مجلة البحوث الاقتصادية والمالية
ISSN: 2352- 9822 / E-ISSN: 2588-1574
المجلد: 13 العدد: 01 / جوان - 2026
ص 383 - 414
OEB Univ. Publish. Co.

تأثير إدارة علاقات العملاء على الميزة التنافسية: نموذج Sin, Tse, Yim –دراسة حالة شركات الاتصالات في الجزائر

The Impact of Customer Relationship Management on Competitive Advantage: Sin, Tse & Yim Model – Case Study: Telecom Operators in Algeria

بوجنة امال[1] [*]، بوضياف الياس[2]

[1] مخبر الدراسات والبحوث التسويقية– جامعة قسنطينة2 (الجزائر)،
amel.boudjenna@univ-constantine2.dz
[2] جامعة قسنطينة2 –عبد الحميد مهري–، (الجزائر)،
ilyes.boudiaf@univ-constantine2.dz

تاريخ الاستلام: 20-03-2026 تاريخ قبول النشر: 06-05-2026 تاريخ النشر :05-06-2026

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى قياس تأثير إدارة علاقات العملاء CRM باستخدام نموذج Sin, Tse, Yim على الميزة التنافسية من خلال عواملها المختلفة. اعتمدنا في هذا البحث على المناهج الوصفية، الاستقرائية والتجريبية، حيث تم تطوير نموذج يوضح العلاقة بين المتغيرات وتأثيراتها (إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية). ركزت الدراسة على الاتجاهات الحديثة نحو العميل، وتشمل: التركيز على العملاء الرئيسيين، تنظيم إدارة علاقات العملاء، التكنولوجيا المستخدمة في إدارة العلاقات، وإدارة المعرفة بالعملاء. أجريت الدراسة على عينة مكونة من 153 فردا من 33 وكالة اتصالات أو فضاء تجاري في الجزائر (8 وكالاتWTA ، 11 وكالةOTA ، 14 وكالة AT) أظهرت النتائج الرئيسية وجود ارتباط إيجابي قوي وفعالية ملحوظة بين إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: التركيز على العملاء الرئيسيين، تنظيم إدارة علاقات العملاء، تكنولوجيا إدارة العلاقات، إدارة المعرفة بالعملاء، الميزة التنافسية.
تصنيف **JEL**: M54،L41 .

Abstract: This study examines the impact of customer relationship management -CRM- based on the Sin, Tse & Yim model, on competitive advantage through its key dimensions, using descriptive, inductive, and experimental approaches.
Based on a sample of 153 individuals from 33 telecom agencies in Algeria, the results reveal a strong positive relationship, confirming the effectiveness of CRM in enhancing competitive advantage.
Keywords: Customer Focus, Organizing Customer Relationship Management, Customer Relationship Management Technology, Customer Knowledge Management, Competitive Advantage.
Jel Classification Codes : M54 ; L41

[*] **المؤلف المرسل:** بوجنة امال

1. مقدمة:

أصبح التسويق بالعلاقات أساس نجاح واستمرارية المنظمات، إذ يقوم على فكرة أن العملاء الأوفياء يحققون ربحية أعلى. ولضمان كفاءة هذه الاستراتيجية، يلزم إلى جانب الهيكل التنظيمي إدارة المحافظ الرئيسية، واستخدام أدوات مثل قواعد البيانات، والتسويق المباشر، وإدارة علاقات العملاء (CRM)، مع ترسيخ ثقافة داخلية موجهة نحو رضا العميل وولائه.

كما أصبح العميل محور عملية التواصل؛ لذا يجب على المنظمات دمج قنوات الاتصال وتنسيقها بشكل شخصي وتفاعلي، مع تطوير السلع والخدمات لتلبية احتياجات الشرائح كافة، والحد من الشكاوى، ونقل القيمة من المنتج المادي إلى الافتراضي. وتعتبر المنافسة هي المحرك الأساسي للأفراد والمنظمات والدول، وتحفز على الإبداع والتميز لتحقيق ميزة تنافسية.

تؤثر البيئة التنافسية في العملاء بتوفير خيارات متنوعة، وفي المنظمات بدفعها لتعبئة مواردها واتخاذ قرارات هيكلية لتحقيق موقع تنافسي متميز. لضمان استمرارية النمو والريادة، يتطلب الأمر بناء ميزة تنافسية حقيقية ومستدامة بعد وعي عميق بمصادرها، لا أن تكون مؤقتة، لضمان ولاء العملاء الدائم.

إشكالية الدراسة:

من هذا المنطلق، نطرح السؤال الرئيسي للدراسة كما يلي :

- **هل تعتمد شركات الاتصالات في الجزائر نموذج إدارة علاقات العملاء؟ وإلى أي مدى يمكن لهذه الشركات تحسين الميزة التنافسية من خلال تطبيق هذا النموذج؟**

1.1. هدف الدراسة:

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو:

معرفة مؤشرات إدارة علاقات العملاء ضمن شركات الاتصالات وتأثيرها على تحقيق وتطوير الميزة التنافسية.

2.1. منهجية وأدوات الدراسة:

اتبعنا ثلاثة مناهج لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج، وهي المنهج الوصفي، الاستقرائي والتجريبي. ثم قمنا بتطوير نموذج يوضح العلاقة بين المتغيرات المدروسة (إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية). اعتمدنا على طريقة المسح من خلال جمع وتحليل البيانات باستخدام مجموعة من المؤشرات الإحصائية مثل اختبار الفا-كرو نباخ، اختبار كولموغوروف-سميرنوف لعينة واحدة، الإحصاءات الوصفية (المتوسط، الانحراف المعياري)، معامل ارتباط بيرسون، اختبار T لعينة واحدة، والانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

3.1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الوكالات والفضاءات التجارية لقطاع الاتصالات في الجزائر، والذي يضم أكثر من 320 وكالة. أجرينا دراستنا على عينة مكونة من 153 فردا (موزعين بين موظفين وعملاء) من 33 وكالة اتصالات أو فضاء تجاري من ولايات قسنطينة، ميلة، أم البواقي، وسطيف.

4.1. مصادر الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على الأوراق البحثية بشكل خاص، بالإضافة إلى التوضيحات التي قدمتها شركات الاتصالات على شكل مقابلات. ومع ذلك احتل الاستبيان المرتبة الأولى كأداة رئيسية لجمع البيانات في المرحلة التجريبية.

5.1. الدراسات السابقة:

دراسة Santouridis وTsachtani (2015): ركزت الدراسة على تحليل دور الموارد التنظيمية والبشرية والتكنولوجية في تعزيز عمليات إدارة علاقات العملاء عبر مراحل دورة حياة العميل المختلفة. وقد أظهرت النتائج أن الموارد التنظيمية لإدارة علاقات العملاء تعد الأكثر أهمية عندما تحقق تأثيرا إيجابيا في جميع مراحل دورة حياة العميل. كما أوضحت الدراسة أن الموارد البشرية لها تأثير كبير في المراحل المبكرة والمتوسطة من العلاقة مع العميل (مثل الانطلاق، الاكتساب، الاستعادة، الصيانة، والاحتفاظ)، بينما يكون تأثيرها ضعيفا في المراحل الأخيرة (التوسع، المغادرة). أما من ناحية الموارد التكنولوجية، فقد أثبتت تأثيرا محدودا على المراحل المتوسطة فقط.

دراسة Bhat and Darzi (2015): درست العلاقات غير المكتشفة سابقا بين أبعاد إدارة علاقات العملاء المتمحورة حول العميل وأدواتها في تقديم ميزة تنافسية للبنك باستخدام منهجية التحليل الوسيطي. ساهمت هذه الدراسة في توفير معلومات حول تطبيق ممارسات إدارة علاقات العملاء القيمة لقطاع البنوك .

دراسة Bin-Nashwan, and Hassan (2017): تناولت الدراسة اتجاهات نشرية متنوعة فيما يتعلق بقطاعات CRM، وأنواع الصناعات، وتصنيفات الدول محل الدراسة. وقد ركزت على الأبعاد الرئيسية المستخدمة في الدراسات المتعلقة بتأثير CRM على رضا العملاء وولائهم، وهي: جودة الخدمة (SQ)، وسهولة الوصول إليها (SA)، ومعالجة الشكاوى (HC). وأظهرت النتائج أن هذه الأبعاد تمتلك تأثيرا مباشرا وملموسا على كل من الرضا والولاء. وتعد الدراسة مساهمة مهمة لكل من الباحثين والممارسين، حيث تقدم أدلة تطبيقية حول كيفية تفعيل ممارسات CRM في البيئات العملية.

دراسة Lena & Laura (2018): هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير استراتيجية إدارة علاقات العملاء على ولاء العملاء في مراكز التجميل في بيروت. واستخدمت الباحثتان المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات عبر استبيان من عينة بلغت 103 عملاء. شملت المتغيرات الأربعة لـ CRM: تجربة العميل، وسلوك الموظفين، وقيمة العرض، وقنوات الاتصال. وقد أكد التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات وولاء العملاء. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية لتعزيز استراتيجيات بناء العلاقات في الشركات الصغيرة والمتوسطة، خصوصا في قطاع خدمات التجميل.

