

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ferhat Abbas / Sétif 1  
Faculté des Sciences Économiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département : sciences commerciales



جامعة فرحات عباس / سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: العلوم التجارية

## أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية

التخصص: تسويق بنكي  
العنوان:

أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على تحسين الأداء  
التسويقي للبنوك التجارية  
-دراسة حالة بعض البنوك في ولاية سطيف-

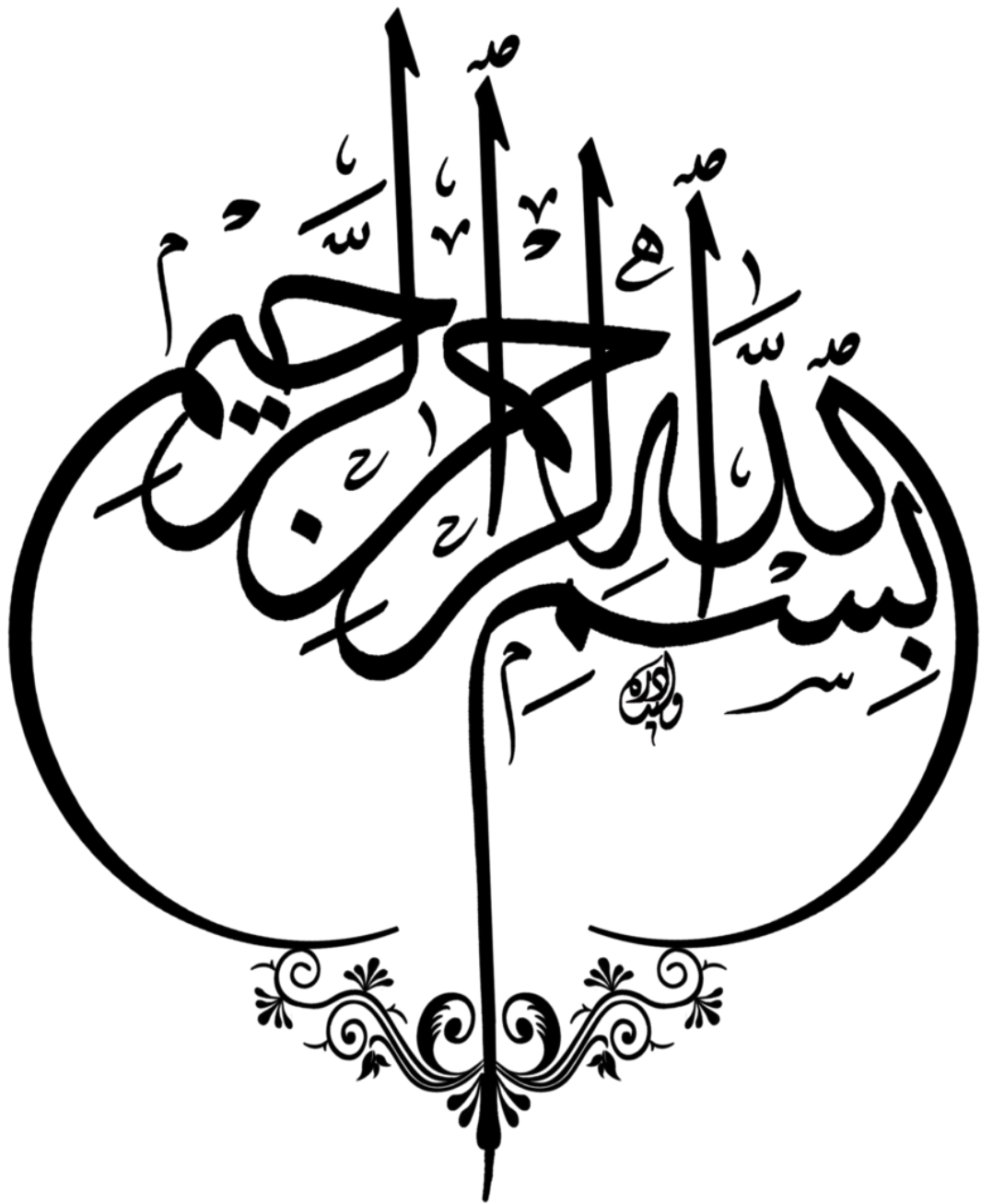
المشرف:  
أ.د. بن يعقوب الطاهر

إعداد الطالب:  
دخيلي خالد

### لجنة المناقشة:

| اللقب والاسم        | الرتبة العلمية | المؤسسة الجامعية    | الصفة        |
|---------------------|----------------|---------------------|--------------|
| أ.د هباش فارس       | أستاذ          | -جامعة سطيف 1-      | رئيسا        |
| أ.د بن يعقوب الطاهر | أستاذ          | -جامعة سطيف 1-      | مشرفا ومقررا |
| أ.د بن موية أحمد    | أستاذ          | -جامعة الأغواط-     | ممتحنا       |
| د. بوعزة خالد       | أستاذ محاضر-أ- | -جامعة برج بوعرييج- | ممتحنا       |
| د. تواتي علاء الدين | أستاذ محاضر-أ- | -جامعة سطيف 1-      | ممتحنا       |
| د. قرواني مريم      | أستاذ محاضر-أ- | -جامعة سطيف 1-      | ممتحنا       |

السنة الجامعية: 2023 - 2024



# الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:  
الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما  
الزوجة الكريمة وجميع إخوتي وأخواتي  
كل الأهل والأقارب والأصدقاء والزملاء  
إلى زملائي في العمل وموظفي قطاع التجارة  
إلى جميع من قدم يد المساعدة.  
إلى جميع أساتذتي كل باسمه ومقامه  
بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
بجامعة فرحات عباس  
سطيف 1.

# التشكرات

أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور الفاضل الطاهر بن يعقوب على قبوله الإشراف على هذه الرسالة وعلى كل الجهود التي

بذلها طيلة فترة إنجاز هذا البحث، حيث لم يبخل علينا بشتى النصائح والتوجيهات التي كانت بمثابة المنارة التي أنارت درب إنجاز هذا العمل

كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين أشرفوا على تدريسنا وتكويننا في الاطوار الثلاثة

وأخص بالشكر الأساتذة المتميزين بطوري الماستر والدكتوراه

بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة فرحات عباس سطيف

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من أعانني من قريب أو بعيد في إنجاز

هذا العمل و لو بالكلم الطيب.

# مقدمة

يعرف العالم في القرن المعاصر تغيرات في مختلف المجالات، ومن أبرز هذه التغيرات التطور التكنولوجي الرهيب والمتسارع الذي بدوره أثر على جميع دول العالم وفي مختلف الميادين، كما أدى إلى تغير نمط الحياة والعادات الاستهلاكية لمختلف شرائح المجتمع، وقد ساهم أيضا في ظهور تقنيات جديدة ومبتكرة للاتصال أو التواصل بين الجماعات والأفراد التي تجاوزت الحدود الزمنية والمكانية وهذا على غرار شبكة الانترنت وشبكات التواصل الاجتماعية وجميع وسائل الاتصال الإلكترونية الأخرى.

وأمام هذا الوضع زاد سعي المؤسسات سواء على الصعيد الدولي أو المحلي لمواكبة تلك التطورات والتكيف معها، كما أن شدة المنافسة أدت إلى تغير توجه المؤسسات من التركيز على الإنتاج والمنتج إلى التوجه نحو الزبون، وهذا من خلال اعتبار الزبون أساس وجود واستمرار المؤسسة في النشاط، حيث تعمل هذه الأخيرة على تحديد حاجاته ورغباته من أجل تلبيةها بشكل أمثل. بالإضافة إلى اعتماد هذه الأخيرة أساليب وإستراتيجيات تسويقية حديثة تتمثل في إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية من أجل الوصول إلى أكبر شريحة من الزبائن وفي مختلف المناطق، حيث أصبح من غير الممكن الاستغناء عن هذه الأساليب التسويقية في تحيين أدائها التسويقي، كما تساهم هذه الأخيرة في: زيادة المبيعات، توسيع حصتها السوقية، زيادة أرباحها، رفع معدل جذب الزبائن، تحقيق رضاهم والاحتفاظ بهم لأطول مدة ممكنة، كما تساهم في تحقيق التميز والبقاء والاستمرار في النشاط.

وتعتبر البنوك التجارية من المقومات الأساسية في النظام المالي الجزائري، حيث تلعب دورا حيويا في توفير الخدمات المالية وكذا تساهم بشكل فعال في تلبية احتياجات الزبائن، كما أنها من أكثر المؤسسات الخدمية اعتمادا على التكنولوجيات الحديثة في أنشطتها التسويقية، مثل الأنترنت ووسائل الاتصال الإلكترونية لتوفير خدمات مصرفية أكثر ملائمة وسهولة للزبائن.

ويعتبر تبني مفهوم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في البنوك التجارية كأحدث نموذج للتسويق، وخطوة حاسمة نحو تعزيز تجربة الزبائن وإقامة علاقات طويلة الأجل مع زبائن مريحين، وهذا من خلال تقديم خدمات متميزة تلبى حاجاتهم ورغباتهم، حيث يمكن أن تكون إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية من بين أهم المداخل لتحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية، وكذا تحقيق عوائد هامة لوسائل الإنتاج.

ونظرا لأهمية استخدام التكنولوجيات والأساليب التسويقية الحديثة في القطاع الاقتصادي بشكل عام والمؤسسات البنكية بشكل خاص، تم تخصيص دراستنا الحالية لبحث وإبراز أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على تحسين الأداء التسويقي في البنوك التجارية. وقد تم اختيار البنوك التجارية للدراسة الميدانية نظرا لأهمية هذه الأخيرة في بيئة الأعمال والقطاع المصرفي الجزائري وما لها من تأثير على مرافق الاقتصاد عموما والمستهلك خصوصا.

## أولاً: إشكالية الدراسة

أمام شدة المنافسة في القطاع المصرفي وتبعاً للتحديات التي تواجهها البنوك التجارية، وأمام تماثل المنتجات والعروض المقدمة من طرف هذه البنوك قد تكون إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية من بين أهم التقنيات التسويقية والحلول التي تساعد في تحسين أداء البنوك التجارية من خلال إقامة علاقات مريحة وطويلة الأجل مع الزبائن، وعلى ضوء هذه المعطيات سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية التالية:

ما أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على تحسين الأداء التسويقي من وجهة نظر عينة من موظفي البنوك التجارية في ولاية سطيف؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي، الأسئلة التالية:

- 1- ما مدى اعتماد البنوك محل الدراسة لأبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية؟
  - 2- ما مدى اعتماد البنوك محل الدراسة على مختلف المؤشرات لقياس أدائها التسويقي؟
  - 3- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة (مؤشرات قبل العملية المصرفية، مؤشرات أثناء العملية المصرفية ومؤشرات بعد العملية المصرفية) على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة؟
- وتتبع عن السؤال الثالث الأسئلة الفرعية التالية:

- 1-3 هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية قبل العملية المصرفية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة؟
- 2-3 هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أثناء العملية المصرفية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة؟
- 3-3 هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بعد العملية المصرفية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة؟
- 4- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على الأداء التسويقي بأبعاده (الحصة السوقية، الأرباح، المبيعات، جذب الزبائن، رضا الزبائن والاحتفاظ بالزبائن) للبنوك التجارية محل الدراسة؟

وتتبع عن السؤال الرابع الأسئلة التالية:

- 1-4 هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على بُعد الحصة السوقية للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة؟
- 2-4 هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على بُعد المبيعات للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة؟

- 3-4 هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على بُعد الأرباح للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة؟
- 4-4 هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على بُعد جذب الزبائن للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة؟
- 5-4 هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على بُعد رضا الزبائن للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة؟
- 6-4 هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على بُعد الاحتفاظ بالزبائن للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية (نوع البنك، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب النوعي، عدد مرات التكوين) ؟ وتندرج عنه الأسئلة الفرعية التالية:
- 1-5 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى لنوع البنك (قطاع عام، قطاع خاص) ؟
- 2-5 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى للمستوى التعليمي للموظفين؟
- 3-5 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى للخبرة المهنية؟
- 4-5 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى للمنصب النوعي المشغول؟
- 5-5 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى لعدد مرات التكوين؟

## ثانياً: الفرضيات

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:  
فرضية الدراسة:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على تحسين الأداء التسويقي من وجهة نظر عينة من موظفي البنوك التجارية في ولاية سطيف.

وتتنبق عن فرضية الدراسة الفرضيات الرئيسية التالية:

**الفرضية الأولى:** تعتمد بدرجة كبيرة البنوك التجارية محل الدراسة أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية؛

**الفرضية الثانية:** تعتمد بدرجة كبيرة البنوك التجارية محل الدراسة مختلف المؤشرات لقياس أداءها التسويقي؛



**الفرضية الثالثة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة (مؤشرات قبل العملية المصرفية، مؤشرات أثناء العملية المصرفية ومؤشرات بعد العملية المصرفية) على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

وتتبع عن الفرضية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:

1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية قبل العملية المصرفية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

2 - هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أثناء العملية المصرفية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

3- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بعد العملية المصرفية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة

**الفرضية الرابعة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على الأداء التسويقي بأبعاده (الحصة السوقية، الأرباح، المبيعات، جذب الزبائن، رضا الزبائن والاحتفاظ بالزبائن) للبنوك التجارية محل الدراسة.

وتتبع عن الفرضية الرابعة الفرضيات الفرعية التالية:

1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على بُعد الحصة السوقية للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة؛

2- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على بُعد الأرباح للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة؛

3- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على بُعد المبيعات للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة؛

4- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على بُعد جذب الزبائن للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة؛

5 - هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على بُعد رضا الزبائن للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة؛

6- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على بُعد الاحتفاظ بالزبائن للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة؛

**الفرضية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية (نوع البنك، المستوى التعليمي، الخبرة، المنصب النوعي، عدد مرات التكوين) ؟  
وتتدرج عن الفرضية الخامسة الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات

- 1- الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى لنوع البنك (قطاع عام، قطاع خاص).
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى للمستوى التعليمي للموظفين.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى للخبرة المهنية.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى للمنصب النوعي المشغول.
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى لعدد مرات التكوين.

### ثالثا: أهداف الدراسة

- نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:
- 1- تبسيط وشرح مفاهيم متغيرات الدراسة والمتمثلة في إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والأداء التسويقي وإبراز أهم أبعاد ومؤشرات هذه الأخيرة؛
  - 2- إبراز وعرض واقع تطبيق مفاهيم وأبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والأداء التسويقي بالمؤسسات البنكية التجارية الجزائرية من خلال الدراسة الميدانية لبعض البنوك بولاية سطيف؛
  - 3- إبراز أهم مزايا تطبيق إدارة علاقات الزبائن وبالتالي تشجيع المؤسسات البنكية على تبني هذا المفهوم لتحسين أدائها التسويقي؛
  - 4- إبراز دور التطبيق الفعال لأبعاد ومؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية.
  - 5- تقديم بعض التوصيات والاقتراحات التي قد تساعد مسيري البنوك على إيجاد الآليات المناسبة للتطبيق الفعال لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وبالتالي تحسين أدائها التسويقي؛
  - 6- إثراء الرصيد المكتبي من البحوث الحديثة خاصة فيما يتعلق بموضوع إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وأثرها على تحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية.

### رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية وحداثة الموضوع الذي تم التطرق له، ألا وهو أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على تحسين أداء البنوك التجارية، وهو أحد المواضيع الهامة في التسويق الحديث خاصة مع التطور التكنولوجي السريع وما خلفه من تغير في بيئة المؤسسات الاقتصادية خاصة البنوك، وكذا تحول شريحة هامة من الزبائن إلى التسوق وإبرام المعاملات التجارية والبنكية عبر شبكة الانترنت .

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الزبون الذي يعتبر السبب الرئيسي لوجود المؤسسة، حيث تهدف هذه الأخيرة إلى إقامة علاقات مريحة وطويلة الأجل مع الزبائن لغرض مواجهة المنافسين وتحقيق أرباح، وتعتبر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أحدث نموذج لإدارة علاقات الزبائن في الوقت الحالي. وتكمن أهميتها أيضا في محاولة الوصول إلى نتائج عملية وواقعية تُبرز أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على تحسين الأداء التسويقي في البنوك التجارية، من خلال معرفة مدى تبني البنوك التجارية بالجزائر لأبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والأداء التسويقي وتحديد نقاط الضعف أو النقص لمعالجتها مستقبلا.

### خامسا: أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع، فهناك اعتبارات ذاتية مرتبطة بالباحث وأخرى موضوعية مرتبطة بمواصفات وحدثة الموضوع محل الدراسة، نذكر منها:

- 1- طبيعة تخصص الباحث وهو التسويق البنكي بالإضافة إلى الاهتمام بموضوع إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في القطاع البنكي الذي يعتبر من أهم القطاعات الحيوية في الاقتصاد الجزائري؛
- 2- ظهور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية كأحدث نموذج لإدارة علاقات الزبائن، حيث تساعد المؤسسات على مواكبة التطور التكنولوجي الكبير والتأثيرات الناجمة عنه سواءً الإيجابية أو السلبية؛
- 3- قلة الدراسات والأبحاث المتعلقة بأثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية خاصة على الأداء التسويقي بأبعاده الستة المعتمدة بالدراسة (الحصة السوقية، الأرباح، المبيعات، جذب الزبائن، رضا الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن).

### سادسا: الدراسات السابقة

على حد علم الباحث ومن خلال الدراسات والمراجع التي تم الإطلاع عليها من مختلف المصادر الورقية والرقمية، يمكن التطرق إلى أهم الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة سواء من جانب المتغير المستقل أو المتغير التابع كالتالي:

#### ❖ الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية):

- دراسة مدوش ريم (2020) أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة-2 بعنوان: دور إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية في تحقيق الولاء -دراسة عينة من البنوك بالجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية من خلال أبعادها (استخدام الموقع الإلكتروني، استخدام شبكات التواصل الاجتماعي، استخدام البريد الإلكتروني واستخدام تطبيقات الهاتف النقال، مستوى التخصيص، الأمن والخصوصية، فعالية خدمة الزبائن) على ولاء الزبائن بأبعاده (الجودة المدركة، القيمة المدركة، الرضا، الثقة، الكلمة المنطوقة، تكلفة التغيير والخطر المدرك)، وتم

التوصل إلى عدة نتائج تتمثل أهمها في: أن توجه البنوك محل الدراسة نحو استخدام التكنولوجيا الرقمية ومواكبة التطورات يُبين إدراكهم لأهميتها، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية على لإدارة العلاقة مع الزبائن الإلكترونية بمختلف أبعادها على ولاء الزبائن، كما توصلت الدراسة إلى حث مسؤولي البنوك محل الدراسة إلى زيادة الاهتمام وتدعيم مختلف أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية لتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية.

- دراسة وردة خنوفة (2018)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 -الحاج لخضر بعنوان:

### نظام المعلومات التسويقية كآلية لتدعيم إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية في المؤسسات السياحية دراسة ميدانية بالوكالات السياحية لولاية باتنة.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية الوكالات السياحية محل الدراسة من تطبيق وتطوير إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية انطلاقاً من اعتمادها على نظام فعال ومتكامل لنظام المعلومات التسويقية. توصلت الدراسة إلى أن نظام المعلومات التسويقية بمكوناته (نظام التقارير والسجلات الداخلية، نظام الاستخبارات التسويقية، نظام بحوث التسويق ونظام دعم القرارات التسويقية) له مساهمة جيدة في تدعيم إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية بالوكالات السياحية محل الدراسة، كما أظهرت الدراسة مساهمة متغيرات نظام المعلومات التسويقية في تطبيق كل مراحل إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية (اختيار الزبائن الأكثر ربحية، الاحتفاظ بالزبائن وتمديد مدة القيمة معهم) وعدم مساهمتها في جذب الزبائن بالوكالات السياحية محل الدراسة.

- دراسة مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة (2014)، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، بعنوان:

### إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وأثرها في سهولة الاستخدام والرضا لدى الجامعات الفلسطينية: الدور الوسيط للخبرة التكنولوجية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وأثرها على سهولة الاستخدام ورضا العملاء (الطلاب) لدى الجامعات الفلسطينية والدور الوسيط للخبرة التكنولوجية، وقد تم التوصل إلى إن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الزبائن الإلكترونية على سهولة الاستخدام ورضا العملاء (الطلاب) في الجامعات الفلسطينية، كما أنه كلما زادت الخبرة التكنولوجية لدى مستخدمي النظام الإلكتروني كلما زاد الرضا، وقد تم إبراز الدور الوسيط والإيجابي للخبرة التكنولوجية على كل من إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وسهولة الاستخدام والرضا.

- دراسة Fattheia H. Abdulfattah (2012)، أطروحة دكتوراه The University of Huddersfield  
بعنوان:

**THE EFFECT OF ELECTRONIC CUSTOMER RELATIONSHIP ON CUSTOMER SATISFACTION A STUDY ON WEB BANKING IN SAUDI ARABIA**

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر أبعاد E-CRM المختلفة في المراحل الثلاثة لدورة المعاملات (ما قبل المعاملة، أثناء المعاملة، وما بعد المعاملة) على رضا الزبائن من خلال المواقع الإلكترونية للبنوك في المملكة العربية السعودية، وقد تم التوصل إلى أن استخدام E-CRM في بناء علاقات الزبائن يؤثر على الرضا وجودة الخدمة عبر الإنترنت، حيث تتحدد كفاءة تطبيق E-CRM بمستوى تنفيذ مختلف المؤشرات عبر الإنترنت مثل: تخصيص الموقع، العضوية، معلومات الموقع، الخصوصية، الأمان، تخصيص المنتج أو الخدمة، خيارات الدفع البديلة، والأسئلة الأكثر تكراراً على المواقع الإلكترونية للبنوك، كما تم إبراز أثر أبعاد E-CRM في تعزيز جودة الخدمة ورضا الزبائن بالإضافة إلى تحديد الأبعاد الحرجة لجودة الخدمة التي ينبغي على مديري القطاع المصرفي الاستثمار فيها كجزء من استراتيجياتهم لتحقيق رضا الزبائن.

- دراسة Nermin El Essawy (2012)، أطروحة دكتوراه Middlesex University  
بعنوان:  
**E-Customer Relationship Management Readiness in the Banking Industry:  
The Case of Egypt**

هدفت الدراسة إلى تحليل الجوانب الاجتماعية والتقنية المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية E-CRM في القطاع المصرفي المصري وهذا من وجهة نظر موظفي البنوك والزبائن، وقد تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: إن استخدام استخدام التكنولوجيا، والثقافة التنظيمية، والاستراتيجية للمؤسسية، وإدراك العملاء، تؤثر بشكل كبير على جاهزية E-CRM، في حين أن تصورات الموظفين لا تؤثر بشكل كبير. كما أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية والاستراتيجية للمؤسسية لهما تأثير قوي على جاهزية E-CRM، بينما كان تأثير استخدام التكنولوجيا متوسطاً.

- دراسة Talhat Almohamed Alhaiou (2011)، أطروحة دكتوراه Brunel Business School  
بعنوان:  
Brunel University

**A Study on the Relationship between E-CRM Features and E-Loyalty: the case in UK**

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها (تصميم الموقع الإلكتروني، القدرات البحثية، برامج الولاء، الأمان والخصوصية، طرق الدفع، التسليم في الوقت المحدد، تتبع الطلبية ودعم العملاء) على تعزيز الولاء الإلكتروني للزبائن في مختلف مراحل الشراء، دراسة حالة شركات الهاتف النقال في بريطانيا، وقد تم التوصل إلى عدة نتائج تتمثل أهمها في: أن استخدام إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في بناء علاقات مع الزبائن يؤثر على رضا وولاء الزبائن الإلكتروني، كما بينت الدراسة أهمية كل بُعد من أبعاد إدارة علاقات الزبائن في تعزيز الولاء الإلكتروني للزبائن.

### ❖ الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الأداء التسويقي):

- دراسة آيت أمبارك سامية (2020) أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3- بعنوان:

#### أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء التسويقي للمؤسسات -دراسة حالة الجزائر (2009-2019)

هدفت الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال TIC ككل متكامل بجميع مكوناته في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات (الربحية، الحصة السوقية، التكيف، جودة المنتجات ورضا العملاء)، وكذا عرض مؤشرات تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسات الجزائرية. وقد تم التوصل إلى عدة نتائج تتمثل أهمها في وجود أثر إيجابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء التسويقي، أي أن هناك علاقة طردية بينهما فكلما زاد معدل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كلما تحسن الأداء التسويقي، كما توصلت الدراسة إلى أنه ينبغي على المؤسسات الجزائرية إعادة النظر في استغلال تكنولوجيا المعلومات بشكل أمثل وأكثر فاعلية لتحقيق مزايا تنافسية استراتيجية، كما تم تقديم عدة توصيات منها العمل على تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال للمؤسسات بالجزائر، الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات في جميع أبعاده وجوانبه.

- دراسة جعفر حليلة (2020) أطروحة دكتوراه ل.م.د، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة-2- بعنوان:

#### أثر أخلاقيات التسويق على الأداء التسويقي للمؤسسات -دراسة حالة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد أخلاقيات التسويق (أخلاقيات المسوق، أخلاقيات بحوث التسويق، أخلاقيات الإعلان وأخلاقيات المنافسة) على الأداء التسويقي في مؤسسة جيزي من خلال أبعاده (تكلفة الخدمة، تميز الخدمة، الحصة السوقية، رضا الزبائن، ولاء الزبائن وسمعة ومكانة المؤسسة). وقد تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: أن مؤسسة جيزي تلتزم بأخلاقيات الأعمال بشكل عام وبأخلاقيات التسويق بشكل خاص، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات التسويق والأداء التسويقي لمؤسسة جيزي، وخلصت الدراسة إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات للمؤسسة منها العمل على تعزيز المؤسسة للأخلاقيات التسويقية من خلال: إقرار ميثاق مكتوبة تحدد الإطار الأخلاقي القويم للأنشطة التسويقية، زرع ثقافة الإلتزام بأخلاقيات التسويق بين الموظفين في جميع المستويات بالمؤسسة، وكذا العمل على التحسين المستمر للأداء التسويقي من خلال الاهتمام بجميع أبعاده.

- دراسة رزقي حياة (2020) أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج -البويرة- بعنوان:

مساهمة إدارة علاقات الزبائن في التأثير على الأداء التسويقي للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة طبية فود

كمباني "رامي".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إدارة علاقات الزبائن بأبعادها الأربعة (كسب ثقة الزبون، معرفة الزبون، المعرفة التسويقية وبرامج تعزيز الولاء) على الأداء التسويقي بأبعاده المالية وغير المالية (الحصة السوقية، نمو المبيعات، الربحية، رضا الزبائن، ولاء الزبائن والإبتكار التسويقي) في مؤسسة "رامي"، حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن تطبيق أبعاد إدارة علاقات الزبائن وأبعاد الأداء التسويقي بمستوى عالي في المؤسسة محل الدراسة، كما أن لتطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء التسويقي ولا توجد اختلافات جوهرية للمتغيرات الشخصية والوظيفية على الأداء التسويقي، وقد تم تقديم عدة توصيات أهمها: ضرورة تعزيز تبني مفهوم إدارة علاقات الزبائن من طرف الإدارة العليا للمؤسسة من خلال الاهتمام أكثر بالتوجه نحو الزبون بتطبيق برامج تعزيز الولاء وأحدث قواعد بيانات الزبائن للزيادة في كفاءة الأداء التسويقي للمؤسسة.

- دراسة مرقع أمال (2018) أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار -عنابة- بعنوان:

#### دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة

هدفت الدراسة إلى تحديد دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي ببعض مؤسسات مجمع سميد، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن لإدارة الوقت دور في تحسين الأداء البشري وإرضاء المستهلك، وبالتالي زيادة في فعالية المزيج والأداء التسويقي، كما توصلت الدراسة أيضا إلى عدم فعالية أغلبية الإداريين في إدارة وقت عملهم بالمجمع وذلك لافتقارهم إلى مهارات التخطيط السليم والتنظيم والرقابة. وقد تم اقتراح بعض التوصيات أهمها العمل على استغلال التكنولوجيات الحديثة في الأنشطة التسويقية، بالإضافة إلى تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية لزيادة كفاءة العمال والموظفين في إدارة الوقت.

- دراسة Fahed Youcef Al-Duwailah (2018)، أطروحة دكتوراه، مدرسة الأعمال، جامعة برينال، بريطانيا بعنوان:

#### Impact of CRM Resources and Capabilities on Business Performance in the Mobile Télécommunications Industry: A Resource-Based View.

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج جديد وشامل لقياس تأثير موارد وقدرات إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي لمتعاملي الهاتف النقال، دراسة حالة ثلاثة متعاملين للهاتف النقال بالكويت، أظهرت النتائج أن موارد البنية التحتية لإدارة علاقات العملاء تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على قدرات إدارة علاقات العملاء، ومع ذلك فإن تأثير ثقافات توجيه العملاء والتعلم على قدرات إدارة علاقات العملاء أقوى بكثير من تأثير موارد البنية التحتية، وكشفت الدراسة أيضا أن قدرات إدارة علاقات العملاء تؤثر بشكل إيجابي على أداء الأعمال من وجهة النظر التسويقية والمالية على الرغم من أن التأثير على أداء التسويق كان أقوى.

-دراسة إسماعيل بن ديلمي (2018) أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة-1- بعنوان:

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TCI) على الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية، دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التسويقي بأبعاده (جودة الخدمة البنكية، رضا الزبائن، ولاء الزبائن، الابتكار التسويقي) للبنوك التجارية، وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية. وقد تم اقتراح بعض التوصيات أهمها العمل على التكوين والتأهيل الجيد للموظفين لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، وتوعيتهم بأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نجاح البنك.

-دراسة رافع نادية (2017) أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليلة-2- بعنوان:

اليقظة الإستراتيجية وأثرها على الأداء التسويقي للمؤسسة دراسة حالة مجمع الصناعات الغذائية عمور.

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر استخدام اليقظة الإستراتيجية على رفع الأداء التسويقي، وتحديد واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية في الجزائر، وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية في مجمع عمور تقتصر على عملية مراقبة البيئة وجمع المعلومات دون تحليلها وتحويلها إلى سيناريوهات مستقبلية، وتوصلت أيضا إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وأثر لتطبيق اليقظة الإستراتيجية على رفع الأداء التسويقي لكل من مؤشر حجم المبيعات ومؤشر الربحية، وغياب هذا الارتباط والأثر على مؤشر تعزيز الحصة السوقية ومؤشر الحفاظ على الزبائن. كما تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة توفير الإمكانيات لإرساء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمجمع ذات طابع رسمي مُنظم، تقوم بالحرص على مراقبة وتحليل بيئة المؤسسة ووضع سيناريوهات مستقبلية تساعد على رفع الأداء التسويقي للمجمع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

-دراسة كيلاني صونية (2016) أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة-1- بعنوان:

إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية -دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم مؤشرات قياس الأداء التسويقي وإبراز مساهمة إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية بالجزائر والأردن، وقد توصلت الدراسة إلى أن لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة أثر إيجابي على الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية، كما تم تقديم عدة توصيات أهمها ضرورة الاعتماد على إستراتيجية الجودة الشاملة كمدخل لتسيير المؤسسات وتحسين



أدائها التسويقي، وكذا تعميم فكرة الجودة الشاملة على جميع مستويات المؤسسة الاقتصادية وجعلها ثقافة يعتمدها الموظف في أداء مهامه بهذه المؤسسة.

-دراسة ثامر البكري، أحمد هادي طالب(2015)، دار أمجد للنشر والتوزيع، بعنوان:

### إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي

هدفت الدراسة إلى معرفة وتحليل أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي بأبعاده (الحصة السوقية، المبيعات، الأرباح، الإحتفاظ بالزبائن، جذب الزبائن، رضا الزبائن) دراسة حالة بعض البنوك التجارية الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة علاقات الزبائن الأقوى تأثيرا وكذا ارتباطا في بُعد الإحتفاظ بالزبائن أقل تأثيرا. وهي على التوالي: التركيز على الزبائن الرئيسيين، قيمة الزبون، كفاءة التنظيم، معرفة الزبون، كما تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز قيمة الزبون لدى إدارة البنوك في تعاملها مع الزبائن لأنه أقوى الأبعاد تأثيرا على الأداء التسويقي، مع الإشارة إلى ضرورة استحداث قسم صريح لإدارة علاقات الزبائن في الهيكل التنظيمي للبنوك كون معظم البنوك تفتقد لهذا القسم في هيكلها التنظيمي.

ما يميز دراسة الباحث عن الدراسات السابقة: من خلال التطرق للدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع والمذكورة أعلاه، يمكن ذكر أهم الجوانب التي تميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في ما يلي:

- قلة الدراسات التي تمت بهذا الموضوع، حيث تناولت الدراسة الحالية أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية أي ربط المتغير المستقل (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية) بالمتغير التابع (الأداء التسويقي)، بينما تطرقت الدراسات السابقة لأحد متغيرات الدراسة فقط وربطها بمتغير آخر يختلف عن المتغير المعتمد في الدراسة الحالية.
- نموذج الدراسة وعلى حد علم الباحث لم يسبق أن تمت دراسة الموضوع بأبعاد الدراسة الحالية مجتمعة بهذا الشكل، فالدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في الأبعاد المعتمدة في متغيرات الدراسة، حيث تم توظيف الأبعاد التي تخدم موضوع الدراسة وتتناسب مع القطاع أو النشاط المراد دراسته (قطاع الخدمات البنكية).
- الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث الزمان والبيئة التي تمت فيها الدراسة، فقد تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة بين 2019 و2024، كما أن الدراسة الحالية اهتمت في الجانب الميداني بدراسة حالة بعض البنوك التجارية بولاية سطيف، عكس الدراسات الأخرى التي اهتمت بقطاعات اقتصادية ومناطق مختلفة.

### سابعاً: منهج وأسلوب الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تجميع البيانات والمعلومات وترتيبها وتحليلها، وهذا بغرض دراسة أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على الأداء التسويقي في البنوك التجارية،

حيث تمت الاستعانة بالمقالات العلمية، الكتب، المجالات والمواقع الإلكترونية على شبكة الإنترنت التي تهتم بمتغيرات موضوع الدراسة، أما الجانب الميداني فتم استخدام مختلف الاختبارات الإحصائية لبرنامج الحزمة الإحصائية SPSS V23 لمعرفة أثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على تحسين الأداء التسويقي لبعض البنوك التجارية في ولاية سطيف.

### ثامنا: حدود الدراسة

تتطوي كل دراسة علمية على مجموعة من الحدود الموضوعية، المكانية، البشرية والزمنية وتمثلت حدود دراستنا الحالية في:

- 1- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة اتجاهات وأراء موظفي وإطارات البنوك التجارية حول مدى تأثير إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة (مؤشرات قبل العملية المصرفية، مؤشرات أثناء العملية المصرفية ومؤشرات بعد العملية المصرفية) في تحسين الأداء التسويقي بأبعاده الستة (المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح، جذب الزبائن، رضا الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن)
- 2- **الحدود المكانية "المؤسسية":** تمثلت في البنوك التجارية الناشطة بولاية سطيف.
- 3- **الحدود البشرية:** اهتمت الدراسة بموظفي وإطارات البنوك التجارية في ولاية سطيف، حيث تم توزيع 260 استمارة استبان على موظفي وإطارات هذه البنوك.

4- **الحدود الزمانية:** غطت هذه الدراسة الفترة الممتدة من 2019/01/02 إلى غاية 2024/04/30،

حيث شملت الدراسة جانب نظري و جانب تطبيقي وكانت فترة الدراسة مقسمة على النحو التالي:

- الدراسة النظرية من 2019/01/02 إلى غاية 2022/11/15.

- الدراسة الميدانية من 2022/11/15 إلى غاية 2024/04/30.

### تاسعا: هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل ثالث خصص للدراسة الميدانية، إضافة إلى مقدمة تم من خلالها التطرق إلى عرض الدراسات السابقة، ذكر أهمية وأهداف الدراسة، طرح إشكالية الدراسة ووضع فرضيات للإجابة عليها، مع إنهاء الدراسة بخاتمة تضمنت نتائج البحث في جانبه النظري والميداني، وتقديم اقتراحات وتوصيات وأفاق مستقبلية للدراسة، وقد تم التقسيم وفق المنطق التالي:

بداية قام الباحث بتخصيص الفصل الأول لدراسة الإطار النظري للمتغير المستقل أي إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كان أولها مفاهيم أساسية حول العلاقات مع الزبائن وتطورها التاريخي، أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه لأساسيات ومفاهيم حول إدارة علاقات الزبائن (CRM)، وتم تخصيص المبحث الثالث لعرض ودراسة مختلف عناصر ومقومات مفهوم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (ECRM).

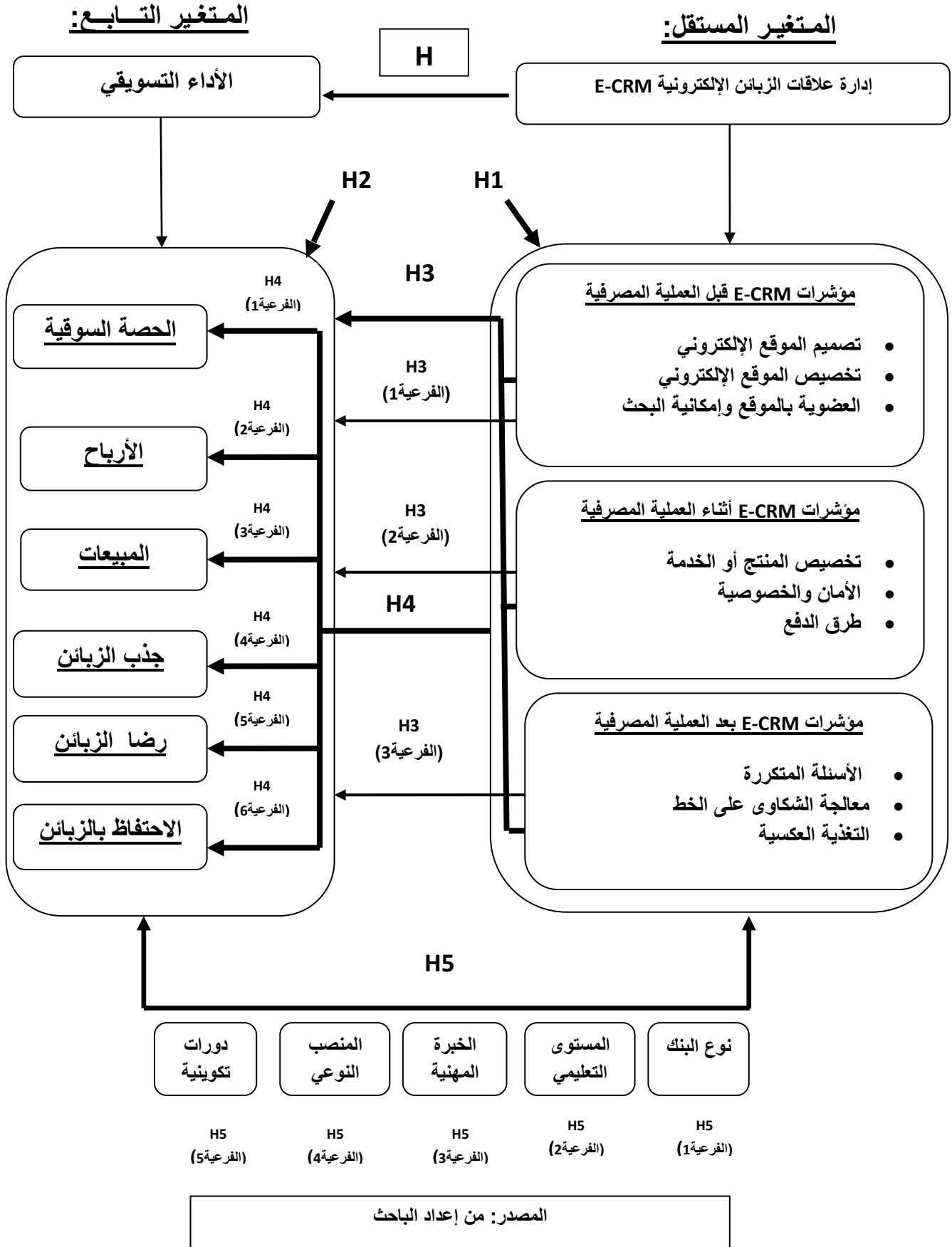
أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه الإطار النظري للمتغير التابع أي الأداء التسويقي، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، بداية بمفهوم الأداء بشكل عام والأداء التسويقي بشكل خاص، ثم التطرق إلى نماذج قياسه وتقييمه وكذا أهم مداخل تحسين الأداء التسويقي، أما المبحث الثالث فتم فيه شرح وتبسيط أبعاد الأداء التسويقي في والتطرق للعلاقة النظرية بين الأداء التسويقي وإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية حسب أدبيات التسويق ودراسات سابقة.

أخيرا تناول الباحث في الفصل الثالث الدراسة التطبيقية التي تم تقسيمها إلى أربعة مباحث كان أولها استعراض أهم محطات تطور النظام المصرفي الجزائري وأساسيات حول البنوك التجارية الجزائرية، أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه لتوضيح خطوات ومنهجية الدراسة، بعدها تم التطرق في المبحث الثالث إلى عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة، ليتم في المبحث الرابع اختبار فرضيات الدراسة وعرض النتائج المتحصل عليها مع تفسير تلك النتائج، واختتام هذا الفصل التطبيقي بخلاصة مختصرة تتضمن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة الميدانية.

#### عاشرا: صعوبات الدراسة:

على العموم تمت الدراسة الميدانية في ظروف مقبولة مع وجود صعوبة في جمع المعلومات عن طريق المقابلة مع مسؤولي المؤسسات البنكية وهذا يرجع لارتباطاتهم والتزاماتهم وطبيعة عملهم، لذا تم الاعتماد على توزيع استمارة استبيان على أفراد عينة الدراسة (إطارات وموظفي البنوك التجارية في ولاية سطيف). ورغم أن استمارة الاستبيان لا تحتوي على طلب معلومات سرية أو تفاصيل دقيقة عن عمل هذه المؤسسات البنكية فقد تم التعامل معها بتحفظ كبير ونوع من التماطل في الاستجابة لإجراء هذه الدراسة الميدانية، إضافة إلى امتناع بعض البنوك عن الإجابة عن الاستبيان (فرانس بنك، ABC Bank، ...) وهذا رغم شرح موضوع وأهداف الدراسة الميدانية.

نموذج الدراسة المقترح



**الفصل الأول**  
**الإطار النظري لإدارة علاقات**  
**الزبائن الإلكترونية**

## تمهيد:

يُعد مفهوم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية من أهم المفاهيم التي تحظى باهتمام الباحثين والكتاب ومُسيري المؤسسات الاقتصادية في عصرنا الراهن، ولغرض تبسيط وفهم متغيرات الدراسة الحالية تم تقديم خلفية عن الإطار النظري لمفهوم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية من خلال التطرق إلى التطور التاريخي لهذا المفهوم، وهذا بإبراز أهم المراحل التي مر بها مفهوم التسويق إلى غاية الوصول إلى التسويق بالعلاقات، بالإضافة إلى تبسيط أهم المفاهيم المتعلقة بالتسويق بالعلاقات والكشف عن ما هو الزبون بالنسبة لمنظمة الأعمال أو المؤسسة وما هي أهم تصنيفاته، بعدها تم التطرق إلى إدارة علاقات الزبائن التقليدية من حيث المفهوم، الأهمية، الأهداف ومراحل التنفيذ، ليتم في المبحث الثالث التفصيل في متغير الدراسة المتمثل في إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية من خلال استعراض أهم ما جاء به الباحثين والكتاب المختصين في هذا المجال، بالإضافة إلى مناقشة الحاجة إلى تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (ECRM) لتمكين المؤسسة من امتلاك موقف قوة بإقامة علاقات مريحة وطويلة الأجل مع الزبائن، كما تمت مناقشة مختلف خصائص وأبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بصفة عامة وأبعادها في البنوك التجارية بصفة خاصة. ومن أجل فهم وتبسيط مفهوم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث معنونة ومرتببة كالتالي:

**المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول العلاقات مع الزبائن ونشأتها** وقد تم التطرق فيه إلى تطور مفهوم التسويق للوصول إلى مرحلة التسويق بالعلاقة والتوجه نحو الزبون في إطار المفهوم الحديث للتسويق مع تبسيط المفاهيم المتعلقة بالزبون وذكر أهم معايير تصنيفه من طرف المؤسسات.

**المبحث الثاني: أساسيات ومفاهيم حول إدارة علاقات الزبائن (CRM)** وقد تم التطرق فيه إلى تعريف هذا المفهوم، الفرق بين إدارة علاقات الزبائن والتسويق بالعلاقات، الأهمية، الأهداف، ومتطلبات ومراحل تطبيقها مع تبسيط وشرح محفظة الزبائن التي يتم استغلالها في الـ CRM.

**المبحث الثالث: إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (ECRM)** حيث تناولنا هذا العنصر بشيء من التفصيل من خلال ذكر أسباب تحول المؤسسات من الـ CRM التقليدية إلى ECRM كما تم إبراز أهم الفروقات بينهما بعدها تم ذكر أهم جوانب هذا المفهوم حسب الباحثين والكتاب في هذا الاختصاص من تعاريف، أهداف، مزايا، أنواع، مكونات وخطوات تنفيذ الـ ECRM، ليتم اختتام هذا المبحث باستعراض أهم أبعاد ومؤشرات مفهوم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في المؤسسات بصفة عامة وفي البنوك التجارية بصفة خاصة.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول العلاقات مع الزبائن ونشأتها

قبل التطرق لمفهوم إدارة علاقات الزبائن وجب التطرق إلى تطور مفهوم التسويق.

ففي سنة 2003 تم تعريفه من طرف الجمعية الأمريكية للتسويق: " بأنه عملية تنظيمية تنطوي على تخطيط وتنفيذ ومراقبه نشاطات مدروسة في مجالات التكوين والتسعير وترويج وتوزيع المنتجات من خلال عمليات التبادل لتحقيق أهداف الشركة والفرد".<sup>1</sup>

وعرفه Philip kotler عى أنه : "نشاط إنساني موجه إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات التبادل"<sup>2</sup>

وبالتالي فإن التسويق هو عبارة عن نشاط إنساني يهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من خلال مجموعة متكاملة من الأنشطة والعمليات المتمثلة أساسا في التخطيط، التنفيذ، ومراقبة النشاطات من إنتاج، تسعير، ترويج والتوزيع، وهذا عن طريق التبادل التجاري لتحقيق أرباح للمؤسسة وضمان بقائها في السوق.

### المطلب الأول: تطور مفهوم التسويق

اختلفت وظائف التسويق مع اختلاف وتطور المجتمعات، كما اختلفت وتعددت الأنشطة التسويقية باستمرار تبعا للتطورات التكنولوجية والتغيرات في سلوك المستهلكين، وقد تغير توجه المؤسسات الاقتصادية من التركيز على المنتج إلى التركيز على الزبون والتوجه نحوه. وسنتطرق لأهم المراحل التي مر بها التسويق من التسويق التقليدي (العملياني) إلى التسويق بالعلاقات.

#### أولا: مرحلة التوجه بالمفهوم الإنتاجي (The Production Concept):

تميّزت هذه المرحلة بوجود فجوة بين العرض والطلب، بحيث أن الطاقة الإنتاجية للمؤسسات لا تلبى الطلب الكلي المتزايد، حيث تعمل المؤسسات على تحسين عملياتها الإنتاجية وفق التقنيات الحديثة بهدف زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين عمليات التوزيع لتقليل التكاليف وتوفير المنتجات الكافية لتلبية الحاجات.<sup>3</sup> وقد امتدت هذه المرحلة من أواخر القرن الثامن عشر إلى غاية أزمة الكساد سنة 1929. ولعل أفضل تعريف لهذه المرحلة صدر عن منتج السيارات الأمريكية "Henry Ford" بقوله: "إن بإمكان المستهلكين الحصول على سياراتهم باللون الذين يرغبون فيه طالما كان أسودا" حيث كان إنتاج السيارات باللون الأسود فقط.<sup>4</sup> وتظهر أهمية هذا المفهوم في نقطتين أساسيتين:

1- علي فلاح الزغبى، عادل عبد الله العنزي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، اليازوري، عمان، الاردن، 2015، ص 91.

2- زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق بين النظرية والتطبيق، دار الميسرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 29 .

3- Philip Kotler et Kevin Lane Keller, *Marketing management*, 14 ed. (Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 2012, p18.

4- زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 38 .

- تميزت بتجاوز حجم الطلب حجم العرض وبالتالي سوق البائعين؛
  - ارتفاع تكاليف الإنتاج حيث يصبح تحسين الإنتاجية مطلباً ملحا لخفض السعر ليكون في المتناول.<sup>1</sup>
- ثانياً: مرحلة التوجه بالمفهوم السلعي أو التوجيه نحو المنتج (Product Oriented):**
- يفترض هذا المفهوم أن المستهلكين يفضلون المنتجات التي تقدم أفضل ميزات الجودة، والأداء والابتكار وأن المنتج الجيد يبيع نفسه بنفسه، حيث يتم تركيز جهود المؤسسات على تطوير وتحسين منتجاتها لتكون أفضل من منتجات المنافسين. وبصفة عامة تتميز هذه المرحلة بما يلي:<sup>2</sup>
- الزبائن يفضلون المنتجات بجودة عالية وتصميم جذاب ويركزون على هذه الجوانب؛
  - يعتبر الزبائن السلع مجموعة متكاملة من المواصفات وهم مستعدون للشراء والدفع من أجلها؛
  - يتمتع الزبائن بمعرفة البدائل المتاحة ويمكنهم الوصول إليها بسهولة دون جهد كبير، ويستخدمون تلك المعرفة لاتخاذ القرارات، حيث يركز هذا المفهوم على المنتج فقط ولا يهتم باحتياجات الأفراد والأسواق.

### ثالثاً: مرحلة التوجه بالمفهوم البيعي (The Selling Concept)

- أصبحت المؤسسات تمتلك قدرة عالية في الإنتاج كنتيجة للمرحلتين السابقتين، حيث نتج عنه زيادة ووفرة الكميات المعروضة من المنتجات مع ظهور مشكلة حقيقية في كيفية تصريف وبيع الكميات الضخمة المنتجة، وبالتالي لجأت المؤسسات إلى استعمال تقنيات بحوث التسويق والإعلان والترويج.
- ويمكن ذكر أهم خصائص هذه المرحلة فيما يلي:<sup>3</sup>
- التركيز على تعزيز قوى البيع لتحقيق أقصى حجم من المبيعات بتصريف فائض مخزون المنتجات.
  - إجراء حملات ترويجية موجهة لإقناع المستهلكين بشراء المنتجات والتفرغ لتسويق ما تم إنتاجه.

### رابعاً: مرحلة التوجه بالمفهوم الحديث للتسويق (The Marketing Concept)

- وهو أحدث فكرة في النشاط التجاري، حيث يفترض ضرورة توجه المؤسسات نحو تحقيق تكامل بين مختلف أنشطتها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، ويتمثل هذا التحول في تحديد حاجات ورغبات الزبائن المستهدفين بدقة وتوفير منتجات تلبي تلك الحاجات. حيث يعرفه Philip Kotler كما يلي: " مفهوم التسويق هو توجه إداري يحمل مفتاح تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تقوم المؤسسة بتحديد احتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة وتكييف إمكانياتها وقدراتها لتحقيق الرضا المرغوب بشكل أكثر فعالية وكفاءة من منافسيها."<sup>4</sup>
- ويقوم المفهوم التسويقي على ثلاث أسس:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> طه طارق، إدارة التسويق إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 53.

<sup>2</sup> محي الدين الأزهرى، تخطيط وتكوين المزيج التسويقي الفعال، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2006، ص 26.

<sup>3</sup> زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>4</sup> عصام الدين أبو علفة، التسويق، الجزء الأول مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 21.

<sup>5</sup> نزار عبد المجيد البروارى، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 45.



- توجيه استراتيجيات المنظمة نحو إشباع حاجات ورغبات المستهلكين المستهدفين؛
- تركيز أهداف المؤسسة تحقيق أعلى المبيعات ذات الربحية المعقولة وضمن إمكانات المستهلكين؛
- يجب تنسيق أنشطة التسويق مع باقي أنشطة المؤسسة لتفادي حدوث أي تعارض أو تناقض.

وقد اقترح فينج ثمانية عناصر أساسية للمفهوم التسويقي:<sup>1</sup>

1. تعزيز الأهمية الاستراتيجية لدور المستهلك في توجيه استراتيجيات المؤسسة؛
  2. تحقيق توازن شامل لأنظمة المؤسسة وتكاملها مع الأنظمة الخارجية؛
  3. تصميم المنتجات بما يساهم في حل المشكلات الحقيقية التي يواجهها المستهلك؛
  4. فهم أهمية المنتجات الجديدة ودورها في تحقيق الربح وضمان استقرار المؤسسة؛
  5. التقدير الشامل لدور بحوث التسويق في فهم احتياجات المستهلكين وتحليل اتجاهات السوق؛
  6. ضرورة وضع أهداف محددة ومقبولة في مختلف الأقسام لضمان التطبيق الفعال لمفهوم التسويق؛
  7. التخطيط الرسمي للأهداف على المدى الطويل والقصير لضمان استدامة المؤسسة؛
  8. إنشاء أو توسيع الأعمال أو إعادة هيكلة الأقسام المؤسسية إذا كان ذلك ضرورياً لتحقيق التطور والنمو.
- والشكل الموالي يبين أهم نقاط الاختلاف بين التوجه بالمفهوم البيعي والتوجه بمفهوم التسويقي:

الشكل 1.1: مقارنة بين المفهومين البيعي والتسويقي

|  | النتائج  | الوسائل                                  | التركيز          | نقطة البداية   |
|--|--|--|------------------|----------------|
| <p>المفهوم البيعي</p> <p>يأخذ المفهوم البيعي نظرة من الداخل الى الخارج. الهدف بيع ما تنتجه المؤسسة بدلا من انتاج ما يريده العميل</p> | أرباح من خلال حجم المبيعات   | البيع والترويج                           | المنتجات الحالية | المصنع         |
|  | <p>المفهوم التسويقي</p> <p>يأخذ المفهوم التسويقي نظرة من الخارج إلى الداخل. يركز على تلبية احتياجات العملاء كمسار لتحقيق الأرباح وكما قال مؤسس شركة " Southwest Airlines " ليس لدينا قسم تسويق، لدينا قسم العملاء.</p> | أرباح من خلال تلبية حاجات ورغبات الزبائن | التسويق التكاملي | حاجات المستهلك |

Source : Philip Kotler, Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, 17ed, global edition, 2018, p 12.

<sup>1</sup> - هياش فارس، التسويق كمدخل إستراتيجي في بناء وتعظيم المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من قدرتها على التمويل الذاتي-دراسة على بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2013/2014، ص 4.

## خامسا: مرحلة التوجه بالمفهوم الاجتماعي للتسويق Societal Marketing

ظهر هذا المفهوم في منتصف السبعينات تقريبا نتيجة الظروف السائدة في ذلك الوقت من تدهور في بعض قيم المجتمع، وظهور جمعيات حماية المستهلك والبيئة والتسويق الأخضر حيث تبلور هذا المفهوم. إن المفهوم الاجتماعي للتسويق يستند إلى افتراض أن المؤسسة خلية أساسية في المجتمع تعمل على تحسين رفاهية الفرد وتحسين المستوى المعيشي لديه، هذا من جهة ومراعات مصالح المجتمع من جهة أخرى. حيث يكون ولاء الزبون تجاه هذه المؤسسات مبنياً على تلبية احتياجاته ورغباته بكفاءة.<sup>1</sup>

## سادسا: التوجه بالمفهوم الموسع للتسويق A generic concept:

يعتبر هذا المفهوم امتداد للمفهوم الاجتماعي للتسويق، حيث يركز على مختلف جوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للتسويق، وكذا أخلاقيات أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى تقييم ومحاسبة المؤسسات عن جميع الأخطاء المرتكبة عند تقديم المنتج أو الخدمة للزبون.

## المطلب الثاني: التسويق بالعلاقات

يُعد التسويق بالعلاقات مفهوم جديد للتسويق مفاده أن النشاط التسويقي جزء من التفاعلات بين المؤسسة وزبائنها تهدف إلى إقامة علاقات طويلة الأمد معهم وتعزيز ولائهم وثقتهم بالمؤسسة ومنتجاتها.<sup>2</sup>

## أولاً: تعريف التسويق بالعلاقات

ظهر مفهوم التسويق بالعلاقات في سنة 1983 حيث يعد بييري "Beryy" أول من استخدم هذا المصطلح، وقد عرفه على أنه عملية تقوم على ثلاثة أسس تتمثل في جذب الزبائن ثم الاحتفاظ بهم من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتعزيز الولاء لديهم عن طرق تقديم المنافع المتميزة والقيمة المضافة لهم.<sup>3</sup> كما عرف فيليب كوتلر "philip KOTLER" التسويق بالعلاقات على أنه خلق علاقة طويلة الأمد مع الزبائن أو مجموعة من الزبائن تختارهم المؤسسة حسب مساهمتهم فيها ومشاركتهم في نجاحها.<sup>4</sup> وأضاف فيليب كوتلر "philip KOTLER" أنه: " نموذج مطور من التسويق يسعى للتفكير بصيغة ارتباط وتعاون طويل المدى مع الزبون لمواجهة المنافسة، أما التسويق بالصفقات فيميل لتجاهل العلاقات".<sup>5</sup> وقد عرفه جرونروس Gronroos سنة 1994 بأنه عملية تعريف الزبون المستهدف ثم العمل على جذبه واستهدافه ثم الاحتفاظ به وتعزيز العلاقة معه، بالإضافة إلى تطوير علاقات طويلة مع الأطراف الأخرى

<sup>1</sup> - هباش فارس، مرجع سبق ذكره، ص7.

<sup>2</sup> - إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص111.

<sup>3</sup> - حكيم بن جروة، محمد بن حوجو، توجه مؤسسات المال والأعمال نحو تطبيق تسويق العلاقات كأحد المفاهيم والتوجهات التسويقية الحديثة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد3، 2018، ص22.

<sup>4</sup> - Philip Kotler, kiven keller et autres, **marketing management**, 13 ème édition, Pearson Education, France, paris, 2009, p 178.

<sup>5</sup> - Philip. kotler, Bernard. Debois, **marketing management**, 12eme édition, , pearson education paris, 2006, p21.

ذات المصلحة بالمؤسسة مما يساعد على تحقيق أهداف جميع هذه الأطراف، وهذا لا يتحقق إلا من خلال الوفاء بالوعد المقدمه لجميع هذه الاطراف بالشكل المرضي والمقبول.<sup>1</sup>

وعرفه Griffin كما يلي: " هو عملية الحصول على السوق باستهداف جزء منه، والالتزام بعلاقة عميقة مع الزبون من خلال التكيف مع البيئة وإيجاد شراكات مع الأطراف المساعدة".<sup>2</sup>

كما يرى بعض الباحثين أن التسويق بالعلاقات هو فلسفة، فقد عرفه Wrigth و Lovelock بأنه "فلسفة أداء العمل بالإضافة إلى أنه توجه استراتيجي للمؤسسات يتم من خلاله التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتطوير العلاقة معهم، بدلا من التركيز على جذب الزبائن الجدد بشكل مستمر".<sup>3</sup>

وكخلاصة لما جاء في التعاريف السابقة فإن التسويق بالعلاقات هو توجه إستراتيجي وأسلوب متكامل من الأنشطة والعمليات المستمرة، وهذا بداية من تجزئة السوق وتحديد الشريحة المستهدفة من الزبائن، ثم العمل على جذبهم والاحتفاظ بهم من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم بهدف إقامة علاقات مريحة وطويلة الأجل معهم ومع الأطراف الأخرى من أصحاب المصلحة، شركاء، موردين، مزودو الخدمة، وغيرهم في إطار عملية التبادل مع التزام المؤسسة بالوفاء بالعهد المقدمة بشكل يحقق أهداف جميع الأطراف.

ويمكن ذكر أهم الفروقات بين مفهوم التسويق بالمعاملات ومفهوم التسويق بالعلاقات في الجدول الموالي:

الجدول 1.1: الفرق بين التسويق بالصفقات والتسويق بالعلاقات

| التسويق بالعلاقات   | التسويق بالمعاملات (الصفقات)                                       |               |
|---|--|---------------|
| الاهتمام بولاء الزبائن<br>الاهتمام بالعلاقة بعد عملية التبادل<br>الأولوية لرضا الزبائن الحاليين | جذب الزبائن<br>تجديد محفظة الزبائن<br>زيادة عدد الزبائن            | مستوى الأهداف |
| عرض حلول لمشاكل الزبائن<br>بيع موجه بالزبون<br>العلاقة يكون كل من الطرفين رابحا                 | تقديم المنتج وخصائصه<br>بيع موجه بالمنتج<br>الهدف الأساسي هو الربح | مستوى الوسائل |
| واحد لواحد أو واحد لبعض (شريحة)   | جماهيري  | نوع الاتصال   |
| علاقة على المدى الطويل ( قبل، أثناء وبعد )  | خلال وقت الشراء فقط  | مدة الاتصال   |

Source : Carole Haman, Pascal Lézin, Alain Toullec, **Gestion de clientèles**, Dunod, paris, 2004

<sup>1</sup> - ونس عبدالكريم، سلطان فريحات، عبد الباسط ابراهيم، خالد خلف، الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقات وأثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012، ص ص 159 - 187، ص 171.

<sup>2</sup> - مصدق حنون علي، العلاقة بين التسويق العلائقي والاحتفاظ بالزبون -دراسة حالة بعض المصارف الأهلية العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 28، 2011، ص 253.

<sup>3</sup> - Lovelock Christopher, Wright Louren, **Principles of Service Marketing and Management**, Prentice Hall, New York, 1999, p113.

## ثانياً: أهمية التسويق بالعلاقات

- إن تبني مفهوم التسويق بالعلاقات يُساهم في مواجهة التحديات التسويقية في البيئة التي تنشط فيها المؤسسات ويحقق عدة فوائد ومزايا للمؤسسة والزبون معا، وسنستعرض أهم المزايا فيما يلي:
- 1- بالنسبة للمؤسسة: إن إقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن يعتبر ميزة تنافسية دفاعية للمؤسسات في ظل المنافسة الشديدة بالأسواق، حيث تساعد هذه العلاقات في تجاوز بعض التحديات التي تفرضها بيئة المؤسسة خاصة المنافسة السعرية، وبالتالي ضمان تحقيق أرباح وعوائد عالية.<sup>1</sup>
  - التقليل من التكاليف التسويقية والمساهمة في تحقيق ربحية عالية من خلال الاحتفاظ بالزبائن لأن تكلفة جذب زبون جديد تساوي خمسة أضعاف تكلفة الاحتفاظ به.
  - المساهمة في تطوير المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها من خلال التغذية العكسية، بالإضافة إلى بناء عملية اتصال باتجاهين بين المؤسسة و زبائنها.<sup>2</sup>
  - الحد من تحول الزبائن الى المنافسين، حيث تشكل العلاقات الناشئة حاجز أمام تحول الزبائن.
  - إن استهداف الزبائن المربحين في الوقت المناسب وبالمنتجات المناسبة يزيد من فعالية استراتيجية تجزئة السوق (الاستهداف) حيث ينص قانون باريتو Pareto إلى أن 80 % من الأرباح تتحقق من خلال 20% فقط من الزبائن، بينما لا يساهم 80% من الزبائن إلا بـ 20 % فقط من الأرباح.<sup>3</sup>
  - الزبائن الموالين للمؤسسة يتحدثون بالكلمة المنطوقة الإيجابية وتنقص حساسية الأسعار لديهم.
  - 2- بالنسبة للزبون: فيما يتعلق مزايا التسويق بالعلاقات للزبون، يمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية:<sup>4</sup>
  - خلق الثقة بين طرفي العلاقة، حيث يتكون لدى الزبائن نوع من الثقة والاطمئنان في التعامل مع المؤسسة.
  - تطوير علاقات اجتماعية مع المؤسسة والموظفين فيها، مما يساعد على الحصول على معاملة خاصة. بالإضافة إلى وجود مزايا تتمثل في:<sup>5</sup>
  - تخفيض تكاليف البحث عن المعلومات والمفاضلة والاختيار التي يمكن أن يتحملها الزبائن.

<sup>1</sup> صادق زهراء، إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات -دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة

دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014/2015، ص19.

<sup>2</sup> - إياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير، قضايا و تطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 307.

<sup>3</sup> - معتصم عقاب عبد القادر مسعود، استخدام مفهوم التسويق بالعلاقات بالاستناد على عنصري القيمة والرضا للزبائن في شركات التأمين في الأردن وفلسطين، أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص 63.

<sup>4</sup> - بنين عبد الرحمان، قاشي خالد، أبعاد التسويق بالعلاقات وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الوادي،- مجلة أبعاد اقتصادية، مجلد 4، العدد1، 2014، ص ص120-151، ص126.

<sup>5</sup> - عبد الله قلس، أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف، الجزائر، 2013، ص ص 98.

- تحسين جودة المنتجات والخدمات وبالتالي حصول الزبائن على أعلى قيمة أو منفعة.
- مساهمة الزبون في تطوير المنتجات حيث يشعر أنه شريك في اتخاذ قرارات التطوير وابتكار المنتج.

### ثالثاً: أهداف التسويق بالعلاقات

- يتمثل الهدف الأساسي للتسويق بالعلاقات في البناء والمحافظة على قاعدة الزبائن المريحين للمؤسسة.<sup>1</sup>
- 1- **جذب الزبائن:** حيث يرى Philip Kotler بأن المؤسسات الذكية في الوقت الراهن لا ترى نفسها مسوقة للمنتجات ولكن ترى نفسها جاذبة للزبائن.<sup>2</sup>
  - 2- **الاحتفاظ بالزبائن:** حيث يعتبر معظم الباحثين في مجال التسويق بالعلاقات أن الاحتفاظ بالزبائن خطوة مهمة ومربحة وأفضل بكثير من البحث عن زبائن جدد، حيث تتطلب تكاليف تسويقية كبيرة.<sup>3</sup>
  - 3- **تعزيز العلاقة مع الزبائن وإدامتها:** حيث تكون هذه العلاقة بمثابة حاجز يجعل من الصعب على الزبائن التحول إلى المؤسسات المنافسة، كما أنه ومن خلال اعتماد المؤسسة على المعاملات الاجتماعية وإبرام علاقات صداقة بين الموظفين والزبائن يساهم في خلق عنصر الثقة بالمؤسسة ومنتجاتها وبالتالي إقامة علاقات قوية وطويلة الأجل مع زبائنهم.<sup>4</sup>

### رابعاً: متطلبات التسويق بالعلاقات

- إن تبني مفهوم التسويق بالعلاقات عبارة عن توجه إستراتيجي للمؤسسة وثقافة وفلسفة لأداء وظائف هذه الأخيرة، حيث يتطلب تسخير جميع موارد المؤسسة لخدمة الزبون، كما يتطلب تغيير جذري في فلسفة المؤسسات وتوجهاتها الاستراتيجية طويلة الأجل وهيكلها التنظيمية<sup>5</sup>، كما يمكن ذكر أهم أوجه التغيير المطلوبة للتوجه نحو الزبون في إطار التسويق بالعلاقات فيما يلي:<sup>6</sup>
- أ- التغيير في قيم وثقافة المؤسسة حيث يصبح التوجه نحو الزبون في جميع مستويات المؤسسة؛
  - ب- التغيير في نظام المكافآت والحوافز المقدمة للموظفين من أجل العمل على خدمة الزبون؛
  - ج- التغيير في التوجه الإستراتيجي للمؤسسة بالتركيز على نوعية الزبائن وليس عددهم، أو التعامل مع الزبون المستهدف والمتابعة الدائمة والمستمرة له، واعتبار الزبون جزءاً هاماً في عملية الإنتاج.

<sup>1</sup> -valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, **Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm**, 3rd Edition, Irwin McGraw-Hill, New York, 2003, p158

<sup>2</sup> - عبد الله قلس، مرجع سبق ذكره، ص99.

<sup>3</sup> - منى شفيق، **التسويق بالعلاقات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، بدون طبعة، مصر، 2005، ص13.

<sup>4</sup> - جيهان عبد المنعم، **العلاقة بين المشتري والمورد**، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2006، ص 48.

<sup>5</sup> - درمان سليمان صادق، **التسويق المعرفي المبني على ادارة علاقات الزبون ومعرفة الزبون التسويقية**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص65.

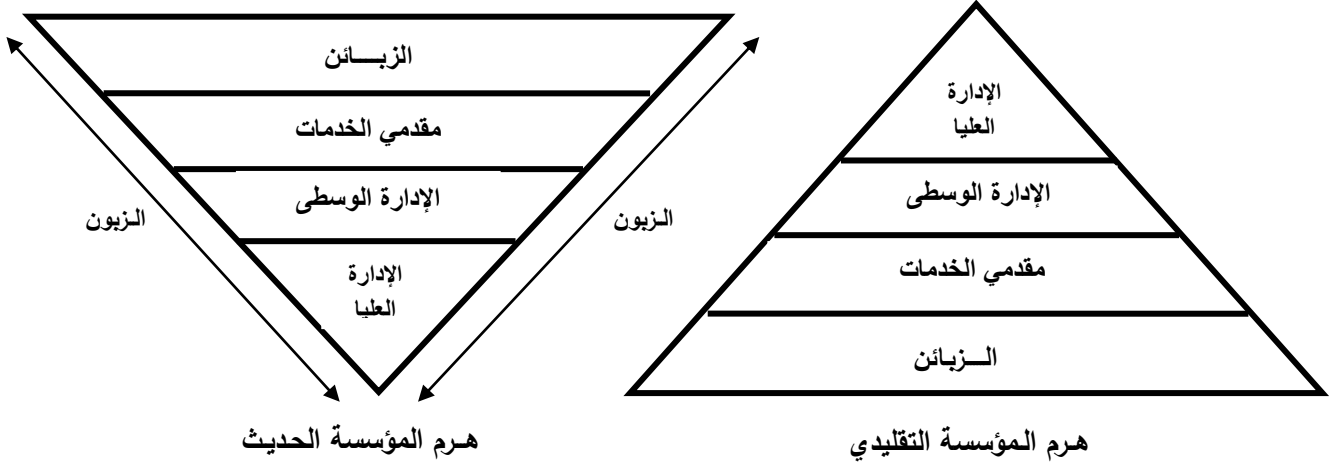
<sup>6</sup> - عبد السلام أبو قحف، نبيلة عباس، علاء الغرابوي، **التسويق**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص400.

### خامسا: مفهوم التوجه نحو الزبون وفق منظور التسويق بالعلاقات

على العموم فإن تبني المؤسسات لمفهوم التسويق بالعلاقات يتطلب اعتبار الزبون مفتاح نجاح المؤسسة واستمرارها، ويجب أن يكون الزبون في صميم التفكير الإداري للمؤسسة، ويمكن إبراز الفرق بين النظرة التقليدية والنظرة الحديثة للمؤسسات تجاه الزبائن فيما يلي:

- النظرة التقليدية: تركز على المنتج أو الخدمة وتعتبر الزبون مجرد متلقي للعرض فقط.
- النظرة الحديثة: تركز على الزبون كشريك في نشاط المؤسسة، والتوجه نحوه ليس مجرد وظيفة من وظائف المؤسسة بل ثقافة وفلسفة للإدارة الحقيقية للمؤسسة ويجب اتباعها في المؤسسة ككل، وبالتالي التركيز على الزبون كعنصر أساسي في استراتيجية أعمال المؤسسة واعتباره مركز القرار وليس مركز للعائد بالنسبة لها، حيث يحتل الزبون أعلى الهرم، وتحتل الإدارة العليا أسفل الهرم، وكما يظهر في الشكل الموالي الزبون على جانبي هرم المؤسسة الحديث يدل على أن جميع مستويات المؤسسة في خدمة الزبون.

### الشكل 1-2 : الرؤية التقليدية والحديثة للزبون من طرف المؤسسة



Source : Kotler Philip, Keller Kevin, Dolphin Manceau, **Marketing Management**, 14<sup>ème</sup> Edition, Pearson, France, 2012, p148.

### المطلب الثالث: مفهوم الزبون وتصنيفاته

من خلال هذا المطلب سنتطرق لأهم العناصر المتعلقة بمفهوم الزبون وأهم تصنيفاته

#### أولاً: تعريف الزبون

بعد التطرق لمفهوم التسويق بالعلاقات، حيث رأينا أن هذا التوجه الحديث في التسويق يعتبر الزبائن محور العملية التسويقية وأساس وجود المؤسسات، وجب تبسيط مفهوم الزبون وذكر أهم تصنيفاته فيما يلي:

- الزبون هو الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء السلع والخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والاستهلاك<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الفضل عبد الحسين، الطائي يوسف حليم سلطان، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص35.

- الزبون يمثل الشخص الذي يشتري ويستعمل ما تنتجه المنظمة<sup>1</sup>  
 - الزبون هو "ذلك الشخص الداخلي أو الخارجي والذي يقتني منتج منظمة ما من السوق الصناعي أو الاستهلاكي أو الداخلي (داخل المنظمة) لتحقيق حاجاته ورغباته" ونميز في هذا التعريف بين الزبون الداخلي والخارجي:<sup>2</sup>

**الزبون الخارجي:** هو ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة أنشطة وجهود المؤسسة حيث يتلقى المخرجات النهائية لهاته الأخيرة، وإذا تكررت عملية تعامله معها فإنه يصبح عميلاً لها أي زبون مدى الحياة.  
**الزبون الداخلي:** ويشمل الأفراد العاملين في جميع الأقسام والشعب بالمؤسسة، الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال.

### ثانياً: تصنيفات الزبائن

يمكن التمييز بين عدة معايير وأسس لتصنيف زبائن المؤسسة وتحديدهم بدقة، حيث يعد التصنيف على أساس الخصائص الشخصية من بين أهم الأسس، من خلال الاعتماد على فهم سلوك الزبائن بالتركيز على الجوانب الشخصية في فهم سمات وخصائص كل صنف ثم استخدام الأسلوب المناسب للتعامل معه لإقامة علاقة قوية ومستمرة مع الزبون.

#### 1 - تصنيف الزبائن على أساس العوامل والخصائص الشخصية للزبون:

ويمكن تلخيص أهم أنماط الزبائن وفق هذا المعيار في الجدول الموالي:

الجدول 2.1 : تصنيف الزبائن حسب الأنماط الشخصية وطريق التعامل معهم

| أسلوب التعامل معه   | أهم مميزات الشخصية   | نمط شخصية الزبون |
|---|--|------------------|
| تحلي الصبر في التعامل معه وكذا محاولة معرفة أسباب عدم قدرته على اتخاذ القرار، مع استعمال أسلوب الإقناع بالأدلة.                     | بطيئ في اتخاذ القرارات، كثير الأسئلة، يفكر في أمور كثيرة عند تعامله مع موظفي المؤسسة الأمر الذي يجعله قليل التركيز والاستيعاب. | الزبون السلبي    |
| الحوار معه ومحاولة أساس شكوكه، عدم مجادلته مع مسابته في بعض آرائه إلى الوصول إلى كسب ثقته.  | يتميز بأسلوب السخرية عند التعامل معه، مع طلب الأدلة والبرهان لعدم ثقته مع موظفي الخط الأمامي في المؤسسة.                       | الزبون المتشكك   |
| الحرص على عدم الخروج عن موضوع الحديث المتعلق بالخدمة أو المنتج، الموافقة على بعض آرائه مع استئذانه بأدب من أجل التعامل مع زبون آخر. | يتكلم كثير ويخلط الموضوعات ببعضها، ولديه القدرة على جر مقدم الخدمة وتحويله عن سياق الحديث والموضوع.                            | الزبون الثرثار   |
| معاملته بهدوء وإظهار أنه شخص مهم  | لديه ثقة عالية بنفسه، يشعر بأنه يعرف كل شيء،   | الزبون المغرور   |

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف "سلوك المستهلك"، دار المناهج، عمان، الأردن، 2002، ص.19

<sup>2</sup> - المنصور كاسر نصر، "سلوك المستهلك"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 15

|  |   |                                  |
|--|---|----------------------------------|
| مع محاولة إنهاء معاملته بسرعة.   | غالباً ما يقاطع حديث مقدم الخدمة أو المُنتج، يعيق الآخرين عن العمل كما أن صبره ينفذ بسرعة.  |                                  |
| التعامل معه بأسلوب الإقناع بأدلة مقنعة ومنطقية لمساعدته في اتخاذ القرار.   | يمتاز بعدم قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه، متردد في حديثة وغير مستقر في رأيه.   | <b>الزبون المتمرد</b>            |
| التحلي بالصبر والحديث معه بأدب، تجنب ذكر أخطائه الاستمرار في طرح الأسئلة عليه مع الإصغاء له وإقناعه بالأدلة.                                 | يتميز بسرعة الغضب والبحث عن ألقه الأمور والأسباب من أجل افتعال مشاكل، متهجم في حديثه، متشدد في رأيه، يصعب التعامل معه.  | <b>الزبون الغضبان</b>            |
| الترحيب به، عدم التصرف بشكل يشعره أنه مُراقب، تزويده بالمعلومات المطلوبة حول المنتج أو الخدمة من مواصفات أو خصائص مع الأدلة، ثم تركه مباشرة. | يحب التمعن والتفحص، في ذهنه صورة أو شيء محدد مسبقاً، لا يحب أن يكون محل ملاحظة أو مراقبة.   | <b>الزبون المشاهد أو المتسوق</b> |
| تقديم نصائح من أجل المساعدة في اتخاذ القرار، توضيح جميع الإلتزامات التي تترتب عن اختياره لعرض معين لتجنب أي لوم في المستقبل.                 | يهتم بالمظاهر أكثر من المضمون، يتميز بسرعة اتخاذ القرار، لا يحب الخوض في تفاصيل الخدمة أو المنتج، يختار حسب تفضيلاته، يلوم موظفي الخط الأمامي في حالة وجود مشكل أو أخطاء. | <b>الزبون النزوي</b>             |
| مسايرته في الحديث، إظهار للإحترام والتقدير لمعارفه مع طلب إقتراحاته.   | متشدد برأيه، يتخذ قراراته بصفة منفردة، محافظ ولا يتقبل التغيير.   | <b>الزبون العنيد</b>             |
| تزويده بالمعلومات الصحيحة والإجابة على كل أسئلته بالأدلة، تحلي الجدية في الحديث والتعامل معه.  | يتميز بالترثيث والتأني في اتخاذ القرار، يُحب البحث عن المعلومات والقيام بالمقارنة والمفاضلة بين العروض من أجل اتخاذ القرار المناسب  | <b>الزبون المفكر الصامت</b>      |

المصدر: رقاد صليحة، إدارة العلاقة مع الزبائن وجودة خدمتهم - مفاهيم أساسية ودراسات تطبيقية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص ص 19-20.

وتجدر الإشارة إلى وجود عدة خصال وسميات نستطيع من خلالها التمييز بين مختلف الأنماط السلوكية للزبون، ثم اختيار الأسلوب الملائم للتعامل معه نذكر أهمها: تعبيرات ملامح الوجه وطريق حركة الأيدي، طريقة المشي أو طريقة خطواته في التحرك ومظهر الزبون ونوعية الملابس التي يرتديها.

**2- تصنيف الزبون على أساس أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة:**

- حيث يصنف الزبون وفق أهميته للمؤسسة حسب الأرباح التي يدرها على المؤسسة كما يلي:<sup>1</sup>
- أ - **الزبون الإستراتيجي:** ولديه ولاء عالي للمؤسسة ومُنتجاتها حيث يكون أكثر مردودية.
- ب - **الزبون التكتيكي:** وهو مهم للمؤسسة حيث تسعى المؤسسة دوماً لجعله في مستوى أعلى.

1- بشير العلق، التسويق عبر العلاقات المستندة إلى التكنولوجيا، الملتقى العربي: التسويق في الوطن العربي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، يومي 15 و16 أكتوبر، 2002، ص32.

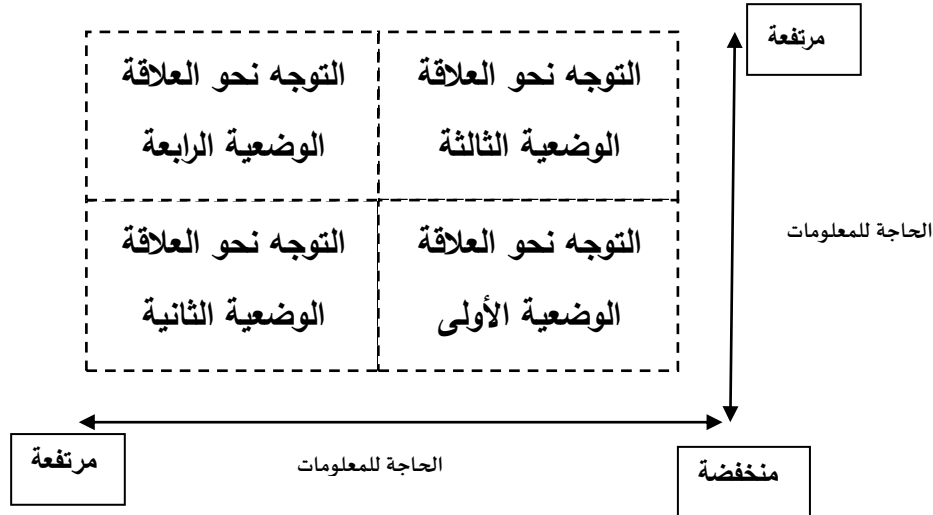


ج- الزبون الروتيني: وهو الزبون الذي يتساوى احتمال استمراره في التعامل مع المؤسسة احتمال التخلي وإنهاء العلاقة معها، فهو يمثل فرصة وتهديد للمؤسسة في آن واحد.

### 3 - تصنيف الزبائن على أساس الارتباط بين المؤسسة والزبون

يمكن تحديد عدة أوجه لعلاقة الزبون مع المؤسسة حسب تقاطع بين متغيرين أساسيين (حاجات الزبون للعلاقات وحاجاته إلى المعلومات) في الشكل الموالي:

الشكل 3.1 : مصفوفة زبائن المؤسسة



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، هشام فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، 268.

من خلال الشكل أعلاه تجد أن هناك أربعة وضعيات توضح الارتباط بين المؤسسة والزبون:<sup>1</sup>

-الوضعى الأولى: الزبون ضمن هذه الوضعى يعرف على أنه زبون مشتري يريد الحصول على المنتج المناسب في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، ويتميز بقلة رغبته في بناء علاقة مع المؤسسة؛

-الوضعى الثانية: هنا نجد الزبائن الراغبين في المعلومات، فهم يهتمون كثيرا بالحصول على المنتج أو العلامة المراد شراءها مع قلة حاجاتهم إلى العلاقة، يتسم بمعرفته لما يريد لكنه بحاجة إلى التعلم؛

-الوضعى الثالثة: في هذه الحالة نجد الزبون الراغب في العلاقة، هذا الزبون يعطي أهمية كبيرة وقيمة للمؤسسة، حيث يفترض أنها تدرك بدقة حاجاته ورغباته وهي قادرة على تلبيةها، وستمكنه من الاستفادة من المعلومات التي تمتلكها وغالبا ما يكون زبون يفقد للخبرة ولا يرغب في البحث عن المعلومات؛

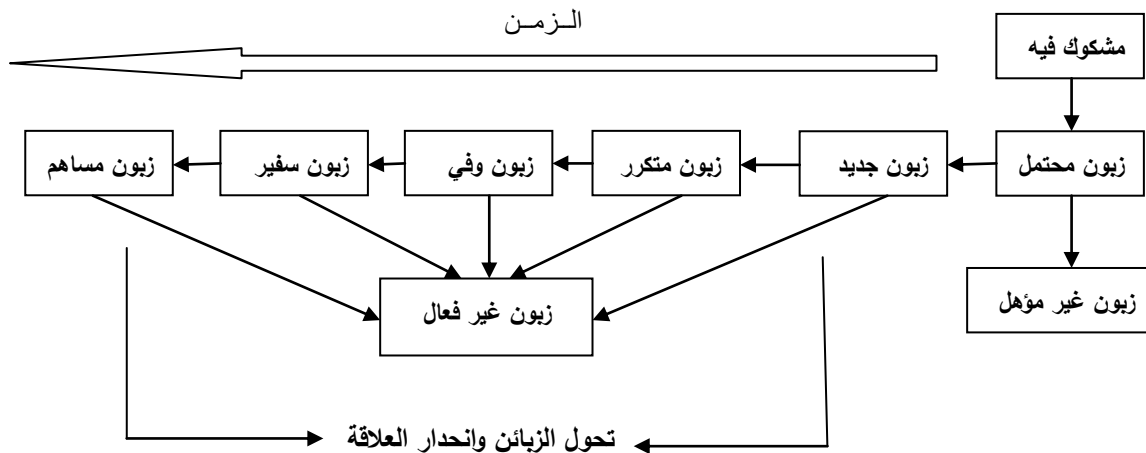
-الوضعى الرابعة: الزبون في هذه الوضعى يترجم فكرة متطورة مفادها أن الزبون هو شريك للمؤسسة، والزبون الراغب في المشاركة هو الذي يسعى لإقامة علاقات شخصية وطويلة المدى مع المؤسسة، من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وتبرز هذه العلاقات في مجال التعاملات الصناعية.

<sup>1</sup> - نوارى خيرة، أثر العلاقة مع الزبون على تحقيق جودة الخدمات-دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، الجزائر، 2017/2018، ص60.

ثالثاً: دورة حياة الزبون

تم إعطاؤها عدة تعاريف ولعل أهمها هو تعريف Philip Kotler "هي تلك الفترة التي تتراوح من بداية تعامل الزبون مع منتجات المؤسسة (مرحلة جمع المعلومات) إلى غاية مرحلة الولاء أو التخلي عنه نهائياً"<sup>1</sup> والشكل الموالي يوضح جميع مراحل التي يمر بها الزبون خلال دورة حياته:

الشكل 4.1: دورة حياة الزبون



Source: Philip Kotler, Le Marketing Selon Kotler, Edition Village Mondiale, Paris, 2005, p143.

من خلال الشكل أعلاه نستطيع تحديد مراحل دوره حياة الزبون كما يلي:

**مرحلة الزبون المحتمل:** هي المرحلة التي يبدأ فيها الزبون بالبحث عن معلومات حول المنتج أو الخدمة من مختلف المصادر (داخلية، خارجية)، ومن الممكن أن تنتهي العلاقة في هذه المرحلة إذا حصل الزبون على معلومات سلبية عن المنتج أو الخدمة و ليست لصالح العلامة ويصبح زبون غير مؤهل.

**مرحلة الزبون الجديد:** الزبون المحتمل يتحول إلى زبون جديد، حيث تتكون لديه قناعة بشراء منتجات المؤسسة من خلال تأثره بالإعلانات أو خبرات شراء سابقة أو غيرها، ويعيد عملية الشراء إذا حقق له المنتج إشباع لحاجاته ورغباته وكان راضي عن المؤسسة.

**مرحلة الزبون المتكرر:** بعد عملية الشراء وتجربة أو استعمال المنتج يتكون لدى الزبون انطبعا معينا وبناءا عليه يتخذ قرار إعادة الشراء أو عدم الشراء، وفي حالة إعادة الشراء يُعتبر الزبون متكررا، حيث تحرص المؤسسة على إطالة العلاقة معه لأكبر وقت ممكن وبالتالي زيادة الأرباح.

**مرحلة الزبون الوفي:** مع استمرار وتكرار عملية الشراء يصبح الزبون ويا للمؤسسة، بحيث يكون لديه إقبال كبير على منتجات المؤسسة، ودرجة تعلقه بالمؤسسة كبيرة.

**مرحلة الزبون السفير:** وهو الزبون الذي يتحدث عن المؤسسة بالكلمة المنطوقة الإيجابية.

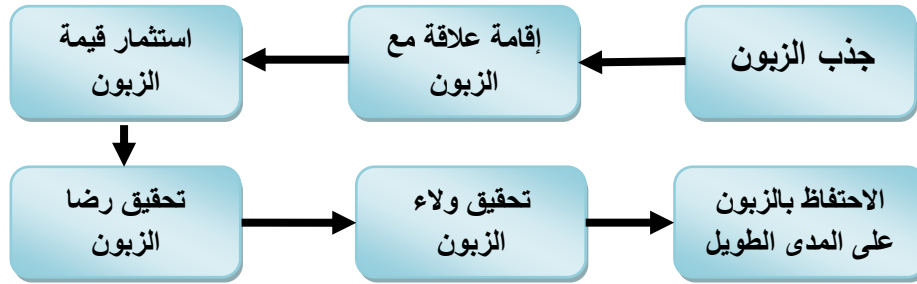
<sup>1</sup> - Philip. kotler, Bernard. Debois, Marketing management, 12 ed, pearson education, paris. France, 2006, p185.

مرحلة الزبون المساهم: من خلال استمرار العلاقة تدرك المؤسسة أهمية هذا الزبون، بحيث يتولد شعور لدى الطرفين (المؤسسة، الزبون) بوجود شراكة بينهما، كما يتولد لدى كل طرف إلتزام نحو الآخر. وتجدر الإشارة إلى أن الزبون قد يتخلى عن العلاقة في أي مرحلة من المراحل المذكورة أعلاه ويتحول إلى زبون غير فعال، ويمكن للمؤسسة إعادة استرجاعه باستخدام برامج الولاء.

#### رابعاً- مراحل بناء العلاقة مع الزبائن والاحتفاظ بهم

إن المنظور الحديث للمؤسسة يركز على التوجه نحو الزبون، من خلال العمل على الحفاظ على الزبائن وتحويلهم من زائن جدد أو حاليين إلى زبائن لهم ولاء للمؤسسة، ومن أجل للوصول إلى ولاء الزبائن وإقامة علاقات مريحة وطويلة الأجل معهم تنتهج المؤسسة عدة خطوات موضحة الشكل الموالي:

#### الشكل 5.1: مراحل الاحتفاظ بالزبائن



المصدر : محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 210، ص 139.

من خلال الشكل أعلاه يمكن التمييز بين عدة مراحل للاحتفاظ بالزبائن:<sup>1</sup>

- 1- جذب الزبون: هي مرحلة لفت انتباه الزبون والفوز به من طرف المؤسسة.
- 2- إقامة علاقة مع الزبون: وهي الخطوة الأولى لبناء علاقة طويلة الأجل مع الزبون من خلال جمع المعلومات ضمن قواعد بيانات ومعالجتها وتحديد المردودية أو الربح من خلال خلق القيمة الزبون.
- 3- استثمار قيمة الزبون: بتوفير الإمكانيات لتقديم قيمة للزبون أكبر من المنافسين، وكذا تحقيق الأرباح.
- 4- مرحلة رضا الزبون: عندما يكون الأداء الفعلي للمنتج يساوي أو يفوق توقعات الزبون.
- 5- مرحلة تحقيق الولاء: يتولد لدى الزبون إلتزام تجاه المؤسسة حيث يكون مخلص للمؤسسة أو العلامة.
- 6- الاحتفاظ بالزبون على المدى الطويل: باستمرار العلاقة مع الزبون لمدة طويلة يصبح الزبون دائم.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات ، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 210، ص 139.

## خامسا: بعض المفاهيم المتعلقة بالزبون

### 1- ولاء الزبون

- أ- **تعريف:** تعددت التعاريف المتعلقة بالولاء باختلاف وتعدد وجهات نظر الباحثين له، فهناك من يرى أن الولاء عبارة عن شعور أو موقف الزبائن نحو منتج أو علامة ما، في حين يرى آخرون أنه عبارة عن سلوك من خلال تكرار الزبون لعملية الشراء وفيما يلي أهم التعاريف:
- عرفه **فيليب كوتلر وآخرون بأنه:** " الإلتزام الصادق من قبل الزبون بتكرار شراء المنتج أو الخدمة المفضلة لديه في المستقبل لمؤسسة معينة، على الرغم من التأثيرات والجهود التسويقية المبذولة من طرف المنافسين الهادفة إلى تحويل سلوكه، كما أن حدوث الولاء مرتبط بتقديم قيمة مرتفعة للزبون"<sup>1</sup>
  - عرفه **Brown** على انه " توقع شراء علامة ما في غالب الأحيان انطلاقا من خبرة إيجابية سابقة"<sup>2</sup>
  - وتم تعريفه : "رغبة الزبون في البقاء على اتصال مع المؤسسة على المدى الطويل"<sup>3</sup>
  - وتم تعريفه أيضا: "ميل الزبائن إلى الرجوع شراء منتجات المؤسسة بشكل منتظم بسبب الخدمة والرضا اللذين تحصل عليهما"<sup>4</sup>
- من خلال هذه التعاريف يكمن القول أن ولاء الزبون هو شعور بالالتزام تجاه المؤسسة أو العلامة والميل إلى تكرار عملية شراء منتجاتها في المستقبل، وهذا نتيجة رضا الزبون عن خبرات سابقة، و هو يرتبط بتقديم قيمة للزبون أفضل من المنافسين، حيث يكون هذا الشعور بمثابة حاجز يمنع تحول زبائن المؤسسة إلى المنافسين رغم الجهود التسويقية المبذولة من طرفهم.
- ب- أهميته:**

- يساهم ولاء الزبائن في تخفيض التكاليف التسويقية من خلال: المحافظة على الزبائن الحاليين الذين يُعدون أقل تكلفة من جذب زبائن جدد، ويساعد في إقامة علاقات مريحة وطويلة الأجل مع الزبائن.
- التسويق الشفوي من خلال الاستفادة من الكلمة المنطوقة الإيجابية التي ينشرها الزبائن.
- الزبائن الأوفياء أقل حساسية للأسعار وهم مستعدون للدفع أكثر مقابل منتجات المؤسسة دون اللجوء إلى المقارنة مع أسعار منتجات منافسة مما يجعل الزبون أصل هام من أصول المؤسسة.<sup>5</sup>

### 2- قيمة الزبون

- أ- **تعريف قيمة الزبون:** لها أهمية تسويقية بالغة خاصة في العصر الراهن، فيما يلي أهم تعاريفها:

<sup>1</sup> - Philip Kotler, kiven keller et autres, **marketing management**, 13 ème édition, P.285.

<sup>2</sup> - jerôme bon, elisabthe tissier, desbordes , "fidélise les clients", la revue française du gestion, adetem, N1, paris, 2002, p 52

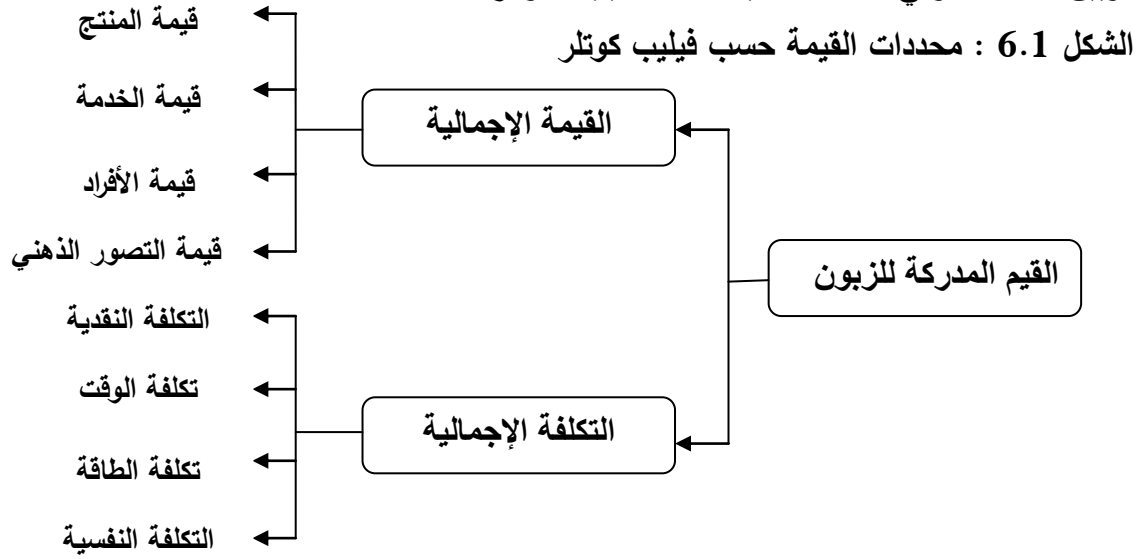
<sup>3</sup> - Denis lapert, **Le Marketing Des Services**, Dunod, Paris, 2005, p: 105.

<sup>4</sup> - Robert W.Lucas, **Customer Service**, 5<sup>th</sup> edition, Mc Graw Hill, New York, 2012, p: 334.

<sup>5</sup> - Denis Lindon et Frédéric Jallat, **Le Marketing : Etude- Moyen d'action-Stratégie**, 6<sup>ème</sup> édition, Paris : Dunod, France, 2010, P 375 .

- تم تعريفها على أنها: "المنافع التقنية والاقتصادية والاجتماعية المدركة للمنتج أو الخدمة"<sup>1</sup>
- وتم تعريفها على أنها: "ما يحصل عليه الزبون مقابل التضحيات التي يقدمها"<sup>2</sup>
- كما عرفها Valarie Zeithaml: "القيمة المدركة هي التقييم الكلي لمنفعة المنتج الذي ينتج عن إدراك ما تم تلبيته وما قدم في سبيل الحصول على المنتج"<sup>3</sup>
- ولعل أهم تعريف هو لـ **Kotler**: "القيمة هي ذلك الفرق بين القيم الإجمالية المدركة والتكلفة الإجمالية، حيث تتعلق القيمة الكلية بالمنافع التي يحصل عليها الزبون من المنتج، أما التكلفة الكلية فتتعلق بمجموع التكاليف المالية والوظيفية والنفسية التي يبذلها الزبون"<sup>4</sup>.

