

دور المرونة الإستراتيجية في تفعيل إدارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية - دراسة تطبيقية

The role of strategic flexibility in activating customer relationship management in Kuwaiti international companies-An applied study

د. عادل خير الله ناصر بن عبد الله¹ د. فايزة خير الله ناصر بن عبد الله
 الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب - الكويت الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب - الكويت
 dr.adel.abdullah1957@gmail.com ayza.abdullah20@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2020/07/07 تاريخ القبول: 2020/08/30 تاريخ النشر: 2021/03/03

ملخص:

هدفت الدراسة الى بحث دور المرونة الإستراتيجية في تفعيل إدارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية، وركزت على هذه العلاقة من حيث المرونة الإستراتيجية للهيكل التنظيمي، المرونة الاستراتيجية التسويقية، المرونة الإستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق، المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية كمتغيرات مستقلة، إدارة علاقات العملاء متغير تابع. جاءت النتائج لتثبت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المرونة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي وإدارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية، كما اتضح وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المرونة الإستراتيجية التسويقية وإدارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية، علاقة ارتباط وتأثير بين المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق وإدارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية، المرونة الإستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية وإدارة علاقات العملاء وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). من اهم ما اقترحه الدراسة ضرورة ان تعمل الشركات الكويتية الدولية على إعادة النظر في تصميم هيكلها التنظيمية بحيث تتيح درجة من المرونة الإستراتيجية الكافية في أداء الهيكل لأدواره واختصاصاته، بناء استراتيجية للتسويق وفق ضوابط تحقق المرونة في خصائص المنتجات والاسعار والتوزيع والترويج، بالعمل على تطوير قدراتها التنافسية من خلال تطوير الخدمات والمنتجات بشكل يفوق المنافسين، تطوير القدرات في إدارة علاقات العملاء من خلال بناء نظام فعال للتواصل معهم ، تطبيق سياسات تسويقية قائمة على التوجه بالعمل لتحقيق منفعة وقيمة مضافة إليهم. الكلمات الدالة: المرونة الإستراتيجية للهيكل التنظيمي - المرونة الإستراتيجية التسويقية - المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق - المرونة الإستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية - إدارة علاقات العملاء - الشركات الدولية الكويتية.

Abstract:

The study aimed to examine the role of strategic flexibility in activating customer relationship management in Kuwaiti international companies, and focused on this relationship in terms of strategic flexibility of the organizational structure, strategic marketing flexibility, strategic flexibility to respond to changes in markets, strategic flexibility in developing competitive capabilities as independent variables, customer relationship management Dependent variable.

The results came to demonstrate at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) the presence of a correlation and impact between the strategic flexibility of the organizational structure and customer relationship management in Kuwaiti international companies, as it was clear that there is a correlation and impact between the marketing strategic flexibility and customer relationship management in Kuwaiti international companies, a correlation and influence between Strategic flexibility to respond to changes in the markets and customer relationship management of Kuwaiti international companies, strategic flexibility in developing competitiveness and customer relationship management at a significant level ($\alpha \leq 0.05$). Among the most important things suggested by the study is the need for Kuwaiti international companies to reconsider the design of their organizational structures to provide a degree of sufficient strategic flexibility in the performance of the structure for its roles and competencies, building a marketing strategy in accordance with controls that achieve flexibility in product characteristics, prices, distribution and promotion, by working to develop their competitive capabilities By developing services and products in a way that exceeds competitors, developing capabilities in customer relationship management by building an effective system for communicating with them, implementing marketing policies based on customer orientation to achieve benefit and added value to them.

Key words: Strategic flexibility of organizational structure - Marketing strategic flexibility - Strategic flexibility to respond to changes in markets - Strategic flexibility in developing competitiveness - Customer relationship management - Kuwaiti international companies

مقدمة:

هناك العديد من التوجهات المعاصرة التي باتت جزء مهم من ممارسات الإدارة الحديثة في المؤسسات، خاصة تلك التي تتعلق بتطوير قدرات وامكانيات المؤسسات من اجل تحقيق مرونة حقيقية في الأداء التشغيلي والاستراتيجي الذي يؤهل الى التعامل مع كافة تحديات ومستجدات بيئة الاعمال شديدة التعقيد.

لقد بات التنافس في بيئة منظمات الاعمال قائم على إيجاد المرونة الكافية لكي تتعامل مع طبيعة احتياجات الأسواق والعملاء، ذلك الامر الذي أدى الى ان تهتم الأبحاث والمؤسسات بإيجاد الكيفية التي تضمن من خلالها تطبيق ممارسات فعالة تحقق لها مرونة ورشاقة استراتيجية ذات ابعاد ومداخل مختلفة كي تظل في مجالات العمل وتحقق النمو المستهدف.

الامر الذي نتج عنه ممارسات عديدة في مجالات الرشاقة الاستراتيجية التي تعد متغير حاكم في ان تتجاوز المنظمات تأثير المتغيرات وتتجاوز مراحل تطوير قدراتها التنافسية خاصة المتعلقة بعلاقتها بالعملاء.

لذلك نجد ان إدارة علاقات العملاء تتطلب بالضرورة من منظمات الاعمال خاصة في بيئة منظمات الاعمال الدولية ان تطور من أنظمة مؤسسية فعالة، تعتمد على بعد الرشاقة الاستراتيجية بمحاورة المتعددة، كي تستطيع بناء أساليب ونظم عمل تدعم القدرات المؤسسية في إدارة علاقات العملاء.

لذلك تأتي الدراسة الحالية لتركز على موضوع دور المرونة الاستراتيجية في تفعيل إدارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية دراسة تطبيقية، خاصة ان الشركات الدولية الكويتية تعمل ضمن منظومة القطاع الخاص الذي يعد جزء مهم في تحقيق طموحات الخطة التنموية للدولة ورؤية دولة الكويت 2035.

اولاً: أهمية الدراسة

تبع الأهمية الأكاديمية للدراسة الحالية في تركيزها على الأطر العلمية والنظرية للمرونة الاستراتيجية خاصة انه من الموضوعات الحيوية التي تحتاج الى المزيد من الجهود البحثية في البيئة العربية خاصة في مجال إدارة الاعمال الدولية.

هذا الى جانب ان أهمية الدراسة تنبع من أهمية إدارة علاقات العملاء خاصة في ظل ان بيئة الاعمال الدولية تتسم بتنافسية شديدة تحتاج الى توثيق العلاقات مع العملاء، علاوة على حداثة هذا الموضوع من حيث خاصة بمجالات الشركات الدولية الذي يحتاج الى المزيد من الجهود البحثية العربية.

تنطلق كذلك أهمية الدراسة الحالية من حيث كونها تساهم في تقديم بعض الجوانب التطبيقية للشركات الدولية بالكويت لتحسين قدراتها في المرونة الاستراتيجية وإدارة علاقات العملاء لتحسين ادائها وانشطتها في بيئة الاعمال الدولية.

ثانياً: اهداف الدراسة

ترمي الدراسة الحالية الى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي

1. دراسة ابعاد ومضمون الأطر الأكاديمية والبحثية للمرونة الاستراتيجية وابعادها المختلفة، وكذلك إدارة علاقات العملاء.
2. اختبار معنوية العلاقة بين المرونة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي وإدارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية.
3. تحديد مدى وجود علاقة بين المرونة الاستراتيجية للتسويقية للشركات وإدارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية.
4. بحث وتأکید مدى وجود علاقة جوهرية بين المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق وإدارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية.

5. تحديد مدى وجود علاقة بين المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية للشركات وإدارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية.

ثالثاً: الدراسات السابقة

المرونة الاستراتيجية

تعتبر المرونة الاستراتيجية إحدى العناصر المؤثرة في تحسين الأداء لدى المؤسسات من أجل الاستجابة للتغيرات المفاجئة ذات التأثير على تحقيق الأهداف والبقاء في الأسواق، وتوضح دراسة (Hallam, et al., 2018) تأثير المرونة الاستراتيجية على تعزيز الكفاءات المالية والتشغيلية، بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال القيام بمزيد من الأعمال بنفس الموارد (عبدالرازق، 2018)، وتعزيز مستويات الأرباح من نفس الموارد دون تكاليف جديدة، مع تطوير العمليات التشغيلية لتلبية ذلك.

في دراسة قدمها (Abolhassani, et al., 2016) تبين من النتائج أن توجهات الشركات لممارسات المرونة الاستراتيجية يرتبط بمدى توافق البيئة التنظيمية لديها وقدرات الموظفين تجاه بنى ممارسات تخفيض الهدر في الموارد، وكذلك قدرة الشركات على تجاوز عقبات العمليات التشغيلية، النتائج أثبتت كذلك أن مظاهر المرونة الاستراتيجية تتعلق بالاستجابة السريعة من الشركات للتوافق مع التغيرات السريعة في الأسواق.

تظهر دراسة (Machado and Crespo, 2013) بعد حيوي مهم مرتبط بالمرونة الاستراتيجية الدراسة برهنت على جوهرية علاقة إدارة سلسلة التوريد الناجحة في التأثير على تعزيز قدرات المؤسسة المرتبطة بالمرونة الاستراتيجية، وبناء علاقات ذات بعد استراتيجي بين الموردين والعملاء، مع تضمين البعد الاستراتيجي في العمليات التشغيلية.

