



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

ترقية الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية من خلال إدارة العلاقة مع العميل

دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية -ولاية الوادي-

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

إشراف الدكتور

بيشاري كريم

إعداد الطالبة

بعبوش أمال

السنة الجامعية 2021/2020



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

ترقية الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية من خلال إدارة العلاقة مع العميل

دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية -ولاية الوادي-

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

من إعداد الطلبة:

بعبوش أمال

أمام اللجنة المشكلة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
حنيش الحاج	أستاذ	جامعة البليدة 02	رئيسا
بيشاري كريم	أستاذ	جامعة البليدة 02	مشرفا ومقررا
قاشي خالد	أستاذ	المركز الجامعي تيبازة	عضوا مناقشا
خليد عائشة	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 02	عضوا مناقشا
بورمانه عبد القادر	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي تيبازة	عضوا مناقشا
شرفوح مريم	أستاذ محاضر أ	المدرسة العليا للدراسات التجارية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

إهداء

أهدي ثمرة جهدي وخلاصة عملي

إلى

الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما

زوجي الغالي

قرة عيني يحي

إلى الإخوة رمزي وسفيان

إلى كل العائلة والأحباب والأصدقاء والزملاء

كلمة شكر

الحمد والشكر لله العلي القدير، الذي هداني لطاعته، وأنار لي درب العلم والمعرفة، وأعانني على أداء هذا

الواجب، ووفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع؛

لا يفوتني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى الأستاذ " بيشاري كريم " الذي تفضل بالإشراف

على هذا البحث ولم يبخل بنصائحه وتوجيهاته؛

وإلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بالموافقة على مناقشة هذه الأطروحة؛

كما لا أنسى أن أشكر موظفي المؤسسات المبحوثة على مساعدتهم وتعاونهم من خلال تزويدي

بالمعلومات التي تخدم بحثي؛

وإلى كل من شجعني على إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

ملخص

يهدف البحث إلى محاولة معرفة واقع تبني المؤسسات الخدمية الجزائرية لإدارة العلاقة مع العميل (الالتزام بسماع صوت العميل وتعظيم القيمة المقدمة له) وأثر ذلك على ترقية أدائها التسويقي (نمو المبيعات والحصة السوقية)، إذ إن التوجه بالعمل اليوم يعتبر من أهم المداخل التي تساهم في ترقية الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والخدمية منها بصفة خاصة.

اعتمدنا في الدراسة التطبيقية على أسلوب دراسة الحالة، حيث شملت الدراسة عينة من الوكالات والفروع ل (30) مؤسسة خدمية جزائرية في ولاية الوادي، وقد اعتمدنا في ذلك على استمارة استبيان مكونة من (20) سؤال.

بعد تحليل اجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة وتأثير منخفض ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل على ترقية الأداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة بناءً على اجابات أفراد العينة.

الكلمات المفتاحية: إدارة، عميل، أداء، أداء تسويقي، مؤسسة خدمية.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
–	الإهداء
–	كلمة شكر
–	الملخص
I-II	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
أ-ي	مقدمة
21	1. أساسيات في التسويق وتسويق الخدمات
22	1.1. المفاهيم الأساسية في التسويق
22	1.1.1. مفهوم التسويق، مراحل تطوره وأهميته كوظيفة في المؤسسة
32	2.1.1. عناصر المزيج التسويقي
45	2.1. مفاهيم عامة حول التسويق الخدمي والمؤسسة الخدمية
45	1.2.1. القطاع الخدمي والمؤسسة الخدمية
55	2.2.1. خصوصية المزيج التسويقي في القطاع الخدمي
68	2. ماهية الأداء التسويقي
70	1.2. مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة
70	1.1.2. ماهية الاداء
78	2.1.2. تقييم الأداء في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه
86	2.2. ماهية الأداء التسويقي ومداخل تحسينه
86	1.2.2. مفهوم الاداء التسويقي
97	2.2.2. مؤشرات قياس الاداء التسويقي
107	3. إدارة العلاقة مع العميل ومساهمتها في ترقية الأداء التسويقي
109	1.3. إدارة العلاقة مع العميل - مفاهيم أساسية-
109	1.1.3. مفهوم إدارة العلاقة مع العميل
121	2.1.3. أبعاد وأهمية إدارة العلاقة مع العميل
127	2.3. استراتيجية إدارة العلاقة مع العميل وأهدافها

127	1.2.3. استراتيجية إدارة العلاقة مع العميل ومراحل تطبيقها
139	2.2.3. أهداف إدارة العلاقة مع العميل
147	3.3. أثر إدارة العلاقة مع العميل في ترقية الأداء التسويقي
147	1.3.3. رضا وولاء العميل كعامل لنمو المبيعات وتوسيع الحصة السوقية
154	2.3.3. دور إدارة العلاقة مع العميل في ترقية النتائج التسويقية للأداء التسويقي
163	4. أثر إدارة العلاقة مع العميل في ترقية الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية الجزائرية
165	1.4. منهجية الدراسة
165	1.1.4. الاجراءات المنهجية المتبعة
167	2.1.4. وصف وتحليل أداة الدراسة وعينة البحث
171	2.4. عرض النتائج واختبار الفرضيات
171	1.2.4. تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة
178	2.2.4. اختبار فرضيات البحث
187	خاتمة
192	المراجع
206	الملاحق
-	ملخص باللغة الأجنبية

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
113	الفروقات بين التسويق بالعلاقات والتسويق بالصفقات	1-3
168	محاور الاستبيان	1-4
169	تصنيف المؤسسات المبحوثة حسب النشاط	2-4
169	وصف الأفراد المستقصى منهم	3-4
171	نتائج تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور إدارة العلاقة مع العميل	4-4
175	نتائج تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور المؤشرات المتعلقة بالنتائج التسويقية	5-4
179	علاقة الارتباط بين إدارة العلاقة مع العميل وترقية الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية محل الدراسة	6-4
181	نتائج تحليل الانحدار البسيط لمتغير نمو المبيعات	7-4
182	نتائج تحليل الانحدار البسيط لمتغير الحصة السوقية	8-4
183	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لكافة مؤشرات الأداء التسويقي	9-4

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
52	النمط المفطح للهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمية	1-1
53	النمط المصفوفي للهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمية	2-1
90	أهداف المؤسسة	1-2
100	بطاقة التقييم المتوازن (مفهوم علاقة السبب والنتيجة)	2-2
106	من التوقع إلى الرضا	3-2
112	التحول إلى التسويق بالعلاقات	1-3
120	من الصفقات إلى العلاقات	2-3
131	مصفوفة استراتيجية إدارة العلاقة مع العميل	3-3
137	مراحل الاحتفاظ بالعميل	4-3
153	قياس ولاء العميل	5-3
155	مصفوفة محفظة العملاء	6-3
158	إدارة العلاقة مع العميل والمبيعات	7-3
161	رضا العميل وتحليل ربحية العميل	8-3

مقدمة

مقدمة

يمثل العميل أهمية كبيرة في إدارة المؤسسات الحديثة؛ ففي ظل التحديات الراهنة التي نتجت عن التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والتغيرات المستمرة التي تطرأ على أذواق العملاء وظهور المنافسة الشديدة بين المؤسسات، زاد الاهتمام بالتقرب من العملاء بشكل أكبر والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم لتوفير منتجات وخدمات تلبي تلك الحاجات والرغبات، حيث أصبح العميل اليوم جزء رئيسي من المؤسسة تُحدد توجهات السوق وتُوضع الاستراتيجيات التسويقية على ضوء رغباته بعد أن كان يعتبر طرف خارجي.

أدى التغير في مفهوم التسويق وظهور التوجهات الحديثة له إلى تجاوز الإطار التقليدي للتسويق والاهتمام بالعميل ومحاولة بناء وتوطيد العلاقة معه مما يتيح للمؤسسة التقرب منه أكثر ومحاولة كسب ولائه لها، من خلال التواصل والتحاور المباشر معه عبر مختلف الطرق والأساليب المتاحة، وذلك لضمان استمراريته وتحقيق الأرباح، وذلك في ضوء مجموعة من الحقائق التي لا يمكن أن تتجاوزها المؤسسة في علاقتها مع عملائها والتي أوردها كل من الطائي والعبادي (2009) في كتاب "إدارة علاقات العميل" كالتالي:

- إن عملية البيع للعميل الجديد تكلف 6 مرات عملية البيع للعميل المعتاد؛
- إن العميل الغير راضي سيبلغ نمطياً من 8 إلى 10 أفراد آخرين عن تجربته؛
- إن المؤسسة يمكن أن تزيد من أرباحها بنسبة 85% من خلال إعادة تكرار العميل السنوية بنسبة 5% فقط؛

- إن إمكانية بيع المنتج للعميل الجديد هي 15% بينما تبلغ إمكانية بيع المنتج للعميل المعتاد 50%؛

- إن نسبة 70% من العملاء ذوي الشكاوي لن يقوموا بالتعامل مع مؤسسة أخرى إذا أستجيب لشكاوهم بسرعة من خلال تحسين الخدمة التي أدت إلى شكاوهم.

من ناحية أخرى؛ فإن النتائج الجيدة المتعلقة بالأداء التسويقي لأي مؤسسة تبدأ من القدرة على التنبؤ باحتياجات العميل والفهم المعمق لها ومن ثم الاستجابة لها، إذ اقتنعت المؤسسات اليوم بضرورة تطبيقها لمنهجية حديثة لسماع صوت العميل وتوظيفها في تحسين خطط إنتاجها مما يدعم تحقيق أمثل لأهدافها التي تصب في تحسين وتطوير منتجاتها بالشكل الذي يمكنها من تعظيم القيمة المقدمة للعميل ومن ثم تحقيق رضاه وكسب ولائه، مما يضمن لها الاستمرار والبقاء في ظل الظروف المحيطة بها وبالتالي الوصول إلى نتائج أحسن لأدائها التسويقي.

أدركت المؤسسات الخدمية على غرار باقي المؤسسات أهمية مختلف أنشطة إدارة العلاقة مع العميل وتأثيرها المباشر على مؤشرات الأداء التسويقي أمام هذا التطور السريع الذي يشهده العالم اليوم، حيث أن المؤسسات التي تتسم أنشطتها بعدم الملموسية عليها أن تتوجه نحو بناء قاعدة عملاء واسعة تكفل لها بقائها وتمكنها من تحقيق أقصى للأرباح، وبما أن الجزائر كباقي الدول يعتبر قطاع الخدمات فيها من بين القطاعات التي عرفت تطورا سريعا بعد ان كان يعاني الإهمال بسبب لامادية منتجاته، حيث أصبح اليوم يستحوذ على حصة هامة في الإنتاج الإجمالي؛ فإن هذا البحث يسعى لإبراز واقع اهتمام المؤسسات الخدمية الجزائرية بتطبيق المفاهيم المتعلقة بإدارة العلاقة مع عملائها وأثر ذلك على مؤشرات أدائها المتعلقة بالنتائج التسويقية (نمو المبيعات والحصة السوقية)، وعلى هذا الأساس يمكننا صياغة إشكالية بحثنا في التساؤل الجوهري:

ما هو أثر إدارة العلاقة مع العميل في ترقية الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية؟

بالاسقاط على مجموعة من المؤسسات الخدمية الجزائرية قمنا بالاستعانة بمجموعة من الأسئلة

الفرعية من أجل معالجة إشكالية الدراسة بشكل أوضح وهي كالتالي:

- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل وترقية الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة؟؛

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل في ترقية الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة؟ وينقسم هذا السؤال بدوره إلى سؤالين تناسبا مع مؤشرات المتغير التابع (نمو المبيعات والحصة السوقية)، ونوضحها كالتالي:

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل في زيادة نمو المبيعات للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة؟؛

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة؟.

فرضيات الدراسة

وقد قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل وترقية الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة؛

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل في ترقية الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة، وتنقسم هذه الفرضية إلى:

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل في زيادة نمو المبيعات للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة؛

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة.

أهمية البحث

تتجلى أهمية موضوعنا في توضيح أهمية إدارة العلاقة مع العميل في المؤسسات الخدمية بشكل خاص؛ وضرورة الاهتمام بها من خلال تطبيق مختلف مفاهيمها واستحداث كل الوسائل والأساليب بما يضمن فعاليتها في هذا المجال، وتوضيح مدى مساهمتها في ترقية أدائها التسويقي عبر تحسين مختلف مؤشرات؛ وذلك بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالنتائج التسويقية (نمو المبيعات والحصة السوقية)، وذلك من خلال تقديم دراسة لمختلف هذه المتغيرات ومحاول إسقاطها وتطبيقها على مجموعة من المؤسسات الجزائرية العاملة في مجال الخدمات.

أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى الوصول إلى معرفة صحة أو خطأ الفرضيات الموضوعة، وذلك بالإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية، فضلا عن جملة من الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها والتي نختصرها في ما يلي:

- توضيح المفاهيم الأساسية لموضوع الأداء التسويقي وكيفية تقييمه في المؤسسة؛

- التطرق للمفاهيم المتعلقة بإدارة العلاقة مع العميل وإبراز الأهمية التي تكتسبها، ومحاولة ربطها

بموضوع الأداء التسويقي داخل المؤسسات؛

- محاولة تقييم إلى أي مدى تمكنت المؤسسات الجزائرية الخدمية محل الدراسة من تطبيق المفاهيم المتعلقة بإدارة علاقتها مع عملائها من خلال سماع صوتهم وتعظيم القيمة المقدمة لهم؛
- محاولة الوقوف على أثر إدارة العلاقة مع العميل في المؤسسة الخدمية الجزائرية على مؤشرات الأداء التسويقي المتمثلة في كل من نمو المبيعات والحصة السوقية.

أسباب اختيار الموضوع

- تتمثل أهم الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع والبحث فيه فيما يلي:
- طبيعة التخصص العلمي والذي يسمح لنا بالبحث في هكذا مواضيع؛
- توجهاتنا البحثية التي تهتم بمواضيع التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع العميل؛
- الأهمية الكبيرة التي يكتسبها الموضوع بالنسبة للمؤسسة الجزائرية خاصة في ظل تطور المفاهيم الحديثة للتسويق واشتداد المنافسة بين مختلف المؤسسات.

منهجية البحث

نظرا لطبيعة الإشكالية المطروحة؛ قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري، حيث يعتبر أنسب المناهج الذي يسمح لنا بالإلمام بكل الجوانب المتعلقة بمتغيرات البحث، من خلال عرض مختلف المفاهيم التي تمس الموضوع ومحاولة إيجاد وتحليل العلاقة التي تربط إدارة العلاقة مع العميل للمؤسسة الخدمية وترقية أدائها التسويقي، أما بالنسبة للدراسة التطبيقية فقد اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة والذي يسمح لنا بإسقاط الدراسة النظرية التي قمنا به على مجموعة من المؤسسات الخدمية الجزائرية ومن ثم اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

حدود الدراسة

تمت الدراسة الميدانية للبحث من خلال التركيز على الخمس سنوات الأخيرة، وبالتطبيق على مجموعة من الفروع والوكالات لمؤسسات خدمية جزائرية في ولاية الوادي، وقد شملت الدراسة 30 مؤسسة خدمية مختلفة النشاط.

الدراسات السابقة

- مقالة؛ خالد قاشي، خيرة نواري، بعنوان: إدارة العلاقة مع العميل ودورها في تحسين الأداء التسويقي -دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية بمدينة الجلفة- منشورة في مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 11، العدد 1، وجاءت إشكاليتهما كالتالي: إلى أي مدى يمكن لإدارة العلاقة مع العميل أن يؤثر في الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة؟.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع نظام إدارة العلاقة مع العميل ومحاولة تقييم إلى أي مدى توصلت البنوك التجارية محل الدراسة في تغيير ثقافتها في التعامل مع عملائها وسعيها نحو بناء علاقات طويلة المدى مع عملائها، كما سعت للوقوف على مستوى الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة، ومحاولة الإشارة إلى أهمية نظام إدارة العلاقة مع العميل والدور الذي يلعبه في التأثير على الأداء العام للمؤسسات.

خلصت الدراسة إلى ارتفاع مستوى إهتمام إدارة البنوك التجارية محل الدراسة بكل من إدارة العلاقة مع العميل ومستوى الأداء التسويقي ولكل من أبعاده الثلاثة: الربحية، معدل نمو الحصة السوقية والاحتفاظ بالعملاء، كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي التأثير المعنوي العالي لإدارة العلاقة مع العميل على تحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

- رسالة ماجستير؛ نوال بوكريطة، بعنوان: أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية: دراسة حالة وكالة السفر والسياحة **Four Winds Travels**، مقدمة لقسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2010، 2011، وجاءت إشكالياتها كالتالي: كيف يساهم الاتصال الترويجي في الرفع من الاداء التسويقي للمؤسسة الخدمية؟

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الاتصال الترويجي في صناعة الخدمات وإيجاد بعض الحلول التي من شأنها أن تضمن للمؤسسة الخدمية موضوع الدراسة فعالية اتصالها الترويجي والقدرة على قياس أثره على ادائها التسويقي.

توصلت الدراسة إلى غياب تطبيق مؤشرات قياس أداء الاتصال الترويجي بالوكالة مما يؤدي إلى عدم القدرة على تقييم مستويات الأداء المحقق وبالتالي عدم معرفة الانحرافات وتصحيحها لبلوغ الأهداف التسويقية العامة والاتصالية بصفة خاصة.

-رسالة ماجستير؛ ريناتا حدادين، بعنوان: أثر إدارة علاقات العملاء في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، مقدمة لقسم الاعمال الالكترونية بجامعة الشرق الأوسط، 2014، وكانت إشكالياتها كالتالي: ما هو أثر إدارة علاقات العملاء في الأداء التنظيمي مقاسا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة علاقات العملاء في كل من البعد المالي للبنوك محل الدراسة، كفاية العمليات الداخلية، بعد العملاء وفي تحسين قدرة العاملين على حل المشكلات، زيادة نية العاملين في التعلم وتحسين جودة خدمات العاملين.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات العملاء في الأداء التنظيمي مقاسا ببطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم

والنمو) في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

- مقالة؛ ليث الربيعي، سعود المحاميد، أسامة الشخيلي وسامي العدوان، بعنوان: أثر إدارة معرفة العميل وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، منشورة في مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، عمان، الأردن، 2014، وجاءت إشكاليتهما كالتالي: هل هناك أثر مشترك لكل من غدارة معرفة العميل وتطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية؟

يتمثل هدف هذه الدراسة في التعرف على أثر إدارة معرفة العميل وتطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية من حيث الربحية، معدل نمو الحصة السوقية والاحتفاظ بالعملاء.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي عالي لإدارة معرفة العميل على الأداء التسويقي للمصارف التجارية محل الدراسة ولكافة أبعاده الثلاثة (الربحية، معدل نمو الحصة السوقية والاحتفاظ بالعملاء)، وبينت نتائج التحليل الاحصائي أيضا التأثير المعنوي العالي لتطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي لهذه المصارف، كما بينت نتائج تحليل معامل الارتباط التشابكي الأثر المشترك لكل من المتغيرين المستقلين على المتغير التابع بكافة أبعاده، مما يوضح وجود علاقة تكاملية لإدارة معرفة العميل وتطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية محل الدراسة.

-أطروحة دكتوراه؛ شريفي جلول، بعنوان: واقع إدارة العلاقة مع العميل في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولائه-دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات لبعض الولايات الممثلة للغرب الجزائري (سعيدة، تلمسان، وهران)، مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015/2014، وجاءت إشكاليتهما كالتالي: ما واقع إدارة العلاقة مع العميل في المؤسسة الخدمية للاتصالات موبيليس وما تأثيرها على ولائه؟

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة واقع إدارة العلاقة مع العميل في المؤسسات الخدمية للاتصالات من خلال دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات نموذجاً، بالإضافة إلى التطرق إلى أثر إدارة العلاقة مع العميل على ولاءه من خلال دراسة الدور الذي يلعبه كل من الرضا، الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة بين وظائف إدارة العلاقة مع العميل وولائه.

توصلت الدراسة إلى وجود نقص في تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع العميل بمكوناته في الوكالات التجارية، واقتصرت هذه الأخيرة فقط على القيام ببعض وظائفه التي سمحت لها بالتوصل إلى وجود مستوى مقبول من الرضا، الثقة، الالتزام والولاء لدى المشتركين.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة انها حاولت التطرق إلى دراسة العلاقة بين ترقية الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية (المتغير التابع) من خلال دراسة أهم المؤشرات المتعلقة بالنتائج التسويقية (نمو المبيعات، الحصة السوقية)؛ وبين تطبيق إدارة العلاقة مع العميل (المتغير المستقل) من خلال تبني مدخلي الالتزام بسماع صوت العميل وتعظيم القيمة المقدمة له.

هيكل البحث

الفصل الأول: نتناول فيه أساسيات في التسويق وتسويق الخدمات من خلال التطرق إلى مفهوم التسويق، مراحل تطوره وأهميته كوظيفة في المؤسسة، بالإضافة إلى توضيح عناصر المزيج التسويقي وأهم الاستراتيجيات المتعلقة به، كما سنتطرق إلى مفاهيم عامة حول التسويق في القطاع الخدمي والمؤسسة الخدمية، وفي الأخير سنقوم بتوضيح خصوصية المزيج التسويقي في القطاع الخدمي.

الفصل الثاني: يتطرق الفصل الثاني إلى ماهية الأداء التسويقي عبر توضيح مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء في المؤسسة، وذلك من خلال التعريف بالأداء وأهم تصنيفاته، وتوضيح مراحل عملية تقييمه ومختلف العوامل المؤثرة فيه، كما تناولنا مفهوم الأداء التسويقي ومجموعة المداخل التي تمكن

المؤسسة من ترقية أدائها التسويقي، بالإضافة إلى دراسة مراحل تطور مؤشرات قياسه والتفصيل في المؤشرات المستخدمة في هذه الدراسة.

الفصل الثالث: يتناول هذا الفصل مفاهيم أساسية حول إدارة العلاقة مع العميل، من خلال توضيح مفهومها، أبعادها وأهميتها، بالإضافة إلى مراحل تطبيق استراتيجيتها والتطرق إلى أهدافها، وفي النهاية سنحاول ربط إدارة العلاقة مع العميل مع مؤشرات الأداء التسويقي الواردة في الدراسة وهي نمو المبيعات والحصة السوقية.

الفصل الرابع: يتعلق الفصل الرابع بالدراسة التطبيقية، وسنقوم من خلاله بتوضيح مختلف الاجراءات المنهجية المتبعة كالمنهج المتبع والادوات المستخدمة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، بالإضافة إلى تقديم وصف وتحليل لكل من أداة الدراسة وعينة البحث، وعرض اتجاهات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات الواردة أعلاه ومن ثم الوصول إلى استخلاص النتائج.

1. أساسيات في التسويق وتسويق الخدمات

تمهيد

"لو أن الوكيل الذي يوزع المنتجات لم يوزعها من أماكن وفرتها إلى أماكن استهلاكها لما كانت أي قيمة لهذا المنتج" جاء هذا الاعتراف من ألفرد مارشال A.Marchel * بأهمية الخدمات في حياة الأفراد بعد فترات طويلة من عدم اهتمام الاقتصاديين بالخدمة، حيث كانت تعتبر الخدمات لا تقدم أي قيمة فعلية للزبائن على خلاف المنتجات الملموسة، ثم ظهر مفهوم التسويق الخدمي ليحظى باهتمام كبير على كل من الصعيدين الأكاديمي والعملي، حيث أصبح قطاع الخدمات يعتبر من أهم الأدوات المساهمة في تنمية الاقتصاد المحلي للدول، وذلك توافقا مع ازدياد الدور الذي تلعبه الخدمات في كل جانب من جوانب الحياة، على هذا الأساس يتضمن هذا الفصل مبحثين أساسيين:

1- المفاهيم الأساسية في التسويق؛

2- مفاهيم عامة حول التسويق الخدمي والمؤسسة الخدمية.

* ألفرد مارشال: اقتصادي بريطاني (1842-1924) ولد في لندن وكان من أكثر الاقتصاديين تأثيرا في عصره، اشتهر بكتاب "مبادئ الاقتصاد".

1.1. المفاهيم الأساسية في التسويق

أدى تعدد الدراسات والأبحاث في مجال التسويق إلى اختلاف متفاوت في وجهات النظر المتعلقة بهذا المفهوم، فبعدما تطورت المفاهيم التسويقية وتشعبت نتيجة للتغير المستمر في تركيبة سلوك الأفراد وفي حاجاتهم ورغباتهم فضلا عن المتغيرات المحيطة ببيئة المؤسسات، أصبح من الصعب حصر أبعاد وجوانب التسويق، حيث أن التعاريف المتعلقة بهذا الأخير ساعدت في فهم أبعاد العملية التسويقية إلا أن كلا منها ينظر إلى التسويق من زاوية معينة تعكس اهتمام الباحث ومنهجيته في تفسير الأشياء، سنحاول من خلال هذا المبحث تناول ماهية التسويق من خلال تلخيص المراحل التي مر بها، بالإضافة إلى تقديم تعريف للتسويق، كما سنتطرق للمزيج التسويقي والمفاهيم المتعلقة به، وفي النهاية سنحاول توضيح مكانة التسويق في المؤسسة وأهميته كوظيفة فيها.

1.1.1. مفهوم التسويق، مراحل تطوره وأهميته كوظيفة في المؤسسة.

مر مفهوم التسويق منذ ظهوره بعدة مراحل ليتطور من فترة زمنية لأخرى بتطور الدراسات المتعلقة به ويتطور أهميته بالنسبة للمؤسسات والأفراد، فبعدما كان ينظر إليه كموضوع من مواضيع إدارة الأعمال أصبح مفهوما قائما بذاته ونشاطا أساسيا لنمو وبقاء المؤسسات، حيث أصبحت وظيفة التسويق محور إهتمام جميع المؤسسات على إختلاف أنواعها نظرا للدور التأثيري الذي تلعبه مع وظائف المؤسسة الأخرى والذي يساهم في نجاح المؤسسة وبقائها، بالإضافة إلى أنشطته التي تضمن إشباع حاجات الأفراد في الوقت والمكان المناسبين.

1.1.1.1. مفهوم التسويق

يشير أستاذ التسويق فيليب كوتلر P. *KOTLER إلى أن البداية الأولى لنشأة وظهور التسويق كانت في القرن السابع عشر، ففي عام 1650 على وجه التقريب قامت عائلة ميسيوي اليابانية بإنشاء أول متجر Dept Stor في طوكيو، ومنذ ذلك الوقت ظهرت سياسات تصميم المنتجات وتنمية الموارد اللازمة للإنتاج، وظهور إعلانات ورسائل إعلانية من شأنها جذب المستهلك، كما ظهرت فكرة الكتالوجات والبيع بالحزم، ويشير أيضا إلى أن الغرب لم يعرف شيئا عن التسويق إلا في منتصف القرن التاسع عشر على يد شركة هارفيستر العالمية International Harvester Company ، وكان **سيروس ماكورميك C.Mccormik أول من أشار إلى أن التسويق يعتبر جوهر أو مركز النشاط الرئيسي للمؤسسات، كما أن مصطلح "التسويق" ظهر لأول مرة كمفرد دراسي بجامعة ***بنسلفانيا The University of Pennsylvania في أوائل القرن العشرين وتم تدريسه تحت عنوان "تسويق المنتجات"، وفي عام 1910 قام بيترل Butler بتدريس "أساليب التسويق" في جامعة ****ويسكونسن University of Wiskonsin-Madison ، أما في ما يخص المؤسسات فقد ظهر أول قسم للتسويق و"بحوث التسويق" في أوائل القرن العشرين حيث قامت مؤسسة كاترس Cutris بإنشاء قسم بحوث التسويق عام 1911 وذلك تحت إسم "البحث التجاري"، ومنذ عام 1917 بدأت المؤسسات

* فيليب كوتلر: من مواليد عام 1931، وهو خبير في مجال التسويق، لديه أكثر من 55 كتاب في مختلف مجالات التسويق، من أشهرها "Marketing Management" و "Marketing 3:0":

* شركة هارفيستر "International Harvester Company"، أسست عام 1902 بالولايات المتحدة الأمريكية، تقوم بصناعة الآلات الزراعية ومعدات البناء والشاحنات والمنتجات المنزلية والتجارية.

** سيروس ماكورميك (1809-1884): مخترع اميريكي ابتكر آلة الحصاد، وهو من أسس شركة ماكورميك لآلات الحصاد.

*** جامعة بنسلفانيا The University of Pennsylvania: جامعة اميريكية أسست في أربعينات القرن ال18 على يد بنجامين فرانكلين تقع في مدينة فيلاديلفيا.

**** جامعة ويسكونسن: جامعة بحثية اميريكية عامة تأسست عام 1848 بمدينة ماديسون بولاية ويسكونسن.

الصناعية والتجارية الأمريكية في إدراك أهمية نشاط التسويق بمجالاته المختلفة وإستمر إلى يومنا هذا.¹

بالرغم من الأهمية الكبيرة التي حظي بها التسويق كمحدد رئيسي لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، إلا أن مفهومه وأبعاده لا تزال غير واضحة المعالم لدى الكثير من المؤسسات والمدراء. من أقدم تعاريف التسويق ذلك الذي قدمته الجمعية الأمريكية للتسويق والذي يعرف التسويق بأنه "العملية التي تتطوي على تخطيط وتنفيذ المفاهيم الخاصة بالأفكار، السلع، والخدمات، تسعيرها، ترويجها، وتوزيعها لتحقيق عمليات تبادل قادرة على تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسات".²

يشير تعريف *الجمعية الأمريكية للتسويق AMA إلى أن التسويق هو مختلف الأنشطة المتعلقة بتخطيط وتنفيذ المنتجات، بالإضافة إلى: تسعيرها وترويجها وتوزيعها في إطار عملية تبادلية بين المؤسسة والعملاء.

وعرّف التسويق أيضا على أنه: "العملية التي تقوم على جمع المعلومات حول رغبات العملاء وتحليلها وإستخدامها من طرف المؤسسات في إنتاج السلع والخدمات بما يتوافق مع توقعات العملاء".³

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصرة، مكتبة الاشعاع، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية، بدون سنة النشر، ص13.

² ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق: مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005، ص15.

* الجمعية الأمريكية للتسويق: جمعية مهنية تأسست عام 1937 من قبل أخصائيي التسويق والاكاديميين المتخصصين في التسويق، تنشر العديد من الكتيبات والمجلات منها: مجلة التسويق، مجلة بحوث التسويق، مجلة التسويق الدولي...الخ.

³ RemziyeTerkan, **Importance of Creative Advertising and Marketing According to University Students' Perspective**, International Review of Management and Marketing, vol 4, no 3, 2014, p4.

يركز هذا التعريف على ضرورة أخذ المؤسسات بعين الاعتبار رغبات العميل في العملية التسويقية، من خلال جمع المعلومات المتعلقة بحاجاتهم وتوقعاتهم وتحليلها وإستغلالها بالشكل الذي يسمح لها من تقديم عروض تتوافق مع متطلبات العميل.

كما يعرف التسويق بأنه "جهود المؤسسة للتكيف مع الأسواق من خلال التأثير في الجماهير، عبر تقديم عروض تجسد القيمة المرتقبة من طرفهم بشكل أفضل من المنافسين"¹

يشير هذا التعريف إلى أن العملية التسويقية يجب أن تركز على خلق قيمة إضافية للعميل نتيجة البيئة التنافسية الشديدة، من أجل الحصول على حصة سوقية أعلى من المنافسين وتحقيق رضا العميل عن العروض المقدمة له.

أيضا عرّف التسويق على أنه "عملية تخطيط وتنفيذ المفاهيم المتعلقة بإنشاء، تسعير، ترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار، بغرض خلق والمحافظة على علاقات تحقق أهداف كل من العملاء والمؤسسات".²

يضيف هذا التعريف إلى التعاريف السابقة أن التسويق لا يقتصر على تخطيط وتنفيذ الأنشطة المتعلقة بتقديم المنتجات للعميل فقط؛ بل يرقى إلى بناء وتقوية علاقات بين المؤسسة والعميل والمحافظة عليها، وذلك بالشكل الذي يسمح بخلق القيمة لكلا الطرفين وتحقيق أهدافهما.

تحليلا للتعاريف السابقة يمكن أن نعرف التسويق بأنه "مختلف جهود المؤسسة التي تنطوي على دراسة متطلبات العميل وتقديم عروض تتوافق مع هذه المتطلبات من خلال خلق

¹ Claude Demeure, **Marketing**, 6^e edition, Dunod, France, 2008, p6.

² طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008، ص27.

قيمة إضافية تساهم في بناء وتعزيز العلاقة بين المؤسسة والعميل مما يسمح من تحقيق أهداف المؤسسة والعميل معا".

2.1.1.1. مراحل تطور المفهوم التسويقي

بعدما كانت التوجهات التقليدية للتسويق تركز على الإنتاج والبيع والنقل المادي للسلع من مراكز الإنتاج إلى المستهلك؛ قدمت التوجهات الحديثة التسويق في إطار جديد يراعي العديد من المفاهيم المعاصرة والحديثة والتي تتداخل مع مفهوم التسويق، سنحاول تلخيص أهم هذه المراحل في ما يلي:

أ. التوجه الإنتاجي

سادت هذه الفلسفة في الولايات المتحدة الأمريكية إبان الثورة الصناعية إلى غاية عشرينيات القرن الماضي، وكانت الفلسفة السائدة في المؤسسات هي إنتاج أكبر حجم ممكن من المنتجات لسد الطلب الكبير على المنتجات، حيث لم تكن القدرات الإنتاجية بسبب تخلف التكنولوجيا قادرة على الوفاء لكل ما يطلبه المستهلكون، وقد إستمر هذا المفهوم حتى أواخر العشرينات من القرن الماضي وتطابق مع مفهوم الإدارة العلمية الذي كان فريدريك تايلور رائدها حيث كان التركيز على زيادة الإنتاجية هو الشغل الشاغل للإدارة.¹

ب. التوجه السلعي

يرتكز هذا المفهوم على التركيز على المنتج أكثر من التركيز على حاجات الأفراد والأسواق، وذلك بإفتراض أن المستهلك يفضل المنتجات التي تقدم له أفضل جودة وأداء، مما

¹ محمد قاسم القيرلوتي، مبادئ التسويق الحديث، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2001، ص29.

يعني أنه لا بد من التركيز على جودة المنتجات والعمل على تحسينها، وقد ظهرت خلال هذه المرحلة شعارات عديدة أهمها "المنتج الجيد يبيع نفسه"، ويعبر عن هذا المفهوم بأنه * "قصر النظر التسويقي Marketing Myopia"، حيث أن التوجه الرئيسي لهذا المفهوم يكون إلى المنتج وليس على حاجات الافراد والأسواق، أي أن هذا التوجه يفترض إحتياج المستهلكين للمنتجات فقط وليس للمنفعة التي سوف تعود عليهم من الحصول عليها.¹

ج. التوجه البيعي

يفترض المفهوم البيعي أن المستهلك لن يشتري القدر الكافي من منتجات المؤسسة ما لم يتم دفعه إلى ذلك عن طريق الجهود الترويجية والاستراتيجيات الهجومية في البيع، وبالتالي تعطي المؤسسات التي تتبنى فلسفة المفهوم البيعي وزن نسبي أكبر للجهود الترويجية بهدف التأثير على قرار المستهلك بالشراء، وتتلخص الإفتراضات التي تقوم عليها فلسفة المفهوم البيعي في:²

- إذا لم ندفع المستهلك من خلال الجهود الترويجية المكثفة، فلن يقوم من تلقاء نفسه بالتعامل مع المؤسسة؛
- توجد فرص بيعية كثيرة متاحة في السوق، وهو ما يقتضي الإهتمام بتحقيق حجم أكبر من المبيعات، دون الإهتمام بولاء المستهلك للتعامل مع المؤسسة.

* مصطلح تسويقي، كما انه عنوان لمقال هام في التسويق كتبه ثيودور ليفيت عام 1960 في مجلة هارفارد لإدارة الاعمال.

¹ عصام الدين ابو علفة، التسويق (المفاهيم-الاستراتيجيات)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2002، ص4.

² طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص56.

د. التوجه التسويقي

إذا كان المفهوم البيعي يركز على تحقيق حاجات البائع، فإن المفهوم التسويقي يركز على تلبية حاجات البائع والمشتري معا فهو يدعو أساسا إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إشباع حاجات المستهلك ورغباته، وعلى هذا الأساس فإن مفهوم التسويق يعتبر المستهلك محورا للعملية التسويقية ومحركها، ويرتكز المفهوم التسويقي على مجموعة من المبادئ والتي تتمثل في:¹

- مبدأ الإنطلاق من حاجات المستهلك ورغباته؛
- مبدأ الإرتباط بين النشاط التسويقي والعملية الإدارية؛
- مبدأ إستمرارية الوظيفة التسويقية وارتباطها بأهداف طويلة الأجل وعدم تركيزها على الأجل القصير فقط.

هـ. التوجه الإجتماعي

يتيح إتباع المؤسسة لهذا المفهوم إتخاذ قرارات تسويقية تأخذ في حسابها كل من إهتمامات ورغبات المستهلكين، ومتطلبات المؤسسة وأهدافها؛ وكذلك إهتمامات المجتمع المحيط في الأجل الطويل، وتذكر المؤسسات بأن إهمالها لإهتمامات المستهلكين والمجتمع، إنما يعني عدم قدرتها على خدمة هذا المجتمع وهؤلاء المستهلكين على المدى البعيد، والمؤسسات التي

¹ خالد بن عبد الرحمن الجريسي، سلوك المستهلك-دراسة تحليلية للقراءات الشرائية للأسرة السعودية، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 2006، ص 24.

تنتبه لذلك هي فقط التي ستستطيع أن تحول المشاكل الإجتماعية المحيطة بها إلى فرص متاحة يمكن إستغلالها.¹

3.1.1.1. أهمية التسويق كوظيفة في المؤسسة

تطورت مكانة التسويق في المؤسسة مقارنة بالوظائف الأخرى، فبعدما كان التسويق شأنه شأن الوظائف الأخرى أصبح محور اهتمام المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها نظرا للدور التكميلي الذي يلعبه مع باقي وظائف المؤسسة، ثم أصبح التزايد والتنوع المستمر في رغبات العميل يفرض على المؤسسات أن تضعه محور العملية التسويقية، وإشراكه في تخطيط أنشطتها التسويقية من أجل مواجهة متطلباته، إلى أن أصبح العميل يمثل محور اهتمام مشترك بين جميع وظائف المؤسسة مع وظيفة التسويق.

نظرا للدور الفعال الذي يلعبه التسويق في خلق مكانة للمؤسسة في السوق وجعلها تحافظ على هذه المكانة والاستمرار في تحسينها، ونلخص الوظائف التي يقدمها التسويق في ما يلي:²

- **الوظيفة التجارية (البيع):** إن الوظيفة التجارية هي أقدم وظيفة من وظائف التسويق والتي يقصد بها البيع بجميع وظائفه الثانوية وهي:

- التوزيع المادي للمنتجات؛
- خدمات ما بعد البيع؛
- توجيه وتنشيط ومراقبة البائعين.

¹ محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص258.

² احمد ناجي سامي، اسس التسويق، مكتبة حمدان، الاردن، 1998، ص54.

للقيام بالوظيفة التجارية على أكمل وجه تحتاج إلى تصميم وتخطيط جيد للمنتج، إذ يجب على البائع أن يقدم للمستهلكين السلعة التي يرغبون بها وبالكمية التي يريدونها وفي الوقت المطلوب وبالسعر المناسب للمستهلك. وفي بعض المؤسسات نجد أن الوظيفة التجارية مرتبطة بمديرية التسويق على شكل قسم تجاري أو قسم مبيعات أما في مؤسسات أخرى فالوظيفة التجارية تولى إلى مديرية تجارية مستقلة عن مديرية التسويق.

- **دراسة السوق:** قبل رسم السياسة التسويقية يحتاج التسويق إلى تجميع المعلومات عن السوق وتحليلها، يعني ذلك التنبؤ بالكمية المطلوبة في السوق بالسعر المطلوب وتحديد عدد المستهلكين، قوتهم الشرائية، توزيعهم الجغرافي... الخ، وغيرها من الحقائق والسلوكيات المتعلقة بالمستهلك والمتعلقة بالسلعة، فالمعلومات الدقيقة الكاملة إن وجدت زادت من فرص النجاح والأرباح.

- **التنميط:** يعتبر التنميط من الوظائف التسويقية المهمة، ويتضمن تحديد مستويات الإنتاج والتي تساعد وتستخدم لأغراض التفتيش على المواد والسلع الجاهزة لضمان جودة الإنتاج، وتساعد أيضا في تقسيم السلع والمنتجات إلى مجموعات حسب مستويات وخصائص معينة بالإضافة إلى تخفيض التكلفة.

- **وظيفة التوزيع:** حيث يقوم الوسطاء بإيصال السلع والخدمات إلى المستهلك عن طريق النقل والتخزين، فقد زادت أهمية النقل خاصة بعد تطور الصناعة وتخصيصها أي تنويع السلع المنتجة والمعروضة، فلقد أدى النقل إلى زيادة سعة توزيعها، أما التخزين فيقوم بتحقيق التوازن بين العرض والطلب، وكلما كانت الفترة كبيرة كلما ازدادت أهمية التخزين، وهناك مراحل مختلفة يتم فيها تخزين المنتجات حتى تصل إلى المستهلك.

إن أهمية التسويق لا تقتصر على مجرد توصيل السلع أو تقديم الخدمات إلى المستهلكين أو المستخدمين بل إن الأمر يتعدى هذا بكثير، فالتسويق يساعد ويساهم في خلق مجموعة من المنافع والتي نلخصها فيما يلي:¹

- **المنفعة الشكلية:** خلق المنفعة الشكلية للسلع المنتجة وذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج برغبات المستهلكين وآرائهم بشأن السلع والخدمات المطلوبة سواء من جهة الشكل أو الجودة أو الاستخدامات وبصفة عامة فإن التسويق يعمل على المواءمة بين حاجات ورغبات المستهلكين وإمكانيات وقدرات المؤسسة.

- **المنفعة الزمانية:** عادة لا يستطيع المستهلك أن يتم عملية المبادلة في نفس وقت الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات، وهنا فإن المؤسسة المنتجة أو الموزعة تعمل على تخزين هذه المنتجات وإتاحتها للمستهلك وقت ما أراد.

- **المنفعة المكانية:** عادة ما يكون المنتج والمستهلك في أماكن جغرافية متباعدة، ويقوم التسويق بتوفير السلع والخدمات في متناول يد المستهلك، عن طريق نقلها من أماكن إنتاجها إلى أماكن إستهلاكها وتوفيرها له في المكان المناسب.

- **المنفعة الحيازية:** لا تتحقق المنافع الرئيسية لكل من المنتج والمستهلك، إلا إذا تم التبادل الحقيقي للسلع والخدمات عن طريق نقل ملكية السلع من البائع إلى المستهلك من خلال نشاط البيع.

