



جامعة الجزائر 3

ابراهيم سلطان شيبوط

كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

« La stratégie chemin "إستراتيجية المسار" (CRM) في بناء
faisant »

دراسة حالة الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص : أعمال إلكترونية

تحت إشراف أستاذة التعليم العالي:

إعداد الطالبة:

كاريش صليحة

حرشي أمال

أعضاء المناقشة

الأستاذ(ة)	الرتبة العلمية	الصفة	مؤسسة الانتماء
أد.سويسي عبد الوهاب	أستاذ	رئيسا	جامعة الجزائر-3-
أد.كاريش صليحة	أستاذ	مقررا	جامعة الجزائر-3-
د.بوزيد هجيرة سمية	أستاذ محاضر -أ-	عضوا	جامعة الجزائر-3-
د.سحنوني محمد	أستاذ محاضر -أ-	عضوا	جامعة الجزائر-3-
أد.بلحوسين محمد	أستاذ	عضوا	المركز الجامعي مغنية
أد.فرطاس فتيحة	أستاذ	عضوا	جامعة تيبازة

السنة الجامعية: 2024-2025

شكر و تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله يُثمر الجهد، وتُتَوَّج المساعي بالنجاح.

أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير لكل من ساندني ووقف إلى جانبي طيلة مسيرتي العلمية، وكان له بالغ الأثر في إنجاز هذه الأطروحة.

وفي المقام الأول، أتوجه بخالص الامتنان والعرفان إلى والديّ الكريمين، لما قدّماه من دعم غير مشروط، ودعاء صادق لا ينقطع. لقد كانا النور الذي أنار طريقي، والسند الذي لا يميل.

وأخصّ بالشكر والعرفان مشرفتي الاستاذة كاريش صليحة، لما قدمته من دعم علمي ومرافقة أكاديمية مثمرة خلال مختلف مراحل إنجاز هذه الأطروحة.

ولا يفوتني أن أخصّ بالشكر والتقدير للسيد بن عامر عبد القادر إطار في الديوان الجزائري المهني للحبوب ، على جهوده الجبارة والمشرفة، التي كانت محل فخر واعتزاز، و كذا إدارات الديوان لما قدموه لي من دعم طيلة فترة التربص الذي كان له الأثر الكبير في إتمام هذا العمل في جانبه التطبيقي كما أعبر عن خالص شكري وامتناني للأستاذ نوفل حديد، والأستاذ حمادوش، على ما قدّماه من توجيه علمي، وملاحظات قيمة، ومساندة صادقة ساعدتني في الارتقاء بهذا البحث.

وإلى زوجي العزيز ، الذي كان رفيق درب وشريك التحديات، أعبر عن امتناني العميق لوقوفه الدائم إلى جانبي، ودعمه المستمر، وصبره الجميل الذي منحني القوة للاستمرار..

وإلى كل من قدّم لي كلمة طيبة أو نصيحة صادقة أو لحظة تفهّم... جزيل الشكر والعرفان.

اهداء

إلى من كانت دعواتهم زادي، وصبرهم سندي، ورضاهم نوري في دروب الحياة...
إلى والديّ العزيزين، نبض القلب، وأصل الحكاية.

إلى زوجي الحبيب، رفيق الدرب، ومصدر الطمأنينة، من آمن بي في صمتي قبل حديثي، واحتمل مشقة الطريق بصبر ومحبة لا تُوصف.

وإلى عائلته الكريمة، التي احتضنتني بمحبة وصدق، وشاركتني دعواتها ومساندتها في كل خطوة، فكنتم عائلةً أفتخر بها.

إلى أخي الغالي، الذي كان دومًا ظلي حين اشتدّ التعب، وعضدي حين مالت الأيام.

إليكم جميعًا... أهدي هذه الأطروحة، ثمرة سنوات من الجهد والإيمان، عربون وفاء وامتنان.

الملخص باللغة العربية :

يندرج هذا البحث ضمن سياق تفاعلي معقد تطبعه خصائص بيئة VUCA ، حيث تصبح القدرة على التكيف والاستجابة الفورية ضرورة إستراتيجية. تتمحور الدراسة حول العلاقة التكاملية بين إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) وإستراتيجية المسار كخيار إستراتيجي مرن، يتم بناؤه تدريجيًا استنادًا إلى التعلم المستمر وتغذية راجعة فعالة. تم تطوير نموذج تفسيري يبرز مساهمة أربعة متغيرات تنظيمية مركزية هي: التعلم التنظيمي، القدرات الديناميكية، الرشاقة التنظيمية، والإبداع الاستراتيجي. يمثل هذا النموذج إطارًا لفهم آليات التفاعل بين CRM وإستراتيجية المسار، حيث يُعد كل متغير عنصرًا محوريًا في تمكين المؤسسة من التحرك ضمن بيئة غير مستقرة، وتحقيق مواءمة ديناميكية بين ما يُستخلص من الزبائن وما يُترجم إلى خيارات إستراتيجية تنفيذية.

يوفر هذا النموذج منظورًا تحليليًا يعزز القراءة الوظيفية للمتغيرات التنظيمية في سياقات تتسم بعدم اليقين والتغير المستمر، ويدعم تصورًا تكامليًا لبناء الإستراتيجية انطلاقًا من ممارسات تفاعلية مع السوق ومعطياته المتجددة.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية المسار، إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) ، البيئة VUCA ، القدرات الديناميكية، التعلم التنظيمي، الرشاقة التنظيمية، الإبداع الاستراتيجي

Abstract:

This research falls within a complex interactive context shaped by the characteristics of the VUCA environment (Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous), where adaptability and immediate responsiveness are strategic necessities. The study centers on the integrative relationship between Customer Relationship Management (CRM) and the path way strategy as a flexible strategic option, progressively constructed through continuous learning and effective feedback mechanisms. An interpretive model was developed to highlight the contribution of four core organizational variables: organizational learning, dynamic capabilities, organizational agility, and strategic innovation. This model provides a framework for understanding the interaction mechanisms between CRM and the path strategy, where each variable plays a pivotal role in enabling the organization to navigate unstable environments and achieve dynamic alignment between customer-derived insights and executable strategic choices.

The proposed model offers an analytical perspective that enhances the functional interpretation of organizational variables in contexts characterized by uncertainty and continuous change. It also supports an integrative approach to strategy-building grounded in interactive practices with the market and its evolving data.

Keywords: Path Way Strategy, Customer Relationship Management (CRM), VUCA Environment, Dynamic Capabilities, Organizational Learning, Organizational Agility, Strategic Innovation.

الفهرس العام

II.....	شكر و تقدير
III.....	اهداء
IV.....	الملخص باللغة العربية :
V.....	الملخص باللغة الانجليزية:
VI.....	الفهرس العام
IX.....	فهرس الأشكال
XI.....	فهرس الجداول
XII.....	فهرس الملاحق
XII.....	رقم الملحق
XII.....	عنوان الملحق
XII.....	رقم الصفحة
أ.....	مقدمة
أ.....	تمهيد
ب.....	إشكالية الدراسة
ث.....	أهمية البحث
ث.....	الأهمية النظرية
ث.....	الأهمية العملية
ج.....	أهداف البحث
ج.....	الإطار النظري العام

منهجية البحث	ح
هيكل البحث	ح
الفصل الاول:	1
بناء استراتيجية المسار بالاعتماد على CRM :	1
التعريف بالمتغيرات و اقتراح نموذج نظري للتحليل	1
تمهيد الفصل	2
المبحث الاول: إستراتيجية المسار « La stratégie « chemin faisant »	3
المطلب الأول: إستراتيجية "المسار" : جسر بين التخطيط والتنفيذ	3
المطلب الثاني: استخدام المعلومات وتكييف الاستراتيجيات لتعزيز إستراتيجية المسار	12
المطلب الثالث: معايير تنفيذ إستراتيجية "المسار"	23
المبحث الثاني: إدارة العلاقة مع الزبائن في إطار إستراتيجية المؤسسة	31
المطلب الأول: إدارة العلاقة مع الزبائن	31
المطلب الثاني: تكامل إدارة العلاقة مع الزبائن في العملية الإستراتيجية	39
المطلب الثالث: تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن في بناء استراتيجيات المسار	44
المبحث الثالث: المتغيرات التنظيمية المفسرة للعلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإستراتيجية المسار	49
المطلب الأول: التعلم التنظيمي	49
المطلب الثاني: القدرات الديناميكية	51
المطلب الثالث: الرشاقة التنظيمية	54
المطلب الرابع: الابداع الاستراتيجي	56
المطلب الخامس: النموذج التفسيري للعلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإستراتيجية المسار	58
خلاصة الفصل	67

69	تمهيد الفصل
70	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
73	المطلب الثاني: المنهجية المستخدمة
76	المبحث الثاني: تحليل إستراتيجية الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC
76	المطلب 1: "التحول الاستراتيجي في توجهات الديوان الجزائري المهني للحبوب: من دعم الإنتاج المحلي فقط إلى استيراد وتوزيع البقول الجافة والأرز"
79	المطلب الثاني : التكيف الاستراتيجي واستراتيجيات الاستجابة في بيئة معقدة
81	المبحث الثالث: واقع إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) في الديوان الجزائري المهني للحبوب
82	المطلب الأول: تحليل ممارسات إدارة العلاقة مع الزبائن داخل الديوان
85	المطلب الثاني: تفاعلات المستهلك النهائي على منصات التواصل الاجتماعي (منصة الفايسبوك)
92	المبحث الرابع : تحليل و مناقشة النتائج على ضوء نموذج البحث
93	المطلب الاول : تحليل النتائج النوعي للخطاب التنظيمي لتحديد التوجهات و الممارسات
105	المطلب الثاني: تحليل المتغيرات التفسيرية المؤثرة في العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإستراتيجية المسار
116	خاتمة
120	قائمة المراجع
131	الملاحق

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
50	تحويل بيانات CRM إلى معرفة إستراتيجية	(1)
53	إعادة تشكيل الموارد لتكيف المسار	(2)
54	الرشاقة التنظيمية استجابة فورية عبر بيانات الزبائن	(3)
57	الإبداع الاستراتيجي توليد مسارات غير تقليدية	(4)
59	نموذج مقترح لتفسير العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإستراتيجية المسار	(5)
61	تفاعل خصائص VUCA مع إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) لدعم صياغة وتنفيذ إستراتيجية المسار	(6)
62	دور إدارة العلاقة مع الزبائن في النموذج	(7)
64	تطور إستراتيجية المسار كنتيجة لتفاعل إدارة العلاقة مع الزبائن مع المتغيرات التفسيرية	(8)
79	بين الدعم والاحتكار : تطور الديوان المهني للحبوب في مواجهة التحديات (2015-2025)	(9)
94	جدول تصنيف الرموز الرئيسية والمساعدة حسب المحاور التفسيرية في التحليل النوعي	(10)
96	رسم بياني يعبر عن النسبة المئوية لتكرار ترميز "الإستراتيجية" لكل مقابلة	(11)
97	رسم بياني يعبر عن النسبة المئوية لتكرار ترميز " تجربة الزبائن" لكل مقابلة	(12)
98	رسم بياني يعبر عن النسبة المئوية لتكرار ترميز " إدارة العلاقة مع الزبائن" كل مقابلة	(13)
101	رسم بياني يعبر عن النسبة المئوية لتكرار " القدرات الديناميكية" لكل مقابلة	(14)
102	رسم بياني يعبر عن النسبة المئوية لتكرار " الرشاقة التنظيمية" لكل مقابلة	(15)
103	رسم بياني يعبر عن النسبة المئوية لتكرار " التعلم التنظيمي"	(16)

	لكل مقابلة	
104	رسم بياني يعبر عن النسبة المئوية لتكرار "الإبداع الاستراتيجي" لكل مقابلة	(17)
106	سحابة الكلمات الخاصة بالتعلم التنظيمي	(18)
108	سحابة الكلمات الخاصة بالقدرات الديناميكية	(19)
110	سحابة الكلمات الخاصة بالرشاقة التنظيمية	(20)
113	سحابة الكلمات الخاصة بالإبداع الاستراتيجي	(21)
115	نموذج تفسيري لتكامل إدارة العلاقة مع الزبائن وإستراتيجية المسار في ظل المتغيرات التنظيمية في الديوان الجزائري المهني للحبوب	(22)

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
9	أهم الفرقات بين الاستراتيجيات	(1)
33	تعريفات إدارة العلاقة مع الزبائن	(2)
83	تصنيف زبائن الديوان الجزائري المهني للحبوب وطبيعة العلاقة معهم	(3)
87	تحليل الكلمات المفتاحية ضمن تعليقات الزبائن قبل وبعد تطبيق قرار الاحتكار	(4)
91	تحليل تفاعلات المستهلك النهائي كمدخل استراتيجي في CRM لدى الديوان	(5)
95	توزيع إشارات الترميز عبر المقابلات بحسب محاور الثلاثة الإستراتيجية، إدارة العلاقة مع الزبائن و تجربة الزبائن.	(6)
99	مصفوفة تقاطع الترميز بين مفاهيم إدارة العلاقة مع الزبائن، الإستراتيجية، وتجربة الزبائن	(7)
100	توزيع التكرارات المرتبطة بالمتغيرات التفسيرية (القدرات الديناميكية، الرقابة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الإبداع الاستراتيجي) حسب المستجوبين	(8)
105	نسبة ظهور المتغيرات الأربعة في مقابلة مدير التوزيع والتنظيم والنقل	(9)

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
(1)	جدول المقابلات	130
(2)	المنشور الأول	133
(3)	المنشور الثاني	134

مقدمة

تمهيد

تشهد المؤسسات المعاصرة تحولات جذرية في بيئات أعمالها بفعل التعقيد المتزايد وتسارع وتيرة التغيير، إلى جانب حالة عدم اليقين الناتجة عن التطورات التكنولوجية المتلاحقة والتحولات الاقتصادية والاجتماعية المتشابكة. في هذا السياق المضطرب، أصبحت إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) أحد الركائز الأساسية التي تُمكن المؤسسات من بناء علاقات متينة ومستدامة مع عملائها، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. فالتطورات التكنولوجية، لا سيما في مجالات البيانات الضخمة، جعلت من CRM أداة محورية لفهم سلوك الزبائن وتحويل البيانات إلى رؤى إستراتيجية تعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتلبية احتياجات السوق المتجددة.

وفي ظل تعقيد وعدم التأكد في بيئات الأعمال الحديثة، لم تعد الاستراتيجيات التقليدية التي تعتمد على التخطيط الدقيق كافية لمواجهة التحديات المتسارعة. ضمن هذه الرؤية البديلة، برز مفهوم الإستراتيجية الناشئة (Emergent Strategy)، الذي قدّمه Mintzberg بوصفه تصوراً ديناميكياً لفهم كيفية تطور الإستراتيجية تدريجياً كنتيجة لتجارب متراكمة وتفاعلات غير مخططة بالكامل (Mintzberg, 1978). هذا الفهم يعزز إستراتيجية المسار^a (la stratégie chemin faisant)، التي تنظر إلى الفعل، والتجربة، والتعلم المستمر كآليات أساسية لصياغة الإستراتيجية. حيث لا تتحدد التوجهات الكبرى مسبقاً، بل تتشكل تدريجياً بفعل الممارسة والانخراط في الواقع، ما يسمح للمؤسسة بالتكيف مع البيئات المتغيرة وصياغة حلول آنية قابلة للتعديل (Lorino, 2001).

وتندرج إستراتيجية المسار أيضاً ضمن ما وصفته Marie-José Avenier بالنهج التكويني للإستراتيجية (approche constructiviste)، حيث يُنظر إلى الإستراتيجية كممارسة اجتماعية ومعرفية، تتطور بالتفاعل مع الفاعلين الداخليين والخارجيين، بدلاً من أن تُفرض كخطة مسبقة. في هذا التصور، تصبح الإستراتيجية عملية جماعية تُبنى تدريجياً، من خلال التجريب، والتفسير المشترك، وإعادة التقييم المستمر، وهو ما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع السياقات المعقدة وغير المتوقعة (Avenier M.-J. , 1997)

^a ترجمة "La stratégie chemin faisant" إلى "إستراتيجية المسار" هو اجتهاد علمي من الباحثة يهدف إلى سد فراغ مفاهيمي في الأدبيات، ويدعم تأسيس هذا المفهوم في الإطار النظري باعتباره مدخلاً واعداً لفهم كيفية بناء استراتيجيات تستند إلى التكيف والابتكار في ظل عدم الاستقرار

في السياق نفسه، تحوّلت إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) من مجرد وظيفة تسويقية إلى خيار استراتيجي ، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والتحول الرقمي. فقد أصبحت CRM أداة لفهم سلوك الزبائن، واستباق احتياجاتهم، وتحويل التفاعلات اليومية معهم إلى مدخلات توجه قرارات المؤسسة. وبهذا، تُمكن CRM المؤسسة من بناء علاقة تفاعلية مع السوق، تُساهم في بناء استراتيجيتها بصورة مرنة ومتجددة (Payne و Frow، 2005) .

لكن هذا التحول لا يحدث في فراغ ؛ ففعالية إدارة العلاقة مع الزبائن في المساهمة في بناء إستراتيجية قابلة للتطور تظل رهينة بعوامل داخلية دقيقة، تُعيد تشكيل الوظائف التقليدية داخل المؤسسة وتحولها إلى دعائم إستراتيجية. إذ لا يكفي امتلاك أدوات CRM أو تقنيات تحليل البيانات لتحقيق هذا التحول، بل لا بد من توفر بنية تنظيمية مرنة قادرة على التعلم من التجربة، وإعادة توجيه المسار، والتفاعل مع التغيرات، واستباق التحديات بأساليب غير تقليدية. وتلك العناصر، التي سيتم التعمق فيها لاحقاً، تشكل المحرك الخفي وراء قدرة المؤسسات على تحويل التفاعل مع الزبائن إلى مسار استراتيجي ديناميكي ينمو ويتجدد باستمرار.

على الصعيد التطبيقي، يكتسب السياق الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة محل الدراسة أهمية⁹ بالغة لفهم أبعاد الدراسة. ففي القطاع الزراعي الجزائري و خاصة ما يتعلق بالأمن الغذائي، تتجلى تحديات حقيقية تتمثل في التحولات الهيكلية، التقلبات في الأسواق العالمية، والأزمات المتعلقة بالإمدادات والتمويل. هذا الواقع يستدعي اعتماد استراتيجيات مرنة وقابلة للتطوير تتواءم مع هذه المستجدات، مما يجعل المؤسسة محل الدراسة نموذجاً مناسباً لدراسة تفاعل إدارة العلاقة مع الزبائن مع "إستراتيجية المسار".

إشكالية الدراسة

مما سبق طرحه، يمكننا إبراز إشكالية الدراسة من خلال السؤال التالي:

ما هي الركائز الأساسية التي يعتمد عليها CRM لبناء "إستراتيجية المسار" ؟

للإجابة عن هذا التساؤل، يتم تبني منظور يولي اهتماماً خاصاً لبنية المؤسسة، وما تنطوي عليه من آليات داخلية تساهم في تحويل إدارة العلاقة مع الزبائن من مجرد ممارسة تشغيلية إلى قوة إستراتيجية تتشكل عبر الزمن. ففعالية CRM لا تُفهم من خلال أدواتها ووظائفها الظاهرة فقط، بل من خلال تفاعلها

⁹الديوان الجزائري المهني للحبوب

مع قدرات تمكّن المؤسسة من التعلم، والتكيف، والاستجابة بمرونة للمتغيرات، وابتكار حلول جديدة تنبع من التجربة اليومية. هذه الديناميكيات الداخلية تُعد بمثابة المحرك الذي يُفسر كيف تتحول التفاعلات مع الزبائن إلى مسارات إستراتيجية متجددة، وهو ما سيتم استكشافه بتفصيل أكبر لاحقاً.

في هذا الإطار، تطرح الدراسة أربع فرضيات رئيسية لتفسير و لاختبار دور المتغيرات التفسيرية في العلاقة بين CRM وإستراتيجية المسار، وهي:

الفرضية الأولى: يساهم التعلم التنظيمي في تحويل مخرجات إدارة العلاقة مع الزبائن إلى مدخلات فعالة في بناء إستراتيجية المسار.

الفرضية الثانية: تلعب القدرات الديناميكية دوراً محورياً في تفعيل العلاقة بين CRM وإستراتيجية المسار.

الفرضية الثالثة: تعزز الرقابة التنظيمية قدرة المؤسسة على تحويل البيانات المستخلصة من CRM إلى قرارات إستراتيجية مرنة.

الفرضية الرابعة: يساهم الإبداع الاستراتيجي في تعظيم استفادة المؤسسة من CRM عبر تحويل بيانات الزبائن إلى حلول مبتكرة.

انطلاقاً من هذه الرؤية، تم بناء نموذج تفسيري يدمج بين CRM وإستراتيجية المسار من خلال تحليل التفاعل بين المتغيرات ، بهدف تفسير طبيعة العلاقة بين البعدين واستكشاف آليات التحول من البيانات التشغيلية إلى قرارات إستراتيجية قائمة على التكيف والابتكار. ويهدف هذا النموذج إلى تقديم إطار تحليلي يثري فهم ديناميكيات التفاعل بين بيئة المؤسسة الداخلية ومسارها الاستراتيجي في ظل بيئة أعمال معقدة ومتغيرة.

بناءً عليه، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري وتفسيري متكامل للعلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإستراتيجية المسار، من خلال ثلاثة مداخل مترابطة:

أ. تحليل مفهومي لإستراتيجية المسار كبديل للتخطيط واستجابة ديناميكية لتعقيد وتغير بيئة الأعمال.

ب. استكشاف دور CRM كآلية إستراتيجية لتعزيز التكيف مع الزبائن والميزة التنافسية في ضوء التطورات الرقمية وتحليل البيانات.

ت. تفسير العلاقة بين CRM وإستراتيجية المسار عبر مجموعة من المتغيرات التفسيرية.

توفر هذه الدراسة أساسًا لتحليل كيفية مساهمة البنية التنظيمية الداخلية في تحويل التفاعل مع الزبائن إلى مسارات إستراتيجية مبنية على التكيف والابتكار والاستدامة.

على المستوى التطبيقي، سيتم اختبار هذا النموذج في دراسة حالة الديوان الجزائري المهني للحبوب، الذي يسعى لتحقيق الأمن الغذائي الوطني عن طريق مواجهة تحديات متزايدة، ويتيح هذا السياق فرصة لدراسة مدى تفعيل CRM كمدخل استراتيجي وتحليل العلاقة بينه وبين إستراتيجية المسار في مواجهة هذه التحديات. و عليه تهدف الدراسة التطبيقية إلى تحليل واقع التكامل بين CRM وإستراتيجية المسار في هذه المؤسسة، واستكشاف أثر المتغيرات التفسيرية على فعالية هذا التكامل. كما تمهد هذه الدراسة الطريق لأبحاث مستقبلية تسعى إلى توسيع تطبيقات إستراتيجية المسار في قطاعات اقتصادية وخدمية مختلفة.

أهمية البحث

الأهمية النظرية

يُساهم هذا البحث في تطوير نموذج تفسيري جديد يدمج بين إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) وإستراتيجية المسار كإطار ديناميكي لفهم كيفية بناء استراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف في بيئات أعمال معقدة ومتغيرة. يقدم النموذج تفسيرات مستندة إلى أربعة متغيرات تنظيمية رئيسية مما يثري الأدبيات النظرية في مجالات الإدارة الإستراتيجية، إدارة العلاقة مع الزبائن، ودراسة استراتيجيات التكيف والمرونة في المؤسسات. ويسعى هذا البحث إلى سد فجوة معرفية من خلال استكشاف مفهوم "إستراتيجية المسار"، وتقديم ترجمة تأصيلية له، وتكييفه ضمن سياقات محلية واقعية، بما يساهم في إثراء الأدبيات ويفتح مسارات جديدة أمام الدراسات المستقبلية.

الأهمية العملية

يوفر البحث إطارًا تطبيقيًا عمليًا يُمكن المؤسسات، خاصة تلك العاملة في بيئات متقلبة ومعقدة كالقطاع الزراعي، من تبني وتنفيذ استراتيجيات مرنة وفعالة تعتمد على استغلال مخرجات إدارة العلاقة مع الزبائن. ويساعد في تحسين عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي عبر فهم عميق لسلوك الزبائن وتطوير القدرات

التنظيمية اللازمة للاستجابة السريعة للتغيرات الخارجية. كما يدعم البحث المؤسسات في تعزيز تنافسيتها من خلال دمج الأدوات الرقمية وتحليل البيانات الضخمة في بناء استراتيجيات مبتكرة وقابلة للتكيف.

أهداف البحث

يسعى البحث إلى:

- أ. بناء نموذج تفسيري نظري وتحليلي متكامل يفسر آليات التفاعل بين إدارة العلاقة مع الزبائن والمتغيرات التنظيمية في تطوير استراتيجيات مرنة وفعالة.
- ب. اختبار الفرضيات المتعلقة بدور التعلم التنظيمي والقدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية والإبداع الاستراتيجي كمتغيرات تفسيرية في العلاقة بين CRM واستراتيجية المسار.
- ت. تحليل مدى مساهمة هذه المتغيرات في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار من خلال تطبيق CRM.
- ث. دراسة حالة تطبيقية للديوان الجزائري المهني للحبوب لفهم كيفية تفعيل CRM واستراتيجية المسار عملياً، وتقديم توصيات قابلة للتنفيذ تدعم المؤسسات المشابهة.

الإطار النظري العام

يستند هذا البحث إلى تصور يربط بين إدارة العلاقة مع الزبائن وبناء الإستراتيجية من خلال ممارسات فعلية تنشأ في قلب المؤسسة. لا يُنظر إلى الإستراتيجية هنا كنتاج تخطيط مسبق فقط، بل كمحصلة لتفاعلات متراكمة، تُبنى وتُعاد صياغتها في سياق ديناميكي معقد. في هذا الإطار، تُعد بناء الإستراتيجية بالاعتماد على الممارسات حجر الأساس لفهم كيف تتشكل الاستراتيجيات من خلال الفاعلين والأدوات والسياقات التنظيمية. فالممارسة اليومية (سواء في التعامل مع الزبائن، أو في تحليل البيانات، أو في اتخاذ القرارات) تصبح موقعاً حيوياً تتبلور فيه التوجهات الإستراتيجية.

ضمن هذه الممارسة، تبرز إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) كمنصة مركزية للتفاعل مع البيئة الخارجية، وتحويل المعرفة السوقية إلى مدخلات ذات طابع استراتيجي. ليست CRM مجرد تقنية أو نظام، بل مجال تفاعلي يجسد كيف يمكن للمؤسسة أن تتعلم من الزبائن، وتُعيد توجيه قراراتها في ضوء التغيرات المستمرة، ما يجعل منها نقطة ارتكاز لصياغة مسار استراتيجي غير جامد.

ويساهم هذا التشكل الديناميكي في تسليط الضوء على نظرية التعلم التنظيمي، التي تؤطر الإستراتيجية بوصفها ناتجاً لعمليات معرفية داخل المؤسسة. إذ لا يتحقق الفعل الاستراتيجي إلا من خلال قدرة المؤسسة على التقاط التجارب، وتحويلها إلى معرفة قابلة لإعادة الاستخدام في ظروف جديدة. التعلم هنا

ليس تراكمًا معرفيًا فقط، بل هو قدرة على التكيف والتجديد، بما يسمح بتغذية المسار الاستراتيجي من الداخل.

بالتوازي، تُعد نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) امتدادًا لهذا الطرح، إذ توضح كيف يمكن للمؤسسة أن تطوّر باستمرار مواردها وإمكانياتها استجابة للتغيرات البيئية. القدرة على الاستشعار (sensing)، والاعتنام (seizing)، وإعادة التشكيل (transforming)، كما أوضح Teece، تشكّل عناصر حاسمة تُمكن المؤسسة من تحويل مخرجات CRM إلى قرارات تتماشى مع تحولات البيئة والسوق (Teece، 2007).

في ضوء هذه الرؤى النظرية، لا تُدرس العلاقة بين CRM وإستراتيجية المسار كصلة سببية خطية، بل كعلاقة تفاعلية تُبنى داخل التنظيم من خلال آليات معقدة من الفعل والتفكير والتعديل. وبهذا، يصبح الإطار النظري أداة لقراءة الإستراتيجية كتجربة متحركة، تتغذى من الممارسة وتُعاد تشكيلها بفعل القدرات التنظيمية المتطورة والتعلم المستمر، في بيئة تفرض على المؤسسات أن تكون أكثر يقظة ومرونة من أي وقت مضى.

منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على المقاربة النوعية، باعتبارها الأنسب لفهم الظواهر المعقدة في سياقاتها الطبيعية، وخاصة العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) وإستراتيجية المسار في المؤسسات العامة. وضمن هذا الإطار، تم تبني المقاربة البنائية (Constructivist Approach)، نظرًا لكون البحث يسعى إلى بناء نموذج تفسيري جديد يستند إلى الواقع الميداني، بدلًا من اختبار نماذج جاهزة.

تم تطبيق هذه المنهجية من خلال دراسة حالة معمّقة للديوان الجزائري المهني للحبوب، الذي يشكّل فاعلاً استراتيجيًا في القطاع الزراعي. وتم جمع البيانات النوعية بالاعتماد على مقابلات نصف موجهة مع عدد من مسؤولي المؤسسة، بالإضافة إلى تحليل وثائق وتقارير رسمية داخلية، وذلك بهدف فهم كيفية تشكّل القرارات الإستراتيجية وتفاعل المؤسسة مع تحدياتها.

كما تم استخدام أدوات تحليل متقدمة مثل برنامج NVivo، الذي مكّن من استخراج الأكواد النوعية وتحليل الروابط والعلاقات بينها، بما يسمح بتفسير ديناميكيات العلاقة بين CRM وإستراتيجية المسار.

هيكل البحث

ينقسم هذا البحث إلى فصلين رئيسيين، يعالجان من جهة الإطار النظري المتعلق بإستراتيجية "المسار" وإدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) ، ومن جهة أخرى واقع تطبيق هذه المفاهيم داخل مؤسسة عمومية جزائرية، هي الديوان الجزائري المهني للحبوب، من خلال دراسة ميدانية تحليلية. وقد جاء الهيكل كما يلي:

أ. الفصل الأول بعنوان: "بناء إستراتيجية المسار بالاعتماد على CRM: التعريف بالمتغيرات واقتراح نموذج نظري للتحليل"، يتناول الأسس النظرية لمفهوم إستراتيجية المسار، ويوضح كيف يمكن لإدارة العلاقة مع الزبائن أن تساهم في بنائها وتفعيلها، كما يناقش المتغيرات التنظيمية المفسرة لهذه العلاقة، ليُختتم الفصل باقتراح نموذج تفسيري للعلاقة بين CRM وإستراتيجية المسار.

ب. الفصل الثاني بعنوان : " تحليل إستراتيجية الديوان الجزائري المهني للحبوب: نحو البحث في إمكانية تطبيق النموذج النظري (نتائج وتحليل) ، يركز على الدراسة الميدانية من خلال تقديم المؤسسة محل البحث والمنهجية المعتمدة، ثم تحليل الإستراتيجية المتبعة من طرف الديوان الجزائري المهني لحبوب ، وتقييم واقع إدارة العلاقة مع الزبائن لديه، خاصة من خلال تفاعلاته الرقمية، لينتقل بعد ذلك إلى تحليل نتائج البحث النوعي باستخدام برنامج NVivo ، واختبار مدى صحة الفرضيات المتعلقة بتأثير المتغيرات التفسيرية في العلاقة بين CRM وإستراتيجية المسار.

الفصل الاول:

بناء إستراتيجية المسار بالاعتماد على CRM :

التعريف بالمتغيرات و اقتراح نموذج نظري للتحليل

تمهيد الفصل

يشكل هذا الفصل الإطار النظري الأساس للبحث، حيث يسلط الضوء على المفاهيم الجوهرية التي تمثل مرتكز الدراسة، وعلى رأسها إستراتيجية المسار (La stratégie chemin faisant) وإدارة العلاقة مع الزبائن (Customer Relationship Management – CRM)، باعتبارهما محورين مترابطين في بناء الإستراتيجية داخل المؤسسات الحديثة، خاصة في البيئات المعقدة والمتغيرة.

ويهدف هذا الفصل إلى تأصيل المفاهيم النظرية وتحليل التداخلات الممكنة بين CRM وإستراتيجية المسار، من خلال عرض شامل للمتغيرات الأساسية والمتغيرات المفسرة، وصولاً إلى بناء نموذج تفسيري نظري يُقترح كأداة لتحليل العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإستراتيجية المسار في السياق التنظيمي المدروس.

يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث رئيسية، موزعة كما يلي:

- المبحث الأول: إستراتيجية المسار (La stratégie « chemin faisant »)
يتناول مفهوم إستراتيجية المسار من حيث طبيعتها كحلقة وصل بين التخطيط والتنفيذ، مع التركيز على أهمية المعلومات والتكيف الاستراتيجي، إضافة إلى عرض معايير تنفيذها.
- المبحث الثاني: إدارة العلاقة مع الزبائن
يشرح مفهوم CRM، ويستعرض كيفية تكامله في العمليات الإستراتيجية للمؤسسة، ثم يناقش أثره المباشر في بناء وتفعيل استراتيجيات المسار.
- المبحث الثالث: المتغيرات التنظيمية المفسرة للعلاقة بين CRM وإستراتيجية المسار
يعالج أربعة متغيرات تنظيمية رئيسية: التعلم التنظيمي، القدرات الديناميكية، الرشاقة التنظيمية، والإبداع الاستراتيجي، ثم يختتم باقتراح نموذج تفسيري نظري يربط بين هذه المتغيرات وإمكانية تفعيل العلاقة بين CRM وإستراتيجية المسار.

المبحث الأول: إستراتيجية المسار « chemin faisant » La stratégie

في ظل التعقيد المتزايد للبيئات الاقتصادية والاجتماعية، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات غير مسبوقة تتطلب منها البحث عن أساليب جديدة للتخطيط والتكيف. فلم يعد النهج التقليدي القائم على التخطيط الصارم كافياً لمواكبة التغيرات السريعة وغير المتوقعة، مما أدى إلى ظهور مفاهيم واستراتيجيات أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المستجدات.

لقد أضى النجاح الاستراتيجي مرهوناً بقدرة المؤسسات على تحليل البيئة المحيطة، والاستفادة من المعلومات المتاحة لتوجيه قراراتها بشكل أكثر دقة. فالفاعل المستمر مع المتغيرات والتكيف مع الظروف المستجدة باتا عاملين حاسمين في تحقيق الأهداف طويلة المدى، خاصة في ظل التحولات التكنولوجية والاقتصادية السريعة التي تعيد تشكيل معالم الأسواق وأنماط المنافسة. غير أن المؤسسات لم تعد تكتفي بالتكيف مع الواقع أو مجرد الاستجابة للمتغيرات، بل تسعى في ضوء التوجهات الحديثة في التفكير الاستراتيجي إلى بناء مستقبل مرغوب فيه يعكس رؤاها وتطلعاتها، وذلك من خلال استراتيجيات استباقية تدمج بين ما هو ممكن ومرغوب، وتعزز قدرتها على الابتكار وصنع المسار الخاص بها في بيئة دائمة التحول.

وبذلك، أصبح تبني نهج أكثر ديناميكية في التخطيط الاستراتيجي ضرورة لا خياراً، حيث تسعى المؤسسات إلى تعزيز قدراتها التكيفية، واستغلال الفرص التي تفرزها البيئات المعقدة، مع الحرص على بناء أنظمة معلوماتية قوية تدعم صنع القرار، وتضمن ترابط الجهود المختلفة لتحقيق رؤية واضحة ومستدامة.

المطلب الأول: إستراتيجية "المسار" : جسر بين التخطيط والتنفيذ

أصبح من الضروري البحث عن استراتيجيات أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة. في هذا الإطار، لم تعد الاستراتيجيات التقليدية المخططة مسبقاً كافية لمواكبة الديناميكيات المتسارعة، مما أدى إلى ظهور توجهات جديدة في الفكر الاستراتيجي تعتمد على التكيف التدريجي واستغلال الفرص الناشئة. وفي سياق البحث عن الفجوة المعرفية بين ما هو إستراتيجية ناشئة وإستراتيجية مخططة، قادتنا الدراسات إلى أعمال Marie-José Avenier التي اقترحت مفهوم "إستراتيجية المسار"، وهو المفهوم الذي ننتباه في هذا البحث. وتبرز هذه الإستراتيجية كنهج يسعى إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية من

خلال الاستجابة الفعالة للظروف المتغيرة، معتمدة على مبادئ تضمن قدرتها على التطور وفقًا لمتطلبات الواقع المتغير.

أولاً: التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي

شهد الفكر الاستراتيجي تطورًا كبيرًا عبر مراحل مختلفة، تمحورت حول كيفية صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات. برز Igor Ansoff في الستينيات كرائد في تطوير مفهوم التخطيط المؤسسي ضمن بيئة داعمة للتوقعات طويلة الأجل، حيث وسّع هذا المفهوم ليشمل إطار "الإدارة الاستراتيجية". تركّزت إسهاماته على استراتيجيات النمو وفرص التطوير المؤسسي، مما أدى إلى تطوير مصفوفة أنسوف (المعروفة بمصفوفة النمو والإنتاجية)، التي توفر رؤية ثاقبة للخيارات الاستراتيجية عبر بعدين رئيسيين: المنتجات (الحالية والجديدة) والأسواق (الحالية والجديدة) (Ansoff، 1957).

في البداية، ركزت الإستراتيجية المخططة على خطط محكمة ومحددة سلفًا لتحقيق أهداف واضحة. وفقًا لـ Mintzberg: تُعرف الإستراتيجية المخططة بأنها: "خطة عمل مصممة عمدًا لتحقيق حالات مرغوبة"، مما يجعلها مسارًا ثابتًا يهدف إلى تقليل الفجوة بين الوضع الحالي والمستهدف (Mintzberg, 1990).

مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة التي برزت في العقود الأخيرة، ازدادت الحاجة إلى استراتيجيات أكثر مرونة وديناميكية، ظهرت الإستراتيجية الناشئة كرد فعل لهذه التغيرات. تُعرف الإستراتيجية الناشئة بأنها "ترتيب غير مقصود يتشكل تدريجيًا"، حيث تُبنى على استجابات للأحداث التي لم تكن متوقعة مسبقًا. (Mintzberg، 1990) هذا التمييز بين الاستراتيجيتين ساعد في فهم أهمية المرونة والتكيف، حيث أن الخطط لا تتحقق دائمًا كما هو متوقع، مما يتطلب استعداد القادة لتطوير استراتيجيات جديدة أثناء التنفيذ (Mintzberg و Waters، 1985).

كما ظهر تيار جديد يمزج بين التيارين. كما أشار Laroche & Nioche إلى أن "الإستراتيجية قد تتشكل عمدًا من خلال إرادة القادة وخططهم، لكنها أيضًا تظهر من خلال تفاعل الأحداث والفرص غير المتوقعة. هذا التيار المتوازن يمثل جوهر "إستراتيجية المسار"، التي يمكن تعريفها كعملية مرنة لصياغة وتنفيذ الإستراتيجية، تُعدل فيها النوايا والخطط بناءً على الظواهر الطارئة أثناء التنفيذ، بهدف تعزيز التعلم والتكيف، حيث يتعلق الأمر بالجمع بين المخطط والناشئ، وتعزيز التعلم الاستراتيجي على طول المسار (avenier، 2000).

تُعبّر إستراتيجية المسار عن مزج الخصائص المميزة لكل من الاستراتيجيات المخططة والناشئة:
(Avenier M.-J. , 1999)

- التخطيط المتعمد: بناء نوايا واضحة وتفصيلية لتحقيق الأهداف.
- التكيف الناشئ: دمج التغيرات غير المتوقعة في العملية الإستراتيجية.
- التعلم الاستراتيجي: استثمار التجارب الواقعية لتطوير الأداء وآليات التفاعل مع التعقيدات.

في هذا السياق، تصبح إستراتيجية المسار أداة للتوازن بين الرؤية الإستراتيجية والتفاعل الديناميكي مع التغيرات. وبهذا، فهي تتمثل في التفاعل بين الاستراتيجيات المخططة والناشئة، مما يوفر أساساً لفهم أكثر شمولية لإدارة التغيرات البيئية.

إضافة إلى ذلك، يشير بعض الباحثين، ومنهم Avenier ، إلى نمط استراتيجي يتسم بالطابع التفاعلي والديناميكي، حيث تتداخل مراحل التفكير والتنفيذ بصورة مستمرة، ويحدث تذبذب بين التخطيط والاستجابة الفعلية للمستجدات. هذا التوجه يُبرز التباين القائم أحياناً بين من يتولون صياغة القرار ومن يضطلعون بتنفيذه، مع التأكيد على أن عمليتي التفكير والعمل ليستا منفصلتين، بل تتكاملان ضمن المسار الاستراتيجي بدرجات متفاوتة. ويمثل هذا النمط مساراً تدريجياً يجمع بين الأبعاد المخططة للإستراتيجية وتلك التي تنشأ وتتبلور خلال التطبيق العملي (Avenier, 2013). حيث يتم الجمع بين العناصر المخططة مسبقاً والعناصر الناشئة أثناء التنفيذ (AVENIER, 2012) ، من خلال التركيز على التجربة والتعديل التدريجي لبناء الإستراتيجية بطريقة براغماتية تتلاءم مع المتغيرات.

ثانياً: الأسس النظرية لإستراتيجية المسار

عندما ظهر التخطيط الاستراتيجي في منتصف ستينيات القرن العشرين بقوة، وقد تعزز ذلك بفضل شعبية كتاب Igor Ansoff "الإستراتيجية المؤسسية" الذي نُشر في عام 1965 (Mintzberg H. , 1994) ، كان بمثابة نقلة نوعية في كيفية إدارة المؤسسات وتنفيذ استراتيجياتها. وقد أُعتبر التخطيط الاستراتيجي بمثابة "الطريقة الأمثل لوضع وتنفيذ استراتيجيات تعزز تنافسية كل وحدة عمل في المؤسسة (Mintzberg H. , 1994) في ذلك الوقت، كان يُعتقد أن وضع إستراتيجية واضحة ومدرسة سيساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر كفاءة وفعالية. هذا التوجه كان يعكس الإدارة العلمية التي رسخها Frederick Taylor، التي اعتمدت على فصل التفكير الاستراتيجي عن العمل اليومي في المؤسسة،

حيث تم تكليف مجموعة من المتخصصين، المخططين الاستراتيجيين، بوضع خطط إستراتيجية مفصلة، بعيدًا عن القرارات اليومية التي يتخذها المديرون العاديون.

ومع مرور الوقت، أظهرت هذه النظرة التقليدية فجوة بين صياغة وتنفيذ الإستراتيجية. أشار Mintzberg إلى أن التخطيط الاستراتيجي لا يعكس بالضرورة التفكير الاستراتيجي، الذي يتطلب قدرة على التكيف مع التغيرات والظروف المحيطة (Mintzberg H. , 1987). في الواقع، التخطيط الاستراتيجي على المدى الطويل قد يُفسد التفكير الاستراتيجي نفسه، إذ يتجه نحو محاولة فرض خطة ثابتة على بيئة متغيرة. هذا يشير إلى أن الاستراتيجيات الناجحة لا تُبنى دائمًا وفقًا لخطط محددة مسبقًا، بل إنها رؤى تتطور استجابة للتحديات والفرص التي تظهر في الواقع.

انتقد Mintzberg التخطيط الاستراتيجي التقليدي، مؤكدًا أن الاستراتيجيات الناجحة هي تلك التي تتشكل تدريجيًا من خلال التجارب اليومية والتعلم التنظيمي. كما أشار إلى أهمية التحرك بحذر وتدرج، مع النظر إلى المستقبل ولكن مع القدرة على تغيير السلوك في كل لحظة. في هذا السياق، كان Mintzberg يشجع المؤسسات على الاهتمام بالماضي كجزء أساسي من صياغة استراتيجياتها المستقبلية، مؤكدًا أن الإستراتيجية تتطلب توليفًا طبيعيًا بين الماضي والحاضر والمستقبل (Mintzberg H. , 1987).

الاستراتيجيات الناشئة، كما طرحها (Mintzberg, 1987)، تشير إلى التطور المستمر للإستراتيجية بناءً على التفاعلات اليومية بين مختلف الجهات الفاعلة داخل المؤسسة. بدلاً من أن تكون الإستراتيجية نتيجة لتخطيط مبدئي يتم تنفيذه بشكل خطي، فإنها تتشكل نتيجة التجربة والتكيف المستمر. في هذه الرؤية، لا تُعتبر الإستراتيجية شيئًا ثابتًا يتم تحديده مسبقًا، بل هي عملية حية تُبنى على مدار الوقت من خلال تصرفات واستجابات غير متوقعة للأحداث والفرص.

إستراتيجية المسار هي نتيجة لهذه الانتقادات التي وجهها Mintzberg للتخطيط الاستراتيجي التقليدي، حيث تعتمد على التطور المستمر والتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة. تؤكد إستراتيجية المسار على أن الاستراتيجيات ليست ثابتة بل تتشكل بمرور الوقت من خلال التفاعل مع الأحداث المتغيرة في البيئة. كما تؤكد على أهمية دمج التفكير الاستراتيجي المعتمد مع التفكير الاستراتيجي الناشئ، مما يُمكن المؤسسات من التكيف مع الفرص والتحديات غير المتوقعة (Kopman, Alexander, Catherine, & Hans, 2017).

يمكن القول إن السبب الرئيسي لظهور "إستراتيجية المسار" هو التعقيد الذي أدى إلى انتقاد التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد من قبل العديد من المفكرين. حيث يُعتبر أن التعقيد الذي تواجهه المؤسسات من خلال تفاعلها مع بيئتها يتطلب مواجهة عدم اليقين من خلال إستراتيجية تتكيف مع الفرص والتحديات المستمرة. من خلال هذه الإستراتيجية، يمكن للمؤسسة الاستفادة من الفرص التي تطرأ على بيئتها الداخلية والخارجية، وكذلك الاستفادة من الأخطاء التي تظهر نتيجة للقرارات المتخذة.

يُعبّر عن الوضع المعقد بأنه يحتوي على معلومات متداخلة متعددة. ومع ذلك، من الممكن أن نقلل من هذا التعقيد ونفهمه مع مرور الوقت والخبرة. إلا أن الوقت والخبرة وحدهما ليسا كافيين لفهم التعقيد بشكل كامل، حيث لا تبدو أي تمثيلات للتعقيد قادرة على استيفاد جميع العناصر الاستثنائية. ففي كل مرة، قد يتم استبعاد جوانب هامة يمكن أن تؤثر في التفاعل المتوقع. كما أن الظواهر المعقدة قد تظهر سلوكيات غير متوقعة، مما يزيد من التحدي في التنبؤ بسلوك النظام. وبالتالي، فإن التعقيد يسير جنباً إلى جنب مع عدم القدرة على التنبؤ (Avenier M.-J. , 1999). ولمعالجة ظاهرة معقدة، لا بد من الاعتراف بأنه أياً كانت الجهود المبذولة، فلن يكون من الممكن تمثيلها بكاملها، وبالتالي فهمها فهماً كاملاً. ونتيجة لذلك، لن يتم احتواؤها أو مراقبتها بالكامل (Avenier M. j., 2007).

