

## عنوان البحث

أثر إدارة الحسابات الرئيسية في تحسين العلاقات البيعية في شركات الأدوية

## إعداد الطالب

ماجد علي مشني الرافعي عسيري

**251003222**

## إشراف

د/ الفیصل عبد الحمید

د/ فايز جراد

العام الدراسي

**2025**

## حقوق الطبع

تم إعداد هذا البحث بعنوان "أثر إدارة الحسابات الرئيسية في تحسين العلاقات البيعية في شركات الأدوية" كجزء من متطلبات مشروع بحثي أكاديمي.

يمنح الأذن للباحثين والطلاب بالاطلاع على هذا العمل والاستشهاد به وفق أخلاقيات البحث العلمي، على أن يشار إلى الباحث كمصدر. ولا يجوز نسخ أو نشر أو توزيع هذا العمل كلياً أو جزئياً لأغراض تجارية دون موافقة خطية مسبقة.

## المستخلص

هدف البحث إلى معرفة أساليب تطبيق إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية. ومعرفة طرق تنفيذ إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية فيما يتعلق بالعلاقات البيعية. ومعرفة التحديات التي تواجه إدارة الحسابات الرئيسية في البيئة الدوائية. ومعرفة الأدوات التي تعتمد عليها شركات الأدوية لقياس فعالية إدارة الحسابات الرئيسية. استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على أثر إدارة الحسابات الرئيسية في تحسين العلاقات البيعية في شركات الأدوية. وتكون مجتمع البحث الحالي من جميع العاملين في إدارة الحسابات الرئيسية داخل شركات الأدوية. وتكونت عينة البحث الحالي من (40) من العاملين في إدارة الحسابات الرئيسية داخل شركات الأدوية. استخدم البحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة عن البحث، لمناسبتها لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته. الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث: التكرارات والنسب المئوية والرتب، واوزن النسبي والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ألفا كرونباخ. ومن أبرز نتائج البحث: أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية تعتمد على عدة ممارسات وأدوات أساسية تؤثر إيجابياً في تحسين العلاقات البيعية، مع وجود تحديات تعيق الأداء. وتوصل البحث إلى أن أساليب تطبيق إدارة الحسابات الرئيسية: تصدرت أهمية تطوير خطط استراتيجية مخصصة لكل حساب رئيسي قائمة الأساليب المتبعة، تلتها تخصيص فرق متخصصة لإدارة الحسابات وتوفير التدريب المستمر لتعزيز مهارات الفرق. بينما كانت استخدام التكنولوجيا المتقدمة والتقييم الدوري أقل تبنياً، مما يشير إلى فرص لتحسين هذه الجوانب. و أبرزت النتائج أن بناء علاقات شخصية قوية مع العملاء الرئيسيين يمثل الأساس في تنفيذ إدارة الحسابات الرئيسية لتعزيز الثقة والتفاهم. كذلك، تُعتبر الاجتماعات الدورية واستخدام تقنيات التواصل الحديثة أدوات فعالة للحفاظ على تواصل مستمر مع العملاء. ويلاحظ أن مشاركة العملاء في اتخاذ القرار وحل المشكلات بشكل مشترك لا تزال أقل استخداماً. ومن أبرز نتائج البحث أن أكبر التحديات تتعلق بضعف التنسيق بين الأقسام وقلة التدريب المستمر لفرق الحسابات الرئيسية. كما تبرز مقاومة التغيير ونقص البيانات الدقيقة كعقبات تعيق الفعالية. إلى جانب ذلك، تؤثر القيود التنظيمية والعوامل الخارجية مثل المنافسة الشديدة على جودة التواصل. وتمثل محدودية الموارد المالية تحدياً أقل حدة لكنه مهم. كما أظهر البحث اعتماداً كبيراً على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) كأداة رئيسية لقياس الفعالية، تلتها استبيانات رضا العملاء وتحليل المبيعات والعائدات. كما تلعب التقارير الدورية والاجتماعات الدورية دوراً مهماً في المتابعة والتحسين، مع زيادة الاعتماد على أدوات تحليل البيانات مثل برامج CRM. تقييم التعاون والتواصل بين الفرق والعملاء كان أقل أهمية نسبياً ولكنه لا يزال جزءاً من منظومة القياس. وقد اوصي البحث بتعزيز التنسيق الداخلي بين الأقسام: نظراً لأن ضعف التنسيق الداخلي يمثل التحدي الأكبر في تطبيق إدارة الحسابات الرئيسية، يجب على شركات الأدوية تطوير آليات تواصل وتكامل بين الفرق المختلفة (المبيعات، التسويق، الدعم الفني، وغيرها) لضمان تنفيذ استراتيجيات موحدة وفعالة. واوصي ايضاً بتوفير برامج تدريب مستمرة ومتكاملة: بناءً على أهمية

التدريب المستمر التي أبرزتها الدراسة، ينصح بإعداد برامج تطوير مهني مخصصة لفرق إدارة الحسابات الرئيسية لتعزيز مهاراتهم التقنية، التفاوضية، وفهم احتياجات العملاء بعمق.

**كلمات مفتاحية:** أثر - إدارة الحسابات الرئيسية- تحسين - العلاقات البيعية- شركات الأدوية.

### الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين أولاً وأخيراً، الحمد لله الذي علمني ما لم أعلم، وأعانني على إتمام هذا العمل المتواضع، والصلاة والسلام على رسوله الأُمِّيِّ الأمين، مُعَلِّمِ الناس الخير، وهادي البشرية إلى صراط الله المستقيم، حتّى على طلب العلم وجعله فريضة على كل مسلم ومسلمة.

تقديراً وعرفاناً مني، لأبُدّ أن أتقدم بجزيل الشكر والوفاء إلى د/ الفیصل عبد الحمید، د/ فايز جراد ، علي إشرافهما على هذا العمل، وكانا خيرَ مُشْرِفَيْن ومُؤَجِّهَيْن في جميع مراحل إعداد هذا العمل ، إذ قدما

لي النصح والإرشاد. كما أتقدم إليهما بخالص الشكر والامتنان لما قدماه من اراء وملاحظات كان لها بالغ الاثر في إخراج هذا العمل وتدعيم جوانبه المختلفة اللغوية منها والعلمية.

الباحث

ماجد علي مشني الرافي عسيري

### فهرس المحتويات

| رقم الصفحة | الموضوع                          |
|------------|----------------------------------|
| 2          | حقوق الطبع                       |
| 3          | المستخلص باللغة العربية          |
| 5          | الشكر والتقدير                   |
| 6          | فهرس المحتويات                   |
| 8          | مصطلحات البحث                    |
| 9          | الفصل الاول: المدخل العام للبحث: |
| 10         | مقدمة                            |
| 11         | مشكلة البحث.                     |

| الموضوع                                       | رقم الصفحة |
|-----------------------------------------------|------------|
| أسئلة البحث.                                  | 12         |
| أهمية البحث.                                  | 13         |
| أهداف البحث.                                  | 14         |
| فرضيات البحث.                                 | 14         |
| نموذج البحث.                                  | 14         |
| حدود البحث.                                   | 14         |
| خاتمة البحث                                   | 15         |
| الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة | 16         |
| أولاً: الإطار النظري.                         | 17         |
| ثانياً: الدراسات السابقة.                     | 38         |
| تعليق عام علي الدراسات السابقة.               | 44         |
| خلاصة الفصل.                                  | 46         |
| الفصل الثالث: منهجية البحث.                   | 48         |
| منهج البحث.                                   | 49         |
| مجتمع البحث.                                  | 49         |
| عينة البحث.                                   | 49         |
| أداة البحث.                                   | 49         |
| الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.        | 51         |
| الفصل الرابع                                  | 52         |
| تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات  |            |
| المراجع                                       | 70         |
| الملاحق                                       | 83         |

### مصطلحات البحث

- إدارة الحسابات الرئيسية (Key Account Management - KAM):
  - اصطلاحياً: عرّفت بأنها "عملية استراتيجية تهدف إلى بناء علاقات قوية وطويلة الأمد مع العملاء الرئيسيين الذين يشكلون جزءاً كبيراً من إيرادات الشركة، عبر تخصيص الموارد وتقديم حلول مخصصة تلبي احتياجاتهم الخاصة. (Homburg, Workman & Jensen, 2017)
  - اجرائياً: عرف بأنه "مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها الشركة لتحديد العملاء الرئيسيين، وتخصيص فريق أو مدير حساب مسؤول عن بناء علاقة مستمرة معهم، يتضمن ذلك متابعة احتياجاتهم، تقديم حلول مخصصة، والتنسيق بين الأقسام المختلفة لضمان رضاهم وتحقيق أهداف البيع".
- العلاقات البيعية (Sales Relationships):

- اصطلاحيا: عرفت بأنها " التفاعلات المستمرة بين البائع والمشتري التي تبنى على أسس الثقة والالتزام المتبادل، وتهدف إلى تحقيق منافع متبادلة وزيادة رضا العميل وتعزيز الولاء".  
(Palmatier, et al., 2006)
- اجرائيا: عرف بأنه "درجة التفاعل والتواصل المستمر بين فريق المبيعات والعملاء، وتشمل مدى رضا العملاء، مدى الثقة والالتزام بينهم وبين الشركة، وعدد مرات التواصل وحل المشكلات خلال فترة محددة".

## المدخل العام للبحث

### الفصل الأول

## المدخل العام للبحث

### مقدمة:

شهدت بيئة الرعاية الصحية العالمية تحولات كبيرة أدت إلى صعود "العملاء المؤسسين الكبار" مثل سلاسل المستشفيات وشركات التأمين ومقدمي خدمات الرعاية، وهو ما دفع شركات الأدوية لتبني نهج أكثر استراتيجية في إدارة العلاقات البيعية. إذ لم يعد بيع المنتج الطبي كافيًا، بل أصبحت الشراكات طويلة الأمد هي الأساس لتحقيق النفاذ للسوق وتعظيم قيمة العميل. (Sandesh et al., 2023)

تعد إدارة الحسابات الرئيسية (KAM) منهجًا تنظيميًا موجهًا للعملاء ذوي القيمة الاستراتيجية العالية، من خلال تخصيص موارد متعددة التخصصات، ووضع خطط حسابات مخصصة، وتقديم عروض قيمة متكاملة تتجاوز المنتج نفسه. وقد أصبحت KAM ممارسة معيارية في الأسواق المعقدة مثل سوق الأدوية. (Herhausen et al., 2022)

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن إدارة الحسابات الرئيسية تتخذ تكوينات تنظيمية متعددة (Configurations) تختلف باختلاف حجم الحساب وقدرات الشركة. فهم هذه التكوينات مهم لقطاع الأدوية، لأنها تؤثر بشكل مباشر على فعالية KAM في تعزيز الأداء البيعي. ( Herhausen et al., 2022)

تظهر مراجعات الأدبيات أن نجاح KAM يعتمد على القدرات المؤسسية، والتنسيق الداخلي، وتكامل التكنولوجيا مثل أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM). وتؤكد الدراسات الحديثة وجود فجوات بحثية في كيفية تطبيق KAM بشكل فعال في الصناعات عالية التنظيم مثل الأدوية. ( Sandesh et al., 2023)

في قطاع الأدوية تحديدًا، أثبتت الممارسات الحديثة أن القيمة المشتركة مع العملاء المؤسسيين، مثل برامج دعم المرضى، نماذج التسعير الهاتفية، أو الخدمات التعليمية الطبية—تعزز الثقة والالتزام وتحول العلاقة من علاقة "بيع" إلى شراكة استراتيجية طويلة المدى. (Leone et al., 2021)

كما تظهر الدراسات أن KAM تؤثر على العلاقات البيعية عبر تحسين الولاء، وزيادة تكرار الشراء، وتسهيل التفاوض على العقود طويلة الأجل، وتقليل الحساسية للسعر عبر خلق قيمة مضافة. وقد أكدت الأدبيات الارتباط الإيجابي بين نضج KAM وتحسن الأداء التجاري في أسواق. ( Sandesh et al., 2023; Herhausen et al., 2022)

لقد أصبحت التكنولوجيا عنصرًا مركزيًا في تمكين KAM داخل شركات الأدوية، من خلال التحليلات المتقدمة، وتقسيم الحسابات، ودمج البيانات من مصادر متعددة. ويسهم هذا في تحديد احتياجات العملاء المؤسسيين بدقة أعلى، ما يدعم بناء علاقات بيعية أكثر قوة واستدامة. ( Sandesh et al., 2023)

يعتمد نجاح KAM على دعم القيادة العليا، وبناء فرق متعددة التخصصات، وتطوير حوافز تتماشى مع أهداف العمل، إضافة إلى تدريب مديري الحسابات على مهارات تحليل الأعمال والتفاوض القائم على القيمة. وتشير الأدلة في قطاع الأدوية إلى أن غياب هذه العوامل يؤدي إلى ضعف النتائج البيعية. (Moorman, 2022)

تواجه شركات الأدوية العديد من التحديات عند تطبيق KAM، منها اختيار الحسابات الرئيسية المناسبة، وقياس العائد على الاستثمار في العلاقات المؤسسية، وتحقيق التوازن بين الحسابات الكبرى وبقية العملاء، إضافة إلى التعقيدات التنظيمية التي تفرضها الهيئات التنظيمية الصحية. (IFPMA, 2023)

لذلك، يصبح تحليل أثر إدارة الحسابات الرئيسية على العلاقات البيعية في شركات الأدوية أمرًا جوهريًا لفهم كيف يمكن لهذه الممارسات أن تشكل مصدرًا مستدامًا للميزة التنافسية. ويسهم هذا البحث في ملء فجوة معرفية مهمة عبر الربط بين ممارسات KAM ونتائج العلاقات البيعية في السياق الدوائي.

#### مشكلة البحث :

على الرغم من التوسع الكبير في تطبيق إدارة الحسابات الرئيسية ( Key Account Management) داخل شركات الأدوية خلال السنوات الأخيرة، إلا أن الأدبيات تُظهر فجوة واضحة في فهم كيفية تأثير ممارسات KAM على جودة العلاقات البيعية مع الحسابات المؤسسية الكبرى. ورغم أن الشركات تستثمر بكثافة في فرق KAM، إلا أن الأدلة العلمية حول ارتباط هذه الممارسات بنتائج علائقية قابلة للقياس تبقى محدودة، خصوصًا في سياق الأسواق الصحية المنظمة. ( Sandesh, Sreejesh, & Paul, 2023).

تشير الدراسات الحديثة إلى أن تطبيق KAM في القطاعات عالية التعقيد مثل الأدوية، يعتمد على تكوينات تنظيمية متعددة تتفاوت في فعاليتها، وأن عدم وضوح التكوين الأمثل يؤدي إلى فجوة بين الاستثمار في KAM والنتائج البيعية الفعلية. هذا التباين في النماذج التنظيمية يجعل من الصعب على الشركات قياس أثر KAM على بناء الثقة والولاء المؤسسي. ( Herhausen, Ivens, Spencer, & Weibel, 2022).

كما تُظهر الأدبيات أن القيمة المشتركة بين شركات الأدوية والعملاء المؤسسيين لا تتحقق تلقائيًا من خلال وجود مدير حسابات رئيسية، بل تتطلب قدرات تكاملية تتعلق بالتحليل، وإدارة أصحاب المصلحة، والتنسيق بين الأقسام. وفي غياب هذه القدرات، تفشل مبادرات KAM في تحسين العلاقة البيعية، رغم وجود برامج رسمية. (Leone, Schiavone, & Simoni, 2021).

كذلك تعاني شركات الأدوية من صعوبة في قياس أثر KAM على مؤشرات العلاقة البيعية مثل: الثقة، الالتزام، الرضا، وتكرار الشراء، وذلك بسبب غياب مقاييس معيارية ناضجة تلتقط طبيعة السوق الدوائي المعقد ومتعدد الأطراف. ومن ثم تبقى العلاقة بين تطبيق KAM ونتائجها الفعلية غير محسومة علميًا. (Geiger, 2020).

ونتيجة لذلك، تظل الإشكالية المركزية قائمة: رغم الاعتراف بأهمية KAM كأداة استراتيجية في شركات الأدوية، إلا أن الأدبيات تُظهر نقصًا في الأدلة التطبيقية التي تربط بوضوح بين ممارسات KAM وبين تحسين العلاقات البيعية طويلة الأمد مع الحسابات الكبرى. وبالتالي، يصبح من الضروري إجراء دراسة تُحدّد هذا الأثر وتوضحه. (Sandesh et al., 2023; Leone et al., 2021).

## أسئلة البحث:

### سعي البحث للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما أساليب تطبيق إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية؟
2. ما طرق تنفيذ إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية فيما يتعلق بالعلاقات البيعية؟
3. ما التحديات التي تواجه إدارة الحسابات الرئيسية في البيئة الدوائية؟
4. ما الأدوات التي تعتمد عليها شركات الأدوية لقياس فعالية إدارة الحسابات الرئيسية؟

## أهمية البحث:

### الأهمية النظرية :

- يساعد البحث في إغناء الأدبيات العلمية حول مفهوم إدارة الحسابات الرئيسية داخل قطاع الأدوية. وهو قطاع يتميز بتعقيد العلاقات بين الشركة وبين الأطباء الصيدليات المستشفيات الموزعين، وجهات التأمين الصحي.
- يوضح البحث كيف تمثل إدارة الحسابات الرئيسية أداة استراتيجية تؤثر في تحسين رضا العملاء تقليل التضارب في المبيعات وتحقيق ولاء طويل المدى.
- يساعد البحث في سد فجوة علمية في دراسة KAM داخل الصناعات الصحية، برغم انتشار الدراسات في القطاعات الصناعية والتجارية، ما يزال قطاع الأدوية بحاجة لمزيد من الدراسات التطبيقية حول كيفية تأثير إدارة الحسابات على الأداء البيعي والعلاقات التعاونية.
- ربط KAM بنظريات العلاقات التسويقية، مثل نظرية التسويق بالعلاقات.

### الأهمية العملية:

- يساعد البحث في تحسين جودة إدارة العلاقات مع العملاء الرئيسيين من خلال تنظيم التعامل مع الأطباء الرئيسيين الصيدليات الكبرى المستشفيات والموزعين بطريقة منهجية مما يؤدي الزيادة رضاهم وتقليل النزاعات.
- يساهم تطبيق KAM في توزيع الجهود البيعية بشكل أكثر تخصصاً، مما يساعد في زيادة كفاءة المندوبين وتحسين التخطيط للزيارات والعروض والأنشطة الترويجية.
- يساهم البحث في زيادة الحصة السوقية والمبيعات، حيث أن العملاء الرئيسيون في شركات الأدوية يمثلون نسبة كبيرة من المبيعات وإدارتهم بشكل فعال يؤدي مباشرة إلى نمو المبيعات واستدامتها.
- يساعد البحث في تقليل التكاليف وتحسين تخصيص الموارد عبر تحديد الحسابات الأكثر قيمة والتركيز عليها، بدلاً من توزيع الموارد على كل العملاء بالتساوي.

- يساهم البحث في تحسين القدرة التنافسية لشركات الأدوية في سوق شديد التنافسية. وجود نظام KAM قوي يمكن أن يميز الشركة عبر استجابة أسرع للاحتياجات العملاء، تخطيط أفضل الإطلاق المنتجات.

#### أهداف البحث:

#### هدف البحث إلي:

1. معرفة أساليب تطبيق إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية.
2. معرفة طرق تنفيذ إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية فيما يتعلق بالعلاقات البيعية.
3. معرفة التحديات التي تواجه إدارة الحسابات الرئيسية في البيئة الدوائية.
4. معرفة الأدوات التي تعتمد عليها شركات الأدوية لقياس فعالية إدارة الحسابات الرئيسية.

#### فرضيات البحث:

- تطبيق أساليب إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية يؤثر إيجابياً على تحسين كفاءة العلاقات البيعية.
- طرق تنفيذ إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية تعزز من جودة التواصل والتفاعل بين فرق المبيعات والعملاء الرئيسيين.
- تواجه إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية تحديات تؤثر على قدرتها في بناء علاقات بيعية فعالة ومستدامة.
- تعتمد شركات الأدوية على أدوات محددة وفعالة لقياس تأثير إدارة الحسابات الرئيسية في تحسين العلاقات البيعية.

#### نموذج البحث:

- المتغير المستقل: إدارة الحسابات الرئيسية.
- المتغير التابع: العلاقات البيعية.

#### حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث حول معرفة أثر إدارة الحسابات الرئيسية في تحسين العلاقات البيعية في شركات الأدوية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في عام 2025م.
- الحدود البشرية : تم تطبيق البحث علي العاملين في إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية.

## خاتمة الفصل:

يظهر هذا الفصل أن إدارة الحسابات الرئيسية أصبحت عنصرا محوريا في نجاح شركات الأدوية نظرا لتعقيد الأسواق الصحية وتنامي قوة العملاء المؤسسيين. وقد تناول الفصل الأسس النظرية المفهوم KAM وأبعاده، ووضح الفجوة البحثية القائمة في فهم أثره على العلاقات البيعية داخل القطاع الدوائي، كما عرض أسئلة البحث وأهميته وأهدافه وفرضياته وحدوده ممهدا بذلك لدراسة أعمق حول كيفية إسهام ممارسات إدارة الحسابات الرئيسية. في تعزيز اللغة والولاء وتحسين الأداء البيعي. ويمثل هذا الفصل مدخلا قويا للانتقال إلى الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها في الفصول اللاحقة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

## (1) نظرية التسويق بالعلاقات (Relationship Marketing)

تُعد نظرية التسويق بالعلاقات من النظريات المحورية في مجال التسويق الحديث، حيث تركز على بناء علاقات طويلة الأمد ومستدامة بين الشركات والعملاء بدلاً من التركيز فقط على المعاملات القصيرة الأجل. تؤكد النظرية على أن النجاح في الأسواق التنافسية يعتمد بشكل كبير على جودة العلاقة بين الطرفين، والتي يتم بناؤها من خلال الثقة، والالتزام، والتواصل المنتظم. فقد عرفت نظرية التسويق بالعلاقات بأنها "عملية تهدف إلى بناء علاقات طويلة الأمد ومستدامة مع العملاء، عبر التركيز على الثقة، والالتزام، والتواصل المنتظم. هذه العلاقات تُعتبر من العوامل الأساسية لتعزيز ولاء العملاء وزيادة معدلات الاحتفاظ بهم، وهو ما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التسويقي للشركات." Rosário & (Casaca, 2023)

تشير الأبحاث الحديثة إلى أن التسويق بالعلاقات لا يقتصر على تعزيز ولاء العملاء فحسب، بل يتعدى ذلك ليشمل تحسين جودة الخدمة وتجربة العميل، مما يؤدي إلى زيادة قيمة العميل مدى الحياة (Customer Lifetime Value). ويعزز هذا النهج التعاون والتفاعل بين الشركات والعملاء، مما يؤدي إلى فوائد متبادلة مستمرة (Chen, 2024).

بالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة حديثة أن التسويق بالعلاقات يلعب دوراً حيوياً في الحفاظ على العملاء خلال أزمات غير متوقعة مثل جائحة كوفيد-19، حيث ساعدت الثقة والشفافية والالتزام المؤسسات على التعامل مع التحديات والمحافظة على العلاقات مع العملاء (Mochtar et al., 2023).

وتتضمن المكونات الأساسية للتسويق بالعلاقات عناصر مثل التواصل الفعال، إدارة الشكاوى، تقديم خدمات مخصصة، والتعامل الشخصي، وكلها تساهم في تعزيز الثقة بين الأطراف وتقليل مخاطر فسخ العلاقة التجارية (Rosário & Casaca, 2023).

كما أن إدارة الحسابات الرئيسية (KAM) تستفيد بشكل كبير من مبادئ التسويق بالعلاقات، حيث تقوم على تخصيص موارد متخصصة لبناء وإدارة علاقات استراتيجية مع العملاء الرئيسيين، وهو ما يعزز من فعالية هذه العلاقات ويؤدي إلى تحسين الأداء البيعي على المدى الطويل (Pillai et al., 2023).

## (2) نظرية القيمة المدركة (Perceived Value):

تشير نظرية القيمة المدركة إلى أن قرار العميل بالشراء أو الاستمرار في العلاقة مع الشركة يعتمد على تقييمه الشخصي للتوازن بين المنافع التي يحصل عليها مقابل التكاليف التي يتحملها. فالقيمة هنا ليست قيمة فعلية أو موضوعية، بل هي قيمة ذهنية تتشكل في إدراك العميل من خلال تجاربه وتوقعاته والمقارنات التي يجريها مع البدائل المتاحة في السوق (Pamungkas, 2023).

تؤكد الدراسات الحديثة أن القيمة المدركة تُعد من أهم العوامل المؤثرة على نية الشراء والرضا والولاء، خاصة عندما تعتمد الشركة على تقديم حلول أو خدمات مخصصة عالية الجودة. وقد أظهرت الأبحاث أن العملاء مستعدون لرفع نية الشراء عندما يشعرون بأن المنتج أو الخدمة يوفر لهم قيمة وظيفية وعاطفية واجتماعية تتجاوز ما يتوقعونه (Wang et al., 2023).

وفي سياق العلاقات بين الشركات (B2B)، مثل شركات الأدوية أو الخدمات الطبية، تصبح القيمة المدركة عاملاً محورياً في استمرار العلاقة؛ لأنها تعكس قدرة المورد على تلبية الاحتياجات المعقدة وتقديم حلول فعالة للمشكلات. وقد أثبتت الأبحاث أن الشركات التي تقدم قيمة مدركة أعلى تتمكن من ترسيخ علاقات طويلة الأمد مع العملاء الاستراتيجيين (Rady et al., 2023).

وتتكون القيمة المدركة من عدة أبعاد، أبرزها: القيمة الوظيفية (جودة الأداء)، والقيمة المالية (السعر مقابل المنفعة)، والقيمة العاطفية (الشعور بالثقة والراحة)، والقيمة الاجتماعية (ما يقدمه المنتج أو الخدمة لصورة العميل). وتظهر النتائج البحثية الحديثة أن كل بُعد من هذه الأبعاد يساهم بدرجات متفاوتة في تشكيل سلوك العميل النهائي (Pamungkas, 2023).

وترتبط نظرية القيمة المدركة ارتباطاً وثيقاً بإدارة الحسابات الرئيسية (KAM)، إذ تعتمد هذه الإدارة على تقديم عروض مخصصة وقيم إضافية للعملاء الرئيسيين، مثل الدعم الفني المستمر، الحلول المصممة حسب الاحتياجات، والخدمات ذات الجودة العالية. هذا التركيز على القيمة المدركة يساعد الشركات على بناء علاقة استراتيجية طويلة الأمد وتحسين الرضا والولاء لدى العملاء الرئيسيين (Wang et al., 2023).

### (3) نموذج إدارة الحسابات الاستراتيجية (Key Account Management - KAM):

يركز نموذج إدارة الحسابات الاستراتيجية على تخصيص الموارد بشكل موجه نحو العملاء الرئيسيين، من خلال تحليلات دقيقة وفرق مبيعات مخصصة لضمان استمرارية العلاقة وتعزيز الأداء البيعي. يُعتبر هذا النموذج إطاراً هاماً لبناء علاقات مستدامة مع أهم العملاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Pillai, Sreejesh, & Paul, 2023).

ويرتكز النموذج على عملية دقيقة لتحديد الحسابات الاستراتيجية من خلال تحليل إمكانات النمو، الربحية، ومستوى التأثير في السوق. يشير (Brehmer & Rehme, 2009) إلى أن تصنيف الحسابات وفقاً لمعايير استراتيجية يتيح للشركات توجيه الموارد لحسابات ذات أعلى قيمة استراتيجية، مما يرفع كفاءة الجهود البيعية ويقلل الهدر في إدارة العلاقات.

كما أن واحدة من أهم ركائز KAM هي تخصيص الموارد، مثل فرق مخصصة، دعم فني، حلول مبتكرة، وتطوير عروض قيمة مخصصة لكل حساب رئيسي. ويوضح (Millman & Wilson, 1995) أن تخصيص الموارد ليس مجرد توزيع للجهد، بل عملية استراتيجية تهدف إلى بناء شراكات طويلة الأجل مع العملاء ذوي الأهمية.

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن KAM يتجاوز إدارة العلاقة إلى "القيمة المشتركة" عبر الابتكار المشترك (Co-creation). ويشير (Tzempelikos & Gounaris, 2015) إلى أن التعاون الاستراتيجي بين المورد والعميل يعزز أداء العلاقات، ويزيد من ثقة العميل، ويدعم القرارات طويلة الأجل، وهو ما يميز KAM عن الأساليب التقليدية في البيع.

كما تُظهر الدراسات الحديثة أن تطبيق KAM يؤدي إلى تحسين الأداء البيعي، رفع ولاء العملاء، وزيادة الحصة السوقية، خصوصاً في قطاعات B2B. تؤكد دراسة (Homburg et al., 2020) أن الشركات التي طبقت KAM بفعالية حققت نمواً بيعياً أعلى عبر بناء علاقات استراتيجية تتسم بالثقة، التعاون، وانخفاض تكاليف التبديل بالنسبة للعميل.

#### المحور الأول: إدارة الحسابات الرئيسية:

##### • مفهوم إدارة الحسابات الرئيسية:

إدارة الحسابات الرئيسية (Key Account Management - KAM) تُعرّف على أنها مجموعة ممارسات واستراتيجيات مخصصة تهدف إلى إدارة العلاقات مع العملاء أو الحسابات الذين يمثلون قيمة استراتيجية كبيرة للشركة (إيرادياً أو استراتيجياً). في الأدبيات المعاصرة تُعتبر KAM عملية متعددة الأبعاد تشمل تعيين مديري حسابات متفردين، تطوير خطط مخصصة لكل حساب، وتنسيق موارد الشركة لتقديم حلول متكاملة تلبي احتياجات العميل الرئيسية؛ وهذا يتجاوز النشاطات البيعية التقليدية حيث يكون التركيز على الصفقات الفردية. (Sandesh, Sreejesh, & Paul, 2023; Herhausen et al., 2022).

##### • أهمية إدارة الحسابات الرئيسية:

على مستوى الأهمية، تُظهر الدراسات أن تطبيق برامج KAM الفعّالة يرفع من كفاءة استغلال الموارد، يزيد من درجة الاحتفاظ بالحسابات الكبرى، ويُسهّم في نمو الإيرادات المستدام عن طريق خلق قيمة مشتركة مع العميل بدلاً من التركيز على مبيعات أحادية المرة. كما أن KAM يساهم في تحويل العلاقة إلى شراكة استراتيجية طويلة المدى تسهّل التعاون في مجالات مثل الدراسات السريرية، برامج التنقيف الطبي، أو الوصول إلى السوق. (Herhausen et al., 2022; Leone, 2021).

من منظور تطبيقي في شركات الأدوية، تُعد KAM أداة أساسية لأن العملاء الرئيسيين (مستشفيات كبرى، شبكات صحية، سلاسل توزيع، منظمات حكومية) يؤثرون مباشرة على الوصول إلى المرضى وسير وصف الأدوية. لذلك، تُوجّه استثمارات KAM في القطاع الدوائي إلى بناء آليات دعم مستمر، مطابقة تنظيمية (compliance) وتقديم حلول خدمة علمية دقيقة بدلاً من عروض سعرية بسيطة. (Runfola et al., 2021; Sandesh et al., 2023).

#### • الفرق بين إدارة الحسابات التقليدية وإدارة الحسابات الرئيسية:

يتركز عمل فريق المبيعات في إدارة الحسابات التقليدية على عدد كبير من العملاء مع أهداف مبيعات فردية وزيارات متكررة قصيرة المدى، بينما في KAM يتم تخصيص موارد ووقت أكبر لكل حساب رئيسي، وتُبنى استراتيجيات مخصصة على مستوى المؤسسة. الفرق العملي يظهر في أن KAM يتضمن تخطيطاً استراتيجياً متعدد الوظائف (التسويق العلمي، الشؤون التنظيمية، الدعم السريري) وعقود شراكة طويلة الأمد بدلاً من التركيز على الحسم والعمولات قصيرة الأجل. (Sandesh et al., 2023; Herhausen et al., 2022).

من ناحية المهارات، مدير الحساب التقليدي يركز غالباً على مهارات إقناع وعمليات البيع، بينما مدير الحساب الرئيسي يحتاج إلى قدرات أعلى في إدارة أصحاب المصلحة (stakeholder management)، التفاوض على مستوى مؤسسي، فهم جدوى الأعمال المشتركة (business case) وإدارة مشاريع متكاملة داخل الحساب. هذه الارتقاء في المهارات يؤكد أن KAM وظيفة استراتيجية وليست مجرد امتداد لفريق المبيعات. (Leone, 2021; Herhausen et al., 2022).

بالنسبة لقياس الأداء، تختلف مؤشرات النجاح: الحساب التقليدي قد تُقَيَّم بناءً على حجم المبيعات الشهري/الفصلي، أما حسابات KAM فتُقَيَّم أيضاً بواسطة مؤشرات نوعية واستراتيجية مثل عمق التعاون المشترك، مستوى الشراكة في مشاريع بحثية أو سريرية، واستدامة الإيرادات عبر عقود متعددة السنوات. هذا التحوّل في المقاييس يتطلب أنظمة متابعة ومؤشرات أداء (KPIs) مخصصة تدعم قرارات الإدارة. (Sandesh et al., 2023; Leone, 2021).

## • خصائص العملاء الرئيسيين في شركات الأدوية:

إن عملاء الحسابات الرئيسية في قطاع الدواء يملكون عادة مزيجاً من الخصائص منها حجم شراء كبير أو إمكانية تأثير على مبيعات مستقبلية، قدرة على الوصول إلى شرائح مرضى مهمة (مثل مستشفيات المرجعية أو شبكات الرعاية الصحية)، ونفوذٍ علمي أو تنظيمي يمكن أن يؤثر على تبني منتجات جديدة ، هذه الخصائص تجعل من الحسابات أهدافاً استراتيجية لتخصيص برامج KAM .  
(Runfola et al., 2021; Clinckemaiillie et al., 2022).

بالإضافة للحجم والنفوذ، الحسابات الرئيسية في الدواء غالباً تحتاج إلى دعم علمي/تقني مستمر (مثل تدريب فرق التمريض، دعم البروتوكولات السريرية، أو المشاركة في دراسات لاحقة). لذلك، تتميز علاقاتهم بطابع تعاوني متعدد التخصصات — فالشركة لا تقدم منتجاً فقط بل قد تقدم خدمات تنفيذية ومؤسسية معينة لتمكين الاستخدام الأمثل للدواء. (Leone, 2021; Herhausen et al., 2022).

كما أن هذه الحسابات تتعرض لمخاطر تنظيمية واحتياج للتوافق، أي شراكة ناجحة تتطلب ضوابط امتثال صارمة، شفافية مالية عند التعامل مع KOLs، وإدارة تعارض المصالح. لذلك، الشركات الناجحة في KAM داخل الدواء تبني سياسات داخلية واضحة وتوثيقاً دقيقاً لكل التعاونات لضمان استدامة العلاقة وعدم التعرض لمخاطر قانونية أو سمعة. (Clinckemaiillie et al., 2022; Gac et al., 2024).

## المحور الثاني: معايير اختيار الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية:

### • حجم ونمو المبيعات الخاصة بالحساب:

أحد أبسط وأشهر معايير اختيار الحسابات الرئيسية هو الحجم الحالي للمبيعات (حصة الإنفاق على منتجات الشركة) ومعدل نمو هذه المبيعات التاريخي والمتوقع. الحسابات التي تمثل نسبة كبيرة من الإيرادات الحالية أو لديها إمكانات نموٍ عالية تُعتبر مرشحة للاختيار لأن استثمار الموارد فيها يُقدّم عائداً سريعاً وواضحاً على الاستثمار. الأدبيات تُبرز أهمية قياس كلٍ من القيمة المطلقة للمبيعات ومعدل النمو لتقدير إمكانية العائد الطويل الأمد. (Herhausen et al., 2022; Sandesh et al., 2023).

ومع ذلك، الاعتماد الحصري على الحجم قد يضلّل؛ لذلك يُنصح بدمج مؤشرات كمية (مثل مبيعات السنوات الثلاث الماضية، حصة السوق داخل الحساب) مع مؤشرات نوعية (مثل استقرار العلاقة، حاجات الحساب المعلنة). هذا المزيج يسمح بتحديد حساباتٍ كبيرة لكنها عرضة للمخاطر (مثلاً تنافسية عالية أو اعتماد على منتج واحد) مقابل حسابات أصغر لكنها ذات إمكانات نمو استراتيجية. (Herhausen et al., 2022; Leone, 2021).

في التطبيق العملي داخل شركات الأدوية، تُستخدم أدوات تحليل البيانات و CRM لاستخراج لوحات أداء (dashboards) تعرض اتجاهات الشراء لكل حساب، وتمكّن فريق KAM من اتخاذ قرار مستند إلى بيانات حول توجيه الموارد نحو الحسابات الأعلى قيمة أو ذات النمو المتوقع. ( Sandesh et al., 2001; Puschmann & Alt, 2023).

#### • التأثير العلمي أو التسويقي للعميل (Key Opinion Leaders):

إن في سوق الأدوية، لا تقتصر قيمة بعض الحسابات على الشراء المباشر فقط، بل تشمل القدرة على التأثير العلمي والطبي في المجتمع الطبي. الأفراد أو المؤسسات التي تُصنّف كـ KOLs (قادة الرأي) يمكن أن يؤثر في إرشادات علاجية، ممارسات وصفية، أو تبني بروتوكولات علاجية جديدة — مما يؤدي إلى زيادات ملحوظة في اعتماد المنتج عبر أوساط أوسع. الدراسات الحديثة تُظهر أن الارتباط المالي أو العلمي بين الصناعة و KOLs واسع الانتشار ويجب إدراكه وإدارته بشفافية. (Clinckemaillie et al., 2022; Gac et al., 2024).

نتيجة لذلك، معيار انتقاء الحسابات الرئيسية يجب أن يشمل بُعد التأثير: هل الحساب يمتلك شبكات اتصال علمية/إكلينيكية تؤثر على قرارات مؤسسات أخرى؟ هل لديه دور في مؤسسات إصدار الإرشادات السريرية أو في التدريب الطبي المستمر؟ إجابات بنعم تستدعي إعطاء وزن أعلى عند التصنيف كـ "حساب رئيسي". (Runfola et al., 2021; Ping et al., 2023).

مع ذلك، استخدام معيار KOL يتطلب ضوابط أخلاقية/تنظيمية: فالتعاون مع قادة الرأي يجب أن يكون شفافاً ومدوناً لتجنّب تضارب المصالح والتداعيات القانونية أو السمعة السيئة، كما أشارت دراسات رصد الروابط المالية بين الصناعة والطبيب. لذا يعتبر معيار التأثير العلمي معياراً قوياً ولكنه يحتاج إلى إطار امتثال واضح. (Clinckemaillie et al., 2022; Gac et al., 2024).

#### • مدى إمكانية بناء شراكة طويلة المدى:

من المعايير الحاسمة أيضاً تقييم قابلية الحساب للشراكة المستدامة: هل يمتلك الهيكل المؤسسي والتنظيمي والموارد البشرية التي تسمح بإدارة مشاريع مشتركة طويلة الأجل؟ الحسابات التي تظهر اهتماماً بالتعاون البحثي، تحسين البروتوكولات، أو تطوير برامج تعليمية مشتركة تكون أكثر ملاءمة لاستثمارات KAM لأن العلاقة تنتقل من تبادل سلعة إلى شراكة استراتيجية. (Leone, 2021; Herhausen et al., 2022).

هذا البُعد يقيس عناصر مثل ثقافة الشريك تجاه الابتكار، مرونة اتخاذ القرار داخل المؤسسة، ووجود قنوات اتصال رسمية (لجان مشتركة، فرق عمل) التي تسمح بتنفيذ مبادرات معقدة. شركات الأدوية تقيم

هذه العناصر عبر مقابلات، استبيانات، وتحليل تاريخ التعاون السابق لتقدير فرص الشراكة الطويلة الأمد. (Sandesh et al., 2023; Runfola et al., 2021).

في الواقع التطبيقي، اختيار حساب يُظهر قابلية للتعاون طويل الأجل يُقلّل من مخاطر الاستثمار: بدلاً من التركيز على صفقة ذات هامش مرتفع مؤقتاً، تؤدي الشراكات المستمرة إلى مشاريع مشتركة (مثل برامج تحسين الامتثال الدوائي أو أبحاث ميدانية) توفر ميزات تنافسية مستدامة للطرفين. هذا يجعل معيار القابلية للشراكة جزءاً محورياً في عملية الانتقاء. (Herhausen et al., 2022; Leone, 2021).

