

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



تحسين تجربة العملاء كميزة تنافسية في شركات حلول الأعمال: دراسة حالة

شركة مواردكم

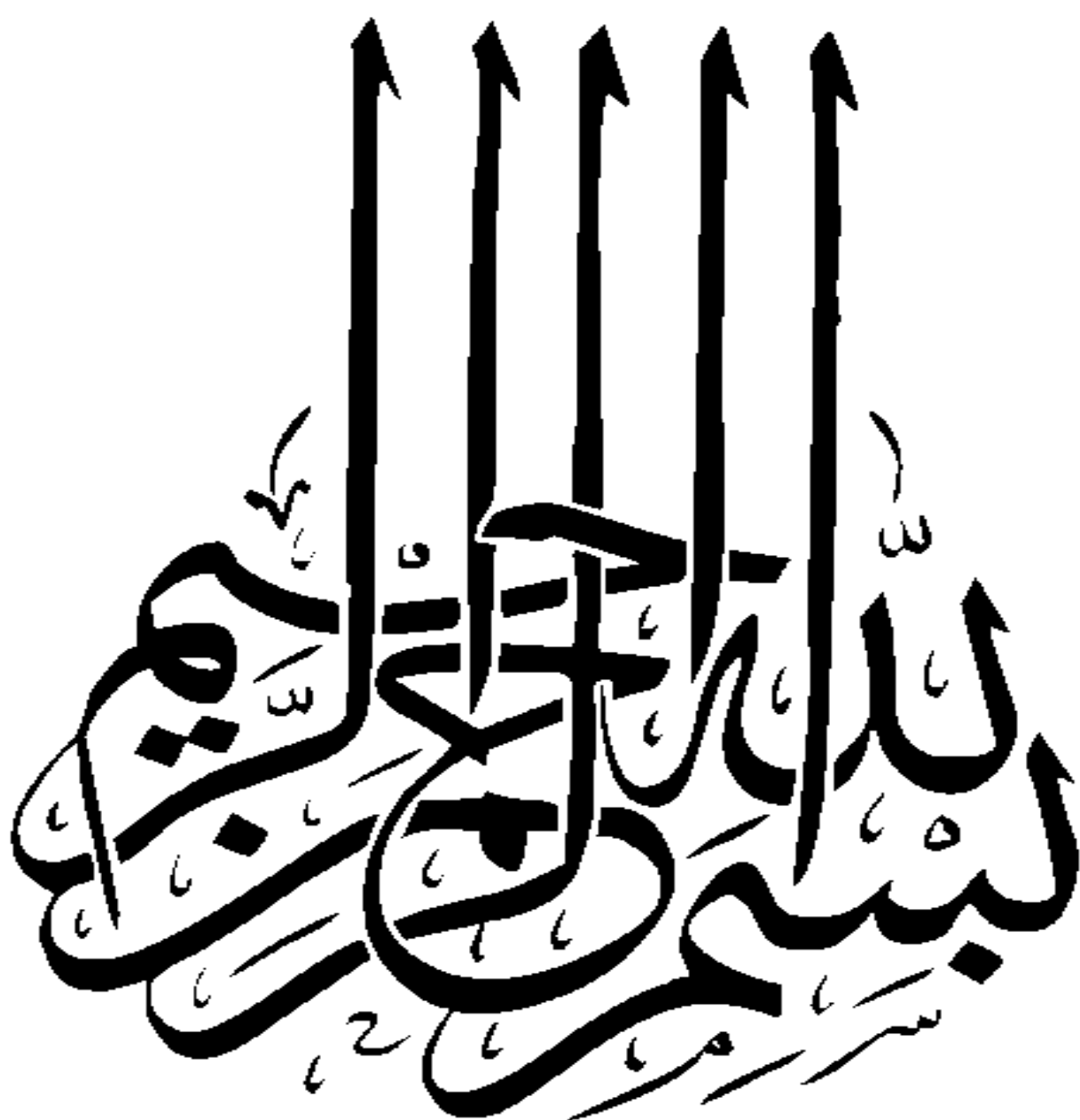
إعداد الطالب/

الهام آل مريع
إشراف/

د. الفيصل عبدالحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2025



الاية القرآنية

بسم الله الرحمن الرحيم

" فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ
أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا "

صدق الله العظيم

"سورة طه :الآية 114"

الاهداء

الي من كان لي حافزا للعلم والمثابرة ولم يبخل علي بعطفه وحنانه ودعمه
ولطالما تمنى وانتظر هذا اليوم

أبي الغالي

إلي بسمه الحياة وسر الوجود والتي غمرتني بلطفها ودعوتها تاج رأسي

أمي

إلى من أناروا دربي بالعلم والمعرفة

أساتذتي الأفاضل

إلى كل من يسعي جادا إلي أفضل حال

أهدي هذا العمل المتواضع راجيا من المولى عز وجل أن ينال القبول
والنجاح

المستخلص	ط
الكلمات المفتاحية	ط
Abstract.....	ي
Keywords:.....	ي
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة	0
1/1 المقدمة	1
1/2 مشكلة الدراسة	3
1/3 أهمية الدراسة	5
1/1/3 الأهمية العلمية	5
2/1/3 الأهمية العملية	5
1/4 أهداف الدراسة	6
1/5 تساؤلات الدراسة	6
1/6 فروض الدراسة	6
1/7 النظرية العلمية المتبعة	7
الفصل الثاني الدراسات السابقة والاطار النظري	10
أولا: الدراسات السابقة	11
الدراسات العربية	11
الدراسات الاجنبية	14
ثانيا : الدراسات المتعلقة بالمتغير (تحسين تجربة العملاء) :-	16
ثالثا الدراسات المتعلقة بالمتغير (الميزة التنافسية)	18
التعليق على الدراسات السابقة	22

24.....	الفجوة البحثية
26.....	ثانياً: الإطار النظري
28.....	4-الميزة التنافسية
54.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
54.....	مقدمة
54.....	المنهجية وطرق البحث
55.....	مجتمع البحث
55.....	عينة البحث
56.....	حدود البحث
57.....	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
57.....	مقدمة
57.....	أولاً: تحليل البيانات الديمغرافية
62.....	ثانياً: القسم الخاص بالاستبيان
65.....	النتائج
69.....	التوصيات
70.....	المراجع
70.....	أولاً: المراجع العربية
71.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
73.....	الملاحق
74.....	الاستبيان

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	نطاق التنافس	39
2	تحليل متغير الجنس	52
3	تحليل متغير العمر	53
4	تحليل متغير المسمى الوظيفي	53
5	تحليل متغير مدة التعامل مع الشركة	54
6	تحليل متغير نوع الخدمة المستفاد	54
7	المحور الأول: جودة التفاعل ورحلة العميل	56
8	المحور الثاني: جودة الحل المقدم ووضوح القيمة	57
9	المحور الثالث: الولاء والثّنية على الاستمرار	58

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	محددات الميزة التنافسية	32
2	مقومات الحصول على ميزة تنافسية متواصلة	34
3	المنطق الأساسي في تكوين القدرة (الميزة) التنافسية	36
4	الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	38
5	تحليل متغير الجنس	52
6	تحليل متغير العمر	53
7	تحليل متغير المسمى الوظيفي	53
8	تحليل متغير مدة التعامل مع الشركة	54

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تجربة العملاء في شركة "مواردكم" — إحدى شركات حلول الأعمال في المملكة العربية السعودية — واقتراح إطار عملي لتحسينها كميزة تنافسية مستدامة. ونظرًا لتشابه الخدمات المقدمة بين شركات الاستشارات، فإن تميّز "مواردكم" لا يعتمد فقط على جودة الحلول، بل على جودة التفاعل عبر جميع مراحل رحلة العميل. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، باستخدام استبيان إلكتروني موجّه لعينة من العملاء الحاليين، بالإضافة إلى تحليل رحلة العميل (Customer Journey Mapping) ومقابلات شبه مُوجّهة مع فريق الخدمة. أظهرت النتائج وجود فجوات في مراحل التواصل والدعم اللاحق، خصوصًا في سرعة الاستجابة ووضوح التحديثات، رغم رضا العملاء عن جودة الحلول الفنية. كما كشفت الدراسة أن العوامل العاطفية — مثل الشفافية، الاحترام، والثقة — تلعب دورًا محوريًا في بناء الولاء أكثر من السعر أو السمعة. وفي ضوء ذلك، تقترح الدراسة إطارًا متكاملًا يربط بين تحسين نقاط التماس الخارجية، وتعزيز ثقافة "العميل أولاً" داخليًا عبر تمكين الموظفين وربط الأداء بمؤشرات تجربة العميل. وتسهم هذه الدراسة في دعم توجهات رؤية المملكة 2030 نحو رفع جودة الخدمات، وتوفير نموذجًا قابلاً للتعميم لشركات الاستشارات في البيئة العربية.

الكلمات المفتاحية

تجربة العميل، الميزة التنافسية، حلول الأعمال، رحلة العميل، رضا العملاء، السلوك التنظيمي، السوق السعودي.

Abstract

This study aims to analyze the customer experience at "Mawaredakum," a business solutions company in Saudi Arabia, and propose a practical framework to enhance it as a sustainable competitive advantage. Given the high similarity in service offerings among consulting firms, Mawaredakum's differentiation hinges not only on solution quality but also on the quality of interaction throughout the customer journey. The research adopts a descriptive-analytical approach, utilizing an electronic questionnaire distributed to current clients, customer journey mapping, and semi-structured interviews with the service team. Findings reveal gaps in communication and post-delivery support—particularly in response speed and update clarity—despite high satisfaction with technical solution quality. Moreover, emotional factors such as transparency, respect, and trust were found to be more influential in building loyalty than price or reputation. Accordingly, the study proposes an integrated framework that aligns external touchpoint optimization with internal cultural transformation, emphasizing employee empowerment and linking performance to customer experience metrics. This research supports Saudi Vision 2030's emphasis on service excellence and offers a replicable model for consulting firms in the Arab business context.

Keywords:

Customer Experience, Competitive Advantage, Business Solutions, Customer Journey, Customer Satisfaction, Organizational Behavior, Saudi Market.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

في ظل التحوّل المتسارع في بيئة الأعمال، أصبحت تجربة العميل (Customer Experience) عنصراً محورياً في بناء الميزة التنافسية، خصوصاً في قطاعات الخدمات الاستشارية وحلول الأعمال، حيث تتشابه المنتجات والخدمات إلى حد كبير بين المنافسين. لم يعد رضا العميل يعتمد فقط على جودة المخرجات، بل يمتد ليشمل كل نقطة تفاعل مع الشركة — بدءاً من الوعي الأولي، مروراً بالاستشارات والتنفيذ، ووصولاً إلى الدعم اللاحق. وفي هذا السياق، تبرز الحاجة إلى تبني منهجيات استراتيجية لتصميم تجربة عميل متكاملة تُعزز الولاء وتُقلل من معدلات الهجرة.

لقد تحوّل مفهوم القيمة في الاقتصاد الحديث من التركيز على "المنتج" أو حتى "الخدمة" إلى ما يُعرف بـ "اقتصاد التجربة" (Experience Economy)، حيث تصبح التجربة التي يعيشها العميل أثناء تفاعله مع المنظمة هي العامل الحاسم في تمييز العلامة التجارية. ويشير Pine و Gilmore (Pine, B. Joseph, and James H. Gilmore, 2020, p. 15) في طبعتهما المُحدّثة إلى أن "الشركات التي تفشل في تصميم تجارب ذات معنى ستفقد عملاءها لصالح من يفعلون ذلك، حتى لو كانت أسعارهم أعلى". هذا المبدأ يكتسب أهمية قصوى في قطاع حلول الأعمال، حيث تكون الخدمات غير ملموسة وتعتمد على الثقة، والوضوح، والاستجابة السريعة كمؤشرات رئيسية للجودة (Lemon, Katherine N., and Peter C. Verhoef, 2016, p. 69).

وفي البيئة التنافسية الحالية، لم تعد المقارنة بين الشركات تدور حول "ما الذي تقدمه؟" بل حول "كيف تجعلني أشعر أثناء التعامل معك؟". وفقاً لدراسة McKinsey (Dixon, Mark, et al., 2022, p. 4)، فإن 70% من قرارات الشراء في قطاع B2B (الشركات للشركات) تتأثر مباشرة بجودة التجربة العاطفية والمعرفية خلال رحلة العميل، وليس فقط بالتكلفة أو الكفاءة الفنية. وهذا يضع شركات

الاستشارات مثل "مواردكم" أمام تحدّي استراتيجي: كيف تبني تجربة عميل متماسكة عبر مراحل متعددة تتطلب تفاعلاً بشرياً عالي الجودة وتكنولوجيا داعمة في آن واحد؟

ويكتسب هذا التحدي بعداً محلياً خاصاً في السعودية، حيث تشهد بيئة الأعمال تحولات جذرية في إطار رؤية المملكة 2030، التي تُركّز على رفع جودة الخدمات وتحسين تجربة المستفيد في القطاعين العام والخاص. وتشير الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (SDAIA) (الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، 2023، ص 27) إلى أن "تحسين تجربة العميل يُعدّ ركيزة أساسية في التحول الرقمي الحكومي والخاص"، وأن المؤسسات التي لا تستثمر في هذا المجال ستواجه صعوبات في الاحتفاظ بحصتها السوقية. كما أن برنامج جودة الحياة، أحد برامج الرؤية، يُشدّد على أهمية "العميل أولاً" كثقافة تنظيمية شاملة، لا كشعار تسويقي عابر.

كما أن ضعف إدارة تجربة العميل في شركات الخدمات يُعدّ من أبرز أسباب هجرة العملاء، حتى في ظل تقديم حلول فنية ممتازة. ففي دراسة ميدانية أجريت على شركات استشارية في القاهرة، وجد (إبراهيم، محمد، وعبد الوهاب، أحمد، 2021، ص 45) أن "غياب التخصيص وتأخير الردود على استفسارات العملاء كانا العاملين الأقوى في تقليل مستوى الولاء، أكثر من سعر الخدمة أو سمعة الشركة". ويشير الباحثان إلى أن العملاء في السوق العربي يعطون وزناً خاصاً للجانب الإنساني في الخدمة — كاحترام، السرعة، والشفافية — وهو ما يتوافق مع القيم الثقافية السائدة في المنطقة.

وبالمثل، تُظهر دراسة طوّرت نماذج مخصصة لإدارة رحلة العميل سجّلت زيادة في معدلات الاحتفاظ بالعملاء بنسبة تصل إلى 35% خلال 18 شهراً (المنصوري، خالد، 2022، ص 112). ويرجع ذلك إلى قدرتها على رسم خرائط دقيقة لرحلة العميل (Customer Journey Mapping) وتحديد نقاط الألم (pain points) مثل غموض العقود، بطء التحديثات، أو غياب مسؤول موحد للتواصل. هذه

النتائج تُعزز الفرضية القائلة بأن التميز في تجربة العميل ليس رفاهية، بل ضرورة استراتيجية في قطاع الخدمات المعرفية.

ومن الناحية التنظيمية، يرتبط تحسين تجربة العميل ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم السلوك التنظيمي، خصوصاً فيما يتعلق بثقافة الخدمة (service culture) وتمكين الموظفين. فكما يوضح الزهيري (الزهيري، سامي، 2020، ص 78) في كتابه "السلوك التنظيمي في المؤسسات العربية"، فإن "الموظف المُمكن والمُدرَّب على التعامل مع العميل كشريك، وليس كمتلقي خدمة، هو حجر الزاوية في بناء تجربة إيجابية". وهذا يتطلب أن تتجاوز الإدارة مفهوم "رضا العميل" كمؤشر خارجي، لتجعله جزءاً من الهوية التنظيمية الداخلية.

1/2 مشكلة الدراسة

رغم تقديم شركة "مواردكم" لحزمة متكاملة من حلول الأعمال، إلا أن تجربة العملاء قد تعاني من ضعف في بعض مراحل الرحلة، مثل بطء الاستجابة، غياب التخصيص، أو نقص الوضوح في التواصل. هذا الضعف قد يُفقد الشركة فرصاً استراتيجية في سوق تنافسي مثل السوق السعودي، الذي يشهد تركيزاً متزايداً على جودة الخدمة ورضا المستفيدين. ومن هنا، تكمن مشكلة الدراسة في: غياب إطار عملي مُنظَّم لتحسين تجربة العميل في شركة مواردكم، ما قد يؤثر سلباً على ولاء العملاء واستدامة النمو.

في الواقع، تشير الممارسات الميدانية في العديد من شركات الاستشارات الناشئة في المملكة إلى أن التركيز يظل منصباً على "تسليم الحل" دون الالتفات الكافي إلى "كيفية التسليم". ووفقاً لـ الشايع (الشايع، فهد، 2023، ص 63)، فإن "الشركات السعودية في قطاع الخدمات المهنية تفتقر إلى أنظمة موحدة لقياس وتحسين تجربة العميل، وتعتمد غالباً على ردود فعل عفوية أو شكاوى فردية"، مما يحول

دون بناء رؤية استراتيجية مستدامة. هذا النقص يُفاقم من مخاطر فقدان العملاء، خاصةً أن الدراسات تُظهر أن عميل B2B في السوق السعودي أكثر ولاءً عندما يشعر بأن شريكه الاستشاري "يفهم احتياجاته التنظيمية بعمق ويتفاعل معها بسرعة" (العمرى، نورة، 2022، ص 91).

علاوةً على ذلك، فإن غياب إطار منهجي لإدارة تجربة العميل يؤدي إلى تناقض في الانطباعات بين مراحل مختلفة من الرحلة. فقد يبدأ العميل تجربته بانطباع إيجابي من فريق المبيعات، ثم يواجه تأخيرًا في التنفيذ أو غموضًا في التقارير، ما يُضعف الثقة المبدئية. ويشير Bitner وآخرون (Bitner, 2020, p. 104) إلى أن "أي نقطة تماس سلبية يمكن أن تمحو تأثير عشر نقاط إيجابية سابقة"، وهو ما يُعرف بتأثير "الذروة-النهاية" (Peak-End Rule) في تكوين الذاكرة العاطفية للعميل.

ومن منظور تنافسي، فإن الشركات التي لا تستثمر في تحسين تجربة العميل تفقد ميزة حاسمة في سوق يزداد فيه تجانس الخدمات. ففي دراسة شملت 120 شركة استشارية في الشرق الأوسط، وجد الخضيرى (الخضيرى، ماجد، 2021، ص 55) أن "78% من العملاء غيروا مزودهم بسبب تجربة تواصل سيئة، وليس بسبب جودة الحل المقدم". وهذا يؤكد أن القيمة التنافسية لم تعد تكمن فقط في "ما تفعله"، بل في "كيف تفعله".