دراسة Bhat and Darzi (2018): ركزت الدراسة على قدرة منظمات الاعمال على إدارة علاقات العملاء من خلال ثلاث مجالات رئيسية: القدرة البشرية، والقدرة الخدمية، والتوجه نحو العميل. وقد أظهرت النتائج أن هذه القدرات تسهم بشكل مباشر في تعزيز القدرة الخدمية في القطاع البنكي. ساهمت الدراسة في توسيع الفهم النظري لدور CRM كعامل استراتيجي حيوي في القطاع المالي، مما يعزز من أهمية الاستثمار في تطوير هذه القدرات.

دراسة ALQERSHI وآخرون (2020): قدمت الدراسة مساهمات متميزة في الإطار النظري لبحث CRM، أولها تقديم أدلة تبرهن على الدور المحوري الذي تلعبه إدارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية. ثانيا، سبقت الدراسة إلى استقصاء العلاقة المباشرة بين أبعاد CRM والميزة التنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة ضمن بيئة الشرق الأوسط، ما يجعلها مرجعا مهما في سياق الدراسات العربية والإقليمية.

6.1. المساهمة والقيمة المضافة:

تكمن القيمة المضافة للدراسة الحالية في كونها تسعى إلى بناء نموذج تحليلي متكامل يوضح العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية وتطبيق هذا النموذج في سياق قطاع الاتصالات الجزائري الذي يتسم بخصوصيات معينة .كما تتميز الدراسة باعتمادها على نموذج تجريبي يمكن من توظيف وفهم المتغيرات التي تطبقها مؤسسات الاتصالات، متجاوزة بذلك الجانب النظري المجرد نحو تحليل واقعي للممارسات التسويقية في السوق الجزائري.

2. مراجعة الادبيات:

1.2 ظهور مفهوم التسويق بالعلاقات:

لقد قدم Berry أول تعريف لمفهوم التسويق بالعلاقات في عام 1983. وقد ظهر هذا النوع من التسويق أولا في مجالات التسويق الصناعي والخدمي (Mohammad, 2011, p. 156) (Grönroos, 1994, p. 9) ويستند هذا المفهوم الى الاتجاهات السائدة في التعاملات التجارية المعاصرة، حيث يقوم هذا الاتجاه على علاقة راسخة مع سلوك المستهلك، وهو ما أدى إلى ابتكار محور الدراسات المتعلقة بالعلاقات المتوازنة بين المشتري والبائع، لاسيما في الاعمال الكبيرة، بدلا من تصنيف التفاوض ضمن إطار عدائي، يتفق البائع والمشتري على التعاون لتحقيق أهدافهم المشتركة والتزامهم معا في إطار موجه ينبع من العلاقة بينهما. (Afshin, 2012, p. 1843)

يرى التسويق بالعلاقات أن تعزيز وصيانة الثقة يعتبران ضروريين لنجاح العلاقة طويلة الأمد. كما يشير إلى أهمية الوفاء بالوعود وتأكيد الالتزام من قبل الأطراف المعنية باعتبارها شروطا أساسية لاستمرار العلاقة ونجاحها. (James, 1994, p. 562)

إن العلاقة غير الشخصية التي توجد في تسويق المنتجات والسلع لا يمكن أن تكون موجودة بنفس الشكل في العديد من الحالات التي تتضمن مندوبي مبيعات محترفين. وهو

ما يوضح أن هذا المنظور التسويقي التقليدي لا يتوافق مع واقع التسويق الصناعي أو الخدمي (Grönroos, 1994, p. 9)

وقد حاولت بعض الدراسات الحديثة تفسير المصطلح مؤخرا من خلال دمج هذه المقاربات التشغيلية داخل إطار التسويق بالعلاقات (RM)، حيث حدد الباحثون ما يعتبرونه أربع تجليات واضحة للتسويق بالعلاقات في أسواق الأعمال إلى المستهلكين (B to C)، وهي:

- ربط العملاء (Locking in customers)
- الحفاظ على العملاء (Customer retention)
- التسويق القائم على قواعد البيانات (Database marketing)
- العلاقات الشخصية الوثيقة (Close personal relationships) (Tynan & O'Malley, 2000, p. 801)

وتعتمد جميع العلاقات على تطوير الروابط العاطفية بين الأطراف. وتتضمن العوامل الرئيسية لإدارة العلاقات التسويقية: التعاطف، والترابط، والثقة، والتبادلية، والملموسية (Shaker, 2010, p. 547)

2.2 أهمية التسويق بالعلاقات وممارساته الناجحة:

زاد الاهتمام مؤخرا بموضوع التسويق بالعلاقات وقد أدى التنافس القوي الذي يميز بيئة الأعمال اليوم إلى بناء علاقات أقوى بين المنظمة والعميل، وأشارت التطورات إلى أن هذه الفكرة تلقى دعما قويا من الاتجاهات المستمرة في الأعمال الحديثة. (Nelson, 2007, p. 98)

ويعد هذا التحول الفكري بمثابة انقلاب في المقاربة التسويقية نحو التسويق بالعلاقات. ولقد برزت عدة أسباب لتبرير الحاجة إلى هذا التحول، منها:

- إدراك أهمية الحفاظ على العملاء الحاليين (retention).
- توسيع نطاق الأعمال.
- مواكبة الاقتصاد المعاصر.
- تطوير طبيعة المزيج التسويقي (marketing mix).
- تلبية الحاجة إلى بناء علاقة ثقة دائمة مع العميل (Masoom, 2012, p. 98)

وقد أصبحت العلاقات بين العملاء والمنظمات التجارية مصدر إلهام منهجي لممارسات الأعمال الناجحة على المستوى العالمي. ومع ذلك فإن الإشارة إلى التسويق بالعلاقات كإطار نظري مستقل ما يزال غائبا نسبيا داخل تطور النظرية التسويقية، حيث نادرا ما تم تأسيسه بشكل رسمي أو موحد (Oliver, 2000, p. 1111)

3.2 اهداف واستراتيجيات التسويق بالعلاقات:

الهدف الرئيسي للتسويق بالعلاقات هو بناء علاقة أوثق بين البائع والمشتري كإستراتيجية للتغلب على عدد من المشكلات والتحديات مثل الحصول على تحقيق ميزة تنافسية عالمية، والتكيف السريع مع تقليص فترة إدخال المنتجات إلى السوق، وتغير التكنولوجيا باستمرار، وإطلاق منتجات جديدة (karadeniz, 2010, p. 98) ولذلك من الضروري اختبار التأثير الفعلي للأساس الذي يقوم عليه التسويق بالعلاقات من أجل ولاء العميل. وإن الفهم الجيد لهذه العلاقة سيساعد الإدارة العليا في إدارة علاقة المنظمة بالعميل بكفاءة، وبالتالي تحقيق مستوى عال من ولاء العملاء (Nelson, 2007, p. 98)

وبالتالي، يمكن القول ان التسويق بالعلاقات هو عملية الحفاظ على العملاء من خلال تطوير وسائل الاتصال، وجمع بيانات العملاء، وتحسين جودة الخدمة المقدمة لهم. وبمعنى آخر يكمن الهدف الرئيسي في تعزيز ولاء العملاء (Mohammad, 2011, p. 157)

يستند التسويق بالعلاقات إلى تغييرات في الشكل التنظيمي. ويقوم مفهوم هذا النوع من التسويق على الاعتراف بوجود نموذج جديد للمنظمة يتطلب نمطا جديدا من الإدارة (Gummesson, 1994, p. 10) ومع ازدياد عدد المؤسسات وتصاعد حدة المنافسة في مجال الإنتاج، لجأت العديد منها إلى التحول من التسويق التفاعلي (Transactional Marketing) إلى التسويق بالعلاقات، وهو ما يستند إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء ومع أصحاب المصلحة الآخرين.

وتقسم العوامل المؤثرة في أهمية التسويق بالعلاقات إلى ثلاث فئات رئيسية هي:

1. التغيرات التي تطرأ على العملاء.
2. التغيرات في طبيعة المنافسة.