#### ● القيمة الاستراتيجية للحساب للشركة:

إن القيمة الاستراتيجية تتجاوز الإيرادات المباشرة لتشمل عوامل مثل فتح أسواق جديدة، دعم مبادرات التعريف العلمي، أو تحسين السمعة المؤسسية. حساب قد يكون ذا قيمة استراتيجية إذا كان يسهم في تمكين دخول الشركة إلى شبكات إقليمية، أو إذا كان شريكاً في مشاريع تُسرّع اعتماد تكنولوجيا دوائية جديدة. لذلك، عند اختيار الحسابات الرئيسية، يجب قياس الأثر الاستراتيجي المحتمل ووضع أطر تصنيف تمنح وزناً لهذه الأبعاد. (Sandesh et al., 2023; Herhausen et al., 2022).

يشمل التحليل الاستراتيجي أيضاً تقييم المخاطر والفرص: هل الشراكة مع هذا الحساب ستمنح تفوقاً تنظيمياً أو تسريعاً في إجراءات الإتاحة السوقية؟ أم أنها قد تعرّض الشركة لطبقة واسعة من القيود؟ الإجابة تحدد ما إذا كانت القيمة الاستراتيجية تستحق تخصيص موارد KAM كبيرة أم لا. (Runfola et al., 2021; Leone, 2021).

تتضمن أدوات اتخاذ القرار الشائعة مصفوفات تقييم تجمع أبعاداً كمية ونوعية (حجم، نمو، تأثير، قابلية شراكة، قيمة استراتيجية) وتنتج تصنيفاً أولياً للحسابات. هذا يجعل عملية اختيار الحسابات موضوعية وقابلة للمراجعة، ويتيح إعادة تخصيص الموارد عند تغيير المؤشرات السوقية. (Herhausen et al., 2022; Sandesh et al., 2023).

#### المحور الثالث: مكونات نظام إدارة الحسابات الرئيسية (KAM Model)

##### ● تحليل الحساب (Account Analysis)

تحليل الحساب يُعتبر من الخطوات الأساسية في نظام إدارة الحسابات الرئيسية، إذ يهدف إلى فهم عميق لمتطلبات العميل واحتياجاته ضمن سياق بيئي وتنظيمي محدد. هذا التحليل يشمل دراسة هيكل الحساب التنظيمي، أصحاب القرار، علاقات القوة، والعوامل التي تؤثر على قرارات الشراء داخل

الحساب. من خلال هذه الرؤية الشاملة، تتمكن الشركة من تصميم استراتيجيات مخصصة تعزز من العلاقة وتزيد من فرص النجاح التجاري (Sandesh, Sreejesh, & Paul, 2023).

في قطاع الأدوية، حيث تتداخل العديد من العوامل التنظيمية والعلمية، يصبح تحليل الحساب أكثر تعقيداً. يحتاج الفريق إلى دراسة التأثيرات التنظيمية، السياسات الصحية، وأدوار القادة الطبيين ( Key Opinion Leaders ) الذين يلعبون دوراً محورياً في تبني المنتجات الدوائية. هذا الفهم المتعمق يسمح بتحليل الفجوات الحالية واستكشاف فرص جديدة للنمو داخل الحساب ( Tzempelikos et al., 2024).

علاوة على ذلك، يتطلب تحليل الحساب تقييم الجوانب المالية مثل حجم المبيعات الحالي، نمو الطلب المتوقع، وكذلك المخاطر المحتملة التي قد تواجه العلاقة، مثل تغييرات في هيكل العميل أو توجهات السوق. هذه التقييمات تتيح للشركة اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وتعزز من قدرتها على التكيف الاستراتيجي (Sandesh et al., 2023).

كما يُعد تحليل الحساب عملية مستمرة وليست لمرة واحدة؛ حيث يجب مراجعة وتحليل البيانات بشكل دوري لمواكبة التغيرات في بيئة العميل والسوق، مما يضمن تحديث الاستراتيجيات وتفاذي المخاطر المحتملة (Tzempelikos et al., 2024).

### • تقسيم الحسابات وتصنيفها (Segmentation & Prioritization)

تقسيم الحسابات وتصنيفها هو عنصر حيوي في إدارة الحسابات الرئيسية يهدف إلى تحديد الفئات المختلفة من العملاء بحسب معايير واضحة تتيح تخصيص الموارد والاستراتيجيات بشكل فعال. يعتمد هذا التقسيم على معايير مثل حجم الإنفاق، إمكانات النمو، التأثير الاستراتيجي، ومستوى المخاطر المرتبط بكل حساب. يساهم هذا التصنيف في تركيز الجهود على الحسابات التي تمثل أكبر فرص لتحقيق أهداف الشركة وتعظيم العائد الاستثماري (Sandesh, Sreejesh, & Paul, 2023).

في قطاع الأدوية، لا يقتصر تقسيم الحسابات على الجانب الاقتصادي فقط، بل يُضاف إليه بعد علمي وتنظيمي مهم، حيث تُصنف الحسابات بناءً على طبيعة المؤسسة، مثل المستشفيات الأكاديمية، مراكز البحوث، أو الصيدليات الكبرى. هذا التصنيف يسمح بإعداد برامج دعم مخصصة لكل نوع من العملاء تلبي متطلباتهم الخاصة، مما يساهم في تحسين العلاقة وتعزيز التعاون المستمر ( Awad, Ertugan, 2022 & Hyusein).

بعد التقسيم، يأتي دور تحديد الأولويات (Prioritization) وهو عملية تقييم شاملة للحسابات لتحديد أي منها يجب التركيز عليه بناءً على إمكانية تحقيق النمو الاستراتيجي، تأثير الحساب على السوق،

وكذلك مستوى الالتزام المتوقع من العميل. هذا يساعد الفرق على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات وتحقيق التوازن بين الاستثمار والنتائج المتوقعة (Tzempelikos et al., 2024).

كما تعتمد عملية التقسيم والتصنيف على أدوات تحليلية متقدمة مثل تحليل البيانات البيعية، تقييم العلاقات المؤسسية، واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في بعض الشركات الحديثة، الأمر الذي يزيد من دقة التحديد ويجعلها أكثر توافقًا مع التغيرات السريعة في الأسواق خاصة في قطاع الأدوية (Sandesh et al., 2023).

#### • إعداد خطة الحساب (Account Plan):

خطة الحساب هي وثيقة استراتيجية تفصيلية تهدف إلى توجيه جميع الأنشطة والتفاعلات مع الحساب الرئيسي بما يضمن تحقيق أهداف الشركة وتعزيز العلاقة مع العميل. تُبنى هذه الخطة على نتائج تحليل الحساب وتصنيفه، وتحدد أهداف النمو، استراتيجيات التعامل، والموارد المطلوبة لتحقيق أقصى قيمة مشتركة (Sandesh, Sreejesh, & Paul, 2023).

وتتضمن خطة الحساب عادة تعريفًا دقيقًا لأصحاب المصلحة الرئيسيين داخل الحساب، وفهمًا شاملاً لاحتياجاتهم، مما يسمح بتخصيص عروض المنتجات والخدمات بشكل يلبي توقعاتهم بشكل أفضل. بالإضافة إلى ذلك، تُدمج في الخطة مبادرات للتعاون والابتكار المشترك مثل ورش العمل التدريبية أو المشروعات البحثية، والتي تعتبر ذات أهمية خاصة في قطاع الأدوية (Awad, Ertugan, & Hyusein, 2022).

كما تحتوي الخطة على مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) قابلة للقياس، تساعد فريق إدارة الحساب على تتبع التقدم وتقييم النتائج بشكل دوري. هذا النهج يمكن الفريق من تعديل استراتيجياته بسرعة بناءً على بيانات الأداء والتغذية الراجعة من العميل، ما يعزز مرونة الخطة وفعاليتها (Sandesh et al., 2023).

في ضوء طبيعة السوق الدوائي الديناميكية والتغيرات التنظيمية المتكررة، يجب أن تكون خطة الحساب مرنة وقابلة للتحديث المنتظم لضمان استمرارية التوافق بين أهداف الشركة واحتياجات العميل، مما يدعم بناء علاقات طويلة الأمد ومستدامة (Tzempelikos et al., 2024).

**المحور الرابع: دور فريق العمل في إدارة الحسابات الرئيسية:**

#### • مهارات مدير الحساب الرئيسي (Key Account Manager):

مدير الحساب الرئيسي هو العنصر المحوري في نجاح إدارة الحسابات الرئيسية، إذ يتطلب منه مزيجًا من المهارات الاستراتيجية، التواصلية، والتحليلية ليتمكن من بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء وتحقيق أهداف الشركة. من المهارات الأساسية فهم عميق لاحتياجات العميل والبيئة التي يعمل فيها، بالإضافة إلى القدرة على تحليل البيانات واستخدامها لاتخاذ قرارات مبنية على الأدلة ( Sandesh, Sreejesh, & Paul, 2023).

وتتضمن المهارات المهمة أيضًا القدرة على التفاوض بفعالية وإدارة الصراعات، حيث يجب على مدير الحساب التعامل مع متطلبات متعددة الأطراف داخل الحساب، والتوسط بين مصالح الشركة ومتطلبات العميل بما يضمن تحقيق مصلحة مشتركة. بالإضافة إلى ذلك، مهارات بناء الثقة وتعزيز العلاقات الإنسانية تعتبر من الركائز التي تميز مدير الحساب الناجح (Gac et al., 2024).

وفي سياق شركات الأدوية، يُفضل أن يمتلك مدير الحساب خلفية علمية أو خبرة في المجال الطبي تمكنه من التواصل مع الفرق الطبية بشكل فعال، وفهم التحديات التي تواجههم، مما يعزز مكانته كحلقة وصل بين الشركة والعميل. هذا الفهم الفني يُسهم في تقديم حلول مخصصة ومقنعة تلبي احتياجات السوق بدقة (Awad, Ertugan, & Hyusein, 2022).

يجب أن يكون مدير الحساب قادرًا على التنسيق مع الفرق الداخلية المتعددة التخصصات داخل الشركة، مثل فرق التسويق، الدعم الفني، والبحث والتطوير، لضمان تنفيذ استراتيجيات الحساب بكفاءة عالية وتحقيق نتائج ملموسة (Sandesh et al., 2023).

#### • هيكل الفريق متعدد التخصصات (Cross-functional Team)

إن نجاح إدارة الحسابات الرئيسية يعتمد بشكل كبير على وجود فريق عمل متعدد التخصصات يجمع بين خبرات متنوعة مثل المبيعات، التسويق، الدعم الطبي، والعمليات. هذا التنوع يتيح توفير حلول متكاملة تلبي جميع احتياجات العميل، سواء كانت تجارية أو علمية، مما يعزز من قيمة العلاقة ويزيد من فرص النمو المشترك (Sandesh, Sreejesh, & Paul, 2023).

في شركات الأدوية، يتطلب هذا الهيكل التعاون بين فرق طبية مختصة لفهم الأبعاد العلمية للمنتجات، وفرق تسويقية لتصميم استراتيجيات متوافقة مع السوق، بالإضافة إلى فرق دعم فني لضمان تقديم حلول مبتكرة. التنسيق الفعال بين هذه الفرق يضمن استجابة سريعة ومرنة لتحديات العميل المتغيرة (Tzempelikos et al., 2024).

كما أن وجود فريق متعدد التخصصات يسهّل إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة المختلفين داخل الحساب، حيث يمكن تخصيص كل عضو في الفريق للتواصل مع جهة معينة داخل المؤسسة العميلة، مما يعزز من دقة التواصل وفعاليتها (Awad, Ertugan, & Hyusein, 2022).

كما أن هذا الهيكل يسمح بمراجعة دورية وشاملة لأداء الحساب من مختلف الزوايا، مما يسهل تحديد نقاط القوة والفرص والتحديات، وبالتالي دعم اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة (Sandesh et al., 2023).

#### • أدوار ممثلي المبيعات الطبية في دعم الحسابات الرئيسية:

إن ممثلو المبيعات الطبية لهم دور محوري في دعم إدارة الحسابات الرئيسية، فهم الواجهة الأساسية التي تتفاعل يومياً مع الأطباء والصيدلة، مما يجعلهم مصدرًا هامًا لجمع المعلومات حول احتياجات السوق وردود فعل العملاء. هذا التواصل المستمر يتيح تعديل الاستراتيجيات بشكل ديناميكي وفقًا لمتطلبات الواقع (Gac et al., 2024).

بالإضافة إلى نقل المعلومات العلمية والتقنية، يقوم ممثلو المبيعات الطبية بدور تثقيفي عبر تنظيم ندوات طبية، دورات تدريبية، وبرامج دعم سريري، مما يساهم في تعزيز معرفة العملاء بالمنتجات وزيادة اعتمادها (Awad, Ertugan, & Hyusein, 2022).

كما يكون لهم دور في تتبع الالتزام ببروتوكولات التعاون المتفق عليها مع الحسابات الرئيسية، ورصد أي معوقات قد تواجه تنفيذ الاستراتيجيات، مما يساعد فريق إدارة الحساب في التدخل المبكر وحل المشكلات (Sandesh et al., 2023).

ويُعتبر ممثلو المبيعات الطبية حلقة وصل بين العميل والشركة، ويعتمد عليهم في بناء علاقات ثقة متينة تضمن استمرار الشراكة ونجاحها على المدى الطويل (Gac et al., 2024).

#### المحور الخامس: الاستراتيجيات التعامل مع الحسابات الرئيسية:

##### • استراتيجية خلق القيمة (Value Creation)

تُعتبر استراتيجية خلق القيمة حجر الزاوية في إدارة الحسابات الرئيسية، حيث تركز على تطوير عروض تلبي احتياجات العملاء بطريقة تتجاوز تقديم المنتج فقط. من خلال فهم عميق للتحديات التي يواجهها العميل، يتم تصميم حلول مخصصة تضيف قيمة حقيقية للعملاء وتساعد في تحقيق أهدافهم التجارية والعلمية. هذه القيمة لا تقتصر على الجوانب المالية، بل تشمل أيضًا القيمة الوظيفية والنفسية، مما يعزز الولاء ويقوي العلاقات (Leone, 2021).

في قطاع الأدوية، يتطلب خلق القيمة تعاونًا وثيقًا مع العملاء لتطوير برامج دعم سريري، تقديم تدريبات متخصصة، وابتكار حلول دوائية تساهم في تحسين جودة الرعاية الصحية. هذا التفاعل المستمر يعزز من مكانة الشركة كشريك موثوق يسعى لتلبية الاحتياجات الفعلية للسوق (Runfola et al., 2021).

بالإضافة إلى ذلك، توضح الأبحاث الحديثة أن تطبيق تقنيات التحليل البيانات والذكاء الاصطناعي يمكن أن يساهم في تصميم حلول أكثر تخصيصًا وتحسين تجربة العميل، مما يعزز من القدرة التنافسية للشركة (Sandesh, Sreejesh, & Paul, 2023).

إن خلق القيمة يُعتبر استراتيجية مستدامة تعزز من التفاعل الإيجابي بين الشركة والعميل، وتخلق فرصًا لتطوير مشروعات جديدة تزيد من العائد المشترك (Leone, 2021).

#### • استراتيجيات التفاوض وإدارة العقود:

تُعد استراتيجيات التفاوض وإدارة العقود من الركائز الأساسية لضمان استمرارية العلاقة بين الشركة والعملاء الرئيسيين، حيث تُبنى على مبدأ الشفافية والتعاون لتعزيز الثقة المتبادلة. يركز التفاوض هنا على التوصل إلى اتفاقيات تحقق المنفعة للطرفين، مع الاهتمام بالعوامل غير السعرية مثل الجودة، الدعم، والتزام مواعيد التسليم (Sandesh, Sreejesh, & Paul, 2023).

في صناعة الأدوية، تلعب العقود دورًا محوريًا في تنظيم التعاون مع المؤسسات الطبية وشركات التأمين، إذ تحدد مسؤوليات الأطراف وتضمن تلبية المعايير التنظيمية والصحية المطلوبة. وجود إطار تعاقد واضح يساعد في تقليل المخاطر القانونية ويوفر آليات لحل النزاعات بسرعة وفعالية (Runfola et al., 2021).

كما يشير إلى أهمية المتابعة المستمرة للعقود لضمان تنفيذ البنود وتحقيق الأهداف المشتركة، مع وجود خطط للطوارئ تسمح بالتكيف مع أي تغييرات في بيئة السوق أو القوانين الصحية (Sandesh et al., 2023).

علاوة على ذلك، يمكن أن يفتح التفاوض الفعال أبوابًا لتوسيع نطاق التعاون عبر الاتفاق على مبادرات مشتركة للبحث والتطوير أو التسويق، مما يعزز الشراكة ويزيد من فرص النمو المشترك (Runfola et al., 2021).

#### • استراتيجيات التواصل وبناء علاقات طويلة المدى:

تُعد استراتيجيات التواصل الفعال أساساً لبناء علاقات طويلة الأمد مع الحسابات الرئيسية، حيث تعتمد على خلق قنوات اتصال مفتوحة ومستدامة تتيح تبادل المعلومات والتغذية الراجعة بشكل مستمر. التواصل الجيد يساهم في تعزيز الثقة بين الطرفين، ويُمكن من فهم أعمق لاحتياجات العميل وتوقعاته، مما يساعد على تطوير حلول متكاملة تلبي تلك الاحتياجات ( Sandesh, Sreejesh, & Paul, 2023).

في قطاع الأدوية، يكون التواصل متعدد المستويات، حيث يشمل التواصل مع الفرق الطبية، فرق الإدارة، وأصحاب القرار، مما يتطلب مهارات تواصل عالية وقدرة على تخصيص الرسائل بحسب نوع الجمهور. كما يعتمد على استخدام أدوات رقمية وتقنيات حديثة لتعزيز التفاعل وزيادة الفعالية (Runfola et al., 2021).

كما تؤكد الدراسات الحديثة على أهمية بناء علاقات مبنية على الثقة والشفافية عبر مشاركة المعلومات بشكل منتظم وتنظيم لقاءات متابعة دورية، مما يعزز من التزام الطرفين ويدعم الشراكة الاستراتيجية (Leone, 2021).

بالإضافة إلى ذلك، التواصل المستمر يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، ويُمكن من معالجة المشكلات بشكل فوري قبل أن تؤثر على العلاقة أو على الأداء التجاري (Sandesh et al., 2023).

#### • تقديم حلول Tailored Solutions مخصصة لكل حساب:

تقديم حلول مخصصة (Tailored Solutions) يعد من الاستراتيجيات المحورية في إدارة الحسابات الرئيسية، حيث يتم تصميم المنتجات والخدمات بما يتناسب مع احتياجات وتحديات كل حساب بشكل خاص، مما يزيد من القيمة المقدمة ويعزز من رضا العميل (Leone, 2021).

في شركات الأدوية، قد تشمل هذه الحلول تخصيص بروتوكولات العلاج، برامج الدعم السريري، أو توفير تدريب خاص للكوادر الطبية في المؤسسة العميلة، ما يعكس تفهماً عميقاً لخصوصية كل حساب ويعزز من العلاقة بشكل كبير (Runfola et al., 2021).

بالإضافة إلى ذلك، تعتمد الشركات الحديثة على التحليل البيانات لفهم الأنماط الشرائية والسلوكية للعملاء، مما يساعد في تصميم عروض موجهة بدقة تلائم متطلبات كل حساب وتحقق نتائج أفضل (Sandesh, Sreejesh, & Paul, 2023).

تلك الحلول المخصصة تسهم في بناء علاقات استراتيجية مستدامة، وتدعم تطوير أعمال مشتركة تمتد لسنوات طويلة، كما تزيد من قدرة الشركة على المنافسة في الأسواق المتغيرة (Leone, 2021).

#### المحور السادس: أدوات وتقنيات إدارة الحسابات الرئيسية:

##### • استخدام نظم CRM في شركات الأدوية:

تلعب نظم إدارة علاقات العملاء (CRM) دورًا محوريًا في تحسين إدارة الحسابات الرئيسية من خلال توفير منصة متكاملة لتتبع تفاعلات العملاء وتحليل بياناتهم بشكل دقيق. تساعد هذه الأنظمة فرق المبيعات والتسويق على تخصيص العروض والخدمات بما يتناسب مع احتياجات كل حساب، مما يعزز فرص النجاح التجاري ويقوي العلاقات طويلة الأمد (Nguyen, Simkin, & Canhoto, 2020).

في شركات الأدوية، تُمكن نظم CRM من إدارة البيانات العلمية والطبية بشكل متكامل مع معلومات المبيعات، مما يتيح دعمًا أفضل للممثلين الطبيين وفريق الإدارة في تقديم حلول دقيقة وفعالة (Chen et al., 2022).

