

## إسهام رأس المال الزبوني في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات الإنترنت في محافظة نينوى العراقية

أ. أحمد يوسف فتحي

مدرس مساعد

د. علاء عبد السلام يحيى

أستاذ مساعد

قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل - العراق

### الملخص

يهدف البحث إلى إبراز مدى الإسهام الذي يمارسه رأس المال الزبوني بوصفه أحد المكونات الرئيسة لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، وعالج البحث مشكلة ضعف الاهتمام برأس المال الزبوني في شركات الإنترنت، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضياته وتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات الميدانية وأهمها: كشفت نتائج البحث عن اهتمام الشركات برأس المال الزبائني وأهمها ما يتعلق بحاجات ورغبات الزبائن المستقبلية، ومدى رضاهم وولائهم للشركات، وتقديم مجموعة من المقترحات للمنظمات المبحوثة وأهمها: إيلاء الشركات المبحوثة اهتماماً كبيراً لتعزيز رضا زبائنها وكسب ولائهم من خلال تقديمها خدمات تتسم بالجودة المناسبة وبما يتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن المتجددة للاسترشاد بها في محاولاتها لاكتساب الميزة التنافسية في السوق.  
الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، شركات الإنترنت العراقية، رأس المال الزبوني، الميزة التنافسية.

### المقدمة

ساهمت التحولات الاقتصادية العالمية في زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، إذ تتنافس فيما بينها على الأسواق والفرص والزبائن. ومن ثم أصبحت التنافسية الوسيلة الأساسية لكي تجد المنظمة مكاناً لها في السوق، ولذلك أصبح بناء قدرة تنافسية من خلال تنمية المزايا النسبية وتحويلها إلى مزايا تنافسية هو سبيل المنظمة للبقاء والنجاح في إطار إرضاء الزبائن، وقد كان لتلك الأحداث والتغيرات العالمية المتلاحقة تأثيراتها الواضحة على التسويق، إذ غيرت من مفهومه عبر الحقب الزمنية المختلفة ليصل إلى ما وصل إليه الآن. فضلاً عن التأثيرات التي تمارسها الأنشطة التسويقية على إستراتيجيات المنظمة وقدرتها على البقاء والنمو. ويختلف مستوى هذا الأثر باختلاف الفلسفة التي تعتنقها المنظمة. وأصبحت المنظمة في عالم اليوم موجهة بالسوق والذي غير من طبيعة قراراتها الاستراتيجية. إضافة إلى ذلك، فإن بروز دور التسويق ومكانته في التخطيط الإستراتيجي يقتضي بناء قيمة للزبائن واستخلاصها منهم باعتبارهم أساس القوة التنافسية للمنظمة. وقد ارتبط ذلك بتحول النظرة إلى التسويق، إذ بات ينظر إليه على أنه أداة لتلبية احتياجات الزبون والوصول إلى الميزة التنافسية في الأسواق المستهدفة. ويتم ذلك من خلال دوره الاستراتيجي والتكتيكي. ويعتبر أحد المرتكزات المهمة لامتلاك القدرات في التميز واستدامة المزايا التنافسية هو تبني رأس المال الزبوني كمدخل حديث يرجى من خلاله جذب الزبائن والمحافظة عليهم من خلال خلق قيمة لهم أفضل مما يحققه المنافسون.

### الإطار النظري ومراجعة الأدبيات السابقة

#### رأس المال الزبوني

#### 1- المفهوم

إن رأس المال الزبوني يشكل أحد المكونات الرئيسة لرأس المال الفكري، فهو يعمل على تحويله في صورة علاقات وأداء منظمي، إذ يتضمن العلاقات مع الزبائن والمجهزين ممن يملكون المعرفة ويطلق عليه رأس المال الخارجي كونه

\* تم استلام البحث في ديسمبر 2017، وقبل للنشر في أبريل 2018، وتم نشره في سبتمبر 2020.

يعكس علاقات المنظمة وتفاعلاتها مع العالم الخارجي وعلاقات التنظيم الخارجية وشبكات المعلومات لذلك فإنه يمثل كل العلاقات التي تكون خارج حدود المنظمة، وإن رأس المال الزبائي يهتم بكسب رضا الزبائن وتعميق ولائهم للمنظمة وتعظيم منتجها (2: 2001: Johansen et.al.) كما أشار (1: 2000: Manasco) إلى رأس المال الزبوني على أنه مدى قوة علاقات المنظمة مع الزبائن. وهناك من يرى أن رأس المال الزبوني هو ناتج عن تفاعل العلاقات بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ويولد هذا التفاعل طرق ووسائل تنشأ من خلالها العلاقات مع الزبائن (سلمان، 2005: 105)، وينظر (صالح، 2009: 14) إلى رأس المال الزبوني بوصفه أحد المكونات الأساسية لرأس المال الفكري إذ أنه يبرزه ويحوّله في صورة قيمة سوقية وأداء منظمي وهناك عدة مؤشرات لقياس ذلك الأداء منها القدرات التسويقية، الحصة السوقية، ولاء الزبون، ويضيف أيضا أن المنظمة لا تستطيع أن تملك الزبائن، لكنها تحقق قيمة تضاف إليها كرأس مال زبوني من خلال علاقتها بهؤلاء الزبائن، والقدرة على كسب زبائن جدد، والقدرة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وحجم الحصة السوقية قياسا بالمنافسين ومعدلات النمو السوقي ومعدلات الصناعة. أما (254-253: 2005: Chang & Tseng) فقد أشار إلى أن رأس المال الزبوني هو القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم وما بنته المنظمة من علاقات متميزة معهم، وأن هذه العلاقات بين المنظمة وزبائنها تعد ذات أهمية كبيرة للأسباب الآتية:

أ- أن الزبائن هم الذين يدفعون ثمن منتج المنظمة وبذلك فإن مهمة المنظمة الأولى هي بناء علاقات متميزة مع الزبائن وترسيخها بركائز قوية.

ب- أن الولاء الذي تكتسبه المنظمة بالعلاقات الجيدة مع زبائنها يحقق لها زيادة في العائد، إذ أشارت عدة دراسات إلى أن معاودة الزبون على شراء منتجات المنظمة بنسبة 5% يزيد من أرباحها بنسبة لا تقل عن 25%.

كما ذكر (143: 2010: Bermejo & Monroy) إن مفهوم رأس المال الزبوني يربط بين المنظور التسويقي والمنظور المالي، وذلك من خلال الآليات والأدوات التسويقية التي تعمل على تعزيز رأس المال الزبوني وانعكاس ذلك على ربحية المنظمة بكسب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين وذلك يضمن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما أوضح (55: 2004: Burad & Tumdo) إن قدرة العاملين على الارتباط بالآخرين، فضلا عن قدرتهم على الولوع إلى شبكة الاتصالات والعلاقات، وإحداث التعاون داخل وخارج المنظمة ذلك يعني رأس المال الزبوني.

## 2- أهمية رأس المال الزبوني

يعد رأس المال الزبوني من أثمان الأصول غير الملموسة في المنظمة ولذلك تسعى المنظمات إلى رفع قيمته بما يسهم في كفاءة عمليات المنظمة وفعاليتها واستمراريتها ويعظم ربحيتها إن كانت تهدف إلى الربح، وتحقق المنظمة مزايا عديدة من خلال استثمارها لرأس المال الزبوني ومنها: (33: 2008: Zerenler et.al.)

- إن رأس المال الزبوني يُعد ميزة تنافسية للمنظمة في ظل أسواق كثيفة المنافسة، إذ يساعدها على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما وتجنب الحروب السعرية.
- من بين كل مكونات رأس المال الفكري فإن لرأس المال الزبوني القيمة الأعلى.
- يمكن عد رأس المال الزبوني حلقة تجمع مكونات رأس المال الفكري فيما بينها من جهة وبين أصحاب المصالح من جهة أخرى ولهذه الحلقة تأثير إيجابي على هيكلته (617: 2007: Martinez).
- إن رأس المال الزبوني يمكن المنظمة من تحقيق ولاء الزبائن، وذلك من خلال فهم حاجاتهم وتحقيقها بانسجام (1470: 2003: Navarro & Moya).

