المسح المكتبي بمراجعة الكتب والبحوث والمقالات العربية والاجنبية ذات الصلة بالموضوع محل البحث.

٢- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث بمصرف الرافدين، حيث اختيرت عينة مكونة من مجموعة من المديرين للاقسام والشعب تضمنت (٣٠) فرداً، وبعد ان تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم واسترجاعها تبين ان استمارة واحدة غير صالحة للتحليل الاحصائي وعليه تكون نسبة الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي هي (٩٧ %).

٣- اداة ومقياس البحث

أ- القيمة المستدامة للزبون:

تم الاعتماد في قياس متغير القيمة المستدامة للزبون على وفق مقياس (Cupta etal. ٢٠٠٦) و(الشريفي،٢٠٠٩) حيث تم تقسيم القيمة المستدامة للزبون الى ثلاثة ابعاد هي (اكتساب الزبون، الاحتفاظ بالزبون ، التوسع بالزبون) وتضمن هذه الابعاد (١٥) فقرة.

ب- الزخم الاستراتيجي:

اعتمد الباحث على مقياس (Yang,٢٠١٥:٩٦٧) في قياس متغير الزخم الاستراتيجي، حيث تمثل هذا المتغير ببعد احادي وتضمنت هذا البعد (٦) فقرة، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس الوزن النسبي لإجابات المبحوثين.

٤- الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث:

اعتمد الباحث في تحليل البيانات على مجموعة من الاساليب الاحصائية وفق البرنامج الاحصائي (SPSS Ver ٢٣) وتمثلت هذه الاساليب بالتالي:-

أ- الاساليب الاحصائية الوصفية متمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للوقوف على الخصائص الوصفية لإجابات المبحوثين .

ب-الاساليب الاحصائية الخاصة بالتحقق من صدق وثبات الاستبانة حيث تضمن معامل ارتباط بيرسون ومعامل الفا كرونباخ ومعامل سبيرمان براون للتجزئة النصفية ومعامل جتمان.

ت-الاساليب الاحصائية الاستدلالية للتحقق من فرضيات البحث وشملت:-

- معامل ارتباط بيرسون للوقوف على علاقات الارتباط بين متغيرات البحث.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط لبيان أثر المتغير المستقلة على المتغير التابع.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث:

اولا:- الزخم الاستراتيجيStrategic Momentum

١- مفهوم الزخم الاستراتيجيStrategic Momentum Concept

تهدف الادارة الاستراتيجية لتهيئة السبل والادوات الملائمة لتحقيق النجاح عبر تحديد الاهداف المناسبة

للقابليات والامكانات التنظيمية وكذلك عبر تخصيص الموارد المتاحة بأفضل وامثل شكل ممكن ولهذا يعد النجاح هو المطلب الاول للإدارة الاستراتيجية، الا ان ذلك ليس بالأمر السهل فعادة ما يصطدم الاستراتيجيون بالعديد من العقبات اهمها التغييرات البيئية وصعوبات التنبؤ بالأحداث البيئية المتلاحقة، ومن جانب آخر هناك صعوبات المنافسة فالمنظمة ليست لوحدها في السوق، بل هنالك المنافسون الذين يسعون باستمرار للفوز ايضا، ولذا تعد الفرص البيئية المتاحة قليلة مقارنة بعدد المنافسين (Agathee,٢٠١٢:٢٢٨) بمعنى ان النجاح لن يتحقق بسهولة بل يتطلب جهدا متكاملا من قبل المنظمة وعلى رأسها الادارة الاستراتيجية للمنظمة المسؤولة عن تحديد التوجهات الاستراتيجية لها ورسم السياسات والاستراتيجيات .

كيف يحافظ الرئيس التنفيذي لمنظمة معقدة كبيرة على الزخم الاستراتيجي؟ وهذا يمثل تحديا كبيرا عندما لا تكون هناك تهديدات خارجية واضحة، ولا توجد أسباب واضحة لوجود عمل متضافر. وعلى القائد الاستراتيجي استكشاف التوترات الكامنة التي توجد بين الاستقرار والتغيير، التغيير ضروري للحفاظ على النجاح، ولكن الكثير من التغيير كارثية. ويقول الباحثون إن هناك العديد من الحلول الممكنة لهذه المفارقة، بما في ذلك توليد فترات من النشاط المكثف تليها فترات الاستقرار النسبي والتحسن التدريجي، اذ يمثل الزخم الاستراتيجي قضية رئيسية هي كيفية الحفاظ على الزخم عندما لا تكون هناك أزمات وتهديدات واضحة. وكما أشار كثيرون من الباحثين، فإن وجود أزمة داخلية واضحة يمثل حافزا ممتازا للعمل. العدو لا ينبغي أن يكون في الداخل، والتغيير البيئي يمكن أن يكون حافزا قويا وفي الآونة الأخيرة، حشد نجاح الشركات الآسيوية الصناعات الأمريكية والأوروبية. وعندما تتخلف المنظمة بشكل خطير، فإن التحدي واضح، يجب أن تتحرك إلى الأمام وهناك إمكانيات للتعبئة من تهديد خارجي، حتى في حالة عدم وجود أزمة في الأرباح (Maljers et al,١٩٩٦:٥٥٥).

يمثل الزخم الاستراتيجي (STRATEGIC MOMENTUM) أحد الدعائم الاساسية للتغير الاستراتيجي وايضا هو سلسلة الدعم المقدم من المنظمة باتجاه تحقيق هدف محدد مسبقا وله عدة تأثيرات على الاداء من اهمها التأثير النفسي الايجابي على العاملين اذ يشعرون باهتمام المنظمة بمساعدتهم وتحفيزهم نحو

تحقيق الهدف (Mago et al,٢٠١٣:٢٨٨) . كما عبر عنه (Pangarkar,٢٠٠٠:٤٤) بأنه الميل إلى الحفاظ على أو توسيع نطاق التركيز على الإجراءات الاستراتيجية السابقة في السلوك الاستراتيجي الحالي، والزخم هو مفهوم يعني الانطلاق والبحث عن التغيير في الاجراءات والتفكير. وبتطبيق مفهوم الزخم في البحث عن التغيير الاستراتيجي المؤسسي، يمكننا استخدام الزخم الاستراتيجي للإشارة إلى الميل إلى الحفاظ على أو توسيع نطاق التركيز والتوجيه للإجراءات الاستراتيجية السابقة في السلوك الاستراتيجي الحالي. وهكذا، فإن وجود أو عدم وجود زخم استراتيجي يحدد النجاح أو الفشل النهائي للجهود التحويلية من أجل التغيير الاستراتيجي. وعلاوة على ذلك، فإن الزخم الاستراتيجي القائم على التغيير هو القوة الدافعة لتعزيز وتنفيذ التغيير الاستراتيجي. على سبيل المثال، اهتم علماء الإدارة اهتماما كبيرا بمسألة ما إذا كانت المنظمات تظهر زخما في أنماط الابتكار ولذلك، فإن الزخم، باعتباره جزءا لا يتجزأ من الطاقة الدينامية لتعزيز التغيير الاستراتيجي، سوف تصبح على نحو متزايد منظور جديد للبحوث بشأن التغيير الاستراتيجي (Yang,٢٠١٥:٩٥٨).

اما (Beck et al,٢٠٠٨:٤١٨) فقد عبر عن الزخم الاستراتيجي بانه المضاد الحيوي للركود التنظيمي لأنه يقتل الرتابة التنظيمية والتكرار فمثلا: ان الابتكار المستمر للمنظمة سوف يجعلها سجينة للروتين التنظيمي فالخبرة في الابتكار قد تؤدي إلى التشبع الذي يؤدي إلى انخفاض معدلات النشاط الابتكاري، أن حجج التسارع والتباطؤ تقلل من وجهة النظر السابقة للزخم، الذي يؤكد أن الشركات تسعى إلى الحفاظ على وتيرة ثابتة للنشاط المبتكر.

٢- انواع الزخم الاستراتيجي:

تناول باحثو الادارة المالية الزخم الاستراتيجي بشيء من التفصيل لارتباطه بصورة كبيرة بالتغيير الذي تسعى المنظمات بإحداثه وكذلك ارتباطه بتوقيت هذا التغيير المزمع التحرك باتجاهه، فقد عرفه (Campell,٢٠٠٤:١) يشير إلى اتجاه أسعار الأسهم لمواصلة التحرك في نفس الاتجاه لعدة أشهر بعد الاندفاع الأولي. وأهم شكل من أشكال الزخم الاستراتيجي هو زخم الأسعار، حيث الدافع الأولي هو مجرد تغيير في السعر نفسه. وقد لوحظ زخم الأسعار في إجمالي أسعار الأسهم الأمريكية في أواخر عام

١٩٨٠، وأسعار الأسهم الأمريكية الفردية في أوائل ١٩٩٠، وفي الأسواق الدولية في وقت لاحق من ١٩٩٠. وهو يمثل تحديا للمنظمة ولإدارتها من حيث معرفة الوقت الملائم لإحداث التغيير وايضا الوقت الملائم للتحرك وتقديم الدعم نحو تحقيق الهدف بطريقة تضمن للمنظمة المحافظة على قيمتها السوقية للأسهم وربما تحقيق ارباح اذا استطاعت التحرك بإيجابية ويتطلب مثل هذا النموذج أن يكون متوسط العوائد المرتفعة مجرد تعويض عن شكل ما من أشكال المخاطر، ولكن المخزونات التي ارتفعت مؤخرا أو كانت لديها مفاجآت إيجابية في الأرباح، يبدو أنها عادة ما تكون أقل خطرا، وليست مخاطر أعلى كما هو مطلوب للمخاطر لتفسير الزخم. وهو ما يفرض على المنظمة اتباع ستراتيجيات محددة لمواكبة الزخم المالي الاستراتيجي الذي يسود البيئة التنافسية في فترات محددة وذلك للمحافظة على المحفظة الاستثمارية للمنظمة وعلى درجة التنوع الذي تريده مع الحفاظ على الاصول الاستراتيجية للمنظمة (Wu et al,٢٠١٧:١١٥)

اما (Rodriguez & Sbuelz,٢٠٠٦:٤٨٩) فقد حدد نوعا مغايرا للزخم اسماه الزخم الزمني الاستراتيجي وهو ذلك النوع الذي يكون في فترات زمنية يمكن لإدارة المنظمة الاستراتيجية (القائد الاستراتيجي) تخمين الموعد المثالي لتقديم الدعم واجراء التغييرات المطلوبة، او بالعكس تخمين الوقت المناسب لإيقاف زخم التغيير والانتظار لحين انتهاء ازمة معينة او حدث اقتصادي مفاجئ، ويمثل الزخم الزمني طفرة نوعية بالنسبة للقائد الاستراتيجي، وذلك لانه الوحيد الذي سيقود التغيير في حالة الاقدام على اجراء التغييرات وايضا الوحيد الذي سيتوقف عن تقديم الزخم الاستراتيجي لمشاريع المنظمة في حالة التوقف.

اما (Turner et al,٢٠١٣:١٨٥٧) فقد حدد نوعا آخر للزخم الاستراتيجي يدعى الزخم الابتكاري بما في ذلك إدخال ابتكارات المنتجات باستمرار عبر الزمن. ويشير الاتساق الزمني للابتكار الجاري إلى نمط ثابت من الابتكار، حيث تظهر المنظمات فترات زمنية متسقة بين إدخال الابتكارات. وتشير البحوث المتعلقة بالسرعة الزمنية للابتكار إلى أن الاتساق الزمني غالبا ما يكون هدفا استراتيجيا لأنه يمكن من تحقيق الكفاءة في التنسيق الداخلي والخارجي ويمكن أن يكون مصدرا للميزة التنافسية وبهذا يكون الزخم الاستراتيجي محفزا لانه يساهم في سد الفجوة التنظيمية بين الواقع والطموح الاستراتيجي للمنظمة.