وبين الشكل الموالي محددات القيمة حسب فيليب كوتلر:



Source : Philip Kotler, et autres, **marketing management**, 12em édition, Pearson éducation, paris, 2006, p 169.

من خلال الشكل أعلاه نجد أن هناك محددتين رئيسيتين للقيمة المقدمة للزبون (القيمة المدركة)<sup>5</sup>:

- القيمة الإجمالية: وهي مجموعة القيم التي يحصل عليها الزبون من المنتج:

قيمة المنتج : تتمثل في خصائص ومواصفات المنتج (جودة الصنع، مستوى أداء المنتج).

قيمة الخدمة: تتمثل في المنافع غير الملموسة التي يحصل عليها الزبون (خدمات بعد البيع، الصيانة)

قيمة الأفراد: وتتمثل في كفاءة مقدمي الخدمات أو موظفي المؤسسة في تقديم المنتج للزبون.

قيمة التصور الذهني: القيمة التي يستفيد منها الزبون من منافع نفسية واجتماعية.

<sup>1</sup> -فاضل عباس كريم، أثر التكامل بين قيمة الزبون واستراتيجيات النمو في أداء الأعمال - دراسة تحليلية في معمل الألبسة الرجالية في النجف، مجلة مركز دراسات الكوفة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 01، العدد19، ص 10.

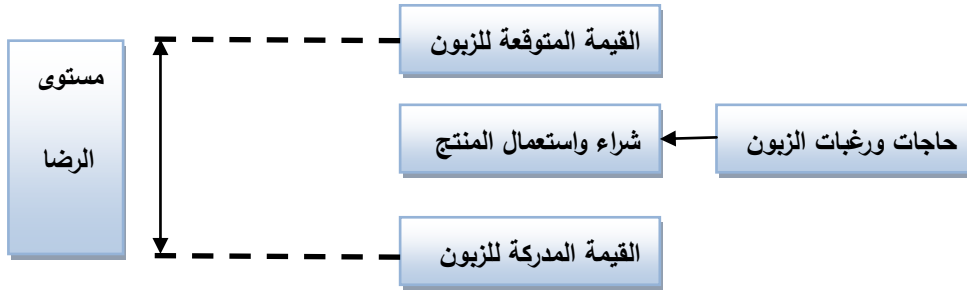
<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص10.

<sup>3</sup> - Albert Graf, Peter Maas, **Customer Value From A Customer Perspective: A Comprehensive Review**, Working Papers On Risk Management And Insurance, N.52, February 2008 , P6.

<sup>4</sup> - Philip Kotler, et autres, **marketing management**, 12<sup>eme</sup> édition, Pearson éducation, paris, 2006, p 169.

<sup>5</sup> - Philip Kotler, et autres, marketing management, 12eme edition, **ibid**, pp 169- 170.

- التكلفة الاجمالية: توهي التكاليف التي يبذلها الزبون للحصول على المنتج :
- التكلفة المالية: تتمثل في سعر الشراء زائد مختلف المصاريف من أجل الشراء.
- تكلفة الوقت: إن عملية الشراء تتطلب فترة زمنية معينة حيث يسعى الزبون دوما إلى تقليصها.
- تكلفة الطاقة: المجهودات التي يبذلها الزبون في عملية البحث والتنقل لشراء المنتج.
- التكلفة النفسية: تتضمن شعور الزبون أثناء إجراء عملية الشراء واستعمال المنتج.
- ب- أهمية قيمة الزبون:ويمكن الإشارة إلى أهم المزايا فيما يلي:<sup>1</sup>
- مفتاح نجاح إستراتيجية الأعمال هو تحقيق قيمة للزبون.
  - المبيعات متوقفة على مدي تفوق القيمة المقدمة للزبون من طرف المؤسسة على ما يقدمه المنافسين.
  - احتلال الريادة في الأسواق وامتلاك ميزة تنافسية من خلال تقديم قيمة متفوقة للزبائن.
  - ت- إدراك القيمة من طرف الزبون: يقوم الزبون بوضع تصورات مسبقة للقيمة التي سيتحصل عليها من المنتج قبل عملية الشراء التي تعرف بالقيمة المتوقعة للزبون، وبعد الشراء واستخدام المنتج يقيم الزبون المنتج ويصدر حكم نهائي يعرف بالقيمة المدركة للزبون، والشكل الموالي يبين علاقة القيمة برضا الزبائن:
- الشكل 7.1: العلاقة بين القيمة المتوقعة والقيمة المدركة للزبون



- المصدر : محمد منتاوي، عبد الله قلش، دور نظام ادارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات، الملتقى الدولي: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر، 2011، ص7 .
- يتعين على المؤسسات التي تسعى إلى كسب ولاء زبائنها أن تُضفي قيمة إضافية إلى منتجاتها أو خدماتها حسب تطلعات الزبائن وتوقعاتهم، أي جعلهم يشعرون أن المنافع والمزايا التي يتحصلون عليها (القيمة المدركة) من المنتج، تفوق التكلفة المبذولة وتواكب توقعاتهم ويشعرون بالرضا.

<sup>1</sup> - Donovan A. McFarlane , *The Strategic Importance of Customer Value*, *Atlantic Marketing Journal*, Vol 2, N1, 2013 , PP. 71-72.

## المبحث الثاني: أساسيات ومفاهيم حول إدارة علاقات الزبائن (CRM):

يعتبر بعض الباحثين في مجال التسويق أن إدارة علاقات الزبائن نسخة مطورة للتسويق بالعلاقات، غير أنها تتخذ طابعا تكتيكيا وعمليا أكثر من كونها مفهوم أو فلسفة، وسنتطرق في هذا المبحث إلى: تعريف إدارة علاقات الزبائن، أهم مبادئ وأسس هذا المفهوم.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة علاقات الزبائن (CRM):

ظهر هذا المفهوم كعملية إدارية وفلسفة تسويقية تتبناها المؤسسات ذات التوجه نحو الزبون من خلال اعتبار الزبائن محور العملية الإنتاجية والتسويقية، ومصطلح "CRM" هو اختصار عبارة إدارة علاقات الزبائن باللغة الإنجليزية: **Customer Relationship Management**.

### أولاً: تعريف إدارة علاقات الزبائن

عرفت إدارة علاقات الزبائن اهتماما كبيرا من طرف الباحثين، وقد اختلفت وجهات النظر حول إعطاء تعريف موحد ودقيق لهذا المفهوم، لذا نجد عدة مداخل لتعريف CRM نذكر أهمها في ما يلي:

#### 1- إدارة علاقات الزبائن كعملية علائقية

يُعرفها Philip kotler على أنها "عملية شاملة تضم بناء والمحافظة على علاقات مربحة مع الزبائن، كما تمنحهم المؤسسة قيمة مضافة ومستوى أعلى من الرضا عن ما يقدمه منافسوها وهي تجمع كل الأنشطة التي تهدف إلى كسب وتحقيق ولاء الزبائن"<sup>1</sup>

وعرفها أيضا P. Kotler على أنها "عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة والمتعلقة بكل زبون على حدى، وكذا التسيير بعناية لكل لحظات الاتصال وهذا كله من أجل تحقيق الاحتفاظ بولاء الزبائن للمؤسسة"<sup>2</sup> وقد عرفها Berry على أنها: "عملية جذب الزبائن والحفاظ عليهم وتعزيز العلاقات معهم"<sup>3</sup>

وتم تعريفها أيضا على أنها "منهجية لفهم سلوك الزبائن والتأثير فيهم من خلال التواصل المستمر معهم"<sup>4</sup>. من خلال هذه التعاريف نجد أنها جميعا تصب في أن CRM هي مجموعة العمليات التي تقوم بها المؤسسة لغرض بناء علاقات مربحة وطويلة الأجل مع الزبائن من خلال استغلال جميع لحظات الاتصال.

#### 2 - إدارة العلاقة مع الزبائن كعملية تكنولوجية:

من الباحثين من رأى أن CRM عملية تكنولوجية، حيث تعتمد على قواعد بيانات تضم جميع معلومات عن الزبائن وجميع تعاملاتهم مع المؤسسة ونذكر بعض التعاريف التي تصب في هذا السياق:

عرفها Claude Demeure على أنها: "تبني المؤسسة لنظام يعمل على الاتصال المستمر مع زبائننا، وفتح قناة حوار مباشرة بين المؤسسة والزبائن، ويشير مصطلح إدارة علاقات الزبائن إلى مجموعة التصاميم

<sup>1</sup> -Philip Kotler et al , **Principes de Marketing**, 11 éd, Pearson, Paris, 2013, p14.

<sup>2</sup> - Philip Kotler et al, **Marketing et Management**, 12 éd, opcit , P180.

<sup>3</sup> - Philip Kotler et al , **Principes de Marketing**, 11 éd, opcit,p14.

<sup>4</sup> - إياذ عبد الله خنفر وآخرون، **التسويق المصرفي مدخل معاصر**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص.25.

والبرامج التي تسمح انطلاقاً من قاعدة بيانات المؤسسة بتطبيق برامج خاصة تساعد على الولوج إلى تسويق مفتوح متعدد نقاط الاتصال وذو علاقة مع الزبون بهدف زيادة وتحسين المردودية العامة للمؤسسة".<sup>1</sup> وقد تم تعريفها من طرف **Metagroup** على أنها "أتمتة عمليات المؤسسة عبر مختلف نقاط الاتصال مع الزبون (تسويق، مبيعات، وغيرها) من خلال استخدام قنوات اتصال متعددة ومتراصة".<sup>2</sup> وتم تعريفها على أنها: "الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الأعمال وبرمجياتها وأنظمتها الخبيرة من أجل إدامة وتطوير العلاقات مع الزبون"<sup>3</sup> وقد عرفها أيضا **Hamilton (2001)** على أنها: "عملية تخزين وتحليل كميات ضخمة من البيانات تم الحصول عليها من مختلف نقاط الاتصال بالزبائن، لفهم سلوك الزبائن وتلبية مختلف حاجاتهم ورغباتهم"<sup>4</sup> ونجد أن هذه التعريفات حصرت مفهوم **CRM** في كونها تكنولوجيا حديثة للمعلومات والاتصالات.

### 3- إدارة علاقات الزبائن كإستراتيجية تسويقية:

تم تعريفها على أنها: "إستراتيجية أعمال ومجموعة من التقنيات والبرمجيات تهدف إلى تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح، وتحديد الفرص وقنوات جديدة للتوزيع، وتحسين قيمة الزبائن من أجل تحقيق رضاهم وربحيتهم والاحتفاظ بهم".<sup>5</sup>

وتم تعريفها أيضا من طرف **V.Kumar et Werner.j.Reinartz** على أنها: "إستراتيجية اختيار الزبائن الذين يمكن أن تخدمهم المؤسسة بربحية، وتشكيل التداخلات بين الشركة وزبائنها بحيث يكون الهدف أمثلية القيمة الحالية والمستقبلية للزبائن".<sup>6</sup>

كما عرفها عمرو عبد الرحمان (2007) أنها: "إستراتيجية عمل تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية طويلة المدى وذلك من خلال تحقيق قيمة عالية للزبون وباستخلاص قيمة عالية للعمل ذاته"<sup>7</sup>. وهي الإستراتيجية التي تهدف إلى فهم، توقع وتسيير احتياجات زبائنها الحاليين والمحتملين.<sup>8</sup>

<sup>1</sup> - Claude Demeure, **Marketing**, 4 éd, Dalloz, paris, france, 2003, p351.

<sup>2</sup> - Peelen Ed et autres, **Gestion de la relation client**, 3 éd, Pearson éducation, Paris, 2009, P1.

<sup>3</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات ، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص304.

<sup>4</sup> - Ranjit BOSE, **Customer relationship management: key components for IT success**", Industrial Management & Data Systems, Vol. 102, N: 2, Emerald Articles, New Mexico, pp.89 - 97 , 2002.

<sup>5</sup> - Gary B. Grant , Grey Anderson, **Customer Relationship Management: A Vision for Hight Education**, Jossey- Bass, San Francisco, 2013, p:14

<sup>6</sup> - أحمد بن مويزة، تأثير برامج إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2015، ص22.

<sup>7</sup> - عمرو عبد الرحمان توفيق، ترجمة هالة صدقي، إدارة علاقات العملاء، مخبر الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2007، ص14

<sup>8</sup> - Brown Stanley, **CRM : Customer Relationship Management**, Pearson éducation, Paris, 2006, P192.



#### 4- إدارة العلاقة مع الزبائن كمبدأ للفعالية التنظيمية:

حيث تعتبر CRM عملية وسياسة تتجهجها المؤسسة بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من أجل تحسين مردودية المؤسسة من جهة وإرضاء الزبائن وكسب ولائهم بالتركيز على فئات محددة منهم من جهة أخرى، ونجد في هذا السياق تعريف CRM على أنها "العملية التي تسمح بتحديد، جذب وكسب أفضل الزبائن، وهذا من أجل تحقيق المزيد من الأرباح والعوائد"<sup>1</sup>

#### 5- إدارة علاقات الزبائن كأنظمة ومخططات ومشاريع للولاء والإخلاص:<sup>2</sup>

إن برامج الولاء واقع مشترك بين العديد من الصناعات ومختلف النشاطات (كراء السيارات، شركات الطيران، الفنادق،...)، حيث يتم جمع النقاط من طرف الزبائن عند كل تعامل مع المؤسسة أو الشركة، كما أن نظم مخططات وأنظمة الولاء تحتاج إلى مختلف المعلومات الديموغرافية، الاجتماعية وجميع المعلومات عن تعامل الزبائن مع المؤسسة من أجل ضمان فاعلية الاتصال والحوار وتلقي الاقتراحات لتطوير منتجاتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى جزء من برامج إدارة علاقات الزبائن مرتبطة بمخطط أو برامج الولاء لكن ليس كلها. كما أن مخطط الولاء ضمن CRM يلعب دورين أساسيين:

- توليد البيانات التي يمكن أن تكون دليل عملية جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وعملية التطوير؛
- مخطط الولاء يمكن أن يكون حاجز لتحويل الزبائن من المؤسسة نحو المنافسين.

من خلال التعريف السابقة نستنتج أن إدارة علاقات الزبائن هي توليفة متكاملة من الإستراتيجيات والبرامج تهدف إلى تعظيم قيمة الزبون والمؤسسة معاً، من خلال الاستعانة بتكنولوجيات متكاملة وشاملة في لحفظ جميع بيانات ومعلومات الزبائن من مختلف المصادر في قواعد البيانات، ليتم معالجتها وتحليلها قصد الفهم الجيد لسلوك الزبائن وانتقاء أفضلهم لبناء علاقات مريحة وطويلة الأجل معهم، وبالتالي تحقيق رضا وولاء الزبائن هذا من جهة وتحقيق مردودية عالية وأرباح كبيرة للمؤسسة من جهة أخرى.

#### ثانياً: الفرق بين إدارة علاقات الزبائن والتسويق بالعلاقات

يُعتبر التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن توجهاً مكملاً لبعضهما البعض بحيث يكمل كل واحد منهما الآخر، وتُعد إدارة علاقات الزبائن امتداد ونتيجة لتطور مفهوم التسويق بالعلاقات حيث يتم اعتماد الاتصال الفعال والمباشر مع الزبائن في معظم أنشطة التسويق بالعلاقات، وتلعب إدارة علاقات الزبائن الألية أو الوسيلة المناسبة لتحقيق هذا الاتصال الفعال،<sup>3</sup> غير أنه توجد عدة نقاط يختلف فيها مفهوم التسويق بالتسويق بالعلاقات عن إدارة علاقات الزبائن سنتطرق إليها فيما يلي:

<sup>1</sup> - Léfébure René, Venturi Grilles, **Gestion de la relation client**, Eyrolles édition, Paris, 2005, P33.

<sup>2</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ديمة موسى الدجاني، إيهاب علي القرم، إدارة علاقة الزبون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 55.

<sup>3</sup> - دحماني حنان، إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية -دراسة حالة مؤسسة موبيليس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2020/2019، ص71.

- عند ظهور مفهوم التسويق بالعلاقات على يد Berry سنة 1983 كان يهدف إلى جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وإقامة علاقة معهم لكن مع تطور هذا المفهوم أصبح يشمل جميع الأنشطة التبادلية وأصبح يهتم بإنشاء علاقات والحفاظ عليها مع الزبائن ومختلف الأطراف الأخرى ذات المصلحة بينما إدارة علاقات الزبائن تهتم ببناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن المربحين فقط.

- يأخذ التسويق بالعلاقات الطابع الإستراتيجي حيث لم يذكر الباحثون المهتمون بالتسويق بالعلاقات أن التكنولوجيا والتقنية من متطلبات الاحتفاظ بالزبائن وبناء علاقات معهم، بينما نجد إدارة علاقات الزبائن تعتمد على التكنولوجيات الحديثة وتقنيات الاتصال لتطبيق إستراتيجيات التسويق بالعلاقات، وعليه إدارة علاقات الزبائن جاءت لتكمل التسويق بالعلاقات.<sup>1</sup>

- التسويق بالعلاقات فلسفة أو فكر يهتم بالتنظير والممارسة ويشمل جميع الفاعلين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لعلاقات المؤسسة مع بيئتها التسويقية بينما إدارة علاقات الزبائن ذات طابع عملي تكتيكي وهي استراتيجية أكثر عملية لأنها تتضمن تقنيات تحقيق أهداف محددة، ملموسة ودقيقة، كما أنها ذات فعالية عالية في جميع مجالات النشاط الاقتصادي.<sup>2</sup>

-يرتكز التسويق بالعلاقات على الجوانب العاطفية كالإلتزام والثقة بينما إدارة علاقات الزبائن تركز إضافة إلى ذلك إلى جوانب تقنية وتكنولوجية لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم وإقامة علاقات طويلة الأجل معهم.

-يتفق كلا المفهومين على أن العلاقات المتبادلة تتكون وتتطور مع مرور الوقت، لكن وعلى عكس التسويق بالعلاقات فإن إدارة علاقات الزبائن تهتم ببناء علاقات تبادلية تعاونية، وتهتم بالاستثمار في علاقات الزبائن لتعظيم الربحية من خلال كل زبون، كما أن إدارة علاقات الزبائن ذات توجه إستراتيجي تهتم بإيجاد مزيج مثالي للعلاقات مع الزبائن بينما التسويق بالعلاقات يركز على المهام المطلوبة لبناء والمحافظة على التبادل المستند للعلاقات مع الزبائن.<sup>3</sup>

- إدارة علاقات الزبائن هي توجه تسويقي إستراتيجي يساهم في إنشاء قيمة للمؤسسة من خلال توحيد إستراتيجيات التسويق بالعلاقات مع تكنولوجيا المعلومات لإنشاء علاقات مربحة وطويلة الأجل مع الزبائن، كما تتيح الـ CRM فرص أكثر للمؤسسة من خلال توفير المعلومات الضرورية لفهم الجيد للزبائن، وتساعد على التكامل الوظيفي بين: العمليات، الأفراد والكفاءات التسويقية التي تتحكم في تكنولوجيا المعلومات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - سبع حنان، دور نظام المعلومات التسويقية في تسيير العلاقة مع الزبون في المؤسسات المنتجة للإلكترونيك بولاية برج بوعريبيج، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2018/2017، ص114.

<sup>2</sup> - براهيم عبد الرزاق، تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2016/2015، ص38.

<sup>3</sup> - سبع حنان، مرجع سبق ذكره، ص113.

<sup>4</sup> - Gaurav K. Agrawal and Daniel Berg , **The Development of Services in Customer Relationship Management(CRM) Environment from 'Technology' Perspective**, Journal Service Science & Management, VOL 2,Scientific research publishing, USA, 2009, P 434.

### ثالثاً: مبادئ وأسس إدارة علاقات الزبائن

قد تم اقتراح عدة مبادئ وأسس من طرف الباحثين والكتاب يمكن ذكر أهمها في ما يلي:<sup>1</sup>

1: تبعاً لما جاء به (Peppersor Rogers , 2000) فهناك عدة مبادئ تتمثل في:

أ. التركيز على علاقة الزبون لأنه أكثر فعالية وأقل كلفة من استقطاب الزبون جديد.

ب. التركيز على حصة الزبون بدلاً من التركيز على الحصة السوقية.

ت. الاحتفاظ بالزبون على المدى الطويل من خلال إقامة علاقات قوية وطويلة الأجل معه.

ث. التركيز على تكرار الشراء من خلال سياسات البيع المتقطع والبيع المتصاعد.

ج. التركيز على استراتيجية يقودها الزبون لتحقيق رضاه وإقامة علاقة طويلة الأجل معه.

2- تبعاً لما جاء به (Buttle, 2009) و (Baran et Al , 2008) فهناك أربعة أسس:<sup>2</sup>

أ. يجب اعتبار الزبائن كأصول هامة للمؤسسة ومعاملتهم على هذا الأساس، ولا بد من المحافظة عليها

وتطويرها من خلال الاستثمار فيها والعمل على زيادة قيمتها.

ب. فهم أن احتياجات ورغبات، أولويات الزبائن مختلفة وكذلك سلوكهم الشرائي، وهذا أحد الأسس

ومفتاح الفهم الجيد للزبائن وسلوكياتهم الشرائية من أجل تكييف منتجات المؤسسة حسبها.

ت. فهم أن مستوى تفضيل الزبائن للمؤسسة يختلف من زبون لآخر، فهناك من له قيمة عالية لأن حجم

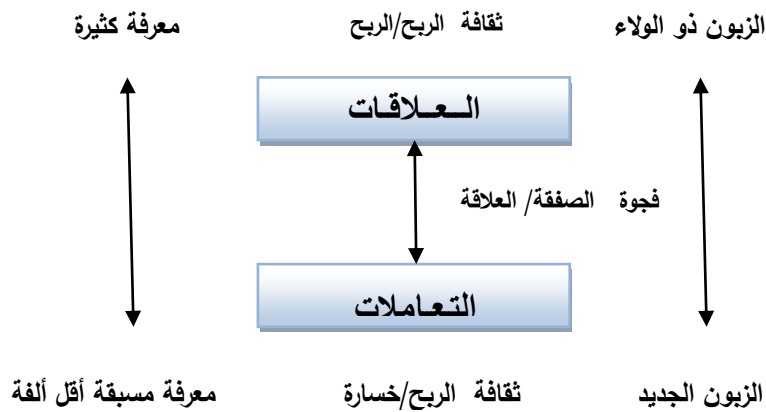
المعاملات ومردوديتها كبيرة فهذا زبون مرغوب فيه، وهناك من الزبائن من هو عبئ على المؤسسة.

### رابعاً: أهمية إدارة علاقات الزبائن (CRM)

تكمن أهمية CRM في المؤسسة في أهمية الزبون في حد ذاته، فتبني هذا المفهوم من طرف المؤسسة

يعني جعل العلاقة مع الزبون محور العملية التسويقية، والشكل الموالي يوضح ذلك:

### الشكل 8.1: مزايا التحول من الصفقات إلى العلاقات



المصدر : نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص302.

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ديمة موسى الدجاني، إيهاب علي القرم، مرجع سبق ذكره، ص 40

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 41.

ويقصد بهذا التحول ما يلي:<sup>1</sup>

- التحول من ثقافة (الربح/الخسارة) إلى ثقافة (الربح/الربح) التي مفادها أن المؤسسة والزيون شريكين وليساً خصمين، وبالتالي التحول من زبون جديد إلى زبون طويل الأمد له ولاء للمؤسسة.
- التحول من وضع "معرفة مسبقة وأقل كلفة" إلى وضع "معرفة زبونية كثيفة وأكثر ألفة" ومعرفة المؤسسة له بشكل كبير يجعله محور خططها وسياساتها واستجابتها لحاجاته.
- التحول من بيع المنتج في صفقة (معاملة) إلى بيع المعرفة في العلاقات، وهذا هو الشكل الأقوى في العلاقة مع الزبون لتحويل المعرفة إلى قيمة.

كما يمكن ذكر أهم النقاط التي تتجلى فيها أهمية CRM في المؤسسة فيما يلي:<sup>2</sup>

- تساهم في بناء علاقات مع أفضل الزبائن (المريحين) من خلال تلبية حاجاتهم.
- تقليل التكاليف التسويقية من ترويج وإعلان نتيجة الكلمة المنطوقة الإيجابية؛
- تساعد المؤسسة في تطوير منتجات جديدة ومبتكرة؛
- تساهم في التنسيق بين وظائف المؤسسة وتحقيق التكامل بينها؛
- تساهم في توفير الجهد والوقت والتكاليف التي يمكن أن تبذل على زبائن غير مريحين.
- تساعد في تصنيف الزبائن واستهداف الزبائن المربحين فقط، وتساعد في معرفة الزبائن المحتملين؛
- تساعد المؤسسة على امتلاك قاعدة بيانات تحمل بيانات ومعلومات دقيقة ومفصلة عن الزبائن.
- تساهم في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة وامتلاك ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات مبتكرة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتحقق رضاهم، وتعزيز العلاقة التي تم بناؤها معهم.<sup>3</sup>
- بالإضافة إلى ما سبق فإن التطبيق الفعال لإدارة علاقات الزبائن بالمؤسسة يحقق مزايا أخرى تتمثل في:<sup>4</sup>
- زيادة معدل احتفاظ المؤسسة بالزبائن، وبناء علاقات طويلة ومريحة معهم من خلال زيادة رضاهم.
- العلاقة التسويقية مع الزبون تساعد المؤسسة على للتخطيط المستقبلي فيما يتعلق بالتنبؤ بالمبيعات وأنشطة مختلفة للتسويق، المبنية أساساً على تحليل الأداء التسويقي لفترة سابقة وقاعدة بيانات الزبائن.

#### خامساً: أهداف إدارة علاقات الزبائن

يعتبر الوصول إلى بناء علاقات قوية ومريحة وطويلة الأجل مع الزبائن وتحقيق مردودية عالية للمؤسسة هو الهدف الرئيسي لإدارة علاقات الزبائن، وهو نتيجة لتحقيق عدة أهداف فرعية نذكرها فيما يلي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- نجم عبود، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>2</sup>- رقاد صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

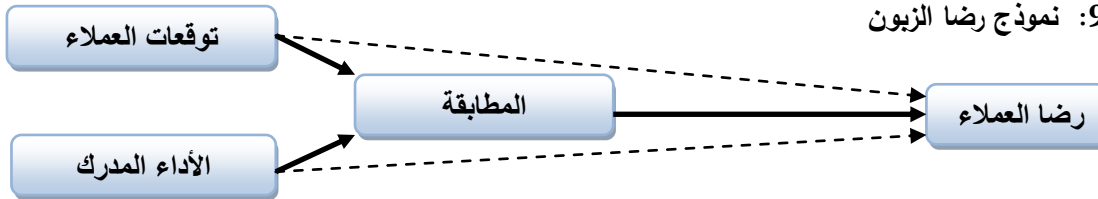
<sup>3</sup>- أضواء كمال حسين الجراح، اخلاقيات العمل الإداري ودورها في تعزيز أهداف ادارة علاقات الزبون، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 37، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العراق، 2012، ص 13.

<sup>4</sup>- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 129.

<sup>5</sup>- رقاد صليحة، مرجع سبق ذكره، ص ص 48-49.

- 1- **خلق القيمة:** نتج عن المنافسة الشديدة بين المؤسسات تركيز هذه الأخيرة على خلق وتقديم قيمة للزبون أفضل من المنافسين، حيث ظهر مصطلح قيمة الزبون عند بداية الاهتمام بتحقيق الجودة في منتجات المؤسسة وذلك باستخدام التقنيات العلمية في تحديد حاجات ورغبات الزبائن والعمل على تلبيتها بطريقة مُثلى، وتعني القيمة المدركة للزبون بصفة عامة "الفرق بين المنافع التي يحصل عليها الزبون من استخدام المنتج وتكاليف الحصول عليه". وهناك خمسة خطوات متتالية لخلق القيمة للزبون موضحة فيما يلي:<sup>1</sup>
  - **الإكتشاف (فهم الزبون):** تحديد حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمتوقعة.
  - **الإلتزام مع الزبون:** أن تلتزم المؤسسة بالمعرفة الجادة لحاجات وتوقعات الزبائن وتلبيتها.
  - **إنشاء القيمة للزبون:** من خلال تطوير ثقافة الإلتزام بالزبون وتخطيط إجراءات خلق القيمة بتحديد العمليات، العمليات الفرعية، وكذا تحديد الأنشطة اللازمة لتقديم قيمة للزبون.
  - **الحصول على التغذية العكسية من الزبون:** من خلال حل شكاوى الزبائن، طلب استباقي لملاحظات الزبائن وتقييم أداء المنتج مقارنة بتوقعات الزبائن.
  - **قياس وتحسين القيمة:** من خلال تقييم الأثر التسويقي لقيمة الزبون مع العمل دوماً على دعم الزبائن وتحسين القيمة المقدمة هذا من جهة، ومدى المساهمة في تحقيق ربحية المؤسسة من جهة أخرى.
- 2- **تحقيق الرضا:** إن تحقيق رضا الزبون يعتبر أولوية لدى المؤسسة، من خلال الحرص على تقديم منتجات تلبي احتياجات الزبون بشكل أمثل، ويعرف الرضا على أنه "حكم أو تقييم للجودة المستقبلية مقارنة بالتوقعات المسبقة على أساس التجربة الاستهلاكية"، فالزبائن تكون لديهم توقعات عن منافع استعمال المنتج قبل عملية الشراء، حيث يقارن الزبائن بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع للمنتج (قبل الشراء)، فإذا كان الأداء الفعلي يساوي أو يفوق الأداء المتوقع فإن الزبون يكون في حالة رضا (حالة مرغوبة) ويكرر الزبون عملية الشراء في المستقبل، وإذا كان الأداء الفعلي للمنتج أقل من الأداء المتوقع فإن الزبون يكون في حالة عدم الرضا (حالة غير مرغوبة) تؤدي إلى التخلي عن المنتج. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 9.1: نموذج رضا الزبون

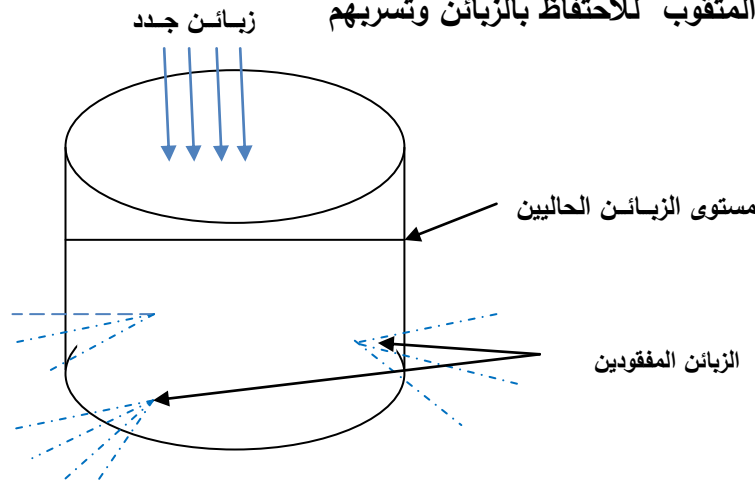


المصدر: أحمد بن مويزة، تأثير برامج إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأعواط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2015، ص159.

<sup>1</sup> - J. Nicholas de bonis, Eric Balinski, Phil Allen, **Value-Based Marketing for Bottom-Line Success: 5 Steps to Creating Customer Value**, American Marketing association, McGraw-HiLL, USA, 2002, pp 35-100.

**3- تحقيق الولاء:** بتحقيق ولاء الزبائن تكتسب المؤسسة ميزة وقدرة على مواجهة أغلب منافسيها في السوق، حيث يكرر الزبون تعامله مع المؤسسة لمدة طويلة ويتكون لديه شعور بالوفاء، التعاون والإلتزام، لذا يعتبر تحقيق ولاء الزبائن الركن الأساسي في نجاح المؤسسة حيث يؤدي إلى زيادة مبيعاتها، وتحسين سمعتها وخفض تكاليفها من خلال تجنب تكاليف الحصول على زبائن جدد بالحفاظ على الزبائن الحاليين. و الشكل الموالي يبين الدلو المثقوب للاحتفاظ بالزبائن وتسربهم.

**الشكل 10.1: نموذج الدلو المثقوب للاحتفاظ بالزبائن وتسربهم**



**المصدر:** أديان بالمر، مبادئ التسويق الخدمي، ترجمة بهاء شهبين وآخرون، مجموعة النيل العربية، مصر، 2009، ص435. من خلال الشكل أعلاه وبالإسقاط على مستوى زبائن المؤسسة نجد أن الاحتفاظ بالدلو المثقوب يكون مكلفا، ففي حالة رغبة المؤسسة في الحفاظ على نفس المستوى من الزبائن فإنه يتعين عليها منع تسرب الزبائن والاحتفاظ بهم بدلا من جذب زبائن جدد الذي يعتبر أكثر كلفة.

#### **4- تعظيم ربحية المؤسسة وتحقيق نموها على المدى البعيد**

يُعتبر تعظيم الربحية وتحقيق نمو المؤسسة محصلة أو نتيجة نهائية لتحقيق الأهداف المذكورة أعلاه، من خلال الفهم الجيد لسلوك الزبون والعمل على تقديم المؤسسة قيمة مضافة لتحقيق رضا وولاء الزبون، كما أن الاستفادة من التغذية العكسية للمعلومات واستغلالها بشكل أمثل يزيد من ربحية المؤسسة.<sup>1</sup>

#### **المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة علاقات الزبائن**

من أجل تبني هذا المفهوم يتعين على المؤسسة توفير الظروف والإمكانيات التي تدعم التغيير في توجه المؤسسة ككل، وسنتطرق بشيء من التفصيل لمجالات إدارة التغيير في المؤسسة فيما يلي:

#### **أولا: إدارة التغيير في المؤسسة**

تُعتبر الخطوة الأولى التي تقوم بها المؤسسة من أجل نجاح إدارة علاقات الزبائن، حيث يتعين القيام بتغييرات جذرية في مختلف مجالات المؤسسة والمتمثلة أساسا في:

<sup>1</sup> - Francis Buttle, **Customer Relationship Management: concepts and technologies**, Elsevier, second édition, USA, 2009, p 04.

1- إدارة التغيير في التوجه الاستراتيجي (المضمون أو الجوهر): ويتعلق الأمر بـ(رؤية ورسالة المؤسسة، وأهدافها) أي القضايا طويلة الأمد والمهمة للمؤسسة، بحيث يتعين على المؤسسة وضع وإعداد استراتيجية موجهة نحو الزبون من خلال تجزئة السوق واستهداف الزبائن المرشحين لتكوين علاقات طويلة الأجل معهم.<sup>1</sup>

2- إدارة التغيير التكنولوجي: ويتعلق بجميع الأنشطة والعمليات والموارد التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يهدف التغيير التكنولوجي إلى تحسين الوسائل والإمكانيات لأداء العمل، مثل تحديث وسائل الإنتاج وإدخال تقنيات وتكنولوجيات حديثة في عمل المؤسسة وكذا تحسين ظروف عمل الموظفين والعمال مع تكوينهم وتحسين مستواهم في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

3- إدارة التغيير لى مستوى الهيكل التنظيمي: من خلال تحديد المهام والمسؤوليات في جميع المستويات للمؤسسة لخلق نوع من المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.

4- إدارة التغيير في توجهات الأفراد: من خلال تقادي العمل الفردي واعتماد العمل الجماعي المنسجم، من أجل الاتصال الدائم بالزبائن والتأكيد على تلبية حاجاتهم ورغباتهم من خلال اتخاذ القرارات المناسبة.

ثانيا: خلق ثقافة التوجه نحو الزبون في المؤسسة

ويقصد بها تغيير الثقافة السائدة إلى ثقافة التوجه نحو الزبون "إدارة العلاقة مع الزبائن ليست بتطبيق التكنولوجيا فقط، إنما هي كذلك ثقافة داخل المؤسسة تظهر من خلال الاهتمام بالعلاقة مع الزبون، بحيث تتجاوز مفهوم تكرار الشراء إلى التركيز على العلاقة العاطفية الموجودة بين المؤسسة أو العلامة والزبون"،<sup>2</sup> وهذا من خلال تغيير نمط العادات والأفكار والسلوكيات البشرية التي ترتبط بالتوجه نحو الزبون، وكذا العمل على خلق وبناء علاقات مريحة وطويلة الأجل مع هذا الأخير.

ثالثا: التزام الإدارة بالتوجه نحو الزبون:

تتمثل في توفير الإدارة العليا الدعم اللازم والظروف الملائمة للتوجه نحو الزبون، من خلال تحفيز العاملين وترسيخ المصادقية بينهم مع توفير بيئة تخدم رؤية المؤسسة وثقافتها .

رابعا: التسيير الفعال للعنصر البشري:

حيث يمكن تحقيقه من خلال ما يلي: تشجيع وتحفيزهم الموظفين ماديا ومعنويا، الحرص على توظيف الكفاءات، تحسين مستوى الموظفين وتطوير مهاراتهم، التقييم العادل.

خامسا: العمل الجماعي وسيادة روح الفريق

الاعتماد على العمل بروح الفريق ضمن ثقافة المؤسسة من ناحية التنظيم ومن ناحية التسيير بالتوجه نحو تلبية حاجات ورغبات الزبون بشكل أمثل.

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، نبيلة عباس، علاء الغرابوي، التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص400.

<sup>2</sup> - James G. Barnes :Build Your Customer Strategy A Guide To Creating Profitable Customer Relationships ,John Wiley & Sons, Inc , New Jersey , 2006, P: 14.

### سادسا: اعتماد التكنولوجيا لتحقيق الاتصال الفعال في ECRM

تعتمد إدارة علاقات الزبائن على جمع المعومات وتبويبها وتحليلها ومعالجتها واستخراج معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، والملاحظ أن هذه العملية تتطلب تكنولوجيا عالية وقواعد بيانات لتخزين كم هائل من المعلومات وتحتاج أيضا لكفاءات متميزة، حيث أظهرت التجارب أن التكنولوجيا ساهمت بشكل فعال في تعزيز الاستجابة التنظيمية من خلال إيجاد الحلول الصائبة والسريعة للمشكلات التي قد تقع فيها المؤسسة أو المسيرين، لكن التكنولوجيا وحدها لا تكفي بل يجب دمجها مع باقي موارد المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات ورغبات الزبائن. حيث تتمثل أساسا في أتمتة عمليات وأنشطة المؤسسة، الدعم الفني، مراكز الاتصال بالزبائن والربط بالانترنت.

### المطلب الثالث: مستويات ومراحل تنفيذ إدارة علاقات الزبائن

سنطرق في هذا المطلب إلى مستويات ومراحل تنفيذ CRM بالإضافة إلى شرح محفظة الزبائن

#### أولا: مستويات إدارة علاقات الزبائن:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات لإدارة علاقات الزبائن في المؤسسة، بحيث تعمل بشكل متكامل ومنسجم لتحقيق أهداف المؤسسة، وكل مستوى يمثل حجر الأساس لتطبيق ونجاح المستوى الذي يليه.

**المستوى الأول، إدارة علاقات الزبائن الإستراتيجية:** تهتم بنشر ثقافة التوجه نحو الزبون والتركيز عليه في جميع أنشطة المؤسسة، من أجل بناء علاقات طويلة الأجل مع أفضل الزبائن وهذا من خلال تقديم قيمة للزبون أفضل من المنافسين، مع تحديد الإستراتيجيات المناسبة لتقديم أفضل الخدمات والمنتجات.

**المستوى الثاني، إدارة علاقات الزبائن العملياتية (التشغيلية):** وتعرف أيضا بالواجهة الأمامية للمؤسسة، حيث تعتمد على أتمتة جميع الأنشطة والعمليات في جميع نقاط الاتصال، من خلال استغلال مختلف الوسائل والتقنيات على غرار الانترنت صفحات الويب والمواقع الإلكترونية، الرسائل الإلكترونية وغيرها أو من خلال الإتصال المباشر في نقاط البيع.<sup>1</sup> وتتمثل أهم الوظائف في هذا المستوى ا في:

**الإصغاء للزبائن:** و يساعد على الفهم الجيد لاحتياجات الزبائن ومشاكلهم والعمل على حلها.

**الاتصال الدائم مع الزبائن:** يساهم في بناء علاقة دائمة معهم، ويعتبر عنصر مهم جدا لكسب ولائهم، كما يساهم في تكوين قاعدة بيانات ومعلومات مهمة للمؤسسة عن زبائنها.<sup>2</sup>

**المستوى الثالث إدارة علاقات الزبائن التحليلية:** وتعرف بالواجهة الخلفية للمؤسسة، وتتمثل أساسا في تحليل جميع البيانات المتعلقة بالموردين والزبائن بهدف الفهم الجيد لسلوك الزبائن وتصنيفهم ووضع

<sup>1</sup> -Alard Pierre, Guggémos Pierre Arnaud, CRM: les clés de la réussite, édition d'organisation, Paris, 2005, P14

<sup>2</sup> - Kaufman Henri, Faguer Laurence, Le marketing de l'égo, Maxima, Paris, 2005, P62.



- استراتيجية تسويقية مناسبة لكل صنف، ومن أجل نجاح هذه العملية يتعين على المؤسسة التركيز على جمع المعلومات الصحيحة والمناسبة ومعالجتها بشكل فعال للوصول إلى اتخاذ قرارات تسويقية مناسبة.<sup>1</sup>
- كما تجدر الإشارة إلى أن إدارة علاقات الزبائن التحليلية يجب أن تمر على عدة مراحل متمثلة أساساً في:<sup>2</sup>
- 1- التعرف على الزبون: تعتمد كل استراتيجيات التسويق الحديث على معرفة شاملة وكاملة عن الزبون.
  - 2- معالجة البيانات: وتهدف أساساً إلى التأكد من جودة البيانات وصحة المعلومات المخزنة في قاعدة بيانات زبائن المؤسسة والتي تم جمعها سابقاً ويتم ذلك عن طريق:<sup>3</sup>
    - توحيد شكل البيانات من خلال ترتيبها وضبطها بشكل واضح وسهل الاستغلال؛
    - استبعاد البيانات المتناقضة وغير المفيدة مع إزالة البيانات المتكررة؛
    - تحليل الارتباط الموجود بين البيانات، والمتعلقة بزبون واحد أو عدة زبائن.
  - 3- تقسيم الزبائن: يتم تقسيم وتصنيف الزبائن بالاعتماد على المعاملات السابقة لهم مع المؤسسة وكذا سلوكهم وعاداتهم الشرائية، حيث تختار المؤسسة مجموعة الزبائن المرشحين لإقامة علاقات طويلة الأجل معهم. لذلك تلجأ إلى تقسيم زبائنهم إلى مجموعات متجانسة يشتركون في خصائص معينة.<sup>4</sup>
  - 4- تقييم فعالية العلاقة مع الزبون: تكمن مهمة إدارة علاقات الزبائن أساساً في تقييم مدى نجاعة بيانات ومعلومات الزبائن وإمكانية إقامة علاقات قوية وطويلة الأجل معهم، وتتم هذه العملية من خلال ما يلي:<sup>5</sup>
    - تحديد متوسط أعمار والفئات العمرية لكل سنة والسنوات المقبلة.
    - تحديد معدل الربحية الإجمالي ومعدل الاحتفاظ بالزبائن مع تحديد صافي الربح.
    - تقييم فعالية إستراتيجيات الاستهداف والعمليات التسويقية في بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن.

#### ثانياً: مراحل تطبيق إدارة علاقات الزبائن في المؤسسة

من أجل ضمان نجاح إدارة علاقات الزبائن في المؤسسة يتعين الإلتزام بعدة مراحل أو خطوات متتالية ومتكاملة، وتتمثل هذه الخطوات بشكل عام في:

- 1- تكوين قاعدة بيانات الزبائن للتعرف عليهم (المدخلات): إن تبني المؤسسات لمفهوم التوجه نحو الزبون يرتكز أساساً على معلومات وبيانات الزبائن، ونظراً لعدم جدوى قواعد البيانات التقليدية التي لم تعد قادرة على استيعاب ومعالجة الكم الهائل من المعلومات تم اعتماد مستودعات البيانات

<sup>1</sup> - Saint Cast Nicolas, **Organiser sa relation client aujourd'hui**, Maxima Laurent du Mesnil éditeur, Paris, 2003, P51.

<sup>2</sup> - بن جروة حكيم، بن نقات عبد الحق، تسويق العلاقات: مدخل لتعزير علاقة المؤسسة مع زبائنهم في بيئة تنافسية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2021، ص140.

<sup>3</sup> - بشير عباس العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، الطبعة الأولى، الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 288.

<sup>4</sup> - Moisan Dominique, **CRM gestion de la relation client**, Hermes science publication, Paris, 2002, P60.

<sup>5</sup> - يوسف حبيب سلطان الطائي، هشام فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص323.

(Data Warehouses) من طرف المؤسسات، حيث يجب أن تكون هذه المعلومات والبيانات التي يتم جمعها عن الزبائن بيانات دقيقة، صحيحة، موضوعية، حديثة ومتوفرة في الوقت المناسب. ليتم بعدها تحويل هذه البيانات إلى معطيات متجانسة ومعلومات تساعد مسيري المؤسسات في اتخاذ القرارات المناسبة، كما يتم الاعتماد عليها في استهداف الزبائن وتوطيد العلاقة معهم. وبالتالي فإن المعرفة الجيدة للزبون هي نقطة مهمة لنجاح إدارة علاقات الزبائن وتتمثل البيانات التي تقوم المؤسسة بجمعها عن الزبائن في:<sup>1</sup>

بيانات شخصية وديموغرافية: مثل الجنس، السن، العمل أو الوظيفة، الحالة الاجتماعية وغيرها؛

بيانات الاتصال: جميع وسائل الاتصال المتاحة للزبون، والموظف المختص بعملية الاتصال؛

بيانات الدخل والاستهلاك: القدرة الشرائية للزبون، كمية المنتجات التي يشتريها، المنتجات المفضلة لديه، أسلوب المعيشة ونمط الاستهلاك الخاص به وجميع الاحتياجات والرغبات، .. الخ؛

بيانات المحيط المؤثرة في الزبائن: الأطراف المؤثرة في قرار الشراء (العائلة، الزوجة، الأصدقاء،...)

بيانات أخرى: كتحديد موقف ورأي الزبون في المنافسين، أسباب تعامله مع المؤسسة، ومقترحاته.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك مصدرين أساسيين للحصول على بيانات الزبائن:

- المصادر الداخلية: وتتمثل في المعاملات المبرمة (مشتريات)، مراكز الإتصال، تقارير رجال البيع، مسوحات رضا الزبائن، وجميع نقاط التواصل بالزبائن (الموقع الإلكتروني، البريد الإلكتروني،...)
- المصادر الخارجية: الدراسات التسويقية المتعلقة بالمنافسين، ومختلف الإحصائيات.

ويتم جمع وتخزين البيانات المتحصل عليها باستغلال التكنولوجيات الحديثة (مخزن البيانات، Data Warehouses)، ومن أجل الفعالية والكفاءة في تطبيق إدارة علاقات الزبائن يجب على المسيرين والموظفين أن يكونوا قادرين على الوصول بسرعة وسهولة إلى هذه البيانات من خلال استغلال قواعد البيانات، كما يجب تحديث قواعد البيانات باستمرار بإدخال معلومات وبيانات جديدة مفيدة وفعالية في اتخاذ القرارات.

## 2- مرحلة غربلة البيانات وتحليلها لتحديد الزبائن المستهدفين تنقيب البيانات (Data Mining):

بعد عملية جمع البيانات في شكلها الخام يتم معالجتها وتحليلها عن طريق برامج (أدوات التحليل الإحصائي ومختلف التقنيات الكمية) تساعد في تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة يستغلها المسيرين في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وفي هذه المرحلة يتم اتباع الخطوات التالي:

- أ - حجز وإدخال البيانات؛
- ب- معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة؛
- ج- بناء على المعلومات التي تم التوصل إليها يتم اتخاذ القرارات المناسبة؛
- د- تقييم المعلومات المستخلصة والنتائج.

<sup>1</sup> - فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 63 .

حيث تسمح عملية تنقيب البيانات بالتعرف على الزبائن الحاليين والزبائن المرتقبين وتساعد على استهداف الزبائن بشكل أمثل وتجزئتهم إلى فئات متجانسة وفق عدة معايير ومؤشرات، ويعتبر مؤشر ربحية الزبون من أهم المعايير المعتمدة لتصنيف الزبائن، وعادة ما يتم تقسيمهم إلى ثلاثة مجموعات كما يلي:

- مجموعة الزبائن الأكثر ربحية: يتعين المحافظة على علاقة طويلة الأجل معهم.

- مجموعة الزبائن الأكثر نموا: المحافظة عليهم وتنمية العلاقة معهم.

- مجموعة الزبائن الأقل من الصفر: إذا لم تستطع المؤسسة جعل العلاقة مربحة فيجب التخلي عنهم.

كما أن عملية تجزئة وتصنيف الزبائن تُمكن المؤسسة من معرفة الزبائن المربحين الذين ترغب المؤسسة في التعامل معهم، وكذا معرفة احتياجاتهم وتطلعاتهم لتحديد القيمة الواجب تقديمها لهم لتحقيق رضاهم وإقامة علاقات طويلة الأجل معهم. وتستخدم عملية التجزئة والإستهداف عادة بسبب:<sup>1</sup>

- التعرف على السوق ككل بشكل أفضل، فعند إطلاق منتج أو خدمة لفئة معينة من الزبائن فهي على دراية تامة بباقي الفئات في السوق، وعند قيام المؤسسة ببناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن فيمكنها في أي وقت تغيير الفئة المستهدفة بما يتناسب مع كل فئة مع الاحتفاظ بنفس العرض.
- يساعد تصنيف الزبائن عمليات التركيز والتخصيص والتمييز فيما بين الزبائن وهو ما يؤدي إلى زيادة المبيعات والأرباح وتخفيض التكاليف.

- توفير الجهد والوقت والأموال التي كانت ممكن أن تصرف على زبائن غير مربحين للمؤسسة.

**3- إدارة عملية إدارة علاقات الزبائن (CRM):** بعد عملية تصنيف الزبائن وتحديد الفئات المستهدفة يتم وضع إستراتيجية مناسبة لكل فئة:

أ- التخطيط:

- تحديد الأهداف: يتم تحديد مجموعة من الأهداف الواضحة والقابلة للقياس.

- تحديد الإستراتيجية للاحتفاظ بزبائن كل فئة: السعي لمحاولة جذب زبائن جدد مع التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وإقامة علاقات طويلة الأجل معهم، الأمر الذي يتطلب برامج وإستراتيجيات معينة، وقد قدم الباحثان **Parasuraman و Berry** مجموعة من الإستراتيجيات للاحتفاظ بالزبائن وهي:<sup>2</sup>

**إستراتيجية الروابط المالية:** حيث تقوم المؤسسة بالتركيز على الجوانب المادية بواسطة عروض تحفز الزبائن على تكرار عملية الشراء، وعادة ما تقوم ببيع منتجاتها بسعر محدد، حيث يكون مقبول ومعقول عندهم وهذا بناء على أهداف وخطط معينة تأخذ بعين الاعتبار: القدرة الشرائية للزبون، مستوى الدخل، وجوانب أخرى من أجل الحصول على رضاهم وولاءهم، لكن هذه الإستراتيجية سهلة التقليد من طرف المنافسين، كما أن تأثيرها على المدى القصير شأنها شأن وسائل وتقنيات تنشيط المبيعات الأخرى.

<sup>1</sup> - ميرلين ستون وآخرون، التسويق من خلال علاقتك بالعملاء، الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة العربية، 2006، ص 85.

<sup>2</sup> - إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع أفاق التطوير)، الشارقة، الإمارات العربية، 15 و16 أكتوبر 2002، ص 402.

**إستراتيجية الروابط الاجتماعية:** من خلال العمل على إقامة علاقات اجتماعية وشخصية مع الزبائن، فالزبائن ليسو مجرد أسماء وأرقام بل هم أصدقاء معروفون بالنسبة لإدارة المؤسسة وموظفيها، كما يقصد بها تلك الاتصالات الوثيقة والمكثفة التي يقوم بها موظفي المؤسسة مع الزبائن من أجل الاستمرار في معرفة حاجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها بشكل أمثل يحقق رضاهم ويساعد في بناء علاقة طويلة الأجل معهم. كما تعد هذه الإستراتيجية مؤشر لقياس الرضا لدى الزبائن وثقتهم والتزامهم تجاه المؤسسة.

**إستراتيجية الروابط الهيكلية:** حيث تهتم المؤسسة بالمشاركة والتكامل مع الزبائن الذين تربطهم علاقات طويلة الأجل مع المؤسسة سواء في مجال المعلومات أو التكنولوجيا أو الموارد إلى غاية تقديم المنتج المناسب والمرغوب من طرف الزبائن، هذه الإستراتيجية صعبة التقليد من طرف المنافسين وبالتالي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية من خلال إقامة علاقات مريحة وطويلة الأجل مع الزبائن.

**إستراتيجية المجموعة المتوافقة مع حاجات الزبائن:** تعتمد فكرة التسويق واحد لواحد أو تقديم منتج يتناسب وحاجات الزبون بشكل فردي، وهذا من خلال تقديم الحلول الخاصة والمناسبة لكل زبون حيث تقوم المؤسسة بتوفير عروض مرنة يمكن تكيفها حسب حاجات ورغبات كل زبون (الشخصنة).

**ب- التنظيم:** من أجل نجاح إدارة علاقات الزبائن في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية يتعين القيام بهيكلية إدارة علاقات الزبائن بتوفير وتسخير كل الموارد والإمكانات المطلوبة وكذا تحديد المهام والمسؤوليات.

**ت- التوجيه:** وتتضمن هذه العملية مجموعة من الأنشطة:

- التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة ضمن سياق كلي ومتكامل؛

- التركيز على الاتصال الفعال ويجب أن يكون في الاتجاهين، مع استخدام مختلف وسائل التواصل (البريد الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، الانترنت، ...، وجميع وسائل الاتصال المتاحة للزبون)؛

- تأهيل وتدريب موظفي المؤسسة على تقنيات التواصل مع الزبائن والتحكم في التكنولوجيات الحديثة.

**ث- التقييم (قياس فعالية إدارة علاقات الزبائن في المؤسسة):**

إن إدارة علاقات الزبائن كغيرها من أنشطة المؤسسة تتطلب الرقابة والتقييم المستمر لنتائجها، حيث أن نتائج هذه الأخيرة لا يمكن قياسها على المدى القصير، وتتطلب دورة كاملة للأنشطة الخاصة بـ crm من أجل قياس فعاليتها، وتوجد عدة معايير ومؤشرات يتم استخدامها في هذا المجال أهمها:

- **المعايير السلوكية:** ويقصد بها التغيير في علاقات الزبائن مع المؤسسة، التغيير في توجه الزبائن نحو المؤسسة ومنتجاتها، توجه الزبائن إلى تفضيل منتجات المؤسسات المنافسة مقارنة مع منتجات المؤسسة.

- **المعايير الكمية:** تتمثل في التغيير في رقم الأعمال والربحية، التغيير في الحصة السوقية، معدل الاحتفاظ بالزبائن. كما توجد مؤشرات أخرى لقياس فعالية إدارة علاقات الزبائن نذكر منها:<sup>1</sup>

\* مقياس جذب زبائن جدد. \* مقياس فقدان الزبائن وتحديد مستوى تسرب الزبائن.

<sup>1</sup> - محمد إبراهيم عبيدات، إدارة علاقات العملاء، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص319.

\*مقياس الفاعلية والكفاءة وسلوك الموظفين. \* مقاييس أخرى ترتبط بقيمة الزبون.

### ثالثاً: إدارة محفظة الزبائن الاستثمارية

يعتبر قيام المؤسسة بتحليل محفظة الزبائن الاستثمارية من أهم الأنشطة التي تحدد قيمة الزبون، كما أن هذا النشاط مرتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة علاقات الزبائن في المؤسسة، حيث تتم عملية تحليل ربحية الزبائن بعدها يتم استهداف الزبائن ذو الربحية العالية من خلال استراتيجيات وبرامج خاصة لكسب رضاهم وولائهم، ومن أجل نجاح عملية تحليل محفظة الزبائن تقوم المؤسسة بخطوتين أساسيتين:

**1- القيام ببناء علاقات صحيحة:** وترتكز على الاختيار الصحيح للزبائن لأن أي مؤسسة تنتظر إلى الزبائن على أنهم أصول يجب أن تُسِير وتُعْظَم، وتحتاج المؤسسة إلى التحليل الدقيق والصحيح لأنواع زبائنهم الأمر الذي يتطلب الإجابة عن عدة أسئلة:<sup>1</sup>

- هل جميع الزبائن يمثلون استثماراً جيداً؟ هل جميع الزبائن الذين لديهم ولاء للمؤسسة؟
- وهل هم مربحين؟ من هم الزبائن الواجب الاستحواذ والمحافظة عليهم؟
- ما هي نسبة الزبائن الذين لديهم ولاء مقارنة بالحجم الكلي للزبائن وبجميع الزبائن ذوي الولاء؟
- هل جميع الزبائن الذين لديهم ولاء هم زبائن كبار؟

**2- مصفوفة محفظة الزبائن** ويطلق عليها (مصفوفة الربحية/الولاء) وتتكون من بعدين أساسيين:

\* ربحية الزبون (ربحية عالية، ربحية منخفضة) \* درجة الولاء (ولاء عالي، ولاء منخفض)

ويتم تقسيم الزبائن وفق هذين البعدين إلى أربعة مجموعات للعلاقة مع الزبائن حسب الربحية المتوقعة والولاء المتوقع، وبالتالي تقوم المؤسسة بوضع إستراتيجية خاصة ومناسبة بكل مجموعة من هذه المجموعات، ويمكن شرح هذه المجموعات كما يلي:<sup>2</sup>

**المجموعة 1 الفراشات (Butterflies):** تكون احتمالية الربحية معهم عالية ولكن لديهم ولاء قصير الأجل للمؤسسة أو ضعيف، وتتميز بوجود انسجام بين احتياجاتهم ورضاهم وعروض المؤسسة المختلفة.

**المجموعة 2 الأصدقاء الحقيقيون (True friends):** هي أحسن من باقي المجموعات، فهم مربحون ولديهم ولاء عالي للمؤسسة، وتتميز بالتوافق التام والكامل بين احتياجاتهم وعروض المؤسسة المختلفة.

**المجموعة 3 الملتصقون (Barnacles):** هذه المجموعة يكون لديهم ولاء عالي للمؤسسة لكنهم غير مربحين، تتميز بوجود اتفاق بين احتياجاتهم وعروض المؤسسة.

**المجموعة الثالثة: الغرباء (Strangers)** هذه المجموعة يتميزون بولاء ضعيف أو ولاء متوقع بسيط للمؤسسة وربحياتهم منخفضة في نفس الوقت، يوجد توافق بسيط بين احتياجاتهم وعروض أو منتجات المؤسسة، لذا يتعين على المؤسسة تبني استراتيجية إدارة علاقة بسيطة ولا يتم استثمار فيها.

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ديمة موسى الدجاني، إيهاب علي القرم، إدارة علاقة الزبون، مرجع سبق ذكره ص 173.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص ص 175-176.

## المبحث الثالث: إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (ECRM)

مع ظهور التكنولوجيات الحديثة في مجال الاتصال والمعلومات تزايد حجم التجارة الإلكترونية حيث تم استخدام الانترنت كدعامة أو منصة لتنفيذ وظائف إدارة العلاقات مع الزبائن (CRM) وبالتالي ظهر مفهوم جديد يطلق عليه إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (ECRM)، لذا سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى هذا المصطلح (ECRM) من حيث المفهوم، الأهمية، الأهداف، الأبعاد والمؤشرات، أهم التحديات التي تواجه تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في المؤسسة.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

قبل التطرق لتعريف الـ ECRM علينا أولاً أسباب التحول من تطبيق CRM إلى تطبيق ECRM.

## أولاً: الانتقال من CRM إلى ECRM

إن ظهور الانترنت وتكنولوجيا المعلومات الحديثة أدت إلى زيادة اعتماد المؤسسات عليها بشكل كبير، وهذا من خلال استعمالها كوسيلة مهمة لترويج منتجاتها وخدماتها، وكذا استعمالها لتعزيز والحفاظ على علاقات طويلة الأجل مع الزبائن وتمكين المؤسسات من الوصول إلى كسب ولائهم.

في الواقع، لم تتطور التكنولوجيا فقط، بل أحدثت ثورة في الحياة الاقتصادية وأصبح التغيير أمر لا مفر منه بسبب تحول شريحة هامة من المستهلكين أو الزبائن لاستعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكة الويب خاصة في اقتناء مستلزماتهم، وكذا توفير وإتاحة العديد من الفرص للمؤسسات لإقامة علاقات طويلة الأجل ورعايتها واستدامتها مع زبائنهم باستخدام التكنولوجيا.<sup>1</sup>

ووفقاً لـ Friedlien، 2003 فإن "الإنترنت والأعمال التجارية الإلكترونية مسؤولة عن حرف E في إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (ECRM)، حيث يتعلق الأمر أساساً بنقل قيمة متزايدة للزبائن والقيام بأعمال تجارية من خلال القنوات الرقمية بشكل كبير، ودمج الخبرة المستمدة من تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن.<sup>2</sup> وتُعد الأعمال التجارية الإلكترونية من أبرز ابتكارات ونتائج تكنولوجيا المعلومات (IT) التي تُعرّف بأنها أنشطة تجارية تُنفَّذ على نطاق الإنترنت.

كما أن المستهلك عبر الإنترنت اليوم لديه احتياجات أكثر تعقيداً وتوقعات أعلى بكثير من أي وقت مضى، حيث لا يرغب الزبائن فقط في التسوق والحصول على المنتج أو الخدمة من خلال العديد قنوات الاتصال، مثل الهاتف، والدرشة النصية على شبكة الإنترنت، والبريد الإلكتروني، والويب، بل يرغبون في القدرة على التحرك بسلاسة من وسط إلى آخر (الأوساط الإلكترونية). لهذا تحولت المؤسسات من استخدام إدارة

<sup>1</sup> - Harshal Borgaon, **Electronic Customer Relationship Management and Customer Experience Management using Digital Communications an empirical study of Banking Sector in North Karnataka**, phd, Department of Management Jain (Deemed-to-be-University) Bangalore, india, 2021, p7.

<sup>2</sup> - Chang, T. M., Liao, L. L., & Hsiao, W. F. **An empirical study on the e-CRM performance influence model for service sectors in Taiwan. e-Technology, e-Commerce and e-Service.IEEE'05. Proceedings. The 2005 IEEE International Conference on IEEE, 2005, pp. 240-245.**

علاقات الزبائن (CRM) إلى استخدام إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ECRM من أجل تمكين الزبائن للحصول على احتياجاتهم وتلبية رغباتهم بشكل أمثل.<sup>1</sup>

لذا فإن إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ليست سوى امتداد لإدارة العلاقة مع الزبائن عبر شبكة الانترنت والمنصات الرقمية الحديثة. وهي مفيدة في تعبئة وتعزيز الممارسات الفعالة للعلاقات مع الزبائن على المستوى العالمي، كما أنها تطبيق لـ CRM عن طريق تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الإنترنت.<sup>2</sup>

**ثانياً: تعريف إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (ECRM)**

عادة ما ينظر إلى الزبائن المتميزين على أنهم مفتاح ربحية المؤسسة في ظل ديناميكية السوق المتسارعة، وإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية هي واحدة من المبادرات الاستراتيجية الرئيسية لإقامة علاقات طويلة الأجل مع الزبائن حيث تعتبر (ECRM) أحدث نموذج التسويق بالعلاقات في العالم الإلكتروني.<sup>3</sup>

تم تعريفها على أنها "مجموعة من الأنشطة، الأدوات والعمليات التي تساعد على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن، والقيام بعملية تحليل وتجزئة الزبائن أوتوماتيكياً لدعم الزبائن عبر شبكة الويب وتلبية احتياجاتهم"<sup>4</sup>، كما أنها عبارة عن إقامة علاقة والحفاظ عليها مع الزبائن ضمن الأعمال التجارية الإلكترونية.<sup>5</sup>

وتم تعريفها أيضاً على أنها "القدرة على دعم الزبائن والتعامل معهم بشكل إلكتروني من غير تدخل بشري وهي تعتمد على استخدام قنوات التعامل المباشر مع الزبائن من خلال البريد الإلكتروني والشبكة العالمية (الانترنت) بصورة أساسية."<sup>6</sup>

و حسب Chaffey : "إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تعتمد أكثر على شبكة الانترنت وأن الفرق بين إدارة علاقات الزبائن CRM وإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ECRM هي طريقة التواصل مع الزبون، والذي يتم من خلال الهاتف أو الفاكس، وشبكة الإنترنت اللاسلكية والبريد الإلكتروني وأحدث التقنيات".<sup>7</sup>

<sup>1</sup> - Deepti Sharma, **Impact of Electronic Customer Relationship Management (eCRM) on Customer Satisfaction and Customer Retention: A Study of Automobile Industry in India**, phd, DEPARTMENT OF Commerce Maharshi Dayanand University Rohtak -124001, India, 2016, p23.

<sup>2</sup> - Baljit Kaur, **Electronic Customer Relationship Management (e-CRM) IN The Banking Industry IN India**, PHD, Faculty of Economics and Business, University Business Schol Gurunanak Dev University Amritsar -143005 Punjab, India, 2016, p1

<sup>3</sup> - Qimei Chen, Hong-Mei Chen, **Exploring the success factors of eCRM strategies in practice**, Database Marketing & Customer Strategy Management, vol 11, n4, 2004, pp333-343, p333.

<sup>4</sup> - Caroline Rosset et autres, "**Consultants marketing Arcome –Solucom group**, sous le pilotage de Carole Pezzali, Directrice Activité télécommunication & Médias Contributeurs: marc chere, Paul Mourey", e-CRM comment placer internet au coeur de la stratégie client multicanal ?, livre blanc, février 2009, p. 4

<sup>5</sup> - Dawn Jutla, James Craig, **Enabling and Measuring Electronic Customer Relationship Management Readiness**, Proceedings of the 34<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences – 2001, pp1-10.

<sup>6</sup> - شعبان بعيطيش وعيسى يحة، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة العلاقة مع الزبائن، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016، ص183.

<sup>7</sup> - Dave Chaffey , **abest-selling Internet marketing** , book author , 2012, p20.

وقد عرفها أيضا **Amin. M** أنها: "استخدام الشركات لإمكانياتها في مجال البحث والتكنولوجيا والتجارة الإلكترونية لإدارة علاقات الزبائن".<sup>1</sup>

ويعرفها (**Buttle, 2004**): على أنها استراتيجية العمل الأساسية التي تدمج داخليا العمليات والوظائف والشبكات الخارجية من أجل خلق وإضفاء قيمة للزبائن المستهدفين الأكثر ربحية، حيث تقوم هذه العملية على بيانات الزبائن العالية الجودة التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات".<sup>2</sup>

ويعرفها **farouki rashid** وآخرون 2011 على أنها: "أنظمة مستمدة من إدارة علاقات الزبائن التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة والانترنت ومراكز الاتصال، كما تعتمد على التسويق الإلكتروني المباشر والتجارة الإلكترونية، وتهدف بشكل أساسي إلى كسب رضا وولاء الزبائن الحاليين واستعادة الزبائن القدامى واكتساب زبائن جدد، كما أن إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تركز على الزبائن وتجعلهم محور الاهتمام بحيث يكون التعامل مع كل زبون على حدى وحسب خصائصه الفردية".<sup>3</sup>

وعلى ضوء هذه التعاريف نستنتج أن إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية عبارة عن دمج إدارة علاقات الزبائن التقليدية مع تكنولوجيا المعلومات وشبكة الانترنت، وهي إستراتيجية عمل تدمج الأنشطة والعمليات والوظائف الداخلية للمؤسسة مع شبكة الانترنت العالمية، بحيث يكون الاتصال بالزبائن عن بعد، وكذا ممارسة الأعمال التجارية بشكل إلكتروني، وهذا من أجل إقامة علاقات مريحة وطويلة الأجل مع أفضل الزبائن وتحقيق رضاهم وكسب ولائهم، حيث تكون جميع العمليات الإلكترونية أو آلية وعن بعد (شبكة الانترنت كمنصة لتطبيق وظائف إدارة علاقات الزبائن).

### ثالثا: الفرق بين CRM و ECRM

ينفق العديد من المؤلفين مع حقيقة أن تعريف إدارة علاقات الزبائن وإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية يكاد يكون متماثلا باستثناء استخدام (**ECRM**) للتكنولوجيا وشبكة الويب كوسيط أو أداة لتفاعل وتواصل المؤسسة مع زبائنهم، بينما تستخدم إدارة علاقات الزبائن التقليدية الوسائل التقليدية مثل الفاكس، الهواتف وما إلى ذلك، للتفاعل والتواصل مع الزبائن.<sup>4</sup> كما أن إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تجاوزت

<sup>1</sup> -Amin, Muslim, Internet banking service quality and its implication on e-customer satisfaction and e-customer loyalty, International Journal of Bank Marketing, vol34, n3, 2016, pp 280 – 306, p285.

<sup>2</sup> -Nrizen mohd yasin, Success Factors in eCRM System Implementation, PHD, Faculty of Humanities, University of Manchester, UK, 2007, p 25.

<sup>3</sup> -وردة خنوفة، نظام المعلومات التسويقية كآلية لتدعيم إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية في المؤسسات السياحية -دراسة ميدانية بالوكالات السياحية لولاية باتنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة I الحاج لخضر، الجزائر، 2018/2019، ص 149.

<sup>4</sup> - Bhatnagar, A., & Saxena, "CRM vs. E-CRM to study and understand the impact of traditional CRM vs. technological CRM" *Proceedings of the International Conference on Technology and Business Management*, 2013 . P 1-6



عامل الوقت، المكان والجهد فإنه يمكن للزبائن التواصل مع المؤسسات لغرض تلبية احتياجاتهم في أي وقت ومن أي مكان.<sup>1</sup> والجدول الموالي يبين أهم الاختلافات بين CRM و ECRM:

الجدول 3.1 : الفرق بين CRM و ECRM

| ECRM   | CRM  |                                  |
|--|--|----------------------------------|
| بالإضافة إلى الوسائل التقليدية نجد الاتصال عبر الانترنت وشبكة الويب، الأجهزة اللاسلكية، والمساعدون الرقميين الشخصيين   | من خلال الوسائل التقليدية لمتاجر البيع بالتجزئة ومراكز خدمات ودعم الزبائن مثل الإتصال الشخصي، الهاتف والفاكس   | نقاط الإتصال مع الزبون           |
| مصممة لتطبيقات الواجهة الأمامية والتي بدورها تتفاعل مع الواجهة الخلفية من خلال نظم تخطيط موارد المؤسسة، ولكنه يستخدم أيضا مستودعات البيانات وقواعد البيانات. | أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) هي وحدها التي تُستخدم لجمع بيانات الواجهة الأمامية والواجهة الخلفية النهائية.  | واجهة نظام البرمجيات             |
| لا توجد متطلبات مماثلة لتنزيل البرامج والتطبيقات على الحاسوب الشخصي للزبون، في ECRM المتصفح هو الأداة التي تتيح الوصول إلى المعلومات ذات الصلة.              | تتطلب التطبيقات التي تدعم الويب، تنزيل تطبيقات وبرامج مختلفة على الحواسيب الشخصية للزبائن. وبالتالي يتحمل الزبون مزيدا من الأعباء والتكاليف الزائدة. | النظام العلوي (حواسيب الزبائن)   |
| شخصنة المنتجات على أساس مشتريات الزبائن وتفضيلاتهم، وتخصيص المستخدم بشكل فردي وشخصي مُتاح وممكن للغاية.  | ميزة التخصيص غير قابلة للتطبيق لجمهور مختلفة. وتكيف للتخصيص الفردي يتطلب تغييرات جوهرية في النظام.   | التخصيص والطابع الشخصي للمعلومات |
| تركيز النظام على احتياجات الزبائن مع تصميم بوابات واسعة للمؤسسات التي لا تقتصر على قسم أو وحدة أعمال.  | ينصب تركيز النظام على المنتجات والمهام الوظيفية في المؤسسة حيث تقتصر على قسم أو وحدة أعمال واحدة.  | تركيز النظام                     |
| تنفيذ النظام أسهل والصيانة أقل تكلفة يمكن إدارة النظام من موقع واحد وعلى خادم واحد.  | تنفيذ النظام يتطلب وقت طويل والصيانة مكلفة لأنه متواجد بمواقع مختلفة وعلى عدة خوادم.   | تعديل والصيانة النظام            |

**Source:** Chandra Strickland, Ted .J, Technological difference between CRM and ECRM. *Issues in Information System*, vol5,n 2, 2004,pp 408-413 , p412.

<sup>1</sup> - Chandra Strickland, Ted .J, Technological difference between CRM and ECRM. *Issues in Information System*, vol5,n 2, 2004,pp 408-413 , p412.

كما أعطى أيضا Pan and Lee عدة اختلافات بين CRM و ECRM نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

-تم تصميم تطبيقات إدارة علاقات الزبائن حول المنتجات والوظائف بينما في إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية التطبيقات مصممة بشكل يهتم بوضع الزبون وإعطاء الزبون «التجربة الكاملة» على الويب.

-عادة ما يتم تصميم CRM المدعوم بالويب حول قسم واحد أو وحدة أعمال واحدة وليس المؤسسة بأكملها بينما تم تصميم التطبيقات في E-CRM للمؤسسة بأكملها بما في ذلك جميع الزبائن والموردين والشركاء.

-لدى CRM التقليدية قيود في دعم القنوات المتعددة الخارجية من أجل التفاعل مع الزبائن حيث تجمع بين الهاتف، البريد الإلكتروني والفاكس والدرشة وما إلى ذلك، على عكس ذلك، نجد أن ECRM تدعم التسويق (المكتب الأمامي) والمبيعات والخدمات. كما يمكن إضافة اختلافات أخرى موضحة في الشكل الموالي:

الشكل 11.1 : أهم الاختلافات بين CRM و ECRM حسب Pan وآخرون

| بيانات الزبائن  | تحليل خصائص الزبائن  | خدمة الزبائن   |
|---|--|--|
| <p>مستودع البيانات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- معلومات الزبائن</li> <li>- تاريخ المعاملات</li> <li>-معلومات عن المنتجات</li> </ul>   | <p>تحليل المعاملات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ملف تعريف الزبائن</li> <li>-المعاملة السابقة</li> <li>-التاريخ</li> </ul> | <p>التسويق المستهدف</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-الخدمة الثابتة</li> <li>-خدمة أحادية الاتجاه</li> <li>-حدود الزمان والمكان</li> </ul>                                |
| <p>ويب هاوس: معلومات الزبائن</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-تاريخ المعاملات</li> <li>-معلومات عن المنتجات</li> <li>-معلومات النقر عبر الخط</li> <li>-معلومات عن المحتويات</li> </ul> | <p>تحليل المعاملات: ملف تعريف الزبائن وتاريخ المعاملات السابقة</p> <p>تحليل النشاط : أنشطة الاستكشافية (البحث، نمط التسوق، إلخ)</p>      | <p>-التسويق واحد لواحد (ONE TO ONE)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-خدمة الوقت الحقيقي</li> <li>-خدمة ثنائية الاتجاه</li> <li>-في أي وقت</li> <li>-من أي مكان</li> </ul> |

Source: Shan L. Pan and Jae-Nam Lee, USING E-CRM FOR A UNIFIED VIEW OF THE CUSTOMER, COMMUNICATIONS OF THE ACM April 2003, Vol 46, No 4, p96

<sup>1</sup> - Shan L. Pan and Jae-Nam Lee , Using E-CRM For A Unified View Of The Customer , Communications Of The ACM, Vol. 46, No. 4, April 2003, pp95-99 , p96

## المطلب الثاني: أساسيات حول إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

## أولاً: أهداف إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ECRM

من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من خلال تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية هو بناء وإقامة علاقات مريحة وطويلة الأجل مع زبائنهم وكسب ولاءهم وبالتالي تعظيم الأرباح،<sup>1</sup> وقد حدد Scullin et al سنة 2002 عدة أهداف أساسية كما يلي:<sup>2</sup>

## 1-زيادة ولاء الزبائن: إن ECRM تساعد على كسب وتعزيز ولاء الزبائن من خلال:

\* يتيح نظام ECRM للمؤسسة التواصل الفعال مع زبائنهم، بغض النظر عن قناة الاتصال فإنه يمكن لكل فرد في المؤسسة الوصول إلى نفس المعلومات عن الزبون، حيث تساعد هذه المعلومات على تحديد التكاليف الفعلية للفوز والاحتفاظ بالزبون، كما يسمح وجود هذه البيانات للمؤسسة بتركيز وقتها ومواردها على أكثر ما لديها المربحين، و تساعد ECRM أيضا على تصنيف الزبائن بشكل أمثل، حيث تسمح للمؤسسة بإدارتها بكفاءة أكبر كمجموعة متميزة، مع الفهم أن لكل زبون معاملة خاصة به.<sup>3</sup>

\* يعد التخصيص إحدى الأدوات المهمة التي تساعد المؤسسة على كسب ولاء الزبائن،<sup>4</sup> حيث تسمح برمجيات التخصيص بتحديد الوقت الفعلي المستغرق لكل زبون باستخدام بيانات من مصادر عديدة بما في ذلك قواعد بيانات الزبائن، بيانات clickstream ونظم المعاملات، ثم تختار برامج التخصيص أفضل عرض في كل مرة يتسوق فيها الزبائن بالموقع الإلكتروني للمؤسسة عبر الإنترنت كما يتم تخزين المعلومات المتعلقة بردة فعل الزبون (قبول أو رفض) في ملفه الشخصي، مما يجعله متاحا للعروض المستقبلية.

\* تم تطوير سيناريو أو حديث في برنامج التخصيص هو خادم ATG «scenario»، الذي يتتبع حركة الزبون على مدى فترة زمنية طويلة، وهذا يمكن أن يساعد في اختيار توقيت جهود التسويق الاستباقية، مثل تقديم عروض جديدة على الموقع الشبكي أو بدء حملة إعلانية جديدة بالبريد الإلكتروني.

\* إنشاء موقع على شبكة الإنترنت يتيح للزبائن راحة الخدمة الذاتية حيث يمكن للزبون تسجيل الدخول وإيجاد حل لمشكلته دون إرسال رسائل بريد إلكتروني أو إجراء مكالمات هاتفية.

<sup>1</sup> - Hossein Vazifehdust, Daryush Golestan, Ali Baghani, **Compiling Electronic Customer Relationship Management (E-CRM) Strategy with Approach to Balanced Scorecard (BSC) at the Level of MASKAN BANK**, European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol.3, No.4,2014, pp. 1151-1173, p 1152.

<sup>2</sup> - Shannon Scullin., Jason Allora, Geoffrey Owen Lloyd, Jerry Fjermestad , **Electronic customer relationship management: benefits, considerations, pitfalls and trends**, Proceedings of the IS One World Conference, Las Vegas, Nevada, April 2002, pp 3-5.

<sup>3</sup> - Lee-Kelley. Liz, Gilbert, David & Manniconm, Robin., **'How e-CRM can enhance customer loyalty'**, Marketing Intelligence Planning, vol. 21,n4, 2003, pp. 239-248, p242.

<sup>4</sup> - Waltner, Charles , **CRM makes on-line Shopping Personal**, Information Week, January 29, 2001.

## 2-زيادة فعالية عملية التسويق: تسمح إدارة علاقات الزبائن بزيادة فعالية التسويق من خلال:<sup>1</sup>

\* يسمح وجود معلومات مفصلة عن الزبائن التي يوفرها نظام ECRM للمؤسسة بالتنبؤ بنوع المنتجات التي من المرجح أن يشتريها الزبون مستقبلاً وكذلك توقيت المشتريات وهذا على المدى القصير والمتوسط.

\* تساعد المعلومات المؤسسة على إنشاء حملات تسويق أكثر فعالية وتركيزاً مصممة لجذب الزبائن المرشحين والمرغوب فيهم من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى تتبع فعالية الحملات التسويقية من خلال تحليل بيانات الزبائن من عدة جوانب لاكتشاف العناصر التي كان لها التأثير الأكبر بشأن المبيعات والربحية.

\* يساعد تقسيم الزبائن وتجزئتهم إلى تحسين جهود التسويق حيث يتم تجميع الزبائن إلى مجموعات متجانسة تبعاً لمعايير محددة وهذا ما يسمح للمؤسسة بتسويق منتجات محددة بشكل فعال للزبائن المستهدفين.

## 3-تحسين خدمة الزبائن ودعمهم:

وفر نظام ECRM مستودعاً واحداً لمعلومات الزبائن وهذا ما يساعد المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم بسرعة وكفاءة في جميع الاتصالات والمعاملات المحتملة معهم، حيث توفر لهم هذه الأخيرة الوقت والجهد الذي يمكن بذله دون جدوى.

كما أن التكنولوجيات المساعدة لـ ECRM والمتمثلة في: محركات البحث وإدارة البريد الإلكتروني والتغذية الإخبارية، إدارة المحتوى والدعم المتعدد اللغات تمكن المؤسسة من:<sup>2</sup>

- تلقي الطلبات وتحديثها وإغلاقها عن بعد بشكل أكثر دقة.
  - خوارزميات لحساب النفقات والوقت المرتبط بأوامر الخدمة.
  - عرض اتفاقيات ومعاملات خدمة الزبائن.
  - البحث عن حلول جذرية ومناسبة للمشكلات واختيار أفضل الأساليب والأنشطة لحلها.
  - الاشتراك في تصحيحات المعلومات والبرامج المتعلقة بالمنتجات.
  - أدوات معرفية للوصول لحلول مفيدة في إنجاز وتصميم منتجات ملائمة لطلبات الزبائن.
- حيث تعمل كل هذه الوسائل الداعمة من أجل الاحتفاظ بالزبون الذي يعد مركز اهتمام المؤسسة.

## 4-زيادة الكفاءة وخفض التكاليف:

تنقيب واستخراج البيانات يتضمن تحليل البيانات لاستكشاف العلاقات المحتملة بين مجموعات البيانات، يمكن من توفير موارد قيمة للمؤسسة، كما أن دمج البيانات في قاعدة بيانات واحدة تساعد فرق التسويق وقوى المبيعات داخل المؤسسة على تبادل المعلومات والعمل بالتنسيق لتحقيق أهداف المؤسسة، كما تتيح للمؤسسة تحديد الموارد غير المستغلة، وتتبع التكاليف عن كثب، وتحسين التنبؤ بمستجدات السوق، ووضع مقاييس واقعية من أجل تحديد عائد الاستثمار بشكل دقيق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - Shannon Scullin, et al , **Electronic customer relationship management: benefits, considerations, pitfalls and trends**, op cit , p 5.

<sup>2</sup> - مدوش ريم، دور إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية في تحقيق الولاء دراسة عينة من البنوك في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، الجزائر، 2020/2019، ص22.

<sup>3</sup> - Shannon Scullin, et al , op cit , p 5

- كما تهدف إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية إلى إقامة علاقات مريحة وطويلة الأجل مع الزبائن من خلال:<sup>1</sup>
- التسويق المشخص (Personalized marketing)؛
  - إعطاء السلطة للزبون (Customer empowerment) والعمل باقتراحات الزبائن وتوصياتهم؛
  - معالجة شكاوى الزبائن.

#### ثانيا: مزايا إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ECRM

تكمن أهمية الـ ECRM في اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية من حيث إدارة الزبائن وتخفيض تكاليف جمع معلومات الزبائن، وكذا تحسين عمليات الاتصال مع الزبائن المربحين وتقديم منتجات قادرة على تلبية رغبات الزبون بشكل أمثل وفي الوقت المناسب، ويمكن تلخيص أهم المزايا في الجدول الموالي:

الجدول 4.1 : فوائد ومزايا ECRM

| فوائد غير ملموسة   | فوائد ملموسة   |
|--|--|
| <p>زيادة رضا الزبائن؛<br/>كلمة شفوية (word-of-mouth) إيجابية؛<br/>تحسين خدمة الزبائن؛<br/>تبسيط إجراءات العمل؛<br/>إدارة اتصال أوثق؛<br/>الزيادة في فعالية تجزئة الزبائن وتصنيفهم؛<br/>الاستهداف والتنميط الدقيق للزبائن؛<br/>فهم سلوك الزبون من خلال فعالية الحوار معه؛</p> | <p>زيادة الإيرادات والربحية؛<br/>وقت تحول أو جذب الزبائن أسرع؛<br/>انخفاض التكاليف الداخلية؛<br/>زيادة إنتاجية الموظفين؛<br/>انخفاض تكاليف التسويق (مثل البريد المباشر)؛<br/>ارتفاع معدلات الاحتفاظ بالزبائن؛<br/>استثمار تسويقي محمي مع تعظيم عائدات المؤسسة.</p> |

Source: Qimei Chen, Hong-Mei Chen, **Exploring the success factors of ECRM strategies in practice**, op cit, p 338 .

وحسب Farooqi Rashid وآخرون فإن مزايا ECRM تتمثل في النقاط الموضحة الجدول الموالي:<sup>2</sup>

الجدول 5.1 : مزايا ECRM حسب Farooqi وآخرون

| مجموعة الفوائد أو المزايا | الفوائد والمزايا  |
|---------------------------|---|
| الفوائد العامة            | <p>إنشاء علاقة طويلة الأمد مع الزبائن بأقل تكلفة؛</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقليل معدل تحول الزبائن إلى المنافسين؛</li> <li>• زيادة الربحية من الزبائن منخفضي الربح؛</li> <li>• التركيز على الزبائن ذوي القيمة العالية.</li> </ul> |

<sup>1</sup> - زيدان كريمة، مساهمة التسويق الرقمي في تنمية العلاقة مع الزبون - دراسة ميدانية لعينة من زبائن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محند اولحاج البويرة، الجزائر، 2018 / 2019، ص 59.

<sup>2</sup> - Farooqi, Rashid, Kumari sharda, Shoeb mohd , **Recent Trend of e-CRM in commercial Banks of India**, *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management*, vol2, n4,2013, pp287-291.p289.

|  |                               |
|--|-------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز تفاعل الزبائن وعلاقتهم؛</li> <li>• الولاء الإلكتروني؛</li> <li>• مصدر الميزة التنافسية.</li> </ul>    | <p>الفوائد الخاصة</p>         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• رضا الزبائن و راحتهم، الثقة وجودة الخدمة؛</li> <li>• سرعة المعاملة من خلال الاستجابة الإلكترونية</li> </ul> | <p>فوائد بالنسبة الزبون</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• القوة في قرار شراء للزبائن؛</li> <li>• دورة الولاء الإلكتروني الرقمي.</li> </ul>                            | <p>فوائد الميزة التنافسية</p> |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على Farooqi Rashid وآخرون، 2013

### ثالثا: أنواع أو مستويات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

- هناك ثلاثة مستويات أو أنواع من إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تعمل بشكل متكامل ومنسجم لتحقيق

أهداف المؤسسة وكل مستوى بمثابة حجر الأساس للمستوى الذي يليه:<sup>1</sup>

#### 1 إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية التشغيلية (المكتب الأمامي): وتتمثل في مختلف التكنولوجيات

والتقنيات التي تساهم في زيادة كفاءة ودقة المعاملات والخدمات التي يتلقاها الزبائن بشكل دوري<sup>2</sup>،

حيث تشمل نقاط الاتصال بين المؤسسة وزبائنها وتقديم خدمات عبر شبكة الويب، ودعم خدمات الزبائن،

وكذا استخدام فضاء الزبائن وأدوات الخدمات الذاتية وأيضا برامج الولاء والرعاية المسيرة عبر الانترنت،

ونجد من أهم الأدوات التنفيذية لـ ECRM ما يلي:

#### التشغيل الآلي (أتمتة) قوة البيع (Sales force automation): وتتمثل في أتمتة الكثير من المهام اليدوية

المتكررة لتسهيل ولوج مندوبي المبيعات إلى معلومات وبيانات الزبائن بسهولة.

#### التشغيل الآلي (أتمتة) التسويق (Marketing automation): وهي استخدام التكنولوجيا لعمليات وإجراءات

التسويق، حيث تُتيح إدارة حملة التسويق لرجال التسويق باستخدام بيانات الزبائن من أجل تطوير وتنفيذ

وتقييم العروض والاتصالات المستهدفة. كما يجب التنسيق والتكامل بين الاتصالات وإستراتيجيات العروض

وتقييم الأداء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن ذكر أهم الأنشطة والمهام لأتمتة التسويق فيما يلي:<sup>3</sup>

- إدخال التكنولوجيات الحديثة على عمليات وإجراءات التسويق وتجزئة السوق والاستهداف؛

- السماح لرجال البيع باستغلال معلومات الزبائن من أجل تطوير حملات تسويقية واتصالات فعالة؛

- الحملات المرتبطة بالحدث يمكن إطلاقها انطلاقا من خصائص وسلوكيات الزبائن أو في ظروف وأوقات

محددة من أجل تحفيز الزبائن على اقتناء منتجات المؤسسة.

<sup>1</sup> - Hossein Vazifehdust, et al, op cit, p 1152.

<sup>2</sup> - Reiny Iriana & Francis Buttle, **Strategic, Operational, and Analytical Customer Relationship Management: Attributes and Measures**, Journal of Relationship Marketing, Vol 5, N° 4, 2006, p 24.

<sup>3</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ديمة موسى الدجاني، إيهاب على القرم، مرجع سبق ذكره، ص197.

وأتمتة التسويق تدمج التقنيات التكنولوجية مع إدارة الحملات بحيث تكون دون تدخل بشري تقريبا، فهي أتمتة سلسلة من الإجراءات والحملات المخصصة لتحسين وإدارة الزبائن المحتملين وتهدف إلى: <sup>1</sup>

-ترويج وتنظيم تظاهرات عبر الانترنت مع تحديد الزبائن المحتملين وتصنيفهم حسب خصائصهم؛

-التعريف الفعال للزبائن المحتملين من طرف فرق المبيعات وتعزيز العلاقات التسويقية معهم.

التشغيل الآلي (أتمتة) دعم وخدمة الزبون (Service and support automation): وتتمثل أساسا في التشغيل الآلي وأتمتة الطلبات، آراء وشكاوى الزبائن، حل المشاكل المتعلقة بخلل في المنتج، وتزويد الزبائن بالمعلومات اللازمة، وذلك عبر مختلف وسائل الاتصال (الانترنت، الهاتف، الفاكس أو البريد الإلكتروني، ... ) للتكفل بتلبية رغبات الزبائن وتحقيق رضاهم. <sup>2</sup>

إن الهدف الرئيسي لأتمتة دعم وخدمة الزبون هو زيادة قيمة الزبون وتقليل التكاليف وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات كما تساهم في إدارة علاقات الزبائن بفاعلية وزيادة رضا الزبائن وولائهم والاحتفاظ بهم. <sup>3</sup>

2- إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية التحليلية: تركز بشكل أساسي على استخدام تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الكم الهائل من بيانات ومعلومات الزبائن، وعملية التجزئة والاستهداف وكذا تقديم إحصاءات وتحليلات حول حالة المبيعات والتسويق ودعم معدل رضا الزبائن وولائهم.

كما نجد من بين الادوات التحليلية لـ ECRM: <sup>4</sup>

مستودع البيانات (Data warehouse): ويشمل مختلف قواعد البيانات المسؤولة عن " استعمال بيانات دقيقة للزبائن الحاليين والمستقبليين، المنافسين، السوق والمؤسسة الداخلية، وتخزينها في قاعدة بيانات إلكترونية (حاسب آلي) لتوجيه العمليات التسويقية نحو تحقيق الأهداف". <sup>5</sup> حيث يتم جمع كم كبير من بيانات ومعلومات من مختلف المصادر لتحويلها لمعلومات مفيدة يتم استغلالها في اتخاذ القرارات التسويقية، كما أن الوصول إليها سهل من طرف جميع موظفي المؤسسة.

تنقيب البيانات (Data mining): بعد جمع المعلومات وتخزينها، تتم عملية معالجتها وتصنيفها وتجزئتها إلى مجموعات متجانسة من أجل فهم سلوك الزبون ومعرفة الاتجاه العام لهذا الأخير، حيث تقوم المؤسسة بالتنبؤ بردة فعله المستقبلية، كما تقوم بوضع برامج تسويقية مناسبة لتقديم أفضل المنتجات والخدمات.

<sup>1</sup> -مدوش ريم، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>2</sup> - Konstantinos Paliouras & Kerstin V Siakas, **Social Customer Relationship Management: A case study**, International Journal of Entrepreneurial Knowledge, Vol 5, N° 1, Ostrava Business School, 2017, p24

<sup>3</sup> - Rozita Shahbaz Keshvari, **The Impact of E-CRM on Customers Attitude and Its Association with Generating Competitive Advantages in Iranian Financial B2B Context**, International Business Research, Vol 5, N°4, Canadian Center of Science and Education, April 2012, p 34

<sup>4</sup> - مدوش ريم، مرجع سبق ذكره، ص 30 .

<sup>5</sup> - منى شفيق، التسويق بالعلاقات، مرجع سبق ذكره، ص 57.

3- إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية التعاونية (التفاعلية): ونجد هذا النوع في مختلف العلاقات، حيث يستخدم أسهل الأدوات مثل الهاتف والهواتف المحمولة والإنترنت وللاتصال بالمؤسسة، حيث يساهم هذا الاتصال في بناء علاقات طويلة الأجل مع المؤسسة.

رابعاً: مكونات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

تتكون إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية من أربعة مكونات رئيسة حسب Dawn Jutla وآخرون وتتمثل في:<sup>1</sup>

1- المشاركة 2- الدعم 3- الطلب 4- الإنجاز

الشكل 12.1: مكونات عمليات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية



**Source:** Dawn Jutla, James Craig, Enabling and Measuring Electronic Customer Relationship Management Readiness, Proceedings of the 34<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences – 2001, P03.

1- المشاركة: تعني تمكين الزبائن من المشاركة والحصول على المعلومات المطلوبة التي تساعدهم في اتخاذ قرار شراء المنتج أو الخدمة، وتتمثل بعض أشكال المشاركة الاستباقية في ظهور منتج أو خدمة المؤسسة بشكل بارز في نتائج محرك بحث شائع مثلاً، أو عبر ومضات إعلانية يتم إرسالها إلى شاشة الهاتف الخليوي للزبائن، فإنه لا يقتصر جانب إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على القيام بالتسويق والمبيعات والخدمات عبر الإنترنت فحسب ولكن يمكن أن يكون التسويق في مرحلة المشاركة بمثابة قناة لتطوير منتج أو خدمة جديدة.<sup>2</sup>

2- الدعم: حيث تعتبر الخدمة الذاتية هي تطبيق للتخصيص والثقة، ويشمل قدرة النظام على التعامل مع رغبات الزبائن على غرار تتبع أمر الشراء كما أن أحد العوامل الحاسمة لدعم الزبائن هو إدارة المعرفة (عروض توضيحية للتطبيقات ومشاركتها في الوقت الفعلي، والردشة النصية، والردشة الصوتية، وغيرها) بشكل يُمكن الزبون من الاتصال الجيد والفعال للحصول على المعلومات اللازمة أو المطلوبة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -Dawn Jutla & AL, opcit, p03.

<sup>2</sup> - ibid, p4.

<sup>3</sup> - ibid, p6.



**3-الطلب:** الطلب هو العملية التي يقوم فيها الزبون باختيار منتج ما والالتزام بشراءه، ويتضمن ذلك مجموعة متنوعة من آليات الاختيار وآليات إدارة الطلبات والدفع ، وهنا يجب تقديم ضمانات للزبون مع أنه أمر صعبا جدا ويشكل تحدياً في العالم الافتراضي أو الانترنت. <sup>1</sup>

**4-الإنجاز:** هو عملية متكاملة حول إدارة معلومات المنتج وتتمثل عوامل التمكين الأساسية في الإنجاز في تكامل العمليات الخلفية والقدرة على التسليم وإدارة المبيعات بشكل أمثل، حيث تتفاعل جميع الأنظمة مع قاعدة البيانات المشتركة من أجل تسهيل الوصول إلى المعلومات اللازمة. <sup>2</sup>

#### خامسا: خطوات تنفيذ إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

من أجل نجاح تنفيذ ECRM في المؤسسة يتعين تتبع خطوات معينة لجذب الزبائن عبر شبكة الانترنت والإحتفاظ بهم. وتبعاً لـ Chaffey وآخرون فإن خطوات تنفيذ إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تتمثل في أربعة مراحل أساسية: <sup>3</sup>

#### المرحلة الأولى: جذب الزبائن الجدد والحاليين إلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة.

إن الهدف هو جذب زوار جدد من المحتمل أن يتحولوا إلى زبائن دائمين باستخدام جميع طرق الترويج للموقع الإلكتروني عبر الإنترنت وخارجها، مثل محركات البحث والبوابات ولإفتتاح الإعلانات حيث يتم تسليط الضوء على القيمة المقدمة أو المقترحة للموقع الإلكتروني، ومن المهم خلال هذه العملية التركيز على إيصال مجموعة من الحوافز مثل المعلومات المجانية أو المسابقات وغيرها من الحوافز، مع تشجيع المستخدمين الجدد ومنحهم تسهيلات فردية، كما يمكن إدراج معلومات عن الموقع الشبكي أو حوافز لزيارته عبر شبكة الانترنت أو من خلال تقنيات التسويق المباشر مثل رسائل البريد الإلكتروني. <sup>4</sup>

#### المرحلة الثانية - تحفيز زوار الموقع الإلكتروني: ونجد فيها نقطتين أساسيتين

**1: تحفيز الزوار على فعل نشاط (ACTION):** يجب أن تكون جودة الموقع ومصداقيته كافية للاحتفاظ باهتمام الزائر وإبقائه لأطول فترة ممكنة في الموقع الإلكتروني للمؤسسة، كما يجب أن تكون العروض أو الحوافز بارزة بشكل أمثل على الصفحة الرئيسية، ويمكن القول أن تحويل الزوار غير مهتمين إلى زوار مهتمين هو هدف رئيسي لتصميم الموقع على الإنترنت. <sup>5</sup> ويكمن التمييز بين نوعين من العروض التحفيزية:

\* **عروض توجيهية أو إرشادية (Lead generation offers):** غالبا ما تستخدم في التعامل بين المؤسسات (B2B)، وتقدم هذه العروض مقابل تقديم زوار الموقع الإلكتروني للمؤسسة معلوماتهم الشخصية أو تفضيلاتهم واهتماماتهم وتكون عبارة عن نتائج ندوات ومؤتمرات أو تقارير لمواضيع معينة.