وفي هذا السياق، تظهر أهمية مفهوم البيئة VUVA التي تعكس طبيعة السياقات الحديثة التي تتسم بالتقلب (Volatility)، وعدم اليقين (Uncertainty)، والتعقيد (Complexity)، والغموض (Ambiguity). فهذه البيئة تعكس واقعاً تتشابه فيه المتغيرات وتتغير فيه الظروف بوتيرة سريعة، ما يجعل من عمليات التخطيط الاستراتيجي أكثر تعقيداً وتطلباً لقدرات تنظيمية متجددة. ووفقاً لما أشار إليه Bennett & Lemoine فإن البيئات القائمة على نموذج VUVA تتطلب من المؤسسات إعادة التفكير في أدوات التحليل التقليدية، واعتماد استراتيجيات تتميز بالمرونة، وسرعة التكيف، والقدرة على اتخاذ قرارات في ظل الغموض والمخاطر المتزايدة (ZAMANI & SOUDANE, 2022).

في ظل بيئة تتسم بالتقلب، وعدم اليقين، والتعقيد، والغموض (VUCA)، تصبح إستراتيجية المسار أداة محورية للتكيف المستمر مع التغيرات السريعة التي تواجهها المؤسسة على المستويين الداخلي والخارجي. إذ لم يعد كافياً اعتماد خطط جامدة أو تصورات مسبقة، بل بات من الضروري تطوير استجابات ديناميكية تعكس وعياً عميقاً بطبيعة التعقيد والمخاطر المحتملة. فهذه الإستراتيجية تقوم على الفهم التدريجي للتجارب والتفاعلات التي تظهر مع مرور الوقت، ما يجعلها عملية تعلم مستمرة وتراكمية،

تتطور بناءً على ما تكشفه الأحداث وليس على ما تم افتراضه مسبقاً. ومن هذا المنظور، لا يمكن تصور المستقبل كصورة مكتملة، بل كمسار يتشكل تدريجياً في ظل بيئة VUCA التي تفرض إعادة تقييم دائمة للخيارات والاتجاهات الاستراتيجية. فيرى Martinet أن التعقيد في الإستراتيجية هو: "برنامج يرفض رؤية الإستراتيجية محصورة في آلية أو نهج جامد، بل على العكس، يتطلب نموذجاً غنياً للتفاعل بين الموضوعات ذات التمثيلات المختلفة والنوايا في سياقات متعددة (Martinet, 2006). من خلال إستراتيجية المسار، يُوجّه السلوك في كل لحظة بالاستناد إلى رؤية إستراتيجية محددة، حتى وإن كانت هذه الرؤية قابلة للتغيير مع مرور الوقت. ومع ذلك، فإن الإستراتيجية المستمرة لا تعتمد بالضرورة على إدارة واضحة ومباشرة، بل قد تكون أقل وضوحاً ولكنها فعالة في تقديم الإرشاد. فرغم أي تعديلات قد تطرأ على الرؤية الإستراتيجية، تظل توفر خيوطاً تربط بين الأنشطة المختلفة وتساعد على فك تشفيرها وفهمها من قبل الأطراف المعنية. وهذا يُميز العمل في إطار هذه الإستراتيجية بكونه مترابطاً ومتكاملاً.

حسب E.MORIN يمكن القول أن: "إستراتيجية المسار" هي فن استخدام المعلومات و إدماجها و صياغتها ضمن مخططات المؤسسة" (Morin, 1990). تشير هذه النظرة إلى أهمية التكيف والتعلم المستمر في عمليات صياغة و تنفيذ الإستراتيجية، حيث يتم تشكيل الإستراتيجية بشكل تدريجي ومتغير بناءً على التفاعلات والتحولات التي تحدث على مدى الزمن حيث أن إستراتيجية "المسار" تتميز بتركيزها على التفاعلات المتكررة التي يمكن حصولها في أي لحظة بين الرؤية و الفعل الاستراتيجي التي يمكن أن تكون على نفس المستوى أو بين المستويات، مهما كانت أهميتها في الوهلة الأولى، حيث أبسط التفاصيل يمكن أن تكون ذات أهمية كبيرة (Avenier M.-J., 1999). يظهر هذا المفهوم كطريقة لفهم أفضل لكيفية تطور الرؤية الإستراتيجية وكيف يمكن للمؤسسات التكيف مع التغيرات غير المتوقعة بشكل أفضل في سياقها البيئي.

تعتبر "إستراتيجية المسار" مفهوماً يعتمد على نظرة ديناميكية لعمليات التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي في المؤسسات. يتطلب فهمه استكشافاً للعديد من المفاهيم التي ترتبط به. في أعمال Marie José Avenier، يظهر مصطلح "إستراتيجية المسار" كمفهوم يركز على تطور الإستراتيجية على مر الزمن كمسار متغير تفاعلي بين القرارات والتحديات التي تواجهها المؤسسة، فنقلاً عن Marie José Avenier في أحد البرامج العلمية: "نقوم بتصميم نموذج لإجراءات صياغة وتنفيذ الإستراتيجية باستخدام إستراتيجية "المسار"، حيث يتميز هذا النموذج بتكييف الإستراتيجية أثناء تنفيذها بطريقة تسمح بمراعاة

المواقف الناشئة على مدار "المسار" (Avenier M.-J., 2016). حيث سلط الضوء على خصائص هذا النموذج الذي يتميز بقدرته على تكييف الإستراتيجية أثناء تنفيذها، كما يظهر أيضًا أن هذا التكيف يتيح مراعاة المواقف الناشئة على مدار "المسار". يُشير هذا إلى مرونة النموذج وقدرته على التكيف مع التغيرات والظروف البيئية التي قد تظهر أثناء تنفيذ الإستراتيجية.

و مما سبق يمكن استنتاج أهم المحاور التي تمكنا من التفرقة بين الاستراتيجية المخططة و الإستراتيجية الناشئة و إستراتيجية المسار كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(1): أهم الفروقات بين الاستراتيجيات

المحور	الإستراتيجية المعتمدة	الإستراتيجية الناشئة	إستراتيجية المسار
الصياغة	تخطيط مسبق من الإدارة العليا	تتكوّن تدريجيًا من الممارسة والتجربة	مزيغ بين التوجه الأولي والتكيف التدريجي
درجة المرونة	منخفضة	عالية	متوسطة إلى عالية
الهدف	تحقيق خطة واضحة مسبقًا	الاستجابة للمتغيرات المفاجئة	توجيه الإستراتيجية بناءً على التعلّم والتكيف
مصدر القرار	من الأعلى إلى الأسفل (Top-down)	من مختلف المستويات الإدارية	قرارات موزعة تجمع بين التخطيط والاستجابة
البيئة المناسبة	مستقرة وقابلة للتنبؤ	معقدة وغير متوقعة	بيئات ديناميكية متغيرة
دور الزمن	الخطة تُحدد في البداية وتنفذ على مراحل	الزمن جزء من بناء الإستراتيجية	الإستراتيجية يُشكّل عبر الزمن من خلال التفاعل
دور المعلومات	تحليل أولي ثم تنفيذ	جمع مستمر خلال التنفيذ	تحليل متواصل مبني على التغذية الراجعة
فرق في التطبيق	تتطلب خططًا ثابتة مع قدرة محدودة على التكيف مع التغيرات. تعديلات كبيرة قد تكون مكلفة أو غير عملية.	تسمح للمؤسسة بأن تكون مرنة للغاية، تتكيف بسرعة مع التغيرات وتغتتم الفرص الجديدة فور ظهورها	تتيح مرونة معتدلة، حيث يتم تعديل الإستراتيجية بناءً على التجربة والتغذية الراجعة من البيئة

ثالثاً: مبادئ إستراتيجية " المسار " :

يُبنى نجاح إستراتيجية "المسار" على مجموعة من المبادئ الجوهرية التي تشمل: وضع إجراءات مخططة، توجيه الظواهر الناشئة، وتعزيز ثقافة تنظيمية مساندة داخل المؤسسة (Séguin و Fabien، 2007). من خلال هذه الأسس، تتمكن المؤسسات من تحديد التوجهات العامة، وضبط استراتيجياتها بمرونة وفق متغيرات البيئة، مما يدعم قدرتها على تحقيق النتائج المنشودة. وفيما يلي عرض مفصل لكل من هذه المبادئ ودورها في دعم إستراتيجية "المسار":

1. توفير الإجراءات المخططة

تتضمن هذه الإجراءات تحديد الأهداف والخطط الإستراتيجية بوضوح، وتوزيع الموارد بطريقة فعالة، بالإضافة إلى ضبط المسؤوليات وضبط الجدول الزمني لتنفيذ العمليات. من خلال اعتماد هذه الآليات، يصبح بإمكان القادة والمديرين توجيه الجهود بشكل منظم وأكثر كفاءة نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

تحدد Avenier ست إجراءات لتعزيز تطوير إستراتيجية "المسار" (Séguin و Fabien، 2007) :

أ. **تعزيز استقلال وحدات المستوى المحلي لمؤسسة تعمل في بيئة معقدة:** يُعد الاستقلال النشط شرطاً أساسياً لتعزيز القدرة الإستراتيجية للوحدات داخل المؤسسة. فالابتكار، باعتباره من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة، يُمثل أحد تجليات هذا الاستقلال. ذلك أن الوحدة التي تتمتع بقدر كافٍ من الاستقلالية هي وحدها القادرة على التصدي للتحديات المعقدة، والتي غالباً ما تُسهم في توليد الحماس والدافعية، وهما عنصران محفزان لعملية الابتكار داخل السياقات التنظيمية. (Avenier M.-J، 1999).

ب. **وجود عملية تكرارية بين القاعدة والقمة :** يُشير هذا التفاعل إلى وجود ديناميكية تبادلية مستمرة بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة، تتمثل في تدفق الأفكار والمعلومات عبر الهيكل التنظيمي، بما يساهم في دعم عمليات صنع القرار وتنفيذه. فعلى سبيل المثال، يمكن للموظفين في المستويات التشغيلية، كفرق العمل والكوادر الفنية، أن يقدموا ملاحظات واقتراحات نابعة من خبراتهم الميدانية حول الجوانب التي تتطلب تحسناً أو تطويراً. وتُرفع هذه المقترحات إلى المستويات الإدارية العليا حيث تُناقش وتُدمج ضمن السياسات أو التوجهات الإستراتيجية. ومن جهة أخرى، تقتضي فعالية هذا التفاعل وجود آليات اتصال واضحة ومنظمة بين القيادة التنفيذية والمديرين العاملين وكافة العاملين، بما يسمح بتمرير الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة بشكل دقيق،

ويضمن تناغم الجهود المبذولة نحو تحقيق الأهداف المرسومة. (Avenier و Christophe، 2007).

ت. **البنية التمكينية للتعلم التنظيمي:** من المهم أن يتمكن جميع فاعلي المؤسسة من الوصول إلى المعلومات المرتبطة بضرورة العمل وسياقها العام، بما يشمل الأبعاد الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والبيئية، والتشريعية وغيرها. إذ يُعد هذا الوصول شرطاً أساسياً لفهم أعمق للبيئة الخارجية والداخلية التي تؤثر في الأداء المؤسسي. وفي هذا الإطار، ينبغي على المؤسسات أن تتيح للموظفين الوقت الكافي للتعلم والتفكير النقدي في ممارساتهم، من خلال وضع هذه الأفعال في سياقاتها المتعددة، بما يعزز من قدرتهم على اتخاذ قرارات أكثر وعياً وتكيفاً مع المتغيرات. (Avenier M.-J، 1997).

ث. **إنشاء أماكن للنقاش داخل الوحدات، بين الوحدات، وعبر المستويات الإدارية:** تشير Avenier إلى أهمية إنشاء آليات تسمح بإجراء نقاش حقيقي حول التحديات التي تواجه المؤسسة وسبل التصدي لها (Avenier M، 2013).

ج. **مواءمة الإجراءات القائمة:** التي غالباً ما تكون موروثاً من الماضي، مع تلك التي تم إنشاؤها حديثاً، لتجنب أي نوع من أنواع التشوهات.

2. توجيه الظواهر الناشئة :

يتعلق هذا الجانب بضرورة التتبع المستمر للتحويلات التي تطرأ على بيئة الأعمال، سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو اجتماعية أو تنظيمية، وتحليل انعكاساتها المحتملة على أداء المؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية. إذ يُعد هذا الرصد المستمر عنصراً حاسماً في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف السريع والاستجابة الفورية، مما يمكنها من تعديل استراتيجياتها بمرونة والحفاظ على قدرتها التنافسية في سياقات تتسم بعدم الاستقرار.

وفي هذا السياق، يسلط Avenier الضوء على أهمية التعامل مع الظواهر الناشئة التي قد تظهر بعد تنفيذ الإجراءات المخططة، مؤكداً أن تطوير إستراتيجية "المسار" لا يكتمل دون تحليل هذه الظواهر واستيعاب دلالاتها. فالمقاربة التي يقترحها تعتمد على التقييم متعدد الأبعاد، سواء على الصعيد الكلي أو المحلي، من خلال طرح تساؤلات نقدية حول معنى النتائج المحققة، سواء كانت متوقعة أم غير متوقعة. ومن هذا المنطلق، تحدد Avenier ثلاثة أنماط أساسية للتقييم ينبغي توظيفها: التقييم بأثر رجعي لفهم كيفية تنفيذ الإجراءات، والتقييم المرحلي لمتابعة التقدم، والتقييم التفسيري لتحليل الانحرافات وفهم السياقات التي أنتجتها. (Fabien و Séguin، 2007).

النوع الأول من التقييم هو مبدأ التشخيص المستمر، الذي يشجع المؤسسة على التساؤل المستمر حول مدى تكيف أفعالها مع البيئة المتغيرة وملاءمة مشاريعها ورؤيتها الإستراتيجية. يتيح هذا التشخيص وضع "نظرية العمل" التي تقوم على فرضيات حول العلاقات السببية بين الأفعال والآثار، ويمكن تغييرها خلال التقييم لتحقيق التكيف الفعال مع المتغيرات.

النوع الثاني من التقييم هو نظام المعلومات والاتصال التطوري، الذي يستند إلى إنشاء نظام منظم متكيف للتساؤل المستمر حول العمل الاستراتيجي، بما في ذلك العمل الاستراتيجي الأخلاقي. يهدف هذا النظام إلى تحديد معايير ومؤشرات لمتابعة الظواهر الإستراتيجية وتقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المستقبلية.

أما النوع الثالث والأخير من أنماط التقييم في إستراتيجية المسار يهدف إلى استخلاص المعاني من الشهادات والمعلومات المختلفة المتاحة، ويشجع على التفاوض وتبادل وجهات النظر بين مختلف الفاعلين.

2. ضرورة وجود ثقافة داعمة:

تُعد الثقافة التنظيمية الداعمة عاملاً حاسماً في ترسيخ أسس التعلم المستمر، وتحفيز الابتكار، وتعزيز التعاون بين مختلف مستويات وفئات المؤسسة. فثقافة منفتحة على التغيير وقابلة للتطور تتيح تبني ممارسات عمل مرنة وتكيفية، ما يضمن استجابة فعالة وسريعة للتحديات المتغيرة. في هذا الإطار، تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق إستراتيجية "المسار"، إذ تُعد بمثابة الحاضنة التي تُمكن المؤسسة من توجيه مواردها وبناء قدراتها التنظيمية بشكل يدعم التقدم التدريجي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل مستدام.

المطلب الثاني: استخدام المعلومات وتكييف الاستراتيجيات لتعزيز إستراتيجية المسار

في عالم يتسم بالتغير المستمر والتعقيد المتزايد، أصبح توفر المعلومات الدقيقة واستخدامها بفعالية عنصراً حاسماً في صياغة القرارات الإستراتيجية. فالمؤسسات التي تمتلك أنظمة معلومات قوية تستطيع فهم بيئتها بشكل أفضل، مما يمكنها من التكيف مع التحولات غير المتوقعة وتعزيز مرونتها الإستراتيجية. ومن هذا المنطلق، يرتبط نجاح إستراتيجية "المسار" بمدى قدرتها على دمج المعلومات في عمليات اتخاذ القرار،

وضمان التكيف المستمر مع المتغيرات. ويعد التكامل بين المعلومات والتكيف الاستراتيجي عاملاً أساسياً في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها بطرق أكثر ديناميكية وكفاءة.

أولاً: دور المعلومات في صياغة القرارات الإستراتيجية

تلعب المعلومة دوراً محورياً في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المستمرة، حيث تُعد الركيزة الأساسية لتحقيق التكيف السريع والفعال مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. فهي أداة تُمكن من توجيه القرارات الإستراتيجية، وتُستخدم لتقييم الخطوات القادمة، والتنبؤ بالتطورات المستقبلية.

في اللحظات المخططة للتكيف (النوع الأول)، تعتمد أهمية المعلومة على قدرتها على توفير تغذية راجعة حول الخطوات السابقة، بالإضافة إلى تحليل التغيرات التي طرأت على السياق منذ تنفيذ تلك الخطوات. هذا الاستخدام يسمح بتقييم أهمية الإجراءات المستقبلية في ضوء المستجدات، كما وصفه إي. مورين، حيث يكمن "فن استخدام المعلومات" في دمجها مع الواقع الجديد لإعادة صياغة الفعل الاستراتيجي. أما في اللحظات غير المتوقعة للتكيف (النوع الثاني)، تصبح المعلومة أكثر أهمية، حيث تُستخدم لرصد الظواهر الناشئة التي قد تؤثر على الإستراتيجية الحالية. هنا، تُعتبر المعلومة أداة حاسمة للكشف المبكر عن الأحداث التي قد تبدو متفرقة وغير مترابطة، لكنها تحمل في طياتها دلالات على تغييرات كبرى في المشهد التنافسي (Avenier M، 2000).

بالإضافة إلى ذلك، تلعب المعلومة دوراً مركزياً في عمليات المراقبة الإستراتيجية، التي تُركز على متابعة التطورات في السياقات الداخلية والخارجية للمنظمة. تُساعد هذه العمليات على تحديد الفرص والتهديدات بشكل مستمر، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئات الديناميكية.

كما تدعم المعلومة عملية الربط الجدلي بين الأهداف والوسائل، حيث يتم بواسطتها تقييم الأهداف الحالية والوسائل المتاحة لتحقيقها. ومن خلال تحليل المعلومات، يمكن للمنظمة تطوير وسائل جديدة أو تعديل الأهداف بما يتماشى مع الواقع الجديد، مما يعزز من مرونة استراتيجياتها.

تمثل المعلومة أساساً لتحقيق التوازن بين الإستراتيجية المخططة و الإستراتيجية الناشئة، وتُعد أداة حيوية للتنبؤ بالمستقبل وإعادة صياغة القرارات الإستراتيجية. باستخدامها بكفاءة، يمكن للمنظمة التكيف مع التغيرات، بناء ميزة تنافسية، وضمان استدامة نجاحها في بيئة عمل متغيرة باستمرار.

ثانياً: التكيف الاستراتيجي وإستراتيجية المسار

يمثل فهم وتوضيح وتنسيق عمليات التكيف الاستراتيجي محوراً رئيسياً في صياغة إستراتيجية المسار، التي تعتمد على الجمع بين السلوك الاستراتيجي المستحث والمستقل. تُظهر إستراتيجية المسار كعملية تعلم معقدة تتضمن توازناً ديناميكياً بين تدفقات المبادرات الإستراتيجية المستقلة والمستحثة، بما يعزز قدرة المؤسسة على الاستغلال والتجديد في آنٍ واحد. يُبرز هذا النهج أهمية قبول الغموض وعدم اليقين كمحركات للإبداع الاستراتيجي، مما يُمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات البيئية المعقدة والمتسارعة. يُعد التعلم التنظيمي أساساً لتطوير هذه الديناميكية، حيث يساهم في تحسين القدرات التنظيمية من خلال تبني أساليب جديدة ومعايير مبتكرة تساعد في مواجهة التحديات المستقبلية بفعالية (FERINCZ، 2016).

إطار التكيف الاستراتيجي يتضمن أربعة مستويات رئيسية للتكيف. أولاً، يحدث التكيف على مستوى المحتوى عندما تتغير الإستراتيجية بناءً على أولويات القضايا المطروحة أو نتيجة لاكتشاف معلومات جديدة. ثانياً، يظهر التكيف على مستوى الأطراف الأخرى من خلال تعديل الإستراتيجية استجابة للتغيرات أو لفهم الطرف الآخر بشكل أفضل أو لكسر حالة الجمود. ثالثاً، يتم التكيف على مستوى العملية عند مواجهة عراقيل أو تحديات تعرقل سير التفاوض، مثل الوصول إلى طريق مسدود. وأخيراً، يحدث التكيف على مستوى السياق عند الاستجابة للتغيرات الخارجية، مثل تغير السياسات أو الظروف المحيطة أو إدخال أطراف جديدة في العملية. (Giebels، Pulles، Heunis، و Sigurdardottir، 2024)

علاوة على ذلك، السلوك الاستراتيجي المستحث ينبع من توجيهات الإدارة العليا والإجراءات الإدارية، مما يشكل الجزء الثابت في العملية الإستراتيجية. يعكس هذا النهج الرؤية التقليدية للإستراتيجية التي تركز على التخطيط الاستراتيجي والرؤية طويلة الأمد. تتأثر هذه الاستراتيجيات بالقيم والثقافة التنظيمية وتشكل الأساس للسياق الهيكلي الذي يحدد قواعد العمل وآليات اختيار المشاريع وتنظيم المسؤوليات. يهدف السياق الهيكلي إلى توجيه سلوك الفاعلين الاستراتيجيين داخل المؤسسة. في المقابل، يُمثل السلوك الاستراتيجي المستقل العملية التصاعدية التي تُمكن المبادرات الفردية من أخذ شكل ملموس والاندماج في الإستراتيجية العامة. تتبع هذه المبادرات من الخبرات الميدانية للمستويات التشغيلية وتُسهم في تعزيز التنوع والإبداع. يدعم القادة التجارب الناجحة ويسعون إلى دمجها ضمن الهيكلية الإستراتيجية الشاملة (Clémence و Thomas، 2009).

يشكل التوازن بين النشر الاستراتيجي (Top-Down) والصعود الاستراتيجي (Bottom-Up) أساساً جوهرياً لمفهوم إستراتيجية المسار، حيث يعكس هذا التوازن الديناميكية التي تجمع بين الاستراتيجيات المستحثة والمستقلة. النشر الاستراتيجي يمثل الجانب المستحث من الإستراتيجية، والذي يتم توجيهه من الإدارة العليا ويهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد الحالية ضمن إطار الهيكل التنظيمي والقواعد الإدارية. هذا الجانب يُعزز الاستقرار التنظيمي ويُعبر عن الرؤية التقليدية للإدارة الإستراتيجية (Clémence و Thomas، 2009).

في المقابل، يعكس الصعود الاستراتيجي الجانب المستقل من إستراتيجية المسار، الذي ينطلق من المبادرات الفردية في المستويات التشغيلية داخل المؤسسة. يتيح هذا الجانب استراتيجيات التجديد والاستكشاف المستقبلي، مما يوفر مساحة للإبداع وتطوير حلول جديدة بعيداً عن القيود التقليدية للإدارة العليا (Clémence و Thomas، 2009). الديناميكية الناتجة عن هذا التوازن بين النشر والصعود تمثل عملية تعلم تنظيمية مستمرة، حيث تتفاعل أساليب العمل المستقرة والمبادرات الابتكارية لتطوير قدرات المؤسسة. من خلال هذا التفاعل، تُحقق إستراتيجية المسار تكيفاً طويلاً الأمد يُمكن المؤسسة من استغلال الفرص الحالية وفي الوقت نفسه الاستعداد للتغيرات المستقبلية، ما يعزز مرونتها وقدرتها على مواجهة بيئات العمل المعقدة.

ثالثاً: التكامل بين المعلومات والتكيف الاستراتيجي

التكامل بين المعلومات والتكيف الاستراتيجي يمثل محوراً حيوياً في صياغة وتطوير المسار الاستراتيجي للمنظمة، حيث تساهم المعلومات في تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة. يمكن تفصيل هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:

1. جمع المعلومات وتحليلها

يؤكد Peter Drucker على أهمية تكامل مصادر المعلومات الداخلية والخارجية لتحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في كتابه "The Practice of Management"، يبرز دور البيانات الداخلية، مثل الأداء المالي الذي يعكس الكفاءة التشغيلية والربحية، ورضا الزبائن الذي يُعتبر مؤشراً رئيسياً على نجاح استراتيجيات المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يُركّز على البيانات الخارجية لفهم البيئة المحيطة، مثل تحليل اتجاهات السوق لتحديد الفرص والمخاطر، ودراسة المنافسة لتقييم استراتيجيات المنافسين واكتشاف نقاط

قوتهم وضعفهم. يوصي Drucker بضرورة بناء نظام معلومات متكامل يمكّن المؤسسات من جمع وتحليل هذه البيانات لاتخاذ قرارات أكثر فاعلية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية (Drucker, 2007).

بينما يوضح Philip Kotler أهمية جمع المعلومات كمكوّن أساسي في تطوير استراتيجيات التسويق واتخاذ القرارات الإدارية. يشير إلى أن البيانات الداخلية، مثل مؤشرات الأداء المالي ورضا الزبائن، تُعتبر الأساس لفهم أداء المؤسسة الحالي وتحديد مجالات التحسين. من خلال تحليل هذه البيانات، تتمكن المؤسسات من التفاعل بشكل أكثر فاعلية مع احتياجات الزبائن وتحقيق أهدافها (Kotler, 1976).

في المقابل، يشدد Philip Kotler على أهمية البيانات الخارجية، مثل تحليل اتجاهات السوق وسلوك المنافسين، لمراقبة التغيرات في البيئة المحيطة. تساعد هذه البيانات المؤسسات في فهم القوى المؤثرة في السوق والتكيف معها. كما يعزز أهمية متابعة هذه المعلومات لفهم التوجهات المستقبلية وتوجيه استراتيجيات التسويق بما يتناسب مع هذه التغيرات. كما يؤكد على أن التكامل بين المصادر الداخلية والخارجية يساعد المؤسسات في بناء استراتيجيات تسويقية شاملة وفعّالة تركز على تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق التميز التنافسي في السوق. (Drucker & F, 2007).

2. دمج المعلومات في التكيف الاستراتيجي

استخدام المعلومات لتحديد الأولويات هو عملية إستراتيجية تمكّن المؤسسات من تركيز جهودها على ما هو الأكثر أهمية في ظل الظروف المتغيرة. تساعد البيانات الدقيقة والحديثة صنّاع القرار في إعادة ترتيب الأولويات بناءً على التوجهات الناشئة والتحوّلات في السوق أو التغيرات الداخلية (Hájek & Abedin, 2020). من خلال تقييم المعلومات المتاحة بشكل مستمر، يمكن للمؤسسات تعديل أهدافها وتخصيص الموارد بشكل يساهم في تحسين الكفاءة والأداء. على سبيل المثال، في بيئة الأعمال، يمكن أن تساهم البيانات المتعلقة بسلوك الزبائن وتحوّلات السوق والأداء المالي في تعديل استراتيجيات التسويق أو تطوير المنتجات.

علاوة على ذلك، يضمن تحديد الأولويات بفعالية توجيه الموارد المحدودة نحو المبادرات التي تحقق أعلى عائد على الاستثمار أو التي تساعد في التخفيف من أكبر المخاطر، بما يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. في بيئة تتسم بالتطور السريع، يعد الاستفادة من البيانات الفورية وتحليلات التنبؤ أمرًا بالغ الأهمية للحفاظ على التنافسية وضمان أن الإجراءات المتخذة ذات صلة بالاحتياجات الحالية

والمستقبلية. تغذي القرارات الإستراتيجية من خلال رؤية مبنية على البيانات أدوات أساسية تعزز قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات إستراتيجية مدروسة وفعالة. يمكن استخدام التحليلات البيانية لاستخلاص رؤى حول سلوك الزبائن واتجاهات السوق، وتحليل البيانات المالية، مما يعزز قدرة المؤسسات على تحديد الفرص والمخاطر وبالتالي اتخاذ قرارات تؤدي إلى تحسين الأداء والنمو المستدام (Boura، Mikalef، Lekakos، و Krogstie، 2019).

في سياق تطوير المنتجات الجديدة، يمكن استخدام البيانات لتحليل الاحتياجات والرغبات غير مهمة لدى الزبائن، مما يساعد في تحديد الفرص لتقديم حلول مبتكرة. من خلال تحليل بيانات الاستخدام وردود الفعل من الزبائن والاتجاهات الحديثة في الصناعة، يمكن أن تكتسب المؤسسات رؤية أعمق حول كيفية منتجاتها لتلبية توقعات السوق المستقبلية (Sang، Zheng، و Zhong، 2018). أما فيما يخص دخول أسواق جديدة، فإن البيانات حول الأسواق المحتملة والتوجهات الاقتصادية والمنافسة والسلوك الثقافي للمستهلكين تلعب دورًا محوريًا في تحديد الفرص والعوائق. من خلال تحليل البيانات الضخمة ودمج الذكاء الاصطناعي، يمكن للمؤسسات تحديد الأسواق ذات النمو المرتفع، وتقديم استراتيجيات دخول قائمة على الحقائق والاتجاهات الحالية (Okunleye، Olaniyi، و Olabanji، 2023).

تعد القدرة على استخدام البيانات لاتخاذ قرارات إستراتيجية من أهم العوامل التي تساهم في تحسين تكامل العمليات الداخلية للمؤسسة وفهمها الأفضل للتوجهات المستقبلية (Ifeanyi، 2024). من خلال دمج المعلومات المستخلصة من البيانات الضخمة والتقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، يمكن للمؤسسات ليس فقط تحسين عملياتها الحالية ولكن أيضًا زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة. يؤدي هذا التكيف إلى تعزيز القدرة على تحديد الفرص والمخاطر بشكل أفضل، وبالتالي تقليل المخاطر المرتبطة باتخاذ قرارات غير مدروسة. يعتمد هذا التكامل على تحليلات دقيقة تجمع بين البيانات الداخلية والخارجية، مما يساهم في تحسين استراتيجيات المؤسسات وزيادة فرص النجاح في الأسواق المتغيرة.

تحديث الاستراتيجيات القائمة يُعد من أهم جوانب التكيف الاستراتيجي في المؤسسات. من خلال دمج المعلومات الجديدة مثل تحليل البيانات الضخمة ورؤى الذكاء الاصطناعي، يمكن تحسين المسار الاستراتيجي الحالي أو تعديل أي نهج غير فعال. يُساهم هذا في زيادة مرونة المؤسسات وتمكينها من التكيف مع التغيرات السريعة في السوق واحتياجات الزبائن. التحديث المستمر للاستراتيجيات يساعد في

تحديد الاتجاهات المستقبلية، مما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات أكثر دقة. على سبيل المثال، يمكن استخدام تحليلات البيانات لتحديد المنتجات أو الأسواق التي تحتاج إلى تحسين أو تعديل لتظل ملائمة في ظل التغيرات في سلوك الزبائن أو تقلبات السوق. تساعد المعلومات المستخلصة في تقييم أداء الاستراتيجيات الحالية، مما يتيح للمؤسسات تعديل مساراتها لتحقيق أهداف أكثر فاعلية وتقليل الفجوات التي قد تظهر نتيجة لتغيرات البيئة التنافسية.

تعتبر عملية ربط الأقسام المختلفة للمعلومات جزءاً أساسياً من بناء أنظمة معلومات متكاملة داخل المؤسسة، حيث يتم جمع البيانات من مختلف الوظائف وربطها لتقديم صورة شاملة ودقيقة عن الأداء العام للمؤسسة (Vrontis، Chaudhuri، Chatterjee، و Thrassou، 2022). هذا التكامل يعزز من قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات إستراتيجية محسّنة، من خلال تقديم رؤى واضحة حول عملياتها المتنوعة مثل المبيعات، الأداء المالي، واحتياجات الزبائن. يساهم الربط بين الأقسام المختلفة في تعزيز التعاون والتنسيق بين الفرق الداخلية، مما يعزز من الكفاءة التشغيلية ويحقق استراتيجيات أكثر تكاملاً. على سبيل المثال، عندما يتعاون قسم المبيعات مع قسم التسويق عبر نظام موحد، يمكن تحسين فهم سلوك الزبائن والتفاعل مع احتياجاتهم بشكل أكثر فاعلية (Prabowo، Sutomo، Fernando، و Gatc، 2023).

في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، يُعتبر هذا التكامل أمراً بالغ الأهمية. يساعد المؤسسات على التكيف السريع مع التغيرات في السوق وتحديد الفرص والمخاطر في الوقت المناسب. باستخدام تقنيات تحليل البيانات الكبيرة وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، يصبح ربط هذه البيانات أكثر سهولة ومرونة، مما يعزز قدرة المؤسسات على البقاء.

يُعد إشراك أصحاب المصلحة في تصميم إطار متكامل لجمع وتحليل المعلومات خطوة حيوية لضمان التكيف الاستراتيجي في بيئات الأعمال المتغيرة. يهدف هذا النهج إلى تحقيق تنوع في المدخلات وتعزيز دقة التحليل، مما يساعد على اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة. يتمثل هذا الإشراك في دمج جميع المستويات التنظيمية، بدءاً من العاملين في الخطوط الأمامية وصولاً إلى الإدارة العليا، لتحقيق فهم شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (Kotler و Keller، 2016).

يساعد التنوع في المدخلات على تكوين رؤية متعددة الأبعاد، حيث يساهم العاملون في الخطوط الأمامية برؤى ميدانية دقيقة تعكس احتياجات الزبائن، بينما توفر الإدارة الوسطى رؤى تشغيلية تركز على تحسين العمليات اليومية. أما الإدارة العليا، فتُدعم التحليل بتوجهات إستراتيجية واسعة النطاق تستجيب للتغيرات الخارجية والفرص المستقبلية. هذا التكامل بين المستويات المختلفة يعزز مرونة القرارات ودقتها (Freeman و McVea، 2001).

فإن إشراك أصحاب المصلحة يعزز دقة التحليل من خلال تحسين جودة البيانات ومراجعتها بشكل جماعي، مما يقلل من الفجوات والأخطاء المحتملة. كما أن هذه العملية تُسهم في تعزيز الالتزام بين الأطراف المشاركة، حيث يشعر الأفراد بمسؤولية مشتركة نحو القرارات الناتجة، مما يسهل تنفيذها. هذا ما يمكن المؤسسات من تحقيق توافق داخلي واستغلال كافة الموارد الفكرية والبشرية لدعم قدرتها على التكيف مع بيئات العمل المعقدة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة واستدامة.

يعد تدفق المعلومات بين المستويات العليا للمؤسسة (مثل الإدارة العليا) وبين الفرق الميدانية (مثل العمليات اليومية) أمراً بالغ الأهمية لضمان نجاح إستراتيجية المؤسسة. فالإدارة العليا تحتاج إلى بيانات دقيقة حول أداء العمليات الميدانية لتتمكن من اتخاذ قرارات إستراتيجية مبنية على الواقع. في المقابل، يحتاج العاملون في الميدان إلى فهم شامل للتوجهات الإستراتيجية العليا لضمان أن الأنشطة اليومية تدعم الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة. عندما يتم تبادل المعلومات بشكل سلس، يعزز ذلك قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (Kaplan و Norton، 2004).

إدارة تدفق المعلومات لا تقتصر على جمع البيانات فقط، بل تشمل أيضاً نقلها وتحليلها بشكل مستمر لضمان التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية. ففي بيئات الأعمال المتغيرة، تصبح سرعة تدفق المعلومات عنصراً حاسماً في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. عند حدوث تغييرات ميدانية أو تحديات جديدة، يجب أن يتم نقل هذه المعلومات بسرعة إلى المستويات العليا للمؤسسة لتعديل الاستراتيجيات في الوقت المناسب. بالإضافة إلى ذلك، فإن التدفق المستمر للمعلومات يضمن استجابة سريعة وفعالة للتغيرات في بيئة الأعمال (Bryson و George، 2024).

تستخدم المؤسسات مجموعة من الأدوات والتقنيات لضمان تدفق المعلومات بشكل فعال بين جميع المستويات. من بين هذه الأدوات أنظمة إدارة المعلومات مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) التي

تتيح تبادل البيانات بين الأقسام المختلفة في الوقت الحقيقي. كما تساهم الاجتماعات المنتظمة والتقارير المرحلية في ضمان التواصل الفعال بين المستويات العليا والتنفيذية. بالإضافة إلى ذلك، توفر التكنولوجيا السحابية منصات آمنة لتخزين البيانات وتبادلها بسرعة بين الفرق الميدانية والإدارة العليا (Kotler P، 1976).

على الرغم من أهمية إدارة تدفق المعلومات، قد تواجه المؤسسات بعض التحديات التي تؤثر على فعاليتها. من أبرز هذه التحديات الحواجز التقنية الناتجة عن استخدام أنظمة غير متكاملة أو غير متوافقة، مما يؤدي إلى تأخير أو تشويه البيانات. كما قد يحدث تحريف في المعلومات بسبب سوء التواصل بين الأقسام أو تأخر في نقل البيانات من المستويات الميدانية إلى الإدارة العليا. علاوة على ذلك، قد تواجه المؤسسات مقاومة من بعض الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة لاعتماد أساليب جديدة في تدفق المعلومات (Freeman و McVea، 2001).

لتخطي هذه التحديات، يجب على المؤسسات تنفيذ سياسات فعالة لإدارة تدفق المعلومات، بما في ذلك تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة والتقنيات الحديثة، وتعزيز ثقافة التعاون بين الأقسام المختلفة. كما يجب تبني نهج منفتح وشفاف في التواصل لضمان أن يتم نقل المعلومات بين المستويات المختلفة بشكل دقيق وفي الوقت المناسب. علاوة على ذلك، يجب على المؤسسات تحسين التفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة لضمان أن جميع الأطراف المعنية تتخذ قرارات مبنية على نفس الأسس والبيانات (Kaplan و Norton، 2004).

3. التطبيق العملي للمعلومات في تطوير المسار الاستراتيجي

تحليل الفجوات يعد أداة حاسمة لتقييم كيفية توافق الإستراتيجية الحالية مع التوجهات المستقبلية استناداً إلى المعلومات المتاحة. هذه العملية تتضمن مقارنة الأداء الفعلي للمؤسسة مع الأهداف الإستراتيجية المحددة. من خلال هذه المقارنة، يتم تحديد الفجوات بين الوضع الحالي والتوجهات المستقبلية، مما يساعد في تعديل الاستراتيجيات لتتماشى مع التغيرات المستمرة في بيئات الأعمال (Kotler و Keller، 2016).

في البداية، يتم تقييم الأداء الفعلي مقابل الأهداف التي تم تحديدها في خطط العمل. من خلال تحليل مؤشرات الأداء مثل المبيعات، الإنتاجية، رضا الزبائن، وحصة السوق، يمكن تحديد الفجوات بين النتائج

الفعلية والأهداف المتوقعة. على سبيل المثال، إذا كانت الأهداف تشير إلى زيادة الحصة السوقية بنسبة معينة، ولكن الأداء الفعلي لا يعكس هذا الهدف، فإن ذلك يشير إلى فجوة تستدعي التعديل والتدخل السريع (O'Reilly و Tushman، 2013).

بعد المقارنة بين الأهداف والواقع، يتركز التحليل على تحديد نقاط القوة والضعف في الإستراتيجية الحالية. يساعد هذا التحليل في الكشف عن الجوانب التي تعمل بشكل جيد، مثل المنتجات الناجحة أو العمليات الفعالة، وأيضًا في تحديد الجوانب التي تتطلب تحسين، مثل الإجراءات البطيئة أو نقص الابتكار في بعض المجالات. يتيح تحديد هذه النقاط للمؤسسة تعزيز قوتها والتعامل مع نقاط الضعف من خلال تعديل أو تحسين الاستراتيجيات (LEHTIMÄKI، KUJALA، و FREEMAN، 2013). بالإضافة إلى ذلك، يُساهم تحليل التوجهات المستقبلية التي تم استخلاصها من البيانات في تحديد الاتجاهات التي تؤثر على بيئة الأعمال. يتضمن ذلك التحولات في تفضيلات الزبائن، التغيرات الاقتصادية، أو التقدم التكنولوجي. من خلال دمج هذه التوجهات في عملية تحليل الفجوات، يمكن للمؤسسة التنبؤ بكيفية تأثير هذه المتغيرات على استراتيجيتها الحالية وما إذا كانت بحاجة إلى تعديل لتناسب مع هذه التحولات .

في إطار عملية سد الفجوات، يتم ابتكار حلول إستراتيجية جديدة تدعم الاستغلال والتجديد في آن واحد. الاستغلال يركز على تعظيم الاستفادة من الموارد الحالية، بينما يشجع التجديد على تبني استراتيجيات جديدة ومبتكرة لفتح آفاق جديدة للنمو. باستخدام التحليل المستمر للمعلومات، يمكن تحديد فرص استغلال الموارد الحالية بشكل أكثر كفاءة أو التوجه نحو تجديد العمليات والمنتجات لمواكبة التغيرات السوقية والتكنولوجية (Prabowo، Sutomo، Fernando، و Gatc، 2023) .

بعد تحديد الفجوات، تأتي مرحلة اقتراح التعديلات الإستراتيجية. يتضمن هذا تعديل الأهداف لتصبح أكثر واقعية، تطوير حلول لتحسين العمليات، تبني تقنيات جديدة، أو تعزيز الابتكار في المنتجات والخدمات. الهدف من هذه التعديلات هو تحسين فعالية الإستراتيجية وضمان توافقها مع التغيرات المستقبلية (Ifeanyi، 2024).

تعد عملية القياس المستمر والتقييم جزءًا أساسيًا من تحسين الاستراتيجيات. من خلال استخدام أدوات التحليل والتقارير المنتظمة، يمكن تتبع التقدم المحرز في سد الفجوات وتحقيق الأهداف المحددة. كما يساعد القياس المستمر في تقييم مدى تأثير التعديلات الإستراتيجية، وتحديد ما إذا كانت تؤدي ثمارها أو

إذا كانت هناك حاجة لتعديل آخر. تقييم الأداء يتم من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي يتم استخراجها استناداً إلى التحليل المستمر للمعلومات المتاحة. هذه المؤشرات توفر رؤية دقيقة حول مدى فعالية الإستراتيجية المطبقة وتحقيق الأهداف المستهدفة (Kaplan و Norton، 2004).

تساعد البيانات والتحليلات المتقدمة في توفير رؤية أعمق للتوجهات المستقبلية، مما يسهل تحديد الفجوات الإستراتيجية بدقة أكبر. هذا يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات مستنيرة مبنية على معلومات دقيقة، وبالتالي تعزيز قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة وتحقيق استراتيجيات ناجحة ومستمرة.

4. التحديات وكيفية التغلب عليها

إدارة حجم المعلومات أصبحت واحدة من أبرز التحديات في عصر البيانات الضخمة. يتطلب التعامل مع كميات هائلة من البيانات أدوات تحليل متطورة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحليل البيانات بشكل فوري، وهو ما يساهم بشكل كبير في تمكين المؤسسات من اتخاذ قرارات إستراتيجية سليمة. علاوة على ذلك، يساهم التحليل الفعال للبيانات الكبيرة في تحسين العمليات التجارية وزيادة الكفاءة التشغيلية بشكل عام.

من جانب آخر، يعتبر تحقيق التوازن بين الاستقرار والتجديد في الاستراتيجيات التنظيمية من التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسات في بيئات العمل الحديثة (Raisch، Birkinshaw، Probst، و Tushman، 2009). يتطلب هذا التحدي دمج المعلومات بطرق تدعم التكيف المستمر مع التغيرات، دون التأثير سلباً على استقرار الهياكل التنظيمية القائمة. في هذا السياق، تلعب البيانات دوراً مهماً في تحديد المجالات التي يمكن فيها إجراء تحسينات دون التأثير على العمليات الأساسية التي تضمن استقرار المؤسسة.

تتمثل إحدى الاستراتيجيات الأساسية لتحقيق هذا التوازن في الحفاظ على الاستقرار داخل العناصر الأساسية للمنظمة مثل الثقافة التنظيمية والعمليات الحيوية. وفي الوقت ذاته، يتم السعي نحو التجديد والابتكار في المجالات التي يمكن تحسينها، أو التي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المستقبلية. وبدلاً من التغييرات الجذرية، يعد التغيير التدريجي من أفضل الاستراتيجيات التي تساهم في الحفاظ على استقرار المؤسسة.

تعتبر إستراتيجية المسار أداة هامة في هذا السياق، حيث تساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة من خلال تحديد مسارات واضحة تسمح بالتكيف مع التغيرات السريعة في السوق، مع الحفاظ على استقرار العناصر الأساسية. فهذه الإستراتيجية تدمج بين استغلال الموارد الحالية (Exploitation) واستكشاف الفرص الجديدة (Exploration)، مما يساعد على الحفاظ على توازن بين الحفاظ على الأصول الحالية وتوجيه الابتكار.

من خلال هذه الإستراتيجية، يمكن للمؤسسات استغلال قوتها الحالية مثل علاقات الزبائن، العمليات الفعالة، والهياكل التنظيمية المستقرة، وفي الوقت ذاته تبحث عن فرص جديدة لتحقيق النمو. يساهم هذا في التكيف مع التغيرات المستمرة في السوق مع ضمان استقرار أسس المؤسسة. وفي إطار هذه الإستراتيجية، يكون من الضروري الاستفادة من المعلومات المستخلصة من التحليل البياني لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تجديد، إضافة إلى تلك التي يمكن الاستمرار في دعمها للحفاظ على الأداء الاستراتيجي الفعّال.

المطلب الثالث: معايير تنفيذ إستراتيجية "المسار"

يعد تنفيذ الاستراتيجيات عملية معقدة تتطلب توافر مجموعة من العوامل التي تضمن نجاحها وفعاليتها. فلا يكفي تبني نهج استراتيجي معين دون وجود آليات واضحة تسهل تحويله إلى واقع عملي. يعتمد نجاح أي إستراتيجية على القدرة على التكيف مع المتغيرات، وخلق بيئة داعمة تتيح تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة. ومن هنا، يصبح تنفيذ إستراتيجية "المسار" عملية ديناميكية تتطلب تفاعلاً مستمراً بين مختلف المستويات داخل المؤسسة، مع التركيز على بناء أسس تضمن تحقيق التكامل والانسجام بين مختلف الجهود المبذولة.

قدمت Avenier مجموعة من المعايير الأساسية التي تهدف إلى تعزيز فعالية تنفيذ إستراتيجية المسار داخل المؤسسات (Avenier M، 2000). تتمحور هذه المعايير حول تمكين الوحدات المحلية من اتخاذ المبادرات، توفير المعلومات الضرورية بسهولة، وتعزيز التنسيق بين المستويات المختلفة داخل المؤسسة. كما أكدت على أهمية توفير بيانات تشجع على التفاعل والنقاش المستمر بين الأفراد والفرق، مما يساهم في بناء معرفة جماعية تدعم اتخاذ قرارات إستراتيجية موائمة للمستجدات المتغيرة في بيئات

العمل. هذه المعايير تساهم في تحقيق توازن بين المرونة المحلية والالتحاق في الأهداف الإستراتيجية العالمية، مما يعزز الابتكار والكفاءة داخل المؤسسة.

أولاً: التعرف على إمكانات المبادرات المحلية

اللامركزية، كما تناولها Henri Fayol ، تمثل ركيزة أساسية في صياغة إستراتيجية المسار داخل المؤسسات، حيث تساهم في تعزيز الكفاءة، المرونة، والقدرة على الابتكار. وفقاً لـ Henri Fayol ، فإن توزيع الصلاحيات والقرارات على مستويات متعددة بدلاً من تركيزها في يد القمة الإدارية فقط يُعدّ مفتاحاً لبناء مسار استراتيجي قوي قادر على التعامل مع التحديات الديناميكية. و عليهم يمكن تحديد أهم خصائص إستراتيجية "المسار" كما يلي: (Avenier M.-J. , 1999)

1. تفويض السلطة: (Authority and Responsibility)

- يُعتبر تفويض الصلاحيات أداة حاسمة في تحديد معالم المسار الاستراتيجي، حيث يمكن المستويات الإدارية الأدنى من اتخاذ قرارات متوافقة مع الأهداف الكلية للمؤسسة.
- يسمح التفويض للقيادات العليا بالتركيز على القضايا الإستراتيجية الكبرى مثل التخطيط والتوجيه العام، في حين يتم تفويض العمليات اليومية إلى المديرين في المستويات الأدنى، مما يضمن وضوح المسار الاستراتيجي وتنفيذه بكفاءة.
- تفويض السلطة يعزز شعور الموظفين بالمشاركة الفعالة، مما يدفعهم إلى الإبداع ويُساهم في تحقيق الأهداف بطرق مبتكرة.