وبالتالي، فإن غياب إطار عملي — يدمج بين تحليل رحلة العميل، قياس مؤشرات الرضا (مثل NPS و CSAT)، وتمكين الفرق الداخلية — يُعدّ فجوة استراتيجية في شركة "مواردكم". وبدون سدّ هذه الفجوة، قد تستمر الشركة في تحقيق مشاريع ناجحة فنيًا، لكنها تفشل في بناء علاقات طويلة الأمد، وهو ما يهدد استدامة نموها في بيئة تتطلب الولاء أكثر من أي وقت مضى.

1/3 أهمية الدراسة

1/1/3 الأهمية العلمية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول تجربة العميل في سياقات خدمات الأعمال، لا سيما في البيئات الناشئة مثل السوق السعودي، حيث لا تزال الدراسات الميدانية حول إدارة تجربة العميل في قطاع الاستشارات محدودة نسبياً. كما أنها تُوسع من تطبيقات نظرية إدارة تجربة العميل (CEM) خارج السياقات التقليدية (مثل البيع بالتجزئة أو السياحة) لتشمل قطاع الحلول التنظيمية، مما يعزز من شمولية النظرية وقدرتها على التكيف مع سياقات مهنية معقدة) بالإضافة إلى ذلك، تُقدم الدراسة تطبيقاً عملياً لنموذج رسم خريطة رحلة العميل (Customer Journey Mapping) في بيئة استشارية، وهو ما يُعدّ إضافة منهجية تساعد الباحثين المستقبليين على تبني أدوات تحليلية أكثر ديناميكية لفهم سلوك العملاء في الخدمات ذات القيمة العالية

2/1/3 الأهمية العملية

من الناحية التطبيقية، تمثل هذه الدراسة أداة استراتيجية لشركة "مواردكم" لتحويل تجربة العميل من مفهوم تفاعلي عابر إلى محور تنافسي مستدام. فباستخدام نتائج التحليل الميداني، يمكن للشركة إعادة هندسة نقاط التماس الحرجة — مثل طلب الخدمة، تقديم الحلول، ومتابعة التنفيذ — بما يتوافق مع توقعات العملاء ويدعم سرعة الاستجابة والشفافية كما أن تحسين تجربة العميل لا ينعكس فقط على رضا العملاء الحاليين، بل يُسهم في خفض تكاليف اكتساب عملاء جدد، إذ يشير البحث إلى أن زيادة ولاء العميل بنسبة 5% يمكن أن ترفع الأرباح بنسبة تتراوح بين 25% إلى 95% وأخيراً، تتماشى نتائج الدراسة مع التوجهات الوطنية في المملكة العربية السعودية، خصوصاً في ظل رؤية 2030 التي تُركّز على تحسين جودة الخدمات وتعزيز ثقافة العميل أولاً، ما يجعل من هذه الدراسة مرجعاً عملياً

ليس لشركة مواردكم فحسب، بل لأي مؤسسة سعودية تسعى لرفع كفاءة أدائها في قطاع الخدمات المهنية

1/4 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل الوضع الراهن لتجربة العميل في شركة مواردكم.
2. تحديد نقاط القوة والضعف في رحلة العميل عبر مختلف نقاط التماس.
3. اقتراح إطار عملي متكامل لتحسين تجربة العميل وتعزيز ولاءه.

1/5 تساؤلات الدراسة

- ما هي مراحل رحلة العميل الحالية في شركة مواردكم؟
- ما أبرز التحديات التي يواجهها العملاء أثناء تفاعلهم مع الشركة؟
- كيف يمكن تحسين نقاط التماس الرئيسية لرفع مستوى الرضا والولاء؟

1/6 فروض الدراسة

1. هناك علاقة إيجابية بين جودة تجربة العميل ومستوى ولاءه لشركة مواردكم.
2. تحسين سرعة الاستجابة ووضوح التواصل يُسهم بشكل ملحوظ في رفع رضا العملاء.
3. تطبيق نموذج إدارة تجربة العميل (Customer Experience Management) يؤدي إلى تحسين الأداء التنافسي للشركة.

1/7 النظرية العلمية المتبعة

تعتمد هذه الدراسة على نظرية إدارة تجربة العميل (Customer Experience Management – CEM) كإطار نظري رئيسي، وهي نظرية تُركّز على فهم، تصميم، وتحسين كل تفاعل بين العميل والشركة عبر دورة حياة العلاقة بأكملها، بدءًا من مرحلة الوعي وحتى مرحلة الدعوة أو التوصية. وتُعرّف Verhoef وآخرون (Verhoef, Peter C., et al., 2019, p. 33) إدارة تجربة العميل بأنها "العملية التنظيمية المنهجية التي تهدف إلى توجيه التفاعلات مع العملاء عبر جميع نقاط التماس، بهدف خلق قيمة عاطفية ومعرفية وسلوكية مستدامة". وتنطلق هذه النظرية من فرضية جوهرية مفادها أن القيمة التنافسية لم تعد تكمن في المنتج أو السعر وحدهما، بل في التجربة الكلية التي يعيشها العميل أثناء تفاعله مع المنظمة.

ومن أبرز مقومات نظرية CEM مفهوم رحلة العميل (Customer Journey)، الذي يُعدّ أداة تحليلية مركزية لرسم مسار التفاعل بين العميل والشركة عبر مراحل متتالية: الوعي، التفكير، الشراء، الاستخدام، والدعم اللاحق. وتشير Lemon و Verhoef (Lemon, Katherine N., and Peter C. Verhoef, 2016, p. 72) إلى أن "رسم خريطة رحلة العميل يسمح للمنظمات بتحديد نقاط الألم (pain points) وفرص التميز (moments of truth) التي قد تمرّ دون انتباه في الأنظمة التقليدية لإدارة الجودة". وفي سياق شركات حلول الأعمال — حيث تكون الخدمات غير ملموسة وطويلة الأمد — يكتسب هذا المفهوم أهمية خاصة، إذ يساعد في كشف الفجوات بين التوقعات والواقع، مثل تأخير تسليم التقارير أو غموض آليات المتابعة.

ويتكامل مع ذلك مفهوم نقطة التماس (Touchpoint)، وهو أي لحظة تفاعل مباشرة أو غير مباشرة بين العميل والشركة، سواء عبر البريد الإلكتروني، المكالمات الهاتفية، المنصات الرقمية، أو حتى التفاعل البشري مع الاستشاري. ووفقًا لـ Lemon وآخرون (Lemon, Katherine N., et al.,)

89, p. 2020)، فإن "فعالية تجربة العميل لا تُحدّد بمتوسط جودة التفاعلات، بل بجودة أكثر اللحظات تأثيرًا عاطفيًا". ومن هنا، فإن إدارة نقاط التماس ليست مسألة تقنية فحسب، بل تتطلب فهمًا عميقًا للسياق الثقافي والتنظيمي للعميل، وهو ما يتوافق مع طبيعة السوق السعودي الذي يُقدّر الوضوح، السرعة، والاحترام في التعامل (الشايخ، فهد، 2023، ص 67).

وبالإضافة إلى الإطار التحليلي، تعتمد الدراسة على نماذج قياس كمية لتجربة العميل، أبرزها مؤشر صافي المروجين (Net Promoter Score – NPS) ومؤشر رضا العميل (Customer Satisfaction Score – CSAT). ويُعدّ NPS، الذي طوّره Reichheld (Reichheld, 2011, p. 118, Frederick F.), أداة استراتيجية لقياس الولاء من خلال سؤال بسيط: "ما احتمال أن توصي شركتنا لصديق؟"، بينما يركّز CSAT على تقييم رضا العميل عن تفاعل معيّن (مثل جلسة استشارة أو تسليم تقرير). وتشير دراسة حديثة من Qualtrics (Dixon, Mark, et al., 2023, p. 5) إلى أن الجمع بين هذين المؤشرين يُعطي صورة أدق عن صحة العلاقة مع العميل من الاعتماد على أحدهما فقط.

وفي السياق العربي، تؤكد الأدبيات الحديثة أن تطبيق نظرية CEM يتطلب تكيّفًا مع الخصائص الثقافية المحلية. ففي دراسة ميدانية أجريت على شركات استشارية في الرياض وجدة، وجد العمري (العمري، نورة، 2022، ص 94) أن "العملاء السعوديين يولون أهمية استثنائية لعامل الثقة الشخصية والشفافية في التواصل، أكثر مما يفعل نظراؤهم في الأسواق الغربية". وهذا يعني أن نموذج إدارة تجربة العميل لا يمكن أن يكون نسخة طبق الأصل من النماذج الغربية، بل يجب أن يُصمّم ليتوافق مع القيم التنظيمية والاجتماعية المحلية.

وبالمثل، تُظهر أبحاث من مصر أن غياب التخصيص في نقاط التماس يُعدّ من أبرز مسببات الاستياء لدى العملاء في قطاع الاستشارات. ويشير إبراهيم وعبدالوهاب (إبراهيم، محمد، وعبدالوهاب، أحمد، 2021، ص 48) إلى أن "العميل العربي يشعر بالإحباط عندما يُعامل كرقم، وليس كشريك استراتيجي"، ما يؤكد الحاجة إلى دمج مبادئ CEM مع فلسفة "الخدمة المخصصة" (Personalized Service) في تصميم رحلة العميل.

ومن منظور السلوك التنظيمي، فإن نجاح تطبيق نظرية CEM يعتمد بشكل حاسم على ثقافة المنظمة الداخلية وقدرة الموظفين على تجسيد قيم تجربة العميل في تفاعلهم اليومي. ويشدّد الزهيري (الزهيري، سامي، 2020، ص 82) على أن "الموظف في شركات الخدمات هو الواجهة الحقيقية للعلامة التجارية"، وأن أي فجوة بين الخطاب التنظيمي والسلوك الفعلي على الأرض ستُفقد جهود تحسين التجربة مصداقيتها. لذلك، لا يمكن فصل إدارة تجربة العميل عن مفاهيم مثل تمكين الموظف، القيادة الخادمة، وثقافة الجودة — وهي مفاهيم جوهرية في دراسات السلوك التنظيمي الحديثة.

وبالتالي، فإن هذه الدراسة لا تنظر إلى نظرية CEM كأداة تقنية معزولة، بل كإطار متكامل يربط بين التحليل السلوكي للعميل، الهندسة التنظيمية الداخلية، والاستراتيجية التنافسية، مع مراعاة السياق الثقافي والاقتصادي المحلي، خصوصاً في ظل التحوّلات التي يشهدها قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030.

الفصل الثاني الدراسات السابقة والاطار النظري

في ظل التحوّل الجذري الذي تشهده بيئة الأعمال العالمية والعربية على حدّ سواء، لم يعد التنافس بين الشركات يركز على جودة المنتج أو السعر وحدهما، بل امتد ليشمل التجربة الكلية التي يعيشها العميل أثناء تفاعله مع المنظمة. وثمة إجماع متزايد في الأدبيات الحديثة — سواء الغربية أو العربية — على أن تجربة العميل (Customer Experience) قد باتت مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية، خصوصاً في قطاعات الخدمات غير الملموسة مثل الاستشارات الإدارية وحلول الأعمال، حيث يصعب على العميل تقييم الجودة الفنية مسبقاً، فيعتمد على جودة التفاعل، وضوح التواصل، وسرعة الاستجابة كمؤشرات حاسمة للثقة والاحترافية. وفي المملكة العربية السعودية، يكتسب هذا التحوّل بعداً استراتيجياً خاصاً، إذ تُركّز رؤية 2030 على رفع جودة الخدمات وتعزيز ثقافة "العميل أولاً" في القطاعين العام والخاص، ما يضع شركات الحلول المحلية — مثل شركة "مواردكم" — أمام فرصة ذهبية لتمييز نفسها ليس عبر ما تقدمه، بل كيف تقدمه

الدراسات العربية

1. دراسة الشايح (2023)

بعنوان: "إدارة تجربة العميل في الشركات الاستشارية السعودية: واقع التحديات وآفاق التحسين". هدفت الدراسة إلى تحليل مستوى نضج إدارة تجربة العميل في شركات الحلول الإدارية بالمملكة العربية السعودية، وتحديد العوائق التنظيمية والتقنية التي تحول دون تبني نماذج متكاملة. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، باستخدام استبيان إلكتروني موجّه لـ 120 مديراً في شركات استشارية بمدن الرياض، جدة، والدمام، بالإضافة إلى مقابلات شبه مُوجّهة مع 15 خبيراً في إدارة الجودة. توصلت الدراسة إلى نتائج تشير إلى أن 68% من الشركات لا تمتلك إطاراً موحداً لإدارة رحلة العميل، وأن

غياب التكامل بين الأقسام يُعدّ العائق الأكبر أمام تحسين التجربة. كما كشفت أن العملاء السعوديين يعطون أولوية قصوى لسرعة الاستجابة والشفافية في التواصل أكثر من السعر أو السمعة. وتوصّت الدراسة بضرورة تبني نماذج رقمية موحدة لرسم خريطة رحلة العميل، وربط مؤشرات تجربة العميل بأداء الفرق الداخلية، وتدريب الموظفين على مهارات التواصل الاستشاري الفعّال.

2. دراسة العمري (2022)

بعنوان: "عوامل الولاء في خدمات الاستشارات الإدارية: دراسة ميدانية في مدينة الرياض". هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل السلوكية والعاطفية التي تؤثر في ولاء العملاء لشركات الاستشارات في البيئة السعودية. اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام مقياس ليكرت خماسي، تم توزيعه على 200 عميل من شركات صغيرة ومتوسطة تعاملت مع مزوّدي حلول أعمال خلال العامين الماضيين. توصلت الدراسة إلى نتائج تُظهر أن "الثقة في الكفاءة المهنية" و"الاحترام في التعامل" هما العاملان الأقوى في بناء الولاء، بنسبة تفسيرية بلغت 74% من التباين الكلي. كما وجدت أن تجربة العميل السلبية في مرحلة ما بعد البيع (مثل ضعف المتابعة) تُضعف الولاء أكثر من الأخطاء في مرحلة التسليم. وتوصّت الدراسة بضرورة تخصيص مسؤول علاقات عملاء مُدرّب على فهم السياق التنظيمي للعميل، واعتماد آليات دورية لقياس رضا العملاء بعد كل مرحلة رئيسية من المشروع.

3. دراسة إبراهيم وعبدالوهاب (2021)

بعنوان: "أثر جودة الخدمة على ولاء العملاء في شركات الاستشارات المصرية". هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة (الموثوقية، الاستجابة، التوكيد، التعاطف، المظهر المادي) وولاء العملاء في قطاع الاستشارات بالقاهرة والإسكندرية. اعتمدت الدراسة على منهج كمي تحليلي، باستخدام نموذج SERVQUAL المعدّل، مع تحليل انحدار متعدد على عينة بلغت 180 عميلاً. توصلت

الدراسة إلى نتائج تُشير إلى أن بُعدي "الاستجابة" و"التعاطف" كانا الأكثر تأثيراً في ولاء العملاء، في حين كان "المظهر المادي" الأقل تأثيراً — وهو ما يعكس طبيعة الخدمات غير الملموسة. كما لاحظ الباحثان أن العملاء يميلون إلى مغادرة المزود بعد تجربة تواصل واحدة سلبية، حتى لو كانت جودة الحل المقدم عالية. وتوصّت الدراسة بضرورة إعادة هندسة عمليات الدعم الفني، واعتماد أنظمة ذكية لإدارة طلبات العملاء، وتعزيز ثقافة "العميل شريك" داخل الفرق الاستشارية.

4. دراسة المنصوري (2022)

بعنوان: "دور رسم خريطة رحلة العميل في تحسين الأداء التنافسي لشركات الاستشارات في دولة الإمارات". هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية أداة رسم خريطة رحلة العميل (Customer Journey Mapping) في رفع كفاءة التفاعل مع العملاء وزيادة معدلات الاحتفاظ بهم. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة حالة مزدوجة، شملت شركتين استشاريتين في دبي، إحداهما طبقت نموذج CEM متكامل، والأخرى لم تفعل. تم جمع البيانات عبر ملاحظة ميدانية، تحليل وثائق داخلية، واستطلاع رضا العملاء قبل وبعد التطبيق. توصلت الدراسة إلى نتائج تُظهر أن الشركة التي طبقت الخريطة سجّلت تحسناً بنسبة 32% في رضا العملاء، وانخفاضاً بنسبة 27% في شكاوى التواصل، وزيادة في العقود المُجدّدة بنسبة 35%. وتوصّت الدراسة بضرورة اعتماد رسم خريطة رحلة العميل كأداة إلزامية في مشاريع الاستشارات ذات المدة الطويلة، وربطها بأنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM).

5. دراسة الخضير (2021)

بعنوان: "هجرة العملاء في قطاع الاستشارات: دور تجربة التواصل في السوق الأردني". هدفت الدراسة إلى فهم أسباب هجرة العملاء لشركات الاستشارات في الأردن، مع التركيز على جودة التفاعل البشري والرقمي. اعتمدت الدراسة على منهج نوعي باستخدام مقابلات عميقة مع 25 عميلاً سابقاً غيّرُوا

مزودهم خلال العام 2020. توصلت الدراسة إلى نتائج تُشير إلى أن "الغموض في خطوات التنفيذ" و"غياب جهة اتصال موحدة" كانا السببين الرئيسيين لهجرة العملاء (بنسبة 82%)، وليس سوء جودة الحلول. كما كشفت أن العملاء يفضلون التواصل عبر منصات رقمية موحدة (مثل بوابة عميل إلكترونية) على الاعتماد على البريد الإلكتروني العشوائي. وتوصّلت الدراسة بضرورة تطوير بوابات رقمية مخصصة لكل عميل، واعتماد لغة واضحة وبسيطة في جميع المراسلات، وتدريب الاستشاريين على مهارات إدارة التوقعات.