## 3- مكونات رأس المال الزبوني

يعد رأس المال رأس المال الزبوني أحد مكونات رأس المال الفكري ويشير إلى القيمة المتضمنة من علاقات المنظمة مع زبائنها ورضاهم وولائهم لها، ويسمى أيضا رأس المال العلاقتي أو رأس المال الخارجي، وقد قدم الباحثون مكونات رأس المال رأس المال الزبوني كل وفق رؤيته وهم يتشابهون في تناولهم لبعض الأبعاد ويختلفون في أخرى. وبالاعتماد على ما ورد بجدول (1) نرى إن هناك تفاوت في عدد هذه المكونات وفقًا لتوجهات الباحثين فمنهم من ركز على مكونين اثنين فقط ومنهم من ركز على أكثر من ذلك، وان اغلب المكونات الواردة في الجدول تنصب حول مكونين رئيسيين هما (علاقات

**الجدول (1)**  
**مكونات رأس المال الزبوني وفقاً لوجهات نظر بعض الباحثين**

المكونات	السنة	الباحث	الترتيب
امتيازات المنظمة - علاقات الزبائن - رضا الزبائن - نسبة الاحتفاظ والارتداد للزبائن.	2001	Mouritsen et.al.	1
علاقات الزبائن - رضا الزبائن - علاقات أصحاب الأسهم والشركاء الاستراتيجيين.	2003	Tsan & Chang	2
قنوات التوزيع - العلاقات التجارية - منح التراخيص - علاقات الزبائن.	2004	Yu et al.	3
علاقات الزبائن - تخصيص الموارد - رضا الزبائن - التعاون داخل المنظمة وخارجها.	2004	Burud & Tumdo	4
علاقات الزبائن - علاقات المجهزين - علاقات الموردین	2005	Rothbery & Erickson	5
المكانة الذهنية - رضا الزبائن - علاقات الزبائن.	2007	Kok	6
علاقات الزبائن - رضا الزبائن	2008	Zerenler& et.al.	7

الزبائن، ورضا الزبائن) وبناءً على ذلك سوف يتم اعتماد هذين المكونين في البحث الحالي بوصفهم يتوافقان مع الميدان المبحوث.

**أ- علاقات الزبائن**

إن علاقات الزبائن لم تعد مفهوماً قديماً يعبر عنه بلغة جديدة (Palmer, 2001: 79) فبعد أن أدركت منظمات الأعمال المتواجدة في أسواق ذات منافسة شديدة إن عملية جذب زبائن جدد من منافسها أكثر تكلفة من عملية المحافظة على الزبائن

الحاليين الذين يمثلون أساس مفهوم علاقات الزبائن (Mirza Mohammad & Fard, 2012: 55) ومن هنا تحولت معظم المنظمات من التسويق التقليدي المرتكز على بيع المنتجات إلى مفهوم علاقات الزبائن الذي يركز على العلاقات طويلة الأمد المستمرة والمربحة مع الزبون، وذلك بإنتاج وتسويق المنتجات التي تنسجم ومتطلباته وتوقعاته مستهدفة تحقيق رضاه عبر الاحتفاظ به وتعزيز ولائه على الدوام (كوتلر وأمسترونج، 2009: 497).

إن مفهوم علاقات الزبائن عادة تؤخذ من وجهتي نظر هما: (Bermejo & Monroy, 2010: 145)

وجهة نظر استراتيجية، وتعني فلسفة أداء الأعمال الذي يضع علاقة البائع والمشتري في مركز التفكير الاستراتيجي. أما وجهة النظر الأخرى، فهي وجهة النظر العملياتية ويقصد بها عملية منظمة لإدارة بداية العلاقة مع الزبائن وصيانة تلك العلاقة عبر كل نقاط الاتصال مع الزبائن لكي يتم زيادة قيمة تلك العلاقة. وقد طور (Sin et.al., 2006: 409) مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس علاقات الزبائن ومنها:

أولاً - الثقة: وتمتاز بالحركية أي أنها ليست ثابتة حيث يتغير مستوى الثقة من وقت لآخر، وتُعد الثقة عاملاً مهماً في جميع التعاملات بما فيها التعامل مع المنظمة، لأنها تؤثر على مواقف الزبائن تجاه المنظمة (Hung & Kwon, 2009: 557) وقد عُرفت الثقة بأنها الرغبة في اعتماد شريك التبادل الذي تثق به المنظمة ويمكن ترسيخ الثقة مع الزبائن عن طريق: (Damm & Monroy, 2011: 264)

- شعور الزبائن بأن المنظمة تهتم بهم.
- الثقة بقدرة المنظمة على وفائها باحتياجات الزبائن.
- مصداقية المنظمة في التعامل مع الزبائن.

ثانياً - الروابط: ويُقصد بها اتفاق المنظمة والزبون على شيء معين. وهذه الروابط العلائقية ما بين المنظمة والزبون تؤدي إلى استدامة العلاقة بينهما مما يؤدي إلى التزام أكبر بينهما (Sin et al., 2006: 40).

وان المنظمات يمكن إن تتبنى العلاقات مع الزبائن من خلال ثلاثة روابط وهي: (Wang et al., 2006: 3)

- روابط مالية: الجوائز المالية التي تقدمها المنظمة للزبائن كخصم السعر.
- روابط اجتماعية: درجة الرابط بين مقدم الخدمة والزبون سوية بعلاقات شخصية.
- روابط هيكلية: الروابط التي تتعلق بالعلاقات الرسمية، وذلك من خلال قواعد وسياسات وإجراءات تعزز العلاقات الرسمية بين مقدم الخدمة والزبون.

## ب- رضا الزبائن

يعد رضا الزبائن من أكثر العوامل أهمية لنجاح المنظمات في الوقت الحاضر، إذ تواجه هذه المنظمات منافسة قوية في السوق، لذا أصبح لزاماً عليها الاهتمام بمسألة رضا زبائنها عنها وولائهم لعلامتها التجارية والذي يمنحها مبرراً قوياً لنجاحها وتفوقها على الآخرين. وقد عرف (Kotler, 2003: 40) رضا الزبائن بأنه شعور الزبون بالسرور أو بخيبة الأمل ناتج عن مقارنة أداء المنتج أو إيرادته مع توقعات الزبون عنه، كما عرفت معايير ISO 9000 لسنة 2000 رضا الزبائن بأنه (رأي الزبون حول درجة تلبية حاجاته وتوقعاته من خلال أداء المنتجات والخدمات المستلمة)

أما فيما يخص قياس رضا الزبائن فقد عرفت المؤسسة الأمريكية للتنمية قياس رضا الزبائن بأنه الجهود المنهجية التي تقوم بها المنظمة للوقوف على مدى رضا زبائنها عما تقدمه لهم من خدمات وبرامج بهدف إجراء التعديلات المنظمة والبرمجية اللازمة بحيث تصبح أكثر استجابة لاحتياجات وتطلعات الزبائن.

كما ذكر (Boone & Kurtz, 2004: 173) إن هناك ثلاث مراحل لإيجاد رضا الزبائن وهي:

- فهم حاجات الزبون: يتوجب على المسوقين إن يكونوا على اتصال دائم بالزبائن الحاليين / المحتملين لمعرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهؤلاء الزبائن.
- التنفيذية المرتدة للزبون: وهي الطرق والأساليب التي يستخدمها المسوقون لتعقب آراء الزبائن عن المنظمة لمعرفة مدى تلبيةها لتوقعاتهم.
- القياس المستمر: تتمثل هذه الخطوة بقيام المنظمة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضا الزبون لنظام (CSM) (Customer Satisfaction Matrices) الذي يقدم إجراءات لتتبع رضا الزبون طوال الوقت بدلاً من معرفة تحسين أداء المنظمة في وقت معين.