1. التسلسل الهرمي: (Scalar Chain)

- في إطار إستراتيجية المسار، يبرز التسلسل الهرمي كعامل مهم لضمان وضوح العلاقة بين مختلف المستويات الإدارية. يعرف كل موظف من المسؤول عنه وإلى من يقدم تقاريره، ما يعزز التنسيق والتماسك.
- مع ذلك، يشير فايول إلى أهمية مرونة قنوات الاتصال بين المستويات المختلفة، بحيث يمكن تجاوز التسلسل الهرمي الرسمي عند الضرورة لتسريع اتخاذ القرارات وضمان مرونة أكبر في الاستجابة للتحديات.
- يُساهم هذا التوازن بين الهيكلية والمرونة في تسريع تنفيذ القرارات وضمان توافقها مع الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة.

2. اللامركزية كعامل للابتكار والتكيف:

- في سياق المسار الاستراتيجي، يشجع توزيع المسؤوليات والصلاحيات الموظفين على تقديم حلول مبتكرة، حيث يشعرون بدورهم الحيوي في تحقيق رؤية المؤسسة.
- تُعزز اللامركزية قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل الديناميكية، مما يتيح للأقسام المختلفة اتخاذ قرارات سريعة تعكس احتياجاتهم المحلية مع الالتزام بالأهداف الإستراتيجية العامة.

تعتمد إستراتيجية المسار على بناء رؤية واضحة وشاملة للمؤسسة، يتم تحقيقها من خلال تعزيز التكامل بين مختلف المستويات الإدارية والعمل على تحقيق الانسجام بين الأهداف العامة والقرارات التنفيذية. تلعب اللامركزية دورًا محوريًا في دعم هذه الإستراتيجية، حيث تتيح للمنظمة ليس فقط تحسين الكفاءة والابتكار، بل تمنحها أيضًا القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات بيئة العمل.

من خلال اللامركزية، يمكن للمؤسسة التعرف على إمكانات المبادرات المحلية بشكل أكثر فعالية، حيث يمنح تفويض الصلاحيات للإدارات والوحدات المحلية حرية اكتشاف الفرص الفريدة التي تبرز في بيئاتها الخاصة. هذه المبادرات المحلية قد تشمل أفكارًا مبتكرة لتحسين العمليات، أو التفاعل مع احتياجات الزبائن بشكل مباشر، أو حتى استغلال موارد محلية غير مستغلة بما يدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

تعزز هذه القدرة على التعرف على الإمكانات المحلية من مرونة المؤسسة في التعامل مع التحديات المختلفة، كما تسهم في توسيع نطاق المشاركة الداخلية، حيث يشعر الموظفون والمسؤولون في الوحدات المختلفة بأن لهم دورًا حقيقيًا في صياغة المسار الاستراتيجي العام. بذلك، تصبح إستراتيجية المسار أداة فعالة ليس فقط في إدارة العمليات على المستوى الكلي، ولكن أيضًا في تمكين المبادرات الصغيرة والمحلية التي قد تشكل دعامة أساسية للنجاح المؤسسي في بيئات عمل معقدة ومتغيرة.

ثانياً: تشجيع المبادرات الإستراتيجية المحلية:

ساهم Frederick W. Taylor ، من خلال نظريته في الإدارة العلمية، في إرساء الأساس لتطوير ممارسات الإدارة الحديثة. ركز على أهمية جمع المعلومات الدقيقة وتحليلها لدعم اتخاذ القرارات على مختلف المستويات الإدارية، بما في ذلك المستويات الأدنى. هذه البيانات المؤسسة تُسهم في تحديد

أفضل أساليب العمل، مما يعزز الكفاءة الإنتاجية ويمكن الموظفين من أداء وظائفهم بفعالية (Taylor، 1910)

من جهته، أخذ Peter Senge هذا المفهوم إلى مستوى أعلى في كتابه The Fifth Discipline، حيث استعرض فكرة "المؤسسة المتعلمة". أكد Senge على أن مشاركة المعرفة والمعلومات بين جميع أفراد المؤسسة لا تعمل فقط على تحسين الكفاءة، بل تساعد أيضًا في تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات مبتكرة ومستقلة. هذا النموذج يُعزز قدرة المؤسسات على التكيف السريع مع التغيرات البيئية، ويشجع على الابتكار والتعلم المستمر كعوامل رئيسية لتحقيق النجاح في البيئات المتغيرة (Senge، 1990).

تعد هذه الممارسات جزءًا أساسيًا من إستراتيجية "المسار" التي تشجع على توزيع المعلومات بين المستويات الإدارية، مما يمكن الوحدات من اتخاذ قرارات مستقلة بناءً على فهم مشترك للبيانات المتاحة. ويسهم هذا النهج في تعزيز المرونة التنظيمية والابتكار في التعامل مع التحديات المتنوعة. ضمن هذا السياق، يُعتبر تخصيص وقت كافٍ للتفكير الاستراتيجي جزءًا محوريًا من تشجيع المبادرات الإستراتيجية المحلية. فالتفكير المدروس يساعد الوحدات المحلية على تقييم البيئة المحيطة بدقة واتخاذ قرارات إستراتيجية تدعم أهداف المؤسسة الكبرى. هذا المفهوم أيده Ansoff، الأب الروحي للتخطيط الاستراتيجي، الذي أكد على أهمية تخصيص وقت كافٍ لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لضمان نجاح المبادرات الإستراتيجية (Ansoff، 1976).

ثالثًا: التواصل والتفاعل:

في إطار تعزيز التفكير الجماعي والنقاش الفعال داخل المؤسسات، قدم العديد من المفكرين أفكارًا حيوية حول كيفية تحسين التعاون وبناء معنى مشترك. Chris Argyris، من خلال تطويره لمفهوم "التعلم المزدوج الحلقة" (Double-loop learning)، أشار إلى ضرورة أن تتجاوز المناقشات السطحية وتصل إلى جوهر التحديات والافتراضات الأساسية وراء القرارات (Argyris، 2014).

في سياق إستراتيجية "المسار"، هذه النقاشات العميقة تشجع الوحدات التنظيمية على اتخاذ قرارات مستقلة بناءً على تحليل مشترك للبيانات، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية. إستراتيجية "المسار" تساهم في تعزيز هذا المفهوم من خلال تمكين الوحدات من اتخاذ قرارات واعية وسريعة تدعم الابتكار.

أما Henri Fayol، الذي ركز على أهمية القنوات الواضحة للتواصل بين المستويات الإدارية (Carter, 1986)، فإن إستراتيجية "المسار" تأخذ هذا المبدأ إلى مستوى آخر. حيث تشجع على بناء قنوات تواصل مرنة تسمح بتبادل المعلومات والمعرفة بين الوحدات التنظيمية المختلفة. هذه البيئة التفاعلية تُساهم في تقوية التعاون بين المستويات، وتساعد في مواجهة التحديات وتحقيق القرارات الإستراتيجية المناسبة. تُساهم في تشجيع التبادل المستمر للخبرات بين الأفراد داخل المؤسسة، مما يساهم في بناء معنى جماعي يساعد في تشكيل استراتيجيات فعّالة. النقاش المستمر والمتجدد الذي تدعمه إستراتيجية "المسار" يمنع الجمود ويُبقي العقلية مفتوحة أمام الأفكار الجديدة.

رابعاً: توافق الإجراءات مع الأهداف الإستراتيجية:

التوافق الاستراتيجي يعد موضوعاً محورياً في أبحاث الإدارة الإستراتيجية، إذ يشير إلى العلاقة الوثيقة بين الأهداف، القدرات الداخلية، والظروف البيئية بهدف تحسين الأداء المؤسسي. وقد استخدمت مصطلحات متعددة للإشارة إلى هذا المفهوم، مثل "الملاءمة"، و"التطابق"، و"الارتباطات"، وكلها تؤكد أهمية الانسجام بين عناصر المؤسسة المختلفة. وتوضح الدراسات أن غياب هذا التوافق ينعكس سلباً على الأداء. التوجهات الإستراتيجية الجديدة في إطار تنفيذ إستراتيجية المسار، لا بد من تطوير إجراءات تنظيمية تعزز انسجام العمليات والسلوكيات مع الرؤية المعلنة. ويُعد التعايش بين الإجراءات الجديدة وتلك الموروثة من الماضي مصدراً لاختلالات إذا لم يتم تحقيق التوافق بينها وبين التوجهات الحالية. فعلى سبيل المثال، عندما لا تدعم معايير تقييم الأداء، أو تخصيص الموارد، أو نظم المكافآت الأهداف الإستراتيجية، فقد تتباين سلوكيات الموظفين مع هذه التوجهات، حتى إذا تم استيعابها فكرياً. لتحقيق التوافق، ينبغي أن تتسجم السلوكيات والإجراءات مع الإستراتيجية الشاملة، بما يضمن التناغم بين الأهداف والخطط والتنفيذ الفعلي. وهذا يقلل من الميل نحو الممارسات الشكلية التي قد تعيق الابتكار وتحد من تحقيق الأهداف الإستراتيجية (Avenier M, 2000).

خامساً: نظام المعلومات

تطلب إستراتيجية "المسار" الاعتماد على نظام معلومات يعزز الحفاظ الجماعي للمعرفة والمعلومات، مما يساهم في توثيق الخبرات والمعرفة المكتسبة من الأنشطة اليومية والعمليات التشغيلية داخل المؤسسة. هذا النظام يتيح بناء ذاكرة مؤسسية متينة تحافظ على المعلومات وتمنع فقدانها في حالة انتقال الموظفين أو

تبدل الأدوار. كما يشجع الموظفين على المشاركة بخبراتهم ومعارفهم من خلال منصات تعاونية تدعم العمل الجماعي وتحفز على الإبداع في إيجاد الحلول. من خلال هذا النهج، تصبح المعلومات متاحة بسهولة ودقة في الوقت المناسب، مما يعزز اتخاذ القرارات الإستراتيجية بسرعة وفعالية. تُعد أدوات إدارة المعرفة الرقمية وقواعد البيانات المشتركة أمثلة بارزة على هذا التوجه، حيث يمكن دمجها مع تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل المعلومات واستخراج أنماط ورؤى تدعم الإستراتيجية المؤسسية (Nonaka، 2007).

من جهة أخرى، تلعب تقنيات المعلومات الحديثة دورًا جوهريًا في تسهيل تنفيذ إستراتيجية "المسار"، حيث توفر حلولًا متكاملة تدعم الإدارة الفعالة للمعلومات وتعزز الكفاءة التشغيلية. تقنيات مثل البيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية تساهم في تقديم رؤى دقيقة تمكن صناع القرار من التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية واتخاذ قرارات إستراتيجية مدروسة. إضافة إلى ذلك، تتيح الحوسبة السحابية الوصول الفوري إلى المعلومات من أي مكان، مما يعزز مرونة العمل و يتيح الاستفادة المثلى من الموارد. كما تعمل الأنظمة المؤتمتة مثل إدارة علاقات الزبائن (CRM) وتخطيط الموارد المؤسسية (ERP) على تحسين العمليات التشغيلية وتقليل الأخطاء البشرية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمؤسسة (Laudon و Laudon، 2012).

تتطلب الاستفادة من هذه التقنيات الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، بما يشمل الأنظمة السحابية وشبكات الاتصال المتطورة، بالإضافة إلى تعزيز الأمن السيبراني لحماية المعلومات من التهديدات المحتملة. علاوة على ذلك، فإن تقديم برامج تدريبية للموظفين حول كيفية استخدام هذه التقنيات يعزز من كفاءتهم ويدعم تنفيذ الإستراتيجية بنجاح (Davenport و Prusak، 1998). بذلك، تمثل تقنيات المعلومات الحديثة ونظم الحفظ الجماعي للمعرفة ركيزة أساسية لتحقيق المرونة والابتكار في إطار إستراتيجية "المسار".

سادسا: الثقافة التنظيمية:

تُعتبر الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية التي تناولها الباحثون من زوايا متعددة، حيث تؤثر بشكل مباشر على السلوك التنظيمي والتوجهات الإستراتيجية داخل المؤسسات. فقد عرّف Shin (1985) الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية التي تتطور مع الزمن من خلال تعلم الأعضاء كيفية التعامل مع التحديات الخارجية وتحقيق التكامل الداخلي. وتشتمل هذه الثقافة على القيم والمعتقدات

التي تُعَلِّمُ للأعضاء الجدد كإطار لفهم الواقع والتصرف حيال المواقف المختلفة. من جهة أخرى، وصف Robbins & Judge الثقافة التنظيمية بأنها: "نظام من المعاني المشتركة الذي يتبناه أعضاء المؤسسة ويميزها عن غيرها" (Bokhar، Alib، Yaqub، Salam، و Park، 2024). أما Denison (1995)، فقد نظروا إلى الثقافة التنظيمية باعتبارها مزيجًا من القيم الأساسية والبروتوكولات والمعتقدات التي تحدد سلوك المؤسسة وأعضائها (Gera، Bagga، و Haque، 2023).

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا رئيسيًا في تعزيز الانسجام الداخلي ودعم التكيف مع التغيرات البيئية. فهي تُشكل الإطار المرجعي للمعايير والقيم التي يعمل من خلالها الأفراد داخل المؤسسة، ما يساهم في تحسين الالتزام الوظيفي وتحقيق أداء مستدام. كما تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرًا محوريًا لتحقيق الميزة التنافسية، حيث تعكس تفرد كل منظمة وتوجهاتها المستقبلية. قدم الباحثون عدة نماذج لفهم الثقافة التنظيمية، أبرزها (Gera، Bagga، و Haque، 2023):

- نموذج Denison (1995): يصنف الثقافة التنظيمية إلى أربع سمات رئيسية: المشاركة، الاتساق، القدرة على التكيف و الرسالة؛
- نموذج Shin (2010) : يُبرز القيم والمعايير التي تؤثر على سلوك الموظفين داخل المؤسسة، مع التركيز على أهمية التكيف والتكامل ؛
- إطار القيم المتنافسة Cameron et Quinn (2011) : يُضيف بُعدًا يُبرز قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين المرونة الداخلية والخارجية .

ضمن مفهوم إستراتيجية المسار، يجدر الإشارة إلى نموذج "الشبكة الثقافية" الذي قدمه Johnson (Johnson, Scholes, & Whittington, 2017). حيث يستخدم هذا النموذج لتحليل الثقافة التنظيمية وفهم تأثيرها العميق على تطور الإستراتيجية بشكل تدريجي وتفاعلي. يوضح النموذج كيف تشكل العناصر الستة للثقافة التنظيمية "النموذج الفكري" الذي يوجه سلوك المؤسسة ويؤثر على مسار اتخاذ القرار، مما يعزز فهم كيفية نشوء وتطور إستراتيجية المسار داخل المؤسسات في بيئات ديناميكية ومتغيرة.

يرتبط نموذج "الشبكة الثقافية (Cultural Web)" ارتباطًا وثيقًا بمفهوم إستراتيجية المسار، من حيث دوره في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وفهم العوامل الثقافية التي تؤثر على صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتعديلها بمرور الوقت. وتظهر العلاقة بين النموذجين من خلال النقاط الآتية:

● الانسجام بين الثقافة والإستراتيجية:

إستراتيجية المسار تفترض أن الإستراتيجية ليست ثابتة، بل تتشكل وتتطور عبر التفاعل بين مختلف الفاعلين التنظيميين والبيئة المحيطة. وهنا تبرز أهمية فهم الثقافة التنظيمية السائدة – كما يقدمها نموذج الشبكة الثقافية – لأنها قد تدعم أو تعيق تبني تغييرات إستراتيجية أو تطوير مسار جديد.

● تحليل ديناميكيات التنفيذ والتغيير:

عناصر الشبكة الثقافية مثل "العادات" و"هياكل السلطة" و"أنظمة التحكم" تتيح فهمًا معمقًا لكيفية تنفيذ الإستراتيجية داخل المؤسسة، وهو ما يتقاطع مع أحد المحاور الأساسية لإستراتيجية المسار، أي العلاقة المتبادلة بين التفكير والتنفيذ، والفجوة المحتملة بين صناع القرار والمنفذين.

● كشف المقاومة والتكيف الثقافي:

في سياق إستراتيجية المسار، يعتبر التكيف مع التغيرات البيئية أمرًا محوريًا. ويساعد نموذج الشبكة الثقافية على تحديد مصادر المقاومة الداخلية للتغيير، وتمكين المؤسسة من إدارتها بفعالية، مما يسهل التكيف الاستراتيجي التدريجي المطلوب.

● دعم الاستراتيجيات الناشئة:

تُظهر الثقافة التنظيمية كيف تتطور بعض الاستراتيجيات بصورة غير رسمية أو تلقائية (استراتيجيات ناشئة)، وهذا يتطابق مع رؤية إستراتيجية المسار التي تدمج بين التخطيط الرسمي والممارسات الفعلية التي تظهر على أرض الواقع.

باختصار، يوفر نموذج الشبكة الثقافية أداة تحليلية لفهم السياق الثقافي الذي تُبنى فيه إستراتيجية المسار، ويساعد على ضمان مواءمة الثقافة مع الاتجاهات الإستراتيجية، ما يُعزز فرص نجاح الإستراتيجية في مراحلها المختلفة من التشكل إلى التنفيذ والتعديل.

المبحث الثاني: إدارة العلاقة مع الزبائن في إطار إستراتيجية المؤسسة

في ظل التغيرات السريعة في بيئات الأعمال، أصبحت المؤسسات تدرك أن النجاح لا يقتصر فقط على تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية، بل يعتمد بشكل أساسي على بناء علاقات قوية ومستدامة مع الزبائن. فإدارة العلاقة مع الزبائن لم تعد مجرد وظيفة تسويقية، بل أصبحت عنصراً استراتيجياً يؤثر على جميع جوانب المؤسسة، من العمليات التشغيلية إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ومع تطور التكنولوجيا وظهور البيانات الضخمة، بات بالإمكان فهم سلوك الزبائن بشكل أعمق، مما يتيح للمؤسسات تحسين استراتيجياتها واتخاذ قرارات مبنية على تحليلات دقيقة. كما أن تعقيد بيئات الأعمال الحديثة يتطلب نهجاً أكثر مرونة في إدارة العلاقة مع الزبائن، مما يعزز الحاجة إلى تكامل هذه الإدارة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

لذلك، أصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات على أدوات وتقنيات حديثة تمكنها من تحليل البيانات الضخمة والاستفادة منها في تطوير استراتيجيات أكثر استجابة لاحتياجات الزبائن، مما يساهم في تعزيز تنافسيتها وقدرتها على التكيف مع تحديات السوق المتغيرة.

المطلب الأول: إدارة العلاقة مع الزبائن

في ظل المنافسة المتزايدة وتغير توقعات الزبائن، أصبحت إدارة العلاقة مع الزبائن عنصراً جوهرياً في نجاح المؤسسات واستدامتها. فهي لا تقتصر على التفاعل مع الزبائن فحسب، بل تشمل مجموعة من العمليات والاستراتيجيات التي تهدف إلى بناء علاقات طويلة الأمد وتحقيق رضا الزبائن. ومن خلال فهم مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن، والتعرف على العمليات الأساسية التي تتضمنها، يصبح من الممكن إدراك مدى أهميتها في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الولاء، مما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات.

أولاً: تعريف إدارة العلاقة مع الزبائن

ظهرت إدارة علاقات الزبائن (CRM) في التسعينيات من القرن الماضي، وهي تُعرف أحياناً بإدارة علاقة الزبائن (GRC). تُستخدم هذه الإدارة بطرق متعددة، وغالباً ما يُشار إليها من قبل المحترفين والمستشارين كأدوات تكنولوجية تهدف إلى تعزيز التفاعلات والعلاقات بين المؤسسات وعملائها (Buttle، 2009).

في الأوساط الأكاديمية، يستخدم باحثو التسويق مفهوم إدارة علاقات الزبائن للإشارة إلى التسويق العلاقائي الذي تطرق إليه المؤثر Lebéri (1983) و Christophe وآخرون (1991). يهدف التسويق العلاقائي إلى تعزيز الربحية على المدى الطويل من خلال التركيز على الاحتفاظ بالزبائن بدلاً من مجرد جذب زبائن جدد. وقد أظهرت الأبحاث انتشار ممارسات التسويق العلاقائي في عمليات المؤسسات، حيث يتم تحسين التفاعل مع الزبائن عبر نقاط اتصال متعددة لتلبية احتياجاتهم بشكل مخصص (2005، sigala)

تتمحور إدارة علاقات الزبائن حول تأسيس وتطوير وصيانة علاقات تبادلية مع الزبائن، وتهدف إلى جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم. من ناحية أخرى، يتبنى الباحثون في نظم المعلومات نهجاً تقنياً، حيث يرون إدارة علاقات الزبائن كمجموعة من الحلول الموجهة نحو الزبائن، والتي تعتمد بشكل أساسي على تقنيات المعلومات (Bellaj، 2014). تبرز الأبحاث أيضاً دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعريف وتطبيق أنظمة CRM. يُعرف Kalakota و Robinson CRM كإستراتيجية متكاملة للمبيعات والتسويق والخدمات (Kalakota و Robinson، 2000)، بينما يشير دودز إلى أن CRM يهدف إلى تحسين خدمة الزبائن عبر المؤسسة. كما يؤكد خبراء مثل ثومسون أن CRM هو فلسفة وثقافة عمل تركز على الزبون وتدعم العمليات التسويقية والمبيعات (2005، sigala)

تسعى المؤسسات من خلال إدارة علاقة الزبائن إلى تعزيز تجربة الزبائن وزيادة ولائهم، مما يساهم في زيادة القيمة للمساهمين. تسعى هذه الإستراتيجية إلى تحقيق المعرفة من خلال جمع وتحليل بيانات الزبائن باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي إقامة علاقة فعالة مع الزبائن. كما تهدف إلى بناء ثقافة عمل مشتركة موجهة نحو الزبائن، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق فوائد طويلة الأمد (bahrami، ghorbani، و arabzad، 2012). هذا النهج يجمع بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات التسويق العلاقائي لبناء علاقات طويلة الأمد ومربحة مع الزبائن وأصحاب المصلحة الرئيسيين. وهي تعتبر مجموعة معقدة من العمليات التفاعلية التي تهدف إلى تحقيق توازن مثالي بين استثمارات المؤسسة وتلبية احتياجات الزبائن لتحقيق أقصى ربح (abdullah، sulaiman، و ridzum، 2014).

هناك ثلاثة أنواع رئيسية لتعريفات إدارة العلاقة مع الزبائن: تلك التي تركز على التكنولوجيا، وتلك التي تركز على دورة حياة الزبون، وتلك التي تركز على الإستراتيجية.

الجدول رقم (2) : تعريفات إدارة العلاقة مع الزبائن

طبيعة التعريف	التعريف	المرجعيات
المتمحورة حول التكنولوجيا	تعتمد هذه التعريفات على توجيه البائعين لمنتجاتهم وتوضيح الصلة بين الأنظمة الخلفية والأمامية في إدارة علاقات الزبائن. وعلى الرغم من أن هذه الروابط قد تكون ضعيفة في بعض الأحيان، إلا أن الاستثمار في تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن يظل كبيراً، مما يجعل التركيز على التكنولوجيا والميكانيكيات العملية مبرراً وضرورياً.	-Ngai, E. W. (2005). "Customer relationship management research (1992-2002): An academic literature review and classification". Marketing Intelligence & Planning -Mithas, S., et al. (2005). "CRM and firm performance: The role of IT, organizational complementarities, and business processes". ICIS Proceedings. -Chalmers, R. (2006). "Methodology for customer relationship management". Journal of Systems and Software. -Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). "Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools". Springer.
دورة حياة الزبون	تصف هذه التعريفات القدرة على التفاعل مع الزبون بسلسلة عبر مراحل دورة حياته، والتي تشمل الجذب، التحويل، الخدمة والدعم، والتعزيز. في مرحلة الجذب، يتعرف الزبون على المنتج أو المؤسسة ويطور اهتماماً. في مرحلة التحويل، يقرر الزبون الشراء. في مرحلة الخدمة والدعم، يحتاج الزبون إلى مساعدة في استخدام أو صيانة المنتج. في مرحلة	-Reinartz, W., et al. (2004). "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance". Journal of Marketing Research. -Jayachandran, S., et al. (2005). "The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management".

Journal of Marketing. -Neslin, S. A., et al. (2006). "Journal of Marketing Research". enkatesan, R., & Kumar, V. (2004). "Journal of Marketing".	التعزيز، ينظر الزبون في شراء منتجات أو خدمات إضافية. عادةً ما تكون أقسام المؤسسات التي تتفاعل مع الزبون خلال هذه الدورة مفصولة وليست متكاملة بشكل مثالي. يركز تعريف دورة حياة الزبون لإدارة علاقات الزبائن على تقديم تجربة متكاملة عبر جميع مراحل تفاعل الزبون مع المؤسسة، إدارة علاقات الزبائن هي استخدام استراتيجي للمعلومات والتكنولوجيا لإدارة العلاقة بين الزبائن والأقسام التنظيمية (مثل المبيعات والتسويق والخدمة والدعم) طوال دورة حياة الزبون بأكملها	
-Payne, A., & Frow, P. (2005). "A Strategic Framework for Customer Relationship Management". Journal of Marketing. -Winer, R. S. (2001). "A Framework for Customer Relationship Management". California Management Review. -Coltman, T. (2007). "Why build a customer relationship management capability?". Journal of Strategic Information Systems. -Richards, K. A., & Jones, E. (2008). "Customer relationship management: Finding value drivers". Industrial Marketing Management.	تحرر هذه التعريفات إدارة علاقات الزبائن من أي أساس تكنولوجي وتركز على بناء قيمة للمساهمين عبر إستراتيجية شاملة على مستوى المؤسسة. وفقاً لتعريف Garmer، تهدف إدارة علاقات الزبائن إلى تحسين الربحية والإيرادات ورضا الزبائن من خلال تنظيم المؤسسة حول الزبائن وتعزيز السلوكيات التي تركز عليهم. كما أكد باين وفرو أن إدارة علاقات الزبائن توجي بإمكانات استراتيجيات التسويق عبر العلاقات وتكنولوجيا المعلومات لإنشاء علاقات مربحة وطويلة الأمد مع الزبائن وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين. ويشيرون إلى أن إدارة علاقات الزبائن تتضمن خمس عمليات رئيسية: تطوير الإستراتيجية، خلق القيمة، التكامل متعدد	المتمحورة حول الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثة

بناءً على المحاور الثلاثة من التعاريف ، يمكن القول إن إدارة علاقات الزبائن (CRM) ليست مجرد مجموعة من التطبيقات أو التكنولوجيا، بل هي إستراتيجية تجارية متكاملة تهدف إلى تعزيز علاقات الزبائن وتوفير تجارب شخصية متسقة، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات وزيادة رضا الزبائن بشكل مستدام. من هذا المنطلق، تُعد إدارة علاقات الزبائن إستراتيجية عمل تهدف إلى تحقيق أقصى قيمة من الربحية والإيرادات ورضا الزبائن من خلال التنظيم حول شرائح الزبائن، وتعزيز السلوك الذي يرضي الزبائن، وتنفيذ عمليات محورية حول الزبون (BUTTLE و MAKLAN، 2015). وبالتالي، يجب النظر إلى إدارة علاقات الزبائن من منظور استراتيجي أوسع باعتبارها تهدف إلى خلق قيمة متبادلة بين المؤسسة والزبائن، حيث أن الهدف لا يقتصر على تحقيق الربح فقط، بل يشمل أيضاً تحقيق القيمة المتبادلة التي تُفيد كلا الجانبين، المؤسسة والزبون على حد سواء (dvoracek ،mat'ova ،triznova، و sadek، 2015).

ثانياً: العمليات الرئيسية في إدارة العلاقة مع الزبائن

تشمل إدارة علاقات الزبائن خمس عمليات رئيسية (Baran و Galka، 2017): أولاً، تطوير الإستراتيجية على مستوى المؤسسة والزبائن. ثانياً، خلق القيمة من خلال تحديد ما يقدره الزبائن في المنتجات والخدمات، والتركيز على الشرائح الأكثر أهمية للمؤسسة لتوجيه الجهود نحو الزبائن الاوفياء.

أ. تطوير الإستراتيجية

إدارة علاقة الزبائن ليست مجرد تطبيق حاسوبي أو حلاً تكنولوجياً يسمح بإقامة أو تطوير علاقات مثمرة مع الزبون، بل هي إستراتيجية حقيقية للمؤسسة تعمل على إنشاء قيمة. هذه الإستراتيجية تستهدف إقامة علاقة مربحة ومستدامة تتطلب تنفيذاً متناسقاً ومتكاملاً للمهارات البشرية والتنظيمية والتكنولوجية. تتطلب رؤية شاملة من الإدارة، وفهم عميق للزبائن في بيئة متعددة القنوات، واستخدام مناسب للمعلومات، وتكامل ناجح للعمليات والموارد والأنشطة (Bellaj، 2014).

ب. القيمة المضافة

في ظل التغيرات الاقتصادية الناجمة عن التكنولوجيا الجديدة والعولمة وإلغاء القيود التنظيمية، تواجه المؤسسات سوقًا مشبعًا ومجزأً بشكل متزايد، مما يزيد من حدة المنافسة ويضع ضغطًا على ريادة الأعمال. لتظل المؤسسات قادرة على المنافسة، يجب عليها خلق قيمة فريدة لعملائها، وذلك من خلال تحديد ما يقدره الزبائن في المنتجات والخدمات وتوجيه الجهود نحو الشرائح الأكثر أهمية لتحقيق عوائد مرتفعة. يتطلب هذا إتباع نهج منهجي وتعاون مع مختلف أصحاب المصلحة لتطوير وتنفيذ حلول جديدة تضمن التنمية المستدامة (ČIERNA و SUJOVÁ، 2022). تعتبر إدارة علاقات الزبائن كإستراتيجية تركز على رعاية الزبائن الأفراد بناءً على قيمتهم للمؤسسة، يستدعي منها استبدال الإنتاج الضخم بمنتجات وخدمات مرنة ومبتكرة، حيث أن النجاح في هذه البيئة يتطلب الاستثمار في مهارات الزبائن والعلاقات طويلة الأمد.

تحول عملية خلق القيمة مخرجات تطوير الإستراتيجية إلى برامج تهدف إلى استخراج وتقديم القيمة. تتضمن عملية خلق القيمة ثلاثة عناصر رئيسية (Payne و Frow، 2005):

- تحديد القيمة التي يمكن للمؤسسة تقديمها لعملائها: فهم ما يقدره الزبائن في المنتجات والخدمات المقدمة.
- تحديد القيمة التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها من عملائها: تحديد الفوائد والعوائد التي يمكن تحقيقها من الزبائن.
- إدارة التبادل القيمي بنجاح: يتطلب هذا التعاون أو المشاركة في الإنتاج لتعظيم قيمة الزبون على المدى الطويل للشرائح المستهدفة.

تتمثل منطق خلق القيمة في خمس محاور رئيسية: منطق المطابقة، الذي يركز على مواءمة قرارات المؤسسة بما يتناسب مع خصائص الطلب، ومنطق الاستفادة، حيث تستغل المؤسسة علاقاتها مع الزبائن وتعمل على خلق بيئة مغلقة تعزز من ارتباطهم بها. يأتي بعد ذلك منطق التكيف، الذي يتمحور حول تطوير القدرات المخصصة لتلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل، بينما يبرز منطق التعلم كأداة لتحصيل المعلومات حول تفضيلات الزبائن وفهمها بعمق. أخيرًا، منطق التشكيل، الذي يهدف إلى تشكيل خصائص الزبائن وتوجيه السوق بشكل استراتيجي، مما يساهم في تحقيق رؤية المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية (Schmidt, Priem, & Zanella, 2024).

ثالثًا: البيانات الضخمة وإدارة علاقات الزبائن (CRM): الفرص والتحديات

تشكل البيانات الضخمة حجر الزاوية في تحول إدارة علاقات الزبائن (CRM) ، حيث تتيح فرصاً غير مسبوقة لابتكار نماذج الأعمال وخلق قيمة مضافة (Dulmin, Aloini, Zerbino, و Mininno, 2018) و (Malik, Manroop, و Milner, 2024). وعلى الرغم من أن الفهم العلمي لآليات هذا التحول لا يزال غير مكتمل، فإن التنامي المتسارع في حجم البيانات وتنوعها وسرعة تدفقها، باعتبارها خصائص جوهرية للبيانات الضخمة، يبرز إمكانات هائلة لتعزيز فعالية CRM (Cappa, Acciarini, Boccardelli, و Oriani, 2023) و (Lekakos, Boura, Mikalef, و Krogstie, 2019). ويمكن التحليلات المتقدمة المؤسسات من جمع ومعالجة كميات هائلة من بيانات الزبائن كسلوكيات التسوق واتخاذ قرارات آنية، لكنها في الوقت نفسه تواجه تحديات جمة في إدارة هذه البيانات المتشعبة المصادر، سواء كانت منظمة أو غير منظمة، ودمجها ضمن استراتيجيات CRM (Alshawawreh, Liébana-Cabanillas, و Javier, 2024) .

تُعرّف البيانات الضخمة بأنها سجلات رصدية ضخمة الحجم وغير متجانسة، تتولد بسرعة عالية وتُحلل منهجياً لتحقيق أهداف عملية (Malik, Manroop, و Milner, 2024) و (Justy, Gupta, Kamboj, و Kumar, 2021). ورغم وجود جدل أكاديمي حول دقة المصطلح، فإن بعض الباحثين يرونه مفهوماً مرناً يختلف دلالاته بحسب السياق، مما يوجه التركيز نحو التطبيقات العملية بدلاً من التعريفات النظرية. ويُحدد المفهوم عبر خمسة أبعاد أساسية: الحجم، ويشير إلى الكميات الهائلة التي تتطلب تقنيات معالجة متطورة (Boccardelli, Cappa, Acciarini, و Oriani, 2023) و (Alshawawreh, Liébana-Cabanillas, و Javier, 2024)؛ السرعة، وتعني وتيرة التوليد والمعالجة التي تتيح اتخاذ قرارات فورية (Frankwick, Xu, و Ramirez, 2016)؛ التنوع، ويشير إلى اختلاف أنواع البيانات وطرق جمعها (Lekakos, Boura, Mikalef, و Krogstie, 2019) ؛ الصدق، الذي يرتبط بضمان جودة البيانات لتحقيق نتائج تحليلية موثوقة (Gunasekaran, Papadopoulos, و Dubey, 2017)؛ وأخيراً القيمة، وهي القدرة على تحويل البيانات إلى رؤى اقتصادية مجدية. ويعود أول استخدام لمصطلح "البيانات الضخمة" إلى تقرير ناسا عام 1997 الذي أشار إلى تحديات تخزين الكميات الهائلة من المعلومات (Boccardelli, Cappa, Acciarini, و Oriani, 2023) و (Weerawardena, Cadden, 2023). ومع التطورات التقنية المتسارعة، تشير التقديرات إلى أن الحجم السنوي للبيانات العالمية سيبلغ 175 زيتابايت قريباً، مما يدفع المؤسسات إلى اعتماد التحليلات المتقدمة لتحسين الأداء واتخاذ القرارات الإستراتيجية (Hallikainen, و Savimäki, 2020). وتسهم هذه التحليلات في تحسين مؤشرات الأداء في مجالات متعددة مثل

الإعلان والتسويق و CRM، خاصة في ظل التغيرات السريعة في بيئات الأعمال (Cadden و Weerawardena، 2023).

وقد تطورت تحليلات التسويق لتشكّل أداة إستراتيجية محورية تمكن المؤسسات من جمع البيانات وتحليلها واستخلاص رؤى تدعم عملية اتخاذ القرار (Alshawawreh، Liébana-Cabanillas، و Javier، 2024). وتكمن أهم مزايا هذا التكامل بين البيانات الضخمة و CRM في التخصيص الدقيق الذي يسمح ببناء علاقات زبائن أكثر متانة من خلال تحليل التفضيلات الفردية (Cadden و Weerawardena، 2023) و (Hu و Basiglio، 2024)، والتحسين التشغيلي عبر خفض التكاليف وتحديد فرص الابتكار (Karaboga، Zehir، و Tatoglu، 2023)، وأخيراً التكامل المعرفي الذي يُمكن من دمج البيانات عبر الوحدات المختلفة لتعزيز الأداء المؤسسي (Holmlund و Vaerenbergh، 2020). وتشير الدراسات إلى أن 84% من المؤسسات الرائدة قد استثمرت في تحليلات البيانات الضخمة لتحسين دقة القرارات (Hallikainen و Savimäki، 2020) (Anwar، Zong، و Mendiratta، 2024)، وهو ما يعزز من القدرة التنافسية من خلال فهم أعمق لسلوك الزبائن والاتجاهات الناشئة. ويظهر مفهوم "تكامل المعرفة" كآلية فعالة لتحقيق ميزة تنافسية عبر تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة قابلة للتطبيق (Holmlund و Vaerenbergh، 2020).

وتمتلك التحليلات المتقدمة قدرة تحويلية كبيرة على إعادة تشكيل ممارسات CRM، حيث يمكن من خلالها تتبع رحلة الزبون من خلال تحليل التفاعلات متعددة القنوات، بما يساهم في تحسين التجربة العامة (Hallikainen و Savimäki، 2020). كما يُعد التحليل التنبؤي (BDPA) أداة فعالة لتوقع الأحداث المستقبلية التي تؤثر في العمليات واتخاذ القرارات (Karaboga، Zehir، و Tatoglu، 2023). ويضاف إلى ذلك اعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي التي تمكّن من تحليل الأنماط السلوكية للزبائن وتقديم حلول مخصصة تعزز الولاء وتُطيل دورة حياة الزبون (Chen، Mao، و Liu، 2014). ومع ذلك، تواجه المؤسسات تحديات جوهرية في هذا السياق، منها صعوبة تكامل البيانات متعددة المصادر، ومخاوف الخصوصية وأمن البيانات، بالإضافة إلى الحاجة إلى كفاءات تقنية متقدمة قادرة على تحليل وتفسير البيانات (Park، Yoo، و Park، 2024). وتشير تقارير ماكينزي إلى أن المؤسسات التي تعتمد ثقافة تنظيمية قائمة على البيانات تتفوق أدائياً بنسبة تتراوح بين 20% و 30% مقارنة بنظيراتها (Hallikainen و Savimäki، 2020)، في حين تبرز تقنيات الذكاء الاصطناعي

والتعلم الآلي كاتجاهات مستقبلية واعدة لتعزيز القدرات التنبؤية والتخصيص (Nosella، Ledro، و Pozzab، 2023).

وفي الجانب التطبيقي، تستخدم المؤسسات منصات مثل Hadoop لتحليل سلوك الزبائن ضمن منهجيات تحليل البيانات الضخمة (Boozary، GhorbanTanhae، و Sheykhan، 2024). كما تسهم أنظمة CRM المدعومة بالذكاء الاصطناعي (AI-CRM) في تعزيز قدرات المؤسسة على التفاعل الذكي مع الزبائن (Goel و Rustagi، 2022). وتساعد أدوات التحليل التنبؤي في توقع معدلات دوران الزبائن وأنماط الشراء المستقبلية، إلى جانب تحليل المشاعر لفهم الآراء والعواطف المستخلصة من تفاعلات الزبائن على مختلف القنوات وتمكّن هذه الأدوات المؤسسات من تحسين استراتيجيات وتعزيز ولاء الزبائن، والاستجابة السريعة للتغيرات السوقية المفاجئة.

تُعد البيانات الضخمة أداة تحويلية محورية لتعزيز CRM في البيئات التنافسية المعقدة (Yang و Choi، 2020). وعلى الرغم من التحديات التقنية والتنظيمية، فإن تبني التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي يمكّن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومن هنا، تبرز أهمية الاستثمار في البنية التحتية للبيانات (Chiang، Chen، و Storey، 2012)، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على البيانات، وتطوير كفاءات تحليلية متقدمة، بالإضافة إلى تعزيز إجراءات حماية الخصوصية ضمن استراتيجيات واضحة وشفافة (Barth، Davenport، و Bean، 2012).

المطلب الثاني: تكامل إدارة العلاقة مع الزبائن في العملية الإستراتيجية

تكامل إدارة علاقات الزبائن يظل أمرًا أساسيًا في الاستراتيجيات التنظيمية الناجحة حيث يساهم في تحقيق أهدافها التشغيلية والإستراتيجية. يعتبر رضا الزبائن جوهرًا لتعزيز أداء المؤسسة، للتفوق في السوق وبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن. يميل الزبائن إلى البقاء أوفياء للمؤسسات التي تلبي توقعاتهم أو تتجاوزها بشكل مستمر على الرغم من أن الاستثمار المبدئي لإنشاء زبائن راضين ومخلصين قد يكون كبيرًا، إلا أن العائد على الأعمال يكون كبيرًا بمرور الوقت (Albarq، 2024). على الرغم من أن الرضا الزبائن لا يعد ضمانًا لولائهم الدائم، فإن إدارة العلاقات الفعالة تحمي المؤسسة من فقدان الزبائن لصالح المنافسين وتعزز من قاعدة عملائها. تحقيق بناء علاقات طويلة الأمد ومستدامة يتطلب الاستثمار في تقنيات إدارة علاقات الزبائن الحديثة وتبني استراتيجيات مخصصة تتفاعل مع تطلعات الزبائن. لذا، يعد تكامل إدارة العلاقات مع الزبائن أساسيًا في استراتيجيات المؤسسات الناجحة، حيث يمثل تطبيقه بفعالية

تحوّلًا حقيقيًا يعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة والاستمرارية في السوق (Payne و Frow، 2005).

أولاً: تنسيق إدارة العلاقة مع الزبائن مع إستراتيجية المؤسسة

في إدارة العلاقة مع الزبائن كجزء من إستراتيجية المؤسسة، يتم تنسيق العمليات الداخلية مع أولويات خدمة الزبائن لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. على الرغم من أن الأبحاث المبكرة في الإدارة الإستراتيجية ركزت على الزبائن كأحدى القوى التنافسية، إلا أن ظهور نظرية الموارد (RBV) جعل المؤسسات تهتم بالعوامل الداخلية مثل الموارد والقدرات الديناميكية كمصادر لخلق ميزة تنافسية (Priem، Schmidt، و Zanello، 2024). هذا النهج المتكامل يعزز من رضا الزبائن ويزيد من ولائهم للمؤسسة من خلال الاستفادة من الموارد الداخلية بالشكل الأمثل لتحقيق تفاعل إيجابي مستمر.

يعتمد هذا التنسيق على تحليل متقدم لاحتياجات الزبائن وتفضيلاتهم، باستخدام أنظمة إدارة علاقات الزبائن (CRM) لتجميع وتحليل البيانات ذات الصلة. من خلال هذه الأنظمة، يمكن للمؤسسات تخصيص خدماتها ومنتجاتها بشكل فردي لكل زبون، ما يعزز من قدرتها التنافسية ويدعم أهدافها الإستراتيجية. يتم ذلك عبر بناء علاقات طويلة الأمد ومستدامة تعزز من التفاعل المستمر مع الزبائن وتقديم حلول مبتكرة تناسب تطلعاتهم المتغيرة، إضافةً إلى تسهيل التواصل الفعال وإدارة العمليات بشكل أكثر سلاسة (SALAZAR، YUQUILEMA، و VASCO، 2023).

إلى جانب ذلك، يُعد التدريب المستمر للموظفين على فهم احتياجات الزبائن وتقديم خدمة استثنائية من العناصر الأساسية التي تسهم في بناء قاعدة زبائن واسعة. يعزز هذا النهج من مكانة المؤسسة في السوق ويضمن استدامتها وتفوقها التنافسي على المدى الطويل. وبدعم من أنظمة CRM التحليلية، يمكن للمؤسسات جمع وتحليل بيانات الزبائن لتطوير استراتيجيات مرنة تستجيب لتغيرات السوق وتزيد من رضا الزبائن وولائهم (Ngo، 2021).

كما تساعد هذه البيانات في تقسيم الزبائن وتصنيفهم وفق احتياجاتهم، مما يساهم في استهداف السوق بشكل دقيق وتطوير استراتيجيات فعالة لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم. ويمكن أيضًا أن تُستخدم البيانات المستخلصة في تحديد توقيت دخول السوق وتطوير استراتيجيات التنويع (Pohludka و Štverková، 2019). في هذا السياق، تلعب إدارة علاقات الزبائن الاجتماعية (SCRM) دورًا مهمًا في تحسين

التفاعل المباشر مع الزبائن عبر المنصات الرقمية، مما يساهم في بناء علاقات طويلة الأمد وأكثر ثباتًا معهم، ويزيد من ولاء الزبائن وتفاعلهم مع العلامة التجارية (Har، asfoura، Kassem)، و (Althuwaini، 2022).

يعتبر CRM التحليلي أداة أساسية تُركز على فهم سلوكيات الزبائن بعمق وتحليل احتياجاتهم، مما يمكن المؤسسة من تخصيص استراتيجياتها وفقًا للتوقعات المستمرة، وبذلك تعزز من قيمة العلامة التجارية وقاعدة عملائها على حد سواء (BUTTLE و MAKLAN، 2015).

ثانياً: دمج إدارة العلاقة مع الزبائن مع العمليات التشغيلية

تعطي معظم المؤسسات اليوم الأولوية للجانب التشغيلي في إدارة علاقات الزبائن، حيث يُركزون جهودهم على تطوير وتحسين قنوات الاتصال لدعم جميع مراحل دورة الاتصال، بدءًا من الاتصال الأولي وحتى خدمة ما بعد البيع (Peelen، Jallat، Stevens، و Volle، 2006). يُعد CRM التشغيلي أداة أساسية لتسهيل عمليات الأعمال المتعلقة بالزبائن، مما يضمن تقديم خدمات متميزة وفعالة للزبائن (BUTTLE و MAKLAN، 2015). تهدف إدارة علاقات الزبائن التشغيلية إلى زيادة رضا الزبائن من خلال تحسين جودة الاتصالات وتوفير التكاليف عبر التكامل بين العمليات، مما يساهم في تحسين التواصل الداخلي والخارجي مع الزبائن. تشمل فوائد هذه الإدارة تسويقًا ومبيعات وخدمة مخصصة وفعالة، كما تمكن من الوصول إلى السجل الكامل لجميع تفاعلات الزبائن مع المؤسسة عبر القنوات المختلفة.

تتضمن مجالات إدارة علاقات الزبائن التشغيلية أتمتة قوة المبيعات (SFA) التي تعزز إنتاجية المبيعات، وخدمة ودعم الزبائن (CSS) التي تطورت إلى "مركز تفاعل الزبائن" باستخدام قنوات متعددة، وأتمتة التسويق المؤسسي (EMA) التي تركز على تحسين كفاءة الحملات وطلبات التسويق (Albadvi، 2003). توفر إدارة علاقات الزبائن التشغيلية إطارًا لتسجيل وتشغيل أفضل ممارسات إدارة علاقات الزبائن، كما تساهم في تعزيز هذه الممارسات عبر بيانات تحليلية مستفادة من الأنظمة المختلفة (Alshawawreh، Liébana-Cabanillas، و Javier، 2024).