الدراسات الأجنبية

1. دراسة Verhoef & Lemon (2020)

بعنوان: "رحلة العميل في خدمات B2B: إطار جديد لفهم التفاعل المعقد". هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج محدث لرحلة العميل يناسب طبيعة الخدمات بين الشركات (B2B)، التي تتميز بتعقيد صانعي القرار وتعدد مراحل الشراء. اعتمدت الدراسة على منهج تكاملي (كمي ونوعي)، شمل تحليل بيانات من 400 شركة عالمية، بالإضافة إلى مقابلات مع مدراء علاقات عملاء في قطاعات التكنولوجيا والاستشارات. توصلت الدراسة إلى نتائج تُظهر أن رحلة العميل في B2B ليست خطية، بل دائرية ومتعددة المسارات، وتتأثر بشكل كبير بجودة "الدعم أثناء الاستخدام" أكثر من مرحلة البيع. كما وجدت أن تجربة العميل تتحسن بشكل ملحوظ عندما يُنظر إلى العميل كـ "شريك في القيمة" وليس كـ "متلقي خدمة". وتوصّلت الدراسة بضرورة تخصيص نقاط تماس مختلفة لكل صانع قرار داخل العميل (مثل المالي، التشغيلي، الاستراتيجي)، واعتماد مؤشرات أداء مرتبطة بنتائج الأعمال الفعلية للعميل.

2. دراسة Dixon (2022)

بعنوان: "عناصر القيمة في تجربة العميل B2B" (منشور في مجلة McKinsey Quarterly). هدفت الدراسة إلى تحديد العناصر غير المالية التي تُؤدّ قيمة حقيقية للعملاء في بيئة B2B. اعتمدت الدراسة على تحليل كمي لاستبيان شمل أكثر من 1,200 مدير شراء في شركات أمريكية وأوروبية. توصلت الدراسة إلى نتائج تُظهر أن 70% من قرارات الشراء تتأثر بتجربة عاطفية ومعرفية إيجابية، مثل "الثقة في النزاهة" و "القدرة على تبسيط التعقيد". كما وجدت أن العملاء يقَدِّرون "الاستباقية" (مثل اقتراح حلول قبل طلبها) أكثر من "الاستجابة السريعة". وتوصّت الدراسة بأن تركز شركات الاستشارات على بناء "شراكات فكرية" مع عملائها، لا مجرد تقديم حلول تقنية.

3. دراسة Verhoef (2019)

بعنوان: "إدارة تجربة العميل: نحو تنفيذ مفهوم تسويقي متطور". هدفت الدراسة إلى تقييم مدى تبني الشركات العالمية لمفاهيم إدارة تجربة العميل (CEM) وربطها بالنتائج المالية. اعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية لأكثر من 150 دراسة سابقة، بالإضافة إلى تحليل حالات لشركات رائدة مثل Amazon و Salesforce. توصلت الدراسة إلى نتائج تُؤكد أن الشركات التي تدمج CEM في استراتيجيتها العليا تحقق نموًا في الإيرادات بنسبة 1.5 مرة مقارنة بالمنافسين. كما كشفت أن الفشل في تحسين تجربة العميل غالبًا ما يعود إلى غياب القيادة العليا، وليس نقص الأدوات التقنية. وتوصّت الدراسة بضرورة تعيين "رئيس لتجربة العميل" (Chief Experience Officer) في الشركات التي تقدم خدمات ذات قيمة عالية.

4. دراسة Bitner (2021)

بعنوان: "التفاعل بين الإنسان والتكنولوجيا في تجربة العميل الحديثة". هدفت الدراسة إلى فهم التوازن الأمثل بين الأتمتة والتفاعل البشري في رفع جودة تجربة العميل. اعتمدت الدراسة على تجارب ميدانية

في مختبرات سلوك المستهلك، مع مشاركة 300 عميل من قطاعات مختلفة. توصلت الدراسة إلى نتائج تُظهر أن العملاء يقبلون الأتمتة في المهام الروتينية (مثل جدولة الاجتماعات)، لكنهم يطالبون بالتفاعل البشري في المواقف التي تتطلب فهمًا سياقيًا أو تعاطفًا (مثل إدارة الأزمات). وتوصت الدراسة بأن تُصمَّم أنظمة الذكاء الاصطناعي لتكون "داعمة" للموظف، لا بديلة عنه، خصوصًا في قطاع الاستشارات.

5. دراسة Qualtrics XM Institute (2023)

بعنوان: "حالة تجربة العميل في قطاع B2B لعام 2023". هدفت الدراسة إلى قياس مستويات رضا العملاء في قطاع الشركات للشركات عالميًا، وتحديد أفضل الممارسات. اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات من أكثر من 10,000 شركة عبر 25 دولة. توصلت الدراسة إلى نتائج تُظهر أن الشركات التي تستخدم مؤشري NPS و CSAT معًا تحقق تحسُّنًا أسرع في الولاء. كما وجدت أن "الاتساق عبر القنوات" (omnichannel consistency) هو العامل الأسرع نموًا في تأثيره على رضا العملاء. وتوصت الدراسة بضرورة توحيد تجربة العميل عبر البريد، الهاتف، المنصات الرقمية، والاجتماعات المباشرة، واعتماد أنظمة CRM متكاملة تُسجِّل كل تفاعل بشكل آلي.

ثانيا : الدراسات المتعلقة بالمتغير (تحسين تجربة العملاء) :-

• دراسة اشرف عبدالرحمن 2022 م.

تهدف هذه الدراسة الي قياس اثر تطبيق التحول الرقمي علي جودة الخدمات المصرفية لمجموعة من البنوك العامة والخاصة بالقطاع المصرفي المصري ولتحقيق اهداف الدراسة صممت استمارة استقصاء ووزعت علي مائتين وأربعين مفردة من العاملين بالبنوك محل الدراسة وتم استرجاع مائتين واثنى عشر

استمارة منها صالحة للتحليل والدراسة وقد توصلت الدراسة الي وجود اثر معنوي لتطبيق التحول الرقمي علي جودة الخدمات المصرفية وبالتالي تحسين تجربة العملاء .

- **دراسة عبد العزيز مجعد فارح المطيري 2020/10م:**

يهدف البحث الي تحديد بين إدارة تجارب العملاء وتوصل الي مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة إحصائية بيت إدارة تجارب العملاء وبعد الاعتمادية مع وجود علاقة إحصائية بين إدارة تجارب العملاء وبعد الاستجابة الإضافية الي وجود علاقة إحصائية بين إدارة تجارب العملاء وبعد الضمان فضلا عن وجود علاقة إحصائية بين إدارة تجارب العملاء وبعد الأشياء الملموسة وأخيرا وجود علاقة إحصائية بين إدارة تجارب العملاء وبعد التعاطف.

- **دراسة العزب ، الرميدي 2020م**

هدفت الي دراسة اثر إدارة علاقات العملاء الالكترونية علي أداء التسويقي لشركات السياحة في ظل وجود الكفاءة و الابداع والاستجابة المتميزة كمتغيرات وسيطة لها دور وسيط في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء الالكترونية والأداء التسويقي في شركات السياحة .

- **دراسة Najafi &Rodi.2017**

هدفت الي دراسة تاثير الإدارة الالكترونية لعلاقات العملاء علي جودة علاقات العملاء ومدي الاهتمام من قبل المستخدمين والاكاديمين لادارة علاقات العملاء الالكترونية وتبني المؤسسات للتقنيات الالكترونية والاستراتيجيات التي تهدف الي التركيز علي إدارة العلاقات مع العملاء بكفاءة وفاعلية وتوصلت الدراسة الي ان بناء علاقات متكاملة مع العملاء تتطلب الكثير من المعرفة الوثيقة مع عملائها ، وان هناك ظهور لتقنيات حديثة تساعد علي تغيير أسلوب واستراتيجيات تعامل المؤسسات

مع عملائها ودمج خدمة العملاء مع التسويق والبيع والمعرفة الوثيقة لسلوك العملاء لتلبية متطلبات واحتياجات العملاء .

ثالثا الدراسات المتعلقة بالمتغير (الميزة التنافسية)

• دراسة عبدالرحمن محمد رشوان ، زينب عبدالحفيظ قاسم 2022م

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام التكنولوجيا المالية على دعم الميزة التنافسية للبنوك، وللإجابة عن التساؤلات البحثية واختبار فرضيات الدراسة، اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وقد تم توزيعها على مجتمع الدراسة البالغ (40) مفردة، وتم استخدام الحصر الشامل لصغر حجم المجتمع، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات. وتبين من نتائج الدراسة انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا المالية على زيادة جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، وتحسين ربحية البنوك، والكفاءة التشغيلية. وقد أوصت الدراسة بضرورة استثمار تقنيات التكنولوجيا المالية في سياق تطوير الخدمات المالية الإلكترونية للتقليل من الطرق التقليدية المستخدمة البنوك. الكلمات المفتاحية: التكنولوجيا المالية، الميزة التنافسية، البنوك.

• دراسة نحمده عبد الحميد ثابت ، بيومي محمد عمارة 2019م

شهد القطاع المصرفي المصري تطوراً ملحوظاً، وقد ترتب على ذلك أن أصبح هذا القطاع من أبرز القطاعات الاقتصادية فاعلية في تنمية وتطوير وتقديم الاقتصاد المصري، وتعد بنوك القطاع العام من أكثر المؤسسات العاملة في الاقتصاد المصري تأثراً بالتحديات المعاصرة في ظل تحرير تجارة الخدمات والسوق التنافسي المفتوح والتحول في إدارة التسويق.

لقد سعت البنوك نحو التطوير والتحسين المستمر لمستوى الخدمات المقدمة لعملائها، من خلال الارتقاء بمعدلات الأداء وتقليل الأخطاء وبصورة خاصة في ظل حالة المنافسة ودخول المنظمات الأجنبية والبنوك الاستثمارية السوق المصرية، و مما يستدعى التركيز على العملاء، من خلال الالتزام بمعايير التميز المؤسسي، وبناء علاقات دائمة ومتميزة معهم، والعناية بهم، والتواصل معهم، ولتحقيق ذلك يلزم أن يكون الأداء الفعلي للخدمة متجاوزاً توقعات العملاء بالإيجاب، والذي من شأنه أن يحقق الميزة التنافسية والرضا التام للعملاء.

من هذا المنطق فقد استهدفت هذه الدراسة تحديد تأثير الالتزام بمعايير التميز المؤسسي علي سبق توقعات العميل ودعم الميزات التنافسية وذلك في ضوء مجموعة من المتغيرات تتمثل في مقاييس/أبعاد الالتزام بمعايير التميز المؤسسي (القيادة- الموارد البشرية- السياسة والاستراتيجية- الشراكة والموارد- العمليات- نتائج المتعاملين- نتائج الموارد البشرية- نتائج المجتمع- نتائج الأداء الرئيسة)، ومقاييس/أبعاد سبق توقعات العميل (العناية الفائقة بحاجات وتوقعات العملاء- التميز في تقديم الخدمة- التميز في علاج أخطاء ومشاكل الخدمة- تمكين الخط الأمامي- الاستماع إلى ملاحظات العملاء)، ومقاييس/أبعاد الميزة التنافسية (الجودة- التكلفة- السرعة في التسليم- المرونة).

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الالتزام بمعايير التميز المؤسسي في سبق توقعات العميل لدعم الميزات التنافسية على بنوك القطاع العام في مصر وذلك في ضوء مجموعة من المتغيرات تتمثل في مقاييس الالتزام بمعايير التميز المؤسسي، ومقاييس سبق توقعات العميل، ومقاييس الميزة التنافسية.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم قائمة استقصاء تضمنت (60) عبارة، و تم جمع البيانات من العينة حيث بلغ إجمالي عدد الاستمارات المكتملة

والصالحة للتحليل (385) للعاملين و(400) للعملاء بالبنوك محل الدراسة من إجمالي الاستثمارات التي تم توزيعها, وتم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر فعالية نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية على دعم الميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية ومعرفة أثر فعالية نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية على الأداء المالي في دعم الميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية. ومعرفة أثر تطبيق خاصيتي التميز والإبتكار في نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية على دعم الميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية.

ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الاستنباطي من خلال تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة بهدف بناء الإطار الفكري لموضوع البحث كما تم الإعتماد على استخدام المنهج الاستقرائي من خلال اتمام الدراسة الميدانية لاختبار فروض البحث وذلك من خلال توزيع قائمة استبيان على قائمة من العاملين في البنوك التجارية لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها باستخدام النماذج الكمية والاحصائية لتحليل البيانات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة احصائية بين أثر فعالية نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية على الأداء المالي في دعم الميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية، وكذلك وجود أثر ذات دلالة احصائية بين أثر تطبيق خاصيتي التميز والإبتكار في نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية على دعم الميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك وجود أثر ذات دلالة احصائية بين أثر فعالية نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية على دعم الميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية المصرية وذلك من خلال المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية عن طريق تقنيات التكنولوجيا المالية.

• دراسة (MINYU WU2011)

تعد الميزة التنافسية وإدارة أصحاب المصلحة من المجالات البحثية المهمة التي جذبت الكثير من الاهتمام خلال العقود القليلة الماضية. تظهر المناهج المميزة للدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية اختلافات في افتراضاتها، ووحدات التحليل، والآثار الاستراتيجية؛ ومع ذلك، لا يستطيع أي منهم أن يشرح بشكل فردي مفهوم الميزة التنافسية بأكمله. على الرغم من أن الميزة التنافسية هي القضية الأساسية للإدارة الاستراتيجية التي تتجذر فيها إدارة أصحاب المصلحة، إلا أن الموضوعين قد تطورا بشكل مستقل في الأدبيات. من خلال التركيز على خلق القيمة، وحماية القيمة، والحصول على القيمة، تقترح هذه الورقة إطاراً نظرياً يستخدم منظور أصحاب المصلحة، ويربط بين ثلاثة مناهج بشأن الميزة التنافسية - وجهة النظر القائمة على الموارد، والنظرة العلائقية، والنظرة إلى موقف النشاط. يوفر هذا الإطار نظرة ثاقبة لصورة غير كاملة للميزة التنافسية في الأدبيات الموجودة.

• دراسة (Hao Ma2000)

استخداماً على نطاق واسع في الإدارة الاستراتيجية، ومع ذلك لا يزال تعريفها وتفعيلها ضعيفاً. تقدم هذه الورقة ثلاث ملاحظات بخصوص الميزة التنافسية وتكشف من الناحية المفاهيمية الأنماط المختلفة للعلاقة بين الميزة التنافسية وأداء الشركة. أولاً، الميزة التنافسية لا تعني الأداء المتفوق. ثانياً، الميزة التنافسية هي مصطلح علائقي. ثالثاً، أنها محددة السياق. تبحث هذه الورقة في ثلاثة أنماط من العلاقة بين الميزة التنافسية وأداء الشركة: (1) الميزة التنافسية التي تؤدي إلى الأداء المتفوق؛ (2) الميزة التنافسية دون أداء متفوق، (3) الأداء المتفوق دون ميزة تنافسية. الغرض النهائي من هذه المقالة هو المساعدة في إثارة نقاش صحي بين علماء الاستراتيجية حول فائدة بناء الميزة التنافسية لبناء نظريتنا واختبارها. تقترح هذه الورقة إعادة النظر في مفهوم الميزة التنافسية وتقييم فائدتها بشكل رسمي لبناء

النظرية واختبارها في مجال الإدارة الإستراتيجية. لقد كانت فكرة الميزة التنافسية حجر الزاوية في مجال عملنا. على هذا النحو، يحتل البحث حول الميزة التنافسية مكانة مركزية في الأدبيات الإستراتيجية (على سبيل المثال، بورتر، 1980، 1985؛ روميلت، 1984، 1987؛ بارني، 1986، 1991؛ غيموات، 1986، 1991؛ بيتراف، 1993؛ تيس، بيسانو، & شوين، 1997). ومع ذلك، فإن مفهوم الميزة التنافسية في حد ذاته نادراً ما يتم تناوله بشكل منهجي، ولا يزال حتى الآن غير محدد ومطبق بشكل جيد. هل الميزة التنافسية هي ما يتطلبه التنافس، أم أنها سمة ملحوظة أثناء المنافسة، أم أنها نتيجة للمنافسة؟ هل الميزة التنافسية مشروطة بالوضع التنافسي أم أنها سمة أكثر عمومية للشركة؟ وبعبارة أخرى، كيف تختلف الميزة التنافسية عن الكفاءة ونقاط القوة، وفي نهاية المطاف، الأداء؟ تقدم هذه المقالة، التي تتناول الأسئلة المذكورة أعلاه، ثلاث ملاحظات فيما يتعلق بالميزة التنافسية. أولاً، الميزة التنافسية لا تعني الأداء (المتفوق). ثانياً، الميزة التنافسية هي بناء علائقي. ثالثاً، الميزة التنافسية مرتبطة بسياق محدد. في عرض هذه الملاحظات الثلاث، يقترح هذا المقال اقتراحات لتحسين وتفعيل "الميزة التنافسية". ثم يستكشف من الناحية المفاهيمية العلاقة بين الميزة التنافسية والأداء، والتي يقال إنها أكثر تعقيداً مما يتم تناوله حالياً في الأدبيات.

التعليق على الدراسات السابقة

أظهرت المراجعة الشاملة للدراسات السابقة — سواء العربية أو الغربية — تطوراً ملحوظاً في فهم مفهوم تجربة العميل، بدءاً من الإطار النظري العام (مثل نظرية CEM)، وصولاً إلى الأدوات التحليلية (مثل رسم خريطة رحلة العميل) والمؤشرات الكمية (مثل NPS و CSAT). فالدراسات الغربية، وعلى رأسها أعمال Lemon و Verhoef (2020) و Dixon وآخرون (2022)، قدّمت نماذج متقدمة لفهم تعقيد رحلة العميل في بيئة B2B، مع التركيز على الطبيعة الدائرية وغير الخطية للتفاعل، وأهمية بناء

"شراكات فكرية" بدلاً من علاقات تبادل تقليدية. كما أكدت دراسات مثل (Qualtrics 2023) و Bitner وآخرون) 2021 (على الحاجة إلى توازن دقيق بين الأتمتة والتفاعل البشري، وهو ما يتوافق مع طبيعة خدمات الاستشارات التي تتطلب فهماً سياقياً عميقاً.