3. التغيرات في البيئة الاقتصادية والتنظيمية المحيطة. (Gilaninia, 2011, p. 789)

غالبا ما تكون العلاقة الناجحة بين المورد والعميل علاقة تعاونية تقوم على مستوى عال من الالتزام والثقة والاتصال والقيم المشتركة والتكيف الإيجابي، وأسسا قوية للسلطة وروابط العلاقة والاعتماد المتبادل والتعاون (Jonsson, 2008, p. 282)

وبالتالي تقترح استراتيجية التسويق بالعلاقات أن يكون لمزود الخدمة فهم دقيق لاحتياجات وخصائص كل عميل على حدة، ومن ثم تقديم الخدمات بما يتناسب مع تلك الاحتياجات (Masoom, 2012, p. 97)

4.2 طبيعة ومفاهيم إدارة علاقات العملاء:

في الوسط الأكاديمي، يستخدم مصطلحا "التسويق بالعلاقات" و"إدارة علاقات العملاء" غالبا كمرادفين يمكن وضع أحدهما بدلا من الآخر، لكن إدارة علاقات العملاء تستخدم عادة في سياق الحلول التكنولوجية وتعرف بأنها " تسويق العلاقات المدعوم بالمعلومات". (Payne, 2005, p. 167)

تشمل إدارة علاقات العملاء عوامل رئيسية: الأفراد، التكنولوجيا، العمليات، الثقافة التجارية، والعلاقات. وتختلف درجة مساهمة كل عنصر من هذه العناصر باختلاف مستوى تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء داخل المنظمة (Almotairi, 2009, p. 2)

وتمر عملية تطبيق إدارة علاقات العملاء بمراحل متتابعة. تتمثل المرحلة الأولى في التعرف على العملاء وتحديد هوياتهم بتفصيل أكثر دقة. بعد ذلك، تحتاج المنظمات إلى تحليل العملاء بالاعتماد على احتياجاتهم وتقييم مشاركتهم. أما في المرحلة الثالثة، فيتطلب الأمر التفاعل مع العملاء المستهدفين والعمل على اكتشاف طرق لتحسين إنتاجية هذا التفاعل وفعاليته. وأخيرا، يجب على المنظمات تصنيف العديد من جوانب المنتجات أو الخدمات التي تقدمها للعملاء، مما يعني التعامل مع العملاء بشكل تمييزي يراعي اختلافاتهم الفردية. وباختصار فإن هذه المراحل والأنشطة تستند إلى التعريفات والأهداف الأساسية لإدارة علاقات العملاء. (Alipour, 2011, p. 30)

وفي البيئة التنافسية الحديثة، التي تتميز بتصاعد حدة المنافسة باستمرار، يعد تعزيز نظام إدارة علاقات العملاء مصدرا أساسيا للميزة التنافسية (Thakur, 2016, p. 4096)

(Santouridis, 2017, p. 1123) ولذلك، فقد اتجهت منظمات الاعمال بشكل ملحوظ إلى الاستثمار في تطبيق أنظمة إدارة علاقات العملاء خلال السنوات الأخيرة (Chang, 2010, p. 853) (Badgett, 2004, p. 4)

وبحسب Payne و Frow (2005)، فإن إدارة علاقات العملاء تمثل منهجا تسويقيا يسعى إلى بناء وتطوير العلاقات مع العملاء المستهدفين بهدف تعزيز القيمة المقدمة لهم، وزيادة ربحية المؤسسة. (Payne, 2005, pp. 167–176)

وعلى الرغم من ذلك، فإن الوسط الأكاديمي والتطبيقات العملية يعترفان بصعوبات تنفيذ وتطبيق نظام إدارة علاقات العملاء بفعالية (Boulding, 2005, p. 156) (Bohling, 2006, p. 186) وقد حاول عدد من الباحثين مثل (Keramati, 2010, p. 1172) تحديد المجالات الرئيسية المطلوبة لضمان نجاح تطبيق إدارة علاقات العملاء.

وهذا يتوافق مع ما ذهب إليه أدب البحث الحديث في مجال إدارة علاقات العملاء، الذي يؤكد على أهمية اعتماد رؤية متكاملة ومنسقة لمشاريع إدارة علاقات العملاء (Pozza, 2018, p. 394)

تتمثل القوة الرئيسية لإدارة علاقات العملاء كأداة أعمال في النموذج المستدام للمنافع الذي تقدمه للشركات التي تستخدمها بشكل صحيح ومكثف. فلا يقتصر الأمر على الاستغلال الراهن للأداة – من خلال الإدارة الفعالة لمعرفة العملاء– لإدارة علاقات العملاء، بل يمتد ليشمل الاستكشاف – من خلال قدرات الابتكار– لمنافع مستقبلية جديدة تتيح للشركات فرصة بناء والحفاظ على شراكة مستدامة طويلة الأمد مع العملاء. (Vicente, 2021, p. 3)

5.2 التأصيل النظري لنموذج Sin, Tse & Yim (2005):

يعد نموذج Sin, Tse & Yim من النماذج المرجعية الأساسية في أدبيات إدارة علاقات العملاء، حيث قدمه الباحثون كإطار مفاهيمي وقياسي يهدف إلى قياس درجة تبني المؤسسات لفلسفة إدارة العلاقات مع العملاء بشكل شامل واستراتيجي، وليس فقط كأداة تقنية.

وقد انطلق هذا النموذج من فكرة أساسية مفادها أن إدارة علاقات العملاء تمثل قدرة تنظيمية متكاملة (Organizational Capability) تعتمد على تفاعل مجموعة من الأبعاد داخل المؤسسة، وليس مجرد نظام معلوماتي أو أداة تسويقية منفصلة.

وفقًا لـ(Sin, Tse & Yim (2005 ، فإن CRM يبنى على أربعة أبعاد رئيسية مترابطة، وهي: (Sin, 2005, pp. 1264-1290)

1. التركيز على العملاء الرئيسيين(Key Customer Focus)

ويعبر هذا البعد عن مدى قدرة المؤسسة على تحديد العملاء الذين يحققون قيمة عالية وفهم احتياجاتهم والعمل على تطوير علاقات طويلة الأمد معهم، بما يضمن تعظيم القيمة الكلية للعلاقة مع العميل(Customer Lifetime Value) . (Sin, 2005, p. 1969) وفي دراستنا الحالية، لا يقتصر مفهوم العملاء الرئيسيين على العملاء ذوي الربحية المرتفعة فقط، بل يشمل أيضا العملاء ذوي الاستهلاك المرتفع لخدمات الانترنت والمكالمات، والعملاء الأكثر ولاء، إضافة إلى المؤسسات الاقتصادية والإدارية المتعاملة مع شركات الاتصالات. ويقاس هذا البعد من خلال قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بهذه الفئات، تخصيص عروض مناسبة لهم، والاستجابة السريعة لانشغالاتهم.

2. تنظيم إدارة علاقات العملاء(CRM Organization)

يشير هذا البعد إلى درجة تبني المؤسسة لثقافة تنظيمية وهيكل داخلي داعم لتطبيق CRM، بما في ذلك دعم الإدارة العليا، وتكامل العمليات الداخلية، وتوجيه جميع الوظائف نحو خدمة العميل بشكل منسق. (Sin, 2005, p. 1970) وقد تم تكييف هذا البعد ليعكس مدى جاهزية شركات الاتصالات الجزائرية من حيث الهياكل التنظيمية، التنسيق بين الإدارة المركزية والوكالات التجارية، دعم الإدارة العليا، وتمكين العاملين في الواجهة الأمامية من اتخاذ قرارات تخدم الزبون. ويكتسي هذا البعد أهمية خاصة في البيئة الجزائرية، حيث يرتبط نجاح CRM بدرجة كبيرة بمرونة التنظيم الداخلي وكفاءة الموارد البشرية.

3. إدارة معرفة العملاء(Customer Knowledge Management)

ويتمثل في قدرة المؤسسة على جمع معلومات العملاء من مصادر مختلفة، ثم تحليلها وتخزينها وتوظيفها في اتخاذ القرارات التسويقية والاستراتيجية، بما يسمح بفهم أعمق لسلوك العملاء وتوقع احتياجاتهم المستقبلية. (Sin, 2005, p. 1971) وفي سياق الدراسة، يشير هذا البعد إلى قدرة شركات الاتصالات على جمع بيانات المشتركين وتحليلها، مثل أنماط الاستهلاك، الشكاوى المتكررة، تفضيلات العروض، ومعدلات الانتقال بين

المتعاملين، ثم توظيف هذه المعلومات في تحسين الخدمات وتصميم عروض أكثر ملاءمة لاحتياجات السوق الجزائرية.

تشكل معرفة العملاء ركيزة أساسية تمكن الشركات من الاستجابة السريعة والدقيقة لمتطلبات العملاء، والتكيف الاستباقي مع متغيرات السوق الديناميكي. (Gazi, 2024, p. 3)

4. تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء(CRM Technology)

ويشير هذا البعد إلى استخدام الأنظمة والتقنيات الحديثة (مثل قواعد البيانات، أنظمة المعلومات، وأدوات التحليل) لدعم عمليات إدارة العلاقات مع العملاء وتحسين جودة التفاعل معهم (Sin, 2005, p. 1972). وفي دراستنا يشمل الأدوات الرقمية المعتمدة في السوق الجزائرية، مثل تطبيقات الهاتف المحمول، المنصات الإلكترونية، الرسائل النصية، مراكز النداء، وخدمات الدفع الإلكتروني. غير أن فعالية هذا البعد ترتبط بجودة البنية التحتية الرقمية، مستوى تغطية الشبكة، ومدى تقبل العملاء للخدمات الإلكترونية.