وفقًا للمفهوم الجديد الذي طرحه Weiner، أصبح من الضروري قياس وتحليل ردود أفعال الزبائن عبر نقاط الاتصال المتعددة التي يتفاعلون فيها مع المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين تجربة الزبائن بشكل مستمر (Tamošiūniene و Jasilioniene، 2007). يجب على المؤسسات التي تقدم خدمات زبائن

عالية أن تستكشف تقنية الجيل الخامس في إدارة علاقات الزبائن لتحسين فعالية العمليات الداخلية (البيانات الضخمة) (HUSSIN & Fairos, 2021). تُعرف تجربة الزبائن (CX) بأنها استجابة الزبون للتفاعلات مع المؤسسة عبر قنوات متعددة وعبر الزمن، وقد أصبحت مصدرًا مستدامًا للتمييز التنافسي. تُصور المؤسسات تجربة الزبائن عبر رحلة الزبون، التي تشمل النقاط التي تمثل التفاعلات المباشرة وغير المباشرة مع المؤسسة. كما تعرف (CX) بأنها تشمل استراتيجيات ثقافية وتنظيمية تهدف إلى تحسين تجربة الزبائن بشكل مستمر لتحقيق ولائهم. هذا المفهوم يتجاوز تحسين رحلة الزبون بعدة مراحل، بدءًا من التعرف على المورد إلى استخدام منتجاته، بل يشمل نهجًا استراتيجيًا لخلق قيمة مضافة للطرفين من خلال تحسين نقاط الاتصال الحالية والجديدة (A.C, Wieland, Ivens, & Kutschma, 2024).

من خلال تكامل إدارة علاقات الزبائن التشغيلية مع مفهوم تجربة الزبائن (CX)، يمكن للمؤسسات تعزيز رضا الزبائن وتحقيق ولائهم على المدى الطويل، مع الاستفادة من رؤية شاملة. هذا التكامل يعزز التميز التنافسي ويساهم في تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يوفر قاعدة قوية لنمو الأعمال المستدام.

ثالثًا: استخدام إدارة العلاقة مع الزبائن في عملية اتخاذ القرارات

تتلعب إدارة علاقات الزبائن (CRM) دورًا حيويًا في تحسين عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات من خلال توفير رؤية شاملة ودقيقة حول سلوكيات واحتياجات الزبائن. يساعد CRM المؤسسات على جمع وتحليل بيانات الزبائن من مصادر متنوعة مثل التفاعلات الرقمية، والتواصل الشخصي، وسجلات الشراء، مما يوفر معلومات تفصيلية حول تفضيلات الزبائن، مما يعزز قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات إستراتيجية مستنيرة. عبر هذا التحليل، يمكن للمؤسسات تحديد الأنماط والاتجاهات التي تظهر في سلوك الزبائن، والتنبؤ بتوجهاتهم المستقبلية، وبالتالي تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر دقة وفعالية (Guerola-Navarro & Gil-Gomez, 2022).

يُعتبر CRM أداة أساسية ليس فقط لتحليل البيانات ولكن أيضًا لتحسين التفاعل المستمر مع الزبائن، مما يساهم في بناء علاقات طويلة الأمد مع قاعدة الزبائن. من خلال توفير معلومات دقيقة وشاملة، يمكن لفرق التسويق والمبيعات تخصيص العروض والرسائل التسويقية بناءً على تفضيلات كل زبون على حدة، مما يعزز من تجربة الزبائن ويزيد من ولائهم للمؤسسة. كما يتيح CRM للمؤسسات تقديم عروض

مخصصة تتماشى مع الاحتياجات الدقيقة للزبائن، مما يعزز العلاقة بينهم وبين العلامة التجارية، ويزيد من رضاهم واستعدادهم للاستمرار في التعامل مع المؤسسة على المدى الطويل (Goetz, Pozza, و Sahut, 2018).

علاوة على ذلك، يساهم CRM في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات عن طريق تمكينها من تحسين عملياتها الداخلية. من خلال دمج البيانات المتعلقة بالزبائن عبر جميع أقسام المؤسسة، يمكن تحسين التنسيق بين فرق المبيعات وخدمة الزبائن والتسويق. هذا التكامل يمكن أن يعزز قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات إستراتيجية قائمة على التحليل المدروس، ويزيد من الكفاءة التشغيلية. في نهاية المطاف، يساهم CRM في تعزيز مرونة المؤسسة واستجابتها السريعة لتغيرات السوق، مما يساعدها على التكيف مع احتياجات الزبائن المتطورة واحتلال موقع تنافسي أقوى في السوق (Gil- و Guerola-Navarro Gomez, 2022).

وبذلك، يصبح CRM ليس مجرد أداة لتنظيم المعلومات، بل هو عنصر محوري يدعم عملية اتخاذ القرارات في مختلف جوانب الأعمال، ويشكل حجر الزاوية في تطوير استراتيجيات تسويقية وتفاعلات زبون مبتكرة وفعالة.

تتمحور إدارة علاقات الزبائن الإستراتيجية حول بناء ثقافة تنظيمية تركز بشكل أساسي على الزبون، حيث تهدف المؤسسات إلى تقديم قيمة استثنائية لا تقتصر فقط على تلبية احتياجات الزبائن الحالية، بل تتعداها إلى خلق تجارب متميزة تساهم في تعزيز ولائهم. من خلال هذه الثقافة، تسعى المؤسسات إلى وضع الزبائن في قلب استراتيجياتها التجارية، مما يساهم في تحسين جميع جوانب التفاعل معهم. يتم ذلك عن طريق استخدام أنظمة إدارة علاقات الزبائن (CRM) التي تساهم بشكل كبير في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالزبائن، مما يتيح للمؤسسات تخصيص العروض والمنتجات بطريقة تتناسب مع احتياجات وتوقعات كل زبون. هذا التخصيص يعزز من تجربة الزبائن ويزيد من احتمالية ولائهم للمؤسسة على المدى الطويل (Stevens, Jallat, Peelen, و Volle, 2006).

إضافة إلى ذلك، فإن المؤسسات التي تعتمد على CRM بشكل استراتيجي تتمكن من تكييف استراتيجياتها بسهولة وفقاً للتغيرات في سلوك الزبائن واتجاهات السوق (Gil- و Guerola-Navarro Gomez, 2022). حيث يعزز النظام القدرة على رصد وتحليل التغيرات في الوقت الفعلي، مما يتيح

للمؤسسات اتخاذ قرارات سريعة ومستنيرة للتفاعل مع هذه التغيرات. وبالتالي، تساهم إدارة علاقات الزبائن الإستراتيجية في تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع تحديات السوق، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Goetz، Pozza، و Sahut، 2018).

إدارة المعرفة تلعب دورًا حيويًا في دعم استراتيجيات CRM، حيث أن تحويل المعلومات إلى معرفة يتطلب تحليلًا دقيقًا لاستخدام هذه المعرفة بشكل استراتيجي. تشير الدراسات إلى أن استثمار المؤسسات في تكنولوجيا المعلومات دون دمج المعرفة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى نتائج هاشية. لذلك، يجب أن تتوفر بنية تنظيمية داعمة تشجع على مشاركة المعرفة وتحفز الموظفين على تقديم قيمة استثنائية للزبائن (sigala، 2005).

المطلب الثالث: تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن في بناء استراتيجيات المسار

مع تزايد تعقيد الأسواق وتغير سلوك الزبائن، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى أدوات تدعم استراتيجياتها وتجعلها أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة. تلعب إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) دورًا جوهريًا في تحسين الفعالية الإستراتيجية من خلال توفير رؤى دقيقة حول احتياجات الزبائن وتوجهات السوق، مما يساهم في بناء استراتيجيات أكثر مرونة واستجابة.

تؤثر CRM بشكل مباشر على إستراتيجية "المسار" عبر تمكين المؤسسات من اتخاذ قرارات قائمة على البيانات من أجل وتقليص الفجوة بين التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي. كما أنها تعزز الابتكار والتحول الرقمي من خلال تكاملها مع البيانات الضخمة، مما يدعم استراتيجيات أكثر ديناميكية تلائم بيئات الأعمال الحديثة.

وبذلك، فإن اعتماد CRM لا يقتصر فقط على تحسين تجربة الزبائن، بل يشكل عنصرًا استراتيجيًا يساهم في تحقيق التكامل بين التخطيط والتنفيذ، ويعزز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

أولاً: مواءمة إدارة العلاقة مع الزبائن مع إستراتيجية "المسار"

تحسين تجربة الزبائن من خلال أنظمة إدارة العلاقات مع الزبائن (CRM) يعد من الأسس الرئيسية في تعزيز رضا الزبائن وزيادة ولائهم. باستخدام CRM، تستطيع المؤسسات جمع البيانات الدقيقة حول احتياجات الزبائن وتفضيلاتهم، مما يمكنها من تقديم تجارب مخصصة تعمل على تعزيز رضا الزبائن

(Payne و Frow، 2005). من خلال تحليل البيانات، يتمكن النظام من تخصيص التفاعل مع كل زبون، مما يوفر له تجارب متميزة تتجاوز توقعاته. كما تساهم أنظمة CRM في تحسين جودة الخدمة من خلال توفير ردود سريعة وحلول فعّالة للمشكلات التي قد يواجهها الزبائن، مما يساهم في تعزيز العلاقات طويلة الأمد (Kumara و Shahb، 2004). علاوة على ذلك، توفر أنظمة CRM قنوات تواصل متعددة، مثل البريد الإلكتروني، الدردشة الحية، ووسائل التواصل الاجتماعي، مما يتيح للزبائن التفاعل مع المؤسسة بسهولة ويسر.

زيادة رضا الزبائن تعتمد بشكل كبير على استخدام الأنظمة الذكية مثل التحليلات التنبؤية، التي تمكن المؤسسات من التنبؤ باحتياجات الزبائن المستقبلية وتجاوز توقعاتهم (F. Buttle، 2008). يساعد ذلك في تقديم خدمات وعروض مخصصة تتناسب مع كل زبون، مما يزيد من مستوى الرضا ويعزز العلاقة بين الطرفين. بالإضافة إلى ذلك، يساهم الاتصال المستمر والشفافية في بناء الثقة بين المؤسسة والزبائن، وهو أمر حيوي في ضمان رضاهم المستدام. من خلال تخصيص العروض وفقاً لتفضيلات الزبائن الفردية، تساهم أنظمة CRM في تحسين العلاقة مع الزبائن وجعلهم أكثر ولاءً للمؤسسة.

تعزيز ولاء الزبائن على المدى الطويل هو أحد الأهداف الأساسية لأنظمة CRM. يتم ذلك من خلال إنشاء برامج ولاء تهدف إلى مكافأة الزبائن المخلصين وتقديم مزايا لهم بناءً على تفاعلهم المستمر مع المؤسسة. (Payne و Frow، 2005). كما يساعد تحليل البيانات التاريخية والتفاعلات مع الزبائن في قياس مستوى الولاء وتطوير استراتيجيات استباقية لتدعيم هذا الولاء. تعتمد المؤسسات على CRM للتعرف على الزبائن المهمين (Key Accounts)، مما يسمح بتخصيص موارد إضافية للحفاظ على هؤلاء الزبائن وزيادة ولائهم (Kumara و Shahb، 2004). إن إدارة العلاقة مع الزبائن بشكل فعال تساهم في تحويل العلاقة من مجرد معاملة تجارية إلى شراكة إستراتيجية طويلة الأمد.

دعم تطبيق إستراتيجية "المسار" يعتمد على كيفية استثمار CRM في تعزيز العلاقات مع الزبائن وتحويلها إلى شراكات دائمة. من خلال استثمار البيانات المجمعة عبر CRM، يمكن للمؤسسات تحديد الاتجاهات السوقية وتعديل استراتيجياتها وفقاً لتغيرات السوق واحتياجات الزبائن. يضمن هذا النهج أن تبقى عمليات CRM متوافقة مع الأهداف الإستراتيجية الأكبر للمؤسسة، مما يساهم في تحقيق قيمة مضافة مستدامة. (BUTTLE و MAKLAN، 2015) وبذلك تساهم أنظمة CRM في تحقيق استدامة إستراتيجية المسار من خلال تحسين الأداء المؤسسي وتدعيم العلاقات طويلة الأمد مع الزبائن.

التكامل بين أنظمة CRM و الرؤية المستقبلية يعد من العوامل الحيوية لتحقيق الاهداف الإستراتيجية. من خلال ربط أداء إدارة العلاقة مع الزبائن بالنتائج الإستراتيجية مثل زيادة الإيرادات، وتحسين حصة السوق، وتعزيز السمعة المؤسسية، تساهم أنظمة CRM في تحقيق هذه الأهداف بشكل متكامل (Kumara و Shahb، 2004). كما يساعد CRM في تمكين فرق العمل من تحقيق أهداف إستراتيجية المسار من خلال تبسيط العمليات وتنسيق الجهود بين مختلف أقسام المؤسسة. هذا التكامل يعزز من فعالية الأعمال و يتيح للمؤسسة الاستجابة السريعة لتحديات السوق، مما يدعم نجاح إستراتيجية "المسار" في المدى الطويل.

ثانياً: اتخاذ القرارات الإستراتيجية المستندة إلى البيانات

فهم احتياجات الزلائن وسلوكياتهم يشكل حجر الزاوية في صياغة وتنفيذ إستراتيجية "المسار"، حيث يساعد المؤسسات على تحديد توجهاتها الإستراتيجية بناءً على رؤى عميقة حول عملائها. يتم تحقيق ذلك من خلال جمع البيانات من مصادر متعددة مثل التفاعلات المباشرة، وسائل التواصل الاجتماعي، وقنوات المبيعات المختلفة، ما يتيح للمؤسسات التعرف على أنماط الشراء وسلوكيات الزبائن. هذا الفهم يمكّنها من تقسيم الزبائن إلى شرائح دقيقة، مما يساهم في تصميم استراتيجيات موجهة تلبي احتياجات الشرائح المستهدفة بدقة وتعزز من رضا الزبائن وولائهم (Kotler و Keller، 2016).

يساهم استخدام البيانات المستخلصة من CRM بشكل كبير في اتخاذ قرارات إستراتيجية دقيقة تدعم تنفيذ "المسار". توفر هذه البيانات رؤى تساعد على تطوير منتجات جديدة أو تحسين الخدمات الحالية بما يتماشى مع توقعات الزبائن. كما تُوجه هذه الرؤى الإدارة لتحديد الأولويات، مثل توجيه الموارد نحو الزبائن الأكثر قيمة للمؤسسة. علاوة على ذلك، تعزز البيانات المرنة في اتخاذ القرارات، ما يسمح للمؤسسات بالتكيف السريع مع التغيرات في السوق واحتياجات الزبائن، وهو أمر أساسي لنجاح إستراتيجية "المسار".

تحليلات CRM توفر الأساس لتطوير منتجات وخدمات تلبي توقعات الزبائن أو تفوقها، ما يعزز من نجاح إستراتيجية "المسار". من خلال فهم النقاط التي تؤدي إلى رضا الزبائن أو عدم رضاهم، يمكن للمؤسسات تحسين جودة الخدمات وتقديم حلول مبتكرة مخصصة لشرائح الزبائن المختلفة. هذا الابتكار يعزز من مكانة المؤسسة التنافسية، مما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

يساعد الابتكار في استراتيجيات التسويق المرنة على تعزيز تنفيذ إستراتيجية "المسار"، من خلال تصميم حملات تسويقية موجهة نحو الشرائح الأكثر تفاعلاً وربحية. يمكن تخصيص العروض الترويجية والخدمات بما يتناسب مع احتياجات كل زبون، مما يزيد من فعالية الاستراتيجيات التسويقية. كما يدعم استخدام البيانات المحدثة القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في السوق والمنافسة، وهو أمر ضروري للحفاظ على نجاح المسار (Lemon و Verhoef، 2016).

التحليلات التنبؤية والبيانات الضخمة تلعب دوراً رئيسياً في دعم صياغة وتنفيذ إستراتيجية "المسار". باستخدام أدوات تحليل متقدمة، يمكن للمؤسسات التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية في السوق وسلوك الزبائن. هذا التوقع يساعد على صياغة استراتيجيات استباقية تقلل المخاطر وتعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة. كما تساهم البيانات الضخمة في تقديم رؤى دقيقة وموثوقة تدعم القرارات الإستراتيجية، مما يزيد من فرص نجاح المسار.

ثالثاً: إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) في تقليص الفجوة بين صياغة وتنفيذ الإستراتيجية

تواجه المؤسسات تحدياً استراتيجياً بارزاً يتمثل في الفجوة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، إذ غالباً ما تُصاغ الاستراتيجيات على نحو محكم لكنها تفشل في التطبيق الفعلي بسبب غياب الآليات التنظيمية والبيانية التي تضمن التناغم بين التخطيط والتنفيذ. في هذا السياق، تلعب إدارة العلاقة مع الزبائن دوراً محورياً في تقليص هذه الفجوة من خلال الربط العملي بين الأهداف الإستراتيجية والعمليات التشغيلية (Payne و Frow، 2005)، (Krafft، Reinartz، و Hoyer، 2004).

يُعد CRM بمثابة جسر استراتيجي يُساهم في تحويل الخطط النظرية إلى ممارسات قابلة للتنفيذ، وذلك من خلال التكامل بين البيانات، التكنولوجيا، والبُنى التنظيمية. فهو يوفر قاعدة معرفية تعتمد على بيانات الزبائن المجمعة من قنوات متعددة، ما يسمح بتوجيه قرارات المؤسسة وفق معطيات دقيقة، ويُعزز التناسق بين الإدارات المختلفة (Mehrab، Keramati، و Mojir، 2010)، (Sharma، Jayachandran، Kaufman، و Raman، 2005). كما تُظهر الدراسات أن فعالية تنفيذ الإستراتيجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى نضج قدرات المؤسسة في CRM، لاسيما في مجال التخصيص، وتحسين تجربة الزبائن، والاستجابة للتغيرات السوقية (Coltman، 2007) و (Ryals، 2005).

من جهة أخرى، تعتمد المؤسسات المعاصرة على أدوات CRM التقنية لتسهيل رصد وتحليل سلوك الزبائن، وهو ما يُمكن من التنبؤ باحتياجاتهم المستقبلية، وتطوير استراتيجيات أكثر مرونة واستباقية (Hughes, Rapp, Ahearne, و Jindal, 2007)؛ فبفضل تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي المدمجة ضمن أنظمة CRM، بات بالإمكان تخصيص العروض والخدمات على نحو فردي، وتكييف السياسات التسويقية والإنتاجية بما يواكب التغير المستمر في تفضيلات الزبائن (Kim و Kim, 2009).

كما تلعب أنظمة CRM دورًا تنسيقيًا في تنفيذ الإستراتيجية من خلال تحسين تكامل الفرق العاملة داخل المؤسسة، لا سيما فرق التسويق، المبيعات، وخدمة الزبائن. إذ تتيح هذه الأنظمة إدارة الحملات، متابعة الأداء، وتوفير تغذية راجعة فورية تسهم في تعديل الخطط بشكل ديناميكي (Jones و Richards, 2008)؛ وتدعم الدراسات هذا الطرح بتأكيد أن المؤسسات التي تتجح في دمج CRM ضمن عملياتها تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، والربحية، وتقليل التكاليف (Krasnikov, Jayachandran, و Kumar, 2009).

تُعزز رؤى الزبائن المستخرجة من أنظمة CRM قدرة المؤسسة على إعادة ضبط أولوياتها الإستراتيجية، وتحديد المجالات ذات القيمة المضافة الأعلى. إذ تُساهم البيانات المستخلصة من التفاعل مع الزبائن في تحسين قرارات الاستثمار، وقياس الأثر، والتوجيه المستمر للموارد. كما أن التحليل العميق لتجربة الزبائن يفتح المجال أمام اكتشاف فرص سوقية جديدة أو تطوير خدمات أكثر تنافسية (Srinivasan و Moorman, 2005).

وفي السياق ذاته، تقدم بعض الدراسات نماذج عملية لتنفيذ CRM في دعم تنفيذ الإستراتيجية، منها ما يركز على مراحل التنفيذ ومؤثراته (Chalmeta, 2006)، ومنها ما يعرض دراسات حالة ناجحة تُظهر كيف أن الاستخدام الأمثل لـ CRM يرتبط بنتائج ملموسة من حيث تحسين ولاء الزبائن وتحقيق النمو (Rigby و Ledingham, 2004).

بالتالي، فإن إدارة العلاقة مع الزبائن لم تعد مجرد وظيفة تشغيلية بل تحولت إلى أداة إستراتيجية تساهم في توجيه القرارات، تقليل الفجوة بين التخطيط والتنفيذ، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئة تنافسية متغيرة.

المبحث الثالث: المتغيرات التنظيمية المفسرة للعلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإستراتيجية المسار

في سياق السعي لفهم الآليات التي تُساهم في بناء العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) وإستراتيجية المسار، تبرز الحاجة إلى استحضار مجموعة من المتغيرات التنظيمية ذات الطابع التفسيري، التي تساعد على تفسير كيف تتحول ممارسات CRM إلى توجّهات إستراتيجية ملموسة . فالعلاقة بين الطرفين ليست علاقة مباشرة، بل تتوسطها أو تؤثر فيها مجموعة من المحددات التي تتعلق بقدرة المؤسسة على التعلم، التكيف، الابتكار، والاستجابة للمتغيرات البيئية.

يهدف هذا المبحث إلى تقديم شرح نظري متكامل لأربعة متغيرات تفسيرية أساسية، هي: التعلم التنظيمي، القدرات الديناميكية، الرقابة التنظيمية، والإبداع الاستراتيجي، وذلك من خلال استعراض المفاهيم المرتبطة بكل منها، خصائصها، وآليات تأثيرها على العلاقة بين CRM وإستراتيجية المسار .

يسبهم هذا التأسيس النظري في بلورة فهم أعمق لدور البيئة الداخلية في دعم التكامل بين ممارسات إدارة العلاقة مع الزبائن وصياغة و تنفيذ الإستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الأول: التعلم التنظيمي

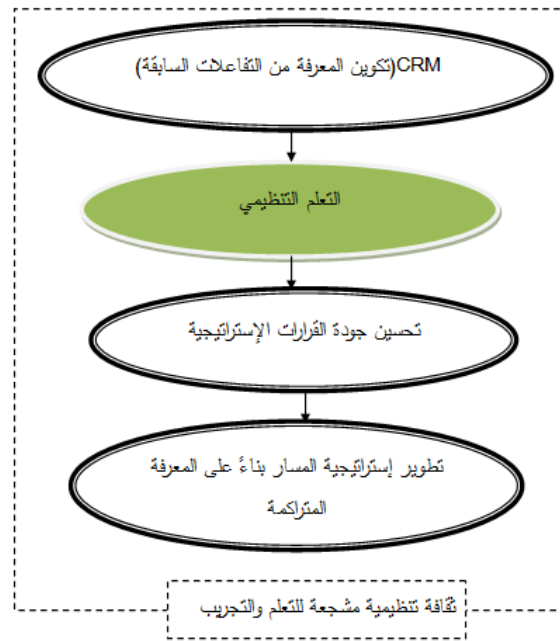
يُعد التعلم التنظيمي من الركائز الأساسية التي تفسّر كيفية تحول إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) إلى أداة إستراتيجية فاعلة تدعم تكوين إستراتيجية مرنة . فهو يشكل إطارًا ديناميكيًا يُمكن المؤسسات من التكيف، والتجديد، والتكامل المعرفي في ضوء تغير احتياجات الزبائن وتقلّبات بيئة الأعمال

(Innes, 2024)، (Prange, 1997) . وقد ارتبط المفهوم تاريخيًا بمساهمات رواد الفكر التنظيمي مثل Christiane Prange وDonald A. Schön، اللذين ميّزا بين التعلم أحادي الحلقة القائم على التكيف، والتعلم ثنائي الحلقة الذي يُنتج تحولات معرفية عميقة تعيد صياغة الافتراضات التنظيمية الأساسية.

من هذا المنظور، يُشكّل التعلم التنظيمي المتغير الوسيط القادر على نقل المعرفة الضمنية من تفاعلات الزبائن إلى المؤسسة، وتحويلها إلى قرارات إستراتيجية تتماشى مع مسارها التنافسي (Shrestha, Håvard, Ward, & Paul, 2025). وفي هذا الإطار، يوفر نموذج "نونكا" لتوليد المعرفة إطارًا عمليًا لفهم كيفية تحويل خبرات الأفراد وخاصة على مستوى الخط الأمامي في (CRM) إلى ذاكرة تنظيمية

تعزز من تكيف المؤسسة (Innes, 2024) ، (Wiklund–Engblom, Federica, & Caroline, 2023) وتُظهر الدراسات الحديثة أن مؤسسات الأعمال التي تتبنى ثقافة تشاركية تعزز رواية القصص، والانعكاس الجماعي، والتعلم عبر الحدود، قادرة على تحويل المعرفة الناتجة من الزبائن إلى مورد استراتيجي يوجه الابتكار (Innes, 2024) ، (Athanasakou و Abdimutaleb، 2025)، (Wiklund–Engblom, Federica, & Caroline, 2023)

الشكل رقم (1) : تحويل بيانات CRM إلى معرفة إستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثة

وفي السياق ذاته، ترتبط القدرات الديناميكية المؤسسية بالتعلم التنظيمي باعتباره مصدراً لتطوير الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التشغيلية، مما يساهم في صياغة استراتيجيات أكثر استجابة لمتغيرات السوق (Atanassova, Peter, Huda, & Zaheer, 2025). وقد أوضحت الأبحاث أن الفاعلية في إدارة العلاقة مع الزبائن لا تُقاس فقط بنجاح تقني أو إجرائي، بل أيضاً بمدى قدرة المؤسسة على استخراج المعرفة من التفاعل مع الزبائن، وتوظيفها في تعزيز رؤيتها الإستراتيجية (Shrestha, Håvard, 2025)، (Argyris, 1992)، (Ward, & Paul, 2025) .

كما تلعب الممارسات التقريرية مثل إعداد التقارير المتكاملة دوراً مهماً في ترسيخ التعلم التنظيمي، إذ تسمح بتوليد فهم مشترك حول محركات القيمة من جهة، وتعزز التعاون الداخلي حول أهداف الإستراتيجية

من جهة أخرى (Argyris, 1992). وهذا يساهم في تفعيل علاقة تفاعلية بين CRM وإستراتيجية المسار من خلال إدماج الرؤى والمعرفة المتراكمة في صلب عملية اتخاذ القرار.

ومن زاوية أخرى، كشفت الدراسات التي تناولت منظمات المشاريع (PBOs) عن عقبات تنظيمية قد تعيق التعلم، مثل الطابع المؤقت للمشاريع، وغياب تدفق المعرفة بين الوحدات، ما يدعو إلى تطوير آليات تعلم مقصودة تتجاوز حدود الوظائف وتضمن استمرارية التعلم (Barbosa & Marly, 2024). هذا السياق يعزز الفكرة القائلة بأن التعلم لا يتحقق بمجرد تكرار التفاعلات مع الزبائن، بل يتطلب بيئة مؤسسية مرنة ثقافياً وتنظيمياً (Fiol & Marjorie, 1985).

أما من الناحية النظرية، فقد أظهرت دراسات مراجعة الأدبيات أن الغموض في تحديد طبيعة التعلم (إدراكي أم سلوكي؟ فردي أم جماعي؟) (يعيق بناء نموذج شامل يربط بينه وبين التخطيط الاستراتيجي). وقد دعت هذه الدراسات إلى تجاوز الثنائيات السابقة عبر فهم أكثر تكاملاً يأخذ في الحسبان البعد السياسي، الثقافي، والمعرفي للتعلم (Prange, 1997)، (Mary، Easterby-Smith، و Davide، 2000).

في ضوء ما سبق، يمكن النظر إلى التعلم التنظيمي كمتغير مفسر يضبط العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإستراتيجية المسار، حيث يؤدي إلى استيعاب احتياجات الزبائن، ترجمتها إلى خيارات إستراتيجية مرنة، وتحقيق تجانس بين المستويات المختلفة للمعرفة داخل المؤسسة. ومن خلال إدماج التعلم التنظيمي في صلب إدارة العلاقات، تستطيع المؤسسات الانتقال من تسيير العلاقات إلى استثمارها كرافعة إستراتيجية لإعادة تشكيل مسارها في بيئة عمل معقدة وديناميكية.

وإذا كان التعلم التنظيمي يوفر قاعدة معرفية لتحليل الزبائن، فإن القدرات الديناميكية تمثل آلية لتحريك هذه المعرفة في بيئات غير مستقرة.

المطلب الثاني: القدرات الديناميكية

تُعد القدرات الديناميكية من المتغيرات التفسيرية الحيوية التي توضح كيفية تفعيل العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) وإستراتيجية المسار في المؤسسات، لاسيما في بيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة بسرعة. فهي تمثل قدرة المؤسسة على التجديد المستمر والتكيف مع المتغيرات البيئية، مما ينعكس إيجابياً على استجابة أنظمة CRM لتنفيذ الإستراتيجية بشكل أكثر مرونة وفعالية.

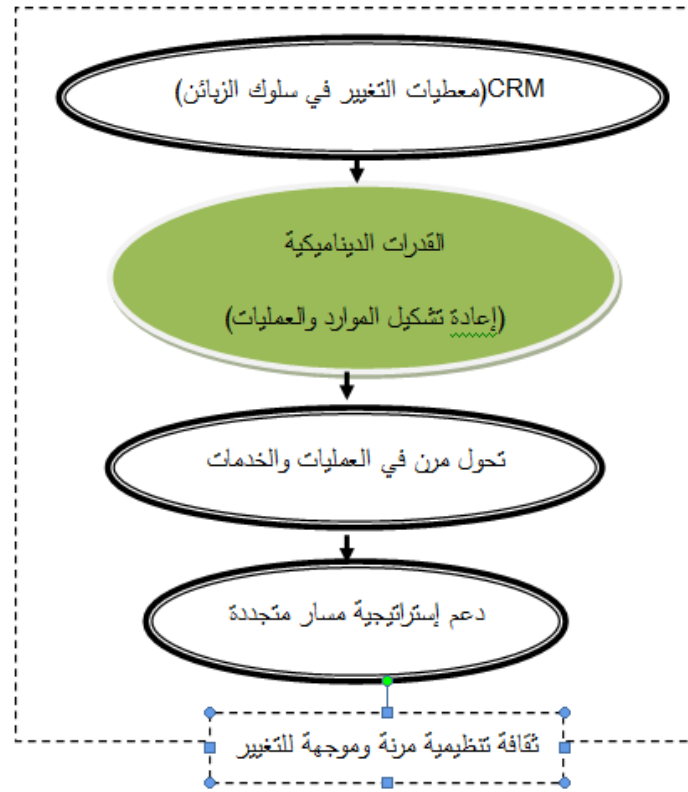
وتُعرف القدرات الديناميكية بأنها القدرة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الموارد والكفاءات الداخلية والخارجية بهدف التعامل مع البيئات المتغيرة سريعًا وخلق ميزة تنافسية (Gary, Teece، و Amy، 1997)، (Teece، 2007). وتتألف هذه القدرات من ثلاث عمليات مركزية: الاستشعار (Sensing)، واغتنام الفرص (Seizing)، وإعادة التشكيل (Transforming)، والتي تمثل الأسس الدقيقة التي تمكن المؤسسة من تكييف عملياتها واستراتيجياتها بسرعة ومرونة (Teece، 2007)، (Roger و Nguyen، 2025).

وتُعتبر القدرات الديناميكية هي الأساس الذي يمكن المؤسسات من استغلال بيانات الزبائن بفعالية، واكتشاف أنماط سلوك جديدة، وابتكار حلول تسويقية موجهة تعزز من جودة التجربة وتدعم استمرارية العلاقة (Gao و Yongmei، 2015)، (Eisenhardt و Jeffrey، 2000). ومن خلال تعزيز رأس المال البشري والاجتماعي الإداري في فرق CRM، تساهم هذه القدرات في زيادة قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات إستراتيجية مستندة إلى فهم عميق للزبائن والبيئة التنافسية (Roger و Nguyen، 2025)، (A. Georges، Sebrek، و Zsolt، 2025).

علاوة على ذلك، يساهم الابتكار في نماذج الأعمال الرقمية المدعومة بالقدرات الديناميكية في تطوير استراتيجيات تسويقية مبتكرة تعتمد على تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، مما يعزز قدرات CRM على التفاعل الذكي مع الزبائن وتخصيص العروض وفقًا لاحتياجاتهم (Teece، 2018)، (Manuel، Shailesh، Bachmann، و Herbert، 2025).

كما تعمل القدرات الديناميكية على تهيئة البيئة التنظيمية التي تسمح بمطابقة أفضل بين تصميم وتنفيذ إستراتيجية المسار، عبر تحسين مرونة العمليات والتكيف السريع مع المتغيرات، وتقليص الفجوة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها الفعلي (Schilke، 2013). وتتيح هذه القدرات إعادة تشكيل الأصول التنظيمية والموارد بطرق تدعم تنفيذ استراتيجيات تسويقية وتوزيعية متجددة تلبي متطلبات الزبائن المتغيرة.

الشكل رقم (2) : إعادة تشكيل الموارد لتكيف المسار



المصدر: من إعداد الباحثة

وتتأثر فعالية القدرات الديناميكية بدرجة الديناميكية البيئية، حيث تبرز أهميتها بشكل أكبر في البيئات متوسطة وعالية الديناميكية التي تتطلب استجابة سريعة وابتكار مستمر (Schilke، 2013)، (Eisenhardt و Jeffrey، 2000) ومن هنا يتضح أن القدرات الديناميكية ليست مجرد أدوات تشغيلية، بل هي أدوات إستراتيجية للتميز والابتكار في سياق إدارة العلاقات مع الزبائن وتنفيذ الإستراتيجية.

وقد توسع مفهوم القدرات الديناميكية ليشمل القدرات الإدارية الديناميكية (DMC) التي تركز على دور المدراء والإدارة العليا في قيادة التغيير وتنظيم الموارد بفعالية (Sebrek، A. Georges، و Zsolt، 2025). كما يأخذ في الاعتبار القدرات الإدارية الديناميكية العالمية (GDMC) التي تتعامل مع تعقيدات البيئة الدولية، والتي تلعب دورًا بالغ الأهمية في استراتيجيات التدويل والتكيف عبر الثقافات والأسواق المتعددة (Nguyen و Roger، 2025).

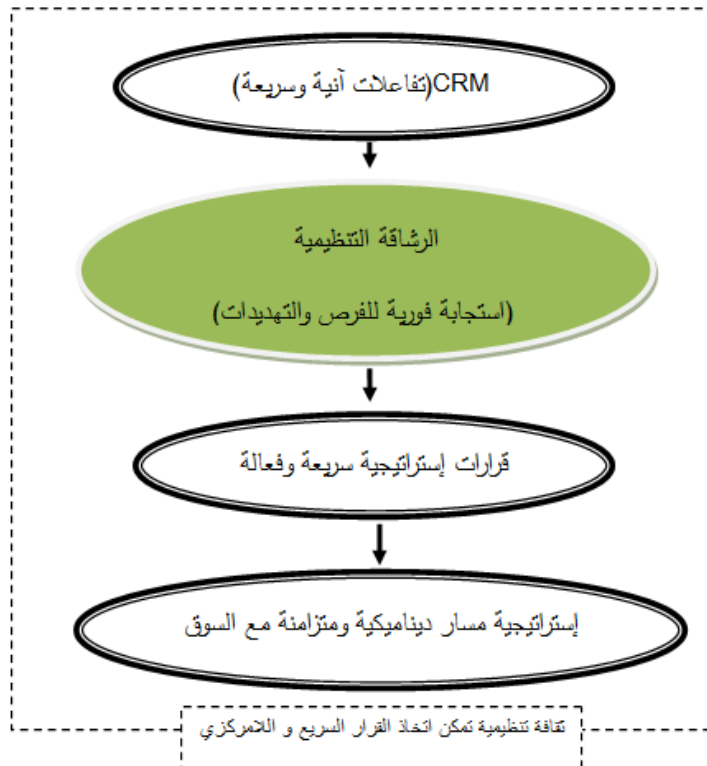
يوفر إدماج القدرات الديناميكية ضمن إطار تفسير العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإستراتيجية المسار رؤية شاملة لكيفية بناء المؤسسات لأنظمة مرنة ومتطورة تمكنها من التفاعل مع التغيرات،

وتحقيق التكيف التنظيمي والابتكار المستمر. كما تدعم هذه القدرات بُنية CRM التي تعتمد على البيانات، وتعزز تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية والتشغيلية بشكل متزامن، مما يرفع من كفاءة الأداء التنافسي ويُعزز من نجاح إستراتيجية المسار. غير أن امتلاك قدرات ديناميكية وحده لا يكفي ما لم يكن مصحوبًا برشاقة تنظيمية تسمح بتنفيذ هذه القدرات بمرونة عالية داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: الرشاقة التنظيمية

تُعد الرشاقة التنظيمية متغيرًا تفسيريًا هامًا في العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) وإستراتيجية المسار، إذ تمثل قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة والدائمة للتغيرات المفاجئة والمتقلبة في بيئة الأعمال. وفقًا لتعريف Lee et al (Doz و Mikko، 2010)، فإن الرشاقة التنظيمية تعني " قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة والدائمة للتغيرات المفاجئة في السوق"، وهو مفهوم يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالصفات الزمنية مثل السرعة والفورية والاستجابة السريعة (Hagen و Pervez، 2024). هذه الخصائص تجعل الرشاقة التنظيمية عنصرًا حيويًا في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للزبائن وتحسين عمليات إدارة العلاقة معهم.

الشكل رقم (3) : الرشاقة التنظيمية استجابة فورية عبر بيانات الزبائن



المصدر: من إعداد الباحثة

تلعب القدرات الديناميكية دورًا محوريًا في دعم الرقابة التنظيمية، حيث تُمكن المؤسسات من الاستشعار السريع للفرص والتحديات باستخدام البيانات الضخمة وأدوات الذكاء الاصطناعي، ما يعزز ردود الفعل السريعة والدقيقة تجاه احتياجات السوق المتغيرة (Doz و Mikko، 2010)، (Matti، Bekos، و Simos، 2025). على سبيل المثال، تتيح استخدامات الذكاء الاصطناعي تحليل بيانات الزبائن وتوجهات السوق في الوقت الحقيقي، مما يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات مدعومة بالمعلومات وتقليل الوقت المستغرق للاستجابة لمتغيرات الطلب. كما أن الروبوتات البرمجية والتقنيات الأتمتة تساهم في الكشف عن الأخطاء البشرية وتحسين تخصيص الموارد، الأمر الذي يعزز جودة الخدمات المقدمة ويزيد من كفاءة العمليات (Huda، Peter، Atanassova، و Zaheer، 2025).

بالإضافة إلى ذلك، تُمكن الرقابة التنظيمية المؤسسات من توجيه مواردها بسرعة نحو خلق قيمة مضافة للزبائن، مما يعزز من الميزة التنافسية في السوق (Hagen و Pervez، 2024). وتُظهر الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تستخدم المنصات الرقمية وتدمج تقنيات الذكاء الاصطناعي قادرة على تحديد فرص السوق والاستجابة لها بسرعة، مما يُعزز من قدرتها التنافسية ويُمكنها من إعادة توجيه الموارد بفعالية عند الحاجة (Saara، Pia، Heikinheimo، و Jonna، 2025). كما أن الرقابة التنظيمية ترتبط بتحقيق المرونة في العمليات، ولكنها تختلف عن المرونة التنظيمية التي تركز أكثر على التعافي والتكيف طويل الأمد (Hagen و Pervez، 2024).

تواجه الرقابة التنظيمية تحديات متعددة من بينها التكاليف المرتفعة لتبني التقنيات الحديثة مثل الأتمتة والذكاء الاصطناعي، فضلاً عن الحاجة إلى تنسيق دقيق وفعال بين جميع المؤسسات سلسلة التوريد لضمان انسجام الإجراءات وتحقيق استجابات متكاملة (Sherehiy و Waldemar، 2007). ومع ذلك، تقدم هذه التحديات فرصًا كبيرة للمؤسسات لتحسين كفاءة العمليات، وتعزيز التعاون بين أصحاب المصلحة، وتحقيق استدامة طويلة الأمد من خلال تبني استراتيجيات قائمة على البيانات والتكنولوجيا المتقدمة (Syeda، Chidozie، Manoj، Kolawole، و Tillal، 2025).

بناءً على ما سبق، يمكن استنتاج أن دمج الرقابة التنظيمية في استراتيجيات إدارة العلاقة مع الزبائن يُمكن أن يُسهم بشكل كبير في تطوير إستراتيجية المسار للمؤسسات، إذ توفر الرقابة إطارًا يسمح

بالتحرك بسرعة وفعالية نحو تحقيق أهداف العمل، وتلبية توقعات الزبائن المتغيرة، والتكيف مع بيئات العمل الديناميكية والمعقدة. ومن خلال هذا التكامل، تصبح المؤسسات أكثر قدرة على الابداع ما يعزز من نجاحها على المدى الطويل حيث وبينما تضمن الرشاقة التنظيمية مرونة التفاعل مع التغيرات، فإن الإبداع الاستراتيجي يُعدّ أداة لتجاوز الاستجابات التقليدية عبر طرح حلول جديدة تساهم في تعزيز التمايز الاستراتيجي.

المطلب الرابع: الابداع الاستراتيجي

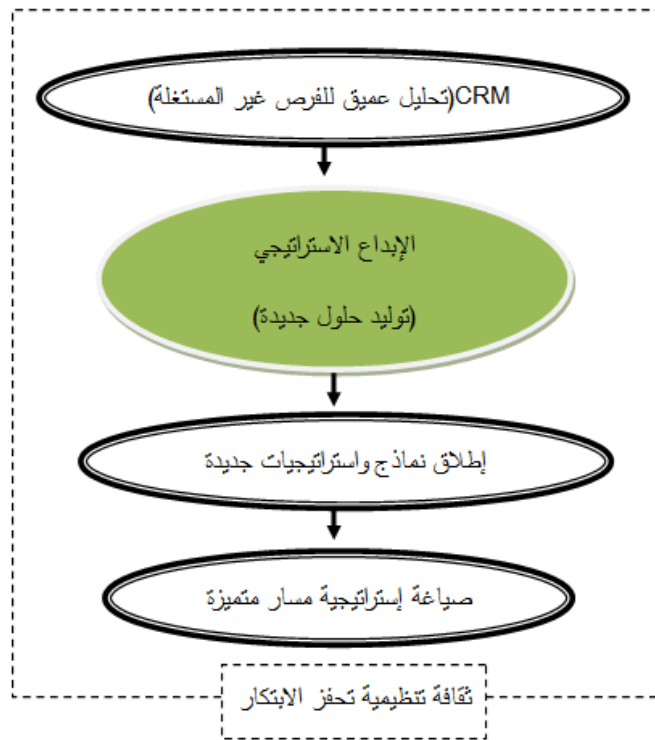
يعد الإبداع الاستراتيجي من العوامل المحورية التي تفسر قدرة المؤسسات على بناء وتنفيذ استراتيجيات فعالة في بيئات متغيرة ومعقدة. إذ يتجاوز الإبداع مجرد تطوير أفكار جديدة إلى خلق حلول مبتكرة تعيد تشكيل نماذج الأعمال وتفتح آفاقًا تنافسية جديدة. وفي سياق العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) وإستراتيجية المسار، يلعب الإبداع الاستراتيجي دورًا أساسيًا في تحقيق توافق ديناميكي بين احتياجات الزبائن والتوجهات الإستراتيجية لمؤسسة.

يُعرّف الإبداع الاستراتيجي على أنه القدرة على توليد وتنفيذ أفكار وحلول جديدة تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتطوير ميزة تنافسية (Hamel و C.K.، 1994)، ويشمل ذلك تطوير نماذج أعمال مبتكرة، وإعادة تصميم العمليات، وابتكار منتجات وخدمات تلبي توقعات الزبائن بطرق غير تقليدية (KAZINGUYU، 2016).

يتسم الإبداع الاستراتيجي بكونه متعدد الأبعاد، حيث يشتمل على الإبداع التكنولوجي والتنظيمي الذي يعزز الابتكار في العمليات والهيكل التنظيمي (Hamel و C.K.، 1994)، والإبداع في نماذج الأعمال الذي يعيد تعريف القيمة المقدمة للزبائن (KAZINGUYU، 2016)، والقدرة على التكيف والمرونة في مواجهة بيئات الأعمال المعقدة والسريعة التغير (Si، Christoph، و Stelios، 2023). وتلعب إدارة العلاقة مع الزبائن دورًا حيويًا في تزويد المؤسسات بمعلومات دقيقة حول تفضيلات واحتياجات الزبائن، مما يمكن من استكشاف فرص إبداعية إستراتيجية جديدة. إذ توفر نظم الـ CRM أدوات تحليلية متقدمة تساعد على استشراف الاتجاهات السلوكية للزبائن، وتنويع العروض وفقًا لذلك، مما يدعم الابتكار الموجه بالبيانات (Kaplan و Derrick). ويرتبط ذلك بزيادة القدرة على تخصيص المنتجات والخدمات بشكل مبتكر يلبي التوقعات المتغيرة (Dogan، 2017)، (Pellissier، 2012).

يساهم الإبداع الاستراتيجي في تعزيز إستراتيجية المسار من خلال تمكين المؤسسة من تطوير استراتيجيات متعددة توازن بين الاستقرار والتجديد، وتعزيز التعلم التنظيمي المستمر الذي يدعم تطوير قدرات ديناميكية تؤهل المؤسسة للاستجابة للتغيرات بسرعة وفعالية (Claudia Restrepo-Ramírez، Inés و Mariana، 2024)، بالإضافة إلى بناء ثقافة مؤسسية تشجع التجريب وتحترم الفشل كجزء من عملية الابتكار، كما يمكن للقيادة تبني ممارسات مرنة تركز على التطوير وتحفيز المبادرات الابتكارية

الشكل رقم (4) : الإبداع الاستراتيجي توليد مسارات غير تقليدية



المصدر: من إعداد الباحثة

رغم الأهمية الكبرى للإبداع الاستراتيجي، تواجه المؤسسات تحديات عدة تعيق تطويره، منها عدم وضوح الرؤية الإستراتيجية الذي يحد من توجيه الجهود الابتكارية (KAZINGUYU، 2016)، ومقاومة التغيير بسبب التركيز على العمليات الروتينية واستقرار الأداء ، ونقص الحوافز والبيئة التنظيمية التي تشجع على المخاطرة والتجريب، فضلاً عن ضرورة تحقيق توازن دقيق بين التعقيد والفعالية في إدارة الابتكار (Hamel و C.K.، 1994). وبناءً عليه، يمثل الإبداع الاستراتيجي متغيراً تفسيرياً حيوياً في العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإستراتيجية المسار، إذ يعمل كحلقة وصل بين البيانات المرتبطة بالزبون والاستجابة الإستراتيجية الفعالة. إن تعزيز الإبداع الاستراتيجي عبر تبني ثقافة تنظيمية داعمة، وآليات

إدارة مرنة، وتركيز مستمر على التعلم والابتكار يساهم بشكل كبير في تحقيق ميزة تنافسية والتنقل بفعالية ضمن بيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة .

إن عرض المتغيرات التفسيرية الأربع يُبين أن فهم العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإستراتيجية المسار لا يمكن أن يتم في معزل عن الديناميكيات التنظيمية الداخلية التي تمكّن المؤسسة من تحويل البيانات والمعرفة المستخرجة من الزبائن إلى استجابات إستراتيجية فعالة .فالتعلم التنظيمي يُعزز من قدرة المؤسسة على الاستفادة من التجارب السابقة، والقدرات الديناميكية تمكّنها من التكيف مع التغيرات، فيما تمنحها الرشاقة التنظيمية سرعة الاستجابة، ويُضيف الإبداع الاستراتيجي بُعدًا تجديديًا في التفكير وصياغة البدائل.