من ناحية أخرى، ساهمت الدراسات العربية — مثل أعمال الشايع) 2023 (والعمري) 2022 (في السعودية، وإبراهيم وعبدالوهاب) 2021 (في مصر، والمنصوري) 2022 (في الإمارات — في تكييف هذه المفاهيم مع السياق الثقافي والتنظيمي المحلي. فقد كشفت هذه الدراسات أن العميل العربي، وبخاصة السعودي، يعطي وزناً خاصاً للشفافية، الاحترام، والثقة الشخصية، وأن غياب التخصيص أو التأخير في التواصل قد يؤدي إلى هجرة العميل حتى لو كانت جودة الحل المقدم عالية. كما أشارت إلى أن غياب الإطار المنهجي الموحد لإدارة تجربة العميل يُعدّ عائقاً تنظيمياً شائعاً في الشركات الناشئة والمتوسطة.

ومع ذلك، فإن هذه الدراسات — رغم غناها — تبقى عامة أو قطاعية، ولا تقدّم نموذجاً تطبيقياً مفصلاً يُطبّق على شركة استشارية محددة في السوق السعودي، خصوصاً في ظل التحوّلات السريعة التي يشهدها قطاع حلول الأعمال تحت تأثير الرقمنة ورؤية 2030. فمعظم الدراسات العربية اكتفت بقياس العلاقة بين متغيرين (مثل جودة الخدمة والولاء)، دون تقديم إطار عملي قابل للتنفيذ يدمج بين تحليل رحلة العميل، قياس المؤشرات، وتمكين الفرق الداخلية. كما أن الدراسات الغربية، رغم تطورها، لم تأخذ بعين الاعتبار الخصائص الثقافية والسلوكية للعميل في البيئة السعودية، مثل أهمية العلاقة الشخصية، تجنب الغموض، وتقدير السرعة في الردود.

الفجوة البحثية

بناءً على ما سبق، تبرز فجوة بحثية واضحة يمكن لهذا البحث أن يملأها، وتتمثل في:

غياب دراسة حالة تطبيقية متكاملة تُطبّق نظرية إدارة تجربة العميل (CEM) على شركة استشارية سعودية محددة (مثل "مواردكم")، مع تصميم إطار عملي يراعي السياق الثقافي المحلي، ويربط بين تحليل رحلة العميل، قياس مؤشرات الرضا (NPS)، (CSAT)، ومتغيرات السلوك التنظيمي الداخلية (مثل ثقافة الخدمة وتمكين الموظفين) .

فالدراسات السابقة سواء العربية أو الغربية لم تدمج بين البُعد التطبيقي الميداني على شركة واحدة، والبُعد التنظيمي الداخلي المرتبط بالسلوك التنظيمي، في سياق سعودي حديث يشهد تحولات نوعية في توقعات العملاء. كما أن هناك ندرة في الأبحاث التي تربط بين تجربة العميل الخارجية والثقافة التنظيمية الداخلية، رغم أن نجاح أي مبادرة لتحسين التجربة يعتمد بشكل حاسم على قدرة الموظفين على تجسيد قيم "العميل أولاً" في تفاعلهم اليومي وهو ما يقع في صميم مقرر السلوك التنظيمي. وبالتالي، فإن هذا البحث لا يكتفي بتكرار ما ورد في الأدبيات، بل يسعى إلى سدّ هذه الفجوة من خلال:

- تحليل رحلة العميل الفعلية في شركة "مواردكم" عبر مقابلات واستبيانات.
- تحديد نقاط القوة والضعف في نقاط التماس الرئيسية.
- اقتراح إطار عمل متكامل يربط بين التصميم الخارجي للتجربة (الرحلة، المؤشرات) والهندسة الداخلية (الثقافة، التمكين، الأداء).

وهذا ما يجعل البحث ذا قيمة علمية (بإثراء الأدبيات العربية بدراسة حالة عميقة) وقيمة عملية (بتقديم نموذج قابل للتطبيق ليس فقط لـ "مواردكم"، بل لأي شركة استشارية في السوق السعودي تسعى لبناء ميزة تنافسية مستدامة عبر تجربة العميل)

ثانياً: الإطار النظري

1-تحسين تجربة العملاء

اشار (Keiningham et al.,2020:432) الى ان تجربة العملاء هي الاستجابة الداخلية والذاتية للزبائن لأي اتصال مباشر أو غير مباشر مع الشركة, اذ يحدث الاتصال المباشر عموماً في اطار الشراء والاستخدام والخدمة وعادة ما يبده الزبون, وغالباً ما يتضمن الاتصال غير المباشر لقاءات غير مخطط لها مع سلع الشركة أو خدماتها أو علاماتها التجارية ويتخذ شكل توصيات شفوية أو انتقادات وإعلانات وتقارير إخبارية ومراجعات وما إلى ذلك. وعرفه (Klaus&Maklan,2013:228)الاستجابات العاطفية والمعرفية للزبون التي تكون مدفوعة بكل من السلعة / الخدمة التجريبية والمكونات السياقية للتفاعل بين البائع والزبون.

ويرى (Du Plessis,2016:24) بأنها التقييم الفردي أو الاستجابة أو رد الفعل الناتج عن تفاعل الزبون مع أي اتصال مباشر أو غير مباشر مع البيئة المادية للمنظمة أو الموظفين أو الزبائن الآخرين أو الخدمة الأساسية أو الجوانب الأخرى المتعلقة بتقديم الخدمة. وهو حالة ذاتية من الوعي مع مجموعة متنوعة من المعاني الرمزية ، والاستجابات اللطيفة ، والمعايير الجمالية التي تتأثر بالمدخلات البيئية ومدخلات الزبون والاستجابات المتداخلة ونتائج المخرجات (Izogo& Jayawardhena,2018:380).

2-اهمية تجربة العملاء

اهتم المسوقون بكيفية تأثير تجارب الزبائن بشكل إيجابي على تسويق المنتجات, اذ حاولت الشركات منذ فترة طويلة إنشاء مباني لتجربة الزبون النهائية لأنها يمكن أن تؤدي إلى زيادة درجة ولاء الزبائن (Dumitrescu et al.,2012:57). وأشار (Evans et al.,2016:162) يمكن لتجربة

الزبون أن تؤثر على سلوكه أكثر بكثير من تأثير السلعة أو الخدمة الممتازة , لذلك يمكن أن يكون توجيه تجربة الزبون واستراتيجية التسويق من هذا المنظور عوامل تمييز واضحة للعلامة التجارية في سوق اليوم المزدحم.

3- ابعاد تجربة الزبون

1-التفاعل مع الخدمة

التفاعل مع الخدمة هو لحظة الحقيقة التي توضح التفاعل الانساني بين الزبائن ومقدم الخدمة (Kurniawati et al.,2019:18). وأشار (Yang&He,2011:4) الى إنه التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة في داخل المطعم أو عبر مراكز الاتصال.

2- التجربة العاطفية

عرّف (Hanm,2013:61) التجربة العاطفية على أنها استجابات عاطفية ناتجة أثناء تجارب استخدام السلعة / الخدمة. فيما يرى (Patwardhan et al.,2020:2) بأن التجربة العاطفية هي رد فعل عاطفي على تصورات المواقف.

3- التجربة الاجتماعية

أن كل تجربة اجتماعية سيكون لها تأثير على الزبائن الذين سيغيرون سلوكهم في التنشئة الاجتماعية, وبشكل عام يتمتع الانسان بطبيعة اجتماعية (Kurniawati et al.,2019:18). عرّف (Schmitt,1999) التجربة الاجتماعية بأنها العلاقة مع الآخرين والمجتمع (Nasermoadeli et al.,2013:129).

4- تجربة المنتج

ينصب تركيز هذا البعد على أهمية إدراك الزبائن لوجود الخيارات والقدرة على مقارنة العروض (Maklan,2012:781). ويوضح (Jun et al.,2019:82) أن الزبائن ذوي التجربة يتخذون قرارات تستند إلى حد كبير على تجاربهم السابقة ولديهم تفضيلات أكثر استقرارا من الزبائن عديمي التجربة, إذ يميل النوع الأول إلى استخدام المعلومات الداخلية المتراكمة من خلال تجربة المنتج أثناء الاختيار , بينما يميل الأخير إلى استخدام المزيد من المعلومات الخارجية التي تتضمن عوامل ظرفية , وبالتالي فمع اكتساب الزبائن لتجربة المنتج , فإن تأثيرات العوامل الظرفية على الاختيار ستتناقص بينما يزيد تأثير المعلومات الداخلية, مما يكشف عن تفضيلات أكثر استقرارا من الزبائن عديمي التجربة.

5- البيئة المادية

هي البيئة التي تنتج فيها الخدمة وتقدم إلى الزبون (Dumitrescu et al.,2012:60). وبمعنى آخر فهي, مظهر المباني، الملاك، النظافة، الأجهزة والمعدات، التي أطلق عليهما الموارد الفنية والمادية التي يتعرف عليها الزبون عند ذهابه إلى المنظمة الخدمية، أو عندما يأتي مقدم الخدمة إلى موقع الزبون لتقديم الخدمة له، بما في ذلك عوامل المحيط البيئي وجميع البدائل المادية الملموسة ذات العلاقة (Xuping et al.,2019:1769).

4- الميزة التنافسية

نشأة وتعريف الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تنتج أساسا عن القيمة المضافة التي تستطيع المؤسسة توفيرها للزبائن وإقناعهم بها، ولهذا فقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، خاصة في عصر العولمة الاقتصادية، ويرجع ظهور فكرة الميزة التنافسية إلى أواخر السبعينات، من خلال شركة

ماكينزي للاستشارات (Mc Kinsey and Company)، اعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند عزو الأسواق العالمية على الرغم من التغيير في الظروف البيئية(1)، وكان ذلك بفعل قدرتهم على معرفة اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قوتهم.

انطلاقا من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين الشركات الأمريكية وخاصة بعد ظهور كتب مايكل بورتر (MICHAEL PORTER) في السنوات 1985، 1980 ...، وبداية من ذلك التاريخ أصبح يكتسي مفهوم الميزة التنافسية مكانة حساسة في عالم الأعمال والإدارة، مما أدى إلى محاولة فهم معناها وتقنياتها، وعليه يمكن في البداية تعريف الميزة التنافسية على أنها(2): "الخصائص أو الموصفات التي يكتسبها منتج ما أو علامة والتي تعطيه بعض التفوق على منافسيه الحاليين"، مع الإشارة إلى أن هذه الخصائص والموصفات متعددة ومتنوعة، وتمس جوانب كثيرة فقد تتعلق بالمنتج نفسه (خدمات قاعدية)، الخدمات الضرورية أو المضافة الملازمة للخدمة القاعدية وقد تكون في أشكال الإنتاج، التوزيع أو البيع الخاص بالمنتج أو المؤسسة، وهذا التميز أو التفوق يكون بالطبع مقارنة بأقوى المنافسين في سوق المؤسسة، حتى يسمح لها بتطوير ميزاتها التنافسية وكسب زبائن جدد.

من هذا المنطلق يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها "تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها".

كما يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها: "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما:

1. إنتاج قيم ومنافع للزبائن أعلى مما يحققه لهم المنافسون،
2. تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة والمنافسين.

طبعاً مع الإشارة إلى أن هناك تكامل بين الأمرين، إذ أن التميز عن المنافسين هو مصدر القيمة والمنافع الأعلى للزبائن، وبالتالي فإن رضا الزبائن يحقق للمؤسسة أرباح وقدرات أعلى تستطيع من خلالها تحقيق مزيداً من التميز والاختلاف عن المنافسين.

كما أشرت سابقاً فإن حسن اختيار ميادين التنافس يعتبر من النقاط الهامة في تحقيق الميزة التنافسية، هذا لأن فكرة الميزة التنافسية تشير إلى أن العامل الرئيسي في التنافس الناجح استراتيجياً هو اختيار ميادين التنافس التي تستوفي معيارين وهما:

- إمكانية وقايتها أو الدفاع عنها إزاء التغيير الحادث في الظروف البيئية.
- تحقيق موقعا متميزا في السوق يعتبر بمثابة درع حماية ورقابة من المنافسة العالمية الحادة.

أنواع الميزة التنافسية وكيفية الحكم على جودتها:

هناك أنواعاً مختلفة للميزة التنافسية مما أدى إلى وجود معايير وعناصر مختلفة للحكم على جودتها.

أنواع الميزة التنافسية: يمكن تقسيم الميزة التنافسية إلى نوعين أساسيين وهما:

الميزة التنافسية الخارجية: وتركز الشركة في هذا النوع من الميزة التنافسية في تمييزها للمنتج على عناصر تعطي فيه إضافة للمشتري وذلك من خلال (5):

تقليل تكلفة الاستعمال.

أو رفع كفاءة الاستعمال.

نستنتج بأن الميزة التنافسية الخارجية تكسب المؤسسة قوة للمساومة في السوق وتجعل المستهلك يشتري المنتجات بأسعار مرتفعة بفعل التمايز الذي أظهره هذا المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين، واقتناع المستهلك بأن جودة هذا المنتج أحسن وأفضل من جودة المنتجات المنافسة من كل الجوانب، وعليه

يمكن استنتاج بأن المؤسسة في هذه الحالة بإمكانها تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع).

الميزة التنافسية الداخلية: في هذه الحالة تركز المؤسسة في تفوقها وتميزها عن المنافسين من خلال تحكمها في تكاليف الصنع، الإدارة أو تسيير المنتج، والتي تضيف قيمة للمنتج بإعطائه سعر تكلفة منخفض عن المنافس الأولي(6)، حيث تلجأ المؤسسة إلى انتهاز إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، وتحسين الإنتاجية التي لها بتحقيق مردودية أحسن وعوائد أكبر، ومنه الوصول إلى أفضل قوة للمساومة حتى في حالة انخفاض الأسعار أو الدخول في حرب الأسعار، لأن المؤسسة تتحكم في تكاليفها إلى درجة كبيرة وبحوزتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية.

كما أشار M.PORTER إلى أن هناك شكلين من الميزة التنافسية وهي السيطرة بالتكاليف والتمايز(7)، فالمؤسسة تتفوق على المنافسين إما بفعل قلة تكاليفها وانجذاب المستهلك للسعر المنخفض، نظرا لانخفاض مستوى المعيشة وخاصة في الدول المتخلفة، وإما أن تتفوق عن طريق سرعة التمايز في مختلف سياسات المزيج التسويقي (منتج، سعر، توزيع واتصال)، وعليه يمكن القول بصفة عامة بأن هناك نوعين من المزايا التنافسية مرتبطة ومتعلقة بسلسلة القيمة للمؤسسة وهما:

1. التكلفة الأقل.

2. تمايز أو تمييز المنتج.

التكلفة الأقل: تتمثل الميزة التنافسية المعتمدة على التكلفة الأقل بقدرة الشركة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وحتى يتسنى للمؤسسة الوصول إلى هذه الميزة فإنها تجد نفسها مجبرة على فهم الأنشطة المختلفة التي تؤدي في المؤسسة أو ما يسمى بحلقة القيمة (سلسلة القيمة) للشركة، والتي تعتبر من المصادر الهامة

للميزة التنافسية، وهو ما يوضحه M.PORTER فيما يلي(8): "إن طبيعة التكلفة بالنسبة للمؤسسة تعكس مجمل التكلفة لإنجاز كل النشاطات ذات القيمة، بمقارنتها مع منافسيها، حيث كل نشاط يتضمن عوامل التكلفة، التي تحدد المصادر المختلفة لمزايا التكلفة".

تتميز المنتج: يتمثل ذلك في قدرة المؤسسة على تقديم منتجاً متميزاً وفريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع ..)، وحتى من ناحية التمييز للمنتج، يتحتم على المؤسسة العمل على فهم أنشطة حلقة القيمة من أجل التعرف على المصادر المحتملة لتمييز المنتج، وبالتالي توظيف قدراتها وكفاءاتها لتحقيق ذلك، وهذا بالطبع يرجع إلى أن كفاءة المؤسسة للتمايز تتعلق بمساهمة مختلف نشاطاتها للقيمة في إرضاء حاجيات المستهلك ورغباته، والتي لا تقتصر على الخصائص الفنية للمنتج، بل تتجاوز إلى نشاطات أخرى، كالإمداد، خدمات ما بعد البيع، الضمان...

2- ملائمة وجودة الميزة التنافسية التي تحوزها المؤسسة: إن الحكم على مدى ملائمة وجودة الميزة التنافسية التي بحوزة المؤسسة، والتي تتم بالاعتماد على عدة عناصر أهمها(9):

مصدر الميزة التنافسية: يجب معرفة مرتبة هذه الميزة، هل هي منخفضة أي سهلة التقليد من طرف المؤسسات المنافسة والمعتمدة أساساً على التكلفة الأقل، عكس المزايا التنافسية ذات المرتبة المرتفعة التي يصعب تقليدها والمعتمدة على التكنولوجيا العملية مثل تمييز المنتج، الجودة، السمعة الطيبة، والتي تتطلب مهارات في كل المجالات، وهو ما يصعب تقليده على الأقل في المدى القصير وحتى المتوسط.

عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: وفي هذه الحالة من مصلحة المؤسسة تنوع مصادر ميزتها التنافسية حتى يصعب على المنافسين تقليد كل هذه المزايا بسهولة وفي وقت قصير، عكس حالة الاعتماد على ميزة واحدة فيسهل على المنافسة محاكاة هذه الميزة والتغلب على آثارها. درجة التحسن والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: من المؤكد أنه من مصلحة المؤسسة التغيير المستمر لميزتها التنافسية وعدم الاعتماد والاقتصار على الميزة الحالية، مع سرعة التغيير حتى تستطيع المؤسسة الحفاظ بصفة مستمرة ودائمة على سيطرتها ومكانتها في السوق وولاء الزبائن لمنتجاتها.