كما تسهل هذه الأنظمة التنسيق بين الفرق المختلفة داخل الشركة، مثل فرق التسويق والبحث والتطوير، مما يسرع عملية اتخاذ القرار ويعزز استجابة الشركة للتغيرات في السوق (Nguyen et al., 2020).

##### • تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لدعم القرارات:

تشهد إدارة الحسابات الرئيسية تحولًا كبيرًا مع اعتماد تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، حيث تتيح هذه الأدوات فهمًا أعمق لأنماط سلوك العملاء والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية بدقة عالية. تسهم هذه التقنيات في تحسين تخصيص الموارد وتعزيز تجربة العملاء عبر تقديم حلول مخصصة (Wamba-Taguimdje et al., 2020).

في قطاع الأدوية، يستخدم الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات المرضى والاتجاهات الصحية، مما يساعد على تطوير استراتيجيات تسويقية علمية وموجهة تعزز من قبول المنتجات في الأسواق (Chen et al., 2022).

كما تدعم أدوات الذكاء الاصطناعي أتمتة العمليات مثل جدولة الزيارات الطبية وتحليل ردود الفعل، مما يقلل من التكاليف ويرفع من كفاءة الأداء (Wamba-Taguimdje et al., 2020).

##### • أدوات متابعة الأداء (KPIs):

تُعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) أدوات لا غنى عنها في قياس مدى نجاح إدارة الحسابات الرئيسية، حيث تتيح مراقبة الأداء عبر مقاييس مثل نمو المبيعات، رضا العملاء، ونسبة الاحتفاظ بالحسابات الرئيسية (Nguyen et al., 2020).

في شركات الأدوية، تشمل KPIs أيضاً قياس مدى فاعلية البرامج التدريبية والتوعية العلمية المقدمة للعملاء، ومدى التزام فرق العمل بتنفيذ خطط الحسابات (Chen et al., 2022).

يساعد النظام المتكامل لمتابعة الأداء في الكشف المبكر عن المشكلات وتوجيه الموارد بشكل أفضل لتحقيق أهداف النمو (Wamba-Taguimdje et al., 2020).

**المحور السابع: التحديات التي تواجه إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية:**

#### ● المنافسة الشديدة:

تواجه شركات الأدوية تحديات كبيرة من المنافسة المتزايدة على المستويين المحلي والدولي، مما يفرض على فرق إدارة الحسابات الرئيسية تطوير استراتيجيات فعالة للحفاظ على العملاء الرئيسيين وتعزيز حصتها السوقية (Sandesh, Sreejesh, & Paul, 2023).

تتطلب المنافسة توظيف مهارات تفاوض عالية، تحسين جودة الخدمات، والابتكار المستمر لتلبية توقعات العملاء في بيئة تتسم بالتغير السريع (Bharadwaj et al., 2021).

إضافة إلى ذلك، يعد بناء علاقات وثيقة قائمة على الثقة والشفافية أمراً حيوياً لمواجهة التحديات التنافسية وضمان استمرارية الشراكات الاستراتيجية (Sandesh et al., 2023).

#### ● التغيير في التشريعات واللوائح الدوائية:

شكل التغييرات المستمرة في القوانين واللوائح الصحية تحدياً كبيراً لشركات الأدوية، حيث يجب على فرق إدارة الحسابات الرئيسية ضمان الالتزام بكل التشريعات الجديدة للحفاظ على سمعة الشركة واستمرارية العمل (Runfola et al., 2021).

كما تؤثر اللوائح بشكل مباشر على استراتيجيات التسويق والتواصل، مما يستلزم تحديث الخطط بسرعة والتعاون مع الجهات التنظيمية لتحقيق الامتثال (Clinckemaillie et al., 2022).

كما أن التزام الشركات بالمعايير الأخلاقية والشفافية في التعامل مع الأطباء والمؤسسات الصحية أصبح من المتطلبات الأساسية، خاصة في ظل التشديدات المتزايدة من الهيئات الرقابية (Clinckemaillie et al., 2022).

## • تغير احتياجات العملاء والمؤسسات الطبية:

تتغير احتياجات العملاء في قطاع الأدوية بسرعة نتيجة التطورات التكنولوجية والابتكارات الطبية، مما يفرض على إدارة الحسابات الرئيسية تطوير حلول ديناميكية تلبي هذه المتطلبات المتجددة (Leone, 2021).

ويتطلب ذلك فهمًا مستمرًا للسوق، تحديث المعرفة الطبية، وتقديم خدمات مخصصة تواكب تطورات العملاء وتدعم تحسين جودة الرعاية الصحية (Runfola et al., 2021).

## • قيود التسويق الدوائي في بعض الأسواق:

تفرض بعض الأسواق قيودًا صارمة على أنشطة التسويق الدوائي، مثل حظر تقديم الهدايا أو القيود على ترويج الأدوية الموصوفة، مما يحد من إمكانيات فرق إدارة الحسابات في استخدام بعض أدوات التسويق التقليدية (Clinckemillie et al., 2022).

ويستلزم ذلك تبني استراتيجيات تسويقية مبتكرة تعتمد على التعليم الطبي والتواصل العلمي بدلاً من العروض الترويجية المباشرة (Sandesh et al., 2023).

## المحور الثامن: أثر إدارة الحسابات الرئيسية على العلاقات البيعية (Sales Relationships)

### • تعزيز الثقة المتبادلة بين الشركة والعميل:

تُعتبر الثقة المتبادلة بين الشركة والعملاء الرئيسيين عنصرًا جوهريًا في نجاح إدارة الحسابات الرئيسية، إذ تبني هذه الثقة أساسًا متينًا يسمح بتطوير علاقات طويلة الأمد ومستقرة. بناء الثقة يتطلب توافر الشفافية، الالتزام بالوعود، وتقديم حلول تلبي توقعات العملاء بشكل مستمر (Sandesh, Sreejesh, & Paul, 2023).

وتشير الدراسات إلى أن الشركات التي تستثمر في بناء الثقة مع حساباتها الرئيسية تحقق معدلات احتفاظ أعلى وتتمتع بسمعة طيبة تؤهلها لتوسيع أعمالها بسهولة أكبر (Leone, 2021).

وفي قطاع الأدوية، الثقة تعني أيضًا احترام المعايير العلمية والأخلاقية في تقديم المعلومات والدعم الطبي، مما يعزز من مكانة الشركة كشريك موثوق يساهم في تحسين الرعاية الصحية (Runfola et al., 2021).

كما أن تعزيز الثقة يقلل من مقاومة العملاء لتغيرات الأسعار أو شروط العقود، ويسهل التعامل مع التحديات أو الأزمات التي قد تواجه العلاقة (Sandesh et al., 2023).

## • زيادة الولاء والاحتفاظ بالحسابات الاستراتيجية:

إدارة الحسابات الرئيسية تسهم بشكل مباشر في زيادة ولاء العملاء من خلال تقديم خدمات مخصصة تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل مستمر، مما يجعل العملاء يفضلون الاستمرار في التعامل مع الشركة على المدى الطويل (Leone, 2021).

وتُظهر الأبحاث أن تطبيق استراتيجيات إدارة الحسابات الفعالة يقلل من معدلات انتقال العملاء إلى المنافسين، ويزيد من قيمة العملاء على مدى الحياة (Sandesh, Sreejesh, & Paul, 2023).

وفي قطاع الأدوية، توفر خدمات الدعم الفني والعلمي المتواصل تعزيز من رضا العملاء وتدعم الولاء، خصوصًا عندما يشعر العملاء بأن الشركة شريك استراتيجي وليس مجرد مورد (Runfola et al., 2021).

كما أن الاحتفاظ بالحسابات الاستراتيجية يساهم في استقرار الإيرادات ويوفر قاعدة قوية للنمو والتوسع في الأسواق المختلفة (Leone, 2021).

## • رفع كفاءة عملية البيع وتحسين دورة البيع:

تُساهم إدارة الحسابات الرئيسية في تحسين كفاءة عملية البيع من خلال تحليل بيانات العملاء، تحديد الفرص بشكل دقيق، وتنفيذ استراتيجيات موجهة تسرع من دورة البيع وتقلل من التكلفة (Sandesh, Sreejesh, & Paul, 2023).

ويتيح التركيز على الحسابات الرئيسية تخصيص الموارد بشكل أمثل، ما يُحسن من استجابة فرق المبيعات ويزيد من فرص إغلاق الصفقات بنجاح (Leone, 2021).

وفي شركات الأدوية، تعمل إدارة الحسابات على تسهيل التواصل مع الجهات المختلفة داخل المؤسسة العملية، مما يسرع من اتخاذ القرارات ويقلل من التعقيدات الإدارية (Runfola et al., 2021).

إن تحسين دورة البيع يعزز من القدرة التنافسية للشركة ويساهم في تحقيق أهداف النمو بفعالية (Sandesh et al., 2023).

## • تحقيق نمو مستدام في الإيرادات:

تُظهر الدراسات أن إدارة الحسابات الرئيسية تُعد من العوامل الأساسية لتحقيق نمو مستدام في الإيرادات، حيث تركز على تعميق العلاقة مع العملاء الرئيسيين وتوسيع نطاق التعاون معهم ( Leone, 2021).

ومن خلال خلق قيمة مستمرة، يمكن للشركات زيادة مبيعاتها عبر تقديم حلول مبتكرة ومخصصة تلبي احتياجات كل حساب، مما يساهم في تعزيز الإيرادات بشكل متزايد على المدى الطويل (Sandesh, Sreejesh, & Paul, 2023).

وفي قطاع الأدوية، النمو المستدام يعكس قدرة الشركة على الحفاظ على عملائها الرئيسيين وتطوير عروضها بما يتناسب مع تطورات السوق والابتكارات الطبية (Runfola et al., 2021).

إن هذا النمو لا يعتمد فقط على زيادة المبيعات، بل يشمل تحسين الربحية وتعزيز مكانة الشركة في الأسواق المختلفة (Leone, 2021).

#### المحور التاسع: مؤشرات قياس نجاح إدارة الحسابات الرئيسية:

##### • رضا العملاء الرئيسيين:

يُعتبر رضا العملاء الرئيسيين من أهم مؤشرات نجاح إدارة الحسابات الرئيسية، حيث يعكس مدى توافق الخدمات والمنتجات المقدمة مع توقعات واحتياجات العملاء. يقيس الرضا جوانب متعددة مثل جودة الخدمة، الاستجابة السريعة، والتواصل الفعال، مما يؤثر إيجابيًا على استمرارية العلاقة (Sandesh, Sreejesh, & Paul, 2023).

وتشير الأبحاث إلى أن الشركات التي تركز على تحسين رضا عملائها الرئيسيين تحقق معدلات احتفاظ أعلى وتتمتع بسمعة طيبة تعزز من فرص جذب عملاء جدد (Leone, 2021).

وفي شركات الأدوية، رضا العملاء مرتبط ارتباطًا وثيقًا بتقديم دعم علمي وتقني مستمر، والالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية في التعامل (Runfola et al., 2021).

##### • زيادة حجم المشتريات السنوي:

يُعد نمو حجم المشتريات السنوي من المؤشرات الكمية التي تدل على نجاح إدارة الحسابات الرئيسية، حيث يعكس توسع العملاء في الاعتماد على منتجات الشركة وزيادة ثقتهم بها (Sandesh, Sreejesh, & Paul, 2023).

إن الزيادة في حجم المشتريات تعني أن الشركة تحقق قيمة فعلية لعملائها، وتتمكن من تعزيز حصتها السوقية من خلال تطوير علاقات طويلة الأمد مع الحسابات الاستراتيجية (Leone, 2021).

إن هذا النمو غالبًا ما يكون نتيجة لتقديم حلول مخصصة وخدمات متكاملة تلبي الاحتياجات المتغيرة للعملاء (Runfola et al., 2021).

#### • نمو الحصة السوقية داخل الحساب:

يمثل نمو الحصة السوقية داخل كل حساب رئيسي مؤشرًا هامًا على مدى تأثير إدارة الحسابات في تعزيز مكانة الشركة بالمقارنة مع المنافسين. يشير ذلك إلى نجاح الاستراتيجيات المطبقة في استغلال الفرص وتحقيق ميزة تنافسية داخل العميل نفسه (Sandesh, Sreejesh, & Paul, 2023).

ويتطلب تحقيق هذا النمو فهمًا عميقًا لاحتياجات الحسابات، وقدرة على تقديم حلول متكاملة تزيد من اعتماد العميل على منتجات الشركة (Leone, 2021).

وفي قطاع الأدوية، النمو في الحصة السوقية مرتبط بشكل كبير بجودة الدعم العلمي والتدريب المقدم للكوادر الطبية داخل المؤسسات الصحية (Runfola et al., 2021).

#### • مستوى التعاون المشترك في المشاريع العلمية والتعليمية:

يعد التعاون المشترك في المشاريع العلمية والتعليمية مؤشرًا يعكس عمق العلاقة بين الشركة والحسابات الرئيسية، ويظهر مدى التزام الطرفين بتطوير المعرفة وتحسين جودة الرعاية الصحية (Leone, 2021).

تساهم هذه المشاريع في بناء جسور تعاون طويلة الأمد، وتعزز من مصداقية الشركة كشريك استراتيجي يقدم قيمة حقيقية تتجاوز المبيعات فقط (Runfola et al., 2021).

كما تساهم هذه المبادرات في تعزيز الصورة الإيجابية للشركة في أوساط العملاء والأطراف ذات العلاقة، مما ينعكس إيجابًا على العلاقات البيعية ومستقبل التعاون (Sandesh, Sreejesh, & Paul, 2023).

#### ثانياً: الدراسات السابقة:

تناول هذا الجزء الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

هدفت دراسة (Sengupta, Krapfel & Pusateri, 1997) إلى دراسة أثر تكاليف التحويل (switching costs) على طبيعة ونتائج علاقات الحسابات الرئيسية، وهو لصيق بأداء مندوبي الحسابات الرئيسية ودورهم في الحفاظ على العلاقات. المنهج: دراسة تحليلية/تطبيقية تتناول أبعاد تكاليف التحويل وتأثيرها في علاقات KAM. المجتمع/العينة: عملاء حسابات رئيسة وعلاقاتهم مع الموردين (أدلة من دراسات حالة ومسوح في سياق إدارة الحسابات). الأساليب التحليلية: تحليلات وصفية وربط مفاهيمي بين أبعاد التكاليف وتأثيرها في استراتيجية الاحتفاظ والقدرة التفاوضية. النتائج: وجود تكاليف تحويل أعلى يمكن أن يعزز الاحتفاظ لكنه قد يحدث اعتماداً يؤدي إلى مخاطر استراتيجية لكلٍ من المورد والعميل؛ كما أن خصائص بائع KAM تؤثر في كيفية خلق/إدارة هذه التكاليف. التوصيات: تصميم استراتيجيات توازن بين خلق قيمة حقيقية (لتقليل شعور الاعتماد السلبي) وإدارة تكاليف التحويل بطريقة عادلة تحفظ العلاقة وتقلل المخاطر.

كما هدفت دراسة (Ojasalo, 2001) إلى تقديم تأطير نظري وتحليلي لعنصري الشركة والفرد في تطبيق KAM، وتحديد العناصر الأساسية لنجاحه. المنهج: مراجعة أدبية مكثفة وتحليل مفاهيمي؛ تقديم نموذج إرشادي. المجتمع/العينة: الأدبيات والتطبيقات العملية في مجالات B2B (شامل لممارسات عبر صناعات). الأساليب: تحليل مفاهيمي/تركيب مفاهيمي لعنصري الشركة والفرد (company vs individual level). النتائج: أوضح أن KAM يتطلب تنسيقاً بين ممارسات مؤسسية (محاذاة داخلية، خطط حساب) ومهارات فردية (مدير الحساب الرئيسي)، وأن تجاهل أي منهما يضعف أثر البرنامج. التوصيات: صمم تدريباً مخصصاً لموظفي KAM وضمن آليات داخلية تدعم مشاركة الموارد والقرارات لصالح الحسابات الرئيسية.

وهدف دراسة (Homburg, Workman, & Jensen, 2002) إلى تقديم تصوّر تكاملي لـ KAM وتحديد نماذج/تكوينات مختلفة (configurations) لكيف تطبق برامج KAM في الواقع العملي. المنهج: بحث استنباطي-كمّي مستخدماً بيانات مسحية/تصنيفية عبر صناعات مختلفة؛ تبني نهج التصنيف العددي (numerical taxonomy) لاستخراج نماذج KAM. المجتمع/العينة: ممثلون من منظمات B2B وممارسون لـ KAM عبر قطاعات متنوعة. الأساليب التحليلية: تصنيف/تحليل تكوينات (cluster/numerical taxonomy) وربط السمات الأداء. النتائج: حددوا طيفاً من نهج KAM (من الرسمي جداً إلى المرن) وأن فعالية كل نمط تعتمد على عوامل تنظيمية وسياقية (مثل بنية المنتج وطبيعة العميل). التوصيات: لا توجد وصفة واحدة ناجحة؛ على الشركات تصميم برنامج KAM متوافق مع مواردها، هيكلها، وخصائص عملائها الرئيسيين.

كما هدفت دراسة (Ulaga & Eggert, 2006) إلى استكشاف سبل التمايز في العلاقات B2B عبر خلق القيمة بحيث يصبح المورد «مورداً رئيسياً» مستداماً. المنهج: دراسات كمية/نوعية

لاستنباط أبعاد قيمة العلاقة التي تميّز المورد. المجتمع/العينة: مشتركون وموردون في أسواق B2B (ذات صلة بمقدمي خدمات وبتوريد في الرعاية الصحية/الأدوية). الأساليب التحليلية: تحليل متعدّد المصادر لتحديد أبعاد التمايز مثل دعم الخدمة، التفاعل الشخصي، الخبرة الزمنية، وتقليل وقت وصول المنتج للسوق. النتائج: تبين أن مزايا العلاقة (خدمة داعمة، تفاعل شخصي، خبرة معرفية) تُعد أدوات تمييز أقوى وأكثر استدامة من مجرد السعر/المنتج؛ وهذه العوامل مهمة جداً للحصول على وضع المورد الرئيسي. التوصيات: استثمروا في قدرات تقديم الخدمات والفرق ذات المعرفة لتثبيت موقعكم كمورد رئيسي لدى حساباتكم الكبرى.

وهدفت دراسة (Sullivan, Peterson & Krishnan, 2012) إلى فحص كيف تترجم قدرة الشركة على خلق القيمة إلى أداء مبيعات فعلي، وما إذا كان ذلك يتم عبر وسيطي SAM وإدراك العلاقة. المنهج: دراسة كمية قائمة على مسح للشركات/المنظمات (استبانة). المجتمع/العينة: مديري مبيعات وتسويق/مصادر من مؤسسات B2B. الأساليب الإحصائية: نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار آثار مباشرة وغير مباشرة/الوساطات. النتائج: قدرة خلق القيمة تؤثر إيجابياً على أداء المبيعات، والتأثير يتوسّطه SAM وإدراك العلاقة، مما يدل أن إدارة الحسابات الاستراتيجية تعمل كقناة رئيسية لترجمة القيمة إلى مخرجات مبيعات. التوصيات: استثمار في تطوير قدرات خلق القيمة لدى الموردين (خدمات، معرفة، تحسين عمليات العمل) مع بناء وتطوير برامج SAM لالتقاط أثر ذلك في المبيعات.

كما هدفت دراسة (Storbacka, 2012) إلى فهم عناصر تصميم برامج SAM/KAM وكيفية محاذاة هذه العناصر مع ممارسات الإدارة لرفع فاعلية الحسابات الاستراتيجية. المنهج: منهج «systematic combining» يمزج مراجعة أدبية مع مقابلات/بيانات من 9 شركات متعددة الجنسيات (دراسة نوعية/تطبيقية). المجتمع/العينة: شركات متعددة الجنسيات مع قائمة برامج SAM/KAM. الأساليب التحليلية: تحليل حالات وربط بين عناصر التصميم (مثل تعريف محفظة الحسابات، تخطيط الأعمال لكل حساب، القيمة المقترحة) وإجراءات الإدارة الداخلية. النتائج: تحديد أربع عناصر محورية بين المنظمات (تعريف المحفظة، تخطيط الحساب، عرض القيمة، عملية إدارة الحساب) وأربع عناصر داخلية (الاندماج التنظيمي، دعم القدرات، قياس أداء الحساب، ملف مهارات الفريق). المحاذاة بين هذه العناصر أساسية لنجاح البرنامج. التوصيات: تأكدوا من الاتساق بين تصميم برنامج الحسابات والاستراتيجيات الداخلية (موارد، قياس أداء، تدريب).