الا ان (Amburgey & Miner,١٩٩٢:٣٣٦-٣٣٨) حدد ثلاثة انواع عامة للزخم الاستراتيجي، هي:

أ- الزخم الاستراتيجي المكرر REPETITIVE STEATEGIC MOMENTUM

يحدث الزخم المتكرر عندما تكرر المنظمة إجراء سابق محدد .وهو النوع الأساسي من الزخم الاستراتيجي وتقترح نظريات الروتينات التنظيمية والكفاءات ونظريات الإدراك الإداري تنطوي على حدوث زخم متكرر في نشاط الاندماج بين الشركات .نظريات الروتينات التنظيمية والكفاءات تنظر إلى الروتين (أنماط متكررة من النشاط من جانب أعضاء المنظمة) كعنصر أساسي من المنظمات .(كمنظمة تتخذ الإجراءات مع مرور الوقت أنها تطور الروتينات والكفاءات التي تصبح بعد ذلك محركات مستقلة لمزيد من الإجراءات ونتيجة لذلك، تضطلع إحدى المنظمات ببعض الأنشطة، مثل الاندماجات، وذلك لأنها تعرف كيفية القيام بها.

وعلى الرغم من أن الأداء المواتي الناجم عن إجراء يزيد من احتمال تكراره، فإن النتائج غير المواتية يمكن أن تزيد أيضا من احتمال تكرار إجراء ما .دعاة هذا العمل قد يفسر الفشل ليس واضحا كما أن السياسة غير صحيحة، ولكن بدلا من أن العمل لم يتم السعي بقوة كافية، من هذا المنظور، عندما تشارك شركة في الاستحواذ، وبأي سبب من الأسباب، فإنه يطور الكفاءة في عملية صنع هذا النوع من الاستحواذ .كل اكتساب من نفس النوع يسمح هذه الكفاءات إلى الصقل، مما يزيد من احتمال المزيد من عمليات الاستحواذ من نفس النوع.

ب- الزخم الاستراتيجي الموضعي POSITIONAL STRATEGIC MOMENTUM

أن تصور الاستراتيجية من حيث: (١) الموقف، و (٢) المنظور يمثل الموقف الاستراتيجي جوهر استراتيجية الشركة: اختيارها لنطاق المنتج / السوق أو ميزة تنافسية خاصة بها .ومن المنظور الاستراتيجي مجموعة متكاملة من الأفكار التي تفسر من خلالها المشاكل وتتدفق منها تدفقات القرارات .ونعرف الزخم الاستراتيجي الموضعي بأنه يحدث عندما تتخذ المنظمة إجراءات استراتيجية تدعم أو توسع موقعها الاستراتيجي الحالي، بغض النظر عن كيفية وصولها إلى ذلك الموضع .فعلى سبيل المثال، تتمتع الشركة التي وصلت إلى موقف متنوع من خلال التوسع الداخلي بمكانة استراتيجية للتنويع.

وفي حالة حدوث زخم موضعي، ينبغي أن تكون هذه الشركة أكثر اندماجا من الشركات الأخرى. ومع ذلك، ينبغي ألا يكون من المرجح أن يضطلع بأنشطة أخرى للاندماج.

ت- الزخم السياقي CONTEXTUAL STRATEGIC MOMENTUM

يحدث الزخم السياقي عندما السمات العامة، مثل الهيكل التنظيمي، وشكل العمل الاستراتيجي وطبيعة الاداء والثقافة التنظيمية بين منظمتين على وشك الاندماج تكون متشابهة بطريقة متسقة، ما يقود الى اتساق في الزخم الاستراتيجي وتسارع في عمليات التغيير التي ربما تكون مألوفة حتى لدى الشركتين او مفهومة لأنها تتطابق مع مساعيها المعتادة للتطور والتنامي وتحقيق الاهداف الاستراتيجية عبر استغلالها لمواردها الاستراتيجية ومقدراتها المتنوعة بالإضافة الى القابليات المعرفية لدى عامليها.

٣- الزخم والابتكار Strategic Momentum and Innovation

إن الزخم الاستراتيجي قوة تنظيمية هائلة منتشرة في ارجاء المنظمة، أن الممارسات والاتجاهات والاستراتيجيات الماضية تميل إلى أن تستمر في التطور في نفس الاتجاه، وربما تصل في نهاية المطاف إلى أوجه قصور متفاوتة الاختلال. بمعنى تصبح الاستراتيجيات القديمة جامدة ولا تلبي الطموحات على سبيل المثال، قد يتبع تنفيذ الضوابط البيروقراطية بصورة متكررة حتى تبدأ المنظمة في اتخاذ صبغة التكرار وعدم التجدد. وغالبا ما يستمر مركزية السلطة حتى تصبح المنظمة استبدادية، في حين أن اللامركزية يمكن أن تؤدي إلى انتشار الإقطاعات الإدارية غير المنسقة والتجدد في الاستراتيجيات والتعامل مع الاحداث والتغييرات بشكل متغير ومتطور وتصبح للمنظمة نظرة تجددية أكثر ولديها تطلعات متنوعة تستوجب توقيتات مختلفة لوضع استراتيجيات متجددة. وجد (Miller & Friesen,١٩٨٢:٥٧) أن الشيء نفسه قد ينطبق على الابتكار. فالشركات التي لديها ميل إلى الابتكار تصبح أكثر تجددا، وتتجاوز أحيانا عوائد انخفاض كبير في العائدات. ومن ناحية أخرى، تنحرف الشركات المحافظة في بعض الأحيان نحو الركود الكامل.

ومن المعقول الاعتقاد بأن الزخم وما ينتج عنه من تجاوزات سوف يضعف من جراء التأثيرات التي تحذر من أخطار المحافظين والذين لا يحبذون التجديد بل دائما يفضلون البقاء على ما كانوا عليه سابقا. لهذا

فان ادارة المنظمة وللمحافظة على الزخم الاستراتيجي المناسب قد تستخدم بعض الوسائل التي تدعم الابتكار وتساعدها على التخفيف من آثار مقاومة التغيير وايضا تبلغها بنتائج والتي تدعى الوسائل التخفيفية من نتائج الزخم الاستراتيجي ومنها:

أولا، قد تتخذ شكل أجهزة معالجة المعلومات مثل المسح المعلوماتي ونظم التحكم التي تجلب معلومات عن البيئة وكفاءة التشغيل لصانعي القرار.

وثانيا، قد تشمل أجهزة التكامل الهيكلي التي تبلغ صناع القرار بعواقب الابتكار. وأخيرا، قد تشمل أساليب صنع القرار مثل مقدار التحليل والتخطيط والنظر في الاستراتيجية الشاملة، والتي تصف كيفية معالجة المعلومات بعناية. ومن المتوقع أن تتقلص أجهزة التحذير هذه من النواقص الخطيرة التي تحدث في الوقت الراهن من ابتكارات كثيرة جدا أو قليلة جدا (Miller & Friesen,١٩٨٢:٢).

وبما ان الابتكار هو دائما الاتيان بما هو جديد ومختلف (Anderson & Markides,٢٠٠٧:٨٣) وإذا كان هذا صحيحا، يجب أن تتغير محددات الابتكار كدالة لنوع أو اتجاه الابتكار الذي تحتج به استراتيجية الابتكار الخاصة بالشركة. وفي عينات من الشركات المبتكرة حيث يصل الخطر إلى مستوى عال جدا من الابتكار، فإن العوامل المخففة مثل استخدام معالجة المعلومات وصنع القرار سوف ترتبط بشكل سلبي بالابتكار. أي أن الشركات التي لديها نظم إنذار جيدة ستكون أقل ابتكارا من الشركات التي تفتقر إلى هذه الأنظمة. في المقابل، بالنسبة لعينات الشركات التي تتبع استراتيجيات "الابتكار المنخفض" المحافظة، من المرجح أن يكون الخطر التشغيلي هو الركود الاستراتيجي. وهنا فإن العوامل المخففة سوف ترتبط ارتباطا إيجابيا بالابتكار لأن نظم الإنذار الفعالة هي بمثابة حافز للابتكار. وبعبارة أخرى، فإن وجود الزخم الاستراتيجي يعني أننا بحاجة إلى نموذجين على الأقل للتنبؤ بالابتكار، وهو الأول المطبق في الشركات المحافظة، والثاني، في الشركات الجريئة داخل الشركات، وقد اثبتت التجارب ان النموذج الثاني الذي يعتمد على قوة الزخم الاستراتيجي هي أكثر نجاحا وتفوقا في اسواق المنافسة الحالية (Miller & Friesen,١٩٨٢:٣).

٤- نحو رؤية موسعة من الزخم الاستراتيجي

Toward an Expanded View of Strategic Momentum

بالنظر إلى ان التعريفات مربكة ومتداخلة في الأدب بخصوص الزخم الاستراتيجي، أنه من غير الواضح ما إذا كان التصور الحالي للزخم استمرار الاستراتيجي يمكن التقاط تماما الدينامية المرتبطة لاتباع اتجاه جديد .لذلك، يمكن اقتراح التمييز بين الزخم القائم على ركود، واصفا الطاقة المرتبطة مع استمرار أو توسيع المسار الحالي، والزخم القائم على التغيير، واصفا الطاقة المرتبطة مع اتباع مسار جديد .والتمييز المقترح مهم لأنه إذا حدث تغيير، فإن الطاقة الموجهة نحو الحفاظ على المسار الحالي يجب أن تعاد توجيهها أو استبدالها أو التغلب عليها من خلال الزخم في الاتجاه الجديد بالإضافة الى، يعتمد الزخم القائم على الركود على الروتينية القائمة أو المعدلة، في حين أن الزخم القائم على التغيير يستلزم خلق إجراءات جديدة وأنماط من السلوك .إن الاختلافات الرئيسية بين الجمود، والزخم القائم على ركود، والزخم المتغير موضحة بمزيد من التفصيل أدناه وملخصة في الجدول (١).