<sup>1</sup> - Talhat Almohamed Alhaiou, A Study on the Relationship between E-CRM Features and Loyalty: the case in UK , phd, Brunel Business School ,UK, 2011,p31.

<sup>2</sup> - Dawn Jutla & AL,OP CIT, p5

<sup>3</sup> - Chaffey Dave. Mayer Richard. Johnston Kevin and Ellis-Chadwick Fiona, **Internet Marketingn: Strategy, Implementation and Practice**, Third edition, Prentice Hal, Pearson Education.2006,p272.

<sup>4</sup> - Chaffey D, et al, 2006,OP CIT, p273.

<sup>5</sup> - Talhat Almohamed Alhaiou, op cit, p33.

\* عروض توليد المبيعات (Sales generation offers): تشمل أنواع العروض التي يمكن للمسوقين ابتكارها مثل تقديم كوبونات تحفيزية عن كل عملية شراء.

2: تجميع وتخزين معلومات الزبائن للحفاظ على العلاقة:<sup>1</sup> عند شراء الزبون لمنتج معين عبر الموقع الإلكتروني يتعين عليه تزويد المؤسسة بمعلوماته الشخصية وفق استمارة أو نموذج معد مسبقاً، حيث تحتوي هذه الاستمارة على معلومات هامة ودقيقة مثل (العلامة التجارية لطمأنة الزبون، العنوان، البريد الإلكتروني، رقم الهاتف، اقتراحاته).

بالإضافة إلى ذلك فيجب احترام خصوصية الزبون بحيث يكون بيان الخصوصية الكامل: متاحاً لأولئك الذين يحتاجون إليها، يحافظ على البساطة ويشرح سبب طلب معلومات الزبون والفوائد التي ستعطيها لهم. المرحلة الثالثة: الحفاظ على الحوار باستخدام الاتصال عبر الإنترنت:<sup>2</sup> لبناء العلاقة بين المؤسسة والزبون، هناك ثلاث أساليب رئيسية تعتمد على الانترنت وهي:

1- إرسال البريد الإلكتروني إلى الزبون.

2- عرض معلومات محددة على موقع الويب عند تسجيل دخول الزبون.

3- استخدام تقنية الدفع لتوصيل المعلومات إلى الزبون.

بالإضافة إلى هذه الأساليب المادية للحفاظ على الاتصال الزبائن، توجد عدة أساليب أخرى على غرار استخدام وسائل التسويق لتشجيع المستعملين على العودة إلى الموقع وتشمل هذه التدابير ما يلي: مخططات الولاء، معلومات جديدة عن المنتجات والعروض الترويجية للأسعار، رسائل تذكيرية شخصية. المرحلة الرابعة: مواصلة الاتصال مع الزبون بطرق الاتصال التقليدية:<sup>3</sup> هنا البريد المباشر أو البريد الإلكتروني هو أكثر أشكال الاتصال فعالية لأن هذا الأخير يمكن أن يكون مصمم حسب تفضيلات الزبائن. حيث قد يكون الهدف هنا هو جذب الزبائن إلى الموقع الشبكي على النحو التالي: منافسات عبر الخط (الإنترنت)، حلقة دراسية أو ملتقى عبر شبكة الويب، وترويج المبيعات. كما يتعين على موظفي المؤسسة الحرص على صحة ودقة عناوين البريد الإلكتروني.

ومن الأهداف الأخرى في المرحلتين 3 و4 تحسين جودة معلومات الزبائن على وجه الخصوص، ويجب خلق توازن بين الاتصالات عبر الإنترنت (المرحلة 3) والاتصالات التقليدية (المرحلة 4) على أساس مدى استجابة الزبائن لمختلف الاتصالات لأن المرحلة 3 الاتصالات أقل تكلفة.

### المطلب الثالث: أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في إطار دورة المعاملات

إن إدارة علاقات الإلكترونية متعددة القنوات وتهدف إلى تطوير علاقة دائمة ومرحة مع الزبائن من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات وشبكة الانترنت. حيث يعتبر الموقع الإلكتروني وسيلة التفاعل

<sup>1</sup> - Chaffey D, et al, Op Cit ,p273.

<sup>2</sup> - Talhat Almohamed Alhaoui, Op Cit, p33

<sup>3</sup> - Chaffey D, et al, Op Cit, 2006,p276

بين المؤسسة وزبائنها، من خلال دعمه لمختلف أنشطة إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية خلال الفترة المستغرقة في عملية الشراء، كما يدعم مختلف التطبيقات ووسائل التواصل الاجتماعي، فالموقع الإلكتروني هو همزة الوصل بين المؤسسة وزبائنها في جميع المعاملات والاتصالات عبر الشبكة.<sup>1</sup> وبالتالي رأى الكثير من الباحثين أن أنشطة وأبعاد ECRM مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بدورة المعاملات الشراء بالنسبة للزبون عبر الأنترنت، وعادة ما يتفاعل الزبائن في إدارة علاقات الزبائن E-CRM مع الأهداف المرتبطة بالمعاملات، على سبيل المثال: البحث عن المعلومات، وتقديم الطلبات، والدفع عبر الإنترنت وترتيب التسليم، الشكاوى، وغيرها وهي تدخل ضمن مراحل الشراء.<sup>2</sup> ففي سياق التجارة الإلكترونية وحسب *sterne*، 1996 تشير إدارة علاقات الزبائن عبر الأنترنت إلى ثلاثة مراحل أساسية وهي: تفاعلات قبل عملية البيع، عملية البيع، معاملات الدعم بعد البيع،<sup>3</sup> وفي نفس السياق رأى *Feinberg*، 2002 إن إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تغطي كل مراحل الشراء عبر الأنترنت حيث تتمثل عادة في ثلاثة مراحل (مرحلة قبل الشراء، مرحلة الشراء، مرحلة بعد الشراء)،<sup>4</sup> كما أكد كل من *Khalifa و Lu*، 2003 و *Shen و Khalifa*، 2005 على أن هناك مساهمة إيجابية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في دعم جهود المؤسسة لتلبية احتياجات الزبون خلال هذه المراحل الثلاث من دورة المعاملة الإلكترونية.

وبالتالي فإن أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ضمن دورة الشراء تنقسم إلى ثلاثة أجزاء أساسية:

- أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية قبل الشراء (*E- CRM Pre-transaction Features*)
- أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أثناء الشراء (*Transaction Features of E-CRM*)
- أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بعد الشراء (*Post-Transaction Features of E-CRM*)

وفيما يلي شرح أبعاد ECRM ضمن دورة المعاملات (الشراء) مع ذكر الدراسات الداعمة لها:

أولاً: أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية قبل عملية الشراء

وتتميز مرحلة ما قبل عملية الشراء بحاجة الزبون إلى البحث عن معلومات حول منتج أو خدمة ما، حيث يرى *Anderson K. & Kerr. C* أنه في المرحلة الأولى يتعين على المؤسسة إيصال المعلومات إلى الزبائن، عبر الموقع الإلكتروني للمؤسسة، الذي يعتبر وسيلة توفير المعلومات عن منتجاتها وخدماتها للزبائن المحتملين، كما أن المؤسسة لا تقدم معلومات فقط بل تعمل على جمع بيانات ومعلومات الزبائن للتعرف

<sup>1</sup> - Bellaaj Moez, **Gestion de la relation client et internet: les impératifs stratégiques pour la mise en place d'un projet eGRC par les PME**, la revue Française de gestion, N°238, 2014.p123.

<sup>2</sup> - Mohamed Khalifa, Ning Shen, **Effects of Electronic Customer Relationship Management on Customer Satisfaction: A Temporal Model**, Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences , 2005, pp 1-10, p3.

<sup>3</sup> - Talhat Almohamed Alhaiou, op cit, p34

<sup>4</sup> - Feinberg Richard., Kadam, Rajesh, Hokama, Leigh, and Kim, Iksuk, **The state of electronic customer relationship management in retailing**, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 30, no 10 , 2002, pp. 470-481,p 471.

عليهم أكثر،<sup>1</sup> وإضافة إلى ذلك فقد ذكر **Khalifa** و **Shen** أن أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية قبل عملية الشراء هي تلك المتعلقة بالأنشطة التي يقوم بها الزبائن قبل تقديم الطلب، على سبيل المثال تسجيل العضوية وجمع المعلومات.<sup>2</sup> كما سلط الضوء **Chaffey** وآخرون على أهمية هذه الأخيرة اكتساب زبائن عبر الإنترنت والاحتفاظ بهم، وحسب رأيهم من المهم توفير عوامل الجذب على الموقع الإلكتروني لتحفيز الزبون للرجوع مرة أخرى، ويعتقدون أنه إذا لم يتمكن الزبون من العثور على أي شيء مثير للاهتمام، فلن يقوم بزيارة الموقع مرة أخرى،<sup>3</sup> وقد كان **ROSS (2005)** أول من حدد أبعاد **ECRM** قبل عملية الشراء حيث ذكر أن المؤسسات يمكنها كسب الزبائن من خلال إضفاء الطابع الشخصي وتخصيص عروض المنتجات والخدمات وفقا لرغبات الزبائن، ويرى **ROSS** أبعاد **ECRM** قبل عملية الشراء كما يلي:<sup>4</sup>

- **البيع المتقاطع (المتبادل) والبيع الإضافي:** يحدث البيع المتبادل عندما يتم عرض المنتجات ذات الصلة على الزبون أثناء عملية الشراء، حيث يتم تحفيز الزبون لشراء منتجات أكثر تكلفة، وإحدى الطرق الفعالة للقيام بذلك هي أن مواقع الإلكترونية يجب أن تكون قادرة على تحليل الزبائن وإعداد عروض بديلة يمكن أن تكون مرتبطة بشكل أكبر باهتمامات الزبائن.

- **الأحداث التسويقية:** وهذا من خلال بث أحدث المعلومات التسويقية في النشرات الإخبارية عبر الإنترنت أو ربما بعض عمليات البث عبر الإنترنت الخاصة.

- **المحافظة على الزبائن:** قد تساعد أتمتة التسويق المؤسسي على استخراج بيانات الزبائن وإنشاء نماذج قد تساعد في التنبؤ بسلوك بسلوكهم.

**إدارة الاستجابة والتسويق عبر البريد الإلكتروني:** في إدارة الاستجابة، يمكن للمسوقين استخدام المعلومات التي تم جمعها في الحملة التسويقية لتنفيذ مهام مختلفة، بينما في التسويق عبر البريد الإلكتروني يتم التقاط معلومات الزبائن المخصصة عبر رسائل البريد الإلكتروني.

وحسب **Feinberg** وآخرون (2002)، و **Khalifa** و **Shen** يعتبر تخصيص الموقع والقنوات البديلة وتوافر محركات البحث من الأبعاد المهمة جدا لـ **ECRM** قبل المعاملة، وتخصيص الموقع يعني أنه إذا كان حجم المعلومات أعلى مما يريده الزبون، فقد يكون ذلك نقطة ضعف في **ECRM**، وتوفر هذه الميزة للزبائن إمكانية تخصيص المعلومات وفقا لتفضيلاتهم، حيث إذا قام الزبون بتخصيص الموقع في زيارة واحدة، فيمكنه رؤية الموقع وفقا لإعداداته السابقة في زيارته التالية. وتشير القنوات البديلة إلى أن الموقع مزود بطرق مختلفة للاتصال بالمؤسسة مثل: البريد الإلكتروني، لوحة الإعلانات، الفاكس، الأرقام المجانية، العنوان البريدي، زر معاودة الاتصال، كيفية استخدام الموقع.

<sup>1</sup> - Anderson Kristin. & Kerr Carol, **Customer Relationship Management**, McGraw-Hill Education, USA 2001,p101.

<sup>2</sup> - Mohamed Khalifa, Ning Shen, OP CIT, 2005, p4.

<sup>3</sup> - Chaffey et al, OPCIT, p275.

<sup>4</sup> - Ross F. DAVID. E-CRM from a supply chain management perspective, *Journal of Information Systems Management*, Volume: 22, Issue: 1, 2005, Page 37-44, p40.

إضافة إلى ذلك فقد أبرز Feinberg وآخرون أهمية أبعاد ECRM قبل عملية الشراء في دراسته لمواقع البيع بالتجزئة وعلاقتها برضا المستهلك سنة 2002:<sup>1</sup>

- \* مقدمة للمستخدمين لأول مرة: تحتوي هذه الصفحة على معلومات عن كيفية استخدام الموقع بشكل فعال.
  - \* محادثة: تتيح هذه الميزة للزائرين الدخول في محادثة في الوقت الفعلي بين اثنين أو أكثر من المستخدمين على الموقع، وبهذه الطريقة يمكن للمستخدمين التفاعل مع بعضهم البعض وكذلك مع الموقع.
  - \* العضوية : يُمكن للزبون الدخول بكلمة مرور لصفحات الموقع الإلكتروني، وهذا يسمح بجمع المعلومات الزبائن المسجلين كأعضاء ويمنح فرصة لتتبع سلوك الزبون على الموقع وتقييم تصرفاته.
  - \* القائمة البريدية: يجب أن يقبل موقع الويب رسائل البريد الإلكتروني الواردة.
  - \* جولة في الموقع: تمكين الزوار من البحث في الموقع والتعرف على محتويات الويب.
  - \* خريطة الموقع: وهو نوع من المخططات على موقع الويب لفهم بنية الموقع الإلكتروني.
- كما يمكن ذكر وتلخيص أبعاد ECRM قبل عملية الشراء في الجدول الموالي:

الجدول 6.1: أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية قبل الشراء

| الأبعاد المستخدمة  | موضوع الدراسة   | المؤلفون                     |
|--|---|------------------------------|
| تخصيص الموقع الإلكتروني.<br>تعليم العملاء.                           | Effects of ECRM on customer satisfaction: a temporal model.                                   | Khalifa et Shen (2005)       |
| قنوات الاتصال البديلة.<br>إمكانيات البحث.<br>التنبهات، برنامج الولاء | Modelling ECRM success: functional and temporal considerations                                | Khalifa et Shen (2009)       |
| جودة المعلومات<br>تصميم الموقع الشبكي<br>خصائص المنتجات              | An empirical study of online shopping customer satisfaction in China : a holistic perspective | Liu et al., (2008)           |
| دعم المنتج، البحث والتقييم<br>جماليات الموقع                         | An empirical study of Web-based services and customer loyalty                                 | Otim and Grover (2006)       |
| سهولة الاختيار، سعر واضح،<br>البريد المجاني/الشحن،                   | Pre-sale vs. post-sale esatisfaction: impact on repurchase intention and overall satisfaction | Posselt and Gerstner ( 2005) |
| تصميم الويب، السعر،<br>الترويج، توافر المنتج                         | Determinants of satisfaction in pre-order and post-order phases                               | Wang and Hurang ( 2004)      |

Source: Talhat Almohamed Alhaiou, op cit, p36.

<sup>1</sup> - Feinberg, Richard , et AL, op cit, p473.

ثانياً: أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أثناء عملية الشراء

في الوقت الحاضر، تُمكن تطبيقات الويب المؤسسات من التواصل مباشرة مع الزبائن وتجاوز القنوات الوسيطة المكلفة، يعتقد ROSS (2005) أن التقنيات الحديثة حسّنت قدرة المؤسسات على توظيف الموارد وأن البيع المدعم بالتكنولوجيا قد فتح الأبواب لمزيد من الإنتاجية.<sup>1</sup>

ويرى Chaffey وآخرون (2003) أن العلاقة بين المؤسسة والزبون يمكن تحقيقها عن طريق: البريد الإلكتروني، تخصيص موقع الويب، عرض معلومات محددة على الموقع الإلكتروني وفقاً لتفضيلات الزبون، واستخدام استراتيجية الدفع، حيث يعتقد أنه يمكن استخدام العديد من الأدوات التسويقية الأخرى في هذه المرحلة على سبيل المثال: برامج الولاء، تحفيز الزبون ببعض المكافآت، وعروض ترويجية للأسعار.<sup>2</sup> ويشرح ROSS (2005) بعض أبعاد ECRM أثناء عملية الشراء:<sup>3</sup>

- **كتالوجات على الإنترنت** : تساعد في البحث عن المنتجات والأسعار والخدمات التي تقدمها المؤسسة. **معالجة الطلب عبر الإنترنت**: وهي الميزة الأكثر شهرة في الوصول عبر الإنترنت إلى معلومات المؤسسات والتسعير وإمكانيات التنفيذ، حيث يمكن للزبائن المقارنة بين عدة بدائل والتسوق والبحث عن متطلبات جودة الخدمة المطلوبة، بالإضافة إلى عرض تشكيلة المنتجات أو الخدمات والمشاركة في المزايدات عبر الإنترنت. وتحصل المؤسسات على معلومات مفيدة حول زبائنها والتي تستخدمها في البيع المتبادل والبيع الإضافي وخدمة الزبائن.

- **إمكانية تكوين الطلب عبر الإنترنت** : يُمكن الزبائن من تصميم منتجاتهم وخدماتهم الخاصة، يعني أنه يمكن للزبون تخصيص الخدمة أو المنتج المطلوب في الموقع قبل الطلب. على سبيل المثال: يمكن أن يكون لدى الزبون عبر الإنترنت خيار تجميع جهاز كمبيوتر لتكوينه وفق خصائص معينة. في الواقع، تعد مشاركة الزبائن في تصميم المنتجات/الخدمات التي تقدمها مواقع الويب أمراً ضرورياً.

- **تعليمات توجيهية Lead capture**: تحصل المؤسسات على مستودعات تفصيلية لاستفسارات الزبائن المحتملين ومعاملاتهم ومعلومات ملفاتهم الشخصية، وبالتالي يمكنها استخدامها لتخصيص موقع الويب.

علاوة على ذلك، سلط Liu وآخرون (2008) الضوء على أهمية عامل الأمان/الخصوصية الذي يؤثر على قرار الزبون بإجراء معاملة عبر الموقع الإلكتروني للمؤسسة ولذلك يجب أن تقدم مواقع الويب بعض أبعاد ECRM التي تهدف إلى تقليل المخاطر، وتمنح الزبائن الثقة الكافية. و يمكن لأبعاد ECRM عند الشراء أن تمنح الزبائن شعوراً أكبر بالأمان عند إجراء معاملاتهم عبر الإنترنت.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - Ross F. DAVID, **E-CRM from a supply chain management perspective**, *op cit*, p42.

<sup>2</sup> - Chaffey et al, OPCIT, p275.

<sup>3</sup> - Fattheia H. Abdulfattah, **The effect of electronic customer relationship on customer satisfaction a study in web banking in Saudi Arabia**. phd, University of Huddersfield, UK, 2012, pp 41-42.

<sup>4</sup> - Xia Liu, Mengqiao He, Fang Gao, Peihong Xie, **An empirical study of online shopping customer satisfaction in China: a holistic perspective**, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36 No. 11, 2008 , pp 9919-940, p924.

ويمكن ذكر وتلخيص أبعاد ECRM أثناء عملية الشراء في الجدول الموالي:  
**الجدول 7.1: أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أثناء عملية الشراء**

| المؤلفون               | موضوع الدراسة   | الأبعاد المستخدمة  |
|------------------------|---|--|
| Feinberg et al. (2002) | The state of electronic customer relationship management in retailing                         | الشراء عبر الإنترنت<br>معلومات المنتج، شروط الشراء<br>إمكانية التخصيص، معاينة المنتج |
| Liu et al., (2008)     | An empirical study of online shopping customer satisfaction in China : a holistic perspective | قدرة المعاملات، الدفع<br>الاستجابة الأمن/الخصوصية                                    |
| Otim and Grover (2006) | An empirical study of Web-based services and customer loyalty                                 | ترتيبات التسليم<br>شفافية الفواتير   |
| Khalifa et Shen (2005) | Effects of ECRM on customer satisfaction: a temporal model.                                   | تخصيص المنتج، طرق الدفع<br>شروط الشراء، التسوق المقارن،<br>التسعير الديناميكي        |

Source: Talhat Almohamed Alhaiou, op cit, p37.

**ثالثاً: أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بعد عملية الشراء**

والتي تسمى أيضاً بخدمة الزبائن، تتعامل إدارة خدمة الزبائن مع الرد شخصياً على اتصالات الزبون والإصغاء لمشاكله وأسئلته حول المنتج من خلال مكتب المساعدة، حيث يمكن للزبون التفاعل مباشرة مع المؤسسة. ولم تتغير إدارة خدمة الزبائن إلا منذ تسعينيات القرن الماضي وأصبحت تسمى مراكز الاتصال أو مراكز تفاعل العملاء (CIS)، كما أشار Ross إلى أن وظائف الخدمة تهدف إلى نشر مجموعة من أدوات الوسائط المتعددة ليس فقط من أجل الطلب أو دفع الحساب بل لإدارة جميع العناصر التي يمكن أن تؤثر على الزبون ابتداءً من معلومات حول المنتج إلى الصيانة وضمانات بعد البيع والإجابة عن الأسئلة والمشاكل المتعلقة بالمنتج.<sup>1</sup>

وهناك مؤشرات مختلفة لـ ECRM بعد عملية الشراء عبر الإنترنت يستفيد منها الزبائن:<sup>2</sup>

\***التوزيع التلقائي للمكالمات:** حيث يتم تحويل المكالمات تلقائياً إلى وكيل الخدمة الذي يقوم بتحديد أولوية

المكالمات حسب أهمية الزبائن مما يسمح بالإجابة عن أسئلتهم وتقليل وقت انتظارهم.

\***الرد الصوتي التفاعلي:** يوفر خدمة توجيه المكالمات على مدار اليوم (24/24 سا) بناء على استجابة الزبائن كما هو مكتوب على لوحة المفاتيح. الهدف من هذه التطبيقات هو توفير المعلومات وتوجيه المكالمات دون تفاعل بشري. بالإضافة تطبيقات التعرف الآلي على الكلام التي توفر للمتصلين القدرة على توصيل أسئلتهم شفهيًا دون الحاجة إلى استخدام لوحة مفاتيح الكمبيوتر أو الهاتف.

<sup>1</sup> - Ross F. DAVID, E-CRM from a supply chain management perspective, op cit , p43.

<sup>2</sup> - Fattheia H. Abdulfattah, op cit, p44

و يمكن ذكر وتلخيص أبعاد ECRM بعد عملية الشراء في الجدول الموالي:  
الجدول 8.1: أبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية بعد عملية الشراء

| المؤلفون                    | موضوع الدراسة   | الأبعاد المستخدمة   |
|-----------------------------|---|---|
| Khalifa et Shen (2005)      | Effects of ECRM on customer satisfaction: a temporal model.                                   | حل المشكلات، قنوات التغذية الراجعة، تتبع الطلب، مركز الخدمة عبر الخط        |
| Liu et al., (2008)          | An empirical study of online shopping customer satisfaction in China : a holistic perspective | التسليم خدمة العملاء  |
| Otim and Grover (2006)      | An empirical study of Web-based services and customer loyalty                                 | تتبع الطلب، دعم العملاء التسليم في الوقت المحدد                             |
| Posselt and Gerstner (2005) | Pre-sale vs. post-sale esatisfaction: impact on repurchase intention and overall satisfaction | تتبع الطلب التسليم في الوقت المحدد، التوقع، الدعم                           |
| Wang and Hurang (2004)      | Determinants of satisfaction in pre-order and post-order phases                               | التسليم في الوقت المحدد تلبية التوقعات، سياسة الإرجاع، خدمة العملاء         |
| Feinberg et al., (2002)     | The state of electronic customer relationship management in retailing                         | الإجابة عن الأسئلة (FAQs) حل المشكلات، توفر قطع غيار، القدرة على حل الشكاوى |

Source: Talhat Almohamed Alhaiou, op cit, p39.

#### المطلب الرابع : أبعاد الـ ECRM في البنوك التجارية وأهم التحديات التي تواجهها

تم التطرق إلى هذه الجزئية تبعا لموضوع الدراسة حيث تهدف إلى معرفة أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على تحسين الأداء التسويقي في البنوك التجارية، بالإضافة إلى الطابع الخاص الذي يتميز به القطاع البنكي (قطاع خدمات)، حيث يرى Kroner و Zimmermann (2000) و Krishnan (1999) أن هناك عدة أسباب أدت إلى زيادة الاهتمام بالمفاهيم التي تركز على الإحتفاظ بالزبائن وتتمثل في:<sup>1</sup>

- الطرق التكنولوجية الحديثة التي تسمح بتوزيع الخدمات المالية من خلال القنوات الإلكترونية مثل الإنترنت، والتي تسهل على المنافسين الجدد دخول السوق.
- إلغاء القيود التنظيمية، ظهور مصطلح العولمة بدخول التكنولوجيات الحديثة سوق الخدمات المالية حيث تحول إلى مركز تجاري متصل عالمياً، وبالتالي زيادة المنافسة.
- أصبح زبائن الخدمات المالية أكثر ثقة بأنفسهم وأكثر اطلاعاً بالمنتجات والخدمات، كما زاد الطلب على الخدمات نتيجة للإمكانيات التكنولوجية الحديثة.

<sup>1</sup> - Fattheia H. Abdulfattah, op cit, p48.



بالإضافة إلى ذلك ساهمت هذه الأسباب في زيادة التوجه نحو تطبيق التكنولوجيات الحديثة في إدارة علاقات الزبائن إلكترونياً.<sup>1</sup> وفيما يلي أهم أبعاد ECRM في البنوك التجارية والتي تخدم موضوع دراستنا الحالية:

### أولاً: بُعد مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية قبل إجراء العملية المصرفية

تعتبر أول خطوة في إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في هذه المرحلة هي توفير المعلومات للزبائن لتسهيل عملية الاختيار واتخاذ قرار الشراء، حيث تتم هذه العملية من خلال عدة عناصر تتمثل في:

### تصميم الموقع الإلكتروني:

ويشير إلى عناصر الموقع الإلكتروني المتمثلة في: جاذبية الموقع من خلال استعمال الألوان والتنسيق بينها، مدى توفيره لمعلومات عن كيفية الاستخدام والحصول على الخدمات، وكذا تحديث المعلومات بشكل دوري، حيث تساعد الإرشادات والمعلومات التي يقدمها الموقع في هذا الصدد للزبائن على اختيار المنتجات التي تناسب احتياجاتهم بشكل أفضل.<sup>2</sup> وأشارت دراسة ROSS إلى ضرورة احتواء الموقع الإلكتروني على مختلف وسائل التواصل مع الزبون على غرار البريد الإلكتروني وغيرها.<sup>3</sup>

### تخصيص الموقع الإلكتروني:

يرى **Feinberg** أن تخصيص الموقع الإلكتروني من أهم العناصر التي تدعم ECRM، حيث يساهم في توفير المعلومات المرغوبة من طرف الزبائن حول تشكيلة متكاملة ومختلفة من الخدمات، كما أنه يضفي الطابع الشخصي على المعلومات والخدمات على أساس تفضيلات الزبائن (one-to-one)،<sup>4</sup> وفي نفس السياق أشار **Khalifa et Shen** إلى تخصيص الموقع الإلكتروني من خلال القدرة على تكييف محتوى الموقع الإلكتروني مع احتياجات الزبون واهتماماته.<sup>5</sup>

### العضوية بالموقع وإمكانية البحث:

تسجيل العضوية عن طريق الحصول على كلمة مرور، والتي تسمح للبنك بجمع المعلومات من الزبون عند تسجيله للعضوية،<sup>6</sup> وأكد **Feinberg** وآخرون (2002) على ضرورة توفر محرك بحث سهل الاستخدام وسريع يتوفر على تسهيلات كافية للإجراء عملية البحث ويساعد في حصول الزبائن على المعلومات الكافية حول المنتجات والخدمات.<sup>7</sup> وتتيح محركات البحث المتطورة للزبون إمكانية وطرق متعددة للحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وبشكل أدق.<sup>8</sup>

<sup>1</sup> - Peppard, JOE, **Customer relationship management (CRM) in financial services**, Journal of European Management, Vol. 18 No. 3, 2000, pp. 312-327, p314.

<sup>2</sup> - Mohamed Khalifa, Ning Shen, OP CIT,2005, p4

<sup>3</sup> - Ross F. DAVID, **E-CRM from a supply chain management perspective**, op cit , p42.

<sup>4</sup> - Feinberg Richard et Al, op cit. P471

<sup>5</sup> - Mohamed Khalifa, Ning Shen, OP CIT,2005, p4

<sup>6</sup> - Fattheia H. Abdulfattah, op cit, p46.

<sup>7</sup> - Feinberg Richard et Al, op cit. P471

<sup>8</sup> - Talhat, Alhaiou, Zahir Irani. and Maged Ali, **The relationship between E-CRM Implementation and E-Loyalty at different adoption stage of transaction cycle: a conceptual framework an hypothesis**, European and Mediterranean Conference on Information Systems, Izmir. 13-14/07/2009, pp.1-12, p3.

ثانياً: بُعد مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أثناء إجراء العملية المصرفية تتمثل أهم ابعاد ECRM خلال أثناء إجراء العملية المصرفية في :

### تخصيص المنتج أو الخدمة:

تتطلب المنتجات/الخدمات المخصصة مشاركة الزبائن في تصميم المنتجات والخدمات التي تخدم احتياجاتهم ورغباتهم بشكل أفضل.<sup>1</sup> ويعتبر تخصيص المنتج ميزة مهمة حيث يتحول الزبون من متلقي للمنتج أو الخدمة إلى شريك في إنتاج الخدمة أو المنتج، وتساعد المؤسسة في تقييم الأنماط السلوكية للزبائن في معظم الأحيان ويمكنها أيضاً التنبؤ بتفضيلاتهم المستقبلية.<sup>2</sup>

الأمن والخصوصية:

هذا العنصر له أهمية بالغة حيث غالباً ما تؤدي البنية التحتية الضعيفة وعدم الثقة والمخاوف المتعلقة بالخصوصية إلى فقدان الزبائن، وتعني قدرة الموقع الإلكتروني على حماية البيانات والمعلومات الشخصية للزبائن من القرصنة أو أي استعمال غير مصرح به أو كشفها لجهات غير مرغوبة من طرف الزبون، لذا يجب توفير الآليات اللازمة من أجل ضمان إكمال العمليات بشكل أمثل.<sup>3</sup>

### طرق الدفع:

وهذا شكل آخر من أشكال التخصيص يُمكنّ الزبائن من اختيار طريقة الدفع المفضلة لإتمام العملية المصرفية في أحسن الظروف، بالإضافة إلى إجراءات سهلة للوصول إلى خيارات الدفع.<sup>4</sup>

ثالثاً: بُعد مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بعد إجراء العملية المصرفية الأسئلة المتكررة (FAQs):

من خلال توفير الإجابة على أهم الأسئلة التي تتكرر بشكل دوري، حيث أكد Feinberg وآخرون على هذه الميزة وأهميتها في بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن.<sup>5</sup>

### معالجة الشكاوى:

يتم تعريف ميزة حل المشكلات على أنها مدى السرعة التي يتم بها حل مشكلات الزبائن فيما يتعلق بالمنتج أو الخدمة أو المعاملة،<sup>6</sup> حيث تساعد الزبائن على التفاعل المباشر مع مقدمي الخدمة كلما واجهوا

<sup>1</sup> - Du Xuihong, Jiao, Jiao, Tseng, M. Mitchel. **Identifying customer need patterns for customization and personalization.** *Journal of Integrated Manufacturing Systems*, vol14,n5, 2003,pp 387-396.p387.

<sup>2</sup> - Oumar, T K., Mang'unyi, E E, Govender, K K. & Rajkaran, S. **Exploring the e-CRM e-customer-loyalty nexus: a Kenyan commercial bank case study.** *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, vol12,N4, 2017, 674- 696.

<sup>3</sup> - Xia Liu, Mengqiao He, Fang Gao, Peihong Xie, OP CIT , P925.

<sup>4</sup> - Mohamed Khalifa, Ning Shen, OP CIT,2005, p4

<sup>5</sup> - Feinberg Richard et Al, OP CIT. P471.

<sup>6</sup> - Mohamed Khalifa, Ning Shen, OP CIT,2005, p5.

أي مشكلة، والاستفادة من خاصية التفاعلية أو النموذج التفاعلي.<sup>1</sup> النموذج التفاعلي هو عندما يتم حل مشاكل الزبون من قبل المديرين التنفيذيين لخدمة الزبائن باستخدام برامج الدردشة الآلية والمكالمات الهاتفية ورسائل البريد الإلكتروني وما إلى ذلك، كما يستفيد الزبائن أيضاً من المنتديات عبر الإنترنت.<sup>2</sup>

#### التغذية العكسية:

يتم تعريف التغذية الراجعة عبر الإنترنت بأنها الدرجة التي يستطيع الزبائن من خلالها تقديم ملاحظاتهم حول الخدمات التي تقدمها البنوك،<sup>3</sup> ويساعد الزبائن على التفاعل مع بنوكهم من خلال ممثل خدمة الزبائن عبر الإنترنت وتقديم أي ملاحظات تتعلق بتجربة جيدة أو سيئة تمت أثناء إجراء أي معاملة مع البنوك وأيضاً اقتراح حلول المشكلات التي واجهوها أثناء إجراء أي معاملة.<sup>4</sup>

#### رابعاً: التحديات التي تواجه إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

إن الاستعداد التنظيمي والتكنولوجي يؤثر على نجاح ال-ECRM، حيث يكمن الاستعداد التنظيمي في التزام الإدارة العليا ومهارات الموظفين والعوامل التكنولوجية، حيث تشكل عوامل حاسمة لنجاح ECRM وإذا تم إهمالها أو تجاهلها فستكون النتيجة الفشل وتحويل عوامل النجاح الحاسمة إلى عوامل فشل حرجة. وفقاً لـ Chalmeta، (2006)، Kale (2004) فإن العوامل التي تسبب فشل CRM/ECRM هي:<sup>5</sup>

- تعقيد المسائل التنظيمية والتقنية المتصلة بتنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن؛<sup>6</sup>
  - الافتقار إلى الدعم الإداري وثقافة التوجه نحو الزبون وكذا نقص للموارد البشرية والتكنولوجية اللازمة؛
  - بيانات ومعلومات الزبائن غير دقيقة أو رديئة الجودة أو خاطئة؛
  - الافتقار إلى إدارة التغيير في المؤسسة، وكذا غياب الرؤية والإستراتيجية؛
  - عدم إشراك المستخدم النهائي (الزبون) في تصميم حلول إدارة العلاقة مع الزبائن الإلكترونية؛
- ووفقاً لـ Rigby et al (2002)، يتعين تجنب أربعة نقاط أساسية والتي تؤدي إلى فشل ECRM وهي:<sup>7</sup>

**1- تطبيق ECRM قبل وضع استراتيجية خاصة بالزبائن:** الغرض من ECRM هو جذب الزبائن والاحتفاظ بهم، ومن الضروري وجود استراتيجية واضحة ودقيقة تتعلق بكسب الزبائن والاحتفاظ بهم.

<sup>1</sup> - Fattheia H. Abdulfattah, op cit, p48.

<sup>2</sup> - Anupreet Kaur Mokha, **Impact OF Electronic Customer Relationship Management (E-CRM) On Customer Loyalty In Relation To Customer Experience And Customer Satisfaction In The Banking Industry**, phd, University of Delhi, india, 2021,p115.

<sup>3</sup> - Fattheia H. Abdulfattah, op cit, p48.

<sup>4</sup> - ANUPREET KAUR MOKHA, op cit, p115.

<sup>5</sup> - Farzad Tahmasebi Aria, **Investigating the Deployment of Electronic Customer Relationship Management Readiness and Maturity Models in the Iranian Banking Industry**, phd, School of Science & Technology Middlesex University London,2018, p 46.

<sup>6</sup> - Kale Sudhir, **CRM failure and seven deadly sins**, *Marketing Management*, vol 13,n5, 2004, pp.42-46.

<sup>7</sup> - Frederick F. Reichheld, Phil Scheffer, and Darrell Rigby. **Avoid the four perils of CRM**, *Harvard business review*, vol80, n1, 2002, pp.101-109.

- 2- تنفيذ ECRM قبل إجراء التغييرات المناسبة في المؤسسة: يجب التركيز على التوجه نحو الزبون وتجديد العمليات التجارية (خدمة الزبائن، تنفيذ النظام) قبل تنفيذ إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.
- ف نجاح ECRM يعتمد على إعادة هيكلة عمليات المؤسسة، وتغيير الهيكل والنظام الداخلي للمؤسسة، كما يجب اعتماد فلسفة التركيز على الزبائن، وتغيير ثقافتهم التنظيمية وفقاً لذلك قبل تنفيذ ECRM.<sup>1</sup>
- 3- افتراض أن تكنولوجيا ECRM هي الأساس: نجاح ECRM يعتمد على التركيز على الأفراد (زبائن، موظفين) بدلاً من التكنولوجيا لأنها مجرد وسيلة لتسهيل العلاقات، وبالتالي يجب التركيز كذلك على الجوانب الاستراتيجية والجوانب الثقافية داخل المؤسسة.
- 4- إهمال الزبائن وعدم الاهتمام بهم بالشكل المطلوب: لسوء الحظ، يتجاهل المسؤولون التنفيذيون للمؤسسات هذا النوع من العلاقة مع زبائنهم، لذلك يجب الأخذ في الاعتبار نوع العلاقة التي يريدونها وتحديد زبائنهم بدقة لتجنب إقامة علاقات مع الزبائن الخطأ (غير مربحين). ويعتمد نجاح ECRM في البنوك على الاستراتيجية أكثر من مجرد التكنولوجيا، حيث يحتاج مديرو البنوك إلى القيادة الفعّالة وإدارة التغيير، مع إظهار دعم لفرق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية لتحقيق الأهداف المسطرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Farzad Tahmasebi Aria, op cit, p47.

<sup>2</sup> - Frederick F. Reichheld et al, op cit, p107.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وتم من خلاله استعراض وتبسيط أهم جوانب هذا المفهوم، حيث تم تقديم نبذة تاريخية عن تطور مفهوم التسويق انطلاقاً من التركيز على المنتج والإنتاج إلى التركيز على العلاقة مع الزبائن، لذا تم استعراض أهم جوانب التسويق بالعلاقات وتعريف الزبون وأهميته بالنسبة للمؤسسة والتطرق إلى مفهوم إدارة علاقات الزبائن التقليدية التي تهدف إلى إقامة علاقات قوية وطويلة الأجل مع الزبائن المربحين، وتم ذكر أهم الأسباب التي أدت إلى تحول المؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة إلى تبني مفهوم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، حيث تتمثل هذه الأخيرة في دمج إدارة علاقات الزبائن التقليدية مع تكنولوجيا المعلومات وشبكة الانترنت، وهي إستراتيجية عمل تدمج الأنشطة والعمليات والوظائف الداخلية للمؤسسة مع شبكة الانترنت العالمية، بحيث يكون الاتصال بالزبائن عبر شبكة الانترنت، وكذا ممارسة الأعمال التجارية بشكل إلكتروني من أجل إقامة علاقات مربحة وطويلة الأجل مع أفضل الزبائن لتحقيق رضاهم وكسب ولائهم، حيث تكون جميع العمليات إلكترونية أو آلية وعن بعد (شبكة الانترنت كمنصة لتطبيق وظائف إدارة علاقات الزبائن).

في الأخير تناولنا أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في البنوك التجارية بعدما كنا قد تطرقنا لها في المؤسسات بشكل عام، حيث تهتم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بفهم السلوك الشرائي للزبون، وبالتالي رأى الكثير من الباحثين أن أنشطة وأبعاد ECRM مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بدورة المعاملات عبر الأنترنت (الشراء بالنسبة للزبون، البيع بالنسبة للمؤسسة)، حيث تعكس وظائف إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية جهود المؤسسة لتلبية احتياجات الزبون خلال هذه المراحل الثلاث من دورة المعاملة الإلكترونية. وبالتالي فإن أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ضمن دورة الشراء تنقسم إلى ثلاثة أبعاد أساسية:

**البعد الأول: مؤشرات ECRM قبل الشراء ECRM Pre-transaction Features:** تصميم الموقع

الإلكتروني، تخصيص الموقع، العضوية بالموقع وإمكانية البحث.

**البعد الثاني: مؤشرات ECRM أثناء الشراء Transaction Features of ECRM:** تخصيص المنتج

أو الخدمة، الأمان والخصوصية، طرق الدفع.

**البعد الثالث: مؤشرات ECRM بعد الشراء Post-Transaction Features of ECRM:** الأسئلة

الأكثر تكراراً، معالجة الشكاوى، التغذية العكسية.

**الفصل الثاني**  
**الإطار النظري للأداء**  
**التسويقي**

## تمهيد:

تقتضي مواجهة المنافسة الشديدة والتغيرات السريعة في البيئة التي تنتشط بها المؤسسات الاقتصادية بشكل عام والبنوك التجارية بشكل خاص حرص هذه الأخيرة على وجود توجه إداري حديث يعمل على تحقيق الكفاءة العالية في جميع الأنشطة والوظائف، وهذا من أجل اكتساب قدرة على التكيف ومواكبة التطورات والتحديات التي تنتشط بها المؤسسة في ظل إمكانيات وموارد محدودة، وقد أصبح الأداء في المؤسسات الاقتصادية هو الحد الفاصل بين نجاح المؤسسة وإخفاقها في الوقت الراهن.

لذا تبنت المؤسسات الاقتصادية وركزت على تطبيق متطلبات الأداء بصفة عامة والأداء التسويقي بصفة خاصة، والذي يعتبر مؤشرا هاما في تحقيق ربحية المؤسسة ووسيلة لمواجهة المنافسين في بيئة تتميز بالديناميكية والتغير السريع. كما يعتبر أيضا مؤشرا على قدرة المؤسسة على النمو والتطور من خلال نمو المبيعات والحصة السوقية وكذا مدى قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وتحقيق رضاهم بتلبية حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي الاحتفاظ بهم.

ومن أجل التفصيل أكثر في مفهوم الأداء التسويقي تم تقسيم هذا الجزء من الدراسة إلى ثلاثة مباحث معنونة ومرتببة كما يلي:

**المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء التسويقي،** حيث تناولنا فيه مفهوم الأداء بصفة عامة والتفصيل في مفهوم الأداء التسويقي وإبراز أهم جوانبه، ثم تم التطرق لتقييم وقياس هذا الأخير.

**المبحث الثاني: نماذج قياس وأنواع الأداء التسويقي وأهم مداخل تحسينه،** حيث تناولنا فيه أهم نماذج قياس الأداء التسويقي، ثم تطرقنا إلى أنواعه وأهم مداخل تحسينه.

**المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وأبعاد الأداء التسويقي،** وتم التطرق من خلاله إلى أهم أبعاد الأداء التسويقي المالية وغير المالية والتي تم اعتمادها في دراستنا الميدانية المتعلقة بالموضوع، كما تم إبراز العلاقة النظرية بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وأبعاد الاداء التسويقي.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء التسويقي

يُعتبر الأداء من الاهتمامات الرئيسية لمديري المؤسسات بشكل عام، وفي البنوك التجارية بشكل خاص، ويعود ذلك إلى التطور المستمر والتعقيد في بيئة الأعمال الذي يزيد من اضطرابات السوق ويرفع مستوى المخاطرة، حيث يترتب عن هذه العوامل تأثيراً على الأداء العام للمؤسسات بصفة عامة والأداء التسويقي بصفة خاصة، لذا سنناقش من خلال هذا المبحث مفهوم الأداء بشكل عام ثم التطرق لمفهوم الأداء التسويقي ومراحل تقييمه.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء

يتعين علينا شرح بعض المفاهيم المتعلقة بالأداء العام ثم التطرق لمفهوم الأداء التسويقي

#### أولاً: تعريف الأداء

من الناحية اللغوية يُعبر عن الاداء باللفظ اللاتيني "Performant" الذي يعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، وقد اشتقت منه الكلمة الإنجليزية "Performance" التي تعني إنجاز العمل بشكل يُمكن من بلوغ الأهداف، و الفعل "To Performe" يعني تأدية العمل وإتمام الشيء.<sup>1</sup>

يعرف توفيق عبد المحسن الأداء على أنه: "المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها"<sup>2</sup> ويرى الباحثان Bromiely و Miller أن الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام الوحدة الاقتصادية للموارد المادية والبشرية، ومحاولة استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.<sup>3</sup> ويعرفه P.Drucker على أنه: قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.<sup>4</sup>

ويعرفه كل من Zahar و Pearce على أنه : "النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها، والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها."<sup>5</sup> وفي تعريف آخر فإن الأداء يُعبر عن النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.<sup>6</sup> وهو: "قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو في إطار الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، يأتي في مقدمتها النجاح الإستراتيجي"<sup>7</sup>

<sup>1</sup> - Pierre Laurent, **Dialogue Autour de la performance en entreprise "les enjeux"**, ECOCIP édition Harmattan, paris, 1999.P15.

<sup>2</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2005، ص3.

<sup>3</sup> - فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص231.

<sup>4</sup> - P. Drucker , **L'avenir du management selon Drucker**, édition village Mondiale , Paris , 1990 , p 73.

<sup>5</sup> - أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز أبعاد إستراتيجية العمليات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص115 .

<sup>6</sup> - خالد محمد بن حامد، وائل صبحي، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، عمان، 2007 ، ص383 .

<sup>7</sup> - عبد السلام أبوقحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص93.



كما يرى حاتم عثمان محمد خير أن الأداء هو عبارة عن الطريقة التي تُتجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة نجد أنها تصب في نفس السياق وهو أن الأداء يدل على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، حيث يمكن استنتاج أن الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تفاعل العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية بهدف تكيف المؤسسة مع بيئتها الخارجية واستغلال مواردها المتاحة بشكل أمثل يحقق النتائج المسطرة ويضمن استمرارية وبقاء المؤسسة.

### ثانياً: بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء

هناك مجموعة من المفاهيم مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأداء سنتطرق لها فيما يلي:

#### 1- الكفاءة (Efficiency):

وبشير هذا المفهوم إلى استخدام المؤسسة لمواردها المتاحة بشكل أمثل ويرتبط بشكل أساسي بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات كما أن الكفاءة هي تحقيق العلاقة المثلى بين المدخلات والمخرجات على أساس تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات بأقل قدر ممكن من المدخلات.<sup>2</sup> والكفاءة هي إنتاج وتحقيق أقصى النتائج بأقل التكاليف.<sup>3</sup> وتتعلق الكفاءة أساساً بالموارد المستخدمة والنتائج المحققة حيث يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:<sup>4</sup>

النتائج المحققة (المخرجات)

= الكفاءة

الموارد المستخدمة (المدخلات)

نستنتج أن الكفاءة تعني الاستخدام الصحيح والأفضل للموارد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

#### 2- الفعالية

قدم الباحثان KAST AND ROSENZWEIG تعريف الفعالية: "بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية، وتحقيق رضا زبائنها والموظفين لديها، وتنمية الموارد البشرية، وكذا نمو المؤسسة وزيادة ربحيتها"<sup>5</sup>

ويعبر عن الفعالية بدلالة متغيرين أساسيين هما: أهداف المؤسسة أو المخرجات المتوقعة والمخرجات الفعلية، وتحسب وفق العلاقة التالية:<sup>6</sup>

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة أو كمية المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة أو كمية المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

<sup>1</sup>- محمد عثمان خير، نحو أداء متميز للحكومات، تجربة جمهورية السودان، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8 و 9 مارس 2005، ص 2.

<sup>2</sup>- علاء الغرابوي، محمد عبد العظيم، إيمان شقير، "التسويق المعاصر"، دار الجامعية، مصر، 2007، ص 275.

<sup>3</sup>- Bernard Martory, Daniel Crozet, *gestion des ressources humaines*, ed dunod, paris, 2001, p149

<sup>4</sup>- علاء وفرحان طالب وآخرون، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 30.

<sup>5</sup>- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 223.

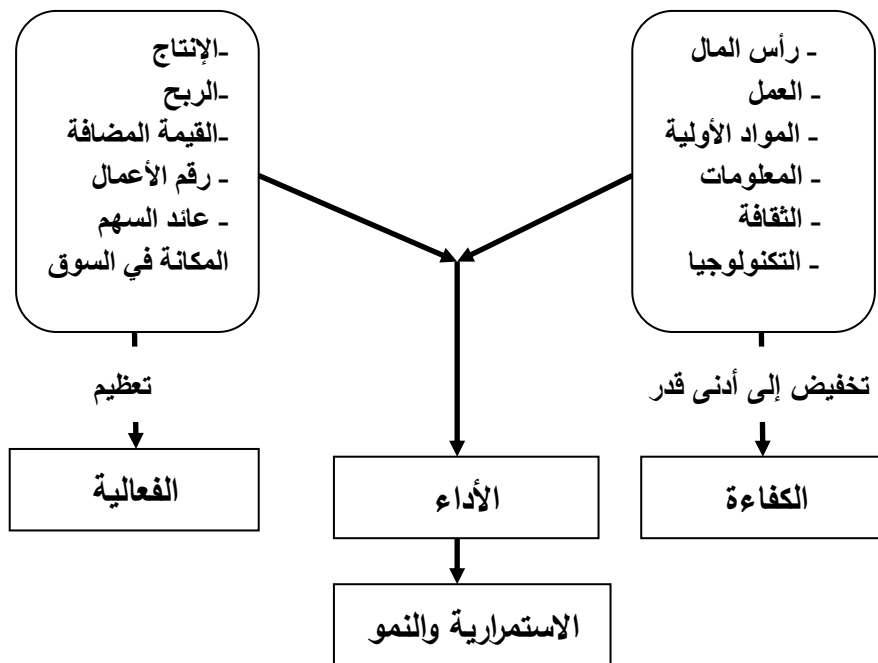
<sup>6</sup>- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط 02، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 228.

من خلال العلاقة المذكورة أعلاه، يمكن استنتاج أن الفعالية تركز على جانب المخرجات فقط من العملية، وبالتالي فهي تقيس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وللنتائج المرغوب فيها.<sup>1</sup>

### 3- علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية

من خلال ما سبق نجد أن مفهوم الأداء يتضمن كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها وفعاليتها في تحقيق الأهداف المسطرة أو المرغوبة للوصول إلى تحقيق رضا الزبائن وضمان استمرار المؤسسة في السوق ويمكن تلخيص العلاقة بين الاداء والكفاءة والفعالية في الشكل الموالي:<sup>2</sup>

#### الشكل 1.2: العلاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص126.

#### ثالثاً: تصنيفات الأداء

تعددت تصنيفات الأداء بتعدد المعايير المعتمدة في التصنيف، وسنتطرق فيما يلي إلى أهمها:

**1- تصنيف الأداء حسب معيار الشمولية:** حيث يتم التصنيف حسب طبيعة الأهداف (أهداف كلية، أهداف جزئية) ونجد:

**أ-الأداء الكلي:** يتحقق الأداء الكلي من خلال المخرجات والنتائج التي ساهمت فيها جميع وظائف المؤسسة (الأنظمة الفرعية)، حيث لا يمكن أن ننسب هذه النتائج لنظام فرعي معين أو وظيفة معينة، بل جميع الأنظمة الفرعية تعمل بشكل منسق ومتكامل لتحقيق أهداف المؤسسة، والأداء الكلي يعكس مدى تحقيق

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص228.

<sup>2</sup> - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص126.

المؤسسة لأهدافها بصفة عامة كالربحية، النمو، والاستمرار في السوق ... الخ، باعتبارها أهم مؤشرات قياس الأداء الكلي للمؤسسة.<sup>1</sup>

- ب- **الأداء الجزئي:** ونجده على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، حيث يمكن اعتبار هذا الأداء متعلق بنظام فرعي معين أو وظيفة معينة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع حسب المعيار الوظيفي وهي كالاتي:
- **الأداء المالي:** ويدل على مدى كفاءة وفاعلية المؤسسة في تعبئة مواردها المالية واستغلالها، بالإضافة إلى امتلاك المؤسسة لهيكل مالي يحقق التوازن المالي و يحقق مردودية عالية، بالإضافة إلى تعظيم العائد على الاستثمار لتحقيق قيمة للمساهمين وجذب المستثمرين جدد.
  - **الأداء التسويقي:** وهو قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف وظيفة التسويق بشكل فعّال، ويظهر في عدة عناصر أهمها زيادة الحصة السوقية، زيادة المبيعات، زيادة الأرباح، زيادة رضا الزبائن... وسنتطرق له بشيء من التفصيل في المطلب الموالي.
  - **الأداء الإنتاجي:** وهو قدرة وظيفة الإنتاج على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أمثل، (تحسين الإنتاج كما ونوعا، تخفيض تكاليف ومدة الإنتاج) من خلال الاستخدام الأمثل والرشيد لموارد المؤسسة.
  - **أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية):** قدرة الموارد البشرية للمؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة.
  - **الأداء التموييني:** يعكس مدى كفاءة وفعالية وظيفة التموين ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها التمويينية للإمداد المؤسسة باحتياجاتها بصفة مستمرة وبالشروط المناسبة الكمية، الآجال، الأسعار، الجودة لضمان الاستمرار في عملياتها الإنتاجية.

2- **تصنيف الأداء حسب معيار الطبيعة:** ويرتكز هذا المعيار على طبيعة الأنشطة حيث ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:<sup>2</sup>

- أ- **الأداء الاقتصادي:** من خلال تحقيق المؤسسة إلى قيمة مضافة بتعظيم نواتجها وتخفيض التكاليف والموارد المستخدمة.
- ب- **الأداء الاجتماعي:** ويتمثل في مدى قدرة المؤسسة على الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية، وبغض النظر عن طبيعة هذه الإلتزامات كانت قيودا أو أهداف، فتحقيقها من طرف المؤسسة يبين أداءها الاجتماعي.<sup>3</sup>
- ت- **الأداء الإداري:** الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بشكل أمثل وفعّال.
- ث- **الأداء الثقافي:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على التأثير في السلوك الثقافي في محيط نشاطها من خلال خلق أنماط استهلاكية جديدة.

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد الأول، 2001، ص 85-100، ص 87.

<sup>2</sup> عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 98.

<sup>3</sup> بوقفة وفاء، أدوات التحليل الإستراتيجي و دورها في الارتقاء بالأداء التسويقي للمؤسسة، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2015/2016، ص 198.

ج - الأداء السياسي: ويتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التأثير في محيطها السياسي لغرض تحقيق امتيازات ومزايا، وهذا من خلال تمويل حملات انتخابية مثلا.<sup>1</sup>

2- تصنيف الأداء حسب المصدر: وحسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى نوعين:<sup>2</sup>

أ-الأداء الداخلي: ويتمثل في أداء مجموع أجزاء ووظائف المؤسسة من خلال جهود الطاقم الإداري والموظفين في استغلال الموارد المتاحة بكفاءة.

ب- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية للمؤسسة ومدى استغلالها من طرف هذه الأخيرة، وتتمثل أساسا في: انفتاح أسواق جديدة، استثمار في براءات اختراع، إستغلال نصوص قانونية تمنح امتيازات للمؤسسة، أزمات تمر بها المؤسسات المنافسة... حيث يتعين على المؤسسة اكتشاف هذه الفرص واستغلالها بالشكل الأمثل.

### المطلب الثاني: مفهوم الأداء التسويقي

استقطب مفهوم الأداء التسويقي اهتمام الكثير من الباحثين وهذا يرجع إلى ارتباطه الوثيق بتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه لم يتم الإتفاق على تعريف موحد لهذا المفهوم بسبب اختلاف مجالاتهم ووجهات نظرهم والجوانب التي تم الإعتماد عليها تعريف هذا المفهوم، وسنستعرض أهم التعاريف الواردة في هذا الشأن:

#### أولاً: تعريف الأداء التسويقي

عرفه Kotler & Armstrong على أنه : مقابلة أداء المؤسسة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط قوتها

والقيام بتعزيزها والتعرف على نقاط ضعفها لغرض الحد منها بهدف تحقيق مزايا تنافسية.<sup>3</sup>

ويُعرّف الأداء التسويقي أيضا على أنه: المخرجات أو النتائج التسويقية التي تحاول وظيفة التسويق تحقيقها خلال فترة زمنية محددة.<sup>4</sup>

يرى Ambler (1997) أن الاداء التسويقي هو: "درجة نجاح المؤسسة أو فشلها من خلال سعيها وقدرتها على تحقيق الأهداف المتمثلة في البقاء والتكيف مع المتغيرات البيئية".<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- مرقع أمال، دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2018/2017، ص63.

<sup>2</sup>- رزقي حياة، مساهمة إدارة علاقات الزبائن في التأثير على الأداء التسويقي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة طيبة فود كمباني "رامي"، مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2020/2019، ص 79.

<sup>3</sup>- أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص116.

<sup>4</sup>- علاء الغرابوي، محمد عبد العظيم، إيمان شقير، مرجع سبق ذكره، ص269.

<sup>5</sup>- محمد أبو القمصان عبد الوهاب، منى محمد السندوني، نورهان عادل محمد أبو الخير، أثر جودة خدمة ماكينات الصراف الآلى على الأداء التسويقي-دراسة تطبيقية بالبنوك التجارية بكفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 8، 2019، ص ص

784-815، ص 786.

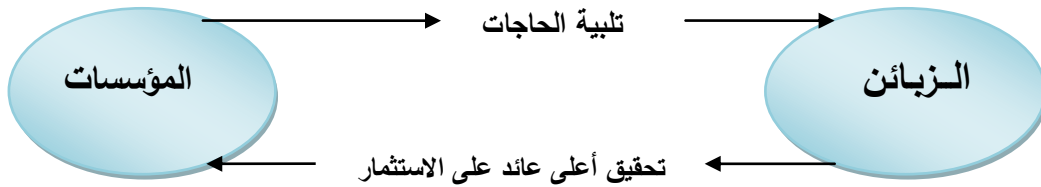
كما يُعبر الأداء التسويقي عن مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعية في الخطة التسويقية وبما يتلاءم مع المتغيرات البيئية، ووفق المعايير الموافقة لإمكانياتها ومواردها المادية والبشرية.<sup>1</sup> من خلال ما سبق نستنتج أن الأداء التسويقي يعكس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها التسويقية المسطرة مقارنة مع منافسيها (زيادة الحصة السوقية، تعظيم الأرباح، زيادة المبيعات، تحقيق رضا الزبائن، تخفيض تكاليف التسويق)، وهذا من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (الإمكانيات المادية والبشرية والمالية)، حيث يساعد المؤسسة على التكيف مع بيئتها الخارجية وتحقيق الاستمرارية والبقاء.

### ثانياً: أهمية الاداء التسويقي

يتمتع الاداء التسويقي بأهمية كبيرة لدى الباحثين وهذا راجع لأهمية العملية التسويقية وحاجة المؤسسات إلى أداء تسويقي قوي وفعال يضمن استمرار المؤسسة وبقائها في ظل بيئة تتميز بالتغير المستمر، بالإضافة إلى انفتاح الأسواق أمام المؤسسات نتيجة التطور التكنولوجي السريع وشدة المنافسة، وبمأن الأداء التسويقي يرتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها التسويقية نجد أن معظم المؤسسات على رأسها المؤسسات البنكية لها هدفين أساسيين هما:<sup>2</sup>

- تلبية حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم.
- تحقيق أعلى عائد على الاستثمار والشكل الموالي يوضح ذلك:

### شكل 2.2: أهداف المؤسسات



المصدر: خالد قاشي، حميد الطائي، "التسويق ونظام المعلومات التسويقية في المؤسسة:

مدخل استراتيجي"، ط 10، دار وائل للنشر، الأردن، 2015، ص 278.

نستطيع أن نقول أن الأداء التسويقي الجيد والفعال يُمكن من تحقيق أهداف المؤسسات والمتمثلة في إرضاء حاجات الزبائن وتحقيق أعلى عائد على الاستثمار، إضافة إلى المساهمة في تحقيق أهداف فرعية أخرى تساعد المؤسسة على التكيف والاستمرارية.

<sup>1</sup>- بعبوش أمال، ترقية الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية من خلال إدارة العلاقة مع العميل دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية بولاية الوادي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2021/2020، ص88.

<sup>2</sup>- أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص236.

و يمكن تلخيص أهمية الأداء التسويقي في عدة نقاط نذكر أهمها فيما يلي:

- يعتبر تقييم الأداء التسويقي مؤشرا على مدى نجاح الوحدة الاقتصادية في سعيها لمواصلة نشاطها من أجل تحقيق أهدافها، كما يوفر المعلومات لمختلف المستويات في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المبنية على حقائق علمية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.<sup>1</sup>
- يساعد على تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرارات التسويقية، ويساعد المؤسسة على وضع معايير كفيلة بتطوير المؤسسة، كما تساهم الرقابة المستمرة للأداء التسويقي على التحسين المستمر له.<sup>2</sup>
- الأداء التسويقي يساعد المؤسسة على تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف، كما يساهم في تحديد الأهداف طويلة وقصيرة المدى وسبل الوصول إلى تحقيقها.
- يُعد الأداء التسويقي مؤشرا لمدى نجاح المؤسسة في قراراتها وخططها أو فشلها، إذ يرى العديد من الكتاب أن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزيائنها أولا ثم لمساهميها وأفرادها باعتبارهم مصدرا للقيمة وسيلة لإنشائها.<sup>3</sup>
- وفي نفس السياق يرى **P. Kotler** أن الأداء التسويقي يحتل أهمية كبيرة للأسباب الآتية:<sup>4</sup>
  - الأداء التسويقي يمثل محورا أساسيا لنجاح المؤسسات أو فشلها في تنفيذ استراتيجياتها وقراراتها.
  - عدم وجود معايير متفق عليها من قبل الباحثين يمكن الاعتماد عليها في تفسير كافة الجوانب المتعلقة بأداء المؤسسة.
- إضافة إلى النقاط التي تم ذكرها نجد أن أهمية الأداء التسويقي تكمن في الأبعاد الثلاثة التالية وهي:<sup>5</sup>
  - **البعد النظري:** ويتمثل في المضامين والدلالات المعرفية سواء كانت بشكل مباشر أم ضمني.
  - **البعد التجريبي:** عن طريق استعمال الدراسات والبحوث العلمية.
  - **البعد الإداري:** عن طريق تطبيق الأساليب المتعلقة بتقويم نتائج الأداء التسويقي.

<sup>1</sup>- فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص234.

<sup>2</sup>- زكية عمر سعدون، سليمان صادق درمان، العلاقة بين عناصر التدقيق التسويقي والأداء التسويقي- دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مدراء الوحدات في مصانع إنتاج المياه المعدنية في السليمانية، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 12، العدد4، 2018، ص 1-20، ص13.

<sup>3</sup>- حليلة رقيق، أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي بمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2021/2022، ص100.

<sup>4</sup>- ضاوية سعيدة، أثر المعرفة السوقية في دعم الاداء التسويقي-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الناشطة في قطاع السياحة، مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2018/2019، ص88.

<sup>5</sup>- ايت أمبارك سامية، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء التسويقي للمؤسسات- دراسة حالة الجزائر (2009-2019)، مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2019/2020، ص43.

مما سبق نجد أن الأداء التسويقي مهم جدا في كونه مؤشر بين لنا مدى نجاح المؤسسات في قراراتها وخططها واستراتيجياتها أو فشلها، بالإضافة إلى ذلك فهو يعطينا نظرة دقيقة عن مدى نجاح المؤسسة في استغلال مواردها وإمكانياتها المادية والبشرية في تحقيق أهدافها، كما أن الأداء التسويقي التسويقي الجيد يمنح المؤسسات ميزة تنافسية ومركز قوة لمواجهة المنافسين خاصة في بيئة غير مستقرة تشهد ديناميكية دائمة، وتجدر الإشارة إلى أن تحقيق أداء تسويقي متميز يتطلب التجنيد والتنسيق بين مختلف الأنشطة والوظائف بالمؤسسة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة من أجل تلبية حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن مع مراعات المنافسة.

### ثالثا: أهداف الأداء التسويقي

إن المؤسسات بشكل عام والبنوك بشكل خاص في الوقت الحالي تتبنى مفهوم التوجه نحو الزبون من خلال العمل على تحقيق قيمة لزيائنها وتحقيق رضاهم، حيث يتمحور الهدف الأساسي لوظيفة التسويق حول تحقيق علاقات تبادلية مريحة ومقبولة من خلال التأثير على البيئة التسويقية للمؤسسة، ويمكن ذكر أهم أهداف الأداء التسويقي فيما يلي: <sup>1</sup>

#### -مجموعة الأهداف المتعلقة بالربحية والمبيعات والنمو والبقاء والاستمرار: <sup>2</sup>

وهي المخرجات أو النتائج التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، وتتميز بقابليتها للقياس وهي كالتالي:

**1-هدف الربحية:** وتعني تحقيق الربح الأمثل، حيث تعمل المؤسسة على تحديد معدل عائد مقبول ومثالي قابل للتحقيق، جزء منه يقدم كعائد للمساهمين أو ملاك المؤسسة والجزء الآخر يتم استغلاله في إعادة الاستثمار من أجل نمو المؤسسة على المدى الطويل، ولا يتحقق هذا إلا من خلال تحقيق حجم مبيعات مناسب يؤدي بدوره إلى زيادة الأرباح في الوقت الراهن والمستقبل.

**2-هدف النمو:** تهدف وظيفة التسويق في المؤسسة إلى تحقيق النمو من خلال: تعظيم المبيعات، زيادة الحصة السوقية، ودخول أسواق جديدة، ويكون ذلك ضمن هدف التسويق المتمثل في النمو عند حجم مبيعات مريح.

**3-هدف البقاء والاستمرار:** إن من بين أهم مهام إدارة التسويق في المؤسسة هو الحرص على تحقيق البقاء والاستمرار، وهذا من خلال البحث باستمرار والعمل على اكتشاف الفرص التسويقية الجديدة واستغلالها بشكل أمثل، إضافة إلى الحرص على تحقيق رضا الزبائن وولائهم في المستقبل.

<sup>1</sup> طارق زيدان، المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم المبيعات، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي، قطر، 6-8 أكتوبر 2003، ص170.

<sup>2</sup> صاطوري الجودي، مؤشرات قياس الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ورقة بحية مقدمة للملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص4.

**4- الأهداف المتعلقة بالانطباعات الذهنية:** ونعني بها سمعة أو صورة المؤسسة في ذهن الزبائن الحاليين والمتوقعين، حيث تعمل المؤسسة على تحسين الصورة الذهنية لها باستمرار لمواجهة المنافسين، ويتحقق ذلك من خلال تقديم منتجات قادرة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن بشكل أمثل يحقق رضاهم، وتتميز هذه الأهداف بعدم قابليتها للقياس الكمي ويعبر عنها بأساليب وصفية أو نوعية (أساليب قياس الميول والاتجاهات).

**5- الأهداف الاجتماعية:** ترتبط وظيفة التسويق بالمؤسسة بشكل كبير بتحقيق التزامات المسؤولية الاجتماعية، وتجدر الإشارة إلى أنه إلى حد الساعة لم يتم تحديد مضمون ومحتوى المسؤولية الاجتماعية بدقة سواء بالنسبة للمؤسسة أو وظيفة التسويق، ونعلم أن تحقيق المؤسسة للأهداف السابقة الذكر (الربحية، النمو، البقاء والاستمرار الانطباعات الذهنية) يدخل بشكل أساسي ضمن أهداف وظيفة التسويق، غير أن بعض الباحثين في هذا المجال يرى أن المسؤولية الاجتماعية لا تدخل ضمن أهداف التسويق بل هي من الأهداف العامة للمؤسسة ككل، حيث لا يمكن قياس مدى نجاح تحقيقها، كما أن تكاليفها باهضة ولا يمكن قياس أثرها على المؤسسة.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق نجد أن الحديث عن الأداء التسويقي هو الحديث عن بقاء واستمرارية المؤسسة، حيث يساعد على مواجهة المشكلات والتكيف مع التغيرات، من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن التي تتطلب مستوى عالي من الأداء لتحقيق النتائج المطلوبة، كما أن دور الأداء التسويقي في العصر الحالي يتنامى بسبب التطورات التكنولوجية والمشكلات التي فرضها الواقع، إلى جانب توسع وانفتاح الأسواق. ومن المؤكد أن الأداء المتميز يساهم بشكل إيجابي وفعال على الأداء الكلي للمؤسسة. وقد أصبح تقييم الأداء يركز على ما يحققه هذا الأداء من نتائج وقيمة مضافة للزبائن، بالإضافة إلى العوائد والمنافع المحققة للمؤسسة، لذا يتعين على المؤسسات التركيز على ما حققته الوظيفة التسويقية.<sup>2</sup>

#### رابعاً: مستويات الأداء التسويقي

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الأداء التسويقي:<sup>3</sup>

**1- المستوى الأول الأداء الاستراتيجي لوظيفة التسويق:** إن الأداء التسويقي الإستراتيجي يبدأ من رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية أي أنه من أجل تحقيق الأداء الإستراتيجي لوظيفة التسويق يجب أن تتبع الإدارة العليا في المؤسسة منهج الإدارة الإستراتيجية وهذا الأمر يتطلب المرور بعدة مراحل وخطوات

<sup>1</sup> - رزقي حياة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 366.

<sup>3</sup> - رفيقة بوقريقة، أثر الأداء التسويقي بالمؤسسات المصرفية في بناء ولاء الزبون -دراسة استطلاعية لآراء عينة من الزبائن، مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر، 2022/2021، ص 10.



تتمثل في الاعتماد على بحوث التسويق لجمع المعلومات المناسبة حول الأسواق والزبائن والمنافسين، ثم القيام بالتجزئة السوقية واستهداف القطاعات السوقية الأكثر ربحية.

**2- المستوى الثاني الأداء التكتيكي لوظيفة التسويق:** ويتحقق على مستوى الأنشطة والعمليات الرئيسية التي تتعلق بالمزيج التسويقي من خلال النتائج المحققة على مستوى هذه الأخيرة.

**3- المستوى الثالث الأداء التنفيذي لوظيفة التسويق :** ويتحقق على المستوى التنفيذي للمؤسسة من خلال تحويل الخطط التسويقية إلى أنشطة وعمليات، والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق الأهداف التكتيكية والإستراتيجية للمؤسسة ككل ولوظيفة التسويق بشكل خاص.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأجزاء أو المستويات من الأداء التسويقي تعمل بشكل متكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف الأداء التسويقي الكلي وكذا تحقيق أهداف المؤسسة.

### المطب الثالث: مفهوم تقييم وقياس الأداء التسويقي

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء التسويقي، يجب أولاً الإشارة إلى مفهوم تقييم الأداء بشكل عام. فهناك عدة توجهات في تعريف مفهوم تقييم الأداء، وسنوضحها فيما يلي:

#### أولاً: تعريف تقييم الاداء

تم تعريف تقييم الأداء على أنه: إحدى الحلقات المهمة في العملية الإدارية، حيث يعتمد على استخدام مجموعة من المقاييس والمؤشرات لتقييم مدى تحقيق أهداف المؤسسة المُسطرة لفترة زمنية محددة، مع تحديد الانحرافات الإيجابية والسلبية، وكذا معرفة أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها.<sup>1</sup> و تم تعريفه أيضاً: على أنه عملية فحص وتحليل نقدي شامل للخطط والأهداف وطرق تشغيل أو استخدام الموارد البشرية والمادية، من أجل التحقق من كفاءة وفعالية استخدام هذه الموارد المتاحة وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة. حيث يهدف هذا التقييم إلى ضمان الاستخدام الأمثل والكفاء للموارد، مما يسهم في تحقيق الأهداف والخطط المُسطرة.<sup>2</sup>

وتقييم الأداء هو عبارة عن تقديم حكم له قيمة بالنسبة لإدارة وتسيير مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة أو هو عبارة عن قياس نتائج المؤسسة وفق معايير محددة مسبقاً.<sup>3</sup>

ومنه نستنتج أن تقييم الأداء يدخل ضمن الرقابة الإدارية من خلال تقييم الإنجازات والنتائج المحققة من طرف المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، باستخدام مجموعة من المقاييس والمؤشرات ومقارنتها بالمعايير المحددة مسبقاً في عملية التخطيط، ثم يتم تحديد الانحرافات سواء الإيجابية أو السلبية وتحليلها وتشخيص الحلول المناسبة لها.

<sup>1</sup> - رقيقة بوقريقة، مرجع سبق ذكره، ص16.

<sup>2</sup> - عقيل جاسم عبدالله، مدخل في تقييم المشروعات، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 1999، ص ص 189-190.

<sup>3</sup> - جمعة السعيد فرحات، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2000، ص30.

ثانياً: تعريف تقييم الأداء التسويقي:

- يُعرف على أنه وسيلة لمراقبة إنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها بصفة مستمرة، مع التركيز بشكل خاص على متابعة وتسجيل التقدم نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.<sup>1</sup>
- ويُعرف على أنه الفحص الشامل والمنتظم والمستقل والدوري لبيئة العمل التسويقي والأهداف والاستراتيجيات والأنشطة التسويقية للمؤسسة، وبذلك تحديد المشكلات التسويقية والفرص المتاحة ثم اقتراح خطة عمل لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.<sup>2</sup>
- كما تم تعريفه أيضاً على أنه محاولة معرفة مدى توافق الأداء التسويقي الفعلي مع المعايير التسويقية الموضوعية مسبقاً، بهدف تكوين صورة دقيقة لما يحدث فعلاً وتقييم مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المُسطرة، مما يضمن اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء.<sup>3</sup>
- و تقييم الأداء كنظام يتضمن مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى تحديد جوانب القوة واكتشاف الفرص، وتحديد نقاط الضعف والتهديدات المرتبطة بالأداء التسويقي للمؤسسة ككل أو لجزء من أجزاء العملية التسويقية.<sup>4</sup>
- ويقصد كذلك بتقييم الأداء التسويقي: فحص مدى أداء إدارة التسويق لمختلف أنشطتها خلال فترة زمنية معينة من أجل معرفة الانحرافات ومحاولة علاجها من خلال النقاط التالية:<sup>5</sup>
- مساعدة الإدارة العليا في المؤسسة في تعديل وتصحيح البرامج التسويقية؛
  - المساهمة في معرفة وتحديد أسباب الانحرافات عن البرامج والخطط التسويقية المسطرة؛
  - تقدير المركز التنافسي للمؤسسة ومحاولة مقارنته مع أهم المنافسين في السوق.
- حيث يشمل هذا التقييم جميع الأنشطة الفرعية لوظيفة التسويق التي بدورها تؤثر بشكل مباشر على الأداء التسويقي للمؤسسة، والتي تتمثل أساساً في العناصر التالية:
- المؤشرات المالية المساعدة في القدرة على تحقيق الأرباح.
  - جميع الأنشطة المساعدة لوظيفة التسويق.
  - جميع العناصر المؤثرة على جودة الخدمات.
  - مستويات الرضا وولاء الزبائن.
- كفاءة رأس المال البشري إضافة إلى المرونة والتكيف والديناميكية التسويقية.

<sup>1</sup>- وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، " سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 69.

<sup>2</sup>- توفيق محمد عبد المحسن، " التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير"، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003، ص 233.

<sup>3</sup>- علاء الغريايوي، محمد عبد العظيم، إيمان شقير، مرجع سبق ذكره، ص 269.

<sup>4</sup>- عبد السلام أبو قحف، " التسويق: مدخل تطبيقي"، دار الجامعة الحديثة، مصر، 2002، ص 897.

<sup>5</sup>- فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 503.

حيث تعتبر جميع هذه العناصر من عوامل نجاح المؤسسة من خلال المساهمة في تحسين أداءها التسويقي. إضافة إلى العناصر السابقة يتعين كذلك تقييم السياسات، والإستراتيجيات التسويقية من أجل تحقيق التكامل بين جميع متغيرات المزيج التسويقي.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تقييم الأداء التسويقي هو مجموعة من الأنشطة والعمليات المستمرة التي تهدف إلى مراقبة وتحليل إنجازات برامج التسويق في المؤسسة، وتوثيقها بانتظام لتحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، ومعرفة جوانب القوة والضعف، والمشكلات، والفرص. كما يشمل التقييم اقتراح خطط عمل لتحسين الأداء التسويقي من خلال فحص مدى توافق الأداء الفعلي مع المعايير المحددة مسبقاً، بالإضافة إلى تقدير المركز التنافسي للمؤسسة ومقارنته مع أهم المنافسين، وكذا ضمان اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء الشامل.

### ثالثاً: مراحل تقييم الاداء التسويقي

إن تقييم الأداء التسويقي يتم وفق عدة مراحل موضحة فيما يلي:<sup>1</sup>

أ- **تحديد ما يتم قياسه:** أي النتائج والعمليات التي تكون موضع المتابعة والرقابة ويتم التركيز على العناصر ذات التأثير الأكبر على التكلفة، أو التي توجد بها عدة مشاكل.

ب- **تحديد معايير الأداء التسويقي:** ذلك وفق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بصفة عامة وأهداف إستراتيجية التسويق بصفة خاصة.

ج- **قياس الأداء التسويقي الفعلي:** ويجب أن يتم ذلك في الوقت المناسب لاكتشاف المشاكل الفعلية أو المحتملة قبل أن تصبح المؤسسة في وضعية حرجة.

د- **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المقررة أو المحددة مسبقاً.**

هـ- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة:** في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن المعدلات أو يتم اتخاذ المعايير المستهدفة والإجراءات التصحيحية للإجابة على عدة أسئلة مثل:

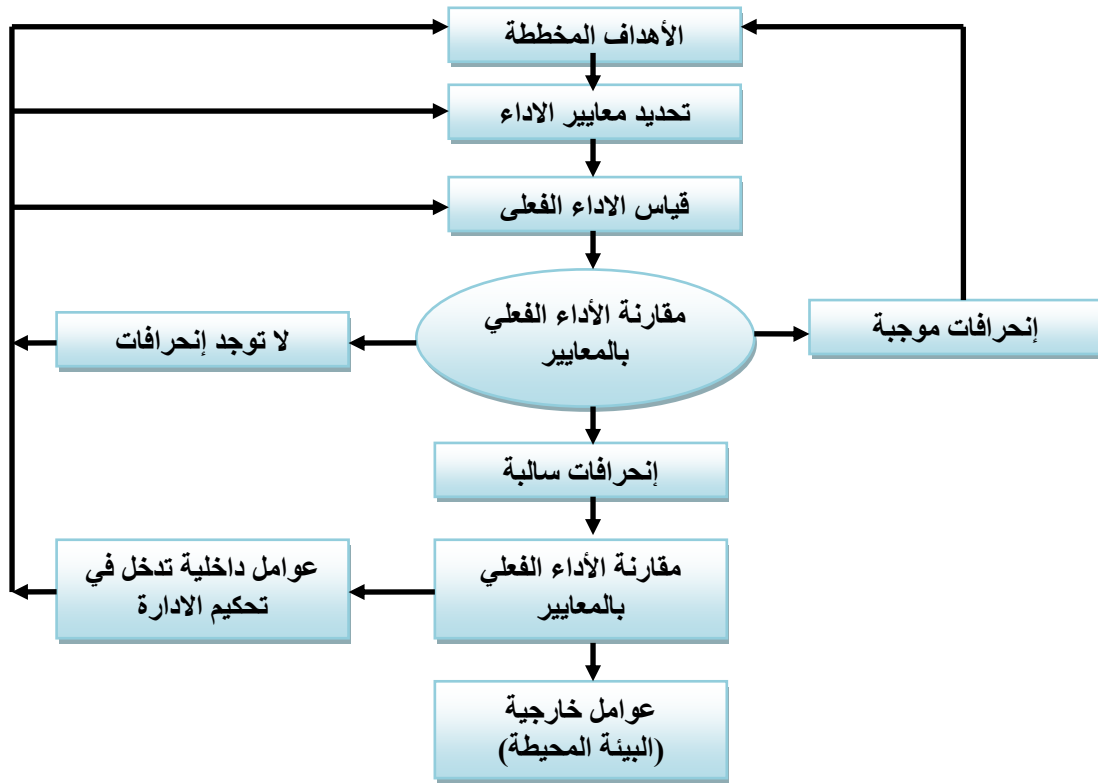
- هل فجوة الأداء متقلبة أم دائمة؟

- هل يتم تنفيذ العمليات بشكل غير صحيح؟

ويمكن توضيح هذه المراحل وفق الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - علاء الغرابوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 272.

الشكل 3.2: مراحل تقييم الاداء التسويقي



المصدر: علاء الغرابوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص272.

#### رابعاً: الرقابة والمراجعة على الأداء التسويقي

من خلال تفحص أدبيات مفهوم الأداء التسويقي نجد أنه لا يخلو من عملية الرقابة وهي أساس التقييم الجيد للأداء التسويقي، بالإضافة إلى مراجعة الأداء التسويقي، وسيتم شرحهم فيما يلي:

**1- الرقابة التسويقية أو الرقابة على الأداء التسويقي:** وتساهم في توفير أدوات مفيدة لمساعدة مدير التسويق في تحديد نقاط القوة والضعف في الأنشطة التسويقية، وبالتالي يساعد في النهاية على تعديل وتصحيح الأداء التسويقي الكلي للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

#### أ- تعريفها

تُعرّف الرقابة التسويقية على أنها عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط التسويقية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان تحقيق الأهداف التسويقية المحددة.<sup>1</sup>

كما يعرفها Buell بأنها الوسائل التي تتيح لإدارة التسويق التأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية، وتحديد أو اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن المخطط.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علاء الغرابوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص274.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005، ص274.

و يعرفها أيضا علي فلاح الزعبي من وجهة النظر الإدارية كما يلي: الرقابة التسويقية هي الوظيفة التي تمكن المدير من التأكد من أن الأعمال المنفذة تتوافق مع الأهداف المراد تحقيقها. وتهدف الرقابة إلى تصحيح الأخطاء ونقاط الضعف، وضمان وضع الأمور في مسارها الصحيح من خلال التأكد من تحقيق الأنشطة للنتائج المرغوبة.<sup>1</sup>

#### ب- أهميتها:

ويمكن ذكر أهم أسباب الاهتمام بعملية الرقابة التسويقية فيما يلي:

تتعلق الرقابة التسويقية بوضع أهداف ومعايير محددة، وقياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية. ويمكن تلخيص الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بعملية الرقابة على النشاط التسويقي فيما يلي:<sup>2</sup>

- المساهمة في الحد من تراكم الأخطاء: تساهم الرقابة التسويقية في تقليل تراكم الأخطاء وتزايدها، فالأخطاء الكبيرة عادة ما تبدأ بسيطة، فإذا لم تُعالج في وقتها فإنها تتراكم وتؤدي مشاكل عويصة للمؤسسة.

- تزايد حجم وتعقيد المؤسسات: إن كبر حجم المؤسسات وتشعب نشاطها وتعقيد مشاكلها الإدارية بالإضافة إلى توسع نشاطها ضمن حيز جغرافي كبير يتطلب ما يلي:

- تحديد مراكز القوة والضعف في الوظائف والأنشطة التسويقية؛
- تخفيض التكاليف التسويقية من خلال تجنب الاستخدام السيئ لموارد المؤسسة؛
- تقييم الأداء الكلي لإدارة التسويق ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تحديد التغيرات البيئية التي تؤثر على النشاط التسويقي وقراراته ونتائجه، حيث تتغير هذه العوامل بسرعة وتتميز بحالة عدم التأكد وعدم القدرة الدقيقة على التنبؤ بها؛
- تزايد الفجوة الاستهلاكية من حيث عادات الشراء وأنماط الاستهلاك لذا يتعين على المؤسسات استعمال الأساليب العلمية في التسويق بما فيها الرقابة التسويقية.
- زيادة عدد المؤسسات والقنوات التسويقية بالإضافة إلى تزايد حجم ونوع السلع المنتجة المتدفقة عبر قنوات التوزيع المختلفة، يتطلب الرقابة التسويقية لتحسين الأداء ومواجه المنافسة.

#### ت- عناصر الرقابة التسويقية:

إن عملية الرقابة التسويقية تُعد جزء من نظام الرقابة التسويقية وهو بدوره يُعد فرعا للنظام التسويقي وتتمثل أهم عناصرها في:<sup>3</sup>

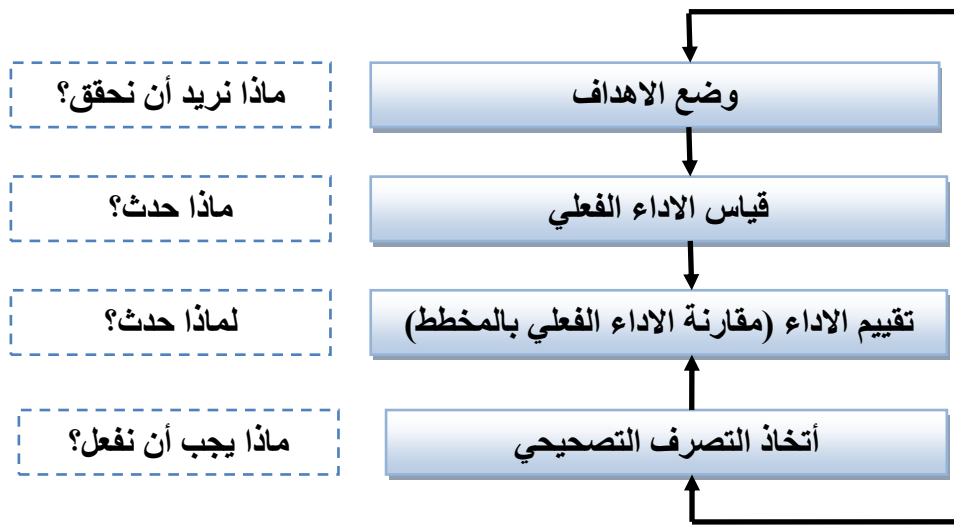
- تحديد الأهداف التسويقية الكمية والنوعية بدقة خلال فترة زمنية محدد ورجال بيع محددين.
- إنشاء نظام جمع المعلومات التسويقية، كالتقارير الشهرية أو الأسبوعية المرسلة إلى المقر الرئيسي.

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2011، ص 305.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2009، ص 466.

<sup>3</sup> فريد النجار، التسويق بالمنظومات و المصفوفات، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص ص 489-490.

- المقارنة بين كل من الأهداف والمعايير التسويقية والنتائج المحققة.
  - تحديد أسباب الانحرافات التسويقية الناتجة في: خرائط الرقابة، الموازنات والمعاينات الاستكشافية.
  - التصحيح في عناصر التسويق والمتمثلة أساسا في الأسعار والمواصفات والترويج والتوزيع وغيرها.
  - مراجعة الأهداف التسويقية المسطرة ووضع خطط تسويقية.
  - ابتكار أدوات جديدة تستعمل في الرقابة التسويقية وهذا بناء عن النتائج.
  - تكوين أعوان الرقابة التسويقية في مهارات وأساليب الرقابة التسويقية.
- ومن خلال ما تم ذكره من عناصر للرقابة التسويقية يتبين أن أنها تتم وفق آليات وخطوات محددة يمكن تلخيصها في الشكل الموالي: **الشكل 4.2: خطوات الرقابة التسويقية**



المصدر : طارق طه، إدارة التسويق، دار الجامعية الجديدة ، مصر، 2008 ، ص. 399

### ث- مجالات الرقابة التسويقية:

تكمن أهم مجالات الرقابة التسويقية في العناصر التالية:<sup>1</sup>

- قياس رضا الزبائن: فالرضا هو مقياس الرقابة التسويقية الذي يتم ترجمته في مخرجات التسويق.
- نسب ومبيعات المنتجات الجديدة والمعدلة من المنتجات الكلية: وتهدف إلى معرفة مدي قدرة المؤسسة على التكيف من خلال إطلاق منتجات جديدة تتماشى مع متطلبات السوق.
- الرقابة على أرقام المبيعات: وتهدف إلى دراسة أثر عامل الزمن على التطور في المبيعات.
- تحليل المبيعات على أساس مناطق التوزيع: قياس أداء المبيعات على أساس مناطق التوزيع يهدف إلى تحديد كفاءة كل منطقة والعمل على معالجة المشاكل الموجودة.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 298-299.

## 2-المراجعة التسويقية:

من أجل تحسين الأداء التسويقي لابد على المؤسسات القيام بعملية المراجعة لوظائفها الرئيسية على رأسها وظيفة التسويق، حيث يجب أن تتم بصفة مستمرة ودورية.

### أ- تعريفها

-هي عملية شاملة ومنظمة ومستقلة ودورية لتفحص بيئة المؤسسة أو وحدة نشاط تابعة لها، وتتمثل في مراجعة الأهداف والاستراتيجيات والأنشطة، والمساعدة على تحديد والفرص والتهديدات واقتراح توصيات في شكل خطة عمل يتعين التقيد بها للوصول إلى تحسين الاداء التسويقي للمؤسسة.<sup>1</sup> وهي مراجعة رسمية ومنهجية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية التسويقية، حيث تتم بواسطة خبير مستقل أو أحد أعضاء المؤسسة.<sup>2</sup>

- كما تم تعريفها على أنها: مراجعة شاملة ودورية يقوم بها غالباً خبير خارجي (خارج المؤسسة)، وتشمل مراجعة عدة جوانب من بينها: أهداف النشاط التسويقي، رسالة المؤسسة، البيئة التسويقية الداخلية والخارجية، فلسفة المؤسسة تجاه النشاط التسويقي، الأسواق المستهدفة، تنظيم إدارة التسويق، الإمكانيات المالية والبشرية لإدارة التسويق، علاقة إدارة التسويق بالإدارات الأخرى، سياسات المنتجات، سياسات التوزيع، سياسات الترويج، سياسات التسعير، بالإضافة إلى بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية.<sup>3</sup>

ويمكن القول أن المراجعة التسويقية عبارة عن عملية فحص دورية وشاملة ومستقلة ومنظمة لكل من: البيئة التسويقية للمؤسسة، أهدافها واستراتيجياتها وأنشطتها، هيكلها التنظيمي وأنظمتها التسويقية، بهدف تحديد المشكلات والفرص والتهديدات، وتحديد الإجراءات المطلوبة لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، حيث غالبا ما يقوم بها خبير من خارج المؤسسة.

### ب- أهميتها: يمكن إبراز أهمية المراجعة على الأداء التسويقي للمؤسسة فيما يلي:<sup>4</sup>

- تمنح المراجعة التسويقية المؤسسة رؤية واسعة وشاملة داخلياً وخارجياً.
- تُساهم المراجعة التسويقية في تعزيز تنسيق الأنشطة التسويقية للمؤسسات وتحديث استراتيجياتها قبل أن يؤثر عليها التقادم سلباً ويؤدي إلى فشلها.
- تساعد في تقديم المقترحات اللازمة لرسم الخطط التسويقية المستقبلية.
- تُمكن المراجعة التسويقية المؤسسة من تحديد نقاط الضعف من خلال مراجعة الاستراتيجية التسويقية، ومقارنتها باستراتيجيات المنافسين، وتحليل درجة الاتساق بين أنشطة التسويق ووظائف المؤسسة الأخرى.
- تساعد على تقييم سلوك وممارسات الأنشطة التسويقية، وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة في المستقبل.
- تساعد المراجعة التسويقية في تحديد الإجراءات اللازمة لمعالجة انحرافات الأداء التسويقي.

<sup>1</sup> - محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، مصر 2008، ص423.

<sup>2</sup> - محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، إستراتيجيات التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 340.

<sup>3</sup> - محمود صادق بازرة، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص 85.

<sup>4</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 309.

### ت- مكونات ومجالات المراجعة التسويقية:

نطاق المراجعة التسويقية يشمل اختبار ستة مجالات تعكس الاتجاهات التسويقية المختلفة للمؤسسة، وتمثل هذه المجالات في:<sup>1</sup>

- **مراجعة البيئة التسويقية:** من خلال تحليل ومراجعة البيئة الخارجية العامة بمختلف متغيراتها، والبيئة الداخلية التي لها تأثير مباشر على المؤسسة.

- **مراجعة الاستراتيجية التسويقية:** من خلال الاهتمام برسالة المؤسسة وأهدافها التسويقية، والتوجهات الاستراتيجية الحالية والمستقبلية.

- **مراجعة التنظيم التسويقي:** من خلال التأكد من قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المُسطرة، والمساهمة في التنسيق بين وظيفة التسويق والوظائف الأخرى.

- **مراجعة الأنظمة التسويقية:** التأكد من مدى جودة الأنظمة الفرعية للمؤسسة (أنظمة المعلومات والرقابة التسويقية، أنظمة التخطيط التسويقي ونظام تطوير المنتجات الجديدة) واكتشاف مدى توفر نظام تحليل وتقييم الأفكار التسويقية قبل الاستثمار فيها.

- **مراجعة ربحية الكيانات التسويقية المختلفة ووحدات الأعمال:** ويتم على مستوى عناصر المزيج التسويقي.

- **مراجعة الوظيفة التسويقية:** وتتمثل في تقييم كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي ومدى مساهمته في تحقيق أهداف التسويق.

من خلال ما سبق يتضح أن المراجعة التسويقية هي وسيلة تسمح بتقييم ومراقبة الأداء التسويقي، حيث تركز المراجعة على تحسين الأداء من خلال المجالات التي تم ذكرها.

### ث- أهداف المراجعة التسويقية:

تتمثل أهم أهداف المراجعة التسويقية في:<sup>2</sup>

- تقييم عمليات التخطيط والرقابة التسويقية؛

- إعادة النظر في التغيرات البيئية التي تدخل في تقدير الفرص التسويقية؛

- تقدير الأرباح المتوقعة من مختلف منتجات المؤسسة في مختلف القطاعات السوقية؛

- تحديث رسالة المؤسسة بما يتماشى مع واقع المؤسسة؛

- تقييم الإستراتيجيات التسويقية واكتشاف التغييرات اللازمة من أجل زيادة الأرباح؛

- إنشاء قاعدة بيانات عن تطورات بيئة المؤسسة، بالإضافة إلى المتابعة الدقيقة نشاط المنافسين ورغبات

واحتياجات وتوقعات الزبائن وهذا يساعد في عملية اتخاذ القرار؛

- المساهمة في تطوير منتجات المؤسسة القادرة على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن.

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، 2002، ص ص 333-335.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 310.



ج- مراحل المراجعة التسويقية:

- حتى تصل عملية المراجعة التسويقية إلى النتائج المرغوبة من طرف المؤسسة يجب أن تتم وفق مراحل وخطوات وعادة ما تتضمن الخطوات التالية:<sup>1</sup>
- **مرحلة الإعداد:** وتتمثل في تحديد موضوع المراجعة وأهدافها، وجمع المعلومات والوثائق اللازمة عن المؤسسة وبيئتها، مثل الوثائق المالية والمحاسبية لمدة لا تقل عن 03 سنوات، والمعلومات على المنافسين إن وجدوا، حيث يتم جمع هذه المعلومات من خلال الملاحظة المباشرة أو من خلال المناقشات مع أعضاء المؤسسة أو من خلال الدراسات الاستقصائية.
  - **مرحلة التحليل والتقييم:** وتتم فيها عملية معالجة وتحليل المعلومات التي تم جمعها من أجل اكتشاف نقاط القوة والضعف في الجوانب التجارية والتسويقية للمؤسسة. كما يتم تقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها.
  - **إعداد وعرض التقرير:** ويختتم المدقق عمله بإعداد تقرير نهائي عن التدقيق، حيث يختلف تنظيم التقرير باختلاف أهداف المراجعة وعادة ما يحتوي التقرير على:
    - التذكير بأهداف المراجعة وسبب القيام بها؛
    - تقديم توصيات لتصحيح نقاط الضعف أو تجنبها والاستفادة من نقاط القوة؛
    - ملخص يحتوي على كافة المعلومات المفيدة للتشخيص ووضع التوصيات.

<sup>1</sup>- هاجر شناي، زوييدة محسن، المراجعة التسويقية وأهميتها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- الوحدة العملية للاتصالات ورقلة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد9 ، العدد2، 2016، ص ص 675-676.

### المبحث الثاني: نماذج قياس الأداء التسويقي وأنواعه ومداخل تحسينه

إنه لا يمكن إبراز وتحديد العلاقات السببية بين أبعاد ومؤشرات الأداء التسويقي بشكل إلا من خلال استخدام القياس المناسب واستغلال البيانات الصحيحة، لذا تهتم معظم الدراسات والبحوث الحالية والمستقبلية بمحاولة اكتشاف روابط أو علاقات بين هذه الأبعاد، بتعبير آخر رسم خارطة توضيحية للعلاقة بين مختلف أبعاد الأداء التسويقي.

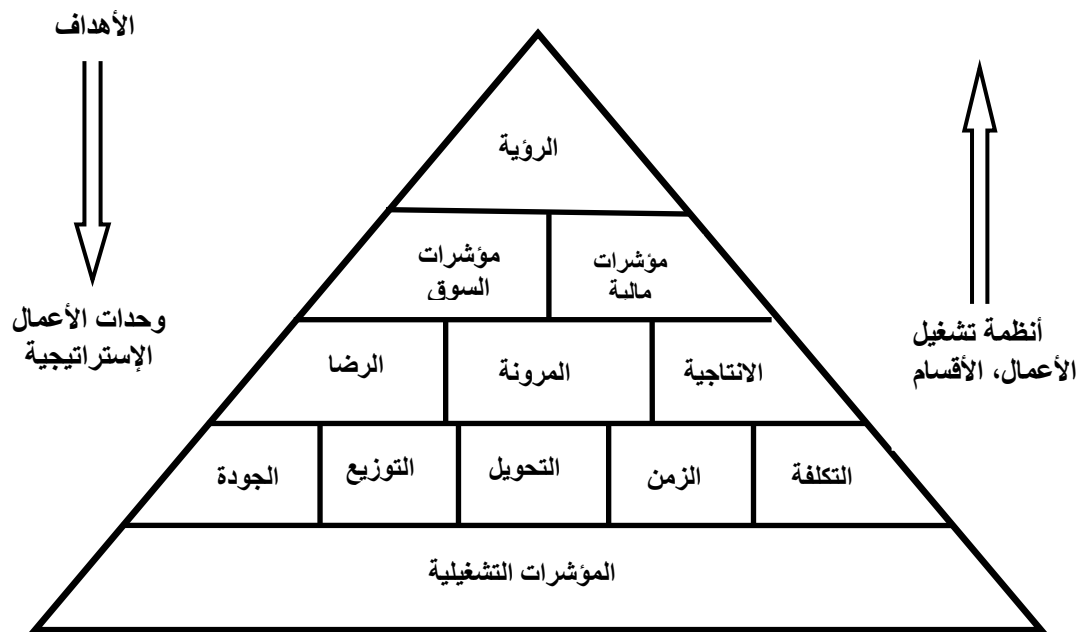
#### المطلب الأول: نماذج قياس الاداء التسويقي

توجد عدة نماذج يتم استخدامها في قياس الأداء التسويقي في المؤسسات بصفة عامة والبنوك التجارية بصفة خاصة وفيما يلي أهم هذه النماذج:

#### أولاً: النموذج الهرمي لقياس الأداء التسويقي

يعتمد هذا النموذج على فكرة دمج المؤشرات الاستراتيجية مع المؤشرات التشغيلية، نظراً لصعوبة الفصل بينهما بسبب العلاقات السببية وتأثيرها المتبادل، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 5.2: النموذج الهرمي لقياس الأداء التسويقي



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص68.