فضلا عن هذا فإن التسويق يساهم في:¹

¹ عبد السلام أبو قحف: أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص26.

- خلق الكثير من فرص التوظيف حيث أن وجود نشاط تسويقي بالمؤسسة يتطلب تعيين عمالة في عدة مجالات مختلفة قد لا تقتصر فقط على تلك المجالات الخاصة بإنجاز النشاط التسويقي ذاته لرجال البيع، الإعلان، الدعاية والبحوث..الخ، بل في أماكن أخرى داخل إدارات كالتصميم والإنتاج أو الأفراد وغيرها؛
- غزو الأسواق الدولية من خلال إكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق سواء هذا بالأسلوب المباشر (الاستثمار الأجنبي المباشر) أو عن طريق الأسلوب الغير مباشر (الإستثمار الأجنبي الغير مباشر من خلال التصدير أو تراخيص البيع أو الإنتاج مثلا)؛
- مواجهة المنافسة من المؤسسات الأجنبية أو متعددة الجنسيات داخل الأسواق الوطنية.

2.1.1. عناصر المزيج التسويقي

تقوم العملية التسويقية على مجموعة من الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية والتي تتضمن دراسة المنتج بما يتناسب مع رغبات وحاجات العميل ثم دراسة وتحديد السعر المناسب ثم ترويجه ومن ثم توزيعه وإيصاله للعميل في المكان والزمان المناسبين من أجل إشباع رغباته بأعلى مستوى ممكن وتحقيق الربح المناسب، وهذا ما يعرف بالمزيج التسويقي.

1.2.1.1. المنتج

تحاول جل المؤسسات ومن خلال إدارة التسويق أن تصب كل إهتمامها على المستهلك أو المستخدم، إذ يتم العمل وتوحيد الجهود والوصول إلى المستهلك، و يتم تحديد هذا الأخير

¹ عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، ص25.

وهذا ما يطلق عليه بالهدف السوقي، وعمليا فإن مهمة الوصول إلى المستهلك ومن ثم تحقيق حاجاته ورغباته لا تأتي إلا من خلال استراتيجية تسويقية تضم في محتواها عناصر عديدة؛ ومن خلالها يمكن الوصول إلى الهدف المطلوب، وذلك من خلال إبتكار مزيج تسويقي يتم من خلاله إشباع حاجات الهدف السوقي.¹

يعد المنتج أحد العناصر الأساسية والمهمة في المزيج التسويقي إذ يهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك والتأثير فيه وإقناعه بالقبول وحثه على الاستهلاك المتكرر له من أجل المحافظة على علاقات طويلة الأمد مع المؤسسة². ويعرف المنتج على أنه أي شيء يمكن أن يعرض في السوق لإشباع حاجة أو رغبة حيث يمكن أن يكون سلعا طبيعية، خدمات، تجارب، أحداث، أشخاص، أماكن، مؤسسات، معلومات وأفكار³، ويقسم المنتج إلى سلع وخدمات:

أ.السلع: وتتمثل في المنتجات الملموسة وتنقسم إلى:

- السلع النهائية: وهي السلع التي يقتنيها المستهلك النهائي وتصنف هذه السلع بناء على عادات التسوق إلى:⁴

- السلع الاستهلاكية: وهي السلع التي يقتنيها المستهلك بشكل مستمر ومتكرر والتي

لا تحتاج إلى تفكير كبير ومقارنة للبدايل ونذكر منها: الصابون، الحلويات،

الجرائد...الخ؛

¹ علاء عبد السلام يحيى اليماني، دور المزيج التسويقي في تعزيز رضا الزبون، مجلة تنمية الرافيدين، المجلد 37، العدد 78، العراق، 2005، ص3.

² خالدية مصطفى عطا، المزيج التسويقي واثره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة المنصور، العدد 24، العراق، 2015، ص9.

³ Philip Kotler, Kevin Keller, **Marketing Management**, 13 th Edition, Pearson Prantice Hall, New Jursey, USA, 2009, p318 .

⁴ philip kotler, veronica wong, john saunders, gary armstrong, **principles of marketing**, 4th european edition, pearson education, 2005, p540-541.

- سلع التسوق: وتتمثل في السلع التي يكتنيها المستهلك بمعدل أقل تكرارا من السلع الاستهلاكية حيث تحتاج إلى جهد أكبر في جمع المعلومات ومقارنة العلامات التجارية المتاحة وفقا للجودة والسعر ومنها: الأثاث، الملابس، الأجهزة المنزلية والسيارات...الخ؛
- السلع الخاصة: وهي السلع ذات الخصائص الفريدة والنادرة ويكون المستهلك على استعداد لبذل أكبر جهد للحصول عليها ومنها: أنواع فاخرة من السيارات، معدات التصوير الفوتوغرافي والآلات الموسيقية...الخ.
- السلع الصناعية: وهي المنتجات التي تدخل في إنتاج أو تصنيع منتجات أخرى بعد إجراء بعض العمليات الإنتاجية عليها، وتتميز السلع الإنتاجية بمجموعة من الخصائص والتي تتمثل فيما يلي:¹
- إن السلع الإنتاجية لها بعد تكنولوجي هام؛ حيث يتطلب تصنيعها مستوى معين من التكنولوجيا، ويتم إنتاج أو تصنيع هذه السلع بناء على معايير تقنية من حيث تركيبها، شكلها، جودتها وإستعمالها؛
- يتم شراء السلع الصناعية من طرف عدد محدود من العملاء عن طريق صفقة واحدة ذات حجم كبير، مما يؤدي إلى إنخفاض معدل الشراء من طرف العميل الواحد؛
- ترتبط السلع الصناعية خاصة منها التركيبات والمعدات الضخمة بالخدمات المقدمة معها سواء كان ذلك قبل أو بعد البيع، كتقديم المعلومات، وخدمات الضمان

¹ ابراهيم بلحيمر، أسس التسويق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص144.

والصيانة والتركييب والإصلاح وتقديم قطع الغيار ، هذا بالإضافة إلى التعليم والتدريب

على طريقة الإستعمال؛

ب.الخدمات: يرتبط مفهوم الخدمة بأي نشاط أو عمل يقدمه طرف لطرف آخر ويكون أساسا

غير ملموس، ولا ينتج عنه أي نقل للملكية كما يمكن أن يرتبط أو لا يرتبط بسلع مادية.¹

وبشكل عام يمكن للمؤسسة تحديد مجموعة من الاستراتيجيات الخاصة بالمنتجات ومن

ضمنها:²

أ.استراتيجية **تمركز المنتج**: تسعى هذه الاستراتيجية إلى تحقيق مركز تنافسي متميز للمنتج بين

المنتجات المنافسة الاخرى في ذهن العميل عن طريق تلبية حاجاته ورغباته بشكل أفضل من

المنافسين ويتطلب نجاح هذه الاستراتيجية؛ وضع علامة للمنتج تكون أكثر قبولا من قبل العملاء

مقارنة بالمنتجات المنافسة والاستخدام الجيد لعناصر المزيج التسويقي؛

ب.إستراتيجية **إعادة تمركز المنتج**: ومن الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسة تتبع هذه

الإستراتيجية هي:

- دخول منافسين جدد إلى نفس الجزء السوقي مما يؤدي إلى تأثير سلبي ربما فقدان

الحصة السوقية؛

- تفضيلات العملاء المتغيرة؛

- تفضيلات العملاء الجدد وهي فرص جيدة؛

¹ phlip kotler,keven keller ,bernard dubois ,delfine manceau, **markeking management**, 12 ème edition, pearson educatin, france, 2006, p462.

² حامد كاظم متعب الشيباوي، جاسم راهي كاظم، إستراتيجيات التسويق وأثرها في ولاء الزبون: دراسة تحليلية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد17، العدد 1، العراق، 2015، ص 56، 57.

- وجود أخطاء في عملية تمركز المنتج الأولى.

ج. إستراتيجية نطاق المنتج: وتتضمن تحديد مدى مزيج المنتجات الذي تطرحه المؤسسة في

السوق وكذلك تتعلق برسالة الوحدة الإستراتيجية وهناك ثلاثة أنواع من هذه الإستراتيجية:

- إستراتيجية المنتج الواحد: وهي وجود منتج واحد في السوق تعمل على نجاحه إذ يحقق

للمؤسسة إقتصاديات الحجم والتخصص والإدارة أكثر كفاءة بسبب التركيز ويعطي

المؤسسة الاستمرارية بالمقاومة والمنافسة؛

- إستراتيجية المنتجات المتعددة: يتم عرض منتجين أو أكثر بينهما علاقة بهدف تجنب

مخاطر إضعاف المنتج الواحد؛

- إستراتيجية نظام المنتجات: إن المؤسسة تتبع لإشباع حاجات العملاء وليس التركيز

فقط على بيع المنتج بحد ذاته، بهدف زيادة اعتماد العميل على المؤسسة من خلال

توفر تشكيلة منتجات تشبع حاجاته ورغباته ومنع المنافسين من الحركة في السوق.

د. إستراتيجية تصميم المنتجات: تتعامل مع درجة تنميط المنتجات وفيها ثلاثة أنواع من

الإستراتيجيات:

- إستراتيجية المنتجات النمطية: تهدف إلى زيادة الإنتاج للمؤسسة وتقود إلى تقليل الكلفة؛

- إستراتيجية منتجات العملاء: يتم بيع منتجات حسب طلب العملاء وبما يتلائم مع

حاجاتهم، وتهدف على المنافسة ضد المنتجات النمطية للمنافسين؛

- إستراتيجية المنتجات النمطية: مع بعض التعديلات ويتم تعديل المنتجات بشكل محدود.

هـ. إستراتيجية حذف المنتج: تقوم هذه الإستراتيجية على حذف المنتج غير المرغوب فيه والذي لا يحقق الفائدة المرجوة أو لكونه لا يتطابق مع إستراتيجية المؤسسة، إذ يتم حذف واحد أو أكثر من خط المنتجات أو أن يتم حذف الخط بكامله.

و. إستراتيجية المنتج الجديد: يتم تقديم منتج جديد نسبة إلى منتجات المؤسسة والهدف منه هو إشباع حاجات جديدة مع بقاء ضغط على المنتجات الحالية وهي إما تكون هجومية أو دفاعية، وتتضمن ثلاث إستراتيجيات:

- إستراتيجية تطوير المنتجات: وصول المنتج الحالي إلى مرحلة لا بد من عمل شيء لتعليقه بدورة حياة المنتج وخاصة في مراحل حياته؛
- إستراتيجية تقليد المنتج: يتم تقليد قائد السوق في محاولة المؤسسة لغرض منع الفشل؛
- إستراتيجية الإبداع للمنتج: يتم تقديم المنتج الجديد لإحلاله محل المنتج الحالي لإشباع حاجات جديدة.

2.2.1.1. السعر

يشير السعر إلى ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع مقابل الحصول على المنتج وبمعنى آخر فإن السعر يمثل مجموعة القيم التي يكون المستهلك على إستعداد لمبادلتها مع مجموع المنافع أو الفوائد المرتبطة بامتلاكه أو إستخدامه لمنتج معين¹. تتأثر عمليات وضع الأسعار بمجموعة من العوامل ونلخصها فيما يلي:²

¹ غسان فيصل عبد، المزيج التسويقي الخدمي وانعكاساته على المكانة الذهنية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 1، 2011، ص 9.

² حنان صحبت عبد الله، أثر قرارات التسعير على تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 33، 2014، ص 5، 6 -بتصرف-

- **استراتيجية المزيج التسويقي:** يجب أن تتوافق قرارات التسعير مع قرارات تعميم المنتج وتوزيعه وترويجه لتكوين برنامج تسويقي فعال ومنسق.

- **التكاليف:** يعد هذا العامل من أبرز العوامل تأثيرا في قرارات التسعير لكون الكلفة تؤثر باتجاه الأرباح ومستوى الأسعار فامعادلة التقليدية للسعر: $\text{السعر} = \text{التكاليف} + \text{الأرباح}$.

- **استجابة تصورات العميل:** تمثل طلبات العملاء عنصرا مهما في جميع أوجه عمليات المؤسسة من مرحلة تصميم المنتج حتى تحديد سعر البيع، فعلى سبيل المثال إذا أراد العميل منتج ذو جودة عالية فإن ذلك يتطلب وقت إنتاج أكبر ومواد أولية مكلفة والنتيجة بالتأكيد ستكون أسعار عالية فضلا عن ضرورة تحديد موقف العملاء اتجاه الإستجابة وتحقيق عملية الشراء من ناحية أخرى فإن المؤسسة لا تسعر منتجاتها بأسعار أعلى من أسعار السوق.

- **العوامل القانونية والسياسية:** وهي الشروط الموضوعية من قبل الدولة والمستندة قانونا، وتكون المؤسسة ملزمة في إعتقادها عند مزاولة أعمالها حيث ان الدولة تضع هذه الأسعار والقوانين المحدد للأسعار حفاظا على مصلحة المستهلك.

- **السوق والطلب:** بينما تحدد التكاليف الحد الأدنى للأسعار فإن السوق والطلب يحددان حددهما الأعلى ولذلك قبل تحديد الأسعار يجب أن تفهم المؤسسة العلاقة بين السعر والطلب لمنتجها وكيفية تغير علاقة السعر والطلب فضلا عن معرفة تأثير إدراكات المشتريين للسعر على قرار التسعير.

- **المنافسة:** تؤثر ردود أفعال المنافسين على قرارات وضع الأسعار فمن جهة قد تجبر أسعار منتجات منافس ما في بيئة الاعمال على تخفيض أسعاره ليكون تنافسيا، ومن جهة أخرى فإن المنتجات التي ليس لها منافسين سوف تضع أسعارا أعلى.

- **العوامل البيئية الأخرى:** عند تحديد الأسعار يجب أن تأخذ في عين الاعتبار عدد من العوامل الأخرى في بيئتها الخارجية فيمكن أن يكون للظروف الاقتصادية تأثير قوي على إستراتيجيات وضع المؤسسة لأسعارها مثل حالة الازدهار أو الكساد أو التضخم.

تختلف المؤسسة في استراتيجياتها في تسعير المنتجات الجديدة عن منتجاتها الحالية، وسنحاول التطرق إلى الاستراتيجيات المتعلقة بالمنتجات الجديدة في ما يلي:

- **استراتيجية كشط السوق:** تعتمد هذه الاستراتيجية على تقديم المنتجات الجديدة بأسعار مرتفعة مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة في السوق، وتستهدف قطاع معين من السوق (المستهلكين ذوي القدرة الشرائية العالية)، على أن تقدم المؤسسة قيمة إضافية في منتجها مقارنة بالمنتجات المنافسة كالكنولوجيا المستعملة، الابتكار، خدمات ما بعد البيع..الخ.¹

- **استراتيجية التغلغل في السوق:** تعتمد هذه الاستراتيجية على تقديم المنتج الجديد بسعر منخفض نسبيا للسوق وذلك بهدف الاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة وتحقيق النمو في السوق. وتناسب هذه الاستراتيجية السوق ذا الحساسية العالية لنمو الأسعار، بالإضافة إلى تحقيق اقتصاديات الحجم بالنسبة للمؤسسة، بالإضافة إلى كون السعر المنخفض عاملا غير مشجع لظهور المنافسة الفعلية أو المحتملة.²

¹ Nathalie Van Laethem, **Toute la fonction marketing**, Dunod, Paris, France, 2005, p47

² Tony Proctor, **strategic marketing**, Routledge, London, 2000, p222

أما بالنسبة لتسعير المنتجات الحالية فتتبنى المؤسسة استراتيجيتين أساسيتين وهما:¹

- **تخفيض السعر:** توجد عدة أسباب تجعل المؤسسة تتبنى استراتيجية خفض الأسعار كـ رغبتها في زيادة الحصة السوقية، انخفاض مستوى التكاليف المتعلقة بالمنتج، استجابة لخفض الأسعار من طرف المنافسين...الخ.

- **زيادة السعر:** تتبنى المؤسسة هذه الاستراتيجية في حالة إشتراك جميع المؤسسات المنافسة في السوق في قرار زيادة الأسعار، ومن أهم الأسباب التي تؤدي بالمؤسسة إلى تطبيق هذه الاستراتيجية هو الزيادة في تكاليف الإنتاج (مثلا: زيادة أسعار المواد الأولية)، رغبتها في زيادة الربحية، زيادة الطلب على المنتجات...الخ.

3.2.1.1. الترويج

هو أحد عناصر المزيج التسويقي الذي يعمل بشكل مباشر أو غير مباشر على إقناع المستهلكين المستهدفين بأن ما يتم الترويج إليه من سلع أو خدمات هو القادر على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم ووفق إمكاناتهم²، ويشمل الترويج على الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة، تنشيط المبيعات والتسويق المباشر³، ويمكن تعريف هذه المصطلحات كالتالي:

¹ Claude Demeure, *op-cit*, p165.

² زياد محمد الشرمان، عبد الغفور عبد السلام، *مبادئ التسويق*، ط2، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2001، ص181.

³ bahman saeidi pour, kamran nazari, mostafa emami, **the effect of marketing mix in attracting customers**, african journal of business management, vol 7(34), 2013,p 4.

أ. **البيع الشخصي**: يتمثل في التواصل المباشر بين البائعين والعملاء، ويسمح هذا الأسلوب في الحصول ردود فعل فورية مما يساعد مندوبي المبيعات على التفاعل مع العميل، ويتميز البيع الشخصي بارتفاع التكلفة.¹

ب. **الإعلان**: شكل من أشكال الترويج يكون مدفوع الثمن ويتضمن عرض غير شخصي للأفكار، السلع أو الخدمات من قبل مؤسسة ما، ويتم استخدام وسائل الإعلام التقليدية كالمجلات، الصحف، الإذاعة والتلفزيون، بالإضافة إلى الوسائل الحديثة كالانترنت.²

ج. **تنشيط المبيعات**: ويشير إلى نشاط من أنشطة الترويج والتي تعتبر كحافز مباشر للشراء أو تجربة المنتج والتي يمكن توجيهها إلى كل من المستهلكين، الوسطاء أو البائعين، والهدف منها زيادة المبيعات خلال فترة زمنية معينة.³

د. **العلاقات العامة**: وهي وظيفة إدارية تساعد المؤسسة على إنشاء علاقات على مستويين (الجمهور الداخلي والخارجي) والحفاظ عليها وتسهيل التعاون والتفاهم بين المؤسسة وبين مستخدميها.⁴

هـ. **التسويق المباشر**: عملية تسويقية علائقية تقوم على الاتصال المباشر بين المؤسسة والمستهلك مما يسمح بالحصول على التغذية العكسية مباشرة من خلال تتبع ردود أفعال المستهلكين.¹

¹ william d. perreault, E jerome McCarthy, **basic marketing**, 14edition, McGraw Hill, 2002,-p394.

² **Ibid.**

³ **Ibid.**

⁴ G. Todorova, **marketing communication mix**, Trakia Journal of Sciences, vol13/1, Bulgaria, 2015, p4

يتضمن النشاط الترويجي مجموعة من الاستراتيجيات تُبنى على مجموعة من الأساليب كالضغط والإيحاء والجذب والدفع، ونلخصها كما يلي:

-الضغط والإيحاء: ويتضمن:²

-استراتيجية الضغط (الاستراتيجية العنيفة): هي استراتيجية تُبنى على الأسلوب العدائي القوي في إقناع الأفراد بقضية المؤسسة وبيعها وخدماتها وتعريفهم بمنافعها، وذلك من خلال استخدام أساليب المقارنة بين المنتجات والمنافسة والحث على الشراء الفوري.

- استراتيجية الإيحاء (الاستراتيجية اللينة): وتعتمد على أسلوب الإقناع المبسط القائم على الحقائق، والذي يعتمد على جذب أذهان المستهلكين بلغة الحوار طويل الأجل وإقناعهم باتخاذ القرار الشرائي.

-الجذب والدفع: ينطوي معيار الجذب والدفع على استراتيجيتين أساسيتين وهما:³

-استراتيجية الدفع: في إطار هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بدفع المنتجات من خلال التأثير على الطلب في الأسواق، بالتركيز على الأنشطة التسويقية الموجهة للموزعين كالإعلان المكثف، أو إرسال رجال البيع الذين يمثلون المنتج لعقد مقابلات شخصية مع الموزعين بغرض إقناعهم فوائد تداول منتجاتها.

¹ John Miglautsch, Connie Bauer, **A Conceptual Definition of Direct Marketing**, Journal of Direct Marketing, vol 6, 1992, p5.

² ايناس رافت مامون، استراتيجيات التسويق وفن الاعلان، ط1، دار الكتاب الجامعي، العين، الامارات، 2011، ص151.

³ هاني حامد الضمور، ادارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1999، ص79.

- استراتيجية الجذب: في إطار هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بالتأثير على المستهلكين عن طريق وسائل الترويج لدفعهم إلى زيادة الطلب على منتجاتها، بمعنى أن المؤسسة تركز على المستهلك النهائي لجعله قوة ضاغطة على الموزعين لطلب المزيد من منتجاتها.

4.2.1.1. التوزيع

يعرف التوزيع على أنه النشاط الذي يساعد على إتيان السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم بكفاءة وفعالية وبالكمية والنوعية والوقت الملائم من خلال قنوات التوزيع.¹ وتعتبر قنوات التوزيع عن مجموعة الوحدات التنظيمية التابعة للمؤسسة، وتلك التي تقع خارج نطاق المؤسسة مثل الوكلاء والموزعين، وتحتاج قنوات التوزيع إلى العمل بفعالية باعتبارها نظاماً متكاملًا من أجل التقليل من تكرار جهود العمل والمهام والوظائف غير الفعالة للتوزيع من طرف المشاركين في القناة.²

تعتبر تغطية السوق، كثافة التوزيع والدعم عناصر مهمة في استراتيجيات القناة، لأنها تقيس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، والمقصود هنا عدد القنوات الواجب توفرها في منطقة جغرافية معينة، والجهود المتوقعة منها والالتزام بخدمة المستهلكين في كل منها³، وتوجد ثلاث استراتيجيات أساسية للتوزيع:

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص244.

² Rajiv mihta and authers, **managing international distribution channel partners: a cross-cultural approach**, journal of marketing channels, vol17:2, london, England, 2010, p5.

³ هاني حامد الضمور، ادارة قنوات التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص76.

أ. **التوزيع المكثف:** ويقصد به إعتداد المؤسسة على توزيع منتجاتها على عدد كبير من نقاط البيع في مختلف المناطق لزيادة فرص المبيعات. وتعتبر هذه الاستراتيجية الخيار الأمثل لمعظم المنتجات الاستهلاكية كالمشروبات الغازية والجرائد.¹

ب. **التوزيع الانتقائي:** تعتمد هذه الاستراتيجية على تعامل المؤسسة مع عدد محدود من الوسطاء المتاحين في السوق في مناطق مختلفة، وتتناسب هذه الاستراتيجية مع المنتجات التي تحتاج إلى التفكير قبل اتخاذ القرار الشرائي حيث يقوم العميل بالمقارنة بين جودة المنتج وسعره، وتعتمد المؤسسة في إنتقائها لموزعيها على عدة عوامل كرقم أعمال الموزع، جودة الخدمات المقدمة من طرف الموزع، التقنيات والتجهيزات المستخدمة.²

ج. **التوزيع الحصري:** ويقصد بها إعتداد المنتجين على موزع وحيد في تسويق منتجهم بحيث يصبح لهذا الموزع الحق في توزيع هذا المنتج في منطقة محدودة ويتم ذلك بناء على تعاقد كتابي بين المنتجين والموزعين، وتستخدم هذه الاستراتيجية من قبل المؤسسة لفرض فرص السيطرة على الأسعار أو الخدمات المقدمة من خلال هذا النوع من القنوات التوزيعية. وتستخدم هذه الاستراتيجية في توزيع السلع مثل الأثاث، السيارات وغيرها من المنتجات التي يكون المستهلك على استبعاد لبذل مجهود أكبر للبحث عنها وإقتنائها، حيث تزيد درجة تفضيل وولاء المستهلك لإسم تجاري معين.³

¹ O.C.Ferrell, Michael D.Hartline, **Marketing Strategy**, 5th edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2010, p271.

² Jean-Jacque Lambin , **Marketing Strategique et Operationnel**, 7^e edition, Dunod, Paris, France, 2008, p434.

³ هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص76.

2.1. مفاهيم عامة حول التسويق الخدمي والمؤسسة الخدمية

بعد انعقاد المؤتمر الدولي الأول بخصوص تسويق الخدمات عام 1982 أصبح هذا الأخير حقلاً أكاديمياً مستقلاً، حيث قام الباحثون في التسويق بالعديد من الأبحاث لتحديد كل الاختلافات الجوهرية ما بين السلع والخدمات، ودراسة جدوى تطبيق التسويق في المؤسسة الخدمية؛ لتصبح كبرى المؤسسات الخدمية على درجات عالية من التوجه التسويقي وتطبق كل الأنشطة التسويقية بالرغم من خصائص الخدمات المختلفة عن السلع المادية.

1.2.1. القطاع الخدمي والمؤسسة الخدمية

تعتبر المؤسسة الخدمية وحدة اقتصادية كغيرها من المؤسسات تقوم على اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج مجموعة من العروض في إطار قانوني ومالي واجتماعي، وتختلف نسبياً حسب حجم نشاطها، ومن خلال هذا المطلب سنحاول توضيح ماهية المؤسسة الخدمية.

1.1.2.1. التسويق الخدمي

يعتبر التسويق في مجال الخدمات منظومة من الأنشطة المتكاملة والبحوث المستمرة التي يشترك فيها كل من العاملين في المؤسسة وتخص بإدارة مزيج تسويقي متكامل ومستمر من خلال علاقات مستمرة ومريحة مع العملاء تهدف لتحقيق انطباع إيجابي في الأجل الطويل، تهدف إلى تحقيق المنافع والوعود المتبادلة¹.

لم يحظ قطاع الخدمات بأي اهتمام يذكر من قبل الاقتصاديين المبكرين حيث اعتبر هؤلاء أن الخدمات غير مثمرة أو منتجة ولا تضيف قيمة للاقتصاد، وقد ميز آدم سميث في

¹ سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص185.

كتاباتة في القرن 18، بين الإنتاج ذي المخرجات الملموسة و الإنتاج عديم المخرجات الملموسة واصفا هذا الأخير بأنه فاقدا لأي قيمة (أي غير مثمر أو منتج)، وقد ساد هذا الاعتقاد حتى الربع الأخير من القرن 19، عندما جاء ألفرد مارشال، بالقول الذي مفاده أن الشخص الذي يعرض أو يقدم خدماته هو قادر على تقديم منفعة للمستفيد، تمام مثل الشخص الذي ينتج سلعة. ولأن الفكر التسويقي الحديث كان ظهوره وليدا لتلبية الحاجات الإنسانية بشقيها الملموسة وغير الملموسة، فقد ركز هذا الفكر بشكل كبير على الخدمات بأنواعها نتيجة التطور الواسع لقطاع الخدمات بأنواعها نتيجة للتطور الواسع لقطاع الخدمات الذي يعد أحد الدعائم الأساسية لتوجه الإدارة المعاصرة حيث استقطب هذا القطاع في الأقطار المتقدمة الشريحة الواسعة من العاملين في تلك الأقطار إذا ما قورنت بباقي القطاعات الأخرى.¹

ومن أهم الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بدراسة حقل تسويق الخدمات نذكر:²

- إن قطاع الخدمات يعد من القطاعات المربحة قياسا بقطاع السلع المادية؛
- إن فرص النمو في قطاع الخدمات في بداية القرن 21 ستكون كبيرة وإن التحديات فيه تحفز المهمتين على الدخول إليه من أوسع الأبواب؛
- لا يقدر على الخوض في قطاع الخدمات إلا من كان يمتلك المهارة والحرفية والتخصص المبني على الاحترافية وهذه الخواص لا تأتي إلا من خلال الدراسة النظرية والميدانية المتعلقة بالتسويق كنشاط إبداعي متجدد؛
- رغبة أعداد متزايدة من المدراء التنفيذيين إلى التحول من قطاع السلع المادية إلى قطاع الخدمات للأسباب آنفة الذكر.

¹ بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 19، 21.

² نفس المرجع، ص 23.

وبصفة عامة، فإن أبرز التطورات التي حدثت في الدول المتقدمة والتي أعطت دفعا

للمؤسسات الخدمية على تبني المفاهيم التسويقية، قد لخصها Love Locke فيما يلي:¹

أ. التغيير في أنماط التشريعات والتعليمات الحكومية

كانت الدول تتدخل بشكل واسع في تنظيم نشاط المؤسسات الخدمية، بواسطة القوانين والتشريعات التي تحكم أداء الخدمة وتحديد سعرها وتوزيعها وتحديد بعض خصائص الخدمة ذاتها، ولكن مع بداية الثمانينات خفضت كثير من الدول المتقدمة من درجة تدخلها في قطاع الخدمات، وذلك من خلال إزالة وتقليل حجم القوانين الحكومية مما نتج عنه:

- زيادة المنافسة وتحررها مما أدى إلى تحسن مستوى جودة الخدمات؛
- تسهيل عمليات دخول المؤسسات الخدمية الجديدة إلى الأسواق؛
- إلقاء القيود على المناطق الجغرافية التي يمكن تقديم الخدمات فيها؛
- توفير درجة حرية أكثر للمؤسسات الخدمية للتنافس على أساس سعري.

ب. تبسيط المعايير الخاصة بالنقابات والجمعيات المهنية

أدى ضغط هذه الجمعيات والنقابات بكثير من الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية ودول أخرى إلى إلغاء القيود التي كانت مفروضة على الأنشطة الترويجية للعديد من الخدمات ومن المهن التي استفادت من حرية ممارسة الإعلان مهنة المحاسبة والطب والمحاماة، فأصبحت تعمل ضمن أجواء تنافسية، مما سمح لها بتطوير وابتكار خدماتها وتخفيض أسعارها.

ج. العولمة والتوجه الدولي للخدمات

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2002، ص ص 60-64.

أصبح اندماج المؤسسات الخدمية في الأسواق العالمية واضحا، مثلا: شركات الطيران الذي كان مجال عملها محصورا في السوق المحلي، فاليوم أغلبها تمتلك شبكة خطوط خارجية واسعة الانتشار، كما أن الكثير من المؤسسات المالية، الفندقية، السياحية ووكالات الإعلان يمتد نشاطها عبر مختلف الدول، وهذا ما يسمى بالتسويق الدولي للخدمات الذي تهد من خلاله المؤسسات الخدمية للوصول إلى العميل العالمي واقتحام الأسواق الدولية، ومن نتائج التوجه الدولي للخدمات:

- ظهور كثير من الفرص التسويقية وبالأخص الدول التي انتهجت مؤخرا اقتصاد السوق؛
- ربط الخدمات ببعض السلع يفتح لكليهما التوسع في الأسواق الدولية بشرط احترام مقاييس الجودة العالمية؛
- يجب على المؤسسات الخدمية المنتهجة لهذا التوجه الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية والاجتماعية للأسواق الدولية، فالخدمات أكثر حساسية لهذه الاختلافات من السلع المادية.

يمتد النشاط التسويقي الخدمي لعشرات الأنشطة غير الملموسة والتي تهدف لتحقيق منافع للعلاء، والتي يمكن تلخيصها في ما يلي:¹

1-تسويق الخدمات الصحية: والتي تتعلق بالعيادات الخاصة ومراكز الاستشفاء ومزاياها وتاريخها وانجازاتها؛

¹ www.almrsal.com, le 12-04-2019, 18:40.

2-تسويق الخدمات التعليمية: ويتعلق بالمراكز التعليمية والتي تروج لشهاداتها وأساتذتها وفرص عمل خريجها؛

3-تسويق الخدمات الاستشارية: وهي تلك التي تتعلق في الغالب بمكاتب المحاماة ومكاتب المخالصات التجارية والجمركية وغيرها من المجالات التي تقوم على أساس المعلومات؛

4-تسويق الخدمات الاجتماعية: وهي خدمات تقدمها جمعيات خيرية أو مؤسسات المجتمع المدني والاتحادات والنقابات؛

5-تسويق الخدمات السياحية: وينتشر هذا النوع من التسويق لدى مؤسسات السياحة وشركات الطيران والفنادق والقرى السياحية التي تهدف لعرض ميزاتها وعروضها وإبراز كل إيجابيات المؤسسة؛

6-تسويق الخدمات الثقافية: وهي الخدمات التي تتعلق بالمكتبات ودور النشر وبعض الهيئات الأكاديمية؛

7-تسويق الخدمات المصرفية: وتنتشر بكثافة لدى البنوك حول بطاقات الائتمان وعروض كل بنك عن التسهيلات والقروض؛

8-تسويق الخدمات المرورية: وهي الخدمات التي تتعلق بمؤسسات تصميم الإنشاءات والتصاميم والإشارات واللوحات الإرشادية والمرورية ومختلف الخدمات التي تتعلق بالطرق والسير والنقل؛

9-تسويق الخدمات الترفيهية: وتوجد لدى إدارات النوادي والمطاعم وغيرها؛

10-تسويق خدمات الاتصال: وتتعلق بتسويق الخدمات والعروض ومختلف الأجهزة والتقنيات التي تقدمها مؤسسات الاتصالات؛

11-تسويق الخدمات الدينية: وهي تلك الخدمات التي توفرها المؤسسات السياحية التي تنظم رحلات الحج والعمرة، بالإضافة إلى المكتبات المتخصصة في الشأن الديني والتي تهتم بنشر وترويج كتب وموسوعات علمية وفقهية وأدوات معينة يقبل عليها المسلمون.

2.1.2.1. خصوصية المؤسسة الخدمية

تعرف المؤسسة الخدمية بشكل عام على أنها مؤسسة يتحدد غرضها الأساسي في تقديم خدمة للعميل، كالفنادق، المطاعم، المستشفيات، المؤسسات المالية والتعليمية..¹ وبالتالي فهي نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص والوسائل المنظمة والمتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات ورغبات العميل.² وتتميز المؤسسة الخدمية كغيرها من المؤسسات الاقتصادية بعدة خصائص نذكر منها:³

- تمتلك المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها؛
- القدرة على أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها المؤسسة؛
- التحديد الواضح للأهداف، برامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، وتضع كذلك أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج وكذلك تحقيق رقم أعمال معين؛
- ضمانات الموارد المالية حتى تتمكن المؤسسة من الاستمرار في عملياتها؛

¹ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، عدد4، 2006، ص8.

² أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل استراتيجي، دار الشروق، عمان، 2000، ص15.

³ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص ص 25-26.

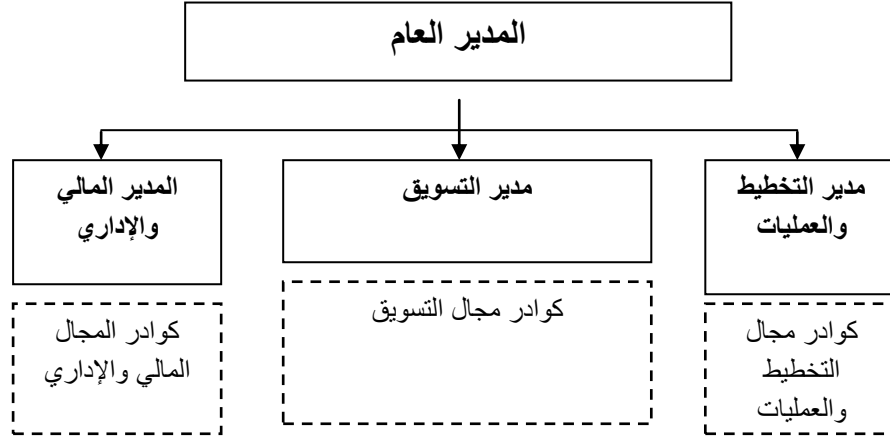
- استجابة المؤسسة للبيئة التي وجدت فيها، حيث كلما كانت ظروف هذه البيئة ملائمة فإن المؤسسة تتمكن من أداء مهمتها على أكمل وجه، أما إذا كانت معاكسة فيمكن أن تعرقل أهدافها المرجوة؛
- المؤسسة وحدة اقتصادية في المجتمع الاقتصادي إضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني؛
- يشمل إصلاح المؤسسة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاعلت كفاءتها.

توجد العديد من الهياكل التنظيمية للمؤسسة الخدمية، وسنحاول فيما يلي توضيح الهياكل التنظيمية الأكثر شيوعاً:¹

أ. **الهيكل التنظيمي المفلطح:** هو احد أنماط الهيكل الهرمي، إلا انه يتميز بان عدد مستوياته التنظيمية محدود ويكون فيه نطاق الإدارة واسعاً، ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهيل والخبرة، بينما تتوقف فعالية أداء المؤسسات ذات الهيكل التنظيمي المفلطح على مدى قوة روح العمل الجماعي السائد فيها. من أهم مميزات هذا النمط من الهياكل هو قصر خطوط السلطة والاتصال الرأسية، وسهولة الاتصالات الأفقية ومن ثم التدفق السريع للبيانات والمعلومات بين مختلف أجزاء الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يحقق السرعة في عملية اتخاذ القرار، والشكل الموالي يوضح النمط المفلطح للهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمية:

¹ سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 69-71.

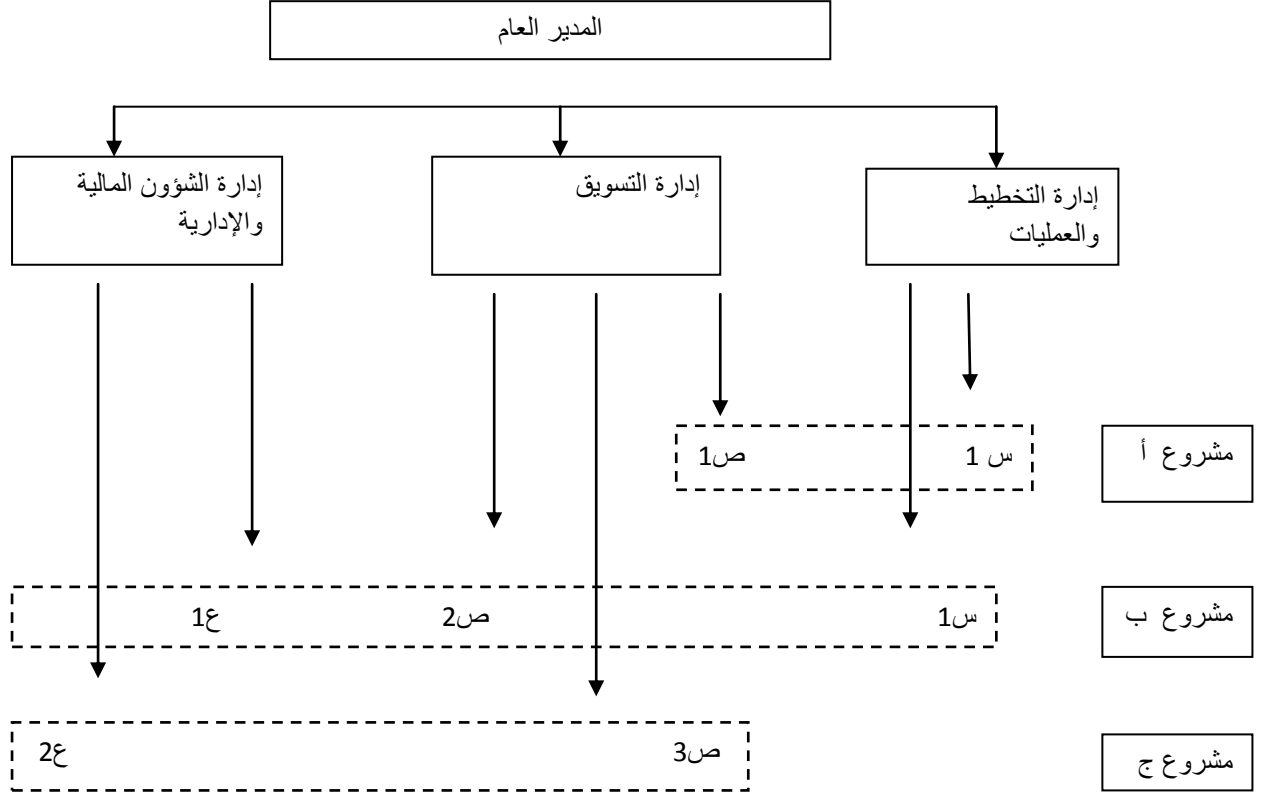
الشكل رقم (1-1): النمط المفطح للهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمية



المصدر: سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص70.

ب. **الهيكل التنظيمي المصفوفي:** يناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تقوم بصفة رئيسية على نظام المشروعات التي تخطط وتنفذ حسب طلبات العملاء وخلال برنامج زمني محدد، وعلى هذا الأساس يتم تكوين فرق عمل للمشروعات (كل مشروع على حدا) تجمع فيها التخصصات المختلفة، وتتوقف فعالية أداء المؤسسات ذات نمط هيكل المصفوفة على مدى توافر روح العمل الجماعي وعلى قدرتها على إتمام المشروعات طبقا للبرامج الزمنية وفي إطار التكاليف المقدرة لها. ينتشر استخدام هذا النمط في الكثير من المؤسسات الخدمية، وبصفة خاصة المؤسسات الاستشارية، التوكيلات التجارية، الخدمات البحرية، شركات السياحة ومنظمو الرحلات وغيرها، والشكل التالي يوضح هذا النمط التنظيمي:

الشكل رقم (1-2): النمط المصفوفي للهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمية



المصدر: سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص72.

أصبحت المؤسسات الخدمية على درجة عالية من التوجه التسويقي خاصة في الدول المتقدمة، وهذا لاقتناعها بأن تبني وتطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية يزيد من فاعلية وكفاءة تلك المؤسسات، فهي لا تختلف عن المؤسسات الأخرى من حيث التنظيم الإداري والوظائف التي تمارسها وإنما الاختلاف يكمن في طبيعة منتجاتها والهدف الأساسي الذي تسعى لتحقيقه وهو خدمة المجتمع، وبذلك حققت المؤسسات الخدمية نجاحا كبيرا في عملها وإدارتها¹، وتختلف

¹ زكي خليل مساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص24.

المؤسسة الخدمية عن المؤسسة التي تنتج سلع مادية بسبب اختلاف طبيعة الخدمة عن طبيعة السلعة، وبالتالي فإن المؤسسة الخدمية تتميز بمجموعة من الخصائص نلخصها فيما يلي:¹

- تقوم المؤسسات الخدمية بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية وغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة، ولكنها محسوسة في صورة خبرات وتجارب يمر بها زبائن المؤسسة، وقد ترتبط هذه المخرجات بكيانات مادية تتبلور من خلالها الخدمة المقدمة، إلا أن هذا لا يعني تحولها إلى مخرجات مادية، فعلى سبيل المثال فإن خدمة التعليم تستلزم وجود مباني تعليمية وكتب وأوراق إلا أنها في حد ذاتها ليست ملموسة لكونها معارف ذهنية وخبرات تعليم لا يمكن تحديد أبعادها مادياً.
- تتميز المؤسسة الخدمية بأن عملائها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها، وبالتالي يتعذر على هذه المؤسسات تمييز مخرجاتها، فهي دائماً متغيرة ومتنوعة حسب ما يطلبه كل عميل أو كل مجموعة من العملاء.
- تتميز المؤسسات الخدمية بحاجاتها المستمرة إلى المعلومات الصحيحة والمراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها التسويقية بسبب الطبيعة غير الملموسة لمنتجاتها وطبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات والتي تحتاج إلى عمليات إقناع العميل أكثر منها بسبب ما تتميز به منتجاتها من إنتاج وتقديم وانتفاع في وقت واحد.