الجدول (١) مقارنة بين القصور الذاتي، الزخم القائم على ركود، والزخم القائم على التغيير

	القصور الذاتي	الزخم المستند على الركود Stasis-based momentum	الزخم المستند على التغيير Change-based momentum
الاختلافات الرئيسية	– الميل (النزعة) – أي جهد – لا تغيير – مسار مألوف – نصوص روتينية	فرض وإجبار وإلزام –جهد صغير تغيير تدريجي –مسار مألوف –النصوص البرمجية المعدلة	القوة جهد كبير –تغيير الإطار –مسار جديد –نصوص جديدة
الاتجاه والمسار	–لا طاقة موجهة. الحفاظ على المسار الحالي	–توجيه الطاقة للاستمرار مع المسار الحالي	توجيه الطاقة لمتابعة مسار جديد

الاسس النظرية	-القصور الذاتي الهيكلي - الروتينية التنظيمية -الاعتماد على المسار	-الثبات الاستراتيجي -تعديل الإجراءات -نظرية ثبات التفكير	-التغيير الاستراتيجي -التوازن المشكل -سرعة الاستراتيجية
البحوث ذات الصلة Miller and Friesen (١٩٨٠) - Greenwood and Hinings (١٩٨٨)	- القصور الذاتي -جمود مسار	- الزخم - تحطيم اي تغيير(منع) - منع التحرك - التعديل العملي	- تغيير الكم - مسار إعادة التوجيه - إعادة التوجيه العملية
Amburgey and Miner (١٩٩٢)	- الزخم المتكرر - الزخم السياقي	- الزخم الموضعي	
Gersick (١٩٩٤)		الصيانة الزمنية	- السرعة الزمنية - السرعة المستندة إلى الحدث

Source: Jansen,٢٠٠٤:٢٧٧

الزخم القائم المستند على الركود Stasis-based momentum: يركز الزخم القائم على الركود على الطاقة المرتبطة بالاستمرار مع أو تمديد مسار سابق للعمل. وبدلا من الميل إلى الاستمرار في اتجاه معين، يسلط زخم الركود الضوء على الطاقة التي تنفق على الاستمرار في مسار حالي. وتشمل النظريات التفسيرية ذات الصلة بالزخم القائم على الركود الثبات الاستراتيجي (على سبيل المثال، أمبورجي ومينر ١٩٩٢، ميلر وفريسن ١٩٨٠)، قصور او ثبات التفكير (أنكونا وتشونغ ١٩٩٦، ماكغراث وآخرون ١٩٨٤)، وإجراءات التعديل. في حين تصور الروتينية على أنها ثابتة أو تلقائية من وجهة نظر بالقصور الذاتي، فإنها تصور كما تم تفعيلها بشكل متكرر، الروتينية جهد، أو الانجازات مجهود في مجال الزخم

القائم على الركود. إن خيار الاستمرار في مسار عمل معين أو تمديده يتطلب جهدا والتزاما بالطاقة. الصيانة الزمنية، والتي تركز على الأنشطة الدورية المصممة للحفاظ على النظام أو الحفاظ على مسار معين، هو مثال على هذا النوع من الزخم. ومن الأمثلة الأخرى على ذلك الزخم الموضعي وهو ما يشير إلى أن السعي من المرجح أن يتبع المسار الحالي من مسار بديل.

الزخم القائم على التغيير Change-Based Momentum. على النقيض من استمرار أو تعزيز مسار عمل سابق، فإن الزخم القائم على التغيير يمثل الطاقة المرتبطة بالحركة على طول مسار جديد. وينطبق ذلك على تقلبات الطاقة الأكثر تغيرا التي تحدث أثناء السعي لتحقيق هدف جديد. ويستند الزخم القائم على التغيير في نظريات التغيير الاستراتيجي، والتوازن المتقاطع. الزمنية والحدثية، التي تنطوي على السعي لتحقيق الأهداف المستقبلية في حالات مع عنصر من عدم اليقين وعدم وجود روتينية، مثال على هذا النوع من الزخم، حيث يحدث تحول متقطع أو تحول من نموذج واحد إلى آخر. كل من هذه الأمثلة تتطلب إنشاء مخطوطات جديدة والروتينات والقفزة إلى فترة تحويل غير مألوفة وربما غير مريحة.

ثانيا:- القيمة المستدامة للزبون customer's sustainable value

١- مفهوم وتعريف قيمة الزبون:

يمثل الزبون الهدف النهائي للمنظمات بغض النظر عن طبيعتها فهو المورد الاستراتيجي الاساس لنجاحها او فشلها سواء كانت هذه المنظمة خدمية او صناعية، هادفة للربح او غير هادفة للربح، ويتباين الزبائن المتعاملون مع المنظمة اذ قد يكونوا مستهلكين او مشترين ،صناعين او مستخدمين نهائي وقد يتم شراء السلع والخدمات لأغراض الاستهلاك الشخصي او يشترون لغيرهم. كما ان تزايد الاهتمام في المدة الاخيرة من قبل المنظمات نحو الزبون انما غايتها هي الاحتفاظ به لأطول مدة ممكنة، ولكي يتحقق ذلك لا بد ان تتوفر لها المعرفة التامة التي تمكنها من التعرف على هذا الموجود وكيفية التعامل معه واستثماره (Martin , ٢٠٠٥:٦)

وتعرف قيمة الزبون بأنها الكيفية التي يفهم من خلالها الزبون لفوائد المنتوج والتضحية المرافقة لشرائه، لذا فهي تساوي الفوائد المدركة ناقصاً التضحية المرافقة (Jobber, ١٩٩٨ :١٢) وايضا تعرف قيمة الزبون

بانها صافي المنافع التي يحصل عليها الزبون من المنتوج (Yunjie & Shun, ٢٠٠٣:١)

في حين يرى (ابو فزع) ان قيمة الزبون هي المنافع المرتبطة بالكلف، التي يستلمها الزبون من علاقته بالمجهز وعلى نحو اكثر تفصيلا، توصف بأنها عملية المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من الخدمة أو السلعة وكلف الحصول عليها وتتضمن المنافع كلاً من المنتج نفسه،وخدمات الاسناد وايضا الاطراف المشتركة في عملية الشراء والجهد المبذولين للحصول على المنتج، والمخاطر المدركة وهكذا يسعى الزبون إلى الحصول على أقصى المنافع مقابل التضحيات التي يقدمها للحصول على المنتج على أساس التقدير والمبادلة التي يجريها لتحقيق ذلك (ابوفزع،٢٠١٥:٢٤)

٢- عناصر قيمة الزبون:

هناك عنصران اساسيان لأجل تكوين قيمة الزبون وهما: (ابو فزع،٢٠١٥:٢٣-٢٤)

أ- قيمة المنتج للزبون وهي حزمة من منافع الزبون التي يحصل عليها من المنتج وهذه تنقسم الى:-

❖ قيمة الوظيفة:- ويقصد بها خصائص المادة للمنتج نفسه ويمكن ان تتضمن (المعولية، الاداء، الجمالية، المطابقة)

❖ القيمة العاطفية:- اصبح افراد المنظمة مصدراً مهما لتحقيق التميز وبشكل خاص في التسويق الموجه نحو الخدمة والجودة العالية للخدمات الشخصية هي صعبة التقليد من قبل المنافسين لأنها تعتمد على ثقافة ومهارة الادارة وتتضمن (الكياسة، الاحتراف، الثقة، المجاملة، المثابرة).

ب- الكلفة الكلية للزبون: وتنقسم هذه الفقرة الى:-

❖ القيمة المالية: السعر وهو القيمة التبادلية للمنتجات وعلى اساسه تحدد قيمة المنتج التي سيحصل عليها الزبون.

❖ كلف الوقت: الوقت الضائع للحصول على المنتج فبعض الزبائن يعدون كلف الوقت اعلى من الكلف النقدية وهذا يظهر بوضوح لدى الزبائن الذين لا يرغبون بان يكون لديهم وقت ضائع.

❖ كلف المجهود: وهذا يتمثل بالجهد الذي يقوم به الزبون للحصول على المنتج، اذ يعد هذا الجهد كلف يدفعها الزبون.

❖ الكلف النفسية: تتضمن الكلف النفسية التعامل مع الافراد الجدد والحاجة الى فهم الاجراءات الجديدة والمجهود المبذول من اجل التكيف مع الاشياء الجديدة وكذلك قد يرافقها نوع من الاحباط لدى الزبائن في حالة عدم اضافة قيمة لهم عند اقتنائهم لمنتج معين.

٣- مفهوم وتعريف القيمة المستدامة للزبون:

ان المقصود بالقيمة المستدامة للزبون هي ما يحصل عليه الزبون نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه فهي تمثل اجمالي المنفعة مطروحاً منها الكلف التي يتحملها الزبون عند اتخاذه لقرار الشراء(الربيعاوي،١٢:٢٠٠٧). فهي لا تعني تحسين الأداء البيئي للمنظمة (تلوث، مخلفات، طاقة) بل الأداء المتزامن والمتوازن للأعمال في مختلف أبعاد الأداء (المالي، البيئي، الاجتماعي، الأخلاقي) ولجميع الموجهات ذات الصلة باستدامة المنظمة فهي إذن مفهوم يتسع ليمتد خارج الأعمال ليشمل أنشطة سلسلة التجهيز في المنظمة (Enquist et al,٢٠٠٧:٦)في حين يرى اخرون بان القيمة المستدامة للزبون هي قيمة التدفق الكلي لمشتريات الزبائن التي تحصل من خلال تعاملهم الدائم مع منظمات الاعمال (:٢٠٠٦ ٧٧١,Balan) كما تعرف القيمة المستدامة للزبون بانها القيمة الحالية الصافية للربح الذي ستحققه المنظمة على متوسط الزبون الجديد خلال عدد من السنين (نجم، ٣٤٤:٢٠٠٨) فهي مجموع العوائد التي تكتسبها المنظمة من الزبائن مقسومة على مجموع النفقات لمدى الحياة بعد خصم الكلف الكلية لاكتساب الزبائن وخدمات البيع مع الاخذ بالاعتبار القيمة الزمنية للنقود(Yeon etal,٢٠٠٥:١٠٢) كذلك يمكن تعريفها بانها قياس لمستويات الارباح المتولدة من الزبون عبر دورة حياته التامة(Bauer etal,٢٠٠٣:٤٩) اما (Cokins,٢٠٠٤:٩) فيرى بان القيمة المستدامة للزبون هي الربح المحتمل في المستقل من الزبائن الذي تتعامل معهم المنظمة باستمرار.

٤- اهمية القيمة المستدامة للزبون:

ان افضل طريقة لبناء الميزة التنافسية المستدامة تتم من خلال فهم حاجات الزبون المتجددة والعمل على تلبيتها باستمرار، اذ ان بناء علاقات ايجابية ناجحة ودائمة مع الزبائن هو شيء ليس بالأمر السهل وانما يجب ان تدمج رغبات الزبائن وحاجاتهم في صميم اعمال المنظمة (Panda,٢٠٠٣:١)، واهم الاسباب

التي تدعو المنظمات لفهم وتحقيق القيمة المستدامة للزبون هي:- (الشريفي ،٢٠٠٩:٨٧)(www.susmg.com)

أ- معرفة كيفية التعامل مع الزبائن وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، اذ ان تحقيق القيمة المستدامة لهم يساعد في الحفاظ عليهم وبخلافه يؤدي الى تسربهم .

ب- معرفة الاحتياجات المالية للمنظمة التي سوف تنفق على الجهود التي تجعل العملية التسويقية اكثر ابداعا.

ت- مساعدة المنظمة في تعزيز حجم مبيعاتها وحساب مقدارها ومقدار الحوافز التي سوف تقدمها للعاملين لحثهم على العمل بشكل افضل .

ث- قياس ربحية انشطة المنظمة .

ج- اتخاذ افضل القرارات حول الكيفية والانشطة التي تنفق فيها اموال المنظمة لمساعدتها في الاحتفاظ بالزبائن

0- خطوات تحقيق القيمة المستدامة للزبون:

تسعى المنظمات بمختلف اوجه انشطتها نحو التقدم باتجاه كسب أكبر عدد ممكن من الزبائن وبالتالي زيادة حصتها السوق الامر الذي يتطلب ضرورة الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للزبائن كي يتم كسبهم والاحتفاظ بهم بل والتوسع بهم وبالتالي تحقيق القيمة المستدامة للزبون، فقد اكدا (Kotler &Armstrong) على ان تحقيق القيمة المستدامة للزبون والارباح لأية منظمة يعتمد على العديد من الخطوات يمكن تلخيصها بالاتي :- (Kotler&Armstrong,٢٠٠٨:٥)

أ- فهم السوق وحاجات ورغبات الزبائن.