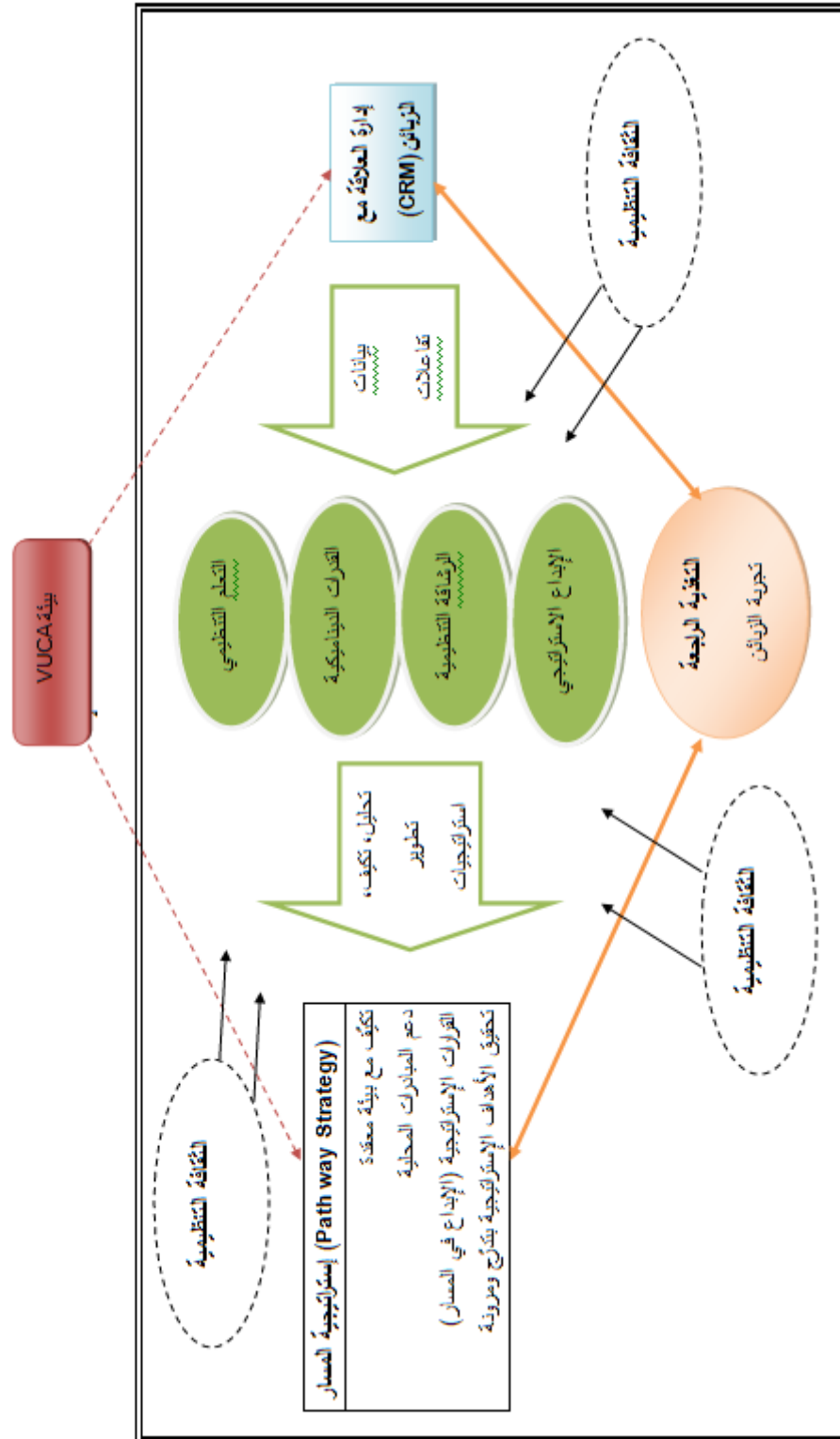
وعليه، يصبح من الضروري دمج هذه المتغيرات ضمن إطار تفسيري متكامل يساعد على توضيح التفاعل بينها وبين كل من CRM وإستراتيجية المسار، وهو ما سيتم عرضه في الجزء الموالي من هذا البحث من خلال تقديم نموذج تفسيري نظري يربط بين المفاهيم التي تم تناولها ويسهم في بناء تصور شامل للعلاقة محل الدراسة.

المطلب الخامس: النموذج التفسيري للعلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإستراتيجية المسار

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال المعاصرة، برز مفهوم VUCA كمحدد أساسي لفهم طبيعة البيئة الخارجية التي تواجهها المؤسسات كما تمت الإشارة له سابقا. ضمن هذا السياق، أصبحت إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) أداة محورية لدعم المؤسسات في قراءة تحولات البيئة الخارجية واستباق تغيراتها. فمن خلال تحليل بيانات الزبائن بشكل مستمر، وتوظيف تقنيات التنبؤ والذكاء الاصطناعي، تساهم CRM في توفير رؤى عميقة تمكّن المؤسسات من تطوير قدراتها الديناميكية وتعزيز مرونتها الإستراتيجية.

وبذلك، تتبلور مساهمة CRM ليس فقط كآلية لتحسين العلاقات مع الزبائن، بل كوسيلة إستراتيجية تدعم صياغة وتنفيذ استراتيجيات مسار قادرة على التكيف مع واقع بيئة VUCA المتسم بعدم الاستقرار والغموض. وفي ضوء هذه التفاعلات المعقدة، سيتم في الجزء التالي تقديم نموذج تفسيري يوضح كيفية تداخل هذه المتغيرات، ومساهمة إدارة العلاقة مع الزبائن في بناء إستراتيجية مرنة ومتجددة.

الشكل رقم (5) : نموذج مقترح لتفسير العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإستراتيجية المسار



المصدر: من إعداد الباحثة

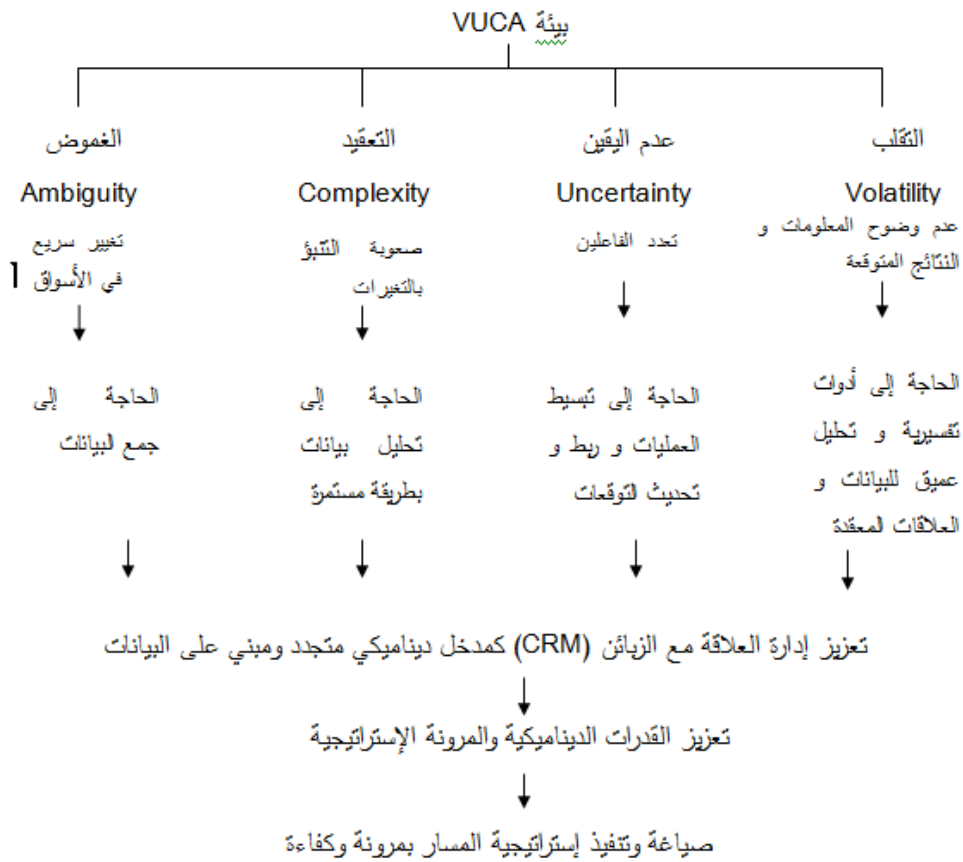
أولاً: بيئة الأعمال الحديثة في ظل خصائص VUCA وتأثيرها على متطلبات بناء إستراتيجية المسار

كما تم الإشارة إليه سابقاً، فإن التغيرات العميقة التي تشهدها بيئات الأعمال المعاصرة أفرزت واقعاً جديداً يتطلب إعادة تشكيل الممارسات الإدارية والإستراتيجية. وتُعد خصائص VUCA ، التي تتمثل في التقلب، وعدم اليقين، والتعقيد، والغموض ، الإطار المفاهيمي الأبرز لوصف التحديات الراهنة التي تواجهها المؤسسات.

استجابة لهذه الخصائص، برزت الحاجة إلى تبني مداخل إستراتيجية تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف، بما يضمن استمرارية المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية. وفي هذا الإطار، تبرز إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) كوسيلة إستراتيجية محورية لدعم استيعاب التغيرات البيئية وتحليلها، مما يساهم في بناء استراتيجيات مسار أكثر قدرة على التعامل مع متطلبات بيئة VUCA.

وبناءً عليه، يقترح المخطط التالي تصوراً متكاملاً لكيفية تفاعل خصائص VUCA مع إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) لدعم صياغة وتنفيذ إستراتيجية المسار، مع إبراز الدور الوسيط للقدرة الديناميكية والمرونة الإستراتيجية في هذا التفاعل.

شكل رقم (6) : تفاعل خصائص VUCA مع إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) لدعم صياغة وتنفيذ إستراتيجية المسار



المصدر: من إعداد الباحثة

في ضوء التحديات التي تفرضها خصائص بيئة VUCA على المؤسسات، بات من الضروري تبني مداخل إستراتيجية قادرة على التكيف مع هذا الواقع المتغير والمعقد. ومن بين هذه المداخل، تبرز إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) كأداة محورية لا تقتصر على تحسين التفاعل مع الزبائن فحسب، بل تمتد لتلعب دوراً إستراتيجياً حاسماً في دعم عمليات اتخاذ القرار، تطوير القدرات الديناميكية، وتعزيز التكيف الاستراتيجي.

وعليه، سيتم في القسم التالي تناول إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) كعنصر أساسي في العملية الإستراتيجية، مع إبراز مساهمته في بناء إستراتيجية مسار مرنة وقادرة على الاستجابة الفعالة لتقلبات البيئة الخارجية.

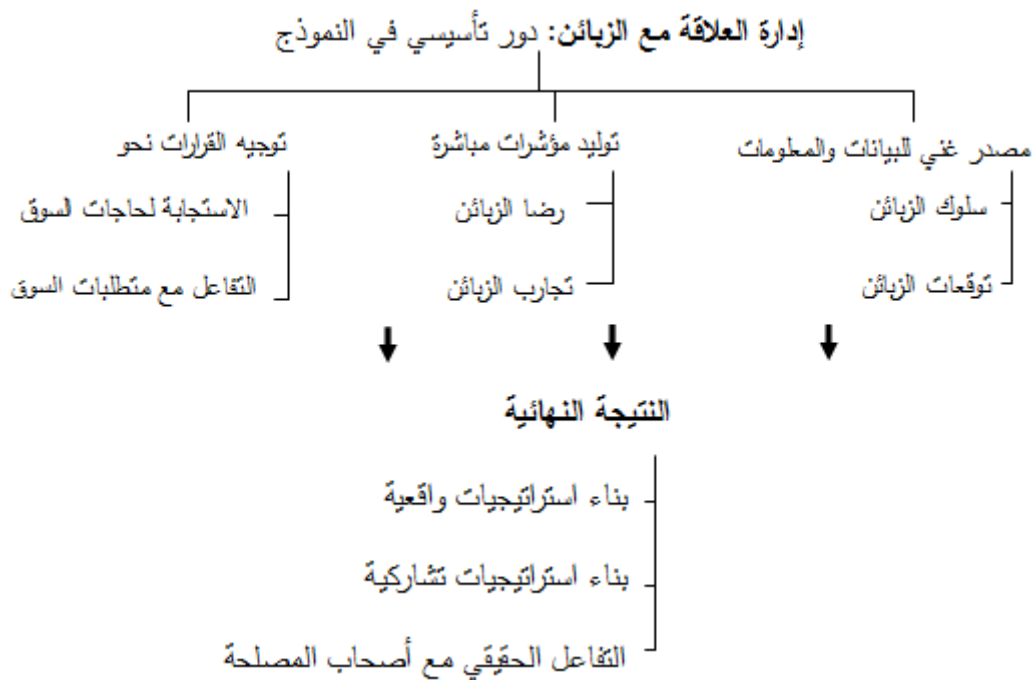
ثانياً: إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) كعنصر أساسي كمدخل في العملية الإستراتيجية

تلعب إدارة العلاقة مع الزبائن دورًا تأسيسيًا في هذا النموذج، حيث تُعتبر:

- مصدرًا غنيًا للبيانات والمعلومات حول سلوك الزبائن وتوقعاتهم،
- وسيلة لتوليد مؤشرات مباشرة حول رضا الزبائن وتجاربهم،
- وأداة لتوجيه القرارات نحو الاستجابة الميدانية الفعلية لحاجات السوق.

كما هو موضح في المخطط التالي:

شكل رقم (7) : دور إدارة العلاقة مع الزبائن في النموذج



المصدر: من إعداد الباحثة

تُساهم هذه المعطيات في بناء استراتيجيات واقعية وتشاركية تواكب البيئة ولا تُصاغ بمعزل عنها، بل تنطلق من التفاعل الحقيقي مع أصحاب المصلحة.

ثالثًا: المتغيرات التفسيرية

تتوسط العلاقة بين CRM وإستراتيجية المسار مجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تلعب دورًا جوهريًا في تفعيل العلاقة وتفسير أبعادها المختلفة ، كما تم التطرق لها بالتفصيل سابقا، وتشمل:

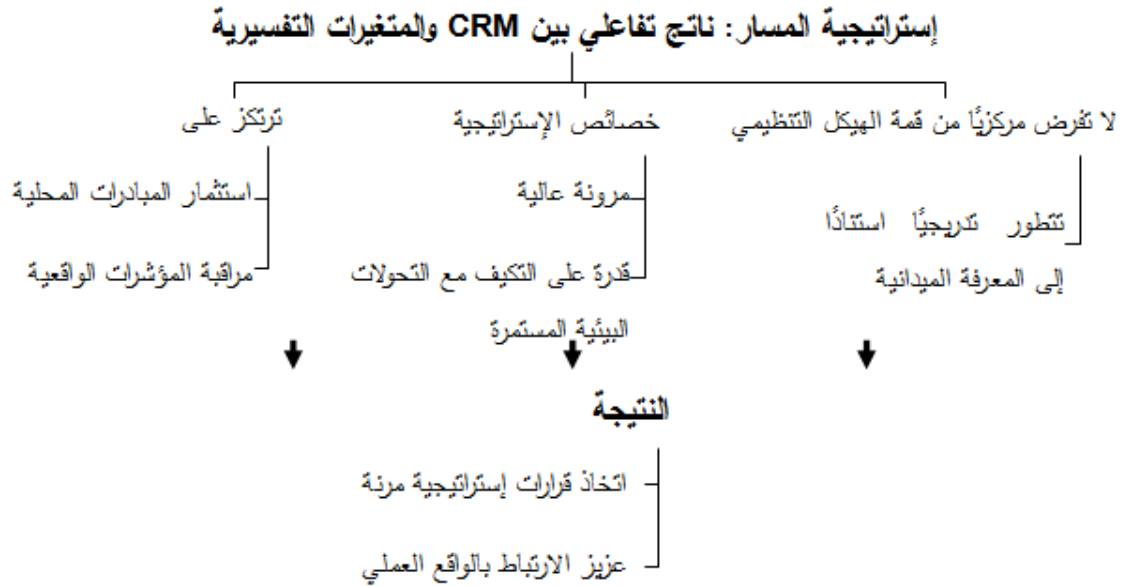
- التعلم التنظيمي: القدرة على استخلاص المعرفة من التجارب السابقة وتوظيفها في اتخاذ القرارات المستقبلية.
- القدرات الديناميكية: تمكين المؤسسة من إعادة تشكيل مواردها وعملياتها بما يتماشى مع تغيرات البيئة.
- الرشاقة التنظيمية: التفاعل السريع مع المتغيرات، دون المساس باستقرار الأداء العام.
- الإبداع الاستراتيجي: تطوير حلول ومقاربات جديدة تناسب بيئة الأعمال المتغيرة وتعزز من ميزة المؤسسة التنافسية.

رابعاً: إستراتيجية المسار كناتج تفاعلي

تُعد إستراتيجية المسار ناتجاً تراكمياً لتفاعل إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) مع مجموعة من المتغيرات التفسيرية، حيث لا تُفرض هذه الإستراتيجية من أعلى الهرم التنظيمي، بل تتبلور تدريجياً استناداً إلى المعرفة المكتسبة من الميدان. وتتميز بكونها إستراتيجية ناشئة وقابلة للتكيف مع التحولات المستمرة في السياق البيئي، كما تقوم على استثمار المبادرات المحلية ومراقبة المؤشرات الواقعية لاتخاذ قرارات إستراتيجية مرنة ومتماشية مع الواقع العملي.

فيما يلي عرض تخطيطي يوضح كيفية تطور إستراتيجية المسار نتيجة لتفاعل إدارة العلاقة مع الزبائن مع المتغيرات التفسيرية

شكل رقم (8) : تطور إستراتيجية المسار كنتيجة لتفاعل إدارة العلاقة مع الزبائن مع المتغيرات التفسيرية



المصدر: من إعداد الباحثة

خامساً: الثقافة التنظيمية

تُعد الثقافة التنظيمية عنصر مهم في النموذج، حيث تؤثر بشكل مباشر في فعالية تفعيله وتحقيق أهدافه. فهي تساهم في تفعيل إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) كنظام متجدد، وتدعم تطوير المتغيرات التفسيرية باعتبارها أدوات تشغيلية وإستراتيجية محورية، كما تمهّد الطريق لبناء إستراتيجية المسار كمشروع جماعي مرن يستجيب للواقع المعقد والمتغير. وتُعد الثقافة التي تشجع على التعلم، والتجريب، والتكيف، والمرونة شرطاً أساسياً لإنجاح هذا النموذج وتعظيم القيمة المضافة الناتجة عنه.

سادساً: التغذية الراجعة

تتجلى حلقة التغذية الراجعة في هذا النموذج من خلال الدور الديناميكي المتبادل الذي تؤديه إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) وإستراتيجية المسار. إذ لا تقتصر CRM على كونها أداة لجمع البيانات وتحليلها

لتوجيه القرارات الإستراتيجية، بل تتأثر أيضًا بشكل مباشر بما تفرزه إستراتيجية المسار من تجارب ميدانية وتفاعلات زبائن تشكّل مصدرًا هامًا للمعرفة التنظيمية. فكل مرة تُعدّل فيها المؤسسة مسارها الاستراتيجي، سواء عبر استجابة لظروف بيئية متغيرة أو نتيجة لمبادرات داخلية، فإن ذلك يُحدث تأثيرًا على آلية عمل CRM، سواء في نوعية البيانات التي تُجمع، أو في طرق تحليلها، أو في كيفية تفسيرها في ضوء تجربة الزبائن الفعلية وتوقعاتهم المتغيرة.

في هذا السياق، تُعد تجربة الزبائن مؤشرًا حيويًا يُغذي النظام باستمرار، حيث تكشف عن الفجوات بين ما تقدمه المؤسسة فعليًا وما يتوقعه الزبائن، مما يتطلب إعادة تقييم مستمرة للمسار الاستراتيجي وممارسات CRM. ومن هنا، تنشأ الحاجة إلى آليات تنظيمية تضمن أن التعديلات لا تحدث بصورة عشوائية أو ارتجالية، بل تتم ضمن إطار تدريجي ومنظم يأخذ في الحسبان الاعتبارات البيئية والتنظيمية. هذه الآليات تؤدي دورًا مشابهًا لما تقوم به إدارة التغيير، من حيث توفير البنية اللازمة لإدارة التحولات وتوجيهها بفعالية نحو تحقيق أهداف أكثر اتساقًا مع الواقع.

كل تعديل في المسار أو كل استجابة إستراتيجية مبنية على تغذية راجعة من الزبائن، يُعيد توجيه الطريقة التي تعمل بها CRM، مما يؤدي إلى إعادة ضبط مدخلات النظام بالكامل. وبهذا الشكل، يتحول النموذج إلى حلقة ديناميكية مستمرة من التعلم، التكيف والتحسين. تتغذى كل مرحلة بما تنتجه المرحلة السابقة، مما يُمكن المؤسسة من تطوير استراتيجيات أكثر واقعية ومرونة بمرور الزمن.

إن تفاعل CRM مع إستراتيجية المسار في ضوء تجربة الزبائن لا يُعزز فقط القدرة على التكيف، بل يساهم أيضًا في بناء نظام استراتيجي مرن قادر على الاستجابة لمتغيرات البيئة. وهنا تبرز أهمية تبني منهج منظم لإدارة التحول داخل المؤسسة، ما يعزز من المرونة التنظيمية ويساهم في تحويل التغذية الراجعة إلى أداة تطوير إستراتيجية، تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة وتمنحها استباقية في بيئة سريعة التغير.

انطلاقًا مما سبق، يتبين أن العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإستراتيجية المسار لا يمكن فهمها بصورة شاملة دون التوقف عند المتغيرات التفسيرية التي تسهم في بناء هذه العلاقة وتوجيهها نحو تحقيق التكيف والقرارات الإستراتيجية الفعالة. فقد أظهر تحليل هذه المتغيرات - من تعلم تنظيمي، وقدرات

ديناميكية، ورشاقة تنظيمية، وإبداع استراتيجي - أنها تشكّل روافع أساسية تعزز من قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المعقدة واتخاذ قرارات إستراتيجية منسجمة مع حاجات الزبائن وتطلعاتهم.

وعليه، فإن هذا الإطار النظري والتحليلي يمهد للانتقال إلى الجانب التطبيقي من هذا البحث، حيث سيتم اختبار مدى تحقق هذه العلاقات والفرضيات في السياق الواقعي لعمل الديوان الجزائري المهني للحبوب، من خلال تحليل معطيات ميدانية نوعية تعكس التفاعل بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإستراتيجية المسار في ظل التحديات التنظيمية والبيئية المعاصرة.

خلاصة الفصل

بعد استعراض الإطار النظري المرتبط بمفاهيم إستراتيجية المسار وإدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) ، يتضح أن التفاعل بين هذين المتغيرين يُعد عنصرًا حاسمًا في بناء استراتيجيات أكثر تكيفًا وواقعية، خاصة في بيئات الأعمال المتغيرة والمعقدة. فقد بيّن هذا الفصل أن إستراتيجية المسار، كمدخل تدريجي ومرن، تتيح للمؤسسات تجاوز الفجوة التقليدية بين التخطيط والتنفيذ، عبر الاستفادة من البيانات والمعلومات وديناميكيات التعلم والتكيف.

كما أظهر الفصل أن CRM لا تقتصر على كونها أداة لتدبير العلاقة مع الزبائن، بل تمثل موردًا استراتيجيًا حيويًا يدعم رسم وتوجيه المسار الاستراتيجي للمؤسسة، من خلال الاستماع المستمر لتجربة الزبائن وتغذيتهم الراجعة.

وفي هذا السياق، تم التطرق إلى مجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تفسّر وتقوي العلاقة بين CRM وإستراتيجية المسار تمثلت في: التعلم التنظيمي، القدرات الديناميكية، الرشاقة التنظيمية، والإبداع الاستراتيجي، والتي تم دمجها في نموذج تفسيري نظري يضع إطارًا لفهم العلاقة التفاعلية بين المتغيرات المدروسة.

ويمهّد هذا الأساس النظري للانتقال إلى الفصل الثاني، الذي يُعنى بتحليل واقع إستراتيجية مؤسسة عمومية جزائرية - الديوان الجزائري المهني للحبوب - لاختبار مدى إمكانية تطبيق النموذج المقترح، وتقييم فاعلية العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإستراتيجية المسار في السياق الميداني.

الفصل الثاني:

تحليل إستراتيجية الديوان الجزائري المهني للحبوب : نحو البحث في امكانية تطبيق
النموذج النظري

(نتائج و تحليل)

تمهيد الفصل

يرتكز الفصل التطبيقي من هذا البحث على دراسة حالة ميدانية للديوان الجزائري المهني للحبوب، بهدف تحليل واقع إستراتيجية المسار و إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) داخل المؤسسة محل الدراسة. ويتم ذلك من خلال جمع المعطيات الميدانية وتحليلها باستخدام المقاربة البنائية، بما يسمح بفهم عميق لكيفية تفاعل المتغيرات التفسيرية مع الممارسات الإدارية والإستراتيجية الفعلية المعتمدة من طرف المؤسسة.

كما يسعى هذا الفصل إلى الوقوف على أبرز التحديات والفرص التي يواجهها الديوان في ظل بيئة تنظيمية معقدة، وتقييم مدى قابلية تطبيق المفاهيم النظرية والنموذج التفسيري المقترح ضمن السياق العملي. ومن خلال التحليل النوعي باستخدام برنامج NVivo ، يتم استكشاف طبيعة العلاقة بين CRM وإستراتيجية المسار، بما يفضي إلى استخلاص نتائج علمية من شأنها الإسهام في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على التكيف و بناء إستراتيجية أكثر مرونة وفعالية.

المبحث الأول: الدراسة الميدانية للديوان الجزائري المهني للحبوب

بعد استعراض الإطارين النظري والتحليلي لمفاهيم إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) وإستراتيجية المسار، وكذا مناقشة المتغيرات التفسيرية المؤثرة في العلاقة بينهما، أصبح من الضروري الانتقال إلى الجانب التطبيقي من الدراسة بغرض اختبار هذه المفاهيم على أرض الواقع. وفي هذا السياق، تم اختيار الديوان الجزائري المهني للحبوب كمؤسسة نموذجية للدراسة التطبيقية، نظرًا للدور الاستراتيجي الذي يلعبه في ضبط الأمن الغذائي الوطني وتسيير سلاسل الإمداد الخاصة بالحبوب الجافة والأرز، لا سيما بعد التغيرات المؤسسية التي طرأت عليه منذ سنة 2022

يهدف هذا المبحث إلى تحليل واقع إدارة العلاقة مع الزبائن داخل الديوان، وتقييم مساهمتها في دعم التوجهات الإستراتيجية الجديدة، خاصة في ظل التحديات التي فرضها تحول الديوان إلى الفاعل الحصري في استيراد وتوزيع البقول الجافة و الارز. كما يستعرض هذا المبحث المنهجية المعتمدة في الدراسة التطبيقية، وأدوات جمع البيانات، وفئات الزبائن التي تم تحليل طبيعة العلاقة معها، من أجل استخلاص مؤشرات ميدانية تساهم في تفسير آليات التكيف واتخاذ القرار الاستراتيجي داخل المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

أ. التعريف العام بالمؤسسة

تم إنشاء الديوان الجزائري المهني للحبوب (OAIC) بتاريخ 12 يوليو 1962 مباشرة بعد الاستقلال، وذلك في إطار تنظيم قطاع الحبوب الذي يمثل حجر الأساس في منظومة الأمن الغذائي الوطني. وقد منح الديوان بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-97 المؤرخ في 23 مارس 1997 صفة مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)، ما أتاح له التكيف بشكل أفضل مع السياق الاقتصادي الجديد الذي عرفته الجزائر خلال مرحلة التحول نحو اقتصاد السوق، مع الحفاظ على أداء مهامه في إطار الخدمة العمومية.

ب. المهام الإستراتيجية

يتكفل الديوان بجملة من المهام ذات الطابع الاستراتيجي، من بينها:

- المشاركة في تسيير الحملات الزراعية الكبرى ذات الأهمية الوطنية مثل :حملة الحرث، البذر، الحصاد والدرس؛
- تنظيم وتسليم المدخلات الزراعية للفلاحين الناشطين في شعبة الحبوب، وضمان وفرة البذور والأسمدة والمعدات؛
- تنفيذ برامج الدعم الفني والاقتصادي والمالي لتشجيع الإنتاج الوطني للحبوب وتحسين مردوديته؛
- ضمان توفر كميات كافية من الحبوب وتوزيعها على المطاحن ومراكز التخزين، بما يسهم في استقرار السوق وتقادي أي اضطرابات تموينية؛
- تنظيم عمليات الاستيراد والتوزيع خاصة بعد منحه حصص استيراد الحبوب الجافة والأرز ابتداءً من سنة 2023.

ت. التنظيم الداخلي للديوان

يتمتع الديوان الجزائري المهني للحبوب بتنظيم إداري وهيكل متكامل يتيح له تغطية مختلف أقاليم الوطن بفعالية، ويعزز من قدرته على تنفيذ مهامه الإستراتيجية في مجال الحبوب. يتكون هذا التنظيم من هياكل مركزية على مستوى المقعد الرئيسي، إضافة إلى ثلاث مديريات إقليمية تغطي مناطق الوسط، الشرق، والغرب، مما يضمن توزيعاً جغرافياً متوازناً للمهام والموارد. كما يتوفر الديوان على مخبر مركزي لمراقبة الجودة، يُدعم بمخبرين إقليميين في الشرق والغرب، بهدف متابعة جودة الإنتاج الوطني والواردات. ويشرف على شبكة الإنتاج الزراعي 46 تعاونية للحبوب والبقول الجافة (CCLS)، تتولى مرافقة المزارعين في الجوانب التقنية والتنظيمية، وجمع وتخزين الإنتاج الوطني. وتعمل 06 اتحادات للتعاونيات الزراعية على استقبال وتخزين وتوزيع المنتجات المستوردة عبر مختلف الولايات، في حين يتكفل اتحاد تعاونيات الحبوب (UCC) بمهام الشراء المركزي وتوفير المدخلات الزراعية والمعدات بأسعار تنافسية لفائدة CCLS وUCA. أما من حيث النقل، فقد أنشأ الديوان 03 اتحادات تعاونيات للنقل البري (URCCLS) لتغطية مناطق الوسط، الشرق، والغرب، مما يعزز من فعالية التوزيع اللوجستي عبر كامل التراب الوطني. كما أنه في طور التصفية لإعادة دمج مؤسسة إنتاج البذور الجديدة في إطار توجيهاً رئيس الجمهورية تم إنشاء 42 وحدة خدمات زراعية آلية في مراكز المجتمعات المحلية للقيام، نيابة عن المزارعين، بالعمل على تحسين المسارات الفنية وحصاد الحبوب.

يعتمد الهيكل التنظيمي للديوان الجزائري المهني للحبوب على بنية إدارية متعددة المستويات تضمن التنسيق الفعال وتوزيع المهام وفقاً للاختصاصات الوظيفية والجغرافية، وتشمل:

- الإدارة العامة، التي تشكل قمة الهرم التنظيمي وتشرف على التسيير العام للديوان.

- الأمانة العامة، المكلفة بالتنسيق الإداري والدعم التنظيمي.
- التفتيش العام، الذي يتولى مراقبة مدى احترام القوانين والإجراءات التنظيمية.
- خلية تكنولوجيا المعلومات، المسؤولة عن تطوير وصيانة النظام المعلوماتي للديوان.
- خلية الأسواق، التي تتابع تحركات السوق وتوجه القرارات المرتبطة بالعرض والطلب.
- خلية الاتصال، المعنية بالتواصل المؤسسي والإعلام.
- مديريات الخدمات الإقليمية الثلاث، وتشمل مديريات في كل من مركز، غرب، وشرق البلاد، وتُعنى بمتابعة الأنشطة الميدانية على المستوى المحلي.
- مديرية التجارة الخارجية (DCE) ، ويضم: قسم المشتريات، إدارة عمليات الموانئ و خلية تحليل السوق
- إدارة الشؤون القانونية، التي تُعنى بالمتابعة القانونية والتشريعية لملفات الديوان.
- مديرية المالية والمحاسبة، المسؤول عن الجوانب المالية والتدقيق المالي.
- مديرية التنظيم والتوزيع والنقل (DRDT) ، ويضم إدارة التنظيم والتوزيع و إدارة النقل
- إدارة الموارد البشرية، المكلفة بتسيير الموارد البشرية وتطوير الكفاءات.
- إدارة التدقيق والرقابة الداخلية (DACI) ، التي تسهر على ضمان النزاهة والشفافية داخل العمليات التنظيمية.
- فرع التنمية المستدامة للإنتاج الوطني (DDDPN) ، ويتضمن عدة مديريات متخصصة: مديرية إنتاج البذور والآلات، مديرية التسميد ووقاية النبات والري، مديرية الميكنة، مديرية تنمية زراعة الحبوب في الجنوب والمرتفعات ومديرية الدعم والبحث لتطوير المحاصيل الكبرى
- مديرية المختبرات الوطنية (DLN) ، المكلفة بمراقبة الجودة والتحليل التقنية.
- الإدارة الفنية للمعدات والاستثمارات (DTEI) ، التي تُعنى بإدارة البنية التحتية والتجهيزات الضرورية للنشاط الزراعي.

المطلب الثاني: المنهجية المستخدمة

أولاً: المقاربة المعتمدة في البحث

تعتمد هذه الدراسة على المقاربة البنائية كإطار فلسفي ومنهجي رئيسي، انطلاقاً من فرضية أن المعرفة لا تُكتشف بقدر ما تُبنى اجتماعياً عبر التفاعل بين الذات العارفة والموضوع المعروف ضمن سياقه الطبيعي (Thietart، 2014). وقد تم تبني هذه المقاربة بالنظر إلى طبيعة الإشكالية المدروسة، التي تتناول العلاقة الديناميكية بين إدارة العلاقات مع الزبائن (CRM) وإستراتيجية المسار في بيئة مؤسسية معقدة وسريعة التحول.

تهدف هذه المقاربة إلى إنتاج فهم تفسيري متعدد الأبعاد، لا يتوقف عند مستوى الظواهر، بل يتعمق في تحليل التفاعلات بين الأفراد، والأنظمة، والسياقات. وبناءً على هذا التصور، تسعى الدراسة إلى بناء نموذج تفسيري لفهم العلاقة بين CRM وإستراتيجية المسار، يدمج بين التجربة العملية والإطار النظري كما تم تفصيله فيما سبق (انظر الصفحة رقم 72)

ثانياً: تصميم البحث - دراسة حالة ذات بعد استقرائي كفي-

تم اعتماد دراسة الحالة للديوان الجزائري الوطني المهني للحبوب، بوصفه نموذجاً تنظيمياً يعكس تعقيدات بيئة العمل في المؤسسات العامة ذات الطابع الاستراتيجي. وقد تم اختيار هذه الحالة لكونها غنية بالمعطيات، ولأنها تعاني من تحولات إستراتيجية متسارعة نتيجة للضغوط الاقتصادية والاجتماعية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي الكفي، الذي ينطلق من البيانات الميدانية نحو بناء التفسيرات النظرية، ما ينسجم مع روح المقاربة البنائية .

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

- تم إجراء مقابلات شبه موجهة مع 14 مسؤولاً من مختلف المستويات الإدارية داخل الديوان، مع تركيز خاص على المستوى التشغيلي لارتباطه الوثيق بالتنفيذ الفعلي للاستراتيجيات والتفاعل اليومي مع تحديات البيئة الداخلية والخارجية، ما يجعله مصدراً غنياً للمعطيات المتعلقة بفهم آليات التكيف واتخاذ القرار في السياق العملي. وقد تم إجراء هذه المقابلات دون الاعتماد على

دليل مسبق، مع ترك الحرية للمستجوبين للإدلاء بكل أفكارهم وملاحظاتهم بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات (الملحق الأول صفحة 130).

- الوثائق الأرشيفية: شملت الخطط الإستراتيجية للفترة 2009-2025، و بعض التقارير السنوية للفترة 2022-2024.

- الاطلاع على بعض الوثائق الرسمية، بما في ذلك المراسلات الإدارية، التعليمات الوزارية.
- الملاحظات الميدانية: تم تنفيذ ملاحظات مباشرة غير رسمية في بيئات العمل المختلفة، وتوثيق الانطباعات والسياقات المؤسسية.

- تم تحليل مجموعة من المنشورات المنشورة على الصفحة الرسمية للديوان على موقع فايسبوك باستخدام برنامج NVivo، وذلك بهدف فهم الخطاب المؤسسي الموجّه للجمهور، ورصد الرسائل الاتصالية المتعلقة بالإستراتيجية، والتفاعل مع المواطنين، وتوجهات التسيير. وقد سمح هذا النوع من البيانات التفاعلية بتعزيز التحليل السياقي، من خلال التعرف على كيفية تقديم المؤسسة لنفسها، وأنماط التواصل في فترات الأزمات أو التحولات، مما أضاف بعداً عملياً وتحليلياً لفهم العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإستراتيجية المسار من منظور تواصلية ورقمي.

رابعاً: مستويات التحليل المنهجي

أ. التحليل التاريخي التطوري:

- تم استخدام تقنية "خط الزمن (Timeline)" كأداة تحليلية مساعدة ضمن المنهج التاريخي التطوري، لما توفره من قدرة على تتبع تسلسل الأحداث والقرارات داخل المؤسسة المدروسة، وتحليل العلاقة السببية بين السياقات الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة والاستجابات التنظيمية المقابلة لها. كما يسهم هذا التوظيف في دعم بناء تفسير تطوري وتحليلي لأثر التحولات الخارجية على مسار الإستراتيجية المتبعة، مما يمنح التحليل عمقاً زمنياً ضرورياً لفهم ديناميكية التغير المؤسسي. يُعد هذا النهج محورياً لفهم كيف تتأثر الخيارات الإستراتيجية بالسياقات التاريخية والبيئية، ويُستخدم بشكل واسع في دراسات الحالة التي تتبنى المقاربة التفسيرية أو التحليل السياقي. (George و Bennett، 2005)

- تم تتبع المسار الزمني للتحولات الإستراتيجية التي مر بها الديوان .

ب. التحليل الكيفي المنظم:

- تم تحليل مضمون المقابلات باستخدام برنامج NVivo 12 بهدف بناء شبكة دلالية متكاملة تتسجم مع بنية الفرضيات.
- ارتكز التحليل على استخلاص المدركات والممارسات المتعلقة بكل من إدارة العلاقة مع الزبائن وإستراتيجية المسار، وربطها بالسياق المؤسسي والقرارات التنظيمية.

ج. التحليل السياقي التفسيري: تحديد نقاط التحول الاستراتيجي في ضوء السياق المؤسسي (Pettigrew، 1990).

خامسا: ضبط جودة البحث

اعتمدت الدراسة على المعايير الأربعة لجودة البحوث الكيفية كما اقترحها (Lincoln) Guba & Lincoln (1985):

- المصداقية: (Credibility) المثابرة في الميدان لمدة تجاوزت 6 أشهر و التحقق من المعطيات باستخدام تعدد الأدوات والمصادر.
- الاعتمادية: (Dependability) توثيق كامل لإجراءات جمع البيانات وتحليلها.
- القابلية للنقل: (Transferability) تقديم وصف كثيف للسياق المؤسسي للديوان، مع تحديد دقيق لحدود التعميم.
- التأكيدية: (Confirmability) فصل واضح بين المعطيات الخام والتفسيرات.

سادسا: التكامل التحليلي

تم تحقيق التكامل بين الأدوات والمنهجيات من خلال:

- الربط بين التحليل التاريخي وشهادات المشاركين.
- مواءمة النتائج الميدانية مع الإطار النظري المقترح.
- بناء نموذج تفسيري متعدد المستويات يدمج بين البعدين المفاهيمي والتطبيقي.

يمثل هذا التصميم المنهجي نموذجًا متكاملًا لدراسة الظواهر الإدارية المعقدة ضمن سياقاتها الطبيعية، حيث يجمع بين العمق السياقي الذي توفره دراسة الحالة، والصرامة المنهجية المستندة إلى المقاربة البنائية التي تتيح فهمًا تفسيريًا للواقع التنظيمي، إلى جانب الشمولية في أدوات التحليل التي شملت التحليل التاريخي، والتحليل الكيفي المدعوم ببرمجية NVivo، والتحليل السياقي للتفاعلات مع البيئة. كما اعتمد على آليات متعددة للتحقق من النتائج، مما عزز مصداقيتها وتماسكها. وقد مكّن هذا الإطار المنهجي من بناء فهم ديناميكي ومتعدد المستويات للعلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإستراتيجية المسار، بما يعكس تعقيدات واقع المؤسسات العمومية، وتفاعلها مع متطلبات التحول والمرونة في بيئة مضطربة وسريعة التغير.

المبحث الثاني: تحليل إستراتيجية الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC

يهدف هذا المبحث إلى دراسة وتحليل المسار الاستراتيجي المتبع من طرف الديوان في ظل التحولات التي فرضتها الأزمات المتتالية على قطاع الحبوب الجافة والأرز، خاصة بعد سنة 2021 .

ولتحقيق هذا الغرض سندرس بالتحليل العناصر التالية:

المطلب 1: "التحول الاستراتيجي في توجهات الديوان الجزائري المهني للحبوب :من دعم الإنتاج المحلي فقط إلى استيراد وتوزيع البقول الجافة والأرز"

قبل عام 2021، اعتمد الديوان الجزائري المهني للحبوب على إستراتيجية تركز على دعم الإنتاج المحلي من القمح بنوعيه، عبر سياسة تعاقدية مع الفلاحين تضمنت توفير البذور المعتمدة، ضمان شراء المنتج بأسعار تشجيعية، وتقديم الدعم التقني والإرشاد الزراعي. هدفت هذه المقاربة إلى تقليص التبعية للخارج وتحقيق الاكتفاء الذاتي باعتبار القمح مادة إستراتيجية للأمن الغذائي.

وفي إطار هذه الإستراتيجية، أطلق الديوان بين عامي 2015 و2019 استثمارات بنوية لتلبية الطلب على بذور الحبوب والبقول الجافة، شملت اقتناء 22 محطة إضافية لمعالجة البذور، مما رفع الطاقة اليومية من 22 ألفًا إلى 34 ألف قنطار، وقلص آجال المعالجة بـ45 يومًا. وأسفر ذلك عن تعبئة 3

ملايين قنطار من البذور المعتمدة خلال موسم 2019/2018، وتحقيق نسبة بذر قاربت 60% من المساحات المزروعة³

غير أن هذه الإستراتيجية تعرضت لتحول جذري ابتداءً من عام 2021، نتيجة ارتفاع الأسعار العالمية وتداعيات الأزمة الجيوسياسية، خصوصًا الحرب الروسية الأوكرانية، والتي أفرزت اضطرابات في سلاسل الإمداد. دفع هذا الوضع الديوان إلى تكييف استراتيجيته نحو التحكم في الكميات الموزعة والتأقلم مع تقلبات السوق عبر ضبط سياسات الشراء والتخزين، مع الحفاظ على هدف دعم الإنتاج الوطني.

وقد تطلب هذا التحول مراجعة داخلية شاملة شملت تحديث النظام المعلوماتي⁴ (GMAT)، وتعزيز آليات الرقابة والتتبع، وتطوير التنسيق مع الفاعلين في سلسلة القيمة من مطاحن، فلاحين، وقطاعات وزارية. وأصبح الديوان يوازن بين هدفين: دعم الإنتاج وتقليص فاتورة الاستيراد، في سياق اقتصادي عالمي غير مستقر.

في هذا الإطار، استمر الديوان في خطته الإستراتيجية لتعزيز إنتاج القمح والشعير، خاصة في مناطق الجنوب ذات الإمكانيات الزراعية العالية، استجابة لتراجع الإنتاج في الشمال بسبب الجفاف. ووفقاً لرئيس قسم تنمية الجنوب، فإن خطة إنتاج البذور المعتمدة حتى عام 2025 تستهدف تغطية 50% من احتياجات المزارعين بالبذور المعتمدة، وتقليص استخدام البذور الرديئة، بإنتاج إجمالي مقدّر بـ 4 ملايين قنطار⁵.

لكن الأزمات العالمية فرضت معطيات جديدة دفعت الديوان إلى تبني تخصص جديد يتمثل في استيراد وتوزيع البقول الجافة والأرز، نتيجة لزيادة الطلب المحلي وتراجع الإنتاج الوطني. وقد اتخذ هذا القرار ضمن المجلس الوزاري المنعقد بتاريخ 19 مارس 2022، وأقر رسميًا بتعليمات من الوزير الأول إلى وزير الفلاحة بتاريخ 9 أبريل 2023، تُوجت بتعليمات موجهة للبنوك لمنع استيراد هذه المواد من طرف جهات أخرى، ومنح الحصرية للديوان.

³ وثائق داخلية خاصة بالديوان الجزائري المهني للحبوب

⁴ نظام GMAT المعتمد في الديوان الجزائري المهني للحبوب يشير إلى نظام رقمي جديد للرقمنة يهدف إلى تتبع حركة المخازن بدقة عالية، ويسمح بتسجيل كل تفاصيل حركة الحبوب من مستودع لآخر، بما في ذلك معلومات عن الناقلين ووقت الوصول والخروج. يهدف هذا النظام إلى تحسين إدارة المخازن وتوفير معلومات دقيقة عن حركة الحبوب لضمان سلامة الإمدادات واتخاذ القرارات المناسبة

⁵ وثائق داخلية خاصة بالديوان الجزائري المهني للحبوب

هذا التغيير مثل تحولاً نوعياً في مهام الديوان، الذي لم يكن معنياً مسبقاً بهذه الشعبة، مما تطلب تكيفاً سريعاً وهيكلية على المستويين التنظيمي والرقمي. ووفقاً لمهندس الإعلام الآلي المشرف على نظام GMAT، فقد فُرض على الديوان تحديث بنيته الرقمية لضبط سلسلة الإمداد واتخاذ قرارات فعالة.