كما إن رسم استراتيجيات المنظمة وتقييم أدائها يعتمد على تحقيق رضا الزبون من خلال: (نسيمه، 2011: 91).

- مهمة المنظمة هي خلق واكتشاف الزبون والمحافظة عليه من خلال كسب ولائه.
- جذب والمحافظة على علاقات الزبائن بالمنظمة، وتوطيدها من خلال تحقيق رضاهم.
- مهمة التسويق هي تحديد النقص في إشباع حاجات الزبون والسعي لإشباعها بطريقة تحقق رضاه.
- الرضا الحقيقي للزبون يتأثر بمدى جودة أداء الإدارات.
- التسويق يحتاج لممارسة التأثير والرقابة على الإدارات لضمان تحقيق الرضا.

## الميزة التنافسية

## 1- مفهوم الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية هدفاً تسعى المنظمات من خلاله إلى تحقيق التفوق على المنظمات المنافسة العاملة في نفس القطاع، فنشوء هذا المفهوم وهيمنته على التوجهات الاستراتيجية دفع بعض الباحثين إلى تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها إدارة الميزة التنافسية فهي عملية تحديد وتطوير واستخدام الميزة بشكل واضح وملاموس بحيث يمكن تطبيقها والحفاظ عليها (Kuncoro & Suriani, 2017).

كما يعرفها (Harvy) بأنها المصدر الذي يعزز وضع الشركة في السوق بما يحقق لها الأرباح الاحتكارية من خلال امتيازها على منافسيها في المحاور الآتية: (Sin et al, 2016: 436) (Harvy, 1998: 7)

- تمايز المنتجات التي تنتجها الشركة عن منتجات المنافسين.
- التركيز على قطاعات متخصصة معينة في السوق.
- التركيز على الإنتاج أو على القنوات التوزيعية.
- استخدام سياسات محددة للسعر والكلفة.

وتعرف الميزة التنافسية بأنها خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة لصعوبة محاكاتها أو تحقيق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات وخدمات للزبائن (Nurul & Sarminah, 2016: 258). وعليه فإن الميزة التنافسية هي مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده (المصاروة، 2016: 281).

## 2- الاستراتيجيات التنافسية

إن سعي المنظمة لإحراز الميزة التنافسية مرهون بامتلاكها للوسائل والسبل التي تمكنها من الوصول إلى ذلك الهدف، وهذا ما يطلق عليه في الأدبيات الإدارية بالاستراتيجيات التنافسية ولعل من أكثرها شيوعاً هي الاستراتيجيات التنافسية العامة المنسوبة إلى (Porter, 1980) والذي يرى بأن الاستراتيجية التنافسية تستند إلى الأنشطة الفريدة والمختلفة وتتعلق بالمركز النسبي للمنظمة في مجال الصناعة التي تنتمي إليها، وإن ذلك المركز هو الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة وذلك المستوى من الأداء ينبع من امتلاك المنظمة للميزة التنافسية، ومن خلال هذا التفاعل يرى (Porter) أن أمام المنظمة ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التنافسية هي قيادة الكلفة الشاملة، والتمايز والتركيز المستند أما إلى الكلفة أو التمايز.

وكل هذه الاستراتيجيات يمكن أن تحقق لها ميزة تنافسية، والشكل التالي يوضح ذلك: (القطب، 2002: 60)

النطاق	قيادة الكلفة	التمايز
التنافسي	التركيز المستند إلى الكلفة	التركيز المستند إلى التمايز

### الميزة التنافسية

#### الشكل (1) الاستراتيجيات التنافسية العامة

وفيما يلي توضيح لتلك الاستراتيجيات التنافسية (جعفر وعلي، 2016: 397)

#### أ- استراتيجية قيادة الكلفة

تعد استراتيجية الكلفة المنخفضة مدخل تنافسي قوي في الأسواق التي يتمايز مشتريها بحساسيتهم نحو الأسعار، فمن خلال تخفيض الكلف في كل مجال من مجالات الأنشطة مع المحافظة على مستوى مقبول من النوعية، تستطيع المنظمة إن تبيع منتجاتها أو خدماتها بأسعار رائدة في السوق (Thompson & Strickland, 1999: 103).

كما تعني هذه الاستراتيجية محاولة انفراد المنظمة بتقديم منتجات ذات كلف منخفضة مقارنة مع منتجات المنافسين، إن الافتراض الأساسي الذي تقوم عليه هذه الاستراتيجية هو كسب ميزة الكلفة على المنافسين والتي يمكن من خلالها كسب حصة سوقية كبيرة نسبياً وتصاميم سهلة التصنيع والصيانة، مع مدى واسع من المنتجات من أجل توزيع الكلف، فضلاً عن استثمارات رأسمالية كبيرة جداً وخاصة في بداية التأسيس، فضلاً عن أسعار تنافسية ابتدائية مع تحمل خسائر أولية لغرض بناء الحصة السوقية (Porter, 1980: 91)، وتستطيع المنظمة إن تحقق ميزة الكلفة المنخفضة باستخدام تقنية المعلومات من خلال عدة أساليب وكالاتي:

- التنسيق بين الأقسام: لقد مكنت تقنية المعلومات من زيادة قدرة التنسيق بين أقسام المنظمة وبين المنظمات مع بعضها البعض مما قلل من كلف المقابلات الشخصية والتي قد تتطلب انتقال الأفراد من منظمة إلى أخرى، فضلاً عن اختصار الوقت المستغرق لإنجاز ذلك، إذ مكنت الشبكات المحلية والعالمية من ربط الحواسيب التابعة للشركات مع بعضها البعض (Daft, 2010: 246-247).
- تبسيط الإجراءات: إن لجوء المنظمة لتطبيق تقنية المعلومات يساهم في خفض الكلف المتعلقة بالإجراءات الإدارية الروتينية والمعاملات وتخفيض التكاليف الكلية للإعمال الورقية والمراسلات البريدية.
- تقليل المخزون: يُعد المخزون من المواد الأولية، ونصف المصنعة، وتامة الصنع لأية منظمة صناعية من



الموجودات التي تتكبد المنشأة من جراء الاحتفاظ بها كلفة عالية، والتي تتمثل بكلف إيجار المخازن أو اندثارها في حالة تملكها، فضلاً عن تعطيل مبالغ مالية كبيرة لا تدر عائداً لها، عليه بفضل استخدام تقنية المعلومات تمكنت المنظمات من الاتصال بالمجهزين بوسائل أكثر سهولة وسرعة والذين سيقومون بدورهم بتزويد المنظمة بالموارد المطلوبة خلال فترة زمنية قصيرة.

- تقليل الاعتماد على الأيدي العاملة: يُعد المورد البشري أحد أهم عوامل الإنتاج لأية منظمة، وتتكبد المنظمات تكاليف عالية تتمثل في الرواتب والأجور والمنافع الأخرى التي تقدمها المنظمة للعاملين، إلا أن توظيف تقنية المعلومات يؤدي إلى التأثير على الهيكل التنظيمي، فالتغيرات التي يحدثها استخدام هذه التقنيات في المهام والمنظمات على مستوى الأفراد والوحدات الإدارية، تنعكس في تغير طبيعة بعض الوظائف مما يستلزم إعادة هيكلة وإجراء التعديلات المناسبة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، والذي غالباً ما ينتج عنه دمج وإلغاء بعض الوظائف والأقسام والوحدات الأمر الذي يؤدي إلى التخلي عن أعداد كبيرة من القوى العاملة، ولعل من أوضح التطبيقات على ذلك هو استخدام السيطرة الحاسوبية على المكائن من خلال نظام التصنيع المتكامل بالحاسوب (CIM) وكل من نظامي الـ (CAD) و (CAM) والتي أدت إلى تقليص الاعتماد على الأيدي العاملة بشكل كبير جداً (اليوزبكي، 2005: 11).
- تقليص الحجم (الترشيق) وإعادة التنظيم: إذ تدل التقديرات في الدول الصناعية إن نتيجة استخدام هذه التقنية أمكن تخفيض حجم الجهاز الإداري بنسبة تتراوح بين 30-40% والذي انعكس بدوره على تقليل التكاليف الإدارية (Ejrami et al., 2016: 24).