ب- تصميم استراتيجية تسويقية مستندة على الزبائن.

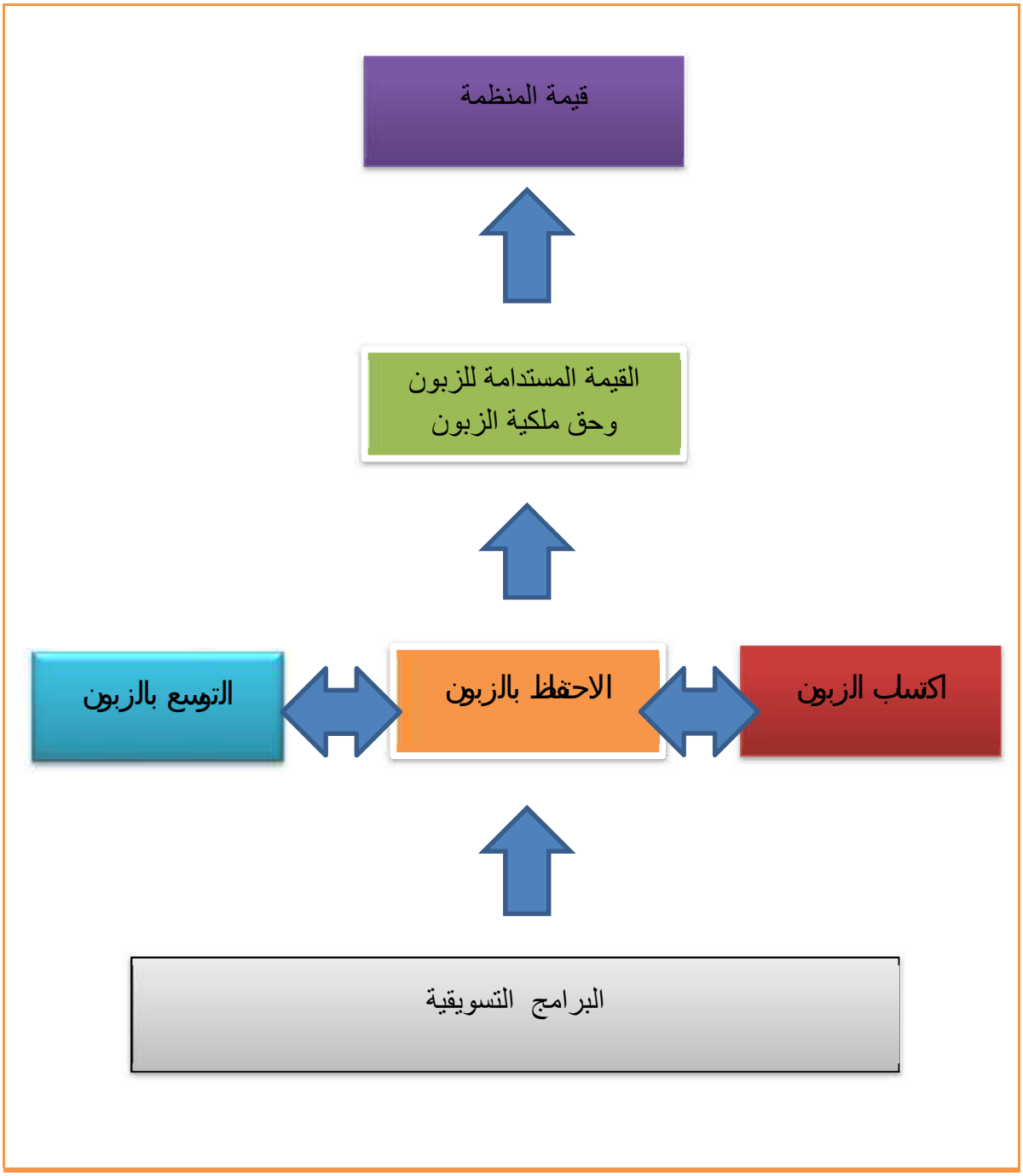
ت- وضع برنامج تسويقي متكامل يضمن تحقيق قيمة متميزة للزبائن

ث- بناء علاقات مربحة وتحقيق اركان اسعاد الزبائن.

ج- الحصول على القيمة من الزبائن لتكوين الارباح.

٦- ابعاد القيمة المستدامة للزبون Dimensions Of customer's sustainable value

اعتمدت الدراسة الحالية على مقياس (Cupta et al, ٢٠٠٦) و(الشريفي،٢٠٠٩) الذي اوضح ان هنالك ثلاث ابعاد للقيمة المستدامة للزبون تمثلت بـ(اكتساب الزبون، الاحتفاظ بالزبون، التوسع بالزبون) وكما موضحة بالشكل (٢) مكونات القيمة المستدامة للزبون:-


قيمة المنظمة
القيمة المستدامة للزبون
وحق ملكية الزبون
التوسع بالزبون
الاحتفاظ بالزبون
اكتساب الزبون
البرامج التسويقية

الشكل (٢) مكونات قيمة الزبون المستدامة

Source: Cupta et al,. (٢٠٠٦). "Modeling Customer Life time value". Journal of service Research. Vol. ٩, No. ٢, P.١٤٠.

٦-١- اكتساب الزبون (Customer Acquisition)

يجب على منظمات الاعمال أن تفهم بوضوح ما الذي يدفع إلى اكتساب المزيد من الزبائن، الاحتفاظ بهم ، ونموهم مع مرور الوقت.

اذ يعبر العديد من الصناعات والبلدان، الى التركيز اولا على التسويق والعمليات الانتاجية فيما يتعلق في فهم الدوافع الرئيسية لقرارات الزبائن.

يشير العديد من الباحثين الى ان اهمية المنظمات ومستقبلها يكمن في الاهتمام بالزبائن وكيفية اكتسابهم ،وتعرف عملية اكتساب الزبون بانها عملية ربح زبائن جدد ،في حين يعدها اخرين على انها عملية الشراء لأول مرة لزبائن جدد(Cupta et al., ٢٠٠٦: ١٤٤).

وتختلف اهمية اكتساب الزبون بحسب الحالة التي تمر بها المنظمة ففي حال كون المنظمة تدخل الى اسواق جديدة فأنها تركز في هذه الحالة على كيفية اكتساب زبائن اما في حال كون منتجات المنظمة تمر في حالة النضج فأنها تركز في هذه الحالة على كيفية المحافظة على الزبائن(Payne,٢٠٠١:٨)

ان الهدف من اكتساب زبائن جدد الحصول على أكبر عدد من الزبائن المربحين ، اذ يعد اكتسابهم مصدرا مهما من مصادر الربح اذا تجاوزت القيمة المتوقعة للزبون كلفة الحصول عليه خلال دورة حياته مع المنظمة.

اذ تعمل منظمات الاعمال على فهم سلوك الزبائن من اجل التاثير فيهم ومن ثم كسبهم، وهناك مجموعة من العوامل التي ينبغي ان تؤخذ بالحسبان عند عملية اكتساب زبائن جدد(Swanepoal and Branton,٢٠٠٤:٤)

أ- فهم سلوك الزبائن عند التسويق او عندما تتخذ المنظمة قراراتها التسويقية.

ب- كيف يمكن تكييف استراتيجية التسويق التي يقوم بها المسوقين من اجل الوصول الى الزبائن بفاعلية.

ت- فهم الحالة النفسية للزبائن وكيف يتأثر قرارهم الشرائي بالبيئة المحيطة مثل الثقافة، وسائل الاعلام، الاسرة...الخ

ث- فهم الحالة النفسية للزبائن وكيف يفكرون؟ وسبب اختيارهم لمنتج ما من بين مختلف البدائل.

٦-٢- الاحتفاظ بالزبون (Customer Retention)

يؤثر الاحتفاظ بزبائن تأثيرا واضحاً في زيادة ارباح منظمات الاعمال كما يسهم في زيادة قيمتها المالية، في حين يكون لقيمة الزبون المستدامة اهمية كبيرة لدى الموردين واصحاب المصالح لإدراكهم ان الاحتفاظ بالزبائن يمثل العامل الاساس لزيادة الربح فضلا عن مساعدة المنظمة على التنبؤ باي الزبائن يشكلون خطراً عند انسحابهم منها (Kamakura et al.,٢٠٠٤:١٢)

ويعرف الاحتفاظ بالزبون بانه احتمالية ان يكون الزبون باقيا على قيد الحياة من خلال تكراره الشراء من المنظمة (Cupta et al ,٢٠٠٦:٥) كما يعرف الاحتفاظ بالزبون بان الفرد مازال يكن الولاء للمنظمة وموردا يدر لها العائد المتوقع منه (Bauer et al , ٢٠٠٣:٥١).

عادتا ما يكون المنتج في مرحلة النضج عندما ترغب المنظمة للاحتفاظ بالزبائن وفي هذه المرحلة يكون الزبون قد تحول الى استثمارات مربحة بالنسبة الى المنظمة لذلك تحاول استخدام استراتيجياتها للمحافظة على الزبائن لأطول مدة ممكنة، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على قدرة المنظمة في الاحتفاظ على زبائنها منها: (سليم وهادي،٢٠٠٥:٨)

- ❖ قدرتها على فهم سلوك زبائنها وانماطهم الشرائية وتحويل هذه المعرفة الى واقع بشكل أفضل من المنافسين.
- ❖ حجم الولاء الذي استطاعت تكوينه في المراحل السابقة ونجاحها في ادارة العلاقة مع زبائنها.
- ❖ قدرة المنظمة على التجديد والابداع والابتكار لخدمة الاحتياجات المتميزة لزبائنها.

❖ حجم ومستوى المنافسة في السوق وبشكل خاص في اختيار المزايا التنافسية التي تتفق واحتياجات الزبائن.

وهناك مجموعة من الاساليب للاحتفاظ بالزبائن من قبل المنظمة وهي كالاتي:-(Wilson,١٩٩٨:٥٩)

أ- التفوق في التوقعات الحالية.