تتضح كذلك ممارسات المرونة الاستراتيجية في أداء قائم على أسس فلسفية تتعلق بأمور التركيز والمواءمة والتكامل والمراجعة بخصوص صنع السياسات وتبادل المعرفة بإجراءات مرنة وميسرة (الحاسنة والشماسين، 2016)، تعتمد على الاستجابة الفورية للتغيرات التركيز أيضاً على نقاط القوة التي تعزز من قدرات التعلم المؤسسي الداعمة لاتخاذ القرارات الحيوية بالمرونة الكافية للاستجابة للتغيرات الحادثة في بيئة الأعمال (Barnabe and Giorgino, 2017).

تؤكد دراسة (Regis et al., 2019) على أن التخطيط الاستراتيجي له دور مهم في ترسيخ مواصفات المرونة المؤسسية الداعمة للمرونة الاستراتيجية، بالإضافة إلى تطوير الأداء الوظيفي وتجنب مقاومة التغيير في أداء العاملين من أجل تحقيق المرونة الاستراتيجية للاستجابة الفورية لكافة التغيرات المؤثرة والتي تفرض تحديات إدارة التغيير والتعديل في أنشطة المؤسسة وأداء العاملين.

بينما تؤكد نتائج دراسة (Gomez, et al., 2019) على منهج آخر متعلق بالمرونة الاستراتيجية قائم على دور واضح بناء بيئة عمل قائمة على أداء ديناميكي من وتحسين الممارسات المرتبطة بالإجراءات التشغيلية، مع الأخذ في الاعتبار استعدادات المؤسسة في الأجل القصير والطويل لمواجهة حتمية التغير المفاجئة في الأداء التشغيلي.

كما أكدت نتائج دراسة (Martensson, et al., 2019) على تأثير مهم لدور القيادات على تحقيق الاستدامة التنظيمية خاصة في المراحل الأولى للتحويل إلى ممارسات المرونة الاستراتيجية في أداء المؤسسة ككل، والتركيز على ممارسات التنمية المؤسسية المستدامة، وممارسات التخطيط الاستراتيجي، مع استدامة عمليات التطوير التنظيمي والاستدامة التشغيلية.

لذلك تتطلب المرونة الاستراتيجية اهتمامات من المؤسسة بأن ترسخ أنظمة فعالة للرقابة التشغيلية والجودة مثل ستة سيجما، بجانب ذلك الرقابة على المؤشرات الاستراتيجية ومدى التقدم في تحقيقها، مع تغيير الثقافة التنظيمية، والتركيز على تطوير وإدارة مهارات العاملين للتوافق مع أبعاد المرونة الاستراتيجية (Habidin, et al., 2016).

في مناهج عملي لتطبيق ممارسات المرونة الاستراتيجية أكدت دراسة (Rymaszewska, 2017) على ان ذلك يتطلب وجود ترسيخ دعم للفكر الاستراتيجي، دور قيادي بارز في تحفيز التغيير المؤسسي، تطوير القدرات والموارد لتتسم بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية التي تفرض على مجالات عمل المؤسسة، الدراسة أكدت على الدور المهم كذلك لمدخل إدارة العمليات كأساس لبناء خصائص المرونة في المؤسسة.

بينما دراسات أخرى (Muraliraj, et al., 2018)، (Minovski, et al., 2018) تحدد لنا ابعاد المرونة الاستراتيجية تشمل على ممارسات إدارة منظومة تجنب الأخطاء ورفع مستوى الجودة عبر ستة سيجما، تخفيض دورة وإجراءات التنظيم المؤسسي والتشغيل، تحليل وتطوير مضمون علاقات عمليات المؤسسة، دراسة وتحليل بيئة العمل الخارجية ومتغيراتها المؤثرة، تبنى توجهات رضا العملاء والعمل الجماعي، تكامل سلسلة التوريد والالتزام بالجودة، سياسات تحفيزية للموظفين تعزز من الأداء الوظيفي المرن. تتحقق المرونة الاستراتيجية كذلك من خلال سلوكيات القيادة، خاصة المتعلقة بالدور التوجيهي المعزز لمرونة التنفيذ التشغيلي لأهداف المنظمة، وتطوير إجراءات العمل وخفض حجم الدورة المساندة لإحداث التغيير المؤسسي للتوافق مع المتغيرات الاستراتيجية الحيوية التي تتناسب مع رؤية المؤسسة (Tortorella, et al., 2019).

في توجه آخر من دراسات (Muganyi, et al., 2019)، (Longoni and Cagliano, 2015) اتضح ان ابعاد المرونة الاستراتيجية تتركز في قدرة الشركة على بقاء الأعمال والأداء بالسوق ومجال العمل، وجود أنشطة للتحسين المستمر في الأداء، وجود بدائل عديدة تمكن المؤسسة من المنافسة والتميز عن المنافسين، بالإضافة الى تعزيز قدرات المؤسسة في التوافق الاستراتيجي من حيث : إدارة الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة، الاستدامة البيئية والاجتماعية، تشجيع مشاركة وتمكين العاملين. كما قدمت دراسات أخرى عدة معايير للمرونة الاستراتيجية تقوم على التغيير التنظيمي، مرونة الأداء الوظيفي للعاملين، خفض التكاليف، سرعة الاستجابة لتطوير الخدمات المقدمة للعملاء (Matthias and Brown, 2016)، سهولة رفع جودة الخدمة، سهولة في زيادة مستويات رضا العملاء، سهولة وسرعة في تحسين الأداء التنظيمي وتغيير الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي دون تكاليف عالية (Chiarini and Baccarani, 2016)، المرونة في تطوير الخصائص التشغيلية، تحليل البيئة الخارجية ووضع استراتيجية لتطوير البيئة الداخلية، بناء بيئة عمل مرنة تسهل من سرعة تطوير المنتجات وعلاقات العملاء، السهولة والسرعة في بناء القيمة للشركة والعمل (Ayeni, et al., 2016).

إدارة علاقات العملاء

تعتقد دراسة (Mainela and Ulkuniemi, 2013) ان إدارة علاقات العملاء تقوم الى الدور الذي يمارسه التفاعل الشخصي للعاملين بالمؤسسة في ادأهم للمشاريع المرتبطة بخدمة العملاء، حيث أكدت نتائج الدراسة على أهمية ان تندمج محاور علاقات العملاء في مراحل تنفيذ المشاريع التجارية التي تقدم خدمات مختلفة للعملاء.

في دراسة أخرى قدمها (Hallberg, et al., 2018) تبين من النتائج ان هناك دور مهم لنظم إدارة الجودة فهي تعمل كمؤشرات للاستقرار والتغيير في العلاقات بين العملاء والموردين، الدراسة أكدت ذلك على ان نمط الموردين وخصائصهم يؤثر على مستويات الجودة وأنماط الاستقرار في هذه العلاقات من حيث تلبية مواصفات احتياجات العملاء والخدمات التي يتطلعون للحصول عليها من المؤسسة. تتركز مجالات إدارة علاقات العملاء على قدرة المؤسسة في بناء إجراءات تعزز لديها من رأس مال العملاء، حيث تكون هذه الإجراءات في استهداف العملاء، والقدرة على تحديد احتياجات العملاء، والقدرة على خدمة العملاء (عبدالقادر وعشي، 2016)، وبناء وإدارة

نظام معلومات العميل ، والتواجد الكثيف في السوق ، تعزيز ولاء العملاء، مع وضع إجراءات سببية بين هذه العوامل وتحديد جوانب التحسين المستمر فيها لزيادة قوة راس مال العملاء (Ling-Ching and Wang, 2012).

بينما في دراسة أخرى قدمها كل من (Cheema, et al., 2019)، (عبداللهوكباب، 2019) جاءت النتائج لتظهر ان إدارة علاقات العملاء تقوم على ابعاد ابتكارالمنتجات، مستويات الجودة المقدمة للعملاء، الأنشطة التي تقدمها المؤسسة لهم عبر وسائل التواصل الاجتماعي كما ان النتائج اكدت على أهمية اجراء المؤسسة للتحليلات المختلفة للسوق ومستويات رضا ولاء العملاء كأساس لإدارة علاقات العملاء الناجحة.

دراسات أخرى (Guchait, et al., 2011)، (Palmer and Bejou, 2016)، ركزت في تحليلها لإدارة علاقات العملاء على بناء إجراءات فعالة تمكن من تحديد المعرفة الاستراتيجية المرتبطة بالعملاء، إجراءات التعرف على وتحليل النوايا السلوكية للعملاء والاستفادة منها في أنشطة التسويق، وأنشطة المقابلات لموظفي المبيعات مع العملاء، كما ان هذه الدراسات اكدت على تأثير تجربة العميل للخدمات كجزء من دورة حياة العلاقة مع العملاء على النجاح في الخدمات الجديدة، النتائج اكدت ان ذلك مهم جدا خاصة قبل التوسع في نشر الخدمات الجديدة.

تقوم ممارسات إدارة علاقات العملاء كذلك على مجموعة عوامل لتحقيق تجانس الأداء الكلي للمؤسسة، خاصة في جوانب الأداء التنظيمي، الأداء التسويقي، إجراءات التسويق التي تحقق القيمة المضافة للعميل وللشركة (Storbacka and Nenonen, 2009).

تؤثر وسائل التواصل الاجتماعي في تحسين قدرات الشركات في إدارة علاقات العملاء، وذلك من خلال تحسين أداء العلامات التجارية التي تبث عبر تلك الوسائل خاصة التي تركز على بناء وزيادة الثقة في هذه العلامات (بنجروودولهوم، 2015)، كما ان إدارة علاقات العملاء تتركز في هذه الحالة على زيادة الانطباعات الشفهية من العملاء عن العلامة التجارية عبر وسائل التواصل، والرضا والولاء للعلامة (Jain, et al., 2018).