6.2 مفهوم الميزة التنافسية:

تعد المؤسسة تنافسية من وجهة نظر مستهلكيها إذا كانت قادرة على تقديم قيمة أفضل مقارنة بمنافسيها وتعتبر الاستمرارية والقدرة على التحمل والقيمة المضافة هي الخصائص الثلاث الأكثر أهمية في الميزة التنافسية. ويركز هذا المفهوم بشكل أكبر على جوانب متعددة تشمل: مفهوم الميزة التنافسية، شكلها، مكانتها، تأثيرها، أسباب وجودها ومدة استمرارها (Alipour, 2011, p. 30)

كما يتأثر العاملون في المؤسسة بطبيعتها التنافسية، وقد تظهر لديهم رغبة في العمل الفردي. ومن ثم، يبدو أن وضع سياسات تحفيزية فعالة للموارد البشرية تسهم في تمكين الموظفين من تبادل المعرفة داخل المنظمة (Tabrizi, 2013, p. 538)

وقد يكون هذا الاعتقاد ناتجا عن نتائج أشارت إلى أن المستويات الأعلى من حدة المنافسة ربما ساهمت في تسريع وتيرة التوسع في ظاهرة العولمة (Soliman, 2013, p. 130)

ونجد ان مفهوم الميزة التنافسية، وكما هو الحال في العديد من مفاهيم الإدارة المعاصرة، قد حظي بتعريفات متعددة. فعلى سبيل المثال، عرف كومار وبنساري (2016) الميزة التنافسية بأنها " قدرة المؤسسة على الأداء بأسلوب فريد أو تحديد طرق لا يستطيع

المنافسون اتباعها في الحاضر أو المستقبل". كما عرفت أيضا بأنها " استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء أنشطتها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أداء أنشطتهم". (Amer R.S., 2020, p. 63)

7.2 أهمية الميزة التنافسية، مواردها واستخداماتها:

لقد أصبحت القدرة التنافسية قضية ذات أهمية كبرى لدى صانعي القرار على مختلف المستويات (الوطنية، الصناعية والمؤسساتية) في مختلف مناطق العالم خاصة في ظل تصاعد وتيرة العولمة.

وفي الاقتصاد العالمي، يعد امتلاك موقع قوي في السوق الدولية شرطا أساسيا لتحقيق القدرة التنافسية (Singha, 2019, p. 204)

إن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة يمثلون أداة فاعلة لإنتاج الابتكارات. وبالاستناد إلى الإبداع الفردي وقدرات الأشخاص المعرفية والمهارات، تصبح لديهم القدرة على توليد أفكار مبتكرة تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات(Hana, 2013, p. 82)

تنص النظرية القائمة على الموارد أن الموارد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وأنها غير قابلة للنقل بشكل كامل بين المؤسسات. وتشير الرؤية القائمة على الموارد إلى أن المصدر الحقيقي للميزة التنافسية يكمن في الموارد والقدرات الداخلية للمؤسسة (Muhammad, 2018, p. 3)

وتبين هذه النظرية أن المؤسسة يمكنها تحقيق ميزة تنافسية فقط إذا كانت تمتلك موارد ذات قيمة خاصة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين. ويمكن اعتبار استخدام هذه الموارد السابقة ذكرها كاختيار استراتيجي يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية فعالة (Sambasiv, 2013, p. 13)

وقد أدركت المؤسسات أن الميزة التنافسية المستدامة تقوم على إدارة الأصول الفكرية والمعنوية. إذ ان تعزيز عمليات التعلم المؤسسي يوفر موضعا تنافسيا مناسبا، ويعد اتجاها استراتيجيا ضروريا لضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق تميزها التنافسي (Moghadam, 2013, p. 14)

8.2 الميزة التنافسية وتأثير العلاقات:

تسعى المؤسسات إلى إقامة شراكات مع مؤسسات أخرى لبناء شبكة علاقات تمكنها من تعبئة رؤوس الأموال الخارجية وتعزيز كفاءاتها الجوهرية. ولقد أصبح تطوير الشبكات

العلاقاتية في الأسواق الدولية لتأمين الموارد والوصول إلى الأسواق الجديدة قضية محورية في عمليات التوسع الدولي (Wong, 2011, p. 43)

وبالإضافة إلى ذلك فإن الموارد أو القدرات التي يتم تطويرها داخليا تلعب دائما دورا مهما في بناء الميزة التنافسية، ومن الجدير بالذكر أن الرؤية القائمة على العلاقات تركز فقط على العلاقات بين المؤسسات، دون أن تتضمن الشراكات الاجتماعية بين القطاع الخاص والمنظمات غير الربحية أو المجتمع المدني، والتي يمكن أن توفر أيضا مكاسب استراتيجية للشركات.

باختصار، تصف هذه الرؤية الميزة التنافسية من خلال منظور قائم على الموارد، وموجه نحو العلاقات، ويستند إلى التعاون بين المؤسسات (Wu, 2013, p. 22)

وعلاوة على ذلك، فإن تشكيل رؤية العميل للمؤسسة لا يعتمد على تعامل واحد فقط أو لحظة واحدة، بل يتكون من خلال تفاعله عبر عدة قنوات وعلى مدى فترة زمنية. ويمكن أن تسهم زيادة معدل احتفاظ العملاء، وولائهم، ونشاطهم، وكذلك القيمة الكلية للعميل على مدى حياته في تحقيق ميزة تنافسية، بشرط أن تكون تجربته الإجمالية إيجابية وسلسة (Nash, 2013, p. 37)

ويملك التسويق بالعلاقات القدرة على إنشاء شراكات قوية مع العملاء ومع المؤسسات والشركات الأخرى، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة استراتيجية. من ناحية أخرى فإن هذه الشراكات التجارية تحقق منافع طويلة الأمد بالتحديد لأن إدارتها تعد عملية معقدة وصعبة. (Masoom, 2012, p. 98)

3. منهجية وأدوات الدراسة:

1.3 المنهجية المستخدمة:

تستند المنهجية المتبعة في هذه الدراسة إلى منهجين أساسيين: المنهج الوصفي الاستقرائي والمنهج التجريبي. وقد تم تصميم استبيان مناسب يعتمد على مقياس ليكارت الخماسي لتقييم المتغيرات المدروسة.

تم تحديد حجم العينة بالاعتماد على المعايير الإحصائية الخاصة بالمجتمعات المحدودة، حيث بلغ مجتمع الدراسة 320 وحدة. وبمستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، يعد حجم عينة قدره 153 مفردة (بين موظفين وعملاء) من 33 وكالة حجما مقبولا إحصائيا، كما

يمثل نسبة 10% من المجتمع الأصلي، مما يجعله مناسبا لإجراء التحليلات الإحصائية وتعميم النتائج بدرجة مقبولة.

وقد تم تحديد متغيرات الدراسة كما يلي:

المتغير المستقل: إدارة علاقات العملاء(CRM)

المتغير التابع: الميزة التنافسية Competitive Advantage

كما تم اقتراح نموذج نظري يظهر العلاقة بين متغيرات الدراسة، وسيتم عرض هذا النموذج في العنصر التالي، ولاختبار الفرضيات المطروحة، تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية تشمل:

- اختبار T لعينة واحدة(One-sample t-test)
- اختبار الانحدار الخطي المتعدد(Multiple Regression)

2.3 النموذج المقترح:

يوضح الشكل 1 المتغيرات وتأثير إدارة علاقات العملاء من خلال أبعادها على الميزة التنافسية. المتغيرات هي:

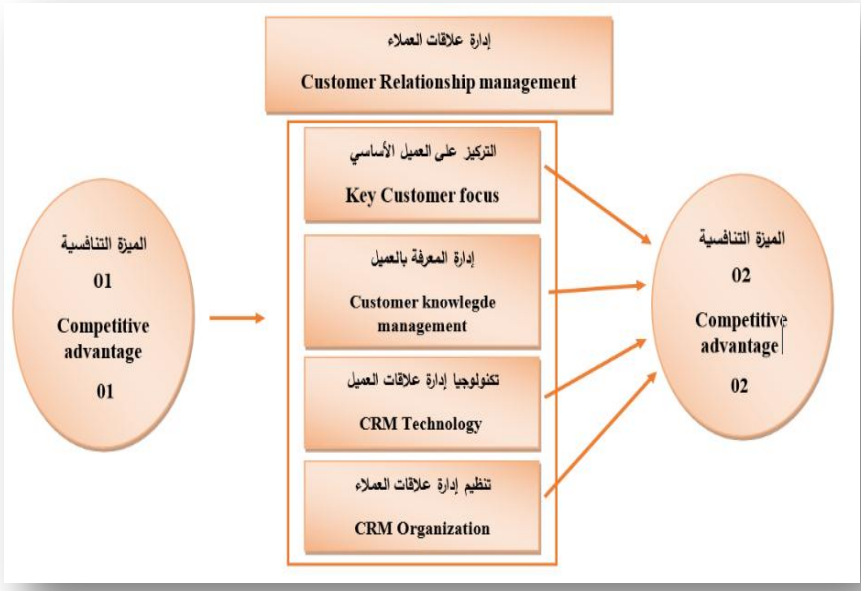
المتغير التابع: الميزة التنافسية

المتغير المستقل: إدارة علاقات العملاء (التركيز على العملاء الرئيسيين، إدارة المعرفة بالعملاء، تكنولوجيا إدارة علاقة العملاء، تنظيم إدارة علاقات العملاء).