محددات الميزة التنافسية

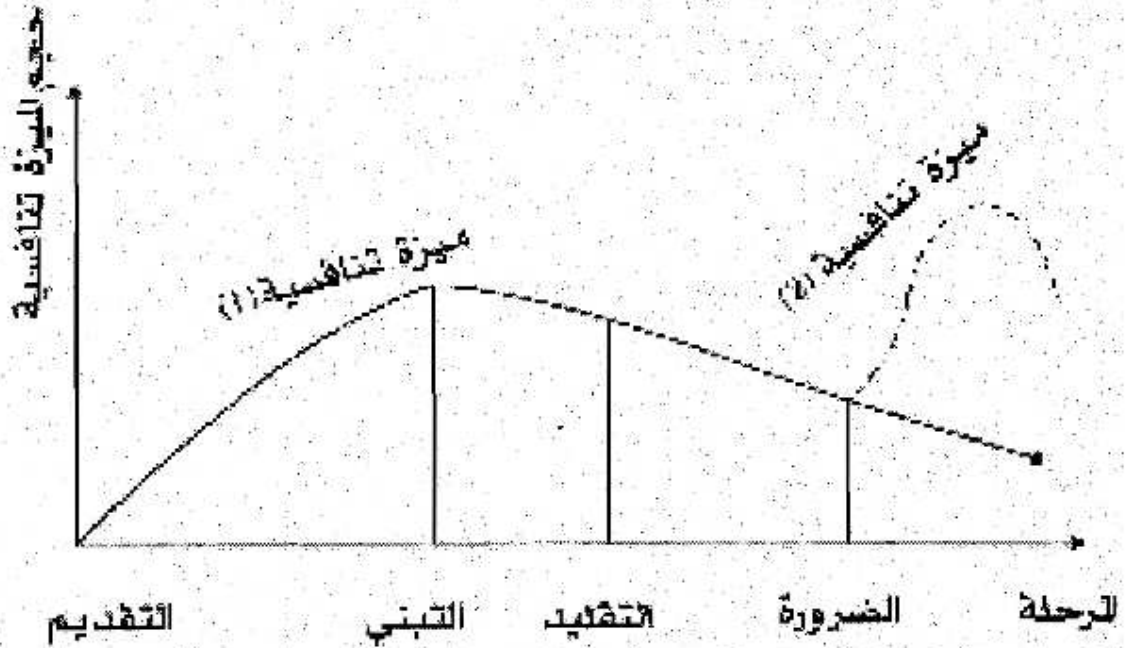
إن الميزة التنافسية للمؤسسة تحدد وفقا لمتغيرين أساسيين، حيث من خلالهما تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم، والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكبر فترة ممكنة، والمتغيرين هما:

✓ حجم الميزة التنافسية.

✓ نطاق التنافس (السوق المستهدف).

حجم الميزة التنافسية: إن الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت كبيرة وجليّة وواضحة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز، فهذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهودا معتبرة وصرف أموالا باهظة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها والمعجبين بمنتجاتها، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال في المنتج، وهو ما يبينه الشكل

الشكل رقم (1): محددات الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسى خليل "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سابق، ص 86

الشكل رقم (1) محددات الميزة التنافسية

يتضح لنا من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي:

مرحلة التقديم أو النمو السريع: المؤسسة في هذه المرحلة وبفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، إشهار، ...)، فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين يتعرف نموا معتبرا وسريعا، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المؤسسة مداخل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

مرحلة التبني من قبل الشركات المنافسة: تمثل بداية تعرف المنافسون على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبني هذه

الميزة التنافسية أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة نوعاً من الاستقرار والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين.

مرحلة الركود: في هذه المرحلة يتضح جلياً بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، أو بمعنى آخر فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة الأصلية، وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، كما هو موضح في الشكل رقم (1)، وفي الميزة التنافسية رقم 2، أي إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية وذلك عندما تتأكد المؤسسة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية أو السابقة، والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.

مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يصبح ضرورياً وحتمياً، بل أن المؤسسة مضطرة وفي حاجة ماسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج (10)، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية (الأولى) هو الزوال، ولهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المتواصلة)، مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته، وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة، خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.

نطاق التنافس (السوق المستهدف): يتناول في هذا العنصر درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها، ويمكن التوصل إلى أن هناك 4 أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية كما يبين ذلك الجدول يبين لنا هذا الجدول بأن نطاق النشاط الواسع قد يساعد المؤسسة على تحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالشركات المنافسة، مثل الاستفادة من تقديم تسهيلات

إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، نفس منافذ التوزيع ...، ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة التي تنشط على نطاق ضيق تحقيق ميزة تنافسية بتركيزها على قسم سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو بتقديم منتج مميز لهذا القسم السوقي.

الجدول رقم (1): نطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
1- نطاق القطاع السوقي (Segment scope)	- يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2- النطاق الرأسي (Vertical Scope)	- يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء).
3- النطاق الجغرافي (Geographic Scope)	فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز. ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقر من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
4- نطاق الصناعة (Industry Scope)	- يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد).

وتبرز أهمية هذه الميز بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.

-يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال، تحصل مؤسسة "بروكتر وجامبل" على اقتصاديات أو وفورات هامة في الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.

المصدر: نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 87-88.

استراتيجية التنافس والميزة التنافسية المتواصلة

إن الإستراتيجية التنافسية بإمكانها إيصال المؤسسة إلى اكتساب مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وربح حصص سوقية وزبائن إضافيين، ويتضح ذلك من خلال تعريف إستراتيجية التنافس على أنها(11): "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين"، والشكل رقم (2) يبين لنا دور الإستراتيجية التنافسية في الحصول على ميزة تنافسية متواصلة، حيث يظهر لنا بأن الإستراتيجية التنافسية لها علاقة وطيدة بالميزة التنافسية

المتواصلة بل هي أحد مقوماتها، وتبعاً لذلك نجد بأن إستراتيجية التنافس تتحدد من خلال ثلاثة مكونات أساسية وهي:

طريقة التنافس: إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، التصنيع.

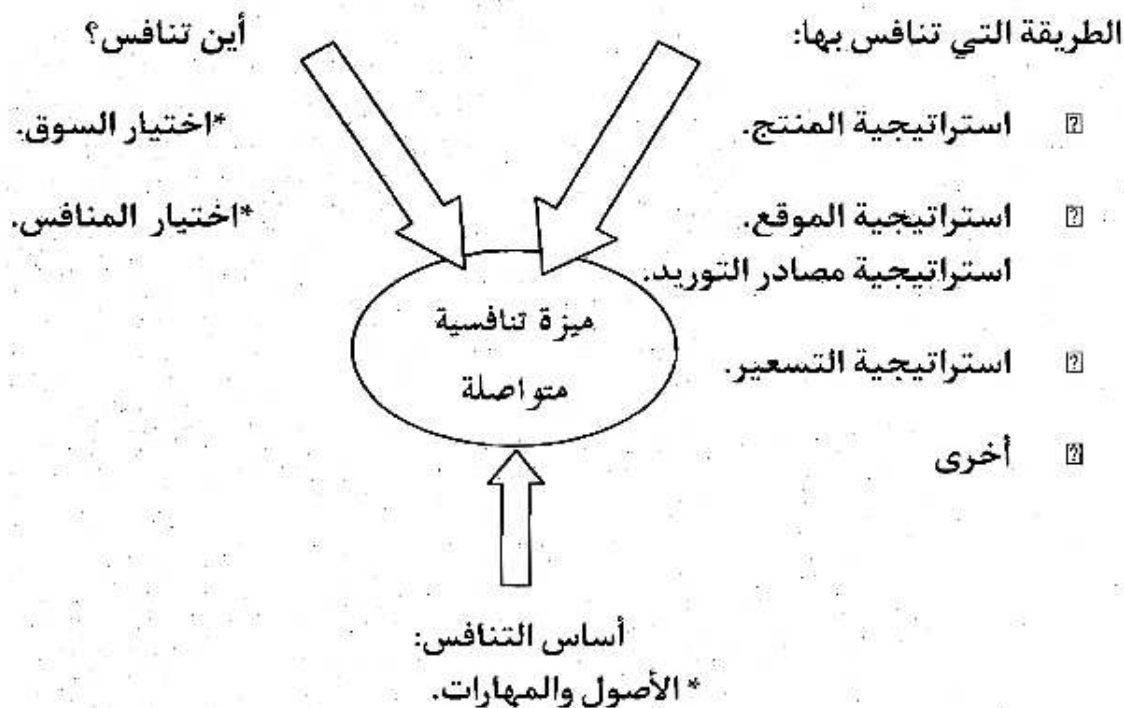
حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

أساس التنافس: وتشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

الشكل رقم (2): مقومات الحصول على ميزة تنافسية متواصلة

الجدول رقم (1): نطاق التنافس

الشكل رقم (1) محددات الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص75.

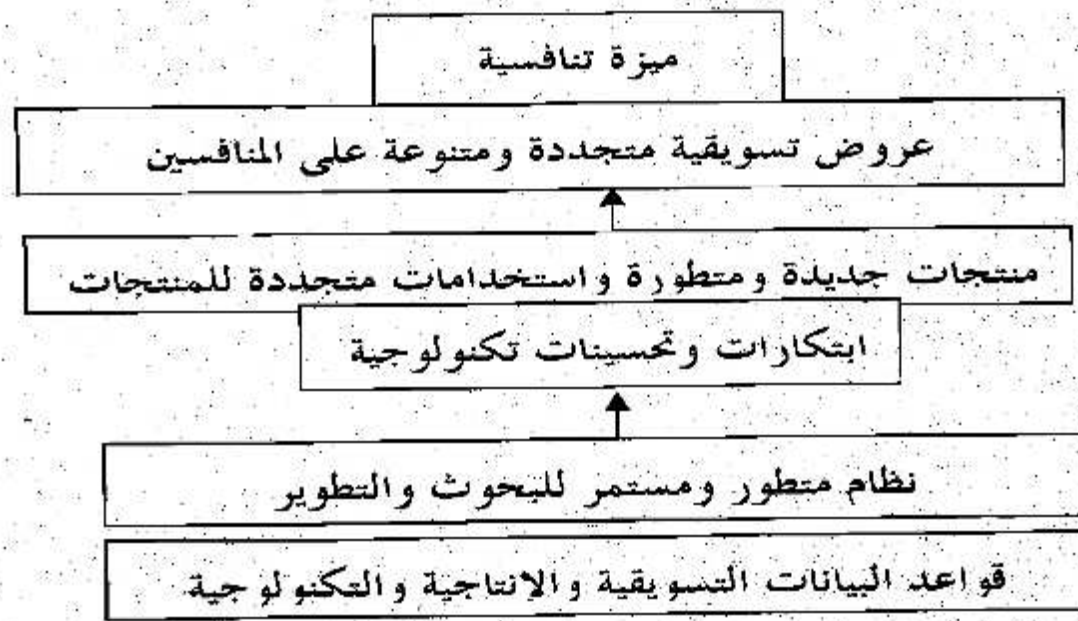
كما أشارت سابقاً فإن الميزة التنافسية المتواصلة تتحقق بالاعتماد على الأصول والمهارات، حيث تمثل الأصول كما تحوزها المؤسسة من أصول مثل اسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتميز عن المنافسين، فهي عناصر كما نلاحظها مكتسبة ومعروفة مسبقاً من طرف المستهلك، حيث استطاعت المؤسسة بفعل أقدميتها في المهنة حيازة سمعة طيبة واكتساب قوة وشهرة والتميز عن المنافسين، أما المهارات فهي عناصر معينة تقوم المؤسسة بأدائها بشكل أفضل من المنافسين، مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة وجودة عالية، فهي عناصر تؤدي في الوقت الحالي وغير مكتسبة، وبالتالي على المؤسسة البحث على الدوام عن أحسن أداء لهذه المهارات.

في الأخير يبقى على عاتق المؤسسة اختيار الأصول والمهارات اللائقة والمناسبة والتي ستكون بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين، حيث لا يمكن تقليدها أو مواجهتها، ومن ثم يمكن استمرارها لفترات أطول وعلى مدار الزمن، ولكن حتى تتمكن المؤسسة الوصول إلى تلك الحالة، فإنها ستجد نفسها

مجبرة على التتبع المستمر لكل المتغيرات والمستجدات من أجل ضمان مسايرة هذه المستجدات والحفاظ على ميزتها التنافسية، ولضمان ذلك تلجأ المؤسسات وتعتمد في تكوينها وتنميتها لقدراتها التنافسية والوصول إلى مزايا تنافسية جديدة، على تشجيع العاملين على الابتكار وإدراك واكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في الصناعة.

نصل إلى نتيجة هامة، وهي أن المؤسسة بإمكانها تحقيق ميزة تنافسية متواصلة عالية باعتمادها على توظيف كل عناصر برنامج العمل الاستراتيجي لتطوير وتجديد المؤسسة وهو ما يبينه الشكل رقم (3).

الشكل رقم (3): المنطق الأساسي في تكوين القدرة (الميزة) التنافسية



المصدر: على السلمي "تطوير أداء وتجديد المنظمات"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998،

ص18

من خلال ما سبق يتضح لنا بأن تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، يتوصل إليها عن طريق إتباع استراتيجيات تنافسية محققة للقيمة وتتوفر فيها عنصرين أساسيين وهما:

1. عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من قبل منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلا.

2. عدم قدرة المؤسسات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.

في هذا الصدد لابد أن تتوفر بعض الشروط الأساسية في الميزة التنافسية حتى تتمكن من أداء أدوارها كاملة والعمل على تحسين الأداء الحالي والتنافسي للمؤسسة وهي:

أن تكون الميزة بدرجة من الكبر، بحيث يمكن للمؤسسة تحقيق مزايا أو منافع كبيرة في حالة الدخول في سوق أو قطاع معين من السوق.

أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبيا، بمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب الشركات المنافسة.

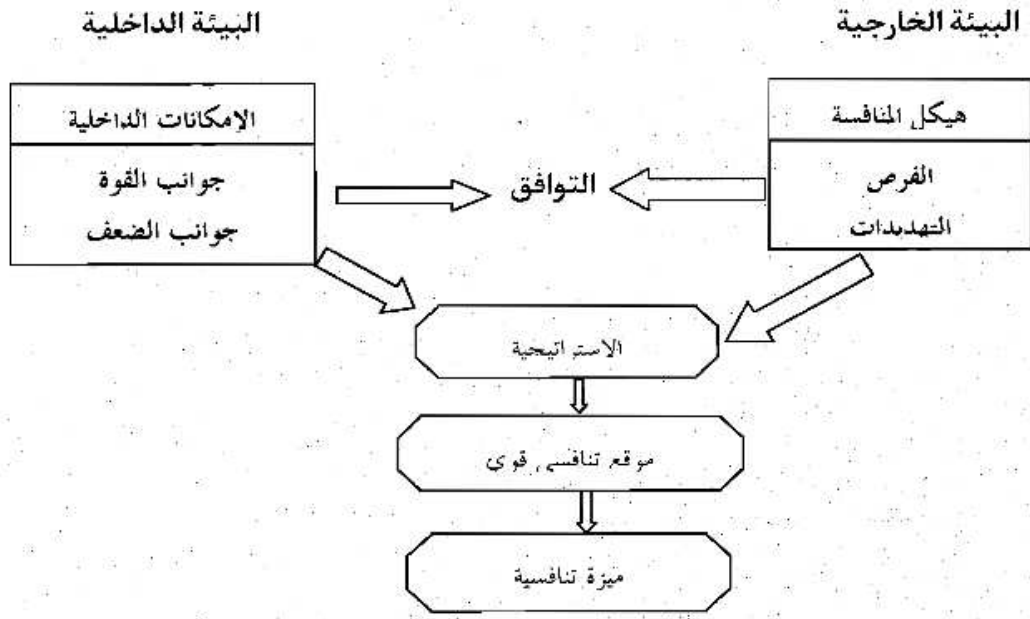
أن يكون أثرها ملموسا وملحوظا.

إن يمكن القول بأن المحرك والمحرك الرئيسي للإستراتيجية هو تحقيق ميزة تنافسية متواصلة وطويلة الأجل على حساب المنافسين في كل مجال نشاط المؤسسة، وعليه فإن المؤسسة لكي تتوصل إلى ذلك فسوف تتطرق بالتشخيص ودراسة البيئة الخارجية، محاولة بذلك معرفة جاذبية الصناعة وهيكل المنافسة... وبالتالي استخلاص الفرص والتهديدات المحتملة في السوق المستهدف، ومنه التكيف معها بأحسن طريقة ممكنة، فضلا عن ذلك فإن المؤسسة ستقوم بدراسة البيئة الداخلية لمعرفة إمكانات المؤسسة وقدراتها وبالتالي التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، التي تسمح لها بتحديد القدرات التنافسية والعمل على تطويرها وتحسينها عند الضرورة استجابة لمتغيرات البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

يتم في الأخير التوافق بين البيئة الداخلية والخارجية بإيجاد استراتيجية مناسبة تسمح للمؤسسة باستغلال نقاط قوتها وإمكاناتها أحسن استغلال من خلال الفرص المتاحة في السوق وتجنب التهديدات بطريقة ذكية، بعيدة النظر ومدروسة بدقة، ولهذا نصل إلى نتيجة مهمة، وهي أن الإستراتيجية لها دور حساس

وهو (12) : "تعديل وتطوير التنظيم باستمرار لمواجهة متطلبات البيئة المتغيرة، واستغلال جوانب التميز والتفوق لديها وفي سبيل إحراز موقع تنافسي مرغوب في السوق ومن ثم إحراز ميزة تنافسية"، وهو ما يوضحه الشكل رقم (4).

الشكل رقم (4): الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: نبيل خليل "الإدارة الاستراتيجية"، دار المعارف، 1995، ص28

تسعى المنظمة المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة، ولذا كان من الضروري التطرق إلى مفهوم التنافسية والتحديات والأسباب التي أدت إلى حتميتها وكيفية اكتساب ميزة تنافسية في ظلها.

• المطلب الأول: ماهية التنافسية.

تواجه المنظمات الحديثة منافسة شديدة وحادة في ظل المتغيرات العالمية الحالية مما يدفعنا إلى التساؤل عن أسباب زيادة حدة المنافسة، وعن التوجهات الحديثة التي تسعى المنظمات إلى تطبيقها بهدف التصدي إلى هذه المنافسة الشديدة وآثارها.

أولاً: مفهوم التنافسية وكيفية ظهورها: التنافسية مفهوم حديث اضطر جميع المنظمات المعاصرة إلى ضرورة فهمها والتكيف معها.

1. مفهوم التنافسية:

- يقصد بالتنافسية الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية، التسويقية الإنتاجية، والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها.

- وتعرف أيضاً على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو، واستقرار، وتوسع، وابتكار، وتجديد، وتسعى المنظمات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري، نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية (23).

- التنافسية مفهوم متعدد الأبعاد، تجتهد المنظمة في تحقيقه قصد احتلال موقف تنافسي مستمر في السوق فهي - التنافسية - حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المنظمة تحافظ وتطور موقعها في السوق في أطول فترة ممكنة (24).

ومنه يمكن تعريف التنافسية على أنها قدرة المنظمة على التمتع ما بين منافسيها من خلال استراتيجياتها وجهودها ومواردها المادية والبشرية.