تبين من نتائج دراسة (Hussain, et al., 2019) ان مسارات إدارة علاقة العملاء تقوم على دور التسويق في تحديد ابعاد الارتباط العاطفي لدى العملاء بالشركة ، العوامل التي تزيد من مستويات رضا العملاء، جودة وسرعة الخدمات التي يتم تأديتها للعملاء، في ضوء هذه العوامل يتم تطوير استراتيجيات تسويقية تعزز من مستويات إدارة علاقات العملاء.

هناك بعد اخر لإدارة علاقات العملاء، حيث تشير نتائج دراسة (Sigala, 2018) الى ان هناك تأثير من اتباع المنهج والمدخل الاجتماعي لعلاقات المؤسسة مع عملائها خاصة في عملية إدارة تجربة العميل للخدمات الجديدة قبل طرحها للأسواق، اكدت النتائج على أهمية قيام الشركات بتحفيز وتمكين مشاركة العملاء في عمليات بناء القيمة المشتركة عبر تجارب العملاء، النتائج اكدت دور مؤثر لاستغلال الشركة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتجميع وتحليل بيانات العملاء من أجل فهم العميل بشكل أفضل لتعزيز ممارسات إدارة علاقات العملاء.

اتضح من دراسة (Russo, et al., 2017)، (بوعبدالله، 2019) دور مؤثر من قدرة الشركات على وضع إجراءات فعالة للتحكم في ارجاع المنتجات وتعزيز نوايا الشراء المستقبلية لدى العملاء كجزء أساسي في فعالية إدارة علاقات العملاء، النتائج عززت دور مهم لإدارة تكاليف ارجاع المنتجات على حفز نوايا الشراء المستقبلي لدى العملاء، وبناء القيمة لدى العملاء عبر اعتماد سياسات لتبديل المنتجات تزيد من مستويات الرضا لديهم وتؤثر على بناء نوايا الشراء الإيجابية.

هناك دور مهم يقوم به المدراء التنفيذيين من اجل تعزيز ممارسات الشركات تجاه إدارة علاقات العملاء خاصة في جوانب وضع استراتيجية وانشطة لعلاقات العملاء، بناء قيمة للشركات عبر تلك الاستراتيجية (كاظم، 2014)، بناء الثقافة التنظيمية المناسبة لترسيخ علاقات العملاء، تعزيز مشاركة الإدارة العليا في دعم ورعاية كل الأنشطة التي تتعلق بإدارة علاقات العملاء (ALHussan, et al., 2017).

من جانب اخر تؤكد دراسات كل من (Abdul Rahim, et al., 2019)، (Salojarvi, et al., 2013) على ان إدارة المخاطر التشغيلية وشكاوى العملاء بالإضافة الى تسهيل إجراءات انتاج الخدمات والحصول عليها من العناصر المهمة التي تؤثر على بناء إدارة علاقات جيدة مع العملاء، اشارت كذلك النتائج الى ان تعزيز ممارسات إدارة معرفة العملاء وتوجهاتها السوق ضمن الأداء التسويقي وأداء موظفي خدمات العملاء يزيد من النتائج الإيجابية لإدارة علاقات العملاء.

توضح لنا كذلك نتائج دراسات (Akroush, et al., 2011)، (La Rocca, et al., 2019) دوراً جوهرياً لتطبيق المؤسسة لمقاييس تتعلق بمؤشرات أداء العمل والأنشطة الرئيسية وفق مؤشرات إدارة علاقات العملاء خاصة في الأداء المالي والتسويقي، هذا بالإضافة الى بناء شبكة اتصال وتواصل جيدة بين الموردين والعملاء تؤدي الى إدارة فعالة ذات قيمة مضافة عالية، النتائج ابرزت دور هذه الشبكات خاصة في المشاريع الجديدة التي تقدمها الشركات.

رابعاً: المشكلة البحثية

في ضوء الدراسات السابقة يحدد الباحث المشكلة البحثية في محاولة الدراسة الحالية وضع اجابة على تساؤل رئيس حول ما دور مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أصحاب المشروعات والمتوسطة بالكويت في تحسين إدارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية؟ وينبثق منه الأسئلة الآتية:

ما دور المرونة الإستراتيجية للهيكل التنظيمي في تفعيل إدارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية؟

ما دور المرونة الإستراتيجية التسويقية في تفعيل إدارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية؟

ما دور المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق في تفعيل إدارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية؟

ما دور المرونة الإستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية في تفعيل إدارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية؟

خامساً: الفروض البحثية

تقوم الدراسة الحالية على اختبار الفرضيات البحثية التالية

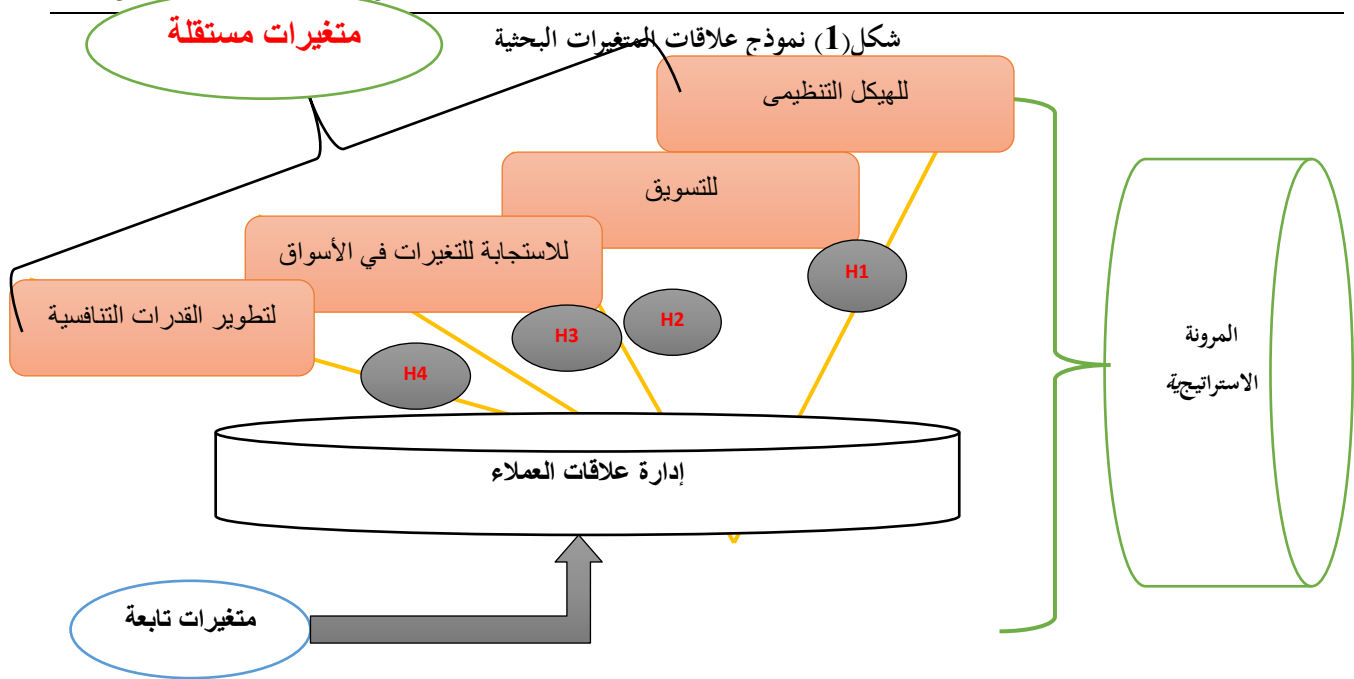
كلما زادت المرونة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي للشركة كلما أدى ذلك الى إدارة فعالة لعلاقات العملاء

كلما زادت المرونة الاستراتيجية التسويقية للشركات كلما أدى ذلك الى إدارة فعالة لعلاقات العملاء

كلما زادت المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق كلما أدى ذلك الى إدارة فعالة لعلاقات العملاء

كلما زادت المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية للشركات كلما أدى ذلك الى إدارة فعالة لعلاقات العملاء

ويوضح الباحث النموذج التالي الذي يبين العلاقات البحثية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع



سادساً: منهجية البحث

استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل بناء تأصيل علمي نظري في دراسته لموضوع ابعاد علاقة المرونة الاستراتيجية بإدارة علاقات العملاء بالشركات الدولية، كما أن منهجية البحث تعتمد على إجراء دراسة ميدانية من خلال عينة عشوائية، حيث يعتمد البحث الميداني يعتمد على استخدام أداة قياس تتمثل في تطوير استبانة تتضمن عدد من الابعاد هي المرونة الاستراتيجية للهيكلة التنظيمي، المرونة الاستراتيجية التسويقية، المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق، المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية، إدارة علاقات العملاء .

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث العاملين بالشركات الدولية الكويتية، وتم تحديد حجم العينة من خلال استخدام الباحث لمعادلة حساب العينة بمعلومية حجم المجتمع¹، من خلال رجوعه الى بيانات الإدارة المركزية للإحصاء وكذلك بيانات غرفة تجارة وصناعة الكويت، وبيانات وزارة التجارة الكويتية، حيث تم تحديد حجم العينة بـ 275 مفردة من موظفي الشركات الدولية.

ويوضح الجدول التالي توزيع العينة كما يلي:

جدول (1) توزيع حجم عينة البحث من موظفي الشركات الدولية الكويتية

م	توزيع حجم العينة على الشركات الدولية الكويتية	العدد	%
1	شركات دولية في مجالات خدمية	76	27.6
2	شركات دولية في مجالات تجارية	112	40.7
3	شركات دولية في مجالات صناعية	87	31.7
	الإجمالي	275	100

أداة البحث:

تشمل أداة البحث عدد من العناصر والمراحل التي تمت بها حتى الوصول إلى شكلها النهائي ونشير إلى ذلك كما يلي:

أ) تصميم أداة البحث: شمل تصميم أداة الدراسة على خمسة محاور:

محور المرونة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي، محور المرونة الاستراتيجية التسويقية، المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق، المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية، إدارة علاقات العملاء، وتم تحديد عبارات وفقرات محاور البحث من خلال الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة المتصلة بموضوع المرونة الاستراتيجية وإدارة علاقات العملاء.