ولتحليل البيانات، سيتم استخدام نماذج اختبارية متمثلة في: اختبار T لعينة واحدة (One-sample t-test)، تحليل الانحدار الخطي المتعدد(Multiple Regression)

يظهر **الشكل 1** المتغيرات المستخدمة، ويوضح تأثير إدارة علاقات العملاء (CRM) من خلال أبعادها المختلفة على تحقيق الميزة التنافسية. وفي الخطوات التالية سيتم شرح إجراءات اختبار الفرضيات وتحليل النتائج، تمهيدا لاستخلاص الاستنتاجات النهائية.

الشكل1: النموذج المقترح



المصدر: إعداد الباحث استنادا إلى مفاهيم الدراسة.

3.3 الثبات (Reliability):

يقصد بثبات الأداة (الاستبيان) قدرتها على إعطاء نفس النتائج عند إعادة توزيعها أكثر من مرة ضمن ظروف مماثلة وبسياقات مختلفة. بمعنى آخر، يشير مفهوم الثبات إلى دقة وثبات النتائج التي تعطيها الأداة، وعدم تغيرها بشكل كبير إذا ما تم توزيعها على نفس أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية متقاربة.

وعليه قمنا باختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) كما يلي:

1.3.3 معامل الفا كرونباخ:

استخدمنا معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول 1: نتائج اختبار كرونباخ ألفا لبعدي إدارة علاقات العملاء (CRM) والميزة التنافسية

Y	المجال		الفا كرونباخ			
	الابعاد	عدد الفقرات	AT N=64	WTA N=51	OTA N=38	المجموع
X1	التركيز على العميل الرئيسي	5	0,820	0,821	0,820	0,842
X2	إدارة معرفة العملاء	3	0,821	0,842	0,822	0,821
X3	تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء	3	0,762	0,827	0,842	0,821
X4	تنظيم إدارة علاقات العملاء	4	0,821	0,832	0,823	0,821
Y	الميزة التنافسية	5	0,832	0,821	0,821	0,829
X	إدارة علاقات العملاء ككل	15	0,824	0,852	0,824	0,832

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 23

ومن خلال استعراض نتائج الجدول (1)، يتضح أن قيمة معامل الفا كرونباخ جيدة لكل بعد من أبعاد الاستبيان. كما بلغت قيمة معامل ألفا لجميع مكونات الاستبيان على التوالي 0.832 لبعد إدارة علاقات العملاء (CRM) و0.829 لبعد الميزة التنافسية، مما يدل على أن معامل الثبات جيد جدا ويتمتع بدرجة عالية من الدقة. وبناء على ذلك، يمكن الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة بدرجة مناسبة من الموثوقية العلمية.

2.3.3 معامل غوتمان للتجزئة النصفية(Guttman Split-Half Coefficient) :

استخدمنا معامل غوتمان للتجزئة النصفية (Guttman Split-Half Coefficient) كمقياس ثاني لتحديد ثبات الاستبيان، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول 2:

الجدول 2: اختبار التجزئة النصفية بطريقة غوتمان (Guttman Split-Half) لإدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية

Y	المجال		معامل غوتمان			
	الابعاد	عدد الفقرات	ATA N=64	WTA N=51	OTA N=38	المجموع
X1	التركيز على العميل الرئيسي	5	0,820	0,821	0,821	0,832
X2	إدارة معرفة العملاء	3	0,811	0,841	0,832	0,811
X3	تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء	3	0,712	0,827	0,841	0,820
X4	تنظيم إدارة علاقات العملاء	4	0,831	0,822	0,813	0,811
Y	الميزة التنافسية	5	0,842	0,820	0,820	0,828
X	إدارة علاقات العملاء ككل	15	0,827	0,849	0,814	0,822

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 23

ومن خلال تحليل نتائج الجدول (2) يتضح أن قيمة معامل غوتمان للتجزئة النصفية كانت جيدة بالنسبة لجميع أجزاء الاستبيان. كما بلغت قيمة هذا المعامل لكل من مكونات الاستبيان على التوالي 0.822 لبعد إدارة علاقات العملاء (CRM) و0.828 لبعد الميزة التنافسية(Competitive Advantage) ، مما يشير إلى أن معامل الثبات مرتفع ويتمتع بمصداقية واتساق عاليين.

وبناء على ذلك، اكدت النتائج على ثبات الأداة البحثية (Instrument Validity) (Reliability)، مما يعزز الثقة في استخدامها لتحليل البيانات، الإجابة عن أسئلة البحث، واختبار الفرضيات المطروحة.

4.3 الصدق البنائي Structural Validity:

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق أداة البحث وتهدف إلى قياس مدى توافق أهداف الدراسة مع ما تم تحقيقه باستخدام هذه الأداة. كما تظهر درجة الارتباط بين كل بند من بنود الاستبيان بالدرجة الكلية للمؤشرات.

وبعرض الجدول 3 معاملات الارتباط بين متغير إدارة علاقات العملاء (CRM) والميزة التنافسية (Competitive Advantage) وأبعادهما المختلفة.

الجدول03: الصدق البنائي لإدارة علاقات الزبائن (CRM) والميزة التنافسية

Y	الابعاد	معامل الارتباط "بيرسون" Pearson Correlation				الدلالة الإحصائية (ثنائية الطرف) Sig. (2-tailed)			
		AT N=64	WTA N=51	OTA N=38	المجموع=153	AT N=64	WTA N=51	OTA N=38	المجموع=153
X1	التركيز على العميل الرئيسي	0,874**	0,891**	0,890**	0,887**	,000	,000	,000	,000
X2	إدارة معرفة العملاء	0,863**	0,898**	0,881**	0,871**	,000	,000	,000	,000
X3	تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء	0,874**	0,802**	0,853**	0,864**	,000	,000	,000	,000
X4	تنظيم إدارة علاقات العملاء	0,910**	0,880**	0,803**	0,863**	,000	,000	,000	,000
Y	الميزة التنافسية	1,000	1,000	1,000	1,000	-	-	-	-
X	إدارة علاقات العملاء ككل	1,000	1,000	1,000	1,000	-	-	-	-

- **الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01 (اتجاه واحد).**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 23

ومن خلال تحليل المؤشرات الواردة في الجدول (3)، يتضح أن معاملات الارتباط المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى$0.01 = \alpha$ ، وهو ما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين أبعاد الدراسة والمتغيرات الكلية التابعة لها. وتشير هذه النتائج إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة مناسبة من الصدق البنائي، مما يؤكد صلاحيتها للاستخدام في جمع البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وبعد الانتهاء من اختبارات الصدق والثبات، بالإضافة إلى وصف المتغيرات، ننتقل في هذا الجزء إلى اختبار الفرضيات من خلال مجموعة من الاختبارات الإحصائية الملائمة، وذلك للوصول إلى إجابة تجريبية واضحة حول المشكلة البحثية. وقد تم اختيار هذه الاختبارات بما يتوافق مع طبيعة الفرضيات على النحو التالي:

5.3اختبارات الفرضيات المعلمية:(Parametric Tests Hypotheses)

تم اختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات المعلمية، وذلك لتوفر شروط هذه الاختبارات على البيانات المستخدمة، وهي كما يلي:

طبيعة المتغيرات كمية: تم تصميم الاستبيان بطريقة تضمن أن تكون بيانات الدراسة من النوع الكمي، ولذلك اعتمد الباحث منهجية تقييم عددية لا رتبية(Ordinal) ، رغم أن مقياس ليكارت يعد رتبيا، إلا أنه يعامل كبيانات كمية عند التحليل الإحصائي، مما يسمح بإجراء التحليل الكمي للبيانات.

نوع العينة عشوائي: اعتمدنا على عينة عشوائية متعددة المراحل، حيث إن مجتمع الدراسة يتمتع بدرجة عالية من التجانس من الناحية الإدارية. وقد ساهم هذا الأمر في تسهيل إجراءات جمع البيانات وتوفير الوقت.

توزيع البيانات طبيعي: تم التحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار كولموغوروف–سميرنوف لعينة واحدة (One–Sample Kolmogorov–Smirnov Test)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) أكبر من 0.05، مما يدل على أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا، وبالتالي فهي مناسبة لاستخدام الاختبارات المعلمية وفقا للفرضيات التالية:

4. النتائج والمناقشة

1.4 الفرضية الأولى: اختبار التوزيع الطبيعي(Normality Distribution Test)

H0 : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي لجميع مكونات إدارة علاقات العملاء (CRM) والميزة التنافسية(Competitive Advantage) .