يظهر النموذج على شكل هرم يحتوي على مجموعة من المؤشرات، حيث تتواجد الرؤية المستقبلية في القمة، تليها مباشرة مؤشرات السوق والمؤشرات المالية في المستوى الثاني، أما في المستوى الثالث فنجد مؤشرات رضا الزبائن، المرونة والإنتاجية وفي المستوى الرابع فتوجد مؤشرات الجودة، الزمن، التحويل، التوزيع، والتكلفة التي تمثل المؤشرات التشغيلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص68.

من خلال النموذج السابق يتضح وجود ارتباط بين كل مستوى والمستوى الذي يليه، فالمؤشرات التشغيلية الموجودة في قاعدة الهرم ترتبط بالمؤشرات الأعلى منها وتؤثر عليها ونفس الشيء بالنسبة للمستوى الذي بعده إلى غاية الوصول إلى قمة الهرم المتمثلة في الرؤية المستقبلية للمؤسسة. حيث نجد ان تحسين هذه المؤشرات يؤدي إلى تحسين المؤشرات في المستويات الأعلى.

### ثانيا: بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة تقييم الأداء المتوازن إحدى التقنيات الإدارية الحديثة، حيث تعتمد على فلسفة واضحة في تحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، وكذا قياس مدى مساهمة الأداء في تحقيق أهدافها، فبطاقة التقييم المتوازن هي عبارة عن تجسيد المفاهيم المتعلقة بأهداف المؤسسة الإستراتيجية إلى مجموعة أبعاد ومؤشرات الأداء.<sup>1</sup>

وتقيس بطاقة الأداء المتوازن الأداء في أربعة مجالات مختلفة تُستمد من مهمة المؤسسة ورؤيتها وإستراتيجيتها. وقد سميت بطاقة الأداء المتوازن لأنها تحقق التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية، وبين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل، وكذلك بين مؤشرات قياس الأداء السابق ومؤشرات الأداء المستقبلي، بالإضافة إلى التوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.<sup>2</sup> حيث عرفها الباحث Kaplan و Norfon (1992) على أنها أحد المقاييس المركبة التي تقيس الأداء التنظيمي حيث تعتمد على أربعة عناصر رئيسية: الأداء المالي، العلاقات مع الزبائن، العمليات الداخلية، والجوانب المتعلقة بالتعلم والنمو.<sup>3</sup>

من خلال هذا التعريف نستنتج أن بطاقة التقييم المتوازن تتضمن أربعة محاور رئيسية:

- **المحور المالي:** ويعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف المساهمين أو الملاك ويعتمد على عدة مؤشرات: معدل العائد على الاستثمار، معدل العائد على حق الملكية.
- **محور الوظائف والعمليات الداخلية:** ويعكس مدى تحقيق المؤسسة للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وهذا من خلال أداء الأنشطة أو الوظائف التشغيلية حيث يتم الاعتماد فيه على مؤشر أو مقياس الإنتاجية أو مخرجات المؤسسة ومدخلاتها.
- **محور العلاقات مع الزبائن:** يعكس مدى تحقيق المؤسسة لرضا زبائنها من خلال أداء الأنشطة المتعلقة بحاجات ورغبات الزبائن، ويتم الاعتماد فيه على أهم المؤشرات التي تتمثل أساسا في: رضا الزبون، ربحية الزبون، الإحتفاظ بالزبون.

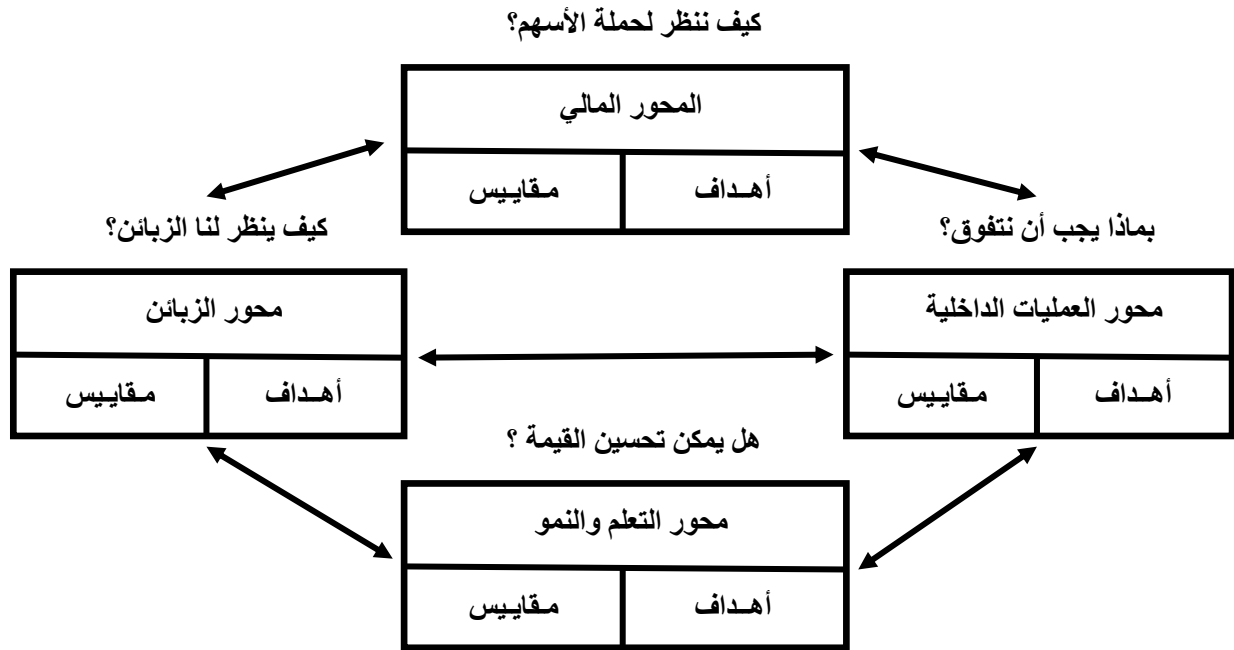
<sup>1</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للطباعة و للنشر والتوزيع، 2009، ص 139.

<sup>2</sup> - ربيعة بوقريفة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>3</sup> - إسماعيل بن ديلملي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية، دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018/2017، ص 111.

- محور النمو والتعلم: ويعكس قدرة المؤسسة على الاستمرار في خلق القيمة لأصحاب المصالح (مُساهمين، مُلاك، زبائن داخليين وخارجيين) ويتم الاعتماد فيه على أهم المؤشرات التي تتمثل في: الكفاءة، الفعالية التنظيمية والتشغيلية، كما يهتم هذا المحور بتنمية وتطوير مهارات ومعارف الموظفين لتطوير هياكل المؤسسة. و الشكل الموالي يوضح ذلك:

### الشكل 6.2: محاور بطاقة الاداء المتوازن



المصدر: توفيق سريع علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص126.

من خلال الشكل أعلاه نستنتج أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على دمج المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية بغرض اكتشاف مدي تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية.

### ثالثا: نموذج أصحاب المصالح

يعتمد هذا النموذج أساسا على محورين رئيسيين: المحور النظري والمحور العملي، حيث يفترض أن أي مؤسسة لها نوعين من الأهداف، أهداف أولية وأهداف ثانوية والأولى تتأثر بالثانية حيث لا يمكن تحقيق الأهداف الأولية إلا من خلال تحقيق الأهداف الثانوية، كما يحصر أصحاب المصالح في: المساهمين، الزبائن، المستخدمين والمجتمع.<sup>1</sup> والجدول الموالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> - إسماعيل بن ديلمي، مرجع سبق ذكره، ص74.

الجدول 1.2: نموذج أصحاب المصالح للأداء التسويقي

| أصحاب المصالح | الأهداف الأولية                            | الأهداف الثانوية  |
|---------------|--|---|
| المساهمون     | العائد على استثمار المساهمين               | نمو العوائد، نمو النفقات، الإنتاجية، نسب السيولة، نسب هيكل رأس المال      |
| الزبائن       | إشباع حاجات الزبائن وجودة الخدمات          | الدراسات المتعلقة بالسوق والمنتجات  |
| المستخدمين    | إلتزام المستخدمين وإنتاجيتهم وكفاءة أدائهم | مؤشرات جودة الخدمة، مؤشرات تكاليف المستخدمين، القيام بسبر آراء المستخدمين |
| المجتمع       | الصورة العامة                              | جميع الدراسات الخارجية  |

المصدر: كيلاني صونية، استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الحاج لخضر، الجزائر، 2016/2015، ص90.

رابعاً- نموذج القياس المرجعي

تعد شركة "زيرواكس" أول من أطلق مصطلح القياس المرجعي، وهو عبارة عن العملية التي تقوم بها المؤسسة للنمو والتطور من خلال مقارنة مواصفات وخصائص منتجاتها مع غيرها من المنافسين. فقد عرفه Kaplan بأنه: قيام المنشأة بالبحث المستمر للوصول إلى أفضل أساليب الأداء كما هو مطبق في المنشآت.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن أن نستنتج الآتي:<sup>2</sup>

- 1- القياس المرجعي هو أحد أساليب المحاسبة الإدارية في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات.
- 2- يستخدم القياس المرجعي مقاييس مالية وأخرى غير مالية.
- 3- القياس المرجعي يعتمد على المقارنة الداخلية بالأقسام المتميزة داخل المؤسسة والخارجية مع المؤسسات التي تمارس نفس النشاط.
- 4- القياس المرجعي يقتدي بالأحسن في الممارسة والعمل على التحسين المستمر، وكذا خفض التكاليف.
- 5- القياس المرجعي يدفع المؤسسة نحو التميز في مجال نشاطها، إضافة إلى زيادة الحصة السوقية.

المطلب الثاني: أنواع الأداء التسويقي والعوامل المؤثرة فيه

يمكن التمييز بين عدة أنواع للأداء التسويقي وسيتم التطرق إلى أهمها من خلال هذا المطلب إضافة إلى ذكر أهم العوامل المؤثرة فيه.

<sup>1</sup> - موسى عيسى محمد بابكر، كداتسة عائشة، براق عيسى، استخدام مدخل القياس المرجعي لخفض تكاليف الخدمات المصرفية ودعم المقدر التنافسية للمصارف، مجلة الإدارة والبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد01، 2019، ص 309-345، ص315.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص315.

### أولاً- أنواع الأداء التسويقي

هناك عدة أنواع للأداء التسويقي، فحسب **kotler Philip** هناك ثلاثة أنواع للأداء التسويقي وهي كالآتي: <sup>1</sup>

#### 1- أداء التسويق الإيجابي

هو أسلوب تسويقي يعتمد على الاستجابة السريعة والمباشرة لاحتياجات ورغبات الزبائن الفردية من خلال توفير منتجات أو خدمات تلبي تلك الاحتياجات بكفاءة. ويعتمد هذا النوع من التسويق على معالجة وتحليل بيانات الزبائن لفهم سلوكهم وتفضيلاتهم، ومن ثم توفير منتجات وعروض مخصصة تلبي تلك الاحتياجات، لذا فمعظم التسويق هو تسويق إيجابي.

وتبعاً لتعريف فيليب كوتلر، فإن التسويق الإيجابي يتضمن تعديل المنتجات أو الخدمات أو الرسائل التسويقية بناءً على استجابة الزبائن وتحليل البيانات بشكل فوري لتحقيق رضا وولاء الزبائن.<sup>2</sup>

#### 2- أداء التسويق الإيجابي :

هو أسلوب تسويقي يعتمد على التنبؤ باحتياجات ورغبات الزبائن المستقبلية واتخاذ إجراءات استباقية لتلبية تلك الحاجات قبل المطالبة بها. حيث يعتمد على تحليل بيانات السوق ودراسة الاتجاهات، وفهم البيئة التي قد تؤثر على السوق، ويساهم هذا النوع من الأداء التسويقي في تحقيق السبق والتميز عن المنافسين من خلال ابتكار وتقديم منتجات جديدة تلبي احتياجات لم يتم التعرف عليها بعد أو لم يتم التعبير عنها بوضوح. وفقاً لتعريف فيليب كوتلر، فأداء التسويق الإيجابي يتضمن تحديد التغيير في بيئة السوق والتكيف معها قبل أن تصبح هذه التغييرات واضحة للجميع، مما يمنح المؤسسات فرصة النجاح ومواجهة المنافسين.

#### 3- أداء التسويق الذي يحتاج إلى إعادة تشكيل الحاجة:

هو أسلوب تسويقي يهتم بتحديد وخلق احتياجات ورغبات جديدة لدى الزبائن من خلال ابتكار منتجات أو خدمات غير تقليدية. ويعتمد على الفهم الجيد للسوق والزبائن، واستباق التوقعات وتغيير تصور الزبائن حول المنتجات التي يحتاجونها أو يرغبون فيها.

ووفقاً لفيليب كوتلر، فإن هذا النوع من التسويق يهدف إلى اكتشاف وخلق احتياجات جديدة لم يكن الزبائن على دراية بها، ومن ثم تقديم منتجات تلبي تلك الاحتياجات بكفاءة.

<sup>1</sup>-عطوي نوال، أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر-دراسة تطبيقية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، 2023/2022، ص88.

<sup>2</sup> - Kotler, P, Keller, K. L., **Marketing Management**, 15th ed, Pearson, 2016, p56.

### ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء التسويقي

هناك العديد من العوامل المؤثرة في الأداء التسويقي للمؤسسة، ومن أجل نجاح المؤسسات واستمرارها في النشاط يتعين عليها التكيف مع هذه العوامل. ويمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية:<sup>1</sup>

#### 1-العوامل الداخلية:

- الإستراتيجية التسويقية المُتَّبَعَة: إن تحقيق أداء تسويقي متميز يتطلب وضوح وتوافق الإستراتيجية التسويقية مع الأهداف الأساسية والعامّة للمؤسسة.
- العوامل والمقومات البشرية: إن كفاءة ومهارات العنصر البشري وخاصة القائمين على النشاط التسويقي لها تأثير مباشر على تنفيذ الإستراتيجيات التسويقية.
- التكنولوجيا والإمكانيات المادية المستخدمة: إن اعتماد التكنولوجيات الحديثة والتقنيات التسويقية المبتكرة ووسائل التحليل الدقيقة يساهم بشكل فعال في تحسين كفاءة وإنتاجية الأنشطة التسويقية.
- البنية التحتية التنظيمية: إن تحقيق أهداف المؤسسة وتسهيل العمليات والأنشطة التسويقية يتطلب دعم الإدارة العليا وهيكل تنظيمي ملائم.
- إدارة علاقات الزبائن (CRM): إن فهم احتياجات ورغبات الزبائن وتلبيتها بشكل أمثل يتطلب تسيير إدارة علاقات الزبائن بشكل فعّال.

#### 2-العوامل الخارجية:

- السوق والمنافسة: طبيعة السوق ومستوى المنافسة يؤثران على كيفية تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية ومدى نجاحها.
- التغيرات التكنولوجية: الابتكارات التكنولوجية يمكن أن تفتح فرصاً جديدة أو تُجدد الممارسات التقليدية.
- العوامل الاقتصادية: إن الظروف الاقتصادية والقدرة الشرائية تؤثر على قدرة الزبائن على الإنفاق من أجل تلبية حاجاتهم ورغباتهم، مما يؤثر بشكل مباشر على الأداء التسويقي للمؤسسات.
- العوامل الاجتماعية: تتمثل في خصائص التركيبة السكانية، التوزيع السكاني، الموقع الجغرافي ومستوى تعليم الفرد،... كلها يمكن أن تؤثر على تفضيلات الزبائن وسلوكهم وبالتالي التأثير على الأداء التسويقي.
- العوامل الثقافية: إن حاجات ورغبات الزبائن وسلوكياتهم تتأثر وتتغير وفق التغيير في التوجهات الثقافية لزبائن المؤسسة.
- العوامل القانونية والتنظيمية: الأنشطة التسويقية للمؤسسة تتأثر بالقوانين والتشريعات السائدة، بالإضافة إلى العوامل التنظيمية داخل المؤسسة ومدى التقيد والامتثال لها خاصة القوانين المتعلقة

<sup>1</sup> - Kotler, P., Keller, K. L, **Marketing Management**, 15th ed , op cit , pp150-155

بتنظيم علاقة المؤسسات بموظفيها، وكذا مختلف القوانين المرتبطة ببيئة المؤسسة على غرار قوانين حماية البيئة، وقوانين حماية المستهلك.

### المطلب الثالث: تحسين الأداء التسويقي وأهم التحديات التي تواجهه

من خلال هذا المطلب سنتطرق لأهم جوانب تحسين الأداء التسويقي بالإضافة إلى ذكر أهم التحديات التي تواجهه.

#### أولاً: تعريف تحسين الأداء التسويقي

تعتبر عملية تحسين الأداء التسويقي من أهم الأنشطة التي تركز عليها المؤسسات في الوقت الراهن، حيث تعتمد المؤسسات عدة أساليب لتحسين أدائها من خلال محاولة الرفع في الأداء الفعلي والحفاظ عليه في ظل التطورات البيئية المحيطة لضمان بقائها واستمرارها في السوق. أو لتحقيق التوازن بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، ويتم هذا التحسين على مستوى المؤسسة بأكملها وبشكل شامل أو على المستوى الوظيفي الجزئي مثل الإنتاج، التسويق، المالية، وغيرها.<sup>1</sup>

وقد تم تعريف تحسين الأداء على أنه: استعمال جميع الموارد المتاحة من أجل تحسين مخرجات المؤسسة وإنتاجية وظائفها، مع استخدام التكنولوجيا المناسبة والمتكاملة لتوظيف رأس المال بشكل أمثل.<sup>2</sup>

كما تم تعريفه بأنه: طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، فهو عملية تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي وتحديد الفجوة في الأداء ثم تحليل المسببات و اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة للتحسين والتطوير.<sup>3</sup>

و تحسين الأداء التسويقي يقوم على عدة عناصر أساسية:<sup>4</sup>

- الاهتمام بتلبية الاحتياجات والتوقعات للزبون (الداخلي أو الخارجي).
- إرساء روح العمل الجماعي بين العمال والموظفين.
- الاهتمام بالأنظمة والعمليات وتحقيق الانسجام بين وظائف المؤسسة.
- المتابعة المستمرة والقياس الدوري للأداء التسويقي.

<sup>1</sup> - كيلاني صونية، مرجع سبق ذكره، ص 102.

<sup>2</sup> - عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى تحسين الأداء، الجزء 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 11.

<sup>3</sup> - مرقع أمال، مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>4</sup> - كيلاني صونية، مرجع سبق ذكره ، ص 102.



### ثانياً: دوافع تحسين الأداء التسويقي

- هناك عدة دوافع وأسباب تجعل المؤسسات تعمل على تحسين أدائها التسويقي وفي ما يلي أهمها:<sup>1</sup>
- 1- **التغير السريع في بيئة المؤسسة:** وتتمثل في جميع العوامل والقوى الخارجية التي تؤثر على النشاط العادي والقرارات المتخذة في المؤسسة، حيث تتميز هذه الأخيرة بالتعقيد وعدم الاستقرار لذلك تعمل المؤسسة على تحسين أدائها التسويقي بصفة مستمرة لمواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات الطارئة.
  - 2- **الحفاظ على المركز التنافسي:** أي العمل على الحفاظ على الموقع التنافسي في السوق يتميز بشدة المنافسة من خلال اكتساب ميزة تنافسية.
  - 3- **التوجه نحو الاهتمام بالجودة:** إن التطورات والتغيرات السريعة في البيئة التسويقية إضافة إلى شدة المنافسة دفع المؤسسات إلى التركيز على الجودة الشاملة لتحقيق مستوى أداء تسويقي أمثل.
  - 4- **اشتداد المنافسة:** من خلال نشاط عدة مؤسسات بالسوق في نفس المجال أو النشاط فإنه تنشأ بينهم نوع من المنافسة، حيث تتطلع كل مؤسسة لتحقيق الريادة عن طريق استغلال الفرص واختيار الاستراتيجية المناسبة.
  - 5- **الالتزامات الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية:** إن قدرة المؤسسات على دمج ومراعات المتغيرات البيئية والاجتماعية في أنشطتها ومعاملاتها يساهم في بقاء المؤسسة بالسوق واستمرار نشاطها.

### ثالثاً: مداخل تحسين الأداء التسويقي

- تعمل المؤسسات على تحسين أدائها التسويقي من خلال اعتماد عدة مداخل، تتمثل أهمها في:
- 1- **مدخل التوجه نحو الزبون:** وهو عبارة عن تبني منظور يركز على الزبون، وهذا من خلال إجراء بحوث تسويقية معمقة لفهم سلوك الزبون واحتياجاته وتطلعاته، وتصميم منتجات وخدمات تلبي تلك الاحتياجات، بالإضافة إلى تقديم تجربة متميزة للزبائن. هذا المدخل يسعى إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن مما يؤدي إلى زيادة رضاهم، وتعزيز الولائهم، وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.<sup>2</sup>
  - 2- **مدخل تطوير سياسة الجودة:** يركز على الجودة كمحور أساسي لنشاطات المؤسسة وكهدف تعمل على تحقيقه في أهدافها المستقبلية.

<sup>1</sup> - مرقع أمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 74-75.

<sup>2</sup> - Kotler, P., & Keller, K. L, **Marketing Management** ,15th ed., op cit, 2016, p 45.

3- مدخل إعادة الهندسة: <sup>1</sup> هي عملية إعادة التفكير الجذري وإعادة التصميم الجوهرى الأنشطة التجارية من أجل تحسين الأداء التسويقي، ويمكن أن تعني إعادة النظر أو مراجعة شاملة للإستراتيجيات التسويقية، العمليات، وهياكل التنظيم من أجل الوصول إلى أفضل أداء وتلبية احتياجات الزبائن بشكل أمثل.

ويتم تطبيق إعادة الهندسة في تحسين الأداء من خلال عدة خطوات:

- تحليل العمليات الحالية: تحديد وفهم العمليات التسويقية الحالية بشكل كامل ودقيق، ويتضمن ذلك تحليل كيفية جمع المعلومات، إدارة الحملات، والتفاعل مع الزبائن.
- تحديد الأهداف: وضع أهداف واضحة لما ترغب المؤسسة في تحقيقه من خلال إعادة الهندسة، ويمكن أن تشمل هذه الأهداف تحسين تجربة الزبائن، زيادة الكفاءة أو تقليل التكاليف.
- إعادة تصميم العمليات: بناء على التحليل والأهداف، يتم إعادة تصميم العمليات التسويقية لتكون أكثر فعالية وكفاءة. وقد يشمل ذلك تبني تقنيات جديدة، تحسين استخدام البيانات، أو تغيير الهياكل التنظيمية.
- تنفيذ التغييرات: وضع الخطة الجديدة موضع التنفيذ، ويتطلب ذلك إدارة التغيير بعناية لضمان قبول الموظفين والمستفيدين من العمليات الجديدة.
- قياس الأداء: مراقبة وقياس أداء العمليات المعاد تصميمها لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، ويتم ذلك من خلال استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية والتغذية الراجعة من الزبائن.

4-مدخل التحسين المستمر للجودة: مدخل التحسين المستمر للجودة هو أسلوب إداري يتمثل هدفة الأساسي في تحسين الأنشطة والعمليات والمنتجات والخدمات باستمرار والقيام بعملية التقييم بشكل دوري، ويعتمد على التحليل المنطقي والمنهجي بالإضافة إلى القيام بالتعديلات اللازمة من أجل تحسين الأداء العام للمؤسسة والأداء التسويقي بشكل خاص. ويتميز هذا المدخل بزيادة الكفاءة، تقليل التكاليف، وتعزيز رضا الزبائن من خلال استخدام أدوات وأساليب الجودة بصفة دورية ومستمرة.

5-مدخل التوقيت المناسب: <sup>2</sup> هو استراتيجية تسويقية تهدف إلى تقديم المنتجات والخدمات الزبائن في الوقت في الوقت المناسب (وقت الحاجة إليها بالضبط أو اللحظة المثلى عندما يكونون أكثر استعدادًا لتلقي الرسالة التسويقية أو القيام بعملية الشراء)، هذه الاستراتيجية تركز على التخطيط الدقيق والتنسيق الفعال بين جميع

1- Michael Hammer, James Champy, **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**, HarperBusiness Harper Collins, New York, 1993, pp 35-41.

2 - DAVID L. ROGERS, **The Network Is Your Customer : Five Strategies to Thrive in a Digital Age**, University Press, New Haven & London, 2010, p p 120-125.

أقسام المؤسسة من أجل ضمان تلبية حاجات ورغبات الزبائن بشكل أمثل وفعال، وهذا باستخدام البيانات والتحليلات لفهم السلوكيات والتفضيلات الزمنية للزبائن، مما يسمح للمؤسسات بالتفاعل معهم بفعالية أكبر. وهناك عدة وسائل أو استراتيجيات لمدخل التوقيت المناسب:

- استخدام البيانات وتحليلها: معالجة و تحليل البيانات الزمنية مثل أوقات الذروة للزيارة، أوقات فيها إتمام عمليات الشراء، والأوقات الأكثر تفاعلا.

- التسويق الآلي: الاعتماد على أدوات التسويق الآلي في الأنشطة التسويقية وهذا في الأوقات المناسبة بناءً على سلوك الزبائن.

- تحليل سلوك الزبائن: فهم سلوكيات وتفضيلات الزبائن الفردية، واختيار التوقيت المناسب لكل زبون بناءً على تفاعلاته السابقة.

- استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي: من أجل توقع الأوقات المثلى للتفاعل مع كل زبون بشكل فردي.

7-مدخل المقارنة المرجعية لتحسين الأداء التسويقي:<sup>1</sup> هو استراتيجية تستخدمها المؤسسات لتقييم وتحسين أدائها من خلال مقارنة أنشطتها ووظائفها ومخرجاتها مع المؤسسات الرائدة في مجالها، وهذا من خلال تحديد مجالات التحسين وتطوير خطط العمل لتحقيق أداء أفضل، وتتم المقارنة وفق الخطوات التالية:

- . تحديد الأهداف والمعايير: تحديد بدقة ما تريد المؤسسة مقارنته وتحسينه.
- . اختيار المؤسسات الرائدة أو معايير المقارنة: اختيار المؤسسات الرائدة أو الأنشطة الأفضل في المجال.
- . جمع وتحليل البيانات: جمع البيانات عن الأداء الداخلي والخارجي وتحليلها لفهم الفجوات.
- . تحديد فجوات الأداء : مقارنة الأداء الحالي مع المعايير المرجعية لتحديد الانحرافات والفجوات.
- . تطوير وتنفيذ خطط التحسين: وضع خطة عمل من أجل تنفيذ عملية التحسين.
- . مراقبة وتقييم التقدم: المتابعة والمراقبة والتقييم للأهداف المحققة.

<sup>1</sup>- Camp, Robert C, **Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation**, Productivity Press, 2006. p p 12-15

### المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وأبعاد الأداء التسويقي

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى أبعاد الأداء التسويقي بشقيها أبعاد الأداء التسويقي المالية (الربحية، المبيعات، الحصة السوقية)، وأبعاد الأداء التسويقي غير المالية (جذب الزبائن، رضا الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن) لنأتي في الأخير إلى إبراز العلاقة النظرية بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والأداء التسويقي.

#### المطلب الأول: تطور مقاييس الأداء التسويقي

تواجه عملية قياس الأداء التسويقي مشكلة في تحديد المقاييس والمؤشرات المناسبة، وكذا في وضع معايير داخلية وخارجية للسوق ومراجعتها بشكل دوري لضمان سيرها بشكل سليم. كما أن المؤسسات تجد صعوبة في عملية القياس نظراً لتعدد وتنوع المتغيرات وقابليتها للتغير باستمرار، إضافة إلى اختلاف أشكالها وطبيعتها. لذا فإن امتلاك نظام شامل لمؤشرات وأبعاد قياس الأداء التسويقي يُعد أمراً ضرورياً، خاصة إذا كانت المؤسسة تهدف إلى تحسين أدائها.<sup>1</sup>

و فيما يلي أهم التعاريف لمؤشرات قياس الاداء التسويقي:<sup>2</sup>

- Kotler, Keller (2012): مجموعة المقاييس التي تساعد على معرفة، مقارنة، وترجمة الأداء التسويقي.

- Solcansky et al (2011): هي وسائل تساعد في تحديد، مقارنة وترجمة الأداء للأنشطة التسويقية.

- Marketing science insitute (2004): هي مجموعة المؤشرات التي تستعملها الإدارة العليا أو يتعين عليها استعمالها لتتبع أثر التطور والنمو للأداء التسويقي للأعمال أو وحدات الأعمال.

ونشير بمؤشرات الأداء التسويقي إلى المقاييس التي يمكن من خلالها قياس النتائج الفعلية، حيث يمثل قياس الأداء التسويقي أحد الأنشطة المهمة في تقييم الاستراتيجيات التسويقية، ويتضمن مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقاً وتحليل الانحرافات التي قد تحدث، وبالتالي المساعدة على إجراء التصحيحات اللازمة. كما أن هذه المؤشرات تعكس بشكل حقيقي أداء المؤسسة وربحيتها واستمراريتها.<sup>3</sup>

ووفقاً لـ Clarck (1999)، جاء التطور في مؤشرات الأداء التسويقي نتيجة لاعتماد مؤشرات تكميلية للأداء بجانب المخرجات المالية التقليدية. وقد تطورت هذه المؤشرات التي تعتمد على المؤسسات لقياس أدائها التسويقي لأسباب عدة منها:

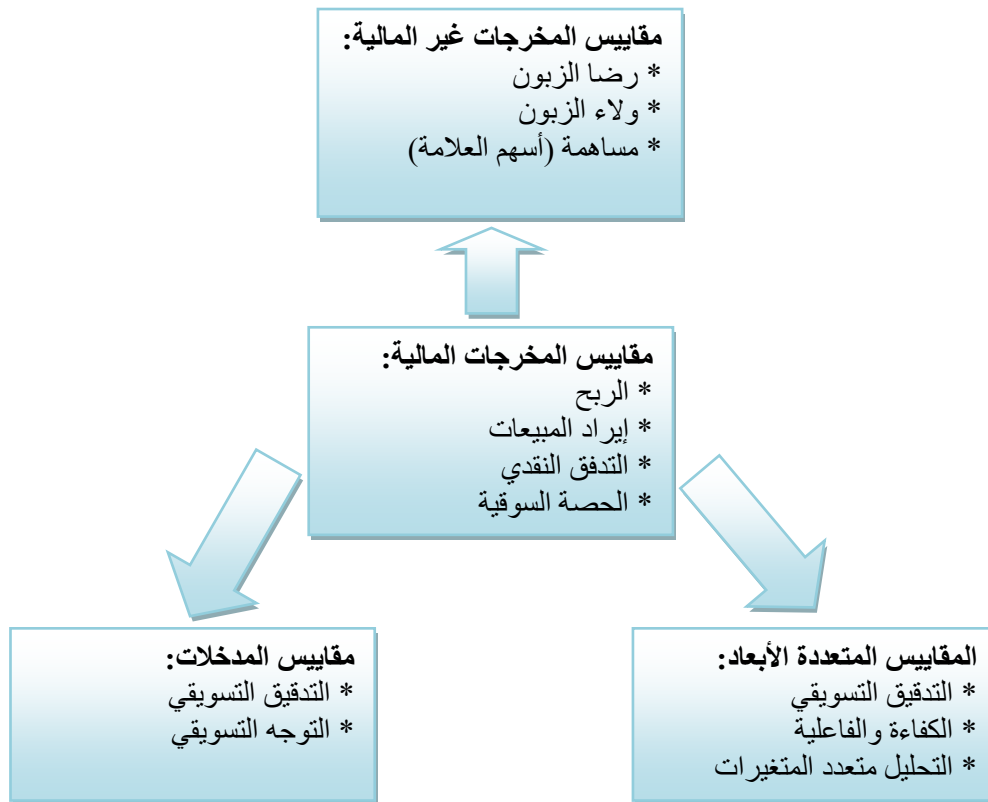
<sup>1</sup> جمال بولثة، وآخرون، قياس الأداء التسويقي لشركات الاتصالات في الجزائر من وجهة نظر مديري الوكالات والفضاءات التجارية، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 2، 2019، ص 84.

<sup>2</sup> جعفر حليلة، أثر أخلاقيات التسويق على الأداء التسويقي للمؤسسات -دراسة حالة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر 2019/2020، ص 50.

<sup>3</sup> حميد شكر عبد الأمير، استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي: الدور الوسيط للمعرفة التسويقية، دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية في مدينة بغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2020، ص 101.

-زيادة التركيز على التسويق كوظيفة بالمؤسسة موجهة نحو المبيعات المستقبلية مما يعزز النمو والربحية.  
 -عدم رضا مدراء التسويق بالمؤشرات التقليدية للأداء التسويقي، وهذا لعدم قدرتها على تقييم الأداء بدقة.<sup>1</sup>  
 - هناك بعض المتغيرات التسويقية يصعب قياس أدائها التسويقي.  
 - المقاييس القديمة (المالية) تهتم فقط بالنتائج المالية ولا تتعدى إلى جوانب أخرى، وبالتالي هذه المعايير وحدها لا تقدم مؤشرات دقيقة عن الأداء كونها تاريخية غير تنبؤية وتركز على الأهداف قصيرة الأجل.  
 وقد لجأت المؤسسات إلى البحث عن مقاييس جديدة للأداء التسويقي بحيث تكون مكتملة أو بديلة عن المقاييس التقليدية التي تم اعتمادها سابقا، وتتضمن التحول من الاهتمام بمقاييس المخرجات المالية إلى المقاييس التسويقية بالتوجه نحو السوق والزبائن، وهذا من خلال الاعتماد على المعلومات المستمدة من السوق واستغلالها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة. وقد تم تصنيف مقاييس أو مؤشرات الاداء التسويقي حسب الكتاب والباحثين في التسويق إلى عدة فئات تتمثل أهمها فيما يلي:  
**أولا: المقاييس المقترحة من طرف Clark (1999)**<sup>2</sup> قد إقترح Clark عدة معايير يمكن اختصارها في النموذج الموالي:

الشكل 7.2: توسيع ميدان مقاييس الأداء التسويقي



Surce: Clark Bruce H, marketing performance measures: history and interrelationships, journal of marketing management, vol 15, N 8,1999, p 714.

<sup>1</sup> - سمية قداش، وآخرون، الأداء التسويقي من منظور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 14، العدد 01، 2021، ص 365.

<sup>2</sup> - Clark Bruce H, marketing performance measures: history and interrelationships, journal of marketing management, vol 15, N 8,1999 : p 714.

### ثانياً-المقاييس والمعايير المقترحة من طرف Ambler وkokkinaki

- لخص كل من Ambler, kokkinaki معايير ومؤشرات الأداء التسويقي في ستة فئات رئيسية وهي:<sup>1</sup>
1. **المقاييس المالية:** تركز على الأداء المالي المباشر للأنشطة التسويقية، وتشمل المبيعات، الإيرادات، الأرباح، والعائد على الاستثمار (ROI)، وينظر إليها على أنها مقاييس محاسبية تقاس بالوحدة النقدية عكس المقاييس أو المؤشرات الأخرى.
  2. **مقاييس السوق (المنافسة):** تهتم هذه المؤشرات بقياس مدى نجاح المؤسسة أو العلامة التجارية في السوق مقارنة بالمنافسين، وتشمل الحصة السوقية، معدل النمو في السوق، والوعي بالعلامة التجارية.
  3. **مقاييس تتعلق بسلوك المستهلك:** تهدف هذه المؤشرات إلى فهم تفاعل الزبائن مع منتجات المؤسسة أو العلامة التجارية على المدى الطويل، وتشمل عدة مؤشرات مثل ولاء الزبائن معدل الاحتفاظ بالزبائن.
  4. **مقاييس تتعلق بتنافسية المؤسسة:** تهتم بقياس الأداء النسبي للمؤسسة مقارنة بالمنافسين في مختلف المجالات مثل الابتكار والجودة. وتشمل عدة مؤشرات مثل معدل إدخال منتجات جديدة ومعدل رضا الزبائن عن المنتجات مقارنة بالمنافسين.
  5. **مقاييس متعلقة بالابتكار:** وتهدف إلى تقييم مدى قدرة المؤسسة على الابتكار ودورها في تحقيق النمو، وتشمل هذه المؤشرات : عدد المنتجات الجديدة التي تم إطلاقها، ونسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة.
  6. **مقاييس تتعلق بالعلامة التجارية:** وتهتم هذه الفئة بتقييم مكانة وقوة العلامة التجارية للمؤسسة في السوق، وتشمل عدة مؤشرات مثل قيمة العلامة التجارية، والولاء للعلامة التجارية، وسمعة العلامة التجارية.

### ثالثاً:المقاييس المقترحة من طرف O'Sullivan و Abela

وفقاً للدراسة التي قام بها O'Sullivan و Abela، تم تصنيف مقاييس الأداء التسويقي إلى مجموعة من الفئات التي تساعد على تقييم الأنشطة التسويقية وتأثيرها على الأداء التسويقي والأداء العام للمؤسسة، وترتكز هذه المقاييس على مختلف الجوانب التي تؤثر على نجاح الأنشطة التسويقية، كما تتضمن هذه الفئات مقاييس أو مؤشرات مالية وغير مالية:<sup>2</sup>

1. **المقاييس المالية:** وتتمثل أساساً في
  - العائد على الاستثمار (ROI): من خلال قياس العائد المالي للاستثمارات التسويقية.
  - إجمالي المبيعات: تقييم حجم المبيعات التي تحققها الأنشطة التسويقية.
  - هامش الربح: تحديد الربحية الناتجة عن الأنشطة التسويقية بعد خصم التكاليف.
2. **مقاييس السوق:**
  - الحصة السوقية: قياس نسبة السوق أو الحصة التي تسيطر عليها المؤسسة مقارنة بالمنافسين.

<sup>1</sup> - Ambler. Tim, Kokkinaki Flora, **Measures of Marketing Success**. Journal of Marketing Management, vol 13, n7,1997, pp 665-678.

<sup>2</sup> - O'Sullivan Don , Abela Andrew. V , **Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance**. Journal of Marketing , 2007, vol 71, n2, pp 79-93.

- نمو الحصة السوقية: تقييم النمو في الحصة السوقية مع مرور الزمن.

### 3. مقاييس سلوك المستهلك:

- ولاء الزبائن: قياس مدى تكرار الشراء ومدى ارتباط الزبائن بالمؤسسة أو العلامة التجارية.

- رضا الزبائن: تقييم مدى رضا الزبائن عن المؤسسة من خلال الإقبال على منتجاتها أو خدماتها.

- نسبة الاحتفاظ بالزبائن: تحديد مدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالزبائن على المدى الطويل.

### 4. مقاييس الكفاءة الداخلية:

- تكلفة اكتساب زبون جديد (CAC): حساب التكلفة المتوسطة لاكتساب جديد.

- معدل تحويل الزبائن المحتملين: قياس النسبة المئوية لتحويل الزبائن المحتملين إلى زبائن فعليين.

### 5. مقاييس الأداء الابتكاري:

- عدد المنتجات الجديدة: تقييم عدد المنتجات الجديدة التي تم إطلاقها في السوق.

- نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة: قياس نسبة الإيرادات التي تأتي من المنتجات الجديدة.

من خلال ما سبق نستنتج أن المقاييس أو المعايير التقليدية المتعلقة بالنتائج المالية أو المحاسبية أصبحت غير قادرة على تقييم الأداء التسويقي بشكل أمثل، وهذا نظرا لوجود عدة صعوبات وتعقيدات، كما أن هناك اختلاف لوجهات نظر المختصين في مجال التسويق من الكتاب والباحثين حول وضع مؤشرات وأبعاد محددة لقياس الأداء التسويقي، غير أنه تبين وجود نوع من الاتفاق على مجموعة معينة من المقاييس أو الأبعاد التي تمثل نقاط التقاطع بين أغلب الدراسات التي تناولت الأداء التسويقي للمؤسسات، وسنحاول فيما يلي التطرق لأهم هذه المقاييس والأبعاد، وأكثرها ملائمة مع دراستنا الميدانية.

### المطلب الثاني: أبعاد الأداء التسويقي

ويمكن التمييز بين شقين لأبعاد الاداء التسويقي، الأبعاد المالية والأبعاد غير المالية او التسويقية

#### أولاً: الأبعاد المالية للأداء التسويقي

يُعتبر كثير من الباحثين أن الأبعاد أو المعايير المالية هي معايير محاسبية يمكن التعبير عنها بالوحدات النقدية، وهي أهم أدوات التحليل شيوعاً، كما أنه لا يمكن تصور أي نظام لتقييم الأداء التسويقي في المؤسسة دون معايير وأبعاد مالية، وتتمثل أهم هذه الأبعاد في: المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح.

**1- مؤشر الربحية:** إن أحد أهم أهداف المؤسسات الاقتصادية هو تحقيق أكبر قدر من الأرباح، وهذا الأخير لا يتحقق بشكل آني ولكن يتحقق على المدى الطويل.

أ- مفهوم الربحية: تعرف الربحية بأنها مدى كفاءة وفعالية الإدارة العليا للمؤسسة في توليد الأرباح من خلال استغلال مواردها بكفاءة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Chandra, P, **Financial Management: Theory and Practice**, 4th ed, Tata McGraw –Hill Delhi, India, 1997, p538.

**والربحية:** تدل على مدى قدرة المؤسسة على خفض التكاليفها التسويقية وتحقيق أرباح من خلال مبيعاتها، كما أنها تعكس مدى حيوية الأنشطة الإنتاجية ومقدرة المؤسسة على تحقيق أعلى مستوى من الأداء التسويقي.<sup>1</sup>

ويُعدُّ هدف تحقيق أرباح من أهم أهداف المؤسسات الاقتصادية وأساس بقائها واستمرارها، كما أنه من الأمور الأساسية التي يصبو إليه المستثمرون ويشكل مؤشراً هاماً للدائنين، بالإضافة إلى أنه أداة هامة لقياس كفاءة إدارة المؤسسة في استخدام مواردها.<sup>2</sup>

إنّ الربحية هي النتيجة الصافية والنهائية للقرارات والسياسات المنتهجة من طرف المؤسسة، حيث تساعد على قياس فاعلية وكفاءة المؤسسة في استغلال مواردها لتحقيق الأرباح، ويتم التعبير عن مؤشر الأرباح أو الربحية بمجموعة من النسب المالية أهمها: هامش الربح الإجمالي، هامش الربح التشغيلي وهامش الربح الصافي، العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية، وهي ترسم صورة واضحة للوضع المالي للمؤسسة وتساعد على التنبؤ بمدى قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها خاصة على المدى الطويل.<sup>3</sup>

**ب- مراحل تحليل الربحية:** تتم عملية تحليل الربحية من خلال مرحلتين أساسيتين:<sup>4</sup>

- **تحليل إيرادات المؤسسة:** يجب تحليل سياسات التسعير المتبعة في المؤسسة والتركيز على عدة عوامل (تكلفة المنتج، شدة المنافسة، دورة حياة المنتج، والبيئة الاقتصادية للمؤسسة) عند القيام بتحليل الإيرادات.

- **تحليل تكاليف التسويق:** في السنوات الأخيرة زادت تكاليف وظيفة التسويق مع زيادة أهميتها وتنامي حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وبالتالي فإن وضع خطط جيدة وترشيد نفقات وظيفة التسويق هو أساس النجاح، لكن تبقى هذه العملية تشهد صعوبات وتحديات تتمثل أساساً في تعلق بعضها بتصرفات المنافسين والتي يصعب التنبؤ بها أو قياسها.

**ت- مؤشرات الربحية:** توجد عدة مؤشرات مالية للربحية تعبر عن نتائج نشاط المؤسسة وفيما يلي أهمها:

- **العائد على الاستثمار (ROA):** يعتبر من أهم أهداف الربحية حيث يساعد على قياس الفعالية الكلية لإدارة المؤسسة في توليد أرباح معينة في ظل الأصول المتاحة، وتوجد علاقة طردية بين مؤشر العائد على الاستثمار وفاعلية إدارة المؤسسة حيث أن ارتفاع معدل العائد على الاستثمار يدل على زيادة فاعلية إدارة المؤسسة في استغلال الأصول المتاحة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - إدريس وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دائل وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 180.

<sup>2</sup> - فايز سليم حداد، الإدارة المالية، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، 2014، ص 22.

<sup>3</sup> - على حسن وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال البيئية: الوظائف والإستراتيجيات، ط 01، دار الحامد للنشر، الأردن، 1999، ص 275.

<sup>4</sup> - Chandra, P, **Financial Management: Theory and Practice**, op cit.p538.

<sup>5</sup> - علاء الغريباوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 187.



$$\text{ويتيم حسابه وفق العلاقة التالية:}^1 \quad \text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع قيم الموجودات}} \times 100$$

- **العائد على حق الملكية (ROE):** يعتبر من أهم مؤشرات الربحية حيث يبين كفاءة إدارة المؤسسة استثمار أموال المالكين وقدرتها على توليد أرباح من تلك الأموال، و يمكن أن يكون ارتفاعه دليل على المخاطرة العالية الناجمة عن الرافعة المالية، والعكس صحيح، كما يعتبر معدل العائد على حق الملكية مؤشرا أو مقياسا لربحية قرارات التمويل والاستثمار.<sup>2</sup>

$$\text{- ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:}^3 \quad \text{العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية}} \times 100$$

## 2-الحصة السوقية

على الرغم من عدم وجود مؤشرات مثالية تمكن من قياس الأداء التسويقي بشكل شمولي إلا أنه يمكن القول أن مؤشر الحصة السوقية يمثل أحد المؤشرات المهمة لقياس الاداء التسويقي للمؤسسة. **أ-تعريف الحصة السوقية:** يرى Clark أن الحصة السوقية تعتبر أفضل مقياس للأداء التسويقي للمؤسسات، حيث يتم التعرف من خلالها على ربحية المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، فالحصة السوقية تعتبر مؤشرا قويا للتدفق النقدي والربحية.<sup>4</sup> كما أنها مؤشر على مدى القوة التأثيرية للمؤسسة في نفس نشاط هذه الأخيرة في السوق قياسا بالمنافسين.<sup>5</sup> وعرف فيليب كوتلر الحصة السوقية بأنها مقياس مهم للأداء التسويقي الجيد، حيث يتم من خلالها تمييز المؤسسات الناجحة في نشاطها عن غيرها من المؤسسات، إذ أن حجم المبيعات لا يبين مستوى أداء المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وبالتالي فإن المؤسسات بحاجة ماسة إلى متابعة حصتها السوقية.<sup>6</sup> وتُعتبر الحصة السوقية عن مدى كفاءة نشاط المؤسسة بالسوق حيث ينعكس أثرها على حجم المبيعات مقارنة بالمبيعات الكلية لنفس الصناعة في السوق، والمؤسسة التي تحتل أكبر حصة سوقية تعتبر من المؤسسات الرائدة من خلال التحكم الأسعار، طرح منتجات جديدة، إدخال تكنولوجيات حديثة وتحقيق تغطية سوقية لمنتجاتها.<sup>7</sup>

<sup>1</sup>- ثامر البكري، أحمد هادي طالب، إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص65.

<sup>2</sup>-برودي نعيمة، يوسفى كريمة، أثر هيكل رأس المال على ربحية البنوك الإسلامية في دول الخليج : دراسة قياسية باستعمال نماذج البدائل خلال الفترة 2013-2019، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، أوت 2021، ص184.

<sup>3</sup>- ثامر البكري، أحمد هادي طالب، مرجع سبق ذكره، ص65.

<sup>4</sup> - Clark Bruce H, **marketing performance measures: history and interrelationships**, op cit, p 715.

<sup>5</sup>- ثامر ياسر البكري، إستراتيجية التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 330.

<sup>6</sup>- حميد شكر عبد الأمير، مرجع سبق ذكره ، ص109.

<sup>7</sup>-علاء فرحان طالب وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص262.

كما أن عملية قياس الحصة السوقية تتطلب الأخذ بعين الاعتبار باقي المؤشرات المراد تحقيقها خاصة المالية منها، وهذا بشكل متوازن، ويمكن للمؤسسة أن تقوم بتحليل حصتها السوقية حسب كل زبون أو حسب مجموعة من الزبائن، وهذا من أجل تحديد مساهمة كل زبون أو مجموعة الزبائن في هذه الحصة السوقية، بالإضافة إلى الطريقة الأكثر شيوعاً وهي قياس حصة المؤسسة بالنسبة للسوق أو أشد المنافسين. وتتأثر الحصة السوقية كثيراً بمدى وفرة البيانات والمعطيات الدقيقة عن منتجات المؤسسة كعدد الوحدات المنتجة أو وحدات نقدية (سعر) وكذلك طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة.<sup>1</sup>

**ب- أهمية الحصة السوقية:**

- يرجع اهتمام المؤسسات بتقييم حصتها السوقية لما تحوز عليه هذه الأخيرة من أهمية في نمو واستمرار نشاط المؤسسة في بيئة تنافسية وفيما يلي أهم هذه المزايا:<sup>2</sup>
- من خلال حساب الحصة السوقية تستطيع إدارة المؤسسة من معرفة مدى قدرة هذه الأخيرة على خدمة السوق الذي تنشط فيه، كما أن الحصة السوقية الكبيرة مؤشر على الأداء الجيد في خدمة الزبائن؛
- من خلال امتلاك المؤسسة لحصة سوقية عالية تكون علامة المؤسسة أو منتجاتها معروفة وبالتالي من السهل عليها تسويق أو توزيع منتجاتها في الأسواق الجديدة أي اختراق أسواق جديدة بسهولة؛
- منح صورة ذهنية إيجابية لعلامة أو منتجات المؤسسة في أذهان الزبائن؛
- المساهمة في إعداد برامج الإنتاج التقديرية والتنبؤ بالمبيعات والفرص التسويقية المستقبلية؛
- تسمح لمسيرى المؤسسة معرفة وتمييز التغيرات الناتجة عن العوامل الداخلية وتلك التي نتجت عن عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة.

### ت- خطوات تحديد الحصة السوقية:

- من أجل تحديد الحصة السوقية لمعرفة المؤسسة موقعها مع المنافسين تتخذ الخطوات التالية:<sup>3</sup>
- **تحديد السوق (المنطقة الجغرافية):** وتهدف هذه الخطوة إلى تحديد مبيعات المؤسسة سواء كانت مقدرة بالمبالغ (وحدات نقدية) أو بالوحدات المباعة في منطقة معينة، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنشط على المستوى الدولي، كما تساهم في تحديد عدد المنافسين بالقطاع السوقي.
- **تحديد المنتجات أو الخدمات التي تدخل في حساب الحصة السوقية.**
- **تحديد المنافسين الحاليين أو المحتملين في السوق:** وتهدف إلى تحديد نسبة مبيعات المؤسسة مقارنة بالمنافسين، بالإضافة إلى تحديد الحصة السوقية المتوقعة في ظل احتمال دخول منافسين جدد.

<sup>1</sup> وائل إدريس، طاهر الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، 2009، ص 49 .

<sup>2</sup> معزوز عبد القادر، تأثير إدارة علاقات الزبائن على الاداء التسويقي للفنادق - دراسة عينة من الفنادق المصنفة بالجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2022/2023، ص 152.

<sup>3</sup> جعفر حليلة، أثر أخلاقيات التسويق على الأداء التسويقي للمؤسسات -دراسة حالة، مرجع سبق ذكره، ص 187.

- جمع المعلومات المتعلقة بالمنافسين: من خلال مجلات متخصصة أو تقارير مالية منشورة، أو مواقع إلكترونية متخصصة.

- حساب الحصة السوقية: وهناك عدة طرق لحسابها مقارنة بالمنافسين.

ث- طرق حساب الحصة السوقية:

يتم حساب الحصة السوقية للمؤسسة بعدة طرق أو مقاييس، وفيما يلي أهمها:

الحصة السوقية الإجمالية: وتحدد عن طريق قسمة مبيعات المؤسسة خلال فترة زمنية محددة على مجموع مبيعات المؤسسات العاملة في نفس الصناعة. وتحسب بالعلاقة:<sup>1</sup>

مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة

= الحصة السوقية الإجمالية

مبيعات المؤسسات في الصناعة في نفس الفترة

الحصة السوقية النسبية: تقاس بمقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات أهم ثلاث مؤسسات في الصناعة.<sup>2</sup> وتحسب بالعلاقة:

مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة

100 × = الحصة السوقية النسبية

مبيعات أهم ثلاث مؤسسات في الصناعة لنفس الفترة

الحصة السوقية داخل السوق المستهدف أو المخدم: وتشير إلى حصة المؤسسة من السوق المستهدف حيث تتم مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات الصناعة في هذا القطاع السوقي المخدم.<sup>3</sup> وتحسب بالعلاقة:

مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة

100 × = الحصة السوق المخدم

مبيعات المؤسسات في قطاع سوقي مخدم في نفس الفترة

الحصة السوقية النسبية (مقارنة بالقائد): وتقاس بمقارنة مبيعات المؤسسة كنسبة من مبيعات المؤسسة القائدة في نفس الصناعة، وكلما اقتربت النسبة من 100% كلما تطورت المؤسسة تقدمت نحو الحصول على مركز قيادي بالصناعة.<sup>4</sup> وتحسب بالعلاقة:

مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة

100 × = الحصة السوقية مقارنة بالقائد

مبيعات المؤسسة القائدة في الصناعة في نفس الفترة

<sup>1</sup>- ثامر البكري، أحمد هادي طالب، إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، مرجع سبق ذكره، ص63.

<sup>2</sup>- سعيدة ضاوية، مرجع سبق ذكره، ص72.

<sup>3</sup>- محمد فريد الصحن، ونبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص386.

<sup>4</sup>- محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2009، ص285.

### 3- المبيعات:

أ- **تعريف مؤشر المبيعات:** تعتبر المبيعات أحسن معيار لقياس الأداء التسويقي، حيث يشعر مديرو التسويق بالتفاؤل عندما يزيد حجم المبيعات والعكس صحيح، ولكن يجب ألا يزيد الاهتمام بالمبيعات على أي اعتبار آخر يتصل بالأداء.<sup>1</sup>

تُعرّف أيضا على أنها مؤشر نسبة المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة، بالقياس مع السنة الماضية، ويتم قياسها من خلال حجم المبيعات الفعلية بالمقارنة مع السجلات أو ما تم تسجيله من مبيعات في السنوات السابقة، ويدل نمو وزيادة المبيعات إلى تحسين الأداء التسويقي في حالة ثبات السوق وهذا ما تصبو إليه المؤسسة التي تهدف إلى الربح.<sup>2</sup>

كما يُعدّ نمو المبيعات أيضا من بين أهم الأهداف التي تُركز عليها جل المؤسسات لتحقيق أهدافها المالية بفاعلية، حيث يوفر فرصة لتحقيق اقتصاديات الحجم والاستفادة من منحى الخبرة والتعلم، ويساعد المؤسسات في تحديد موقعها التنافسي ومضاعفة مبيعاتها، وهذا الأمر يجعل هذا المعيار أو المؤشر أساسيا لقياس الأداء التسويقي.<sup>3</sup> ونمو حجم المبيعات يدل ارتفاع الطلب على المنتجات وانخفاض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة (اقتصاديات الحجم)، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى تحسين صافي الربح.<sup>4</sup> ويمكن للإدارة المكلفة بالتسويق بالمؤسسة أن ترفع حجم المبيعات، حيث نجد حجم المبيعات المرتقب وهو ما تأمل المؤسسة تحقيقه، وحجم المبيعات التقديري هو حجم المبيعات الواجب تحقيقه في ظل الظروف المحيطة والإمكانات المتاحة.<sup>5</sup> ويمكن عن طريق هذا الأخير زيادة حجم المبيعات وذلك بتوجيه الأنشطة الترويجية ووضع البرامج والسياسات لتنفيذ وتحقيق هذا الهدف.

مما سبق فإن نمو المبيعات يمثل أحد أهم أبعاد أو مؤشرات الأداء التسويقي للمؤسسة، فهو يساعد المؤسسة على تعزيز موقعها التنافسي في السوق من خلال زيادة حجم مبيعاتها وانخفاض كلفة الوحدة الواحدة مقارنة بالمنافسين.

ب- **قياس نمو المبيعات:** ويمكن قياس نمو المبيعات بالعلاقة الموالية

$$\text{نمو المبيعات} = \frac{(\text{المبيعات الحالية} - \text{المبيعات السابقة})}{\text{المبيعات السابقة}} \times 100$$

<sup>1</sup> - علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 315.

<sup>2</sup> - ثامر البكري، أحمد هادي طالب، إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، مرجع سبق ذكره، ص 63 - 64 .

<sup>3</sup> - أكرم احمد الطويل، علي وليد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 126 .

<sup>4</sup> - آيت أمبارك سامية، مرجع سبق ذكره، ص 54.

<sup>5</sup> - غانم محمود أحمد الكيكي، العلاقة بين أبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي - دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية " نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32 العدد 99، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص ص 40-41.

حجم المبيعات ونموها هو مقياس نجاح المؤسسة، فالتوجه نحو السوق يرتبط بنمو المبيعات والفهم الجيد للزبائن والمنافسين، وكذا تنسيق الجهود المتعلقة بجميع الأنشطة والوظائف لخلق القيمة وتحقيق أرباح للمؤسسة، غير أنه وحده لا يكفي لأنه لا يعطي تحليلاً شاملاً للمبيعات خاصة إذا كانت المؤسسة تنشط في عدة أسواق ودول مختلفة، لذلك تقوم المؤسسات بتحليل تفصيلي للمبيعات.

**ت- تحليل المبيعات:** تحليل المبيعات هو عملية تقييم الأداء البيعي للمؤسسة لغرض معرفة نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى اكتشاف الفرص لاستغلالها والتحديات لمواجهتها، والقيام بتحليل المبيعات بشكل تفصيلي يتطلب التطرق إلى الجوانب التالية:<sup>1</sup>

- **تحليل حجم المبيعات حسب المناطق الجغرافية:** يهدف هذا التحليل إلى تقييم المبيعات في المناطق الجغرافية المختلفة، حيث يساعد هذا على إعطاء صورة واضحة عن حجم المبيعات المحققة في كل منطقة، ويساعد مديرو التسويق في تحديد المناطق التي تشهد مبيعات مرتفعة والمناطق التي تشهد انخفاضاً في حجم المبيعات والتي تحتاج إلى تحسين الاستراتيجيات التسويقية.

- **تحليل المبيعات حسب تنوع المنتجات (المزيج البيعي):** و يهدف إلى تقييم أداء مختلف المنتجات ضمن تشكيلة منتجات المؤسسة، حيث يتم تحليل المبيعات لكل منتج أو فئة من المنتجات، مما يساعد في تحديد المنتجات ذات حجم مبيعات مرتفع ودعمها، والمنتجات منخفضة المبيعات وتحديد الأسباب التي أدت إلى ذلك. حيث قد ترجع إلى عدم كفاءة وفعالية القنوات التسويقية المخصصة لتلك المنتجات أو عدم ملائمة الوسائل الترويجية المستخدمة مع طبيعة المستهلكين وبالتالي وضع سياسات تسويقية تصحيحية مناسبة لها.

- **تحليل حجم المبيعات حسب الزبائن:** تقوم إدارة التسويق بالمؤسسة بالاعتماد على مختلف مجموعات الزبائن أو الوسطاء في تحليل المبيعات خلال فترة زمنية معينة، بهدف الحصول على مؤشرات تساعد في معرفة وتقييم نقاط القوة والضعف في تعاملها مع كل مجموعة. كما تتيح لها تقدير الجهود المبذولة والمطلوبة لكل فئة. فقد تكتشف المؤسسة أن معظم مبيعاتها (أو نسبة كبيرة منها) تأتي من مجموعة محدودة من الزبائن، مما يستدعي توجيه مزيد من الجهد والتركيز نحو هذه الفئة المربحة التي تسهم بشكل كبير في تحقيق المبيعات العالية للمؤسسة.

بالإضافة إلى طرق التحليل السابقة توجد تحليلات أخرى لا تقل أهمية وهي:<sup>2</sup>

- **تحليل الاتجاهات (التحليل التاريخي):** يُستخدم هذا الأسلوب لتحليل المبيعات وتطورها عبر الزمن، وذلك من خلال مقارنة المبيعات في فترات زمنية مختلفة (في السابق) لتحديد الاتجاهات والتغيرات في حجم المبيعات سواء كانت إيجابية أو سلبية، حيث يساعد هذا التحليل على فهم الأنماط

<sup>1</sup>-محمد فريد الصحن، التسويق، الإسكندرية: دار الجامعة، 2005، ص ص 378-382.

<sup>2</sup>- معزوز عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص152.

الموسمية وتغيرات المبيعات في الأمد الطويل بالإضافة إلى مساعدة المؤسسة في: معرفة اتجاهات المبيعات، التنبؤ بالمبيعات المستقبلية، وضع خطط المبيعات والميزانية التقديرية لها.

- **تحليل الأداء البيعي للأفراد (رجال البيع):** يركز هذا التحليل على تقييم أداء مندوبي المبيعات أو فرق المبيعات، ويشمل ذلك تحليل المبيعات لكل مندوب مبيعات على حدى، وتقييم كفاءتهم وفعاليتهم (ضعيف، مُرضي، مُتميز)، بالإضافة إلى تحديد الأهداف المحققة وغير المحققة، وهذا من أجل اتخاذ قرارات سليمة ودقيقة فيما يتعلق برجال البيع.

من خلال ما سبق نجد أن تحليل مبيعات المؤسسة سواء من خلال التحليل الأفقي بمقارنة مبيعات السنة الحالية مع مبيعات السنوات السابقة وتحديد معدل نمو هذه الأخيرة، أو من خلال التحليل الرأسي بتقسيم المبيعات وفقاً للمناطق أو تشكيلة المنتجات المنتجة أو الزبائن أو مندوبي البيع ومقارنتها ببعضها البعض وبمؤشرات السنوات السابقة، يعتبر مؤشراً هاماً ولكنه غير كاف لتقييم الأداء التسويقي للمؤسسة. فقد يكون سبب نمو المبيعات نتيجة لتحسن الظروف الاقتصادية التي تنشط فيها المؤسسة أو ترجع لنمو السوق بسرعة. أو قد تكون الزيادة ناتجة عن فعالية المزيج التسويقي للمؤسسة.

### ثانياً الأبعاد غير المالية أو التسويقية

ويمكن التمييز بين عدة أبعاد أو مؤشرات وسنطرق لأهمها فيما يلي:

#### 1- جذب الزبائن:

جذب الزبائن يُعتبر أحد المؤشرات الحديثة والمهمة للأداء التسويقي في أي مؤسسة، والذي يبين مدى قدرة هذه الأخيرة على كسب زبائن جدد.

أ- **تعريف جذب الزبائن:** هو مؤشر يدل على مدى قدرة المؤسسة على جذب زبائن جدد من خلال استراتيجيات تسويقية فعّالة، والتي تتمثل أساساً في: الإعلان، الترويج، العلاقات العامة، وتحسين تجربة الزبائن. كما أن جذب الزبائن يمكن أن يُقيم بطرق متعددة تشمل عدد الزبائن الجدد، معدل التحول، ومعدل النمو في قاعدة الزبائن.<sup>1</sup> ويمكن أن يكون عبارة عن نسبة الزبائن الجدد إلى الزبائن الحاليين، أو نسبة الزبائن الجدد إلى إجمالي الزبائن.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق فإن جذب الزبائن هو عبارة عن الجهود التسويقية المبذولة من طرف المؤسسة لكسب واستمالة زبائن جدد، حيث يتم التركيز من خلال هذا المؤشر على البحث عن الزبائن الأكثر مردودية لتغطية التكاليف المرتفعة للأنشطة التسويقية للتأثير على الزبائن (توسيع الحملات الإعلانية، تحفيز القوى البيعية، تقديم تحفيزات للزبائن، الاهتمام بالعلاقات العامة).

<sup>1</sup> - Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **Marketing Management**, 15th Edition, op cit ,2016, 131-134.

<sup>2</sup> - ثامر البكري، أحمد هادي طالب، مرجع سبق ذكره، ص68.

أهميته جذب الزبائن:

- المساهمة في نمو الإيرادات: زيادة عدد الزبائن الجدد تؤدي بالضرورة إلى زيادة في المبيعات والإيرادات؛
- زيادة الحصة السوقية: جذب زبائن جدد يساهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛
- المساهمة في تقييم الاستراتيجيات التسويقية: من خلال تقييم فعالية الحملات التسويقية والاستراتيجيات المختلفة؛

- تحسين الحملات التسويقية: من خلال استهداف أكثر دقة واستراتيجيات إعلانية مبتكرة؛
- تحسين تجربة الزبائن: تقديم تجربة شراء سهلة وجذابة لضمان تحويل الزوار إلى زبائن.

2- رضا الزبون:

أ- تعريفه

يعرفه P.KOTLER بأنه "شعور شخصي بالبهجة أو بخيبة الأمل الناتج عن مقارنة الأداء بتوقعات الزبون"<sup>1</sup>، ويرى P.KOTLER وآخرون أن رضا الزبائن عن تعاملهم مع المؤسسة هو مدى سعادة الزبائن بمعاملاتهم وتجربتهم الشاملة مع المؤسسة.<sup>2</sup>

كما يعرفه R.Ladwin بأنه " :الحالة النفسية للزبون الناتجة عن عمليات تقييم مختلفة."<sup>3</sup> وتم تعريفه بأنه "استجابة عاطفية تظهر وتتطور بعد حصول الزبون على الخدمة، أو هو حالة إيجابية تظهر كرد فعل بعد عملية تقديم الخدمة"<sup>4</sup>

ويُعرف أيضا بأنه " مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك وتوقعاته، وهو حالة نفسية لما بعد الشراء واستهلاك خدمة معينة، يُترجم بواسطة شعور عابر مؤقت ناتج عن الفرق بين توقعات العميل والأداء المدرك".<sup>5</sup>

كما يمكن تعريف رضا الزبون على أنه حالة نفسية أو شعور من طرف الزبون نتيجة تلبية المؤسسة لرغباته وحاجياته لمرة واحدة، أي يحدث عند تطابق الخدمات المقدمة مع توقعات وتصورات الزبون، وبالتالي الرضا حالة نفسية ظرفية وموقفية تتغير وتتقلب من حيث الشدة والطبيعة بحسب تغير طبيعة واتجاه العلاقة بين المؤسسة والزبون.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2012، ص 91.

<sup>2</sup> - Nurnatasha Mohd Yusoff, Syafiqah Md Nayan, **Review on customer satisfaction**, journal of undergraduate social science and technology, vol.2, no.2, 2020, p01.

<sup>3</sup> - خديجة عتيق، واقع التسويق المصرفي في البنوك وأثرها على رضا العملاء :دراسة ميدانية للبنوك التجارية الجزائرية، دار خالد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص 164.

<sup>4</sup> -Giao Ha Nam Khanh, **Customer satisfaction of Vietnam Airline domestic service quality**, International Journal of Quality Innovation, vol 03, N 01, 2017, p2.

<sup>5</sup> - محسن إيهاب، بلحيمير براهيم، أثر الأساليب التسويقية للمؤثرين على مواقع التواصل الاجتماعي على رضا الزبون، مجلة الإبداع، المجلد 14، العدد 1، 2024، ص 62.

<sup>6</sup> - نعيم الظاهر، مدخل إلى الإدارة، الطبعة الأولى، الناشر جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 34.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الرضا عبارة حالة نفسية أو مستوى معين لإحساس الزبون بعد مقارنته بين الأداء الفعلي للمنتج والأداء المتوقع، وقد تنتج عنه حالتين إما حالة بهجة وسرور عندما يكون الأداء الفعلي أكبر أو يساوي الأداء المتوقع أو خيبة أمل في الحالة العكسية، كما أنه حالة نفسية ظرفية وموقفية تتغير بتغير طبيعة العلاقة بين المؤسسة والزبون.

#### ب- أهميته بالنسبة للمؤسسة:<sup>1</sup>

- التقليل من تحول الزبائن إلى المؤسسات المنافسة من خلال تحقيق رضا هم؛
- إكتساب ميزة تنافسية في يد المؤسسة لمواجهة المنافسين؛
- يساهم في تطوير منتجات وخدمات المؤسسة من خلال التغذية العكسية والمعلومات المرتدة من الزبائن (اقتراحات، شكاوى،...)، كما يؤدي إلى استمرار العلاقة بين المؤسسة والزبون؛
- زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الحصة السوقية وزيادة الأرباح.
- ت-قياس رضا الزبون حسب أكرم أحمد الطويل وعلي وليد العبادي فإن قياس ومتابعة رضا الزبائن يتم وفق عدة طرق أو وسائل:<sup>2</sup>
- نظم الاقتراحات والشكاوي: من خلال تقديم التسهيلات اللازمة عند إجراء المعاملات لغرض الحصول على معلومات تخص إقتراحات وشكاوى الزبائن، وهذا من خلال وسائل الاتصال الحديثة، صناديق الشكاوى والمقترحات بالإضافة إلى استمارات الشكاوى والمقترحات.
- مُسوحات رضا الزبائن: حيث يتم القيام بمسح دوري، عن طريق جمع المعلومات والبيانات عن الزبائن بطرح أسئلة عن نية تكرار الشراء وقياس رغبة الزبائن في التوصية بمنتجات المؤسسة.
- التسويق الخفي: من خلال تكليف أفراد يتقصون دور الزبائن من أجل إعداد تقارير عن مختلف ملاحظاتهم خلال عملية الشراء وكذا تحديد نقاط القوة والضعف خاصة فيما يتعلق بتعامل موظفي المكتب الأمامي.
- تحليل فقدان الزبون: من خلال الاتصال بالزبائن الذين أوقفوا تعاملاتهم مع المؤسسة أو تحولوا إلى مؤسسات أخرى ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى ذلك، بإضافة إلى قياس نسبة فقدان الزبائن.

### 3-الاحتفاظ بالزبائن

يُعتبر مؤشر الاحتفاظ بالزبائن من بين المؤشرات الحديثة والمهمة في قياس الأداء التسويقي، والذي يُبين مدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ طويل الأجل بالزبائن الحاليين حيث تحقق المؤسسة معظم أرباحها من الزبائن الحاليين وليس من الزبائن الجدد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-مصطفى يونسى، لخضر عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق رضا الزبون-دراسة حالة شركة موبيليس ولاية الجلفة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد5، العدد2، 2019، ص ص141-154، ص145.

<sup>2</sup>- أكرم احمد الطويل، علي وليد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص ص131-132.

<sup>3</sup>- رافع نادية، اليقظة الإستراتيجية وأثرها على الأداء التسويقي للمؤسسة دراسة حالة مجمع الصناعات الغذائية عمور، رسالة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، الجزائر، 2017، ص123.



### أ- تعريف الاحتفاظ بالزبائن:

تم تعريف الاحتفاظ بالزبائن من طرف كل من **Gerpott, Rams And Schindler** سنة 2001 على أنه استمرار العلاقة التجارية بين المؤسسة وزبائنها،<sup>1</sup> كما تم تعريفه على أنه النشاط والجهد الذي تقوم به المؤسسة لغرض الحد من تحول أو انتقال الزبائن إلى مؤسسات منافسة.

ويرى **pride** أنه من أجل إقامة علاقات طويلة الأمد ومتينة مع الزبائن يتعين على المؤسسة القيام بما يلي:<sup>2</sup>

- الفهم الجيد لحاجات الزبائن والعمل على التفوق على توقعاتهم؛
  - الاهتمام بموظفي الخط الأمامي في المؤسسة الذين لديهم اتصال مباشر مع الزبائن؛
  - تحقيق الانسجام والتكامل بين أقسام ووحدات المؤسسة لضمان تقديم أفضل المنتجات للزبون.
- من خلال ما سبق يكمن القول ان الاحتفاظ بالزبائن هو عبارة عن النشاط المبذول من طرف المؤسسة لبناء علاقات قوية ومتينة وطويلة الأجل مع زبائنها، وهذا من خلال العمل على فهم احتياجات ورغبات الزبائن ومحاولة تلبيةها بشكل أمثل، لتدوم العلاقة التجارية.

### ب- مزايا الاحتفاظ بالزبائن:

إن تبني المؤسسة لمفهوم الاحتفاظ بالزبائن يحقق مزايا أهمها:<sup>3</sup>

- تخفض التكاليف التسويقية والتقليل من تكاليف العمل والتشغيل.
- زيادة ربحية المؤسسة على المدى الطويل.
- تحسن وتطوير جودة منتجات وخدمات المؤسسة بشكل مستمر وتحقيق مستوى عالي لرضا الزبائن.

### ت- أشكال الاحتفاظ بالزبائن:

تتجلى عملية الاحتفاظ بالزبائن في المؤسسة في عدة اشكال أهمها:<sup>4</sup>

- قياس الرضا بشكل مستمر: من أجل معرفة توجهات وشعور الزبائن حول منتجات وخدمات المؤسسة، بحيث يتم تحديد النقاط السلبية والنقاط الإيجابية، كما يكون قياس الرضا بعدة طرق على غرار المقابلات الشخصية، استمارات الاستبيان وغيرها.
- إتباع سياسة الباب المفتوح للزبائن: من خلال الإصغاء لشكاواهم واقتراحاتهم في كل وقت، وكذا تسجيل آرائهم حول تحسين منتجات وخدمات المؤسسة، كما أن التواصل مع الزبائن يساعد المؤسسة على تحسين وتكييف منتجاتها وفق رغبات الزبائن من خلال التغذية العكسية للمعلومات.

<sup>1</sup> - Inamullah khan, **impact of customers satisfaction and customers retention on customer loyalty**, international journal of scientific and technology research volume 1, issue 2, 2012. p107

<sup>2</sup> - بنين عبد الرحمان، أثر أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون على الرضا والاحتفاظ بالزبائن، مجلة المالية والأسواق، المجلد 08، العدد 1، 2021، ص ص 347-366، ص 354.

<sup>3</sup> - نورة عابدة، حكيم خلفاوي، أهمية إدارة معرفة الزبون من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الاحتفاظ بالزبون-دراسة ميدانية، دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 1، 2022، ص ص 266-286، ص 277.

<sup>4</sup> - معلا ناجي، خدمة العملاء مدخل سلوكي متكامل، زمزم للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص ص 53-54.

- إصدار النشرات والمطبوعات بشكل مستمر: من أجل توفير المعلومات الكافية للزبون وتسهيل عملية الحصول على منتجات المؤسسة بأقل التكاليف.

-توثيق العلاقات مع الزبائن: من خلال عدة برامج لتوفير منافع مادية، وروابط اجتماعية وهيكلية.

-تنظيم زيارات دورية للزبائن: من أجل الاتصال الشخصي والمباشر بالزبون (عن طريق رجال البيع).  
ث-مراحل عملية الاحتفاظ بالزبائن:

تتطلب عملية الاحتفاظ بالزبائن المرور بعدة مراحل:<sup>1</sup>

المرحلة الأولى: تحديد الأهداف المتعلقة بعلاقة المؤسسة بزبائننا في جميع المراحل؛

المرحلة الثانية: وضع البرامج التنفيذية للمخطط التسويقي؛

المرحلة الثالثة:تقديم منتجات وخدمات وعروض تلبي حاجات ورغبات الزبائن وثوابك تطلعاتهم.

المطلب الثالث: العلاقة النظرية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعاد الأداء التسويقي

في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات لجأت هذه الأخيرة إلى استخدام التكنولوجيات الحديثة والأساليب التسويقية المبتكرة من أجل تحقيق النمو وضمان البقاء في السوق، كما أصبح التوجه نحو الزبون ضرورة حتمية لكسب ميزة تنافسية وتوسيع الحصة السوقية، حيث تبنّت المؤسسات مفهوم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ECRM بأبعادها المختلفة من أجل إقامة علاقات قوية وممتينة مع زبائن مُرحبين، وهذا من خلال تحديد حاجات ورغبات الزبائن وفهم الأنماط السلوكية لهم والعمل على تلبية تلك الاحتياجات والرغبات بشكل أمثل. كما أن تبني مفهوم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية من شأنه أن يحسن من أدائها التسويقي بمختلف أبعاده والمتمثلة أساسا في: الحصة السوقية، المبيعات، الأرباح، جذب الزبائن، رضا الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن.

أولا: علاقة إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ECRM بالأبعاد المالية للأداء التسويقي

من خلال هذه الجزئية سوف نتطرق لعلاقة إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بالأبعاد والمؤشرات المالية للأداء التسويقي (المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح)، وهذا حسب أدبيات التسويق والدراسات السابقة.

### 1- علاقة ECRM بالمبيعات:

يعتبر نمو المبيعات من بين أهم الأهداف التي تُركز عليها جُل المؤسسات لتحقيق أهدافها المالية بفاعلية، حيث يوفر فرصة لتحقيق اقتصاديات الحجم والاستفادة من منحنى الخبرة والتعلم، كما يساعد المؤسسات على معرفة مركزها التنافسي ومضاعفة مبيعاتها، وهذا ما يجعل هذا المعيار أساسيا لقياس الأداء التسويقي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- بنين عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص356.

<sup>2</sup>- أكرم احمد الطويل، علي وليد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 126 .

ومن خلال تبني المؤسسات لمفهوم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية فإنها تصبح أكثر قدرة ودقة في وضع الإستراتيجيات المناسبة للبيع والتسويق، وأكثر قدرة على معرفة الفرص التسويقية أو فرص البيع المستقبلية من خلال ما تُوفره أدوات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية التنفيذية والمتمثلة في:

\* التشغيل الآلي أو أتمتة قوة البيع.

\* التشغيل الآلي أو أتمتة التسويق.

وهي من أهم أنظمة ECRM التي تهدف إلى أتمتة المبيعات، حيث تتيح ولوج مندوبي البيع إلى معلومات وبيانات الزبائن بسهولة، كما تساعد في إدارة وتسيير حملات من خلال الاستغلال الأمثل لبيانات الزبائن لغرض تطوير وتنفيذ وتقييم العروض والاتصالات المستهدفة، ويمكن ذكر أهم الأنشطة والمهام التي تساهم بها ECRM في مجال أتمتة التسويق:<sup>1</sup>

- تطبيق التكنولوجيا على عمليات وإجراءات التسويق و تجزئة السوق والإستهداف؛

- السماح لرجال البيع باستغلال معلومات الزبائن من أجل تطوير حملات تسويقية واتصالات فعّالة؛

- الحملات المرتبطة بالحدث يمكن إطلاقها انطلاقاً من خصائص وسلوكيات الزبائن أو في ظروف وأوقات محددة من أجل تحفيز الزبائن على اقتناء منتجات المؤسسة.

- كما تساهم إدارة ال ECRM من خلال توفير البرامج لتحليل ومعالجة المعلومات في تحسين إنتاجية

المبيعات ودعم عملية البيع بتحسين جودة وسرعة تدفق المعلومة بين رجال البيع، الزبائن وإدارة المؤسسة.<sup>2</sup>

كما تساعد أيضا ال ECRM في التحكم في حجم المبيعات والتنبؤ بالمبيعات التقديرية والمرتبطة من خلال المعلومات والبيانات التي يوفرها نظام ECRM، وكذا الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة بها.<sup>3</sup>

وبناء على ما سبق من أدبيات التسويق نجد أن إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية لديها علاقة وثيقة بمؤشر المبيعات التي تعتبر من بين أهم مؤشرات قياس الأداء التسويقي، وبالتالي فإن المساهمة في زيادة إنتاجية المبيعات وترشيدها والتحكم الجيد بها من شأنه أن يحسن من الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية.

## 2- علاقة ECRM بالحصة السوقية:

تعتمد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية قواعد البيانات التي توفر جميع المعلومات اللازمة عن الزبائن بما فيها تفضيلاتهم، حيث يتم استخدامها واستغلالها كمدخلات للعملية الإنتاجية وتدخل تصميم منتجات تتوافق مع رغبات الزبائن، الأمر الذي يُولد قبول وطلب على هذه المنتجات عند طرحها في السوق وهذا يساعد على نمو الحصة السوقية للمؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ديمة موسى الدجاني، إيهاب على القرم، مرجع سبق ذكره، ص 197.

<sup>2</sup> - Speier, C., Venkatesh, V. **The Hidden Minefields in the Adoption of Sales Force Automation Technologies.** Journal of Marketing, Vol 66, N 03, 2002, pp. 98-111,p 107.

<sup>3</sup> - غانم محمود أحمد الكيكي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>4</sup> - إبراهيم لجلط، دور قاعدة بيانات الزبائن في تحليل الحصة السوقية- دراسة حالة شركة: DEEI، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،

العدد 11، 2013، ص ص 107-128، ص 115.

كما تهدف إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية إلى زيادة ونمو المبيعات كما رأينا في العنصر السابق، وبالتالي توسيع الحصة السوقية للمؤسسة في السوق الذي تنشط فيه أو التوسع إلى أسواق جديدة.

### 3- علاقة ECRM بالأرباح:

يرى Swift أن إدارة علاقات الزبائن في المؤسسة هو منهج لفهم سلوك الزبون من خلال اتصالات مكثفة معه لتحسين الأداء والمتمثل في جذب الزبون والاحتفاظ به وزيادة ولائه وربحيته.<sup>1</sup>

ويرى Durafour Daniel بأن الـ ECRM هي المنهج الذي يسعى إلى خلق وتطوير وتعزيز العلاقات مع الزبائن المختارين بعناية، لتحسين القيمة، وتحسين ربحية المؤسسة.<sup>2</sup>

وتتجلى علاقة الـ ECRM بالأرباح في عدة نقاط:<sup>3</sup>

- تصنيف الزبائن والتركيز على المربحين منهم، أي المساهمة في تحقيق عوائد كبيرة للمؤسسة؛

- تخفيض التكاليف التسويقية إلى أدنى حد ممكن بالاعتماد على الحملات التسويقية؛

- بناء قاعدة توزيع لزيادة الأرباح؛

- تحقيق أعلى عائد على الاستثمار من خلال زيادة حجم المبيعات والأرباح وسرعة دورة المبيعات وتفعيل أنشطة المؤسسة؛

- المساهمة في تحديد الزبائن الأكثر ربحية ومعاملتهم وفق لقاعدة 20-80 أي 20% من الزبائن يولدون 80% من الأرباح.<sup>4</sup>

وحسب دراسة Qimei Chen, Hong-Mei Chen فإن تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بالمؤسسة يؤدي إلى:<sup>5</sup>

- زيادة الإيرادات والربحية؛

- انخفاض التكاليف الداخلية؛

- زيادة إنتاجية الموظفين؛

- انخفاض تكاليف التسويق (مثل البريد المباشر)؛

- استثمار تسويقي محمي مع تعظيم عائدات المؤسسة.

<sup>1</sup> - خالد بوعزة، إدارة العلاقة مع الزبون وجه من أوجه التسويق المعاصر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 8، العدد 1، 2017، ص ص 348-362، ص 351.

<sup>2</sup> - بن شايب محمد، " أثر تفعيل المزيج التسويقي لمؤسسات الطيران على رضا الزبائن مع دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015 ص 225.

<sup>3</sup> - غريب الطاوس، أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في بناء قيمة العلامة التجارية وفقاً لنموذج " Aaker " مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ، المجلد 6، العدد 2، 2022، ص 273 .

<sup>4</sup> - مير أحمد، عريوة محاذ، طلال زغبة، دراسة مدى تأثير برامج إدارة الزبائن على ولاء الزبائن المحتملين -دراسة ميدانية لعينة من زبائن محتملين لوكالة موبيليس المسيلة، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2018 ، ص ص 44-59، ص 46.

<sup>5</sup> - Qimei Chen, Hong-Mei Chen, Exploring the success factors of eCRM strategies in practice, opcit, p338.

ثانياً: علاقة إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ECRM بالأبعاد غير المالية للأداء التسويقي من خلال هذه الجزئية سوف نتطرق لعلاقة إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بالأبعاد والمؤشرات غير المالية للأداء التسويقي (جذب الزبائن، رضا الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن)، وهذا حسب أدبيات التسويق والدراسات السابقة.

### 1- علاقة ECRM بجذب الزبائن:

إن إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية من التكنولوجيات الحديثة التي تستخدم في مجال التعامل مع الزبون، حيث تعتبر من أعظم الفرص التي يجب على المؤسسات استغلالها في مواجهة المنافسة، كما يجب التأكيد على أن إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية لا تتطلب الجانب التكنولوجي فقط بل يجب تنسيق جهود الجميع (موظفين، إدارة، زبائن...) من أجل تحقيق النتائج المطلوبة، إذ أن إدارة علاقات الزبائن لا تتطلب فقط الجودة التكنولوجية ولكن تتطلب خدمة فعالة واشتراك جميع الموظفين.<sup>1</sup>

كما أن تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية يهدف إلى جذب زوار جدد من المحتمل أن يتحولوا إلى زبائن دائمين باستخدام جميع طرق الترويج للموقع الإلكتروني للمؤسسة عبر الإنترنت، مثل محركات البحث والبوابات وإعلانات اللافتات. حيث يتم تسليط الضوء على القيمة المقترحة للموقع، ومن المهم إيصال مجموعة من الحوافز مثل المعلومات المجانية أو المسابقات وغيرها من الحوافز، مع تشجيع المستخدمين الجدد بمنحهم التسهيلات فردية، كما يمكن إدراج معلومات عن الموقع الشبكي أو حوافز لزيارته مرة أخرى عبر شبكة الانترنت أو التسويق المباشرة مثل رسائل البريد الإلكتروني.<sup>2</sup>

ويعرّف كل من Gabcova، Chochol'akova، Belas إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأنها علم وفن جذب زبائن جدد، والاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وتحقيق النمو اللازم للمعاملات مع الزبائن المربحين.<sup>3</sup> وتساهم أيضاً ECRM في تحسين وإدارة الزبائن المحتملين وتهدف إلى:<sup>4</sup>

- ترويج وتنظيم تظاهرات عبر الانترنت مع تحديد الزبائن المحتملين وتصنيفهم حسب خصائصهم.
- التعريف الفعال للزبائن المحتملين من طرف فرق المبيعات وتعزيز العلاقات التسويقية معهم.

<sup>1</sup> - Abdul Alem Mohamed, Basri BIN RASHID, **Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry, A framework proposal on the relationship among CRM Dimentions, Marketing capabilities and hotel performance**, international review of management and Marketing, Vol2, N4, 2012, pp220-230, p 225.

<sup>2</sup> - Chaffey D, et al, 2006, OP CIT, p273.

<sup>3</sup> - سمير رابحي، أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في زيادة الحصة السوقية للفنادق دراسة ميدانية لبعض فنادق ولاية سطيف وبرج بوعريش، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد9، العدد2، 2024، ص ص367-386، ص369.

<sup>4</sup> -مدوش ريم، مرجع سابق الذكر، ص 36.

## 2- علاقة ECRM برضا الزبائن:

تعرف الـ ECRM بأنها أنظمة مستمدة من إدارة علاقات الزبائن المعتمدة على التكنولوجيا الحديثة والانترنت و مراكز الاتصال، كما تعتمد على التسويق الإلكتروني المباشر والتجارة الإلكترونية، وتهدف بشكل أساسي إلى كسب رضا الزبائن الحاليين واستعادة الزبائن القدامى واكتساب زبائن جدد، وجعلهم محور الاهتمام والتعامل مع كل زبون بحسب حالته الخاصة.<sup>1</sup>

وتساهم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحقيق رضا الزبائن من خلال:

**التشغيل الآلي (أتمتة) ودعم وخدمة الزبون:** وتتمثل أساسا في التشغيل الآلي وأتمتة الطلبات، آراء وشكاوى الزبائن، حل المشاكل المتعلقة بخلل بمنتجات المؤسسة، وتزويد الزبائن بالمعلومات اللازمة، وذلك عبر مختلف وسائل الاتصال (الانترنت، الهاتف، الفاكس أو البريد الإلكتروني،...) من أجل التكفل بتلبية رغبات الزبائن وتحقيق رضاهم.<sup>2</sup>

كما أن الهدف الرئيسي لأتمتة دعم وخدمة الزبون هو زيادة قيمة الزبون وتقليل التكاليف وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات، وإدارة علاقات الزبائن بفاعلية تساهم في زيادة رضا الزبائن وولائهم والإحتفاظ بهم.<sup>3</sup> وحسب دراسة Qimei Chen, Hong-Mei Chen فإن تبني مفهوم الـ ECRM يؤدي إلى تحسين خدمة الزبائن وتعزيز الرضا لديهم مما يجعلهم يتحدثون بالكلمة المنطوقة (word-of-mouth) الإيجابية.<sup>4</sup>

## 3- علاقة ECRM بالاحتفاظ بالزبائن

تهدف إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية إلى إقامة علاقات مريحة وطويلة الأجل مع الزبائن من خلال:

- التسويق المشخص (Personalized marketing)،
- إعطاء السلطة للزبون (Customer empowerment)،
- العمل باقتراحات الزبائن وتوصياتهم ومعالجة شكاواهم.<sup>5</sup>

وهذا من أجل زيادة فرصة الاحتفاظ بالزبون وتحقيق رضاه كنتيجة منطقية لسرعة الاستجابة لاحتاجاته؛<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - Farooqi, RASHID, DEVENDRA KUMAR, *A comparative study of CRM and ECRM technologies*. Indian Journal of Computer Science and Engineering ,vol2, N4, 2011, p p 624-627, p625.

<sup>2</sup> - Konstantinos Paliouras , Kerstin V Siakas, **Social Customer Relationship Management: A case study**, International Journal of Entrepreneurial Knowledge, Vol 5, N° 1, Ostrava Business School, 2017, p24.

<sup>3</sup> - Rozita Shahbaz Keshvari, **The Impact of E-CRM on Customers Attitude and Its Association with Generating Competitive Advantages in Iranian Financial B2B Context**, OP CIT, p 34

<sup>4</sup> - Qimei Chen, Hong-Mei Chen, *Exploring the success factors of eCRM strategies in practice*, opcit, , p338

<sup>5</sup> - زيدان كريمة، مساهمة التسويق الرقمي في تنمية العلاقة مع الزبون- دراسة ميدانية لعينة من زبائن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محند ولحاج -البويرة، 2019/2018، ص 59 .

<sup>6</sup> - غريب الطاوس، مرجع سبق ذكره، ص 273 .

حيث يعرف كوتلر Kotler إدارة علاقات الزبائن على "أنها عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة، والمتعلقة بكل زبون على حدى، وتسييرها، بهدف تحقيق الاحتفاظ بالزبائن الحاليين".<sup>1</sup> وحسب دراسة Qimei Chen, Hong-Mei Chen فإن تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بالمؤسسة يؤدي إلى:<sup>2</sup>

- ارتفاع معدلات الاحتفاظ بالزبائن؛
- زيادة عمق وفعالية تجزئة الزبائن وتصنيفهم؛
- الاستهداف والتنميط الدقيق للزبائن؛
- فهم سلوك الزبائن من خلال فعالية الحوار معهم.
- وقت تحول أو جذب الزبائن أسرع؛
- إدارة اتصال أوثق.

<sup>1</sup> -Kotler Philip, **Marketing Management**, France: Pearson,2006, p180.

<sup>2</sup> - Qimei Chen, Hong-Mei Chen, Exploring the success factors of eCRM strategies in practice, opcit, , p338

## خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل المتعلق بالإطار النظري للأداء التسويقي، تبين أن هذا الأخير هو مؤشر أو مصدر فشل أو نجاح المؤسسات الاقتصادية في البيئة التي تنشط بها. كما تبين أن المؤسسات التي ترغب في النجاح والاستمرار في النشاط إضافة إلى امتلاك القدرة على مواجهة المنافسين وجميع التحديات بالسوق، فإنها تهتم بجميع أبعاد ومؤشرات الأداء التسويقي المالية (الحصة السوقية، المبيعات، الأرباح) وغير المالية أو التسويقية (جذب الزبائن، رضا الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن)، وهذا راجع لما لهذا الأبعاد من أهمية في منح المؤسسة القدرة على التكيف ومواكبة التطورات وكذا القدرة على مواجهة المنافسة والتحديات.

وفي ظل التغير ديناميكي والتطور في حاجات ورغبات الزبون وارتفاع سقف توقعاته، تخلت المؤسسات عن فكرة التركيز على المؤشرات المالية للأداء التسويقي فقط، فبالإضافة إلى الأبعاد المالية أصبحت تركز على الأبعاد غير المالية أو التسويقية والمتمثلة في جذب الزبائن، تحقيق رضاهم الزبائن والاحتفاظ بهم، وهذا لزيادة كفاءة وفعالية الأداء التسويقي من جهة وتحقيق الأهداف المسطرة من جهة أخرى، ومن النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل:

- ✓ توجه المؤسسات إلى تبني مفهوم الاداء التسويقي هو نتيجة حتمية فرضتها المتغيرات البيئية والمنافسة الشديدة بالسوق الذي تنشط به المؤسسة.
- ✓ الأداء التسويقي عبارة عن النتائج النهائية للأنشطة التسويقية للمؤسسة.
- ✓ تعددت أبعاد ومؤشرات قياس الأداء التسويقي، وأهم الأبعاد أو المؤشرات التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية هي : المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح، جذب الزبائن، رضا الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن.

✓ بينت أدبيات التسويق والدراسات السابقة أن هناك علاقة نظرية بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وأبعاد الأداء التسويقي، وهدف دراستنا الميدانية في الفصل الموالي هو إبراز أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في الأداء التسويقي للبنوك التجارية بولاية سطيف.



**الفصل الثالث**  
**دراسة حالة بعض البنوك**  
**في ولاية سطيف**

**تمهيد:**

من أجل معرفة أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على تحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول والثاني تناولنا فيهما الإطار النظري لمتغيرات الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والأداء التسويقي)، أما الفصل الثالث فقد حُصص للدراسة الميدانية حيث سنحاول من خلاله معرفة أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على تحسين الأداء التسويقي لبعض البنوك التجارية (العمومية والخاصة) الناشطة بولاية سطيف.

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مختلف وأهم المفاهيم المتعلقة بالبنوك التجارية الجزائرية بشكل عام والبنوك التجارية محل الدراسة بشكل خاص، ليتم بعدها دراسة أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة (مؤشرات قبل العملية المصرفية، مؤشرات أثناء العملية المصرفية، ومؤشرات ما بعد العملية المصرفية) على الأداء التسويقي في البنوك التجارية من خلال دراسة حالة بعض البنوك في ولاية سطيف، مع الإشارة إلى الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد في تحسين الأداء التسويقي، إضافة إلى ذلك تم إبراز أثر (ECRM) على كل بعد من أبعاد الأداء التسويقي (الحصة السوقية، المبيعات، الأرباح، جذب الزبائن، رضا الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن)، وقد تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS)، حيث قسمنا هذا الفصل وفق أربعة مباحث مُعنونة ومُرتبة على النحو التالي:

**المبحث الأول: مفاهيم عامة حول البنوك التجارية الجزائرية**

**المبحث الثاني: خطوات ومنهجية الدراسة الميدانية**

**المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة**

**المبحث الرابع: نتائج إختبار فرضيات الدراسة.**

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول البنوك التجارية الجزائرية

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى تطور النظام المصرفي الجزائري، وكذا التطرق إلى أهم عناصر وجوانب البنوك التجارية باعتبارها اللبنة الأساسية لتكوين النظام المصرفي في الجزائر وأساس التنمية الإقتصادية في البلاد، لنصل إلى عرض بطاقات وجيزة عن البنوك التجارية التي تمت فيها الدراسة الميدانية.

## المطلب الأول: تطور النظام المصرفي الجزائري منذ الإستقلال إلى يومنا الحالي

مر النظام المصرفي الجزائري بعدة تغيرات وتطورات منذ إستقلال الدولة الجزائرية إلى غاية يومنا الحالي وسيتم ذكر أهمها فيما يلي:

## أولاً: تأميم مجموعة من البنوك الأجنبية وتأسيس مؤسسات مصرفية وطنية

مرّ النظام المصرفي الجزائري بعدة إصلاحات ومراحل من أجل التّكيف مع التغيرات السياسية والإقتصادية والإجتماعية التي عرفتھا الدولة الجزائرية، حيث يعتبر النظام المصرفي الجزائري بعد الإستقلال إمتداد للنظام المصرفي الفرنسي بجميع خصائصه ومقوماته، أثناء فترة ما قبل الإستقلال كان النظام المصرفي يتكون من مجموعة من البنوك التجارية وبعض بنوك الأعمال ومؤسسة لإعادة الخضم، حيث امتد نشاط هذه الأخيرة إلى بعد الإستقلال غير أنه قد عرف النظام المصرفي الجزائري عدة تغيرات وتطورات، حيث يمكن ذكر أهم مراحل ومحطات تطور النظام المصرفي الجزائري فيما يلي:

بعد الإستقلال مباشرة قامت الدولة الجزائرية بتأسيس ما يعرف بمؤسسات السيادة النقدية والمالية، إضافة إلى تأميم المؤسسات المصرفية الأجنبية.

