

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 : Science 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 خدمي  
العنوان:

دور إدارة علاقات الزبون في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية  
— دراسة ميدانية ببعض وكالات بنك بولاية سكيكدة —

المشرف:  
رقاد صليحة

إعداد الطالبة:  
طورش تروبة نور الهدى

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
قصاص الطيب	أستاذ	جامعة سطيف 1	رئيسا
رقاد صليحة	أستاذ	جامعة سطيف 1	مشرفا ومقررا
فرحات عباس	أستاذ	جامعة المسيلة	ممتحنا
مقيطع حمزة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سكيكدة	ممتحنا
بوشارب ناصر	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سطيف 1	ممتحنا
كباب منال	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سطيف 1	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024 - 2025



# شُكْرُهُ وَعِرْفَانُهُ

الحمد لله على منه و فضله وجميل إحسانه، حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه على عونه وتوفيقيه

بكل عبارات الامتنان والعرفان أتوجه بالشكر إلى الأستاذة البروفيسور

## "رقاد صليحة"

لقبولها الإشراف على أطروحتي، ولما أحاطتني به من رعاية علمية طيلة إنجاز هذه الأطروحة

وللأستاذة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة وتقييم هذا العمل

وللأستاذة المحكمين للاستبانة

إلى والدي الكريمين شكرا لكم على كل المحبة والدعم، أنا ممتنة لكم من أعماق قلبي. إلى اخوتي وأخواتي أنتم أبطال حياتي، شكرا لكم على الدعم والتشجيع، أنتم الركيزة الأساسية التي استند عليها.

و لكل من علمني كلمة، جملة، مقياسا...شكرا لكل الأستاذة الذين كانوا علينا حرصين، لنيل سبل المعرفة واليقين..

جزاكم الله عني خير جزاء

طورش تروبة نور الهدى

# إهداء

- ❖ إلى العظيم أبي وسيدة النساء أمي وفاء وإحساناً؛
- ❖ إلى إخوتي وأخواتي وعائلاتهم مودة وشكراً؛
- ❖ إلى كل من آمن بي وساعدني شكراً وامتناناً.

نور الهدى

الفهرس

## الفهرس

الصفحة	المحتويات
	♦ شكر وعرافان
	♦ الإهداء
I	♦ الفهرس
.IV	♦ قائمة الأشكال
.VI	♦ قائمة الجداول
.VII	♦ قائمة الملاحق
أ-ك	♦ المقدمة
<b>الفصل الأول: مدخل لإدارة علاقات الزبون</b>	
02	تمهيد
12-03	المبحث الأول: أساسيات التوجه نحو الزبون كمدخل لإدارة علاقات الزبون
03	المطلب الأول: مفهوم الزبون وأنواعه
07	المطلب الثاني: مفهوم التوجه نحو الزبون وأهميته
07	المطلب الثالث: خصائص المنظمات ذات التوجه نحو الزبون
20 - 13	المبحث الثاني: أساسيات إدارة علاقات الزبون
13	المطلب الأول التطور التاريخي لمفهوم إدارة علاقات الزبون
14	المطلب الثاني: ماهية إدارة علاقات الزبون
18	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة علاقات الزبون
34 - 21	المبحث الثالث: أبعاد إدارة علاقات الزبون
21	المطلب الأول: إدارة علاقات الزبون الإستراتيجية
26	المطلب الثاني: إدارة علاقات الزبون التحليلية
30	المطلب الثالث: إدارة علاقات الزبون التشغيلية
34	♦ خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: مدخل للأداء التسويقي</b>	
36	تمهيد
52 - 37	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء التسويقي
36	المطلب الأول: ماهية الأداء

42	المطلب الثاني: ماهية الأداء التسويقي
46	المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء التسويقي وخطواته
64 - 53	المبحث الثاني: أبعاد الأداء التسويقي - الكمية والنوعية
53	المطلب الأول: مؤشرات قياس الأداء التسويقي
54	المطلب الثاني: المؤشرات المالية لقياس الأداء التسويقي
57	المطلب الثالث: المؤشرات غير المالية لقياس الأداء التسويقي
70 - 65	المبحث الثالث: تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية
65	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء
65	المطلب الثاني: العوامل التي يجب توفرها لتحسين الأداء التسويقي
67	المطلب الثالث: دوافع ومداخل تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية
69	المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة علاقات الزبون والأداء التسويقي
72	♦ خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة علاقات الزبون في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية على مستوى الوكالات البنكية الناشطة بولاية سكيكدة	
74	تمهيد
86 - 75	المبحث الأول: نظرة عامة للنظام المصرفي في الجزائر
75	المطلب الأول: التطور التاريخي للنظام المصرفي في الجزائر
79	المطلب الثاني: هيكل النظام المصرفي في الجزائر
82	المطلب الثالث: ماهية البنوك التجارية الناشطة في ولاية سكيكدة محل الدراسة
89 - 87	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
87	المطلب الأول: مجتمع ونموذج الدراسة
94	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة
89	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة
110-98	المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
98	المطلب الأول: دراسة خصائص العينة

102	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة
113 - 111	المبحث الرابع: تحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة
111	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
112	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
120	المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضيات
123	♦ خلاصة الفصل
125	♦ الخاتمة
	♦ المصادر والمراجع
	♦ الملاحق
	♦ الملخص



# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ح	نموذج الدراسة	01
08	الرؤية التقليدية والحديثة للمؤسسة	02
22	عناصر إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن	03
39	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	04
50	مفاهيم مرتبطة بتقييم الأداء التسويقي	05
60	مراحل تطور الزبون أثناء علاقته بالمنظمة	06
70	العلاقة بين أبعاد CRM وأبعاد PM	07
78	مكونات مؤسسات الإقراض	08
81	الهيكل الحالي للنظام المصرفي بالجزائر	09
89	نموذج الدراسة	10
98	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	11
99	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن	12
100	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي	13
101	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب الخبرة في المؤسسة المصرفية	14
102	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	15

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
06-05	تصنيف الزبائن على أساس الشخصية	01
12	خصائص المؤسسات ذات التوجه نحو الزبون	02
18-17	أهم الفروقات بين التسويق التقليدي و مفهوم إدارة علاقات الزبائن	03
25	مصفوفة تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون	04
88	الاستمارات الموزعة على مجتمع الدراسة	05
92	توزيع عبارات الاستبيان وترقيمها	06
93	مقياس ليكارت الخماسي	07
93	مدى المتوسط الحسابي ومستوى الأهمية لإجابات المستقصين	08
95	معامل ألفا كرومباخ	09
96-95	الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان	10
98	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	11
99	توزيع عينة الدراسة حسب السن	12
100	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	13
101	توزيع العينة حسب الخبرة في المؤسسة المصرفية	14
102	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	15
103	تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد إدارة علاقات الزبائن الإستراتيجية	16
104	تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد إدارة علاقات الزبائن التحليلية	17
105	تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد إدارة علاقات الزبائن التشغيلية	18
106	تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الحصة السوقية	19
107	تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الأرباح	20
109	تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد رضا الزبائن	21
110	تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الاحتفاظ بالزبائن	22
111	اختبار التوزيع الطبيعي كولمغروف-سميرنوف	23
113	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	24
114	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	25
115	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	26

.....قائمة الجداول

116	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	27
117	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	28
118	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	29

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
139	استبيان الدراسة	01
143	أسئلة المقابلة	02
144	قائمة الأساتذة المحكمين	03
145	مخرجات برنامج SPSS المتعلقة بحساب الثبات ألفا كرومباخ	04
145	مخرجات SPSS المتعلقة بالاتساق الداخلي	05
152	مخرجات SPSS النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	06
158	مخرجات SPSS النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات	07
163	اختبار التوزيع الطبيعي	08

# المقدمة



## مقدمة:

يحتل القطاع البنكي مركزا حيويا وهاما في النظم الاقتصادية لمختلف دول العالم، إذ يعتبر احد أهم المؤسسات المالية المساهمة في تعزيز التنمية الاقتصادية لها، غير أن هذا القطاع أصبح يواجه في العالم اليوم العديد من التحديات، نذكر في مقدمتها: تغير في سعر الصرف، ارتفاع درجة المخاطرة، تطور التقنيات الحديثة في وسائل الاتصال وصناعة المعلومات، وتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات البنكية في كسب زبائن جدد أو على الأقل المحافظة على زبائنها خاصة في ظل تشبع الأسواق، إلى جانب ارتفاع تكلفة جذب زبون جديد في سوق لا تعرف لولاء الزبون مفهوم لكثرة الخيارات المقدمة له، الأمر الذي يستدعي منها ضرورة تحسين أدائها التسويقي بالشكل الذي يمكنها من خلق وتقديم قيمة أعلى للزبون وأفضل مما يقدمها له المنافسين، فقد أصبح التنافس بين المؤسسات على أساس من يستطيع أن يقدم أعلى قيمة للزبون، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى تزايد مستوى الرضا والولاء لديه للمؤسسة وبالتالي زيادة حصة التسويقية وتحسين ربحيتها.

من هذا المنطلق نال مدخل إدارة علاقات الزبون (Customer Relationship Management) اهتمام العديد من الباحثين والممارسين على حد سواء، فهو مفهوم يعبر عن تطور العلاقة بين المؤسسة وزبائنها، إذ تعتبر الزبون شريكا في العملية الإنتاجية. حيث أن إدارة علاقات الزبون في أساسها تقوم على تقوية العلاقة مع الزبون وذلك بمحاولة فهم احتياجاته ورغباته والعمل على تلبيتها، ليصل ويفوق سقف توقعاته عنها، بهدف تعظيم قيمة الزبون بحيث يشعر أن ما حصل عليه من منافع أعظم من التضحيات التي قدمها، مما ينتج عنه شعوره بالرضا عن كل ما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات، ثم تحقيق ولاءه وبالتالي ضمان بقاءه وفي لمنتجاتها وخدماتها رغم وجود المنافسين.

حيث نجد أن بقاء المؤسسة في وسط المحيط التنافسي أصبح مرهونا بمدى معرفتها لزبائنها وإمدادهم بالمعرفة اللازمة التي تمكنهم من اتخاذ القرار المناسب وعدم تحولهم إلى مؤسسة بنكية أخرى، ومن جهة أخرى بكيفية إدارتها لعلاقتها مع الزبائن والتي تقود في النهاية إلى زبون مدى الحياة وعدم تحوله إلى مؤسسات منافسة أخرى، وتحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والتميز في المحيط الذي تنشط فيه.

## أولا: مشكلة الدراسة

يواجه القطاع البنكي تحديات كبيرة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، ومن أجل العمل على مواكبة هذه التحديات والتغلب عليها، وجب عليه التوجه نحو الزبون لضمان ولائه له، من خلال السعي

نحو بناء علاقة وطيدة معه، ولا يكون ذلك إلا من خلال ممارسته لمدخل إدارة علاقات الزبون، وأيضاً الاهتمام بتحسين الأداء التسويقي.

بناء على ما سبق، وعلى موضوع الدراسة المتعلق بدور إدارة علاقات الزبون في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية، يمكن طرح إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس كما يلي:

**ما دور إدارة علاقات الزبون في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية المتواجدة بولاية**

**سكيكدة؟**

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيس الأول، الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق أبعاد إدارة علاقات الزبون في الوكالات البنكية التجارية محل الدراسة؟
- ما دور إدارة علاقات الزبون الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة؟
- ما دور إدارة علاقات الزبون التحليلية في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة؟
- ما دور إدارة علاقات الزبون العملية في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة؟

**السؤال الرئيس الثاني:**

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إدارة علاقات الزبون والأداء التسويقي للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة تعزى لبعض المتغيرات الشخصية؟

**ثانياً: فرضيات الدراسة**

هي عبارة عن تخمين وتفسير مبدئي لإشكالية الدراسة، والتي تثبت صحتها من خلال الاختبار. ومنه يمكن صياغة فرضيات الدراسة بناء على السؤال الرئيس والأسئلة الفرعية أعلاه كما يلي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** " لإدارة علاقات الزبون دور في تحسين الأداء التسويقي لوكالات البنكية المتواجدة بولاية سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05 ".

يندرج تحت الفرضية الرئيسية، الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** تطبق أبعاد إدارة علاقات الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة بشكل مرتفع؛
  - **الفرضية الفرعية الثانية:** لإدارة علاقات الزبون الإستراتيجية دورا في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة؛
  - **الفرضية الفرعية الثالثة:** لإدارة علاقات الزبون التحليلية دورا في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة؛
  - **الفرضية الفرعية الرابعة:** لإدارة علاقات الزبون العملية دورا في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة؛
- الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إدارة علاقات الزبون والأداء التسويقي للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة تعزى لبعض المتغيرات الشخصية.

### ثالثا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى:

- لفت الانتباه إلى أهمية الاستفادة من تطبيق إدارة علاقة الزبون في مجال الخدمات المصرفية؛
  - إبراز واقع تطبيق أبعاد إدارة علاقات الزبون في الوكالات البنكية المتواجدة بولاية سكيكدة، ومدى توفر متطلبات التطبيق الناجح له، وذلك من خلال التعرف على مدى إدراك القيادات الإدارية في هذه الوكالات لهذا المفهوم وأهميته؛
  - محاولة إبراز الدور الذي تلعبه إدارة علاقات الزبون في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية محل الدراسة؛
  - عرض أبعاد إدارة علاقات الزبون المستخدمة من طرف الوكالات البنكية محل الدراسة وقياس مدى فعاليتها في تحسين الأداء التسويقي؛
  - تقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها أن تحسن الأداء التسويقي للمؤسسات البنكية؛
  - الخروج بجملة نتائج تساعد أكثر على فهم متغيري الدراسة ولوقعهما بالوكالات البنكية محل الدراسة.
- رابعا: أهمية الدراسة**

هناك عدة عوامل تجعل هذا الموضوع بالغ الأهمية، ويمكن تحديد هذه الأهمية على المستويين النظري والميداني، نذكر منها:

• **على المستوى النظري:** يشكل موضوع إدارة علاقات الزبون والأداء التسويقي للمؤسسات أحد المحاور المهمة ضمن الأدبيات النظرية المتعلقة بالتسويق بالعلاقات، والتي تشكل إحدى الإشكاليات الحديثة في هذا المجال، وتحوز على اهتمام العديد من الباحثين والمختصين. ومنه محاولة إثراء المادة العلمية من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والمتمثلة في: CRM استراتيجي CRM تحليلي و CRM تشغيلي، وأهم نواتجها تحسين الأداء التسويقي من خلال زيادة الأرباح ومعدلات رضا الزبائن وولائهم، لتكون بذلك الدراسة أرضية فكرية تمكن من دعم دراسات أخرى.

• **على المستوى التطبيقي:** تندرج الدراسة ضمن الإشكاليات الرئيسية التي تواجه المؤسسات الراغبة في تحسين أدائها التسويقي، وعليه تحاول الدراسة تبين دور إدارة علاقات الزبون في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية التجارية الناشطة بولاية سكيكدة،

انطلاقاً من الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، وكذا أهمية الدراسة يمكن تبين مبررات اختيار الموضوع أدناه.

#### خامساً: مبررات اختبار الموضوع

- من الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع:
- محاولة إثراء الموضوع أكثر ومنحه أهمية أكبر؛
- الميل الشخصي لموضوع إدارة علاقات الزبون؛
- تقديم قيمة مضافة من خلال إنجاز دراسة حول إدارة علاقات الزبون والأداء التسويقي في المصارف.

#### سادساً: حدود الدراسة

- انقسمت حدود الدراسة إلى:
- **الحدود المكانية:** يتحدد مجال إجراء الدراسة الميدانية في الوكالات البنكية المتواجدة بولاية سكيكدة والتي قدرت بـ 09 وكالات بنكية؛
- **الحدود الزمنية:** هي الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة الميدانية وتوزيع استمارات الاستبيان على الوكالات البنكية، والممتدة من 20/03/2024 إلى 04/05/2024؛
- **الحدود البشرية:** تم استهداف إطارات ومدراء وموظفي الوكالات البنكية المتواجدة بولاية سكيكدة؛

- الحدود العلمية والموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة دور إدارة علاقات الزبون بأبعاده المتمثلة في: CRM إستراتيجي، CRM تحليلي، CRM تشغيلي، في تحسين الأداء التسويقي.

### سابعاً: منهج الدراسة

هو الطريقة الموضوعية التي ينتهجها الباحث لتحديد أبعاد دراسته بشكل كامل، وللتعرف عليها وتمييز أسبابها ومؤثراتها، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي ذو الطابع التحليلي لأنه يتناسب وطبيعة دراستنا، والذي يعرف بأنه طريقة وصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة ثم تفسيرها للوصول إلى نتائج ذات دلالة ليتم تعميمها بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.

### ثامناً: الدراسات السابقة

فيما يلي سيتم التركيز على الدراسات التي تناولت أحد المتغيرين، ثم نستوضح أوجه التشابه والاختلاف ونحدد الفجوة العلمية التي من الممكن أن تشكل إضافة لما تم دراسته من قبل.

#### 1. الدراسات المتعلقة بإدارة علاقات الزبون

- دراسة Byblice COOVI بعنوان:

**“MANAGEMENT DU CYCLE VIE DU CLIENT: PROPOSITION D'UN MODELE D'EVALUATION DE L'UTILISATION DES LOGICIELS CRM”, THESE pour le grade de DOCTEUR DE L'UNIVERSITE D'AUVERGNE CLERMONT 1, 2010.**

أظهرت النتائج انه للحصول على أداء أفضل من حيث القدرة التحليلية للبرمجيات يجب على المؤسسة تطوير القدرة على معرفة الزبون، ونفس الشيء ينطبق على إدارة علاقات الزبائن التشغيلية، والإدارة الفعالة لقنوات الاتصال. كما أن قدرة المؤسسة على إدارة قنوات الاتصال الخاصة بها بشكل صحيح، يولد تأثيراً إيجابياً لها على أداء دورة حياة الزبون. كما توصلت الدراسة إلى أن استخدام برامج إدارة علاقات الزبائن له تأثير إيجابي على أداء دورة حياة الزبون.

- دراسة صفا فرحات بعنوان: " دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة مقارنة بينك (BNP Paribas) والقرض الشعبي الجزائري (CPA) "، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015/2014.

هدفت الدراسة إلى عرض أهمية إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن كمصدر أساسي للميزة التنافسية المستدامة والتعرف على مدى تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في البنوك محل الدراسة

ومستوى رضا وولاء زبائنهم من خلال دراسة حالة كل من بنك ( BNP Paribas ) والقرض الشعبي الجزائري (CPA)، مع تصميم الاستبيان والمقابلة المباشرة مع إطاراتها وزبائنها، ومن ثم المقارنة بين النتائج المتحصل عليها. ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أنه تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في البنوك محل الدراسة ساهم في تحقيق ولاء الزبائن، إلا أن مستوى زبائن (BNP Paribas) للميزة التنافسية أعلى من مستوى القرض الشعبي الجزائري.

- دراسة أحمد بن مويزة بعنوان: " تأثير برامج إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2016/2015.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر برامج إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسة الاقتصادية لدى من المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط. وكانت إشكالية الدراسة: إلى أي مدى يمكن أن تؤثر برامج إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسة الاقتصادية؟ وما واقع هذه المفاهيم بالمؤسسات محل الدراسة؟. وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تتعامل مع عدد من العملاء ويتوجب عليها العمل لرفع عددهم وتحسين علاقاتها معهم، بما يضمن العلاقة الطويلة والمربحة، والتي تمر بمراحل لا بد من تسييرها بجدية وتميز لكي تتحقق نجاعة إدارة العلاقات مع العملاء، كما أنه يوجد ارتباط قوي بين تطبيق إدارة العلاقات مع العملاء وإدراك المسيرين لأهمية تطبيق هذا المفهوم وتنافسية مؤسساتهم الاقتصادية.

- دراسة ريم مدوش بعنوان: "دور إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية في تحقيق الولاء - دراسة عينة من البنوك في الجزائر -"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2020/2019.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية في تحقيق الولاء لدى عينة من البنوك التجارية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، كما تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض. وخلصت الدراسة إلى أن إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية تساهم في تحقيق ولاء عينة زبائن للبنوك محل الدراسة لكن لا يمكن الاستغناء عن إدارة العلاقة مع الزبون التقليدية نظرا لعدم وصول الزبون الجزائري إلى درجة وعي وثقة في الاستعمالات الالكترونية.

• دراسة آمنة سفيان بعنوان: " فعالية إدارة العلاقة مع العملاء في استدامة المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية- "، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2023/2022.

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية إدارة العلاقة مع العملاء في استدامة المزايا التنافسية بالمؤسسات الخدمية الجزائرية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، كما تم جمع البيانات من خلال استبانته تم تصميمها لهذا الغرض. خلصت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع العملاء في استدامة المزايا التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة .

## 2. الدراسات المتعلقة بالأداء التسويقي

• دراسة Don O'Sullivan et Andrew Abela بعنوان:

"Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance", Article in journal of Marketing, 2007.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القدرة على قياس الأداء التسويقي على أداء المؤسسة، باستخدام كل البيانات الأولية لتي تم جمعها من كبار المسوقين والبيانات الثانوية عن ربحية المؤسسة وحصتها السوقية.

توصلت الدراسة إلى أن القدرة على قياس الأداء التسويقي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة وزيادة ربحيتها وحصتها السوقية.

• دراسة أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، بعنوان: "إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي"، 2013، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن).

هدفت هذه الدراسة لتشخيص العلاقة التأثيرية وتحليلها لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات في الأداء التسويقي، وتحديد مضامين العلاقة على مستوى المؤسسة محل الدراسة، والتعرف على واقع أنشطة سلسلة التجهيز والأداء التسويقي، وأهم ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين كل بعد من أبعاد إستراتيجية العمليات وبين أبعادها مجتمعة على الأداء التسويقي.

• دراسة خويلد عفاف بعنوان: "محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال"، أطروحة دكتوراه تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2017.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الاقتصادية وأثر ذلك على الأداء التسويقي ومدى اعتماد المؤسسة على منظومة واضحة لتقييم هذا الأداء. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء التسويقي، حيث ساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في زيادة حجم الأداء التسويقي بنسبة 41.9%، وفي زيادة نوعية الأداء التسويقي بنسبة 59.9%، وساهمت كذلك في تحسين كفاءة الأداء التسويقي بمعدل 63%، هذا من خلال زيادة الإنتاجية ورفع سرعة ومرونة العمل.

• دراسة مجدوب عبد الحميد، وكال نورالدين بعنوان: "دور الذكاء التسويقي في تحسين الأداء التسويقي بمنظمات الأعمال - دراسة حالة كوندور-"، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، 2022.

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الذكاء التسويقي والأداء التسويقي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أنه هناك علاقة بين الذكاء التسويقي والأداء التسويقي تترجمها نشاطاته المختلفة، فهناك عدة عوامل تنظيمية متشابكة ومتشعبة تؤثر في الذكاء التسويقي وتجعل منه إما عاملاً محققاً للأداء الأحسن أو معرقل ومضعف له .

### 3. أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة

بعد استعراض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة والتي تمتلك نفس الجوانب المشتركة معها، إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب والتي تميز هذه الدراسة عن غيرها منها:

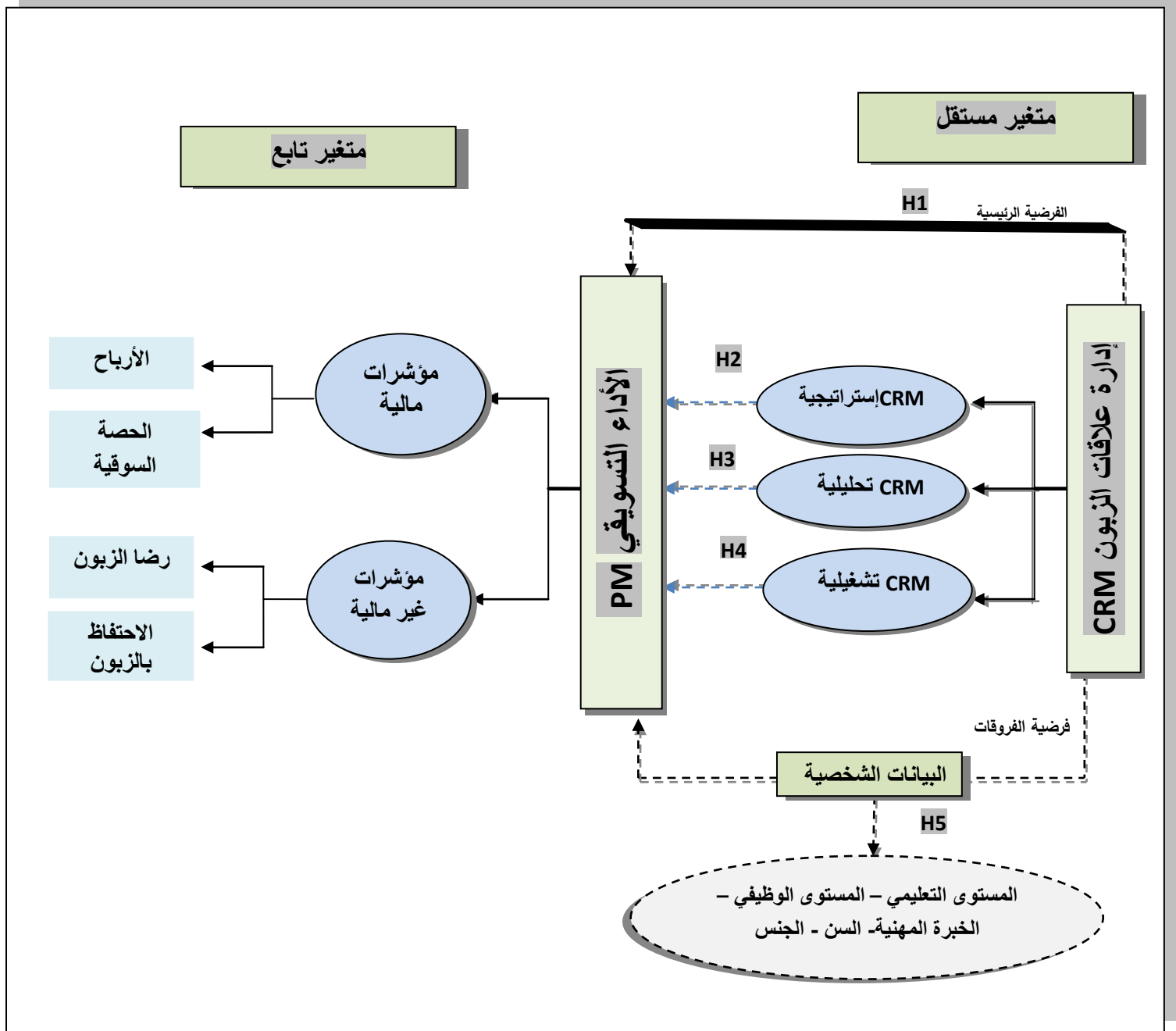
- نلاحظ أن جميع الدراسات أجريت في بيئات مختلفة وظروف مختلفة وبالتالي فإن خصائص المجتمعات التي شملتها تكون مختلفة عن خصوصيات مجتمع دراستنا. أما التي تمت نفس البيئة فهي لم تعالج نفس الأبعاد المتطرق إليها في دراستنا. وعليه في هذه الدراسة سنحاول ربط كل بعد من أبعاد إدارة علاقات الزبون بالأداء التسويقي ومعرفة دور هذه الأبعاد في تحسين الأداء التسويقي لعينة الوكالات البنكية محل الدراسة.
- مست هذه الدراسة الوكالات البنكية الناشطة في ولاية سكيكدة (09 وكالات)، والذي على حد علم الباحثة لم يسبق ربط المتغيرين معا في نفس البيئة.

### تاسعا: نموذج الدراسة

سنعرض فيما يلي نموذج الدراسة الذي تم اقتراحه بناء على ما جاء في الدراسات السابقة، وللتعريف بمتغيرات الدراسة وفرضياتها. حيث يبين الشكل التالي نموذج الدراسة المقترح:



الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

### عاشرا: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

إدارة علاقات الزبون: عبارة عن توجه تسويقي متكامل تهدف من خلاله المؤسسة إلى الاحتفاظ بالزبائن وبناء علاقات إيجابية، وطويلة الأمد معهم خصوصا الزبائن المربحين منهم، بتقديم المنافع والقيم التي

تتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق رضاهم وكسب ولائهم، وذلك بالاعتماد على معرفتهم ودعم الممارسات ذات العلاقة المباشرة معهم وتبني العمليات والتكنولوجيات التي تؤدي إلى تحقيق اتصالات وتفاعلات إيجابية بين الطرفين (المؤسسة والزبون) وهو ما يؤدي إلى تحقيق مركز تنافسي قوي.

- إدارة علاقات الزبون الإستراتيجية: هي إستراتيجية عمل تتمحور حول الزبون وتهدف إلى كسب الزبائن المريحين والحفاظ عليهم.
- إدارة علاقات الزبون التحليلية: تعمل على تحويل البيانات المتعلقة بالعميل إلى رؤية قابلة للتنفيذ لاستخدامها في إدارة علاقات الزبون الإستراتيجية والتشغيلية.
- إدارة علاقات الزبون التشغيلية: تتمركز حول أتمتة العمليات التي تواجه الزبون مثل: أتمتة البيع، أتمتة التسويق وأتمتة خدمة الزبون.
- الأداء التسويقي: يقيس أو يعكس نجاح المؤسسة من فشلها، من خلال قدرتها على تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والاستمرارية.

#### حادي عشر: هيكل الدراسة

بغية الإجابة على إشكالية الدراسة وللوصول إلى الأهداف المطلوبة، قسمنا الدراسة إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة. كان الفصل الأول عبارة عن مدخل لإدارة علاقات الزبون، أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى أساسيات الأداء التسويقي، وفيه تطرقنا إلى العلاقة النظرية بين إدارة علاقات الزبون والأداء التسويقي، وكان الفصل الثالث عبارة عن دراسة ميدانية لدور إدارة علاقات الزبون في تحسين الأداء التسويقي على مستوى البنوك التجارية الناشطة في ولاية سكيكدة.

#### ثاني عشر: صعوبات الدراسة

لا تخلو دراسة جامعية ولا بحث علمي من عراقيل، ومما لاشك فيه أنه يتعرض لجملة من المعوقات والصعوبات التي تنعكس سلبا على الموضوع محل الدراسة وتجعله بحاجة دائمة للبحث والتطوير لتغطية أوجه القصور ولإلمام بكافة جوانب الموضوع للوصول إلى نتائج أكثر دقة.

ومن بين أهم الصعوبات التي اعترضتنا خلال الدراسة:

- رفض بعض الوكالات البنكية التعامل مع أغراض البحث؛
- عدم تجاوب بعض أفراد العينة مع متطلبات البحث؛

- رفض بعض الوكالات البنكية تزويدنا بالبيانات التي تمكننا من قياس الحصة السوقية والأرباح، وبالتالي قياس الأداء التسويقي بصورة كمية.

# الفصل الأول

## تمهيد:

تواجه المؤسسات في السنوات الأخيرة الكثير من التحديات والتغيرات، مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المؤسسات، مما استوجب عليها السعي للحفاظ على زبائنها ومحاولة توطيد العلاقة معهم من أجل بقاءها في السوق، فمع ظهور الابتكارات الجديدة وتوفر التكنولوجيا التي سهلت الوصول إلى الانترنت ومنه إلى المعلومة بالإضافة إلى أثر الكلمة المنطوقة بين الأصدقاء والأقارب، كل هذا عجل من مسألة عدم ولاء الزبون وتحوله من مؤسسة إلى أخرى. ولكي تضمن المؤسسات مكانتها في السوق لجأت إلى تطبيق إدارة علاقات الزبون باعتبارها أهم المداخل التي تعتمد عليها المؤسسات لبناء علاقة قوية وطويلة الأجل مع زبائنها.

وقصد التعرف على إدارة علاقات الزبون أكثر، تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم ما يتعلق بهذا المفهوم من أساسيات. وقد قسم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث:

- **المبحث الأول:** أساسيات التوجه نحو الزبون كمدخل لإدارة علاقات الزبون؛
- **المبحث الثاني:** أساسيات إدارة علاقات الزبون؛
- **المبحث الثالث:** أبعاد إدارة علاقات الزبون.