2.2.1. خصوصية المزيج التسويقي في القطاع الخدمي

¹ المرجع نفسه، ص 34.

ينقسم المزيج التسويقي الخدمي إلى كل من مزيج تسويقي تقليدي والذي يتضمن: المنتج، السعر، التوزيع والترويج، بالإضافة إلى مزيج تسويقي ممتد والذي يتكون من: البيئة المادية، الجمهور، عملية تقديم الخدمة، الجودة والانتاجية.

1.2.2.1. المزيج التسويقي التقليدي

أ.المنتج (الخدمة): تعددت وتباينت آراء المؤلفات حول تعريف الخدمة ونذكر منها:

- الخدمة: هي أي نشاط أو منفعة غير ملموسة، وقد تقدم بدون أو مع منتج مادي.¹
- الخدمة: أنها أي نشاط يؤدي إلى إشباع حاجة أو حاجات معينة لدى العميل.²
- الخدمة: أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية، وإنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أولا يكون.³
- الخدمة: هي أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة، ولكن ليس ضروريا أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستفيد وموظفي الخدمة أو الموارد المادية أو الأنظمة التي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل.⁴

¹ CMA Ontario , **performance management and performance measurement**, , Canada, 2010, p245.

² أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص8.

³ هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص18.

⁴ هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2004، ص17.

- الخدمة: عبارة عن فعاليات غير ملموسة نسبية سريعة الزوال وهي تمثل نشاطا أو أداء يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء أو إرضائهم، إلا أنها عند عملية الاستهلاك الفعلي ليس بالضرورة ينتج عنها نقل للملكية.¹

من التعريفات السابقة نستنتج أن الخدمة هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة الغير ملموسة أو المرتبطة بشيء مادي تهدف لإشباع رغبة معينة. وتتميز الخدمة بمجموعة من الخصائص وهي:²

✓ **اللاملموسية:** تعتبر القابلية للمس من أهم الخواص التي تفرق بين السلع المادية والخدمات، وتوضح الخاصية أن الخدمة ليس لها كيان مادي وهذه الخاصية تفقد المشتري القدرة على إصدار قرارات وأحكام بناء على تقييم محسوس ومن خلال لمسها، أو تذوقها أو رؤيتها قبل شرائها ويمكن تقسيم مفهوم اللاملموسية إلى:

- خدمات تتصف بعدم الملموسية الكاملة؛
- خدمات تعطي قيمة مضافة للشيء الملموس؛
- خدمات توفر منتجات ملموسة.

¹ علي سكر عبود، حمزة نجم عبود، فاطمة عبد الرزاق عبود، تقييم جودة الخدمات الصحية في مستشفى الديوانية التعليمي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 3، 2009، العراق، ص 56.

² حاكم جبوري الخفاجي، رضا الزبون كمنغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 8، العدد 25، العراق، 2012، ص 81.

✓ **التلازمية:** وتشير هذه الخاصية إلى عدم انفصال عملية الإنتاج والاستهلاك،

حيث أن معظم الخدمات تنتج وتستهلك في نفس الوقت وتعتمد في تقديمها على

الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والعميل.

✓ **عدم تجانس الخدمة:** تعني هذه الخاصية عدم القدرة على توحيد وتنميط

الخدمة، إذ تختلف طريقة تقديم الخدمة من عميل لآخر حسب درجة التفاعل

بين مقدم الخدمة والعميل، ومكان وزمان تقديمها، وكفاءة وسلوك مقدمي

الخدمات ووفقا لظروف معينة.

✓ **عدم القدرة على التخزين:** نظرا لأن الخدمة هي أداء أو جهد وليس شيئا ماديا

ملموسا فإنه يستحيل تخزينها لخلق ما يعرف بالمنفعة الزمنية، كما هو الحال

في السلع المادية، وبعبارة أخرى فإنه لا يمكن تخزين الخدمة في وقت لا طلب

فيه عليها على وقت يوجد فيه طلب عليها وفي حين يمكن بالطبع تخزين

المعدات والأجهزة المستخدمة في إنتاج وتقديم الخدمة، وفي حالة زيادة الطلب

على الخدمة في وقت معين بالمقارنة بما يمكن إنتاجه وتقديمه، ومنها فإن

النتيجة الحتمية ستكون الانتظار وربما عدم القدرة على أداء الخدمة بشكل جيد.

✓ **عدم انتقال الملكية:** صفة عدم انتقال الملكية تميز السلعة عن الخدمة، وذلك

لأن العميل يمكنه استعمال الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها كاستعمال غرفة

في فندق أو مقعد في طائرة، عكس السلعة التي يكون فيها للمستهلك حق

امتلاكها والتصرف فيها.

تتكون دورة حياة الخدمة من المراحل نفسها لدورة حياة السلعة، وهي: التقديم، النمو،

النضوج، الانحدار، كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في السلعة؛ ولكن الاختلاف

يكن في الاستراتيجيات الممكن استخدامها في كل مرحلة حيث أن دورة حياة المنتج ينظر إليها على أنها صورة مشابهة إلى دورة الحياة الطبيعية للإنسان، التي تبدأ بالولادة وتنتهي بالموت، كما أنها تعبر عن وصف للخطوات التي يكون بها المنتج عبر منتجاته المتحققة خلال دورة الحياة والمرتبطة معها وصف للفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة الخدمية في تنفيذ استراتيجياتها التسويقية والأرباح المختلفة في كل مرحلة، وتمر دورة حياة الخدمة بالمراحل التالية:¹

-مرحلة التقديم: تبدأ هذه الرحلة عندما تقدم الخدمة للمرة الأولى، أو أن شكل الخدمة الحالية قد تم تغييره، حيث تشهد هذه المرحلة انخفاضاً كبيراً في معدل نمو المبيعات، وقد ينعدم فيها الربح أيضاً، وذلك بسبب المصاريف الكبيرة في هذه المرحلة، وتتركز استراتيجية المؤسسات في هذه المرحلة على كسب قبول السوق لها، وهنا تظهر ميزة الخدمة، حيث أن العديد من الخدمات يمكن تقديمها على نطاق ضيق، ويمكن توسيعها إذا لاقى القبول من المستهدفين، وتتصف هذه المرحلة بالآتي:

- قلة المنافسين في السوق للخدمة في هذه المرحلة
- انخفاض هامش الربح.
- تدفق نقدي سلبي
- عدم وضوح القطاعات السوقية وصعوبة تحديدها.
- انخفاض المبيعات

¹ جمال محمد ضائنة، جودة الخدمة وأثرها على رضا الزبائن، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، العدد 1، جامعة مصراتة، 2015، ليبيا، ص ص 193-195.

- **مرحلة النمو:** وتمثل هذه المرحلة فترة القبول السريع للخدمة في السوق وتحسن في معدلات الأرباح، حيث يتأثر قرار شراك المستهلك في هذه المرحلة بعدة عوامل أهمها زيادة عدد المنافسين واتجاه سعر المنتج نحو الانخفاض، وخلال هذه المرحلة ترغب المؤسسات الخدمية في إطالة عمر المرحلة لكونها في نمو مستمر وتحقق عوائد متزايدة، وهذا يتم من خلال:

- السعي لتطوير الخدمة المقدمة؛

- البحث عن أجزاء جديدة من السوق يمكن الدخول إليها؛

- خلق قناعة وتأثير ترويجي أوسع باتجاه الإقدام على شراء هذه الخدمة.

- **مرحلة النضج:** في هذه المرحلة يبدأ مستوى الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات بالهبوط البطيء وتزداد حدة المنافسة، وفي هذه المرحلة لا يرى العملاء أية فروقات بين ما تقدمه المؤسسات المختلفة للخدمة، وتمتاز هذه المرحلة بما يلي:

- استقرار مستوى ما تقدمه المؤسسات من خدمات؛

- امتداد المنافسة؛

- خروج المؤسسات ذات المستوى المنخفض؛

ويجب على المؤسسات في هذه المرحلة تعزيز جودة الخدمة فنياً ووظيفياً وإضافة خدمات مجانية وكذلك استخدام أسلوب الإعلان الإقناعي.

- **مرحلة الانحدار:** وهي المرحلة الأخيرة من دورة حياة الخدمة وفيها ينخفض مستوى الخدمات المقدمة من قبل مؤسسات الخدمات نتيجة لظهور جديد يشبع حاجات العملاء بصورة أفضل

بسبب التطور التكنولوجي، وبالتالي أن يكون هناك خدمة جديدة بحيث ينم إعادة دورة الحياة، وتتصف هذه المرحلة بالآتي:

- انخفاض مستوى الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات؛
- انخفاض حدة المنافسة؛
- انخفاض الأرباح.

ب. التسعير

تخضع عملية تسعير الخدمات لمجموعة من الاعتبارات نذكر منها:

- تؤدي خاصية عدم التشابه والتماثل في خصائص الخدمات المقدمة إلى وجود بعض المرونة المتاحة أمام الجهات المعنية بعملية التسعير، كما أن هناك حالة من صعوبة المقارنة بين مستوى الأداء الذي تم لنفس الخدمة في فترتين زمنييتين مختلفتين وذلك لإمكانية عدم تماثل الظروف لدى نفس المقدم للخدمة كل مرة، بالإضافة إلى ذلك أن المتلقي للخدمة والمزود قد يكونان في مزاج نفسي مختلف كل مرة.¹

- تؤدي خاصية عدم إمكانية إنتاج وتخزين الخدمة صعوبات واضحة على محاولات مؤسسة ما لتسعيرها وبشكل منتظم في فترات الذروة في الطلب بالمقارنة مع فترات التراجع في الطلب عليها، ويرجع السبب في ذلك التراجع كون معظم الخدمات لا يمكن إنتاجها حتى يتسنى تخزينها لوقت

¹ محمد ابراهيم عبيدات، أساسيات التسويق المعاصر: مدخل سلوكي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004، 102.

الحاجة، على سبيل المثال فإن سعة الفنادق لا يمكن زيادتها ولا يمكن تخفيضها في أوقات الطلب العالي أو المنخفض.¹

- إن صفة اللاملموسية لها العديد من التطبيقات التسعيرية فالمستخدمون للخدمة أول مرة، قد يجدون صعوبة كبيرة في فهم وإدراك ما يحصلون عليه مقابل ما يدفعونه من نقود، ولكن هذا قد يتأثر بالمحتوى المادي لمنتج الخدمة المقدمة، فكلما زاد المحتوى المادي، زادت إمكانية تحديد السعر على أساس التكلفة، وزادت إمكانية وضع أسعار موحدة، إلا أنه كلما قل المحتوى المادي زاد الاعتماد على قبول المستهلك في التسعير وضعفت إمكانية وضع أسعار موحدة، واللاملموسية للخدمات تعني أيضا أن الخدمة المقدمة قد تكون أكثر سهولة في إمكانية تنويعها من المنتج المادي الملموس، وبالتالي مستوى الخدمة ونوعية الخدمة وكمية الخدمة يمكن تعديلها حسب طلبات العملاء، وفي النهاية قد يخضع السعر لعملية التفاوض بين المشتري والبائع.²

بالإضافة إلى:³

- نظرا لاعتماد معظم الخدمات على العنصر البشري بصورة أساسية تمثل العمالة أهم بند من بنود التكاليف؛

- يمكن في بعض الأحوال أن يحصل العميل على الخدمة دون أن يتواجد بمؤسسة الخدمات نفسها (كالخدمات التعليمية من خلال وسائل الاتصال اللاسلكية المختلفة)، وبالتالي يتم وضع السعر بناء على عنصر الزمن وليس المسافة؛

¹ المرجع نفسه، ص 104.

² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، 2005، مرجع سبق ذكره، ص 249.

³ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1996، ص 366.

- نظرا لحساسية الطلب على بعض الخدمات، يجب أن يتناسب تسعير الخدمات مع طبيعتها، فتوجد الخدمات الروتينية (كقص وتصفيف الشعر)، وتوجد الخدمات غير الروتينية (كالسياحة)، فضلا عن الخدمات التعاقدية (كالتأمين).

ج.التوزيع

يعد عنصر التوزيع في مجال الخدمات من الأنشطة المهمة وتتصف قنوات توزيع الخدمة بأنها أكثر بساطة من تلك المستخدمة في توزيع السلع، ويعود السبب في ذلك إلى عدم ملموسية الخدمة، بالإضافة إلى عدم الاهتمام بمواضيع التخزين والنقل ومراقبة المخزون بالتالي تستخدم قنوات أقصر، والسبب الآخر هو ضرورة استمرار العلاقة بين مقدم الخدمة ومستخدميها.¹

توزع الخدمات وفق طريقتين أساسيتين:²

-**التوزيع المباشر:** تتصف قناة التوزيع المباشرة بغياب الوسيط أو الوسطاء بين مؤسسة الخدمة والمستفيد، ويتفق أغلب المسوقين على أن البيع المباشر هو الأسلوب الوحيد لتسويق معظم الخدمات، خاصة عند عدم فصل الخدمة عن مقدمها، وتقسم أنواع التوزيع المباشر إلى:

- الطواف بالمنازل؛
- البيع المباشر بواسطة البريد أو الانترنت، كبيع وثائق التأمين؛
- البيع في المحال والمكاتب التابعة للمؤسسة الخدمية.

¹ شفيق ابراهيم حداد، نظام موسى سويدان، اساسيات التسويق، دار مكتبة الحامد، عمان، 1998، ص 234

² حميد الطائي وآخرون، الاسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2006، ص، ص 205، 206.

-طريقة التوزيع غير المباشر: تتصف بوجود واحد أو أكثر من الوسطاء بين مقدم الخدمة والمستفيد كما هو الحال في مؤسسات النقل والتأمين والسياحة ومكاتب تأجير المساكن والمصارف.

د. الترويج

تتضمن استراتيجية ترويج الخدمات مزيج ترويجي من العناصر الشخصية وغير الشخصية لإخبار وإقناع وتذكير الأفراد والمؤسسات الذين يمثلون السوق المستهدف لمقدم الخدمة، ولسبب طبيعة الخدمات غير الملموسة فإن هذا يضيف أعباء كثيرة في كيفية تطوير استراتيجية ترويج فاعلة،¹ وللترويج في مجال الخدمات مزيج يتكون من:²

-الإعلان: يعتبر الإعلان احد العناصر المهمة في المزيج الترويجي الذي تعتمد عليه المؤسسة في تقديم المعلومات عنها وعن خدماتها إلى عملائها في السوق، ويتم الإعلان عن الخدمات من خلال: الصحف، المجلات، الملصقات، الإذاعة المرئية والمسموعة، البريد المباشر، الانترنت.

-البيع الشخصي: يمثل احد العناصر الأساسية في المزيج الترويجي لأي مؤسسة، ويعتمد تقديم المنتجات الغير ملموسة على الأفراد الذين يتم تدريبهم وإعدادهم لمقابلة العملاء وتقديم الخدمات، والرد على استفساراتهم والتعرف على رغباتهم، وشرح مزايا هذه الخدمات.

-تنشيط المبيعات: يهدف هذا النشاط إلى زيادة مبيعات المؤسسة في الأجل القصير، من خلال حث المستفيدين على الإقبال على الخدمات الجديدة وتقديم حوافز للعملاء الدائمين على استخدام خدمات المؤسسة.

¹ شفيق الحداد، نظام موسى سويدان، مرجع سبق ذكره، ص258

² بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص135.

إن الترويج في المجال الخدمي يعتبر عاملاً مؤثراً لدفع المستفيد للتعامل مع المؤسسة الخدمية وما تقدمه من خدمات للأسواق إلا أن الترويج في قطاع الخدمات يواجه صعوبات متعددة مقارنة بالسلع المادية والسبب يعود لخصائص الخدمات وطبيعتها اللاملموسة حيث يتم التركيز عادة في الرسائل الإعلانية على هذه الخصائص، وبما أن الخدمة لا تمتلك بل يستفاد منها لذلك يتوجب على المؤسسة الخدمية جعل البرامج الترويجية للخدمات أكثر فاعلية من خلال التركيز على ما يلي:¹

- إبراز المنافع المتحققة من تقديم الخدمة من خلال الإعلانات، الدعاية وأي نشاط ترويجي آخر؛
- الاهتمام بالبيع الشخصي وتطوير مهارات مقدمي الخدمة باعتماد برامج تدريبية وتأهيلية ترفع من كفاءة الأداء؛
- تعزيز السمعة الجيدة للخدمات المقدمة من خلال التعامل الجيد والمصادقية وخلق الثقة لدى المستفيدين من الخدمات وهذا ينعكس على سمعة المؤسسة الخدمية ويرفع مستوى مبيعاتها؛
- إبراز الجوانب الملموسة التي تساهم في تقديم الخدمة كالأفراد والمستلزمات المادية الأخرى.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص81.

2.2.2.1. المزيج التسويقي الممتد

أ. البيئة المادية

تعرف البيئة المادية بأنها النواحي الملموسة مثل الأثاث والألوان والتصميم الداخلي ومواقف السيارات والتصميم الخارجي، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل سهولة الوصول ووجود الدلائل المرئية، وتساهم البيئة المادية في صنع شخصية المؤسسة التي تعد عاملاً أساسياً يميزها عن غيرها من المؤسسات الخدمية الأخرى المنافسة، فالمؤسسات الخدمية تعرف أنها لا تختلف عن غيرها من حيث العناصر الأساسية في طبيعة الأعمال فهم يقدمون نفس العروض تقريباً وبالسعر والكم نفسه، أي أن الميزة الرئيسية التي تميز بين المؤسسات الخدمية هي الشخصية أي الطريقة التي تعرض بها نفسها والتي تمثل هويتها.¹

يمكن التمييز بين نوعين من البيئة المادية في تسويق الخدمات:²

-**الدليل المحيط:** يعد الدليل المحيط جزءاً فعلياً يمتلك في عملية شراء الخدمة، إلا أن قيمته وحده لا أهمية لها، فمثلاً لا يعد دفتر الشيكات له أهمية ما لم يدمغ أو يدعم من قبل البنك الصادر منه، أو يكون مغطى برصيد من الأموال، وكذلك لا تعد تذكرة الدخول إلى مسرح ما وحدها ذات قيمة ما لم يتم قبولها واعتمادها، فهي تؤكد لحاملها على الخدمة.

-**الدليل الأساسي:** هو بعكس الدليل المحيط لا يمكن امتلاكه من قبل العميل، ومع ذلك قد يكون مهماً جداً في تأثيره على قرار شراء الخدمة، فالمظهر الخارجي العام وتصميم الفندق ونوع الطائفة المستخدمة، كلها أمثلة على الدليل الأساسي.

¹ غسان فيصل عبد، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، مرجع سبق ذكره، ص، ص 370، 371.

ب. الجمهور

يعتبر الأفراد الذين يقدمون الخدمات جزءاً لا يتجزأ من الخدمة نفسها، ولهم تأثير على طبيعة الخدمة ومدى رضا العملاء واقتناعهم بها.¹ ويمثلون المستفيدين من الخدمة وكذلك مزودها، إضافة إلى مستوى التفاعل بينهم، أي العلاقات التفاعلية القائمة بين مزود الخدمة والمستفيد.²

ج. عملية تقديم الخدمة

تتضمن عملية تقديم الخدمة كل السياسات والإجراءات والصلاحيات ومشاركة المستفيدين في عملية تقديم الخدمة، والتركيز على العميل، والبحث والتطوير والعمليات المستندة إلى التكنولوجيا وغيرها³، وبالتالي فإن عمليات تقديم الخدمة تمثل الأساليب التي يتم بها الوصول إلى المواصفات والخصائص التي يرغبها العملاء في الخدمة، وهذه العمليات أيضاً لها جودتها التي قد ترضي العميل أو لا ترضيه، إذ لا يكفي أن يقتنع العميل بمستوى جودة الخدمة التي يتلقاها في النهاية بل يجب أن يقتنع أيضاً بالأسلوب الذي أوديت به هذه الخدمة.⁴

¹ جمال محمد ضانة، مرجع سبق ذكره، ص 193.

² حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 207.

³ جمال محمد ضانة، مرجع سبق ذكره، ص 193.

⁴ محمد زيدان، أهمية العنصر البشري ضمن المزيج التسويقي الموسع للبنوك بالتطبيق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 15، أكتوبر 2008، جامعة بكرة، ص 50.

ويؤثر كل من مقدم الخدمة والعميل على ناتج الخدمة، لذلك يجب أن يتدخل مقدمو الخدمة بفعالية مع العملاء لإنتاج قيمة ممتازة أثناء مواجهات الخدمة، ويعتمد التداخل الفعال بدوره على مهارات مقدمي الخدمة في الخط الأمامي وعمليات الدعم التي تساندهم.¹

أكد العديد من الباحثين على ضرورة اهتمام الإدارة بتصميم العمليات، حيث أشاروا إلى حتمية قيام الإدارة باستخدام كافة الطرق التي تؤدي إلى تقليص دورة العمليات الطويلة سواء المتعلقة بتبسيط الإجراءات أو تقليل عدد الخطوات وتخفيض وقت انتقال العمل من إدارة إلى أخرى، ومحاولة القيام بالعمليات بصورة متوازنة بدلا من العمليات المتتابعة.² بالإضافة إلى العمل على توحيد هذه العمليات من خلال تصميم أنظمة تشغيل وإجراءات مدعومة بتدريب موظفي تقديم الخدمة مما يساهم في الحد من التباين في سلوكياتهم أثناء التفاعل مع العملاء.³

¹ زهرة عبد محمد الشمري، مستويات إدارة الجودة في المنظمات الخدمية، مجلة جامعة بابل، المجلد 18، العدد 3، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010، ص 620.

² محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 50.

³ شفيق إبراهيم حداد، نظام موسى سويدان، مرجع سبق ذكره، ص 234.

خلاصة

عرف التسويق عدة تطورات عبر عدة فترات زمنية ليصل إلى ما هو عليه الآن، كما أنه لم يعد يقتصر على السلع المادية فقط بل تجاوز إلى قطاع الخدمات، فبالرغم من أن تسويق الخدمات لم يتم تطبيقه في المؤسسات الخدمية بشكل حقيقي إلا في فترات لاحقة قياساً بما كان يطبق في المؤسسات التجارية والانتاجية، حيث أن المفهوم السائد آنذاك كان يركز على عدم وجود اختلاف بين تسويق الخدمات وتسويق السلع، إلا أن تسويق الخدمات أصبح يعرف منافسة شديدة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، إذ أن قطاع الخدمات اليوم يعتبر أحد أهم القطاعات في النشاط الاقتصادي لكبرى الدول لأنه يساهم في إجمالي الناتج القومي، ولما توفره المؤسسة الخدمية من فرص عمل وتحقيق لرفاهية الفرد والمجتمع.

2. ماهية الأداء التسويقي

تمهيد

بات الأداء بصفة عامة والأداء التسويقي بصفة خاصة محور اهتمام المدراء والباحثين حيث يعد ذو أهمية كبيرة في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها ونشاطاتها، ففي ظل التطور الكبير في مجال الأعمال وما حدث من تغيرات في كثير من الأنشطة والمجالات؛ أصبح الأداء التسويقي الناجح يشكل الأساس في قياس مدى قدرة المؤسسات على تحقيق الأرباح فضلاً عن بقائها ونموها بشكل مستمر، وهذا من خلال مجموعة من المقاييس التي تثبت فعالية وكفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة، فمع تطور المفاهيم الإدارية لمتخذي القرارات من مدراء ومسؤولين داخل المؤسسات تطورت مقاييس الاداء التسويقي من معيار واحد (المعيار المالي) إلى استحداث معايير أخرى، وعلى هذا الأساس يتضمن هذا الفصل مبحثين أساسيين نتطرق فيهما إلى:

1- مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة؛

2- الأداء التسويقي، مداخل تحسينه ومؤشرات قياسه.

1.2. مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة

يمثل الأداء انعكاسا لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المتاحة بكفاءة وفعالية وبالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وسنحاول من خلال هذا المبحث ضبط مفهوم الأداء وأهم المفاهيم المرتبطة به، عرض أهم تصنيفات الأداء داخل المؤسسة، العوامل المؤثرة في الأداء بالإضافة إلى توضيح لعملية تقييم الأداء داخل المؤسسة.

1.1.2. ماهية الأداء

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في مجال تسيير المؤسسات، إذ يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق أكبر هدف للمؤسسة ألا وهو الاستمرارية والبقاء، حيث يعتبر المنظومة المتكاملة لنواتج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

1.1.1.2. تعريف الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطورا منذ بداية إستعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الإقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة، وتتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم المهندس تايلور Winslow Taylor Frederick* رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في

* فريدريك تايلور (1856-1915): مهندس ميكانيكي أمريكي، يعد أبا لعلم الإدارة، سعى لتحسين الكفاءة الصناعية وأفكاره شديدة التأثير في الحقبة التقدمية.

إطار ما يعرف "بدراسة الحركة والزمن". ومع بداية القرن العشرين تحول إهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية. ومع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطوراً جديداً في محتواه، فبدلاً من الإعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، تم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء. تتمثل هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الاستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة في التسيير؛ كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير، وكذا في شروط نجاح السوق ومن ثم فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها العميل من تعامله مع المؤسسة.¹

بالتالي، أصبح الأداء مفهوماً جوهرياً للمؤسسات على نحو عام، إذ يتطلب من المؤسسة لبلوغ أهدافها سواء أكانت اقتصادية أو اجتماعية وضع الخطة والسياسات والبرامج التي تحدد للإدارة كيفية إدارة مواردها بطريقة رشيدة ومتابعة نتائج أعمالها من خلال نظام رقابة يبين نسب تنفيذ الأعمال والصعوبات والمشاكل التي تواجه التنفيذ وكيفية التغلب عليها من خلال نظام متكامل لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة.²

¹ الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، الجزائر، 2010/2009، ص، ص 5، 6.

² ناهدة اسماعيل عبد الله الحمداني، نسرين عبد الله بدوي، تأثير العملية التدريبية في تعزيز الاداء المنظمي، مجلة تنمية الراقدين، مجلد 33، العدد 105، جامعة الموصل، العراق، 2011، ص 30.

إن كثرة البحوث والدراسات في موضوع الأداء لم تسمح بالتوصل إلى إجماع أو إتفاق حول مفهوم محدد له، وعلى الرغم من تعدد وتشعب الأبعاد والمنطلقات البحثية التي تناولته واستمرار القائمون على المؤسسات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه؛ يبقى الأداء مجالا خصبا للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية سواء كانت الداخلية أو الخارجية¹. وقد اتفق الباحثين أن مفهوم الأداء يشير في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ، إذ يتصف بالشمولية والاستمرار، وهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف في بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب². إذ يقيس الأداء المؤسسي قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها³.

لغة، فقد جاء في لسان العرب لابن منظور: "أدى الشيء: أوصله والاسم الأداء"⁴، وجاء في القاموس الفرنسي Larousse أن الأداء هو "النتائج المتحصل عليها من تنفيذ الأعمال"⁵، كما عرّف الأداء في القاموس الانجليزي Oxford worldpower على أنه: "الطريقة التي تتجزأ بها الأشياء مع تحديد مستوى النجاح المحقق"⁶.

¹ زكية مقري، نعيمة يحيوي، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية-باتنة-، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد 13، جامعة البصرة، العراق، 2014، ص 182.

² الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 4.

³ علي فلاح الزعبي، مخطط الاعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي، الملتقى العلمي الدولي حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال (الفكرة، الاعداد والتنفيذ)، 17-19 افريل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 7.

⁴ ابن منظور، لسان العرب، ط 1، دار إحياء التراث العربي، المجلد 12، لبنان، 1988، ص 48.

⁵ Petit Larousse, paris, France, 1991, p727.

⁶ Oxford worldpower, 2nd edition, China, 2009, p596.

أما اصطلاحاً فعرّف الأداء على أنه: "درجة نجاح المؤسسة خلال فترة زمنية معينة فيما يخص أداء أعمالها"¹، وحسب هذا التعريف نجد أن الأداء الجيد للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة هو مرادف لنجاحها وتفوقها.

وعرف أيضاً بأنه: "المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها"²، ويركز هذا التعريف على ربط المخرجات المسطرة من طرف المؤسسة مع مختلف الوسائل وأوجه النشاط المتاحة لتحقيقها.

ويعرف الأداء على أنه "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها مع التأثيرات الخارجية، واستغلال ذلك من قبل المؤسسة لتحقيق أهدافها"³، ويضيف هذا التعريف أن أداء المؤسسة يتفاعل مع العوامل الخارجية أيضاً للمؤسسة فضلاً عن تأثره بإمكانياتها وظروفها الداخلية، إذ عرّف الأداء على أنه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية"⁴:

– أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المختصة؛

– أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة؛

– أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية".

¹ M.A.M Hussain Ali, **Performance Appraisal System and Business Performance**, Sri Lanka Journal of Human Resource Management, vol2, no1, 2008, p77.

² توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الاداء: مدخل جديد لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص3.

³ مراد كواشي، اليات نجاح عملية تقييم اداء المؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد33، العراق، 2013، ص8.

⁴ عبد العزيز جميل محيّر، قياس الأداء المؤسسي لاجهزة الحكومة، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2000، ص327.

ومن جهة أخرى، فقد عرّف الأداء بأنه: "مجموعة من المعايير الملائمة للقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى أثار المؤسسة على البيئة الخارجية " ¹، حيث يرى بعض الباحثين أن الأداء هو جملة من المؤشرات التي تمكن المؤسسة من تقييم سير أنشطتها وأعمالها.

تحليلا لما سبق؛ فقد اختلف الباحثين في إعطاء مفهوم دقيق ومحدد للأداء نتيجة لتنوع اتجاهاتهم وأهدافهم في دراستهم لهذا المفهوم، بينما تم الاتفاق على اعتباره مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، وتأسيسا على ذلك نقوم بتعريف الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج المتطابقة مع أهدافها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة بما يتوافق مع ظروف وعوامل بيئتها الخارجية".

تجدر بنا الإشارة هنا إلى المفاهيم: الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية، الأهداف والتنافسية، والتي تعتبر معايير لقياس الانجازات وتستخدم في الدلالة على مفهوم الأداء وتختلط معه، لكنها في الأساس مكونات وأبعاد للأداء، وبعد اطلاعنا على مختلف هذه المفاهيم وجدنا أن الفعالية تعبر عن مستوى تحقيق أنشطة المؤسسة للأهداف المحددة من طرفها والنتائج المرغوب فيها، أي أنه معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، بينما يمثل مفهوم كفاءة المؤسسة معيار الرشد في استخدام الموارد المتاحة (المالية والمادية والبشرية والمعلومات) لتحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي هو معيار يقيس الأمثلية في العمل وذلك باستخدام الموارد المتوفرة ومحاولة تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، أي يتعلق مفهوم الكفاءة بكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها

¹ Jean Yves saulquin , "Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des etabliss--ements socio-sanitaire", Revue de gestion des Ressource Humaines n °36, Editions Eska, Paris , Juin 2000, p20

مقارنة بمخرجاتها وهو ما يقترب من مفهوم الانتاجية، والذي يعتبر أحد مؤشرات الكفاية في العملية الإنتاجية ويرتبط أيضا بكفاءة استخدام الموارد الاقتصادية المتوفرة.

كما يقودنا مفهوم الأداء إلى الإشارة إلى الأهداف والتي تعبر عن نقاط معينة ترغب المؤسسة في تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، بينما تشير التنافسية إلى قدرة المؤسسة على التنافس داخل الأسواق من خلال التوافق والانسجام بين القيمة والتكلفة، ومن خلال ما سبق يلاحظ أن الأداء مفهوم شامل ومتعدد الأبعاد يتضمن التفوق والتميز للمؤسسة على كل المستويات، فالإنتاجية تتضمن التفوق في المجال الانتاجي، بينما توفر التنافسية التميز في المجال التجاري، وذلك من خلال السعي لتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.

2.1.1.2. تصنيفات أداء المؤسسة

تتنوع وتختلف مجالات الأداء في المؤسسات تبعا لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها، ووفقا تركيز إدارتها على تلك المجالات التي تعتقد أن تحقيق الأهداف من خلالها يمثل أولوية والتي لا تقل عن أهمية عن مجالات الأهداف الرئيسية، وبشكل عام فقد اتفق الباحثين على أن مجالات الأداء تتمثل بالميادين التالية:¹

أ. **ميدان الأداء المالي:** سيبقى الأداء المالي المقياس المحدد لمدى نجاح المؤسسات وأن عدم تحقيقها لذلك الأداء بالمستوى المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر، وعلى الرغم من قدم التوجه نحو الأداء المالي واستخدامه في تقييم المؤسسات، إلا أنه لا يزال يحافظ على تقدمه

¹ عادل ذاكر النعمة، عبد العزيز بشار حسيب زكريا، دور الخصائص الشخصية للرياديين في دعم الأداء المنظمي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد6، العدد1، العراق، 2016، ص ص88، 89.

ضمن ميادين الأداء الأخرى، حيث ان التوجه نحو قياس أداء المؤسسات وفق المنظور المالي يعد من أكثر التوجهات رسوخا وتطورا.

ب. ميدان الأداء التشغيلي: ويغطي المجالات والعوامل المؤثرة في أداء المؤسسة التي لا تستطيع النسب والمؤشرات المالية الكشف عنها، فبالإضافة إلى تلك المؤشرات والنسب، تستخدم المؤسسة مقاييس تشغيلية ترتبط بمستوى أداء عملياتها، إذ ان تضمين مقاييس الأداء لمقاييس ومؤشرات تشغيلية، يظهر للإدارة الصورة الخفية للأداء الذي لا تستطيع النسب والمؤشرات المالية الكشف عنه.

ج. ميدان الفاعلية التنظيمية: ويمثل المفهوم الأوسع والأشمل لأداء الأعمال، الذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي والأداء التشغيلي، فالفاعلية التنظيمية مفهوم ينطوي على معايير متعددة ذات منطلقات كمية ونوعية، ويتبلور مفهوم الفاعلية التنظيمية حول القدرة على تحقيق الأهداف، فالفاعلية هي التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والأهداف، وبالنظر لما تتطلبه الطبيعة المتشابكة والمتداخلة للأهداف التنظيمية وغايات وحاجات الأطراف المرتبطة من اهتمام، فإنه يجب اعتماد ميدان أداء قادر على تغطية تلك الأهداف، وهذا ما يوفره ميدان الفاعلية التنظيمية من خلال قدرته على قياس أهداف مختلف الأطراف.

وظهرت العديد من التصنيفات لمجالات الأداء في المؤسسة نذكر منها:

- حسب معيار الطبيعة: يصنف الأداء حسب معيار الطبيعة إلى:¹

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص، ص93، 94.

- الأداء الاقتصادي: يتم قياس الاداء الاقتصادي باستخدام الربحية او المردودية بأنواعها المختلفة ومن اهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي؛ هذا على الرغم من أن التشخيص الإقتصادي لا بد ان يتماشى جنباً إلى جنب مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي.

-الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية لأي مؤسسة، ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر به.

- الأداء التكنولوجي: تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بإملاكها ومدى تطويرها، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في إستراتيجية المؤسسة.

- الأداء الإداري: يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة، ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن إختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة، ويمكن الاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب، بالإضافة إلى الاستعانة بالتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

- حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:¹

- الأداء الكلي: يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية.

¹ عبد الملك مزهودة، المرجع السابق، ص 89.

-الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

2.1.2. تقييم الأداء في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه

تعد عملية تقييم الأداء من الأنشطة الهامة والحيوية التي تحدد سير نشاطات المؤسسة، نظرا لما تقوم به هذه العملية من تحديد لجوانب القوة والضعف وتشخيص الانحرافات فضلا عن الكشف عن الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة.

1.2.1.2. قياس وتقييم أداء المؤسسة

ينطوي مفهوم تقييم الأداء على العديد من المفاهيم الجوهرية ذات العلاقة بالنجاح والفشل ولكفاءة والفاعلية والأداء المخطط والفعلي كما ونوعا، فتقييم الأداء يميز الأداء الجيد عن الأداء السيئ بهدف تطوير الأداء وتحسينه ويعتبر أحد الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يعد تقييم الأداء خطوة أساسية على صعيد العملية الرقابية، إذ أن جوهر عملية تقييم الأداء هي مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما للوقوف على الانحرافات ثم يلي ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية، وتكون المقارنة بين ما هو محقق وما هو مستهدف في نهاية مدة زمنية محددة¹. حيث أن القيمة الحقيقية الناتجة عن عملية قياس وتقييم

¹ مؤيد محمد علي الفضل، تقييم الاداء المنظمي باعتماد النظرية الشرطية للمحاسبة الادارية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد2، العراق، 2015، ص138.

الأداء تكمن في القرارات والاجراءات التي تتجم عن استخدام نتائج التقييم¹، وتتمثل أهمية عملية قياس وتقييم الأداء في مايلي:²

✓ توفير مدخل واضح للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج فضلا عن غاياته ومستوى أدائه، كما أن هذه العملية توفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.

✓ التركيز على ما يجب إنجازه وتوفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.

✓ توفير التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الاهداف يكون بمقدور المؤسسات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.

✓ تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.

✓ تحسين واقع الاتصالات الداخلية مابين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المؤسسة وعملائها ومتعاملليها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع زبائن المؤسسة ومتعاملليها.

✓ التشجيع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أن عملية القياس والتقييم توفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.

¹ Sorina-Diana Mone, **The What an How of Marketing Performance Management**, Journal of Management and Marketing Challenge for he Knowledge Society, vol8, no1, 2013, p130.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **الادارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص489.

✓ لا يمكن أن يكون هناك تحسين دون قياس وتقييم، فإذا ما كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها وبالتالي لا يمكن الوصول إلى أهدافها.

تعتبر عملية تقييم الأداء في المؤسسة عملية شاملة للنشاطات الموجودة داخل المؤسسة، فيمكن قياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة على مستوى كل قسم من أقسام المؤسسة وعليه يمكن تحديد أقسام تقييم الأداء كالتالي:¹

أ. **تقييم الأداء المخطط:** ويتمثل هذا النوع في تحقيق مدى الوصول للأهداف المسطرة، وذلك من خلال مقارنة المؤشرات الواردة في الخطط والسياسات الموضوعة مع المؤشرات الفعلية وهذا وفق فترات زمنية دورية وهذا بهدف إظهار الانحرافات والأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسميات والمعالجات اللازمة لها.

ب. **تقييم الأداء الفعلي:** ويقصد به تقييم كافة الموارد المتاحة، وهذا بمقارنة الأرقام الفعلية ببعضها البعض لأجل التعرف الخلل الذي حدث وقياس درجة ومستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية، وهذا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية ودراسة تطورها عبر عدة فترات، وعلى ضوء ما تكشفه المعايير والنسب المالية التحليلية المعتمدة في المؤسسة يتم مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في نفس المؤسسة، إضافة إلى مقارنتها مع ما حققته من نتائج مع السنة المالية المعنية والسنوات السابقة أيضاً.

¹ وهيبه رمضان محمد حسين، إبراهيم فضل المولى البشير، اثر استراتيجية التميز في الاداء المالي للمصارف التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 2، السودان، 2014، ص114.

ج. تقييم الأداء العام (الشامل): يتطرق هذا النوع من التقييم إلى كافة الجوانب في المؤسسة باستخدام جميع المؤشرات المخططة والفعالية في عملية القياس والتقييم، وللتمييز بين أهمية نشاط وآخر وهذا بإعطاء معيار لأنشطة المؤسسة كل معيار يشير إلى مستوى الأرجحية الذي تراه الإدارة العليا من أجل الوصول إلى درجة تقييم عام للمؤسسة.

لا بد للمؤسسة من أن تراعي الدقة عند تصميم نظام لتقييم الأداء، حيث يمكن تحديد المتطلبات الجيدة الواجب توافرها في نظام تقييم الأداء الجيد فيما يلي:¹

- أن يوفر البيانات اللازمة والضرورية لمتخذ القرار؛
- أن يكون مفهوماً وواضحاً من قبل مستخدميه، كما يجب أن يكون متوافقاً مع الموارد المتاحة للوحدة؛
- سهولة الاستخدام من حيث استخدام المقياس ووضوحه والانخفاض النسبي للوقت والجهد المستغرق في عملية القياس؛
- استخدام المقاييس غير المالية بجانب المقاييس المالية المستخدمة في تقييم الأداء، وذلك لتقييم الأثر على الأداء في الأجل الطويل؛
- أن يشمل جميع النواحي (الداخلية والخارجية) المتعلقة بالمؤسسة؛
- أن يقوم بقياس النتائج بدقة، ويوضح العلاقة بين مقاييس الأداء المتنوعة؛
- أن يتم التركيز على تقييم نتائج العمليات التي تؤثر بشكل مباشر على رضا العملاء.

¹ حسن رضوان كتلو، بطاقة الأداء المتوازن لقياس الاداء في المنظمات الخدمية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 116، العراق، 2014، ص130.

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة من خلالها التعرف على مستوى أدائها، وتتمثل في:¹

- ✓ **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد وكذا الإلتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة؛
- ✓ **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة وامتلاك مركز ووضع مالي متميز؛
- ✓ **الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد؛
- ✓ **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو؛
- ✓ **الأداء المعتدل:** يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الاموال اللازمة للنمو والبقاء؛
- ✓ **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

¹ خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الاردن، 2007، ص 386.

2.2.1.2. العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات

بصدد العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي يمكن القول بأن هناك العديد من العوامل

المؤثرة نلخصها فيما يلي:

أ. العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة: تنتج هذه العوامل عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية لذلك فهي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة أو بالأحرى لتحكم مسيريتها، وهي بصفة عامة تشمل مختلف المتغيرات أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء سلباً أو إيجاباً والتي قد يمكن للمسير أن يحدث فيها التغيرات التي تسمح بتخفيف أو إلغاء آثارها السلبية وتعظيم آثارها الإيجابية. ومع كثرة وتداخل العناصر المكونة للمؤسسة فإن العوامل المؤثرة في أدائها خاضعة لتحكمها تتميز هي الأخرى كسابقاتها بصعوبة الحصر الدقيق، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة وسرعة التأثير والتفاوت من حيث إمكانية التحكم فيها. وعلى الرغم من هذه المميزات غلا أنه يمكن أن تصنف هذه العوامل حسب الجانب الذي تتعلق به في المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين هما:¹

-العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص مايلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة

المعلومات؛

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛

¹ عبد الملك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص، ص93، 94.

- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها؛
 - التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛
 - نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛
 - مستويات الأسعار؛
 - الموقع الجغرافي للمؤسسة.
- العوامل البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:
- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس؛
 - مستوى تأهيل الأفراد؛
 - التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة؛
 - نظامي المكافآت والحوافز؛
 - الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين؛
 - نوعية المعلومات.

ب. العوامل الغير خاضعة لتحكم المؤسسة: تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة في المؤسسة في مجموعة من المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يمكن استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما

يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها خاصة إذا تميزت بعد الثبات والتعقيد¹، وتصنف هذه العوامل إلى:²

- العوامل الاقتصادية: تؤثر هذه العوامل بشكل كبير على المؤسسة الاقتصادية، إذ إن البيئة الاقتصادية هي مصدر لمختل موارد المؤسسة والمستقبل لمختلف منتجاتها، وتنعكس آثارها على أداء المؤسسة على المدى القصير.

-العوامل الاجتماعية والثقافية: تتضمن نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والفكرية للمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة.

- العوامل السياسية والقانونية: تتجلى هذه العوامل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، مثل طبيعة النظام السياسي للدولة، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين..الخ.

-العوامل التكنولوجية: وتتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق الإنتاج واختصار الوقت..الخ.

¹ السعيد بريس، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، دراسة حالة ملينة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 1، الجزائر، 2012، ص30.

² زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2001، ص14.

2.2. ماهية الأداء التسويقي ومداخل تحسينه

يعتبر أداء المؤسسة محصلة لتفاعل بين مجموعة من الأداءات الجزئية المتمثلة في أداءات الأنشطة الرئيسية داخل المؤسسة، ويعتبر الأداء التسويقي أحد هذه الأداءات الجزئية وأي تحسين في هذا الأداء سيؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ويمكنها من البقاء والنمو على المدى البعيد، ويتطرق هذا المبحث إلى كل من ماهية الأداء التسويقي، وأهم المؤشرات المستخدمة في قياسه.

1.2.2. مفهوم الأداء التسويقي

يعد الأداء التسويقي صورة تعكس درجة نجاح المؤسسة أو فشلها، إذ يقيس قدرة المؤسسة على استغلال مواردها، وإمكانيتها في تحقيق أهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية عن طريق مختلف أنشطتها، سواء كانت مؤسسة إنتاجية أو خدمية.

1.1.2.2. تعريف الأداء التسويقي

شهد العالم في مطلع القرن الجديد تطورات بسبب الثورة المذهلة بعالم الاتصالات التي بدأت برسم معالم النظام الاقتصادي العالمي الراهن، وهذا الواقع جعل المؤسسات أمام حركة تنافسية كبيرة لا مجال للمؤسسات الصغيرة فيها، مما اضطرها إلى تحسين أدائها التسويقي وبناء مكانة ذهنية لدى عملائها عن منتجاتها أمام المنتجات المنافسة سعياً منها لكسب حصة سوقية مناسبة.¹

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، علاء عبد السلام يحيى، اثر تقانة المعلومات والاتصالات الحديثة في فاعلية الاداء التسويقي، مجلة تنمية الرافيين، مجلد30، العدد 91، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص248.

يعد الأداء التسويقي مفهوماً جوهرياً في إطار أدبيات الإدارة، لما له من ارتباط وثيق بوجود المؤسسة وفعاليتها وفي تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والتكيف والنمو، وهذا ما يجعلها تسعى وبشكل متواصل لتحسين أدائها التسويقي، وذلك من خلال خفض الكلف والابتكار والإبداع في المنتجات والعمليات مع تحسين الجودة والإنتاجية من أجل زيادة قدراتها التنافسية.¹

يعرف الباحثين الأداء التسويقي على أنه الأداء الذي من شأنه أن يعمل على تحسين الأداء المؤسساتي والذي يمكن قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات من بينها الربحية والحصة السوقية فضلاً عن إدارة علاقات العميل بأبعادها²، فقد تم التركيز على أهمية الأداء التسويقي في تحسين نتائج الأداء الكلي للمؤسسة، والتي يمكن قياسها والتعبير عنها بالربحية وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة، فضلاً عن توطيد العلاقات مع العميل على المدى الطويل.

كما أن الأداء التسويقي يعبر عن مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية وبما ينسجم مع المتغيرات البيئية ووفق المعايير الملائمة لإمكانياتها ومواردها المادية والبشرية³، وبالتالي فإن الأداء التسويقي يتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة بالإضافة إلى إمكانياتها المتاحة.

¹ غانم محمود احمد الكيكي، العلاقة بين ابعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، مجلة تنمية الرافدين، مجلد32، العدد 99، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص39.

² بلال جاسم القيسي، سعدون حمود جثير، دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي، دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد19، العدد73، العراق، ص18.

³ أكرم أحمد الطويل، علي وليد حازم العبادي، الأثر التتابعي لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز وابعاد استراتيجية العمليات في الأداء التسويقي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، عدد خاص بالمؤتمر العلمي الثاني: بالمعرفة الادارية والاقتصادية تسمو الشعوب وتتحقق الرفاهية، 23-24 أكتوبر، جامعة الأنبار، العراق، 2013، ص91.

يعكس الأداء التسويقي عموماً قدرة المؤسسة على البقاء في ظل الظروف البيئية المحيطة التي تتميز بتعدد المتغيرات¹، إذ يعد الأداء التسويقي الجيد جزءاً مهماً من الأداء الكلي للمؤسسة لكونه يمثل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المؤسسة بصورتها الكاملة التي تنعكس على بقاء المؤسسة واستمراريتها، حيث أن الأداء التسويقي يعكس الفكرة الأوسع لفاعلية المؤسسة (كما ذكرنا سابقاً)، والتي غالباً ما تتخذ شكلين اثنين وهما: الأداء المالي والأداء التشغيلي²، حيث أن الأداء المالي يعتبر جانباً مركزياً من أداء الأعمال، ويتم تحديده بقياسه من خلال بعض المؤشرات المحاسبية ومؤشرات التدفقات النقدية والربحية³، أما الأداء التشغيلي فيقاس من خلال مؤشرات المبيعات والحصة السوقية واتجاهات العملاء وولائهم وغير ذلك.⁴

يعتبر بعض الباحثين أن المؤسسة ذات الأداء التسويقي الجيد هي المؤسسة القادرة على خلق القيمة لعملائها أولاً ثم لمساهميها وأفرادها باعتبارهم مصدراً للقيمة ووسطاء في إنشائها، وهذا ما يمثل أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة على تحقيقها، وتلخص أهداف المؤسسة في هدفين رئيسيين وهما:⁵

- إرضاء الحاجات؛

- تحقيق أعلى عوائد على الاستثمار.

وتظهر العلاقة بين مختلف هذا المتغيرات في الشكل التالي:

¹ جعفر خليل مرعي، دور مجالات الاستراتيجيات التسويقية في تعزيز الاداء التسويقي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، العراق، 2014، ص 109.

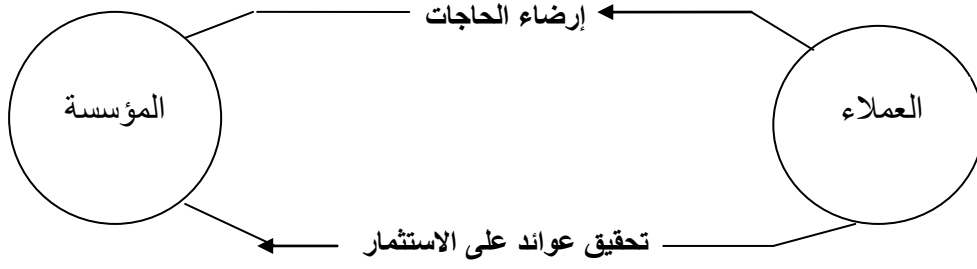
² محمد عبد الوهاب العزاوي، علاء عبد السلام يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 248.

³ Neil A.Morgan, **Marketing and Business Performance**, Journal of Academy of Marketing Science, (2012)40, p113.

⁴ محمد عبد الوهاب العزاوي، علاء عبد السلام يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 284.

⁵ عبد العزيز مصطفى أبو نبرة، مرجع سبق ذكره، ص 334.

الشكل رقم (1-2): أهداف المؤسسة



المصدر: عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، مبادئ التسويق الحديث، ط3، دار المناهج، عمان، الاردن، 2002، ص334.

يلعب التسويق الدور الرئيس في إرضاء الحاجات وبالتالي فإن الأداء التسويقي الفعال سينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمؤسسة من خلال تحقيق أهدافها، ومن أهم الأسباب التي تؤدي على قصور الأداء التسويقي:¹

- لا توجد معارف أساسية لمفهوم التسويق؛
- عدم الإعراف بأهمية التسويق من جانب بعض المؤسسات؛
- الخلط بين مفهومي التسويق والبيع؛
- الحداثة النسبية للإهتمام بالتسويق؛
- عدم رصد ميزانيات لعملية التسويق؛
- الخوف والرغبة من عملية التسويق لبعض القائمين عليه؛

¹ طارق زيدان، تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق، الملتقى العربي الثاني: التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة دولة قطر، 6-8 أكتوبر، 2003، ص8.

- عدم وجود إحتراف الأداء التسويقي؛

- استكانة رجال التسويق لواقع الحال وعدم الرغبة في التحسين والتطوير؛

- ضغوط الإدارة العليا على رجال التسويق لسرعة الإنجاز؛

- عدم وجود المدرب الكفاء للقيام بعملية التدريب؛

- عدم المتابعة والتنظيم والتوجيه الواقعي الموضوعي.

يظهر مما سبق، سعة مفهوم الأداء التسويقي ومدى ارتباطه الواسع والشامل بفاعلية الأداء الكلي للمؤسسة، إذ يعكس قابلية المؤسسة على استغلال مواردها بالشكل الأفضل للوصول إلى أهدافها المنشودة في ظل المنافسة السوقية، واستنادا إلى هذا، فضلا عن ما تناولناه في المبحثين السابقين عن كل من مفهومي التسويق والأداء؛ يمكننا أن نستنتج أن الأداء التسويقي يعبر عن المخرجات التي تسعى وظيفة التسويق بمختلف أنشطتها إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وبالتالي فإن الكفاءة التسويقية هي تحقيق للأمتلية في الموازنة بين المدخلات والمخرجات التسويقية، بينما تمثل الفعالية التسويقية قدرة المؤسسة على تحقيق مختلف أهدافها التسويقية ولعل من أهمها الزيادة في الحصة السوقية ونمو المبيعات، تحقيق ميزة تنافسية وكسب رضا العميل وولائه، وتحقيق كل من الفعالية والكفاءة في مجال التسويق تتحقق الانتاجية التسويقية والتي تمثل القيمة المضافة التي تحققها وظيفة التسويق فيما يخص التكاليف.

تحاول مختلف المؤسسات تحقيق الأهداف التي تضعها في خطتها التسويقية وذلك

بهدف تحقيق النمو بشكل مستمر في الأسواق المستهدفة، ولهذا تقوم بالرقابة والتقييم على أدائها

بشكل مستمر بإستخدام عدة وسائل، وذلك من أجل تعديل خططها الاستراتيجية بالشكل الذي يتوافق مع التطورات التي تواجه عملية التنفيذ.¹

2.1.2.2. تقييم الأداء التسويقي

تشتمل عملية تقييم الأداء التسويقي على إنشاء إطار من المقاييس لرصد أداء التسويق، تطوير واستخدام الوسائل التي بواسطتها تستطيع إدارة التسويق التأكد من مدى تحقق الأهداف وحالات اختلاف الأداء الفعلي عن الخطط الموضوعة.²

يعرف تقييم الأداء التسويقي على أنه: التعرف على مدى توافق الأداء التسويقي الفعلي مع المعايير التسويقية المحددة سلفاً، حتى تتكون صورة حية لما يحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء³، وتتم عملية تقييم الأداء التسويقي في إطار الرقابة التسويقية وهي عملية تعنى بمتابعة وقياس وتقييم الأنشطة التسويقية للتأكد من أن الأداء الفعلي يسير وفقاً لما هو مخطط له، وتتم هذه العملية وفق آلية تتضمن أربعة خطوات متتابعة نوضحها في مايلي:⁴

أ. **وضع الأهداف التسويقية:** تتمثل الخطوة الأولى لعملية الرقابة التسويقية في وضع الأهداف المطلوب تحقيقها، فهذه الأهداف تمثل الإطار الاسترشادي للمعايير التي سيتم على أساسها تقييم الأداء التسويقي الفعلي.

¹ طارق نائل هاشم، نضال عمر زلوم، صلاح تركي الرواشدة، اثر مستوى تطبيق التدقيق التسويقي على اداء الشركات الصناعية الاردنية المساهمة العامة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد6، الاردن. 2010، ص147.

² ثامر البكري، احمد هادي طالب، اثر ادارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد208، العدد13، جامعة بابل، العراق، 2014، ص10.

³ علاء الغريايوي، محمد عبد العظيم، غيمان شقير، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص270.

⁴ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص ص 397-401.

ب. **قياس الأداء الفعلي:** يعد قياس الأداء التسويقي الفعلي الخطوة التالية في عملية الرقابة التسويقية، ومن الملاحظ أن سهولة قياس الأداء تعتمد على مدى كفاءة المعايير الموضوعة، فكلما كانت المعايير ملائمة وواقعية كلما سهلت عملية القياس، وتوجد أربعة مصادر رئيسية يستخدمها مديري التسويق في الحصول على البيانات المتعلقة بالأداء والأنشطة التسويقية وهي: التقارير المكتوبة، التقارير الإحصائية، التقارير الشفهية، الملاحظة الشخصية.

ج. **تقييم الأداء:** تحدد هذه الخطوة درجة الانحراف بين الأداء التسويقي الفعلي والأداء المخطط، وكلما زادت درجة هذا الانحراف تزايدت الحاجة إلى اتخاذ الإجراء التصحيحي، وبالتالي فإن ناتج المعادلة الرقابية يمكن أن يعطي قيمة سالبة أي انحراف سلبي وهذا ما يطلق عليه الوضع المشكلة، وفي المقابل يمكن أن يكون الانحراف موجب وهذا ما يعرف بالوضع الفرصة، أما إذا جاء ناتج المعادلة الرقابية قيمة صفرية، فإن ذلك يعني أن الأداء الفعلي مطابق للمعايير الموضوعة.

د. **اتخاذ الإجراء التصحيحي:** يمثل اتخاذ الإجراء التصحيحي الخطوة الرابعة في آلية عمل الرقابة التسويقية، ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أنه قد لا يعكس الانحراف الموجب بالضرورة كفاءة تسويقية، بل يحتمل أن يرجع ذلك إلى عدم واقعية المعيار أو عدم ملائمته، وهو ما يستوجب من مديري التسويق مراجعته، أو الكشف عن أسباب هذا التجاوز، ويحدد ناتج المعادلة الرقابية الإجراء الواجب إتباعه وفقاً للاحتتمالات التالية:

- هل الانحراف ذو دلالة أم لا، بمعنى هل يقع الانحراف خارج أم داخل المدى المقبول؛

- هل الانحراف سالب أم موجب، بمعنى هل الوضع يمثل مشكلة أم فرصة.

تبرز أهمية قياس وتقييم الأداء التسويقي بالنسبة للمؤسسة من خلال:¹

- **قياس التقدم مقابل الأهداف:** الهدف الأساسي من قياس الأداء التسويقي هو مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف المخططة وتوضيح الفروقات إن وجدت ومعرفة التقدم الحاصل؛
- **ضمان التخصيص الملائم للموارد:** بعد قياس الأهداف ومدى تحقيقها على الصعيد الفعلي، تتمكن المؤسسة من ضمان تخصيص صحيح لموارد العملية التسويقية وتوزيعها بالأسلوب الأمثل؛
- **تحسين جودة التحليل:** إن استخدام مؤشرات مثل الحصة السوقية، رضا العميل، المبيعات... الخ؛ من شأنه أن يؤثر في عملية قياس الأداء التسويقي لينعكس بالتالي على جودة النتائج ودقتها؛
- **فهم أفضل للعميل:** عند استخدام المقاييس والتحليلات التسويقية تنتج أرقام أو مؤشرات تشير بشكل قاطع إلى رضا أو عدم رضا العميل، لتعطي هذه المؤشرات تصورا عن درجة قرب المؤسسة من عملائها ومدى تلبية احتياجاتهم ورغباتهم؛
- **زيادة فحص الإدارة:** إن المقاييس المستخدمة في قياس الأداء التسويقي ماهي إلا وسيلة فعالة بيد الإدارة تستخدمها لتحقيق أهدافها أو قياس ما تحقق منها؛
- **زيادة التأكيد على توضيح قيمة النقود:** عند التعامل بمؤشرات الأداء التسويقي فإن ذلك يرتبط بالتدفق النقدي الخارج من المؤسسة (النفقات) والداخل إليها (العائدات)، والهدف هنا بيان

¹ رعد عبد الله الطائي، غسان ليث حسين، العلاقة بين تسليم الخدمة والأداء التسويقي، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 104، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص84.

أهمية تحقيق الأرباح للمؤسسة وكيفية توظيف تلك الأموال باستثمارات صحيحة لضمان الحفاظ عليها.

تحليلاً لما سبق، نتوصل إلى أنه يتوجب على المؤسسات التي تريد تحقيق نظام تقييم فعال لأدائها التسويقي؛ التركيز أولاً على العناصر الأكثر أهمية والأكثر دلالة في أنشطتها التسويقية التي تقوم بإخضاعها للتقييم، ومن ثم وضع نموذج من قبل الإدارة للتقييم والذي يتمثل في معايير للأداء والتي تعبر عن الأهداف المسطرة والمحدد الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة، لتتم عملية القياس والتقييم بشكل موضوعي وفعال يمكن المؤسسة من تحديد أبعاد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له بدقة، وتشخيص الانحرافات والعمل على معرفة أسبابها ودلالاتها والقيام بتصحيحها.

3.1.2.2. تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات

تلجأ المؤسسات الاقتصادية لتحسين أدائها التسويقي عندما يكون الأداء المنجز أقل من الأداء المخطط له أو في حالة وجود توازن بينهما، ويكون هذا التحسين بصورة شاملة (كلية) على مستوى المؤسسة أو على المستوى الوظيفي (الجزئي) لها، مثل (الإنتاجي، التسويقي، المالي،...) وذلك تماشياً مع تطورات المحيط لضمان بقائها واستمرارها، وتوجد عدة أسباب تدفع المؤسسة لتحسين أدائها التسويقي ومن أهمها:¹

- تسارع وتيرة التغيرات المحيطة بالمؤسسة؛

¹ صونية كيلاني، واقع الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة مقارنة بين مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر وشركة دار الدواء بالأردن)، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 2، العدد 12، جوان 2017، ص 300، 301.

- الحفاظ على المكانة التنافسية؛
- الاهتمام المتزايد بالجودة؛
- اشتداد المنافسة؛
- الالتزامات الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية.

كما توجد عدة مداخل يمكن للمؤسسات تحسين أدائها التسويقي وفقها نذكر منها:

أ. **مدخل تطوير سياسة الجودة:** يكون التركيز في هذا المدخل على الجودة كمحور أساسي لنشاطات المؤسسة وكهدف تعمل على تحقيقه في أهدافها المستقبلية؛

ب. **مدخل التوجه نحو العميل:** يعتمد هذا المدخل على وضع العميل كمحور أساسي لأنشطة المؤسسة، وذلك من خلال الاستماع له ولطلباته وقياس مدى رضاه عن المنتجات والخدمات المقدمة له؛

ج. **مدخل القياس المقارن لأفضل أداء (القياس المرجعي):** يعتبر هذا المدخل من أهم أدوات الجودة الشاملة التي تستخدمها المؤسسات في عمليات التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات وعمليات إنتاجها مما ينعكس على مستويات الأداء التسويقي والمالي...، وذلك من خلال قيام المؤسسة بقياس أدائها الحالي ومقارنته بأداء المؤسسات المتفوقة في نفس القطاع والتعرف على الكيفية التي حققت بها ذلك، للاستفادة منها لتحقيق نتائج أفضل.

د. **مدخل إعادة الهندسة:** والهدف من مدخل إعادة الهندسة هو تحقيق تغير سريع وجوهري في جوانب الأداء حيث يشمل تخفيض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها وكذا تحديد

أسعار تنافسية، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية والمبيعات والربحية والعائد على رأس المال المستثمر؛

هـ. **مدخل التحسين المستمر للجودة:** وهو أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم ومستمر لأن التجديد هو رمز التميز لضمان البقاء والاستمرار، فالتحسين المستمر هو أهم مبدأ تعتمد عليه إستراتيجية الجودة الشاملة وتحسين الأداء بشكل عام؛

و. **مدخل التوقيت المناسب:** ويعرف على أنه مدخل منظم لتحسين الانتاجية الشاملة واستبعاد كل أنواع الهدر وتحقيق الإنتاج بتكلفة أعلى والتسليم بالكميات والجودة المطلوبة وفي الوقت والمكان المناسبين.

2.2.2. مؤشرات قياس الأداء التسويقي

يعتبر قياس الأداء التسويقي أحد الأنشطة المهمة في المؤسسة من خلال تقييم وتحليل الاستراتيجيات التسويقية، والتي تتضمن مقارنة النتائج بالأهداف التسويقية المسطرة مسبقاً وفق معايير محددة من خلال تحليل الانحرافات من أجل إجراء التصحيحات اللازمة.

1.2.2.2. تطور مؤشرات قياس الأداء التسويقي

في وقت مبكر من تاريخ قياس الأداء التسويقي كان من الشائع استخدام واحد أو مجموعة قليلة من المعايير المالية أو المقاييس المستندة على الجوانب الكمية لتتبع مخرجات التسويق¹، حيث اعتمدت المؤسسات في قياس نتائج أعمالها على المقاييس المالية واستخدمتها كدليل لاتخاذ القرارات والتنبؤ بالمستقبل، إلا أن هذا الاتجاه كان يركز على إظهار نتائج الأعمال

¹ ثامر البكري، احمد هادي طالب، مرجع سبق ذكره، ص10.

وليس المسببات كما أنه لا يقدم معلومات دقيقة للتنبؤ وتحديد ما ينبغي تصحيحه أو تطويره وطرائق العلاج والوقاية لذا تم التحول من مقاييس المخرجات المالية إلى مقاييس المخرجات غير المالية.¹

حيث أصبح الاعتماد على المقاييس المالية من قبل المؤسسات فقط لا يعطي رؤية متكاملة الأبعاد حول أدائها التسويقي، وأصبح لزاماً عليها إيجاد أساليب أخرى لتعزيز هذه المقاييس المالية لبناء نظام قياس أداء فعال لها، حيث تحولت هذه المؤسسات من الاعتماد على مقاييس المخرجات المالية وحدها في قياس الأداء التسويقي إلى مقاييس المخرجات غير المالية، والتي تتميز كل منها بنقاط قوة ونقاط ضعف، فالمقاييس المالية مثلاً تتميز بتحديد الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة بينما تركز معظم الأعمال فقط على الأهداف قصيرة الأجل، ومن أهم هذه المقاييس: الربحية، نمو المبيعات، الحصة السوقية.

إن التطور الذي طرأ على مقاييس الأداء التسويقي كان نتيجة لعدة مقاييس تكميلية للأداء، فضلاً عن مقاييس المخرجات المالية التقليدية، وقد تطورت وتباينت المقاييس التي اعتمدت عليها مؤسسات الأعمال في قياس أدائها التسويقي وذلك لعدة أسباب منها:²

- زيادة التركيز على التسويق بوصفه موجهاً للمبيعات المستقبلية، ومن ثم النمو والربحية؛
- أن هناك طلباً متزايداً من قبل المستثمرين على المعلومات المتعلقة بالإجراءات والأنشطة التسويقية التي غالباً ما يشار إليها على نحو ضعيف في البيانات المالية للمؤسسة؛

¹ غسان فيصل عبد، ناجي عبد الستار محمود، المعرفة التسويقية ودورها في تعزيز الأداء التسويقي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 2، 2011، العراق، ص 50.

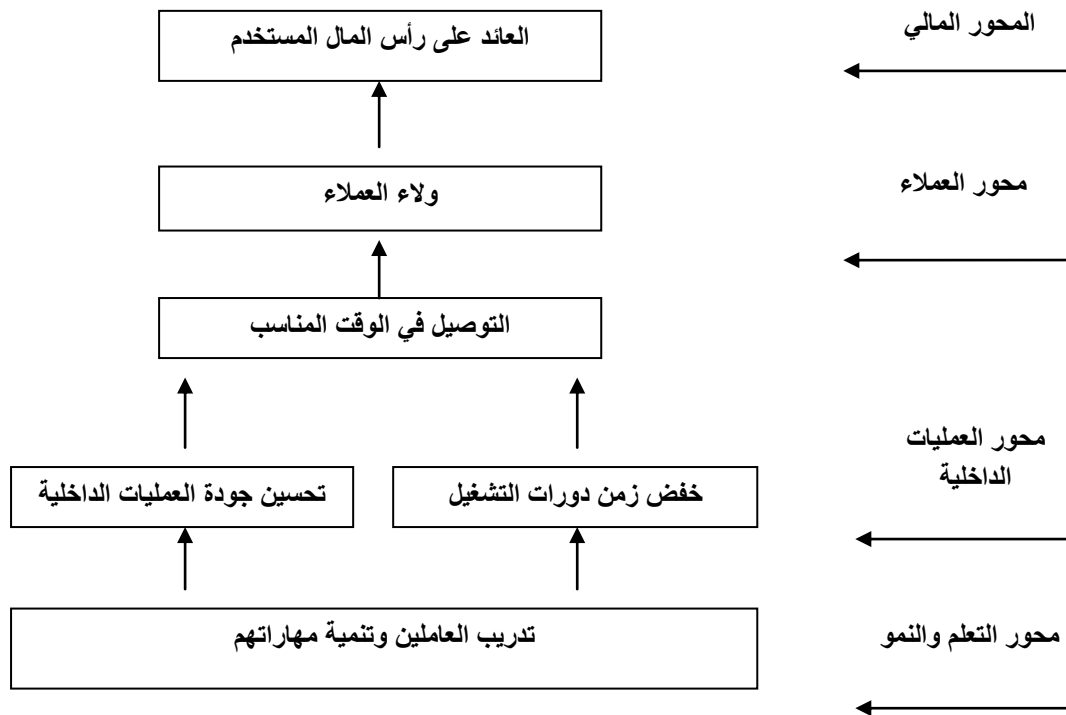
² جعفر خليل مرعي، مرجع سبق ذكره، ص 113.

- لقد جذبت المفاهيم الشاملة الجديدة لقياس أداء الأعمال الاهتمام ببطاقة التقييم المتوازنة، ونبهت المؤسسات إلى ضرورة إدخال المقاييس التسويقية في التقييمات الشاملة للأداء؛
- عدم قدرة مقاييس الأداء التقليدية على التقييم الدقيق لما يؤديه مدراء التسويق.

شكلت المقاييس غير المالية نقطة تحول في توجهات الأداء التسويقي للمؤسسات بشكل عام، حيث توفر هذه المقاييس السهولة في اختيار نوع الأداء المراد قياسه، وفي الاختيار بين هذه الأدوات والتنوع في تطبيقها، كما تستطيع المؤسسة أن تستخدم أكثر من مقياس لتقييم نفس النشاط التسويقي، أهم هذه المقاييس: رضا العميل، ولاء العميل، كسب عملاء جدد، الاعتراف بالعلامة التجارية، مستوى التوزيع، الجودة النسبية للمنتجات، معدل إطلاق منتجات وعروض جديدة.

بادرت بعض المؤسسات إلى اختيار مقاييس أخرى للأداء التسويقي فضلا عن المقاييس المذكورة سابقا، حيث تحولت من مقاييس البعد الواحد إلى المقاييس متعددة الأبعاد والتي تساعد المؤسسة في الاحاطة بالمزيد من أوجه الاداء، ولعل من أهمها بطاقة التقييم المتوازن والتي تعتمد على أربع مؤشرات في قياس الأداء التسويقي في آن واحد وهي: البعد المالي، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية وبعد العملاء. الشكل الموالي يوضح بطاقة التقييم المتوازن:

الشكل رقم (2-2): بطاقة التقييم المتوازن (مفهوم علاقة السبب والنتيجة)



المصدر: نغم يوسف عبد الرضا، تقييم أداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 89، العراق، 2016، ص 279.

بعد عرضنا لتطور التوجهات في قياس الأداء التسويقي، فضلا عن أهم هذه المقاييس نصل إلى نتيجة مفادها أنه على المؤسسة أن تختار المقاييس التي تمتاز بالوضوح والبساطة وإمكانية الاستخدام بالشكل الذي يعطي تقييما صحيحا وشاملا للأداء التسويقي، حيث أن تزايد وتنوع هذه المقاييس وتراكمها يعطي للمؤسسات نتائج صعبة يصعب تفسيرها، واستنادا إلى تنوع المقاييس فإننا من خلال دراستنا سنركز على المؤشرات التالية والتي تخدم موضوع البحث والتي تعتبر الأكثر استخداما: الحصة السوقية، نمو المبيعات، رضا ولاء العميل.

2.2.2.2. المؤشرات المستخدمة في البحث لقياس الأداء التسويقي للمؤسسة

أ- الحصة السوقية

يعتبر نصيب المؤسسة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار وهو ما يعرف بالحصة السوقية.

تمثل الحصة السوقية أحد المؤشرات المهمة والفاعلة والتي تعزز من المركز التنافسي للمؤسسة، إذ أن المؤسسات بصفة عامة تسعى إلى المحافظة على حصتها في السوق، وكذلك زيادتها من خلال تقديم عروض مناسبة من خلال الجودة والسعر، وبقنوات تسويقية متنوعة وتطوير أنشطتها وفعاليتها بما يتناسب مع حاجات السوق وتوقعات العميل.¹

تعرف حصة المؤسسة في السوق بأنها عبارة عن مبيعات المؤسسة لمنتج ما، يعبر عنها بنسبة مئوية لمجموع المبيعات في الصناعة ككل، وتعد الحصة السوقية مقياساً أو أداة للتمييز بين المؤسسات الرائدة والضعيفة، وطبقاً لذلك يمكن رؤية المؤسسات في سباق فيما بينها لاقتناص الفرص والحصول على أكبر حصة في السوق.²

¹ نجلة يونس محمد آل مراد، بهاء حبيب محمود، أثر شركاء المعرفة في تعزيز الحصة السوقية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 96، 2013، العراق، ص101.

² رضا صاحب ابو حمد، تحليل اثر سلوك المستهلك والمنافسة في الحصة السوقية لمصنع الكوفة للمشروبات الغازية، مجلة كلية الاسلامية الجامعة، العدد 2، 2007، العراق، ص 11.

تسعى المؤسسة لمعرفة حصتها في السوق عن طريق استخدام تحليل الحصة السوقية للتأكد فيما إذا كان التغير في المبيعات ناتجا عن استراتيجية المؤسسة أو الظروف والمؤثرات الخارجية التي أدت إلى ذلك، وفيما يلي يمكن تلخيص أهمية الحصة السوقية:¹

- ✓ تعمل بوصفها مؤشرا لمدى قدرة المؤسسة على خدمة السوق الذي تعمل فيه فالحصة العالية تعني أداء أفضل خدمة وتلبية حاجات العملاء الحاليين والمحتملين؛
- ✓ تمنح الحصة السوقية المؤسسة القدرة على تحقيق اختراق آخر للسوق، فالعلامات ذات الحصة السوقية العالية على سبيل المثال غالبا ما تكون معروفة بشكل واسع وتوزع بشكل واسع وهي تمثل أحد الموجودات التسويقية الأساسية التي تساعد في التطوير اللاحق لمركز المؤسسة.

تحاول أي مؤسسة أن تحصل على أكبر حصة سوقية مقارنة بمنافسيها، لكن الأمر لا يتوقف على الحصول على حصة سوقية بل هو أيضا يعتمد على مدى محافظتها عليها، ويرى كوتلر أن تحليل الحصة السوقية يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عدة جوانب ونذكر منها:²

- الافتراض بأن القوى الخارجية تؤثر في المؤسسات كافة وبنفس الطريقة غالبا ما يكون غير حقيقي؛
- الافتراض بأن أداء المؤسسة يجب أن يحكم عليه بالمقارنة مع أداء المؤسسات الأخرى غير صحيح، وإنما ينبغي أن يحكم عليه مقارنة مع أداء أقرب المنافسين؛

¹ سعدون حمود جثير، حيدر عبد الواحد الشولي، أثر المعرفة السوقية في تحسين الأداء التسويقي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 20، العدد 76، العراق، 2014، ص 12.

² نبراس جاسم كاظم، تباين العائد على الاستثمار دالة لاختلاف الحصة السوقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 10، العدد 32، جامعة بغداد، 2015، ص 225- بتصرف-

- قد يكون هبوط الحصة السوقية أحياناً بشكل متعمد بهدف تحسين الربح، فقط تقوم المؤسسة مثلاً بإسقاط بعض المنتجات أو التخلي عن العملاء غير المريحين بهدف تحسين الأرباح؛

- قد يكون انخفاض الحصة السوقية نتيجة لدخول مؤسسات جديدة منافسة.

ويمكن حساب الحصة السوقية بالاعتماد على ثلاث مقاييس وهي:¹

- **الحصة السوقية الكلية:** ويعبر عنها من خلال إيجاد النسبة المئوية لحجم مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة إلى مجموع مبيعات السوق الكلية خلال نفس الفترة الزمنية.

- **الحصة السوقية المغطاة:** ويعبر عنها من خلال إيجاد النسبة المئوية لحجم مبيعات المؤسسة الموجهة لسوق معينة على حجم مبيعات القطاع للسوق نفسه.

- **الحصة السوقية النسبية:** ويعبر عنها بالنسبة المئوية لمبيعات المؤسسة في السوق إلى مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

ب- نمو المبيعات

تعد المبيعات من مؤشرات الأداء التسويقي السائدة والمهمة للمؤسسات سواء كانت المبيعات بالكمية أو بالقيم، فهي تعد أحد أهداف البرنامج التسويقي، ويمكن لإدارة التسويق أن تزيد حجم مبيعاتها عن طريق حجم المبيعات المرتقب وحجم المبيعات التقديري، إذ يشير الأول

¹ غسان فيصل عبد، ناجي عبد الستار محمود، مرجع سبق ذكره، ص 51.

إلى الرقم الذي تأمل المؤسسة تحقيقه، أما الثاني فيشير إلى الرقم الواجب تحقيقه في ضوء ظروف وإمكانات المؤسسة الحالية.¹

يمثل إجمالي المبيعات حصيلة إجمالية لمجهودات جميع رجال البيع في مختلف المناطق البيعية ولمختلف العروض التي يتم تقديمها، كما يمثل حصيلة المبيعات اليومية والشهرية والسنوية، وعليه فإن تحليل المبيعات يجب أن يحدد دور ومساهمة كل هذه المسميات، وذلك من أجل التعرف على مستوياتها والتذبذبات التي تحدث فيها وذلك لمتابعتها والتعرف على أسبابها، ويمكن لهذا الغرض الاعتماد على العديد من الطرق ومنها:²

- **التحليل التاريخي:** تتضمن هذه الطريقة التعرف على المبيعات للسنوات السابقة والسنة الحالية، وذلك من أجل تحديد التطورات التي حدثت في السابق والتعرف على العوامل المؤثرة والعمل على تعزيز العوامل التي أدت على إرتفاعها. ويكتسب هذا التحليل أهمية كبيرة بالنسبة لإدارة التسويق والمبيعات، من خلال تمكينها من تحديد اتجاهات المبيعات والتنبؤ بحجمها في المستقبل ووضع خطط المبيعات والميزانية التقديرية لها.

- **التحليل حسب المنتج:** لم تعد المؤسسات تكتفي بإنتاج وتسويق منتج واحد بل على الأغلب تقوم بالتعامل بالعديد من المنتجات، ومن ثم فإن القيمة الإجمالية للمبيعات تكون مضللة، فقد تكون مرتفعة ومرضية ومع ذلك قد يكون حجم المبيعات من بعض المنتجات منخفض والبعض الآخر مرتفع، لذلك لابد بإدارة المبيعات من تحليل مبيعاتها الإجمالية حسب المنتجات وذلك من أجل تحديد المنتجات ذات الحجم المرتفع ودعمها.

¹ غانم محمود احمد الكيكي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 40، 41.

² حمود محمد سند، تحليل المبيعات ودورها في إدارة النشاط التسويقي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 17، العراق. 2015، ص7،8.

- **التحليل حسب رجال البيع:** المبيعات الإجمالية هي الحصيلة النهائية لمجهودات جميع رجال البيع في المؤسسة، ولكن دور كل منهم في تحقيق هذه الحصيلة قد يختلف من رجل بيع لآخر، فقد يكون أداؤهم يتراوح بين (ضعيف، مرضي، متميز)، وعليه لا بد من تحديد مستوى أداء كل رجل بيع وذلك من خلال مقارنة مستوى أدائه الفعلي مع ما هو مخطط له، وبناء على نتيجة هذه المقارنة يمكن اتخاذ قرارات سليمة ودقيقة فيما يتعلق بتحفيز رجال البيع وتوجيههم.

- **التحليل حسب نقاط البيع:** تختلف نقاط البيع في تحقيقها للمبيعات، كل حسب مايتوفر لديها من إمكانيات وموارد وما يحيط بها من ظروف خارجية، وعليه لابد من متابعة مستوى المبيعات لكل نقطة بيعية، وتعزيز تلك النقاط التي تحقق إرتفاع في المبيعات، ودراسة الأسباب التي أدت إلى عدم تمكن النقاط الأخرى من رفع حجم مبيعاتها، ومعالجة هذه الأسباب، كما يجب مقارنة حجم المبيعات الفعلي لكل نقطة بيعية بالحجم المستهدف.

- **تحليل كلفة المبيعات:** تقوم إدارة المبيعات بإعداد الميزانية التقديرية للمبيعات التي تتضمن المبيعات المستهدفة وكذلك النفقات المطلوبة للوصول إلى الأرقام البيعية المستهدفة. إن ارتفاع التكاليف الفعلية عن المخططة لمبيعات الإقليم أو المنطقة أو المنتج وغيره يعطي إشارة لإدارة المبيعات، مع ضرورة القيام بتحليلات إضافية لمعرفة أسباب تجاوز الكلفة للمستويات المقررة.

خلاصة

نستخلص مما جاء في هذا الفصل؛ أنه على مدى السنوات القليلة الماضية حظي مفهوم الأداء التسويقي اهتماما متزايدا من قبل الممارسين في إدارة الأعمال، فقد أصبحت المؤسسات تسعى إلى تحقيق مستويات متميزة من الأداء التسويقي في بيئة أعمالها وهذا كضرورة حتمية أفرزتها المنافسة الشديدة داخل هذه البيئة، فالمخرجات التسويقية للمؤسسة اليوم هي مرآة لمدى نجاحها أو فشل العملية التسويقية في تحقيق الأهداف التسويقية المنشودة من طرف إدارة المؤسسة، وبالتالي فإن عملية متابعة وتقييم الأداء التسويقي يعتبر أهم العوامل التي تساهم في بقاء ونمو المؤسسة؛ وذلك في بيئة تسويقية تتسم بالتغير المستمر في ظل ظهور العولمة وتكنولوجيا المعلومات، وهذا من خلال الحصول على مختلف البيانات عن النشاطات التسويقية، والكشف عن مواقع الخلل في العملية التسويقية لمساعدة المؤسسة في تصحيح الانحرافات وإحداث التغييرات اللازمة.

3. إدارة العلاقة مع العميل ودورها في ترقية الأداء التسويقي

تمهيد

أصبحت إدارة العلاقة مع العميل من المفاهيم الجديدة التي استثمرتها المؤسسات الحديثة؛ والتي تعتبر أحد الأنظمة المهمة التي تركز على العميل كمحور الاهتمام الأساسي للمؤسسات، إذ تعمل على إقامة علاقات طويلة المدى مع العملاء من خلال تكوين قاعدة بيانات متكاملة تستطيع من خلالها المؤسسة إنجاز كافة الأنشطة المتعلقة بعملية بناء، تدعيم والحفاظ على العلاقات مع العملاء لأطول فترة.

إن المؤسسات التي استخدمت حلول إدارة العلاقة مع العميل حققت تحسين واضح في رضا عملائها؛ مما أدى إلى زيادة مبيعاتها مع تحسين كفاءة التشغيل وخفض نفقاته، كما استطاعت كسب ولاء عملائها الذين لعبوا دورا ايجابيا في عملية الحصول على عملاء جدد بتكاليف أقل.

سنقوم من خلال هذا الفصل تناول أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة العلاقة مع العميل بالإضافة إلى محاولة تحديد أثرها في ترقية مؤشرات الأداء التسويقي محل الدراسة، وهذا ضمن ثلاثة مباحث:

1- إدارة العلاقة مع العميل -مفاهيم أساسية-؛

2- إستراتيجية إدارة العلاقة مع العميل وأهدافها؛

3- أثر إدارة العلاقة مع العميل في ترقية الأداء التسويقي.

1.3. إدارة العلاقة مع العميل - مفاهيم أساسية -

يمكن تطبيق نظام إدارة العلاقة مع العميل المؤسسة من تبسيط عملياتها، من خلال تزويد كل من المبيعات والتسويق وخدمة العملاء بمعلومات أفضل وأكثر شمولية مما يساهم في بناء علاقات وطيدة مع العملاء، بالإضافة إلى تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين الربحية.

1.1.3. مفهوم إدارة العلاقة مع العميل

تقوم إدارة العلاقة مع العميل على فكرة رئيسية وهي أن المهمة الأساسية للمؤسسات بمختلف أحجامها ونشاطاتها لا تنحصر في جذب عملاء جدد، وإنما تركز على كيفية التعرف على حاجات العملاء الحاليين وتحسين الرضا لديهم من خلال إشباع حاجاتهم بهدف خلق الولاء لديهم والمحافظة عليه.

1.1.1.3. بناء العلاقة مع العميل

تمكن إدارة العلاقة مع العميل المؤسسة من التقرب من عملائها وتوطيد علاقاتها معهم، من خلال تطبيق المفاهيم المتعلقة بالتسويق بالعلاقات والذي يعتبر نموذجاً مطوراً من التسويق يسعى إلى تركيز كافة جهود المؤسسة نحو العميل، ويعرف التسويق بالعلاقات على أنه عملية تحديد، إنشاء، تعزيز والحفاظ على العلاقات مع العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين، بهدف تحقيق الربح لجميع الأطراف من خلال العطاء المتبادل والوفاء بالوعد¹. وبالتالي فإن الهدف من التسويق بالعلاقات هو إيجاد سبل لتعزيز المنافع المتبادلة المستمدة من العلاقة، وينطوي نجاح هذه الأخيرة من خلال خلق القيمة لجميع الأطراف من أجل تبرير الاستثمار في خلق هذه

¹ Michael J.Baker, **the marketing book**, 5th edition, Butterworth Heinemann, great britain, 2003, p33.