ب- تقوية العلاقات

ت- ربط الزبائن مع المنظمة المجهزة

ث- الاستعداد لمواجهة أي احتياجات مستقبلية

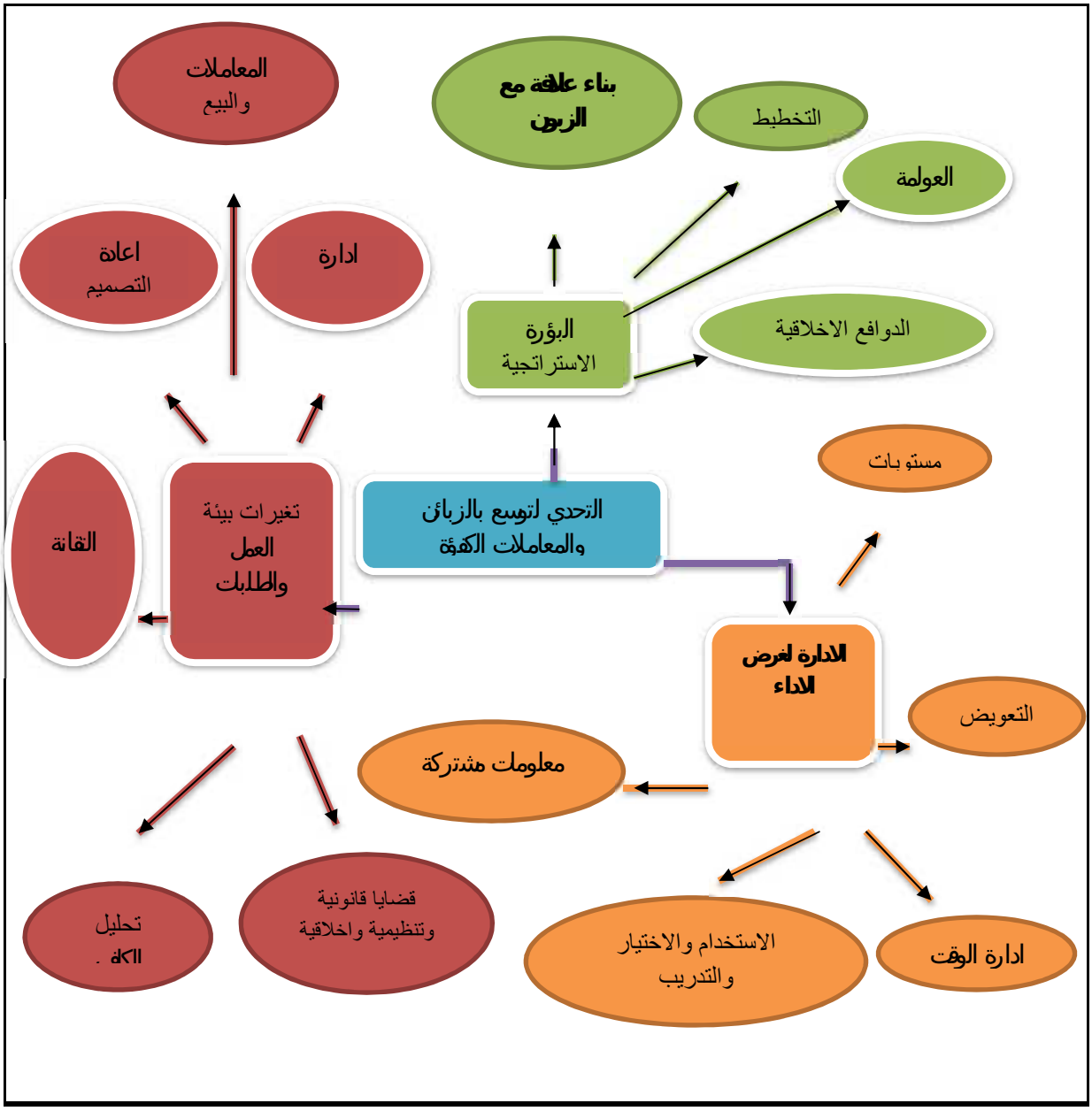
ج- تنظيم الزبائن الذين هم في مرحلة التدهور

ح- مكافاة الولاء

خ- عدم التصديق الدائم من قبل المنظمة بكون الزبائن الاساسيين لها في امان

٦-٣- التوسع بالزبون (Customer Expansion)

يعتبر التوسع بالزبون المكون الثالث من مكونات القيمة المستدامة للزبون ويعبر عنه بهامش الربح المتولد من قبل الزبون خلال علاقته مع المنظمة ويعتمد على سلوك الزبون الشرائي (Cupta et al , ٢٠٠٦،١٤٦) وتواجه عملية التوسع بالزبون عدة تحديات في ظل حركة التغيير المستمرة في متغيرات بيئة الاعمال ومن ثم اذواق الزبائن لذا تضع المنظمة عدة بدائل استراتيجية للحيلولة دون فقدان الزبون. يبين الشكل (٣) حركية تحديات اليوم لتوسيع الزبائن (السهروردي ،٢٠٠٦: ٣٩)



شكل (٣) حركية تحديات اليوم لتوسع بالزبائن والمعاملات الكفوءة

Source: Carter, Tone.,(٢٠٠٣)," Customer Advisory Boards-A strategic Tool for Customer Relationship Building", Hawarth Press, New Yourk. P.٥.

ان التوسع بالزبون يتطلب ادارة ذات كفاءة تعمل كوحدة واحدة عبر استخدام عاملين مؤهلين ومدربين على الالتزام بالوقت وتوفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب كما تعمل المنظمة على اعادة تصميم الاعمال بما يتلاءم مع الانظمة والقوانين الخاصة بها وتقديم منتج بكلفة ملائمة لكل من الزبون والمنظمة عن طريق وضع استراتيجيات تتناسب مع كافة التغيرات التي تحدث في بيئة الاعمال كما تتنوع حسب نوع الزبون من اجل بناء علاقات فاعلة معهم..(السهروردي ،٢٠٠٦: ٣٩)

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث:

يتضمن هذا المبحث ثلاثة اقسام هي:-

١- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

٢- اختبارات الصدق والثبات

٣- اختبار فروض البحث

القسم الاول:- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يهتم هذا القسم ببيان اجابة افراد عينة البحث على محاور الاستبانة ويتضمن ذلك ما يلي:-

- عمل جداول تكرارية لبيانات الاستمارة.
- تفريغ الاجابات ومعالجتها بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومن ثم ترتيب الفقرات بحسب معامل الاختلاف.

- نتائج اجابات افراد العينة على فقرات متغير القيمة المستدامة للزبون
- نتائج اجابات افراد العينة على فقرات بعد اكتساب الزبون

الجدول (٢) يعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد اكتساب الزبون (ن=٢٩)

البعد	الفقرة	اجابات افراد العينة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري %	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما				
اكتساب الزبون	١	١	١٧	٥	٦	٠	٣,٤٥	٨٧	٢٥,٢١	٤
	٢	٨	١٠	١١	٠	٠	٣,٩٠	٨١	٢٠,٧٦	٣
	٣	٥	١٨	٥	١	٠	٣,٩٣	٧٠	١٧,٨١	٢
	٤	٩	١٥	٥	٠	٠	٤,١٤	٦٩	١٦,٦٦	١
	٥	٢	١٦	٣	٨	٠	٣,٤١	٩٨	٢٨,٧٣	٥
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد						٣,٧٦	٤٣	١١,٤٣	

المصدر:- اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب

نتائج اجابات افراد العينة على فقرات بعد الاحتفاظ بالزبون

الجدول (٣) يعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد الاحتفاظ بالزبون (ن= ٢٩)

البعد	الفقرة	اجابات افراد العينة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري %	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما				
الاحتفاظ بالزبون	٦	١٧	٦	٦	٠	٠	٤,٣٨	٨٢	١٨,٧٢	٢
	٧	٣	١٦	٠	١٠	٠	٣,٤١	٨٤	٢٤,٦٣	٥
	٨	٩	١٣	٧	٠	٠	٤,٠٧	٧٥	١٨,٤٢	١
	٩	١٤	٥	١٠	٠	٠	٤,١٤	٩١	٢١,٩٨	٤
	١٠	٣	١٢	١٣	١	٠	٣,٥٩	٧٣	٢٠,٣٣	٣
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد						٣,٩٢	٤٢,٢	١٠,٧٧	

المصدر:- اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب

نتائج اجابات افراد العينة على فقرات بعد التوسع بالزبون

الجدول (٤) يعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد التوسع بالزبون (ن= ٢٩)

البعد	الفقرة	اجابات افراد العينة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري %	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما				
التوسع بالزبون	١١	٥	١٥	٨	١	٠	٣,٨٣	٧٦	١٩,٨٤	٥
	١٢	١٠	١٨	١	٠	٠	٤,٣١	٥٤	١٢,٥٣	١
	١٣	٥	١٩	٥	٠	٠	٤,٠٠	٦٠	١٥	٢
	١٤	٩	١٦	٤	٠	٠	٤,١٧	٦٦	١٥,٨٣	٣
	١٥	٨	١٤	٧	٠	٠	٤,٠٣	٧٣	١٨,١١	٤
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد						٤,٠٧	٤١	١٠,٠٧	

المصدر:- اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب

وصف الاجابات على ابعاد القيمة المستدامة للزبون:

يتضح للباحثين من خلال الجداول اعلاه التي تبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات القيمة المستدامة للزبون ما يلي :-

١- يقيس الجدول (٢) بعد اكتساب الزبون الذي يمثل احد ابعاد القيمة المستدامة، حيث يلاحظ اختلاف درجة اكتساب الزبون في المصرف المبحوث، اذ حصلت الفقرتين (٣،٤) على الترتيب الاول والثاني في حين حصلت الفقرتين (٥،١) على الترتيب الرابع والخامس من بين فقرات اكتساب الزبون مما يدل على

ضرورة ان تقوم ادارة المصرف المبحوث باعتماد استراتيجية ترويجية متطورة لها القدرة على اكتساب زبائن جدد، وكذلك على ادارة المصرف المبحوث العمل على ضرورة القيام بإجراءات الخدمة المصرفية بشكل يتميز بالبساطة وسرعة الانجاز، بشكل عام يظهر ان هناك اهتمام بدرجة دون مستوى الجيد بعملية اكتساب الزبون، اذ حصل بعد اكتساب الزبون على وسط حسابي عام مقداره (٣,٧٦) وانحراف معياري (٤٣) ومعامل اختلاف مقداره (١١,٤٣) .

٢- يقيس الجدول (٣) بعد الاحتفاظ بالزبون الذي يمثل احد ابعاد القيمة المستدامة للزبون، حيث يلاحظ اختلاف درجة توفر بعد الاحتفاظ بالزبون في المصرف المبحوث، اذ حصلت الفقرتين (٦،٨) على الترتيب الاول والثاني مما يدل على ان ادارة المصرف المبحوث تسعى الى الاحتفاظ بزبائنه وتقليل معدل فقدانهم، وايضا هناك رغبة لدى المصرف المبحوث الى الاحتفاظ بزبائنه على مدى الحياة من خلال تقديم خدمات تتجاوز توقعاتهم، في حين حصلت الفقرتين (٩،٧) على الترتيب الرابع والخامس مما يدل على ان ادارة المصرف المبحوث تحتاج الى ان تتميز اكثر فيما يخص السرعة في تقديم الخدمة المصرفية او توصيلها وكذلك ضرورة ان تتميز الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصرف بالتنوع وبفائدة اقل، بشكل عام يظهر ان هناك درجة دون مستوى الجيد من الاهتمام ببعد الاحتفاظ بالزبون ، اذ حصل بعد الاحتفاظ بالزبون على وسط حسابي عام مقداره (٣,٩٢) وانحراف معياري (٤٢٢) ومعامل اختلاف مقداره (١٠,٧٧).

٣- يقيس الجدول (٤) بعد التوسع بالزبون الذي يمثل احد ابعاد القيمة المستدامة للزبون ، حيث يلاحظ اختلاف درجة توفر هذا البعد في المصرف المبحوث، اذ حصلت الفقرتين (١٣،١٢) على الترتيب الاول والثاني ووسط حسابي بدرجة اعلى من مستوى الجيد وهذا يؤشر الى ان ادارة المصرف المبحوث تهتم بمقدمي الخدمة المصرفية من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وايضا هناك سعي الى اقامة فروع مصرفية متعددة لتنوع خدماته المقدمة، في حين حصلت الفقرتين (١٥،١١) على الترتيب الرابع والخامس مما يدل على ضرورة ان تقدم ادارة المصرف المبحوث الجوائز المادية والمعنوية لتؤثر ايجابيا على زبائنها، وكذلك ضرورة ان تعمل ادارة المصرف المبحوث على وضع دراسة خاصة بآراء الزبائن حول

٤- خدماتها المقدمة، بشكل عام يظهر ان هناك درجة جيدة من الاهتمام ببعد التوسع بالزبون، اذ حصل بعد التوسع بالزبون على وسط حسابي عام مقداره (٤.٠٧) وانحراف معياري (٤١) ومعامل اختلاف مقداره (١٠,٠٧).