وهدفت دراسة (Ryals & Davies, 2013) إلى اختبار ما إذا كان "النية الاستراتيجية" المشتركة فعلاً تفسّر نوعية علاقات الحسابات الرئيسية بين المورد والعميل. المنهج: بحث ذو طابع شبه-نوعي/ثنائي الجوانب (dyadic methodology): تحليل (9 علاقات مورد-عميل، في 18 شركة) مضافاً إليه مقابلات شبه مهيكلة مع مديري KAM. المجتمع/العينة: مجموعات مورّد-مشتري في

سياقات KAM + مديري KAM في شركات مختلفة. الأساليب التحليلية: مقارنة تفاوت النتائج بين أطراف العلاقة وتحليل نوعي للمقابلات. النتائج: وجدوا أن التماهي الاستراتيجي ليس شرطاً لازماً لوجود علاقة KAM مستقرة؛ بدلاً من ذلك تميّزت العلاقات عبر بنية التواصل وطبيعة الخدمة المقدّمة. التوصيات: تقييم بنية الاتصال وخدمات التخصيص داخل الحساب أهم من الإصرار على توافق استراتيجي كامل؛ صمموا هيكل تواصل وخدمة ملائم للحساب

كما هدفت دراسة (Tzempelikos & Gounaris, 2015) إلى تحديد مجموعة ممارسات KAM على مستويات استراتيجية، تنظيمية، تكتيكية وضبطية، وفحص كيف تفضي هذه الممارسات إلى نتائج أداء ملموسة. المنهج: دراسة كمية استقرائية باستخدام استبانة من عينات مهنية في B2B، اختبرت نماذج وسيطية. المجتمع/العينة: مديري KAM وموظفي المبيعات في شركات B2B. الأساليب الإحصائية: اختبارات علاقات سببية/نمذجة وسيطية (mediation analyses)؛ تحليل العلاقة بين ممارسات KAM والقدرات العلائقية والنتائج. النتائج: تدعم معظم العلاقات المفترضة: ممارسات KAM المبلورة جيداً تعزز القدرات العلائقية التي بدورها تحسّن نتائج الأداء (مالية وعلاقية). التوصيات: بنوا سياسات وإجراءات واضحة على المستويات الأربعة (استراتيجي/تنظيمي/تكتيكي/ضبطي) لتعزيز أثر KAM على الأداء.

وهدف دراسة (Pillon & Hadjielias, 2017) إلى استكشاف كيف يعمل إدارة الحسابات الاستراتيجية (SAM) كنموذج لخلق القيمة المشترك (value co-creation) في صناعة الأدوية، مع تركيز على علاقات المستشفيات-شركات الأدوية. المنهج: دراسة نوعية استقرائية (inductive qualitative)؛ بيانات من مقابلات/ملاحظات داخل 11 عميل/مؤسسة (مستشفيات) في كندا. المجتمع/العينة: مندوبي/مديري مشتريات ومستشفيات كمحاورين (11 حالة/مقابلة). الأساليب التحليلية: تحليل موضوعي/قائم على الترميز لاستخراج مظاهر co-creation. النتائج: حددوا آليات قيمة مشتركة بينها: محاذاة استراتيجيات الحساب، تبادل المعرفة، وتكامل فرق العمل بين المستشفى وشركة الأدوية؛ وجدوا أن SAM يمكن أن يحول علاقة بائع-مشتري تقليدية إلى شراكة أكثر استراتيجية تضيف قيمة علاجية وتنظيمية. التوصيات: تطبيق نهج SAM المهيكل (خطط حسابية مشتركة، فرق متعددة التخصصات، قنوات تواصل منتظمة) لتحسين نتائج الشراء والامتثال السريري.

كما هدفت دراسة (Leischnig, Ivens, Niersbach & Pardo, 2018) إلى تقديم نموذج عملي لتشخيص الحواجز التي تمنع تطبيق برامج KAM بنجاح داخل الشركات مع التركيز على الفجوات بين التصميم والتنفيذ. المنهج: بحث تطبيقي/نظري جمع بين مراجعة أدبية وتحليل حالة لشركة صناعية كبرى لتطوير نموذج من أربع خطوات. المجتمع/العينة: دراسة حالة متعمقة مع مراجع لممارسات KAM داخل منظمة كبيرة وعبر مقابلات داخلية. أساليب التحليل: استنباطي/تحليلي: بناء

نموذج من البيانات النوعية (مقابلات، مراجعة وثائق)، ثم توضيح خطوات تشخيصية قابلة للتطبيق. النتائج: حددوا أربع خطوات لعملية التشخيص (التضمنين، التمايز، التكامل، المحاذاة) حيث أن أي خلل في هذه المراحل يؤدي لفشل تنفيذ KAM؛ أبرزوا حواجز شائعة كضعف التكامل الداخلي وغياب محاسبة أداء مخصصة للحسابات. التوصيات: اتّباع نموذج التشخيص الأربع-خطوات لتحديد وإصلاح الفجوات، تعزيز التكامل بين وظائف الشركة، وتطوير مؤشرات أداء خاصة بالحسابات الرئيسية مع مكافآت متوافقة.

وهدفت دراسة (Ivens, Leischnig, Pardo & Niersbach, 2018) إلى بناء إطار نظري يقوم KAM ليس كممارسات منفصلة فحسب، بل كقدرة مؤسسية متعددة المستويات (firm capability) تربط الموارد، العمليات، والأداء. المنهج: مقالة نظرية مدعومة بتحليل مفاهيمي ومراجعة أدبية مع أمثلة تطبيقية؛ طوّروا نموذجًا ثنائي المستويات يربط القدرات الفردية بممارسات الشركة. المجتمع/العينة: لم تُقدّم الدراسة عينة مسحية لأنها دراسية-نظرية، لكنها استندت إلى أدلة ونماذج من حالات تطبيقية في قطاعات B2B. أساليب التحليل: بناء نظري، تجميع مفاهيمي، واستنتاج آليات تُسهم في جعل KAM قدرة تنافسية مستدامة. النتائج: عرضت الدراسة نموذجًا يُظهر كيف يجب على المؤسسات تنسيق البنية الداخلية، التعلم التنظيمي، والمهارات الفردية لتحويل ممارسات KAM إلى قدرة تُؤدّ مزايا تنافسية. التوصيات: استثمار مؤسسي (هيكل، تدريب، نظم معلومات) لتحويل ممارسات KAM إلى capability منظم يقود أداءً مستدامًا؛ إجراء تقييمات داخلية لقياس تطور قدرة KAM.

كما هدفت دراسة (Pardo, Ivens, & Niersbach, 2019) إلى دراسة كيف يتعامل مدراء الحسابات الرئيسية مع التوترات والتناقضات (paradoxes) في أدوارهم، مع التركيز على هوية المدير كعامل تيسيري أو معيق. المنهج: دراسة نوعية/تحليلية استنادًا إلى مقابلات وحالات مع مدراء حسابات رئيسية في مؤسسات متعددة. المجتمع/العينة: مدراء حسابات من شركات B2B متعددة، استخدمت الدراسة بيانات مقابلات معمقة وتحليلات حالية لتكوين الفرضيات. أساليب التحليل: تحليل نوعي للبيانات النوعية مع بناء مفاهيمي لهويات متعدّدة وديناميكيات التعامل مع التناقضات (مثلاً بين تحقيق المبيعات والحفاظ على علاقة طويلة الأمد). النتائج: أظهرت الدراسة أن مديري الحسابات غالبًا ما يعملون في هويات متناقضة (بائع-مستشار-مدير مشروع) وأن إدراكهم لهذه الهويات ومرونتهم في التنقل بينها يؤثر على جودة العلاقات ونجاح تنفيذ استراتيجيات KAM. التوصيات: تطوير برامج دعم هويات مهنية متعددة لمديري الحساب (تدريب على المرونة، آليات تحفيز متعددة الأبعاد، وإعادة تصميم أدوار لتقليل الصراعات الإجرائية).

وهدفت دراسة (Feste, Ivens & Pardo, 2020) إلى كشف البُعد السياسي الداخلي لعملية اختيار الحسابات الرئيسية (KA selection) داخل المنظمات — أي كيف تؤثر المصالح

الداخلية والأبعاد السياسية على قرار اختيار الحسابات. المنهج: دراسة نوعية استكشافية مبنية على مقابلات وحالات تحليلية لمدراء واتخاذ قرار داخل شركات B2B. المجتمع/العينة: مدراء تنفيذيون ومدراء مبيعات ويمثلون جهات صنع القرار داخل شركات مختلفة شاركوا بخبراتهم (دراسة حالات متعددة). أساليب التحليل: تحليل نوعي للمقابلات، استخلاص موضوعات متكررة وإطار مفاهيمي لشرح العمليات السياسية والهيكلية في اختيار الحسابات. النتائج: أوضحت الدراسة أن اختيار الحسابات ليس عملية تقنية محايدة وإنما محاطة بصراعات ومصالح داخلية (موارد، نفوذ، اعتبارات استراتيجية) تؤثر في التحديد النهائي للحسابات الرئيسية. التوصيات: الشفافية في معايير الاختيار، إشراك أصحاب المصالح المتعددين ووضع آليات حوكمة تقلل الانحياز السياسي داخل عملية اختيار الحسابات.

كما هدفت دراسة (Peters, Ivens, & Pardo, 2020) إلى تقديم مفهوم "الهوية/التعريف" كعامل تحدي في KAM، كيف يُعرّف الموظفون أنفسهم ودورهم داخل منظومة الحسابات الرئيسية، وتأثير ذلك على التنفيذ. المنهج: دراسة نوعية مبنية على مقابلات عميقة وبيانات حالة من منظمات تمارس KAM. المجتمع/العينة: مدراء حسابات رئيسية، مدراء مبيعات، ومدراء تنفيذيين في شركات صناعية؛ تحليلات مستمدة من مجموعة حالات متعددة، و 218 مشارك. أساليب التحليل: تحليل موضوعي (thematic analysis) وربط البنى المفاهيمية بهويات مديري الحساب وتأثيرها على الأداء والسلوك. النتائج: هوية مدير الحساب (مثلاً: هل يرى نفسه/نفسها بائعاً أم مستشاراً أم مديراً إستراتيجياً) تؤثر بقوة في كيفية تصميم التداخل المؤسسي، توزيع المهام، واستراتيجيات التفاعل مع العميل. التوصيات: تدريب وتوصيف وظائف واضح لمديري الحساب، دعم الهويات المهنية التي تتناسب مع أهداف KAM (مثل الهوية الاستشارية للتركيز على co-creation) وتحسين آليات التقييم لتتوافق مع الهوية المتوقعة.

وهدف دراسة (Leone, Schiavone, & Simoni, 2021) إلى فحص دور KAM في تعزيز co-creation في منظومات متعددة أصحاب المصلحة، مع استحضار بُعد "market access" المهم لصناعات الرعاية الصحية/الأدوية. المنهج: مقارنة متعددة الحالات/تحليل شبكي يدمج منظور النظم (multi-stakeholder ecosystems). المجتمع/العينة: دراسات حالات عبر قطاعات رعاية صحية وصناعات ذات صلة؛ شمول أمثلة تطبيقية تدعم البناء النظري. الأساليب التحليلية: تحليل نوعي للحالات وربطها بإطار market-access لإبراز مزيج أدوات KAM. النتائج: أوضحوا أن KAM الفعّال في سياق الرعاية الصحية يحتاج إلى تنسيق عبر جهات تنظيمية، مقدمي خدمات صحية، ومدى التخصيص في سياسات دخول السوق — وأن أنشطة KAM يمكن أن تكون محركاً رئيسياً لتمكين الوصول إلى السوق وخلق قيمة مشتركة. التوصيات: توسيع مهام فرق

الحسابات الرئيسية لتشمل استراتيجيات دخول السوق والتواصل مع الجهات التنظيمية والمؤسسات الصحية؛ تدريب فرق KAM على فهم السياسات.

كما هدفت دراسة (Herhausen, Ivens, Spencer & Weibel, 2022) إلى تحديث تصنيفات إدارة الحسابات الرئيسية (KAM) واختبار أي التراكيب التنظيمية والقدرات مرتبطة بأفضل فعالية أداء. المنهج: دراسة كمية استقصائية واسعة مع منهج تكويني (quasi-replication) استخدمت استبانة وطنية/عبر-دولية لتحليل تكوينات KAM. المجتمع/العينة: مدراء مبيعات/مدراء حسابات من مؤسسات B2B؛ العينة المعلنة في الدراسة: 411 مشاركاً من بيانات صناعية متنوعة. أساليب التحليل: تحليل تكويني متقدم (latent class / taxonomy) وربط التكوينات بمتغيرات الأداء؛ اختبارات فرق وتحليلات متعددة المتغيرات. النتائج: حددوا خمسة تكوينات مختلفة لـ KAM تعكس احترافية متباينة؛ قدرات KAM capabilities واتصال KAM إلكترونياً (بما في ذلك استخدام وسائل التواصل الاجتماعي) كانت محددات هامة لفاعلية KAM وأداء الحسابات. التوصيات: صُمم برامج KAM وفق تكوينات تتوافق مع موارد المنظمة واستثمروا في قدرات KAM الرقمية والتواصلية لرفع الفاعلية السوقية.

#### التعليق العام على الدراسات السابقة:

تظهر الدراسات الست عشرة مجتمعة أن إدارة الحسابات الرئيسية (KAM) أصبحت عنصراً محورياً في المنظمات التي تعمل وفق نموذج B2B، وبشكل خاص في شركات الأدوية التي تعتمد بدرجة كبيرة على بناء علاقات استراتيجية مع العملاء الرئيسيين. فقد أكدت دراسة (Feste et al., 2020)، أن KAM عملية سياسية وتنظيمية معقدة تتطلب تنسيقاً عالياً بين الإدارات. كما أبرزت دراسة (Leischnig et al., 2018) أن نجاح KAM يتوقف على القدرة على تحديد فجوات التطبيق داخل الشركات. أما في سياق الأداء البيعي، فقد أوضحت دراسة (Herhausen et al., 2022) أن وجود تكوينات KAM فعالة يؤدي إلى تحسينات واضحة في نتائج العلاقة والأداء. وفي قطاع الأدوية تحديداً، أشارت عدة دراسات تطبيقية ضمن العشر الأولى إلى أن التواصل الفعال والثقة المتبادلة بين مندوبي الشركات والأطباء أو المؤسسات الصحية يساهم في تعزيز الرضا والولاء، وهو ما يتسق مع نتائج دراسة (Pardo et al., 2019) التي ربطت بين دور مدير الحساب الرئيسي وإدارة العلاقات المعقدة مع العملاء.

#### • أوجه الاتفاق:

- أهمية KAM كأداة استراتيجية: اتفق عدد من الدراسات مثل (Ivens et al. (2018) و (Herhausen et al. (2022) على أن KAM ليست مجرد أسلوب بيع، بل استراتيجية شاملة لترتيب أولويات العملاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- التركيز على بناء علاقات طويلة المدى: أظهرت دراسات عديدة كدراسة Pardo et al. (2019) و (Peters et al. (2020 أن الهدف الجوهرى من KAM هو بناء علاقة تحالفية طويلة بين الشركة والعميل الرئيسى عبر الثقة والالتزام.
- أن KAM يحسن جودة العلاقة البيعية: وجدت دراسة (Leischnig et al. (2018 أن تطبيق KAM يقلل من العوائق التي تعوق جودة العلاقة، مما ينعكس على زيادة الثقة. كما أثبتت دراسة (Herhausen et al. (2022 أن إدارة الحسابات الرئيسية ذات التصميم الجيد تعزز التعاون والنتائج المشتركة بين الطرفين.
- الاعتماد على تحليل البيانات و CRM: هناك اتفاق واضح بين الدراسات الحديثة مثل (Feste et al. (2020 و (Peters et al., 2020 على ضرورة دعم KAM بأنظمة CRM ومعالجة بيانات العملاء بهدف اتخاذ قرارات أكثر دقة.
- الحاجة إلى مهارات خاصة لمديري الحسابات: أكدت دراسة (Pardo et al. (2019 أن مدير الحساب يلعب دورًا "علاقائيًا-تناقضيًا" يتطلب مهارات تفاوض وتنسيق وحل صراعات، وهو ما أيدته أيضًا دراسة (Ivens et al. (2018
- **أوجه الاختلاف:**
- اختلاف القطاعات: ركزت بعض الدراسات على شركات الأدوية، بينما تناولت دراسات مثل (Herhausen et al. (2022 و (Feste et al. (2020 شركات صناعية وخدمية أخرى. هذا الاختلاف في القطاع يؤدي إلى اختلاف في طبيعة العلاقة - قرارات الشراء - الهيكل التنظيمي للعلاقة.
- اختلاف المناهج: اعتمدت بعض الدراسات مثل (Herhausen et al. (2022 على منهج كمي مع نماذج SEM، بينما استخدمت (Peters et al. (2020 منهجًا نوعيًا قائمًا على المقابلات، في حين تبنت (Leischnig et al. (2018 منهجًا مختلطًا.
- اختلاف المتغيرات: بعض الدراسات ركزت على الأداء مثل: دراسة (Herhausen et al., (2022، بينما ركزت أخرى على العلاقة ذاتها والثقة (مثل Pardo et al., 2019)، وأخرى ركزت على فجوات التطبيق مثل دراسة (Leischnig et al., 2018).
- اختلاف البيانات الجغرافية: دراسات مثل (Feste et al. (2020 و (Ivens et al. (2018 أجريت في أوروبا، وهناك دراسات في العالم العربي، مما جعل النتائج تختلف تبعًا لاختلاف العادات التنظيمية - نضج السوق - طبيعة العميل.

#### • أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- دعم الإطار النظري: تقدم دراسة (Ivens et al. 2018) أساسًا نظريًا مهمًا لاعتبار KAM قدرة تنظيمية، ويمكن الاستفادة منها في صياغة الإطار النظري.
- تحديد الفجوة البحثية: أظهرت الدراسات الأجنبية مثل (Herhausen et al. 2022) قوة تطبيق KAM في الأسواق المتقدمة، بينما تشير بعض الدراسات الأخرى إلى ندرة التطبيقات في السوق العربي، مما يخلق فجوة واضحة يمكن للباحث سدّها.
- تطوير النموذج المفاهيمي: يمكن الاعتماد على: جودة العلاقة كما استخدمتها دراسة (Pardo et al. 2019)، والثقة والتواصل كما في دراسة (Leischnig et al. 2018)، والأداء كما في دراسة (Herhausen et al. 2022)، وذلك لتشكيل نموذج بحثي قوي.
- تعزيز أهمية الدراسة: توضح دراسة (Feste et al. 2020) ودراسة (Peters et al. 2020) أهمية KAM بوصفه موضوعًا حديثًا عالميًا، مما يدعم أهمية دراسة الباحث في بيئة الأدوية.

#### خلاصة الفصل:

تُعد إدارة الحسابات الرئيسية من الركائز الأساسية التي تساهم في تعزيز العلاقات البيعية وتحقيق النجاح المستدام في شركات الأدوية. من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة تركز على خلق القيمة، التفاوض الذكي، وتخصيص الحلول، يمكن للشركات بناء شراكات قوية وطويلة الأمد مع عملائها الرئيسيين، مما يؤدي إلى زيادة الولاء وتحسين معدلات الاحتفاظ بالحسابات الاستراتيجية.

كما تبرز أهمية استخدام الأدوات التقنية الحديثة مثل نظم إدارة علاقات العملاء (CRM) وتحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرارات وتحسين كفاءة عمليات البيع، مما يعزز القدرة التنافسية للشركات في سوق متغير ومتطلب. ومع ذلك، تواجه إدارة الحسابات الرئيسية تحديات متعددة تشمل المنافسة الشديدة، التغيرات التشريعية، وقيود التسويق الدوائي، والتي تتطلب استجابة مرنة واستراتيجيات مبتكرة لضمان استمرارية العلاقات وتحقيق النمو المستدام.

في الختام، يمكن القول إن نجاح إدارة الحسابات الرئيسية لا يقتصر فقط على زيادة الإيرادات، بل يتعدى ذلك ليشمل بناء علاقات قائمة على الثقة والتعاون المشترك، مما يعزز من القيمة المضافة لكل من الشركة والعملاء، ويدعم تقدم قطاع الأدوية نحو تقديم رعاية صحية أفضل وأكثر فاعلية.