العلاقة¹، ولم يكن مفهوم التسويق بالعلاقات ثمرة فترة زمنية قصيرة وإنما ترجع البدايات الأولى لظهوره إلى ثمانينات القرن الماضي، وقد تبنّت العديد من المؤسسات الكبيرة والمتوسطة الحجم هذا المفهوم ومن أبرزها مؤسسة *Hawlet Packard ومؤسسة Microsoft**، حيث كانت مبادئ وأفكار هذا المفهوم في تطور مستمر وتبلور نتيجة لعدة مراحل يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:²

-**التسويق الواسع:** ويعتبر النموذج الأول الذي ساد بين المؤسسة وعمالئها ويمثل المحاولات الأولى التي سعت نحو بناء علاقات فعلية وباستخدام معايير تقييم واقعية مثل حصة السوق وسمعة العلامة التجارية، وقد أحدثت هذه المفاهيم الجديدة نجاحات كبيرة ساعدت في تجاوز الأزمة التي عصفت بمفاهيم الإدارة التقليدية، وأطلقت العنان لريادة الفكر التسويقي الحديث واختياره لمفاهيمه الجديدة، كل ذلك تم من خلال علاقة غير مباشرة تربط أقسام التسويق حديثة النشأة بجمهور واسع من المشترين وباستخدام وسائل الاتصال التي اعتمدت على قيادة حملات ترويجية وإعلانية كان لها آثارها الإيجابية الواضحة على أرقام المبيعات وحصة السوق، إلا أن هذا النجاح سرعان ما بدأ بالانحسار بسبب الوعود الكبيرة التي قدمتها تلك الحملات الترويجية وضعف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات إلى عملائها وكذلك كنتيجة لاتساع حدة المنافسة التي اعتمدت التقليد في أحد جوانبها والابتكار والإبداع في الجانب الآخر.

¹ Tony Proctor, **Strategic Marketing; an introduction**, Taylor and Francis e-Library, 2002, p271.

* HP Company: شركة اميريكية متخصصة في مجال الحاسوب.

** مايكروسوفت: شركة متعددة الجنسيات تعمل في مجال تقنيات الحاسوب.

² غزوان سليم، عادل هادي، إدارة علاقات الزبائن: إطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد

-السوق المستهدف: بسبب التطورات المتلاحقة التي شهدتها نهايات القرن الماضي وبشكل خاص في مجال الاتصالات والمعلومات، أصبح لزاما على المؤسسات اختيار أهدافها التسويقية بصورة أكثر دقة ومن خلال اختيار فئات محددة من العملاء وتوجيه جهود المؤسسة التسويقية نحو فهم وإدراك حاجات ورغبات ذلك الجزء من السوق والذي يعرف بالسوق المستهدف، وقد حققت تلك الاستراتيجيات نجاحات أكبر من سابقتها إلا أنها لم تؤسس لإقامة علاقات طويلة الأمد مع العملاء، لذلك سرعان ما تعثرت خطواتها بسبب ضعف قدرة المؤسسات في الحفاظ على العملاء وارتفاع التكاليف التسويقية مقارنة بالإيرادات المحققة وتوقعات الإدارة وكذلك التنوع في حاجات ورغبات المستهلكين إلى الدرجة التي يصعب معها إشباع حاجات فئة واسعة من المستهلكين وباستخدام نفس المزيج التسويقي.

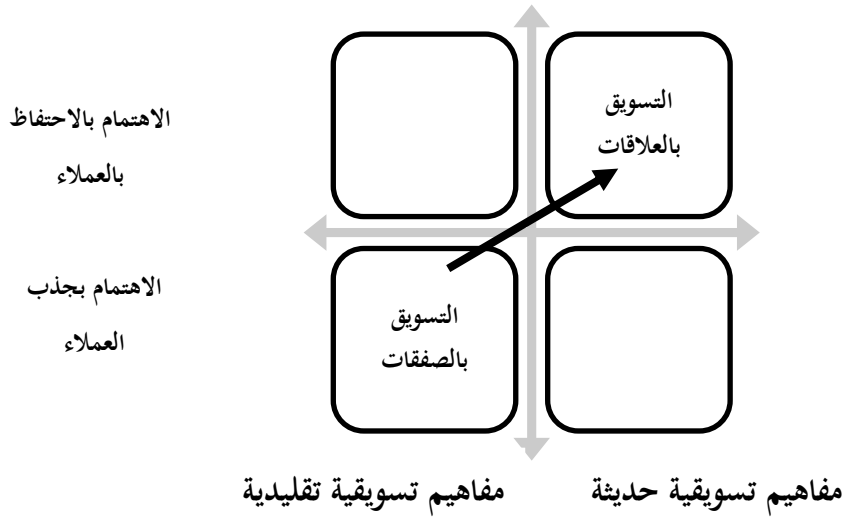
-علاقات العملاء: إن اتساع المنافسة المحلية والعالمية، التطورات التكنولوجية المتسارعة، رفع معظم الحواجز بين المؤسسة وعملائها وتطور وسائل الاتصال، كل هذه العوامل كان لها أثرها الكبير في تبني المؤسسة لفلسفة تسويقية جديدة أصبحت المصدر الأساسي لمعظم استراتيجيات المؤسسات، فالدخول إلى أسواق جديدة لم تعد بالمهمة السهلة أمام المؤسسة، ولم يستطيع رجال التسويق تحقيق الوعود الكبيرة حول أرقام المبيعات وحصصة السوق ونسب النمو، وأخيرا فإن الدراسات أثبتت أن تكلفة الحصول على عملاء جدد تفوق تكلفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين بعدة مرات، ومن هنا توجهت النظرة الفلسفية الجديدة نحو تطور المفاهيم التي تعمل على تعميق العلاقة بين المؤسسة من جهة وعملائها من جهة أخرى في محاول لتحقيق مجموعة من الأهداف:

- زيادة ولاء العملاء الأكثر ربحية بالنسبة للمؤسسة؛

- تطوير فاعلية وكفاءة الحملات الترويجية، لأن اختيار العملاء الأكثر ربحية يؤدي إلى تقليل التكاليف من جهة والوصول إلى الأهداف التسويقية بسرعة من جهة أخرى؛
- رؤيا أفضل للفرص التسويقية المتاحة في ظل تزايد حدة منافسة العالمية؛
- تحقيق تقارب كبير بين خصائص المنتجات وتفضيلات العملاء؛
- تحقيق استقرار في المبيعات وحصصا سوقية متنامية باستقرار.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-1): التحول إلى التسويق بالعلاقات



Source: Adrian Payne, **Handbook Of CRM**, Elsevier, Great Britain, 2005, p8.

يهدف التسويق بالعلاقات إلى زيادة معدلات الاحتفاظ بالعملاء الحاليين للمؤسسة بدلا من جلب عملاء جدد، مما يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة من خلال خفض

تكاليف الحصول على عملاء جدد، كما يصبح العملاء المحتفظ بهم أكثر ربحية مع مرور الوقت¹، وتتحدد أهم الفروقات بين التسويق بالعلاقات والتسويق التقليدي فيما يلي:

الجدول رقم (3-1): الفروقات بين التسويق بالعلاقات والتسويق بالصفقات (التسويق التقليدي)

التسويق بالعلاقات	التسويق بالصفقات
- التركيز على الاحتفاظ بالعميل وولائه؛	- التركيز على عملية الشراء؛
- التركيز على إيصال الفائدة المرغوبة من طرف العميل في المنتج؛	- التركيز على خصائص المنتج بذاته؛
- إقامة علاقات على المدى الطويل؛	- انتهاء الاتصال بين العميل والمؤسسة بإنهاء عملية الشراء؛
- التزام عالي من طرف العميل اتجاه العلامة؛	- التزام منخفض من طرف العميل اتجاه العلامة؛
- إهتمام المؤسسة بجمع المعلومات عن رغبات ومتطلبات العميل لبناء علاقات معه؛	- انخفاض الاهتمام أو انعدامه فيما يخص رغبات العميل؛
- التركيز على مفهوم الجودة داخل المؤسسة وعلى جميع المستويات.	- التركيز على جودة الإنتاج.

Source: Sarah Dougan, **Customer relationship Management Strategies In**

Financial Services, Business Insights, 2004, p21

¹ Lisa Harris and Charles Dennis, Marketing the e-Business, Taylor and Francis e-Library, 2004, p161

يشير مفهوم العميل إلى ذلك الشخص الذي يقوم بإجراء صفقات مع المؤسسة من خلال شرائه أو استخدامه لسلعها أو خدماتها¹. وتعتبر دورة حياة العميل نموذجاً يصف علاقته بالمؤسسة ويوضح تطور هذه العلاقة كلما انتقل العميل من مرحلة إلى أخرى، وتعرف دورة حياة العميل بأنها سلوك العميل مع المؤسسة عبر الزمن، وتبدأ هذه المرحلة من مرحلة تعامل العميل مع المؤسسة، ثم تتكون بمرور الوقت لدى العميل رؤية في اتخاذ القرار الذي يناسبه، إذ يتحرك العميل عبر المراحل المختلفة والتي تبدأ بجذبه، ثم مرحلة التوسع من خلال مشاركة العملاء في تقديم الآراء والمقترحات بهدف تلبية متطلباتهم المختلفة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم وقيمتهم بالنسبة للمؤسسة، وصولاً إلى الاحتفاظ بالعميل طويل الأمد²، وسنفصل في هذه المراحل ضمن المطالب الموائية.

2.1.1.3. تعريف إدارة العلاقة مع العميل

يعود تاريخ نشوء إدارة علاقات العميل إلى عصر ما قبل الصناعة، نتيجة التفاعل بين المزارعين وعملاءهم، ففي القرن الثامن عشر الذي سمي بعصر الثورة الصناعية كانت الآلة وما يرتبط بها من سعي المؤسسات آنذاك لإنتاج منتجات متميزة في خصائصها، بالإضافة للتميز التقني الذي أدى إلى التوصل لتلك المنتجات بأدنى تكلفة، كل ذلك كان بسبب تركيز رؤية المؤسسة على النظام التشغيلي وإعطائه الأولوية القصوى في عملها، وهذا ما يعرف بإستراتيجية دفع التكنولوجيا، وفي نهاية القرن العشرين الذي أسسه اقتصاديات المعرفة، ومع احتدام المنافسة بين المؤسسات تحولت الرؤية نحو العميل، إذ أصبح هدفها الأساسي هو كيفية الوصول إليه وإقامة علاقات تفاعلية قوية معه، فيقوم هو بتحديد حاجاته ورغباته أولاً، ومن ثم تقوم المؤسسة

¹ Sarah Blake, eMarketing; the essential guide to online Marketing, 2nd edition, Rob Stokes, 2008, p289.

بالعمل على إشباع تلك الحاجات والرغبات من خلال ترجمتها إلى منتجات جديدة أو مطورة، وبالتالي أصبح التفوق يعتمد على التنافس بين المؤسسات على أساس من يستطيع أن يلبي هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل، وفي هذه المرحلة المبكرة كان على المؤسسة أن تتبع العميل فيما يسمى بإستراتيجية سحب السوق، وبالتالي كان هذا التطور الكبير وبمفاهيم جديدة التي أصبحت أساس الترابط الفعال والعلاقات القوية مع العميل، بهدف الحصول على رضاه وكسب ولائه، وتحقيق قيمة له مدى الحياة، بعد أن تحول العميل من كونه خصما لثقافة المؤسسة القائمة على (ريح/ خسارة) إلى شريك في ثقافتها القائمة على (ريح/ ربح) ومن طرف خارجي إلى جزء من عائلة المؤسسة، وفي العقد الأخير ظهرت إدارة العلاقة مع العميل لتعكس الدور المركزي للعميل في الموقع الاستراتيجي للمؤسسة، فهي تحيط بكل الإجراءات التنظيمية لانجاز فهم العميل واستغلال هذه المعرفة في المجال التسويقي.¹

يعد التسويق بالعلاقات فلسفة وتوجه المؤسسة نحو المحافظة على العميل وتعمل إدارة العلاقة مع العميل على تنفيذ تلك الفلسفة والتوجه على أرض الواقع، حيث يعتبر كل من المفهومين التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع العميل نشاطين مكملين لبعضهما البعض، إذ يكتمل كل منهما بوجود الآخر، وأن من أوجه أنشطة التسويق بالعلاقات تلك الأنشطة التي تمارس في السوق عن طريق الاتصال الفعال والمباشر مع العملاء، ولن يكون هذا الاتصال فعالاً إلا من خلال إقامة حوار مباشر وصريح ودائم مع كل عميل من العملاء، وحتى يكون هناك حوار واتصال فعالاً لا بد من وجود آلية تطبيق وسائل الاتصال بشكل جيد وهذه الآلية تتمثل بمفهوم إدارة العلاقة مع العميل الذي يصب جل اهتمامه في مصلحة العميل ومعرفة

¹ سعدون حمود جثير، هاشم فوزي العبادي، بلال جاسم القيسي، صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد5، العدد 10، العراق، 2013، ص378، 379.

حاجاته ورغباته وكيفية التعامل معه بعلاقة تمتاز بالخصوصية والحوار الهادف بين المؤسسة من جهة والعميل من جهة أخرى¹. واختلف الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم إدارة العلاقة مع العميل فقد وردت العديد من التعاريف نذكر منها:

التعريف الأول: منهجية شاملة تتضمن خلق والحفاظ على وتوسيع العلاقات مع العملاء.²

التعريف الثاني: كافة العمليات الموجهة لتحديد العميل، خلق معرفة العميل، بناء العلاقة معه وتحسين وتدعيم تصوراته عن المؤسسة ومنتجاتها.³

التعريف الثالث: مزيج من الاستراتيجيات والعمليات والموارد التكنولوجية والتي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها استنادا على المعلومات المجمعة عن عملائها.⁴

التعريف الرابع: مجموعة من العمليات التجارية المستندة على التكنولوجيا والتي تهدف إلى جذب، معرفة والحفاظ على العملاء المربحين.⁵

التعريف الخامس: إستراتيجية شاملة وعملية اكتساب، وإدامة وتكوين شراكات مع عملاء مختارين لخلق قيمة للمؤسسة والعملاء، وأنها تتضمن التسويق، المبيعات وخدمة العميل ووظائف

¹ بلال جاسم القيسي، خلق القيمة المستدامة للزبون عبر تكامل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 85، العراق، 2015، ص.212.

² Kristin Anderson, Carol Kerr, **Customer Relationship Mngement**, McGraw-Hill, USA, 2002, p2.

³ F. Robert Dwyer, John F. Tanner, **Business Marketing; Connecting Strategy, Relationships and Learning**, 2nd edition, McGraw-Hill, 2002., p304.

⁴ Joseph F. Hair, Robert P. Bush, David J. Ortinau, **Marketing Research**, McGraw-Hill, 2003, p126.

⁵ John Wilmshurst, Adrian Macay, **Fundamentals and Practice of Marketing**, 4th edition, Butterworth-Heinemann, 2002, p346.

سلسلة التجهيز الخاصة بالمؤسسة من أجل تحقيق أقصى مقدار من الكفاءة والفاعلية في تسليم قيمة للعميل.¹

التعريف السادس: إدارة العلاقة مع العميل عبارة عن إستراتيجية تقوم على ثلاث مستويات:²

- إدارة العلاقة مع العميل العملية: وهي التي تنظم تفاعل المؤسسة مع عملائها وتدعم عمليات المكاتب الأمامية.
- إدارة العلاقة مع الزبون المساعدة: وهي التي تساهم في تدفق وتنسيق معلومات العميل عبر مختلف قنوات الاتصال للمؤسسة وبالتالي فهي تضمن التسيير المنهجي للعلاقة مع العميل.
- إدارة العلاقة مع العميل التحليلية: وهي التي تساهم في تحليل البيانات المتعلقة بالعملاء والتي تساعد في اتخاذ القرارات التسويقية.

من خلال عرضنا للتعريف السابقة المتعلقة بإدارة العلاقة مع العميل نلاحظ وجود اختلاف في وجهات النظر المتعلقة بمفهوم إدارة العلاقة مع العميل، فمن الباحثين من ينظر إليها على أنها عملية إدارية بحتة تقوم على مجموعة من الأنشطة والعمليات بهدف تحقيق أهداف المؤسسة من إنشاء العلاقة مع العميل لجميع الأطراف، ومنهم من يعتبر إدارة العلاقة مع العميل مجموعة من البرامج التكنولوجية تسعى إلى جمع البيانات المتعلقة بالعملاء، عبر مختلف وسائل الاتصال، ومن جهة أخرى يرى بعض الباحثين ضرورة دمج العمليات الإدارية بالتكنولوجيا، وذلك باعتبار إدارة العلاقة مع العميل فلسفة إدارية تقوم على

¹ حسين فلاح ورد البدري، تبني مدخل إدارة علاقات الزبون كفلسفة عمل وتأثيره في أداء المنظمات الخدمية: دراسة تحليلية في مصرف الرشيد/16 القادسية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، العراق، 2014، ص54.

² performance management and performance measurement, CMA Ontario, Canada, 2011, p281.

المدخلات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى النتائج المرجوة وهذا ماانتباه في بحثنا هذا.

وبالتالي تتكون إدارة العلاقة مع العميل من: العميل، العلاقة القائمة على التكنولوجيا والإدارة:¹

-**العميل:** يعد العميل المورد الوحيد لأرباح المؤسسة الحالية، ولنموها المستقبلي، وهكذا فإن العميل الجيد الذي يحقق للمؤسسة أعلى الأرباح بأقل التكاليف، ويعد هو العميل الذي من الصعب أو من النادر الحصول عليهن وفي بعض الأحيان يكون من الصعب تحديد من هو العميل الحقيقي لأن قرارات الشراء قد تكون في الكثير من الأحيان قرارات جماعية بين عدد من الأفراد.

- **العلاقة:** إن العلاقات بين المؤسسة وعملائها تتطلب اتصالات مستمرة فيما بين الطرفين، وهذه العلاقة من الممكن أن تكون لأمد قصير أو لأمد طويل، مستمرة أو متقطعة، ولعدة مرات أو لمرة واحدة، والعلاقة قد تكون موقفية أو سلوكية، فعلى الرغم من أن العميل قد يمتلك توجه ايجابي نحو المؤسسة ومنتجاتها، فإن سلوكه الشرائي قد يكون موقفيا وبشكل كبير.

- **الإدارة:** إن إدارة العلاقة مع العميل هي ليست مجرد نشاط محدد داخل قسم التسويق، حيث أنها تتضمن تغيير مؤسسي مستمر في الثقافة وفي العمليات، فالمعلومات التي يتم جمعها عن العميل تحول إلى معرفة المؤسسة، والتي تقود الأنشطة التي من الممكن أن تستفيد من

¹ خلود عاصم وناس، احمد نزار جميل، محمد عبد الله ابراهيم، استعمال مدخلي تحليل الربحية واحتساب قيمة العميل مدى الحياة في إدارة علاقات الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 23، العراق، 2010، ص7.

المعلومات ومن الفرص التسويقية، لذا فإن إدارة العلاقة مع العميل تتطلب تغيير شامل في المؤسسة وفي الأفراد.

إن إقامة علاقة تفاعلية بين المؤسسة والعميل يهدف إلى استمرارية المؤسسة، من خلال استمرار مداخلها الناتجة عن مردودية تعاملهم معها خاصة بالنسبة للعملاء الذين يكون لها الولاء، حيث أن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسة من اعتماد بناء علاقة مع عملائها هو تحويل العملاء الجدد إلى عملاء دائمين لها، وعلى العموم فإن بناء علاقة تفاعلية طويلة الأجل مع العملاء هي ركيزة جوهرية لكلا الطرفين، حيث تضمن تدفق الفوائد على المؤسسة كطرف أول وبالتالي تضمن بقائها، وتضمن ولاء ووفاء العملاء كطرف آخر، لأنهم متأكدون أنهم الاهتمام الأساسي للمؤسسة وذلك لحصولهم على المنافع التي يرغبون فيها جراء تعاملهم معها، وتتطلب إدارة العلاقة مع العملاء عددا من التغيرات الهامة في المؤسسات منها:¹

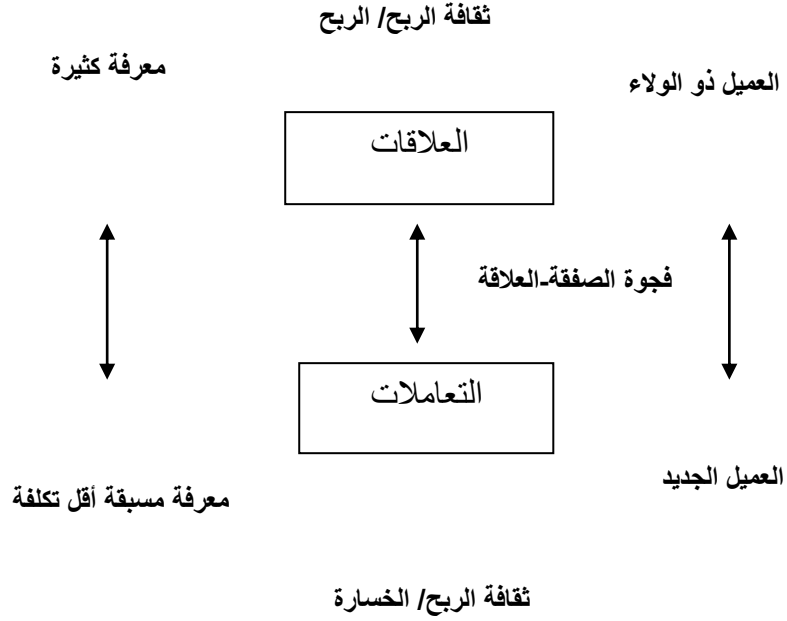
أ. **التحول من الرضا إلى الولاء:** لكن لا يجب أن يفهم من هذا أنه يهدف إلى ترسيخ ولاء كل العملاء، فكما ذكر سابقا تقوم إدارة علاقات العملاء بفرز وإقصاء العملاء غير المربحين والتفرغ والتركيز على العملاء المربحين فقط، إذ أن التعامل مع العملاء المربحين يزيد من ربحية المؤسسة ومتوسط قيمة دورة حياة العميل؛

ب. **التحول من التعاملات إلى العلاقات:** تهدف إدارة علاقات العملاء إلى توطيد علاقات طويلة الأجل مع العملاء المربحين، فما يربط أي مؤسسة بعملائها العاديين إنما هو مجرد معاملات قد يخسر فيها أحد الطرفين، ولكن أحدهما لا يحرص على تحويل هذه

¹ خالد قاشي، نادبة رافع، الذكاء الاقتصادي آلية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمات الأعمال الحديثة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، العدد 2015/01، ص ص 147، 148.

المعاملات العابرة إلى علاقات دائمة، بينما تهدف إدارة علاقات العملاء إلى تعزيز العلاقات بدلا من التعاملات، ونوضح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-2): من الصفقات إلى العلاقات



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 302 .

حيث أن هذا التحول يعني:¹

- التحول من ثقافة (الربح/الخسارة) إلى ثقافة (الربح/الربح) التي تعني أن المؤسسة والعميل شريكين وليسوا خصمين، وهذا هو الأساس في التحول من مفهوم العميل الجديد إلى العميل طويل الأمد ذي الولاء؛

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 301.

- التحول من موقف " لا معرفة مسبقة بالعمل " إلى موقف "معرفة عملية كثيفة أعمق وأكثر ألفة"، فالعمل هو جزء من المؤسسة، وأن المعرفة به تجعله مألوفاً وقريباً من المؤسسة وخططها وسياساتها واستجاباتها لحاجاتها؛
- التحول من بيع المنتج في الصفقة إلى بيع المعرفة في العلاقات، وهذا هو الشكل الأقوى في العلاقة مع العميل لتحويل المعرفة إلى قيمة.

2.1.3. أبعاد وأهمية إدارة العلاقة مع العميل

ازداد اهتمام المؤسسات المعاصرة بمفهوم إدارة العلاقة مع العميل نظراً لأهميته الكبيرة في مجارة التغيرات المستمرة التي تحدث في سلوك العملاء وذلك بما يضمن خلق القيمة التي يبحثون عنها مما يؤدي إلى تحسين الرضا لديهم عن منتجات المؤسسة وكسب ولائهم لها، حيث تقوم إدارة العلاقة مع العميل على عدة أبعاد تمكن المؤسسات من التقرب من عملائها ومعرفة متطلباتهم.

1.2.1.3. أبعاد إدارة العلاقة مع العميل

لقد تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد إدارة العلاقة مع العميل حسب طبيعة الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع، حيث يرى بعض الباحثين أن الأبعاد الأساسية لإدارة العلاقة مع العميل تتمثل بالمجالات الوظيفية الجوهرية الثلاث وهي (المبيعات، التسويق وخدمة العميل)، ويمكن اهتمام المؤسسات بهذه النقاط من بناء علاقة ترابطية تفاعلية طويلة

الأمد مع عملائها، ويمكننا توضيح هذه الأبعاد من تحديد أهمية إدارة العلاقة مع العميل في المؤسسة:¹

-المبيعات: إن تفاعل قوة المبيعات المتمثلة برجال البيع الشخصي بالمؤسسة من أجل النجاح والتفوق على الآخرين، ويقع ذلك على عاتق إدارة المؤسسة عبر كثير من مجالاتها المتداخلة مع وحدات الأعمال الأخرى، ويعد رجل البيع مصدرا مهما للمعلومات الأساسية، وينبغي أن يمتلك الأدوات والآليات الحديثة والمتطورة للحصول على معلومات حول العميل خاصة ما يتعلق بحاجاته ورغباته وتوقعاته.

-التسويق: تبدأ نشاطات التسويق من التسويق التقليدي إلى حملات البريد الإلكتروني وشبكة الانترنت العالمية؛ هذه الأنشطة تعطي خبرة أفضل للعميل في الاستمرار بالتعامل مع المؤسسة مما يوجب عليها امتلاك قاعدة بيانات قوية عنهم تمكنها من تقديم تحليل كمي وحقيقي وفي الوقت المناسب للبيانات تلك كنقطة بداية لتحقيق قيمة العميل من خلال التغذية المرتدة إليها، وحينها يجب على صناع القرار اتخاذ القرار المناسب فيما يخص الحالة المراد جمع البيانات عنها مثل تصميم منتج جديد أو تطوير المنتج الحالي.

-خدمة العميل: إن خدمة العملاء التي تعتمد عليها المؤسسة هي المفتاح الرئيس لقدرتها على الاحتفاظ بالعملاء المرحين والمخلصين وتطوير مراكز الاتصالات الهاتفية إلى مراكز اتصالات

¹ حيدر حمزة جودي الدليمي، إسراء مسلم الكعبي، إدارة علاقات الزبون أثرها في الأداء المالي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 39، العدد 108، 2016، ص148، وخولة راضي، تأثير معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة علاقات الزبون، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 2، 2015، جامعية القادسية العراق، ص119. (بتصرف)

تعالج الأوساط المختلفة للاتصالات، وتعد الخدمة الذاتية شرطا أساسيا إذا كان بشكل أوسع للعملاء يستخدم الانترنت لدراسة حالة طلبهم ويقدمون الاستفسارات ومعالجة خدمة العملاء كل أنواع استفسارات العملاء بما فيها أمور المنتجات والاحتياجات التي يكون المسوقون مطلعين عليها لإرضاء العملاء.

ومن جهة أخرى يرى بعض الباحثين أن أبعاد إدارة العلاقة مع العميل تتمثل في أربعة أبعاد وهي: معرفة العميل، تفاعلية العميل، قيمة ولاء العميل، ويمكننا استعراض هذه الأبعاد فيما يلي:

أ.معرفة العميل

لتحليل احتياجات العميل تستخدم المؤسسات أدوات إدارة العلاقة مع العميل لاستخراج البيانات المناسبة والعمل بتقنية تخزين البيانات لتحليل المعلومات الشخصية، التي نحن بحاجة إليها لمعرفة تاريخ علاقة العملاء بالمؤسسة، حيث يمكننا أن نعرف خصائص العملاء من خلال تحليل معرفة العميل، ويورد الباحثين في هذا المجال بأن معرفة العميل يمكن التعبير من خلالها على مهارة معرفة العميل التسويقية والتي يطلق عليها المعرفة الفنية والتي تعني التنبؤ، التخطيط، الإبداع، التحفيز، الاتصال، والتطبيق والتي تعمل بشكل مباشر على تنمية القدرة في استخدام هذه المهارات، كما تركز أن بيئة الأعمال الحالية على معرفة العملاء لذلك يجب على المؤسسات فهم كيفية استخراج البيانات وتكنولوجيا تخزين البيانات، والعمل على تصفية وفرز ومعالجة وتحليل وإدارة هذه البيانات من أجل انتزاع المعلومات ذات الصلة بالعميل، وتحتاج المؤسسات لعدد من الخبراء لاستخدام العديد من التقنيات من أجل تحليل بيانات العملاء وتقييم

مهارة الموظف على الاستخدام الفعال لمعلومات العملاء الذي يجب أن يتعامل بأمانة عندما يستخدم معلومات العملاء، وذلك لأن تقييم مستوى أمن المؤسسة يرتبط بإدارة المعلومات بدقة.¹

ب. تفاعل العميل: ويشير هذا البعد إلى أهمية التفاعل مع العميل وذلك من أجل بناء علاقة معه من خلال أدوات الاتصال والتكنولوجيا المتنوعة، وهذا مهم لأن العلاقة يمكن فقط أن تعزز بالاستخدام الأمثل لوسائل الاتصال مع العميل للتعرف على الاحتياجات المهمة والمرغوبة، وهذه الخطوة تتضمن تطوير طرائق اتصال فعالة مع العميل فيما يتعلق بمنتجات المؤسسة أو لجذب العميل لحوار مثمر باستخدام التقنية الحديثة، إذن فالتفاعل مع العميل هو سلسلة من الأنشطة والتفاعلات ما بين العميل والمؤسسة للحصول على معلومات وبيانات عن العميل وتحويلها إلى منتجات ومعلومات تشبع حاجاته ورغباته.²

ج. قيمة ولاء العميل: يمثل خلق قيمة للعميل بما يضمن تحقق الرضا لديه وكسب ولائه أهم الأبعاد التي تقوم عليها إدارة العلاقة مع العميل، وسنقوم بتوضيح هذا في المباحث الموالية.

2.2.1.3. أهمية إدارة العلاقة مع العميل

إن إدارة علاقات العملاء هي مجموعة مراحل وأساليب تهدف إلى تحسين معرفة المؤسسة بعملائها، لمنحهم جودة خدمات عالية من خلال استغلال قنوات الاتصال المختلفة، هذه الأساليب تقوم على أساس تبادل المعلومات والمعارف، التي تستوجب تقوية العلاقات بين مختلف الوظائف الداخلية للمؤسسة واستغلالها من طرف الأفراد والعمليات التنظيمية بما يدعم

¹ يوسف حبيب سلطان الطائي، ضرغام على مسلم العميدي، تسويق المشاهير استراتيجية تسويقية مؤثرة في إدارة علاقات الزبائن: دراسة استطلاعية لأصحاب المحلات التجارية للتجهيزات الرياضية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 3، 2017، ص 174.

² لمى ماجد حميد، إدارة علاقات الزبون وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية في كلية مأمون الجامعة، العدد 26، العراق، 2015، ص 155.

خلق معارف جديدة واستغلالها في الاستجابة للعميل، وهذه المعارف تفرض تحديات على المؤسسة تجعلها تبحث عن أساليب إدارتها من خلال بناء قاعدة معرفية، أو تبنيها لأسلوب تجميع المعرفة ونشرها على كافة المستويات وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيفها بأقصى ما يمكن من كفاءة وفعالية من أجل تحسين إدارة علاقتها مع عملائها، وبذلك تتمكن من تحقيق الولاء والمساهمة الفعالة لكل الأطراف في سيرورة اتخاذ القرارات وخاصة التسويقية منها وتبني علاقات على أساس المنافع مع تعظيم الكفاءة التجارية وتطويرها.¹

تتبع أهمية إدارة العلاقة مع العميل كونها واحدة من أهم الأنشطة التي تعمل على زيادة الربحية والاحتفاظ بالعميل فهي بذلك تحقق ربحية عالية مع تخفيض التكاليف بالنسبة لجذب واكتساب العميل، كما أنه في إدارة العلاقة مع العميل تتحقق كفاءة التسويق لأن عمليات التعاون والمشاركة تساعد في خفض كلف المعاملات وكلف النمو والتوسع للمؤسسة، كما وتساعد إدارة العلاقة مع العميل وكذلك المؤسسات في الحفاظ على العملاء الأكثر ربحية والاحتفاظ بهم أكبر فترة ممكنة، ولحصول على عوائد إضافية خلال الكلف التي توفرها إذ أنه من الممكن أن تصل كلفة كسب عميل جديد عدة أضعاف كلفة الاحتفاظ بالعميل الحالي.²

بالتالي فإن امتلاك المؤسسة لإدارة العلاقة مع العميل وتطبيقها بشكل فعال يحقق لها العديد

من الفوائد:³

¹ ايمان قحموش، وسيلة بن ساهل، مساهمة المعرفة عن ولأجل الزبون في تحسين تسيير علاقات الزبائن، دراسة تقييمية مطبقة على اطارات مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 2، جامعة ام البواقي، ديسمبر 2014، ص 34، 35.

² جمال هداش محمد، فكري كباشي الامين، تأثير ادارة علاقات الزبون في تحسين الاداء المالي: دراسة استطلاعية في عدد من المصارف الاهلية العراقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 12، العدد38، العراق، 2017، ص161.

³ علاء فرحان طالب، اميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص129.

- زيادة قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعملاء وزيادة الولاء والرضا لديه، وبناء العلاقة بفاعلية بين المؤسسة وقاعدة عملائها وشركاء التوزيع فيها؛
- تسمح بتشكيل علاقات فردية مع العملاء بهدف تحسين رضا العميل وتعظيم الربح وتحديد العملاء الأكثر ربحية وتزويدهم بأعلى مستوى من الإشباع؛
- التركيز على العملاء الذين يشكلون مصدرا لأكبر قدر من الأرباح على وفق قاعدة (20% / 80%) والتي تعني أن (20%) من العملاء يمكن أن يحققوا عوائد تعادل (80%) من إيرادات المؤسسة؛
- بناء قاعدة توزيع بيعية مباشرة تستطيع المؤسسة من خلالها تخفيض طول قنوات التوزيع وبالتالي خفض الأسعار وتحقيق الأرباح، بالإضافة إلى تمكين المؤسسة من خفض التكاليف إلى الحد الأدنى من خلال تقليل أو الحد من الأخطار المحتملة في علاقتها مع العملاء وتحديد حاجاتهم بشكل دقيق عبر قنوات الاتصال المفضلة لديهم؛
- العلاقة التسويقية مع العميل تمثل أداة مهمة للتخطيط المستقبلي فيما يتعلق بالتنبؤ بالمبيعات وأنشطة مختلفة للتسويق، والمستندة بمجملها إلى تحليل الأداء التسويقي المتحقق للفترة السابقة ومن خلال قاعدة بيانات متحققة في معرفة العميل.

2.3. إستراتيجية إدارة العلاقة مع العميل وأهدافها

إن تطبيق المؤسسات لإدارة العلاقة مع العميل يوجب عليها عدة التزامات جديدة بما يحقق علاقة وطيدة بينها وبين عملائها، وذلك من خلال تبنيها لمفاهيم إدارية وتسويقية حديثة تقوم على توجهات إستراتيجية طويلة المدى تمكنها من تحقيق أهدافها، وسنقوم من خلال هذا المبحث بتوضيح كل من مراحل تطبيق إستراتيجية الإدارة مع العميل بالإضافة إلى توضيح أهدافها وذلك بما يخدم موضوع بحثنا.

1.2.3. إستراتيجية إدارة العلاقة مع العميل ومراحل تطبيقها

تعرف إدارة العلاقة مع العميل على أنها إستراتيجية الأعمال التي تركز كل جهود المؤسسة لتوفر أفضل خدمة للعميل مروراً بعدة مراحل، حيث توفر للمؤسسة معرفة بالعميل بشكل واضح مما يساهم في تمكينها من الاستثمار في علاقتها معه بما يحقق أهدافها المنشودة.

1.1.2.3. إستراتيجية إدارة العلاقة مع العميل

إن تبني مفهوم إدارة العلاقة مع العميل كتوجه إستراتيجي للمؤسسات لتحقيق التفوق التنافسي لا يمكن أن يتم بين ليلة وضحاها؛ وإنما بحاجة إلى تغيير كبير وجذري في فلسفة المؤسسات وتوجهاتها الإستراتيجية طويلة الأجل، ويتضح هذا التغيير في المجالات التالية:¹

¹ جمعة شرفي، مراد كواشي، دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة حالة مؤسسة -موبيليس الجزائري-، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة -النجف الأشرف-، المجلد 1، العدد 40، 2016، ص ص 631، 632.

أ. **البيئة المادية:** حيث يتطلب من المؤسسات خلق بيئة مادية مؤثرة وفعالة في ذهن العميل، وعليه يتطلب الأمر توفير مستلزمات وأجواء ودية؛ كترتيب القاعات الخاصة باستقبال العملاء والواجهات الأمامية المرتبة والمنسقة.

ب. **قيم وثقافة المؤسسة:** وتشمل التحول من ثقافة "الربح/الخسارة" إلى ثقافة "الربح/الربح"، والتي تعني أن المؤسسة والعميل هما شريكان وليس خصمان، وهذا هو الأساس في التحول من مفهوم العميل الجديد إلى العميل طويل الأمد ذي الولاء، إلى جانب التحول من موقف " لا معرفة مسبقة بالعميل" إلى موقف "معرفة عملية كثيفة"، فالعميل هو جزء من عائلة المؤسسة؛ والمعرفة به تجعله مألوفاً وقريباً من المؤسسة وخططها وسياساتها واستجاباتها لحاجاته.

ج. **طريقة التعامل مع العملاء:** يجب بناء اتجاهات سليمة للعناية بالعملاء من خلال:

- معاملة جميع العملاء معاملة متساوية؛
- الاستمتاع بخدمة العملاء، فخدمة العملاء تشبع حاجاتهم وتحل مشاكلهم وتحقق أهداف المؤسسة؛
- الاستماع الجيد للعميل وعدم مقاطعته؛
- معاملة العملاء بلباقة وأدب؛
- المبادرة بحل مشاكل العميل.

د. **التوجه الإستراتيجي للمؤسسة:** من حيث البحث عن العميل المربح وليس السعي وراء عدد العملاء، أي التركيز على نوعية العملاء وليس عددهم، والتعامل مع العميل المستهدف وليس جميع العملاء، والمتابعة الدائمة والمستمرة للعملاء، كذلك اعتبار العميل جزءاً هاماً في عملية الإنتاج وتقديم المنتجات، إضافة إلى أهمية التركيز على جودة وتميز المنتجات.

هـ. طريقة الإنتاج أو تقديم الخدمات: أي التركيز على الإنتاج حسب الطلب لتلبية حاجات العملاء ورغباتهم وتفضيلاتهم المحدد.

و. النظام الداخلي للمؤسسة: يجب أن يكون النظام الداخلي للمؤسسة أكثر مرونة؛ كإتباع سياسة الباب المفتوح مع العملاء، ويتطلب ذلك إتاحة الفرصة أمامهم لتقديم الشكاوي والاقتراحات وإبداء آرائهم في كل ما يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء، بالإضافة إلى إصدار النشرات والمطبوعات بشكل مستمر؛ لأن ذلك من شأنه أن يوفر للعملاء المعلومات الكافية للحصول على المنتجات بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، والعمل على دعوة العملاء إلى ندوات دورية للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم، وتنظيم برامج لتوثيق العلاقة مع العملاء من خلال جوائز وهدايا تقدم لهم في المناسبات، وإتاحة الفرصة أمامهم لزيارة المؤسسة والتعرف على انجازاتها.

ز. طبيعة العلاقة مع العميل: على المؤسسة أن تسعى إلى إقامة علاقة تفاعلية مع عملائها، والتي يكون أساسها إنشاء تعاملات تتجه باتجاهين: بين المؤسسة وعملائها -أو المهمين من عملائها- وبين العملاء والمؤسسة، وذلك من أجل اجتذاب العملاء وإبقائهم ليصبحوا شركاء في تحسين وتطوير الإنتاج والخدمات من خلال الاستفادة من أفكارهم، وذلك باستخدام طرق عديدة كالحوارات والمراسلات عبر البريد الإلكتروني..الخ.

بالإضافة إلى:

ح. التكنولوجيا: وتشمل استعمال الأنظمة التكنولوجية الحديثة والمتكاملة، بالإضافة إلى فهم واستيعاب مدركات العملاء والعاملين لتلك التكنولوجيات الحديثة، حيث يتم اختيار هذه الأخيرة

من طرف مسؤولي التقنية بالمؤسسة بالإضافة إلى تدريب العاملين عليها ليسهل عليهم تطبيقها وسرعة استيعابها.¹

كما تقوم إستراتيجية إدارة العلاقة مع العميل على مجموعة من الخصائص على المؤسسات أخذها بعين الاعتبار لضمان نجاحها؛ وتكمن في أربعة نقاط أساسية، هي:²

-الإشباع: هي قدرة المنتج والخدمة في تلبية حاجة خلال فترة زمنية معينة. وهي التقييم العام لعملية الشراء والاستهلاك لمنتج أو خدمة في فترة زمنية. فيتحقق الإشباع من معرفة سوابقه النمطية للتمييز المتمثلة في: الحاجات والمعايير، والقيمة الظاهرة، وعدم التأكيد، والاستقرار، الجودة البارزة، الأفعال العكسية، والأحاسيس...الخ.

-الثقة: تتولد الثقة عندما يحس كل طرف بأن الطرف الآخر يعمل لصالحه وليس ضده، وكذا يمكن أن نعرفها بتقاسم المصالح والمنافع بدون نية مبيتة، يفهم من ذلك، أن المصادقية تتحقق عندما تقوم المؤسسة بعهودها والتزاماتها سواء من وفرة المنتج وجودته، أخذ طموحات العملاء بعين الاعتبار في كل قرار تتخذه. أما العطف يتجلى في طموح ونية كل الطرف بأنها تخدم الطرف الآخر.

-الالتزام: يتمثل في كل طرف مشكل لسيرورة إدارة علاقة العميل بتعهداته اتجاه الطرف الآخر، أي بعلاقته الدائمة والطويلة. وأن هذا العنصر يغلب عليه الطابع السيكولوجي للفرد وتكوينهن وفطرته. وقد حاول عدة باحثين تصنيفه إلى ثلاثة أنواع: الالتزام المحسوب المتمثل

¹ يوسف حبيب سلطان الطائي، هشام فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، ط1، دار الوراق للنشر، الاردن، 2009، ص156-157. (بتصرف)

² بغداد كربالي، الانترنت وتسيير علاقة الزبون،: دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص ص186،187 .