وصف الاجابات على متغير الزخم الاستراتيجي:

- نتائج اجابات افراد العينة على فقرات متغير الزخم الاستراتيجي

الجدول (٥) يعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات متغير الزخم الاستراتيجي (ن= ٢٩)

البعد	الفقرة	اجابات افراد العينة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري %	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما				
الزخم الاستراتيجي	١٦	٤	١٢	١٣	٠	٠	٣,٦٩	٧١	١٩,٢٤	٢
	١٧	٥	٥	١٨	١	٠	٣,٤٨	٨٣	٢٣,٨٥	٤
	١٨	١٣	١٣	٣	٠	٠	٤,٣٥	٦٧	١٥,٤٠	١
	١٩	٥	٣	٢٠	١	٠	٣,٤١	٨٢	٢٤,٠٥	٥
	٢٠	٣	١٦	٠	١٠	٠	٣,٤١	٨٦	٢٥,٢٢	٦
	٢١	٩	٨	١٢	٠	٠	٣,٩٠	٨٦	٢٢,٠٥	٣
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد						٣,٧١	٤٣	١١,٥٩	

المصدر:- اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب

يقيس الجدول (٥) متغير الزخم الاستراتيجي الذي يمثل ست فقرات، حيث يلاحظ اختلاف درجة تواجد هذه الفقرات في المصرف المبحوث، اذ حصلت الفقرة (١٨) على الترتيب الاول وبدرجة جيد وهذا يعني ان المصرف المبحوث يتوفر له الطاقة اللازمة التي تدفع عملية التغيير في المصرف على طول المدة الزمنية المناسبة، وكذلك حصلت الفقرة (١٦) على الترتيب الثاني من بين فقرات الزخم الاستراتيجي وهذا يعني ان العاملين في المصرف المبحوث يشعرون بقدر كبير من الحماس المرتبط بعمليات التغيير في المصرف، في حين حصلت الفقرات (١٩،٢٠) على الترتيب الاخير من بين فقرات متغير الزخم الاستراتيجي وهذا يؤشر ضرورة ان تقوم ادارة المصرف المبحوث بإشاعة الثقافة التي تشجع على تعلم مسارات العمل الجديدة، كذلك الحال يجب ان تعمل ادارة المصرف المبحوث على استخدام الزخم بشكل يرافق أي عملية تغيير مستهدفة، بشكل عام يظهر ان هناك درجة دون مستوى الجيد من الاهتمام بعملية تحقيق الزخم الاستراتيجي في المصرف قيد البحث، اذ حصل متغير الزخم الاستراتيجي على وسط حسابي عام مقداره (٣,٧١) وانحراف معياري (٤٣) ومعامل اختلاف مقداره (١١,٥٩).

القسم الثاني:- اختبارات الصدق والثبات:

اولا:- صدق الاستبانة

لحساب صدق الاستبانة فقد تم استخدام طريقة الصدق البنائي وذلك من خلال مؤشر الاتساق الداخلي وباستخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة مدى ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور.

- حساب درجة ارتباط كل فقرة من فقرات ابعاد القيمة المستدامة للزبون والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه وكما موضح في الجدول (٦)

الجدول (٦) درجة ارتباط كل فقرة من فقرات ابعاد (القيمة المستدامة للزبون) والدرجة الكلية للبعد (ن= ٢٩)

ابعاد القيمة المستدامة للزبون	الفقرة	معامل الارتباط
اكتساب الزبون	١	٠,٧٠٤**
	٢	٠,٤٢٩*
	٣	٠,٧٤٠**
	٤	٠,٤٢٠*
	٥	٠,٨٠٤**
الاحتفاظ بالزبون	٦	٠,٥٢٧**
	٧	٠,٥٩١**
	٨	٠,٧١٥**
	٩	٠,٤٦٨*
	١٠	٠,٨٥٤**
التوسع بالزبون	١١	٠,٥٧٠**
	١٢	٠,٧٤٠**
	١٣	٠,٧٠٣**
	١٤	٠,٦٤٥**
	١٥	٠,٤٩٥**

حساب درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الزخم الاستراتيجي والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه وكما موضح في الجدول (٧)

جدول (٧) درجة ارتباط كل فقرة من فقرات متغير (الزخم الاستراتيجي) والدرجة الكلية للبعد (ن= ٢٩)

متغير الزخم الاستراتيجي	الفقرة	معامل الارتباط
الزخم الاستراتيجي	١٦	٠,٥٤٩**
	١٧	٠,٥٨٠**
	١٨	٠,٥٨٣**
	١٩	٠,٦٧٥**
	٢٠	٠,٨٣٢**
	٢١	٠,٥٣١**

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب

يظهر من نتائج الجدولين (٧،٦) الى ان قيم جميع الفقرات كانت موجبة ودالة احصائياً عند مستوى ($p\leq$٠,٠١) عدا الفقرات (٩،٤،٢) فكان ارتباطها عند مستوى دلالة احصائية ($p\leq$٠,٠٥) مما يعني وجود علاقة جيدة ومهمة بين جميع الفقرات مع ابعادها وتمتع جميع الفقرات بصدق بنائي عالي.

ثانيا:- ثبات الاستبانة:

قام الباحث بحساب صدق الاستبانة من خلال طرقتين هما:

- الثبات بطريقة الفا كرونباخ (Chornbach Alpha)

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة الفا كرونباخ حيث تم حساب معاملات الثبات لكل بعد من ابعاد الاستبانة ومن ثم حساب معامل الثبات للاستبانة ككل وكما موضحة النتائج في الجدول الاتي:-

جدول (٨) قيم معاملات ثبات الفا كرونباخ لابعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	عدد الفقرات	معامل ثبات الفا كرونباخ
اكتساب الزبون	٥	٠,٧٥٤
الاحتفاظ بالزبون	٥	٠,٧١٢
التوسع بالزبون	٥	٠,٨٤٤
ابعاد القيمة المستدامة للزبون ككل	١٥	٠,٨٤٦
الزخم الاستراتيجي	٦	٠,٧٤٧
متغير الزخم الاستراتيجي ككل	٦	٠,٧٤٧
الاستبانة كاملة	٢١	٠,٨٧٩

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب

يتضح من نتائج الجدول (٨) ان قيم ثبات الفا كرونباخ لبعدي الاستبانة تراوحت بين(٠,٧١٢ ، ٠,٨٤٤) بينما كانت قيم الثبات للاستبانة كاملة (٠,٨٧٩) وهي معاملات ثبات عالية ومقبولة.

- الثبات بطريقة التجزئة النصفية:- (Split- Half)

تم استخدم اختبار الموثوقية للتعرف على درجة تجانس العينات حيث قسم الاستبيان الى مجموعتين متجانستين و استخدمت معادلة سبيرمان براون للتجزئة النصفية وذلك لانه يمكن التنبؤ بمعامل الثبات لاي مقياس اذا عرفنا معامل ثبات لنصفه، كما استخدم معامل جتمان للمجموعات غير المتساوية كما موضح في الجدول (٩)

جدول (٩) قيم الارتباط لأبعاد الاستبانة

الابعاد	عدد الفقرات	معامل سبيرمان	معامل جتمان
اكتساب الزبون	٥	٠,٨٣٧	٠,٨٠٤
الاحتفاظ بالزبون	٥	٠,٨٣٢	٠,٨٢٣
التوسع بالزبون	٥	٠,٧٧٤	٠,٧٤٠
ابعاد القيمة المستدامة للزبون ككل	١٥	٠,٨٠٨	٠,٨٠٧
الزخم الاستراتيجي	٦	٠,٩١٠	٠,٨٩٩
متغير الزخم الاستراتيجي ككل	٦	٠,٧٧٤	٠,٧٦١
الاستبانة كاملة	٢١	٠,٩٦٢	٠,٩٢٧

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب

يتبين من خلال الجدول (٩) ان معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لقيم معامل سبيرمان براون كانت بين (٠,٧٧٤ – ٠,٩٦٢) بينما قيم معامل جيتمان بين (٠,٧٤٠– ٠,٩٥٣) وهي معاملات ثبات عالية ومقبولة

القسم الثالث:– اختبار فروض البحث:

١– علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

ركزت معلومات هذا الجزء في التحقق من صحة فرضية البحث الرئيسة الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الزخم الاستراتيجي وابعاد القيمة المستدامة للزبون في مصرف الرافدين في النجف الاشرف) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها والتي تبين علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وذلك من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون. وكما موضح في التالي:

من اجل تفحص العلاقة بين متغير الزخم الاستراتيجي ومتغير القيمة المستدامة للزبون تم الاستعانة بالنتائج الاحصائية لمعامل الارتباط بيرسون وكما هو موضح في الجدول (١٠).

الجدول (١٠) المؤشرات الاحصائية لعلاقة الارتباط بين متغير الزخم الاستراتيجي والقيمة المستدامة للزبون (ن= ٢٩)

	الزخم الاستراتيجي		
المؤشرات / الابعاد	قيمة معامل الارتباط	قيمة t المحسوبة	القيمة المعنوية
اكتساب الزبون	٠,٨١٣	٧,٢٥٣	٠,٠٠٠
الاحتفاظ بالزبون	٠ .٦١٠	٦,٤٣٠	٠,٠٠٠
التوسع بالزبون	٠ .٤٤٦	٤,٠٠٣	٠,٠١٥
اجمالي ابعاد القيمة المستدامة للزبون	٠.٨٩٩	١٠,٦٧٤	٠,٠٠٠

المصدر:- اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب

١- من خلال الجدول (١٠) اظهرت النتائج انه توجد علاقة ايجابية قوية بين بعد اكتساب الزبون ومتغير الزخم الاستراتيجي اذ بلغت قيمة ارتباط بيرسون (٠,٨١٣) ودالة احصائيا بمستوى (٠,٠١) وعليه تقبل الفرضية الفرعية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الزخم الاستراتيجي وبعد اكتساب الزبون)

٢- كما يتبين من الجدول اعلاه انه توجد علاقة ايجابية بين بعد الاحتفاظ بالزبون ومتغير الزخم الاستراتيجي اذ بلغت قيمة ارتباط بيرسون (٠ .٦١٠) ودالة احصائيا بمستوى (٠,٠١) وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الزخم الاستراتيجي وبعد الاحتفاظ بالزبون)

٣- وايضا اظهرت النتائج انه توجد علاقة ايجابية بين بعد التوسع بالزبون ومتغير الزخم الاستراتيجي اذ بلغت قيمة ارتباط بيرسون (٠ .٤٤٦) ودالة احصائيا بمستوى ($p\leq$٠,٠٥) وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الزخم الاستراتيجي وبعد التوسع بالزبون)

وعليه من الجدول السابق يتضح ان هناك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية مرتفعة بين ابعاد متغير القيمة المستدامة للزبون مجتمعة والزخم الاستراتيجي حيث اظهرت النتائج ان معامل الارتباط كان (٠,٨٩٩) وبمستوى معنوية ($p\leq$ ٠,٠١) وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الزخم الاستراتيجي وابعاد القيمة المستدامة للزبون في مصرف الرافدين في النجف الاشرف)

٢- علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

خصصت معلومات هذا الجزء للتحقق من صحة فرضية البحث الرئيسة الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير الزخم الاستراتيجي في ابعاد القيمة المستدامة للزبون في مصرف الرافدين في النجف الاشرف). والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها حيث استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لبيان اثر المتغير المستقل (الزخم الاستراتيجي) في المتغير التابع (القيمة المستدامة للزبون).