لقد تم اختبار طبيعة التوزيع لأبعاد كل من إدارة علاقات العملاء (CRM) والميزة التنافسية باستخدام اختبار كولموغروف سمينروف وذلك للتحقق مما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول 4: اختبار كولموغوروف–سميرنوف لعينة واحدة لقياس مدى التوزيع الطبيعي لمتغيرات إدارة علاقات الزبائن (CRM) والميزة التنافسية

		التركيز على العميل الرئيسي	إدارة معرفة العملاء	تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء	تنظيم إدارة علاقات العملاء	الميزة التنافسية
عدد الحالات(N)		153	153	153	153	153
المعلمات الطبيعية	المتوسط الحسابي	4.2337	4.0712	4.0205	4.2003	4.2612
	الانحراف المعياري	0.50901	0.61193	0.63312	0.60237	0.75112
أقصى الفروق المتطرفة	القيم المطلقة	0.189	0.184	0.149	0.139	0.156
	القيم الموجبة	0.189	0.184	0.108	0.128	0.116
	القيم السالبة	-0.165	-0.149	-0.149	-0.139	-0.156
قيمة كولموغوروف–سمير نوف		1.195	1.169	0.924	0.898	0.911
الدلالة الإحصائية (ثنائية الطرف)		0.199	0.223	0.475	0.571	0.394

- التوزيع المفترض طبيعي.
- القيم محسوبة من البيانات.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 23

يوضح الجدول (4) نتائج اختبار كولموغوروف–سميرنوف لعينة واحدة للتحقق من طبيعة توزيع البيانات لأبعاد متغيري إدارة علاقات العملاء (CRM) والميزة التنافسية.

وقد أظهرت النتائج أن جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig) الخاصة بمختلف الأبعاد أكبر من مستوى المعنوية($\alpha = 0.05$) ، مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية للاختلاف عن التوزيع الطبيعي، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الصفرية(H0) .

وبناء عليه، يمكن القول ان بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يجعلها مناسبة لاستخدام الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) في اختبار الفرضيات.

تشير نتائج اختبار التوزيع الطبيعي إلى أن بيانات متغيرات إدارة علاقات العملاء (CRM)والميزة التنافسية تتميز بدرجة من الاستقرار والتجانس في إجابات المبحوثين، مما يعكس تقاربا في إدراك مؤسسات اتصالات الجزائر لممارسات إدارة العلاقات مع الزبائن.

من الناحية التسويقية، يمكن تفسير هذا التجانس على أنه يدل على وجود توجهات متقاربة لدى المؤسسات نحو تبني استراتيجيات علاقات العملاء، سواء من حيث جودة الخدمة أو التفاعل مع الزبائن أو إدارة الولاء.

2.4 الفرضية الثانية:

تتضمن هذه الفقرة تقييم المؤشرات الخاصة بمتغير إدارة علاقات العملاء (CRM) والميزة التنافسية (CA) باستخدام متوسط مقترح قدره 3.5 ومستوى ثقة 95%

HB0 : لا يمتلك عملاء مؤسسات الاتصالات في الجزائر مؤشرات واضحة حول إدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية.

الجدول (5): اختبار (T) لعينة واحدة لأبعاد إدارة علاقات الزبائن (CRM) والميزة التنافسية

الابعاد	CRM قيمة الاختبار=3,5					
	قيمة t	درجة الحرية Df	الدلالة الإحصائية (ثنائية الطرف)Sig. (2-tailed)	الفرق في المتوسط	فترة الثقة 95% للفارق	
					القيمة الدنيا	القيمة العليا
التركيز على العميل الرئيسي	4.454	152	0.000	0.53030	0.2878	0.7728
إدارة معرفة العميل	5.253	152	0.000	0.65152	0.3989	0.9041
تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء	8.648	152	0.000	0.92424	0.7066	1.1419
تنظيم إدارة علاقات العملاء	3.830	152	0.001	0.50000	0.2341	0.7659
الميزة التنافسية	4.695	152	0.000	0.59091	0.3345	0.8473
إدارة علاقات العملاء ككل	5.659	152	0.000	0.63939	0.4093	0.8695

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 23

من خلال نتائج الجدول (5)، والمتعلقة بتقييم العملاء لمدى توفر ممارسات إدارة علاقات العملاء (CRM) وأبعاد الميزة التنافسية لدى مؤسسات الاتصالات، يتضح أن معظم المؤشرات سجلت مستويات دلالة إحصائية أقل من مستوى المعنوية ($Sig < \alpha = 0.05$)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات المحسوبة والمتوسط المقترح المعتمد (3.5)، وذلك لصالح المتوسطات المحققة.

باستثناء بعد التركيز على العميل الرئيسي، حيث لم يسجل المستوى المتوقع، وهو ما يعكس وجود قصور نسبي في فهم احتياجات العملاء الرئيسيين، وضعف إشراكهم في تطوير الابتكارات التكنولوجية أو التسويقية.

وبناء على ذلك، يمكن القول ان مؤسسات الاتصالات – من وجهة نظر العملاء – تطبق بدرجة جيدة ممارسات إدارة علاقات العملاء، كما تمتلك عناصر ميزة تنافسية تسهم في تحسين جودة الخدمات، وتقديم عروض أكثر ملائمة لاحتياجات العملاء، ورفع مستوى رضاهم وولائهم.

ومن الناحية التسويقية، تعكس هذه النتائج اهتمام المؤسسات بتخصيص الخدمات وتحسين تجربة العميل مما يدعم الحصة السوقية، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق مردودية أفضل على المدى الطويل.

3.4 الفرضية الثالثة:

لاختبار فرضية العلاقة بين إدارة علاقات العملاء (CRM) والميزة التنافسية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون(Pearson Correlation Coefficient) ، وذلك لملائمته طبيعة المتغيرات المستخدمة.

Hc0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية بين متغير إدارة علاقات العملاء (CRM)والميزة التنافسية.

الجدول (6): الارتباط بين إدارة علاقات العملاء (CRM) والميزة التنافسية

		التركيز على الزبون الرئيسي	إدارة المعرفة	تكنولوجيا CRM	تنظيم CRM
معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)	C.A	0.971	0.941	0.948	0.980
الدلالة الإحصائية (اتجاه واحد)-(1 .Sig tailed)	C.A	0.000	0.000	0.000	0.000
عدد الحالات(N)	C.A	153	153	153	153

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 23

من خلال نتائج الجدول (6)، يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدا وذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة علاقات العملاء (CRM) والميزة التنافسية، حيث بلغت معاملات

الارتباط لكل بعد قيم مرتفعة جدا، كما أن قيم المستوى المعنوي (Sig) جاءت أقل من مستوى الدلالة المعتمد(0.05) .

وتشير هذه النتائج إلى أن التحسن في تطبيق أبعاد إدارة علاقات العملاء، والمتمثلة في التركيز على العملاء، إدارة معرفة العملاء، التكنولوجيا المستخدمة فيCRM ، والإجراءات التنظيمية لتطبيقCRM ، يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة بدرجة كبيرة.

وفيما يتعلق ببعد التركيز على العملاء، والذي سجل معامل ارتباط مرتفعا قدره 0.971، فالنتيجة تفسر أن اهتمام المؤسسة بتحديد احتياجات العملاء وفهم توقعاتهم والعمل على تلبيتها يسهم بدرجة كبيرة في رفع مستويات الرضا والولاء، وهو ما ينعكس على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، وبالتالي تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.

ومن الناحية التسويقية، تؤكد هذه النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على فهم احتياجات العملاء، وتطوير قواعد بيانات دقيقة، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة العلاقات، وتنظيم العمليات الداخلية بكفاءة، تكون أكثر قدرة على تحقيق رضا العملاء وولائهم، وتحسين جودة الخدمة، وزيادة حصتها السوقية، والتفوق على المنافسين.

وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية HC0 التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات العملاء (CRM) والميزة التنافسية.

4.4 الفرضية الرابعة:

H0 : لا يمكن لمتعاملي الاتصالات في الجزائر تحسين الميزة التنافسية من خلال الاعتماد على إدارة علاقات العملاء(CRM) .

لاختبار الفرضية السابقة، استخدمنا نموذج الانحدار المتعدد، حيث تم اعتبار الميزة التنافسية كمتغير تابع، وأبعاد إدارة علاقات العملاء (التركيز على العملاء الرئيسيين، تنظيم CRM، تكنولوجيا CRM، وإدارة معرفة العملاء) كمتغيرات مستقلة، كما يلي:

الجدول (7): ملخص النموذج بين إدارة علاقات العملاء (CRM) والميزة التنافسية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	إحصاءات التغير				
					التغير في R^2	قيمة F للتغير	درجات الحرية (1)	درجات الحرية (2)	الدلالة الإحصائية لتغير F
1	.987[a]	0.974	0.971	0.10654	0.974	264.442	4	148	0.000

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 23

يظهر الجدول (7) وجود معامل ارتباط متعدد (R) مرتفع بين أبعاد إدارة علاقات العملاء والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، ما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة علاقات العملاء وبين قدرة شركات الاتصالات على تحقيق التفوق التنافسي. إحصائيا، يشير ذلك إلى أن تحسن الأداء في أبعاد CRM يقترن بارتفاع مستوى الميزة التنافسية.

