وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة على لونيسي البليدة 2
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي

– دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية–

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في العلوم التجارية

تخصص: اتصال التسويقي

إعداد الطالبة:
فضيل سهيلة

إشراف الأستاذ الدكتور:
بيشاري كريم

السنة الجامعية: 2023/2022

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى

من أفنت عمرها في رعايتنا الغالية أمي .....أطال الله في عمرها.

روح أبي الطاهرة التي لم تفارقنا .....رحمه الله.

رفيق دربي وشريكي في هذه الحياة .....زوجي حفظه الله.

سندي وبسمتي .....أختي وأخي حفظهم الله.

كل من شجعني من عائلتي، عائلة زوجي، أصدقائي

أحبتي وزملائي في العمل.....حفظهم الله.

فضيل سهيلة

الشكر والتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، والصَّلاة والسلام على رسوله الكريم سيدنا محمد صلّ عليه وسلّم، وعلى آله وصحبه.

كل التقدير والإمتنان إلى أستاذي الفاضل: الدكتور بيشاري كريم على إشرافه، توجيهه ودعمه وتشجيعه المستمر لي، وعلى ثقته التي كانت محفزا لي لإتمام الأطروحة.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع أعضاء اللجنة الفاضلة لقبولهم مناقشة الأطروحة.

وإلى أعضاء لجنة تحكيم الإستبيان لنصائحهم وتوجيهاتهم،

وإلى جميع موظفي بنك بدر الذين ساهموا في الجانب التطبيقي.

I

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث تم الإعتماد على عدد من الدراسات ذات العلاقة بالموضوع لتحديد أبعاد كل من المتغير المستقل" إدارة علاقات الزبائن" والمتمثلة في التّوجُه بالزبائن، معرفة الزبائن، تكنولوجيا إدارة العلاقة مع الزبائن والكفاءة التنظيمية، والمتغير التابع أبعاد "الأداء التسويقي" المالي وغير المالي والمتمثلة في الحصة السوقية، المبيعات، الربحية، إضافة إلى رضا الزبائن وولائهم.

ولتحقيق ذلك تم تصميم إستبيانين الأول وُجِّه لعينة تتكون من 363 موظف بالبنك لمعرفة مستوى تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن وتأثيرها على الأداء التسويقي المالي، والثاني اِستهدف نفس العدد من الزبائن لمعرفة تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي غير المالي، كما تم اِستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات واِختبار الفرضيات.

وقد تم التَّوصُل إلى أنَّ مستوى تطبيق البنك لإدارة العلاقة مع الزبائن كان مرتفعا، وإلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبائن بأبعادها والأداء التسويقي المالي وغير المالي بالبنك، وإلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي تعزى إلى المتغيرات الوظيفية والشخصية والتي تشمل مكان العمل، المنصب الوظيفي عدد سنوات العمل، الدخل الشهري، وعدد سنوات التعامل مع البنك.

الكلمات المفتاحية: إدارة العلاقة مع الزبائن، الأداء التسويقي، التَّوجُه بالزبون، معرفة الزبون، تكنولوجيا إدارة العلاقة مع الزبائن، الكفاءة التنظيمية لإدارة العلاقة مع الزبائن، الحصة السوقية، الربحية، المبيعات الرضا والولاء.

Abstract:

This study aims to explore the extent of the impact of customer relationship management on the marketing performance for the Bank of Agriculture and Rural Development, where a number of literature related to the study were relying to determine the demensions of each of the independent variable "customer relationship management" which are customer orientation, customer knowledge, Customer relationship management technology and organizational efficiency, and the dependent variable which are financial and non-financial marketing performance dimensions represented in market share, sales, profitability, along with customer satisfaction and loyalty.

To achieve that, two questionnaires were designed, the first one was directed to a sample of 363 bank employees to find out the level of application of customer relationship management and its impact on the financial marketing performance, and the second targeted the same number of customers to know the effect of customer relationship management on the non-financial marketing performance, The statistical packages program for Social Sciences SPSS was used for data analysis and hypothesis testing.

It was concluded that the level of the bank's application of the customer relationship management was high, and that there was a statistically significant positive relationship between customer relationship management in its dimensions and the bank's financial and non financial marketing performance, And that there are statistically significant differences in the level of impact of customer relationship management on marketing performance due to functional and personal variables, which include workplace, job position, years of experience, the salary, and number of years of dealing with the bank.

Keywords: customer relationship management, marketing performance customer orientation, customer knowledge, customer relationship management technology, organizational efficiency of customer relationship management, market share, profitability, sales, satisfaction and loyalty.

قائمة المحتويات

المحتويات	الصفحة
الإهداء	
الشكر والتقدير	
الملخص باللغة العربية والانجليزية	I
قائمة المحتويات	III
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	X
قائمة المختصرات	XII
مقدمة	أ_ س
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الزبائن	
تمهيد	02
المبحث الأول: إدارة علاقات الزبائن كتوجه لتطور الفكر التسويقي	03
المطلب الأول: من التوجه الإنتاجي إلى التوجه التسويقي	03
المطلب الثاني: من التسويق التقليدي إلى التسويق الحديث	08
المطلب الثالث: توجه التسويق بالعلاقات	10
المطلب الرابع: ظهور إدارة العلاقة مع الزبائن	12
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة العلاقة مع الزبائن	15
المطلب الأول: ماهية إدارة العلاقة مع الزبائن	15
المطلب الثاني: مكونات إدارة العلاقة مع الزبائن	25
المطلب الثالث: وظائف إدارة العلاقة مع الزبائن	30
المطلب الرابع: مستويات إدارة العلاقة مع الزبائن	34
المبحث الثالث: تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن	38
المطلب الأول: خطوات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن	38
المطلب الثاني: نماذج إدارة العلاقة مع الزبائن	44
المطلب الثالث: الأساليب التنفيذية لإدارة العلاقة مع الزبائن	50
المطلب الرابع: شروط نجاح إدارة العلاقة مع الزبائن ومعوقات تنفيذها	55
المبحث الرابع: أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن	60

المطلب الأول: التوجه بالزبون	61
المطلب الثاني: معرفة الزبون	70
المطلب الثالث: تكنولوجيا إدارة العلاقة مع الزبائن	76
المطلب الرابع: الكفاءة التنظيمية لإدارة العلاقة مع الزبائن	80
خلاصة الفصل الأول	90
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء التسويقي وعلاقته بإدارة العلاقة مع الزبائن	
تمهيد:	92
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي	93
المطلب الأول: ماهية الأداء	93
المطلب الثاني: مفهوم الأداء التسويقي	99
المطلب الثالث: أهمية الأداء التسويقي	102
المطلب الرابع: أهداف الأداء التسويقي	104
المبحث الثاني: تقييم الأداء التسويقي	106
المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء التسويقي	106
المطلب الثاني: الرقابة على الأداء التسويقي	110
المطلب الثالث: لوحة القيادة التسويقية كأداة للرقابة على الأداء التسويقي	113
المطلب الرابع: قياس الأداء التسويقي	116
المبحث الثالث: مؤشرات قياس الأداء التسويقي	119
المطلب الأول: المؤشرات المالية للأداء التسويقي	119
المطلب الثاني: رضا الزبائن	130
المطلب الثالث: ولاء الزبائن	140
المطلب الرابع: المؤشرات الحديثة لقياس الأداء التسويقي	146
المبحث الرابع: العلاقة بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي	152
المطلب الأول: نتائج الدراسات حول العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي	153
المطلب الثاني: العلاقة بين التوجه بالزبون والأداء التسويقي	158
المطلب الثالث: العلاقة بين معرفة الزبون وتكنولوجيا إدارة العلاقة والأداء التسويقي	162
المطلب الرابع: العلاقة بين الكفاءة التنظيمية لإدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي	168

خلاصة الفصل الثاني	**171**
الفصل الثالث: تشخيص متغيرات الدراسة بالبنك	
تمهيد	**173**
المبحث الأول: تقديم بنك بدر	**174**
المطلب الأول: التعريف ببنك بدر	**174**
المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك بدر والحلول التي يقدمها	**176**
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك بدر	**183**
المطلب الرابع: تقديم المجمع الجهوي للاستغلال جزائر غرب ببنك بدر	**189**
المبحث الثاني: تشخيص واقع إدارة العلاقة مع الزبائن ببنك بدر	
المطلب الأول: التوجه بإدارة العلاقة مع الزبائن ببنك بدر	**194**
المطلب الثاني: إدارة المعرفة والتكنولوجيا ببنك بدر	**198**
المطلب الثالث: الكفاءة التنظيمية لإدارة العلاقة مع الزبائن ببنك بدر	**200**
المطلب الرابع: الأساليب التنفيذية لإدارة علاقات الزبائن ببنك بدر	**202**
المبحث الثالث: تحليل المؤشرات المالية للأداء التسويقي لبنك بدر	**206**
المطلب الأول: تحليل حصة الزبائن الجدد لبنك بدر	**206**
المطلب الثاني: تحليل مبيعات البطاقات البنكية	**214**
المطلب الثالث: تحليل السيولة المالية لبنك بدر	**224**
المطلب الرابع: تحليل معدل القروض الممنوحة من طرف بنك بدر	**227**
المبحث الرابع: الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية	**232**
المطلب الأول: إعداد الاستبيان	**232**
المطلب الثاني: الاختبار الظاهري لأداة الدراسة	**242**
المطلب الثالث: الاتساق الداخلي للاستبيان	**247**
المطلب الرابع: صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	**253**
خلاصة الفصل الثالث	**255**
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان واختبار الفرضيات	**257**
تمهيد:	**257**
المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	**258**
المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية للموظفين	**258**
المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الوظيفية للموظفين	**261**

المطلب الثالث: عرض البيانات الشخصية للزبائن	263
المطلب الرابع : عرض البيانات الوظيفية للزبائن	267
المبحث الثاني : تحليل إجابات العينة على محور إدارة العلاقة مع الزبائن	269
المطلب الأول: تحليل إجابات العينة لبعد التوجه بالزبون	269
المطلب الثاني: تحليل إجابات العينة لبعد معرفة الزبون	272
المطلب الثالث: تحليل إجابات العينة لبعد التكنولوجيا	274
المطلب الرابع: تحليل إجابات العينة لبعد الكفاءة التنظيمية	276
المبحث الثالث: تحليل إجابات العينة على محور الأداء التسويقي	278
المطلب الأول: تحليل إجابات العينة على بعد الحصة السوقية	278
المطلب الثاني: تحليل إجابات العينة على بعد المبيعات	280
المطلب الثالث: تحليل إجابات العينة على بعد الربحية	281
المطلب الرابع: تحليل إجابات العينة على أبعاد لأداء التسويقي غير المالي	283
المبحث الرابع: تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة	289
المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى	289
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية	292
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة	301
المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة	309
المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية	317
خلاصة الفصل الرابع	319
الخاتمة	322
قائمة المراجع	330
الملاحق	348

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1.1)	مقارنة بين الدور التقليدي والحديث لوظائف إدارة علاقات الزبائن	31
(1.2)	فوائد الأداء التسويقي	109
(1.3)	تطور زبائن مجمع الجزائر غرب ببنك البدر خلال الفترة 2017-2021	208
(2.3)	حصة زبائن البنك الجدد مقارنة بالأهداف	212
(3.3)	مبيعات البطاقات البنكية خلال الفترة 2017-2021	215
(4.3)	مبيعات البطاقات مقارنة بالأهداف لسنة 2021	218
(5.3)	مبيعات البطاقات البنكية حسب الوكالات خلال سنة 2020 و 2021	220
(6.3)	تحليل مبيعات جهاز الدفع الالكتروني TPE لوكالات المجمع لسنة 2020 و 2021	222
(7.3)	السيولة المالية للبنك ما بين 2017و 2018	225
(8.3)	السيولة المالية للبنك في الفترة ما بين 2019 -2021	226
(9.3)	القروض الممنوحة من طرف البنك خلال الفترة 2017-2021 (الوحدة بالألف الدينار)	229
(10.3)	توزيع عبارات الاستبيان الموجه للموظفين وترقيمها	236
(11.3)	توزيع عبارات الاستبيان الموجه للزبائن وترقيمها	237
(12.3)	الأوزان المعطاة لخيارات حسب ليكارت الخماسي	237
(13.3)	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	238
(14.3)	طريقة توزيع الاستمارات على عينة الدراسة	242
(15.3)	اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد ومحاور الدراسة	243
(16.3)	اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد ومحاور الدراسة	244
(17.3)	معامل الثبات ومعامل الصدق لأبعاد ومحاور الاستبيان الموجه للموظفين	245
(18.3)	معامل الثبات ومعامل الصدق لأبعاد الاستبيان الموجه للزبائن	247
(19.3)	الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور تقييم اتجاهات البنك ل إع ز	248
(20.3)	الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور تقييم اتجاه البنك للأداء التسويقي	249
(21.3)	مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور رضا الزبائن	251
(22.3)	الاتساق الداخلي لعبارات محور ولاء الزبون	252

(23.3)	الاتساق البنائي لأبعاد محور تقييم اتجاهات البنك ل إع ز	253
(24.3)	الاتساق البنائي لأبعاد محور تقييم اتجاه البنك للأداء التسويقي	254
(25.3)	الاتساق البنائي لأبعاد محور استبيان الزبائن	254
(1.4)	توزيع عينة الموظفين حسب الجنس	258
(2.4)	توزيع عينة الموظفين حسب السن	259
(3.4)	توزيع عينة الموظفين حسب المستوى التعليمي	260
(4.4)	توزيع عينة الموظفين حسب سنوات العمل بالبنك	261
(5.4)	توزيع عينة الموظفين حسب مكان العمل بالبنك	262
(6.4)	توزيع عينة الموظفين حسب المنصب الوظيفي	262
(7.4)	توزيع عينة الزبائن حسب الجنس	263
(8.4)	توزيع عينة الزبائن حسب السن	264
(9.4)	توزيع الزبائن حسب المستوى التعليمي	265
(10.4)	توزيع عينة الزبائن حسب الدخل الشهري	266
(11.4)	توزيع عينة الزبائن حسب الوظيفة	267
(12.4)	توزيع عينة الزبائن حسب مدة التعامل مع البنك	268
(13.4)	نتائج تحليل إجابات عينة الموظفين لبعد التوجه بالزبون	269
(14.4)	نتائج تحليل إجابات عينة الموظفين لبعد معرفة الزبون	272
(15.4)	نتائج تحليل إجابات عينة الموظفين لبعد التكنولوجيا	274
(16.4)	نتائج تحليل إجابات عينة الموظفين لبعد الكفاءة التنظيمية	276
(17.4)	نتائج تحليل إجابات عينة الموظفين الدراسة لبعد الحصة السوقية	278
(18.4)	نتائج تحليل إجابات عينة الموظفين لبعد المبيعات	280
(19.4)	نتائج تحليل إجابات عينة الموظفين لبعد الربحية	281
(20.4)	نتائج تحليل إجابات عينة الزبائن لبعد رضا الزبائن	283
(21.4)	نتائج تحليل إجابات عينة الزبائن لبعد ولاء الزبون	287
(22.4)	اختبار (T) للفرضية الفرعية الأولى للفرضية الأولى	290
(23.4)	اختبار (T) للفرضية الفرعية الثانية للفرضية الأولى	291
(24.4)	تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية	292
(25.4)	تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية	294

(26.4)	تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية	**296**
(27.4)	تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية	**298**
(28.4)	تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الثانية	**300**
(29.4)	تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثالثة	**302**
(30.4)	تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثالثة	**304**
(31.4)	تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثالثة	**306**
(32.4)	تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثالثة	**307**
(33.4)	تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات في إجابات العينة لمكان العمل	**310**
(34.4)	تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة لتباين الوظيفية	**311**
(35.4)	تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة لسنوات عملهم	**313**
(36.4)	تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة لتباين سنوات التعامل مع البنك	**314**
(37.4)	تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة لتباين مستوى الدخل	**315**
(38.4)	تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية	**317**

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1.1)	مكونات إدارة العلاقة مع الزبائن	25
(2.1)	عمليات CRM المعتمدة على دورة حياة الزبون	26
(3.1)	العلاقة بين CRM والزبون	28
(4.1)	مصفوفة التفاعل بين أنواع من مؤسسات الأعمال والزبون	29
(5.1)	هرم الزبائن	41
(6.1)	سلسلة القيمة لإدارة العلاقة مع الزبائن	45
(7.1)	نموذج Payne and Frow لإدارة العلاقة مع الزبائن	46
(8.1)	نموذج المخطط لإدارة العلاقة مع الزبائن	48
(9.1)	نموذج Gartner لإدارة العلاقة مع الزبائن	49
(10.1)	هرم المؤسسة في وجود الزبائن	63
(1.2)	أهداف المؤسسات	103
(2.2)	طرق تحليل المبيعات	127
(1.3)	الهيكل التنظيمي لبنك بدر	183
(2.3)	الهيكل التنظيمي للمجمعات الجهوية للاستغلال والوكالات ببنك بدر	193
(3.3)	نموذج الدراسة مع الفرضيات	233
(4.3)	حجم عينة الدراسة	241
(1.4)	توزيع عينة الموظفين حسب الجنس	258
(2.4)	توزيع عينة الموظفين حسب السن	259
(3.4)	توزيع عينة الموظفين حسب المستوى التعليمي	260
(4.4)	توزيع عينة الموظفين حسب متغير سنوات العمل بالبنك	261
(5.4)	توزيع عينة الموظفين حسب متغير مكان العمل بالبنك	262
(6.4)	توزيع عينة الموظفين حسب المنصب الوظيفي	262
(7.4)	توزيع عينة الزبائن حسب الجنس	263

(8.4)	توزيع عينة الزبائن حسب السن	**264**
(9.4)	توزيع عينة الزبائن حسب المستوى التعليمي	**265**
(10.4)	توزيع عينة الزبائن حسب الدخل الشهري	**266**
(11.4)	توزيع عينة الزبائن حسب الوظيفة	**267**
(12.4)	توزيع عينة الزبائن حسب مدة التعامل مع البنك	**268**
(13.4)	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	**319**

قائمة المختصرات:

الاختصار	الكلمة
BADR	la **B**anque de l'**A**griculture et du **D**éveloppement Rural
	بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر"
CRM **إ ع ز**	Customer Relationship Management
	إدارة علاقات الزبائن – إع ز–
TPE	Terminal de Paiement Electronique
	جهاز الدفع الالكتروني
CIB	Carte Inter Bancaire
	بطاقة ما بين البنوك
CBR	Carte Badr de Retrait
	بطاقة بدر للسحب
CIBGOLD	Carte Inter Bancaire Gold
	بطاقة ما بين البنوك الذهبية
ALE	Agence Locale d'Exploitation
	الوكالة الجهوية للإستغلال
GRE	Groupe Regional d'Exploitation
	المجمع الجهوي للإستغلال

مقـــــدمة

مقدمة:

إنَّ التغيرات المستمرة والتعقيدات التي تُميِّز بيئة الأعمال إضافة إلى التطورات التكنولوجية والمعلوماتية سهَّلت من تقليد الخدمات والمنتجات وأدَّت إلى تقصير دورة حياتها وإلى ارتفاع معدل دوران الزبائن، وجعلت المؤسسات تتنافس للحفاظ على فرص وجودها وبقائها وعلى إيجاد حلول واِستراتيجيات صعبة التقليد من المنافسة لمواكبة هذه التغيرات، ومع تصاعد المنافسة وتوفر البدائل اِنقلبت موازين القوى لصالح الزبائن الذين أصبحوا أكثر تَطَلُّبا ووعيا وقدرة على مقارنة عروض القيمة وصعوبة في الإرضاء وأقل ولاءا، أُجْبِرَت المؤسسات على تعديل اِستراتيجياتها لتصبح أكثر توجها نحو الزبائن.

وأمام تنامي مكانة الزبائن الذين أصبحوا مِحور أنشطة المؤسسات وأحد أهم أصولها، واِرتفاع سقف توقعاتهم، بالإضافة إلى اِرتفاع تكاليف وصعوبة الحصول على زبائن جدد مقابل الحفاظ على الحاليين أدركت المؤسسات أنَّ نجاحها مرهون بقدرتها على كسب رضا زبائنها وولائهم وإقامة وتعزيز علاقات طويلة الأمد ومُربحة معهم من خلال تفهُّم اِحتياجاتهم واِستباق توقعاتهم، ولجأت إلى تبني وعود إدارة العلاقة مع الزبائن كحل لمواجهة هذه التحديات والحفاظ على رصيدها من الزبائن الحاليين وتعظيم قيمته وتوسيع محفظة زبائنها، هذا وتعكس الإنفاقات العالمية المتزايدة على برامج إدارة العلاقة مع الزبائن أهمية الإستثمار فيها والنتائج المتوقعة منها، إذ قدرت مؤسسة Gartner (وهي مؤسسة أبحاث واِستشارات في مجال تكنولوجيا المعلومات) أنَّه من المتوقع أن ينمو سوق برمجيات إدارة العلاقة مع الزبائن بأكثر من 14% حتى سنة 2025[1] ويصل إلى حوالي 80 مليار دولار أمريكي.

---

[1] https://www.gartner.com/en/digital-markets/insights/software-market-insights-customer-relationship-management-crm, consulté le 30 /09/2022, à 23 :08h.

وقد برزت إدارة العلاقة مع الزبائن كتوجُّه حديث وحل إستراتيجي لِاستدامة العلاقة بين المؤسسات والزبائن على المدى الطويل وتحسين الأداء، وتعتبر مبادرة تنظيمية تقوم على موائمة الإستراتيجيات والعمليات وتمكينها عن طريق التكنولوجيا لتحقيق الأهداف التسويقية، إذ تتمحور حول الزبائن المربحين وتسعى إلى تقديم قيمة لهم من خلال الإهتمام بتلبية طلباتهم ورغباتهم، وإقامة علاقات مربحة طويلة الأجل معهم بناءا على معرفة حاجاتهم وتفضيلاتهم والتواصل والتفاعل معهم باستغلال مختلف أدوات التكنولوجيا، تَدْمُج وتُنَظِّم عملياتها لنشر ثقافة مُوَجَّهة بالزبون داخل المؤسسة وعبر جميع المستويات الإدارية بالإعتماد على دعم الموظفين وتدريبهم وإشراكهم في الإستراتيجية.

هذا وتتَّسِم الصناعة البنكية بالمنافسة الشديدة والكثافة التكنولوجية العالية، كما أنَّ أغلب الإتصالات فيها مع الزبائن هي اِتصالات شخصية تقوم على التفاعل المباشر معهم ممَّا يجعلها مجالا مثاليا لممارسة وتطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن، إذ يُمَكِّن تنفيذ هذه الإستراتيجية البنوك من معالجة واِستغلال بيانات الزبائن المجمعة في قواعد البيانات لبناء معرفة مفيدة وتكوين نظرة متكاملة عن الزبائن تساعد على اِتخاذ القرارات المتعلقة بهم والتواصل المستمر معهم بالإعتماد على القدرات التكنولوجية والموارد البشرية المؤهلة والمُدَرَّبة، والإستجابة لهم من خلال تقديم الخدمات المناسبة وإنجاز عمليات الزبائن مع ضمان تفاعل وتكامل في العمليات والإجراءات ما بين قنوات خدمة الزبائن والمكاتب الخلفية للإداريين وصانعي القرار في البنك، كما توفر هذه الحلول رؤية متكاملة حول الزبائن إضافة إلى عدة مزايا في الإحتفاظ بهم مما سيزيد من أرباح البنك ويُحَسِّن أداءه على المدى الطويل.

في ضوء ديناميكية وحِدَّة المنافسة التي يعرفها القطاع البنكي الجزائري الذي يضم أكثر من 20 بنك تتنوع بين بنوك عمومية وخاصة، وفي ضوء التقنيات التكنولوجية والأساليب الحديثة التي

تستعملها هذه الأخيرة لتوسيع حصتها وجذب زبائن جدد، ولمواكبة هذه التطورات ومواجهة المنافسة اِستثمر بنك الفلاحة والتنمية الريفية (بدر) في اِستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن أملا في الحفاظ على محفظة زبائنه ومكانته وتحقيق أداء تسويقي متميز، وبناءا على ذلك، نسعى من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي ببنك بدر ؟

للإجابة على هذا السؤال الرئيسي تم تجزِئته إلى الأسئلة الفرعية التالية:

– ما هي أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن لدى البنوك؟

– ما هي مؤشرات الأداء التسويقي للبنوك؟

– ما هو واقع إدارة العلاقات مع الزبائن والأداء التسويقي ببنك بدر؟

– ما هو أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي ببنك بدر؟

فرضيات الدراسة

كإجابة أولية على الأسئلة المطروحة نقترح ما يلي:

– تقوم إدارة العلاقة مع زبائن البنوك على **تَوَجُّه البنك بالزبائن** المربحين بجعلهم شركاء اِستراتيجيين له إعتمادا على **المعرفة** المُكَوَّنة عنهم أثناء التفاعل معهم عبر مختلف نقاط التماس التي تتيحها **التكنولوجيا** الحديثة، وبناءا على ذلك يقوم البنك **بتنظيم** عملياته وهيكله لدعم ثقافة التوجه بالزبائن لدى الموظفين لضمان تأييدهم لِإستراتيجيته.

– يمكن قياس الأداء التسويقي للبنوك بالإعتماد على مؤشرات كمية وأخرى نوعية تمس مختلف نشاطاته.

– هناك توجه نحو إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك بدر، إلا أنَّ هناك تأخر في تجسيدها والإستفادة منها.

فرضيات الدراسة التطبيقية:

– **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لبنك بدر.

تتفرع منها الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

H_1: مستوى تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن ومستوى الأداء التسويقي ببنك بدر مرتفع.

H_{1-1}: مستوى تطبيق بنك بدر لإدارة العلاقة مع الزبائن مرتفع ضمن نشاطاته.

H_{1-2}: مستوى الأداء التسويقي لبنك بدر مرتفع.

الفرضية الثانية:

H_2: يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبائن على أبعاد الأداء التسويقي لبنك بدر.

H_{2-1}: يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبائن على الحصة السوقية لبنك بدر.

H_{2-2}: يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبائن على مبيعات بنك بدر.

H_{2-3}: يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبون على ربحية بنك بدر.

H_{2-4}: يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبون على رضا الزبون ببنك بدر.

H_{2-5}: يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبون على ولاء الزبون ببنك بدر.

الفرضية الثالثة:

H_3: يوجد أثر لأبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لبنك بدر.

H_{3-1}: يوجد أثر للتوجه بالزبون على الأداء التسويقي لبنك بدر.

H_{3-2}: يوجد أثر لمعرفة الزبون على الأداء التسويقي لبنك بدر.

H_{3-3}: يوجد أثر لتكنولوجيا إدارة العلاقة مع الزبائن المطبقة ببنك بدر على أدائه التسويقي.

H_{3-4}: يوجد أثر للكفاءة التنظيمية لإدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي ببنك بدر.

الفرضية الرابعة:

H_4: هناك تباين في مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى موظفي وزبائن بنك بدر تبعا لخصائصهم الشخصية والوظيفية (مكان العمل، الوظيفة، عدد سنوات العمل، الدخل الشهري عدد سنوات التعامل).

H_{4-1}: هناك تباين في مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى موظفي بنك بدر تبعا لمكان عملهم.

H_{4-2}: هناك تباين في مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى موظفي بنك تبعا لمنصبهم الوظيفي.

H_{4-3}: هناك تباين في مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى موظفي بنك بدر تبعا لعدد سنوات العمل.

H_{4-4}: هناك تباين في مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى زبائن بنك بدر تبعا لعدد سنوات التعامل مع البنك.

H_{4-5}: هناك تباين في مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى زبائن بنك بدر تبعا لدخلهم الشهري.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- محاولة تشخيص واقع إدارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي لبنك بدر.

- تحديد الدور الذي تلعبه أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن المتبناة بالبنك في أدائه التسويقي، بِاعتماد مؤشرات مالية تتمثل في الحصة السوقية، الربحية ومبيعات مختلف المنتجات البنكية، حيث تم قياسها كمِّيا باستغلال البيانات المقدمة من طرف البنك لآخر خمسة سنوات، وكَيْفِيا من

خلال إستبيان موجه لموظفي البنك، ومؤشرات غير مالية شملت الرضا والولاء من خلال إستبيان موجه للزبائن.

- الوقوف على أهم النقائص وتقديم حلول تساعد على معالجتها.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- إظهار خصوصيات إدارة العلاقة مع الزبائن في البنوك.

- إقتراح جملة من التوصيات للبنك من أجل تطوير والإستفادة من إدارة العلاقة مع الزبائن في مختلف أنشطته.

- تشخيص واقع إدارة العلاقة مع الزبائن ببنك بدر، والأداء التسويقي المالي وغير المالي له من وجهة نظر موظفي البنك وزبائنه.

- معرفة مدى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن المطبقة بالبنك على أدائه التسويقي.

أسباب اِختيار الموضوع:

من أهم أسباب اِختيارنا لهذا الموضوع:

- أهمية التسويق بالعلاقات الذي يعتبر من بين المقاربات الحديثة في التسويق.

- الرغبة في تطوير أداء البنوك الجزائرية من خلال إظهار أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن في تقديم قيمة مضافة للزبائن.

- الميول الشخصي لكل المواضيع المتعلقة بالقطاع البنكي ومداخل تحسين وتطوير أداءه، وخاصة ذات العلاقة بجانب العلاقات مع الزبائن وتوافقها مع مساري المهني.

منهج الدراسة:

من أجل الإجابة عن الإشكالية وتحقيق الأهداف المسطرة للدراسة ونظرا لطبيعة الموضوع تم اِعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توظيفه في الأدبيات النظرية قصد الإلمام بمختلف جوانب الموضوع بِاستخدام الكتب، الأطروحات، والمقالات العربية والأجنبية، إضافة إلى اِستخدامه لدراسة العلاقة بين أبعاد المُتَغَيِّرَيْن المستقل والمتمثل في إدارة العلاقة مع الزبائن والتابع المتمثل في الأداء التسويقي، وفي تحليل واقع كل من إدارة العلاقة مع الزبائن والمؤشرات الكمية للأداء التسويقي المالي بالبنك، وفي المقابلات مع كل الأطراف التي يمكن الإستفادة منها بمعلومات تخدم الدراسة، إضافة إلى تحليل البيانات المتحصل عليها من الإستبيان الموجه لفئتين من المبحوثين الزبائن والموظفين واِستخلاص النتائج.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة في كل من الحدود المكانية والحدود الزمانية، وذلك كما يلي:

- **الحدود المكانية:** اِقتصرت الدراسة التطبيقية على المجمع الجهوي للإستغلال –جزائر غرب– ببنك بدر بجميع وكالاته إضافة إلى المديريات المركزية والمديرية العامة.

- **الحدود الزمانية:** بالنسبة للدراسة التطبيقية التي شملت تحليل المؤشرات المالية للأداء التسويقي بالبنك و والمقابلات والاستبيان فقد كانت ابتداءا من سنة 2017.

صعوبات الدراسة

لقد واجهتنا العديد من الصعوبات التي حالت دون إنجاز هذه الدراسة بالشكل المرغوب منها:

- عدم توفر البيانات الكمية لقياس كل مؤشرات الأداء التسويقي المالي بالبنك.

– صعوبة الوصول إلى البيانات الكلية للبنك والتحفظ الكبير عليها مما جعل الدراسة التطبيقية تقتصر على المجمع الجهوي للإستغلال جزائر غرب بوكالاته إضافة إلى المديريات المركزية والعامة.

الدراسات السابقة:

حظي موضوع إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي بِاهتمام الباحثين وتناولته العديد من الدراسات والأبحاث، ومن بينها:

أولا: الدراسات العربية

1. **أطروحة دكتوراه:** للباحثة حياة حشلاف بعنوان " **تقييم تطبيق إدارة علاقات العملاء في المؤسسات البنكية** تخصص اِتصال تسويقي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة على لونيسي2، البليدة، 2017-2018.

هدفت الدراسة إلى محاولة تقييم تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك " ترست" الجزائر، ونظرا لأنه لا توجد معايير تقييم موحدة ومتعارف عليها، فقد تم تقييم إدراك الإدارة لأهمية تطبيق هذا المفهوم، ثم معرفة كيفية ممارسة البنك له، وتقييم فعالية هذه الممارسات، وأخيرا تقييم تأثيرها على النتائج المرتقبة من تطبيق هذا المفهوم أهمها الولاء، وتمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في أنَّ الممارسات الإتصالية التي يقوم بها البنك والمتمثلة في جودة المنتجات، جودة الإتصال، العلاقة بين الزبون والبنك الإستجابة الجيدة لِاهتمامات الزبائن، الإلتزام بالوعود ومحاولة مطابقة منتجاته لتوقعات الزبائن عزَّزت ثقة الزبائن والشعور بالولاء ورفعت درجة الولاء، كما أنَّ نتائج إدارة العلاقة مع الزبائن تنعكس إيجابيا على المستوى الداخلي للبنك والقدرة على اِستغلال المعلومات.

2. **أطروحة دكتوراه:** للباحثة ريم مدوش، بعنوان "**دور إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية في تحقيق الولاء – دراسة عينة من البنوك في الجزائر**"، تخصص إدارة تسويقية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة علي لونيسي 2، البليدة، 2019-2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة علاقة الزبون الإلكترونية في تحقيق ولاء عينة زبائن البنوك والمتمثلة في كل من بنك التنمية المحلية، البنك الوطني الجزائري، بي ان بي باريبا الجزائر وترست بنك الجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ توجه هذه البنوك نحو الأدوات الإكترونية، ومواكبتهم للتطورات التكنولوجية والرقمية بيَّن إدراكهم لأهميتها في إدارة علاقتها مع الزبائن، مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقة الزبون الإلكترونية وولاء عينة زبائن البنوك محل الدراسة.

3. **مقال:** للباحثين سامر أحمد قاسم وعلي كنعان بعنوان:" **العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء والأداء المصرفي –دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية–**"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 40(05)، سوريا، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن في البنوك الخاصة في محافظة اللاذقية خلال الفترة من 2011-2018، ودراسة تأثير أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن في هذه البنوك على مؤشرات الأداء التي شملت (الربحية، شكاوي الزبائن، العلاقات الوطيدة معهم، الرضا والولاء) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن والأداء بالبنوك.

4. **مقال:** للباحثة هاجر محمد نوبي علي بعنوان:" **تأثير ممارسات إدارة علاقات العملاء على رضا وولاء زبائن شركات الطيران: دراسة حالة على شركة مصر للطيران**"، مجلة البحوث الإعلامية جامعة الأزهر، كلية الإعلام، العدد 56، الجزء 5، مصر، 2021.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور الممارسات المهنية والمتمثلة في جودة خدمات الزبائن والممارسات الإتصالية لمؤسسة مصر للطيران على رضا الزبائن من خلال جودة الخدمات المقدمة، التكلفة، الإستجابة لمتطلبات الزبائن، تقديم الخدمات المميزة لهم والحصة السوقية، ومعرفة تأثير ممارسات إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة وإنعكاساتها على رضا الزبائن وولائهم، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الممارسات المهنية والإتصالية لإدارة العلاقة مع الزبائن ومستوى رضا الزبائن بمؤسسة مصر للطيران وولائهم، وعلاقة إيجابية بين إدراك المزايا التنافسية ودرجة رضا الزبائن وولائهم.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1. **مقال:** للباحث Hisham sayed soliman بعنوان:

"Customer Relationship Management and Its Relationship to the Marketing Performance, International Journal of Business and Social Science, Vol 2 (10), 2011.

هدفت الدراسة إلى إستكشاف الأسس النظرية لإدارة العلاقة مع الزبائن وعلاقتها بالأداء التسويقي وقد إعتمدت الدراسة مجموعة أبعاد شملت التركيز على الزبائن الرئيسيين والكفاءة التنظيمية، إدارة معرفة الزبائن وتأثيرها على الأداء التسويقي، وخَلُصت إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين إدارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي بالإضافة إلى تأثير أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي في المؤسسات المالية.

2. **مقال:** للباحثين Abdul Alem Mohammed, Basri B Rashid, Shaharuddin BTahir

بعنوان:

"Customer Relationship Management –and hôtel performance : the mediating influence of marketing capabilities-evidence from the Malaysian hôtel industry", Information Technology et Tourism, vol17(3), 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على القدرات التسويقية (التخطيط والتنفيذ) والأداء التنظيمي في صناعة الفنادق بماليزيا، توصلت الدراسة إلى علاقة إيجابية بين إدارة العلاقة مع الزبائن وأداء الفنادق، كما أشارت إلى أنَّ التخطيط التسويقي والتنفيذ لهما دور وسيط في هذه العلاقة وبالتالي يمكن لمديري الفنادق اِستغلال هذه العلاقة لتعظيم اِستخدام مواردهم لتحسين الأداء.

3. **مقال:** للباحثين Ahmed Rafiki , Sutan Emir Hidayat, Deema Al Abdul Razzak

بعنوان:

"CRM and organizational performance A survey on telecommunication companies in kuwait", Intenational Journal of organizational analysis, vol27(1), 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن بأبعدها المتمثلة في: دعم الإدارة العليا، التوجه بالزبائن، التوجه بتدريب الموظفين، بيانات الزبائن ومعالجة معلومات الزبائن وتكاملها والأداء التنظيمي في مؤسسات الإتصالات بالكويت، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أنّ لدعم الإدارة العليا، وبيانات الزبائن ومعالجة معلومات الزبائن اِرتباطا إيجابيا بالأداء التنظيمي، في حين أنَّ المتغيرات الأخرى ليس لها تأثير كبير على الأداء.

4. **مقال:** للباحثين Abid Ullah, Shahid Iqbal, S.M. Riad Shams بعنوان:

"Impact of CRM adoptation on organizational performance – Moderating role of technological turbulence-" Competitiveness Review : An International Journal, vol30(1), 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تبني إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء والدور الوسيط للاِضطراب التكنولوجي (التسارع التكنولوجي الشديد) في ذلك في القطاع المصرفي بباكستان، توصلت الدراسة إلى أنَّ لتبني إدارة العلاقة مع الزبائن من خلال (الإدارة المتمحورة حول الزبون، تنظيم إدارة العلاقة مع الزبائن إدارة العلاقة مع الزبائن التحليلية) تأثير إيجابي حاسم على الأداء، وإلى أنَّ تَحَسُّن الرضا الناتج عن اِعتماد إدارة العلاقة مع الزبائن يؤدي إلى تحسين الأداء من منظور مؤسسة– زبون وأنَّ الإضطراب التكنولوجي له تأثير سلبي على الروابط بين تبني إدارة العلاقة مع الزبائن والأداء.

يلاحظ من خلال عرض الدراسات السابقة أنَّها أُجرِيت في بيئات أعمال مختلفة تنوعت بين فنادق مؤسسات اِتصالات وطيران وحتى التي أُجريت بالبنوك كانت في بنوك مختلفة عن البنك الذي أجريت فيه دراستنا، وفي بيئات جغرافية ومجتمعات متباينة وبالتالي فنتائجها قد تلائم الدولة أو المنطقة التي تمت فيها الدراسة، كما أنها لم تعالج نفس الأبعاد فكل منها اِعتمدت متغيرات وكيَّفتها بما يلائم أهدافها والإشكالية التي تعالجها، ومن خلال هذه الدراسة سنحاول ربط كل بعد من أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن بأبعاد الأداء التسويقي ومعرفة تأثير أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لبنك بدر.

هيكل الدراسة:

قصد الإلمام بالجوانب الرئيسية للموضوع والإجابة عن الإشكالية، تضمنت الدراسة جانبين:

– **الجانب النظري** تضمن الأطر النظرية والمفاهمية لمتغيرات الدراسة من خلال فصلين:

– الفصل الأول: تم التطرق فيه إلى الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الزبائن من خلال أربعة مباحث وقد تم فيه عرض مختلف الممارسات التسويقية التي ساهمت في ظهور إدارة العلاقة مع الزبائن، ومن ثم الإطار المفاهيمي لإدارة العلاقة مع الزبائن، وأساسيات تنفيذها وفي الأخير تم اِستعراض أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن والتي تمثل متغيرات دراستنا.

– الفصل الثاني: تضمَّن هو الآخر أربعة مباحث تطرقنا فيه إلى الإطار النظري للأداء التسويقي من خلال عرض الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي، آليات تقييمه، ومختلف مؤشرات قياسه، وختمنا الفصل بالتحليل النظري للعلاقة بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي.

– **الجانب التطبيقي** تضمن دراسة حالة بنك بدر تضمَّن هو الآخر فصلين:

– الفصل الثالث: تطرقنا من خلاله إلى الدراسة التطبيقية لبنك بدر، تطرقنا فيه بداية لتقديم البنك موضوع الدراسة، ثم تشخيص واقع إدارة العلاقة مع الزبائن به، وتحليل مختلف المؤشرات المالية للأداء التسويقي للبنك خلال الخمسة سنوات الماضية، لنتطرق بعد ذلك إلى الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية.

– الفصل الرابع: الذي يشمل التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان واِختبار الفرضيات، تطرقنا فيه إلى عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، ولإجابات العينة على كل من محور إدارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي، وفي الأخير قمنا باختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الزبائن

تمهيد:

أمام التطورات التكنولوجية والمنافسة الشديدة التي تعرفها الأسواق ونتيجة لزيادة العرض مقابل الطلب لم تعد الأساليب التسويقية التقليدية فعَّالة في كسب الزبائن والحفاظ عليهم، وقُلِبَت معادلة القوة لتصبح لصالح الزبائن الذين أصبحت متطلباتهم تتجاوز الأبعاد المادية، أدركت المؤسسة أهمية الإهتمام بزبائنها وأصبحت تبحث عن الحلول والأساليب التي تمكِّنها من الحفاظ على علاقات طويلة الأمد معهم.

وتعتبر إدارة العلاقة مع الزبائن أسلوبا ومدخلا حديث تعتمده المؤسسة لمواجهة تحديات الحفاظ على الزبائن، تقوم فلسفته على بناء ثقافة التَّوجُه بالزبون عبر كامل مستويات المؤسسة وأنشطتها لتلبية حاجات الزبائن والإستجابة لهم، يمكن تحقيقها من خلال التكنولوجيا، بهدف إقامة وتعزيز علاقات طويلة الأمد مع الزبائن المربحين وكسب رضاهم وتعزيز ولائهم مما ينعكس إيجابيا على أداء المؤسسة.

وعليه، وللإلمام بالجانب المفاهيمي لإدارة العلاقة مع الزبائن إرتأينا تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

- **المبحث الأول:** إدارة العلاقة مع الزبائن كتوجه لتطور الفكر التسويقي.
- **المبحث الثاني:** أساسيات حول إدارة العلاقة مع الزبائن.
- **المبحث الثالث:** تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن.
- **المبحث الرابع:** أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن.

المبحث الأول: إدارة العلاقة مع الزبائن كتَوَجُّه لتطور الفكر التسويقي

إنَّ المفهوم الحديث التسويق هو نتيجة للتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والقانونية التي تنشط فيها المؤسسات، وقد مرَّ الفكر التسويقي بعدة مراحل لكل مرحلة فلسفتها الخاصة أسفرت عن توجهات ومفاهيم تسويقية مختلفة تبنَّتها المؤسسات وِفْقا للتطورات الإدارية السائدة، إذ تختلف النظرة التسويقية من مؤسسة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر ففي الوقت الذي وصل فيه التسويق إلى مراحل متقدمة في مؤسسات لا يزال في مراحله الأولى في مؤسسات أخرى، كما أنَّ انتهاء مرحلة لا يعني زوال المفهوم الذي جاءت به، وهناك اِتفاق بين العديد من الباحثين على المراحل التالية لتطور المفاهيم التسويقية:

المطلب الأول: من التوجه الإنتاجي إلى التوجه التسويقي

يُنظَر إلى التسويق بطرق مختلفة ويمكن إرجاع وجوده إلى أكثر من 400 سنة على الأقل وقبل الثورة الصناعية، فقد كان مرجعا للأنشطة التي تجمع بين المشترين والبائعين في سياق السوق، هذه الأنشطة قديمة قدم النشاط التجاري نفسه، وقد ظهرت في بداية القرن العشرين فكرة أنَّ التسويق يمكن أن يكون تخصصا في حد ذاته، ففي 1905 أطلقت جامعة بنسلفانيا أولى الدورات التسويقية والتي تعلَّقت بتسويق السلع المصنعة، التعليم كان متعلق بالإعلان، البيع البحوث التسويقية واِستفاد من مساهمة تطور التخصصات كعلم النفس والإحصاء أو الإقتصاد.[1]

ومفهوم التسويق كان موضوع للتغييرات، بسبب التغيرات في المفاهيم التي كانت تحدث في مجال التسويق نفسه، في هذه العملية تم إستبدال الأفكار التقليدية المتعلقة بالتسويق بالمفاهيم الحديثة، يُمْكِن التعرُّف على هذه التطورات بسهولة إلى جانب نمو الحضارة: ثقافيا، إجتماعيا، وإقتصاديا، فقد كان هذا المفهوم غائبا في مرحلة الإكتفاء الذاتي أين بدأت الأنشطة الإقتصادية أي

[1] Myriam Ertz, **Marketing Responsable**, JFD Editions,Québec , 2021, P 38.

الزراعة بعد مرحلة البدو والرُحل وإستقرار الناس على ضفاف الأنهار، لكن كل عائلة كانت آنذاك وحدة مكتفية ذاتيا فيما يتعلق بوظائف الإنتاج والإستهلاك، لقد أنتجوا ما أرادوا إستهلاكه ولم يكن هناك فائض عمليا لبدء عملية التبادل، وفي المرحلة الموجهة نحو التبادل عندما إختار البدو العيش بشكل دائم على ضفاف الأنهار والإنخراط بإستمرار في العمليات الزراعية ومثيلاتها ظهرت مشكلة فائض الإنتاج مما إستلزم هذا تبادل المنتجات الفائضة مع الآخرين، تدريجيا تطورت التجارة مؤكدة الحاجة إلى التبادل.

لتسهيل التبادلات دخل نظام المقايضة حيِّز التنفيذ على الرغم من أنَّ مضايقات هذا النظام لم يتم الشعور بها إلا بعد فترة وجيزة، فقد تم إدراك أنَّ المصادفة المزدوجة للرغبات لا يمكن تحقيقها إلا إذا تم إحضار جميع المنتجات إلى موقع مركزي بحيث يتم التبادل بسلاسة وهكذا نشأت الأسواق، لذلك يمكن إعتبار هذه المرحلة بمثابة حجر الزاوية الذي تأسس عليه تطور التسويق، وبالتالي يمكن إعتبار التحول من الإكتفاء الذاتي إلى التوجه التبادلي بمثابة المرحلة الأولى في التطور التاريخي لمفهوم التسويق.[1]

هذا وتميَّزت الفلسفة التسويقية بالتحول من التركيز على المنتج إلى التركيز على الزبون مما أدَّى إلى ظهور عدة مفاهيم تسويقية تتماشى ومراحل هذه التحولات التي مهدت إلى ظهور التسويق بشكله الحديث الذي يعتبر الزبون محور أنشطته ويسعى إلى الحفاظ وتطوير علاقات معه، ومن أهم المراحل التي تناولتها الأدبيات التسويقية نُميِّز:

[1] F.C. Sharma, **Marketing Management**, SBPD Publications,India, 2020, P 26.

أولا: التوجه نحو الإنتاج

وهو ما يُعرَف بالمفهوم الإنتاجي الذي يُعتبر من أقدم الفلسفات التسويقية، برز هذا التوجه في الفترة ما بين 1869-1930،[1] أي في بداية الثورة الصناعية وبعدها حيث حاولت المؤسسة اِستغلال المعدات الآلية المتاحة بما يُمكِّن من الحصول على أكبر فائض إنتاج ممكن لتلبية طلبات المستهلكين المتزايدة ويفترض هذا التوجه أنَّ الزبون يبحث بالدرجة الأولى على السلع ذات السعر المنخفض، ولهذا تَركَّز هدف المؤسسات الرئيسي في زيادة كفاءة وفعالية الإنتاج والتوزيع وتخفيض التكلفة بما يُمكِّن من خفْض الأسعار.

ويُعتبر فورد أول من كرس هذا المفهوم حيث أنَّ اِستخدام نظام الإنتاج الكبير في صناعة السيارات أدَّى إلى تخفيض أسعارها وبالتالي لاقت رواجا كبيرا وتم بيع كل السيارات المنتجة،[2] ولم يواجه بيع المنتج أيَّةَ صعوبة خلال هذه المرحلة كَوْن السوق لم تكن مشبعة، وقد تم التركيز خلال هذه الفترة على الإشباع الكمي للحاجات دون إعطاء أهمية لآراء ورغبات الزبون، واِعتبرت قضايا الجودة والنوعية مسؤولية مهندسي الإنتاج، وكما تميزت باقتصار وظيفة رجال البيع على إقناع المستهلك بمزايا المنتج دون التدخل في قضايا الإنتاج ودون الحاجة لتحفيز الزبون على الشراء كون هذا الأخير لا يمتلك معايير للتفضيل نظرا لعدم توفر أو لمحدودية البدائل، فلسفة هذا التوجه هي إنتاج أكبر ما يمكن إنتاجه.[3]

---

[1] F.C. Sharma, **Idem.**

[2] ليلى مطالي، **الوجيز في التسويق الإلكتروني**، دار الكتب العلمية، بيروت، 2016، ص 14.

[3] سعدون حمود جثير الربيعاوي، سارة علي سعيد العامري، سرى علي سعيد العامري، **طيف التسويق**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 15.

ثانيا: التوجه نحو المنتج

نظرا لتحول تركيز المؤسسات من الإنتاج إلى المنتج، ترتكز فلسفة هذا التوجه على أنَّ الزبائن يفضلون المنتجات ذات الجودة العالية والأداء المتميز فضلا عن توفر الخصائص المبتكرة فيها، وتحت هذا المفهوم فإنَّ المنتج ذو الجودة العالية يبيع نفسه بنفسه، لذا فإنَّ اِستراتيجية التسويق تعمل على تحسين المنتج، وتطويره إضافةً إلى توفير أنواع عديدة منه بمواصفات جودة تتماشى مع متطلبات الزبائن.[1]

ثالثا: التوجه نحو البيع

أوما يعرف بالمفهوم البيعي للتسويق، بدأ هذا التوجه في الظهور في سنوات الثلاثينات حيث أدَّت زيادة كفاءة نظم الإنتاج إلى زيادة المعروض من المنتجات وبالتالي ظهور المنافسة وهو ما أدى بدوره إلى وجود فائض في الإنتاج، وصعوبة في تصريف هذا الفائض في ظل زيادة وعي الزبون ومعرفته بالمنتجات التي تلائمه ومحدودية موارده، ومن هنا توجه اِهتمام المؤسسات من الإنتاج إلى الإعلانات والبيع الشخصي لتصريف المنتجات، كما تم إنشاء إدارة تهتم ببيع المنتجات، بينما كان قسم الإنتاج يقوم بتخطيط وتصميم المنتجات وفقا لأُسُس فنية بحتة، ففي هذه المرحلة لم يكن يُنظَر للعملية التسويقية كجهد متكامل بل كوظيفة بيع، وظهر المفهوم البيعي تحت شعار "بيع كل ما يُنتَج" باعتبار أنه كلما زاد حجم المبيعات زاد الربح، ويفترض هذا المفهوم أنه بإمكان المؤسسة بيع أي منتج إذا قامت بتدريب وتحفيز البائعين على اِعتبار أنَّ المشتري يمكن أن يشتري أكثر نتيجة لعمليات الإقناع، إلا أنها بدأت تدرك أنه من الأسهل بيع منتج يرغب به الزبون على بيع منتج لا يرغبه وهو ما مَهَّدَ لنشوء التوجه التسويقي.[2]

---

[1] أنيس أحمد عبد الله، **إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون**، دار الجنان، عمان، 2016، ص 26.

[2] ليلى مطالي، **مرجع سبق ذكره**، ص 15.

رابعا: مرحلة التوجه نحو التسويق

والتي تعرف بالمفهوم التسويقي، على عكس ما كان سائدا في المراحل السابقة، بَنَتْ المؤسسات اِستراتيجيات حقيقية ذات هدف محدد يتجاوز الإنتاج، البيع، وربحية المؤسسة، وأصبح التسويق في هذه المرحلة منطقا ونهجا يتميز بالبحث عن التناسق العام بين قرارات المؤسسة وردود أفعال السوق، هذا الإجراء يأخذ مصدره من خارج المؤسسة من خلال فهم ومعرفة السوق، وينتهي في المؤسسة من خلال تصميم العروض،[1] وهذا التوجه يعني اِنتقال التسويق من نهاية الإنتاج إلى بدايته، وبالتالي اِعتماد تخطيط المنتج على بحوث التسويق والتنبأ بالمبيعات، والإنتاج الموجه نحو اِستباق المبيعات بدلا من التصنيع العشوائي، وهكذا يسود التسويق ويؤثر على كافة أنشطة المؤسسة، وقد تم قبول أنَّ المهمة الأساسية للمؤسسة هي تحديد إحتياجات، رغبات وقيمة السوق المستهدفة، وتكيف المؤسسة مع السوق لتحقيق الرضا بفعالية وكفاءة أكثر من منافسيها، وتم الموافقة رسميا على أنَّ "الهدف من التسويق هو معرفة وفهم الزبون بحيث يناسبه المنتج أو الخدمة وتبيع نفسها،ويكون البيع بالرضا.

لقد خضع مفهوم التسويق لتغيرات متكررة في الماضي، ففي فترة قصيرة تم إعادة تحديد نطاقه وإعادة تشكيله عدة مرات، هذه التغييرات جاءت كنتيجة لِتَغَيُّر قيم المجتمع ماديا وتقنيا وثقافيا، حيث شهِد تحول في التركيز من التوجه بالمنتج إلى التوجه بالتسويق ليصل إلى التوجه بالزبون وقد برزت هذه الفلسفة من فترة الستينات إلى يومنا هذا، أين تغيرت نظرة للمؤسسات اِتجاه التسويق، وأصبح من الضروري إيلاء اِعتبار متساو للإنتاج وكذلك الإستهلاك، وبالتالي بدأ المستثمرون في إدراك المخاطر الكبيرة التي تنطوي عليها اِستثماراتهم إذا لم يتم إيلاء الإعتبار اللازم للتسويق، أدى ذلك إلى وضع أين يجب تنظيم عوامل الإنتاج مع الفهم المسبق لعوامل

[1] Bruno Salgues, Laurent Bister ,**Le Marketing Des Objets Technologiques Et Des Services Numériques**, ISTE Editions, Great Britain, 2014, P 46.

الاستهلاك، في هذه المرحلة تم إدراك أن قياس اِحتياجات المستهلك أو سلوكه وحده لم يعد كافيا، يجب أن يكون "رضا المستهلك" هو المنظور الحقيقي والصحيح الذي يجب أن تُبْنى عليه السياسات التسويقية للمؤسسة، وهذا المفهوم للتسويق هو فلسفة حديثة للأعمال التي تؤمن بأنَّ" إرضاء رغبات الزبائن هو المبرر الإقتصادي والإجتماعي لوجود المؤسسة".[1]

المطلب الثاني: من التسويق التقليدي إلى التسويق الحديث

كما أوضحنا سابقا فقد رَكَّزَ التسويق التقليدي أو البيعي على المنتجات وكسب الأرباح من خلال زيادة حجم المبيعات بإتباع تقنيات الترويج غير أنَّ قِصَر نظر هذا التسويق والتغيرات المختلفة لبيئة الأعمال من تغيرات إقتصادية، تكنولوجية، بيئية، قانونية، وإجتماعية، وتغيرات سلوك الزبائن وأذواقهم واِتجاهاتهم، إضافة إلى الأهمية التي اِكتسبها الزبون بالنسبة للمؤسسة في ظل توفر البدائل من المنافسة غيرت هذه النظرة التقليدية الضيقة وأدَّت إلى ظهور التسويق الحديث الذي أحدث ثورة في فلسفة الأعمال من خلال الإستفادة من تجارب التوجهات السابقة، والتكيُّف مع متغيرات البيئة المحيطة وكَوَّنَ نظرة شاملة ومتماسكة تَفَوَّقَت على النظرة التقليدية التسويقية، وهو ما يعرف بالتوجه للتسويق الشمولي، إذ يعتبر مسار من فكر تجاري يُركِّز على الزبائن في جني الأرباح من خلال رضا الزبائن ومتابعة التسويق المتكامل ويشير دركر Drucker إلى أنَّ هذا المدخل لمفهوم التسويق يمكن أن يضع بين يدي كل الموظفين بالمؤسسة فهما لفكر الزبون بصرف النظر عن تخصصهم، وهذا صحيح على وجه الخصوص عندما تصبح فلسفة المؤسسة في التسويق مترادفة مع شخصيتها.[2]

---

[1] F.C. Sharma,**Op-Cit**, P 27.

[2] جون إي فلاهرتي، ترجمة مروان أبو جيب، **بيتر دركر مطور الفكر الإداري**، العبيكان، الرياض، 2004، ص 206.

وفي هذا السياق أوضح كوتلر بأنَّ محاولته لتوسيع مفهوم التسويق ليست محاولة لإعادة تعريف المتغيرات الكلاسيكية للتسويق ولا لمناقشة مبادئ التسويق في مجاله الأصلي، وإقترح فلسفة تطورية لمفهوم التسويق من خلال المرور بثلاث مستويات من الوعي، الأول التسويق يقتصر على المؤسسات التي تحقق صفقات مربحة، بمستوى ثان التسويق يتعلق بالمؤسسات المُوَجَّهة بالزبائن، دون أن تلعب الإعتبارات الربحية دورا في هذه العلاقة، إلى مستوى ثالث من الوعي يتوافق والتسويق الحديث أين تستهدف المؤسسة كل جمهورها ليس فقط زبائنها، هذا المستوى الأخير يشمل التسويق الإجتماعي الذي يندرج ضمن التسويق الشامل.[1]

وتعرف مرحلة التوجه نحو التسويق الشامل بالتسويق الشمولي، يتميز هذا التوجه بدرجة أعلى من التكامل والشمولية يتجاوز الممارسات التسويقية التقليدية لمفهوم التسويق، ويقوم مفهومه على أساس تطوير وتصميم وتنفيذ البرامج والعمليات التسويقية والفعاليات التي تتصف بدرجة عالية من التنسيق والتكامل مما يفرض على الإدارة منظورا واسعا ومتكاملا في أدائها التسويقي، وعموما يمثل المفهوم الشمولي للتسويق مدخلا متكاملا يحاول الإعتراف بنطاق الأنشطة التسويقية والصعوبة التي تكتنف القيام بها وتسويتها،[2] فلسفته تستند على مزج التسويق الداخلي، التسويق المتكامل، التسويق بالعلاقات والتسويق الإجتماعي، إذ تنظر إلى أنَّ تكامل جميع أنشطة وبرامج التسويق تعد ضرورية من أجل إستكشاف القيمة وإيجادها وتسليمها لغرض بناء علاقات مرضية طويلة الأمد تنسجم مع أهداف ومنافع أصحاب المصالح (الزبائن، الموظفين، أصحاب الأسهم، المجتمع بشكل عام)، فكرتها تستند على الإهتمام بالزبائن الداخليين (الموظفين) من حيث إشباع

---

[1] Camille Chamard, Alain Rousset, Joël Gayet et Christophe Alaux, Vincent Gollain et Yves Boisvert, **Le Marketing Territorial –Comment Développer l'Attractivité et L'hospitalité des Territoires?**, De Boeck, France, 2014, P P 28-29.

[2] ناجي المعلا، **التسويق المصرفي –المفاهيم، العمليات، الأساليب–**، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2021، ص 40.

حاجاتهم ورغباتهم وكسب ولائهم، ثم إعداد مزيج تسويقي متكامل لتكوين القيمة وتسليمها للزبائن الخارجيين، أما بناء علاقات مربحة ومرضية مع أصحاب المصالح وبخاصة الزبائن المُهمين والأفراد العاملين في المؤسسة فيتطلب تطبيق فلسفة التسويق بالعلاقات، أما تحقيق أهداف المجتمع فيتطلب تطبيق فلسفة التسويق الإجتماعي،[1] وبالتالي يتميز هذا المدخل الحديث بكونه تسويق متواجد داخليا، متكامل، ذو مسؤولية إجتماعية وتسويق علاقات.

المطلب الثالث: توجه التسويق بالعلاقات

كما أشرنا سابقا فقد ساهمت التطورات التكنولوجية وتنافسية الأسواق في ظهور توجه تسويقي شامل وحديث تقوم فلسفته على بناء وتطوير علاقات مع الزبائن عُرِف بالتسويق بالعلاقات، تفوَّقَ على القصور في التسويق التقليدي الذي يُرَكِّز على علاقات تبادلية قصيرة الأجل لإبرام صفقات مع الزبائن.

أولا: مفهوم التسويق بالعلاقات

وفقا لـ Berry فإنَّ التسويق بالعلاقات هو جذب والحفاظ وتقوية العلاقة مع الزبون، ركز الباحث في تعريفه لهذا المدخل على العلاقة بين المؤسسة والزبون، وقد قام العديد من الباحثين بصقل هذا التعريف من خلال التأكيد على ضرورة تنفيذ علاقة التبادل بنجاح، وأن تكون مرضية وتخلق القيمة للطرفين المعنيين بفضل التبادل،[2] وأضاف باحثون آخرون أصحاب المصلحة إلى هذا التعريف منهم Christophe, Payne, Ballantyne, Kotler في حين ذهب آخرون إلى أبعد من المؤسسات والزبائن من خلال الإعتقاد بأنَّ التسويق يعتمد شبكة علاقات متعددة، وفي هذا

---

[1] أنيس أحمد عبد الله، **مرجع سبق ذكره**، ص 28.

[2] Bouchra M'Zali, Chantal Hervieux, Mohamed M'Hamdi, **Un regard croisé d'experts et chercheurs sur la RSE : d'un contexte global au contexte de pays émergents**, JFD Editions, Canada, 2017, P100.

السياق اِعتبر Gummerson أنَّ التسويق بالعلاقات يعتمد على التفاعل داخل شبكات العلاقات وأكد Gronroos على أنَّ التسويق بالعلاقات يهدف إلى تحديد وإنشاء والحفاظ وتطوير وعند الضرورة إنهاء العلاقة مع الزبائن أو أصحاب المصلحة الآخرين، بطريقة مربحة من أجل تلبية أهداف جميع الأطراف المعنية يتم هذا من خلال التبادل المشترك والوفاء بالوعود،[1] ويمكن القول بأنَّ هذا التوجه يقوم على مجموعة أنشطة تهدف إلى إنشاء علاقات مع الزبائن والشركاء الآخرين، وإلى تحسينها وتعزيزها بحيث تحقق أهداف الأطراف، وهذه العلاقات تتحقق من خلال عمليات التبادل والإيفاء بالوعود، وتمكن من المحافظة على الزبائن ومساعدتهم أفضل من المنافسة.

ثانيا: مقارنة التسويق التقليدي بالتسويق بالعلاقات

يهتم نهج التسويق بالصفقات بشكل أساسي بإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم، وتركيزه يكون نحو منتج أو علامة دون مراعاة الرابط الاجتماعي الممكن بين الأطراف، فتبادل الصفقات هو بطبيعته متقطع إذ أنَّ كل صفقة محققة تعتبر فريدة ومستقلة عن الصفقات السابقة أو المحتملة، ويتفق الباحثون على ثلاث اِختلافات رئيسية بين التسويق بالصفقات والتسويق بالعلاقات: المنظور الزمني، المُكَوِّن الإستراتيجي والبعد الإجتماعي، وتبادل العلاقات هو عكس التبادل المتحفظ، يدمج البعد التاريخي والسياقي للتبادل ويقع على المدى الطويل، في مثل هذه العلاقة الإلتزام والثقة هي عناصر أساسية من مراحل حياة العلاقة التي تشمل الإنشاء، الحفاظ وإنهاء العلاقة، هذا ويسعى التسويق بالعلاقات إلى اِستقرار علاقات التبادل المبنية على الولاء المتبادل الذي يتجاوز العقد الرسمي.[2]

---

[1] Alain Ferrand, Scott McCarthy, Thierry Zintz , **Marketing des Organisations Sportives : construire les réseaux et les relations**, De Boeck, Belgique, 2009, P23.

[2] Lahoucine Berbou, and al,**Proceedings Of The 3RD International Conference Of Economics and Management (Cireg 2016)**, First Published, Vol 2, Cambridge Scholars Publishing, British, 2020, P 88.

وفي حين يعتمد التسويق التقليدي على إبرام وعقد صفقات تبادلية دون الإهتمام برضا الزبائن ويهدف إلى زيادة الربح دون الإلتفات إلى حاجاتهم ورغباتهم واِهتماماتهم ويركز على إنجاح الصفقات الحالية والآنية بأي طريقة دون الحرص على إقامة علاقات طويلة الأجل مع الزبائن والأطراف المستفيدة من المؤسسة، فإنَّ التسويق بالعلاقات يهدف إلى صنع علاقات دائمة ناجحة مع الزبائن، ويهتم بتطويرها ويحرص على المحافظة عليها، إضافة إلى ذلك يخطط إلى إقامة علاقات بعيدة المدى مع مختلف الأطراف المستفيدة من المؤسسة، ويَعتبر الزبون شريك مهما في المؤسسة.[1]

مع تطور المنافسة يظل التسويق التقليدي ضروريا غير أنه غير كاف، إذ يجب أن تتبع مراحل تحليل السوق والزبائن وتصميم اِستراتيجية التسويق وتطبيق المخطط التسويقي بمنهجية مُوجهة نحو الزبائن تهدف إلى تطوير علاقات دائمة ومربحة بين المؤسسة وزبائنها.

المطلب الرابع: ظهور إدارة العلاقة مع الزبائن

لقد تغيرت نظرة المؤسسات إلى زبائنها مع تطور الممارسات التسويقية وتوجهها نحو التسويق الحديث الذي يضع الزبائن في مركز اِهتمام المؤسسة، التي تعمل على اِستغلال كل مواردها للحفاظ على محفظة زبائنها من خلال إقامة علاقات طويلة الأمد، وقد ساهم تطور إدارة المعرفة وظهور تقنيات المعلومات في التوصل إلى حقيقة أنَّ الزبون الأكثر ربحية هو الذي يرتبط بالمؤسسة بعلاقات طويلة الأمد، وأوضح الحاجة إلى تطوير إدارة متخصصة ذات تركيز واضح

---

[1] محمد سرور الحريري، **ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة المؤسسات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة**، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص ص 225-226.

على إدارة هذه العلاقات وكان هذا الأساس في ظهور إدارة العلاقة مع الزبائن، وقد لخص الباحثون الإتجاهات التي أدت إلى ظهورها فيما يلي:[1]

أولا: النظرة للزبائن كأصول

يُوَضِّح نشوء هذه النظرة أنَّ الزبائن أصبحوا يمثلون أصولا رئيسية للمؤسسات، تتطلب إدارة العلاقة مع الزبائن أن يتم إدارة العلاقات معهم بعناية وأن يتم تطويرها أكثر لتحسين فرص بقاء الزبائن وربحيتهم وهذه تمثل اِنحراف وتَغَيُّر مُميز للنظرة التقليدية التي ترى الزبائن عبارة عن مجرد جمهور من المشترين يحتاج فقط الدعاية والإعلان، وباعتبار الزبائن أصول فإنَّ المؤسسة ستسعى لتنمية هذه الأصول وبالتالي تحسين حصتها السوقية، كما أنَّ إدارة العلاقة مع الزبائن تُحدد أغلب الزبائن المربحين وتبني علاقات معهم وهذا يمثل إضافة لقيمة أصول المؤسسة على المدى الطويل.

ثانيا: التنظيم من ناحية العمليات والمعاملات

في ضوء المنافسة الحالية الشرسة في الأسواق من الضروري النظر للزبائن كأفراد أو كيانات لتكوين العلاقات معهم بدلا من مجرد أفراد يقومون بعمليات تجارية، وتقديم نظرة موحدة للزبائن يتطلب التنسيق الداخلي والتعاون بين أقسام المؤسسة وعدم الإهتمام كثيرا بالحدود الوظيفية، عكس التسويق التقليدي الذي يتسم بعدم التفاعل الجيد مع الزبائن ويركز على عملية التسويق من ناحية وظيفية ضيقة.

ثالثا: اِستخدام المعلومات الإستباقية بدلا عن معلومات ردود الفعل

---

[1] محمد خوجلي محمد أحمد، **إدارة علاقات الزبائن وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي**، دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان، 2015، ص ص 38-40.

لزيادة رضا الزبائن وتقليل سخطهم وعدم رضاهم على المؤسسات أن تعرف زبائنها وكذلك منافسيها أكثر من السابق واِستخدام هذه المعرفة بشكل إستباقي، فالتحسن في المعرفة المجمعة إضافة إلى البصيرة النافذة والأنشطة المشتركة داخل المؤسسة تعزز الوصول إلى المعلومة وكل ذلك يمثل أساسا لخلق قيمة الزبون، وتمثل عمليات خدمة الزبون خصوصا مراكز الإتصال بالزبون عمليات أساسية في علاقات رد الفعل مع الزبون، وقد برهنت التجربة أنَّ العملية الإستباقية مع الزبون أكثر جدوى وفعالية من التعامل معه على أساس رد الفعل، والإستباقية تدعم العمليات ولا تنتظر تسجيل شكاوي الزبائن وتبحث بسرعة عنها وتقوم بمعالجة المشكلات التي أدت إلى عدم رضاهم، وتبحث مراكز الإتصال الإستباقي في الزبائن المحتملين، الحاليين والزبائن الساكنين وتقدم معلومات قيمة لإدارة المؤسسة وفرق إدارة الزبائن.

رابعا: تطور التسويق الفردي

بسبب اِرتفاع حدة المنافسة في الأسواق وتجزئة السوق إلى وحدات متخصصة وصغيرة أصبحت المؤسسات تبحث عن حلول معينة لِاحتياجاتها الضرورية، وتُظْهِر تجزئة السوق على أساس الزبائن كأفراد أنَّ طبيعة التغيرات كبيرة جدا، التجزئة لا تعتمد على ذاكرة لا تتفاعل مع الشكاوي، وكذلك لا تعتمد على مرجعية تجزئة أخرى، ولكن الزبائن كأفراد يقومون بكل ذلك وطريقة التعامل الفردي مع الزبائن تحاول تسخير كل هذه الأنشطة من أجل تطوير العلاقة المستمرة معهم، والتسويق بنظام البيع الفردي هو شكل من أشكال التسويق الذي يحدث فيه حوار مباشر بين المؤسسة والزبون منفردا أو في شكل مجموعات ذوي اِحتياجات متشابهة، وتمكِّن إدارة العلاقة مع الزبائن المؤسسة من إيداع ذاكرة لقاءات الزبون وتوثيق الصلة بها وتجعلها تعيد اِتصالها معه للقاءات قادمة عند اِنعقاد إجتماعات في المستقبل.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة العلاقة مع الزبائن

كما أشرنا في المبحث السابق كانت المؤسسات ولعدة سنوات هي المتحكم في العلاقة بين المؤسسة والزبون، غير أنَّ هذه الوضعية اِنقلبت رأسا على عقب إذ أخذ الزبائن زمام الأمور، مما أدى إلى تحويل التركيز من المعاملات إلى العلاقات، وأصبحت عملية البيع هي البداية للعلاقة بين الزبائن والمؤسسة على عكس ما كان سائدا، والتي يتم الحفاظ عليها وتعزيزها عبر إدارة العلاقة مع الزبائن، وسنسلط الضوء في هذا المبحث على هذا المفهوم وما يقدمه للمؤسسة من منافع ومختلف الأساسيات المرتبطة به كالمكونات الوظائف والمستويات.

المطلب الأول: ماهية إدارة العلاقة مع الزبائن

ساهمت تطورات الفكر التسويقي إضافة إلى التطورات في تكنولوجيا المعلومات في بلورة إدارة العلاقة مع الزبائن، وسنتطرق من خلال هذا المطلب إلى ماهية إدارة العلاقة مع الزبائن من خلال التعرف على مفهومها وأهم اِتجاهاتها بالإضافة إلى فوائدها والأهداف المرجوة من تطبيقها.

أولا: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن

تباينت آراء الباحثين في تحديد مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن وذلك لتباين خلفياتهم الأكاديمية توجهاتهم واِختلاف المداخل المُعتمَدَة في كل تعريف والطبيعة المتعددة لإدارة العلاقة مع الزبائن، وإذا ما أخذنا بعين الإعتبار أنها أسلوب جديد وشامل، فليس مفاجئًا وجود العديد من التعريفات الخاصة به كونه من المفاهيم الحديثة النشأة التي تحتاج المزيد من الدراسات والبحوث للإتفاق حول مفهومه.

هذا وتُعتَبَر إدارة العلاقة مع الزبائن ممارسة تجارية يصعب تحديدها كونها قابلة للتطبيق على مستويات مختلفة من الزبائن من موزعين، تجار، شركاء، ومستهلكين (زبائن نهائيين)، إضافة

إلى تَحَوُّل بعض المكونات الرئيسية لها عند التعامل من مؤسسة إلى مؤسسة (**B**to**B**) مقابل التعامل من مؤسسة إلى زبون (**B**to**C**) فمثلا أتمتة فريق المبيعات أكثر قابلية للتطبيق على الأولى من الثانية كما أنَّ تكوين أنظمتها مختلف في المؤسسات الكبيرة مقابل الصغيرة، رغم من أنَّ أهدافها ستكون واحدة، وبناءً على توجهات الكتاب فقد جمع Roger and Baran تعريفات إدارة العلاقة مع الزبائن في خمسة فئات:[1]

– تلك التي تعادل إ ع ز مع حزمة برامج أو عملية أو نظام أو تقنية تهدف إلى إدارة جميع عمليات وتفاعلات الزبائن داخل المؤسسة من خلال الإستغلال الأمثل للمعلومات؛

– تلك التي تعادل إ ع ز مع التركيز على تخزين البيانات وتحليلها للإستجابة بشكل يتناسب وأهمية كل زبون بالنسبة للمؤسسة؛

– تلك التي تساوي إ ع ز مع تغيير في ثقافة المؤسسة من التركيز على المعاملات إلى التركيز على الزبون (ينصب التركيز على إقامة حوار مع كل زبون على أساس فردي بدلاً من قطاعات زبائن كبيرة)؛

– تلك التي تساوي إ ع ز بممارسة "إدارة الطلب" بدفعه عندما يكون ضعيفا لتعظيم الأرباح، وخفضه إذا اِقتضى الأمر ذلك بهدف التخلص من الزبائن غير المربحين؛

– تلك التي تساوي إ ع ز مع اِستراتيجيات جديدة تركز على الزبائن الحاليين (التحديد، والإختيار والإكتساب والتطوير والبيع العابر والبيع الإضافي، وإدارة الهجرة، والإسترداد).

[1] Roger J. Baran, Robert J Galka, **Customer Relationship Management –The Foundation of Contemporary Marketing Strategy**, Second Edition ,Routledge, New York, 2017, P11.

في نفس السياق وفي محاولة لتلخيص أهم مفاهيم إدارة العلاقة مع الزبائن، أوضح Zablah وآخرون أنَّ هناك خمس وجهات نظر لتعريف إ ع ز تشمل العملية، والإستراتيجية، والفلسفة، والقدرة والتكنولوجيا،[1] إذ ينظر لإدارة العلاقة مع الزبائن على أنها:

1. فلسفة: إدارة العلاقة مع الزبائن هي التوجه بالعلاقة، الإحتفاظ بالزبون، وخلق قيمة أعلى للزبون من خلال إدارة العمليات،[2] كما أنها تتمحور حول الزبون وتُرَكِّز على زيادة الولاء والربحية من خلال فهم اِحتياجاته المتطورة،[3] وفقا لهذا المنظور تعتبر إدارة العلاقة مع الزبائن منهجية حديثة وتغيير ثقافي تركز على التوجه بالزبائن بدل المعاملات لتحقيق ولاء الزبائن وزيادة الربحية.

2. عملية: عُرِّفَت إدارة علاقة الزبائن على أنها عملية تفاعلية لتحقيق التوازن الأمثل بين اِستثمارات المؤسسة وإرضاء اِحتياجات الزبائن لتحقيق أقصى ربح،[4] وفي نفس السياق ينظر إليها كتكامل للعمليات والأدوات داخل المؤسسة الذي يسمح بإدارة العلاقة مع الزبائن، هدفها زيادة رضا الزبائن للتأثير وزيادة رقم الأعمال مع تخفيض التكاليف التسويقية،[5] اِعتمادا على هذه التعاريف تعتبر إدارة العلاقة مع الزبائن من هذا المنظور مجموع العمليات التي تعزز العلاقة بين المؤسسة والزبون بما يحقق فائدة لكليهما.

---

[1] Hisham Sayed Soliman, **Customer Relationship Management and Its Relationship to the Marketing Performance**, International Journal of Business and Social Science, Vol 2 (10) Cairo, 2011, P167.

[2] Khalid rababah, Haslina Mohd and huda ibrahim, **crm processes from theory to practice, the pre-implementation plan of crm system**, international journal of e-education, e-business, e-management and e-learning, vol 1(1), 2011, P22.

[3] Leroy robinson Jr, Sue E Neeley, Kathleen Williamson, **Implementing service recovery through customer relationship management : identifing the antecedents**, Journal of Services Marketing, 2011, vol25 (2), P91.

[4] Robert Show, SCN Education B.V, **Customer Relationship Management –The Ultimate Guide to the Efficient Use of CRM-**, Vieweg, Netherlands, 2001, P23.

[5] Michel Fournel, **Accroitre la qualité et la caleur des données de vos clients**, Publibbok, France, 2007, P39.

3. إمكانيـة: تقترح إدارة العلاقة الزبائن أن تستثمر المؤسسة في تطوير واِكتساب قاعدة معرفة تمكنها من تعديل الإستجابة للزبون بشكل مستمر،[1] وتعني رغبة وقدرة المؤسسة على خصخصة سلوكها اِتجاه كل زبون على أساس المعلومات التي يخبرها بها والمعرفة التي تمتلكها عنه،[2] هذا المنظور يُعَبِّر عن إدارة العلاقة مع الزبائن كقدرة المؤسسة على بناء والحفاظ على علاقات طويلة الأمد مع الزبائن من خلال الإستفادة من المعرفة عنهم والإستجابة بما يتناسب مع ذلك.

4. تكنولوجيا: تعتبر إدارة العلاقة مع الزبائن نموذج مطبق لإدارة تفاعلات المؤسسة مع الزبائن الحاليين والمحتملين، تتضمن اِستعمال التكنولوجيا لتنظيم أتمتة ومزامنة عمليات الأعمال تشمل بصفة أساسية أنشطة المبيعات، إضافة إلى الأنشطة التسويقية، خدمة الزبائن والدعم التقنية، [3] وتشمل التكنولوجيا المستخدمة لدمج أنظمة المبيعات وأنظمة التسويق وأنظمة المعلومات لإقامة علاقات مع الزبائن، ويَعتَبِر هذا المنظور إدارة العلاقة مع الزبائن كتكنولوجيا لإدارة التفاعلات مع الزبائن ولتوطيد العلاقات.

5. اِستراتيجية: إدارة العلاقة مع الزبائن هي عبارة عن اِستراتيجية إدارية تسعى من خلالها المؤسسة للتركيز على حاجات الزبائن ونشر مدخل التوجه الزبون داخل المؤسسة،[4] كما أنها اِستراتيجية للعمل تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية طويلة المدى وذلك من خلال تحقيق قيمة أعلى للزبون واِستخلاص قيمة عالية للعمل ذاته،[5] كما تزيد من الربحية والإيرادات ورضا الزبائن من خلال التنظيم حول شرائح الزبائن، وتعزيز السلوك الذي يرضي الزبائن وتنفيذ عمليات تُركز على

---

[1] Leroy robinson Jr, Sue E Neeley, Kathleen Williamson**, Op-Cit**, P91.
[2] Hisham Sayed Soliman, **Op-Cit**, P168.
[3] JC Quintana, **CRM To The People**, CRG PRESS, USA, 2013, P8.
[4] نرمين أحمد عبد المنعم السعدني، **أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية**، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم التجارية، جامعة القاهرة، 2012، ص11.
[5] نجاح بولدان، **دور مستودع البيانات في تحسين ادارة علاقات العملاء في البنوك**، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال واِقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، 23-24 أفريل 2012، ص 907.

الزبـائن، هـذا وتعتبـر نهـج متكامـل لتحديـد واِكتسـاب الزبـائن والإحتفـاظ بهـم مـن خـلال تمكـين المؤسسات من إدارة وتنسيق تفاعلات الزبائن عبر قنوات وإدارات وخطوط عمل ومناطق جغرافية متعددة، يساعد نظام إدارة العلاقة مع الزبائن المؤسسات على زيادة قيمة كل تفاعل مع الزبائن ودفع أداء مؤسسي متفوق،[1] المنظور الإستراتيجي لإدارة العلاقة مع الزبائن يصفها كأسلوب للمنافسة بنجاح في السوق وخلق قيمة أعلى لجميع الأطراف، إذ تتمحور حول الزبائن وتركز على الحفاظ على العلاقة مع ذوي القيمة من خلال زيادة المنافع المقدمة لهم عن طريق الخصخصة وتحقيق أهداف المؤسسة والإرتقاء بأدائها.

ثانيا: اِتجاهات تعريف إدارة العلاقة مع الزبائن

التعاريف السابقة تلخص الإتجاهات التي تناولت مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن والتي تتمثل في:

1. الإتجاه الأول النظرة التكنولوجية لإدارة العلاقة مع الزبائن: أنصار هذا الإتجاه اِعتبروها برامج تكنولوجية تعمل على تتبع بيانات الزبائن باستخدام تكنولوجيا المعلومات، تعد هذه النظرة ضيقة لأنَّ أحد الأسباب الرئيسية لفشل إدارة العلاقة مع الزبائن هو النظر إليها كحلول تكنولوجية وبرامج وليس كطريقة لأداء الأعمال فالتفاعل البشري ضروري من أجل بلوغ الأهداف،[2] وقد أظهرت دراسات أُجرِيَت من طرف مؤسسات معروفة مثل Gartner, AMR, Forester بالتعاون مع مؤسسات تستعمل التكنولوجيا أنَّ ما يصل إلى 50% من تطبيقات إدارة العلاقة مع الزبائن اِعتبرت فاشلة من وجهة نظر الزبون.[3]

2. الإتجاه الثاني النظرة الإدارية لإدارة العلاقة مع الزبائن: اِهتم أنصار هذا الإتجاه بالمنظور الإداري لإدارة العلاقة مع الزبائن باعتبارها: فلسفة، إستراتيجية ومجموعة عمليات، إذ تستهدف إقامة علاقات طويلة الأجل وقوية مع الزبائن من خلال تحويل الزبون المحتمل إلى زبون دائم،

---

[1] Francis Buttle, **Customer Relationship Management Concepts And Technologies** Second Edition, Elsevier, USA, 2009, P27.

[2] نرمين أحمد عبد المنعم السعدني، **مرجع سبق ذكره**، ص12.

[3] JC Quintana , **Op-Cit**, P9.

وتحقيق فوائد لأطراف العلاقة دون التركيز على الأساليب التكنولوجية المطبقة، إلا أنَّ ذلك لا يتحقق بمجرد توفر القناعة بضرورة تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن لدى المؤسسة، بل لا بد من توفير الوسائل الكفيلة لبلوغ هذا الهدف خاصوصا أنَّ بيئة الأعمال تشهد تطورات متسارعة تنعكس مباشرة على الزبائن.[1]

من أجل إدارة العلاقات مع الزبائن بطريقة جيدة وبلوغ الهدف المنشود وهو تحقيق القيمة للزبون، لا بد من دعم الفلسفة بأدوات تكنولوجية تضمن تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف، ومن تكامل المدخلين معا التكنولوجي والإداري، من خلال التعامل مع إدارة العلاقة مع الزبائن في إطار التكامل والتفاعل بين الدور الإنساني والتكنولوجيا، بين التفاعل الإنساني والتفاعل الآلي، بين المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد والمعرفة الصحيحة في قواعد ومستودعات البيانات لزيادة الربحية وإيجاد الولاء، فمن منظر متوازن يمكن القول أنَّ إدارة العلاقة مع الزبائن هي فلسفة، سياسة وتنسيق اِستراتيجي بواسطة تكنولوجيا المعلومات التي تركز على خلق اِتجاهين للإتصال بالزبائن حتى يكون للمؤسسة معرفة خاصة بحاجاتهم، رغباتهم وأنماطهم الشرائية،[2] وهذا ما جاء به الإتجاه الثالث لإدارة العلاقة مع الزبائن.

3. الإتجاه الثالث النظرة المختلطة لإدارة العلاقة مع الزبائن: الذي اِهتم بدمج التكنولوجيا بالإدارة في تعريفه، وفي دراستنا سنعتمد التعريف الشامل الذي يعتبرها خليط من التكنولوجيا والإدارة.

وفي هذا السياق قدم Payne and Frow تعريفًا كاملاً لإدارة العلاقة مع الزبائن يُحدِّد الغرض منها، التركيز الإستراتيجي، توجيه البيانات والأسس التنظيمية إذ اِعتبرها طريقة إستراتيجية تهتم بتحسين القيمة للمساهمين من خلال تطوير العلاقات الجيدة مع الزبائن الرئيسيين وفئات

---

[1] نرمين أحمد عبد المنعم السعدني، **مرجع سبق ذكره**، ص12.

[2] Khalid Rababah, Haslina Mohd and huda ibrahim, **Op-Cit**, P22.

الزبائن الأخرى، وتُوَحِّد إدارة العلاقة مع الزبائن إمكانات اِستراتيجيات التسويق بالعلاقات وتكنولوجيا المعلومات لإنشاء علاقات مربحة طويلة الأمد مع الزبائن والأطراف الآخرين، وتُوَفِّر فرصا جيدة لاِستخدام البيانات والمعلومات لفهم الزبائن ومشاركتهم في فهم القيمة، وبالتالي فإنَّ هذا يتطلب تكامل الزبائن، الأفراد والقدرات التسويقية، وهو ما يحدث من خلال المعلومات، التكنولوجيا والتطبيقات،[1] واِعتبرها Francis Buttle, Stan Maklan نواة اِستراتيجية المؤسسة، تَدمُج العمليات والوظائف الداخلية والشبكات الخارجية لخلق وتقديم قيمة للزبائن المستهدفين لتحقيق الربح، تعتمد على بيانات عالية الجودة للزبائن، ويتم تمكينها بواسطة التكنولوجيا.[2]

ومن التعاريف الأكثر حداثة وشمولية التعريف الذي يشير إلى أنَّ إدارة علاقات الزبائن هي بناء ثقافة التوجه بالزبون والتي من خلالها يتم خلق إستراتيجية لكسب، تحسين ربحية والإحتفاظ بالزبائن والتي يمكن تحقيقها بتطبيق تكنولوجيا المعلومات، لتحقيق منافع متبادلة لكل من المؤسسة والزبون،[3] ما يميز هذا التعريف هو اِعتبار إدارة العلاقة مع الزبائن رؤية معاصرة تسعى إلى بناء ثقافة حديثة في المؤسسة هي ثقافة التوجه بالزبون لخدمة أهداف الطرفين.

يتضح من خلال التعريفات التي تم عرضها أنَّ إدارة العلاقة مع الزبائن لا تتعلق فقط بتكنولوجيا المعلومات، بل تعتبر اِستراتيجية أساسية للمؤسسة تهدف إلى تحقيق القيمة، كما أنها تدمج العمليات والوظائف وتسمح لكل من وظائف البيع، التسويق والخدمات وكل المتفاعلين مع الزبائن، وحتى المكاتب الخلفية بالإستفادة من قاعدة بيانات الزبائن، وتُدَعَّم هذه الإستراتيجية بواسطة تكنولوجيا المعلومات.

---

[1] Hisham Sayed Soliman, **Op-Cit,** P167.
[2] Francis Buttle, Stan Maklan, **Customer Realtionship Management –Concepts And Technologies**, Third Edition, Routledge, UK, 2015, P16.
[3] Khalid Rababah, Haslina Mohd and huda Ibrahim, **Op-Cit**, P 22.

ممَّا سبق وبما يتوافق مع دراستنا يمكن اِعتبار إدارة العلاقة مع الزبائن كاستراتيجية إدارية متكاملة تعمل على بناء ثقافة التوجه بالزبائن في المؤسسة وتقديم عروض ذات قيمة للزبائن المربحين بناءا على اِسغلال المعرفة المتعلقة بهم، تدمج بين العمليات، الأفراد والتكنولوجيا بكفاءة للحفاظ وتقوية علاقات طويلة الأمد مع الزبائن لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة والأداء العام.

ثالثا: فوائد إدارة العلاقة مع الزبائن

لم تعد المشكلة في وجوب تبني المؤسسات لإدارة العلاقة مع الزبائن، فهذه الأخيرة أثبتت كفاءتها وفعاليتها في ظل تصاعد توقعات الزبائن، وأصبحت تمثل ميزة تنافسية لا غنى عنها، وبعيدا عن العوائد الرقمية، تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن يؤثر على قوى البيع، الزبون وبالتالي على المؤسسة.

بفضل إدارة العلاقة مع الزبائن يُمْكِن خفض التكاليف الكبيرة للأعمال التجارية، مما يجعل كسب الزبائن أكثر فعالية من حيث التكلفة ويقلل تكاليف المبيعات، ومن خلال زيادة الإحتفاظ بالزبائن وولائهم تُقلِّل بَذْل جهود متكررة ومكلفة لجذب زبائن جدد، كما تعمل على تقليل التكاليف المتضمنة في التسويق للزبائن منخفضي الربح من خلال التعرف عليهم، أما من ناحية الإيرادات فتسمح بتحديد الزبائن ذوي الأرباح المرتفعة والتركيز عليهم مع إمكانية تحويل الزبائن ذوي القيمة المنخفضة إلى ذوي قيمة أعلى كما تُعَدُّ ضرورية أيضًا لتقليل الهدر في جهود الإتصالات والتسويق الخاصة بالمؤسسة التي أصبحت قادرة على تحديد الزبائن والقطاعات المربحة، وعلى تكييف نفقات الإتصالات والتسويق الخاصة بها وفي العثور على المزيد من الزبائن مثلهم، وفي نفس الوقت تُمكِّن من تقليل أو إلغاء النفقات على القطاعات غير الربحية وتوجيهها على اِستراتيجيات الإحتفاظ بالقطاعات الأكثر ربحية.

وقد مكنت إدارة العلاقة مع الزبائن المؤسسات من الإنتقال من اِستراتيجيات التسويق الجماعي الأقل كفاءة وفعالية إلى اِستراتيجيات التجزئة الدقيقة بشكل متزايد والتركيز على التسويق الفردي، وبالتالي التركيز على الأحداث التي قد تؤدي إلى تحفيز الزبائن على الشراء، هذه القدرة على الإستهداف تؤدي إلى زيادة كفاءة التسويق وإرسال عروض أكثر ملاءمة للزبائن.

هذا وقد أدركت بعض بنوك التجزئة الفوائد التالية من إدارة العلاقة مع الزبائن:[1]

- زيادة في متوسط عدد المنتجات المباعة لكل زبون على مدار سنة من 4.6 إلى 6.2؛
- اِنخفاض في التكاليف الإدارية من 3% إلى 5% في سنة واحدة؛
- عائد 200% على الإستثمار التكنولوجي من خلال خفض التكلفة على مدى سنة واحدة؛
- تخفيض بنسبة 96 % في متوسط الوقت الذي يستغرقه وكيل مركز الإتصال لإحالة الزبون إلى مكتب قروض الفرع من 45 دقيقة إلى دقيقتين؛
- اِنخفاض بنسبة 83% في متوسط وقت اِسترجاع معلومات الزبون من 12 إلى 2 دقيقة لكل اِستفسار.

رابعا: أهداف إدارة العلاقة مع الزبائن

تسعى المؤسسات من خلال تبنيها لادارة العلاقة مع الزبائن إلى جمع كل المعلومات الممكنة عن الزبائن الحاليين بهدف التأثير على سلوكهم الشرائي وتطوير العلاقات معهم والإستفادة من ذلك في جذب زبائن جدد، وأهداف إدارة العلاقة مع الزبون ليست جديدة فهي تشمل تحسين وزيادة رضا الزبون وولائه للمؤسسة وتعظيم القيمة مدى الحياة، إضافة إلى الإستغلال الأمثل لقطاعات أو

[1] Roger J, Baran, Robert J Galka,**Op-Cit**, P P 19-20.

أجزاء الزبائن واِستهداف الزبائن المربحين من مجموع محفظة الزبائن (حسب إنفاق كل زبون) وزيادة فاعلية وكفاءة إدارة الزبون.[1]

إضافة إلى الأهداف الرئيسية السابقة تسعى المؤسسات من خلال إدارة العلاقة مع الزبائن إلى:[2]

- تحديد الزبائن المحتملين؛
- فهم اِحتياجات الزبائن الحالية والكامنة؛
- التمييز بين الزبائن والقطاعات المربحة وغير المربحة؛
- تقليل تَسرُّب الزبائن من خلال زيادة القيمة والرضا، إضافة إلى زيادة خدمة الزبائن ورضاهم؛
- زيادة اِستخدام المنتجات والخدمات الحالية وزيادة اِستخدام عدد أكبر من منتجات وخدمات المؤسسة إضافة إلى زيادة اِستخدام المنتجات الأكثر شهرة للمؤسسة (تداول أعلى)؛
- تحسين إدارة الحملات التسويقية؛
- زيادة معدل الإحالات للزبائن واِستعادة الزبائن المتسربين؛
- نقل الزبائن في التسلسل الهرمي للعلاقة من الغرباء إلى المعارف والأصدقاء والشركاء؛
- دمج جهود التسويق والمبيعات عبر القنوات المختلفة التي تستخدمها المؤسسة.

وقد أظهر تقرير حديث لشركة McKinsey and Company أنَّ أنظمة إدارة العلاقة مع الزبائن يمكن أن تكون فعالة للغاية في تقليل تكاليف الإستحواذ، وفي تطوير الزبائن من خلال زيادة اِستخدام منتجات المؤسسة وخدماتها، بالإضافة إلى ذلك فهي فعَّالة للغاية في زيادة الترحيل التصاعدي (إقناع الزبائن بقيمة التداول لأعلى) وزيادة البيع المتبادل (دفع الزبائن لشراء منتجات وخدمات المؤسسة الأخرى)، وقد أثبتت فعاليتها في زيادة الإحتفاظ بالزبائن (توفر قواعد بيانات

---

[1] يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، **إدارة علاقات الزبون**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 206-207.

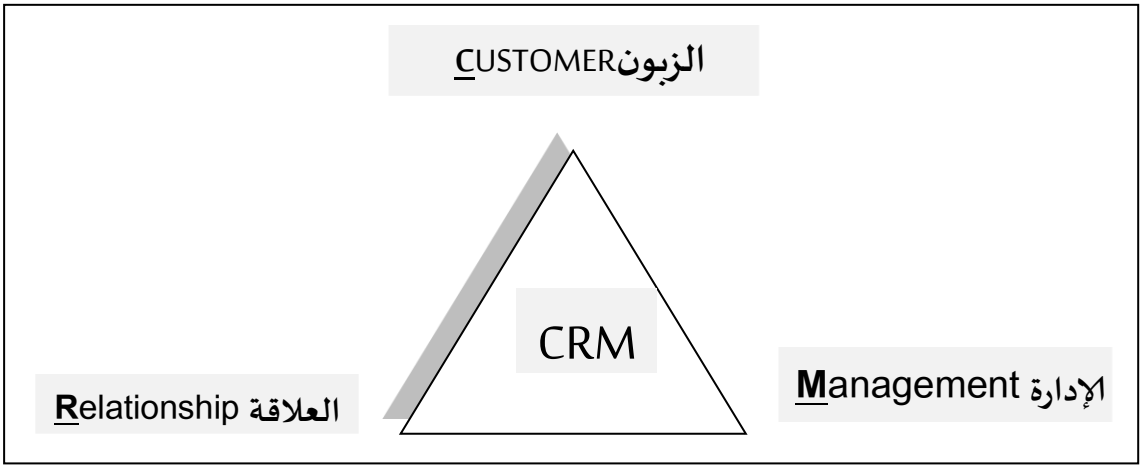
[2] Roger J, Baran, Robert J Galka, **Op-Cit**, P 21.

تحذيرًا مبكرًا بشأن الزبائن المستعدين لترك العلاقة)، وتقليل الإستنزاف الصامت (أين يتوقف الزبائن عن الشراء أو يقللون شرائهم بشكل كبير) من خلال إدارة الترحيل، وتقليل الترحيل إلى أسفل (الزبائن يتداولون لأسفل)، ويمكن لهذه الأنظمة أيضًا أن تزيد بشكل كبير من جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة لزبائنها من خلال تحسين قائمة الإنتظار، ومطابقة المتصلين مع موظفي خدمة الزبائن الأنسب، وتوجيه الزبائن لإستخدام القنوات الأكثر ربحية في التواصل مع المؤسسة.[1]

المطلب الثاني: مكونات إدارة العلاقة مع الزبائن

سنحاول من خلال هذا المطلب أن نُبَيِّن أهم مكونات إدارة العلاقة مع الزبائن والتي تشمل ثلاث مكونات رئيسية موضحة في الشكل أدناه:

شكل رقم (1.1): مكونات إدارة العلاقة مع الزبائن



المصدر: خالد بوعزة، **إدارة العلاقة مع الزبون CRM كوجه من أوجه التسويق المعاصر**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد08، العدد01، جامعة البليدة2 علي لونيسي،2018، ص354.

وتشمل هذه المكونات ما يلي:

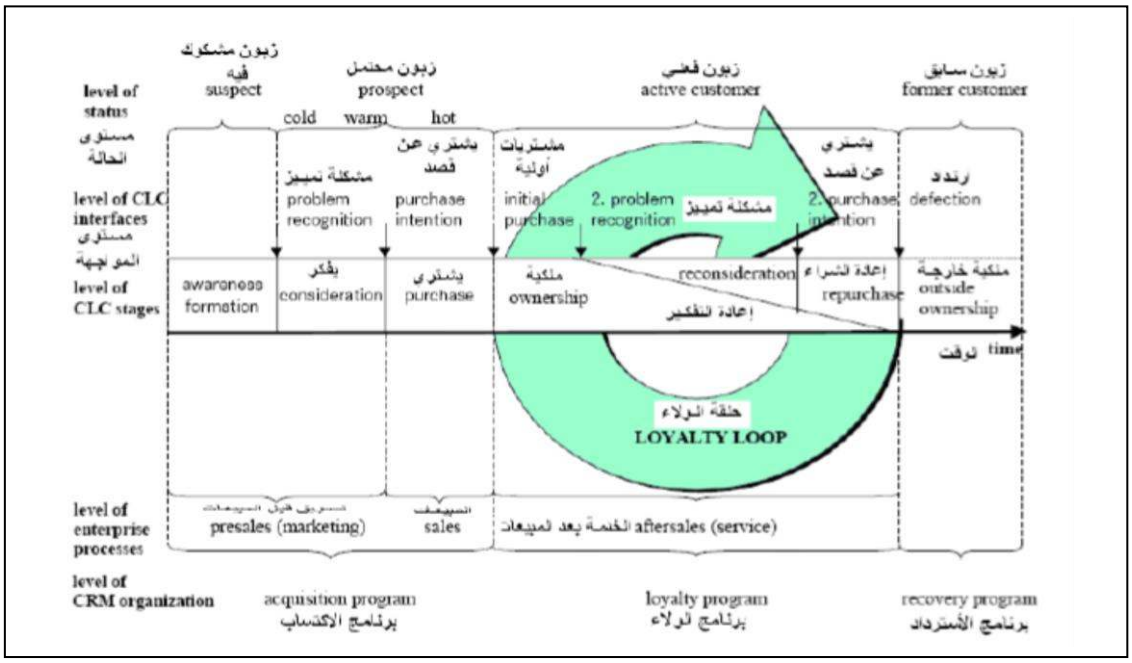
أولا: الزبون

هو الشخص العادي الذي يقوم بشراء المنتجات أو الخدمات من السوق بغرض إستهلاكها الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة، لذا يُعَد المصدر الوحيد لربح ونمو المؤسسة في المستقبل وعليه

[1] Roger J, Baran, Robert J Galka,**Op-Cit**, P 18.

فإنَّ الزبون الجيد هو الذي يوفر مزيدا من الربح مع قلة الموارد، ولأنه الزبون دائما على معرفة بالمنافسة أحيانا يكون من الصعب معرفة من هو الزبون الحقيقي، لأنَّ قرار الشراء غالبا ما يكون نشاط تعاوني ويمكن عن طريق تقنية المعلومات أن تتوافر قدرات للتمييز وإدارة الزبون وفقا لفلسفة إدارة العلاقة مع الزبائن على اِعتبارها مدخل تسويقي يرتكز على جمع المعلومات عن الزبائن من أجل بناء علاقة دائمة معهم، فضلا عن ذلك فإنَّ الزبون ووفقا لهذه الفلسفة له دورة حياة تنتهي مع توقف عملية الشراء، عليه واِنسجاما مع ما يظهره الشكل أدناه لابد من تحليل قرارات الشراء الخاصة بالزبون ومعرفة سلوكه من أجل وضع البرامج الخاصة بالمحافظة عليه وجعله ضمن حلقة ولاء المؤسسة إلى أطول فترة ممكنة.[1]

شكل رقم(2.1): عمليات CRM المعتمدة على دورة حياة الزبون



المصدر: خالد بوعزة، **إدارة العلاقة مع الزبون CRM كوجه من أوجه التسويق المعاصر**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد08، العدد01، جامعة البليدة2 علي لونيسي،2018، ص354.

[1] خالد بوعزة، **مرجع سبق ذكره**، ص354.

يظهر الشكل أعلاه أنَّ دورة حياة الزبون ضمن فلسفة إدارة علاقات الزبائن لها اِرتباط وثيق بالطريقة التي تختارها المؤسسة لإدارة علاقتها مع زبائنها، إذ يجب أن تُدار العلاقة على أساس تتبع المراحل التي يمر بها الزبون في علاقته مع المؤسسة والمتضمنة ثلاث مراحل أساسية هي:

1. المرحلة الأولى: الزبون المحتمل تتمثل هذه المرحلة في محاولة المؤسسة لِاستقطاب زبائن مرشحين عن طريق إعداد برامج لِاكتسابهم لنقل الزبون من حالة الشك والريبة (مرحلة ما قبل الشراء) بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى زبائن جدد ليحققوا لها أعلى الإيرادات في المديين القصير والطويل.

2. **المرحلة الثانية: الزبون الفعلي** هنا يتم توطيد العلاقة مع الزبون عن طريق جمع المعلومات الأساسية عنه والتي تبدأ من مرحلة الخدمة (بعد الشراء) أين يكون الزبون قد تحول إلى محفظة الاِستثمارات المربحة للمؤسسة، لذلك فإنها تحاول اِستخدام اِستراتيجياتها للحفاظ عليه من خلال إعداد برامج لضمان ولاءه والذي سيترجم إلى إعادة الشراء مرة أخرى وإبقاءه ضمن حلقة الولاء.