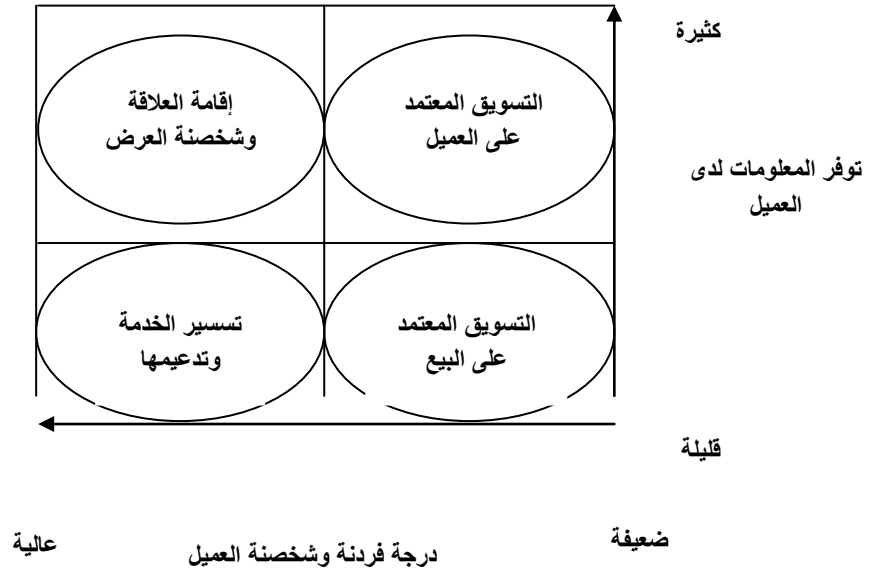
في العلاقة التي تظهر كأنها ضرورة محكومة برغبة تعظيم المنفعة. الالتزام الثاني: هو الالتزام العاطفي وله طابع بسلوكي، والأخير التزام معياري وله واجب أخلاقي لإبقاء العلاقة أطول ما يمكن.

- **الوفاء:** ترمي المؤسسة من خلال المكونات السابقة لسيرورة إدارة علاقة العميل بتحقيق درجة وفاء عالية لدى العميل، وتتمثل في إبرام علاقات وطيدة وديناميكية ومربحة بين مختلف المشاركين في عملية إدارة العلاقة. تهدف تلك العملية من جعل المستهلك عميل دائم وشريك في كل قرار تتخذه المؤسسة.

يعتمد توجه المؤسسة نحو الصيغة العلائقية على درجة الشخصية* والفردنة** المعتمدة

مع العميل، وعلى درجة توفر المعلومات كما يبين ذلك الشكل:¹

الشكل رقم (3-3) مصفوفة إستراتيجية إدارة العلاقة مع العميل (CRM)



المصدر: عيسى بنشوري، الشيخ الداوي، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات؛ تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة)، مجلة الباحث، عدد 7، 2010، ص 375.

¹ عيسى بنشوري، الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 370، 371.

أ. **شخصنة العرض والإستراتيجية العلاقية:** تسعى المؤسسات لبيع المنتجات لأكبر عدد ممكن من العملاء عن طريق التسويق والاتصالات الجماعية مما يسمح بتنميط العرض لتخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تخفيض أسعار البيع لضمان أكبر حجم ممكن من المداخل، إلا أنها تسعى تدريجيا لتمييز منتجاتها من حيث خصائصهم وهذا ما يعرف بشخصنة العرض أو شخصنة التسويق؛ وتتم الشخصنة على أساس إما التكاليف أو طبيعة المنتج، حيث تنقسم الشخصنة من حيث حجم التكاليف إلى:

- **شخصنة المنتج:** وتعرف على أنها تصميم منتجات تلائم طلبات كل العملاء وتوقعاتهم، أما التفاعل معهم فيتم بإفرادهم الرسائل والخدمات لتطوير علاقة فردية تفاعلية، وخاصة مع تطور وسائل الاتصال، ولا تركز فقط على جذب العملاء وإنما المحافظة عليهم وتنمية علاقات فردية معهم؛
 - **الشخصنة ذات الحجم:** وهي تلبية طلبات كل عميل على حدى بتحضير حجم كبير من تكييف فردي للمنتجات والعمليات التسويقية تشارك فيها الكثير من الأنظمة؛
- بينما تنقسم الشخصنة من حيث طبيعة المنتج إلى:

- **شخصنة تجميلية:** وهي وضع تحسينات بسيطة على مظهر المنتج ليتوافق مع رغبة العملاء؛
- **شخصنة جوهرية:** وتعني تبني خصائص جوهرية في المنتج لا تدركها العين، إذ تصمم لكل المنتجات نفس المظهر ولكن في داخلها خصائص خاصة بكل عميل أو شريحة من العملاء؛

• **شخصنة بالمشاركة:** حيث يكيف جوهر المنتج ومظهره التجاري حسب رغبة العميل، بإجراء حوارات دائمة معه ليساعد المؤسسة على تحديد حاجاته بدقة، ورغم أنها مكلفة إلا أنها الاستراتيجية المختارة من طرف الكثير من المؤسسات الكبيرة لتكييف المنتجات وتقليص تكاليف التخزين كطريقة شركة * Dell العالمية في الإنتاج حسب الطلب وفي وقت قصير؛

• **شخصنة تكيفية أو معيارية:** وهي عكس الشخصنة بالمشاركة، بحيث تعرض المؤسسة منتجا معياريا ذو عدة استعمالات في عدة ظروف خاصة، فيختار العميل ما يتلائم وحاجاته.

ب. **البيانات، المعلومات والاستراتيجية العلاقية:** نميز في مجال إدارة المعلومات بين: البيانات، المعلومات ومعرفة العميل، فتاريخ الشراء وقيمة الشراء وعنوان العميل تعتبر بيانات، وعندما يعطيها المستعمل دلالة ومعنى؛ تتحول لمعلومات تتبئنا بشيء ما عن هوية وصورة العميل (معلومات كاملة أو ناقصة)، وتصبح هذه المعلومات معرفة عندما تطبق المؤسسة عليها نشاطات معينة كتحديد المنتج المناسب لعرضه على العميل المناسب في الوقت المناسب.

ج. **تقييم فعالية العلاقة مع العميل:** يتم تقييم مدى كفاءة البيانات في تفعيل العلاقة مع العميل من خلال وسائل عديدة أهمها قيمة حياة العميل، وهي عبارة عن مجمل العوائد المتأتية من عميل ما خلال مدة علاقته بالمؤسسة مطروحا منها تكاليف جذبه وإرضائه والمحافظة عليها، ويعرفها كوتلر بأنها ربحية العميل من خلال مجموع التكاليف والعوائد المسجلة خلال دورة علاقته مع المؤسسة، ويتم حساب قيمة حياة العميل إما من خلال جدول حيث يطرح التكاليف الكلية

* ديل: هي شركة أميركية متخصصة في مجال الحاسوب والتكنولوجيا.

وتكاليف العلاقة من رقم الأعمال المتأثري من العميل، أو تحسب من خلال نسبة حيث تقسم كمية الأرباح المتوقعة من شراء العميل للمنتجات أو الخدمات على تكاليف الجذب والصفقة وتطوير الولاء وضياح الفرصة.

2.1.2.3. مراحل تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع العميل

اختلف الباحثين في تحديد مراحل إدارة العلاقة مع العميل، ويعود اختلافهم إلى خلفياتهم العلمية والمرحلة التي تناولوا فيها هذا الموضوع، حيث أن العلاقة مع العميل والتي توصف بأنها غير بسيطة بحيث يبدي العميل فيها ولاء تاماً للمؤسسة، لا بد أن تخضع لسلسلة من المراحل التي قد تطور هذه العلاقة مع المؤسسة وينتقل العميل إلى علاقة متينة وقوية وقد لا يستمر العميل في علاقته وينتقل بين نماذج المنتجات للعديد من المؤسسات، وتتحدد أهم هذه المراحل في:¹

أ. **مرحلة الاستثمار في كسب العميل:** يتم في هذه المرحلة تشخيص العميل المناسب وفقاً لمعايير العميل التي تتسجم مع تصورات المؤسسة وتعمل بعد ذلك على جذبها بالأساليب المختلفة مع التشجيع على التردد عليها، وفي الوقت الذي تقوم المؤسسة بجذب العملاء الجدد فإن توسيع قاعدة المؤسسة لن يكفي إذ لم تولي اهتماماً بطلبات العملاء الحاليين وتوفير العناية التي يستحقونها، وتستطيع ذلك باستخدام وسائل الاتصال كالبريد الإلكتروني، وشبكة الانترنت، الفاكس، الهاتف والتلفزيون، مما يتطلب نفقات وحملات إعلانية مناسبة، ويؤثر في كسب العميل ثلاثة متغيرات وهي:

¹ نزار عبد المجيد البرواري، درمان سليمان صادق، فارس محمد فؤاد النقشبندى، الاستثمار في إدارة علاقات الزبون: توجه تسويقي معاصر، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 2، 2015، ص ص 48-50.

- عدد العملاء المحتملين: والذي يعتمد على:

- نمط المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة؛

- إيجاد أسواق جديدة للمنتجات الحالية؛

- حجم السوق؛

- طريقة التوزيع؛

- طريقة الاستهداف؛

- إدراك العميل للمنتجات.

- **احتمالية كسب العميل:** يلعب التسويق دورا مهما في عملية كسب العميل، فالتسعير يؤثر

في القيمة التي تقدمها المؤسسة، وأما الترويج فيساعد على تشجيع العميل لاقتناء وتوضيح

المنتج وزيادة توقعات العملاء، ويؤثر التوزيع الميسر توافر المنتج حين الطلب من العميل.

- **الإنفاق على كسب العميل:** وهو ما يترتب من كلف تتحملها المؤسسة لغرض كسب

العميل من خلال الربح التسويقي وفق استراتيجيات مسبقة الإعداد.

ب. **مرحلة الاستثمار في ولاء العميل:** ويعتبر الولاء نتيجة حتمية من خلال تشكيل المؤسسة

لمنفعة المنتج يعينها العميل وبذلك سوف يستمر العملاء بشرائهم وتزيد مشترياتهم من المؤسسة،

وتتم هذه المرحلة عبر ثلاث مراحل فرعية وهي:

• **التودد:** في هذه المرحلة يكون الولاء ضعيفا حيث تكون مراقبة المنتج بطيئة وأن العميل

يتحول إلى المنتج ذي السعر الملائم وسبب ذلك أن العميل يسأل نفسه ماذا قدمت

المؤسسة لما هو أكثر تطورا مثال ذلك هو المنافسة في أسواق الهواتف النقالة؛

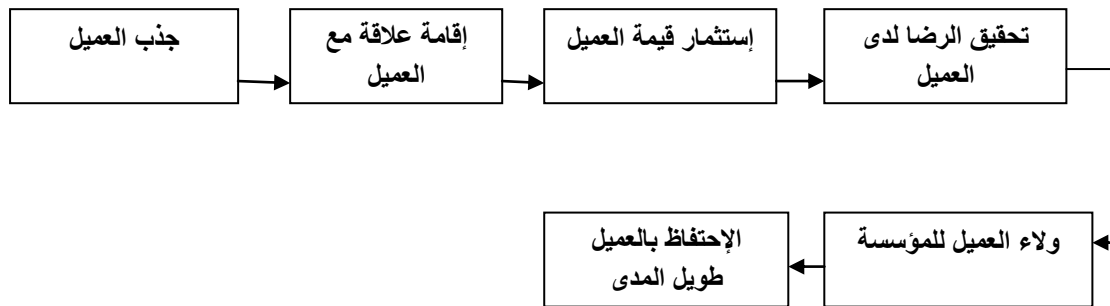
• **العلاقات:** تتكون هذه المرحلة من خلال الرغبة والميل للتواصل في العلاقات التي تحققها المؤسسة وأن المؤسسة تساهم في ذلك قبل وبعد كسب العميل وتصغي المؤسسة إلى العميل الذي تكونت عنده المعرفة بالشكل التام وأن الولاء لا يبنى على أساس السعر وجودة المنتج وحدها وليست بالكافية على إبقاء العميل مرتبطاً بالمؤسسة وعدم توجيهه إلى منافس آخر؛

• **الارتباط:** ينشأ الارتباط عندما تصبح العلاقة بين العميل والمؤسسة علاقة متشابكة وهنا سوف يتم بناء الولاء على أساس درجة عالية من القناعة وسوف يرتبط العميل بشكل شخصي وقوي بالمؤسسة، وبغية استمرار العلاقة بين العميل والمؤسسة فعلى الطرفان تبادل المنفعة والشعور بالثقة المتبادلة التي من خلالها تستمر العلاقة، إن البعض من العملاء لا يصلون إلى هذه المرحلة لعدم امتلاك القدرة على ذلك بينما هنالك عملاء آخرون يمتلكون القدرة ويرغبون الوصول إلى هذه المرحلة (الارتباط) وشرط تحقيق ذلك هي الخدمة والجودة والسعر وغيرها؛ والتي تكون تحت طلب العميل ولا يمكن تحقيق الولاء إذا كانت هنالك منتجات تنقصها الخدمة.

ج. مرحلة الاستثمار في الاحتفاظ بالعميل: إن الطريقة التي يعمل بها التسويق المعاصر، أن تركز بشكل دقيق على مراحل العلاقة مع العميل وبالأخص في المرحلة الأخص في المرحلة الأخيرة من العلاقة المتمثلة بالاحتفاظ بالعميل حيث تستمر المؤسسة في هذه المرحلة بتقديم عروض سعرية مختلفة للعملاء، إضافة إلى قيام المؤسسة بتحليل ربحية العميل لغرض التخلص من العملاء الغير مربحين وتحليل الكلف الكلية وتحليل سلوك العميل ووضع الحواجز والقيام بعملية التكامل مع الأطراف المساندة وحتى العملاء واعتبارهم شركاء في العمل وأن بقاء العميل لفترة طويلة مالياً للمؤسسة سيؤدي إلى استقرار وثبات أرباح المؤسسة على أقل

تقدير مع عملائها الحاليين والجدد من خلال انضمام العملاء الحاليين إلى المزيج الترويجي، كما أنه يمدّها بالقيمة المعرفية العالية مما يمكنها بشكل مستمر من تلبية حاجات ورغبات عملائها وبالتالي تحقيق ميزة الاحتفاظ بهم، وقام كل من محمود جاسم الصميدعي وسليمان شكيب الجبوسي بتحديد هذه المراحل في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (3-4): مراحل الاحتفاظ بالعميل



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، سليمان شكيب الجبوسي، مرجع سبق ذكره، ص 468.

تتلاقى إدارة العلاقة مع العميل بعض المعوقات عند عملية تنفيذها، ينبغي على المهتمين أن يراعوا هذه المعوقات التي نحددها في ما يلي:²

أ. **خصوصية العملاء:** وهي من الأمور المهمة عند تنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع العميل، لأن هذه الإدارة تعتمد على قاعدة واسعة من البيانات الديموغرافية والسلوكية للعملاء من خلال نقاط

¹ محمود جاسم الصميدعي، سليمان شكيب الجبوسي، تسويق الخدمات المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 472-476.

² باسم فيصل عبد نايف، التأثيرات التفاعلية بين مقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية وانعكاساتها في نجاح ادارة علاقات الزبون: دراسة ميدانية لعينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42، العراق، 2014، ص ص 161، 162.

الاتصال، وتعد هذه البيانات شخصية من وجهة نظر معظم العملاء، ومن الضروري جمع هذه البيانات لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، لذا يجب حماية هذه الخصوصية، وهي من الأمور الصعبة، رغم وجود سياسات وقوانين لهذا الغرض، فمازال هناك عدم وضوح في تحديد مدى خصوصية بيانات العملاء، وكونها محمية، ينبغي أن لا تستخدم إلا لأغراض خاصة، وتوجد أربع قواعد أساسية ينبغي العمل بها من أجل حماية خصوصية العملاء، وهي كالتالي:

- ينبغي إبلاغ العملاء أن بياناتهم شخصية ولا تستخدم إلا لأغراض محددة وواضحة؛
- قدرة العميل على تعقب هذه البيانات؛
- السماح للعميل الحصول على بياناته وتصحيحها؛
- حماية بيانات العميل قدر المستطاع من الاستخدام غير المسموح.

ب. **انعدام النضج التقني:** تعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع العميل في بداية عهدها، وأغلب برامجها وتقنياتها نمطية وغير ناضجة، فضلا عن ارتفاع تكاليف تنفيذها وذلك لوجود اختلاف في البرمجيات والتقنية المستفيدة من قبل المؤسسات التي تتبنى إدارة العلاقة مع العميل مما يؤدي إلى إحباط معنويات المتبنين لها.

إضافة إلى ذلك؛ توجد مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى فشل إدارة العلاقة مع العميل

في النقاط التالية:¹

- عندما لاتصل المعلومات إلى العميل بشكل جيد؛
- عندما تصل المعلومات إلى العميل ولكن تنعدم لديه الرغبة في التواصل مع المؤسسة؛

¹ عيسى بنشوري، الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 371.

- قد تصل المعلومات إلى العميل وتتوفر لديه رغبة الاتصال ولكن المؤسسة لا تستمع إليه؛

- عندما تستمع المؤسسة إلى العميل ولكن لا تدرك احتياجاته؛
- عندما تدرك المؤسسة احتياجات العميل ولكنها لا تستجيب لها؛
- عندما تستجيب المؤسسة لاحتياجات العميل ولكن بوسائل غير فعالة؛
- تؤدي وسائل الاستجابة غير الفعالة إلى عدم وصول المعلومات للعميل بشكل جيد.

2.2.3. أهداف إدارة العلاقة مع العميل

أدركت المؤسسات بمختلف أحجامها ونشاطاتها ضرورة التعامل مع العملاء على أنهم محور أعمالهم، وأن المعلومات المتعلقة بهم هي واحد من أصولها الرئيسية، وذلك من أجل التغلب على التحديات التي نتجت عن تنامي وتنوع حاجات ورغبات العميل، فضلاً عن تحقيق التميز في خدمة العميل وتحقيق الأهداف المتعلقة بإدارة العلاقة مع العميل، والمتعلقة بخلق القيمة وتحسين الرضا وكسب ولاء العميل، وسنحاول من خلال بحثنا هذا بالتركيز على كل من الالتزام بحاجات وتوقعات العميل وخلق القيمة له؛ كأحدى أهم الأهداف وذلك بما يخدم موضوع بحثنا.

1.2.2.3. الالتزام بحاجات وتوقعات العميل

بدأ المديرون في منتصف ثمانينات القرن الماضي لإنتاج والتوجه نحو التكنولوجيا كممارسة لخلق منتجات جديدة ثم السعي لإيجاد أسواق لها، وكان هذا المنهج غير فعال لإدارة وابتكار منتجات مرغوبة وأدى إلى فشل الكثير من الجهود الرامية لنجاح المؤسسات ونموها،

لذلك تحولت إلى التوجه نحو العميل، الأمر الذي يتطلب من المديرين أن يدركوا أولاً ما يرغب به العميل قبل الشروع بالاستثمار، إذ انبثق مفهوم صوت العميل مع حركة الجودة في ثمانينات القرن العشرين، واستخدم بالمقام الأول كأداة لتحسين وتطوير المنتجات، وعرف على أنه حاجات ورغبات العميل والتي يعبر عنها بلغته الخاصة عبر الوسائل المختلفة التي توفرها المؤسسة، وترتكز فكرة سماع صوت العميل على تلبية متطلبات وحجج العميل بتقديم منتجات تقابل توقعاتهم أو تتفوق عليها، وهذا يتطلب إيجاد السبل الملائمة لترجمة ونشر صوت العميل ضمن أنشطة المؤسسة لتتمكن بذلك من ربط وتكامل صوت العميل مع المؤسسة، إذ أن العمود الفقري لنجاح المنتج هو صوت العميل¹، وبالتالي أصبح الفهم الدقيق للعميل الحجر الأساس للعملية التسويقية في الوقت الحاضر، لذا لا بد للمؤسسة من إيجاد العديد من قنوات الاتصال المتبادل معه للتعرف على حاجاته ورغباته والعمل على إنتاج وتقديم المنتجات ذات الجودة العالية والسعر الأقل والمنفعة الأكبر والأكثر موائمة مع حاجاته ورغباته وبما يحقق رضاه لتحسين صورة المؤسسة في ذهنه.²

وفيما يلي سيتم توضيح خطوات سماع صوت العميل في المؤسسة بالتفصيل:³

أ. التركيز الاستراتيجي على صوت العميل: تنفيذ برنامج سماع صوت العميل يتطلب تحفيز العاملين لتبني والعمل استناداً إلى صوت العميل وملائمة أنشطة العمل بما يكفل تضمين رؤى ومتطلبات العملاء عبر المؤسسة، فالتركيز يتضمن توجيه العمليات باتجاه التمركز حول صوت العميل، إذ ينبغي أن يعكس برنامج سماع صوت العميل تركيز المؤسسة واهتمامها بالعميل وان

¹ سعدون حمود جثير، أثر سماع صوت الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة مقارنة في شركات الهاتف النقال زين للاتصالات واسيا سيل للاتصالات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 68، 2012، ص 123-126.

² خيرى علي اوسو، دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي، دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات السياحية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الراقدين، المجلد 32، العدد 97، 2010، ص 242.

³ سعدون حمود جثير، مرجع سبق ذكره، ص 128-130.

تكون إجراءاته ونتائجه مستجيبة لتوقعات ومتطلبات العميل، كما يفضل أن تتطابق قناة الاستماع للعميل مع تفضيلاته من جانب الزمان والمكان، فتجاهل رغباته قد يكون مصدرا لعدم الرضا.

ب. جمع بيانات صوت العميل: الوصول لصوت العميل يتطلب تحديد ما هي القنوات التي ستعتمد عليها المؤسسة؟ وإذا ما كانت ستعتمد مصادر داخلية أم خارجية أو كلاهما لالتقاط صوت العميل، وهل ستعتمد على قناة واحدة أو قنوات متعددة، كما ينبغي تحديد أساليب جمع بيانات صوت العميل وهذا يعتمد على قيود كل من الميزانية، الوقت وعدد الأفراد المتاحين، ويتم بعدها استخلاص البيانات لتحديد المشاكل والحلول والفرص والدلالات ونشر ما تم التوصل إليه في المؤسسة.

ج. تفسير بيانات صوت العميل: ينبغي ترجمة بيانات صوت العميل بغية تطوير الفهم الأوسع بالعميل ومتطلباته لمختلف العاملين في المؤسسة مما يمكنهم من الاستجابة الفعالة لعملاء المؤسسة.

د. هيكلية بيانات صوت العميل: إن جمع بيانات صوت العميل بمختلف أشكاله من تغذية عكسية وتعليقات ومبادرات لا يضمن الاستفادة منها، فالهيكلية هو الخط الفاصل لتحقيق الغرض من تطوير برنامج سماع صوت العميل، والمقصود بالهيكلية هو تحديد أهمية متطلبات العملاء بتسلسل هرمي من الأكثر إلى الأقل أهمية.

هـ. القياس الكمي: لا يمكن نشر صوت كل عميل نظرا لقيود الوقت والميزانية الناتجة عن كمية البيانات التي قد يحصل عليها فريق صوت العميل، والقياس الكمي يساعد في توجيه الاهتمام

نحو أهم مدخلات العميل كما يستخدم كعامل ترجيح للقيم المستهدفة وتحديد مواصفات المنتجات المطلوبة وغالبا ما يتم تأديته من قبل فريق سماع صوت العميل بعد عملية الهيكلة.

و.التحقق: من الضروري تحديد مرحلة تجريبية لأنشطة وإجراءات برنامج سماع صوت العميل للتحقق من مدى نجاحه، من خلال تجربتها على عدد محدد من العملاء، كما قد تشمل التحقق من صحة البيانات الواردة بشأن حاجات ورغبات العميل إما عبر الاستبيانات أو الاتصال هاتفيا أو أداة أخرى، إذ أن تنفيذ التغييرات المستندة على متطلبات العميل على نطاق محدود تسهم في تفادي النتائج العكسية للقرارات والإجراءات إذا ما فشلت في تحقيق النتائج المستهدفة.

ز.نشر بيانات صوت العميل: بعد أن أثبتت الإجراءات نجاحها عند تجربتها على عينة من العملاء أو التحقق من نتائج القياس الكمي، يتم نشرها لمختلف الأقسام ذات العلاقة لتنفيذ الاستجابة اللازمة، إذ تتطوي هذه المرحلة على نشر المعلومات لجميع الأقسام المعنية؛ ومفتاح هذه المرحلة هو ضمان أن كل فرد في المؤسسة يحصل على مستوى ملائم وكافي من المعلومات الضرورية لإجراء التغييرات اللازمة للاستجابة وتحسين تجربة العميل بحيث يكون التغيير مركز على العميل.

ح. مراقبة أنشطة برنامج صوت العميل: تتم عملية نشر صوت العميل بالتوازي مع عمليات المراقبة، إذ تتم مراقبة أنشطة سماع صوت العميل لإجراء التغييرات المطلوبة، وليكون برنامج سماع صوت العميل سليم من الناحية العملية وذو مصداقية ينبغي أن تكون هناك مراقبة مستمرة مستندة على قائمة من المعايير لضمان تحقيق الأهداف المسطرة من إنشائه.

ط. التغذية العكسية: تعد التغذية العكسية أداة للتعقب وتصحيح مسار الأنشطة كما أن استخدامها يوفر للمؤسسة الحصول على استشاريين ممن تستهدفهم العملية سواء عملاء داخليين

أو خارجيين بما يساهم في استكمال الاستجابة لمتطلبات العميل استناداً إلى صوته، حيث تحتاج المؤسسة لاستخدام آليات الدعم الذاتي لتعقب العمليات التي تم تطويرها وتحسين المنتجات وخدمة العملاء سواء عبر برنامج سماع صوت العميل أو خارجه، وأحد أدوات الدعم الذاتي هو تبني التغذية العكسية الصادرة من الموظفين والعملاء للسماح لكل منهم بقيادة عملية التغيير مما يؤدي إلى تحقيق أعلى جودة للمنتجات.

2.2.2.3. تعظيم قيمة العميل

يعتمد بقاء المؤسسات ونجاحها في الوقت الحاضر على ما تقدمه لعملائها من قيمة وذلك في إطار علاقة التعامل المباشرة بينها وبين العميل من جهة، وما تقدمه من منتجات أثناء عملية التبادل من جهة ثانية¹، حيث تسعى المؤسسات لتعظيم القيمة المقدمة للعميل أهم في ظل البيئة الجديدة لأنه يعتبر أحد أهم العوامل التي تساهم في نجاح المؤسسة في الحاضر والمستقبل، ويعتبر تحقيق القيمة التي يرغب بها العميل من أهم المؤشرات التي تعكس فاعلية إدارة العلاقة مع العميل²، وتتحدد القيمة المحصل عليها من طرف العميل على أساس تقييمه لكافة المنافع المتحصل عليها من المنتج وكافة التكاليف المقدمة من أجل الحصول على هذا المنتج³، وهذا ما يفسر سبب حصول العملاء على مكاسب وتحملهم لتضحيات متباينة طبقاً لتفضيلاتهم الخاصة التي تبرز أثناء علاقتهم وامتلاكهم للمنتج والتي تنعكس مباشرة على الأهداف النهائية لشراء المنتج، ويمكن تفسير هذا الفهم بتحديد سلسلة المستويات المتعاقبة في

¹ إحسان دهش جلاب، إدارة علاقات الشراكة الداخلية وتأثيرها في قيمة الزبون، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات المطاطية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 4، العراق، 2014، ص 38.

² Ali Nasr Esfahani, Maryam Jafarzadeh, Raziye Nafari, **Studying Relationship between Customer Values and Customer Relationship Management Functions**, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol 3, No 9, Turkey, January 2012, p 4 .

³ Philip Kotler, et autres, **Marketing Management**, 12eme edition, op.cit, p142

علاقة العميل بالمنتجات خلال تحصيله للقيمة، وقد لخصت هذه المستويات طبقاً لنظرية وسائل - مقاصد إلى ثلاث مستويات متعاقبة وهي: خصائص المنتج، النتائج المترتبة عن استخدامه، القيمة أو الهدف النهائي من الشراء،¹ بالتالي يوجد عنصران أساسيان يساهمان في بلورة قيمة العميل والموضحة فيما يلي:²

أ. **القيمة الكلية للعميل:** وهي حزمة المنافع التي يحصل عليها العميل من المنتج، وتنقسم إلى:

1- **قيمة المنتج:** ويقصد بها الخصائص المادية للمنتج نفسه، ويمكن أن تتضمن (الأداء، المطابقة، المتانة والجمالية) وفي بعض الأحيان يطلق عليها أبعاد الجودة.

- **قيمة الخدمة:** ويشير إلى التميز في تقديم الخدمة بما في ذلك (الحسابات، الائتمان، التسليم، الضمان وخدمات ما بعد البيع).

- **القيمة الشخصية:** تعد علاقة العميل من العناصر المهمة في إدراك العميل للقيمة، لذا ينبغي أن تجتهد المؤسسة في بناء وتعزيز العلاقة الإيجابية بينها وبين العميل.

- **قيمة المكانة الذهنية:** المكانة الذهنية هي الطريقة الملائمة للإشارة إلى مجموعة متألفة من المكافأة النفسية التي يستلمها العميل من الشراء نتيجة لاستهلاك المنتج.

ب. **التكاليف الكلية للعميل:** تقسم التكاليف الكلية التي يتحملها العميل إلى:

- **التكاليف النقدية:** وتمثل التكاليف النقدية السعر، وهو القيمة التبادلية للمنتجات وعلى أساسه تحدد قيمة المنتج الذي سيحصل عليه العميل.

¹ جمال خنشور، أثر القيمة-الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 10، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006، ص 380.

² إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 37.

- **تكلفة الوقت:** ينظر بعض العملاء إلى تكلفة الوقت بوصفها أعلى من التكاليف النقدية لا سيما عند العملاء الذين يميلون إلى استغلال الوقت الضائع.

- **تكلفة المجهود:** أي تكلفة الجهد الذي يبذله العميل للحصول على المنتج، ويعد من التكاليف التي يدفعها العميل.

- **التكلفة النفسية:** تتضمن التكلفة النفسية التعامل مع أفراد جدد والحاجة إلى فهم الإجراءات الجديدة والجهود المبذولة من أجل التكيف مع الأشياء الجديدة وما قد يصاحبها من إحباط لدى العميل في حالة عدم إضافة قيمة له عند اقتناء منتج معين.

يرتبط مفهوم القيمة ارتباطاً وثيقاً بارتفاع جودة المنتج بوجود خصائص ومزايا ومنافع معينة يراها العميل في ذلك المنتج، فهناك علاقة قوية بين مفهوم القيمة من جهة وعدد آخر من المفاهيم كالجمال، الكفاءة، السعادة وغير ذلك من الخصائص والنقاط التي يتمنى العميل أن يحظى بها، ولذلك اقترح هولبروك " Holbrook حديثاً نظرية جديدة لتطبيق القيمة المتحققة تبعا لثلاث أبعاد وهي: ¹

أ- **كون القيمة داخلية أو خارجية:** فعندما تكون القيمة التي يرجو العميل الحصول عليها من شراء المنتج خارجية، يصبح الاستهلاك في الحالة وسيلة لتحقيق غاية أخرى كالمنفعة الوظيفية للمنتج (سيارة للتباهي، التنقل)، أما إذا كانت داخلية فإن التجربة الاستهلاكية تصبح الهدف من الشراء.

¹ أحمد محمودي، زيدان أحمد، فاعلية القيمة المدركة في تحقيق ولاء العميل في سوق خدمة الهاتف النقال، حالة مؤسسة اوراسكوم تليكوم الجزائر **Djezzy GSM**، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 15، 2016، ص54

ب-كون القيمة موجهة للذات أو موجهة للآخرين: تكون القيمة المحققة للعميل موجهة نحو العميل نفسه إذا كان يهتم بالمنتج أو بالتجربة الاستهلاكية من أجل نفسه ولأنها تؤثر فيه كثيرا أو بطريقة معينة (الأكل، استعمال عطر) ولأنه اختاره لأجله، من جهة أخرى تكون القيمة موجهة للآخرين إذا كان العميل يهتم ويقدر المنتج من أجل الآخرين (كالأسرة، الجيران، الأصدقاء، زملاء العمل)، أو من أجل مبادئ معينة (الدين، الوطن، العالم، الكوكب) وفي هذه الحالة يكون للمنتج قيمة يرجو الفرد أن يوجهها للآخرين.

ج-كون القيمة يسعى لها الفرد أو يستجيب لها: فالفرد يسعى لتحقيق قيمة لنفسه من وراء شيء ما سواء كان ملموسا أو غير ملموس، عندما يحاول أن يؤثر في الشيء بطريقة مادية أو غير مادية، وعلى العكس من ذلك تنتج القيمة المستجاب لها لدى الفرد عندما ترتبط بأشياء تم أدائها للفرد دون أي جهد مبذول يذكر من جانبه بحيث يستجيب هو لها بصورة ايجابية فيها تقدير كبير.

3.3. أثر إدارة العلاقة مع العميل في ترقية الأداء التسويقي

أدركت المؤسسات الحديثة ضرورة تبني إدارة العلاقة مع العميل كأسلوب يمكنها من تحقيق نتائج ايجابية في ما يخص ترقية أدائها التسويقي، وذلك من خلال الاستجابة السريعة والفعالة لاحتياجات العملاء، ومن خلال هذا المبحث سنحاول توضيح كيف تؤثر إدارة العلاقة مع العميل على الأداء التسويقي من خلال التطرق إلى المتغيرات المدروسة وهي المبيعات والحصة السوقية للمؤسسة.

1.3.3. رضا ولاء العميل كعامل لنمو المبيعات وتوسيع الحصة السوقية

يعد كل من تحقق رضا ولاء العميل إحدى أهم المؤشرات المتعلقة بالأداء التسويقي الجيد، حيث أن المؤسسات الناجحة بشكل عام هي تلك التي استطاعت أن تصل إلى إرضاء عملائها وأن تكون لنفسها قاعدة قوية وكبيرة من العملاء ذوي الولاء؛ مما ينعكس على زيادة معدلات الشراء وبالتالي زيادة المبيعات وتوسع الحصة السوقية للمؤسسة.

1.1.3.3. تحقق رضا العميل بين الالتزام بتلبية حاجاته وخلق القيمة له

تعد قيمة العميل وإرضائه الحجر الأساس لإدارة العلاقة المربحة مع العميل، إذ إن المفتاح الرئيس لإدارة هذه العلاقة هي خلق القيمة الأفضل للعميل وتحقيق رضاه، وذلك لأن العملاء الراضين عن المؤسسة سوف يكونون موالين لها، ويعطوها الجزء الأكبر من تعاملاتهم التجارية، وتأخذ المزايا والتكاليف التي يدركها العميل أشكالاً متنوعة، متدرجة من المزايا والتكاليف الاقتصادية إلى المزايا والتكاليف المعنوية، ويبدو العميل أكثر رضاً في حال كون قيمة

العميل هي الأعلى (وذلك عند تجاوز المنافع للكلف بهامش كبير)، ومن ناحية أخرى؛ فإن العميل الذي يرى أن الكلف أكبر من المنافع، ومن المحتمل لن يكون من عملاء المؤسسة.¹

تعد قيمة العميل مخرجات العمليات التي تبدأ من بداية صياغة الإستراتيجية والفهم العميق لرغبات العميل وحاجاته الأساسية²، وهذا ما توفره إدارة العلاقة مع العميل؛ حيث يتطلب الدور الذي تؤديه في دعم قيمة العميل تميز العملاء الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة، والتعرف على حاجات كل واحد منهم لتتمكن من إشباعها بأحسن طريقة من خلال القيم بالعديد من الأنشطة من أهمها:

أ- **التعامل مع العميل خصوصية أكبر:** إن مرونة المؤسسة واستعدادها لتنفيذ رغبات العملاء الخاصة بغية بناء علاقة وطيدة معهم تمهد السبيل إلى صفقات أخرى في المستقبل، كما وتشمل التعامل مع العميل بخصوصية من خلال تزويد المهيمن منهم بهدايا أو خصومات في الأسعار أو خدمات متميزة ليسهل ذلك في كسبهم وتحفيزهم على استمرارية التعامل مع المؤسسة.³

ب- **الإصغاء والحوار الفعال مع العملاء:** وذلك من أجل إعطاء العميل الفرصة لإبداء رأيه في منتجات المؤسسة، وذلك بالاستعانة بمجموعة من الوسائل والطرق المتعلقة بالإصغاء مثل:

¹ نزار حبيب عباس، عزام عبد الوهاب عبد الكريم، مداخل تحليل ربحية الزبون-دراسة نظرية تحليلية-، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 25، العراق، 2009، ص 19.

² عراك عبود عمير، احمد ضياء الدين صلاح الدين، انعكاس ادارة علاقات الزبون في تعزيز سمعة المنظمة-دراسة استطلاعية لعينة من المصارف العراقية الخاصة بمدينة بغداد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 9، العدد 19، جامعة الانبار، العراق، 2017، ص 225.

³ أنيس أحمد عبد الله، قيمة الزبون باعتماد تفانة ادارة علاقات الزبون- دراسة استطلاعية لعينة من زبائن متجرين في محافظة صلاح الدين، مجلة تنمية الرافيدين مجلد 33، العدد 104، جامعة الموصل، العراق، 2011، ص 162.

الزيارات إلى العملاء، هواتف الاتصال، عقد جلسات الحوار وحتى جلسات عصف الأفكار للعملاء الراغبين بالمشاركة مع مكافأة كل فكرة ملائمة.¹

ج-الاستجابة لرغبات العملاء: تعتمد المؤسسة على ما قامت به من الحوار مع العملاء كي تصمم "حسب الطلب"؛ حتى يتناسب المنتج مع حاجات ورغبات العملاء وتفضيلاتهم المحددة، من خلال توفير المنتجات ذات المقاييس المطلوبة بدقة، وهو ما يعرف بالتخصيص والذي يعتبر من المزايا مثل تكرار زيارات العميل للمؤسسة "الولاء"، ارتفاع حجم المشتريات للعميل الفرد وغيرها؛ مما يعود في النهاية بالأرباح على المؤسسة.²

د-نظام التعامل مع شكاوي العملاء: إن نجاح التعامل مع الشكاوي التي يقدمها العملاء، فضلاً عن المعلومات الواردة من تلك الشكاوي يعد مصدراً مهماً يمكنها من تحسين جودة منتجاتها، ويعزز العلاقة بينها وبين عملائها، وكل ذلك يصب في تحسين سمعتها وثقة عملائها بها، ويعرف نظام التعامل مع شكاوي العملاء بأنه استجابة المؤسسة لأي شكوى يقدمونها كونها قد تسبب الإزعاج المادي أو النفسي لهم، مما يؤثر ذلك سلباً على مستوى الرضا لديهم، وقد يدفعهم في بعض الأحيان إلى التحول نحو المنافسين، وتوجد عدة أساليب في هذا المجال من أهمها:³

- تشجيع العملاء وتحفيزهم على تقديم الشكاوي في حالة وجود أي فشل في مواصفات المنتج أو في تسليمه إليهم؛
- السرعة في معالجة الشكاوى حال ورودها؛

¹ جمعة شرفي، مراد كواشي، مرجع سبق ذكره، ص 630.

² جمعة شرفي، مراد كواشي، المرجع السابق، نفس الصفحة.

³ أنيس أحمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 163.

- معاملة العملاء بطريقة عادلة، فيتوقع العميل الإجراءات المنصفة والتعامل اللائق والأمثل.

هـ-الاستمرارية في ابتكار قيمة جديدة: وتعني البحث باستمرار عن بناء قيمة جديدة للعميل من خلال البحث عن تحسين الأداء، وذلك بتبني أفكار جديدة تحسن قيمة العميل، كتقديم سلع وخدمات جديدة تلبي حاجاته وتواكب توجهات السوق، فمدراء المؤسسات اليوم يواجهون تحديات مستمرة لابتكار قيمة جديدة لعملائهم، وهذا ما توفره إدارة العلاقة مع العميل.¹

تحليلاً لما سبق؛ فإن لإدارة العلاقة مع العميل الدور الرئيسي في تحقيق رضا العميل، من خلال فهم متطلباته والإلمام بحاجاته عبر الاتصال المستمر لتشخيص سلوكه الشرائي، والتعرف على توقعاته عن المؤسسة ومنتجاتها؛ مما يساعدها على إنشاء وإيصال القيمة المتوقعة من طرفه، ومن ثم توفير نظام متكامل لقياس الرضا لديه لغرض الاستجابة السريعة لحاجاته الحالية والمستقبلية وتصحيح الانحرافات إن وجدت؛ بالإضافة إلى الاستماع إلى اقتراحاته والعمل على تطبيقها.

2.1.3.3. من الرضا إلى الولاء عبر إدارة العلاقة مع العميل

تؤدي كل من الثقة العالية والالتزام والرضا بالعميل إلى الولاء الذي بموجبه يصبح العميل وفياً للمؤسسة مما يعني أنه لن يستبدلها بمؤسسة أخرى، كما أنه سيكون عميلاً مميزاً يحظى بمعاملة خاصة من المؤسسة وهو من يحقق لها تكرار عملية الشراء، وتعمل المؤسسة على تطوير ولاء عملائها منذ أن يكون عميلاً محتملاً إلى أن يصبح عميلاً شريكاً، وفي كل مرحلة تحاول المؤسسة دفع عملائها إلى تكرار عملية الشراء من خلال توفير منتجات تتميز

¹ المرجع السابق، نفس الصفحة.

بالخصائص التي توافق رغباتهم المعلنة وغير المعلنة، وذلك باعتمادها على إدارة العلاقة مع العميل،¹ وذلك من أجل تحقيق رضا العميل عن منتجات المؤسسة ومن ثم ولائه لها، حيث أن الرضا يرتبط إيجابياً بولاء العميل لأن الرضا العالي على المنتج والنتائج عن تجربة استهلاك أو استخدام سابقة تعود إلى الولاء الموقفي الذي يعد أحد المكونات الأساسية لولاء العميل الحقيقي اتجاه العلامة، لذلك فإن المؤسسات تسعى جاهدة لتحسين رضا عملائها لأنه مفتاح الحفاظ على ولاء العميل، المؤسسات الأكثر نجاحاً اليوم هي التي تسعى إلى رفع مستوى التوقعات، وتقديم أداء يتناسب معها، وهذه المؤسسات تهدف إلى تحقيق ما يسمى الرضا الكامل، أو الرضا العالي الذي يعمل على إمكانية إعادة الشراء من قبل العميل ويخبر الآخرين حول تجربته الجديدة والايجابية مع المنتج.²

تواجه عملية بناء والحفاظ على ولاء العميل عدة تحديات في ظل التغير المتسارع في بيئة الأعمال، لذا تضع المؤسسات عدة بدائل استراتيجية للحيلولة دون فقدان العميل، حيث أن هذه العملية تتطلب إدارة ذات كفاءة عالية تعمل كوحدة واحدة كأفراد مؤهلين ومدرّبين على الالتزام بالوقت وتوفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب³، حيث أن تطور الولاء من مرحلة لأخرى ليس نتيجة لتكرار عملية الشراء فقط، وإنما يستدعي ذلك وجود علاقة حوار تفاعلية ذات

¹ فاطمة مانع، إدارة علاقة العملاء نموذج لتطبيقات ذكاء الأعمال في المنظمات، الملتقى الدولي العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 13 و14 مارس 2012، ص11.