#### ب- استراتيجية التمايز

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس تقديم المنظمة لمنتجات متميزة وفريدة، وتأخذ طرائق تحقيق هذه الاستراتيجية أشكالاً متعددة كتصميم تمايز أو علامة تجارية متميزة أو أبعاداً أخرى، إذ تعتمد المنظمات إلى تمييز نفسها باستخدام عدة أبعاد في مرة واحدة وفي أن واحد (Porter, 1980: 37).

وتعرف هذه الاستراتيجية بأنها عملية تخطيط النشاط لتحقيق تمايز في مخرجاته قياساً للبدائل المطروحة في السوق مما يحقق انفراد مخرجاته بمواصفات فريدة ترتقي على بدائلها (جعفر وعلي، 2016: 397)

إن الافتراض المهم الكامن وراء استراتيجية التمايز، هو رغبة الزبائن بدفع أسعار أعلى لمنتجات تختلف في خصائصها وميزاتها عن المنتجات المماثلة، إن القيمة العالية لهذه المنتجات يتم إيجادها من خلال الجودة العالية للمنتج أو بسبب تقنياته العالية أو جاذبيته أو تقديمه بصورة مميزة، إن استراتيجية التنافس تبني الميزة التنافسية عن طريق جعل الزبائن أقل ميلاً للبحث عن منتجات بديلة أخرى عند إشباع متطلباتهم (Pitts, 1996: 94).

#### ج- استراتيجية التركيز:

تقوم الفكرة الأساسية لهذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، ومن ثم استخدام مداخل تحقيق الميزة التنافسية سواء المستندة إلى الكلفة أم تلك التي تستهدف التمايز وتركيز العمل فيها على ذلك القطاع، والعمل على إشباع حاجات ورغبات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. ويتوقف نجاح استراتيجية التركيز بشكل خاص على مدى ملائمة القطاع الذي تستهدف المنظمة التنافس خلاله مع قدرتها على التركيز في ذلك الجزء باتجاه استبعاد المنافسين الآخرين والمحتملين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة (القطب، 2002: 63).

إن استراتيجية التركيز المستندة على الكلفة المنخفضة أو التمايز تكون ملائمة للمنظمة في ظل توفر مجموعة من الشروط منها: (اليوزبكي، 2001: 45)

- أن يكون القطاع السوقي المستهدف كبيراً بالدرجة التي يمكن إن يحقق من خلالها الربح.
- أن تكون هناك احتمالية نمو مرتفعة للقطاع السوقي المستهدف.

- أن يكون لدى المنظمة الموارد اللازمة للعمل في ذلك القطاع بصورة فاعلة.
- أن تكون المنظمة قادرة للدفاع عن نفسها أمام المنافسين من خلال المحافظة على سمعتها وعلامتها التجارية أمام زبائنها.

أما المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الاستراتيجية، فإنها تتمثل في احتمالية إيجاد المنافسين لطرق فعالة تستخدم في التركيز على خدمة القطاع السوقي المستهدف، كما قد يتوجه مستهلكي ذلك القطاع نحو السوق الأوسع خاصة وأن الأذواق والتوجهات تتغير بمرور الزمن (Thompson & Strickland, 1999: 155).

### مشكلة البحث

بات من الممكن في ضوء معطيات عمل المنظمات الخدمية في القرن الحادي والعشرين القول بأن غالبيتها تدرك أهمية الزبون بوصفه الركيزة الرئيسة لنجاح المنظمات من خلال تحقيق رضاه وكسب ولائه، إذ تعاني تلك المنظمات من ضعف الاهتمام برأس مالها الزبوني، والذي يُعد عنصراً رئيساً من عناصر رأس مالها الفكري، فضلاً عن عدم توظيف رأس المال الزبوني في تبني إستراتيجيات تنافسية مناسبة تسهم في إحداث تكيف المنظمات مع البيئة التنافسية في السوق.

وبموجب ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث في إطار التساؤلات البحثية الآتية:

- 1- كيف تسعى المنظمات المبحوثة من خلال أنشطتها التسويقية إلى امتلاك رأس مال زبوني؟
- 2- كيف يؤدي رأس المال الزبوني إلى تدعيم نشاطات المنظمة من خلال تبني استراتيجيات تنافسية فاعلة تمكّنها من كسب الميزة التنافسية؟
- 3- ما طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين بُعدي البحث؟

### أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على واقع رأس المال الزبوني في المنظمات عينة البحث.
- 2- التعرف على مدى استفادة المنظمات من رأس المال الزبوني في بناء استراتيجيات تنافسية فاعلة تقود إلى تحقيق الأهداف المنظمة الموضوعية.
- 3- الوقوف على الاستراتيجيات التنافسية المتبناة من قبل المنظمات المبحوثة.
- 4- التعرف على تأثير رأس المال الزبوني في الاستراتيجيات التنافسية بأنواعها (الكلفة الأدنى، والتمايز، والتركيز).

### فروض البحث

استناداً إلى متضمنات مشكلة البحث، تم صياغة الفرضيات الآتية:

#### الفرضية الرئيسة الأولى

هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين رأس المال الزبوني والاستراتيجيات التنافسية بأنواعها (الكلفة الأدنى، والتمايز، والتركيز).

#### الفرضية الرئيسة الثانية

يؤثر رأس المال الزبوني في الاستراتيجيات التنافسية بأنواعها (الكلفة الأدنى، والتمايز، والتركيز) تأثيراً معنوياً.

### تصميم الدراسة

بغية الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، والتحقق من صحة فرضياته، فقد اعتمد في بناء إطاره النظري على المعلومات المتوافرة في الكتب والمجلات العلمية الرصينة وما تزخر به شبكة الإنترنت عبر المواقع

العلمية المتخصصة. فيما تم الاعتماد في الجانب العملي على قائمة الاستبيان وكما في (الملحق 1)، والتي تعد أداة رئيسية روعي في بنائها قدرتها على تشخيص بعدي البحث وقياسهما من خلال توزيع (72) استمارة على العاملين في شركات الإنترنت عينة البحث، وتحصل منها على (68) استمارة صالحة للتحليل ونسبة استجابة بلغت (94.4).

إذ اشتملت قائمة الاستبيان على ثلاثة أجزاء رئيسية، شمل الجزء الأول منها البيانات التعريفية عن الأفراد المبحوثين، فيما ركز الجزء الثاني على رأس المال الزبوني، وجاء الجزء الثالث ليتناول أنواع الاستراتيجيات التنافسية التي تعد بدائل استراتيجية متاحة أمام الشركة المبحوثة من خلال ثلاثة محاور، خصص الأول منها لاستراتيجية الكلفة الأدنى، وضم الثاني استراتيجية التمايز، وتطرق المحور الثالث إلى استراتيجية التركيز، الجدول (2).