ويشير الجدول التالي إلى توضيح محاور أداة البحث وعبارات القياس المرتبطة بكل محور:

جدول (2) محاور أداة البحث

المحور	مسمى المحور	عدد العبارات	نسبة عبارات المحور من عبارات الأداة
الأول	محور المرونة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي	9	15.5%
الثاني	محور المرونة الاستراتيجية التسويقية	10	17.3%
الثالث	محور المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق	9	15.5%
الرابع	محور المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية	9	15.5%
الخامس	محور إدارة علاقات العملاء	21	36.2%
المجموع		58	100%

صدق وثبات أداة البحث:

يقصد بالصدق مدى قدرة أداة البحث على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله بمعنى إلى أي درجة تصلح أداة جمع البيانات لقياس الغرض الذي وضعت من أجله بحيث لا تقيس شيء آخر أو تعني شيئاً آخر إلى جانبها (Sardantakos, 1998, P. 95)، وتم إجراء الصدق وفق ما يلي:

أ) **الصدق الظاهري Face Validity**: وهو يتعلق بالصدق الظاهري أو السطحي لأداة البحث حيث يتم من خلاله الحكم على الأداة وعبارات جمع البيانات ذات العلاقة بكل محور من المحاور من حيث ارتباطها بمجال وموضوع البحث ومدى وضوح ومناسبة الأداة لعينة البحث وصحة ترتيب بنود العبارات وصلاحياتها للحصول على إجابات من عينة البحث، وتم إجراء هذا الاختبار من خلال عينة من مجتمع البحث.

ب) **صدق المحتوى Content Validity**: ويعتمد هذا النوع من الصدق على مدى صدق المحتوى من حيث تمثيل العبارات لمتغيرات البحث وتغطيتها للموضوع، وتم التحقق من ذلك من خلال عرض أداة البحث على عينة من البحث وتجربتها تجربة أولية واستخدام اختبار Pre-test وذلك وفق المعادلة الآتية:

$$\text{معادلة جتمان} = \frac{\sum \frac{I}{\text{الحد الأدنى للأخطاء}}}{\text{عدد الأسئلة} \times \text{عدد المبحوثين}}$$

ج) **صدق المحكمين**: حيث تم عرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين المتخصصين وذلك لتأكيد جوانب الشكل والصياغة والترتيب وسلامة عبارات القياس ومدى ملاءمتها وتم القيام بإجراء التعديلات اللازمة التي اقترحها المحكمين على الأداة قبل توزيعها على عينة البحث.

د) **ثبات الأداة:** وهنا المقصود بالثبات أن تعطي الأداة نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، حيث تم احتسابه من خلال معامل "ألفا كرونباخ" باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS"، حيث يوضح الجدول الآتي قيمة لكل محور وكذلك الثبات الكلي للأداة.

جدول (3) معامل ألفا الاتساق الداخلي لأداة البحث

المحور	مسمى المحور	معامل الثبات Alpha
الأول	محور المرونة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي	0.854
الثاني	محور المرونة الاستراتيجية التسويقية	0.881
الثالث	محور المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق	0.865
الرابع	محور المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية	0.871
الخامس	محور إدارة علاقات العملاء	
الثبات الكلي والاتساق الداخلي للأداة		0.868

مصادر وحدود البحث:

تم الحصول على بيانات البحث من خلال مدخلين نوضحهما كما يلي:

أ) **مصادر ثانوية:** وهي تتعلق بالكتب والدوريات والمجلات والنشرات والبحوث والإحصائيات العربية والإنجليزية ذات العلاقة بموضوع المرونة الاستراتيجية وإدارة علاقات العملاء.

ب) **مصادر أولية:** تتمثل في أداة البحث استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة البحث الممثلة للمجتمع.

كما أن حدود البحث سوف تقتصر على النواحي التالية:

ج) **حدود بشرية:** أن عينة البحث تركز على العاملين في الشركات الدولية الكويتية بقطاع التجارى والخدمي والصناعي.

د) **حدود موضوعية:** ستقتصر الدراسة الحالية على تناول ابعاد المرونة الاستراتيجية من حيث أربعة ابعاد رئيسية وهي المرونة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي، التسويقية، الاستجابة للتغيرات في الأسواق، تطوير القدرات التنافسية، كمتغيرات مستقلة اما المتغير التابع في إدارة علاقات العملاء.

هـ) **حدود زمنية:** تتمثل حدود الدراسة الزمنية باعتماد الباحث على بيانات الشركات الكويتية الدولية عن الفترة من 2016 حتى 2019 .

التحليل الإحصائي:

استخدمت الدراسة الحالية تطبيقات الحاسب الآلي SPSS وذلك لإجراء التحليل اللازم لبيانات استمارات الاستبيان وذلك من خلال الأدوات الإحصائية التالية:

أ- التوزيعات التكرارية لخصائص عينة البحث.

ب- مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات البحث.

ت- معامل ارتباط كندال.

ث- معامل التحديد R^2 تحليل الانحدار

سابعاً: الدراسة التطبيقية وتحليل العلاقات بين متغيرات علاقة المرونة الاستراتيجية وإدارة علاقات العملاء بالشركات الدولية:

في هذا الجانب من الدراسة التطبيقية التي تسعى إلى تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفروض حيث تم إعداد الاستبانة وتأكيد مصداقيتها وثباتها، كما أنه تم توصيف عينة البحث وكذلك إجراء اختبارات مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث وكذلك اختبار معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد r^2 وباستخدام برنامج SPSS، وينوه الباحث هنا إلى أنه تم القيام بمراجعة وتأكيد صحة الاستجابات الواردة في الاستبانات الموزعة والقيام بتوكيدها وتجهيزها تمهيداً لتحويلها إلى مقياس "كمي" قابل للإدخال إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم كذلك استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي واعطاء وزن لكل مستوى من مستويات المقياس وفقاً لما يلي : موافق جداً (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جداً (1) وإدخال البيانات إلى البرنامج وفقاً لهذه الأوزان وتكوين عبارات القياس والاستجابات وذلك ليقاس معاملات الارتباط، كما أن عدد المتغيرات الداخلة في النموذج عدد (3) متغيرات "2 متغير مستقل و 1 متغير تابع"، وذلك كما يلي:

1. مصفوفة معاملات الارتباط (Pearson Correlation) لمتغيرات البحث:

تم اختبار العلاقة بين متغيرات البحث من خلال استخدام أسلوب معامل الارتباط (Pearson Correlation)، حيث يشير جدول (4) على نتائج هذا الاختبار والتي أظهرت وجود علاقات ارتباط متفاوتة وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (level = 0.05).

جدول (4) مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	مرونة الهيكل التنظيمي	مرونة التسويق	مرونة الاستجابة لمتغيرات الأسواق	مرونة القدرة التنافسية	إدارة علاقات العملاء
مرونة الهيكل التنظيمي	1				
مرونة التسويق	0.873 **	1			
مرونة الاستجابة لمتغيرات الأسواق	0.816 **	0.802 **	1		
مرونة القدرة التنافسية	0.809 **	0.795 **	0.761 **	1	
إدارة علاقات العملاء	0.801 **	0.825 **	0.775 **	0.807 **	1

** Significant at the 0.05 Level (2-Tailed)

يتضح من جدول مصفوفة ارتباط Pearson Correlation للعلاقة بين متغيرات البحث الثلاثة أن هناك علاقة ارتباط بين مرونة الهيكل التنظيمي من جانب ومرونة التسويق، مرونة الاستجابة لمتغيرات الأسواق مرونة القدرة التنافسية وإدارة علاقات العملاء حيث جاءت بقيمة 0.873، 0.816، 0.801، 0.809 على التوالي.

بينما جاءت قيم Pearson Correlation بين مرونة التسويق من جانب ومرونة الاستجابة لمتغيرات الأسواق ومرونة القدرة التنافسية وإدارة علاقات العملاء 0.825، 0.795، 0.802 على التوالي. أما قيمة Pearson Correlation بين مرونة الاستجابة لمتغيرات الأسواق من جانب ومرونة القدرة التنافسية وإدارة علاقات العملاء جاءت بقيمة 0.761، 0.775 على التوالي. كما جاءت قيمة الارتباط بين مرونة القدرة التنافسية وإدارة علاقات العملاء جاءت بقيمة 0.807 وجميعها قيم تدل على وجود علاقة بين متغيرات البحث.

2. اختبار فروض البحث:

اختبار الفرض الأول

يشير هذا الفرض إلى ما يلي:

"كلما زادت المرونة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي للشركة كلما أدى ذلك الى إدارة فعالة لعلاقات العملاء" ولإجراء هذا الاختبار تم استخدام معامل ارتباط "كندال"، وكذلك اختبار تحليل التباين بين متغيري المرونة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي للشركة وإدارة علاقات العملاء، كما تم استخدام اختبار تحليل الانحدار بين هذين المتغيرين السابق الإشارة إليهم لمعرفة قيمة R^2 ومعنوياتها، ونشير إلى ذلك عبر الجداول التالية:

أ) اختبار معامل ارتباط "كندال":

جدول (5) معاملات الارتباط "كندال" بين متغير "المرونة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي للشركة" ومتغير "إدارة علاقات العملاء"

المتغير المستقل	معامل ارتباط "كندال"		المتغير التابع
	القيمة	Sig	
المرونة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي للشركة	0.801	0.009	إدارة علاقات العملاء

* دال إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.05

يتضح من الجدول السابق لدراسة الارتباط من خلال معامل ارتباط "كندال" أن هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل "المرونة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي للشركة" والمتغير التابع "إدارة علاقات العملاء" وذلك لوجود دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين المتغيرين.