وقد اعتمدت إستراتيجية تدريبية تكيفية عوضاً عن نموذج جاهز، تجلت من خلال ثلاثة محاور رئيسية:

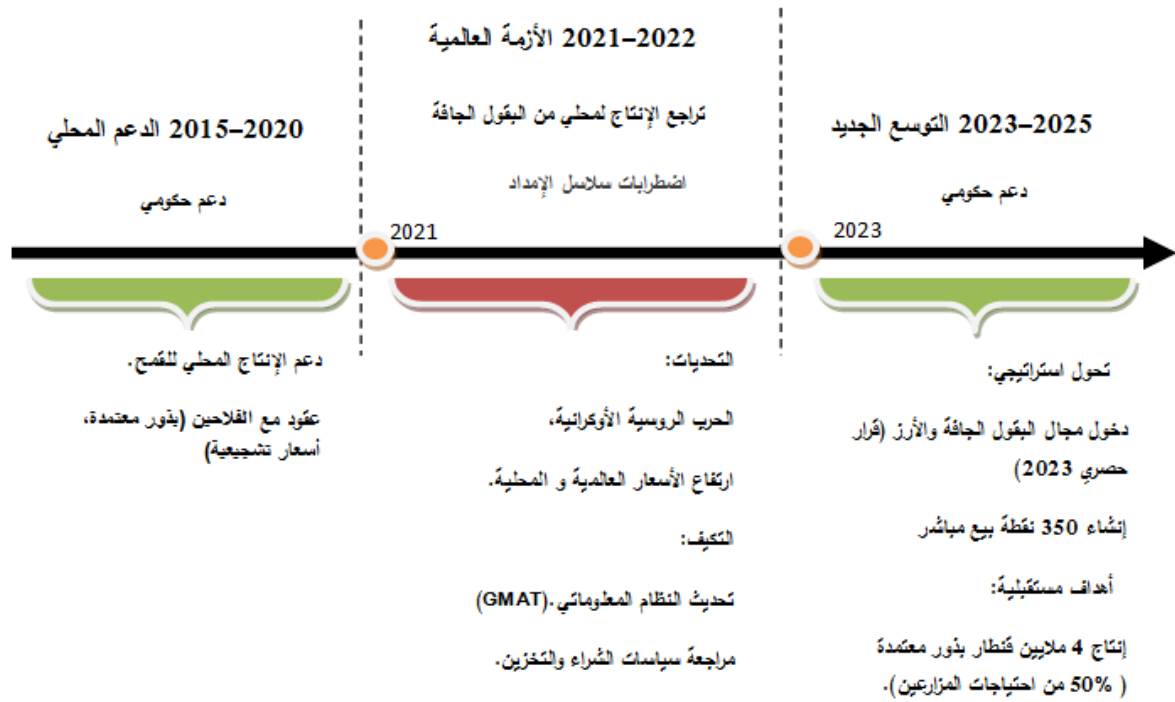
- الاحتكار المؤقت للاستيراد، لضبط الأسعار والسوق،
- تحفيز الإنتاج المحلي، بدعم تقني ومادي للفلاحين،
- إعادة هيكلة قنوات التوزيع، بإنشاء أكثر من 350 نقطة بيع مباشر لضمان الوصول العادل إلى المستهلك، حسب ما أكد مدير مديرية التوزيع.

كما شملت الإجراءات تحديث البنية التشغيلية واللوجستية، عبر تعزيز أسطول النقل وعقد شراكات لوجستية لتحسين سرعة الاستجابة. وأكد مدير مديرية التوزيع أن هذا التوجه رافقته سياسات لتقوية المخزون الاستراتيجي وتنويع الموردين كآلية للتكيف مع ارتفاع الطلب وتراجع العرض، خاصة في ظل الانخفاض الكبير في إنتاج البقول الجافة خلال 2023 مقارنة بـ 2021 و 2022⁶.

يُستخلص من هذا التحليل أن مسار الديوان الجزائري المهني للحبوب قد شهد تحولاً استراتيجياً متدرجاً، انتقل من مرحلة تعزيز الأمن الغذائي عبر دعم الإنتاج المحلي، إلى مرحلة المواجهة المرنة للتحديات الخارجية والداخلية، وانتهاءً بمرحلة التوسع في الصلاحيات لضبط السوق وتأمين السلع الأساسية. ويعكس هذا التطور قدرة المؤسسة على المواءمة بين الثوابت الإستراتيجية والمتغيرات الطارئة. و عليه، "يُظهر الشكل البياني التالي التطور التاريخي لاستراتيجيات الديوان الجزائري المهني للحبوب خلال الفترة (2015-2025)، حيث يتبين من خلاله التحول الجذري في سياسات الديوان من مرحلة التركيز على دعم الإنتاج المحلي وزيادة الطاقة الإنتاجية (2015-2020)، إلى مرحلة التكيف مع التحديات العالمية والمحلية الناتجة عن الأزمات الجيوسياسية وتغيرات المناخ (2021-2022)، وصولاً إلى مرحلة اعتماد سياسات جديدة شملت توسيع صلاحيات الديوان ليشمل احتكار استيراد وتوزيع البقول الجافة والأرز (2023-2025) .

⁶ وثائق داخلية خاصة بالديوان الجزائري المهني للحبوب

الشكل رقم (9) : بين الدعم والاحتكار: تطور الديوان المهني للحبوب في مواجهة التحديات (2015-2025)



المصدر: من إعداد الباحثة

يعكس هذا التحول الاستراتيجي تبني الديوان لنموذج "الإستراتيجية الناشئة"، التي تتشكل كرد فعل للأزمات وضغوط الواقع، حيث لم يكن التخصص في توزيع واستيراد البقول الجافة والأرز خيارًا مخططًا، بل ضرورة فرضتها التغيرات السريعة. ويظهر هذا النموذج قدرة الديوان على التكيف مع المتغيرات المعقدة، عبر الدمج بين التخطيط المسبق والتفاعل الاستراتيجي مع الأزمات.

المطلب الثاني : التكيف الاستراتيجي واستراتيجيات الاستجابة في بيئة معقدة

استنادًا إلى تحليل إستراتيجية الديوان الجزائري المهني للحبوب، كما تم التطرق إليه في المطلب الأول، يتضح أن التحول الهيكلي الذي عرفته المؤسسة بعد سنة 2021 لم يكن استجابة ظرفية لتقلبات خارجية فحسب، بل شكّل مدخلًا لفهم أعمق لممارسات التكيف الاستراتيجي في قطاع الحبوب الجافة والأرز. هذا التحول ارتكز على إعادة ضبط الأولويات الإنتاجية والتوزيعية، ما يستدعي التعمق في تحليل الآليات التنظيمية والإستراتيجية التي اعتمدها الديوان في مواجهة المتغيرات البيئية، لا سيما عبر إعادة هيكلة

سلسلة الإمداد وتعزيز الرقابة التشغيلية والرقمية، بما يسمح بفهم ديناميكيات اتخاذ القرار ضمن بيئة معقدة ومتقلبة.

وفي ظلّ هذه البيئة المتقلبة، أظهر الديوان قدرة متنامية على التكيف الاستراتيجي، ليس فقط من خلال الخطط المركزية، بل عبر استراتيجيات ناشئة تطورت استجابة للتحديات الميدانية والتغيرات الطارئة في السوق. وقد تجسدت هذه الديناميكية التكيفية في مجموعة من الممارسات التي لم تكن جميعها نتاج تخطيط مسبق، بل نمت تدريجيًا من رحم التجربة والاحتكاك بواقع السوق.

في ظل القيود المفروضة على الاستيراد وارتفاع الطلب المحلي، تبنى الديوان توجهًا استراتيجيًا ناشئًا يقوم على تنويع مصادر التموين وتكييف العرض مع الطلب الفعلي في السوق الوطني. لم يعد الديوان يعتمد فقط على القنوات التقليدية، بل اتجه إلى عقد شراكات جديدة مع فاعلين محليين ودوليين، مما أسفر عن توسيع قائمة الموردين سنة 2023⁷، استجابة للتنوع في تفضيلات المستهلكين من حيث الجودة والمعايير المتعلقة بالقبول الجافة والأرز.

وقد دعم هذا التوجه بإجراء دراسة سوقية معمقة هدفت إلى فهم أدق لاحتياجات المستهلكين المحليين من حيث الكميات، الأصناف، والمعايير المعتمدة في الاستهلاك. وقد بدأت مؤشرات هذه الإستراتيجية الناشئة بالظهور نهاية 2023، من خلال انخفاض نسبي في أسعار العدس والحمص، وتحسن في انتظام عمليات التوزيع في عدد من الولايات.

ترجمت نتائج الدراسة فعليًا سنة 2024 من خلال قرارات استيراد أكثر استجابة للطلب⁸، شملت أصنافًا متعددة من العدس، الحمص، الفاصولياء، والأرز، مقارنة بسنة 2023 التي كانت الواردات خلالها محدودة من حيث التنوع. ويعكس هذا التحول ملامح إستراتيجية قيد التشكل تهدف إلى تعزيز التكيف السوقي ورفع مستوى رضا المستهلك.

وفي سياق متصل، أنشأ الديوان خلية يقظة على مستوى الإدارة العامة، تتولى تحليل المؤشرات الميدانية وتوجيه القرارات بسرعة ومرونة. ويُعد هذا الإجراء استجابة هيكلية مرنة سمحت بتجاوز البيروقراطية وتحقيق تقارب أكبر بين صناع القرار والممارسين في الميدان، ما عزز من قدرة المؤسسة على الاستباق والتكيف.

⁷ وثائق داخلية خاصة بالديوان الجزائري المهني للحبوب
⁸ وثائق داخلية خاصة بالديوان الجزائري المهني للحبوب

ولم تقتصر هذه المقاربة التكيفية على البنية التحتية والأنظمة، بل امتدت إلى علاقة المؤسسة بمحيطها. إذ ظهرت بوابر نظام تواصل مع الزبائن من خلال تنظيم ملتقيات محلية وأيام إعلامية وتحسيسية، شكلت أدوات بديلة لقراءة حاجات الزبائن وتوقعاتهم، مما مهّد لتبني ممارسات أكثر قرباً من مكونات السوق. غير أن هذه المبادرات، رغم أهميتها، لا ترقى إلى مستوى نظام متكامل لإدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) قائم على التحليل المنهجي لتجربة الزبون وتوقعاته، وهو ما يحد من إمكانيات تخصيص الخدمات وتحسينها. تمثل هذه الجهود أولى بوابر الآليات التسويقية/التواصلية التي تحتاج إلى مزيد من التطوير والتكامل.

كما برزت إستراتيجية تعاقدية مرنة بعد منع القطاع الخاص من استيراد البقول الجافة و الارز ، حيث بادر الديوان بالتعاقد المباشر مع مؤسسات خاصة محلية للاستفادة من خبراتهم في سوق البقول الجافة و الارز ، ما أتاح له تجاوز اختناقات السوق وتلبية الحاجات العاجلة. ورافق هذا التحول اعتماد برامج نقل موجهة حسب فئات الزبائن ، كاستجابة مباشرة للتغير في أنماط الطلب، وهي سياسة نقل ناشئة أثبتت فعاليتها على أرض الواقع.

أما في مجال البحث والتطوير، فقد سعى الديوان إلى إنشاء كتالوج وطني للأصناف المحلية وتوثيق الموارد الوراثية الزراعية، وهي مبادرة انبثقت من التحديات المرتبطة بتقلبات التوريد والاستيراد، وتهدف إلى تعزيز الأمن الغذائي من خلال مرونة إنتاجية معتمدة على المعرفة المحلية.

إن هذه الاستراتيجيات، التي لم تُبلور في البداية ضمن خطة مركزية واضحة، تعكس منحى تعليمياً تراكمياً يؤكد قدرة المؤسسة على التكيف من خلال التجريب والتفاعل المستمر مع متغيرات البيئة. وهي تؤشر إلى تطور تدريجي نحو نمط من الإستراتيجية الناشئة (Emergent Strategy) ، حيث تُبنى القرارات تدريجياً استجابة للظروف لا وفق رؤية مسبقة فقط.

المبحث الثالث: واقع إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) في الديوان الجزائري المهني للحبوب

استناداً إلى ما تم تحليله في المبحث السابق بخصوص التحول الاستراتيجي الذي تبناه الديوان الجزائري المهني للحبوب في قطاع الحبوب الجافة والأرز، يركّز هذا المبحث على دراسة واقع إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) داخل المؤسسة، عبر تحليل البنية التنظيمية، والممارسات التكنولوجية، والتفاعلات الرقمية مع الزبائن النهائيين. كما يسعى إلى استكشاف مدى قدرة الديوان على استيعاب هذا التحول

الاستراتيجي ضمن منظومته التفاعلية، خاصة في ظل ضعف القنوات التشاركية الرسمية مع المستهلك النهائي.

المطلب الأول: تحليل ممارسات إدارة العلاقة مع الزبائن داخل الديوان

تكشف دراسة واقع إدارة العلاقة مع الزبائن داخل الديوان الجزائري المهني للحبوب عن تعددية زبائنه، تشمل المزارعين، المطاحن، المؤسسات العمومية (مثل الجامعات والمستشفيات)، المتعاملين الاقتصاديين في القطاع الخاص، إلى جانب المستهلك النهائي. وقد اعتمد الديوان، في تسيير هذه العلاقات، على مجموعة من الآليات التواصلية أبرزها الأيام التحسيسية للفلاحين قبيل مواسم الزراعة، تنظيم ملتقيات مرتبطة بالإنتاج والاستيراد، إصدار نشرات رسمية، وإقامة شراكات ، فضلاً عن الدور المحوري الذي تؤديه التعاونيات الجهوية لتخزين الحبوب (CCLS) في تنسيق عمليات الاستقبال، التخزين، والتوزيع.

إلا أن نظام إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) داخل الديوان لا يزال يعاني من محدودية تكاملية، سواء على مستوى التفاعل مع الزبائن النهائيين أو على مستوى استثمار تقنيات تحليل تجربة الزبون. لا توجد آليات مؤسسية منتظمة لاستطلاع آراء الزبائن أو تحليل سلوكهم، كما يغيب نظام لتتبع الشكاوى وتقييم جودة الخدمة المقدمة، مما يقلل من فعالية النظام في دعم التخصيص وتحسين الأداء التسويقي والخدمي. ورغم هذا القصور، فإن النظام المعلومات المعتمد يتضمن عدة وظائف رئيسية ضمن إطار CRM ، ويمكن تصنيفها كما يلي:

أ. إدارة عمليات البيع والمتابعة

يساهم نظام CRM في تتبع عمليات الشراء وتسليم المنتجات، كما يضبط عمليات بيع الأسمدة والحبوب وتنظيمها على أساس بيانات دقيقة ومحدثة، بما يعزز كفاءة إدارة المخزون ويقلل من الهدر والاختلالات.

ب. دعم سلسلة التوريد والتوزيع

يلعب النظام دوراً داعماً في تنسيق استقبال المحاصيل من المزارعين بالتعاون مع فروع CCLS ، إضافة إلى تحسين إدارة النقل والتوزيع من خلال تتبع حركة السلع وضمان التسليم في المواعيد المحددة، ما يعزز من قدرة الديوان على الاستجابة للاحتياجات المحلية المتباينة.

ج. إعداد التقارير والتحليل

يتضمن النظام إمكانيات لإعداد تقارير دورية تحتوي على مؤشرات رقمية وأسمية حول الأداء والعمليات، مما يوفر أرضية لاتخاذ قرارات إستراتيجية مبنية على معطيات كمية موثوقة.

د. تحديث بيانات الزبائن

يتم تحديث بيانات الزبائن بصفة دورية بناءً على الوثائق الرسمية المعتمدة، ما يرفع من دقة المعاملات ويُسهّل إجراءات المتابعة. غير أن غياب منظومة فعالة لمعالجة شكاوى الزبائن والربط بين منصات التوزيع وتجربة المستخدم يحد من إمكانية الاستفادة الكاملة من هذه البيانات في تحسين جودة الخدمة وتوجيه الإستراتيجية.

في ضوء ما سبق من عرض لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن داخل الديوان، تبرز الحاجة إلى تحليل أكثر عمقاً لطبيعة الزبائن أنفسهم باعتبارهم المحور الأساسي الذي تركز عليه فعالية أي نظام CRM. فالتمييز بين فئات الزبائن، وتحديد خصائصهم، وأدوارهم في سلسلة القيمة، يعدّ خطوة محورية لفهم درجة تعقيد العلاقة التي تجمع كل فئة بالديوان، وكذلك لتقييم مدى نجاح الاستراتيجيات المعتمدة في تلبية احتياجاتهم المتباينة. من هذا المنطلق، يقدم الجدول التالي تصنيفاً تحليلياً لفئات زبائن الديوان الجزائري المهني للحبوب، مع توضيح طبيعة العلاقة معهم، ونوعية الخدمات المقدمة لكل فئة، وكذا التحديات المرتبطة بإدارة هذه العلاقة.

جدول رقم (3) : تصنيف زبائن الديوان الجزائري المهني للحبوب وطبيعة العلاقة معهم

الزبون	هدف العلاقة	طبيعة العلاقة	طبيعة التفاعل	وسائل التواصل الرئيسية	أبرز التحديات
المطاحن	تحويل الحبوب إلى منتجات استهلاكية وتلبية احتياجات السوق	عاقدية وتنظيمية، خاضعة لشروط التوزيع والمتابعة	رسمي وتعاقدي	لهاتف، تقارير دورية	تذبذب الكميات، صعوبات التتبع

الفلاحين	دعم الإنتاج الوطني وضمان التموين	دعم وتموين، إرشاد ومرافقة تقنية	تبادلي وميداني	زيارات ميدانية، حملات توعية، الهاتف، الاجتماعات المحلية	نقص الرقمنة، تفاوت الاستجابة، حاجة إلى تكوين مستمر
وزارة الدفاع	تزويد المؤسسات الإستراتيجية وضمان الأمن الغذائي الوطني	تجارية وتسويقية، تشمل العقود والتفاوض	تعاقدية وتجارية	لجان مشتركة، مراسلات رسمية، قنوات داخلية	خصوصية المعاملات، حساسية التوريد، ضرورة الاستجابة الفورية
القطاع الخاص	توزيع وتسويق المنتجات للمستهلك عبر قنوات تجارية	راكة وتعاون في مجال التوزيع والتوريد للقطاع العام	رسمي إداري	الهاتف، الاجتماعات، عروض تجارية، مراسلات رسمية	تفاوت في مستوى الالتزام، ضغط السوق، تفاوت في سلاسل التوزيع
الجامعات والمدارس	توفير احتياجات المطاعم الجامعية والمدرسية من الحبوب	تموينية وتنظيمية في إطار عقود أو اتفاقيات رسمية	رسمي ومؤسسي	مراسلات رسمية، التنسيق مع وزارتي التعليم العالي والتربية، تقارير دورية	موسمية الطلب، صعوبة التوزيع الجغرافي، الحاجة إلى برمجة دقيقة للإمداد
المستهلك النهائي	ضمان توافر منتجات الحبوب بجودة وسعر مناسب	غير مباشرة، عبر السياسات العامة والتوزيع	أحادي الاتجاه	الإعلام، الحملات التوعوية، وسائل التواصل الاجتماعي، تقارير السوق	غياب التفاعل المباشر، صعوبة قياس الرضا، ضعف التنبؤ بالطلب

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على المقابلات

في ضوء توزيع العلاقات الوظيفية والإستراتيجية التي تربط الديوان الجزائري المهني للحبوب بمختلف الفاعلين، تبرز أهمية المستهلك النهائي كعنصر مركزي في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، رغم طبيعة العلاقة غير المباشرة معه. فالجدول أعلاه يوضح كيف تتسم علاقات الديوان مع الأطراف الأخرى بطابع رسمي أو تعاقدية، مما يسهل ضبط الأداء وقياسه، بينما تبقى العلاقة مع المستهلك النهائي محدودة في اتجاه واحد وبدون آليات تفاعلية فعالة. هذا الضعف يعكس غياب آلية مؤسساتية لرصد سلوك المستهلك النهائي أو استيعاب تفاعله مع السياسات المعتمدة، خصوصاً عبر وسائل التواصل الاجتماعي، التي تُعد اليوم أداة حيوية لتحليل الرضا، التوقعات، واستباق الأزمات. بناءً عليه، فإن تعزيز هذه العلاقة لا يمثل فقط بعداً تشغيلياً بل يشكل ضرورة إستراتيجية لضمان تكيف المؤسسة مع ديناميكية السوق وتطلعات المواطنين.

يُعد المستهلك النهائي أحد الفاعلين الأساسيين في علاقة الديوان مع السوق، رغم أن العلاقة معه تظل غير مباشرة، وتُدار غالباً عبر السياسات العامة للتوزيع. يهدف الديوان من خلال هذه العلاقة إلى ضمان توافر منتجات الحبوب بجودة وسعر مناسب، إلا أن طبيعة العلاقة تتسم بكونها أحادية الاتجاه. في هذا السياق، تبرز مواقع التواصل الاجتماعي، وبالأخص "فيسبوك"، كمنصة بديلة لفهم تفاعلات المستهلك النهائي، حيث يُعبّر الجمهور من خلالها عن مواقفه وآرائه تجاه السياسات والقرارات الإستراتيجية للديوان. ورغم أن هذه المعطيات لا تُستثمر حالياً من طرف المؤسسة بشكل منهجي أو مؤسسي، فإن تحليل محتوى المنشورات والتعليقات عبر هذه المنصات، كما هو معتمد في هذا البحث، يوفر رؤى أولية لفهم هذا النمط من التفاعل غير المباشر. ومن خلال هذا النوع من التحليل، يمكن اقتراح فرص مستقبلية لتحسين التفاعل مع المستهلك النهائي واكتساب تصورات أكثر واقعية حول توجهاته واحتياجاته، بما قد يسهم في تقليص فجوة التفاعل وصعوبة التنبؤ بالطلب، وهما من أبرز التحديات المرتبطة بهذه الفئة.

المطلب الثاني: تفاعلات المستهلك النهائي على منصات التواصل الاجتماعي (منصة الفايسبوك)

في ظل غياب قنوات تفاعلية رسمية ومنتظمة تُمكن الديوان الجزائري المهني للحبوب من التفاعل المباشر والمستمر مع المستهلك النهائي، تظهر منصات التواصل الاجتماعي، وعلى رأسها فيسبوك، كفضاء رقمي بديل يختزن كمّاً هائلاً من المؤشرات الاجتماعية والسلوكية المرتبطة بتجربة المستهلك مع الخدمات

والمؤسسات ذات الصلة بالأمن الغذائي .هذه المنصات لا تُعد فقط قناة للتعبير الفردي، بل تمثل مجالاً ديناميكياً لتكوين وتداول الرأي العام، وتشكيل تصورات جماعية حول أداء المؤسسة في فترات الاستقرار، وكذلك في سياقات التحول أو الأزمات مثل: ندرة بعض الحبوب، تقلبات الأسعار، أو إدخال أنظمة رقمية جديدة.

أ. التحليل الموضوعي للتعليقات وردود الأفعال

تم اعتماد تحليل محتوى التفاعلات الرقمية كمدخل نوعي لفهم الأبعاد العاطفية، الإدراكية، والتقييمية التي يصوغها المواطنون عند تفاعلهم مع سياسات الديوان الجزائري المهني للحبوب أو نتائجها. شملت الدراسة المنشورات والتعليقات المنشورة على الصفحة الرسمية للديوان، وصفحات التعاونيات الولائية (CCLS)، بالإضافة إلى صفحات حماية المستهلك، خلال فترة تزامنت مع قرار احتكار سوق الحبوب الجافة والأرز. لضمان التركيز على المحتوى المرتبط مباشرة بقرارات الديوان، تم اعتماد مجموعة من الكلمات المفتاحية مثل: الديوان، CCLS، العدس، الفاصولياء، السعر، التوزيع، الاحتكار، الثقة، الاستيراد، والمضاربة. كما تم استبعاد المحتوى التهكمي أو غير الموضوعي.

تم اختيار منشورين يمثلان نقطتي مرجعية زمنية أساسيتين: الأول نُشر في 30 أكتوبر 2023 قبل تطبيق القرار (الملحق الثاني صفحة 133)، والثاني في 02 مارس 2024 بعد دخوله حيز التنفيذ (الملحق الثالث صفحة 134). وقد تم اختيارهما لكونهما الأكثر تداولاً وتفاعلاً على منصات التواصل الاجتماعي، ما أتاح تتبع التحولات في إدراك المستهلكين وتفاعلهم مع هذا التوجه الجديد. فالمنشورات والتعليقات لم تقتصر على التعبير عن الرضا أو الامتعاض، بل شكّلت مؤشرات نوعية على تصورات المستهلكين للفعالية المؤسسية، العدالة التوزيعية، والشفافية، مما يجعلها مصدراً غنياً لتحليل تجربة الزبون غير الرسمية.

استُخدم برنامج NVivo لتحليل حوالي 500 تعليق، موزعة على المنشورين المشار إليهما. وتم اعتماد معايير دقيقة في اختيار التعليقات، باعتماد تلك التي تحتوي على إشارات صريحة أو ضمنية إلى القرار وتأثيره، مع استبعاد التعليقات العامة أو الخارجة عن السياق.

تم اتباع منهجية تحليل دقيقة شملت:

- الترميز الموضوعي والمفتوح: بتصنيف العبارات حسب المفاهيم المرتبطة وإنشاء عقد (Nodes) تمثل الكلمات المفتاحية وربط التعليقات ذات الصلة بها.
- التحليل المقارن: بمقارنة كمية ونوعية لعدد التكرارات لكل كلمة مفتاحية بين المرحلتين، وتحليل الاتجاهات العاطفية والمواقف النقدية أو المؤيدة.
- استخدام المؤشرات اللغوية والسلوكية: لمتابعة التحولات في الإدراك الجماعي، واستنتاج مؤشرات مبكرة على نجاح التوجه الجديد للديوان، ومدى ارتباطه بتجربة الزبون وممارسات إدارة العلاقة معه.

و فيما يلي جدول يوضح ما سبق:

جدول رقم (4) : تحليل الكلمات المفتاحية ضمن تعليقات الزبائن قبل وبعد تطبيق القرار

الكلمة المفتاحية	عدد التكرارات من خلال تعليقات الزبائن (قبل القرار)	عدد التكرارات من خلال تعليقات الزبائن (بعد القرار)	المفاهيم المرتبطة بها	اتجاه التغير	التفسير المحتمل
الأسعار	250	180	ارتفاع الأسعار، التسعير، الاحتكار	انخفاض بسيط	قد يكون هناك تحسن جزئي في استقرار الأسعار
المضاربة	200	190	التجار، السوق الموازية، الاحتكار	ثبات	استمرار القلق حول تدخل الوسطاء رغم التدابير

التوزيع	180	220	نقاط البيع، المراكز التجارية، التموين	ارتفاع	تركيز أكبر على جودة وفعالية التوزيع
الديوان	300	320	الحكومة، القرارات، الفعالية	ارتفاع طفيف	زيادة الوعي بقرارات الديوان ودوره التنظيمي
الاستيراد	120	250	توافر الحبوب، الأسعار، التأثيرات الاقتصادية	ارتفاع كبير	تركيز على دور الاستيراد في حل الأزمة
الاحتكار	100	90	السوق الموازية، الأسعار، المضاربة	انخفاض طفيف	قد يكون نتيجة تحسين طفيف في الإمداد
التجار	180	170	الاحتكار، التسعير، المضاربة	ثبات	استقرار الجدل حول دور التجار في التحكم بالسوق
التسعير	140	160	الأسعار، العرض	ارتفاع	استمرار القلق حول معايير

تحديد الأسعار		والطلب، الدعم الحكومي			
تحسن بسيط في إدراك دور الديوان	ارتفاع طفيف	القرارات، الفعالية، التوزيع	100	80	الثقة بالديوان

المصدر: مخرجات تطبيق Nvivo

ب. قراءة تحليلية لتفاعل السوق واستجابة المؤسسة للأزمات

تُعدّ إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) أداة حيوية في تمكين المؤسسات من الاستجابة بفعالية للتحديات والتغيرات في بيئاتها السوقية، لا سيما في قطاعات حساسة مثل قطاع الحبوب. من خلال تحليل تفاعلات المستهلكين على منشورين نُشرا في صفحة الديوان الجزائري المهني للحبوب على "فيسبوك"، يتضح أن المؤسسة تواجه تحديات متعددة ترتبط بمرونتها في التكيف، قدرتها على ضبط السوق، فعالية توزيعها، ومستوى تواصلها مع الفاعلين في السوق. كما تعكس تلك التفاعلات جوانب من سلوك الزبائن والتجار تُبرز مدى نجاعة إستراتيجية الديوان في إدارة العلاقة مع الأطراف المعنية.

أولاً، يظهر أن الديوان يفتقر إلى المرونة الكافية في مواجهة الأزمات. ففي المنشور الأول، برزت مؤشرات على تدهور الوضع بسبب الارتفاع الكبير في الأسعار وندرة المواد، ما يعكس ضعفاً في الاستجابة الفورية للأزمة. أما المنشور الثاني، ورغم تضمينه لمحاولة تسقيف الأسعار كنوع من التكيف، إلا أن عدم التزام التجار بهذه التسعيرات كشف عن فجوة واضحة بين القرارات الرسمية وآليات التنفيذ. ويتضح من التعليقات أن استجابة الديوان جاءت متأخرة، إذ لم يتم تخفيض الأسعار إلا بعد انخفاض الطلب، ما يشير إلى غياب الاستباقية في إدارة الأزمات والاكتفاء بردود أفعال متأخرة.

ثانياً، تواجه المؤسسة تحديات كبيرة في الرقابة وضبط السوق. كلا المنشورين عكسا وجود خلل رقابي سواء على صعيد مراقبة الأسعار أو ضمان وفرة المنتجات. وتحديداً، فإن المنشور الثاني أظهر أن سياسات التسقيف السعري تفتقر إلى أدوات رقابية فعّالة تضمن تطبيقها من قبل التجار، الذين وجدوا في

غياب الرقابة فرصة للمضاربة أو تجاوز القوانين دون عقاب. هذا الضعف التنظيمي أضعف التكيف المؤسساتي مع متطلبات السوق، وأفقد السياسات فعاليتها على أرض الواقع.

ثالثًا، تبين أن الخلل في التوزيع وضعف التقدير للطلب الموسمي كانا من بين الأسباب الأساسية لفشل بعض القرارات. إذ أشار المنشور الأول إلى وجود ندرة في المنتجات، فيما أكد المنشور الثاني أن التخفيضات في الأسعار جاءت متأخرة بعد انتهاء ذروة الاستهلاك، ما يدل على غياب التخطيط الاستراتيجي المبني على فهم دقيق لأنماط استهلاك الحبوب في السوق المحلي. كما ظهرت مشكلات في التوزيع الجغرافي للمواد، حيث عانت بعض الولايات من نقص في المواد رغم التصريحات الرسمية التي تؤكد وفرتها، ما يشير إلى غياب آليات فعالة لتوزيع المخزون بشكل عادل ومنتظم.

رابعًا، ومن ناحية التفاعل الاتصالي مع المستهلكين، ظهر في المنشور الثاني نمط من السخرية والنقد من قبل الجمهور، ما يعكس انعدام الثقة في قدرة الديوان على إدارة السوق وتحقيق الاستقرار. كما أظهر المنشور الأول غضبًا عامًا من تكرار نفس الأزمات، مما يسלט الضوء على ضعف آليات التواصل المؤسسي. فغياب الشفافية في شرح القرارات وعدم إشراك المواطنين أو التجار في صياغتها يُنتج فراغًا في التفاعل، ويعزز فجوة الفهم بين المؤسسة والجمهور، ما يفتح المجال لانتشار الشائعات وازدياد التشكيك.

وفي هذا السياق، يمكن القول إن أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن داخل الديوان تعاني من عدة نقائص واضحة. فهناك غياب أو ضعف في جمع البيانات وتحليلها، إذ لا توجد مؤشرات واضحة على امتلاك الديوان لنظام رقمي متكامل قادر على تتبع وفرة المواد، التوزيع، أو استجابات السوق لقراراته. استمرار المشاكل المتعلقة بالتفاوت السعري بين الولايات أو رفض التجار للتسعيرات يشير إلى غياب المعلومات الدقيقة واللحظية اللازمة لاتخاذ قرارات ناجعة.

إضافة إلى ذلك، يعاني الديوان من ضعف في التواصل مع التجار والمستهلكين. المنشورات كشفت أن القرارات تُتخذ غالبًا دون استشارة الفاعلين الأساسيين، ما يؤدي إلى فجوة بين القرارات الإدارية وما يجري فعليًا في السوق. كما أن استمرار المضاربة يشير إلى محدودية الرقابة الميدانية وعدم فعالية العلاقة التفاعلية مع شبكات التوزيع.

ويبرز أيضًا ضعف التكيف مع ردود الفعل السوقية كأحدى نقاط القصور. فقد اتضح أن الإستراتيجية المتبعة تفتقر إلى المرونة اللازمة للتعديل الفوري، حيث يتم اتخاذ القرارات دون وجود آلية ديناميكية

لرصد النتائج وتعديلها بناءً على سلوك السوق. استمرار نفس المشاكل بعد تطبيق الإستراتيجية الجديدة دليل على جمود في المتابعة، ما كان يمكن تجاوزه عبر نظام CRM متكامل يوفر تغذية راجعة فورية تسمح بإعادة ضبط التوجهات.

من ناحية أخرى، يُظهر سلوك التجار والمستهلكين صعوبات حقيقية في تنفيذ السياسات الجديدة. فقد رفض بعض التجار التسعيرات المقترحة، وذلك لعدة أسباب، من أبرزها الخشية من تقليص هامش الربح، غياب الثقة في استقرار السياسات، وعدم تقبل التغيير المفاجئ. كل ذلك يشير إلى ضرورة بناء علاقة أكثر تشاركية وشفافية مع التجار لتجنب الصدمات وفشل السياسات.

ولتوضيح التغيرات في استجابة المؤسسة من منشور إلى آخر، تم إعداد لوحة قيادة تلخص مظاهر تفاعل المستهلكين والتجار عبر مؤشرات الأداء الاتصالي والتنظيمي ذات الصلة بإدارة العلاقة مع الزبائن.

جدول رقم (5) : تحليل تفاعلات المستهلك النهائي كمدخل استراتيجي في CRM لدى الديوان

الأزمة	المنشور الأول	المنشور الثاني	اتجاه التغيير
المرونة في التكيف	غياب الاستجابة الفورية	محاولة تسقيف غير مفعلة	←
الرقابة وضبط السوق	أسعار غير مراقبة	استمرار غياب الرقابة	←
التوزيع والطلب الموسمي	ندرة وسوء توزيع	تخفيض متأخر واختلال في الوفرة	←
التواصل مع المستهلكين	غضب وغياب الشفافية	سخرية وفقدان ثقة	←
تحليل البيانات	غياب نظام معلوماتي	استمرار ضعف المتابعة	←
التواصل مع التجار	قرارات دون استشارة	استمرار الرفض وانعدام الثقة	←
التكيف مع السوق	غياب المرونة ورد الفعل البطيء	غياب آلية تعديل حسب السوق	←
استجابة التجار	رفض للتسعيرات	استمرار الرفض بسبب ضعف الثقة	←

المصدر: من اعداد الباحثة

يعد المستهلك النهائي فاعلاً استراتيجياً أساسياً في رسم وتنفيذ السياسات العامة للمؤسسات، لا سيما تلك التي تنشط في قطاعات حيوية كقطاع الحبوب. وانطلاقاً من أهمية هذا الفاعل في إنجاح الاستراتيجيات المؤسسية، جاء هذا التحليل النوعي لتفاعلات المستهلكين على منشورات الديوان الجزائري المهني للحبوب على "فيسبوك"، بهدف سد فجوة واضحة في ممارسات المؤسسة، والمتمثلة في غياب رصد ودراسة تفاعل المستهلك النهائي عبر وسائل التواصل الاجتماعي، رغم كونها مصدراً غنياً بالمؤشرات المتعلقة برضا الجمهور، ثقته، واستجابته للإجراءات المتخذة.

وقد كشف التحليل عن مجموعة من أوجه القصور في إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM)، من بينها ضعف التكيف مع الأزمات، محدودية الرقابة الفعلية على السوق، خلل في التوزيع والتقدير الاستهلاكي الموسمي، إلى جانب نقص في التفاعل الاتصالي مع المستهلكين والتجار على حد سواء. وعكست التعليقات الميدانية حالة من السخط، التشكيك، وفقدان الثقة، ما يسلط الضوء على الفجوة بين المؤسسة والمستهلك النهائي، الذي لم يتم إشراكه بشكل فعال في صياغة القرارات أو اختبار فاعليتها على أرض الواقع.

هذا التباعد بين الديوان والمستهلكين يشير إلى الحاجة الملحة نحو بناء منظومة CRM مرنة، تشاركية، ورقمية، تستند إلى ما يلي:

- جمع وتحليل التفاعلات الرقمية لفهم سلوك السوق بدقة؛
 - تعزيز المشاركة المجتمعية في صنع القرار، بما في ذلك إشراك المستهلك النهائي كطرف مؤثر في تصميم الإستراتيجية؛
 - تفعيل أدوات الرصد اللحظي لضمان استجابة فورية وفعالة؛
 - تحسين الشفافية والاتصال المؤسسي لردم الفجوة في الثقة.
- إن تجاهل تفاعلات المستهلك النهائي يحرم المؤسسة من مدخل حيوي لفهم فعاليتها سياساتها والتكيف مع متغيرات السوق، خصوصاً في بيئة تتسم بالتعقيد والتقلب. ومن ثم، فإن إعادة إدماج هذا الفاعل في صلب التفكير الاستراتيجي للديوان يعد خطوة ضرورية في تنفيذ الإستراتيجية و تعديلها عند الازمات وفقاً لاهداف المسطرة على المدى الطويل .

المبحث الرابع : تحليل و مناقشة النتائج على ضوء نموذج البحث

استنادًا إلى تحليل إستراتيجية الديوان الجزائري المهني للحبوب الذي تم في المبحث الثاني، يتضح أن قرار التوجه نحو قطاع البقول الجافة والأرز ليس خيارًا ظرفيًا أو مرحليًا، بل يشكل تحولًا استراتيجيًا جوهريًا يعكس إستراتيجية مسار تهدف إلى بناء تموضع جديد للديوان ضمن خارطة الأمن الغذائي الوطني. وقد تم تدعيم هذا الاستنتاج من خلال نتائج المبحث الثالث الذي بحث واقع إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) داخل الديوان، مسلطًا الضوء على الدور المحوري لهذه الإدارة في تعزيز الاستجابة السريعة والفعالة لاحتياجات السوق المتغيرة.

في هذا السياق، استخدمت مخرجات تحليل برنامج NVivo بشكل مكثف لاستكشاف التفاعلات والمواقف المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبائن، حيث ساعدت الأكواد والتحليلات النوعية في كشف كيفية تحسين آليات جمع البيانات، وتعزيز التواصل مع الفاعلين في السوق، والتكيف مع التغيرات المتسارعة. وأظهرت نتائج NVivo أن هذه العناصر تساهم بشكل فعال في توجيه السياسات وتحقيق قرارات إستراتيجية أكثر دقة وملائمة.

ومع ذلك، يُشير التحليل إلى أن التفعيل الفعلي لدور إدارة العلاقة مع الزبائن يعتمد بشكل كبير على مجموعة من القدرات التنظيمية والتفسيرية التي تضمن التكامل الفعلي بين CRM والتوجهات الإستراتيجية للديوان. لذا، يركز المبحث الثالث على دراسة المتغيرات التفسيرية الأربعة التي يتضمنها نموذج الدراسة، وهي: التعلم التنظيمي، القدرات الديناميكية، الرقابة التنظيمية، والإبداع الاستراتيجي. ويهدف هذا المبحث إلى تقديم إطار تحليلي تطبيقي يوضح كيف تساهم هذه المتغيرات في بناء نموذج تفاعلي يعزز فعالية إدارة العلاقة مع الزبائن ويدعم إستراتيجية المسار للديوان الجزائري المهني للحبوب.

المطلب الاول : تحليل النتائج النوعي للخطاب التنظيمي لتحديد التوجهات و الممارسات

من خلال هذا المطلب، يركز التحليل على التعرف على أنماط التوجهات والممارسات ضمن الخطاب التنظيمي، وقياس مدى اهتمام وتكامل هذه المفاهيم في وعي المستجوبين. يعكس هذا التناول كيف يتم توظيف كل محور في رسم السياسات والاستراتيجيات داخل المؤسسة، كما يتيح فهم الفجوات والتفاوتات في إدراك كل من واقع الإستراتيجية ، وإدارة العلاقة مع الزبائن، وتجربة الزبائن بين مختلف الفئات الوظيفية.

بذلك، يقدم هذا التحليل نافذة نوعية عميقة تساهم في بناء صورة متكاملة عن الأولويات التنظيمية، وترسيخ قاعدة معرفية تعزز اتخاذ القرارات الإستراتيجية المبنية على فهم دقيق لعلاقات الإدارة الداخلية والزبائن، بما يخدم تطوير إستراتيجية المسار في المؤسسة.

تم استخراج الرموز الرئيسية والمساعدة من خلال التحليل النوعي لمحتوى هذه المقابلات، وتنظيمها وفق محاور تفسيرية تسهل المقارنة والتحليل المتقاطع، كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (10) : جدول تصنيف الرموز الرئيسية والمساعدة حسب المحاور التفسيرية في التحليل النوعي

Nodes	
	Name
+	الاستراتيجية
	استجابة للأزمات
	إعادة توجيه المسار
	التكيف الاستراتيجي
	تغييرات في سلسلة التوريد
+	التعلم التنظيمي
	تحليل بيانات المبيعات
	تراكم المعرفة
	تطوير الكفاءات
	مراجعة القرارات السابقة
+	القدرات الديناميكية
	التكيف مع السوق
	تنويع الموردين
	سرعة اتخاذ القرار
	مرونة التوريد
+	تجربة الزبائن
+	الرشاقة التنظيمية
+	إدارة العلاقة مع الزبائن
+	الإبداع الاستراتيجي

المصدر: مخرجات تطبيق Nvivo

أ. تحليل كفي لتفاعل الإطارات مع : التفكير الاستراتيجي ، إدارة العلاقة مع الزبائن و تجربة الزبائن

بهدف تتبّع تفاعل المتدخلين مع ثلاث محاور رئيسية تتمثل في :الإستراتيجية، إدارة العلاقة مع الزبائن، وتجربة الزبائن، يقدّم الجدول أدناه إحصاءً لعدد مرات الإشارة إلى كل محور من قبل كل مشارك. ويساعد

هذا العرض الكمي في استخلاص الاتجاهات المهيمنة في الخطاب التنظيمي، وفهم الأولويات الضمنية التي تعكس منطق التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة.

جدول رقم (6) : توزيع إشارات الترميز عبر المقابلات بحسب محاور الثلاثة الإستراتيجية، إدارة العلاقة مع الزبائن و تجربة الزبائن.