3. **المرحلة السابقة: الزبون السابق** يتحول في هذه المرحلة الزبون عن اِستخدام منتجات أو خدمات المؤسسة بسبب ضعف عرضها التسويقي مقارنة بالمنافسة التي تكون أكثر إقناعا من وجهة نظره، وهنا يتوجب على المؤسسة تصميم وإعداد برامج اِسترجاع الزبائن السابقين وضمهم من جديد إلى محفظتها. [1]

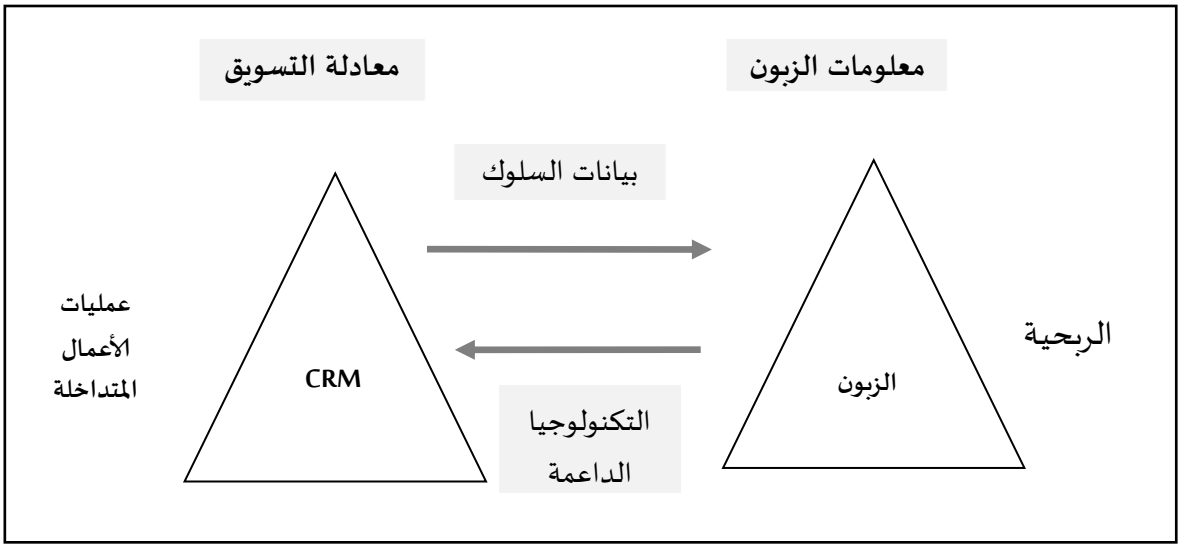
ثانيا: العلاقـة

تعتبر العلاقة بين المؤسسة وزبائنها عملية مستمرة أساسها الاتصال والتفاعل في كلتا الإتجاهين وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

---

[1] خالد بوعزة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص355- 356.

شكل رقم(3.1): العلاقة بين CRM والزبون



المصدر: سعاد جباري، فادية جباري، **قياس جودة معلومات انشطة وظيفة المبيعات كوسيلة أولية لتحقيقCRM بالمؤسسة الخدمية الجزائرية (دراسة حالة المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتامينSAA تلمسان خلال الفترة2014-2015)، دفاتر MECAS**، العدد13، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، ديسمبر2016، ص134.

تعمل إدارة العلاقة مع الزبائن على تكوين علاقات مربحة وذات منفعة متبادلة مع زبائنها، تتأثر هذه العلاقة بمواقف وسلوك الزبائن فيمكن أن تكون قصيرة أو طويلة الأجل، مستمرة أو متقطعة، متكررة أو لمرة واحدة، وعموما توجد أربعة أنواع من التفاعلات بين المؤسسة وزبائنها يُبَيِّنُها الشكل أدناه:

- المؤسسات في الجهة اليسرى من المصفوفة كثيرة التفاعل مع زبائنها وبصورة مباشرة، وبالتالي تكون على دراية تامة بحاجاتهم ورغباتهم وتفضيلاتهم مثل: البنوك ومؤسسات الإتصال؛

- المؤسسات في الجهة السفلى اليمنى من المصفوفة من الصعب عليها التفاعل مع زبائنها وذلك بسبب طبيعة عملها مثل: مصنعي السيارات والأثاث؛

- المؤسسات التي تقع في الخلايا الأخرى من المصفوفة تمثل حالة الوسط، أي تلك التي يتوجب عليها تحفيز زبائنها بزيادة الإتصال بهم قصد التحول للجهة العليا اليسرى من المصفوفة.

شكل رقم(4.1): مصفوفة التفاعل بين أنواع من مؤسسات الأعمال والزبون



المصدر: سعاد جباري، فادية جباري، **قياس جودة معلومات انشطة وظيفة المبيعات كوسيلة أولية لتحقيقCRM بالمؤسسة الخدمية الجزائرية (دراسة حالة المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتامينSAA تلمسان خلال الفترة2014-2015)، دفاتر MECAS**، العدد13، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، ديسمبر2016، ص135.

وتمر العلاقات بعدة مراحل لتصبح أقوى وأعمق، وقد شرح Dwyer أنَّ العلاقات تمر بخمسة مراحل:[1]

1. **الوعي:** تبدأ هذه العلاقة عندما ينظر طرف إلى الطرف الآخر كشريك محتمل يمكن التبادل معه.

2. **الإستكشاف:** فترة التحري والفحص التي من خلالها يستكشف كلا الطرفين قدرات وأداء الطرف الآخر عن طريق بعض تجارب الشراء، إذا كانت التجربة غير ناجحة فإنَّ تكلفة إنهاء العلاقة تكون قليلة.

3. **التوسع:** في هذه المرحلة يزداد التوافق بين الطرفين وعدد التعاملات التجارية وتبدأ الثقة بالتطور.

---

[1] نجاة بن حمو، **إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيك ببرج بوعريريج**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015- 2016، ص ص23-24.

4. الإلتزام: تتصف هذه المرحلة بازدياد التكيُّف والفهم المتبادل لأدوار كلا الطرفين، الوصول لهذه المرحلة من العلاقة مؤشر على رضا الزبون وتظهر مؤشرات الولاء للمؤسسة في سلوكه.

5. الإنهاء: لا تصل كل العلاقات إلى مرحلة الإلتزام فقد تنتهي بأي مرحلة سابقة، وقد يكون إنهاء العلاقة ثنائي أو أحادي، ويبادر الزبون بذلك في حالة تكرار الفشل في توصيل الخدمات أو تَغَيُّر حاجاته.

ثالثا: الإدارة

لا يتحدد نشاط إدارة علاقات فقط في إطار قسم التسويق بل يشمل التغيير المستمر في كل ثقافة المؤسسات وعملياتها، إذ تتطلب إجراء تغيير شامل في المؤسسة وأفرادها كونها تعمل على تحويل المعلومات المجمعة لدى الزبون عن المؤسسة إلى معرفة والتي تؤدي إلى مجموعة من الأنشطة بهدف الإستفادة من المعلومات والفرص في الأسواق.[1]

المطلب الثالث: وظائف إدارة العلاقة مع الزبائن

وظائف إدارة العلاقة مع الزبائن تسمى وظائف المكاتب الأمامية، وتشمل: التسويق، البيع، الإهتمام بالزبائن ودعم الخدمات، تتفاعل هذه الوظائف بشكل مباشر مع العمليات والتكنولوجيا حيث يقوم الأشخاص بتطبيق وتنفيذ كامل النظام والعمل على بناء قاعدة بيانات الزبائن بهدف زيادة القيمة وتطوير العلاقة مع الزبون، هذه الوظائف تتواصل بشكل مباشر مع الزبائن من خلال وسائط متعددة مثل الهاتف الإيميل، الانترنيت والإتصال وجها لوجه، إنَّ الوظائف الأمامية تصمم وتوصل تفاعلات الزبائن كما أنها مسؤولة عن تشكيل تجربة الزبون التي تؤثر في بناء وتطوير

[1] سعاد جباري، فادية جباري، **مرجع سبق ذكره**، ص135.

الولاء لديه،[1] ويوضح الجدول التالي الإختلاف بين الدور التقليدي والدور الجديد لوظائف إدارة العلاقة مع الزبائن.

جدول رقم(1.1): مقارنة بين الدور التقليدي والحديث لوظائف إدارة العلاقة مع الزبائن

الوظائف	الدور التقليدي	الدور الحديث
التسويق	الإتصال وبناء العلامة التجارية	مؤيد للزبون
المبيعات	بيع المنتج	بيع حلول للزبائن
الخدمة	توصيل الخدمات	توصيل شراكة
الدعم	دعم المنتج	دعم الزبون

Source: Judith W. Kincaid, **Customer Relationship Management Getting It Right!**, Hewlett-Packard Company,USA, 2003, **Op-Cit**, P98.

هذا وتُعرَّف إدارة العلاقة مع الزبائن على أنها الإستخدام الإستراتيجي للمعلومات، العمليات التكنولوجيا والأشخاص لإدارة العلاقة مع الزبون من خلال وظائف المكاتب الأمامية (التسويق، المبيعات الإهتمام بالزبائن ودعم الخدمات) تقاطعا مع دورة حياة الزبون،[2] هذا التفاعل ما بين مكونات إدارة العلاقة مع الزبائن ووظائف المكاتب الأمامية يؤدي إلى تطوير دور هذه المكاتب لتصبح قادرة على تلبية الإحتياجات الإستراتيجية الجديدة المرتكزة على الإهتمام بالزبون والهادفة لبناء علاقة طويلة الأمد معه.

أولا: التسويق

تشمل هذه الوظيفة ضمن إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن تقييم وتصنيف الزبائن على أساس القيمة واِستخدام النتائج في تخطيط الحملات الترويجية، وتقييم نتائج هذه الحملات بناءا على مدى مساهمتها في تطوير العلاقة مع الزبون وزيادة القيمة لديه، هذه العملية تشمل عدد من

[1] Judith W. Kincaid, **Customer Relationship Management Getting It Right!**, Hewlett-Packard Company,USA, 2003, P 31.
[2] Judith W. Kincaid, **Ibid**, P97.

الوظائف ذات العلاقة كإدارة ميزانية التسويق، تطوير برامج الولاء، ويتم تنفيذ التطبيقات التسويقية من خلال وسائل الإتصال، وفي إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن يتم التركيز على تصنيف الزبائن والتواصل معهم بطريقة شخصية مما يتطلب جهود تسويقية معتمدة على قاعدة البيانات.[1]

وقد حقق تطبيق التسويق ضمن إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن عدة ميزات للمؤسسة منها: توفير مكتبة إلكترونية للموظفين تتضمن معلومات قَيِّمة عن الزبائن، إلغاء الحواجز المكانية والزمنية لعملية التسويق وخفض تكلفتها مقارنة بالتسويق التقليدي، تسهيل تقييم فعالية الحملات التسويقية وردود أفعال الزبائن، التنويع في العروض الترويجية وجعلها أكثر جاذبية، تسهيل الوصول المباشر إلى الزبائن وإتمام عملية الشراء، كما يتيح المجال لكل المؤسسات مهما كان حجمها التسويق لمنتجاتها.[2]

ثانيا: المبيعات

عندما تتفاعل مكونات إدارة العلاقة مع الزبائن مع المبيعات عادة ما تأخذ شكل أتمتة مهام مندوبي المبيعات، على الرغم من أنَّ هذه الخطوة لا تساعد المؤسسة لتصبح نشاطاتها البيعية مركزة نحو الزبون ولا في تحسين تجربته إلا أنها تؤدي إلى زيادة إنتاجية مندوبي المبيعات وزيادة المبيعات، وتُنتِج أتمتة المهام البيعية قاعدة بيانات عن الزبائن وتساعد في التفاعل معهم على أساس معلوماتي صحيح لذا من المهم دمج قسم المبيعات في الإستراتيجية العامة لإدارة العلاقة مع الزبائن.[3]

---

[1] وريدة عبد الرزاق محمد الشيخي، **وظائف إدارة علاقات العملاء وأثرها على ولاء العملاء دراسة ميدانية في البنوك التجارية المصرية**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 06، العدد04، مصر، 2015، ص 150.

[2] نجاة بن حمو، **مرجع سبق ذكره**، ص ص31-32.

[3] Judith W. Kincaid, **Op-Cit,** P53.

عادة ما يصاحب أتمتة عمليات البيع تطبيق منهجية بيع محددة وواضحة بالنسبة لمندوبي المبيعات تسمح برؤية وتقييم أدائهم ونقاط ضعفهم وذلك بهدف تحفيزهم لأداء أفضل بإغلاق أكبر عدد من الصفقات مع الزبائن وتزويد قاعدة البيانات بمعلومات ذات جودة عالية،[1] كما أدى اِستخدام تطبيقات إدارة العلاقة مع الزبائن إلى تحسين أداء وظيفة البيع من خلال المساعدة في عملية البيع بواسطة اِستعمال برامج معلوماتية وأدوات تكنولوجية، تسريع دمج البائعين التقليل من تكلفتهم، تسريع مراحل البيع ورفع معدلاته، التنبؤ بالمبيعات ووضع تقارير عن أنشطة البيع.[2]

ثالثا: الإهتمام بالزبائن

يسمى هذا القسم بدعم الزبائن، يُركِّز على مساعدة الزبائن في حل المشاكل المتعلقة بالسلعة أو بالخدمة وفي الإجابة على كافة اِستفساراتهم، غالبا ما يتم التعامل مع هذا القسم على أنه نفقات إضافية يجب تخفيضها قدر الإمكان، وقياس أداء العاملين فيه يكون على أساس اِستراتيجية سرعتهم في الإغلاق وليس بالضرورة حل المشكل، أو جودة حله ولا حتى رضا الزبون، عندما تتفاعل إدارة العلاقة مع الزبائن مع هذا القسم فإنَّ الجهود تركز على مراكز الإتصال وأنظمة الهاتف، التي تضمن الفعالية وتقلل التكلفة من خلال اِستعمال التقنيات كأنظمة الرد الهاتفي الآلي، أتمتة هذه الأنظمة يجب أن يعالَج بعناية حتى يؤثر إيجابيا على الزبون وذلك بتحويل التجربة السلبية إلى إيجابية من خلال معلومات قواعد بيانات الزبائن والتي تساعد في معرفة قيمة الزبون وبالتالي معرفة كيفية الحصول على ولاءه.

---

[1] وريدة عبد الرزاق محمد الشيخي، **مرجع سبق ذكره**، ص 150.

[2] نجاة بن حمو، **مرجع سبق ذكره،** ص ص33-34.

رابعا: دعم الخدمات

يجب على المؤسسات الخدمية أن تركز نشاطها نحو الزبون حتى تستطيع النجاح، كون طبيعة عملها تعتمد على التفاعل المباشر معه، إذ من الصعب على هذه المؤسسات أن تتطور دون العمل على أساس إدارة العلاقة مع الزبائن ودمج قسم دعم الخدمات ضمن إستراتيجيتها،[1] وعندما تتفاعل إدارة العلاقة مع الزبائن هنا فإنها تركز على إرضاء الموظفين مما يؤدي إلى التواصل المتميز مع الزبائن والذي ينعكس مباشرة وإيجابيا على رضاهم وولاءهم، كما يرفع من مستوى الأداء العام للمؤسسة، وقد أثبتت التجارب العملية أنَّ المناخ المتوفر للموظف والمناخ الخدماتي يتلازم بدرجة عالية مع إدراك الزبون لمستوى جودة الخدمات المقدمة، وأنَّ هناك تلازم عكسي تام بين رضا الزبائن ومعدل اِستبدال الموظفين.[2]

المطلب الرابع: مستويات إدارة العلاقة مع الزبائن

تسمح إدارة العلاقة مع الزبائن للمؤسسة بالوصول إلى الزبائن المستهدفين في نقاط مختلفة من دورة حياتهم وبتقديم عروض تلائم حاجاتهم، وتعبر مستويات إدارة العلاقة مع الزبائن عن المدى الذي تُسْتعمَل فيه، إذ تمتد لثلاث مستويات اِستراتيجي، تنفيذي، تعاوني، والتي سنتعرف عليها من خلال هذا المطلب.

أولا: إدارة العلاقة مع الزبون التحليلية

ويقصد بها آليات تحليل المعطيات المتعلقة بالزبائن بصورة مباشرة أو غير مباشرة كالموردين الشركاء وغيرهم، وهذه الآليات المعالجة للمعطيات تُدار لأجل هدف بناء نماذج سلوكيات الزبائن والمساهمة في عملية التجزئة والتجزئة الجزئية لخصائص الزبائن، هذا وتتكون إدارة العلاقة مع

---

[1] Judith W. Kincaid, **Op-Cit,** P53.

[2] وريدة عبد الرزاق محمد الشيخي، **مرجع سبق ذكره**، ص 151.

الزبون التحليلية من جميع الإجراءات والأساليب والتطبيقات التي تمكن من تحليل طبيعة البيانات التي تحدد العلاقة مع الزبائن، حيث تستخدم لاكتشاف أنماط سلوك الزبائن لغرض تحديد كل من الأهداف المبيعات المحتملة، قيمة الزبون وغيرها من العوامل المساعدة على دراسة وتحليل علاقة المؤسسة بزبائنها، كما تهدف إلى تحديد نهج تسويقي مستهدف ومصمم لكل نوع من الزبائن بحيث تعتمد على مخزن المعلومات حول الزبائن والإستفادة من هذه المعلومات في تجزئة زبائن المؤسسة.[1]

وتعتبر إدارة العلاقة مع الزبون التحليلية المفتاح الحقيقي لنظام إدارة العلاقة مع الزبائن فهي توفر تفاصيل بطريقة مُلخصة تركز على تخزين وتحليل واسع للمعطيات المُوَلَدة، وإنطلاقا من هذه المعطيات تدعم مختلف أدوات التحليل إستخراج المعارف التي تعتبر دعامة أساسية لإتخاذ القرارات، وتسمح بتحسين سيرورة إدارة العلاقة مع الزبائن العملية والتشاركية، وتستخدم عدة برمجيات من أهمها:

1. **مستودع البيانات:** Data Warehouse هو الموضوع الموجه للتنظيم حول القضايا الرئيسية التي تؤثر على الأعمال، حيث يتم جمع البيانات حسب الوظائف وتنظيمها حسب المواضيع بتقسيمها إلى مستودعات فرعية، وتعتبر القاعدة التقنية لكل أنماط نظم المعلومات الحاسوبية.[2]

2. **تنقيب البيانات** Data Mining: هي عملية الحصول على المعرفة الجديدة والمفيدة من خلال كميات كبيرة من البيانات حسب نماذج حسابية أو إحصائية أو علاقات منطقية، تعكس فلسفة

---

[1] عبد الحق بن تفات، حكيم بن جروة، **تسويق العلاقات مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بزبائنها في بيئة تنافسية**، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2020، ص ص137-138.

[2] سامية لحول، سهام معاش، **إدارة علاقات الزبون التحليلية –دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية**–، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية –دراسات اقتصادية–، المجلد26(01)، 2012، ص ص61-62

المؤسسة في اِستخراجها للمعلومات المستندة على علم باستخدام أدوات وإجراءات بهدف اِتخاذ قرارات قياسا بالنتائج المحققة، وبذلك فهي تسهم في فهم سلوك الزبون والتعلم المستمر بحيث يتم ترجمتها إلى خطط مستقبلية باعتبارها تعتمد على وصف دقيق للسلوك الحالي للزبون كنموذج وصفي يُدعم النشاط التسويقي للمؤسسة ويمكِّنها من وضع نماذج تنبؤية بسلوك المستقبل مع السعي إلى توفير التعديلات الملائمة للتغيرات الحاصلة والأهداف الجديدة لطرفي العلاقة.[1]

3. نظم المعالجة الفورية OLAP: ظهرت هذه النظم لتقديم قدرات التحليل المنهجي للبيانات بعد تسجيلها وتخزينها في قواعد أو مستودعات البيانات، وذلك من أجل إعادة النظر في هذه البيانات وإجراء أنشطة المعالجة التحليلية المتقدمة لتجهيز المدراء بمعلومات ذات قيمة، وذات أبعاد وأوجه متعددة ومتنوعة تستوفي كل متغيرات الظاهرة موضوع القرار أو الدراسة، لهذا يمكن وصفها كحزم تقنيات متكاملة ومصممة لتحليل البيانات المعقدة والمتشابكة بمتغيراتها وعناصرها وذلك للمساعدة في أنشطة دعم قرارات الإدارة وتستخدم هذه الحزم لتقنيات التحليل بيانات موجودة في قواعد أو في نظم مستودعات البيانات.[2]

ثانيا: إدارة العلاقة مع الزبائن التنفيذية (التشغيلية)

تعتني إدارة العلاقة مع الزبائن التنفيذية بالمعاملات الفردية، حيث يتم تخزين تفاعلات الزبائن في قاعدة البيانات واِستخدامها لاحقا بواسطة موظفي الخدمة والمبيعات والتسويق لِاتخاذ القرارات التشغيلية ويصفها بعض موفري حلول إدارة العلاقة مع الزبائن بلوحة القيادة نظرا لكون هذه التقارير تعطي نظرة ثاقبة لما يحدث في المؤسسة، حيث تمكن إدارة المكتب الأمامي من مراقبة الأداء

---

[1] حنان دحماني، فرحي كريمة، **أثر استخدام الأدوات التكنولوجية الداعمة لإدراة العلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في المؤسسات –دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر**، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد12(02)، 2019، ص 265.

[2] سامية لحول، سهام معاش، **مرجع سبق ذكره**، ص64.

بشكل مستمر مقابل الأهداف المحددة واِتخاذ الإجراءات التصحيحية، إضافة إلى أنها تعالج بيانات الزبائن لمجموعة متنوعة من الأغراض مثل إدارة خدمة الزبائن، إدارة الحملات التسويقية للمؤسسة، أتمتة قوى المبيعات ونظام إدارة المبيعات،[1] هذا وتتضمن هذه التقنيات التشغيلية تطبيقات تفاعلات الزبائن المدمجة في المكاتب الأمامية والخلفية والمتنقلة، كما تدعم أنشطة المكاتب الخلفية (إدارة الطلبيات، سلسلة التوريد، المعاملات مع نظام معلومات البنك)، والمكاتب الأمامية (أتمتة الخدمة، التسويق، المبيعات) وأنشطة المكاتب المتنقلة الخاصة بموظفي الفروع، المروجين الماليين، وخدمات دعم المبيعات الأخرى.[2]

ثالثا: إدارة العلاقة مع الزبائن التعاونية

يتم من خلالها تكامل كل قنوات الإتصال كالهاتف، البريد الإلكتروني وغيرها... أين يكون الهدف منها واحد وهو خدمة الزبائن عن طريق تسهيل عملية الإتصال وجعلها مباشرة أو متاحة في كل زمان ومكان،[3] في القطاع المالي تسمح إدارة العلاقة مع الزبائن التعاونية بتبسيط جهات الإتصال بين الزبائن والبنك من خلال تحديد القنوات والمنتجات أو الخدمات الأكثر ملائمة لكل زبون بشكل فردي وتتيح أدوات المعلومات نظرا لدمج إدارة العلاقة مع الزبائن التحليلية والتشغيلية إمكانية اِكتشاف فئات الزبائن المهتمين، وإدارة خيارات العرض المناسبة لها من خلال جميع القنوات الموجودة، حيث يتمتع الموظفون في الفروع الآن بامكانية الوصول إلى مجموعة من أدوات المكتب الأمامي التي تقترح عليهم نوع الخدمات التي يجب عليهم تقديمها لكل زبون ووصف معمق لخصائص المنتج، لذلك يمكن للبنوك الإعتماد على نفس ملف تعريف الزبون في جميع قنوات

---

[1] Urvashi Makkar, Harinder Kumar Makkar,**Customer Relationship Management**, Tata McGraw Hill, New Delhi, 2012, P 67.

[2] Federico Rajola,**Customer Relationship Management in the Financial Industry**, Second Edition, Springer, Berlin, 2013, P 44.

[3] عبد الحق بن تفات، حكيم بن جروة، **مرجع سبق ذكره**، ص137.

الإتصال، وقبل كل شيء يمكن للزبائن الوصول إلى نطاق الخدمة بالكامل من أي قناة حتى يتمكنوا من اِختيار نقطة الإتصال الأنسب من خلال واجهة مخصصة وتعتبر مكوناتها الرئيسية هي جميع قنوات الإتصال بالزبائن وتدير البيئة المعلوماتية كل نقطة تفاعل.[1]

اِعتمادا على ما سبق يمكن القول أنَّ تكامل المستويات الثلاثة يؤدي إلى زيادة فاعلية عملية إدارة العلاقة مع الزبائن، إذ تسمح أنشطة إدارة العلاقة مع الزبائن التعاونية بجمع البيانات من مختلف نقاط الإتصال مع الزبون مدعمة بالبيانات المجمعة من عمليات إدارة العلاقة التنفيذية، لتقوم إدارة العلاقة مع الزبون التحليلية اِعتماد على برمجياتها بتحليل هذه البيانات لاستخراج المعرفة التي تساهم في أتمتة الواجهة الأمامية والخلفية لاقتراح عروض تناسب الزبائن.

المبحث الثالث: تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن

يتطلب التنفيذ الناجح لإدارة العلاقة مع الزبائن فهم متطلباتها والدور الهام الذي تلعبه في تعزيز القدرة الإستراتيجية للمؤسسة، ويعتبر التغيير في تنظيم المؤسسة وتوجهها ضرورة لا غنى عنها لتنفيذ مبادرات إدارة العلاقة مع الزبائن، سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن بدءا بعرض أهم الخطوات والنماذج المطورة في إدارة العلاقة مع الزبائن، إضافة إلى أساليب تنفيذها وفي الأخير سنعرض معوقات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن والشروط اللازمة لإنجاحها.

المطلب الأول: خطوات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن

تهدف المؤسسات من اِعتماد إدارة العلاقة مع الزبائن إلى بناء علاقات قوية مربحة وطويلة الأمد مع أفضل زبائنها، سنتطرق فيما يلي إلى الخطوات اللازمة لضمان إطار متكامل يسمح

---

[1] Federico Rajola,**Op-Cit**, P 45.

بتنفيذها بطريقة فعالة، والتي تم تطويرها في نموذج IDIC وتشمل معرفة المؤسسة لزبائنها والذي يتم من خلال تحديدهم وفهم سلوكهم لتحديد حاجاتهم ورغباتهم، والتمييز بينهم على أساس القيمة، بعد ذلك يتم التفاعل معهم مباشرة أو الحوار عبر مختلف نقاط التماس وتصميم منتجات وخدمات وفقا لطلباتهم.

اِقترح كل من Don Peppers and Martha Rogers من مجموعة بيبرز و روجرز نموذجIDIC في عدد من كتبهم، والذي يشير إلى أنَّ المؤسسات يجب أن تتخذ أربعة خطوات بالترتيب لتنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن، وتشمل هذه الخطوات: [1]

– تحديد الزبائن وبناء فهم عميق لهم.

– التمييز بين الزبائن: لتحديد الزبائن الأكثر قيمة الآن وأيهم يقدمون أكثر في المستقبل.

– التفاعل مع الزبائن لضمان فهم عميق لتوقعاتهم وعلاقاتهم مع الموردين أو العلامات التجارية الأخرى.

– تخصيص العرض والإتصالات لضمان تلبية توقعات الزبائن.

وفيما يلي شرح لهذه الخطوات:

أولا: تحديد الزبائن

تتمثل الخطوة الأولى في تعريف زبائن المؤسسة وخاصة الزبائن ذوي القيمة من خلال جمع كل المعلومات الممكنة عنهم، وتحديد نوعهم (مستخدمين نهائيين أو موزعين)، ويمكن للمؤسسة الإعتماد في ذلك على مصادرها الداخلية أو الإستعانة بمصادر خارجية، والهدف الرئيسي من هذه الخطوة هو إنشاء قاعدة عن زبائنها،[2] وتتضمن هذه القاعدة معلومات عن المعاملات وينبغي أن

[1] Francis Buttle, Stan Maklan, **Customer Relationship Management : Concepts and Technologies,** Fourth Edition, Routledge, UK, 2019, P22.

[2] يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 158–159.

تشمل على كافة التفاصيل المرافقة لعملية الشراء مثل: (الثمن، المنتج، تاريخ التسليم)، الإتصال من الزبائن، المعلومات الوصفية التي تستخدم لأغراض التحليل، والإستجابة لمحفزات التسويق أو أي اِتصال مباشر آخر .

بعد إنشاء قواعد البيانات يتم تحليلها بِاعتماد أدوات التسويق المناسبة، لاستخلاص العلاقات من البيانات وتقديمها في شكل معلومات لم تكن معروفة مسبقا تساعد على اِتخاذ القرار بشكل أفضل، من خلال اِستعمال تقنية التنقيب في البيانات لتحديد مناطق أو مشكلات يكون للتحليل فيها قيمة عالية، ومن ثم تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة باستعمال تقنية تنقيب البيانات والتصرف بناءا على النتائج المستخلصة، تقييم النتائج والدروس المفيدة من المعلومات المستخلصة.

وبالتالي فإنَّ لقاعدة البيانات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، إذ تعتبر سر نجاح المؤسسة في تحقيق خطوات ايجابية للوصول إلى الزبون وبناء علاقات طويلة الأمد معه، فمن خلال جمع دراسة وتحليل المعلومات عن الزبون تتمكن المؤسسة من تكوين أحسن صورة عنه، كما أن جودة البيانات لها تأثير على جذب الزبون والمحافظة عليه وتطوير العلاقة معه.[1]

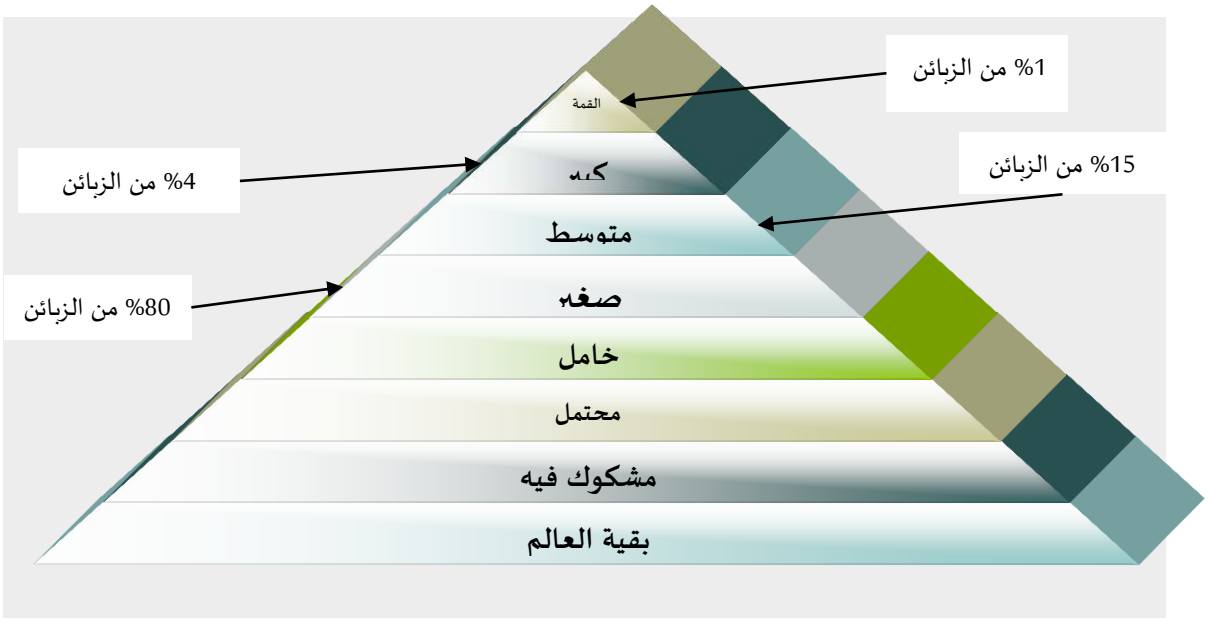
ثانيا: تمييز الزبائن

بعد تحديد الزبائن وتحليل المعلومات المجمعة عنهم، فإنَّ الخطوة الموالية هي التمييز بينهم حسب قيمتهم، ذلك أنَّ الزبائن ليسوا جميعا سواسية في ما يتعلق بإسهامهم في ربحية المؤسسة ومبيعاتها على المدى الطويل، ويُظهر هرم الزبائن الموضح في الشكل الموالي طبيعة اِختلاف الزبائن وأثرهم على عائد المؤسسة و ربحيتها.

---

[1] شريفي جلول، واقع **إدارة علاقات الزبون وأثرها في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولائه"دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات لبعض الولايات الممثلة للغرب الجزائري(سعيدة، تلمسان، وهران)**"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015، ص ص 28-29.

الشكل رقم (5.1): هرم الزبائن



المصدر: نجاح يخلف، **دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن –دراسة ميدانية لشركات الاتصالات: موبيليس، جازي، أوريدو**، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة1، 2017-2018، ص 50.

تبعا لهرم الزبائن يتم تقسيم الزبائن حسب عوائد المبيعات كمايلي:

1. **زبائن القمة:** بنسبة 1% حيث يحتلون الصدارة في قمة الهرم من بين زبائن المؤسسة.
2. **الزبائن الكبار**: بنسبة 4% حيث تمثل هذه النسبة زبائن المؤسسة الكبار، يحتلون المرتبة الثانية.
3. **الزبائن المتوسطين:** إذ يمثلون نسبة 15% من زبائنها النشطين.
4. **الزبائن الصغار**: هؤلاء يمثلون80% الباقية من زبائن المؤسسة.

إضافة إلى الأصناف التالية:

- **الزبائن الخاملين:** وهم الذين كانوا قد تعاملوا مع المؤسسة في الماضي، لكنهم لم يقوموا بأي عملية شراء في الفترة الأخيرة (خلال ستة أشهر الأخيرة أو السنة الماضية).

– **الزبائن المحتملين:** وهم الذين قام قسم التسويق بإنشاء علاقة ما معهم لكنهم لم يشتروا أي شيء حتى الآن، وقد يكونون أشخاصاً اِستجابوا للمراسلات، أو أشخاص طلبوا معلومات عن المؤسسة، أو تَوَصل إليهم قسم التسويق عن طريق المعارض التجارية.

– **الزبائن المشكوك فيهم:** وهم الأشخاص الذين يحتاجون إلى منتج المؤسسة، لكن لم يتم بعد إنشاء أي علاقة معهم.

– **باقي أفراد العالم:** تضع المؤسسة في قاع هرمها الأشخاص الذين لا يحتاجون إلى منتجاتها، وبما أنَّ المؤسسة لن تحقق أي فائدة من هذه المجموعة فمن المهم وضع صورة عنهم لتحديد زمن التسويق وكمية النقود التي تنفق لمحاولة الإتصال بهم.

تحاول المؤسسة في هاته الخطوة التركيز على نوعية الزبائن الذين يمكن خدمتهم بكفاءة، وعلى ضوء ذلك تسعى إلى جذب الزبائن من أجزاء السوق المختلفة الذين يحققون فرص جيدة للمؤسسة في النمو والربحية، إذ عليها أن تكون اِنتقائية في اِختيار الجزء من السوق الذي سوف تخدمه، وفي اِختيار الزبائن في كل جزء على حدى، وتركيزها يجب أن ينصب على قيمة هؤلاء الزبائن ومساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة لا على عددهم، ويمكن للمؤسسة أن تقوم ببناء علاقات مع الزبائن على عدة مستويات على أساس طبيعة السوق المستهدف، فعند أقل مستوى تسعى المؤسسة التي تتعامل في أسواق تتصف بعدد كبير من الزبائن وتحصل منهم على هوامش ربح منخفضة إلى تنمية حد أدنى –على الأقل– من العلاقات معهم ويطلق عليه مستوى"العلاقات الأساسية"، فمثلا مؤسسات السلع الإستهلاكية لا تقوم بإجراء اِتصالات شخصية مع جميع الزبائن للتعرف عليهم بصفة فردية، قد تفعل ذلك مع مجموعة معينة منهم على أساس قيمة وحجم معاملاتهم معها على مَرِّ الزمن، أما العدد الكبير الباقي فيتم التواصل معه بصورة غير شخصية من خلال الإعلان وتنشيط المبيعات مثلا، وعلى النقيض الآخر، حيث الأسواق التي تتعامل فيها

المؤسسة مع عدد قليل من الزبائن وتجني منهم هوامش مرتفعة، هنا تسعى المؤسسة إلى خلق وتنمية "علاقات شراكة تامة" مع تلك النوعية من الزبائن ومن أمثلة ذلك علاقات الشراكة التي تتم مع بعض الموزعين وتجار التجزئة، كما تجدر الإشارة إلى وجود عدد آخر من مستويات بناء العلاقات مع الزبائن تقع ما بين تلك الحالتين السابقتين ومن المهم جدا معرفة زبائن المؤسسة قبل محاولة الإحتفاظ بهم وتحديد أكثرهم قيمة وإستبعاد الباقي بطرق غير مباشرة مثل خفض الإئتمان الممنوح لهم ومدته ورفع الأسعار التي يطلبونها.[1]

ثالثا: التفاعل مع الزبائن

يُعد إستهداف الزبون القيمة العليا التي تسعى إليها المؤسسة، فبعد إنتهاء المؤسسة من الخطوة السابقة تأتي هذه الخطوة وهي أن تتفاعل المؤسسة مع زبائنها لتعرف المزيد من حاجاتهم وإهتماماتهم وأولوياتهم، وذلك ببدء حوار مستمر مع زبائنها من خلال جميع قنوات التواصل المتاحة أمام المؤسسة بالإضافة إلى إشراك موظفي المؤسسة في عملية التفاعل وحثِّهم على إستغلال تلك الإتصالات لمعرفة المزيد عن الزبون وحاجاته المحددة وإشراكه في الحوار، وإستخدام الخبرة والفهم المُكتسبَين من هاته الإتصالات لتطوير علاقة أقوى وأبقى مع الزبون وعليه يجب أن تصمم البرامج بما يعزز خدمة الزبون وتتم من خلال إتجاهين تشمل الخدمة التفاعلية وتتجسد حينما يجِد الزبون نفسه أمام مشكلة ويقوم بالإتصال بالمؤسسة لمعالجة هذا الأمر والخدمة التفاعلية المسبقة حيث تُقْدِم المؤسسة على المبادرة والإتصال مع الزبون.

ويعتبر سلوك المؤسسة أمرا حاسما في بناء سمعتها ومكانتها في السوق، لذلك فهي تعتمد على جملة من الركائز في بناء علاقات حميمة مع زبائنها تتمثل في العمل على حل مشاكلهم، معاملتهم باحترام والتواصل مع مشاعرهم وأحاسيسهم، كما ينبغي عليها الحرص في جميع

---

[1] نجاح يخلف، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 51-52.

اِتصالاتها معهم على أن يتم التفاعل على نحو يقلل من اِنزعاج الزبون إلى الحد الأدنى، أن يسفر الإِتصال على محصلة ذات فائدة حقيقية للزبون، وأن تؤثر نتيجة الإتصال عن سلوك المؤسسة المعين اِتجاه الزبون في المستقبل.[1]

رابعا: تخصيص العرض والإتصالات لضمان تلبية توقعات الزبائن.

الخطوة الأخيرة في تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن تتمثل في أخذ المؤسسة ما تَعلَّمته من معرفة زبائنها، تمييزهم والتفاعل معهم كي تصمم منتجات تتناسب وحاجاتهم ورغباتهم وتفضيلاتهم المحددة، وهو ما يعرف بالتجهيز حسب الطلب لتلبية متطلبات الزبائن الأفراد، وبالإضافة إلى تجهيز المنتجات حسب الطلب تمتلك المؤسسة عدد من الوسائل لتكييف المعروضات وفقا للزبائن تشمل البيع في حزم، التهيئة (كالتنصيب المسبق للبرمجيات المتخصصة للزبائن)، التعبئة والتوصيل بما يناسب الزبون، الخدمات التكميلية (كخدمة الفحص الشامل الربع سنوية للسيارات الجديدة، الصيانة الدورية المجانية، تحسينات الخدمة، والفوترة شروط دفع وفقا لتفضيلات الزبائن.[2]

المطلب الثاني: نماذج إدارة العلاقة مع الزبائن

هناك العديد من النماذج التي تم تطويرها من وجهات نظر مختلفة ولأغراض مختلفة، تتنوع بين نماذج معنية بصياغة اِستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، نماذج معنية بتنفيذها، والبعض منها هي أطر معيارية عامة بدون أسس نظرية واضحة في حين أنَّ البعض الآخر هي أدوات اِستشارية لتقييم إدارة العلاقة مع الزبائن، وسنستعرض فيما يلي أهم هذه النماذج.

---

[1] محسن بن الحبيب، **أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر**، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016-2017، ص ص41-42.

[2] يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 174-175.

أولا: سلسلة القيمة لإدارة العلاقة مع الزبائن

يتكون نموذج Francis Buttle لإدارة العلاقة مع الزبائن الموضح في الشكل أدناه، والذي تم تطويره اِستنادًا إلى مفهوم سلسلة القيمة لدى Porter من خمسة مراحل أساسية وأربعة شروط داعمة تؤدي إلى الهدف النهائي المتمثل في تعزيز ربحية الزبون، يتم ترتيب المراحل الأساسية كالآتي: تحليل محفظة الزبائن، العلاقة الحميمة مع الزبائن، نطاق تطوير الشبكة وتطوير عروض القيمة وإدارة دورة حياة الزبون بهدف ضمان أنَّ المؤسسة بدعم من شبكتها من الموردين والشركاء والموظفين تنشئ وتُقدِم عروض القيمة التي تُمكِّنها من اِكتساب الزبائن المربحين والإحتفاظ بهم تمكِّن الشروط الداعمة والتي تشمل القيادة والثقافة، تكنولوجيا البيانات المعلومات، الأفراد والعمليات اِستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن أن تعمل بفعالية وكفاءة.

شكل رقم(6.1): سلسلة القيمة لإدارة العلاقة مع الزبائن



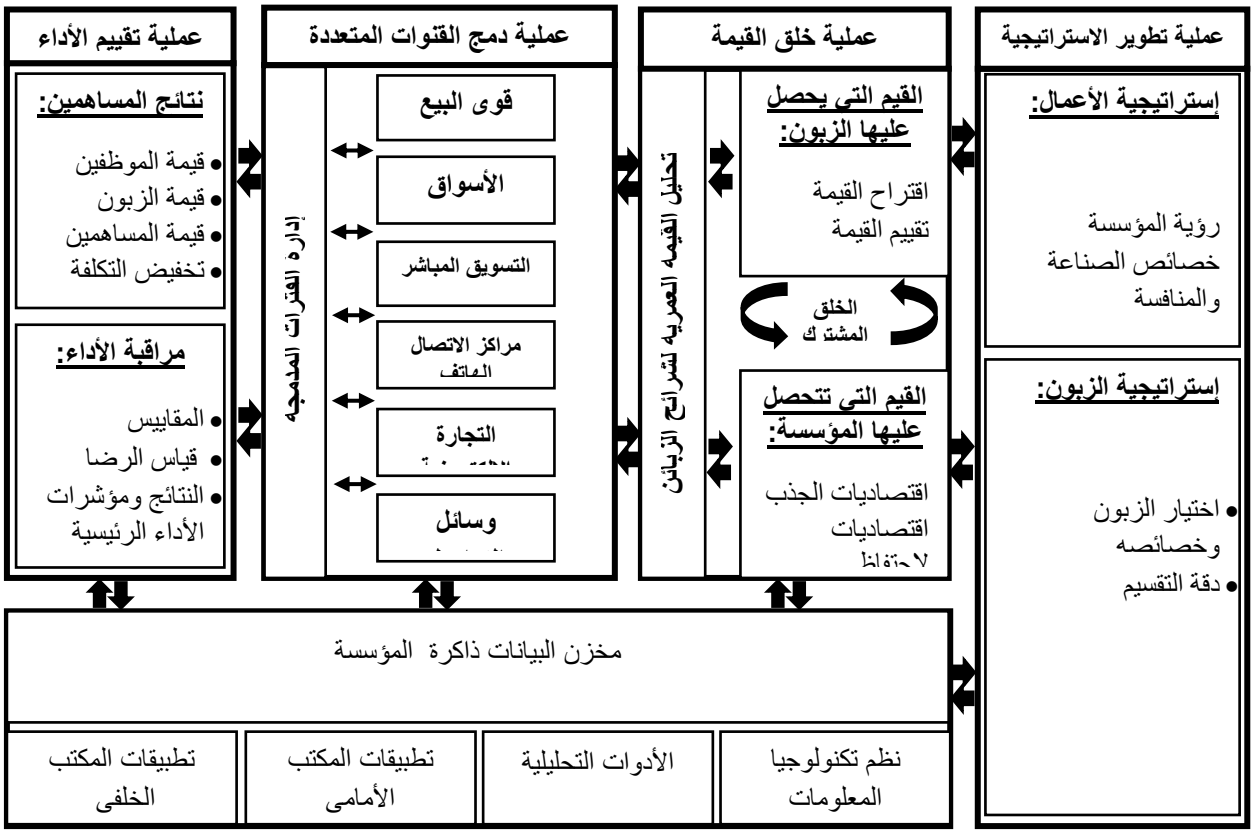
Source: Francis Buttle, Stan Maklan, **Customer Relationship Management : Concepts and Technologies,** Fourth Edition, Routledge, UK, 2019, P22.

ثانيا: نموذج العمليات الخمسة نموذج باين و فرو

قام Adrian Payne و Pennie Frow بتطوير نموذج العمليات الخمسة لإدارة العلاقة مع الزبائن يحدد هذا النموذج بوضوح خمس عمليات أساسية في إدارة العلاقة مع الزبائن تشمل: عملية

تطوير الإستراتيجية وعملية إنشاء القيمة، تمثل هاتين العمليتين إدارة العلاقة مع الزبائن الإستراتيجية وعملية التكامل متعدد القنوات والتي تمثل إدارة العلاقة مع الزبائن التشغيلية، وعملية تقييم الأداء، وعملية إدارة المعلومات والتي تمثل إدارة العلاقة مع الزبائن التحليلية،[1] ويوضح الشكل الموالي هذا النموذج.

شكل رقم(7.1): نموذج Payne and Frow لإدارة العلاقة مع الزبائن



Source: Adrian Payne, Pennie Frow, **Strategic Customer Management, Integration relationship Marketing and CRM**, Cambridge University Press,USA, 2013, P 211.

في كل عملية من العمليات السابقة يتم الإجابة على مجموعة من الأسئلة: [2]

– العملية الأولى عملية تطوير الإستراتيجية: أين نحن وماذا نريد أن نحققه؟ من هم الزبائن الذين نريدهم وكيف ينبغي تقسيمهم؟.

---

[1] Francis Buttle, Stan Maklan, 2019, **Op-Cit**, P23.

[2] Adrian Payne, Pennie Frow, **Op-Cit,** P 211-212.

– العملية الثانية عملية خلق القيمة: كيف يجب أن نقدِّم قيمة لزبائننا؟ كيف يجب علينا تعظيم القيمة الدائمة للزبائن الذين نريدهم؟.

– العملية الثالثة عملية التكامل متعدد القنوات: ما هي أفضل الطرق التي يمكننا من خلالها الوصول إلى الزبائن ويمكنهم من خلالها الوصول إلينا؟ كيف تبدو تجربة الزبائن المتميزة التي يمكن تسليمها بتكلفة؟.

– العملية الرابعة عملية إدارة المعلومات: كيف يجب أن ننظم المعلومات عن الزبائن؟ كيف يمكننا "تكرار" تفكير الزبائن واِستخدام ذلك لتحسين أنشطة إدارة العلاقة مع الزبائن لدينا؟.

– العملية الخامسة عملية تقييم الأداء: كيف يمكننا زيادة الأرباح وقيمة المساهمين؟ كيف يجب أن نضع المعايير ونطور المقاييس ونقيس نتائجنا ونُحسِّن أدائنا؟.

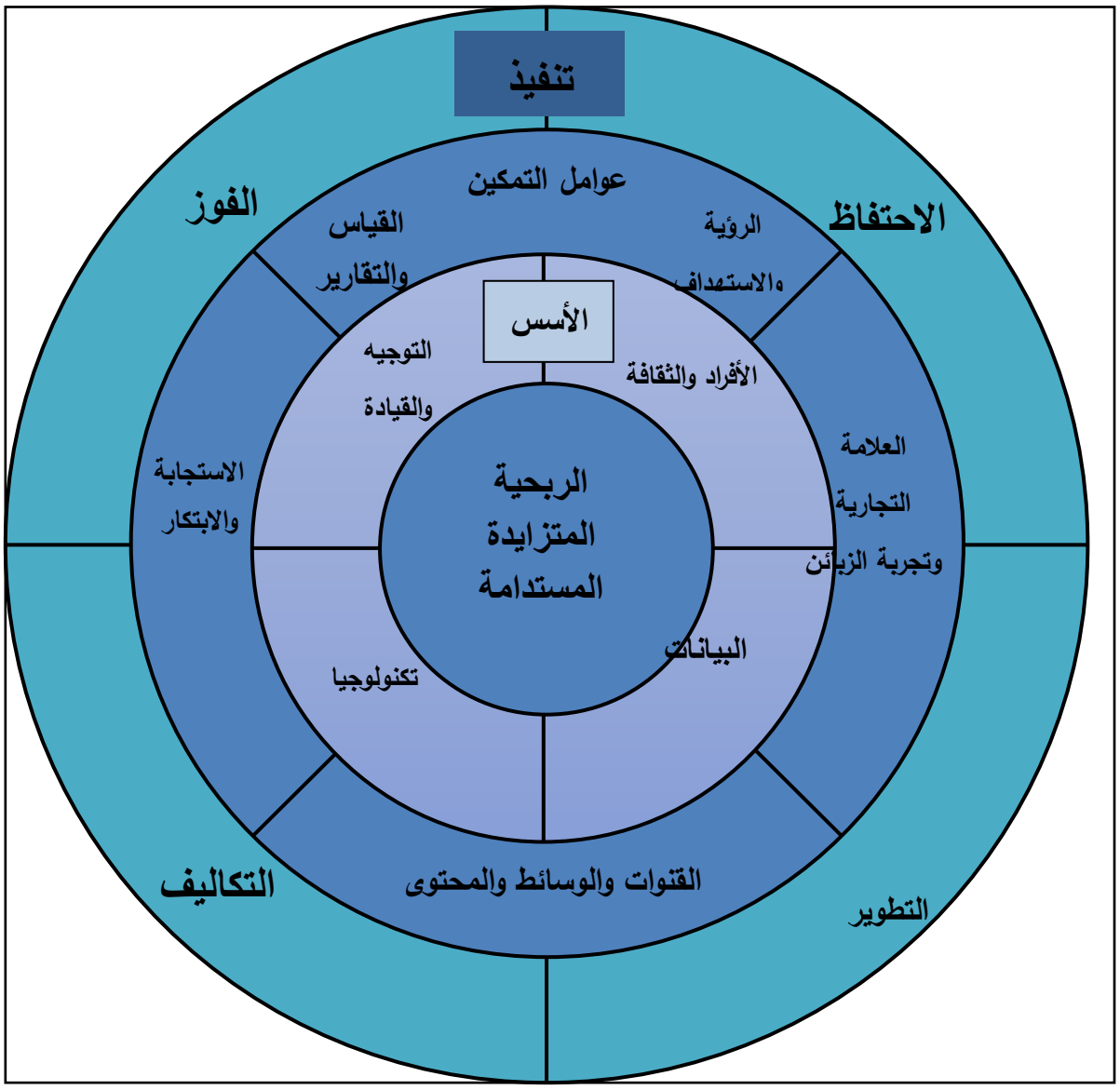
ثالثا: نموذج المخطط

نموذج المخطط تم تطويره كأداة مقارنة تسويقية، النموذج كما هو مبين في الشكل، يهدف إلى مساعدة المؤسسات على تحقيق التوازن الأمثل بين مشاركة الزبائن والربحية، يقترح النموذج هدفًا ماليًا رئيسيًا لإدارة الزبائن ألا وهو تحقيق الربحية المتزايدة المستدامة، يتحقق هذا الهدف عندما تتيح الأسس المحددة التنفيذ الناجح للإستراتيجيات المصممة لكسب الزبائن والحفاظ عليهم وتطويرهم بتكلفة فعالة.

يحدد النموذج أربعة أسس رئيسية تدعم مشاركة الزبائن الناجحة وتشمل التوجيه والقيادة (على سبيل المثال وضوح الإستراتيجية، الملكية متعددة الوظائف والميزانيات والقياس)، قدرات إدارة تكنولوجيا المعلومات والبيانات، الثقافة التنظيمية (طرق العمل)، وكفاءات الأشخاص، بالإضافة إلى ذلك فهو يحدد خمسة عوامل تمكين إدارة جيدة للزبائن، بما في ذلك رؤية الزبون العميقة الضرورية للتسويق والبيع والخدمة جيدة الاستهداف، مواءمة وضع العلامة التجارية مع تجربة

الزبون، وتكامل القنوات والوسائط وطريقة إنشاء المحتوى واِستخدامه، تعد المرونة وسير العمل اللازمين لدعم المشاركة في الوقت الفعلي (بما في ذلك الإمتثال واِتخاذ القرار) عاملاً تمكينيًا مهمًا مثل الأنشطة التي يتم قياسها، حيث إنها ستقود العمل من قبل الإدارة وموظفي الخط الأمامي.[1]

شكل رقم(8.1): نموذج المخطط لإدارة العلاقة مع الزبائن



Source: Francis Buttle, Stan Maklan, **Customer Relationship Management : Concepts and Technologies,** Fourth Edition, Routledge, UK, 2019, P24.

[1] Francis Buttle, Stan Maklan, 2019, **Op-Cit,** P24.

رابعا: نموذج كفاءة Gartner

تم تطوير نموذج لإدارة علاقات الزبائن من مؤسسة ..Gartner Inc التي لها مكانة بارزة أبحاث إدارة علاقات الزبائن يشير النموذج إلى أنَّ المؤسسات تحتاج إلى كفاءات في ثمانية مجالات لكي تنجح في إدارة العلاقة مع الزبائن: يتضمن ذلك بناء رؤية إدارة العلاقة مع الزبائن، وتطوير استراتيجياتها، وتصميم تجارب الزبائن القيمة، والتعاون داخل وخارج المؤسسة، وإدارة عمليات دورة حياة الزبائن، وإدارة المعلومات، وتنفيذ التكنولوجيا وتطوير التدابير التي تشير إلى نجاح إدارة العلاقة مع الزبائن أو فشلها،[1] يعرض الشكل الموالي هذا النموذج.

شكل رقم(9.1): نموذج Gartner لإدارة العلاقة مع الزبائن

1. رؤية CRM: القيادة، القيمة الاجتماعية، عرض القيمة.
2. استراتيجية CRM: الأهداف، الشرائح ، التفاعل الفعال.
3. قيمة تجربة الزبائن • فهم المتطلبات • مراقبة التوقعات • الرضا مقابل المنافسة • التعاون وردود الفعل  4. التعاون التنظيمي • الثقافة والهيكلة • فهم الزبائن • الأفراد: المهارات والكفاءات • الحوافز والتعويضات • اتصالات الموظفين • الشركاء والموردين
5. عمليات CRM: دورة حياة الزبون، وإدارة المعرفة
6. معلومات CRM: بيانات ، تحليل ، نظرة موحدة عبر القنوات
7. تكنولوجيا CRM:التطبيقات ، الهندسة المعمارية ، البنية التحتية
8. مقاييس CRM:تكلفة الخدمة ، الرضا ، الولاء ، التكاليف الاجتماعية

Source : Francis Buttle, Stan Maklan, **Customer Realtionship Management – Concepts And Technologies**, Third Edition, Routledge, UK,2015, P22.

[1] Francis Buttle, Stan Maklan,2015, **Op-Cit,** P22.

تستخدم Gartner هذا النموذج لتقييم قدرات إدارة العلاقة مع الزبائن الحالية والمطلوبة للمؤسسات ولمساعدتها على فهم موقفها الحالي واستراتيجياتها المستقبلية.

المطلب الثالث: الأساليب التنفيذية لإدارة العلاقة مع الزبائن

لتحقيق إدارة جيدة للعلاقة مع الزبائن، وتحسين علاقة المؤسسة بزبائنها، لا بد من تكوين نظرة متكاملة على زبائن المؤسسة من خلال اِستغلال المعلومات المجمعة عبر مختلف نقاط التماس معهم والتواصل والتفاعل معهم بِاستخدام مختلف الأدوات التي تمكن من ذلك، وسنحاول من خلال هذا المطلب التركيز على أهم الأساليب التي يمكن اِعتمادها لتنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن.

أولا: الانترنيت

تساعد الانترنيت على بناء العلاقات، التفاعل والتواصل ، وعلى أتمتة التفاعلات غير الممكنة عبر قنوات التواصل الأخرى والإنتاج حسب الطلب، ومن أهم اِستخداماتها في إدارة العلاقة مع الزبائن:

1. الموقع الالكتروني: والذي يُمَكِّن من التعرف على الزبائن الفرديين من خلال إجراءات تسجيل الدخول أو تقنية ملفات تعريف الإرتباط، كما يمكن تخصيص المعلومات التي يتم نقلها للزبائن عبر الموقع وفقًا لِاهتماماتهم الخاصة وسجل الشراء والقيمة للمؤسسة في الوقت الفعلي بناءً على ذاكرة زياراتهم السابقة للموقع، هذا ويدعم التداول عبر الانترنت تطوير علاقات مع الزبائن على نطاق واسع. [1]

2. **البريد الإلكتروني** و**اللافتات الإشهارية:** هي المساحات الإشهارية التي يمكن اِستعمالها من أجل الوصول إلى الزبائن عبر المواقع الإلكترونية في محركات البحث أو مجموعات النقاش.

---

[1] Adrian Payne, **Op-Cit**, P311.

4. منتديات النقاش: يمكن للمؤسسات أن تطرح مجموعات لإثراء نقاش حول منتجاتها للتعرف على المشاكل التي قد تعترض زبائنها، أو على وجهات نظرهم وما يقترحونه من تعديلات مما يعزز قدرتها على المنافسة الحرة، وتعتبر هذه المجموعات وسيلة للتوزيع، والمحتوى الذي يتم إضافته بواسطة تعليقات المستهلكين يساهم في اِختيار الأفراد للمنتجات بالقضاء على شكوكهم، كما أنَّ التعليقات الجيدة تؤدي إلى زيادة المبيعات أما السلبية فتعتبر غير جيدة للمؤسسات لذا يتم ردع ناشريها.[1]

5. وسائل التواصل الإجتماعي: تحتاج المؤسسات الخدماتية كالبنوك والتأمينات إلى اِستغلال وسائل التواصل الإجتماعي التي تتيح لها فرصة البقاء على اِتصال وتفاعل مستمر مع الزبائن باعتبارها مجتمعات اِفتراضية تضم أكبر عدد من الأفراد الذين يمكن للمؤسسة أن تسعى لفهم حاجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها مما يساهم في خلق قيمة لهم، ويرى الباحثون أنَّ البنوك في الوقت الحالي قامت بإدراج وسائل التواصل الإجتماعي ضمن اِستراتيجياتها كوسيلة لتعزيز الإتصال والعلاقات، إذ ترجع قوة هذه المنصات إلى حقيقة أنها تعزز قدرة الزبائن على التواصل مع بعضهم وبالتالي تحد من مقدرة سيطرة المؤسسات على محتوى ونشر المعلومات حول علاماتها التجارية، مما جعلها تدرك الحاجة إلى تطوير علاقات متعدد الإتجاهات مع زبائنها لفهم حاجاتهم ورغباتهم بشكل أفضل مما يسهم في خلق قيمة لهم.[2]

---

[1] سهام معاش، **أنظمة دارة علاقات الزبون كأداة لتحسين الخدمات العمومية في الجزائر: دراسة استطلاعية**، أطروحة دكتوراه، تخصص نظم المعلومات، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة1، 2019-2020، ص ص56-57.

[2] ليندة بولعسل، عائشة عزوز، **أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي على خلق قيمة الزبون في القطاع البنكي –دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن بنك التنمية المحلية**، مجلة جامعة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد07 (01)، 2021، ص 1151.

ويؤكد الكثير من الباحثين أنَّ المواقع الإلكترونية للمؤسسات وصفحاتهم على شبكات التواصل الإجتماعي هي بمثابة أداة أساسية لبناء وإدارة العلاقة مع الجماهير إلى جانب دورها في زيادة وعيهم وإدراكهم لخدمات ومنتجات المؤسسات،[1] كما تسمح وسائل التواصل الإجتماعي للمستخدمين بأن يكونوا منتجين ومروجين بنفس الوقت،[2] تشمل وسائل التواصل الإجتماعي مواقع التواصل الإجتماعي، التدوين المصغر، مواقع مشاركة صور ومواقع فيديو، المدونات، مواقع الويكي، المنتديات ومجالس النقاش (جوجل وياهو)، منصات الألعاب الالكترونية متعددة اللاعبين، الرسائل الفورية على الهواتف الذكية.[3]

ثانيا: أتمتة وتكامل الواجهة الأمامية مع الواجهة الخلفية

تقوم إدارة العلاقة مع الزبائن بأتمتة وتكامل الواجهة الأمامية المتمثلة في عمليات (التسويق، المبيعات، الخدمات) مع الواجهة الخلفية باعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسة من أجل تقديم عروض خاصة ومفصلة وفقا لرغبات الزبائن، ونظم أتمتة المكاتب التي عرفت بالإستخدام الكثيف لتكنولوجيا المعلومات، الحاسوب، الهاتف، الشبكات والوحدات الإلكترونية الأخرى بهدف زيادة إنتاجية وفعالية قدرة العاملين في المكاتب وذلك من خلال تحسين جودة اِتصالات المعلومات داخل المكتب الواحد وبين مكاتب وإدارات المؤسسة المختلفة، ومكاتب المؤسسة والبيئة الخارجية، والهدف الرئيسي لهذه الأنظمة هو نقل البيانات والمعلومات إلى المحتاجين إليها ومساعدتهم على إنجاز مهامهم واِتخاذ قراراتهم في أقصى حالة ممكنة من حالات التأكد ومن التكنولوجيات المستخدمة هنا:

---

[1] شيماء السيد سالم، **إدارة العلاقات مع العملاء عبر الصفحات الرسمية للجامعات الإماراتية على موقع الفيسبوك**، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، العدد الرابع، 2015، ص12.

[2] هبة عمار الكبيسي، نور خليل إبراهيم، **تأثير وسائل التواصل الاجتماعي في سلوك الزبون–بحث استطلاعي للشركات السياحية في بغداد**، مجلة جامعة آداب الفراهيدي، المجلد 14(50) القسم الثاني، 2022، ص ص316-317.

[3] شيماء السيد سالم، **مرجع سبق ذكره**، ص 7.

مراكز الإتصال، قواعد البيانات برمجيات خدمات الزبون برامج أتمتة البيع، برامج التسيير الإلكتروني للوثائق، مصالح الشكايات، الهاتف الفاكس، الويب، الإستقبال والبيع على الخط، برمجيات إجراء الطلبيات، وأتمتة المعلومات.[1]

ثالثا: مراكز الإتصال ومراكز إدارة العلاقة مع الزبائن

تعتبر مراكز الإتصالات من أهم الأدوات التكنولوجية المستخدمة في مجال إدارة العلاقة مع الزبائن فهي تمزج بين تكنولوجيا الهاتف والانترنيت بهدف تعظيم خدمة الزبون بشكل تظهر فيه المعلومات الخاصة به بصفة أوتوماتيكية بمجرد الإتصال به وهو ما يسمح بتقديم الخدمة حسب خصائصه.[2]

ويعتبر مركز إدارة العلاقة مع الزبائن اِمتدادا لمركز الإتصال، يستطيع أن يدمج في وظائفه كل أنواع الإتصالات مع الزبائن بدمج قنوات أخرى كالبريد التقليدي، الإلكتروني، الفاكس..، وتدمج هذه المراكز أيضا نظام معلومات الزبائن ومنتجات المؤسسة، وتتطلب في أغلب الأحيان إدخال تقنيات الإعلام الآلي والمناهج، لذلك ينتظر الزبون من المؤسسة الحصول على معلومات خاصة تأخذ في الحسبان عن طريق اِستخدامه لمنتجاتها، وتدور هندسة الإتصال والإعلام الآلي لهذا المركز على ستة عناصر هي: الخادم الصوتي التفاعلي، التزاوج بين الهاتف والإعلام الآلي، نظام التوزيع الأوتوماتيكي للمكالمات، نظام المكالمات التنبؤي المسير أوتوماتيكيا ومركز مكالمات الويب ومستودع البيانات.[3]

---

[1] سهام معاش، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 82-83.

[2] حنان دحماني، **إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية –دراسة حالة مؤسسة موبيليس–**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة تسويقية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2019-2020، ص87.

[3] سهام معاش، **مرجع سبق ذكره**، ، ص ص 60-61.

رابعا: التسويق المباشر والإتصال بالزبائن

التسويق المباشر يناسب كثيرا الجهود التسويقية عالية الإستهداف والتركيز يناسب إقامة علاقة وجها لوجه أو شخص لشخص مع الزبائن، إذ يمكن إعداد الرسائل بسرعة ويمكن تفصيلها لتناسب المستهلكين المعنيين، بالإضافة إلى أنه تفاعلي يسمح بفتح حوار بين المؤسسة والزبون ويمكن تغيير الرسائل وفق اِستجابة هذا الأخير، [1] كل هذه الخصائص تجعل منه أسلوب ملائم لإدارة العلاقة مع الزبائن.

يعمل التسويق المباشر على تحقيق الإرتباط المباشر مع مجموعة مختارة من الزبائن للحصول على اِستجابة تلقائية وبناء علاقة قوية، ويهدف إلى تحقيق الطلب المباشر سواء من خلال الهاتف، البريد أو الكمبيوتر، إضافة إلى القدرة على إعطاء المعلومات من خلال فتح قنوات اِتصال لتمكين الزبائن المرتقبين من السؤال عن معلومات أكثر وتمكينهم من طلب تجربة المنتج في أي مكان وهذا ما يبرز قدرته على تقديم منتجات جديدة والتعرف عليها وعلى خصائصها، والمساعدة على عمليات البيع والتوزيع.[2]

ويمكِّن الإتصال مع الزبائن من تطوير علاقات جيدة معهم، إضافة إلى أنَّ له تأثير إيجابي على التفاعل بين المؤسسة وزبائنها كونه يمكن من تبادل المعلومات مفيدة لكلا الطرفين تستخدم لتعديل الخدمات والمنتجات، وتعتمد المؤسسات مزيجا من اِستراتيجيات الإتصالات التسويقية والإتصالات التسويقية المتكاملة لِاستهداف الزبائن، وقنوات مختلفة للإتصال بالزبائن تتنوع بين

---

[1] حميد الطائي، أحمد شاكر العسكري، **الاتصالات التسويقية المتكاملة –مدخل استراتيجي–**، اليازوري، الأردن، 2009، ص42.

[2] سيما غالب مقاطف، إلهام فخري طمليه، **أثر وسائل التسويق المباشر في بناء الميزة التنافسية –دراسة ميدانية على لفنادق الخمس نجوم في مدينة عمان**، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد(42)، 2014، ص52.

قنوات اِتصال شخصية وغير شخصية وتحرص المؤسسة على تقديم رسالة موحدة عبر جميع نقاط اِتصالها مع الزبائن، وقد تكون الاتصالات التي تتم بين المؤسسة والزبون رسمية أوغير رسمية.[1]

خامسا: قواعد بيانات الزبائن

تستخدم قواعد البيانات في عملية الإستهداف، كما تُمكِّن المؤسسة من مسايرة التغيرات المستمرة في الأذواق والعادات الإستهلاكية للزبائن الأمر الذي يُعد نوعا من الإستجابة المباشرة كتصميم منتجات مبنية على التفضيلات والرغبات العامة للزبائن، ويقصد بقاعدة بيانات الزبائن عملية إعداد، جمع، بناء وحفظ بيانات عن الزبائن تُبَيِّن أسمائهم عناوينهم وأرقام هواتفهم وبريدهم الإلكتروني، بالإضافة إلى مرات التعامل مع المؤسسة ومنتجاتها ومعلومات أخرى تفضيلية ويظهر جليا اِستخدامها بشكل كبير في المؤسسات الخدمية كالفنادق والبنوك ومؤسسات الطيران والمنشآت السياحية،[2] ويمكن الإستفادة منها في عملية التنقيب والإستهداف، الإحتفاظ بالزبائن وزيادة معدلات الشراء بالإضافة إلى تصحيح الأخطاء الناتجة عن سوء الإتصال واِستعادة الزبائن.

المطلب الرابع: شروط نجاح إدارة العلاقة مع الزبائن ومعوقات تنفيذها

لضمان نجاح تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن تسهر المؤسسة على توفير جميع العوامل التي تساهم في السَّير الحسن لهذه العملية، ووضع خطط مسبقة لمواجهة المشاكل التي يمكن أن تحدث قبل، أثناء أو حتى بعد تنفيذ المشروع وتحول دون تحقيقها للأهداف المسطرة وتؤدي إلى فشلها، سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على أهم شروط نجاح إدارة العلاقة مع الزبائن وأهم معوقات تنفيذها.

---

[1] حنان دحماني، **مرجع سبق ذكره**، ص 117.

[2] إبراهيم لجلط، **دور قاعدة بيانات الزبائن في تحليل الحصة السوقية-دراسة حالة شركة دال-** مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 11، 2013، ص110.

أولا: شروط نجاح إدارة العلاقة مع الزبائن

تساهم مجموعة من العوامل التي يُعتبر توفُرُها في بيئة المؤسسة ضروريا لنجاح إدارة العلاقة مع الزبائن في أداء مهامها، ومن بينها:[1]

– نجاح إدارة العلاقة مع الزبائن يتطلب تغييرا فلسفيا واِستراتيجيا في المؤسسة، فهي اِستراتيجية عمل للمؤسسة ككل ولا يجب ربطها بقسم التسويق، بل يجب أن يدرك كل شخص في المؤسسة أهمية الزبون لهذا لا بد من إحداث تغيير في أنماط التفكير وأسلوب التنفيذ لكل العاملين من قمة الهرم إلى أسفله أي بناء ثقافة موجهة بالزبون على مستوى كل عامل بالمؤسسة.

– تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن يتطلب إعادة هيكلة المؤسسة وأتممة عملياتها، الأمر الذي يُحتِّم على الموظفين التعامل مع الأساليب الجديدة في العمل وبالتالي لا بد من تطوير مهاراتهم على اِستخدام التكنولوجيا من خلال إخضاعهم إلى دورات تدريبية تساعدهم على التعامل مع الأنظمة الجديدة، والجدير بالذكر أنَّ سوء اِستخدام التكنولوجيا قد يحدث فشلا جزئيا أو ربما كليا في نشاطات هذه الإدارة بشكل خاص ونشاطات المؤسسة المختلفة بشكل عام.

– لتحقيق نجاح إدارة العلاقة مع الزبائن يجب أن تتظافر وتُنَسَّق جميع جهود أفراد المؤسسة لذلك يجب اِختيار برامج إدارة العلاقة مع الزبائن والفريق القائم على تطبيقها بعناية والحرص على أن تتوفر لدى الأفراد المهارات الكافية للتواصل مع الأطراف الأخرى والرغبة لتطوير هذه الإدارة بشكل مستمر.

– حتى يتأكد نجاح إستراتيجية وبرامج إدارة العلاقة مع الزبائن يجب أن يتم تقويمها من خلال تشخيص المشكلات والإخفاقات التي تواجهها ومحاولة معالجتها للتقليل من أثارها السلبية.

---

[1] نجاة بن حمو، **مرجع سبق ذكره**، ص28.

ثانيا: معوقات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن

تطبيق مفاهيم إدارة العلاقة مع الزبائن وتقنياتها بحاجة إلى اِلتزام عالي وتكريس الجهود من قبل المؤسسة في سبيل النجاح وتِبعا لطبيعة المؤسسة ومدى رغبتها في التوسع في تنفيذ تطبيقات إدارة العلاقة مع الزبائن، فإنَّها بحاجة إلى عمل أبحاث لتحديد أي مشكلة محتملة قد تواجههم في مراحل التنفيذ:

1. قبل التنفيذ: يمكن الإشارة إلى بعض هذه المشاكل التي تواجهها قبل التنفيذ والتي تشمل:[1]

1.1 عدم وجود تعريف: إنَّ إدارة العلاقة مع الزبائن تحوي العديد من المفاهيم الحديثة والتكنولوجيا الجديدة ومنهجيات العمل المختلفة، وهذه المفاهيم في تطور دائم لذلك تجد العديد من المؤسسات الصعوبة في تحديد ما تريده أو حتى من أين تبدأ وما هي التكنولوجيات التي يجب أن تتخلى عنها أو يجب أن تحصل عليها، وفي كثير من الأحيان تكون غير متأكدة من كيفية التعامل مع إدارة العلاقة مع الزبائن وكيف يمكن أن تؤثر على جوانب أخرى من عمليات المؤسسة.

واحد من الأخطاء الأكثر شيوعا هو أنَّ المؤسسات غالبا ما تصبح ضحية رغبة الإدارة في اِتباع نزعة السوق الحالية للحصول على "أحدث التكنولوجيا"، في الآونة الأخيرة معظم المؤسسات أصبحت تشير إلى خدمة الزبائن على أنها إدارة لعلاقات الزبائن، على الرغم من عدم حصول أي تغييرات كبيرة على طبيعة العمل، حيث ما زلنا نرى نفس الموظفين يقومون بنفس العمل الذي كانوا يؤدونه في السابق وبنفس الطريقة.

2.1 ضعف القيادة: يُعتبَر دور قيادة إدارة العلاقة مع الزبائن في كثير من الأحيان دورا فنيا حيث لا تملك المؤسسة غالبا رؤية إستراتيجية أو خبرة عملية من منظور إدارة العلاقة مع الزبائن،

---

[1] أدهم خالد ناصر بلبل، **تقييم مدى نجاح تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء في شرطة جوال للمحافظة على مستوى ولاء المشتركين –دراسة حالة قطاع غزة–**، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2011، ص ص36-37.

ويجري قياس إنجازات القيادة المتعلقة بتطوير وتحسين الأنشطة المحددة ضمن وظائف إدارة العلاقة الزبائن فقط بدلا من التركيز على تطوير الإستراتيجيات العامة للمؤسسة، أما تنفيذ البرامج فيكون بناءا المتطلبات التقنية بدلا من التركيز على حاجات المؤسسة التجارية، ويساهم اِلتزام الإدارة ومسؤوليتها في دعم إضافة إلى شخصية قائد المشروع في هذه العملية وإنجاحها.

3.1 عدم توفر الدعم اللازم من مُزَوِّدي النظام: فعدم تركيز مزودي أنظمة إدارة العلاقة مع الزبائن على العوامل الهامة لإدارة العلاقة مع الزبائن بالمؤسسة التي تحتاج إلى معالجة يحول دون فهمها للمبادئ الأساسية لهذا النظام وتحقيق الإمكانيات الكامنة لإدارة العلاقة مع الزبائن، بالإضافة فإنَّ مساندة مزودي هذه الأنظمة تساعد على التطبيق السليم لها وإظهار فوائد تبنيها على أعمال المؤسسة في وقت مبكر.

2. خلال التنفيذ: يذكر (رونالد سويفت) أنَّ معظم برامج إدارة العلاقة مع الزبائن تفشل بسبب التوليفة المحيطة بها ويعتبر أهم مظاهر فشل تنفيذ هذه البرامج:[1]

1.2 عدم توافق البرامج مع متطلبات المؤسسة: يقول أحد مديري المؤسسات الكبرى "كان الإعتقاد لدينا هو أننا إذا اِشترينا أفضل برمجيات إدارة العلاقة مع الزبائن فإننا سنضمن كفاءة مخرجات هذه الإدارة لكن النتيجة كانت العكس تماما"، وهذا يؤكد ضرورة دراسة متطلبات ومواصفات برامج هذه الإدارة التي تتناسب مع المؤسسة قبل شراء أو تبني البرامج.

2.2 الإختلاف حول مفهوم الزبون: عدم وضوح الرؤية حول من "هو الزبون الذي يجب اِجتذابه والاِحتفاظ به؟" وعدم الوصول إلى نقاط اِتفاق حولها وحول الإستراتيجية التسويقية قد يفسر المعلومات من عدة وجهات نظر، ولتفادي ذلك يجب دمج برامج إدارة العلاقة مع الزبائن في إطار الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

---

[1] نجاة بن حمو، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 29-30.

3.2 المعارضة الصامتة: يُركِّز البائعون الناجحون على العمل الميداني ويَنْفِرون من العمل المكتبي، وكثيرا ما يعارضون التغييرات التنظيمية التي تطرأ على عملهم، هذه المعارضة ستعيق وتؤخر تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن، كما يرى الباحثون أنَّ الأنظمة التقليدية المستخدمة في المؤسسة معوق آخر يقف في وجه تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن، والتي يتم في معظم الأحيان تصميمها حول المنتجات وليس حول الزبائن، وهذا ما يخلُق مشكلة يتم توارثها من النظام السابق إلى النظام الحالي.

4.2 **خصوصية الزبون:** خصوصية الزبون هي من المسائل المهمة التي ينبغي مراعاتها عند تنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، إذ لا بد من حماية خصوصية الزبون عند تنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن وينبغي ألا تستخدم إلا لأغراض معينة.

5.2 إنعدام النضج التقني: إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن لا تزال في بداياتها، إذ أنَّ أغلب برمجياتها وتكنولوجياتها نمطية وغير متكاملة، إضافة إلى اِرتفاع كلفة تنفيذها واِختلاف في البرمجيات والتقنية التي تتبناها المؤسسة، لكن على الرغم من ذلك هناك مجموعة من الحلول من بينها عملية الإندماج بين المؤسسات وأيضا هناك محاولات لتوحيد تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن.

– **الميزانية غير كافية لمشروع إدارة العلاقة مع الزبائن:** تكلف إقامة مشروع إدارة العلاقة مع الزبائن أموالا معتبرة وذلك لما يتطلبه من إقامة وصيانة لمعدات الإعلام وكذا التكاليف التي تتضمنها عملية إقامة العلاقة وتطويرها، وتكوين المستخدمين من أجل اِستغلال أدوات إدارة العلاقة مع الزبائن.

6.2 وضع أهداف غير قابلة للقياس: يجب على المؤسسة أن تحدد أهداف قابلة للقياس حتى تتمكن من تقييم أداء إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، كما يؤثر تحديد أهداف قابلة للقياس على دافعية العاملين في تحقيق الأهداف.

كما أنَّ هناك أسباب أخرى للأداء الضعيف لبرامج إدارة العلاقة مع الزبائن وهي: الحاجة للحصول على بيانات أفضل حول تفضيلات الزبائن مع وسائل الإعلام، تحول أنماط طلب الزبائن، والحل هو ضرورة تشارك جميع الأطراف في عملية التغيير إلى إدارة العلاقة مع الزبائن وتشجيع الجميع على تبني المشروع الجديد والمشاركة فيه وهذا لإدراك التغيرات الإيجابية التي يقدمها البرنامج.

3. بعد التنفيذ: وجد مسح أجرته مؤسسة البحوث الاستشارية Gartner أنَّ أكثر من نصف المؤسسات التي طبقت أنظمة إدارة العلاقة مع الزبائن تعاني من صعوبات بعد التنفيذ، وهناك سببين رئيسيين لعدم تلبية أنظمة إدارة العلاقة مع الزبائن لتوقعاتها وهما: "فصل رؤية إدارة العلاقة مع الزبائن عن التنفيذ" والسبب الآخر هو "اِرتفاع مقياس التميز لأنظمة إدارة العلاقة مع الزبائن مع زيادة وتيرة نمو السوق".[1]

المبحث الرابع: أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن

كما أشرنا في المباحث السابقة فقد تعددت مداخل إدارة العلاقة مع الزبائن واتجاهتها بين إدارية استراتيجية ومختلطة، أدى هذا التعدد إلى تعدد أبعادها، وتختلف هذه الأبعاد باختلاف اتجاهات الدراسات أهدافها وبيئتها، هذا المبحث تم تصميمه اعتمادا على الأدبيات التسويقية المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبائن وتكييفها بما يخدم أهداف دراستنا الحالية وبيئة الصناعة البنكية حيث قمنا بتحديد أهم هذه الأبعاد والتي شملت التوجه بالزبون، معرفة الزبون، التكنولوجيا والكفاءة التنظيمية وهذا من خلال المطالب الأربعة الآتية.

---

[1] أدهم خالد ناصر بلبل، **مرجع سبق ذكره**، ص38.

المطلب الأول: التوجه بالزبون

باعتبار الزبائن أهم أصول المؤسسة وسبب وجودها، فإنَّ نجاحها واستمراريتها مرتبط بقدرتها على الحفاظ على زبائنها المربحين وإرضائهم في ظل الإغراءات التي يتعرضون لها من المنافسة، ويكون ذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات تستجيب لرغباتهم المتزايدة والمتغيرة بأسعار معقولة، وخلق قيمة أعلى لهم، فالمكانة التي بلغها الزبون جعلته المحرك الرئيسي لكافة نشاطات المؤسسة وبالتالي أصبحت اِستراتيجية التوجه بالزبون مفتاح نجاح الفلسفة التسويقية، وسنحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على هذه الفلسفة وعلاقتها بإدارة العلاقة مع الزبائن من خلال التطرق إلى مفهوم التوجه بالزبائن، التركيز على الزبائن الرئيسيين وقيمة الزبائن.

أولا: مفهوم التوجه بالزبون

عُرِفَ التوجه بالزبون على أنه جعل الزبون في قلب المؤسسة،[1] وهو موضوع اِهتمام خاص منذ سنوات من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء، ويعتبر مفتاح نجاح المؤسسة لذلك يجب أن تركز جهودها على اِستثمار وقت لمعرفة احتياجات ورغبات الزبون، والذهاب أبعد من توقعاته، لإرضائه وجعله مسرورا، وتغذية وتشجيع التغذية العكسية للمحافظة على مستوى الرضا وضمان عدم تحوله إلى المنافسة وهذا التوجه لا يعتبر مسؤولية التسويق وحده بل يجب أن تعمل كل عناصر المؤسسة كنظام متكامل موجه لتلبية حاجات الزبائن وزيادة مستوى الرضا لديه،[2] مما يتطلب أن يفهم كافة العاملين بالمؤسسة السوق المستهدفة للمؤسسة فهما جيدا، وأن يمتلكوا القدرة على إبداع قيمة أكبر باستمرار، ويصبحوا أكثر يقظة واستجابة لاهتمامات الزبائن.

---

[1] Gaël Bonnin, Sylvie Jean, **La Pratique de l' Orientaion Client le cas de Findus**, Décisions marketing, N° 59, Juillet-Septembre 2010, P67 .

[2] مبروكه الداه ناهي محمد، **أثر التوجه بالزبائن على الأداء التسويقي –دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركات الصناعية الليبية**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 08 (1)، مصر، مارس 2017، ص431.

ويشار إلى التوجه بالزبون بأنه الدرجة التي تركز فيها المؤسسة والعاملون جهودهم على فهم الزبون وتحقيق رضاه، وهو تلك الجهود والسلوكيات الصادرة من المؤسسة وأفرادها والمستندة إلى معرفة السوق والهادفة إلى فهم وتلبية مطالب الزبون ورغباته الحالية والمحتملة من خلال توفير المتطلبات التقنية اللازمة لذلك وبما يحقق رضا الزبون ويتوافق مع فلسفة وأهداف واستراتيجيات وعمليات المؤسسة، ووفقا لذلك فإن للتوجه بالزبون بعدين رئيسيين أحدهما يرتبط بالزبون وهو مطالب ورغبات الزبون والآخر يرتبط بالمؤسسة وهو المتطلبات التقنية اللازمة لتحقيق مطالب الزبون.[1]

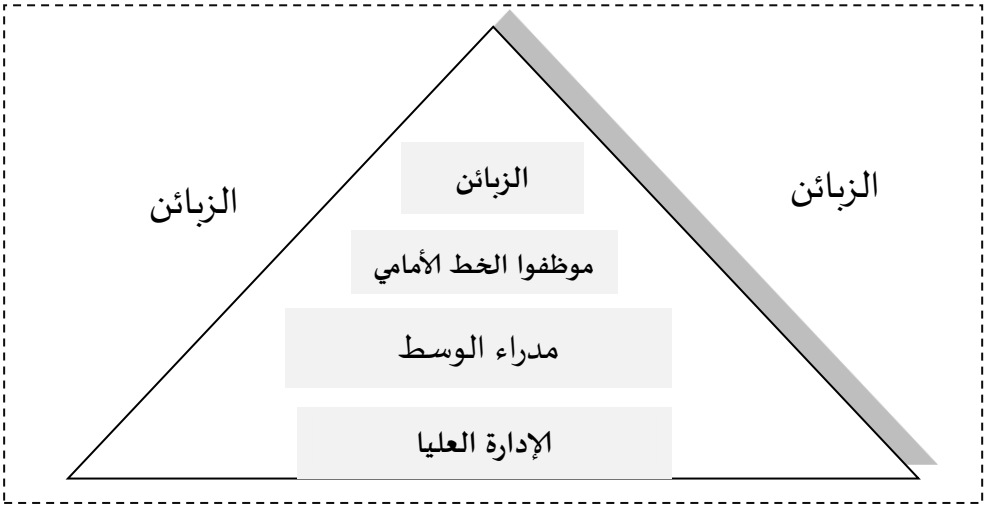
وقد أدى تحول ميزان القوى لصالح الزبون إلى قلب هرم المؤسسات من حيث الأهمية، وكمثال عن ذلك مؤسسة Master Marketing التي قامت بقلب هرم أو مخطط المؤسسة التقليدية بجعل الزبائن في أعلى الهرم من حيث الأهمية وبعدهم موظفو الخطوط الأمامية (مقدمو الخدمات) ومدراء الوسط لدعم موظفي الخط الأمامي وعند القاعدة مدراء الإدارة العليا لإسناد مدراء الوسط، ويظهر الزبون على اِمتداد جوانب المخطط للإشارة إلى أنَّ جميع المديرين مشتركون شخصيا في معرفة ومقابلة خدمة الزبون، هذا ويمكن قياس التوجه بالزبون بالإعتماد على مجموعة مؤشرات كفهم اِحتياجات الزبائن، الأخذ بآراء الزبائن المهمين، المحافظة على الزبائن الحاليين واِستقطاب زبائن جدد، تقديم خدمات جديدة ومبتكرة،[2] ويوضح الشكل الموالي هذا الهرم.

---

[1] صلاح الدين عواد كريم، عبد الستار إبراهيم دهام، **تنافسية منظمات الأعمال طبقا لدور إدارة المعرفة والتوجه نحو الزبون: دراسة استطلاعية مقارنة في منظمات الأعمال العراقية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50، العراق، 2017، ص ص 38-39.

[2] معمر محمد أمبيا التومى، **مرجع سبق ذكره**، ص 216.

شكل رقم (10.1): هرم المؤسسة في وجود الزبائن



المصدر: معمر محمد أمبيا التومى، **أثر التوجه بالعملاء على الأداء المالي –دراسة ميدانية على البنوك التجارية الليبية–**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 08 (03)، جامعة قناة السويس، 2017، ص 216.

هذا ويضمن التوجه بالزبون الوفاء بحاجاته على أكمل وجه بما يحقق التوازن بين مصلحة المؤسسة ومصلحة الزبون،[1] والحرص على إسعاده وإشباع حاجاته بما يتوافق ومبدأ ربحية المؤسسة، مما يعني التركيز على الإستجابة والملائمة الزمنية ونوعية وكلفة المنتج والخدمة من وجهة نظر الزبون فيما يخص العمليات المولدة للإيرادات، وأيضا اِستباق وتوسيع قاعدة الزبائن الحالية، وتحديد الزبائن وأصحاب المصالح الرئيسيين وفهم اِحتياجاتهم باعتبارها الخطوة الأولى في تصميم تدابير مركزة على الزبائن.

ويرى Richard White أنَّ المؤسسات الناجحة تؤسس توجها اِستراتيجيا نحو زبائنها، وُيَبَوِّبُ هذه الإستراتيجية في مجموعات تكون مجتمعة إستراتيجية شاملة متوجهة للزبون وتشمل رؤية والتزام المؤسسة نحو الزبون، تحديد مشاكل الزبون وحلِّها، التواصل مع الزبون، اِستخدام

[1] لطيفة بكوش، **نظام التكاليف على أساس الأنشطة**، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية ،2021، ص 214.

بيانات ومعلومات الزبائن (التغذية العكسية)، تمكين الموظفين،التحسين المستمر للمنتجات والعمليات وكل جوانب العمل.[1]

ثانيا: التركيز على الزبائن الرئيسيين

إنَّ توجه المؤسسة بالزبون تعني إستحواذه على اِهتمامها واِستثمارها أكثر في محاولة فهمه والإستجابة لطلباته، إلا أنَّ هذه الأخيرة لا تستطيع الإستجابة لجميع أنواع الزبائن كونه قد يكلفها أكثر مما ستجنيه منهم على المدى الطويل، واِعتمادا على مبدأ ربحية كل زبون تلجأ المؤسسة إلى التركيز على الزبائن الرئيسيين لها (الأكثر ربحية) من خلال تقديم منتجات مميزة ومشخصنة.

وعرَّف التركيز على الزبائن الرئيسيين على أنه التركيز الشخصي للموظفين على تقديم خدمة ممتازة للزبائن، ويتمثل الزبائن الرئيسيون في الزبائن المعتادين والموالين للمؤسسة، والذين يتم التعامل معهم من خلال مدرج الزبائن الذي ينطوي على أربعة فئات من حيث الربحية وهم فئة البلاتين، الفئة الذهبية، فئة الحديد، فئة الرصاص.[2]

وتسعى المؤسسة للإستجابة للزبائن الرئيسيين والذين تقوم بتحديدهم وتقسيمهم إلى مجموعات بطريقة منطقية خاصة عند التعامل مع عِدَّة أنواع من الزبائن، ويهدف التقسيم إلى تقديم خدمة متخصصة لكل نوع من أنواع الزبائن ممَّا يؤدي إلى تحسين مبيعات المؤسسة، وإمكانية التنسيق بين العمليات المتعلقة بنوع معين من الزبائن وكذلك دعم الخدمات المقدمة لهم،[3] ولجعل العلاقة مع الزبون شخصية تعتمد المؤسسة على الإتصال بالزبون بتعيين الموظف المناسب والخاص بكل

---

[1] حيدر شاكر نوري، **أثر إستراتيجية التوجه نحو الزبون في تحقيق قيم مضافة للمنظمات–دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرف الفاروق وشركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية**، مجلة الدنانير، العدد 09، العراق، 2016، ص ص 325–330.

[2] حفيظة بوعبد الله، **أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على التميز في تقديم الخدمات لدى العيادات الطبية الخاصة–دراسة ميدانية**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 08 (15)، الجزائر، 2021، ص49.

[3] ياسر أحمد عربيات، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، دار يافا العلمية، عمان، 2008، ص 128.

زبون حتى تضمن اِستمرارية العلاقة من خلال التعرف عليه أكثر وعلى اِحتياجاته، وتستعمل هذه الطريقة خاصة مع الزبائن الأكثر تعاملا مع المؤسسة والمهمين، فعلى المؤسسة أن تختار أعوان تجاريين مكلفين بالتعرف على الزبائن وخدمتهم بما يعرف ب"محفظة الزبائن" ويتم ذلك حسب نوع الزبائن وطريقة التعامل معهم.[1]

هذا وتقدم المؤسسة الإهتمام الشخصي للزبائن وتركز عليهم باعتبارهم المحور الأساسي للعمل وذلك من خلال التركيز على ضرورة توفير جو وِدِّي أثناء التعامل معهم، وإضفاء جو مرِح داخل المؤسسة بين الزبائن والقائمين على خدمتهم، ويتم تصميم برامج معينة لإرضائهم وتدريب الموظفين على كيفية التعامل معهم وكسب رضاهم، وقد أخذ هذا الإتجاه عدة صور منها: تدعيم مفهوم التوجه بالزبون لدى الموظفين وخاصة ذوي الإتصال المباشر بالزبائن، من خلال عقد دورات تدريبية على كيفية معاملة الزبائن والأساليب المناسبة الواجب إتباعها في ذلك وعلى كيفية تغيير اِتجاهاتهم نحو مفهوم الزبائن وأهمية الإهتمام بهم، تحديث أنظمة وأساليب العمل بالبنوك بما يؤدي إلى سرعة أداء الخدمات وتقليل معدلات شكاوي الزبائن، تقديم الخدمات الإستشارية للزبائن ومساعدتهم في اِتخاذهم للقرارات المالية تحديث أماكن تأدية الخدمات وقاعات الإنتظار بجعلها أكثر جاذبية مما يعطي صورة جيدة عن المؤسسة.[2]

ثالثا: قيمة الزبائن

لقد حظي مفهوم قيمة الزبون باهتمام العديد من الدارسين في مختلف المجالات، فكل رآها حسب المجال الذي يعمل فيه، مما جعل هذا المفهوم متعدد الأبعاد والمعاني وأياً كان المدخل المعتمد في تحديد القيمة فإنَّ المؤسسات تحرص على تقديم قيمة متفوقة لزبائنها تتجاوز كل

---

[1] أبو بكر محمود الهوش، **إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي**، دار حميثرا للنشر والترجمة، طرابلس، 2018، ص 318.

[2] عبد الكريم أحمد جميل، **التسويق المصرفي**، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص 73-74.

توقعاتهم للحفاظ عليهم وضمان التميز على ما تقترحه المؤسسات المنافسة بالإضافة إلى حرصها على الحصول على أعلى قيمة من زبائنها وتعظيم الأرباح المتولدة عنهم.

وتعتبر المؤسسة المتوجهة بالزبون هي تلك التي يكون فيها كل موظف ملتزم بخلق القيمة للزبون وبفهم وتلبية حاجاته، ويعتقد الباحثون أنَّ التَّوجه بالزبائن هو الفهم الكافي للزبائن المستهدفين من قبل المؤسسة للتمكن من خلق قيمة لهم بشكل مستمر، الأمر الذي يتطلب كذلك بناء مقدرات ديناميكية تتمكن من مواجهة تغيرات السوق وحاجات الزبون لخلق القيمة لكليهما بصورة مستمرة، إمَّا بزيادة منافع الزبون مقابل التكلفة أو تخفيض التكلفة نسبة إلى المنافع.[1]

ويتوجب على المؤسسات اليوم فهم أسباب إقبال الزبائن على منتجاتها والقيمة التي تقدمها هذه الأخيرة لهم للعمل على تعزيزها، وتعرف قيمة الزبون على أنها تقييم الزبون للفرق بين إجمالي المنافع والتكاليف المدركة لأحد العروض مقارنة بالعروض الأخرى البديلة، فهي إذاً ناتج عملية مقارنة تعتمد على المعرفة بين المنافع وحجم التضحيات، وتُمَثِّل ما يعتقد الزبون الحصول عليه مقابل مبلغ محدَّد من المال وتعتبر مفهوم يعتمد على جانبين أحدهما الفوائد المكتسبة (الإقتصادية، الإجتماعية والعلاقات) والآخر التضحيات المقدمة (السعر، الوقت، الجهد، المخاطرة) من الزبون، وتعبر عن الفرق بين القيمة الكلية والتكلفة الكلية، وتشمل قيمة الزبون الكلية مجموعة من المنافع التي يتوقع الزبون الحصول عليها وهي: قيمة المنتج، قيمة الخدمات، قيمة الأفراد، قيمة الصورة

[1] صلاح الدين عواد كريم، عبد الستار إبراهيم دهام، **مرجع سبق ذكره**، ص 38.

الذهنية،[1] وتعتبر عملية تفاعلية ما بين الزبائن، متلقي الخدمة والمنتج وما بين أصحاب المصلحة كل على حسب دوره لخلق قيمة تفاعلية تشاركية.[2]

وتسعى المؤسسات لبناء قيمة الزبون من خلال ضمان الأداء المتميز للمنتج بأسعار تنافسية وتسهيل الحصول عليه، وتحقيق الإحتياجات أو الطلبات الفردية لشريحة معينة من الزبائن والتي تكمن في مرونة المؤسسة وإستعدادها لتقديم وتنفيذ رغبات الزبون الخاصة بهدف إقامة علاقات حميمة معه لبناء صفقات أخرى مستقبلا، وتَفَوُّق المنتج من مزايا تكنولوجية أو خدمة متقدمة، بحيث تتفوق على منتجات الآخرين كما تعمل على زيادة القيمة التي يحصل عليها الزبون من خلال التركيز على جانِبَيْ معادلة القيمة وهي التكاليف والفوائد وذلك بكفاءة وفعالية من إشباع المنتج حاجات الزبائن بأقل التكاليف.[3]

رابعا: التوجه بالزبون كمُتطلب أساسي لإدارة العلاقة مع الزبائن

تمثل فلسفة التوجه بالزبون الإتجاه الأساسي لمفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن حيث تقوم المؤسسة بوضع الإستراتيجيات اللاَّزمة للتوجه نحو الزبون كوسيلة وهدف في نفس الوقت، وتُرَكِّز إدارة العلاقة مع الزبائن في أنشطتها التفاعلية أساساً على تحقيق علاقة مبنية وذات بعد زمني طويل مع الزبون، كما أنها تُعَبِّر عن بناء وإدارة علاقات الزبون في أي مستوى تنظيمي من خلال فهم وإستباق وإدارة حاجات الزبون بالإعتماد على كسب معرفة عنه لزيادة الفعالية والكفاءة

---

[1] طارق عثمان عبد الله هلال، **أثر القيمة المدركة في تحقيق ولاء الزبون –دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع أبو سعد–**، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 3 (7)، السودان، 2019، ص63.

[2] وليد أحمد خلف الله أحمد، عبد الرحمان محمد الأمين، **إدارة العلاقة مع العملاء إلكترونيا كمدخل لخلق قيمة للعملاء–بالتطبيق على عملاء المصارف في ولاية الخرطوم–**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21 (01)، السودان، 2020، ص127.

[3] نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، **التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز** مؤسسة الوراق العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 328.

التنظيمية وبذلك تزداد الربحية، وهي تمنح الأولوية لِاحتياجات الزبون،[1] ونتيجة لذلك أصبح بقاء أي مؤسسة واِستمراريتها مرهونا بمدى توجهها بالزبون، بمعنى أن يكون الهيكل التنظيمي والثَّقافة والسياسات والنظم والحوافز جميعها موجهة بالزبون لتحقيق علاقات طويلة الأجل مع الزبائن الأكثر ربحية بالنسبة للمؤسسة، وذلك من خلال تقديم المنتجات بحيث يشعر الزبون أنها صُمِّمَت من أجله، وأيضا من خلال السَّعي للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن والعمل على إشباعها وإقامة روابط الصداقة والحوار الدائم معهم وتوفير حلول مميزة لمشاكلهم والتعامل معهم بشكل فريد وخلق قيمة لهم مدى الحياة.[2]

كما تعتبر العلاقة مع الزبون اِستثماراً كبيراً جداً (فهي إذاً من الأصول)، والنظرة إلى العلاقة مع الزبون باعتبارها أهم الأصول الحيوية للمؤسسة ملازمة كذلك لعناصر أُخرى في نجاح المؤسسات كتقسيم السوق إلى قطاعات وهو ما يشترط فهما عميقاً ودقيقاً لحاجات مختلف أنماط الزبائن واِتجاهات سلوكهم وإيلاء جودة صفقات الخدمات اِهتماما حقيقيا ويُمْكِن رفع درجة الدقة بعد بفضل التقنية الحديثة، فعندئذ يمكن معاملة كل زبون وكأنه قطاع في حد ذاته،[3] والتوجه بالعلاقة بالزبون لا يتضمن فقط التعرف على سلسلة القيمة لزبائن المؤسسة، بل إيجاد أعلى قيمة للزبائن ثم للمؤسسة التي يمكنها خلق القيمة عن طريق تطوير العلاقات المناسبة مع الزبائن الرئيسيين مما يجعلها قادرة على توحيد اِستراتيجياتها مع تكنولوجيا المعلومات لتوليد الأرباح على المدى الطويل

---

[1] علاء فرحان طالب، ميثاق هاتف عبد الساده، سحر عباس حسين، **تقييم الموجودات السوقية غير الملموسة في إطار التوجه نحو إدارة علاقات الزبون–بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين والزبائن بمصرف الرافدين "فروع الفرات الأوسط"**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد09 (36)، العراق، 2013، ص 10.

[2] معمر محمد أمبيا التومى، **مرجع سبق ذكره**، ص215.

[3] ريتشلرد نورمان ترجمة عمرو الملاح، **إدارة الخدمات الاستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات**، العبيكان بالتعاقد مع جون وايلي وأبناءه، الرياض، 2005، ص 352.

بين الزبائن وأصحاب المصلحة،[1] وعليه فإنَّ اِهتمام المؤسسة بالقيمة ينبع من منطلق الرغبة في إثراء التدفقات النقدية الحالية والمستقبلية لها، والنَّظر إليها أصل غير ملموس يسهم في تحقيق الولاء إذ تمثل إستراتيجية تستهدف الزبائن المربحين وبناء علاقات طويلة الأجل معهم.[2]

وتحقيق قيمة الزبون المالية والمعرفية يكون من خلال الإستهداف الذي تحققه إدارة العلاقة مع الزبائن وتوفير اِحتياجاته وتقديم الخدمة المميزة ومعاونته فيما يتوفر من معرفة مخزونة لدى المؤسسة (مركز المعرفة) الأمر الذي يوصل بالنهاية إلى اِحتفاظ المؤسسة بزبونها لأطول مدة ممكنة وتحقيق أقصى ربح فيه خلال فترة حياته من جراء الإستحواذ على نصيب أكبر من مشترياته،[3] ويقدم نموذج قيمة الزبون خارطة لإكتساب وتطوير والإحتفاظ بالزبائن، ويجب على المؤسسات الاهتمام بتطوير القدرة التحليلية لفهم اِحتياجات الزبائن ودمج هذه المعلومات في أنظمة تشغيل لتُمَكِّنَ من الإستجابة السريعة لِاحتياجات الزبائن وإنجاح إدارة العلاقة مع الزبائن.

وتلخيصا لما سبق يمكن القول أنَّ توجه المؤسسة بالزبون يعد أساسا لنجاح إدارة العلاقة مع الزبائن ويمكنها من تحقيق أهدافها بالمؤسسة، هذا وتساعد إدارة العلاقة مع الزبائن في تحديد الزبائن الرئيسيين والتفاعل والتواصل معهم والاستجابة المخصصة لهم مما يمكن من بناء علاقات طويلة الأجل معهم والحفاظ عليهم، كما أنَّ القيمة المقدمة للزبون والمكونة بمساهمة أنظمة إدارة العلاقة مع الزبائن هي الأخرى لها أهميتها في بناء العلاقات مع الزبائن، وبالتالي يمكن القول أنَّ نجاح إدارة العلاقة مع الزبائن بالبنك يعتمد على توجهه بزبائنه.

---

[1] سعدون حمود جثير الربيعاوي، علي صباح محمد توفيق، **قيمة الزبون وأثرها في تحسين سمعة المؤسسة – بحث تطبيقي في مديرية بلدية الحلة**، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 10(39)، 2021، ص 84.

[2] انطوان اسكندر سرجيوس، **تأثير محددات استراتيجيات قيمة الزبائن على النية نحو الولاء–دراسة مقارنة بين قطاع الاتصالات وقطاع أجهزة الهواتف الخلوية بمصر**، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 22 (2)، الجزء 01، مصر،2021، ص ص 136–137.

[3] نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، **مرجع سبق ذكره**، ص 324.

المطلب الثاني: معرفة الزبون

يعتبر مفهوم معرفة الزبون من المفاهيم الحديثة نسبيا، وقد حَظِيَ بِاهتمام كبير جعل المؤسسات تتنافس للحصول على معرفة أكثر عن زبائنها لما يحققه لها من مزايا وتفوق، فعن طريق اِستغلال المعلومات عن سلوك الزبائن وحاجاتهم تستطيع المؤسسة تلبية هذه الحاجات وتعزيز علاقات مربحة مع الزبائن وبالتالي الحفاظ عليهم، وحتى كسب زبائن جدد وهذا ما تسعى إدارة العلاقة مع الزبائن لتحقيقه، هذا ويُمكِّن التفاعل بين المعرفة وإدارة العلاقة مع الزبائن من اِستغلال المعرفة حول الزبائن التي تحفظ في قواعد البيانات لفهمهم والاستجابة لمتطلباتهم وتوقعاتهم مما يحقق رضاهم ويعزز العلاقة بين الطرفين.