### الفصل الثالث

#### منهجية البحث

### الفصل الثالث

#### منهجية البحث

1. **منهج البحث:** استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على أثر إدارة الحسابات الرئيسية في تحسين العلاقات البيعية في شركات الأدوية.
  2. **مجتمع البحث:** تكون مجتمع البحث الحالي من جميع العاملين في إدارة الحسابات الرئيسية داخل شركات الأدوية.
  3. **عينة البحث:** تكونت عينة البحث الحالي من (40) من العاملين في إدارة الحسابات الرئيسية داخل شركات الأدوية.
  4. **أداة البحث:** استخدم البحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة عن البحث، لمناسبتها لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته.
- **مصادر بناء أداة البحث:** تم إعداد الاستبيان بناءً على مراجعة الأدبيات ذات العلاقة والدراسات السابقة في هذا المجال.
  - **أداة البحث في صورتها الأولية:** في ضوء ذلك قام الباحث بصياغة الاستبيان، وخلص الباحث إلى أداة البحث في صورتها النهائية مكونة من (4) أبعاد. وكل بعد اشتمل على عدد من الفقرات كما هو موضح ، وهي كالتالي:

البعد الأول: تناول أساليب تطبيق إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية. ويتكون من (7) فقرات.

البعد الثاني: تناول معرفة طرق تنفيذ إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية فيما يتعلق بالعلاقات البيعية. ويتكون من (7) فقرات.

البعد الثالث: تناول معرفة التحديات التي تواجه إدارة الحسابات الرئيسية في البيئة الدوائية. ويتكون من (7) فقرات.

البعد الرابع: تناول معرفة الأدوات التي تعتمد عليها شركات الأدوية لقياس فعالية إدارة الحسابات الرئيسية. ويتكون من (7) فقرات.

وقد تبنى الباحث في إعداد أبعاد الاستبيان الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل عبارة. وقد استخدم الباحث طريقة ليكرت ذات التدرج الخماسي.

#### ■ صدق الاداة :

**الصدق الظاهري لأداة البحث:** تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، وعددهم (4) محكمين، بهدف إبداء ملاحظاتهم، وآرائهم، وتقديرهم لمدى ملاءمة فقرات الاستبيان من حيث درجة مناسبة الفقرات للمجال الذي تدرج تحته. ودرجة دقة وسلامة الصياغة اللغوية لكل فقرة. ودرجة وضوح الفقرات. والإشارة إلى أية تعديلات أو ملاحظات أخرى يرونها مناسبة. وفي ضوء اقتراحات المحكمين، وملاحظاتهم واتفاق ما لا يقل عن 90% من المحكمين، تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، ليخرج الاستبيان بصورته النهائية ليشمل (28) فقرة.

#### ■ ثبات الاداة :

تم التحقق من ثبات أداة البحث من خلال معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) للاستبيان وأبعاده. والجدول (1) يبين معاملات ثبات أبعاد الاستبيان وفق معادلة "كرونباخ ألفا".

### الجدول (1)

#### معامل ثبات الاتساق الداخلي للاستبيان

| الأبعاد                                                | معامل الاتساق الداخلي |
|--------------------------------------------------------|-----------------------|
| أساليب تطبيق إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية. | 0.85                  |
| طرق تنفيذ إدارة الحسابات الرئيسية في شركات             | 0.76                  |

| الأبعاد                                                                            | معامل الاتساق الداخلي |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| الأدوية فيما يتعلق بالعلاقات البيعية.                                              |                       |
| معرفة التحديات التي تواجه إدارة الحسابات الرئيسية في البيئة الدوائية.              | 0.84                  |
| معرفة الأدوات التي تعتمد عليها شركات الأدوية لقياس فعالية إدارة الحسابات الرئيسية. | 0.75                  |

يتبين من الجدول السابق (1) أن قيم معامل الثبات للاستبيان لجميع أبعاده باستخدام معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.75، 0.85) وهي قيم مقبولة إحصائياً، مما يدل على أن الاستبيان مناسب من حيث الثبات.

#### إجراءات البحث:

بعد بناء أداة البحث وعرضها على المحكمين، والتحقق من صدقها وثباتها، تم تطبيق هذه الأداة على عينة البحث وذلك وفقاً للخطوات التالية:

1. قام الباحث بإرسال الرابط الإلكتروني إلى عينة البحث وتلقي الردود على الاستبيان.
2. بعد الانتهاء من جمع المعلومات من أفراد عينة البحث تم إدخال البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج spss.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في هذا البرنامج، وفيما يلي الأساليب التي تم استخدامها:

1. التكرارات والنسب المئوية والرتب للتعرف على البيانات الأولية لمفردات البحث، ولتحديد آراء أفرادها تجاه عبارات الأبعاد الرئيسية التي تضمنتها أداة البحث.
2. المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء عينة البحث عن كل عبارة من عبارات الاستبيان، وكذلك لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.
3. الانحراف المعياري، لمعرفة مدى تشتت الإجابات حول المتوسط.
4. تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach,sAlpha) لاستخراج ثبات أداة البحث.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات

يتناول هذا الجزء عرضاً لنتائج البحث ومناقشتها، وجرى عرضها وفقاً لتسلسل أسئلة البحث وذلك على النحو الآتي:

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:

ينص السؤال الأول على " ما أساليب تطبيق إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية؟"، وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، الرتبة لاستجابات أفراد العينة للاستبيان فيما يتعلق ببعد أساليب تطبيق إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية ، وجدول (2) يوضح ذلك.

#### جدول (2)

يوضح المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، الرتبة لاستجابات أفراد العينة للاستبيان فيما يتعلق ببعد أساليب تطبيق إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية (ن = 40)

| الرقم | العبرة                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | الرتبة |
|-------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|--------|
| 1     | شركتنا تخصص فرقاً متخصصة لإدارة الحسابات الرئيسية بشكل واضح ومحدد.  | 4.25            | 0.60              | 85%              | 2      |
| 2     | يتم تطوير خطط استراتيجية خاصة بكل حساب رئيسي لضمان تلبية احتياجاته. | 4.50            | 0.55              | 90%              | 1      |

| الرقم | العبرة                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | الرتبة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|--------|
| 3     | تعتمد الشركة على التنسيق بين الأقسام المختلفة لدعم تنفيذ استراتيجيات KAM. | 3.90            | 0.80              | 78%              | 5      |
| 4     | تستخدم شركتنا تقنيات وأنظمة متقدمة (مثل CRM) لدعم إدارة الحسابات.         | 3.75            | 0.90              | 75%              | 6      |
| 5     | يتم توفير تدريب مستمر لفرق الحسابات الرئيسية لتعزيز مهاراتهم.             | 4.10            | 0.65              | 82%              | 3      |
| 6     | تعتمد شركتنا على تحليل بيانات العملاء الرئيسيين لاتخاذ قرارات أفضل.       | 3.85            | 0.70              | 77%              | 4      |
| 7     | تُقيّم شركتنا أداء إدارة الحسابات الرئيسية بشكل دوري لتحسين العمليات.     | 3.60            | 0.85              | 72%              | 7      |

#### يتضح من الجدول رقم (2) ما يلي:

- العبارة رقم (2)، والتي تنص على: "يتم تطوير خطط استراتيجية خاصة بكل حساب رئيسي لضمان تلبية احتياجاته." حصلت على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.50)، وانحراف معياري (0.55)، ووزن نسبي (90%). هذا يشير إلى أن أغلب المشاركين يرون أن وضع خطط استراتيجية مخصصة للحسابات الرئيسية يُعد من أبرز وأسهل الأساليب التي تعتمدها شركات الأدوية في تطبيق KAM. ويُظهر الانحراف المعياري المنخفض درجة توافق عالية بين الأفراد حول أهمية هذه الممارسة، ما يعكس وعيًا كبيرًا بضرورة تخصيص الخطط.

- العبارة رقم (1)، والتي تنص على: "شركتنا تخصص فرقًا متخصصة لإدارة الحسابات الرئيسية بشكل واضح ومحدد." جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.25)، وانحراف معياري

(0.60)، ووزن نسبي (85%). يشير ذلك إلى أن تخصيص فرق متخصصة يُعتبر أحد الركائز الأساسية في تطبيق KAM، لكن قد تختلف بعض الشركات في مدى وضوح تحديد هذه الفرق، وهو ما ينعكس في تشتت قليل نسبياً بالانحراف المعياري.

- العبارة رقم (5)، والتي تنص على: "يتم توفير تدريب مستمر لفرق الحسابات الرئيسية لتعزيز مهاراتهم." حلت في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.10)، وانحراف معياري (0.65)، ووزن نسبي (82%). وهذا يدل على إدراك الشركات لأهمية تنمية مهارات فرق KAM، رغم أن بعض الشركات قد تواجه تحديات في توفير التدريب المستمر بشكل متواصل.

- العبارة رقم (6)، والتي تنص على: "تعتمد شركتنا على تحليل بيانات العملاء الرئيسيين لاتخاذ قرارات أفضل." جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.85)، وانحراف معياري (0.70)، ووزن نسبي (77%). يشير ذلك إلى أن تحليل البيانات يُعتبر أداة مهمة ولكنها ليست بعد متبناة على نطاق واسع أو بشكل متكامل في جميع الشركات.

- العبارة رقم (3)، والتي تنص على: "تعتمد الشركة على التنسيق بين الأقسام المختلفة لدعم تنفيذ استراتيجيات KAM." حصلت على الرتبة الخامسة بمتوسط (3.90)، وانحراف معياري (0.80)، ووزن نسبي (78%). يُظهر ذلك وجود اعتراف بأهمية التنسيق الداخلي، ولكن مستوى التطبيق قد يواجه تحديات تنظيمية أو ثقافية تعيق التنفيذ المثالي.

- العبارة رقم (4)، والتي تنص على: "تستخدم شركتنا تقنيات وأنظمة متقدمة (مثل CRM) لدعم إدارة الحسابات." جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط (3.75)، وانحراف معياري (0.90)، ووزن نسبي (75%). يشير هذا إلى أن الاعتماد على التكنولوجيا لا يزال في مرحلة النمو، حيث لا تعتمد جميع الشركات على هذه الأنظمة بشكل متكامل، وربما تواجه تحديات في التكامل أو التمويل.

- العبارة رقم (7)، والتي تنص على: "تُقيّم شركتنا أداء إدارة الحسابات الرئيسية بشكل دوري لتحسين العمليات." جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط (3.60)، وانحراف معياري (0.85)، ووزن نسبي (72%). يدل هذا على أن التقييم الدوري ما زال يمثل نقطة ضعف نسبية في تطبيق KAM، مما قد يؤثر على قدرة الشركات على تطوير وتحسين ممارساتها بمرور الوقت.

- توضح هذه النتائج أن شركات الأدوية تولي أهمية كبيرة لتطوير خطط استراتيجية مخصصة وإعداد فرق متخصصة لإدارة الحسابات الرئيسية، باعتبارهما حجر الزاوية في تطبيق KAM. ويعكس ارتفاع المتوسطات والانحرافات المنخفضة توافقاً داخلياً حول ضرورة هذه الممارسات. بالمقابل، تبقى بعض الأدوات الداعمة مثل استخدام التكنولوجيا المتقدمة وتقييم الأداء الدوري أقل تبنيًا، ما

يشير إلى وجود فرص لتحسين جوانب التطبيق لضمان استدامة وفعالية إدارة الحسابات الرئيسية. كما يظهر من متوسطات العبارات أن هناك تفاوتًا نسبيًا في تطبيق الممارسات بين الشركات، مما يتطلب جهودًا مركزة لتعزيز التنسيق الداخلي وتحليل بيانات العملاء لتعزيز الاستفادة من KAM.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

ينص السؤال الثاني على " ما طرق تنفيذ إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية فيما يتعلق بالعلاقات البيعية؟ ". وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، الرتبة لاستجابات أفراد العينة للاستبيان فيما يتعلق بطرق تنفيذ إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية فيما يتعلق بالعلاقات البيعية، وجدول (3) يوضح ذلك.

### جدول (3)

يوضح المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، الرتبة لاستجابات أفراد العينة للاستبيان فيما يتعلق بطرق تنفيذ إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية فيما يتعلق بالعلاقات البيعية (ن = 40)

| الرقم | العبرة                                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | الرتبة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|--------|
| 1     | نعمل على بناء علاقات شخصية قوية مع العملاء الرئيسيين لتعزيز الثقة والتفاهم.                        | 4.40            | 0.50              | 88%              | 1      |
| 2     | نعقد اجتماعات دورية مع الحسابات الرئيسية لمناقشة احتياجاتهم والتحديات التي يواجهونها.              | 4.20            | 0.65              | 84%              | 2      |
| 3     | نستخدم تقنيات التواصل الحديثة (مثل مؤتمرات الفيديو والبريد الإلكتروني) للحفاظ على التواصل المستمر. | 4.05            | 0.70              | 81%              | 3      |
| 4     | نوفر دعمًا مخصصًا للحسابات الرئيسية من خلال فرق متعددة                                             | 3.85            | 0.75              | 77%              | 4      |

| الرقم | العبرة                                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | الرتبة |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|--------|
|       | التخصصات لتلبية احتياجاتهم الخاصة.                                                |                 |                   |                  |        |
| 5     | نتابع أداء الحسابات الرئيسية ونقدم تقارير منتظمة تساعد في تحسين العلاقة التجارية. | 3.60            | 0.80              | 72%              | 5      |
| 6     | نطبق استراتيجيات حل المشكلات بشكل مشترك مع العملاء لتعزيز التعاون.                | 3.50            | 0.85              | 70%              | 6      |
| 7     | نشارك العملاء في عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بخدماتنا ومنتجاتنا لتعزيز الالتزام. | 3.35            | 0.90              | 67%              | 7      |

يتضح من الجدول رقم (3) ما يلي:

- العبارة رقم (1)، والتي تنص على: "نعمل على بناء علاقات شخصية قوية مع العملاء الرئيسيين لتعزيز الثقة والتفاهم." حصلت على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.40)، وانحراف معياري (0.50)، ووزن نسبي (88%). يدل هذا على أن بناء العلاقات الشخصية القوية يعد من أهم وأبرز الطرق التي تعتمدها شركات الأدوية لتعزيز العلاقات البيعية مع الحسابات الرئيسية. ويعكس الانحراف المعياري المنخفض توافقاً عالياً بين المشاركين على أهمية هذه الطريقة، مما يشير إلى إدراك عام بأهمية الثقة والتفاهم الشخصي كأساس للعلاقات المستدامة.
- العبارة رقم (2)، والتي تنص على: "نعقد اجتماعات دورية مع الحسابات الرئيسية لمناقشة احتياجاتهم والتحديات التي يواجهونها." جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.20)، وانحراف معياري (0.65)، ووزن نسبي (84%). يوضح هذا أن الاجتماعات المنتظمة تعتبر من الطرق الفعالة في تنفيذ إدارة الحسابات الرئيسية، حيث تتيح فرصة التواصل المستمر وفهم احتياجات العملاء بشكل أفضل، وهو ما يساهم في تعزيز الشراكة وبناء الثقة.

- العبارة رقم (3)، والتي تنص على: "نستخدم تقنيات التواصل الحديثة (مثل المؤتمرات الفيديوية والبريد الإلكتروني) للحفاظ على التواصل المستمر." حلت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.05)، وانحراف معياري (0.70)، ووزن نسبي (81%). يبرز هذا الدور المتزايد للتقنيات الحديثة في تسهيل التواصل الفعال، خاصة في ظل التحديات اللوجستية أو الظروف التي قد تعيق اللقاءات المباشرة، مما يجعل هذه الوسائل أداة مهمة لاستمرارية العلاقة.
- العبارة رقم (4)، والتي تنص على: "نوفر دعمًا مخصصًا للحسابات الرئيسية من خلال فرق متعددة التخصصات لتلبية احتياجاتهم الخاصة." جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.75)، ووزن نسبي (77%). يشير هذا إلى أن تخصيص فرق عمل متعددة التخصصات يعد من الطرق الفعالة في تقديم حلول شاملة للعملاء الرئيسيين، مما يعزز القدرة على الاستجابة المتكاملة لمتطلباتهم المتنوعة.
- العبارة رقم (5)، والتي تنص على: "نتابع أداء الحسابات الرئيسية ونقدم تقارير منتظمة تساعد في تحسين العلاقة التجارية." جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (0.80)، ووزن نسبي (72%). يدل هذا على أن المتابعة والتقارير الدورية تلعب دورًا مهمًا في تقييم فعالية العلاقة مع الحسابات الرئيسية، لكن التطبيق قد يكون أقل انتظامًا أو مثاليًا مقارنة بالطرق الأخرى.
- العبارة رقم (6)، والتي تنص على: "نطبق استراتيجيات حل المشكلات بشكل مشترك مع العملاء لتعزيز التعاون." حلت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (0.85)، ووزن نسبي (70%). يظهر هذا أن التعاون في حل المشكلات هو عنصر هام لكنه قد لا يكون دائمًا من أولويات التنفيذ، وربما يحتاج إلى مزيد من التركيز لتحسين العلاقات.
- العبارة رقم (7)، والتي تنص على: "نشارك العملاء في عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بخدماتنا ومنتجاتنا لتعزيز الالتزام." جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.35)، وانحراف معياري (0.90)، ووزن نسبي (67%). يشير هذا إلى أن مشاركة العملاء في اتخاذ القرار لا تزال من الجوانب الأقل تنفيذًا في إدارة الحسابات الرئيسية، ما قد يؤثر على مستوى الالتزام والشراكة الحقيقية على المدى الطويل.
- تعكس النتائج أن الطرق الأكثر اعتمادًا في تنفيذ إدارة الحسابات الرئيسية تركز بشكل كبير على بناء العلاقات الشخصية، والاجتماعات المنتظمة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة لضمان التواصل المستمر. هذه الممارسات تعتبر أساسية في تعزيز الثقة والتفاهم مع الحسابات الرئيسية. أما الدعم متعدد التخصصات والمتابعة الدورية فتُعتبر طرقًا مهمة لكنها أقل تكرارًا أو فعالية حسب رأي

المشاركين. في حين أن استراتيجيات التعاون في حل المشكلات ومشاركة العملاء في اتخاذ القرار ما تزال بحاجة إلى تطوير أكبر لتعزيز التفاعل والشراكة الاستراتيجية.

- كما أن هذا التوزيع يبرز نقاط القوة التي يجب تعزيزها ونقاط الضعف التي يمكن تحسينها لتحقيق تطبيق أكثر فعالية لإدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

ينص السؤال الثالث على "التحديات التي تواجه إدارة الحسابات الرئيسية في البيئة الدوائية". وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، الرتبة لاستجابات أفراد العينة للاستبيان فيما يتعلق ببعد التحديات التي تواجه إدارة الحسابات الرئيسية في البيئة الدوائية، وجدول (4) يوضح ذلك.

#### جدول (4)

يوضح المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، الرتبة لاستجابات أفراد العينة للاستبيان فيما يتعلق ببعد التحديات التي تواجه إدارة الحسابات الرئيسية في البيئة الدوائية (ن = 40)

| الرقم | العبارة                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | الرتبة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|--------|
| 1     | ضعف التنسيق بين الأقسام داخل الشركة يعوق تنفيذ استراتيجيات إدارة الحسابات الرئيسية. | 4.30            | 0.60              | 86%              | 1      |
| 2     | قلة التدريب والتطوير المستمر لفرق إدارة الحسابات الرئيسية تؤثر على جودة الأداء.     | 4.15            | 0.70              | 83%              | 2      |
| 3     | مقاومة التغيير داخل الشركة تحد من تبني أساليب جديدة في إدارة                        | 3.95            | 0.75              | 79%              | 3      |

| الرقم | العبرة                                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | الرتبة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|--------|
|       | الحسابات الرئيسية.                                                                    |                 |                   |                  |        |
| 4     | نقص البيانات الدقيقة والكاملة عن العملاء الرئيسيين يصعب اتخاذ قرارات فعالة.           | 3.80            | 0.85              | 76%              | 4      |
| 5     | القيود التنظيمية والقانونية في قطاع الأدوية تؤثر على مرونة تطبيق استراتيجيات KAM.     | 3.60            | 0.90              | 72%              | 5      |
| 6     | ضعف التواصل المستمر مع العملاء بسبب عوامل خارجية مثل اللوائح أو المنافسة الشديدة.     | 3.50            | 0.80              | 70%              | 6      |
| 7     | محدودية الموارد المالية المخصصة لإدارة الحسابات الرئيسية تعيق تطوير البرامج والخدمات. | 3.25            | 0.95              | 65%              | 7      |

يتضح من الجدول رقم (4) ما يلي:

- العبارة رقم (1)، والتي تنص على: "ضعف التنسيق بين الأقسام داخل الشركة يعوق تنفيذ استراتيجيات إدارة الحسابات الرئيسية." حصلت على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.30)، وانحراف معياري (0.60)، ووزن نسبي (86%). يشير هذا إلى أن ضعف التنسيق الداخلي يُعتبر التحدي الأبرز والأكثر تأثيراً على نجاح تطبيق إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية. هذا الضعف يؤدي إلى تشتت الجهود وعدم توحيد الرؤية بين الفرق المختلفة، مما يعيق التنفيذ الفعال للاستراتيجيات ويؤثر سلباً على جودة العلاقة مع العملاء الرئيسيين.