إدارة العلاقة مع الزبائن : C	الإستراتيجية : B	تجربة الزبائن : A	
3	3	2	1 : رئيس قسم تنمية زراعة الجنوب
0	2	2	2 : رئيس قسم الآلات و البذور
1	5	3	3 : رئيس قسم التسميد
3	3	3	4 : رئيس قسم الدعم
1	5	1	5 : رئيس قسم الموارد البشرية
1	7	0	6 : مدير البحث و التطوير
0	6	0	7 : مدير التجارة الخارجية
3	4	4	8 : مدير التوزيع و التنظيم و النقل
2	9	4	9 : مدير التوزيع و التنظيم و النقل
2	4	2	10 : مدير العمليات(خلية السوق)
2	2	3	11 : مدير الميكنة
1	4	0	12 : مدير انتاج البذور
2	4	2	13 : مدير فرع التنمية المستدامة للإنتاج الوطني
1	5	2	14 : مدير التوزيع و التنظيم و النقل
3	4	2	15 : مساعد المدير العام مكلف بالاتصال (خلية الاتصال)
0	0	0	16 : رئيس قسم التسميد (2)
2	2	3	17 : رئيس قسم الطرق
1	2	2	18 : مهندس اعلام الي

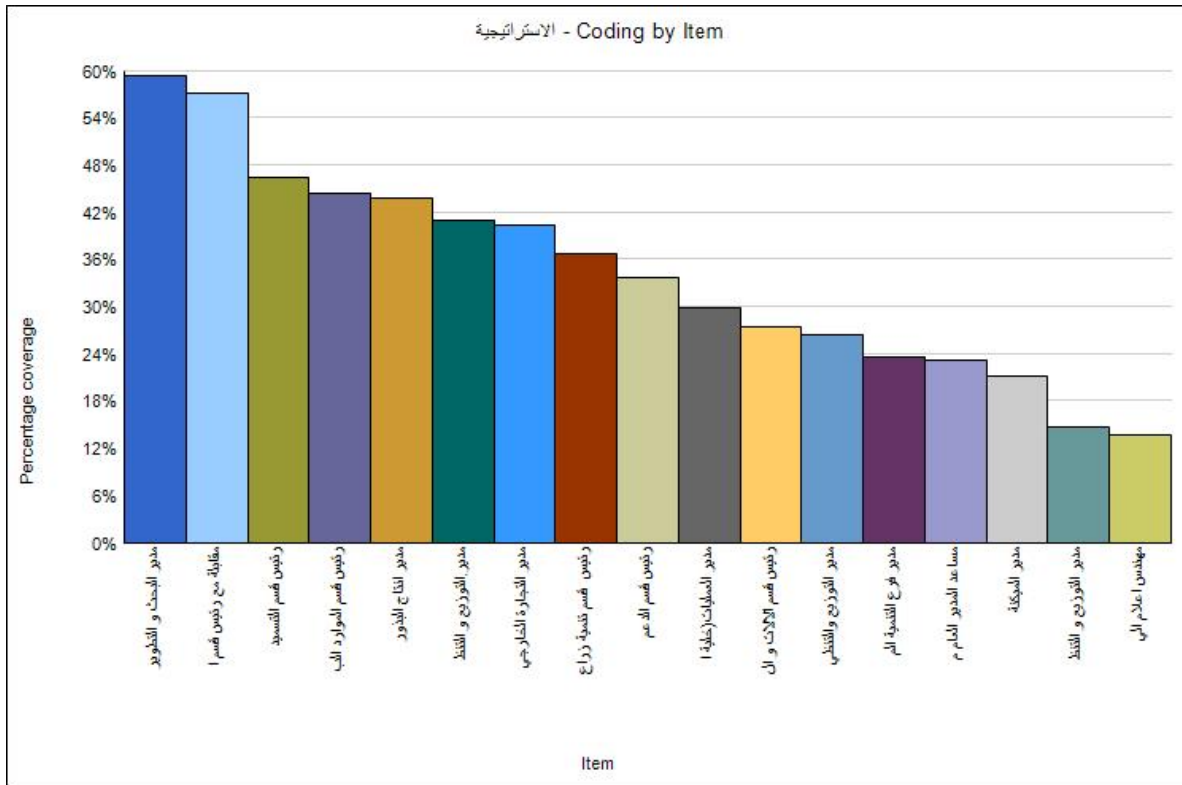
المصدر: مخرجات تطبيق NVivo

تحليل النتائج:

- هيمنة المحور الاستراتيجي: سجل محور الإستراتيجية أعلى عدد من الإشارات لدى أغلب المستجوبين، مما يعكس تركيزاً مؤسسياً واضحاً على الرؤية الإستراتيجية والتخطيط التنظيمي . وقد برز ذلك بشكل خاص لدى مدير البحث والتطوير (7 إشارات) ومدير التجارة الخارجية (6)

(إشارات)، مما يعكس عمق انخراط هذه الفئات في التفكير الاستراتيجي. و هذا ما يعكسه في الرسم البياني التالي:

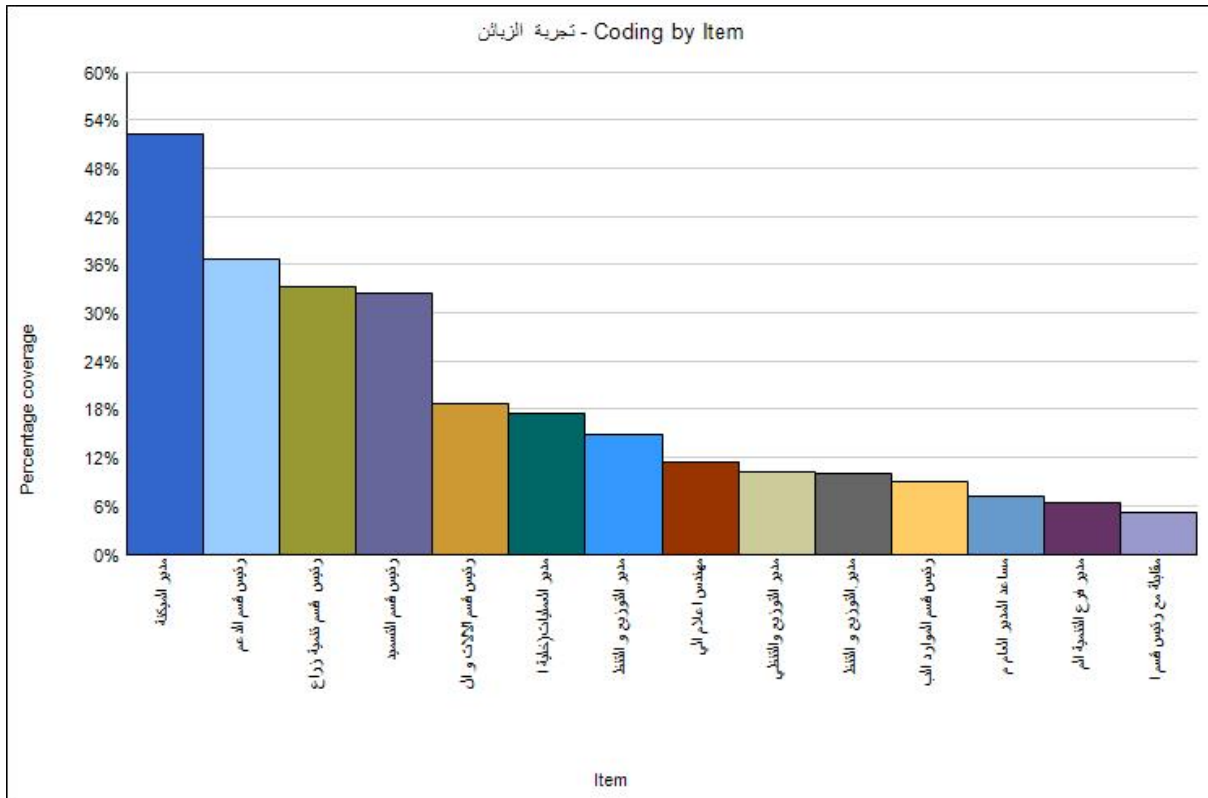
الشكل رقم (11) : رسم بياني يعبر عن النسبة المئوية لتكرار ترميز "الإستراتيجية" لكل مقابلة



المصدر: مخرجات تطبيق NVivo

- الحضور متفاوت لمحور تجربة الزبائن: تظهر فروقات كبيرة في إدراك تجربة الزبائن بين المسؤولين، حيث غابت الإشارات تمامًا لدى بعضهم (مثل مدير البحث والتطوير ومدير إنتاج البذور)، في حين برزت بشكل واضح لدى مسؤولي التوزيع والنقل. يشير ذلك إلى أن الوظائف الميدانية أو التشغيلية تُظهر وعيًا أكبر بتجربة الزبون مقارنة بالوظائف المرتبطة بالتخطيط أو التقنية. و هذا ما يعكسه في الرسم البياني التالي:

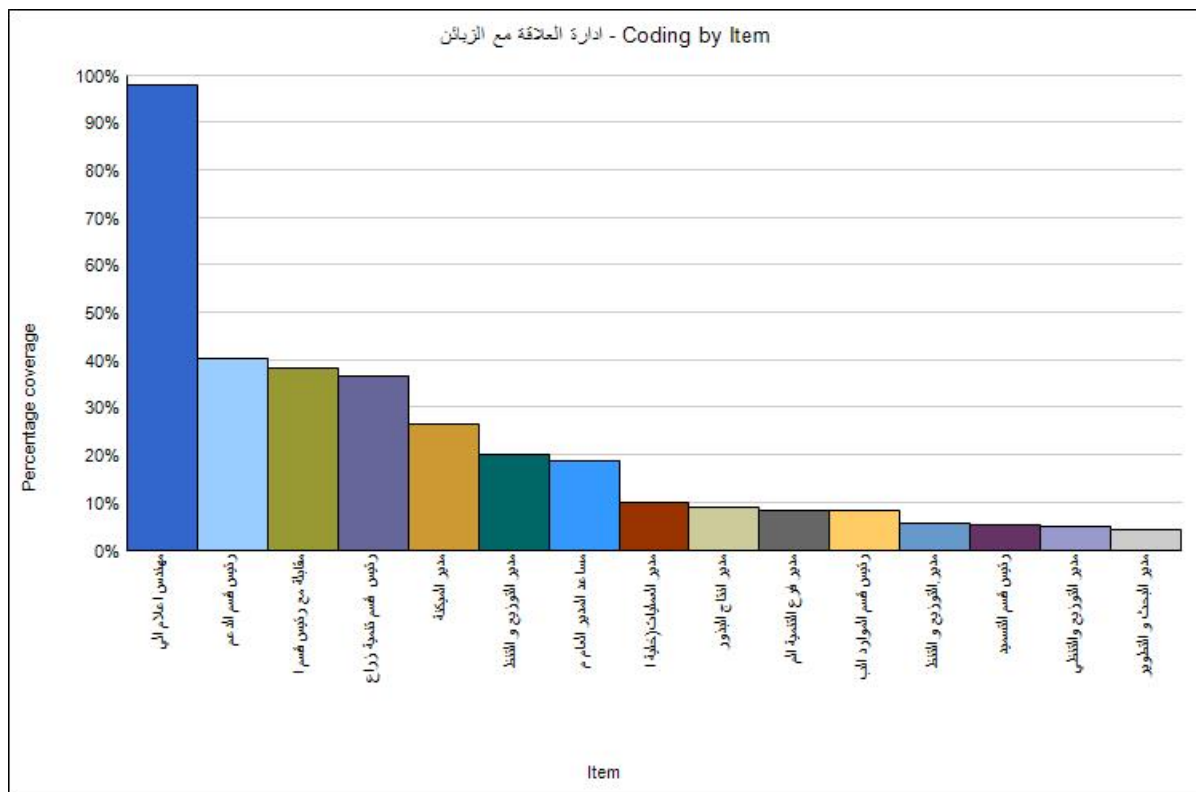
الشكل رقم (12) : رسم بياني يعبر عن النسبة المئوية لتكرار ترميز " تجربة الزبائن" لكل مقابلة



المصدر: مخرجات تطبيق NVivo

- حضور محدود ولكن مهم لـ CRM : سُجلت إشارات معتدلة بخصوص إدارة العلاقة مع الزبائن، لاسيما لدى مسؤولي الدعم، النقل، والاتصال. ما يعكس أن هذا المحور لا يزال قيد التبني التدريجي، ويحتاج إلى تعزيز حضوره ضمن الخطاب الإداري والتدريبي للديوان. و هذا ما يعكسه في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (13) : رسم بياني يعبر عن النسبة المئوية لتكرار ترميز " إدارة العلاقة مع الزبائن " كل مقابلة



المصدر : مخرجات تطبيق NVivo

تكشف نتائج هذا التحليل النوعي عن هيمنة البُعد الاستراتيجي في وعي مسؤولي الديوان، مقابل ضعف نسبي في تمثل تجربة الزبائن وإدارة العلاقة معهم .وتدل هذه النتائج على الحاجة إلى تعزيز الثقافة المتعلقة بالزبائن لدى المسؤولين، ودمج أدوات CRM كجزء أساسي من التفكير الاستراتيجي. كما أن التفاوت في الإشارات يشير إلى أهمية تحقيق التكامل الأفقي بين الأقسام، بما يعزز من فعالية إستراتيجية المسار ويضمن استجابة أفضل لاحتياجات الزبائن.

ب. تحليل العلاقات المتبادلة بين إدارة العلاقة مع الزبائن، الإستراتيجية، وتجربة الزبائن من خلال مصفوفة الترميز في NVivo :

بهدف تعميق الفهم للعلاقات المفاهيمية بين محاور الدراسة الثلاثة :إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) ، والإستراتيجية، وتجربة الزبائن. يعرض الجدول أدناه مصفوفة التكرارات التي توضح عدد مرات التداخل بين كل محور وآخر، بما يكشف عن أنماط الترابط ومدى حضور هذه المفاهيم في الخطاب التنظيمي للمستجوبين:

جدول رقم (7) : مصفوفة تقاطع الترميز بين مفاهيم إدارة العلاقة مع الزبائن، الإستراتيجية، وتجربة الزبائن

	إدارة العلاقة مع الزبائن : A	الإستراتيجية : B	تجربة الزبائن : C
1 : إدارة العلاقة مع الزبائن	28	10	16
2 : الإستراتيجية	10	71	10
3 : تجربة الزبائن	16	10	35

المصدر: مخرجات تطبيق NVivo

أظهرت نتائج تحليل مصفوفة الترميز المستخرجة بواسطة NVivo وجود تكرارات عالية لمفاهيم 'الإستراتيجية' (71) و'إدارة العلاقة مع الزبائن' (28) و'تجربة الزبائن' (35)، مما يعكس حضوراً قوياً لهذه المحاور في البيانات المدروسة. كما برزت العلاقة التفاعلية بين 'إدارة العلاقة مع الزبائن' و'تجربة الزبائن' بتقاطع بلغ (16) إشارة، بما يدل على أن تحسين تجربة الزبائن يُبنى في جزء كبير منه على فعالية إدارة العلاقة معهم. في المقابل، كانت العلاقة بين 'إدارة العلاقة مع الزبائن' و'الإستراتيجية' معتدلة (10)، وهو ما يعكس اعتماداً استراتيجياً واضحاً على أدوات الـ CRM. أما العلاقة بين 'الإستراتيجية' و'تجربة الزبائن'، فقد كانت الأقل بروزاً (10)، مما قد يشير إلى الحاجة لتعزيز التكامل بين الرؤية الإستراتيجية وتجربة الزبون في الخطاب التنظيمي.

ت. تحليل تكرارات المتغيرات التفسيرية في ربط إستراتيجية المسار بإدارة العلاقة مع الزبائن

في سياق دراسة العلاقة التفاعلية بين إستراتيجية المسار وإدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) . تُعد كل من القدرات الديناميكية، الرقابة التنظيمية، التعلم التنظيمي، والإبداع الاستراتيجي أبرز المتغيرات التي تساهم في فهم العلاقة بين إستراتيجية المسار وإدارة العلاقة مع الزبائن، قمنا باستخلاص التكرارات المفاهيمية

المرتبطة بهذه المتغيرات، مما أتاح قراءة كمية تدعم التحليل النوعي. ويعرض الجدول أدناه توزيع هذه التكرارات حسب كل متغير:

الجدول رقم (8) : توزيع التكرارات المرتبطة بالمتغيرات التفسيرية (القدرات الديناميكية، الرشاقة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الإبداع الاستراتيجي) حسب المستجوبين

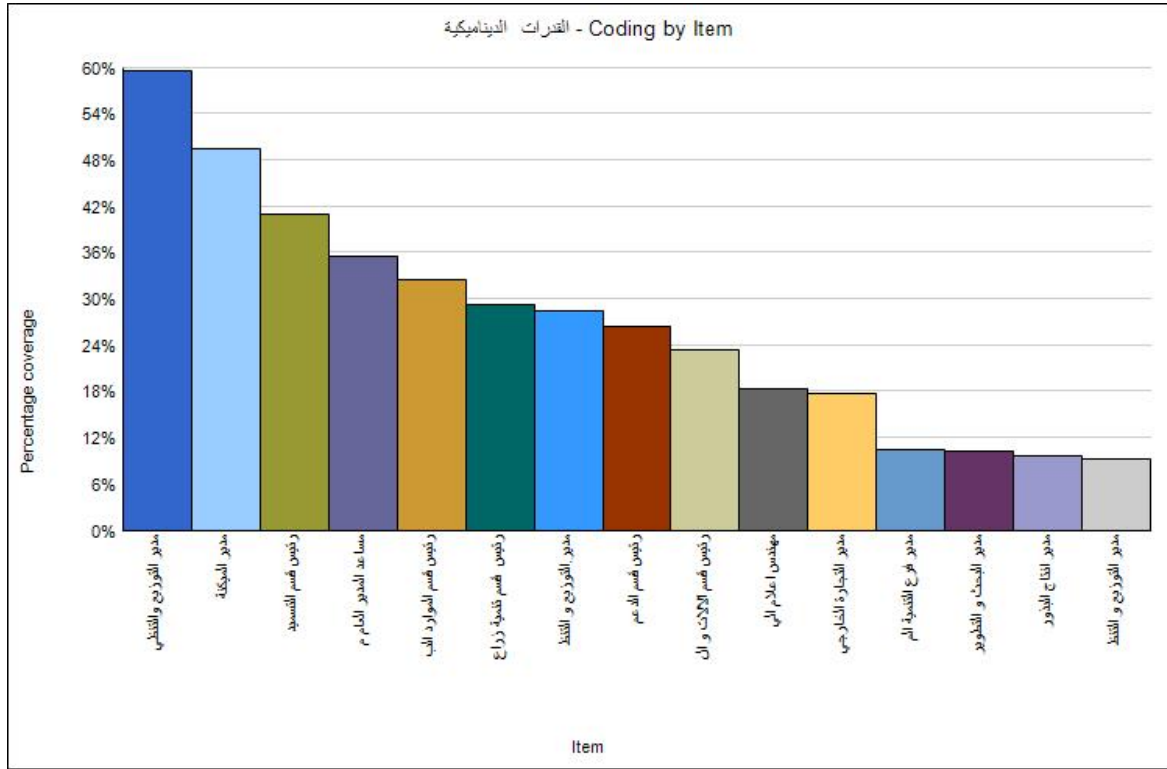
	الابداع الاستراتيجي : D	التعلم التنظيمي : C	الرشاقة التنظيمية : B	القدرات الديناميكية : A
1 : رئيس قسم تنمية زراعة الجنوب	1	3	2	2
2 : رئيس قسم الالات و البذور	2	2	1	3
3 : رئيس قسم التسميد	2	3	3	4
4 : رئيس قسم الدعم	1	4	3	2
5 : رئيس قسم الموارد البشرية	2	3	3	4
6 : مدير البحث و التطوير	2	1	0	1
7 : مدير التجارة الخارجية	0	2	2	2
8 : مدير التوزيع و التنظيم و النقل	1	1	1	1
9 : مدير التوزيع و التنظيم و النقل	1	4	4	6
10 : مدير العمليات(خلية السوق)	1	1	2	0
11 : مدير الميكنة	1	2	2	3
12 : مدير انتاج البذور	3	1	1	1
13 : مدير فرع التنمية المستدامة للانتاج الوطني	2	2	2	2
14 : مدير.التوزيع و التنظيم و النقل	3	1	1	1
15 : مساعد المدير العام مكلف بالاتصال (خلية الاتصال)	1	3	1	2
17 : رئيس قسم الطرق	0	1	2	0
18 : مهندس اعلام الي	2	3	4	3

المصدر : مخرجات تطبيق NVivo

تحليل النتائج:

- القدرات الديناميكية : يتراوح عدد التكرارات من 0 إلى 6، وتُسجل أعلى نسبة لدى مدير التوزيع والتنظيم والنقل (6)، تليه رئيس قسم التسميد ورئيس قسم الموارد البشرية 4 (كل منهما). يشير ذلك إلى أن هذه الإدارات أكثر وعيًا بأهمية تعديل وتكييف الموارد والقدرات لمواكبة متغيرات البيئة والزبائن، كما يوضحه الرسم البياني التالي:

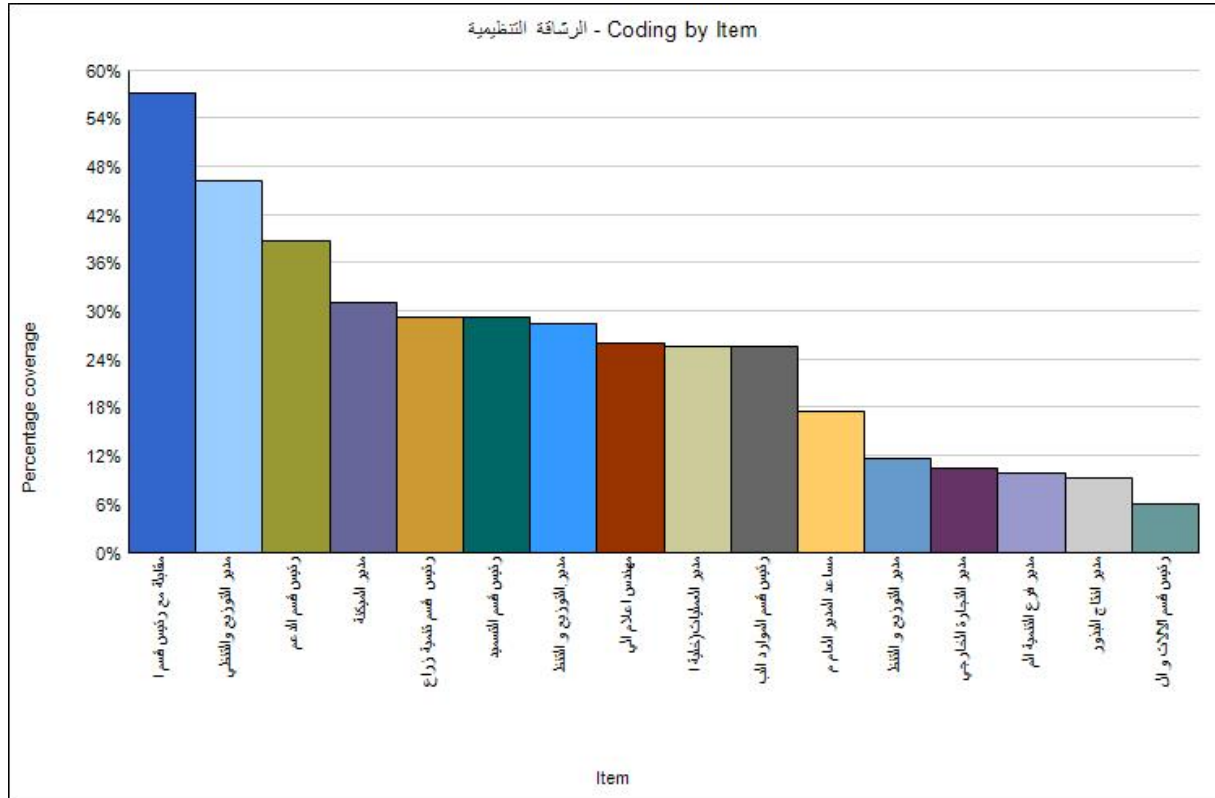
الشكل رقم (14) : رسم بياني يعبر عن النسبة المئوية لتكرار " القدرات الديناميكية" لكل مقابلة



المصدر: مخرجات تطبيق NVivo

- الرشاقة التنظيمية : أبرز تكرار سجلته مقابلة مدير التوزيع والتنظيم و النقل و مقابلة مهندس الإعلام الآلي (4)، ما يدل على وعي تقني مرتبط بأهمية الاستجابة السريعة وتحقيق التكيف التشغيلي. كذلك نلاحظ تكرارات معتبرة في أقسام الدعم والتسميد. إلا أن العديد من الأقسام الإدارية أظهرت تكرارات ضعيفة (1 أو 0)، ما يشير إلى وجود فجوة تنظيمية في نشر مفهوم "الاستجابة السريعة" داخل الهيكل الإداري، الأمر الذي قد يعيق التنفيذ المرن لإستراتيجية المسار المتكاملة مع CRM ، كما يوضحه الرسم البياني التالي:

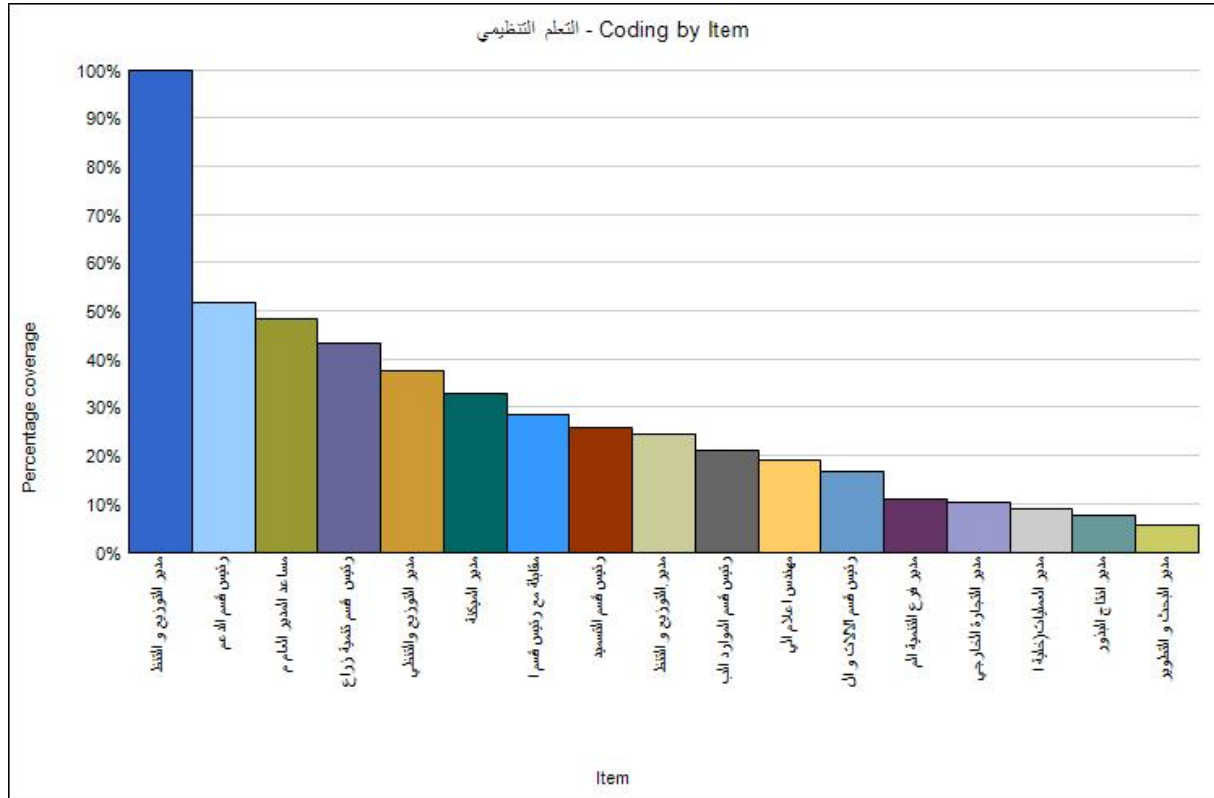
الشكل رقم (15) : رسم بياني يعبر عن النسبة المئوية لتكرار " الرشاقة التنظيمية" لكل مقابلة



المصدر: مخرجات تطبيق NVivo

- التعلم التنظيمي : يسجل هذا المتغير تكرارات مرتفعة نسبياً في عدة إدارات (أعلى تكرار 4)، مثل قسم الدعم ومدير التوزيع. يعكس ذلك وجود بنية معرفية متماسكة تسمح بتعلم منظم من خلال التجربة والتفاعل مع الزبائن. هذا المتغير يُعد من المحركات الأساسية لبناء CRM من ومستدام، وتكراره المرتفع مؤشر إيجابي لتوفر شروط ملائمة لتعزيز التكامل الاستراتيجي، كما يوضحه الرسم البياني التالي:

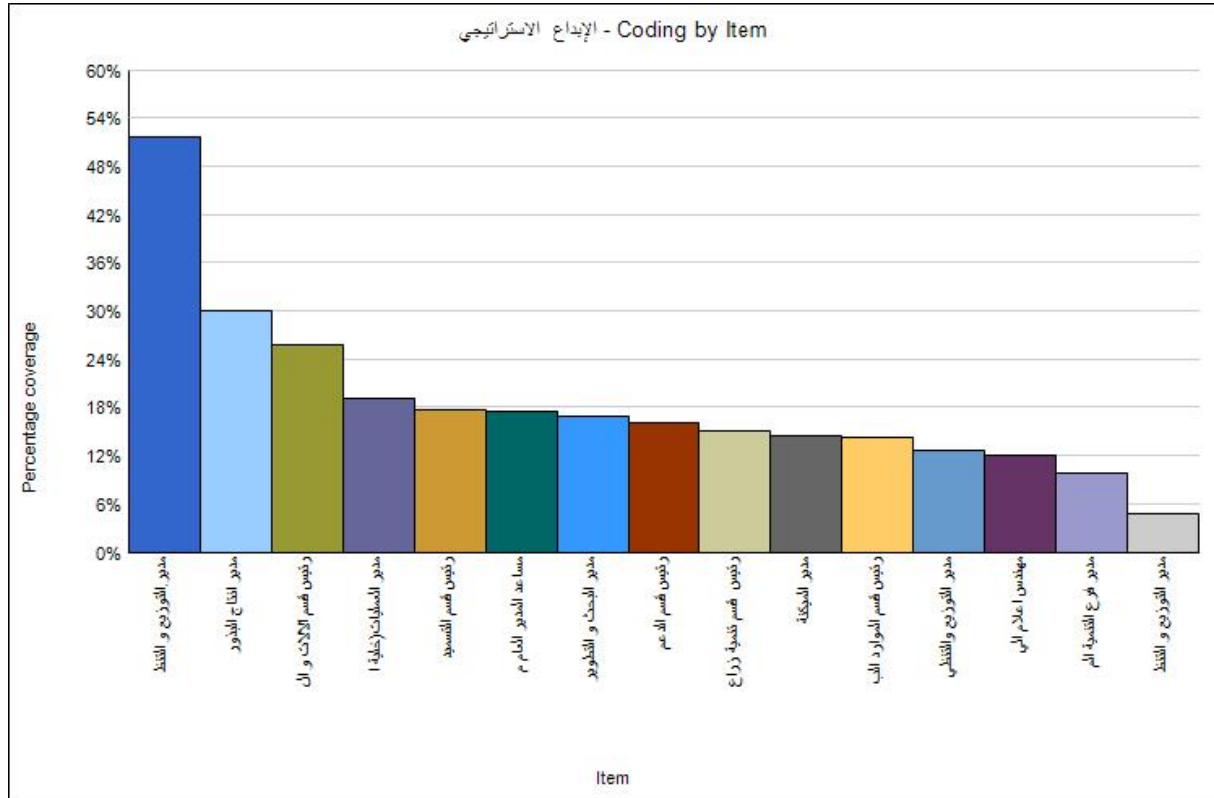
الشكل رقم (16) : رسم بياني يعبر عن النسبة المئوية لتكرار " التعلم التنظيمي " لكل مقابلة



المصدر: مخرجات تطبيق NVivo

- الإبداع الاستراتيجي : هذا المتغير يسجل أدنى مستويات التكرار في أغلب المقابلات، ولا يتعدى العدد 3 في أفضل الحالات، وهو ما سُجل عند مدير إنتاج البذور و مدير التوزيع و التنظيم و النقل. يشير ذلك إلى قصور نسبي في طرح مبادرات ابتكارية في إطار الاستجابة لتغيرات السوق أو تقديم حلول جديدة للزبائن. يبدو أن الإبداع لم يُدمج بعد بفعالية في سياق CRM أو إستراتيجية المسار، ما يمثل فرصة كامنة لم يتم استثمارها بعد، كما يوضحه الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (17) : رسم بياني يعبر عن النسبة المئوية لتكرار "الإبداع الاستراتيجي" لكل مقابلة



المصدر: مخرجات تطبيق NVivo

كما يجدر الإشارة الى ان المتغيرات الأربعة (القدرات الديناميكية، الرقابة التنظيمية، التعلم التنظيمي، والإبداع الاستراتيجي) ظهرت معا بشكل بارز ومتكامل في المقابلة التي أجريت مع مدير التوزيع والتنظيم والنقل، ويعزى ذلك إلى طبيعة مهام هذه الإدارة التي تتطلب تنسيقاً عالياً بين العمليات الميدانية والتخطيط الاستراتيجي، مما يدفع المسؤول إلى التركيز على التكيف السريع، التعلم المستمر، والابتكار في استجابة لاحتياجات الزبائن المتغيرة وسير العمل الديناميكي في سلسلة التوريد، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (9) : نسبة ظهور المتغيرات الاربعة في مقابلة مدير التوزيع والتنظيم والنقل

Name	In Folder	References	Coverage
 مدير التوزيع والتنظيم و النقل	Internals	1	12,83%

المصدر: مخرجات تطبيق NVivo

المطلب الثاني: تحليل المتغيرات التفسيرية المؤثرة في العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإستراتيجية المسار

استكمالاً لما تم تناوله في المطلب السابق من خلال التحليل النوعي ، يتناول هذا المطلب من تحليل أربعة متغيرات تفسيرية تمثل ركائز أساسية لفهم العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) وإستراتيجية المسار. وتشمل هذه المتغيرات :التعلم التنظيمي ، والقدرات الديناميكية ، والرشاقة التنظيمية كعامل مرونة وتجاوب، إلى جانب الإبداع الاستراتيجي ويسعى هذا الجزء إلى إبراز الأبعاد التفسيرية والتكاملية لهذه المتغيرات في تعزيز تكامل CRM مع إستراتيجية المسار ضمن السياق التنظيمي للديوان.

أ. مساهمة التعلم التنظيمي في دعم العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) وإستراتيجية المسار

يُعدّ التعلم التنظيمي من الركائز الجوهرية التي تمكّن المؤسسات من تطوير قدراتها التكيفية والإستراتيجية، لا سيما في البيئات الديناميكية والمعقدة كما هو الحال بالنسبة للديوان الجزائري المهني للحبوب، الشكل التالي يوضح سحابة الكلمات التي ارتبطت بمفهوم التعلم التنظيمي ضمن المقابلات:

شكل رقم (18) : سحابة الكلمات الخاصة بالتعلم التنظيمي



المصدر: مخرجات تطبيق Nvivo

وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هذا التعلم يتجسد في شكل استجابات ظرفية مستمدة من الخبرة العملية.

تشير البيانات إلى أن الديوان مارس أشكالاً من التعلم بالآزمات، خصوصاً بعد فترات الندرة أو تقلبات الأسعار، كما حدث في سنة 2021. فقد دفعت هذه الآزمات بعض الوحدات التنظيمية إلى تعديل إجراءات التوزيع، واعتماد خطط بديلة لتلبية الطلب المتزايد، لا سيما في المناطق الجنوبية. يعكس هذا السلوك وعياً متزايداً بأهمية استخلاص الدروس من التجارب السابقة، بما يساهم في تشكل خبرة تراكمية على المستوى العملي.

وفي هذا السياق، برز استخدام تحليل البيانات الداخلية، مثل بيانات المبيعات، كوسيلة لفهم توجهات السوق واحتياجات الزبائن بشكل أكثر دقة، وهو ما يُعد أحد أبرز تجليات التعلم التنظيمي المستند إلى البيانات. كما ساهمت الخبرات الداخلية المؤهلة، والشراكة مع المخبر الوطني لضمان الجودة، في تحسين نوعية الحبوب المستوردة ومواكبة تطلعات المستهلك، ما يؤكد دور التعلم التنظيمي في رفع جودة الأداء.

على المستوى التفاعلي، اعتمد الديوان على آليات تنسيقية دورية مع مصالح التجارة الإقليمية، مما أتاح له الاستفادة من المعرفة الخارجية وتكييف سياساته التوزيعية والتسعيرية حسب خصوصيات كل منطقة.

وتُعدّ هذه الممارسات مؤشراً على وجود شكل من التعلّم التشاركي، الذي يعزز من قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتغيرات السوق بشكل أكثر مرونة.

أما من حيث المخرجات الإستراتيجية، فقد تم رصد قرارات مرتبطة بإعادة تقييم توجهات السوق، وتنويع الموردين، وتحسين البنية اللوجستية، وتوسيع شبكة نقاط البيع، ما يدل على محاولة لتحويل المعرفة المتراكمة إلى أفعال إستراتيجية. كما لوحظ وجود محاولات أولية للتحويل الرقمي في التفاعل مع الزبائن، الأمر الذي يعكس انفتاحاً على التعلّم من تحولات سلوك المستهلك.

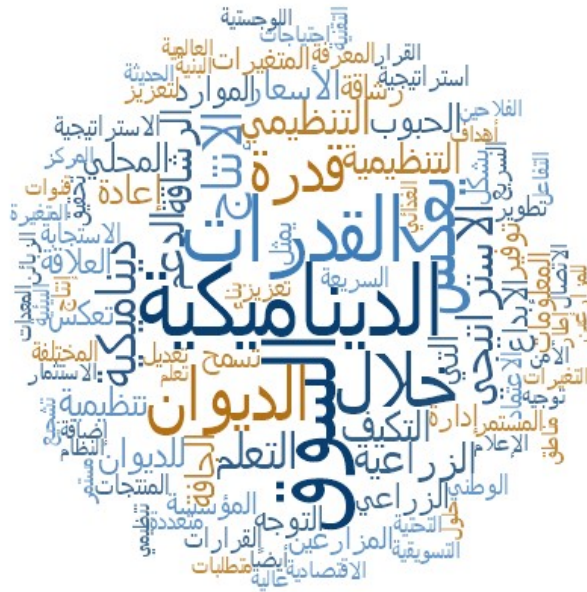
ورغم هذه المؤشرات الإيجابية، فإن التعلّم التنظيمي داخل الديوان لا يزال يُمارس كاستجابة ظرفية وغير ممنهجة، حيث لم تُسجَل آليات مؤسسية لتوثيق المعرفة أو نقلها بشكل منتظم، كما لم يُلاحظ توظيف منهجي لهذه المعرفة ضمن نظام إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) وهذا ما يفسر ضعف انعكاس التعلّم التنظيمي على سياسات استهداف الزبائن أو نماذج تقديم الخدمة.

بناءً عليه، يمكن القول إن التعلّم التنظيمي يشكّل مورداً تنظيمياً كامناً في الديوان، تتوفر له المقومات النظرية والعملية ليؤدي دور المتغير الوسيط بين CRM وإستراتيجية المسار. إلا أنه، في صورته الحالية، لا يزال محدود التأثير بسبب ضعف التكامل بين المعرفة المكتسبة والقرارات الإستراتيجية، ما يستدعي تطوير آليات رسمية لتوثيق التعلّم، وتكامل نتائجه داخل نظم الـ CRM، بما يعزز من مرونة اتخاذ القرار الاستراتيجي، ويجعل من التعلّم التنظيمي رافداً فعّالاً لبناء المسار الاستراتيجي.

ب. تأثير القدرات الديناميكية على العلاقة بين CRM وإستراتيجية المسار

أظهرت نتائج الدراسة أن القدرات الديناميكية تُعد من الركائز الحيوية التي تمكّن الديوان الجزائري المهني للحبوب من التفاعل مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، عبر إعادة تهيئة الموارد وتوجيه الإستراتيجية التشغيلية بما يتماشى مع معطيات السوق. الشكل التالي يوضح سحابة الكلمات التي ارتبطت بمفهوم القدرات الديناميكية ضمن المقابلات:

شكل رقم (19) : سحابة الكلمات الخاصة بالقدرات الديناميكية



المصدر: مخرجات تطبيق Nvivo

وقد تجلت هذه القدرات ضمن ثلاث مستويات تحليلية مترابطة:

- إعادة تهيئة الموارد بناءً على المعلومات المستخلصة من السوق ونظام الـ CRM كشفت المعطيات المستخلصة من المقابلات أن الديوان يعتمد في توجيه قراراته التشغيلية على البيانات الميدانية، وبالأخص تلك الناتجة عن تحليل سلوك المتدخلين في سلسلة الإمداد (مثل مراكز التخزين والموزعين والفروع الجهوية). ورغم غياب التفاعل المباشر مع الزبائن النهائيين، فإن المعطيات المتوفرة مكنت المؤسسة من رصد توجهات السوق الحقيقية وضبط مستويات الطلب. وقد مكنت هذه القدرة على رصد المؤشرات السوقية من اتخاذ قرارات تتسم بالمرونة والسرعة، مثل توسيع وتنوع شبكة الموردين لتقليل مخاطر التوريد، مما يعكس قدرة فعلية على إعادة تهيئة الموارد استجابةً لتقلبات البيئة. وفي هذا السياق، ساعد التنسيق مع المصالح التجارية الإقليمية عبر اجتماعات دورية في تحديد الاحتياجات الفعلية للسوق، ما يعكس قدرة الديوان على إعادة تشكيل استراتيجيته من خلال التعاون المؤسسي، وهو شكل من أشكال القدرة التكيفية التي تتغذى على المعرفة المشتركة بين الوحدات التنظيمية المحلية والمركزية.

• الاستجابة السريعة لمشكلات التوزيع واحتياجات السوق

بيّنت الشهادات الميدانية وجود قدرة مؤسسية على تحويل الأزمات إلى فرص إستراتيجية، وهو ما يُعبّر عن نضج نسبي في القدرات الديناميكية. فمبادرات مثل فتح أكثر من 350 نقطة بيع استجابة لاختناقات التوزيع، أو تشجيع الإنتاج المحلي بدلاً من الاعتماد على الواردات، تعكس استعدادًا مؤسسيًا لتحويل ضغوط السوق إلى حوافز للتغيير الاستراتيجي. وتدل هذه الإجراءات على علاقة تفاعلية بين القدرات الديناميكية وفعالية إدارة العلاقة مع الزبائن، حيث يتم استخدام مؤشرات الأداء السوقي لتوجيه قرارات تمس بشكل مباشر تجربة الزبون، حتى وإن كانت بشكل غير مباشر من خلال الوسطاء. كما يُظهر اعتماد قائمة واسعة من الموردين المحليين والدوليين مرونة تفاوضية وإستراتيجية في تأمين المنتجات، مما يعزز من استقرار التوريد ويقلل من المخاطر المرتبطة بتقلبات الأسواق الخارجية.

• التعديلات الديناميكية في التوجهات الإستراتيجية

يتجلى البعد التكيفي في قرارات إستراتيجية مثل إعادة تقييم السوق وهيكل السياسة التجارية، والتي تمثل مؤشرات على قدرة الديوان على تعديل نماذجه التشغيلية في ضوء التجارب السابقة. كما يشير إدراك محدودة قدرة استيعاب الموائم الحالية إلى وعي تنظيمي يتطلب إعادة بناء القدرات اللوجستية بما يواكب تغيرات السوق المستقبلية، ويؤسس لتحول استباقي في البنية التحتية. ورغم هذا الزخم من الإجراءات، أظهرت بعض المؤشرات فجوة بين الخطاب والممارسة؛ فعلى الرغم من الإقرار الإداري بأهمية التحول إلى الوسائط الرقمية للتواصل مع الزبائن، لم تُسجّل تطبيقات فعلية لهذا التحول في القنوات الرسمية أو على مستوى التفاعل الرقمي مع الجمهور، مما يُضعف من الدور الديناميكي لنظام CRM في دعم إستراتيجية المسار.

تشير النتائج إلى أن الديوان يمتلك أسسًا فعلية لقدرات ديناميكية تساعد على التفاعل مع متغيرات السوق بشكل مرن، وتوجيه قراراته التشغيلية بما ينسجم مع أهداف إستراتيجية المسار. ومع ذلك، تبقى فعالية هذه القدرات متفاوتة حسب مستوى تفعيلها. فبينما تظهر مرونة في التوريد والتوزيع، يظل التفاعل الرقمي وتكامل نظم الـ CRM من المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التطوير لتتحول إلى أدوات ديناميكية داعمة للتخطيط الاستراتيجي.

وبناءً عليه، يمكن القول إن القدرات الديناميكية تمثل عاملاً وسيطاً فاعلاً في تقوية العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإستراتيجية المسار، من خلال تعزيز القدرة على التكيف، وتحسين الاستجابة للتغيرات البيئية. ومع أن الديوان أظهر قدرات تنظيمية ملموسة على إعادة التهيئة والتأقلم، فإن تعظيم هذا الأثر يتطلب تفعيلاً أعمق لنظام الـ CRM، لا سيما على المستوى الرقمي والتحليلي، بما يسمح بتحويل بيانات الزبائن والمؤشرات السوقية إلى مدخلات إستراتيجية تدعم دقة القرار ومرونة التنفيذ.

ت. تحليل تأثير الرقابة التنظيمية على العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) وإستراتيجية المسار

تكشف البيانات المستمدة من المقابلات وتحليل الواقع الميداني أن الديوان الوطني المهني للحبوب يمتلك مستوى ملحوظاً من الرقابة التنظيمية، التي تعكس قدرته على التكيف السريع والفعال مع المتغيرات البيئية، لا سيما المرتبطة بأزمات التوزيع ومتطلبات السوق المتغيرة، الشكل التالي يوضح سحابة الكلمات التي ارتبطت بمفهوم الرقابة التنظيمية ضمن المقابلات:

شكل رقم (20) : سحابة الكلمات الخاصة بالرقابة التنظيمية



المصدر : مخرجات تطبيق Nvivo

وتتجلى هذه الرقابة في خمسة أبعاد متداخلة:

- الاستجابة السريعة للمستجدات استنادًا إلى بيانات السوق وتغذية راجعة من الوسطاء: تعكس الممارسات المتبعة في الديوان قدرة واضحة على التوجيه الاستراتيجي المرن المبني على معطيات دقيقة لا مجرد تقديرات حدسية. حيث بين مهندس الإعلام الآلي أن تحليل بيانات المبيعات وتوجهات السوق ساعد بشكل مباشر في تعديل الخطط التشغيلية لتناسب مع الطلب الفعلي، ما يدل على وجود رشاقة تحليلية وإستراتيجية تسمح بالاستجابة الفورية والتعديل المستمر في توجهات العمل. كما أظهرت المقابلات أن الديوان يستفيد من ملاحظات الوسطاء ونقاط البيع في توجيه قراراته، رغم غياب الاتصال المباشر مع المستهلكين، مما يبرز نظامًا مرناً يتيح تكيفًا سريعًا مع التغذية الراجعة غير المباشرة.

- تعزيز القدرات اللوجستية استجابة لأزمات التوزيع: الإجراءات الميدانية التي اتخذها الديوان، مثل شراء شاحنات جديدة، وإنشاء أكثر من 350 نقطة بيع في مختلف الولايات، تعبّر عن رشاقة تشغيلية واضحة، مكّنت من امتصاص صدمات السوق وتحسين تجربة الزبون. ويمثل هذا الانتشار الجغرافي عنصرًا إستراتيجيًا يرفع من كفاءة الاستجابة لتفاوتات الطلب الإقليمي، ويعزز من حضور المؤسسة في النقاط الحيوية للعرض والطلب.

- التوجه الرقمي كمسار مرّن للتفاعل، بين الوعي والتطبيق: أشارت التصريحات الإدارية إلى نية التوسع في استخدام الوسائط الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي لتحسين التفاعل مع الزبائن، وهو ما يعكس وعيًا تنظيميًا متقدمًا. غير أن الواقع التنفيذي يظهر فجوة واضحة في تفعيل هذا التحول، إذ لا تزال القنوات الرسمية محدودة في تفاعلها الرقمي. ويُعد هذا التباين بين الرؤية والممارسة مؤشرًا على وجود إمكانيات غير مستغلة يجب تطويرها، خصوصًا فيما يتعلق بتكامل الأدوات الرقمية مع نظم الـ CRM لتحقيق تفاعل ديناميكي مباشر ومستمر مع الزبائن.

- المرونة في إدارة سلاسل التوريد وتنويع قاعدة الموردين: أظهر الديوان قدرة إستراتيجية على تنويع مورديه، محليين ودوليين، بهدف تقليل الاعتماد على مورد واحد ومجابهة تقلبات السوق العالمية. هذا التوجه منح المؤسسة مرونة تفاوضية وإستراتيجية، وساهم في الحفاظ على الأسعار التنافسية وضمان استمرارية التوريد، ما يدل على وجود رشاقة تنظيمية عالية في إعادة تشكيل الشبكات اللوجستية وسلاسل القيمة عند الحاجة.

• الوعي البنوي بالنقائص كمنطلق للتعديل السريع:

رغم التحديات المرتبطة بتمركز بعض نقاط التخزين أو ضعف البنية التحتية في مناطق معينة، فإن الإقرار المؤسسي بهذه القيود يمثل مؤشراً على نضج تنظيمي يُمكن من التحسين المستمر. فوجود هذا الوعي الداخلي يُعد ركيزة أساسية للرشاقة التنظيمية، لأنه يسمح بإعادة تهيئة شبكة التوزيع وفقاً لاحتياجات السوق والتغلب على نقاط الضعف بطريقة استباقية.

تشير النتائج إلى أن الرشاقة التنظيمية في الديوان ليست مجرد استجابة ظرفية، بل هي قدرة هيكلية وتكتيكية تمتد من التحليل الاستراتيجي إلى التفاعل التشغيلي. وقد مكّنت هذه الرشاقة المؤسسة من التعامل بكفاءة مع أزمات التوزيع، وتعديل خططها بسرعة، وإعادة تشكيل بنيتها التنظيمية وفقاً للمتغيرات السوقية. إلا أن هذه القدرات لا تزال غير مستثمرة بالكامل، خصوصاً فيما يتعلق بتنفيذ التحول الرقمي والتكامل العميق مع نظم إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM).

وعليه، فرغم أن الرشاقة التنظيمية تظهر بشكل واضح في بعض الأبعاد، فإنها لا تتجسد بنفس القوة والتكامل في جميع الأقسام والوظائف، مما يخلق تفاوتاً مؤسسياً قد يُضعف التكيف الاستباقي مع حاجات الزبائن المتغيرة. هذا التفاوت يتماشى مع النتائج العامة التي أبرزت أن الرشاقة التنظيمية، مقارنة بالقدرات الديناميكية والتعلم التنظيمي، لا تزال في حاجة إلى تدعيم وتفعيل أكثر شمولاً على مستوى الهيكل المؤسسي، خاصة عبر الاستثمار في الرقمنة والتفاعل الذكي مع الزبائن. وعليه، فإن تعزيز هذا البُعد يُعد ضرورة إستراتيجية لتوسيع نطاق التكيف التنظيمي، وضمان تكامل فعال بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإستراتيجية المسار في بيئة أعمال متقلبة وسريعة التغير.

ث. تأثير الإبداع الاستراتيجي على العلاقة بين CRM وإستراتيجية المسار

تشير نتائج التحليل الميداني إلى أن الإبداع الاستراتيجي في الديوان الوطني المهني للحبوب لا يزال في مراحل تطويره الأولية، مع وجود بعض المبادرات التي تعكس وعياً بضرورة الابتكار، لكنها لم تصل بعد إلى مستوى مستدام وفعال على نطاق واسع. فبالرغم من ممارسات إيجابية مثل فتح أكثر من 350 نقطة بيع مباشرة لتقريب المؤسسة من المستهلك، وتحسين خيارات الاستيراد بناءً على ملاحظات السوق، وامتلاك بنية تحتية مرنة تشمل 9 موانئ وطنية وشبكة تخزين واسعة، إلا أن هذه الجهود تظل في

معظمها تشغيلية وظرفية أكثر منها إعادة صياغة إستراتيجية شاملة مبنية على الابتكار والتجديد ،
الشكل التالي يوضح سحابة الكلمات التي ارتبطت بمفهوم الابداع الاستراتيجي ضمن المقابلات:

شكل رقم (21) : سحابة الكلمات الخاصة بالابداع الاستراتيجي



المصدر: مخرجات تطبيق Nvivo

كما أظهرت النتائج وجود محدودية واضحة في التوجه الرقمي والتفاعل المباشر مع الزبائن عبر وسائل التواصل الحديثة، مما يعكس فجوة بين الرغبة في التحول الرقمي والإمكانيات التنفيذية الفعلية، خاصة في ظل غياب مديرية تسويق متخصصة تدعم الابتكار في إدارة العلاقة مع الزبائن. ويشير ذلك إلى هيمنة نمط إداري تقليدي يميل إلى المحافظة على الوضع القائم بدلاً من تبني نماذج عمل جديدة أو تحديث الاستراتيجيات بشكل مستمر.