كما أن ارتفاع قيمة معامل التحديد (R^2) يعني أن نسبة معتبرة من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية يمكن تفسيرها من خلال أبعاد إدارة علاقات العملاء المدرجة في النموذج، وهو ما يعكس قوة النموذج التفسيري وملائمته للتحليل. أي أن عناصر مثل التركيز على العملاء الرئيسيين، التنظيم الداخلي، التكنولوجيا، وإدارة معرفة العملاء تعد عوامل مؤثرة في تفسير الفروق بين المؤسسات من حيث قدرتها التنافسية.

أما من الناحية الإحصائية، فإن قيمة Sig. F Change = 0.000 (أقل من 0.05) تؤكد أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية، أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تؤثر فعليا في الميزة التنافسية، وأن العلاقة الناتجة ليست عشوائية. وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية السابقة.

تبرز هذه النتائج أهمية استثمار مؤسسات الاتصالات الجزائرية في تطوير أبعاد CRM لتحقيق ميزة تنافسية، خاصة في الأسواق التنافسية مثل الخدمات المالية، حيث يمكن أن يؤدي تحسين تكنولوجيا CRM وإدارة المعرفة إلى زيادة الولاء والكفاءة، مع الحاجة إلى نماذج إضافية لتغطية النسبة المتبقية من التباين.

الجدول (8): تحليل التباين (ANOVA) بين إدارة علاقات الزبائن (CRM) والميزة التنافسية

النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط التربيع	قيمة F	قيمة Sig
1	الانحدار	12.005	4	3.001	264.442	.000[b]
	الباقي	0.318	28	0.011		
	الكلي	12.323	32			

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 23

من جدول التحليل الاحصائي (ANOVA) في الجدول 8، نجد أن قيمة Sig تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني يؤكد معنوية نموذج الانحدار ككل، وبالتالي هناك علاقة خطية بين المتغيرات يمكن توقعها نحو تحسين الميزة التنافسية من خلال ابعاد CRM (تركيز العملاء الرئيسيين، تنظيمCRM ، تكنولوجيا CRM، وإدارة معرفة العملاء). وبالتالي فان إدارة علاقات العملاء تمثل أداة تسويقية استراتيجية قادرة على تفسير وتحسين الميزة التنافسية داخل قطاع الاتصالات في الجزائر

قبل إجراء تحليل الانحدار المتعدد سيتم التحقق من افتراض عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة. ولغرض ذلك، تم استخدام معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل السماحية(Tolerance) ، حيث تسمح هذه المؤشرات بتحديد مدى ترابط المتغيرات المستقلة فيما بينها وتأثير ذلك على استقرار نموذج الانحدار. وتعرض النتائج في الجدول الموالي:

الجدول 09: اختبار معامل تضخم التباين VIF للمتغيرات المستقلة

y	المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين (VIF)	معامل السماحية (tolerance)	
X1	التركيز على العميل الرئيسي	4,85	0,206	مقبول
X2	إدارة معرفة العملاء	4,12	0,243	مقبول
X3	تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء	3,76	0,266	مقبول
X4	تنظيم إدارة علاقات العملاء	5,31	0,188	مقبول مع حذر

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 23

من خلال الجدول 09 الموضح أعلاه نلاحظ ان قيم معامل التضخم (VIF) لكل من المتغيرات (التركيز على العميل الرئيسي، إدارة معرفة العملاء، تكنولوجيا CRM) اقل من (5) وهذا يعني عدم وجود ازدواج او تعدد خطي بين المتغيرات المستقلة الداخلة في بناء

النموذج غير أن بعد تنظيم إدارة علاقات العملاء سجل قيمة VIF قدرها (5.31)، وهي قيمة تبقى ضمن النطاق المقبول علميا، وإن كانت أعلى نسبيا مقارنة ببقية الأبعاد. ويمكن تفسير هذه النتيجة من منظور تسويقي ومنهجي على أنها تعكس درجة من الترابط والتكامل الطبيعي بين مكونات إدارة علاقات العملاء(CRM) ، حيث أن تنظيم CRM يرتبط بشكل وثيق بكل من التكنولوجيا وإدارة المعرفة والتركيز على العميل، باعتبارها عناصر متداخلة داخل نفس المنظومة التسويقية.

الجدول10: معاملات الانحدار بين إدارة علاقات الزبائن (CRM) والميزة التنافسية

النموذج		المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية	t	Sig
		B	Std Error	Beta		
1	المتغير الثابت	0.035	0.259		0.133	0.895
	التركيز على العملاء الرئيسين	0.320	0.184	0.311	1.741	0.093
	إدارة معرفة العميل	0.185	0.101	0.189	1.830	.0780
	تكنولوجيا CRM	-.217-	0.179	-.165-	-1.212-	0.236
	تنظيم CRM	0.714	0.128	0.663	5.574	0.000

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 23

وباستخدام الجدول 10، يمكن كتابة نموذج الانحدار المتعدد بين أبعاد CRM (التركيز على العملاء الرئيسيين، تنظيم CRM، تكنولوجيا CRM، وإدارة معرفة العملاء) والميزة التنافسية على النحو التالي:

الميزة التنافسية = 0.035 + 0.320 × (التركيز على العملاء الرئيسين) + 0.185 × (إدارة معرفة العملاء) – 0.217 × (تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء) +0.714 × (تنظيم ادارة معرفة العملاء)

Competitive advantage = 0.035 + 0.320 × Key Customer Focus + 0.185 × CKM − 0.217 × CRM Technology + 0.714 × CRM Organization

بناء على قيمة مستوى الدلالة (Sig) في الجدول، نجد أن البعد المستقل الوحيد X4 الذي يعبر عن "تنظيم إدارة علاقات العملاء" هو البعد الوحيد المعنوي من بين أبعاد CRM (حيث أن مستوى الدلالة أقل من 0.05). ومن الناحية التسويقية، تعكس هذه النتائج أن الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات لا تتحدد فقط من خلال امتلاك التكنولوجيا أو إدارة البيانات أو التركيز على العملاء، بل تتأثر بشكل أكبر بمدى فعالية التنظيم الداخلي لإدارة علاقات العملاء، أي كيفية تنسيق وتكامل الجهود بين مختلف وحدات CRM داخل المؤسسة. وهذا يؤكد أن القيمة التنافسية لا تنبع من الأدوات وحدها، بل من طريقة إدارتها وتنسيقها.

وبالتالي، يمكن القول إن نموذج الدراسة يقدم تفسيرا جزئيا لكنه دال، حيث يبرز التنظيم كعامل حاسم في بناء ميزة تنافسية مستدامة داخل مؤسسات الاتصالات في الجزائر.

5. الخاتمة

يرتكز التسويق بالعلاقات (Relationship Marketing) على ثلاثة أشكال رئيسية تتمثل في التسويق القائم على قواعد البيانات(Data base Marketing) ، والتسويق التفاعلي (Interactive Marketing)، والتسويق الشبكي .(Network Marketing) ويعكس هذا التوجه تحولا جوهريا في الفكر التسويقي من التركيز على المعاملات القصيرة الأجل إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن وإدارتها بشكل استراتيجي اعتمادا على البيانات والتكنولوجيا.

وفي هذا السياق، تظهر نتائج الدراسة التطبيقية في قطاع الاتصالات بالجزائر أن:

- تطبيق أبعاد إدارة علاقات العملاء (CRM) يعد عاملا مؤثرا في تعزيز الميزة التنافسية، إلا أن هذا التأثير لا يتوزع بشكل متساو بين الأبعاد. حيث بينت نتائج الانحدار المتعدد أن بعد تنظيم إدارة علاقات العملاء يمثل البعد الوحيد ذو الدلالة الإحصائية المعنوية، ويؤثر بشكل قوي وإيجابي على الميزة التنافسية مقارنة ببقية الأبعاد. أما الأبعاد الأخرى مثل التركيز على العملاء الرئيسيين، وتكنولوجياCRM ، وإدارة معرفة العملاء، لم تظهر تأثيرا معنويا مباشرا في النموذج، وهو ما يشير إلى أن

مساهمتها في تعزيز الميزة التنافسية تكون غير مباشرة أو مدمجة ضمن إطار التنظيم العام لإدارة العلاقة مع الزبون.

- ❖ تعكس هذه النتائج أن النجاح في بناء ميزة تنافسية داخل مؤسسات الاتصالات لا يعتمد فقط على امتلاك التكنولوجيا أو جمع البيانات أو استهداف الزبائن الرئيسيين، بل يرتبط بشكل أساسي بمدى فعالية تنظيم وتنسيق أنشطة CRM داخل المؤسسة. أي أن القيمة التنافسية تخلق من خلال كيفية إدارة هذه الأبعاد وتكاملها وليس من وجودها فقط.
- ❖ تؤكد الدراسة أن التحول من التسويق التقليدي إلى التسويق القائم على العلاقات لا يحقق أثرا تنافسيا إلا إذا كان مدعوما بهياكل تنظيمية فعالة قادرة على تحويل أدوات CRMإلى قيمة سوقية حقيقية ومستدامة.