الجدول (2)  
مكونات قائمة الاستبيان

ت	الأبعاد الرئيسية	المتغيرات الرئيسية للاستمارة	عدد العوامل	الرموز المستخدمة	المجموع
1	معلومات عامة	معلومات تعريفية بالمستجيب	5	---	5
2	بعد رأس المال الزبوني	متغيرات رأس المال الزبوني	12	$X_1-X_{12}$	12
3	بعد الإستراتيجيات التنافسية	استراتيجية الكلفة الأدنى	5	$X_{13}-X_{17}$	5
		استراتيجية التمايز	5	$X_{18}-X_{22}$	5
		استراتيجية التركيز	4	$X_{23}-X_{26}$	4

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي في قياس المتغيرات التي تضمها بعدي البحث والمرتب من الفقرات (أتفق، محايد، لا أتفق) وبالأوزان (3، 2، 1) وبوسط فرضي قدره (2) لتحويل نتائج الإجابات للأفراد المبحوثين من أصل استمارة الاستبانة.

وللتحقق من صحة الفرضيات المطروحة وقياسها تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المستندة إلى البرامج الإحصائية (SPSS-12)، والتي يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

- 1- الأدوات الخاصة بوصف متغيرات البحث وتشخيصها: وتتمثل بال تكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 2- أدوات اختبار فرضيات البحث: اعتمد الباحثان على عدد من الأدوات التي تسهم في اختبار فرضيات البحث وتتمثل في الآتي:
  - أ- معامل الارتباط البسيط (بيرسون): ويستخدم لتحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين متغيرين.
  - ب- الانحدار الخطي البسيط: يستخدم للتعرف على معنوية تأثير متغير مستقل واحد في المتغير معتمد.

## حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بالمحاور الأساسية الآتية:

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في شركات الإنترنت العاملة في محافظة نينوي.
- الحدود الزمانية: امتدت فترة الدراسة من 2017/3/12 لغاية 2017/9/30

### الجدول (3)

تاريخ التأسيس وعدد العاملين في الشركات المبحوثة

الشركة	تاريخ التأسيس	عدد العاملين
سمارت للاتصالات	2010	70
فجر للإنترنت	2001	69
قمر للإنترنت	2004	48
ماتركس للإنترنت	2005	42
دجلة للإنترنت	2006	38
أيرث لنك للإنترنت	2007	32

المصدر: دليل الشركات المبحوثة لسنة 2012.

## الإطار الميداني

### نبذة عن الشركات المبحوثة

تتمثل رؤية الشركات عينة البحث في إنعاش السوق العراقية بأحدث التقنيات في مجال تقديم خدمات الإنترنت، إذ تم اختيار (6) شركات من مجموع (14) شركة عاملة في مجال الإنترنت في محافظة نينوي، والتي مثلت (42.8) من مجتمع البحث، والجدول (3) يظهر تاريخ التأسيس وعدد العاملين للشركات المبحوثة.



## وصف الأفراد المبحوثين

### الجدول (4)

توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الجنس

الجنس	العدد	%
ذكر	45	66.2
أنثى	23	33.8

المصدر: استمارة الاستبانة.

### الجدول (5)

توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الفئات العمرية

الفئة العمرية	العدد	%
20-30	19	27.9
31-40	24	35.4
41-50	21	30.9
51 - فأكثر	4	5.8

المصدر: استمارة الاستبانة.

### الجدول (6)

توزيع الأفراد المبحوثين بحسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	%
دكتوراه	2	2.9
ماجستير	6	8.8
بكالوريوس	50	73.5
دبلوم فني	10	14.8

المصدر: استمارة الاستبانة.

اتضح من خلال تفريغ قائمة الاستبيان، وقدر تعلق الأمر بالأفراد المبحوثين، بأنهم يتسمون بالخصائص الآتية:

#### 1- توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الجنس

يوضح الجدول (4) توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الجنس. وبلغت نسبة الذكور (66.2)، في حين مثلت نسبة الإناث من الأفراد المبحوثين (33.8).

#### 2- توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الفئات العمرية

تم تبويب أعمار عينة الدراسة ضمن أربع فئات عمرية يعكسها جدول (5). اتضح أن الفئة العمرية الثانية (31-40) بلغت (35.4%)، في حين (30.9%) من أعمار المبحوثين كانت ضمن الفئة العمرية الثالثة (41-50)، وسجلت الفئة العمرية الرابعة (51- فأكثر) (5.8%). يلاحظ من النسب أعلاه ارتفاع أعمار الأفراد المبحوثين إذ تركزت بين (31-50) سنة نتيجة لاعتماد الشركات على العاملين ذوي الخبرات والكفاءات السابقة في قطاع الاتصالات والإنترنت.

#### 3- توزيع الأفراد المبحوثين بحسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول (6) نسبة أفراد العينة الحاصلين على شهادة (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس، دبلوم فني).

تبين بأن (73.5%) من المبحوثين هم من حملة شهادة البكالوريوس، في حين شكل حملة شهادة الدبلوم الفني (14.8%) من المبحوثين، وشكل حملة الشهادة العليا الماجستير (8.8%) من المبحوثين، واحتلت هذه النسبة المرتبة الثالثة، وشكل حملة شهادة الدكتوراه (2.9%) من المبحوثين، وتعكس هذه النسبة قلة اعتماد الشركات على ذوي الشهادات العليا في أنشطتها.

## وصف أبعاد البحث وتشخيصها

### 1- وصف بعد رأس المال الزبوني وتشخيصه

يشير ملحق (2) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات (X1-X12) التي تمثل بعد رأس المال الزبوني، وكالاتي:

يتفق (77.9%) من الأفراد المبحوثين على سعي الشركات لبناء ثقة عالية مع زبائنها، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X1) والبالغين (2.720) و(0.568) على التوالي. فيما يشير (70.6%) من المبحوثين إلى قيام الشركات بالإيفاء بوعودها التي قطعها لزبائنها، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X2) (2.647) و(0.592) على التوالي.

وفيما يتعلق بكون المصادقية الركيزة الرئيسة للتعامل بين العاملين والزبائن، فقد كان الاتفاق بين الأفراد المبحوثين (57.4%)، وبلغ الوسط الحسابي للمتغير (X3) (2.485) والانحراف المعياري (0.657)، وشكلت نسبة الإجابات المحايدة (33.8%). ويتضح تأكيد عينة البحث على تمييز الشركات من خلال تقديمها لخدمات متنوعة لزبائنها، من خلال اتفاقهم تجاه المتغير (X5) بواقع (77.9%) وبوسط حسابي (2.720) وانحراف معياري (0.568).

ويتفق (72.1%) منهم على قيام الشركات ببناء علاقات شخصية مع زبائنها، وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X6) (2.661) و(0.588) على التوالي. وبلغ الاتفاق (63.2%) على مضمون المتغير (X8) المتعلق باعتبار الشركات رضا الزبون هو الربح الحقيقي لها، فيما بلغ عدم الاتفاق (8.8%)، وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (2.544) و(0.656) على التوالي.

ويتفق (69.1%) من المبحوثين على حرص إدارة الشركات على كسب ولاء الزبون وليس رضاه فقط، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (2.573) (X10) و(0.697) على التوالي. وغلبت إجابات المبحوثين للمتغير (X12) باتجاهها نحو الاتفاق على فحوى المتغير الخاص بإتاحة الشركات المجال لزبائنها لإبداء آرائهم حول طبيعة الخدمات المقدمة، إذ بلغت (66.2%) بوسط حسابي (2.544) وانحراف معياري (0.700).