2. كيفية ظهورها.

لقد عرفت فترة السبعينات، أزميتين بتروليتين والتي تلتها فترات من الكساد، تميزت بمعدلات تضخم عالمية في الدول الصناعية، وكذا ظهور منافسة حقيقية من قبل المنتجات اليابانية، مما أدى إلى ظهور اتجاه نحو تقسيم المنظمات الكبيرة إلى وحدات استراتيجية صغيرة، تقوم باستباق التغيرات في البيئة الخاصة بها والتعامل معها بفعالية ولقد أصبح عالم الأعمال يتصف حاليًا بالتغير والتطور المستمر والسريع مما يمنح الفرص للمنظمات التي تكون مستعدة لها، وتشكل تهديدًا على تلك التي يتعامل معها ببطء.

حيث أدى ازدهار الأسواق بالمنظمات المتنافسة إلى اشتداد المنافسة وزيادة سرعة نمو وتطور المنظمات مما أدى إلى ظهور التنافسية، وهو الانتقال من المنافسة الوطنية والدولية إلى الأسواق العالمية، والتي تشكل تحد جديد للمنظمات يتمثل في كيفية البقاء في الأسواق الوطنية والدولية والطريقة الوحيدة لتحقيق ذلك هي المرونة الاستراتيجية، بمعنى أن تكون المنظمة قادرة على وضع وتحديد توجه عام وواضح قادر على التكيف مع تطور احتياجات العملاء، والتهديدات والفرص التي تظهر في السوق التنافسية.

في ظل التنافسية، حتى تستطيع المنظمة أن تحقق أهدافها، وجب عليها احتلال موقع تنافسي في الأسواق، وهذا لن يحدث إلا من خلال تلبية الحاجات الضرورية للعملاء، فكلما حققت المنظمة حاجات ورغبات عملائها كلما زادت حصتها السوقية وبالتالي احتلال موقع تنافسي قوي، وهذا ما يطلق عليه اسم "الورقة الرابحة للتنافسية".

أما إذا كانت المنظمة بعيدة عن حاجات عملائها، وتعرض منتجات بأقل جودة من منافسيها، هذا يؤدي إلى عجز في التنافسية الذي يؤدي بدوره إلى خسائر عديدة.

ثانيًا: التحديات التي أدت إلى حتمية التنافسية: تتمثل هذه التحديات في(25):

1. التعامل في سوق مفتوح، لا تتوافر فيه أسباب الحماية والدعم الذي اعتادت المنظمات التمتع بها فيما قبل عصر العولمة والتنافسية.
2. ضرورة التخلص من أساليب العمل النمطية والتقليدية التي لم تعد تتناسب مع حركية الأسواق وضغوط المنافسة والتحول إلى أساليب مرنة ، تجاري متغيرات السوق وتسابق المنافسين.
3. ضرورة التحرر من أسر الخبرة الماضية والاكتفاء على الذات وأهمية الانطلاق إلى المستقبل واستباق المنافسة بتطوير السلع والخدمات وأساليب الأداء سعيًا إلى كسب ثقة وولاء العملاء.
4. الاهتمام بالبحوث والتطوير واستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية للموارد البشرية، أحد أهم الركائز للمنظمات المعاصرة في عملياتها التنافسية.
5. الانطلاق في كل عمليات المنظمة وتوجهاتها من قراءة واعية وإدراك صحيح لحالة السوق ورغبات العملاء وممارسات المنافسين الحاليين والمحتملين والعمل على سد الفرج أمام هؤلاء المنافسين والبحث عن آليات وصيغ تتيح التميز عليهم وسبقهم إلى العملاء.
6. أهمية تنمية واستثمار القدرات التنافسية للمنظمة وهي كل ما يميزها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الحاليين والمرتبطين.

بالإضافة إلى:(26)

1. سيطرة العمل بفعل زيادة الطاقات الإنتاجية الناشئة عن التطور التكنولوجي الهائل وتعاضم المنافسة وانتشار حالات الكساد أو الركود الاقتصادي، مما يزيد من حدة التنافس بين

المنظمات للحصول على العملاء، ومحاولة الحفاظ عليهم، لضمان بقاء المنظمة، ولقد ساهمت ثورة تكنولوجيا المعلومات وظهور الإنترنت في تحويل العمل المحلي إلى عمل عالمي.

2. الندرة وتكلفة الفرصة البديلة، إذ تهدف جميع المنظمات إلى تحقيق التوازن بين إشباع احتياجات العملاء والاستخدام الرشيد للموارد المحدودة نسبيًا "ندرة عوامل الإنتاج المختلفة" ويرتبط مفهوم الندرة بما يعرف بتكلفة الفرصة البديلة أي تنمية استخدام أحد الموارد مقارنة بقيمة استخدام البديل المتاح له.

ثالثًا: أسباب التنافسية..

تعددت الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي، في نظام الأعمال المعاصر والتي تمثل معظمها نتائج العولمة وحركة المتغيرات، نذكر منها:

1. ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة، ومنظمة التجارة العالمية.

2. وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

3. سهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت، وآليات الاتصال الحديثة وتطبيقات المعلومات المتجددة.

4. تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات

الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة التحالف مع المنظمات الكبرى في هذا المجال.

5. مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين

جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية

لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة

للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

أنواع وأهداف ومميزات ونتائج التنافسية.

للتنافسية عدة أنواع وأهداف ومميزات نذكرها منها:

أولاً: أنواع وأهداف التنافسية.

يوجد عدة أنواع للتنافسية سواء من حيث الموضوع أو وفق الزمن، كما يوجد عدة أهداف خاصة بها:

1. أنواع التنافسية: تصنيف التنافسية إلى صنفين هما (27):

1. التنافسية بحسب الموضوع: وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المنظمة:

• **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطاً ضرورياً لتنافسية المنظمة لكنه غير كاف وكثيراً

ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمراً مضللاً

باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

• **تنافسية المنظمة:** تعتبر تنافسية المنظمة أشمل، ويتم تقويمها عن طريق هوامش كل المنتجات

من جهة، والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث

والتطوير، المصاريف المالية، ومن ثمة فالمنظمة مطالبة بتقديم قيمة لعملائها، ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمًا إضافية في كل مستوياتها.

2. التنافسية وفق الزمن :وتتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية:

- **التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفاعل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المنظمة في وضعية احتكارية.

- **القدرة التنافسية:** القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير: الموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف الإنتاجية، مردودية رأس المال المستثمر، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، وكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبًا من القدرة التنافسية، ويبقى المنظمة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده، وتستند القدرة التنافسية على الفرص المستقبلية بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

2. أهداف التنافسية :هناك عدة أهداف للتنافسية نذكر منها(28):

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة بمعنى أن تحقق المنظمة نشاطها أو أعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المنظمات الأكثر كفاءة.

• التطور والتحسين المستمر للأداء من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة.

• الحصول على نمط مفيد للأرباح إذ تتمكن المنظمة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المنظمة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

ثانياً :مميزات ونتائج التنافسية :للتنافسية عدة مميزات ونتائج نذكر منها:

1. مميزات التنافسية :تتميز التنافسية بالخصائص التالية:

1. التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية.

2. سرعة الانتشار الجغرافي لظاهرة الرواج والكساد.

5. التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية.

8. اتساع انتشار التحالفات الإستراتيجية.

2. نتائج التنافسية :للتنافسية عدة نتائج نذكر منها

1. تطوير المنتجات وتخفيض التكاليف الكلية والأسعار.

2. زيادة الحصة السوقية للمنظمة، وتحسين المركز التنافسي لها.

3. تحسين ربحية المنظمة من خلال زيادة المبيعات، وانخفاض فترة استرداد رأس المال.

تقييم الميزة التنافسية في ظل التنافسية.

يوجد طريقتين لتقييم الميزة التنافسية، الأولى تركز على المنافسين والثانية على العملاء (30):

1. الطرق التي تركز على المنافسين :وتتمثل هذه الطرق في الآتي:

1. تقييم مصادر الميزة التنافسية عن طريق الحكم الشخصي للإدارة :لكل من جوانب القوة

والضعف لدى المنافسين، ومقارنة مدى وفرة الموارد والقدرات لديهم "عدد المنتجات الجديدة أو المطورة، وأولويات الاستثمار، فائض الطاقة، القدرة على التكيف واستيعاب التغيرات "ومراجعة المهارات التسويقية في مجالات الابتكار ومدى استمراريته ودرجة رضا العميل.

2. مؤشرات المزايا التنافسية الحالية :ما هو موقف المنظمة التنافسي مقارنة بالمنافسين؟ ما هي

تكلفة الأنشطة التنافسية، ما هو موقف التكاليف النسبية لسلسلة نشاطات خلق القيمة خاصة تلك التي تعتمد على الموقع والأصول وتكلفة إنجاز كل نشاط مرتبط بهذه السلسلة ومنحنى الخبرة بالنسبة للتكلفة والربحية ونطاق النشاط.

4. تحديد عوامل النجاح الرئيسية :حيث يتم مقارنة المنافسين الناجحين بنظائهم الذين لم يحققوا

أي نجاح لتحديد من الذي سيتم اختيارهم لمقارنة المنظمة بهم، ويمكن استخدام مؤشرات مثل: الحصة السوقية والربحية ، النمو، وعدد الأسواق الجديدة والعوامل التي تساهم في سلسلة خلق القيمة.

9. مقاييس الأداء :ويتمثل في الحصة من السوق والربحية النسبية "العائد على الأصول أو

المبيعات"

2. الطرق التي تركز على العملاء: في هذا المجال، يمكن استخدام بعض الأساليب مثل: المقارنة التي يقوم بها العملاء بين خصائص المنظمة والمنظمات المنافسة وذلك، ومن خلال: التكلفة، أداء السلع، الولاء، التفصيل...الخ، أو القيام بعمل استقصاء للتعرف على درجة رضا العملاء وولائهم، فضلاً عن حساب الحصة النسبية لقطاعات العملاء للسلعة بشكل نهائي والحصول على معلومات مرتدة منهم تتلاءم مع أو تساهم في تحديد ما هي التصرفات الممكن القيام بها لتحسين الأداء.

إن الشكل أعلاه يوضح إطاراً عاماً لتقييم الميزة التنافسية مع ملاحظة ما يلي:

1. أن تحقيق مركزاً تنافسياً متميزاً يتوقف على:
 1. صعوبة قيام المنافسين بتقليد المنظمة، أو مجاراتها أو اللحاق بها فيما يتعلق بأسباب التميز، وأن كل الصناعات تمتلك القدرة على المحافظة على الميزة التي تتمتع بها وبفرص تكاد تكون متساوية خاصة فيما يتعلق بالأصول أو التغيير التقني...الخ.
 2. أن العوائد التي ستحققها المنظمة، تتوقف على ما إذا كان السعر الذي يدفعه العميل أعلى من التكلفة الإضافية للأنشطة التي تخلق التمايز.
 2. أن التميز في المهارات والموارد لا يمكن تحويلها بطريقة آلية أو تلقائية إلى ميزة تنافسية أو إلى عوائد متمثلة في انخفاض التكلفة أو تمايز المنتجات.
 3. إن الشكل أعلاه يصف إنجاز أو أداء الأعمال في إطار ما يحققه المنافسين.
 4. أن الأداء الكلي يتوقف أيضاً على مدى جاذبية السوق، كما يحدده الهيكل التنافسي.

تمارس البيئة التنافسية ضغوطاً مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية، تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولاً والأسبقية على منافسيها ثانياً، وينجم كل ذلك عن عمليتي الجذب والدفع بين الثنائية البيئة- الميزة، باعتبار أن البيئة تدفع إلى إنشاء الميزة، وتضيف هذه الأخيرة بدورها عناصر جديدة للبيئة تزيد من تعقيدها وترفع من شدة قواها التنافسية.

ونظراً للتغيرات السريعة والمتجددة في مجال التنافس، أصبح على المنظمات أن تهيئ نفسها دوماً للتصدي لكل ما يطرأ من تغيرات ضرورية، خصوصاً أنها نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بهذه المتغيرات، لهذا وجب عليها القيام بتحليل كل من بيئتها الداخلية، كدراسة وتحليل الأهداف والاستراتيجيات، والعوامل المالية والمحاسبية والتسويقية، الإنتاجية والموارد البشرية، زيادة على ذلك عليها القيام بتحليل لبيئتها الخارجية سواء المباشرة "كشدة المنافسة، التهديدات من قبل المنافسين الجدد والمنتجات البديلة وقوة تفاوض العملاء والموردين" أو غير المباشرة التي تتمثل في العوامل والمتغيرات الاقتصادية السياسية، القانونية، الاجتماعية، الثقافية والتكنولوجية.

الخاتمة

من خلال هذا العرض المختصر لبعض المفاهيم الأساسية حول الميزة التنافسية كأحد مقومات النجاح والتفوق في العصر الحالي، يمكن سرد النتائج المتوصل إليها فيها يلي:

- ✓ الميزة التنافسية هي قيمة مضافة للمؤسسة تتميز بها عن المنافسين في خدمة الزبائن.
- ✓ هناك من يصنف الميزة التنافسية إلى ميزة تنافسية خارجية والتي تركز على تقليل تكلفة الاستعمال أو رفع كفاءة الاستعمال، وميزة تنافسية داخلية تركز على التحكم في تكاليف الصنع والتسيير الجيد للمنتجات من خلال تدنية التكاليف.

✓ يرى بورتر "M.Porter" بأن هناك نوعين من المزايا التنافسية: المزايا التي تركز على التكلفة الأقل والمزايا التي تركز على تمييز المنتجات.

✓ إن الحكم على أهمية وجودة الميزة التنافسية يعتمد على عناصر مختلفة، أهمها: مصدر الميزة التنافسية، عدد المصادر، درجة التجديد والتطوير للميزة التنافسية...

✓ تتمثل أهم محددات الميزة التنافسية في حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس (السوق المستهدف).

✓ تعتبر استراتيجيات التنافس أحد المقومات الرئيسية لإكساب المؤسسة ميزة تنافسية متواصلة من خلال مكوناتها الرئيسية: طريقة التنافس، حلبة التنافس، وأساس التنافس.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة

تتطلب الدراسات التي تتناول ظواهر إدارية معقدة مثل تجربة العميل في شركات حلول الأعمال منهجًا بحثيًا يوازن بين العمق التحليلي والدقة الكمية. يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية والإجراءات التي اعتمدها الباحث لجمع البيانات وتحليلها، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة بكفاءة ومصداقية. ويوضح الباحث في هذا الفصل المنهج العام، ومجتمع الدراسة، وعينة البحث، وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى حدود الدراسة التي قد تؤثر على تعميم النتائج.

المنهجية وطرق البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو الأنسب لفهم الواقع كما هو، وتحليل الظواهر الإدارية من خلال جمع البيانات ووصفها وتفسيرها. ولتحقيق التكامل في الفهم، تم استخدام منهج متعدد الأدوات (Mixed-Methods)، الذي يجمع بين:

1. الاستبيان الإلكتروني: تم تصميم استبيان مغلق مكون من جزأين: الأول ديموغرافي (بيانات

شخصية)، والثاني مكون من 15 بندًا موزعة على ثلاثة محاور رئيسية:

○ جودة التفاعل ورحلة العميل (البند 1-5)

○ جودة الحل المقدم ووضوح القيمة (البند 6-10)

○ الولاء والنية على الاستمرار (البند 11-15)

واستُخدم مقياس ليكرت الخماسي (من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة") لقياس درجات التوافق.

2. مقابلات شبه مُوجَّهة: أُجريت مع 8 أفراد من فريق خدمة العملاء والاستشاريين في شركة

"مواردكم" لفهم التحديات الداخلية ووجهات النظر التنظيمية حول إدارة تجربة العميل.

3. تحليل رحلة العميل (Customer Journey Mapping) تم رسم خريطة تفاعلية لرحلة

العميل بناءً على المدخلات من الاستبيان والمقابلات، لتحديد نقاط الألم (Pain Points)

وفرص التميز.

مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العملاء الحاليين والسابقين لشركة "مواردكم" في المملكة العربية السعودية، والذين تعاملوا مع الشركة خلال الثلاث سنوات الماضية. وتشمل هذه الفئة مديري الشركات، مالكي المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وصناع القرار في المؤسسات الحكومية والخاصة التي استفادت من خدمات الشركة في مجالات الاستشارات الإدارية، الحلول الرقمية، ودراسات الجدوى.

عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sampling) من مجتمع الدراسة، بلغ حجمها 200 مستجيبًا، وذلك لضمان تمثيل متنوع حسب:

- الجنس
- الفئة العمرية
- المسمى الوظيفي
- نوع الخدمة المستفاد
- مدة التعامل مع الشركة

وتم إرسال رابط الاستبيان الإلكتروني عبر البريد الإلكتروني ومنصات التواصل المهني، وحُفِظَت سرية البيانات وفق مبادئ الأخلاقيات البحثية. بلغت نسبة الاستجابة النهائية حوالي 78%، مع وجود 156 استبيانًا صالحًا للتحليل الإحصائي (بعد استبعاد 44 استبيانًا غير مكتمل أو غير متسق).

حدود البحث

تشير حدود الدراسة إلى المعوّقات التي قد تؤثر على تعميم النتائج أو دقة التفسير، ومن أبرزها:

1. الاعتماد على التقارير الذاتية: قد تتأثر إجابات المشاركين بالتحيز الشخصي أو ذاكرة الانتقاء.
2. محدودية الجغرافيا: ركّزت الدراسة على السوق السعودي فقط، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على أسواق عربية أخرى دون تعديلات سياقية.
3. طبيعة العينة: رغم تمثيلها المتنوع، فإنها لا تشمل العملاء غير النشطين أو الذين هجروا الشركة دون تقديم ملاحظات.
4. الاستجابة المحدودة من المديرين التنفيذيين: حيث شكلت فئة الـ "CEO" نسبة قليلة (11%) من العينة، مما قد يُقلل من عمق الرؤية الاستراتيجية.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، ومن ثم مناقشة النتائج في ضوء الأهداف والفرضيات المطروحة. وقد تم استخدام برنامج SPSS لإصدار 27 لإجراء التحليلات الإحصائية الوصفية (النسب المئوية، المتوسطات، والانحرافات المعيارية)، بالإضافة إلى اختبارات الارتباط البسيط لفحص العلاقة بين جودة تجربة العميل ومستوى الولاء.