وللوقوف على صحة الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تم الاستعانة بمخرجات الانحدار الخطي البسيط وكما في الجدول التالي:

الجدول (١١) المؤشرات الاحصائية لأثر الزخم الاستراتيجي في تحقيق القيمة المستدامة للزبون (ن= ٢٩)

المؤشرات / المحاور	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	قيمة ثابت الميل (β)	مستوى الدلالة Sig.
اكتساب الزبون	٥٢,٦٠٨	٠ .٦٦١	٠ .٨١٣	دال عند مستوى ١%
الاحتفاظ بالزبون	٤٠,٣٤٢	٠ .٥١١	٠ .٧٢٠	دال عند مستوى ١%
التوسع بالزبون	١٦,٠٢٥	٠ .٣٧٢	٠ .٦١٠	دال عند مستوى ١%
اجمالي ابعاد الزخم الاستراتيجي	١١٣,٩٤٤	٠,٨٠٨	٠,٨٩٩	دال عند مستوى ١%

المصدر:- اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب

١- من الجدول اعلاه يتبين ان متغير الزخم الاستراتيجي كان له تأثيرا ايجابيا ببعد اكتساب الزبون اذ كانت قيمة (F) المحسوبة هي (٥٢,٦٠٨) ودالة احصائيا بمستوى دلالة (p≤ ٠,٠١) وقيمة معامل التحديد (٠.٦٦١) اي ان متغير الزخم الاستراتيجي يفسر ما مقداره(٦٦,١٪) من التباين الحاصل في تحقيق بعد اكتساب الزبون، وقيمة معامل الانحدار هي (٠,٨١٣) وهذا يشير الى ان تغيير مقداره (١) في قيمة متغير الزخم الاستراتيجي يؤدي الى تغيير مقداره (٠,٨١٣) في تحقيق بعد اكتساب الزبون وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير الزخم الاستراتيجي في بعد اكتساب الزبون).

٢-يتبين من الجدول السابق ان لمتغير الزخم الاستراتيجي تأثيرا ايجابيا ببعد الاحتفاظ بالزبون اذ كانت قيمة (F) المحسوبة هي(٤٠,٣٤٢) ودالة احصائيا بمستوى دلالة (p≤ ٠,٠١) وقيمة معامل التحديد(٠,٥١١) اي ان متغير الزخم الاستراتيجي يفسر ما مقداره(٥١,١٪) من التباين الحاصل في تحقيق بعد الاحتفاظ بالزبون، وقيمة معامل الانحدار هي (٠,٧٢٠) وهذا يشير الى ان تغيير مقداره (١) في قيمة متغير الزخم الاستراتيجي يؤدي الى تغيير مقداره (٠,٧٢٠) في تحقيق بعد الاحتفاظ بالزبون وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير الزخم الاستراتيجي في بعد الاحتفاظ بالزبون).

٣-ما تظهر نتائج الجدول (١١) ان هنالك تأثيرا ايجابيا لمتغير الزخم الاستراتيجي ببعد التوسع اذ كانت قيمة (F) المحسوبة هي(١٦,٠٢٥) ودالة احصائيا بمستوى دلالة (p≤ ٠,٠١) وقيمة معامل التحديد(٠,٣٧٢) اي ان متغير الزخم الاستراتيجي يفسر ما مقداره(٣٧,٢٪) من التباين الحاصل في تحقيق بعد التوسع بالزبون، وقيمة معامل الانحدار هي (٠,٦١٠) وهذا يشير الى ان تغيير مقداره (١) في قيمة متغير الزخم الاستراتيجي يؤدي الى تغيير مقداره (٠,٦١٠) في تحقيق بعد التوسع بالزبون وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير الزخم الاستراتيجي في بعد التوسع بالزبون).

كما يتبين من نتائج الجدول (١١) ان متغير الزخم الاستراتيجي كان له تأثيرا ايجابيا في ابعاد القيمة المستدامة للزبون مجتمعة اذ كانت قيمة (F) المحسوبة هي(١١٣,٩٤٤) ودالة احصائيا بمستوى دلالة (p≤ ٠,٠١) وقيمة معامل التحديد (٠,٨٠٨) اي ان متغير الزخم الاستراتيجي يفسر ما مقداره(٨٠،٨٪) من التباين الحاصل في تحقيق القيمة المستدامة للزبون، وقيمة معامل الانحدار هي (٠,٩٨٥)، وهذا يشير الى ان تغيير مقداره (١) في قيمة الزخم الاستراتيجي يؤدي الى تغيير مقداره (٠,٩٨٥) في القيمة المستدامة للزبون وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير الزخم الاستراتيجي في ابعاد القيمة المستدامة للزبون في مصرف الرافدين في النجف الاشرف)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

خصص هذا المبحث لتناول اهم الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل لها وهي كما يأتي:

اولا:- الاستنتاجات:

١- ان ادارة مصرف الرافدين يتوفر له الطاقة اللازمة التي تدفع عملية التغيير في المصرف المبحوث على طول المدة الزمنية كما ان العاملين يشعرون بقدر كبير من الحماس المرتبط بعمليات التغيير في المصرف المبحوث.

٢- هناك مستوى جيد من الاهتمام من قبل ادارة مصرف الرافدين اتجاه مقدمي الخدمة المصرفية والذي ينعكس من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية.

٣- هناك رغبة لدى مصرف الرافدين في النجف الاشرف الى الاحتفاظ بزبائنه وتقليل معدل فقدانهم على مدى الحياة من خلال تقديم خدمات مصرفية تتجاوز حاجاتهم وتوقعاتهم وتحقق الرضا التام لهم.

٤- تتباين درجة اعتماد ادارة مصرف الرافدين بتحقيق ابعاد القيمة المستدامة للزبون اذ جاء بعد توسع الزبون اولا ومن ثم الاحتفاظ بالزبون يليه اكتساب بالزبون مما يعكس اهمية هذه الابعاد وفقا لتسلسلها في تحقيق نجاح المصرف المبحوث من وجهة نظر عينة البحث.

٥- كما اظهرت نتائج البحث ضعف الاستراتيجية الترويجية المعتمدة من قبل ادارة مصرف الرافدين وهذا ينعكس في ضعف اكتساب زبائن جدد للمصرف المبحوث.

٦- كما يتبين من نتائج البحث ان ادارة المصرف المبحوث تعاني من الضعف في مجال توجيه الزخم الكافي الذي يرافق عمليات التغيير التي تحصل في المصرف المبحوث.

٧- وكذلك اظهرت نتائج البحث في مصرف الرافدين في النجف الاشرف ان اجراءات العمل المتبعة تتسم بنوع من التعقيد والبطيء في انجاز الطلبات المقدمة من قبل الزبائن بشكل يتطلب ضرورة المراجعة المستمرة لأسلوب العمل المتبع ومحاولة التحديث عليه تبعا للحاجة.

٨- اظهرت نتائج البحث هناك انخفاض بمستوى الدعم المقدم من قبل ادارة المصرف المبحوث للزبائن فيما يتعلق بتقديم الحوافز المادية والمعنوية التي يمكن ان تنعكس ايجابا على رضاهم.

٩- اثبتت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية واثر معنوي بين متغير الزخم الاستراتيجي وابعاد القيمة المستدامة للزبون مجتمعة ومنفردة في مصرف الرافدين في النجف الاشرف.

ثانيا:- التوصيات:

استنادا إلى الاستنتاجات التي توصل إليها البحث الحالي، يتم عرض مجموعة من التوصيات وهي كما يلي:-

١- ضرورة ان تقوم ادارة مصرف الرافدين في النجف الاشرف باعتماد استراتيجية ترويجية متطورة لها القدرة على اكتساب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين.

٢- ضرورة ان تعمل ادارة مصرف الرافدين في النجف الاشرف على وضع دراسة تمكنها من التعرف على آراء الزبائن حول خدماتها المقدمة لتضمن حصولها على التغذية الراجعة التي تساعدها في وضع التصورات المستقبلية حول الخدمات الواجب تقديمها للزبائن.

٣- ضرورة ان تقوم ادارة مصرف الرافدين في النجف الاشرف برفع مستوى الزخم الاستراتيجي من خلال إشاعة الثقافة التي تشجع العاملين لديها على تعلم مسارات العمل الجديدة.

٤- ينبغي على ادارة مصرف الرافدين في النجف الاشرف استخدام الزخم الاستراتيجي بشكل يرافق أي عملية تغيير مستهدفة وذلك لدوره الكبير في تحقيق القيمة المستدامة للزبون.

٥- يتطلب على ادارة مصرف الرافدين في النجف الاشرف ان تقدم لزبائنها الجوائز المادية والمعنوية

وبالشكل الذي يؤثر ايجابيا على رضاهم وبالتالي المحافظة على الزبائن الحاليين واكتساب زبائن جدد.

٦- ان ادارة مصرف الرافدين في النجف الاشرف تحتاج الى ان تتميز أكثر فيما يخص التنوع في تقديم الخدمة المصرفية او توصيلها.

٧- ضرورة قيام ادارة مصرف الرافدين في النجف الاشرف بإجراءات الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن بشكل يتميز بالبساطة وسرعة الانجاز وبالشكل الذي يسهم بالاحتفاظ بزبائنه وتقليل معدل فقدانهم.

٨- على ادارة مصرف الرافدين في النجف الاشرف العمل على توفير برامج تدريبية مبدعة لمقدمي الخدمة المصرفية لتطوير قدراتهم في اكتساب الزبائن او المحافظة على الزبائن الحاليين.

٩- على ادارة مصرف الرافدين في النجف الاشرف التركيز بشكل متوازن لمكونات القيمة المستدامة للزبون بأبعادها الثلاثة (اكتساب الزبون، الاحتفاظ بالزبون، التوسع بالزبون) لما لها من دور في تحقيق الحصة السوقية الاكبر وبالتالي تحقيق الربحية.

المراجع:

أولا:- المراجع العربية:

١- الربيعاوي، سعدون حمود جثير،(٢٠٠٧)،"امكانية تطبيق نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة(HACCP) ،واثره في قيمة الزبون ،حالة دراسية في مجموعة من شركات الصناعات الغذائية العراقية "،اطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة بغداد ،كلية الادارة والاقتصاد.

٢- السهروردي، هدى محمد سليم، (٢٠٠٦)،" قيمة الزبون استنادا إلى مفهوم تسويق العلاقة وأثره في زيادة قيمة المنظمة: دراسة حالة في الشركة العربية لصناعات المضادات الحيوية ومستلزماتها (اكاي)- ACAI "،رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية- كلية الادارة والاقتصاد.

٣- الشريفي، زينب هادي معيوف ،(٢٠٠٩) ، "اخلاقيات العمل واثرها في تحقيق القيمة المستدامة للزبون "، دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية المحدودة "، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة-كلية الادارة والاقتصاد.

٤- ابو فزع، عاصم رشاد محمد،(٢٠١٥)،(اختبار العلاقة بين جودة الخدمة، رضا الزبون وقيمة الزبون- دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والمصارف التجارية في الأردن)،رسالة ماجستير منشورة، كلية الاعمال- جامعة الشرق الاوسط.