**1- تأسيس مؤسسات مصرفية وطنية:** بعد الإستقلال وإلى غاية سنة 1964 تم إنشاء عدة مؤسسات مصرفية وطنية تتمثل في:<sup>1</sup>

- إنشاء الخزينة العمومية الجزائرية بتاريخ: 1962/08/29، وقد أقتصرّت مهامها على وظيفتها

التقليدية إضافة إلى بعض الصلاحيات المتعلقة بمنح قروض لتمويل القطاع الإقتصادي وقروض من أجل التجهيز موجهة للقطاع الفلاحي؛

- إنشاء البنك المركزي الجزائري بتاريخ: 1962/12/13، مهامه تتمثل في تنظيم عملية الإصدار النقدي إضافة إلى تنظيم ومتابعة ورقابة وهيكل الكنتلة النقدية؛

- إنشاء الصندوق الجزائري للتنمية (CAD) بتاريخ: 1963/05/07، مهامه تتمثل في تمويل الإستثمارات المتعلقة بالبرامج التنموية إضافة إلى تمويل المؤسسات الوطنية التي تم إنشاؤها في تلك الفترة؛

- إنشاء الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط بتاريخ: 1964/08/10، من أهم مهامه جمع المدخرات واستثمارها، متابعة وتسيير أموال الجماعات المحلية، إضافة إلى إنشاء العملة الوطنية "الدينار الجزائري" بتاريخ: 1964/04/10؛

<sup>1</sup> - بلعزوز بن علي، محاضرات في النظريات والسياسات النقدية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص73.

**2- تأميم البنوك الأجنبية:** بعد أن أصبحت المؤسسات الموجودة في تلك الفترة غير قادرة على تلبية الإحتياجات والمنتطلبات المالية للإقتصاد الوطني، وفي بداية سنة 1966 قامت الدولة الجزائرية بتأميم البنوك الأجنبية المتواجدة آن ذاك وتم إنشاء ثلاثة بنوك تجارية عمومية قائمة على مبدأ التخصيص متمثلة في:

- إنشاء البنك الوطني الجزائري بتاريخ: 1966/06/13؛
- إنشاء القرض الشعبي الجزائري بتاريخ: 1967/05/11؛
- إنشاء بنك الجزائر الخارجي بتاريخ: 1967/10/01.

### ثانيا: القيام بمجموعة من الإصلاحات خلال فترة السبعينات والثمانينات

نتيجة النقائص والإختلالات التي عرفتها عملية التمويل بعد الإستقلال وقبل السبعينات، قامت الدولة الجزائرية بعدة إصلاحات من أجل إعادة النظر في دور الوساطة المالية وتمثلت هذه الإصلاحات في:

#### 1- الإصلاحات المالية لفترة السبعينات

جاءت هذه الإصلاحات لتكريس منطق تخطيط عمليات التمويل ومركزيتها، حيث تهدف إلى تحقيق عدة أهداف يمكن ذكرها في ثلاثة نقاط أساسية:<sup>1</sup>

- يتمثل الهدف الأول في ضرورة تحقيق التوافق مع الفلسفة العامة للتنظيم الاقتصادي للبلاد، حيث يفترض أن يكون نظام التمويل جزءًا من الخطة العامة للدولة، حيث يتم رصد وتخصيص الأموال اللازمة لتنفيذ وتطبيق برامج المشاريع الواردة في المخططات التنموية.
- أما الهدف الثاني، فإنه يعتمد على إدراك السلطات العمومية لضرورة إعطاء أولوية للاستثمارات الضخمة من أجل ضمان نجاح عمليات التنمية الاقتصادية، حيث يشير إلى أن التحكم في التدفقات النقدية يجب أن يتزامن مع التحكم في التدفقات الحقيقية للمشاريع.
- أما النقطة أو الهدف الثالث فيتمثل في ضرورة توجيه نظام التمويل نحو تحقيق هذه الأهداف السالفة الذكر، والتي تتمثل في إنجاز الاستثمارات الضخمة من خلال مركزية قرارات التمويل ومراقبة التدفقات النقدية بشكل متماشي مع الخطة المعتمدة، وهذا بسبب حجم الاستثمارات الضخمة وضُعب حجم الادخار.

وبناءً على ما سبق، يمكننا القول بأن تشكيل النظام المصرفي الجزائري خلال هذه الفترة كان يتبع فلسفة واحدة تعتمد على مبدأ التخطيط المركزي لجميع القرارات المتعلقة بالاستثمار والتمويل، حيث كانت قرارات التمويل مرتبطة بقرارات الاستثمار بشكل مباشر، مما يعني أن الدائرة النقدية البنكية مرتبطة بتوجهات الدولة في تطوير الإقتصاد والإستثمار. وكانت النتيجة الرئيسية لهذه الممارسات هي تحويل قرارات التمويل، حيث يُفترض أن تُتخذ من قبل البنوك، لكن عملياً كانت تتخذ في مكان آخر غير البنك (قرارات ذات طابع

<sup>1</sup> - فايدى كمال، دور التسويق المصرفي في تحسين أداء البنوك العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2014/2013، ص216.

سياسي، إجتماعي،...)، وهذا دون الأخذ بعين الإعتبار لأية معايير أو عوامل متعلقة بطبيعة عمل البنك كمؤسسة تجارية، حيث كان التركيز الأساسي على توافق الموارد مع الاستخدام.

## 2- الإصلاحات المالية لفترة الثمانينات

في بداية الثمانينات وبالتحديد في 1982 تمت إعادة هيكلة البنوك العمومية من خلال:

- إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بتاريخ: 13/03/1982 تبعا للمرسوم 106/82 حيث تم حصر مهام هذا البنك أساسا في تمويل القطاع الفلاحي وجميع الأنشطة في الريفية (النشاطات الزراعية، الصناعات الزراعية)؛

- إنشاء بنك التنمية المحلية (BDL) بتاريخ: 30/04/1985 تبعا للمرسوم 85/85<sup>1</sup> وتمثلت مهامه في تولي جزء من مهام القرض الشعبي الجزائري، حيث تعرّض الاقتصاد الجزائري لتقلبات عنيفة ناجمة عن عوامل خارجية لا يمكن التحكم فيها، بما في ذلك انخفاض أسعار المحروقات في الأسواق العالمية. هذا الوضع جعل البلاد تواجه ظروفًا حرجة، حيث تعذر على الدولة مواصلة تزويد السوق الوطنية بالموارد اللازمة للتجهيز والاستهلاك، كما تُعَدُّ هذه الظروف أيضا إلى مجموعة من التحديات الداخلية المرتبطة بالاقتصاد الوطني، مثل عدم فعالية القطاعات الاقتصادية والصعوبات الناشئة عن اعتماد النموذج الاقتصادي المخطط.

وتفاعل هذه العوامل دفع الحكومة الجزائرية إلى القيام بسلسلة من الإصلاحات الاقتصادية على مستويات متعددة بهدف تحرير الاقتصاد الوطني وتعزيز فعاليته، والتخلي عن الأساليب والممارسات البيروقراطية في الإدارة، حيث تهدف هذه الإصلاحات إلى الانتقال نحو اقتصاد السوق بأقل تكلفة اقتصادية ممكنة.

- إصدار القانون 12/86 المتضمن نظام القرض والبنك سنة 1986، حيث إنبثقت عنه إصلاحات هيكلية للوظيفة المصرفية ووضع إطار قانوني موحد لضبط تسيير البنوك، كما تم الإعتماد في البنوك العمومية على مؤشرات المردودية، الربحية والأمان في مايتعلق بمنح الإئتمان.

- إصدار القانون 01/88 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية (قانون إستقلالية المؤسسات) بتاريخ: 12/01/1988.

- إصدار القانون 06/88 المتضمن ضبط العلاقة بين النظام البنكي والمؤسسات الاقتصادية العامة حيث يعدل ويتم القانون 12/86 ويهدف إلى جعل البنوك تتلائم مع الوظيفة الجديدة للمؤسسات العمومية.

خلال فترة ثمانينيات القرن الماضي، لم تكن البنوك الجزائرية قادرة على ممارسة وظائفها بشكل مناسب، نظرًا لتدخل الدولة في إدارتها وتنظيمها، مما أدى إلى دخولها في فترة ركود تام أفقدتها مصداقيتها

<sup>1</sup> - المرسوم رقم 85/85، الجريدة الرسمية رقم 19 بتاريخ 01/05/1985 المتضمن إنشاء بنك التنمية المحلية.

واحترافيتها، على الرغم من حصولها على استقلال مالي في عام 1989، والذي كان من المفترض أن يزيد من فعالية نشاطها ويرفع من مردوديتها. وتمثلت أهم مبادئ المتبعة فيما يلي:<sup>1</sup>

-تقليص دور الخزينة العمومية في عمليات تحويلات الإستثمار، ودعم النظام البنكي لعملية التنمية بتوفير الموارد المالية الضرورية؛

-الفصل بين نشاطات ووظائف البنوك التجارية ووظيفة البنك المركزي؛

-منح المؤسسات المصرفية حق متابعة ومراقبة استعمال القروض الممنوحة بالإضافة إلى إستعادة هذه المؤسسات لدورها في تعبئة المدخرات ومنح الإئتمان.

و تجدر الإشارة إلى أن هذا القانون منح دورًا نشطًا للبنك المركزي، حيث تضمنت المادة 19 منه تكليف البنك المركزي الجزائري بإعداد وتنفيذ المخطط الوطني للقروض، وتنظيم ومراقبة نشاط امتياز الإصدار، حيث يقوم البنك المركزي في هذا السياق بتسيير أدوات السياسة النقدية وتحديد الحدود القصوى لعمليات إعادة الخصم المخصصة لمؤسسات القروض.<sup>2</sup>

ورغم جهود الدولة الجزائرية والإصلاحات التي أقرتها سنة 1988، إلا أنها لم تصمد أمام التحديات والصعوبات التي طرأت في تلك الفترة، وفرضت هذه الظروف إجراء إصلاحات جديدة تواكب التوجه الجديد للدولة الجزائرية والمتمثل في إقتصاد السوق.

## 2- إصلاحات فترة ما بعد الثمانينات (التوجه نحو اقتصاد السوق)

في بداية التسعينات عرف النظام المصرفي الجزائري إصلاحات جذرية من أجل مواكبة التوجه الجديد والانتقال من الإقتصاد المخطط إلى إقتصاد السوق وتمثلت هذه الإصلاحات أساسا في ما يلي:

- إصدار القانون 10/90 والمتضمن قانون النقد والقرض بتاريخ: 1990/04/14 المتعلق بالنقد والقرض، والذي تضمن عدة مبادئ أساسية نذكر منها:<sup>3</sup>

- الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية: حيث أصبحت قرارات التمويل تأخذ بعين الإعتبار التدفقات النقدية من أجل تمويل المشاريع والأهداف النقدية للدولة.

<sup>1</sup>-خليفة عزي وآخرون، واقع النظام المصرفي الجزائري على ضوء تعديلات قانون النقد والقرض، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 02، جامعة البويرة، الجزائر، 2021، ص ص 303-301.

<sup>2</sup>- المادة 19 من القانون 12/86 المتعلق بنظام البنوك والقرض، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 34 المؤرخ في 19 أوت 1986.

<sup>3</sup>- فايدي كمال، مرجع سبق ذكره، ص 221.

- الفصل بين الدائرة النقدية وميزانية الدولة: وتتمثل في الفصل بين الخزينة العمومية والجهاز المصرفي، حيث أصبح تمويل عجز الخزينة في حدود 10% على الأكثر من العائدات الحقيقية للسنة السابقة على أن تُسترجع قبل نهاية السنة المالية الحالية.

- الفصل بين دائرة الميزانية ودائرة القرض: أصبح يتمثل دور الخزينة العمومية الأساسي في تمويل المشاريع والاستثمارات الإستراتيجية، حيث أصبح منح القروض للإقتصاد من المهام التقليدية للبنوك (الوساطة المالية).

وتجدر الإشارة إلى نقطة مهمة جدا تضمنها هذا القانون (10/90) وهي منح الرخص لإنشاء البنوك والمؤسسات المالية الخاصة ذات الرأس مال الجزائري أو الأجنبي، أو الاكتتاب في رأسمال البنوك الوطنية القائمة، وهذا من أجل فتح المجال لمنافسة حقيقية.

وقد عرف النظام المصرفي الجزائري عدة تعديلات بعد القانون (10/90) من أجل مواكبة التطورات الإقتصادية ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- الأمر 01/01 المؤرخ في: 2001/02/27، وأهم ماجاء فيه يتعلق بالجانب التنظيمي لبنك الجزائر حيث تم الفصل بين السلطة النقدية ومجلس بنك الجزائر (إستقلالية السلطة النقدية)، بالإضافة إلى تصحيح الإختلالات الموجودة في تركيبة مجلس النقد والقرض.

- الأمر 11/03 المؤرخ في: 2003/08/26 المتعلق بالنقد والقرض (محاولة تصحيح الإختلالات)، وقد جاء ليعزز آليات الرقابة التي يقوم بها بنك الجزائر (بعد حادثة بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري) حيث تضمن عدة تعديلات تساعد بنك الجزائر في ممارسة أنشطته بشكل أفضل، ومن أهم هذه التعديلات:<sup>1</sup>

- التأكيد على إستقلالية إدارة تسيير بنك الجزائر وومجلس القرض والنقد، بالإضافة إلى توسيع صلاحيات مجلس النقد والقرض في مجال السياسة النقدية وسياسة الصرف وأنظمة الدفع.

- تعزيز آليات الرقابة من خلال إنشاء هيئة رقابية لمتابعة أنشطة بنك الجزائر وخاصة فيما يتعلق بتسيير مركزية المخاطر ومركزية المستحقات غير المدفوعة والسوق النقدية.

- إنشاء لجنة مختلطة بين وزارة المالية وبنك الجزائر تهتم بتسيير الأرصدة والمديونية الخارجية.

- محاربة ظاهرة تبييض الأموال وحماية البنوك بشكل أفضل.

وبشكل عام فإن الأمر 11/03 جاء ليعزز أسس قانون القرض والنقد من خلال التشديد على مسيري

البنوك بكشف التجاوزات والمخالفات الإدارية وتوضيح العقوبات الموافقة لها.

- الأمر 04/10 المؤرخ في 2010/08/26 وقد تضمن التأكيد على المسؤولية المطلقة لبنك الجزائر عن أمن وسلامة النظام المصرفي بالإضافة إلى سلامة أنظمة الدفع المعتمدة.

<sup>1</sup> - مسمش نجاه، رحمانى موسى، وضعية النظام المصرفي في ظل الإصلاح الهيكلي، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة، منافسة، مخاطر، تقنيات، جامعة جيجل، 06 و 07 جوان 2005.

-إصدار القانون 09/23 المتضمن القانون النقدي والمصرفي بتاريخ: 2023/06/21

جاء هذا القانون ليُعزز حوكمة بنك الجزائر من خلال مجموعة من الإجراءات تمثلت أساسا في:

- إعتقاد العُملة الرقمية للبنك المركزي أو الدينار الرقمي الجزائري حيث يعتبر البنك المركزي "بنك الجزائر" له صفة الحصرية في إصداره.

- تحديد نظام العهدة لفترة 05 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة بالنسبة لمُحافظ البنك وُوابه.

كما يمكن القول أن هذا القانون 09/23 جاء لتعزيز استخدام التكنولوجيات الحديثة في المجال المصرفي وتدعيم رقمة القطاع المصرفي الجزائري.

### ثالثا: هيكل النظام المصرفي الجزائري

قائمة البنوك المعتمدة المعتمدة في الجزائر:<sup>1</sup>

- البنك الوطني الجزائري (BNA)؛
- القرض الشعبي الجزائري (CPA)؛
- بنك الجزائر الخارجي (BEA)؛
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)؛
- بنك التنمية المحلية (BDL)؛
- الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط- بنك (CNEP) ؛
- بنك البركة الجزائري (Banque al Barak)؛
- المؤسسة العربية المصرفية (BANK ABC)؛
- نتيكسيس الجزائر (Natixis)؛
- سوسيتي جنرال الجزائر (SOCIETE GENERALE) ؛
- سيتي بنك - فرع بنك (Cité Bank N.A)،
- البنك العربي - فرع بنك (Arab Bank PLC)؛
- بي.أن.بي باريباس الجزائر (BNP Paribas)؛
- ترست بنك الجزائر (TRUST BANK) ؛
- بنك الخليج (AGB)؛
- بنك الإسكان للتجارة والتمويل الجزائر (HBTF)؛
- أنش.اس.بي سي الجزائر - فرع بنك (HSBC)؛
- فرانس بنك الجزائر (Fransabank)؛

<sup>1</sup>مقرر رقم 01-22، بتاريخ 02/01/2022، المتضمن قائمة البنوك والمؤسسات المالية المعتمدة في الجزائر، الجريدة الرسمية العدد 04، 2022/01/15، ص 29.



- بنك السلام - الجزائر (ASBA)؛

-البنك الوطني للإسكان.<sup>1</sup>

المؤسسات المالية المعتمدة:<sup>2</sup>

-شركة إعادة تمويل الرهن العقاري (SRH)؛

-الشركة العربية للإيجار المالي (ALC)؛

-الشركة المالية للاستثمارات، المساهمة والتوظيف (SOFINANCE - SPA) ؛

-الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (CNMA)؛

-المغربية للإيجار المالي - الجزائر (MLA) ؛

-إيجار الجزائر (ILA)؛

-الجزائر إيجار (EDI)؛

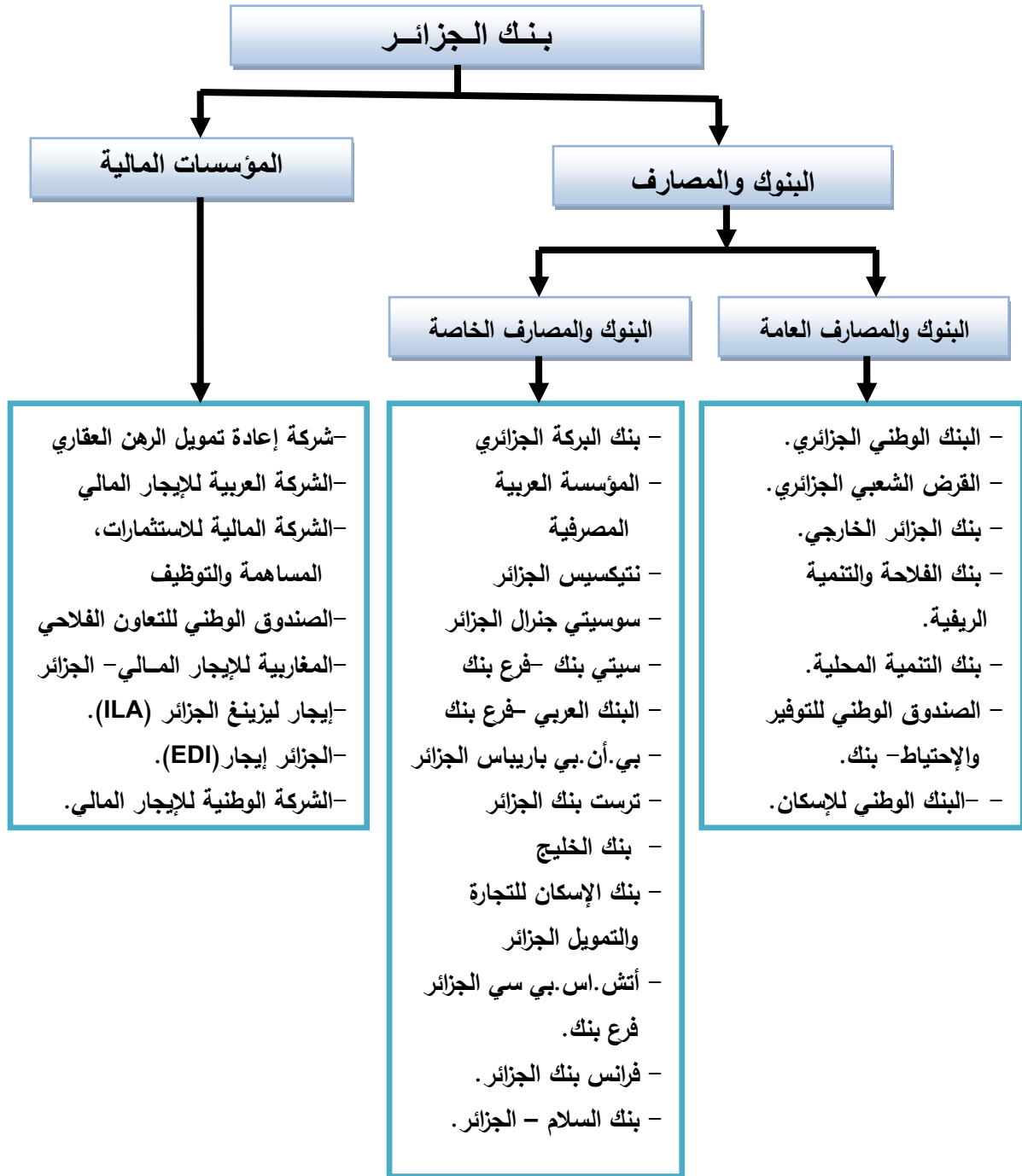
-الشركة الوطنية للإيجار المالي (SNL).

من خلال ماسبق يتضح أن النظام المصرفي الجزائري يتكون من عشرون (20) بنك معتمد، منها سبعة (07) بنوك عمومية وثلاثة عشر (13) بنك خاص، إضافة إلى ثمانية مؤسسات مالية ويمكن توضيح هيكل النظام المصرفي الجزائري وفق الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - مقرر رقم 03-22، بتاريخ: 2022/12/29، المتضمن اعتماد بنك، الجريدة الرسمية العدد90، 2022/12/31، ص31.

<sup>2</sup> - مقرر رقم 01-22، بتاريخ: 2022/01/02، سبق ذكره، ص29.

الشكل 1.3 : هيكل النظام المصرفي الجزائري



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مقرر رقم 03-22 و مقرر رقم 01-22، مرجع سبق ذكره.

## المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول البنوك التجارية

تُعد البنوك التجارية من أقدم مصادر التمويل، حيث تُشكل الركيزة الأساسية للنظام المصرفي ولا يمكن تصور أي نظام اقتصادي من دون وجود بنوك تجارية. لذلك، سنتطرق إلى البنوك التجارية من حيث المفهوم، الأهمية والخصائص

## أولاً: المفهوم

لقد تعددت تعريفات البنوك التجارية وهذا تبعاً للتطور الاقتصادي التي عرفته هذه البنوك على المستوى المحلي أو الدولي إضافة إلى تطور نشاطاتها، ويمكن ذكر أهم هذه التعاريف فيما يلي:

تم تعريفها على أنها: "المؤسسات المالية التي تقبل الودائع تحت الطلب أو للأجل القصير، حيث تقوم بعمليات التمويل الداخلي والخارجي من أجل تحقيق أهداف خطط التنمية ودعم الاقتصاد القومي، وتشارك في عمليات التنمية والادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج، بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات وتنفيذ العمليات المصرفية التجارية والمالية اللازمة. تلتزم هذه المؤسسات بالأوضاع والتنظيمات التي يُحددها البنك المركزي".<sup>1</sup>

وتم تعريفها على أنها: إحدى أهم المؤسسات الائتمانية تتمثل وظيفتها الأساسية في قبول الودائع الجارية، ودائع التوفير والودائع لأجل من الأفراد والمشروعات والإدارة العامة، وإعادة استخدامها لحسابها الخاص في منح الائتمان والخصم وبقية العمليات المالية للوحدات الاقتصادية غير المصرفية.<sup>2</sup>

كما تم تعريفها أيضاً على أنها: نوع من المؤسسات المالية التي يتمثل نشاطها أساساً في قبول الودائع ومنح الإئتمان، حيث تعتبر وسيطاً بين الذين لديهم فائض في الأموال والذين يحتاجون لتلك الأموال.<sup>3</sup>

ويعتمد تعريف البنك التجاري في الأصل على ثلاثة نقاط أساسية متكاملة هي: تلقي الودائع من الأفراد والمؤسسات، التعامل في الائتمان قصير الأجل، كما أنه بنك غير متخصص، حيث يتعامل مع كافة الأنشطة والمشروعات دون تمييز.<sup>4</sup>

من خلال ماسبق نستنتج أن البنوك التجارية مؤسسات مالية تقوم بالوساطة المالية بين مختلف المؤسسات والأفراد، تتمثل وظيفتها الأساسية في تلقي الودائع وإعادة منحها في شكل قروض، وتتميز البنوك التجارية البنوك الأخرى والمؤسسات المالية بقبولها الودائع وتعاملها في الائتمان قصير الأجل وعدم تخصصها (تتعامل مع جميع الأنشطة) مما يعكس دورها الهام في تمويل النشاط الاقتصادي وتقديم الخدمات المالية للمجتمع.

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، الأسواق والمؤسسات المالية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 24 .

<sup>2</sup> - رضا صاحب أبو حامد، إدارة المصارف: مدخل تحليلي كمي، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 19.

<sup>3</sup> - منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية -مدخل إتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 5.

<sup>4</sup> - عبد القادر خليل، مبادئ الاقتصاد النقدي والمصرفي، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 112.

### ثانيا: أهمية البنوك التجارية:

- تُكمن أهمية البنوك التجارية في دعم التنمية الاقتصادية وتشجيع الإستثمار، حيث يمكن ذكر أهمية هذه الأخيرة فيما يلي:<sup>1</sup>
- قيام البنوك التجارية بالوساطة المالية يُسهل على أصحاب الأموال العثور على المستثمرين المناسبين والعكس صحيح، حيث توفر الشروط والمدة الملائمة لكلا الطرفين.
  - تُتيح البنوك التجارية قدرة الدخول في مشاريع عالية المخاطر نتيجة لتنوع استثماراتها، مما يساهم في توزيع المخاطر بين مختلف المستثمرين.
  - تستطيع البنوك التجارية الدخول في مشاريع طويلة الأمد بسبب حجم الأرصدة الكبيرة التي تمتلكها، بفضل امتلاك هذه الأخيرة لموجودات وودائع (الأوراق الماية، الذهب،...) تعود للبنك بعوائد مهمة، كما تُسهّم البنوك التجارية في تقليل الحاجة الماسة للنقود وتعزيز سيولة الاقتصاد.
  - تمتلك البنوك التجارية موجودات مالية متنوعة تتناسب مع مختلف مستويات المخاطر والعوائد، مما يُلبّي احتياجات وشروط مختلف المستثمرين.
  - تُساهم البنوك التجارية في تعزيز الأسواق الأولية من خلال دعم استثماراتها وإصدار الأصول المالية التي يتردد المستثمرون في الاستثمار فيها بسبب المخاطرة.

### ثالثا: خصائص البنوك التجارية

- تتمتع البنوك التجارية عن غيرها من البنوك بمجموعة من الخصائص نذكر أهمها فيما يلي:<sup>2</sup>
- يُعتبر النشاط التجاري للبنوك التجارية أكبر مخاطرة نظراً لاعتمادها على رؤوس أموال قليلة (رأس مال مدفوع) مقارنة بحجم الأموال التي تتعامل بها، مما يجعلها تتحمل مسؤولية كبيرة في إدارة الأموال.
  - تواجه البنوك التجارية ضغوطات ومشاكل توفير السيولة بشكل أكبر نتيجة تعاملها بالودائع تحت الطلب ومنحها للقروض قصيرة الأجل.
  - يتعامل الجمهور والمؤسسات التجارية بشكل كبير مع البنوك التجارية نظراً لقدم تاريخ تعاملها وتقديمها للخدمات المصرفية التقليدية (الصكوك والحسابات الجارية).
  - تخضع البنوك التجارية لرقابة البنك المركزي وتتبع له، حيث يُمارس البنك المركزي رقابته عليها من خلال أجهزة مختصة، بينما لا تمتلك البنوك التجارية سلطة لممارسة الرقابة أو التأثير على البنك المركزي.
  - تسعى البنوك التجارية جاهدة إلى تحقيق الربح كونها مؤسسات تجارية وهذا عكس البنك المركزي، حيث تسعى لتحقيق أقصى عائد من الأرباح بأقل تكلفة ممكنة، وغالباً ما تكون مملوكة للأفراد أو الشركات.

<sup>1</sup> فرح بن سالم، أثر كفاية رأس المال وفقاً لمقررات بازل على ربحية البنوك التجارية- دراسة عينة من البنوك التجارية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريش، الجزائر، 2022/2021، ص4.

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2003، ص34.

المطلب الثالث: بطاقات تعريفية للبنوك التجارية محل الدراسة

أولاً: البنوك العمومية

- **البنك الوطني الجزائري (BNA):**<sup>1</sup> تم إنشاؤه بتاريخ 13 جوان 1966، حيث كان يقوم بمختلف أنشطة البنك الشاملة من بينها تمويل القطاع الزراعي، وبعد صدور القانون 88-01 بتاريخ جانفي 1988 المتضمن توجيه المؤسسات الإقتصادية نحو التسيير الذاتي أصبح للبنك الحرية في تمويل المؤسسات الإقتصادية، ليأتي القانون 90-10 بتاريخ: 14 أبريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض ليفتح المجال للبنك باعتباره شخص معنوي للقيام بجميع العمليات المتعلقة باستقطاب الموارد، تسيير ووضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن. ويعتبر أول بنك حاز على الاعتماد بعد مداولة مجلس النقد والقرض بتاريخ: 05 سبتمبر 1995، وقد تم رفع رأس مال البنك الوطني الجزائري في سنة 2009 وسنة 2018 ليصل إلى 150 مليار دينار جزائري، كما تم في سنة 2020 إطلاق خدمات الصيرفة الإسلامية، ويمكن ذكر أهم معلومات عن هذا البنك فيما يلي: يحتوي على 21 مديرية جهوية و235 وكالة، عدد الزبائن المشتركين في خدمة الدفع عن بعد يقدر بـ 88 805 مشترك، يوفر 8 000 جهاز دفع إلكتروني و32 وكالة رقمية، عدد المنخرطين في خدمة الدفع عن بعد يقدر بـ 137 228 منخرط.

- **القرض الشعبي الجزائري (CPA):**<sup>2</sup> تم إنشاؤه بتاريخ: 29 ديسمبر 1966، حيث يُعد أحد البنوك التجارية الرئيسية في الجزائر، ويعد رأسماله الاجتماعي ملكية حصرية للدولة، حيث يقدر حالياً بـ 200 مليار دينار ويتميز نشاطه بتنوع عروضه البنكية على اختلاف زبائنه من القطاع الخاص، المؤسسات، المهنيين والأفراد بالإضافة إلى مساهمته في تمويل العمليات الخارجية، يضم بنك القرض الشعبي الجزائري 161 وكالة بنكية موزعة عبر التراب الجزائري.

- **بنك الجزائر الخارجي (BEA):**<sup>3</sup> تم إنشاؤه بتاريخ: 01 أكتوبر 1967، في بداية نشاطه كان متخصص بالتمويل الحصري للمؤسسات والشركات الكبرى المختصة في الطاقة والصناعة ثم توسع نشاطه ليشمل مختلف القطاعات حيث يعتبر من أهم البنوك التي تقوم بتمويل القطاع الإقتصادي من خلال تمويل المشاريع الهيكلية الكبرى أو العمليات المصاحبة لهذه المشاريع، بالإضافة إلى تمويل عمليات التجارة الخارجية، تم رفع رأس ماله الإجماعي سنة 2019 إلى 230 مليار دينار جزائري، ويتوفر حالياً على 11 مديرية جهوية و106 وكالة بنكية عبر التراب الوطني.

- **بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR):**<sup>4</sup> تم إنشاؤه بتاريخ: 13 مارس 1982، يهدف إلى ترقية القطاع الفلاحي، التنمية الريفية، قطاع الأغذية الزراعية، الصيد البحري و تربية المائيات بالجزائر عبر تقديم باقة متنوعة من المنتجات والخدمات المالية والرقمية لدعم ومرافقة مختلف المتعاملين الإقتصاديين من تطوير

<sup>1</sup> -<https://www.bna.dz/>, consultée le 30/04/2024, 23:53 h .

<sup>2</sup> -<https://www.cpa-bank.dz/> , consultée le 30/04/2024, 23:59 h .

<sup>3</sup> - <https://www.bea.dz/>, consultée le 30/04/2024, 00:22 h .

<sup>4</sup> -<https://badrbank.dz/> , consultée le 01/05/2024, 10:18 h .

نشاطهم، إضافة إلى مختلف الأنشطة التي تقوم بها البنوك الأخرى على غرار الصيرفة الإسلامية. ويتوفر البنك على 340 وكالة بنكية عبر التراب الوطني.

- **بنك التنمية المحلية (BDL):**<sup>1</sup> تم إنشاؤه بشهر أبريل 1985، يهدف إلى ترقية التنمية الاقتصادية في الوطن من خلال دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمليات الاستثمار، بالإضافة إلى القيام بجميع الأنشطة المسطرة من طرف الدولة للنهوض بتوفير التمويل للمتعاملين الإقتصاديين في جميع القطاعات بما فيها عمليات دعم ومرافقة أصحاب المشاريع الخاصة بالترقية العقارية، يتوفر على 167 وكالة تجارية و 125 وكالة قرض على الرهن، إضافة إلى 08 شبائيك إسلامية عبر التراب الوطني.

- **الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط - بنك (CNEP):**<sup>2</sup> تأسس الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط - بنك في عام 1964، ومنذ ذلك الحين وهو يعمل على تعزيز مكانته على المستوى المالي. حيث لم يكتف الصندوق بدوره كبنك لتمويل السكن فقط، بل أصبح أيضاً بنكاً شاملاً وعصرياً، يخدم المواطنين ويقرب نفسه من الجزائريين. على مدى أكثر من نصف قرن، نجح الصندوق في التكيف مع متغيرات الاقتصاد الجزائري وعمليات إعادة الهيكلة، وتلبية متطلبات العصر وتحريك القطاع المصرفي. يتوفر الصندوق عبر التراب الوطني على 244 وكالة تجارية و15 مديرية جهوية إضافة إلى 01 وكالة مخصصة للصيرفة الإسلامية و118 شباك صيرفة إسلامية.

#### ثانياً: البنوك الخاصة

- **بنك البركة الجزائري (Banque al Barak):**<sup>3</sup> بنك البركة الجزائري هو أول مصرف برأس مال مختلط (عام وخاص)، تم إنشائه في 20 ماي 1991 وبدأ بمزاولة نشاطاته بصفة فعلية خلال شهر سبتمبر 1991، يقوم بجميع الأنشطة التي تدعم الإقتصاد الوطني من خلال تمويل مختلف المتعاملين الإقتصاديين ومهنيين وأفراد، بالإضافة إلى عمليات الصيرفة الإسلامية، يبلغ رأس ماله الإجتماعي 20 مليار دينار جزائري، يتوفر على 35 وكالة بنكية عبر التراب الوطني.

- **نتيكسيس الجزائر (Natixis):** فرع NATIXIS ينتمي الى مجموعة BPCE، وهو أول بنك أوروبي تم تأسيسه في الجزائر بدأ نشاطه بتاريخ: 10 جوان 1999، يبلغ رأس ماله الاجتماعي 20 مليار دينار جزائري، حيث يقوم بتقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات المالية للمؤسسات الجزائرية الكبيرة، الصغيرة والمتوسطة، الأفراد والمهنيين، وقد أطلق سنة 2018 نتيكسيس بنك متنقل اطلق عليه اسم بنكسي (Banxy) إذ يمكن إعتباره اول بنك متنقل في الجزائر، يتوفر على 33 وكالة بنكية عبر التراب الوطني.

- **سوسيتي جنرال الجزائر (SOCIETE GENERALE):**<sup>4</sup> تأسس بنك سوسيتي جنرال الجزائر بتاريخ: 20 سبتمبر 2000، ويعمل في مجال تقديم الخدمات المالية والمصرفية، والاستثمار، والتمويل، والتأمين، وإدارة

<sup>1</sup> - <https://www.bdl.dz/>, consultée le 01/05/2024, 10:47 h.

<sup>2</sup> - <https://www.cnepbanque.dz/>, consultée le 01/05/2024, 10:47 h.

<sup>3</sup> - <https://www.albaraka-bank.dz/>, consultée le 01/05/2024, 11:19 h.

<sup>4</sup> - <https://societegenerale.dz/fr/>, consultée le 01/05/2024, 13:28 h.

الأصول، والاستشارات المالية، وهو شريك مساهم في "شركة تسيير بورصة القيم المنقولة" بورصة الجزائر " في الجمهورية الجزائرية، حيث يتوفر على 122 وكالة بنكية عبر التراب الوطني.

- **البنك العربي - فرع بنك (Arab Bank PLC):**<sup>1</sup> تأسس البنك العربي في عام 1930، ويتخذ مقره في عمان، الأردن. يعتبر من بين أكبر المؤسسات المصرفية العربية العالمية، حيث يمتلك أكثر من 600 فرع موزعة في مختلف أنحاء العالم، يقدم البنك العربي مجموعة شاملة من المنتجات والخدمات المصرفية، حيث أن خدماته المصرفية موجهة للأفراد، الشركات والمؤسسات المالية، ويتمتع البنك العربي بحضور قوي في الأسواق والمراكز المالية الرئيسية حول العالم، حيث بدأ نشاطه بالجزائر بتاريخ: 19 ديسمبر 2000، يتوفر على 12 وكالة بنكية عبر التراب الوطني.

- **ترست بنك الجزائر (TRUST BANK):**<sup>2</sup> هو عضو في NEST INVESTMENTS HOLDING LTD، ومقرها في قبرص، استثمرت شركة Nest Investments Holding Ltd في مختلف قطاعات الأعمال بما في ذلك: الخدمات المصرفية والمالية والتأمين وإعادة التأمين، التطوير العقاري والصناعة والسياحة، وللمجموعة فروع في 22 بلداً، تم إنشاؤه في 22 جويلية 2002، يمتلك محفظة متنوعة من المنتجات بالإضافة إلى تسويق خدمات العملات، ويقدر رأس ماله الاجتماعي حالياً 20 مليار دينار، ويتوفر على 38 وكالة تجارية على مستوى التراب الوطني.

- **بنك الخليج (AGB):**<sup>3</sup> أسس "بنك الخليج الجزائر" بتاريخ 29 مارس 2003، وهو أحد البنوك التابعة لـ "بنك برقان"، كما يُعد ثالث أكبر بنك خاص في الجزائر، يعمل في مجال قطاع الخدمات المصرفية للأفراد والشركات وكذلك التمويل الإسلامي، ولديه أكثر من 60 فرعاً و100 جهاز صراف آلي داخل الجمهورية الجزائرية.

- **بنك الإسكان للتجارة والتمويل الجزائر (HBTF):**<sup>4</sup> تم إنشاؤه بتاريخ: 10 ديسمبر 2002، يقدر رأسماله الاجتماعي 20 مليار دينار جزائري، يقوم بمختلف العمليات المصرفية إضافة إلى تمويل أصحاب المشاريع الاقتصادية، ويتوفر على 10 وكالات بنكية على مستوى التراب الوطني.

- **بنك السلام - الجزائر (ASBA):**<sup>5</sup> تم اعتماد المصرف من قبل بنك الجزائر في سبتمبر 2008، ليبدأ مزاولته نشاطه مستهدفاً تقديم خدمات مصرفية مُبتكرة، من خلال تقديم خدمات مصرفية عصرية تنبع من المبادئ والقيم الأصيلة الراسخة لدى الشعب الجزائري، بغية تلبية حاجيات السوق، والمتعاملين، والمستثمرين، و تضبط معاملاته هيئة شرعية، تتكون شبكة فروع مصرف السلام الجزائر حالياً من 25 فرعاً منتشرة عبر مختلف ربوع الوطن.

<sup>1</sup> - <https://www.arabbank.dz/ar>, consultée le 01/05/2024, 13:50 h.

<sup>2</sup> - <https://www.trustbank.dz/>, consultée le 01/05/2024, 19:28 h.

<sup>3</sup> - <https://www.agb.dz/>, consultée le 01/05/2024, 21:45 h.

<sup>4</sup> - <https://www.housingbankdz.com>, consultée le 01/05/2024, 19:43 h.

<sup>5</sup> - <https://www.alsalamalgeria.com>, consultée le 01/05/2024, 20:58 h.

## المبحث الثاني: الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى الخطوات المنهجية التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية للبنوك التجارية محل بولاية سطيف، وهذا من خلال توضيح كيفية اختيار عينة الدراسة، بالإضافة إلى تحديد كيفية تصميم إستمارة الاستبيان باعتبارها الأداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات وكذا تحديد الهدف منها، كما سيتم التعرف على صدق وثبات الاستبيان وفي الأخير سنتطرق إلى الأدوات الإحصائية المستعملة في التحليل.

## المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وحدودها

سيتم التعرف في هذا المطلب على مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى تحديد حدود الدراسة المكانية و الزمانية والبشرية وفق النقاط التالية:

## أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

## 1- مجتمع الدراسة

إن مجتمع الدراسة عبارة عن مجموع المفردات أو المشاهدات التي تشترك في صفة أو خاصية معينة، حيث حيث يمكن للمجتمع أن يكون مجموعة من الأفراد أو مجموعة من الأشياء وقد يكون محدود أو غير محدود،<sup>1</sup> و خلال دراستنا الحالية بعنوان أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على تحسين أداء البنوك التجارية-دراسة حالة بعض البنوك في سطيف تم اختيار مجتمع الدراسة المتمثل في مجموع الموظفين والإطارات للبنوك التجارية بولاية سطيف، حيث ينشط بولاية سطيف 17 بنكا منها 6 بنوك عمومية و 11 بنكا خاصا.

## 2- عينة الدراسة

إن عينة الدراسة عبارة عن مجموعة جزئية من المجتمع يتم اختيارها بطريقة ما ولسبب ما حيث يجب أن تمثل هذه العينة مجتمع الدراسة أحسن تمثيل،<sup>2</sup> وخلال دراستنا تم اختيار عينة قصدية من موظفي بعض البنوك التجارية العامة والخاصة التي تنشط في ولاية سطيف، حيث تم توزيع 260 استبيان على عينة الدراسة وتم استرجاع 255 استمارة، ثلاثة (03) منها غير صالحة للدراسة و 252 صالحة لعملية المعالجة والتحليل الإحصائي.

<sup>1</sup> -أحمد جمال الجاسر، التحليل الإحصائي لاستبيانات الدراسات والبحوث باستخدام حزمة SPSS IBM، دار المناهج للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 2021، ص 15.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 15.



## 3- أسباب اختيار العينة (موظفي وإطارات البنوك التجارية)

تم الاعتماد على إطارات وموظفي البنوك التجارية ضمن العينة القصدية بحكم مهامهم اليومية والمتمثلة في تجسيد سياسات واستراتيجيات هذه البنوك خاصة فيما يتعلق بإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والاتصال المباشر وغير المباشر مع الزبائن عبر مختلف الوسائل والأدوات هذا من جهة، ومن جهة أخرى يرجع سبب اختيار الموظفين والإطارات إلى موضوع الدراسة والمتغير التابع بشكل خاص المتمثل في الأداء التسويقي للبنوك حيث لا يمكن الحصول على هذه المعلومات إلا من الموظفين والإطارات بحكم خبراتهم العلمية والمهنية التي يمكن الاعتماد عليها في معرفة أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين الأداء التسويقي، بالإضافة إلى أن المعلومات المطلوبة من أجل الدراسة موجودة في الوكالات البنكية الرئيسية.

## 4 - حدود الدراسة

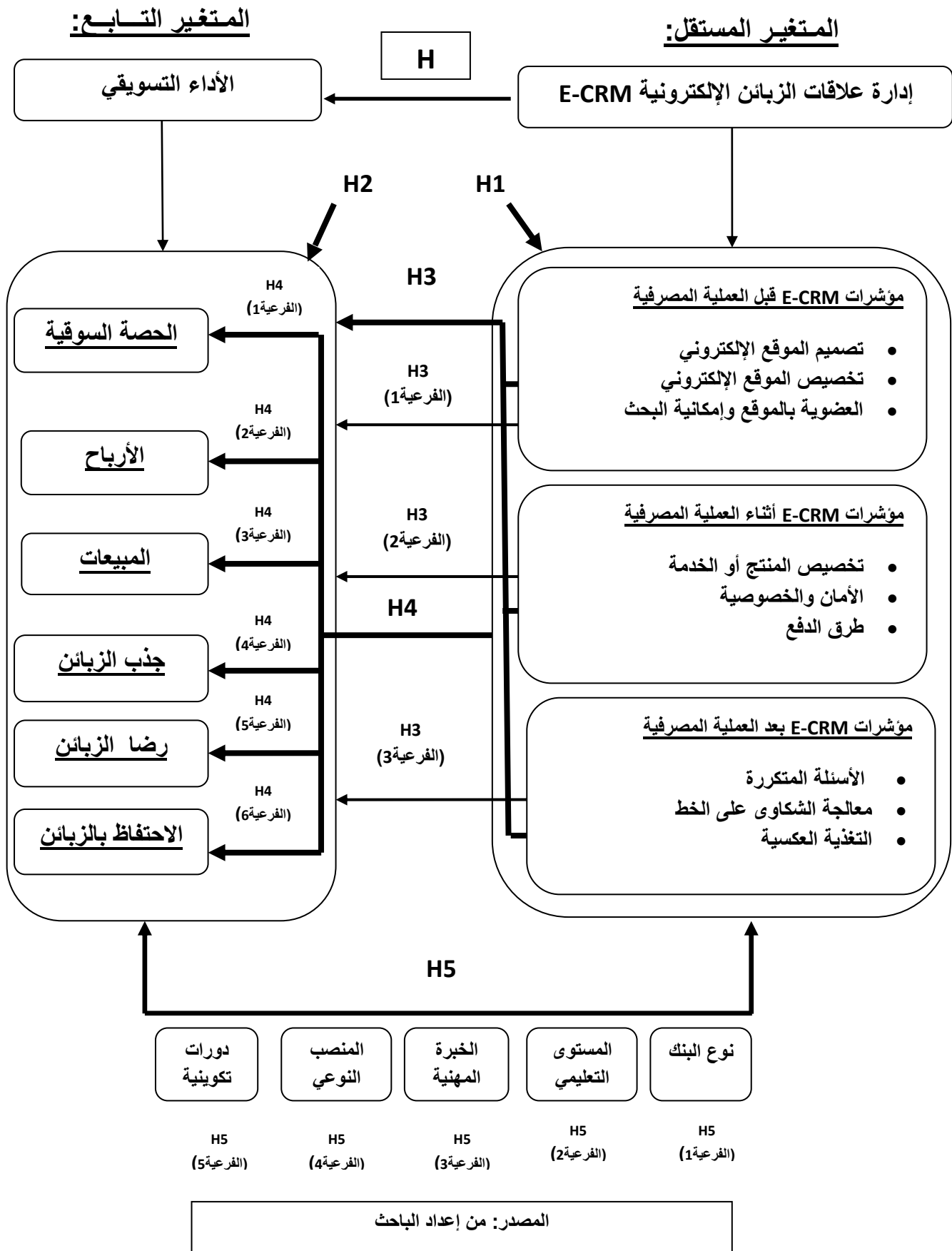
أ- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية ببعض البنوك التجارية بولاية سطيف من أجل معرفة أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعدها الثلاثة (مؤشرات ECRM قبل العملية المصرفية، مؤشرات ECRM أثناء العملية المصرفية، مؤشرات ECRM بعد العملية المصرفية) على تحسين الأداء التسويقي بأبعاده الستة المبينة بنموذج الدراسة.

ب- **الحدود الزمانية:** لقد تمت معالجة موضوع الدراسة في ثلاثة فصول، فصلين متعلقين بالدراسة النظرية و الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة استغرقت الدراسة النظرية الفترة الممتدة من بداية الثلاثي الأول لسنة 2020 إلى غاية نهاية الثلاثي الأول لسنة 2023، بينما تمت الدراسة الميدانية انطلاقاً من نهاية الثلاثي الأول لسنة 2023 إلى غاية نهاية الثلاثي الأول 2024 (12 شهراً)، حيث تم التقرب من البنوك التجارية محل الدراسة من أجل معرفة وجمع معلومات عن هذه البنوك المستهدفة إضافة إلى توزيع استمارات الإسيبيين على إطارات وموظفي البنوك لجمع المعلومات اللازمة للدراسة بعدها تم جمع الاستمارات ومعالجتها وتحليلها باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة.

## ثانياً: نموذج الدراسة

إن الغرض من نموذج الدراسة هو إعطاء تصور واضح ودقيق لمتغيرات الدراسة إضافة إلى إظهار العلاقات التي تربط هذه المتغيرات، وانطلاقاً من الدراسة النظرية والإشكالية والفرضيات المقترحة من طرف الباحث تم إنشاء النموذج المُوالي الذي يهدف إلى إبراز أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على تحسين الأداء التسويقي بالبنوك التجارية محل الدراسة:

الشكل رقم 2.3 : نموذج الدراسة



من خلال الشكل أعلاه نجد أنه يتضمن متغيرات الدراسة والفرضيات المقترحة لمعالجة إشكالية الدراسة وسيتم توضيحها في ما يلي:

### 1: متغيرات الدراسة

يتضمن موضوع الدراسة " أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (ECRM) على تحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية، دراسة حالة بعض البنوك في ولاية سطيف " متغيرين أساسيين هما على التوالي:  
أ- المتغير المستقل: ويتمثل في إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة (مؤشرات ECRM قبل العملية المصرفية، مؤشرات ECRM أثناء العملية المصرفية، مؤشرات ECRM بعد العملية المصرفية) التي بدورها تحتوي على عدة مؤشرات.

ب- المتغير التابع: ويتمثل في الأداء التسويقي للبنوك التجارية بستة أبعاد (الحصة السوقية، الأرباح، المبيعات، جذب الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن و رضا الزبائن).

إضافة إلى المتغير المستقل والمتغير التابع توجد الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: نوع البنك (عام، خاص)، الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد مرات التكوين، الخبرة المهنية والمنصب النوعي.

### 2- فرضيات الدراسة:

سنحاول التذكير بفرضيات الدراسة التي تم ذكرها في المقدمة وهي كما يلي:

فرضية الدراسة: حيث نسعى من خلال هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على تحسين الأداء التسويقي من وجهة نظر عينة من موظفي البنوك التجارية في ولاية سطيف.

وتتبع عن فرضية الدراسة الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: تعتمد بدرجة كبيرة البنوك التجارية محل الدراسة أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية؛

الفرضية الرئيسية الثانية: تعتمد بدرجة كبيرة البنوك التجارية محل الدراسة مختلف المؤشرات لقياس وتحسين أداءها التسويقي؛

الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة (مؤشرات قبل العملية المصرفية، مؤشرات أثناء العملية المصرفية ومؤشرات بعد العملية المصرفية) على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

وتتبع عن الفرضية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:

1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعد مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية قبل العملية

المصرفية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

2 - هناك أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أثناء العملية المصرفية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

3- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بعد العملية المصرفية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على الأداء التسويقي بأبعاده الستة (الحصة السوقية، المبيعات، الأرباح، جذب الزبائن، رضا الزبائن والاحتفاظ بالزبائن) للبنوك التجارية محل الدراسة.

#### وتنبثق عن الفرضية الرابعة الفرضيات الفرعية التالية:

1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على بُعد الحصة السوقية للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة؛

2- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على بُعد المبيعات للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة؛

3- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على بُعد الأرباح للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة؛

4- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على بُعد جذب الزبائن للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة؛

5 - هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على بُعد رضا الزبائن للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة؛

6- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على بُعد الاحتفاظ الزبائن للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة؛

**الفرضية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى للمتغيرات الشخصية (نوع البنك، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب النوعي، عدد مرات التكوين).

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى لنوع البنك (قطاع عام ، قطاع خاص) .

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى للمستوى التعليمي للموظفين.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى للخبرة المهنية.

- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى للمنصب النوعي المشغول.
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى لعدد مرات التكوين.

#### المطلب الثاني: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

- سننتظر في هذا المطلب إلى خطوات تحضير وتصميم الاستبيان الذي تم الاعتماد عليه كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وهذا تبعا لطبيعة البيانات المراد جمعها والمنهج المتبع في الدراسة، بالإضافة إلى المزايا والخصائص التي يتميز بها الاستبيان لجمع معلومات الدراسة وفيما يلي أهمها:<sup>1</sup>
- الاستبيان مفيد في حالة كان أفراد العينة في أماكن متفرقة ويصعب الاتصال الشخصي بهم.
  - يقلل من التكاليف والجهد والوقت مقارنة بالأدوات الأخرى لجمع المعلومات، كما يطبق على نطاق واسع أو على عينات كبيرة؛
  - يعطي المبحوث نوعا من الخصوصية كما يسمح للمبجوثين استعمال الاستمارة في الأوقات التي يرونها مناسبة؛
  - الاستبيان يحتوي على عبارات وأسئلة واضحة ودقيقة تخدم أهداف البحث.

لذا تم اعتماده كأداة رئيسية لجمع المعلومات في دراستنا الميدانية، كما سيتم من خلال هذا المطلب عرض خطوات ونتائج المعالجة الإحصائية لمعلومات الاستبيان بالاختبارات والأساليب الإحصائية المناسبة.

#### أولا- خطوات إعداد وبناء فقرات وأبعاد الاستبيان

- الاستبيان أداة مناسبة لجمع المعلومات والبيانات والحقائق المتعلقة بواقع معين، يحتوي على مجموعة من الأسئلة أو العبارات يُطلب الإجابة عليها من طرف عينة الدراسة.<sup>2</sup>
- من أجل إعداد استمارة الاستبيان تم القيام بعدة خطوات منهجية لبنائها وإخراجها في شكلها النهائي، حيث تم الاعتماد عليها كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، وتتمثل هذه الخطوات في:
- بعد الدراسة النظرية المعمقة لمفاهيم ومتغيرات الدراسة وتحديد الإشكالية التي سيتم معالجتها من خلال الدراسة الميدانية تم تحديد الأهداف المطلوبة وكذا المعلومات الواجب جمعها.
  - تم الاعتماد على دراسات سابقة متجانسة مع موضوع دراستنا الحالية في تحديد محاور وأبعاد وفقرات استمارة الاستبيان كما يلي:

<sup>1</sup>- زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، 2010، ص 20-21.

<sup>2</sup>- ذوقان عبيدات، عبد الرحمان عدس، كايد عبد الحق، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، 2012، ص 121.

1- بالنسبة لمحور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (المتغير المستقل)

- تم الاعتماد على دراسة Fattheia H. Abdulfattah (2012)<sup>1</sup> في تصميم أبعاد المحور الأول والمتمثل في إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (ECRM)، حيث تم اعتماد أبعاد وعبارات هذه الدراسة بشكل أساسي، كما تم الاعتماد على دراسات سابقة والتي تدعم أبعاد المحور الأول (ECRM) وهي مبينة في الجدول الموالي:

الدراسات الداعمة لأبعاد وعبارات المتغير المستقل (ECRM) (الجدول 1.3)

| الأبعاد   | مصادر الأبعاد (إسم الباحث وسنة الدراسة)   |
|---|---|
| البعد الأول: مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية قبل العملية المصرفية |   |
| تصميم الموقع الإلكتروني   | مدوش ريم ، (2020). <sup>2</sup><br>Hadeer Helal M. Rashwan , et AL,(2019). <sup>3</sup><br>Eric E. Mang'unyi, et AL,(2018). <sup>4</sup><br>Faraj Mazyed FARAJ ALDAIHANI, Noor Azman BIN ALI, (2018). <sup>5</sup><br>Talhat Almohamed Allhaiou , (2011). <sup>6</sup><br>Abdulfattah Fatthia ,(2012). <sup>7</sup> |
| تخصيص الموقع الإلكتروني للزبون  | - مدوش ريم، (2020)<br>Hadeer Helal M. Rashwan , et AL,(2019)<br>Eric E. Mang'unyi, et AL,(2018)<br>Abdulfattah Fatthia ,(2012)<br>Khalifa, Mohamed and Shen, Ning,(2005). <sup>8</sup>  |
| العضوية بالموقع وإمكانية البحث  | Eric E. Mang'unyi, et AL,(2018)<br>Faraj Mazyed FARAJ ALDAIHANI, Noor Azman BIN ALI, (2018).<br>Abdulfattah Fatthia ,(2012)   |

<sup>1</sup> -Fattheia H. Abdulfattah, OP Cit, 2012.

<sup>2</sup> -مدوش ريم، مرجع سبق ذكره .

<sup>3</sup>-Hadeer Helal M. Rashwan , Abdelaty Lasheen M. Mansi , Heba E. Hassan, **The impact of the E-CRM (expected security and convenience of website design) on E- loyalty field study on commercial banks**, Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR), Vol. 14, No 1, 2019

<sup>4</sup>-Eric E. Mang'unyi, Oumar T. Khabala, Krishna Kisten Govender , **Bank Customer Loyalty and Satisfaction: The Influence of Virtual e-CRM"**, African Journal of Economic and Management Studies , UNIVERSITY OF NEW ENGLAND .2018

<sup>5</sup> -Faraj Mazyed FARAJ ALDAIHANI, Noor Azman BIN ALI, 2018. **Effect of Electronic Customer Relationship Management on Electronic Service Quality Provided by the Commercial Banks in Kuwait**, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Vol. 8, No.2, 2018, pp. 143–154.

<sup>6</sup>-Talhat Almohamed Alhaiou, **A Study on the Relationship between E-CRM Features and ELoyalty: the case in UK**, Doctor of Philosophy, *Business School, Brunel university*, London, 2011.

<sup>7</sup> -Abdulfattah, Fatthwia, **The effect of electronic customer relationship on customer satisfaction a study in web banking in Saudi Arabia**. Doctoral thesis, University of Huddersfield, UK, 2012.

<sup>8</sup> - Khalifa, Mohamed and Shen, Ning, **Effects of electronic customer relationship management on customer satisfaction: a temporal model** , University of Wollongong, Dubai, 2005.

| البعد الثاني: مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أثناء العملية المصرفية   |                               |
|--|-------------------------------|
| مدوش ريم، (2020).<br>Eric E. Mang'unyi, et AL,(2018)<br>Abdulfattah Fatthia ,(2012)<br>Khalifa, Mohamed and Shen, Ning,(2005)  | تخصيص المنتج أو الخدمة للزبون |
| مدوش ريم ، (2020).<br>Hadeer Helal M. Rashwan , et AL,(2019).<br>Faraj Mazyed FARAJ ALDAIHANI, Noor Azman BIN ALI, (2018).<br>Eric E. Mang'unyi, et AL,(2018)<br>Abdulfattah Fatthia ,(2012)<br>Talhat Almohamed Allhaiou ,( 2011) | الأمان والخصوصية              |
| - Talhat Almohamed Allhaiou , (2011)<br>- Abdulfattah Fatthia ,(2012)<br>-Khalifa, Mohamed and Shen, Ning,(2005)   | طرق وبدائل الدفع              |
| البعد الثالث: مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بعد العملية المصرفية   |                               |
| Abdulfattah Fatthia ,(2012)<br>Khalifa, Mohamed and Shen, Ning,(2005)  | الأسئلة المتكررة              |
| Eric E. Mang'unyi, et AL,(2018)<br>Abdulfattah Fatthia ,(2012)<br>Khalifa, Mohamed and Shen, Ning,(2005)   | معالجة الشكاوى على الخط       |
| Eric E. Mang'unyi, et AL,(2018)<br>Abdulfattah Fatthia ,(2012)   | التغذية العكسية               |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات المذكورة بالجدول.

## 2- بالنسبة لمحور الأداء التسويقي (المتغير التابع)

- تم الاعتماد على دراسة ثامر البكري وأحمد هادي طالب (2015)<sup>1</sup> في تصميم أبعاد المحور الثاني والمتمثل في الأداء التسويقي (MP) حيث تم إعتقاد أبعاد وعبارات هذه الدراسة بشكل أساسي. كما تم الاعتماد على الدراسات السابقة التي تدعم أبعاد محور الأداء التسويقي (MP) المبينة في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> - ثامر البكري، أحمد هادي طالب، مرجع سبق ذكره، ص 113.

الدراسات الداعمة لأبعاد وعبارات المتغير التابع الأداء التسويقي (MP) (الجدول 2.3)

| الأبعاد       | مصادر الأبعاد (إسم الباحث وسنة الدراسة)  |
|---------------|--|
| الحصة السوقية | بعبوش امال، (2021) <sup>1</sup><br>رزقي حياة، (2020) <sup>2</sup><br>ضواوية سعيدة (2019) <sup>3</sup><br>أيت أمبارك سامية (2020) <sup>4</sup><br>خالد قاشي، نوارى خيرة، (2017) <sup>5</sup><br>رافع نادية (2017) <sup>6</sup><br>ثامر البكري، أحمد هادي طالب، (2015) <sup>7</sup><br>Justin gabriel, kenneth adiele, 2013 <sup>8</sup> |
| المبيعات      | بعبوش امال، (2021)<br>رزقي حياة، (2020)<br>رافع نادية (2017)<br>ثامر البكري، أحمد هادي طالب، (2015)<br>Justin gabriel, kenneth adiele, 2013-   |
| الأرباح       | ضواوية سعيدة، (2019)<br>أيت أمبارك سامية (2020)<br>رزقي حياة، (2020)   |

<sup>1</sup>- بعبوش أمال، ترقية الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية من خلال إدارة العلاقة مع العميل دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية لولاية الوادي، رسالة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البلديدة2، الجزائر، 2021.

<sup>2</sup>- رزقي حياة، مساهمة إدارة علاقات الزبائن في التأثير في الأداء التسويقي للمؤسسة، دراسة حالة طيبة فود كونياني 'رامي'، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2020.

<sup>3</sup>- ضواوية سعيدة، أثر المعرفة السوقية على دعم الأداء التسويقي، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات النشطة في قطاع السياحة، أطروحة دكتوراه، قسم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2019.

<sup>4</sup>- أيت أمبارك سامية، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء التسويقي للمؤسسات دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2020 ص227.

<sup>5</sup>- خالد قاشي، نوارى خيرة، إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تحسين الأداء التسويقي- دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية بمدينة الجلفة، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد11، العدد1، 2017، صص67-93، 2017.

<sup>6</sup>- رافع نادية، اليقظة الإستراتيجية وأثرها على الأداء التسويقي للمؤسسة دراسة حالة مجمع الصناعات الغذائية عمور، رسالة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البلديدة2، الجزائر، 2017 ص233.

<sup>7</sup>- ثامر البكري، أحمد هادي طالب، مرجع سبق ذكره.

<sup>8</sup>- JUSTIN GABRIEL, Kenneth Adiele, Customer Relationship Management and Bank Performance in Nigeria: An Empirical Validation Study, International Journal of Science and Research (IJSR), Volume 2 Issue 1, January 2013, p 417.



|  |                                 |
|--|---------------------------------|
| <p>رافع نادية (2017)<br/>                 خالد قاشي، نواري خيرة، (2017)<br/>                 ثامر البكري، أحمد هادي طالب، (2015)<br/>                 Justin gabriel, kenneth adiele, (2013)</p>                       |                                 |
| <p>ثامر البكري، أحمد هادي طالب، (2015)<br/>                 رزقي حياة، (2020)</p>  | <p><b>جذب الزبائن</b></p>       |
| <p>ضواوية سعيدة، (2019)<br/>                 أيت أمبارك سامية (2020)<br/>                 رزقي حياة، (2020)<br/>                 ثامر البكري، أحمد هادي طالب، (2015)<br/>                 عبد الرحمان أنور، (2015)</p> | <p><b>رضا الزبائن</b></p>       |
| <p>خالد قاشي، نواري خيرة، (2017)<br/>                 رافع نادية، (2017)<br/>                 ثامر البكري، أحمد هادي طالب، (2015)</p>  | <p><b>الإحتفاظ بالزبائن</b></p> |

المصدر: من إعداد البحث بالاعتماد على الدراسات المذكورة بالجدول.

بعد صياغة فقرات وأبعاد استمارة الاستبيان تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين في المجال من أجل التحكيم وإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول تصميم الأبعاد وبناء الفقرات وهذا للتأكد من أنها تفي بغرض الدراسة وتُحقق الأهداف المرجوة منها، ليتم بعدها صياغة الاستبيان في شكله النهائي بعد الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات وتوجيهات الأساتذة المحكمين. ( الملحق رقم 01).

**ثانيا: تصميم الاستبيان**

إن استمارة الاستبيان النهائية التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة تتضمن 58 عبارة (الملحق رقم 02) وهي مقسمة كما يلي:

**الجزء الأول: المعلومات الشخصية**

ويتضمن المعلومات الشخصية لعينة الدراسة التالية: إسم البنك، نوع البنك (عام، خاص)، الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب النوعي المشغول، الخبرة المهنية، عدد مرات التكوين.

**الجزء الثاني: محاور متغيرات الدراسة**

يتضمن هذا الجزء 50 عبارة تتعلق بمتغيرات الدراسة (المتغير المستقل: إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية المتغير التابع: الاداء التسويقي ) وينقسم بدوره إلى إلى محورين:

**المحور الأول: المتغير المستقل للدراسة المتمثل في إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (ECRM) ويحتوي على (30) عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد وكل بعد يتضمن (03) مؤشرات وهي كالتالي:**

- 1: بُعد مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية قبل العملية المصرفية  
يتضمن هذا الجزء (11) عبارة، وهو مقسم بدوره إلى المؤشرات الثلاثة التالية:
- تصميم الموقع الإلكتروني يحتوي على (04) عبارات.
  - تخصيص الموقع الإلكتروني يحتوي على (03) عبارات.
  - العضوية بالموقع الإلكتروني وإمكانية البحث يحتوي على (04) عبارات.
- 2: بُعد مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أثناء العملية المصرفية  
يتضمن هذا الجزء (10) عبارات، وهو مقسم بدوره إلى المؤشرات الثلاثة التالية:
- تخصيص المنتج أو الخدمة يحتوي على (03) عبارات.
  - الامان والخصوصية يحتوي على (04) عبارات.
  - طرق وبدائل الدفع يحتوي على (03) عبارات.
- 3: بُعد مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بعد العملية المصرفية  
يتضمن هذا الجزء (09) عبارات وهو مقسم بدوره إلى المؤشرات الثلاثة التالية:
- الأسئلة الأكثر تكرارا يحتوي على (03) عبارات.
  - معالجة الشكاوى على الخط يحتوي على (03) عبارات.
  - التغذية العكسية يحتوي على (03) عبارات.

**المحور الثاني: المتغير التابع للدراسة المتمثل في الأداء التسويقي (MP)**

- ويحتوي على (20) عبارة مقسمة على (06) أبعاد وهي كالتالي:
- البعد الأول: يتمثل في الحصة السوقية يحتوي على (03) عبارات.
  - البعد الثاني: يتمثل في المبيعات يحتوي على (03) عبارات.
  - البعد الثالث: يتمثل في الأرباح يحتوي على (04) عبارات.
  - البعد الرابع: يتمثل في جذب الزبائن يحتوي على (03) عبارات.
  - البعد الخامس: يتمثل في رضا الزبائن يحتوي على (04) عبارات.
  - البعد السادس: يتمثل في الإحتفاظ بالزبائن يحتوي على (03) عبارات.

و فيما يلي توزيع العبارات حسب ترقيمها في الإستبيان

توزيع عبارات الإستبيان وترقيمها (الجدول 3.3)

| رقم العبارة | محاور وأبعاد الدراسة  |
|-------------|---|
| 11-1        | البعد الأول: مؤشرات إدارة علاقات الزبائن قبل العملية المصرفية |
| 4-1         | تصميم الموقع الإلكتروني                                       |
| 7-5         | تخصيص الموقع الإلكتروني                                       |
| 11-8        | العضوية بالموقع الإلكتروني وإمكانية البحث                     |

|       |  |
|-------|--|
| 21-12 | البعد الثاني: مؤشرات إدارة علاقات الزبائن أثناء العملية المصرفية |
| 14-12 | تخصيص المنتج أو الخدمة   |
| 18-15 | الأمان والخصوصية   |
| 21-19 | طرق وبدائل الدفع   |
| 30-22 | البعد الثالث: إدارة علاقات الزبائن بعد العملية المصرفية          |
| 24-22 | الأسئلة الأكثر تكرارا  |
| 27-25 | معالجة الشكاوى على الخط  |
| 30-28 | التغذية العكسية  |
| 30-1  | المحور الأول: إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (ECRM)            |
| 33-31 | البعد الأول: الحصة السوقية                                       |
| 36-34 | البعد الثاني: المبيعات   |
| 40-37 | البعد الثالث: الأرباح  |
| 43-41 | البعد الرابع: جذب الزبائن  |
| 47-44 | البعد الخامس: رضا الزبائن  |
| 50-48 | البعد السادس: الإحتفاظ بالزبائن                                  |
| 50-31 | المحور الثاني: الاداء التسويقي (MP)                              |
| 50-1  | الاستبيان ككل  |

المصدر: من إعداد البحث بالاعتماد على استبيان الدراسة

ثالثا: مقياس ليكرت (Likert Scale) المستخدم في الاستبيان

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات الزبائن لأنه من أشهر المقاييس استخداما، وذلك لسهولة تطبيقه وتحليل نتائجه ويستخدم لمعرفة اتجاهات وأراء ومواقف الأشخاص.<sup>1</sup> حيث يُطلب من أفراد عينة الدراسة التعبير عن درجة موافقتهم ضمن مجموعة من الخيارات المتدرجة أمام كل بند أو عبارة، حيث تتراوح بين غير موافق بشدة و موافق بشدة، والجدول الموالي يوضح درجات إجابات المبحوثين حسب مقياس ليكرت الخماسي:

درجات إجابات المبحوثين حسب مقياس ليكرت الخماسي (الجدول 4.3)

| الرأي  | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|--------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

المصدر: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص22.

<sup>1</sup> فوزي حبيب حافظ، القياس وتطبيقاته في البحوث الميدانية، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص35.

وقد تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية لتحديد المتوسطات المرجحة لإجابات أفراد العينة: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها (الجدول 5.3)

| الاتجاه العام   | درجة الموافقة  | مجال المتوسط المرجح |
|-----------------|----------------|---------------------|
| درجة منخفضة جدا | غير موافق بشدة | [ 1 - 1.79 ]        |
| درجة منخفضة     | غير موافق      | [ 1.80 - 2.59 ]     |
| درجة متوسطة     | محايد          | [ 2.60 - 3.39 ]     |
| درجة مرتفعة     | موافق          | [ 3.40 - 4.19 ]     |
| درجة مرتفعة جدا | موافق بشدة     | [ 4.20 - 5.00 ]     |

المصدر: عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام SPSS، خوارزم العلمية للنشر، 2017، ص541.

رابعاً: توزيع الاستبيان

تم توزيع 260 استمارة الاستبيان على عينة الدراسة بشكل ورقي، حيث تم التوجه إلى البنوك محل الدراسة وتوزيع الاستبيان على موظفي وإطارات هذه البنوك، كما تم تقديم توضيحات حول موضوع الدراسة " أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على تحسين الأداء التسويقي في البنوك التجارية" بشكل عام وشرح متغيرات الدراسة بشكل خاص وذلك من أجل توضيح أي غموض يمكن أن يواجه الباحثين حول موضوع الدراسة، وحتى يتسنى لأفراد عينة الدراسة من استعمال استمارة الاستبيان بشكل صحيح ودقيق، وقد تم استرجاع 255 استمارة، ثلاثة (03) منها غير صالحة للدراسة و252 صالحة لعملية المعالجة والتحليل الإحصائي. والجدول الموالي يوضح عدد الإستيبيانات التي تم توزيعها على أفراد العينة والبنوك محل الدراسة.

توزيع العينة حسب البنوك محل الدراسة (الجدول 6.3)

| عدد الإستمارة الصالحة للدراسة | عدد الإستمارة غير قابلة للتحليل | عدد الإستمارة المسترجعة | عدد الإستمارة الموزعة | إسم البنك                           |
|-------------------------------|---------------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| 43                            | -                               | 43                      | 44                    | القرض الشعبي الجزائري (CPA)         |
| 22                            | -                               | 22                      | 22                    | بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) |
| 29                            | -                               | 29                      | 30                    | البنك الوطني الجزائري (BNA)         |
| 10                            | -                               | 10                      | 10                    | البنك العربي (Arab Bank)            |
| 36                            | -                               | 36                      | 36                    | نتيكسيس بنك (Natixis)               |
| 14                            | -                               | 14                      | 14                    | بنك الخليج (AGB)                    |
| 19                            | -                               | 19                      | 20                    | بنك التنمية المحلية (BDL)           |

|     |   |     |     |  |
|-----|---|-----|-----|--|
| 19  | 2 | 21  | 25  | الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط(CNEP) |
| 9   | - | 9   | 9   | بنك الجزائر الخارجي(BEA)               |
| 6   | - | 6   | 6   | بنك الإسكان للتجارة والتمويل(HBTF)     |
| 6   | 1 | 7   | 8   | سوسيتي جنرال(SOCIETE GENERALE)         |
| 12  | - | 12  | 12  | مصرف السلام(ASBA)                      |
| 13  | - | 13  | 13  | ترست بنك الجزائر( TRUST BANK)          |
| 14  | - | 14  | 14  | بنك البركة الجزائري(Banque al Barak)   |
| 252 | 3 | 255 | 260 | المجموع                                |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج توزيع واسترجاع الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الحجم النهائي لعينة الدراسة هو 252 موظف، موزعة على 14

بنك بولاية سطيف على النحو التالي:

القرض الشعبي الجزائري بـ43 استثمار، بنك الفلاحة والتنمية الريفية 22 استثمار، البنك الوطني الجزائري 29 استثمار، البنك العربي بـ10 استثمارات، نتيكسيس بنك بـ36 استثمار، بنك الخليج بـ14 استثمار، بنك التنمية المحلية بـ19 استثمار، الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط بـ19 استثمار، بنك الجزائر الخارجي بـ09 استثمارات، بنك الإسكان للتجارة والتمويل بـ06 استثمارات، سوسيتي جنرال بـ06 استثمارات، مصرف السلام بـ12 استثمار، ترست بنك الجزائر بـ13 استثمار، بنك البركة الجزائري بـ14 استثمار. من مجموع الإستثمارات.

#### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبيان)

تهدف هذه الخطوة إلى التأكد من أن الاستبيان المعتمد قادر على تحقيق أهداف الدراسة، بالإضافة إلى احتواء الاستمارة على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل الإحصائي هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب أن تكون مفهومة لأفراد العينة<sup>1</sup> ومن أجل التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة تم اتباع الخطوات التالية:

#### أولاً: صدق الإستبيان

##### 1: التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان

من أجل الوقوف على مدى الصدق الظاهري للاستبيان تم تحكيمه من طرف مجموعة من الأساتذة المختصين في التسويق وقد تم الإشارة إلى هذه النقطة أعلاه، حيث تم التقيد بأرائهم وتوجيهاتهم في بناء فقرات وأبعاد الاستبيان بالإضافة إلى النظر في صياغة مفردات الفقرات ومدى دقتها وارتباطها بمتغيرات وأهداف الدراسة.

<sup>1</sup> عبد الله سعد بن جليغم، المعوقات التنظيمية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016، ص122.

## 2: التأكد من ثبات أداة الدراسة

يهدف اختبار ثبات الاستبيان إلى التأكد أنه عندما يتم إعادة توزيعه على نفس عينة الدراسة ونفس الظروف نتحصل على نفس النتائج.

في دراستنا الحالية تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يعتبر من أشهر المقاييس المعتمدة في درجة ثبات عبارات وأبعاد الاستبيان، كما تم استخدام معامل الصدق الذاتي الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل "أفاكرونباخ".

معامل الثبات ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha" تم اقتراحه سنة 1951 من طرف كرونباخ لقياس سلم الموثوقية وهو من أشهر مقاييس الموثوقية، تتراوح قيمته ضمن المجال [0-1]، حيث اتفق الباحثين أن القيم المقبولة هي القيم التي تفوق أو تساوي 0.7 وكلما ارتفعت قيمة ألفا كرونباخ كلما كان المقياس أكثر موثوقية، كما أنه في حالة الحصول على قيم ألفا كرونباخ أقل من 0.6 فالمقاس غير مقبول. والجدول الموالي يوضح قيم ألفا كرونباخ ودلالاتها.<sup>1</sup>

قيم الثبات ودلالاتها (الجدول 7.3)

| قيمة معامل الثبات | $0.5 > \alpha$   | $0.6 > \alpha \geq 0.5$ | $0.07 > \alpha \geq 0.6$ | $0.8 > \alpha \geq 0.7$ | $0.9 > \alpha \geq 0.8$ | $\alpha \geq 0.9$ |
|-------------------|------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------|
| التفسير           | القياس غير مقبول | القياس ضعيف             | القياس مشكوك فيه         | المقياس مقبول           | القياس جيد              | القياس ممتاز      |

المصدر: محمد تيسير، ماهو معامل ألفا كرونباخ؟ متوفر على موقع المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث على الرابط (blog.ajsrp.com //:https)، 2022، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2024/03/15 عى الساعة 17:43 بتوقيت الجزائر.

أ- نتائج اختبار ثبات المحور الأول إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (ECRM) (الجدول 8.3)

| أبعاد المحور الأول   | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ | معامل الصدق الذاتي (الثبات) |
|--|--------------|--------------------|-----------------------------|
| البعد الأول: مؤشرات الـ ECRM قبل إجراء العملية المصرفية    | 11           | 0,907              | 0,952                       |
| تصميم الموقع الإلكتروني                                    | 4            | 0,826              | 0,909                       |
| تخصيص الموقع الإلكتروني                                    | 3            | 0,828              | 0,910                       |
| العضوية بالموقع وإمكانية البحث                             | 4            | 0,749              | 0,865                       |
| البعد الثاني: مؤشرات الـ ECRM أثناء إجراء العملية المصرفية | 10           | 0,908              | 0,953                       |
| تخصيص المنتج أو الخدمة                                     | 3            | 0,789              | 0,888                       |
| لأمان والخصوصية  | 4            | 0,798              | 0,893                       |
| طرق و بدائل الدفع  | 3            | 0,726              | 0,852                       |
| البعد الثالث: مؤشرات الـ ECRM بعد إجراء العملية المصرفية   | 9            | 0,889              | 0,943                       |
| الأسئلة المتكررة   | 3            | 0,724              | 0,851                       |

<sup>1</sup> أسوان محمد طيب رشيد، شيماء مظفر دخيل، معامل ألفا كرونباخ والإرتباط القانوني والتحليل العاملي لبيانات قياس الرضا عن الخدمات الفديوية على الهاتف المحمول، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 1، العدد44، العراق، 2018، ص 459.

|       |       |    |  |
|-------|-------|----|--|
| 0,879 | 0,773 | 3  | معالجة الشكاوي على الخط                              |
| 0,852 | 0,726 | 3  | التغذية العكسية                                      |
| 0,969 | 0,939 | 30 | المحور الأول إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (ECRM) |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 23 (الملحق 03).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل أفاكرونباخ للمحور الأول (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية) سجل قيمة مرتفعة 0.939، كما أن معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد ومؤشرات هذا المحور سجلت أيضا قيما مرتفعة حيث تراوحت بين 0,726 (قيمة دنيا) و 0,908 (قيمة قصوى)، ومن أجل استخراج نسبة الثبات استعملنا الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ حيث بلغ ثبات محور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية 96.9% وهي نسبة عالية تشير إلى ثبات ممتاز لمحور ECRM.

ب- إختبار ثبات المحور الثاني الأداء التسويقي والإستبيان ككل. (الجدول 9.3)

| معامل الصدق الداخلي | معامل أفاكرونباخ | عدد العبارات | أبعاد المحور الثاني                 |
|---------------------|------------------|--------------|-------------------------------------|
| 0,952               | 0,906            | 11           | البعد الأول: الحصة السوقية          |
| 0,907               | 0,822            | 4            | البعد الثاني: المبيعات              |
| 0,952               | 0,906            | 3            | البعد الثالث: الأرباح               |
| 0,910               | 0,828            | 4            | البعد الرابع: بعد جذب الزبائن       |
| 0,937               | 0,878            | 10           | البعد الخامس: رضا الزبائن           |
| 0,858               | 0,736            | 3            | البعد السادس: الإحتفاظ بالزبائن     |
| 0,966               | 0,933            | 20           | المحور الثاني: الاداء التسويقي (MP) |
| 0,971               | 0,943            | 50           | الاستبيان ككل                       |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 23 (الملحق 03).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل أفاكرونباخ للمحور الثاني (الأداء التسويقي) سجل قيمة مرتفعة 0,933، كما أن معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد هذا المحور سجلت أيضا قيما مرتفعة حيث تراوحت بين 0,736 (قيمة دنيا) و 0,906 (قيمة قصوى)، ومن أجل استخراج نسبة الثبات استعملنا الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ حيث بلغ ثبات محور الأداء التسويقي 96.6% وهي نسبة عالية تشير إلى ثبات ممتاز لمحور الأداء التسويقي.

كما أن معامل أفاكرونباخ الإستبيان ككل (أداة الدراسة) بلغ 0,943 وهي القيمة التي يوافقها معامل ثبات يساوي 97,1% وهي نسبة عالية تدل على ثبات ممتاز لأداة الدراسة وصلاحيتها لجمع المعلومات، واستخدامها في اختبار صحة الفروض لأن قيمة معامل الثبات المتحصل عليها تفوق 0,7 حسب معظم الباحثين.

2: الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ( *corrélation pearson* ) لقياس صدق الاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد التابعة له وبين كل بعد والمحور الذي ينتمي إليه:

أ- الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول "إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية"

الاتساق الداخلي للبعد الأول مؤشرات الـ ECRM قبل العملية المصرفية (الجدول 10.3)

| الرقم                                    | عبارات البعد  | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|--|---|----------------|---------------|
| <b>أ- تصميم الموقع الإلكتروني</b>        |   |                |               |
| 1  | مظهر الموقع الإلكتروني للبنك جذاب   | 0,550**        | 0,000         |
| 2  | يوفر الموقع الإلكتروني معلومات كافية عن كيفية استخدام الخدمات البنكية الإلكترونية | 0,884**        | 0,000         |
| 3  | الموقع يحتوي علي العديد من وسائل التواصل (البريد الإلكتروني، الفايبروك،...)       | 0,895**        | 0,000         |
| 4  | يتم تحديث المعلومات في الموقع الإلكتروني للبنك بشكل دوري                          | 0,883**        | 0,000         |
| <b>ب- تخصيص الموقع الإلكتروني</b>        |   |                |               |
| 5  | الموقع الإلكتروني للبنك يلبي متطلبات الزبائن بتشكيلة متكاملة من الخدمات           | 0,882**        | 0,000         |
| 6  | الموقع الإلكتروني يضيف الطابع الشخصي للخدمات علي أساس تفضيلات الزبائن             | 0,887**        | 0,000         |
| 7  | الموقع الإلكتروني للبنك يدعم برامج ولاء تحفيزية حسب احتياجات كل زبون على حدى      | 0,880**        | 0,000         |
| <b>ج- العضوية بالموقع وإمكانية البحث</b> |   |                |               |
| 8  | كثيرا ما يتم استخدام خاصية" تسجيل الدخول" أو العضوية بالموقع من طرف الزبائن       | 0,829**        | 0,000         |
| 9  | خاصية العضوية في الموقع الإلكتروني تسمح بالتفاعل وتبادل الأفكار بين زبائن البنك   | 0,803**        | 0,000         |
| 10                                       | محرك البحث الموجود على الموقع الإلكتروني للبنك سهل الاستخدام وسريع.               | 0,585**        | 0,000         |
| 11                                       | يقدم الموقع الإلكتروني تسهيلات كافية لإجراء عملية البحث عن المنتجات والخدمات      | 0,793**        | 0,000         |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج *spss v 23* (الملحق 04).

من خلال نتائج الارتباطات الثنائية بين كل عبارة والمؤشر الذي تنتمي إليه ضمن بُعد مؤشرات الـ ECRM قبل العملية المصرفية نجد أن معاملات الارتباط "بيرسن" لها دلالة إحصائية، حيث كانت كل قيم الارتباط مع متوسط المؤشر التي تنتمي إليه موجبة وفاقته 0.6 وتنتمي إلى المجال الرابع لمعامل الارتباط ( $0.99 > r \geq 0.6$ ) وهو ما يدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية بين هذه العبارات والمؤشر الذي تنتمي إليه، باستثناء العبارة 01 ( $r = 0,550$ ) والعبارة 10 ( $r = 0,585$ ) فإن معامل ارتباطهما يدخل ضمن المجال الثالث لمعامل الارتباط ( $0.6 > r \geq 0.4$ ) وهو ما يدل على أن هناك علاقة ارتباط متوسطة مع المؤشر الذي تنتمي إليه، كما أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل مستوى المعنوية ( $0,05 \geq \alpha$ ) وبالتالي كل عبارة من عبارات بُعد مؤشرات الـ ECRM قبل العملية المصرفية تتميز بالانسجام والاتساق الداخلي بينها وبين المؤشر الذي تنتمي إليه وهي تتميز بالصدق لما وضعت لقياسه وهذه الفقرات تمثل المؤشر الذي تنتمي إليه بشكل جيد.



الاتساق الداخلي للبعد الثاني مؤشرات الـ ECRM أثناء العملية المصرفية (الجدول 11.3)

| الرقم                            | عبارات البعد   | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|----------------------------------|--|----------------|---------------|
| <b>أ- تخصيص المنتج أو الخدمة</b> |  |                |               |
| 12                               | خاصية التفاعلية للموقع الإلكتروني تمكن الزبون من الحصول على خدمة مصممة لتلبية احتياجاته الشخصية. | 0,902**        | 0,000         |
| 13                               | تخصيص الخدمات يحفز الزبائن على زيادة استخدامهم للموقع الإلكتروني للبنك                           | 0,885**        | 0,000         |
| 14                               | الموقع الإلكتروني يوفر بدائل مختلفة للأسعار والخدمات وفق احتياجات كل زبون                        | 0,721**        | 0,000         |
| <b>ب- الأمان والخصوصية</b>       |  |                |               |
| 15                               | هناك سرية تامة في حفظ المعلومات الشخصية للزبون   | 0,771**        | 0,000         |
| 16                               | لا يتم استخدام ملفات تعريف الارتباط (Cookies) حفاظا على خصوصية الزبائن.                          | 0,846**        | 0,000         |
| 17                               | يحتوي الموقع الإلكتروني للبنك على نظام حماية وأمن فعال لمعلومات الزبائن                          | 0,799**        | 0,000         |
| 18                               | الموقع الإلكتروني للبنك يحمي معلومات الزبائن من أي استعمال غير مصرح به                           | 0,741**        | 0,000         |
| <b>ج- طرق و بدائل الدفع</b>      |  |                |               |
| 19                               | الموقع الإلكتروني للبنك يوفر للزبون طرق دفع مختلفة   | 0,637**        | 0,000         |
| 20                               | طرق الدفع المتاحة تحفز الزبون على استخدام الموقع الإلكتروني للبنك                                | 0,880**        | 0,000         |
| 21                               | يوفر الموقع الإلكتروني إجراءات سهلة للوصول لخيارات دفع مختلفة                                    | 0,877**        | 0,000         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 23 (الملحق 04).

من خلال نتائج الارتباطات الثنائية بين كل عبارة المؤشر الذي تنتمي إليه ضمن بُعد مؤشرات الـ ECRM أثناء العملية المصرفية نجد أن معاملات الارتباط "بيرسن" لها دلالة إحصائية، حيث كانت كل قيم الارتباط مع متوسط المؤشر التي تنتمي إليه موجبة وفاق 0.6 وتنتمي إلى المجال الرابع لمعامل الارتباط ( $0.99 > r \geq 0.6$ ) وهو ما يدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية بين هذه العبارات والمؤشر الذي تنتمي إليه، كما أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل مستوى المعنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) وبالتالي كل عبارة من عبارات بُعد مؤشرات الـ ECRM أثناء العملية المصرفية تتميز بالانسجام والاتساق الداخلي بينها وبين المؤشر الذي تنتمي إليه وهي تتميز بالصدق لما وضعت لقياسه وهذه الفقرات تمثل المؤشر الذي تنتمي إليه بشكل جيد.

الاتساق الداخلي للبعد الثالث مؤشرات الـ ECRM بعد العملية المصرفية (الجدول 12.3)

| الرقم                              | عبارات البعد  | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|------------------------------------|---|----------------|---------------|
| <b>أ- الأسئلة الأكثر تكرارا</b>    |   |                |               |
| 22                                 | البنك يوفر خاصية الإجابة عن الأسئلة المتكررة (FAQs) عبر موقعه الإلكتروني                            | 0,763**        | 0,000         |
| 23                                 | كثيرا ما يتم استخدام خاصية الأسئلة المتكررة (FAQs) في موقع الإلكتروني للبنك                         | 0,807**        | 0,000         |
| 24                                 | تساهم خاصية الإجابة عن الأسئلة المتكررة في الإجابة عن تساؤلات الزبائن خاصة بعد تلقي الخدمة البنكية. | 0,843**        | 0,000         |
| <b>ب- معالجة الشكاوي على الخط.</b> |   |                |               |

|                           |   |         |       |
|---------------------------|---|---------|-------|
| 25                        | يوفر الموقع الإلكتروني للبنك المعلومات المناسبة للزبائن عند حدوث مشكلة          | 0,802** | 0,000 |
| 26                        | يتم حل مشاكل الزبائن عند معاملاتهم عبر الموقع الإلكتروني للبنك بسرعة            | 0,869** | 0,000 |
| 27                        | كثيرا ما يتم استقبال ومعالجة شكاوى الزبائن عبر الموقع الإلكتروني                | 0,823** | 0,000 |
| <b>ج- التغذية العكسية</b> |   |         |       |
| 28                        | الموقع الإلكتروني للبنك يوفر ميزة التعليقات على الخط أو عبر الإنترنت            | 0,637** | 0,000 |
| 29                        | يتم استخدام واستغلال المعلومات الراجعة باستمرار من خلال الموقع الإلكتروني للبنك | 0,880** | 0,000 |
| 30                        | يسخر البنك موظفين أكفاء للإجابة عن استفسارات الزبائن عبر الموقع الإلكتروني      | 0,877** | 0,000 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss v 23** (الملحق 04).

من خلال نتائج الارتباطات الثنائية بين كل عبارة والمؤشر الذي تنتمي إليه ضمن بُعد مؤشرات الـ ECRM بعد العملية المصرفية نجد أن معاملات الارتباط "بيرسن" لها دلالة إحصائية، حيث كانت كل قيم الارتباط مع متوسط المؤشر التي تنتمي إليه موجبة وفاقته 0.6 وتنتمي إلى المجال الرابع لمعامل الارتباط ( $0.99 > r \geq 0.6$ ) وهو ما يدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية بين هذه العبارات والمؤشر الذي تنتمي إليه، كما أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل مستوى المعنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) وبالتالي كل عبارة من عبارات بُعد مؤشرات ECRM بعد العملية المصرفية تتميز بالانسجام والاتساق الداخلي بينها وبين المؤشر الذي تنتمي إليه وهي تتميز بالصدق لما وضعت لقياسه وهذه الفقرات تمثل المؤشر الذي تنتمي إليه بشكل جيد.

صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (الجدول 13.3)

| الرقم   | عبارات البعد                   | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|--------------------------------|----------------|---------------|
| <b>البعد الأول: مؤشرات ECRM قبل العملية المصرفية</b>    |                                |                |               |
| 1-1   | تصميم الموقع الإلكتروني        | 0,933**        | 0,000         |
| 2-1   | تخصيص الموقع الإلكتروني        | 0,819**        | 0,000         |
| 3-1   | العضوية بالموقع وإمكانية البحث | 0,921**        | 0,000         |
| <b>البعد الثاني: مؤشرات ECRM أثناء العملية المصرفية</b> |                                |                |               |
| 1-2   | تخصيص المنتج أو الخدمة         | 0,937**        | 0,000         |
| 2-2   | الأمان والخصوصية               | 0,902**        | 0,000         |
| 3-2   | طرق و بدائل الدفع              | 0,907**        | 0,000         |
| <b>البعد الثالث: مؤشرات ECRM بعد العملية المصرفية</b>   |                                |                |               |
| 1-3   | الأسئلة الأكثر تكرارا          | 0,916**        | 0,000         |
| 2-3   | معالجة الشكاوي على الخط.       | 0,885**        | 0,000         |
| 3-3   | التغذية العكسية                | 0,889**        | 0,000         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss v 23** (الملحق 04).

من خلال مصفوفة ارتباط المؤشرات بالأبعاد التي تنتمي إليها بالنسبة للمحور الأول نجد أن معاملات الارتباط بيرسن لكل مؤشر والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه قد تراوحت بين 0,889 و 0,937

وهي تنتمي للمجال الرابع لمعامل الارتباط ( $0.99 > r \geq 0.6$ ) أي هناك علاقة ارتباط قوية، كما أنها قيم دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة لكل بعد أقل من مستوى المعنوية ( $0,05 \geq \alpha$ )، وبالتالي تعتبر المؤشرات المكونة لأبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية صادقة ومتسقة وتمثل أبعاد ECRM الثلاثة بشكل جيد.

صدق الإتساق البنائي لمحور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ككل (الجدول 14.3)

| الرقم | عبارات البعد                               | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 1     | بعد مؤشرات الـ ECRM قبل العملية المصرفية   | 0,997**        | 0,000         |
| 2     | بعد مؤشرات الـ ECRM أثناء العملية المصرفية | 0,998**        | 0,000         |
| 3     | بعد مؤشرات الـ ECRM بعد العملية المصرفية   | 0,999**        | 0,000         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 23 (الملحق 04).

من خلال مصفوفة الارتباط لأبعاد المحور الأول إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية نجد أن معاملات الارتباط بيرسن لكل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه قد تراوحت بين 0,889 و 0,937 وهي تنتمي للمجال الرابع لمعامل الارتباط ( $0.99 > r \geq 0.6$ ) أي هناك علاقة ارتباط قوية، كما أنها قيم دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة لكل بعد أقل من مستوى المعنوية ( $0,05 \geq \alpha$ )، وبالتالي تعتبر أبعاد محور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية صادقة ومتسقة وتمثل هذا المحور بشكل جيد.

#### ب- الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني "الأداء التسويقي"

الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني "الأداء التسويقي" (الجدول 15.3)

| الرقم                       | عبارات البعد  | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----------------------------|---|----------------|---------------|
| <b>1- بعد الحصة السوقية</b> |   |                |               |
| 31                          | هناك تزايد مستمر في عدد زبائن البنك الجدد                                       | 0,910**        | 0,000         |
| 32                          | زيادة الحصة السوقية من خلال تقديم خدمات إلكترونية إضافية مقارنة بالبنوك الأخرى  | 0,922**        | 0,000         |
| 33                          | تتظر إدارة البنك إلى الحصة السوقية كقوة تأثير في العمل البنكي                   | 0,921**        | 0,000         |
| <b>2- بعد المبيعات</b>      |   |                |               |
| 34                          | يحقق البنك نمو معدل المبيعات خلال السنوات الأخيرة                               | 0,910**        | 0,000         |
| 35                          | يحقق البنك زيادة معدل مبيعات بنسبة أعلى من المنافسين خلال السنوات الأخيرة       | 0,922**        | 0,000         |
| 36                          | نجاح برنامج إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بالبنك يؤدي إلى زيادة حجم تعاملاته | 0,921**        | 0,000         |
| <b>3- بعد الأرباح</b>       |   |                |               |
| 37                          | حقق البنك أرباحا عالية خلال السنوات الأخيرة                                     | 0,782**        | 0,000         |
| 38                          | يحقق البنك عائد على الاستثمار عالي خلال السنوات الأخيرة.                        | 0,838**        | 0,000         |
| 39                          | يحقق البنك عائد على حق الملكية للمساهمين أعلى خلال السنوات الأخيرة.             | 0,874**        | 0,000         |
| 40                          | زيادة تعاملات البنك خلال السنوات الأخيرة أدى إلى زيادة في الأرباح               | 0,737**        | 0,000         |
| <b>4- جذب الزبائن</b>       |   |                |               |

|                            |  |         |       |
|----------------------------|--|---------|-------|
| 41                         | تساهم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في الحصول على نسبة زبائن جدد عالية        | 0,822** | 0,000 |
| 42                         | تعتبر إدارة البنك المركز المالي للبنك أداة جذب رئيسية للزبائن الجدد              | 0,887** | 0,000 |
| 43                         | يستخدم البنك أساليب تسويقية مناسبة وفعالة (ECRM) لجذب الزبائن                    | 0,880** | 0,000 |
| <b>5-رضا الزبائن</b>       |  |         |       |
| 44                         | يحرص البنك على تحقيق رضا الزبائن طيلة فترة التعامل معهم                          | 0,752** | 0,000 |
| 45                         | يشعر زبائن البنك بالرضا مقارنة بالمنافسين  | 0,893** | 0,000 |
| 46                         | لدى البنك آلية واضحة للتعامل مع شكاوي واقتراحات الزبائن                          | 0,889** | 0,000 |
| 47                         | الزبائن الراضون عن الخدمات الإلكترونية أكثر الزبائن الذين يصبحون زبائن لهم ولاء. | 0,890** | 0,000 |
| <b>6-الاحتفاظ بالزبائن</b> |  |         |       |
| 48                         | يعتبر الاحتفاظ بالزبائن سياسة ثابتة في مسار عمل البنك                            | 0,791** | 0,000 |
| 49                         | يحقق البنك معظم عوائده من خلال الزبائن الحاليين مقارنة بالزبائن الجدد            | 0,914** | 0,000 |
| 50                         | احتفاظ البنك بزبائنه من خلال تقديم خدمات متميزة                                  | 0,717** | 0,000 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 23 (الملحق 04).

من خلال نتائج الارتباطات الثنائية بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه ضمن الأداء التسويقي نجد أن معاملات الارتباط بمعامل الارتباط بيرسن لها دلالة إحصائية، حيث كانت كل قيم الارتباط مع متوسط البعد التي تنتمي إليه موجبة وفاقت 0.6 وتنتمي إلى المجال الرابع لمعامل الارتباط ( $0.99 > r \geq 0.6$ ) وهو ما يدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية بين هذه العبارات والبعد الذي تنتمي إليه، كما أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل مستوى المعنوية ( $0,05 \geq \alpha$ ) وبالتالي كل عبارة من عبارات أبعاد الاداء التسويقي تتميز بالانسجام والاتساق الداخلي بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه وهي تتميز بالصدق لما وضعت لقياسه وهي تمثل البعد الذي تنتمي إليه بشكل جيد.