² سامي نياح محل، أنيس أحمد عبد الله، أثر إستراتيجية الاستقرار في رضا الزبون، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 7، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2007، ص8.

³ عادل عباس عبد حسين، محمد سعيد ماصح، المزيج التسويقي للخدمات المصرفية وتأثيره في تحقيق قيمة الزبون المستدامة: بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في مصرف الرافدين، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 14، العدد 56، جامعة كربلاء، 2018، ص289.

اتجاهين تربط المؤسسة بالعميل من خلال إدارة العلاقة مع العميل، يعبر فيها كل طرف عن حاجاته للطرف الآخر، وتتم هذه العلاقة في تطورها بخمس مراحل:¹

- **مستوى القاعدة:** المؤسسة تباع منتجاتها للعميل دون أن تقيم أي اتصال معه؛
- **مستوى التفاعل:** المؤسسة تشجع العميل وتتجاوز معه حول المشاكل المحتملة عند استخدامه لمنتجاتها؛
- **مستوى المسؤولية:** المؤسسة تتصل مباشرة مع العميل بعد الشراء عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني لتتعرف على مستوى الرضا لديه، وتسجل كل اقتراحاته؛
- **مستوى رفع الفعالية:** المؤسسة تكثف من الاتصال بعملائها من وقت لآخر من أجل التقصي على ردود أفعالهم واقتراحاتهم الناتجة عن استخدام المنتج؛
- **مستوى المشاركة:** المؤسسة في اتصال مستمر مع العميل لمساندتها في تحسين منتجاتها.

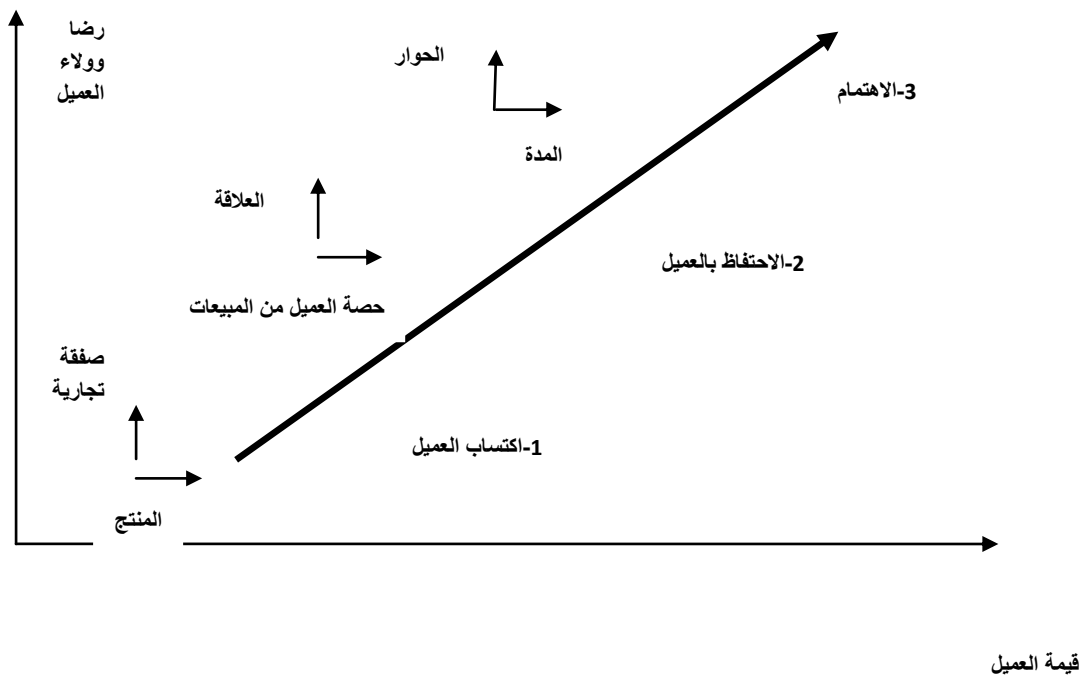
وبالتالي فإن إدارة العلاقة مع العميل تلعب دورا كبيرا في كسب ولاء العميل والذي يعتبر الدافع الرئيسي لتبني هذه الإستراتيجية، والذي يمر بعدة مراحل بدءا من عملية الشراء الأول وصولا إلى إقامة العلاقات طويلة المدى، وقد ينتج الولاء بعد رضا العميل عن منتجات المؤسسة لكنه ليس شرطا كافيا لتحقيق الولاء فقد ينجم عن متغيرات أخرى.

وتجدر بنا الإشارة أن كسب ولاء العملاء وحده غير كافي؛ فعلى المؤسسة القيام بتحديد مرحلة الولاء لدى عملائها والعمل على تحسينها، فالمؤسسة تستطيع تحسين مستوى رضا عملائها ونقلهم إلى مستوى أعلى عندما تحدد مستواهم الحالي من الولاء، وإذا كان برنامج إدارة

¹ مانع فاطمة، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

العلاقة مع العميل لا يدفع بالعملاء إلى مستوى أعلى من الولاء فيجب على المؤسسة مراجعة برنامجها، ويجري قياس الولاء ضمن إدارة العلاقة مع العميل استناداً إلى المرحلة التي يتم الوصول إليها¹ ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (5-2):

الشكل رقم (5-3): قياس ولاء العميل



المصدر: عمر ياسين السايير الدليمي، نجلة يونس محمد آل مراد، مرجع سبق ذكره، ص11.

في مرحلة اكتساب العميل يرتبط مقياس الأداء بالمعاملات كمعدل الدوران، أما مقياس الربحية فيرتبط بالمنتج مثل هامش ربح المنتج، وفي المرحلة الثانية (الاحتفاظ بالعميل) فإن مقياس الولاء يتغير ليكون متجهاً نحو العلاقات مثل مؤشر رضا العميل، ويتغير مقياس الربحية

¹ عمر ياسين محمد السايير الدليمي، نجلة يونس محمد آل مراد، دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق ولائه، مجلة تنمية الراقيين، المجلد 35، العدد 114، العراق، 2013، ص12.

ليمثل الحصة السوقية، وهو المقياس الذي يعبر عن مشتريات العميل الفعلية من المؤسسة أي نسبة الإنفاق، وبالنسبة للمرحلة الثالثة أي مرحلة الاهتمام الإستراتيجي بالعميل فإن أنماط قيمة العميل تدمج مع مقاييس الولاء في المؤسسة.

2.3.3. دور إدارة العلاقة مع العميل في ترقية النتائج التسويقية للأداء التسويقي

يمثل كل من ارتفاع المبيعات وكبر الحصة السوقية للمؤسسة مؤشر هام لمدى قدرتها على خدمة السوق الذي تنشط فيه، وسنتطرق في هذا المطلب إلى كيفية التحكم في مبيعات المؤسسة وتوسيع الحصة السوقية اعتمادا على إدارة العلاقة مع العميل.

1.2.3.3. التحكم في المبيعات عبر إدارة العلاقة مع العميل

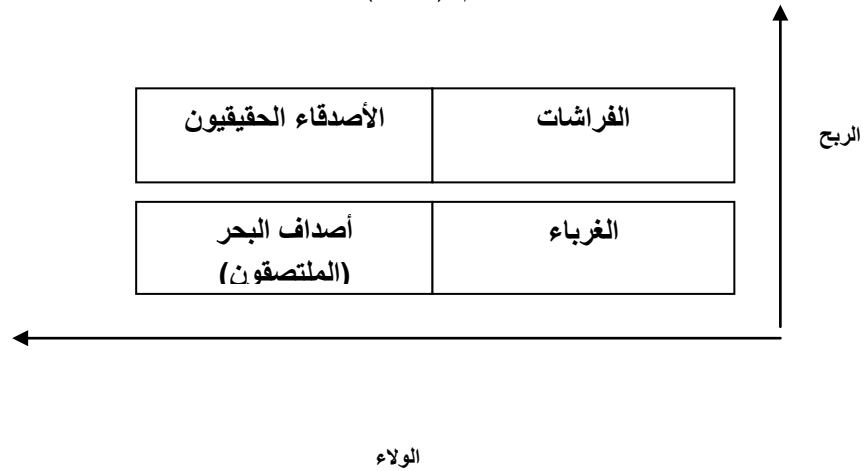
تعد إدارة العلاقة مع العميل مريحة بالنسبة لمؤسسة تحقق حجم معتبر من المبيعات من خلال عميل واحد موالى أكثر من مجموعة العملاء المتحولين باستمرار من مؤسسة لأخرى، فالعائد من العميل الواحد قابل للزيادة كلما زادت مدة العلاقة بين المؤسسة وهذا العميل، فتكلفة الحصول على عميل جديد تساوي خمس مرات تكلفة إرضاء وولاء العملاء الحاليين، كما تفقد المؤسسات في كل سنة 10% كنسبة متوسطة من عملائها.¹

ينبغي على المؤسسات أن تدير علاقات العميل بعناية، وأن تعد العملاء كموجودات ينبغي إدارتها وتعظيمها، لكن ليس كل العملاء ولا حتى ذوي الولاء منهم هم استثمار جيد، لأنه قد يكون بعض العملاء ذوي الولاء غير مربحين، وأن بعضا من غير ذوي الولاء يكونوا مربحين، فأأي العملاء على المؤسسة أن تكسبهم وتحفظ بهم؟ والجواب العملي والمنطقي هو الاحتفاظ بكبار المنفقين الثابتين، ويرى الباحثون أن اعتماد محفظة العملاء الاستثمارية (مصنوفة ولاء

¹ مانع فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

العميل المتوقع/ربحية العميل المحتملة) واستخدام الأساليب الرياضية لتحديد العملاء ذوي القيمة العالية، للاستثمار فيهم والتخلي عن العملاء الغير مربحين، حيث تقوم المؤسسة بتصنيف عملائها على أساس الربحية المحتملة ومن ثم تقوم بالاستثمار في إدارة العلاقات معهم وفقا لذلك، ويتم التصنيف كالتالي:

الشكل رقم (3-6): مصفوفة محفظة العملاء



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، سليمان شكيب الجبوسي، مرجع سبق ذكره، ص481. (بتصرف)

تتعامل المؤسسة مع عملائها وفقا لهذه المصفوفة كالتالي:¹

أ-مجموعة الغرباء: ربحيتهم قليلة ومستوى ولائهم منخفض، وهناك موائمة قليلة بين عروض المؤسسة وحاجتهم، وتتخذ المؤسسة استراتيجية لإدارة العلاقة معهم تقوم على عدم الاستثمار معهم.

¹ محمد وفيي عباس الشمري، أبو الحسنين محسن جودة، تحليل ربحية الزبون ودوره في إدارة العلاقة مع الزبون لتحسين الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية مقارنة بين المنهج التقليدي للتكاليف منهج التكاليف على أساس الأنشطة في شركة إبداع الخير لسنة 2014، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 46، ص92.

ب-مجموعة الفراشات: مريحين لكن ليسوا ذوي ولاء، هناك موائمة جيدة بين عروض المؤسسة وحاجاتهم، لكن تعاملهم مع المؤسسة لا يدوم طويلا؛ كما أن الجهود لتحويل الفراشات إلى عملاء ذوي ولاء نادرا ما ينجح، وبدلا من ذلك فإن المؤسسة عليها أن تتمتع بالفراشات قبل رحيلها من خلال حملات ترويجية خاطفة لاجتذابهم وبناء رضا وربحية متبادلة معهم، ثم التوقف عن الاستثمار فيهم حتى يعودوا في وقت قادم.

ج-مجموعة الأصدقاء الحقيقيون: وهم مريحين وذوي ولاء، وهناك موائمة قوية بين حاجاتهم وعروض المؤسسة التي ترغب في استثمار علاقات دائمة معهم وإسعادهم، ومساعدتهم، والاحتفاظ بهم وتنميتهم، وفي أن يكونوا أصدقاء حقيقيين يخبرون الآخرين حول تجربتهم الجيدة معها.

د-مجموعة أصداف البحر: هؤلاء لديهم ولاء عالي، لكنهم ليسوا مريحين، وهناك موائمة محدودة بين حاجاتهم وعروض المؤسسة، وعلى سبيل المثال عملاء البنوك الصغار الذين يدخرون بانتظام لكنهم لا يساهمون في عوائد كافية لتغطية نفقات الاحتفاظ بحساباتهم، ويمكن أن تشكل هذه المجموعة عملاء أكثر صعوبة للمؤسسة، فهي ربما تكون قادرة على تحسين ربحيتهم من خلال زيادة المبيعات لهم وتقليل مستوى خدمتهم، وإن لم ينجح ذلك في جعلهم مريحين فيجب إهمالهم.

وتقوم المؤسسة استنادا لهذه المصفوفة من خلال إدارة علاقتها بعملائها بتقييم الإيرادات المتحققة من العملاء، والتكاليف التي تتحملها المؤسسة لكسب تلك الإيرادات، حيث يمكن أن يقدم تحليل ربحية العميل تصورا واضحا حول الاختلافات في إيرادات وتكاليف العملاء، ولماذا هنالك اختلاف في الدخل التشغيلي المكتسب من العملاء المختلفين، وبالتالي يستطيع المدراء

التأكد من العملاء الذين يحققون مساهمات كبيرة في الدخل التشغيلي للمؤسسة من أجل تقديم مستوى عال من اهتمامها أي ما يعادل ربحية المؤسسة. ويمكن توضيح مزايا تحليل ربحية العميل لإدارة العلاقة مع العميل في ما يلي:¹

- توفير الخدمات الأفضل للعملاء ذوي الربحية المرتفعة؛
- الاحتفاظ بالعملاء ذوي الربحية المرتفعة وضمان عدم كسبهم من قبل المنافسين؛
- وضع الأسعار بالاعتماد على كلفة الخدمة، إذ يتم فرض أسعار مرتفعة للخدمات ذات المصاريف المرتفعة؛

- التفاوض مع العملاء من أجل التوصل إلى نفس المستوى من المنافع المتبادلة معهم؛
- تحويل العملاء غير المربحين إلى عملاء مربحين من خلال المفاوضات المتعلقة بالسعر، الجودة، مزيج المنتج، معالجة الطلبية، وقت التسليم وترتيبات الدفع؛
- تحديد العملاء الذين يمكن التضحية بهم في حال توجههم نحو التعامل مع المنافسين.

بالتالي تصل المؤسسة لمرحلة من الاطمئنان نتيجة ضمانها المسبق لنسبة مبيعات معينة معروفة لديها وهي مشتريات العملاء الموالين، ولا تحتاج هذه المبيعات لجهود تسويقية حيث أن العميل الموالي ليس بحاجة لاستهدافه بنشاطات تسويقية كبيرة.² كما هو موضح في الشكل الموالي:

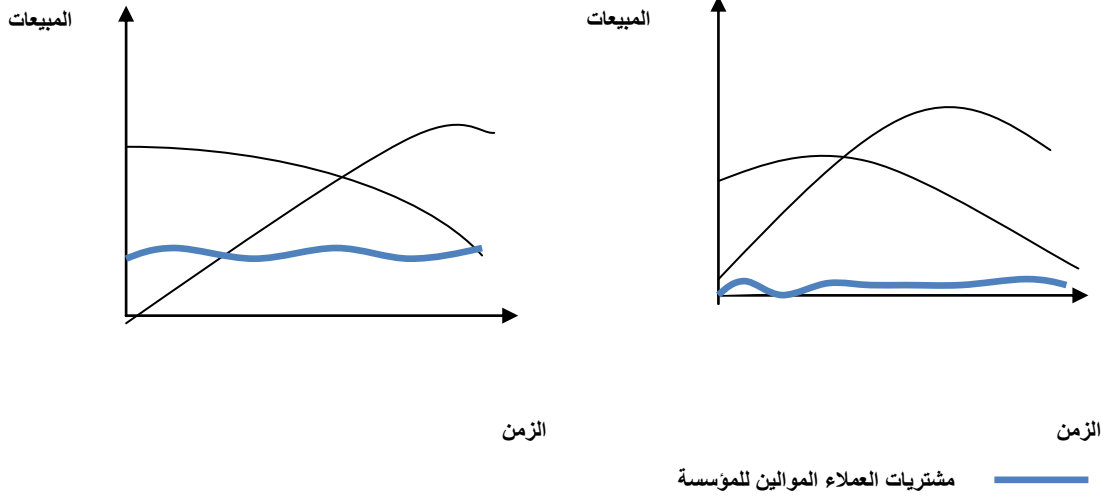
¹ نزار حبيب عباس، عزام عبد الوهاب عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص6.

² عمر ياسين محمد السايير الدليمي، نجلة يونس محمد آل مراد، مرجع سبق ذكره، ص 11.

الشكل رقم (3-7): إدارة العلاقة مع العميل والمبيعات

2- مبيعات مؤسسة تتبنى CRM

1- مبيعات مؤسسة لا تتبنى CRM



المصدر: من طرف الباحثة.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، أن المؤسسة التي تتبنى إدارة العلاقة مع العميل تحظى بمبيعات شبه ثابتة؛ وهي المشتريات التي تتعلق بقاعدتها العميلية الموالية، وقد تزيد أو تنقص عبر الزمن بمعدلات طفيفة نتيجة جذب وكسب ولاء عملاء جدد أو خسارة بعض العملاء نتيجة التحول إلى مؤسسات منافسة أو بسبب تخلي المؤسسة عنهم لانخفاض ربحيتهم، وبالتالي فهي تضمن نسبة معينة من المبيعات من خلال استثمارها في عملائها الموالين، سواء زادت مبيعاتها أو انخفضت خلال فترات زمنية معينة، وتجدر بنا الإشارة إلى أن زيادة المبيعات في هذه الحالة قد يكون بسبب نتيجة تحول عملاء جدد إلى المؤسسة من خلال الدعاية التي تصنعها قاعدتها العميلية، فضلا عن تحسين خدمة العملاء والعروض المقدمة لهم باعتماد إدارة العلاقة مع العميل، بالإضافة إلى عوامل أخرى، وبالتالي فإن الإدارة الناجحة لعلاقات العملاء تلعب دورا مزدوجا في التحكم في مبيعات المؤسسة، في حين نلاحظ أن المؤسسات التي لا تتبنى إدارة

العلاقة مع العميل لا تمتلك قاعدة عملاء موالية كبيرة، وهذا راجع لعدم استثمارها في ولاء عملائها، والولاء في هذه الحالة يكون نتيجة عدة عوامل كانهخفاض السعر أو نقص البدائل، حيث أنها لا تتمتع بنسبة مبيعات ثابتة أو قد تكون نسبة صغيرة إن وجدت.

2.2.3.3. إدارة العلاقة مع العميل وزيادة الحصة السوقية

إن عملية تحليل المبيعات وحدها لا تكفي للحصول على رقابة فعالة على عمليات التسويق للمؤسسة لأن مبيعات المؤسسة تكون كبيرة أحيانا لكن في الوقت نفسه تكون هناك خسارة في الحصة السوقية للمؤسسات إذ أنه لا بد من القيام أيضا بتحليل حصة السوق والذي يتضمن معرفة أو تقدير إجمالي مبيعات الصناعة.¹

إن تحقيق رضا العميل يشكل أساس نمو وتوسيع الأعمال، والتالي فهو يزيد الحصة السوقية ويحقق سلوكيات إعادة الشراء وتفضيل المنتج وترويجيه، بما ينعكس على ربحية المؤسسة²، وبالتالي تساعد إدارة العلاقة مع العميل المؤسسة على إتباع بعض الإجراءات لتبقى محافظة على حصتها السوقية وحجم مبيعاتها من دون أن يؤدي زيادة التكاليف إلى ارتفاع الأسعار وفقدان جزء من حصتها السوقية، ومن أهم هذه الإجراءات:³

¹ نجلة يونس آل مراد، بهاء حبيب محمود، مرجع سبق ذكره، ص 102.

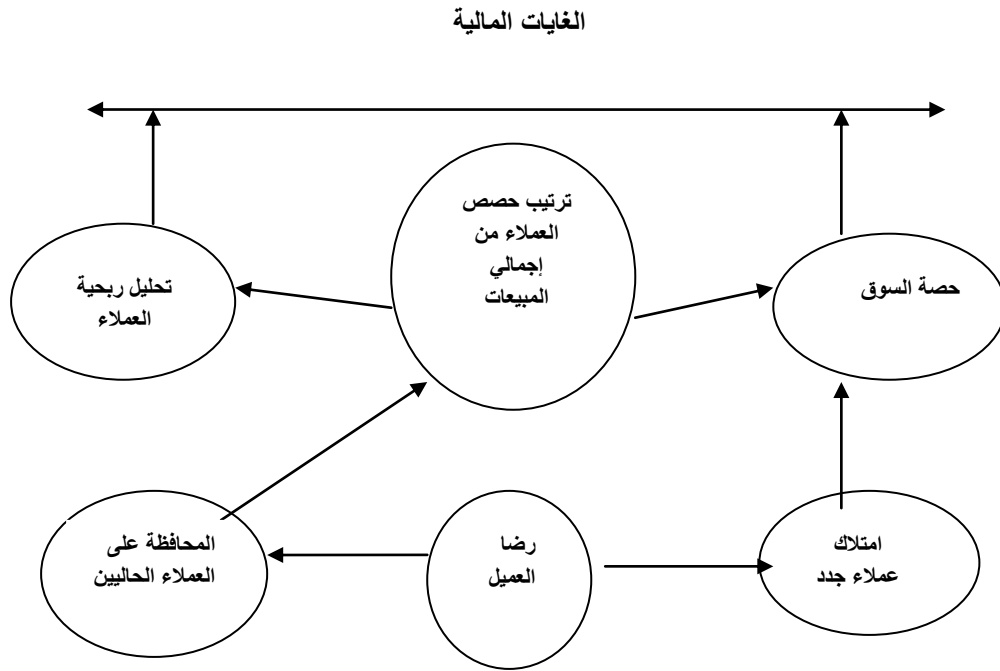
² غسان قاسم اللامي، حسين علي، تماثل الزبون-المنظمة وانعكاسه على الولاء من خلال الدور الوسيط لرضا الزبون: دراسة تطبيقية على عينة من زبائن شركة زين -العراق، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 2، العراق، 2012، ص 13

³ علي السوداني، رشا عبد الجبار، دور ولاء العاملين في تعزيز الحصة السوقية بتوسيط استراتيجيات ادارة الموارد البشرية/ بحث ميداني في شركات الاتصالات الخلوية في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 97، العراق، 2017، ص 254 و 255.

- تعديل الجودة بشكل يخفض النفقات والمحافظة على الأسعار وذلك بتخفيض الحجم واستخدام مركبات ذات جودة أقل؛
- تعديل المنتجات بشكل لا يعارض فيه العميل ارتفاع أسعارها؛
- العزوف عن إنتاج المنتجات الغير مربحة.

بناء على ما سبق؛ فإن زيادة الحصة السوقية للمؤسسة يكون نتيجة لتحقيقها للقيمة التي يبحث عنها العميل مما يؤدي إلى تشكل الرضا لديه وتحسين سلوكه الشرائي اتجاه منتجات المؤسسة وخلق ولاءه لها، ثم يبدأ هذا العميل الموالي بدعم المؤسسة وجذب عملاء جدد من خلال نقل تجربته الناجحة معها إلى أشخاص آخرين مما يؤدي إلى زيادة مبيعاتها من خلال تحول هؤلاء العملاء من التعامل مع المؤسسات المنافسة للتعامل معها وبالتالي زيادة حصتها السوقية، وبالتالي فإن إدارة العلاقة مع العميل يعتبر نموذجاً متكاملاً يسمح للمؤسسة من ترقية أدائها التسويقي بما يحقق أهدافها المالية وغير المالية، كما هو موضح في الشكل رقم (3-8) والذي يعتبر كحوصلة لهذا الفصل.

شكل رقم (3-8): رضا العميل وتحليل ربحية العميل



المصدر: حاتم كريم كاظم، استعمال ربحية الزبون كأداة استراتيجية في ادارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في معمل المشروبات الغازية في بابل، المجلد 10، العدد 30،

خلاصة

يعد تركيز مجهودات المؤسسة على عملائها هو أحد أهم الركائز الأساسية لتحقيق النجاح في مختلف الأسواق، لأن الهدف الرئيسي من التسويق هو تلبية وإرضاء متطلبات ورغبات العملاء، وقد ساعد مفهوم التسويق بالعلاقات عموماً وإدارة العلاقة مع العميل بشكل خاص المؤسسات الحديثة على تجاوز مختلف التحديات والعقبات التسويقية التي عكستها التغيرات البيئية التنافسية، وساهمت في تحقيق نجاح مختلف الأعمال التجارية على مدى الطويل وذلك من خلال مساعدة المؤسسات على خلق القيمة للعملاء والتي أدت بدورها إلى تحسين مستويات الرضا لديهم وزيادة ولائهم اتجاه المؤسسة، ومن جهة أخرى قامت بتحقيق نمو مبيعات المؤسسات وتوسيع حصصها السوقية إذ إن إدارة العلاقة مع العميل تحقق منافع لكل من المؤسسة والعميل في آن واحد، وبالتالي ترقية أداء المؤسسة التسويقي ومن ثم تحسن أدائها العام.

4. أثر إدارة العلاقة مع العميل على ترقية الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية الجزائرية

تمهيد

نحاول في هذا الفصل المتعلق بالدراسة التطبيقية إسقاط الدراسة النظرية والمتعلقة بإدارة العلاقة مع العميل وأثرها في ترقية الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية؛ على مجموعة من المؤسسات الخدمية في ولاية الوادي، محاولة منا لتسليط الضوء على واقع تطبيق إدارة العلاقة مع العميل في المؤسسات الخدمية الجزائرية وأثرها على الأداء التسويقي من خلال تحقيق كل من نمو في المبيعات وزيادة حصصها السوقية، وذلك بالاعتماد على وجهات نظر مدراء أو رؤساء أقسام التسويق لمجموعة من المؤسسات خدمية في ولاية الوادي، ويتناول هذا الفصل مبحثين كالتالي:

1- منهجية الدراسة؛

2- عرض النتائج واختبار الفرضيات.

1.4. منهجية الدراسة

يوضح هذا المبحث الإجراءات المنهجية المتبعة من خلال إبراز كل من المنهج المتبع والأدوات المستخدمة في جمع مختلف البيانات المستخدمة بالإضافة إلى نبذة عن المؤسسات المدروسة.

1.1.4. الإجراءات المنهجية المتبعة

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح المنهج المتبع في دراستنا التطبيقية بالإضافة إلى الأدوات التي أتيحت لنا في جمع مختلف البيانات.

1.1.1.4. المنهج المتبع والأدوات المستخدمة في جمع البيانات

لإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي ولاختبار فرضيات بحثنا المذكورة سابقا؛ اخترنا المنهج الوصفي، والذي يقوم على دراسة الظواهر الطبيعية كما هي في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي و/أو كيفي بما يوضح حجم الظاهرة ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى وتوضيح خصائصها ويعتمد هذا المنهج على الأساليب: المسح؛ دراسة الحالة وأسلوب المقارنة¹، ولقد قمنا في بحثنا هذا باختيار أسلوب دراسة الحالة والذي يعرف بأنه أسلوب يعتمد البحث المتعمق في موضوع ما يتعلق بحالة فردية، قد تكون الحالة فردا، مؤسسة، جماعة أو نظاما اجتماعيا.²

¹ عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية الإدارية، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص50.

² المرجع نفسه، ص51.

أتاح لنا انتهاج هذا الأسلوب مجموعة من الأدوات المختلفة في جمع البيانات ومن ضمنها الاستبيان والذي اخترناه من خلال بحثنا في جمع البيانات اللازمة، ويعرف على أنه: "مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقاً والتي توجه إلى المستجوبين للحصول على إجاباتهم، ووظيفة الاستبيان هي القياس، حيث يمكن استخدامه في قياس السلوك الماضي، الاتجاهات، المواقف والخصائص الشخصية"¹، وتضمن بحثنا استمارة استبيان وزعت على مجموعة من المؤسسات الخدمية في ولاية الوادي، واحتوت هذه الاستمارة على مجموعة من الأسئلة موجهة لمدرء المؤسسات أو رؤساء أقسام التسويق لهذه المؤسسات أو مساعديهم، وذلك بغرض اختبار فرضيات البحث.

2.1.1.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

اعتمدنا في اختبار فرضيات دراستنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي كالتالي:

أ. المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الأوزان النسبية، وذلك من أجل الوصف الشامل لآراء أفراد العينات من حيث درجة الموافقة.

ب. إختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، للتأكد من ثبات قوائم الاستبيان، حيث يستخدم هذا المعامل لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياساً يتصف بالصدق والاتساق.² ويوجد شبه اتفاق بين الباحثين لأنه إذا كانت قيمة معامل ألفا بين 0.5 و 0.6 فيعتبر

¹ المرجع نفسه، ص 104.

² محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص 298.

كافيا ومقبولا للتأكد من ثبات المقياس أما إذا وصلت قيمته إلى 0.8 فيعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات.¹

ج. معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة الخطية بين متغيرات الدراسة.

د. الانحدار الخطي البسيط بغرض قياس وتحليل تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة.

كما وقد اعتمدنا بشكل كلي على مقياس ليكرت في أسئلة الاستبيان، وهو أكثر المقاييس شيوعا حيث يطلب فيه من المبحوث تحديد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة².

2.1.4. وصف وتحليل أداة الدراسة وعينة البحث

لأجل توضيح وتسهيل العبارات الواردة في الاستبيان قمنا بعرضه على مجموعة من الأساتذة بغرض تحكيمه وبعد إجراء التعديلات اللازمة تضمن الاستبيان جزئين رئيسيين، الجزء الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة يتكون من سؤالين فقط حول منصب المستقصى منه وسنوات الخدمة لدى المؤسسة محل الدراسة، وقد قسم الجزء الثاني إلى محورين أساسيين كما هو موضح في الجدول الموالي:

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، البحوث التسويقية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2005، ص 423.

² المرجع نفسه، ص 23.

الجدول رقم (4-1): محاور الاستبيان

رقم المحور	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد العبارات
المحور الأول	إدارة العلاقة مع العميل	الالتزام بسماع صوت العميل	7 عبارات
		تعظيم قيمة العميل	5 عبارات
المحور الثاني	المؤشرات المتعلقة بالنتائج التسويقية	نمو المبيعات	4 عبارات
		الحصة السوقية	4 عبارات

المصدر: من إعداد الطالبة.

وقد قمنا بإجراء اختبار معامل ألفا كرونباخ بغرض تحديد ثبات الأداة، وبينت نتائج الاختبار أن قيمة ألفا كرونباخ بلغت 0.956 وهي أكبر من 0.6 والتي تعتبر القيمة الأدنى لمعامل ألفا وبالتالي تعتبر النتيجة المتحصل عليها جيدة مما يعكس ثبات الأداة المستخدمة ومصادقيتها.

يتمثل مجتمع البحث في مختلف المؤسسات الخدمية في ولاية الوادي وباختلاف مجالاتها؛ وقد قمنا اختيار أسلوب العينة الملائمة حيث يمكننا هذا النوع الحرية لمفردات المجتمع في المشاركة في البحث، حيث لا يكون هناك تحديد مسبق لمن سيدخل ضمن العينة فالاختيار يكون على أساس أول مجموعة يقابلها الباحث وتوافق على المشاركة في الدراسة¹ وقد قمنا بتوزيع 37 استمارة استبيان على مجموعة من المؤسسات الخدمية مختلفة النشاط، وتم استرجاع 32 استمارة؛ 30 منها صالحة للتحليل، والجدول الموالي يبين نشاطات هذه المؤسسات:

¹ عبد المجيد قدي، مرجع سبق ذكره، ص 92.

الجدول رقم (4-2): تصنيف المؤسسات المبحوثة حسب النشاط

النسبة المئوية	عدد المؤسسات	تصنيف المؤسسة الخدمية حسب القطاع
20%	6	قطاع خدمات التأمين
23.33%	7	قطاع الخدمات المصرفية
23.33%	7	قطاع الخدمات الفندقية
6.66%	2	قطاع الخدمات الصحية
13.33%	4	قطاع خدمات الاتصال
3.33%	1	قطاع الخدمات البريدية
6.66%	2	قطاع الخدمات التعليمية
3.33%	1	قطاع الخدمات الترفيهية

المصدر: من اعداد الطالبة

وكانت أداة الدراسة (الاستبيان) موجهة لمدراء هذه المؤسسات أو رؤساء أقسام التسويق

أو مساعديهم، وفيما يلي وصف موجز لهذه العينة:

الجدول رقم (4-3): وصف الأفراد المستقصى منهم

النسبة المئوية	التكرارات	المتغير	
10%	3	مدير	المنصب
70%	21	رئيس قسم التسويق	
20%	6	مساعد رئيس قسم التسويق	
30%	9	5-1	سنوات

الخدمة	10-6	9	30%
	أكثر من 10	12	40%

المصدر: من إعداد الطالبة.

يوضح الجدول رقم (4-2) وصفا للأفراد المستقصى منهم والمتمثل في كل من المنصب وسنوات الخدمة، حيث يوضح أن غالبيتهم هم رؤساء قسم التسويق بحكم طبيعة الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان والتي تتعلق بمؤشرات تسويقية وأخرى متعلقة بالعمل، بالإضافة إلى 6 من مساعدي رؤساء أقسام التسويق و 3 مدراء، كما يتبين من معطيات الجدول أن 40% من الأفراد يعملون بالمؤسسة منذ أكثر من 10 سنوات، في حين أن 30% منهم يتواجدون بالمؤسسة خلال (1 سنة-5 سنوات)، وبالنسبة للعاملين فيها من (6 سنوات إلى 10 سنوات) فقد بلغت نسبتهم الـ 30% أيضا.

2.4. عرض النتائج واختبار الفرضيات

يمثل هذا المبحث تحليل لاتجاهات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة عبر مختلف محاور

الاستبيان وفي النهاية سيتم التطرق إلى اختبار الفرضيات.

1.2.4. تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة

1.1.2.4. تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور إدارة العلاقة مع العميل

كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (4-4):

الجدول رقم (4-4): نتائج تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور إدارة العلاقة

مع العميل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الدلالة (sig)	التقييم
الالتزام بسماع صوت العميل					
1- لدينا التزام قوي في علاقتنا مع عملائنا.	3.83	0.648	76.6%	0.000	موافق
2- لدينا قاعدة بيانات مفصلة حول عملائنا.	3.47	0.900	69.4%	0.000	محايد
3- نقوم باستمرار بتتبع رغبات العملاء.	3.43	0.774	68.6%	0.000	محايد
4- نستجيب لرغبات عملائنا.	3.50	0.900	70%	0.000	موافق
5- نلتزم بسماع شكاوي العملاء.	3.47	0.860	69.4%	0.000	محايد
6- نهتم بحل مشاكل العملاء المتعلقة	3.33	0.959	66.6%	0.000	محايد

	0				بخدماتنا.
محاييد	0.00 0	64%	1.126	3.20	7-نستخدم أكثر من طريقة للاتصال بالعميل.
محاييد	0.00 0	69.2%	0.824	3.46	القيمة الإجمالية لمتغير الالتزام بسماع صوت العميل
					تعظيم قيمة العميل
موافق	0.00 0	74%	0.750	3.70	1-نقدم خدمات متوافقة مع متطلبات العملاء.
محاييد	0.00 0	69.4%	0.937	3.47	2-نقوم بقياس رضا العميل عن جودة خدماتنا بشكل منتظم.
محاييد	0.00 0	68%	0.855	3.40	3-نقوم بقياس رضا العميل عن أسعار خدماتنا بشكل منتظم.
محاييد	0.00 0	68%	0.770	3.40	4-تستخدم مؤسستنا المعلومات المتحصل عليها من خلال قياس رضا العملاء في التحسين المستمر لخدماتنا.
محاييد	0.00 0	68.6%	0.626	3.43	5-نلتزم بتطوير جودة خدماتنا مع الأخذ بعين الاعتبار الموازنة بين الجودة والسعر.
محاييد	0.00 0	69.6%	0.744	3.48	القيمة الإجمالية لمتغير تعظيم قيمة العميل
محاييد	0.00 0	69.4%	0.767	3.47	القيمة الإجمالية لمحور إدارة العلاقة مع العميل

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يوضح الجدول (4-4) أن القيمة الإجمالية لمحور إدارة العلاقة مع العميل قد تحصلت على تقدير محايد وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وانحراف معياري مرتفع قليلا (0.767) مما يشير إلى تشتت في اتجاهات أفراد العينة، وبالتالي فإن البعض من أفراد العينة يرون أن مؤسساتهم تقوم بتبني مفهوم إدارة العلاقة مع العميل وذلك بتطبيق كل من بعدي الالتزام بسماع

صوت العميل وتعظيم القيمة المتحصل عليها من طرف هذه المؤسسات، ومن جهة أخرى يرى البعض الآخر أن مؤسساتهم لم تستطيع تبني المفاهيم المتعلقة بإدارة العلاقة مع العميل بالشكل الكافي والذي يمكنها من الالتزام الفعال بسماع صوت العميل وتعظيم القيمة المقدمة له. وسنوضح نتائج كل من هذين البعدين كالتالي:

- الالتزام بسماع صوت العميل

تشير نتائج الجدول (4-4) إلى أن بعد الالتزام بسماع صوت العميل قد حصل على أعلى النسب للتوزيعات التكرارية عند مستوى الإجابة محايد، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.46) وانحراف معياري مرتفع بعض الشيء (0.824)، مما يشير إلى تشتت القيم حول المتوسط الحسابي، وقيمة احتمالية (Sig) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هذا المتوسط دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن مجموعة من أفراد العينة يتفقون إلى أن مؤسساتهم تلتزم بسماع صوت العميل كبعد من أبعاد إدارة العلاقة مع العميل، ومن جهة يرى بعض الأفراد أن مؤسساتهم لا تتبنى هذا المفهوم.

أما بالنسبة للعناصر التي ساهمت في إغناء هذا البعد، فقد كان أولها، كون بعض المؤسسات لديها التزام قوي في علاقتها مع عملائها، حيث تحصلت العبارة (1) على متوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري مرتفع قليلاً (0.648) والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000)، مما يدل على أن هذا المتوسط دلّ احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يُبين عدم اتفاق أفراد العينة على هذا العنصر.

وبلّغها عنصر أن بعض المؤسسات محل الدراسة تستجيب لرغبات عملائها، حيث تحصلت العبارة (4) على متوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري مرتفع (0.900)، مما يشير

إلى تشتت القيم حول المتوسط الحسابي، وقيمة احتمالية (Sig) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعكس اتفاق معظم أفراد العينة على هذا العنصر.

أما بالنسبة للعبارات (2,3,5,6,7) فقد تحصلت على تقدير محايد وذلك بمتوسطات حسابية تتراوح بين 3.20 إلى 3.47 وبانحرافات معيارية مرتفعة مما يعكس تشتت القيم حول متوسطاتها الحسابية وبالتالي عدم اتفاق أفراد العينة على كون أن كل المؤسسات لديها قاعدة بيانات مفصلة حول عملائها، وأنها تقوم باستمرار بمتابعة رغبات عملائها، بالإضافة إلى كونها تلتزم بسماع شكاوي عملائها وتهتم بحل مشاكلهم، وأنها توفر أكثر من طريقة للاتصال بالعميل.

- تعظيم قيمة العميل

كما توضح نتائج الجدول (4-4) أن المتوسط الحسابي لبعد تعظيم قيمة العميل يساوي (3.48) وبانحراف معياري مرتفع بعض الشيء قدر بـ (0.744) مما يعكس تشتت اتجاهات الافراد، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000)، بالتالي فإن هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يُشير إلى وجود عدم اتفاق البعض من أفراد العينة على أن مؤسساتهم استطاعت أن تقوم بتعظيم القيمة المقدمة للعميل.

أما العناصر التي ساهمت في اغناء هذا البعد هو كون بعض المؤسسات تلتزم بتقديم خدمات متوافق مع متطلبات العملاء، حيث تحصلت العبارة (1) على أعلى التكرارات عند درجة موافق وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (0.750)، وقيمة احتمالية (Sig) تساوي (0.000) أي أقل من 0.05، وهذا يدل على أن هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

أما العبارات 2,3,4,5 فقد تحصلت على تقييم محايد بمتوسطات حسابية تتراوح بين 3.40 و 3.47 وانحرافات معيارية مرتفعة مما يدل على وجود اختلاف وتشتت في اجابات أفراد العينة وبالتالي عدم موافقة البعض من الأفراد على كون مؤسساتهم تهتم بقياس رضا عملائها حول جودة وسعر الخدمات، ومن ثم استخدام المعلومات المحصل عليها جراء عملية قياس الرضا في التحسين المستمر لجودة خدماتها مع الأخذ بعين الاعتبار الموازنة بين الجودة والسعر، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للعميل.

2.1.2.4..تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور المؤشرات المتعلقة بالنتائج

التسويقية

يوضح الجدول أدناه نتائج التحليل:

الجدول رقم (4-5): نتائج تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور المؤشرات

المتعلقة بالنتائج التسويقية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الدلالة (sig)	التقييم
نمو المبيعات					
1-علاقتنا الايجابية مع العملاء أدت إلى نمو مبيعاتنا.	3.43	0.568	68.6%	0.000	محايد
2-اهتمامنا بمعرفة حاجات العملاء ساهم في زيادة حجم تعاملاتنا.	3.17	0.648	63.4%	0.000	محايد
3-تحسين خدماتنا وفقا لرغبات العملاء أدى إلى تحقيق نمو في معدل مبيعاتنا في السنوات الخمس الأخيرة.	3.20	0.407	64%	0.000	محايد

4-ازداد معدل مبيعات المؤسسة بنسبة أعلى من المنافسين خلال السنوات الخمس الأخيرة.	3.63	0.996	72.6%	0.000	موافق
القيمة الإجمالية لمتغير نمو المبيعات	3.36	0.424	67.2%	0.000	محايد
الحصة السوقية					
1-تحتل خدماتنا مكانة مهمة في السوق.	3.73	0.961	74.6%	0.000	موافق
2-التزامنا بسماع صوت العملاء ساهم في زيادة عدد العملاء الجدد.	3.50	0.630	70%	0.000	موافق
3-سعيانا إلى تقديم خدمات وفق رغبات العملاء ساهم في زيادة حصتنا السوقية خلال السنوات الخمس الأخيرة.	3.23	0.504	64.6%	0.000	محايد
4-تقوم مؤسستنا بزيادة حصتها السوقية من خلال تقليل التكاليف وتقديم عروض بأسعار تنافسية وفقا لرغبات العملاء.	3.20	0.610	64%	0.000	محايد
القيمة الإجمالية لمتغير الحصة السوقية	3.42	0.488	68.4%	0.000	محايد
القيمة الإجمالية لمحور الأداء التسويقي	3.39	0.426	67.8%	0.000	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول (4-5) نلاحظ أن القيمة الإجمالية لمحور المؤشرات المتعلقة بالأداء التسويقي قد حصلت على تقدير محايد وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وانحراف معياري (0.426) مما يشير إلى عدم اتفاق البعض من أفراد العينة على وجود تحسن في مؤشرات الأداء التسويقي المتعلقة بالنتائج التسويقية (نمو المبيعات والحصة السوقية) ترجع إلى تطبيق مؤسساتهم لمفهوم إدارة العلاقة مع العميل، فقد تحصل كل من هذين المتغيرين على متوسطات حسابية بلغت 3.36 و 3.42 على التوالي، وسنوضح نتائج كل من هذين المؤشرين كالتالي:

- نمو المبيعات

من خلال الجدول رقم (4-5)، نلاحظ أن العبارة رقم 4 قد احتلت المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري مرتفع (0.996) وقيمة احتمالية (Sig) تساوي (0.000) أي أقل من (0.05)، وبالتالي يُعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على أن معدل مبيعات المؤسسات قد ازداد بنسبة أعلى من المنافسين خلال السنوات الأخيرة، بينما تحصلت العبارات الأخرى على أعلى التكرارات عند درجة التقييم محايد بمتوسطات حسابية تتراوح بين 3.17 و 3.43 مما يعكس أن ارتفاع معدل مبيعات المؤسسات يرجع إلى العلاقة الإيجابية لهذه المؤسسات مع عملائها ولا لكونها تهتم بمعرفة حاجاتهم وتستجيب لها من خلال تحسين خدماتها.