- العبارة رقم (2)، والتي تنص على: "قلة التدريب والتطوير المستمر لفرق إدارة الحسابات الرئيسية تؤثر على جودة الأداء." جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.70)، ووزن نسبي (83%). يوضح هذا أن نقص التدريب المستمر يُضعف من كفاءة فرق

KAM ويحد من قدرتها على التعامل مع التحديات البيعية المعقدة، مما يقلل من فرص تحسين العلاقات البيعية.

- العبارة رقم (3)، والتي تنص على: "مقاومة التغيير داخل الشركة تحد من تبني أساليب جديدة في إدارة الحسابات الرئيسية." حلت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.95)، وانحراف معياري (0.75)، ووزن نسبي (79%). يعكس هذا أن الثقافة التنظيمية المقاومة للتغيير تُشكّل حاجزًا كبيرًا أمام تحديث ممارسات KAM، مما قد يؤدي إلى توقف التطوير والابتكار في إدارة العلاقات مع العملاء.

- العبارة رقم (4)، والتي تنص على: "نقص البيانات الدقيقة والكاملة عن العملاء الرئيسيين يصعب اتخاذ قرارات فعالة." جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (0.85)، ووزن نسبي (76%). يشير هذا إلى أن محدودية وجود بيانات موثوقة تؤثر على قدرة الفرق في فهم احتياجات العملاء بشكل كامل، مما يعيق تقديم خدمات مخصصة وتحقيق رضا العملاء.

- العبارة رقم (5)، والتي تنص على: "القيود التنظيمية والقانونية في قطاع الأدوية تؤثر على مرونة تطبيق استراتيجيات KAM." جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (0.90)، ووزن نسبي (72%). يدل هذا على أن البيئة التنظيمية الصارمة تشكل عائقًا أمام الابتكار والتكيف مع متطلبات السوق، مما يحد من قدرة الشركات على تنفيذ استراتيجيات مرنة وفعالة.

- العبارة رقم (6)، والتي تنص على: "ضعف التواصل المستمر مع العملاء بسبب عوامل خارجية مثل اللوائح أو المنافسة الشديدة." حلت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (0.80)، ووزن نسبي (70%). يعكس هذا أن العوامل الخارجية، مثل اللوائح الحكومية والمنافسة الشديدة، تؤثر سلبًا على قدرة الفرق على الحفاظ على تواصل فعال ومستمر مع العملاء الرئيسيين.

- العبارة رقم (7)، والتي تنص على: "محدودية الموارد المالية المخصصة لإدارة الحسابات الرئيسية تعيق تطوير البرامج والخدمات." جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.25)، وانحراف معياري (0.95)، ووزن نسبي (65%). يشير هذا إلى أن نقص التمويل يمثل تحديًا أقل نسبيًا مقارنة بالعوامل الأخرى، لكنه لا يزال يعوق تحسين جودة الخدمات والبرامج المقدمة للعملاء.

- توضح النتائج أن التحديات التنظيمية الداخلية مثل ضعف التنسيق بين الأقسام ونقص التدريب تعتبر من أبرز العوائق التي تواجه إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية. إضافة إلى ذلك، تشكل مقاومة التغيير والثقافة التنظيمية غير الداعمة حاجزاً أمام تطوير وتنفيذ استراتيجيات KAM بشكل فعال. ومن الناحية الأخرى، تبرز أهمية توفر بيانات دقيقة وكاملة لفهم العملاء، إلى جانب ضرورة مواجهة القيود القانونية والتنظيمية التي تحد من المرونة التشغيلية. كما تؤثر العوامل الخارجية مثل المنافسة الشديدة على جودة التواصل مع العملاء.

- تظهر النتائج أن محدودية الموارد المالية تؤثر على تطوير البرامج لكنها تمثل تحدياً أقل حدة مقارنة بالعوامل الأخرى. بناءً على هذه النتائج، فإن التركيز على تحسين التنسيق الداخلي، وتوفير التدريب المستمر، وتعزيز ثقافة التغيير، بجانب معالجة القيود التنظيمية، يُعدّ أمراً ضرورياً لتعزيز فعالية إدارة الحسابات الرئيسية وتحسين العلاقات البيعية في قطاع الأدوية.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها:

ينص السؤال الرابع على "الأدوات التي تعتمد عليها شركات الأدوية لقياس فعالية إدارة الحسابات الرئيسية". وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، الرتبة لاستجابات أفراد العينة للاستبيان فيما يتعلق ببعد الأدوات التي تعتمد عليها شركات الأدوية لقياس فعالية إدارة الحسابات الرئيسية، وجدول (5) يوضح ذلك.

#### جدول (5)

يوضح المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، الرتبة لاستجابات أفراد العينة للاستبيان فيما يتعلق ببعد الأدوات التي تعتمد عليها شركات الأدوية لقياس فعالية إدارة الحسابات الرئيسية (ن = 40)

| الرقم | العبارة                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | الرتبة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|--------|
| 1     | تستخدم شركتنا مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لتقييم نتائج إدارة الحسابات الرئيسية. | 4.35            | 0.55              | 87%              | 1      |
| 2     | نعتمد على استبيانات رضا العملاء                                               | 4.10            | 0.65              | 82%              | 2      |

| الرقم | العبارة                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | الرتبة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|--------|
|       | لقياس جودة العلاقة مع الحسابات الرئيسية.                                            |                 |                   |                  |        |
| 3     | يتم تحليل المبيعات والعائدات المتعلقة بكل حساب رئيسي لتقييم الفعالية.               | 4.00            | 0.70              | %80              | 3      |
| 4     | نستخدم تقارير دورية لمتابعة مؤشرات الأداء وتحليلها مع فرق الحسابات الرئيسية.        | 3.85            | 0.75              | %77              | 4      |
| 5     | نعتمد على الاجتماعات الدورية لمناقشة التقدم وتحسين استراتيجيات إدارة الحسابات.      | 3.70            | 0.80              | %74              | 5      |
| 6     | نستخدم أدوات تحليل البيانات (مثل برامج CRM) لفحص سلوك العملاء وتحسين الاستراتيجيات. | 3.55            | 0.85              | %71              | 6      |
| 7     | نقيم مستوى التعاون والتواصل بين فرق العمل والعملاء كجزء من قياس الفعالية.           | 3.40            | 0.90              | %68              | 7      |

يتضح من الجدول رقم (5) ما يلي:

- العبارة رقم (1)، والتي تنص على: "تستخدم شركتنا مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لتقييم نتائج إدارة الحسابات الرئيسية." حصلت على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.35)، وانحراف معياري (0.55)، ووزن نسبي (87%). هذا يشير إلى أن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية يعد الأداة الأكثر اعتمادًا وفعالية في قياس نجاح إدارة الحسابات الرئيسية. تعكس النتائج أن الشركات تركز

على تحديد مؤشرات واضحة وقابلة للقياس لتقييم الأداء وتحقيق الأهداف، مما يعزز قدرة الفرق على متابعة التقدم واتخاذ القرارات المستنيرة.

- العبارة رقم (2)، والتي تنص على: "نعتمد على استبيانات رضا العملاء لقياس جودة العلاقة مع الحسابات الرئيسية." جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (0.65)، ووزن نسبي (82%). يوضح هذا الدور المهم الذي تلعبه آراء العملاء في تقييم فعالية الإدارة، حيث تعكس استبيانات الرضا مدى التزام العملاء ورضاهم، مما يساعد الشركات على تحسين استراتيجياتها.

- العبارة رقم (3)، والتي تنص على: "يتم تحليل المبيعات والعائدات المتعلقة بكل حساب رئيسي لتقييم الفعالية." حلت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.70)، ووزن نسبي (80%). يشير هذا إلى أن الأداء المالي يعد معيارًا هامًا لقياس مدى نجاح إدارة الحسابات الرئيسية، حيث تعكس المبيعات والعائدات مباشرة العلاقة بين الشركة والعملاء.

- العبارة رقم (4)، والتي تنص على: "نستخدم تقارير دورية لمتابعة مؤشرات الأداء وتحليلها مع فرق الحسابات الرئيسية." جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.75)، ووزن نسبي (77%). يدل هذا على أهمية المتابعة المنتظمة ومشاركة النتائج مع الفرق المختصة لضمان تحقيق الأهداف والتعديل المستمر.

- العبارة رقم (5)، والتي تنص على: "نعتمد على الاجتماعات الدورية لمناقشة التقدم وتحسين استراتيجيات إدارة الحسابات." جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.70)، وانحراف معياري (0.80)، ووزن نسبي (74%). يعكس هذا أن الاجتماعات الدورية تتيح فرصًا للتقييم الجماعي وتبادل الخبرات، مما يساهم في تحسين الأداء.

- العبارة رقم (6)، والتي تنص على: "نستخدم أدوات تحليل البيانات (مثل برامج CRM) لفحص سلوك العملاء وتحسين الاستراتيجيات." حلت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.55)، وانحراف معياري (0.85)، ووزن نسبي (71%). يشير هذا إلى تزايد الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة وأدوات تحليل البيانات لدعم اتخاذ القرارات وتحسين فعالية الإدارة.

- العبارة رقم (7)، والتي تنص على: "نقيّم مستوى التعاون والتواصل بين فرق العمل والعملاء كجزء من قياس الفعالية." جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري (0.90)، ووزن نسبي (68%). يدل هذا على أهمية تقييم العوامل البشرية ضمن مقاييس الفعالية، رغم أنها قد تحصل على أولوية أقل مقارنة بالأدوات التقنية والتحليلية.

- تُظهر النتائج أن شركات الأدوية تعتمد بشكل كبير على مؤشرات الأداء الرئيسية والاستبيانات المالية كأدوات رئيسية لقياس فعالية إدارة الحسابات الرئيسية. ويبرز الدور الكبير لتحليل المبيعات والمتابعة الدورية لضمان تحقيق النتائج المرجوة. كما يتضح الاهتمام المتزايد باستخدام التكنولوجيا وأدوات تحليل البيانات لدعم عملية التقييم واتخاذ القرار. بينما تحظى الجوانب الإنسانية والتعاونية بأهمية أقل نسبيًا، إلا أنها تبقى جزءًا مهمًا من عملية القياس الشاملة. بناءً على ذلك، يجب على الشركات تعزيز التكامل بين الأدوات التقنية لضمان تقييم شامل وفعال لإدارة الحسابات الرئيسية.

### ملخص لنتائج البحث:

- أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية تعتمد على عدة ممارسات وأدوات أساسية تؤثر إيجابيًا في تحسين العلاقات البيعية، مع وجود تحديات تعيق الأداء.
- أساليب تطبيق إدارة الحسابات الرئيسية: تصدرت أهمية تطوير خطط استراتيجية مخصصة لكل حساب رئيسي قائمة الأساليب المتبعة، تلتها تخصيص فرق متخصصة لإدارة الحسابات وتوفير التدريب المستمر لتعزيز مهارات الفرق. بينما كانت استخدام التكنولوجيا المتقدمة والتقييم الدوري أقل تبنياً، مما يشير إلى فرص لتحسين هذه الجوانب.
- طرق تنفيذ إدارة الحسابات الرئيسية فيما يتعلق بالعلاقات البيعية: أبرزت النتائج أن بناء علاقات شخصية قوية مع العملاء الرئيسيين يمثل الأساس في تنفيذ إدارة الحسابات الرئيسية لتعزيز الثقة والتفاهم. كذلك، تُعتبر الاجتماعات الدورية واستخدام تقنيات التواصل الحديثة أدوات فعالة للحفاظ على تواصل مستمر مع العملاء. ويلاحظ أن مشاركة العملاء في اتخاذ القرار وحل المشكلات بشكل مشترك لا تزال أقل استخدامًا.
- التحديات التي تواجه إدارة الحسابات الرئيسية في البيئة الدوائية: أكبر التحديات تتعلق بضعف التنسيق بين الأقسام وقلة التدريب المستمر لفرق الحسابات الرئيسية. كما تبرز مقاومة التغيير ونقص البيانات الدقيقة كعقبات تعيق الفعالية. إلى جانب ذلك، تؤثر القيود التنظيمية والعوامل الخارجية مثل المنافسة الشديدة على جودة التواصل. وتمثل محدودية الموارد المالية تحديًا أقل حدة لكنه مهم.
- الأدوات المستخدمة لقياس فعالية إدارة الحسابات الرئيسية: أظهرت الدراسة اعتمادًا كبيرًا على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) كأداة رئيسية لقياس الفعالية، تلتها استبيانات رضا العملاء وتحليل المبيعات والعائدات. كما تلعب التقارير الدورية والاجتماعات الدورية دورًا مهمًا في المتابعة والتحسين، مع زيادة الاعتماد على أدوات تحليل البيانات مثل برامج CRM. تقييم التعاون والتواصل بين الفرق والعملاء كان أقل أهمية نسبيًا ولكنه لا يزال جزءًا من منظومة القياس.

## التوصيات:

### اوصي البحث بالاتي:

1. تعزيز التنسيق الداخلي بين الأقسام: نظرًا لأن ضعف التنسيق الداخلي يمثل التحدي الأكبر في تطبيق إدارة الحسابات الرئيسية، يجب على شركات الأدوية تطوير آليات تواصل وتكامل بين الفرق المختلفة (المبيعات، التسويق، الدعم الفني، وغيرها) لضمان تنفيذ استراتيجيات موحدة وفعالة.
2. توفير برامج تدريب مستمرة ومتكاملة: بناءً على أهمية التدريب المستمر التي أبرزتها الدراسة، ينصح بإعداد برامج تطوير مهني مخصصة لفرق إدارة الحسابات الرئيسية لتعزيز مهاراتهم التقنية، التفاوضية، وفهم احتياجات العملاء بعمق.
3. تبني ثقافة تنظيمية مرنة تدعم التغيير والابتكار: لمواجهة مقاومة التغيير، ينبغي على الإدارة العليا تشجيع ثقافة مؤسسية مرنة تدعم تبني أساليب وتقنيات جديدة في إدارة الحسابات، مع تحفيز الفرق على المشاركة في عمليات التطوير والابتكار.
4. تحسين جودة البيانات وتحليلها بشكل فعال: نظرًا إلى تأثير نقص البيانات الدقيقة على اتخاذ القرارات، من الضروري الاستثمار في أنظمة معلومات متطورة لجمع وتحليل بيانات العملاء الرئيسيين بدقة، مما يعزز اتخاذ قرارات مبنية على معلومات موثوقة.
5. الاستفادة القصوى من التكنولوجيا وأدوات التحليل: ينصح بتعزيز استخدام برامج إدارة علاقات العملاء (CRM) وأدوات تحليل البيانات لدعم استراتيجيات إدارة الحسابات الرئيسية، مما يسهل متابعة الأداء وتحسين العلاقة مع العملاء.
6. تطوير آليات تقييم شاملة لقياس الفعالية: يجب على الشركات التركيز على استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) واستبيانات رضا العملاء بشكل منتظم، بالإضافة إلى تقييم الجوانب التعاونية والتواصلية بين الفرق والعملاء لضمان قياس فعالية متكاملة.
7. توفير موارد مالية كافية لدعم إدارة الحسابات الرئيسية: على الرغم من أن محدودية الموارد المالية كانت أقل تحديًا نسبيًا، إلا أن تخصيص ميزانيات مناسبة يساهم في تطوير البرامج التدريبية، التكنولوجية، وخدمات العملاء مما يدعم تحسين العلاقات البيعية.
8. ينصح بتعزيز التنسيق الداخلي وتوفير برامج تدريب مستمرة، إلى جانب تبني ثقافة مرنة تدعم التغيير والابتكار. كذلك، ضرورة تحسين جودة البيانات واستخدام التكنولوجيا بفعالية أكبر. وأخيرًا،

تعزيز آليات التقييم الشامل الذي يجمع بين الأداء المالي، رضا العملاء، والجوانب البشرية لتعزيز فعالية إدارة الحسابات الرئيسية وتحسين العلاقات البيعية.

#### المقترحات:

#### اقترح البحث ما يلي:

1. دراسة تأثير التكنولوجيا الرقمية المتقدمة (مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة) في تحسين فعالية إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية.
2. تحليل دور الثقافة التنظيمية في تبني ممارسات إدارة الحسابات الرئيسية وتأثيرها على نجاح العلاقة البيعية.
3. تقييم أثر برامج التدريب والتطوير المستمر على كفاءة فرق إدارة الحسابات الرئيسية وأداء العلاقات البيعية.
4. بحث العلاقة بين استراتيجيات إدارة الحسابات الرئيسية ومستوى رضا العملاء وولائهم في قطاع الأدوية.
5. دراسة تحديات وآليات إدارة الحسابات الرئيسية في الأسواق الناشئة مقارنة بالأسواق المتقدمة في قطاع الأدوية.
6. تحليل دور القيود التنظيمية والقانونية في تشكيل استراتيجيات إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية.
7. استكشاف العلاقة بين إدارة الحسابات الرئيسية وتطوير المنتجات الدوائية بناءً على احتياجات العملاء.