صدق الإتساق البنائي للمحور الثاني "الاداء التسويقي" (الجدول 16.3)

| الرقم | عبارات البعد      | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|-------------------|----------------|---------------|
| 1     | بعد الحصة السوقية | 0,911**        | 0,000         |
| 2     | بعد المبيعات      | 0,911**        | 0,000         |
| 3     | بعد الأرباح       | 0,955**        | 0,000         |
| 4     | جذب الزبائن       | 0,869**        | 0,000         |
| 5     | رضا الزبائن       | 0,919**        | 0,000         |
| 6     | الاحتفاظ بالزبائن | 0,764**        | 0,000         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 23 (الملحق 04).

يتبين لنا من خلال مصفوفة الارتباط لأبعاد المحور الثاني الأداء التسويقي أن معاملات الارتباط بيرسن لكل بُعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه قد تراوحت بين 0,764 و 0,955 وهي تنتمي للمجال الرابع لمعامل الارتباط ( $0.99 > r \geq 0.6$ ) أي هناك علاقة ارتباط قوية، كما أنها قيم دالة

إحصائياً لأن مستوى الدلالة (sig) لكل بعد أقل من مستوى المعنوية ( $0,05 \geq \alpha$ )، وبالتالي تعتبر أبعاد محور الأداء التسويقي صادقة ومتسقة وتمثل هذا المحور بشكل جيد.

### ثانياً: إختبار التوزيع الطبيعي

من أجل تحديد طبيعة توزيع إجابات عينة الدراسة هل هي تتبع التوزيع الطبيعي أو توزيعات احتمالية أخرى تم استخدام عدة طرق إحصائية لمعرفة نوع التوزيع وهي موضحة فيما يلي:  
نضع الفرضيات التالية الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.  
الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

### 1: اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام إختبار One Sample Kolomgorov-Smirnov Test

عند استخدام اختبار التوزيع الطبيعي ببرنامج SPSS فإننا نتحصل على نتائج كل من الاختبارين (Shapiro-Wik ،Kolomgorov-Smirnov) وبمأن عينة الدراسة (252 موظف) تفوق 50 نستدل بنتائج إختبار Kolomgorov-Smirnov حيث كانت النتائج كما يلي:

One Sample Kolomgorov-Smirnov Test (الجدول 17.3)

| نوع التوزيع | Kolomgorov-Smirnov |     |           | إختبار نوع التوزيع                             |
|-------------|--------------------|-----|-----------|--|
|             | Sig.               | df  | Statistic |  |
| طبيعي       | 0,079              | 252 | 0,052     | المحور الأول: إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية |
| طبيعي       | 0,200              | 252 | 0,048     | المحور الثاني: الأداء التسويقي                 |
| طبيعي       | 0,02               | 252 | 0,053     | الإستبيان ككل                                  |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v 23 (الملحق 05).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم مستوى الدلالة Sig. لمحاور الدراسة والاستبيان ككل هي أكبر من 0,05 حيث كانت قيمة (Sig.=0,079) لمحور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، (Sig.=0,200) بالنسبة لمحور الأداء التسويقي، وكانت بالنسبة للاستبيان ككل (Sig.=0,200) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقول أن إجابات عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية البديلة.

### 2: إختبار التوزيع الطبيعي باستخدام معاملات الالتواء والتفرطح

عند اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام معاملات الالتواء والتفرطح تحصلنا على النتائج التالية :

معاملات الالتواء والتفرطح (الجدول 18.3)

| معامل التفرطح (Kurtosis) | معامل الإلتواء (Skewness) | متغيرات الدراسة                                     |
|--------------------------|---------------------------|---|
| -0,788                   | -0,002                    | 1- البعد الأول مؤشرات الـ ECRM قبل العملية المصرفية |
| -0,674                   | -0,086                    | 1-1- تصميم الموقع الإلكتروني                        |
| -0,181                   | -0,330                    | 1-2- تخصيص الموقع الإلكتروني                        |
| -0,588                   | -0,143                    | 1-3- العضوية بالموقع وإمكانية البحث                 |

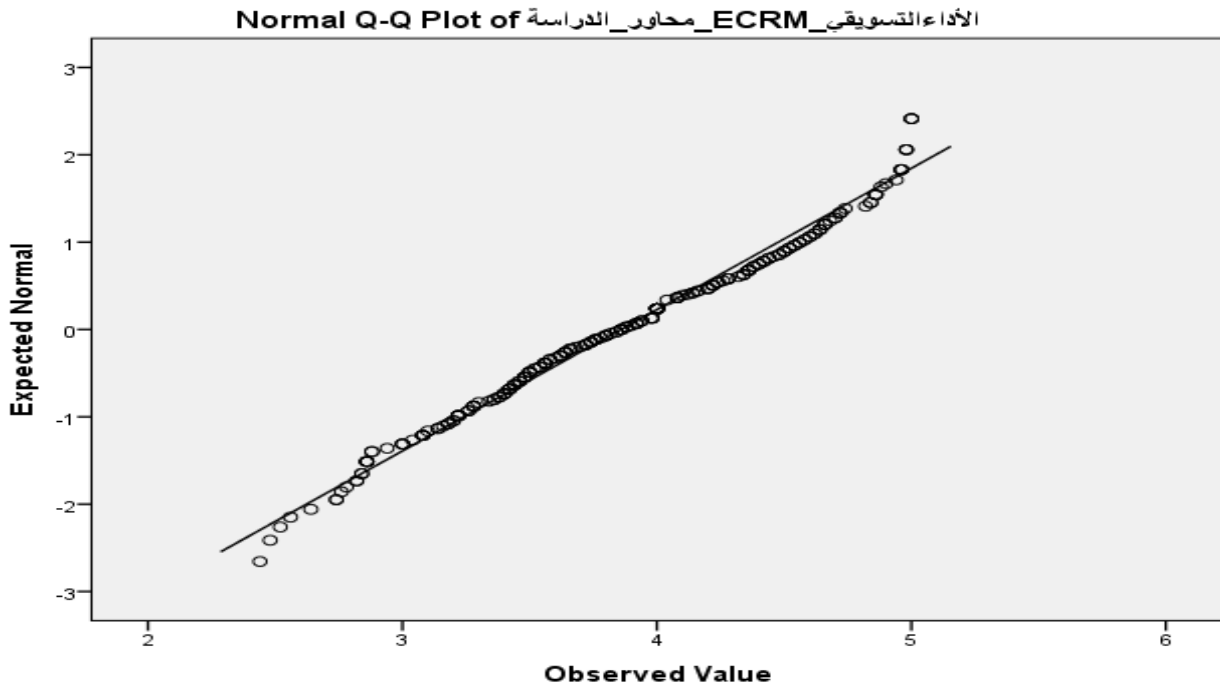
|        |        |  |
|--------|--------|--|
| -0,785 | -0,021 | 2- البعد الثاني مؤشرات الـ ECRM أثناء العملية المصرفية |
| -0,662 | -0,115 | 1-2- تخصيص المنتج الخدمة                               |
| -0,634 | -0,037 | 2-2- الأمان والخصوصية                                  |
| -0,530 | -0,129 | 2-3- طرق وبدائل الدفع                                  |
| -0,789 | -0,001 | 3- البعد الثالث مؤشرات الـ ECRM بعد العملية المصرفية   |
| -0,399 | -0,173 | 1-3- الأسئلة الأكثر تكرارا                             |
| -0,530 | -0,127 | 2-3- معالجة الشكاوى على الخط                           |
| -0,530 | -0,129 | 3-3- التغذية العكسية                                   |
| -0,790 | -0,007 | المحور_الكلّي لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ECRM   |
| -0,684 | -0,173 | 1- بعد الحصة السوقية                                   |
| -0,684 | -0,173 | 2- بعد المبيعات  |
| -0,459 | -0,139 | 3- بعد الأرباح   |
| -0,181 | -0,330 | 4- بعد_ جذب الزبائن                                    |
| -0,655 | -0,188 | 5- بعد رضا الزبائن                                     |
| -0,155 | -0,441 | 6- بعد الاحتفاظ بالزبائن                               |
| -0,670 | -0,105 | المحور الكلّي للأداء التسويقي                          |
| -0,768 | -0,036 | الإستبيان ككل (جميع محاور الدراسة)                     |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss v 23 (الملحق 05)

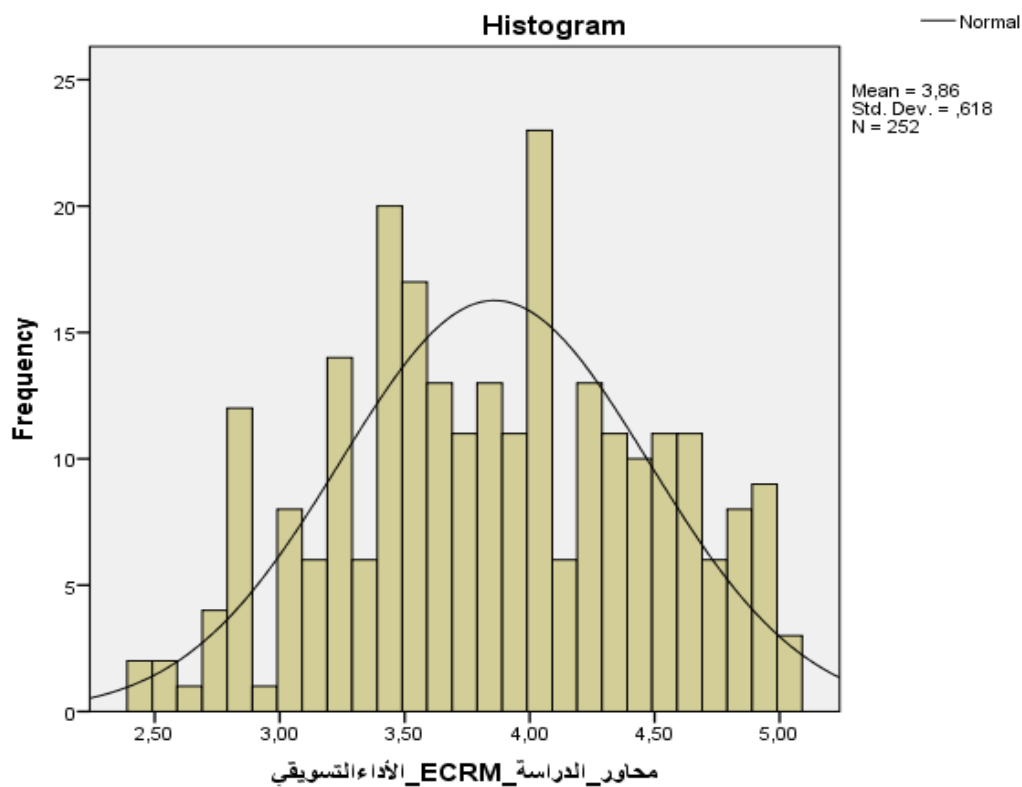
- من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن قيم معاملات الالتواء كلها قريبة من الصفر حيث تراوحت قيمها بين -0,001 و -0,441 أي تقع ضمن المجال -1 و +1 وبالتالي فهي تعتبر ممتازة، كما أن معاملات التفرطح لجميع المتغيرات تتراوح بين -0,790 و -0,155 أي تقع ضمن المجال -2 و +2 ، وبالتالي نقول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.<sup>1</sup>
- 3- اختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد على الرسم البياني لانتشار البيانات:
- من خلال الإطلاع على الشكلين المواليين (الشكل 3.3 والشكل 4.3) نلاحظ مايلي:
- من خلال الشكل 3.3 نجد أن معظم النقاط تقريبا تتجمع قرب الخط المستقيم، وهذا يدل على التوزيع الطبيعي للبيانات.
  - من خلال الشكل 4.3 نجد أن هذا الشكل يدل على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

<sup>1</sup> -Joseph F. Hair, Jr, G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, Marko Sarstedt, **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Third Edition**, SAGE Publications Ltd, London, United Kingdom, 2022, p66.

الشكل 3.3: إختبار التوزيع الطبيعي برسمة: Normal Q-Q Plot



الشكل 4.3: إختبار التوزيع الطبيعي برسمة: المدرج التكراري HISTOGRAM



المصدر: اعتمادا على مخرجات spss v 23 .

### المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة

سنستعرض من خلال هذا المبحث خصائص عينة الدراسة حيث سنتعرض مختلف المعلومات المتحصل عليها ونقوم بتحليل البيانات العامة، بالإضافة إلى تحليل نتائج المعلومات لمحاور وأبعاد الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكانت النتائج كما يلي:

#### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات العامة

سنقوم بعملية التحليل الوصفي للبيانات العامة والمتمثلة في: نوع البنك، الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب النوعي المشغول، عدد مرّات التكوين، وهذا من خلال حساب التكرار والنسبة المئوية لكل عنصر من هذه العناصر وقد كانت النتائج كما يلي:

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب نوع البنك

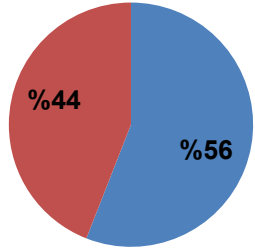
| الشكل 5.3  | الجدول 19.3: توزيع عينة الدراسة حسب نوع البنك |         |           |
|--|---|---------|-----------|
|  | النسبة  | التكرار | نوع البنك |
| <p>توزيع العينة حسب نوع البنك</p> <p>■ عمومي ■ خاص</p> | 56%   | 142     | عمومي     |
|  | 44%   | 110     | خاص       |
|  | 100%  | 252     | المجموع   |

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v 23 (الملحق 6-1)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن توزيع عينة الدراسة حسب نوع البنك كانت كما يلي 142 موظف بالبنوك العمومية الموافقة لـ 56,3% من المجموع الكلي للنسب و 110 موظف بالبنوك الخاصة والموافقة لـ 43,7%، حيث كان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع البنك متقارب بين البنوك العمومية والخاصة وبالتالي وجود فرص للتوظيف متقاربة بين القطاع العام والقطاع الخاص ووجود نوع من التوازن بين هذان الصنفان من البنوك التي تنشط بالقطاع المصرفي. بالإضافة إلى توازن في توزيع عينة الدراسة.



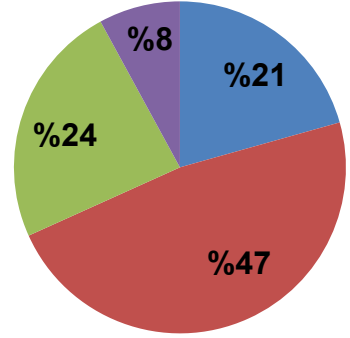
ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب جنس الموظف

| الشكل 6.3  | الجدول 20.3: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس |         |            |
|--|---|---------|------------|
| <p>توزيع العينة حسب جنس الموظف</p> <p>■ أنثى ■ ذكر</p>  | النسبة                                    | التكرار | جنس الموظف |
|  | 56%                                       | 141     | ذكر        |
|  | 44%                                       | 111     | أنثى       |
|  | 100%                                      | 252     | المجموع    |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss v 23 (الملحق 6-2)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن توزيع عينة الدراسة كانت كما يلي 141 ذكور وهو ما يمثل 56% من مجموع أفراد العينة، و 111 أنثى وهو ما يمثل 44% من مجموع أفراد العينة، حيث نلاحظ أن هناك نوع من التقارب بين نسب الذكور والإناث بالبنوك محل الدراسة، ويُرجع الباحث هذا التقارب إلى أن هناك نفس الفرص في التوظيف بين الجنسين، كما أن معايير التوظيف في البنوك محل الدراسة لا تفرق بين الذكر والأنثى بل تستند إلى الشهادات والكفاءة في مجال التوظيف.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب السن

| الشكل 7.3  | الجدول 21.3: توزيع عينة الدراسة حسب السن |         |                      |
|--|--|---------|----------------------|
| <p>توزيع العينة حسب سن الموظف</p> <p>■ أقل من 30 سنة ■ من 30 إلى 40 سنة</p> <p>■ أكبر تماما من 50 سنة ■ من 41 إلى 50 سنة</p>  | النسبة                                   | التكرار | سن الموظف            |
|  | 21 %                                     | 52      | أقل من 30 سنة        |
|  | 47 %                                     | 120     | من 30 إلى 40 سنة     |
|  | 24 %                                     | 60      | من 41 إلى 50 سنة     |
|  | 08 %                                     | 20      | أكبر تماما من 50 سنة |
| 100%   | 252                                      | المجموع |                      |

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss v 23 (الملحق 6-3)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة السائدة من الموظفين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة وعددهم 120 موظف بنسبة % 47,6، تليها فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة وعددهم 60 موظف بنسبة % 23,8، ثم تليها فئة الموظفين الذين أعمارهم أقل من 30 سنة وعددهم

52 موظف بنسبة % 20.6 لتأتي في الأخير فئة الموظفين الذين أعمارهم تفوق 50 سنة وعددهم 20 موظف بنسبة % 08، كما يمكن ملاحظة أن مجموع موظفي الفئة الأولى والثانية أي الذين أعمارهم أقل أو يساوي 40 سنة هو 172 موظف بنسبة % 68.2 من مجموع أفراد العينة وهذا يدل على أن أغلب الموظفين هم من الفئة الشبابية، ويرجع الباحث سبب ذلك إلى السياسة التي تنتهجها الدولة في الآونة الأخيرة التي تهدف إلى فتح التوظيف لهذه الفئة لغرض الحد من البطالة، كما يرجع الباحث وجود فئة الموظفين الذين أعمارهم تفوق 50 سنة قليلة (% 08) مقارنة بمجموع أفراد العينة إلى انتهاء الموظفين لقانون التقاعد القديم (التقاعد النسبي أو التقاعد بعد 32 سنة خدمة فعلية) حيث أقدمت فئة كبيرة من الموظفين على الخروج للتقاعد قبل صدور القانون الجديد رقم 15-16 (سن التقاعد 60 سنة)، وهذا ما فتح المجال لتوظيف الفئة الشبابية.

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

| الشكل 8.3   | الجدول 22.3: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي |         |                      |
|---|---|---------|----------------------|
|   | النسبة  | التكرار | المستوى الدراسي      |
| <p>توزيع العينة حسب المستوى الدراسي</p> <p>دراسات عليا ■ مستوى جامعي (ليسانس) ■ مستوى ثانوي</p> | 14 %  | 36      | مستوى ثانوي          |
|   | 62 %  | 157     | مستوى جامعي (ليسانس) |
|   | 24 %  | 59      | دراسات عليا          |
|   | 100%  | 252     | المجموع              |

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v 23 (الملق 6-4)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أغلب موظفي البنوك يحوزون على شهادة ليسانس (مستوى جامعي) أي ما يمثل 62% من مجموع أفراد العينة، تليها فئة ثانية تحوز على دراسات عليا بنسبة 24%، لتأتي الفئة الثالثة من الموظفين الذين لديه مستوى ثانوي بنسبة 14%، كما يمكن ملاحظة أن 86% من الموظفين (الفئة الأولى والثانية) يحوزون على شهادة ليسانس على الأقل، وهذا يدل على التوجه الحديث للبنوك في توظيف أصحاب الشهادات من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، كما تعطينا هذه النتائج فكرة واضحة حول مدي قدرة الفئة المستهدفة على فهم محتوى الاستبيان ومتغيرات الدراسة وبالتالي دقة المعلومات التي تم جمعها.

خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

| الشكل: 9.3   | الجدول 23.3 : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية |         |                    |
|--|---|---------|--------------------|
|  | النسبة  | التكرار | الخبرة المهنية     |
| <p>توزيع العينة حسب الخبرة المهنية</p> <p>■ من 1 إلى 05 سنوات      ■ من 5 إلى 10 سنوات</p> <p>■ من 11 إلى 15 سنة      ■ اكثر من 15 سنة عمل</p> | 27 %  | 69      | من 1 إلى 05 سنوات  |
|  | 29 %  | 74      | من 6 إلى 10 سنوات  |
|  | 18 %  | 46      | من 11 إلى 15 سنة   |
|  | 25 %  | 63      | اكتر من 15 سنة عمل |
|  | 100%  | 252     | المجموع            |

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss v 23 (الملق 5-6)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن توزيع الموظفين حسب الخبرة المهنية بين أن الفئة السائدة من الموظفين يمتلكون خبرة مهنية تتراوح بين 05 و 10 سنوات بنسبة 29%، تليها فئة الموظفين الذين يحوزون خبرة مهنية أقل من 05 سنوات بنسبة 27% ثم تأتي فئة الموظفين الذين يمتلكون خبرة مهنية أكثر من 15 سنة عمل بالبنوك محل الدراسة بنسبة 25%، كما نلاحظ من هذه النتائج وجود نوع من التوازن بين هذه الفئات الثلاثة، لتأتي في الأخير فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 11 و 15 سنة بنسبة 18%، وتجدر الإشارة إلى أنه في السنوات العشر الأخيرة تم فتح عدد معتبر من المناصب المالية في القطاع العام والخاص وهو الأمر الذي يبرز جهود الدولة الجزائرية في الحد من البطالة وتخفيض مستواها.

سادسا: توزيع عينة الدراسة حسب المنصب النوعي

| الشكل: 10.3  | الجدول 24.3 : توزيع عينة الدراسة حسب المنصب النوعي |         |                                       |
|--|--|---------|---------------------------------------|
|  | النسبة   | التكرار | المنصب النوعي المشغول                 |
| <p>توزيع العينة حسب المنصب النوعي</p> <p>■ منصب نوعي (رئيس مكتب، رئيس مصلحة) ■ لاشيء</p> | 56 %   | 142     | لا شيء                                |
|  | 44 %   | 110     | منصب نوعي (رئيس مكتب، رئيس مصلحة،...) |
|  | 100%   | 252     | المجموع                               |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss v 23 (الملق 6-6)

من خلال الجدول أعلاه معظم الموظفين بالبنوك محل الدراسة لا يشغلون المناصب النوعية وهو ما يمثل 56% ، كما أن 44% من أفراد عينة الدراسة يشغلون مختلف المناصب النوعية وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالإدارات العمومية، وهذا ما يدل على أن البنوك تمتلك تأطير مرتفع يواكب أهمية القطاع المصرفي وحساسية المعاملات المالية، كما تبين النتائج كذلك أن عينة الدراسة تتكون أساسا من الإدارة الوسطى والإدارة العليا للبنوك محل الدراسة.

سابعا: توزيع عينة الدراسة حسب عدد مرات التكوين

| الشكل: 11.3  | الجدول 25.3 : توزيع عينة الدراسة حسب عدد مرات التكوين |         |                  |
|--|---|---------|------------------|
|  | النسبة  | التكرار | عدد مرات التكوين |
| <p>عدد مرات التكوين</p> <p>■ ثلاث مرات فأكثر ■ مرتين ■ مرة واحدة ■ ولا مرة</p> | 12 %  | 30      | ولا مرة          |
|  | 29 %  | 73      | مرة واحدة        |
|  | 26 %  | 65      | مرتين            |
|  | 33 %  | 84      | ثلاث مرات فأكثر  |
|  | 100%  | 252     | المجموع          |

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss v 23 (الملق 6-7)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن توزيع عينة الدراسة حسب هذا المعيار كان بالترتيب التالي:

الفئة الأولى وهي فئة الموظفين الذين استفادوا من دورات تكوينية تقدر بثلاث مرات على الأقل وهذا بنسبة 33 % من أفراد عينة الدراسة، تليها الفئة الثانية التي استفادت من دورة تكوين واحدة بنسبة 29% والفئة الثالثة التي استفادت من دورتين تكوينية بنسبة 26 %، لتأتي الفئة الأخيرة التي لم تستفد من أية دورة تكوينية بنسبة 12%، وهي فئة صغيرة جدا مقارنة بالفئات الأخرى وهذا ما يعكس حرص البنوك محل الدراسة على تكوين وتأطير موظفيها من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة وامتلاك مهارات التعامل مع الزبائن عبر شبكة الويب.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الأول "إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية"

من أجل معرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور "إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية" تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات وكذا إبراز الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

أولاً: تحليل إجابات عينة الدراسة البعد الأول لـ ECRM "بعد مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية قبل العملية المصرفية"

نتائج إجابات أفراد العينة حول البعد الأول لـ ECRM (الجدول 26.3)

| الرقم  | عبارات بعد مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية قبل العملية المصرفية           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|--|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 1  | مظهر الموقع الإلكتروني للبنك جذاب   | 4,17            | 0,719             | مرتفع         |
| 2  | يوفر الموقع الإلكتروني معلومات كافية عن كيفية استخدام الخدمات البنكية الإلكترونية | 3,93            | 0,851             | مرتفع         |
| 3  | الموقع يحتوي علي العديد من وسائل التواصل (البريد الإلكتروني، ...)                 | 3,75            | 0,829             | مرتفع         |
| 4  | يتم تحديث المعلومات في الموقع الإلكتروني للبنك بشكل دوري                          | 3,81            | 0,874             | مرتفع         |
| <b>تصميم الموقع الإلكتروني</b>               |   |                 |                   |               |
| 5  | الموقع الإلكتروني للبنك يلبي متطلبات الزبائن بتشكيلة متكاملة من الخدمات           | 3,97            | 0,754             | مرتفع         |
| 6  | الموقع الإلكتروني يضيف الطابع الشخصي للخدمات علي أساس تفضيلات الزبائن             | 3,76            | 0,906             | مرتفع         |
| 7  | الموقع الإلكتروني للبنك يدعم برامج ولاء تحفيزية حسب احتياجات كل زبون على حدى      | 3,75            | 0,889             | مرتفع         |
| <b>تخصيص الموقع الإلكتروني</b>               |   |                 |                   |               |
| 8  | كثيرا ما يتم استخدام خاصية "تسجيل الدخول" أو العضوية بالموقع من طرف الزبائن       | 3,89            | 0,855             | مرتفع         |
| 9  | خاصية العضوية في الموقع الإلكتروني تسمح بالتفاعل وتبادل الأفكار بين زبائن البنك   | 3,88            | 0,745             | مرتفع         |
| 10   | محرك البحث الموجود على الموقع الإلكتروني للبنك سهل الاستخدام وسريع.               | 4,17            | 0,719             | مرتفع         |
| 11   | يقدم الموقع الإلكتروني تسهيلات كافية لإجراء عملية البحث عن المنتجات والخدمات      | 3,93            | 0,851             | مرتفع         |
| <b>العضوية بالموقع وإمكانية البحث</b>        |   |                 |                   |               |
| البعد الأول مؤشرات ECRM قبل العملية المصرفية |   |                 |                   |               |
|  |   | 3,92            | 0,591             | مرتفع         |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss v 23 (الملحق 7-1)

من خلال النتائج بالجدول أعلاه نجد أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة مرتفعة حول عبارات البعد الأول (مؤشرات ECRM قبل العملية المصرفية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,92 وهو ضمن المجال الرابع من مجالات سلم ليكارت الخماسي [ 3.40 - 4.19 ]، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.591 وهذا يدل على عدم وجود تشتت كبير لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد أي هناك تجانس في الإجابات.

وبالتدقيق في النتائج نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات والمؤشرات تراوحت بين 3,75 و 4,17 أي أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة لأفراد العينة حول جميع عبارات ومؤشرات البعد، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري لهاته الأخيرة يتراوح بين 0,600 و 0,906 وهي قيم أقل من الواحد (1) وبالتالي عدم وجود تشتت في الإجابات حول جميع العبارات.

ويمكن ترتيب عبارات ومؤشرات البعد الأول لـ ECRM حسب الأهمية النسبية من خلال ترتيبها ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي كما يلي

- بالنسبة لمؤشرات هذا البعد نجد مؤشر العضوية بالموقع وإمكانية البحث احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,97، يليه في المرتبة الثانية مؤشر تصميم الموقع الإلكتروني بمتوسط حسابي قدره 3,92 ليأتي مؤشر تخصيص الموقع الإلكتروني في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,83، وقد كانت المتوسطات الحسابية للمؤشرات (تصميم الموقع، تخصيص الموقع، العضوية وإمكانية البحث) متقاربة بانحراف معياري يتراوح بين 0,600 و 0,736 حيث تشير هذه النتائج إلى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على هذه المؤشرات وأن البنوك محل الدراسة تهتم بها بالإضافة إلى وجود تجانس وعدم تشتت في إجابات المبحوثين.

- بالنسبة للعبارات فقد جاءت العبارة رقم 01 والعبارة رقم 10 بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,17 وهو ما يشير إلى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على أن مظهر الموقع الإلكتروني للنوك محل الدراسة جذاب ويتميز بالسرعة وسهولة الاستخدام، لتأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي قدره 3,97 وهو يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على أن الموقع الإلكتروني للبنك يلبي متطلبات الزبائن بتشكيلة متكاملة من الخدمات، تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم 02 والعبارة رقم 11 بمتوسط حسابي قدره 3,93 حيث يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على أن الموقع الإلكتروني يوفر المعلومات الكافية عن كيفية استخدام الخدمات البنكية الإلكترونية كما يقدم تسهيلات لإجراء عملية البحث عن المنتجات والخدمات، تليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 08 بمتوسط حسابي قدره 3,89 وفي المرتبة الخامسة العبارة رقم 09 بمتوسط حسابي قدره 3,88، تليها العبارة رقم 04 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3,81 حيث نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهته الأخيرة متقاربة وتشير إلى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على أنه كثيراً ما يتم استخدام خاصية العضوية بالموقع التي تساعد على التفاعل وتبادل الأفكار بين الزبائن بالإضافة إلى أنه يتم تحديث المعلومات بالموقع الإلكتروني للبنك بشكل دوري. وقد احتلت العبارة رقم 06 المرتبة السابعة العبارة رقم 06 والعبارتين رقم 03 ورقم 07 المرتبة الثامنة بمتوسطات حسابية متقاربة تتراوح بين

3,75 و 3,76 و بانحرافات معيارية قدرها على التوالي 0,906، 0,829 و 0,889 وهذا يشير إلى موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على أن الموقع الإلكتروني يضيف الطابع الشخصي للخدمات ويدعم برامج ولقاء تحفيزية حسب احتياجات وتفضيلات كل زبون على حدى، بالإضافة إلى توفره على مختلف وسائل التواصل مع الزبائن. وقد كانت الإجابات متجانسة وغير متشتتة حول هذه العبارات.

نستنتج من خلال نتائج تحليل إجابات عينة الدراسة حول البعد الأول لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والمتمثل في مؤشرات الـ ECRM قبل العملية المصرفية أن البنوك محل الدراسة تولي أهمية بالغة لمؤشرات هذا البعد، حيث تهتم بتصميم الموقع الإلكتروني من خلال الحرص على مظهره الجذاب وتوفره على مختلف وسائل التواصل مع الزبائن وكذا تحديث المعلومات بالموقع بشكل دوري، بالإضافة إلى إهتمام هذه الأخيرة بتخصيص الموقع الإلكتروني وتوفير خاصية العضوية وإمكانية البحث به من خلال توفير تشكيلة متكاملة من الخدمات مصممة حسب التفاصيل الشخصية وإمكانات الزبائن، وكذا تسهيل عملية البحث عنها، كما أن خاصية العضوية تخلق جو من التفاعل بين جميع الأطراف، وبالتالي تساهم كل هذه العوامل في تكوين انطباع إيجابي لدى الزبائن حول البنوك محل الدراسة.

ثانياً: تحليل إجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثاني لـ ECRM " مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أثناء العملية المصرفية"

نتائج إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني لـ ECRM (الجدول 27.3)

| الرقم | عبارات البعد   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 12    | خاصية التفاعلية للموقع الإلكتروني تمكن الزبون من الحصول على خدمة مصممة لتلبية احتياجاته الشخصية. | 3,75            | 0,830             | مرتفع         |
| 13    | تخصيص الخدمات يحفز الزبائن على زيادة استخدامهم للموقع الإلكتروني للبنك                           | 3,82            | 0,874             | مرتفع         |
| 14    | الموقع الإلكتروني يوفر بدائل مختلفة للأسعار والخدمات وفق احتياجات كل زبون                        | 3,97            | 0,754             | مرتفع         |
|       | تخصيص المنتج أو الخدمة   | 3,85            | 0,688             | مرتفع         |
| 15    | هناك سرية تامة في حفظ المعلومات الشخصية للزبون   | 3,76            | 0,906             | مرتفع         |
| 16    | لا يتم استخدام ملفات تعريف الارتباط (Cookies) حفاظا على خصوصية الزبائن.                          | 3,75            | 0,890             | مرتفع         |
| 17    | يحتوى الموقع الإلكتروني للبنك على نظام حماية وأمن فعال لمعلومات الزبائن                          | 3,90            | 0,855             | مرتفع         |
| 18    | الموقع الإلكتروني للبنك يحمي معلومات الزبائن من أي استعمال غير مصرح به                           | 3,88            | 0,745             | مرتفع         |
|       | الأمان والخصوصية   | 3,82            | 0,672             | مرتفع         |
| 19    | الموقع الإلكتروني للبنك يوفر للزبون طرق دفع مختلفة   | 4,17            | 0,719             | مرتفع         |
| 20    | طرق الدفع المتاحة تحفز الزبون على استخدام الموقع الإلكتروني للبنك                                | 3,93            | 0,851             | مرتفع         |
| 21    | يوفر الموقع الإلكتروني إجراءات سهلة للوصول لخيارات دفع مختلفة                                    | 3,75            | 0,830             | مرتفع         |
|       | طرق و بدائل الدفع  | 3,95            | 0,645             | مرتفع         |
|       | البعد الثاني مؤشرات ECRM أثناء العملية المصرفية  | 3,87            | 0,611             | مرتفع         |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss v 23 (الملحق 7-2)

من خلال النتائج بالجدول أعلاه نجد أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة مرتفعة حول عبارات البعد الثاني (مؤشرات ecrm أثناء العملية المصرفية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,87 وهو ضمن المجال الرابع من مجالات سلم ليكارت الخماسي [ 3.40 - 4.19 ]، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0,611 وهذا يدل على عدم وجود تشتت كبير لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد أي هناك تجانس في الإجابات.

وبالتدقيق في النتائج نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات والمؤشرات تراوحت بين 3,75 و 4,17 أي أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة لأفراد العينة حول جميع عبارات ومؤشرات البعد، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري لهاته الأخيرة يتراوح بين 0,645 و 0,906 وهي قيم أقل من الواحد (1) وبالتالي عدم وجود تشتت في الإجابات حول جميع العبارات.

ويمكن ترتيب عبارات ومؤشرات البعد الثاني لـ ecrm حسب الأهمية النسبية من خلال ترتيبها ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي كما يلي:

- بالنسبة لمؤشرات هذا البعد نجد مؤشر طرق و بدائل الدفع احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,95، يليه في المرتبة الثانية مؤشر تخصيص المنتج أو الخدمة بمتوسط حسابي قدره 3,85 ليأتي مؤشر الأمان والخصوصية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,82، وقد كانت المتوسطات الحسابية لهذه المؤشرات متقاربة بانحراف معياري يتراوح بين 0,645 و 0,688 حيث تشير هذه النتائج إلى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على هذه المؤشرات وأن البنوك محل الدراسة تهتم بها بالإضافة إلى وجود تجانس وعدم تشتت في إجابات المبحوثين.

- بالنسبة للعبارات فقد احتلت العبارة رقم 19 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,17 وهو ما يشير إلى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على أن الموقع الإلكتروني للبنك يوفر للزبون طرق وبدائل دفع مختلفة، لتأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي قدره 3,97 وهو يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على أن الموقع الإلكتروني يوفر بدائل مختلفة للأسعار والخدمات وفق احتياجات كل زبون، تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم 20 بمتوسط حسابي قدره 3,93 حيث يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على أن طرق الدفع المتاحة تحفز الزبون على استخدام الموقع الإلكتروني للبنك، تليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 17 بمتوسط حسابي قدره 3,90 وفي المرتبة الخامسة العبارة رقم 18 بمتوسط حسابي قدره 3,88 والتي تدل على موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على أن الموقع الإلكتروني للبنك يحمي معلومات الزبائن من أي استعمال غير مصرح به، تليها العبارة رقم 13 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3,82 وتدل على موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على تخصيص الخدمات يحفز الزبائن على زيادة استخدامهم للموقع الإلكتروني للبنك، وتأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي قدره 3,76 وفي المرتبة الثامنة كل من العبارات رقم 12 ، رقم 16 ورقم 21 بمتوسط حسابي قدره 3,76، حيث نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهته العبارات متقاربة وتشير إلى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على أن



هناك سرية تامة في حفظ المعلومات الشخصية للزبون حيث لا يتم استخدام ملفات تعريف الارتباط (Cookies) حفاظا على خصوصية الزبائن، بالإضافة إلى توفير الموقع الإلكتروني إجراءات سهلة للوصول لخيارات دفع مختلفة هذا من جهة ومن جهة أخرى فتوفير خاصية التفاعلية تمكن الزبون من الحصول على خدمة مصممة لتلبية احتياجاته الشخصية. وتُظهر النتائج بالجدول أعلاه أيضا أن الانحرافات المعيارية لجميع عبارات هذا البعد تراوحت بين 0,672 و0,906 وبالتالي عدم وجود تشتت كبير بين إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد والأجوبة متجانسة وتصب في نفس الاتجاه العام.

نستنتج من خلال نتائج تحليل إجابات عينة الدراسة حول البعد الثاني لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والمتمثل في مؤشرات الـ ECRM أثناء العملية المصرفية أن البنوك محل الدراسة تولي أهمية بالغة لمؤشرات هذا البعد، حيث تهتم بتخصيص المنتج أو الخدمة من خلال تمكين الزبون من الحصول على خدمة مصممة حسب رغباته الشخصية، وكذا توفير بدائل مختلفة للأسعار والخدمات ثلاثم تطلعات الزبون بالإضافة إلى حرص البنوك محل الدراسة على جانب الأمان وخصوصية الزبائن من خلال الحفاظ على سرية معلومات الزبائن وحمايتها من أي استعمال غير مصرح به وتدعيم الموقع الإلكتروني بنظام حماية وأمن فعال وتجنب استعمال ملفات الارتباط (Cookies) حفاظا على خصوصية الزبائن. وتجدر الإشارة إلى أن البنوك محل الدراسة توفر طرق وبدائل دفع مختلفة حيث تحفز الزبائن على التعامل مع البنك، وبالتالي تساهم كل هذه العوامل كذلك في تكوين انطباع إيجابي لدى الزبائن حول البنوك محل الدراسة وتساعد على إقامة علاقات متينة وطويلة الأجل مع الزبائن.

ثالثا: تحليل إجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثالث لـ ECRM " مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بعد العملية المصرفية"

نتائج إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث لـ ECRM (الجدول 28.3)

| الرقم | عبارات البعد  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 22    | البنك يوفر خاصية الإجابة عن الأسئلة المتكررة (FAQs) عبر موقعه الإلكتروني    | 3,82            | 0,874             | مرتفع         |
| 23    | كثيرا ما يتم استخدام خاصية الأسئلة المتكررة (FAQs) في موقع الإلكتروني للبنك | 3,97            | 0,754             | مرتفع         |
| 24    | تساهم خاصية (FAQs) في الإجابة عن تساؤلات الزبائن خاصة بعد تلقي الخدمة.      | 3,76            | 0,906             | مرتفع         |
|       | الأسئلة الأكثر تكرارا   | 3,85            | 0,680             | مرتفع         |
| 25    | يوفر الموقع الإلكتروني للبنك المعلومات المناسبة للزبائن عند حدوث مشكلة      | 3,75            | 0,890             | مرتفع         |
| 26    | يتم حل مشاكل الزبائن عند معاملاتهم عبر الموقع الإلكتروني للبنك بسرعة        | 3,90            | 0,855             | مرتفع         |
| 27    | كثيرا ما يتم استقبال ومعالجة شكاوى الزبائن عبر الموقع الإلكتروني            | 3,88            | 0,745             | مرتفع         |
|       | معالجة الشكاوي على الخط.  | 3,84            | 0,690             | مرتفع         |
| 28    | الموقع الإلكتروني للبنك يوفر ميزة التعليقات على الخط أو عبر الإنترنت        | 4,17            | 0,719             | مرتفع         |
| 29    | يتم استخدام واستغلال المعلومات الراجعة باستمرار من خلال الموقع الإلكتروني   | 3,93            | 0,851             | مرتفع         |
| 30    | يسخر البنك موظفين أكفاء للإجابة عن استفسارات الزبائن عبر الموقع الإلكتروني  | 3,75            | 0,830             | مرتفع         |

|       |       |      |  |
|-------|-------|------|--|
| مرتفع | 0,645 | 3,95 | التغذية العكسية                                    |
| مرتفع | 0,602 | 3,88 | البعد الثالث مؤشرات ECRM بعد العملية المصرفية      |
| مرتفع | 0,599 | 3,89 | المحور الأول إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ECRM |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss v 23 (الملحق 3-7 والملحق 4-7)

من خلال النتائج بالجدول أعلاه المتعلقة بالبعد الثالث لـ ecrm (مؤشرات ecrm بعد العملية المصرفية)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد **3,89** وهو ضمن المجال الرابع من مجالات سلم ليكارت الخماسي [ 3.40 - 4.19 ] وهذا يدل على أن درجة موافقة أفراد العينة لهذا البعد مرتفعة، كما أن الانحراف المعياري بلغ **0,599** وهذا يدل على عدم وجود تشتت كبير لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد أي هناك تجانس في الإجابات.

وبالتدقيق في النتائج نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات والمؤشرات تراوحت بين 3,75 و 4,17 أي أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة حول جميع عبارات ومؤشرات هذا البعد، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري لهاته الأخيرة يتراوح بين **0,602** و **0,906** وهي قيم أقل من الواحد (1) وبالتالي عدم وجود تشتت في الإجابات حول جميع العبارات.

ويمكن ترتيب عبارات ومؤشرات البعد الثالث لـ ECRM حسب الأهمية النسبية من خلال ترتيبها ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي كما يلي:

- بالنسبة لمؤشرات هذا البعد نجد مؤشر **التغذية العكسية** احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **3,95**، يليه في المرتبة الثانية مؤشر **الأسئلة الأكثر تكرارا** بمتوسط حسابي قدره **3,85** ليأتي مؤشر **معالجة الشكاوي على الخط** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره **3,84**، وقد كانت المتوسطات الحسابية لهذه المؤشرات متقاربة بانحراف معياري يتراوح بين **0,645** و **0,690** حيث تشير هذه النتائج إلى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على هذه المؤشرات وأن البنوك محل الدراسة تهتم بها بالإضافة إلى وجود تجانس وعدم تشتت في إجابات المبحوثين.

- بالنسبة للعبارات فقد احتلت العبارة رقم 28 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **4,17** وهو ما يشير إلى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على أن الموقع الإلكتروني للبنك يوفر ميزة التعليقات على الخط أو عبر الإنترنت، لتأتي في المرتبة الثانية والثالثة العبارتين رقم 23 و رقم 22 بمتوسط حسابي قدره **3,97** و **3,88** وهو يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على أن البنك يوفر خاصية الأسئلة الأكثر تكرارا (FAQs) وكثيرا ما يتم استخدامها من طرف الزبائن، تليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 29 بمتوسط حسابي قدره **3,93** حيث يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على أنه يتم استخدام واستغلال المعلومات الراجعة باستمرار من خلال الموقع الإلكتروني، تليها في المرتبة الخامسة والسادسة العبارتين رقم 26 ورقم 27 بمتوسط حسابي قدره **3,90**، **3,88** على التوالي ويدل على موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على أنه يتم حل مشاكل الزبائن عند معاملاتهم عبر الموقع الإلكتروني للبنك بسرعة حيث كثيرا ما يتم استقبال ومعالجة الشكاوي عبر الموقع الإلكتروني وفي المرتبة السابعة العبارة رقم 24 بمتوسط حسابي قدره **3,76**

والتي تدل على موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على أن خاصية (FAQs) تساهم في الإجابة عن تساؤلات الزبائن خاصة بعد تلقي الخدمة، لتحل المرتبة الثامنة والأخيرة كل من العبارتين العبارة رقم 25 والعبارة رقم 30 بمتوسط حسابي قدره 3,75 وتدل على موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على أنه الموقع الإلكتروني للبنك يوفر المعلومات المناسبة للزبائن عند حدوث مشكلة كما أن هناك موظفين بكفاءة عالية يصهرون على الإجابة عن الأسئلة وحل المشكلات، وتُظهر النتائج بالجدول أعلاه أيضا أن الانحرافات المعيارية لجميع عبارات هذا البعد تراوحت بين 0,719 و0,906 وبالتالي عدم وجود تشتت كبير بين إجابات أفراد العينة حول جميع عبارات هذا البعد والأجوبة متجانسة وتصيب في نفس الاتجاه العام.

نستنتج من خلال نتائج تحليل إجابات عينة الدراسة حول البعد الثالث لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والمتمثل في مؤشرات الـ ecrm بعد العملية المصرفية أن البنوك محل الدراسة تولي أهمية بالغة لمؤشرات هذا البعد، حيث تهتم بالإجابة عن كل الأسئلة والإشكالات التي يمكن أن تواجه الزبائن وهذا من خلال توفير خاصية الإجابة عن الأسئلة الأكثر تكرارا والتي تساهم بشكل كبير في خدمة الزبائن والإجابة على تساؤلاتهم بالإضافة إلى حرص البنوك محل الدراسة على معالجة الشكاوي على الخط من خلال توفير المعلومات المطلوبة من طرف الزبائن بسرعة وفي الوقت المناسب وكذا السرعة في الاستجابة والرد على التساؤلات، كما تسخر البنوك محل الدراسة موظفين مؤهلين للإجابة على أسئلة الزبائن وحل مشكلاتهم بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الأخيرة تستغل المعلومات الراجعة من مختلف المصادر خاصة تعليقات الزبائن واقتراحاتهم وبالتالي تساهم مؤشرات بعد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بعد العملية المصرفية في إرضاء الزبائن من خلال حل مشكلاتهم والإجابة على تساؤلاتهم، بالإضافة إلى استغلال اقتراحاتهم في تحسين المنتجات والخدمات وهذا من شأنه أن يخلق علاقة قوية وطويلة الأمد بين المؤسسة وزبائنهم.

رابعا: ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المحور الأول "إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية" (الجدول 29.3)

| الرقم | أبعاد ومؤشرات المحور                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التشتت النسبي | الاتجاه العام |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| 1     | البعد الأول مؤشرات ECRM قبل العملية المصرفية       | 3,92            | 0,591             | 78,4%         | مرتفع         |
| 2     | البعد الثاني مؤشرات ECRM أثناء العملية المصرفية    | 3,87            | 0,611             | 77,4%         | مرتفع         |
| 3     | البعد الثالث مؤشرات ECRM بعد العملية المصرفية      | 3,88            | 0,602             | 77,6%         | مرتفع         |
|       | المحور الأول إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ECRM | 3,89            | 0,599             | 79,8%         | مرتفع         |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss v 23 \*التشتت النسبي = (المتوسط الحسابي/5)\*100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول والمتمثل في إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بينت أن المتوسط الحسابي 3,89 وهو ضمن المجال الرابع من مجالات سلم ليكارت الخماسي [ 3.40 - 4.19 ] وهذا يدل على أن درجة موافقة أفراد العينة لهذا المحور مرتفعة، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0,599 وهذا يدل على عدم وجود تشتت كبير لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور أي هناك تجانس في الإجابات. كما أن أبعاد المحور الأول جاءت بالترتيب التالي: البعد

الأول مؤشرات ECRM قبل العملية المصرفية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.92 وانحراف معياري قدره 0,591 وتشنتت نسبي قدره 78,4%، يليه في المرتبة الثانية البعد الثالث مؤشرات ECRM بعد العملية المصرفية بمتوسط حسابي قدره 3,88 و انحراف معياري قدره 0,602 وتشنتت نسبي قدره 77,6%، أما البعد الثاني مؤشرات ECRM أثناء العملية المصرفية فقد احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,87 وانحراف معياري قدره 0,611 وتشنتت نسبي قدره 77,4%.

نستنتج من خلال نتائج تحليل إجابات عينة الدراسة حول محور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ككل أن البنوك محل الدراسة تولي أهمية بالغة له من خلال التركيز على جميع أبعاده (قبل العملية المصرفية، أثناء العملية المصرفية، بعد العملية المصرفية) حيث كانت وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هي الموافقة بدرجة مرتفعة حول إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وجميع أبعادها وجميع أبعادها.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني "الاداء التسويقي"

أولاً: نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الحصة السوقية للأداء التسويقي (الجدول 30.3)

| الرقم | عبارات البعد   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الإتجاه العام |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 31    | هناك تزايد مستمر في عدد زبائن البنك الجدد                                      | 3,93            | 0,851             | مرتفع         |
| 32    | زيادة الحصة السوقية من خلال تقديم خدمات إلكترونية إضافية مقارنة بالبنوك الأخرى | 3,75            | 0,830             | مرتفع         |
| 33    | تنظر إدارة البنك إلى الحصة السوقية كقوة تأثير في العمل البنكي                  | 3,82            | 0,874             | مرتفع         |
|       | البعد الأول: الحصة السوقية   | 3,84            | 0,781             | مرتفع         |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v 23 (الملحق 08).

من خلال النتائج بالجدول أعلاه المتعلقة بالبعد الأول للأداء التسويقي (بُعد الحصة السوقية)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البُعد 3,84 وهو ضمن المجال الرابع من مجالات سلم ليكارت الخماسي [ 3.40 - 4.19 ] وهذا يدل على أن درجة موافقة أفراد العينة لهذا البعد مرتفعة، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0,781 وهذا يدل على عدم وجود تشنتت كبير لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد أي هناك تجانس في الإجابات.

وبالتدقيق في النتائج نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات تراوحت بين 3,75 و 3,93 أي أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة حول جميع عبارات هذا البُعد، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري لهاته الأخيرة يتراوح بين 0,830 و 0,874 وهي قيم أقل من الواحد (1) وبالتالي عدم وجود تشنتت في الإجابات حول جميع العبارات.

ويمكن ترتيب عبارات ومؤشرات بعد الحصة السوقية للأداء التسويقي حسب الأهمية النسبية من خلال ترتيبها ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي كما يلي:

بالنسبة للعبارات فقد احتلت العبارة رقم 31 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,93 وانحراف معياري قدره 0,851 وهو ما يشير إلى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على أن هناك تزايد مستمر في عدد زبائن البنك

الجدد، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 33 بمتوسط حسابي قدره 3,82 وانحراف معياري قدره 0,874 وهو يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على أن إدارة البنك تنظر إلى الحصة السوقية كقوة تأثير في العمل البنكي، لتأتي المرتبة الثالثة العبارة رقم 32 بمتوسط حسابي قدره 3,75 وانحراف معياري قدره 0,830 حيث يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على زيادة الحصة السوقية من خلال تقديم خدمات إلكترونية إضافية مقارنة بالبنوك الأخرى، كما تظهر الانحرافات المعيارية لجميع عبارات هذا البعد عدم وجود تشتت كبير بين إجابات أفراد العينة حول جميع عبارات هذا البعد والأجوبة متجانسة وتصب في نفس الاتجاه العام.

نستنتج من خلال نتائج تحليل إجابات عينة الدراسة حول البعد الأول للأداء التسويقي والمتمثل في الحصة السوقية أن البنوك محل الدراسة تولي أهمية بالغة لهذا البعد، حيث تنظر الإدارة العليا لهذه البنوك للحصة السوقية كقوة تأثير في العمل البنكي مما نتج عنه تزايد مستمر في عدد الزبائن الجدد، كما أن تقديم خدمات إلكترونية إضافية أدى إلى زيادة الحصة السوقية مقارنة بالبنوك المنافسة، وبالتالي يساعد الاهتمام ببعد الحصة السوقية في تحسين الأداء التسويقي ونمو وتطور البنوك محل الدراسة.

ثانياً: نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المبيعات للأداء التسويقي (الجدول 31.3)

| الرقم | عبارات البعد  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 34    | يحقق البنك نمو معدل المبيعات خلال السنوات الأخيرة                               | 3,93            | 0,851             | مرتفع         |
| 35    | يحقق البنك زيادة معدل مبيعات بنسبة أعلى من المنافسين خلال السنوات الأخيرة       | 3,75            | 0,830             | مرتفع         |
| 36    | نجاح برنامج إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بالبنك يؤدي إلى زيادة حجم تعاملاته | 3,82            | 0,874             | مرتفع         |
|       | البعد الثاني: المبيعات  | 3,84            | 0,781             | مرتفع         |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v 23. (الملحق 08).

من خلال النتائج بالجدول أعلاه المتعلقة بالبعد الثاني للأداء التسويقي (بعد المبيعات)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,84 وهو ضمن المجال الرابع من مجالات سلم ليكارت الخماسي [ 4.19 - 3.40 ] وهذا يدل على أن درجة موافقة أفراد العينة لهذا البعد مرتفعة، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0,781 وهذا يدل على عدم وجود تشتت كبير لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد أي هناك تجانس في الإجابات.

وبالتدقيق في النتائج نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات تراوحت بين 3,75 و 3,93 أي أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة حول جميع عبارات هذا البعد، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري لهاته الأخيرة يتراوح بين 0,830 و 0,874 وهي قيم أقل من الواحد (1) وبالتالي عدم وجود تشتت في الإجابات حول جميع العبارات.

ويمكن ترتيب عبارات ومؤشرات بعد المبيعات للأداء التسويقي حسب الأهمية النسبية من خلال ترتيبها ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي كما يلي:

بالنسبة للعبارات فقد احتلت العبارة رقم 34 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,93 وانحراف معياري قدره 0,851 وهو ما يشير إلى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على أن البنك محل الدراسة يحقق نمو معدل المبيعات خلال السنوات الأخيرة، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 36 بمتوسط حسابي قدره 3,82 وانحراف معياري قدره 0,874 وهو يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على أن نجاح برنامج إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بالبنك محل الدراسة يؤدي إلى زيادة حجم تعاملاته، لتأتي المرتبة الثالثة العبارة رقم 35 بمتوسط حسابي قدره 3,75 وانحراف معياري قدره 0,830 حيث يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على أن البنك محل الدراسة يحقق زيادة معدل مبيعات بنسبة أعلى من المنافسين خلال السنوات الأخيرة، كما تظهر الانحرافات المعيارية لجميع عبارات هذا البعد عدم وجود تشتت كبير بين إجابات أفراد العينة حول جميع عبارات هذا البعد والأجوبة متجانسة وتصب في نفس الاتجاه العام.

نستنتج من خلال نتائج تحليل إجابات عينة الدراسة حول البعد الثاني للأداء التسويقي والمتمثل في المبيعات أن البنوك محل الدراسة تهتم بهذا البعد حيث أن نجاح تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أدى إلى زيادة حجم تعاملاته وبالتالي زيادة حجم المبيعات خلال السنوات الأخيرة مقارنة مع البنوك، وبالتالي يساعد الاهتمام ببعد المبيعات على تحسين الأداء التسويقي وتعزيز مركزه بالسوق.

### ثالثاً: نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الأرباح للأداء التسويقي (الجدول 32.3)

| الرقم | عبارات البعد   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 37    | حقق البنك أرباحاً عالية خلال السنوات الأخيرة                         | 3,97            | 0,754             | مرتفع         |
| 38    | يحقّق البنك عائد على الاستثمار عالي خلال السنوات الأخيرة.            | 3,76            | 0,906             | مرتفع         |
| 39    | يحقّق البنك عائد على حق الملكية للمساهمين أعلى خلال السنوات الأخيرة. | 3,75            | 0,890             | مرتفع         |
| 40    | زيادة تعاملات البنك خلال السنوات الأخيرة أدى إلى زيادة في الأرباح    | 3,82            | 0,874             | مرتفع         |
|       | البعد الثالث: الأرباح  | 3,82            | 0,693             | مرتفع         |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v 23 (الملحق 08).

من خلال النتائج بالجدول أعلاه المتعلقة بالبعد الثالث للأداء التسويقي (بعد الأرباح)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,82 وهو ضمن المجال الرابع من مجالات سلم ليكارت [ 3.40 - 14.19 ] وهذا يدل على أن درجة موافقة أفراد العينة لهذا البعد مرتفعة، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0,693 وهذا يدل على عدم وجود تشتت كبير لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد أي هناك تجانس في الإجابات. كما نلاحظ من خلال النتائج أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات تراوحت بين 3,75 و 3,97 أي أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة حول جميع عبارات هذا البعد، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري لهاته الأخيرة يتراوح بين 0,754 و 0,906 وهي قيم أقل من الواحد (1) وبالتالي عدم وجود تشتت في الإجابات حول جميع العبارات.

ويمكن ترتيب عبارات ومؤشرات بعد الأرباح للأداء التسويقي حسب الأهمية النسبية من خلال ترتيبها ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي كما يلي:

احتلت العبارة رقم 37 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,97 وانحراف معياري قدره 0,754 وهو ما يشير إلى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على أن البنك محل الدراسة حقق أرباحاً عالية خلال السنوات الأخيرة، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 40 بمتوسط حسابي قدره 3,82 وانحراف معياري قدره 0,874 وهو يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على زيادة تعاملات البنك خلال السنوات الأخيرة أدى إلى زيادة في أرباحه، تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم 38 بمتوسط حسابي قدره 3,76 وانحراف معياري قدره 0,906 حيث يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على أن البنك يحقق عائد على الاستثمار عالي خلال السنوات الأخيرة. لتأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم 39 بمتوسط حسابي قدره 3,75 وانحراف معياري قدره 0,890 حيث يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على أن البنك يحقق عائد على حق الملكية للمساهمين أعلى خلال السنوات الأخيرة. كما تظهر الانحرافات المعيارية لجميع عبارات هذا البعد عدم وجود تشتت كبير بين إجابات أفراد العينة حول جميع العبارات والأجوبة متجانسة وتصب في نفس الاتجاه العام.

نستنتج من خلال نتائج تحليل إجابات عينة الدراسة حول البعد الثالث للأداء التسويقي والمتمثل في الأرباح أن البنوك محل الدراسة تعتبر أن تحقيق الأرباح من بين أهم أهداف المؤسسة البنكية كما أنه تحصيل حاصل لنجاح البنك بجوانب أخرى حيث زيادة تعاملاته خلال السنوات الأخيرة أدى إلى زيادة العائد على الاستثمار وزيادة العائد على حق الملكية للمساهمين وبالتالي زيادة الأرباح التي بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي للبنك وضمان استمرارية نشاطه في السوق.

رابعاً: نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد جذب الزبائن للأداء التسويقي (الجدول: 33.3)

| الرقم | عبارات البعد  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 41    | تساهم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في الحصول على نسبة زبائن جدد عالية | 3,97            | 0,754             | مرتفع         |
| 42    | تعتبر إدارة البنك المركز المالي للبنك أداة جذب رئيسية للزبائن الجدد       | 3,76            | 0,906             | مرتفع         |
| 43    | يستخدم البنك أساليب تسويقية مناسبة وفعالة (ECRM) لجذب الزبائن             | 3,75            | 0,890             | مرتفع         |
|       | البعد الرابع: جذب الزبائن   | 3,83            | 0,736             | مرتفع         |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v 23 (الملحق 08).

من خلال النتائج بالجدول أعلاه المتعلقة بالبعد الرابع للأداء التسويقي (جذب الزبائن)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,83 وهو ضمن المجال الرابع من مجالات سلم ليكارت [ 3.40 - 4.19 ] وهذا يدل على أن درجة موافقة أفراد العينة لهذا البعد مرتفعة، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0,736 وهذا يدل على عدم وجود تشتت كبير لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد أي هناك تجانس في الإجابات. كما نلاحظ من خلال النتائج أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات تراوحت بين 3,75 و 3,97 أي أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة حول جميع العبارات، كما أن الانحراف المعياري لهاته

الأخيرة يتراوح بين 0,754 و 0,906 وهي قيم أقل من الواحد (1) وبالتالي عدم وجود تشتت في الإجابات حول جميع العبارات.

ويمكن ترتيب عبارات ومؤشرات بعد جذب الزبائن للأداء التسويقي حسب الأهمية النسبية من خلال ترتيبها ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي كما يلي:

احتلت العبارة رقم 41 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,97 وانحراف معياري قدره 0,754 وهو ما يشير إلى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على أن إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تساهم في الحصول على نسبة عالية للزبائن الجدد، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 42 بمتوسط حسابي قدره 3,76 وانحراف معياري قدره 0,906 وهو يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على أن إدارة البنك محل الدراسة تعتبر المركز المالي للبنك أداة جذب رئيسية للزبائن الجدد، لتأتي المرتبة الثالثة العبارة رقم 42 بمتوسط حسابي قدره 3,75 وانحراف معياري قدره 0,890 حيث يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على أن البنك يستخدم أساليب تسويقية مناسبة وفعالة تتمثل في ECRM لجذب الزبائن. كما تظهر الانحرافات المعيارية لجميع عبارات هذا البعد عدم وجود تشتت كبير بين إجابات أفراد العينة حول جميع العبارات والأجوبة متجانسة وتصب في نفس الاتجاه العام.

نستنتج من خلال نتائج تحليل إجابات عينة الدراسة حول البعد الرابع للأداء التسويقي والمتمثل في جذب الزبائن أن البنوك محل الدراسة تهتم بجذب زبائن جدد من خلال استغلال المركز المالي كأداة لجذب زبائن جدد كما تستخدم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية التي تعتبر من الأساليب التسويقية الفعالة في جذب الزبائن وبالتالي إنشاء قاعدة زبائن مهمة من شأنها المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة.

#### خامساً: نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد رضا الزبائن للأداء التسويقي (الجدول 34.3)

| الرقم | عبارات البعد   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 44    | يحرص البنك على تحقيق رضا الزبائن طيلة فترة التعامل معهم                          | 3,90            | 0,855             | مرتفع         |
| 45    | يشعر زبائن البنك بالرضا مقارنة بالمنافسين  | 3,93            | 0,851             | مرتفع         |
| 46    | لدى البنك آلية واضحة للتعامل مع شكاوي واقتراحات الزبائن                          | 3,75            | 0,830             | مرتفع         |
| 47    | الزبائن الراضون عن الخدمات الإلكترونية أكثر الزبائن الذين يصبحون زبائن لهم ولاء. | 3,82            | 0,874             | مرتفع         |
|       | البعد الخامس: رضا الزبائن  | 3,85            | 0,729             | مرتفع         |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v 23 (الملحق 08).

من خلال النتائج بالجدول أعلاه المتعلقة بالبعد الخامس للأداء التسويقي (رضا الزبائن)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,85 وهو ضمن المجال الرابع من مجالات سلم ليكارت [ 3.40 – 14.19 ] وهذا يدل على أن درجة موافقة أفراد العينة لهذا البعد مرتفعة، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0,729 وهذا يدل على عدم وجود تشتت كبير لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد أي هناك تجانس في الإجابات.



كما نلاحظ من خلال النتائج أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات تراوحت بين 3,75 و 3,93 أي أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة حول جميع عبارات هذا البُعد، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري لهاته الأخيرة يتراوح بين 0,830 و 0,874 وهي قيم أقل من الواحد (1) وبالتالي عدم وجود تشتت في الإجابات حول جميع العبارات.

ويمكن ترتيب عبارات ومؤشرات بعد رضا الزبائن للأداء التسويقي حسب الأهمية النسبية من خلال ترتيبها ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي كما يلي:

احتلت العبارة رقم 45 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,93 وانحراف معياري قدره 0,851 وهو ما يشير إلى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على أن البنك زبائن البنك يشعرون بالرضا مقارنة بالمنافسين تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 44 بمتوسط حسابي قدره 3,90 وانحراف معياري قدره 0,855 وهو يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على البنك يحرص على تحقيق رضا زبائنه طيلة فترة التعامل معهم، تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم 47 بمتوسط حسابي قدره 3,82 وانحراف معياري قدره 0,874 حيث يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على أن الزبائن الراضون عن الخدمات الإلكترونية أكثر الزبائن الذين يصبحون زبائن لهم ولاء للبنك محل الدراسة. لتأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم 46 بمتوسط حسابي قدره 3,75 وانحراف معياري قدره 0,830 حيث يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على أن البنك لديه آلية واضحة للتعامل مع شكاوى واقتراحات الزبائن. كما تظهر الانحرافات المعيارية لجميع عبارات هذا البعد عدم وجود تشتت كبير بين إجابات أفراد العينة حول جميع العبارات والأجوبة متجانسة وتصب في نفس الاتجاه العام.

نستنتج من خلال نتائج تحليل إجابات عينة الدراسة حول البعد الخامس للأداء التسويقي والمتمثل في رضا الزبائن أن البنوك محل الدراسة تهتم بشكل كبير بتحقيق رضا زبائنها طيلة فترة التعامل معهم من خلال تطبيق آليات وأساليب واضحة وفعالة للإجابة عن شكاوى زبائنها كما تحرص على الإصغاء إلى جميع تساؤلاتهم واقتراحاتهم، حيث يمكن تحويل هذه الفئة من الزبائن إلى زبائن لديهم ولاء للبنك محل الدراسة يصعب على المنافسين جذبهم، وبالتالي مساهمة الاهتمام بهذا البعد في بناء علاقات قوية وطويلة الأجل مع الزبائن.

سادسا: نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الاحتفاظ بالزبائن للأداء التسويقي (الجدول 35.3)

| الرقم | عبارات البعد  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 48    | يعتبر الاحتفاظ بالزبائن سياسة ثابتة في مسار عمل البنك                 | 3,97            | 0,754             | مرتفع         |
| 49    | يحقق البنك معظم عوائده من خلال الزبائن الحاليين مقارنة بالزبائن الجدد | 3,76            | 0,906             | مرتفع         |
| 50    | احتفاظ البنك بزبائنه من خلال تقديم خدمات متميزة                       | 3,37            | 0,938             | متوسط         |
|       | البعد السادس: الاحتفاظ بالزبائن                                       | 3,70            | 0,704             | مرتفع         |
|       | المحور الثاني الاداء التسويقي   | 3,81            | 0,656             | مرتفع         |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v 23 (الملحق 08).

من خلال النتائج بالجدول أعلاه المتعلقة بالبعد السادس للأداء التسويقي (الاحتفاظ بالزبائن)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,70 وهو ضمن المجال الرابع من مجالات سلم ليكارت [ 3.40 – 4.19] وهذا يدل على أن درجة موافقة أفراد العينة لهذا البعد مرتفعة، أي أن هناك إهتمام ببعد الاحتفاظ بالزبائن في البنك محل الدراسة، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0,704 وهذا يدل على عدم وجود تشتت كبير لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد أي هناك تجانس في الإجابات.

كما نلاحظ من خلال النتائج أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تراوحت بين 3,70 و3,97 أي أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد، باستثناء العبارة رقم 50 التي كان متوسطها الحسابي يساوي 3,37 وهذا يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على أنه يتم الاحتفاظ بالزبائن من خلال تقديم خدمات متميزة، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري لجميع عبارات البعد يتراوح بين 0,704 و0,938 وهي قيم أقل من الواحد (1) وبالتالي عدم وجود تشتت في الإجابات حول جميع العبارات.

ويمكن ترتيب عبارات ومؤشرات بعد الاحتفاظ بالزبائن للأداء التسويقي حسب الأهمية النسبية من خلال ترتيبها ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي كما يلي:

احتلت العبارة رقم 48 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,97 وانحراف معياري قدره 0,754 وهو ما يشير إلى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على أن البنك يعتبر الاحتفاظ بالزبائن سياسة ثابتة في مسار عمله، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 49 بمتوسط حسابي قدره 3,76 وانحراف معياري قدره 0,906 وهو يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على أن البنك يحقق معظم عوائده من خلال الزبائن الحاليين مقارنة بالزبائن الجدد، تليها في المرتبة الثالثة والأخيرة العبارة رقم 50 بمتوسط حسابي قدره 3,37 وانحراف معياري قدره 0,938 وهذا يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أن البنوك محل الدراسة تحتفظ بالزبائن من خلال تقديم خدمات متميزة. كما تظهر الانحرافات المعيارية لجميع عبارات هذا البعد عدم وجود تشتت كبير بين إجابات أفراد العينة حول جميع العبارات والأجوبة متجانسة وتصب في نفس الاتجاه العام ما عدا العبارة 50 فقد كانت درجة الموافقة عليها بدرجة متوسطة وهي منخفضة عن باقي العبارات حيث يرجع الباحث هذا الانخفاض إلى أن البنوك تقدم نفس التشكيلة من الخدمات تقريبا ولا يوجد تميز كبير في الخدمات.

نستنتج من خلال نتائج تحليل إجابات عينة الدراسة حول البعد السادس للأداء التسويقي والمتمثل في الاحتفاظ بالزبائن أن البنوك محل الدراسة تولي أهمية بالغة لهذا البعد، من خلال تطبيق سياسة وأساليب فعالة لغرض الاحتفاظ بالزبائن، حيث تسعى الإدارة العليا للبنوك محل الدراسة لتقديم خدمات متميزة وقد كانت معظم العوائد من خلال الزبائن الحاليين مقارنة بالزبائن الجدد، لذا نستطيع أن نقول أن الإحتفاظ بالزبائن من أهم أهداف ECRM إلى جانب الأهداف الأخرى التي تؤدي إلى خلق وبناء علاقات قوية مع زبائن مريحين الأمر الذي يؤدي إلى تطور البنك واستمرار نشاطه.

سابعاً: ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المحور الثاني "الأداء التسويقي" (الجدول 36.3)

| الرقم | أبعاد المحور                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التشتت النسبي | الإتجاه العام |
|-------|--------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| 1     | بعد الحصة السوقية              | 3,84            | 0,781             | %76,8         | مرتفع         |
| 2     | بعد المبيعات                   | 3,84            | 0,781             | %76,8         | مرتفع         |
| 3     | بعد الأرباح                    | 3,82            | 0,693             | %76,4         | مرتفع         |
| 4     | جذب الزبائن                    | 3,83            | 0,736             | %76,6         | مرتفع         |
| 5     | رضا الزبائن                    | 3,85            | 0,729             | %77           | مرتفع         |
| 6     | الاحتفاظ بالزبائن              | 3,70            | 0,704             | %74           | مرتفع         |
|       | المحور الثاني: الأداء التسويقي | 3,81            | 0,656             | %76,2         | مرتفع         |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v 23 \*التشتت النسبي = (المتوسط الحسابي/5)\*100

تشير النتائج بالجدول أعلاه والمتعلقة بالمحور الثاني للدراسة والمتمثل في الأداء التسويقي إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3,81 وانحراف معياري قدره 0,656 أي عدم وجود تشتت كبير في إجابات عينة الدراسة حول محور الأداء التسويقي، وقد كان ترتيب أبعاده على النحو التالي:

احتل بعد رضا الزبائن المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,85 وانحراف معياري قدره 0,729 و تشنت نسبته %77، يليه في المرتبة الثانية كل من بعد الحصة السوقية وبعد المبيعات بمتوسط حسابي قدره 3,84 وانحراف معياري قدره ب 0,781 وتشنت نسبته %76,8، ليأتي في المرتبة الثالثة بعد جذب الزبائن بمتوسط حسابي قدره 3,83 وانحراف معياري قدره 0,736 بتشنت نسبته %76,6، اما بعد الأرباح فقد احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3,82 وانحراف معياري قدره 0,693 وتشنت نسبته %76,4، ليأتي في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد الاحتفاظ بالزبائن بمتوسط حسابي قدره 3,70 وانحراف معياري قدره 0,704 وتشنت نسبته %74.

نستنتج من خلال نتائج تحليل إجابات عينة الدراسة حول محور للأداء التسويقي ككل أن البنوك محل الدراسة تولي أهمية بالغة له من خلال التركيز على جميع أبعاده (المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح، جذب الزبائن، رضا الزبائن ، الاحتفاظ بالزبائن) حيث كانت وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هي الموافقة بدرجة مرتفعة حول الأداء التسويقي وجميع أبعاده .

### المبحث الرابع: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

نسعى من خلال هذا المبحث إلى اختبار فرضية الدراسة والتأكد من مدى وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية) والمتغير التابع (الأداء التسويقي) من عدمه، بالإضافة إلى مدى قبول أو رفض الفرضيات الفرعية مع تفسير النتائج، وهذا طبعاً باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة.

#### المطلب الأول: اختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية

سنحاول نحاول معرفة مستوى تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والأداء التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة، حيث سنختبر مدى صحة أو رفض الفرضيات باستخدام اختبار T للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (one-sample-T.test).

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نص الفرضية: تعتمد بدرجة كبيرة البنوك التجارية محل الدراسة أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية. ومن أجل اختبارها إحصائياً نقوم بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا تعتمد البنوك التجارية محل الدراسة أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بدرجة كبيرة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : تعتمد البنوك التجارية محل الدراسة أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بدرجة كبيرة.

تم استخدام (one-sample-T.test) اختبار العينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات محور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية) مع المتوسط الحسابي المفترض 3 عند مستوى المعنوية 0,05، ودرجة حرية 251. وهذا بالاستعانة ببرنامج SPSS حيث تحصلنا على النتائج بالجدول الموالي :

#### نتائج اختبار الفرضية الأولى (الجدول 37.3)

| إختبار المتغير | مستوى الثقة 95% |               | الفرق بين المتوسطين | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى المعنوية (Sig) | درجات الحرية | قيمة T المحسوبة | قيمة T الجدولية |
|----------------|-----------------|---------------|---------------------|-----------------|-------------------|----------------------|--------------|-----------------|-----------------|
|                | القيمة القصوى   | القيمة الدنيا |                     |                 |                   |                      |              |                 |                 |
| X ECRM         | 0,9629          | 0,8141        | 0,888               | 3,89            | 0,599             | 0,000                | 251          | 23,511          | 1.960           |

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS V23 (الملحق 09)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة مستوى المعنوية ( $\text{sig} = 0,000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، كما أن قيمة T المحسوبة (23,511) أكبر من قيمة T الجدولية (1,960) وبالتالي فإن تطبيق أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بدرجة كبيرة.

وبمأن المتوسط الحسابي لمتغير إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ككل بلغ (3,89) بانحراف معياري (0,599)، والفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي يساوي (0,888) والمتوسط الحسابي العام للإجابات أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3)، كما أن قيمة المتوسط الحسابي العام تقع ضمن المجال الرابع من مجالات سلم ليكارت الخماسي [ 3.40 - 4.19 ] وهذا يشير إلى مستوى موافقة مرتفع لأفراد عينة الدراسة حول فقرات وأبعاد المحور الأول إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ودرجة تشتت إجابات أفراد العينة ضعيف.

بناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  أي أنه تعتمد البنوك التجارية محل الدراسة تطبيق أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بدرجة كبيرة.

نستنتج من خلال نتائج اختبار الفرضية الأولى أن البنوك التجارية محل الدراسة تعمل على تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة بمستوى مرتفع وهذا من خلال اهتمامها بجميع أبعاد ومؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية خاصة في الآونة الأخيرة، وهذا ما أكدته نتائج تحليل إجابات موظفي وإطارات البنوك محل الدراسة.

#### ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

نص الفرضية: تعتمد بدرجة كبيرة البنوك التجارية محل الدراسة مختلف الأبعاد لقياس وتحسين أدائها التسويقي. ومن أجل اختبارها إحصائياً نقوم بصياغة الفرضيات التالية:  
الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا تعتمد بدرجة كبيرة البنوك التجارية محل الدراسة مختلف الأبعاد لقياس وتحسين أدائها التسويقي.

الفرضية البديلة  $H_1$ : تعتمد بدرجة كبيرة البنوك التجارية محل الدراسة مختلف الأبعاد لقياس وتحسين أدائها التسويقي.

تم استخدام T (one-sample-T.test) اختبار العينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات محور الأداء التسويقي) مع المتوسط الحسابي المفترض 3 عند مستوى المعنوية 0,05، ودرجة حرية 251. وهذا بالاستعانة ببرنامج SPSS حيث حصلنا على النتائج بالجدول التالي:

#### نتائج اختبار الفرضية الثانية (الجدول 38.3)

| المتوسط المفترض=3 |                 |               |                     |                 |                   |                      |              |                 | قيمة T الجدولية |
|-------------------|-----------------|---------------|---------------------|-----------------|-------------------|----------------------|--------------|-----------------|-----------------|
| إختبار المتغير    | مستوى الثقة 95% |               | الفرق بين المتوسطين | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى المعنوية (Sig) | درجات الحرية | قيمة T المحسوبة |                 |
|                   | القيمة القصوى   | القيمة الدنيا |                     |                 |                   |                      |              |                 |                 |
| Y الأداء التسويقي | 0,8963          | 0,7334        | 0,815               | 3,82            | 0,656             | 0,000                | 251          | 19,704          | 1.960           |

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS V23 (الملحق 10)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة مستوى المعنوية ( $\text{sig} = 0,000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $0,05$ )، كما أن قيمة T المحسوبة ( $19,704$ ) أكبر من قيمة T الجدولية ( $1,960$ ) وبالتالي فإن تطبيق أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بدرجة كبيرة.

وبما أن المتوسط الحسابي لمتغير الأداء التسويقي بلغ ( $3,82$ ) بانحراف معياري ( $0,656$ )، والفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي يساوي ( $0,815$ ) والمتوسط الحسابي العام للإجابات أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ( $3$ )، كما أن قيمة المتوسط الحسابي العام تقع ضمن المجال الرابع من مجالات سلم ليكارت الخماسي [  $3.40 - 4.19$ ] وهذا يشير إلى مستوى موافقة مرتفع لأفراد عينة الدراسة حول فقرات وأبعاد المحور الثاني الأداء التسويقي كما أن درجة تشتت إجابات أفراد العينة ضعيف.

بناءً على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  أي تعتمد بدرجة كبيرة البنوك التجارية محل الدراسة مختلف الأبعاد لقياس وتحسين أدائها التسويقي.

نستنتج من خلال نتائج اختبار الفرضية الثانية أن البنوك التجارية محل الدراسة تعمل على تطبيق مختلف مؤشرات لقياس وتحسين أدائها التسويقي بمستوى مرتفع وهذا من خلال اهتمامها بجميع أبعاد الأداء التسويقي (الحصة السوقية، المبيعات، الأرباح، جذب الزبائن، رضا الزبائن والاحتفاظ بالزبائن) خاصة في الآونة الأخيرة وهذا ما أكدته نتائج تحليل إجابات موظفي وإطارات البنوك محل الدراسة.

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثالثة والرابعة

من أجل اختبار الفرضية الثالثة والرابعة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ( Simple regression analysis ) و تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression analysis).

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

**نص الفرضية:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة (مؤشرات قبل العملية المصرفية، مؤشرات أثناء العملية المصرفية ومؤشرات بعد العملية المصرفية) على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

قبل اختبار الفرضية الثالثة سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية لها أولاً من خلال معرفة أثر كل بعد من أبعاد ECRM الثلاثة على الأداء التسويقي.

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثالثة

**نص الفرضية:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية قبل العملية المصرفية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية نقوم بصياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

**الفرضية الصفرية  $H_0$ :** لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية قبل العملية المصرفية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

الفرضية البديلة **H1**: يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية قبل العملية المصرفية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.  
تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية وتحصلنا على النتائج بالجدول الموالي:  
نتائج تطبيق الانحدار الخطي البسيط بين بعد ECRM قبل العملية المصرفية والأداء التسويقي (الجدول 39.3)

| القدرة التفسيرية          |       | معنوية نموذج الانحدار البسيط |                      |                 | المتغير التابع         | المتغير المستقل                          | اختبار الفرضية     |
|---------------------------|-------|------------------------------|----------------------|-----------------|------------------------|--|--------------------|
| R <sup>2</sup>            | R     | قيمة T                       | مستوى المعنوية (SIG) | قيمة F المحسوبة |                        |  |                    |
| 0,919                     | 0,959 | 53,312                       | 0,000                | 2842,203        | الأداء التسويقي Y      | بُعد مؤشرات ECRM قبل العملية المصرفية X1 | الفرضية الفرعية 01 |
| Y= -0,351+ 1,065( X1)+ εi |       |                              |                      |                 | معادلة الانحدار البسيط |  |                    |

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS V23 (الملحق 11)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون يساوي (R= 0,959) وهو موجب ويدل على أن هناك علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغيرين، أي أن لبُعد مؤشرات ECRM قبل العملية المصرفية أثر إيجابي في تحسين الأداء التسويقي، وأي زيادة في الاهتمام ببُعد مؤشرات ECRM قبل العملية المصرفية تؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي في البنوك محل الدراسة، وهذا ما يفسره معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0,919) أي أن 91,9% من التغير في الأداء التسويقي يرجع سببه إلى بُعد مؤشرات ECRM قبل العملية المصرفية والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

وتفسر قيمة التأثير معامل (B= 1,065) بين المتغيرين بأنه كلما رفعا مستوى مؤشرات إدارة ECRM قبل العملية المصرفية بوحدة واحدة كلما زاد وتحسن الاداء التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة بقيمة 1,065 وحدة وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة من إطارات وموظفي البنوك محل الدراسة.  
كما نلاحظ أيضا قيمة مستوى المعنوية (SIG=0,000) وهي أقل من 0,05، وبالتالي فإن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0,05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 أي يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعد مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية قبل العملية المصرفية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

ومنه نستنتج من اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثالثة محققة ويوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعد مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية قبل العملية المصرفية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثالثة

نص الفرضية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أثناء العملية المصرفية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية نقوم بصياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أثناء العملية المصرفية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أثناء العملية المصرفية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية وتحصلنا على النتائج بالجدول الموالي:

نتائج تطبيق الانحدار الخطي البسيط بين بعد ECRM أثناء العملية المصرفية والأداء التسويقي (الجدول 40.3)

| القدرة التفسيرية                       |       | معنوية نموذج الانحدار البسيط |                      |                 | المتغير التابع           | المتغير المستقل                               | اختبار الفرضية     |
|--|-------|------------------------------|----------------------|-----------------|--------------------------|---|--------------------|
| R2                                     | R     | قيمة T                       | مستوى المعنوية (SIG) | قيمة F المحسوبة |                          |   |                    |
| 0,953                                  | 0,976 | 71,385                       | 0,000                | 5095,780        | الأداء التسويقي $\gamma$ | بُعد مؤشرات ECRM أثناء العملية المصرفية $x_2$ | الفرضية الفرعية 02 |
| $Y = -0,241 + 1,048(x_2) + \epsilon_i$ |       |                              |                      |                 | معادلة الانحدار البسيط   |   |                    |

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS V23 (الملحق 12)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون يساوي ( $R=0,976$ ) وهو موجب ويدل على أن هناك علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغيرين، أي أن لُبُعد مؤشرات ECRM أثناء العملية المصرفية أثر إيجابي في تحسين الأداء التسويقي، وأيُّ زيادة في الاهتمام بُبُعد مؤشرات ECRM أثناء العملية المصرفية تؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي في البنوك محل الدراسة، وهذا ما يفسره معامل التحديد ( $R^2=0,953$ ) أي أن 95,3% من التغير في الأداء التسويقي يرجع سببه إلى بُعد مؤشرات ECRM أثناء العملية المصرفية والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

وتفسر قيمة التأثير معامل ( $B=1,048$ ) بين المتغيرين بأنه كلما رفعا مستوى مؤشرات إدارة ECRM أثناء العملية المصرفية بوحدة واحدة كلما زاد وتحسن الاداء التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة بقيمة 1,048 وحدة وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة من إطارات وموظفي البنوك محل الدراسة. كما نلاحظ أيضا قيمة مستوى المعنوية ( $SIG=0,000$ ) وهي أقل من 0,05، وبالتالي فإن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0,05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية



البديلة H1 أي يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعد مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أثناء العملية المصرفية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

ومن نستنتج من اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثالثة محققة ويوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعد مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أثناء العملية المصرفية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثالثة

نص الفرضية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعد مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بعد العملية المصرفية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية نقوم بصياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعد مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بعد العملية المصرفية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1: يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعد مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بعد العملية المصرفية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية 0,05 وتحصلنا على النتائج :

نتائج تطبيق الانحدار الخطي البسيط بين بعد ECRM بعد العملية المصرفية والأداء التسويقي (الجدول 41.3)

| القدرة التفسيرية         |       | معنوية نموذج الانحدار البسيط |                      |                 | المتغير التابع         | المتغير المستقل                            | اختبار الفرضية     |
|--------------------------|-------|------------------------------|----------------------|-----------------|------------------------|--|--------------------|
| R2                       | R     | قيمة T                       | مستوى المعنوية (SIG) | قيمة F المحسوبة |                        |  |                    |
| 0,944                    | 0,971 | 64,794                       | 0,000                | 4198,276        | الأداء التسويقي<br>Y   | بعد مؤشرات ECRM قبل العملية المصرفية<br>X3 | الفرضية الفرعية 03 |
| Y= -0,297+1,059( X3)+ εi |       |                              |                      |                 | معادلة الانحدار البسيط |  |                    |

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS V23 (الملحق 13)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون يساوي (R=0,971) وهو موجب وبدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرين، أي أن لبعد مؤشرات ECRM بعد العملية المصرفية أثر إيجابي في تحسين الاداء التسويقي، وأيضاً زيادة في الاهتمام ببعد مؤشرات ECRM قبل العملية المصرفية تؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي في البنوك محل الدراسة، وهذا ما يفسره معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0,944) أي أن 94,4% من التغير في الأداء التسويقي يرجع سببه إلى بعد مؤشرات ECRM بعد العملية المصرفية والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

وتفسر قيمة التأثير (معامل  $B=1,059$ ) بين المتغيرين بأنه كلما رفعنا مستوى مؤشرات إدارة ECRM بعد العملية المصرفية بوحدة واحدة كلما زاد وتحسن الاداء التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة بقيمة 1,059، وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة من إطارات وموظفي البنوك محل الدراسة. كما نلاحظ أيضا قيمة مستوى المعنوية ( $Sig=0,000$ ) وهي أقل من 0,05، وبالتالي فإن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0,05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  أي يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بعد العملية المصرفية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

ومنه نستنتج من اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة محققة ويوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بعد العملية المصرفية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

\* اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

بعد اختبار الفرضيات الفرعية تأتي لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وفيما يلي نموذج الانحدار ( $r, R^2$ )، تحليل التباين ANOVA، نتائج معاملات الانحدار (B)

نتائج تطبيق الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والأداء التسويقي (الجدول 42.3)

| المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار المتعدد |        |       |                                    | القدرة التفسيرية |       | لنموذج الكلية المعنوية الانحدار المتعدد |                 |
|--|--------|-------|------------------------------------|------------------|-------|---|-----------------|
| مستوى المعنوية (Sig)                       | T      | B     | Constant                           | $R^2$            | R     | مستوى المعنوية (Sig)                    | قيمة F المحسوبة |
| 0,026                                      | -2,234 | -,132 | Constant                           | 0,958            | 0,979 | 0,000                                   | 1878,677        |
| 0,000                                      | 4,899  | 0,636 | مؤشرات ECRM قبل العملية المصرفية   |                  |       |   |                 |
| 0,000                                      | 7,842  | 1,398 | مؤشرات ECRM أثناء العملية المصرفية |                  |       |   |                 |
| 0,000                                      | 1,220  | 0,265 | مؤشرات ECRM بعد العملية المصرفية   |                  |       |   |                 |

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS V23 (الملحق 14)

من خلال النتائج بالجدول أعلاه يتبين أن النموذج معنوي وذلك من خلال قيمة ( $F=1878,677$ ) ومستوى المعنوية ( $Sig=0,000$ ) وهو أقل من مستوى الدلالة  $0,05$ ، وتُظهر النتائج كذلك أن بعد الثاني مؤشرات ECRM أثناء العملية المصرفية يؤثر على الأداء التسويقي بالدرجة الأولى حيث بلغت قيمة ( $t=7,842$ ) وبدلالة إحصائية ( $Sig=0,000$ )، وبلغت قيمة ( $B=1,398$ ) أي أن الزيادة أو التغير في بعد مؤشرات ECRM أثناء العملية المصرفية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير الأداء التسويقي بقيمة  $1,398$ ، يليه في المرتبة الثانية في التأثير البعد الأول مؤشرات ECRM قبل العملية المصرفية، حيث بلغت قيمة ( $t=4,899$ )، الدلالة إحصائية ( $Sig=0,000$ ) وقيمة ( $B=0,636$ ) أي أن الزيادة أو التغير في بعد مؤشرات ECRM قبل العملية المصرفية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير الأداء التسويقي بقيمة  $0,636$ ، ليحتل المرتبة الثالثة والأخيرة في التأثير البعد الثالث بعد مؤشرات ECRM بعد العملية المصرفية، حيث بلغت قيمة ( $t=1,220$ )، الدلالة إحصائية ( $Sig=0,000$ ) وقيمة ( $B=0,265$ ) أي أن الزيادة أو التغير في بعد مؤشرات ECRM بعد العملية المصرفية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير الأداء التسويقي بقيمة  $0,265$ . وقد كانت الدلالة الإحصائية لجميع أبعاد ecrm تساوي ( $Sig=0,000$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية  $0,05$  وهذا يدل على أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لهذه الأبعاد الثلاثة على الأداء التسويقي.

كما يشير معامل الارتباط بيرسن ( $R=0,979$ ) إلى وجود علاقة قوية وطردية بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والأداء التسويقي أي زيادة في مستوى أبعاد ecrm يتبعها زيادة وتحسن في الأداء التسويقي، وهذا ما يفسره معامل التحديد ( $R^2=0,958$ ) أي أن المتغيرات المستقلة (أبعاد ecrm الثلاثة) تفسر  $95,8\%$  من التغير في الأداء التسويقي و  $4,2\%$  المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي مفادها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة (مؤشرات قبل العملية المصرفية، مؤشرات أثناء العملية المصرفية ومؤشرات بعد العملية المصرفية) على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

ويمكن التعبير عن نموذج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الثالثة بالمعادلة التالية:

بما أن نموذج الانحدار ذو طابع احتمالي تم إدراج الخطأ العشوائي:  $\epsilon_i$  الذي يعبر عن متغيرات أخرى لا يمكن قياسها أو لم يتم إدراجها.

$$Y = -0.132 + 0.636(X1) + 1.398(X2) + 0.265(X3) + \epsilon_i$$

حيث:  $R=0,979$ ،  $R^2=0,958$ ،  $F=1878,677$  و  $Sig=0,000$

(Y): الأداء التسويقي.

(X1): بعد مؤشرات ECRM قبل العملية المصرفية.

(X2): بعد مؤشرات ECRM أثناء العملية المصرفية.

(X3): بعد مؤشرات ECRM بعد العملية المصرفية.

نستنتج من نتائج اختبار الفرضية الثالثة أنها محققة وهناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة (مؤشرات قبل العملية المصرفية، مؤشرات أثناء العملية المصرفية ومؤشرات بعد العملية المصرفية) على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

نص الفرضية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على الأداء التسويقي بأبعاده (الحصة السوقية، الأرباح المبيعات، جذب الزبائن، رضا الزبائن والاحتفاظ بالزبائن) للبنوك التجارية محل الدراسة.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على الأداء التسويقي بأبعاده (الحصة السوقية، الأرباح، المبيعات، جذب الزبائن، رضا الزبائن والاحتفاظ بالزبائن) للبنوك التجارية محل الدراسة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على الأداء التسويقي بأبعاده (الحصة السوقية، الأرباح، المبيعات، جذب الزبائن، رضا الزبائن والاحتفاظ بالزبائن) للبنوك التجارية محل الدراسة.

من أجل اختبار الفرضية الرابعة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple regression analysis) عند مستوى المعنوية 0,05 وتحصلنا على النتائج بالجدول الموالي:

نتائج تطبيق الانحدار الخطي البسيط ECRM والأداء التسويقي (الجدول 43.3)

| اختبار الفرضية           | المتغير المستقل                         | المتغير التابع    | معنوية نموذج الانحدار البسيط          |                      |        |       |
|--------------------------|---|-------------------|---------------------------------------|----------------------|--------|-------|
|                          |   |                   | قيمة F المحسوبة                       | مستوى المعنوية (SIG) | قيمة T | R     |
| الفرضية الرئيسية الرابعة | إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ECRM X | الأداء التسويقي Y | 4059,681                              | 0,000                | 63,716 | 0,971 |
| معادلة الانحدار البسيط   |   |                   | $Y = -0,315 + 1,062 (X) + \epsilon_i$ |                      |        |       |
| القدرة التفسيرية         |   | R <sup>2</sup>    | R                                     |                      |        |       |
|                          |   | 0,942             | 0,971                                 |                      |        |       |

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS V23 (الملحق 15)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون يساوي ( $R=0,971$ ) وهو موجب ويدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرين، أي أن أثر ECRM في تحسين الأداء التسويقي قوي وإيجابي، وأيضاً زيادة في الاهتمام بـ ECRM تؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي في البنوك محل الدراسة، وهذا ما يفسره معامل التحديد ( $R^2=0,942$ ) أي أن 94,2% من التغير في الأداء التسويقي يرجع سببه إلى التغير في مستوى ECRM والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

وتفسر قيمة التأثير معامل ( $B=1,062$ ) بين المتغيرين بأنه كلما رفعنا مستوى ECRM بوحدة واحدة كلما زاد وتحسن الأداء التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة بقيمة 1,062، وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة من إطارات وموظفي البنوك محل الدراسة.

كما نلاحظ أيضاً قيمة مستوى المعنوية ( $Sig=0,000$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي فإن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  أي يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على الأداء التسويقي بأبعاده (الحصة السوقية، الأرباح، المبيعات، جذب الزبائن، رضا الزبائن والاحتفاظ بالزبائن) للبنوك التجارية محل الدراسة.

نستنتج من نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة أنها محققة وهناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على الأداء التسويقي بأبعاده (الحصة السوقية، الأرباح، المبيعات، جذب الزبائن، رضا الزبائن والاحتفاظ بالزبائن) حسب وجهة نظر إطارات وموظفي البنوك التجارية محل الدراسة.

#### أ- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة

##### نص الفرضيات:

- 1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بُعد الحصة السوقية للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة؛
- 2- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بُعد الأرباح للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة؛
- 3- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بُعد المبيعات للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة؛
- 4- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بُعد جذب الزبائن للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة؛
- 5- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بُعد رضا الزبائن للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة؛
- 6- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بُعد الاحتفاظ بالزبائن للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

من أجل اختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple regression analysis) عند مستوى المعنوية 0,05 وتحصلنا على النتائج التي تم تلخيصها بالجدول الموالي:  
نتائج تطبيق الانحدار الخطي البسيط بين ECRM وأبعاد الأداء التسويقي (الجدول 44.3)

| القدرة التفسيرية                       |       | معنوية نموذج الانحدار البسيط |                      |                 | المتغير التابع    | المتغير المستقل                       | إختبار الفرضية          |
|--|-------|------------------------------|----------------------|-----------------|-------------------|---------------------------------------|-------------------------|
| R2                                     | R     | قيمة T                       | مستوى المعنوية (SIG) | قيمة F المحسوبة |                   |                                       |                         |
| 0,796                                  | 0,892 | 31,251                       | 0,000                | 976,641         | الحصة السوقية     | إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ECRM | الفرضية الفرعية الأولى  |
| $Y1 = -0,684 + 1,162 (X) + \epsilon_i$ |       | معادلة الانحدار البسيط       |                      |                 |                   |                                       |                         |
| 0,796                                  | 0,892 | 31,251                       | 0,000                | 976,641         | المبيعات          |                                       | الفرضية الفرعية الثانية |
| $Y2 = -0,315 + 1,062 (X) + \epsilon_i$ |       | معادلة الانحدار البسيط       |                      |                 |                   |                                       |                         |
| 0,842                                  | 0,917 | 36,456                       | 0,000                | 1329,025        | الأرباح           |                                       | الفرضية الفرعية الثالثة |
| $Y3 = -0,294 + 1,059 (X) + \epsilon_i$ |       | معادلة الانحدار البسيط       |                      |                 |                   |                                       |                         |
| 0,697                                  | 0,835 | 23,986                       | 0,000                | 575,341         | جذب الزبائن       |                                       | الفرضية الفرعية الرابعة |
| $Y4 = -0,154 + 1,024 (X) + \epsilon_i$ |       | معادلة الانحدار البسيط       |                      |                 |                   |                                       |                         |
| 0,862                                  | 0,928 | 39,437                       | 0,000                | 1555,298        | رضا الزبائن       |                                       | الفرضية الفرعية الخامسة |
| $Y5 = -0,538 + 1,129 (X) + \epsilon_i$ |       | معادلة الانحدار البسيط       |                      |                 |                   |                                       |                         |
| 0,483                                  | 0,695 | 15,284                       | 0,000                | 233,599         | الاحتفاظ بالزبائن |                                       | الفرضية الفرعية السادسة |
| $Y6 = 0,530 + 0,816 (X) + \epsilon_i$  |       | معادلة الانحدار البسيط       |                      |                 |                   |                                       |                         |

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS V23 (الملحق 16)

• بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى

من أجل اختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

**الفرضية الصفرية H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بعد الحصة السوقية للأداء التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة.

**الفرضية البديلة H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بعد الحصة السوقية للأداء التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون يساوي ( $R=0,892$ ) وهو موجب ويدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرين، أي زيادة في الاهتمام بإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تؤدي إلى زيادة وتحسين الحصة السوقية للبنوك التجارية محل الدراسة، وهذا ما يفسره معامل التحديد ( $R^2=0,796$ ) أي أن 79,6 % من التغير في الحصة السوقية يرجع سببه إلى التغير في مستوى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والباقي 20,4 % يرجع إلى عوامل أخرى.

وتفسر قيمة (معامل  $B=1,162$ ) مستوى التأثير بين المتغيرين بأنه كلما زاد مستوى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بوحدة واحدة كلما زادت وتحسنت الحصة السوقية في البنوك التجارية محل الدراسة بقيمة 1,162، وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة من إطارات وموظفي البنوك محل الدراسة.

كما نلاحظ أيضا أن قيمة مستوى المعنوية ( $Sig=0,000$ ) وهي أقل من الدلالة 0,05، وبالتالي فإن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0,05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  أي يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على الحصة السوقية للبنوك التجارية محل الدراسة.