## 2- وصف بُعد الاستراتيجيات التنافسية وتشخيصه

يشير الملحق (3) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات (X13-X26) التي تمثل بعد الإستراتيجيات التنافسية، وكالاتي:

### أ- استر اتيجية الكلفة الأدنى

يتفق (60.3%) من المبحوثين على اهتمام الشركات بتقليل التكاليف كلما أمكن ذلك، إذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير (2.455) (X13) بانحراف معياري (0.741). وما يعزز ذلك الرأي، اتفاق المبحوثين البالغ (66.2%) حول المتغير (X14) الخاص بسعي الشركات لتنمية علاقاتها مع زبائنها لتخفيض كلفة الاحتفاظ بهم، بوسط حسابي وانحراف معياري بلغا على التوالي (2.558) و(0.677). وفي الاتجاه نفسه، يؤكد (58.8%) من الأفراد المبحوثين اتفاقهم مع ما تضمنه المتغير (X15) حول سعي الشركات إلى تخفيض كلفة خدماتها لغرض كسب رضا زبائنها، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري له (2.529) و(0.610) على التوالي.

### ب- استر اتيجية التمايز

يفصح (67.6%) من المبحوثين عن قيام الشركات بتقديم خدمات تتناسب مع حاجات ورغبات زبائنها، ويعزز ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X18) البالغة (2.588) و(0.651) على التوالي. ويشير (51.5%) من الأفراد المبحوثين إلى اتفاقهم فيما يتعلق بسعي الشركات لتقديم خدمات تتميز بالجودة العالية، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X19) البالغة (2.661) و(0.765) على التوالي.

كما بلغ اتفاق المبحوثين (52.9%) مع المتغير (X20) المتضمن اعتماد الشركات على سياسة موثوقة لجودة خدماتها المقدمة، إذ بلغ الوسط الحسابي (2.647) والانحراف المعياري (0.787). ويشير (64.7%) من عينة البحث إلى اتفاقهم مع المتغير (X22) المتعلق بكون جميع العاملين في الشركات مسئولون عن جودة الخدمات المقدمة، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (2.558) و(0.740) على التوالي.

### ج- استر اتيجية التركيز

يشير (60.3%) من الأفراد المبحوثين إلى عدم اتفاقهم مع المتغير (X23) والمتعلق بسعي الشركات لتقديم خدماتها إلى فئة سوقية محددة، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير ما مقداره (1.529) و(0.722) على التوالي.

وبخصوص ما ورد في المتغيرين، (X24) المتضمن قيام الشركات بتقديم خدماتها للزبائن المتواجدين في منطقة سوقية معينة، والمتغير (X25) المتضمن اقتصار الشركات في عملها على تقديم خدمات متميزة للزبائن، فقد جاءت إجابات المبحوثين غير متفقة على ذلك، وبلغت (52.9%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكلا المتغيرين البالغة (1.602) و(0.735) على التوالي.

وفي الاتجاه نفسه، يعبر (47.1%) من الأفراد المبحوثين عن عدم اتفاقهم مع ما تضمنه المتغير (X26) حول سعي الشركات إلى التخصص بنوع واحد من خدمات الإنترنت، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (1.676) و(0.721) على التوالي.

## اختبار فرضيات البحث

### 1- تحليل علاقات الارتباط بين رأس المال الزبوني والاستراتيجيات التنافسية

يهدف إتمام اختبار الفرضية الرئيسة الأولى، تم الاحتكام إلى معامل الارتباط البسيط (بيرسون)، والجدول (7) يبين نتائج الاختبار، إذ تشير نتائج التحليل المعروضة في الجدول المذكور أنفًا إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين رأس

الجدول (7)

نتائج تحليل علاقات الارتباط بين رأس المال الزبوني والاستراتيجيات التنافسية (الكلفة الأدنى، التمايز، التركيز) في الشركات قيد البحث

المتغير التابع	استراتيجية الكلفة الأدنى	استراتيجية التمايز	استراتيجية التركيز
رأس المال الزبوني	0.457*	0.566*	0.593*
*P ≤ 0.05 N = 68			

المال الزبوني واستراتيجية الكلفة الأدنى في الشركات قيد البحث، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.457)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين رأس المال الزبوني واستراتيجية التمايز (0.566)، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين رأس المال الزبوني واستراتيجية التركيز (0.593) عند مستوى معنوية (0.05)، وتفسر هذه العلاقة إدراك الشركات المبحوثة لأهمية رأس المال الزبوني في تحديد الاستراتيجية التنافسية المناسبة.

وبناءً على ما سبق، يمكن إثبات صحة الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه: «هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين رأس المال الزبوني والاستراتيجيات التنافسية بأنواعها (الكلفة الأدنى، والتمايز، والتركيز)».

2- تحليل تأثير رأس المال الزبوني في الاستراتيجيات التنافسية

الجدول (8)

نتائج علاقة تأثير رأس المال الزبوني في الاستراتيجيات التنافسية

المستقل	رأس المال الزبوني		R <sup>2</sup>	F
	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>		
استراتيجية الكلفة الأدنى	0.678	0.765	0.320	4.01
استراتيجية التمايز	0.701	0.376	0.209	17.40
استراتيجية التركيز	0.971	0.433	0.352	35.83
(*) تشير إلى قيمة t المحسوبة.				
*P ≤ 0.05 N = 68 d.f. = (1, 66)				

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال إجراء تحليلات الانحدار الخطي البسيط تم اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والحكم عليها، إذ يعرض الجدول (8) تأثير رأس المال الزبوني بوصفه متغيراً مستقلاً في الاستراتيجيات التنافسية بوصفها متغيراً معتمداً، وعلى النحو الآتي:

أ- تشير نتائج تحليل الانحدار المبينة في الجدول (8) إلى وجود تأثير معنوي لرأس المال الزبوني في استراتيجية الكلفة الأدنى، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (31.12)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.01) عند درجتي حرية (1,66)، وعند مستوى معنوية (0.05)، وقد بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.320)، ومن خلال متابعة معاملات (β<sub>1</sub>) البالغة (0.678) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.58)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67)

عند مستوى معنوية (0.05)، ومن شأن ذلك أن يفسر اعتماد الشركات في تبنيها استراتيجية الكلفة الأدنى على توجهاتها نحو إضافة قيمة لزيائنها وتحقيق رضاهم.

ب- يوجد تأثير معنوي لرأس المال الزبوني في استراتيجية التمايز، وذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة البالغة (17.40)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.01) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,66)، وقد بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.209)، كما بلغت قيمة (β<sub>1</sub>) (0.701)، وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة البالغة (4.17) والأكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.67) عند مستوى معنوية (0.05).

ج- يوجد تأثير معنوي لرأس المال الزبوني في تبني استراتيجية التركيز، وذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة البالغة (35.83) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.01) وعند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,66) وقد بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.325)، كما بلغت قيمة (β<sub>1</sub>) (0.971) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة البالغة (5.99) والأكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.67) عند مستوى معنوية (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى اعتماد الشركات على معطيات رأس المال الزبوني في تحديد استراتيجية التركيز، ومن شأن ذلك أن يقود إلى قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه: «يؤثر رأس المال الزبوني في الاستراتيجيات التنافسية بأنواعها (الكلفة الأدنى، والتمايز، والتركيز) تأثيراً معنوياً».

## مناقشة نتائج الدراسة

- كشفت نتائج البحث عن اهتمام الشركات برأس المال الزبائي وأهمها ما يتعلق بحاجات ورغبات الزبائن المستقبلية، ومدى رضاهم وولائهم للشركات، وطبيعة الخدمات المطلوبة من قبلهم، فضلاً عن سعي الشركات بتعزيز رضا زبائنها من خلال الإيفاء بوعودها لهم.
- أوضحت النتائج أن الشركات المبحوثة تبني خيار استراتيجية الكلفة الأدنى على نحو كبير يفوق سعيها لتبني استراتيجية التمايز من خلال الاتفاق على مضمون متغيراتها والتي من أهمها قيام الشركات بتنمية علاقتها مع الزبائن لتخفيض كلفة الاحتفاظ بهم وتعزيز حصتها السوقية وسمعتها وسعيها للانتشار في السوق للوقوف بوجه المنافسين.
- أفرزت إجابات الأفراد المبحوثين عدم تبني الشركات خيار استراتيجية التركيز من خلال عدم الاتفاق على مضمون متغيراتها والتي من أهمها قيام الشركات بتقديم خدماتها إلى فئة سوقية معينة والتخصص بنوع محدد من خدمات الإنترنت (نوع الاشتراكات).
- أظهرت نتائج التحليل وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال الزبوني والاستراتيجيات التنافسية، وتفسر هذه العلاقة الدور الذي يمارسه رأس المال الزبوني في تحديد رؤية الشركات للمستقبل وصياغة الإستراتيجيات التنافسية المناسبة.
- تبين بأن رأس المال الزبوني يمارس تأثيراً معنوياً في تحديد الاستراتيجيات التنافسية المتبعة من قبل الشركات وبأنواعها (الكلفة الأدنى، والتمايز، والتركيز).