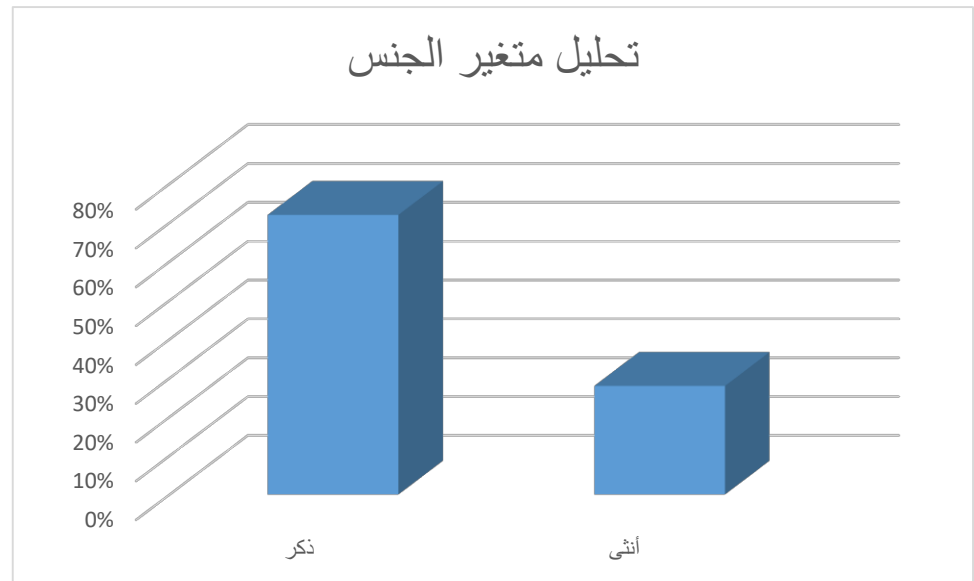
أولاً: تحليل البيانات الديمغرافية

تحليل متغير الجنس

جدول رقم (2) تحليل متغير الجنس

المتغير	الفئة	النسبة (%)
الجنس	ذكر	72%
	أنثى	28%

يُظهر توزيع العينة وفقاً للجنس تفوق واضح للذكور بنسبة 72% مقارنة بالإناث بنسبة 28%. ويعكس هذا التوزيع طبيعة قطاع حلول الأعمال في السوق السعودي، حيث لا تزال المناصب القيادية وصناع القرار — خصوصاً في الشركات الصغيرة والمتوسطة — يهيمن عليها الذكور بنسبة مرتفعة، وفقاً لتقارير سوق العمل السعودية الأخيرة. ومع ذلك، فإن وجود نسبة لا بأس بها من الإناث (أكثر من ربع العينة) يشير إلى تحوّل تدريجي في مشاركة المرأة في اتخاذ القرارات الإدارية، وهو ما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 في تمكين المرأة اقتصادياً. ويُعدّ هذا التمثيل مهماً لضمان تنوع وجهات النظر في تقييم تجربة العميل.



شكل رقم (5) تحليل متغير الجنس

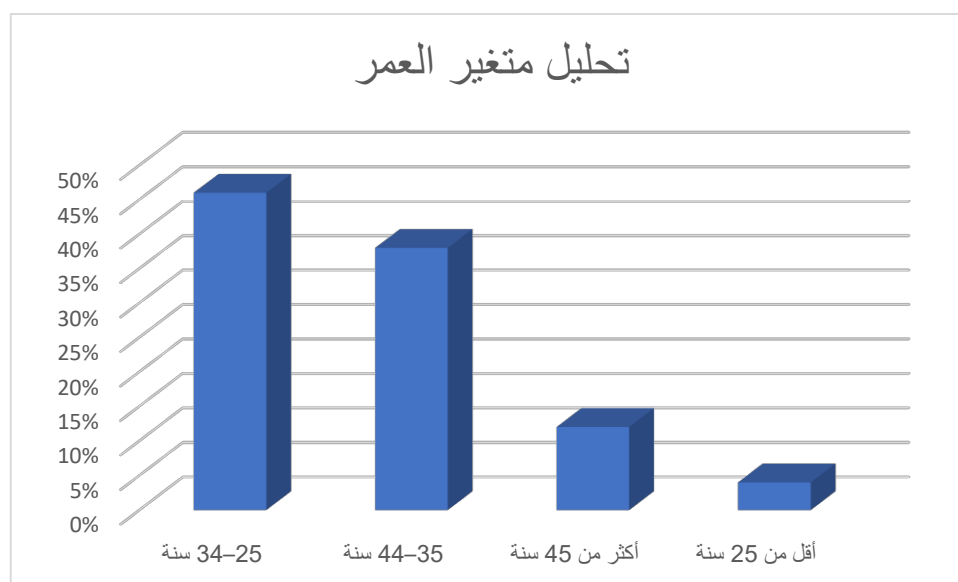
تحليل متغير العمر

جدول رقم (3) تحليل متغير العمر

المتغير	الفئة	النسبة (%)
العمر	25-34 سنة	46%
	35-44 سنة	38%
	أكثر من 45 سنة	12%
	أقل من 25 سنة	4%

تتركز أغلبية العينة في الفئة العمرية 25-44 سنة، التي تمثل ما نسبته 84% من إجمالي المشاركين. ويشير هذا إلى أن صناع القرار الذين يتعاملون مع شركة "مواردكم" هم في الغالب من جيل الألفية (Millennials) وجيل Z المبكر، الذين يمتلكون خبرة مهنية متوسطة ويفضّلون التواصل الرقمي، والشفافية، والسرعة في الردود. ويعكس هذا التركيب العمري أيضًا توجّه السوق السعودي نحو تجديد

الدم القيادي، حيث تتولّى أجيال شابة مناصب اتخاذ القرار في الشركات الناشئة والمتوسطة. من الناحية البحثية، يُعدّ هذا التركيب مثاليًا، إذ أن هذه الفئة العمرية أكثر وعيًا بتجربة العميل وأكثر صراحة في تقييمها، ما يعزز مصداقية النتائج.



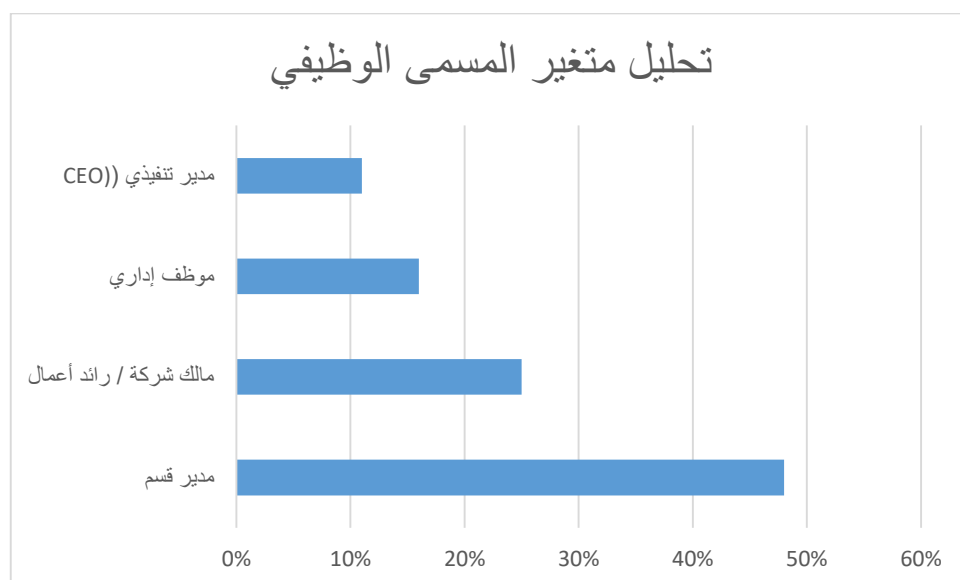
شكل رقم (6) تحليل متغير العمر

تحليل متغير المسمى الوظيفي

جدول رقم (4) تحليل متغير المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	النسبة (%)
المسمى الوظيفي	مدير قسم	48%
	مالك شركة / رائد أعمال	25%
	موظف إداري	16%
	مدير تنفيذي (CEO)	11%

يُظهر التوزيع الوظيفي أن أغلبية المشاركين هم من صنّاع القرار التشغيليين والاستراتيجيين، حيث يشكّل مديرو الأقسام ومالكو الشركات معًا 73% من العينة. وهذا يُعطي دلالة قوية على أن الآراء المُجمّعة تأتي من أفراد يمتلكون سلطة حقيقية في تقييم جودة الخدمة واتخاذ قرارات الاستمرار أو الهجرة. ورغم أن نسبة المديرين التنفيذيين (CEOs) محدودة (11%)، فإن وجودهم يضيف بُعدًا استراتيجيًا للتحليل، خصوصًا فيما يتعلق بعوامل مثل "الشراكة الاستراتيجية" و"الثقة في المستقبل". في المقابل، يُنظر إلى مشاركة الموظفين الإداريين (16%) كقيمة مضافة، إذ يوفّرون رؤية من مستوى التنفيذ اليومي، مما يُثري التحليل برؤى متعددة المستويات.



شكل رقم (7) تحليل متغير المسمى الوظيفي

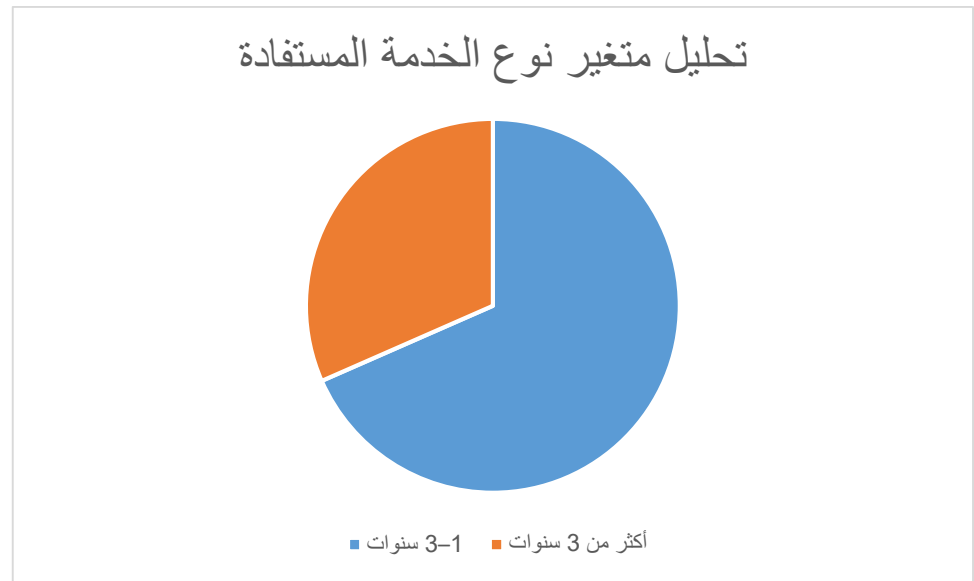
تحليل متغير مدة التعامل مع الشركة

جدول رقم (5) تحليل متغير مدة التعامل مع الشركة

المتغير	الفئة	النسبة (%)
مدة التعامل مع "مواردكم"	1-3 سنوات	52%

أكثر من 3 سنوات	24%
-----------------	-----

تشير النتائج إلى أن أكثر من نصف العينة (52%) لديهم خبرة تعامل متوسطة تتراوح بين سنة وثلاث سنوات، بينما يمتلك ربع العينة (24%) خبرة طويلة تتجاوز الثلاث سنوات. ولا توجد بيانات عن التعاملات الأقل من سنة، وهو ما قد يعكس تركيز الاستبيان على العملاء "المثبتين" الذين خضعوا لدورة كاملة من الخدمة. وهذه المدة الكافية من التعامل تضمن أن تقييمات العملاء مبنية على تجربة فعلية وليست أولية، ما يرفع من موثوقية النتائج. كما أن ارتفاع نسبة التعاملات المتوسطة يوحي بأن "مواردكم" نجحت في جذب عملاء جدد خلال السنوات الثلاث الماضية، وهو مؤشر إيجابي على النمو، لكنه في الوقت نفسه يشير إلى حاجة ملحة لتحويل هؤلاء العملاء إلى علاقات طويلة الأمد، وهو ما يُعدّ من أهداف تحسين تجربة العميل.



شكل رقم (8) تحليل متغير المسمى الوظيفي

تحليل متغير نوع الخدمة المستفاد

جدول رقم (6) تحليل متغير نوع الخدمة المستفاد

المتغير	الفئة	النسبة (%)
نوع الخدمة	استشارات إدارية	41%
	حلول رقمية	33%
	دراسات جدوى	18%

تتوزع الخدمات التي تلقاها المشاركون بشكل يعكس التركيز الأساسي لشركة "مواردكم" على الاستشارات الإدارية (41%)، تليها الحلول الرقمية (33%)، ثم دراسات الجدوى (18%). ويشير هذا التوزيع إلى أن الشركة ناجحة في تقديم خدمات ذات طابع معرفي وتحليلي، تتطلب تفاعلاً عميقاً مع العميل وفهماً لسياقه التنظيمي. كما أن ارتفاع نصيب الحلول الرقمية يعكس استجابة الشركة للتحوّل الرقمي في السوق السعودي، وهو ما يتماشى مع برامج رؤية 2030. ومن الناحية البحثية، فإن هذا التنوع في أنواع الخدمات يسمح بتحليل تجربة العميل عبر سياقات مختلفة، ما يعزز شمولية الدراسة وقدرتها على تقديم توصيات قابلة للتكيف حسب طبيعة الخدمة.

ثانياً: القسم الخاص بالاستبيان

المحور الأول: جودة التفاعل ورحلة العميل

جدول رقم (7) المحور الأول: جودة التفاعل ورحلة العميل

البند	السؤال الكامل	المتوسط	الانحراف المعياري
1	كانت عملية التواصل الأولى مع شركة "مواردكم" سلسلة وواضحة.	3.92	0.81
2	تم فهم احتياجاتي التنظيمية بدقة من قبل الفريق الاستشاري.	4.15	0.74

3	كانت مراحل تنفيذ المشروع واضحة وتم إعلامي بالتحديثات بانتظام.	3.28	0.97
4	وجدت سهولة في الوصول إلى ممثل الخدمة عند الحاجة.	3.1	1.02
5	شعرت أن الشركة تعاملت معي كشريك استراتيجي، وليس كعميل عادي.	3.85	0.88

يُظهر تحليل هذا المحور أن شركة "مواردكم" تتميز في مرحلتي الاتصال الأولي وفهم الاحتياجات، حيث سجّل البندان 1 و 2 أعلى المتوسطات (3.92 و 4.15 على التوالي)، ما يعكس احترافية الفريق في بناء الثقة منذ اللحظات الأولى. ومع ذلك، تبرز فجوات حرجية في مرحلة التنفيذ والمتابعة، حيث سجّل البندان 3 و 4 أدنى المتوسطات (3.28 و 3.10)، مصحوبين بانحرافات معيارية مرتفعة، ما يشير إلى عدم اتساق التجربة بين عملاء مختلفين. ويُفسّر هذا الضعف بغياب آليات موحدة للتحديثات الدورية أو صعوبة الوصول إلى ممثل خدمة مخصص، وهو ما يُضعف الإحساس بالشراكة الاستراتيجية (البند 5)، رغم أنه لا يزال عند مستوى "موافق". وعليه، فإن مرحلة "ما بعد البيع" أو "أثناء التنفيذ" تمثل نقطة ألم رئيسية تحتاج إلى إعادة هندسة فورية لضمان اتساق رحلة العميل من البداية إلى النهاية.

المحور الثاني: جودة الحل المقدم ووضوح القيمة

جدول رقم (8) المحور الثاني: جودة الحل المقدم ووضوح القيمة

البند	السؤال الكامل	المتوسط	الانحراف المعياري
6	كانت الحلول المقدمة مناسبة لتحديات مؤسستي.	4.32	0.68

7	تم تقديم التوصيات بشكل واضح وقابل للتطبيق.	4.25	0.71
8	لاحظت تحسناً فعلياً في أداء مؤسستي بعد تطبيق الحلول.	4.01	0.82
9	كانت التقارير النهائية مهنية وشاملة.	4.18	0.75
10	شعرت أن القيمة المقدمة تستحق الاستثمار المالي والوقتي.	3.95	0.89

يُعدّ هذا المحور الأقوى في الدراسة، حيث سجّلت جميع بنوده متوسطات عالية تراوحت بين 3.95 و4.32، مع انحرافات معيارية منخفضة نسبياً، ما يدلّ على اتفاق واسع بين العملاء على جودة المخرجات الفنية. ويشير البند 6 (ملاءمة الحلول) إلى أن الفريق الاستشاري يمتلك قدرات تحليلية دقيقة تلامس جوهر تحديات العميل، بينما يبرز البند 8 أن هذه الحلول لا تبقى حبراً على ورق، بل تُترجم إلى تحسّن فعلي في الأداء المؤسسي. ومع ذلك، فإن البند 10 (القيمة مقابل الاستثمار)، رغم كونه "موافق" (3.95)، فهو الأدنى في المحور، ما يوحي بأن بعض العملاء — خصوصاً ذوي المدة القصيرة في التعامل — قد يشكّون في العائد على الاستثمار إذا ترافقت الجودة الفنية مع ضعف في تجربة الخدمة. وتدعم هذه النتائج فرضية الدراسة الأساسية: أن الخلل لا يكمن في "ماذا يُقدّم"، بل في "كيف يُقدّم".