ومنه نستنتج أن الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة محققة ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بُعد الحصة السوقية للأداء التسويقي حسب وجهة نظر إطارات وموظفي البنوك التجارية محل الدراسة.

#### • بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية

من أجل اختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

**الفرضية الصفرية  $H_0$ :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بعد المبيعات للأداء التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بعد المبيعات للأداء التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون يساوي ( $R= 0,892$ ) وهو موجب ويدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرين، حيث أي زيادة في الاهتمام بإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تؤدي إلى زيادة المبيعات للبنوك التجارية محل الدراسة، وهذا ما يفسره معامل التحديد ( $R^2=0,796$ ) أي أن 79,6 % من التغير في المبيعات يرجع سببه إلى التغير في مستوى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والباقي 20,4 % يرجع إلى عوامل أخرى.

وتفسر قيمة (معامل  $B= 1,162$ ) مستوى التأثير بين المتغيرين بأنه كلما زاد مستوى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بوحدة واحدة كلما زادت وتحسنت المبيعات في البنوك التجارية محل الدراسة بقيمة 1,162، وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة من إطارات وموظفي البنوك محل الدراسة.

كما نلاحظ أيضا أن قيمة مستوى المعنوية ( $Sig=0,000$ ) وهي أقل من الدلالة  $0,05$  ، وبالتالي فإن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة  $0,05$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  أي يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بعد المبيعات للاداء التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة.

ومنه نستنتج من أن الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة محققة ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بُعد المبيعات للاداء التسويقي حسب وجهة نظر إطارات وموظفي البنوك التجارية محل الدراسة.

#### • بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة

من أجل اختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

**الفرضية الصفرية  $H_0$ :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بعد الأرباح للاداء التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بعد الأرباح للاداء التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون يساوي ( $R= 0,917$ ) وهو موجب وبديل على أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرين، حيث أي زيادة في الاهتمام بإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تؤدي إلى زيادة أرباح البنوك التجارية محل الدراسة، وهذا ما يفسره معامل التحديد ( $R^2=0,842$ ) أي أن  $84,2\%$  من التغير في الأرباح يرجع سببه إلى التغير في مستوى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والباقي  $15,8\%$  يرجع إلى عوامل أخرى.

وتفسر قيمة معامل ( $B=1,059$ ) مستوى التأثير بين المتغيرين بأنه كلما زاد مستوى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بوحدة واحدة كلما زادت وتحسنت الأرباح في البنوك التجارية محل الدراسة بقيمة  $1,059$ ، وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة من إطارات وموظفي البنوك التجارية محل الدراسة.

كما نلاحظ أيضا أن قيمة مستوى المعنوية ( $Sig=0,000$ ) وهي أقل من الدلالة  $0,05$ ، وبالتالي فإن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة  $0,05$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  أي يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بعد الأرباح للاداء التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة.

ومنه نستنتج من أن الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة محققة ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بُعد الأرباح للاداء التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة حسب وجهة نظر إطارات وموظفي البنوك التجارية محل الدراسة.

#### • بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة

من أجل اختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:



**الفرضية الصفرية H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بعد جذب الزبائن للأداء التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة.

**الفرضية البديلة H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بعد جذب الزبائن للأداء التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون يساوي ( $R=0,835$ ) وهو موجب ويدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرين، حيث أي زيادة في الاهتمام بإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تؤدي إلى زيادة جذب الزبائن في البنوك التجارية محل الدراسة، وهذا ما يفسره معامل التحديد ( $R^2=0,697$ ) أي أن  $69,7\%$  من التغيير في جذب الزبائن يرجع سببه إلى التغيير في مستوى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والباقي  $30,3\%$  يرجع إلى عوامل أخرى.

وتفسر قيمة معامل ( $B=1,024$ ) مستوى التأثير بين المتغيرين بأنه كلما زاد مستوى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بوحدة واحدة كلما زاد وتحسن مستوى جذب الزبائن في البنوك التجارية بقيمة  $1,024$ ، وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة من إطارات وموظفي البنوك محل الدراسة.

كما نلاحظ أيضا أن قيمة مستوى المعنوية ( $Sig=0,000$ ) وهي أقل من الدلالة  $0,05$ ، وبالتالي فإن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة  $0,05$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H1$  أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بعد جذب الزبائن للأداء التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة.

ومنه نستنتج أن الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الرابعة محققة ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بُعد جذب الزبائن للأداء التسويقي حسب وجهة نظر إطارات وموظفي البنوك التجارية محل الدراسة.

#### • بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة

من أجل اختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

**الفرضية الصفرية H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بعد رضا الزبائن للأداء التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة.

**الفرضية البديلة H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بعد رضا الزبائن للأداء التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون يساوي ( $R=0,928$ ) وهو موجب ويدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرين، حيث أي زيادة في الاهتمام بإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تؤدي إلى زيادة رضا الزبائن في البنوك التجارية محل الدراسة، وهذا ما يفسره معامل التحديد ( $R^2=0,862$ ) أي أن  $86,2\%$  من التغيير في رضا الزبائن يرجع سببه إلى التغيير في مستوى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والباقي  $13,8\%$  يرجع إلى عوامل أخرى.

وتفسر قيمة معامل ( $B=1,129$ ) مستوى التأثير بين المتغيرين بأنه كلما زاد مستوى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بوحدة واحدة كلما زاد وتحسن مستوى رضا الزبائن في البنوك التجارية بقيمة  $1,129$ ، وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة من إطارات وموظفي البنوك محل الدراسة.

كما نلاحظ أيضا أن قيمة مستوى المعنوية ( $Sig=0,000$ ) وهي أقل من الدلالة  $0,05$ ، وبالتالي فإن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة  $0,05$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بعد رضا الزبائن للأداء التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة.

ومنه نستنتج أن الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الرابعة محققة ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بُعد رضا الزبائن للأداء التسويقي حسب وجهة نظر إطارات وموظفي البنوك التجارية محل الدراسة.

#### • بالنسبة للفرضية الفرعية السادسة

من أجل اختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

**الفرضية الصفرية  $H_0$ :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بعد الاحتفاظ بالزبائن للأداء التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بعد الاحتفاظ بالزبائن للأداء التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون يساوي ( $R=0,695$ ) وهو موجب ويدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرين، حيث أي زيادة في الاهتمام بإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تؤدي إلى زيادة معدل الاحتفاظ بالزبائن في البنوك التجارية محل الدراسة، وهذا ما يفسره معامل التحديد ( $R^2=0,483$ ) أي أن  $48,3\%$  من التغير في معدل الاحتفاظ بالزبائن يرجع سببه إلى التغير في مستوى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والباقي  $51,7\%$  يرجع إلى عوامل أخرى.

وتفسر قيمة معامل ( $B= 0,816$ ) مستوى التأثير بين المتغيرين بأنه كلما زاد مستوى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بوحدة واحدة كلما زاد وتحسن مستوى الإحتفاظ بالزبائن في البنوك التجارية بقيمة  $0,816$ ، وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة من إطارات وموظفي البنوك محل الدراسة.

كما نلاحظ أيضا أن قيمة مستوى المعنوية ( $Sig=0,000$ ) وهي أقل من الدلالة  $0,05$ ، وبالتالي فإن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة  $0,05$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بعد الاحتفاظ بالزبائن للأداء التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة.

ومنه نستنتج أن الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الرابعة محققة ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على بُعد الاحتفاظ بالزبائن للأداء التسويقي حسب وجهة نظر إدارات وموظفي البنوك التجارية محل الدراسة.

وكإجابة عن الفرضية العامة الدراسة وتبعاً لنتائج إختبار الفرضيات أعلاه نستنتج أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على تحسين الأداء التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة حيث كلما زاد الإهتمام بأبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية كلما تحسن الأداء التسويقي في جميع أبعاده.

المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى للمتغيرات الشخصية (نوع البنك، المستوى التعليمي، الخبرة، المنصب النوعي، عدد مرات التكوين).  
قبل إختبار الفرضية يتعين التأكد من أن المتغيرات (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تتبع التوزيع الطبيعي

One Sample Kolomgorov-Smirnov Test (الجدول 45.3)

| نوع التوزيع | Kolomgorov-Smirnov |     |           | إختبار نوع التوزيع                             |
|-------------|--------------------|-----|-----------|--|
|             | Sig.               | df  | Statistic |  |
| طبيعي       | 0,079              | 252 | 0,052     | المحور الأول: إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية |
| طبيعي       | 0,200              | 252 | 0,048     | المحور الثاني: الأداء التسويقي                 |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v 23 (الملحق 05)

من أجل إختبار هذه الفرضية تم إختبار الفرضيات الفرعية لها

أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى لنوع البنك (قطاع عام، قطاع خاص).

من أجل إختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة

علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى لنوع البنك (قطاع عام، قطاع خاص).

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات

الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى لنوع البنك (قطاع عام، قطاع خاص).

تم استخدام إختبار t لعينتين مستقلتين من أجل اكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لنوع البنك والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

نتائج اختبار الفروق في حول محاور الدراسة حسب متغير نوع البنك (الجدول 46.3)

| اختبار t |        | اختبار التباين LEVEN |       |               | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المتغيرات |                            |
|----------|--------|----------------------|-------|---------------|-------------------|-----------------|-------|-----------|----------------------------|
| Sig      | t      | Sig                  | F     | طبيعة التباين |                   |                 |       |           |                            |
| 0,000    | -6,213 | 0,265                | 1,249 | متجانس        | 0,581             | 3,70            | 142   | قطاع عام  | نوع البنك وتطبيق ECRM      |
|          |        |                      |       |               | 0,530             | 4,14            | 110   | قطاع خاص  |                            |
|          |        |                      |       |               | /                 | /               | 252   | المجموع   |                            |
| 0,000    | -6,289 | 0,256                | 1,293 | متجانس        | 0,637             | 3,60            | 142   | قطاع عام  | نوع البنك والأداء التسويقي |
|          |        |                      |       |               | 0,577             | 4,09            | 110   | قطاع خاص  |                            |
|          |        |                      |       |               | /                 | /               | 252   | المجموع   |                            |

المصدر: المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS V23 (الملحق 17).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الموظفين بالقطاع العام (142) أكبر من عدد الموظفين بالقطاع الخاص (110)، ونلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة بالنسبة لمحور ECRM يساوي 3,70 بانحراف معياري قدره 0,581 والمتوسط الحسابي للأداء التسويقي يساوي 3,60 بانحراف معياري قدره 0,637 في البنوك بالقطاع العام وهو أقل من المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة في البنوك بالقطاع الخاص (المتوسط الحسابي لـ ECRM: 4,14 وانحراف معياري: 0,530 ، المتوسط الحسابي للأداء التسويقي: 4,09 وانحراف معياري: 0,577)، أي أن مستوى تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ومتطلبات الأداء التسويقي في البنوك الخاصة أكبر من تطبيقها في البنوك العامة، ولمعرفة ما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً نقرأ نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين.

نلاحظ من خلال اختبار التباين أن قيم اختبار التباين "leven" بالنسبة لمحور ECRM ( $f=1,249$ ،  $Sig=0,265$ ) وبالنسبة لمحور الاداء التسويقي ( $f=1,293$ ،  $Sig=0,256$ ) وكلتا القيمتين أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وهو يدل على أن هناك تباين متساوي أو متجانس وبالتالي تم أخذ نتائج السطر الأول في الاختبار حيث نلاحظ قيمة المعنوية الموافق لمحوري ECRM والأداء التسويقي يساوي ( $Sig=0,000$ ) وهو أقل من 0,05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$ : و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الالكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى لنوع البنك (قطاع عام، قطاع خاص).

ومنه نستنتج أن الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الخامسة محققة وتوجد فروق ذات دلالة في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الالكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى لنوع البنك

(قطاع عام، قطاع خاص) حيث كان مستوى تطبيق ECRM والأداء التسويقي في البنوك الخاصة أكبر منه في البنوك العامة وهذا من وجهة نظر إطارات وموظفي البنوك التجارية محل الدراسة.

ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى للمستوى التعليمي للموظفين.

من أجل اختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات

الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى للمستوى التعليمي للموظفين.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات

الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى للمستوى التعليمي للموظفين.

تم استخدام اختبار التحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) من أجل اكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى التعليمي والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

نتائج اختبار الفروق في حول محاور الدراسة حسب المستوى التعليمي (الجدول 47.3)

| الدلالة الإحصائية | القيم الإحصائية Sig | قيمة F | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المستوى التعليمي                     | محاور الدراسة                    |
|-------------------|---------------------|--------|-------------------|-----------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| غير دالة إحصائية  | 0,343               | 1,075  | 0,559             | 3,98            | مستوى ثانوي                          | إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية |
|                   |                     |        | 0,617             | 3,908           | مستوى جامعي (ليسانس)                 |                                  |
|                   |                     |        | 0,577             | 3,808           | دراسات عليا(ماستر، ماجستير، دكتوراه) |                                  |
| غير دالة إحصائية  | 0,467               | 0,763  | 0,621             | 3,92            | مستوى ثانوي                          | الأداء التسويقي                  |
|                   |                     |        | 0,676             | 3,82            | مستوى جامعي (ليسانس)                 |                                  |
|                   |                     |        | 0,626             | 3,75            | دراسات عليا(ماستر، ماجستير، دكتوراه) |                                  |

المصدر: المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS V23 (الملحق 18).

تم اختبار تجانس التباين بين المجموعات وكانت قيمة الدلالة بالنسبة لمحور ECRM (Sig= 0,538) و محور الاداء التسويقي (Sig= 0,434) وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي يوجد تجانس بين المجموعات

ويكمن اعتماد نتائج اختبار التحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

من خلال النتائج بالجدول أعلاه نلاحظ أن قيم اختبار ANOVA بالنسبة لمحور ادارة علاقات الزبائن

الإلكترونية (Sig =0,343 ، f = 1,075) وبالنسبة لمحور الأداء التسويقي (Sig =0,467 ، f = 0,763)،

حيث كانت قيمة الدلالة بالنسبة لمحوري الدراسة اكبر مستوى المعنوية 0,05، وهي غير دالة إحصائياً، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى للمستوى التعليمي للموظفين ونرفض الفرضية البديلة H1 .

ومنه نستنتج أن الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الخامسة غير محققة ولا توجد فروق ذات دلالة في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى للمستوى التعليمي لعينة الدراسة وهذا من وجهة نظر إطارات وموظفي البنوك التجارية محل الدراسة.

### ثالثاً: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

**نص الفرضية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى للخبرة المهنية.

من أجل اختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات

الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى للخبرة المهنية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات

الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى للخبرة المهنية.

في البداية تم استخدام اختبار التحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) من أجل اكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة المهنية لكننا وجدنا بعد اختيار التباين أنه التباين بين المجموعات غير متجانس أو غير متساوي لأن قيمة (sig= 0,041) بالنسبة لمحور ECRM و (sig= 0,010) بالنسبة لمحور الأداء التسويقي (الملحق 17) وهما أقل من مستوى الدلالة 0,05 ، أي لا يوجد تجانس في التباين وبالتالي استخدمنا الاختبار البديل لاختبار One-Way ANOVA وهو اختبار kruskal-walhis test وهو اختبار لا معلمي والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

نتائج اختبار الفروق في حول محاور الدراسة حسب الخبرة المهنية (الجدول 48.3)

| الدلالة الإحصائية | القيم الإحتمالية Sig | Chi-Square | متوسط الرتب | العدد | الخبرة المهنية    | محاور الدراسة                    |
|-------------------|----------------------|------------|-------------|-------|-------------------|----------------------------------|
| غير دالة إحصائياً | 0,157                | 5,215      | 133,22      | 69    | من 1 إلى 5 سنوات  | إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية |
|                   |                      |            | 134,80      | 74    | من 6 إلى 10 سنوات |                                  |
|                   |                      |            | 127,13      | 46    | من 11 إلى 15 سنة  |                                  |
|                   |                      |            | 108,93      | 63    | أكثر من 15 سنة    |                                  |

|                      |       |       |        |    |                   |                    |
|----------------------|-------|-------|--------|----|-------------------|--------------------|
| غير دالة<br>إحصائياً | 0,101 | 6,221 | 133,78 | 69 | من 1 إلى 5 سنوات  | الأداء<br>التسويقي |
|                      |       |       | 136,07 | 74 | من 6 إلى 10 سنوات |                    |
|                      |       |       | 126,11 | 46 | من 11 إلى 15 سنة  |                    |
|                      |       |       | 107,57 | 63 | أكثر من 15 سنة    |                    |

المصدر: المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS V23 (الملحق 19).

من خلال النتائج بالجدول أعلاه نلاحظ:

بالنسبة لمحور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية نجد أن المجموعة الثانية (من 6 إلى 10 سنوات) احتلت أعلى متوسط رتب بقيمة 134,80، تليها المجموعة الأولى (من 1 إلى 5 سنوات) بمتوسط رتب قدره 133,22، تليها المجموعة الثالثة (من 11 إلى 15 سنة) بمتوسط رتب قدره 127,13 لتأتي المجموعة الرابعة في المرتبة الأخيرة بأقل متوسط رتب قيمته 108,93.

أما بالنسبة لمحور الأداء التسويقي نجد أن المجموعة الثانية (من 6 إلى 10 سنوات) احتلت أعلى متوسط رتب بقيمة 136,07، تليها المجموعة الأولى (من 1 إلى 5 سنوات) بمتوسط رتب قدره 133,78، تليها المجموعة الثالثة (من 11 إلى 15 سنة) بمتوسط رتب قدره 126,11 لتأتي المجموعة الرابعة في المرتبة الأخيرة بأقل متوسط رتب قيمته 107,57.

كما نلاحظ ان قيم ( Chi-Square: 5,215 ) ومستوى الدلالة (Sig: 0,157) بالنسبة لمحور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية و قيم ( Chi-Square: 6,221 ) ومستوى الدلالة (Sig: 0,101) بالنسبة لمحور الأداء التسويقي، حيث نجد أن مستوى الدلالة لكل من إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والأداء التسويقي أكبر من 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 التي تنص على لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى للخبرة المهنية ونرفض الفرضية البديلة H1.

ومنه نستنتج أن الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الخامسة غير محققة ولا توجد فروق ذات دلالة في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى للخبرة المهنية (عدد سنوات العمل بالبنك) وهذا من وجهة نظر إطارات وموظفي البنوك التجارية محل الدراسة.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الخامسة

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة

علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى للمنصب النوعي المشغول.

من أجل اختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى لنوع للمنصب النوعي المشغول.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى للمنصب النوعي المشغول.

تم استخدام اختبار t لعينتين مستقلتين من أجل اكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمنصب النوعي والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

نتائج اختبار الفروق في حول محاور الدراسة حسب متغير المنصب النوعي (الجدول 49.3)

| اختبار t |       | اختبار التباين LEVEN |       |               | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المتغيرات |                                |
|----------|-------|----------------------|-------|---------------|-------------------|-----------------|-------|-----------|--------------------------------|
| Sig      | t     | Sig                  | F     | طبيعة التباين |                   |                 |       | لا شيء    | المنصب النوعي وتطبيق ECRM      |
| 0,032    | 2,161 | 0,389                | 0,746 | متجانس        | 0,606             | 3,96            | 142   | لا شيء    | المنصب النوعي وتطبيق ECRM      |
|          |       |                      |       |               | 0,582             | 3,80            | 110   | منصب نوعي |                                |
|          |       |                      |       |               | /                 | /               | 252   | المجموع   |                                |
| 0,012    | 2,540 | 0,857                | 0,032 | متجانس        | 0,647             | 3,91            | 142   | لا شيء    | المنصب النوعي والأداء التسويقي |
|          |       |                      |       |               | 0,653             | 3,70            | 110   | منصب نوعي |                                |
|          |       |                      |       |               | /                 | /               | 252   | المجموع   |                                |

المصدر: المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS V23 (الملحق 20).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الموظفين الذين يشغلون مناصب نوعية بالبنوك محل الدراسة يساوي (110) وهو أقل من عدد الموظفين الذين لا يشغلون أي منصب نوعي (142)، ونلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات الموظفين أصحاب المناصب النوعية بالنسبة لمحور ECRM يساوي 3,80 بانحراف معياري قدره 0,582 والمتوسط الحسابي للأداء التسويقي يساوي 3,70 بانحراف معياري قدره 0,653 وهو أقل من المتوسط الحسابي لإجابات الموظفين الذين لا يشغلون أي منصب نوعي (المتوسط الحسابي لـ ECRM: 3,96 بانحراف معياري: 0,606 ، المتوسط الحسابي لأداء التسويقي: 3,91 بانحراف معياري: 0,647)، أي أن تقييم الموظفين أصحاب المناصب النوعية لمستوى تطبيق متطلبات محاور الدراسة ( ECRM والأداء التسويقي) في البنوك محل الدراسة أقل من تقييم مستوى تطبيقها حسب الموظفين الذين لا يشغلون أي منصب نوعي، ولمعرفة ما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً نقرأ نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين.



نلاحظ من خلال اختبار التباين أن قيم اختبار التباين "leven" بالنسبة لمحور ECRM ( $f=0,746$  ،  $Sig=0,389$ ) وبالنسبة لمحور الاداء التسويقي ( $f=0,032$  ،  $Sig=0,857$ ) وكلتا القيمتين أكبر من مستوى الدلالة  $0,05$  وهو يدل على أن هناك تباين متساوي أو متجانس وبالتالي تم أخذ نتائج السطر الأول في الاختبار حيث نلاحظ مستوى المعنوية الموافق لمحوري ECRM والأداء التسويقي يساوي ( $Sig=0,000$ ) وهو أقل من  $0,05$  ومنه نرفض الفرضية الصفريية  $H_0$ : و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى للمنصب النوعي المشغول.

ومنه نستنتج أن الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الرابعة محققة وتوجد فروق ذات دلالة في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى للمنصب النوعي المشغول، حيث كان تقييم الموظفين أصحاب المناصب النوعية لمستوى تطبيق ECRM والأداء التسويقي في البنوك محل الدراسة أقل من تقييم الموظفين الذين لا يشغلون أي منصب نوعي.

#### خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الخامسة

**نص الفرضية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى لعدد مرات التكوين.

من أجل اختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات

الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى لعدد مرات التكوين.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات

الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى لعدد مرات التكوين.

تم استخدام اختبار التحليل التباين الأحادي (**One-Way ANOVA**) من أجل اكتشاف هل توجد فروق ذات

دلالة إحصائية تعزى لعدد مرات التكوين والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

نتائج اختبار الفروق في حول محاور الدراسة ( ECRM والأداء التسويقي) حسب عدد مرات التكوين (الجدول 50.3)

| الدلالة الإحصائية | القيم الاحتمالية Sig | قيمة F | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المستوى التعليمي | محاور الدراسة                    |
|-------------------|----------------------|--------|-------------------|-----------------|------------------|----------------------------------|
| غير دالة إحصائيا  | 0,302                | 1,223  | 0,65782           | 3,7278          | ولا مرة          | إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية |
|                   |                      |        | 0,57610           | 3,9699          | مرة واحدة        |                                  |
|                   |                      |        | 0,55912           | 3,8600          | مرتين            |                                  |
|                   |                      |        | 0,62636           | 3,8972          | ثلاث مرات فأكثر  |                                  |

|                     |       |       |         |        |                 |                    |
|---------------------|-------|-------|---------|--------|-----------------|--------------------|
| إحصائيا<br>غير دالة | 0,467 | 0,851 | 0,67271 | 3,6733 | ولا مرة         | الأداء<br>التسويقي |
|                     |       |       | 0,64664 | 3,8911 | مرة واحدة       |                    |
|                     |       |       | 0,63704 | 3,7823 | مرتين           |                    |
|                     |       |       | 0,67554 | 3,8244 | ثلاث مرات فأكثر |                    |

المصدر: المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS V23 (الملحق 21).

تم اختبار تجانس التباين بين المجموعات وكانت قيمة الدلالة بالنسبة لمحور ECRM (Sig=0,566) ومحور أداء التسويقي (Sig=0,830) وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي يوجد تجانس بين المجموعات ويمكن اعتماد نتائج اختبار التحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

من خلال النتائج بالجدول أعلاه نلاحظ أن قيم اختبار ANOVA بالنسبة لمحور ادارة علاقات الزبائن الإلكترونية (Sig= 0,302 ، f =1,223) وبالنسبة لمحور الأداء التسويقي (Sig =0,467 ، f=0,851)، حيث كانت قيمة الدلالة بالنسبة لمحوري الدراسة اكبر مستوى المعنوية 0,05، وهي غير دالة إحصائيا، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى لعدد مرات التكوين ونرفض الفرضية البديلة H1 .

ومنه نستنتج أن الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الخامسة غير محققة ولا توجد فروق ذات دلالة في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى لعدد مرات التكوين وهذا من وجهة نظر إطارات وموظفي البنوك التجارية محل الدراسة.

## المطلب الرابع: مناقشة وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة يمكن تفسير هذه النتائج المتوصل إليها واستنادا إلى الإطار النظري للدراسة ومقارنة مع الدراسات السابقة على النحو التالي:

## أولاً: تفسير النتائج المتعلقة بإجابات عينة الدراسة حول إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

تم إثبات الفرضية الرئيسية الأولى أي أن البنوك التجارية محل الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.

حيث بيّنت النتائج الإحصائية لإجابات عينة الدراسة حول محور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أن مستوى تطبيق متطلبات وأبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بالبنوك محل الدراسة كان مرتفعا. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (3,89) بانحراف معياري (0,599)، وهذا ما أكدته المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الـ ECRM التي كانت على النحو التالي:

البُعد الأول: مؤشرات ECRM قبل العملية المصرفية (متوسط حسابي: 3,92 وانحراف المعياري: 0,591 )

البُعد الثاني: مؤشرات ECRM أثناء العملية المصرفية (متوسط حسابي: 3,87 وانحراف معياري: 0,611 )

البُعد الثالث: مؤشرات ECRM بعد العملية المصرفية (متوسط حسابي: 3,88 وانحراف المعياري: 0,602)

وقد كان ترتيب أبعاد هذا المحور حسب الأهمية النسبية كآتي: البعد الأول احتل المرتبة الأولى، البعد الثالث احتل المرتبة الثانية والبعد الثاني احتل المرتبة الثالثة.

كما تم تأكيد هذه النتائج أيضا من خلال اختبار الفرضية الأولى باستخدام اختبار T للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (one-sample-T.test) حيث تبين أن البنوك التجارية محل الدراسة بشكل عام وأفراد العينة بشكل خاص يهتمون بشكل كبير بتطبيق جميع أبعاد ومؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وهذا من خلال:

- الاهتمام بجاذبية وكفاءة الموقع الإلكتروني للبنك وتخصيصه حسب إعدادات وتطلعات الزبائن بالإضافة إلى إتاحة إمكانية العضوية بالموقع وسهولة البحث عن المعلومات فيه.

- تخصيص منتجات وخدمات البنوك محل الدراسة حسب تفضيلات الزبائن مع ضمان أمن وخصوصية الزبائن قبل وأثناء وبعد العملية المصرفية.

- إضافة إلى ذلك تعمل هذه البنوك على الإجابة عن جميع أسئلة الزبائن وانشغالاتهم وحل مشكلاتهم المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات المقدمة، والاستفادة من اقتراحاتهم في تحسين منتجات وخدمات البنوك.

وتجدر الإشارة إلى أن التوجه الحديث للمؤسسات بالتركيز على الزبون الذي يعد محور العملية التجارية، وأن التطور التكنولوجي السريع إضافة إلى تحول شريحة هامة من الزبائن إلى الوسائل التكنولوجية والشبكات الإلكترونية لإتمام معاملاتهم المصرفية خاصة في الآونة تعتبر من أهم العوامل التي فرضت على

البنوك الاهتمام والتركيز على التكنولوجيات الحديثة بشكل عام وإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بشكل خاص من أجل الوصول إلى إقامة علاقات قوية وطويلة الأمد مع زبائن مريحين، كما أن نجاح تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية يحقق ولاء الزبائن والتزامهم نحو المؤسسة أو البنك وبالتالي امتلاك البنوك محل الدراسة لميزة تنافسية تمكنهم من مواجهة المنافسين وتوسيع نشاطهم.

### ثانياً تفسير النتائج المتعلقة بإجابات عينة الدراسة حول محور الأداء التسويقي

تم إثبات الفرضية الرئيسية الثانية أي تعتمد بدرجة كبيرة البنوك التجارية محل الدراسة مختلف المؤشرات لقياس وتحسين أداءها التسويقي.

حيث بينت النتائج الإحصائية لإجابات عينة الدراسة حول محور الأداء التسويقي أن تطبيق متطلبات وأبعاد الأداء التسويقي بالبنوك محل الدراسة كان مرتفعاً.

وهذا أثبتته المتوسط الحسابي العام لمحور الأداء التسويقي الذي بلغ (3,81) بانحراف معياري (0,656)، وأكدته المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء التسويقي التي كانت على النحو التالي:

البعد الأول: الحصة السوقية (متوسط حسابي: 3,84 وانحراف المعياري: 0,781)

البعد الثاني: المبيعات (متوسط حسابي: 3,84 وانحراف معياري: 0,781)

البعد الثالث: الأرباح (متوسط حسابي: 3,82 وانحراف المعياري: 0,693)

البعد الرابع: جذب الزبائن (متوسط حسابي: 3,83 وانحراف المعياري: 0,736)

البعد الخامس: رضا الزبائن (متوسط حسابي: 3,85 وانحراف معياري: 0,729)

البعد السادس: الاحتفاظ بالزبائن (متوسط حسابي: 3,70 وانحراف المعياري: 0,704)

وقد كان ترتيب أبعاد هذا المحور حسب الأهمية النسبية كالآتي: احتل بعد رضا الزبائن المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية كل من بعد الحصة السوقية وبعد المبيعات، ليأتي في المرتبة الثالثة بعد جذب الزبائن، أما بعد الأرباح فقد احتل المرتبة الرابعة، ليحتل المرتبة الخامسة والأخيرة بعد الاحتفاظ بالزبائن.

قد كان مستوى تطبيق جميع أبعاد الأداء التسويقي الستة مرتفع وهذا حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كما تم تأكيد هذه النتائج من خلال اختبار الفرضية الثانية باستخدام اختبار العينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (one-sample-T.test) حيث بينت أن البنوك التجارية محل الدراسة بشكل عام وأفراد

العينة بشكل خاص يهتمون بشكل كبير بتطبيق جميع أبعاد ومتطلبات الأداء التسويقي وهذا من خلال:

- اعتبار الحصة السوقية كقوة تأثير في العمل البنكي والعمل على زيادة الحصة السوقية من خلال تقديم خدمات بنكية إلكترونية أفضل من المنافسين.

- الحرص على نجاح وفعالية إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وبالتالي زيادة المبيعات ونموها أكبر من البنوك المنافسة.

-الحرص على زيادة التعاملات البنكية، الأمر الذي من شأنه الرفع من الأرباح التي بدورها تضمن عائد مقبول على الاستثمار وعلى حق الملكية للمساهمين.

-تعزيز البنوك التجارية لمركزها المالي إضافة إلى تطبيق ECRM بفعالية لجذب نسبة عالية من الزبائن الجدد.

-الحرص على تلبية حاجات ورغبات الزبائن و الإجابة على جميع مشاكلهم من أجل تحقيق رضاهم وإقامة علاقات قوية وطويلة الأجل مع أفضل الزبائن.

وتجدر الإشارة إلى أن شدة المنافسة في السوق وتشابه الخدمات والعروض إضافة إلى محدودية الموارد في العصر أدت بالمؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة إلى الاهتمام بتطبيق جميع أبعاد ومتطلبات الأداء التسويقي من أجل تمكين المؤسسات البنكية من الاستمرار في النشاط ومواجهة المنافسين.

ثالثا: تفسير النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية لها

تم إثبات الفرضية الرئيسية الثالثة حيث بينت نتائج اختبارات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد ( $r, R^2$ ) وتحليل التباين ANOVA أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة (مؤشرات قبل العملية المصرفية، مؤشرات أثناء العملية المصرفية ومؤشرات بعد العملية المصرفية) على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

وأظهرت النتائج أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد معنوي وذلك من خلال قيمة ( $F=1878,677$ ) ومستوى المعنوية ( $Sig=0,000$ ) وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05، كما أظهرت النتائج كذلك أن البعد الثاني مؤشرات ECRM أثناء العملية المصرفية يؤثر على الأداء التسويقي بالدرجة الأولى والزيادة أو التغير في بعد مؤشرات ECRM أثناء العملية المصرفية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير الأداء التسويقي بقيمة 1,398، يليه في المرتبة الثانية في التأثير البعد الأول مؤشرات ECRM قبل العملية المصرفية حيث أن الزيادة أو التغير في بعد مؤشرات ECRM قبل العملية المصرفية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير الأداء التسويقي بقيمة 0,636، ليحتل المرتبة الثالثة والأخيرة في التأثير البعد الثالث بعد مؤشرات ECRM بعد العملية المصرفية، حيث أن الزيادة أو التغير في بعد مؤشرات ECRM بعد العملية المصرفية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير الأداء التسويقي بقيمة 0,265. وقد كانت الدلالة الإحصائية لجميع أبعاد ECRM تساوي ( $Sig=0,000$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 وهذا يدل على أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لهذه الأبعاد الثلاثة على الأداء التسويقي.

كما يشير معامل الارتباط بيرسن ( $R=0,979$ ) إلى وجود علاقة قوية وطردية بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والأداء التسويقي أي زيادة في مستوى أبعاد ecrm يتبعها زيادة وتحسن في الأداء التسويقي، وهذا ما يفسره معامل التحديد ( $R^2=0,958$ ) أي أن المتغيرات المستقلة (أبعاد ECRM الثلاثة) تفسر 95,8 % من التغير في الأداء التسويقي و 4,2 % المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى.

وقد تم تأكيد هذه النتائج من خلال اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث تبين ما يلي:

**بالنسبة للفرضية الفرعية 1:** تم إثبات الفرضية أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية قبل العملية المصرفية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغيرين وتم إثبات أن لبعده مؤشرات ECRM قبل العملية المصرفية أثر إيجابي في تحسين الاداء التسويقي، وأيضاً زيادة في الاهتمام ببعده مؤشرات ECRM قبل العملية المصرفية تؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي في البنوك محل الدراسة، وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة من إطارات وموظفي البنوك محل الدراسة.

**بالنسبة للفرضية الفرعية 2:** تم إثبات الفرضية أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أثناء العملية المصرفية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغيرين وتم إثبات أن لبعده مؤشرات ECRM أثناء العملية المصرفية أثر إيجابي في تحسين الأداء التسويقي، وأيضاً زيادة في الاهتمام ببعده مؤشرات ECRM أثناء العملية المصرفية تؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي في البنوك محل الدراسة، وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة من إطارات وموظفي البنوك محل الدراسة.

**بالنسبة للفرضية الفرعية 3 :** تم إثبات الفرضية أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بعد العملية المصرفية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرين وتم إثبات أن لبعده مؤشرات ECRM بعد العملية المصرفية أثر إيجابي في تحسين الاداء التسويقي، وأيضاً زيادة في الاهتمام ببعده مؤشرات ECRM قبل العملية المصرفية تؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي في البنوك محل الدراسة، وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة من إطارات وموظفي البنوك محل الدراسة.

وقد وافقت نتائج دراستنا الحالية نتائج دراسة (Hani H. Al-Dmour et AL (2019)<sup>1</sup>، حيث هدفت الدراسة إلى الإكتشاف أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية، وكانت من أبرز نتائجها وجود اثر إيجابي لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على الأداء التسويقي في البنوك الأردنية، واكتشاف أن (رضا الزبائن، ثقة الزبائن، الإحتفاظ بالزبائن) تؤثر كذلك بشكل إيجابي على الاداء التسويقي. غير أنه في هذه الدراسة تم حصر الأداء التسويقي في الأداء المالي فقط إضافة إلى اختلاف الأبعاد المعتمدة في متغير إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وتم التطرق لهم بشكل عام.

<sup>1</sup> -Hani H. Al-Dmour, Raed Salah Algharabat, Rawan Khawaja, Rand H. Al-Dmour. **Investigating the impact of ECRM success factors on business performance: Jordanian commercial banks**", Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 2019.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة محمود رمضان العزب، بسام سمير الرميدي (2020)<sup>1</sup> حيث كانت من أهم نتائج هذه الدراسة أن لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أهمية كبيرة وهذا راجع إلى دورها في دعم الأداء التسويقي و القدرات التنافسية لشركات السياحة فئة "أ"، لكن في هذه الدراسة لم يتم تحديد أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وتم التطرق لها بشكل عام كما أن قطاع السياحة يختلف عن قطاع الخدمات البنكية.

رابعا: تفسير النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية لها

حيث تنص الفرضية على: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على الأداء التسويقي بأبعاده (الحصة السوقية، الأرباح، المبيعات، جذب الزبائن، رضا الزبائن والاحتفاظ بالزبائن) للبنوك التجارية محل الدراسة، وتم إختارها من خلال الفرضيات الفرعية لها:

بالنسبة للفرضية الفرعية 1: تم إثبات الفرضية أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على بعد الحصة السوقية للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

فقد أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بيرسون يساوي ( $R=0,892$ ) وهو موجب ويدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرين، بحيث أيُّ زيادة في الاهتمام بإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تؤدي إلى زيادة وتحسين الحصة السوقية للبنوك التجارية محل الدراسة، وهذا ما يفسره معامل التحديد ( $R^2=0,796$ ) أي أن 79,6 % من التغير في الحصة السوقية يرجع سببه إلى التغير في مستوى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والباقي 20,4 % يرجع إلى عوامل أخرى.

وتفسر قيمة معامل ( $B=1,162$ ) مستوى التأثير بين المتغيرين بأنه كلما زاد مستوى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بوحدة واحدة كلما زادت وتحسنت الحصة السوقية في البنوك التجارية محل الدراسة بقيمة 1,162، وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة من إطارات وموظفي البنوك محل الدراسة.

بالنسبة للفرضية الفرعية 2: تم إثبات الفرضية أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على بعد المبيعات للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.

فقد أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بيرسون يساوي ( $R=0,892$ ) وهو موجب ويدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرين، بحيث أيُّ زيادة في الاهتمام بإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تؤدي إلى زيادة المبيعات للبنوك التجارية محل الدراسة، وهذا ما يفسره معامل التحديد ( $R^2=0,796$ ) أي أن 79,6 % من التغير في المبيعات يرجع سببه إلى التغير في مستوى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والباقي 20,4 % يرجع إلى عوامل أخرى.

وتفسر قيمة معامل ( $B=1,162$ ) مستوى التأثير بين المتغيرين بأنه كلما زاد مستوى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بوحدة واحدة كلما زادت وتحسنت المبيعات في البنوك التجارية محل الدراسة بقيمة 1,162، وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة من إطارات وموظفي البنوك محل الدراسة.

<sup>1</sup> محمود رمضان العزب، بسام سمير الرميدي، أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على دعم الاداء التسويقي: الدور الوسيط للكفاءة والإبداع والإستجابة المتميزة، مجلة كلية السياحة والفنادق ، جامعة مدينة السادات، مجلد 4، العدد1، 2020.

**بالنسبة للفرضية الفرعية 3:** تم إثبات الفرضية أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على بعد الأرباح للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة. فقد أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بيرسون يساوي ( $R = 0,917$ ) وهو موجب ويدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرين، بحيث أي زيادة في الاهتمام بإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تؤدي إلى زيادة أرباح البنوك التجارية محل الدراسة، وهذا ما يفسره معامل التحديد ( $R^2 = 0,842$ ) أي أن 84,2% من التغير في الأرباح يرجع سببه إلى التغير في مستوى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والباقي 15,8% يرجع إلى عوامل أخرى.

وتفسر قيمة معامل ( $B = 1,059$ ) مستوى التأثير بين المتغيرين بأنه كلما زاد مستوى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بوحدة واحدة كلما زادت وتحسنت الأرباح في البنوك التجارية محل الدراسة بقيمة 1,059، وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة من إطارات وموظفي البنوك محل الدراسة.

**بالنسبة للفرضية الفرعية 4:** تم إثبات الفرضية أي هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على بعد جذب الزبائن للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة. فقد أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بيرسون يساوي ( $R = 0,835$ ) وهو موجب ويدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرين، حيث أي زيادة في الاهتمام بإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تؤدي إلى زيادة جذب الزبائن في البنوك التجارية محل الدراسة، وهذا ما يفسره معامل التحديد ( $R^2 = 0,697$ ) أي أن 69,7% من التغير في جذب الزبائن يرجع سببه إلى التغير في مستوى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والباقي 30,3% يرجع إلى عوامل أخرى.

وتفسر قيمة معامل ( $B = 1,024$ ) مستوى التأثير بين المتغيرين بأنه كلما زاد مستوى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بوحدة واحدة كلما زاد وتحسن مستوى جذب الزبائن في البنوك التجارية بقيمة 1,024، وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة من إطارات وموظفي البنوك محل الدراسة.

**بالنسبة للفرضية الفرعية 5:** تم إثبات الفرضية أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على بعد رضا الزبائن للأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة. فقد أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بيرسون يساوي ( $R = 0,928$ ) وهو موجب ويدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرين، حيث أي زيادة في الاهتمام بإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تؤدي إلى زيادة رضا الزبائن في البنوك التجارية محل الدراسة، وهذا ما يفسره معامل التحديد ( $R^2 = 0,862$ ) أي أن 86,2% من التغير في رضا الزبائن يرجع سببه إلى التغير في مستوى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والباقي 13,8% يرجع إلى عوامل أخرى.

وتفسر قيمة معامل ( $B = 1,129$ ) مستوى التأثير بين المتغيرين بأنه كلما زاد مستوى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بوحدة واحدة كلما زاد وتحسن مستوى رضا الزبائن في البنوك التجارية بقيمة 1,129، وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة من إطارات وموظفي البنوك محل الدراسة.



وقد وافقت نتائج دراستنا في هذه الجزئية نتائج دراسة Kirori Mal College و Pushpender Kumar (2022)<sup>1</sup>، هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز العلاقة بين ECRM، رضا الزبائن وولاء الزبائن بناءً على الأساس النظري لنموذج S-O-R باعتبار رضا الزبائن متغيراً وسيطاً في الصناعة المصرفية. وقد كشفت النتائج أن ECRM لها تأثير إيجابي كبير على رضا العملاء وولائهم، وأن عنصر التحفيز لـ ECRM يثير الجانب المعرفي والعاطفي للعملاء أي يؤثر على رضا العملاء. كما أن رضا الزبائن يلعب دور الوسيط بين ECRM والولاء.

كما وافقت أيضاً دراسة Fattheia H. Abdulfattah (2012)<sup>2</sup>، حيث هدفت الدراسة إلى إبراز أثر ECRM على رضا الزبائن في قطاع الخدمات المصرفية عبر شبكة الأنترنت في المملكة العربية السعودية، و من بين أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة البدراسة هو مساهمة ECRM بشكل كبير في تعزيز الرضا. بالنسبة للفرضية الفرعية 6: تم إثبات الفرضية أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على بعد الاحتفاظ الزبائن للأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة. فقد أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بيرسون يساوي ( $R = 0,695$ ) وهو موجب ويدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرين، حيث أي زيادة في الاهتمام بإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تؤدي إلى زيادة معدل الاحتفاظ بالزبائن في البنوك التجارية محل الدراسة، وهذا ما يفسره معامل التحديد ( $R^2 = 0,483$ ) أي أن 48,3% من التغير في معدل الاحتفاظ بالزبائن يرجع سببه إلى التغير في مستوى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والباقي 51,7% يرجع إلى عوامل أخرى.

وتفسر قيمة معامل ( $B = 0,816$ ) مستوى التأثير بين المتغيرين بأنه كلما زاد مستوى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بوحدة واحدة كلما زاد وتحسن مستوى الاحتفاظ بالزبائن في البنوك التجارية بقيمة 0,816، وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة من إطارات وموظفي البنوك محل الدراسة.

**خامساً: تفسير النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الخامسة والفرضيات الفرعية لها**

حيث تنص الفرضية على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) تُغزى للمتغيرات الشخصية (نوع البنك، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب النوعي، عدد مرات التكوين)، وتم إختارها من خلال إختبار الفرضيات الفرعية لها:

**بالنسبة للفرضية الفرعية 1:**

تم إثبات أن الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الخامسة محققة وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي)

<sup>1</sup> - Pushpender Kumar, Kirori Mal College, **Electronic Customer Relationship Management (E-CRM) and Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Satisfaction in the Banking Industry**, Volume 18, Issue 1, International Journal of E-Business Research, 2022.

<sup>2</sup> - Fattheia H. Abdulfattah, op cit, 2012.

تُعزى لنوع البنك (قطاع عام، قطاع خاص) حيث كان مستوى تطبيق ECRM والأداء التسويقي في البنوك الخاصة أكبر منه في البنوك العامة وهذا من وجهة نظر إطارات وموظفي البنوك التجارية محل الدراسة. حيث كان المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة بالنسبة لمحور ECRM يساوي 3,70 بانحراف معياري قدره 0,581 والمتوسط الحسابي للأداء التسويقي يساوي 3,60 بانحراف معياري قدره 0,637 في البنوك بالقطاع العام وهو أقل من المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة في البنوك بالقطاع الخاص (المتوسط الحسابي لـ ECRM: 4,14 وانحراف معياري: 0,530، المتوسط الحسابي للأداء التسويقي: 4,09 وانحراف معياري: 0,577)، أي أن مستوى تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ومتطلبات الأداء التسويقي في البنوك الخاصة أكبر من تطبيقها في البنوك العامة.

ويُرجع الباحث سبب هذا التفاوت في مستوى تطبيق إدارة علاقات الزبائن ومتطلبات الاداء التسويقي إلى عدة اسباب تتمثل أهمها في ما يلي:

- المؤسسات البنكية الخاصة أغلبها بنوك لدول أجنبية يتمتع نظامها المالي والمصرفي بالإستقرار والتطور حيث تكون دوما سبابة لتطبيق الاساليب والتقنيات التكنولوجية الحديثة مقارنة بالبنوك الجزائرية.
- تتميز إدارة البنوك الخاصة بالصرامة في تسيير الموارد البشرية والمالية بحيث يتم تحديد المهام والمسؤوليات بدقة كبيرة إضافة إلى الحرص على الإنضباط في العمل وتوفير جميع الإمكانيات المادية اللازمة (التجهيزات والتقنيات التكنولوجية، تحفيز الموظفين من خلال رواتب محترمة،..) ، بينما أسلوب التسيير في البنوك العامة أقل صرامة خاصة في تسيير الموارد البشرية، إضافة إلى تداخل المهام والمسؤوليات لعدم تحديدها بدقة في الهيكل التنظيمي مع نقص الإمكانيات.
- ذهنية الموظف الجزائري في البنوك العمومية التي تتميز بعدم الإنضباط في العمل للأسباب المذكورة أعلاه مقارنة بالبنوك الخاصة التي تتميز بإدارة صارمة تحدد المسؤوليات بدقة وتطبق عقوبات صارمة في حالة عدم إحترام شروط أو مواقيت العمل.

#### بالنسبة للفرضية الفرعية 2:

تم إثبات أن الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الخامسة **غير محققة** ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الالكترونية، الأداء التسويقي) تُعزى للمستوى التعليمي لعينة الدراسة، وهذا من وجهة نظر إطارات وموظفي البنوك التجارية محل الدراسة. أي أن المستوى التعليمي للموظفين لم يؤثر على أفراد العينة في إجاباتهم حول محاور الدراسة حيث كانت إجابات الموظفين بمختلف المستويات التعليمية (ثانوي، جامعي، دراسات عليا) متجانسة ولا توجد فروق بينها تعود إلى المستوى التعليمي.

#### بالنسبة للفرضية الفرعية 3:

تم إثبات أن الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الخامسة **غير محققة** ولا توجد فروق ذات دلالة في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي)

تُعزى للخبرة المهنية (عدد سنوات العمل بالبنك) وهذا من وجهة نظر إطارات وموظفي البنوك التجارية محل الدراسة. أي أن الخبرة المهنية لم تؤثر على أفراد العينة في إجاباتهم حول محاور الدراسة حيث كانت إجاباتهم متجانسة ولا توجد فروق بينها تعود إلى عدد سنوات الخبرة المهنية.

#### بالنسبة للفرضية الفرعية 4:

تم إثبات أن الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الرابعة **محقة وتوجد فروق ذات دلالة في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) عند مستوى معنوية (0,05) تُعزى للمنصب النوعي المشغول، حيث كان تقييم الموظفين أصحاب المناصب النوعية لمستوى تطبيق ECRM والأداء التسويقي في البنوك محل الدراسة أقل من تقييم الموظفين الذين لا يشغلون أي منصب نوعي.**

حيث كان المتوسط الحسابي لإجابات الموظفين أصحاب المناصب النوعية بالنسبة لمحور ECRM يساوي **3,80** بانحراف معياري قدره **0,582** والمتوسط الحسابي للأداء التسويقي يساوي **3,70** بانحراف معياري قدره **0,653** وهو أقل من المتوسط الحسابي لإجابات الموظفين الذين لا يشغلون أي منصب نوعي (المتوسط الحسابي لـ ECRM : **3,96** بانحراف معياري: **0,606**، المتوسط الحسابي لأداء التسويقي: **3,91** بانحراف معياري: **0,647**)، أي أن تقييم الموظفين أصحاب المناصب النوعية لمستوى تطبيق متطلبات محاور الدراسة ( ECRM والأداء التسويقي) في البنوك محل الدراسة أقل من تقييم مستوى تطبيقها حسب الموظفين الذين لا يشغلون أي منصب نوعي.

ويُرجع الباحث هذه الفروق إلى كون الموظفين أصحاب المناصب النوعية أكثر دراية وعلم بمختلف الوظائف في البنك بما في ذلك تطبيق متطلبات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والأداء التسويقي وإجاباتهم تكون أكثر دقة من الموظفين العاديين الذين لا يشغلون أي منصب نوعي.

#### بالنسبة للفرضية الفرعية 5:

تم إثبات أن الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الخامسة **غير محقة ولا توجد فروق ذات دلالة في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي) عند مستوى معنوية (0,05) تُعزى لعدد مرات التكوين وهذا من وجهة نظر إطارات وموظفي البنوك التجارية محل الدراسة، أي أن عدد مرات التكوين لم تؤثر على أفراد العينة في إجاباتهم حول محاور الدراسة حيث كانت إجاباتهم متجانسة ولا توجد فروق بينها تعود إلى عدد مرات التكوين.**

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي للدراسة، وهذا من خلال الدراسة الميدانية لمجموعة من البنوك الخاصة والعمومية التي تنشط بولاية سطيف، وهذا من أجل التعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على تحسين الاداء التسويقي في البنوك التجارية، حيث تم التطرق إلى مفاهيم أساسية حول البنوك ضمن النظام المصرفي الجزائري بشكل عام والبنوك التجارية محل الدراسة بشكل خاص.

ومن أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، حيث تم توزيع الإستبيان على عينة عشوائية من إطرارات وموظفي البنوك التجارية محل الدراسة مكونة من 260 فرد، وتم إسترجاع 255 إستبانة منها 252 صالحة للتحليل والدراسة. وبعد القيام باختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى تطبيق أبعاد ومتطلبات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بالبنوك محل الدراسة مرتفع.
- مستوى تطبيق أبعاد ومتطلبات إدارة الاداء التسويقي بالبنوك التجارية محل الدراسة مرتفع.
- إن لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة أثر على تحسين الاداء التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة، حيث تبين أن البعد الثاني (مؤشرات ECRM أثناء العملية المصرفية) يؤثر على بالدرجة الأولى والزيادة أو التغير في هذا البعد بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير الاداء التسويقي بقيمة 1,398، يليه في المرتبة الثانية في التأثير البعد الأول (مؤشرات ECRM قبل العملية المصرفية) حيث أن الزيادة أو التغير في هذا البعد بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير الاداء التسويقي بقيمة 0,636، ليحتل المرتبة الثالثة والأخيرة في التأثير البعد الثالث (بعد مؤشرات ECRM بعد العملية المصرفية)، والزيادة أو التغير في هذا البعد بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير الاداء التسويقي بقيمة 0,265. كما أن أن أبعاد ECRM الثلاثة تفسر 95,8 % من التغير في الاداء التسويقي و4,2 % المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى.
- إن لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أثر على جميع أبعاد الاداء التسويقي (الحصة السوقية، المبيعات، الأرباح، جذب الزبائن، رضا الزبائن، الإحتفاظ بالزبائن).
- إن للمتغيرات الشخصية (نوع البنك، المنصب النوعي) أثر على إجابات أفراد عينة الدراسة حيث تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية للإجابات حول محاور الدراسة تعود لهذه المتغيرات، بينما المتغيرات الأخرى (الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، عدد مرات التكوين) لم يكن لها تأثير.

خاتمة

## خاتمة:

من خلال هذه الدراسة تم تناول مختلف الجوانب النظرية لموضوع أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على تحسين الأداء التسويقي في البنوك التجارية، وهذا من خلال استعراض مختلف الأطر النظرية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (مفاهيم أساسية حول العلاقات مع الزبائن ونشأتها، إدارة علاقات الزبائن ثم التطرق لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية من حيث الأهمية والخصائص والأبعاد وأساسيات هذا المفهوم) هذا من جهة، ومن جهة أخرى تم التطرق إلى مختلف جوانب الأداء التسويقي المتمثلة في: تعريفه، أهميته، وأهم الأبعاد المعتمدة في تقييمه، بعدها تطرقنا في الفصل الثالث الجانب الميداني الذي تمثل في محاولة إبراز أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على تحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية من خلال دراسة حالة بعض البنوك التجارية في ولاية سطيف، حيث تم تصميم إستبانة ورقية لأجل هذا الغرض وتم توزيع 260 استمارة على موظفي وإطارات أربعة عشر (14) بنك، حيث خلُصت الدراسة الميدانية إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحسين الأداء التسويقي بالبنوك التجارية محل الدراسة، حيث تبين أن البنوك التجارية (عامة، خاصة) تسعى لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة والتوجه نحو تعزيز الأساليب التسويقية المبتكرة، بالإضافة إلى اعتمادها بشكل كبير إدارة علاقات الزبائن إلكترونياً ومختلف مؤشرات تحسين الأداء التسويقي، كما أيقنت الإدارة العليا وصنّاع القرار بالبنوك محل الدراسة أن تعزيز استعمال إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية هو السبيل المناسب لتحسين أدائها التسويقي من جهة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها من جهة أخرى.

ويمكن إجمال نتائج الدراسة والتوصيات المقترحة على النحو التالي:

## أولاً : نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى عدة نتائج سواء ما تعلق منها بالجانب النظري أو الجانب الميداني وسنذكر أهمها في النقاط التالية:

## 1- نتائج الدراسة النظرية:

إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية عبارة عن دمج إدارة علاقات الزبائن التقليدية مع تكنولوجيا المعلومات وشبكة الانترنت، وهي إستراتيجية عمل تدمج الأنشطة والعمليات والوظائف الداخلية للمؤسسة مع شبكة الانترنت العالمية، بحيث يكون الاتصال بالزبائن عبر شبكة الانترنت والتكنولوجيات الحديثة، وكذا ممارسة الأعمال التجارية بشكل إلكتروني، وهذا من أجل إقامة علاقات مريحة وطويلة الأجل مع أفضل الزبائن (مريحين) وتحقيق رضاهم وكسب ولائهم، حيث تكون جميع العمليات إلكترونية أو آلية وعن بعد (شبكة الانترنت كمنصة لتطبيق وظائف إدارة علاقات الزبائن)، وتبعا للجانب النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية فإن الإخذ بعين الاعتبار للعناصر الموائية يساهم في نجاح تطبيقها تطبيق ECRM:

- وضع استراتيجية خاصة بالزبائن قبل تنفيذ إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية: الغرض من إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية هو جذب الزبائن والاحتفاظ بهم، ومن الضروري وجود استراتيجية واضحة ودقيقة تتعلق بكسب الزبائن والاحتفاظ بهم.

- إجراء التغييرات المناسبة في المؤسسة قبل تطبيق ECRM: يجب أن تركز المؤسسات على التوجه نحو الزبون وتجديد العمليات التجارية (خدمة الزبائن، تنفيذ النظام) قبل تنفيذ إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية. فنجاح ECRM لا يعتمد على الاستراتيجية فحسب بل يعتمد أيضاً على إعادة هيكلة عمليات المؤسسة، مثل مقاييس الأداء، نظم التعويضات، وبرامج التدريب، المهام والأنشطة الوظيفية من أجل تلبية احتياجات الزبائن بشكل أمثل، حيث يتعين على مديري المؤسسات تغيير الهيكل والنظام الداخليين للمؤسسة، كما يجب على المؤسسات والبنوك بشكل خاص اعتماد فلسفة التركيز على الزبائن وتغيير ثقافتهم التنظيمية وفقاً لذلك قبل تنفيذ ECRM.

- التركيز على الزبائن والاهتمام بهم بالشكل المطلوب: من خلال الأخذ بعين الاعتبار نوع العلاقة التي يريدونها وتحديد زبائنهم بدقة لتجنب إقامة علاقات مع الزبائن الخطأ (غير مربحين). ويعتمد نجاح ECRM في البنوك على الاستراتيجية أكثر من مجرد التكنولوجيا، حيث يحتاج مديرو البنوك إلى القيادة الفعالة وإدارة التغيير، مع إظهار دعم لفرق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية لتحقيق الأهداف المسطرة.

- عندما تقوم البنوك بتقييم استعدادها لـ ECRM، فهي لا تحتاج فقط إلى النظر في الجوانب التكنولوجية بل يجب أن تركز على الجوانب الاستراتيجية والجوانب الثقافية داخلها: وهذا نظراً لكون مفهوم ECRM ليس مجرد تقنية، يمكن أن تكون العلاقات مع الزبائن التي تم تحقيقها هي نتيجة وعي الموظفين لأهمية الزبائن. لذلك، مجرد الاعتماد على الحلول التكنولوجية فقط قد يكون مأزقاً مكلفاً، ونجاح ECRM يعتمد على التركيز على الأفراد (زبائن، موظفين) بدلاً من التركيز على التكنولوجيا فقط لأن هذه الأخيرة مجرد عنصر أو وسيلة لتسهيل العلاقات فقط، وإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية الناجمة والفعالة هي التي تحقق التكامل والتنسيق بين كل العناصر المذكورة سالفاً.

أما الأداء التسويقي فيعكس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها التسويقية المسطرة مقارنة مع منافسيها (زيادة الحصة السوقية، تعظيم الأرباح، زيادة المبيعات، تحقيق رضا الزبائن، تخفيض تكاليف التسويق) من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (الامكانيات المادية والبشرية والمالية)، حيث يساعد المؤسسة على التكيف مع بيئتها الخارجية وتحقيق الاستمرارية والبقاء.

## 2- نتائج الدراسة الميدانية:

انطلاقاً من الدراسة الميدانية التي أجريت على بعض البنوك التجارية بولاية سطيف، من أجل إبراز أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على تحسين الأداء التسويقي لهذه البنوك، وتبعاً لنتائج المعالجة الإحصائية

- (باستخدام برنامج SPSS) للبيانات، والتي تم جمعها عن طريق استمارة الاستبيان المصممة أساساً لغرض تحقيق أهداف الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:
- أثبتت النتائج وجود فرص للتوظيف متقاربة بين القطاع العام والقطاع الخاص بالإضافة إلى وجود توازن في توزيع عينة الدراسة بين القطاع العام والقطاع الخاص.
  - بينت النتائج تقرب في نسبة الإناث ونسبة الذكور، وأن هناك نفس الفرص في التوظيف بين الجنسين، لأن معايير التوظيف تستند إلى الشهادات والكفاءة ولا تستند إلى جنس طالبي العمل.
  - بينت النتائج أن 68.2% من مجموع أفراد العينة أعمارهم أقل من 40 سنة وهذا يدل على أن أغلب الموظفين هم من الفئة الشبابية، ويرجع ذلك إلى السياسة التي تنتهجها الدولة في الآونة الأخيرة التي تهدف إلى فتح التوظيف لهذه الفئة.
  - بينت النتائج أن 86% من الموظفين يحوزون على شهادة ليسانس على الأقل، وهذا يدل على التوجه الحديث للبنوك في توظيف أصحاب الشهادات من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.
  - اثبتت النتائج أن 88% من أفراد عينة الدراسة قد قاموا بدورة تكوينية على الأقل وهذا ما يعكس الحرص على تكوين الموظفين لمواكبة التطورات التكنولوجية وامتلاك مهارات التعامل مع الزبائن.
  - هناك اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة على ان البنوك التجارية محل الدراسة تعتمد مختلف أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وبدرجة مرتفعة.
  - هناك اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة على أن البنوك التجارية محل الدراسة تعتمد مختلف مؤشرات وأبعاد الأداء التسويقي وبدرجة مرتفعة.
  - بينت النتائج أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها الثلاثة (مؤشرات قبل العملية المصرفية، مؤشرات أثناء العملية المصرفية ومؤشرات بعد العملية المصرفية) على الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة.
  - توصلت النتائج إلى أنه توجد فروق ذات دلالة في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تُعزى لنوع البنك (قطاع عام، قطاع خاص) حيث كان مستوى تطبيق ECRM والأداء التسويقي في البنوك الخاصة أكبر منه في البنوك العامة وهذا من وجهة نظر إطارات وموظفي البنوك التجارية محل الدراسة.
  - توصلت النتائج إلى أنه توجد فروق ذات دلالة في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تُعزى للمنصب النوعي المشغول، حيث كان تقييم الموظفين أصحاب المناصب النوعية لمستوى تطبيق ECRM والأداء التسويقي في البنوك محل الدراسة أقل من تقييم الموظفين الذين لا يشغلون أي منصب نوعي.
  - توصلت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تُعزى إلى: المستوى التعليمي، الخبرة المهنية وعدد مرات التكوين، وهذا من وجهة نظر إطارات وموظفي البنوك التجارية محل الدراسة.



## ثانياً: الاقتراحات والتوصيات

على ضوء النتائج المتوصل إليها بالدراسة نقدم أهم التوصيات من خلال النقاط التالية:

- تؤكد على ضرورة الاستمرار في تبني مفهوم ECRM ومتطلبات الأداء التسويقي، وخاصة أن النتائج أثبتت أن تبني إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية يؤثر إيجابياً في تحسين الأداء التسويقي.
- تعزيز تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ونشر وعي وثقافة التوجه نحو الزبون من أجل خلق قناعة لدى الموظفين تقوم على أن الزبون هو أساس وجود المؤسسة البنكية فهو نقطة انطلاق (تحديد الحاجات والرغبات) و نقطة الوصول (تلبية حاجاته ورغباته) لجميع أنشطة البنك، وهذا من أجل إقامة علاقة مريحة وطويلة الأجل مع الزبائن.
- يتعين الحرص على زيادة الاهتمام بأبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وخاصة بُعد مؤشرات ECRM بعد العملية المصرفية على غرار معالجة الشكاوى واستغلال المعلومات المتحصل عليه من التغذية العكسية، فقد أظهرت النتائج أن هذا البعد احتل المرتبة الأخيرة في التأثير على تحسين الأداء التسويقي وكان تأثيره ضعيف مقارنة بباقي الأبعاد.
- يتعين الحرص على تطبيق جميع أبعاد ومتطلبات تحسين الأداء التسويقي في البنوك التجارية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة البنكية وضمان استمرار نشاطها.
- إنشاء خلية يقضة تعمل على المتابعة الدقيقة للأداء التسويقي بالبنوك التجارية وتقييم الأداء التسويقي واقتراح الآليات المناسبة من أجل التحسين المستمر لهذا الأخير.
- تفعيل نظام الثواب والعقاب من أجل إشراك الموظفين بشكل فعال في إدارة علاقات الزبائن إلكترونياً وترسيخ ثقافة التوجه بالزبون لديهم، بالإضافة إلى تحديد المهام والمسؤوليات بدقة، ليتم مقابلة الجزاء بالنتائج المحققة خاصة بالبنوك التجارية العمومية.
- تعزيز دور التعليم والتكوين في تحسين الأداء التسويقي من خلال تكثيف الدورات التكوينية في مجال إدارة علاقات الزبائن إلكترونياً لموظفي وإطارات البنوك التجارية خاصة الموظفين الذين لهم اتصال مباشر أو إلكتروني بالزبائن.
- الاهتمام بالموارد البشرية التي لديها اتصال مباشر أو غير مباشر مع الزبون أو ما يرتبط بخدمة الزبائن كموظفي المكتب الامامي من خلال توفير جميع الإمكانيات (ظروف العمل، وسائل تكنولوجية وتحفيزات مادية ومعنوية).
- يتعين على رؤساء الأقسام والموظفين بالبنك تكثيف التفاعل مع الزبائن باستخدام التكنولوجيا الحديثة من أجل كسب ثقتهم وتحقيق رضاهم وولائهم وهذا ما يسهل الاحتفاظ بهم.
- العمل استحداث مصلحة أو قسم يختص بإدارة علاقات الزبائن على مستوى الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية، فرغم وجوده في بعض البنوك وبالرغم من وجود إستراتيجية واضحة وممارسة فعلية لهذه الأخيرة في البنوك محل الدراسة فإنها تبقى دون المستوى المطلوب.

- إشراك الأكاديميين والباحثين المختصين في التسويق والأساليب التسويقية (إدارة علاقات الزبائن إلكترونيا الأداء التسويقي) في تطوير المعارف لدى المؤسسات البنكية من خلال دمج مخرجات الجامعات الجزائرية بالقطاع الاقتصادي، بالإضافة إلى إبرام اتفاقيات تعاون وشراكة بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية خاصة المصرفية وهو التوجه الحديث لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- يجب على إدارة البنوك استغلال فوائد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في ابتكار طرق تواصل جديدة مع مختلف الفاعلين لتحقيق الإبداع والتميز، كما يجب تخصيص ميزانيات كافية للمشاريع الابتكارية في هذا المجال تجعل قرار المفاضلة للزبون دائما لصالح هذا البنك.
- تحرير وتوسيع الاستثمار في القطاع البنكي من خلال فتح المجال للبنوك الأجنبية لإقامة استثمارات وفروع في الجزائر للاستفادة من خبراتهم خاصة في مجال التكنولوجيات الحديثة مع توسيع الاستثمارات الوطنية من خلال إقامة بنوك في خارج الوطن (فتح فروع بنكية) وهذا الأمر من شأنه يخلق منافسة حقيقية تؤدي إلى تطور القطاع المصرفي الجزائري وتحسين الخدمات.
- في الأخير تجدر الإشارة إلى أن إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تؤثر بشكل إيجابي في تحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة لكن لا يمكن الاستغناء عن إدارة العلاقات مع الزبائن التقليدية نظرا لعدم وصول الزبون الجزائري للمستوى المطلوب في درجة الوعي والثقة في التكنولوجيات الحديثة خاصة في المعاملات المالية أو المصرفية.

### ثالثا: آفاق الدراسة

- نظرا إلى حداثة موضوع الدراسة وأهميته بالنسبة للمؤسسات بصفة عامة وللبنوك بصفة خاصة يقدم الباحث عدة اقتراحات لدراسات مستقبلية يمكن أن تقدم إضافة قيمة لموضوع دراستنا الحالية:
- الدراسة الحالية اهتمت بدراسة أثر الـ ECRM على الأداء التسويقي دون الأخذ بعين الاعتبار للمتغيرات الوسيطة وبالتالي الباحثين مدعوون مستقبلا لإدخال المتغيرات الوسيطة أو المعدلة.
- إجراء دراسات تهتم بأثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في القطاعات الخدمية الأخرى (السياحة)
  - إجراء دراسة مقارنة لمستوى تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في الجزائر وبلدان أجنبية متطورة في هذا المجال من أجل الوصول إلى سبل الارتقاء والتطور بالاقتصاد الجزائري.
  - التطرق في الدراسات المستقبلية إلى الأساليب التسويقية الأكثر حداثة على غرار إدارة علاقات الزبائن الاجتماعية (Social-CRM).
  - دراسة تطور التكنولوجيا وكيفية تأثيرها على إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في المستقبل، مع التركيز على أحدث الابتكارات مثل الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) وتقنيات الواقع المعزز (Augmented Reality) وهي تقنية محاكاة للواقع الحقيقي باستخدام تقنيات الحوسبة الرقمية.

**الملاحق**

## الملاحق

### الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

| الرقم | الإسم والقب        | الدرجة العلمية        | جامعة الإنتماء          |
|-------|--------------------|-----------------------|-------------------------|
| 1     | أ. بن يعقوب الطاهر | أستاذ التعليم العالي  | جامعة فرحات عباس سطيف-1 |
| 2     | أ. رقاد صليحة      | أستاذة التعليم العالي | جامعة فرحات عباس سطيف-1 |
| 3     | بن مويزة أحمد      | أستاذ التعليم العالي  | جامعة الأغواط           |
| 4     | فراحتية العيد      | أستاذ التعليم العالي  | جامعة المسيلة           |
| 5     | سعودي نجوى         | أستاذ التعليم العالي  | جامعة المسيلة           |
| 6     | أ. عصماني سفيان    | أستاذ محاضر أ         | جامعة فرحات عباس سطيف-1 |

الملحق رقم 02: استمارة الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص: التسويق البنكي

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله، تحية طيبة وبعد:

في إطار إجراء دراسة ميدانية لمعرفة أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية - دراسة حالة بعض البنوك بولاية سطيف، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة بكل موضوعية وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

تملاً الاستمارة دون ذكر الاسم، كما نعلمكم أن المعلومات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية وتستهمل لغرض البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقاً على مساهمتكم ومشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع.

إسم البنك أو الوكالة البنكية : .....

نوع البنك (قطاع عام، قطاع خاص): .....

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 41-50 سنة  أكثر من 50 سنة
- 3-المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي (ليسانس)  دراسات عليا (ماستر، ماجستير، دكتوراه)
- 4-الخبرة المهنية: من 1 إلى 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات   
من 11 إلى 15 سنوات  أكثر من 15 سنوات
- 5- المنصب المشغول: لا شيء:  منصب نوعي (رئيس مكتب، رئيس مصلحة،...)
- 6- عدد مرات التكوين المتعلق بالتعامل مع الزبائن (قواعد البيانات وشبكات الإعلام الآلي):  
لم أقم بأي تكوين  مرة واحدة  مرتين  ثلاثة فأكثر

الجزء الثاني : محور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

| الرقم  | العبارات   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| <b>أ- مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية قبل إجراء العملية المصرفية</b> |  |            |       |       |           |                |
| <b>أ- تصميم الموقع الإلكتروني</b>  |  |            |       |       |           |                |
| 1  | مظهر الموقع الإلكتروني للبنك جذاب  |            |       |       |           |                |
| 2  | يوفر الموقع الإلكتروني معلومات كافية عن كيفية استخدام الخدمات البنكية الإلكترونية      |            |       |       |           |                |
| 3  | الموقع الإلكتروني يحتوي علي العديد من وسائل التواصل (البريد الإلكتروني، الفايسبوك،...) |            |       |       |           |                |
| 4  | يتم تحديث المعلومات في الموقع الإلكتروني للبنك بشكل دوري                               |            |       |       |           |                |
| <b>ب- تخصيص الموقع الإلكتروني</b>  |  |            |       |       |           |                |
| 5  | الموقع الإلكتروني للبنك يلبي متطلبات الزبائن بتشكيلة متكاملة من الخدمات                |            |       |       |           |                |

## الملاحق

|   |  |  |  |  |  |    |
|---|--|--|--|--|--|----|
|   |  |  |  |  | الموقع الإلكتروني يضيف الطابع الشخصي للخدمات علي أساس تفضيلات الزبائن                            | 6  |
|   |  |  |  |  | الموقع الإلكتروني للبنك يدعم برامج ولاء تحفيزية حسب احتياجات كل زبون على حدى                     | 7  |
| <b>ج - العضوية بالموقع وإمكانية البحث</b>   |  |  |  |  |  |    |
|   |  |  |  |  | كثيرا ما يتم استخدام خاصية" تسجيل الدخول" أو العضوية بالموقع من طرف الزبائن                      | 8  |
|   |  |  |  |  | خاصية العضوية في الموقع الإلكتروني تسمح بالتفاعل وتبادل الأفكار بين زبائن البنك                  | 9  |
|   |  |  |  |  | محرك البحث الموجود على الموقع الإلكتروني للبنك سهل الاستخدام وسريع.                              | 10 |
|   |  |  |  |  | يقدم الموقع الإلكتروني تسهيلات كافية لإجراء عملية البحث عن المنتجات والخدمات                     | 11 |
| <b>ثانيا - مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أثناء إجراء العملية المصرفية</b> |  |  |  |  |  |    |
| <b>أ - تخصيص المنتج أو الخدمة</b>   |  |  |  |  |  |    |
|   |  |  |  |  | خاصية التفاعلية للموقع الإلكتروني تمكن الزبون من الحصول على خدمة مصممة لتلبية احتياجاته الشخصية. | 12 |
|   |  |  |  |  | تخصيص الخدمات يحفز الزبائن على زيادة استخدامهم للموقع الإلكتروني للبنك                           | 13 |
|   |  |  |  |  | الموقع الإلكتروني يوفر بدائل مختلفة للأسعار والخدمات وفق احتياجات كل زبون                        | 14 |
| <b>ب - الأمان والخصوصية</b>   |  |  |  |  |  |    |
|   |  |  |  |  | هناك سرية تامة في حفظ المعلومات الشخصية للزبون   | 15 |
|   |  |  |  |  | لا يتم استخدام ملفات تعريف الارتباط(Cookies) حفاظا على خصوصية الزبائن.                           | 16 |
|   |  |  |  |  | يحتوى الموقع الإلكتروني للبنك على نظام حماية وأمن فعال لمعلومات الزبائن                          | 17 |
|   |  |  |  |  | الموقع الإلكتروني للبنك يحمي معلومات الزبائن من أي استعمال غير مصرح به                           | 18 |
| <b>ج - طرق و بدائل الدفع</b>  |  |  |  |  |  |    |

## الملاحق

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | الموقع الإلكتروني للبنك يوفر للزبون طرق دفع مختلفة.   | 19 |
|  |  |  |  |  | طرق الدفع المتاحة تحفز الزبون على استخدام الموقع الإلكتروني للبنك                                   | 20 |
|  |  |  |  |  | يوفر الموقع الإلكتروني إجراءات سهلة للوصول لخيارات دفع مختلفة                                       | 21 |
| <b>ثالثاً - مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بعد إجراء العملية المصرفية</b> |  |  |  |  |   |    |
| <b>أ - الأسئلة الأكثر تكراراً</b>  |  |  |  |  |   |    |
|  |  |  |  |  | البنك يوفر خاصية الإجابة عن الأسئلة المتكررة (FAQs) عبر موقعه الإلكتروني                            | 22 |
|  |  |  |  |  | كثيراً ما يتم استخدام خاصية الأسئلة المتكررة (FAQs) في موقع الإلكتروني للبنك                        | 23 |
|  |  |  |  |  | تساهم خاصية الإجابة عن الأسئلة المتكررة في الإجابة عن تساؤلات الزبائن خاصة بعد تلقي الخدمة البنكية. | 24 |
| <b>ب - معالجة الشكاوي على الخط.</b>  |  |  |  |  |   |    |
|  |  |  |  |  | يوفر الموقع الإلكتروني للبنك المعلومات المناسبة للزبائن عند حدوث مشكلة                              | 25 |
|  |  |  |  |  | يتم حل مشاكل الزبائن عند معاملاتهم عبر الموقع الإلكتروني للبنك بسرعة                                | 26 |
|  |  |  |  |  | كثيراً ما يتم استقبال ومعالجة شكاوي الزبائن عبر الموقع الإلكتروني                                   | 27 |
| <b>ج - التغذية العكسية</b>   |  |  |  |  |   |    |
|  |  |  |  |  | الموقع الإلكتروني للبنك يوفر ميزة التعليقات على الخط أو عبر الإنترنت                                | 28 |
|  |  |  |  |  | يتم استخدام واستغلال المعلومات الراجعة باستمرار من خلال الموقع الإلكتروني للبنك                     | 29 |
|  |  |  |  |  | يسخر البنك موظفين أكفاء للإجابة عن استفسارات الزبائن عبر الموقع الإلكتروني                          | 30 |



## الملاحق

### الجزء الثالث: محور الأداء التسويقي

| الرقم             | العبارات  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------------------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| بعد الحصة السوقية |   |            |       |       |           |                |
| 31                | هناك تزايد مستمر في عدد زبائن البنك الجدد.                                      |            |       |       |           |                |
| 32                | زيادة الحصة السوقية من خلال تقديم خدمات إلكترونية إضافية مقارنة بالبنوك الأخرى  |            |       |       |           |                |
| 33                | تنظر إدارة البنك إلى الحصة السوقية كقوة تأثير في العمل البنكي                   |            |       |       |           |                |
| بعد المبيعات      |   |            |       |       |           |                |
| 34                | يحقق البنك نمو معدل المبيعات خلال السنوات الأخيرة                               |            |       |       |           |                |
| 35                | يحقق البنك زيادة معدل مبيعات بنسبة أعلى من المنافسين خلال السنوات الأخيرة       |            |       |       |           |                |
| 36                | نجاح برنامج إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بالبنك يؤدي إلى زيادة حجم تعاملاته |            |       |       |           |                |
| بعد الأرباح       |   |            |       |       |           |                |
| 37                | حقق البنك أرباحا عالية خلال السنوات الأخيرة                                     |            |       |       |           |                |
| 38                | يحقق البنك عائد على الاستثمار عالي خلال السنوات الأخيرة.                        |            |       |       |           |                |
| 39                | يحقق البنك عائد على حق الملكية للمساهمين أعلى خلال السنوات الأخيرة.             |            |       |       |           |                |
| 40                | زيادة تعاملات البنك خلال السنوات الأخيرة أدى إلى زيادة في الأرباح               |            |       |       |           |                |
| جذب الزبائن       |   |            |       |       |           |                |
| 41                | تساهم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في الحصول على نسبة زبائن جدد عالية       |            |       |       |           |                |
| 42                | تعتبر إدارة البنك المركز المالي للبنك أداة جذب رئيسية للزبائن الجدد             |            |       |       |           |                |
| 43                | يستخدم البنك أساليب تسويقية مناسبة وفعالة (ECRM) لجذب الزبائن                   |            |       |       |           |                |
| رضا الزبائن       |   |            |       |       |           |                |
| 44                | يحرص البنك على تحقيق رضا الزبائن طيلة فترة التعامل معهم                         |            |       |       |           |                |
| 45                | يشعر زبائن البنك بالرضا مقارنة بالمنافسين                                       |            |       |       |           |                |

## الملاحق

|                   |  |  |  |  |  |    |
|-------------------|--|--|--|--|--|----|
|                   |  |  |  |  | لدى البنك الية واضحة للتعامل مع شكاوي واقتراحات الزبائن                          | 46 |
|                   |  |  |  |  | الزبائن الراضون عن الخدمات الإلكترونية أكثر الزبائن الذين يصبحون زبائن لهم ولاء. | 47 |
| الاحتفاظ بالزبائن |  |  |  |  |  |    |
|                   |  |  |  |  | يعتبر الاحتفاظ بالزبائن سياسة ثابتة في مسار عمل البنك                            | 48 |
|                   |  |  |  |  | يحقق البنك معظم عوائده من خلال الزبائن الحاليين مقارنة بالزبائن الجدد            | 49 |
|                   |  |  |  |  | احتفاظ البنك بزبائنه من خلال تقديم خدمات متميزة                                  | 50 |

**\*\* شاكرين لكم حسن تعاونكم \*\***

الملحق رقم 03: نتائج اختبار ألفا كوناخ للإستبيان

الإستبيان ككل:

Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 252 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 252 | 100,0 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,943             | 50         |

المحور الأول:

أولاً: بعد مؤشرات ecrm قبل العملية المصرفية

Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 252 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 252 | 100,0 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,907             | 11         |

-تصميم الموقع الإلكتروني

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 252 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 252 | 100,0 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,826             | 4          |

- تخصيص الموقع الإلكتروني

Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 252 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 252 | 100,0 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,828             | 3          |

العضوية بالموقع وإمكانية البحث

Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 252 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 252 | 100,0 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,749             | 4          |

## الملاحق

ثانياً - بعد مؤشرات ecrm أثناء إجراء العملية المصرفية

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 252 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 252 | 100,0 |

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,908             | 10         |

- تخصيص المنتج أو الخدمة

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 252 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 252 | 100,0 |

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,789             | 3          |

- الأمان والخصوصية

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 252 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 252 | 100,0 |

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,798             | 4          |

- طرق و بدائل الدفع

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 252 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 252 | 100,0 |

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,726             | 3          |

ثالثاً - بعد مؤشرات ecrm بعد إجراء العملية المصرفية

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 252 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 252 | 100,0 |

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,889             | 9          |

## الملاحق

- الأسئلة المتكررة

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 252 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 252 | 100,0 |

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| ,724                   | 3          |

- معالجة الشكاوي على الخط

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 252 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 252 | 100,0 |

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| ,726                   | 3          |

- التغذية العكسية

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 252 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 252 | 100,0 |

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| ,773                   | 3          |

المحور الأول إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (ECRM)

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 252 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 252 | 100,0 |

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| ,939                   | 30         |

المحور الثاني:

-بعد الحصة السوقية

**Case Processing Summary**

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 252 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 252 | 100,0 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,906             | 3          |

-بعد الأرباح

**Case Processing Summary**

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 252 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 252 | 100,0 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,906             | 3          |

-بعد المبيعات

**Case Processing Summary**

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 252 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 252 | 100,0 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,822             | 4          |

-بعد جذب الزبائن

**Case Processing Summary**

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 252 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 252 | 100,0 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,828             | 3          |

-بعد رضا الزبائن

**Case Processing Summary**

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 252 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 252 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,878             | 4          |

-بعد الإحتفاظ بالزبائن

**Case Processing Summary**

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 252 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 252 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,736             | 3          |

محور الأداء التسويقي

**Case Processing Summary**

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 252 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 252 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,933             | 20         |

## الملاحق

### الملحق رقم 04: اختبار الاتساق لأبعاد ومحاوِر الدراسة

| Correlations                             |                        |                  |                    |                 |                   |
|--|------------------------|------------------|--------------------|-----------------|-------------------|
|  |                        | أبعاد_ECRM_ق     | بعد_ecrm_تصم       | بعد_ecrm_تخصد   | بعد_ecrm_الع      |
|  |                        | بل_العملية_المصر | يم_الموقع_الإلكترو | يص_الموقع_الإلك | ضويتموإمكانيةالبد |
|  |                        | فية_X1           | ني_x11             | تروني_x12       | ث_x13             |
| أبعاد_ECRM_قبل_العملية_المصرفية<br>_X1   | Pearson<br>Correlation | 1                | ,933**             | ,819**          | ,921**            |
|  | Sig. (2-tailed)        |                  | ,000               | ,000            | ,000              |
|  | N                      | 252              | 252                | 252             | 252               |
| بعد_ecrm_تصميم_الموقع_الإلكتروني<br>_x11 | Pearson<br>Correlation | ,933**           | 1                  | ,623**          | ,844**            |
|  | Sig. (2-tailed)        | ,000             |                    | ,000            | ,000              |
|  | N                      | 252              | 252                | 252             | 252               |
| بعد_ecrm_تخصيص_الموقع_الإلكتروني<br>_x12 | Pearson<br>Correlation | ,819**           | ,623**             | 1               | ,609**            |
|  | Sig. (2-tailed)        | ,000             | ,000               |                 | ,000              |
|  | N                      | 252              | 252                | 252             | 252               |
| بعد_ecrm_العضويتموإمكانيةالبحث<br>_x13   | Pearson<br>Correlation | ,921**           | ,844**             | ,609**          | 1                 |
|  | Sig. (2-tailed)        | ,000             | ,000               | ,000            |                   |
|  | N                      | 252              | 252                | 252             | 252               |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

| Correlations                             |                        |                          |              |                 |                 |
|--|------------------------|--------------------------|--------------|-----------------|-----------------|
|  |                        | أبعاد_ECRM_              | بعد_ecrm_    | الأمان_ecrm_بعد | طرق_ecrm_بعد    |
|  |                        | X_أثناء_العملية_المصرفية | المنتج_تخصيص | x2_والخصوصية_   | x_الدفع_وبدائل_ |
|  |                        | 2                        | x21_الخدمة_  | 2               | 23              |
| أبعاد_ECRM_أثناء_العملية_المصرفية<br>_X2 | Pearson<br>Correlation | 1                        | ,937**       | ,902**          | ,907**          |
|  | Sig. (2-tailed)        |                          | ,000         | ,000            | ,000            |
|  | N                      | 252                      | 252          | 252             | 252             |
| بعد_ecrm_تخصيص_المنتج_الخدمة<br>_x21     | Pearson<br>Correlation | ,937**                   | 1            | ,738**          | ,870**          |
|  | Sig. (2-tailed)        | ,000                     |              | ,000            | ,000            |
|  | N                      | 252                      | 252          | 252             | 252             |
| بعد_ecrm_الأمان_والخصوصية_x22            | Pearson<br>Correlation | ,902**                   | ,738**       | 1               | ,675**          |
|  | Sig. (2-tailed)        | ,000                     | ,000         |                 | ,000            |



## الملاحق

|                                | N       | 252    | 252    | 252    | 252 |
|--------------------------------|---------|--------|--------|--------|-----|
| بعد_ecrm_ طرق وبدائل الدفع_x23 | Pearson |        |        |        |     |
| Correlation                    |         | ,907** | ,870** | ,675** | 1   |
| Sig. (2-tailed)                |         | ,000   | ,000   | ,000   |     |
| N                              |         | 252    | 252    | 252    | 252 |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

|   | أبعاد_ECRM_ المصرفية بعد العملية<br>_X3 | بعد_ecrm_ الأسئلة الأكثر تكرارا<br>_x31 | بعد_ecrm_ الشكاوى معالجة<br>_x32 الخط على | بعد_ecrm_ العكسية التغذية<br>_x33 |
|---|---|---|---|-----------------------------------|
| أبعاد_ECRM_ المصرفية بعد العملية<br>_X3 | Pearson                                 |   |   |                                   |
| Correlation                             | 1                                       | ,916**                                  | ,885**                                    | ,889**                            |
| Sig. (2-tailed)                         |   | ,000                                    | ,000                                      | ,000                              |
| N                                       | 252                                     | 252                                     | 252                                       | 252                               |
| بعد_ecrm_ الأسئلة الأكثر تكرارا<br>_x31 | Pearson                                 |   |   |                                   |
| Correlation                             | ,916**                                  | 1                                       | ,714**                                    | ,747**                            |
| Sig. (2-tailed)                         | ,000                                    |   | ,000                                      | ,000                              |
| N                                       | 252                                     | 252                                     | 252                                       | 252                               |
| بعد_ecrm_ معالجة الشكاوى على<br>_x32    | Pearson                                 |   |   |                                   |
| Correlation                             | ,885**                                  | ,714**                                  | 1   | ,657**                            |
| Sig. (2-tailed)                         | ,000                                    | ,000                                    |   | ,000                              |
| N                                       | 252                                     | 252                                     | 252                                       | 252                               |
| بعد_ecrm_ التغذية العكسية<br>_x33       | Pearson                                 |   |   |                                   |
| Correlation                             | ,889**                                  | ,747**                                  | ,657**                                    | 1                                 |
| Sig. (2-tailed)                         | ,000                                    | ,000                                    | ,000                                      |                                   |
| N                                       | 252                                     | 252                                     | 252                                       | 252                               |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملاحق

### Correlations

|                                      |                        | الأداء_بعد<br>_      | بعد_الأداء<br>_التسويقي | بعد_الأداء<br>_التسويقي | بعد_الأداء<br>_التسويقي | الأداء_بعد<br>_التسويقي | بعد_الأداء<br>_التسويقي | المحور<br>الكلي<br>_Y_ |
|--------------------------------------|------------------------|----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|
|                                      |                        | الحصة_السوقية<br>_y1 | ي_المبيعات<br>_y2       | ي_الأرباح<br>_y3        | جذب_الزبائن<br>_y4      | ارضيا_الزبائن<br>_y5    | احتفاظ_زبائن<br>_y6     | التسويقي               |
| بعد_الأداء_التسويقي_الحصة_السوقية_y1 | Pearson<br>Correlation | 1                    | 1,000**                 | ,768**                  | ,599**                  | ,971**                  | ,472*                   | ,911**                 |
|                                      | Sig. (2-tailed)        |                      | ,000                    | ,000                    | ,000                    | ,000                    | ,000                    | ,000                   |
|                                      | N                      | 252                  | 252                     | 252                     | 252                     | 252                     | 252                     | 252                    |
| بعد_الأداء_التسويقي_المبيعات_y2      | Pearson<br>Correlation | 1,000**              | 1                       | ,768**                  | ,599**                  | ,971**                  | ,472*                   | ,911**                 |
|                                      | Sig. (2-tailed)        | ,000                 |                         | ,000                    | ,000                    | ,000                    | ,000                    | ,000                   |
|                                      | N                      | 252                  | 252                     | 252                     | 252                     | 252                     | 252                     | 252                    |
| بعد_الأداء_التسويقي_الأرباح_y3       | Pearson<br>Correlation | ,768**               | ,768**                  | 1                       | ,964**                  | ,782**                  | ,834*                   | ,955**                 |
|                                      | Sig. (2-tailed)        | ,000                 | ,000                    |                         | ,000                    | ,000                    | ,000                    | ,000                   |
|                                      | N                      | 252                  | 252                     | 252                     | 252                     | 252                     | 252                     | 252                    |
| بعد_الأداء_التسويقي_جذب_الزبائن_y4   | Pearson<br>Correlation | ,599**               | ,599**                  | ,964**                  | 1                       | ,630**                  | ,892*                   | ,869**                 |
|                                      | Sig. (2-tailed)        | ,000                 | ,000                    | ,000                    |                         | ,000                    | ,000                    | ,000                   |
|                                      | N                      | 252                  | 252                     | 252                     | 252                     | 252                     | 252                     | 252                    |
| بعد_الأداء_التسويقي_ارضيا_الزبائن_y5 | Pearson<br>Correlation | ,971**               | ,971**                  | ,782**                  | ,630**                  | 1                       | ,490*                   | ,919**                 |
|                                      | Sig. (2-tailed)        | ,000                 | ,000                    | ,000                    | ,000                    |                         | ,000                    | ,000                   |
|                                      | N                      | 252                  | 252                     | 252                     | 252                     | 252                     | 252                     | 252                    |
| بعد_الأداء_التسويقي_احتفاظ_زبائن_y6  | Pearson<br>Correlation | ,472**               | ,472**                  | ,834**                  | ,892**                  | ,490**                  | 1                       | ,764**                 |
|                                      | Sig. (2-tailed)        | ,000                 | ,000                    | ,000                    | ,000                    | ,000                    |                         | ,000                   |
|                                      | N                      | 252                  | 252                     | 252                     | 252                     | 252                     | 252                     | 252                    |
| المحور_الكلي_Y_الأداء_التسويقي       | Pearson<br>Correlation | ,911**               | ,911**                  | ,955**                  | ,869**                  | ,919**                  | ,764*                   | 1                      |
|                                      | Sig. (2-tailed)        | ,000                 | ,000                    | ,000                    | ,000                    | ,000                    | ,000                    |                        |
|                                      | N                      | 252                  | 252                     | 252                     | 252                     | 252                     | 252                     | 252                    |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملاحق

### Correlations

|                          |   | أبعاد<br>_ECRM<br>قبل العمل<br>ية المصرف<br>فية_X1 | أبعاد<br>أدَّ _ECRM_<br>ناء العملية<br>المصرفية<br>_X2 | أبعاد<br>_ECRM_<br>بعد<br>العملية_المصر<br>فية_X3 | المحور_الكلي<br>_ECRM__X |
|--------------------------|---|--|--|---|--------------------------|
| أبعاد<br>X1              | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | 1<br><br>252                                       | ,991**<br><br>252                                      | ,994**<br><br>252                                 | ,997**<br><br>252        |
| أبعاد<br>2               | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | ,991**<br><br>252                                  | 1<br><br>252   | ,997**<br><br>252                                 | ,998**<br><br>252        |
| أبعاد<br>X3              | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | ,994**<br><br>252                                  | ,997**<br><br>252                                      | 1<br><br>252                                      | ,999**<br><br>252        |
| المحور_الكلي<br>_ECRM__X | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | ,997**<br><br>252                                  | ,998**<br><br>252                                      | ,999**<br><br>252                                 | 1<br><br>252             |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملاحق

### الملحق رقم 5 : اختبار التوزيع الطبيعي

#### 1- اختبار كولموغوروف سميرونوف

|                                    | Tests of Normality              |     |       |              |     |      |
|------------------------------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|------|
|                                    | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |       | Shapiro-Wilk |     |      |
|                                    | Statistic                       | df  | Sig.  | Statistic    | df  | Sig. |
| محاور_الدراسة_ECRM_الأداء_التسويقي | ,052                            | 252 | ,200* | ,982         | 252 | ,002 |
| المحور_الكلّي_Y_الأداء_التسويقي    | ,048                            | 252 | ,200* | ,982         | 252 | ,003 |
| المحور_الكلّي_X_ECRM_              | ,053                            | 252 | ,079  | ,981         | 252 | ,002 |

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

#### 2- معاملات الإلتواء و التفرطح

|  | Descriptive Statistics |           |           |            |           |
|--|------------------------|-----------|-----------|------------|-----------|
|  | N                      | Skewness  |           | Kurtosis   |           |
|  |                        | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic |
| أبعاد_ECRM_قبل_العملية_المصرفية_X1_    | 252                    | -,002     | ,153      | -,788      | ,306      |
| بعد_ecrm_تصميم_الموقع_الإلكتروني_x11_  | 252                    | -,086     | ,153      | -,674      | ,306      |
| بعد_ecrm_تخصيص_الموقع_الإلكتروني_x12_  | 252                    | -,330     | ,153      | -,181      | ,306      |
| بعد_ecrm_العضوية_أو_إمكانية_البحث_x13_ | 252                    | -,143     | ,153      | -,588      | ,306      |
| أبعاد_ECRM_أثناء_العملية_المصرفية_X2_  | 252                    | -,021     | ,153      | -,785      | ,306      |
| بعد_ecrm_تخصيص_المنتج_الخدمة_x21_      | 252                    | -,115     | ,153      | -,662      | ,306      |
| بعد_ecrm_الأمان_والخصوصية_x22_         | 252                    | -,037     | ,153      | -,634      | ,306      |
| بعد_ecrm_طرق_وبدائل_الدفع_x23_         | 252                    | -,129     | ,153      | -,530      | ,306      |
| أبعاد_ECRM_بعد_العملية_المصرفية_X3_    | 252                    | -,001     | ,153      | -,789      | ,306      |
| بعد_ecrm_الأسئلة_الأكثر_تكرار_x31_     | 252                    | -,173     | ,153      | -,399      | ,306      |
| بعد_ecrm_معالجة_الشكاوى_على_الخط_x32_  | 252                    | -,127     | ,153      | -,530      | ,306      |
| بعد_ecrm_التغذية_العكسية_x33_          | 252                    | -,129     | ,153      | -,530      | ,306      |
| المحور_الكلّي_X_ECRM_                  | 252                    | -,007     | ,153      | -,790      | ,306      |
| بعد_الأداء_التسويقي_الحصة_السوقية_y1_  | 252                    | -,173     | ,153      | -,684      | ,306      |
| بعد_الأداء_التسويقي_المبيعات_y2_       | 252                    | -,173     | ,153      | -,684      | ,306      |
| بعد_الأداء_التسويقي_الأرباح_y3_        | 252                    | -,139     | ,153      | -,459      | ,306      |
| بعد_الأداء_التسويقي_جذب_الزبائن_y4_    | 252                    | -,330     | ,153      | -,181      | ,306      |
| بعد_الأداء_التسويقي_إرضا_الزبائن_y5_   | 252                    | -,188     | ,153      | -,655      | ,306      |
| بعد_الأداء_التسويقي_احتفاظ_زبائن_y6_   | 252                    | -,441     | ,153      | -,155      | ,306      |
| المحور_الكلّي_Y_الأداء_التسويقي        | 252                    | -,105     | ,153      | -,670      | ,306      |
| محاور_الدراسة_ECRM_الأداء_التسويقي     | 252                    | -,036     | ,153      | -,768      | ,306      |
| Valid N (listwise)                     | 252                    |           |           |            |           |

الملحق رقم 06: تحليل البيانات العامة

1-6

نوع البنك (قطاع عام أو قطاع خاص)

|                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid قطاع عام | 142       | 56,3    | 56,3          | 56,3               |
| قطاع خاص       | 110       | 43,7    | 43,7          | 100,0              |
| Total          | 252       | 100,0   | 100,0         |                    |

2-6

البنك موظف جنس

|           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ذكر | 141       | 56,0    | 56,0          | 56,0               |
| أنثى      | 111       | 44,0    | 44,0          | 100,0              |
| Total     | 252       | 100,0   | 100,0         |                    |

3-6

البنك الموظف عمر

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من 30 سنة  | 52        | 20,6    | 20,6          | 20,6               |
| من 30 إلى 40 سنة     | 120       | 47,6    | 47,6          | 68,3               |
| من 41 إلى 50 سنة     | 60        | 23,8    | 23,8          | 92,1               |
| أكبر تماما من 50 سنة | 20        | 7,9     | 7,9           | 100,0              |
| Total                | 252       | 100,0   | 100,0         |                    |

4-6

عليه المتحصل التعليمي المستوى

|   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid مستوى ثانوي                       | 36        | 14,3    | 14,3          | 14,3               |
| مستوى جامعي) ليسانس)                    | 157       | 62,3    | 62,3          | 76,6               |
| دراسات عليا) ماجستير، ماجستير، دكتوراه) | 59        | 23,4    | 23,4          | 100,0              |
| Total                                   | 252       | 100,0   | 100,0         |                    |