## توصيات الدراسة

- ضرورة الاعتماد على رأس المال الزبوني المتولد من علاقة الشركات مع زبائنها لتحديد الاستراتيجيات التنافسية الملائمة، من دون الاقتصار على معطيات السوق لرسم التوجهات الاستراتيجية المناسبة.
- العمل على تعزيز رأس المال الزبوني وانعكاس ذلك على ربحية المنظمة بكسب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين وذلك ضمن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- ضرورة اعتماد الشركات على الخيار الإستراتيجي المناسب وفقاً لمعطيات رأس مالها الزبوني من دون التركيز على استراتيجية الكلفة الأدنى فقط سعياً منها للحفاظ على حصتها السوقية، إذ قد تبرز التمايز بوصفها وسيلة مثلى في الكثير من الظروف والأوضاع السوقية.
- يتطلب من الشركات المبحوثة القيام بإجراء بحوث تسويقية وبناء نظام استخباراتي تسويقي لتشخيص الوضع التنافسي وتحديد احتياجات الزبائن وقياس مدى رضاهم عن طبيعة الخدمات المقدمة، وبما يسهم في رسم توجهاتها المستقبلية المناسبة.

## قائمة المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- المصاروة، محمد سلامة. (2016). «دور جودة نظم معلومات الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية»، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، ع 47، بغداد.
- بوخمخ، عبد الفتاح. (2009). *رأس المال المعرفي مصدر التميز في المنظمات: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية*، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- سلمان، قيس حمد. (2005). «إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال الفكري: دراسة ميدانية في وزارة الكهرباء»، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- صالح، رضا إبراهيم. (2009). «رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات»، *المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية*، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- جعفر، قبس زهير؛ عبد الكريم، علي؛ سنية كاظم تركي. (2016). «تأثير تقانة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية شركة آسيا سيل للاتصالات الخلوية بغداد»، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، ع 49، بغداد.
- القطب، محي الدين يحيى توفيق. (2002). «الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية»، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
- نسيمة، خدير. (2011). «أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبائن: دراسة حالة في الخطوط الجزائرية»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر.
- البيوزيكي، بسام عبد الرحمن. (2005). «أثر تقنيات المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل»، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- يونس، طارق شريف. (1994). «إعداد الاستراتيجية الإدارية: دراسة في المستلزمات والعوامل المؤثرة»، *الإداري*، ع 56، مارس.

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Applegate, lunda & G.R. (1998). Information Technology & Tomorrow Manager. *H.B.R.*, Vol. 66, No. 6.
- Bermejo, Gustavo & Monroy, Carlos Rodríguez. (2010). How to Measure Customer Value and its Relationship with Shareholder Value in a Business-to-business Market *Journal of Intangible Capital*, Vol. 6, No. 2.
- Boone, Louis & Kurtz, David, L. (2004). *Contemporary Marketing*, 11<sup>th</sup> Ed., Thomson Learning.
- Burud, Sandra & Tumolo, Marie. (2004). *Leveraging the New Human Capital- Adaptive Strategies, Results Achieved, and Stories of Transformation*, Davies-Black Publishing, U.S.A.
- Chang, Aihwa & Tseng, Ching-Ni. (2005). «Building Customer Capital Through Relationship Marketing Activities», *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, No. 2.
- Daft, R. (2001). *Organization Theory and Design*. 7<sup>th</sup> Ed., South-western, Publishing, U.S.A.
- Damm, Raphael & Monroy, Carlos Rodríguez. (2011). A Review of the Customer Lifetime Value as a Customer Profitability Measure in the Context of Customer Relationship Management, *Journal of Intangible Capital*, Vol. 7, No. 2.
- Ejrami, Mohsen, Nader Salehi, Sahar Ahmadian. (2016). «The Effect of Marketing Capabilities on Competitive Advantage and Performance with Moderating Role of Risk Management in Importation Companies», *Science Direct*, Vol.36, PP. 22-28.
- Harvey, D. (1998). *Strategic Management and Business Policy*. 2<sup>nd</sup> ed., Merril Publishing Co., U.S.A.
- Henri, Mitonneau. (2000). *ISO 9000*. Edition Dunod, Paris. <http://www.America Establishment for Developing.org/>.



- Kok, Andrew. (2007). «Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning», *Knowledge Management*, Vol. 5. Issue 2.
- Kotler, Philip. (2003). *Marketing Management*. 11<sup>th</sup>. Ed., Prentice–Hall International, Inc., USA.
- Kuncoro, Suriani. (2017). «Achieving Sustainable Competitive Advantage through Product Innovation and Market Driving», *Asia Pacific Management Review*, Vol. 1.
- Manasco, Britton. (2000). *Leading Companies Focus on Managing and Measuring Intellectual Capital*, Prentice–Hall International, Inc., USA.
- Mirzamohammadi, Saeed & Fard, Forough Basirat. (2012). Factors Affecting Productivity and the Role of Customer Relationship Management: A Case Study of Home Appliance Manufacturing, *Management Science Letters*, Vol. 2.
- Mouritsen, J.; Larsen, H. T.; Bukh, P.N., & Johansen, M.R. (2001). «Reading an Intellectual Capital Statement: Describing and Prescribing Knowledge Management Strategies», *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, No. 4.
- Navarro Juan G. Cegarra & Moya, Beatriz Rodrigo. (2003). «Individual Knowledge as a Bridge between Human and Customer Capital», *Journal of Universal Computer Science*, Vol. 9 No. 12.
- Nurul, Nadia Abd Aziz, Sarminah, Samad. (2016). «Innovation and Competitive Advantage: Moderating Effects of Firm Age in Foods Manufacturing SMEs in Malaysia», *Procedia Economics and Finance*, Vol. 35, PP. 256-266.
- Palmer, Adriana. (2001). *Principles of Service Marketing*. 3<sup>rd</sup> Ed., McGraw–Hill, UK.
- Pitts, R. A. (1996). *Strategic management Building and Sustaining Competitive Advantages*, 7<sup>th</sup> ed., West Publishing, U.S.A.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysis Industries and Competitive*, Division of Macmillan Publishing Co. Inc. New York.
- Rothberg, Helen N. & Erickson, G. Scott. (2005). *From Knowledge to Intelligence: Creating Competitive Advantage in the Next Economy*, Elsevier Butterworth–Heinemann, U.K.
- Sin, Kit Yeng; Abdullah Osman; Shahrul Nizam Salahuddin; Safzal Abdullah; Yi Jin and Choon Ling Sim. (2016). «Relative Advantage and Competitive Pressure towards Implementation of E-commerce: Overview of Small and Medium Enterprises (SMEs)», *7<sup>th</sup> International Economics & Business Management Conference*, Vol. 35, PP. 434-443.
- Sin, leo Y; Tse, Alan C.; Chan, Haksin; Heung, Vincent C. and Yim, Frederick H. (2006). «The Effect of Relationship Marketing Orientation on Business Performance in the Hotel Industry», *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 30, No. 4.
- Thompson, A. & Strickland, J. (1989). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 11<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, U.S.A.
- Tsan, Wen-Nan & Chang, Chao-Ching. (2003). «Measurement and Comparison of IT Industrial Intellectual Capital in Taiwan», *International Conference on: New Trends and Challenges of Science and Technological Innovation in a Critical Era*, October 30, Taipei.
- Yu, Yuan-Chih; Tsai, Dwen-Ren & Tai, Wen-Pin. (2004). «The Profile of Knowledge Management System», *International Computer Symposium*, December, 15-17, Taipei, Taiwan.
- Zerenler, Mummer; Hasiloglu, Selcuk Burak & Mete Sezgin. (2008). «Intellectual Capital and Innovation Performance: Empirical Evidence in the Turkish Automotive Supplier», *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 3, Issue 4.