## المبحث الأول: أساسيات التوجه نحو الزبون كمدخل لإدارة علاقات الزبون

يعد الزبون سبب وجود المؤسسة وهو مركز اهتمامها، فمع تنوع حاجات الزبائن ورغباتهم وتزايد توقعاتهم عن المنتجات والخدمات التي تقدمها لهم المؤسسة، أصبح من الضروري عليها التوجه بزبائنها لخلق علاقة شخصية معهم لضمان ولاءهم. لأن إشباع حاجات ورغبات الزبون بالطريقة التي تجعله راضٍ هي الطريقة الوحيدة التي تجعل المؤسسة تحقق الربح والنمو والتفوق على المنافسين.

### المطلب الأول: مفهوم الزبون وأنواعه

يعتبر الزبون هو السبب الوحيد لوجود المؤسسة وهو بؤرة اهتمامها، وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى مفهوم الزبون ومختلف تصنيفاته.

### الفرع الأول: مفهوم الزبون

باعتبار الزبون المحور الأساسي لنشاط المؤسسة والمعادلة الأصعب لإدارتها لذا يتوجب عليها رصد تغييراته السوقية والاستفادة من معرفة هذه التغيرات، فقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية الزبون "بأنه مشتري المنتجات أو الخدمات الفعلي أو المتوقع" (جودة، 2006، صفحة 71).

كما عرف بأنه: "كل شخص طبيعي أو معنوي مستعد للدفع عند اقتنائه لمنتج أو أكثر باستفادته من خدمة أو عديد الخدمات من الممولين" (Claude, 2008, p. 348).

وهناك من يعرفه على أنه ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن خدمة أو سلعة ما وشرائها لاستخدامه الخاص أو للاستخدام العائلي، في حين يعرفه الآخرون على أنه ذلك الشخص الذي يقتني البضاعة أو يشتري بهدف إشباع حاجياته المادية و النفسية أو لأفراد عائلته، فهو المشتري الحالي أو المشتري المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج أو لديه الرغبة في الشراء وكذلك لديه القابلية على شراء ذلك المنتج (صفاء، 2013، صفحة 10).

بما أن الزبون هو المحور الأساسي لنشاط أي مؤسسة، ذهبت أدبيات التسويق إلى تفرقة بين الزبائن كما يلي:

فهناك من قسم الزبون إلى قسمين (الزبائن الداخليين والزبائن الخارجيين).

## أولاً: الزبائن الخارجيون

- وهم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة ويتلقون المخرجات النهائية منها (مأمون، 2015، صفحة 182)، حيث يمكن تقسيم الزبون الخارجي إلى: (Claude, Marketing, 2003)
- **المورد:** هو الذي يزود المؤسسة بمختلف المصادر التمويلية التي تحتاجها في مدخلات العملية الإنتاجية بالإضافة إلى مورد العنصر البشري، وتعتبر عقود المؤسسة مع الموردين في الغالب عقود متوسطة أو طويلة الأجل تتطلب علاقة قوية معهم تسمح بمشاركتهم في خلق القيمة؛
- **الزبون:** يعتبر مفكر التسويق أنه أهم العملاء، فالتعريف التقليدي له يعتبر أنه أي شخص يقوم بشراء أو استعمال ما تنتجه المؤسسة، أما النظرة الحديثة له فتتمثل في الأفراد الطبيعيين والمعنويين الذين يدفعون للاستفادة من السلع أو الخدمات وتتأثر أنشطة المؤسسة بهم؛
- **الموزع:** يعتبر الموزع عنصراً استراتيجياً في نشاط المؤسسة لوجود اتصال مباشر بينه وبين الزبائن باختلاف أنواعهم، ولأن العلاقة التعاونية داخل قنوات التوزيع تساهم في تحقيق الرضا النهائي للزبون وبالتالي تحقيق الربحية للمؤسسة إذ يجب اعتبار الموزعين بمثابة شركاء استراتيجيين، ويمكن تسمية الموزع والمورد بالزبون الوسيط (محمود و عثمان، 2007، صفحة 19).

## ثانياً: الزبائن الداخليون

هم العاملون الذين ينتمون إلى المؤسسة بمختلف وحداتها التنظيمية، تقوم مهامهم بتنفيذ أنشطة المؤسسة وإعداد استراتيجياتها، ويتفاعلون مع بعضهم البعض لتشكيل ثقافة المؤسسة، ويتأثر مستوى أدائهم داخل المؤسسة بمستوى أداء زملائهم (ليلاند، 1997، صفحة 11).

- وقد يكون الزبائن الداخليون أفراد أو مجموعات أو إدارات أو منظمات حليفة وكذلك قد يكون الزبائن الخارجيون أفراد أو مجموعات أو منظمات بأكملها. (مأمون، 2015، صفحة 183)
- من الضروري التمييز بين مفهومي الزبون والمستهلك، حيث أن: (مالكوم و ماكدونالد، 1996، صفحة 103)
- **الزبون:** هو الفرد أو المؤسسة الذي يقوم بشراء السلع أو الخدمات، فهو المتخذ الحقيقي لقرار الشراء.
  - **المستهلك:** هو الشخص الذي يستخدم السلعة أو الخدمة، كما يمكن أن يكون مؤثراً في عملية الشراء، ونقصد به غالباً المستهلك النهائي وليس بالضرورة أن يكون هو الزبون أو المشتري.

## الفرع الثاني: تصنيفات الزبون

يوجد عدة أسس يمكن الاعتماد عليها في تصنيف زبائن المؤسسة وتحديدهم بدقة، ويعد التصنيف على أساس الخصائص الشخصية يعد من بين أهم هذه الخصائص ويمكن الإشارة إلى أنه يوجد العديد الأنماط الشخصية، وتختلف طرق التعامل معها حسب كل شخصية.

والجدول الموالي يوضح مختلف الأنماط الشخصية وطريقة التعامل مع كل نمط:

### الجدول رقم (01): تصنيف الزبائن على أساس الشخصية

نمط شخصية الزبون	صفاته السلوكية	كيفية التعامل معه
الزبون المستعجل	- قليل الصبر يطالب بالأولية - ليس لديه وقت للشرح والتفاصيل - ينظر للموظف باستمرار - يقاطع الموظف باستمرار	- أعطه الأولوية إن أمكن - تجنب الإجراءات الروتينية - ابتعد عن الأحاديث التفصيلية
الزبون المتشكك	- يتميز بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة - لهجته تهكمية تتطوي على السخرية - يطالب بتقديم البرهان	- عدم مجادلته فيما يقول - تكييف الحوار معه لإزالة الشك - بناء جسور الثقة الحذرة للحصول على موافقته المبدئية على بعض الجوانب الفرعية إلى حين تحقيق جو من الثقة التامة
الزبون كثير الكلام	- يميل إلى المرح والدعابة - يجب الشرح والتفاصيل - يتحدث عن مواضيع جانبية - لا يدرك أهمية الوقت.	اطرح عليه الأسئلة المغلقة - قدم له الخدمة بسرعة - أعطه فرصة للحديث لكن حاول أن تعيده للموضوع.
الزبون الصامت	- غير اجتماعي - ساكن يستمع أكثر مما يتكلم - لا يعترض لا يبدي أي تعابير أو إشارات تعبر عما يجول في نفسه - يقتنع بالحقائق والبراهين - يعتمد على البحث والتقصي عن المعلومات لاتخاذ القرار الأنسب.	- اطرح عليه الأسئلة المفتوحة - أعطه مجالاً للحديث - خذ موافقته الصريحة على ما تتفقان عليه - اسأله للتأكيد من استيعابه وفهمه.
الزبون المتشدد والعنيد	- عدم رغبته في المناقشة - يميل لفرض آرائه وأفكاره - صوته عال - لا يتأثر بأحد عند اتخاذ قراره.	- تجنب المواجهة - مسايرته لما يطرحه - أظهر له الاحترام والإعجاب بما يملكه من معرفة - ركز على الجانب العملي.



<p>- محاولة إنهاء معاملته بسرعة - معاملته على أنه شخص ذو أهمية كبيرة، وأنه صاحب الرأي القيم - عدم الدخول معه في التفاصيل والتركيز على الهدف الأساسي وذلك باستخدام العبارة نعم/ لكن.</p>	<p>- يقوده الغرور المفرط إلى شعوره العالي بالثقة يلجأ إلى المقاطعة - يثار بسهولة ولا يسأل كثيرا لشعوره بأنه - يعرف كل شيء - يبالغ في إدراكه لذاته وهو ما يولد لديه اتجاهات ونزعات التميز والسيطرة.</p>	<p>الزبون المغرور والمندفع</p>
<p>- تجاهل ارتبائه وتعامل معه وكأنه شخص عادي - اكسر الحاجز بينك وبينه - اهتم به وتقرب منه.</p>	<p>- مرتبك ومتردد - يتلعثم في كلامه - حساس وكثير الاعتذار - كثير الصمت - يرغب في إنهاء معاملته بسرعة لينهي اللقاء .</p>	<p>الزبون الخجول</p>
<p>- استيعاب غضبه والتعرف على مشاكله - الأدب والتحلي بالصبر معه - الانضباط والتحكم في ردود الأفعال - استمرارية توجيه الأسئلة له والإصغاء له - الوصول لأسباب غضبه وتسويتها.</p>	<p>- سرعة غضبه وإمكانية إثارته بسرعة فهو يبحث عن صغار الأمور وتوافها ليجعل منها مبررات لافتنال الغضب - يرى المتعة في الإساءة للآخرين - من الصعوبة إرضائه.</p>	<p>الزبون الغضبان</p>
<p>- مساعدته لتجنب الأخطاء - تقديم النصيحة التي تساعد على الاختيار الصحيح.</p>	<p>- يتميز بالتفاخر الدائم وقدرته على اتخاذ القرارات السريعة - تتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي - تجذبه المظاهر أكثر من المضامين - يكره الشرح والتفاصيل فبعده مضبعة للوقت.</p>	<p>الزبون النزوي</p>
<p>- تقديم البراهين التي تثبت بأن ما تقوم به المؤسسة هو الأفضل - عندما يبدي اهتمامه بشيء فعلى الموظف أن يحاول إعطائه تعليق إيجابي سريع وعابر وتركه مباشرة.</p>	<p>- يميل إلى التمعن في الأشياء وتفحصها - لا يوجد شيء محدد في ذهنه يريده فهو يتمتع بالتسوق - لا يرغب أن يكون محل مراقبة و إذا شعر بذلك فإنه يكف فوراً عن القيام بما يعمل.</p>	<p>الزبون المشاهد المتسوق</p>
<p>- يجب مجاملته للوصول إلى الواقعية بما يطلب.</p>	<p>- يعارض ما هو قائم ويحاول فرض فلسفته بإتباع مبدأ أو مثال.</p>	<p>الزبون المثالي</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مراجع

## المطلب الثاني: مفهوم التوجه نحو الزبون

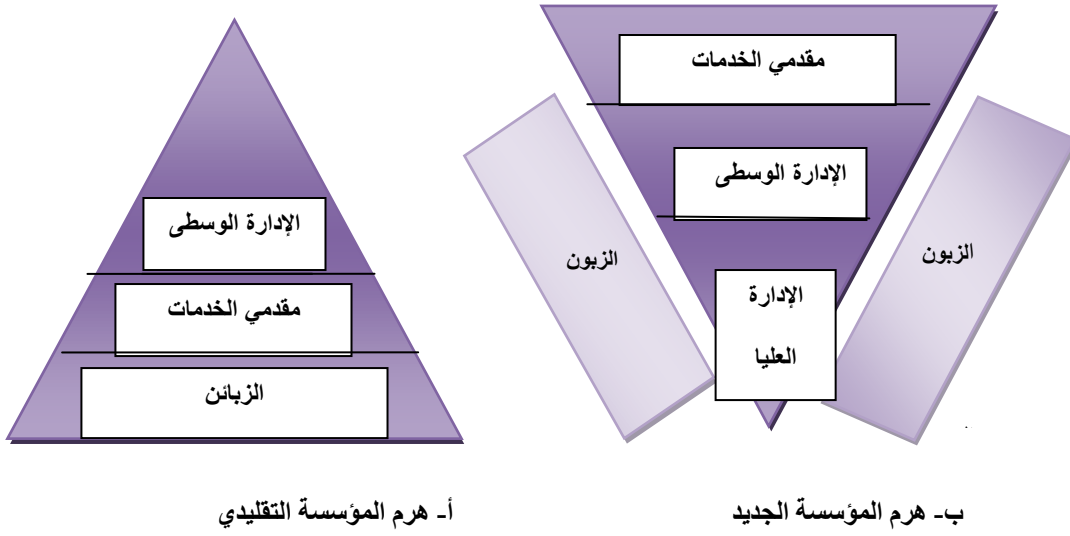
نظرا للتغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية للمؤسسات من تزايد حدة المنافسة والتغير المستمر في رغبات الزبائن وتوقعاتهم، بات من المحتم على المؤسسات التوجه نحو الزبون الذي عرف بـ: " أن المنظمة تخضع نشاطها التسويقي لتلبية احتياجات الزبون بشكل كامل" (كوتلر و آخرون، 2002، صفحة 17).

- كما عرف: " بالمدى الذي تعمل فيه المؤسسة على معرفة حاجات زبائننا وتوضيح التغيرات التي تؤثر عليهم وسعيها لتحقيق رضاهم. ويذكر أن التوجه نحو الزبون يتضمن نشاطات المنظمة المتجهة نحو الزبون وسعيها لتحقيق أعلى قيمة له" (Dean, 2002).
- و عرف أيضا بأنه: " مجموعة من القيم والمعتقدات التي تضع اهتمامات الزبون على رأس أولويات المؤسسة دون إقصاء الاهتمامات الأخرى للأطراف ذات المصلحة على غرار المسيرين والموظفين". (حطاش، 2018/2017، صفحة 153).
- وأيضاً على أنه: " عمل المؤسسة من الخارج للداخل، ثم موازنة الداخل في اتجاه الخارج، حيث من خلال البدء من الخارج ( معرفة ما يريد الزبون) نحو الداخل، يحدث تغيير جذري في المؤسسة لتقديم قيمة متميزة للزبون أفضل من أي مؤسسة منافسة، وتعظيم ربحيتها في نفس الوقت". (رقاد، 2021، صفحة 08)

### • المطلب الثالث: خصائص المنظمات ذات التوجه نحو الزبون

يرى العديد من الباحثين أن الزبون يجب أن يكون في صميم التفكير الإداري للمؤسسة، والتوجه نحوه ليس مجرد وظيفة من وظائف المؤسسة ولكنها فلسفة الإدارة الحقيقية للاسترشاد بها في المؤسسة ككل، فالمؤسسات ذات التوجه نحو الزبون تعتبره هو المصدر الحقيقي لمردوديتها، وترفض تماماً هرم المؤسسة التقليدي الشكل رقم (02) وتعتمد الهرم المقلوب، أي أن الزبون هو من يكون في أعلى الهرم وليس الإدارة العليا، وهو من يشكل مركز القرار وليس مركز العائد فقط بالنسبة للمؤسسة، ثم بعد ذلك تأتي أصحاب الخط الأمامي أو مقدمي الخدمات الذين هم في اتصال مباشر مع الزبائن، وبعد ذلك تأتي الإدارة الوسطى كرؤساء المصالح، الإطارات وغيرهم من المسؤولين، وفي النهاية نجد الإدارة العليا التي يتعين عليها تحفيز وتدريب الموارد البشرية في المؤسسة، ويظهر الزبون على جانبي الهرم للإشارة إلى أن جميع مستويات المؤسسة هي في خدمة الزبون، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02) : الرؤية التقليدية والحديثة للمؤسسة



Source: Philip Kotler, Kevin Keller et Dolphin Manceau, Marketing Management, France Pearson, 14 édition, 2012, p. 148.

وتتميز المؤسسات ذات التوجه نحو الزبون أو كما يطلق عليها " مؤسسة الزبون " بعدد من الخصائص أو الأبعاد، أوردها المهتمون بهذا الشأن كل حسب وجهة نظره، هي: (رقاد، 2021، الصفحات 10-11):

أولاً: أنموذج Day (1994): يرى هذا الباحث أن هذه المؤسسات تتصف بما يلي: استشعار السوق، التواصل مع الزبون، ميسورية التوزيع.

ثانياً: أنموذج Quinn (1996): ينظر هذا الباحث إلى أن المؤسسات ذات التوجه نحو الزبون تتميز بالخصائص الآتية:

- أن يكون كل عضو في الفريق يسعى إلى تلبية احتياجات الزبون؛
- الاحتفاظ بقسم تسويق ذي أداء متميز؛
- تخصيص مكافأة على أساس ولاء الزبون.

ثالثاً: أنموذج Goetsch and Davis (1997): تتميز المؤسسات ذات التوجه نحو الزبون حسب وجهة نظر هذين الكاتبين بالخصائص التالية:

- الرؤية المركزة على الزبائن: من حيث إيمان القادة في هذه المؤسسات بهذه الرؤية، وإشاعة أجواء المناخ التنظيمي المهتم بتلبية رغبات الزبائن واحتياجاتهم؛

- **التناغم مع الزبائن:** من حيث إعطاء الوعود التي لا تستطيع المؤسسة الوفاء بها؛ معرفة الأفراد لخصائص المنتج لاسيما تلك التي تسهم في خلق القيمة للزبون؛ الاهتمام بالتغذية العكسية من الزبائن والإفادة منها في عملية تطوير المنتج؛
- **استعمال معلومات الزبائن:** يمكن للمؤسسة الاستفادة من المعلومات المرتدة من الزبائن عبر إحدى الطرائق الآتية: معرفة الأفراد جميعا للكيفية التي يعرف بها الزبون الجودة؛ فسح المجال أمام الأفراد للزبون الحقيقي للمؤسسة؛ تزويد الزبائن بالمعلومات الضرورية التي تساعدهم في تطوير التوقعات الواقعية؛ فهم الإدارة والأفراد لما يريده الزبائن وماهية توقعاتهم؛
- **الوصول إلى الزبائن:** المؤسسات ذات التوجه نحو الزبون لا تجلس وتنتظر زبائنها للحصول منهم للسعي إلى ما وراء متطلبات أداء المهام الموكلة إليهم؛ السعي لحل مشكلات الزبائن كلها؛ فسح المجال أمام الزبائن لطرح مشكلاتهم؛
- **المقدرة والقابلية والتمكين:** يعامل منتسبو المؤسسة ذات التوجه نحو الزبون بوصفهم مقتدرين ومهنيين وممكنين من أداء كل ما هو ضروري لإشباع حاجات الزبائن، وذلك يعني أن هؤلاء الأفراد جميعا على بينة من منتجاتهم وحاجات الزبائن ذات الصلة بهذه المنتجات، وبنفس الوقت يعني ذلك تزويد الأفراد بجميع الموارد الضرورية لتمكينهم من الوفاء بحاجات الزبائن؛
- **التحسين المستمر للمنتج والعملية:** تعمل المؤسسات ذات التوجه نحو الزبون لتحسين منتجاتها وعملياتها. وهذا المدخل يمكن أن يتحقق من خلال الآتي: تعاون المجموعات الوظيفية الداخلية للوصول إلى الأهداف المشتركة؛ دراسة التطبيقات الأفضل لأداء الأعمال وتبنيها؛ تقليص دورة البحث والتطوير؛ حل المشكلات حال حدوثها أو العلم بها؛ المباشرة بتنفيذ الأفكار الإبداعية والاستفادة منها في ميدان الواقع.

**رابعا: أنموذج شركة Ford (1999):** أوضحت الشركة أن المؤسسة ذات التوجه نحو الزبون يجب أن تتصف بالآتي:

- الإصغاء للزبائن؛
  - البحث عن الطرائق المؤدية لإشباع حاجات الزبائن.
- خامسا: أنموذج Kotler (2000):** بين هذا الكاتب أن المؤسسة ذات التوجه نحو الزبون تمتاز بالخصائص التالية:

- القيمة الدائمة للزبون؛
- الاحتفاظ بالزبون؛
- تقديم قيمة مميزة للزبون؛
- رضا الزبون.

**سادسا: انموذج Lynch (2000):** يرى الكاتب أن المؤسسة ذات التوجه نحو الزبون هي المؤسسة التي تصوغ استراتيجياتها على أساس الزبون، والمؤسسة ذات التوجه نحو الزبون تتصف بالآتي:

- **فهم الزبون:** وذلك من خلال الاتصال المباشر بالزبون على كافة المستويات، وإجراء المزيد من الدراسات حول الزبائن، ومعرفة سبب اختيار الزبائن للمؤسسة؛
- **استجابة المؤسسة لحاجات الزبائن:** وذلك من خلال إجراء المسوحات حول مستويات رضا الزبائن وتحركات المنافسين، والاستجابة لشكاوى الزبائن ومقترحاتهم، وتقفي أثر بيانات الزبائن حول صورة المؤسسة لديهم؛
- **تزويد الزبائن بالقيمة الحقيقية للأموال:** وذلك من مراقبة الجودة، وإجراء المسوحات المقارنة مع أسعار المنافسين والخدمات التي يقدمونها، ومكافأة الأفراد العاملين على أساس أدائهم من الزبائن.

**سابعا: انموذج العاني وآخرون (2002):** أوضح هؤلاء الكتاب أن المؤسسة ذات التوجه نحو الزبون إنها هي المؤسسة التي تتصف بالآتي:

- استيعاب متطلبات الزبائن واحتياجاتهم وتحديدًا بصورة واضحة، وإعلام المستويات التنظيمية بهذه الاحتياجات؛
- تحقيق التوازن بين هذه الاحتياجات وأصحاب المصالح؛
- قياس مدى رضا الزبائن وإدامة العلاقة معهم.

**ثامنا: انموذج Kotler (2003):** يرى هذا الكاتب أن المؤسسة ذات التوجه نحو الزبون يجب أن تتصف بالآتي:

- الشغف بالزبون؛
- تنظيم الأقسام الوظيفية على أساس الزبون وليس على أساس المنتجات؛

- الوصول إلى فهم عميق للزبون بالاعتماد على البحوث الكمية والنوعية.

**تاسعا: نموذج فيسك (2010):** يشير هذا الكاتب بأن خلق مؤسسة ناجحة يكون الزبون هو محور اهتمامها، يتطلب توافر عشرة خصائص، هي:

- **رؤية الزبون:** وتكون من خلال وضع المؤسسة لأهداف تتجاوز مسألة تعظيم الأرباح إلى تقديم كل ما يجعل حياة الزبون أفضل، أي إضافة المؤسسة لقيمة في حياة زبائنها؛ وتقديم علامة تجارية تعبر عن هويتهم أو ما يرغبون أن يكونوا عليه. ويتحقق ذلك، من خلال التعاون مع الزبائن في جلسة " نقاش موسعة"، للتعرف على تصورات الأفراد لما يجب أن تكون عليه المؤسسة من حيث المظهر والجوهر، هذا بالإضافة إلى الاستماع إلى مشكلاتهم وآمالهم وأحلامهم التي يتمنونها لأنفسهم وللمؤسسة. وعلى سبيل المثال، تهدف مؤسسة ليجو (LEGO) التي تعد من أشهر المؤسسات التي تنتج ألعابا للأطفال إلى أن " تكون ملهمة للأطفال في استكشاف وتحدي قدراتهم الإبداعية عن طريق مساعدتهم على " التعلم من خلال اللعب" من أجل تنمية مهاراتهم الإبداعية في حل المشكلات بطريقة منهجية، وحب الاستطلاع والتخيل، وكذا مهارات التواصل بين الأفراد والمهارات البدنية والحركية"، ويتم تصميم لعب مؤسسة ليجو بالتعاون مع زبائنها، فعبر شبكت الانترنت يقوم "مصمم ليجو الرقمي" بإنشاء مكعبات وفق تصاميم يقدمها الأفراد؛

- **إستراتيجية الزبون:** وتبدأ باختيار أفضل الزبائن أي الزبائن المربحين واستهدافهم وخدمتهم بشكل أفضل من المنافسين للاحتفاظ بهم على نحو يحقق الربحية من ورائهم، فكثيرا من المؤسسات حققت أرباحا مرتفعة في وجود عدد أقل من الزبائن، طالما أنهم من الفئة الجيدة؛

- **رؤى الزبون:** ويقصد بها استكشاف أكثر ما يهم الزبائن المستهدفين من خلال التعايش معهم عن قرب، لتحديد احتياجاتهم وتطلعاتهم. وفي هذا السياق، نشير إلى أن مصممو مؤسسة (H&M) الرائدة في مجال صناعة الملابس، يدركون أن أفضل المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على أفكار لا تكون من خلال عروض الأزياء و إنما من خلال آراء وتقييمات الزبائن؛

- **العروض المقدمة للعميل:** وتتمثل في تقديم قيمة متميزة وعالية للزبون مقارنة بالمنافسين؛
- **حلول من أجل الزبون:** وتتجلى في تعاون الزبون مع المؤسسة في عملية حل المشكلات وإيجاد أفضل الحلول، وانتقاء أفضل الخيارات للتطوير، فمعظم الابتكارات التي نراها اليوم تعود أصولها

على حلول لمشكلات صغيرة الحجم واجهت الزبائن، والتي تم فيما بعد تحسينها لتصبح منتجات جديدة؛

- **التواصل مع الزبون:** ويقصد به الاتصال بالزبائن المستهدفين وفق شروطهم، أي في الوقت والمكان وبالأسلوب أو الطريقة التي يحبونها؛
  - **خبرات الزبون:** ويشير إلى تصميم تجربة شاملة لكل زبون بدء من السلع إلى المنتجات المشترك في تصميمها وإنتاجها؛
  - **خدمة الزبون:** وتكون بتقديم خدمات ذات جودة للزبائن سواء من الناحية الفنية أو من الناحية الوظيفية؛
  - **العلاقات مع الزبون:** وتتجلى في الاحتفاظ بأفضل الزبائن وزيادة نسبتهم من خلال برامج إدارة العلاقة مع الزبون؛
  - **أداء الزبون:** ويقصد بها إيجاد قيمة للزبون والمؤسسة.
- وعلى ضوء ما سبق يمكن تلخيص أهم خصائص المؤسسات ذات التوجه نحو الزبون مع إبراز أهم دلالات كل خاصية في الجدول التالي:

**الجدول رقم(02): خصائص المؤسسات ذات التوجه نحو الزبون**

الخاصية	دلالاتها
إستراتيجية الزبون	تحديد رؤية ورسالة وأهداف وسياسات مركزة على تقديم قيمة أعلى للزبون وتحقيق رضاه وولائه.
دعم وتأييد والتزام الإدارة العليا بالتوجه نحو الزبون	تدريب وتحفيز وتمكين مواردها البشرية ونشر ثقافة التوجه نحو خدمة الزبائن بشكل ينال رضاهم.
معرفة الزبائن	الجمع المستمر للمعلومات الخاصة بهم (قاعدة بيانات حول الزبائن) واستغلالها في خدمتهم بشكل ينال رضاهم.
التواصل المستمر مع الزبائن	استخدام مختلف وسائل التواصل مع الزبائن لفهمهم وتحديد احتياجاتهم وتطلعاتهم ومعرفة مدى رضاهم واقتراحاتهم وشكواهم.
جودة خدمة الزبون	تقديم قيمة متميزة وعالية للزبائن مقارنة بتوقعاتهم.

المصدر: رقاد صليحة، إدارة العلاقة مع الزبائن وجودة خدمتهم، مفاهيم أساسية ودراسات تطبيقية، مؤسسة الورق للنشر

والتوزيع، الأردن، ط 1، 2021، ص 14

## المبحث الثاني: أساسيات إدارة علاقات الزبون

تسعى المؤسسات إلى بناء علاقات قوية وطويلة الأجل مع الزبائن، لضمان بقاءها في السوق واستمراريتها، لذلك فهي تعمل جاهدة على تلبية حاجاته ورغباته بهدف تحقيق رضا وولاءه. لذلك سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن من حيث النشأة، المفهوم والأهداف.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة علاقات الزبون

لا يمكن الحديث عن إدارة علاقات الزبون دون الإشارة إلى تاريخ ظهورها، وتزايد أهميتها مع مرور الوقت. فقد مرت بعدو مراحل نوضحها فيما يلي: (Lefébure & Venturi, 2001, pp. 9-11)

- **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** تميزت العلاقة ما بين الزبون والمؤسسة في هذه المرحلة بالخصوصية، نتيجة وجود اتصال مباشر ما بين الطرفين، فبالنظر إلى بساطة السوق بشقية العرض والطلب كانت المؤسسات تعرف تماما حاجات الزبائن الكمية والنوعية وتعرف كيفية تلبيةها؛
- **مرحلة ظهور الثورة الصناعية ( التسويق الواسع):** تميزت هذه المرحلة بتوجه المؤسسات نحو الإنتاج بالحجم نتيجة تطور تكنولوجيا الإنتاج وإطلاق منتجات جديدة للاستجابة للطلب المتنامي آنذاك. وقد أصبحت المؤسسات في علاقة غير مباشرة بمجموعة كبيرة من الزبائن، باستخدام وسائل الاتصال الجماهيري والاعتماد على الحملات الترويجية للتعريف بمنتجاتها، وقد أثر ذلك بصورة إيجابية على ربحيتها، إلا أن هذا النجاح سرعان ما بدأ بالتراجع بسبب الوعود الكبيرة التي قدمتها الحملات الترويجية وقوة المنافسة، وقد استمرت هذه المرحلة إلى نهاية الستينات من القرن الماضي؛
- **مرحلة السبعينيات ( سنوات الترشيح):** أصبحت المؤسسات خلال هذه المرحلة من القرن الماضي، تعمل على التوجه نحو الإنتاج الأمثل والعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن، مع العمل على تحسين العملية البيعية والوصول إلى أسواق جديدة من خلال توسيع تشكيلة منتجاتها، كما بدأت بالقيام بتجزئة الزبائن ( السوق المستهدف) نتيجة التنوع في حاجاتهم إلى الدرجة التي يصعب فيها إشباع حاجات فئات واسعة من المستهلكين وباستخدام نفس المزيج.



وقد حققت تلك الاستراتيجيات نجاحا أكبر من سابقتها، إلا انه سرعان ما تعثرت خطواتها لكونها لم تؤسس لإقامة علاقات طويلة المدى، وبالتالي ضعف قدرة المؤسسة على الحفاظ على ولاء زبائنها؛

● **مرحلة الثمانينيات (سنوات الجودة):** مع تزايد متطلبات الزبائن وتنوعها، أصبح هاجس المؤسسات خلال من هذه المرحلة من القرن الماضي هو تحسين جودة منتجاتها لتحقيق رضا زبائنها، فبدأت بقياسها وتقييمها واستخدام مختلف أساليب أو مداخل تحسين الجودة لتطوير منتجاتها.

ويمكن أن نطلق على المراحل السابقة مجتمعة تسمية " **مرحلة التوجه بالمنتج**" حيث كان التركيز منصبا على المنتج كمحور رئيس لبقاء المؤسسات في وسط المحيط الذي تنشط فيه؛

● **مرحلة التسعينيات:** منذ بداية سنوات التسعينات من القرن الماضي، عرفت المؤسسات تغييرات مهمة وعميقة في فلسفتها التسويقية: الانتقال من " التوجه نحو المنتج" إلى " التوجه نحو الزبون"، فهذه المرحلة تشكل بحق بداية " عصر الزبون"، حيث سارعت المؤسسات إلى تكوين قاعدة بيانات حول زبائنها وتوسيع قنوات الاتصال المباشر معهم والتركيز على التسويق المباشر؛

● **مرحلة بداية سنوات 2000:** من دون أي شك، أصبح التوجه نحو الزبون خلال هذه المرحلة مجسدا فعليا كثقافة وإستراتيجية مؤسسية، كما عرفت هذه المرحلة ظهور مفهوم " التسويق واحد لواحد" الذي يعني تقديم عرض خاص لكل زبون على حدى، والذي أصبح متاحا بفضل توسع استخدام شبكة الانترنت، كما أصبحت المؤسسات على اختلاف أنشطتها تهتم بشكل أكبر بتحسين الإعلام والاتصال للزبون والمؤسسة من الاتصال بصورة مباشرة وتقليص الوسطاء، مما يتيح للزبون صناعة المنتج الذي يريده والخدمات الملحة به.

### المطلب الثاني: ماهية إدارة علاقات الزبون

لقد اكتسب موضوع إدارة علاقات الزبون ولاسيما تعريفها باهتمام كبير لدى المؤلفين وأصحاب الاختصاص، وهذا راجع لأهمية المنظومة التسويقية الحديثة.