5-6

عدد سنوات العمل بالبنك

|                         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid من 1 إلى 05 سنوات | 69        | 27,4    | 27,4          | 27,4               |
| من 5 إلى 10 سنوات       | 74        | 29,4    | 29,4          | 56,7               |
| من 11 إلى 15 سنة        | 46        | 18,3    | 18,3          | 75,0               |
| أكثر من 15 سنة عمل      | 63        | 25,0    | 25,0          | 100,0              |
| Total                   | 252       | 100,0   | 100,0         |                    |

6-6

المنصب المشغول (لاشيء، منصب نوعي)

|                                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid لا شيء                          | 142       | 56,3    | 56,3          | 56,3               |
| منصب نوعي (رئيس مكتب، رئيس مصلحة،...) | 110       | 43,7    | 43,7          | 100,0              |
| Total                                 | 252       | 100,0   | 100,0         |                    |

7-6

عدد مرات التكوين في مجال التعامل مع الزبائن (قواعد البيانات وشبكات الاعلام الآلي)

|                              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid لم أقم بأي تكوين       | 30        | 11,9    | 11,9          | 11,9               |
| قمت بالتكوين مرة واحدة       | 73        | 29,0    | 29,0          | 40,9               |
| قمت بالتكوين مرتين           | 65        | 25,8    | 25,8          | 66,7               |
| قمت بالتكوين ثلاث مرات فأكثر | 84        | 33,3    | 33,3          | 100,0              |
| Total                        | 252       | 100,0   | 100,0         |                    |

الملحق رقم 07: الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة لمحور ECRM

1-7

Descriptive Statistics

|  | N   | Mean   | Std. Deviation |
|--|-----|--------|----------------|
| مظهر الموقع الإلكتروني للبنك جذاب  | 252 | 4,1706 | ,71874         |
| يوفر الموقع الإلكتروني معلومات كافية عن كيفية استخدام الخدمات البنكية الإلكترونية  | 252 | 3,9325 | ,85118         |
| الموقع الإلكتروني يحتوي على العديد من وسائل التواصل ( البريد الإلكتروني، الفايبر،...)  | 252 | 3,7540 | ,82960         |
| يتم تحديث المعلومات في الموقع الإلكتروني للبنك بشكل دوري   | 252 | 3,8175 | ,87370         |
| الموقع الإلكتروني للبنك يلبي متطلبات الزبائن بتشكيلة متكاملة من الخدمات  | 252 | 3,9722 | ,75429         |
| الموقع الإلكتروني يضيف الطابع الشخصي للخدمات على أساس تفضيلات الزبائن  | 252 | 3,7579 | ,90645         |
| الموقع الإلكتروني للبنك يدعم برامج ولاء تحفيزية حسب احتياجات كل زبون على حدى   | 252 | 3,7540 | ,88984         |
| كثيرا ما يتم استخدام خاصية" تسجيل الدخول "أو العضوية بالموقع من طرف الزبائن  | 252 | 3,8968 | ,85460         |
| خاصية العضوية في الموقع الإلكتروني تسمح بالتفاعل وتبادل الأفكار بين زبائن البنك  | 252 | 3,8770 | ,74467         |
| محرك البحث الموجود على الموقع الإلكتروني سهل الاستخدام وسريع. يقدم الموقع الإلكتروني تسهيلات كافية لإجراء عملية البحث عن المنتجات والخدمات | 252 | 3,9325 | ,85118         |
| أبعاد ECRM قبل العملية المصرفية X1_  | 252 | 3,9123 | ,59113         |
| بعد ecrm_ تصميم الموقع الإلكتروني X11_ي  | 252 | 3,9187 | ,66525         |
| بعد ecrm_ تخصيص الموقع الإلكتروني X12_وني  | 252 | 3,8280 | ,73577         |
| بعد ecrm_ العضوية وإمكانية البحث X13_  | 252 | 3,9692 | ,60030         |
| Valid N (listwise)   | 252 |        |                |

Descriptive Statistics

|  | N   | Mean   | Std. Deviation |
|--|-----|--------|----------------|
| خاصية التفاعلية للموقع الإلكتروني تمكن الزبون من الحصول على خدمة مصممة لتلبية احتياجاته الشخصية. | 252 | 3,7540 | ,82960         |
| تخصيص الخدمات يحفز الزبائن على زيادة استخدامهم للموقع الإلكتروني للبنك                           | 252 | 3,8175 | ,87370         |
| الموقع الإلكتروني يوفر بدائل مختلفة للأسعار والخدمات وفق احتياجات كل زبون                        | 252 | 3,9722 | ,75429         |
| هناك سرية تامة في حفظ المعلومات الشخصية للزبون   | 252 | 3,7579 | ,90645         |
| لا يتم استخدام ملفات تعريف الارتباط (Cookies)حفاظا على خصوصية الزبائن.                           | 252 | 3,7540 | ,88984         |
| يحتوى الموقع الإلكتروني للبنك على نظام حماية وأمن فعال لمعلومات الزبائن                          | 252 | 3,8968 | ,85460         |
| الموقع الإلكتروني للبنك يحمي معلومات الزبائن من أي استعمال غير مصرح به                           | 252 | 3,8770 | ,74467         |
| الموقع الإلكتروني للبنك يوفر للزبون طرق دفع مختلفة.  | 252 | 4,1706 | ,71874         |
| طرق الدفع المتاحة تحفز الزبون على استخدام الموقع الإلكتروني للبنك                                | 252 | 3,9325 | ,85118         |
| يوفر الموقع الإلكتروني إجراءات سهلة للوصول خيارات دفع مختلفة                                     | 252 | 3,7540 | ,82960         |
| أبعاد_ECRM_ أثناء العملية المصرفية   | 252 | 3,8687 | ,61139         |
| _x2  |     |        |                |
| بعد_ecrm_ تخصيص المنتج الخدمة  | 252 | 3,8479 | ,68840         |
| _x21   |     |        |                |
| بعد_ecrm_ الأمان والخصوصية   | 252 | 3,8214 | ,67160         |
| _x22   |     |        |                |
| بعد_ecrm_ طرق وبدائل الدفع_x23   | 252 | 3,9524 | ,64468         |
| Valid N (listwise)   | 252 |        |                |

Descriptive Statistics

|  | N   | Mean   | Std. Deviation |
|--|-----|--------|----------------|
| البنك يوفر خاصية الإجابة عن الأسئلة المتكررة (FAQs) عبر موقعه الإلكتروني | 252 | 3,8175 | ,87370         |



## الملاحق

|   |     |        |        |
|---|-----|--------|--------|
| كثيرا ما يتم استخدام خاصية الأسئلة المتكررة (FAQs) في موقع الإلكتروني للبنك                               | 252 | 3,9722 | ,75429 |
| تساهم خاصية الإجابة عن الأسئلة المتكررة في الإجابة عن تساؤلات الزبائن خاصة بعد تلقي الخدمة البنكية.       | 252 | 3,7579 | ,90645 |
| يوفر الموقع الإلكتروني للبنك المعلومات المناسبة للزبائن عند حدوث مشكلة يتم حل مشاكل الزبائن عند معاملاتهم | 252 | 3,7540 | ,88984 |
| عبر الموقع الإلكتروني للبنك بسرعة كثيرا ما يتم استقبال ومعالجة شكاوى الزبائن عبر الموقع الإلكتروني        | 252 | 3,8770 | ,74467 |
| الموقع الإلكتروني للبنك يوفر ميزة التعليقات على الخط أو عبر الإنترنت يتم استخدام واستغلال المعلومات       | 252 | 4,1706 | ,71874 |
| الراجعة باستمرار من خلال الموقع الإلكتروني للبنك  | 252 | 3,9325 | ,85118 |
| يسخر البنك موظفين أكفاء للإجابة عن استفسارات الزبائن عبر الموقع الإلكتروني                                | 252 | 3,7540 | ,82960 |
| أبعاد_ECRM_بعدالعملية_المصرفية_x3   | 252 | 3,8814 | ,60207 |
| بعد_العنصر_الأكثر_تكرارا_x31  | 252 | 3,8492 | ,67996 |
| بعد_معالجة_الشكاوى_على_الخط_x32   | 252 | 3,8426 | ,68977 |
| بعد_التغذية_العكسية_x33   | 252 | 3,9524 | ,64468 |
| Valid N (listwise)  | 252 |        |        |

4-7

### Descriptive Statistics

|                       | N   | Mean   | Std. Deviation |
|-----------------------|-----|--------|----------------|
| الكلية_المحور_ECRM__X | 252 | 3,8885 | ,59991         |
| Valid N (listwise)    | 252 |        |                |

الملحق رقم 08: الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة لمحور الأداء التسويقي

Descriptive Statistics

|  | N   | Mean   | Std. Deviation |
|--|-----|--------|----------------|
| هناك تزايد مستمر في عدد زبائن البنك الجدد  | 252 | 3,9325 | ,85118         |
| زيادة الحصة السوقية من خلال تقديم خدمات إلكترونية إضافية مقارنة بالبنوك الأخرى   | 252 | 3,7540 | ,82960         |
| تتظر إدارة البنك إلى الحصة السوقية كقوة تأثير في العمل البنكي                    | 252 | 3,8175 | ,87370         |
| يحقق البنك نمو معدل المبيعات خلال السنوات الأخيرة                                | 252 | 3,9325 | ,85118         |
| يحقق البنك زيادة معدل مبيعات بنسبة أعلى من المنافسين خلال السنوات الأخيرة        | 252 | 3,7540 | ,82960         |
| نجاح برنامج إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بالبنك يؤدي إلى زيادة حجم تعاملاته  | 252 | 3,8175 | ,87370         |
| حقق البنك أرباحا عالية خلال السنوات الأخيرة                                      | 252 | 3,9722 | ,75429         |
| يحقق البنك عائد على الاستثمار عالي خلال السنوات الأخيرة.                         | 252 | 3,7579 | ,90645         |
| يحقق البنك عائد على حق الملكية للمساهمين أعلى خلال السنوات الأخيرة               | 252 | 3,7540 | ,88984         |
| زيادة تعاملات البنك خلال السنوات الأخيرة أدى إلى زيادة في الأرباح                | 252 | 3,8175 | ,87370         |
| تساهم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في الحصول على نسبة زبائن جدد عالية        | 252 | 3,9722 | ,75429         |
| تعتبر إدارة البنك المركز المالي للبنك أداة جذب رئيسية للزبائن الجدد              | 252 | 3,7579 | ,90645         |
| يستخدم البنك أساليب تسويقية مناسبة وفعالة (ECRM) لجذب الزبائن                    | 252 | 3,7540 | ,88984         |
| يحرص البنك على تحقيق رضا الزبائن طيلة فترة التعامل معهم                          | 252 | 3,8968 | ,85460         |
| يشعر زبائن البنك بالرضا مقارنة بالمنافسين  | 252 | 3,9325 | ,85118         |
| لدى البنك الية واضحة للتعامل مع شكاوي واقتراحات الزبائن                          | 252 | 3,7540 | ,82960         |
| الزبائن الراضون عن الخدمات الإلكترونية أكثر الزبائن الذين يصبحون زبائن لهم ولاء. | 252 | 3,8175 | ,87370         |

## الملاحق

|   |     |        |        |
|---|-----|--------|--------|
| يعتبر الاحتفاظ بالزبائن سياسة ثابتة في مسار عمل البنك                 | 252 | 3,9722 | ,75429 |
| يحقق البنك معظم عوائده من خلال الزبائن الحاليين مقارنة بالزبائن الجدد | 252 | 3,7579 | ,90645 |
| احتفاظ البنك بزبائنه من خلال تقديم خدمات متميزة                       | 252 | 3,3730 | ,93820 |
| بعد_الأداء_التسويقي_الحصة_السوقية_y1                                  | 252 | 3,8347 | ,78131 |
| بعد_الأداء_التسويقي_المبيعات_y2                                       | 252 | 3,8347 | ,78131 |
| بعد_الأداء_التسويقي_الأرباح_y3  | 252 | 3,8254 | ,69271 |
| بعد_الأداء_التسويقي_جذب_الزبائن_y4                                    | 252 | 3,8280 | ,73577 |
| بعد_الأداء_التسويقي_ارضاء_الزبائن_y5                                  | 252 | 3,8502 | ,72938 |
| بعد_الأداء_التسويقي_احتفاظ_زبائن_y6                                   | 252 | 3,7011 | ,70391 |
| المحور_الكلّي_Y_الأداء_التسويقي                                       | 252 | 3,8149 | ,65651 |
| Valid N (listwise)  | 252 |        |        |

## الملاحق

### الملحق رقم 9: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

#### One-Sample Statistics

|                      | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| المحور_الكلّي_ECRM_X | 252 | 3,8885 | ,59991         | ,03779          |

#### One-Sample Test

|                      | Test Value = 3 |     |                 |                 |   |       |
|----------------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|---|-------|
|                      | t              | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|                      |                |     |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| المحور_الكلّي_ECRM_X | 23,511         | 251 | ,000            | ,88849          | ,8141                                     | ,9629 |

### الملحق رقم 10: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

#### One-Sample Statistics

|                                 | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---------------------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| التسويقي_الأداء_Y_المحور_الكلّي | 252 | 3,8149 | ,65651         | ,04136          |

#### One-Sample Test

|                                 | Test Value = 3 |     |                 |                 |   |       |
|---------------------------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|---|-------|
|                                 | t              | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|                                 |                |     |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| التسويقي_الأداء_Y_المحور_الكلّي | 19,704         | 251 | ,000            | ,81488          | ,7334                                     | ,8963 |

## الملاحق

### الملحق رقم 11: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,959 <sup>a</sup> | ,919     | ,919              | ,18704                     |

a. Predictors: (Constant), أبعاد\_ECRM\_قبل\_العملية\_قبل\_X1

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F        | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|----------|-------------------|
| 1     | Regression | 99,435         | 1   | 99,435      | 2842,203 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 8,746          | 250 | ,035        |          |                   |
|       | Total      | 108,182        | 251 |             |          |                   |

a. Dependent Variable: التسويقي\_الأداء\_Y\_المحور\_الكلية

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                                    | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)                         | -,351                       | ,079       |                           | -4,439 | ,000 |
|       | أبعاد_ECRM_قبل_العملية_المصرفية_X1 | 1,065                       | ,020       | ,959                      | 53,312 | ,000 |

a. Dependent Variable: التسويقي\_الأداء\_Y\_المحور\_الكلية

b. Predictors: (Constant), أبعاد\_ECRM\_قبل\_العملية\_قبل\_X1

## الملاحق

### الملحق رقم 12: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة

Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,976 <sup>a</sup> | ,953     | ,953              | ,14226                     |

a. Predictors: (Constant), X2\_أثناء العملية المصرفية\_ECRM\_أبعاد

ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F        | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|----------|-------------------|
| 1 Regression | 103,122        | 1   | 103,122     | 5095,780 | ,000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 5,059          | 250 | ,020        |          |                   |
| Total        | 108,182        | 251 |             |          |                   |

a. Dependent Variable: التسويقي\_الأداء\_Y\_المحور الكلي

b. Predictors: (Constant), X2\_أثناء العملية المصرفية\_ECRM\_أبعاد

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|--------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                                      | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)                           | -,241                       | ,058       |                           | -4,190 | ,000 |
|       | أبعاد_ECRM_أثناء العملية المصرفية_X2 | 1,048                       | ,015       | ,976                      | 71,385 | ,000 |

a. Dependent Variable: التسويقي\_الأداء\_Y\_المحور الكلي

## الملاحق

### الملحق رقم 13: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,971 <sup>a</sup> | ,944     | ,944              | ,15595                     |

a. Predictors: (Constant), أبعاد\_المصرفية\_بعد\_العملية\_ECRM\_أبعاد\_X3

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F        | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|----------|-------------------|
| 1     | Regression | 102,102        | 1   | 102,102     | 4198,276 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 6,080          | 250 | ,024        |          |                   |
|       | Total      | 108,182        | 251 |             |          |                   |

a. Dependent Variable: التسويقي\_الأداء\_Y\_المحور\_الكلية

b. Predictors: (Constant), أبعاد\_المصرفية\_بعد\_العملية\_ECRM\_أبعاد\_X3

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |  | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|--|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |  | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)                               | -,297                       | ,064       |                           | -4,622 | ,000 |
|       | أبعاد_المصرفية_بعد_العملية_ECRM_أبعاد_X3 | 1,059                       | ,016       | ,971                      | 64,794 | ,000 |

a. Dependent Variable: التسويقي\_الأداء\_Y\_المحور\_الكلية

## الملاحق

### الملحق رقم 14 : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

#### Descriptive Statistics

|                                      | Mean   | Std. Deviation | N   |
|--------------------------------------|--------|----------------|-----|
| المحور_الكلّي_Y_الأداء_التسويقي      | 3,8149 | ,65651         | 252 |
| أبعاد_ECRM_قبل_العملية_المصرفية_X1   | 3,9123 | ,59113         | 252 |
| أبعاد_ECRM_أثناء_العملية_المصرفية_X2 | 3,8687 | ,61139         | 252 |
| أبعاد_ECRM_بعد_العملية_المصرفية_X3   | 3,8814 | ,60207         | 252 |

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,979 <sup>a</sup> | ,958     | ,957              | ,13559                     |

a. Predictors: (Constant), أبعاد\_ECRM\_بعد\_العملية\_المصرفية\_X3, أبعاد\_ECRM\_أثناء\_العملية\_المصرفية\_X2, أبعاد\_ECRM\_قبل\_العملية\_المصرفية\_X1

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F        | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|----------|-------------------|
| 1     | Regression | 103,622        | 3   | 34,541      | 1878,677 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 4,560          | 248 | ,018        |          |                   |
|       | Total      | 108,182        | 251 |             |          |                   |

a. Dependent Variable: التسويقي\_الأداء\_Y\_المحور\_الكلّي

b. Predictors: (Constant), أبعاد\_ECRM\_بعد\_العملية\_المصرفية\_X3, أبعاد\_ECRM\_أثناء\_العملية\_المصرفية\_X2, أبعاد\_ECRM\_قبل\_العملية\_المصرفية\_X1

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|--------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                                      | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)                           | -,132                       | ,059       |                           | -2,234 | ,026 |
|       | أبعاد_ECRM_قبل_العملية_المصرفية_X1   | ,636                        | ,130       | ,573                      | 4,899  | ,000 |
|       | أبعاد_ECRM_أثناء_العملية_المصرفية_X2 | 1,398                       | ,178       | 1,302                     | 7,842  | ,000 |
|       | أبعاد_ECRM_بعد_العملية_المصرفية_X3   | ,265                        | ,217       | ,243                      | 1,220  | ,000 |

a. Dependent Variable: التسويقي\_الأداء\_Y\_المحور\_الكلّي



## الملاحق

### الملحق رقم 15: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,971 <sup>a</sup> | ,942     | ,942              | ,15844                     |

a. Predictors: (Constant), المحور\_الكلّي\_ECRM\_X

b. Dependent Variable: التسويقي\_الأداء\_Y\_المحور\_الكلّي

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F        | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|----------|-------------------|
| 1     | Regression | 101,906        | 1   | 101,906     | 4059,681 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 6,276          | 250 | ,025        |          |                   |
|       | Total      | 108,182        | 251 |             |          |                   |

a. Dependent Variable: التسويقي\_الأداء\_Y\_المحور\_الكلّي

b. Predictors: (Constant), المحور\_الكلّي\_ECRM\_X

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                      | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)           | -,315                       | ,066       |                           | -4,806 | ,000 |
|       | المحور_الكلّي_ECRM_X | 1,062                       | ,017       | ,971                      | 63,716 | ,000 |

a. Dependent Variable: التسويقي\_الأداء\_Y\_المحور\_الكلّي

## الملاحق

### الملحق رقم 16: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة

1-16

Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,892 <sup>a</sup> | ,796     | ,795              | ,35343                     |

a. Predictors: (Constant), ECRM\_X الكلي المحور

b. Dependent Variable: y1 الحصة التسويقي الأداء بعد

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 121,994        | 1   | 121,994     | 976,641 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 31,228         | 250 | ,125        |         |                   |
|       | Total      | 153,222        | 251 |             |         |                   |

a. Dependent Variable: y1 الحصة التسويقي الأداء بعد

b. Predictors: (Constant), ECRM\_X الكلي المحور

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                     | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)          | -,684                       | ,146       |                           | -4,677 | ,000 |
|       | ECRM_X الكلي المحور | 1,162                       | ,037       | ,892                      | 31,251 | ,000 |

a. Dependent Variable: y1 الحصة التسويقي الأداء بعد

2-16

Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,892 <sup>a</sup> | ,796     | ,795              | ,35343                     |

a. Predictors: (Constant), ECRM\_X الكلي المحور

b. Dependent Variable: y2 المبيعات التسويقي الأداء بعد

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 121,994        | 1   | 121,994     | 976,641 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 31,228         | 250 | ,125        |         |                   |
|       | Total      | 153,222        | 251 |             |         |                   |

## الملاحق

a. Dependent Variable: المبيعات\_التسويقي\_الأداء\_بعد\_y2

b. Predictors: (Constant), ECRM\_الكلية\_المحور\_X

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                      | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)           | -,684                       | ,146       |                           | -4,677 | ,000 |
|       | ECRM_الكلية_المحور_X | 1,162                       | ,037       | ,892                      | 31,251 | ,000 |

a. Dependent Variable: المبيعات\_التسويقي\_الأداء\_بعد\_y2

3-16

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,917 <sup>a</sup> | ,842     | ,841              | ,27618                     |

a. Predictors: (Constant), ECRM\_الكلية\_المحور\_X

b. Dependent Variable: الأرباح\_التسويقي\_الأداء\_بعد\_y3

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F        | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|----------|-------------------|
| 1     | Regression | 101,373        | 1   | 101,373     | 1329,025 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 19,069         | 250 | ,076        |          |                   |
|       | Total      | 120,442        | 251 |             |          |                   |

a. Dependent Variable: الأرباح\_التسويقي\_الأداء\_بعد\_y3

b. Predictors: (Constant), ECRM\_الكلية\_المحور\_X

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                      | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)           | -,294                       | ,114       |                           | -2,571 | ,011 |
|       | ECRM_الكلية_المحور_X | 1,059                       | ,029       | ,917                      | 36,456 | ,000 |

a. Dependent Variable: الأرباح\_التسويقي\_الأداء\_بعد\_y3

Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,835 <sup>a</sup> | ,697     | ,696              | ,40576                     |

a. Predictors: (Constant), المحور\_الكلّي\_ECRM\_\_X

b. Dependent Variable: الزبائن\_جذب\_التسويقي\_الأداء\_بعد\_y4

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 94,723         | 1   | 94,723      | 575,341 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 41,159         | 250 | ,165        |         |                   |
|       | Total      | 135,882        | 251 |             |         |                   |

a. Dependent Variable: الزبائن\_جذب\_التسويقي\_الأداء\_بعد\_y4

b. Predictors: (Constant), المحور\_الكلّي\_ECRM\_\_X

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                       | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                       | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)            | -,154                       | ,168       |                           | -,916  | ,361 |
|       | المحور_الكلّي_ECRM__X | 1,024                       | ,043       | ,835                      | 23,986 | ,000 |

a. Dependent Variable: الزبائن\_جذب\_التسويقي\_الأداء\_بعد\_y4

Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,928 <sup>a</sup> | ,862     | ,861              | ,27197                     |

a. Predictors: (Constant), المحور\_الكلّي\_ECRM\_\_X

b. Dependent Variable: الزبائن\_ارضا\_التسويقي\_الأداء\_بعد\_y5

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F        | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|----------|-------------------|
| 1     | Regression | 115,041        | 1   | 115,041     | 1555,298 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 18,492         | 250 | ,074        |          |                   |
|       | Total      | 133,532        | 251 |             |          |                   |

a. Dependent Variable: الزبائن\_ارضا\_التسويقي\_الأداء\_بعد\_y5

b. Predictors: (Constant), المحور\_الكلّي\_ECRM\_\_X

## الملاحق

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                      | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)           | -,538                       | ,113       |                           | -4,779 | ,000 |
|       | الكلية_المحور_ECRM_X | 1,129                       | ,029       | ,928                      | 39,437 | ,000 |

a. Dependent Variable: y5\_الزبائن\_ارضا\_التسويقي\_الأداء\_بعد

6-16

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,695 <sup>a</sup> | ,483     | ,481              | ,50712                     |

a. Predictors: (Constant), الكلية\_المحور\_ECRM\_X

b. Dependent Variable: y6\_زبائن\_احتفاظ\_التسويقي\_الأداء\_بعد

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 60,075         | 1   | 60,075      | 233,599 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 64,293         | 250 | ,257        |         |                   |
|       | Total      | 124,369        | 251 |             |         |                   |

a. Dependent Variable: y6\_زبائن\_احتفاظ\_التسويقي\_الأداء\_بعد

b. Predictors: (Constant), الكلية\_المحور\_ECRM\_X

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                      | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)           | ,530                        | ,210       |                           | 2,525  | ,012 |
|       | الكلية_المحور_ECRM_X | ,816                        | ,053       | ,695                      | 15,284 | ,000 |

a. Dependent Variable: y6\_زبائن\_احتفاظ\_التسويقي\_الأداء\_بعد

## الملاحق

### الملحق رقم 17 : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الخامسة

**Group Statistics**

| نوع البنك) قطاع عام أو قطاع خاص) |          | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------------------------|----------|-----|--------|----------------|-----------------|
| المحور_الكلي                     | قطاع عام | 142 | 3,6958 | ,58139         | ,04879          |
| _ECRM_X                          | قطاع خاص | 110 | 4,1373 | ,52976         | ,05051          |
| _المحور_الكلي                    | قطاع عام | 142 | 3,6018 | ,63666         | ,05343          |
| _الأداء_Y                        | قطاع خاص | 110 | 4,0900 | ,57672         | ,05499          |
| التسويقي                         |          |     |        |                |                 |

**Independent Samples Test**

|               | Levene's Test for Equality of Variances | t-test for Equality of Means |      |        |         |                 |                 |                       |   |         |
|---------------|---|------------------------------|------|--------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|---------|
|               |   | F                            | Sig. | t      | df      | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |         |
|               |   |                              |      |        |         |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper   |
| المحور_الكلي  | Equal variances assumed                 | 1,249                        | ,265 | -6,213 | 250     | ,000            | -,44150         | ,07106                | -,58145                                   | -,30154 |
| _ECRM_X       | Equal variances not assumed             |                              |      | -6,287 | 243,451 | ,000            | -,44150         | ,07023                | -,57983                                   | -,30317 |
| _المحور_الكلي | Equal variances assumed                 | 1,293                        | ,256 | -6,289 | 250     | ,000            | -,48824         | ,07764                | -,64115                                   | -,33533 |
| _الأداء_Y     | Equal variances not assumed             |                              |      | -6,368 | 243,904 | ,000            | -,48824         | ,07667                | -,63926                                   | -,33722 |

## الملاحق

### الملحق رقم 18: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الخامسة

| Tests of Normality                         |                                 |     |                   |              |     |      |
|--|---------------------------------|-----|-------------------|--------------|-----|------|
| عليه المتحصل التعليمي المستوى              | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |                   | Shapiro-Wilk |     |      |
|  | Statistic                       | df  | Sig.              | Statistic    | df  | Sig. |
| ثانوي مستوى<br>_Y_ المحور الكلي            | ,104                            | 36  | ,200 <sup>+</sup> | ,966         | 36  | ,321 |
| جامعي مستوى<br>التسويقي_الأداء<br>(ليسانس) | ,068                            | 157 | ,071              | ,974         | 157 | ,004 |
| ماجستير، عليا دراسات<br>(دكتوراه ماجستير،) | ,083                            | 59  | ,200 <sup>+</sup> | ,985         | 59  | ,662 |
| ثانوي مستوى<br>_E_ الكلي المحور            | ,114                            | 36  | ,200 <sup>+</sup> | ,974         | 36  | ,553 |
| جامعي مستوى<br>CRM__X<br>(ليسانس)          | ,064                            | 157 | ,200 <sup>+</sup> | ,976         | 157 | ,008 |
| ماجستير، عليا دراسات<br>(دكتوراه ماجستير،) | ,060                            | 59  | ,200 <sup>+</sup> | ,982         | 59  | ,519 |

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

### Descriptives

|  | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|--|-----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|  |     |        |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
| مستوى ثانوي<br>_ المحور  | 36  | 3,9787 | ,55881         | ,09313     | 3,7896                           | 4,1678      | 2,53    | 5,00    |
| مستوى جامعي) ليسانس)<br>_EC الكلي                                  | 157 | 3,9008 | ,61661         | ,04921     | 3,8036                           | 3,9981      | 2,57    | 5,00    |
| دراسات عليا) ماجستير، ماجستير،<br>_X RM<br>(دكتوراه)               | 59  | 3,8006 | ,57710         | ,07513     | 3,6502                           | 3,9510      | 2,67    | 5,00    |
| Total  | 252 | 3,8885 | ,59991         | ,03779     | 3,8141                           | 3,9629      | 2,53    | 5,00    |
| مستوى ثانوي<br>المحور الكلي  | 36  | 3,9181 | ,62085         | ,10347     | 3,7080                           | 4,1281      | 2,40    | 5,00    |
| مستوى جامعي) ليسانس)<br>_Y_ ي                                      | 157 | 3,8169 | ,67619         | ,05397     | 3,7103                           | 3,9235      | 2,45    | 5,00    |
| دراسات عليا) ماجستير، ماجستير،<br>_الأداء<br>التسويقي<br>(دكتوراه) | 59  | 3,7466 | ,62566         | ,08145     | 3,5836                           | 3,9097      | 2,10    | 5,00    |
| Total  | 252 | 3,8149 | ,65651         | ,04136     | 3,7334                           | 3,8963      | 2,10    | 5,00    |

### Test of Homogeneity of Variances

|                                 | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---------------------------------|------------------|-----|-----|------|
| _ECRM__X الكلي المحور           | ,621             | 2   | 249 | ,538 |
| التسويقي_الأداء_Y_ المحور الكلي | ,836             | 2   | 249 | ,434 |

## الملاحق

### ANOVA

|                                |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
|--------------------------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| الكلّي_المحور_ECRM__X          | Between Groups | ,773           | 2   | ,387        | 1,075 | ,343 |
|                                | Within Groups  | 89,559         | 249 | ,360        |       |      |
|                                | Total          | 90,332         | 251 |             |       |      |
| التسويقي_الأداء_Y_المحورالكلّي | Between Groups | ,659           | 2   | ,329        | ,763  | ,467 |
|                                | Within Groups  | 107,523        | 249 | ,432        |       |      |
|                                | Total          | 108,182        | 251 |             |       |      |



## الملاحق

### الملحق رقم 19: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الخامسة

#### Descriptives

|                    | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|--------------------|-----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|                    |     |        |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
| المحور_الكلي       | 69  | 3,9493 | ,58686         | ,07065     | 3,8083                           | 4,0903      | 2,80    | 5,00    |
| _ECRM_             | 74  | 3,9563 | ,56914         | ,06616     | 3,8244                           | 4,0882      | 2,53    | 5,00    |
| _X                 | 46  | 3,8928 | ,69442         | ,10239     | 3,6865                           | 4,0990      | 2,73    | 5,00    |
| اكتر من 15 سنة عمل | 63  | 3,7392 | ,56176         | ,07078     | 3,5977                           | 3,8806      | 2,57    | 4,67    |
| Total              | 252 | 3,8885 | ,59991         | ,03779     | 3,8141                           | 3,9629      | 2,53    | 5,00    |
| المحور_الكلي       | 69  | 3,9022 | ,62329         | ,07504     | 3,7524                           | 4,0519      | 2,70    | 5,00    |
| _Y_الأداء_ال       | 74  | 3,9068 | ,59307         | ,06894     | 3,7694                           | 4,0442      | 2,40    | 5,00    |
| تسويقي             | 46  | 3,7989 | ,78631         | ,11593     | 3,5654                           | 4,0324      | 2,50    | 5,00    |
| اكتر من 15 سنة عمل | 63  | 3,6230 | ,63225         | ,07966     | 3,4638                           | 3,7822      | 2,10    | 4,70    |
| Total              | 252 | 3,8149 | ,65651         | ,04136     | 3,7334                           | 3,8963      | 2,10    | 5,00    |

#### Test of Homogeneity of Variances

|                                | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|--------------------------------|------------------|-----|-----|------|
| المحور_الكلي_EC RM_X           | 2,791            | 3   | 248 | ,041 |
| التسويقي_الأداء_Y_المحور_الكلي | 3,844            | 3   | 248 | ,010 |

-إختبار كريسكال وليس

#### Descriptive Statistics

|                                | N   | Mean   | Std. Deviation | Minimum | Maximum |
|--------------------------------|-----|--------|----------------|---------|---------|
| المحور_الكلي_EC RM_X           | 252 | 3,8885 | ,59991         | 2,53    | 5,00    |
| التسويقي_الأداء_Y_المحور_الكلي | 252 | 3,8149 | ,65651         | 2,10    | 5,00    |
| بالبنك العمل سنوات عدد         | 252 | 2,4087 | 1,13773        | 1,00    | 4,00    |

## الملاحق

### Ranks

|  | بالبنك العمل سنوات عدد | N   | Mean Rank |
|--|------------------------|-----|-----------|
| المحور_الكلّي_ECRM_X                                   | سنوات 05 إلى 1 من      | 69  | 133,22    |
|  | سنوات 10 إلى 5 من      | 74  | 134,80    |
|  | سنة 15 إلى 11 من       | 46  | 127,13    |
|  | عمل سنة 15 من أكثر     | 63  | 108,93    |
|  | Total                  | 252 |           |
| الأداء_Y_المحور_الكلّي_التسويقي_الأداء_Y_المحور_الكلّي | سنوات 05 إلى 1 من      | 69  | 133,78    |
|  | سنوات 10 إلى 5 من      | 74  | 136,07    |
|  | سنة 15 إلى 11 من       | 46  | 126,11    |
|  | عمل سنة 15 من أكثر     | 63  | 107,57    |
|  | Total                  | 252 |           |

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

|             | المحور_الكلّي_ECR<br>M_X | الأداء_Y_المحور_الكلّي_التسويقي_الأداء_Y_المحور_الكلّي<br>التسويقي |
|-------------|--------------------------|--|
| Chi-Square  | 5,215                    | 6,221  |
| df          | 3                        | 3  |
| Asymp. Sig. | ,157                     | ,101   |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: بالبنك العمل سنوات عدد

## الملاحق

### الملحق رقم 20: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الخامسة

**Group Statistics**

|                                 | المنصب المشغول) لاشيء، منصب نوعي) | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error |
|---------------------------------|-----------------------------------|-----|--------|----------------|------------|
|                                 |                                   |     |        |                | Mean       |
| _ECRM__X_المحور_الكلي_لاشيء     | لاشيء                             | 142 | 3,9599 | ,60614         | ,05087     |
|                                 | منصب نوعي) رئيس مكتب، رئيس مصلحة) | 110 | 3,7964 | ,58161         | ,05545     |
| _Y_المحور_الكلي_الأداء_التسويقي | لاشيء                             | 142 | 3,9063 | ,64697         | ,05429     |
|                                 | منصب نوعي) رئيس مكتب، رئيس مصلحة) | 110 | 3,6968 | ,65274         | ,06224     |

**Independent Samples Test**

|                              | Levene's Test for Equality of Variances | t-test for Equality of Means |      |       |         |                 |                 |                       |   |        |
|------------------------------|---|------------------------------|------|-------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|--------|
|                              |   | F                            | Sig. | t     | df      | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                              |   |                              |      |       |         |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper  |
| المحور_الكلي_ECRM__X_        | Equal variances assumed                 | ,746                         | ,389 | 2,161 | 250     | ,032            | ,16350          | ,07565                | ,01451                                    | ,31248 |
|                              | Equal variances not assumed             |                              |      | 2,173 | 238,862 | ,031            | ,16350          | ,07525                | ,01526                                    | ,31173 |
| المحور_الكلي_الأداء_التسويقي | Equal variances assumed                 | ,032                         | ,857 | 2,540 | 250     | ,012            | ,20952          | ,08250                | ,04704                                    | ,37200 |
|                              | Equal variances not assumed             |                              |      | 2,537 | 233,493 | ,012            | ,20952          | ,08259                | ,04680                                    | ,37224 |

## الملاحق

### الملحق 21: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الخامسة

#### Descriptives

|                              | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|------------------------------|-----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|                              |     |        |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
|                              |     |        |                |            |                                  |             |         |         |
| المحور_الكلي                 | 30  | 3,7278 | ,65782         | ,12010     | 3,4821                           | 3,9734      | 2,60    | 5,00    |
| لم أقم بأي تكوين             |     |        |                |            |                                  |             |         |         |
| ECRM__                       | 73  | 3,9699 | ,57610         | ,06743     | 3,8354                           | 4,1043      | 2,53    | 5,00    |
| قمت بالتكوين مرة واحدة       |     |        |                |            |                                  |             |         |         |
| X                            | 65  | 3,8600 | ,55912         | ,06935     | 3,7215                           | 3,9985      | 2,73    | 5,00    |
| قمت بالتكوين مرتين           |     |        |                |            |                                  |             |         |         |
|                              | 84  | 3,8972 | ,62636         | ,06834     | 3,7613                           | 4,0331      | 2,57    | 5,00    |
| قمت بالتكوين ثلاث مرات فأكثر |     |        |                |            |                                  |             |         |         |
| Total                        | 252 | 3,8885 | ,59991         | ,03779     | 3,8141                           | 3,9629      | 2,53    | 5,00    |
| المحور_الكلي                 | 30  | 3,6733 | ,67271         | ,12282     | 3,4221                           | 3,9245      | 2,50    | 4,95    |
| لم أقم بأي تكوين             |     |        |                |            |                                  |             |         |         |
| _Y_الأداء_التسويقي           | 73  | 3,8911 | ,64664         | ,07568     | 3,7402                           | 4,0420      | 2,10    | 5,00    |
| قمت بالتكوين مرة واحدة       |     |        |                |            |                                  |             |         |         |
|                              | 65  | 3,7823 | ,63704         | ,07901     | 3,6245                           | 3,9402      | 2,50    | 4,95    |
| قمت بالتكوين مرتين           |     |        |                |            |                                  |             |         |         |
|                              | 84  | 3,8244 | ,67554         | ,07371     | 3,6778                           | 3,9710      | 2,45    | 5,00    |
| قمت بالتكوين ثلاث مرات فأكثر |     |        |                |            |                                  |             |         |         |
| Total                        | 252 | 3,8149 | ,65651         | ,04136     | 3,7334                           | 3,8963      | 2,10    | 5,00    |

#### Test of Homogeneity of Variances

|                              | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------------------|------------------|-----|-----|------|
| المحور_الكلي_ECRM__X         | ,678             | 3   | 248 | ,566 |
| التسويقي_الأداء_المحور_الكلي | ,294             | 3   | 248 | ,830 |

#### ANOVA

|                               |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
|-------------------------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| المحور_الكلي_ECRM__X          | Between Groups | 1,317          | 3   | ,439        | 1,223 | ,302 |
|                               | Within Groups  | 89,015         | 248 | ,359        |       |      |
|                               | Total          | 90,332         | 251 |             |       |      |
| _الأداء_المحور_الكلي_التسويقي | Between Groups | 1,102          | 3   | ,367        | ,851  | ,467 |
|                               | Within Groups  | 107,080        | 248 | ,432        |       |      |
|                               | Total          | 108,182        | 251 |             |       |      |

# قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية

الكتب:

1. أحمد جمال الجاسر، التحليل الإحصائي لاستبيانات الدراسات والبحوث باستخدام حزمة SPSS IBM، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.
2. أدريان بالمر، مبادئ التسويق الخدمي، ترجمة بهاء شهاب وآخرون، مجموعة النيل العربية، مصر، 2009.
3. إدريس وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دائل وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
4. أكرم احمد الطويل، علي وليد العبادي، " إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات " ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
5. الفضل عبد الحسين، الطائي يوسف حجيم سلطان، " إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
6. المنصور كاسر نصر، "سلوك المستهلك"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
7. إياد عبد الفتاح النور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
8. إياد عبد الله خنفر وآخرون، التسويق المصرفي مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015.
9. بشير عباس العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
10. بلعزوز بن علي، محاضرات في النظريات والسياسات النقدية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
11. توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار الفكر العربي، مصر، 2003.
12. توفيق محمد عبد المحسن، التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2005.
13. ثامر البكري، أحمد هادي طالب، إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
14. ثامر ياسر البكري، إستراتيجية التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
15. جمعة السعيد فرحات، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2000.
16. جيهان عبد المنعم، العلاقة بين المشتري والمورد، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2006.
17. حكيم بن جروة، بن تقات عبد الحق، تسويق العلاقات: مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة مع زبائنها في بيئة تنافسية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2021.
18. خالد فاشي، حميد الطائي، " التسويق ونظام المعلومات التسويقية في المؤسسة: مدخل استراتيجي "، دار وائل للنشر، الأردن، 2015.
19. خالد محمد بن حامد، وائل صبحي، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، عمان، 2007.

20. خديجة عتيق، واقع التسويق المصرفي في البنوك وأثرها على رضا العملاء: دراسة ميدانية للبنوك التجارية الجزائرية، دار خالد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
21. درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على ادارة علاقات الزبون ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
22. ذوقان عبيدات، عبد الرحمان عدس، كايد عبد الحق، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، 2012.
23. رضا صاحب أبو حامد، إدارة المصارف: مدخل تحليلي كمي معاصر، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
24. رقاد صليحة، إدارة العلاقة مع الزبائن وجودة خدمتهم - مفاهيم أساسية ودراسات تطبيقية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.
25. زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الياقوت للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
26. زياد بن على بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية لبناء الإستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، 2010.
27. طارق طه، إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008.
28. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2009.
29. عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى تحسين الأداء، الجزء 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999.
30. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
31. عبد السلام أبو قحف، "اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
32. عبد السلام أبو قحف، "التسويق: مدخل تطبيقي"، دار الجامعة الحديثة، مصر، 2002.
33. عبد السلام أبو قحف، نبيلة عباس، علاء الغرابوي، التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.
34. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993.
35. عبد الغفار حنفي، الأسواق والمؤسسات المالية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
36. عبد القادر خليل، مبادئ الاقتصاد النقدي والمصرفي، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
37. عبد الله سعد بن جليغم، المعوقات التنظيمية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016.
38. عقيل جاسم عبدالله، مدخل في تقييم المشروعات، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 1999.
39. علاء الغرابوي، محمد عبد العظيم، إيمان شقير، "التسويق المعاصر"، الدار الجامعية، مصر، 2007.
40. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

41. علاء وفرحان طالب وآخرون، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
42. على حسن وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال البيئية: الوظائف والاستراتيجيات، ط 01، دار الحامد للنشر، الأردن، 1999.
43. علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2009.
44. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
45. عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
46. عمرو عبد الرحمان توفيق، ترجمة هالة صدقي، إدارة علاقات العملاء، مخبر الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2007.
47. فايز سليم حداد، الإدارة المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، 2014.
48. فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
49. فريد النجار، التسويق بالمنظومات والمصفوفات، الدار الجامعية، مصر، 2006.
50. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شهاب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
51. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
52. فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2003.
53. فوزي حبيب حافظ، القياس وتطبيقاته في البحوث الميدانية، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، المملكة العربية السعودية، 2004.
54. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط 02، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
55. محمد إبراهيم عبيدات، إدارة علاقات العملاء، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012.
56. محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005.
57. محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2009.
58. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، مصر، 2008.
59. محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، إستراتيجيات التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
60. محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
61. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002.
62. محمد فريد الصحن، ونبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
63. محمود جاسم الصميدعي، ديمة موسى الدجاني، إيهاب علي القرم، إدارة علاقة الزبون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
64. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط 1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
65. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، دار المناهج، عمان، الأردن، 2002.



66. محمود صادق بازرعة، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، الطبعة الأولى، مصر، 2001 .
67. معلا ناجي، خدمة العملاء مدخل سلوكي متكامل، زمزم للنشر، عمان، الاردن، 2010 .
68. منى شفيق، التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
69. منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية -مدخل اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، مصر، 1996.
70. ميرلين ستون وآخرون، التسويق من خلال علاقتك بالعملاء، الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة العربية، 2006.
71. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة :المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2005.
72. نعيم الظاهر، مدخل إلى الإدارة، الطبعة الأولى، الناشر جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2017 .
73. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي ، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
74. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2009.
75. يوسف حجييم سلطان الطائي، هشام فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

### الأنطروحات والرسائل العلمية:

1. أحمد بن مويزة، تأثير برامج إدارة العلاقات مع العلاء على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2015.
2. إسماعيل بن ديلمي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية، دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، الجزائر، 2017/2018.
3. آيت أمبارك سامية، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء التسويقي للمؤسسات - دراسة حالة الجزائر (2009-2019)، مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2019/2020.
4. براهيم عبد الرزاق، تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2015/2016.
5. بعبوش أمال، ترقية الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية من خلال إدارة العلاقة مع العميل -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية بولاية الوادي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2020/2021.

6. بن شايب محمد، " أثر تفعيل المزيج التسويقي لمؤسسات الطيران على رضا الزبائن مع دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2015.
7. بوقفة وفاء، أدوات التحليل الإستراتيجي و دورها في الارتقاء بالأداء التسويقي للمؤسسة، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية،مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2015/2016.
8. توفيق سريع علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2006.
9. جعفر حليلة، أثر أخلاقيات التسويق على الاداء التسويقي للمؤسسات -دراسة حالة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر 2019/2020.
10. حليلة رقيق، أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي بمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2021/2022.
11. حميد شكر عبد الأمير، استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي: الدور الوسيط للمعرفة التسويقية، دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية في مدينة بغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2020.
12. دحماني حنان، إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية -دراسة حالة مؤسسة موبيليس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019/2020.
13. رافع نادية، اليقظة الإستراتيجية وأثرها على الأداء التسويقي للمؤسسة دراسة حالة مجمع الصناعات الغذائية عمور، رسالة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، الجزائر، 2017 .
14. رزقي حياة ، مساهمة إدارة علاقات الزبائن في التأثير على الأداء التسويقي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة طيبة فود كمباني " رامي"، مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2019/2020.
15. رفيقة بوقريقة، أثر الأداء التسويقي بالمؤسسات المصرفية في بناء ولاء الزبون-دراسة استطلاعية لآراء عينة من الزبائن، مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2021/2022.
16. زيدان كريمة، "مساهمة التسويق الرقمي في تنمية العلاقة مع الزبون- دراسة ميدانية لعينة من زبائن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2018/2019 .

17. سبع حنان، دور نظام المعلومات التسويقية في تسيير العلاقة مع الزبون في المؤسسات المنتجة للإلكترونيك بولاية برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2018/2017.
18. صادق زهراء، إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات -دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015/2015.
19. ضواوية سعيدة، أثر المعرفة السوقية في دعم الاداء التسويقي-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الناشطة في قطاع السياحة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2019/2018.
20. عبد الله قلش، أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف، الجزائر، 2013.
21. عطوي نوال، أثر ممارسات التسويق الداخلي في الاداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر-دراسة تطبيقية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة الجزائر، 2023/2022.
22. فايدي كمال، دور التسويق المصرفي في تحسين أداء البنوك العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2014/2013.
23. فرح بن سالم، أثر كفاية رأس المال وفقا لمقررات بازل على ربحية البنوك التجارية- دراسة عينة من البنوك التجارية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي -برج بوعرييج، الجزائر، 2022/2021.
24. كيلاني صونية، استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الحاج لخضر، الجزائر، 2016/2015.
25. مدوش ريم، دور إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية في تحقيق الولاء دراسة عينة من البنوك في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، الجزائر، 2020/2019.
26. مدوش ريم، دور إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية في تحقيق الولاء-دراسة عينة من البنوك بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2020.
27. مرقع أمال، دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2018/2017.
28. معتصم عقاب عبد القادر مسعود، استخدام مفهوم التسويق بالعلاقات بالاستناد على عنصرى القيمة والرضا للزبائن في شركات التأمين في الأردن وفلسطين، أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.

29. معزوز عبد القادر، تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي للفنادق- دراسة عينة من الفنادق المصنفة بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2023/2022 .
30. نواري خيرة، أثر العلاقة مع الزبون على تحقيق جودة الخدمات-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2018/2017.
31. وردة خنوفة، نظام المعلومات التسويقية كآلية لتدعيم إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية في المؤسسات السياحية، دراسة ميدانية بالوكالات السياحية لولاية بتنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1 الحاج لخضر، الجزائر، 2019/2018.

### الملتقيات والتقارير:

1. إلهام فخري، أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع وأفاق التطوير)، الشارقة، الإمارات العربية، 15 و 16 أكتوبر 2002.
2. بشير العلق، التسويق عبر العلاقات المستندة إلى التكنولوجيا، الملتقى العربي: التسويق في الوطن العربي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 15 و 16 أكتوبر 2002.
3. صاطوري الجودي، مؤشرات قياس الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ورقة بحية مقدمة للملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، 10- 11 نوفمبر 2009.
4. طارق زيدان، المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم المبيعات، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي، قطر، 6- 8 أكتوبر 2003.
5. محمد عثمان خير، نحو أداء متميز للحكومات، تجربة جمهورية السودان، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8 و 9 مارس 2005 .
6. محمد منتاوي، عبد الله قلش، دور نظام ادارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات، الملتقى الدولي : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر، 2011.
7. مسمش نجاة، رحمان موسى، **وضعية النظام المصرفي في ظل الإصلاح الهيكلي**، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة، منافسة، مخاطر، تقنيات، جامعة جيجل، 06 و 07 جوان 2005.

### المجلات والدوريات:

1. إبراهيم لجلط، دور قاعدة بيانات الزبائن في تحليل الحصة السوقية- دراسة حالة شركة: DEEI ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد11، 2013، ص ص107-128.
2. أضواء كمال حسين الجراح، اخلاقيات العمل الاداري ودورها في تعزيز أهداف ادارة علاقات الزبون، مجلة بحوث مستقبلية، العدد37 ، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العراق، 2012.

3. برودي نعيمة، يوسف كريمة، أثر هيكل رأس المال على ربحية البنوك الإسلامية في دول الخليج : دراسة قياسية باستعمال نماذج البدائل خلال الفترة 2013-2019، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 07، العدد02، 2021 .
4. بنين عبد الرحمان، قاشي خالد، أبعاد التسويق بالعلاقات وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "فرع ولاية الوادي"-، مجلة أبعاد اقتصادية، مجلد 4، العدد1، 2014، ص ص120-151.
5. بنين عبد الرحمن، أثر أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون على الرضا والاحتفاظ بالزبائن، مجلة المالية والأسواق، مجلد08، العدد1، 2021، ص ص 347-366.
6. جمال بوتلجة، وآخرون، قياس الأداء التسويقي لشركات الاتصالات في الجزائر من وجهة نظر مديري الوكالات والفضاءات التجارية، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 2، 2019.
7. حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، توجه مؤسسات المال والأعمال نحو تطبيق تسويق العلاقات كأحد المفاهيم والتوجهات التسويقية الحديثة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد3، 2018.
8. خالد بوعزة، إدارة العلاقة مع الزبون وجه من أوجه التسويق المعاصر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد8، العدد1، 2017، ص ص 348-362.
9. خالد قاشي، نوارى خيرة، إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تحسين الأداء التسويقي- دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية بمدينة الجلفة، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد11، العدد1، 2017، ص ص67-93.
10. خليفة عزى وآخرون، واقع النظام المصرفي الجزائري على ضوء تعديلات قانون النقد والقرض، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد06، العدد02، جامعة البويرة، الجزائر، 2021.
11. زكية عمر سعدون، سليمان صادق درمان، العلاقة بين عناصر التدقيق التسويقي والأداء التسويقي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الوحدات في مصانع إنتاج المياه المعدنية في السليمانية، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 12، العدد4، 2018، ص ص 1-20.
12. سمية قداش، وآخرون، الأداء التسويقي من منظور التسيير التوعوي للوظائف والكفاءات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 14، العدد 01، 2021.
13. سمير رابحي، أثر إدارة علاقات الزبائن الالكترونية في زيادة الحصة السوقية للفنادق دراسة ميدانية لبعض فنادق ولاية- سطيف و برج بوعريرج، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد9، العدد1، 2024، ص ص 367-386.
14. سوان محمد طيب رشيد، شيماء مظفر دخيل، معامل أفكرونباخ والإرتباط القانوني والتحليل العاملي لبيانات قياس الرضا عن الخدمات الفديوية على الهاتف المحمول، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 1، العدد44، العراق، 2018.
15. شعبان بعبطيش وعيسى يحة، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة العلاقة مع الزبائن، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016.
16. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد الأول، 2001، ص ص 85-100.

17. غانم محمود أحمد الكيكي، العلاقة بين أبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي- دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية " نينوى"، مجلة تنمية الراقدن، المجلد 32 العدد 99، جامعة الموصل، العراق، 2010.
18. غريب الطاوس، أثر إدارة علاقات الزبائن الالكترونية في بناء قيمة العلامة التجارية وفقا لنموذج . " Aaker " مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد6، العدد2، 2022.
19. فاضل عباس كريم، أثر التكامل بين قيمة الزبون واستراتيجيات النمو في أداء الأعمال - دراسة تحليلية في معمل الألبسة الرجالية في النجف، مجلة مركز دراسات الكوفة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 01، العدد19، 2010.
20. محسن إيهاب، بلحيمر براهيم، أثر الأساليب التسويقية للمؤثرين على مواقع التواصل الاجتماعي على رضا الزبون، مجلة الإبداع، المجلد 14، العدد1، 2024.
21. محمد أبو القمصان عبد الوهاب، منى محمد السنديوني، نورهان عادل محمد أبو الخير، أثر جودة خدمة ماكينات الصراف الآلى على الأداء التسويقي-دراسة تطبيقية بالبنوك التجارية بكفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 8، 2019. ص ص 784-815.
22. محمود رمضان العزب، بسام سمير الرميدي، أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على دعم الاداء التسويقي: الدور الوسيط للكفاءة والإبداع والإستجابة المتميزة، مجلة كلية السياحة والفنادق ، جامعة مدينة السادات، مجلد 4، العدد1، 2020.
23. مصدق حنون علي، العلاقة بين التسويق العلائقي والاحتفاظ بالزبون -دراسة حالة بعض المصارف الأهلية العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد28، 2011.
24. مصطفى يونسى، لخضر عمارة، أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق رضا الزبون-دراسة حالة شركة موبيليس ولاية الجلفة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال ، المجلد5، العدد2، 2019، ص ص141-154.
25. مصطفى يونسى، لخضر عمارة، أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق رضا الزبون-دراسة حالة شركة موبيليس ولاية الجلفة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال ، المجلد5، العدد2، 2019، ص ص141-154.
26. موسى عيسى محمد بابكر، كداتسة عائشة، براق عيسى، استخدام مدخل القياس المرجعي لخفض تكاليف الخدمات المصرفية ودعم المقدرة التنافسية للمصارف، مجلة الإدارة والبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد01، 2019، ص ص 309-345.
27. مير أحمد، عريوة محاذ، طلال زغبة، دراسة مدى تأثير برامج إدارة الزبائن على ولاء الزبائن المحتملين -دراسة ميدانية لعينة من زبائن محتملين لووكالة موبيليس المسيلة، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد2، العدد2، ص ص 44-59، 2018.
28. نورة عايده، حكيم خلفاوى، أهمية إدارة معرفة الزبون من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الاحتفاظ بالزبون-دراسة ميدانية، دراسات اقتصادية، المجلد16، العدد1، 2022، ص ص 266-286.
29. هاجر شناي، زوييدة محسن، المراجعة التسويقية وأهميتها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- الوحدة العملية للاتصالات ورقلة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد9، العدد2، 2016، ص ص 665-689.

30. ونس عبد الكريم، سلطان فريجات، عبد الباسط ابراهيم، خالد خلف، الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقات وأثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012، ص ص 159-187.

### القوانين والنشريات:

1. المرسوم رقم 85/85، الجريدة الرسمية رقم 19 بتاريخ 1985/05/01 المتضمن إنشاء بنك التنمية المحلية
2. المادة 19 من القانون 12/86 المتعلق بنظام البنوك والقرض، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 34 المؤرخ في 19 أوت 1986.
3. مقرر رقم 01-22، بتاريخ 2022/01/02، المتضمن قائمة البنوك والمؤسسات المالية المعتمدة في الجزائر، الجريدة الرسمية العدد 04، 2022/01/15.
4. مقرر رقم 03-22، بتاريخ: 2022/12/29، المتضمن اعتماد بنك، الجريدة الرسمية العدد 90، 2022/12/31.

قائمة المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

قائمة المراجع باللغة الإنجليزية

Books:

1. Anderson Kristin. & Kerr Carol, Customer Relationship Management, McGraw-Hill Education, USA 2001.
2. Brown Stanley, CRM : Customer Relationship Management, Pearson éducation, Paris, 2006.
3. Chaffey Dave. Mayer Richard. Johnston Kevin and Ellis-Chadwick Fiona, Internet Marketingn: Strategy, Implementation and Practice, Third edition, Prentice Hal, Pearson Education, 2006.
4. Chandra, P, Financial Management: Theory and Practice ,4th ed,Tata McGraw –Hill Delhi, India, 1997.
5. Dave Chaffey , abest-selling Internet marketing , book author , 2012.
6. Francis Buttle, Customer Relationship Management: concepts and technologies, Elsevier, second édition, USA, 2009.
7. Gary B. Grant , Grey Anderson, Customer Relationship Management: A Vision for Hight Education, Jossey- Bass, San Francisco, 2013.
8. Joseph F. Hair, Jr, G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, Marko Sarstedt, A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Third Edition, SAGE Publications Ltd, London,United Kingdom, 2022.
9. Kotler Philip, Keller Kevin, Dolphin Manceau, Marketing Management, 14 éme Edition, Pearson, France, 2012.
10. Kotler Philip, Marketing Management. France: Pearson, 2006, p180.
11. Kotler, P, Keller, K. L,Marketing Management, 15th ed, Pearson, 2016.
12. Lovelock Christopher, Wright Louren, Principles of Service Marketing and Management, Prentice Hall, New York, 1999.
13. P. Drucker , "L'avenir du management selon Drucker" , édition village Mondiale , Paris , 1990.
14. Philip Kotler et al , Principes de Marketing, 11 éd, Pearson, Paris, 2013.
15. Philip Kotler, kiven keller et autres, marketing management, 13 ème édition, Pearson Education, France, paris, 2009.
16. Philip. kotler, Bernard. Debois et autre Marketing management, 12 ed, pearson education, paris. France, 2006.
17. Pierre Laurent, Dialogue Autour de la performance en entreprise "les enjeux", ECOICIP édition Harmattan, paris, 1999.
18. Robert W.Lucas, Customer Service, 5<sup>th</sup> edition, Mc Graw Hill, New York, 2012
19. valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm. 3rd Edition, Irwin McGraw-Hill, New York, 2003.



## Scientific theses:

1. Abdulfattah, Fatthwia, The effect of electronic customer relationship on customer satisfaction a study in web banking in Saudi Arabia, phd, University of Huddersfield, UK, 2012.
2. Anupreet Kaur Mokha, Impact OF Electronic Customer Relationship Management (E-CRM) On Customer Loyalty In Relation To Customer Experience And Customer Satisfaction In The Banking Industry, phd, University of Delhi, india, 2021.
3. Baljit Kaur, Electronic Customer Relationship Management (e-CRM) IN The Banking Industry IN India, PHD, Faculty of Economics and Business, University Business Schol Gurunanak Dev University Amritsar -143005 Punjab, India, 2016.
4. Deepti Sharma, Impact of Electronic Customer Relationship Management (eCRM) on Customer Satisfaction and Customer Retention: A Study of Automobile Industry in India, phd, DEPARTMENT OF Commerce Maharshi Dayanand University Rohtak - 124001, India, 2016.
5. Farzad Tahmasebi Aria, Investigating the Deployment of Electronic Customer Relationship Management Readiness and Maturity Models in the Iranian Banking Industry, phd, School of Science & Technology Middlesex University London, 2018.
6. Harshal Borgaon, Electronic Customer Relationship Management and Customer Experience Management using Digital Communications an empirical study of Banking Sector in North Karnataka, phd, Department of Management Jain (Deemed-to-be-University) Bangalore, india, 2021.
7. Nrizen mohd yasin, Success Factors in eCRM System Implementation, PHD, Faculty of Humanities, University of Manchester, UK, 2007.
8. Talhat Almohamed Alhaiou, A Study on the Relationship between E-CRM Features and ELoyalty: the case in UK, Doctor of Philosophy, *Business School, Brunel university*, London, 2011.

## Reports and Conferences:

1. Bhatnagar, A., & Saxena, "CRM vs. E-CRM to study and understand the impact of traditional CRM vs. technological CRM" *Proceedings of the International Conference on Technology and Business Management*, 2013 .
2. Camp, Robert C, Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation, Productivity Press, 2006
3. -Chang, T. M., Liao, L. L., & Hsiao, W. F. An empirical study on the e-CRM performance influence model for service sectors in Taiwan. *e-Technology, e-Commerce and e-Service.IEEE'05. Proceedings. The 2005 IEEE International Conference on IEEE, 2005*, pp. 240-245.
4. -Dawn Jutla, James Craig, Enabling and Measuring Electronic Customer Relationship Management Readiness, *Proceedings of the 34<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences – 2001*, pp1-10.
5. -J. Nicholas de bonis, Eric Balinski, Phil Allen, Value-Based Marketing for Bottom-Line Success: 5 Steps to Creating Customer Value, American Marketing association, McGraw-HiLL, USA, 2002.
6. -Mohamed Khalifa, Ning Shen, Effects of Electronic Customer Relationship Management on Customer Satisfaction: A Temporal Model, *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences , 2005*, pp 1-10.
7. -Shannon Scullin., Jason Allora, Geoffrey Owen Lloyd, Jerry Fjermestad , "Electronic customer relationship management: benefits, considerations, pitfalls and trends", *Proceedings of the IS One World Conference, Las Vegas, Nevada, April 2002*.

8. -Talhat, Alhaiou, Zahir Irani. and Maged Ali, The relationship between E-CRM Implementation and E-Loyalty at different adoption stage of transaction cycle: a conceptual framework an hypothesis, European and Mediterranean Conference on Information Systems, Izmir. 13-14/07/2009, pp.1-12.

## Magazines:

1. Abdul Alem Mohamed, Basri BIN RASHID, Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry, A framework proposal on the relationship among CRM Dimentions, Marketing capabilities and hotel performance, international review of management and Marketing, Vol2, N4, 2012, pp220-230.
2. Albert Graf, Peter Maas, *Customer Value From A Customer Perspective, A Comprehensive Review, Working Papers On Risk Management And Insurance, N.52, February 2008*
3. Ambler. Tim, Kokkinaki Flora, Measures of Marketing Success. Journal of Marketing. Management, vol 13, n7,1997, pp 665-678.
4. Amin, Muslim, Internet banking service quality and its implication on e-customer satisfaction and e-customer loyalty, International Journal of Bank Marketing, vol34, n3, 2016,pp 280 – 306.
5. Chandra Strickland, Ted .J. Technological difference between CRM and ECRM. *Issues in Information System, vol5,n 2, 2004 , pp 408-413.*
6. Clark Bruce H, marketing performance measures: history and interrelationships, journal of marketing management, vol 15, N 8 , 1999.
7. DAVID L. ROGERS,The Network Is Your Customer : Five Strategies to Thrive in a Digital Age, University Press, New Haven & London, 2010, p p 120-125.
8. Donovan A. McFarlane , The Strategic Importance of Customer Value , *Atlantic Marketing Journal*,Vol. 2, N. 1, 2013 .
9. Du Xuihong, Jiao, Jiao, Tseng, M. Mitchel. Identifying customer need patterns for customization and personalization. *Journal of Integrated Manufacturing Systems, vol14,n5, 2003,pp 387-396.*
10. Eric E. Mang'unyi, Oumar T. Khabala, Krishna Kisten Govender , Bank Customer Loyalty and Satisfaction: The Influence of Virtual e-CRM", African Journal of Economic and Management Studies, UNIVERSITY OF NEW ENGLAND .2018.
11. Faraj Mazyed FARAJ ALDAIHANI, Noor Azman BIN ALI, 2018. Effect of Electronic Customer Relationship Management on Electronic Service Quality Provided by the Commercial Banks in Kuwait, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Vol. 8, No.2, 2018, pp. 143–154.
12. Farooqi, RASHID, DEVENDRA KUMAR, A comparative study of CRM and ECRM technologies. Indian Journal of Computer Science and Engineering ,vol2, N4, 2011, p p 624-627.
13. Farooqi, Rashid, Kumari sharda, Shoeb mohd , ‘Recent Trend of e-CRM in commercial Banks of India’, *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management*, vol2, n4,2013.

14. Feinberg Richard., Kadam, Rajesh, Hokama, Leigh, and Kim, Iksuk, "The state of electronic customer relationship management in retailing", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 30, no. 10 , 2002, pp. 470-481.
15. Frederick F. Reichheld, Phil Schefter, and Darrell Rigby. 'Avoid the four perils of CRM', *Harvard business review*, vol80, n1, 2002, pp.101-109.
16. Gaurav K. Agrawal and Daniel Berg , The Development of Services in Customer Relationship Management(CRM) Environment from 'Technology' Perspective, *Journal Service Science & Management*, VOL 2,Scientific research publishing, USA, 2009.
17. Giao Ha Nam Khanh, Customer satisfaction of Vietnam Airline domestic service quality, *International Journal of Quality Innovation*,vol 03, N 01, 2017.
18. Giao Ha Nam Khanh, Customer satisfaction of Vietnam Airline domestic service quality ,*International Journal of Quality Innovation*,vol 03,N 01,2017.
19. Hadeer Helal M. Rashwan , Abdelaty Lasheen M. Mansi , Heba E. Hassan, The impact of the E- CRM (expected security and convenience of website design) on E-loyalty field study on commercial banks, *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, Vol. 14, No 1, 2019.
20. -Hani H. Al-Dmour, Raed Salah Algharabat, Rawan Khawaja, Rand H. Al-Dmour. Investigating the impact of ECRM success factors on business performance: Jordanian commercial banks", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 2019.
21. Hossein Vazifehdust, Daryush Golestan, Ali Baghani, Compiling Electronic Customer Relationship Management (E-CRM) Strategy with Approach to Balanced Scorecard (BSC) at the Level of MASKAN BANK, *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, Vol.3, No.4, 2014, pp. 1151-1173 .
22. Inamullah khan, impact of customers satisfaction and customers retention on customer loyalty, *international journal of scientific and technology research* volume 1, issue 2, 2012
23. James G. Barnes :Build Your Customer Strategy *A Guide To Creating Profitable Customer Relationships* John Wiley & Sons, Inc , New Jersey , 2006.
24. JUSTIN GABRIEL, Kenneth Adiele, Customer Relationship Management and Bank Performance in Nigeria: An Empirical Validation Study, *International Journal of Science and Research (IJSR)*, Volume 2 Issue 1, January 2013.
25. Kale Sudhir, 'CRM failure and seven deadly sins', *Marketing Management*, vol 13,n5, 2004.
26. Khalifa, Mohamed and Shen, Ning, Effects of electronic customer relationship management on customer satisfaction: a temporal model , University of Wollongong, Dubai, 2005.
27. Konstantinos Paliouras , Kerstin V Siakas, Social Customer Relationship Management: A case study, *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, Vol 5, N° 1, Ostrava Business School, 2017.
28. Konstantinos Paliouras & Kerstin V Siakas, Social Customer Relationship Management: A case study, *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, Vol 5, N° 1, Ostrava Business School, 2017.
29. Michael Hammer, James Champy, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution , HarperBusiness Harper Collins, New York, 1993, pp 35-41.
30. Nurnatasha Mohd Yusoff, Syafiqah Md Nayan, Review on customer satisfaction, *journal of undergraduate social science and technology*, vol.2, no.2, 2020.

31. O'Sullivan Don , Abela Andrew. V , Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance. *Journal of Marketing* , 2007, vol 71, n2, pp 79-93.
32. Oumar, T K., Mang'unyi, E E, Govender, K K. & Rajkaran, S.Exploring the e-CRM e-customer- loyalty nexus: a Kenyan commercial bank case study. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, vol12 , N4, 2017, 674- 696.
33. Peppard, JOE, "Customer relationship management (CRM), in financial services", *Journal of European Management*, Vol. 18 No. 3, 2000, pp. 312-327.
34. Pushpender Kumar, Kirori Mal College, Electronic Customer Relationship Management (E-CRM) and Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Satisfaction in the Banking Industry, Volume 18 , Issue 1, *International Journal of E-Business Research*, 2022.
35. Qimei Chen, Hong-Mei Chen, Exploring the success factors of eCRM strategies in practice, *Database Marketing & Customer Strategy Management*, vol 11,n4, 2004, pp333-343.
36. Ranjit BOSE, Customer relationship management: key components for IT success", *Industrial Management & Data Systems*, Vol 102, N: 2, Emerald Articles, New Mexico, 2002.
37. Reiny Iriana & Francis Buttle, "Strategic, Operational, and Analytical Customer Relationship Management: Attributes and Measures", *Journal of Relationship Marketing*, Vol 5, N° 4, 2006.
38. Ross F. DAVID. E-CRM from a supply chain management perspective, *Journal of Information Systems Management*, Volume: 22, Issue: 1, 2005, Page 37-44.
39. Rozita Shahbaz Keshvari, The Impact of E-CRM on Customers Attitude and Its Association with Generating Competitive Advantages in Iranian Financial B2B Context, *International Business Research*, Vol 5, N°4, Canadian Center of Science and Education, April 2012.
40. Shan L. Pan and Jae-Nam Lee , Using E-CRM For A Unified View Of The Customer , *Communications Of The ACM*, Vol. 46, No. 4, April 2003, pp95-99 .
41. Shan L. Pan and Jae-Nam Lee, USING E-CRM FOR A UNIFIED VIEW OF THE CUSTOMER, *COMMUNICATIONS OF THE ACM* April 2003, Vol 46, No 4, 2003
42. Speier, C., Venkatesh, V. The Hidden Minefields in the Adoption of Sales Force Automation Technologies. *Journal of Marketing*, Vol 66, N 03, 2002, pp. 98-111.
43. Xia Liu, Mengqiao He, Fang Gao, Peihong Xie, An empirical study of online shopping customer satisfaction in China: a holistic perspective, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36 No. 11, 2008 , pp 919-940, p924.

قائمة المراجع باللغة الفرنسية

Les Ouvrages:

1. Alard Pierre, Guggémos Pierre Arnaud, CRM: les clés de la réussite, édition d'organisation, Paris, 2005.
2. Bernard Martory, Daniel Crozet, gestion des ressources humaines, ed dunod, paris, 2001.
3. Carole Haman, Pascal Lézin, Alain Toullec, Gestion de clientèles, Dunod paris, 2004.
4. Caroline Rosset et autres, "Consultants marketing Arcome –Solucom group, sous le pilotage de Carole Pezzali, Directrice Activité télécommunication & Médias Contributeurs: marc cherel, Paul Mourey", e-CRM comment placer internet au coeur de la stratégie client multicanal ?, livre blanc, février 2009.
5. Claude Demeure, Marketing, 4 éd, Dalloz, paris, france, 2003.
6. D. Pindon et autres, Mercator "Théorie et pratique du marketing", Edition Dalloz, Paris, France, 7ème édition, 2003.
7. Denis lapert, Le Marketing Des Services, Dunod, Paris, 2005.
8. Denis Lindon et Frédéric Jallat, Le Marketing : Etude- Moyen d'action-Stratégie, 6<sup>ème</sup> édition, Paris : Dunod, France, 2010
9. Kaufman Henri, Faguer Laurence, Le marketing de l'égo, Maxima, Paris, 2005
10. Léfébure René, Venturi Grilles, **Gestion de la relation client**, Eyrolles édition, Paris, 2005.
11. Moisand Dominique, CRM gestion de la relation client, Hermes science publication, Paris, 2002.
12. Peelen Ed et autres, Gestion de la relation client, 3 éd, Pearson éducation, Paris, 2009.
13. Saint Cast Nicolas, Organiser sa relation client aujourd'hui, Maxima Laurent du Mesnil éditeur, Paris, 2003

Revus et périodiques:

1. Bellaaj Moez, Gestion de la relation client et internet: les impératifs stratégiques pour la mise en place d'un projet eGRC par les PME, la revue Française de gestion, N°238, 2014.
2. jerôme bon, elisabette tissier, desbordes , "fidélise les clients", la revue française du gestion, adetem, N1, paris, 2002.

Sites D'internet:

<https://www.bna.dz/>, consultée le 30/04/2024, 23:53 h .  
<https://www.cpa-bank.dz/> , consultée le 30/04/2024, 23:59 h .  
<https://www.bea.dz/>, consultée le 30/04/2024, 00:22 h .  
<https://badrbank.dz/> , consultée le 01/05/2024, 10:18 h.  
<https://www.bdl.dz/>, consultée le 01/05/2024, 10:47 h.  
<https://www.cnepbanque.dz/>, consultée le 01/05/2024, 10:47 h.  
<https://www.albaraka-bank.dz/> , consultée le 01/05/2024, 11:19 h.  
<https://societegenerale.dz/fr/>, consultée le 01/05/2024, 13:28 h.  
<https://www.arabbank.dz/ar>, consultée le 01/05/2024, 13:50 h.  
<https://www.trustbank.dz/>, consultée le 01/05/2024, 19:28 h.  
<https://www.agb.dz/>, consultée le 01/05/2024, 21:45 h.  
<https://www.housingbankdz.com>, consultée le 01/05/2024, 19:43 h.  
<https://www.alsalamalgeria.com>, consultée le 01/05/2024, 20:58 h.

# فهرس الجداول

فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجداول  | جدول رقم |
|--------|--|----------|
| 7      | الفرق بين التسويق بالصفقات والتسويق بالعلاقات                            | 1-1      |
| 11     | تصنيف الزبائن حسب الأنماط الشخصية وطريق التعامل معهم                     | 2-1      |
| 37     | الفرق بين CRM و ECRM   | 3-1      |
| 41     | فوائد ومزايا ECRM  | 4-1      |
| 41     | مزايا ecrm حسب Farooqi وآخرون  | 5-1      |
| 49     | أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية قبل الشراء                        | 6-1      |
| 51     | أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أثناء عملية الشراء                | 7-1      |
| 52     | أبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية بعد عملية الشراء                  | 8-1      |
| 81     | نموذج أصحاب المصالح للأداء التسويقي                                      | 1-2      |
| 130    | الدراسات الداعمة لأبعاد وعبارات المتغير المستقل (ECRM)                   | 1-3      |
| 132    | الدراسات الداعمة لأبعاد وعبارات المتغير التابع الأداء التسويقي (MP)      | 2-3      |
| 134    | توزيع عبارات الاستبيان وترقيمها  | 3-3      |
| 135    | درجات إجابات المبحوثين حسب مقياس ليكرت الخماسي                           | 4-3      |
| 136    | المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها                                   | 5-3      |
| 136    | توزيع العينة حسب البنوك محل الدراسة                                      | 6-3      |
| 138    | قيم الثبات ودلالاتها   | 7-3      |
| 138    | نتائج اختبار ثبات المحور الأول "إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (ECRM)  | 8-3      |
| 139    | اختبار ثبات المحور الثاني الأداء التسويقي والاستبيان ككل                 | 9-3      |
| 140    | الاتساق الداخلي للبعد الأول مؤشرات الـ ecrm قبل العملية المصرفية         | 10-3     |
| 141    | الاتساق الداخلي للبعد الثاني مؤشرات الـ ecrm أثناء العملية المصرفية      | 11-3     |
| 141    | الاتساق الداخلي للبعد الثالث مؤشرات الـ ecrm بعد العملية المصرفية        | 12-3     |
| 142    | صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية | 13-3     |
| 143    | صدق الاتساق البنائي لمحور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ككل           | 14-3     |
| 143    | الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني "الأداء التسويقي"                   | 15-3     |
| 144    | صدق الاتساق البنائي للمحور الثاني "الأداء التسويقي"                      | 16-3     |
| 145    | One Sample Kolomgorov-Smirnov Test                                       | 17-3     |

فهرس الجداول

|     |  |      |
|-----|--|------|
| 145 | معاملات الائتواء والتفرطح  | 18-3 |
| 148 | توزيع عينة الدراسة حسب نوع البنك   | 19-3 |
| 149 | توزيع عينة الدراسة حسب جنس الموظف  | 20-3 |
| 149 | توزيع عينة الدراسة حسب سن الموظف   | 21-3 |
| 150 | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي   | 22-3 |
| 151 | توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية  | 23-3 |
| 152 | توزيع عينة الدراسة حسب المنصب النوعي   | 24-3 |
| 152 | توزيع عينة الدراسة حسب عدد مرات التكوين  | 25-3 |
| 153 | نتائج إجابات أفراد العينة حول البعد الأول لـ ECRM                                | 26-3 |
| 155 | نتائج إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني لـ ECRM                               | 27-3 |
| 157 | نتائج إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث لـ ECRM                               | 28-3 |
| 159 | ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المحور الأول "إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية"     | 29-3 |
| 160 | نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الحصة السوقية للأداء التسويقي                  | 30-3 |
| 161 | نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المبيعات للأداء التسويقي                       | 31-3 |
| 162 | نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الأرباح للأداء التسويقي                        | 32-3 |
| 163 | نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد جذب الزبائن للأداء التسويقي                    | 33-3 |
| 164 | نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد رضا الزبائن للأداء التسويقي                    | 34-3 |
| 165 | نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الاحتفاظ بالزبائن للأداء التسويقي              | 35-3 |
| 167 | ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المحور الثاني "الأداء التسويقي"                     | 36-3 |
| 168 | نتائج اختبار الفرضية الأولى  | 37-3 |
| 169 | نتائج اختبار الفرضية الثانية   | 38-3 |
| 171 | نتائج الانحدار الخطي البسيط بين بعد ECRM قبل العملية المصرفية والأداء التسويقي   | 39-3 |
| 172 | نتائج الانحدار الخطي البسيط بين بعد ECRM أثناء العملية المصرفية والأداء التسويقي | 40-3 |
| 173 | نتائج الانحدار الخطي البسيط بين بعد ECRM بعد العملية المصرفية والأداء التسويقي   | 41-3 |
| 174 | نتائج تطبيق الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد ECRM والأداء التسويقي               | 42-3 |
| 176 | نتائج تطبيق الانحدار الخطي البسيط ECRM والأداء التسويقي                          | 43-3 |
| 178 | نتائج تطبيق الانحدار الخطي البسيط بين ECRM وأبعاد الأداء التسويقي                | 44-3 |
| 183 | One Sample Kolomgorov-Smirnov Test   | 45-3 |
| 184 | نتائج اختبار الفروق في حول محاور الدراسة حسب متغير نوع البنك                     | 46-3 |



## فهرس الجداول

|     |  |      |
|-----|--|------|
| 185 | نتائج اختبار الفروق في حول محاور الدراسة حسب المستوى التعليمي              | 47-3 |
| 186 | نتائج اختبار الفروق في حول محاور الدراسة حسب الخبرة المهنية                | 48-3 |
| 188 | نتائج اختبار الفروق في حول محاور الدراسة حسب متغيرالمنصب النوعي            | 49-3 |
| 189 | اختبار الفروق لمحاور الدراسة ( ECRM والأداء التسويقي) حسب عدد مرات التكوين | 50-3 |

# فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الجداول   | شكل رقم |
|--------|---|---------|
| 5      | مقارنة بين المفهومين البيعي والتسويقي                   | 1-1     |
| 10     | الرؤية التقليدية والحديثة للزبون من طرف المؤسسة         | 2-1     |
| 13     | مصفوفة زبائن المؤسسة                                    | 3-1     |
| 14     | دورة حياة الزبون  | 4-1     |
| 15     | مراحل الاحتفاظ بالزبائن                                 | 5-1     |
| 17     | محددات القيمة حسب فيليب كوتلر                           | 6-1     |
| 18     | العلاقة بين القيمة المتوقعة والقيمة المدركة للزبون      | 7-1     |
| 23     | مزايا التحول من الصفقات إلى العلاقات                    | 8-1     |
| 25     | نموذج رضا الزبون  | 9-1     |
| 26     | نموذج الدلو المثقوب للاحتفاظ بالزبائن وتسريهم           | 10-1    |
| 38     | أهم الاختلافات بين CRM و ECRM حسب Pan وآخرون            | 11-1    |
| 44     | مكونات عمليات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية          | 12-1    |
| 62     | العلاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية                   | 1-2     |
| 65     | أهداف المؤسسات  | 2-2     |
| 72     | مراحل تقييم الاداء التسويقي                             | 3-2     |
| 74     | خطوات الرقابة التسويقية                                 | 4-2     |
| 78     | النموذج الهرمي لقياس الأداء التسويقي                    | 5-2     |
| 80     | محاور بطاقة الاداء المتوازن                             | 6-2     |
| 89     | توسيع ميدان مقاييس الأداء التسويقي                      | 7-2     |
| 118    | هيكل النظام المصرفي الجزائري                            | 1-3     |
| 126    | نموذج الدراسة   | 2-3     |
| 147    | اختبار التوزيع الطبيعي برسمة: Normal Q-Q Plot           | 3-3     |
| 147    | اختبار التوزيع الطبيعي برسمة: المدرج التكراري HISTOGRAM | 4-3     |
| 148    | توزيع عينة الدراسة حسب نوع البنك                        | 5-3     |
| 149    | توزيع عينة الدراسة حسب جنس الموظف                       | 6-3     |
| 149    | توزيع عينة الدراسة حسب سن الموظف                        | 7-3     |

## فهرس النشكال

|     |   |      |
|-----|---|------|
| 150 | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي  | 8-3  |
| 151 | توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية   | 9-3  |
| 152 | توزيع عينة الدراسة حسب المنصب النوعي    | 10-3 |
| 152 | توزيع عينة الدراسة حسب عدد مرات التكوين | 11-3 |

# فهرس الالهلاق

فهرس الملاحق

| ملق رقم | عنوان الملحق  | الصفحة |
|---------|---|--------|
| 1       | قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان                             | 208    |
| 2       | استمارة الاستبيان   | 209    |
| 3       | نتائج اختبار ألفا كونيخ للاستبيان                             | 215    |
| 4       | اختبار الاتساق لأبعاد ومحاور الدراسة                          | 220    |
| 5       | اختبار التوزيع الطبيعي  | 224    |
| 6       | تحليل البيانات العامة   | 225    |
| 7       | الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة لمحور ECRM                 | 227    |
| 8       | الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة لمحور الأداء التسويقي      | 230    |
| 9       | نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى                          | 232    |
| 10      | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة  | 232    |
| 11      | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة | 233    |
| 12      | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة | 234    |
| 13      | نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة                         | 235    |
| 14      | نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة                         | 236    |
| 15      | نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة                         | 237    |
| 16      | نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة        | 238    |
| 17      | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الخامسة  | 242    |
| 18      | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الخامسة | 243    |
| 19      | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الخامسة | 245    |
| 20      | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الخامسة | 247    |
| 21      | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الخامسة | 248    |

# فهرس المحتويات

| الصفحة | قائمة المحتويات   |
|--------|---|
|        | إهداء   |
|        | مقدمة   |
| [57-1] | الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية                  |
| 2      | تمهيد   |
| 3      | المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول العلاقات مع الزبائن ونشأتها                   |
| 3      | المطلب الأول: تطور مفهوم التسويق  |
| 3      | أولاً: مرحلة التوجه بالمفهوم الإنتاجي (The Production Concept)                |
| 4      | ثانياً: مرحلة التوجه بالمفهوم السلعي أو التوجيه نحو المنتج (Product Oriented) |
| 4      | ثالثاً: مرحلة التوجه بالمفهوم البيعي (The Selling Concept)                    |
| 4      | رابعاً: مرحلة التوجه بالمفهوم الحديث للتسويق (The Marketing Concept)          |
| 6      | خامساً: مرحلة التوجه بالمفهوم الاجتماعي للتسويق (Societal Marketing)          |
| 6      | سادساً: التوجه بالمفهوم الموسع للتسويق (A generic concept)                    |
| 6      | المطلب الثاني: التسويق بالعلاقات  |
| 6      | أولاً: تعريف التسويق بالعلاقات  |
| 8      | ثانياً: أهمية التسويق بالعلاقات   |
| 9      | ثالثاً: أهداف التسويق بالعلاقات   |
| 9      | رابعاً: متطلبات التسويق بالعلاقات   |
| 10     | خامساً: مفهوم التوجه نحو الزبون وفق منظور التسويق بالعلاقات                   |
| 10     | المطلب الثالث: مفهوم الزبون وتصنيفاته   |
| 10     | أولاً: تعريف الزبون   |
| 11     | ثانياً: تصنيفات الزبائن   |
| 14     | ثالثاً: دورة حياة الزبون  |
| 15     | رابعاً: مراحل بناء العلاقة مع الزبائن والاحتفاظ بهم                           |
| 16     | خامساً: بعض المفاهيم المتعلقة بالزبون   |
| 19     | المبحث الثاني: أساسيات ومفاهيم حول إدارة علاقات الزبائن (CRM)                 |
| 19     | المطلب الأول: مفهوم إدارة علاقات الزبائن (CRM):                               |
| 19     | أولاً: تعريف إدارة علاقات الزبائن   |
| 21     | ثانياً: الفرق بين إدارة علاقات الزبائن والتسويق بالعلاقات                     |
| 23     | ثالثاً: مبادئ وأسس إدارة علاقات الزبائن                                       |
| 23     | رابعاً: أهمية إدارة علاقات الزبائن (CRM)                                      |
| 24     | خامساً: أهداف إدارة علاقات الزبائن  |
| 26     | المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة علاقات الزبائن                             |
| 26     | أولاً: إدارة التغيير في المنظمة   |



|          |  |
|----------|--|
| 27       | ثانيا: خلق ثقافة التوجه نحو الزبون في المؤسسة                                    |
| 27       | ثالثا: إلتزام الإدارة بالتوجه نحو الزبون   |
| 27       | رابعا: التسيير الفعال للعنصر البشري  |
| 27       | خامسا: العمل الجماعي وسيادة روح الفريق   |
| 28       | سادسا: اعتماد التكنولوجيا لتحقيق الاتصال الفعال في ECRM                          |
| 28       | المطلب الثالث: مستويات إدارة علاقات الزبائن ومراحل تنفيذها                       |
| 28       | أولا: مستويات إدارة علاقات الزبائن:  |
| 29       | ثانيا: مراحل تطبيق إدارة علاقات الزبائن في المؤسسة                               |
| 33       | ثالثا: إدارة محفظة الزبائن الاستثمارية   |
| 34       | المبحث الثالث: إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (ECRM)                           |
| 34       | المطلب الأول: مفهوم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية                             |
| 34       | أولا: الإنتقال من CRM إلى ECRM   |
| 35       | ثانيا: تعريف إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (ECRM)                             |
| 36       | ثالثا: الفرق بين CRM و ECRM  |
| 39       | المطلب الثاني: أساسيات حول إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية                      |
| 39       | أولا: أهداف إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ECRM                                |
| 41       | ثانيا: مزايا إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ECRM                               |
| 42       | ثالثا: أنواع أو مستويات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية                         |
| 44       | رابعا: مكونات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية                                   |
| 45       | خامسا: خطوات تنفيذ إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية                              |
| 46       | المطلب الثالث: أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في إطار دورة المعاملات     |
| 47       | أولا: أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية قبل عملية الشراء                    |
| 50       | ثانيا: أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أثناء عملية الشراء                 |
| 51       | ثالثا: أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بعد عملية الشراء                   |
| 52       | المطلب الرابع : أبعاد الـ ECRM في البنوك التجارية وأهم التحديات التي تواجهها     |
| 53       | أولا: بُعد مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية قبل إجراء العملية المصرفية    |
| 54       | ثانيا: بُعد مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أثناء إجراء العملية المصرفية |
| 54       | ثالثا: بُعد مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بعد إجراء العملية المصرفية   |
| 55       | رابعا: التحديات التي تواجه إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية                      |
| 57       | خلاصة الفصل  |
| [108-58] | الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء التسويقي                                      |
| 59       | تمهيد  |
| 60       | المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء التسويقي                                  |
| 60       | المطلب الأول: مفهوم الأداء   |

|    |  |
|----|--|
| 60 | أولاً: تعريف الأداء  |
| 61 | ثانياً: بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء  |
| 62 | ثالثاً: تصنيفات الأداء   |
| 64 | المطلب الثاني: مفهوم الاداء التسويقي   |
| 64 | أولاً: تعريف الأداء التسويقي   |
| 65 | ثانياً: أهمية الاداء التسويقي  |
| 67 | ثالثاً: أهداف الاداء التسويقي  |
| 68 | رابعاً: مستويات الأداء التسويقي  |
| 69 | المطلب الثالث: مفهوم تقييم وقياس الأداء التسويقي   |
| 69 | أولاً: تعريف تقييم الاداء  |
| 70 | ثانياً: تعريف تقييم الأداء التسويقي  |
| 71 | ثالثاً: مراحل تقييم الاداء التسويقي  |
| 72 | رابعاً: الرقابة والمراجعة على الأداء التسويقي  |
| 78 | المبحث الثاني: نماذج قياس الأداء التسويقي وأنواعه ومداخل تحسينه                            |
| 78 | المطلب الأول نماذج قياس الاداء التسويقي  |
| 78 | أولاً: النموذج الهرمي لقياس الأداء التسويقي  |
| 79 | ثانياً: بطاقة الأداء المتوازن  |
| 80 | ثالثاً: نموذج أصحاب المصالح  |
| 81 | رابعاً: نموذج القياس المرجعي   |
| 81 | المطلب الثاني: أنواع الأداء التسويقي والعوامل المؤثرة فيه                                  |
| 82 | أولاً- أنواع الأداء التسويقي   |
| 83 | ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء التسويقي  |
| 84 | المطلب الثالث: تحسين الاداء التسويقي وأهم التحديات التي تواجهه                             |
| 84 | أولاً: تعريف تحسين الأداء التسويقي   |
| 85 | ثانياً: دوافع تحسين الاداء التسويقي  |
| 85 | ثالثاً: مداخل تحسين الاداء التسويقي  |
| 88 | المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وأبعاد الأداء التسويقي |
| 88 | المطلب الأول: تطور مقاييس الاداء التسويقي  |
| 89 | أولاً: المقاييس المقترحة من طرف Clark (1999)   |
| 90 | ثانياً: المقاييس والمعايير المقترحة من طرف Ambler وkokkinaki                               |
| 90 | ثالثاً: المقاييس المقترحة من طرف O'Sullivan وAbela   |
| 91 | المطلب الثاني: أبعاد الأداء التسويقي   |
| 91 | أولاً: الأبعاد المالية للأداء التسويقي   |
| 98 | ثانياً: الأبعاد غير المالية أو التسويقية   |

|           |  |
|-----------|--|
| 102       | المطلب الثالث: العلاقة النظرية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعاد الأداء التسويقي  |
| 102       | أولاً: علاقة إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ECRM بالأبعاد المالية للأداء التسويقي      |
| 105       | ثانياً: علاقة إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ECRM بالأبعاد غير المالية للأداء التسويقي |
| 108       | خلاصة الفصل  |
| [200-109] | الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لبعض البنوك التجارية بولاية سطيف                         |
| 110       | تمهيد  |
| 111       | المبحث الأول: مفاهيم عامة حول البنوك التجارية الجزائرية                                  |
| 111       | المطلب الأول: تطور النظام المصرفي الجزائري منذ الاستقلال إلى يومنا الحالي                |
| 111       | أولاً: تأميم مجموعة من البنوك الأجنبية وتأسيس مؤسسات مصرفية وطنية                        |
| 112       | ثانياً: القيام بمجموعة من الإصلاحات خلال فترة السبعينات والثمانينات                      |
| 116       | ثالثاً: هيكل النظام المصرفي الجزائري   |
| 119       | المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول البنوك التجارية   |
| 119       | أولاً: المفهوم   |
| 120       | ثانياً: أهمية البنوك التجارية  |
| 120       | ثالثاً: خصائص البنوك التجارية  |
| 121       | المطلب الثالث: بطاقات تعريفية للبنوك التجارية محل الدراسة:                               |
| 121       | أولاً: البنوك العمومية   |
| 122       | ثانياً: البنوك الخاصة  |
| 124       | المبحث الثاني: الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية  |
| 124       | المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وحدودها  |
| 124       | أولاً: مجتمع وعينة الدراسة   |
| 125       | ثانياً: نموذج الدراسة  |
| 129       | المطلب الثاني: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة                               |
| 129       | أولاً: خطوات إعداد وبناء فقرات وأبعاد الاستبيان  |
| 133       | ثانياً: تصميم الاستبيان  |
| 135       | ثالثاً: مقياس ليكرت (Likert Scale) المستخدم في الاستبيان                                 |
| 136       | رابعاً: توزيع الإستبيان  |
| 137       | المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبيان)  |
| 137       | أولاً: صدق الإستبيان   |
| 145       | ثانياً: إختبار التوزيع الطبيعي   |
| 148       | المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة  |
| 148       | المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات العامة   |
| 148       | أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب نوع البنك  |
| 149       | ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس   |

|     |  |
|-----|--|
| 149 | ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب السن   |
| 150 | رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي   |
| 151 | خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية   |
| 152 | سادسا: توزيع عينة الدراسة حسب المنصب النوعي  |
| 152 | سابعا: توزيع عينة الدراسة حسب عدد مرات التكوين   |
| 153 | المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الأول "إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية "       |
| 153 | أولا: تحليل إجابات عينة الدراسة البعد الأول لـ ECRM                                    |
| 155 | ثانيا: تحليل إجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثاني لـ ECRM                            |
| 157 | ثالثا: تحليل إجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثالث لـ ECRM                            |
| 159 | رابعا: ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المحور الأول إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية      |
| 160 | المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني "الأداء التسويقي"                        |
| 160 | أولا: نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الحصة السوقية للأداء التسويقي                  |
| 161 | ثانيا: نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المبيعات للأداء التسويقي                      |
| 162 | ثالثا: نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الأرباح للأداء التسويقي                       |
| 163 | رابعا: نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد جذب الزبائن للأداء التسويقي                   |
| 164 | خامسا: نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد رضا الزبائن للأداء التسويقي                   |
| 165 | سادسا: نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الاحتفاظ بالزبائن للأداء التسويقي             |
| 167 | سابعا: ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المحور الثاني "الأداء التسويقي"                    |
| 168 | المبحث الرابع: نتائج اختبار فرضيات الدراسة   |
| 168 | المطلب الأول: اختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية                                 |
| 168 | أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى   |
| 169 | ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية   |
| 170 | المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثالثة والرابعة   |
| 170 | أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة  |
| 176 | ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية                               |
| 183 | المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة   |
| 183 | أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى  |
| 185 | ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الثانية   |
| 186 | ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة  |
| 187 | رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الخامسة                         |
| 189 | خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الخامسة                         |
| 191 | المطلب الرابع: مناقشة وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة                               |
| 191 | أولا: تفسير النتائج المتعلقة بإجابات عينة الدراسة حول إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية |
| 192 | ثانيا: تفسير النتائج المتعلقة بإجابات عينة الدراسة حول محور الأداء التسويقي            |

|           |  |
|-----------|--|
| 193       | ثالثا: تفسير النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية |
| 195       | رابعا: تفسير النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية |
| 197       | خامسا: تفسير النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الخامسة وفرضياتها الفرعية |
| 200       | خلاصة الفصل  |
| [206-201] | خاتمة  |
| [248-207] | الملاحق  |
| [265-249] | المصادر والمراجع   |
| [269-266] | فهرس الجداول   |
| [272-270] | فهرس الأشكال   |
| [274-273] | فهرس الملاحق   |
| [281-275] | فهرس المحتويات   |
| -         | ملخص الدراسة   |

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (ECRM) على تحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية، حيث تمثل إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية المتغير المستقل وقد تم قياسه بالأبعاد التالية: مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية قبل العملية المصرفية، مؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أثناء العملية المصرفية ومؤشرات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بعد العملية المصرفية، ويمثل الأداء التسويقي المتغير التابع وقد تم قياسه بالأبعاد التالية: المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح، جذب الزبائن، رضا الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم تصميم وتوزيع استبيان على عينة قصدية من موظفي البنوك التجارية بولاية سطيف قدرها 260 موظف، وتم استرجاع 255 استمارة منها 252 صالحة للمعالجة والتحليل الإحصائي.

تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS V23)، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي أن جميع أبعاد ECRM الثلاثة لها أثر إيجابي على تحسين الأداء التسويقي، كما أن ECRM لها أثر إيجابي على كل بعد من أبعاد الأداء التسويقي الستة. وفي الأخير تم تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي نراها مفيدة لمسيري البنوك التجارية وللدراسات المستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق بالعلاقة، الزبون، إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأداء التسويقي.

### Abstract:

The objective of this study is to determine the impact of Electronic Customer Relationship Management (ECRM) on improving marketing performance in commercial banks. ECRM is considered as the independent variable and was measured by the following dimensions: ECRM indicators before, during, and after the banking process. Marketing performance is the dependent variable and was measured by the following dimensions: sales, market share, profits, customer acquisition, customer satisfaction, and customer retention. To achieve the objective of the study, a questionnaire was designed and distributed to a Purposive Sample of employees of commercial banks in the Wilaya of Sétif, comprising 260 permanent employees. A total of 255 forms were retrieved, with 252 valid for processing and statistical analysis.

The data were processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V23). The most significant findings indicate that all the three dimensions of ECRM have a positive impact on improving marketing performance. Additionally, ECRM positively affects each of the six dimensions of marketing performance. Finally, a set of suggestions and recommendations were presented, which we consider beneficial for managers of commercial banks and for future studies.

**Keywords:** Relationship marketing, customer, Electronic Customer Relationship Management, marketing performance.