ب. تحليل التباين:

جدول (6) نتائج تحليل التباين بين متغير "المرونة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي للشركة" ومتغير "إدارة علاقات العملاء"

المتغير المستقل x1	البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	d.f.	اختبار "F"
المرونة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي للشركة	الانحدار	22117.280	245.180	141	القيمة
	البواقي	377.901	2.656		Sig
					0.009

* دال إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.05

يتبين من الجدول السابق لتحليل التباين بين متغيري المرونة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي للشركة، إدارة علاقات العملاء، إن قيمة اختبار "F" (118.671) وهي دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 141 ويدل ذلك على صحة وجود علاقة بين المتغيرين.

ج) تحليل الانحدار:

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار بين متغير "المرونة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي للشركة" ومتغير "إدارة علاقات العملاء"

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	r^2	Beta	قيمة (t)	المعنوية
المرونة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي للشركة	2.881	0.374	0.642	.	8.905	0.009
	0.341	0.088		0.018	0.373	0.009

* دال إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.05

يتضح من الجدول السابق لدراسة وتحليل الانحدار بين "المرونة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي للشركة" و"إدارة علاقات العملاء" أن قيمة معامل التحديد (r^2) تساوي 0.642 وهذا معناه أن المرونة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي للشركة تفسر ما قيمته 64% من إدارة علاقات العملاء، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في علاقة الانحدار هذه.

كما أن قيمة اختبار "t" تساوي (0.373) وقيمة المعنوية تساوي (0.009) وهي دالة إحصائية وتعني أن المتغير المستقل "المرونة الاستراتيجية" للهيكل التنظيمي للشركة "يؤثر في" إدارة علاقات العملاء"، وهو تأثير جوهري حيث أن قيمة "t" لم تصل إلى الصفر. نستنتج من دراسة وتحليل الفرض الأول صحة الفرض أي أن كلما زادت المرونة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي للشركة كلما أدى ذلك إلى إدارة فعالة لعلاقات العملاء.

اختبار الفرض الثاني

وينص هذا الفرض على ما يلي: "كلما زادت المرونة الاستراتيجية التسويقية للشركات كلما أدى ذلك إلى إدارة فعالة لعلاقات العملاء". ونوضح دراسة واختبار هذا الفرض من خلال الجداول التالية:

أ) اختبار معامل ارتباط "كندال":

جدول (8) معاملات الارتباط "كندال" بين متغير "المرونة الاستراتيجية التسويقية" ومتغير "إدارة علاقات العملاء"

المتغير المستقل	معامل ارتباط "كندال"		المتغير التابع
	القيمة	Sig	
المرونة الاستراتيجية التسويقية	0.825	0.002	إدارة علاقات العملاء

* دال إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

يتضح من الجدول السابق لدراسة الارتباط من خلال معامل ارتباط "كندال" أن هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل "المرونة الاستراتيجية التسويقية" والمتغير التابع "إدارة علاقات العملاء" وذلك لوجود دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين المتغيرين.

ب. تحليل التباين:

جدول (9) نتائج تحليل التباين بين متغير "المرونة الاستراتيجية التسويقية" ومتغير "إدارة علاقات العملاء"

المتغير المستقل x1	البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	d.f.	اختبار "F"
المرونة الاستراتيجية التسويقية	الانحدار	23110.211	266.116	144	Sig
	البواقي	401.113	2.711		0.002

* دال إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

يتبين من الجدول السابق لتحليل التباين بين متغيري ممارسات المرونة الاستراتيجية التسويقية، إدارة علاقات العملاء، إن قيمة اختبار "F" (119.341) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 144 ويدل ذلك على صحة وجود علاقة بين المتغيرين.

ج) تحليل الانحدار:

جدول (10) نتائج تحليل الانحدار بين متغير "المرونة الاستراتيجية التسويقية" ومتغير "إدارة علاقات العملاء"

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	r ²	Beta	قيمة (t)	المعنوية
المرونة الاستراتيجية التسويقية	2.981	0.402	0.681	0.019	8.644	0.002
	0.411	0.058			0.356	0.002

* دال إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

يتضح من الجدول السابق لدراسة وتحليل الانحدار بين "المرونة الاستراتيجية التسويقية" و"إدارة علاقات العملاء" أن قيمة معامل التحديد (r^2) تساوي 0.681 وهذا معناه أن المرونة الاستراتيجية التسويقية يفسر ما قيمته 68% من إدارة علاقات العملاء، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في علاقة الانحدار هذه.

كما أن قيمة اختبار "t" تساوي (0.356) وقيمة المعنوية تساوي (0.002) وهي دالة إحصائية وتعني أن المتغير المستقل "المرونة الاستراتيجية التسويقية" يؤثر في "إدارة علاقات العملاء"، وهو تأثير جوهري حيث أن قيمة "t" لم تصل إلى الصفر. نستنتج من دراسة وتحليل الفرض الثاني صحة الفرض أي أن كلما زادت المرونة الاستراتيجية التسويقية للشركات كلما أدى ذلك إلى إدارة فعالة لعلاقات العملاء.

اختبار الفرض الثالث

وينص هذا الفرض على ما يلي: "كلما زادت المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق كلما أدى ذلك إلى إدارة فعالة لعلاقات العملاء". ونوضح دراسة واختبار هذا الفرض من خلال الجداول التالية:

(أ) اختبار معامل ارتباط "كندال":

جدول (11) معاملات الارتباط "كندال" بين متغير "المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق" ومتغير "إدارة علاقات العملاء"

المتغير المستقل	معامل ارتباط "كندال"		المتغير التابع
	القيمة	Sig	
المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق	0.775	0.007	إدارة علاقات العملاء

* دال إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

يتضح من الجدول السابق لدراسة الارتباط من خلال معامل ارتباط "كندال" أن هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل "المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق" والمتغير التابع "إدارة علاقات العملاء" وذلك لوجود دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين المتغيرين.

ب. تحليل التباين:

جدول (12) نتائج تحليل التباين بين متغير "المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق" ومتغير "إدارة علاقات العملاء"

المتغير المستقل X1	البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	d.f.	اختبار "F"	
					القيمة	Sig
المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق	الانحدار	23411.329	288.901	142	119.112	0.007
	البواقي	355.891	2.988			

* دال إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

يتبين من الجدول السابق لتحليل التباين بين متغيري ممارسات المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق وإدارة علاقات العملاء، إن قيمة اختبار "F" (119.112) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 142 ويدل ذلك على صحة وجود علاقة بين المتغيرين.

ج. تحليل الانحدار:

جدول (13) نتائج تحليل الانحدار بين متغير "المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق" ومتغير "إدارة علاقات العملاء"

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	r ²	Beta	قيمة (t)	المعنوية
المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق	2.678	0.412	0.601	.	8.765	0.007
X1	0.399	0.098		0.022	0.354	0.007

* دال إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

يتضح من الجدول السابق لدراسة وتحليل الانحدار بين "المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق" و"إدارة علاقات العملاء" أن قيمة معامل التحديد (r^2) تساوي 0.601 وهذا معناه أن ممارسات المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق تفسر ما قيمته 60% من إدارة علاقات العملاء، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في علاقة الانحدار هذه. كما أن قيمة اختبار "t" تساوي (0.354) وقيمة المعنوية تساوي (0.007) وهي دالة إحصائية وتعني أن المتغير المستقل "المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق" يؤثر في "إدارة علاقات العملاء"، وهو تأثير جوهري حيث أن قيمة "t" لم تصل إلى الصفر.

نستنتج من دراسة وتحليل الفرض الثالث صحة الفرض أي أن كلما زادت المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق كلما أدى ذلك إلى إدارة فعالة لعلاقات العملاء.

اختبار الفرض الرابع

وينص هذا الفرض على ما يلي: "كلما زادت المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية للشركات كلما أدى ذلك إلى إدارة فعالة لعلاقات العملاء". ونوضح دراسة واختبار هذا الفرض من خلال الجداول التالية:

أ) اختبار معامل ارتباط "كندال":

جدول (14) معاملات الارتباط "كندال" بين متغير "المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية للشركات" ومتغير "إدارة علاقات العملاء"

المتغير التابع	معامل ارتباط "كندال"		المتغير المستقل
	Sig	القيمة	
إدارة علاقات العملاء	0.0011	0.807	المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية للشركات

* دال إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

يتضح من الجدول السابق لدراسة الارتباط من خلال معامل ارتباط "كندال" أن هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل "المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية للشركات" والمتغير التابع "إدارة علاقات العملاء" وذلك لوجود دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين المتغيرين.

ب. تحليل التباين:

جدول (15) نتائج تحليل التباين بين متغير "المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية للشركات" ومتغير "إدارة علاقات العملاء"

المتغير المستقل x1		البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	d.f.	اختبار "F"
المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية للشركات	الانحدار	البواقي	24116.114	235.988	144	القيمة
						Sig
			388.983	2.967		119.231
						0.0011

* دال إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

يتبين من الجدول السابق لتحليل التباين بين متغيري ممارسات المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية للشركات وإدارة علاقات العملاء، إن قيمة اختبار "F" (119.231) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 144 ويدل ذلك على صحة وجود علاقة بين المتغيرين.