0- نجم ،نجم عبود ،(٢٠٠٨)،"ادارة المعرفة والمفاهيم والاستراتيجيات والعمليات |"،ط٢،مزيدة ومنقحة ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،عمان – الاردن .

٦- سليم، غزوان و هادي، عادل،(٢٠٠٥)،"ادارة علاقات الزبائن اطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة"، www.iasj.net/iasj .

ثانيا:- المراجع الأجنبية:

١- Anderson, J., & Markides, C. (٢٠٠٧)," Strategic innovation at the base of the pyramid",MIT Sloan management review, ٤٩(١), ٨٣.

٢- Amburgey, T. L., & Miner, A. S. (١٩٩٢),"Strategic momentum: The effects of repetitive, positional, and contextual momentum on merger activity", Strategic Management Journal, ١٣(٥), ٣٣٥-٣٤٨.

٣- Balan, Carmen, (٢٠٠٦), "The Measurement Customer Lifetime Value and Customer Equity", Academy of Economic Studies of Bucharest, Faculty of Marketing, Department of Marketing http://anale.steconomice.evonet.ro

٤- Bauer, Hans H. & maik Hammerschmidt & Braehler, Matthias (٢٠٠٣), "The Customer Lifetime Value Concept and its Contribution to Corporate valuation", yearbook of marketing and consumer research, Vol. ١. http://١٢٩,٣,٢٠,٤١.

٥- Beck, N., Brüderl, J., & Woywode, M. (٢٠٠٨)," Momentum or deceleration? Theoretical and methodological reflections on the analysis of organizational change", Academy of Management Journal, ٥١(٣), ٤١٣-٤٣٥.

٦- Cokins, Gary, (٢٠٠٤)," How to Measure and Manage Customer Value and Customer Profitability", A SAS white paper . http://www.sas.com

٧- Carter, Tone. (٢٠٠٣), Customer Advisory Boards A Strategic Tool for Customer Relationship Building, Hawarth Press, INC, U.S.A.

٨- Campbell, J. Y., & Arrowstreet Capital, L. P. (٢٠٠٤)," Understanding momentum", Arrowstreet Capital.

٩- Enquist, B., Edvardsson, B., & Petros S. S., (٢٠٠٧) "Corporate Social Responsibility for Charity or for service Business" Working Paper Kalstat University for Qmodlo. www.ep.liu.se/ecp/٠٢٦/٠٧٨/ecp٠٧٢٦٠٧٨.pdf

١٠- Gupta. S, Hanssens. D, Hardie. B, Kahn. W, Kumar. V, Lin. N and Ravishanker S.(٢٠٠٦), "Modeling Customer Lifetime Value", Journal of Service Research, Vol. ٩, No.٢.

١١- Jansen, K. J. (٢٠٠٤),"From persistence to pursuit: A longitudinal examination of momentum during the early stages of strategic change", Organization Science, ١٥(٣), ٢٧٦-٢٩٤.

١٢- Jobber, David, (١٩٩٨),"Principles and Practice of Marketing", ٢nd ed, McGraw Hill publishing company,Uk.

١٣- Kamakura,Wagner &Garl F.Mela & Asim Ansari & Anand Bodapati &Pete Fader & Raghuram Lyengar &Prased Naik &Scott Neslin & Baohong Sun & Peter Verhoef &Wedel ,Michel& Wilcox,Ron (٢٠٠٤),"Choice Models and Customer Relationship Management", http://faculty.darden.virginia.edu

١٤- Kotler, P., Armstrong ,(٢٠٠٨), "Principles of Marketing",١٢thEdition.Upper Saddle River:Pearson Education Inc.

١٥- Mago, S. D., Sheremeta, R. M., & Yates, A. (٢٠١٣)," Best-of-three contest experiments: Strategic versus psychological momentum", International Journal of Industrial Organization, ٣١(٣), ٢٨٧-٢٩٦.

١٦- Marten , J , (٢٠٠٥) " Knowledge Management – The Air Force Way Ahead " Bowie State University Maryland in Europe.

١٧- Miller, D., & Friesen, P. H. (١٩٨٢),"Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum", Strategic management journal, ٣(١), ١-٥.

١٨- Maljers, F., Baden-Fuller, C., & Van Den Bosch, F. (١٩٩٦)," Maintaining strategic momentum: The CEO's agenda", European Management Journal, ١٤(٦), ٥٥٥-٥٦١.

١٩- Panda,Tapan K .(٢٠٠٣),"Creating Customer Lifetime Value Through Effective CRM in Financial Services Industry",Journal of Service Research,Vol.٢,No.٢. http://dspace.iimk.ac.in

٢٠- Pangarkar, N. (٢٠٠٠)," What drives merger behavior of firms? Strategic momentum versus bandwagons", International Journal of Organization Theory & Behavior, ٣(١/٢), ٣٧-٧٢.

٢١- Payne,Adrian (٢٠٠١),"The Value Creation Process in Customer Relationship Management ",Cranfield School of Management ,Cranfield University ,uk. http://logmgt.nkmu.edu.tw

٢٢- Rodriguez, J. C., & Sbuelz, A. (٢٠٠٦),"Understanding and exploiting momentum in stock returns" Advances in corporate finance and asset pricing, ٤٨٥.

٢٣- Subadar Agathee, U. (٢٠١٢)," Momentum strategies on the stock exchange of Mauritius", African Journal of Economic and Management Studies, ٣(٢), ٢٢٧-٢٣٩

٢٤- Swanepoel, Stefan & Branton, Janet (٢٠٠٤)," Real Estate confronts Customer Acquisition", Published by Realsure,inc. http://www.realestate.com

٢٥- Turner, S. F., Mitchell, W., & Bettis, R. A. (٢٠١٣)," Strategic momentum: How experience shapes temporal consistency of ongoing innovation", Journal of Management, ٣٩(٧), ١٨٥٥-١٨٩٠.

٢٦- Wilson, Ch. (١٩٩٨), Profitable Customers: How to Identify, Develop and Retain Them, Second Edition, Kogan Page Limited, London. www.susmg.com

٢٧- Wu, H., Ma, C., & Yue, S. (٢٠١٧)," Momentum in strategic asset allocation:, International Review of Economics & Finance, ٤٧, ١١٥-١٢٧.

٢٨- Yang, L. (٢٠١٥)," Empirical study on the relationship between entrepreneurial cognitions and strategic change momentum: the moderating effect of organizational knowledge structures", Management Decision, ٥٣(٥), ٩٥٧-٩٨٣.

٢٩- Yunjie,Xu & Shin,Cai (٢٠٠٣),"A Conceptual Model of Customer Value in E-commerce",. http://is٢.lse.ac.uk

٣٠- Yeon Kim,Su,Tae Soo Jung , Ho Sun,Eui& Seok Hwang, Hyun (٢٠٠٥),"Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value: Acase study Expert system with Application .http://www.elsevier.com

ملحق رقم (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

م /أنموذج استبانة بحث

جامعة الفرات الاوسط التقنية

الكلية التقنية الادارية / كوفة

قسم تقنيات ادارة الاعمال

السيد/ة.....

تحية طيبة ....

بين ايدكم استبانة حول البحث الموسوم (دور الزخم الاستراتيجي في تحقيق القيمة المستدامة للزبون- دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين في النجف الاشرف) ويتوقف نجاح البحث على مدى تعاونكم في الاجابة بدقة وموضوعية عن فقرات هذه الاستبانة، وقد تم اختياركم للإجابة عن العبارات الواردة فيها، لذا نرجو منكم متفضلين باختيار الاجابة التي ترونها مناسبة، لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سيتم التوصل إليها، علما ان البيانات المدونة ستستخدم لأغراض البحث وسيتم التعامل مع اجابتكم بسرية تامة.

ولكم خالص الشكر والتقدير...

الباحثون

م. اميرة هاتف حداوي

م.م. منذر عباس شعلان

م.م. جاسم علي حسن

انموذج الاستبانة

الجزء الاول: البيانات الشخصية

وضع إشارة (√) أمام الاختيار المناسب:-

اولا:- النوع

١- ( ) ذكر

٢- ( ) انثى

ثانيا:- مدة الخدمة في الوظيفة الحالية:

١- ( ) أقل من ٥ سنوات

٢- ( ) من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات.

٣- ( ) ١٠ سنوات فاكثر.

ثالثا:- المؤهل التعليمي:

١- ( ) دراسات عليا

٢- ( ) بكالوريوس

٣- ( ) دبلوم فأقل

رابعا:- المستوى الوظيفي:

١- ( ) ادارة دنيا

٢- ( ) ادارة عليا

٣- ( ) ادارة وسطى

الجزء الثاني:- محاور الدراسة

المحور الاول:- القيمة المستدامة للزبون

أولا: اكتساب الزبون

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
		٥	٤	٣	٢	١
١	يعتمد المصرف استراتيجية ترويجية متطورة لها القدرة على اكتساب زبائن جدد					
٢	يتميز المصرف بتقديم مجموعة من الخيارات لزبائنه في حصولهم على خدماته المصرفية					
٣	تتميز الخدمات المقدمة من قبل المصرف بالجودة والنوعية وبالشكل الذي يستحوذ على ثقة الزبائن المتعاملين معه					
٤	يوفر المصرف لمقدمي الخدمة المصرفية برامج تدريبية مبدعة لتطوير قدراتهم في اكتساب الزبائن					
٥	إجراءات الخدمة المصرفية المقدمة تتميز بالبساطة وسرعة الانجاز					

ثانيا: المحافظة على الزبون						
٦	يسعى المصرف الى الاحتفاظ بزبائنه وتقليل معدل فقدانهم					
٧	من المزايا التي يتمتع بها المصرف هو السرعة في تقديم الخدمة المصرفية او توصيلها					
٨	يسعى المصرف الى الاحتفاظ بزبائنه على مدى الحياة من خلال تقديم خدمات تتجاوز توقعاتهم					
٩	تتميز الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصرف بالتنوع وبفائدة اقل					
١٠	يهدف المصرف الى تقديم خدماته المصرفية بسعر مناسب وانعدام المخاطرة					
ثالثا: التوسع بالزبون						
١١	يقدم المصرف جوائز مادية ومعنوية ليؤثر ايجابيا على زبائنه					
١٢	يهتم المصرف بمقدمي الخدمة المصرفية من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية					
١٣	يسعى المصرف الى اقامة فروع مصرفية متعددة لتنوع خدماته المقدمة					
١٤	يسعى المصرف الى وضع اليات حديثة لتبسيط اجراءات الخدمة المصرفية المقدمة					

١٥	تعمل ادارة المصرف على وضع دراسة خاصة بآراء الزبائن حول خدماتها المقدمة					

المحور الثاني:- الزخم الاستراتيجي

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
		٥	٤	٣	٢	١
١٦	اشعر بقدر كبير من الحماس المرتبط بعمليات التغيير في المصرف					
١٧	تتوفر لدى المصرف الطاقة اللازمة لأحداث عمليات التغيير					
١٨	تتوفر الطاقة اللازمة التي تدفع عملية التغيير في المصرف على طول المدة الزمنية المناسبة					
١٩	احداث التغيير في اداء المصرف عادتا ما يرافقه قليلا من الزخم					
٢٠	تفتقر ادارة المصرف الى اشاعة الثقافة التي تشجع على تعلم مسار العمل الجديد					
٢١	هناك طاقة قوية جدا تدفع عمليات التغيير في المصرف على طول الزمن					