كما وتدرك المؤسسات اليوم بأنَّ زبائنها لديهم معرفة أكثر مما يمكن تخمينه، وبالتالي فهي تبحث بشكل مستمر عن المعرفة من خلال التفاعل المباشر مع الزبون، ومن موظفي المبيعات وتسعى لمشاركتها عبر كامل المؤسسة، سنعالج في هذا المطلب معرفة الزبون ودورها في مساندة إدارة علاقات الزبائن، من خلال التطرق إلى معرفة الزبون وإدارتها، وإدارة معرفة الزبون.

أولا: مفهوم معرفة الزبون

للمعرفة التي تحصل عليها المؤسسة عن الزبائن أهمية كبيرة فهي تُمَكِّن من التعرف على حاجات الزبائن وتوقعاتهم، كما تساعد على تقدير القيمة التي يرغب بها الزبون، مما سيعزز العلاقة بين الطرفين ويحسن الخدمة المقدمة الأمر الذي يقود بالضرورة إلى رضا وولاء الزبائن.

وتتمثل معرفة الزبون في فَهْم الزبائن وفهم حاجاتهم ورغباتهم وأهدافهم، وهو أمر مهمٌ جداً فيما إذَا أرادت المؤسسة أن تضع أو تصف عملياتها ومنتجاتها وخدماتها من أجل بناء علاقات

حقيقية مع الزبون،[1] ويشير إليها الباحثون أيضا على أنَّها المعرفة التي يجب أن يملكها الزبون بخصوص المواضيع المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي يتم شراءها، إضافة إلى أنَّها المعرفة التي يجب أن تملكها المؤسسة والتي يمكن اِستخدامها لمساعدة الزبون في اِتخاذ قرار الشراء، ويُنظر إلى معرفة الزبون على أنها جميع المعلومات والأفكار ووجهات النظر من قبل الزبائن حول منتجات المؤسسة من أجل بناء علاقات قوية معهم.[2]

لتسهيل اِستخدام معرفة الزبون وتعظيم الإستفادة منها أو تحديد جوانب الضعف فيها والبحث عن كيفية تطويرها، صُنِّفَت إلى عدة تصنيفات من قبل الباحثين، إلاَّ أنَّ أكثر التصنيفات شيوعا تَصْنيفُها إلى نوعين معرفة صريحة يمكن تقاسمها، وتشمل كلا من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، كما أنَّها سهلة الوصف والتحديد ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر ويمكن بصفة مستمرة إعادة قرائتها وإنتاجها وبالتالي تخزينها واِسترجاعها، ومعرفة الضمنية تشير إلى المهارات الموجودة داخل عقول الأفراد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو التعبير عنها بكلمات، وهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارتها والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط إلاَّ أنَّه يمكن اِستثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة لتحويلها إلى معرفة ظاهرية عن طريق ملاحظة الممارسات العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات.[3]

---

[1] درمان سليمان صادق، ، **التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات الزبائن ومعرفة الزبون التسويقية**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 233.

[2] نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، **مرجع سبق ذكره**، ص 94.

[3] أحمد محمد عثمان آدم، **دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الإقتصادية للمكتبات الجامعية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2018، ص ص 31-32.

واعتبر الباحثون بأنَّ المعرفة عن الزبون هي الخطوة الأولى ويجب على المؤسسات إيجاد عمليات لتدير العلاقات التي يكتشفونها بشكل أفضل بواسطة هذه المعلومات من أجل إيجاد تفاعلات مربحة، وأنَّ التركيز الذي يقدمونه يبقى بالتعلم عن (معرفة) حاجات الزبون من خلال قنوات عدة، ويشارك الزبائن في إيجاد المعرفة بالتعاون مع المؤسسة وذلك من أجل إيجاد قيمة لكلا الطرفين وذلك بالمساهمة أو المشاركة في المعرفة الكامنة (الموجودة في الزبائن) وذلك من أجل اِبتكار منتجات أفضل.[1]

ثانيا: إدارة معرفة الزبون

تحتاج المؤسسة لاِستثمار واِستغلال الكم الهائل من المعرفة المجمعة عن الزبائن والتي تشمل سلوكهم، حاجاتهم ورغباتهم وعاداتهم، الأمر الذي توفره إدارة معرفة الزبائن التي تعتبر جزء من المعرفة العامة للمؤسسة والتي تدعم كسب الزبائن والحفاظ عليهم باِعتبارهم أهم مورد للمؤسسة.

وتعتبر إدارة معرفة الزبون مجموعة عمليات هادفة تخطط لها المؤسسة وتهدف إلى زيادة معرفتها عن زبائنها والسوق من خلال التفاعل بينها وبين الزبائن وعمل جماعي مشترك يساهم في زيادة كفاءة المؤسسة في تصميم وإنتاج خدمتها ومنتجاتها لتحقيق منفعة أكبر،[2] وقد تم تعريفها على أنَّها عملية جمع ومشاركة المعرفة الخاصة بالزبون والعمل على تحويل الزبون من متلقي للمنتجات والخدمات إلى مشارك فعال في بناء القيمة لكلٍّ من المؤسسة والزبون، وتمثل عملية تستخدمها المؤسسة لاِستحواذ ومعالجة وتبادل المعارف الخاصة بالزبون تتكون من أربعة أنواع وهي معرفة من الزبون، معرفة للزبون، معرفة عن الزبون وأخيرا عملية بناء المعرفة، كما تشمل

---

[1] درمان سليمان صادق، **مرجع سبق ذكره**، ص235.

[2] أميرة عبد الله محمد غريب، **دور إدارة معرفة العملاء في تعظيم القيمة المدركة للعميل –دراسة ميدانية على الشركات المقدمة لخدمات الهاتف المحمول في مصر**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد11(01)، الجزء 02، 2020، ص726.

العمليات اللاَّزمة لقيام المؤسسة بإِستحواذ، تخزين مشاركة، وتطبيق لمعرفة الزبون وذلك لمساعدة المؤسسة على تحديد إِحتياجات الزبون الحالي والعمل على تلبية هذه الإحتياجات للإحتفاظ بهم.[1]

هذا وتعتبر عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة معرفة الزبون، إحدى مهارات تعلم المؤسسة من الزبون والإكتساب والخلق والتحويل والإحتفاظ بالمعرفة، فضلاً عن مناقلة تلك المعرفة في سبيل تطوير الإبداع في المنتجات، القدرة على دمج معلومات الزبون ومعرفته في عمليات إدارة معرفة الزبائن الخاصة بالمؤسسة ويعتبر الجزء المهم بإدارة المعرفة هو تحويل معرفة الزبون الضمنية إلى معرفة ظاهرة حيث تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات حول الإحتياجات والقيم والمعتقدات للزبائن الحاليين والمحتملين لتصبح جزءاً من ثقافة المؤسسة وكنقطة إِنطلاق لتحقيق النمو والنجاح والبقاء من خلال مدِّ الجسور وبناء علاقات ثقة متبادلة مع الزبائن.[2]

وعملية إدارة معرفة الزبون هي عملية مستمرة تتكون من عدة خطوات، تبدأ الخطوة الأولى بعملية الحصول على بيانات حيث يَتِّمُ جمعها من مصادر مختلفة ومن نقاط الإتصال مع الزبون، ويتم معالجة هذه البيانات وذلك لتحويلها إلى معلومات مفيدة ومعرفة مفيدة للمؤسسة، أخيرا يتم نشر معرفة الزبون هذه بعدة طرق وذلك لتوليد قيمة لكلٍّ من المؤسسة والزبائن، إنَّ هذه الخطوات الثلاث لعملية إدارة معرفة الزبون تتكرر ويهدف ذلك إلى تعزيز وتحديث نوعية وكمية معرفة زبائن المؤسسة وكذلك لزيادة الفوائد التي تعطيها هذه المعرفة إلى الحد الأعلى.[3]

---

[1] طلعت أسعد عبد الحميد، أحمد محمد السيد أحمد السطوحي، رنا أحمد سلامة أحمد، **العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة معرفة العميل–دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمحافظة الغربية–**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 42(03)، مصر، 2018، ص7.

[2] عازة أحمد سليمان، أميرة الهواري، صباح النزال سعيد، **أثر إدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي –دراسة ميدانية على جميع العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة أجدابيا**، المجلة الليبية العالمية، العدد 51، ليبيا، أبريل 2021، ص9.

[3] درمان سليمان صادق، **مرجع سبق ذكره**، ص 255.

وتسهم إدارة معرفة الزبون في الإصغاء للزبون ممَّا يعكس المعرفة التي يقدمها الزبون أثناء التعامل مع المؤسسة وهذه المعرفة تصبح ذات قيمة كبيرة عندما يتم جمعها من قبل المؤسسات إضافةً إلى تلبية حاجات الزبائن وإعطائه المعرفة التي ستسرع وتقوي من العلاقة بين الزبون والمؤسسة وسوف تحصل المؤسسة على المعرفة التي ستساهم في اِبتكار الخدمات، فالمؤسسات التي تملك الفهم الأفضل لتوقعات وحاجات الزبائن ستكون قادرة على خدمة الزبون وتحقيق رضاه.

ثالثا: معرفة الزبون كمتطلب أساسي لإدارة العلاقة مع الزبائن

تُمَكِّنُ معرفة الزبون من الإستجابة له وتصنيع منتجات وفقا لطلباته، اِحتياجاته المنفردة وتفضيلاته من خلال توفير معلومات عن سلوكياته، عاداته، وتطلعاته، وبالتالي فهي تشكل مادة أولية تستعين بها إدارة العلاقة مع الزبائن ومتطلب أساسي لتحقيق أهدافها.

تؤدي إدارة معرفة الزبون إلى إنشاء ونمو العلاقات بين المؤسسة والزبون وذلك من خلال تنفيذ اِستراتيجيات تربط بينهما، كما تساهم في بناء قيمة لكليهما، وتساهم في تحويل الزبائن إلى شركاء في بناء المعرفة، وفي تحسين النجاح المتبادل للمؤسسات والزبائن، فهي تدمج مفاهيم إدارة معرفة الزبون وإدارة العلاقة مع الزبائن لتتحرك بصورة قوِّية لتعظيم أداء القيمة المتبادلة بين الزبون والمؤسسة، ويشير الباحثون في نفس السياق إلى أنَّ إدارة العلاقة مع الزبون وإدارة معرفة الزبون هي مبادرات موجهة نحو نفس الهدف وهو: التحسين المستمر في تقديم الخدمات والمنتجات للزبائن بالإستعانة بالمعرفة للزبائن مثل معلومات عن المنتج، ومن الزبائن مثل أفكارهم حول تحسينات المنتج، وحول الزبائن مثل متطلباتهم وتوقعاتهم، وتم اِعتبارها على أنَّها دمج معلومات الزبائن ومعرفتهم في عمليات إدارة معرفة الزبائن الخاصة بالمؤسسة وعملياتها،[1] كما يوفِّر التكامل

---

[1] ريمة قرارية، **أثر إدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي –دراسة تحليلية لشركة اتصالات الجزائر موبيليس**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 09، الجزائر، جوان 2018، ص ص 16-17.

بينهما للمؤسسة رؤية واسعة ومعلومات عن زبائنها واِحتياجاتهم وتفضيلاتهم الكامنة ويخلق مزايا تنافسية والقيم والقدرات لخدمة الزبائن.[1]

ولقد تَمَيَّزَت معرفة الزبون منذ فترة طويلة ضمن التسويق على أنَّها مصدر مهم يمكن إدارتها لدعم إدارة العلاقة مع الزبائن على المدى الطويل، هذا وتساهم معرفة الزبون في نجاح كلٍّ من المؤسسة وزبائنها من خلال سيرها بخطى حديثة إلى مستوى أعلى في إيجاد قيمة متبادلة (مشتركة) وأداء مشترك وتعمل على الرفع من شأن الإستثمار في علاقات الزبون لتقوية المكانة التنافسية وتحقيق أعلى مردودات وبالتالي تفعيل إدارة العلاقة مع الزبائن، إذ أنَّ الإعتماد على إدارة معرفة الزبون يعمل على التقليل من زمن معالجة طلبات الزبون وتحسين الخدمة المستمرة والصفقات، وفي تلبية حاجات الزبون، إضافةً إلى أنَّ البُنْيَة الجديدة وخطوط الوقت المحسنة للمعلومات المتوفرة على موقع المعرفة هو عامل مُهِم في دعم وإسناد زبائن مركز إتصالات الزبون، فهو يُمَكِّن الموظفين من إعطاء أجوبة أسرع وذات نوعية عالية، وبتوفيرهم للوقت يتم تقديم خدمة للزبائن بشكل أسرع، ويمكن من تقديم الخدمة لعدة زبائن وبهذا يزيد من مستويات الخدمة ويقلل من وقت الإنتظار، كما أنَّ تحسين نوعية الخدمة المقدمة وفترة إستدعاء الخدمة في نظام التنفيذ بالإعتماد على معرفة الزبون يُعَزِّز اِنتقال المعرفة إلى الزبون، وتساعد إدارة المعرفة أيضا المؤسسة على مراجعة التعريف الأصلي للمنتج ووضع أولويات لصفات المنتج الذي يتم تطويره وتعزيز وظيفية عناصر المنتج الجذابة وبيان خواص المنتج الذي لا يبدي الزبائن فيها أي اِهتمام، وهذه هي الطريقة الصحيحة التي تستطيع فيها المؤسسة تحديث أو تحسين المنتج مع اِستغلال المعرفة من الزبون، والجانب الأساسي أنَّها تجعل المؤسسة أكثر تركيزاً على الزبون.[2]

---

[1] أميرة عبد الله محمد غريب، **مرجع سبق ذكره**، ص 726.

[2] درمان سليمان صادق، **مرجع سبق ذكره**، ص ص243-244.

تُحَوِّلُ إدارة معرفة الزبون بيانات الزبائن بشكل فعَّال إلى معرفة قَيِّمة بالزبائن يمكن خَزْنُها والإشتراك بها وتطويرها بشكل مناسب لتحسين إدارة العلاقة مع الزبائن ضمن المؤسسة، وبالتالي فإنَّ فاعلية إدارة معرفة الزبون تُسْهِمُ في الفهم الأفضل للزبون ومن ثمَّ تملك المؤسسة فهماً أكبر لحاجاته وتوقعاته الحقيقية، ممَّا يساعد على اِبتكار منتجات وخدمات تتلاءم مع ما يطمح إليه الزبون وبما يُعَزِّزُ أواصر الثِّقة والعلاقة بين الإثنين[1]، وعند دمج إدارة معرفة الزبون جوهرياً مع إدارة علاقات الزبائن سوف تكون المؤسسة قادرة على خلق سلاح فعَّال للإستجابة للتغيير ومن ثم تحقيق ميزة التفوق، كما أنَّ هذه الإستراتيجية المدمجة تمنح للمؤسسة الفرصة بخلق رابط مستمر بينها وبين الزبون ومن ثم تعزيز القيمة المضافة للزبون وبالتالي تصبح المؤسسة وكيلا للتغيير وتسمح للزبون بأن يملي مقترح القيمة أو الخدمة.[2]

المطلب الثالث: تكنولوجيا إدارة العلاقة مع الزبائن

إنَّ التسارع التكنولوجي الذي تعرفه بيئة الأعمال صعَّب من مهمة المؤسسة في كسب مكانة، وجعل التحكم في التكنولوجيا وتنمية القدرات اللازمة لذلك هو ما يصنع الفرق والتفوق بين المؤسسات، التي أُجبرت على الإستثمار في التكنولوجيا لمواكبة التطورات ولضمان بقائها والحفاظ على مكانتها وزبائنها كل هذا جعل من التكنولوجيا أحد أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات لدعم علاقاتها مع زبائنها والتواصل معهم، وللإستجابة لطلباتهم ولدعم كفاءات ومهارات كل الوظائف بما يحقق أهداف المؤسسة، وسنحاول في هذا المطلب إبراز الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في مساندة إدارة العلاقة مع الزبائن من خلال التطرق إلى مفهومها، وكيفية إستفادة إدارة علاقات الزبائن منها.

---

[1] يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، **مرجع سبق ذكره**، ص 362.

[2] **المرجع نفسه**، ص 377.

أولا: مفهوم تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن

يرتبط مفهوم التكنولوجيا بتكنولوجيا المعلومات فهي عبارة عن كل التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات بمختلف أنواعها والتي تستخدم من قبل المستفيدين منها في كامل مجالات الحياة،[1] وتشمل الأدوات والوسائل التي تستخدم لجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وخزنها أو توزيعها، وتمثل التقنيات المستندة على الحاسوب وعلاقتها المباشرة بنشاطات العمليات في المؤسسة[2]، ويتم استخدامها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

وتعتبر تكنولوجيا إدارة العلاقة مع الزبائن برامج لبناء العلاقات مع الزبائن بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، أو أنها تطبيقات للمكاتب الأمامية والخلفية تساعد إدارة التسويق المبيعات وخدمة الزبائن في تكامل وتحليل البيانات المتولدة لأكثر من مصدر،[3] وينظر إليها على أنها تركيبة مؤلفة من استراتيجية ونظم معلومات وتقنيات تمكينية مثل الشبكات والبرمجيات والحواسيب تستهدف تركيز الانتباه على الزبائن بهدف خدمتهم بشكل أفضل وتقديم سلع وخدمات مفصلة على مقاس كل زبون وصياغة الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك.

ثانيا: التكنولوجيا كمتطلب أساسي لإدارة العلاقة مع الزبائن

تتيح التطورات السريعة لتكنولوجيا المعلومات للمؤسسات فرصا كبيرة لبناء والإحتفاظ بعلاقات طويلة الأجل مع الزبائن، وتعتبر تكنولوجيا إدارة العلاقة مع الزبائن من الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساعد في الإستجابة السريعة لمطالب الزبائن، تقديم منتجات أكثر اِرتباطاً بهم بجودة أعلى وتكلفة منخفضة مع ضمان سهولة التدفق الكفء للمعلومات بين المؤسسة

---

[1] علاء عبد الرزاق السالمي، **تكنولوجيا المعلومات**، دار المناهج، عمّان، 2009، ص19.

[2] حسن عودة غضاب، **دور تقانة المعلومات وانعكاسها على الإدارة السياحية –دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين الإداريين لعدد من الشركات السياحية في بغداد**، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد29(9) ، 2021، ص180.

[3] نرمين أحمد عبد المنعم السعدني، **مرجع سبق ذكره**، ص 21.

وزبائنها، وتوفير الإتصال المتبادل بينهم وتحليل سلوك الزبائن عبر نقاط الإتصال المختلفة وتحسين جودة إتخاذ القرارات.

كما تلعب التكنولوجيا دوراً كبيراً في تدعيم وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبائن، الأمر الذي بدوره يحقق عدة فوائد للمؤسسة والزبائن، وذلك من خلال قدرتها على الإستجابة السريعة لإحتياجات ورغبات الزبائن، تحسين معدلات التحوُّل من خلال المعلومات ذات الصلة والعروض البيعية المتنوعة زيادة قيمة المشتريات بالتوسع في سياسات البيع مثل: العروض المتكاملة وتدعيم تقديم المنتج، والوصول إلى زبائن أكثر ربحية، إضافةً إلى تبسيط الخدمات الشخصية وطرق تقديمها والحصول على معلومات دقيقة وعميقة عن الزبائن، القيام بالتسويق الفردي بشكل أكثر فاعلية، الحصول على معلومات مُرْتَدَّة من الزبائن ممَّا يساعد المؤسسة على توجيه عمليات تطوير وتحسين المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن في المستقبل، وتتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن، تحسين إدراك الخدمة بتقديم الرسائل أثناء عمليات التفاعل، تحقيق التآلف والإهتمام الشخصي والصداقات، تحقيق التخصيص للزبون حيث يقوم مقدم الخدمة بتفصيل السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة لتقابل إحتياجاته ورغباته[1].

وقد جلبت التكنولوجيا العديد من الوسائل الفعالة والتي ساهمت بتوفير الوقت والجهد والمال في خدمة الزبائن والرَّد على إستفساراتهم بالوقت المناسب، ممَّا أدَّى إلى زيادة عدد الزبائن الذين يستفسرون عن طلب معين في وقت واحد، وإعتماداً على ذلك أصبحت إدارة العلاقة مع الزبائن تَتِم من خلال إستخدام قنوات الإتصال المباشرة مع الزبائن عبر الانترنيت والبريد الالكتروني إضافة إلى غرف الدردشة والشات والكترونياً بشكل أوتوماتيكي دون الحاجة لتدخل العنصر البشري عبر

---

[1] عبد الله غالم، محمد قريشي، **دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن**، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد10، الجزائر، 2011، ص ص 152-154.

تطبيقات تسمح للمؤسسة بإدارة علاقاتها مع الزبائن بشكل متميز وفريد من خلال شبكة الأنترنيت،[1] مما ساهم في تعزيز علاقة الزبون، هذا وقد أشارت الدراسات إلى أنَّ التكنولوجيا تعمل على تحسين العلاقات مع الموردين والزبائن كما تجعل تفاعل الزبائن مع المؤسسة أكثر سِرِّيَةً وشخصيةً وأمناً وتسمح بالتقديم الفوري والسريع للخدمات، وتُمكن الزبائن من الحصول على أكبر قدر من المعلومات قبل عملية الشراء، تسمح بتقديم شيء جديد تماما للزبائن.[2]

كما تؤدي التكنولوجيا دوراً كبيراً في تقديم منتجات ذات قيمة للزبائن من خلال اِمتلاكها قدرات لتوجيه اِهتمام الزبائن نحو مواصفات المنتج (سلعة أو خدمة) وتزويدهم بمجموعة من التصاميم أو المعلومات عن كيفية إنجاز الأمور الخاصة بالمنتج، كما أنَّ تطبيق المؤسسة لنظام التصنيع المرن يعني الحصول على عدد من المزايا الناتجة عن اِستخدام التكنولوجيا وأدواتها الفعالة في تعدين وتطوير مواصفات المنتج والتوجه نحو إدارة سلسلة القيمة واِستخدام مختلف الأنظمة للتصميم والتصنيع مثل نظام التصميم بواسطة الحاسوب والتصنيع بواسطة الحاسوب.

غالبا ما اِقترنت تعاريف إدارة العلاقة مع الزبائن بالتكنولوجيا، إذْ تعتمد أنشطتها على التكنولوجيا الحديثة للاِتصال بالزبائن والتعرف عليهم وبناء وتحديث قواعد بياناتهم، وتساهم التكنولوجيا في دعم عملية إدارة العلاقة مع الزبائن من خلال جمع وتحليل البيانات المجمعة واِستغلالها للإستجابة للزبائن والتفاعل معهم، وتصميم منتجات وخدمات ذات قيمة عالية تتوافق وتطلعاتهم، وبالتالي على المؤسسات الاِستفادة من الدعم الذي تقدمه تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن والفرص التي تتيحها لزيادة قدراتها التنافسية وتعزيز علاقاتها مع زبائنها.

---

[1] راكز الزعارير، غسان الطالب، **الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة**، اليازوري، عمان، 2019، ص ص85-86.

[2] بعيطيش شعبان، يحة عيسى، **دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة علاقات الزبائن**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد15، 2016، ص 187.

المطلب الرابع: الكفاءة التنظيمية لإدارة العلاقة مع الزبائن

إنَّ الدور الذي تلعبه إدارة العلاقة مع الزبائن في الحفاظ على علاقات طويلة الأجل مع الزبائن زاد من رِهانات المؤسسات عليها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها وخلق قيمة مضافة لزبائنها، ولا ينجح ذلك بتطبيق أفضل التكنولوجيا واِعتماد التوجه بالزبون ومعرفته ما لم يرافَق ذلك بتغيير تنظيمي في ثقافة المؤسسة وهيكلتها التنظيمية واِلتزام صارم من الإدارة العليا بدعم المورد البشري عن طريق تدريبه تحفيزه وتمكينه، وسنعالج من خلال هذا المطلب الجوانب التنظيمية لإدارة العلاقة مع الزبائن من خلال التطرق إلى مفهوم الكفاءة التنظيمية، ومختلف أبعادها التي تشمل الثقافة والهياكل التنظيمية، ودعم الإدارة العليا ودورها في دعم إدارة العلاقة مع الزبائن.

أولا: مفهوم الكفاءة التنظيمية

قبل التطرق إلى الكفاءة التنظيمية لا بد من الإشارة إلى التنظيم الإداري الذي يُمثل توزيع أعباء ومسؤوليات العمل على مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة أو توزيع النشاطات التي تنهض بها المؤسسة إلى وحدات، بحيث تحدد كل وحدة الأعمال المنوطة بها، مع بيان الروابط بين القائمين بهذه الأعمال تبعا لواجباتهم ومسؤولياتهم، ويعرف على أنهرالترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل الوصول إلى وحدة في النشاط سعيا نحو تحقيق هدف مشترك.

أمَّا الكفاءة التنظيمية فتشير إلى الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في إدارتها لمجالاتها الإدارية المختلفة والتي تعينها على إنجاز جميع أعمالها التشغيلية اليومية بدرجة عالية من النجاح وتحقق أهدافها وترفع من مستوى أداءها، ويمثل مفهوم كفاءة المؤسسة معيار الرشد في استخدام

الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة،[1] كما أنَّها تُعَبِّر عن قدرة المؤسسة على إدارة متطلبات الأعمال الحالية بكفاءة، وفي الوقت نفسه تكون متكيِّفة مع التغيرات البيئية.[2]

ثانيا: أبعاد الكفاءة التنظيمية

تَعَدَّدَت أبعاد الكفاءة التنظيمية وبما يتلائم مع موضوع بحثنا سنركز على كل من: الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، دعم الإدارة العليا من خلال التحفيز، التدريب وإشراك العاملين.

1. الثقافة التنظيمية: لِكُلِّ مؤسسة ثقافة خاصة بها تُمَيِّزُها عن باقي المؤسسات وتحدد شخصيتها وتعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة القيم والمعتقدات والإفتراضات والتقاليد التي نشأت وتطورت واِستقرت في مؤسسة ما والتي توجه سلوك أفرادها بحيث تُكوِّن الطريقة التي تنجز بها الأعمال ويتم تلقينها للأعضاء الجدد ولا يمكن لأي عضو الاستمرار مع المؤسسة إذا كان لا يؤمن بها.[3]

وتلعب الثقافة التنظيمية ثلاثة وظائف في المؤسسات تعكس أهميتها فهي تزود المؤسسة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، تخلق الإلتزام برسالة المؤسسة، وتدعم وتوضح معايير السلوك بالمؤسسة، بالإضافة إلى هذا فهي تساعد على إحداث التغيير ودعم التطوير: فمن خلالها تتحقق الدافعية لتحقيق خطط الإدارة، استراتيجيتها وأهدافها وتقديم القيم المرتبطة بالعمل، وعلى تنمية روح الولاء والإنتماء للمؤسسة من خلال زيادة اِرتباط العاملين برسالة المؤسسة وتعريفهم على قيمها

---

[1] أفنان عبد علي الأسدي، **أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية (بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات وبريد النجف الاشرف**، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 8، (31)، العراق، 2014، ص 208.

[2] مها فاضل، **دور الكفاءة التنظيمية في النجاح التنظيمي للمنظمات–بحث ميداني في شركة زين للاتصالات في العراق–**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 64، العراق، 2021، ص 430.

[3] رعد عبد الله عيدان الطائي، عادل ياسين جواد، **دور الثقافة المنظمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية (بحث في هيئة النزاهة)**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20 (79)، 2014، ص 82.

وأفكارها وتنمية شعورهم بالأمان إلى جانب تقديم إطار الفهم المشترك للأحداث،[1] كما تسهم في تكوين شخصية مستقلة للمؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية وتحقق التوازن بين مختلف أقسام المؤسسة، كما تؤثر على اِستعداد المؤسسة للتغيير ومواكبة التطورات الموجودة في بيئة العمل وتلعب الإدارة العليا والعاملين دوراً رئيسيا في الحفاظ عليها،[2] وتُؤَثِّر الثقافة في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اِتخاذ القرارات الاتصالات وغيرها) فموائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المؤسسة يساعد على تحقيق المزيد من الفعالية لإدارة العلاقة مع الزبائن.

2. الهيكل التنظيمي: تسعى المؤسسات لبناء هياكل تنظيمية قادرة على خلق بيئة عمل مناسبة، وزيادة قدرتها في تحقيق الأهداف، ويُعَرَّفُ الهيكل التنظيمي على أنه ذلك البناء الذي يحدد الترتيب الداخلي للمؤسسة ويُوَضِّح التسميات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللاَّزمة لتحقيق أهداف المؤسسة، فهو يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها فضلا عن تحديد نوع واِنسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية،[3] وينظر إليه على أنه أداة يحدد من خلالها قنوات الاِتصال الرسمية والمستويات الهرمية للإدارة هذا إلى جانب تحديد نطاق الإشراف، ويصف توزيع المسؤوليات والسلطات وإجراءات العمل بين أعضاء المؤسسة، حيث يعتبر مجموعة من الأساليب التي

---

[1] انتصار عويد علي، ساهرة رزاق كاظم، أسيل طاهر سليمان شعبان، **ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين في بغداد-بحث مسحي-**، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 23 (99)، 2017، ص658-659.

[2] عمار جبار كاظم، **دور عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة -دراسة استطلاعية في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح إحدى تشكيلات وزارة الموارد المائية بالعراق-**، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد 15 (65)، العراق، 2019، ص 38.

[3] مصطفى سعدي طالب، **تصميم الهياكل التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري (التنظيمي) -دراسة ميدانية على موظفي مصرف الرشيد (فرعي الوثبة والمستنصرية)**، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد16 (66)، 2019، ص ص319-320.

تستخدمها المؤسسة لأجل تقسيم الأفراد في مهام متمايزة وتجميعهم في أقسام رئيسية والتنسيق بينهم، فضلا عن توزيع المهام والمسؤوليات بين الأقسام وتحديد العلاقات الرسمية.[1]

ويتكوَّن الهيكل المؤسسة من خمسة أجزاء تشمل القمة الاستراتيجية أو الإدارة العليا تمارس كافة المهام التي تتطلب اِتخاذ القرارات على مستوى الأهداف، الإدارة الوسطى التنفيذية التي تمثل حلقة الوصل بين القمة الإستراتيجية والإدارة التشغيلية، الإدارة التشغيلية بمثابة قاعدة المؤسسة وتضم الأفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية لغرض إنتاج سلع وتقديم خدمات، الجانب التقني المهني يقع هذا الجانب خارج الهيكل فيضم الإخصائيين الذين يضعون المعايير والأسس لتنسيق عمل المؤسسة مثل دراسات العمل، المحاسبة، الجانب الداعم يقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الإدارات الأخرى مثل العلاقات العامة الخدمات القانونية، وكذلك البحوث والتطوير.[2]

ويتضمن الهيكل التنظيمي مجموعة من الأبعاد الضمنية وتشمل درجة التعقيد فكلَّما زادت الوحدات التابعة للمؤسسة في مناطق مختلفة، وزادت نسبة العاملين فيها وزادت المسافات بينها زادت درجة التعقيد، والرسمية التي تشير إلى مدى اعتماد المؤسسة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله وليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات مكتوبة بل يكفي أن يعيها الموظفون، إضافةً إلى المركزية والتي تعني درجة تركيز اِتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد أو في يد الإدارة العليا وتؤثر على عملية اِتخاذ القرارات والإتصال والتنسيق وفاعلية

---

[1] بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس، **أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي –دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية /الحلة**، مجلة أهل البيت عليهم السلام، المجلد1 (19)،2016، ص25.

[2] بن عمر عواج، دليلة بن أحمد، **إعادة تصميم الهيكل التنظيمي كمطلب للتغيير التنظيمي**، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 7 (1)، الجزائر، 2021، ص ص19 –20.

المؤسسة مرونتها وعلاقتها بالمبادرة والإبداع وغيره.[1]

3. دعم الإدارة العليا: يُعَبِّر دعم الإدارة العليا عن اِستعداد المؤسسة لتلبية اِحتياجات الموظفين وزيادة الاِمتيازات المقدمة لهم للحفاظ على تفانيهم في العمل وتقدم لهم الأجور والمكافأة والاِحترام من أجل لعب دور أكبر في مستقبل المؤسسة، كما أنَّه يشمل تلبية اِحتياجاتهم الإجتماعية والعاطفية ممَّا يؤدي إلى مزيد من الاِلتزام والولاء للمؤسسة وزيادة الرغبة في مساعدتها على النجاح وزيادة الرفاه النفسي.[2]

وتشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أنَّ شعور الموظفين بوجود دعم يمكن إدراكه عن طريق اِجتهاد الإدارة في تحديد المسارات للموظفين وتقديم العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والتأثير الإيجابي، وينعكس في صورة اِلتزام لدى الموظف فيبادل ذلك بإنفاق الوقت وتكريس الجهد والفكر لإنجاز التعليمات وتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يشير إدراك الدعم إلى اِعتقاد الأفراد باِهتمام المؤسسة برفاهيتهم، وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم، ممَّا يخلق لديهم مشاعر الاِلتزام والإنتماء التي تجعلهم سعداء راضين بإنتمائهم للمؤسسة وعليهم أن يعبِّروا عن ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تُدَّعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الاِلتزام والمواطنة وزيادة دافعيتهم للإنجاز، ويجب أن يتلقى الفرد الدعم الكافي ويستشعر ذلك ويعيه جيِّداً حتَّى يرتفع معدل إنجازه، ويُعَدُّ هذا الإدراك من المحددات الجوهرية لتحقيق التمكن الإداري وبالتالي يعمل على تنمية الدافع إلى الإنجاز.[3] وأهم أبعاد الدعم الإداري:

---

[1] أفنان عبد علي الأسدي، **مرجع سبق ذكره،** ص 204.

[2] أكرم محسن مهدي الياسري، فيصل علوان الطائي، علي كاظم حسين الشريفي، **الدعم المنظمي وأثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية –دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية–**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14 (56)، 2018، ص 11.

[3] أفنان عبد علي الأسدي، **مرجع سبق ذكره،** ص ص 205–206.

1.3. الحوافز: تمثِّل العوامل التحفيزية نشاطاً موجهاً من المؤسسة بهدف إيجاد جوٍّ من المنافسة بين أفرادها، وزرع الثقة بأنفسهم للوصول بأدائهم للتميز والنجاح ويعرف على أنه تلبية حاجاتهم الشخصية والتنظيمية ونقل المشاعر الإيجابية بينهم والحفاظ على سلوك موجه نحو أهدافها المستقبلية وبما يعزز قدرتها على اِقتناص الفرص وتطوير ميزتها التنافسية،[1] ويُؤثِّرُ التحفيز في اِندفاع الموظفين وإقبالهم على أعمالهم، أملاً في تطور الإنتاجية والسعي في تحسين أدائهم وأداء المؤسسة على حدٍّ سواء لإدراكهم بأن المصلحة الشخصية ومصلحة العمل وجهان لعملة واحدة[2].

2.3. **التدريب:** يعرف على أنه العملية المُنَظَمَة والمستمرة التي تهدف إلى تزويد واِكتساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة أو تغيير وجهات النظر والأفكار والأسس السابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وخاصة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية، وبذلك التدريب يهدف إلى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الفرد لإنجاز أعمال معينة أو أداء وظيفة ما.[3]

كما يُمثل الجهود المخططة والتي تُصَمَّم بواسطة المؤسسة من أجل تسهيل مراحل تعلُّم المعارف والاِتجاهات والمهارات التي تتعلق بالوظائف التي يقوم العاملون بممارستها بغية تطوير مستوى الأداء على الصعيد الفردي والجماعي والكلي، يهتم عادةً بإدارة وتطوير البرامج التدريبية وتصميمها من أجل تطوير مستوى الأداء الفردي والجماعي ورفع مستوى الأداء الكلي ويتطلب ذلك

---

[1] علي حمدان مزهر، سهير عادل حامد، **تأثير القيادة الريادية في إدارة الأزمات التنظيمية–بحث تحليلي في عدد من شركات وزارة الموارد المائية–**، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 26 (122)، 2020، العراق، ص113.

[2] محمود أسامة عبد الوهاب، **دور تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحفيز السلوك الإبداعي–دراسة استطلاعية على الجامعة المستنصرية**، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد 17(69)، 2019، ص 87.

[3] طارق جاه الرسول حسن عبد المجيد، **تطوير الموارد البشرية وأثره في تنمية خدمة العملاء في بلديات منطقة الرياض بالتطبيق على محافظات المجمعة الغاط والزلفي**، مجلة الاقتصادي الخليجي، المجلد 35 (39)، 2019، ص 8.

إجراء مجموعة تغييرات على مستوى المهارات والمعارف والسلوك الإجتماعي في المؤسسة،[1] ويساهم المستوى الثقافي والتأهيل العلمي والتدريب في إعداد مقدمي الخدمات لزيادة ثقافة تقديم الخدمة وليقوموا بتقديم الخدمة إلى طالبيها بمستوى من التميز يساهم في إشباع حاجاتهم بحيث يتم إختيارهم وفقا لضوابط تسمح بأن تتوافق مهاراتهم وقدراتهم مع متطلبات شغل مثل هذه الوظائف.[2]

3.3. تَمْكِين الموظفين: يعتبر التمكين إضافة إلى كونه مدخلاً للمسؤولية والسلطة ودعوة العاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المؤسسة عبر قاعدة بياناتها وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات وبالتالي في إتخاذ القرار ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يُقَرِّر أو ما يؤديه من أعمال، وهو ما يؤدي إلى نقل السلطة من الرئيس إلى الموظف بشكل نسبي، مدخلاً إستراتيجيا يهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عملية بناء المؤسسة بإعتبار أنَّ نجاحها يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها، ويتضمن تمكين الموظفين مشاركتهم لإتخاذ قرارات إستجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولِّي خدمة الزبائن، ويتم تشجيع هذا الإتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الإهتمام بالزبائن والتدريب الوظيفي.[3]

ثالثا: الكفاءة التنظيمية لإدارة العلاقة مع الزبائن

تهدف إدارة العلاقة مع الزبائن إلى الحفاظ وتعزيز العلاقات ذات القيمة مع الزبائن المهمين غير أنَّ ذلك لا يمكن أن يتحقق دون وجود بيئة داعمة لهذه المبادرة قادرة على قادرة على قيادة التغييرات اللازمة على مستوى ثقافة المؤسسة، هيكلها التنظيمي ومواردها البشرية.

يُنْظَر إلى إدارة العلاقة مع الزبائن كفلسفة وثقافة تستلزم إشراك الزبون على مستوى كل عمليات المؤسسة، والقيام بكل التغييرات الموجه لصالح الزبائن بدءا من إعادة تصميم الهيكل

---

[1] عمار جبار كاظم، **مرجع سبق ذكره،** ص 46.

[2] طارق جاه الرسول حسن عبد المجيد، **مرجع سبق ذكره**، ص 10.

[3] أفنان عبد علي الأسدي، **مرجع سبق ذكره**، ص201.

بتطوير العمليات والتغييرات اللاَّزمة في هيكل المؤسسة ليناسب نظام إدارة العلاقة مع الزبائن ويساعد على دمجهم، إضافة إلى تطوير مهارات المدربين والموظفين بتوفير الموظفين المؤهلين وذوي الخبرة وتوفير برامج التدريب اللاَّزمة لتطوير وتجديد قدراتهم ومعارفهم، والتكامل بين الإدارات بدمج الإدارات أو الأقسام المختلفة للمؤسسة وتكاملها لتحقيق الأهداف العامة لإدارة العلاقة مع الزبائن وأهداف المؤسسة وكل إداراتها.[1]

هذا ويتوجب على المؤسسات الراغبة بتعزيز العلاقة مع الزبائن وتحسين أداءها أن تقوم بتطوير بيئة العمل المناسبة والداعمة لنهج إدارة العلاقة مع الزبائن لكي تضمن توجيه سلوك موظفيها لخدمة الزبائن وفقا لهذا النهج، ويُؤَكِّد الباحثون بأنَّ إدارة العلاقة مع الزبائن لا يمكن أن تكون ناجحة مع توافر التكنولوجيا الأكثر تقدما وحتى مع إتباعها للاستراتيجيات الموجهة بالزبائن إذا لم يتم توفير البيئة التنظيمية الداعمة لها في جميع المستويات الإدارية في المؤسسة والتي من خلالها يتم تعميم مفهوم الخدمة الفعَّال، وإجراءات التشغيل المناسبة مع التركيز الكبير على نشر ثقافة تأصيل العلاقة مع الزبائن الرئيسيين المربحين ممَّا يُسْهِم في خلق القيمة وهذا ما يتطلب مرونة كبيرة في البنية التحتية.[2]

مع الأخذ بالحسبان أنَّ تنفيذ إدارة علاقات الزبائن يتطلب إجراء تغييرات سواء في طريقة تنظيم المؤسسة وفي عملياتها، كذلك فإنَّ الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وعمليات الأعمال بحاجة كلُّها إلى أنْ تتحول لتنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون لأنَّ نجاحها في هذه المبادرة سيعتمد على خلق

---

[1] العايب أماني، بن تركي عز الدين، **واقع تبني مفهوم إدارة علاقات الزبون في الوكالات السياحية–دراسة استطلاعية حول الوكالات السياحية بولاية قسنطينة–**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5 (2)، الجزائر، 2018، ص ص7–8.

[2] سامر أحمد قاسم، علي كنعان، **العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء والأداء المصرفي –دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية–**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية–سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية–، المجلد 40 (5)، سوريا، 2018، ص ص 196–197.

تداؤب سليم بين النظم التقنية والعمليات والأفراد، من ناحية أخرى، فإنّ للعامل البشري أهمية كبرى، إذ حتى مع أفضل العمليات المحددة والتقنية الأكثر تقدما فإن للعلاقة بين الأفراد دور حاسم في تنفيذ أي إستراتيجية للأعمال، ويكمن السبب في عوامل أخرى مثل تدريب الموظفين وتحفيزهم وإنشاء نظم مكافآت مناسبة يكون في إشراك الموظفين في تنفيذ هذا النوع من الإستراتيجية، فضلاً عن ذلك فإنَّ الثقافة التنظيمية تلعب دوراً رئيسيا أيضا في إدارة المعرفة، كما أنَّ رؤية المؤسسة والقواعد وبناء أنظمة المكافآت هي المحددات المباشرة لنقل المعرفة داخل المؤسسة، ولذلك فإنَّ لهذه العوامل تأثيراً مباشراً في نجاح تنفيذ مبادرة من هذا النوع.[1]

هذا ويتطلب تنظيم إدارة العلاقة مع الزبائن من المؤسسة أنْ تعيد النظر في الهيكل التنظيمي بحيث يكون أكثر مرونة وأن تكون إدارة العلاقة مع الزبائن جزءا أساسيا من رؤية المؤسسة، بالإضافة إلى أهمية أن يكون الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة وسياسات العمل ونظم المكافآت والحوافز جميعها موجهة بالزبون وتنمية العلاقات معه على المدى البعيد، كما يجب أن تعكس جميع التفاعلات مع الزبائن الإهتمام بهم من جانب المؤسسة، مع أهمية التأكيد على تحسين مناخ العمل من خلال (تزويد العاملين بالتكنولوجيا والأدوات الحديثة، ووضع أنظمة لتتبع رضا الزبائن وإدارة الشكاوى ووجود قيادة ملهمة) فضلا عن أهمية وجود إدارة متخصصة وفرق عمل ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مسؤولة عن التواصل مع الزبائن ذات خبرة تسويقية وموارد كافية الأمر الذي يساعد على تقديم قيمة للزبون وإشباع إحتياجاته وتحسين العلاقات معه.[2]

---

[1] باسم فيصل عبد نايف، **التأثيرات التفاعلية بين مقدرات إدارة المعرفة الإستراتيجية والعوامل التنظيمية وانعكاساتها في نجاح إدارة علاقات الزبون –دراسة ميدانية لعينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد–** ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42، العراق، 2014، ص ص 164–165.

[2] إيمان زغلول راغب أحمد، أسامة عبد السلام علي عبد السلام، **إدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس–نموذج مقترح–**، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 22، العدد 10، مصر، 2021، ص 20.

ويجب أن تتماشى التغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة التي تفرضها إدارة العلاقة مع الزبائن مع فلسفة التوجه بالزبون والإستجابة الأفضل لِاحتياجاته مع ضمان تحقيق الأهداف المسطرة وإرضاء جميع الأطراف من (عمال زبائن ومؤسسة)، وتحاول المؤسسة الهيكلة بما ينعكس إيجابيا على فاعليتها وبيئتها التنظيمية من خلال توزيع المهام والأدوار ومعالجة المشاكل المرتبطة بتداخل وإزدواجيتها من جهة، إضافة إلى توزيع الوظائف وإزالة العوائق لتقديم الخدمة بكفاءة وفعالية للزبائن وبما يحقق أهداف المؤسسة وينسجم مع اِستراتيجياتها،[1] وبما يمكِّن المؤسسة من خدمة زبائنها بأفضل الطرق، هذا وتهتم إدارة العلاقة مع الزبائن بتميز العاملين من خلال تعظيم مساهمتهم عن طريق تطويرهم والسعي لإشراكهم وتشجيع مساهماتهم بطريقة إيجابية مع تعزيز القيم الثقافية التي تنص على الثقة والإنفتاح والتمكين.[2]

ويمكن للمؤسسات البنكية اعتماد مبادرة إدارة العلاقة مع الزبائن لبناء والحفاظ علاقات طويلة الأمد مع زبائنها، ويتطلب نجاح ذلك دمج توليفة من الأبعاد الأساسية تشمل توجه البنك بثقافة الزبون والتعرف عليه لضمان بناء علاقات معه، واستغلال التكنولوجيا الحديثة للتواصل معه وتلبية الاستجابة له، الأمر الذي يتطلب توفير بيئة داعمة لتنفيذ هذا التوجه من خلال دعم الموظفين وتدريبهم وتمكينهم لإنجاح هذه المبادرة.

---

[1] صلاح عبد القادر النعيمي، زينب جالي العزاوي، **الاندماج وتأثيره في إعادة الهيكلة– دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والعلوم والتكنولوجيا**، مجلة جامعة الأنبرا للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9(20)، 2017، ص29.

[2] نايف علي عاصي، **القيادة التعاونية ودورها في تحقيق تميز الأداء المنظمي–بحث استطلاعي لإراء عينة من العاملين في كلية العلوم /جامعة بابل**، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية والإدارية والمالية ،المجلد 13 (2)، العراق، 2021، ص 9.

خلاصة الفصل الأول:

عرضنا من خلال هذا الفصل تطورات الفكر التسويقي بدءا من التوجه بالمنتج إلى التوجه بالزبون والتي مهدت إلى ظهور التسويق بشكله الحديث الذي يعتبر الزبون محور أنشطة المؤسسة ويهدف إلى تطوير علاقات معه، وكيف ساهمت إضافة إلى التطورات في تكنولوجيا المعلومات في ظهور إدارة العلاقة مع الزبائن.

كما قمنا بتحليل المداخل التي عرفت مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن، والتي تعتبر اِستراتيجية إدارية متكاملة تقوم باستغلال المعرفة المكونة عنهم باستخدام التكنولوجيا، تهدف إلى بناء والحفاظ على علاقات مربحة طويلة الأمد مع الزبائن مما يؤدي لكسب رضاهم وولائهم مما ينعكس ايجابيا على أداء المؤسسة إضافة إلى وظائفها التي ترتبط بكل من التسويق المبيعات، الاهتمام بالزبائن ودعم الخدمات، ومختلف مستوياتها التنفيذية، التحليلية التعاونية.

وبعدها تطرقنا إلى كيفية تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن من خلال التعرف على الخطوات اللازمة لتنفيذها والتي تشمل تحديد الزبائن بالإعتماد على تحليل قواعد البيانات، تمييزهم، واستهداف الزبائن المربحين، والتفاعل معهم وتخصيص الخدمات وفقا لتطلعاتهم، إضافة إلى أهم نماذج إدارة العلاقة مع الزبائن والأساليب التنفيذية التي تعتمدها، وشروط نجاح مشاريع إدارة العلاقة مع الزبائن والتحديات التي تواجهها في كل مراحل التنفيذ.

وفي الأخير قمنا بعرض أهم أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن والتي تشمل توجه المؤسسة بالزبون معرفة الزبون، التكنولوجيا والكفاءة التنظيمية لإدارة العلاقة الدور الذي تلعبه في تمكين إدارة العلاقة مع الزبائن من تحقيق أهدافها.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء التسويقي وعلاقته بإدارة العلاقة مع الزبائن

تمهيد:

تتنافس المؤسسات لتحقيق مستويات متميزة من الأداء التسويقي نظرا للتأثير الإيجابي الذي يلعبه في الأداء الكلي للمؤسسة، وفي تحقيق متطلبات النمو والبقاء، هذا ويعتبر التميز في الأداء التسويقي مطلبا لمواجهة تطورات البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، ولتنمية قدراتها التنافسية ، كما يعد معيارا لمدى كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها.

إن إدراك المؤسسات لأهمية الأداء التسويقي كمحدد لنجاحها من عدمه جعلها تتسارع لتبني مختلف التوجهات والاستراتيجيات التي تعمل على زيادة فعالية أدائها وتطويره، وتعتبر إدارة العلاقة مع الزبائن التي تطرقنا إليها في الفصل السابق إحدى هذه التوجهات التي لجأت إليها كونها تؤثر على النتائج التسويقية والمالية لوظيفة التسويق.

وللإحاطة بكل ما يتعلق بالأداء التسويقي وعلاقته بإدارة العلاقة مع الزبائن ارتأينا أن يتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي.
- **المبحث الثاني:** تقييم الأداء التسويقي في البنوك.
- **المبحث الثالث:** مؤشرات قياس الأداء التسويقي في البنوك.
- **المبحث الرابع:** العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي في البنوك.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي

يُعَدُّ الأداء التسويقي مؤشراً لمدى اِستمرارية المؤسسة وبقاءها، فهو يعكس مدى نجاحها في تحقيق أهدافها وخططها واِستراتيجياتها، وقدرتها على اِستغلالها للفرص التي تتيحها البيئة المحيطة بها للنمو وتعزيز قدراتها التنافسية، هذا ويضمن نجاح الأداء التسويقي نجاح أداء المؤسسة، سنُحاول من خلال هذا المبحث الإلمام بالجانب المفاهيمي للأداء التسويقي، من خلال التطرق إلى مفهوم أداء المؤسسة وعرض أهم أنواعه، بالإضافة للإطار المفاهيمي للأداء التسويقي، وأهم المفاهيم ذات الصلة، لندرج في الأخير أهمية وأهداف الأداء التسويقي ودوافع تحسينه.

المطلب الأول: ماهية الأداء

اِرتبط مفهوم الأداء بجوانب عدَّة من نشاطات المؤسسة وبكافة مستوياتها التنظيمية، فالأداء يُعتبر شرطا لبقاء المؤسسة وسط المنافسة، نموِّها وتعزيز قدراتها التنافسية، كما يعكس كيفية سير أعمالها سياساتها وبرامجها ونسبة تقدم خططها في بيئتها الداخلية والخارجية، ونجاح المؤسسات في أداءها يضمن اِستمراريتها.

أولا: تعريف الأداء

اِختلف الباحثون في تحديد مفهوم دقيق للأداء نتيجة كثرة المقاييس المستعملة لقياسه وتَنَوُّع وتباين أهداف الباحثين واِتجاهات دراساتهم:

إذ هناك من يربط الأداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها أي ما يتعلق بالفعالية وفي هذا التوجه عرف على أنَّه " اِنعكاس لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها"،[1] أو بمدى الاِقتصاد في اِستخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية أي ما يتعلق بالكفاءة أين عرف على أنَّه: "اِنعكاس لكيفية اِستخدام

[1] نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي ، **مرجع سبق ذكره**، ص 223.

المؤسسة للموارد المادية والبشرية واِستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"،[1] اِنطلاقاً من البعدين معاً يستخدم الأداء للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة ويعكس هذا التوجه تعريف الأداء باعتباره: "اِنعكاس لكيفية اِستخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واِستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".[2]

بالإضافة إلى ما سبق هناك من أضفى الطابع الإستراتيجي على مفهوم الأداء ببعديه (الكفاءة والفعالية) حيث ينظر إلى أداء المؤسسة على أنه " يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتَمَكُّنِها من مواجهة المنافسة"، ويشير الباحثون أنَّ الأداء في المجال الإستراتيجي لا يمكن فصله عن القدرة التنافسية وعليه فهو يُعَبِّر عن " قدرة المؤسسة في الاِستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في آنٍ واحد الكفاءة والفعالية"

رَكَّزَت المعالجات السابقة للأداء على ربطه بالكفاءة والفعالية سواء على المستوى الإستراتيجي أو التشغيلي، إذ لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنَّها حققت مستويات جيِّدة من الأداء إذا كان ذلك قد كلَّفها الكثير من الموارد مقارنة بمثيلاتها، كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لديها، إذا كان ذلك قد حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة، ومنه يمكن القول أنَّ الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على

---

[1] الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، المجلد07 (07)، الجزائر، 2009-2010 ص218.

[2] لطيفة بكوش، **مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية –دراسة الحالة: مجمع صيدال**، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص4.

اِختلاف طبيعته، كما يمكن التعبير عنه بمعايير كمية ونوعية وهو تعبير عن مستوى معيَّن من الأهداف المحققة سواء الإستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية.[1]

كما يُعَرِّفُ الأداء على أنَّه: "قدرة المؤسسة على الاِستمرار والديمومة بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال"،[2] هنا يشار إلى الهدف الرئيسي للمؤسسة وهو البقاء والاِستمرارية من خلال المستويات المقبولة للأداء والمترجمة في شكل مردودية وهو ما يساهم في خلق الثروة والقيمة.

ويعبر الأداء عن "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق V ومجموع القيم المستهلكة CI وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها والأخرى تعتبر مراكز ربح وهي في نفس الوقت مستهلكة للموارد ومصدر عوائد وتسهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة"، ويمكن ترجمة ذلك وفق المعادلة:

الأداء الكلي للمؤسسة =هوامش مراكز الربح–تكاليف مراكز التكلفة

وبالتالي فالأداء يعني تعظيم الدالة: Max (V-Somme CI) أي إنتاج قيمة أكبر من المواد المستهلكة بمعنى أنَّ أداء المؤسسة يتجسد في الثنائية (تكلفة–قيمة) حيث تعبر التكلفة عن المواد المستعملة(أيْ الاِستهلاك الوسيط) بينما تعكس القيمة الحاجات التي تم إشباعها، وبعبارة أخرى يتعلق الأمر بتعظيم الاِستفادة من الموارد لتعظيم القيمة الصافية لا بزيادة القيمة مقابل تدنية التكاليف، ويمكن الإشارة إلى أنَّ هذه الثنائية أي الزوج (تكلفة–قيمة) تُعَبِّر بدورها عن الثنائيات (جودة–سعر)، (كفاءة–فعالية)، (تميز–تكاليف)[3]، هذا المنظور الحديث للأداء نحو القيمة الذي

---

[1] عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001، ص88.

[2] عادل بومجان، **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل –فرع جينيرال كابل– بسكرة**، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014–2015، ص45.

[3] الشيخ الداوي، **مرجع سبق ذكره**، ص218.

يأخذ بعين الاعتبار القيمة والتكلفة يتوافق مع التوجهات الحديثة للتسويق التي تعتبر الزبون محور المؤسسة وتركز على خلق قيمة له مع مراعاة اِستراتيجية المؤسسة ودون التأثير على مردوديتها.

المعالجات السابقة تعطي صورة متكاملة لمفهوم الأداء، وتلخص مختلف توجهاته وأبعاده التي تشمل الفعالية، الكفاءة والتفاعل بينهما سواء على المستوى التشغيلي أو الإستراتيجي، إضافة إلى خلق الثروة والقيمة والتكلفة، وعليه نستنتج أنَّ أداء المؤسسة يعكس قدرتها على النجاح والاِستمرار والنمو في البيئة المحيطة من خلال ترشيد اِستغلال الموارد لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ثانيا: أنواع الأداء

بعدما تطرقنا إلى مفهوم الأداء سنتطرق فيما يلي إلى عرض أنواعه، ويختلف تصنيف الأداء نظراً لتعدد أبعاده، وباختلاف المعيار المستخدم في التصنيف وهذا بدوره قد يعود إلى اِختلاف الاِتجاهات في دراسة الأداء، ومن أهم معايير التصنيف نميز معيار الشمولية الذي يُقَسِّم الأداء إلى كلي وجزئي هذا الأخير صُنِّفَ أيضاً حسب معيار الوظيفة إلى مالي إنتاجي، تسويقي وغيره...، ومعيار المصدر الذي اِعتبر الأداء داخلي وخارجي ما يقابل الأداء الكلي بما يحتويه من أداء الوظائف المختلفة، أمَّا معيار الطبيعة فيُصنِّف الأداء إلى أداء اِقتصادي اِجتماعي وبيئي، كما أنَّ مختلف أنواع الأداء غير متنافية المفهوم فنجد مثلاً الأداء الاِقتصادي الذي صُنِّفَ حسب معيار الطبيعة يَضُم الأداء المالي الذي صُنِّفَ ضمن المعيار الوظيفي وهذا ينطبق على الأنواع الأخرى.[1]

1. التصنيف حسب معيار الشمولية: يَنْقَسِم الأداء إلى:

[1] لطيفة بكوش، **مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية –دراسة الحالة: مجمع صيدال، مرجع سبق ذكره**، ص14.

1.1. الأداء الكُلِّي: وهو يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نَسْب إنجازها إلى عنصر دون باقي العناصر، وفي هذا النوع من الأداء يُمْكِن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية البقاء، الأرباح.[1]

2.1 الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره وفقا للمعيار الوظيفي إلى عدَّة أنواع إذْ نُمَيِّز:[2]

– **أداء الوظيفة المالية:** يتجسد في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقلِّ التكاليف الممكنة وقدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة تحقيق مردودية جيِّدة بتكاليف منخفضة.

– **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مقارنةً بمثيلاتها في القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكلفة منخفضة تسمح لها بمزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة تَوَقُّف الآلات والتَّأَخُر في تلبية الطلبيات.

– **أداء وظيفة الأفراد:** تتجسد أهمية الموارد البشرية بمدى قدرتها على توجيه كل الموارد نحو هدف المؤسسة، ويتجلى أدائها في عدد الإجراءات التأديبية، معدلات الغياب وعلاقة الادارة والنقابات.

– **أداء وظيفة التموين:** يتمثل أداءها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الإستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للزبائن وتحقيق إستغلال جيِّد لأماكن التخزين.

– **أداء وظيفة التسويق:** يَتَمَثَّل في قدرتها على بلوغ أهدافها بأقلِّ التكاليف الممكنة، يمكن معرفة هذا الأداء بمجموعة من المؤشرات منها: الحصة السوقية، رضا الموظفين، السمعة وغيرها..

---

[1] عبد المليك مزهودة، **مرجع سبق ذكره،** ص 89.

[2] لطيفة بكوش، **مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية –دراسة الحالة: مجمع صيدال** ، **مرجع سبق ذكره**، ص15.

2. التصنيف حسب معيار الطبيعة: ويشمل كل من:[1]

1.2. الأداء الاقتصادي: يُعْتَبَر الأداء الإقتصادي المهمة الرئيسية التي تسعى المؤسسة لبلوغها، ويتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتَدْنِيَة مستويات اِستخدام مواردها.

2.2. الأداء الاجتماعي: يُعَبِّر على سَعْي المؤسسة لتحقيق أهدافها الاجتماعية، والتي كانت تعتبر قيوداً يفرضها عليها أفراد المجتمع الداخلي والخارجي، ويعتبر أساسا لتحقيق المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة ويتزامن تحقيق أهدافها مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة الإقتصادية.

3.2. الأداء التكنولوجي: يرتبط بحدٍّ كبير بمدى اِمتلاك المؤسسة للتكنولوجيا، تطويرها وتحديثها والأهداف التكنولوجية تكون ضمن أهداف الإستراتيجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين.

4.2. الأداء السياسي: يتمثل في بلوغ الأهداف السِّياسية إذْ قد تحاول المؤسسة التأثير على النظام السياسي القائم لإستصدار اِمتيازات لصالحها.

3. التصنيف حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار نُمَيِّز بين:[2]

1.3. الأداء الداخلي أو الذاتي: يُقْصَد به أداء الوحدة الذي ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد المكونة للتوليفة، إذْ ينحدر من مواردها الضرورية لسير نشاطها والتي تشمل الموارد البشرية الموارد المالية والموارد المادية.

2.3.الأداء الخارجي: هو الأداء النَّاتج عن التغيرات التي تَحْدُث في المحيط الخارجي للمؤسسة، ويظهر في النتائج الجيدة التي تتحصَّل عليها كاِرتفاع رقم الأعمال نتيجة لإرتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، اِرتفاع القيمة المضافة مقارنةً بالسنة الماضية نتيجة لإنخفاض أسعار المواد والخدمات، وكلُّ هذه التغيُّرات تَنْعَكِس على الأداء إيجابيا أو سلبيا.

---

[1] عبد المليك مزهودة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 89-90.

[2] لطيفة بكوش، **مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية –دراسة الحالة: مجمع صيدال**، **مرجع سبق ذكره**، ص 16.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء التسويقي

كما أشرنا في المطلب السابق يُعَدُّ الأداء التسويقي أحد أنواع الأداء، بالإضافة إلى ذلك فهو أحد مؤشرات أداء المؤسسة الكلي، ونموه يضمن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها واِستمراريتها في ظل المنافسة التي تعرفها الأسواق وسنحاول فيما يلي الإلمام بمفهومه وإيضاح أهميته.

أولا: تعريف الأداء التسويقي

تَعَدَّدَت تعاريف الأداء التسويقي نظراً لِتَعَدُّدِ المعايير المستخدمة في دراسته، وللتَّبَايُن في تحديد أهدافه، وسوف نحاول فيما يلي التعرف على أهم مفاهيم الأداء التسويقي :

حيث يرى Kotler et Armstrong أنَّه: "مقابلة أداء المؤسسة بأداء منافسيها للتَّعرف على نقاط قوتها والقيام بتعزيزها والتَّعرف على نقاط ضعفها لغرض الحد منها"،[1] يعتمد هذا التعريف على المدخل المرجعي من خلال مقارنة أداء المؤسسة بأداء منافسيها بغرض تحقيق مزايا تنافسية.

كما اعتبر أنَّه " المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة"[2]، يُرَكِّزُ هذا المدخل على النتيجة النهائية للنشاط التسويقي في طرحه للأداء التسويقي، بِاعتباره يُمَثِّل النتائج التي تعمل المؤسسة على تحقيقها.

ويشار إلى أنّه "يمثل درجة نجاح المؤسسة أو فشلها من خلال سعيها وقدرتها على تحقيق الأهداف المتمثلة بالبقاء والتكيف مع المتغيرات البيئية"،[3] يربط هذا التعريف نجاح الأداء التسويقي بقدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المحيطة بها.

---

[1] أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، **إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي**، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 116.

[2] جمال بوثلجة، خالد توازيت، ياسر مرزوقي، **قياس الأداء التسويقي لشركات الاتصال في الجزائر من وجهة نظر مديري الوكالات والفضاءات التجارية**، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 2 (2)، ديسمبر 2019، ص 83.

[3] أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، **مرجع سبق ذكره**، 116.

وعُرِّفَ أيضا على أنه "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التسويقية في كسب الزبائن ومعرفة تفضيلاتهم والمحافظة عليهم، لمَا في ذلك من اِنعكاس على رضا الزبون، ولائه الاِبتكار التسويقي، الحصة السوقية، وزيادة معدل النمو والبقاء"،[1] وفي سياق ربط الاداء الأداء التسويقي بمدى تحقيق الأهداف اعتبر بأنه "مدى كفاءة فعالية وظيفة التسويق، أيْ مدى قدرتها على تحقيق أهدافها (زيادة المبيعات، رفع حصتها السوقية، تحقيق رضا الزبائن) من خلال الاِستخدام الأمثل لمواردها"،[2] أين تم التركيز على التفاعل بين مدخلي الكفاءة والفعالية في طرح الأداء التسويقي كونه يعكس قدرة وظيفة التسويق على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف وأفضل اِستغلال للموارد.

هذا وتمت الإشارة إلى أنَّه "مستوى نجاح المؤسسة في السّوق الذي تعمل فيه عند طرحها منتوجاً أو خدمة بحيث تؤدي إلى إشباع الزبائن وتقديم قيمة أكبر إليهم"،[3] يركز هذا المنظور على على النجاح الذي ينعكس في تبني الزبائن للمنتجات نظراً للقيمة التي تمنحهم إياها.

ووصف بأنَّه "وظيفة العمل الجوهرية، والكفاءة في صفوف المهنيين فيما يتعلق بما سَيَتِّم قياسه وكيفية ذلك والعواقب المرتبطة بعملية القياس التي ستؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة جهود التسويق فهو الأداء الذي من شأنه أنْ يعمل على تحسين أداء المؤسسة والذي يمكن قياسه ماليا من خلال مجموعة من المؤشرات منها الربحية، الحصة السوقية وإدارة العلاقة مع الزبون بأبعادها.[4]

---

[1] نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 229-230.

[2] إيمان قويدر التومي، **أثر الاتصالات التسويقية على ترقية الأداء التسويقي للمؤسسة -تأصيل نظري-**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11(02)، الجزء 1، جامعة الجيلالي بونعامة، 2020، ص530.

[3] حميد شكر عبد الأمير، **استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي -الدور الوسيط للمعرفة التسويقية- "دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية في مدينة بغداد"**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2020، ص 97.

[4] سعدون حمود جثير، بلال جاسم القيسي، **دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي – دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة-**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد19 (73)، العراق، 2013، ص106.

اِنطلاقاً ممَّا سبق يمكن النظر إلى الأداء التسويقي على أنَّه قدرة المؤسسة على اِستخدام الموارد واِستغلال الفرص بأفضل طريقة لتحقيق الأهداف التسويقية من أجل البقاء والنمو في البيئة التنافسية وتهتم المؤسسة بتحسينه بصورة متواصلة كَونَه يعمل على تحسين أداءها الكلي.

ثانياً: المفاهيم ذات الصلة بالأداء التسويقي

مكوِّنات الأداء هي نفسها مكوِّنات الأداء التسويقي، بِاعتبار هذا الأخير جزء منه، وبالتالي يرتبط مفهوم الأداء بكلٍّ من الكفاءة التسويقية والفعالية التسويقية:[1]

1. فالكفاءة التسويقية: هي تحقيق العلاقة المثلى بين المدخلات والمخرجات على أساس تحقيق أكبر قدر من المخرجات بأقلِّ قدر من المدخلات، وتتمثل المخرجات التسويقية في صورة المؤسسة، القيمة المدركة لدى الزبائن، درجة رضاهم وولائهم، الحصة السوقية والمركز التنافسي، أمَّا المدخلات فتشمل الإستثمارات التسويقية ويمكن اِعتبارها كتكاليف تسويقية (تكاليف الشراء والمصاريف الترويجية، تكاليف الدراسات والبحوث).

الكفاءة التسويقية = المخرجات / المدخلات

وبالتَّالي فإن تخفيض كلفة المدخلات (التكاليف) يكون مع مراعاة تأمين وتحقيق قناعة الزبون ورضاه هي وسيلة لزيادة الكفاءة التسويقية، والهدف المنتظر هو تقليل تكاليف المدخلات وتحسين المخرجات، وتقسم الكفاءة التسويقية إلى الكفاءة التشغيلية (وتشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات التي تتضمنها مهمَّة إنتاج المنافع من خلال النظام التسويقي، وتنحصر الكفاءة في تقليل تكاليف أداء العمليات التسويقية وتكاليف الوظائف والأنشطة التسويقية دون تغيير المنتج

[1] فاطنة بن ساعد، **الإعلانات ودورها في خلق أداء تسويقي فعال –دراسة ميدانية في مؤسسات الاتصال الجزائرية (موبيليس،جازي، اوريدو)**، أطروحة دكتوراه تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي لياس، الجزائر، 2014-2015، ص 115-116.

كالتخزين، النقل، التجهيز) والكفاءة السِّعرية(تختص في تحسين العمليات المتعلقة بالبيع والشراء والاِعتبارات السِّعرية للإجراءات التسويقية).

2. الفعالية التسويقية: هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف، ويمكن تعريفها على أنَّها درجة النجاح مقارنةَ مع المنافسين، وتُعرَّف ببساطة بأنَّها أداء الشيء الصحيح.

الفعالية التسويقية = النتائج المحققة/ الأهداف المسطرة

وحتى تتمكن المؤسسة من الوصول الى الأداء الجيِّد للوظيفة التسويقية ينبغي عليها أنْ تُحَقِّق مستوى معيَّن من الكفاءة والفعالية، وفق المعادلة التالية:

الأداء = الكفاءة * الفعالية

كما أنَّ هناك تقارب كبير بين مفهوم الكفاءة والفعالية، إذْ تعتبر الكفاءة جزءاً لا يتجزأ من الفعالية بحيث يمكن الوصول إلى الأهداف المخطط لها أو تقليص الفارق بين الاِنجاز الفعلي والمخطط بالضغط على تكاليف الإنتاج وتحسين اِستخدام الموارد.

المطلب الثالث: أهميَّة الأداء التسويقي

يلعب الأداء التسويقي دورا مهما في تحديد موقع المؤسسة وسط المنافسة، والاستراتيجية التي تتبناها للاستفادة من الفرص المتاحة في السوق، مما يمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها في سبيل تحقيق أهدافها وتلبية حاجات زبائنها.

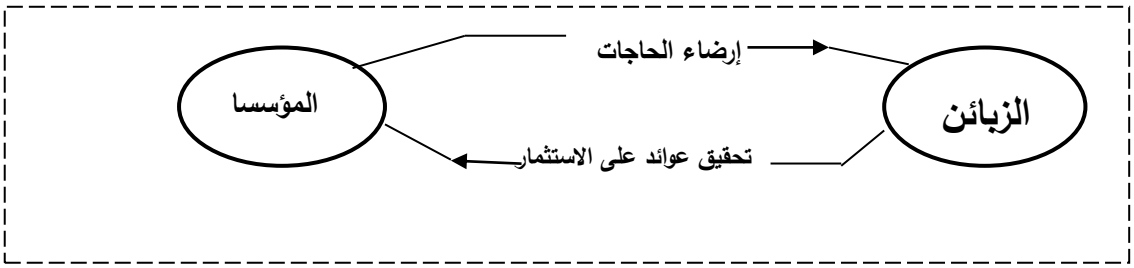
يُعَدُّ مستوى الأداء المطلوب الذي تتوقع المؤسسات إمكانية بلوغه المؤشر الأساس للأداء التسويقي، وتستخدم المؤشرات لقياس درجة تحقيق النشاط التسويقي، فإذا اِستطاع المسوِّقون تحقيق التطابق بين المؤشرات والنَّتائج الفِعلية تحققت المنافع والمزايا للمؤسسة، فالمؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة القادرة على إنشاء قيمة لزبائنها أولاً ثم لمساهميها باِعتبارهم مصدراً للقيمة

ووسيلة لإنشائها، وهذا ما يُمَثِّل الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وتختصر أهداف المؤسسات في هدفين أساسيين هما: إرضاء حاجات الزبائن، تحقيق أعلى عوائد على الإستثمار.

وإذا ما تَمَكَّنَت إدارة التسويق من لعب دورٍ مهمٍ في تحقيق هذين الهدفين فإنَّنا نقول أنَّ أدائها التسويقي جيِّد، ممَّا سينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمؤسسة، بإعتبار هذا الأخير محصلة تفاعل الأداءات الجزئية، إذ أنَّ تحَسن أي أداء جزئي ينعكس على تحسُّن الأداء الكلي.[1]

ويوضِّح الشكل التالي أهداف المؤسسات:

شكل رقم(1.2): أهداف المؤسسات



المصدر: حياة معزوز، **مدخل إدارة الجودة الشاملة آلية لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية– دراسة حالة مؤسسة بروماسيدور**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، الجزائر، 2019–2020، ص106.

كمَا أنَّ للأداء التسويقي أهمية كبيرة فهو يعكس قدرة وقابلية المؤسسة على إستغلال مدخلاتها ومواردها ومواجهة المنافسة، إضافةً إلى قدرتها على التكيف مع البيئة من أجل البقاء والتقدم نحو الأفضل، لذا تسعى المؤسسات إلى تحقيق مستويات متميزة من الأداء، كما تتمثل أهميته في:[2]

– التعرف على مدى إنجاز أهداف المؤسسة؛

– توفير المعلومات للمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة لإستخدامها في التخطيط وإتخاذ القرار والرَّقابة وفق أسلوب علمي وواقعي؛

– تسهيل تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط وإتخاذ القرار؛

---

[1] حياة معزوز، **مرجع سبق ذكره**، ص105.

[2] جمال بوثلجة، خالد توازيت، ياسر مرزوقي، **مرجع سبق ذكره**، ص 84.

– المساعدة على وضع معايير كفيلة بتطوير رسالة المؤسسة؛

– اكتشاف العناصر التي تمتلك الخبرة والمهارة والمعرفة ووضعها في مكان العمل المناسب؛

– التأكُّد من التنسيق بين أقسام المؤسسة المختلفة؛

– تشخيص الأخطاء وإتخاذ ما يلزم لمعالجتها؛

– العمل على إجراء تحسينات المستمرة للأداء التسويقي بالاعتماد على الرقابة.

وبالتالي يمكن القول أنَّ أهمية الأداء التسويقي تَبْرُز في كونه يرتبط مباشرة بتحقيق أهداف المؤسسة كزيادة الحصة السوقية، الأرباح، رضا الزبائن ورفع الكفاءة، كما أنَّه يعد نشاطا مهما لنجاح أو فشل قرارات وسياسات المؤسسة، ويُعبِّر الأداء التسويقي عن كفاءة إستخدام موارد المؤسسة وإستفادتها من الفرص المتاحة في بيئتها التنافسية لتحقيق أهدافها وتلبية حاجات زبائنها.

المطلب الرابع: أهداف الأداء التسويقي

تسعى وظيفة التسويق أساسا لتكييف البيئة التسويقية بهدف تحقيق علاقات تبادلية، وتقديم قيمة للزبائن إضافة إلى:[1]

1. مجموعة الأهداف المتعلقة بالربحية والمبيعات والنمو والبقاء والإستمرار: تعتبر بمثابة النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة وإحدى خصائصها هي قابليتها للقياس وتشمل:

1.1. أهداف الربحية: تدور حول تحقيق هدف الربح الأمثل بتحديد معدل عائد مثالي وقابل للتحقيق بحيث يُزَوِّد المالكين بعائد مقبول، كما يمد المؤسسة بعائد يمكن إعادة إستثماره للحصول على النمو المطلوب في الأجل الطويل، ويمكن إعتبار تحقيق الحجم المناسب من المبيعات والذي يترتب عليه زيادة الأرباح حالياً ومستقبلاً أحد الأهداف الرئيسية للتسويق.

---

[1] حياة معزوز، **مرجع سبق ذكره**، ص107.

2.1. أهداف النمو التسويقية: ويتم ترجمته إلى مهام تخصص لوظيفة التسويق مثل: زيادة حجم المبيعات، الحصة السوقية والتوسع في السوق، ويتحقق ذلك في ضوء الهدف الأساسي للتسويق وهو النمو عند حجم مربح.

3.1. أهداف البقاء والاستمرار: يعتبر هذا الهدف الرئيسي والأول لإدارة التسويق، وبالرغم من أنّ المؤسسة كلها تشترك في تحقيقه إلا أنَّه على عاتق إدارة التسويق عبء كبير في التنقيب المستمر عن الفرص التسويقية والحفاظ على رضا الزبائن واِستمرار ولائهم مستقبلا.

2. الأهداف المتعلقة بالإنطباعات الذهنية: تسعى المؤسسات إلى أن تكون اِنطباعات ذهنية أكثر إيجابية من منافسيها، ويتم التعبير عن هذه الأهداف بأساليب وصفية غير كمية مثل أساليب قياس الميول والاِتجاهات...إلخ.

3. الأهداف الإجتماعية: تترجم بقدرة المؤسسة على الوفاء بمسؤوليتها الإجتماعية، وتتسم هذه الأهداف بصعوبة تحديدها، وقياس مدى النجاح في تحقيقها، وأثرها على نشاط المؤسسة.

يعكس الأداء التسويقي مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها وظيفة التسويق، وهي تجمع بين الأهداف الكمية كالمبيعات والربحية والأهداف غير الكمية مثل الاِنطباعات الذهنية ورضا الزبون، وكذلك تجمع بين الأهداف طويلة المدى لتكوين انطباعات إيجابية عن المؤسسة لدى زبائنها وحماية البيئة والقصيرة المدى كتحقيق حجم مبيعات معين.

المبحث الثاني: تقييم الأداء التسويقي

لتقييم الأداء التسويقي أهمية كبيرة فهو يسمح بمقارنة الأداء المحقق بالمخطط له وفق مؤشرات محددة سلفاً وتحليل الإنحرافات إنْ وُجِدت، وهذه العملية تُعْتَبَر مرحلة من مراحل الرقابة التسويقية، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على ماهية تقييم الأداء التسويقي كيفية الرقابة عليه، إضافة إلى التعرف على لوحة القيادة التسويقية وعلاقتها بالأداء التسويقي.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء التسويقي

رغم تعدُّد المفاهيم المتعلقة بعملية التقييم إلاَّ أنَّ هناك إتفاقاً في جوهرها إذْ تُعَدُ المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية والرقابة التسويقية، وهي تُعَبِّر عن الحكم والنتيجة النهائية للنشاط خلال فترة معينة، حيث يتم قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي يتم القيام بها أو التي مازالت تتم أثناء مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، ثم مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأهداف المحددة من قَبْل وذلك للتحقق من مدى مطابقة الأداء الفعلي بذلك المخطط والكشف عن أيِّ إنحرافات في التنفيذ، وبعد ذلك يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللاَّزمة لعلاج هذه الإنحرافات.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء التسويقي

يعبر تقييم الأداء التسويقي عن مقارنة ما تم تحقيقه من الأهداف التسويقية مع المخطط له سلفا، ويعرف على أنَّه عملية دراسة وتحليل جميع عناصر العملية التسويقية للوقوف على إيجابيات وسلبيات الأداء التسويقي، بهدف إتخاذ القرار المناسب بالتكلفة المناسبة،[1] كما يُعَبِّر على عملية تحديد جوانب القوة والضعف وحصر وإكتشاف المشكلات والفرص وكذلك الأخطار والتهديدات

[1] حسن على هامان، **المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم مبيعات الصناعات المحلية في السوق الليبي**، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، 6_ 8 أكتوبر 2003، ص153.

المرتبطة بالأداء التسويقي للبنك كَكُل أو جزء من أجزاء العملية التسويقية،[1] مِن خلال مما سبق يُمكِن تعريف تقييم الأداء التسويقي على أنَّه عملية معرفة جوانب القوة والضعف التسويقية في المؤسسة، وذلك من خلال مقارنة ما تم تحقيقه من الأهداف التسويقية بما خُطِّطَ له.

ثانياً: مجالات تقييم الأداء التسويقي

إنَّ التسويق هو تخطيط وتنفيذ كل ما يتعلق بالمنتجات والتسعير والترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات لهدف خلق التبادلات التي تؤدي إلى تحقيق وإشباع أهداف الأفراد والمؤسسات، لذا تعددت مجالات تقييم الأداء التسويقي لتَشْمَل مختلف الأنشطة التسويقية والنتائج المترتبة عليها، ويتم التقييم على مستوى كل مجال من خلال متابعة نقاط القوة والضعف، وتحليل النتائج الفعلية أو المحققة مقارنةً إلى المُخططة أو التقديرية ليتِّم اِستخراج الاِنحرافات إنْ وُجِدت وأسبابها وبناءًا على ذلك يتم اِتخاذ الإجراءات التصحيحية، ونُوضِّح فيما يلي أهم مجالات تقييم الأداء التسويقي:[2]

1. تحليل البيئة التسويقية: وذلك بتحليل عناصر البيئة التسويقية سواءً الداخلية بمتابعة أوجه القوة والضعف في قدرات وإمكانيات مختلف الأنظمة داخل المؤسسة أو الخارجية بتحليل الأسواق الرئيسية لها.

2. تحليل المبيعات: من خلال مقارنة أرقام المبيعات الفعلية بالتقديرية ويتم بالنسبة للمبيعات الكلية للمؤسسة خلال فترة معينة (سنة، فصل...)، ومقارنة المبيعات الحالية بالمبيعات في السنوات الأخيرة وتُحَلَّل المبيعات أيضاً حسب المنتجات والمناطق البيعية والموزعين ورجال البيع.

---

[1] عفاف خويلد، **محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية**، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2016-2017، ص 82.

[2] محمود عبد الفتاح رضوان، **تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص ص 53، 58.

3. تحليل نصيب المؤسسة من السوق: يمثل نسبة مبيعات المؤسسة إلى إجمالي مبيعات السوق بالنسبة لمنتج معين.

4- تحليل مصروفات التسويق: يفيد هذا التحليل في معرفة العلاقة بين المبيعات والتكاليف، وهو مؤشر هام للكفاءة التسويقية.

5- تحليل عناصر المزيج التسويقي: من خلال مقارنة التطبيق الفعلي لمختلف عناصر المزيج التسويقي والمخطط في البرنامج، وتتضمن رقابة منتجات المؤسسة من خلال قياس درجة نجاح كل منتج في السوق، ومتابعة أثر برنامج التمييز، التغليف وخدمات ما بعد البيع، ورقابة التسعير التي تتابع برامج تسعير المنتجات من خلال تطبيق الأسعار والخصومات وأثرها على المبيعات، إضافة إلى ردود فعل الزبائن والمنافسين اِتجاه برنامج التسعير، وتحليل أسباب البيع بأسعار تختلف عن المنافسة، ورقابة التوزيع التي تراقب عمليات التوزيع وقنواته، إضافةً إلى الموزعين ورجال البيع، أما رقابة الترويج فتحلل مختلف الحملات الترويجية للمؤسسة ونتائجها وتتابع تحقيق أهدافها.

4- تقييم رضا الزبائن: يتضمن قياس ومتابعة رضا الزبائن واِتجاهاتهم عن المؤسسة وجودة خدماتها، وتحليل العمليات والسلوك الشرائي للزبائن واِتجاهاته.

ثالثاً: فوائد تقييم الأداء التسويقي

فوائد الأداء التسويقي هي فوائد خاصة بوظائف إدارة التسويق والتي تشمل التخطيط، بحوث التسويق، التنمية التسويقية، والاِعتراف بالمجهودات التسويقية، لذا يُفيد تقييم الأداء التسويقي في المراجعة والرقابة والتخطيط التسويقي، كمَا يُفيد في تقييم التنمية التسويقية وقياس مدى فعالية المجهودات التسويقية، وفيما يلي جدول يوضِّح فوائد الأداء التسويقي:

جدول رقم (1.2): فوائد الأداء التسويقي

التخطيط التسويقي	▪ تحديد المعلومات والمهارات التسويقية. ▪ تحديد الإحتياجات المتوقعة. ▪ تحديد المتطلبات التدريبية والنظم الجديدة. ▪ مراجعة الأهداف والسياسات التسويقية.
البحوث التسويقية	▪ تحديد معايير الإختبار والتعيين والتدريب. ▪ قياس فعاليات النظام التسويقي. ▪ تقييم فعاليات التسويق. ▪ إعداد بحوث تسويقية جديدة. ▪ استخدام المعلومات التسويقية.
التنمية التسويقية	▪ تحديد عائد التدريب لرجل البيع. ▪ إقتراح نظم جديد للتنمية التطوير. ▪ إستخدام أسلوب المجموعات الإبتكارية في التسويق.
الإعتراف بالمجهودات التسويقية	▪ تحديد التعديلات اللازمة في اتصالات والحوافز التسويقية. ▪ تحديد فرص الترويج والنمو. ▪ مراجعة المزيج التسويقي.

المصدر: هاجر شناي، زوبيدة محسن، **المراجعة التسويقية وأهميتها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العلمية للاتصالات ورقلة**، مجلّة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 9 (2)، 2016، ص 671.

تشكل عملية تقييم الأداء التسويقي بعدا استراتيجيا في عملية إدارة النشاط التسويقي إلى جانب عمليات إدارية أخرى في مقدمتها الرقابة، إضافة إلى التنظيم والتخطيط، وتقتضي هذه العملية من إدارة التسويق الكثير من التنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى في المؤسسة، مما يؤكد التكامل في العمليات التي يقتضها الأداء الفعال للنشاط التسويقي وبالأسلوب الذي يحقق المهمة الأساسية للمؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.[1]

[1] ناجي المعلا، **إدارة التسويق مدخل تحليلي استراتيجي متكامل**، اليازوري، عمان،2021، ص 313.

المطلب الثاني: الرقابة على الأداء التسويقي

تُعْتَبَرُ الرَّقابة على الأداء التسويقي في المؤسسة بمثابة الحلقة الأخيرة التي تكتمل بها العملية التسويقية، فبينما يخبر التخطيط ما يجب عمله، تُظْهِر الرقابة على الأداء التسويقي ما الذي تمَّ بالفعل، ومن هنا فالرقابة التسويقية توفر العديد من المعلومات عن مدى قيام إدارة التسويق بتطبيق الخطط الموضوعة وماهية العوامل المساهمة في تحقيق النجاح أو الفشل التسويقي، ولأجل ذلك تم إلقاء الضوء على مفهوم الرقابة التسويقية ومراحل رقابة على الأداء التسويقي وأهم أنواعها.

أولاً: مفهوم الرقابة التسويقية

تعرف الرقابة التسويقية على أنَّها عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط التسويقية واِتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من تحقيق الأهداف التسويقية،[1] تهدف الرقابة التسويقية من هذا المنظور إلى إظهار نقاط القوة والضعف في التنفيذ بقصد معالجة الأخطاء ومنع تكرار حدوثها.

وتعتبر أيضاً عملية تسمح بمطابقة وقياس درجة تحقيق الأهداف المحددة في الخطة العملياتية أو في الموازنات واِتخاذ القرارات التصحيحية، وهناك أهداف متعددة للرقابة التسويقية فوجود نظام الرقابة يُؤَدِّي لمنع حدوث الأخطاء واِكتشافها قبل حدوثها بالإضافة إلى تحديد نظم الحوافز الايجابية والسلبية للأفراد القائمين على تنفيذ الخطة التسويقية، ويُعَدُّ الهدف الأساسي للرقابة هو تصحيح الأخطاء التي وَقَعَتْ في الماضي ومنع حدوثها مستقبلاً.[2]

---

[1] حكيم بن جروة، حليمة ضيف، **الدور الاستراتيجي للوحة القيادة التسويقية في تحسين الأداء الرقابي للإدارة التسويقية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية بالمديرية الجهوية بورقلة**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد04(01)، 2018، ص132.

[2] عفاف خويلد، **مرجع سبق ذكره**، ص82.

وتَتَمَثَّل الرقابة التسويقية بمجموعة المعايير التي تقيس الأداء وتعمل على اِتخاذ الإجراء التصحيحي في حالة فشل الأداء في تحقيق أهدافه، وحيث أنَّ خُطَط التسويق تمثل ما مطلوب تحقيقه في المستقبل فإنَّها تكون أقل قدرة على التنفيذ السليم بدون الرقابة التسويقية، التي تحتاج إليها المؤسسة في اِختبار قياس الأداء وتهدف إلى تعريف المؤسسة لمواقع تحقيق الأرباح فيها،[1] ويُشِير مفهوم الرقابة إلى كونه أداةً تُسْتَخْدَم لإدارة المخاطر التسويقية، بمعنى أنَّها الأداة التي يتم من خلالها معاينة ومراجعة السياسة التسويقية التي تتبناها المؤسسة عن طريق مراقبة مدى إمكانية تعزيز حصتها السوقية، إطلاق منتج جديد، وتغيير الرسالة أو الصورة التي تعبر عنها وذلك لن يَتم إلا مِن خلال قيامها بالتحليل والتشخيص الداخلي والخارجي لسياستها وإستراتيجيتها التسويقية.[2]

ثانياً: مراحل الرقابة على الأداء التسويقي

تَمُرُ عملية الرقابة على الأداء التسويقي بِعِدَّة مراحل يُمْكِن عرضها بِاختصار على النحو التالي[3]:

1. وضع مؤشرات الأداء التسويقي: المؤشرات الرقابية في التسويق هي مستويات أو نتائج الأداء، يتم تحديدها في مرحلة تخطيط النشاط التسويقي، ومِن أمثلتها حجم مبيعات معين، عدد زبائن محدد ، حصة سوقية معينة أو حصة بيعية، مستوى محدد للأرباح.

2. قياس الأداء الفعلي للنشاط التسويقي: وذلك عن طريق الإنجازات التي تمَّ تحقيقها على مستوى الأنشطة التسويقية المسؤولة عنها إدارة التسويق، وذلك بالِاعتماد على مجموعة من المؤشرات تستعمل في تقييم الأداء التسويقي الذي يعتبر عملية مساعدة في إتمام الرقابة التسويقية.

3. كشْف اِنحرافات الأداء التسويقي: والذي يمكن عن طريق قياس الفرق بين الخُطَط أو المؤشرات الموضوعة للأداء ونتائج الأداء الفعلي، وقد يكشف ذلك عن تطابق تام بين المؤشرات

---

[1] ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 382.

[2] حكيم بن جروة، حليمة ضيف، **مرجع سبق ذكره**، ص132.

[3] ناجي المعلا، **إدارة التسويق مدخل تحليلي استراتيجي متكامل**، **مرجع سبق ذكره**، ص315.

والنتائج الفعلية للأداء أو عن وجود اِنحراف سلبي مما يعني اِنخفاض الأداء الفعلي عن المعياري.

4. إتخاذ الإجراءات التصحيحية: اِتخاذ الإجراءات التصحيحية اللَّازمة ومعالجة الاِنحرافات التي تكشفت عنها عملية المتابعة والتقييم.

وتَتَبِّع إدارة التسويق ثلاثة أساليب للرقابة هي:[1]

– **الرقابة البعدية:** وتتم في نهاية السنة بتحديد الاِنحرافات الناتجة عن عوامل داخلية أو خارجية وهي التي تكون ذات الأثر الكبير عادةً.

– **الرقابة القبلية (الموجهة):** وهو أسلوب للتنبؤ بالاِنحرافات التي قدْ تحدث عن الأهداف، ويُوَجِّه الإدارة للأعمال المطلوبة لوضع الإستراتيجية على المسار الصحيح سواءً بتعديل الأهداف الإستراتيجيات أو البرامج لمنع حدوث الاِنحرافات.

– **الرقابة التكييفية:** تتم أثناء تنفيذ الإستراتيجية وتعمل على تعديل الخطط بناءًا على نظام التنبؤ بالمتغيرات التي تحدث في ظروف البيئة، وهي رد فعل للاِنحرافات عن الإستراتيجية أثناء تنفيذها.

مِن خلال ما سبق نستنتج أنَّ الرقابة على الأداء التسويقي تعتمِد بدرجة كبيرة على مؤشرات الأداء التسويقي التي تمكن من تحديد القِيَم الفِعلية للأداء المحقَق، مما يسمح بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع، وبالتالي التعرف على مستوى أداء المؤسسة إنْ كان جيدا أو متوسطا أو سيء لتتخذ المؤسسة فيما بعد الإجراءات التصحيحية اللازمة للحفاظ عليه إن كان جيدا والعمل على إيجاد أساليب تسمح بتحسينه في حالة ما إذا رأت المؤسسة أنَّ لها قدرة على الرفع منه.

[1] أحمد بن مويزة، **إعداد استراتيجية التسويق وعملياتها**، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص53.

المطلب الثالث: لوحة القيادة التسويقية كأداة للرقابة على الأداء التسويقي

تسعى إدارة التسويق إلى تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، وذلك مِن أجل تحقيق الأهداف الملقاة على عاتقها والمهام المكلفة بها بالتالي فإنها بحاجة إلى أداة تضمن لها المتابعة والتشخيص المستمر للعمليات التسويقية وتتمثل هذه الأداة في لوحة القيادة التسويقية.

أولا: مفهوم لوحة القيادة التسويقية

تعرف على أنها "مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع للمتابعة من فريق التسويق، تساعد في اِتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على العمليات التسويقية، وتعتبر أداة اِتصال تسمح بلفت الاِنتباه إلى النقاط الأساسية في الإدارة بغرض تحسينها، كما أنها عرض لأهم المعلومات التي تسمح بإظهار الاِنحرافات الناتجة عن سوء التسيير، وتعتبر أداة تسمح بتقييم التطورات المتوقعة لاِقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر.[1]

وتعتبر لوحة القيادة التسويقية أداة ضرورية لمراقبة المخطط التسويقي تشمل متابعة الأهداف والاِفتراضات الأساسية، فهي تعد أداة للقيادة والتدخل تسمح بتحليل وتدقيق أسباب الاِنحراف عن تحقيق الأهداف، وذلك كونها تقوم على أربعة أفكار أساسية هي:[2]

– **متابعة الأهداف:** من أجل القيام بعملية تقييم سياسة تسويقية معينة يجب أولا أن يتم تحديد الأهداف والمؤشرات بوضوح وبدقة ويعبر عنها كميا، لأن لوحة القيادة التسويقية تعتمد على المؤشرات والبيانات الكمية، وعليه فإنَّ متابعة الأهداف التسويقية يعد عاملا وشرطا أساسيا لتحقيقها فلا يمكن تصور عملية تسيير خالية من الرقابة على إنجاز الأهداف.

---

[1] حسين رحيم، أحمد بونقيب، **دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير**، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 04، الجزائر، ديسمبر 2008، ص3.

[2] محمد العربي بن لخضر، **دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014–2015، ص ص 135–136.

– **متابعة الإفتراضات:** يتم إعداد المخطط التسويقي بالإعتماد على عدد من الافتراضات المتمثلة في حجم السوق المرتقب، تطوراته، ردود فعل المنافسين، سلوكيات المستهلكين المرتقبة وغيرها... وتضم لوحة القيادة التسويقية هذا النوع من المعلومات من أجل مقارنتها مع ما تمَّ تحقيقه.

– **لوحة حويصلة:** إذ تتميز بالبساطة، الوضوح والإختصار وتقتصر على النقاط والمحاور الأساسية التي يقف عليها التسويق في المؤسسة.

– **العمليات التصحيحية:** تمكن متابعة المؤشرات عبر لوحة القيادة التسويقية بتحليل الإنحرافات والتدقيق في أسبابها من أجل التدخل واِتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ثانيا: خصائص ومهام لوحة القيادة التسويقية

تتميز لوحة القيادة التسويقية بمجموعة من الخصائص والمهام التي تميزها مما يجعلها محل اِهتمام إدارة التسويق والمسؤولين وصناع القرار في المؤسسة، فهي تثير فضولهم من خلال:[1]

1. الإنسجام مع الهيكل العام للمؤسسة: تنسجم لوحة القيادة التسويقية مع الهيكل العام للتسيير في المؤسسة كونها مشتقة من لوحة قيادة الإدارة العامة، ويتفرع منها عدة لوحات قيادة في حالة المؤسسات الكبيرة.

2. تقديم عرض بارز شامل ومتقاربا: تعرض المؤشرات الملمة بمجال التسويق والمحاور الأساسية التي تخصه وأهدافه، وتَمْنَحُ حقَّ التصرف من خلال المعلومات المتواصلة وطريقة العرض الشاملة التي تُكوِّن دعامة وركيزة يتم على أساسها التدخل واتخاذ القرارات، وتَعْمَل كأداة تقريرية لتدعيم التقارير الدورية الخاصة بالوضعية التسويقية للمؤسسة المقدمة للإدارة العليا.

3. السرعة في الإصدار: تمنح لوحة القيادة التسويقية القدرة على الإدراك وإثارة التحفيز من خلال عروضها ومؤشراتها فهي تمنح إمكانية لتحليل رغبات الزبائن إيجاد المنتوجات أو النشاطات

---

[1] **المرجع نفسه**، ص ص 138-139.

الجديدة، تنمية وتطوير قدرات المؤسسة، تصحيح وتعديل نقاط الضعف في الأداء التسويقي، إضافة إلى رد الفعل وسرعة اِتخاذ القرارات إذ تعد مصدرا لإكتساب التفاعلية اللازمة في تسيير العمليات التسويقية.

ثالثا: أنواع لوحة القيادة التسويقية

إنَّ ممارسة إدارة التسويق لأنشطتها وعملياتها في بيئة تتسم بعدم التأكد والحركية، وعلى مستويات عدة وبأهداف متنوعة أدى من ظهور عدة لوحات قيادة تسويقية كوسيلة على المستوى الوظيفي لتحقيق أهداف الإدارة التسويقية، وعموما صنفت لوحات القيادة التسويقية حسب الدور أو الغرض إلى:[1]

1. **لوحات القيادة تسويقية للأغراض الإستراتيجية:** تستخدم بشكل أساسي للإطلاع الشامل والسريع على سلامة سير الأنشطة التسويقية، واِكتشاف الاِنحرافات من أجل تجنب التهديدات واِقتناص الفرص، وتركز على مؤشرات الأداء عالية المستوى والمتعلقة بالأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل ومقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف، وتقديم ملخصات عن أهم البيانات مثل: تطور الحصة السوقية.

2. **لوحات القيادة التسويقية للأغراض التحليلية:** تقدم معلومات أكثر تفصيلا من الإستراتيجية، وتمكن من تحليل البيانات المعقدة والعلاقات بين متغيراتها بأقل وقت ممكن، ومعرفة أسباب الاِنحراف الإيجابي أو السلبي لها لاِتخاذ القرار المناسب.

3. **لوحة القيادة التسويقية للأغراض التشغيلية:** تُسْتَخْدَم لمراقبة بعض العمليات التشغيلية الحرجة والإعلام الفوري عن أي تغيرات مفاجئة في تلك العمليات.

---

[1] حكيم بن جروة، حليمة ضيف، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 133-134.

المطلب الرابع: قياس الأداء التسويقي

يعتبر الأداء التسويقي جزءا من الأداء الكلي للمؤسسة، ويساهم في قياس ومعرفة مدى تقدمها في السوق وكذلك معرفة الإنحرافات ومحاولة تصحيحها لتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة فعالية الوظائف الإدارية التي تشمل وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة للتسويق، مما يحقق زيادة أرباح المؤسسة إضافة إلى تحقيق رضا الزبون، وبهذا فهو يهتم بالمؤسسة وكذلك بالزبون، فالأداء التسويقي في طبيعته متعدد الجوانب ومن هنا تعددت مؤشرات قياسه، ومن أجل متابعة الأداء التسويقي لأي مؤسسة يتم الإعتماد على عدد من المؤشرات للوصول إلى نتائج فعلية وشاملة. ووسنوضح فيما يلي أهم مؤشرات قياس الأداء التسويقي، أسس اختيارها ومراحل تطور مؤشرات الأداء التسويقي.

لقد كان الأداء التسويقي منذ فترة طويلة الإهتمام الرئيسي في التسويق، ومازال مسألة حيوية خاصة في الصناعات التي تكون فيها نفقات التسويق كبيرة، وفي وقت مبكر من تاريخ قياس الأداء التسويقي كان الشائع إستخدام واحد أو مجموعة قليلة من المؤشرات المالية أو المؤشرات المستندة على الكميات لتتبع مخرجات التسويق، وقد تغير ذلك إذ ازداد الإهتمام باستخدام أكثر من مؤشر في وقت واحد لقياس الأداء التسويقي، كما أصبحت المؤشرات تبنى على أساس السوق والمستهلك وكانت النتيجة كثرة مؤشرات الأداء التسويقي لدرجة أصبح من الصعب حتى الحصول على لمحة عامة منها أو تحديد المجموعة المثالية منها.[1]

---

[1] ناصر شافي الدوسري، **أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التامين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط**، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ديسمبر 2010، ص 28.

هناك عدة مؤشرات لقياس الأداء التسويقي تتنوع بين مؤشرات مالية (المبيعات، والربحية) وغير مالية (رضا الزبون، الولاء، التكيفية، الابتكار التسويقي) والتي أصبحت تحظى بأهمية كبيرة في دراسات الأداء التسويقي إضافةً إلى المؤشرات الحديثة (التدقيق التسويقي، بطاقة التقييم المتوازنة)، وسوف نتطرق إلى هذه المؤشرات بالتفصيل في المباحث اللاحقة.

أولا: أُسُس اِختيار مُؤَشرات الأداء التسويقي

تعتمد المؤسسة مجموعة من المعايير يتم على أساسها اِختيار مؤشرات الأداء التسويقي الملائمة لها، وتتمثل في:[1]

- أنْ تكون مؤشرات الأداء مرتبطة مع أهداف المؤسسة؛
- أن تمكن المؤشرات المختارة من مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسات المنافسة؛
- توضيح الهدف والغرض للمؤشرات بوضوح؛
- إمكانية جمع البيانات لِاحتساب المؤشرات بدقة؛
- اِستخدام المؤشرات المستندة إلى النسب وتفضيلها على تلك المستندة إلى الرقم المطلق؛
- أنْ يتم اِختيار المؤشرات وفق نظرة شمولية للأطراف المعنية؛
- أنْ يتم اِختيار المؤشرات وفق منطلقات موضوعية وليست ذاتية.

ثانيا: تطور مؤشرات الأداء التسويقي

على الرغم من تنوع مؤشرات الأداء التسويقي بين المؤشرات القصيرة المدى الطويلة المدى، والمؤشرات المالية وغير المالية، غير أنه يتم النظر إليهه غالبا مِنْ خلال مدخلين هما:

– مدخل المفهوم المرجعي أو الوصفي الذي يركز على مقارنة أداء المؤسسة مع أداء منافسيها.

---

[1] حميد شكر عبد الأمير، **مرجع سبق ذكره**، ص 102.

– مدخل المفهوم الموضعي الذي يتم فيه قياس الأداء بصورة مطلقة.

وقد توجهت أنظار الباحثين في المجال التسويقي نحو قياس الأداء في وجهات ثلاث تمثلت في:[1]

1. **التحول من مؤشرات المخرجات المالية** التي تشمل (العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات، والتدفق النقدي، والحِصة السوقية الذي اِخْتُلِفَ في وصفها كَوْنَها أحد مؤشرات المخرجات المالية أو غير المالية في الوقت ذاته) التي كانت مُعْتَمَدَة في قياس الأداء التسويقي إلى مؤشرات المخرجات غير المالية واِشتملت (الحصة السوقية، التكيفية، إبداعية التسويق والاِبتكار، رضا الزبون، وولاء الزبون والعلامة).

2. **التحول من مؤشرات المخرجات المالية إلى مقاييس المدخلات التسويقية** التي تتمثل بالتدقيق التسويقي الذي يؤكد على الاِختبار الشامل النظامي للبيئة التسويقية الداخلية للمؤسسة، توجه السوق، التوجه نحو الزبون، وذلك باعتماد المعلومات المستقاة من السوق والاِستفادة منها في تطوير الأداء.

3. **التحول من المؤشرات ذات البُعد الواحد** والتي تتمثل في مؤشرات المخرجات المالية إلى مؤشرات متعددة الأبعاد والمتمثلة بمقاييس الكفاءة والفاعلية، وبطاقة التقييم المتوازنة BSC التي تركز على أربع مؤشرات أو محاور في آن واحد عند قياس الأداء التسويقي للمؤسسة وصولا إلى حالة أداء المؤسسة، وهي المحور المالي ومحور رضا الزبون ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو أي الابتكار والتحديث.

---

[1] نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي ، **مرجع سبق ذكره**، ص ص235–236.