(ج) تحليل الانحدار:

جدول (16) نتائج تحليل الانحدار بين متغير " المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية للشركات " ومتغير " إدارة علاقات العملاء "

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	r ²	Beta	قيمة (t)	المتغير المعنوي
المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية	الثابت	2.890	0.367	0.651	.	9.881
للشركات	X1	0.382	0.083	0.019	0.356	0.0011

* دال إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.05

يتضح من الجدول السابق لدراسة وتحليل الانحدار بين "المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية للشركات" و"إدارة علاقات العملاء" أن قيمة معامل التحديد (r^2) تساوي 0.651 وهذا معناه أن المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية للشركات تفسر ما قيمته 65% من إدارة علاقات العملاء، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في علاقة الانحدار هذه. كما أن قيمة اختبار "t" تساوي (0.356) وقيمة المعنوية تساوي (0.0011) وهي دالة إحصائية وتعني أن المتغير المستقل "المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية للشركات" يؤثر في "إدارة علاقات العملاء"، وهو تأثير جوهري حيث أن قيمة "t" لم تصل إلى الصفر.

نستنتج من دراسة وتحليل الفرض الرابع صحة الفرض أي ان كلما زادت المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية للشركات كلما أدى ذلك الى إدارة فعالة لعلاقات العملاء.

ثامناً: ملخص نتائج الدراسة

في ضوء الدراسة التطبيقية السابق تناولها يوجز الباحث النتائج التي استخلصها في النقاط الآتية كما يلي:

1. تبين من النتائج على مستوى اختبار الفرضية الأولى صحة وجود علاقة ارتباط بين المرونة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي للشركة وإدارة علاقات العملاء، حيث وصلت قيمة هذه العلاقة عند مستوى ثقة 0.05 الى 0.801 وفقاً لمعامل ارتباط كندال، والامر الذي يدل على ان المرونة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي ترتبط بتحقيق إدارة فعالة لعلاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية.
2. أظهرت نتائج الدراسة الحالية ان هناك تأثير جوهري من المرونة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي بالشركات الدولية الكويتية على إدارة علاقات العملاء وصل الى قيمة 0.642، وهي قيمة جوهريّة مما يعني ان المرونة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي بالشركات الدولية الكويتية تؤثر بنسبة 64% في تحقيق إدارة فعالة لعلاقات العملاء.
3. اتضح من النتائج ان المرونة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي بالشركات الدولية الكويتية تعتمد على مجموعة من الاعتبارات هي اختصاصات تنظيمية مرنة، سرعة وسهولة اتخاذ القرارات، سرعة في تغيير مهام واختصاصات الإدارات لديها في ضوء المتغيرات الخارجية، دورة مستنديهم ميكنة تساعد على سرعة الإنجاز، استيعاب ممارسات الابتكار بسهولة ويسر، أداء العمليات المختلفة بكل سهولة ويسر.
4. في ضوء نتائج دراسة الفرضية الثانية تبين منها جوهريّة وجود علاقة ارتباط بين المرونة الاستراتيجية التسويقية للشركات الكويتية وإدارة علاقات العملاء، حيث وصلت قيمة هذه العلاقة عند مستوى ثقة 0.05 الى 0.825 وفقاً لمعامل ارتباط كندال، والامر الذي يدل على ان الاستراتيجية التسويقية للشركات الكويتية ترتبط بتحقيق إدارة فعالة لعلاقات العملاء بتلك الشركات.
5. كما ان النتائج على مستوى الفرضية الثانية كذلك أوضحت ان هناك تأثير جوهري من المرونة الاستراتيجية التسويقية بالشركات الدولية الكويتية على إدارة علاقات العملاء وصل الى قيمة 0.681، وهي قيمة جوهريّة مما يعني ان المرونة الاستراتيجية التسويقية بالشركات الدولية الكويتية تؤثر بنسبة 68% في تحقيق إدارة فعالة لعلاقات العملاء.

6. من نتائج الفرضية الثانية تأكد ان المرونة الاستراتيجية التسويقية بالشركات الدولية الكويتية تعتمد على التوسع بسهولة في الأسواق، خطة تسويقية قابلة للتعديل وفقا احتياجات العملاء، مزيج تسويقي مرن تستطيع تغييره في ابوقت، إجراءات تنظيمية مرنة تقوم بممارستها إدارة التسويق، اجراء بحوث السوق بسهولة تامة، مرونة في أسعار منتجاتها، تعديل مواصفات منتجاتها بسهولة وخطط الترويج والتوزيع دون صعوبة او تكاليف جديدة.

7. في الفرضية الثالثة النتائج ابرزت لنا جوهرية العلاقة بين المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق للشركات الكويتية وإدارة علاقات العملاء، حيث وصلت قيمة هذه العلاقة عند مستوى ثقة 0.05 الى 0.775 وفق المعامل ارتباط كندال، والامر الذي يدل على ان المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق للشركات الكويتية ترتبط بتحقيق إدارة فعالة لعلاقات العملاء بتلك الشركات. 8. من نتائج تحليل علاقة الانحدار بين المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق للشركات الكويتية وإدارة علاقات العملاء وجد ان هناك تأثير جوهري من المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق بالشركات الدولية الكويتية على إدارة علاقات العملاء وصل الى قيمة 0.601، وهي قيمة جوهرية مما يعنى ان المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق بالشركات الدولية الكويتية تؤثر بنسبة 60% في تحقيق إدارة فعالة لعلاقات العملاء.

9. تؤكد النتائج ان المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق بالشركات الدولية الكويتية تتركز في الممارسات التالية نظام عمل أساسي لرصد التغيرات في الأسواق، تحديد التغيرات الحادثة في الأسواق وطبيعتها، تعديل مجالات العمل بشكل متوافق مع التغيرات الحادثة في الأسواق، تحديث قواعد البيانات والمعلومات عن الأسواق، إجراءات عمل تمكن من الاستجابة بسهولة للتغيرات الحادثة في الأسواق، استخدام اسلوب تحليل السيناريوهات لتحديد الاحداث غير المتوقعة بالأسواق، خطط بديلة للتعامل مع التغيرات المختلفة.

10. اما على مستوى نتائج الفرضية الرابعة فقد اتضح منها جوهرية العلاقة بين المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية وإدارة علاقات العملاء، حيث وصلت قيمة هذه العلاقة عند مستوى ثقة 0.05 الى 0.807 وفق المعامل ارتباط كندال، والامر الذي يدل على ان المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية للشركات الكويتية ترتبط بتحقيق إدارة فعالة لعلاقات العملاء بتلك الشركات. 11. في نتائج دراسة علاقة الانحدار بين المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية وإدارة علاقات العملاء، وجد ان هناك تأثير جوهري من المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية بالشركات الدولية الكويتية على إدارة علاقات العملاء وصل الى قيمة 0.651، وهي قيمة جوهرية مما يعنى ان المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية بالشركات الدولية الكويتية تؤثر بنسبة 65% في تحقيق إدارة فعالة لعلاقات العملاء.

12. تؤكد النتائج ان المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية بالشركات الدولية الكويتية تتركز في الممارسات التالية اختراق الأسواق الجديدة بكل سهولة، تلبية احتياجات الأسواق بشكل متفوق عن المنافسين، أسعار تنافسية في الأسواق دون ان يؤثر ذلك على المستويات المستهدفة للربحية، الاستمرار في جذب شرائح جديدة من العملاء، نمو العلامة التجارية في كافة الأسواق التي تعمل بها، تطوير الخدمات والمنتجات بشكل يفوق المنافسين، اقتناص الفرص في بيئة الاعمال بطريقة متميزة عن المنافسين، التعامل مع التهديدات الخارجية في بيئة العمل الخارجية بطريقة فعالة.

13. كذلك تؤكد النتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية ان من اهم عناصر إدارة علاقات العملاء بالشركات الكويتية تعتمد عليبناء نظام فعال للتواصل مع العملاء، متابعة شكاوى العملاء وحلها، تطوير جودة الخدمات والمنتجات وفق تطلعات العملاء، بناء قواعد بيانات حديثة عن احتياجات العملاء، رفع مستوى رضا العملاء، سياسات تسويقية قائمة على التوجه بالعميل، تحقيق منفعة وقيمة مضافة الى العملاء، سرية وخصوصية بيانات العملاء وبناء راس مال العملاء، توجيه الثقافة التنظيمية لدعم بناء علاقات إيجابية مع العملاء.