## المراجع

## المراجع

- Awad, A. S., Ertugan, A., & Hyusein, A. (2022). Mode of Collaboration between the Pharmaceutical Firms and Pharmacists: An Empirical Investigation of Social Media Marketing Activities. Sustainability, 14(20), 13624. <https://doi.org/10.3390/su142013624>
- Bharadwaj, P., Mukherjee, D., & Mishra, P. (2021). Competitive dynamics in the pharmaceutical industry: Role of strategic alliances and innovation. Journal of Business Research, 134, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.030>
- Brehmer, P., & Rehme, J. (2009). Proactive and reactive strategic account management: A longitudinal study. Industrial Marketing

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.12.002>

- Chen, Y. (2024). A Study of the Mutual Influence Between Relationship Marketing and Customer Loyalty. Highlights in Business, Economics and Management. <https://doi.org/10.54097/86c0eg70>
- Chen, Y., Shang, R. A., & Kao, C. Y. (2022). The Effects of Artificial Intelligence on the Healthcare Industry: A Systematic Literature Review. Healthcare, 10(6), 1017. <https://doi.org/10.3390/healthcare10061017>
- Clinckemauille, M., Scanff, A., Naudet, F., & Barbaroux, A. (2022). Sunshine on KOLs: assessment of the nature, extent and evolution of financial ties between the leaders of professional medical associations and the pharmaceutical industry in France from 2014 to 2019: a retrospective study. BMJ Open, 12(2), e051042. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-051042>
- Feste, J., Ivens, B. S., & Pardo, C. (2020). Key account selection as a political process: Conceptual foundation and exploratory investigation. Industrial Marketing Management, 85, 234–246. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.006>
- Gac, B., Tavares, K., Yakubi, H., Khan, H., Apollonio, D. E., & Crosbie, E. (2024). Pharmaceutical industry use of key opinion leaders to market prescription opioids: A review of internal industry documents. Exploratory Research in Clinical and Social Pharmacy, 16, 100543. <https://doi.org/10.1016/j.rcsop.2024.100543>
- Geiger, I. (2020). Salespeople's value co-creation and value claiming: The role of KAM capabilities. Industrial Marketing Management, 90, 250–264. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.006>
- Herhausen, D., Ivens, B. S., Spencer, R., & Weibel, M. (2022). Key account management configurations and their effectiveness: A quasi-

replication and extension. *Industrial Marketing Management*, 102, 281–297. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.01.016>

- Herhausen, D., Ivens, B., Spencer, R., & Weibel, M. (2022). Key account management configurations and their effectiveness: A quasi-replication and extension. *Industrial Marketing Management*, 101, 98–112. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.12.002>
- Herhausen, D., Ivens, B., Spencer, R., & Weibel, M. (2022). Key account management configurations and their effectiveness: A quasi-replication and extension. *Industrial Marketing Management*, 101, 98–112. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.12.002>
- Herhausen, D., Ivens, B., Spencer, R., & Weibel, M. (2022). Key account management configurations and their effectiveness: A quasi-replication and extension. *Industrial Marketing Management*, 101, 98–112. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.12.002>
- Homburg, C., Schäfer, H., & Schneider, J. (2020). *Sales Excellence: Systematic Sales Management*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-61082-4>
- Homburg, C., Workman Jr, J. P., & Jensen, O. (2017). Key Account Management: Foundations and Trends. *Journal of Marketing*, 81(3), 1-30. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0403>
- Homburg, C., Workman, J. P., Jr., & Jensen, O. (2002). A configurational perspective on key account management. *Journal of Marketing*, 66(2), 38–60. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.2.38.18471>
- IFPMA (International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations). (2023). *IFPMA Facts & Figures 2022: The Pharmaceutical Industry and Global Health*, Geneva: IFPMA
- Ivens, B. S., Leischnig, A., Pardo, C., & Niersbach, B. (2018). Key account management as a firm capability: A two-level theoretical foundation. *Industrial Marketing Management*, 74, 147–160. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.04.009>

- Leischnig, A., Ivens, B. S., Niersbach, B., & Pardo, C. (2018). Mind the gap: A process model for diagnosing barriers to key account management implementation. *Industrial Marketing Management*, 74, 14–27. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.009>
- Leone, D. (2021). Key account management and value co-creation in multi-stakeholder settings. *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0256>
- Leone, D. (2021). Key account management and value co-creation in multi-stakeholder settings. *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0256>
- Leone, D. (2021). Key account management and value co-creation in multi-stakeholder settings. *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0256>
- Leone, D. (2021). Key account management and value co-creation in multi-stakeholder settings. *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0256>
- Leone, D. (2021). Key account management and value co-creation in multi-stakeholder settings. *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0256>
- Leone, D. (2021). Key account management and value co-creation in multi-stakeholder settings. *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0256>
- Leone, D., Schiavone, F., & Simoni, M. (2021). Key account management and value co-creation in multi-stakeholder ecosystems: A "market access" mix. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(13), 199–209. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0256>
- Leone, D., Schiavone, F., & Simoni, M. (2021). Key account management and value co-creation in multi-stakeholder ecosystems: A "market access" mix. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(13), 199–209. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0256>

- Leone, D., Schiavone, F., & Simoni, M. (2021). Key account management and value co-creation in multi-stakeholder ecosystems: A “market access” mix. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(13), 72–84. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0256>
- Millman, T., & Wilson, K. (1995). From key account selling to key account management. *Journal of Marketing Practice*, 1(1), 9–21. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000003874>
- Mochtar Luthfi, Fajar M., Hermawaty, M., & Muliati (2023). The Impact of Relational Marketing and Service Quality on Customer Loyalty: A Comprehensive Analysis. *PINISI Discretion Review*. <https://doi.org/10.26858/pdr.v7i1.57518>
- Moorman, M. (2022). *Key Account Management Excellence in Pharma & Medtech*. Routledge.
- Nguyen, B., Simkin, L., & Canhoto, A. (2020). The dark side of digital personalization: An agenda for research and practice. *Journal of Business Research*, 122, 112-124. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.010>
- Ojasalo, J. T. (2001). Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3), 199–220. <https://doi.org/10.1108/08858620110389803>
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136>
- Pamungkas, D. A. (2023). The Influence of Perceived Value and Product Involvement Towards Purchase Intention Mediated by Attitude. *Journal of World Science*. <https://doi.org/10.58344/jws.v2i7.312>

- Pamungkas, D. A. (2023). The Influence of Perceived Value and Product Involvement Towards Purchase Intention Mediated by Attitude. Journal of World Science.  
<https://doi.org/10.58344/jws.v2i7.312>
- Pardo, C., Ivens, B. S., & Niersbach, B. (2019). An identity perspective on key account managers as paradoxical relationship managers. Industrial Marketing Management, 77, 96–110.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.004>
- Peters, L., Ivens, B. S., & Pardo, C. (2020). Identification as a challenge in key account management: Conceptual foundations and a qualitative study. Industrial Marketing Management, 91, 252–268.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.09.010>
- Pillai, S. S., Sreejesh, S., & Paul, J. (2023). Key Account Management in B2B Marketing: A Systematic Literature Review and Research Agenda. Journal of Business Research.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113541>
- Pillai, S. S., Sreejesh, S., & Paul, J. (2023). Key Account Management in B2B Marketing: A Systematic Literature Review and Research Agenda. Journal of Business Research.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113541>
- Pillon, F., & Hadjielias, E. (2017). Strategic account management as a value co-creation selling model in the pharmaceutical industry. Journal of Business & Industrial Marketing, 32(5), 750–760.  
<https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2015-0100>
- Puschmann, T., & Alt, R. (2001). Customer Relationship Management in the Pharmaceutical Industry. Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS).  
<https://doi.org/10.1109/HICSS.2001.927051>

- Rady, A., et al. (2023). The Concept of Perceived Value. JAAUTH. [https://journals.ekb.eg/article\\_333828\\_4ddc3a4a7a231a848471ff03c6000250.pdf](https://journals.ekb.eg/article_333828_4ddc3a4a7a231a848471ff03c6000250.pdf)
- Rosário, A., & Casaca, J. A. (2023). Relationship Marketing and Customer Retention – A Systematic Literature Review. Studies in Business and Economics. <https://doi.org/10.2478/sbe-2023-0044>
- Rosário, A., & Casaca, J. A. (2023). Relationship Marketing and Customer Retention – A Systematic Literature Review. Studies in Business and Economics. <https://doi.org/10.2478/sbe-2023-0044>
- Runfola, A., et al. (2021). Network interactions for pharmaceutical market access. Journal of Business & Industrial Marketing. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2020-0371>
- Runfola, A., et al. (2021). Network interactions for pharmaceutical market access. Journal of Business & Industrial Marketing. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2020-0371>
- Runfola, A., et al. (2021). Network interactions for pharmaceutical market access. Journal of Business & Industrial Marketing. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2020-0371>
- Runfola, A., et al. (2021). Network interactions for pharmaceutical market access. Journal of Business & Industrial Marketing. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2020-0371>
- Runfola, A., et al. (2021). Network interactions for pharmaceutical market access. Journal of Business & Industrial Marketing. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2020-0371>
- Runfola, A., et al. (2021). Network interactions for pharmaceutical market access. Journal of Business & Industrial Marketing. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2020-0371>
- Ryals, L. J., & Davies, I. A. (2013). Where's the strategic intent in key account relationships? Journal of Business & Industrial Marketing, 28(2), 111–124. <https://doi.org/10.1108/08858621311295254>

- Ryals, L., & Holt, S. (2007). Account management structures and sales effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(1), 13–26. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134270101>
- Sandesh, S. P., Sreejesh, S., & Paul, J. (2023). Key account management in B2B marketing: A systematic literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 156, 113541. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113541>
- Sandesh, S. P., Sreejesh, S., & Paul, J. (2023). Key account management in B2B marketing: A systematic literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 156, 113541. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113541>
- Sandesh, S. P., Sreejesh, S., & Paul, J. (2023). Key account management in B2B marketing: A systematic literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 156, Article 113541. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113541>
- Sandesh, S. P., Sreejesh, S., & Paul, J. (2023). Key account management in B2B marketing: A systematic literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 156, Article 113541. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113541>
- Sandesh, S. P., Sreejesh, S., & Paul, J. (2023). Key account management in B2B marketing: A systematic literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 156, Article 113541. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113541>
- Sandesh, S. P., Sreejesh, S., & Paul, J. (2023). Key account management in B2B marketing: A systematic literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 156, Article 113541. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113541>
- Sandesh, S. P., Sreejesh, S., & Paul, J. (2023). Key account management in B2B marketing: A systematic literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 156, Article 113541. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113541>

research agenda. Journal of Business Research, 156, Article 113541.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113541>

- Sandesh, S. P., Sreejesh, S., & Paul, J. (2023). Key account management in B2B marketing: A systematic literature review and research agenda. Journal of Business Research, 156, Article 113541. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113541>
- Sandesh, S. P., Sreejesh, S., & Paul, J. (2023). Key account management in B2B marketing: A systematic literature review and research agenda. Journal of Business Research, 156, Article 113541. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113541>
- Sandesh, S. P., Sreejesh, S., & Paul, J. (2023). Key account management in B2B marketing: A systematic literature review and research agenda. Journal of Business Research, 156, Article 113541. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113541>
- Sandesh, S. P., Sreejesh, S., & Paul, J. (2023). Key account management in B2B marketing: A systematic literature review and research agenda. Journal of Business Research, 156, Article 113541. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113541>
- Sandesh, S. P., Sreejesh, S., & Paul, J. (2023). Key account management in B2B marketing: A systematic literature review and research agenda. Journal of Business Research, 156, Article 113541. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113541>
- Sandesh, S. P., Sreejesh, S., & Paul, J. (2023). Key account management in B2B marketing: A systematic literature review and research agenda. Journal of Business Research, 156, Article 113541. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113541>
- Sengupta, S., Krapfel, R. E., & Pusateri, M. A. (1997). Switching costs in key account relationships. Journal of Personal Selling & Sales Management, 17(4), 9–16. <https://doi.org/10.1080/08853134.1997.10754106>

- Storbacka, K. (2012). Strategic account management programs: Alignment of design elements and management practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(4), 259–274.  
<https://doi.org/10.1108/08858621211221643>
- Sullivan, U. Y., Peterson, R. M., & Krishnan, V. (2012). Value creation and firm sales performance: The mediating roles of strategic account management and relationship perception. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 166–174.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.019>
- Tzempelikos, N., & Gounaris, S. (2015). Linking key account management practices to performance: The role of trust and relationship quality. *Industrial Marketing Management*, 45, 22–34.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.018>
- Tzempelikos, N., & Gounaris, S. (2015). Linking key account management practices to performance outcomes. *Industrial Marketing Management*, 45, 22–34.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.018>
- Tzempelikos, N., et al. (2024). Adapting key account management operational processes to global accounts. *Industrial Marketing Management*, 123, 358–371.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.10.009>
- Tzempelikos, N., et al. (2024). Adapting key account management operational processes to global accounts. *Industrial Marketing Management*, 123, 358–371.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.10.009>
- Tzempelikos, N., et al. (2024). Adapting key account management operational processes to global accounts. *Industrial Marketing Management*, 123, 358–371.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.10.009>

- Tzempelikos, N., et al. (2024). Adapting key account management operational processes to global accounts. *Industrial Marketing Management*, 123, 358–371. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.10.009>
- Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70(1), 119–136. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2006.70.1.119>
- Wamba-Taguimdje, S. L., Fosso Wamba, S., Kala Kamdjoug, J. R., & Tchatchouang Wanko, C. E. (2020). Influence of Artificial Intelligence (AI) on firm performance: The business value of AI-based transformation projects. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1895-1911. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2019-0216>
- Wang, S., Li, Y., Zhou, Z., & Meng, Z. (2023). Research on the Influence of Perceived Value on Consumers' Willingness to Pay Premium for Online Agricultural Products with Regional Public Brands. ECIT 2023. [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-210-1\\_33](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-210-1_33)

الملاحق

استبيان

أثر إدارة الحسابات الرئيسية في تحسين العلاقات البيعية في شركات الأدوية

"في صورته النهائية"

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة ....

كلية ....

قسم .....

حفظك الله

عزيزي / عزيزتي...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .... وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (أثر إدارة الحسابات الرئيسية في تحسين العلاقات البيعية في شركات الأدوية). وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أساليب تطبيق إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية. معرفة طرق تنفيذ إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية فيما يتعلق بالعلاقات البيعية. معرفة التحديات التي تواجه إدارة الحسابات الرئيسية في البيئة الدوائية. معرفة الأدوات التي تعتمد عليها شركات الأدوية لقياس فعالية إدارة الحسابات الرئيسية.

ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبيان (أثر إدارة الحسابات الرئيسية في تحسين العلاقات البيعية في شركات الأدوية). حيث تكون من أربعة أبعاد وهي:

نرجو من سيادتكم التكرم بالمشاركة في هذا الاستبيان، وذلك بهدف جمع ملاحظاتكم وآرائكم، نقدر وقتكم وجهودكم، وتساعدنا إجاباتكم كثيرا في الوصول لأفضل النتائج.

شاكرة ومقدرة جهودكم في سبيل خدمة البحث العلمي.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الباحث/ .....

أبعاد استبيان (أثر إدارة الحسابات الرئيسية في تحسين العلاقات البيعية في شركات الأدوية).

## استبيان (أثر إدارة الحسابات الرئيسية في تحسين العلاقات البيعية في شركات الأدوية)

### في صورته النهائية

| م                                                                                              | العبارة | درجة الموافقة |       |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|-------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                |         | موافق<br>جدا  | موافق | محايد | غير<br>موافق<br>إطلاقا                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| البعد الأول: أساليب تطبيق إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية:                            |         |               |       |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                |         |               |       |       | <ul style="list-style-type: none"><li>- شركتنا تخصص فرقا متخصصة لإدارة الحسابات الرئيسية بشكل واضح ومحدد.</li><li>- يتم تطوير خطط استراتيجية خاصة بكل حساب رئيسي لضمان تلبية احتياجاته.</li><li>- تعتمد الشركة على التنسيق بين الأقسام المختلفة لدعم تنفيذ استراتيجيات KAM.</li><li>- تستخدم شركتنا تقنيات وأنظمة متقدمة (مثل CRM) لدعم إدارة الحسابات.</li><li>- يتم توفير تدريب مستمر لفرق الحسابات الرئيسية لتعزيز مهاراتهم.</li><li>- تعتمد شركتنا على تحليل بيانات العملاء الرئيسيين لاتخاذ قرارات أفضل.</li><li>- نُقيّم شركتنا أداء إدارة الحسابات الرئيسية بشكل دوري لتحسين العمليات.</li></ul> |
| البعد الثاني: طرق تنفيذ إدارة الحسابات الرئيسية في شركات الأدوية فيما يتعلق بالعلاقات البيعية: |         |               |       |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                |         |               |       |       | <ul style="list-style-type: none"><li>- نعمل على بناء علاقات شخصية قوية مع العملاء الرئيسيين لتعزيز الثقة والتفاهم.</li><li>- نعقد اجتماعات دورية مع الحسابات الرئيسية لمناقشة احتياجاتهم والتحديات التي يواجهونها.</li><li>- نستخدم تقنيات التواصل الحديثة (مثل مؤتمرات</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | <p>الفديو والبريد الإلكتروني) للحفاظ على التواصل المستمر.</p> <p>- توفر دعمًا مخصصًا للحسابات الرئيسية من خلال فرق متعددة التخصصات لتلبية احتياجاتهم الخاصة.</p> <p>- نتابع أداء الحسابات الرئيسية ونقدم تقارير منتظمة تساعد في تحسين العلاقة التجارية.</p> <p>- نطبق استراتيجيات حل المشكلات بشكل مشترك مع العملاء لتعزيز التعاون.</p> <p>- نشترك العملاء في عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بخدماتنا ومنتجاتنا لتعزيز الالتزام.</p> |
|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### البعد الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الحسابات الرئيسية في البيئة الدوائية:

|  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | <p>- ضعف التنسيق بين الأقسام داخل الشركة يعوق تنفيذ استراتيجيات إدارة الحسابات الرئيسية.</p> <p>- قلة التدريب والتطوير المستمر لفرق إدارة الحسابات الرئيسية تؤثر على جودة الأداء.</p> <p>- مقاومة التغيير داخل الشركة تحد من تبني أساليب جديدة في إدارة الحسابات الرئيسية.</p> <p>- نقص البيانات الدقيقة والكاملة عن العملاء الرئيسيين يصعب اتخاذ قرارات فعالة.</p> <p>- القيود التنظيمية والقانونية في قطاع الأدوية تؤثر على مرونة تطبيق استراتيجيات KAM.</p> <p>- ضعف التواصل المستمر مع العملاء بسبب عوامل خارجية مثل اللوائح أو المنافسة الشديدة.</p> <p>- محدودية الموارد المالية المخصصة لإدارة الحسابات الرئيسية تعيق تطوير البرامج والخدمات.</p> |
|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### البعد الرابع: الأدوات التي تعتمد عليها شركات الأدوية لقياس فعالية إدارة الحسابات الرئيسية:

|  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تستخدم شركتنا مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لتقييم نتائج إدارة الحسابات الرئيسية.</li> <li>- نعتمد على استبيانات رضا العملاء لقياس جودة العلاقة مع الحسابات الرئيسية.</li> <li>- يتم تحليل المبيعات والعائدات المتعلقة بكل حساب رئيسي لتقييم الفعالية.</li> <li>- نستخدم تقارير دورية لمتابعة مؤشرات الأداء وتحليلها مع فرق الحسابات الرئيسية.</li> <li>- نعتمد على الاجتماعات الدورية لمناقشة التقدم وتحسين استراتيجيات إدارة الحسابات.</li> <li>- نستخدم أدوات تحليل البيانات (مثل برامج CRM) لفحص سلوك العملاء وتحسين الاستراتيجيات.</li> <li>- نقيم مستوى التعاون والتواصل بين فرق العمل والعملاء كجزء من قياس الفعالية.</li> </ul> |
|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

هذا وتقبلوا وافر التحية والتقدير،،،

## **Abstract**

This research aims to identify the methods of implementing Key Account Management (KAM) in pharmaceutical companies. It also seeks to understand how KAM is implemented in relation to sales relationships, the challenges it faces within the pharmaceutical environment, and the tools pharmaceutical companies use to measure its effectiveness. The current research employs a descriptive-analytical approach to determine the impact of KAM on improving sales relationships in pharmaceutical companies. The research population consists of all employees working in KAM departments within pharmaceutical companies. The sample comprises 40 KAM employees from these departments. A questionnaire was used to collect the necessary data, as it was deemed suitable for achieving the research objectives and answering the research questions. Statistical methods employed included frequencies, percentages, ranks, relative weights, arithmetic means, standard deviations, and Cronbach's alpha. Key findings indicate that KAM in pharmaceutical companies relies on several fundamental practices and tools that positively influence sales relationships, while also acknowledging the presence of challenges that hinder performance. The research found that the most common approach to implementing key account management (KAM) was developing customized strategic plans for each KAM, followed by assigning dedicated account management teams and providing ongoing training to enhance team skills. The use of advanced technology and periodic evaluation was less common, indicating opportunities for improvement in these areas. The results highlighted that building strong personal relationships with key clients is fundamental to KAM implementation, fostering trust and understanding. Regular meetings and the use of modern communication technologies were also found to be effective tools for maintaining continuous communication with clients. However, client participation in decision-making and collaborative problem-solving remained underutilized. The research identified weak interdepartmental coordination and

insufficient ongoing training for KAM teams as major challenges. Resistance to change and a lack of accurate data also hindered effectiveness. Furthermore, regulatory constraints and external factors such as intense competition impacted communication quality. Limited financial resources presented a less severe but significant challenge. The research also demonstrated a strong reliance on Key Performance Indicators (KPIs) as the primary tool for measuring effectiveness, followed by customer satisfaction surveys and sales and revenue analysis. Periodic reports and meetings also play a crucial role in monitoring and improvement, with increasing reliance on data analytics tools such as CRM software. Evaluating collaboration and communication between teams and clients was considered less important but remains part of the measurement framework. The research recommended strengthening internal coordination between departments: since weak internal coordination is the biggest challenge in implementing key account management, pharmaceutical companies should develop communication and integration mechanisms between different teams (sales, marketing, technical support, etc.) to ensure the implementation of unified and effective strategies. It also recommended providing continuous and integrated training programs: based on the importance of ongoing training highlighted by the study, it is advisable to develop professional development programs specifically for key account management teams to enhance their technical and negotiation skills and deepen their understanding of customer needs.

Keywords: Impact - Key Account Management - Improvement - Sales Relationships - Pharmaceutical Companies.

**Midocean University**  
**College of Management**  
**Department of Business**  
**Administration**



---

**Research Title**

**The Impact of Key Account Management on Improving Sales  
Relationships in Pharmaceutical Companies**

**Prepared by**

**Majed Ali Mashni Al-Rafi'i Asiri**

**251003222**

**Supervised by**

**Dr. Faisal Abdul Hamid**

**Dr. Fayez Jarad**

**Academic Year: 2025**