## الفرع الأول: مفهوم إدارة علاقات الزبون

اختلفت التعاريف حول مصطلح إدارة علاقات الزبون وهذا لاختلاف وتعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، حيث عرفها البعض على أنها إستراتيجية شاملة لاكتساب الزبائن والبعض الآخر عرفها بناء على عمليات تجارية وتكنولوجية، واتفق البعض على أنها نظام لحفظ واكتساب الزبائن. ومن أبرز هذه التعاريف ما يلي:

- **عرفت على أنها:** "القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلية من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء في اتصال دائم مع الزبون". (René & Gilles, 2005, p. 15)
- **عرفها Kotler على أنها:** "عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة والمتعلقة بكل زبون على حدا وكذا التسيير بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبائن وهذا من اجل تحقيق الاحتفاظ بولاء الزبائن للمؤسسة". (Philip & al, 2006, p. 180)
- **كما تعرف على أنها:** "علم وفن جذب مستهلكين جدد والاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين وتحقيق النمو اللازم للمعاملات التي تتم مع المستهلكين المربحين". (رونلاند، 2002، صفحة 02)
- **عرفت أيضا على أنه:** "إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والمستفيدين بوجه عام والزبائن على وجه خاص تقوم على أساس التفاوض والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم". (حسين عباس و الجنابي، 2017، صفحة 40)
- **مثال توضيحي لفهم إدارة علاقات الزبون:** وقد قدم الباحث (المتي) مثلا توضيحيا لمفهوم إدارة علاقات الزبون في مجال الخدمات البنكية نوره كالتالي: (المتي، 2009، صفحة 02)

تخيل أنك تعمل مديرا لأحد البنوك وان زبونا اتصل بمسؤول خدمات الزبائن ليبلغ عن تغيير عنوانه فقط، وما إن بدأ مسؤول علاقات الزبون بإدخال بيانات الزبون الجديدة حتى أظهر له نظام المعلومات ما يلي:

- أن الزبون من أهم زبائن البنك لأنه صاحب وديعة كبيرة؛
- أن ربحية البنك من تعاملات الزبون جيدة جدا؛
- السنة المالية الحالية توشك على الانتهاء مما يزيد من فرصة تسرب الزبون؛
- وديعة الزبون على وشك الانتهاء وعليك أن تذكره بتجديدها؛
- العنوان الجديد الذي سينتقل إليه الزبون بعيد عن فروع البنك وقريب من فروع أحد البنوك المنافسة؛

- معامل ولاء الزبون ضعيف جدا فلا يوجد لديك عنه أية بيانات شخصية؛
- يظهر أمام موظف علاقات الزبون على الشاشة تحذير بأن احتمال ضياع الزبون يصل إلى 55%؛

- يقترح نظام إدارة علاقات الزبون على الموظف تقديم عرض خاص يمنح الزبون ميزات إضافية في حال تجديد الوديعة؛
- وللمحافظة على الزبون يقترح النظام أيضا إبلاغ الزبون بتوقعيات سير العمل لافتتاح فرع جديد للبنك بالقرب من عنوانه الجديد.

تأسيسا عما سبق يمكن القول بأن CRM عبارة عن: " توجه تسويقي متكامل تهدف من خلاله المؤسسة إلى الاحتفاظ بالزبائن وبناء علاقات إيجابية، وطويلة الأمد معهم خصوصا الزبائن المربحين منهم، بتقديم المنافع والقيم التي تتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق رضاهم وكسب ولائهم، وذلك بالاعتماد على معرفتهم ودعم الممارسات ذات العلاقة المباشرة معهم وتبني العمليات والتكنولوجيات التي تؤدي إلى تحقيق اتصالات وتفاعلات إيجابية بين الطرفين (المؤسسة والزبون) وهو ما يؤدي إلى تحقيق مركز تنافسي قوي".

#### الفرع الثاني: المقارنة بين مفهوم إدارة علاقات الزبون وغيرها من المفاهيم ذات الصلة

التسويق واحد لواحد، التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبون كلها مصطلحات تعبر عن التوجهات الحديثة للتسويق والتي يمكن أن تتداخل مع مفهوم التسويق المباشر، حيث سنوضح في هذا العنصر تعريفات لهذه المصطلحات وأهم الفروق الموجودة بين إدارة علاقات الزبون والتسويق التقليدي. (رقاد، 2021، صفحة 24).

**أولاً: التسويق المباشر:** يمكن استخدام وسائل التسويق المباشر، إدارة علاقات الزبون من تأسيس حوارات هادفة مع الزبائن فالتواصل الشخصي عبر الرسائل والاتصالات المباشرة هو الذي يؤدي إلى نظام سليم لإدارة علاقات الزبون وبما يفيد الزبائن أنفسهم.

## ثانيا: التسويق الشخصي:

بناء على البيانات المجمعة عن كل زبون، يمكن للمؤسسات شخصنة منتجاتها وأسعارها ورسائل الاتصال مع كل زبون على حدى، أي: تعالج حاجات كل زبون بشكل فردي ومشخص. والأمثلة في هذا الشأن متعددة، فالبنوك مثلا تعمل على تشخيص عروض قروضها للمحافظة على ولاء زبائنها.

## ثالثا: التسويق بالعلاقات:

حيث عرفه Gronroos بأنه: "إقامة علاقات مع الزبائن والحفاظ عليها وتعزيزها من أجل تحقيق أهداف الأطراف المعنية ويتم ذلك من خلال تقديم الوعود والوفاء بها". (Gronroos & Christian, 1997, p. 35)

في حين عرفه kotler على أنه: "إنشاء علاقات طويلة المدى مع الزبائن أو مجموعة من الزبائن تختارها المؤسسة وفقا لمساهماتهم في نجاحها". (kotler, keller, & manceau, 2009, p. 178)

عرفه Lovelock بأنه: "فلسفة أداء العمل، إضافة إلى أنه توجه استراتيجي للمؤسسات يتم من خلال التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتطوير العلاقة معهم، بدلا من التركيز فقط على جذب الزبائن الجدد بشكل مستمر". (lovelock & louren, 1999, p. 113)

يمكن القول أن التسويق بالعلاقات أسلوب متكامل يتم من خلاله تحديد الزبائن واستقطابهم ثم العمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وهذا بناء على الثقة والتزام المؤسسة بعودها للمحافظة على العلاقة مع الزبائن خاصة المربحين. كما أن التسويق بالعلاقات يعتمد على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أكثر من السعي لجذب زبائن جدد، وهذا لانخفاض تكلفة الحفاظ على الزبائن مقارنة بتكلفة جذب زبائن جدد.

## رابعا: التسويق التقليدي:

- **عرفه Kotler:** "على أنه نشاط إنساني يهدف لإشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية التبادل". (duboid & kotler, 2004, p. 78)
  - **عرفه Eric Vernet:** "البحث المنهجي والدائم عن سوق ذو مردودية لتطبيق وترويج منتج أو خدمة تتطابق مع حاجات ورغبات المستهلكين المستهدفين". (vernette, 1998, p. 163)
- والجدول الموالي يوضح أهم الفروقات بين التسويق التقليدي و إدارة علاقات الزبائن.

جدول (03): أهم الفروقات بين التسويق التقليدي و مفهوم إدارة علاقات الزبون

التسويق التقليدي	إدارة علاقات الزبون
التركيز على إدارة محفظة المؤسسة من منتجاتها	التركيز على إدارة محفظة المؤسسة من زبائنها
التركيز على المنتج	التركيز على العلاقة
تقديم منتجات موحدة على نطاق واسع	تقديم منتجات وفقا لطلبات الزبون
حساسية الزبون للسعر قوية	حساسية الزبون للسعر ضعيفة
توزيع على نطاق واسع	توزيع فردي أو مستهدف لفئة معينة من الزبائن
إعلان غير شخصي	تفاعل شخصي
اتصال أحادي	اتصال ذو اتجاهين ( تفاعلي )
نظرية قصيرة المدى للعلاقة مع الزبائن	نظرة طويلة المدى للعلاقة مع الزبائن
التركيز على جذب الزبائن	التركيز على جذب الزبون والاحتفاظ به
تعامل إجمالي مع الزبائن	تعامل مع فئة من الزبائن
الاعتماد على الحصة السوقية لقياس الأداء المالي للمؤسسة	الاعتماد على حصة الزبون لقياس الأداء المالي للمؤسسة

المصدر: رقاد صليحة، إدارة العلاقة مع الزبائن وجودة خدمتهم، مفاهيم أساسية ودراسات تطبيقية، مؤسسة الوراق للنشر

والتوزيع، الأردن، ط 1، 2021، ص 25

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة علاقات الزبون

سنتطرق في هذا المطلب إلى الأهمية التي تحضى بها إدارة علاقات الزبائن بالنسبة لكل من المؤسسة والزبون، ثم مختلف أهداف إدارة علاقات الزبائن

الفرع الأول: أهمية إدارة علاقات الزبون

تحقق إدارة علاقات الزبائن العديد من الفوائد للمؤسسة والزبون، وسنحاول توضيح ذلك فيما يلي:

أولاً: بالنسبة للمؤسسة

يمكن حصر أهمية إدارة علاقات الزبون بالنسبة للمؤسسة فيما يلي: (محمود، 2010، الصفحات 50-51)

- زيادة عوائد المؤسسة عن كل زبون: إن الاحتفاظ بالزبائن على المدى الطويل يحقق المزيد من الإنفاق ويعني هذا أن بناء علاقات متينة مع العملاء يخلق عندهم ولاء مستمر في التعامل مع المؤسسة دون غيرها، ما يؤدي ذلك إلى تحقيق أرباح على المدى البعيد؛
- انخفاض التكاليف التشغيلية للمؤسسة أي أن الزبائن الذين تم بناء علاقات جيدة معهم تصبح عملية تقديم الخدمة أسهل وأقل تكلفة، على عكس الزبائن الجدد الذين هم بحاجة إلى جهود كبيرة من قبل الشركة لخلق وتطوير العلاقات معهم؛
- حصول المؤسسة على المزيد من التوصية الشخصية: أو ما يسمى بكلمة الفم المسموعة والتي نعني بها تلك السمعة الطيبة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها بين أفراد المجتمع، بالإضافة إلى إخبار بعض الزبائن لبعضهم عن التجربة الطيبة في تعاملهم مع المؤسسة يزيد من إقبال الزبائن الآخرين على منتجات وخدمات المؤسسة؛
- قدرة المؤسسة على فرض فارق في السعر: إن الزبائن على المدى الطويل يحققون أرباحا أكثر لأنهم غالبا ما يدفعون نظير نفس المنتجات أو الخدمات ثمنا أعلى مقارنة بما يدفعه الزبائن الجدد، وقد يحدث هذا لأن الزبائن القدامى عادة ما يكونوا أقل حساسية اتجاه الأسعار وهم على معرفة بإجراءات الشركة وموظفيها ومنتجاتها وبالتالي يحصلون على قيمة أكبر جراء العلاقة ؛
- مساعدة الباحثين والمصممين في ابتكار وتصميم المنتجات وفق حاجات الزبون كونه الأكثر دراية ماذا يبتكرون ويصممون فهم من يأتون بالأفكار اعتمادا على حاجاتهم ورغباتهم؛
- زيادة قدرة المؤسسات على المنافسة وذلك عن طريق دخولها كمنافس قوي تقدم منتجاتها وخدماتها استجابة لرغبات الزبائن وحاجاتهم (حسين الجراح، 2012، صفحة 45).

#### ثانيا: بالنسبة للزبون

يمكن ذكر أهمية إدارة علاقات الزبون بالنسبة للزبون من خلال حصر مزايا الزبون في النقاط التالية: (شرقي و كواشي، صفحة 628).

- تخفيض الوقت المستغرق في الحصول على المعلومات أو إتمام عملية التفاعل مع المؤسسة؛
- تحسين إدراك الخدمة عن طريق تقديم الرسائل المناسبة خلال عملية التفاعل؛
- تحسين مستويات الخدمة للزبائن المتميزين؛
- العلاقات الاجتماعية مع المؤسسة أو مقدم الخدمة والتي تساعده في الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الأوقات؛

- التقليل من تكاليف التحول من مسوق لآخر

### الفرع الثاني أهداف إدارة علاقات الزبون:

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة علاقات الزبون في بناء علاقات قوية ومستمرة وذات ربحية مع الزبائن، ولن يتحقق لها ذلك إلا من خلال تحقيقها للأهداف الفرعية التالية: (عباس و الجنابي، 2017، الصفحات 44-46)

- **قيمة الزبون:** تسعى المؤسسات إلى التركيز على مبدأ قيمة الزبون، حيث تكتسب هذه المؤسسات الزبائن الأكثر ولاء عن طريق تحقيق قيمة فردية وجديدة لهم، وتعرف قيمة الزبون بأنها الفرق بين الفوائد التي يحصل عليها الزبون من المنتجات والتكاليف التي يدفعها للحصول على تلك الفوائد، وأن قيمة الزبون في الفرق بين القيم التي يحصل عليها الزبون من امتلاك واستخدام منتج ما وتكاليف الحصول على ذلك المنتج؛

- **رضا الزبون:** إن رضا الزبون مهمة أساسية ينبغي على المؤسسات أن تعمل على تحقيقها وذلك من خلال تلبية طلباتهم، حيث يكون لدى الزبون توقعات عن المنافع التي يأملون الحصول عليها قبل شراء المنتج ثم يقومون بالمقارنة بين الأداء الفعلي للمنتج والأداء المتوقع قبل الشراء. وتوجد عدة طرق يمكن من خلالها تحقيق رضا الزبون وهي الاهتمام والتواصل المستمر معهم للتعرف الدائم على احتياجاتهم الحالية والمتوقعة، كما متابعة الزبائن الذين اشترى منتجات المنظمة لمرة واحدة ولم يكرروا عملية الشراء ثانية للوقوف على السبب؛

- **ولاء الزبون:** يعد ولاء الزبون الركن الأساسي لنجاح أي مؤسسة، ويستخدم الولاء للإشارة إلى تفضيل الزبائن لشراء منتجات مؤسسة محدودة دون سواها.

إن ولاء الزبون يعد المقياس الوحيد لنجاح المنظمة على المدى الطويل حيث يمكن للمؤسسة من خلال تحقيق ولاء الزبون لها أن تواجه أغلب المنافسين في السوق، فضلا عن زيادة مبيعاتها وتحسين سمعتها وخفض كلف اكتساب زبائن جدد لها.

## المبحث الثالث: أبعاد إدارة علاقات الزبون

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى الأبعاد أو الركائز الأساسية لإدارة علاقات الزبائن والتي تشكل في مجموعها مراحل أو مستويات تطبيق إدارة علاقات الزبون والمتمثلة في:

### المطلب الأول: إدارة علاقات الزبون الإستراتيجية

تطور إدارة علاقات الزبائن يتضمن جانبين؛ جانب تكنولوجي وجانب مفاهيمي وهو الذي أدى إلى ظهورها بشكل إستراتيجية، حيث أن الكل في المؤسسة معني بتطبيقها والعمل على إنجازها

### الفرع الأول: مفهوم إدارة علاقات الزبون الإستراتيجية

تعتبر إستراتيجية إدارة علاقات الزبون خطة عمل عالية المستوى تعمل على تنسيق الأشخاص والعمليات والتكنولوجيا لتحقيق الأهداف المتعلقة بالزبائن (buttle & maklan 2019, p. 06). إن الهدف من إدارة علاقات الزبون الإستراتيجية هو بناء أكبر قدر ممكن من المعرفة حول الزبائن، لاستخدامها في تحسين التواصل والتفاعل بين المؤسسات والزبائن، وذلك بهدف تعظيم قيمة الزبون مدى الحياة للمؤسسة. ومن أسباب ظهور إدارة علاقات الزبون الإستراتيجية ما يلي: (سفيان، 2022، صفحة 27)

- تسارع دورات حياة المنتج: حيث أن هذا التسارع في دورات حياة المنتج منع المؤسسات من التمتع بالمزايا المالية المستدامة باعتبارها مبتكرا للمنتج لفترات مستدامة، فالمنافسون يقدمون منتجات مماثلة وبديلة حتى منتجات محسنة ومطورة بشكل أسرع؛
- تسارع التكنولوجيات الجديدة: حيث أنها تعطي الفرصة للمنافسين الناشئين بالمنافسة بفعالية في السوق، وهذا ليس من حيث التكنولوجيا الفائقة فقط بل من حيث الموثوقية، المرونة وقابلية الصيانة والتكاليف ... ؛
- تزايد وحدة المنافسة؛
- تزايد قنوات التوزيع الجديدة.

ومنه، وبالنظر للتحديات التي تفرضها البيئة للمؤسسات فإنه؛ فقط المؤسسات التي تتبنى علاقات الزبائن من يمكنها النجاة من تقادم منتجها، والتغلب على هجمات المنافسين وتبقى قادرة على الحفاظ على الاستمرارية والتفوق.



## الفرع الثاني: عناصر إستراتيجية إدارة علاقات الزبون

يتوقف نجاح إستراتيجية إدارة علاقات الزبون على عدة عناصر هي بمثابة الدعائم الأساسية لإدارة علاقات الزبون، وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(03): عناصر إستراتيجية إدارة علاقات الزبون



Source: V. Kumar, Werner Reinartz, Customer Relationship Management: Concepts, Strategy, and Tools, Third Edition, Springer Berlin Heideberg, Berlin, Germany, 2018, p39.

هذه العناصر نوضحها كآتي:

### أولاً: رؤية إدارة علاقات الزبون

حسب مؤلف كتاب "القيادة ذات الرؤية المستقبلية" برنت نانوس: " ليس هناك محرك أكثر قوة يدفع مؤسسة ما إلى التميز والنجاح أكثر من رؤية مستقبلية جذابة ذات قيمة، يمكن إنجازها وتكون مشتركة بشكل واسع بين الجميع". لذا من الضروري أن تستند أي مبادرة حول إدارة علاقات الزبون إلى رؤية واضحة لما تهدف المؤسسة إلى تحقيقه من خلال جهود إدارة علاقات الزبون، فرؤية إدارة علاقات الزبائن تركز على بناء مؤسسة بطريقة يتم فيها توجيه جميع الإجراءات نحو تعظيم القيمة الدائمة لكل زبون للمؤسسة. ويتضمن ذلك اكتساب الزبائن المربحين والاحتفاظ بهم، والتواصل معهم، وتقديم المقترحات التي تصل أو تتجاوز توقعاتهم، ومنه من خلال هذه الرؤية تستطيع المؤسسة بشكل تدريجي بناء علاقات مع الزبون الأعلى قيمة. (رانيا، 2020، صفحة 324).

## ثانيا: ثقافة التوجه بالزبائن

تحدد ثقافة التوجه بالزبون في المؤسسة بسلوكيات موظفيها، فهو يكون بصورة واضحة على مستوى موظفي الخط الأمامي أو موظفي الاتصال مع الزبائن، حيث يتفاعل معهم الزبائن بشكل مستمر ويلاحظون تصرفاتهم وسلوكياتهم ويقومون بتقييمها. حيث عرف التوجه بالزبون على أنه "إدراك الموظف للممارسات والإجراءات والسلوكيات المتوقعة منه والتي تتلقى الدعم والمكافأة فيما يتعلق بالجودة وخدمة الزبون"، كما عرف على أنه: "ميل الموظف أو نزعتة إلى تلبية احتياجات العميل في سياق عمله" (رانيا، 2020، صفحة 324).

## ثالثا: تكامل وضبط العمليات التنظيمية

يشتمل تكامل وضبط العمليات التنظيمية على مستوى المؤسسة؛ إنشاء ومزامنة العمليات والأنظمة وأنظمة المكافآت التي تُمكن من تنفيذ مبادئ إدارة العملاء، فحسب الفكرة السائدة حتى اليوم تقول أن إدارة علاقات الزبون تؤثر فقط على أنشطة وعمليات المبيعات وخدمات العملاء، ومع ذلك، فإن تجارب الزبون أثناء التفاعل مع مبيعات المؤسسة أو مع موظفي الخدمة، كما أنها تعتمد على الأنشطة الداخلية كتطوير المنتجات ودعم التكنولوجيا. إن نظام إدارة علاقات الزبون الإستراتيجي يعمل بشكل أفضل مع المؤسسات التي تتبنى عمليات متعددة الوظائف؛ ويمكن القول، أن العمليات تعتبر مهمة جدا نتيجة دمجها لاحتياجات الزبون وأهداف المؤسسة معا بهدف تقديم المنتجات والخدمات، يجب أن تخترق العمليات الحواجز الداخلية التي تعيق جهود بناء علاقات فعالة مع العملاء، إن تكامل وضبط العمليات التنظيمية يتطلب أيضا الاعتراف بأن القيمة للعملاء المستهدفين تشكل المحرك لجميع العمليات (سفيان، 2022، صفحة 31).

يتوقف التكامل والضبط المزمع إجراءهما للعمليات التنظيمية على القيمة التي سيتم تقديمها للعملاء المستهدفين، فيجب استخدام النتائج المنشود تحقيقها مع الزبائن لتحديد وتصميم العمليات التنظيمية، وبالتالي ينبغي تزامن العمليات الفردية مع الأهداف العامة المتعلقة بجذب استبقاء الزبائن المستهدفين، كما لا بد للمؤسسة من مراعاة تفعيل الحوافز التي تعكس وتدعم مدخل العلاقات وعمليات إدارة العملاء والنتائج الخاصة بها، ويؤدي هذا إلى تصميم العمليات التغذوية بصورة تمكن من الحصول على التغذية

الراجعة تلقائياً، فالتعلم من نتائج إدارة الزبائن التحسين الوظيفي للعمليات (خالد عبد العظيم، 2013، صفحة 273).

#### رابعاً: دعم البيانات والتكنولوجيا

خلال السنوات السابقة تسارع التغيير التكنولوجي وأصبح أحد محددات التنافسية بين المؤسسات، حيث تعرف التكنولوجيا على أنها "رصيد المعرفة الذي يسمح بإدخال الآلات والمنتجات الجديدة، والخدمات جديدة أو المحسنة في منظومة الإنتاج أو الخدمات"، إذا فالتكنولوجيا تشمل عناصر إضافية كمهارات تأخذ أشكالاً كثيرة، مثل: (النجار، 2014، صفحة 140)

- الأجهزة المعدنية مثل: الآلات والمعدات الجديدة؛
- برامج الحواسيب الإلكترونية المثل: المخططات أو الصيغ؛
- التكنولوجيا الإدارية والتسويقية؛
- مواصفات العمليات وتصميم العمليات والإنتاج؛
- تكنولوجيا المعلومات؛
- مجالات تحسين الإنتاج والجودة.

لدعم البيانات والتكنولوجيا دوراً مركزياً في بناء إدارة علاقات الزبائن الفعالة، ولأن هذه الأخيرة تتضمن جمع وتحليل معلومات الزبائن المعقدة، فقد جعلت تكنولوجيا المعلومات العمليات أكثر فاعلية. لكن تواجد البيانات والتكنولوجيا في حد ذاتها ما هو إلا الخطوة الأولى، فالمؤسسة تحتاج إلى قدرات متخصصة للاستفادة من البيانات والقيام بتحويلها إلى معلومات قابلة للتنفيذ. فمن أجل دعم أنشطة إدارة علاقات الزبائن، ويجب أن تكون التكنولوجيا مبنية على إستراتيجية المؤسسة وعملياتها والعامل البشري وليس العكس، إذا فإنه يمكن للبيانات والتكنولوجيا أن تجعل عمليات إدارة الزبائن ذات فاعلية أكثر، مثلاً: كإنشاء عمليات وقنوات جديدة بناءً على التطبيقات اللاسلكية عبر الإنترنت. (سفيان، 2022، صفحة 32)

#### خامساً: تنفيذ إدارة علاقات الزبون

نجاح تنفيذ إدارة علاقات الزبون يعتمد على ثلاث عناصر أساسية: الأشخاص، التكنولوجيا، والعمليات، فقدرة المؤسسة على دمج هذه العناصر معاً أمر ذو أهمية كبيرة لتنفيذ إدارة علاقات الزبون بنجاح. ومن المحتمل أن يكون العنصر الأول الأشخاص (عمال المؤسسة) هو التحدي الأكبر، وذلك

لحساسية الموظفين للتغيير، فأنظمة إدارة علاقات الزبون التي تدعم عمليات الزبائن وأتمتها تتطلب تغييرات في أداء الموظفين لوظائفهم اليومية، والموظفين الذين لم يتم إعطاؤهم خلفية صلبة سيعارضون هذه التغييرات، لهذا يعتبر الحصول على الدعم المبكر للموظفين عاملا هاما لنجاح إدارة علاقات الزبون. (Barton & Goldenberg, 2008, p. 21). وتنفيذ إدارة علاقات الزبون يتعلق بتلك العمليات والأنشطة المطلوبة لنجاح إستراتيجية إدارة علاقات الزبون. (خالد عبد العظيم، 2013، صفحة 275).

ويتطلب تنفيذ إدارة علاقات الزبائن العديد من الأنشطة والعمليات، كما هو موضح في الشكل ( المصفوفة) الموالي:

#### جدول رقم (04): مصفوفة تنفيذ إدارة علاقات الزبون

		بعد الزبون		
		مرحلة الاكتساب	مرحلة النمو والاحتفاظ	مرحلة الخروج
بعد الإدارة	CRM تحليلية			
	CRM تشغيلية			

المصدر: آمنة سفيان، فعالية إدارة العلاقة مع العملاء في استدامة المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية-، سطيف، 2022، ص33.

هذه المصفوفة نُظمت على أساس بعدين: (مجد، 2013، صفحة 277).

- **بعد الإدارة:** يتمثل في الأنشطة والعمليات التي تكون إدارة علاقات الزبون التحليلية (الفهم الجيد للزبون واحتياجاته وتوقعاته)؛ وإدارة علاقات الزبون التشغيلية (للنشر وإدارة التفاعلات مع الزبائن عبر جميع الطلبات)؛
- **بعد الزبون:** يتمثل في المراحل المتغيرة للعلاقة بين الزبون والمؤسسة (مرحلة اكتساب الزبائن، مرحلة النمو والاحتفاظ، مرحلة الخروج).

توضح مصفوفة التنفيذ خارطة الطريق لمجموعة الأنشطة والعمليات الإدارية التي يمكن القيام بها في مختلف مراحل العلاقة مع الزبون، وكل خانة تمثل عملية محددة.

من أهم العناصر التي تتعلق بالتنفيذ ما يلي:

- تتمثل الأنشطة والعمليات التي تشكل كلا من CRM التحليلي و CRM التشغيلي على: جمع البيانات عن الزبائن، بناء الرضا والولاء، القيام بالتحليلات الخاصة بحاجات الزبائن؛

- تتمثل الأنشطة والعمليات التي تشكل CRM التشغيلي على: إدارة القيمة المقترحة للزبائن، إدارة قنوات التوزيع، إدارة التوصيات المقدمة من الزبائن؛
- تتوقف القدرة على إجراء تحسين مستمر في العروض المقدمة من طرف المؤسسة على عمليات التعلم التي تتبناها عن زبائنها المزمع التعامل معهم

### المطلب الثاني: إدارة علاقات الزبائن التحليلية

تقوم إدارة علاقات الزبائن التحليلية على جمع، تخزين وتحليل البيانات، وسيتم التطرق إلى أهم ما ارتبط بها من مفاهيم.

### الفرع الأول: تعريف إدارة علاقات الزبون التحليلية

عرفت إدارة علاقات الزبون التحليلية على أنها مجموعة من ميكانيزمات تحليل البيانات المرتبطة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالزبائن، الشركاء، أو الموردين. بهدف تكوين: نماذج للسلوك، المساهمة في التقسيم الكلي، أو الجزئي لأصناف الزبائن، التنبؤ بحجم رقم الأعمال. وهي تركز على تكنولوجيات ذكية تمد للمنظمة أرضية تسمح بالمساعدة على اتخاذ القرار التسويقي (Byblice, 2010, p. 93).

ومنه نستنتج أن إدارة علاقات الزبون التحليلية أنها البعد الذي يتولى معالجة بيانات الزبائن المجمعة من مصادر متعددة، بهدف استخلاص المعلومات حول الزبون (معاش، 2019، صفحة 23).

حيث يكمن الفرق الرئيسي بين إدارة علاقات الزبون العملية وإدارة علاقات الزبون التحليلية، في أن هذه الأخيرة هي الوسيلة الوحيدة التي تمكن المؤسسة من الحصول على علاقة متطورة تدريجيا مع الزبون، كما أن إدارة علاقات الزبون التحليلية تدعم أنشطة إدارة علاقات الزبون العملية (التشغيلية).

كما تجدر الإشارة إلى أنه في الماضي كانت المؤسسات تركز على الأدوات التشغيلية والتعاونية، ولكن اليوم تغير هذا الاتجاه، حيث أدرك صناع القرار أهمية الأدوات التحليلية ووجوبها لقيادة القرارات الإستراتيجية والتكتيكية لتحديد هوية الزبائن، جذبهم، تطوير العلاقة معهم والاحتفاظ بهم (Vera & Migueis, 2012, p. 15).

إن المادة الأولية لإدارة علاقات الزبون التحليلية هي بيانات الزبائن، حيث نميز في مجال إدارة المعلومات بين البيانات والمعلومات و معرفة الزبائن فمثلا: عنوان الزبون وتاريخ الشراء تعتبر بيانات، وعند إعطائها معنى ودلالة من قبل المستخدم تتحول إلى معلومة تنبئ بشيء ما عن هوية الزبون

وصورته، وتصبح معرفة عندما تطبق عليها نشاطات معينة كتحديد المنتج المناسب لعرضه على الزبون المناسب في الوقت المناسب (شريفى، 2014/2015، صفحة 19).

### الفرع الثاني: تتبع وجمع البيانات في البيئة الالكترونية

تعتبر البيانات المادة الخام التي تمتلكها المؤسسة من أرقام وحروف ورموز عن العملاء، وبعد معالجتها وغربلتها وتنظيمها في سجلات تصنيفية لتصبح بيانات.

#### أولاً: تشكيل قاعدة بيانات الزبائن

تعتبر المعلومات محور التوجه نحو الزبون وإدارة العلاقة معه، والأداة التي توفر الفرص ذات الربحية العالية للمؤسسة وتجنبها الكثير من الخسائر، مما يتطلب تكوين قاعدة بيانات عن الزبائن ( Data Base)، والتي يعتمد عليها في استهداف الزبائن واتخاذ القرارات المناسبة للاحتفاظ بهم وتمتية العلاقة معهم. تشمل هذه الأخيرة على ملفات عن الزبائن تحتوي على البيانات التالية: (رقاد، 2021، الصفحات 34-35)

- بيانات سوسيو ديموغرافية أو شخصية (الجنس، السن، المستوى، تاريخ الميلاد، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي)؛
- بيانات تشتمل على الأحداث والمناسبات المهمة في حياتهم؛
- بيانات عن المنتجات المشتراة (الصنف، التاريخ، الكمية)؛
- بيانات حول عملية الاتصال (وسيلة الاتصال، الهاتف، العنوان، التوقيت، المكان)؛
- بيانات عن المحيطين بالزبائن؛
- معلومات عن نتائج البحوث والدراسات المتعلقة بسلوكهم وأنماطهم الشرائية، وأي صنف من الزبائن هو ( زبون عنيد مثلاً)؛
- معلومات تسويقية متعلقة برغبات الزبائن وتفضيلاتهم في الشراء وبيانات أخرى (مدى رضاه، رأيه في المنتجات المنافسة، ...).
- تجمع هذه البيانات من مصدرين أساسيين هما:
- مصادر داخلية: منها الصفقات (المشتريات، ملفات القرض)، تقارير رجال البيع، مراكز الاتصال، الاتصالات عبر مواقع الانترنت ومختلف نقاط التواصل مع الزبائن (الموقع الالكتروني، نقاط البيع، قسم خدمة العملاء...).

• **مصادر خارجية:** دراسات المنافسة، المعطيات الإحصائية.

بعد جمع البيانات يتم حفظها بالاعتماد على البرمجيات التي تخزن البيانات، وتمكن الموظفين من الوصول إليها بسهولة، ولكن ينبغي تحديثها وتطويرها حتى يمكن الاستفادة منها .