تاسعاً: التوصيات المقترحة

يقترح الباحث مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، والتي من شأنها أن تساهم في تعزيز دور المرونة الاستراتيجية تجاه تحقيق إدارة فعالة لعلاقات العملاء لدى الشركات الكويتية الدولية:

1. ضرورة أن تعمل الشركات الكويتية الدولية على إعادة النظر في تصميم هياكلها التنظيمية بحيث تتيح درجة من المرونة الاستراتيجية الكافية في أداء الهيكل لأدواره واختصاصاته.
2. تطوير الدورة المستندية في الشركات الكويتية الدولية والتوجه إلى الميكنة بقدر الإمكان التي تساعد على التحول في أداء هيكل الشركة إلى المرونة الاستراتيجية.
3. بناء استراتيجية للتسويق وفق ضوابط تحقق المرونة في خصائص المنتجات والأسعار والتوزيع والترويج، مع وضع بدائل يسهل استخدامها بمرونة كافية للتعديل في استراتيجية التسويق.
4. تطوير قدرات ومهارات موظفي إدارة التسويق بالشركات الدولية الكويتية للاداء الوظيفي المتوافق مع استراتيجية التسويق المرنة من خلال برامج التدريب وورش العمل لاكتساب تلك المهارات.
5. من المهم أن تقوم الشركات الدولية الكويتية بإجراء تقييم دوري للهيكل التنظيمي والاستراتيجية التسويقية في ضوء العوامل والتحديات التي تتطلب إيجاد مرونة استراتيجية كافية في الهيكل التنظيمي وانشطة التسويق بالشركات، مع وضع البدائل المناسبة للتحسين في هذه الجوانب.
6. يتعين على الشركات الدولية الكويتية استخدام أدوات تحليل البيئة الخارجية بصورة مستدامة مثل تحليل PESTEL وتحليل السيناريوهات Scenario Analysis من أجل الوقوف بصورة مستمرة على التغيرات في الأسواق، ووضع الخطط المناسبة للتعامل السريع معها.
7. يجب أن تقوم الشركات الدولية الكويتية بالعمل على تطوير قدراتها التنافسية من خلال تطوير الخدمات والمنتجات بشكل يفوق المنافسين، واقتناص الفرص في بيئة الأعمال بطريقة متميزة عن المنافسين.
8. ضرورة أن تقوم الشركات الدولية الكويتية بدراسة القدرات الجوهرية الداخلية لديها واستغلالها بصورة فعالة لتعزيز مخرجاتها وزيادة القيمة المضافة منها، عبر تحليل نقاط القوة والضعف في تلك القدرات وإعادة النظر في الحلول المناسبة لتجنب الضعف وزيادة نقاط القوة التنافسية.
9. أن تركز الشركات الدولية الكويتية على زيادة قدرتها التنافسية عبر تطوير العلامة التجارية واستهداف الأسواق الجديدة، مع جذب شرائح جديدة من العملاء، عبر البحث عن الفرص في البيئة الخارجية وتضمينها في القدرة التنافسية.
10. من المهم أن تقوم الشركات الدولية الكويتية بتطوير قدراتها في إدارة علاقات العملاء من خلال بناء نظام فعال للتواصل مع العملاء ومتابعة شكاوى العملاء وحله مع الأخذ في الاعتبار احتياجات وتطلعات العملاء.
11. ضرورة أن تنبى إدارة علاقات العملاء على أسس تطوير جودة الخدمات والمنتجات وفق تطلعاتهم وبناء قواعد بيانات حديثة عن احتياجات العملاء، مع تطبيق إجراءات ترفع من مستوى الرضاء لديهم.
12. أن تفعل الشركات الدولية الكويتية سياسات تسويقية قائمة على التوجه بالعمل لتحقيق منفعة وقيمة مضافة إليهم، مع توفير السرية والخصوصية لبياناتهم الشخصية، توجيه الثقافة التنظيمية التي تدعم تلك السياسات.

عاشراً: التوجهات البحثية المستقبلية المقترحة من الباحث في مجال المرونة الاستراتيجية وإدارة علاقات العملاء

نظراً لأهمية المجال البحثي الحالي والحاجة إلى إثراء المكتبة العربية بتوجهات بحثية مستقبلية فإن الباحث يقترح الموضوعات البحثية الآتية

1. دور المرونة الاستراتيجية للاداء الوظيفي للعاملين في دعم نظام مستدام لإدارة علاقات العملاء.

2. علاقة المرونة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية في إدارة وبناء راس مال العملاء.

3. دور المرونة الاستراتيجية للمزيج التسويقي في تطوير ولاء العملاء.

قائمة المراجع

المراجع العربية :

عبد الله، حفيظة وكباب، منال. 2019. أثر إدارة علاقات الزبون في ولاء زبائن الفنادق، دراسة ميدانية. *مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات*، مجلد 4، عدد 6، يونيو، ص: 104-117.

بوعبدالله، حفيظة. 2019. أثر إدارة علاقات العملاء على الأداء التسويقي للعيادات الطبية الخاصة، دراسة ميدانية. *مجلة الباحث الاقتصادي*، مجلد 7، عدد 11، يونيو، ص: 444-465.

كاظم، حاتم كريم. 2014. استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة إستراتيجية في إدارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية. دراسة تطبيقية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، السنة 10، مجلد 7، عدد 33، ص: 1-20.

بن جروة، حكيم ودهوم، خليدة. 2015. إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، عدد 2، يونيو، ص: 91-104.

عبد القادر، قرشوعشي، أسماء. 2016. قياس أثر توقعات الزبائن على تجربة علاقتهم بمجال خدمة الزبائن المشتركين في الجيل الثالث 3G دراسة حالة زبائن مؤسسة موبيليس. *مجلة دراسات*، مجلد 7، عدد 1، نوفمبر، ص: 127-165.

الحماسنه، محمد عبد الرحيم والشماسين، سالم احمد. 2016. أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، المجلد رقم 2، كانون اول، ص: 173-203.

عبد الرازق، رغدان عدنان. 2018. أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرضاغة الاستراتيجية. *مجلة العلوم الإسلامية*، عدد 20، ص: 322-350.

المراجع الأجنبية

Abdul Rahim, N., Ahmed, E., Sarkawi, M., Jaaffar, A. and Shamsuddin, J. (2019), "Operational risk management and customer complaints: The role of product complexity as a moderator", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 26 No. 8, pp. 2486-2513.

Abolhassani, A., Layfield, K. and Gopalakrishnan, B. (2016), "Lean and US manufacturing industry: popularity of practices and implementation barriers", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65 No. 7, pp. 875-897.

Akroush, M., Dahiyat, S., Gharaibeh, H. and Abu-Lail, B. (2011), "Customer relationship management implementation: An investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context", *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 158-190.

ALHussan, F., AL-Husan, F. and Alhesan, L. (2017), "The role of senior executives in managing key customers in Arab context", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 32 No. 6, pp. 825-835.

Ayeni, P., Ball, P. and Baines, T. (2016), "Towards the strategic adoption of Lean in aviation Maintenance Repair and Overhaul (MRO) industry: An empirical study into the industry's Lean status", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 27 No. 1, pp. 38-61.

Barnabe, F. and Giorgino, M. (2017), "Practicing Lean strategy: Hoshin Kanri and X-Matrix in a healthcare-centered simulation", *The TQM Journal*, Vol. 29 No. 4, pp. 590-609.

- Cheema, S., Ahsan, N., Amjad, S. and Bukhari, Z. (2019), "Antecedences of Customer Loyalty in the Pakistani Hospitality Industry", *Advances in Hospitality and Leisure* (Advances in Hospitality and Leisure, Vol. 15), Emerald Publishing Limited, pp. 129-143.
- Chiarini, A. and Baccarani, C. (2016), "TQM and lean strategy deployment in Italian hospitals: Benefits related to patient satisfaction and encountered pitfalls", *Leadership in Health Services*, Vol. 29 No. 4, pp. 377-391.
- Gomez ,S., M., Oleghe, O. and Saloniitis, K. (2019), "Analysis of lean manufacturing strategy using system dynamics modelling of a business model", *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 41, No. 8, pp. 435-456.
- Guchait, P., Namasivayam, K. and Lei, P. (2011), "Knowledge management in service encounters: impact on customers' satisfaction evaluations", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 No. 3, pp. 513-527.
- Habidin, N., Mohd Yusof, S. and Mohd Fuzi, N. (2016), "Lean Six Sigma, strategic control systems, and organizational performance for automotive suppliers", *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 7 No. 2, pp. 110-135.
- Hallam, C., Valerdi, R. and Contreras, C. (2018), "Strategic lean actions for sustainable competitive advantage", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 35 No. 2, pp. 481-509.
- Hallberg, P., Hasche, N., Kask, J. and Oberg, C. (2018), "Quality management systems as indicators for stability and change in customer-supplier relationships", *IMP Journal*, Vol. 12 No. 3, pp. 483-497.
- Hussain, K., Jing, F., Junaid, M., Bukhari, F. and Shi, H. (2019), "The dynamic outcomes of service quality: a longitudinal investigation", *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 29 No. 4, pp. 513-536.
- Jain, N., Kamboj, S., Kumar, V. and Rahman, Z. (2018), "Examining consumer-brand relationships on social media platforms", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 36 No. 1, pp. 63-78.
- La Rocca, A., Perna, A., Sabatini, A. and Baraldi, E. (2019), "The emergence of the customer relationship portfolio of a new venture: a networking process", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 34 No. 5, pp. 1066-1078.
- Ling-Ching Chan, A. and Wang, W. (2012), "The causal relationships between aspects of customer capital", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 112 No. 6, pp. 848-865.
- Longoni, A. and Cagliano, R. (2015). "Cross-functional executive involvement and worker involvement in lean manufacturing and sustainability alignment", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 35 No. 9, pp. 1332-1358.
- Machado, G., C. and Crespo , C., J. (2013), "Strategic outsourcing: a lean tool of healthcare supply chain management", *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 6 No. 2, pp. 138-166.
- Mainela, T. and Ulkuniemi, P. (2013), "Personal interaction and customer relationship management in project business", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 28 No. 2, pp. 103-110.
- Martensson, A., Snyder, K. and Ingelsson, P. (2019), "Interlinking Lean and sustainability: how ready are leaders?" . *The TQM Journal*, Vol. 31 No. 2, pp. 136-149.
- Matthias, O. and Brown, S. (2016), "Implementing operations strategy through Lean processes within health care: The example of NHS in the UK", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 36 No. 11, pp. 1435-1457.
- Minovski, R., Jovanoski, B. and Galevski, P. (2018), "Lean implementation and implications: experiences from Macedonia", *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 35, No.4, pp. 178-196.
- Muganyi, P., Madanhire, I. and Mbohwa, C. (2019), "Business survival and market performance through Lean Six Sigma in the chemical manufacturing industry", *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 10 No. 2, pp. 566-600.
- Muraliraj, J., Zailani, S., Kuppusamy, S. and Santha, C. (2018), "Annotated methodological review of Lean Six Sigma", *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 9 No. 1, pp. 2-49.
- Palmer, A. and Bejou, D. (2016), "Retrospective: service failure and loyalty: an exploratory empirical study of airline customers", *Journal of Services Marketing*, Vol. 30 No. 5, pp. 480-484.
- Regis, T., Santos, L. and Gohr, C. (2019), "A case-based methodology for lean implementation in hospital operations", *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 33 No. 6, pp. 656-676.