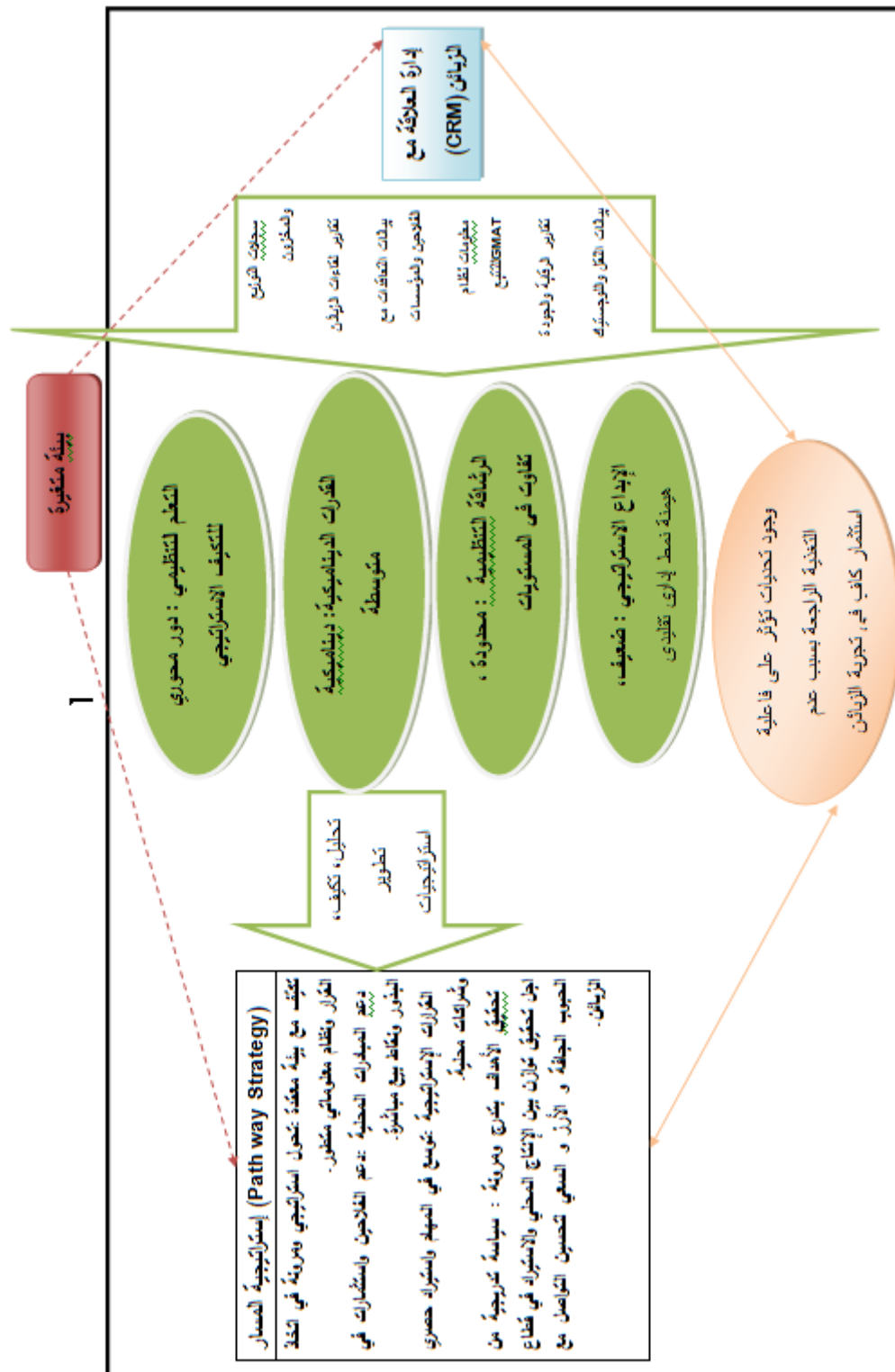
وبالتالي، يُعد الإبداع الاستراتيجي أحد التحديات الرئيسية التي تحد من قدرة الديوان على تفعيل إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) بشكل شامل وفعال، وتأثيره يمتد إلى محدودية تجديد إستراتيجية المسار لمواجهة تطورات السوق وتغيرات بيئة الأعمال.

تظهر النتائج أن كلاً من القدرات الديناميكية والتعلم التنظيمي يمثلان المتغيرين التفسيريين الأبرز في دعم العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) وإستراتيجية المسار، حيث برز حضورهما بشكل متوازن لدى عدد من المسؤولين التنفيذيين، مما يعكس دورهما المحوري كمحركين للتكامل والتكيف الاستراتيجي

داخل المؤسسة. في المقابل، كشفت النتائج عن تفاوت في مستويات الرقابة التنظيمية بين الأقسام، وهو ما قد يُحد من قدرة المؤسسة على التكيف الاستباقي مع التغيرات السريعة في حاجات الزبائن، مما يستدعي تدعيم هذا البُعد على المستوى المؤسسي. أما الإبداع الاستراتيجي، فقد اتسم بضعف ملحوظ في معظم الإجابات، ما يعكس احتمال هيمنة نمط إداري تقليدي لا يولي الابتكار وتحديث نماذج العمل أهمية كافية، سواء في بناء العلاقات مع الزبائن أو في إعادة تصميم الاستراتيجيات حسب تطورات السوق. وتبعًا لهذه المعطيات، يبدو من الضروري العمل على تصميم برامج تدريبية وتطوير بُنى تنظيمية مرنة تسهم في تفعيل هذه المتغيرات الأربعة بشكل متكامل، بما يضمن بناء إستراتيجية مسار ديناميكية تستجيب بكفاءة لمتطلبات إدارة العلاقة مع الزبائن في بيئة أعمال متغيرة.

في ضوء هذه النتائج المتنوعة التي تبرز نقاط القوة والتحديات التنظيمية في الديوان الجزائري المهني للحبوب، تبرز الحاجة إلى تبني نموذج تفسيري متكامل يوضح كيفية تفاعل المتغيرات التنظيمية مع إدارة العلاقة مع الزبائن وإستراتيجية المسار. هذا النموذج سيساعد في فهم الآليات التي تمكن المؤسسة من توظيف القدرات الديناميكية والتعلم التنظيمي، وتعزيز الرقابة التنظيمية والإبداع الاستراتيجي، لتحقيق تكامل فعال بين إدارة العلاقة مع الزبائن وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

الشكل رقم (22) : نموذج تفسيري لتكامل إدارة العلاقة مع الزبائن وإستراتيجية المسار في ظل المتغيرات التنظيمية في الديوان الجزائري المهني للحبوب



المصدر: من إعداد الباحثة

خاتمة

يرتكز هذا البحث على مقارنة نظرية وتحليلية تسعى إلى استكشاف العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) وإستراتيجية المسار في سياق تنظيمي معقد، من خلال توظيف عدد من المتغيرات التفسيرية التي تلعب دورًا محوريًا في دعم هذا الارتباط، وهي: القدرات الديناميكية، التعلم التنظيمي، الرشاقة التنظيمية، والإبداع الاستراتيجي.

وقد أتاح الإطار النظري المعتمد بناء نموذج تفسيري يتكامل فيه البعد الاستراتيجي مع أبعاد التسيير الحديث، حيث تُعد إدارة العلاقة مع الزبائن ليس فقط أداة لتسويق وتخصيص الخدمات، بل أيضًا مدخلًا ديناميكيًا يُمكن المؤسسات من التفاعل مع البيئة الخارجية، وفهم حاجات الزبائن، وتوجيه القرارات الإستراتيجية بشكل أكثر مرونة وواقعية. ومن هذا المنطلق، تمثل إستراتيجية المسار مقارنة تنفيذية مرنة تستجيب لتغير السياقات وتعتمد على التعلم التفاعلي مع الواقع بدلًا من الانغلاق على مخططات مسبقة.

أبرز ما توصل إليه البحث من حيث البناء النظري، هو أن العلاقة بين CRM وإستراتيجية المسار لا يمكن أن تُفهم بمعزل عن المتغيرات التنظيمية الداخلية التي تمثل البيئة الحاضنة لهذا التكامل. إذ أن القدرات الديناميكية تُشكل محركًا لتحديث الاستجابات، بينما يُعد التعلم التنظيمي وسيلة لتراكم المعرفة من التجربة، وتُجسد الرشاقة التنظيمية قدرة المؤسسة على التحرك بسرعة ومرونة، في حين يُعبر الإبداع الاستراتيجي عن قابليتها لإنتاج حلول غير تقليدية تدعم التميز والتكيف.

من الجانب المفاهيمي، يُقدّم النموذج المقترح في هذا البحث مساهمة نظرية في الربط بين أدبيات CRM والإستراتيجية، ويوسع نطاق تحليل هذه العلاقة ليشمل الأبعاد التنظيمية المؤثرة فيها، بما يعزز الفهم النظري للديناميكيات الداخلية التي تحكم الأداء الاستراتيجي المعاصر.

بعد بناء الإطار النظري وتحليل العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) وإستراتيجية المسار من خلال المتغيرات التفسيرية، تم الانتقال إلى الشق التطبيقي من البحث، قصد اختبار مدى انطباق النموذج النظري على الواقع التنظيمي لمؤسسة محل الدراسة الديوان الجزائري المهني للحبوب.

تُعد دراسة الحالة أداة تحليلية مركزية في هذا البحث، إذ تم توظيفها لاختبار أربع فرضيات تفسيرية ترتبط بالمتغيرات التالية: التعلم التنظيمي، القدرات الديناميكية، الرشاقة التنظيمية، والإبداع الاستراتيجي، وذلك

من أجل التحقق من مساهمتها في دعم العلاقة بين CRM وإستراتيجية المسار في بيئة مؤسسية واقعية،
و عليه خرجنا بالنتائج التالية:

نتائج الدراسة:

تشير نتائج الدراسة إلى مجموعة من النقاط الجوهرية التي تلقي الضوء على واقع إدارة العلاقة مع الزبائن وإستراتيجية المسار في الديوان الجزائري المهني للحبوب، مع التركيز على التفاعل والتكامل بين هذه الجوانب من خلال التغذية الراجعة المستمدة من تجربة الزبائن. وفيما يلي أهم الاستنتاجات المستخلصة:

- هناك قصور واضح في فعالية نظام إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) ، يتجلى في ضعف جمع البيانات وتحليلها والتواصل الفعال مع الفاعلين في السوق، مما يقلل من قدرة الديوان على ضبط السوق بمرونة واستباقية في مواجهة الأزمات والتغيرات.
- يلاحظ غياب التفاعل المباشر مع المستهلك النهائي ضمن آليات إدارة العلاقة مع الزبائن، مما يحد من دقة وفعالية التغذية الراجعة، ويؤثر سلباً على قدرة المؤسسة في فهم احتياجات الزبائن بشكل عميق وتكييف استراتيجياتها بما يتناسب مع تلك الاحتياجات.
- تظهر علاقة تبادلية قوية بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإستراتيجية المسار، تعتمد بشكل أساسي على التغذية الراجعة المستمدة من تجربة الزبائن، حيث تُمكن هذه العلاقة المؤسسة من تحسين استراتيجياتها بما يتماشى مع احتياجات وتوقعات الزبائن.
- القدرات الديناميكية والتعلم التنظيمي يظهران كأبرز المتغيرات التفسيرية التي تدعم التكامل بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإستراتيجية المسار، حيث يحظيان بحضور متوازن ودور محوري في تعزيز التكيف الاستراتيجي داخل المؤسسة.
- توجد تفاوتات ملحوظة في مستويات الرضاقة التنظيمية بين أقسام الديوان، وهو ما يعيق القدرة على التكيف الاستباقي مع حاجات الزبائن المتغيرة بسرعة، ما يستدعي تدعيم هذه الرضاقة على مستوى المؤسسة بشكل عام.
- الإبداع الاستراتيجي يعاني من ضعف واضح، مما يشير إلى نمط إداري تقليدي لا يمنح الابتكار والأفكار الجديدة الأهمية الكافية في تطوير علاقات الزبائن أو تحديث الاستراتيجيات وفقاً لمتغيرات السوق.

اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة، يُقترح على الديوان الجزائري المهني للحبوب اتخاذ مجموعة من التدابير العملية لتعزيز فعالية إدارة العلاقة مع الزبائن وتحقيق تكاملها مع إستراتيجية المسار. من أبرز هذه المقترحات ضرورة إعادة هيكلة نظام إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) من خلال تطوير أدوات لجمع وتحليل البيانات السوقية وتعزيز قنوات التواصل مع مختلف الفاعلين، ما يسمح بقراءة دقيقة لمتغيرات السوق وضبط التوجهات الإستراتيجية بمرونة واستباقية.

كما يُوصى بفتح قنوات تواصل مباشر مع المستهلك النهائي عبر المنصات الرقمية واستطلاعات الرأي، بما يدعم فعالية التغذية الراجعة ويُمكن المؤسسة من فهم أعمق لاحتياجات الزبائن وتوقعاتهم. وفي هذا السياق، يُقترح إنشاء مديرية خاصة بالتسويق تتولى مهام رصد وتحليل سلوك الزبائن، تصميم الحملات التواصلية، وتعزيز حضور المؤسسة في الفضاء الرقمي، بما يخدم منظومة CRM ويجعلها أكثر تكاملاً وفعالية في دعم القرارات الإستراتيجية.

إضافة إلى ذلك، يُقترح تعزيز القدرات الديناميكية والتعلم التنظيمي عبر برامج تدريبية داخلية وخطط تبادل الخبرات بين الأقسام، بما يُمكن من ترسيخ ثقافة التكيف والتطوير المستمر. كما ينبغي تدعيم الرقابة التنظيمية عبر مراجعة آليات العمل وتبسيط الإجراءات، بما يسمح بتسريع وتيرة الاستجابة للتغيرات. وأخيراً، يستوجب تحفيز الإبداع الاستراتيجي من خلال إنشاء خلايا تفكير واقتراح داخل المؤسسة، وتشجيع الموظفين على المساهمة بأفكار مبتكرة لتحسين العلاقة مع الزبائن وتطوير العمليات.

آفاق الدراسة

في ضوء النتائج المتوصل إليها، تفتح هذه الدراسة آفاقاً بحثية متعددة يمكن أن تساهم في تعميق فهم العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) وإستراتيجية المسار في المؤسسات، خاصة في البيئات المعقدة والمتغيرة. من أبرز هذه الآفاق:

- توسيع النموذج التفسيري المقترح: يمكن تعميم النموذج التفسيري الذي بُني في هذه الدراسة على قطاعات ومؤسسات أخرى ذات طابع عمومي أو خاص، بهدف اختبار صلاحيته وتعديله وفق خصوصيات السياقات التنظيمية المختلفة، بما يعزّز من قيمته التفسيرية والنظرية.

- تحليل البعد الثقافي والتنظيمي بعمق أكبر: لم يتم التطرق في هذه الدراسة بشكل كافٍ إلى تأثير الثقافة التنظيمية في نجاح إدارة العلاقة مع الزبائن، ويُعد هذا المجال من المحاور الواعدة للبحث، خاصة في مؤسسات ذات ثقافة إدارية تقليدية.
- المقارنة بين المؤسسات: يُمكن توسيع نطاق البحث ليشمل دراسات مقارنة بين مؤسسات عمومية وخاصة، أو بين مؤسسات من دول مختلفة، مما يسمح بفهم أعمق لأثر السياق المؤسسي على فعالية التكامل بين CRM وإستراتيجية المسار.
- التحول الرقمي و CRM: في ظل التحول الرقمي المتسارع، من المفيد استكشاف كيف تساهم التكنولوجيا و الرقمنة في تحديث أدوات CRM وتعزيز ارتباطها بإستراتيجية المسار، لاسيما من خلال الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات الضخمة، وتطبيقات التعلم الآلي.

في المجمل، تضع هذه الدراسة الأساس النظري والتطبيقي لأبحاث مستقبلية تتناول التحولات الإستراتيجية في المؤسسات من منظور تفاعلي-تكاملي بين إدارة العلاقة مع الزبائن والمتغيرات التنظيمية المؤثرة في صنع وتنفيذ القرار.

قائمة المراجع

المراجع باللغة الانجليزية

- A Keramati ،H Mehrabi و ،N Mojir .(2010) .A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: An empirical investigation . *Industrial Marketing Management*.1185–1170 ،(7) 39 ،
- A Krasnikov ،S Jayachandran و ،V Kumar .(2009) .The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiencies: Evidence from the U.S. commercial banking industry .*Journal of Marketing*.76–61 ،(6) 73 ،
- A Payne و ،P Frow .(2005) .A strategic framework for customer relationship management . *Journal of Marketing*.176-167 ،(4) 69 ،
- A. Albadvi .(2003) .Customer Relationship Management (CRM .(Tarbiat Modarres University Information Technology Engineering Dept.
- A. L. George و ،A. Bennett .(2005) .*Case Studies and Theory Development in the Social Sciences* .MIT Press.
- A. M. Pettigrew .(1990) .Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice . *Organization Science*.292–267 ،
- Abbas N. Albarq .(2024) .Mobile services sector in Saudi Arabia: A systematic literature review of the effective strategies for enhancing customer satisfaction .*International Journal of Data and Network Science* 8.596-585 ،
- Adrian Payne و ،Pennie Frow .(2005) .A Strategic Framework for Customer Relationship Management .*Journal of Marketing*.176-167 ،(4) 69 ،
- Adrienn FERINCZ .(2016) .ADAPTATION AND CHANGE IN ORGANIZATIONAL LEARNING RESEARCH .*Vezetéstudomány Budapest Management Review*.(5) 47 ،
- Ali Ra'Ed Alshawawreh ،Francisco Liébana-Cabanillas و ،Francisco Javier .(2024) .mpact of big data analytics on telecom companies' competitive advantage .' *Technology in Society* 76.
- Angappa Gunasekaran ،Thanos Papadopoulos و ،Rameshwar Dubey .(2017) .Big data and predictive analytics for supply chain and organizational performanc .*Journal of Business Research* 70.317-308 ،
- Annika Wiklund-Engblom ،Polo Federica و ،Kullback Caroline .(2023) .Defining and Implementing a Smart Working Environment for Employee Sustainability: Action Research for Organisational Development and Learning .*Journal of Workplace Learning*) Vol. 35 No. 8.712–687 ،(
- Ansoff .(1957) .Strategies for Diversification .*Harvard Business Review*.124-113 ،

Asogwa James Ifeanyi .(2024) .Advancing Data-Driven Decision-Making in Smart Cities through Big Data Analytics: A Comprehensive Review of Existing Literature Research Output .*Journal of Arts and Management*.54-50 ،(2) 3 ،

Birgit Hagen و ،N. Ghauri Pervez .(2024) .The balancing act: Organizational agility in fast-growing international ventures .*Industrial Marketing Management*.132–119 ،123 ،

Bohdana Sherehiy و ،Karwowski Waldemar .(2007) .A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes .*International Journal of Industrial Ergonomics* ،37 ، .460–445

C. Marlene Fiol و ،A. Lyles Marjorie .(1985) .Organizational Learning .*The Academy of Management Review*.813-803 ،(4/10)

Carlos Gilberto Restrepo-Ramírez ،Sepúlveda-Rivillas Claudia Inés و ،Gómez-Montoya Mariana .(2024) .Relationship Between Strategic Innovation Orientation and Organizational Performance: The Mediating Role of Intellectual Capital .*Revista CEA*.(23) 10 ،

Charles A. O'Reilly و ،Michael L. Tushman 11) .May, 2013 .(Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future .*Academy of Management Perspectives*.

Chiara Acciarini ،Francesco Cappa ،Paolo Boccadelli و ،Raffaele Oriani .(2023) .How can organizations leverage big data to innovate their business models? A systematic literature review .*Technovation* 123.

Chris Argyris .(1992) .Organizational Learning ، .*On Organizational Learning* .

Chris Argyris .(2014) .Double Loop Learning in Organizations .*Harvard business review* ، .124-116

Christiane Prange .(1997) .Organizational Learning. Desperately Seeking Theory تأليف ؟
Christiane Prange ،*Organizational Learning and the Learning Organisation* .(الصفحات 43-23)
Londre: Sage.

D. K Rigby و ،D Ledingham .(2004) .CRM Done Right .*Harvard Business Review* ،(11) 82 ، .129–118

David J. Teece .(2018) .Business models and dynamic capabilities .*Long Range Planning* ، .49-40

David J. Teece .(2007) .Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance .*Strategic Management Journal*–1319 ،(13) 28 ، .1350

David J. Teece ،Pisano Gary و ،Shuen Amy .(1997) .Dynamic Capabilities and Strategic Management .*Strategic Management Journal*.533-509 ،(7) 18 ،

- Désirée A.C ,Wieland ,Björn S. Ivens و ,Elizaveta Kutschma .(2024) .Augmented and virtual reality in managing B2B customer experiences .*Industrial Marketing Management* 119-193 , 205
- Drucker و ,Peter F .(2007) .*The practice of management* .London: Butterworth-Heinemann.
- Edgar Morin .(1990) .*Science avec conscience* .Seuil.
- Erick Fernando ,Rudi Sutomo ,Yulius Denny Prabowo و ,Jullend Gatc .(2023) .Exploring Customer Relationship Management: Trends, Challenges, and Innovations .*Journal of Information Systems and Informatics*.1001-984 ,(3) 5 ,
- F Buttle .(2009) .*Customer Relationship Management: Concepts and Technologies 2nd Edition* .Elsevier.
- Francis Arther Buttle .(2008) .Customer relationship management: concepts and technologies.
- FRANCIS BUTTLE و ,STAN MAKLAN .(2015) .*CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: CONCEPTS AND TECHNOLOGIES, THIRD EDITION* .LONDON AND NEW YORK: Routledge Taylor & Francis Group.
- Frederick Winslow Taylor .(1910) .*The principles of scientific management* .London: Harper &Brothers.
- G. Johnson ,K. Scholes و ,R Whittington .(2017) .*Exploring Corporate Strategy* . London: Pearson.
- Gamal Kassem ,Evan asfoura ,Stefan Willi Har و ,Sulaiman Althuwaini .(2022) .Social Customer Relationship Management: A Process Model Approach to Develop a Closer Relationship Between Customer and Company .*TEM Journal*.209-202 ,(1) 11 ,
- Gary Hamel و ,Prahalad C.K .(1994) .Competing for the Future .*Harvard Business Review*.
- Georgios S. Bekos ,Jaakkola Matti و ,Chari Simos .(2025) .Organizational agility and firm performance: The role of architectural marketing capabilities .*Industrial Marketing Management*.253–239 ,125 ,
- H Mintzberg .(1978) .Patterns in strategy formation .*Management Science*.948-934 ,(9) 24 ,
- H Mintzberg .(1990) .The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management .*Strategic Management Journal*.19-171 ,(3) 11 ,
- H. Chen ,R. H Chiang و ,V. C Storey .(2012) .Business intelligence and analytics: From big data to big impact .*MIS Quarterly*.1188-1165 ,(4) 36 ,
- H. S Kim و ,Y. G Kim .(2009) .A CRM performance measurement framework: Its development process and application .*Industrial Marketing Management*.489–477 ,(4) 38 ,

Ha Nguyen و 'Strange Roger .(2025) .Do global dynamic managerial capabilities affect MNEs 'divestments of their overseas subsidiaries ?*Journal of International Management*، 31 ، .101236

Haijian Si و 'Loch Christoph و 'Kavadias Stelios .(2023) .A New Approach to Strategic Innovation .*Harvard Business Review*.

Hamed GhorbanTanhae و 'Payam Boozary و 'Sogand Sheykhan .(2024) .Predictive analytics in customer behavior: Anticipating trends and preferences .*Results in Control and Optimization* 17.

Helena ČIERNA و 'Erika SUJOVÁ .(2022) .DIFFERENTIATED CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT - A TOOL FOR INCREASING ENTERPRISE COMPETITIVENESS .*Management Systems in Management Systems*.171-163 ،(2) 30 ،

Heli Hallikainen و 'Emma Savimäki .(2020) .Fostering B2B sales with customer big data analytics .*Industrial Marketing Management* 86.98-90 ،

Henrike Heunis و 'Niels J. Pulles و 'Ellen Giebels و 'Aldis G. Sigurdardottir .(2024) .Strategic adaptability negotiation training .*Journal of Purchasing and Supply Management*.

Henry Mintzberg .(1994) .Rethinking Strategic Planning Part I: Pitfalls and Fallacies .*Long Range Planning*.21-12 ،(3) 27 ،

Henry Mintzberg .(1994) .The Fall and Rise of Strategic Planning .*Harvard Business Review* .

Henry Mintzberg .(1987) .The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies .*California Management Review*.32-25 ،

Henry Mintzberg و 'James A. Waters .(1985) .Of Strategies, Deliberate and Emergent .*Strategic Management Journal*.272-257 ،(3) 6 ،

Henry Mitzberg .(1987) .The strategy concept 1 : five Ps For strategy .*Caleifornia Management Review*.24-11 ،

Igor Ansoff .(1976) .*From Strategic Planning to Strategic Management* .London: John Wiley & Sons Inc.

Ikujiro Nonaka .(2007) .The Knowledge-Creating Company .*Harvard Business Review*-162 ، .170

Ilaria Dalla Pozza و 'Oliver Goetz و 'Jean Michel Sahut .(2018) .Implementation effects in the relationship between CRM and its performance .*Journal of Business Research* 89.403-391 ،

Iva Atanassova و 'Bednar Peter و 'Khan Huda و 'Khan Zaheer .(2025) .Managing the VUCA environment: The dynamic role of organizational learning and strategic agility in B2B versus B2C firms .*Industrial Marketing Management*.28-12 ،(125)

Iva Atanassova ,Bednar Peter ,Khan Huda و ,Khan Zaheer .(2025) .Managing the VUCA environment: The dynamic role of organizational learning and strategic agility in B2B versus B2C firms .*Industrial Marketing Management*.28–12 ,125 ،

Jayachandran ,S Sharma ,P Kaufman و ,P Raman .(2005) .The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management .*Journal of Marketing* .192–177 ،(4) 69 ،

Jens Schmidt ,Richard Priem و ,Paola Zanella .(2024) .Customers, Markets, and Five Archetypical Value Creation Logics: A Review of Demand-Side Research in Strategic Management .*Journal of Management*.2342-2309 ،(6) 50 ،

Jens Schmidt ,Richard Priem و ,Paola Zanella .(2024) .Customers, Markets, and Five Archetypical Value Creation Logics: A Review of Demand-Side Research in Strategic Management .*Journal of Management*.2342-2309 ،(6) 50 ،

JOHANNA KUJALA ,HANNA LEHTIMÄKI و ,R. EDWARD FREEMAN .(2013) .Leading Change in a Complex World: Transdisciplinary Perspectives .*Academy of Management Perspectives*.338-324 ،

John Bryson و ,Bert George .(2024) .*Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, 6th Edition* .Wiley.

Joon Woo Yoo ,Junsung Park و ,Heejun Park .(2024) .The impact of AI-enabled CRM systems on organizational competitive advantage: A mixed-method approach using BERTopic and PLS-SEM .*Heliyon* 10.

JOSÉ LUIS LÓPEZ SALAZAR ,JUAN CARLOS POMAQUERO YUQUILEMA و ,JORGE ANTONIO VASCO .(2023) .IMPLEMENTATION STRATEGIES OF A CRM SYSTEM FROM AN ENDOMARKETING PERSPECTIVE TO FOSTER POSITIVE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR .*TECHNO REVIEW*.(1) 15 ،

Julian Kopman ,kock Alexander ,P Killen Catherine و ,Georg Gemunden Hans .(2017) .The role of project portfolio in fostering both delebrate and emergent strategy .*Journal of Progect Management*.570-557 ،

K. A Richards و ,E Jones .(2008) .Customer relationship management: Finding value drivers .*Industrial Marketing Management*.130–120 ،(2) 37 ،

K. N Lemon و ,P. C Verhoef .(2016) .Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey .*Journal of Marketing*.96-69 ،

Kathleen M. Eisenhardt و ,A. Martin Jeffrey .(2000) .DYNAMIC CAPABILITIES: WHAT ARE THEY ?*Strategic Management Journal*.1121–1105 ،(2095-0143) 21 ،

Kenneth C. Laudon و ,Jane P. Laudon .(2012) .*MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS : Managing the Digital Firm, 12t Edition* .Global Edition.

- L Ryals .(2005) .Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships .*Journal of Marketing*.261–252 ،(4) 69 ،
- Lala Hu و ،Angela Basiglio .(2024) .A multiple-case study on the adoption of customer relationship management and big data analytics in the automotive industry .*The TQM Journal* .21-1 ،(9) 36 ،
- Laxmikant Manroop ،Amina Malik و ،Morgan Milner .(2024) .The ethical implications of big data in human resource management .*Human Resource Management Review* 34.
- M Ahearne ،A Rapp ،D. E Hughes و ،R Jindal .(2007) .Managing Sales Force Performance in a Multichannel Environment .*Journal of Marketing*.15–1 ،(4) 71 ،
- mahdi bahrami ،mazaher ghorbani و ،S.Mohammed arabzad .(2012) .Information technology (IT) as an improvement tool for customer relationship management (CRM) .(*Procedia social and behavior sciences* 41.64-59 ،
- Marcos T.J. Barbosa و ،M. Carvalho Marly .(2024) .Absorptive capacity activation triggers: Insights from learning in project epochs of a project-based organization .*International Journal of Project Management*.102637 ،(42)
- Maria Holmlund و ،Yves Van Vaerenbergh .(2020) .Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework .*Journal of Business Research* 116.365-356 ،
- marianna sigala .(2005) .Integration customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications .*Hospitality Management* 24.
- Mark Easterby-Smith ،Crossan Mary و ،Nicolini Davide .(2000) .Organizational Learning: Debates Past, Present And Future .*Journal of Management Studies*.796-783 ،
- Melissa L Innes .(2024) .Exploring individual foresight: Implications for organizational learning and innovation in firms .*Journal of Innovation & Knowledge*.100604 ،((2024) 9)
- Michal Pohludka و ،Hana Štverková .(2019) .The Best Practice of CRM Implementation for Small- and Medium-Sized Enterprises .*Administrative Sciences*.(1) 9 ،
- Min Chen ،Shiwen Mao و ،Yunhao Liu .(2014) .Big Data: A Survey .*Mobile Netw Appl*-171 ، .209
- Minna Heikinheimo ،Hautamäki Pia ،Julkunen Saara و ،Koponen Jonna .(2025) .Dynamic capabilities and multi-sided platforms: Fostering organizational agility, flexibility, and resilience in B2B service ecosystems .*Industrial Marketing Management*.194–179 ،125 ،
- miroslava triznova ،hana mat'ova ،jan dvoracek و ،sarah sadek .(2015) .customer relationship management based on Employees and Corporate Culture .*Procedia Economics and Finance* ، .959-953
- Mitanshi Rustagi و ،Neha Goel .(2022) .Predictive Analytics: A study of its Advantages and Applications .*IARS' International Research Journal*.(1) 12 ،

- Moez Bellaj .(2014) .gestion de la relation client et internet .*Revue français de gestion* ,(238) .137-119
- mohd azizul sulaiman ,mohd amli abdullah و ,arifi ridzum .(2014) .customer relationship management(CRM) strategies practies in Malasia retailers .*procedia-Social and Behavioral Science*.361 -354 ،
- Muhammad Azfar Anwar ،Zupan Zong و ،Aparna Mendiratta .(2024) .ntecedents of big data analytics adoption and its impact on decision quality and environmental performance of SMEs in recycling sector .*Technological Forecasting & Social Change*.
- N. K. Denzin .(1978) .*The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods* . McGraw-Hill.
- Nadine Bachmann ،Tripathi Shailesh ،Brunner Manuel و ،Jodlbauer Herbert .(2025) . Harnessing dynamic capabilities for data-driven business model innovation in incumbents . *Digital Business*.100124 ،
- Nancy M. Carter .(1986) .Reviewed Work: General and Industrial Management Henri Fayol . *The Academy of Management Review*.456-454 ،(2) 11 ،
- Ngweshi KAZINGUYU .(2016) .Strategic Innovation in Management of Small and Medium-Sized Manufacturing Companies in Rwanda .*East Africa Research Papers in Business, Entrepreneurship and Management*.(03)
- Nilhun Dogan .(2017) .Strategic Innovation Approach .*PressAcademia Procedia*.217-213 ،
- Norhayati HUSSIN و ،Muhamad Fairos .(2021) .Customer Relationship Management Performance and Technology Impact among Logistic Operators in SME's .*Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises*.
- Oliver Schilke .(2013) .ON THE CONTINGENT VALUE OF DYNAMIC CAPABILITIES FOR COMPETITIVE ADVANTAGE: THE NONLINEAR MODERATING EFFECT OF ENVIRONMENTAL DYNAMISM .*Strategic Management Journal*.203–179 ،35 ،
- Olushola Adebode Kolawole ،Dora Manoj ،Umeh Chidozie ،M. Hina Syeda و ،Eldabi Tillal .(2025) .Leveraging organisational agility in B2B ecosystems to mitigate food waste and loss: A stakeholder perspective .*Industrial Marketing Management*.271–254 ،125 ،
- Oluwaseun Oladeji Olaniyi ،Olalekan J Okunleye و ،Samuel Oladiipo Olabanji .(2023) . Advancing Data-Driven Decision-Making in Smart Cities through Big Data Analytics: A Comprehensive .*Review of Existing Literature*.18-10 ،(25) 42 ،
- P Kotler و ،K. L. Keller .(2016) .*Marketing Management (15th ed* .(Pearson Education.
- Pai Zheng ،Zhiqian Sang و ،Ray Y. Zhong .(2018) .Smart manufacturing systems for Industry 4.0: Conceptual framework, scenarios, and future perspectives .*Frontiers of Mechanical Engineering*.(8) 13 ،

Patrick Mikalef ,Maria Boura ,George Lekakos و ,John Krogstie .(2019) .Big data analytics and firm performance: Findings from a mixed-method approach *Journal of Business Research*.276-261 ,(2) 98 ،

Patrick Mikalef ,Maria Boura ,George Lekakos و ,John Krogstie .(2019) .Big data analytics and firm performance: Findings from a mixed-method approach *Journal of Business Research* 98.276-261 ،

Peter F Drucker .(2007) .*The practice of management* .London: Butterworth-Heinemann.

Peter M Senge .(1990) .*The fifth discipline : the art and practice of the learning organization* .New York: Doubleday/Currency.

Petr Hájek و ,Mohammad Zoynul Abedin .(2020) .A Profit Function-Maximizing Inventory Backorder Prediction System Using Big Data Analytics *IEEE Access*.1-1 ،

Philip Kotler .(1976) .*Marketing management : analysis, planning, and control* .Prentice-Hall.

Pierluigi Zerbino ,Davide Aloini ,Riccardo Dulmin و ,Valeria Mininno .(2018) .Big Data-enabled Customer Relationship Management: A holistic approach *Information Processing and Management* 54.846-818 ،

R Chalmeta .(2006) .Methodology for customer relationship management *Journal of Systems and Software*.1024–1015 ,(7) 79 ،

R Srinivasan و ,C Moorman .(2005) .Strategic firm commitments and rewards for customer relationship management in online retailing *Journal of Marketing*.200–193 ,(4) 69 ،

R. A. Thietart .(2014) .*Doing Management Research: A Comprehensive Guide* .Sage.

R. Edward Freeman و ,John McVea .(2001) .Stakeholder Approach to Strategic Management . University of Virginia ,School of Business Administration.

R. Kalakota و ,M Robinson .(2000) .*E-Business 2.0: Roadmap for Success* .Addison-Wesley.

René Pellissier .(2012) .Innovation in a Complex Environment *SA Journal of Information Management*.14-1 ،

Rima Tamošiūniene و ,Regina Jasilioniene .(2007) .Customer relationship management as business strategy appliance: Theoretical and practical dimensions *Journal of Business Economics and Management*.78-69 ,(1) 8 ،

ristina Ledro ,Anna Nosella و ,Ilaria Dalla Pozzab .(2023) .Integration of AI in CRM: Challenges and guidelines *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 9.

Robert S. Kaplan و ,David P. Norton .(2004) .Strategy Maps *Audio-Tech Business*-4 ,(2) 13 ،
.13

Roger J. Baran و Robert J. Galka .(2017) .*Customer Relationship Management: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy, Second Edition* .LONDON AND NEW YORK: Routledge Taylor & Francis Group.

Sebastian Raisch و Julian Birkinshaw و Gilbert Probst و Michael L. Tushman .(2009) . Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance .*Organization Science*.695-685 ،(4) 20 ،

Sheshadri Chatterjee و Ranjan Chaudhuri و Demetris Vrontis و Alkis Thrassou .(2022) . Workforce service quality in the post-COVID-19 era: from the perspective of organisation data-driven competency .*Production Planning & Control*.14-1: ،(3) 35 ،

Shivam Gupta و Théo Justy و Shampy Kamboj و Ajay Kumar .(2021) .Big data and firm marketing performance: Findings from knowledge-based view .*Technological Forecasting & Social Change* 171.

Simranjeet Kaur Bagga و Shikha Gera و Syed Nadimul Haque .(2023) .The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams . *Asia Pacific Management Review*.131-120 ،

Soren Kaplan و Palmer Derrick .*A Framework for Strategic Innovation* .InnovationPoint LLC.

Subina Shrestha و Haarstad Håvard و Rauws Ward و Buijs Paul .(2025) .From experiments to organizational change: Learning from urban logistics projects in Groningen and Bergen . *Technological Forecasting & Social Change*.124023 ،

Syed Asad Abbas Bokhar و Murad Alib و Muhammad Zafar Yaqub و Mohammad Asif Salam و Sang Young Park .(2024) .Moderating role of national culture on the association between organizational culture and organizational commitment among SME's personnel .*Journal of Innovation & Knowledge*.

Szabolcs S. Sebrek و L. Romme A. Georges و T. Kosztyán Zsolt .(2025) .How to create dynamic capabilities: A design science study .*Technovation*.103204 ،143 ،

T Coltman .(2007) .Why build a customer relationship management capability ?*The Journal of Strategic Information Systems*.320–301 ،(3) 16 ،

T. H Davenport و P Barth و R Bean .(2012) .How 'big data' is different .*MIT Sloan Management Review*.46-43 ،(1) 54 ،

Thomas H Davenport و Laurence Prusak .(1998) .Davenport and Lawrence Prusak, Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know .*Harvard Business School Press*.

Trevor Cadden و Jay Weerawardena .(2023) .Examining the role of big data and marketing analytics in SMEs innovation and competitive advantage: A knowledge integration perspective .*Journal of Business Research*.(1) 168 ،

Tugba Karaboga ، Cemal Zehir و ، Ekrem Tatoglu .(2023) .Big data analytics management capability and firm performance: the mediating role of data-driven culture .*Review of Managerial Science*.2684-2655 ،

V. Kumara و ، Denish Shahb .(2004) .Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century .*Journal of Retailing* 80.330-317 ،

Vasiliki Athanasakou و ، Boshanna Abdimutaleb .(2025) .Linkage between strategy and financial performance disclosure in annual reports: A new reporting path for organizational learning .*The British Accounting Review*.

Vicente Guerola-Navarro و ، Hermenegildo Gil-Gomez .(2022) .Customer relationship management and its impact on entrepreneurial marketing: a literature review .*International Entrepreneurship and Management Journal*.547–507 ،

Vu Minh Ngo .(2021) .Can Customer Relationship Management Create Customer Agility and Superior Firms 'Performance ?*International Journal of Business and Society*-175 ، (1) 22 ، .193

W Reinartz ، M Krafft و ، W. D Hoyer .(2004) .The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance .*Journal of Marketing*-293 ، (4) 68 ، .305

Y. Choi و ، S Yang .(2020) .Big data analytics and customer relationship management: A systematic review .*Journal of Business Research*.443-429 ،

Y. S. Lincoln و ، E. G Guba .(1985) .*Naturalistic Inquiry* .Sage.

Yun Gao و ، Zhu Yongmei .(2015) .Research on Dynamic Capabilities and Innovation Performance in the Chinese Context: A Theory Model-Knowledge Based View .*Open Journal of Business and Management*.370-364 ، 3 ،

Yves L. Doz و ، Kosonen Mikko .(2010) .Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal .*Long Range Planning*.382–370 ، 43 ،

Zhenning Xu ، Gary L. Frankwick و ، Edward Ramirez .(2016) .Effects of big data analytics and traditional marketing analytics on new product success: A knowledge fusion perspective .*Journal of Business Research* 69.

مراجع باللغة الفرنسية

Alain Charles Martinet .(2006) .Stratégie et pensée complexe . *Revue française de gestion*-31 ، .45

Ed Peelen ، Frédéric Jallat ، Eric Stevens و ، Pierre Volle .(2006) .*Gestion de la relation client, 2eme édition* .Pearson Education

Francie Séguin و «Durif Fabien .(2007) .Une stratégie éthique "chemin faisant ." *HEC Montréal Gestion*.90-83 ،

Moez Bellaj .(2014) .gestion de la relation client et internet .*Revue français de gestion* ،(238) .137-119

Marie José Avenier .(2000) .La Stratégie chemin faisant .*Gestion*.44-13 ،(99) 5 ،

Marie José Avenier 23 ،22) .et 24 Mai, 2013 .(LA STRATEGIE TATONNANTE :des interactions récursives entre vision et action stratégiques .Lyon18 ،ème Conférence de l'AIM ، France.

Marie José Avenier .(2007) .Manamegent stratégique et pensée complexe.

Marie-José Avenier 5) .JUILLET, 2016 .(complexité et stratégie "chemin faisant."

Marie-José Avenier .(1999) .La complexité appelle une stratégie chemin faisant .*Gestion 16* ، .44-13 ،(5)

Marie-José Avenier .(1997) .la stratégie "chemin faisant ." *Economica*.

Marie-José AVENIER 22 ،21) .et 23 Mai, 2012 .(LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DANS LA COMPLEXITÉ : UN CADRE DE RÉFLEXION .Bordeaux17 ،ème Conférence de l'AIM ،France.

Marie-José Avenier و «Schmitt Christophe .(2007) .Elaborer des savoirs actionables et les communiquer à des managers .*Revue français de gestion*.42-24 ،

offre Clémence و «Loilier Thomas .(2009) .*L'adaptation stratégique des organisations : entre traductions et régulations* .France: IAE de Caen Basse-Normandie.

P Lorino .(2001) .Méthodes et pratiques de la performance: le pilotage par les processus . *Revue Française de Gestion Industrielle*.132-129 ،(2) 20 ،

الملاحق

الملحق (1) : جدول المقابلات

الرقم	المديرية/الخلية	طبيعة المنصب	عدد المقابلات	لمدة الزمنية (دقائق) للمقابلة	المحاور الأساسية للأسئلة
1	خلية تكنولوجيا المعلومات	مهندس إعلام الي	1	60 دقيقة	التحول الرقمي في دعم استراتيجية الديوان توظيف البيانات لفهم الزبائن أثر تطوير النظام المعلوماتي في التكيف
2	خلية الأسواق	مدير العمليات	1	45 دقيقة	رصد تغيرات السوق المحلي استخدام المعلومات السوقية في اتخاذ القرار مواءمة توقعات السوق مع احتياجات الزبائن
3	خلية الاتصالات	مساعد المدير العام بالاتصال	1	45 دقيقة	فعالية الاتصال الداخلي والخارجي إيصال التحول الاستراتيجي للزبائن مساهمة الاتصال في استباق ردود فعل السوق
4	مديرية التجارة الخارجية (DCE)	مدير التجارة الخارجية	1	60 دقيقة	تأثير الأسواق الدولية على استراتيجية الديوان إدارة الأزمات الخارجية علاقات الشراكة الخارجية
5	خلية تحليل السوق (DCE)	رئيس قسم خلية السوق	1	30 دقيقة	أدوات تحليل السوق الخارجي استخدام التحليلات في تعديل الاستراتيجية

					إشراك الزبائن في تحليل اتجاهات السوق
6	مديرية التنظيم والتوزيع والنقل (DRDT)	مدير التنظيم و التوزيع و النقل	3	60 دقيقة	تنظيم التوزيع حسب التحديات رضا الزبائن كمؤشر تنظيمي تفاعل النظام التوزيعي مع البيانات كفاءة النقل وأثرها الاستراتيجي التكيف مع الأزمات اللوجستية تحسين خدمات النقل
7	إدارة الموارد البشرية	رئيس قسم الموارد البشرية	2	45 دقيقة	تطوير الكفاءات لمرافقة التحول تكوين الموظفين على CRM وعي الموارد البشرية بالتغيرات
8	فرع التنمية المستدامة للإنتاج الوطني (DDDPN)	مدير الفرع	1	60 دقيقة	ساهمة الفرع في الاستراتيجية العامة التكيف الزراعي مع المتغيرات البيئية العلاقة مع الفلاحين باعتبارهم زبائن استراتيجيين استخدام البيانات والتقييم الزراعي
9	مديرية إنتاج البذور والآلات	مدير إنتاج البذور	1	60 دقيقة	مساهمة المديرية في تحسين إنتاج الحبوب الدعم الفني للفلاحين مواكبة التحول الزراعي
10	مديرية التسميد ووقاية النبات والري	رئيس قسم التسميد	1	60 دقيقة	جودة الخدمات الزراعية وتأثيرها على ثقة الزبائن تقييم احتياجات الفلاحين

التكيف مع التحديات البيئية					
التطوير التقني لخدمة الفلاحين مساهمة الميكنة في الاستراتيجية استجابة المديرية للتغيرات التقنية	60 دقيقة	1	مدير الميكنة	مديرية الميكنة	11
تنمية الزراعة في البيئات الهشة خصوصيات العلاقة مع الزبائن في الجنوب	60 دقيقة	1	رئيس قسم تنمية زراعة الجنوب	مديرية تنمية زراعة الحبوب في الجنوب و الهضاب	12
بحث الزراعي في خدمة الاستراتيجية تطوير الأصناف حسب احتياجات السوق	45 دقيقة	1	مدير البحث و التطوير	مديرية الدعم والبحث و التطوير	13
المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية البحثية دعم العلاقة مع الفلاحين وتحسين تجربة الزبون التكيف مع الأزمات الزراعية والبيئية	60 دقيقة	1	رئيس قسم الدعم	قسم الدعم	14

الملحق (2) : المنشور الاول

♦ من المسؤول عن بيع البقول الجافة بغير سعرها الحقيقي؟!

و رغم أن الديوان الجزائري المهني للحبوب عبر تعاونياته بالولايات لجأ منذ أسابيع إلى تسقيف أسعار الحبوب عند تجار الجملة والتجزئة وتحديد السعر المرجعي للمستهلك، لمواجهة المضاربة في الأسعار و أزمة مفتعلة ... إلا أن بعض المحلات التجارية لا تحترم الأسعار المرجعية التي تم تحديدها و كذا هوامش الربح.

وفي هذا السياق، تم تسقيف أسعار هذه البقوليات، حيث وجهت تعليمات إلى تجار الجملة والتجزئة والمؤسسات المعنية والمستهلك، تحدد من خلالها سعر كل نوع من البقوليات.

فعلى سبيل المثال لا الحصر ، سعر الكيلوغرام من الحمص عند تجار الجملة هو 355 دج، و 360 دج لتجار التجزئة وللمستهلك بسعر 380 دج.

♦ كم سعره عندكم؟!!! و على من توقعون المسؤولية ؟!!!



الملحق (3): المنشور الثاني



الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIcdz

2 mars 2024

...

بيان:

يعلم الديوان الجزائري المهني للحبوب كافة المتعاملين و المستهلكين أن أسعار تسويق البقوليات الجافة ستشهد **#انخفاضاً** ابتداءً من 03 مارس 2024 ، تطبيقاً للإجراءات المتخذة من طرف السلطات العمومية الرامية إلى الحفاظ على القدرة الشرائية للمواطن و المتمثلة في إلغاء تطبيق الضريبة على القيمة المضافة TVA، التي كانت تقدر ب 9% ، وعليه فإن الأسعار الجديدة للبقوليات ستكون على النحو التالي:

الحمص حجم صغير:

الموضيين: 150 دج

تجار الجملة: 155 دج

تجار التجزئة: 160 دج

محولي مادة الحمص و الأرز: 150 دج

المستهلك: 160 دج

الحمص حجم متوسط:

الموضيين: 150 دج