## الملحق (1)

### نموذج قائمة الاستبيان

#### القسم الأول- بيانات عامة تتعلق بالمجيب عن الاستمارة

- 1- الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى  
 2- العمر: ( ) 20-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51- فأكثر  
 3- المؤهل العلمي: ( ) دكتوراه ( ) ماجستير ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم فني ( ) أعدادية فما دون

#### القسم الثاني- رأس المال الزبوني

ويتضمن هذا القسم مجموعة من الفقرات تتعلق برأيك في رأس المال الزبوني لديكم، لطفاً حدد إجابتك بوضع علامة (√) في مقياس الاستجابة إزاء كل فقرة وبما تراه ممثلاً لرأيك الدقيق.

#### القسم الثالث- الاستراتيجيات التنافسية

ويتضمن هذا القسم ثلاث محاور تتعلق بأنواع الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة من قبل المنظمة وهي (الكلفة الأدنى، التمايز، التركيز)، ويتمخض عن كل محور مجموعة من الفقرات تبحث كل فقرة منها عن رأيكم في الميزة التنافسية للمنظمة، لطفاً حدد إجابتك بوضع علامة (√) على أحد الخيارات الواردة في مقياس الاستجابة إزاء كل فقرة وبما ترونه مناسباً.

#### المحور الأول- استراتيجية الكلفة الأدنى

ت	المتغيرات	أتفق	محايد	لا أتفق
13	تهتم الشركة بسياسة تقليل التكاليف كلما أمكن ذلك.			
14	تسعى الشركة إلى تنمية علاقتها مع زبائنها لتخفيض كلفة الاحتفاظ بالزبائن.			
15	تلجأ الشركة إلى خفض كلف خدماتها لغرض تحقيق رضا زبائنها.			
16	التكاليف التسويقية في الشركة منخفضة مقارنة بالشركات المماثلة.			
17	تسعى الشركة إلى التقليل من السيولة النقدية بما يعزز قدرتها على المنافسة.			

#### المحور الثاني- استراتيجية التمايز

ت	المتغيرات	أتفق	محايد	لا أتفق
18	برأيك تقوم الشركة بتقديم خدمات تتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن.			
19	تسعى الشركة إلى تقديم الخدمات للزبائن بجودة عالية.			
20	تتمايز إدارة الشركة باعتمادها سياسة موثوقة لجودة الخدمات المقدمة.			
21	يفضل الزبائن جودة الخدمات المقدمة من قبل الشركة على خدمات الشركات الأخرى بالرغم من ارتفاع أسعارها.			
22	جميع العاملين في الشركة مسؤولون عن جودة الخدمات المقدمة للزبائن.			

#### المحور الثالث- استراتيجية التركيز

ت	المتغيرات	أتفق	محايد	لا أتفق
23	تعمل الشركة على تقديم خدماتها إلى فئة سوقية محددة.			
24	تخدم الشركة الزبائن المتواجدين في منطقة سوقية معينة.			
25	تقتصر الشركة في عملها على تقديم خدمات متميزة للزبائن.			
26	تتخصص الشركة بنوع محدد من اشتراكات الأنترنت.			

## الملحق (2)

التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية  
لرأس المال الزبوني

معامل الاختلاف	انحراف معياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة						المتغيرات
			لا اتفق (1)		محايد (2)		اتفق (3)		
			%	ت	%	ت	%	ت	
4.788	0.568	2.720	5.9	4	16.2	11	77.9	53	X1
4.471	0.592	2.647	5.9	4	23.5	16	70.6	48	X2
3.782	0.657	2.485	8.8	6	33.8	23	57.4	39	X3
2.179	0.735	1.602	54.4	37	30.9	21	14.7	10	X4
4.788	0.568	2.720	5.9	4	16.2	11	77.9	53	X5
4.525	0.588	2.661	5.9	4	22.1	15	72.1	49	X6
2.128	0.739	1.573	57.4	39	27.9	19	14.7	10	X7
3.878	0.656	2.544	8.8	6	27.9	19	63.2	43	X8
1.976	0.781	1.544	63.2	43	19.1	13	17.6	12	X9
3.691	0.697	2.573	11.8	8	19.1	13	69.1	47	X10
3.586	0.701	2.514	11.8	8	25	17	63.2	43	X11
3.634	0.700	2.544	11.8	8	22.1	15	66.2	45	X12

N=68.

## الملحق (3)

## التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لرأس المال الزبوني التنافسية

معامل الاختلاف	انحراف معياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة						المتغيرات
			لا اتفق (1)		محايد (2)		اتفق (3)		
			%	ت	%	ت	%	ت	
3.313	0.741	2.455	5.9	10	25	17	60.3	41	X13
3.778	0.677	2.558	5.9	7	23.5	16	66.2	45	X14
4.145	0.610	2.529	8.8	4	35.3	24	58.8	40	X15
2.091	0.773	1.617	54.4	38	26.5	18	17.6	12	X16
2.256	0.697	1.573	52.9	37	33.8	23	11.8	8	X17
3.975	0.651	2.588	5.2	6	23.5	16	67.6	46	X18
2.171	0.765	1.661	17.6	12	30.9	21	51.5	35	X19
2.092	0.787	1.647	19.1	13	26.5	18	52.9	37	X20
2.105	0.740	1.558	58.8	40	26.5	18	14.7	10	X21
3.481	0.722	2.514	13.2	9	22.1	15	64.7	44	X22
2.117	0.722	1.529	60.3	41	26.5	18	13.2	9	X23
2.179	0.735	1.602	52.9	37	30.9	21	14.7	10	X24
2.256	0.735	1.602	52.9	37	33.8	23	11.8	8	X25
2.324	0.721	1.676	47.1	32	38.2	26	14.7	10	X26

N=68.

## The Contribution of Customer Capital in Enhancing the Competitive Advantage: An Analytical Study of the Opinions of Employees in Internet Company's in the Iraqi Governorate of Nineveh

Alaa A. Yehya (pHD)

Assistant Professor

Business Administration Department

College of Administration & Economics

University of Mosul

Republic of IRAQ

Ahmad Al Bjaree

Assistant Lecturer

### ABSTRACT

The research aims, at showing the contribution of the customer capital which is considered as one of the main parts of intelligence capital, in achieving competitive advantage of the organization, It tackles the problem of little interest in the customer capital for the companies of internets, It depends on an analytical descriptive approach in testing hypotheses, and it arrives at a group of empirical concussions: The most important of these are: The results of the research revealed the interest of the companies in the capital to the customers and the most important regarding the needs and desires of future customers, and their satisfaction and loyalty to companies and it introduces suggestions for the tested organizations: The most important of which is to give the surveyed companies great attention to enhance the satisfaction of their customers and gain their loyalty by providing services of the right quality and in line with the needs and desires of the renewable customers to be guided by it in its attempt to aquire the competitive advantage in the market.

**Key words:** *Intellectual Capital, Iraqi Internet Companies, Customer Capital, Competitive Advantage.*