- Russo, I., Confente, I., Gligor, D. and Cobelli, N. (2017), "The combined effect of product returns experience and switching costs on B2B customer re-purchase intent", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 32 No. 5, pp. 664-676.
- Rymaszewska, A. (2017), "Lean implementation and a process approach – an exploratory study", Benchmarking: An International Journal, Vol. 24 No. 5, pp. 1122-1137.
- Salojarvi, H., Saarenketo, S. and Puumalainen, K. (2013), "How customer knowledge dissemination links to KAM", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 28 No. 5, pp. 383-395.
- Sigala, M. (2018), "Implementing social customer relationship management: A process framework and implications in tourism and hospitality", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 30 No. 7, pp. 2698-2726.
- Storbacka, K. and Nenonen, S. (2009), "Customer relationships and the heterogeneity of firm performance", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 24 No. 5/6, pp. 360-372.
- Tortorella, G., van Dun, D. and de Almeida, A. (2019), "Leadership behaviors during lean healthcare implementation: a review and longitudinal study", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 31 No. 1, pp. 193-215.

ملاحق

الاستاذ الفاضل الاستاذة الفاضلة

تحية طيبة وبعد،

بداية أتوجه لسيادتكم بالشكر في انجاز هذه الدراسة التي تركز على بحث دور المرونة الاستراتيجية في تحسين إدارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية دراسة تطبيقية.

أولاً: المرونة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي

م	الفقرات	غير موافق تماماً (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق تماماً (5)
1	توجد اختصاصات تنظيمية مرنة في الهيكل التنظيمي للشركة					
2	يساعد الهيكل التنظيمي للشركة من سرعة وسهولة اتخاذ القرارات					
3	تستطيع الشركة تغيير مهام واختصاصات الإدارات لديها في ضوء المتغيرات الخارجية					
4	تضع الشركة في هيكلها التنظيمي دورة مستندية يمكنها تساعدها على سرعة الإنجاز					
5	يستطيع الهيكل التنظيمي للشركة استيعاب ممارسات الابتكار بسهولة ويسر					
6	يعزز الهيكل التنظيمي للشركة من أداء العمليات المختلفة بكل سهولة ويسر					
7	يوجد سهولة بالهيكل التنظيمي للشركة لاستيعاب كافة المتغيرات المفاجئة لمجالات عمل الشركة					
8	تستطيع الشركة ان تحدد نقاط الضعف في الهيكل التنظيمي وسرعة علاجها					
9	تتسم الثقافة التنظيمية السائدة بهيكل الشركة بالتوافق مع سهولة وخفة أداء إجراءات العمل					

ثانياً: المرونة الاستراتيجية للتسويق

م	الفقرات	غير موافق تماماً (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق تماماً (5)
1	تستطيع الشركة التوسع بسهولة في الأسواق التي تعمل بها					
2	لدى الشركة خطة تسويقية قابلة للتعديل وفق احتياجات العملاء					

3	توفر الشركة مزيج تسويقي من تستطيع تغييره في اى وقت				
4	لدى الشركة إجراءات تنظيمية مرنة تقوم بممارساتها إدارة التسويق				
5	تستطيع الشركة اجراء بحوث السوق بسهولة تامة				
6	تستطيع الشركة تعديل مواصفات منتجاتها بسهولة				
7	تطبق الشركة سياسة فعالة تحقق من خلالها مرونة فيأسعار منتجاتها				
8	تستطيع الشركة تعديل خططها الترويجية الموجه للأسواق بسهولة				
9	لدى الشركة مرونة في تعديل وتغيير استراتيجية التوزيع ومنافذ البيع بسهولة				
10	تتبع الشركة سياسات تسويقية مرنة تعزز من الابتكار التسويقي بسهولة				

ثالثاً: المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق

م	الفقرات	غير موافق تماماً (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق تماماً (5)
1	لدى الشركة نظام عمل أساسي لرصد التغيرات في الاسواق					
2	تحدد الشركة التغيرات الحادثة فيالأسواق وطبيعة تلك التغيرات					
3	تطور الشركة من قدراتها المؤسسية في التغيرات التي تحدث بالأسواق					
4	تعديل الشركة بسهولة في مجالات عملها بشكل متوافق مع التغيرات الحادثة في الاسواق					
5	تعمل الشركة على تحديث قواعد البيانات والمعلومات عن الأسواقالتي تعمل فيها					
6	تتبع الشركة إجراءات عمل تمكنها من الاستجابة بسهولة للتغيرات الحادثة فيالأسواق					
7	تستخدم الشركة اسلوب تحليل السيناريوهات لتحديد الاحداث غير المتوقعة بالأسواق					
8	تحدد الشركة أولوياتها في التعامل مع الأسواق وفق التغيرات الحادثة فيها					
9	لدى الشركة خطط بديلة للتعامل مع التغيرات المختلفة غير المتوقعة بالأسواق					

رابعاً: المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية

م	الفقرات	غير موافق تماماً (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق تماماً (5)
1	تنجح الشركة في اختراق الأسواق الجديدة بكل سهولة					
2	تستطيع الشركة تلبية احتياجات الأسواق بشكل متفوق عن المنافسين					
3	تقدم الشركة أسعار تنافسية في الأسواق دون ان يؤثر ذلك على المستويات المستهدفة للربحية					
4	لدى الشركة القدرة على الاستمرار في جذب شرائح جديدة من العملاء					
5	تحافظ الشركة على نمو علامتها التجارية في كافة الأسواق التي تعمل بها					
6	تستغل الشركة امكانياتها الجوهرية لتحقيق تفوق على المنافسين بسهولة					
7	تتمكن الشركة من تطوير خدماتها ومنتجاتها بشكل يفوق المنافسين					
8	تستطيع الشركة تعزيز قدراتها التنافسية عبر اقتناص الفرص في بيئة الاعمال بطريقة متميزة عن المنافسين					
9	تتعامل الشركة مع التهديدات الخارجية في بيئة عملها بطريقة فعالة لتجنب تأثيراتها					

خامساً: إدارة علاقات العملاء

م	الفقرات	غير موافق تماماً (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق تماماً (5)
1	تتحم الشركة ببناء نظام سليم للتواصل مع عملائها					

2	تتحم الشركة بالرد على استفسارات العملاء				
3	تتحم الشركة بمتابعة شكاوى العملاء وحلها				
4	تركز الشركة على تطوير جودة خدماتها وفق تطلعات العملاء				
5	تقوم إدارة خدمة العملاء ببناء قواعد بيانات حديثة عن احتياجات عملاء الشركة				
6	تحفز الشركة موظفي المبيعات لتقديم أفضل أداء لخدمة عملائها				
7	تحرص الشركة على رفع مستوى رضا عملائها لتوثيق العلاقة معهم				
8	تستخدم الشركة وسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز علاقات قوية في التواصل مع عملائها				
9	توفر الشركة لعملائها كل المعلومات المهمة عن منتجاتها وخدماتها				
10	تتحم الشركة بتوثيق علاقاتها مع العملاء من خلال الهدايا التي تقدمها لهم في مناسبات مختلفة				
11	تطبق الشركة سياسات تسويقية قائمة على التوجه بالعمل				
12	تحرص الشركة على تحقيق منفعة وقيمة مضافة الى عملائها نتيجة استخدام خدماتها ومنتجاتها				
13	تطور الشركة من أساليب الاتصال والتواصل مع عملائها وجذب عملاء جدد				
14	تقوم الشركة ببناء قواعد بيانات عن العملاء لتطوير علاقاتها معهم				
15	تحرص الشركة على سرية وخصوصية بيانات عملائها لبناء علاقات قوية معهم				
16	تطبق الشركة إجراءات تعزز من بناء علاقات العملاء وبناء راس مال العملاء لديها				
17	تركز الشركة اداؤها على توجهات تدعم رضا وولاء العملاء كأساس لإدارة علاقات العملاء				
18	تقوم الشركة بتطبيق إجراءات تدعم زيادة الانطباعات الشفهية الإيجابية لدى العملاء				
19	تقوم الشركة بتعزيز وزيادة شبكة علاقاتها مع العملاء من خلال التميز المستمر في خدماتهم				
20	تمكن الشركة عملائها من المشاركة في بناء قيمة ومنفعة مشتركة تعزز من العلاقات معهم				
21	توجه الشركة الثقافة التنظيمية السائدة في هيكلها لدعم بناء علاقات إيجابية مع العملاء				

¹ يمكن الرجوع الى كلا من : بازرة، محمود صادق. 2002. بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية. المكتبة الأكاديمية القاهرة.

ريشارد وجونسون 1998. نقلاً عن العراقي ، عبد الله. 2019. توسط استراتيجيات الريادة في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية اليمنية. المجلة العربية للعلوم الإدارية جامعة الكويت، مجلد 26، عدد 1، ص: 37-86.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009) Research Methods for Business Students. Pearson, New York, p.8