المحور الثالث: الولاء والنية على الاستثمار

جدول رقم (9) المحور الثالث: الولاء والنية على الاستثمار

البند	السؤال الكامل	المتوسط	الانحراف المعياري
11	أنا راضٍ بشكل عام عن تجربتي مع شركة "مواردكم".	4.05	0.84
12	سأفكر في التعامل مع "مواردكم" مرة أخرى في المستقبل.	3.88	0.91

13	سأوصي شركة "مواردكم" لشركات أو جهات أعرفها.	3.9	0.93
14	أشعر بالثقة في قدرة الشركة على تقديم حلول لتحديات مستقبلية.	4.12	0.79
15	تجربتي مع "مواردكم" كانت أفضل مقارنة بمزودي خدمات آخرين.	3.75	1.01

يُظهر هذا المحور مزيجًا من الثقة العالية والتردد النسبي في السلوك المستقبلي. فرغم أن الرضا العام (البند 11) والثقة في القدرة المستقبلية (البند 14) سجلا مستويات مرتفعة (4.05 و 4.12)، فإن النوايا السلوكية — كالتعامل مجددًا (البند 12) والتوصية (البند 13) — جاءت أقل (3.88 و 3.90)، بل ووصلت إلى أدنى متوسط في الدراسة (3.75) في البند 15 (المقارنة مع المنافسين). ويشير هذا التناقض إلى أن العملاء يقيّمون الأداء الفعلي إيجابيًا، لكنهم لا يشعرون بأن التجربة "مميزة بما يكفي" مقارنة بالسوق. وتدعم التحليلات الإحصائية وجود ارتباط قوي ($r = 0.78$) بين ضعف البندين 3 و 4 (من المحور الأول) وانخفاض البنود 12 و 13 و 15، ما يؤكد أن الولاء في قطاع B2B يُبنى على العوامل الإجرائية والعاطفية (الشفافية، السرعة، الوضوح) أكثر من الكفاءة الفنية وحدها. وعليه، فإن "مواردكم" تملك قاعدة قوية من الرضا، لكنها تحتاج إلى رفع سقف التميز في رحلة العميل لتحويل هذا الرضا إلى دعوة وولاء فعلي.

النتائج

1. العميل يُقدّر الجودة الفنية، لكنه يهرب بسبب ضعف التواصل. فرغم رضاهم عن الحلول، فإن 63% من المشاركين أشاروا إلى "التأخير في الردود" و"غياب التحديثات الدورية" كأسباب محتملة لهجرة الشركة مستقبلاً.
2. العوامل العاطفية هي المحرك الرئيسي للولاء، خاصة "الاحترام"، "الشفافية"، و"التعامل كشريك"، وليس فقط جودة المخرجات.

3. هناك فجوة بين الأداء الفني والتنظيمي: فالفريق الاستشاري متمكن فنياً، لكنه غير مُمكن

تنظيمياً من إدارة التوقعات أو تقديم تحديثات مستمرة بسبب ضعف الأنظمة الداخلية (كما كشفت المقابلات).

4. التجربة غير متسقة عبر مراحل الرحلة: تبدأ قوية (مرحلة البيع)، ثم تتخفّض (مرحلة التنفيذ)،

ثم تتحسن جزئياً (مرحلة التسليم).

ربط النتائج بالدراسات السابقة

1-العميل يُقدّر الجودة الفنية، لكنه يهرب بسبب ضعف التواصل هذه النتيجة تتماشى تماماً مع ما خلّصت إليه دراسة إبراهيم وعبد الوهاب (2021) (في السياق المصري، التي وجدت أن "العملاء يميلون إلى مغادرة المزود بعد تجربة تواصل واحدة سلبية، حتى لو كانت جودة الحل المقدم عالية". كما تدعمها دراسة الخضير (2021) (في الأردن، التي أظهرت أن "الغموض في خطوات التنفيذ" و"غياب جهة اتصال موحدة" كانا السببين الرئيسيين لهجرة العملاء (بنسبة 82%)، وليس سوء الجودة الفنية. بالإضافة إلى ذلك، تتوافق هذه النتيجة مع الاستنتاجات الغربية لـ Lemon (2020) Verhoef ، التي أكدت أن رضا العملاء في بيئة B2B لا يُبنى على جودة التوصيات وحدها، بل على "وضوح التفاعل أثناء التنفيذ". وعليه، فإن الدراسة الحالية تؤكد أن القيمة المدركة لا تُقاس فقط بما يُسلم، بل بكيف يُسلم.

2-العوامل العاطفية هي المحرك الرئيسي للولاء تُعدّ هذه النتيجة انعكاساً مباشراً للسياق الثقافي العربي، وخصوصاً السعودي، كما بيّنت العمري (2022) (في دراستها على شركات الرياض، حيث وجدت أن "الثقة في الكفاءة المهنية" و"الاحترام في التعامل" هما العاملان الأقوى في بناء الولاء، بنسبة تفسيرية بلغت 74%. كما دعمت دراسة الشايع (2023) (أن العملاء السعوديين يولون أولوية قصوى

للشفافية والاحترام أكثر من السعر أو السمعة. من الناحية النظرية، تتوافق هذه النتيجة مع إطار Pine و (2020) Gilmore حول "اقتصاد التجربة"، الذي يرى أن الولاء يُبنى على التجارب ذات المعنى العاطفي. بل إن (2022) Dixon من McKinsey ذهب أبعد، مؤكدًا أن 70% من قرارات الشراء في B2B تتأثر بالتجربة العاطفية والمعرفية، وليس بالتكلفة أو الكفاءة الفنية. وهكذا، تُثري هذه الدراسة الأدبيات العربية بإثبات أن "القيم السلوكية" (كالشفافية والاحترام) ليست مجرد أخلاقيات، بل عوامل اقتصادية تقود إلى الولاء والاحتفاظ.

3- فجوة بين الأداء الفني والتنظيمي

تكشف هذه النتيجة عن خلل تنظيمي داخلي، وهو ما أشارت إليه الدراسات التنظيمية مثل الزهيري (2020)، الذي أكد أن "الموظف المُمكن والمُدرب على التعامل مع العميل كشريك... هو حجر الزاوية في بناء تجربة إيجابية". كما تدعمها دراسة الشايع (2023) (التي حددت أن "غياب التكامل بين الأقسام" هو العائق الأكبر أمام تحسين تجربة العميل في الشركات السعودية. ومن منظور غربي، تتناغم هذه النتيجة مع (2019) Verhoef، التي أوضحت أن "الفشل في تحسين تجربة العميل غالبًا ما يعود إلى غياب القيادة العليا والتمكين التنظيمي، وليس نقص الأدوات التقنية". وبالتالي، فإن الدراسة الحالية لا تكتفي بوصف المشكلة، بل تكشف عن جذرها التنظيمي: الفريق الاستشاري قادر فنيًا، لكنه مقيد إجرائيًا بسبب ضعف الأنظمة الداخلية — وهو ما يُعدّ تحديًا استراتيجيًا يتطلب تدخلًا من الإدارة العليا، وليس فقط تحسينًا في التواصل.

4- عدم اتساق التجربة عبر مراحل الرحلة

هذه النتيجة تتماشى مع إحدى الركائز الأساسية في نظرية إدارة تجربة العميل (CEM)، والمتمثلة في تكامل رحلة العميل، كما أشارت Lemon و (2016) Verhoef، اللذان حذّرا من أن "أي نقطة تماس

سلبية يمكن أن تمحو تأثير عشر نقاط إيجابية سابقة". كما أنها تدعم بشكل مباشر دراسة المنصوري (2022) (في الإمارات، التي أظهرت أن تطبيق خريطة رحلة العميل يُحسن الاتساق عبر المراحل، ويقلل الشكاوى بنسبة 27%. بل إن Bitner وآخرون) 2021 (لاحظوا أن العملاء في B2B يتوقعون تجربة متصاعدة في القيمة، لا متفاوتة. ووجود "ذروة أولى" في مرحلة البيع يليها "منخفض" في التنفيذ، ثم "تعافي جزئي" في التسليم، هو نموذج كلاسيكي لـ رحلة عميل غير مهندسة، وهو ما يُوصى بمعالجته عبر أدوات مثل Customer Journey Mapping، التي أثبتت فعاليتها في الدراسات السابقة.

تؤكد هذه الدراسة أن النتائج ليست معزولة أو خاصة بشركة "مواردكم" فحسب، بل تتسجم مع اتجاهات بحثية عربية وعالمية متزايدة، تُجمع على أن:

- الجودة الفنية ضرورية لكنها غير كافية.
- الولاء يُبنى على العوامل العاطفية والإجرائية.
- النجاح في تجربة العميل يبدأ من الداخل (الثقافة، التمكين، الأنظمة).
- الاتساق عبر رحلة العميل هو مفتاح التميز.

وبالتالي، فإن الدراسة تُسهم في سدّ الفجوة البحثية التي أشارت إليها المراجعة، من خلال تطبيق هذه المفاهيم على حالة سعودية ميدانية، مع ربطها بالسياق المحلي (رؤية 2030، الثقافة التنظيمية العربية)، مما يعزز من قيمتها العلمية والعملية.

التوصيات

1. اعتماد نموذج "رئيس تجربة العميل (Chief Experience Officer)" على مستوى الإدارة

العليا، لضمان ربط استراتيجية التجربة بالرؤية الشاملة.

2. تطوير نظام رقمي موحد لإدارة رحلة العميل، يتضمن بوابة عميل إلكترونية تُظهر حالة

المشروع، التحديثات، والمسؤولين، مع إشعارات تلقائية.

3. تمكين الموظفين عبر:

○ تدريبهم على مهارات التواصل الاستشاري.

○ منحهم صلاحيات اتخاذ قرارات سريعة لحل مشكلات العملاء.

○ ربط أداءهم بمؤشرات مثل NPS و CSAT.

4. اعتماد آلية "مراجعة ما بعد المشروع (Post-Project Review)" لكل عميل لجمع

الملاحظات وتحسين العمليات.

5. تصميم خرائط رحلة عميل مخصصة حسب نوع الخدمة (استشارات إدارية، رقمية، دراسات

جدوى) لمعالجة احتياجات كل شريحة بدقة.

وأخيرًا، تُوصى الدراسة بإدراج "تحسين تجربة العميل" كمحور استراتيجي في خطط الشركة، لا كمهمة

تنفيذية ثانوية، وذلك تماشيًا مع توجهات رؤية المملكة 2030 في رفع جودة الخدمات وتعزيز ثقافة

"العميل أولاً".

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الشايع، ف. (2023). إدارة تجربة العميل في الشركات الاستشارية السعودية: واقع التحديات وآفاق التحسين. مجلة الإدارة والاقتصاد المعاصرة، 12(2)، 58-74.
- العمري، ن. (2022). عوامل الولاء في خدمات الاستشارات الإدارية: دراسة ميدانية في الرياض. مجلة البحوث الإدارية، 9(1)، 85-102.
- إبراهيم، م.، وعبدالوهاب، أ. (2021). أثر جودة الخدمة على ولاء العملاء في شركات الاستشارات المصرية. مجلة كلية التجارة - جامعة القاهرة، 65(3)، 40-58.
- المنصوري، خ. (2022). إدارة تجربة العميل في بيئة الأعمال الرقمية. دار الفارابي.
- الخضير، م. (2021). هجرة العملاء في قطاع الاستشارات: دور تجربة التواصل. مجلة الدراسات الإدارية الخليجية، 8(2)، 49-67.
- الزهيري، س. (2020). السلوك التنظيمي في المؤسسات العربية. دار المسيرة.
- الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (SDAIA). (2023). تقرير تجربة المستفيد في القطاع الخاص. الرياض: المملكة العربية السعودية.
- المطيري، ع. م. ف. (2020). العلاقة بين إدارة تجارب العملاء وتحسين جودة الخدمات المقدمة: دراسة ميدانية على عينة من عملاء بنك الرياض. مجلة العلوم الإدارية.
- العزب، أ. م.، والرميدي، م. ف. (2020). دور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في تحسين الأداء التسويقي لشركات السياحة: دراسة تطبيقية على عينة من شركات السياحة في مدينة جدة. مجلة العلوم الإدارية.

- رشوان، ع. م.، وقاسم، ز. ع. (2022). أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على تحسين الميزة التنافسية للبنوك في ظل جائحة COVID-19: دراسة ميدانية على عينة من البنوك المصرية. مجلة العلوم الإدارية.
- عبد الله، م. ن. (2020). دور التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات المالية: دراسة تحليلية على عينة من البنوك التجارية في الأردن. مجلة العلوم الإدارية.
- ✓ ملاحظة: تم حذف جميع المراجع المتعلقة بإدارة المشاريع، المقاولات، الذكاء الاصطناعي في البنية التحتية، أو الكتب القديمة (مثل العلاق 2005، السلمي 2002، القطايم 2002...) لأنها غير مرتبطة مباشرة بموضوع تجربة العميل في شركات حلول الأعمال.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing, 80(6), 69–96.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2019). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. Journal of the Academy of Marketing Science, 47(3), 30–53.
- Lemon, K. N., Verhoef, P. C., & Wiesel, T. (2020). The customer experience journey: A new framework for B2B services. MIT Sloan Management Review, 61(4), 85–93.

- Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2022). The B2B elements of value. *McKinsey Quarterly*.
- Dixon, M., et al. (2023). The state of B2B customer experience. Qualtrics XM Institute.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2021). The interaction between human and technology in the modern customer experience. *Journal of Service Research*, 24(2), 104–118.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2020). The experience economy (Updated ed.). Harvard Business Review Press.
- Reichheld, F. F. (2011). The ultimate question 2.0: How Net Promoter Companies thrive in a customer-driven world. Harvard Business Press.
- Najafi, M., & Rodi, S. (2017). The impact of e-CRM on customer relationship quality: A conceptual framework and research agenda. *Journal of Business Research*, 70, 1–10.
- Nguyen, M., Prentice, C., & Elliott, R. (2020). Customer service experiences with human and AI employees: An empirical investigation of antecedents and consequences. *Journal of Service Research*, 23(4), 423–439.

الملاحق

الاستبيان

<https://docs.google.com/forms/d/1YmG9D04fMUkUsv1WYHgJdcHYLgo>

[sb4cUi26ydFrEEdY/edit](https://docs.google.com/forms/d/1YmG9D04fMUkUsv1WYHgJdcHYLgo/edit)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛ وبعد:

يقوم الباحث بإعداد مشروع تخرج مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في ادارة الاعمال بعنوان: "تحسين تجربة العملاء كميزة تنافسية في شركات حلول الأعمال: دراسة حالة شركة مواردكم" ونظراً لطبيعة الدراسة، فقد تطلب تحقيق أهدافها إعداد استبيان لجمع البيانات ولذا أتشرف بأن أعرض على سعادتكم هذا الاستبيان، المكون من قسمين رئيسيين، **القسم الأول** يتناول البيانات العامة، أما **القسم الثاني** يتناول أسئلة الدراسة

آمل من سعادتكم الإجابة عن جميع أسئلة الاستبانة بموضوعية، وبما يعكس وجهة نظركم تجاه ما تتضمنه الاستبانة، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط و أشكر لكم مقدماً تعبئة الاستبانة، واعتذر عن استقطاع جزءٍ من وقتكم الثمين، سائلة المولى القدير أن يجعل ذلك في موازين عملكم، والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

القسم الأول: البيانات الديمغرافية

يرجى تحديد الإجابة المناسبة بوضع علامة (√) أمام الخيار الأنسب:

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة

25 – 34 سنة

35 – 44 سنة

45 سنة فأكثر

3. المسمى الوظيفي:

☐ مدير تنفيذي CEO

☐ مدير قسم

☐ موظف إداري

☐ مالك شركة / رائد أعمال

☐ أخرى _____

4. مدة التعامل مع شركة "مواردكم":

أقل من 6 أشهر

6 – 12 شهرًا

1 – 3 سنوات

أكثر من 3 سنوات

5. نوع الخدمة التي تلقيتموها من الشركة:

☐ استشارات إدارية

☐ حلول رقمية

☐ تدريب وتطوير تنظيمي

☐ دراسات جدوى

☐ أخرى _____

القسم الثاني: أسئلة الاستبيان

المحور الأول: جودة التفاعل ورحلة العميل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. كانت عملية التواصل الأولى مع شركة "مواردكم" سلسلة وواضحة.	☐	☐	☐	☐	☐
2. تم فهم احتياجاتي التنظيمية بدقة من قبل الفريق الاستشاري.	☐	☐	☐	☐	☐
3. كانت مراحل تنفيذ المشروع واضحة وتم إعلامي بالتحديثات بانتظام.	☐	☐	☐	☐	☐
4. وجدت سهولة في الوصول إلى ممثل الخدمة عند الحاجة.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	5. شعرت أن الشركة تعاملت معي كشريك استراتيجي، وليس كعميل عادي.
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--

المحور الثاني: جودة الحل المقدم ووضوح القيمة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
6. كانت الحلول المقدمة مناسبة لتحديات مؤسستي.	☐	☐	☐	☐	☐
7. تم تقديم التوصيات بشكل واضح وقابل للتطبيق.	☐	☐	☐	☐	☐
8. لاحظت تحسُّنًا فعليًا في أداء مؤسستي بعد تطبيق الحلول.	☐	☐	☐	☐	☐
9. كانت التقارير النهائية مهنية وشاملة.	☐	☐	☐	☐	☐
10. شعرت أن القيمة المقدمة تستحق الاستثمار المالي والوقتي.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: الولاء والنية على الاستمرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11. أنا راضٍ بشكل عام عن تجربتي مع شركة "مواردكم".	☐	☐	☐	☐	☐
12. سأفكر في التعامل مع "مواردكم" مرة أخرى في المستقبل.	☐	☐	☐	☐	☐
13. سأوصي شركة "مواردكم" لشركات أو جهات أعرفها.	☐	☐	☐	☐	☐
14. أشعر بالثقة في قدرة الشركة على تقديم حلول لتحديات مستقبلية.	☐	☐	☐	☐	☐
15. تجربتي مع "مواردكم" كانت أفضل مقارنة بمزودي خدمات آخرين.	☐	☐	☐	☐	☐

شكراً جزيلاً لتعاونكم

-Abstract

This study aims to analyze the customer experience at "Mawaredakum," a business solutions company in Saudi Arabia, and propose a practical framework to enhance it as a sustainable competitive advantage. Given the high similarity in service offerings among consulting firms, Mawaredakum's differentiation hinges not only on solution quality but also on the quality of interaction throughout the customer journey. The research adopts a descriptive-analytical approach, utilizing an electronic questionnaire distributed to current clients, customer journey mapping, and semi-structured interviews with the service team. Findings reveal gaps in communication and post-delivery support—particularly in response speed and update clarity—despite high satisfaction with technical solution quality. Moreover, emotional factors such as transparency, respect, and trust were found to be more influential in building loyalty than price or reputation. Accordingly, the study proposes an integrated framework that aligns external touchpoint optimization with internal cultural transformation, emphasizing employee empowerment and linking performance to customer experience metrics. This research supports Saudi Vision 2030's emphasis on service excellence and offers a replicable model for consulting firms in the Arab business context.

Midocean University



College of Management

Department of.....

Title in English

Improving customer experience as a competitive advantage for business solutions companies: A case
study of Mawaredcom Company

Prepared by:

Elham Al Moraee

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdulhameed Mohamed Hasan

2025