**ثانياً: مستودع البيانات (Data Werhouse)**

مستودع البيانات عبارة عن مجمل قواعد بيانات حيث أن هذه الأخيرة تتمثل في "استخدام البيانات الدقيقة الخاصة بكل من الزبائن الحاليين والمستقبليين، المنافسين، السوق والمؤسسة الداخلية، وتخزينها في قاعدة بيانات إلكترونية لتركيز الأنشطة السوقية اتجاه الأهداف". (منى، 2005، صفحة 57). يعمل نظام مستودع البيانات على استرجاع المعلومات الناتجة عن نظام معلومات المؤسسة، نظام المعلومات الخارجية، المنافسين وبيانات عن السوق ويقوم بتنقيتها وتصنيفها وتنظيمها ثم تخزينها وجعلها قابلة للتشغيل بهدف مساعدة المؤسسة على اتخاذ القرارات. (شريف، 2015/2014، الصفحات 20-21). وتتضمن المعلومات التي جمعها لتكوين قاعدة بيانات الزبون ما يلي:

- **المعلومات الوصفية:** تشتمل على كل البيانات الشخصية المتعلقة بالزبون؛
- **المعاملات:** و ينبغي أن تشتمل على كافة التفاصيل المرافقة لعملية الشراء مثل: الثمن المدفوع، المنتج المشتري، تاريخ التسليم؛
- **الاتصال مع الزبائن:** تعددت نقاط وقنوات الاتصال التي تسهل من عملية التواصل بين المؤسسة والزبون، ولكن الأمر الضروري الذي يجب معرفته في هذه المرحلة هو من بدء في الاتصال المؤسسة أم الزبون؛
- **الاستجابة للمحفزات التسويقية:** يتضمن معلومات عن الزبون إن كانت هناك استجابة أو لا نظراً للمحفزات التسويقية، كاتصالات البيع أو أي اتصال مباشر آخر. (محسن، 2017/2016، صفحة 37).

**ثالثاً: البحث عن البيانات (Data Mining)**

بعد إنشاء مستودع البيانات، يصبح فهم الكمية الكبيرة من البيانات التي تم الحصول عليها هو التحدي الموالي. فعملية التنقيب عن البيانات تسمح بفرز وإعطاء معنى لجميع البيانات مما يمكن مشاركتها مع الأطراف المعنية داخل المؤسسة. كما هي عبارة عن تقنية تقوم بتقسيم مجموعة غير متجانسة من البيانات إلى مجموعات فرعية لربط البيانات الأكثر تشابهاً ضمن مجموعة متجانسة، وفي عكس ذلك، فإن البيانات التي تعتبر مختلفة توضع في مجموعات أخرى مميزة. وبالتالي يتم تحليل كمية

كبيرة من البيانات للكشف عن الاتجاهات العامة للزبون والقواعد السلوكية التي قد تكون سببية أو تنبؤية أو وصفية، والهدف منها هو تحسين عمليات التسويق والمبيعات و خدمة الزبائن من خلال فهم أفضل لزيائنها. (مدوش، 2020/2019، الصفحات 31-32)، كما عرفت على أنها " عملية استخراج أنماط معرفية من مجموعات البيانات الكبيرة بالجمع بين أساليب من الإحصاءات والذكاء الاصطناعي مع إدارة قواعد البيانات (سحنون، 2017، صفحة 03).

تستطيع المؤسسة تصنيف زبائنها إلى قطاعات ديموغرافية، سوسولوجية أو غير ذلك. تستخدم عملية التنقيب عن البيانات نهجا سلوكيا لفهم الزبائن " السلوك السابق للزبون هو المؤشر للسلوك المستقبلي"، لهذا فالمعرفة الجيدة لمعاملات الزبون السابقة تسمح بوضع استراتيجيات فعالة للمستقبل. هذه الاستراتيجيات تسمح للمؤسسة بتحديد الزبائن الأكثر ربحا بتوجيه وجذب انتباههم، فمن الممكن التعرف عليهم من خلال تحليل البيانات المتعلقة بشراء المنتج أو الخدمة واعتمادا على الأهداف الرئيسية للمؤسسة، سيختلف معيار اختيار المجموعة الأكثر ربحا. بالإضافة إلى ذلك تعتبر فرصة تعزيز للمؤسسة من خلال تحليل الشكاوى والمشاكل الماضية، كما يمكن أن تؤدي إلى تفاعلات شخصية مع الزبائن بزيادة رضاهم، كما يمكنها أن تدعم إدارة فردية للزبائن في جميع مراحل دورة حياتهم. (مدوش، 2020/2019، الصفحات 32-33).

• و يمكن الاستفادة من أداة التنقيب عن البيانات في المجالات التالية: (درمان، 2010، الصفحات 121-123).

• **عملية التنقيب:** بعد جذب الزبائن عن طريق الرسائل الإعلانية المستهدفة ، يتم إنشاء قاعدة بيانات تضم المعلومات الصادرة عن الاتصالات الأولية التي يقوم بها الزبائن بالمؤسسة، ثم يتم القيام بالتنقيب عن البيانات من اجل اختيار الزبائن المستهدف الاتصال بهم عن طريق مختلف أدوات الاتصال الالكترونية؛

• **استهداف العملية التسويقية:** تحدد المؤسسة خصائص ومميزات الزبائن المراد استهدافهم، ثم تبحث في قاعدة بياناتها عن الزبائن الموافقين للخصائص المحددة سابقا كما تسجل معدلات تطور الزبائن والاتصالات مع كل زبون للتعرف على مدى تحسين عملية الاستهداف مع مرور الوقت؛



- **الاحتفاظ بالزبائن:** يمكنها الاحتفاظ بزبائنها عن طريق إرسال هدايا شخصية، تقديم عروض خاصة وكذا قسيمة تخفيض الأسعار، وهذا بناء على المعلومات الموجودة في قاعدة البيانات من أجل معرفة خصائص كل زبون؛
- **إعادة تنشيط عمليات الشراء:** إرسال رسائل مكيفة حسب مميزات وخصائص كل زبون، وهذا لإعادة جذب وإحياء اهتمام الزبائن بخدمات ومنتجات المؤسسة؛
- **تحديد بعض الأخطاء:** يساعد المؤسسة استخدام أداة التتقيب عن البيانات في تدارك بعض الأخطاء الصادرة عن سوء الاتصال بالزبائن، وهذا يمكنها من إعادة الاتصال بهم ومراجعة تلك الأخطاء عن طريق دراسة الأسباب التي دفعتهم لإنهاء العلاقة مع المؤسسة.

### المطلب الثالث: إدارة علاقات الزبائن التشغيلية

هي البعد الثاني لإدارة علاقات الزبائن، وتكمن أهميتها في كونها واجهة المؤسسة ونقطة الاتصال الأولى مع الزبائن.

### الفرع الأول: تعريف إدارة علاقات الزبائن التشغيلية

تمثل الواجهة الأمامية للمؤسسة التي تشمل على معظم نقاط الاتصال بين المؤسسة والزبون. وهي عبارة عن تكنولوجيات وتقنيات تساهم في تحسين كفاءة ودقة العمليات التي يواجهها الزبائن بشكل يومي (مدوش، 2020/2019، صفحة 34). تركز إدارة علاقات الزبون التشغيلية حول تكامل وأتمتة عمليات التعامل مع الزبائن مثل: أتمتة البيع، أتمتة التسويق، أتمتة خدمة العملاء.

### الفرع الثاني: عمليات إدارة علاقات الزبائن التشغيلية

تتمثل عمليات إدارة علاقات الزبائن التشغيلية في: أتمتة التسويق، أتمتة قوى البيع، أتمتة خدمة العملاء.

### أولاً: أتمتة التسويق " Marketing automation "

تعبّر عن الاستفادة من حلول التكنولوجيا لأتمتة عمليات التسويق بما فيها من التخطيط، وضع الميزانية، التجزئة، إدارة قواعد البيانات وتحليلها، تنفيذ الحملات، إضافة إلى إدارة العملاء المحتملين، هذه التقنيات التسويقية هي عبارة عن مزيج من الشبكات والأجهزة والبرامج التي تسمح بإدخال ومعالجة وإخراج المعلومات التسويقية والتجارية ومحتواها (مدوش، 2020/2019، صفحة 35). تستخدم لإنشاء طرق جديدة لجذب العملاء من خلال تتبع ومراقبة الحملة التسويقية (Raluca, 2016, p. 89)، ومن الأسباب

التي جعلت أتمتة التسويق مقدمة عالم التسويق كون الجميع اليوم أصبحوا اجتماعيين، وأكثر اتصالا بالانترنت، وأكثر انخراطا في قراءة المحتوى عبر الانترنت أكثر من أي وقت مضى (سفيان، 2022، صفحة 34).

كما توجد أسباب أخرى تدفع المؤسسات الأخرى إلى المشاركة في أتمتة التسويق، حسب ما ورد في كتاب "Marketing automation" (سفيان، 2022، صفحة 35)

- توليد المزيد من العملاء المحتملين بنفس الميزانية: المؤسسات ذات الميزانية المحدودة تستخدم أدوات أتمتة التسويق لأتمتة العديد من المهام اليدوية التي يتطلبها التسويق؛
- إثبات قيمة الجهود التسويقية: يعتبر التسويق نشاط مكلف، لذا تطالب العديد من المؤسسات بتبرير مالي، وتسمح أتمتة التسويق للمؤسسات بتتبع الزبائن المحتملين والإبلاغ عن عائد الاستثمار لأنشطة التسويق المرتبطة بهؤلاء العملاء المحتملين من خلال ربط جهود التسويق بفرص المبيعات التي تنتج ذلك، وكل هذا يتم تلقائيا؛
- التوفيق بين المبيعات والتسويق: تتماشى كل من المبيعات والتسويق بشكل أفضل عندما يكون لديهم رؤية كاملة لتوليد العملاء المحتملين، وتسليم المبيعات، والمتابعة. باستخدام أتمتة التسويق، يمكن للمبيعات والتسويق بسهولة معرفة العملاء المحتملين الذين لا تتم متابعتهم وإعادة تلقائيا إلى الحملات التسويقية.

يتمثل الهدف من إدارة العلاقة مع الزبون العملية في إرساء البنية الأساسية التي تقابل المتطلبات الفنية والوظيفية لإدارة العلاقة مع الزبون. (محمد، 2013، صفحة 333)

ومن أهم فوائد أتمتة التسويق ما يلي (bottle & maklan, 2019, pp. 239-240):

- **تسويق أكثر فعالية:** تسمح أتمتة التسويق بمزيد من التفصيل في إدارة الحملة التسويقية مما يؤدي هذا إلى زيادة الإيرادات مع تقليل التكلفة؛
- **الكفاءة التسويقية:** يؤدي تكرار عمليات التسويق إلى زيادة التحكم في التكاليف؛
- **إنتاجية تسويقية أكبر:** أتمتة التسويق تتيح زيادة الحملات الإعلانية والعروض الترويجية من خلال قنوات فردية أو متعددة أو جميع القنوات في وقت واحد بلا زيادة متناسبة في التكلفة ودون تعقيد في الأعمال، تدعيم حملات التنقيب واكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم والأهداف المعلوماتية؛

- تحسين المساءلة عن نفقات التسويق: توفر أتمتة التسويق بيانات وتحليلات أفضل للحكم على العائد التجاري من أنشطة التسويق، محسنا بذلك الشفافية ومعلومات أسرع للإدارة؛
- تحسين ذكاء التسويق: توفر أتمتة التسويق رؤى إدارية قيمة للأسواق والعملاء والحملات والأحداث وما إلى ذلك، مما يؤدي إلى كل من الكفاءة والفعالية المعززة؛
- تحسين مشاركة الزبائن: يستخدم المسوقون أتمتة التسويق لبناء علاقات أقوى مع الزبائن حيث يمكن للمسوقين تحفيز أشكال المشاركة غير الشرائية مثل المشاركة في استبيانات الزبائن؛
- تحسين تجربة الزبائن: حيث أن أتمتة التسويق تقلل من الرسائل الالكترونية المزعجة (spam) من وجهة نظر الزبون.

#### ثانياً: أتمتة قوى البيع "Seles Force Automation"

تستخدم أتمتة قوة البيع أجهزة وبرامج حاسوبية لتوفير تجميع آلي، استيعاب، تحليل وتوزيع المعلومات لتحسين إنتاجية قوة المبيعات (buttle, 2006, p. 214). كما تقوم بأتمتة المبيعات الهامة للمؤسسة والوظائف الإدارية لفريق قوة المبيعات، وتتمثل أدواتها في إدارة الحسابات، إدارة جهات الاتصال، إدارة عروض الأسعار ومراقبة احتياجات الزبائن وسلوكهم الشرائي، بالإضافة إلى المعلومات الديمغرافية (konstantinos & kerstin, 2017, p. 24) ، كما يتم تزويد مندوبي المبيعات بحق الوصول إلى البيانات المطلوبة، مواعيد وفرص المبيعات، سجلات شراء الزبون وإدارة الطلبات (مدوش، 2020/2019، صفحة 35).

من أهم فوائد أتمتة قوى البيع، ما يلي:

- تحسين إنتاجية مندوبي المبيعات؛
- تحسين العلاقات مع الزبائن؛
- تقارير أكثر دقة، وتكلفة مبيعات أقل؛
- تقليل التغيرات غير المتوقعة المتعلقة بتوقعات المبيعات، وزيادة إيرادات المبيعات، نمو حصة السوق وبالتالي تحسين الربحية (buttle, iriana, & ang, 2006, p. 217).

#### ثالثاً: أتمتة خدمة الزبائن "Service automation"

تقوم أتمتة خدمة الزبائن بأتمتة طلبات الخدمات، الشكاوى، إرجاع المنتجات وطلب الحصول على معلومات، وهذا عن طريق قنوات اتصال متعددة مثل: الهاتف، الفاكس، الانترنت أو وجها لوجه. لتشخيص المشاكل المتعلقة بالمنتجات وحلها. (konstantinos & kerstin, 2017, p. 24)

إن الهدف من أتمتة خدمة الزبائن هو زيادة قيمة الزبون وتقليل تكاليف الخدمة مع تحسين جودتها، كما أنها تسمح للمؤسسات بإدارة علاقات العمل بفعالية من أجل زيادة رضا الزبائن وتحسين ولائهم والمحافظة عليهم ورفع إنتاجيتهم. (مدوش 2020/2019، صفحة 37).

## خلاصة الفصل:

إن أساس نجاح أي مؤسسة وضمان بقاءها في السوق في عصرنا الحالي هو مدى قوة العلاقة بينها وبين زبائنها. فعلى المؤسسات بناء علاقات جيدة وطويلة الأمد معهم والسعي للمحافظة عليهم وذلك من خلال اعتبارهم شركاء للمؤسسة.

في هذا الفصل عرضنا جملة من المفاهيم والتي من أهمها أبعاد إدارة علاقات الزبون ( إدارة علاقات الزبون الإستراتيجية، إدارة علاقات الزبون التحليلية، إدارة علاقات الزبون التشغيلية)، ولتطبيق هذه الأبعاد نواتج تسهم في زيادة القيمة المدركة للزبون وبالتالي زيادة معدل رضاه والتزامه وولائه للمؤسسة وهذا ما يسهم في زيادة ربحية المؤسسة، وهو ما نعبر عنه بتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، وسنحاول في الفصل الموالي من هذه الدراسة تسليط الضوء عليه بشكل مفصل.

# الفصل الثاني

## تمهيد:

يعد الأداء التسويقي من وجهة نظر الكثير من الباحثين مفهوماً يحدد وبدرجة كبيرة نجاح أو فشل المؤسسة في تنفيذ خططها وبرامجها، فهو يعتبر من المحددات الرئيسية لبقائها في السوق ونموها وتعزيز قدرتها التنافسية. وذلك من خلال مجموعة من المقاييس. تتمثل في المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، حيث يمكن من خلالها مراقبة النشاط التسويقي ومدى تحقيق الأهداف المسطرة في الاستراتيجيات التسويقية، وكذا الوقوف على الانحرافات المسجلة في الأداء ومعرفة أسبابها ثم محاولة تصحيحها ومعالجتها. ومع المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال، كان لزاماً على المؤسسة تفعيل أداءها التسويقي والسعي المستمر لتحسينه من أجل بقاءها واستمراريتها.

وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الأداء التسويقي وكل المفاهيم المتعلقة به. حيث قسم الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- **المبحث الأول:** مفاهيم أساسية حول الأداء التسويقي
- **المبحث الثاني:** أبعاد الأداء التسويقي
- **المبحث الثالث:** أساسيات تحسين الأداء التسويقي

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء التسويقي

يعد الأداء التسويقي المؤشر الأساسي الذي يسهم في استمرار عمل المؤسسة وبقائها في ظل بيئة متغيرة ومعقدة تتسم بمنافسة متنامية، فهو يبين للإدارة ما إذا كانت أهداف المؤسسة سائرة بالشكل المخطط له من خفض التكاليف، أو تحسين السمعة، أو تعزيز الميزة التنافسية، أو زيادة الحصة السوقية، أو تطوير جودة المنتج، أو رفع ولاء الزبون، أو زيادة الأرباح وغيرها من مؤشرات الأداء التسويقي، فكان التسويق محط اهتمام الباحثين والممارسين في إدارة الأعمال.

### المطلب الأول: ماهية الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أنه لم يتوصل إلى اتفاق حول مفهوم محدد له، ورغم تعدد الدراسات التي تعرضت لموضوع الأداء واستمرار المؤسسات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية سواء كانت الداخلية أو الخارجية منها.

### الفرع الأول: تعريف الأداء

يعبر مفهوم الأداء على: المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين. (حمداوي، إدارة الموارد البشرية، 2004، صفحة 123).

يشير الأداء إلى: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. (حسن، 2004، صفحة 209).

وغالباً ما يتم الخلط بين الأداء والجهد حيث يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

مثال: الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض،



الأداء هو محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة. (عريوة، 2011، صفحة 03) .

ويعرف أيضا بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (صبي ادريس و مصور الغالبي، 2009، صفحة 39)

كتعريف شامل للأداء يمكن القول أنه المقاربة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة مسبقا عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وفي ظل القدرة على إيجاد أو خلق الفرص التي تزيد من حكم المردودية، وبالتالي الذي يتلاءم مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة. لتحقيق مستوى مقبول من الأهداف، خصوصا طويلة الأجل، من أجل الحكم على قدرة هذه المنشأة على إيجاد السبل المجدية والفعالة لضمان البقاء والتكيف والنمو والربح.

#### الفرع الثاني: المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء:

يرتبط بمفهوم الأداء مصطلحات عديدة نذكر منها:

- **الكفاءة:** إن الكفاءة تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة، أو مخرجات في زمن محدد والجودة والتكلفة (سليمان، 2007، صفحة 115)، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المؤسسة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها بحسن استغلال الموارد دون إهدار. كما تتمثل في العلاقة بين الموارد المتاحة والنتائج المحققة، من خلال تعظيم المخرجات على أساس كمية معينة من المدخلات. (بوخاري و بن ساحة، 2011، صفحة 180) وتحسب بالعلاقة التالية: الكفاءة = قيمة المخرجات / تكلفة المدخلات
- **الفعالية:** تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة (سليمان، 2007، صفحة 116). وتقاس الفعالية انطلاقا من أهداف المؤسسة (إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة المرغوب فيها؟)، أي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة فالمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الآجال المحددة. وتحسب بالعلاقة التالية: الفعالية = الإنجاز المحقق / الإنجاز المحدد.

وفي سياق آخر يمكن تعريف كل من الكفاءة والفعالية كالتالي: (شقيري و عزمي سلام، 2013، الصفحات 237-238)

**الكفاءة:** الإنتاج بأقل تكلفة وأقل جهد وأقل هدر للطاقات.

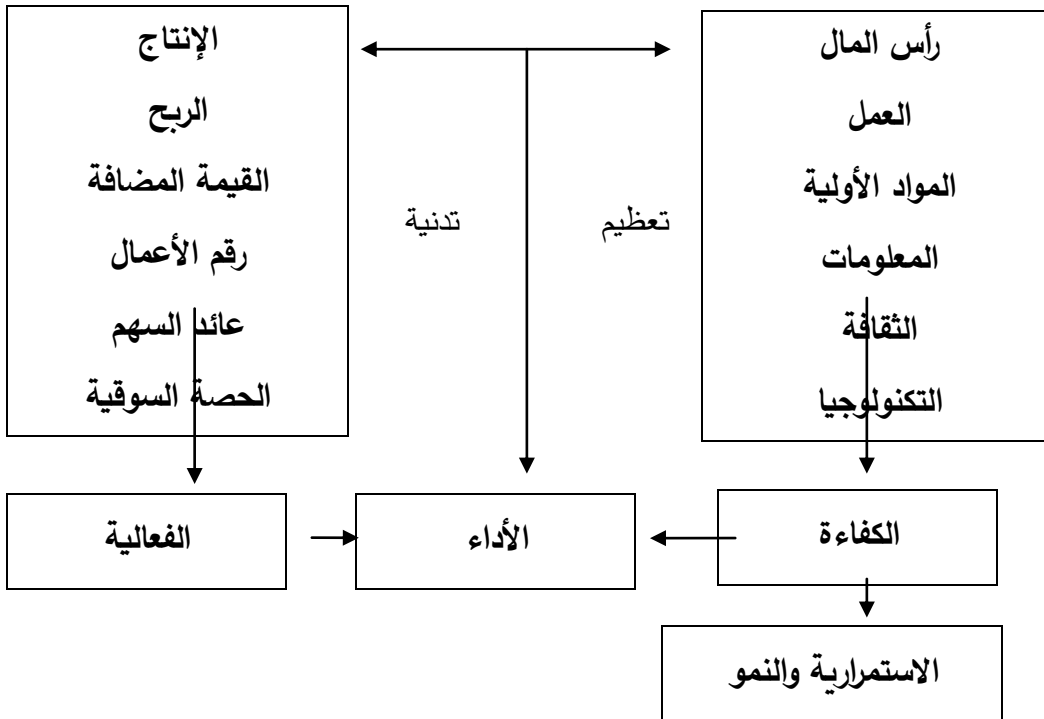
**الفعالية:** نسبة الهدف المتحقق إلى الهدف المخطط أو المرسوم مسبقاً. أو هي العلاقة بين مخرجات مركز تكلفة معين وأهدافه، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف المرسومة، كلما أصبح المركز أو الوحدة الإدارية أكثر فعالية.

وهناك ثلاث مستويات للفعالية:

- **الفعالية الإدارية:** تتعلق بمدى تحقيق المدراء والمشرفين للأهداف الموضوعة لهم؛
- **فعالية المجموعة:** مدى تحقيق مجموعة من الأفراد للأهداف المحددة؛
- **فعالية المؤسسة:** تتعلق بقياس درجة تحقيق المؤسسة لكل أهدافها بالإضافة إلى قياس مدى تجاربها ونجاحها في التعامل مع العوامل البيئية المختلفة.

والشكل الموالي يوضح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية:

الشكل رقم(04): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2011، ص 22.

- **الإنتاجية:** تتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها وتعرف بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف، فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدر الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة، وتزيد الإنتاجية كلما أمكن زيادة الناتج أو المخرجات بنفس القدر المستخدم من المدخلات، فإن كان أحد الموظفين ينجز 30 قائمة يوميا ثم أمكن بعد تدريبه إنجاز 45 قائمة، فقد زادت إنتاجيته.
- **الأهداف:** تعرف على أنها تعبيرات محددة عن ما ترغب المنظمة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، أي هناك أهداف بعيدة المدى، إستراتيجية، وأهداف أخرى قصيرة المدى (الصميدعي، 2000، صفحة 28).

وللهدف مجموعة من الخصائص هي: الواقعية : أي يمكن بلوغه وتحقيقه؛

- أن يكون كميا قابلا للقياس مما يسهل عملية التقييم ومع ذلك يمكن أن يكون بعض الأهداف نوعية غير كمية مثل هدف تحسين صورة المنظمة في أذهان جماهيرها في كسب تأييد الرأي العام؛
- أن يركز على النتيجة المستهدفة وليس على كيفية بلوغها؛
- أن ينسجم مع الأهداف الوظيفية الأخرى للمنظمة؛
- أن يصلح أساسا لتنظيم الأنشطة اللازمة لبلوغه. (سيد مصطفى، 2001، صفحة 126)

### الفرع الثالث: تصنيف الأداء

توجد عدة تصنيفات للأداء، حيث يصنف استنادا إلى عدة معايير نوجزها كما يلي:

**أولا: حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى:

- **الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أداءات المنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات (سليمانى، 2007) الجزئية المتمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، الأداء التقني والأداء المالي.
- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء حيث قد يظهر هذا الأداء حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة.

**ثانيا: حسب معيار الشمولية:** ينقسم الأداء حسب هذا المعير إلى:

• **الأداء الكلي:** يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كاستمرارية والنمو والربحية.

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

**ثالثاً: حسب المعيار الوظيفي:** حسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى:

• **أداء الوظيفة المالية:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة؛

• **أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها: حجم المبيعات، الحصة السوقية...إلخ؛

• **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو تأخر في تلبية الطلبات؛

• **أداء وظيفة الأفراد:** يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها.

وهذا الأداء يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب. (سليمان، 2007،

الصفحات 117-118)

**الفرع الرابع: أسس اختيار مؤشرات الأداء الملائمة**

ذكر **Globerson** الأسس التي يتم على أساسها اختيار مؤشرات الأداء الملائمة للمؤسسات كما

يلي: (شكر عبد الأمير، 2020، صفحة 102)

- أن تكون مؤشرات الأداء مرتبطة مع أهداف المؤسسة؛
- أن تمكن المؤشرات المختارة من مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسات المناظرة؛

- توضيح الهدف والغرض من المؤشرات بوضوح؛
- إمكانية جمع البيانات لاحتساب المؤشرات بدقة؛
- استخدام المؤشرات المستندة إلى النسب وتفضيلها على تلك المستندة إلى الرقم المطلق؛
- أن يتم اختيار المؤشرات وفق نظرة شمولية للأطراف المعنية؛
- أن يتم اختيار المؤشرات وفق منطلقات موضوعية وليست ذاتية.

### المطلب الثاني: ماهية الأداء التسويقي

يعد الأداء التسويقي المؤشر الأساسي الذي يسهم في استمرار عمل المؤسسة وبقائها في ظل بيئة متغيرة ومعقدة تتسم بمنافسة متنامية، فهو يبين للإدارة ما إذا كانت أهداف المؤسسة سائرة بالشكل المخطط له من خفض التكاليف، أو تحسين السمعة، أو تعزيز الميزة التنافسية، أو زيادة الحصة السوقية، أو زيادة المبيعات والأرباح، أو رفع ولاء الزبون وغيرها من مؤشرات الأداء التسويقي.

### الفرع الأول: تعريف الأداء التسويقي

يمثل الأداء التسويقي مدى قدرة المؤسسة على إشباع وإرضاء زبائنهم من خلال تقديمها منتجات تتلاءم وحاجاتهم وتتطابق مع ما كانوا ينتظرونه، في حدود المراقبة المستمرة للمنافسين والأخذ في الاعتبار استراتيجياتهم وردود أفعالهم مع تحقيق النتائج التسويقية المطلوبة من الأرباح، المبيعات والحصة السوقية.

وقد قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء التسويقي وذلك لاختلاف معايير القياس وخلفياتهم الفكرية. حيث عرف الأداء التسويقي بأنه: مدى كفاءة وفعالية وظيفة التسويق، أي مدى قدرتها على تحقيق أهدافها (زيادة المبيعات، رفع حصتها السوقية، تحقيق رضا العملاء) من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها. (كيلاني، 2017، صفحة 294).

كما عرف على أنه: درجة نجاح المؤسسة أو فشلها من خلال سعيها وقدرتها على تحقيق الأهداف المتمثلة بالبقاء والتكيف مع متغيرات البيئة. (وكال و مجدوب، 2022، صفحة 64).

الأداء التسويقي هو مقياس لمدى تحقيق المنظمة للأهداف المخططة من خلال الاحتفاظ بالزبائن وكسب ولاءهم للمحافظة على الموقف التنافسي للمنظمة وتنمية حصتها السوقية. فهو يعتبر جزء من

الأداء الشامل للمنظمة وامتداد له ويقوم على تحقيق أهدافها التسويقية التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام. (أحمد محمد، 2020، صفحة 71).

مما سبق يمكن إعطاء مفهوم شامل للأداء التسويقي على أنه: قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المادية والبشرية بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهدافها التسويقية ومقارنة ذلك مع أداء المنافسين في السوق.

### الفرع الثاني: الأداء التسويقي والمفاهيم المتقاربة

يرتبط الأداء التسويقي بكل من الكفاءة والفعالية؛

**فالكفاءة التسويقية:** هي تحقيق العلاقة المثلى بين المدخلات والمخرجات على أساس تحقيق أكبر قدر من المخرجات، بأقل قدر من المدخلات وتتمثل المخرجات التسويقية في صورة المؤسسة، القيمة المدركة لدى العملاء، درجة رضاهم وولائهم، الحصة السوقية والمركز التنافسي، أما المدخلات فتتمثل في الاستثمارات التسويقية ويمكن اعتبارها كتكاليف تسويقية (كتكاليف الشراء والمصاريف الترويجية، تكاليف الدراسات والبحوث).

### الكفاءة التسويقية = المخرجات/ المدخلات

**أما الفعالية التسويقية:** فهي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف، ويمكن تعريفها على أنها درجة النجاح مقارنة مع المنافسين، وتعرف ببساطة أنها أداء الشيء الصحيح.

### الفعالية التسويقية = النتائج المحققة/ الأهداف المسطرة

وانطلاقاً مما سبق نستطيع القول بأنه ينبغي على المنظمة أن تحقق مستوى معين من الكفاءة والفعالية حتى تتمكن من الوصول إلى الأداء الجيد للوظيفة التسويقية حسب العلاقة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} \times \text{الفعالية}$$

ولابد من الإشارة بأن الكفاءة جزء لا يتجزأ من الفعالية، إذ أن الوصول إلى الأهداف المخطط لها أو تقليص الفارق بين الانجاز الفعلي والمخطط قد يتم بالضغط على تكاليف الإنتاج وتحسين استخدام الموارد، ويتسنى من هذه الزاوية رؤية التقارب الشديد بين المفهومين. (بن ساعد، 2015/2014، الصفحات 115-116).

### الفرع الثالث: أهمية الأداء التسويقي

تبرز أهمية الأداء التسويقي في كونه يرتبط بشكل مباشر بتحقيق أهداف المنظمة والمتمثلة في زيادة الحصة التسويقية وزيادة الأرباح المتحققة وتحقيق رضا الزبون ورفع كفاءتها إلى المستوى المطلوب.

إن العمل بمفهوم التسويق في المؤسسات يحسن من الأداء الكلي للمنظمة وكذلك الأداء المالي فالتسويق ليس مجرد مفهوم عابر وإنما يمثل قوة والدليل على قوته هو الأثر الذي يترتب على مؤشرات المنظمة الأساسية مثل الربحية والحصة السوقية، إضافة إلى أن التطورات الحاصلة في العالم بسبب الثورة المذهلة بعالم الاتصالات وهيمنة منظمة التجارة العالمية التي بدأت برسم معالم النظام الاقتصادي العالمي الراهن، وهذا الواقع جعل المنظمات الدولية أمام حركة تنافسية كبيرة لا مجال للمنظمات الصغيرة فيها، مما يجعلها تسعى إلى تحسين أدائها التسويقي وبناء مكانة ذهنية لدى زبائنها سعياً منها لكسب حصة سوقية مناسبة. إضافة إلى ذلك فإن الأداء التسويقي تظهر أهميته عن طريق الأبعاد الثلاثة التالية وهي:

- البعد النظري المتمثل بالمضامين والدلالات المعرفية سواء أكانت بشكل مباشر أم ضمني؛
- البعد التجريبي عن طريق استعمال الدراسات والبحوث؛
- البعد الإداري عن طريق تطبيق الأساليب المتعلقة بتقويم نتائج الأداء التسويقي. (محمد سعدو، 2014، صفحة 44).

كما تكمن أهمية الأداء التسويقي في:

- تشخيص الأخطاء واتخاذ ما يلزم لمعالجتها؛
- يساعد المؤسسة على وضع معايير كفيلة بتطوير رسالتها؛
- يمكن من خلاله استغلال موارد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف؛
- يكشف العناصر التي تملك الخبرة والمهارة والمعرفة ووضعتها في مكان العمل المناسب؛
- يسهل عملية تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرارات؛
- توفير المعلومات للمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة لاستخدامها في التخطيط واتخاذ القرار والرقابة وفق أسلوب علمي وواقعي؛
- يعكس تحقيق أهداف المؤسسة الرئيسية، متمثلة في زيادة حصتها السوقية، وزيادة الأرباح المحققة.