المبحث الثالث: مؤشرات قياس الأداء التسويقي

لم يتفق الباحثون على مؤشرات موحدة يمكن أن تفسر جميع جوانب الأداء، الأمر جعل المسوقين يواجهون تحديات كبيرة في عملية قياس الأداء التسويقي وفي اختيار المؤشرات المناسبة لذلك، واعتمدنا في دراستنا مجموعة مؤشرات تتماشى مع طبيعة النشاط البنكي، شملت المؤشرات المالية المتمثلة في الحصة السوقية، المبيعات والربحية، والمؤشرات غير المالية والتي تمثلت في رضا الزبائن والولاء، وسنتطرق إليها من خلال مطالب هذا المبحث.

المطلب الأول: المؤشرات المالية للأداء التسويقي

تمثل المؤشرات المالية تلك المؤشرات التي يُمْكِن اِستخدامها لقياس الأداء المالي، وترجع أهمية اعتماد هذه المؤشرات لقدرتها على تحليل الوضعية المالية للمؤسسة مقارنة بأهدافها ومنافسيها، وأيضا لأهمية الأداء المالي الذي يعتبر سبب وجود المؤسسة واستمرارها، كل هذا جعل المؤسسات بحاجة إلى رؤية محدثة باستمرار لمحفظتها المالية، واعتمدنا في دراستنا كل من الحصة السوقية، الرحية والمبيعات.

أولاً: الحصة السوقية

ينظر إلى الحصة السوقية بِاعتبارها مؤشرا رئيسيا للأداء المالي وللأداء التسويقي الجيد، ويتم مِنْ خلالها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة في نشاطها، لذلك فإنَّ المؤسسات بحاجة ماسة إلى متابعة حصتها في السوق.

هذا وتمثل الحصة السوقية إحدى المؤشرات المهمة التي تعزز المركز التنافسي فهي مؤشر على كفاءة السياسات التسويقية، وتعد أهم المؤشرات الفعالة لنجاح كل من الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والميزة التنافسية والربحية، ويمثل مؤشر حصة السوق مقياسا هاما عن: التنافسية، الأداء التسويقي وفعالية الإستراتيجية المتبعة، المبيعات المتوقعة وربحية المؤسسة، وتركز الحصة السوقية

على ثلاثة عوامل أساسية تتمثل في اكتساب زبائن جدد، والاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وكذلك زيادة إقبالهم على الشراء،[1] وتعتبر المؤسسة التي تحصل على أكبر حصة سوقية مؤسسة رائدة تقود إلى تغيرات في الأسعار أو تقديم منتجات جديدة أو إدخال تكنولوجيا حديثة في السوق،[2] كما يشار إلى الحصة السوقية على أنَّها نِسبة مبيعات مؤسسة ما إلى إجمالي مبيعات كافة المؤسسات التي تعمل في الصناعة ككل.[3]

كما يعبر مفهوم الحصة السوقية عن وضعية المؤسسة بَيْن المنافسين في السوق، كما يستخدم هذا المصطلح لمعرفة الوضعية التنافسية وتحليلها، ومن هذا المنظور اعتبرت الحصة السوقية على أنَّها مبيعات المؤسسة مقارنةً بمبيعات المنافسين،[4] كما أنَّها مقدار ما تملكه المؤسسة مِنْ قدرة على اِستحواذ الزبائن مقارنة بالمنافسين ضمن منطقة جغرافية محددة.[5]

تتغير الحصة السوقية تبعا للتغيرات التي تطرأ على أنشطة واستراتيجيات المنافسين والتغيرات المتجددة في طلبات الزبائن واِحتياجاتهم، وفي البيئة الخارجية مثل التغيرات في الظروف

---

[1] فيصل قميحة، **أثر ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة –دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد08 (01)، الجزائر، 2018، ص270.

[2] زينب مكي محمود البناء، علاء فرحان طالب، **استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص262.

[3] خالد خنجر منصور، علاء عبد الكريم البلداوي، **تحليل العوامل المؤثرة في رغبة الزبون وأثرها في الحصة السوقية في سوق المنافسة لشركة التأمين الوطنية**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، عدد خاص: المؤتمر الوطني الأول لطلبة الدراسات العليا، بغداد، 2016، ص10.

[4] مروه جمال عمر، شروق صباح جابر، **مدى تبني أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة الحصة السوقية –بحث استطلاعي في شركة الحمراء للتأمين–**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد16(55)، العراق، 2021، ص40.

[5] محمد درع أحمد، مالك النعيم محمد، مجدي محمد حمد النيل، **أثر الرشاقة التنظيمية على الحصة السوقية والدور الوسيط للثقافة التنظيمية –دراسة تنظيمية في المصارف التجارية الأهلية في العراق**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد21 (02)، 2020، ص169.

الإِقتصادية والسياسية، وبالتالي تحليلها يعد مقياسا ومؤشرا هاما للأداء الذي يحدد بدوره فيما إذا كانت المؤسسة قائدا أو تابعا في مجال الصناعة، وبناءا على معلومات الحصة السوقية تستطيع المؤسسة وضع أهدافها المستقبلية،[1] ونقصد بتحليل الحصة السوقية جمع المعلومات عن حركة وإنتقال الزبائن بين المؤسسات المتنافسة،[2] والذي يجب أن يراعي الإِعتماد في التحليل على القيم وليس الكميات، فبعض المؤسسات قد ترفع من أسعار منتجاتها مما يعطي إِنطباعا بزيادة حصتها السوقية وهذا أمر غير دقيق، والإِعتماد على التشكيلة السلعية بدلا من السلعة ذاتها، حيث أنه قد يعطي بيانا خاطئا عن بعض السلع إذ قد يكون هناك تزايد في بعض السلع بينما يكون هناك إِنخفاض أو إِستقرار في بعض السلع الأخرى ضمن التشكيلة.

منظور المقارنة بالمنافسة للحصة السوقية يعطي للمؤسسة فرصة مقارنة أدائها بالمنافسين بدلا من الإِعتماد على المقارنة مع الأداء الماضي للمؤسسة وحده، كما يوضح قياس الحصة السوقية كيف تؤدي المؤسسة عملها بالمقارنة بأداء المنافسين لها في السوق، لذا نجد أن أغلب المؤسسات تسعى إلى تحقيق حصة سوقية أعلى مِنْ غيرها وذلك من خلال السعي إلى تحليل حصتها السوقية، وجمع المعلومات عن المؤسسات المنافسة والقوية في السوق لكي تتمكن من توقع المستقبل،[3] ونميز أربعة مقاييس تستطيع المؤسسة من خلالها أنْ تحدد حصتها في السوق:

1. الحصة السوقية الإجمالية: وهي تمثل مبيعات المؤسسة معبرا عنها كنسبة من المبيعات الإجمالية للسوق وتعبر عن حصتها في السوق المستهدف، وعلى المؤسسة أن تحدد إِستخدام

---

[1] نظام موسى سويدان، سمير عزيز العبادي، **التسويق الصناعي: تسويق الأعمال**، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص ص117-118.

[2] محمد الصيرفي، **التسويق الصحي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة،2016، ص126.

[3] قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم، عمليات وتطبيقات)**، الشروق، عمان، 2006، ص369.

المبيعات بالقيمة أو بالوحدات، المنطقة التي يتم فيها القياس والسلعة التي يتم القياس على أساسها، ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

الحصة السوقية للمؤسسة = المبيعات السنوية للمؤسسة / المبيعات الإجمالية × 100.

2. الحصة السوقية النسبية: ويمكن التعبير عنها بالمبيعات السنوية للمؤسسة نسبة إلى مبيعات أكبر المنافسين كما هو موضح في المعادلة:

الحصة السوقية النسبية = (المبيعات السنوية للمؤسسة ÷المبيعات السنوية لأكبر المنافسين) × 100

3. حصة السوق المخدوم: هي مقارنة مبيعات المؤسسة مع مبيعات المؤسسات من نفس السلعة وهذا في القطاع السوقي المستهدف، ويتكون هذا السوق من كل المشترين أو المستهلكين القادرين على اِقتناء هذا النوع من السلعة، علما أن الحصة المخدومة دائما تكون أكبر من الحصة الإجمالية للسوق إذا قورنت بالمبيعات الإجمالية، وعليه المهمة الأسهل على المؤسسة هي أن تركز على تحقيق نصيب أكبر من مبيعات السوق المخدوم ثم يمكنها إضافة خطوط إنتاج جديدة أو مناطق كعينة من أجل زيادة حصتها.

4. الحصة السوقية النسبية مقارنة بالقائد: وهي مقارنة مبيعات المؤسسة مع مبيعات الرائد في السوق الذي يستحوذ على أكبر نصيب من السوق، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الحصة السوقية تتوفر من خلال الإحصاءات الحكومية، منشورات الغرف التجارية...إلخ.[1]

[1] صاطوري الجودي، **الاستراتيجية التنافسية وأثرها على الحصة السوقية للمؤسسة الاقتصادية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإنسانية، المجلد05 (06)، الجزائر، 2012، ص ص 15-16.

هذا وإعتمادا على المقاييس الثلاث السابقة الذِّكْر التي ترتكز عليها الحصة السوقية والمتمثلة في اِكتساب زبائن جدد، الإحتفاظ بالزبائن الحاليين، وكذلك زيادة الإقْبال على الشراء من الزبائن الحاليين يمكن التعبير عن نصيب المؤسسة من السوق بالصيغة التالية:

قيمة حصة السوق= نِسبة التوغل* درجة الاستجابة*درجة ولاء الزبون*معامل تطابق السعر.

حيث أنَّ:[1]

– نسبة التوغل: هي نسبة المشترين المنتج خلال نفس الفترة الزمنية نسبة إلى العدد الإجمالي.

– درجة الإستجابة: متوسط حجم مشتريات العلامة مقارنة بحجم مشتريات المنتجات المنافسة.

– درجة الولاء: نسبة مئوية لإجمالي مشتريات صنف المنتج المحققة من قبل المشتري.

– معيار تطابق السعر: يقيس سعر المنتج مقارنة بمتوسط السعر المطبق في الصناعة.

ثانيا: المبيعات

تعد المبيعات من المؤشرات الهامة للنشاط التسويقي، الذي يهدف في النهاية إلى زيادة حجم المبيعات، وهو أساس لنجاح الأداء التسويقي، ونميز بين مفهومين لنمو المبيعات هما:[2]

– اِحتمالية المبيعات: وهي النسبة القصوى لإحتمالية السوق التي تتوقعها مؤسسة واحدة مفردة ضمن صناعات معينة أي تتوقع تحقيقها سواء في هبوط المبيعات أو صعودها.

– تنبؤات المبيعات: وهي كمية المنتجات التي تتوقع المؤسسة بيعها فعلا خلال مدة زمنية معينة وعند مستوى معين من الأنشطة التسويقية، ويمكن اِستخراج معدل نمو المبيعات وفق المعادلة:

معدل نمو المبيعات = (المبيعات الحالية –المبيعات السابقة) / المبيعات السابقة × 100

---

[1] فيصل قميحة، **مرجع سبق ذكره،** ص ص 270–271.

[2] أم الخير ربوح، **دور الأداء التسويقي في تحقيق استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – حالة مؤسسة المشرويات الغازية والمياه المعدنية القولية بالمنيعة ولاية غرداية**، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد06 (01)، الجزائر، 2020، ص55.

ويعتمد تحليل حجم المبيعات على مقارنة نسبة المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية بالقياس مع السنة أو السنوات الماضية، ويتم قياسها بحجم المبيعات الفعلية، ويدل زيادة نمو المبيعات على تحسن الأداء التسويقي، ويتوجب على المؤسسة المحافظة على مستوى مبيعاتها أو زيادتها خاصة إذا كان هامش الربح الوحدوي قليل بهدف تحقيق أرباح مقبولة.[1]

وعملية مقارنة مبيعات المؤسسة في فترة زمنية مقارنة بمنافسيها غير كاف لتحليل المبيعات، إذ يجب قياس وتقييم المبيعات الفعلية ومقارنتها بأهداف المبيعات الموضوعة سلفا للتأكد من مدى قيام إدارة التسويق بتحقيق الخطة البيعية بكفاءة، وفي نفس الوقت يعتبر تحليل المبيعات خطوة ضرورية للقيام بالتنبؤ بالمبيعات في العام المقبل، ويفضل عند تحليل المبيعات الإجمالية الإِعتماد على المبيعات السابقة لعدد من السنوات لمعرفة التطور الذي حدث فيها ودراسة أسباب نقص أو زيادة المبيعات خلال تلك الفترة وفي كثير من الأحيان لا يكفي رقم المبيعات الإجمالي لتقديم تحليل شامل ووافي عن المبيعات.[2]

ولتحقيق تحليل مبيعات شامل، دقيق ومعمق يتم الإِهتمام بنوعية المبيعات من حيث قيمتها ونوع الزبائن، كما يتم اِعتماد عدة بدائل تتمثل في التحليل على المستوى التنظيمي، نوع المبيعات ونوع التحليل،[3] ويتم ذلك بإِستخدام وسيلتين هما:[4]

---

[1] هادي محمد، لعلاوي عمر، **أثر أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق على تحسين وتطوير الأداء المؤسسي**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد13(01)، الجزائر، 2020، ص24.

[2] فاطمة الزهراء يخو، **تقييم الأداء التسويقي في مجال تسويق الخدمات العمومية –دراسة حالة اتصالات الجزائر–**، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق دولي، قسم علوم التسيير المالي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011–2012، ص134.

[3] حميد عبد النبي الطائي، **مرجع سبق ذكره**، ص249.

[4] محمد سليماني، **الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة –دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة**، مذكرة ماجستير، فرع التسويق، كلية علوم التسيير، جامعة المسيلة،2006–2007، ص ص 131–133.

1. **تحليل اِنحراف المبيعات:** يسمح هذا الأسلوب بتحديد مدى اِنحراف المبيعات الفعلية عن المتوقعة ثم تحديد أسباب هذا الإِنحراف، إذا ما كان راجع إلى عوامل تتعلق بالسعر أو عوامل تتعلق بالجهود التسويقية والبيعية للمؤسسة أو الإثنين معا، ويتم حسابه كالآتي:

الفعلية المبيعات – التقديرية المبيعات = المبيعات انحراف إجمالي

كما يتطلب الأمر تحليل أسباب هذا الإِنحراف، وتحديد فيما إذا كان راجِع إلى عوامل اِنخفاض في السعر أو راجع إلى اِنخفاض الكمية المباعة وفق المعادلات التالية:

مقدار الإِنحراف بسبب السعر=(سعر البيع المُتَوَقَّع–سعر البيع الفِعْلي) للوحدة×100.

مقدار الإِنحراف بسبب الكمية = (الكمية المُتَوَقَّعَة – الكمية الفِعْلِيَة) × سعر البيع المُتَوَقَّع

وفي حالة عجز المبيعات يستمر التحليل على مستوى كل سلعة أو المنطقة البيعية التي حققت أو لم تحقق أهدافها، من أجل اِتخاذ إجراءات التصحيح لتحسين أداء المشروع وزيادة المبيعات.

2. **التحليل الدقيق للمبيعات:** تساعد هذه الأداة في التعرف على السبب الحقيقي لعدم تحقيق المبيعات المقدرة، حيث تحاول هذه الوسيلة تحديد المنتجات المعنية والمناطق البيعية التي عجزت عن تحقيق نصيبها المتوقع والمستهدف من المبيعات، ويمكن هنا تحليل الإِنحراف إلى اِنحراف في السعر واِنحراف في الكمية لكل منطقة على حدى من أجل تحديد أدق لسبب الإِنحراف ومعرفة إن كان يعود لأسباب تتعلق بالأداء التسويقي أو للتغير المفاجئ في الظروف المحيطة بالمؤسسة ومن ثم تحديد المسؤولية واِتخاذ قرار التصحيح المناسب ويمثل هذا التحليل الدقيق للمبيعات.[1]

وللتعمق في تحليل المبيعات يتم اِعتماد معايير تتمثل في المناطق الجغرافية، المنتجات والزبائن:

– **تحليل المبيعات حسب المناطق الجغرافية:** ويتم بتقسيم رقم الأعمال الإجمالي حسب المناطق البيعية المختلفة التي تقوم المؤسسة بتغطيتها، ويهدف هذا النوع إلى معرفة مقدار المبيعات

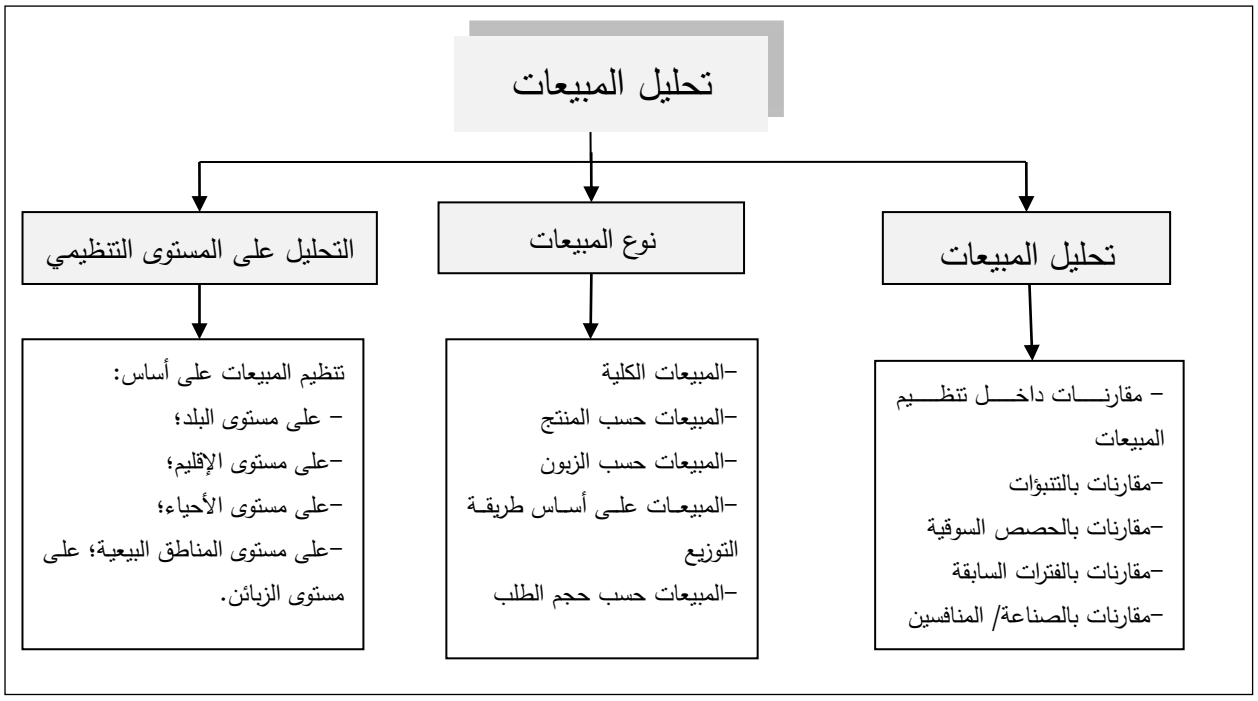
[1] فاطمة الزهراء يخو، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 134–135.

المتحققة في كل منطقة، ومقدار الزيادة أو الإنخفاض فيها، فقد يتضح من التحليل أنه بالرغم من زيادة إجمالي المبيعات إلا أنه يوجد منطقة معينة تنخفض مبيعاتها عن العام الماضي أو عن المبيعات المخططة ولا يظهر هذا في التحليل الإجمالي نتيجة تغير المبيعات في مناطق أخرى.

– **تحليل المبيعات حسب المنتجات:** يستعمل في حالة إنتاج منتجات عديدة، ويهدف هذا التحليل إلى دراسة المبيعات من كل سلعة مقارنة بمبيعات الأعوام الماضية أو الصناعة، ولمعرفة الموقف النسبي لكل سلعة على حدى حتى يمكن توجيه الجهود التسويقية نحو السلع التي لا تحقق نمو.

5– **تحليل المبيعات حسب الزبائن:** يقدم هذا التحليل العديد من المؤشرات التي تمكن من الحكم على مظاهر القوة والضعف في التعامل مع كل مجموعة من الزبائن، وكذلك تقدير الجهد المبذول مع كل مجموعة، وقد تجد المؤسسة أنَّ معظم مبيعاتها من مجموعة محدودة من الزبائن ويتطلب ذلك مزيدا من الجهد والتركيز على هذه المجموعة المربحة والتي تحقق مبيعات عالية للمؤسسة وتشمل: تحليل المبيعات بالنسبة للزبائن الرئيسيين، الوسطاء والموزعين، ووفقا للقطاعات السوقية المخدومة بإستخدام أسس التقسيم التي قسمت السوق على أساسها، ولأن المؤسسة عادة ما تضع أهدافا بيعيه معينة لكل فئة، فإن تحليل المبيعات وفق هذه الفئات يكون من الأهمية بمكان لمعرفة جودة الأداء ولتضييق الفجوة بين المبيعات المستهدفة والمتحققة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويمد تحليل مبيعات منافذ التوزيع المؤسسة بمعلومات مفيدة عن أداء كل منفذ وأهميته النسبية، ويلخص الشكل الموالي طرق تحليل المبيعات:

شكل رقم (2.2): طرق تحليل المبيعات



المصدر: حميد عبد النبي الطائي، **إدارة المبيعات مفاهيم وتطبيقات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن عمان،2008، ص250.

ثالثاً: الرِّبحية

تعتبر الرِّبحية مِنَ المؤشرات الهامة لضمان بقاء المؤسسة واِستمرارها في البيئة التنافسية و لضمان عائد مقبول لحملة الأسهم، فإذا كان هذا المؤشر في وَضْع جيِّد ومُسْتَقِر، فهذا يَدُل على قُوَّة المؤسسة وأدائها الجيِّد، لهذا تَسْعى المؤسسات إلى تحقيق مستويات عالية مِنَ الأرباح، ويُسْهِم صافي الربح في اِرتفاع قيمة المؤسسة في الوسط الذي تعمل فيه، ممَّا يُساعِد في بقاء المؤسسة ونموِّها ويَتِم عن طريق تطوير المنتجات أو الخدمات أو الأسواق أو الثقافات التي تُعَدُّ أسباباً وراء حالة الرِّبحية العالية والنمو، إذ أنَّ الأرباح التي تُحَقِّقُها مؤسسة ما نتيجة زيادة حصتها السوقية

يكون لها أَثَر في تحسين أدائها التسويقي ويُمَكِّنُها من النمو والبقاء ومواجهة الظروف التنافسية التي تَشْهَدُها الأسواق في الوقت الحاضر.[1]

وتُعَرَّف الرِّبحية على أنَّها صافي نتائج عَدَدٍ كبير من السِّياسات والقرارات وتَقيس مدى كفاءة وفاعِلِيَّة إدارة المؤسسة في جَنْي الأرباح عن طريق اِستخدام مَوْجُوداتِها بكفاءة،[2] وبالتالي فهي تُمَثِّل الصيغة القياسِيَة للعلاقة ما بين النتيجة التي تحققها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ورؤوس الأموال أو الوسائل التي اِستخدمت لتحقيق هذه النتيجة.

ويشير الباحثون إلى ثلاث مؤشرات أساسية للربح تستخدم لقياس دوري للأداء المالي وهي:

– الربح كنسبة من المبيعات يوضح الأرباح المتكونة من المبيعات والأنشطة التشغيلية.

– أصول المال حيث يوضح هذا المقياس كيف تكون فعالية الأصول التي تستخدمها المؤسسة.

– العائد على الموجودات وهو مؤشر لقياس الأرباح المتكونة كأساس للأصول الضرورية للمنتج.[3]

تعكس الرِّبحية كفاءة المؤسسة، وتجسد فعليا النتائج المحققة من طرفها والتي تهم جهات متعددة (الملاك، المساهمون، المقرضون، الموردون، العمال والزبائن) فزيادة الربحِيَة تعني زيادة الربح الذي يبنى على زيادة المبيعات (رقم الأعمال) أو تخفيض التكاليف الذي يبنى على أساس التحكم فيها لترشيد اِستخدام الوسائل المتاحة، ووفقا لذلك يتم صياغتها وفق العلاقة التالية:

الربحية = النتيجة/ رؤوس الأموال المستثمرة

---

[1] آمال محمد المجاهد، محمد محمد الفطيم، **إستراتيجية المحيط الأزرق وأثرها في أبعاد الأداء التسويقي –دراسة ميدانية لعينة من شركات صناعة الأغذية في اليمن–**، مجلة الرازي، المجلد 01 (02)، 2020، ص36.

[2] خالد قاشي ، ليلى عثمان ، **أثر الابتكار التسويقي على تعزيز الأداء التسويقي للمؤسسات –دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية في الجزائر**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 23 (01)، الجزائر، 2010، ص 179.

[3] نعمة شليبة الكعبي، شهلاء علي اللامي، **أبعاد تكامل الاتصالات التسويقية وتأثيرها في الأداء التسويقي لعدد من مؤسسات الاتصال**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد23 (100)، العراق، 2017، ص32.

وبالتالي تمثل الصيغة القياسية للعلاقة بين النتيجة المحققة خلال فترة زمنية معينة ورؤوس الأموال التي اِستخدمت لتحقيقها، ويتم تقسيمها إلى ربحية اِقتصادية، مالية، وربحية الأصول المتداولة:

1. **الربحية الاِقتصادية:** تعبر عن العلاقة بين نتيجة الاِستغلال والوسائل المستخدمة كما يلي:

(الفائض الإجمالي للاِستغلال/ مجموع الأصول) ×100.

2. **الربحية المالية:** تعبر عن معدل عائد رأس المال المستثمر الذي يستعمل في تقييم ومقارنة إمكانية المؤسسة على تحقيق اِستعمال أفضل لرأس المال المستثمر، وكلما زاد هذا المعدل عبر ذلك عن الموقع التنافسي الأفضل للمؤسسة، ويعبر عنه بالعلاقة:

(النتيجة الصافية السنوية/رؤوس الأموال الخاصة)×100

3. ربحية الأصول المتداولة: إن حساب هذا المعدل ومتابعة تطوره يمكن اِعتماده كأداة لتقييم كفاءة إدارة المؤسسة عامة وإدارة التسويق خاصة ومستوى أدائِها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة، ويعبر عنها بالعلاقة:

نتيجة الاِستغلال= (نتيجة الاِستغلال الصافية/ مجموع الأصول المتداولة) ×100

4. الربحية التجارية: تساعد هذه القيمة المؤسسة على تقييم القرارات المُتخذة في مجال الإنتاج والاِستغلال والتسويق، ومقارنة ما هو مخطط وما تم تحقيقه وتحديد الاِنحرافات ومعرفة أسبابها، ويتم اِحتسابها من خلال العلاقة التالية:

(فائض الاستغلال الإجمالي/رقم الأعمال)×100

وتعتبر النفقات التسويقية الطرف الفاعل في معادلة الربحية، وكمقياس لكفاءة الأداء التسويقي لهذا ينبغي على المسوق القيام بدراسة تحليلية للنفقات التسويقية خلال فترة زمنية معينة مثل (نفقات التوزيع نفقات الإعلان، البيع الشخصي، التغليف والضمان) وهذا اِعتمادا على بعض المؤشرات وخرائط الرقابة، ثم اِتخاذ القرارات التصحيحية التي تسمح برفع ربحية المؤسسة التي

تنعكس إيجابياً على الأداء التسويقي،[1] ويتيح تحليل ربحية مختلف أنواع السلع، المواقع التسويقية وقنوات التوزيع فرصة للتعرف على نفقات وإيرادات كل نشاط وتقييمها بغية تخفيض النفقات الزائدة أو تكريس الجهود لتحقيق إيرادات أكبر أو تحديد الأنشطة غير المربحة التي ينبغي حذفها، ويتم تحليل الربحية وفق الخطوات التالية:[2]

-**الخطوة الأولى:** تحديد وقياس نفقات كل نشاط تتم ممارسته (ترويج، توزيع، تغليف).

-**الخطوة الثانية:** جمع نفقات الأنشطة التسويقية وتقسيمها على عدد طلبات البيع للحصول على معدل الإنفاق لكل طلبية بيع.

-**الخطوة الثالثة:** تحديد الربح أو الخسارة بطرح نفقات البيع من الإيرادات المحصلة من كل طلبية.

المطلب الثاني: رضا الزبائن

يعتبر رضا الزبائن من أهم مؤشرات قياس الأداء التسويقي بالمؤسسات، والتي تسعى على اِختلافها لتحقيق وكسب رضا زبائنها وبالتالي ولائهم لضمان الحفاظ على حصتها السوقية واِستمراريتها وسط المنافسة، ويعكس رضا الزبائن وولائهم كفاءة المؤسسات في إشباع حاجاتهم، وقدرتها على الاِستحواذ، وسوف نحاول من خلال هذا المطلب الإلمام بكل ما يتعلق بهذا المؤشر.

أولا: مفهوم رِضا الزبائن

يعتبر رضا الزبائن أحد المؤشرات المهمة التي ترتبط بمدى كفاءة وفعالية إدارة التسويق، إذ يُمكِّن معرفة رضا الزبائن عن المنتجات والخدمات من معرفة مدى تقبلهم لها، ومن تحديد نقاط القوة والضعف في خصائص هذه المنتجات والتي تعبر عن الفوائد التي توقعوا الحصول عليها عند إقدامهم على الشراء، كما أن للرضا تأثيرا على صياغة الإستراتيجيات التسويقية المتعلقة بالمنتجات

---

[1] عفاف خويلد، **مرجع سبق ذكره**، ص 96-97.

[2] فاطنة بن ساعد، **مرجع سبق ذكره**، ص 124.

وكذلك الإستراتيجيات اللازمة لإقامة وتطوير العلاقات مع الزبائن، ويؤثر على اختيار الزبون في التعامل مع مؤسسة دون الأخرى، لذلك فإن معرفة مستوى رضا الزبائن مسألة بالغة الأهمية تحتاج إلى جهود لبلوغها وإلى إتباع أساليب متطورة وكمية للوصول إليها، ويعتبر تحقيق رضا الزبائن أحد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات.[1]

ويعتبر رضا الزبائن من المفاهيم التسويقية التي تقيس مدى مطابقة المنتجات والخدمات لتوقعات الزبائن من حيث السعر والكمية ومواعيد الإستلام والتوزيع في الأسواق، ويتم ذلك عن طريق إتباع جملة من العمليات الإدارية والتسويقية التي تضمن تحقيق ما يسمى بالأداء المتوازن والذي يحافظ على أرباح المؤسسة ويرضي زبائنها وبالتالي يرضي جميع الأطراف.[2]

ويعرف رضا الزبون على أنه الشعور بالسعادة أو خيبة الأمل الناتجة عن مقارنة أداء المنتج مع توقعات الزبون عن المنافع التي يحصل عليها، فإذا إنخفضت نسبة أداء المنتج عن التوقعات يكون الزبون غير راضي، وإذا تساوى الأداء مع التوقعات فذلك يعني رضا الزبون، أما إذا زاد الأداء عما هو متوقع فسيكون الزبون راضيا وسعيدا، إن المستوى العالي من الرضا يولد الزبون السعيد ويساهم بشكل كبير في ولائه للعلامة، وقد يعيد شرائها ويخبر الآخرين عن تجربته، أمَّا حالة الرضا العادية أو عدمه فقد تعرض الزبون للتحول نحو العلامات المنافسة،[3] كما يعبر الرضا عن درجة إدراك الزبون لمدى فاعلية المؤسسة في تقديم المنتوجات التي تلبي حاجاته ورغباته.[4]

---

[1] محمود جاسم الصميدعي، ديمة موسى الدجاني، إيهاب علي القرم، **إدارة علاقات الزبائن**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص104.

[2] عامر عبد الكريم أبو شحادة، **إدارة المكاتب والسكرتاريا –إدارة الأعمال المكتبية–**، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص151.

[3] أنيس أحمد عبد الله، **مرجع سبق ذكره**، ص14.

[4] مصطفى سعيد الشيخ، **أثر ابعاد العلامة التجارية على رضا الزبائن –دراسة تطبيقية على شركة سامسونج للهاتف المحمول في مدينة الزرقاء –الأردن–**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15 (01)، 2018، ص273.

اِستناداً إلى ما سبق يمكن القول أن كلا من الأداء المتوقع، الأداء الفعلي ونتيجة المقارنة هي المحددات والمقومات الأساسية لرضا الزبون:[1]

1.**الأداء المتوقع:** وهو التصور الذي يطبعه الزبون فيما يخص المنتج الذي يريد شرائه والآمال التي يرغب في تحقيقها من اِستعماله له وتشمل المستوى الأساسي، المرغوب وغير المسبق.

2. **الأداء الفعلي:** وهو مستوى الأداء الذي يلمسه الزبون ويدركه فعلا جراء اِستعماله للمنتج، ويعكس مدى الإشباع الذي حصل عليه، وبناءا عليه يتم تقييم عملية المطابقة، ومن المنطقي اِفتراض أن زيادة مستوى الأداء أي جودة الخدمة يؤدي إلى رضا الزبون.

3.نتيجة المقارنة: وتعبر عن مدى توافق الأداء المتوقع مع الفعلي للمنتج.

ثانيا: أساليب قياس رضا الزبائن

يعد رضا الزبون مفهوما متغيرا وذلك لتأثره وبسرعة بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية، وهذا سيضع المؤسسات الأخرى في تحد كبير وذلك بسبب العوامل السيكولوجية التي لها تأثير واضح على نفسية الزبون واِنعكاس ذلك على رضاه أو عدمه، ومراقبة هذا التغير تستدعي إنشاء نظام يرشد ويراقب بشكل دقيق وباستمرار رضا الزبون لأنه مرتبط بولائه وبالربحية طويلة الأمد.[2]

وتعتبر دراسات وأبحاث قياس رضا الزبون وفهم أسباب وعوامل الرضا لديه ومبررات عدم الرضا حتمية مفروضة على المؤسسات التي تتجه نحو زبائنها وتسعى لإرضائهم باستمرار، فهي تمكنها من الإجابة على الكثير من التساؤلات (هل الزبون راض عما نقدمه له؟ لماذا يمتنع الزبائن الآخرون عن شراء منتجاتنا؟ لماذا تحول زبائننا نحو المنافسين؟ ما الذي يمكن أن يرضيهم أكثر؟)

---

[1] عبد الحق بن تفات، حكيم بن جروة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص157-158.

[2] يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، **مرجع سبق ذكره**، ص 224.

التي تمثل مواضيع دراسات جدية وحساسة لمعرفة وضعية المؤسسة من منظور زبائنها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها حيث تتنوع هذه القياسات بين:

1. **القياسات المباشرة (الدقيقة):** تتعلق هذه الدراسات بدراسة وتحليل العناصر المرتبطة بنشاط المؤسسة والتي تتأثر بنواتج حالات الرضا أو عدمه، أي أنها لا تتعلق بتحليل سلوك الرضا لدى الزبون في حد ذاته، بل هناك متغيرات كثيرة لذلك وهي الحصة السوقية، معدل الإحتفاظ أو فقدان الزبائن، معدل شراء المنتجات بالنسبة للزبون، إضافة إلى جلب زبائن جدد وتطور عدد الزبائن.[1]

1.1 الحصة السوقية: ويتم قياسها بتحديد عدد الزبائن الذين لهم علاقات طويلة مع المؤسسة، مقدار رقم الأعمال مع الزبائن الإجمالي أو الخاص بكل زبون، والذي يمكن أن يتقلص في حالة عدم الرضا، وقد يرتفع في الحالة التي يكون فيها راض بالإضافة إلى كمية المشتريات.

2.1 معدل الإحتفاظ بالزبائن: يمكن قياسه من خلال معدلات نمو النشاط المنجز مع الزبائن الحاليين ويكون نسبيا أو مطلقا، ويعبر عن الزبائن الذين إحتفظت المؤسسة بعلاقات دائمة معهم.

3.1 جلب زبائن جدد: ويعبر عنه بعدد الزبائن الجدد أو بإجمالي رقم الأعمال المنجز معهم.

4.1 تطور عدد الزبائن: الذي يمكن إعتباره أداة للتعبير عن رضاهم، فالصورة الجيدة التي تنقل عن المؤسسة ستسمح بجلب زبائن جدد بالإضافة إلى الإحتفاظ بالزبائن الحاليين.[2]

5.1 معدل شراء المنتجات بالنسبة للزبون: ارتفاع متوسط تكرار الشراء يدل على ارتفاع مستويات الرضا والعكس صحيح، إلاَّ أن القصور في هذا المقياس هو كون المتوسط يتأثر بالقيم الشاذة فيوازن بين عدد الشراءات المرتفعة جدا والمنخفضة جدا، ويصبح غير معبر عن الحقيقة دائما.

---

[1] نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، **مرجع سبق ذكره**، ص265.

[2] علي عبد الله، **قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة**، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة ، المجلد 8 (15)، الجزائر، أكتوبر 2008، ص ص 30-31.

2. الدراسات الكيفية (النوعية أو البحوث التقريبية): كون القياسات المباشرة لم تكن تتعلق بدراسة سلوك الزبون، وإنما تقوم على تقديرات لمتغيرات لا تفسر حقيقة رضا الزبون ولا تعبر عن شعوره، ظهرت ضرورة التقرب من الزبون وتحليل سلوكه بشكل مباشر لمعرفة حوافز ومعوقات الرضا لديه، وتعتمد هذه القياسات على توقعات الزبائن وإنطباعاتهم عن الخدمات تشمل:[1]

1.2 إدارة شكوى الزبون: تعبر الشكاوي عن إنتقاد الزبائن الموجه إلى المنتج أو الخدمة، وتوصف بأنها وسيلة لإظهار حالة اللاعدالة التي أحسها الزبون خلال تعامله مع المؤسسة، وتساهم إتاحة الفرصة للزبون ليعبر عن انتقاداته ويقدم إقتراحاته في تأكيد ولائه، ويكون ذلك بوضع سجلات لطرح كل إستفسارات وشكاوي الزبائن، أو تخصيص خط هاتفي، أو مواقع على شبكة الويب لتسهيل التواصل مع الزبائن والإستجابة، فالإهتمام بالشكوى ودراستها يؤدي بالزبائن إلى تطوير حالة الرضا بعد الإجابة عن شكاويهم مما يبقيهم أوفياء، خاصة إن لم يكن هناك ما يجبرهم على تغيير المؤسسة، والإجابة التي تقدمها المؤسسة لمعالجة الشكوى يعتبرها الزبون إهتمام وإنصاف.

2.2 بحوث الزبائن المفقودين: تقوم المؤسسة بالإتصال الدوري بزبائنها الذين رحلوا لمعرفة أسباب ذلك وإجراء حوار معهم والإستماع إلى إجابتهم عن أسباب التحول ومقاطعة المؤسسة من أجل معالجتها ومعرفة الإجراءات الواجب إتخاذها للتغلب على المشاكل التي واجهها الزبائن، إلا أنه قبل إجرائها هذا التحليل يجب التعرف على ربحية الزبائن المفقودين وتحديد تكلفة استرجاعهم، ومقارنة التكلفة بالربح المنتظر من إسترجاع الزبائن، فإذا كانت التكلفة أكبر من الربح فلا جدوى من ذلك.

3.2 الزبون المتخفي: تتمثل هذه الطريقة في إستدعاء زبون مزيف من قبل المؤسسة، ويطلب منه كتابة تقرير عن كل إنطباعاته السلبية والإيجابية بإعتبار الزبائن قد لا يرغبون صراحة في تقديم

---

[1] نجيب بن سليمان، محمد بن بوزيان، **أثر تطبيق الجودة الشاملة في مرفق إداري عمومي جزائري على تحقيق رضا الزبون وقياسه باستعمال نموذج SERVQUAL**، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد02 (02)، الجزائر، 2012، ص ص 117-118.

الشكاوي والإجابة على قائمة الإستقصاء، كما يمكن لهؤلاء الزبائن المتخفين تطوير وضعيات بها إشكال تسمح باختبار رد فعل الموظفين، كأن يقوموا بإبداء الشكوى والاستياء أمام الموظف المقدم للخدمة في المساحات الواسعة، بصوت مرتفع وملفت للنظر لمعرفة كيف يتصرفون إزاء هذا الوضع وتستعمل هذه الطريقة لمعرفة مدى توفر المؤسسة على الشروط الأساسية لتحقيق الرضا.

4.2 البحوث الاستطلاعية: التي تعد تمهيد ضروري للقيام بالبحث الكمي لجمع معلومات تمهيدية تساعد في تعريف المشكلة، وبالتالي التحديد الدقيق لمشكلة البحث والفروض وعناصر الدراسة.

3. الدراسة الكمية: يحتاج المسوقون إلى دراسات نظامية لحالات محددة من خلال تصميم البيانات المرتبطة بحالة تسويق محددة تواجه المؤسسة وجمعها وتحليلها وإعداد تقرير خاص بها بطريقة نظامية وتستخدم مؤسسات الأعمال أبحاث التسويق في مدى واسع من الحالات لتقييم إمكانية السوق وحصته وفهم رضا الزبون وسلوك شراءه وقياس فعالية المزيج التسويقي، ويمر البحث الكمي بمجموعة مراحل تشمل تحديد الأهداف، اِختيار العينة، تحديد طرق الاستقصاء، إعداد الاستبيان تجميع البيانات، تحليل النتائج وعرضها،[1] ومن الدراسات الكمية لقياس الرضا: [2]

1.3 بحوث قياس رضا الزبون: تعد صناديق الإقتراحات وسجل الشكاوي غير كافية لإعطاء قياس دقيق عن رضا الزبون، فهناك نسبة كبيرة من الزبائن غير الراضين لا يفضلون التعبير عن ذلك ولا حتى تقديم اِحتجاجات فهم يكتفون بتغيير العلامة دون إعلام المؤسسة سبب هذا التحول، لذا تستخدم المؤسسة طرق قياس كمية بحوث الرضا من خلال الإستقصاء لمعرفة مدى رضا الزبون عن الجودة بالإضافة إلى معرفة نية الزبون في إعادة شراء منتج من نفس العلامة ومعرفة النظرة الإيجابية أو السلبية التي يقدمها الزبائن الحاليين للمرتقبين، علاقة الرضا بتقديم الشكاوي.

---

[1] نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، **مرجع سبق ذكره**، ص 269.

[2] علي عبد الله ، **مرجع سبق ذكره**، ص 34.

بعد أن تنتهي المؤسسة من تحديد الأولويات التي تحدد رضا الزبون وتقييم نتائج التغذية العكسية حول الأداء الحالي عليها القيام ببناء برنامج نظامي لقياس رضا الزبون CSM وهو نظام للمتابعة المستمرة للتغيرات الحاصلة في رضا الزبائن مما يجعلها قادرة على وضع خطط تطوير لتحسين الأداء، ويتم قياس الرضا وفق مؤشرات متعددة للحصول على نتائج أفضل، إذ تجمع هذه المؤشرات بين تحديد معدل الرضا العام وتوقعاته المستقبلية ثم يتم تحديد نقطة معيارية للرضا.[1]

ثالثا: نماذج قياس رضا الزبون

تعدَّدت النماذج التي ركزت على تفسير رضا الزبون، الأسباب المؤدية له ونتائج ذلك ومن أهمها:

1-نموذج التوقعات/عدم التطابق: وفقا لهذا النموذج يعتبر رضا الزبون دالة في الأداء المدرك والمتوقع.[2]

2- مؤشر رضا الزبائن الأمريكي: يعتمد هذا النموذج في تكوينه أساس على مبدأ السبب والنتيجة، ويتكون من عدة معادلات رياضية من علم الإقتصاد القياسي والإحصاء، ويتكون من:[3]

1.2 الجودة الملموسة: وهي تلبية المنتج أو الخدمة لِاحتياجات الزبون ودرجة ثقة الزبون بها، ومقدار تكرار حدوث المشكلات مع الزبون مع هذه المنتجات أو الخدمات.

2.2 توقعات الزبائن: تتمثل في اِنطباعات الزبائن عن سلع المؤسسة أو خدماتها موضوع البحث، ويتم التعبير عنها من خلال التجارب السابقة للزبون في هذه المؤسسة أو الاِنطباعات التي لا

---

[1] نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، **مرجع سبق ذكره**، ص 270.

[2] خالد محمد عبد الستار علي، **قياس مدى رضا الزبائن عن جودة الخدمات المصرفية -دراسة تطبيقية على بعض البنوك التجارية المصرية**، المجلة العلمية التجارة والتمويل، المجلد37 (4)، 2017، ص 434.

[3] عبد الناصر محمد سيد أحمد، **تقييم عملية رضا المستفيدين عن الخدمات العامة بالمؤسسات الحكومية في جمهورية مصر العربية**، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 18(03) الجزء 02، مصر، 2017، ص ص 144-145.

تتعلق بالتجربة كنصيحة صديق أو التي تتركها الإعلانات التجارية وكذلك يتم سؤال الزبون أو المستفيد عن توقعاته فيما إذا كانت المؤسسة قادرة على توفير الجودة المأمولة.

3.2 القيمة الملموسة: هذا الجانب هتم بدراسة تأثير السعر المدفوع في السلعة وما إذا كان الزبون يلمس بأن الجودة التي حصل عليها تستحقه، وعن اِحتمالية إعادة التعامل مع المؤسسة.

4.2 رضا الزبائن: يمثل هذا المؤشر متوسط الرضا الموزون للمكونات الثلاث السابقة ويتم اِستخدام برمجيات خاصة لتحديد أهمية كل مكون للحصول على وزن لأهمية كل جانب.

5.2 شكاوى الزبائن: للشكاوى علاقة سلبية مع الرضا، ويتم قياسها كنسبة مئوية للزبائن أو للمستفيدين الذين قدموا شكوى للمؤسسة مباشرة خلال إطار زمني معين.

6.2 ولاء الزبائن: هو مؤشر يستدل من خلاله على الربحية، ويتم قياس الولاء في هذا النموذج من خلال معرفة اِحتمالية تكرار الشراء، والرغبة في الشراء بخيارات تسعيرية مختلفة.

أيضا يقترح الباحثون بعض الطرق الذكية لتحويل التغذية العكسية التي تحصل عليها المؤسسة إلى أداة مفيدة لتحليل وتحسين رضا الزبائن، من خلال أربعة عوامل لقياس رضا الزبائن وهي: الجودة المدركة، ولاء الزبون، رأيه في السلعة أو الخدمة، نية إعادة الشراء أو الاستفادة، ولأنَّ رضا الزبائن هو أساسا حالة نفسية تم تحديد وتطوير بعض قيم الجودة التي تؤثر في رضا الزبائن والمرتبطة بسلوك الارتياح لديهم، والتي تعرف بالمجالات العشرة للمراجعة، وهي: الجودة، القيمة، حسن التوقيت، الكفاءة، سهولة الوصول، البيئة، العمل الجماعي والفريق المشترك بين الإدارات، سلوكيات خدمة خط الجبهة أو الأمامي الإلتزام اِتجاه الزبائن والإبتكار، هذه العوامل تؤكد على التحسين المستمر وعلى أهمية التغيير التنظيمي والقياس، وغالباً ما يتم اِستخدام هذه المؤشرات لتطوير عملية قياس رضا الزبائن كنموذج متكامل.

3. نموذج كانو Kano: يشير كانو إلى متطلبات الزبائن ومدى تلبيتها في المنتج من حيث تأثيرها على رضا الزبائن يمكن تصنيفها إلى ثلاث أنواع:[1]

1.3 المتطلبات الأساسية: الواجب توفرها في المنتج لا يعبر عنها الزبون لافتراضه ضمنيا حتمية توفرها، وعدم تلبيتها تؤدي إلى عدم رضاه، في حين لا يؤدي تلبيتها إلى تحسين مستوى رضاه.

2.3 متطلبات الأداء: هذه المجموعة يطلبها الزبون ويعبر عن ذلك صراحة، وهناك علاقة تناسب طردية بين تلبية هذه المتطلبات في المنتج ومستوى الرضا لذى الزبون.

3.3 متطلبات الجاذبية: لا يتوقعها الزبون لذلك لا يعبر عنها، وتوفر هذه المتطلبات يرفع مستوى مشاعر رضا الزبائن وغيابها لا يشعرهم بعدم الرضا.

على المؤسسة أن تتدرج في تلبية المتطلبات فتبدأ بالأساسية التي لا يجوز إغفالها وتضيف ما تستطيع من متطلبات الأداء وصولا إلى تلبية المتطلبات الجاذبة، كما يساعد التصنيف المؤسسة على ترتيب أولوياتها فيما يتعلق بتطوير المنتج، إذ توجه الإدارة جهودها لتطوير متطلبات الأداء ومتطلبات الجاذبية بدلا من تطوير المتطلبات الأساسية إذا كانت موجودة بدرجة مرضية.

4. نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا/عدم الرضا[2]: في هذا النموذج لا تمثل التوقعات المعيار الوحيد للمقارنة، فهناك المعارف السابقة للزبون، وتعد خبرة الزبون محددا للرضا ومعياراً للمطابقة أو عدم المطابقة وتمثل نقطة اِرتكاز هذا النموذج، والتي تنتج إما عن الإستخدام الشخصي للمنتج أو من المشاعر السلبية أو الإيجابية لزبائن آخرين حول المنتج، العلامة، الجهود التجارية التي تبذلها المؤسسة لجذب الزبائن، ويتحكم في المنتج ثلاث متغيرات: التوقعات نحو المنتج أو العلامة، معايير الأداء والاِتجاهات، حيث أنّ الاِتجاهات نحو المنتج أو العلامة تتأثر

---

[1] رعد الطائي، عيسى قداده، **إدارة الجودة الشاملة**، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص158-159.

[2] علي عبد الله، **مرجع سبق ذكره**، ص 36.

بطريقة غير مباشرة بالخبرة السابقة وهذا من خلال التوقعات ومعايير الأداء، كما أنَّ هناك علاقة تبادلية بين التوقعات والإتجاهات، وتؤثر كل من التوقعات والإتجاهات في الأداء المدرك.

5. **نموذج الفجوة (مقياس جودة الخدمة SERVIQUAL)** [1]: إختصار لكلمتي Service– خدمة و Quality –الجودة، ويهدف إلى قياس الفرق بين توقعات الزبائن عن الخدمة والخدمة المقدمة لهم فعلا كما يتعلق بتوقعات الزبون للخدمة والإدراك الفعلي للزبون، وتحديد الفجوة بينهما، ويتكون من:

– **الملموسية:** تشمل الجوانب المادية الملموسة كالتجهيزات، التكنولوجيا، المرافق، المباني، مظهر العاملين.

– **الإعتمادية:** تتمثل في المصداقية في التعامل، الدقة، الموضوعية، الوفاء بالوعود.

– **الإستجابة** تشمل سرعة الاستجابة، سرعة تنفيذ المعاملات، تقديم الخدمة بشكل فوري، سرعة الرد على الشكاوي، قصر مدة الانتظار فالخدمة البطيئة قد تفسر على أنها عدم اهتمام أو قلة كفاءة.

– **الثِّقة:** الأمان، الثقة في التعامل، وتقديم معلومات صحيحة.

– **التعاطف:** من خلال فهم ومعرفة حاجات الزبائن، الوعي بأهمية الزبائن، الاهتمام والإنصات والعناية بالزبائن تفهم مشاعر الزبائن، التعاطف معهم.

6. مؤشر الترويج الصافي: حيث من خلال معرفة مدى إحتمالية أن يوصي الزبون أو المستفيد بأصدقاء أو أقارب أو جيران أو معارف له بالتعامل مع مؤسستك، بمعنى أن تسأل الزبون أن يقدم لك عدد من 1 إلى 10 من أصدقاءه وأقاربه أومعارفه يمكن الإتصال بهم حتى يصبحوا زبائن

[1] عبد الناصر محمد سيد أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 146–147.

جدد، وعندما تستقبل الإجابات، بإمكانك اكتشاف ما إذا كان الزبائن يميلون لأن يوصوا بمنتجك أم لا باستخدام المعيار التالي:

- الذين يقومون باختيار من 8 إلى 10 هم الزبائن المروجون لك.
- الذين يقومون باختيار من 6 إلى 7 هم الذين لا يروجون للمنتج.
- الذين يقومون باختيار أقل من 6 هم الذين لا يعجبهم منتجك.

المطلب الثالث: ولاء الزبون

تسعى المؤسسات لكسب وتوسيع قاعدة زبائنها الموالين، لإدراكها لأهمية الولاء في تعزيز موقعها التنافسي كون الزبائن ذوي الولاء يصعب الإستحواذ عليهم من المنافسة ويجلبون الكثير من الزبائن الذين لديهم إتجاهات إيجابية مسبقة عن المؤسسة، إضافة إلى أنَّ ربحيتهم تزداد بمرور الوقت وتحقق المؤسسة معهم أكبر حجم المبيعات، كما أن تكاليف الحفاظ عليهم منخفضة مقارنة بتكاليف كسب الزبائن الجدد.

أولا: مفهوم الولاء والمداخل المفسرة لــه

يعد الولاء من المفاهيم المعقدة، الذي حظي باهتمام العديد من الباحثين في مجال التسويق ويرجع ذلك لإعتباره أساسا لفهم العلاقة بين الزبون والمؤسسة، ويعبر عن رغبة الزبون في التعامل مع مؤسسة معينة دون غيرها من المنافسة من خلال سلوكه الذي يظهر بتكرار عملية الشراء،[1] ركزت هذه المقاربة على تحليل ولاء الزبون إنطلاقا من ملاحظة سلوكه الشرائي الذي يتسم بالتكرار والإنتظام إتجاه نفس المنتج، غير أنه بالإعتماد على هذا البعد لا يمكن فهم حقيقة العلاقة، فتكرار

[1] سناء سعد الدين حامد صبحي، منال محمد الشرقاوي، **أثر الخداع التسويقي على ولاء العملاء "دراسة حالة مكاتب السياحة والسفر بالقاهرة**، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد13 (2)، 2019، ص76.

السلوك الشرائي يمكن أن يرجع لغياب عروض المنافسة، أو أن يكون ولاءا خاطئا يتمثل في تكرار الشراء دون وجود تفضيل أو تعلق فِعلي إنما عبارة عن سلوك روتيني لتفادي تكاليف التغيير.

واِستجابة لحدود الولاء السلوكي ظهرت مقاربة جديدة عرفت الولاء على أنَّه "اِرتباط نفسي واِلتزام ذهني إيجابي اِتجاه علامة أو مؤسسة معينة ويرتكز على التعود، الثقة، القيم المشتركة والتجارب السابقة"،[1] حيث يفترض الولاء وجود اِتجاهات واِستعدادات ومواقف إيجابية للزبون نحو المؤسسة، هذا وتُمكِّن مقاربة الاِتجاهات من التعرف على محفزات ومحركات ولاء الزبون بواسطة مؤشرات نفسية تتلخص في تفضيلات الزبون، اِلتزامه ونية تكرار الشراء، وبالتالي الولاء يتجلى في الاِتجاهات والاِستعدادات الإيجابية للزبائن، غير أن الاِنتقاد الذي وجه لهذا البعد هو عجزه عن تفسير السلوك الفعلي لولاء الزبون فافتراض وجود اِتجاهات ومواقف إيجابية لا يضمن تكرار السلوك كما أنه لا فائدة من مواقف الزبون ما لم تجسّد في سلوك شرائي فعلي.

واِنطلاقا من حدود الولاء السلوكي والولاء الموقفي، عرف مفهوم الولاء ظهور مقاربة جديدة تجمع بين البعدين، إذ أصبح الولاء يتجسد في سلوك شرائي متكرر مصحوب ببعد نفسي، وفي هذا السياق عرفه Kotler et Keller على أنه: اِلتزام عميق من قبل الزبون بإعادة شراء صنف مفضل لديه، وقيام هذا الزبون بتوصية الآخرين بشرائه مع وجود اِتجاه قوي لعدم التحول عن هذا الصنف من المنتجات، حتى بحال وجود مؤثرات ترويجية تستهدف إثناءه وإبعاده عن التعامل مع هذا الصنف لصالح أصناف أخرى، فالزبون الموالي لديه تأثير إيجابي وهو إيمانه بالعلامة التجارية مما يجعله يقدم الشكوى للمؤسسة عند مواجهة مشكلة في المنتج ولا يتحول عنها.[2]

---

[1] مصطفى زعابة، رابح زبيري، **علاقة المزيج التسويقي الخدمي برضا الزبون وأثر الرضا على الولاء "دراسة حالة شركة الخطوط الجوية التركية بالجزائر"**، الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 7(2)، 2020، ص 204.

[2] جناة بوقجاني، شمام عبد الوهاب، **معالجة الشكاوى الناتجة عن فشل الخدمة وأثرها على ولاء الزبائن**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد15 (20)، 2019، ص327.

وفي نفس السياق يرى Baker أن الولاء "يستخدم للإشارة إلى تفضيل الزبائن لشراء منتجات مؤسسة محددة دون سواها، فالزبائن الموالون للمؤسسة يتحدثون عنها بفخر ويرجعون إليها كلما اِحتاجوا لمنتجاتها، ويعرف الزبون الموالي بأنه ذلك الشخص الذي يجري الشراء من مؤسسة ما لمدة لا تقل على سنتين وله موقف اِلتزام اِتجاهها[1]، فالولاء هو مجموعة من المواقف والسلوكيات الإيجابية التي يحملها الزبائن نحو المؤسسة، ويتمثل بمجموعة من المفاهيم تتمثل بنية إعادة وتكرار شراء المنتج أو الخدمة في المستقبل والاِستعداد للتوصية به للآخرين.[2]

وتتمة لمفهوم الولاء جاء الباحثون بمقاربة جديدة تركز على خاصية العلاقات في فهم الولاء كونه علاقة معقدة تربط بين الزبون والمؤسسة، تعتبر أن الولاء يتجلى في اِرتباط نفسي وسلوكي يؤدي إلى الرغبة أو النية في اِستمرارية العلاقة بين الزبون والمؤسسة،[3] هذه المقاربة تصف الزبائن الأوفياء بأنَّهم على اِقتناع بصواب اِختيارهم للمنتج وتفرق بين الولاء الحقيقي والخاطئ، ويتضح هذا الولاء في علاقة تعاون على المدى الطويل بين المؤسسة والزبون الذي يعتبر شريكا حقيقيا للمؤسسة ومحاميا يعطي صورة إيجابية عنها، يقبل التعاون معها والتضحية على المدى القصير.

اعتمادا على ما سبق فإن ولاء الزبون يتمثل في: (سلوك + بعد نفسي + علاقة مستمرة بين الزبون والمؤسسة) مستمر رغم الجهود التسويقية للمنافسة، وهو علاقة تربط الزبون بالمؤسسة تترجم

---

[1] عامر علي حسين، أميرة هاتف الجنابي، **التوجه نحو الزبون وولائه –تحقيق تجريبي لدور الوسيط لإدراك جودة الخدمة –دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من زبائن المصارف الأهلية**، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد2 (9)، 2008، ص ص 97-98.

[2] إبراهيم عبد الرحمان أحمد حسين، أحمد محمود رأفت أنيس، محمد عادل فكري حسين، **أثر الاتصالات التسويقية على ولاء العملاء "دراسة تطبيقية على البنك الزراعي المصري قطاع المنيا)**، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد03 (1)، مصر، 2019، ص101.

[3] معراج هواري، أحمد مجدل، ريان أمينة، **سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص40.

بواسطة سلوك شرائي متكرر مصحوب بمواقف إيجابية، وهذا التعلق يمكن من مقاومة المؤثرات التي تدفع به للتغيير.[1]

وقد أدى اختلاف المداخل المفسرة للولاء إلى اختلاف أنواعه، وعموما يعتمد تحديد أنواع الولاء على البعدين النفسي من خلال الموقف الإيجابي النسبي للزبون اِتجاه العلامة والذي يعبر عن درجة الاِستعداد أو القناعة عند الزبون (ضعيف/قوي)، والسلوكي والمتمثل في تكرر شراء الزبون للعلامة والذي يعبر عن درجة الإقبال (منخفض/مرتفع) ونميز وفقا لذلك بين:

- **لا يوجد ولاء**(اِرتباط ضعيف، لا يوجد موقف أو سلوك معين نحو إعادة الشراء لعلامة معينة).

- **الولاء الزائف:** شراء علامة معينة تحت تأثيرات معينة (كالخمول وعدم الرغبة بالبحث عن علامة أخرى) ولكن لا توجد نية بإعادة الشراء مرة أخرى.

- **الولاء الكامن** (يكون الاِرتباط قوياً نحو العلامة، لكنَّ الاِتجاه السلوكي لإعادة الشراء منخفض).

- **الولاء الفعلي:** الاِتجاه السلوكي عالي وإيجابي نحو العلامة، مع رفض جميع العروض المقدمة من طرف المنافسين (حالة الولاء والإخلاص التام) وهو الولاء المطلوب.[2]

ثانيا: مراحل ولاء الزبون

يمر ولاء الزبائن بأربعة مستويات ليصل إلى الولاء الذي تريده المؤسسة: [3]

1. الولاء المعرفي (الإدراكي): يعبر عنه بالولاء المبني على الثقة في العلامة، يشير إلى توافر حجم معين من المعلومات لدى الزبون تعبر عن أفضلية علامة معينة، وفي حالة حدوث رضا واِقتناع بهذه المعلومات ينتقل إلى المرحلة الثانية من الولاء.

---

[1] **المرجع نفسه**، ص43.

[2] آسية بن أحمد، أمال مطابس، **تعزيز الصورة الذهنية كمدخل لكسب ولاء زبائن البنوك الإسلامية في الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد13(01)، 2020، ص102.

[3] إبراهيم عبد الرحمان أحمد حسين، أحمد محمود رأفت أنيس، محمد عادل فكري حسين، **مرجع سبق ذكره**، ص102.

2. الـولاء العـاطفي أو الشـعوري: تتطـور فـي هذه المرحلـة ميول وإتجاهات الزبـائن نحـو العلامـة التجارية على أساس إستعمالاتها المتراكمة المرضية، ويشار إلى الولاء هنا بالعاطفي، فبينما تكون المعرفة عرضة للآراء المضادة فإنَّ العاطفة من الصعب إزالتها وهذا النوع هو عرضة للتغيير حيث أثبتت البيانات أن نسبة كبيرة من المتحولين عن العلامة إدعوا أنهم كانوا راضين سابقا.

3. الولاء النزوعي (الموقفي): يعبر عن توفر النوايا السلوكية الناتجة عن الشعور الإيجابي نحو العلامة، ويعبر عن هذا الولاء بالميل، الرغبة أو الإلتزام القوي لإعادة شراء العلامة ويعد حافزا لإعادة الشراء وتأييد تفضيل المنتج، ومع كل ذلك فإنَّ السلوك قد لا يتحقق في هذه المرحلة.

4. ولاء التصرف : في هذه المرحلة تتحول النوايا النزوعية إلى تصرفات تتمثل في الشراء الفعلي ووفقا لذلك يفترض نموذج ضبط التصرف أنَّ قيام الفرد بالشراء يصحبه رغبة قوية في التغلب على المعوقات التي تحول دون ذلك، وعندما يتكرر التصرف يصل الزبون إلى مرحلة التصرف الذاتي وتعني إستمرار الزبون في القيام بإعادة شراء نفس المنتج كلما ظهرت الحاجة لذلك دون تفكير.

ولتحقيق الولاء تعتمد المؤسسة مسار مخطط لبناء ولاء الزبون والذي يعتبر مسار إستراتيجي يتطلب تسخير الإمكانيات المالية والبشرية والتقنية اللازمة لتحقيق الولاء في شكل سلوك شرائي مدعم بموقف إيجابي إتِّجاه المؤسسة، حيث يبدأ هذا المسار بتحديد المؤسسة لأفضل الزبائن كخطوة أولى ومن ثم تسعى لزيادة أداء هؤلاء الزبائن من خلال خلق علاقة تفاعلية تكون مدعومة بموقف إيجابي إتجاه العلامة على المدى الطويل، ووفقا Benavent et Meyer Waarden يمكن تطبيق نوعين من إستراتيجيات الولاء، والتي تختلف وفقا لهدفها تتمثل في:[1]

---

[1] علاء الدين تواتي، **دور أدوات الاتصال التسويقي في تعزيز ولاء الزبون للعلامة التجارية –دراسة ميدانية لمنتجات مواد التنظيف بالجزائر**، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر،2018–2019، ص ص 156–157.

– **إدارة عدم التجانس بين الزبائن:** على أساس التمييز بينهم لإدارة تنوعهم واِحتياجاتهم، هذه الإستراتيجية تطبق عند وجود اختلاف كبير بين زبائن المؤسسة، وتتحقق بفضل المزيج التسويقي.

– **إدارة علاقات الزبائن:** يتم إنشاء هذا النوع من إستراتيجية الولاء لزيادة أو الحفاظ على مستوى نشاط الزبون مع المؤسسة، وعادة ما يتم تطبيقها لتغيير سلوك الزبائن وزيادة القيمة الدائمة لهم، والتي تعني ربحية كل فئة من فئات الزبائن، وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة عبر دورة حياة الزبون الكاملة بتنفيذ حواجز الخروج على العلاقة لكل فئة، كما أنَّ هذه الإستراتيجية تعطي أهمية كبيرة لعناصر العلاقة، وعادة ما تستند المؤسسات في تطبيقها إلى الجانب العلائقي (بتطوير علاقة التعلم مع زبائنها من خلال تطوير علاقة طويلة الأجل تقوم على الثقة والالتزام)، جانب المعاملات (إما عن طريق خلق الرضا عن منتجات المؤسسة الذي يؤدي إلى موقفى ايجابي، أومن خلال تقديم منتجات تكميلية وزيادة قيمة الزبائن من خلال المنتجات الترويجية)، والجانب الأخير هو تأمين الزبائن من خلال جعل الزبون يعتمد على المؤسسة بفرض حواجز الخروج، وعادة ما يرجع ذلك إلى طبيعة هذا النوع من العلاقات التبادلية.

إضافة إلى ما سبق على المؤسسة أن تولي الاهتمام والرعاية لموظفيها، وتنظر إلى الموظف كزبون داخلي وتطور أساليب التحفيز والتشجيع له والاِحتفاظ به حتى تساعده على القيام بدوره في المحافظة على الزبون الخارجي والاِهتمام به لتكوين اِتجاه إيجابي قوي لديه نحو المؤسسة، كما أنَّ معالجة الشكاوي إستراتيجية حاسمة في بناء الولاء فتجنب أو حل الصراعات من خلال مهارات مقدم الخدمة في التعامل مع الزبائن قبل أن تقع المشاكل له أثر إيجابي مباشر على ولاء الزبون.

ثالثا: قياس ولاء الزبون

يعد مقياس ولاء الزبون لكل منParaswaman et Berry والذي أثبت نجاحه من خلال تطبيقه في عدة دراسات أحد أهم مقاييس الولاء، ويتألف من أربعة أبعاد وهي:[1]

- **اِتصالات الكلمة المنطوقة:** وتعني التوصية بالمنتج أو المؤسسة للآخرين؛
- **نية إعادة التعامل:** ويعني التعامل المتكرر مع المؤسسة؛
- **عدم الحساسية للسعر:** ويعني اِستعداد الزبون لدفع أسعار أعلى؛
- **سلوك الشكوى:** من خلال تحمل نتائج المشاكل التي يمكن مواجهتها عند التعامل مع المؤسسة.

المطلب الرابع: المؤشرات الحديثة لقياس الأداء التسويقي

نظرا لقصور المقاييس المالية وغير المالية في تغطية كل جوانب الأنشطة التسويقية بالمؤسسة ظهرت مقاييس جديدة تعطي صورة كاملة عن أنشطة المؤسسة، وتحلل مختلف جوانب القوة والضعف في أدائها وبرامجها التسويقية، وسنتطرق من خلال هذا المطلب لأهم المؤشرات الحديثة لقياس الأداء التسويقي والتي تشمل التدقيق التسويقي وبطاقة الأداء المتوازن.

أوَّلاً: التدقيق التسويقي

يعتبر مفهوم التدقيق التسويقي من المفاهيم الحديثة نسبياً في التسويق، يهتم بفحص وتحليل القدرات التسويقية للمؤسسة بهدف تحسين أدائها التسويقي، ويشير Kotler إلى التدقيق التسويقي على أنه فحص شامل ومنهجي ومستقل ودوري لبيئة المؤسسة أهدافها، استراتيجياتها وأنشطتها،

[1] نجاح يخلف، **مرجع سبق ذكره**، ص 91.

بهدف اِكتشاف مجالات المشكلات والتوصية بالإجراءات التصحيحية لتحسين فعاليتها التسويقية،[1] كما يعتبر مراجعة إستراتيجية يتم من خلالها تحليل قيمة الأنشطة التسويقية والمخاطر والكفاءة والفعالية كذلك،[2] ومراجعة رسمية ونظامية لتنفيذ خطة إستراتيجية تسويقية تأخذ صورتين: التدقيق الداخلي والخارجي، ويتم ذلك بواسطة خبير مستقل أو أحد الأعضاء في المؤسسة.[3]

هذا وتنطوي عملية التدقيق التسويقي على تحديد نقاط الضعف والمشاكل والفرص المتاحة والتوصية بخطة متكاملة للأعمال التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء التسويقي العام للمؤسسة، ويجب أن تتصف هذه العملية بالشمولية بتغطيتها لكافة الأنشطة التسويقية، والاِنتظام من خلال عملية التحليل الدوري للبيئة التسويقية للمؤسسة وأهدافها وإستراتيجياتها وأنظمتها التسويقية كما أن نتائج هذا التدقيق يجب أن تشير إلى الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وأن تقترح البرنامج التصحيحي المطلوب في المدى القصير والطويل، إضافة إلى الاِستقلالية التي تكون بتأديته من طرف جهة خارجية مستقلة وذلك لضمان الموضوعية والنزاهة في التدقيق وتوفر الخبرات الأوسع.[4]

يهتم التدقيق التسويقي بتقييم البرنامج التسويقي ككل ولا يقتصر على الإنجازات السابقة بل يتنبأ المستقبل للتعرف على موارد المؤسسة بغية اِستغلال الفرص التسويقية بطريقة أفضل، وكذلك الأهداف للتأكد من أنَّها لازالت ممكنة التطبيق وأنَّها منسجمة مع إستراتيجية المؤسسة، كذلك يهدف

---

[1] Yassine Hilmi, Mouna Hilmi, **La Pratique De l'audit Marketing Dans Les Entreprises Marocaines : cas de La Ville d'El jadida**, Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, Vol 01(01), 2019, P245.

[2] محمد حويش علاوي الشجيري، **التدقيق التسويقي ودوره في تفعيل تسويق المنتجات الجامعية–نموذج مقترح–**، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد 5 (01)، 2017، ص 189.

[3] ليلى محسن حسن الحكيم، أمل محمد سلمان، **دور التدقيق التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة – دراسة تحليلية استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة الفرات العامة للصناعات الكيمياوية والمبيدات"بابل سدة الهندية"**، مجلة الوارث للبحوث العلمية، المجلد2 (01)، 2020، ص103.

[4] ناجي المعلا، **ادارة التسويق مدخل تحليلي استراتيجي متكامل، مرجع سبق ذكره**، ص321.

إلى التعرف على أداء الوظائف التسويقية،[1] كما يجب أن يتم إجراء التدقيق على نطاق واسع بدلاً من ضيق التركيز كما يجب حفظ فترة التدقيق، وتضم إضافة إلى إجراء مراجعة أفقية أو شاملة تغطي البيئة التسويقية للمؤسسة، عملية التدقيق العمودية أو بتعمق التعمق في بعض من وظائف التسويق الرئيسية.[2]

من خلال ما سبق يمكن القول أن التدقيق التسويقي يفحص العمليات التسويقية ويوصي كيف يمكن لهذه العمليات أن تكون أكثر كفاءة، ويمكن اِعتبار ذلك من العوامل التي تساعد المؤسسة على النمو والمضي قدماً والمساهمة في التركيز المناسب لأنشطتها التسويقية، كما يسمح باستغلال الفرص المتاحة في السوق والمساهمة في تبسيط الأعمال بشكل عام.

ثانيا: بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم المؤشرات الحديثة المستخدمة في قياس الأداء التسويقي وقد عرَّفها Norton et Kaplan على أنَّها نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية وواضحة،[3] وتشمل مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المؤسسة، وتعتبر كنظام لقياس الأداء يحتوي على كل من المقاييس المالية وغير المالية وتغطي أربعة مجالات هي: الأداء المالي، علاقات الزبائن، العمليات

---

[1] محمود جاسم محمد الصميدعي، **استراتيجيات التسويق –مدخل "كمي وتحليلي"**–، دار حامد، الأردن، 2010، ص 325.

[2] زكية سعدون عمر، درمان سليمان صادق، **المحددات الادارية للتدقيق التسويقي ودورها في تعزيز الأداء التسويقي**، مجلة جامعة دهوك، المجلد 22 (02)، 2019، ص 176.

[3] آمنة سعودي، **أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي–دراسة حالة مؤسسة اقتصادية جزائرية**، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2019–2020، ص 12.

الموجهة إلى المساهمين والزبائن، ومستهدفات الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على التعلم.[1]

تعمل البطاقة على موازنة اِستخدام مقاييس الأداء المالية وغير المالية عند تقييم الأداء على الأمدين القريب والبعيد، كما تحاول تحقيق التوازن من خلال تغطية الأمور الخارجية والداخلية ومن خلال مراعاة المقاييس المرتبطة بالأهداف المستقبلية والأخرى المرتبطة بالنتائج التي تتبع آثار مقاييس الماضي وتحاول خلق التوازن بين مستهدفات الأداء الخارجي والأداء الداخلي.[2]

2. منظورات بطاقة الأداء المتوازن: تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة منظورات أساسية، وفيما يلي شرح لمنظورات هذه المضامين:

1.2 بعد الزبائن: يعرف على أنه قدرة المؤسسة على الوفاء بمتطلبات وحاجات الزبائن بتقديم سلع وخدمات ذات قيمة وجودة عالية تنال رضاهم وتلبي حاجاتهم ورغباتهم،[3] ويحدد هذا البعد التموقع الذي تريده المؤسسة لدى زبائنها لتحقيق رقم الأعمال المناسب للوصول إلى الأهداف المالية مما يتطلب الإهتمام بإرضاء الزبائن من خلال تركيز الجهود على تقديم منتجات وخدمات تخلق القيمة لهم، وتترجم المؤسسة من خلال بعد الزبائن مهمتها وإستراتيجيتها في شكل أهداف محددة بالنسبة لأجزاء السوق المربحة للوصول إلى إرضاء الزبائن الأمر الذي ينعكس على أداء المؤسسة، وذلك بالإعتماد على تحليل ودراسة مفصلين للسوق، هذا وتسمح مؤشرات هذا المنظور بتحديد قياسات الأداء المرتبطة بالزبائن والمتمثلة في: حصة السوق، الإحتفاظ بالزبائن، رضاهم، الربحية أو مردودية الزبائن، الولاء، جلب الزبائن، القيمة، وهذا بالنسبة لكل جزء من السوق، كما يتم تحديد

---

[1] مسلم علاوي السعد، محسن حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، **بطاقة العلامات المتوازنة-مدخل للادارة المستدامة**، دار الكتب العلمية، لبنان، 2012، ص25.

[2] **المرجع نفسه**، ص30.

[3] أمينة طيباوى، سارة حدة بودربالة، **استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الأغواط**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد10 (02)، جوان 2019، ص 95.

وتقييم عرض المؤسسة وخصائص كل تقسيم والتي تعد بمثابة محددات الأداء بالنسبة للزبائن.[1] وهناك مقاييس أخرى لقياس الأداء من منظور الزبائن كالشكاوي، التكاليف الكلية للزبائن، الزبائن الزائرين للمؤسسة، المبيعات السنوية لكل زبون، التكرار (عدد صفقات البيع) وغيرها.[2]

2.2 بعد العمليات الداخلية: يقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها والتي يتم من خلالها مقابلة حاجات الزبائن وأهداف المالكين، ويركز هذا البعد على العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب على المؤسسة التفوق فيها لنيل رضا الزبائن، والإستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق الجودة من خلال الوصول إلى أقل وقت عمل أو أقل تكلفة، أو أقل نسبة معيب وهدر مسموح به،[3] وقد قسمت العمليات الداخلية إلى عملية الإبتكار، عملية التشغيل وخدمات ما بعد البيع، ويمكن تنفيذها بداية بعملية الإبتكار والتي تتم من خلال توضيح إحتياجات الزبائن الحاليين والمحتملين، ثم تطوير منتجات جديدة لتلبية إحتياجاتهم، ليأتي بعد ذلك التركيز على عملية التشغيل من خلال توفير المنتجات للزبائن الحاليين، وأخيراً عمليات ما بعد البيع والتي تشمل المنتجات المعيبة والعوائد.[4]

3.2 بعد التعلم والنمو: تدور الممارسات الإدارية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذا البعد حول الإستقطاب والإحتفاظ بالمصادر البشرية المؤهلة وتدريبهم وتنمية معارفهم ومهاراتهم، وتنفيذ حزمة من الحوافز والبرامج لضمان رضا العاملين وتحفزهم على زيادة الإنتاجية، وتطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات لمساعدة الموارد البشرية على العمل بكفاءة وزيادة سرعة الإستجابة، وتنفيذ البرامج

---

[1] عادل بومجان، **مرجع سبق ذكره**، ص 85.

[2] آمنة سعودي ، **مرجع سبق ذكره**، ص 48.

[3] أمل محمد شيخ حسين دمنهوري، تغريد عبد العزيز سليمان الراشد، **أثر بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة غزة**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38 (01)، مارس2018، ص 176.

[4] كوثر رامي، مراد كواشي، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (من منظور التعلم والنمو)**، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد04 (01)، جوان 2018، ص 519.

التي تنمي الثقافة التنظيمية وروح الفريق والإخلاص في العمل، ويشمل هذا المنظور تدريب الموظفين، الثقافة والمناخ التنظيمي، نظام الحوافز والمكافآت واِستخدام التكنولوجيا الحديثة، ويحدد هذا البعد البنية اللازمة من أجل النمو والتحسين على المدى الطويل،[1] ويتم في هذا البعد تحديد القدرات اللازمة للتطور والنمو وتحقيقها من خلال التطوير والتعليم وخلق البيئة المناسبة للتطوير الذاتي وإتاحة الفرصة للترقي والتطوير مع الحفاظ على الموظفين المؤهلين وتعتبر نفقات البحث والتطوير والتدريب، ومعدل عدد ساعات التدريب من المقاييس المهمة لهذا البعد.[2]

4.2 البعد المالي: يعكس هذا المنظور متطلبات أصحاب المصالح ومالكي المؤسسات ويركز على تعظيم الربحية من خلال مجموعة من الأهداف والمؤشرات المالية لقياس الأداء، والتي تمثل مؤشرات موجهة لتحقيق الأهداف والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية المؤسسة، من خلال تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة المؤسسات المنافسة ولو بشكل نسبي، إلى جانب الاِهتمام بهدف النمو الذي يعتبر المحصلة النهائية لكافة التغيرات والتحاليل التي تتم في المنظورات الأخرى، فالتحسن في جميع هذه المعايير يصب في تحسين موقف صافي ثروة المساهمين والتي قد تكون في شكل تعظيم ربحية السهم أو معدل عائد مرتفع على الموجودات المستثمرة،[3] ويشمل هذا المنظور المؤشرات التالية: تخفيض تكاليف العمليات الكلية تحقيق العائد على رأس المال المستخدم، التأكيد على القيمة المضافة، المحافظة على الهامش النقدي الصافي، زيادة عوائد المبيعات الجديدة، نمو عوائد المبيعات الكلية.

---

[1] محمد الأمين دلهوم، كربالي بغداد، **بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن ومساهمته في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة الشلف**، المجلة الجزائرية للتسيير والاقتصاد، المجلد 12 (01)،2018، ص174.

[2] أمل محمد شيخ حسين دمنهوري، تغريد عبد العزيز سليمان الراشد، **مرجع سبق ذكره**، ص 177.

[3] آمنة سعودي، **مرجع سبق ذكره**، ص 37-38.

بالنسبة لكل محور من المحاور السابقة يتم تحديد الأهداف وإظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة ودمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الإستراتيجية، والإنسجام الكلي بين المحاور الأربعة يعرض نموذجا لقياس أداء المؤسسة من خلال رؤية عرضية لنشاطاتها من أجل تنسيق الاستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية.[1]

المبحث الرابع: العلاقة بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن وأبعاد الأداء التسويقي.

المنافسة التي تعرفها بيئة الأعمال إضافة إلى انخفاض ولاء الزبائن ترك أثره على الحصة السوقية للمؤسسات وحصة أرباحها، مما جعل هذه الأخيرة تدرك أهمية الاحتفاظ بالزبائن والحفاظ على علاقات طويلة المدى معهم لضمان البقاء والاستمرار، الأمر الذي عزز من أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن نظرا للمزايا التي تحققها والدور الذي تلعبه في التميز عن المنافسة وكسب ولاء الزبائن من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية واتخاذ قرارات أفضل تحسن من الأداء التسويقي.

نظريا تؤيد دراستنا الأدبيات التي تؤكد أن إدارة العلاقة مع الزبائن تلعب دورا حيويا في تحسين الأداء التسويقي، وأنها تعتبر إحدى الموارد المهمة التي يمكن استخدامها لتحسين الأداء الكلي، وذلك بدمج البعد الاستراتيجي، العملياتي، التقني والتنظيمي إدارة علاقة زبائن من خلال التركيز على التوجه بالزبائن معرفة الزبائن، التكنولوجيا والكفاءة التنظيمية، وتم اعتماد هذه الأبعاد بناءا على نتائج الدراسات السابقة التي أظهرت ارتباطها بإنجاح مبادرات إدارة علاقة زبائن وتأثيرها على الأداء التسويقي، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى هذه الأبعاد والعلاقة بينها وبين متغيرات الأداء التسويقي المالي التي سبق التطرق إليها في هذا الفصل وتشمل كل من: الحصة

---

[1] وهيبة مقدم، **الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة**، دار التعليم الجامعي، مصر،2020، ص 128.

السوقية (الاحتفاظ بالزبائن وكسب زبائن جدد) المبيعات، الربحية، إضافة إلى متغيرات الأداء التسويقي غير المالي والتي تشمل: رضا الزبائن وولائهم.

المطلب الأول: نتائج الدراسات حول العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي.

تضاربت نتائج الدراسات حول تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء، حيث أظهرت العديد من الدراسات التأثير الإيجابي والمهم لإدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء مثل دراسة Wu and Lu، في حين وجدت دراسات أخرى تأثيرا سلبيا وغير مهم للمؤسسات التي استثمرت في إدارة العلاقة مع الزبائن على أدائها، ومن ناحية أخرى فقد أظهرت دراسات تأثيرا على إيجابيا لإدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء المالي ولكن تأثيرها غير مهم على الأداء الكلي كما خلصت مجموعة Gartner إلى أنَّ ما يقارب 70 % من مشاريع إدارة العلاقة مع الزبائن نتج عنها إما خسائر أو عدم وجود تحسينات أساسية في أداء المؤسسة،[1]ويمكن إرجاع عدم التناسق والتوافق في النتائج إلى العوامل البيئية الداخلية والخارجية للدراسات (طبيعة المؤسسات وحجمها، ...) إضافة إلى أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن ومداخلها، والمتغيرات المعتمدة في الدراسة.

هناك العديد من الأدلة القوية على أنَّ إدارة العلاقة مع الزبائن تؤدي إلى تحسين الأداء، فالتنفيذ الناجح لها يؤثر إيجابيا على رضا الزبائن والاحتفاظ بهم وولائهم، مما يؤثر إيجابيا على النتائج المتعلقة بهم، وعلى جودة العلاقة مما سيحسن الولاء، كما أنها تمكن المؤسسات من خلال توفير دعم فائق في الخطوط الأمامية والوصول إلى بيانات الزبائن المتكاملة من إنشاء استراتيجيات تسويق مناسبة وتنفيذ إجراءات التسويق بشكل أكثر كفاءة وفعالية.[2]

---

[1] Abdul Alem Mohammed, Basri B Rashid, Shaharuddin B Tahir, **Customer Relationship Management and hôtel performance : the mediating influence of marketing capabilities-evidence from the Malaysian hôtel industry**, Information Technology et Tourism, Vol17(3), 2017, P336.

[2] **Ibid**, P P339-341.

هذا وقد أسفرت نتائج دراسات العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي باعتماد بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء التسويقي إلى أنَّ لإدارة العلاقة مع الزبائن أثر إيجابي على بعدي الأداء المالي والزبون، وبناءا على ذلك بنى Wu and Li حجته بأنه نظرا لأن ردود فعل الزبائن اِتجاه إجراءات الزبون أكثر أبعاد البطاقة إيجابية فإن تركيز المديرين على تعظيم قيمة العمل سوف يؤثر بشكل إيجابي على جودة العلاقة، مما يؤدي إلى زيادة ولاء الزبائن وربحيتهم وأيدت نتائج أخرى ذلك إذ توصلت إلى أنَّ تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على بعد الزبائن أكثر ملائمة من تأثيره على بقية أبعاد بطاقة الأداء.

وفي نفس السياق أشار الباحثون أن لأبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن التي تشمل التركيز على كبار الزبائن، تنظيم علاقات الزبائن، معرفة الزبائن، علاقات الزبائن الالكترونية علاقة كبيرة وإيجابية على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وهذا يتماشى مع أدبيات إدارة العلاقة مع الزبائن التي تؤكد أنها تلعب دورا حيويا في تحسين الأداء، إضافة إلى أنها تعمل على تحسين فاعلية الأداء وجودة الخدمات المقدمة للزبائن وزيادة ثقتهم، وتعزيز القدرة التنافسية وزيادة الأرباح والعائد على الاستثمار، ويحقق استخدامها العديد من المزايا مثل اكتساب زبائن جدد، الحفاظ عليهم وتطوير علاقة طويلة الأجل معهم، وضمان ربحيتهم من خلال تقليل التكاليف وزيادة العائد.[1]

تشير سلسلة "الأرباح – الخدمة" الشهيرة أنَّ الولاء يرتبط إيجابيا بالرضا وأنَّ المؤسسات ذات العلاقات القوية تظهر مستويات أعلى من رضا الزبائن، فقوة العلاقة تقلل من ميل الزبون إلى التخلي عن العلاقة، وعدم اليقين في العلاقة وتشجع التعاون بين الشركاء، كما أنَّ علاقات الزبائن يمكن أن تساهم في توليد قيمة للمؤسسة بعدة طرق، إذ يمكن أن تؤدي العلاقات المتميزة مع

---

[1] أماني محمد توفيق بخيت، **أثر إدارة علاقات العملاء في الأداء التنظيمي وتحليل الدور الوسيط لجودة العلاقة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى**، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 7(12)، الجزء 1، 2021، ص ص 309- 310.

الزبائن ومعرفتهم إلى دورات مبيعات أقصر وتكلفة خدمة أقل، كما أنَّ الزبائن ذوي العلاقات الجيدة مع المؤسسة هم أقل ميلا للشراء من المنافسين وأكثر استجابة لجهود التسويق، ويمكن أن تؤدي قاعدة الزبائن العريقة إلى قبول المنتجات بشكل أسرع وهذا يؤدي إلى تسريع التدفقات النقدية وبالتالي زيادة قيمة المساهمين وتعزيز المركز التنافسي، واعتمادا على أدبيات إدارة العلاقة مع الزبائن التي تؤكد على أنَّ الطريق إلى زيادة الإيرادات والأرباح يتم تحقيقه من خلال تطوير والحفاظ وتحسين علاقات ناجحة بين المؤسسة والزبون وتحقيق رضا الزبائن، أشار الباحثون إلى أن المستويات العالية من رضا الزبائن والاحتفاظ بهم يمكن أن تؤدي إلى زيادة الإيرادات من خلال البيع المتبادل أو تشجيع الزبائن على الشراء إضافة إلى مشترياتهم من المنتجات الأساسية، ويمكن أن يؤثر ذلك على الأداء من خلال زيادة حصة السوق وانخفاض التكاليف، وأن للرضا تأثير كبير على سلوك الشراء المتكرر للزبون ومستويات أقل من شكاوي الزبائن، كما أن للعلاقات الناشئة عن عمليات إدارة العلاقة مع الزبائن تأثير إيجابي على أداء المؤسسة، ومن المتوقع أن تحقق المؤسسات ذات المستويات العالية من الاحتفاظ بالزبائن ورضاهم ربحية أعلى ومواقف تكلفة أفضل وعوائد على الاستثمار أفضل مقارنة بالمؤسسات الأخرى.[1]

يعد تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن فرصة رائعة لزيادة قيمة الزبائن وتعزيز رضاهم وتحقيق التميز في الأعمال والأرباح العالية، لذلك أصبح تعزيز تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن عاملا رئيسيا لنجاح الصناعات، وقد ناقش كوتلر وآخرون أهمية التوجه بالزبائن في صناعة السياحة والخدمات، وأشاروا إلى أنَّ الغرض الرئيسي للمؤسسة هو إنشاء والاحتفاظ بالزبائن الذين يحققون ربحا للمؤسسة وفقا لقاعدة باريتو 80/20، إذ يأتي 80% من دخل المؤسسة من زبائنها الرئيسيين،

[1] Adam Rapp, Kevin j. Trainor, Raj Agnihotri, **Performance implications of customer-linking capabilities : Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology**, Journal of Business Research, Vol63, 2010, P1232.

ووجد Peppers and Rogers أن تكلفة تطوير زبائن جدد تبلغ ستة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالزبائن القدامى، لذلك فإنَّ استخدام إدارة العلاقة مع الزبائن لضمان ولاء الزبائن وزيادة تحسين أداء الأعمال هو اِستراتيجية حكيمة، وكمثال عن ذلك فقد نجح الموردون في صناعة الفنادق الذين أنشأوا أنظمة إدارة العلاقة مع الزبائن لكسب الزبائن والاحتفاظ بأفضلهم وتطوير علاقات طويلة الأمد معهم في الحصول على أرباح أكبر، كما تعمل المؤسسات الفندقية التي تستخدم الأنظمة للعثور على أفضل الزبائن وخدمة الشرائح المستهدفة بشكل أكثر فعالية على تعزيز تأثيرات السوق عبر العلاقات وتعزيز أداء الأعمال، ويعتبر الهدف النهائي من إدارة علاقة الزبائن هو تحسين الأعمال، فاستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن تساعد المؤسسات على إنشاء علاقات طويلة الأمد وتبادلية المصلحة مع زبائنها لتطوير علاقات ذات ولاء وأرباح أعلى.[1]

النتائج السابقة قابلة للإسقاط على القطاع البنكي إذ أنَّ لإدارة العلاقة مع الزبائن تأثير إيجابي كبير على أداء البنوك، فالبنوك التي تتميز بمستوى عال من الاعتماد عليها غالبا ما تنال رضا الزبائن، مما يؤثر على ولائهم وربحيتهم، والتنفيذ الناجح لها يعزز مزاياها التنافسية، وبالتالي تأثيرها الإيجابي على أداء البنوك،[2] وقد أكدت دراسة أماني محمد وجود علاقة طردية معنوية بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن المتمثلة في التركيز على كبار الزبائن، تنظيم علاقات الزبائن معرفة الزبائن وعلاقات الزبائن الإلكترونية وبين الأداء التنظيمي والأداء المالي للبنوك التجارية المصرية من خلال متغير جودة العلاقة،[3] وأيد هذه النتائج قاسم وكنعان في القطاع البنكي السوري، إذ أكدا على وجود علاقة طردية معنوية بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن التي شملت التركيز على الزبائن

---

[1] Shwu-lng Wu, Chien-Lung Lu ,**The relationship between CRM, RM, and business performance : A study of the hotel industry in Taiwan**, International Journal of Hospitality Management, Vol31, 2012, P P 276-278.

[2] أماني محمد توفيق بخيت، **مرجع سبق ذكره**، ص 311.

[3] **المرجع نفسه**، ص328.

المربحين، البعد التنظيمي، إدارة المعرفة وتطوير التكنولوجيا وأداء البنوك المدروسة المتعلق بمؤشرات الربحية، عدد شكاوي الزبائن، توطيد العلاقة معهم ورضا الزبائن وولائهم.[1]

وفي دراسة ل El Koraichi أجراها على البنوك التجارية المغربية أكد الباحث أن إدارة العلاقة مع الزبائن تلعب دورا حيويا في تطوير وتحسين الأداء، ويشكل هذا النظام عاملا حاسما في التحكم في خطر فقدان زبائن البنك، كما أنه يمكن من معرفة الزبون وتوقعاته بشكل أكبر وقياس تكلفته وربحيته تلبية حاجاته وتوقعاته، ومع ذلك فإنَّ أدوات إدارة العلاقة مع الزبائن ليست أدوات سحرية فهي تتطلب مشاركة البنك بأكمله وإعادة تصميم الوظائف اِتجاه الزبون، بدون هذا تصبح إدارة العلاقة مع الزبائن مجرد تكلفة لا صلة لها بإنتاجية البنك، إذ يساعد تحسين وإضفاء الطابع الشخصي على مراعاة مصالح الزبائن وفي إرضائهم،[2] إضافة إلى ذلك فقد اِرتبط تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن بانخفاض في كفاءة التكلفة وزيادة في كفاءة الربح في عينة كبيرة من البنوك التجارية الأمريكية.[3]

إضافة إلى ما سبق تؤثر ممارسات إدارة العلاقة مع الزبائن إيجابيا على درجة رضا الزبائن، كما أنَّ لمستوى الرضا الناتج عن تلك الممارسات تأثير إيجابي واضح على ولائهم والصورة الذهنية المتكونة لديهم، ووفقا لذلك أكد باحثون أنَّ لإدارة العلاقة مع الزبائن تأثيرا كبيرا على ولاء الزبائن في القطاع البنكي بتركيا وأنَّ جمع البيانات حول زبائن البنك بالإضافة إلى تقديم المعلومات لهم، وسرعة التلبية والاستجابة لمتطلباتهم كان العامل الأساسي في ولائهم للبنك،[4] ونظرا لارتفاع تكلفة

---

[1] سامر أحمد قاسم، علي كنعان، **مرجع سبق ذكره**، ص 208.

[2] El Koraichi Mustapha , **La gestion de la relation client dans la banque : Cas du marché marocain**, La Revue Gestion et Organisation, Vol6, 2014, P26.

[3] **Ibid**, P22.

[4] هاجر محمد نوبي علي، **تأثير ممارسات إدارة علاقات العملاء على رضا وولاء زبائن شركات الطيران: دراسة حالة على شركة مصر للطيران**، مجلة البحوث الإعلامية لجامعة الأزهر، العدد 56، الجزء 5، 2021، ص ص2221-2222.

كسب الزبائن الجدد إذ تقدر تكلفة استقطاب زبون جديد بخمسة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بعلاقات جيدة مع الزبون الحالي يجب إعطاء انتباه أكثر للسوق والزبون وتحسين إدارة العلاقة مع الزبائن بالبنك التي لها علاقة جوهرية بزيادة رضا الزبون.

كما أنَّ لإدارة العلاقة مع الزبائن الكثير من الفوائد التشغيلية، حيث تظهر تحسينات في الأداء التشغيلي والكفاءة التشغيلية، وإمكانية التنبؤ بالأرباح من خلال زيادة المبيعات وانخفاض تكلفة التشغيل، وقد أوضحت دراسة لتأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي بصناعة البنوك طبقت على خمسة فروع لأحد البنوك في المقاطعات الهندية، أنه لابد لأي مؤسسة بنكية الحفاظ على زبائنها الحاليين وصيانة العلاقة معهم والتطلع لاستقطاب زبائن جدد وذلك للحفاظ على مستويات نجاحها بالسوق وزيادته والحفاظ على علاقة مستقرة مع الزبائن، ومع زيادة المنافسة في سوق البنوك لابد من زيادة محاولات جذب الزبائن، وعلى نقيض ما سبق أظهرت نتائجها عدم فعالية إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي.[1]

المطلب الثاني: العلاقة بين التوجه بالزبون والأداء التسويقي

كما أشرنا سابقا في الدراسة فإنَّ التوجه بالزبون يركز على جعل الزبائن محور الاهتمام الاستراتيجي للمؤسسة وعلى بناء ثقافة تخلق قيمة عالية لهم وتعطي أولوية كبيرة لمصالحهم، ويلعب تبنئ هذا التوجه دورا كبيرا في فعالية إدارة العلاقة مع الزبائن مما يؤثر على أنشطتها وعملياتها وبالتالي أدائها.

يعتبر التوجه بالزبون ضروري لاكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم، وباستخدام استراتيجية متسقة له يمكن للمؤسسة أن تتفوق على منافسيها لأنها تتفهم بشكل أفضل احتياجات الزبائن، وتتوقع

---

[1] نسرين السعيد منصور الشرقاوي، **دور إدارة علاقات العملاء الالكترونية على الأداء التسويقي للشركات بالتطبيق على شركات السياحة المصرية من وجهة نظر العميل**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12(2)، 2021، ص ص386-387.

طلب السوق وترتب أولويات المهام لخلق قيمة للزبائن، نتيجة لذلك يمكن أن يولد التوجه بالزبون مزايا تنافسية وهو محرك رئيسي لأداء المؤسسة، ويشمل جميع الأنشطة المتعلقة بتوليد المعلومات ونشرها والاستجابات المناسبة لاحتياجات وتفضيلات الزبائن الحاليين والمستقبليين، وبالتالي يُفترض أن يؤدي اعتماد هذه الإستراتيجة إلى تحسين أداء المؤسسة، إلا أنَّ الأدبيات أثارت عدة أسئلة تتعلق بالتأثير الإيجابي للتوجه بالزبائن وأشارت إلى عدم وجود اِتساق في نتائج الدراسات فيما يتعلق بتأثير التوجه بالزبون على متغيرات الأداء، ففي حين تجد بعض الدراسات نتائج إيجابية، تشير دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة على الإطلاق، وقد أفاد بعض الباحثون أنَّ التوجه بالزبائن يمكن أن يرتبط إيجابا ببعض متغيرات الأداء وسلبا بمتغيرات أخرى، واقترح آخرون أنَّ التأثيرات تتوقف على عوامل بيئية أو وسيطية،[1] وفي تفسير ذلك ذهب الباحثون إلى أنَّ تعزيز التوجه بالزبائن قد يتسبب في تركيز المؤسسات على زبائنها كثيرا وبذلك تتجاهل الاحتياجات الناشئة حديثا للزبائن مما يقلل من حداثة منتجاتها وقدرتها على تطوير ابتكارات اختراق السوق بالإضافة إلى تقليل أدائها، وأنه من خلال تنظيم المؤسسات حول التوجه بالزبون لخلق قيمة للزبائن فإنها تولد مستويات أعلى من الرضا والولاء والابتكار والأداء.[2]

هذا ويعتبر استجابة المؤسسة لمتطلبات زبائنها وسيلة مهمة لزيادة الحصة السوقية وتحقيق أهدافها كاكتساب ولاء الزبائن، تحقيق سمعة طيبة فضلا عن تحقيق الأرباح والبقاء في النشاط،[3] والمؤسسة التي تركز على الزبون تعمل باستمرار على بناء علاقات فردية مع كل زبون وذلك من أجل تحقيق توقعاته وإشباع حاجاته ورغباته بأفضل صورة وهو ما يؤول إلى تعظيم الإيرادات

---

[1] Yi Liu, Daniel Q. Chen, Wei Gao ,**How does customer orientation (in) congruence affect B2B electronic commerce platform firms' performance ?**, Industrial Marketing Management, Vol87, 2020, P19-20.

[2] Ruud T . Frambach, Peer C. Fiss, Paul T.M. Ingenbleek ,**How important is customer orientation for firm performance ? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments**, Journal of Business Research, Vol69 (4), 2016, P P1428-1429.

[3] هاجر محمد نوبي علي، **مرجع سبق ذكره**، ص 2265.

وتخفيض التكاليف للقطاع السوقي المستهدف، مما ينعكس في النهاية إلى ربحية أكثر،[1] ويساعد التوجه بالزبون المؤسسات للوقوف بشكل أفضل على طلبات الزبائن وتحقيق نمو المبيعات والحصول على مزايا تنافسية وتحقيق نجاح الأعمال.[2]

للحصول على خدمات مصممة تناسب احتياجات الزبائن الخاصة هم على استعداد لدفع علاوة سعرية الأمر الذي يعزز الأداء المالي للمؤسسة، كما أنَّ زيادة قيمة الزبون تؤدي إلى تحسين الأداء غير المالي مثل الولاء والسمعة، بالإضافة إلى ذلك عندما تقدم مؤسسة خدمات مبتكرة تلبي احتياجات الزبائن فمن المرجح أن يقوم الزبائن بشراء السلع والخدمات بشكل متكرر من نفس المؤسسة وبالتالي زيادة الاحتفاظ بالزبائن، وقد أثبت نتائج الدراسات في قطاع الفنادق الفاخرة تأثير قيمة الزبون على الاحتفاظ بالزبائن والكلمة المنطوقة وحددت وجود صلة إيجابية بين التوجه بالزبائن وأداء الفنادق، ووجد باحثون قاموا بتحليل تأثيرات التوجه بالزبون على أداء الفنادق عبر بيئات السوق المختلفة أنَّ التوجه بالزبائن يعزز الأداء في الأسواق المتقدمة مع الزبائن ذوي المتطلبات العالية، هذا ويفرض توجه الزبائن تنفيذ المهام غير الضرورية التي تؤدي لاحقا إلى زيادة إنفاق الزبائن وزيادة رضاهم، كما يؤثر التوجه بالزبون على انفتاح الإدارة على الأفكار الجديدة وذلك يؤثر على أداء المؤسسة، يمكن للمؤسسات التي تتعقب باستمرار وتستجيب لاحتياجات الزبائن أن ترضي زبائنها بشكل أفضل وبالتالي تعمل على مستويات أعلى.[3]

---

[1] أنطوان اسكندر سرجيوس، **تأثير إدارة علاقات العملاء الكترونيا على الولاء الالكتروني: الدور الوسيط لرضا العملاء**، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 3(2)، ج3، جامعة دمياط، 2022، ص50.

[2] Taiwen Feng, and al, **Customer Orientation and Firm Performance : The Joint Moderating Effects of Ethical Leadership and Competitive Intensity**, Journal of Business Research, Vol100, 2019, P111.

[3] Ursula Grissemann, Andreas Plank, Alexandra Brunner-Sperdin ,**Enhancing business performance of hotels : The role of innovation and customer orientation**, International Journal of Hospitality management, Vol33, 2013, P P 349-350.

وقد توصلت دراسة Ursula Grissemann and al في قطاع الفنادق إلى أنَّ التوجه بالزبائن يؤثر بشكل أكبر على ابتكار الفندق وأدائه المالي والاحتفاظ بالزبائن والسمعة، ودعمت هذه النتائج دراسات أخرى ووسعت نطاقها، وتم التوصل إلى أنه من أجل أن يكون الفندق ناجحا يجب أن تركز استراتيجيات العمل واتخاذ القرار على احتياجات ضيوفه لأن التوجه بالزبائن يؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي والاحتفاظ بالزبائن والسمعة، ويشمل التركيز على الزبائن تقديم تجارب لا تنسى ومشاركة الزبائن في عملية تقديم الخدمة، ودعمت هذه النتيجة فكرة الباحثين الذين يشددون على أنه يتعين على إدارة الفنادق تحديث محفظتهما باستمرار لتلبية الاحتياجات المتغيرة لقطاعات السوق المستهدفة، كما أشار تحليل نتائج الدراسة إلى أنَّ تصنيف أو فئة النجوم للفندق هي وسيط للعلاقة بين التوجه بالزبون والأداء المالي،[1] وأظهرت دراسات على المنتجعات الفندقية الماليزية أنَّ تجربة الزبائن التي لا تنسى تؤثر بشكل إيجابي على نتائج الأداء مثل إنشاء ذكريات جميلة وولاء الزبائن، وأشارت إلى أنَّ رضا الزبائن والولاء مهم لأصحاب الفنادق للحفاظ على نمو الأعمال على المدى الطويل، وبالتالي فإن التوجه بالزبائن أمر بالغ الأهمية في تحسين الأداء.[2]

ويحتاج الأداء التنظيمي الأفضل في مؤسسات الخدمات مثل البنوك بشدة إلى أداء الخدمة الفردية لموظفي الخطوط الأمامية من خلال سلوكياتهم الموجهة نحو الزبائن، في المفهوم العام للتسويق، يجب أن يكون للتوجه بالزبائن تأثير إيجابي على أداء وحدة الأعمال، كما يرتبط التوجه بالزبائن ارتباطا إيجابيا بأداء الأعمال، وفقا للعديد من الدراسات، ومن المعروف بالفعل أن المؤسسات التي تتبع استراتيجيات موجهة نحو الزبائن من المرجح أن توفر الجودة والمساهمة في إرضاء الزبائن وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين، لقد ثبت أن

---

[1] **Ibid**, P354.