- الحصة السوقية

يوضح الجدول (4-5) أن العبارة (1) من متغير الحصة السوقية قد تحصلت على أعلى متوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري مرتفع قدر ب(0.961) وقيمة احتمالية (Sig) تساوي (0.000) هي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، فهذا يشير إلى اتفاق أفراد العينة على أن مؤسساتهم تحتل مكانة هامة في الأسواق.

في حين أن العبارة (2) قد احتلتا المرتبة الثانية وذلك بمتوسط حسابي قدر ب(3.50) وانحراف معياري (0.630)، وقيمة احتمالية قدرت ب(0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعكس موافقة بعض أفراد العينة على أن التزام مؤسساتهم بسماع صوت عملائها وتقديم خدمات وفق رغباتهم قد ساهم في زيادة عدد العملاء الجدد.

أما بالنسبة للعبارات (3، 4) فقد احتلتا المرتبة الثالثة بمتوسطات حسابية بلغت 3.23، 3.20 على التوالي ، بينما القيمة الاحتمالية (Sig) بلغت (0.000)، مما يعني أن هذه المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعكس عدم موافقة كل أفراد العينة على هذه العبارات والتي توضح أن تسعى إلى زيادة حصتها السوقية من خلال تقديم خدمات وفق رغبات عملائها و تقليل التكاليف وتقديم عروض بأسعار تنافسية وفقاً لهذه الرغبات.

2.2.4. اختبار فرضيات البحث

يتناول هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة ومن ثم التوصل إلى قبول أو رفض هذه الفرضيات.

1.2.2.4. اختبار فرضية الارتباط بين إدارة العلاقة مع العميل وبين تحسن

مؤشرات الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية

من أجل اختبار الفرضية التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل وترقية الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة " استخدمنا معامل الارتباط بيرسون للتأكد من صحة الفرضية والتي يمكننا كتابتها كالتالي:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل وترقية الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل وترقية الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة.

يوضح الجدول نتائج الاختبار:

الجدول رقم (4-6): علاقة الارتباط بين إدارة العلاقة مع العميل وترقية الأداء التسويقي

للمؤسسات الخدمية محل الدراسة

المتغيرات التابعة	المتغير المستقل: إدارة العلاقة مع العميل
نمو المبيعات	*0.431
الحصة السوقية	*0.402
الأداء التسويقي	*0.445

$p^* \leq 0.05$ $N=30$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يشير الجدول إلى أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت (0.445) عند مستوى الدلالة 0.05 مما يوضح وجود علاقة ارتباط معنوية متوسطة بين المتغيرات: إدارة العلاقة مع العميل والأداء التسويقي، وبالتالي سيتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل وترقية الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة."

2.2.2.4. تحليل الانحدار لفرضية تأثير إدارة العلاقة مع العميل في ترقية الأداء

التسويقي للمؤسسة الخدمية

من أجل اختبار الفرضية التي تنص على أنه: " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل في ترقية الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة " والتي يمكن كتابتها بالشكل الموالي:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل في ترقية الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة.

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل في ترقية الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة.

قمنا بتقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين وفقا لمتغيرات الدراسة مستخدمين أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالتالي:

١. اختبار الفرضية المتعلقة بنمو المبيعات

تنص هذه الفرضية على أنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل في ترقية نمو المبيعات للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة " ويمكننا كتابتها بالشكل الموالي:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل في ترقية نمو المبيعات للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة.

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل في ترقية نمو المبيعات للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-7): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمتغير نمو المبيعات

المتغير	قيمة Beta	قيمة R	قيمة R^2	مستوى المعنوية
نمو المبيعات	0.431	0.431	0.186	0.017

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يُظهر الجدول رقم (4-7) أن قيمة (R) بلغت (0.431) مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين، وأن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي (0.186) مما يشير إلى أن إدارة العلاقة مع العميل قادرة على تفسير ما نسبته (18.6%) من التغيرات التي تطرأ على نمو المبيعات، في حين أن (81.4%) من تلك التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى غير إدارة العلاقة مع العميل، وبما أن قيمة Beta تساوي (0.431) فإن هذا يشير إلى أن تحسن نمو المبيعات يزداد بوحدة واحدة كلما ازداد الاهتمام بإدارة العلاقة مع العميل بمقدار (43.1%)، ومن ثم يتم قبول هذه الفرضية والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل في ترقية نمو المبيعات للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة.

ب. اختبار الفرضية المتعلقة بالحصة السوقية

تنص هذه الفرضية على أنه "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل في ترقية الحصة السوقية للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة" ويمكننا كتابتها بالشكل الموالي:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل في ترقية الحصة السوقية للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة.

H₁: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل في ترقية الحصة السوقية للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-8): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمتغير الحصة السوقية

المتغير	قيمة Beta	قيمة R	قيمة R ²	مستوى المعنوية
الحصة السوقية	0.402	0.402	0.161	0.028

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يُظهر الجدول رقم (4-8) أن قيمة (R) بلغت (0.402) مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين، وأن قيمة معامل التحديد (R²) تساوي (0.161) مما يشير إلى أن إدارة العلاقة مع العميل قادرة على تفسير ما نسبته (16.1%) من التغيرات التي تطرأ على الحصة السوقية، في حين أن (83.9%) من تلك التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى غير إدارة العلاقة مع العميل، وبما أن قيمة Beta تساوي (0.402) فإن هذا يشير إلى أن زيادة الحصة السوقية يزداد بوحدة واحدة كلما ازداد الاهتمام بإدارة العلاقة مع العميل بمقدار (40.2%)، ومن ثم يتم قبول هذه الفرضية والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل في ترقية الحصة السوقية للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة.

من خلال ما سبق يتضح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية عند (0.05) لإدارة العلاقة مع العميل على كل من: نمو المبيعات والحصة السوقية وبالتالي يمكن قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل على ترقية الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، ولتعزيز هذا القبول تم اختبار الفرضية التي تناولت علاقة التأثير بين المتغير المستقل (إدارة العلاقة مع العميل) والمتغير التابع (الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية)، والذي تطلب التعامل مع مؤشرات الأداء التسويقي كمتغير تابع واحد، وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-9): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لكافة مؤشرات الأداء التسويقي

المتغير	قيمة Beta	قيمة R	قيمة R ²	مستوى المعنوية
الأداء التسويقي	0.445	0.445	0.198	0.014

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يظهر الجدول رقم (4-9) أن قيمة (R) بلغت (0.445) مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين، وأن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي (0.198) مما يشير إلى أن إدارة العلاقة مع العميل قادرة على تفسير ما نسبته (19.8%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، في حين أن (80.2%) من تلك التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى غير إدارة العلاقة مع العميل، وبما أن قيمة Beta تساوي (0.445) فإن هذا يشير إلى أن ترقية الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية يزداد بوحدة واحدة كلما ازداد الاهتمام بإدارة العلاقة مع العميل بمقدار (44.5%)، ومن ثم يتم قبول هذه الفرضية والتي تنص على وجود علاقة

تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل في ترقية الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية
محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة.

خلاصة

في نهاية هذا الفصل يتضح لنا أن المؤسسات الخدمية محل الدراسة تتبنى مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة العلاقة مع العميل بمستويات منخفضة، وقد ساهمت هذه المفاهيم في ترقية مؤشرات الأداء التسويقي المدروسة (نمو المبيعات والحصة السوقية) بنسب ضئيلة ومتفاوتة، واعتمادا على إجابات أفراد العينة وتحليلها واستنادا على مخرجات برنامج ال SPSS قمنا باختبار فرضيات الدراسة وقد توصلنا إلى:

- صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل وترقية الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة؛

- صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل في ترقية الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة ؛

- صحة الفرضيات الفرعية التي تندرج تحت الفرضية الرئيسية الثانية وذلك كالتالي:

- قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل في ترقية نمو المبيعات للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة.

- قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل في ترقية الحصة السوقية للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة.

خاتمة

خاتمة

كان الهدف من طرح إشكالية البحث؛ هو تفسير العلاقة بين تبني إدارة العلاقة مع العميل في المؤسسات الخدمية وبين ترقية أدائها التسويقي، حيث قسمت هذه الدراسة إلى جزئين، تناول الأول الإطار النظري الذي تضمن عرض لمختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء التسويقي وإدارة العلاقة مع العميل، بالإضافة إلى محاولة توضيح العلاقة بين تطبيق إدارة العلاقة مع العميل في المؤسسة اعتماداً على كل من الالتزام بسماع صوت العميل ومحاولة توظيف ذلك في تعظيم القيمة المقدمة له؛ وتحسن مؤشرات الأداء التسويقي والذي يتجسد في تحقيق نمو في المبيعات والحصة السوقية.

أما الجزء الثاني، فيمثل الإطار التطبيقي الذي تضمن دراسة ميدانية حاولنا من خلالها إسقاط ما جاء في الجزء النظري على مجموعة من المؤسسات الجزائرية الخدمية بالاعتماد على استمارة استبيان؛ قمنا من خلالها بمحاولة تحديد إلى أي مدى استطاعت المؤسسات المبحوثة تطبيق المفاهيم المتعلقة بإدارة العلاقة مع العميل ومدى مساهمة ذلك في ترقية مؤشرات أدائها التسويقي، ومن خلال ما استعرضناه في محتوى هذه الدراسة توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة وتأثير منخفض ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل في ترقية الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة، بالإضافة إلى مجموعة من النتائج نعرضها في ما يلي:

- التزام يتراوح بين المتوسط والضعيف للمؤسسات الخدمية المبحوثة بسماع صوت العميل كبعد من أبعاد إدارة العلاقة مع العميل وذلك بنسب متفاوتة من خلال تتبعها المستمر لرغبات عملائها بالاعتماد على قاعدة بيانات مفصلة، بهدف تحقيق هذه الرغبات، كما تهتم بسماع شكاوي عملائها المتعلقة بالمشاكل التي تواجههم عند الحصول على خدماتها وتسعى إلى الاستجابة السريعة لها مستخدمة في ذلك أكثر من طريقة للتواصل معه.

- سعي المؤسسات إلى تعظيم القيمة المتحصل عليها من طرف العميل كان يتراوح بين المتوسط والضعيف، حيث تهتم بعض المؤسسات بتقديم عروض تتوافق مع رغباته، معتمدة في ذلك على قياس رضا العملاء بشكل مستمر عن جودة وأسعار خدماتها وتستخدم المعلومات المتحصل عليها في التحسين المستمر لها مراعية في ذلك الموازنة بين الجودة المتحصل عليها والتكاليف التي يدفعها العميل مقابل ذلك، وذلك على عكس المؤسسات المبحوثة المتبقية والتي لا تبدي اهتمام كبير بتعظيم القيمة المقدمة للعميل.

- من خلال ما سبق؛ يمكننا القول أن المؤسسات الخدمية المدروسة تمكنت من تجاوز المفهوم والإطار التقليدي للتسويق وصولاً إلى تبني متفاوت لبعض الأبعاد المتعلقة بإدارة العلاقة مع العميل مما يساعدها في تقديم خدمات في ضوء ما يتطلع إليه العملاء.

- لم تساهم أبعاد إدارة العلاقة مع العميل المطبقة بالشكل الكافي في تحقيق نمو في المبيعات لهذه المؤسسات خلال السنوات الأخيرة، حيث أظهرت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة تشتت موافقتهم على أن اهتمام المؤسسات ببناء علاقة إيجابية مع عملائها ساهم في ازدياد معدل مبيعات المؤسسة خلال السنوات الأخيرة، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة تأثير منخفضة ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل في ترقية نمو المبيعات للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة.

- استطاعت المؤسسات المدروسة زيادة حصصها السوقية خلال السنوات الأخيرة معتمدة في ذلك على عوامل أخرى دون الاعتماد الكبير على التقرب أكثر من عملائها ومحاولة تقليل التكاليف وتقديم عروض بأسعار تنافسية وفقاً لرغبات العملاء، حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة تأثير منخفضة ذات دلالة معنوية لإدارة العلاقة مع العميل في ترقية الحصة السوقية للمؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة.

على ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات للمؤسسات المدروسة بصفة خاصة والمؤسسات الجزائرية التي تسعى لتحسين أدائها التسويقي بصفة عامة، والتي نوجزها في ما يلي:

- الاهتمام أكثر بالتوجه بالعميل وتبني استراتيجية إدارة العلاقة معه كمدخل أساسي في ترقية الأداء التسويقي، باعتبار أن متطلبات العميل أصبحت محور تخطيط الأنشطة التسويقية ومصدرا رئيسيا لأفكار التطوير والتحسين المتعلقة بالمنتجات مما يساهم في ترقية الأداء التسويقي؛

- ضرورة تهيئة وتحسين البيئة التكنولوجية الملائمة من أجل المساهمة في بناء وتوطيد العلاقة مع العميل بشكل أفضل على اعتبار أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورا حيويا في تفعيل إدارة العلاقة مع العميل والوصول إلى المعلومات المتعلقة بالعملاء وتحسين خدمتهم بشكل أفضل؛

- محاولة نشر ثقافة التوجه بالعميل بين العاملين مما يساهم في تحسين خدمة العملاء بشكل أفضل لأن التغيير الناجح يبدأ من التغيير في قيم وثقافة المؤسسة والعاملين لديها؛

- ضرورة استمرارية عمليات قياس وتتبع رضا وولاء العملاء مما يجسد حرص المؤسسة على الحصول على التغذية العكسية حول مدى مطابقة توقعات العميل مع الجودة المدركة وتقدير حجم الانحراف في تحقيق ذلك والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة في تصحيحه مما يساهم زيادة مستويات الرضا والولاء لديه، وبالتالي تحقيق نمو أعلى في المبيعات وتسجيل توسع أكبر في الحصة السوقية.

بغرض فتح آفاق جديدة للبحث في المواضيع ذات الصلة بمتغيرات دراستنا؛ حيث أن مثل هذه

المواضيع تحتاج إلى المزيد من الأبحاث نظرا لأهميتها الكبيرة، نقدم مجموعة من المواضيع المقترحة:

- التوجه بالعميل كمدخل لتحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية؛

- مساهمة تفعيل إدارة معرفة العميل في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية؛
- أثر تبني إدارة العلاقة مع العميل في ربحية المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية

- ابن منظور، لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، ط1، المجلد12، لبنان، 1988.
- ابراهيم بلحيمر، أسس التسويق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك ، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- أحمد محمودي، زيدان أحمد، فاعلية القيمة المدركة في تحقيق ولاء العميل في سوق خدمة الهاتف النقال، حالة مؤسسة اوراسكوم تليكوم الجزائر **Djezzy GSM**، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 15، 2016.
- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، عدد4، الجزائر، 2006.
- أحمد ناجي سامي، أسس التسويق، مكتبة حمدان، الاردن، 1998.
- أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل استراتيجي، دار الشروق، عمان، الاردن، 2000.
- إحسان دهش جلاب، إدارة علاقات الشراكة الداخلية وتأثيرها في قيمة الزبون، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات المطاطية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد4، 2014.
- إيمان قحموش، وسيلة بن ساهل، مساهمة المعرفة عن ولأجل الزبون في تحسين تسيير علاقات الزبائن، دراسة تقييمية مطبقة على اطرار مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 2، جامعة ام البواقي، ديسمبر 2014.
- إيناس رافت مأمون، استراتيجيات التسويق وفن الاعلان، ط1، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات، 2011.
- أكرم أحمد الطويل، علي وليد حازم العبادي، الأثر التتابعي لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز وابعاد استراتيجية العمليات في الأداء التسويقي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، عدد خاص

بالمؤتمر العلمي الثاني: بالمعرفة الادارية والاقتصادية تسمو الشعوب وتحقق الرفاهية، جامعة الانبار، العراق، 23-24 اكتوبر، 2013.

- الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، 2010/2009.
- السعيد بريش، نعيمة يحياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم اداء المنظمات وزيادة فعاليتها، دراسة حالة ملبنة الاوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 1/2011-2012.
- أنيس أحمد عبد الله، قيمة الزبون باعتماد تفانة اداة علاقات الزبون - دراسة استطلاعية لعينة من زبائن متجرين في محافظة صلاح الدين، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 33، العدد 104، جامعة الموصل، العراق، 2011.
- باسم فيصل عبد نايف، التأثيرات التفاعلية بين مقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية وانعكاساتها في نجاح ادارة علاقات الزبون: دراسة ميدانية لعينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42، 2014.
- بلال جاسم القيسي، سعدون حمود جثير، دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي، دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 19، العدد 73، العراق.
- بلال جاسم القيسي، خلق القيمة المستدامة للزبون عبر تكامل العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 21، العدد 85، 2015.
- بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- بغداد كربالي، الانترنت وتسيير علاقة الزبون: دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.
- جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود ابو بكر، دليل في فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.

- جمال هداش محمد، فكري كباشي الامين، تأثير ادارة علاقات الزبون في تحسين الاداء المالي: دراسة استطلاعية في عدد من المصارف الاهلية العراقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 12، العدد38، 2017.
- جمال محمد ضانة، جودة الخدمة وأثرها على رضا الزبائن، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، العدد 1، جامعة مصراتة، 2015.
- جمال خنشور، أثر القيمة-الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، العدد10، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006.
- جمعة شرفي، مراد كواشي، دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائري- مجلة الكلية الاسلامية الجامعة -النجف الاشرف- ، المجلد1، العدد40، 2016.
- جعفر خليل مرعي، دور مجالات الاستراتيجيات التسويقية في تعزيز الاداء التسويقي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد4، العدد1، العراق، 2014.
- هاني حامد الضمور، ادارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1999.
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2002.
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2004.
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
- وهيبه رمضان محمد حسين، ابراهيم فضل المولى البشير، اثر استراتيجية التميز في الاداء المالي للمصارف التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 2، السودان، 2014.
- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2001.
- زهرة عبد محمد الشمري، مستويات إدارة الجودة في المنظمات الخدمية، مجلة جامعة بابل، المجلد 18، العدد 3، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010.
- زياد محمد الشرمان، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2001.

- زكية مقري، نعيمة يحيياوي، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية -باتنة- ، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد بجامعة البصرة، المجلد7، العدد 13، العراق، 2014.
- زكي خليل مساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- حاكم جبوري الخفاجي، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد8، العدد 25، العراق، 2012.
- حامد كاظم متعب الشيباوي، جاسم راهي كاظم، إستراتيجيات التسويق وأثرها في ولاء الزبون: دراسة تحليلية في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد17، العدد 1، العراق، 2015.
- حاتم كريم كاظم، استعمال ربحية الزبون كأداة استراتيجية في ادارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في معمل المشروبات الغازية في بابل، المجلد 10، العدد 30، جامعة الكوفة، 2014.
- حمود محمد سند، تحليل المبيعات ودورها في إدارة النشاط التسويقي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 17، العراق، 2015.
- حميد الطائي وآخرون، الاسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، اليازوري، عمان، الاردن، 2006.
- حنان صحبت عبد الله، أثر قرارات التسعير على تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد33، 2014.
- حيدر حمزة جودي الدليمي، إسراء مسلم الكعبي، إدارة علاقات الزبون أثرها في الأداء المالي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 39، العدد 108، 2016.
- حسين فلاح ورد البدري، تبني مدخل إدارة علاقات الزبون كفلسفة عمل وتأثيره في أداء المنظمات الخدمية: دراسة تحليلية في مصرف الرشيد/16 القادسية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد1، 2014.
- حسن رضوان كتلو، بطاقة الاداء المتوازن لقياس الاداء في المنظمات الخدمية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 116، العراق، 2014.

- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
- طارق زيدان، تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق، الملتقى العربي الثاني: التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة دولة قطر، 6-8 أكتوبر، 2003.
- طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2008.
- طارق نائل هاشم، نضال عمر زلوم، صلاح تركي الرواشدة، اثر مستوى تطبيق التدقيق التسويقي على اداء الشركات الصناعية الاردنية المساهمة العامة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد6، الاردن، 2010.
- يوسف حجيـم سلطان الطائي، هشام فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، ط1، دار الوراق للنشر، الاردن، 2009.
- يوسف حجيـم سلطان الطائي، ضرغام على مسلم العميدي، تسويق المشاهير استراتيجية تسويقية مؤثرة في ادارة علاقات الزبائن: دراسة استطلاعية لأصحاب المحلات التجارية للتجهيزات الرياضية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، العدد 3، 2017.
- لمى ماجد حميد، ادارة علاقات الزبون وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية في كلية مأمون الجامعة، العدد 26، العراق، 2015.
- مؤيد محمد علي الفضل، تقييم الاداء المنظمي باعتماد النظرية الشرطية للمحاسبة الادارية، مجلد القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد2، 2015.
- محمد ابراهيم عبيدات، أساسيات التسويق المعاصر: مدخل سلوكي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004.
- محمد ابراهيم عبيدات، مبادئ التسويق الحديث: مدخل سلوكي، دار المستقبل، الاردن، 1995.
- محمد زيدان، اهمية العنصر البشري ضمن المزيج التسويقي الموسع للبنوك بالتطبيق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 15، جامعة بسكرة، اكتوبر 2008.
- محمد وفيي عباس الشمري، أبو الحسنين محسن جودة، تحليل ربحية الزبون ودوره في إدارة العلاقة مع الزبون لتحسين الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية مقارنة بين المنهج التقليدي للتكاليف

منهج التكاليف على أساس الأنشطة في شركة إبداع الخير لسنة 2014، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 46، 2014.

- محمد عبد الوهاب العزاوي، علاء عبد السلام يحيى، اثر تقانة المعلومات والاتصالات الحديثة في فاعلية الاداء التسويقي، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 30، العدد 91، جامعة الموصل، العراق، 2008.

- محمد فريد الصحن ، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، القاهرة، 1996.

- محمد قاسم القيرواني، مبادئ التسويق الحديث، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2001.

- محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

- محمود جاسم الصميدعي، سليمان شكيب الجبوسي، تسويق الخدمات المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.

- محفوظ جودة، التحليل الاحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.

- مصطفى عطا خالدية، المزيج التسويقي واثره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة المنصور، العدد 24، العراق، 2015.

- مراد كواشي، اليات نجاح عملية تقييم اداء المؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 33، العراق، 2013.

- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق: مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005.

- ناهدة اسماعيل عبد الله الحمداني، نسرين عبد الله بدوي، تأثير العملية التدريبية في تعزيز الأداء المنظمي، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 33، العدد 105، جامعة الموصل، العراق، 2011.

- نبراس جاسم كاظم، تباين العائد على الاستثمار دالة لاختلاف الحصة السوقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 10، العدد 32، جامعة بغداد، 2015.

- نجلة يونس محمد آل مراد، بهاء حبيب محمود، أثر شركاء المعرفة في تعزيز الحصة السوقية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 96، العراق، 2013.
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- نزار حبيب عباس، عزام عبد الوهاب عبد الكريم، مداخل تحليل ربحية الزبون -دراسة نظرية تحليلية-، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 25، العراق، 2009.
- نزار عبد المجيد البروراري، درمان سليمان صادق، فارس محمد فؤاد النقشبندي، الاستثمار في إدارة علاقات الزبون: توجه تسويقي معاصر، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 2، 2015.
- نغم يوسف عبد الرضا، تقييم أداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 22، العدد 89، العراق، 2016.
- سامي ذياب محل، أنيس أحمد عبد الله، أثر إستراتيجية الاستقرار في رضا الزبون، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 7، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2007.
- سعدون حمود جثير، أثر سماع صوت الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة مقارنة في شركات الهاتف النقال زين للاتصالات واسيا سيل للاتصالات، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 18، العدد 68، 2012.
- سعدون حمود جثير، هاشم فوزي العبادي، بلال جاسم القيسي، صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 5، العدد 10، العراق، 2013.
- سعدون حمود جثير، حيدر عبد الواحد الشويلي، أثر المعرفة السوقية في تحسين الأداء التسويقي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 20، العدد 76، العراق، 2014.
- سعيد محمد المصري، ادارة وتسويق الانشطة الخدمية، الدار الجامعية، مصر، 2002.

- عادل عباس عبد حسين، محمد سعيد ماصخ، المزيج التسويقي للخدمات المصرفية وتأثيره في تحقيق قيمة الزبون المستدامة: بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في مصرف الرافدين، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 14، العدد56، جامعة كربلاء، 2018.
- عادل ذاكر النعمة، عبد العزيز بشار حسيب زكريا، دور الخصائص الشخصية للرياديين في دعم الأداء المنظمي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد6، العدد1، العراق، 2016.
- عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية الادارية، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.
- عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، مبادئ التسويق الحديث، دار المناهج، عمان، الاردن، 2002.
- عبد السلام أبو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصرة، مكتبة الاشعاع، الاسكندرية، مصر، بدون سنة النشر.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- عبد العزيز جميل محييمر، قياس الأداء المؤسسي لاجهزة الحكومة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2000.
- عيسى بنشوري، الشيخ الداوي، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل اساسي لاستمرارية المؤسسات؛ تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة)، مجلة الباحث، عدد07، 2009-2010.
- علاء الغرباوي، محمد عبد العظيم، غيمان شقير، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- علاء عبد السلام يحيى اليماني، دور المزيج التسويقي في تعزيز رضا الزبون، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد78، العراق، 2005.
- علاء فرحان طالب ، اميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.

- علي السوداني، رشا عبد الجبار، دور ولاء العاملين في تعزيز الحصة السوقية بتوسيط استراتيجيات ادارة الموارد البشرية/ بحث ميداني في شركات الاتصالات الخلوية في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 97، العراق، 2017.
- علي سكر عبود، حمزة نجم عبود، فاطمة عبد الرزاق عبود، تقييم جودة الخدمات الصحية في مستشفى الديوانية التعليمي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 3، العراق، 2009.
- علي فلاح الزعبي، مخطط الاعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي، الملتقى العلمي الدولي حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال (الفكرة، الاعداد والتنفيذ) جامعة محمد خيضر، بسكرة، 17-19 افريل 2012.
- عمر ياسين محمد الساير الدليمي، نجلة يونس محمد آل مراد، دور ادارة العلاقة مع الزبون في تحقيق ولاءه، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 114، العراق، 2013.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- عصام الدين ابو علفة، التسويق (المفاهيم-الاستراتيجيات)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2002.
- عراك عبود عمير، احمد ضياء الدين صلاح الدين، انعكاس ادارة علاقات الزبون في تعزيز سمعة المنظمة-دراسة استطلاعية لعينة من المصارف العراقية الخاصة بمدينة بغداد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 9، العدد 19، جامعة الأنبار، العراق، 2017.
- فاطمة مانع، ادارة علاقة العملاء نموذج لتطبيقات ذكاء الاعمال في المنظمات، الملتقى الدولي العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 13 و 14 مارس 2012.
- صونية كيلاني، واقع الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة مقارنة بين مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر وشركة دار الدواء بالأردن)، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12(2)، جوان 2017.
- رعد عبد الله الطائي، غسان ليث حسين، العلاقة بين تسليم الخدمة والاداء التسويقي، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 104، جامعة بغداد، العراق، 2015.

- رضا صاحب ابو حمد، تحليل اثر سلوك المستهلك والمنافسة في الحصة السوقية لمصنع الكوفة للمشروبات الغازية، مجلة كلية الاسلامية الجامعة، العدد 2، العراق، 2007.
- شفيق ابراهيم حداد، نظام موسى سويدان، اساسيات التسويق، دار مكتبة الحامد، عمان، 1998.
- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الاداء: مدخل جديد لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2004.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، البحوث التسويقية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2005.
- ثامر البكري، احمد هادي طالب، اثر ادارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد 208، العدد 13، جامعة بابل، العراق، 2014.
- خالد بن عبد الرحمن الجريسي، سلوك المستهلك-دراسة تحليلية للقراءات الشرائية للأسرة السعودية، الطبعة 3، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2006.
- خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الاردن، 2007.
- خالد قاشي، نادية رافع، الذكاء الاقتصادي آلية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمات الأعمال الحديثة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، العدد 01، 2015.
- خولة راضي، تأثير معوقات تطبيق الادارة الالكترونية على وظائف إدارة علاقات الزبون، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 5، العدد 2، جامعة القادسية، العراق، 2015.
- خيرى علي اوسو، دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي، دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات السياحية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 97، 2010.
- خلود عاصم وناس، احمد نزار جميل، محمد عبد الله ابراهيم، استعمال مدخلي تحليل الربحية واحتساب قيمة الزبون مدى الحياة في إدارة علاقات الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 23، 2010.
- غانم محمود احمد الكيكي، العلاقة بين ابعاد استراتيجية العمليات والاداء التسويقي، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 32، العدد 99، جامعة الموصل، العراق، 2010.

- غزوان سليم، عادل هادي، إدارة علاقات الزبائن: إطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 19، العراق، 2009.
- غسان فيصل عبد، المزيج التسويقي الخدمي وانعكاساته على المكانة الذهنية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 1، 2011.
- غسان فيصل عبد، ناجي عبد الستار محمود، المعرفة التسويقية ودورها في تعزيز الأداء التسويقي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 2، العراق، 2011.
- غسان قاسم اللامي، حسين علي، تماثل الزبون-المنظمة وانعكاسه على الولاء من خلال الدور الوسيط لرضا الزبون: دراسة تطبيقية على عينة من زبائن شركة زين -العراق، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 2، 2012.

2. المراجع باللغات الأجنبية

- Adrian Payne, **Handbook Of CRM**, Elsevier, Great Britain, 2005.
- Ali Nasr Esfahani, Maryam Jafarzadeh, Raziye Nafari, **Studying Relationship between Customer Values and Customer Relationship Management Functions**, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol 3, n 9, Turkey, January 2012.
- Christoph Lovelock, Lauren Wright, **Principles of Service Marketing and Management**, 1st edition, 2001.
- Claude Demeure, **Marketing**, 6^e edition, Dunod, France, 2008.
- F. Robert Dwyer, John F. Tanner, **Business Marketing; Connecting Strategy, Relationships and Learning**, 2nd edition, McGraw-Hill, 2002.
- G. Todorova, **Marketing Communication Mix**, Trakia Journal of Sciences, vol13, n 1, Bulgaria, 2015.
- Jean - Jacque Lambin , **Marketing Strategique et Operationnel**, 7^e edition, Dunod, Paris, France, 2008.
- Jean Yves Saulquin , **Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des etabliss--ements socio-sanitaire**, Revue de Gestion des Ressource Humaines n °36, Editions Eska, Paris, Juin 2000.

- John Miglautsch, Connie Bauer, **A Conceptual Definition of Direct Marketing**, Journal of Direct Marketing, vol 6, 1992.
- John Wilmshurst, Adrian Macay, **Fundamentals and Practice of Marketing**, 4th edition, Butterworth-Heinemann, 2002.
- Joseph F. Hair, Robert P. Bush, David J. Ortinau, **Marketing Research**, McGraw-Hill, 2003.
- Kristin Anderson, Carol Kerr, **Customer Relationship Mngement**, McGraw-Hill, USA, 2002.
- Lisa Harris and Charles Dennis, **Marketing the e-Business**, Taylor and Francis e-Library, 2004.
- M.A.M Hussain Ali, **Performance Appraisal System and Business Performance**, Sri Lanka Journal of Human Resource Management, vol2, no1, 2008.
- Michael J. Baker, **the marketing book**, 5th edition, Butterworth Heinemann, Great Britain, 2003.
- Nathalie Van Laethem, **toute la fonction marketing**, Dunod, Paris, France, 2005.
- Neil A. Morgan, **Marketing and Business Performance**, Journal of Academy of Marketing Science, n 40, 2012.
- O. C. Ferrell, Michael D. Hartline, **Marketing Strategy**, 5th edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2010.
- Oxford world power, 2nd edition, China, 2009.
- Petit Larousse, paris, France, 1991.
- Philip Kotler, Kevin Keller, **Marketing Management**, 13th Edition, Pearson Prantice Hall, New Jursey, USA, 2009.
- Philip Kotler, Veronica Wong, John Saunders, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, 4th european edition, Pearson Education, 2005.
- Phlip Kotler, Keven Keller ,Bernard Dubois ,Delfine Manceau , **Markeking Management**, 12^{ème} edition, Pearson Educatin, France , 2006.

- Rajiv Mihta and Authers, **Managing International Distribution Channel Partners: A cross-cultural approach**, journal of marketing channels, vol17, n2, London, England, 2010.
- Remziye Terkan, **Importance of Creative Advertising and Marketing According to University Students' Perspective**, International Review of Management and Marketing, vol 4, no 3, 2014.
- Sarah Blake, **E-Marketing; the essential guide to online Marketing**, 2nd edition, Rob Stokes, 2008.
- Sarah Dougan, **Customer relationship Management Strategies In Financial Services**, Business Insights, 2004.
- Sorina-Diana Mone, **The What an How of Marketing Performance Management**, Journal of Management and Marketing Challenge for the Knowledge Society, vol8, no1, 2013.
- Tony Proctor, **strategic marketing**, Routledge, London, 2000.
- Tony Proctor, **Strategic Marketing; an introduction**, Taylor and Francis e-Library, 2002.
- William D.Perreault, E Jerome Mc Carthy, **basic marketing**, ¹⁴edition, Mc Graw Hill, 2002.

3.المواقع الالكترونية

www.almrsal.com

www.wikipedia.org

ملاحق

1. أداة الدراسة

جامعة لونيبي علي -البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص: تسويق

استمارة الاستبيان

أختي الموظفة، أخي الموظف؛ تحية طيبة وبعد:

في إطار انجاز دراسة ميدانية لأطروحة دكتوراه بعنوان "ترقية الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية من خلال إدارة العلاقة مع العميل"، وبالتطبيق على مجموعة من المؤسسات الخدمية في ولاية الوادي؛ نضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي نحاول من خلالها تحديد أثر إدارة العلاقة مع العميل في ترقية أبعاد الأداء التسويقي لمؤسستكم، ونرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة عنها بموضوعية من خلال وضع علامة X أمام الاختيار المناسب، وهذا من أجل إنجاح هذا العمل الموجه لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير.

الجزء الأول: بيانات متعلقة بالمستقصى منه

المنصب	مدير ()	رئيس قسم ()	م. رئيس قسم ()
سنوات الخدمة	5-1	10-6	أكثر من 10
	()	()	()

الجزء الثاني: أسئلة الاستبيان

1- إدارة العلاقة مع العميل					
الاختيارات					الفقرات
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
الالتزام بسماع صوت العميل					
					1 لدينا التزام قوي في علاقتنا مع عملائنا.
					2 لدينا قاعدة بيانات مفصلة حول عملائنا.
					3 نقوم باستمرار بتتبع رغبات العملاء.
					4 نستجيب لرغبات عملائنا.
					5 نلتزم بسماع شكاوي العملاء.
					6 نهتم بحل مشاكل العملاء المتعلقة بخدماتنا.
					7 نستخدم أكثر من طريقة للاتصال بالعميل.
تعظيم قيمة العميل					
					1 نقدم خدمات متوافقة مع متطلبات العملاء.
					2 نقوم بقياس رضا العميل عن جودة خدماتنا بشكل منتظم.
					3 نقوم بقياس رضا العميل عن أسعار خدماتنا بشكل منتظم.
					4 نستخدم مؤسستنا المعلومات المتحصل عليها من خلال قياس رضا العملاء في التحسين المستمر لخدماتنا.
					5 نلتزم بتطوير جودة خدماتنا مع الأخذ بعين الاعتبار الموازنة بين الجودة والسعر.

2-المؤشرات المتعلقة بالنتائج التسويقية [الأداء التسويقي]					
الاختيارات					الفقرات
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
نمو المبيعات					
					1 علاقاتنا الايجابية مع العملاء أدت إلى نمو مبيعاتنا.
					2 اهتمامنا بمعرفة حاجات العملاء ساهم في زيادة حجم تعاملاتنا.
					3 تحسين خدماتنا وفق رغبات العملاء أدى إلى تحقيق نمو في معدل مبيعاتنا في السنوات الخمس الأخيرة.
					4 ازداد معدل مبيعات المؤسسة بنسبة أعلى من المنافسين خلال السنوات الخمس الأخيرة.
الحصة السوقية					
					1 تحتل خدماتنا مكانة مهمة في السوق.
					2 التزامنا بسماع صوت العملاء ساهم في زيادة عدد العملاء الجدد.
					3 سعينا إلى تقديم خدمات وفق رغبات العملاء ساهم في زيادة حصتنا السوقية خلال السنوات الخمس الأخيرة.
					4 نقوم مؤسستنا بزيادة حصتها السوقية من خلال تقليل التكاليف وتقديم عروض بأسعار تنافسية وفق رغبات العملاء.

2. مخرجات ال SPSS

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
q1	30	2	5	3,83	,648
q2	30	2	5	3,47	,900
q3	30	2	5	3,43	,774
q4	30	2	5	3,50	,900
q5	30	1	5	3,47	,860
q6	30	1	5	3,33	,959
q7	30	1	5	3,20	1,126
q8	30	2	5	3,70	,750
q9	30	1	5	3,47	,937
q10	30	1	5	3,40	,855
q11	30	1	5	3,37	,718
q12	30	2	5	3,43	,626
q13	30	3	5	3,43	,568
q14	30	1	4	3,17	,648
q15	30	3	4	3,20	,407
q16	30	3	5	3,63	,669
q17	30	3	5	3,73	,691
q18	30	3	5	3,50	,630
q19	30	2	4	3,23	,504
q20	30	2	4	3,20	,610
x1	30	2	5	3,46	,824
x2	30	1	5	3,47	,732
x3	30	3	4	3,36	,424
x4	30	3	4	3,42	,488
y1	30	2	5	3,47	,761
y2	30	3	4	3,39	,426
N valide (liste)	30				

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,956	20

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=y1 x3
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

		y1	x3
y1	Corrélation de Pearson	1	,431 [*]
	Sig. (bilatérale)		,017
	N	30	30
x3	Corrélation de Pearson	,431 [*]	1
	Sig. (bilatérale)	,017	
	N	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=y1 x4
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

		y1	x4
y1	Corrélation de Pearson	1	,402 [*]
	Sig. (bilatérale)		,028
	N	30	30
x4	Corrélation de Pearson	,402 [*]	1
	Sig. (bilatérale)	,028	
	N	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=y1 y2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

		y1	y2
y1	Corrélation de Pearson	1	,445 [*]
	Sig. (bilatérale)		,014
	N	30	30
y2	Corrélation de Pearson	,445 [*]	1
	Sig. (bilatérale)	,014	
	N	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT x3
/METHOD=ENTER y1.

```

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	y1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : x3

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,431 ^a	,186	,157	,389

a. Prédicteurs : (Constante), y1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,969	1	,969	6,397	,017 ^b
	Résidu	4,241	28	,151		

Total	5,210	29			
-------	-------	----	--	--	--

a. Variable dépendante : x3

b. Prédicteurs : (Constante), y1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,525		7,495	,000
	y1	,240	,431	2,529	,017

a. Variable dépendante : x3

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT x4
  /METHOD=ENTER y1.

```

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,402 ^a	,161	,131	,455

a. Prédicteurs : (Constante), y1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,116	1	1,116	5,389	,028 ^b
	Résidu	5,800	28	,207		
	Total	6,917	29			

a. Variable dépendante : x4

b. Prédicteurs : (Constante), y1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	2,523	,394		6,402	,000
	y1	,258	,111	,402	2,321	,028

a. Variable dépendante : x4

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT y2
  /METHOD=ENTER y1.
```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	y1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : y2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,445 ^a	,198	,169	,388

a. Prédicteurs : (Constante), y1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,041	1	1,041	6,910	,014 ^b
	Résidu	4,220	28	,151		
	Total	5,261	29			

a. Variable dépendante : y2

b. Prédicteurs : (Constante), y1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,524	,336	7,511	,000
	y1	,249	,095	,445	,014

a. Variable dépendante : y2

Résumé

L'objectif de la recherche est d'essayer de connaître la réalité de l'adoption d'organisations de services algériennes pour gérer la relation avec le client (engagement à entendre la voix du client et maximiser la valeur qui lui est fournie) et sa impact sur l'amélioration de ses performances marketing (croissance des ventes, part de marché)

Dans l'étude de cas, nous avons utilisé un échantillon d'agences pour 30 établissements de services algériens dans le Wilaya d' El-Oued, sur la base d'un questionnaire de 20 questions.

Après avoir analysé les réponses des membres de l'échantillon et testé les hypothèses à l'aide du programme SPSS, nous avons constaté qu'il existait une relation moyenne de corrélation et d'effet faible significative avec la gestion de la relation avec le client sur l'amélioration des performances marketing des institutions étudiées.

Mots Clés : Gestion, Client, Performance, Performance Marketing, Entreprise de service.

Abstract

The objective of the research is to try to know the reality of the adoption of Algerian service organizations to manage the relationship with the customer (commitment to hear the voice of the customer and maximize the value that is provided to him) and the impact on improving its marketing performance (sales growth, market share)

In the case study, we used a sample of agencies and branches for 30 Algerian service establishments in the Wilaya of El-Oued, based on a 20-item questionnaire.

After analyzing the responses of the sample members and testing the hypotheses using the SPSS program, we found that there was a medium correlation and a low significant effect for managing the relationship with the customer on promoting the marketing performance of the institutions under study based on the answers of the sample members.

Key Words: Management, Customer, Performance, Marketing Performance, Service Enterprise