(رشيد البروري و محمد النقشبندى، 2013، الصفحات 232-233)

## الفرع الرابع: أهداف الأداء التسويقي

ترى المؤسسات اليوم من وجهة نظر العلاقة التسويقية أن رسالتها الأساسية هي تقديم قيمة لعملائها، ويتمثل الهدف الأساسي الذي تسعى وظيفة التسويق لتحقيقه هو التأثير على البيئة التسويقية بهدف تحقيق علاقات تبادلية مقبولة، ويتضمن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية أهمها: (زيدان، 2003، صفحة 04).

### • مجموعة الأهداف المتعلقة بالربحية والمبيعات والنمو والبقاء والاستمرار:

تعتبر هذه الأهداف بمثابة النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة وإحدى خصائصها الهامة هي قابليتها للقياس ويأتي في مقدمتها: (صاطوري، 2009، صفحة 04).

- **أهداف الربحية:** والتي تدور حول تحقيق هدف الربح الأمثل عندما تقوم الإدارة بتحديد معدل عائد مثالي وقابل للتحقيق بحيث يزود ملاك المؤسسة بعائد مقبول كما يمكن أن يمد المؤسسة بعائد يمكن استخدامه في إعادة الاستثمار للحصول على النمو المطلوب في الأجل الطويل، ويمكن اعتبار تحقيق الحجم المناسب من المبيعات والذي يترتب عليه زيادة الأرباح حالياً ومستقبلاً هو أحد الأهداف الرئيسية للتسويق.

- **أهداف النمو التسويقية:** ويتم ترجمة هدف النمو إلى مهام تخصص لوظيفة التسويق مثل: زيادة حجم المبيعات وزيادة الحصة السوقية والتوسع في السوق، ويتحقق ذلك في ضوء الهدف الأساسي للتسويق وهو النمو عند حجم مريح.

- **أهداف البقاء والاستمرار:** يعتبر هذا الهدف في نظر الكثيرين هو الهدف الرئيسي والأول لإدارة التسويق وبالرغم من أن المؤسسة كلها تشترك في تحقيق هذا الهدف إلا أنه على عاتق إدارة التسويق عبء كبير في التنقيب المستمر عن الفرص التسويقية الجديدة والحفاظ على رضا العملاء واستمرار ولائهم في المستقبل.

### • الأهداف المتعلقة بالانطباعات الذهنية:

يقصد بالانطباعات الذهنية شهرة أو سمعة المؤسسة لدى عملائها الحاليين والمتوقعين ولاشك أن كل مؤسسة من المؤسسات تسعى إلى أن تكون الانطباعات الذهنية لدى عملائها أكثر إيجابية من منافسيها في السوق من خلال تقييم السلع والخدمات التي تحقق رضا عملائها في الحاضر والمستقبل



وتختلف هذه الأهداف عن الأهداف السابق الإشارة إليها والمتعلقة بالمبيعات والربحية والنمو من حيث قابليتها للقياس الكمي والتعبير عنها بأساليب وصفية غير كمية مثل أساليب قياس الميول والاتجاهات.

#### • الأهداف الاجتماعية:

ويقصد بهذه الأهداف أن لكل مؤسسة مسؤولية اجتماعية يجب عليها الوفاء بها، وأن هذه المسؤولية لها ارتباط كبير بوظيفة التسويق. هذا ولم تنته الدراسات والبحوث من التحديد الدقيق لمضمون المسؤولية الاجتماعية ومحتوياتها سواء بالنسبة للمؤسسة أو لوظيفة التسويق، ومع ذلك فهناك بديهيات تكشف عن مضمون هذه المسؤولية، وبينما تتسم الأهداف السابق ذكرها – المبيعات والربحية والانطباعات الذهنية – باتفاق معظم الكتاب على اعتبارها ضمن الأهداف التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها، يلاحظ أن الوضع مختلف بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية حيث يرى بعض الكتاب أنها تدخل ضمن مسؤولية الإدارة العليا للمؤسسة والأهداف المرسومة بها، وبالتالي لا تدخل ضمن وظيفة التسويق حيث تتسم بصعوبة تحديدها ووضع معدلات لها وقياس مدى النجاح في تحقيقها وارتفاع تكاليفها وصعوبة قياس أثرها على نشاط المؤسسة. (صاطوري، 2009، صفحة 05)، ويتضح من العرض السابق لمجموعة الأهداف التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها والتي تعكس الأداء التسويقي مدى النجاح أو الفشل في تحقيق كل منها أنها تجمع بين الأهداف الكمية كالمبيعات والربحية والأهداف غير الكمية مثل الانطباعات الذهنية ورضا العميل، وكذلك تجمع بين الأهداف طويلة المدى لتكوين انطباعات إيجابية عن المؤسسة لدى عملائها وحماية البيئة، والقصيرة المدى كتحقيق حجم معين من المبيعات خلال السنة.

#### المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء التسويقي وخطواته

أصبح التميز في الأداء ضرورة حتمية أفرزتها متغيرات البيئة التنافسية، لذلك تسعى المؤسسات إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء التسويقي في بيئة الأعمال في سبيل تحقيق متطلبات البقاء والاستمرار.

#### الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء التسويقي

تدرك المؤسسات أن أداءها التسويقي بحاجة ماسة إلى عملية التقييم، التي تشمل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقاً وتحليل الانحرافات إن وجدت حتى يمكن إجراء التصحيحات اللازمة، وعلى ضوء هذا تم إعطاء عدة تعريفات لتقييم الأداء التسويقي، فهو يعبر عن عملية التعرف على مدى توافق

الأداء التسويقي الفعلي مع المعايير التسويقية المحددة سلفا حتى تتكون صورة حية لما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء (Clark & Amber, p. 109)، وهو عملية دراسة وتحليل جميع عناصر العملية التسويقية للوقوف على إيجابيات وسلبيات الأداء التسويقي، بهدف اتخاذ القرار المناسب بالتكلفة المناسبة (خويلد، 2017)، كما يعبر عن عملية تحديد جوانب القوة والضعف وحصر واكتشاف المشكلات والفرص وكذلك الأخطار والتهديدات المرتبطة بالأداء التسويقي للمؤسسة ككل أو جزء من أجزاء العملية التسويقية (أبوف قحف، 1999، صفحة 169)، كما يستخدم تقييم الأداء التسويقي لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق المواءمة بين مخرجات أنشطة واستراتيجيات التسويق والأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات وقياس الأداء التسويقي هو جزء من عملية الأداء التسويقي التي تشمل على توليد إطار المقاييس لرصد أداء التسويق وتطوير واستخدام الوسائل التي بواسطتها تستطيع إدارة التسويق التأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية وتحديد أو القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطة. (Don & Andrew, 2007, p. 79). و حتى تحقق عملية تقييم الأداء أهدافها لابد من تحقق المبادئ التالية:

#### أولاً: مبدأ الوضوح

أي أن عملية تقييم الأداء لابد أن تخضع لمعايير وأهداف واضحة يمكن فهمها وتطبيقها بسهولة وبساطة من قبل القائمين على عملية التقييم.

#### ثانياً: مبدأ الموضوعية

بمعنى استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية لتقييم الأداء وتكون موحدة وبعيدة عن التحيز والآراء الشخصية.

#### ثالثاً: مبدأ الشمول

أي شمول تقييم الأداء على كل من الإيجابيات والسلبيات أو على كل من مناطق القوة والضعف، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس.

#### رابعاً: مبدأ التكامل

يجب أن تتضمن بنود تقييم الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن وهي المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوك، لا أن يتم الاهتمام ببعض البنود دون الأخرى.

#### خامسا: مبدأ الاستمرارية

بمعنى ضرورة أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة ودائمة على مدار السنة وليس عملية موسمية تتم في شهر من شهور السنة فقط.

#### سادسا: مبدأ المشاركة

أي لابد من مشاركة كل المسؤولين عن الأداء في جميع مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء. (أبو النصر، 2012، صفحة 129).

وهناك عدة مفاهيم لها ارتباط وثيق بتقييم الأداء التسويقي نذكر منها:

- **الرقابة التسويقية:** الرقابة هي الوظيفة التي تمثل المرحلة الأخيرة من العملية الإدارية بعد التخطيط، التنظيم، التنسيق والتوجيه، وهي الوظيفة التي تمكن المسؤول من التأكد أن ما حدث موافق لما كان مخطط له، وبالتالي فالرقابة التسويقية لا تخرج عن النطاق العام للرقابة، حيث يعرفها فريد الصحن على أنها: عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط التسويقية واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من تحقيق الأهداف التسويقية (فريد الصحن، 2005، صفحة 375)، تهدف الرقابة التسويقية بهذا المنظور إلى إظهار نقاط القوة والضعف في التنفيذ بقصد معالجة هذه الأخطاء ومنع تكرار حدوثها، ويعرفها Philippe Jestaz على أنها: عملية تسمح بمطابقة وقياس درجة تحقيق الأهداف المحددة في الخطة العملية أو في الموازنات واتخاذ القرارات التصحيحية (Philippe & Jean-luc, 2008, p. 24). هناك أهداف متعددة للرقابة التسويقية، فوجود نظام للرقابة يؤدي لمنع الأخطاء واكتشافها قبل حدوثها بالإضافة إلى تحديد نظم الحوافز الإيجابية والسلبية بالنسبة للأفراد القائمين على تنفيذ الخطة التسويقية كما يعد الهدف الأساسي للرقابة هو تصحيح الأخطاء التي وقعت في الماضي ومنع حدوثها مستقبلا (عبد المحسن، 2004، صفحة 382).

- **المراجعة التسويقية:** هي محاولة شاملة ومنظمة ومستقلة ودورية لاختبار البيئة التسويقية للمؤسسة أو لوحدتها أعمال معينة داخلها، كما أنها تتضمن أيضا مراجعة الأهداف والإستراتيجيات والأنشطة

وتساعد على تحديد مجالات الفرص والتهديدات ونستطيع من خلالها التوصية بخطة معينة تصرف لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة (ابو النجا، 2008، صفحة 423)، ويشير **Kotler** إلى ستة أبعاد أساسية للقيام بالمراجعة التسويقية بفعالية تمثلت في:

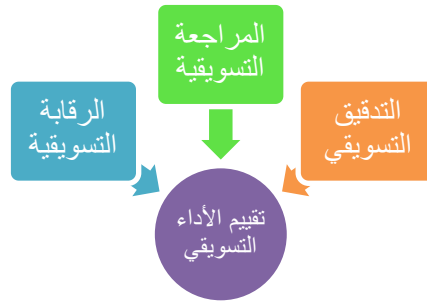
- **مراجعة البيئة التسويقية:** من خلال تحليل ومراجعة كل من البيئة الداخلية والكلية للمؤسسة؛
  - **مراجعة إستراتيجية التسويق:** ليتم تقييم اتساق إستراتيجية التسويق مع الفرص والتهديدات البيئية؛
  - **مراجعة الوظيفة التسويقية داخل المؤسسة:** لتقييم التداخل والتفاعل بين التسويق ومبيعات المؤسسة؛
  - **مراجعة أنظمة التسويق:** لتقييم الإجراءات المستعملة لتحصيل المعلومة، المخططات، ومراقبة خطط التسويق؛
  - **مراجعة الإنتاجية:** تقييم البيانات المحاسبية لتحديد المصادر المثلى للأرباح، وكذلك مدخرات التكلفة المحتملة؛
  - **مراجعة الوظائف التسويقية:** مركزا على عناصر المزيج التسويقي من خلال مراجعة مفاتيح التسويق الأساسية معتمدا على نتائج المراجعة السابقة. (Clark، Neil، و Gooner، 2002، صفحة 365)
- تعتبر المراجعة التسويقية عملية يتم القيام بها بشكل غير دوري عكس عملية تقييم الأداء التي يجب أن تكون بشكل دوري، وربما كل عدة سنوات، وعلى الرغم من ذلك ينبغي على المؤسسة عدم تأخير عملية المراجعة التسويقية أو تأجيلها طويلا لحين ظهور أزمة قد تهدد نشاط المؤسسة بأسرها وبهذا نجد أن المراجعة التسويقية تمثل إجراء وقائيا بالإضافة إلى كونها علاجا تسويقيا ناجحا (العلاق، 2008، صفحة 249)، ولإشارة فإن هناك ارتباط جوهري بين كل من مفهوم المراجعة التسويقية ومفهوم تقييم الأداء التسويقي إلا أن المراجعة التسويقية أكثر شمولاً وتعمقا من تقييم الأداء التسويقي ويمكن تبيان أهم الاختلافات بين كل منهما في ما يلي:
- يتم تقييم الأداء التسويقي وفقا للأهداف التسويقية الموضوعة بالمؤسسة فقط، في حين تمتد المراجعة لتشمل رسالة المؤسسة وأهدافها وإستراتيجياتها التسويقية وعناصر البيئة التسويقية فالمراجعة التسويقية هي التوجه بالعمل أو ما يطلق عليه العميل يدير المؤسسة؛
  - تقييم الأداء التسويقي يكون على المستوى الجزئي للتعرف على كيفية عمل النظام داخل المؤسسة، في حين تهتم المراجعة التسويقية بالمستويين الجزئي والكلية ومعرفة كيفية عمل النظام داخل وخارج المؤسسة؛

- إن مستوى الخبرات التسويقية المطلوبة للمراجعة التسويقية أعلى بكثير من تلك المطلوبة لتقييم الأداء التسويقي؛

- يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء التسويقي كمدخلات لعملية المراجعة. (محمد عبد القادر، 2006، صفحة 2)

• **التدقيق التسويقي:** لا تلقى عملية التدقيق الاهتمام الكبير في أدبيات التسويق، والتدقيق بمفهومه اللغوي يعني الفحص من حيث سلامة التصرف والمطابقة أو الاختلاف مع النموذج الذي يمثل في ذهن الفاحص على الأقل يتمكن المدقق من الاقتناع بأن هذه النتيجة تعطي صورة مماثلة عن نتيجة الأعمال، فيعرف التدقيق التسويقي بأنه: مراجعة نظامية مستقلة مهمة غير متحيزة لكافة أو بعض العمليات التسويقية منها والأهداف الرئيسية والسياسات والعمليات والبرامج والأداء التسويقي (السعودي و عواد الزيدات، 2012، صفحة 45)، أي انه مراجعة رسمية ونظامية لتنفيذ خطة إستراتيجية تسويقية وتأخذ إحدى الصورتين: التدقيق الداخلي، والتدقيق الخارجي، ويتم ذلك بواسطة خبير مستقل أو أحد الأعضاء في المؤسسة، كما ينظر إليه أنه اختيار رسمي لأنشطة التسويق والغرض من ذلك تشخيص نقاط القوة والضعف. والشكل الموالي يوضح هذه المفاهيم:

الشكل رقم (05): مفاهيم مرتبطة بتقييم الأداء التسويقي



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ماسبق

### الفرع الثاني: أسباب لجوء الشركات لتقييم الأداء التسويقي

هناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمات ذات الهياكل التنظيمية الكبيرة لإجراء تقييم لأدائها التسويقي، منها:

أولاً: شعور مدراء المؤسسات بأن عدم تلقيهم لأية أخبار عن سير عملياتهم التجارية يعني بأن الأمور لا تسير على ما يرام بالنسبة لعملياتهم التسويقية؛

ثانياً: اعتقاد المؤسسات بأن التغيرات الخارجية التي تطرأ على السوق هي ما يملئ عليها الخضوع لعملية تقييم للأداء التسويقي. قد تشمل تلك العوامل على تغيرات في طبيعة التنافسية والتقلبات الاقتصادية وسلوكيات الزبائن ، إضافة لتغيرات الصناعة ودورة حياة عملية التسويق والمنتجات والتقدم التكنولوجي وعمليات الاندماج والتملك.

ثالثاً: الحاجة لإجراء تقييم للأداء التسويقي في المؤسسات نظراً لانعكاسات التغيرات الداخلية داخلها والتي قد تشمل على التغيرات الحاصلة في خطوط الإنتاج وتغير أرقام المبيعات، إضافة للرغبة في ضمان أعلى العوائد مقارنة مع كلفة النفقات التسويقية، أو تغيير هوية المؤسسة، وربما اكتشاف ضعف أحد المنتجات والتغير في المزيج الذي يتشكل منه السوق أو تضارب القنوات والافتقار العام للخبرات التسويقية والأمور المتعلقة بإعادة الهيكلة أو التغيرات التي تطرأ على الهيكلة ذاتها. (المحمود العمر، 2007، صفحة 245).

### الفرع الثالث: خطوات تقييم الأداء التسويقي

يحظى تقييم الأداء التسويقي أهمية بالغة ويمر بمجموعة من المراحل نوضحها كما يلي:

- **تحديد ما الذي يتم قياسه:** أي أن النتائج والعمليات التي تكون موضع المتابعة والمراقبة، ويتم التركيز على العناصر ذات التأثير الأكثر على التكلفة أو التي ترتبط بها العديد من المشاكل.
- **تحديد معايير أو مقاييس الأداء التسويقي:** وذلك في ضوء أهداف المؤسسة العامة وأهداف التسويق بصفة خاصة.
- **قياس الأداء التسويقي الفعلي:** ويتم ذلك في الوقت المناسب لاكتشاف المشاكل المحتملة قبل أن يصبح الوضع محرّجا.
- **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية:** وذلك بهدف الكشف عن أية انحرافات عن الخطة الموضوعية.
- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة:** وذلك في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن المعدلات أو المعايير الموضوعية، ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في ضوء الإجابة عن عدة تساؤلات مثل: هل الانحراف في الأداء متذبذب أم دائم؟ هل يتم أداء العمليات بصورة غير صحيحة؟...الخ. (الطويل و العبادي، 2013، صفحة 131).

## الفرع الرابع: عناصر تقييم الأداء التسويقي

ينبغي أن يشمل تقييم الأداء التسويقي على أربعة عناصر رئيسية تكون ميزاتها:

- **المنهجية:** إتباع إطار عمل منطقي ومحدد بشكل مسبق، ووضع تسلسل منظم لخطوات التقييم: يجب أن يسلط تقييم الأداء التسويقي على طبيعة التحسينات التي يجب إدخالها لتمكين الشركة من تحقيق أهدافها. سينتج عن هذه الإجراءات المنهجية خطة عمل شاملة تعالج الاحتياطات قصيرة وطويلة الأمد. (Vandercammen, 2003, p. 302)؛
- **الشمولية:** يضع في عين الاعتبار جميع العناصر المؤثرة في الأداء التسويقي للشركة بشكل شامل وليس مجرد تحديد نقاط ضعف. يجب أن يتجاوز تقييم الأداء التسويقي أعراض المشكلة ليبحث في الأسباب الحقيقية وسبل معالجتها؛
- **الاستقلالية:** يجب أن يكون تقييم الأداء التسويقي عملية مستقلة وموضوعية منفذة من قبل طرف خارجي. وتماشيا مع طبيعة عملية التدقيق والتقييم ذاتها فإن المسئول عن إجراء تقييم الأداء التسويقي يجب ألا يكون لديه أي اهتمامات شخصية بالنتائج وإن يكون كامل الاستقلالية، وألا يرتبط بأي عمل قد ينتج عن مثل هذا الإجراء. (Gaithy- Sinchal و Vandercammen، 1998، صفحة 299)؛
- **الدورية:** يعمل التسويق ضمن بيئة ديناميكية ذات معدل تغير متزايد الارتفاع لذلك، لابد أن يتجنب الأسلوب الوقائي الدوري لتقييم الأداء التسويقي الحاجة لإجراء هذه العملية بسبب حدوث الأزمات فقط، بعد هبوط المبيعات مثلا وتدني المعنويات (Gaithy- Sinchal و Vandercammen، 1998، صفحة 305). وبذلك فإن إجراء عملية تقييم الأداء التسويقي للشركة سيعود بالفائدة التي تنعكس على صحة وسلامة الشركة، سواء في الأوقات الجيدة أو السيئة.

## المبحث الثاني: أبعاد الأداء التسويقي - الكمية والنوعية -

تسعى المؤسسات للعمل بشكل فعال في ظل البيئة التي تعمل فيها، وهذا عن طريق متابعة أداءها التسويقي، بدعم الجوانب الايجابية وتقييم الجوانب السلبية فيه. وذلك بالقياس المستمر له.

### المطلب الأول: مؤشرات قياس الأداء التسويقي

قياس الأداء التسويقي هو أحد الأنشطة المهمة في مجال تقييم الاستراتيجيات التسويقية والتي تقوم على مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقاً وتحليل الانحرافات إن وجدت حتى يمكن من خلاله إجراء التصحيحات اللازمة، وهو أيضاً المترجم الحقيقي لأداء المؤسسة وربحيتها وإستمراريتها.

تسعى المؤسسات من أجل العمل بشكل فعال في البيئة التي تعمل بها وهذا يتحقق بمتابعة أداءها التسويقي القياس المستمر له، إلا أن عملية القياس معقدة نظراً لتباين تفسير المفهوم وتعدد أبعاده إضافة إلى عدم اتفاق الباحثين والكتاب على معايير ثابتة ومحددة تشرح جميع جوانب الأداء التسويقي للمنظمة. (محمد سعدو، 2014، صفحة 44).

لقد اختلف الباحثون والكتاب وأصحاب الاختصاص في تحديد مؤشرات الأداء التسويقي في دراستهم وحسب وجهات نظرهم المختلفة فمنهم من يرى أن مؤشرات قياس الأداء تتمثل في (حجم المبيعات، الزبائن الجدد، الأرباح)، وكذلك تتمثل في (رضا الزبون، وولاء الزبون، العائد على الاستثمار، والحصة السوقية)، ومنهم من يرى بأن مؤشرات الأداء التسويقي هي (رضا الزبون، نمو المبيعات، المسؤولية الاجتماعية، المكانة الذهنية، الحصة السوقية، الكفاءة، الفعالية، والربحية)، وهناك من يرى بأن المؤشرات هي (رضا الزبون، الحصة السوقية، جودة المنتج، وجودة الخدمة).

في حين هناك من يرى بأن هناك مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء التسويقي هي:

- مالية (حجم المبيعات، معدل الدوران، المساهمة في الربح)؛
- المنافسة أو السوق ككل (الحصة السوقية، السعر، حصة الترويج)؛
- أفكار ومشاعر المستهلك: (الوعي والمواقف، الرضا، التعهد، التوعية)؛
- سلوك المستهلك (عدد المستهلكين، ولاء المستهلكين، السمرة)؛



- الابتكار: (عدد الخدمات التجارية المقدمة، العائد من الخدمات الجديدة). (غانم العوادي، 2009، الصفحات 80-82)

أما أبعاد الأداء التسويقي التي ستعتمد عليها هذه الدراسة هي: الحصة السوقية، الأرباح، رضا الزبون والاحتفاظ بالزبون نبينها بشكل مفصل في المطلبين المواليين.

### المطلب الثاني: المؤشرات المالية لقياس الأداء التسويقي

تركز المؤسسات في عملية تقييم أداءها التسويقي على المؤشرات المالية باعتبارها الأهم في التقييم، ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:

#### الفرع الأول: الحصة السوقية

بالرغم من عدم وجود مقاييس مثالية وشائعة يمكن استخدامها في قياس الأداء التسويقي، اختلاف هذه المقاييس من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة نظامها ونشاطها. إلا انه يمكن اعتبار الحصة السوقية من المؤشرات الهامة والفاعلة لنجاح الأنشطة التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية، كما تعتبر من المقاييس الجيدة للتمييز بين المنظمات الناجحة والغير ناجحة.

وقد حظيت الحصة التسويقية بالكثير من الاهتمام رغم اختلاف الآراء بوصفها أحد مقاييس المخرجات المالية (غانم محمود، 2010، الصفحات 40-41).

#### • تعريف الحصة السوقية:

وعرفت الحصة السوقية أنها: مبيعات المنظمة نسبة إلى مبيعات المنظمات المنتمية إلى نفس القطاع (kotler, 1999, p. 196).

وهناك من اعتبرها: نسبة أداء المنظمة إلى أقرب المنافسين لها، وهي تلك المنظمات التي تحاول إقناع نفس المستهلكين بقبول نفس العروض التي تقدمها المنظمة (محمد، 2008، صفحة 414)، إذا تعتبر الحصة السوقية نسبة مبيعات المنظمة إلى مبيعات المنظمات المنافسة الأخرى.

#### • قياس الحصة السوقية

يمكن قياس الحصة السوقية بإتباع ثلاث طرق مختلفة نوضحها فيما يلي:

- الحصة السوقية الكلية: وهي نسبة مبيعات المنظمة إلى إجمالي مبيعات الصناعة (القطاع) ذاتها، وعند استخدام هذه الطريقة لابد من مراعاة التحديد الدقيق لمفهوم الصناعة وتحديد المنطقة الجغرافية التي سيتم قياس الحصة السوقية فيها، تحديد ما إذا كانت المبيعات تقاس بالقيمة أو بالوحدات.
- الحصة السوقية المخصصة: وهي تخص أسواق دون أخرى وتتمثل في نسبة مبيعات المنظمة إلى مبيعات السوق المستهدف، ويتمثل السوق المستهدف في مجموع المشتريين الذين لديهم الرغبة والقدرة على شراء منتجات المنظمة. والحصة السوقية المخصصة تكون دائما أكبر من الحصة السوقية الكلية.
- الحصة السوقية النسبية: ونقصد بها نسبة مبيعات المنظمة إلى مبيعات المنافس الأكبر، وإذا تمكنت المنظمة من تحقيق حصة نسبية أكبر من 100% فهذا يعني أنها هي المنظمة الرائدة أو القائمة في السوق (philip, keven, & elphine, 2012, p. 702).

#### • تحليل الحصة السوقية:

تسعى المنظمات لمعرفة تحركات حصتها في السوق من خلال استخدام تحليل الحصة السوقية، وعند إجراء هذا النوع من التحليل لابد من مراعاة العوامل التالية: (بن ساعد، 2015/2014، الصفحات 115-116).

- ليس بالضرورة أن تؤثر العوامل الخارجية والبيئية التي تحدث على كافة المنظمات العاملة في نفس الصناعة بنفس الدرجة؛
- إن دخول منظمات جديدة إلى السوق لن يؤدي بالضرورة إلى انخفاض مبيعات المنظمات الأخرى.
- قد يكون انخفاض الحصة السوقية لبعض المنظمات بملء إرادتها، كأن تقوم على سبيل المثال بسحب المنتجات ضعيفة المردودية؛
- إذا انخفضت الحصة السوقية لمنظمة ما خلال فترة زمنية معينة، فإن معادلة الحصة السوقية توضح أربع تفسيرات محتملة:
- المنظمة قد فقدت بعضا من زبائنها (اختراق أدنى للزبائن)؛
- الزبائن الحاليين يشتركون بضائع أقل من المنظمة (ولاء أدنى للزبائن)؛
- قلة عدد الزبائن المتبقون للمنظمة (انتقائية أدنى للزبائن)؛
- انخفاض أسعار المنظمة بمعدلات أقل مقارنة بأسعار المنافسين (انتقائية أدنى للسعر).

إذا تمعنا فيما سبق نلاحظ أن متابعة تحركات الحصة وتغيرات الحصة السوقية أمر في غاية الأهمية يتطلب من المنظمة المتابعة المستمرة لزيائنها وبيئتها، وهذه المتابعة الدورية لا تتجح ولن تتجح إلا بالدراسات السوقية المنظمة العلمية والدقيقة، فالمعرفة الجيدة للسوق ومكوناته يتيح للمنظمة فرصة زيادة حصتها السوقية وفرصة التحليل الدقيق لهذه الحصة.

عموما يعد هدف الحصة السوقية أحد الأهداف الإستراتيجية التي ينبغي على كافة مؤسسات الأعمال تبنيه، فهو يساهم في التمييز بين التغيرات في المبيعات التي تنتج عن تصرفات المؤسسة وتلك التغيرات التي تنشأ عن التطورات في العوامل البيئية الخارجية، كما أنه يعد مقياسا عادلا ومعقولا لقياس الأداء، وفي نفس الوقت يعد مؤشر الحصة السوقية مؤشرا بسيطا وسهل الفهم والإدراك مقارنة مع مؤشرات أخرى. لكن ينبغي على المؤسسة توخي الحذر عند تحديدها لمستوى الحصة السوقية لأنه يرتبط ارتباطا مباشرا بدورة حياة المنتج.

### الفرع الثاني: الأرباح

تعد الأرباح هدفا أساسيا لكل مؤسسة هادفة إلى الربح لإثبات وجودها وبقائها ضمن السوق التنافسية وبالتالي توسعها وحصولها على حصة من السوق

### أولا: تعريف الربحية

تعتبر الربحية مقياسا عاما من مقاييس الأداء، حيث تساهم في قياس مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها المتاحة بشكل مثالي وعقلاني. وقد عرف الكثيرون الربحية بأنها: الفرق ما بين إيرادات وتكاليف إنتاج أو تسويق سلعة معينة. (كراجة و آخرون، 2006، صفحة 26)

والمنظمة بحاجة ماسة لقياس وتحليل ربحية مختلف أنواع السلع والمواقع التسويقية وقنوات التوزيع، فتحليل الربحية يتيح لإدارة التسويق فرصة التعرف على نفقات وإيرادات كل نشاط بغية تخفيض النفقات الزائدة أو تكريس الجهود لتحقيق إيرادات أكبر أو تحديد الأنشطة غير المربحة التي ينبغي حذفها. ويتم تحليل الربحية وفق الخطوات التالية: (بكري، 2008، الصفحات 354-355)

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

**الخطوة الثانية:** جمع نفقات الأنشطة التسويقية وتقسيمها على عدد طلبات نفقات البيع من الإيرادات المحصلة من كل طلبية؛

**الخطوة الثالثة:** يتم في هذه الخطوة تحديد لربح أو الخسارة من خلال طرح نفقات البيع من الإيرادات المحصلة من كل طلبية.

واعتمادا على هذه المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تحليل الربحية، تستطيع إدارة التسويق تقييم أدائها التسويقي واتخاذ القرارات التصحيحية الملائمة.

### ثانيا: العوامل المؤثرة على الربحية

تتمثل هذه العوامل في: (الغنيم، 2008، الصفحات 14-15)

- لاشك في أن مقدار الربح يرتبط بشكل أساسي بمقدار النتائج والإيرادات الناجمة عن المبيعات أو النشاطات التجارية التي تمارسها المؤسسة؛
  - تؤثر المصاريف والتكاليف المختلفة على الربحية، حيث أن قلة النفقات والمصاريف باختلاف أنواعها تساعد على زيادة الربحية؛
  - مقدار السيولة ورأس المال العامل الثابت، قد يؤدي توفر السيولة إلى إمكانية الاستفادة من فرص متاحة للاستثمار أو الحصول على بعض الحسومات النقدية والكمية، وهذا يؤدي إلى زيادة الربحية؛
  - الأسعار السائدة وتغيراتها، حيث قيمة المبيعات ترتبط بمستوى الأسعار؛
  - معدل الضريبة المفروض على الأرباح؛
  - الإعلانات والتحويلات التي تتلقاها المنشأة تساعد على زيادة الأرباح؛
  - الاحتياطات المحجوزة في المنشأة؛
  - كثرة العوادم والتوالف تؤدي أيضا إلى تخفيض الربحية.
- وتقاس الربحية باستخدام معايير مختلفة أهمها ما يلي:
- **القوة الإرادية:** ونقصد بها قدرة المؤسسة على توليد الأرباح، وتستخدم القوة الإرادية على نظرية صافي الربح الناتج عن العمليات التشغيلية الحالية؛
  - **العائد على الاستثمار:** وهو مقياس مهم جدا ويعتمد على نظرية صافي الربح الشامل.

### المطلب الثالث: المؤشرات غير المالية لقياس الأداء التسويقي

تطورت مقاييس الأداء التسويقي بتطور المفاهيم الإدارية لمتخذي القرارات من المؤشرات المالية باعتبارها المعيار الوحيد لقياس الأداء التسويقي، إلى استحداث معايير أخرى غير مالية نوضحها فيما يلي:

#### الفرع الأول: رضا الزبائن

يعتمد رضا الزبون على مقارنة الأداء المدرك للمنتج بعد استخدامه بتوقعاته المسبقة عن أداء هذا المنتج، فإذا فشل الأداء الفعلي للمنتج في مقابلة توقعات الزبائن، فإن هذا من شأنه أن يجعله في حالة من عدم الرضا عن هذا المنتج والعكس صحيح، بمعنى إذا استطاع الأداء الخاص بالمنتج مقابلة توقعات الزبائن، فإن هذا الرضا يحقق له الإشباع الذي يسعى إليه، ومن ثم يجعله زبوناً راضياً، أما إذا فاق أداء المنتج توقعات الزبون المسبقة عنه، فإن هذا من شأنه أن يزيد من درجة رضاه. (بن جروة و بن حوحو، 2010، صفحة 118).