[2] Melissa Liow Li Sa, and al, **Knowledge creation process, customer orientation and firm performance : Evidence from small hotels in Malaysia**, Asia Pacific Management Review, Vol25 (2), 2020, P67.

التوجه بالزبائن له تأثير إيجابي على كل من أداء المؤسسة ومستويات مندوبي المبيعات، بالإضافة إلى ذلك من خلال تحسين فهمهم لاحتياجات الزبائن واستخدام هذه المعرفة لتصميم منتجات وخدمات أفضل يؤثر التوجه بالزبائن بشكل مباشر على رضا الزبائن، وبالتالي ينظر إلى المؤسسات الموجهة نحو الزبائن باستمرار على أنها تقدم سلعا مادية عالية الجودة وأداء موظفين عالي، وبالمثل إذا كانت سلوكيات موظفي الخدمة تركز على علاقات طويلة الأمد (باعتماد كثافة الاتصال، الإفصاح المتبادل، والنوايا التعاونية) والتي بدورها تؤثر بشكل إيجابي على تصور الزبون لجودة الخدمة العلائقية، وباهتمام الموظفين بالزبون ووضعه في المقام الأول، فإنهم يطورون من قدرتهم على تقديم خدمات زبائن مرضية، في الأدبيات يقال بأن هذا النوع من التوجه يلعب دورا أكثر صلة في المؤسسات الخدمية منه في الأنواع الأخرى من المؤسسات، وفي مقالات أخرى هذه الحجة مدعومة في الصناعة المالية من خلال دراسة تجريبية،[1] وعلى عكس ما سبق وجدت دراسة أجراها Ahmed Rafiki and Al على شركات الاتصالات في الكويت علاقة غير مهمة بين بعد التوجه بالزبون والأداء التنظيمي، بمعنى آخر فإنَّ التوجه بالزبائن لا يضمن أداء فائقا، تتوافق هذه النتائج مع دراسات أخرى.[2]

المطلب الثالث: العلاقة بين معرفة الزبون وتكنولوجيا إدارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

تعتير المعرفة المجمعة عن الزبائن ومنهم فرصة يجب استغلالها لتطوير الخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن وتلبية احتياجاتهم، كما تمكن هذه المعرفة من تنظيم الجهود التسويقية

[1] A. Zafer Acar, and al, **The Effects of Customer and Entrepreneurial Orientations on Individual Service Performance in Banking Sector**, Procedia- Social and Behavioral Sciences, Vol99, 2013,P P527-528.

[2] Ahmed Rafiki , Sutan Emir Hidayat, Deema Al Abdul Razzak,**CRM and organizational performance A survey on telecommunication companies in Kuwait**, International Journal of organizational analysis, Vol 27(1), 2019, P199.

وتساعد على زيادة كفاءة وفعالية الأنشطة التسويقية من خلال الإستغلال الأمثل الذي تضمنه تكنولوجيا إدارة العلاقة مع الزبائن الأمر الذي ينعكس حتما على أدائها التسويقي.

وقد أشار الباحثون إلى أن المعرفة الضمنية لها تأثير كبير على الأداء (خاصة في مؤسسات الصناعة الالكترونية وكذلك المؤسسات الطبية والصيدلانية)، وإلى أهمية انتشار المعرفة كعامل مساهم في أداء المؤسسات (لا سيما الصغيرة والمتناهية الصغر)، وفي الصناعة الفندقية مكنت المعرفة المكتسبة من هذه الأنشطة التي يحركها الزبائن مؤسسات السياحة الصغيرة من تقديم خدمة زبائن أفضل مقارنة بمنافسيها، مما وفر توجيهات للمؤسسات في أنشطتها اليومية، وساهم في تحسين أدائها، هذا وتمكن مواقع الأنترنيت الخاصة بالفنادق وتحليل البيانات الضخمة أصحاب الفنادق من فهم زبائنهم بشكل أفضل ويمكن أن يعمل موقع الانترنيت الآمن وذو الجودة العالية على تعزيز الثقة بين المؤسسة وزبائنها، ويميل توفير معلومات دقيقة وحديثة وكاملة على المواقع الرسمية إلى زيادة ثقة الزبون في الإجراءات عبر الأنترنيت مما يؤدي إلى المزيد من الحجوزات عبر الأنترنيت والمبيعات المباشرة، مما يعني أن عملية تكوين المعرفة قادرة على توجيه الفنادق الصغيرة الموجهة نحو الزبائن مع توجيهات أعمالهم اليومية مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة،[1] وتوصلت دراسة Melissa Liow al إلى أن مبادرات التوجه بالزبون بالمؤسسة تؤثر على عملية تكوين المعرفة والتي تعتمد على القدرات الديناميكية لأصحاب المشاريع السياحية، وإذا قامت المؤسسة ببناء قاعدة بيانات المعرفة الخاصة بها من مصادر المعرفة الداخلية والخارجية من خلال التنشئة الاجتماعية عمليات الدمج والاستيعاب فإنَّ هذا سيمكنها من المنافسة بشكل أكثر فعالية في

[1] Melissa Liow Li Sa, and al, **Op-Cit,** P P 67-68.

السوق المزدحم، وعندما تشارك الفنادق الصغيرة في دوامة خلق المعرفة، فإن المعرفة الضمنية جنبا إلى جنب مع المعلومات البيئية الخارجية تمكن من تحسين الموارد وتحسين أداء المؤسسة.[1]

وأشارت دراسات إلى التأثير الإيجابي لأبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن على بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن، فجمع المؤسسة للمعلومات الخاصة بزبائنها ومعرفتهم وتفاعلها معهم يمكنها من فهم احتياجاتهم ومتطلباتهم، ودمج هذه المعلومات في عمليات التخطيط والتسويق للخدمات المقدمة أمر بالغ الأهمية في إجراء أنشطة القيمة المضافة لأن قيمة الزبون يمكن تحقيقها من خلال تخصيص المنتج أو الخدمة، وإمداد الزبون بمعلومات إضافية وتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة مما يحقق ولاء الزبون الذي ينطوي على الالتزام الذي يمثل أحد أبعاد جودة العلاقة، وبالتالي فإن إدارة العلاقة مع الزبائن تحقق فاعلية الأداء في العمليات الداخلية والتميز التشغيلي والذي يمكن من تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق الرضا الذي يحقق جودة العلاقة.[2]

هذا وتعمل تكنولوجيا إدارة العلاقة مع الزبائن على تعزيز القدرة التسويقية من خلال المساعدة على تحقيق أهداف تسويقية محددة بشكل أكثر فعالية وكفاءة،[3] كما أن ثقافة المؤسسة الموجهة بالزبون ونظام الإدارة يسهل استخدام تكنولوجيا إدارة العلاقة مع الزبائن، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين القدرة التسويقية وبالتالي تحسين الأداء،[4] هذا ويمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تساعد في بناء ولاء الزبائن من خلال معرفة أفضل بإدارة الزبائن وبناء العلاقات، وقد أدركت مؤسسات الخدمات المالية الكبرى التي تمتلك كميات هائلة من بيانات الزبائن إمكانية استخدام هذه البيانات لبناء علاقات طويلة الأمد، وكذلك يوفر الاحتفاظ بالزبائن إيرادات إضافية إذ يمكن أن

---

[1] **Ibid**, P P 71-72.

[2] أماني محمد توفيق بخيت، **مرجع سبق ذكره**، ص310.

[3] Woojung Chang, Jeong Eun Park, Seoil Chaiy ,**How does CRM technology transform into organizational performance ? A mediating role of marketing capability**, Journal of Business Research, Vol63, 2010, P P 849-850.

[4] **Ibid**, P 853.

تؤدي زيادة معدل الاحتفاظ بالزبائن بنسبة 5% إلى انخفاض بنسبة 18% في تكاليف التشغيل، وتعتقد العديد من البنوك أن ربحية زبائنها تتبع قانون باريتو.[1]

وأشار Ahmed Rafiki and al إلى أن تطبيق تكنولوجيات إدارة العلاقة مع الزبائن باستخدام البرامج المتقدمة وتطبيق التقنيات التحليلية قد غير الطريقة التي تتم بها الأعمال في الخدمات المالية خاصة في القطاع البنكي وعن علاقة إدارة العلاقة مع الزبائن برضا الزبائن وبالتالي بالأداء،[2] إذ تساعد تطبيقات إدارة العلاقة مع الزبائن على جمع وتحليل البيانات حول الزبائن والاستجابة لهم من خلال الاتصالات المخصصة في الوقت المناسب وتقديم عروض مخصصة لزبائنها بشكل فعال، وغالبا ما يتبنى المسوقون أحدث البرامج للإستجابة بشكل أفضل للزبائن وبناء علاقات مربحة طويلة الأمد معهم، حيث أن تكنولوجيات إدارة العلاقة مع الزبائن تساعد المؤسسات على تعزيز رضا الزبائن، وزيادة معدل الاحتفاظ بهم وبناء علاقات جيدة معهم على المدى الطويل، إلا أنها غالبا ما تنتهي بالفشل إذا لم يتم استخدامها بشكل صحيح، وبالتالي يعتبر الاستخدام المناسب للتكنولوجيا في مجال التسويق من أكبر الفرص المتاحة، كما أن معظم تطبيقات إدارة العلاقة مع الزبائن تقوم على الابتكارات التكنولوجية مع توافر القدرة على جمع وتحليل البيانات حول أنماط الزبائن وتطوير نماذج التنبؤ والاستجابة المناسبة للاتصالات المخصصة وتقديم عروض على مستوى عال من الكفاءة مع تطوير أدوات إدارة المعلومات مثل قاعدة بيانات التسويق وتحزين البيانات، ومن خلال ذلك تستطيع المؤسسة بناء علاقات طويلة الأجل مع زبائنها المربحين.[3]

---

[1] El Koraichi Mustapha ,**Op-Cit**, P21.
[2] Ahmed Rafiki , Sutan Emir Hidayat, Deema Al Abdul Razzak,**Op-Cit**, P188-189.
[3] سامر أحمد قاسم، علي كنعان، **مرجع سبق ذكره**، ص197.

وتشير دراسة هاجر محمد نوبي إلى أنه يمكن أن تزيد التكنولوجيا المتمثلة في استخدام الانترنيت في تحديث بيانات الزبائن الحاليين للمؤسسة والوصول بشكل أسرع لزبائن جدد، بالإضافة لعمل صفحات للمؤسسة على مواقع التواصل الإجتماعي يمكن من خلالها التواصل مع كافة الزبائن من الحصة السوقية للمؤسسات، وجعلها أكثر نجاحا في إدارة العلاقات مع زبائنها المتميزين وذلك بتقديم خدمة ذات جودة عالية، وكذلك الإلمام التام بالتاريخ الشرائي للزبائن وباحتياجاتهم ورغباتهم وتقديم ما يناسبهم، وأيضا من خلال تطوير منتجات جديدة للمؤسسة أو تحسين المنتجات الحالية لها وهو ما يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها، وبالتالي زيادة ولاء الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد على حساب المنافسين للمؤسسة في السوق ومن ثم زيادة أرباح المؤسسة وهو ما يؤدي في النهاية لارتفاع حصتها السوقية.[1]

والاستثمار في موارد تكنولوجيا المعلومات وحدها ليس كافيا لتوفير مكاسب كبيرة في الأداء، إذ لا بد من دمج البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالموارد البشرية والأصول غير الملموسة التي تدعم تكنولوجيا المعلومات مما يؤدي إلى تحسين الأداء، وتعمل القدرة التكنولوجية لإدارة العلاقة مع الزبائن على تسهيل العلاقات بين المؤسسة والزبائن من خلال تمكين الموظفين من تحسين تركيزهم على الزبون وذلك بتنسيق المعلومات والأنشطة عبر المؤسسة، على سبيل المثال: يتم توفير المعلومات المجمعة من تفاعلات الزبائن من خلال تطبيقات دعم الزبائن عبر جميع وظائف المؤسسة، يمكن دمج هذه المعلومات القيمة الخارجية مع سجلات الزبائن الآخرين لتحسين إنتاجية المبيعات الإجمالية والكفاءة التنظيمية.

كما أن استخدام تكنولوجيا المبيعات بما في ذلك أتمتة قوى المبيعات هو شرط أساسي لسلوكيات تكوين العلاقات التي تقود الجوانب الرئيسية لبناء العلاقات وأداء المبيعات، وتؤكد القدرة

---

[1] هاجر محمد نوبي علي، **مرجع سبق ذكره**، ص 2230.

التكنولوجية لإدارة العلاقة مع الزبائن على تكامل معلومات الزبائن وإمكانية الوصول إليها من التكنولوجيا والعمليات التي تواجه الزبائن، فالمؤسسات التي تمتلك هذه القدرة ستكون أكثر فعالية في الاستفادة من هذه المعلومات لإنشاء والحفاظ علاقات قوية مع الزبائن، وتساهم تطبيقات إدارة العلاقة مع الزبائن في جمع المعرفة من خلال تفاعلات الزبائن ونشرها ومشاركتها مما يساعد في تعزيز سرعة وفعالية الاستجابة للزبائن، ويسمح بتقديم تجربة خدمة متسقة عبر نقاط الاتصال المختلفة، كما أن القدرات التي توفر روابط مع الزبائن تتفاعل مع القدرات التكنولوجية للتأثير إيجابيا على أداء المشاريع كما أن قدرة تكنولوجيا المعلومات تتفاعل مع التوجه بالزبون للتأثير بشكل إيجابي على أداء السوق.[1]

وقد أظهرت الدراسات أن 30% فقط من المؤسسات التي أدخلت تكنولوجيا إدارة العلاقة مع الزبائن قد حققت تحسينات ذات فعالية وكفاءة في أدائها،[2] وأن البعد التكنولوجي أو ما يدعى تقنية إدارة العلاقة مع الزبائن كبعد من أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن ليس له تأثير كبير على الأداء التنظيمي، وأيد Rafiki et Al الرأي فالبعد التكنولوجي بمفرده لم يظهر تأثيرا كبيرا على مقياس الأداء المتوازن بالمؤسسة، وبالتالي يمكن للمؤسسات بناء علاقات قوية وطويلة الأجل مع الزبائن وتحسين أدائهم المالي والاستفادة من البعد التكنولوجي من خلال التفكير في إدارة العلاقة مع الزبائن بنظرة شمولية تمكن من تفعيل البعد التكنولوجي من خلال منهج مدفوع باستراتيجية عمل تركز على احتياجات الزبائن وكيف يمكن للمؤسسات إرضائهم.[3]

---

[1] Adam Rapp, Kevin j. Trainor, Raj Agnihotri ,**Op-Cit,** P P1230- 1231.
[2] Woojung Chang, Jeong Eun Park, Seoil Chaiy ,**Op-Cit** , P849.
[3] أماني محمد توفيق بخيت، **مرجع سبق ذكره**، ص 310.

المطلب الرابع: العلاقة بين الكفاءة التنظيمية لإدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي

يمكن تطوير بيئة العمل المناسبة والداعمة لنهج إدارة العلاقة مع الزبائن المؤسسات من تعزيز إدارة العلاقة مع الزبائن وتحسين أدائها، ويضمن توجيه سلوك الموظفين لديها لخدمة الزبائن وفقا لهذا النهج، ويؤكد الباحثون أنه لا يمكن لإدارة العلاقة مع الزبائن أن تكون ناجحة حتى مع توافر التكنولوجيا الأكثر تقدما واتباعها الاستراتيجيات الموجهة بالزبون ما لم تتوفر بيئة تنظيمية داعمة لإدارة العلاقة مع الزبائن في جميع المستويات الإدارية والتي من خلالها يتم تعميم مفهوم الخدمة الفعال، وإجراءات التشغيل المناسبة مع التركيز الكبير على نشر ثقافة تأصيل العلاقة مع الزبائن الرئيسيين المربحين مما يساهم في خلق القيمة وهذا يتطلب مرونة كبيرة في البنية التنظيمية.[1]

ولفتت العديد من الدراسات الانتباه إلى أنَّ نجاح جهود إدارة العلاقة مع الزبائن في التأثير على الأداء التنظيمي تتوقف على تنظيم الوظائف الإدارية المعنية بمعنى تخصيص الموارد المطلوبة وموائمة القدرات الأساسية اللازمة لبناء علاقة قوية ومربحة مع الزبائن، فالعوامل التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي ودعم الإدارة العليا والموارد البشرية تلعب دور جوهري في نجاح إدارة العلاقة مع الزبائن، وأن الإجراءات التي يتم اتخاذها في إيطار جهود إدارة العلاقة مع الزبائن بالمؤسسة تلعب دورا مهما في مجملها في تحقيق نتائج ملموسة تترجم في شكل ربحية المؤسسة وتعزيز الأداء المالي بالمؤسسة،[2] وفي نفس السياق أشارت دراسة Ahmed Rafiki and Al إلى علاقة إيجابية بين بعد دعم الإدارة العليا والأداء التنظيمي لشركات الاتصال في الكويت، وأكدت نتائجها الدور الأساسي لدعم الإدارة العليا في تحديد نجاح إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي،

---

[1] سامر أحمد قاسم، علي كنعان، **مرجع سبق ذكره**، ص 196.

[2] أماني محمد توفيق بخيت، **مرجع سبق ذكره**، ص310 .

في حين وجدت علاقة غير مهمة بين بعد تدريب الموظفين والأداء التنظيمي هذا يعني أن تدريب الموظفين لا يرتبط بالتحسين المستمر والأداء التنظيمي وتتوافق هذه النتائج مع دراسات أخرى.[1]

أولا: علاقة دعم الإدارة العليا بالأداء التسويقي: تعتبر مشاركة الإدارة العليا المؤشر الأكثر أهمية لنجاح أنشطة إدارة علاقات الزبائن، ويمكن أن تؤدي إلى تقليل التكاليف وخلق ميزة تنافسية مستدامة والتي بدورها تحقق ربحية أعلى ونجاح أكبر للمؤسسة، كما أنه سيقلل من المخاطر ويساعد في تحديد الفرص لتعزيز قيمة الزبائن والتحكم في النفقات ومراقبة الأداء، إضافة إلى أنه يمكن أن يكون وسيلة قوية وضرورية للمساعدة في تحسين العلاقة وتلبية احتياجات الزبائن عند إدخال تقنيات جديدة مع أنشطتها التجارية التقليدية، ويمثل عامل النجاح الرئيسي في إدارة العلاقة مع الزبائن من حيث اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم والتوسع وأداء المؤسسة، وأشارت دراسة أجريت في شركات البرمجيات الإيرانية أن التزام ودعم الإدارة العليا يرتبطان بشكل إيجابي بالأداء من خلال مؤشرات رضا الزبائن، الربحية، ولاء الزبائن، والحصة السوقية بالمقابل أظهرت دراسة أخرى أن دعم الإدارة العليا له علاقة سلبية طفيفة مع الأداء، كما تشير الكثير من الحجج إلى وجود علاقة إيجابية بين دعم الإدارة العليا لمبادارت إدارة العلاقة مع الزبائن والأداء في المؤسسات، والغياب المستمر لالتزام الإدارة العليا يمكن أن يؤدي إلى فشل مبادرات إدارة العلاقة مع الزبائن وتدهور الأداء التنظيمي.[2]

ثانيا: علاقة التوجه بتدريب الموظفين بالأداء التسويقي: المؤسسات التي تكرس التدريب اللازم لإدارة العلاقة مع الزبائن تحقق نجاحا أكبر، إذ يمكن أن يساهم التدريب والتطوير في تعزيز إدارة المعرفة من خلال تسهيل حصول الموظفين على المعلومات اللازمة وتوزيعها واستخدامها لغرض التعامل مع مشاكل الزبائن واستفساراتهم، كما أن لمشاركة الموظفين دورا في دعم مبادرات إدارة

[1] Ahmed Rafiki , Sutan Emir Hidayat, Deema Al Abdul Razzak,**Op-Cit**, P P 198-199.
[2] **Ibid,** P190.

العلاقة مع الزبائن، إذ أنه من المستحيل على المؤسسة تطوير وتشغيل أنظمة وعمليات مناسبة تركز على الزبائن إذا كانت تفتقر إلى الموظفين المدربين، ويعتبر الموظفون هم المفتاح في عملية التنفيذ التي تشمل خدمة الزبائن، تحسين الكفاءات، تعزيز ثقة الزبون وتكرار الشراء، كما يتطلب نشاط إدارة العلاقة مع الزبائن مهاما متعددة وتدريبا متطورا للموظفين، حيث يقوم الموظفون بتعاون مخصص مع الزبائن بما يتناسب مع الاحتياجات المختلفة، ويصف الباحثون دورة الفشل التي تحدث عندما تقلل المؤسسات جهد اختيار الموظفين والتدريب بحيث لا يتمكن الموظفون من الاستجابة لطلبات الزبائن وبالتالي يصبح الزبائن غير راضين ويحققون هوامش ربح منخفضة، كما أن لسلوكيات التوجه بالموظفين قدرة على التأثير بشكل إيجابي على المعلومات والعمليات الفرعية لخلق القيمة لإدارة العلاقة مع الزبائن وأداءها، وبالتالي فإن أغلبية ممارسات إدارة العلاقة مع الزبائن الفاشلة ترجع إلى عدم الاهتمام الكامل بدور الموظفين.

كما يجب تدريب الموظفين على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، فالتوجه التدريبي يحسن أداء إدارة العلاقة مع الزبائن ويحقق أهدافها مع الزبائن والمتمثلة في رضا الزبائن والربحية العالية، بالنسبة لقطاع البنوك في المملكة المتحدة فإن لتدريب الموظفين أثر إيجابي كبير على نجاح إدارة العلاقة مع الزبائن في ضوء الاحتفاظ بالزبائن، اتفق العديد من الباحثين على أن تدريب الموظفين يولد فوائد ملموسة وغير ملموسة لإدارة العلاقة مع الزبائن وقد تم استخدامه كمحرك رئيسي لاستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن المثمرة، وقدموا دليلا إيجابيا على دور تدريب الموظفين في أنشطة إدارة العلاقة مع الزبائن والأداء،[1] ويؤثر الموظفون ذوي المؤهل العالي تأثيرا إيجابيا في تحقيق ميزة تنافسية مع زبائن البنوك وتحسين العلاقات مع الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.[2]

---

[1] **Ibid**,P P191-192.

[2] هاجر محمد نوبي علي، **مرجع سبق ذكره**، ص2225.

خلاصة الفصل الثاني:

يتمثل الأداء التسويقي في المخرجات أو النتائج التي تسعى الوظيفة التسويقية إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، ويرتبط مفهومه بكل من الكفاءة والفعالية، ويعكس الأداء التسويقي درجة نجاح المؤسسة البنكية أو فشلها في تحقيق أهدافها خاصة في ظل المنافسة والتطورات البيئية، وتحرص هذه الأخيرة على تحسينه لضمان تحسين الأداء الكلي للبنك.

تناولنا في هذا الفصل تقييم الأداء التسويقي الذي يتم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المحددة سلفا في الخطة التسويقية، ويعتبر المرحلة الأخيرة من مراحل الرقابة التسويقية التي تشمل أيضا عملية قياس الأداء هذه الأخيرة تتم وفقا لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وفقا لاستراتيجية المؤسسة وأهدافها، كما تطرقنا إلى لوحة القيادة التسويقية والدور الذي تلعبه في تحديد الوضعية التسويقية للمؤسسة.

كما تطرقنا أيضا إلى أهم المؤشرات المعتمدة لقياس الأداء التسويقي البنكي والتي شملت المؤشرات المالية تمثلت في الحصة السوقية، المبيعات والأرباح والمؤشرات غير المالية والتي تمثلت في رضا وولاء الزبائن، إضافة إلى المؤشرات الحديثة لقياس الأداء والتي تمثلت في التدقيق التسويقي وبطاقة الأداء المتوازن.

وفي ختام هذا الفصل تطرقنا إلى العلاقة بين متغيرات الدراسة بشرح العلاقة بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن والمتمثلة في كل من التوجه بالزبون، معرفة الزبون، التكنولوجيا والكفاءة التنظيمية وأبعاد الأداء التسويقي المالية وغير المالية، وقد تم عرض مختلف النتائج التي تطرقت إليها الأدبيات التسويقية فيما يخص تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي، وسنقوم من خلال الجزء التطبيقي باختبار هذه العلاقة على البنك محل الدراسة.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: تشخيص متغيرات الدراسة في البنك

تمهيد:

مع تشابه منتجات الصناعة المصرفية وسهولة تقليدها من قبل المنافسة، اِتجهت البنوك لإدارة علاقات الزبائن كحل للحفاظ على محفظة زبائنها، ومع ثقل حجم الاستثمارات التي تتطلبها الحلول المتعلقة بهذه الأخيرة رفعت البنوك من سقف توقعاتها من إدارة علاقات الزبائن لتحقيق عوائد مرضية عن هذه الاستثمارات وتحسين أداء التسويقي اِتجاه عملاءها وموظفيها.

وفي محاولة منا لإسقاط ما تم دراسته والنتائج المتوصل إليها في الجانب النظري فيما يتعلق بالعلاقة بين تبني إدارة علاقات الزبائن وتحسين الأداء التسويقي على الجانب التطبيقي قمنا باختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية " بدر" لغرض إجراء الدراسة الميدانية والإجابة على إشكالية دراستنا من خلال تحليل واقع التوجه بإدارة علاقات الزبائن في البنك وأدائه التسويقي، ولتحقيق ذلك اِرتأينا أن يتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- **المبحث الثاني:** تشخيص إدارة العلاقة مع الزبائن ببنك بدر
- **المبحث الثالث:** تحليل المؤشرات المالية للأداء التسويقي ببنك بدر
- **المبحث الرابع:** الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم بنك بدر

أكد الميثاق الوطني على الأهمية الاستراتيجية للفلاحة الجزائرية، ونظرا للطاقات الكامنة الموجودة في البلاد فيما يخص الموارد الفلاحة ومؤهلاتها من مناخ وتربة وغير ذلك، وحرص الدولة الجزائرية على تحقيق الاكتفاء الذاتي والأمن الغذائي فقد اهتمت هذه الأخيرة بتنمية هذا القطاع ودعمه من خلال تمويله بمختلف الطرق، وهذا يعتبر السبب الرئيسي لتأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية وسنحاول من خلال هذا المبحث التعريف ببنك "بدر"، وعرض أهم الأهداف التي يسعى لتحقيقها ومختلف الأنشطة التي يقوم بها، إضافة إلى عرض الهيكل التنظيمي له وتسليط الضوء على مديرية التسويق والإتصال ومهامها.

المطلب الأول: التعريف ببنك بدر

سنتطرق في هذا المطلب إلى العوامل التي ساهمت في نشأة بنك بدر، مع إعطاء تعريف له.

أولا: نشأة بنك بدر

إنَّ إعادة هيكلة القطاع المصرفي أدت إلى ميلاد بنك جديد متخصص في الفلاحة والتنمية الريفية يحتل البنك مكانة هامة في النظام المصرفي الجزائري ويندرج ضمن دائرة البنوك التجارية تم إنشاؤه بموجب المرسوم 106/82 المؤرخ في 13/ 03/ 1982 برأس مال قدره 2.2 مليار دج، أما الآن فهو يعد شركة مساهمة ذات رأس مال 54 مليار دج، مقره الرئيسي بالجزائر العاصمة وقيمة كل حصة هي مليون دج بمساهمة صناديق المساهمة التابعة للدولة، ورأسمال البنك قابل للتعديل سواء بزيادة مبلغ المساهمة بدخول مساهمين جدد أو بنقصانه في حالة تحويل شركة أخرى، وقد حدد هذا فعلا بتاريخ 25 سبتمبر 1995، في بداية المشوار تكون البنك من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الجزائر BNA، ونظرا لكثافة الشبكة وأهمية تشكيلتها البشرية

احتل البنك المرتبة 29 حسب تصنيف افريكا بزنس لأهم 100 بنك في القارة سنة 2022، ويتكون حاليا من 328 وكالة و39 مجمع جهوي للاِستغلال وخبرة تصل إلى 40 سنة في خدمة الزبائن.

ومن أهم الأنشطة التي يمولها البنك، إضافة إلى العمليات التقليدية: [1]

- الهياكل وأنشطة الإنتاج الفلاحي وكل الأنشطة المتعلقة بهذا القطاع؛
- الهياكل وأنشطة الصناعات الفلاحية؛
- الهياكل وأنشطة الصناعات التقليدية والحرف الريفية.

ثانيا: تعريف بنك بدر

بنك البدر هو هيئة عمومية اِقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية والاِستقلال المالي وكذا يتمتع بالاِستقلال في التسيير، يقوم البنك بتقديم مختلف القروض خاصة المتعلقة بتمويل القطاع أو النشاط الفلاحي من خلال جمع الأموال المودعة من طرف الزبائن واِقراضها إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين (شركات) بفائدة محددة من طرف البنك، وأخذ البنك حصص إلزامية على شكل أسهم ضمن كل عملياته المالية نتيجة إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، والذي أصبح شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 54 مليار دينار جزائري مقسم على 54000 سهم بقيمة.[2]

إن تسمية بنك الفلاحة والتنمية الريفية تعكس النشاط الرئيسي للبنك والمتمثل في دعم وتمويل النشاط الفلاحي وكل الأنشطة التابعة له القبلية والبعدية، إضافة إلى ذلك وكبقية البنوك التجارية الوطنية يمول البنك أنشطة متنوعة وقطاعات أخرى وفق شروط معينة تدخل ضمن دائرة اِختصاصاته، هذا ويمتلك البنك أكبر شبكة على المستوى الوطني حيث يصل عدد وكالاته إلى

---

[1] المرسوم 8/ 106 المؤرخ في 13/ 03/ 1982 المتضمن إنشاء BADR.

[2] من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف البنك.

328 وكالة موزعة عبر كامل التراب الوطني وتغطي أغلب المناطق الريفية، بيد عاملة قاربت 7000 عامل سنة 2021.

المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك "بدر"، والحلول التي يقدمها

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم الأهداف التي يسعى بنك بدر لتحقيقها وأهم المهام الموكلة إليه، بالإضافة إلى منتجات وخدمات البنك محل الدراسة.

أولا: مهام بنك "بدر"

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإنَّ بنك بدر مكلف بمايلي:[1]

- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف والصندوق؛
- فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع؛
- المشاركة في تجميع الإدخار؛
- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى؛
- تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها؛
- تطوير الموارد والتعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات المقدمة؛
- تنمية موارد واِستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الإدخار والاستثمار؛
- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية؛
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

[1] الموقع الرسمي للبنك: https://badrbanque.dz/ تم الاطلاع عليه بتاريخ 09-10-2021 على الساعة 17:30.

– الإستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي؛

– وفي إطار سياسة القروض ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتطوير قدرات تحليل المخاطر، إعادة تنظيم إدارة القروض، تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة الموارد.

لقد عمل بنك بدر على تعزيز مكانته التنافسية وعلى التكيف مع التوجه الاقتصادي الجديد للدولة وسياساتها بصفة عامة، بوضع مخطط استراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد الأول تلخصت أهم محاوره في إعادة تنظيم وتسيير الهيئات والهيكل التنظيمي للبنك، عصرنة البنك وتقوية تنافسيته، احترافية العاملين، تحسين العلاقات مع الأطراف الأخرى، تطهير وتحسين الوضعية المالية.[1]

ثانيا: أهداف بنك "بدر"

يفرض المناخ الإقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية على بنك بدر أن يلعب دورا أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى، إضافة إلى ضرورة تبني إستراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية من خلال إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبعها البنك، والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية من أجل إرضاء الزبائن والإستجابة لإنشغالاتهم ومن أهم الأهداف التي يسعى البنك إلى تحقيقها:

– توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة؛

– تحسين نوعية وجودة الخدمات، والعلاقات مع الزبائن؛

---

[1] الموقع الرسمي للبنك: https://badrbanque.dz/ تم الاطلاع عليه بتاريخ 09-10-2021 على الساعة 17:45.

– الحصول على أكبر حصة من السوق؛

– تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

وبغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحولات هامة نتيجة اِنفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية، قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية، كما يبذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية، وترقية الاِتصال داخل وخارج البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق، هذا ويسعى البنك إلى التقرب أكثر من الزبائن وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم واِنشغالاتهم والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باِحتياجاتهم، وكل هذا بفضل قيامه برفع حجم الموارد بأقل تكاليف، توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات، تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعملة الصعبة.

ثالثا: الحلول التي يقدمها بنك "بدر"

يعتبر بنك البدر بنك شامل فهو يقترح كل الخدمات البنكية الكلاسيكية والتي تشمل فتح مختلف الحسابات للزبائن وتخليص الصكوك بأمر المعني أو بأمر الآخرين، التحويلات المصرفية الخدمات المتعلقة بالدفع والتحصيل فيما يخص التعاملات الخارجية، خدمات الفحص السلكي **Télétraitement** التي تسمح بخدمة أحسن لزبائن البنك باستعمال شبكة الفحص السلكي في تنفيذ العمليات التحويلية المصرفية في الوقت الحقيقي، والمقاصة والتجارة الخارجية، إضافة إلى خدمات السحب والإيداع والاستشارة ومختلف الخدمات القانونية التي يفرضها النشاط البنكي، هذا

ويقدم عدة خدمات ومنتجات لتحقيق رضا الزبائن بكل مستوياتهم والاستجابة لحاجاتهم ورغباتهم وفيما يلي نستعرض أهمها:[1]

1. الحسابات البنكية: والتي تضم مختلف الحسابات الجارية وحسابات الإدخار.

1.1 الحسابات الجارية: تشمل الحسابات الجارية مايلي:

- **الحسابات التجارية الجارية:** مخصصة للعمليات البنكية التجارية للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا (تجار، صناعيون، مؤسسات تجارية، فلاحون، مستثمرات فلاحية، أصحاب المهن الحرة، إضافة إلى الحرفيين).

- **الحسابات الجارية للأفراد:** مخصصة لكل شخص طبيعي (كالموظفين، المتقاعدين وغيرهم من أصحاب الدخل الثابت أو غير الثابت) أو معنوي (جمعيات، إدارة خدمات إجتماعية) لا يمارس أي نشاط تجاري وذوي الأجور على إختلاف أنواعها.

- **الحسابات بالعملة الصعبة:** تضم الحسابات بمختلف العملات الأجنبية (الأورو، الدولار وغيرها) وتشمل إضافة إلى حسابات التجارة الخارجية حسابات الأفراد بالعملة الصعبة.

2.1 حسابات الادخار : أما حسابات الإدخار فتشمل:

- **دفاتر الادخار والتوفير Livret épargne BADR :** يمكن هذا المنتج الزبائن من إدخار أموالهم بفوائد أو بدون فوائد، وباستطاعة المدخرين الحاملين لدفتر التوفير القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك.

- **دفاتر الادخار للأشبال Livret épargne Junior :** موجه للفئة الشابة التي لا تتجاوز 19 سنة بإشراف ممثليهم القانونيين، كما يمكن أن تكون التعبئة في صورة نقدية أو عن طريق تحويلات

[1] الموقع الرسمي للبنك: https://badrbanque.dz/ تم الاطلاع عليه بتاريخ 11-10-2021 على الساعة 18:00.

تلقائية أو أوتوماتيكية منتظمة، كما يستفيد الشاب صاحب الدفتر عند بلوغه الأهلية القانونية ذو الأقدمية التي تزيد عن 5 سنوات من امتيازات وأولوية في الحصول على قروض مصرفية.

– **دفتر ادخار فلاح:** هذا المنتج خاص بالفلاحين يمكنهم من ادخار أموالهم بفوائد وبدون فوائد.

2. البطاقات البنكية: تشمل بطاقة بدر للسحب والإيداع CBRI والبطاقة ما بين البنوك CIB، البطاقة بين البنوك الذهبية CIB GOLD، إضافة إلى البطاقات الدولية ماستر الكلاسيكية والتيتانيوم MASTER CARD CLASSIQUE ET TUTANIUM، وبطاقة الأعمال CARTE AFFAIRE، إذ تمكن من القيام بعمليات الدفع وسحب للأوراق النقدية عبر الموزعات الآلية للأوراق النقدية DAB والشبابيك الآلية للأوراق النقدية GAB، كما تمكن أصحابها أيضا من القيام بعمليات السحب من الموزعات الآلية للبنوك الأخرى إضافة إلى عمليات الدفع عبر الانترنيت والدفع عبر جهاز الدفع الالكتروني TPE.

3. الإيداعات البنكية: وتشمل ما يلي:

1.3 سندات الصندوق Les Bons de Caisse: وهي عبارة عن سندات مقابل مبالغ نقدية تساوي قيمة السند بفوائد سنوية اِبتداء من 1.75% وتكون اِسمية (شخصية باسم الحامل)، أو مجهولة (لحاملها)، والمبلغ الأدنى يقدر بـ 10000.00 دج ويصل أغلى سند إلى 5000000.00 دج.

2.3 الإيداعات لأجل Les dépôts à termes: وهي إيداعات نقدية لمدة معينة متفق عليها مسبقا موجهة للأشخاص الطبيعيين والمعنويين بنسبة فوائد متغيرة وقابلة للتفاوض تبعا للمبلغ والمدة، وتشمل الإيداعات لأجل للعملة الوطنية، الإيداعات لأجل بالعملة الصعبة.

4. الرسائل النصية بدر BADR SMS: وهي عبارة عن رسائل نصية آنية عبر الهاتف النقال للزبون لإشعاره بكل العمليات الخاصة بحسابه البنكي ورصيده بعد كل عملية خاصة بالأفراد والمؤسسات.

5. بدر عبر الانترنيت BADR ONLINE : تشمل خدمات بدر عبر الانترنيت خدمة تفحص الرصيد تحميل كشوف الحسابات وقريبا التحويلات البنكية.

6. الفضاءات أو الوكالات الرقمية ESPACE DEGITALE: توفر هذه الفضاءات للزبون خدمات رقمية من خلال أتممة مختلف الخدمات والعمليات البنكية، وتعد هذه الوكالات تجربة جديدة بالنسبة للبنك الذي قام بتدشين أول وكالة رقمية على مستوى الوكالة المركزية "عميروش" سنة 2019.

7. التأمينات البنكية Bancassurance: يقوم البنك بتسويق منتجات التأمين التابعة للمؤسسة الوطنية للتأمين SAA عبر جميع وكالاته عبر التراب الوطني وذلك وفقا للشروط المحددة قانونيا، إذ يقوم البنك بالتأمينات الفلاحية للنبات والحيوان والتأمين على الممتلكات من خلال التأمين على الكوارث الطبيعية للسكن والتأمين متعدد الأخطار للسكن، إضافة إلى التأمين على الأشخاص من خلال تأمين السفر والمساعدة في الخارج والتأمين ضد الحوادث الفردية.

8. إيجار الخزائن كراء الصناديق: يوفر البنك عبر مختلف وكالاته صناديق بأحجام مختلفة للكراء مقابل دفع إيجار سنوي مسبق لتخزين أغراضهم الثمينة.

9. القروض: فيما يخص القروض فمحفظة البنك غنية بمختلف القروض خاصة الموجهة لتمويل النشاط الفلاحي وتتنوع بين قروض طويلة الأجل ومتوسطة الأجل (قروض الاستثمار والاستغلال) وقروض قصيرة الأجل وتشمل قروض الاستغلال إضافة إلى القروض عن طرق الإمضاء (الضمانات البنكية) ويمكن حصرها حسب الفئة المستهدفة إلى:

1.9 قروض للأفراد: وتتمثل في قرض السكن الريفي ومستقبلا القروض الاستهلاكية والقروض العقارية.

2.9 قروض للمؤسسات: وتشمل قروض الاستغلال للمؤسسات على اختلافها كالتسبيقات، الضمانات وغيرها والقروض الاستثمارية، إضافة إلى قروض المرقين العقاريين، القروض السياحية، قروض التحدي الخاصة بالمؤسسات، وقروض التجارة الخارجية.

3.9 قروض للفلاحين: قروض الاستغلال الفلاحي لتمويل كل ما يتطلبه النشاط الفلاحي والنشاطات المكملة له كتلك الداخلة في الصناعات الغذائية وحتى السابقة كالمواد الأولية، والقروض الموجهة لتمويل الاستثمارات الفلاحية المختلفة، وقروض التحدي الفلاحية وقرض الرفيق والقروض الفيدرالية، إضافة إلى قروض تأجير العتاد الفلاحي.

4.9 قروض لصيادي الأسماك ومربي المائيات: تشمل القروض قصيرة المدى المدعمة لتربية المائيات والصيد وتمويل الحملات إضافة إلى تمويل الاستثمارات لتربية المائيات وتمويل الاستغلال والقرض المكشوف.

ويعتمد بنك البدر في تقديم خدماته المصرفية أساسا على التوزيع المباشر من خلال شبكة من الوكالات منتشرة عبر كامل التراب الوطني تقارب 328 وكالة بهدف الوصول إلى أكبر عدد من الزبائن إضافة إلى سعيه لتقديم بعض الخدمات عن بعد وذلك لمواكبة التطورات التي يعرفها القطاع المصرفي أيضا وضع البنك تحت تصرف زبائنه الموزعات الآلية للأوراق النقدية DAB أو طريق الشبابيك الآلية للأوراق النقدية GAB ومركز بدر اِتصال لمرافقة الزبائن.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك بدر

سنتطرق في هذا المطلب إلى الهيكل التنظيمي العام لبنك " بدر" مع تسليط الضوء على مديرية التسويق والاتصال.

أولا: الهيكل التنظيمي لبنك " بدر"

في ظل الاقتصاد المخطط كانت أنظمة البنوك مهيكلة وفق ما تفتضيه ممارسة مهمتها كوسيط مالي للإنفاق الحكومي، أما في السنوات الأخيرة فقد أصبحت البنوك تعمل على اعتماد تنظيم هياكلها لتتلاءم مع مقتضيات اقتصاد السوق، وإنشاء مصالح جديدة واعتماد عملية تسيير تتلاءم مع قواعد الاقتصاد الحر، وتسهل من التعاملات بين مختلف المستويات الإدارية والتواصل مع الزبائن لتقديم الخدمات في أفضل الآجال والشروط.

شكل رقم (1.3): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف البنك.

ويتكون الهيكل التنظيمي العام لبنك "بدر" من هياكل التسيير، هياكل المراقبة الداخلية، هياكل الاستغلال، والهياكل العملية، وسنحاول عرض أهم هذه الهياكل ووظائفها.

1. **هياكل التسيير**: تمثل الإدارة العليا للبنك وتشمل:

1.1 المديرية العامة: والتي تتكون من المدير العام DG الذي يشرف على إدارة البنك مهامه يحددها القانون الداخلي للمؤسسة ومجلس الإدارة ويتم نشر ذلك في الجريد الرسمية، إضافة إلى مدراء عامون مساعدون"DGA" ومدير فرعي لعلاقات البنك الدولية.

2.1 المديريات المركزية: يديرها مدراء مركزيين، تسهر على حماية مصالح المؤسسة والحفاظ عليها تحقيق السياسة العامة، ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية المحددة من طرف مجلس الإدارة والمديرية العامة والتحسين والتطوير المستمر لنوعية الخدمات المقدمة للزبائن، يتولى المدير العام إدارة البنك وفقا للسلطات الممنوحة له من قبل مجلس الإدارة، كما يعمل المديرون العامون على مراقبة الهياكل المركزية والفروع الموضوعة تحت سلطتهم والمكونة من مديريات مركزية.

3.1 المديريات العامة المساعدة: تضم ستة مديريات وأقسام تغطي كافة الأنشطة الضرورية للبنك وهي كل منها يضم مديريات مركزية:

– **المديرية العامة المساعدة للقروض:** DGA ENGAGEMENT تتكون من مديرية تمويل المؤسسات الكبرى، مديرية تمويل المؤسسات المتوسطة والصغيرة، مديرية تمويل الفلاحة والصيد البحري وتربية المائيات، مديرية إدارة وتسيير صناديق الدعم، مديرية متابعة القروض.

– **المديرية المساعدة للتحصيل:** وتتشمل مديرية تحصيل الذمم المالية ومديرية تحقيق الضمانات.

– **المديرية العامة للاستغلال:** تشمل مديرية التسويق والاتصال، مديرية البنك عن بعد، مديرية شبكة الاستغلال، مديرية النقود.

– **قسم المالية:** يضم مديرية المحاسبة، مديرية التقديرات ومراقبة الميزانية.

– **قسم المراقبة الدائمة:** يتفرع هذا القسم إلى أربعة مديريات مركزية وهي: مديرية المراقبة الدائمة، مديرية المخاطر، مديرية المراقبة، مديرية مخطط استمرار النشاط وأمن النظام، مديرية الخزينة ورؤوس الأموال.

– **قسم الإعلام الآلي:** يشمل مديرية الاستغلال وتطوير الإعلام الآلي، مديرية وسائل الدفع، مديرية الصيانة ووسائط الإعلام الآلي.

4.1 المديرية العامة المساعدة للوسائل (إدارة الوسائل): وتتكون من مديرية المستخدمين، مديرية إعادة تقييم الموارد البشرية، مديرية الإمداد، مديريات الدراسات القانونية والمنازعات، المركز الوطني لتطوير الكفاءات، هيئة الشؤون الإجتماعية والثقافية، مديرية التنظيم والطرق.

5.1 القسم الدولي: يشمل مديرية العلاقات الدولية وتنقسم إلى مديرية الالتزامات الخارجية والتسوية ونجد فيها: قطاع الالتزامات الخارجية، قطاع التسوية، قطاع التشريع، نيابة مديرية العلاقات الدولية وتشمل قطاع العلاقات الدولية وقطاع الدراسات والتحليل.

2. هياكل المراقبة الداخلية: وتشمل المفتشية العامة المراقبة وتعمل على متابعة احترام السياسات الموضوعة من طرف البنك، والسهر على تطبيق التعليمات وتقييم الأخطار وتقديم الحلول.

3. هياكل الاستغلال: وتتكون من الوكالات المركزية، الفروع، الوكالات، مكاتب دائمة أو دورية وتعمل على تحقيق السياسة العامة للبنك وتطبيق الاستراتيجية المحددة من طرف مجلس الإدارة والمديرية العامة تجميع الموارد وتقديم القروض وتحصيل الديون، التحسين المستمر لنوعية الخدمات المقدمة للزبائن والسهر على تحقيق مردودية الوكالة خاصة والبنك عامة.

4. الهياكل العامة: وتشمل اللجان، والمجالس وتعمل على مساعدة المديرية العامة في الأعمال الدراسات، الأفكار والاقتراحات حول المشاكل والمواضيع للمدير العام، يترأسها المدير العام أو المديرين المساعدين أو مستشاريه. وتشمل مجلس الإدارة، اللجنة الاستراتيجية، لجنة الإجراءات والمصادقة، لجنة القروض والخزينة، مجلس الصفقات وغيرها.

ولتسهيل التواصل بين مختلف المديريات والعدد الكبير للوكالات الموزعة عبر مختلف مناطق الوطن التي يضمها البنك تشرف المديريات العامة والمركزية على مجمعات جهوية للاستغلال تضم مجموعة من الوكالات التي تنشط في نفس المنطقة أو الولاية حيث:

-**المجمعات الجهوية للاستغلال GRE:** هي وحدات إدارية لا مركزية غالبا ما تكون على مستوى مكان رئيسي في الولاية، تتمثل مهمتها أساسا في مساعدة ومراقبة تسيير الوكالات التابعة لها، وهي مسؤول أمام الإدارة العامة على تنفيذ المهام الموكلة له، ويضم البنك 39 مجمع.

- **الوكالات المحلية للاستغلال ALE :** يتكون بنك الفلاحة والتنمية الريفية من 328 وكالة محلية للاستغلال موزعة على كامل التراب الوطني للتقرب من الزبائن وتوفير مختلف الخدمات التي يحتاجها ويعتبر البنك الذي يمتلك أكبر شبكة وكالات على مستوى التراب الوطني.

وبالتالي الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية هرمي، يقوم على شبكة واسعة من الوكالات موزعة على كل التراب الوطني، ذلك سعيا للتقرب بزبائن البنك، هذه الوكالات تتولى إدارتها وتسييرها المديريات الجهوية التابعة لها محليا، إذ هذه الأخيرة هي بدورها تكون تابعة للمديرية المركزية والعامة.

ثانيا: مديرية التسويق والاتصال

كما لا حظنا من خلال الهيكل التنظيمي فإن مديرية التسويق هي مديرية مركزية تابعة للمديرية العامة للاستغلال تحمل الرمز 124، وسنحاول فيما يلي تسليط الضوء على هذه المديرية وأهم مهامها.

1. التعريف بمديرية التسويق والإتصال "DMC": شهد الهيكل التنظيمي لبنك بدر عدة تغيرات مست العديد من مديرياته بما فيها مديرية التسويق والاتصال التي كانت تسمى قبل 1995م بمديرية التسويق والتطوير، والتي أنشئت سنة 1991 بمقتضى المرسوم 12/91 المؤرخ في 29 -

07-1991 وهي تهتم بقضايا الاتصال في البنك، شملت ثلاث مديريات فرعية تشمل المديرية الفرعية للاتصال، مديرية تطوير الموارد، مديرية الميزانية.

وفي سنة 1995م إنشاء مديرية الاتصال واستمر ذلك إلى غاية 1998، حيث انحصرت وظيفة هذه المديرية في مجال الاتصال وهمشت وظيفة التسويق تماما، لكن في سنة 2001 تغيرت تسمية هذه المديرية أصبحت مديرية التسويق والاتصال والنقديات، وأصبحت هذه مديرية من بين المديريات الفرعية التابعة للمديرية العامة وذلك منذ 2008، ليتم بعد ذلك فصل وظيفتي التسويق والاتصال عن النقديات وأصبحت تعرف بمديرية التسويق والاتصال إلى غاية يومنا هذا حيث تم إعطاء أهمية لوظيفة التسويق والاتصال للأغراض التجارية التي فرضها الشكل الجديد للشبكة المصرفية.

2. مهام مديرية التسويق والاتصال: تتمثل مهامها الأساسية في:

- التعريف بالخدمات التي يقدمها البنك للزبائن، وكذلك الترويج لها؛
- إنشاء علاقة دائمة مع الصحافة ذلك للسهر على صحة المعلومات المنشورة عن البنك؛
- تحسين العمليات المصرفية كذلك تحقيق ميزة الشفافية بين علاقات الوكالات، الشركاء والزبائن؛
- تصميم وتقديم خدمة مميزة للزبائن كالاتصال عن طريق موقع الانترنت مثلا؛
- مراقبة جودة الخدمة المقدمة والقيام ببحوث التسويق وبحوث السوق.

3. تنظيم مديرية التسويق والاتصال: مديرية التسويق والاتصال تتكون من ثلاث مديريات فرعية:

1.3 مديرية دراسة السوق: تتمثل المهام الرئيسية لمصلحة دراسة التسويق في جمع ومعالجة البيانات الاقتصادية والإحصائية المتعلقة بالسوق والبنك بالإضافة إلى: ضمان التفاعل مع الأنظمة المختصة، المنظمات الاقتصادية والمالية والوطنية، تسيير وتمرين قواعد البيانات للبنك المتعلقة بوظيفتي التسويق والاتصال، تقسيم واستهداف السوق، ذلك للمساعدة في إنشاء قاعدة بيانات

وطنية، السهر على استحداث ملفات الزبائن مرة أو مرتين في السنة، السهر على أن تكون لكل وكالة ملف خاص بالتنقيب، السهر على إنشاء قاعدة بيانات مركزية للتسويق تكون محسوبة "باستخدام الإعلام الآلي" حيث تعد بالبيانات التسويقية التي تم جمعها من طرف المكلفين بشؤون الزبائن على مستوى الوكالات، وتضم هذه المديرية قطاعين الأول خاص بدراسة سوق المؤسسات، أما الثاني فخاص بسوق الأفراد.

2.3 مديرية اليقظة السوقية والإبداع في المنتجات: إن المهمة الأساسية لهذه المديرية تتمثل في مراقبة المنافسة وتقديم منتجات جديدة. من مهامها نذكر: المراقبة الشاملة والدائمة لكافة المنافسين المتواجدين في سوق البنك التسعير، المنتجات، تأمين نقل المعلومات بين مصالح التسويق، اقتراح منتجات جديدة.، الموافقة على قنوات التوزيع لمنتجات البنك، تكييف التسعير، تحديد سياسة توزيع لكل خط إنتاج مع ما يوافق السوق، تضم هذه المديرية قطاعين قطاع اليقظة السوقية وقطاع الإبداع في المنتجات.

3.3 مديرية التسويق التشغيلي والاتصال: تتمثل المهمة الرئيسية للمصلحة في مساعدة شبكة الاستغلال (الوكالات)، بتقديم الوسائل اللازمة لها لتحقيق أهدافها، من مهام هذه المصلحة نجد: تنفيذ استراتيجية الاتصال المسطرة من طرف المديرية العامة، تصميم مخطط الاتصال الداخلي والخارجي، مساندة وتنسيق العلاقات التي تربط البنك مع الوسائل الإعلامية، تنظيم الندوات الصحفية، تقدم للمديرية العامة مجلة الصحافة اليومية، تصميم وسائل اتصال حديثة وفعالة كموقع الانترنت، تصميم برنامج سنوي لمشاركة بنك بدر في التظاهرات الاقتصادية والدولية على مستوى المعارض والصالونات وعرضها للمديرية العامة للموافقة، تتضمن هذه المديرية قطاعين قطاع الاتصال بالزبائن، وقطاع الإعانة وأدوات التحكم.

المطلب الرابع: تقديم المجمع الجهوي للاستغلال جزائر غرب ببنك البدر

نظرا لصعوبة الحصول على المعلومات والبيانات التسويقية العامة المتعلقة بالبنك ككل، إضافة إلى اِتساع شبكة البنك التي تتوزع عبر كامل التراب الوطني فقد اِقتصرت دراستنا التطبيقية على المجمع الجهوي للاستغلال جزائر غرب لبنك بدر والذي مقره بلدية الشراقة غرب الجزائر العاصمة ويضم الوكالات التابعة لهذه المنطقة والتي تقدر بسبعة وكالات، وهذا الاختيار جاء بناءًا على عدة عوامل كأهمية هذا المجمع والذي يعتبر أحد المجمعات الرئيسية فهو يضم أكبر وأهم زبائن البنك، إضافة إلى سهولة وإمكانية الوصول إلى البيانات التسويقية ونتائجه وزبائنه، وسنحاول من خلال هذا المطلب التعريف بالمجمع الجهوي للاستغلال جزائر غرب ببنك " بدر".

أولا: تعريف المجمع الجهوي للاستغلال جزائر غرب

أنشئ المجمع الجهوي للاستغلال جزائر غرب سنة 2003، مقره ببلدية الشراقة الجزائر، يحمل الرقم GRE 056 يتكون من 7 وكالات موزعة حسب المنطقة التي تنشط فيها وتتمثل في:

- الوكالة المحلية للاستغلال بئر خادم ALE 638؛
- الوكالة المحلية للاستغلال دالي ابراهيم ALE 631 (تم تحويلها مؤخرا إلى منطقة العاشور)؛
- الوكالة المحلية للاستغلال للشراقة(1) ALE 634 (وكالة رئيسية)؛
- الوكالة المحلية للاستغلال للشراقة(2) ALE 630 (وكالة ثانوية)؛
- الوكالة المحلية للاستغلال عين البنيان ALE 432؛
- الوكالة المحلية للاستغلال زرالدة ALE 636 تحويلها منذ سنوات إلى منطقة سطاوالي؛
- الوكالة المحلية للاستغلال الدويرة ALE 434.

ثانيا: هيكلة المجمع الجهوي للاستغلال جزائر غرب.

يتكون الهيكل الجهوي للمجمع الجهوي للجزائر غرب GRE 056 ببنك الذي يرأسه المدير الجهوي السيد: "**ربوح نور الدين**" من ثلاث مديريات فرعية كما يلي:

1. **المديريـة الفرعيـة للاسـتغلال:** تحت تسيير إدارة نائب المدير الجهوي للاستغلال السيد: " **موهوب نور الدين**"، تقوم هذه المديرية بالإشراف على مختلف أنشطة الوكالات التابعة للمجمع مراقبة عملها، حيث تمثل همزة الوصل بين مديرية شبكة الاستغلال والوكالات من خلال تقديم تقارير شهرية فصلية، سداسية وسنوية عن نتائج عمل هذه الوكالات، كما تقوم بتحديد الأهداف وذلك بالتواصل مع كافة المديريات المركزية لنقل مشاكل وانشغالات الاستغلال التي تواجهها الوكالات إضافة إلى دعم كل المهام المتعلقة بالاستغلال والفصل في القضايا التي تفوق صلاحية الوكالات وتشمل المصالح التالية:

1.1 مصلحة القروض Crédit: تهتم بدراسة ومتابعة ملفات القروض التي يتم إرسالها من طرف الوكالات واِتخاذ القرارات بشأنها، إضافة إلى إعادة جدولة القروض، منح الموافقات البنكية، القيام بزيارات ميدانية للمشاريع الممولة، وتحويل الملفات للمستويات العليا المتخصصة للفصل فيها في حالة القروض التي تفوق صلاحيتها.

2.1 مصلحة التنشيط التجاري والنقود Animation Commercial et Monétique : تعمل على متابعة الأهداف التجارية للوكالات لمختلف المنتجات المسوقة على مستوى الوكالات (الرسائل النصية، خدمات الانترنيت، البطاقات البنكية الوطنية والدولية، سندات الصندوق، التأمين البنكي...) الحسابات المفتوحة، والإيداعات، كما تعمل على المشاركة في مختلف الفعاليات لتمثيل البنك والتنقيب عن الزبائن.

2. المديريـة الفرعيـة للمسـتخدمين المحاسـبة: تحت إدارة نائب المدير الجهوي السيد: "**بـداوي نورالدين**" تشمل المصالح التالية:

1.2 **مصلحة المحاسبة:** تعنى هذه المصلحة بالشؤون المحاسبية، فهي تعمل على مراقبة اليوميات المحاسبية للوكـالات التابعـة للمجمـع والتبليـغ عن كل مـا يتعلـق بهـا، إضـافة إلـى إعـداد ومتابعـة ميزانيـة الوكـالات وميزانيـة المجمـع، تمثـل همـزة الوصـل بـين المديريـة المركزيـة للخزينـة المحاسـبة والوكالات.

2.2 **مصلحة المستخدمين:** تهتم بشؤون العمال بدءا من متابعة التطور الوظيفي للعمال، متابعة احتياجـات الوكـالات المديريـة الجهويـة فيمـا يخـص عـدد العمـال، تـدريبهم تـرقيتهم وإيصـالها إلـى المديرية العامة للمستخدمين، إضافة إلى إعداد الرواتب.

3.2 **مصلحة الوسائل العامة:** تهتم هذه المصلحة أساسا بمتابعة تزويد الوكالات والمجمع بمختلف الوسائل والأدوات اللازمة لها ولنشاطها، وتجهيز الوكالات الجديدة ومتابعة القيام بالأعمال اللازمة لذلك، إضافة إلى الإحصاء الخاص بالوسائل.

4.2 **مصلحة الإعلام الآلي:** تمثل هذه المصلحة همزة الوصل بين قسم الإعلام الآلي والوكالات، وتعمل على القيام بالصيانة فيما يخص نظام الإعلام الآلي للمجمع الوكالات والتدخل في حالة وجود مشاكل في النظام، تثبيت تحديثات نظام البنكي ومضادات الفيروسات.

3. المديريـة العامـة لمتابعـة المخـاطر: تحت إدارة نائبـة المدير الجهوي السيدة "موهوب ماسيكة" تقوم بمتابعـة مختلـف المخـاطر التـي تعترض الأنشـطة والمهـام البنكيـة والعمـل علـى إيجـاد حلـول إضافة إلى متابعة أجال القروض والضمانات.

4. الخليـة القانونيـة: تعمـل علـى دراسـة مختلـف الملفـات القانونيـة الخاصـة بالزبـائن وإعطـاء التعليمـات لعمـل الحسـابات الخاصـة بالأشـخاص المعنويـة ومتابعتهـا، إضـافة إلـى ملفـات القـروض

غير المحصلة واتخاذ الإجراءات المتعلقة بها، وتمثيل المجمع أمام مختلف الهيئات القانونية ودراسة ضمانات القروض.

ثالثا: تنظيم العمل بالوكالات البنكية

يترأس المجمع الجهوي للاستغلال مجموعة من الوكالات وعادة ما يتم تجميع الوكالات حسب الموقع الجغرافي لتسهيل الإشراف المراقبة والاتصال مع المجمع، كما أن الوكالات المجمعة والمتقاربة جغرافيا تتميز عموما بنفس أنواع النشاط وأحيانا بنفس الزبائن ويشمل المجمع الجهوي للاستغلال جزائر غرب سبعة وكالات تتموقع في الجزء الغربي من ولاية الجزائر وفيما يخص تنظيمها فهي تتكون من:

1. **مدير الوكالة:** يتولى تسيير الوكالة.

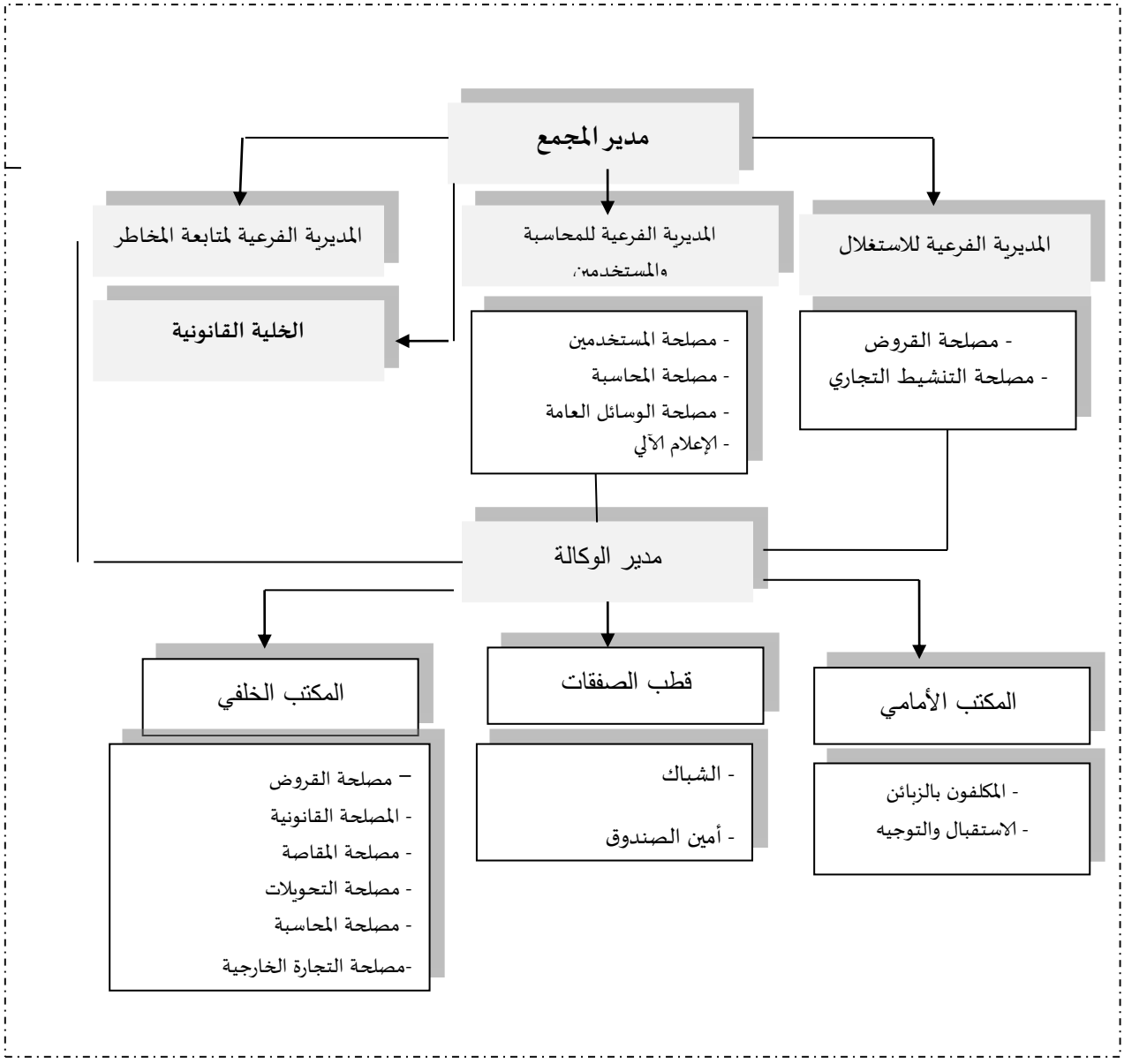
2. **المكاتب الأمامية:** تخضع لسلطة مشرف، تكون على اِتصال مباشر بالزبائن وتواصل دائم معهم بحيث تعمل على استقبالهم وتقديم مختلف الخدمات والمنتجات لهم وتعمل على نصحهم تقديم مختلف المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات البنكية، كما تسعى لتلبية احتياجاتهم وطلباتهم، إضافة إلى الإجابة على مختلف استفساراتهم وأسئلتهم نقل انشغالاتهم إلى المديرية، وتتكون من مجموعة من الموظفين المؤهلين لذلك وتشمل هذه المكاتب المشرف، المكلفين بالزبائن، المكلف بالاستقبال والتوجيه.

3. **المكاتب الخلفية:** مهمتها دعم المكاتب الأمامية والإشراف على القيام بكل الخدمات التي يحتاجها الزبون والتي تحول لهم من المكاتب الأمامية كالتحويلات البنكية، منح القروض، المقاصة، الضمانات البنكية ... كما تقوم بمختلف المراسلات الاتصالات اللازمة لضمان السير الحسن للأنشطة البنكية وتشمل هذه المكاتب: المشرف على المكتب الخلفي، مصلحة القروض، مصلحة الشؤون القانونية، مصلحة المقاصة، التجارة الخارجية، التحويلات والمحاسبة.

4. **قطب الصفقات:** يعمل هذا القطب على تسيير أموال الوكالة، كما يقوم بجميع العمليات البنكية النقدية والتي تشمل إيداع للأموال السحب، ومن مهامه إدارة السيولة الحرص على توفير طلبيات الزبائن، إضافة إلى متابعة الموزعات الآلية للنقود، ويشمل رئيس القطب موظفي الشبابيك وأمناء الصندوق.

والشكل التالي يوضح رسم تخطيطي للهيكل التنظيمي بوكالاته ومديرياته كما يلي:

شكل رقم (2.3): الهيكل التنظيمي للمجمعات الجهوية للاستغلال والوكالات ببنك بدر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف البنك.

من خلال تحليلنا لهيكلة البنك وتنظيم العمل به نلاحظ أنه رغم التعديلات الكبيرة التي تجرى كل مرة إلا أنها لا تزال قديمة وتعرقل وتيرة تقديم الخدمة إلى الزبون، التي تحتاج إلى العديد من الإجراءات، كما أن المركزية الكبيرة للهيكل تعقد من العمليات وتزيد من فترة تقديم الخدمة كونها لا تأخذ بعين الاعتبار مصلحة الزبون.

المبحث الثاني: تشخيص إدارة العلاقة مع الزبائن بنك "بدر"

لهدف تشخيص إدارة العلاقة مع الزبائن ببنك بدر قمنا بمقابلة مع السيدة: "**لارباس كنزة**" مديرة التسويق والاتصال بالبنك وذلك في أكتوبر 2021، إضافة إلى مقابلات مع كل من المدراء بالنيابة للمديريات الفرعية للتسويق والتي سبق التطرق لها، وعدد من الإطارات بالمديرية والبنك، اعتمدنا المقابلات المفتوحة أو نصف الموجهة حيث قمنا بإعداد مسبق للنقاط المهمة التي ينبغي التطرق إليها مع ترك المجال مفتوح لطرح استفسارات وأخذ ملاحظات والاستفادة من كل ما قد يفيد دراستنا، وشملت المحاور أساسا ممارسات إدارة العلاقة مع الزبائن بالبنك، من خلال التطرق إلى واقع تطبيق أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن ببنك بدر ومدى تبنيه لها، ومختلف الأدوات والأساليب التي يعتمدها البنك في إدارته لعلاقته مع الزبائن، ثقافة البنك وسياسته في التعامل مع الزبائن وإحصائيات عن واقع مؤشرات الأداء التسويقي بالبنك، وتم تبويب هذه الإجابات ومناقشتها في المطالب التالية:

المطلب الأول: التوجه بإدارة العلاقة مع الزبائن ببنك بدر

إنَّ المنافسة التي يشهدها القطاع البنكي بالجزائر عقدت مهمة البنوك في كسب الزبائن والحفاظ عليهم مما جعلها تتسارع لتبنى استراتيجيات محورها الزبون، وبنك بدر على غرار بقية البنوك أدرك المكانة التي أصبح يكتسبها الزبون في هذا القطاع وبدأ التوجه بالزبون بهدف تحقيق

ربحية أعلى، وتحقيق رضا وولاء أعلى لزبائنه، وبمقارنة ما تم عرضه في الجزء النظري بخصوص إدارة العلاقة مع الزبائن وتطبيقها في بنك بدر يمكن ملاحظة أن نجاح تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن بالبنك يتوقف على مدى توفير المتطلبات اللازمة لتفعيل دورها وإعطاءها المكانة الخاصة، إضافة إلى زيادة الإنفاقات على أنظمتها والتي تعتبر اِستثمارات طويلة الأجل، وتكييفها مع خصائص البنك وخصائص خدماته وزبائنه.

أولا: التوجه بالزبون ببنك بدر

يقوم البنك بتقسيم محفظة زبائنه إلى شرائح حسب أهميتها بالنسبة له، إذ لا يعطي نفس القيمة لكل الزبائن، فهو يولي اهتمام كبير بالزبائن المهمين في كل ذوي القيمة المرتفعة (ذوي الدخل المرتفع والفوائد العالية) من معاملاتهم ويعمل على الحفاظ عليهم وكسب رضاهم وتقديم خدمات مميزة لهم، كما يوفر البنك الإستقبال الملائم لزبائنه من خلال توفير مكلف بالاستقبال والتوجيه للإجابة على استفسارات الزبائن وتوجيههم داخل الوكالة، حالة المباني ومظهرها عموما غير جذاب عادي باستثناء الوكالات الرئيسية في المناطق الاستراتيجية والوكالات الحديثة، بهدف التقرب من زبائنه يوفر البنك خدماته عبر أكبر شبكة على مستوى الوطن تمثلها 328 وكالة وتعتبر هذه ميزة تنافسية للبنك.

ليست كل منتجات البنك مصممة حسب طلبات الزبائن فقد تتدخل عوامل أخرى كالميزانية في اِتخاذ القرارات الخاصة بالمنتج البنكي، وعموما لا يشارك الزبائن في تصميم المنتجات البنكية لبنك بدر فهذه الأخيرة تصمم إما تقليدا للمنافسة دون الأخذ بعين الاعتبار خصائص زبائن البنك، وإما بالاعتماد على حاجات الزبائن المشتركة، ولضمان التفاعل والتواصل مع الزبائن يتوفر البنك على خطوط هاتفية على مستوى كل الوكالات للاتصال بالزبائن واستقبال اتصالاتهم وصفحات

على مواقع التواصل الاجتماعي للإجابة على تعليقاتهم، مراكز اتصال للإجابة على استفسارات الزبائن، كما يوفر البنك خدمة المساعدة في الويب وخدمة التفاعل المرئي الخاصة بالمؤسسات.

ويحرص البنك على إقامة علاقات طويلة الأجل مع زبائنه من خلال توفير مكلفين بالزبائن ومستشاري زبائن مؤهلين يتفاعلون مع الزبائن ويعملون على تلبية حاجاتهم ونقل طلباتهم وانشغالاتهم إلى المصالح المناسبة لضمان استجابة، كما يوفر البنك سجلات خاصة بالشكاوى على مستوى الوكالات يدون فيه الزبائن شكاويهم واقتراحاتهم وملاحظاتهم يتم تفقدها دوريا من طرف مدير الوكالة والمجمع الجهوي التابعة له ويعطي البنك التعليمات اللازمة لمعالجة هذه الانشغالات.

هذا ويسعى البنك لتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية، تلبي حاجات الزبائن وتقدم قيمة مضافة لهم وفيما يلي شرح الميزات التي تقدمها استراتيجية البنك لكل فئة:

1. **بالنسبة للمؤسسات:** يعمل بنك البدر على إيجاد الحلول السريعة لمشاكلهم في إطار إمكانياته وظوابط العمل، ويقوم بتنظيم زيارات ميدانية لهم، تقديم هدايا تتمثل بداية السنة، تقديم التسهيلات اللازمة في التعامل كتوفير السيولة بطلبات استثنائية للزبائن المهمين، تسهيل عمليات توطين خدمات موظفيهم (فتح الحسابات، توزيع البطاقات في أماكن العمل)، إعادة جدولة الديون في فترات قصيرة لمرافقة الزبائن في أزماتهم وضمان استمرارية نشاطهم، منح قروض استثنائية وفي آجال مناسبة، معالجة طلبياتهم وتقديم الخدمات في أفضل الآجال.

2. **بالنسبة للزبائن الأفراد:** يقترح البنك معدلات فوائد تفاوضية للإيداعات بدءا من معدل فائدة 1.75 % سنويا، أما بالنسبة للزبائن الرئيسيين أصحاب الإيداعات ذات المبالغ الكبيرة فيحظون بمعدل فائدة استثنائي قابل للتفاوض بناءا على طلبات الزبائن، ويقدم البنك بطاقات بنكية بهدف جذب الزبائن الجدد وتشجيعهم على الادخار خاصة الادخار بدون فوائد بهدف زيادة موارده بأقل

تكاليف، فيما يخص المزايا التمويلية للأفراد نجد القروض العقارية وما يتم بيعه من خدمات مرافقة مع خدمة التمويل.

3. بالنسبة للفلاحين والمستثمرات الفلاحية: تمثل هذه الفئة محور النشاط التمويلي للبنك الذي يقوم كما أشرنا أساسا على تمويل النشاط الفلاحي، وبهدف جذب هذه الفئة يوفر البنك تشكيلة واسعة خاصة من المنتجات البنكية (قروض لشراء العتاد الفلاحي، قروض لتمويل النشاط الفلاحي تنمية المواشي والأسماك، والقروض الزراعية) صممت خصيصا لتلبية حاجات هذه الفئة وتشمل قروض فلاحية بدون فوائد، قروض بفوائد مدعمة، إضافة إلى آجال تسديد أكثر من كافية لتسديد الديون حسب نوعية كل قرض فمثلا قرض التحدي تصل مدة التسديد إلى 15 سنة، كما يوفر البنك دفاتر استثمار خاصة بالفلاحين بفوائد وبدون فوائد وخدمات التأمين الفلاحي وبذلك يضمن البنك مرافقة هذه الفئة خلال دورة حياة نشاطها وعدم تسرب زبائنها.

يهتم البنك بالزبائن الرئيسيين وبالتعرف على حاجاتهم ويسعى لتقديم خدمات مميزة لهم للحفاظ عليهم وتقديم معاملة تفضيلية لهم والاهتمام بمعالجة شكاويهم وآرائهم، واستقصاء رضاهم والحوار معهم لتقديم منتجات وفقا لرغباتهم، وتتضافر جهود جميع الإدارات بشكل جيد لتشارك في تعديل المنتجات وفقا لرغباتهم ومعاملتهم بعناية فائقة.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة والتكنولوجيا ببنك بدر

سنناقش من خلال هذا المطلب المعرفة التي يجمعها ويمتلكها البنك عن زبائنه، معالجتها واسترجاعها إضافة إلى المعرفة التي يوفرها للزبائن ومختلف التكنولوجيا التي يستعملها لهذا الغرض.

أولا: إدارة المعرفة الزبون بنك بدر

بداية من سنة 2017 أصبح البنك يعتمد على قاعدة البيانات Oracle وعلى نظام Flexcube في نشاطه وهي واحدة من أغنى قواعد البيانات العالمية والبنكية، تسمح هذه القاعدة بتجميع كم هائل من المعلومات عن زبائن البنك على عكس القاعدة السابقة التي كان يعمل بها، وأصبح ممكن بفضلها تجميع كل حسابات نفس الزبون تحت رقم تعرفي واحد على مستوى البنك مما قضى على مشكل الازدواجية في الحسابات، كما أنه من مميزات هذه القاعدة أنها تعطي رؤية متكاملة إلى حد ما عن الزبون للبنك وتوفير معلومات آنية (في الوقت الحقيقي) عن عمليات الزبون على مستوى البنك.

يقوم البنك بجمع المعلومات اللازمة عن الزبائن خلال بداية العلاقة معهم أي خلال فتح الحساب البنكي بالإعتماد على الملف الذي يقدمه الزبون والمفروض من البنك ومعلومات المقابلة التي تتم معه، حيث يقوم البنك بتجميع المعلومات في ملف حساب الزبون وتشمل: المعلومات الشخصية بالنسبة للأفراد كالإسم، اللقب، العنوان، تاريخ الميلاد، المهنة، الدخل الشهري، ومعلومات للتواصل معه كرقم الهاتف والإيميل، وغيرها من المعلومات الضرورية لتمييز الزبون والتفاعل معه، أما بالنسبة للمؤسسات فيتم التركيز على التسمية، المقر الاجتماعي، معلومات السجل التجاري، النشاط، إدارة المؤسسة، رقم التعريف الضريبي الإحصائي للمؤسسة، تحفظ كل هذه البيانات في قاعدة بيانات البنك.

يعد تحديث قواعد بيانات الزبائن أحد الأهداف التي يسعى البنك لتحقيقها، وذلك نظرا لمتطلبات النظام الآلي الذي يعمل به والذي يتطلب الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن زبائن البنك كما يتطلب تحديث ولو جزء من بيانات الزبائن عند طلبهم لخدمة ما، إذ يغتنم البنك فرصة طلب الزبائن لخدمة أو منتج لتحديث معلوماتهم، فمثلا يتم تحديث أرقام الهاتف عند كل عملية إيداع على مستوى الشباك، وفيما يخص العنوان والهوية يتم تحديثهما بالنسبة للملفات القديمة عند طلب بطاقة أو دفتر شيكات، وتفرض المديريات الجهوية والمركزية على الوكالات القيام بتحديثات كل ملفات الزبائن أصحاب القروض والمؤسسات الكبرى.

يستطيع الموظفون الوصول إلى قواعد بيانات الزبائن حسب متطلبات وظائفهم ودرجاتهم، فلحماية سرية بيانات الزبائن يضع البنك لكل موظف إسم مستخدم ورمز مرور خاص به للولوج إلى قائمة في قاعدة البيانات مفصلة مسبقا تحتوي على المعلومات التي تلائم منصبه ويهتم قسم الإعلام الآلي بتنفيذ ذلك بناءا على طلب يقدم من المدير يوضح منصب الموظف المعني وإسم المستخدم الخاص به، وأيضا للحفاظ على خصوصية الزبائن لا يستطيع موظفي وكالة معينة الإطلاع على كل المعلومات واستخراج كشوفات حساب زبائن الوكالات الأخرى.

ثانيا: تكنولوجيا إدارة العلاقة مع الزبائن ببنك بدر

إضافة إلى امتلاكه لأحدث قواعد البيانات، يسعى البنك لتحديث تكنولوجياته الخاصة بإدارة علاقته مع زبائنه تماشيا مع ما توفره المنافسة من تقنيات وبما يتوافق مع خصوصية ومخاطر الخدمة البنكية وفيما يخص موجوداته فهو يتوفر على: وسائل للتواصل والتفاعل مع الزبائن كالهاتف، والإيميل (هذه الأخيرة غير متوفرة لكل الموظفين على مستوى الوكالات)، الفاكس، كما يتوفر على شبابيك وموزعات أوتوماتيكية للنقود على مستوى أغلب وكالاته ويوفر لزبائنه أجهزة الدفع الالكتروني، إضافة إلى عدد من الفضاءات الرقمية على مستوى عدد من الوكالات (وكالة

عميروش، وكالة العاشور) بالإضافة إلى ذلك يستطيع الزبائن الحصول على الخدمات البنكية الأساسية سحب وإيداع على مستوى جميع وكالات البنك.

المطلب الثالث: الكفاءة التنظيمية لإدارة العلاقة مع الزبائن بالبنك

لإشراك العاملين في تخطيط الاستراتيجيات المتعلقة بالزبون، إضافة إلى المعاملة التفضيلية والمزايا الاجتماعية التي يقدمها البنك لموظفيه تأثير على نجاح إدارة العلاقة مع الزبائن، لذلك يعمل بنك البدر على الاهتمام بموارده البشرية من خلال تقديم مجموعة من الامتيازات التي تنعكس بالإيجاب على علاقتهم بالبنك وبالتالي على علاقتهم بالزبائن، وهذا ما سنحاول التطرق إليه:

ينعكس اِهتمام بنك البدر بموارده البشرية إيجابيا على علاقته بزبائنه وعلى رضاهم عن تعاملاته، ومن أجل ذلك يقوم بتحفيز موظفيه ماديا من خلال تقديم جوائز مادية ومالية ومعنويا من خلال التهنئة والشكر بناءا على النتائج التي يحققونها، كما يقوم بتنظيم تحديات بين المكلفين بالزبائن من خلال تحديد عدد من الأهداف وترتيبهم حسب النتائج المحققة فيما يتعلق بعدد الحسابات المفتوحة، البطاقات البنكية المباعة، وحجم موارد المجمعة وتحفيزهم بناءا على ذلك، وتعتمد المكافآت على النتائج الكمية دون أخذ بالاعتبار رضا الزبائن، ولا المشاكل المعالجة والتي لا يلاحظ أثرها على المدى القصير إلا أنها جد مهمة لصورة البنك وسمعته، أما فيما يتعلق بالترقيات فعموما تكون أوتوماتيكية والمعيار الأهم فيها هو الأقدمية ويأخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمي للموظف.

يستثمر بنك البدر في تدريب عماله ويمتلك بهذا الخصوص مركز تكوين خاص به، إضافة إلى تعاقده مع معهد التكوين البنكي بالجزائر ويقوم البنك بدورات تكوينية لموظفيه خاصة الذين على علاقة دائمة بالزبائن (المكلفين بالزبائن)، إذ يفرض عليهم تكوين مغلق لهم لمدة شهر أين يتم يتلقون مختلف أصول التعامل مع الزبائن، تقنيات بيع وتسويق المنتجات البنكية، إضافة إلى

تعريفهم بالخدمات والمنتجات التي يقدمها البنك وإضافة إلى تربص تطبيقي بنفس المدة بإحدى الوكالات الرئيسية للمجمع التابعين له، كما يستفيد العمال بصفة دورية من تكوينات فيما يخص متطلبات منصبهم، ومن ملتقيات بصفة دورية ويشجع البنك موارده البشرية من خلال إتاحة الفرصة لهم للإستفادة من الدراسة في معهد التكوين المصرفي، كما يتميز المورد البشري للبنك بكون أغلبيته من فئة الشباب، حيث يعمل البنك على دعم الإطارات الشابة والكفأة لتولي المناصب المناسبة.

أما فيما يخص الهيكل التنظيمي، فيعمل البنك على تحديثات مستمرة لهياكله وينقسم كما أشرنا سابقا إلى ثلاث مستويات: الإدارة العليا والمركزية مديريات عامة ومركزية، الإدارة الوسطى (المديريات الجهوية) والتنفيذية (الوكالات)، تتميز العلاقات بين هذه المديريات بالرسمية والإعتماد على التعليمات والقوانين والمراسلات في التعاملات مما أوجد نوع من البيروقراطية والتأخر في معالجة مختلف القضايا منها المتعلقة بالزبائن، وفيما يتعلق بتفويض السلطة فلكل مستوى إداري صلاحيات خاصة به تسمح باتخاذ قرارات محدودة نسبيا فالسلطة في بنك البدر مركزية.

وعموما فإنَّ الهيكل التنظيمي لها مصمم حول الزبائن لزيادة فعالية خدمات البنك، ويتكون من كفاءات مدربة ومؤهلة في التسويق والتعامل مع الزبائن، مراقبة الأداء في كل نقاط الاتصال بالزبائن وتحديد أهداف واضحة فيما يتعلق باكتساب الزبائن وبيع المنتجات البنكية وزيادة حجم الإيداعات ويهتم البنك بتدريب الموظفين لتطوير مهاراتهم في اكتساب الزبائن وتعميق العلاقات معهم.

المطلب الرابع: أساليب إدارة العلاقة مع الزبائن بنك بدر

يستخدم بنك البدر عدة أدوات لإدارة علاقته مع زبائنه تعزيزها والبقاء على تواصل دائم معهم وتشمل:

أولا: التواصل المباشر مع الزبائن البنك

يسعى البنك للبقاء قريبا من زبائنه من خلال تواجده في كل الفعاليات التي لها علاقة بنشاطاته الأساسية إذ يقوم بالمشاركة في مختلف الصالونات والتظاهرات والملتقيات الفلاحية التي تنظمها الجهات المختصة كون تمويل النشاط الفلاحي هو محور أنشطة البنك كالندوات التي تنظم بالغرف الفلاحية عبر مختلف ولايات الوطن، الأبواب المفتوحة التي تنظم بالتنسيق مع وزارة الفلاحة والصيد البحري، كما قام البنك بتنظيم أيام مفتوحة عبر كامل التراب الوطني طيلة سداسي كامل من سنة 2021 ضمن تظاهرة الشمول المالي، ويعمل البنك على كسب ثقة زبائنه من خلال الوفاء بالتزاماته اتجاههم في الآجال المحددة مما يشجعهم على التعامل معه ويعطى صورة إيجابية عنه، هذا ويحرص البنك على اِتخاذ كل الإجراءات اللازمة لمعالجة مشاكل الزبائن الرئيسيين وشكاويهم، وتقليص آجال تقديم الخدمة لهم للحفاظ على العلاقات معهم لما لها من تأثير على أعماله.

كما يقوم البنك بتنظيم بعض زيارات لزبائنه المهمين، احترام مسؤوليته الاِجتماعية من خلال رعاية التظاهرات العلمية في مختلف الجامعات إذ قام في سنة 2021 برعاية ملتقى بجامعة خميس مليانة ومشاركة في مسابقة بجامعة بومرداس خاصة بالمؤسسات الناشئة، والتظاهرات الاجتماعية والإنسانية وآخر مبادرة قام بها البنك هي دعم جمعيات للقيام بالفحص المبكر لسلطان الثدي في المناطق النائية في أكتوبر 2021، والقيام بزيارة لمنطقة تيزي وزو إثر تعرضها لحرائق السنة

الماضية، كل هذا لإعطاء صورة إيجابية عنه تزيد من مكانته لدى الزبائن، ويجعل زبائنه فخورين بالإنتماء إليه.

ثانيا: مركز الاتصال ببنك بدر BADR ITISSAL

بدر اتصال يهتم بالتكفل بطلبات واِستفسارات الزبائن والترويج للخدمات والمنتجات البنكية، إضافة إلى التنقيب عن الزبائن، وتحديد مواعيد لفتح الحسابات على مستوى الوكالات واستقبال شكاوي الزبائن فيما يتعلق بالخدمات والمنتجات البنكية، وحسب التقارير المتوفرة لدى مديرية التسويق فأهم الشكاوي المستقبلة نجد تلك المتعلقة بالخدمة عبر الانترنيت BADR.NET معظم الزبائن يشتكون من عدم إمكانية اِستخدام الخدمة والولوج إلى المنصة، استفسارات تتعلق بالبطاقات البنكية المحلية فيما يتعلق بتجديدها والسقف الخاص بها، والتبليغ عن مشاكل في عملها، إضافة إلى استفسارات متعلقة بالبطاقة الدولية ماستر، والوكالات لا تستفيد من خدمات هذا المركز لتخفيف العبء عنها فمثلا يمكن الاستفادة منه للاتصال بالزبون لإبلاغه بوصول بطاقته البنكية (نظرا لعدم توفر خدمة الرسالة النصية على ذلك)، فعند وصول البطاقة يقوم المكلف بالزبائن بتسجيل ذلك على النظام، الذي يقوم بإشعار مركز الاتصال الذي يعتمد على قاعدة البيانات التي توفر رقم هاتف الزبون المعني وبالتالي يمكن التواصل معه وإبلاغه بوصول بطاقته، يمكن الإستفادة من نفس الخدمة لمتابعة ملف القروض.

ثالثا: الموقع الالكتروني لبنك "بدر"

الموقع الرسمي لبنك البدر هو www.badrbanque متوفر باللغتين العربية والفرنسية، يسمح للمتصفحين بالتعرف على البنك، أهم أخباره ونشاطاته والخدمات التي يقدمها، وعلى إمكانية الإتصال بالبنك، ويتم تحديثه باستمرار، فيما يتعلق بمظهر الموقع وتصميمه تحتوي الواجهة (الصفحة الرئيسية) على قائمة أفقية تتضمن الصفحة الرئيسية، أنواع الزبائن الأفراد المؤسسات

الخدمات التي تقدمها لهم التأمين البنكي المنتجات التأمينية التي يصرفها البنك، النقد الآلي (البطاقات البنكية)، الصيرفة الإسلامية مختلف المنتجات البنكية، الخدمات البنكية عن بعد المساعدة في الويب وتقنية الاتصال المرئي، اتصل بنا، اللغة، إضافة إلى أنه يتيح إمكانية الولوج إلى الصفحات الرسمية الخاصة بالبنك على مواقع التواصل الإجتماعي (فايسبوك، تويتر، انستغرام) تتخلل الصفحات إشهارات للبنك ولمختلف منتجاته والفئات التي يستهدفها، إضافة إلى خدمة كن عميلا والتي تمكن من حجز موعد فتح حساب، وتحميل الوثائق اللازمة لفتح حساب بنكي، وسعر الصرف، مختلف المنتجات التي يقدمها البنك، التوطين البنكي، بدر عبر الانترنيت، شروط البنك، معلومات للاتصال به، والميزانية، تصفح الموقع سهل وبسيط ومتاح عبر الهاتف واللوائح الالكترونية، مظهره يعكس هوية بنك بدر، الصورة والإعلانات ذات جودة، يمكن من الإتصال بالبنك بملأ استمارة تحتوي المعلومات الشخصية وسبب الإتصال ويعاود البنك التواصل معك في أجل 48 ساعة.

رابعا: الخدمات عن بعد ببنك بدر

تشمل المساعدة في الويب من خلال ملأ استمارة تحدد فيها الحاجة، إضافة إلى المعلومات الشخصية الاسم، البريد الالكتروني، الهاتف يجيب عليها البنك خلال أجل 48 ساعة وتكون الخدمات عن بعد باستخدام ما يلي:

1. **تقنية الاتصال المرئي:** والتي تمكن المؤسسات من الاستفادة من مكالمة هاتفية مخصصة حسب الطلب من مستشار بالبنك دون التنقل للوكالة عبر "سكايب" أو "فايبر" بعد ملأ استمارة خاصة بذلك.

2. **البريد الالكتروني:** يمكن التواصل مع البنك عبر البريد الالكتروني عن طريق ملأ استمارة عبر موقع البنك، أما التعاملات والتواصل مع الوكالات بالبريد الإلكتروني فهو غير متاح، إذ لا يملك

جميع الموظفون بريد الكتروني مهني، وفي ظل ماتعرضه البنوك المنافسة من إمكانية التواصل مع زبائنها بالبريد الالكتروني لإرسال المعاملات وكشوفات الحسابات، رسائل التهنئة وغيرها ومع انخفاض تكلفة هذه الخدمة على البنك الحرص على توفيرها لضمان رضا زبائنه.

كما يستخدم البنك الهاتف للبقاء على تواصل مع زبائنه من خلال خدمة الرسائل النصية ببنك البدر والتي تم إطلاقها شهر مارس 2021 لإبلاغ الزبائن عن أي تغيرات في حساباتهم البنكية ورصيدهم بالإضافة للانترنت عبر خدمة BADR ONLINE والتي تسمح بمتابعة الحساب البنكي للزبون عبر الانترنيت، وبتصفح حساباتهم البنكية ومعرفة أرصدتهم، تجدر الإشارة إلى أن التحويلات عبر الانترنت لا تزال غير متاحة في الخدمة رغم طلبات الزبائن بتفعيل هذه الخدمة، وتعرف هذه الخدمة عدة نقائص خاصة تغيير المنصة في كل مرة دون إبلاغ الزبائن، وأغلب شكاوى الزبائن تتمحور حولها وحول انخفاض جودتها.

خامسا: شبكات التواصل الاجتماعي

ليواكب التطورات الحديثة يتواجد البنك على مختلف منصات التواصل الإحتماعي، إذ يملك حسابا عبر كل من فايسبوك، تويتر، انستغرام، وتمكن هذه المنصات البنك من اكتساب زبائن جدد بتكلفة منخفضة، والزبائن من التفاعل مع بعضهم وتبادل تجاربهم مع البنك، لصفحة البنك عبر الفايسبوك 40562[1] مشترك، تقوم بنشر خدمات البنك، إعلاناته، نشاطاته الاجتماعية الثقافية والاقتصادية، وتمكن من التفاعل مع الزبائن، أما على الانستغرام فعدد المتابعين 172 متابع،[2] وتقوم مديرية التسويق بالبنك بإدارة صفحاته عبر شبكات مواقع التواصل الإجتماعي، ويقوم البنك بالتفاعل مع التعليقات والإجابة على الاستفسارات.

---

[1] https://www.facebook.com/lapageofficielledelabadr/about/?ref=page_internal, consulté le 05/02/2022 à 00h :15.

[2] https://www.instagram.com/banque_badr/, consulté le 05/02/2022 (00h :22).

المبحث الثالث: تحليل المؤشرات المالية للأداء التسويقي لبنك بدر

اقتصرت دراستنا في تحليل المقاييس المالية على معطيات المجمع الجهوي للاستغلال جزائر غرب نظرا لسرية وتحفظ البنك في كل ما يتعلق بمعطياته خاصة المالية منها، وسنحاول من خلال هذا المبحث تحليل مؤشرات الأداء التسويقي للمجمع الجهوي للاستغلال جزائر غرب ببنك الفلاحة التنمية الريفية –GRE 056–خلال الفترة الزمنية 2017 إلى 2021.

تم تحليل الأداء التسويقي الاعتماد على البيانات الخاصة بالخمسة سنوات الأخيرة السنوات 2017،2018،2019،2020 و 2021 التي تتعلق بـ:

– بالزبائن المكتسبين للمجمع (حصة الزبائن الجدد)؛

– المبيعات من المنتجات والخدمات البنكية والتي تشمل: البطاقات البنكية الوطنية والدولية، CIB، CBRI، CIB GOLD، وجهاز الدفع الالكتروني TPE؛

– السيولة (الموارد المالية للبنك) والقروض البنكية.

التحليل سيكون من خلال استغلال وتحليل بيانات الملحق رقم 03 الخاص بمجمع جزائر غرب لبنك بدر بمختلف وكالاته (حسب درجة توفر البيانات)، وذلك بعد إعادة جدولتها واستخراج المعلومات منها وحتى معالجتها حسب مستلزمات الدراسة كونها لا تعطي معلومات مباشرة تخدم التحليل وذلك من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: تحليل حصة الزبائن الجدد لبنك بدر.

ستعتمد في تحليل معدل كسب الزبائن الجدد على تطور عدد الزبائن الجدد خلال الخمسة سنوات الأخيرة من 2017 إلى غاية 2021 من خلال مقارنة تطور عدد الزبائن الجدد خلال الخمسة سنوات الماضية (معدل التطور لكل سنة مقارنة بالسنة التي قبلها)، والذي يعكس حصة الزبائن الكلية المكتسبة للبنك وذلك باعتماد عدد الحسابات المفتوحة على مستوى البنك خلال هذه

الفترة إذ حساب يمثل زبون، وللتعمق أكثر والحصول على نتائج تحليل أكثر دقة لم يقتصر التحليل على التحليل الإجمالي لحصة الزبائن، بل قمنا بتقسيم الزبائن حسب أنواعهم الذي تعكسه أنواع حساباتهم، وتم حساب معدل التطور بالاعتماد على مؤشرين وفق المعادلتين التاليتين:

تطور عدد الزبائن= عدد الزبائن للسنة الحالية – عدد الزبائن السنة السابقة. (بالاعتماد على عدد الحسابات حيث كل حساب يمثل زبون)

معدل التطور لعدد الزبائن= [(عدد زبائن السنة الحالية –عدد زبائن السنة الماضية) ÷ عدد زبائن السنة الماضية] x100.

وفيما يخص سنة 2021 قمنا بمقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة من قبل البنك لسنة 2021 للتعرف على نسبة تحقيق الأهداف خلال السنة الجارية، وتجد الإشارة إلى أنَّ البنك يسطر أهدافه بالاعتماد على الأداء والنتائج المحققة خلال السنوات الماضية ويأخذ بعين الاعتبار إمكانيات كل وكالة، حجمها، الموقع الذي تنشط فيه والمنافسة، وتشمل هذه الأنواع:

1. **الحسابات الجارية الفردية:** والتي تشمل الزبائن الأفراد الموظفين والمتقاعدين (الذين يملكون مدخول شهري مصدره ليس تجاري)، أصحاب مداخيل الكراء السنوية، وعموما هذا النوع من الحسابات تكون أمواله تحت تصرف الزبائن في أي وقت، ورقمها 200 (رقم السلسلة الخاصة لهذا النوع من الحسابات).
2. **الحسابات التجارية الجارية:** وتخص التجار، المهنيين (أصحاب المهن الحرة كالموثقين، الأطباء، المحاسبين المعتمدين وغيرهم ...)، إضافة إلى الحرفيين والفلاحين، وتشمل الأشخاص الطبيعيين والمعنويين، ورقمها 300 (رقم سلسلة البنك الخاصة لهذا النوع من الحسابات).

3. حسابات الادخار: تخص الأفراد وتشمل الحسابات بفوائد251 أو بدون فوائد 260، حسابات ادخار الأشبال (بفوائد 281 وبدون فوائد380) وحسابات ادخار الفلاحين وهو منتج خاص بالبنك صمم حديثا خاص بالفلاحين.

أولا: تحليل معدل كسب الزبائن

يتضمن الجدول التالي الحسابات البنكية المفتوحة خلال كل سنة في الفترة الممتدة من 2017 إلى غاية 2021، والتي تعكس الزبائن الجدد للبنك خلال هذه الفترة، حيث يمثل كل نوع حساب نوع زبون كون كل حساب يستهدف زبون، كما يتضمن نسبة تطور عدد الحسابات التي تعكس عدد الزبائن الجدد، إضافة إلى ذلك قمنا بحساب معدل تطور الزبائن الجدد مقارنة بإجمالي الزبائن لكل سنة مقارنة بالسنة التي تسبقها، وبالنسبة لكل صنف من الزبائن.

جدول رقم (1.3): تطور زبائن البنك خلال الفترة 2017-2021

نوع الحساب / عدد الحسابات المفتوحة لغاية	حساب فردي جاري 200	حساب تجاري جاري 300	حساب ادخار 251+260	حساب ادخار الأشبال 281	حساب ادخار الفلاحين	العدد الكلي لحسابات المجمع
2017	16209	7785	27103	2724	0	**53821**
2018	17776	8447	28308	2796	13	**57340**
معدل التطور 2018	**1567+ %9.66**	**662+ %8.50+**	**1205+ %4.44+**	**72+ %2.64+**	**13+**	**3519+ %6.53+**
2019	19034	8679	29476	3182	19	**60390**
معدل التطور2019	**1258+ %7.07**	**232+ %2.74+**	**1168+ %4.12+**	**386+ 13.80%+**	**6+ 46.15+**	**3050+ %5.32+**
2020	20008	8780	30295	3294	33	**62410**
معدل التطور2020	**974+ %5.11**	**101+ %1.16+**	**819+ %2.78+**	**112+ %3.52+**	**14+ %73.68+**	**2020+ %3.34+**
2021	20540	9101	31378	3373	34	**64426**
معدل التطور2021	**532+ %2.66**	**321+ %3.65+**	**1083+ %3.57+**	**79+ %2.4+**	**1+ %3.03+**	**2016+ %3.23+**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف البنك.

قبل التعليق على نتائج الجدول سنوضح طريقة حساب حصة الزبائن ومعدلها بالاعتماد على البيانات المتضمنة ضمن الجدول وكمثال سنأخذ سنة 2021:

حساب المعدل الإجمالي لحصة زبائن البنك لسنة 2021: ويتم وفق مرحلتين

1. حساب عدد الزبائن الجدد للبنك لسنة 2021:

عدد الزبائن الجدد لسنة 2021 =عدد الحسابات لغاية **2021 – عدد الحسابات المفتوحة للسنة الماضية 2020**

= 64426 −62410 =2016

2. معدل التطور الإجمالي لحصة زبائن البنك لسنة 2021: ويتم حسابه بالمقارنة بسنة 2020

معدل تطور حصة الزبائن لسنة 2021=[(عدد الحسابات لسنة 2021-عدد الحسابات لسنة 2020)÷ عدد الحسابات لسنة 2020] ×100

=[(62410-64426) ÷62410]×100.

=3.23%

كقراءة أفقية لنتائج الجدول أعلاه يمكن استنتاج أنَّ هناك تطور (زيادة) في إجمالي عدد الزبائن والذي يعكسه زيادة عدد الحسابات الكلية المفتوحة على مستوى وكالات البنك خلال الفترة المدروسة، حيث يعرِف عدد زبائن البنك زيادة كل سنة مقارنة بالسنة التي قبلها فمثلا بالنسبة لسنة 2021 اِرتفع عدد الزبائن ليبلغ 64426 زبون مقارنة بسنة 2020 أين كان 62410، أي ما يقابل 2016 زبون جديد تحصل عليه البنك بنسبة زيادة بلغت 3.23%، وهي مقاربة لنسبة سنة 2020 والتي بلغت 3.34%، وبمقارنة هذه الأخيرة بسنة 2019 بلغت الزيادة 5.32% أي ما يقابل 3050 زبون جديد، أما أعلى نسبة بلغها البنك خلال السنوات الخمسة فقد كانت سنة 2018 حيث بلغت 6.53% مقابل 3519 زبون جديد.

أما بالنسبة للمقارنة بين السنوات الخمسة فنلاحظ أنَّ أقل نسبة تطور وعدد زبائن مكتسب كان في سنة 2021 إذ بلغت النسبة 3.23 % (2016 زبون) مقارنة بـ 3.34% (2020 زبون)

في سنة 2020 مقارنة بالسنوات الثلاث الأخرى، وطبعا لا يمكن إرجاع هذا الانخفاض إلى تشبع السوق وإنما يمكن تفسير ذلك وإرجاعه إلى الظروف التي شهدها العالم موجة كورونا والتي أثرت على أداء كل المؤسسات المالية والاقتصادية محليا وعالميا باستثناء الصناعات الدوائية والشبه دوائية، وبالنظر إلى موقع البنك والمنطقة التي تنشط فيها وكالاته والتي تعتبر سوق جد نشطة تتميز بكثافة سكانية كبيرة، وتتركز فيها ثروة مالية كبيرة وعدد كبير من المؤسسات التجارية هذا من جهة، ومن جهة أخرى المنافسة الشديدة بين البنوك في هذه المنطقة إذ أن كل البنوك تمتلك فرع أو حتى أكثر بمناطق نشاط وكالات المجمع (باستثناء وكالة الدويرة التي تعتبر الوحيدة في المنطقة)، إضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار المجهودات التجارية التي يبذلها المجمع في كسب زبائن جدد كالزيارات الميدانية والأبواب المفتوحة للتعرف على البنك ونشاطاته إضافة إلى الحرص على الاهتمام بالزبائن والاستقبال الجيد، يمكن القول أنّ سياسة البنك في كسب الزبائن ناجحة.