اهم التوصيات:

- ❖ إنشاء أو تطوير وحدة CRM مركزية داخل كل شركة (موبيليس، جازي، أوريدو) تكون مرتبطة مباشرة بالإدارة العامة، مع تحديد صلاحيات واضحة لتنسيق العمل بين التسويق، خدمة الزبائن، والدعم التقني، بما يضمن توحيد رؤية العميل عبر جميع نقاط الاتصال.
- ❖ ينبغي اعتماد نظام تصنيف عملي للعملاء (Customer Segmentation) يعتمد على حجم الاستهلاك، مدة الولاء، وقيمة العميل، مع تقديم عروض وخدمات مخصصة لكل فئة، وإنشاء فرق خاصة لإدارة كبار العملاء – التركيز على العملاء الرئيسين–.
- ❖ تحويل بيانات العملاء الى قرارات تسويقية فورية من خلال الاستثمار في تحليل البيانات (Data Analytics) بشكل يومي أو أسبوعي، وربط قواعد بيانات الزبائن مباشرة بنظام اتخاذ القرار التسويقي، مع اعتماد لوحات قيادة (Dashboards) لمتابعة سلوك العملاء والشكاوى والانتقال بين المتعاملين.
- ❖ تعزيز التكامل بين التكنولوجيا والبعد التنظيمي حيث لا يكفي امتلاك أنظمة CRM رقمية، بل يجب ربطها فعليا بالإجراءات الداخلية، بحيث يتم تحويل أي تفاعل مع العميل (شكوى، طلب، استفسار) إلى إجراء إداري واضح ومسؤول محدد بزمن استجابة مضبوط.

- ❖ تحسين تجربة العميل عبر جميع قنوات الاتصال من خلال توحيد تجربة العميل بين القنوات المختلفة (الوكالات التجارية، مركز النداء، التطبيقات، الموقع الإلكتروني)، مع ضمان تقديم نفس الخدمة بنفس الجودة في كل القنوات.
- ❖ اعتماد تحليل دوري لسلوك الاستهلاك (استهلاك الانترنت، المكالمات، الانتقال بين العروض)، واستخدام هذه المعطيات لتصميم عروض مرنة ومبتكرة تستجيب بسرعة لتغيرات السوق وتوقعات الزبائن.
- ❖ تعزيز ثقافة تنظيمية موجهة نحو الزبون نظيم دورات تدريبية دورية للموظفين حول مهارات التعامل مع الزبائن وإدارة العلاقات، مع إدماج مؤشرات رضا الزبون ضمن نظام تقييم الأداء والتحفيز.

6. قائمة المراجع:

1. Afshin, a. a. (2012). Evaluation of Relationship Marketing Dimension Effect on Degree of Customer's Loyalty of insurance Industry in Iran (J.B. *journal of basic and applied Scientific Research, 2*((2)), 1842-1848.
2. Alipour, M. &. (2011). The Effect of Customer Relationship Management (CRM) On Achieving Competitive Advantage of Manufacturing Tractor. *Global Journal of Management and Business Research, 11*((5)), 30.
3. Almotairi, M. (2009). a framework for successful CRM implementation. *European and Mediterranean conference on information systems.*, 2.
4. Amer R.S., A. F. (2020). ACHIEVING THE COMPETITIVE ADVANTAGE BY USING CUSTOMER RELATIONSHIPS MANAGEMENT (CRM). *POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, 21*(1), 63.
5. Badgett, M. B. (2004). Doing CRM right: What it takes to be successful with CRM. Somers, NY: IBM Business Consulting Services. . 4.
6. Bohling, T. B. (2006). CRM implementation: Effectiveness issues and insights. *Journal of Service Research, 9*((2)), 184-194.
7. Boulding, W. S. (2005, October). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing, 69*, 155-16.
8. Chang, W. P. (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research,, 63*((8)), 849-855.

9. Gazi, a. &. (2024). The relationship between CRM, knowledge management, organization commitment, customer profitability and customer loyalty in telecommunication industry: The mediating role of customer satisfaction and the moderating role of brand image. *Journal of Open Innovation: Technology, Market,and Complexity, 10*(1), 3.
10. Gilaninia, S. &. (2011). Relationship Marketing: a New Approach to Marketing in the Third Millennium. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5*((5)), 787-799.
11. Grönroos, C. (1994). Marketing Mix to Relationship Marketing : towards a Paradigm Shift in Marketing, Management decision. *32*((2)).
12. Gummesson, E. (1994). Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management, 5*((5)), 5-20.
13. Hana, U. (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness, 5*((1)), 82-96.
14. James, G. B. (1994). Close to the customer: But is it really a relationship. *Journal of marketing management., 10*((7)), 561-570.
15. Jonsson, P. &. (2008). The impact of supply chain relationships and automatic data communication and registration on forecast information quality. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 38*((4)), 280-295.
16. karadeniz, M. (2010). the relationship marketing approach and strategies in retailing management to constitute customer and brand loyalty. *Journal of Naval Science and Engineering, 6*((1)), 98.
17. Keramati, A. M. (2010). A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: An empirical investigation. *Industrial Marketing Management, 39(7), 1170–1185.*
18. Masoom, M. &. (2012). Effects of Relationship Marketing on customer retention and Competitive Advantage: A Case Study on Grameen phone Ltd. *Asian Business Review, 1*((1)), 97.
19. Moghadam, S. K. (2013). Intellectual Capital and organizational learning capability. *Journal of Soft Computing and Applications*, 1-19.
20. Mohammad, t. (2011). The Role of Relationship Marketing in customer Orientation Process in the Banking Industry with focus on loyalty (case study: Banking industry of iran). *International journal of business and Social Science, 2*((19)).
21. Muhammad, A. (2018, october). Business Model Innovation and SMEs Performance — Does Competitive Advantage Mediate? *International Journal of Innovation Management.*, 1-31.
22. Nash, D. A. (2013). Customer Experience 2.0: How Data, Technology, and Advanced Analytics are taking an Integrated, Seamless

Customer Experience to the Next Frontier. *Journal of integrated marketing communications,, 1*((1)).

23. Nelson, O. N. (2007). Relationship marketing and customer loyalty. *Marketing intelligence & Planning. , 25*((1)), 98-106.
24. Oliver, &. a. (2000). Is relationship marketing for everyone? *European Journal of Marketing, 34(9-10), 1111-1127.*,
25. Payne, A. &. (2005, October). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing, 69*, 167–176.
26. Pozza, I. D. (2018). Implementation effects in the relationship between CRM and its performance. *Journal of Business Research, 89*, 391-403.
27. Sambasiv, M. (2013). Market Orientation, Government Regulation, Competitive Advantage and Internationalization of SMEs: A Study in Malaysia. *Journal of Business Administration Research,, 2*((2)), 13-22.
28. Santouridis, I. &. (2017). Customer relationship management and customer satisfaction: The mediating role of relationship quality. *28*((9-10)), 1122-1132.
29. Shaker, T. I. (2010). Relationship marketing and organizational performance indicators. *European journal of social sciences, 12*((4)), 547.
30. Sin, L. Y. (2005). CRM: Conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing, 39*(11/12), 1264–1290.
31. Singha, S. K.-K.-N. (2019, september). Environmental ethics, environmental performance, and competitive advantage: Role of envirnmental training. *Technological forecasting and social change,, 146*, 203-211.
32. Soliman, F. (2013). Does Innovation Drive Sustainable Competitive Advantages? *Journal of Modern Accounting and Auditing,, 9*((1)), 130-143.
33. Tabrizi, M. B. (2013). The effect of culture on knowledge management in projectcentered organizations. *Life Science Journal, 10*((3s)), 534-539.
34. Thakur, R. &. (2016). Customer portfolio management (CPM) for improved customer relationship management (CRM): Are your customers platinum, gold, silver, or bronze? *Journal of Business Research, 69*((10)), 4095-4102.
35. Tynan & O'Malley, L. (2000). Relationship marketing in consumer markets, rhotic or reality? *European journal of marketing, 34*((7)), 801.
36. Vicente, a. &.-N. (2021). Customer relationship management (CRM) and Innovation: A qualitative comparative analysis (QCA) in the

search for improvements on the firm performance in winery sector. *Technological Forecasting & Social Change, 169*, 3.

37. Wong, J.-M. (2011). A Relational View of Resources-based Theory: The case of Internationalization of Li & Fung Group. *The Journal of Human Resource and Adult Learning,, 7*((2)), 43.

38. Wu, M. (2013). Towards a Stakeholder Perspective on Competitive Advantage. *International Journal of Business and Management,, 8*((4)), 22.