#### أولاً: تعريف رضا الزبون

رضا الزبون من الموضوعات التي تبنته المؤسسات بوصفه مقياساً لأداء الأعمال، وأحد مقاييس المخرجات غير المالية، ويعكس رضا الزبون تصورات الزبائن عن العروض التي تقدمها المؤسسة، لاسيما أن المؤسسات اليوم تعمل في بيئة حادة المنافسة، وسريعة التغيير، مما يضطرها إلى رضا الزبائن حالة معبرة عن جميع الأوجه والجوانب التي يمكن قياسها وتحليلها لإقرار مستوى الرضا المطلوب، وان انخفاض رضا الزبون أو عدم تناميه بمعدل ما يقدمه المنافسون إنما ينعكس على الأداء التسويقي للمؤسسة. وقد قدمت له العديد من التعاريف منها:

يعرف بأنه الحكم على جودة المنتج الناتج عن المقارنة بين توقعات الزبون للخدمة والأداء الفعلي. (Eric، Monique، و Lamarque، 1999، صفحة 73) وهو درجة إدراك الزبون لمدى فاعلية المنظمة في

تقديم المنتجات التي تلبي حاجاته ورغباته، بالإضافة إلى أنه الشعور الذي يوحي للزبون السرور الذي ينتج عندما تكون الخدمة مطابقة لتوقعات الزبون. (محمد أبو الفزع، 2015، صفحة 15).

الرضا هو مستوى الإحساس لدى الفرد الناجم عن المقارنة بين الأداء المدرك للمنتج، وبين توقعات الفرد المتعلقة بهذا الأداء (الطويل و العبادي، 2013، صفحة 129).

شعور المرسل لمدى تطابق أداء المنتج من الناحية السيكولوجية لتوقعات الزبون لحظة استهلاكه للمنتج، حيث عند تساوي أداء المنتج مع ما يتوقعه الزبون يكون عندما راض.

ويعرف بأنه إحساس بالرضا لدى الزبون بعد إتمام عملية شراء منتج أو الحصول على خدمة، وذلك بناء على توقعات الزبون (عبد الرحمان، 2007، صفحة 235).

وبالتالي فرضا الزبون هو المدى الذي يتفق عنده الأداء المدرك للمنتج مع توقعات الزبون، وبعبارة أخرى يمكن القول أن الرضا هو دالة للفرق بين الأداء والتوقعات، وبالتالي هناك ثلاث مستويات يمكن أن تتحقق وهي الآتي:

- الأداء < التوقعات: الزبون غير راضي

- الأداء = التوقعات: الزبون يكون راضي

- الأداء > التوقعات: الزبون يكون راضي وسعيد للغاية

وهناك العديد من المصادر التي يمكن أن يستقي منها الزبون ويبنى توقعاته، وتتمثل هذه المصادر في الآتي:

- الخبرة السابقة للزبون في حالة ما إذا كان يكرر عملية الشراء؛

- الصورة الذهنية التي ترسمها المؤسسات لدى زبائنها وتستهدف بها تحقيق أهداف معينة، والتركيز على جوانب متعلقة بالمنتج أو المنظمة؛

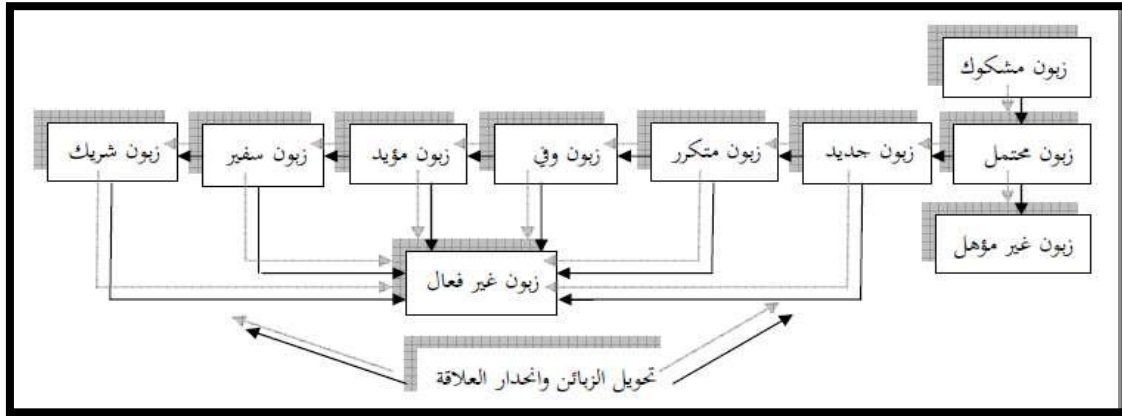
- الكلمات المتداولة، والاتصالات من خلال الأصدقاء، الأسرة، وكافة القنوات الاجتماعية؛

- الجهود الترويجية المبذولة من المنظمة للحصول على تفضيلات الزبون للمنتج من خلال المعلومات المقدمة عن المنتج ونقاط تميزه؛

- الجهود الترويجية المقدمة من المنافسين.

لذا فقد انتقل اهتمام المنظمة في التوجه بالزبون من دورة حياة المنتج إلى دورة حياة الزبون وهي الفترة الممتدة من بداية التعامل مع المنظمة إلى غاية تحقيق الولاء أو التخلي عن التعامل مع المنظمة. ويوضح الشكل الآتي المراحل التي يمر بها الزبون في علاقته مع المنظمة:

الشكل رقم(06): مراحل تطور الزبون أثناء علاقته بالمنظمة



المصدر: نجاح يخلف، دورالتسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن دراسة ميدانية لشركات الاتصالات موبيليس، جازي، أوريدو، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة1، 2018، ص 70.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن دورة حياة الزبون تمر بالعديد من المراحل، حيث كلما انتقلنا من مرحلة إلى أخرى تعززت ثقة الزبون بالمنظمة، وذلك من خلال قدرة المنظمة على تكوين قاعدة معرفية تقهم من خلالها حاجات الزبائن ورغباتهم وتجسيدها في منتجات ذات قيمة بالنسبة للزبون، حيث تبدأ المنظمة بجذب انتباه الزبون المشكوك والعمل على الحصول عليه فإن تمكنت من تحقيق ذلك فهذا يعني أنه استجاب لأنشطتها الترويجية وأظهر الاهتمام بالتعامل معها، هنا على المنظمة زيادة التأثير عليه لتقوية العلاقة معه وتحويل المحتمل إلى زبون ينبغي المحافظة عليه وزيادة ولاءه ليتحول إلى سفير أو وكيل ومدافع عن المنظمة وخدماتها، مما يؤدي إلى تطور رأسمال الزبون الذي يعد ثروة بالنسبة للمنظمة ويتمثل في إقامة علاقات مع الزبائن وكسب ثقتهم وولائهم لها، وفي ظل العلاقة التبادلية بينهم ينتج ما يسمى رأسمال زبوني وذلك تأكيدا على أن قواعد العلاقة التقليدية ذات الاتجاه الواحد قد حلت محلها العلاقة ذات الاتجاهين مع المحافظة على التبادل المستمر للمعلومات، وفي هذا السياق من العلاقات التي تخلق القيمة فإن الزبون ذي الولاء يمثل أصلا من أصول المنظمة، إذا انتهجت المنظمات

إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن من خلال الإصغاء لهم والسماح لهم بالمشاركة في أدوات التصميم من أجل تطوير المنتجات والخدمات وفقا لما يتوقعونه، أي أن الزبون ذي العلاقة المتميزة والمستمرة مع المنظمة هو الباحث الجديد لمصلحة المنظمة والأكثر مشاركة في نجاحها، أنه في أي مرحلة قد يصاب الزبون بحالة عدم الرضا فيتكون لديه احتجاج يدفعه ليصبح غير فعال ويتوقف عن التعامل معها وهو ما يشكل لها أزمة، والمطلوب منها في هذه الحالة إدارة هذه الاحتجاجات بجدية حتى تتمكن من إعادة تأهيله لينتقل لبقية المراحل الأخرى، وتتراوح العلاقة بين المنظمة والزبون بين علاقة ممتازة وعلاقة ضعيفة أو منعدمة. (يخلف، 2018، الصفحات 70-71)

### ثانيا: أهمية رضا الزبون:

وتتمثل أهمية رضا الزبون بأنه معيار مهم في تقويم أداء المنظمات واتجاهاتها المستقبلية ولاسيما في ظل التكنولوجيا المتقدمة وأجهزة الاتصالات الحديثة، حيث الدراسات أن كلفة جذب زبون جديد إلى المنظمة يساوي خمس مرات كلفة الاحتفاظ بالزبون وإبقائه وهو راض، إذ يتطلب جذب زبون جديد قدرا كبيرا من الجهد والوقت كما يساهم رضا الزبون في تحسين الأداء التسويقي للمنظمة للحفاظ على زبائنها. (جسيم سلطان الطائي و دباس العبادي، 2008، صفحة 223).

### ثالثا: أبعاد رضا الزبون

وتتمثل أبعاد رضا الزبون في الآتي:

- **الملائمة:** تتعلق بمدى قدرة المنظمة على أداء مهامها بالشكل الصحيح واستخدام الآليات المناسبة في إدارة مدخلاتها؛
- **الجودة:** تشير إلى كيفية إدارة المنظمة لبرامج أو مدى جودة المواد و الأدوات المستخدمة لتحقيق التوقعات؛
- **الاستفادة:** تشير إلى مدى تحقق المنفعة المتميزة في استخدام منتجات المنظمة؛
- **خدمة الزبون:** تتعلق بطبيعة التفاعل ما بين الزبائن والعاملين في المنظمة على نحو عام. (رشيد البرواري و محمد النقشبندي، 2013، الصفحات 232-233)

### رابعا: الأساليب قياس رضا الزبون

تتعدد أساليب قياس رضا الزبون ومنها الآتي:



- **نظام الشكاوى والمقترحات:** تتجه العديد من المنظمات إلى الوضع نظام يسهل على الزبائن تقديم شكاوهم واقتراحاتهم، وقد يكون ذلك من خلال تخصيص سجل أو خط هاتفي أو عنوان بريد إلكتروني أو موقع تتلقى المنظمة من خلاله ما يتقدم به الزبائن من شكاوى واقتراحات وهذا من شأنه الكشف عن جوانب الضعف في المنتج أو أي نشاط تسويقي للمنظمة؛
  - **الدراسة المسحية واستقصاءات الرضا:** هي دراسة ميدانية دورية، يستخدم فيها الاستبيان لقياس مستوى رضا الزبون، والافتراض الغالب لدى الزبائن أن بيانات هذه الاستبيان سوف تستخدم للقيام بإجراءات تصحيح عندما لا يتم الوفاء بتوقعاتهم، لكن الكثير من الاستبيانات تعتبر غامضة، وتبقى عرضة للعديد من أوجه القصور منها: تميل اغلب الدراسات إلى تركيز على الجوانب الفنية للجودة وليس الجوانب الوظيفية. كما أن توقيت الاستبيان يعتبر مهما، حيث يتغير تقييم الجودة بمرور الوقت فمثلا يمكن لعنصر من عناصر المنتج أن يؤدي إلى عدم الرضا ويؤثر على مستوى الجودة في وقت وقوعه لكن بمرور الوقت ينسى ولا يؤثر على الموقف اتجاه المنتج على المدى البعيد.
  - **تحليل الزبائن المتوقفين عن التعامل مع المنظمة:** ينبغي على المنظمة أن تقوم بالاتصال بالزبائن الذين توقفوا عن شراء الخدمة، أو الذين تحولوا إلى منظمات أخرى لمعرفة سبب حصول ذلك، ولا يكفي مجرد القيام بمقابلات لهؤلاء الزبائن ولكن من الضروري أيضا مراقبة معدلات خسارة الزبائن لأن ارتفاعها يعد دليلا على فشل المنظمة في إرضاء زبائنها؛
  - **التسوق الخفي:** يكون التسوق الخفي من خلال قيام المنظمة بتعيين أفراد يتصرفون كعملاء للقيام بالعمليات من المنظمة المعنية وذلك من أجل رفع تقارير للإدارة عن نقاط القوة والضعف التي يمكن ملاحظتها أثناء قيامهم بعملية تقديم الخدمات، أو بشراء المنتجات وذلك من أجل متابعة الطرق التي يتصرف كادر الموظفين بها مع الزبائن. (فزح و عاصم، 2015، الصفحات 20-21).
- خامسا: العوامل المؤثرة في رضا الزبون**
- يتأثر رضا الزبون بعدة عوامل نذكر منها:
- **قيمة وجودة المنتج أو الخدمة:** حيث أنه عندما يعتقد الزبون أن قيمة المنتج أو الخدمة وجودته أكبر من توقعاته فسيكون زبون راض، أما إن كان العكس فسيكون غير راض؛
  - **عاطفة الزبائن:** تؤثر العاطفة عند الزبون في شعوره بالرضا من عدمه، وهي يمكن أن تكون موجودة قبل السلوك الشرائي للزبون.

- فهم المساواة والعدالة: أحيانا قد يتأثر رضا الزبائن بخلطهم لمفهوم المساواة والعدالة، حيث يتأثر الزبائن إذا ما تم معاملتهم بالمثل من حيث طريقة تقديم الخدمة والسعر. إن العوامل المؤثرة على رضا الزبائن كثيرة ومتعددة ولا نستطيع حصرها، لتعدد حاجات الزبائن ورغباتهم التي يرغبون في إشباعها والتي هي في تجدد مستمر. (الجليلي و الجبوري، 2022، صفحة 87).

### الفرع الثاني: الاحتفاظ بالزبائن

تعمل المؤسسات على إشباع رغبات الزبون وتلبية حاجاته المتزايدة، لكي تحتفظ به لأطول مدة ممكنة. فمعظم أرباحها هي من خلال الزبائن الحاليين وليس الجدد، وهذا يعني أن احتمالية خسارة زبون واحد يعني خسارة مزيد من الأرباح في المستقبل.

فالمؤسسات تقيس نجاحها بناء على نسبة الاحتفاظ بالزبائن، يعني أن المسألة المهمة ليست زبون راض عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة، بل في كونه راض كفاية لتحتفظ به ويعود إليها، ولتحقق المؤسسة ذلك يجب عليها معاملة زبائنها على أنهم شركاءها في العمل والأخذ باقتراحاتهم، وسماعها لشكاويهم. (حرزلي و قطاف، 2021، صفحة 126)

### أولاً: تعريف الاحتفاظ بالزبائن

هو سعي المؤسسات للوفاء بوعودها لزبائنهم والمحافظة على علاقات مميزة معهم، وتجنبها تحولهم إلى المنافسين. وفيما يلي أهم العوامل التي تساهم في الاحتفاظ بالزبائن وعدم تركهم للمنافسين:

- **تحقيق القيمة للزبائن:** أن تقدم المؤسسة للزبائن المنتجات والخدمات التي تحقق لهم قيمة مضافة عند استعمالها، حيث أن القيمة هي ناتج الفرق بين مجموع المنافع ومجموع تكاليف استخدام المنتجات؛
  - **بناء الثقة مع الزبائن:** هي إصغاء المؤسسة لحاجات الزبائن ورغباتهم والاستجابة الفاعلة لها، وتأكيدا على قدرتها على تلبية هذه الحاجات باستمرار، زيادة على حسن التعامل معهم في كل مرة، والاستماع إلى آراءهم و تعليقاتهم وكذا شكاويهم. (محمد عمر و العزام، 2017، صفحة 06).
- إن بناء علاقات قوية مع الزبائن والاحتفاظ بهم لفترة طويلة يتطلب فهم حاجات ورغبات الزبائن وهذا لتستطيع المؤسسة مجارات تطلعاتهم والتفوق عليها، وكذا الاهتمام بالعاملين الذين هم على اتصال مباشر

بالزبائن وتنبههم على حسن التعامل معهم، تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة وهذا لتقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن.

هذه النقاط هي عناصر مشتركة يؤدي الاحتفاظ بالزبائن إلى أطول فترة ممكنة، وكذا تحقيق فوائد للمؤسسة وهذا بدوره يؤدي إلى خفض التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل كسب زبائن جدد، حيث أن بناء علاقات مع الزبون مكلف جداً، وأن عملية كسب زبون جديد تكلف أضعاف الاحتفاظ بالزبون الحالي، ومنه فإن موضوع الاحتفاظ بالزبائن أمر ذو أهمية كبيرة.

إذن إن فلسفة الاحتفاظ بالزبون الحالي يبنى على قدرة هذه المؤسسة على التفاعل الايجابي معه وهذا من خلال إشباع حاجاته ورغباته بالاعتماد على توقعات المؤسسة لسلوك الزبائن، وهو ما يتطلب منها الاحتفاظ بالمعلومات الخاصة بهم واستهدافهم عن طريق تقديم عروض تشجيعية، وكذا متابعة علاقتهم بالمؤسسة باستمرار، عن طريق جمع المعلومات الخاصة بهم ودراسة ردود أفعالهم ومدى رضاهم عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وهذا ما يعود عليها بفائدتين:

- استمرار الزبائن مع المؤسسة؛
- جذب زبائن جدد من خلال انتشار دعاية خدمات وفوائد المؤسسة. (عبد الرحمان ب.، 2021، صفحة 354).

#### ثانياً: اهتمام المؤسسة بالزبائن والاحتفاظ بهم

إن اهتمام المؤسسة بخدمة الزبون يشكل بعداً رئيسياً في مفهوم ثقافة المؤسسة، فالربح التي تحققه المؤسسة أو الخسارة التي تتعرض لها يعود إلى عدم ترسيخ هذه الثقافة عند الموظفين ليتمكنوا من كسب ثقة الزبائن الحاليين والمحافظه عليهم، حيث يمكن تحقيقها عن طريق التسويق الداخلي والذي يساعد في تغيير العلاقات بين المدراء والموظفين ذوي الاتصال المباشر مع الزبائن وهذا بتوظيف رأسمال بشري مبدع ومتميز له القدرة على جذب الزبون وإنشاء قيمة لخدمة المؤسسة. (عبد الرحمان ب.، 2021، صفحة 354).

### المبحث الثالث: أساسيات تحسين الأداء التسويقي

تلجأ المؤسسات الاقتصادية لتحسين أدائها التسويقي عندما يكون الأداء المنجز أقل من الأداء المخطط له أو في حالة وجود توازن بينهما، ويكون هذا التحسين بصورة شاملة (كلية) على مستوى المؤسسة أو على المستوى الوظيفي (الجزئي) لها، مثل (الإنتاجي، التسويقي، المالي...) وذلك تماشياً مع تطورات المحيط لضمان بقائها واستمرارها. (بيشاري وبعبوش، 2020، صفحة 426).

#### المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء

تلجأ المؤسسات الاقتصادية لتحسين أداءها عندما يكون الأداء المنجز أقل من المخطط أو وجود التوازن بينهما، ويكون هذا التحسين بصورة شاملة (كلية) على مستوى المؤسسة أو على المستوى الوظيفي (الجزئي) لها، مثل (الإنتاجي، التسويقي، المالي...) وذلك تماشياً مع تطورات المحيط لضمان بقائها واستمرارها.

وعرف تحسين الأداء على أنه: " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا المناسبة التي توظف رأس المال بطريقة مثلى". من خلال هذا التعريف تتضح المبادئ الأساسية لتحسين الأداء:

- الاهتمام بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبائن (الداخليين/الخارجيين)؛
- تشجيع المشاركة الجماعية للعاملين في المؤسسة؛
- التركيز على النظم والعمليات؛
- متابعة الأداء والقيام بالقياس المستمر له. (كيلاني، 2017، صفحة 298)

#### المطلب الثاني: العوامل التي يجب توفرها لتحسين الأداء التسويقي

لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسات يجب أن تتوفر عدة عوامل نوجزها فيما يلي:

### • المعرفة التسويقية:

هي تلك المعلومات والتقنية العلمية التي تهتم النشاط التسويقي والمنظمة ككل تمتد من الجامعات المختصة، والمدارس العليا ومراكز البحث وغيرها، إضافة إلى الاشتراك في المجالات العلمية بقصد الإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها، ويمكن أن تنتج المؤسسة ذاتها المعرفة المرغوبة من خلال حل مشاكلها التنظيمية وخاصة المتعلقة بالنشاط التسويقي (البيع، السعر، المنتج والاتصال...).

تسمح المعرفة بتغذية القدرات الإبداعية وإثراءها بشكل مستمر لتنشئ مزايا تنافسية معبرة، ومنه نجد هناك دور كبير للموارد البشرية في إحداث التفوق التنافسي من خلال نمو حصة السوق بتطبيق المعرفة، وتشمل المعارف التسويقية المعلومات التي ترتبط بالتسويق والبيئة التسويقية وكيفية إدارة النشاط التسويقي.

### • امتلاك المهارة التسويقية:

يقصد بالمهارة مقدار ذهني أو عقلي مكتسب أو طبيعي في الفرد، وقدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وعليه يحتاج الفرد على مهارات فكرية تساعده في تقدير المشكلات واختيار الحلول المناسبة التي تتبلور في مهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات واستثمار المعلومات المتاحة لاستغلالها في عمله وتنمية مهاراته للتعامل والتفاعل مع العاملين، أما المهارة التسويقية فهي تشير إلى قدرة رجل التسويق على التصرف بطريقة مناسبة لتأدية الوظائف المختلفة للنشاط التسويقي من توزيع واتصال وترويج وطرق بيع وغيرها. (حمداوي، 2004، صفحة 100).

### • توظيف المهارات والمعرفة:

تتمكن المؤسسة من خلالها اكتساب المهارات ولمعرفة لرجال تسويقها، وتوظيف معارف ومهارات رجال تسويقها بناء على بعض الأهداف والمعايير المحددة والتي تشكل عوائق لنقل المعارف والمهارات، وتطوير وتحسين القدرات لا يحقق النتائج المرغوبة إلا بالتحليل الوظيفي وتطويره.

### • امتلاك القدرة على المنافسة والإبداع:

#### ➤ القدرة التنافسية:

هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، وتميزها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا التمييز والذي يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق بها على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون، وتسمح القدرات التنافسية

للمؤسسة بتحقيق نتائج مهمة تتمثل في خلق الفرص التسويقية الجديدة التي تمكنها من اختراق مجال تنافسي جديد.

### ➤ التمكن الإبداع التسويقي:

بما أن النشاط التسويقي يعتبر حالة ذهنية مصدرها الأفكار التي تصبح مصدر للإبداع والإبداع يبحث عن الكيفية والتقنيات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجات الزبائن وإشباع رغباتهم والإبداع كونه محور العملية التسويقية وهذا ما يؤكد لنا أكثر ضرورة الاستثمار باتجاه الموجددين ولا يمكن أن يكون زبون راض ولو بدرجة قليلة لأن هذا يضمن الولاء.

### المطلب الثالث: دوافع ومداخل تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم أسباب ودوافع تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية وكذا أهم مداخل تحسينه.

### الفرع الأول: دوافع تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

في ظل الظروف البيئية التي تشهدها المؤسسة الاقتصادية اليوم تجد نفسها هذه الأخيرة مجبرة على تحسين أدائها التسويقي، وهذا راجع إلى العديد من الأسباب ومن أهمها ما يلي:

#### أولاً: تسارع وتيرة التغيرات المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية

لقد شهدت البيئة المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية اليوم الكثير من التغيرات والتحويلات السريعة والمتتالية، هذه الأخيرة فرضت عليها تبني العديد من الأساليب والمداخل حتى تتمكن من استغلال الفرص المتاحة لها وتجنب التهديدات التي تواجهها، ولعل أهم هذه المداخل وأنجعها هو تحسين الأداء التسويقي لما له من فعالية في المحافظة على مكانة المؤسسة وقدرتها التنافسية.

#### ثانياً: الحفاظ على المكانة التنافسية

تحرص المؤسسة الاقتصادية على الحفاظ على مكانتها التنافسية بين المؤسسات المنافسة وذلك من خلال التميز الذي يخلق قيمة لها ولعملائها الحاليين والمرقبين، والمؤسسة الناجحة هي التي تحرص

باستمرار على استدامة ذلك التميز من خلال السعي إلى التحسين المستمر في أدائها والمزج بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة تضمن لها التميز أمام منافسيها.

### ثالثا: اشتداد المنافسة

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة يسودها الصراع والمنافسة الشرسة من أجل الاستمرار والنمو، وهذا الوضع يفرض عليها تدعيم قدرتها التنافسية بالاعتماد على أسس متينة مثل: الابتكار، الجودة، الفعالية، والكفاءة...، وذلك لتحقيق مستويات عالية من الأداء لضمان البقاء ويبقى التحسين المستمر من أهم العوامل التي يجب الاعتماد عليها حتى تكون المؤسسة يقظة ومدركة لما يحدث من حولها لمواجهة المنافسة.

### رابعا: الالتزامات الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية

إن استمرارية المؤسسة وبقائها مرتبط بقدرتها على الاهتمامات البيئية والاجتماعية في نشاطاتها ومعاملاتها، وهذا الالتزام يتطلب منها التحسين المستمر والبحث عن السبل التي تضمن لها ذلك، وفي هذا الصدد صدرت مواصفة دولية تعطي إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية ومن المزمع استخدامها من قبل المؤسسات تحت صيغة (ISO : 26000). (كيلاني، 2016، صفحة 102).

### خامسا: الاهتمام المتزايد بالجودة

لم يعد زبون اليوم مثل زبون الأمس، فقد أصبح يركز على جودة المنتج أكثر من أي شيء آخر ويضعها كمعيار أساسي لاقتناء المنتج، لذا بات من الضروري على المؤسسة تبني إستراتيجية الجودة الشاملة كمدخل للتحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسات، بحيث تركز فكرة التحسين المستمر هذه على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع والابتكار وتنمية المعارف والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، الأمر الذي يخفض من الانحرافات في جميع مستويات النشاط ويحسن من أداء الأنظمة الإنتاجية والمالية والتسويقية والبشرية مما يحقق أعلى مستوى من الرضا لدى الزبون (سملاي، 2003، صفحة 117).

الفرع الثاني: مداخل تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

إن تحسين الأداء وتطويره لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه المؤسسة بإرادتها، لكن أصبح بقائها واستمرارها مرهون بسعي هذه المؤسسة لتطوير وتحسين أدائها، وفي هذا الإطار ظهرت مجموعة من الأساليب الإدارية التي تشكل مداخل حديثة لتطوير الأداء وبلوغ مستويات التفوق والتميز، وليست العبرة بأفضلية مدخل عن الآخر، لكن في إدراك الإدارة لمهمة التطوير، وسيطرتها عليها وتوفير مقومات فعاليتها.

هناك عدة مداخل تستطيع المؤسسة تحسين أداءها التسويقي من خلالها، نوضحها كما يلي:  
**أولاً: مدخل التوجه نحو الزبون:** يعتمد على وضع الزبون كحجر أساس لأنشطة المؤسسة، وهذا عن طريق الاستماع له وتلبية حاجاته ورغباته، وقياس مدى رضاه عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها له المؤسسة؛

**ثانياً: مدخل تطوير سياسة الجودة:** التركيز على الجودة كمحور أساسي لنشاطات المؤسسة، وأن يكون هدف تسعى لتحقيقه؛

**ثالثاً: مدخل القياس المقارن لأفضل أداء:** من أهم أدوات الجودة الشاملة التي تستعملها المؤسسة في عمليات تحسين جودة منتجاتها وخدماتها وهو ما ينعكس على الأداء التسويقي والمالي...، حيث تقوم المؤسسة بقياس أداءها الحالي ومقارنته مع أداء المؤسسات المنافسة المتفوقة لتتعرف على الطريقة التي حققت بها ذلك، ثم الاستفادة منها لتحقيق النتائج المطلوبة؛

**رابعاً: مدخل إعادة الهندسة:** يهدف هذا المدخل إلى تحقيق تغير سريع في جوانب الأداء، ويشمل تخفيض وقت ومراحل وتكلفة العمليات وكذا زيادة عائدها، ومنه زيادة الأرباح والحصة السوقية؛

**خامساً: مدخل التحسين المستمر للجودة:** التجديد هو رمز التميز، ولضمان البقاء والاستمرار يجب على المؤسسة التجديد بشكل دائم ومستمر. فالتحسين المستمر يعد مبدأً لإستراتيجية الجودة الشاملة وتحسين الأداء بشكل عام؛

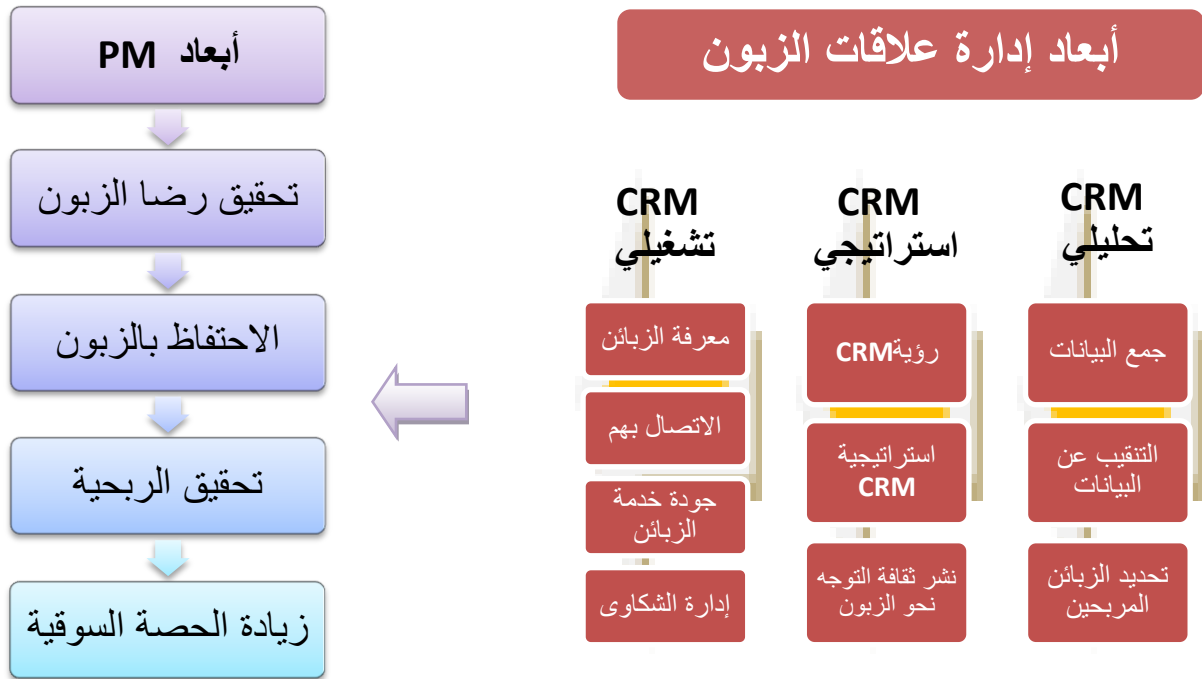
**سادساً: مدخل التوقيت المناسب:** مدخل منظم لتحسين الإنتاجية وتفاذي كل أنواع الهدر وتحقيق الإنتاج بتكلفة أعلى والتسليم بالكميات والجودة المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين. (بيشاري و بعبوش، 2020، صفحة 426).

**المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبون والأداء التسويقي**



بناء على ما سبق ذكره في الفصل الأول عن أبعاد إدارة علاقات الزبون وأبعاد الأداء التسويقي في هذا الفصل يمكننا تبيان العلاقة بينها في الشكل الموالي:

الشكل رقم(07): العلاقة بين أبعاد CRM وأبعاد PM



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

من خلال الشكل أعلاه وعلى ضوء ما سبق ذكره في أبعاد إدارة علاقات الزبون والأداء التسويقي، يتضح لنا وجود علاقة بين إدارة علاقات الزبون وأبعاد الأداء التسويقي وسيوضح ذلك فيما يلي:

لتطبيق إدارة علاقات الزبون دورا هاما في خلق وتعظيم القيمة المدركة للزبون، فعند استهدافها لفئة الزبائن المرشحين من خلال عملية جمع البيانات عن الزبائن، ثم تكوين قاعدة بيانات عنهم والتي يعتمد عليها في استهداف الزبائن واتخاذ القرارات المناسبة بشأنهم حيث تشمل على ملفات الزبائن (بيانات شخصية، بيانات عن المنتجات المشتراة، سياسات حول عملية الاتصال.....). ثم بعد تحديد الزبائن المرشحين تعمد المؤسسة على الاتصال بهم والتفاعل معهم، وذلك من خلال تحديد احتياجاتهم ورغباتهم

وكذا توقعاتهم عن القيمة التي سيحصلون عليها من خلال هذا المنتج أو الخدمة ثم بعد ذلك يتم ترجمة تلك التوقعات إلى معايير جودة، تحرص المؤسسة على تطبيقها والالتزام بها.