كما نلاحظ زيادة وتطور في كل نوع من الحسابات والذي يعكس الزيادة لكل نوع من أنواع الزبائن (تطور تشكيلة زبائن البنك) خلال الفترات الزمنية المدروسة، إذ أكبر فئة عرفت تطور كانت للأفراد من خلال الحسابات الفردية للادخار والتي تمثل أكبر فئة من زبائن البنك أكثر من 50 %، والتي بلغت (31378 و20540) على التوالي تليها فئة التجار والمهنيين والتي تمثلت في 9101 وهذا الأمر منطقي كون هذه الفئة تمثل نسبة أقل من الأفراد في الواقع، تلتها فئة الأفراد أقل من 19 سنة والتي بلغت 3373 زبون، هذه الفئة مهمة جدا للبنك إذ تعتبر مستقبل البنك، إذا ما استطاع البنك إرضائها سيضمن ولاء هذه الفئة مستقبلا والتي ستنتقل أما إلى فئة الموظفين أو التجار، ويولي البنك هذه الفئة أهمية بالغة إذ يعمل على القيام بالتعريف بمنتجاته الخاصة بهذه الفئة والتي تشمل دفتر الادخار للأشبال بفوائد وغير فوائد، وتم استحداث حتى دفتر الادخار الإسلامي للأشبال كمنتج جديد يعمل البنك على الترويج له، ما يمكن قوله على هذه الفئة أنها لا

تتخذ قرار اختيار البنك بل العائلة من تتخذ القرار (الوالدين)، لذلك على البنك تشجيع زبائنه الأوفياء على فتح حسابات لأبنائهم على مستوى الوكالات التي يتعاملون معها، وبالتالي يستفيد الزبون من ميزة تواجد الحسابين بنفس الوكالة مما يسهل التعاملات، فمثلا لا يضطر إلى التنقل للقيام بالعمليات وبهذا قد يكسب البنك زبون جديدا، في المرتبة الأخيرة تأتي فئة الادخار للفلاحين والتي عرفت نمو جد بطيء مقارنة بباقي الفئات، وهذا يعود لطبيعة المنطقة التي تعتبر تجارية خدماتية بالدرجة الأولى، فعلى البنك إعطاء المزيد من الأهمية لكسب هذه الفئة من الزبائن والتي يمكن تحويلها ضمها إلى فئة الحسابات التجارية الجارية من خلال فتح حسابات جارية فلاحية والقيام بالمزيد من الحملات لاستقطاب هذه الفئة على الرغم أنها تمثل نسبة منخفضة في المنطقة التي ينشط بها البنك، كما يمكن أن يلاحظ من خلال الجدول تباين نسب النمو حسب فئة الزبائن ويرجع ذلك لاعتمادها على عدد الزبائن في حسابها، إذ أن التغير في عدد الحسابات يؤدي إلى التغير في نسبتها.

وعموما واعتمادا على التحليلات السابقة، وبغض النظر عن النسب المنخفضة للنمو يمكن القول أنَّ سياسة البنك ناجحة في كسب الزبائن (توسيع حصته من الزبائن) كون عدد الحسابات المفتوحة عرف اِرتفاعا متزايدا خلال الفترة المدروسة وببذل المزيد من الجهود يمكن للبنك تحسينها، كالقيام بزيارات ميدانية وتنظيم أبواب مفتوحة، إضافة إلى تحقيق رضا الزبائن عن البنك خدماته مما يشجع الكلمة الايجابية المنطوقة، إضافة إلى الأنشطة التسويقية المدعمة كالحملات الإشهارية، اللافتات، توزيع المطويات ... وغيرها، هذا ويلعب الاستقبال الجيد ومظهر البنك الخارجي والداخلي دورا كبيرا في ذلك.

ثانيا: تحليل حصة الزبائن الجدد مقارنة بالأهداف المسطرة من طرف البنك

إن تحديد أهداف لزيادة حصة الزبائن وتقييم النتائج المحصلة في نهاية فترة معينة مثلا سنة أو فصل، تعتبر سياسة حديثة نسبيا بالنسبة للبنك، إذ أصبح في السنوات الأخيرة يحدد لكل لموظفي المكاتب الأمامية المكلفين بالزبائن وللوكالات البنكية أهداف تسويقية تتعلق بكسب الزبائن الجدد، ومبيعات مختلف المنتجات البنكية ويقيِّم أهداف كل وكالة وكل موظف على حدى، ويمثل الجدول التالي الأهداف المسطرة من طرف البنك للسنة الجارية فيما يتعلق بكسب الزبائن الجدد وما تم تحقيقه خلال السنة حسب كل نوع زبون:

جدول رقم(2.3): حصة زبائن البنك الجدد مقارنة بالأهداف

عدد الحسابات المفتوحة لغاية / نوع الحساب	2020	2021	الحسابات 2021	الأهداف المسطرة لسنة 2021	نسبة تحقيق الأهداف
حساب فردي جاري 200	20008	20540	532	650	81.85%
حساب تجاري جاري 300	8780	9101	321	370	86.76%
حساب ادخار 251+260	30295	31378	1083	1530	70.78%
حساب ادخار الأشبال281	3294	3373	79	232	34.05%
حساب ادخار الفلاحين	33	34	1	18	5.55%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف البنك.

أول ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول هو أنه لا يوجد اِنحراف كبير بين الأهداف المسطرة لسنة 2021 والنتائج المحققة خلال سنة 2020 مما يدل على أنَّ البنك لم يبالغ في تحديد أهدافه بل اعتمد على البيانات التاريخية لتطور عدد الزبائن، كما نلاحظ أنَّ البنك نجح في تحقيق نسبة جد مرتفعة من الأهداف المسطرة له خلال سنة 2021.

1. **فبالنسبة لحسابات الأفراد:** نسبة كسب الزبائن الجدد بلغت 81.85% من الأهداف المسطرة من طرف البنك وهو ما يقابل 532 زبون جديد.

2. **بالنسبة للحسابات التجارية:** نسبة تحقيق الأهداف المسطرة هي 86.76%وهي نسبة جد معتبرة مقارنة بالركود الذي تعرفه الأنشطة التجارية في الآونة الأخيرة وتعتبر أعلى نسبة محققة من الأهداف مقارنة بباقي الأصناف من الزبائن.

3. **بالنسبة لحسابات الإدخار:** عرفت أكبر عدد زبائن جدد حيث بلغ 1083 زبون إلا أن نسبة تحقيق الأهداف والتي بلغت 70.78 % كانت منخفضة مقارنة بالحسابين السابقين ويرجع ذلك إلى ارتفاع الهدف المسطر لحساب الادخار إذ بلغ 1530 زبون وهو أكبر هدف وضعه البنك.

4. **إدخار الأشبال:** بلغت نسبة الأشبال الجدد 34.05% من إجمالي الأهداف الخاصة بهذه الفئة.

5. **إدخار الفلاحين:** احتل ادخار الفلاحين المرتبة الأخيرة سواء بالنسبة لعدد الزبائن الجدد إذ بلغ زبون واحد خلال السنة والذي مثل نسبة 5.55% من الأهداف المسطرة من قبل البنك.

مما سبق يمكن القول أنه قد تم الأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة في تحدد الأهداف وبطريقة عقلانية وموضوعية تتلاءم وإمكانيات البنك، مما قد ينعكس ايجابيا على همة الموظفين وعزيمتهم لتجاوز الأهداف المسطرة، أما فيما يخص حسابات الادخار للفلاحين، فنقترح أن يجمع البنك معلومات تتعلق بعدد الفلاحين في منطقة نشاطه من الهيئات المختصة كالغرف الفلاحية، وبذلك يتم حسم موضوع النسبة المنخفضة لهذا النوع من الزبائن، والذي يمكن أن يرجع إلى قلة عدد الفلاحين بالمنطقة وهو أمر طبيعي أو إلى استحواذ المنافسة على هذه الفئة وقد يعود الأمر إلى عدم فعالية الجهود والأنشطة التسويقية في جذب هذه الفئة، أو اعتماد خطط غير فعالة لزيادة واستهداف هذه الفئة، وعلى العموم البنك نجح إلى حد كبير في تحقيق أهدافه رغم الركود الاقتصادي والأزمة الصحية التي يشهدها العالم.

المطلب الثاني: تحليل مبيعات البطاقات البنكية

سنقوم من خلال هذا المطلب بتحليل تطور مبيعات مختلف البطاقات البنكية الخاصة بالوكالات البنكية وذلك خلال الفترة الممتدة من 2017 إلى 2021 بمقارنة عدد البطاقات المباعة كل سنة بعدد المبيعات للسنة الماضية والتي نحصل من خلالها على معدل تطور المبيعات لكل نوع بطاقة والتي تشمل:

1. **البطاقة ما بين البنوك** CIB: هذه البطاقة موجهة لكل من الأفراد والتجار الطبيعيين.
2. **بطاقة بدر ما بين البنوك للسحب** CBRI هذه البطاقة مثل سابقتها تستهدف نفس الفئة تختلف فقط من حيث سقف السحب فهي تحتوي على ميزة إمكانية سحب السقف كالدخل المحدد على دفعة واحدة على عكس البطاقات السابقة التي تقسم السقف على ثلاث دفعات.
3. **البطاقة الذهبية**:CIB GOLD هذه البطاقة توجه للزبائن المميزين، ذوي الدخل المرتفع مثل أصحاب المؤسسات وإطارات المؤسسات والتجار، وتتميز عن البطاقتين السابقتين بسقفها المرتفع إذ يصل إلى 200000.00 دج مرة واحدة.
4. **بطاقة توفير**:TAWFIR هذه البطاقة خاصة بدفاتر الادخار، يبلغ سقفها 50000.00 دج أسبوعيا.

وهناك نوعان آخران من البطاقات بطاقة الأعمال Carte Affaire وبطاقة ماستر الدولية Master Card بنوعيهما الكلاسيك والتيتانيوم، لايمكن تحليل مبيعات هذه البطاقات لأنها بطاقات حديثة في السوق لم تجمع المعطيات الخاصة به حيث تم تسويقها سنة 2021، ونشير إلى أن بطاقات CIB-CBRI-GOLD تخص الحسابات الجارية، في حين أن بطاقة توفير مخصصة لحسابات الادخار.

أولا: معدل تطور مبيعات البطاقات البنكية خلال الفترة من 2017 إلى 2021.

يتضمن الجدول التالي مبيعات البطاقات البنكية سنويا في الفترة الممتدة من 2017 إلى غاية 2021، كما يتضمن نسبة تطور المبيعات لنفس الفترة، وقد قمنا بحساب معدل تطور مبيعات البطاقات لكل سنة مقارنة بالسنة التي تسبقها لكل نوع بطاقة، غير أنه لا يمكن ترتيب هذه البطاقات حسب البطاقة الأكثر مبيعا بسبب مشكل عدم توفر البطاقات أحيانا لا يستطيع الزبون الاختيار ويضطر الزبون لشراء البطاقة المتوفرة خلال تلك الفترة.

جدول رقم(3.3): مبيعات البطاقات البنكية خلال الفترة 2017-2021

نوع البطاقة / عدد البطاقات المباعة لغاية	GOLD CIB-CBRI	TAWFIR
2017	7061	/
2018	8765	/
معدل التطور 2018	1704+ %24.13+	/
2019	11461	4375
معدل التطور2019	2696+ %30.75+	/
2020	12497	5161
معدل التطور2020	1036+ %9.03+	786+ %17.96+
2021	14508	6304
معدل التطور2021	2011+ %16.09+	1143+ %22.15+

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف البنك.

قبل التعليق على نتائج الجدول سنعطي عن مثال عن حساب معدل تطور المبيعات بالاعتماد على البيانات المتضمنة ضمن الجدول.

حساب المعدل الإجمالي لتطور مبيعات البطاقات GOLD/CBRI/CIB لسنة 2021: ويتم وفق

مرحلتين:

1. تطور مبيعات البطاقات CIB /CBRI/ GOLD 2021

= (عدد البطاقات المباعة لغاية(31-12-2021) – عدد البطاقات المباعة للسنة الماضية (31-12-2020).

12497-14508 =

2011=

2. معدل تطور المبيعات لبطاقات CIB/CBRI/ GOLD خلال سنة 2021

=[(مبيعات البطاقات لسنة 2021- مبيعات البطاقات لسنة 2020)÷ عدد مبيعات البطاقات لسنة 2020]

100×

.100×[12497÷ (12497-14508)]=

%16.09=

من خلال تحليل نتائج الجدول أعلاه الخاصة بمبيعات البطاقات البنكية يمكن القول ملاحظة أنَّ مبيعات البطاقات البنكية في تزايد مستمر خلال الخمسة سنوات الماضية

1. بالنسبة لبطاقات GOLD، CBRI،CIB يمكن ملاحظة تطور مبيعات هذه البطاقة بدءا من سنة 2018 حيث بلغ عدد البطاقات المباعة 8765 بطاقة مقارنة بـ 2017 أين كان عدد البطاقات 7061 بطاقة أي زيادة ب 1704 بطاقة تمثل نسبة تقدر بـ24.13% واستمرت هذه النسبة في التزايد لتبلغ أقصاها سنة 2019 30.75% ما يقابل 2696 بطاقة مباعة، وبالنسبة لسنة 2020 عرفت زيادة مبيعات هذا النوع من البطاقات ب1036 بطاقة مما يقابل نسبة 9.03%، من هنا نلاحظ أنه بالرغم من زيادة حجم المبيعات إلا أنَّ معدل الزيادة انخفض سنة 2020، بسبب مشكل عدم توفر البطاقات، ليعاود الارتفاع نسبيا سنة 2021 ب 2011 بطاقة جديدة بنسبة 16.09 %.

2. بالنسبة لبطاقة Tawfir والتي تتوفر لدى المجمع حجم مبيعاتها اِنطلاقا من سنة 2019 سنة تسويقها فقد عرف حجم المبيعات زيادة في سنة 2020 مقارنة [2019 بلغت 786 بطاقة بنسبة

زيادة قدرت بـ 17.96%، وارتفعت هذه النسبة سنة 2021 لتبلغ22.15 % أي ما يقابل 1143 بطاقة، بلغت العوائد:

بالنسبة لبطاقة توفير باعتبار ثمن البطاقة 600 دج خارج الرسوم يمكن حساب تطور عوائد مبيعات بطاقة Tawfir لسنة 2021 مقارنة بسنة 2020 ملاحظة الربح معبر عنه بإجمالي المبيعات سعر بيع البطاقات دون احتساب التكاليف.

سعر البطاقات المباعة لسنة 2020= عدد البطاقات المباعة خلال السنة x ثمن البطاقة

= 600786x دج

= 471000 دج HTC

سعر البطاقات لسنة 2021= عدد البطاقات المباعة خلال السنة x ثمن البطاقة

= 1143 600x دج

=HTC 685800 دج

تطور عوائد البنك= سعر البطاقات المباعة سنة 2021– سعر البطاقات المباعة سنة 2020

= 685800−471000

خارج الرسومHTC = 214800 دج

لا يمكن حساب عوائد للبطاقات الأخرى نظرا لاختلاف سعرها حيث أنّ سعر CBRI،CIB هو 600 دج خارج الرسوم في حين أنَّ سعر بطاقة Gold هو 1000دج ولا يوجد معلومات مفصلة عن المبيعات حسب نوع كل بطاقة المعلومات المتوفرة تخص مبيعات الأنواع الثلاث للبطاقات معا.

يمكننا أيضا من خلال مقارنة هذا الجدول بالجدول الخاص بعدد الحسابات البنكية (الزبائن الجدد) معرفة معدل تجهيز الزبائن (المدخرين) بالبطاقات البنكية توفير الزبائن لسنة 2021 وذلك كالأتي:

عدد حسابات الادخار (زبائن) لسنة 2021 =31378.

عدد بطاقات التوفير المباعة لغاية نفس السنة هو: 6304 وبالتالي:

نسبة تزويد (تجهيز) الزبائن المدخرين ببطاقة الادخار لسنة = (عدد بطاقات الادخار المباعة خلال سنة 2021 ÷ عدد حسابات الادخار المفتوحة لسنة 2021) × 100

100× (31378÷6304)=

.%20.09 =

تعتبر هذه النسبة جد منخفضة بالنظر إلى العدد الهائل من زبائن الادخار الذين يمتلكهم البنك، وبما أنَّ هذا القسم لا يزال غير مشبع على البنك مضاعفة جهوده لتسويق هذه البطاقة لما تحققه من عمولات من استعمالها حيث ثمن السحب في أجهزة التوزيع الآلي حيث تقدر ب 15 دج عن كل عملية سحب عبر موزعات بنك بدر و 45 دج عن كل عملية سحب في موزعات المنافسين.

ثانيا: حساب نسبة المبيعات مقارنة بالأهداف المسطرة من طرف البنك

جدول رقم(4.3): مبيعات البطاقات مقارنة بالأهداف لسنة 2021

عدد البطاقات المباعة / نوع البطاقات	2021	أهداف سنة 2021	نسبة تحقيق الأهداف
CIB–CBRI GOLD	2011	12407	%16
TAWFIR	1143	2389	%48

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف البنك.

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول أنَّ نسبة مبيعات البطاقات البنكية مقارنة بالأهداف المسطرة لنفس السنة منخفضة جدا، إلا أنه تجدر لإشارة إلى أنَّ الأهداف المسطرة من طرف البنك تفوق إمكانياته فعدد إجمالي الحسابات الجارية المفتوحة لسنة 2021 والتي تتماشى مع النوع الأول من البطاقات بلغ 853 (تم حسابه بالاعتماد على نتائج الجدول الأول 532+321) بمقارنته

بالهدف المسطر من طرف البنك خلال سنة 2021 والذي يمثل 12407، نلاحظ أنَّ الفرق جد كبير، حتى وإن أردنا استهداف الزبائن القدامى الذين لايمتلكون بطاقات بنكية فإنَّ ذلك يتطلب تسخير جهود ووضع خطة عمل لإحصاء هذه الفئة ومن ثم التواصل معها ودعوتها إلى الوكالة لملأ طلب البطاقة وتحديث الملف الخاص بها إذا تطلب الأمر، وحتى بالنظر إلى الأزمة التي تعرفها البنوك فيما يخص توفير البطاقات البنكية والذي يعرف تأخر كبير كون طلبها يتم على مستوى مؤسسة واحدة خاصة وطنيا وهي SATIM ، والذي من الممكن أن يؤثر على صورة البنك.

بالنسبة لبطاقات توفير نسبة تحقيق الأهداف بلغت 48% الخاصة بمبيعات هذه البطاقة خلال السداسي الأول من السنة الجارية وهي نسبة جيدة كما أن الأهداف المسطرة لهذا النوع من البطاقات عموما مقبولة نظرا لانخفاض نسبة التجهيز بهذا النوع من البطاقات والتي تطرقنا إليها سابقا، ومن وجهة نظر أخرى تبقى الأهداف كبيرة مقارنة بحسابات الادخار المستهدفة بهذه البطاقة المفتوحة خلال سنة 2021 (انظر الجدول الخاص بالحسابات لسنة 2021) والذي يتمثل في 1083 حساب.

من خلال التحليل السابق، إذا أراد البنك زيادة نسبة مبيعاته بالمقارنة بأهدافه عليه معالجة المشاكل والشكاوى التي تصله بخصوص البطاقات، بذل جهود تسويقية أكثر للتوعية بأهمية البطاقة البنكية وفوائدها وما توفره من مزايا ربح وقت وجهد بالنسبة للزبون إضافة إلى استغلال فرصة الوضعية الوبائية لتسويق باقة بطاقاتها، إعادة مراجعة ملف الزبائن لاستخراج الزبائن الذين لا يملكون بطاقات بنكية الذين يجب استهدافهم بالحملات التسويقية والتواصل معهم لاقتراح البطاقات البنكية.

ثالثا: تحليل مبيعات البطاقات حسب الوكالات لسنة 2021

نظرا لانخفاض نسبة المبيعات مقارنة بالأهداف، سنقوم بمحاولة بالتعمق أكثر في تحليلنا للمبيعات باعتماد التحليل حسب التوزيع الجغرافي للوكالات وحسب نوع البطاقة البنكية، ويوضح الجدول الموالي مبيعات البطاقات البنكية CIB–CBRI–GOLD، TAWFIRموزعة حسب الوكالات السبعة للمجمع لسنة 2021 والأهداف المسطرة لكل وكالة ونسبة تحقيق الأهداف:

جدول رقم (5.3): مبيعات البطاقات البنكية حسب الوكالات خلال سنة 2020 و2021

الوكالات	مبيعات البطاقات لسنة 2020		مبيعات البطاقات لسنة 2021		أهداف سنة 2021		نسبة تحقيق الأهداف لسنة 2021	
	/CIB GOLD/CBRI	Tawfir	CBR/CIB GOLD/I	Tawfir	CBRI/CIB GOLD/	Tawfir	CBRI/CIB GOLD/	Tawfir
عين البنيان	128	159	152	129	1290	453	%12	%28
دويرة	82	219	151	318	1608	427	%9	%74
شراقة 2	178	47	319	67	1194	238	%27	%28
دالي براهيم	119	66	196	109	1211	208	%16	%52
شراقة 1	189	90	362	121	2944	369	%12	%33
زرالدة	109	129	171	245	1484	174	%12	%141
بئر خادم	231	76	660	154	2676	520	%25	%30
المجموع	**1036**	**786**	**2011**	**1143**	**12407**	**2389**	**%16**	**%48**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف البنك.

يمكن أن نستنتج من خلال تحليل نتائج الجدول ما يلي:

1. **تحليل حصة المبيعات لكل نوع بطاقة:** بالنسبة لسنة 2021 بالنظر إلى إجمالي البطاقات المباعة احتلت وكالة بئر الخادم المرتبة الأولى بـ 814 بطاقة مباعة (660+154) تليها شراقة 1 في المرتبة الثانية ب 483 بطاقة مباعة ووكالة الدويرة في المرتبة الثالثة بمجموع 469 بطاقة مباعة كما يمكن بالاعتماد على أرقام الجدول ترتيب الوكالات المتبقية كالآتي حسب مبيعات

البطاقات: المرتبة الرابعة وكالة زرالدة ب 416 بطاقة، شراقة 1 ب386 بطاقة، دالي ابراهيم ب 305 بطاقة، وكالة عين البنيان ب 281 بطاقة، وعن مقارنة هذه النتائج بنتائج السنة الماضية فقد تضاعفت تقريبا المبيعات، من1036 إلى 2011 بطاقة فيما يخص CIB–CBRI–GOLD ومن 786 إلى 1143 بطاقة TAWFIR وبالتالي فالنتائج جد مرتفعة، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى ارتفاع ثقافة استخدام البطاقات البنكية التي اكتسبها المواطن الجزائري جراء الأزمة الصحية الأخيرة إذ ارتفع إجمالي إجمالي لسياسة المجمع الصارمة والجهود المبذولة من طرف الوكالات لرفع مبيعاته خلال هذه السنة، أما حسب كل نوع بطاقة :

1.1 **بالنسبة لبطاقات** CIB–CBRI–GOLD احتلت وكالة بئر خادم المرتبة الأولى في مبيعات البطاقات بعدد 660 بطاقة تلتها وكالة شراقة 1 بـ 362 بطاقة ووكالة الشراقة2 بـ 319 بطاقة، لتأتي بعدها وكالة دالي ابراهيم، زالدة، عين البنيان وفي المرتبة الأخيرة وكالة دويرة بـ 152 بطاقة.

2.1 **بالنسبة لبطاقة توفير**: اِحتلت المرتبة الأولى وكالة دويرة بـ 318 بطاقة تليها زرالدة ب 245 بطاقة شراقة 1 بـ 154 بطاقة عين البنيان بـ 129 بطاقة، تليها دالي ابراهيم وفي الأخير شراقة2 .

ونلاحظ من خلال ترتيبنا للوكالات أنَّ مبيعات بعض الوكالات كانت جيدة في نوع من البطاقات وعكس ذلك في النوع الآخر، فمثلا الوكالة القائدة في مبيعات البطاقات وهي بئر خادم احتلت الصدارة في بيع بطاقات CIB–CBRI–GOLD في حين احتلت المرتبة الثالثة من سبع مراتب فيما يخص بطاقات التوفير، لذا يجب على الوكالات بذل جهود للتسويق للمنتج الأقل مبيعا لتحسين حصته من إجمالي مبيعات البطاقات خاصة مع العدد الكبير من الزبائن الذي تملكه.

2. تحليل حصة المبيعات لكل وكالة: كما يمكن من خلال الجدول حساب حصة مبيعات كل وكالة مقارنة بالمبيعات الكلية للمجمع:

حصة مبيعات الوكالة لبطاقة x = (مبيعات الوكالة من البطاقة ÷مبيعات المجمع من البطاقة) 100 x.

فبالنسبة للوكالة القائدة بئر خادم:

حصة المبيعات بالنسبة CIB–CBRI–GOLD=(660÷2011)x100 = 32.81%

حصة مبيعات بطاقة توفير =(154÷1143) x100 = 13.47 %.

كما يمكن الإعتماد على نتائج الجدول في حساب حصة مبيعات وكالة معينة مقارنة بالوكالة الرائدة وفق المعادلة:

حصة المبيعات مقارنة بالوكالة الرائدة للمجمع= (مبيعات الوكالة ÷ مبيعات المؤسسة الرائدة) x100.

حصة مبيعات وكالة زرالدة بالنسبة ل CIB-CBRI-GOLD = (171÷660) x100 =25.71%.

أي أن حصة مبيعات وكالة زرالدة من بطاقات CIB–CBRI–GOLD تمثل 25.71% من حصة مبيعات الوكالة الرائدة.

رابعا: تحليل مبيعات جهاز الدفع الالكتروني TPE

سنقتصر في تحليل مبيعات جهاز الدفع الالكتروني TPE على سنتي 2020 و2021 وفق بداية تسويقه، ويوضح الجدول الموالي عدد الأجهزة المباعة حسب كل وكالة

جدول رقم (6.3): تحليل مبيعات جهاز TPE لوكالات المجمع لسنة 2020 و2021

الوكالات	مبيعات TPE 2020	مبيعات TPE 2021
عين البنيان	7	6
دويرة	38	22
شراقة 2	15	12
دالي براهيم	10	7
شراقة 1	17	15
زرالدة	14	10
بئر خادم	6	6
المجموع	**107**	**78**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف البنك.

أول ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول هو أنَّ عدد أجهزة TPE المباعة خلال سنة 2021 أقل من عدد الأجهزة المباعة سنة 2020، والارتفاع الكبير الذي عرفته المبيعات سنة 2020 يرجع أساسا إلى صدور قانون من طرف الدولة الجزائرية يقضي بإلزامية التجار امتلاك هذا الجهاز وإلا سيتعرضون إلى غرامات مالية في محاولة منها للتوطين البنكي للصفقات التجارية، مما دفع التجار إلى الإقبال على شراء هذا الجهاز، أما الانخفاض في المبيعات سنة 2021 فيمكن إرجاعه إلى تشبع السوق (والذي نعني به أنَّ فئة الزبائن المستهدفة بهذا الجهاز والتي تتمثل أساسا بالتجار أو مقدمي الخدمات قد قامت بشراء لجهاز في العام الأول من عرضه 2020 وبقت فئة أقل استفادت من الجهاز في السنة الموالية)، هذا واِحتلت وكالة الدويرة المرتبة الأولى في مبيعات هذا الجهاز ب38 جهاز سنة 2020 و22 آخر خلال السنة الجارية، تليها كل من شراقة 1 وشراقة 2 ووكالة زرالدة، نفس الترتيب حوفظ عليه خلال سنة 2021، وعموما بمقارنة الأجهزة المباعة بإمكانيات البنك المتمثلة في عدد الزبائن المستهدفين بهذا الجهاز يمكن القول أن نسبة المبيعات جد منخفضة، ويفسر ذلك بعدة عوامل منها التأخر في تسليم الطلبيات، فالأجهزة المطلوبة سنة 2020 لم تسلم بعد للزبائن، نفس الأمر بالنسبة للأجهزة المطلوبة خلال سنة 2021 هذا التباطؤ في تلبية الطلبيات من الممكن أن يؤثر على صورة البنك كما أن الكلمة المنطوقة السلبية حول هذا المشكل لها تأثير على الطلبات المستقبلية المحتملة، إضافة إلى أن العديد من الأجهزة التي تم تسليمها للزبائن ليست موصلة (لا يستخدمها الزبون)، وقد يرجع السبب إلى فرضها على الزبائن، وحداثة ثقافة الدفع عن طريق هذا النوع من الأجهزة والتخوف من الأخطاء التقنية المحتملة عند الدفع، أو عدم معرفة مزايا وكيفية اِستعمال هذا الجهاز وهنا يأتي دور البنك لاكتشاف الخلل ومحاولة إصلاحه، وتوعية زبائنه وتشجعهم على اِستعمال الجهاز، كما على البنك الاِستفادة من قاعدة بيانات الزبائن لاستخراج قائمة الزبائن المستهدفين بهذا المنتج

(حسب طبيعة نشاطهم إذا كان يستلزم هذا الجهاز) والإتصال بهم لاقتراح المنتج وشرح مزاياه وإستغلال فرصة فرض الحكومة تجهيز التجار بهذا الجهاز ما دام المشروع في أوله لمحاولة تزويد أكبر قدر من زبائنها بهذا الجهاز قبل أن تستحوذ المنافسة على الحصة الخاصة بهذا المنتج في السوق، ويمكن للبنك حتى القيام بزيارات ميدانية للتجار بالمنطقة لإقتراح هذا المنتج، كما نشير أن البنك يحصل على عمولة عن كل عملية يقوم بها التاجر بواسطته وهذا مربح على المدى الطويل.

المطلب الثالث: تحليل السيولة المالية للبنك خلال الفترة 2017 إلى 2021

بالنسبة للفترة الممتدة بين 2017 و2018 كانت السيولة البنكية تحسب بناءا على تصنيفها إلى سيولة تحت الطلب وسيولة لأجل، وشملت الحسابات الجارية وحسابات الإدخار بنوعيها بفائدة وبدون فائدة أما بالنسبة للفترة الموالية أي من سنة 2019 إلى غاية 2021 فقد تم تغيير عملية التصنيف وذلك بفصل السيولة ذات الفوائد عن تلك التي بدون فوائد لكي يستطيع البنك تحديد تكلفة الأموال المودعة لديه ومقارنتها بتكلفة الاقتراض من البنك المركزي ويعد هذا التصنيف أكثر أهمية بالنسبة للبنك فو يهتم بتكلفة الأموال الموضوعة لأجل أكثر من مدتها، وقد قسمت إلى سيولة بفوائد والتي تشمل حسابات الإدخار بفوائد، الإيداعات والسندات، وسيولة بدون فائدة والتي شملت حسابات الادخار بدون فوائد والحسابات الجارية. ولذلك تم التحليل بالاعتماد على جدولين:

أولا: تحليل السيولة المالية للمجمع خلال الفترة من سنة 2017 إلى سنة 2018.

سنحاول من خلال البيانات المقدمة في الجدول التالي تحليل السيولة المالية من خلال نسبة تطورها لسنة 2017 مقارنة بسنة 2018 بتصنيفها إلى سيولة تحت الطلب وسيولة لأجل.

جدول رقم (7.3): السيولة المالية للبنك بين 2017 و2018

السيولة	النتائج المحققة لغاية 31-12-2017	النتائج المحققة لغاية 31-12-2018	الانحراف	معدل التطور
السيولة تحت الطلب	73886478	82599402	8712924	%11.79+
السيولة لأجل	85895674	103055158	17159484	%19.97+
المجموع	**159782154**	**185654560**	**25872406**	%16.19+

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف البنك.

لحساب معدل تطور السيولة قمنا باعتماد المعادلة التالية:

✓ معدل تطور السيولة الإجمالية خلال سنة 2018:

=[(السيولة الإجمالية لسنة 2018- السيولة المالية لسنة 2017)÷ نتائج السيولة المالية لسنة 2017]

×100

=[(185654560-159782154) ÷159782154]×100.

=16.19%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنَّ السيولة الإجمالية للبنك عرفت نسبة تطور قدرت ب16.97% سنة 2018 مقارنة بسنة 2017، وكانت للسيولة لأجل الحصة الأكبر مقارنة بالسيولة تحت الطلب من التطور إذ بلغت نسبة التطور 19.97% وهو ما يقابل 17159484 دج سنة 2018 مقارنة بسنة 2019، وللتطور في السيولة أهمية كبيرة بالنسبة للبنك كونه يعكس ثقة الزبائن التي دفعتهم لزيادة إيداعات أموالهم لديه وكذلك استقراره وكفاءة سياسته التسييرية، كما يعتبر ضمانا للبنك يخفض به التكاليف المرتفعة للاقتراض من البنك المركزي ويضمن به فوائد خاصة بالنسبة لسيولة لأجل على أن تفوق هذه النسبة نسبة ما يدفعه البنك من فوائد للزبائن، وهو ما لا يحدده هذا التصنيف فالسيولة لأجل تضم كل من حسابات الادخار بفوائد وبدون فوائد.

ثانيا: تحليل السيولة المالية للبنك خلال الفترة من سنة 2019 إلى سنة 2021.

سنوضح من خلال البيانات الإحصائية المقدمة في الجدول التالي السيولة المالية مقارنة بالأهداف وبالسنوات للفترة ما بين 2019 و2021 من خلال تقسيم السيولة إلى سيولة بفوائد وسيولة بدون فوائد.

جدول رقم(8.3): السيولة المالية للبنك في الفترة ما بين 2019 -2021

السيولة	السيولة بفوائد	السيولة بدون فوائد	المجموع
النتائج المحققة 2019	116232231	44701154	**160933385**
النتائج المحققة 2020	115431583	46990235	**162421818**
معدل التطور	**%0.68-**	**%5.12+**	**%0.92+**
النتائج المحققة 2021	131006249	48544907	**179551156**
معدل التطور	**% 13.49**	**%3.31+**	**%10 .54+**
أهداف 2021	120959727	50023038	**170982765**
معدل تحقيق الأهداف	**%108**	**%97**	**%105.01+**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف البنك.

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول أنَّ السيولة البنكية الإجمالية لم تعرف تطور كبير في سنة 2020 مقارنة بسنة 2019 إذ بلغت نسبة تطورها 0.92%، وبلغت زيادة نسبة التطور 5.12% بالنسبة للسيولة بدون فوائد وهي السيولة الأهم بالنسبة للبنك والتي يبحث عنها كونه لا يدفع مقابلها أي تكاليف، في حين عرفت السيولة بفوائد انخفاض تقدر نسبته بـ0.68% مقارنة بسنة 2019 ويمكن إرجاع ذلك للأحوال السياسية غير الثابتة التي عرفتها البلاد خلال هذه الفترة مما أدى إلى تخوف الناس ونقص الإيداعات لدى البنوك إضافة إلى التراجع الاقتصادي الذي عرفته البلاد خلال هذه الفترة، لتعود هذه السيولة للانتعاش مع سنة 2021 بنسبة تطور بلغت 10.54 %، أما بالنسبة للأهداف المسطرة فقد تجاوز البنك الأهداف المسطرة بنسبة 105.01% بالنسبة لنوعي السيولة وكما أشرنا سابقا يمكن للبنك تحسين معدل سيولته باستغلال الفرص المتاحة

في البيئة التي ينشط بها وكسب ثقة زبائنه والوفاء بالتزاماته فيما يخص توفير السيولة لزبائنه عند الحاجة، وتشجيع السيولة بدون فوائد خاصة طويلة الأجل لما لفوائدها وما تحققه من أرباح للبنك.

المطلب الرابع: تحليل معدل القروض الممنوحة في الفترة ما بين 2017 و 2021.

يعكس تحليل القروض الممنوحة من طرف البنك نسبة تمويل البنوك لمختلف المشاريع ضمن إطار الأنشطة المرخص له بتمويلها والتي ترتكز على الدرجة الأولى على الأنشطة الفلاحية عن طريقة تشكيلة خدماته التي تستجيب لاحتياجات السوق إضافة إلى الصناعات الغذائية وكل ما له علاقة بذلك، سنحاول فيما يلي تحليل معدل تطور القروض الممنوحة من طرف المجمع وذلك وفق مرحلتين المرحلة الأولى بتحليل معدل تطور القروض الممنوحة بالمقارنة بين السنوات خلال الفترة من 2017 إلى غاية 2021، وفي مرحلة ثانية من خلال مقارنتها بالأهداف المسطرة، وذلك لمختلف أنواع القروض المصنفة حسب آجال استحقاقها.

أولا: أنواع القروض الممنوحة من قبل البنك

تتمثل أنواع القروض المقدمة من قبل المجمع محل الدراسة في ما يلي:

1. **القروض قصيرة الأجل:** عموما هي قروض استغلال يتميز هذا النوع من القروض بقصر آجال التسديد المتعلقة به إذ تكون مباشرة بمجرد انتهاء فترة الاستغلال والتي تكون عموما أقل من فترة القرض والتي لا تتجاوز سنة، وارتفاع معدل فوائده وتشمل هذه القروض كل من:

1.1 **القروض الفلاحية** كقرض الرفيق الذي يعتبر قرض موسمي لتمويل الفلاحين بأطعمة الحيوانات والبذور والأسمدة ويشمل كل من الحبوب الجافة، البطاطا والبستنة.

2.1 القروض القصيرة الأجل للمؤسسات: وتشمل قروض الاستغلال التي تضمن استمرار النشاط كتمويل شراء المواد الأولية في الصناعات الغذائية، وقروض الضمانات والتسبيقات البنكية.

2. القروض طويلة ومتوسطة الأجل: تعتبر قروض استثمارية تتميز بطول آجال تسديدها والتي تتراوح بين 5 إلى 15 سنة، وبارتفاع درجة المخاطرة المرتبطة بها، تقوم المؤسسة بدراسة معمقة للجدوى ولزبائنها قبل الالتزام في هذا النوع من التمويل، ويشمل هذا النوع القروض الاستثمارية الفلاحية طويلة ومتوسطة الأجل، القروض الاستثمارية للمؤسسات، والقروض الاستثمارية الخاصة القروض المدعمة للتشغيل ودعم المؤسسات الناشئة، قرض التحدي، وقرض البناء الريفي.

3. **القروض بالإمضاء:** هو أفضل أنواع القروض نظرا لأن البنك يتعهد من خلال إمضاء وثيقة فقط (ضمانة، كفالة) بدفع مبلغ مالي يجمد في حساب الزبون إلى غاية انقضاء المدة المتفق بها والإيفاء بالتزاماته مع الطرف المتعاقد معه حيث لا تتأثر سيولة البنك بهذا النوع من القروض، كما أن معدل فائدته مرتفع، ويشمل كل من القروض المستندية، الضمانات البنكية(الكفالة) والتسبيقات.

ثانيا: تطور معدل الإقراض خلال الفترة من 2017 إلى 2021.

يمثل الجدول الموالي القروض الممنوحة من طرف البنك لزبائنه خلال الفترة الممتدة من 2017 إلى غاية 2021 بالسنوات وبالنسبة لكل نوع قرض، وقد قمنا بحساب معدل تطور القروض الممنوحة خلال الفترة المدروسة، وكمثال حساب معدل تطور القروض الممنوحة من طرف البنك أخذنا معدل تطور القروض إجمالي الممنوحة من طرف البنك لسنة 2021: ويتم حسابه بالمقارنة بسنة 2020 وفق المعادلة التالية:

معدل تطور إجمالي القروض الممنوحة لسنة 2021:

=[(مجموع مبالغ القروض الممنوحة لسنة 2021– مجموع مبالغ القروض الممنوحة لسنة 2020)÷

مجموع مبالغ القروض الممنوحة لسنة 2020] ×100

=[(41612315– 36284452) ÷ 36284452]×100.

%14.68=

جدول رقم (9.3): القروض الممنوحة خلال الفترة 2017-2021 الوحدة بالمليون دينار

نوع القروض	القروض قصيرة الأجل	القروض متوسطة/طويلة الأجل	القرض بالإمضاء	المجموع
النتائج المحققة 2017	3550270	20546959	5581814	**29679043**
النتائج المحققة 2018	3770369	17981792	7560983	**29313144**
معدل التطور	**220099** **%6.19+**	**-2565167** **%12.48-**	**1979169** **%35.45+**	**-365889** **%1.23-**
النتائج المحققة 2019	5093649	22609328	5959165	**33662142**
معدل التطور	**+1323280** **%35.09**	**4627536** **%25.73+**	**-1601818** **%21.18-**	**4348998** **%14.83+**
النتائج المحققة 2020	5692507	23630908	6961037	**36284452**
معدل التطور	**598858** **%11.75+**	**1021580** **%4.53+**	**954173** **%16.01+**	**2622310** **%7.79+**
النتائج المحققة 2021	6942380	27272600	7397335	**41612315**
معدل التطور	**1249873** **%21.96+**	**3641692** **%15.41+**	**436298** **%6.26+**	**5327863** **%14.68+**
الأهداف المسطرة 2021	6808707	28119282	13765000	48692989
نسبة تحقيق الأهداف	**%102**	**%97**	**%54**	**%85.45+**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف البنك.

من خلال تحليل الجدول أعلاه نلاحظ أنَّ إجمالي مبلغ القروض الممنوحة من طرف البنك في تزايد مستمر خلال الفترة المدروسة إذ بلغ 41612315 م دج في سنة 2021 مقابل 29679043 سنة 2017، مما يعكس زيادة كبيرة في المشاريع الممولة، وكذا زيادة في المخاطر المرتبطة بها.

وكقراء أفقية لنتائج الجدول نلاحظ أن معدل القروض الممنوحة عرف اِنخفاضا سنة 2018 مقارنة بسنة 2017 قدرت ب 1.23 % لتعود هذه النسبة للارتفاع سنة 2019 بنسبة 14.83% ما يقابل مبلغ 4348998 م دج، كما عرفت هذه النسبة اِرتفاعا سنة 2020 مقارنة بـ 2019 إذ

بلغت 7.79% موزعة على الأنواع الثلاثة للقروض لتبلغ هذه الزيادة ذروتها سنة 2021 حيث قدرت بنسبة +14.68%.

فيما يخص نوع القروض نلاحظ من خلال الجدول أنَّ القروض متوسطة وطويلة الأجل تحتل صدارة القروض الممنوحة من طرف البنك حيث بلغت 272722600 م.دج سنة 2021، وبالنسبة للقروض قصيرة الأجل فهي الأخرى بلغت نسبة تطورها 21.96% أي ما يعادل 6942380 م.دج سنة 2021 حيث فاقت هذه النسبة الأهداف المسطرة من طرف البنك وبلغت نسبة 102%، وأكبر قيمة تطور لها كانت سنة 2019 إذ بلغت 1323280 بنسبة قدرها 35.09% مقارنة بسنة 2018، كما تزايد مبلغها سنة 2020 مقارنة بـ2019 بنسبة تقدر ب 11.75%.

وبالنسبة للقروض متوسطة/طويلة الأجل نلاحظ أنها عرفت اِنخفاضا كبيرا سنة 2018 قدر ب 2565167- ألف دج مقارنة ب2017 وبلغت نسبة الانخفاض 12.48% وهي الفترة التي عرف فيها إجمالي القروض الممنوحة انخفاضا قد يرجع ذلك إلى سياسة البنك وخططها لمنح القروض خلال تلك الفترة أين ركزت على تحصيل القروض بدلا من منحها نظرا للمخاطرة الكبيرة لهذا النوع من القروض لتعود هذه القروض إلى الارتفاع بمعدل زيادة قدر 25.73% سنة 2019، وعرف معدل التطور انخفاضا كبيرا سنة 2020 إذ بلغت نسبته 4.53% ويرجع هذا التباطؤ إلى استراتيجية البنك لهذه السنة والتي اعتمدت التحفظ في منح القروض نظرا للأوضاع الوبائية والاقتصادية التي عرفتها البلاد لأخذ مهلة إعادة تقييم الوضعية واتخاذ الإجراءات اللازمة تبعا للمستجدات.

بالنسبة للقروض بالإمضاء نلاحظ تذبذبا في معدلات ومبالغ هذا النوع من القروض إذ عرف ارتفاعا سنة 2018 مقارنة بسنة 2017 بلغ معدل هذا الارتفاع 35.45% مقابل بمبلغ

7560983 وهو أعلى مبلغ وصلت إليه قيمة هذه القروض، ليعرف انخفاضا بمعدل 21.18 %, والذي عاد للارتفاع سنة 2020 بمعدل 16.01% ليعود معدل التطور للتباطؤ سنة 2021 أين بلغ نسبة 6.26% يمكن تفسير هذا التذبذب بكون هذا النوع من القروض لا يتحكم به الزبائن بل الأطراف التي يتعاقدون معها حيث يطلب هذا النوع من الضمانات عادة مؤسسات حكومية أو مؤسسات خاصة كبرى وطنية أو دولية فيما يتعلق بالقرض المستندي، وهذا ما يفسر الإنخفاض الشديد الذي عرفه سنة 2019 بسبب الوضعية السياسية التي عاشتها البلاد حيث تم تجميد كل المشاريع، خلال تلك الفترة كونها تعتبر أكثر القروض أمانا فالبنك يشجع ويحرص على تسهيل الإجراءات الخاصة للاستفادة من هذه القروض، نظرا لفوائده المرتفعة عدم استنفاذه للسيولة.

أما بالنسبة لتحليل نسبة القروض المقدمة من طرف البنك مقارنة بالأهداف التي يسعى البنك لتحقيقها وفيما يتعلق بالقروض الممنوحة سنة 2021 نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة تحقيق كانت جد مرتفعة إذ بلغت 85% بالنسبة لإجمالي القروض، وتفاوتت هذه النسبة لكل نوع من القروض، حيث نلاحظ أنه فيما يتعلق بالقروض طويلة ومتوسطة الأجل فقد تجاوزت الأهداف بنسبة 102%، وفيما يخص القروض المتوسطة/طويلة الأجل فقد بلغت النسبة 97% من الأهداف المسطرة، لذا وطبقا لخاصية هذا النوع من القروض والمخاطر المحيطة بها والأوضاع الاقتصادية وتوافقا مع السياسة العامة للبنك لهذه السنة يتوقع أن يطبق البنك مزيدا من التحفظ في منح القروض الاستثمارية خلال السنة للموازنة مع السيولة المتوفرة.

وعموما ما يمكن التوصية به من خلال تحليلنا للقروض الممنوحة من طرف البنك، هو أنه يجب على البنك التعمق في دراسة مخاطر القروض الممنوحة، المشاريع والزبائن الممولين لتخفيض نسبة الديون غير المحصلة، وكاستراتيجية لمنح القروض تشجيع القروض بالإمضاءات والقروض قصيرة الأجل، إضافة إلى تشجيع السيولة لأجل وخاصة بدون فوائد.

المبحث الرابع: الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية

بعدما تطرقنا في المبحث السابق إلى تقييم مؤشرات الأداء التسويقي المالي بالبنك للسنوات الخمس الماضية، سنحاول في هذا المبحث التمهيد للدراسة التطبيقية من شرح الخطوات المنهجية التي اتبعناها في ذلك بدءا من اِختيار أداة الدراسة والتي شملت استبيانين أحدهما موجه للموظفين والآخر للزبائن واِختبار صدقها الظاهري واِتساقها الداخلي والبنائي باعتماد الإختبارات الملائمة.

المطلب الأول: إعداد الاستبيان

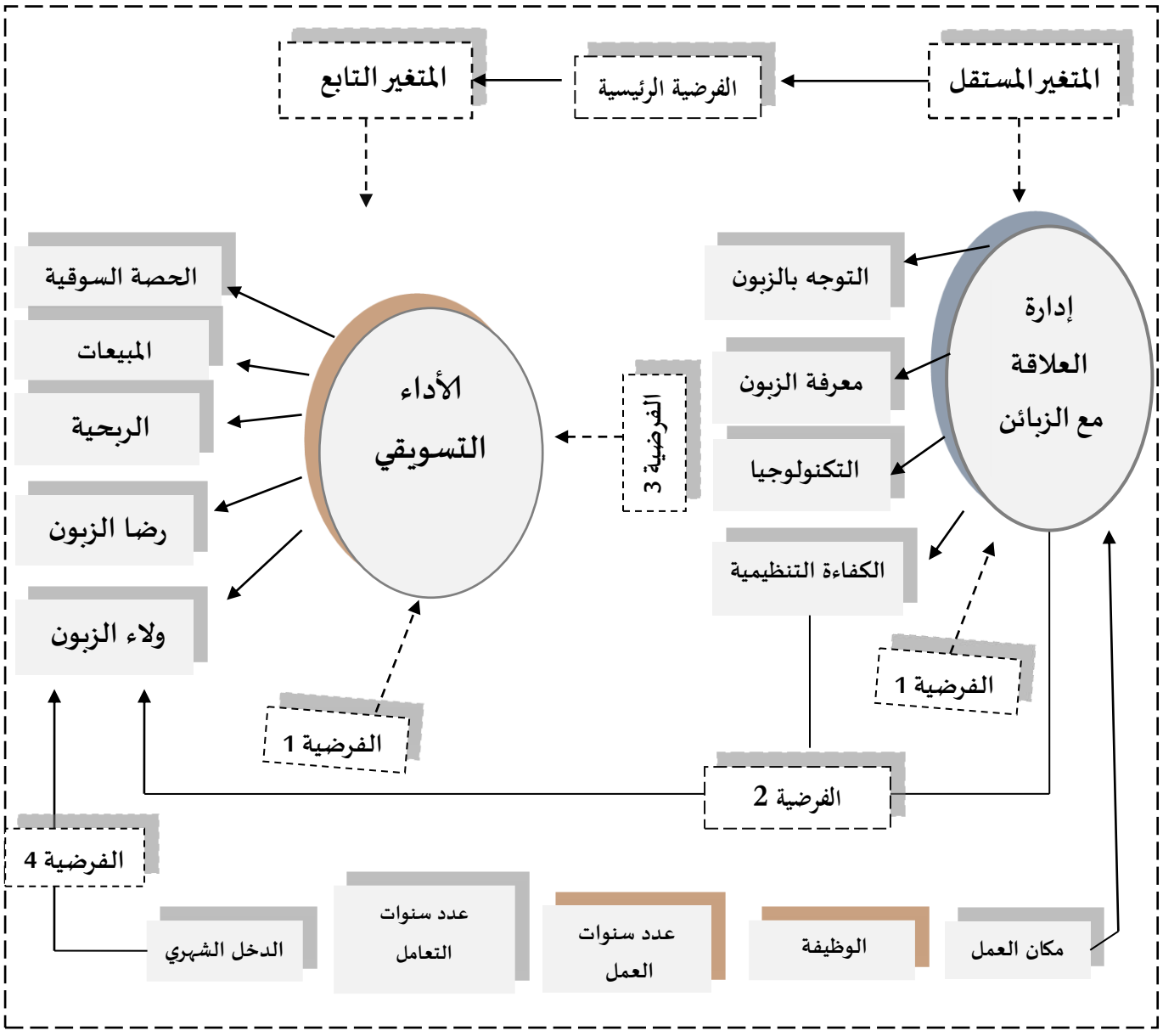
سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح المنهجية المعتمدة في تحضير الاستبيان الذي اعتمدنا عليه كأداة رئيسية لجمع المعلومات، بدءا من تحديد نموذج الدراسة وأهم متغيراته، كما سنعمل على شرح محاور الاستبيان، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها.

أولا: نموذج الدراسة وحدودها.

تتضمن الدراسة متغيرين، الأول **المتغير المستقل** المتمثل في إدارة العلاقة مع الزبائن، الذي يشمل مكونات إدارة العلاقة مع الزبائن والتي تم عرضها في الفصل الأول من النظري والمتمثلة في: التوجه بالزبون، معرفة الزبون، التكنولوجيا والكفاءة التنظيمية، أما **المتغير التابع** فيتمثل في الأداء التسويقي الذي تضمن كل من الحصة السوقية، الاحتفاظ بالزبائن، جذب زبائن جدد، المبيعات، الربحية، رضا الزبون، ولاء الزبون، وكما أوضحنا في القسم النظري ومن خلال الدراسات السابقة من شأن المتغير المستقل التأثير على المتغير التابع، لذا سنحاول من خلال النموذج المقترح في دراستنا معرفة مدى هذا التأثير بالتطبيق على بنك بدر من خلال اختبار الفرضيات التي تطرقنا إليها في المقدمة.

1. نموذج الدراسة يهدف نموذج الدراسة إلى إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للدراسة، كما يعتبر الأداة التي توضح العلاقات التي تربط بين هذه المتغيرات، انطلاقا من الجانب النظري للدراسة وعلى ضوء الإشكالية والفرضيات تم تشكيل نموذج الدراسة الذي يهدف إلى إبراز تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي ببنك بدر، والموضح في الشكل الموالي:

شكل رقم: (3.3): نموذج الدراسة مع الفرضيات



المصدر: من إعداد الطالبة.

2. حدود الدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على مناقشة إشكاليتها التي تهدف إلى تبيين تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي ببنك بدر، وقد اقتصرت الدراسة التطبيقية على المجمع الجهوي للاستغلال جزائر غرب وكل الوكالات التابعة له، إضافة إلى المديريات المركزية والمديرية العامة لمعرفة مدى تأثير متغيرات إدارة العلاقة مع الزبائن على متغيرات الأداء التسويقي المحددة في نموذج الدراسة، أما من الناحية الزمنية فقد استغرقت هذه الدراسة بجانبها التطبيقي ثلاث سنوات انطلاقا من جمع المعلومات اللازمة عن البنك إلى الدراسة الميدانية، أين تم التوجه إلى المديرية المركزية وإعداد المقابلات للحصول على المعلومات اللازمة من مسؤولي إدارات التسويق والإحصائيات ومعالجة البيانات، وتوزيع الاستمارات على عينة الدراسة واستعادتها وإجراء التحاليل الإحصائية اللازمة.

ثانيا: أدوات جمع البيانات

يتطلب معالجة أي بحث علمي الاستعانة بمجموعة من الأدوات العلمية لجمع البيانات، ولمعالجة موضوع الدراسة اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية في جمع هذه البيانات.

1. تصميم الاستبيان: من أجل تيسير إجراءات الدراسة التطبيقية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيانين وتوزيعهما الكترونيا وورقيا، أحدهما موجه للموظفين بهدف تقييم اِتجاهات الموظفين لمختلف متغيرات إدارة علاقات الزبائن، ومتغيرات الأداء التسويقي المالي، أما الثاني فقد تم توجيهه للزبائن لقياس رضاهم وولائهم وبالتالي قياس الأداء التسويقي غير المالي، وقد تم التصميم وفق ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا الدراسات السابقة، مع محاولة الحرص على وضوح الأسئلة والعبارات لتمكين أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل بموضوعية، كما تم الأخذ بعين الاعتبار آراء واِقتراحات بعض الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق رقم03)، وهذا من أجل التأكد من أن العبارات تقيس فعلا ما وضعت لقياسه ومن

مدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية للعبارات، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وبعد الأخذ بوجهات النظر المختلفة والاستفادة من الآراء والملاحظات تم إجراء التعديلات المناسبة بإعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة خلصنا إلى بناء اِستبيانين:

1.1 الاستبيان الموجه للموظفين: متكون من جزئين على النحو التالي (أنظر الملحق رقم04):

- **الجـــزء الأول:** يتضـمن البيانـات الشخصـية والوظيفيـة لعينـة الدراسـة والتـي تتمثـل فـي الجـنس، السـن، المسـتوى التعليمـي، عـدد سـنوات العمـل بالبنـك، المسـتوى الـوظيفي والمنصب.

- **الجزء الثاني:** يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

- المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في تقييم اتجاهات البنك لإدارة العلاقة مع الزبائن والذي يحتوي على **(36)** عبارة وقسمت على **(04)** أبعاد كما يلي:

  - البعد الأول: التوجه بالزبون الذي يحتوي على 15 عبارة؛
  - البعد الثاني: معرفة الزبون الذي يحتوي على 12 عبارة؛
  - البعد الثالث: التكنولوجيا الذي يحتوي على 16 عبارة؛
  - البعد الرابع: الكفاءة التنظيمية الذي يحتوي على 16 عبارة.

- المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في تقييم اتجاهات البنك للأداء التسويقي والذي احتوى على **(11)** عبارة وقسمت على **(05)** أبعاد كما يلي:

  - البعد الأول: يمثل: الحصة السوقية يحتوي على (06) عبارات؛
  - البعد الثاني: يمثل المبيعات يحتوي على (03) عبارات؛
  - البعد الثالث: يمثل الربحية يحتوي على (04) عبارات.

وفيما يلي توزيع عبارات الاستبيان حسب ترقيمها في الاستبيان:

جدول رقم (10.3): توزيع عبارات الاستبيان الموجه للموظفين وترقيمها

محاور وأبعاد الدراسة	رقم العبارة
البعد الأول: التوجه بالزبون	01- 15
البعد الثاني: معرفة الزبون	16- 22
البعد الثالث: التكنولوجيا	23- 29
البعد الرابع: الكفاءة التنظيمية	30- 36
المحور الأول: تقييم اتجاهات البنك لإدارة العلاقة مع الزبائن	**01- 36**
البعد الأول: الحصة السوقية –الاحتفاظ بالزبائن وجذب زبائن جدد.	37- 42
البعد الثاني: المبيعات	43- 45
البعد الثالث: الربحية	46- 49
المحور الثاني: تقييم اتجاهات البنك للأداء التسويقي	**37- 49**
الاستبيان ككل	**49**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على استبيان الدراسة.

2.1 الاستبيان الثاني موجه للزبائن متكون هو الآخر من جزئين (أنظر الملحق رقم04)

- **الجـــزء الأول** بيانـــات الزبـــائن: الجـــنس؛ الســـن؛ المســـتوى التعليمـــي؛ مســـتوى الـــدخل؛ الوظيفة؛ مدة التعامل مع البنك.

- **الجزء الثاني:** يشتمل على متغيرات الأداء التسويقي غير المالي وتشمل محورين:

  - المحور الأول: يمثل رضا الزبون احتوى على (26) عبارات؛
  - المحور الثاني: يمثل ولاء الزبون احتوى على (13) عبارات.

وفيما يلي توزيع عبارات الاستبيان حسب ترقيمها في الاستبيان:

- **الاستبيان الموجه للزبائن:**

جدول رقم (11.3): توزيع عبارات الاستبيان الموجه للزبائن وترقيمها

محاور وأبعاد الدراسة	رقم العبارة
البعد الأول: رضا الزبائن	50- 75
المحور الأول: تقييم رضا الزبائن	**50- 75**
البعد الأول: ولاء الزبائن	76- 88
المحور الثاني: تقييم ولاء الزبائن	**76- 88**
الاستبيان ككل	**50-88**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على استبيان الدراسة.

كما اشتمل الاستبيان على رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة لتعريفهم بالدراسة وأهميتها والتأكيد على أن إجاباتهم ستعامل بسرية تامة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

2. الطريقة المستخدمة في القياس: استخدمنا في هذه الدراسة أسلوب الاستبيان كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة الدراسة، وجاءت العبارات لكل الأبعاد (المتغير المستقل والمتغير التابع) مغلقة ومصممة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي لتحديد تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي ببنك بدر، أما الخيارات المتاحة لكل عبارة فهي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا أوزان للاحتمالات الخمسة السابقة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (12.3): الأوزان المعطاة لخيارات حسب ليكارت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأوزان	**01**	**02**	**03**	**04**	**05**

المصدر: من إعداد الباحثة

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان فإنه تم الإعتماد على الأدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري حيث:

– **المدى:** لتحديد مجالات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان، ويتم حساب المدى كالآتي:

المدى = (أعلى درجة في مقياس–أدني درجة في مقياس) =(5–1) =4

للحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد دراجات الموافقة وذلك على نحو التالي:

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس = (5/4=0.8)

وصولا إلى أقل مدى، بعد ذلك يضاف (0.8) إلى الحد الأدنى في المقياس كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (13.3): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها

مجال المتوسط المرجح	درجة الموافقة	الاتجاه العام
]1.80–1.00]	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا
]2.60–1.81]	غير موافق	درجة منخفضة
]3.40–2.61]	محايد	درجة متوسطة
]4.20–3.41]	موافق	درجة مرتفعة
]5.00–4.21]	موافق بشدة	درجة مرتفعة جدا

المصدر: ريم مدوش، **مرجع سبق ذكره**، ص125.

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور يكون بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما، أما حساب الوزن النسبي لمتوسط إجابات المستجوبين يساوي =(المتوسط الحسابي*100)/5.

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها تم الاستعانة ببرنامج المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS: Statistical Package for the**

Social Sciences حيث استخدمنا إصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

1.3 الإحصاءات الوصفية المستخدمة: والتي تمثلت في:

- **التكرارات والنسب المئوية: للتعرف** على البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة من جنس والسن والمستوى التعليمي والدخل الشهري.

- **المتوسط الحسابي المرجح:** وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد مع العلم أنه يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط مرجح.

- **الانحراف المعياري:** وذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح أيضا التشتت في إتجابات أفراد الدراسة، وكما هو معلوم كلما اقتربت قيمته من الصفر، فهذا يعني تركز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كانت تساوي الواحد أو أكبر فذلك يعني عدم تركز الإجابات وتشتتها.

2.3 **الاختبارات والاستدلالية الإحصائية المستخدمة:** شملت:

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** للتأكد من ثبات أداة الدراسة " الاستبيان" حيث يأخذ هذا المعامل قيمته بين الصفر والواحد، كلما اقترب من الواحد يعني ثباتا أكبر للأداة وفق ما يلي:

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0.6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة.

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين 0.6 و0.7 فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين 0.7 و0.8 فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ (0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

- **معامل الارتباط لبيرسون:** يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة ولمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.

- **معامل الانحدار البسيط** (Simple Regression Analysis) : يستعمل لتحديد درجة تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.

- **اِختبار تحليل التباين (One-way ANOVA):** للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين اِتجاه متغيرات تبعا للعوامل الشخصية والوظيفية.

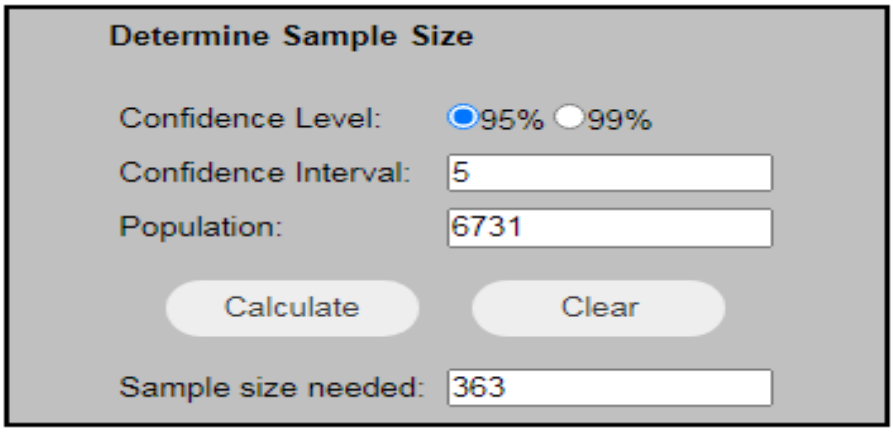
ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي بنك بدر والذين بلغ عددهم 6731 موظف دائم حسب إحصائيات البنك، وفي زبائن البنك، ونظرًا لصعوبة التعامل مع كل مشاهدة من المشاهدات المجتمع يتم إجراء الدراسة على مجموعة جزئية منه تعرف بالعينة، يتم اختيارها بطريقة علمية محددة ليستخدم هذا الجزء في الحكم على الكل (مجتمع الدراسة)، أي نستطيع من خلالها استنباط استنتاجات يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، كما يفترض أن تكون العينة المختارة ممثلة للمجتمع.[1]

تم الاعتماد في هذه الدراسة على عينة غير عشوائية ميسرة وتم تقدير حجم العينة من خلال برنامج تحديد حجم العينات في ظل الافتراضات التالية: معامل ثقة البحث قدره 95 %، حدود الخطأ المسموح به 5 %، حجم المجتمع هو عدد موظفي بنك بدر لسنة 2020 البالغ 6731 موظف موزع على 326 وكالة، وبالتالي تم التوصل إلى حجم عينة تتكون من 363 مفردة حسب الشكل الموالي:

[1] ريم مدوش، **مرجع سبق ذكره**، ص123.

شكل رقم (4.3): حجم عينة الدراسة



Source: https://www.surveysystem.com/sscalc.htm, consulté le 02/10/ 2020 à 14:30.

يتبين لنا من خلال النتائج التي أظهرها برنامج حساب حجم عينة القابل للدراسة المتمثلة في 363 فرد وعلى أساس هذا العدد تم توزيع الاستمارات على كل من موظفي وزبائن البنك محل الدراسة.

رابعـا: طريقة توزيع الاستبيان

بعد اختيار بنك بدر لإجراء الدراسة التطبيقية، وبهدف تقييم مدى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي على المستوى الداخلي تم توزيع استبيان على موظفي البنك الذي حاولنا من خلاله تقييم اتجاهات البنك لإدارة العلاقة مع الزبائن وذلك من خلال تقييم كل من التوجه بالزبون، معرفة الزبون الكفاءة التنظيمية والتكنولوجيا المستخدمة بالبنك، بالإضافة إلى تقييم اتجاهاتهم للأداء التسويقي من خلال الحصة السوقية–الاحتفاظ بالزبائن وجذب زبائن جدد وحجم المبيعات والأرباح المحققة من طرف البنك، أما بهدف التقييم على المستوى الخارجي من حيث المتغيرات المتعلقة بشكل مباشر مع الزبائن فقمنا بتوزيع استبيان آخر على زبائن البنك الذي تضمن بياناتهم الشخصية وتقييم الزبائن لاتجاهات البنك للأداء التسويقي من خلال رضا وولاء الزبون للبنك محل الدراسة.

ونظرا للظروف الحجر الصحي "جائحة كورونا" وصعوبة الالتقاء بالعينة محل الدراسة والتي تشمل الموظفين والزبائن، فإنَّ التوزيع تنوع بين الورقي والالكتروني حيث تم تحويل الاستبيان إلى استبيان إلكتروني وإرسال رابط الاستبيان الالكتروني عبر الايميل Email ومواقع التواصل الاجتماعي فيسبوك للزملاء أعضاء المجموعات الخاصة بالبنك (Facebook) وعبر الماسنجر Messenger وفي نهاية تحصلنا على مجموع الردود بعدد بلغت 313 من إجابة الزبائن بشكل إلكتروني بالمقابل 50 استمارة تم توزيعها ورقي على زبائن البنك، أما فئة الموظفين فقد تم جمع 256 استمارة ورقية و 107 بشكل الكتروني، وبعد فحص جميع الردود تبين لنا أن الردود المستجوبين كلها صالحة للتحليل والمعالجة الإحصائية ما عدا استمارة ورقة ملغاة، حيث بلغت 363 استمارة لكل من موظفي وزبائن بنك البدر، والجدول الموالي يوضح طريقة التوزيع:

جدول رقم (14.3): طريقة توزيع الاستمارات على عينة الدراسة

عينة الدراسة	عدد الاستمارات الموزعة إلكترونيا	عدد الاستمارات الموزعة ورقيا
موظفي البنك	256	107
زبائن البنك	313	50
الاستمارات القابلة للدراسة	**363**	

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: الاختبار الظاهري لأداة الدراسة

نهدف من خلال هذا المطلب إلى اختبار الصدق الظاهري لإداة الدراسة ولأجل تحقيق ذلك اعتمدنا اختبار التوزيع الطبيعي لكلا الاستبيانين الخاص بالموظفين وبالزبائن كما قمنا بقياس ثبات الاستبيان وصدقه باستعمال الأدوات الإحصائية الملائمة والنتائج يوضحها الملحق رقم 05 الخاص بمخرجات SPSS.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع اللاعتدالي للبيانات هذا الأخير يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، فإذا كانت البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا يمكن إجراء الاختبارات العلمية عليها، ومن أجل القول أنَّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي يجب أن يكون معامل الالتواء (Skewness) محصور بين (1−) و(1) ومعامل التفلطح (Kurtosis) بين (3−) و(3) والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها:

1. اختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان الموجه للموظفين:

جدول رقم (15.3): اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد ومحاور الدراسة

محاور وأبعاد الدراسة		معامل الالتواء	معامل التفلطح
أبعاد المحور الأول	**البعد الأول:** التوجه بالزبون	−0,215	2,002
	البعد الثاني: معرفة الزبون	−0,265	1,113
	البعد الثالث: التكنولوجيا	−0,245	1,164
	البعد الرابع: الكفاءة التنظيمية	−0,256	,9120
المحور الأول: تقييم اتجاهات البنك لإدارة العلاقة مع الزبائن		**−0.922**	**2,360**
أبعاد المحور الثاني	**البعد الأول:** الحصة السوقية	−0,825	2,569
	البعد الثاني: المبيعات	−0,565	2,786
	البعد الثالث: الربحية	−0,875	2,266
المحور الثاني: تقييم اتجاهات البنك للأداء التسويقي		**−0,413**	**1,816**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تؤكد نتائج الجدول أعلاه أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت قيم معامل الالتواء محصورة بين (1−) و(1) وتراوحت قيم محاور الدراسة لمعامل الالتواء على التوالي

المحور الأول (0.922−) والمحور الثاني (0.413−)، بالإضافة إلى جميع أبعاد محاور الاستبيان تبين لنا أن قيمها محصورة بين (1−) و(1).

كما أن قيم معامل التفلطح محصورة بين (3−) و(3)، حيث تراوح معامل التفلطح لمحاور الدراسة على التوالي (2.360)، (1.816) وأيضا جميع أبعاد محاور الاستبيان تبين لنا أنَّ قيمها محصورة بين (3−) و(3) مما يؤكد أن بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يسمح لنا بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة.

2. اختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان الموجه للزبائن:

جدول رقم (16.3): اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد ومحاور الدراسة

محاور وأبعاد الدراسة	معامل الالتواء	معامل التفلطح
البعد الأول: رضا الزبائن	0,198−	0,047
المحور الأول: تقييم رضا الزبائن	0,198−	0,047
البعد الأول: ولاء الزبائن	0,159−	0,179−
المحور الثاني: تقييم ولاء الزبائن	0,159−	0,179−
الاستبيان ككل	**0.699−**	**0.782**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تؤكد نتائج الجدول أعلاه أنَّ جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت قيم معامل الالتواء لجزء تقييم اتجاه الزبائن نحو الأداء التسويقي (0.699−) وهي قيمة محصورة بين (1−) و(1) وتراوحت قيم أبعاد المحور لمعامل الالتواء على التوالي: البعد الأول رضا الزبون (0.198−) والبعد الثاني ولاء الزبون (0.047) تبين لنا أن قيمها محصورة بين (1−) و(1).

كما كانت قيم معامل التفلطح لمحور تقييم اتجاه الزبائن للأداء التسويقي (0.782) محصورة بين (3−) و(3)، كذلك تراوح معامل التفلطح لأبعاد محور تقييم اتجاه الزبائن للأداء التسويقي على التوالي (0.047)، (0.179−) وأيضا أبعاد محور تقييم اتجاه الزبائن للأداء التسويقي تبين لنا أن

قيمها محصورة بين (3−) و(3)، مما يؤكد أنَّ الاستبيان يتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح لنا بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للإجابة على أسئلة.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان أن يكون الاختبار قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة، وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان، وفي دراستنا وللتحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان تم استخدام طريقة معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha) حيث يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما، وتم حساب معامل صدق من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات بالاستخدام المعادلة التالية:

معامل الصدق= $\sqrt{\text{معامل الثبات}}$ ، والنتائج مدونة في الجداول أدناه:

1. ثبات الاستبيان الموجه للموظفين:

جدول رقم (17.3): معامل الثبات ومعامل الصدق لأبعاد ومحاور الاستبيان الموجه للموظفين

أبعاد ومحاور الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
البعد الأول: التوجه بالزبون	15	0.866	0.930
البعد الثاني: معرفة الزبون	07	0.787	0.887
البعد الثالث: التكنولوجيا	07	0.803	0.896
البعد الرابع: الكفاءة التنظيمية	07	0.765	**0.874**
المحور الأول: تقييم اتجاهات البنك لإدارة العلاقة مع الزبائن	**36**	**0.930**	**0.964**
البعد الأول: الحصة السوقية –الاحتفاظ بالزبائن وجذب زبائن جدد	06	0.747	0.864
البعد الثاني: المبيعات	03	0.764	0.874
البعد الثالث: الربحية	04	0.677	0.822
المحور الثاني: تقييم اتجاهات البنك للأداء التسويقي	**13**	**0.842**	**0.917**
الاستبيان ككل (المحور الأول+ المحور الثاني)	**49**	**0.943**	**0.971**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أنَّ قيمة معامل ألفا كرونباخ في المحور الأول هي أكبر من 0.6 حيث بلغت 0.930 لجميع عبارات المحور الأول تقييم اتجاهات البنك لإدارة العلاقة مع الزبائن من وجهة نظر موظفي بنك بدر مما يدل على ثبات أداة الدراسة، وهذا يعني صدق وثبات في المحور الأول، وكانت هذه القيمة كالتوالي لأبعاد المحور الأول: البعد الأول التوجه بالزبون 0.866، البعد الثاني معرفة الزبون 0.787، البعد الثالث التكنولوجيا 0.803، البعد الرابع الكفاءة التنظيمية 0.765 وبالتالي جميع أبعاد المحور الأول أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثباته، وقد بلغ معامل الصدق الكلي الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات للمحور الأول ما قيمته 0.964 وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة.

ونلاحظ أيضا أنَّ قيمة معامل ألفا كرو نباخ للمحور الثاني هي أكبر من 0.6 وأنَّ القيمة الإجمالية لجميع عبارات المحور الثاني تقييم اتجاهات البنك للأداء التسويقي من وجهة نظر عينة من موظفي بنك بدر بلغت **0.842** مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أنَّ هناك صدق وثبات في المحور الثاني وبالتالي يمكن القول أنَّ الاستبيان يتمتع بالثبات، وقد كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني على التوالي: البعد الثاني المبيعات 0.764، البعد الأول الحصة السوقية، الاحتفاظ بالزبائن وجذب زبائن جدد 0.747، البعد الثالث الربحية 0.677، وبالتالي جميع أبعاد المحور الثاني وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة، وقد بلغ معامل الصدق الكلي للمحور الثاني ما قيمته **0.917** وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، كما نجد معامل ألفا للاستبيان ككل (كل من المحور الأول والمحور الثاني) قد بلغ 0.943 بمعامل صدق 0.971 ما يدل على أنَّ الاستبيان يمتاز بصدق عالي، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

2. ثبات الاستبيان الموجه للزبائن:

جدول رقم (18.3): معامل الثبات ومعامل الصدق لأبعاد ومحاور الاستبيان الموجه للزبائن

محاور وأبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
البعد الأول: رضا الزبائن	26	0.924	0.961
المحور الأول: تقييم رضا الزبائن	26	0.924	0.961
البعد الأول: ولاء الزبائن	13	0.921	0.959
المحور الثاني: تقييم ولاء الزبائن	13	0.921	0.959
الاستبيان ككل	39	0.856	0.925

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أنَّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل هي 0.856 وهي أكبر من 0.6 مما يدل على ثبات الاستبيان، وقد بلغت 0.924 بالنسبة للمحور الأول و 0.921 بالنسبة للمحور الثاني وهي أكثر ما تكون قريبة من 1 مما يدل على أنَّ ثبات الاستبيان مرتفع وقد بلغ معامل الصدق الكلي الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات للمحور الأول ما قيمته 0.925 وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة.

المطلب الثالث: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان سنقوم من خلال هذا المطلب باختبار الاتساق الداخلي له، ومن أجل القيام بهذا الاختبار سنعتمد على معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation) لقياس درجة إرتباط كل عبارة من عبارات المحور والمحور ككل وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المحصل عليها في الجداول التالية:

أولا: الاتساق الداخلي للاستبيان الموجه للموظفين

1. الاتساق الداخلي للمحور الأول تقييم اتجاهات البنك لإدارة العلاقة مع الزبائن

جدول رقم (19.3): الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور تقييم اتجاهات البنك لإدارة العلاقة

المحور الأول: تقييم اتجاهات البنك لإدارة العلاقة مع الزبائن									
البعد الأول: التوجه بالزبون	رقم العبارة	Pearson Correlation	Sig	النتيجة	البعد الأول: التوجه بالزبون	رقم العبارة	Pearson Correlation	Sig	النتيجة
	العبارة رقم 01	0.299**	0.000	دال		العبارة رقم 09	0.513**	0.000	دال
	العبارة رقم 02	0.510**	0.000	دال		العبارة رقم 10	0.429**	0.000	دال
	العبارة رقم 03	0.417**	0.000	دال		العبارة رقم 11	0.386**	0.000	دال
	العبارة رقم 04	0.631**	0.000	دال		العبارة رقم 12	0.484**	0.000	دال
	العبارة رقم 05	0.497**	0.000	دال		العبارة رقم 13	0.524**	0.000	دال
	العبارة رقم 06	0.510**	0.000	دال		العبارة رقم 14	0.603**	0.000	دال
	العبارة رقم 07	0.511**	0.000	دال		العبارة رقم 15	0.496**	0.000	دال
	العبارة رقم 08	0.486**	0.000	دال		//	//	//	//
البعد الثاني: معرفة الزبون	العبارة رقم 16	0.522**	0.000	دال	البعد الثالث: التكنولوجيا	العبارة رقم 23	0.612**	0.000	دال
	العبارة رقم 17	0.443**	0.000	دال		العبارة رقم 24	0.597**	0.000	دال
	العبارة رقم 18	0.374**	0.000	دال		العبارة رقم 25	0.545**	0.000	دال
	العبارة رقم 19	0.547**	0.000	دال		العبارة رقم 26	0.450**	0.000	دال
	العبارة رقم 20	0.678**	0.000	دال		العبارة رقم 27	0.611**	0.000	دال
	العبارة رقم 21	0.672**	0.000	دال		العبارة رقم 28	0.546**	0.000	دال
	العبارة رقم 22	0.707**	0.000	دال		العبارة رقم 29	0.667**	0.000	دال
الكفاءة التنظيمية	العبارة رقم 30	0.600**	0.000	دال	الكفاءة التنظيمية	العبارة رقم 34	0.591**	0.000	دال
	العبارة رقم 31	0.641**	0.000	دال		العبارة رقم 35	0.484**	0.000	دال
	العبارة رقم 32	0.461**	0.000	دال		العبارة رقم 36	0.620**	0.000	دال
	العبارة رقم 33	0.634**	0.000	دال		//	//	//	//
****: دال معنويا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)**									

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه أنَّ عبارات أبعاد المحور الأول تقييم اتجاهات البنك لإدارة العلاقة مع الزبائن (التوجه بالزبون، معرفة الزبون، التكنولوجيا، الكفاءة التنظيمية) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أنَّ علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل عبارة من عبارات كل بعد في المحور دالة إحصائيا، إذ أن قيمة Sig(مستوى المعنوية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم (01) مع بعدها (التوجه بالزبون) بلغ قيمة (R=0.299) وهو دال إحصائيا حيث قيمة (sig=0.000) أقل من 0.05 وأيضا بالنسب للبعد (معرفة الزبون) للعبارة رقم (16) بمعامل الارتباط (R=0.522)، بالإضافة إلى العبارة رقم (23) من البعد الثالث للمحور الأول (التكنولوجيا) بمعامل ارتباط (R=0.612) ومستوى معنوية أقل من المفروض 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات ومنه عبارات محور تقييم اتجاهات البنك لإدارة العلاقة مع الزبائن صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

2. الاتساق الداخلي للمحور الثاني تقييم اتجاهات البنك للأداء التسويقي

الجدول رقم (20.3): الاتساق الداخلي لعبارات محور تقييم اتجاهات الموظفين للأداء التسويقي

المحور الثاني: تقييم اتجاهات البنك للأداء التسويقي									
الحصة السوقية	رقم العبارة	Pearson Correlation	Sig	النتيجة	الحصة السوقية	رقم العبارة	Pearson Correlation	Sig	النتيجة
	العبارة رقم 37	0.654**	0.000	دال		العبارة رقم 40	0.456**	0.000	دال
	العبارة رقم 38	0.473**	0.000	دال		العبارة رقم 41	0.429**	0.000	دال
	العبارة رقم 39	0.371**	0.000	دال		العبارة رقم 42	0.576**	0.000	دال
المبيعات	العبارة رقم 43	0.635**	0.000	دال	الربحية	العبارة رقم 46	0.356**	0.000	دال
	العبارة رقم 44	0.658**	0.000	دال		العبارة رقم 47	0.370**	0.000	دال
	العبارة رقم 45	0.622**	0.000	دال		العبارة رقم 48	0.395**	0.000	دال
	//	//	//	//		العبارة رقم 49	0.452**	0.000	دال
****: دال معنويا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)**									

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ أنَّ عبارات أبعاد المحور الثاني تقييم اتجاهات البنك للأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي البنك لكل من (الحصة السوقية، المبيعات، الربحية) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أنَّ علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل عبارة من عبارات كل بعد في المحور وعباراته دالة إحصائيا إذ أن قيمة Sig(مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم (37) مع بعدها (الحصة السوقية) بلغ قيمة (R=0.654) وهو دال إحصائيا حيث قيمة (sig=0.000) أقل من 0.05 وأيضا بالنسب لبعد (المبيعات) للعبارة رقم (43) بمعامل الارتباط (R=0.635)، بالإضافة إلى العبارة رقم (47) من البعد الثالث للمحور الثاني (الربحية) بمعامل ارتباط (R=0.370) بمستوى معنوية أقل من 0.05، ونفس المقارنة مع باقي عبارات أبعاد الدراسة ومنه عبارات المحور تقييم اتجاهات البنك للأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي البنك صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان الموجه للزبائن

1- الاتساق الداخلي لعبارات محور رضا الزبائن

جدول رقم (21.3): مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور رضا الزبون

رقم العبارة	Pearson Correlation	Sig	النتيجة	رقم العبارة	Pearson Correlation	Sig	النتيجة
العبارة رقم 50	0.233**	0.000	دال	العبارة رقم 63	0.269**	0.000	دال
العبارة رقم 51	0.242**	0.000	دال	العبارة رقم 64	0.289**	0.000	دال
العبارة رقم 52	0.226**	0.000	دال	العبارة رقم 65	0.184**	0.000	دال
العبارة رقم 53	0.218**	0.000	دال	العبارة رقم 66	0.178**	0.000	دال
العبارة رقم 54	0.137**	0.000	دال	العبارة رقم 67	0.180**	0.000	دال
العبارة رقم 55	0.278**	0.000	دال	العبارة رقم 68	0.207**	0.000	دال
العبارة رقم 56	0.259**	0.000	دال	العبارة رقم 69	0.189**	0.000	دال
العبارة رقم 57	0.239**	0.000	دال	العبارة رقم 70	0.191**	0.000	دال
العبارة رقم 58	0.272**	0.000	دال	العبارة رقم 71	0.224**	0.000	دال
العبارة رقم 59	0.218**	0.000	دال	العبارة رقم 72	0.223**	0.000	دال
العبارة رقم 60	0.292**	0.000	دال	العبارة رقم 73	0.221**	0.000	دال
العبارة رقم 61	0.223**	0.000	دال	العبارة رقم 74	0.149**	0.000	دال
العبارة رقم 62	0.188**	0.000	دال	العبارة رقم 75	0.228**	0.000	دال
****: دال معنويا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)**							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه أنَّ عبارات بعد رضا الزبون لتقييم اتجاهات البنك للأداء التسويقي غير المالي من وجهة نظر الزبائن تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أنَّ علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل عبارة من عبارات البعد والمحور ككل دالة إحصائيا، إذ أنَّ قيمة Sig(مستوى المعنوية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات بعد رضا الزبون هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلا بالنسبة للعبارة رقم (50) بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (R=0.233) وهي دالة إحصائيا

حيث قيمة (sig=0.000) أقل من 0.05 وأيضا بالنسب للعبارة رقم (51) بمعامل الارتباط (R=0.242)، ونفس المقارنة مع باقي عبارات بعد رضا الزبون ومنه عبارات المحور الأول رضا الزبون صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

2. الاتساق الداخلي لعبارات محور ولاء الزبائن

جدول رقم (22.3): الاتساق الداخلي لعبارات محور ولاء الزبون

رقم العبارة	Pearson Correlation	Sig	النتيجة	رقم العبارة	Pearson Correlation	Sig	النتيجة
العبارة رقم 76	0.268**	0.000	دال	العبارة رقم 83	0.189**	0.000	دال
العبارة رقم 77	0.225**	0.000	دال	العبارة رقم 84	0.238**	0.000	دال
العبارة رقم 78	0.212**	0.000	دال	العبارة رقم 85	0.248**	0.000	دال
العبارة رقم 79	0.207**	0.000	دال	العبارة رقم 86	0.208**	0.000	دال
العبارة رقم 80	0.194**	0.000	دال	العبارة رقم 87	0.226**	0.000	دال
العبارة رقم 81	0.216**	0.000	دال	العبارة رقم 88	0.275**	0.000	دال
العبارة رقم 82	0.267**	0.000	دال	//	//	//	//
****: دال معنويا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)**							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين لنا من الجدول أنَّ عبارات البعد الخامس ولاء الزبائن تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل عبارة من عبارات البعد والمحور ككل دالة إحصائيا، إذ أن قيمة Sig(مستوى المعنوية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات البعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلا المعامل الارتباط للعبارة رقم (76) بلغت قيمة (R=0.268) وهو دال إحصائيا حيث قيمة (sig=0.000) أقل من 0.05 وأيضا بالنسب للعبارة رقم (78) بمعامل ارتباط (R=0.212) ومستوى معنوية أقل من 0.05، ونفس المقارنة مع باقي العبارات بعد ولاء الزبون ومنه عبارات المحور الثاني ولاء الزبون صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الرابع: صدق الاتساق البنائي للاستبيان

الاتساق هو أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى أداة الاستبيان للوصول إليها، ويهدف لقياس ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، والجداول التالية تبين نتائج حساب صدق الاتساق البنائي.

أولا: الاتساق البنائي لأبعاد الاستبيان الموجه للموظفين

1. الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول إدارة العلاقة الزبائن

جدول رقم (23.3): الاتساق البنائي لأبعاد محور تقييم اتجاهات البنك لإدارة العلاقة مع الزبائن

أبعاد المحور الأول	الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور		
	Pearson Correlation	Sig	النتيجة
البعد الأول: التوجه بالزبون	0.820**	0.000	**دال**
البعد الثاني: معرفة الزبون	0.860**	0.000	**دال**
البعد الثالث: التكنولوجيا	0.851**	0.000	**دال**
البعد الرابع: الكفاءة التنظيمية	0.873**	0.000	**دال**
المحور الأول: تقييم اتجاهات البنك لإدارة العلاقة مع الزبائن	0.916**	0.000	**دال**
**دال :أي يوجد ارتباط معنوي بين الأبعاد والدرجة الكلية لمحورها			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية لإجمالي المحور ككل قد تراوحت بين (0.820 و0.916) وهي قيم دالة إحصائيا لأن قيمة Sig لكل معامل ارتباط لكل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05 ومنه تعتبر أبعاد المحور الأول صادقة ومتسقة.

2. الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثاني الأداء التسويقي: نوضحه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (24.3): الاتساق البنائي لأبعاد المحور تقييم اتجاهات البنك للأداء التسويقي

أبعاد ومحاور الاستبيان	الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور		
	Pearson Correlation	Sig	النتيجة
البعد الأول: الحصة السوقية	0.699**	0.000	**دال**
البعد الثاني: المبيعات	0.720**	0.000	**دال**
البعد الثالث: الأرباح	0.663**	0.000	**دال**
المحور الثاني: تقييم اتجاهات البنك للأداء التسويقي	0.807**	0.000	**دال**
**دال :أي يوجد ارتباط معنوي بين الأبعاد والدرجة الكلية لمحورها **			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بيرسون لكل أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية لعبارات المحور ككل تراوحت بين (0.663 و0.807) وهي دالة إحصائيا لأن قيمة Sig لمعامل ارتباط كل بعد هي أقل من مستوى الدلالة ومنه تعتبر أبعاد المحور الثاني صادقة ومتسقة.

ثانيا: الاتساق البنائي لأبعاد الاستبيان الموجه للزبائن

جدول رقم (25.3): الاتساق البنائي لأبعاد استبيان الزبائن

أبعاد ومحاور الاستبيان الزبائن	Pearson Correlation	Sig	النتيجة
البعد الأول: رضا الزبائن	0.381**	0.000	**دال**
المحور الأول: تقييم رضا الزبائن	0.381**	0.000	**دال**
البعد الأول: ولاء الزبائن	0.928**	0.000	**دال**
المحور الثاني: تقييم ولاء الزبائن	0.928**	0.000	**دال**
**دال :أي يوجد ارتباط معنوي بين الأبعاد والدرجة الكلية لمحورها **			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات ارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد محور الأداء التسويقي غير المالي والدرجة الكلية لإجمالي عبارات المحور ككل قد تراوحت بين (0.381 و0.928) وهي قيم دالة إحصائيا لأن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لكل معامل ارتباط من كل بعد هي أقل من بمستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر أبعاد المحور الثاني صادقة ومتسقة.

خلاصة الفصل الثالث:

تطرقنا في هذا الفصل إلى التعريف بالبنك محل الدراسة ألا وهو بنك بدر، وعرض أهم نشاطاته وأهدافه وبهدف معرفة تنظيم وإجراءات سيرورة مختلف العمليات البنكية ومراكز اتخاذ القرارات قمنا بعرض الهيكلة التنظيمية لهذا البنك ومجمعاته الجهوية للاستغلال ووكالاته البنكية.

كما قمنا بتشخيص واقع إدارة العلاقة مع الزبائن بالبنك لمعرفة الأهمية التي يوليها هذا الأخير لها ومختلف الجهود والأدوات التي يسخرها لتوفير البيئة مناسبة لإنجاحها، وذلك اعتمادا على مقابلات مع إطارات بالبنك مكنتنا من معرفة مدى تبني البنك لثقافة التوجه بالزبون، ومن تحليل مختلف أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن بالبنك الذي أظهر اهتماما كبيرا ودعما لهذه المبادرة.

بالإضافة إلى ذلك فقد قمنا من خلال هذا الفصل بتحليل لأهم المقاييس المالية للأداء التسويقي بالبنك خلال الخمسة سنوات الماضية بداية من سنة 2017 إلى غاية 2021 وشمل التحليل حصة الزبائن مبيعات مختلف المنتجات والخدمات البطاقات البنكية، أجهزة الدفع الالكترونية السيولة البنكية والقروض الممنوحة وتم التحليل من خلال مقارنة معدلات التطور بالسنوات وبالأهداف المسطرة من قبل البنك، كما عرضنا أهم خطوات إجراء الدراسة الميدانية والتي تمت بواسطة استبيانين أحدهما موجه لموظفي البنك والآخر لزبائنه تم اختبار صدقة، ثباته واتساقه من خلال الاختبارات المناسبة لذلك.

وبناءا على النتائج المتوصل إليها يمكن القول أنَّ البنك يولي اهتماما كبيرا لزبائنه ويحرص على الحفاظ وعلى تطوير علاقات طويلة الأجل معهم لإدراكه أنَّ استمراره مرهون بمدى رضاهم، ويستثمر من أجل ذلك في موارده المادية والبشرية لتحسين أدائه التسويقي وهو ما يعكسه التطور الإيجابي للمؤشرات المالية للأداء التسويقي بالبنك.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

تمهيد:

بناءا على الدراسة النظرية التي ساعدتنا على اِستيعاب المفاهيم النظرية لموضوعنا وتحديد المتغيرات المتعلقة به، وعلى نتائجها التي أكدت وجود علاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي سنحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية تأكيد هذه العلاقة تطبيقيا في بنك بدر وإيجاد أثر ذو دلالة إحصائية بين مختلف أبعاد هذه المتغيرات.

هذا وتكملة لما تطرقنا إليه في الفصل السابق أين قمنا بجمع المعلومات المتعلقة بأبعاد الدراسة بالاعتماد على استبيانين أحدهما موجه للموظفين والآخر للزبائن، سنقوم من خلال هذا الفصل بعرض نتائج هذا الاستبيان و بالتحليل الإحصائي لها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من أجل معرفة مدى تأثير أبعاد ومتغيرات إدارة العلاقة مع الزبائن المتبناة على مستوى البنك على أدائه التسويقي وكذلك باختبار الفرضيات بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة.

وعلى ضوء ما سبق ارتأينا أن يتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.
- **المبحث الثاني:** عرض وتحليل إجابات العينة على محور إدارة العلاقة مع الزبائن.
- **المبحث الثالث:** عرض وتحليل إجابات العينة على محور الأداء التسويقي.
- **المبحث الرابع:** عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

بعد عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية، سيتم في هذا المبحث وصف وتحليل عينة الدراسة والتي شملت موظفي البنك وزبائنه، وذلك لإعطاء صورة واضحة عنها من خلال بياناتها الشخصية والتي تشمل السن والجنس والمستوى التعليمي، وبياناتها الوظيفية التي تخدم الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الاستبيان الموجه للموظفين

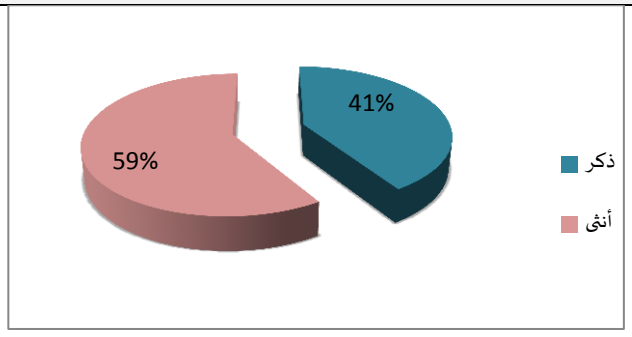
يتضمن هذا المطلب تحليل الخصائص الشخصية لعينة الموظفين والتي تشمل السن، الجنس، والمستوى التعليمي من خلال توضيح التكرارات والنسب المئوية.

أولا: توزيع عينة الموظفين حسب متغير الجنس

جدول رقم(1.4): توزيع عينة الموظفين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	149	%41
أنثى	214	%59
المجموع	363	%100

شكل رقم(1.4): توزيع عينة الموظفين حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

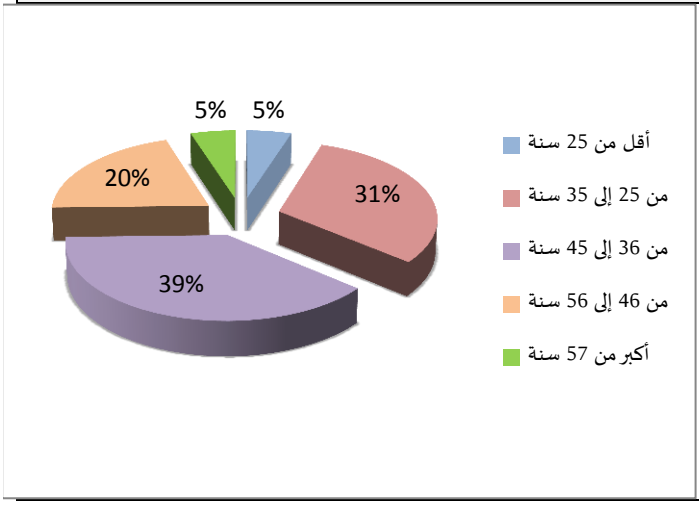
يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الموظفين إناث بعدد 214 ونسبة 59% تليها ذكور بعدد 149ونسبة 41% من المجموع الإجمالي للنسب وهذا منطقي كون أكثر من 60 % من موظفي بنك بدر هم إناث، ويمكن ملاحظة ذلك في الوكالات والمجمعات وحتى المديريات أين نلاحظ السيطرة العددية للعنصر النسوي.

ثانيا: توزيع عينة الموظفين حسب متغير السن

جدول رقم(2.4): توزيع عينة الموظفين حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	18	%5
من 25 إلى 35 سنة	113	%31,1
من 36 إلى 45 سنة	140	%38,6
من 46 إلى 56 سنة	74	%20,4
أكبر من 57 سنة	18	%5
المجموع	**363**	**%100**

شكل رقم(2.4): توزيع عينة الموظفين حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

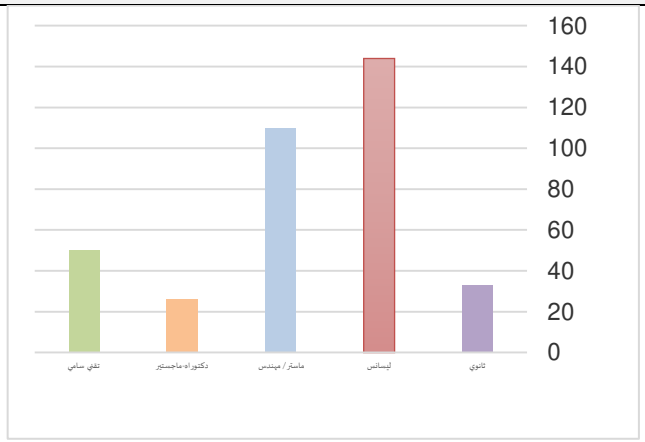
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة، نلاحظ أنّ نسبة 38.6 % من عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية [36- 45 سنة] وهي ما تقابل 140 مستجوب، تليها نسبة 31.1 % تنتمي لفئة [25- 35سنة] بعدد 113، فبالتالي يمكن القول أن حوالي 70 % من أفراد العينة هم من الشباب، تليها الفئة العمرية [46- 56 سنة] بعدد 74 فرادا ونسبة 20.4% ، وفي الأخير كل من الفئة العمرية أكبر من 57 سنة وأقل من 25 سنة بنسب متساوية على التوالي: **5%**من المجموع الإجمالي للنسب ويعكس هذا التوزيع السياسة المتبعة من طرف البنك لتشبيب مواردها البشرية وإطاراتها، كما يرجع سبب ذلك إلى مناصب العمل الكبيرة المفتوحة في السنوات الأخيرة أين تم توظيف نسبة كبيرة من الشباب.

ثالثا: توزيع عينة الموظفين حسب متغير المستوى التعليمي

جدول رقم(3.4): توزيع عينة الموظفين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	33	%9,1
ليسانس	144	%39,7
ماستر / مهندس	110	%30.30
دكتوراه–ماجستير	26	%7,2
تقني سامي	50	%13,8
المجموع	**363**	**%100**

شكل رقم(3.4): توزيع عينة الموظفين حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ أنَّ أكبر نسبة من عينة الدراسة ذات مستوى جامعي " ليسانس" حيث مثلت 39,7% من إجمالي النسب بعدد 144 ، تليها مستوى ماستر بعدد 110 ونسبة 30.30%، أما تقني سامي بعدد50 ونسبة 13,8%، المستوى الثانوي بعدد 33 ونسبة 9.1% دكتوراه–ماجستير بنسبة 7.2%، حيث تتوافق هذه النتائج مع أهداف البنك التي تتعلق باستقطاب موارد بشرية مؤهلة، فالحصول على منصب المكلف بالزبائن وغيرها من المناصب الحساسة يتطلب على الأقل شهادة ليسانس أو ما يعادلها في مجال التكوين المصرفي المتخصص كالمدرسة العليا للصيرفة إضافة إلى دورة تكوينية خاصة، كما أنَّ طبيعة العمل البنكي تستوجب مستوى معرفي معين، على سبيل المثال تخصص البنوك أو التأمينات البنكية التي يتم دراساتها على مستوى المعاهد ومراكز التكوين.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الوظيفية لعينة الاستبيان الموجه للموظفين

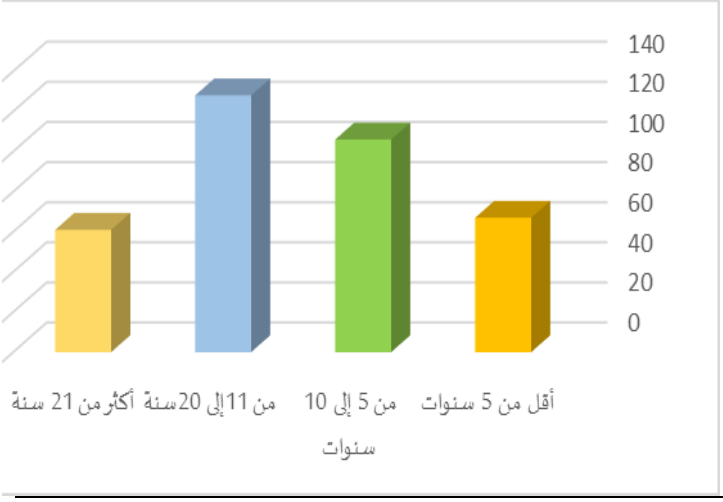
سنقوم خلال هذا المطلب بوصف وتحليل البيانات الوظيفية لعينة الاستبيان الموجه للموظفين والتي تتمثل في عدد سنوات العمل مع البنك، مكان العمل والمنصب الوظيفي.

أولا: توزيع عينة الموظفين حسب متغير سنوات العمل بالبنك

جدول رقم(4.4): توزيع عينة الموظفين حسب سنوات العمل بالبنك

سنوات العمل بالبنك	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	67	%18,5
من 5 إلى10 سنوات	106	%29,2
من11 إلى20 سنة	128	%35,3
أكثر من 21 سنة	61	%16.80
المجموع	**363**	**%100**

شكل رقم(4.4): توزيع عينة الموظفين حسب سنوات العمل بالبنك



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

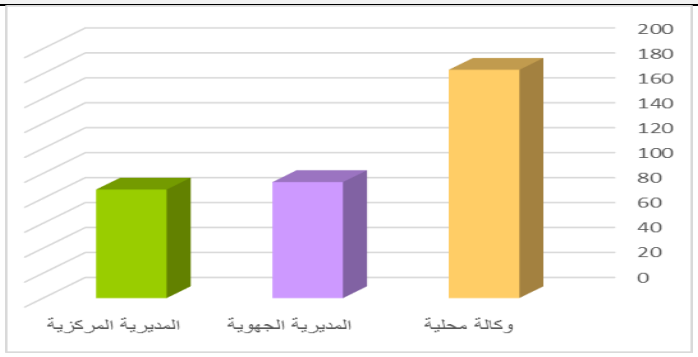
تشير معطيات الجدول أعلاه أنَّ عينة موظفي البنك محل الدراسة ذوي كفاءة وخبرة مهنية حيث أغلبيتهم تتراوح عدد سنوات عملهم من 11 إلى 20 سنة بعدد 128 ونسبة 35,3%، تليها من 5 إلى 10 سنوات بعدد 106 ونسبة 29,2%، في حين كل من أقل من 5 سنوات وأكثر من 21 سنة بنسب متقاربة على التوالي: 18.5%؛ 16.80% من المجموع الإجمالي للنسب، يمكن تفسير هذا التفاوت في النسب على أنَّ مستوى الرضا الوظيفي للعمال مما جعلهم يواصلون مسيرتهم المهنية في البنك أو قدرة البنك على الحفاظ على موارده البشرية من خلال الامتيازات لتي يمنحها لموظفيه، كما قد يرجع هذا لمشكل عدم توفر فرص عمل خارج البنك جعلت الموظفين يلتزمون مع البنك.