من أجل تقديم قيمة أعلى وأكبر من ما يتوقع الزبون، وفي حين أن التوجه نحو الزبون يعد ركيزة أساسية تتمحور حولها استراتيجيات المؤسسات اليوم. فإن تعظيم قيمة الزبون هي من أهم أهدافها. وهذا الهدف لن يتحقق إلا عن طريق تطبيق إدارة علاقات الزبون التي تسعى إلى تحقيق رضا الزبون انطلاقاً من تعظيم القيمة المدركة له. حيث كون لدى الزبون جملة من التوقعات عن المنافع التي سيحصل عليها ثم يقوم بالمقارنة بين الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة والأداء المتوقع الحصول عليه قبل عملية الشراء. فإن كان لأداء الفعلي يساوي أو يفوق التوقعات كانت النتيجة زبون راض، وإن كانت العكس فإنه زبون غير راض.

ويعد رضا الزبون عنصر مهم لولاءه، حيث أن تقديم المؤسسة لمنتج أو خدمة بالشكل الذي يلبي رغبات الزبون ويصل أو يفوق توقعاته يؤدي إلى تحقيق رضاه، مما يتولد عنه ارتباط عاطفي يجعله يلتزم بشراء نفس المنتج أو الخدمة في كل مرة، ومنه عدم التحول إلى المنافسين. وهذا ما يسمى بالولاء. ومنه الاحتفاظ بالزبون لأطول فترة ممكنة، الأمر الذي يعود على المؤسسة بتحقيق الأرباح نتيجة تكرار عملية الشراء، كما زيادة في المبيعات نتيجة لقيام الزبائن لراضين بالترويج للمؤسسة ومنه جذب عملاء جدد، مما ينتج عنه زيادة في الحصة السوقية للمؤسسة (رقاد، 2021، الصفحات 75-79).

### خلاصة الفصل

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الأداء التسويقي بشكل مفصل، من أجل التأكيد على أهمية قياسه. حيث كانت المؤسسات لفترة طويلة تعتمد على المؤشرات المالية فقط كالربحية ونمو المبيعات...، ومع التغيرات والتطورات الحاصلة في أساليب التعامل والعمل اعتمدت المؤسسات على المؤشرات غير المالية؛ وذلك لتتمكن من قياس أداءها بشكل أفضل. وبلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة. ومن أجل ضمان استمرارية تميز الأداء التسويقي ينبغي على رجال التسويق أن يحرصوا على قياسه بشكل دوري منتظم، وتحسينه بالاعتماد على مداخل تحسين الأداء التسويقي.

# الفصل الثالث

#### تمهيد:

بعد دراسة الجانب النظري ومحاولة الإحاطة بمختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة والعلاقة بينهما، نسعى من خلال هذا الفصل إلى دراسة دور إدارة علاقات الزبون في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية من خلال استقصاء آراء موظفي مختلف البنوك التجارية الناشطة بولاية سكيكدة. ولتحقيق ذلك، سيتم التطرق إلى مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالبنوك التجارية، ثم القيام بتعريف للبنوك التجارية محل الدراسة، ثم القيام بتوضيح الإجراءات المنهجية المعتمدة للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، للخروج بجملته من النتائج والاقتراحات.

وعليه قسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كما يلي:

- **المبحث الأول:** نظرة عامة للنظام المصرفي في الجزائر؛
- **المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛
- **المبحث الثالث:** التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة؛
- **المبحث الرابع:** تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: نظرة عامة للنظام المصرفي في الجزائر

في هذا المبحث، سيتم عرض النظام المصرفي في الجزائر بصفة عامة، وذلك من خلال إبراز أهم التطورات التي شهدتها المنظومة المصرفية الجزائرية منذ الاستقلال وهيكلته، ثم التعريف بالبنوك التجارية الناشطة بولاية سكيكدة محل الدراسة.

### المطلب الأول: التطور التاريخي للنظام المصرفي في الجزائر

لقد مر النظام المصرفي في الجزائر بخمسة مراحل، سنحاول توضيحها من خلال هذا المطلب

#### الفرع الأول: النظام المصرفي بالجزائر إبان الاستقلال

كان النظام المصرفي في الجزائر إبان الاستقلال يعتبر امتدادا للنظام البنكي الفرنسي، فقامت الجزائر بفصل خزينتها العامة عن الخزينة الفرنسية وكانت هذه بمثابة البداية نحو بناء نظام مصرفي جزائري، ثم تم إنشاء العديد من المصارف العمومية وتأميم المصارف الأخرى حيث نتجت عنه إصلاحات كثيرة في النظام المصرفي (إصلاح 1971 ثم 1986 وتلاه إصلاح 1988).

#### الفرع الثاني: تحديد معالم النظام المصرفي الجزائري (1962-1985)

في السنوات الأولى من استقلال الجزائر، كانت المصارف آنذاك مهتمة بمصالح الاحتلال، والقروض كانت محددة بالقروض قصيرة الأجل فقط، وتحويلات الأموال. وهذا ما رجع بالسلب على الاقتصاد الوطني، لإنقاذ اقتصاد البلاد من هذه الوضعية. أعادت الدولة تنظيم النظام البنكي على ثلاثة مراحل. نوضحها كما يلي:

#### أولاً: مرحلة إنشاء نظام مصرفي وطني (1962-1964)

قامت الجزائر بفصل خزينتها العامة عن الخزينة الفرنسية في 29 أوت 1962. وكانت هذه هي البداية لاسترجاع السيادة الوطنية. وفي أبريل 1964 أصدرت الدولة العملة الوطنية، وأنشأت الحكومة الجزائرية مجموعة من الهيئات المالية و المصرفية وهي: (عزي، مسعودي، و زلاسي، 2021، صفحة 303).

- البنك المركزي: انحصرت مهامه في إصدار النقود، مراقبة وإدارة الائتمان، مراقبة وتوجيه القروض؛

- الخزينة العمومية: أوكلت لها زيادة عن مهام الخزينة بعض الإصلاحات التي تخص منح قروض الاستثمار وقروض التجهيز للقطاع الفلاحي؛
- الصندوق الجزائري للتنمية؛
- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.

#### ثانيا: مرحلة التأميمات وتأسيس البنوك التجارية (1965-1970)

في هذه الفترة قامت الدولة بتأميم كل البنوك الأجنبية وبهذا تكون قد وضعت النظام المصرفي تحت رقابتها. وأنشأت بنوك عمومية مثل: بنك الجزائر الخارجي، البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري. (عزي، مسعودي، و زلاسي، 2021، صفحة 303).

#### ثالثا: مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات المصرفية (1982-1985)

في بداية الثمانينات انطلقت الإصلاحات الهيكلية للقطاع الاقتصادي، حيث تم إعادة هيكلة 102 مؤسسة عمومية وتغيير نظام اتخاذ القرار إلى نظام لا مركزي. كما تم إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري والبنك الوطني الجزائري وانبثق عنهما بنكان آخران هما: بنك التنمية المحلية وبنك الفلاحة للتنمية الريفية. (بن علي و كتوش، 2004، صفحة 492).

#### الفرع الثالث: الانطلاق في الإصلاحات الاقتصادية للتحويل من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق (1986-1990)

مع بداية الثمانينات انطلقت الدولة في انتهاج طرق حديثة لإعادة الهيكلة تمثلت في: . (عزي، مسعودي، و زلاسي، 2021، صفحة 305).

#### أولا: الإصلاح النقدي 1986

صدر هذا القانون في 19 أوت 1986 جاء متضمنا لنظام البنوك، وقد أدخل تحسينات عديدة على هيكل النظام البنكي الجزائري، فقد حمل تحديد لكل من البنك المركزي ومؤسسات الإقراض، نوضحها كما يلي:

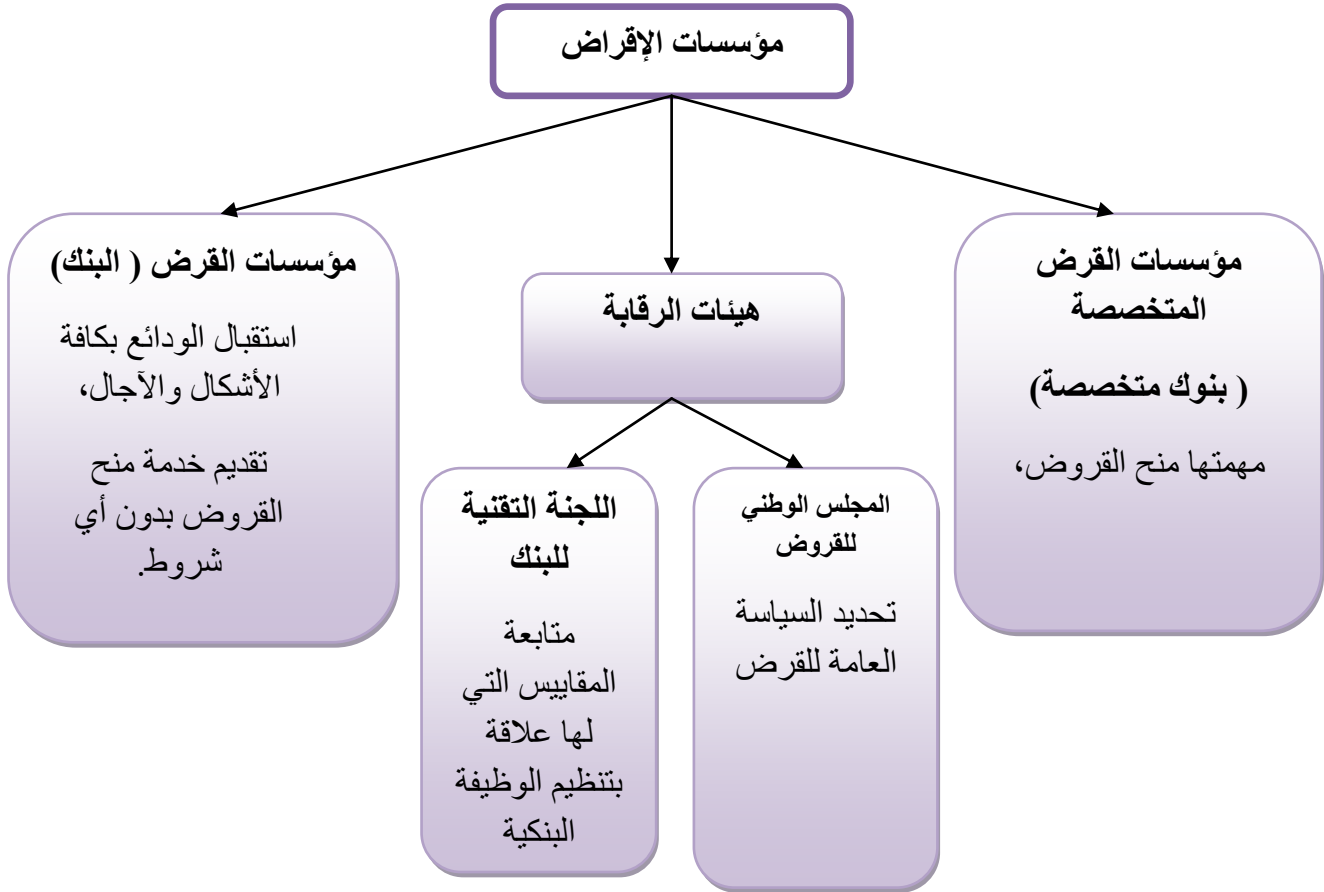
- البنك المركزي: اعتبر هذا القانون البنك المركزي كمؤسسة إصدار مفوضة من قبل الدولة.

- مؤسسات الإقراض: وتمثلت في:
  - مؤسسات القرض المتخصصة ( بنوك متخصصة)؛
  - مؤسسات القرض ( البنك)؛
  - هيئات الرقابة.

وهي موضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم (08): مكونات مؤسسات الإقراض



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مراجع

ثانيا: قانون 06-88 وتكييف الإصلاح

القانون رقم 06-88 يتضمن علاقة النظام المصرفي بالمؤسسات الاقتصادية العامة، الصادر يوم 12/01/1988، ركز على استقلالية البنوك في إدارتها لمواردها المالية ومنحها للقروض، وتعديل طرق التمويل المختلفة، دعم دور البنك المركزي في ضبط وتسيير السياسة النقدية.

الفرع الرابع: إصدار النقد والقرض 90-10

تم إصداره في 14 أبريل 1990، حيث كان منعطفا فرضه التحول إلى اقتصاد السوق للقضاء على نظام تمويل الاقتصاد الوطني القائم على المديونية والتضخم. وإن من أبرز ما جاء به قانون النقد

والقرض هو تحرير واستقلال أكبر للبنك المركزي حيث أصبح يطلق عليه بنك الجزائر، كما تم تقديم تسهيلات كبيرة للقطاع الأجنبي والخاص للاستثمار في السوق المصرفي. (عزي، مسعودي، و زلاسي، 2021، صفحة 305).

### الفرع الخامس: إصدار القانون النقدي والمصرفي 09-23

بعد 20 سنة من صدور قانون النقد والقرض جاء القانون النقدي والمصرفي بتاريخ 21 جوان 2023 لإلغاء الأمر 03-11 الذي أُرخ في 26 أوت 2003. واعتبر مرحلة ثالثة من الإصلاحات النقدية والمصرفية التي تعيشها الدولة الجزائرية، حيث تضمن إمكانية اعتماد العملة الرقمية أو ما يسمى بالدينار الرقمي الجزائري، كما تضمن نظام العهدة لخمس سنوات. حيث نلاحظ أن هذا القانون قد أخذ في الاعتبار التغيرات والتطورات الحاصلة في التكنولوجيا والرقمنة، وهذا ما سيساعد في تعزيز القدرات الرقابية والتنظيمية للنظام المصرفي وعصرنته.

### المطلب الثاني: هيكلية النظام المصرفي في الجزائر

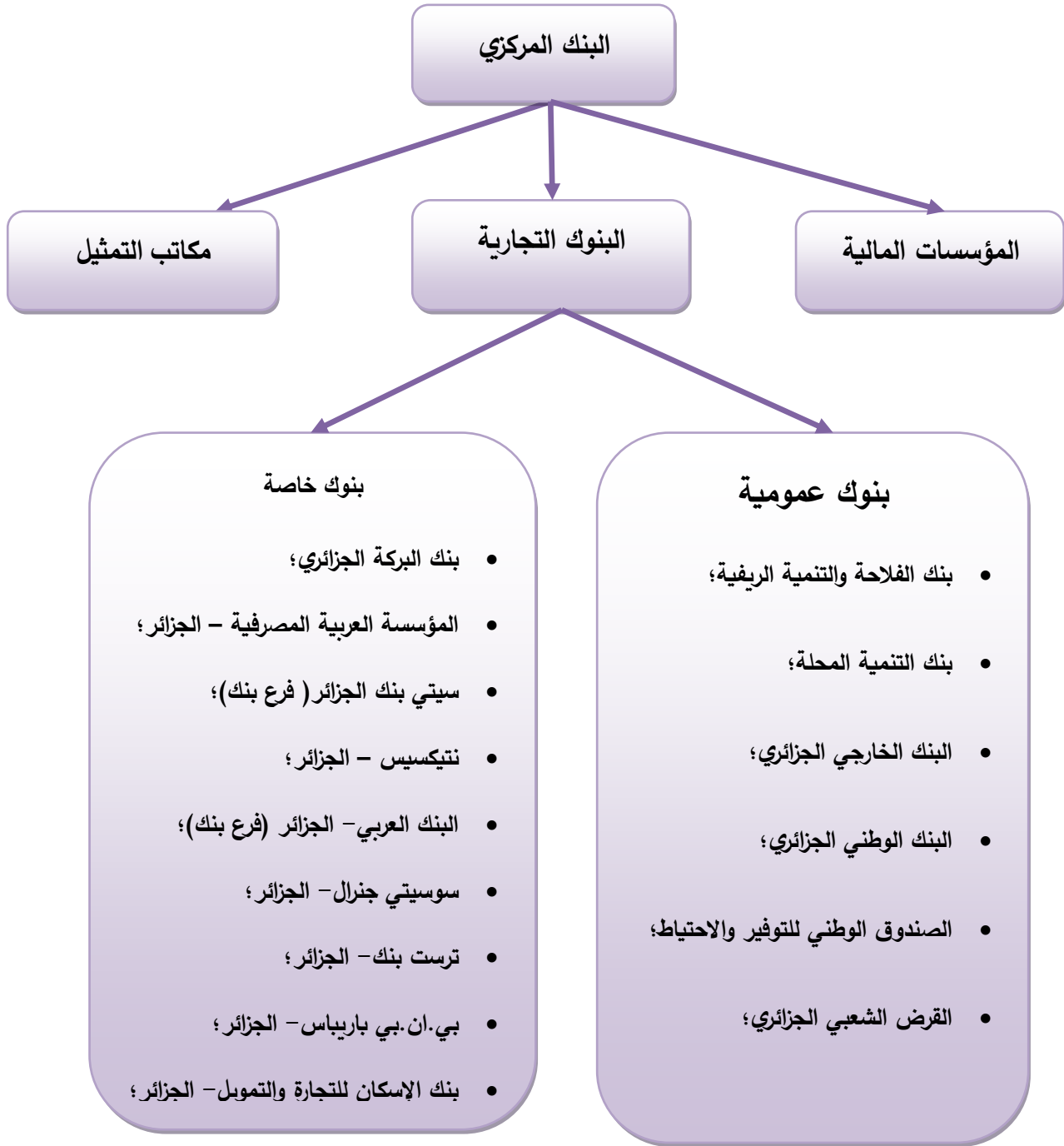
حسب ما جاء في المقرر (22-01) الصادر في 2022/01/02، فقد تم ضبط هيكلية الجهاز المصرفي الجزائري، إذ أصبح يتكون من ثلاث قطاعات: البنوك - المؤسسات المالية - مكاتب التمثيل. ويمكن توضيحها فيما يلي: (الجريدة الرسمية، 2022)

- بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- بنك التنمية المحلية؛
- البنك الخارجي الجزائري؛
- البنك الوطني الجزائري؛
- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط؛
- القرض الشعبي الجزائري؛
- بنك البركة الجزائري؛
- المؤسسة العربية المصرفية - الجزائر؛
- سيتي بنك الجزائر ( فرع بنك)؛
- نتيكسيس - الجزائر؛

- البنك العربي - الجزائر (فرع بنك)؛
- سوسيتي جنرال - الجزائر؛
- ترست بنك - الجزائر؛
- بي.ان.بي باريباس - الجزائر؛
- بنك الإسكان للتجارة والتمويل - الجزائر؛
- فرنسا - بنك الجزائر؛
- بنك الخليج - الجزائر؛
- إتش.إس.بي.سي الجزائر ( فرع بنك)؛
- مصرف السلام - الجزائر.

المؤرخ في 29 ديسمبر 2022 والمتضمن اعتماد البنك الوطني للإسكان بصفة بنك ومنحه سلطة ممارسة جميع الوظائف البنكية، الصادر في الجريدة الرسمية العدد 09 المؤرخ في 2022/12/31 ص 31.

الشكل رقم (09): الهيكل الحالي للنظام المصرفي بالجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (الجريدة الرسمية، 2022).

### المطلب الثالث: ماهية البنوك التجارية الناشطة في ولاية سكيكدة محل الدراسة

من خلال هذا المطلب سنعرض ماهية البنوك التجارية الناشطة بولاية سكيكدة محل الدراسة، حيث قسم المطلب إلى فرعين؛ الفرع الأول نتطرق فيه لمفهوم البنوك التجارية والفرع الثاني سنعرض فيه تعريفاً للبنوك التجارية محل الدراسة.

#### الفرع الأول: مفهوم البنوك التجارية وخصائصها

##### أولاً: مفهوم البنوك التجارية

اختلفت التعريفات المقدمة للبنوك التجارية باختلاف أهل الاختصاص والباحثين، حيث يمكن تعريفها على أنها: "مؤسسات ائتمانية غير متخصصة في نشاط اقتصادي معين، تقوم بتلقي الودائع القابلة للسحب عند الطلب أو لأجل معينة، وتباشر عمليات تنمية الاستثمار المالي والادخار والمساهمة في إنشاء المشروعات وما يتبعها من عمليات تجارية، مصرفية ومالية وفقاً لما يقرره البنك المركزي". (العربي، صفحة 326).

البنك التجاري عبارة عن مؤسسة ربحية، تقوم بفتح الحسابات الجارية التي تكون محلاً للسحب منها من طرف أصحابها عند الطلب ويمكن تحويلها إلى طرف ثالث عن طريق استعمال الشيكات، هذه الوظيفة هي ما يميز البنوك التجارية عن باقي المؤسسات المالية الأخرى. كما أن الودائع يتم تداولها كالنقد في حين أنها لا تملك هذه الصفة في المؤسسات المالية الأخرى.

##### ثانياً: أهمية البنوك التجارية

تتمثل أهمية البنوك التجارية في الدور الذي تلعبه في تهيئة الأموال وضخها في مجالات استثمارية متعددة تساهم في تطوير مختلف القطاعات الاقتصادية التي تقوم بتمويلها عن طريق الإقراض إلى مؤسسات تسعى إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية لتحقيق الأرباح وضمان بقاءها واستمراريتها. ولقيام بهذه الخدمة يجب عليها اجتذاب الزبائن ومحاولة إرضاءهم بشتى الطرق. (بودية و بن واضح سنوسي، 2023، الصفحات 03 - 04).

### ثالثا: خصائص البنوك التجارية

تمتاز البنوك التجارية بجملة من الخصائص نوجزها فيما يلي:

- يعتبر البنك التجاري مشروع رأسمالي يسعى إلى تحقيق الأرباح بأقل قدر ممكن من التكاليف، من خلال بتقديم خدمات مصرفية أو خلق نقود الودائع. فهي عادة ما تأخذ أشكال شركات ساهمة، وعادة ما تتدخل الدولة بمراقبتها من خلال السيطرة على رؤوس أموالها؛
- تتنوع البنوك التجارية على اتساع السوق النقدي وحجم المدخرات، هذا ما يترتب عنه تعدد عملياتها ودخول المنافسة بين أعضائها؛
- للبنوك التجارية قدرة على خلق مقود الودائع وهي نقود متغايرة يمكن تحويلها إلى نقود قانونية. تختص بقطاع المشروعات والأعمال. (جواني، 2024، صفحة 05).

### الفرع الثاني: تعريف البنوك التجارية الناشطة في ولاية سكيكدة محل الدراسة

#### • بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة مالية، تم إنشاؤه في 1982/03/13. يهدف إلى ترقية القطاع الفلاحي، التنمية الريفية، قطاع الأغذية الزراعية، الصيد البحري وتربية المائيات في الجزائر عن طريق تقديم باقة مشكلة من المنتجات والخدمات المالية والرقمية لدعم ومرافقة الزبائن في تحسين وتطوير نشاطاتهم. ومن أن تحقيق ذلك يجند بنك الفلاحة والتنمية الريفية 340 وكالة تحتوي على 8000 موظف في خدمة زبائنه موزعين على كامل تراب الوطن يضمنون لهم عن طريق النظام المعلوماتي الجديد خدمة آمنة وسريعة (BADR Banque, 2024).

#### • بنك التنمية المحلية (BDL)

هو أحد البنوك العامة برأس مال قدره 36800 مليون دينار جزائري، يحسب له شبكة متكونة من 149 وكالة منتشرة على مستوى التراب الوطني، بما في ذلك 143 وكالة مكلفة بتسيير العمليات البنكية التي وضعت تحت مسؤوليتها و06 وكالات مختصة في منح قروض على الرهن، وهو النشاط الذي ينفرد به البنك ويميزه عن باقي البنوك. بنك التنمية المحلية هو أولا بنك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الصغيرة والمتوسطة والتجارة في أوسع معانيها، ثم بنك المهن الحرة والأفراد والعائلات. حيث

يهدف إلى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني وعلى وجه الخصوص تعزيز الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات بتنوعها من خلال المشاركة في جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية (ANSEJ, CNAC, ANGEM) بحيث أن بنك التنمية المحلية على استعداد لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد. كما أن له الدور الرئيسي في تمويل المشاريع السكنية وذلك عن طريق دعم ومرافقة أصحاب مشاريع الترقية العقارية، وكذا أيضا الأشخاص الذين يريدون شراء مسكن (بنك التنمية المحلية، 2024).

#### • البنك الوطني الجزائري (BNA)

منذ إنشائه سنة 1966، رافق البنك الوطني الجزائري زبائنه، سواء كانوا أفراد، مهنيين ومؤسسات، وهذه مهمته الأساسية. ما يجعله اليوم، أحد أكثر البنوك الفاعلة في الساحة المصرفية، مع أكثر من 2.5 مليون زبون. وقد تم الرفع من رأس مال البنك أكثر من مرة منذ 2009، وفي سنة 2018 تم رفعه 41600 مليار دينار جزائري إلى 150.000 مليار دينار جزائري. كما أن البنك مواكب لتطورات التكنولوجيا بحيث يهدف دائما إلى تقديم خدمات تتلاءم والتطورات التكنولوجية التي يفرضها العصر فمثلا سنة 2020 تم إطلاق خدمة الصيرفة الإسلامية كنشاط جديد لديه، كما انه يتجه نحو رقمنة منتجاته وخدماته، وكذا في توسيع نطاق الدفع الرقمي نجد أنه يتصدر قائمة البنوك الجزائرية من حيث عدد بطاقات الائتمان التي منحها لزبائنه مجانا، كما انه يعتبر بنك جوارى بامتياز ب 227 وكالة تشرف عليها 21 مديرية جهوية للاستغلال منتشرة عبر كافة التراب الوطني (البنك الوطني الجزائري، 2024).

#### • البنك الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)

منذ تأسيسه في عام 1964، يواصل الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في تأكيد مكانته على المستوى المالي، ليس فقط كبنك لتمويل السكن، ولكن أيضا كبنك شامل، عصري، في خدمة المواطن وأكثر قربا من الجزائريين. على مدى أكثر من نصف قرن من التواجد، نجح البنك الوطني للتوفير والاحتياط في التكيف مع مختلف التحولات وعمليات إعادة الهيكلة التي شهدتها الاقتصاد الجزائري ومع متطلبات عصره وتحرير القطاع المصرفي. هذا المسار المتميز زاد من تعزيز أسس النمو المتوازن مع ضمان تمتع البنك الوطني للتوفير والاحتياط بالشهرة والقدرة التنافسية وثقة ملايين من زبائنه ( Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance-Banque، 2024).

#### • بنك البركة الجزائري (BARAKA)

يعتبر أول بنك إسلامي في الجزائر برأس مال مختلط (51% خاص، 49% عام)، تم إنشاؤه برأس مال 50.000.000 دينار جزائري وقد بدأ مزاولته نشاطاته في سبتمبر 1991 من مساهمين هما: مجموعة البركة المصرفية (البحرين) وبنك الفلاحة والتنمية الريفية (الجزائر). وفي إطار قانون رقم 03-11 الصادر في 2003/09/26، فللبنك الحق في مزاوله جميع العمليات البنكية من تمويلات واستثمارات وذلك موافقة مع مبادئ أحكام الشريعة الإسلامية.

وقد تم رفع رأس مال البنك أول مرة 2.5 مليار دينار جزائري سنة 2006، ثم إلى 10 مليار دينار جزائري سنة 2009، ثم سنة 2017 حيث أصبح 15 مليار دينار جزائري، سنة 2018 حاز على جائزة أحسن مصرف إسلامي في الجزائر للسنة السادسة على التوالي تصنيف (Global Finance)، وفي سنة 2020 رفع رأس مال لبنك إلى 20 مليار دينار جزائري. لديه حاليا 25 وكالة منتشرة عبر كافة أنحاء الوطن (albaraka Bank, 2024).

#### • بنك الخليج الجزائر (AGB)

هو بنك عالمي بموجب القانون الجزائري، بدأ نشاطه في 2004، لدى بنك الخليج الجزائر شبكة مكونة من 61 وكالة منتشرة عبر كافة أرجاء الوطن. يعزز مكانته عاما بعد عام، فهو واحد من ثلاث بنوك خاصة رئيسية في الجزائر. يتكون عملائه من جميع فئات الشركات (الكبيرة، الصغيرة والمتوسطة، SMI، VSE) إضافة إلى الأفراد والمهنيين، يبني البنك العمليات وفقا لأفضل معايير السوق ويصنع حلولاً مصممة خصيصا لدعم عملائه في نجاح مشاريعهم. مع 1074 موظفا، يعد أحد الشركات الرائدة في السوق. ويضم 61 وكالة في جميع أنحاء الوطن (Gulf Bank Algéria, 2024).

#### • بنك سوسيتي جنرال (Société général Algeria)

ثالث بنك فرنسي من ناحية الأصول تأسس سنة 1864، يعد من أوائل البنوك الخاصة التي دخلت السوق الجزائرية حيث بدأ بممارسة نشاطه بالجزائر سنة 2000، ترجع مليته لمجمع سوسيتي جنرال بنسبة 100% يملك 140 وكالة موزعة على 33 ولاية جزائرية كما يضم حوالي 1500 موظف. يقدم البنك خدمات تعكس فلسفته المتجهة نحو الابتكار، الجودة وإرضاء العميل (Société Générale, 2024).



#### • بنك بي إن بي باريبا (BNP PARIBA)

شركة فرعية مملوكة بالكامل لمجموعة (BNP Paribas Group)، وهي شركة أوروبية رائدة في مجال الخدمات المالية. وقد تلت إنشاء الفرع تفعيل المكتب التمثيلي للفريق من خلال البنك الوطني الكندي الحالي سنة 2000 تم إنشاؤه عام 2002. في أقل من 13 سنة أصبح أحد بنوك القطاع الخاص في الجزائر. وبناء على نجاحها فإنه لديها 48 فرعا مفتوحا. وبالتالي فهي تغطي الإقليم الوطني تدريجيا. وتتل هذه الإستراتيجية على طموحها في أن تكون مصرفا يخدم التنمية الاقتصادية للجزائر. يهدف البنك إلى تقديم خدمات فائقة الجودة لعملائه من القطاع الخاص والفنيين والشركات، ومنه فهو يمنح نفسه الوسائل لتعزيز دوره كمصرف مرجعي، وموثوق به ومبتكر ومنتبه لعملائه (BNP PARIBAS, 2024).

#### • المؤسسة العربية المصرفية ABC

هو مؤسسة مصرفية مسجلة بموجب القانون الجزائري، وهو بنك تابع للمؤسسة المصرفية العربية في البحرين BSC، حيث يعد من المجموعات المصرفية والمالية الدولية الرائدة، ولقد تم الموافقة على إنشاء هذا البنك في الجزائر في 1998/09/24، في حين أن الانطلاق الفعلي لنشاطه كان في ديسمبر 1998، وهذا ما يجعله أول بنك دولي يفتح فرعا في الجزائر. يقوم بتقديم جميع الأعمال المصرفية الموجهة خصيصا لتلبية حاجات ورغبات الأفراد كتقديم قروض لشراء السيارات والعقارات، كما يقوم بتوفير الخدمات التمويلية المناسبة للشركات في الجزائر، حاليا يمتلك بنك ABC 24 فرعا منتشرا عبر ولايات الوطن. (Bank-ABC, 2024).

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تعد الدراسة الميدانية بمثابة إسقاط لما جاء في الجانب النظري للدراسة، وحيث أن كل بحث علمي بحاجة إلى إطار منهجي يتم إتباعه لتحديد وتنظيم المعلومات التي يجب الحصول عليها بهدف الوصول إلى استخلاص النتائج الميدانية، والتأكد من صحة فرضيات الدراسة من عدمها.