ثانيا: توزيع عينة الموظفين حسب متغير مكان العمل

جدول رقم(5.4): توزيع عينة الموظفين حسب مكان العمل بالبنك

مكان العمل	التكرار	النسبة %
وكالة محلية	183	%50,4
المديرية الجهوية	93	%25,6
المديرية المركزية	87	%24
المجموع	**363**	**%100**

شكل رقم(5.4): توزيع عينة الموظفين حسب مكان العمل بالبنك



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

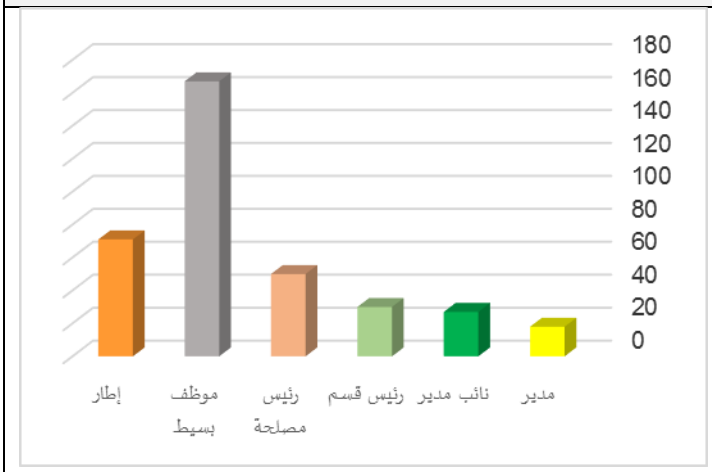
من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أنَّ أغلبية عينة الدراسة من الموظفين يعملون على مستوى الوكالات المحلية بعدد 183 ونسبة 50,4%، تليها المديرية الجهوية بعدد 93 ونسبة 25,6% أما على مستوى المديرية المركزية بعدد 87 ونسبة 24%، من المجموع الإجمالي للنسب، وبالتالي فالعينة ممثلة للمستويات الإدارية الثلاث.

ثالثا: توزيع عينة الموظفين حسب متغير المنصب الوظيفي

جدول رقم(6.4): توزيع عينة الموظفين حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة %
مدير	18	%5
نائب مدير	27	%7,4
رئيس قسم	30	%8,3
رئيس مصلحة	50	%13,8
موظف بسيط	167	%46
إطار	71	%19,6
المجموع	**363**	**%100**

شكل رقم(6.4): توزيع عينة الموظفين حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير معطيات الجدول أعلاه أنَّ عينة الدراسة من الموظفين تتوزع حسب متغير المنصب الوظيفي بأغلبية رتبة موظف بسيط بعدد 167 ونسبة 46% تشمل هذه الفئة الموظفين التنفيذيين، تليها الفئة برتبة إطار بعدد 71 والتي تشمل المكلفين بالزبائن مستشاريهم، المكلفين بالقروض وأصحاب المراتب العليا في المستويات الإدارية الثلاث، ونسبة 19,6%، أما كل من رئيس مصلحة فقد مثلت نسبة 13,8% وتشمل هذه الفئة رؤساء قطب الصفقات، رؤساء مختلف المصالح على مستوى المديريات كمصلحة القروض، المصالح التجارية وتنشيط البيعات، التسويق، والعلاقات... ورئيس قسم بنسبة 8,3%، من أفراد العينة الذين يترأسون مختلف الأقسام في مستوى الميديريات، حين مثل منصب مدير نسبة 5% ويشمل هذا المنصب مديري الوكالات، المدير الجهوي، المديرين المركزيين، ونائب مدير بلغت نسبتهم 7,4% ويمثلون على مستوى الوكالات النواب الجهويين ونواب مختلف المديريات المركزية والعامة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الاستبيان الموجه للزبائن

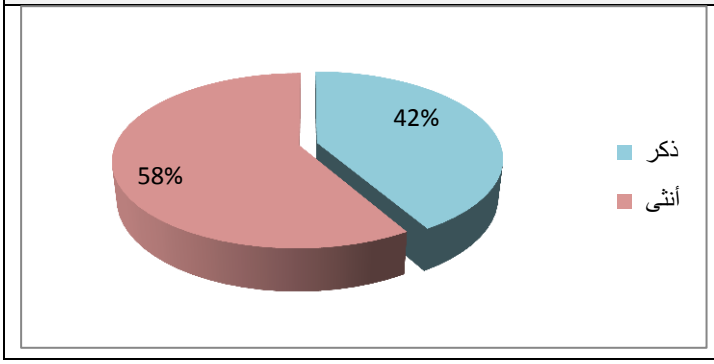
سنحاول من خلال هذا الجزء أن نقدم عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة من زبائن بنك "بدر" خلال عدة متغيرات أهمها: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الدخل الشهري.

أولا: توزيع عينة الزبائن حسب متغير الجنس

جدول رقم(7.4): توزيع عينة الزبائن حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	151	%41,6
أنثى	212	%58,4
المجموع	**363**	**%100**

شكل رقم(7.4): توزيع عينة الزبائن حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

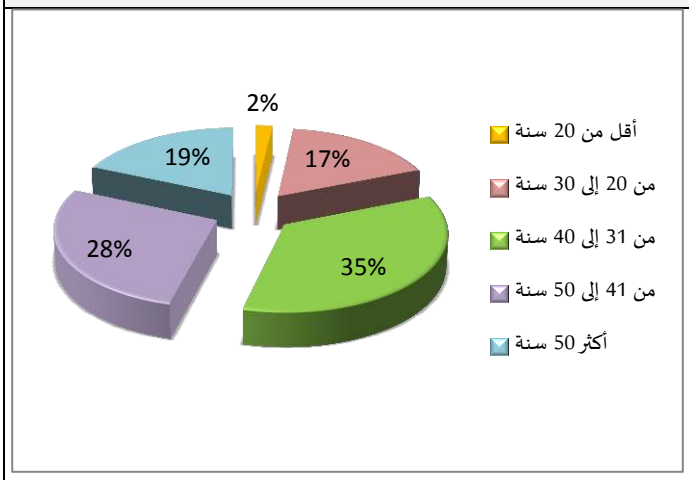
يتبين لنا من خلال تحليل نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس أنَّ أغلبية أفراد العينة هم إناث بعدد 212 ونسبة 58,4%، في حين جنس الذكور بعدد 151 ونسبة 41,6% من إجمالي النسب.

ثانيا: توزيع عينة الزبائن حسب متغير السن

جدول رقم(8.4): توزيع عينة الزبائن حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 20 سنة	7	%1,9
من 20 إلى 30 سنة	62	%17,1
من 31 إلى 40 سنة	127	%35
من 41 إلى 50 سنة	100	%27,5
أكثر 50 سنة	67	%18,5
المجموع	**363**	**%100**

شكل رقم(8.4): توزيع عينة الزبائن حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه فقدت توزعت عينة الدراسة البالغ عددها 363 زبون حسب متغير العمر كالآتي: الزبائن الذين تتراوح أعمارهم من [31–40 سنة] بلغوا 127 زبون بنسبة 35% في حين فئة الزبائن التي تنتمي من [41–50سنة] عددها بلغ 100 ونسبتها 27.5%، أما كل من الفئة [20– 30 سنة] والفئة من [أكثر من 50 سنة] فكانت بنسب متقاربة على التوالي:17,1% و18,5%، في حين الفئة أقل من 20 سنة كانت أقل فئة بعدد 7 زبائن ونسبة 1,9 % من إجمالي للنسب كون القانون لا يسمح فتح حساب بنكي للأفراد حتى بلوغهم سن 19 سنة ماعدا دفاتر الأشبال التي يسيرها أولياء الأمر وكقراءة لهذه النتائج نلاحظ تباين في الفئة العمرية للزبائن

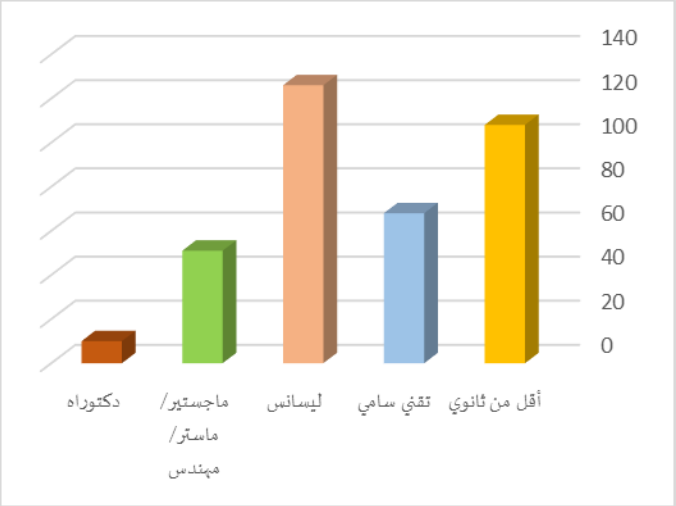
المستجوبين مما يدل على انتشار ثقافة التعامل مع البنك بين مختلف الشرائح والفئات العمرية وبالتالي يمكن للبنك تنويع تشكيلة المنتجات بما يتناسب مع كل فئة.

ثالثا: توزيع عينة الزبائن حسب متغير المستوى التعليمي

جدول رقم(9.4): توزيع عينة الزبائن حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
أقل من ثانوي	108	%29,8
تقني سامي	68	%18,7
ليسانس	126	%34,7
ماجستير/ ماستر/ مهندس	51	%14.04
دكتوراه	10	%2,8
المجموع	**363**	**%100**

شكل رقم(9.4): توزيع عينة الزبائن حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

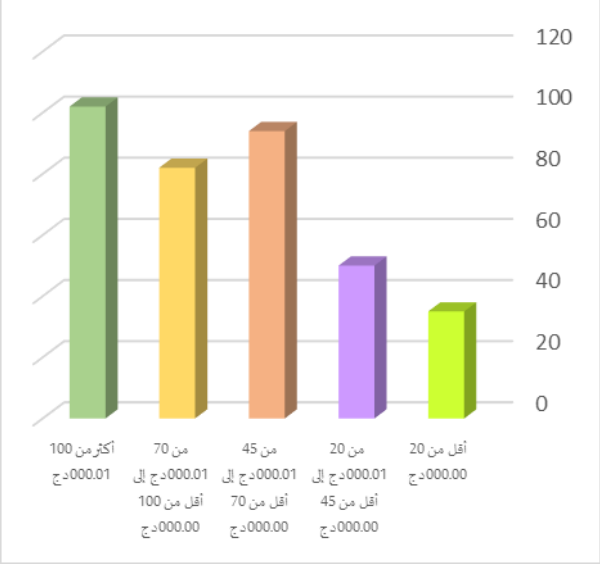
يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أنَّ عينة الدراسة من الزبائن تتوزع حسب متغير المستوى التعليمي بأغلبية ذات مستوى جامعي من فئة حاملي شهادة ليسانس بعدد 126 ونسبة 34,7%، تليها فئة بمستوى أقل من ثانوي بعدد 108 ونسبة 29,8%، أما الفئات المتبقية بنسب متقاربة لكل من تقني سامي بعدد 68 ونسبة 18,7%، ماجستير، ماستر ومهندس14.04%، أما فئة رتبة الدكاترة بعدد 10 ونسبة 2,8%، من المجموع الإجمالي للنسب وهذا ما ينعكس بالإيجاب على وعي عينة الدراسة من الزبائن بموضوع البحث وفهم مضمونه.

رابعا: توزيع عينة الزبائن حسب متغير الدخل الشهري

جدول رقم(10.4): توزيع عينة الزبائن حسب الدخل الشهري

الدخل الشهري	التكرار	النسبة %
أقل من20 000.00 دج	35	%9,6
من20 000.01 دج إلى أقل من45 000.00 دج	50	%13,8
من45 000.01 دج إلى أقل من70 000.00 دج	94	%25,9
من70 000.01 دج إلى أقل من100 000.00 دج	82	%22,6
أكثر من100 000.01 دج	102	%28,1
المجموع	**363**	**%100**

شكل رقم(10.4): توزيع عينة الزبائن حسب الدخل الشهري



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنَّ زبائن البنك محل الدراسة يتميزون بدخل عالي، حيث أغلبيتهم ذو دخل أكثر من100000.01 دج بعدد 102 ونسبة 28,1% وعادة ما تمثل هذه الفئة التجار ذوي الدخل المرتفع وأصحاب المؤسسات والأملاك وخاصة في المنطقة التي تنشط بها وكالات البنك أين يرتكز عدد كبير من أصحاب الثروات، تليها كل من الفئة ذات الدخل بين من 45000.01 دج إلى أقل من70000.00 دج بعدد 94 ونسبة 25,9%، وفئة من 70000.00دج إلى أقل من100000.00 دج بعدد 82 ونسبة 22,6% وتمثل هذه الفئة المهنيين والتجار محدودي الدخل والأفراد إطارات وذوي المداخيل المتوسطة، وأخيرا الفئتين كل من الفئة ذات الدخل من من20000.01 دج إلى أقل من45000.00 دج والفئة أقل من 20000.00دج بنسب متقاربة على التوالي 13,8%، 9,6% من ذوي الدخل المنخفض الذي قد يفرض عليهم فتح حسابات بالبنك من قبل المؤسسات التي يتعاملون معها أو لقرب موقعه، وعموما

القدرة الشرائية لزبائن البنك مرتفعة مما يمكنهم من اقتناء ودفع تكاليف الخدمات والمنتجات التي يقدمها البنك، كما يشجع البنك على تنويع تشكيلته والاستثمار أكثر فيها لضمان جودتها وكفائتها.

المطلب الرابع: عرض وتحليل البيانات الوظيفية لعينة الاستبيان الموجه للزبائن

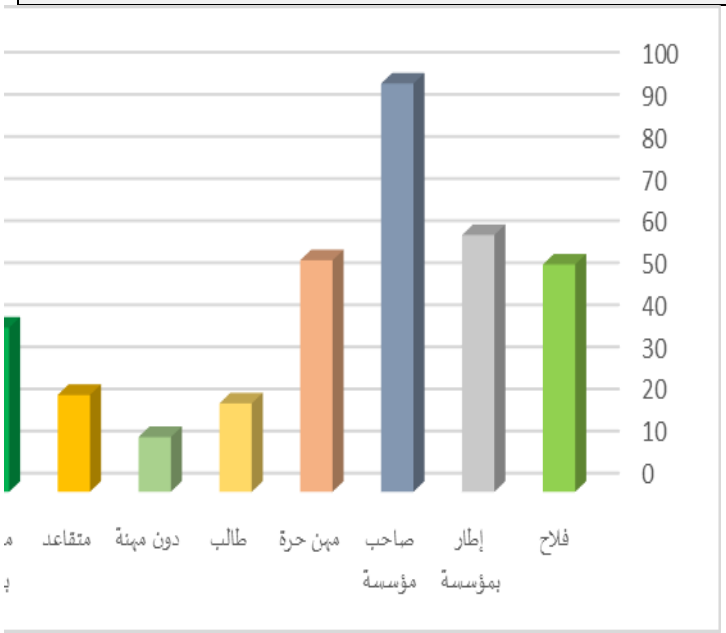
سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على توزيع عينة الدراسة من الزبائن البنك محل الدراسة، وذلك من حيث البيانات الوظيفية كما هو مبين في الجداول التالية:

أولا: توزيع عينة الزبائن حسب متغير المنصب الوظيفي

جدول رقم(11.4): توزيع عينة الزبائن حسب الوظيفة

الوظيفية	التكرار	النسبة %
فلاح	54	%14,9
إطار بمؤسسة	61	%16,8
صاحب مؤسسة	97	%26,7
مهن حرة	55	%15,2
طالب	21	%5,8
دون مهنة	13	%3,6
متقاعد	23	%6,3
موظف بسيط	39	%10,7
المجموع	**363**	**%100**

شكل رقم(11.4): توزيع عينة الزبائن حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتوزع زبائن البنك محل الدراسة حسب متغير الوظيفة حيث أغلبيتهم أصحاب مؤسسات بعدد 97 ونسبة 26,7%، في حين كل من أصحاب المهن الحرة وإطار بمؤسسة وصاحب مهن حرة وفلاح بنسبة تقارب 16%، فئة موظف بسيط بعدد 39 ونسبة 10,7%، لتبقى النسبة المتبقية موزعة على كل من متقاعد وطالب جامعي ودون مهنة على التوالي: 5,8%6,3%، 3,6%، من المجموع الإجمالي للنسب تترجم هذه النسب التباين في وظائف زبائن البنك وبالتالي تنوعهم ويمثل

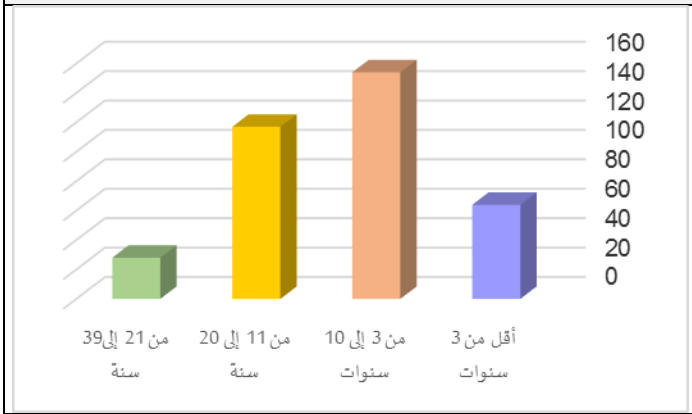
أصحاب المؤسسات والفلاحين نسبة تفوق 40 % من الزبائن المستجوبين وهذا منطقي إذ تتمتع هذه الفئة بعدة فوائد وامتيازات مع البنك ويقدم لها تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات إذ يعد تمويل القطاع الفلاحي النشاط الأساسي للبنك إضافة إلى تمويل مختلف المؤسسات، في حين لا يقدم البنك أي تمويلات أو قروض للأفراد.

ثانيا: توزيع عينة الزبائن حسب مدة التعامل مع البنك

جدول رقم(12.4): توزيع عينة الزبائن حسب مدة التعامل مع البنك

مدة التعامل مع البنك	التكرار	النسبة %
أقل من 3 سنوات	64	%17,6
من 3 إلى 10 سنوات	154	%42,4
من 11 إلى 20 سنة	117	%32,2
من 21 إلى 39سنة	28	%7,7
المجموع	**363**	**%100**

شكل رقم(12.4): توزيع عينة الزبائن حسب مدة التعامل مع البنك



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أنَّ نسبة كبيرة من زبائن البنك تتراوح أقدميتها في التعامل مع البنك ما بين 3 إلى 10 سنوات وهي تمثل نسبة 42,4% تليها فئة الزبائن التي بلغت مدة تعاملها مع البنك بين 11 إلى 20 سنة والتي تمثل نسبة 32,2% و فئة الزبائن القدامى تمثل نسبة 7,7% من أفراد العينة في حين فئة الزبائن الجدد تمثل نسبة 17,6% من الزبائن المستجوبين، وعلى العموم معظم الزبائن المستجوبين على علاقات طويلة الأمد نسبيا مع البنك ويمكن تفسير ذلك إما برضاهم عن الخدمات المقدمة مما نتج عنه ولاء إتجاه البنك حال دون تحولهم إلى المنافسة وحافظ على مدة العلاقة مع البنك أو لعدم وجود البديل مما فرض عليهم مواصلة التعامل مع البنك، أو للاستفادة من المزايا التي يقدمها لهم البنك خاصة في التمويل الفلاحي.

المبحث الثاني: تحليل إجابات العينة على محور إدارة العلاقة مع الزبائن

للتعرف على مستوى تبني البنك لإدارة العلاقة مع الزبائن من وجهة نظر موظفي البنك محل الدراسة، تم الاعتماد على عناصر إدارة العلاقة مع الزبائن المتكونة من أربع أبعاد، هي: التوجه بالزبون، معرفة الزبون، التكنولوجيا والكفاءة التنظيمية ولتقدير مستواها يجب علينا حساب والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب والاتجاه العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الموجودة ضمن كل بعد من أبعاد هذا المحور، وجاءت النتائج الموضحة في الجداول الموالية.

المطلب الأول: تحليل إجابات العينة لبعد التوجه بالزبون

للتعرف على مستوى موافقة عينة الدراسة على فقرات بعد التوجه بالزبون يتكون هذا البعد من خمسة عشر عبارة كانت موزعة في الاستبيان من العبارة (01) للعبارة (15)، من أجل تحليلها تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم(13.4) : نتائج تحليل إجابات عينة الموظفين لبعد التوجه بالزبون

رقم العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
العبارة 01	التكرار	12	22	19	265	45	3,8512	0,83429	مرتفع	6
	النسبة %	3.3	6.1	5.2	73	12.4				
العبارة 02	التكرار	11	23	30	233	66	3,8815	0,88247	مرتفع	4
	النسبة %	3	6.3	8.3	64.2	18.2				
العبارة 03	التكرار	9	21	66	223	44	3,7493	0,83466	مرتفع	8
	النسبة %	2.5	5.8	18.2	61.4	12.2				
العبارة 04	التكرار	10	33	38	219	63	3,8044	0,92407	مرتفع	7
	النسبة %	2.8	9.1	10.5	60.3	17.4				
العبارة 05	التكرار	4	22	26	244	67	3,9587	0,77313	مرتفع	2
	النسبة %	1.1	6.1	7.2	67.2	18.5				

العبارة 06	التكرار	9	24	25	241	64	3,9008	0,85144	مرتفع	**3**
	النسبة %	2.5	6.6	6.9	66.4	17.6				
العبارة 07	التكرار	80	93	50	100	40	2,7989	1,34854	متوسط	15
	النسبة %	22	25.6	13.8	27.5	11				
العبارة 08	التكرار	18	29	18	218	80	3,8623	1,00978	مرتفع	**5**
	النسبة %	5	8	5	60.1	22				
العبارة 09	التكرار	4	30	96	173	60	3,7025	0,87927	مرتفع	10
	النسبة %	1.1	8.3	26.4	47.7	16.5				
العبارة 10	التكرار	4	17	33	203	106	4,0744	0,81592	مرتفع	**1**
	النسبة %	1.1	4.7	9.1	55.9	29.2				
العبارة 11	التكرار	12	39	74	180	58	3,6419	0,98250	مرتفع	13
	النسبة %	3.3	10.7	20.4	49.6	16				
العبارة 12	التكرار	12	27	89	198	37	3,6088	0,88955	مرتفع	14
	النسبة %	3.3	7.4	24.5	54.5	10.2				
العبارة 13	التكرار	12	41	47	223	40	3,6556	0,93424	مرتفع	12
	النسبة %	3.3	11.3	12.9	61.4	11				
العبارة 14	التكرار	7	37	50	222	47	3,7300	0,88190	مرتفع	9
	النسبة %	1.9	10.2	13.8	61.2	12.9				
العبارة 15	التكرار	9	34	64	218	38	3,6667	0,87738	مرتفع	11
	النسبة %	2.5	9.4	17.6	60.1	10.5				
البعد الأول: التوجه بالزبون							**3,7256**	**0,54476**	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أنَّ درجة موافقة أفراد عينة الدراسة مرتفعة لعبارات تقييم اتجاهات البنك لإدارة العلاقة مع الزبائن من خلال بعد التوجه بالزبون حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد 3.72 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار مرتفع بدرجة الموافقة "موافق" كما يتضح من نتائج الجدول أنَّ هناك تجانس في إجابات أفراد العينة على بعد التوجه بالزبون حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.54) وهو انحراف أقل من الواحد.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب الأهمية النسبية لعبارات بعد التوجه بالزبون وذلك من خلال ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي حيث نجد : "العبارة رقم 10" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.07 موافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة على أنَّ البنك يعمل على تحسين العلاقة مع الزبائن الرئيسيين، أما "العبارة رقم 05" جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي3.95 باتجاه درجة موافق يدل على أنَّ البنك يسعى بناء علاقات طويلة الأمد مع زبائنه، كما نجد "العبارة رقم 06" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.90 موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة أي أن البنك يهتم بمعالجة شكاوي الزبائن،بينما نجد "العبارة رقم 02" يحرص البنك على التفاعل مع زبائنه عند إعداد استراتيجياته احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.88 بدرجة مرتفعة من حيث أهميتها النسبية ، كما احتلت المرتبة الخامسة "العبارة رقم 08" بمتوسط حسابي 3.86 بمستوى تقدير مرتفع أي أن البنك يهتم بتقديم خدمات ذات جودة وتحسين جودة خدماته، في حين "العبارة رقم 01" بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.85 ما يدل على أن البنك يضع الزبائن في سلم أولوياته عند إعداد استراتيجياته، تليها " العبارة رقم 04" بالمرتبة السابعة من حيث أهميتها وبمتوسط حسابي 3.80 أي يعمل البنك على فهم احتياجات الزبائن وتلبيتها بشكل مستمر، كما نجد "العبارة رقم 07"احتلت المرتبة الخامس عشر والأخيرة بمتوسط حسابي 2.79 موافقون على إجاباتهم بدرجة متوسطة على أنه يحرص البنك على مشاركة الزبون في تصميم أفكار جديدة للخدمات المرغوبة.

المطلب الثاني: تحليل إجابات العينة لبعد معرفة الزبون

للتعرف على مستوى موافقة عينة الدراسة على فقرات بعد معرفة الزبون يتكون هذا البعد من سبع عبارات كانت موزعة في الاستبيان من العبارة (16) للعبارة (22)، من أجل تحليلها تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (14.4): نتائج تحليل إجابات عينة الموظفين لبعد معرفة الزبون

رقم العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
العبارة 16	التكرار	17	36	67	199	44	3,5978	0,98227	مرتفع	**04**
	النسبة %	4.7	9.9	18.5	54.8	12.1				
العبارة 17	التكرار	3	34	33	169	124	4,0386	0,93941	مرتفع	**02**
	النسبة %	0.8	9.4	9.1	46.6	34.2				
العبارة 18	التكرار	3	12	25	129	194	4,3747	0,81939	مرتفع	**01**
	النسبة %	0.8	3.3	6.9	35.5	53.4				
العبارة 19	التكرار	14	56	98	147	48	3,4380	1,02639	مرتفع	**05**
	النسبة %	3.9	15.4	27	40.5	13.2				
العبارة 20	التكرار	14	43	41	212	53	3,6804	0,99019	مرتفع	**03**
	النسبة %	3.9	11.8	11.3	58.4	14.6				
العبارة 21	التكرار	26	117	84	89	47	3,0386	1,17226	متوسط	**07**
	النسبة %	7.2	32.2	23.1	24.5	12.9				
العبارة 22	التكرار	18	63	85	152	45	3,3939	1,06510	مرتفع	**06**
	النسبة %	5	17.4	23.4	41.9	12.4				
البعد الثاني: معرفة الزبون							**3,6517**	**0,66556**	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير معطيات الجدول أعلاه أنَّ درجة موافقة أفراد عينة الدراسة مرتفعة لعبارات تقييم اتجاهات البنك لإدارة العلاقة مع الزبائن من خلال بعد معرفة الزبون حيث بلغ المتوسط الحسابي

الكلي للبعد 3.65 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار مرتفع بدرجة الموافقة "موافق" كما يتضح من نتائج الجدول أنَّ هناك تجانس في إجابات أفراد العينة على بعد معرفة الزبون حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.66) وهو انحراف أقل من 1.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب الأهمية النسبية لعبارات بعد معرفة الزبون وذلك من خلال ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي حيث نجد : " العبارة رقم 18" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.37 موافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة على أنَّ البنك يحرص على أمن وخصوصية معلومات زبائنه، أما "العبارة رقم 17" جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي4.03 باتجاه درجة موافق يدل على أنَّ إدارة البنك تقوم بتوفير المعلومات المتعلقة بالزبائن للموظفين حسب احتياجاتهم، كما نجد "العبارة رقم 20" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.68 موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة على أنَّ البنك يقوم باستغلال معلومات الزبائن لتحديد احتياجاتهم وخدمتهم بفعالية، بينما نجد "العبارة رقم 16" يعمل البنك على بناء وتحديث قواعد بيانات الزبائن بشكل دوري ومستمر، احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.59 بدرجة مرتفعة من حيث أهميتها النسبية، أما بالمرتبة الخامسة " العبارة رقم 19" بمتوسط حسابي 3.43 بمستوى تقدير مرتفع أي أنَّ البنك يتوفر على مجموعة من الأنظمة والبرامج التي تسمح له بالتحليل والاستغلال الجيد للمعلومات، في حين " العبارة رقم 22" بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.39 ما يدل على توفر قواعد بيانات الزبائن صورة متكاملة وآنية عن الزبون مما يسمح بالتفاعل معهم وخدمتهم بشكل أفضل، تليها " العبارة رقم 21" بالمرتبة السابعة والأخيرة من حيث أهميتها وبمتوسط حسابي 3.03 ما يدل على أنَّ البنك يهتم بتحديث المعلومات المتعلقة بآراء الزبائن حول الخدمات البنكية لتحسينها.

المطلب الثالث: تحليل إجابات العينة لبعد التكنولوجيا

للتعرف على مستوى موافقة عينة الدراسة على فقرات بعد التكنولوجيا يتكون هذا البعد من سبع عبارات كانت موزعة في الاستبيان من العبارة (23) للعبارة (29)، من أجل تحليلها تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (15.4): نتائج تحليل إجابات عينة الموظفين لبعد التكنولوجيا

رقم العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
العبارة 23	التكرار	14	28	43	213	65	3,7906	0,95491	مرتفع	**03**
	النسبة %	3.9	7.7	11.8	58.7	17.9				
العبارة 24	التكرار	13	27	55	215	53	3,7383	0,92261	مرتفع	**04**
	النسبة %	3.6	7.4	15.2	59.2	14.6				
العبارة 25	التكرار	10	16	55	198	84	3,9091	0,89504	مرتفع	**02**
	النسبة %	2.8	4.4	15.2	54.5	23.1				
العبارة 26	التكرار	2	11	28	247	75	4,0523	0,67309	مرتفع	**01**
	النسبة %	0.6	3	7.7	68	20.7				
العبارة 27	التكرار	4	35	84	180	60	3,7080	0,89357	مرتفع	**05**
	النسبة %	1.1	9.6	23.1	49.6	16.5				
العبارة 28	التكرار	6	148	78	80	51	3,0606	1,12071	متوسط	**06**
	النسبة %	1.7	40.8	21.5	22	14				
العبارة 29	التكرار	24	121	108	75	35	2,9339	1,09041	متوسط	**07**
	النسبة %	6.6	33.3	29.8	20.7	9.6				
البعد الثالث: التكنولوجيا							**3,5985**	**0,64184**	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة مرتفعة لعبارات تقييم اِتجاهات البنك لإدارة العلاقة مع الزبائن من خلال بعد التكنولوجيا حيث بلغ المتوسط الحسابي

الكلي للبعد 3.59 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار مرتفع بدرجة الموافقة "موافق" كما يتضح من نتائج الجدول أنَّ هناك تجانس في إجابات أفراد العينة على بعد التكنولوجيا حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.64) وهو انحراف أقل من1.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب الأهمية النسبية لعبارات بعد التكنولوجيا وذلك من خلال ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي حيث نجد: "العبارة رقم 26" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.05 موافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة على أن التكنولوجيا والخدمات الالكترونية للبنك آمنة وتحافظ على خصوصيات الزبائن، أما "العبارة رقم 25" جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي3.90 باتجاه درجة موافق يدل على أن البنك يعتمد على التكنولوجيا المتطورة لتقديم خدماته(الوكالات الرقمية، تطبيقات الهاتف النقال، الدفع الالكتروني)، كما نجد "العبارة رقم 23" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.79 موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة أن البنك يعتمد على وسائل اتصال حديثة متعددة للتواصل مع زبائنه (هاتف،ايميل، وغيرها)، بينما نجد "العبارة رقم 24" يتوفر البنك على قنوات اِتصال ثنائية الاتجاه، احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.73 بدرجة مرتفعة من حيث أهميتها النسبية، أما بالمرتبة الخامسة "العبارة رقم 27" بمتوسط حسابي 3.70 بمستوى تقدير مرتفع ما يدل على تمكن التكنولوجيا من التواصل مع الزبائن وتقديم الخدمة عبر جميع الفروع، في جميع نقاط الاتصال وفي أي وقت، في حين "العبارة رقم 28" بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.06ما يدل على أنه يتم تحديث الموقع الالكتروني للبنك باستمرار، تليها " العبارة رقم 29" بالمرتبة السابعة والأخيرة من حيث أهميتها وبمتوسط حسابي 2.93 ما يؤكد على أن البنك يعالج مشاكل الزبائن بسرعة وفعالية.

المطلب الرابع: تحليل إجابات العينة لبعد الكفاءة التنظيمية

يهدف هذا المطلب للتعرف على مستوى موافقة عينة الدراسة على فقرات بعد الكفاءة التنظيمية الذي يتكون من سبع عبارات كانت موزعة في الاستبيان من العبارة (30) للعبارة (36)، من أجل تحليلها تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (16.4): نتائج تحليل إجابات عينة الموظفين لبعد الكفاءة التنظيمية

رقم العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
العبارة 30	التكرار	12	46	37	236	32	3,6336	0,92878	مرتفع	**03**
	النسبة %	3.3	12.7	10.2	65	8.8				
العبارة 31	التكرار	11	31	144	149	28	3,4187	0,86738	مرتفع	**4**
	النسبة %	3	8.5	39.7	41	7.7				
العبارة 32	التكرار	20	141	35	108	59	3,1240	1,24313	متوسط	**06**
	النسبة %	5.5	38.8	9.6	29.8	16.3				
العبارة 33	التكرار	10	27	58	216	52	3,7521	0,88836	مرتفع	**02**
	النسبة %	2.8	7.4	16	59.5	14.3				
العبارة 34	التكرار	100	117	40	68	38	2,5234	1,34468	متوسط	**07**
	النسبة %	27.5	32.2	11	18.7	10.5				
العبارة 35	التكرار	20	33	30	147	133	3,9366	1,14373	مرتفع	**01**
	النسبة %	5.5	9.1	8.3	40.5	36.6				
العبارة 36	التكرار	30	61	132	103	37	3,1543	1,08144	متوسط	**05**
	النسبة %	8.3	16.8	36.4	28.4	10.2				
البعد الرابع: الكفاءة التنظيمية							**3,3613**	**0,70326**	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أنَّ درجة موافقة أفراد عينة الدراسة متوسطة لعبارات تقييم اِتجاهات البنك لإدارة العلاقة مع الزبائن من خلال بعد الكفاءة التنظيمية حيث بلغ المتوسط

الحسابي الكلي للبعد 3.36من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار مرتفع بدرجة الموافقة "موافق" كما يتضح من نتائج الجدول أنَّ هناك تجانس في إجابات أفراد العينة على بعد الكفاءة التنظيمية حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.70) وهو انحراف أقل من الواحد.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب الأهمية النسبية لعبارات بعد الكفاءة التنظيمية وذلك من خلال ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي حيث نجد: "العبارة رقم 35" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.93 موافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة على أن البنك يستثمر في برامج التدريب لتعزيز مهارات وقدرات الموظفين لاكتساب الزبائن والمحافظة عليهم، تليها "العبارة رقم 33" جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي3.75 باتجاه درجة موافق يدل على أن الادارة العليا للبنك تعطي الدعم اللازم لنجاح إدارة العلاقة مع الزبائن، كما نجد "العبارة رقم 30" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.63 موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة على أن البنك يهتم بتطوير ثقافته التنظيمية بما يكفل توجيهها نحو الاهتمام بالزبون، بينما نجد "العبارة رقم 31" لا يمانع البنك في إجراء بعض التغييرات المطلوبة في البنية التحتية لتحسين التوجه بالزبون، احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.41 بدرجة مرتفعة من حيث أهميتها النسبية، أما بالمرتبة الخامسة "العبارة رقم 36" بمتوسط حسابي 3.15 بمستوى تقدير مرتفع ما يدل على اِهتمام البنك بدمج موظفيه وإشراكهم ضمن خططه الإستراتيجية، وفي اِتخاذ الإجراءات اللازمة لبناء علاقة مع الزبائن، في حين "العبارة رقم 32" بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.12 ما يدل على أن البنك يمتلك فرق عمل خاصة بالزبائن، وأخيرا نجد " العبارة رقم 34" بالمرتبة السابعة والأخيرة من حيث أهميتها وبمتوسط حسابي 2.52 ما يدل على أن البنك محل الدراسة يقدم لموظفيه حوافز ومكافآت لدعم بناء علاقات مع الزبائن.

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات العينة على محور الأداء التسويقي

للتعرف على مستوى تقييم اتجاهات البنك للأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي وزبائن البنك، تم الاعتماد على المؤشرات المالية وغير المالية، ولتقدير مستواها يجب علينا حساب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب والاتجاه العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الموجودة ضمن كل بعد من أبعاد هذا المحور.

المطلب الأول: تحليل إجابات العينة على بعد الحصة السوقية

يتكون هذا البعد من 6 عبارات مرقمة في الاستبيان من العبارة (37) للعبارة (42)، من أجل تحليلها تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (17.4): نتائج تحليل إجابات عينة الموظفين لبعد الحصة السوقية

رقم العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
العبارة 37	التكرار	11	31	30	227	64	3,8320	0,92053	مرتفع	**03**
	النسبة %	3	8.5	8.3	62.5	17.6				
العبارة 38	التكرار	6	14	31	233	79	4,0055	0,77955	مرتفع	**02**
	النسبة %	1.7	3.9	8.5	64.2	21.8				
العبارة 39	التكرار	22	83	95	105	58	3,2590	1,15589	مرتفع	**06**
	النسبة %	6.1	22.9	26.2	28.9	16				
العبارة 40	التكرار	5	22	15	152	169	4,2617	0,89834	مرتفع	**01**
	النسبة %	1.4	6.1	4.1	41.9	46.6				
العبارة 41	التكرار	8	38	98	158	61	3,6226	0,95665	مرتفع	**04**
	النسبة %	2.2	10.5	27	43.5	16.8				
العبارة 42	التكرار	18	39	107	160	39	3,4490	0,98862	مرتفع	**05**
	النسبة %	5	10.7	29.5	44.1	10.7				
البعد الأول: الحصة السوقية –الاحتفاظ بالزبائن وجذب زبائن جدد							**3,7383**	**0,63573**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه درجة موافقة أفراد عينة الدراسة متوسطة لعبارات تقييم اِتجاهات البنك للأداء التسويقي من خلال بعد الحصة السوقية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد 3.73 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار مرتفع بدرجة الموافقة "موافق" كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة على بعد الحصة السوقية حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.63) وهو انحراف أقل من الواحد.

ويمكن ترتيب الأهمية النسبية لعبارات بعد الحصة السوقية –الاحتفاظ بالزبائن وجذب زبائن جدد وذلك من خلال ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي حيث نجد: "العبارة رقم 40" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.26 موافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة على أن البنك يضع ضمن أولوياته كسب زبائن جدد ، تليها "العبارة رقم 38" جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.00 باتجاه درجة موافق يدل على أن البنك يحقق معظم أرباحه من الزبائن الحاليين كما نجد "العبارة رقم 37" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.38 موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة على أن البنك يهتم بالاحتفاظ بالزبائن ويضع الخطط الكفيلة بذلك، بينما نجد "العبارة رقم 41" يقدم البنك خدمات إضافية لكسب زبائن جدد، احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.62 بدرجة مرتفعة من حيث أهميتها النسبية، أما بالمرتبة الخامسة "العبارة رقم 42" بمتوسط حسابي 3.62 بمستوى تقدير مرتفع ما يدل على أن البنك يمتلك خطة مدروسة وأساليب جديدة لجذب زبائن جدد، في حين "العبارة رقم 39" بالمرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.25 يدل على أن يدرس البنك الأسباب التي تؤدي بزبائنه إلى التعامل مع المنافسين.

المطلب الثاني: تحليل إجابات العينة على بعد المبيعات

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على مستوى موافقة عينة الدراسة "الموظفين" على فقرات بعد المبيعات، حيث يتكون هذا البعد من ثلاث عبارات مرقمة في الاستبيان: من العبارة (43) للعبارة (45) من أجل تحليلها تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18.4) :نتائج تحليل إجابات عينة الموظفين لبعد المبيعات

رقم العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
العبارة 43	التكرار	11	16	23	151	162	4,2039	0,95899	مرتفع	**01**
	النسبة %	3	4.4	6.3	41.6	44.6				
العبارة 44	التكرار	12	33	75	202	41	3,6253	0,91797	مرتفع	**03**
	النسبة %	3.3	9.1	20.7	55.6	11.3				
العبارة 45	التكرار	18	12	44	242	47	3,7934	0,88808	مرتفع	**02**
	النسبة %	5	3.3	12.1	66.7	12.9				
البعد الثاني: المبيعات							**3,8742**	**0,75989**	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه درجة موافقة أفراد عينة الدراسة متوسطة لعبارات تقييم اِتجاهات البنك للأداء التسويقي من خلال بعد المبيعات حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد 3.87 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار مرتفع بدرجة الموافقة "موافق" كما يتضح من نتائج الجدول أنَّ هناك تجانس في إجابات أفراد العينة على بعد المبيعات حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.75) وهو انحراف أقل من الواحد.

تمكن معطيات الجدول من ترتيب الأهمية النسبية لعبارات البعد الثاني المبيعات وذلك من خلال ترتيب العبارات تنازليا حسب المتوسط الحسابي حيث نجد: "العبارة رقم 43" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.20 موافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة على أن البنك يحرص على تحقيق معدل مبيعات مرتفع، و"العبارة رقم 44" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.62 مما يدل على أنَّ البنك يقدم منتجات وفق حاجيات الزبائن مما يحقق له معدل مبيعات مرتفع.

المطلب الثالث: تحليل إجابات العينة على بعد الربحية

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على مستوى موافقة عينة الدراسة " الموظفين" على فقرات بعد الربحية، حيث يتكون هذا البعد من أربع عبارات جاءت مرقمة في الاستبيان على النحو التالي: من العبارة (46) للعبارة (49)، من أجل تحليلها تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم(19.4) : نتائج تحليل إجابات عينة الموظفين لبعد الربحية

رقم العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
العبارة 46	التكرار	7	34	36	189	97	3,9229	0,95455	مرتفع	**03**
	النسبة %	1.9	9.4	9.9	52.1	26.7				
العبارة 47	التكرار	5	6	17	135	200	4,4298	0,77773	مرتفع	**01**
	النسبة %	1.4	1.7	4.7	37.2	55.1				
العبارة 48	التكرار	3	19	48	199	94	3,9972	0,82267	مرتفع	**02**
	النسبة %	0.8	5.2	13.2	54.8	25.9				
العبارة 49	التكرار	3	36	93	177	54	3,6694	0,87685	مرتفع	**04**
	النسبة %	0.8	9.9	25.6	48.8	14.9				
البعد الثالث: الربحية							**4,0048**	**0,61334**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه درجة موافقة أفراد عينة الدراسة متوسطة لعبارات تقييم اِتجاهات البنك للأداء التسويقي من خلال بعد الربحية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد 4.00 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار مرتفع بدرجة الموافقة "موافق" كما يتضح من نتائج الجدول أنَّ هناك تجانس في إجابات أفراد العينة على بعد الربحية حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.61) وهو انحراف أقل من الواحد.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب الأهمية النسبية لعبارات بعد الربحية وذلك من خلال ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي حيث نجد: "العبارة رقم 47" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.42 موافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة على أن البنك يسعى إلى زيادة ربحيته، تليها "العبارة رقم 48" جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.99 باتجاه درجة موافق يدل على أن البنك يحقق هامش ربح عالي جراء زيادة الخدمات المقدمة وتعاملات البنك، كما نجد "العبارة رقم 46" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.92 موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة على أن البنك يحرص البنك على تخفيض تكاليف خدماته، وأخيرا "العبارة رقم 49" بالمرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.66 مما يدل على أن البنك يحرص على اقتناص الفرص التسويقية لزيادة الربحية.

المطلب الرابع: تحليل إجابات العينة على أبعاد الأداء التسويقي غير المالي

من أجل التعرف على مستوى الأداء التسويقي حسب المؤشرات غير المالية، تم تحليل إجابات عينة الدراسة من الزبائن اتجاه كل من محور رضا الزبائن ومحور ولاء الزبائن.

أولا: تحليل إجابات العينة على بعد رضا الزبائن

سنحاول التعرف على مستوى موافقة عينة الدراسة " الزبائن" على فقرات محور الرضا الذي يتكون من ستة وعشرون عبارة جاءت مرقمة في الاستبيان: من العبارة (50) للعبارة (75)، من أجل تحليلها تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم(20.4) :نتائج تحليل إجابات الزبائن على محور رضا الزبائن

رقم العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
العبارة 50	التكرار	12	22	19	219	91	3,9780	0,91914	مرتفع	**02**
	النسبة %	3.3	6.1	5.2	60.3	25.1				
العبارة 51	التكرار	15	2	40	232	74	3,9587	0,84157	مرتفع	**06**
	النسبة %	4.1	0.6	11	63.9	20.4				
العبارة 52	التكرار	21	66	75	132	69	3,4463	1,15833	مرتفع	**21**
	النسبة %	5.8	18.2	20.7	36.4	19				
العبارة 53	التكرار	9	65	33	179	77	3,6887	1,07177	مرتفع	**16**
	النسبة %	2.5	17.9	9.1	49.3	21.2				
العبارة 54	التكرار	10	23	33	229	68	3,8871	0,87691	مرتفع	**08**
	النسبة %	2.8	6.3	9.1	63.1	18.7				
العبارة 55	التكرار	35	76	56	126	70	3,3306	1,26832	متوسط	**23**
	النسبة %	9.6	20.9	15.4	34.7	19.3				
العبارة	التكرار	106	77	49	74	57	2,7218	1,46308	متوسط	26

				15.7	20.4	13.5	21.2	29.2	النسبة %	**56**
17	مرتفع	1,10714	3,6391	79	156	65	44	19	التكرار	**العبارة**
				21.8	43	17.9	12.1	5.2	النسبة %	**57**
12	مرتفع	0,99189	3,7603	70	195	55	27	16	التكرار	**العبارة**
				19.3	53.7	15.2	7.4	4.4	النسبة %	**58**
14	مرتفع	1,01192	3,7466	76	185	45	48	9	التكرار	**العبارة**
				20.9	51	12.4	13.2	2.5	النسبة %	**59**
10	مرتفع	0,93969	3,8678	79	203	49	18	14	التكرار	**العبارة**
				21.8	55.9	13.5	5	3.9	النسبة %	**60**
18	مرتفع	1,14439	3,5427	83	119	94	46	21	التكرار	**العبارة**
				22.9	32.8	25.9	12.7	5.8	النسبة %	**61**
04	مرتفع	0,86937	3,9669	91	202	44	19	7	التكرار	**العبارة**
				25.1	55.6	12.1	5.2	1.9	النسبة %	**62**
11	مرتفع	1,17609	3,8237	121	135	54	28	25	التكرار	**العبارة**
				33.3	37.2	14.9	7.7	6.9	النسبة %	**63**
24	متوسط	1,33754	3,2369	75	113	37	99	39	التكرار	**العبارة**
				20.7	31.1	10.2	27.3	10.7	النسبة %	**64**
03	مرتفع	0,84704	3,9725	88	212	30	31	2	التكرار	**العبارة**
				24.2	58.4	8.3	8.5	0.6	النسبة %	**65**
13	مرتفع	1,02546	3,7576	85	169	53	48	8	التكرار	**العبارة**
				23.4	46.6	14.6	13.2	2.2	النسبة %	**66**
05	مرتفع	1,04925	3,9642	125	155	41	29	13	التكرار	**العبارة**
				34.4	42.7	11.3	8	3.6	النسبة %	**67**
07	مرتفع	1,10152	3,8981	130	129	51	43	10	التكرار	**العبارة**
				35.8	35.5	14	11.8	2.8	النسبة %	**68**
01	مرتفع	0,92184	4,2369	166	148	28	11	10	التكرار	**العبارة**
				45.7	40.8	7.7	3	2.8	النسبة %	**69**
19	مرتفع	1,18309	3,4876	72	157	22	100	12	التكرار	**العبارة**
				19.8	43.3	6.1	27.5	3.3	النسبة %	**70**

العبارة 71	التكرار	51	46	57	146	63	3,3416	1,29346	متوسط	22
	النسبة %	14	12.7	15.7	40.2	17.4				
العبارة 72	التكرار	16	76	55	150	66	3,4793	1,14017	مرتفع	20
	النسبة %	4.4	20.9	15.2	41.3	18.2				
العبارة 73	التكرار	121	49	45	89	59	2,7686	1,52200	متوسط	25
	التكرار	33.3	13.5	12.4	24.5	16.3				
العبارة 74	النسبة %	12	18	76	150	107	3,8871	0,99497	مرتفع	09
	التكرار	3.3	5	20.9	41.3	29.5				
العبارة 75	النسبة %	7	42	60	191	63	3,7190	0,94801	مرتفع	15
	التكرار	1.9	11.6	16.5	52.5	17.4				
البعد الرابع : رضا الزبون							**3,6580**	**0,64478**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة مرتفعة لمحور الرضا، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد 3.58 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار مرتفع بدرجة الموافقة "موافق" كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة على بعد رضا الزبون حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.64) وهو انحراف أقل من الواحد.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب الأهمية النسبية لعبارات محور رضا الزبون وذلك بترتيب عبارات البعد ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي حيث نجد: "العبارة رقم 69" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.23 موافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة على أنَّ البنك يحرص على أمن سرية ومعلومات وتعاملات زبائنه، تليها "العبارة رقم 50" جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.97 اتجاه درجة موافق يدل على أنه لدى الزبون انطباع جيد عن البنك، كما نجد "العبارة رقم 65" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.97 موافقون على إجاباتهم بدرجة

مرتفعة أن موظفي بنك بدر يمتلكون الإجابة السريعة على استفسارات الزبائن ويقدمون معلومات واضحة عن الخدمات، بينما نجد "العبارة رقم 62" موظفو بنك بدر على درجة عالية من المهنية والكفاءة في التعامل، احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.96 بدرجة مرتفعة من حيث أهميتها النسبية، أما بالمرتبة الخامسة "العبارة رقم 67" بمتوسط حسابي 3.96 بمستوى تقدير مرتفع ما يدل على أنَّ البنك يعتمد على التكنولوجيا المتطورة لتقديم خدماته (الوكالات الرقمية، تطبيقات الهاتف النقال، الدفع الالكتروني، الصراف الآلي، الموقع الالكتروني.....)، في حين "العبارة رقم 51" بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.95 مما يدل على أنَّ الزبون راضي على علاقته ببنك البدر، أما " العبارة رقم 68" جاءت بالمرتبة السابعة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.89 ما يؤكد على أن وسائل الاتصال ببنك بدر حديثة ومتاحة باستمرار، وأخيرًا نجد " العبارة رقم 56" بالمرتبة السادس والعشرون والأخيرة من حيث أهميتها وبمتوسط حسابي قدر بـ 2.72 مما يدل أن بنك البدر يقديم أحيانا هدايا لزبائنه.

ثانيا: تحليل إجابات العينة على بعد ولاء الزبون

سنحاول التعرف على مستوى موافقة عينة الدراسة " الزبائن" على فقرات محور ولاء الزبون ويتكون هذا البعد من ثلاثة عشر عبارة جاءت مرقمة من العبارة (76) للعبارة (88)، من أجل تحليلها تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم(21.4) :نتائج تحليل إجابات عينة الزبائن على محور الولاء

رقم العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
العبارة 76	التكرار	14	27	40	263	46	3,7521	0,90683	مرتفع	**05**
	النسبة %	3.9	7.4	11	65	12.7				
العبارة 77	التكرار	8	34	74	197	50	3,6804	0,90262	مرتفع	**07**
	النسبة %	2.2	9.4	20.4	54.3	13.8				
العبارة 78	التكرار	14	50	97	148	54	3,4904	1,02822	مرتفع	**11**
	النسبة %	3.9	13.8	26.7	40.8	14.9				
العبارة 79	التكرار	4	21	81	179	78	3,8430	0,86371	مرتفع	**03**
	النسبة %	1.1	5.8	22.3	49.3	21.5				
العبارة 80	التكرار	2	23	69	193	76	3,8760	0,83007	مرتفع	**02**
	النسبة %	0.6	6.3	19	53.2	20.9				
العبارة 81	التكرار	12	12	120	157	62	3,6749	0,90980	مرتفع	**08**
	النسبة %	3.3	3.3	33.1	43.3	17.1				
العبارة 82	التكرار	4	14	42	227	76	3,9835	0,76147	مرتفع	**01**
	النسبة %	1.1	3.9	11.6	62.5	20.9				
العبارة 83	التكرار	8	94	87	124	50	3,3140	1,06967	مرتفع	**12**
	النسبة %	2.2	25.9	24	34.2	13.8				
العبارة 84	التكرار	8	28	130	125	72	3,6198	0,95988	مرتفع	**10**
	النسبة %	2.2	7.7	35.8	34.4	19.8				
العبارة 85	التكرار	8	24	107	150	74	3,7107	0,93818	مرتفع	**06**
	النسبة %	2.2	6.6	29.5	41.3	20.4				
العبارة 86	التكرار	6	55	76	148	78	3,6529	1,03029	مرتفع	**09**
	النسبة %	1.7	15.2	20.9	40.8	21.5				
العبارة 87	التكرار	13	99	111	86	54	3,1901	1,10234	مرتفع	**13**
	النسبة %	3.6	27.3	30.6	23.7	14.9				
العبارة 88	التكرار	4	22	92	187	58	3,7521	0,83383	مرتفع	**04**
	النسبة %	1.1	6.1	25.3	51.5	16				
البعد الخامس: ولاء الزبون							**3,6569**	**0,67189**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أنَّ درجة موافقة أفراد عينة الدراسة مرتفعة لعبارات تقييم محور الولاء، إذ قد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد 3.65 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار مرتفع بدرجة الموافقة "موافق" كما يتضح من نتائج الجدول أنَّ هناك تجانس في إجابات أفراد العينة على بعد ولاء الزبون حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.67) وهو انحراف أقل من الواحد.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب الأهمية النسبية لعبارات محور ولاء الزبون وذلك من خلال ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي حيث نجد: "العبارة رقم 82" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.98 فالزبائن موافقون في إجابتهم بدرجة مرتفعة على أنهم يرغبون في البقاء لدى بنك بدر، تليها "العبارة رقم 80" جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.87 باتجاه درجة موافق مرتفع يدل على أنَّ الزبون يشجع أصدقاءه ومعرفه وأقاربه على التعامل مع بنك البدر، كما نجد "العبارة رقم 79" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.84 موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة على أن الزبون يوصي كل من طلب منه النصيحة بالتعامل مع بنك بدر، بينما نجد "العبارة رقم 88" يفي بنك بدر بوعوده والتزاماته، احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.75 بدرجة مرتفعة من حيث أهميتها النسبية، أما بالمرتبة الخامسة "العبارة رقم 76" بمتوسط حسابي 3.75 بمستوى تقدير مرتفع ما يدل على أنَّ الزبون يتحدث بشكل إيجابي عن بنك بدر، وأخيرًا نجد " العبارة رقم 87" بالمرتبة الثالث عشر والأخيرة من حيث أهميتها وبمتوسط حسابي 3.19 مما يدل على أنَّ زبون البنك محل الدراسة يشعر بأنه شريك في البنك وليس مجرد زبون عادي.

المبحث الرابع: عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد تحليل نتائج الاستبيان سنقوم من خلال هذا المبحث باختبار الفرضية الرئيسية ووالفرضيات الفرعية للدراسة للفصل في مدى قبولها أو رفضها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

المطلب الأول: نتائج اختبار الفرضية الأولى

من خلال هذا المطلب سنقوم باختبار نتائج الفرضية الأولى:

H_1: مستوى تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن ومستوى الأداء التسويقي ببنك بدر مرتفع.

وذلك من خلال اختبار الفرضيات الفرعية التالية والموضحة أدناه:

أولا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

H_{1-1}: مستوى تطبيق بنك بدر لإدارة العلاقة مع الزبائن مرتفع ضمن نشاطاته، نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- **الفرضية الصفرية (H_0)**: مستوى تطبيق بنك بدر لإدارة العلاقة مع الزبائن منخفض ضمن نشاطاته.
- **الفرضية البديلة (H_1)**: مستوى تطبيق بنك بدر لإدارة العلاقة مع الزبائن مرتفع ضمن نشاطاته.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول إدارة العلاقة مع الزبائن) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم(22.4): اختبار(T) للفرضية الفرعية الأولى للفرضية الأولى

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى المعنوية sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
				القيمة الدنيا	القيمة القصوى
20,425	362	**0,000**	0,58427	0,5280	0,6405

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير معطيات الجدول أعلاه أنَّ قيمة مستوى المعنوية قدر بـ Sig=0.000 وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض $\alpha \leq 0.05$، وبالتالي يطبق بنك بدر مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن بدرجة مرتفعة ضمن نشاطاته، كما يبين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي والمقدر بـ 0,58427، وهذا الفرق في حدود المجال [0.5280−0.6405] بمستوى ثقة 95%، ويدل على أنَّ المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي 3 وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والمقدر بـ 3.58 في حدود المجال [3.41−4.20]، ويمثل مستوى **موافقة مرتفعة** حول فقرات المحور الأول إدارة العلاقة مع الزبائن.

بهذه النتائج، تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى وعليه نرفض الفرضية الصفرية(H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1) التي تنص على أن: مستوى تطبيق بنك بدر لإدارة العلاقة مع الزبائن مرتفع ضمن نشاطاته.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الأولى

H_{1-2}: مستوى الأداء التسويقي لبنك بدر مرتفع، نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

-**الفرضية الصفرية (H_0)**: مستوى الأداء التسويقي لبنك بدر منخفض.

-**الفرضية البديلة (H_1)**: مستوى الأداء التسويقي لبنك بدر مرتفع.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الثاني الأداء التسويقي) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (23.4): اختبار(T) للفرضية الفرعية الثانية للفرضية الأولى

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى المعنوية sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
				القيمة الدنيا	القيمة القصوى
43,738	362	**0,000**	0,89094	0,8509	0,9310

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الأولى قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ Sig=0.000 وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض $\alpha \leq 0.05$، وبالتالي مستوى الأداء التسويقي لبنك بدر مرتفع، كما يبين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي والمقدر بـ 0,89094 وهذا الفرق في حدود المجال [0.8509−0.9310] بمستوى ثقة 95%، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي 3، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والمقدر بـ 3.89 حدود المجال [3.41−4.20]، ويمثل مستوى **موافقة مرتفعة** حول فقرات المحور الأول إدارة العلاقة مع الزبائن.

بهذه النتائج، تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الأولى وعليه نرفض الفرضية الصفرية(H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1) التي تنص مستوى الأداء التسويقي لبنك بدر مرتفع.

المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الثانية

من أجل اختبار الفرضية الثانية والفرضيات الفرعية لها سنعتمد على الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression)، والتي نص:

H_2: يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبائن على أبعاد الأداء التسويقي لبنك بدر.

أولا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية

H_{2-1}: يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبائن على الحصة السوقية ببنك بدر، نقوم بصياغتها كالتالي:

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبون على الحصة السوقية ببنك بدر.
- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبون على الحصة السوقية ببنك بدر.

جدول رقم (24.4): تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية

دراسة العلاقة بين المتغيرات		معنوية العلاقة بين المتغيرين			معنوية تأثير بين المتغيرين		
المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار(B)	اختبار(T) (T-Test)	مستوى المعنوية (Sig)
إ ع ز	الحصة السوقية	0.721	0.520	391.060	0.841	19.775	0.000
معادلة الانحدار البسيط		$Y=0.723+0.841x_1+e_i$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

1. دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين:

- **معنوية العلاقة بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمةF المحسوبة بلغت (F_{cal}=391.060) وهي دالة إحصائيا لأنَّ قيمة المعنوية (Sig= 0.000) المصاحبة لقيمة

(F) هي أقل من القيمة المفروضة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

– **معنوية التأثير بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار (T–Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=19.775$) وهي دالة إحصائيا حيث أنَّ قيمة المعنوية (Sig= 0.000) المصاحبة لقيمة (T) هي أقل هي أقل من المعنوية المفروضة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي لمتغير إدارة العلاقة مع الزبائن والحصة السوقية بالبنك محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

2. تفسير لـ قيم (معامل الارتباط بيرسون (R)، معامل التفسير (R^2)، معامل الانحدار B)

– **تفسير قيمة واِتجاه العلاقة بين المتغيرين:** يدل معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته (R=0.721) وهو موجب على أنَّ اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن متغير إدارة العلاقة مع الزبائن له تأثير إيجابي على كل من الحصة السوقية (الاحتفاظ بالزبائن وجذب زبائن جدد) ببنك بدر، حيث كلما كان البنك محل الدراسة يضع زبائنه من أولويات خططه من خلال تقديم خدمات إضافية لكسب زبائن جدد والاهتمام بالزبائن الحالين كلما كان له تأثير إيجابي على الأداء التسويقي وبالتالي تحسن الحصة السوقية.

– **تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين:** من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ($R^2=0.520$) يتضح بأن متغير إدارة العلاقة مع الزبون يفسر (له فعالية تأثير) (52%) من التغيرات التي تحدث في الحصة السوقية بالبنك، والباقي (48%) راجع إلى عوامل أخرى.

– **تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين:** تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (B=0.841) إلى أنه كلما تحسنت إدارة العلاقة مع الزبائن بوحدة واحدة يعقبها تغير في الحصة السوقية للبنك بالبنك محل الدراسة بقيمة 0.841 واحدة.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية: توجد علاقة دالة إحصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية(H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبون على الحصة السوقية ببنك بدر.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية

H_{2-2}: يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبائن على مبيعات بنك بدر، نقوم بصياغتها إحصائيا كالتالي:

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبائن على مبيعات بنك بدر.
- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبون على مبيعات بنك بدر.

جدول رقم (25.4): تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية

دراسة العلاقة بين المتغيرات		معنوية العلاقة بين المتغيرين			معنوية تأثير بين المتغيرين		
		معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار(B)	اختبار(T) (T-Test)	مستوى المعنوية (Sig)
المتغير المستقل	المتغير التابع	0.462	0.213	97.733	0.644	9.886	0.000
إ ع ز	المبيعات						
معادلة الانحدار البسيط		$Y=1.567+0.644x_2+e_i$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

1. دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين

- **معنوية العلاقة بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد أنَّ قيمةF المحسوبة بلغت (F_{cal}=97.733) وهي دالة إحصائيا لأن قيمة المعنوية (Sig= 0.000) المصاحبة لقيمة

(F) هـي أقـل مـن المعنويـة المفروضـة ($\alpha \leq 0.05$)، وهـذا يشـير إلـى وجـود علاقـة ذات دلالـة إحصائية بين المتغيرين.

– **معنوية التأثير بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار (T–Test) نجد أن قيمةT المحسوبة قد بلغت (T_{cal}=9.886) وهـي دالـة إحصـائيا حيـث أن قيمـة المعنويـة (Sig= 0.000) المصـاحبة لقيمـة (T) هـي أقـل هـي أقـل مـن المعنويـة المفروضـة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشـير إلـى وجـود تـأثير معنوي لمتغير إدارة العلاقة مـع الزبـائن علـى مبيعـات البنـك محـل الدراسـة عنـد مستوى معنويـة .0.05

2. تفسير لـ قيم (معامل الارتباط بيرسون (R)، معامل التفسير (R^2)، معامل الانحدارB)

– **تفسـير قيمـة واتجـاه العلاقـة بـين المتغيـرين:** مـن خـلال معامـل الارتبـاط بيرسـون الـذي بلغـت قيمتـه (R=0.462) وهـي موجبـة نقـول أن اِتجـاه العلاقـة بـين المتغيـرين طرديـة (موجبـة) أي أن متغير إدارة العلاقة مع الزبائن له تأثير إيجابي على مبيعات البنك، وبالتالي تـأثر إدارة العلاقـة مـع الزبائن على مبيعات تشكيلة المنتجات والخدمات التي يقترحها البنك.

– **تفسـير نسـبة المسـاهمة (R^2) بـين المتغيـرين:** مـن خـلال قيمـة معامـل التفسـير المقـدرة بـ (R^2=0.213) يتضـح بـأن متغيـر إدارة العلاقـة مـع الزبـائن يفسـر (لـه فعاليـة) (21.3%) مـن التغيرات التي تحدث في مبيعات البنك محل الدراسة والباقي (78.7%) راجع إلى عوامل أخرى.

– **تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدارB) بين المتغيرين:** تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (B=0.644)علـى أنـه كلمـا تحسنت إدارة العلاقـة مـع الزبـائن بوحدة واحدة يعقبها تغير في مبيعات البنك محل الدراسة بقيمة 0.644 وحدة.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية: توجد علاقة دالة إحصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية(H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبائن على مبيعات بنك بدر.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية

H_{2-3}: يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبائن على ربحية بنك بدر، نقوم بصياغتها إحصائيا كالتالي:

- **الفرضية الصفرية (H_0) :لا** يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبون على ربحية بنك "بدر".
- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبون على ربحية بنك "بدر".

جدول رقم (26.4): تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية

دراسة العلاقة بين المتغيرات		معنوية العلاقة بين المتغيرين			معنوية تأثير بين المتغيرين		
المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار(B)	اختبار(T) (T-Test)	مستوى المعنوية (Sig)
إ ع ز	ربحية	0.450	0.332	91.766	0.507	9.579	0.000
معادلة الانحدار البسيط		$Y=2.189+0507x_3+ e_i$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

1. دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين

- **معنوية العلاقة بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد أن قيمةF المحسوبة بلغت (F_{cal}=91.766) وهي دالة إحصائيا لأن قيمة المعنوية (Sig= 0.000) المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من المعنوية المفروضة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

- **معنوية التأثير بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد أن قيمةT المحسوبة بلغت (T_{cal}=9.579) وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة المعنوية (Sig= 0.000) المصاحبة لقيمة (T) هي أقل هي أقل من المعنوية المفروضة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي لمتغير إدارة العلاقة مع الزبائن على ربحية البنك عند مستوى معنوية 0.05.

2. تفسير لـ قيم (معامل الارتباط بيرسون (R)، معامل التفسير (R^2)، معامل الانحدارB)

- **تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين:** يشير معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: (R=0.450) وهي موجبة إلى أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن متغير إدارة العلاقة مع الزبائن له تأثير إيجابي على ربحية البنك وذلك من خلال زيادة ربحية الزبائن من خلال الحفاظ على العلاقة معهم والاهتمام بإرضائهم.

- **تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين:** تدل قيمة معامل التفسير المقدرة بـ (R^2=0.332) على أن متغير إدارة العلاقة مع الزبون يفسر (له فعالية) (33.2%) من التغيرات التي تحدث في ربحية البنك محل الدراسة والباقي (66.8%) راجع إلى عوامل أخرى.

- **تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدارB) بين المتغيرين:** تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (B=0.507) إلى أنه كلما تحسنت إدارة العلاقة مع الزبائن بوحدة واحدة يعقبها تغير في ربحية البنك محل الدراسة بقيمة 0.507 وحدة.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية: توجد علاقة دالة إحصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية(H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبون على ربحية بنك بدر.

رابعا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية

H_{2-4}: يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبائن على رضا زبون بنك بدر، نقوم بصياغتها إحصائيا كالتالي:

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبون على رضا الزبون بنك بدر.
- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبون على رضا الزبون ببنك بدر.

الجدول رقم (27.4): تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية

دراسة العلاقة بين المتغيرات		معنوية العلاقة بين المتغيرين			معنوية تأثير بين المتغيرين		
		معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار (B)	اختبار (T) (T-Test)	مستوى المعنوية (Sig)
المتغير المستقل	المتغير التابع	0.619	0.414	65.191	0.736	2.278	0.003
إ ع ز	رضا الزبون						
معادلة الانحدار البسيط		$Y=2.041+0.736x_4+e_i$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

1. دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين

- **معنوية العلاقة بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد أن قيمةF المحسوبة بلغت (F_{cal}=65.191) وهي دالة إحصائيا لأن قيمة المعنوية (Sig= 0.003) المصاحبة لقيمة (F) هي أقل المعنوية المفروضة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.
- **معنوية التأثير بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد أن قيمةT المحسوبة قد بلغت (T_{cal}=2.278) وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة المعنوية (Sig= 0.000) المصاحبة

لقيمة (T) هي أقل هي أقل المعنوية المفروضة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي بين متغير إدارة العلاقة مع الزبائن ورضا الزبون بالبنك عند مستوى معنوية 0.05.

2. تفسير لـ قيم (معامل الارتباط بيرسون (R)، معامل التفسير (R^2)، معامل الانحدار B)

– **تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين:** يشير معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته (R=0.619) وهي موجبة إلى أن اِتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن متغير إدارة العلاقة مع الزبائن له تأثير إيجابي على رضا زبون بنك بدر.

– **تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين:** من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ (R^2=0.414) يتضح بأن متغير إدارة العلاقة مع الزبون يفسر (له فعالية تأثير) (41.4%) من التغيرات التي تحدث في رضا الزبائن بالبنك والباقي (58.6%) راجع إلى عوامل أخرى.

– **تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين:** تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (B=0.736) إلى أنه كلما تحسنت إدارة العلاقة مع الزبائن بوحدة واحدة يعقبها زيادة رضا الزبائن في البنك محل الدراسة بقيمة 0.736 وحدة.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية: توجد علاقة دالة إحصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبائن على رضا الزبون ببنك بدر.

خامسا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الثانية

H_{2-5}: يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء الزبون ببنك بدر، نقوم بصياغتها إحصائيا كالتالي:

– **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء الزبون ببنك بدر.

– **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبون على ولاء الزبائن ببنك بدر.

الجدول رقم (28.4): تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الثانية

دراسة العلاقة بين المتغيرات		معنوية العلاقة بين المتغيرين			معنوية تأثير بين المتغيرين		
		معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار(B)	اختبار(T) (T-Test)	مستوى المعنوية (Sig)
المتغير المستقل	المتغير التابع	0.697	0.369	63.422	0.722	1.850	0.000
إدارة العلاقة مع الزبائن	ولاء الزبون						
معادلة الانحدار البسيط		$Y=2.971+0.722x_5+ e_i$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

1. دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين

- **معنوية العلاقة بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد أن قيمةF المحسوبة قد بلغت (F_{cal}=63.422) وهي دالة إحصائيا لأن قيمة المعنوية (Sig= 0.000) المصاحبة لقيمة (F) أقل من المعنوية المفروضة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

- **معنوية التأثير بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد أن قيمةT المحسوبة بلغت (T_{cal}=1.850) وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة المعنوية (Sig= 0.000) المصاحبة لقيمة (T) هي أقل هي أقل المعنوية المفروض ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي بين لمتغير إدارة العلاقة مع الزبائن وولاء الزبون بنك محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

1. تفسير لـ قيم (معامل الارتباط بيرسون (R)، معامل التفسير (R^2)، معامل الانحدار B)

– **تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين:** من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: (R=0.697) وهي موجبة يمكن القول أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن متغير إدارة العلاقة مع الزبائن له تأثير إيجابي على ولاء زبون بنك بدر.

– **تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين:** من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ (R^2=0.369) يتضح بأن متغير إدارة العلاقة مع الزبون يفسر (فعالية تأثيره) (36.9%) من التغيرات التي تحدث في ولاء الزبائن بالبنك محل الدراسة والباقي (63.1%) راجع إلى عوامل أخرى.

– **تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين:** تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (B=0.722) إلى أنه كلما تحسنت إدارة العلاقة مع الزبائن بوحدة واحدة يعقبها زيادة ولاء الزبائن في البنك محل الدراسة بقيمة 0.722 وحدة.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الثانية: توجد علاقة دالة إحصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية(H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبون على ولاء الزبون ببنك "بدر".

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الثالثة

سنقوم من خلال هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على وجود أثر لعناصر إدارة العلاقة مع الزبائن المتمثلة في التوجه بالزبون، معرفة الزبون، التكنولوجيا، الكفاءة التنظيمية على الأداء التسويقي وذلك من خلال اختبار كل فرضية فرعية على حدى من خلال اختبار الانحدار البسيط والنتائج مبينة في الجداول التالية:

أولا نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثالثة

H_{3-1}: يوجد أثر للتوجه بالزبون على الأداء التسويقي لبنك بدر، نقوم بصياغتها إحصائيا كالتالي:

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر للتوجه بالزبون على الأداء التسويقي لبنك بدر.

- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر للتوجه بالزبون على الأداء التسويقي لبنك بدر.

جدول رقم (29.4): تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثالثة

دراسة العلاقة بين المتغيرات		معنوية العلاقة بين المتغيرين			معنوية تأثير بين المتغيرين		
		معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار (B)	اختبار (T) (T-Test)	مستوى المعنوية (Sig)
المتغير المستقل	المتغير التابع	0.460	0.611	96.695	0.413	9.833	0.000
التوجه بالزبون	الأداء التسويقي						
معادلة الانحدار البسيط		$Y=2.261+0.413x_1+e_i$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

1. دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين

- **معنوية العلاقة بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد أن قيمةF المحسوبة بلغت (F_{cal}=96.695) وهي دالة إحصائيا لأن قيمة المعنوية (Sig= 0.000) المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من المعنوية المفروضة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

- **معنوية التأثير بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمةT المحسوبة بلغت (T_{cal}=9.833) وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة المعنوية (Sig= 0.000) المصاحبة لقيمة (T)

هي أقل من المعنوية المفروضة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي لمتغير التوجه بالزبون والأداء التسويقي بالبنك محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

2. تفسير لـ قيم (معامل الارتباط بيرسون (R)، معامل التفسير (R^2)، معامل الانحدار B)

– **تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين:** يشير معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته:($R=0.460$) وهو موجب، إلى أنَّ اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن متغير التوجه بالزبون له تأثير إيجابي على الأداء التسويقي ببنك بدر، حيث كلما كان البنك محل الدراسة يضع زبائنه ضمن أولويات خططه من خلال تقديم خدمات إضافية لكسب زبائن جدد والاهتمام بالزبائن الحالين كلما كان له تأثير إيجابي على الأداء التسويقي.

– **تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين:** من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ($R^2=0.611$) يتضح بأن متغير التوجه بالزبون يفسر (فعالية تأثيره) (61.1%) من التغيرات التي تحدث في الأداء التسويقي بالبنك محل الدراسة والباقي (38.9%) راجع إلى عوامل أخرى.

– **تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين:** تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.413$) إلى أنه كلما تحسنت إدارة العلاقة مع الزبائن من خلال التوجه بالزبائن بوحدة واحدة يعقبها تحسن في الأداء التسويقي بالبنك بقيمة 0.413 وحدة.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثالثة: توجد علاقة دالة إحصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر للتوجه بالزبون على الأداء التسويقي ببنك بدر.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثالثة

H_{3-2}: يوجد أثر لمعرفة الزبون على الأداء التسويقي لبنك بدر، نقوم بصياغتها إحصائيا كالتالي:

– **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر لمعرفة الزبون على الأداء التسويقي ببنك بدر.

- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر لمعرفة الزبون على الأداء التسويقي ببنك بدر.

جدول رقم (30.4): تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثالثة

دراسة العلاقة بين المتغيرات		معنوية العلاقة بين المتغيرين			معنوية تأثير بين المتغيرين		
		معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار(B)	اختبار(T) (T-Test)	مستوى المعنوية (Sig)
المتغير المستقل	المتغير التابع	0.423	0.479	78.609	0.235	8.866	0.000
معرفة الزبون	الأداء التسويقي						
معادلة الانحدار البسيط		$Y=2.927+0.235x_2+ e_i$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

1. دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين

- **معنوية العلاقة بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (F_{cal}=78.609) وهي دالة إحصائيا لأن قيمة المعنوية (Sig= 0.000) المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من المعنوية المفروضة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

- **معنوية التأثير بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمةT المحسوبة بلغت (T_{cal}=8.866) وهي دالة إحصائيا، حيث أن قيمة المعنوية (Sig= 0.000) المصاحبة لقيمة (T) هي أقل هي أقل من المعنوية المفروضة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي لمتغير معرفة الزبون على الأداء التسويقي بالبنك محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

2. تفسير لـ قيم (معامل الارتباط بيرسون (R)، معامل التفسير (R^2)، معامل الانحدار (B)

– **تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين:** يشير معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته (R=0.423) وهو موجب، إلى أن اِتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن متغير معرفة الزبون له تأثير إيجابي على الأداء التسويقي ببنك بدر.

– **تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين:** من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ (R^2=0.479) يتضح بأن متغير معرفة الزبون يفسر (يؤثر بفعالية) (47.9%) من التغيرات التي تحدث في الأداء التسويقي بالبنك محل الدراسة والباقي (52.1%) راجع إلى عوامل أخرى.

– **تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدارB) بين المتغيرين:** تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (B=0.235) إلى أنه كلما تحسنت إدارة العلاقة مع الزبائن من خلال معرفة الزبون بوحدة واحدة يعقبها تحسن في الأداء التسويقي بالبنك بقيمة 0.235 واحدة.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة دالة إحصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية(H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر لمعرفة الزبون على الأداء التسويقي ببنك بدر.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثالثة

H_{3-3}: يوجد أثر للتكنولوجيا على الأداء التسويقي ببنك بدر، نقوم بصياغتها إحصائيا كالتالي:

– **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر للتكنولوجيا على الأداء التسويقي ببنك بدر.

– **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر للتكنولوجيا على الأداء التسويقي ببنك بدر.

جدول رقم (31.4): تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثالثة

دراسة العلاقة بين المتغيرات		معنوية العلاقة بين المتغيرين			معنوية تأثير بين المتغيرين		
		معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار(B)	اختبار(T) (T-Test)	مستوى المعنوية (Sig)
المتغير المستقل	المتغير التابع	0.411	0.569	73.590	0.238	8.578	0.000
التكنولوجيا	الأداء التسويقي						
معادلة الانحدار البسيط		$Y=2.931+0.238x_3+ e_i$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

1. دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين

- **معنوية العلاقة بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد أن قيمةF المحسوبة بلغت (F_{cal}=73.590) وهي دالة إحصائيا لأن قيمة المعنوية (Sig= 0.000) المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من المعنوية المفروضة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

- **معنوية التأثير بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت (T_{cal}=8.578) وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة المعنوية (Sig= 0.000) المصاحبة لقيمة (T) هي أقل هي أقل من المعنوية المفروضة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي لمتغير التكنولوجيا والأداء التسويقي بالبنك محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

2. تفسير لـ قيم (معامل الارتباط بيرسون (R)، معامل التفسير (R^2)، معامل الانحدار (B)

- **تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين:** يشير معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته (R=0.411) وهو موجب إلى أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن متغير التكنولوجيا له تأثير إيجابي على الأداء التسويقي ببنك بدر.

– **تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين:** من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة . (R^2=0.569) يتضح بأن متغير التكنولوجيا يفسر (فعالية تأثيره) (56.9%) من التغيرات التي تحدث في الأداء التسويقي بالبنك والباقي(43.1%) راجع إلى عوامل أخرى.

– **تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدارB) بين المتغيرين:** تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (B=0.238) إلى أنه كلما تحسنت إدارة العلاقة مع الزبائن من خلال التكنولوجيا بوحدة واحدة يعقبها تحسن في الأداء التسويقي بالبنك بقيمة 0.238 واحدة.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثالثة: توجد علاقة دالة إحصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية(H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر للتكنولوجيا على الأداء التسويقي لبنك بدر.

رابعا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثالثة

H_{3-3}: يوجد أثر للكفاءة التنظيمية على الأداء التسويقي ببنك بدر، نقوم بصياغتها كالتالي:

– **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر للكفاءة التنظيمية على الأداء التسويقي ببنك بدر.

– **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر للكفاءة التنظيمية على الأداء التسويقي ببنك بدر.

جدول رقم (32.4): تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثالثة

دراسة العلاقة بين المتغيرات		معنوية العلاقة بين المتغيرين			معنوية تأثير بين المتغيرين		
		معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار(B)	اختبار(T) (T-Test)	مستوى المعنوية (Sig)
المتغير المستقل	المتغير التابع	0.423	0.279	78.568	0.223	8.864	0.000
الكفاءة التنظيمية	الأداء التسويقي						
معادلة الانحدار البسيط		$Y=2.038+0.223x_4+e_i$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

1. دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين

- **معنوية العلاقة بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد أن قيمةF المحسوبة بلغت (F_{cal}=78.568) وهي دالة إحصائيا لأن قيمة المعنوية (Sig= 0.000) المصاحبة لقيمة (F) هي أقل المعنوية المفروضة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

- **معنوية التأثير بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد أن قيمةT المحسوبة بلغت (T_{cal}=8.864) وهي دالة إحصائيا، حيث أن قيمة المعنوية (Sig= 0.000) المصاحبة لقيمة (T) هي أقل هي أقل المعنوية المفروضة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي لمتغير الكفاءة التنظيمية والأداء التسويقي بالبنك محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

2. تفسير لـ قيم (معامل الارتباط بيرسون (R)، معامل التفسير (R^2)، معامل الانحدار (B)

- **تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين:** يشير معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته (R=0.423) وهو موجب إلى أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن متغير الكفاءة التنظيمية له تأثير إيجابي على الأداء التسويقي ببنك بدر.

- **تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين:** من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ (R^2=0.279) يتضح بأن متغير الكفاءة التنظيمية يفسر (فعالية تأثيره) (27.9%) من التغيرات التي تحدث في الأداء التسويقي بالبنك محل الدراسة والباقي (72.1%) راجع إلى عوامل أخرى.

- **تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدارB) بين المتغيرين:** تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (B=0.223) إلى أنه كلما تحسنت إدارة العلاقة مع الزبائن من خلال

الكفاءة التنظيمية بوحدة واحدة يعقبها تحسن في الأداء التسويقي بالبنك محل الدراسة بقيمة 0.223 واحدة.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثالثة: توجد علاقة دالة إحصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية(H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر الكفاءة التنظيمية على الأداء التسويقي ببنك " بدر".

❖ **بعد اختبار الفرضيات الفرعية** نستنتج قرار اختبار الفرضية االثالثة وهو أنه يوجد أثر لأبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي ببنك بدر.

المطلب الرابع: نتائج اختبار الفرضية الرابعة

سنتعرف من خلال هذا المطلب على مدى وجود تباين واختلاف في مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن لدى موظفي وزبائن بنك بدر حسب اختلاف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من خلال اختبار الفرضية التالية:

H_4:هناك تباين في مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى موظفي وزبائن بنك بدر تبعا لخصائصهم الشخصية والوظيفية (مكان العمل، الوظيفة، عدد سنوات العمل، عدد سنوات التعامل، الدخل الشهري)، ولاختبار هذه الفرضية جزئت إلى خمسة فرضيات فرعية.

أولا: بالنسبة لمتغير مكان العمل لموظفي البنك.

H_{4-1}: هناك تباين في مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى موظفي بنك بدر تبعا لمكان عملهم، لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

– **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يتباين مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى موظفي بنك بدر تبعا لمكان عملهم.

– **الفرضية البديلة (H_1):** يتباين مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى موظفي بنك بدر تبعا لمكان عملهم.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغير مكان العمل والذي يشمل ثلاث مستويات (الوكالة محلية، مجمع جهوي، إدارة مركزية) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة ببنك بدر، والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (33.4): تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات في إجابات العينة لمكان العمل.

مكان العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الوكالة المحلية	183	3,6957	0,48549	2	2,404	**0.002**
المديرية الجهوية	93	3,7361	0,30005			
المديرية المركزية	87	3,6095	0,25759	360		
المجموع	**363**	**3,6854**	**0,39905**	**362**		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اِتجاهات أفراد الدراسة حول تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي باختلاف متغير مكان عملهم، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي(2.404) ومستوى المعنوية بلغ (0.002) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة تختلف أرائهم باختلاف مكان عملهم اِتجاه مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي بالبنك محل الدراسة تبعا لمتغير مكان العمل.

وبناءا عليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تباين في مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى موظفي بنك بدر تبعا لمكان عملهم.

ثانيا: بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي

H_{4-2}: هناك تباين في مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى موظفي بنك تبعا لمنصبهم الوظيفي، لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- **الفرضية الصفرية (H_0)**: لا يتباين مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى موظفي بنك بدر تبعا لتبيان المنصب الوظيفي.

- **الفرضية البديلة (H_1)**: يتباين مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى موظفي بنك بدر تبعا لتبيان المنصب الوظيفي.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغير مكان العمل والذي يحتوي على عدة فئات (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس مصلحة، موظف بسيط، إطار) تم استخدام تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في البنك والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (34.4): تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات في إجابات العينة لتباين الوظيفية

المنصب الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
مدير	18	3,6097	0,09975	5	**1,106**	**0.007**
نائب مدير	27	3,5448	0,37177			
رئيس قسم	30	3,6352	0,22689			
ريس مصلحة	50	3,7113	0,15395	357		
موظف بسيط	167	3,7031	0,49891			
إطار	71	3,7192	0,35920			
المجموع	**363**	**3,6854**	**0,39905**	**362**		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اِتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي

باختلاف متغير المنصب الوظيفي، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (1.106) ومستوى المعنوية بلغ (0.007) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض، وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة تختلف أرائهم باختلاف منصبهم الوظيفي اِتجاه مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي بالبنك محل الدراسة تبعا لمنصبهم الوظيفي.

وبناءا عليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تباين في مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى موظفي بنك بدر تبعا لمنصبهم الوظيفي.

ثالثا: بالنسبة لمتغير عدد سنوات العمل

H_{4-3}: هناك تباين في مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى موظفي بنك بدر تبعا لعدد سنوات العمل، لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- **الفرضية الصفرية (H_0)**: لا يتباين مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى موظفي بنك "بدر" تبعا لعدد سنوات عملهم بالبنك.

- **الفرضية البديلة (H_1)**: يتباين مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى موظفي بنك بدر تبعا لعدد سنوات عملهم بالبنك.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي طبقا لاختلاف البيانات الوظيفية لموظفي البنك تبعا لعدد سنوات العمل بالبنك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (35.4): تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات في إجابات العينة لسنوات عملهم

سنوات العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
أقل من 5 سنوات	67	3,6701	0,33647	3	**1.137**	**0.000**
من 5 إلى 10 سنوات	106	3,6972	0,40467			
من11 إلى20 سنة	128	3,6936	0,41155			
أكثر من 21 سنة	61	3,6646	0,43237	359		
المجموع	**363**	**3,6854**	**0,39905**	**362**		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه توجد اختلافات في تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى موظفي بنك بدر باختلاف عدد سنوات عملهم بالبنك وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي(0.137) ومستوى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وبناءا عليه نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تباين في مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى موظفي بنك بدر لتبيان عدد سنوات عملهم بالبنك.

ثالثا: بالنسبة لمتغير عدد سنوات التعامل مع البنك

H_{4-4}: هناك تباين في مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى زبائن بنك بدر تبعا لعدد سنوات التعامل مع البنك، لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

– **الفرضية الصفرية (H_0)**: لا يتباين مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى زبائن بنك بدر تبعا لعدد سنوات التعامل مع البنك.

– **الفرضية البديلة (H_1)**: يتباين مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى زبائن بنك بدر تبعا لعدد سنوات التعامل مع البنك.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي طبقا لاختلاف البيانات الشخصية لزبائن البنك محل الدراسة من حيث مدة التعامل مع البنك محل الدراسة تم استخدام تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (36.4): تحليل التباين الأحادي للفروقات في الإجابات لسنوات التعامل مع البنك

عدد سنوات التعامل مع البنك	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
أقل من 3 سنوات	64	3,7488	0,42252	3	**3.802**	**0.000**
من 3 إلى 10 سنوات	154	3,7108	0,42458			
من 11 إلى 20 سنة	117	3,6402	0,36226			
من 21 إلى 39سنة	28	3,5890	0,31857	359		
المجموع	**363**	**3,6854**	**0,39905**	**362**		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي باختلاف متغير عدد سنوات تعامل الزبائن مع البنك محل الدراسة، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي(3.802) ومستوى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة، تختلف أرائهم باختلاف مدة تعاملهم مع البنك اِتجاه مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي بالبنك محل الدراسة.

وبناءا عليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تباين في مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى زبائن بنك بدر تبعا لتبيان سنوات التعامل مع البنك.

خامسا: بالنسبة لمتغير الدخل الشهري

H_{4-5}: هناك تباين في مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى زبائن بنك بدر تبعا لدخلهم الشهري، لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

– **الفرضية الصفرية (H_0)**: لا يتباين مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى زبائن بنك بدر تبعا لتبيان مستوى دخلهم الشهري.

– **الفرضية البديلة (H_1)**: يتباين مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى زبائن بنك بدر تبعا لتبيان مستوى دخلهم الشهري.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي طبقا لاختلاف البيانات الشخصية لزبائن البنك محل الدراسة من حيث الدخل الشهري تم استخدام تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (37.4): تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات في الإجابات مستوى الدخل

مستوى الدخل الشهري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
أقل من20 000.00 دج	35	3,7214	0,38527	04	**2,332**	**0.006**
من20 000.01 دج إلى أقل من45 000.00 دج	50	3,8268	0,45720			
من45 000.01 دج إلى أقل من70 000.00 دج	94	3,6660	0,40202			
من70 000.01دج إلى أقل من100 000.00 دج	82	3,6821	0,39034	358		
أكثر من100 000.01 دج	102	3,6242	0,36589			
المجموع	**363**	**3,6854**	**0,39905**	**362**		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اِتجاهات أفراد الدراسة حول تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي باختلاف متغير الدخل الشهري، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي(2.332) ومستوى المعنوية بلغ (0.006) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض، وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة، تختلف أرائهم باختلاف دخلهم الشهري اِتجاه مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي بالبنك محل الدراسة.

وبناءا عليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد يتباين مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى زبائن بنك بدر تبعا لتبيان الدخل الشهري.

بعد اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرابعة نثبت صحة الفرضية على أنه: يوجد تبيان في مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى موظفي وزبائن بنك البدر تبعا لتبيان خصائصهم الشخصية والوظيفية (مكان العمل، الوظيفة، عدد سنوات العمل، عدد سنوات التعامل، الدخل الشهري).

المطلب الخامس: نتائج اِختبار الفرضية الرئيسية

H: يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي ببنك بدر، نقوم بصياغتها إحصائيا كالتالي:

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبون على الأداء التسويقي لبنك بدر.
- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبون على الأداء التسويقي لبنك بدر.

جدول رقم (38.4): تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية

دراسة العلاقة بين المتغيرات		معنوية العلاقة بين المتغيرين			معنوية تأثير بين المتغيرين		
		معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار(B)	اختبار(T) (T-Test)	مستوى المعنوية (Sig)
المتغير المستقل	المتغير التابع	0.701	0.551	121.294	0.641	11.013	0.000
إدارة العلاقة مع الزبائن	الأداء التسويقي						
معادلة الانحدار البسيط		$Y=2.564+0.641x + e_i$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

1. دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين

- **معنوية العلاقة بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة أنَّ F المحسوبة بلغت (F_{cal}=121.294) وهي دالة إحصائيا لأن قيمة المعنوية (Sig= 0.000) المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من المعنوية المفروضة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.
- **معنوية التأثير بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة أن T المحسوبة بلغت (T_{cal}=11.013) وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة المعنوية (Sig= 0.000) المصاحبة

لقيمة (T) هي أقل هي أقل من قيمة المعنوية المفروضة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي بين متغير إدارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي بالبنك عند مستوى معنوية 0.05.

2. تفسير لـ قيم (معامل الارتباط بيرسون (R)، معامل التفسير (R^2)، معامل الانحدار B)

– **تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين:** يشير معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته (R=0.701) وهو موجب إلى أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن متغير إدارة العلاقة مع الزبائن له تأثير إيجابي على الأداء التسويقي بنك بدر.

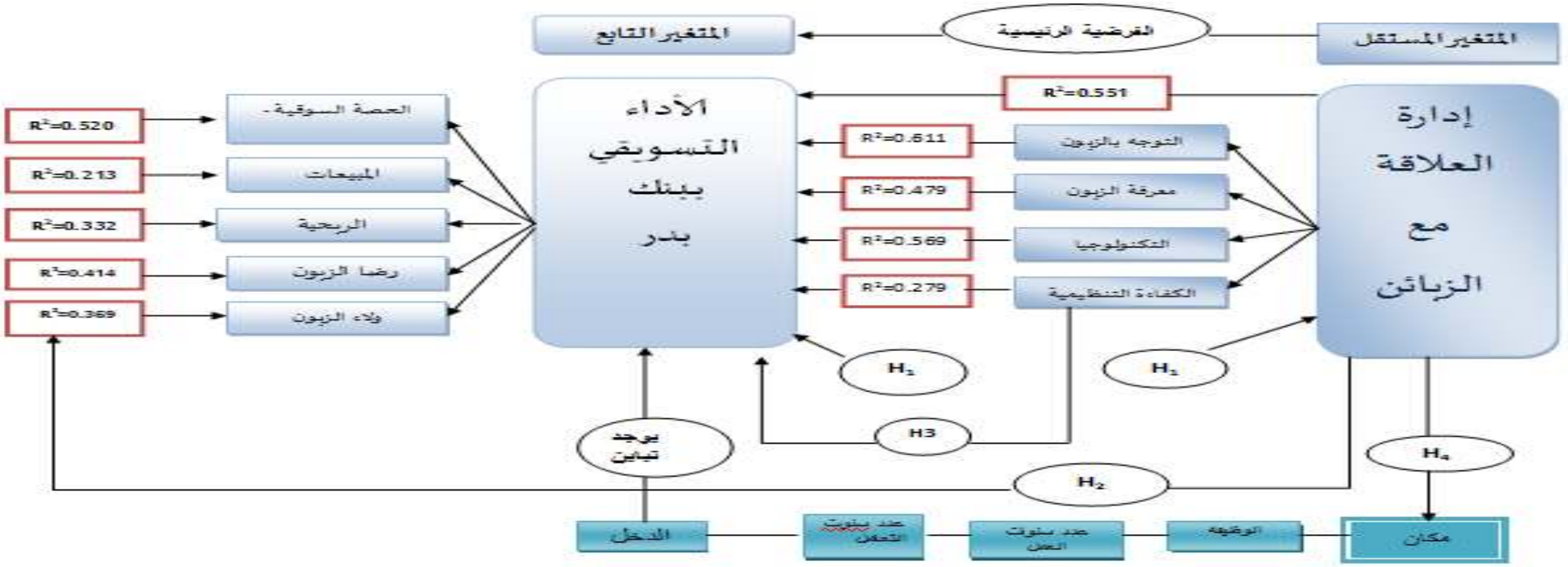
– **تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين:** من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ (R^2=0.551)، يتضح بأن متغير إدارة العلاقة مع الزبون يفسر (فعالية تأثيره) (55.1%) من التغيرات التي تحدث في الأداء التسويقي بالبنك والباقي (44.9%) راجع إلى عوامل أخرى.

– **تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين:** تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (B=0.641) إلى أنه كلما تحسنت إدارة العلاقة مع الزبائن بوحدة واحدة يعقبها تغير في الأداء التسويقي في البنك محل الدراسة بقيمة 0.641 وحدة.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة دالة إحصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية(H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر لإدارة العلاقة مع الزبون على الأداء التسويقي لبنك بدر.

ويمكن توضيح نتائج اختبار فرضيات في الشكل الموالي:

شكل رقم (13.4): نتائج اختبار فرضيات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات.

خلاصة الفصل الرابع:

قمنا من خلال هذا الفصل بعرض وتحليل البيانات الشخصية التي شملت الجنس، السن، المستوى التعليمي، والوظيفية المتمثلة في عدد سنوات العمل بالبنك، مكان العمل، المنصب الوظيفي ،عدد سنوات التعامل أو العمل بالبنك لعينة الدراسة التيسيرية والتي شملت موظفي البنك وزبائنه.

كما قمنا أيضا بتحديد اتجاهات العينة لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل إجاباتها على محاور الاستبيان المتمثلة في إدارة العلاقة مع الزبائن بأبعادها التوجه بالزبون، معرفة الزبون، التكنولوجيا، الكفاءة التنظيمية، وعلى محور الأداء التسويقي من خلال بعد الحصة السوقية، المبيعات، الربحية، وعلى بعد الأداء التسويقي غير المالي من خلال الرضا والولاء.

وفي نهاية هذا الفصل قمنا باختبار الفرضيات، حيث أظهر التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان أن توجه البنك بإدارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي مرتفع، وإلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين إدارة العلاقة مع الزبائن بأبعادها، والأداء التسويقي ببعده المالي وغير المالي، هذا وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير اعز على الأداء التسويقي لدى موظفي وزبائن بنك بدر تعزى إلى المتغيرات الوظيفية التي تشمل مكان العمل، المنصب الوظيفي، سنوات العمل، الدخل الشهري، سنوات التعامل مع البنك، وأثبتت أن لإدارة العلاقة مع الزبائن المطبقة ببنك بدر تأثير على أدائه التسويقي.

الخاتمة

خـاتـمــة:

بعد استكمال هذه الدراسة بجانبيها النظري والميداني حول مدى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لبنك بدر تبلورت مجموعة من النتائج والتي سيتم بناءا عليها تقديم مجموعة من التوصيات بهدف تطوير وزيادة فعالية إدارة العلاقة مع الزبائن المطبقة حاليا بالبنك لرفع الأداء التسويقي واقتراح مجموعة من المواضيع لدراستها مستقبلا.

تعتبر إدارة العلاقة مع الزبائن من المداخل الهامة التي يجب على البنوك الاهتمام بها لتحقيق القيمة في الخدمات المقدمة، فهي تمكن البنوك من الحفاظ على محفظة زبائنها وتطويرها وتحسين أدائها وتحقيق رضا الزبائن وولائهم، ورغم الانتقادات الموجهة لإدارة العلاقة مع الزبائن بسبب نسب الفشل العالية إلا أنَّ العديد من النماذج الناجحة أثبتت أنَّ النجاح مرتبط بفكر التوجه نحو الزبائن وباستخدام التكنولوجيا المناسبة مع دعم من الإدارة العليا لإدارة العلاقة مع الزبائن كاستراتيجية داخل المؤسسة مع معرفة معوقات النجاح وتجنبها، والأخذ بالاعتبار أنَّ نجاح إدارة العلاقة مع الزبائن وتحقيق أهدافها يحتاج إلى وقت طويل واهتمام البنوك باستخدام تلك الأداة التسويقية الفعالة سيجلب عليها العديد من الفوائد التسويقية والمالية وسيرفع الأداء.

أولا: نتائج الدراسة النظرية

من خلال الدراسة النظرية تم تسليط الضوء على المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من إدارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي، وعرض مختلف الأدبيات التي تناولت العلاقة بينهما، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إدارة العلاقة مع الزبائن هي إستراتيجية إدارية متكاملة تقوم باستغلال المعرفة المكونة عن الزبائن باستخدام التكنولوجيا، تهدف إلى بناء والحفاظ على علاقات مربحة طويلة الأمد مع الزبائن مما يؤدي لكسب رضاهم وولائهم وينعكس إيجابيا على الأداء.

– تلعب أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن والتي تتمثل في التوجه المؤسسة بالزبون، معرفة الزبون، التكنولوجيا والكفاءة التنظيمية لإدارة العلاقة دورا حيويا في تمكين إدارة العلاقة مع الزبائن من تحقيق أهدافها، وعلى البنك أخذ هذه الأبعاد بعين الاعتبار لضمان نجاح إدارة علاقته مع زبائنه.

– تتنوع المؤشرات المعتمدة لقياس الأداء التسويقي البنكي بين مؤشرات مالية تتمثل في الحصة السوقية، المبيعات والربحية، ومؤشرات غير مالية تتمثل في رضا وولاء الزبائن، إضافة إلى مجموعة مؤشرات حديثة والتي تشمل التدقيق التسويقي وبطاقة الأداء المتوازن.

– هناك العديد من الأدلة القوية على أنَّ إدارة العلاقة مع الزبائن قد تؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي على الرغم من تضارب نتائج بعض الدراسات حول أهمية ووجود هذا التأثير، فقد أظهرت أغلب الدراسات أنَّ التنفيذ الناجح لإدارة العلاقة مع الزبائن له تأثير إيجابي على رضا الزبائن والاحتفاظ بهم وولائهم وأكدوا على أنَّ لذلك تأثيرا إيجابيا على النتائج المتعلقة بالزبائن، إضافة إلى أن له تأثيرا إيجابيا وهاما على الأداء التسويقي المالي مما يمكن المؤسسة من الاستمرار في ظل المنافسة التي تميز بيئة الأعمال.

ثانيا: نتائج الدراسة التطبيقية

الدراسة التطبيقية هدفنا من خلالها معرفة تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن ببنك بدر على أدائه التسويقي، ولتحقيق ذلك قمنا بتشخيص واقع إدارة العلاقة مع الزبائن ببنك بدر لمعرفة مدى توجه البنك بإدارة العلاقة مع الزبائن، وبتحليل تطور مؤشرات الأداء التسويقي المالي للبنك خلال الخمسة سنوات الماضية، كما قمنا بتصميم اسبيانين أحدهما للموظفين والآخر للزبائن لتحديد العلاقة بين المتغيرين، وبناءا على دراستنا حول تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي ومن خلال المعلومات المجمعة من المقابلات الشخصية لمسؤولي التسويق والاتصال بالبنك، ومن تحليل نتائج الاستبيان الموجه للموظفين وللزبائن توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

– يولي البنك اهتماما كبيرا لزبائنه ويحرص على الحفاظ وعلى تطوير علاقات طويلة الأجل معهم لإدراكه أن استمراره مرهون بمدى رضاهم، ويستثمر من أجل ذلك في موارده المادية والبشرية لتحسين أدائه التسويقي وهو ما يعكسه التطور الإيجابي للمؤشرات المالية للأداء التسويقي بالبنك.

– توجه البنك بإدارة العلاقة مع الزبائن مرتفع إذ يستثمر في الموارد البشرية، ويستخدم الأدوات الحديثة للتفاعل وخدمة الزبائن الأمر الذي يبين إدراكه لأهميتها في الحفاظ على علاقات مع الزبائن، كما أن أدائه التسويقي المالي عرف تطور مستمر وملحوظ خلال الخمسة سنوات الأخيرة.

– يهتم البنك بتحقيق أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن المتعلقة بالتوجه بالزبائن من خلال العمل على تحسين علاقته بزبائنه الرئيسيين، وسعيه لبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، والاهتمام بمعالجة شكاوي الزبائن وحرصه على التفاعل معهم، وبمعرفة الزبائن مع الحرص على أمن وخصوصية معلوماتهم، من خلال توفير المعلومات المتعلقة بالزبائن للموظفين حسب احتياجاتهم، واستغلالها لتحديد احتياجاتهم وخدمتهم بفعالية، وبالتكنولوجيا من خلال اعتماده تقديمه خدمات الكترونية آمنة تحافظ على خصوصية الزبائن وعلى التكنولوجيا المتطورة في تقديم خدماته، ووسائل اتصال حديثة متعددة للتواصل مع زبائنه وبتوفير الجوانب التنظيمية من خلال الاستثمار في برامج التدريب لتعزيز مهارات وقدرات الموظفين لاكتساب الزبائن والمحافظة عليهم، وتوفير الدعم اللازم لنجاح إدارة العلاقة مع الزبائن، وتطوير الثقافة التنظيمية بما يضمن التوجه نحو الاهتمام بالزبائن.

– مستوى تبني بنك بدر لإدارة العلاقة مع الزبائن مرتفع، كما أنَّ الأداء التسويقي للبنك مرتفع.

– وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين إدارة العلاقة مع الزبائن وأبعاد الأداء التسويقي ممثلة بالحصة السوقية، المبيعات، الربحية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R= 0.701$ وقيمة معامل التحديد $R^2= 0.551$ وهذا يدل على أن إدارة العلاقة مع الزبائن تفسر ما نسبته 55.1 % من التباين الحاصل في الأداء التسويقي.

– وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن والمتمثلة في التوجه بالزبون، معرفته، التكنولوجيا والكفاءة التنظيمية والأداء التسويقي.

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي لدى موظفي وزبائن بنك بدر تعزى إلى المتغيرات الوظيفية التي تشمل مكان العمل، المنصب الوظيفي سنوات العمل، الدخل الشهري، سنوات التعامل مع البنك.

وبالتالي يمكن اِستنتاج أن إدارة العلاقة مع الزبائن تأثر على الأداء التسويقي ببنك بدر.

ثالثا: الاقتراحات والتوصيات

على ضوء النتائج المُتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات التي نلخصها في النقاط التالية:

– استحداث قسم خاص أو إدارة ضمن هيكل البنك يحتوي مختصين بإدارة العلاقة مع الزبائن بالبنك، وفرق عمل خاصة بالزبائن مهمتها نشر ثقافة التوجه بالزبون بين العاملين، ووضع خطة متكاملة لتنفيذ ناجح لإدارة العلاقة مع الزبائن بالبنك تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات البنك.

– على البنك بذل المزيد من الجهود للتعرف على احتياجات الزبائن والحرص على تقديم الخدمات بما يتناسب واحتياجات الزبائن وتخصصاتهم وخاصة الرئيسيين منهم، كما يجب أن تتظافر جهود كل الإدارات فيما بينها لتكييف وتعديل الخدمة حسب رغباتهم والاستجابة لهم في أفضل الآجال، والتحاور والتواصل مع كل زبون لتقديم خدمات مشخصنة، كما يجب الاهتمام بالزبائن والتعامل معهم بعناية فائقة لكسب ولائهم.

– على البنك دعم مشروع إدارة العلاقة مع الزبائن، والتقليل من الرسمية في التعاملات والتواصل خاصة مع الإدارة العليا، إضافة إلى التقليل من البيروقراطية بتقليص الهياكل غير الضرورية.

– رفع استثمار البنك في إدارة العلاقة مع الزبائن وتخصيص المزيد من الميزانية لدعم تطبيقها من خلال البرمجيات الحديثة والعمل على أتمتة كل العمليات البنكية.

– تكييف هياكلها بما يسهل تقديم الخدمة للزبائن ويختصر وقت الزبون، وتسهيل الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة والتنسيق بينها بالبنك لخدمة الزبائن والاستجابة لمتطلباتهم بفعالية أكثر فذلك يقلل من الوقت لمعالجة متطلبات الزبائن، ويضمن التكفل الفعال بالزبون والاهتمام به.

– كما يجب على البنك منح المزيد من الصلاحيات للوكالات، وإشراك الموظفين وتمكينهم من خلال دعمهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالزبائن خاصة موظفي المكاتب الأمامية لخبرتهم ولما يملكونه من معلومات عن الزبائن.

– الاهتمام باقتراحات الزبائن والأخذ بآرائهم لما لذلك من تأثير ايجابي على فعالية تصميم المنتجات والخدمات وتقديم منتجات مشخصنة تستجيب لاحتياجات الزبائن، إضافة إلى قياس ردود أفعال الزبائن عند تقديم المنتجات البنكية والخدمات الجديدة فذلك يمكن من تحسين المنتج أو مستوى الخدمة المقدمة وجعلها أكثر استجابة لاحتياجات الزبائن ومتطلباتهم مما يزيد من القيمة المقدمة لهم بدلا من تقديم منتجات موحدة لجميع الزبائن.

– تبني نظام آلي لمعالجة شكاوي الزبائن بدلا من الحالي القائم على السجلات، مما يحسن معدل رضا الزبائن فالزبون الراضي يصبح وفيا للمؤسسة، وينقل كلمة منطوقة إيجابية عن المؤسسة، والاهتمام بمتابعة هذه الشكاوي، واستقصاء رضا الزبائن عن المنتجات ومقترحاتهم وأرائهم عن الخدمات المقدمة.

– معالجة المشاكل الدورية التقنية التي يعرفها نظام البنك وتطبيقاته، من خلال توفير دعم المختصين الفنيين وتدخلهم في الوقت المناسب للحد من تذمر الزبائن والتأخر في تقديم الخدمات.

– استخدام البريد الالكتروني للتواصل ثنائي الاتجاه مع الزبائن والتواصل داخل البنك إضافة الى تقنيات التواصل المرئي التي تمكن من إجراء المقابلات عبر الانترنيت لتقليص آجال دراسة ملفات القروض خاصة التي تستغرق العديد من الوقت.

– الاستفادة من مزايا التكنولوجيا والاستثمار في إدارة العلاقة مع الزبائن الإلكترونية لدعم الأداء التسويقي للبنك، وفي توفير خدمات أكثر حداثة تجاريا مع ما تقدمه المنافسة كتطبيقات الهاتف النقال المتصلة بحساب الزبون، الخدمات البنكية عبر الانترنيت كالتحويلات وإرسال كشوفات الحسابات عبر البريد الالكتروني وغيرها من الخدمات.

– على البنك تدعيم موظفيه وموارده لضمان نجاح إدارة العلاقة مع الزبائن، تصميم برامج تدريبية لمساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم في إدارة العلاقة مع الزبائن بشكل مناسب والحفاظ عليها مكافأتهم ومتابعة أدائهم بناءا على تلبية حاجات الزبائن ورضاهم على الخدمة لا على كسب الزبائن الجدد فقط فالزبون الجديد قد لا يكون ذو ربحية، كما أن تحديد الأهداف بالتركيز على كسب الزبائن وغيره من المعايير الكمية قد يجعل الموظفين يهملون ما يتعلق بإنشاء والحفاظ على علاقات مع الزبائن الحاليين والاهتمام بهم مما يؤثر على نجاح إدارة العلاقة مع الزبائن وعلى رضاهم عن البنك ويجعلهم يتحولون عنه.

– على البنك توحيد جميع معلومات الزبائن في قاعدة واحد تعطي رؤية موحدة عن الزبون، فليس على الموظفين الانتقال بين الوحدات أو التطبيقات للحصول على المعلومات. واستغلال المعلومات التي تقدمها قواعد المعلومات للتعرف على الزبائن وخدمتهم بتميز.

رابعا: آفاق الدراسة

من خلال دراسة هذا الموضوع وأثناء عملية البحث والإطلاع على مختلف المراجع استوقفتنا العديد من الأفكار التي يمكن أن اتصبح مواضيع لدراسات مستقبلية والتي يمكن عرض بعضها فيما يلي:

- إدارة العلاقة مع الزبائن عبر وسائل التواصل الاجتماعي وتأثيرها على الأداء التسويقي؛
- تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء المالي للبنك؛
- تأثير الأداء التسويقي غير المالي الناتج عن إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء المالي؛
- تقييم العوائد من الاستثمارات في إدارة العلاقة مع الزبائن في البنوك؛
- دور إدارة العلاقة مع الزبائن في تحسين أداء المؤسسات البنكية؛
- دراسة مقارنة بين البنوك العمومية والخاصة لتقييم تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن؛
- تجارب ممارسة إدارة العلاقة مع الزبائن في القطاع البنكي الجزائري.

.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب :

باللغة العربية:

1. أبو بكر محمود الهوش، **إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي**، دار حميثرا للنشر والترجمة طرابلس،2018.

2. أحمد بن مويزة، **اعداد استراتيجية التسويق وعملياتها**، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،2019.

3. أحمد محمد عثمان آدم، **دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الإقتصادية للمكتبات الجامعية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

4. أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، **إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي**، الحامد للنشر والتوزيع، عمان،2013.

5. أنيس أحمد عبد الله، **إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون**، دار الجنان، ط1، عمان، 2016.

6. ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن عمان،2019.

7. جون إي فلاهرتي، ترجمة مروان أبو جيب، **بيتر دركر مطور الفكر الإداري**، العبيكان، الرياض، 2004.

8. حميد الطائي، احمد شاكر العسكري، **الاتصالات التسويقية المتكاملة –مدخل استراتيجي–**، اليازوري، الأردن، 2009.

9. حميد عبد النبي الطائي، **إدارة المبيعات مفاهيم وتطبيقات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن عمان،2008.

10. راكز الزعارير، غسان الطالب، **الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة**، اليازوري، عمان، 2019 .

11. رعد الطائي، عيسى قداده، **إدارة الجودة الشاملة**، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2008.

12. ريتشلرد نورمان ترجمة عمرو الملاح، **إدارة الخدمات الاستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات**، العبيكان بالتعاقد مع جون وايلي وأبناءه، الرياض، 2005.

13. زينب مكي محمود البناء، علاء فرحان طالب، **استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

14. سعدون حمود جثير الربيعاوي، سارة علي سعيد العامري، سرى علي سعيد العامري، **طيف التسويق**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2020.

15. عامر عبد الكريم أبو شحادة، **إدارة المكاتب والسكرتاريا –إدارة الأعمال المكتبية–**، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.

16. عبد الحق بن تفات، حكيم بن جروة، **تسويق العلاقات مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بزبائنها في بيئة تنافسية**، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2020.

17. عبد الحق بن تفات، حكيم بن جروة، **تسويق العلاقات مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بزبائنها في بيئة تنافسية**، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2020.

18. عبد الكريم أحمد جميل، **التسويق المصرفي**، الجنادرية للنشر والتوزيع، 2015، الأردن.

19. علاء عبد الرزاق السالمي، **تكنولوجيا المعلومات**، دار المناهج، عمان، 2009.

20. قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم، عمليات وتطبيقات)**، الشروق، عمان، 2006.

21. لطيفة بكوش، **نظام التكاليف على أساس الأنشطة**، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية مصر، 2021.

22. ليلى مطالي، **الوجيز في التسويق الإلكتروني**، دار الكتب العلمية، بيروت، 2016.

23. محمد الصيرفي، **التسويق الصحي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة،2016.

24. محمد سرور الحريري، **ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة المؤسسات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة**، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

25. محمود جاسم الصميدعي، ديمة موسى الدجاني، ايهاب علي القرم، **إدارة علاقات الزبائن**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.

26. محمود جاسم محمد الصميدعي، **استراتيجيات التسويق –مدخل "كمي وتحليلي"–**، دار حامد، الأردن، 2010.

27. محمود عبد الفتاح رضوان، **تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.

28. مسلم علاوي السعد، محسن حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، **بطاقة العلامات المتوازنة– مدخل للادارة المستدامة**، دار الكتب العلمية، لبنان، 2012.

29. معراج هواري، أحمد مجدل، ريان أمينة، **سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

30. ناجي المعلا، **إدارة التسويق مدخل تحليلي استراتيجي متكامل**، اليازوري ، عمان، 2021.

31. ناجي المعلا، **التسويق المصرفي –المفاهيم، العمليات، الأساليب–**، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2021.

32. نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، **التسويق المبني على المعرفة مدخل الآداء التسويقي المتميز**،مؤسسة الوراق العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

33. نظام موسى سويدان، سمير عزيز العبادي، **التسويق الصناعي: تسويق الأعمال**، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

34. وهيبة مقدم، **الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة**، دار التعليم الجامعي، مصر، 2020.

35. ياسر أحمد عربيات، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، دار يافا العلمية، عمان، 2008.

36. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، **إدارة علاقات الزبون**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

الكتب : باللغة الاجنبية:

1. Alain Ferrand, Scott McCarthy, Thierry Zintz , **Marketing des Organisations Sportives : construire les réseaux et les relations**, First Edition, De Boeck, Belgique, 2009.
2. Bouchra M'Zali, Chantal Hervieux, Mohamed M'Hamdi, **Un regard croisé d'experts et chercheurs sur la RSE : d'un contexte global au contexte de pays émergents**, JFD Editions, Canada, 2017
3. Bruno Salgues, Laurent Bister ,**Le Marketing Des Objets Technologiques Et Des Services Numériques**, ISTE Editions, First Edition, Great Britain, 2014.
4. Camille Chamard, Alain Rousset, Joël Gayet et Christophe Alaux, Vincent Gollain et Yves Boisvert, **Le Marketing Territorial –Comment Développer l'Attractivité et L'hospitalité des Territoires?**, De Boeck, France, 2014.
5. F.C. Sharma, **Marketing Management**, SBPD Publications,India, 2020.
6. Federico Rajola,**Customer Relationship Management in the Financial Industry**,Springer Second Edition, Berlin, 2013.
7. Francis Buttle, **Customer Relationship Management Concepts And Technologies** Elsevier,Second Edition, USA, 2009.
8. Francis Buttle, Stan Maklan, **Customer Realtionship Management – Concepts And Technologies**, Routledge ,Third Edition, UK, 2015.
9. Francis Buttle, Stan Maklan, **Customer Relationship Management : Concepts and Technologies,** Routledge, Fourth Edition, UK, 2019
10. JC Quintana, **CRM To The People**, CRG PRESS, Firt Edition, USA, 2013.
11. Judith W. Kincaid, **Customer Relationship Management Getting It Right!**, Hewlett-Packard Company,USA, 2003.

12. Michel Fournel, **Accroitre la qualité et la caleur des données de vos clients**, Publibbok, France, 2007.
13. Myriam Ertz, **Marketing Responsable**, JFD Editions,Québec, 2021.
14. Robert Show, SCN Education B.V, **Customer Relationship Management –The Ultimate Guide to the Efficient Use of CRM-**, Vieweg, 1st Edition, Netherlands, 2001.
15. Roger J. Baran, Robert J Galka, **Customer Relationship Management –The Foundation of Contemporary Marketing Strategy**, Routledge, Second Edition, New York, 2017.
16. Urvashi Makkar, Harinder Kumar Makkar,**Customer Relationship Management**, Tata McGraw Hill, New Delhi, 2012.

الاطروحات :

1. أدهم خالد ناصر بلبل، **تقييم مدى نجاح تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء في شرطة جوال للمحافظة على مستوى ولاء المشتركين –دراسة حالة قطاع غزة–**، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2011.

2. آمنة سعودي، **أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي–دراسة حالة مؤسسة اقتصادية جزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2019–2020.

3. جلول شريفي ، واقع **إدارة علاقات الزبون وأثرها في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولائه"دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات لبعض الولايات الممثلة للغرب الجزائري(سعيدة، تلمسان، وهران)**"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة أبي بكر بلقايد، 2014–2015.

4. حميد شكر عبد الأمير، **استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي –الدور الوسيط للمعرفة التسويقية–"دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية في مدينة بغداد"**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2020.

5. حنان دحماني، **إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية –دراسة حالة مؤسسة موبيليس–**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة تسويقية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2019–2020.

6. سهام معاش، **أنظمة دارة علاقات الزبون كأداة لتحسين الخدمات العمومية في الجزائر: دراسة استطلاعية**، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، تخصص نظم المعلومات، جامعة باتنة1، 2019–2020.

7. صلاح الدين عواد كريم، عبد الستار إبراهيم دهام، صلاح الدين عواد كريم، عبد الستار إبراهيم دهام، **تنافسية منظمات الأعمال طبقا لدور إدارة المعرفة والتوجه نحو الزبون: دراسة استطلاعية مقارنة في منظمات الأعمال العراقية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 50، العراق، 2017.

8. عادل بومجان، **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل –فرع جينيرال كابل– بسكرة**، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014–2015.

9. عفاف خويلد ، **محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية**، أطروحة دكتوراه تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2016–2017.

10. علاء الدين تواتي ، **دور أدوات الاتصال التسويقي في تعزيز ولاء الزبون للعلامة التجارية – دراسة ميدانية لمنتجات مواد التنظيف بالجزائر**، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر،2019/2018.

11. فاطمة الزهراء يخو ، **تقييم الأداء التسويقي في مجال تسويق الخدمات العمومية –دراسة حالة اتصالات الجزائر**– ، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق دولي، قسم علوم التسيير المالي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011–2012.

12. فاطنة بن ساعد ، **الإعلانات ودورها في خلق أداء تسويقي فعال –دراسة ميدانية في مؤسسات الاتصال الجزائرية (موبيليس،جازي، اوريدو)**، أطروحة دكتوراه تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ، جامعة الجيلالي لياس، الجزائر ، 2014–2015.

13. لطيفة بكوش، **مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية –دراسة الحالة: مجمع صيدال** أطروحة دكتوراه قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2016–2017.

14. لطيفة بكوش، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجمع صيدال اطروحة دكتوراه قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التتسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016–2017.

15. محسن بن الحبيب، **أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر**، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016–2017.

16.محمد العربي بن لخضر ، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان،2014-2015.

17.محمد العربي بن لخضر، **دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015.

18.محمد خوجلي محمد احمد، **إدارة علاقات الزبائن وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي**، دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان، 2015.

19.محمد سليماني، **الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة –دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة**، مذكرة ماجستير، فرع التسويق، كلية علوم التسيير، جامعة المسيلة،2006-2007.

20.ناصر شافي الدوسري، **أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التامين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط**، مذكرة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ديسمبر 2010.

21.نجاة بن حمو، **إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيك ببرج بوعريريج**، أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، 2015- 2016.

22.نجاح يخلف، **دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن – دراسة ميدانية لشركات الاتصالات موبيليس جازي، أوريدو**، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، 2017-2018.

23.نرمين أحمد عبد المنعم السعدني، **أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية**، أطروحة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية العلوم التجارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2012.

المجلات:

باللغة العربية:

1. إبراهيم عبد الرحمان أحمد حسين، أحمد محمود رأفت أنيس، محمد عادل فكري حسين، **أثر الاتصالات التسويقية على ولاء العملاء "دراسة تطبيقية على البنك الزراعي المصري قطاع المنيا)**، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد03 (1)، مصر، 2019.

2. إبراهيم لجلط، **دور قاعدة بيانات الزبائن في تحليل الحصة السوقية-دراسة حالة شركة دال-** مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 11، 2013.

3. آسية بن أحمد، أمال مطابس، **تعزيز الصورة الذهنية كمدخل لكسب ولاء زبائن البنوك الإسلامية في الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد13(01)، 2020.

4. أفنان عبد علي الأسدي، **أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية (بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات ويريد النجف الاشرف**، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 31، العراق، 2014.

5. أكرم محسن مهدي الياسري، فيصل علوان الطائي، علي كاظم حسين الشريفي، **الدعم المنظمي وأثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية –دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية–**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 56، 2018.

6. أم الخير ربوح، **دور الأداء التسويقي في تحقيق استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – حالة مؤسسة المشرويات الغازية والمياه المعدنية القولية بالمنيعة ولاية غرداية**، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد06 (01) الجزائر ،2020.

7. آمال محمد المجاهد، محمد محمد الفطيم، **إستراتيجية المحيط الأزرق وأثرها في أبعاد الأداء التسويقي –دراسة ميدانية لعينة من شركات صناعة الأغذية في اليمن–**، مجلة الرازي، المجلد 01 (02)، 2020، ص36.

8. أماني محمد توفيق بخيت، **أثر إدارة علاقات العملاء في الأداء التنظيمي وتحليل الدور الوسيط لجودة العلاقة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى**، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 7(12)، ج 1، 2021.

9. أمل محمد شيخ حسين دمنهوري، تغريد عبد العزيز سليمان الراشد، اثر بطاقة الاداء المتوازن على تحسين الاداء دراسة تطبيقية عللى البنوك التجارية بمينة غزة ، المجلة العربية للادارة ، المجلد، 38، العدد 1 مارس 2018.

10. أمل محمد شيخ حسين دمنهوري، تغريد عبد العزيز سليمان الراشد، **أثر بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة غزة**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38 (01)، مارس2018.

11. أميرة عبد الله محمد غريب، **دور إدارة معرفة العملاء في تعظيم القيمة المدركة للعميل – دراسة ميدانية على الشركات المقدمة لخدمات الهاتف المحمول في مصر**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد11 الجزء 02، العدد 01، 2020.

12. أمينة طيباوى، سارة حدة بودربالة، **استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الأغواط**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد10 (02)، جوان 2019.

13. انتصار عويد علي، ساهرة رزاق كاظم، أسيل طاهر سليمان شعبان، **ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين في بغداد–بحث مسحي–**، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 23 (99)، لسنة 2017.

14. أنطوان اسكندر سرجيوس، **تأثير إدارة علاقات العملاء الكترونيا على الولاء الالكتروني: الدور الوسيط لرضا العملاء**، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية جامعة دمياط، المجلد 3(2)، الجزء 3، 2022.

15. انطوان اسكندر سرجيوس، **تأثير محددات استراتيجيات قيمة الزبائن على النية نحو الولاء–دراسة مقارنة بين قطاع الاتصالات وقطاع أجهزة الهواتف الخلوية بمصر**، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 22، العدد2 الجزء 01، مصر،2021.

16. إيمان زغلول راغب أحمد، أسامة عبد السلام علي عبد السلام، **إدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس–نموذج مقترح–**، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 22، العدد 10، مصر، 2021.

17. إيمان قويدر التومي، **أثر الاتصالات التسويقية على ترقية الأداء التسويقي للمؤسسة – تأصيل نظري–**، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجيلالي بونعامة، المجلد 11(02)، جزء 1، 2020.

18. باسم فيصل عبد نايف، **التأثيرات التفاعلية بين مقدرات إدارة المعرفة الإستراتيجية والعوامل التنظيمية وانعكاساتها في نجاح إدارة علاقات الزبون –دراسة ميدانية لعينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد–**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42، العراق، 2014.

19. بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس، **أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي – دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية /الحلة**، مجلة أهل البيت عليهم السلام، المجلد1 (19)، 2016.

20. بعيطيش شعبان، يحة عيسى، **دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة علاقات الزبائن**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد15، 2016.

21. بن عمر عواج، دليلة بن أحمد، **إعادة تصميم الهيكل التنظيمي كمطلب للتغيير التنظيمي**، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، المجلد 7 ، العدد 1،الجزائر، 2021.

22. جمال بوثلجة، خالد توازيت، ياسر مرزوقي، **قياس الأداء التسويقي لشركات الاتصال في الجزائر من وجهة مديري الوكالات والفضاءات التجارية**، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 2 (2)، ديسمبر 2019.

23. جناة بوقجاني، شمام عبد الوهاب، **معالجة الشكاوى الناتجة عن فشل الخدمة وأثرها عاى ولاء الزبائن**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد15 (20)، 2019.

24. حسن عودة غضاب، **دور تقانة المعلومات وانعكاسها على الإدارة السياحية –دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين الإداريين لعدد من الشركات السياحية في بغداد**، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد29(9) ، 2021.

25. حسين رحيم ، أحمد بونقيب، **دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير**، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 04، الجزائر، ديسمبر 2008.

26. حفيظة بوعبد الله، **أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على التميز في تقديم الخدمات لدى العيادات الطبية الخاصة–دراسة ميدانية**، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، المجلد 08، العدد 15، الجزائر 2021.

27. حكيم بن جروة، حليمة ضيف، **الدور الاستراتيجي للوحة القيادة التسويقية في تحسين الأداء الرقابي للإدارة التسويقية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية بالمديرية الجهوية بورقلة**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد04، العدد01 الجزائر، 2018.

28. حنان دحماني، فرحي كريمة، **أثر استخدام الأدوات التكنولوجية الداعمة لإدراة العلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في المؤسسات –دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر**، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد12(02)، 2019، ص 265.

29. حيدر شاكر نوري، **أثر إستراتيجية التوجه نحو الزبون في تحقيق قيم مضافة للمنظمات– دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرف الفاروق وشركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية**، مجلة الدنانير، العدد 09، 2016، العراق.

30. خالد بوعزة، **ادارة العلاقة مع الزبون كوجه من اوجه التسويق المعاصر**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، مجلد 8 (1)، جامعة البليدة 2 علي لونيسي، 2018.

31. خالد خنجر منصور، علاء عبد الكريم البلداوي، **تحليل العوامل المؤثرة في رغبة الزبون وأثرها في الحصة السوقية في سوق المنافسة لشركة التأمين الوطنية**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، بغداد، عدد خاص: المؤتمر الوطني الأول لطلبة الدراسات العليا، 2016.

32. خالد قاشي ، ليلى عثمان ، **أثر الابتكار التسويقي على تعزيز الأداء التسويقي للمؤسسات –دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية في الجزائر**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 23 (01)، 2010، الجزائر.

33. خالد محمد عبد الستار علي، **قياس مدى رضا الزبائن عن جودة الخدمات المصرفية – دراسة تطبيقية على بعض البنوك التجارية المصرية**، المجلة العلمية التجارة والتمويل، المجلد37 (4)، 2017.

34. رعد عبد الله عيدان الطائي، عادل ياسين جواد، **دور الثقافة المنظمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية (بحث في هيئة النزاهة)**، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 79، 2014.

35. ريمة قرارية، **أثر إدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي –دراسة تحليلية لشركة اتصالات الجزائر موبيليس**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 09، الجزائر، جوان 2018.

36. زكية سعدون عمر، درمان سليمان صادق، **المحددات الادارية للتدقيق التسويقي ودورها في تعزيز الأداء التسويقي**، مجلة جامعة دهوك، المجلد 22 (02)، 2019.

37. سامر أحمد قاسم، علي كنعان، **العلاقة بين ابعاد ادارة علاقات العملاء و الاداء المصرفي دراسة ميدانية على المصاريف الخاصة في محافظة اللاذقية** ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية المجلد 40 سوريا، 2018.

38. سامر أحمد قاسم، علي كنعان، **العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء والأداء المصرفي –دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية–**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية–سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية–، المجلد 40، (5)، سوريا، 2018.

39. سامية لحول، سهام معاش، **إدارة علاقات الزبون التحليلية –دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية**–، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية –دراسات اقتصادية–، المجلد26(01)، 2012.

40. سعدون حمود جثير الربيعاوي، علي صباح محمد توفيق، **قيمة الزبون وأثرها في تحسين سمعة المؤسسة –بحث تطبيقي في مديرية بلدية الحلة**، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد 10، العدد39، 2021.

41. سعدون حمود جثير، بلال جاسم القيسي، **دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي – دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة–**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد19 (73)،2013.

42. سناء سعد الدين حامد صبحي، منال محمد الشرقاوي، **أثر الخداع التسويقي على ولاء العملاء "دراسة حالة مكاتب السياحة والسفر بالقاهرة**، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد13 (2)، 2019.

43. سيما غالب مقاطف، إلهام فخري طمليه، **أثر وسائل التسويق المباشر في بناء الميزة التنافسية –دراسة ميدانية على لفنادق الخمس نجوم في مدينة عمان**، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد(42)، 2014.

44. الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، المجلد07 (07)، الجزائر، 07 ، 2009-2010 .

45. شيماء السيد سالم، **إدارة العلاقات مع العملاء عبر الصفحات الرسمية للجامعات الإماراتية على موقع الفيسبوك**، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، العدد الرابع، 2015.

46. صاطوري الجودي، **الاستراتيجية التنافسية وأثرها على الحصة السوقية للمؤسسة الاقتصادية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإنسانية، المجلد05 (06)، الجزائر، 2012.

47. صطفى سعيد الشيخ، **أثر ابعاد العلامة التجارية على رضا الزبائن –دراسة تطبيقية على شركة سامسونج للهاتف المحمول في مدينة الزرقاء –الأردن–**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15 (01)،2018.

48. صلاح عبد القادر النعيمي، زينب جالي العزاوي، **الاندماج وتأثيره في إعادة الهيكلة– دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والعلوم والتكنولوجيا**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد9 (20)، 2017.

49. طارق جاه الرسول حسن عبد المجيد، **تطوير الموارد البشرية وأثره في تنمية خدمة العملاء في بلديات منطقة الرياض بالتطبيق على محافظات المجمعة الغاط والزلفي**، مجلة الإقتصادي الخليجي، المجلد 35 (39)، 2019.

50. طارق عثمان عبد الله هلال، **أثر القيمة المدركة في تحقيق ولاء الزبون –دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع أبو سعد–**، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 3، العدد 7، السودان،2019، .

51. طلعت أسعد عبد الحميد، أحمد محمد السيد أحمد السطوحي، رنا أحمد سلامة أحمد، **العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة معرفة العميل–دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمحافظة الغربية–**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 42 العدد 03، مصر 2018.

52. عازة أحمد سليمان، أميرة الهواري، صباح النزال سعيد، **أثر إدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي –دراسة ميدانية على جميع العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة أجدابيا**، المجلة الليبية العالمية، العدد 51، ليبيا، أبريل 2021.

53. عامر علي حسين، أميرة هاتف الجنابي، **التوجه نحو الزبون وولائه –تحقيق تجريبي لدور الوسيط لإدراك جودة الخدمة –دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من زبائن المصارف الأهلية**، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد2 (9)، 2008.

54. العايب أماني، بن تركي عز الدين، **واقع تبني مفهوم إدارة علاقات الزبون في الوكالات السياحية–دراسة استطلاعية حول الوكالات السياحية بولاية قسنطينة–**، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 5 (2)، الجزائر، 2018.

55. عبد الله غالم، محمد قريشي، **دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن**، أبحاث اقتصادية وإدارية،، العدد10، الجزائر، 2011.

56. عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001.

57. عبد الناصر محمد سيد أحمد، **تقييم عملية رضا المستفيدين عن الخدمات العامة بالمؤسسات الحكومية في جمهورية مصر العربية**، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 18، الجزء 02(03)، مصر، 2017.

58. علاء فرحان طالب، ميثاق هاتف عبد الساده، سحر عباس حسين، **تقييم الموجودات السوقية غير الملموسة في إطار التوجه نحو إدارة علاقات الزبون–بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين والزبائن بمصرف الرافدين "فروع الفرات الأوسط"**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد09، العدد 36، العراق 2013.

59. علي حمدان مزهر، سهير عادل حامد، **تأثير القيادة الريادية في إدارة الأزمات التنظيمية–بحث تحليلي في عدد من شركات وزارة الموارد المائية–**، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 26، (122)، 2020، العراق.

60. علي عبد الله، قياس رضا العاملي عن الجودة مجلة العلوم الانسانية جامعة على خيضر بسكرة ، المجلد 8 (5) ، الجزائر ، 2008.

61. علي عبد الله، **قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة**، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة ، المجلد 8 (15) الجزائر، أكتوبر 2008.

62. عمار جبار كاظم، **دور عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة –دراسة استطلاعية في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح إحدى تشكيلات وزارة الموارد المائية بالعراق–**، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد 15 (65)، العراق، 2019.

63. فيصل قميحة، **أثر ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة –دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد08، (01)، الجزائر، 2018.

64. كوثر رامي، مراد كواشي، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (من منظور التعلم والنمو)**، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد04 (01)، جوان 2018.

65. ليلى محسن حسن الحكيم، أمل محمد سلمان، **دور التدقيق التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة –دراسة تحليلية استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة الفرات العامة**

للصناعات الكيمياوية والمبيدات"بابل سدة الهندية"، مجلة الوارث للبحوث العلمية، المجلد2 (01)،2020.

66. ليندة بولعسل، عائشة عزوز، **أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي على خلق قيمة الزبون في القطاع البنكي –دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن بنك التنمية المحلية**، مجلة جامعة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، المجلد07(01)، 2021.

67. مبروكه الداه ناهي محمد، **أثر التوجه بالزبائن على الأداء التسويقي –دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركات الصناعية الليبية**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 08 (1)، مصر، مارس 2017.

68. محمد الأمين دلهوم، كربالي بغداد، **بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن ومساهمته في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير االحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة الشلف** ، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، المجلد 12 (01)،2018.

69. محمد الأمين دلهوم، كربالي بغداد، **بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن ومساهمته في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير االحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة الشلف** ، Revue Algerienne d'Economie de gestion، المجلد 12 (01)،2018.

70. محمد حويش علاوي الشجيري، **التدقيق التسويقي ودوره في تفعيل تسويق المنتجات الجامعية–نموذج مقترح–**، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد 5 (01)، 2017.

71. محمد درع أحمد، مالك النعيم محمد، مجدي محمد حمد النيل، **أثر الرشاقة التنظيمية على الحصة السوقية والدور الوسيط للثقافة التنظيمية –دراسة تنظيمية في المصارف التجارية الأهلية في العراق**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد21 (02)، 2020.

72. محمود أسامة عبد الوهاب، **دور تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحفيز السلوك الإبداعي–دراسة استطلاعية على الجامعة المستنصرية**، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد 17(69)، 2019.

73. مروه جمال عمر، شروق صباح جابر، **مدى تبني أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة الحصة السوقية –بحث استطلاعي في شركة الحمراء للتأمين–**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد16،(55) العراق، 2021.

74. مصطفى زعابة، رابح زبيري، **علاقة المزيج التسويقي الخدمي برضا الزبون وأثر الرضا على الولاء "دراسة حالة شركة الخطوط الجوية التركية بالجزائر"**، الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 7(2)، 2020.

75. مصطفى سعدي طالب، **تصميم الهياكل التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري (التنظيمي) –دراسة ميدانية على موظفي مصرف الرشيد (فرعي الوثبة والمستنصرية)**، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد16 (66)، 2019.

76. معمر محمد أمبيا التومى، **أثر التوجه بالعملاء على الأداء المالي –دراسة ميدانية على البنوك التجارية الليبية–**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية كلية التجارة جامعة قناة السويس، المجلد 08 (03)، 2017.

77. مها فاضل، **دور الكفاءة التنظيمية في النجاح التنظيمي للمنظمات–بحث ميداني في شركة زين للاتصالات في العراق–**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 64، العراق، 2021.

78. نايف علي عاصي، **القيادة التعاونية ودورها في تحقيق تميز الأداء المنظمي–بحث استطلاعي لإراء عينة من العاملين في كلية العلوم /جامعة بابل**، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية والإدارية والمالية ،المجلد 13 (2)، العراق، 2021.

79. نجيب بن سليمان ، محمد بن بوزيان ، **أثر تطبيق الجودة الشاملة في مرفق إداري عمومي جزائري على تحقيق رضا الزبون وقياسه باستعمال نموذج SERVQUAL**، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد02 (02)،الجزائر، 2012.

80. نعمة شليبة الكعبي، شهلاء علي اللامي، **أبعاد تكامل الاتصالات التسويقية وتأثيرها في الأداء التسويقي لعدد من مؤسسات الاتصال**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد23 (100)، العراق، 2017.

81. هاجر شناي، زوبيدة محسن، **المراجعة التسويقية وأهميتها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العلمية للاتصالات ورقلة**، مجلّة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 9 (2)، سنة 2016.

82. هاجر محمد نوبي علي، **تأثير ممارسات إدارة علاقات العملاء على رضا وولاء زبائن شركات الطيران: دراسة حالة على شركة مصر للطيران**، مجلة البحوث الإعلامية لجامعة الأزهر، العدد 56، ج 5، 2021.

83. هادي محمد، لعلاوي عمر، **أثر أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق على تحسين وتطوير الأداء المؤسسي**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد13(01)، الجزائر، 2020.

84. هبة عمار الكبيسي، نور خليل إبراهيم، **تأثير وسائل التواصل الاجتماعي في سلوك الزبون–بحث استطلاعي للشركات السياحية في بغداد**، مجلة جامعة آداب الفراهيدي، المجلد14(50) القسم الثاني، 2022.

85. وريدة عبد الرزاق محمد الشيخي، **وظائف إدارة علاقات العملاء وأثرها على ولاء العملاء دراسة ميدانية في البنوك التجارية المصرية**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 06، العدد04، مصر 2015.

86. وليد أحمد خلف الله أحمد، عبد الرحمان محمد الأمين، **إدارة العلاقة مع العملاء إلكترونيا كمدخل لخلق قيمة للعملاء–بالتطبيق على عملاء المصارف في ولاية الخرطوم–**، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، السودان، المجلد 21، العدد 01، السودان،2020.

باللغة الاجنبية:

87. Abdul Alem Mohammed, Basri B Rashid, Shaharuddin B Tahir, **Customer Relationship Management and hôtel performance : the mediating influence of marketing capabilities-evidence from the Malaysian hôtel industry**, Information Technology et Tourism, vol17(3), 2017.

88. Adam Rapp, Kevin j. Trainor, Raj Agnihotri,**Performance implications of customer-linking capabilities : Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology**, Journal of business Research, vol63, 2010.

89. Ahmed Rafiki , Sutan Emir Hidayat, Deema Al Abdul Razzak,CRM and organizational performance a survey on telecommunication companies in kuwait, International Journal of organizational analysis, vol (27), 2019.

90. Alain Ferrand, Scott McCarthy, Thierry Zintz , **Marketing des Organisations Sportives : construire les réseaux et les relations**, First Edition, De Boeck, Belgique, 2009.

91. El Koraichi Mustapha , **La gestion de la relation client dans la banque : Cas du marché marocain**, La Revue Gestion et Organisation, vol6, 2014.

92. Gaël Bonnin, Sylvie Jean, **La Pratique de l' Orientaion Client le cas de Findus**, Décisions marketing, N° 59,FJuillet-Septembre 2010.

93. Hisham Sayed Soliman, **Customer Relationship Management and Its Relationship to the Marketing Performance**, International Journal of Business and Social Science, Vol 2 (10) Cairo, 2011.

94. Khalid rababah, Haslina Mohd and huda ibrahim, **crm processes from theory to practice, the pre-implementation plan of crm system**, international journal of e-education, e-business, e-management and e-learning, vol 1(1), 2011.

95. Lahoucine Berbou, And al, **Proceedings Of The 3RD International Conference Of Economics and Management (Cireg 2016)**, First Published, Vol 2, Cambridge Scholars Publishing, British, 2020.

96. Leroy robinson Jr, Sue E Neeley, Kathleen Williamson, **Implementing service recovery through customer relationship**

management : identifing the antecedents, Journal of Services Marketing, vol25 (2), 2011.
97. Melissa Liow Li Sa, Sam Choon-Yin, Yeow Kim Chai, John Heng Aik Joo ,**Knowledge creation process, customer orientation and firm performance : Evidence from small hotels in Malaysia**, Asia Pacific Management Review, vol25 (2), 2020.
98. Ruud T . Frambach, Peer C. Fiss, Paul T.M. Ingenbleek ,**How important is customer orientation for firm performance ? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments**, Journal of Business Research, vol69 (4), 2016.
99. Shwu-lng Wu, Chien-Lung Lu ,**The relationship between CRM, RM, and business performance : A study of the hotel industry in Taiwan**, International Journal of Hospitality Management, vol31, 2012.
100. Taiwen Feng, Dan Wang, Alan Lawton, Ben Nanfeng Luo, **Customer orientation and firm performance : The joint Moderating effects of ethical leadership and competitive intensity**, Journal of Business Research, vol100, 2019.
101. Ursula Grissemann, Andreas Plank, Alexandra Brunner-Sperdin ,**Enhancing business performance of hotels : The role of innovation and customer orientation**, International Journal of Hospitality management, vol33, 2013.
102. Woojung Chang, Jeong Eun Park, Seoil Chaiy ,**How does CRM technology transform into organizational performance ? A mediating role of marketing capability**, Journal of Business Research, vol63, 2010.
103. Yassine Hilmi, Mouna Hilmi, **La Pratique De l'audit Marketing Dans Les Entreprises Marocaines : cas de La Ville d'El jadida**, Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, Vol 01(01), 2019.
104. Yi Liu, Daniel Q. Chen, Wei Gao ,**How does customer orientation (in) congruence affect B2B electronic commerce platform firms' performance ?**, Industrial Marketing Management, vol87, 2020.
A.Zafer Acar, Cemal Zehir, Nurhan Ozgenel, Mehtap Ozsahin ,**The effects of customer and entrepreneurial orientations on individual service performance in banking sector**, Procedia- Social and Behavioral Sciences, vol99, 2013.

الملتقيات:

1. حسن على هامان، **المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم مبيعات الصناعات المحلية في السوق الليبي**، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر: 6_ 8 أكتوبر 2003.

2. نجاح بولدان، **دور مستودع البيانات في تحسين ادارة علاقات العملاء في البنوك**، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال واCقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، 23-24 أفريل2012، عمان،2012.

مواقع الانترنت:

1. **https**://**badrbanque**.**dz** .
2. https://www.facebook.com/lapageofficielledelabadr/about/?ref=page_internal
3. https://www.gartner.com/en/digital-markets/insights/software-market-insights-customer-relationship-management-crm.
4. https://www.instagram.com/banque_badr/.
5. https://www.surveysystem.com/sscalc.htm.

المراسيم:

1. المرسوم 8/ 106 المؤرخ في 13/ 03/ 1982 المتضمن إنشاء BADR.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): طلب إجراء الدراسة الميدانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People'sDemocraticRepublic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and ScientificResearch
Universityof Blida 2 Lounici Ali
Faculty of Economics, Business and Management Sciences

جامعة البليدة 2 لونيسي علي
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
الشهيد طالب عبد الرحمان

البليدة في: 2021/09/20

الرقم: 2021/ 272

إلى السيد: مسؤول مصلحة التسويق
بنك الفلاحة و التنمية الريفية

في إطار تسهيل إجراءات البحث العلمي الخاصة بالطلبة في الوسط المهني، و نظرا لما لها من أهمية على الصعيد العلمي و المهني، يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة على استقبال الطالب(ة) الوارد(ة) اسمه(ا) من أجل تسهيل إجراء البحث العلمي لدى هيئتكم، بهدف إكمال الجانب التطبيقي للأطروحة المحضرة لديه.

الطالب(ة): فضيل سهيلة

السنة: دكتوراه الطور الثالث — الموسم الجامعي: 2021/2020

التخصص: اتصال تسويقي

العميد

الهيئة المستقلة

بنك الفلاحة و التنمية الريفية
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL
03 OCT. 2021
D.M.C - 124
Arrivée N° 780

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الإسم واللقب	الرتبة / التخصص	الجامعة
بيشاري كريم	أستاذ دكتور	جامعة البليدة
منصور عبد القادر منصور	أستاذ/ إدارة أعمال	كلية الادارة والتمويل/ قسم إدارة الأعمال/ جامعة الأقصى بغزة فلسطين
فايزة محلب	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سطيف 1
أحلام حامدي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سطيف 1

الملحق رقم (03): مؤشرات الأداء التسويقي المالي

1- الحسابات البنكية:

BANCARISATION au 31/12/2018

COMPTES A	Nombre de comptes actifs au 31/12/2017	Nombre d'ouverture annuel	Nombre de clôture annuel	Nombre des ouvertures réalisés durant le mois Décembre 2018	Nombre des ouvertures réalisés du 01/01/2018 au 31/12/2018	Taux
Comptes de	16209	1600	130	107	1 567	98%
Comptes co	7785	660	130	22	662	100%
251-260	27103	2260	85	72	1 205	53%
Livret junior	2724	105	31	7	72	69%
Livret epargn	0	0	0	9	13	#DIV/0!
TOTAL	53821	4625	376	217	3 519	76%

GRE	RUBRIQUES		Réalisations au 31.12.2019	Réalisations au 31.12.2020	ouvertures	OBJECTIF	TXJ OBJ
	BANCARISATION	CPT chèques	20 034	20 900	258	1 280	20%
		CPT courants	8 679	9 084	106	792	13%
		CPT LEB	29 476	30 778	264	1 720	15%
		CPT LEJ	3 182	3 465	50	404	12%
		CPT LEF	19	27	2	172	1%

	RUBRIQUES		Réalisations au 31.12.2019	Réalisations au	OBJECTIF	TXJ OBJ
ONETIQUE	CARTES COMMANDEES	CIB /CBRI /GOLD	11 461	1 036	2 072	50%
		Tawfir	4 375	788	2 298	34%
	CARTES EN CIRCULATION	CIB /CBRI /GOLD	22 713	23 774	18 541	128%
		Tawfir	4 057	4 629	5 085	91%

BANCARISATION

Comptes cheques

GRE	INDICE	Réalisations au 31.12.2020	Réalisations au 31.12.2021	Ouvertures	Objectifs en terme d'ouverture de compte	Taux de Réalisation des objectifs	part %
056	AIN BENIAN 432	1 073	1 158	96	68	141%	6%
	DOUERA 434	509	582	91	72	126%	3%
	CHERAGA II 630	1 897	1 954	81	60	135%	10%
	EL ACHOUR 631	1 053	1 109	99	70	141%	5%
	CHERAGA 634	9 137	9 348	282	185	152%	46%
	ZERALDA 636	619	540	75	70	107%	3%
	BIRKHADEM 638	5 720	5 843	187	125	150%	29%
	Total GRE	20 008	20 540	911	660	140%	100%

Comptes courants

GRE	INDICE	Réalisations au 31.12.2020	Réalisations au 31.12.2021	Ouvertures	Objectifs en terme d'ouverture de compte	Taux de Réalisation des objectifs	part %
056	AIN BENIAN 432	667	697	38	38	100%	8%
	DOUERA 434	1 180	1 250	85	60	142%	14%
	CHERAGA II 630	528	553	39	38	103%	6%
	EL ACHOUR 631	583	613	39	30	130%	7%
	CHERAGA 634	3 008	3 036	51	57	89%	33%
	ZERALDA 636	802	857	65	52	125%	9%
	BIRKHADEM 638	2 012	2 095	108	95	114%	23%
	Total GRE	8 780	9 101	425	370	115%	100%

LEB

GRE	INDICE	Réalisations au 31.12.2020	Réalisations au 31.12.2021	Ouverture LEB	Objectifs en terme d'ouverture de compte	Taux de Réalisations des objectifs	part %
056	AIN BENIAN 432	6 120	6 356	250	291	86%	20%
	DOUERA 434	5 019	5 275	261	273	103%	17%
	CHERAGA II 630	1 059	1 112	63	152	41%	4%
	EL ACHOUR 631	1 149	1 248	111	133	83%	4%
	CHERAGA 634	6 774	6 926	189	236	80%	22%
	ZERALDA 636	1 963	2 061	103	110	94%	7%
	BIRKHADEM 638	8 211	8 398	231	335	69%	27%
	Total GRE	30 295	31 378	1 228	1 530	80%	100%

LEJ

GRE	INDICE	Réalisations au 31.12.2020	Réalisations au 31.12.2021	Ouverture	Objectifs en terme d'ouverture de compte	Taux de Réalisations des objectifs	part %
056	AIN BENIAN 432	461	492	38	30	127%	15%
	DOUERA 434	527	539	88	45	196%	16%
	CHERAGA II 630	153	157	6	29	21%	5%
	EL ACHOUR 631	130	134	12	24	50%	4%
	CHERAGA 634	631	620	15	33	45%	18%
	ZERALDA 636	214	242	35	34	103%	7%
	BIRKHADEM 638	1 178	1 189	38	37	103%	35%
	Total GRE	3 294	3 373	232	232	100%	100%

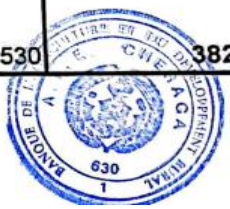
LEF

GRE	INDICE	Réalisations au 31.12.2020	Réalisations au 31.12.2021	Ouverture	Objectifs en terme d'ouverture de compte	Taux de Réalisations des objectifs	part %
056	AIN BENIAN 432	0	0	0	2	0%	0%
	DOUERA 434	15	15	0	4	0%	44%
	CHERAGA II 630	0	0	0	2	0%	0%
	EL ACHOUR 631	4	4	1	2	50%	12%
	CHERAGA 634	1	1	0	3	0%	3%
	ZERALDA 636	11	12	1	3	33%	35%
	BIRKHADEM 638	2	2	0	2	0%	6%
	Total GRE	33	34	2	18	11%	100%

2- البطاقات البنكية:

MONETIQUE au 31/12/2018 - ETAT CUMULATIF - en nombre

	Cartes commandées au 31/12/2017 (a)	Objectif de vente annuel (b)	Commande de cartes durant le 4ème trimestre 2018	Nombre de cartes commandées du 01/01/18 au 31/12/18 (e)	Taux de réalisation annuel e/b
Vente de c monétiqu (en nombr	7 061	2 530	382	1704	67



GRE	INDICE	Cartes commandées Réalisations au 31.12.2020 CIB /CBRI	Tawfir	Réalisations au 31.12.2021 CIB /CBRI	Tawfir	Objectifs CIB /CBRI	Tawfir	Taux de Réalisation des CIB /CBRI	Tawfir
056	AIN BENIAN 4	128	159	152	129	1290	453	12%	28%
	DOUERA 434	82	219	151	318	1608	427	9%	74%
	CHERAGA II 6	178	47	319	67	1194	238	27%	28%
	EL ACHOUR 6	119	66	196	109	1211	208	16%	52%
	CHERAGA 63	189	90	362	121	2944	369	12%	33%
	ZERALDA 636	109	129	171	245	1484	174	12%	141%
	BIRKHADEM 6	231	76	660	154	2676	520	25%	30%
Total GRE		1036	786	2011	1143	12407	2389	16%	48%



GRE	INDICE	cartes en circulation Réalisations au 31.12.2020 CIB /CBRI /GOLD	Tawfir	Réalisations au 31.12.2021 CIB /CBRI /GOLD	Tawfir	Objectifs CIB /CBRI /GOLD	Tawfir	Taux de Réalisation des CIB /CBRI /GOLD	Tawfir	Bancarisation cpts chéque + courant au 31.12.2021	LEB + LEF au 31.12.2021	Taux D'équipement Cartes CIB/CBRI/GOLD	Cartes Tawfir
056	AIN BENIAN 4	1200	821	1329	911	1681	780	79%	117%	1 855	6 358	72%	14%
	DOUERA 434	657	671	758	771	1806	746	42%	103%	1 832	5 290	41%	15%
	CHERAGA II 6	3279	181	3452	213	1971	301	175%	71%	2 507	1 112	138%	19%
	EL ACHOUR 6	1365	462	1620	470	1865	447	87%	105%	1 722	1 252	94%	38%
	CHERAGA 63	5711	727	5975	790	4428	967	135%	82%	12 384	6 927	48%	11%
	ZERALDA 636	1710	948	1851	1063	1619	269	114%	395%	1 403	2 073	132%	51%
	BIRKHADEM 6	9788	812	10178	895	4849	696	210%	129%	7 938	6 360	128%	14%
Total GRE		23710	4622	25163	5113	18219	4206	138%	122%	29 641	29 372	85%	17%

3- أجهزة الدفع الالكتروني:

GRE	INDICE	Réalisations au 31.12.2020			Réalisations au 31.12.2021			Objectifs en terme d'installation	TX/ OBJ
		Nombre de TPE installés	Nombre de TPE connectés	Nombre de TPE déconnectés	Nombre de TPE installés	Nombre de TPE connectés	Nombre de TPE déconnectés		
056	AIN BENIAN 432	7	3	4	6	6	0		#DIV/0!
	DOUERA 434	38	35	3	22	18	4		#DIV/0!
	CHERAGA II 630	15	12	3	12	7	5		#DIV/0!
	EL ACHOUR 631	10	6	4	7	6	1		#DIV/0!
	CHERAGA 634	17	10	7	15	8	7		#DIV/0!
	ZERALDA 636	14	2	12	10	7	3		#DIV/0!
	BIRKHADEM 638	6	6	0	6	5	1		#DIV/0!
Total GRE		107	74	33	78	57	21	0	#DIV/0!

4- الموارد البنكية:

COLLECTE DES RESSOURCES A LA CLIENTELE AU 31/12/2018

RESSOURCES	Réalisation au 31/12/2017	Objectifs trimestriels	Réalisation au 31/12/2018©	Taux de réalisation au 31/12/2018	Ecart(c-a) en valeur	Ecart(c-a) en %
Ressources à vue	73 886 478	85 580 715	82 599 402	97%	8 712 924	112%
Ressources à terme	85 895 674	93 787 770	103 055 158	110%	17 159 484	120%
TOTAL RESSOURCES CLIENTELE	159 782 152	179 368 485	185 654 560	104%	25 872 408	116%

JBRIQUES	Réalisations au 31.12.2019	Réalisations au 31.12.2020	OBJECTIF	TX/ OBJ
Ressources rémunérées	116 232 231	115 431 583	127 094 888	91%
Ressources non rémunérées	44 701 154	46 990 235	54 419 571	86%
Total	160 933 385	162 421 818	181 514 457	89%



RESSOURCES						
Ressources rémunérées						U:MDA
GRE	INDICE	Réalisations au 31.12.2020	Réalisations au 31.12.2021	Objectifs	Taux de Réalisation des objectifs	Part agence / GRE
056	AIN BENIAN 432	3 073 621	3 456 147	3 416 720	101%	3%
	DOUERA 434	2 291 802	2 392 399	2 402 540	100%	2%
	CHERAGA II 630	1 254 002	1 565 103	1 307 670	120%	1%
	EL ACHOUR 631	4 666 025	4 770 517	4 809 970	99%	4%
	CHERAGA 634	20 907 095	32 340 211	22 913 395	141%	25%
	ZERALDA 636	1 978 088	2 329 662	2 565 014	91%	2%
	BIRKHADEM 638	81 260 950	84 152 210	83 544 418	101%	64%
Total GRE		115 431 583	131 006 249	120 959 727	108%	100%

Ressources non rémunérées						U:MDA
GRE	INDICE	Réalisations au 31.12.2020	Réalisations au 31.12.2021	Objectifs	Taux de Réalisation des objectifs	Part agence / GRE
056	AIN BENIAN 432	3 193 719	3 436 624	3 626 192	95%	7%
	DOUERA 434	2 981 043	3 220 331	3 237 490	99%	7%
	CHERAGA II 630	5 245 722	7 714 186	4 968 438	155%	16%
	EL ACHOUR 631	3 071 930	3 281 228	3 219 469	102%	7%
	CHERAGA 634	18 599 064	14 195 284	19 438 106	73%	29%
	ZERALDA 636	1 525 022	1 237 515	1 647 151	75%	3%
	BIRKHADEM 638	12 373 735	15 459 739	13 886 192	111%	32%
Total GRE		46 990 235	48 544 907	50 023 038	97%	100%



5- القروض البنكية:

LES CREDITS PAR CAISSE AU 31/12/2018 — **en MDA**

GRE ALGER OUEST 056

CREDITS A COURT TERME	Réalisation au 31/12/2017 (a)	Objectifs trimestriels (b)	Réalisation au 31/12/2018 ©	Taux de réalisation au 31/12/2018 © (c/d)	Ecart en valeur (c-a)	Ecart en %
1- Crédits agricoles	0	76 645	38 507	50%	38 507	#DIV/0!
dont RFIG	0	67 000	0	0%	0	#DIV/0!
céréaliculture					0	
pomme de terre					0	
autres maraichages					0	
autres	0	9 645	38 507	399%	38 507	#DIV/0!
2- crédits aux entrepri	3 550 270	4 297 020	3 731 862	87%	181 592	105%
TOTAL (I) CCT (A)	3 550 270	4 373 665	3 770 369	86%	220 099	106%
CREDITS A MOYEN LONG TERME						
1-Crédits agricoles	0	11 000	9 500		9 500	
dont					0	
a) CMT génie rural(SA	0	0	0		0	
b)CMT multichapelles	0	0	0		0	
c)Autres		11 000	9500		9 500	
2- crédits aux entrepri	17 667 995	24 455 029	16 241 668	66%	-1 426 327	92%
3-Crédits spécifiques	2 878 964	3 165 355	1 730 624	55%	-1 148 340	60%
dont					0	
ANGEM	0				0	
ANSEJ + CNAC	2 874 343	3 090 355	1 727 115	56%	-1 147 228	60%
ETTAHADI	3021	75 000	3 021	4%	0	
Habitat rural	1 600	0	488	#DIV/0!	-1 112	31%
Crédit Bail	0	0	0	#DIV/0!	0	
Autres		28 500	0	0%		
TOTAL CMLT (B)=(1)+(2)+(3)	20 546 959	27 659 884	17 981 792	65%	-2 565 167	88%
TOTAL(II) = (A)+(B)	24 097 229	32 033 549	21 752 161	68%	-2 345 068	90%

LES IMPAYES

IMPAYES séries(385/386/387/388/389)	impayés 31/12/2017 (a)	montant recouvrement du trimestre (b)	montant impayés restructurés du trimestre (c)	objectif du trimestre (d)	impayés au 31/12/2018	Taux

Scanné avec CamScanner

LES CREDITS PAR SIGNATURE AU 31/12/2018 DU GRE ALGER OUEST

CREDITS PAR SIGNATURE	Réalisation au 31/12/2017	Objectifs trimestriels	Réalisation au 31/12/2018	Taux de réalisation au 31/12/2018	Ecart(c-a) en valeur	Ecart(c-a) en %
Crédoc	1 932 478	3 672 000	2 361 301	64%	428 823	122%
Caution avals	3 649 336	5 315 332	5 199 682	98%	1 550 346	142%
TOTAL CREDIT/ SIGNATURE	5 581 814	8 987 332	7 560 983	84%	1 979 169	135%

GRE	RUBRIQUES		Réalisations au 31.12.2019	Réalisations au 31.12.2020	Variation	OBJECTIF	TX/ OBJ
056	EMPLOIS	CCT	5 093 649	5 692 507	598 858	6 824 038	83%
		Dont RFIG au 31.12.2020		217 092	part RFIG /CCT	4%	
		CMLT	22 609 328	23 630 908	1 021 580	25 891 903	91%
		Dont Dispositif aidé 31.12.2020		893 173	part Dispositif /C	4%	
		CREDIT PAR SIGNATURE	5 959 165	6 913 338	954 173	10 850 360	64%
		Dont Cautions au 31.12.2020		4 550 646	part Cautions	66%	
		Total	33 662 142	36 236 753	2 574 611	43 566 301	83%

RUBRIQUES	Réalisations au 31.12.2019	Réalisations au 31.12.2020	Variation	Prévisions	TX/ OBJ
IMPAYES	24 385 309	27 653 654	3 268 345	18 941 270	146%

Scanné avec CamScanner

EMPLOIS

CCT

GRE	AGENCES	Réalisations au 31.12.2020	Réalisations au 31.12.2021	Variation	Obj	Taux de Rea	Dont RFIG au 31.12.2021	U:MDA part RFIG /CCT
056	AIN BENIAN 432	9 048	14 324	5 276	39 826	36%	-	0%
	DOUERA 434	1 141 254	1 600 028	458 774	1 216 485	132%	1 457	0%
	CHERAGA II 630	122	2 730	2 608	15 570	18%	-	0%
	EL ACHOUR 631	-	-	-	6 200	0%	-	#DIV/0!
	CHERAGA 634	4 121 391	5 239 677	1 118 286	5 069 949	103%	59 979	1%
	ZERALDA 636	200 042	932	- 199 110	241 823	0%	-	0%
	BIRKHADEM 638	220 650	84 689	- 135 961	218 854	39%	-	0%
Total GRE		5 692 507	6 942 380	1 249 873	6 808 707	102%	61 436	1%

CMLT

GRE	AGENCES	Réalisations au 31.12.2020	Réalisations au 31.12.2021	Variation	Obj	TAUX DE REA	Dont dispositif aidé au 31.12.2021	U:MDA part Dispositif /CMLT
056	AIN BENIAN 432	120 451	66 431	- 54 020	147 219	45%	66 431	100%
	DOUERA 434	7 096 775	6 981 095	- 115 680	7 137 228	98%	144 588	2%
	CHERAGA II 630	1 498 808	721 931	- 776 877	1 984 640	36%	10 277	1%
	EL ACHOUR 631	91 733	65 535	- 26 198	92 989	70%	65 535	100%
	CHERAGA 634	9 847 220	9 033 419	- 813 801	13 887 400	65%	88 443	1%
	ZERALDA 636	167 218	108 696	- 58 522	196 368	55%	83 289	77%
	BIRKHADEM 638	4 808 703	10 295 493	5 486 790	4 673 438	220%	207 757	2%
Total GRE		23 630 908	27 272 600	3 641 692	28 119 282	97%	666 320	2%

Crédits par signature

GRE	AGENCES	Réalisations au 31.12.2020	Réalisations au 31.12.2021	Variation	OBJ	Taux de Rea	Dont Cautions au 31.12.2021	U:MDA Part Cautions / crédit par signature
	AIN BENIAN 432	123 023	253 246	130 223	272 100	93%	102 526	40%
	DOUERA 434	231 276	258 284	27 008	270 500	95%	231 483	90%

	ZERALDA 636	167 218	108 696	- 58 522	196 368	55%	83 289	77%
	BIRKHADEM 638	4 808 703	10 295 493	5 486 790	4 673 438	220%	207 757	2%
Total GRE		23 630 908	27 272 600	3 641 692	28 119 282	97%	666 320	2%

Crédits par signature

GRE	AGENCES	Réalisations au 31.12.2020	Réalisations au 31.12.2021	Variation	OBJ	Taux de Rea	Dont Cautions au 31.12.2021	U:MDA Part Cautions / crédit par signature
056	AIN BENIAN 432	123 023	253 246	130 223	272 100	93%	102 526	40%
	DOUERA 434	231 276	258 284	27 008	270 500	95%	231 483	90%
	CHERAGA II 630	57 322	51 459	- 5 863	60 000	86%	51 459	100%
	EL ACHOUR 631	164 790	118 914	- 45 876	192 800	62%	118 914	100%
	CHERAGA 634	4 824 942	5 037 054	212 112	11 278 100	45%	3 087 054	61%
	ZERALDA 636	47 699	49 340	1 641	58 550	84%	36 772	75%
	BIRKHADEM 638	1 511 985	1 629 038	117 053	1 632 950	100%	1 363 342	84%
Total GRE		6 961 037	7 397 335	436 298	13 765 000	54%	4 991 550	67%

IMPAYES

GRE	AGENCES	Réalisations au 31.12.2020	Réalisations au 31.12.2021	Variation	Prévisions	TAUX DE REA	U:MDA Part agence / GRE
056	AIN BENIAN 432	518 936	557 695	38 759	422 150	132%	2%
	DOUERA 434	1 621 982	1 612 752	- 9 230	1 157 680	139%	6%
	CHERAGA II 630	226 940	233 097	6 157	180 640	129%	1%
	EL ACHOUR 631	205 094	230 871	25 777	173 610	133%	1%
	CHERAGA 634	6 746 586	6 503 272	- 243 314	3 782 843	172%	24%
	ZERALDA 636	867 652	1 126 731	259 079	649 000	174%	4%
	BIRKHADEM 638	17 466 464	17 203 629	- 262 835	15 968 876	108%	63%
Total GRE		27 653 654	27 468 047	- 185 607	22 334 999	123%	100%



الملحق رقم (04): أداة الدراسة

الاستبيان الموجه للموظفين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة – 02 – لونيسي علي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان

موظف (ة) بنك الفلاحة والتنمية الريفية المحترم (ة)

بهدف استكمال الجانب التطبيقي لدراسة موضوع" **تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية**"، وذلك في إطار التحضير لشهادة دكتوراه تخصص اتصال التسويقي، تم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة.

لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على بيانات هذه الاستمارة، ونحيطكم علما أن البيانات ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة الإجابة تكون بوضع إشارة (×) أمام العبارة المناسبة.

الطالبة: فضيل سهيلة

تحت إشراف: أ. د بشاري كريم

الجزء الأول:البيانات الشخصية والوظيفية

- **الجنس:**

☐ - ذكر ☐ - أنثى

- **السـن:**

- أقل من 25سنة ☐ - من 25سنة إلى 35سنة ☐

- من 36 إلى 45سنة ☐ - من 46 إلى 56 سنة ☐

- أكثر من 57سنة ☐

- **المستوى التعليمي:**

- ثانوي ☐ - ليسانس ☐

- ماستر/ مهندس ☐ - دكتوراه /ماجستير ☐

- تقني سامي ☐

- **عدد سنوات العمل بالبنك؟**

- أقل من 5سنوات ☐ - من 5الى 10سنوات ☐

- من 11 إلى 20 سنة ☐ - أكثر من 21سنة ☐

- **هل انتم تعملون ب:**

- وكالة ☐ - مديرية جهوية ☐

- مديرية مركزية ☐

- **المنصب الوظيفي بالبنك:**

- مدير ☐ - نائب مدير ☐

- رئيس قسم ☐ - رئيس مصلحة ☐

- موظف بسيط ☐ - إطار ☐

الجزء الثاني:محاور الدراسة

✓ أعط درجة موافقتك على العبارات التالية:

المحور الأول: تقييم اتجاهات البنك لإدارة العلاقة مع الزبائن

عبارات المحور الأول	درجة الموافقة				
	غ. موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أولا: التوجه بالزبون					
1. يضع البنك الزبائن في سلم أولوياته عند إعداد استراتيجياته.					
2. يحرص البنك على التفاعل مع زبائنه و تطوير علاقته معهم					
3. يولي البنك أهمية كبيرة لهدف التركيز على بناء العلاقات عند وضع الأهداف الكلية.					
4. يعمل البنك على فهم احتياجات الزبائن وتلبيتها بشكل مستمر.					
5. يسعى البنك إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع زبائنه.					
6. يهتم البنك بمعالجة شكاوي الزبائن.					
7. يحرص البنك على مشاركة الزبون في تصميم أفكار جديدة للخدمات المرغوبة.					
8. يهتم البنك بتقديم خدمات ذات جودة و تحسين جودة خدماته.					
9. يبذل البنك جهود لاكتشاف احتياجات الزبائن الرئيسين.					
10. يعمل البنك على تحسين العلاقة مع الزبائن الرئيسيين.					
11. يقوم البنك بتقسيم الزبائن إلى أقسام ليحدد أفضل الزبائن ويحافظ عليهم.					
12. يهتم البنك بالتحاور والتواصل مع الزبائن الرئيسيين لشخصنة عروضه من الخدمات بما يلاءم احتياجاتهم.					
13. يقدم البنك خدمات إضافية للزبائن الرئيسيين لضمان ولاءهم.					
14. يهتم البنك بتقديم خدمات تحقق المنافع التي يريدها الزبون.					
15. يسعى البنك إلى إعطاء اكبر قيمة مضافة لزبائنه.					
ثانيا: معرفة الزبائن					
	غ. موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
16. يعمل البنك على بناء وتحديث قواعد بيانات الزبائن بشكل دوري ومستمر					
17. تقوم إدارة البنك بتوفير المعلومات المتعلقة بالزبائن للموظفين حسب احتياجاتهم.					
18. يحرص البنك على امن وخصوصية معلومات زبائنه					
19. يتوفر البنك على مجموعة من الأنظمة والبرامج التي تسمح له بالتحليل والاستغلال الجيد للمعلومات.					
20. يقوم البنك باستغلال معلومات الزبائن لتحديد احتياجاتهم وخدمتهم					

بفعالية.					
21.يهتم البنك بتحديث المعلومات المتعلقة بآراء الزبائن حول الخدمات البنكية لتحسينها.					
22.توفر قواعد بيانات الزبائن صورة متكاملة وانية عن الزبون مما يسمح بالتفاعل معهم وخدمتهم بشكل أفضل					
ثالثا: التكنولوجيا					
	غ. موافق تماما	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق تماما**
23. يعتمد البنك وسائل اتصال حديثة متعددة للتواصل مع زبائنه (هاتف،ايميل، وغيرها)					
24. يوفر البنك على قنوات اتصال ثنائية الاتجاه					
25. يعتمد البنك التكنولوجيا المتطورة لتقديم خدماته(الوكالات الرقمية، تطبيقات الهاتف النقال، الدفع الالكتروني)					
26. التكنولوجيا والخدمات الالكترونية للبنك آمنة وتحافظ على خصوصيات الزبائن					
27.تمكن التكنولوجيا من التواصل مع الزبائن وتقديم الخدمة عبر جميع الفروع، في جميع نقاط الاتصال، وفي أي وقت					
28. يتم تحديث الموقع الالكتروني للبنك باستمرار.					
29.يعالج البنك مشاكل الزبائن بسرعة وفعالية.					
رابعا: الكفاءة التنظيمية					
	غ. موافق تماما	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق تماما**
30.يهتم البنك بتطوير ثقافته التنظيمية بما يكفل توجيهها نحو الاهتمام بالزبون					
31.لا يمانع البنك في إجراء بعض التغييرات المطلوبة في البنية التحتية لتحسين التوجه بالزبون					
32.يمتلك البنك فرق عمل خاصة بالزبائن					
33. تعطي الادارة العليا الدعم اللازم لنجاح إدارة علاقات الزبائن					
34. يقدم البنك لموظفيه حوافز ومكافآت لدعم بناء علاقات مع الزبائن					
35.يستثمر البنك في برامج التدريب لتعزيز مهارات وقدرات الموظفين لاكتساب الزبائن والمحافظة عليهم					
36. يهتم البنك بدمج موظفيه وإشراكهم ضمن خططه الإستراتيجية، وفي اتخاذ الإجراءات اللازمة لبناء علاقة مع الزبائن.					

المحور الثاني : تقييم اتجاهات البنك للأداء التسويقي

عبارات المحور الثاني	درجة الموافقة				
	غ. موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أولا: الحصة السوقية –الاحتفاظ بالزبائن وجذب زبائن جدد.					
37. يهتم البنك بالاحتفاظ بالزبائن ويضع الخطط الكفيلة بذلك					
38. يحقق البنك معظم أرباحه من الزبائن الحاليين					
39. يدرس البنك الأسباب التي تؤدي بزبائنه إلى التعامل مع بنوك أخرى					
40.يضع البنك من ضمن أولوياته كسب زبائن جدد					
41.يقدم البنك خدمات إضافية لكسب زبائن جدد					
42. يمتلك البنك خطة مدروسة وأساليب جديدة لجذب زبائن جدد					
ثانيا: المبيعات					
43. يحرص البنك على تحقيق معدل مبيعات مرتفع .					
44 يقدم البنك منتجات وفق حاجيات الزبائن مما يحقق له معدل مبيعات مرتفع.					
45. يسعى البنك إلى تنويع تشكيلة خدماته ومنتجاته لرفع حجم مبيعاته .					
ثالثا: الربحية					
46.يحرص البنك على تخفيض تكاليف خدماته.					
47. يسعى البنك إلى زيادة أرباحه.					
48.يحقق البنك هامش ربح عالي جراء زيادة الخدمات المقدمة وتعاملات البنك.					
49. يحرص البنك على اقتناص الفرص التسويقية لزيادة الربحية.					

في الأخير نشكر لكم حسن تعاونكم ونقدر لكم الجهد والوقت المبذول في ملء هذه الاستمارة

الاستبيان الموجه للزبائن

استبيان

زبون (ة) بنك الفلاحة والتنمية الريفية المحترم (ة)

بهدف استكمال الجانب التطبيقي لدراسة موضوع" **تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية**"، وذلك في إطار التحضير لشهادة دكتوراه تخصص اتصال التسويقي، تم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة.

لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على بيانات هذه الاستمارة، ونحيطكم علما أن البيانات ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة الإجابة تكون بوضع إشارة (×) أمام العبارة المناسبة.

الطالبة: فضيل سهيلة

تحت إشراف: أ. د بيشاري كريم

الجزء الأول:البيانات الشخصية

- **الجنس:**
  - ذكر ☐ - أنثى ☐
- **السن:**
  - أقل من 20سنة ☐ - من 20سنة إلى 30سنة ☐
  - من31 إلى 40سنو ☐ - من 41 إلى 50 سنة ☐
  - أكثر من 50سنة ☐
- **المستوى التعليمي:**
  - ثانوي وأقل ☐ - ليسانس ☐
  - ماجستير /ماستر،مهندس ☐ - دكتوراه ☐
  - تقني سامي ☐
- الدخل:
  - أقل من 20000.00دج ☐ - من 20000.01 إلى 45000.00 دج ☐
  - من 45000.01-70000.00 دج ☐ - من 70000.01 إلى 100000.00 دج ☐
  - - أكثر من 100001.00 دج ☐

- الـوظيـفـة :

- موظف بسيط	☐	- اطار بمؤسسة	☐
- صاحب مؤسسة	☐	- مهن حرة	☐
- طالب	☐	- دون مهنة	☐
- متقاعد	☐	- فلاح	☐

- **عدد سنوات التعامل مع بالبنك؟**

- أقل من 3 سنوات	☐	- من 3الى 10سنوات	☐
- من 11 إلى 20 سنة	☐	- من 21سنة إلى 39	☐

عبارات المحور الثاني	درجة الموافقة				
	غ. موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
رابعا: رضا الزبون					
50 لدي انطباع جيد عن بنك بدر					
51علاقتي ببنك بدر مرضية					
52اشعر بالتميز من معاملة موظفي بنك بدر لي.					
53مستوى خدمات البنك يتوافق مع توقعاتي					
54يوفر بنك بدر جو داخلي مريح (استقبال ومعاملة جيدة ولبقة عند قدومي إليه)					
55يستطلع البنك بصورة دورية أرائي حول مستوى الخدمة لمعرفة مستوى رضاي.					
56يقدم بنك بدر هدايا لزبائنه.					
57يهتم بنك بدر بالتعرف على احتياجاتي وتلبيتها بشكل مستمر.					
58يقوم بنك بدر بمعالجة الشكاوي التي أقدمها وتحسين مستوى الخدمة					
59اشعر بمنفعة مشتركة في التعامل مع بنك بدر .					
60يتناسب سعر خدمات البنك مع جودتها.					
61التعامل مع البنك يضيف لي قيمة اجتماعية.					
62موظفو بنك بدر على درجة عالية من المهنية والكفاءة في التعامل					
63المعاملات البنكية سهلة ومنظمة. (سير المعاملات لا يتطلب الكثير من الإجراءات والمعاملات)					
64يتواصل معي بنك بدر باستمرار للتعرف على التغيرات في بياناتي الشخصية.					

65يمتلك موظفون بنك بدر الإجابة السريعة على استفسارات الزبائن ويقدمون معلومات واضحة عن الخدمات.					
66عندما أريد تعديل خدمة تبذل الدوائر المعنية جهدا منسقا					
67يعتمد البنك التكنولوجيا المتطورة لتقديم خدماته(الوكالات الرقمية، تطبيقات الهاتف النقال، الدفع الالكتروني، الصراف الآلي، الموقع الالكتروني.....)					
68وسائل الاتصال ببنك بدر حديثة ومتاحة باستمرار.					
69يحرص بنك البدر على أمن وسرية معلوماتي وتعاملاتي					
70يتميز المظهر الخارجي للبنك وتجهيزاته بالحداثة					
71يطور بنك البدر علاقات شخصية مع زبائنه					
72فترة الانتظار للحصول على الخدمة قصيرة					
73يتواصل البنك معي بشكل مستمر في المناسبات والأعياد					
74تتوفر معلوماتي في جميع نقاط الاتصال وعبر جميع الفروع					
75يطور البنك باستمرار تشكيلة منتجاته					
خامسا: ولاء الزبون					
76اتحدث ايجابيا عن بنك بدر					
77تغيير بنك البدر ينجر عنه عدة تكاليف " المال؛ الوقت ؛ الجهد؛ المقارنة بين البدائل "					
78تغيير البنك سيؤدي بي الى فقدان الفوائد والميزات الممنوحة لي من طرف بنك بدر.					
79أوصي كل من طلب مني النصيحة بالتعامل مع بنك بدر					
80أشجع أصدقائي، معارفي، أقاربي على التعامل مع بنك بدر					
81أدافع عن بنك بدر عندما ينتقده البعض بشكل خاطئ					
82أرغب في البقاء زبون لبنك بدر مستقبلا					
83أسعار وعروض البنوك الأخرى لا تجعلني أتحول إليها					
84أشعر بالفخر كوني زبون بنك بدر					
85يعد بنك بدر اختياري الأفضل					
86.استعمل منتجات بنك بدر دون تردد لثقتي الكبيرة به					
87.أشعر بأنني شريك في البنك ولست مجرد زبون عادي					
88يفي بنك بدر بوعوده والتزاماته.					

في الأخير نشكر لكم حسن تعاونكم ونقدر لكم الجهد والوقت المبذول في ملء هذه الاستمارة

الملحق رقم (05): مخرجات SPSS

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
الأول.البعد	363	-,215	,128	2,002	,255
الثاني.البعد	363	-,265	,128	1,113	,255
الثالث.البعد	363	-,245	,128	1,164	,255
الرابع.البعد	363	-,256	,128	,912	,255
الأول.المحور	363	-,922	,128	2,360	,255
Valid N (listwise)	363				

Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
أول.البعد	363	-,825	,128	2,569	,255
ثاني.البعد	363	-,565	,128	2,786	,255
ثالث.البعد	363	-,875	,128	2,266	,255
الثاني.المحور	363	-,413	,128	1,816	,255
Valid N (listwise)	363				

Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
الزبائن.تقييم	363	-,699	,128	,782	,255
Valid N (listwise)	363				

نتائج اختبار ثباة أداة الدراسة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	363	100,0
	Excluded[a]	0	,0

الاستبيان الموجه للموظفين

Total	363	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

المحور الأول

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,866	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,787	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,803	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,765	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	36

المحور الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,747	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,764	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,674	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,842	13

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,921	13

الاستبيان الموجه للزبائن

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,924	26

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,856	39

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,902	52

الاستبيان ككل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	88

نتائج اختبار الاتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة

Correlations

		X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	الأول.المحور
X16	Pearson Correlation	1	,484**	,308**	,312**	,316**	,261**	,382**	,522**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363
X17	Pearson Correlation	,484**	1	,509**	,172**	,450**	,122*	,297**	,443**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,000	,021	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363
X18	Pearson Correlation	,308**	,509**	1	,130*	,325**	,048	,258**	,374**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,014	,000	,360	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363
X19	Pearson Correlation	,312**	,172**	,130*	1	,372**	,415**	,479**	,547**

	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,014		,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363
X20	Pearson Correlation	,316**	,450**	,325**	,372**	1	,527**	,544**	,678**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363
X21	Pearson Correlation	,261**	,122*	,048	,415**	,527**	1	,536**	,672**
	Sig. (2-tailed)	,000	,021	,360	,000	,000		,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363
X22	Pearson Correlation	,382**	,297**	,258**	,479**	,544**	,536**	1	,707**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363
المحور.	Pearson Correlation	,522**	,443**	,374**	,547**	,678**	,672**	,707**	1
الأول	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363	363	363	363

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	الأول.المحور
X23	Pearson Correlation	1	,568**	,492**	,322**	,343**	,144**	,316**	,612**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,006	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363
X24	Pearson Correlation	,568**	1	,476**	,285**	,376**	,130*	,277**	,597**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,013	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363
X25	Pearson Correlation	,492**	,476**	1	,512**	,409**	,209**	,322**	,545**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363
X26	Pearson Correlation	,322**	,285**	,512**	1	,457**	,234**	,374**	,450**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363
X27	Pearson Correlation	,343**	,376**	,409**	,457**	1	,503**	,578**	,611**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363
X28	Pearson Correlation	,144**	,130*	,209**	,234**	,503**	1	,620**	,546**
	Sig. (2-tailed)	,006	,013	,000	,000	,000		,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363
X29	Pearson Correlation	,316**	,277**	,322**	,374**	,578**	,620**	1	,667**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363
المحور.	Pearson Correlation	,612**	,597**	,545**	,450**	,611**	,546**	,667**	1

الأول	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363	363	363	363

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		X30	X31	X32	X33	X34	X35	X36	ل.المحور
X30	Pearson Correlation	1	,554**	,080	,489**	,156**	,410**	,340**	,6
	Sig. (2-tailed)		,000	,128	,000	,003	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363	363	363	
X31	Pearson Correlation	,554**	1	,305**	,458**	,380**	,364**	,432**	,6
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363	363	363	
X32	Pearson Correlation	,080	,305**	1	,173**	,531**	-,125*	,206**	,4
	Sig. (2-tailed)	,128	,000		,001	,000	,018	,000	
	N	363	363	363	363	363	363	363	
X33	Pearson Correlation	,489**	,458**	,173**	1	,345**	,417**	,399**	,6
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001		,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363	363	363	
X34	Pearson Correlation	,156**	,380**	,531**	,345**	1	,165**	,554**	,5
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,000		,002	,000	
	N	363	363	363	363	363	363	363	
X35	Pearson Correlation	,410**	,364**	-,125*	,417**	,165**	1	,472**	,4
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,018	,000	,002		,000	
	N	363	363	363	363	363	363	363	
X36	Pearson Correlation	,340**	,432**	,206**	,399**	,554**	,472**	1	,6
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	363	363	363	363	363	363	363	
الأول.المحور	Pearson Correlation	,600**	,641**	,461**	,634**	,591**	,484**	,620**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363	363	363	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		الأول.البعد	الثاني.البعد	الثالث.البعد	الرابع.البعد	الأول.المحور
الأول.البعد	Pearson Correlation	1	,693**	,552**	,608**	,820**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363
الثاني.البعد	Pearson Correlation	,693**	1	,620**	,619**	,860**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363
الثالث.البعد	Pearson Correlation	,552**	,620**	1	,713**	,851**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	363	363	363	363	363
الرابع.البعد	Pearson Correlation	,608**	,619**	,713**	1	,873**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	363	363	363	363	363
الأول.المحور	Pearson Correlation	,820**	,860**	,851**	,873**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X37	X38	X39	X40	X41	X42	الثاني.المحور
X37	Pearson Correlation	1	,482**	,272**	,424**	,292**	,444**	,654**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363
X38	Pearson Correlation	,482**	1	,152**	,282**	,107*	,273**	,473**
	Sig. (2-tailed)	,000		,004	,000	,043	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363
X39	Pearson Correlation	,272**	,152**	1	-,020	,553**	,464**	,371**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004		,701	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363
X40	Pearson Correlation	,424**	,282**	-,020	1	,318**	,340**	,456**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,701		,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363
X41	Pearson Correlation	,292**	,107*	,553**	,318**	1	,594**	,429**
	Sig. (2-tailed)	,000	,043	,000	,000		,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363
X42	Pearson Correlation	,444**	,273**	,464**	,340**	,594**	1	,576**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	363	363	363	363	363	363	363
الثاني.المحور	Pearson Correlation	,654**	,473**	,371**	,456**	,429**	,576**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363	363	363

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		X43	X44	X45	الثاني.المحور
X43	Pearson Correlation	1	,533**	,449**	,635**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	363	363	363	363
X44	Pearson Correlation	,533**	1	,579**	,658**

	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	363	363	363	363
X45	Pearson Correlation	,449**	,579**	1	,622**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	363	363	363	363
الثاني.المحور	Pearson Correlation	,635**	,658**	,622**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X46	X47	X48	X49	الثاني.المحور
X46	Pearson Correlation	1	,359**	,421**	,217**	,356**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363
X47	Pearson Correlation	,359**	1	,448**	,211**	,370**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363
X48	Pearson Correlation	,421**	,448**	1	,436**	,395**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	363	363	363	363	363
X49	Pearson Correlation	,217**	,211**	,436**	1	,452**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	363	363	363	363	363
الثاني.المحور	Pearson Correlation	,356**	,370**	,395**	,452**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	الثاني.المحور
M1	Pearson Correlation	1	,542**	,212**	,450**	,439**	,284**	,004	,386**	,397**	,327**	,233**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,945	,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363
M2	Pearson Correlation	,542**	1	,297**	,574**	,548**	,261**	,246**	,319**	,468**	,413**	,242**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363
M3	Pearson Correlation	,212**	,297**	1	,442**	,262**	,343**	,346**	,130*	,351**	,340**	,226**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,013	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363
M4	Pearson Correlation	,450**	,574**	,442**	1	,494**	,367**	,262**	,252**	,395**	,454**	,218**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363

M5	Pearson Correlation	,439**	,548**	,262**	,494**	1	,292**	,174**	,373**	,499**	,326**	,137**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,001	,000	,000	,000	,009
	N	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363
M6	Pearson Correlation	,284**	,261**	,343**	,367**	,292**	1	,636**	,494**	,412**	,257**	,278**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363
M7	Pearson Correlation	,004	,246**	,346**	,262**	,174**	,636**	1	,376**	,279**	,171**	,259**
	Sig. (2-tailed)	,945	,000	,000	,000	,001	,000		,000	,000	,001	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363
M8	Pearson Correlation	,386**	,319**	,130*	,252**	,373**	,494**	,376**	1	,477**	,379**	,239**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,013	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363
M9	Pearson Correlation	,397**	,468**	,351**	,395**	,499**	,412**	,279**	,477**	1	,272**	,272**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363
M10	Pearson Correlation	,327**	,413**	,340**	,454**	,326**	,257**	,171**	,379**	,272**	1	,218**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000		,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363
المحور الثاني.	Pearson Correlation	,233**	,242**	,226**	,218**	,137**	,278**	,259**	,239**	,272**	,218**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,009	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	الثاني.المحور
M11	Pearson Correlation	1	,447**	,333**	,339**	,309**	,304**	,385**	,331**	,208**	,317**	,292**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363
M12	Pearson Correlation	,447**	1	,412**	,441**	,430**	,289**	,442**	,373**	,377**	,179**	,223**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363
M13	Pearson Correlation	,333**	,412**	1	,470**	,187**	,254**	,403**	,226**	,196**	,427**	,188**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363
M14	Pearson Correlation	,339**	,441**	,470**	1	,392**	,203**	,448**	,425**	,457**	,441**	,269**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363
M15	Pearson Correlation	,309**	,430**	,187**	,392**	1	,342**	,274**	,185**	,301**	,091	,289**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,083	,000

	N	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363
M16	Pearson Correlation	,304**	,289**	,254**	,203**	,342**	1	,396**	,136**	,101	,132*	,184**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,010	,055	,012	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363
M17	Pearson Correlation	,385**	,442**	,403**	,448**	,274**	,396**	1	,377**	,428**	,210**	,178**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,001
	N	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363
M18	Pearson Correlation	,331**	,373**	,226**	,425**	,185**	,136**	,377**	1	,671**	,374**	,180**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,010	,000		,000	,000	,001
	N	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363
M19	Pearson Correlation	,208**	,377**	,196**	,457**	,301**	,101	,428**	,671**	1	,369**	,207**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,055	,000	,000		,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363
M20	Pearson Correlation	,317**	,179**	,427**	,441**	,091	,132*	,210**	,374**	,369**	1	,189**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,083	,012	,000	,000	,000		,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363
المحور.	Pearson Correlation	,292**	,223**	,188**	,269**	,289**	,184**	,178**	,180**	,207**	,189**	1
الثاني	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,001	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		M21	M22	M23	M24	M25	M26	الثاني.المحور
M21	Pearson Correlation	1	,284**	,224**	,472**	,434**	,512**	,191**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363
M22	Pearson Correlation	,284**	1	,419**	,467**	,049	,241**	,224**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,348	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363
M23	Pearson Correlation	,224**	,419**	1	,527**	,282**	,358**	,223**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363
M24	Pearson Correlation	,472**	,467**	,527**	1	,397**	,464**	,221**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363
M25	Pearson Correlation	,434**	,049	,282**	,397**	1	,654**	,149**
	Sig. (2-tailed)	,000	,348	,000	,000		,000	,005
	N	363	363	363	363	363	363	363
M26	Pearson Correlation	,512**	,241**	,358**	,464**	,654**	1	,228**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000

	N	363	363	363	363	363	363	363
المحور.	Pearson Correlation	,191**	,224**	,223**	,221**	,149**	,228**	1
الثاني	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,005	,000	
	N	363	363	363	363	363	363	363

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	الثاني.المحور
H1	Pearson Correlation	1	,494**	,448**	,536**	,443**	,270**	,494**	,268**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363
H2	Pearson Correlation	,494**	1	,413**	,364**	,356**	,210**	,306**	,225**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363
H3	Pearson Correlation	,448**	,413**	1	,345**	,301**	,159**	,314**	,212**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,002	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363
H4	Pearson Correlation	,536**	,364**	,345**	1	,817**	,501**	,534**	,207**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363
H5	Pearson Correlation	,443**	,356**	,301**	,817**	1	,506**	,582**	,194**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363
H6	Pearson Correlation	,270**	,210**	,159**	,501**	,506**	1	,622**	,216**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000	,000		,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363
H7	Pearson Correlation	,494**	,306**	,314**	,534**	,582**	,622**	1	,267**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	363	363	363	363	363	363	363	363
المحو	Pearson Correlation	,268**	,225**	,212**	,207**	,194**	,216**	,267**	1
ر.	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
الثاني	N	363	363	363	363	363	363	363	363

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		H8	H9	H10	H11	H12	H13	الثاني.المحور
H8	Pearson Correlation	1	,601**	,606**	,626**	,636**	,475**	,189**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363
H9	Pearson Correlation	,601**	1	,724**	,632**	,643**	,558**	,238**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000

	N	363	363	363	363	363	363	363
H10	Pearson Correlation	,606**	,724**	1	,645**	,614**	,470**	,248**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363
H11	Pearson Correlation	,626**	,632**	,645**	1	,669**	,581**	,208**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363
H12	Pearson Correlation	,636**	,643**	,614**	,669**	1	,598**	,226**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363
H13	Pearson Correlation	,475**	,558**	,470**	,581**	,598**	1	,275**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	363	363	363	363	363	363	363
المحور. الثاني	Pearson Correlation	,189**	,238**	,248**	,208**	,226**	,275**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363	363	363

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الأول.البعد	الثاني.البعد	الثالث.البعد	الرابع.البعد	الأول.المحور
الأول.البعد	Pearson Correlation	1	,693**	,552**	,608**	,820**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363
الثاني.البعد	Pearson Correlation	,693**	1	,620**	,619**	,860**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363
الثالث.البعد	Pearson Correlation	,552**	,620**	1	,713**	,851**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	363	363	363	363	363
الرابع.البعد	Pearson Correlation	,608**	,619**	,713**	1	,873**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	363	363	363	363	363
الأول.المحور	Pearson Correlation	,820**	,860**	,851**	,873**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		رابع.البعد	الخامس.البعد	الزبائن.تقييم
رابع.البعد	Pearson Correlation	1	,008	,381**
	Sig. (2-tailed)		,875	,000
	N	363	363	363
الخامس.البعد	Pearson Correlation	,008	1	,928**

	Sig. (2-tailed)	,875		,000
	N	363	363	363
الزبائن.تقييم	Pearson Correlation	,381**	,928**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	363	363	363

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		أول.البعد	ثاني.البعد	ثالث.البعد	رابع.البعد	الخامس.البعد	المحور. الثاني
أول.البعد	Pearson Correlation	1	,672**	,502**	-,080	-,161**	,699**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,130	,002	,000
	N	363	363	363	363	363	363
ثاني.البعد	Pearson Correlation	,672**	1	,561**	-,116*	-,182**	,720**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,027	,001	,000
	N	363	363	363	363	363	363
ثالث.البعد	Pearson Correlation	,502**	,561**	1	-,076	-,122*	,663**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,148	,021	,000
	N	363	363	363	363	363	363
رابع.البعد	Pearson Correlation	-,080	-,116*	-,076	1	,355**	,377**
	Sig. (2-tailed)	,130	,027	,148		,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363
الخامس.البعد	Pearson Correlation	-,161**	-,182**	-,122*	,355**	1	,316**
	Sig. (2-tailed)	,002	,001	,021	,000		,000
	N	363	363	363	363	363	363
الثاني.المحور	Pearson Correlation	,699**	,720**	,663**	,377**	,316**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363	363

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		الأول.المحور	الثاني.المحور	ككل.الاستبيان
الأول.المحور	Pearson Correlation	1	,501**	,916**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	363	363	363
الثاني.المحور	Pearson Correlation	,501**	1	,807**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	363	363	363
ككل.الاستبيان	Pearson Correlation	,916**	,807**	1

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	363	363	363

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	363	3,8512	,83429
X2	363	3,8815	,88247
X3	363	3,7493	,83466
X4	363	3,8044	,92407
X5	363	3,9587	,77313
X6	363	3,9008	,85144
X7	363	2,7989	1,34854
X8	363	3,8623	1,00978
X9	363	3,7025	,87927
X10	363	4,0744	,81592
X11	363	3,6419	,98250
X12	363	3,6088	,88955
X13	363	3,6556	,93424
X14	363	3,7300	,88190
X15	363	3,6667	,87738
الأول.البعد	363	3,7256	,54476
X16	363	3,5978	,98227
X17	363	4,0386	,93941
X18	363	4,3747	,81939
X19	363	3,4380	1,02639
X20	363	3,6804	,99019
X21	363	3,0386	1,17226
X22	363	3,3939	1,06510
الثاني.البعد	363	3,6517	,66556
X23	363	3,7906	,95491
X24	363	3,7383	,92261
X25	363	3,9091	,89504
X26	363	4,0523	,67309
X27	363	3,7080	,89357
X28	363	3,0606	1,12071
X29	363	2,9339	1,09041
الثالث.البعد	363	3,5985	,64184

X30	363	3,6336	,92878
X31	363	3,4187	,86738
X32	363	3,1240	1,24313
X33	363	3,7521	,88836
X34	363	2,5234	1,34468
X35	363	3,9366	1,14373
X36	363	3,1543	1,08144
الرابع.البعد	363	3,3613	,70326
الأول.المحور	363	3,5843	,54501
Valid N (listwise)	363		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الأول.البعد	363	3,7256	,54476
الثاني.البعد	363	3,6517	,66556
الثالث.البعد	363	3,5985	,64184
الرابع.البعد	363	3,3613	,70326
الأول.المحور	363	3,5843	,54501
Valid N (listwise)	363		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X37	363	3,8320	,92053
X38	363	4,0055	,77955
X39	363	3,2590	1,15589
X40	363	4,2617	,89834
X41	363	3,6226	,95665
X42	363	3,4490	,98862
أول.البعد	363	3,7383	,63573
X43	363	4,2039	,95899
X44	363	3,6253	,91797
X45	363	3,7934	,88808
ثاني.البعد	363	3,8742	,75989
X46	363	3,9229	,95455
X47	363	4,4298	,77773
X48	363	3,9972	,82267
X49	363	3,6694	,87685
ثالث.البعد	363	4,0048	,61334
Valid N (listwise)	363		

	N	Mean	Std. Deviation

M1	363	3,9780	,91914
M2	363	3,9587	,84157
M3	363	3,4463	1,15833
M4	363	3,6887	1,07177
M5	363	3,8871	,87691
M6	363	3,3306	1,26832
M7	363	2,7218	1,46308
M8	363	3,6391	1,10714
M9	363	3,7603	,99189
M10	363	3,7466	1,01192
M11	363	3,8678	,93969
M12	363	3,5427	1,14439
M13	363	3,9669	,86937
M14	363	3,8237	1,17609
M15	363	3,2369	1,33754
M16	363	3,9725	,84704
M17	363	3,7576	1,02546
M18	363	3,9642	1,04925
M19	363	3,8981	1,10152
M20	363	4,2369	,92184
M21	363	3,4876	1,18309
M22	363	3,3416	1,29346
M23	363	3,4793	1,14017
M24	363	2,7686	1,52200
M25	363	3,8871	,99497
M26	363	3,7190	,94801
رابع.البعد	363	3,6580	,64478
Valid N (listwise)	363		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
H1	363	3,7521	,90683
H2	363	3,6804	,90262
H3	363	3,4904	1,02822
H4	363	3,8430	,86371
H5	363	3,8760	,83007
H6	363	3,6749	,90980
H7	363	3,9835	,76147
H8	363	3,3140	1,06967
H9	363	3,6198	,95988
H10	363	3,7107	,93818

H11	363	3,6529	1,03029
H12	363	3,1901	1,10234
H13	363	3,7521	,83383
الخامس.البعد	363	3,6569	,67189
Valid N (listwise)	363		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أول.البعد	363	3,7383	,63573
ثاني.البعد	363	3,8742	,75989
ثالث.البعد	363	4,0048	,61334
رابع.البعد	363	3,6580	,64478
الخامس.البعد	363	3,6569	,67189
الثاني.المحور	363	3,7864	,37061
Valid N (listwise)	363		

نتائج اختبار الفرضية الأولى

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأول.المحور	363	3,5843	,54501	,02861

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
الأول.المحور	20,425	362	,000	,58427	,5280	,6405

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور.الثاني	363	3,8909	,38809	,02037

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
المحور.الثاني	43,738	362	,000	,89094	,8509	,9310

نتائج اختبار الفرضية الثانية

نتائج اختبار الفرضية الأولى للفرضية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,721[a]	,520	,519	,44107

a. Predictors: (Constant), الأول.المحور

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	76,076	1	76,076	391,060	,000[b]
	Residual	70,228	361	,195		
	Total	146,304	362			

a. Dependent Variable: أول.البعد

b. Predictors: (Constant), الأول.المحور

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,723	,154		4,691	,000
	الأول.المحور	,841	,043	,721	19,775	,000

a. Dependent Variable: أول.البعد

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,462[a]	,213	,211	,67504

a. Predictors: (Constant), الأول.المحور

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44,534	1	44,534	97,733	,000[b]
	Residual	164,498	361	,456		
	Total	209,033	362			

a. Dependent Variable: ثاني.البعد

b. Predictors: (Constant), الأول.المحور

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.

1	(Constant)	1,567	,236		6,642	,000
	الأول.المحور	,644	,065	,462	9,886	,000

a. Dependent Variable: ثاني.البعد

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,450[a]	,332	,300	,54843

a. Predictors: (Constant), الأول.المحور

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,601	1	27,601	91,766	,000[b]
	Residual	108,578	361	,301		
	Total	136,179	362			

a. Dependent Variable: ثالث.البعد

b. Predictors: (Constant), الأول.المحور

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,189	,192		11,416	,000
	الأول.المحور	,507	,053	,450	9,579	,000

a. Dependent Variable: ثالث.البعد

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,619[a]	,414	,411	,62065

a. Predictors: (Constant), الأول.المحور

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	2,000	1	2,000	65,191	,003[b]
	Residual	139,060	361	,385		
	Total	141,060	362			

a. Dependent Variable: رابع.البعد

b. Predictors: (Constant), الأول.المحور

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,041	2,017		18,624	,000
	الأول.المحور	,736	,730	,619	2,278	,003

a. Dependent Variable: رابع.البعد

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,697[a]	,369	,367	,54389

a. Predictors: (Constant), الأول.المحور

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,012	1	1,012	63,422	,000[b]
	Residual	106,791	361	,296		
	Total	107,804	362			

a. Dependent Variable: الخامس.البعد

b. Predictors: (Constant), الأول.المحور

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,971	2,190		20,885	,000
	الأول.المحور	,722	,712	,697	1,850	,000

a. Dependent Variable: الخامس.البعد

نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,701[a]	,551	,549	,32108

a. Predictors: (Constant), الأول.المحور

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,505	1	12,505	121,294	,000[b]
	Residual	37,217	361	,103		
	Total	49,722	362			

a. Dependent Variable: الثانى.المحور

b. Predictors: (Constant), الأول.المحور

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,564	2,112		22,842	,000
	الأول.المحور	,641	,635	,701	11,013	,000

a. Dependent Variable: الثاني.المحور

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,460[a]	,611	,609	,62960

a. Predictors: (Constant), الأول.البعد

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,505	1	10,505	96,695	,000[b]
	Residual	39,217	361	,109		
	Total	49,722	362			

a. Dependent Variable: الثاني.المحور

b. Predictors: (Constant), الأول.البعد

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,621	1,120		21,895	,000
	الأول.البعد	,413	,332	,460	9,833	,000

a. Dependent Variable: الثاني.المحور

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,423[a]	,479	,477	,33631

a. Predictors: (Constant), الثاني.البعد

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,891	1	8,891	78,609	,000[b]
	Residual	40,831	361	,113		
	Total	49,722	362			

a. Dependent Variable: الثاني.المحور

b. Predictors: (Constant), الثاني.البعد

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,927	1,099		29,688	,000
	الثاني.البعد	,235	,227	,423	8,866	,000

a. Dependent Variable: الثاني.المحور

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,411[a]	,569	,567	,33825

a. Predictors: (Constant), الثالث.البعد

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,420	1	8,420	73,590	,000[b]
	Residual	41,302	361	,114		
	Total	49,722	362			

a. Dependent Variable: الثاني.المحور

b. Predictors: (Constant), الثالث.البعد

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,931	1,101		28,955	,000
	الثالث.البعد	,238	,228	,411	8,578	,000

a. Dependent Variable: الثاني.المحور

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,423[a]	,279	,276	,33633

a. Predictors: (Constant), الرابع.البعد

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,887	1	8,887	78,568	,000[b]
	Residual	40,835	361	,113		
	Total	49,722	362			

a. Dependent Variable: الثاني.المحور

b. Predictors: (Constant), الرابع.البعد

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,038	1,086		35,192	,000
	الرابع.البعد	,223	,025	,423	8,864	,000

a. Dependent Variable: الثاني.المحور

نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرابعة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
وكالة	183	3,6957	,48549	,03589	3,6248	3,7665
جهوية مديرية	93	3,7361	,30005	,03111	3,6743	3,7979
مركزية مديرية	87	3,6095	,25759	,02762	3,5546	3,6644
Total	363	3,6854	,39905	,02094	3,6442	3,7265

ANOVA

المحور. الأول

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,760	2	,380	2,404	,002
Within Groups	56,887	360	,158		
Total	57,647	362			

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرابعة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
مدير	18	3,6097	,09975	,02351	3,5601	3,6593
مدير نائب	27	3,5448	,37177	,07155	3,3978	3,6919
قسم رئيس	30	3,6352	,22689	,04142	3,5505	3,7199
مصلحة ريس	50	3,7113	,15395	,02177	3,6675	3,7550
بسيط موظف	167	3,7031	,49891	,03861	3,6269	3,7793
إطار	71	3,7192	,35920	,04263	3,6342	3,8042
Total	363	3,6854	,39905	,02094	3,6442	3,7265

ANOVA

المحور.الأول

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

Between Groups	,879	5	,176	1,106	,007
Within Groups	56,767	357	,159		
Total	57,647	362			

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرابعة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
سنوات 5 من أقل	67	3,6701	,33647	,04111	3,5881	3,7522
سنوات 10 إلى 5 من	106	3,6972	,40467	,03930	3,6192	3,7751
سنة20 إلى11 من	128	3,6936	,41155	,03638	3,6216	3,7656
سنة 21 من أكثر	62	3,6646	,43237	,05491	3,5548	3,7744
Total	363	3,6854	,39905	,02094	3,6442	3,7265

ANOVA

المحور.الأول

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,066	3	,022	1,137	,000
Within Groups	57,581	359	,160		
Total	57,647	362			

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرابعة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
دج2000000 من أقل	35	3,7214	,38527	,06512	3,5890	3,8537
دج4500000 إلى 2000001	50	3,8268	,45720	,06466	3,6968	3,9567
دج7000000 إلى 4500001دج	94	3,6660	,40202	,04147	3,5836	3,7483
دج10000000 إلى دج7000001 من	82	3,6821	,39034	,04311	3,5963	3,7679
دج100000000 من أكثر	102	3,6242	,36589	,03623	3,5523	3,6960
Total	363	3,6854	,39905	,02094	3,6442	3,7265

ANOVA

المحور.الثاني

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,464	4	,366	2,332	,006
Within Groups	56,183	358	,157		
Total	57,647	362			

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرابعة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
سنوات 3 من أقل	64	3,7488	,42252	,05281	3,6433	3,8544
سنوات 10 إلى 3 من	154	3,7108	,42458	,03421	3,6432	3,7783
سنة 20 إلى 11 من	117	3,6402	,36226	,03349	3,5739	3,7066
سنة 39إلى 21 من	28	3,5890	,31857	,06020	3,4655	3,7126
Total	363	3,6854	,39905	,02094	3,6442	3,7265

ANOVA

ككل.الاستبيان

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,855	3	,285	3,802	,000
Within Groups	56,791	359	,158		
Total	57,647	362			

نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الثالثة

ANOVA

ككل.الاستبيان

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,993	6	,166	3,040	,000
Within Groups	56,653	356	,159		
Total	57,647	362			

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,701[a]	,551	,549	,32108

a. Predictors: (Constant), الأول.المحور

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,505	1	12,505	121,294	,000[b]
	Residual	37,217	361	,103		

	Total	49,722	362			

a. Dependent Variable: الثاني.المحور

b. Predictors: (Constant), الأول.المحور

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,564	2,112		22,842	,000
	الأول.المحور	,641	,635	,701	11,013	,000

a. Dependent Variable: الثاني.المحور