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض أهم الخطوات المنهجية المتبعة من منهج ومجتمع الدراسة، ومختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق أدوات البحث المختارة للدراسة. مع سرد خطوات إعداد الاستبانة. وسنقوم بتوضيح هذه الخطوات كالتالي:

### المطلب الأول: مجتمع ونموذج الدراسة:

من خلال هذا المطلب نهدف إلى تحديد مجتمع الدراسة المستهدف والعينة المختارة، وثم التطرق إلى نموذج الدراسة.

### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

#### أولاً: مجتمع الدراسة

هو جميع العناصر التي قد يشتمل عليها تقرير الدراسة، كما يمثل المجموعة الكاملة من الأشخاص أو الأشياء أو الأحداث التي يدرسها الباحث. حيث يقوم الباحث بجمع البيانات عن كل مفردة داخلية في نطاق البحث. (عبد الله العسكري، 2004، صفحة 168)، وهي قد تكون صغيرة يمكن دراسة أفرادها في بحث واحد، وقد تكون كبيرة أو لا نهائية يستعصي على الباحث دراسة جميع أفرادها في بحث واحد فيعتمد إلى دراسة عينة تمثلها (أسماعيل، 1994، صفحة 221).

ويتمثل مجتمع الدراسة في إطارات وموظفي الوكالات البنكية الناشطة بولاية سكيكدة، وهي: بنك التنمية المحلية (BDL)، البنك الوطني الجزائري (BNA)، بنك الفلاحة والتنمية المحلية (BADR)، البنك الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)، بنك البركة (BARAKA)، بنك الخليج (AGB)، بنك سوسيتي جنرال (SG)، بنك بي إن بي باريبا (BNP PARIBAS)، (ABC) بنك.

### ثانيا: عينة الدراسة

تعرف على أنها: " المجموعة الجزئية المأخوذة من المجتمع على أن تمثله أفضل تمثيل" (جمال الجاسر، 2021، صفحة 15). وفي دراستنا قمنا باختيار عينة عرضية حجمها 132 إطار وموظف من الوكالات البنكية الناشطة بولاية سكيكدة المذكورة سابقا. حيث تم توزيع 140 استمارة استبيان على عينة الدراسة، واسترجعنا 132 استمارة. كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (05): الاستثمارات الموزعة على مجتمع الدراسة

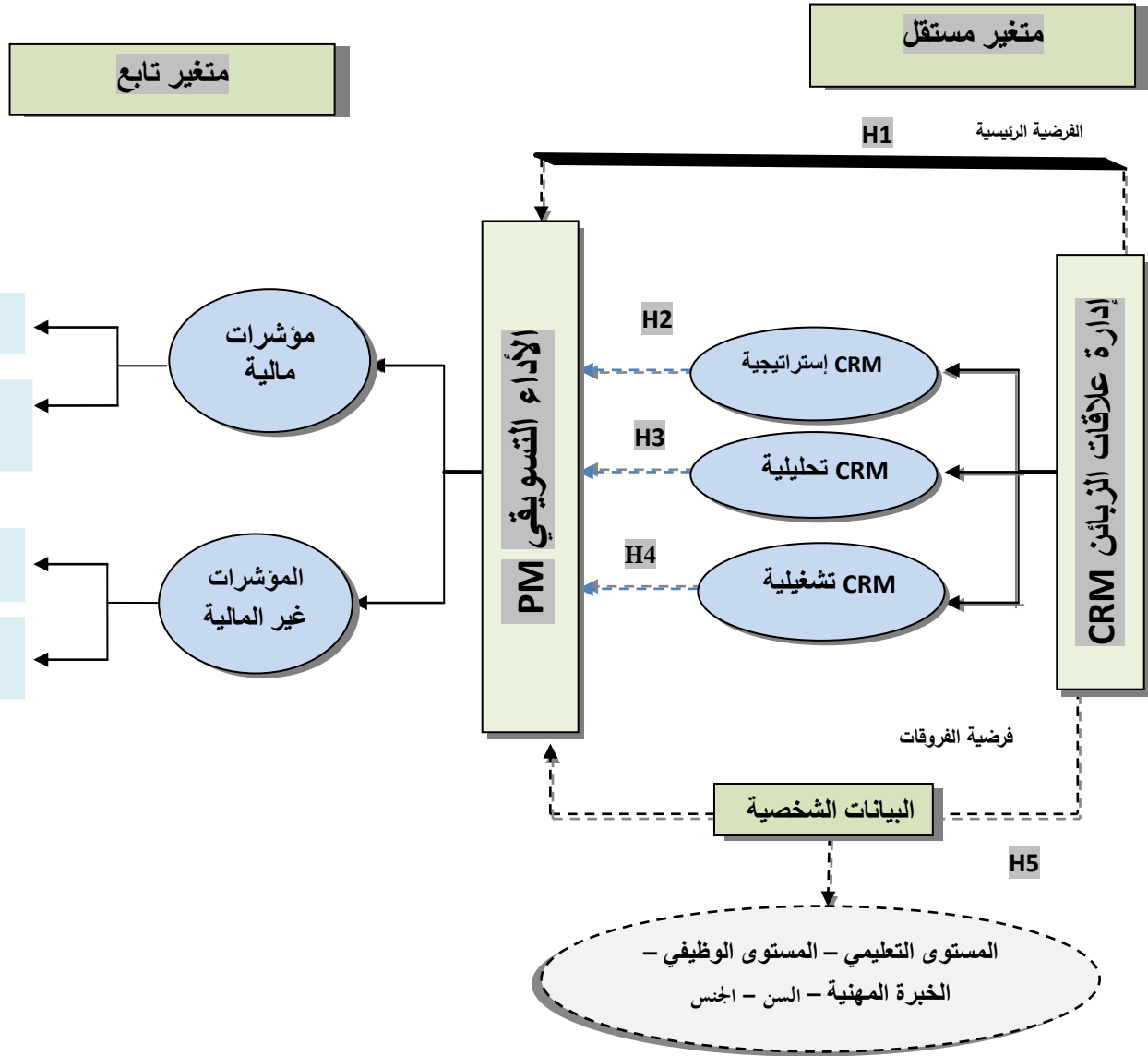
اسم البنك	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	استثمارات صالحة للدراسة
البنك الوطني للاحتياط والتوفير CNEP	23	22	22
بنك التنمية الفلاحية BADR	49	47	47
البنك الوطني الجزائري BNA	11	11	11
بنك التنمية المحلية BDL	14	13	13
بنك بي ان بي BNP PARIBAS	6	5	5
بنك ABC	7	5	5
بنك البركة BARAKA	15	14	14
بنك الخليج AGB	7	7	7
بنك سوسيتي جنرال SOCIETE GENERALE	8	8	8
المجموع	140	132	132

المصدر: من إعداد الباحثة

### الفرع الثاني: نموذج الدراسة

يسعى نموذج الدراسة إلى إعطاء تصور واضح لمتغيرات الدراسة، و انطلاقا من الجانب النظري وبالاعتماد على إشكالية الدراسة والفرضيات تم وضع نموذج الدراسة الذي يسعى إلى إبراز دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية محل الدراسة، والموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

سنوضح من خلال هذا المطلب الأداة المستخدمة في جمع البيانات، وعرض الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل واختبار فرضيات الدراسة.

## الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

قمنا باستخدام أداتين في هذه الدراسة، وهما موضحتين كما يلي:

### أولاً: المقابلة

هناك نوعين من المقابلات: " المقابلة المهيكلة والتي يتم إجراؤها بواسطة شخص يعلم تماما ما المعلومات المطلوبة، وتكون لديه مسبقاً قائمة محددة بالأسئلة التي سيوجهها للمستجيب، و المقابلة غير المهيكلة هي التي لا يعتمد الباحث فيها على خطة لترتيب الأسئلة التي سيوجهها للمستجيب". (أوما، 2006، صفحة 323).

وفي دراستنا اعتمدنا على المقابلات المهيكلة، مع عدد من مدراء الوكالات البنكية محل الدراسة حيث تضمنت ثلاثة أسئلة، كان السؤال الأول يخص ثقافة التوجه نحو الزبون، والسؤال الثاني حول إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن، أما السؤال الثالث فتمحور حول أهم المعوقات التي واجهت البنك عند تطبيق إدارة علاقات الزبائن. حيث يتضمن إعداد المقابلة ما يلي:

### • تحديد أهداف المقابلة

أعدت هذه المقابلة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة التي تساهم في حل مشكلة الدراسة، ولقد تمثلت أهداف هذه المقابلة في:

- تحديد مستوى تبني الوكالات البنكية الناشطة في ولاية سكيكدة محل الدراسة لمفهوم إدارة علاقات الزبون؛
- مدى تبني الوكالات البنكية محل الدراسة لمفهوم ثقافة التوجه نحو الزبون؛
- تعدد المقابلة أدق من الاستبيان والاختبار لأنه من خلالها يلتقي الباحث بالمبحوث وجها لوجه، مما يساعد في معرفة مدى صدق المبحوث في الإجابة.

### • تحديد نقاط المقابلة

تحتاج المقابلة العلمية إلى إعداد مسبق للأسئلة ومختلف النقاط التي يجب التطرق إليها ومناقشتها، ويكون ذلك بطريقة موضوعية لكي يسهل على المبحوث فهمها.

### • تحديد مكان وزمان المقابلة

أجريت المقابلات على مستوى مكاتب الوكالات البنكية المدروسة، حيث تم تحديد موعد مع مدراء هذه الوكالات خلال شهر أفريل لسنة 2024، كلما سنحت لهم الفرصة بحيث لا يتعارض مع أعمالهم لا يؤخرهم على مهامهم.

#### • نتائج المقابلة

- توصلنا من خلال المقابلة مع بعض مديري الوكالات البنكية محل الدراسة إلى النتائج التالية:
- تعمل الوكالات البنكية محل الدراسة على تلبية حاجات ورغبات الزبون؛
  - التجربة السيئة للزبون الواحد يمكن أن تخسر البنك عدد من الزبائن المحتملين؛
  - تهتم بعض الوكالات البنكية محل الدراسة بشكاوي الزبائن وتعمل على تسويتها ومعالجتها لأنها يؤدي إلى رضا الزبون، في حين أن البعض الآخر من هذه الوكالات لا يولي الأهمية لشكاوي الزبون؛
  - ترى الوكالات البنكية محل الدراسة أن المعاملة الجيدة مع الزبون وتلبية رغباته بصورة تصل أو تفوق توقعاته تؤدي إلى زبون راضٍ؛
  - ترى الوكالات البنكية محل الدراسة أن جودة الخدمات المقدمة للزبون من الأسباب التي تحدد رضا الزبون من عدمه؛
  - عدم وجود لرؤية وثقافة التوجه نحو الزبون لدى بعض الوكالات البنكية محل الدراسة.

#### ثانيا: الاستبيان

يعد الاستبيان أداة ملائمة للحصول على معلومات وحقائق ذات صلة بواقع معين، ويقدم على شكل مجموعة من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من طرف الأشخاص المعنيين بموضوع الاستبيان. (عبيدات، عدس، و كايد، 2012، صفحة 121).

في هذه الدراسة اعتمدنا على الاستبانة كأداة بحث رئيسية لجمع البيانات ، حيث تم توزيع 140 استبانة واسترداد 132 صالحة للتحليل الإحصائي كما تم توضيحها في الجدول السابق.

وقد تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع مفاهيم وأبعاد الدراسة، وقد تكون من المحاور التالية:

**المحور الأول:** يضم البيانات الشخصية الخاصة بالأفراد المحببين على الاستبانة، ويشمل:

الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة في المؤسسة المصرفية، المسمى الوظيفي واسم البنك؛

المحور الثاني: يضم أبعاد إدارة علاقات الزبون ، التي تنقسم إلى ثلاثة أبعاد بمجمل 18 عبارة. مقسمة كما يلي:

- البعد الأول: يتمثل في إدارة علاقات الزبون الإستراتيجية ويضم 05 عبارات؛
- البعد الثاني: يتمثل في إدارة علاقات الزبون التحليلية ويضم 05 عبارات؛
- البعد الثالث: يتمثل في إدارة علاقات الزبون التشغيلية ويضم 08 عبارات.

المحور الثالث: يضم أبعاد الأداء التسويقي الأربعة، ب 13 عبارة في مجملها. قسمت كما يلي:

- البعد الأول: يتمثل في الحصة السوقية ويضم 03 عبارات؛
- البعد الثاني: يتمثل في الأرباح ويضم 03 عبارات؛
- البعد الثالث: يتمثل في رضا الزبائن ويضم 04 عبارات؛
- البعد الرابع: يتمثل في الاحتفاظ بالزبائن ويضم 03 عبارات.

ويمكننا توضيح توزيع الفقرات على محاور الاستبيان كما يلي:

الجدول رقم ( 06): توزيع عبارات الاستبيان وترقيمها

رقم العبارة	الأبعاد	المحاور (المتغيرات)
05 - 01	CRM الإستراتيجية	إدارة علاقات الزبون
10 - 6	CRM التحليلية	
18 - 11	CRM التشغيلية	
21 - 19	الحصة السوقية	الأداء التسويقي
24 - 22	الأرباح	
28 - 25	رضا الزبون	
31 - 29	الاحتفاظ بالزبون	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على استبيان الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت، الذي يتكون من 05 نقاط ، تتباين بين الرقم 01 الذي يعبر عن درجة توفر ضعيفة جدا، والرقم 05 الذي يعبر عن درجة عالية جدا من التوفر. أما الرقم 03 فيعبر عن درجة توفر متوسطة. ومنه فمجموع درجات المدرج الخماسي 05 درجات، ومنه نجد أن المتوسط المرجح هو 03. كما يوضح الجدول الموالي:

جدول رقم ( 07 ):مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة

وبناء على الجدول أعلاه نقوم بحساب المتوسط المرجح للدراسة، ويتم ذلك بحساب طول الفئة، واستحداث خمس مستويات رئيسية كاتجاه عام للإجابات على النحو التالي:

- عدد المجالات = أعلى رتبة في سلم ليكارت - أدنى رتبة في السلم، أي:  $5 - 1 = 4$ ؛
  - عدد درجات السلم = 5؛
  - المدى = عدد المجالات / عدد درجات السلم، أي:  $0.8 = 4 / 5$ .
- وعليه مدى المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم ( 08 ): مدى المتوسط الحسابي ومستوى الأهمية لإجابات المستقيمين

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مجال المتوسط الحسابي	5 - 4.2	4.2 - 3.4	3.4 - 2.6	2.6 - 1.8	1.8 - 1.1
مستوى الأهمية	عال جدا	عال	متوسط	منخفض	منخفض جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقياس ليكارت

#### الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

من أجل معالجة البيانات التي تم جمعها عبر الاستبيان والإجابة على الإشكالية والفرضيات الموضوعية مسبقا، فإنه كان لزاما علينا أن نستخدم مجموعة من الوسائل الإحصائية المعتمدة في هذا النوع من الدراسات، حيث تم تبويب البيانات ليسهل التعامل معها من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V26) في عمليات تحليل البيانات وتفسير النتائج، وقد اعتمدنا على العديد من الأدوات الإحصائية منها:

- التكرارات والنسب المئوية: تعبر عن عدد الحالات التي وقع فيها حدث معين، ومن التكرارات يمكننا حساب النسب المئوية؛



- **المتوسطات الحسابية:** لمعرفة درجة موافقة مجتمع الدراسة المستهدف على فقرات الاستبيان، وكذلك استخدمنا الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت القيم؛
- **معامل ألفا كرومباخ:** يقيس درجة الثبات الداخلي للمقياس بحيث إذا كان المعامل أقل من 0.60 فهو ضعيف أما إذا كان أكبر من 0.70 فيعتبر جيد، وكلما اقترب المعامل من الواحد كان أجود؛
- **اختبار T لعينة واحدة ؛**
- **الاختبارات اللامعلمية:** تستعمل في اختبار الفروق على مستوى متغيرات الدراسة حسب المتغيرات الشخصية. ولقد تم استخدام اختبار (Kruskal Wallis) وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة.

#### المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

من الضرورة بما كان إخضاع أداة الدراسة (الاستبيان) لمجموعة من الاختبارات للتأكد من مدى صلاحيتها للاستخدام من قبل عناصر العينة. لذا سنعرض في هذا المطلب نتائج تحليل مؤشر الصدق والثبات للأداة المستعملة، والذي يعني أن المقياس المعتمد يقيس حقا ما يجب قياسه. إضافة على نتائج تحليل معامل الثبات ألفا كرومباخ.

#### الفرع الأول: اختبار الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكمين المختصين في مجال التسويق وبالخصوص إدارة علاقات الزبائن (يمكن الرجوع لقائمة المحكمين الملحق رقم 03 ) للتحقق من مدى صدق الاستبانة. حيث قمنا بعرض الاستبانة على الأساتذة المحكمين والنظر ما إذا كانت العبارات مناسبة مع المحور الذي تنتمي إليه، وبناءا على آراءهم تم إجراء بعض التعديلات في العبارات وحذف البعض منها، وهذا لضمان زيادة درجة مصداقية الأداء في قياس ما صممت من أجله. وبعد الأخذ بكافة الملاحظات المقدمة من طرف الأساتذة في صياغة الاستبيان ظهر بالصيغة النهائية كما هو موضح في الملحق رقم

.01

### الفرع الثاني: اختبار ثبات أداة الدراسة

يعني أن الاستبيان يقيس فعلا المتغيرات المراد قياسها وأنها تتمتع بالثبات، وهذا من خلال قياس معامل الثبات ألفا كرومباخ والذي يكون محصورا بين 0 و1. حيث كلما اقتربت قيمة المعامل ألفا كرومباخ من 1 كلما كان للاستبيان القدرة على إعطاء نتائج جد متقاربة في كل مرة يستخدم فيها.

لذا قمنا بحساب معامل ألفا كرومباخ، وكانت نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول رقم ( 09): معامل ألفا كرومباخ

عدد العبارات	القيمة
31	0.882

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

بناء على نتائج الجدول رقم (08) نلاحظ أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ قد بلغت قيمتها 88.2% وهي أعلى من القيمة المتعارف عليها لتحديد ثبات أداة الدراسة والمحصورة ما بين 60 و70% وتعتبر القيم التي تزيد عن 0.7 مقبولة؛ والقيم التي تفوق 0.8 أفضل، وعليه فأداة الدراسة ذات ثبات جيد، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على ثبات أسئلة الاستبيان وأنها تفهم بنفس الطريقة على فترات زمنية مختلفة.

### الفرع الثالث: صدق الاتساق الداخلي

يعد قياس درجة الاتساق الداخلي من الأساليب الإحصائية المستخدمة في قياس صدق محتوى أداة الدراسة، وهذا من خلال حساب معامل الارتباط لكل عبارة لقياس مدى ارتباطها بالبعد الذي تقيسه كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 10): الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

العدد	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
إدارة علاقات الزبون الإستراتيجية	1	**0.716	0.000
	2	**0.717	0.000
	3	**0.789	0.000

0.000	**0.750	4	إدارة علاقات الزبون التحليلية
0.000	**0.797	5	
0.000	**0.556	1	
0.000	**0.724	2	
0.000	**0.789	3	
0.000	**0.808	4	إدارة علاقات الزبون التشغيلية
0.000	**0.627	5	
0.000	**0.601	1	
0.000	**0.578	2	
0.000	**0.660	3	
0.000	**0.804	4	
0.000	**0.798	5	
0.000	**0.656	6	
0.000	**0.688	7	الحصة السوقية
0.000	**0.742	8	
0.000	**0.861	1	
0.000	**0.897	2	الأرباح
0.000	**0.861	3	
0.000	**0.887	1	
0.000	**0.787	2	رضا الزبائن
0.000	**0.738	3	
0.000	**0.762	1	
0.000	**0.834	2	
0.000	**0.785	3	الاحتفاظ بالزبائن
0.000	**0.725	4	
0.000	**0.761	1	
0.000	**0.804	2	
0.000	**0.811	3	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

بناء على نتائج الجدول رقم (09) نلاحظ أن معظم قيم معاملات الارتباط مرتفعة غالبيتها فاق 70% وعددها 15 عبارة، في حين فاق معامل الارتباط الخاص ب 9 عبارات قيمة 80% وهي مرتفعة جدا، أما القليل منها كانت قيمته بين 50 و60%، كما أن هذه القيم ذات دلالة إحصائية كلها، وهذا بالنسبة لكل العبارات سواء ذات الارتباط العالي أو المنخفض قليلا، وذلك عند مستوى معنوية يقدر ب 0.01 لأن مستوى دلالتها جميعا قد قدر ب  $Sig= 0.000$  وعليه فكل عبارة تقيس فعلا البعد الذي تنتمي إليه وبنسبة عالية جدا.

ومن خلال نتائج الجدول رقم (08) والجدول رقم (09) نقول أن الاستبيان يتميز بالصدق الظاهري أو ما يسمى بصدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي، وكذلك الثبات، وعليه فيمكننا الوثوق في النتائج المتحصل عليها.

### المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

في هذا المبحث سنقوم بعرض الجانب الوصفي لعينة الدراسة، وهذا عن طريق استعراض الخصائص العامة لعينة الدراسة (المتغيرات الديمغرافية)، ثم عرض وتحليل آراء المستجوبين من مجتمع الدراسة حول أبعاد الدراسة، وفي الأخير سيتم اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: دراسة خصائص العينة

يتم فيه تقديم وصف كامل وشامل لأهم الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتتمثل في:

- متغير الجنس؛
- متغير السن؛
- متغير المستوى التعليمي؛
- متغير الخبرة في المؤسسة المصرفية؛
- متغير المسمى الوظيفي.

أولاً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس  
تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما يلي:

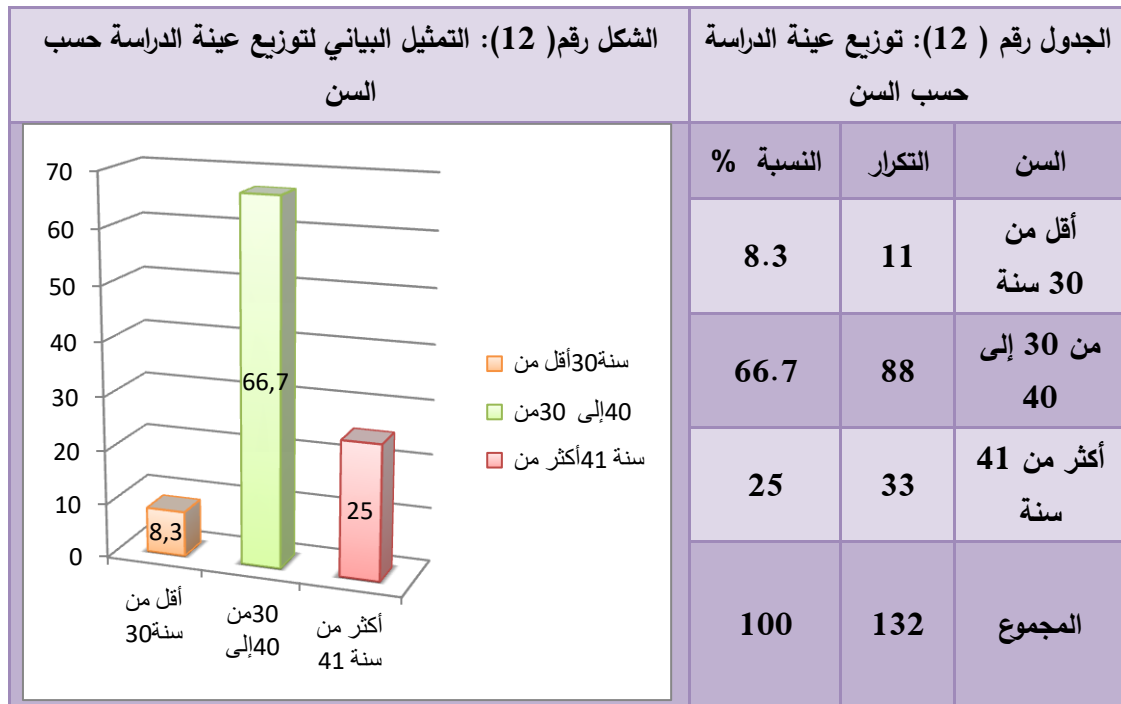
الجنس	التكرار	النسبة %	الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	
			الذكور	الإناث
ذكر	71	53.8	53,8	46,2
أنثى	61	46.2	46,2	53,8
المجموع	132	100	100	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بناء على نتائج الجدول رقم (10) نلاحظ أن أفراد العينة من الذكور تقدر بـ 53.8% أما الإناث فقدت نسبتهن بـ 46.2%، وهما نسبتان متقاربتان يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (10)، حيث يمكن تفسير هذا التقارب في نسب الجنسين إلى الوكالات البنكية محل الدراسة توفر نفس الحظوظ فيما يخص فرص التوظيف، أي عدم من أفضلية لأي فئة.

#### ثانيا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير السن كما يلي:

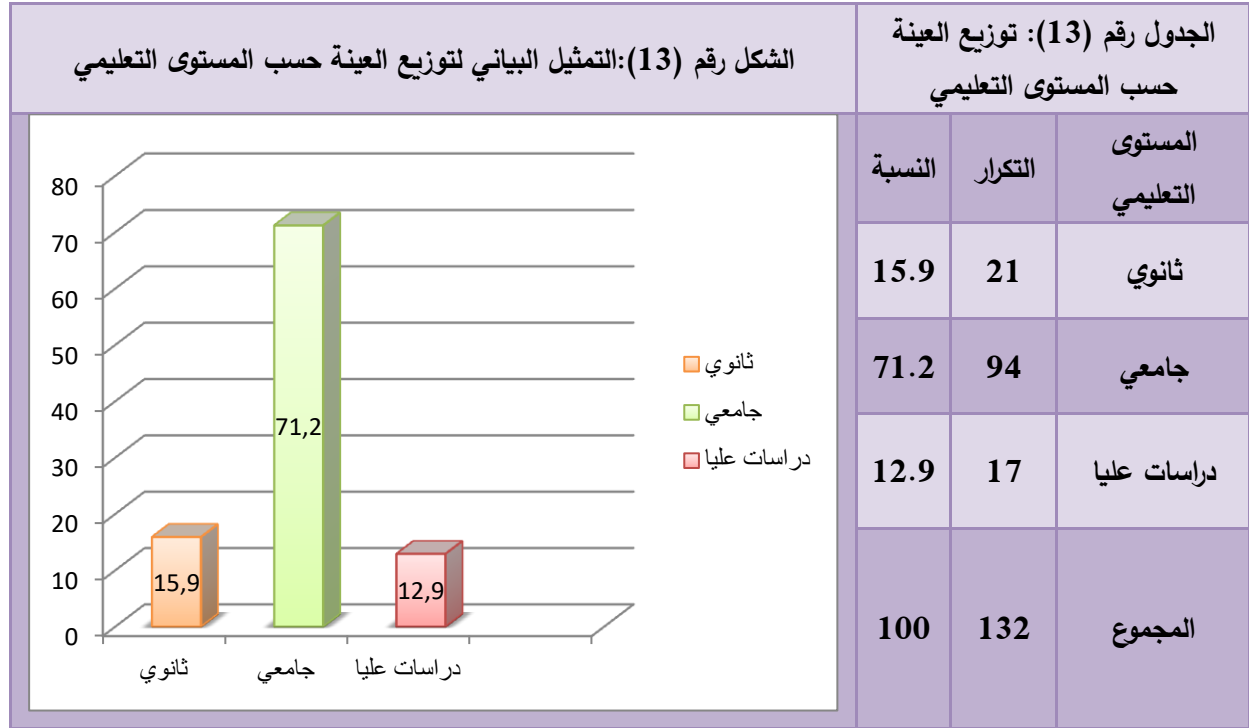


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بناء على نتائج الجدول رقم (11) نلاحظ أن غالبية أفراد العينة هم من الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة بنسبة تقدر بحوالي 67%، في حين بلغت نسبة من هم أكثر من 41 سنة ما يقدر بحوالي 25% أما النسبة الأقل فكانت للفئة أقل من 30 سنة حيث قدرت بـ 8.3%، كما هو موضح في الشكل (11). ويمكن تفسير هذه النسب بالسياسة المتبعة من قبل هذه الوكالات البنكية والتي تسعى إلى جعل كوادرها وموظفيها من الشباب، كما تشير إلى أنه في السنوات الأخيرة فتحت العديد من مناصب الشغل على مستوى الوكالات البنكية العمومية محل الدراسة، حيث استفاد منها الشباب بعد أن قام أغلب موظفيها من كبار السن بتفضيل التقاعد والاستفادة من قانون التقاعد النسبي دون شرط السن.

### ثالثا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي كما يلي:

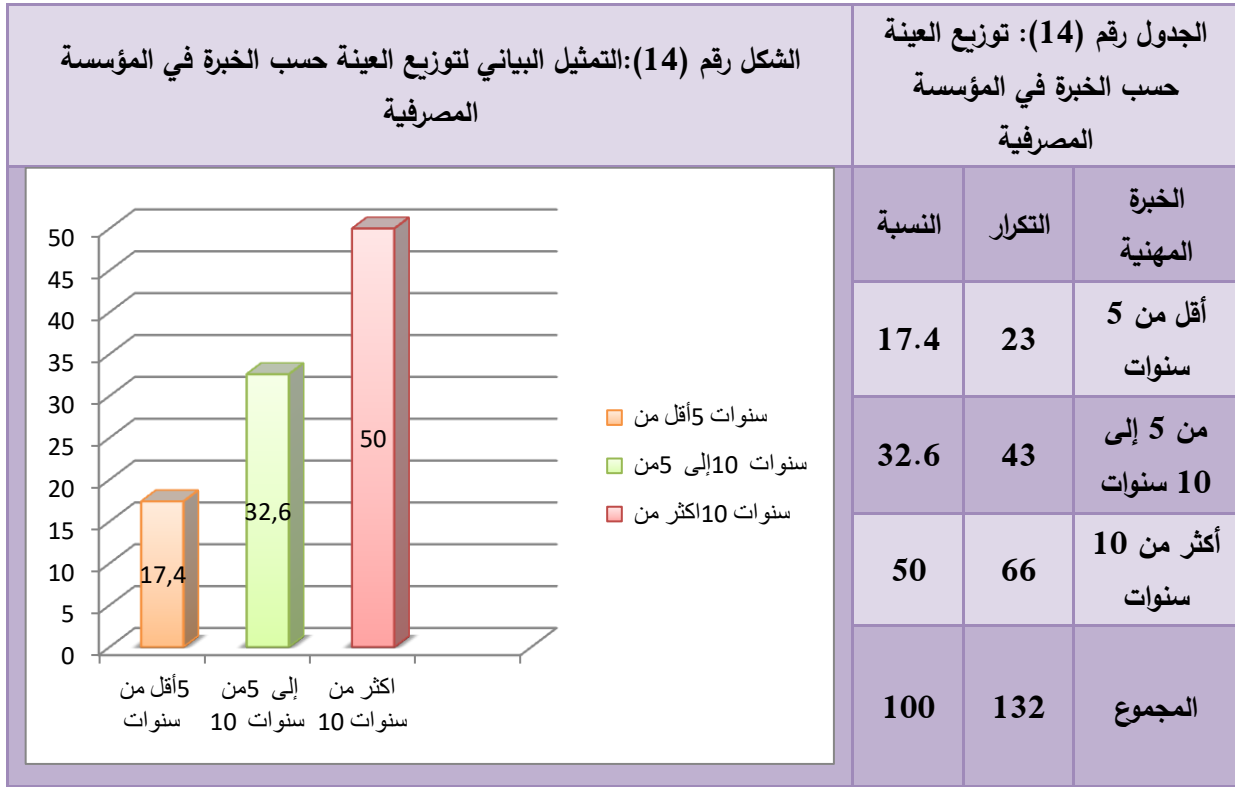


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بناء على نتائج الجدول رقم (12) نلاحظ أن غالبية أفراد العينة هم من ذوي الشهادات الجامعية بنسبة تقدر بحوالي 71%، في حين بلغت نسبة ذوي الدراسات العليا ما يقدر بحوالي 13% . كما هو موضح في الشكل رقم (12). وفي المجموع ما يقدر بحوالي 84% وهي نسبة كبيرة ما يدل على أن غالبية أفراد العينة من الطبقة المثقفة. ويمكن تفسير ذلك بتمتع أفراد عينة الدراسة بتكوين أكاديمي عال المستوى، كما نلاحظ الاهتمام الكبير للوكالات البنكية محل الدراسة للمستوى التعليمي، باعتبار أن الموظف وسيلة الوصل بينها وبين الزبون وإرضاءه.

### رابعا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة في المؤسسة المصرفية

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في المؤسسة المصرفية كما يلي:

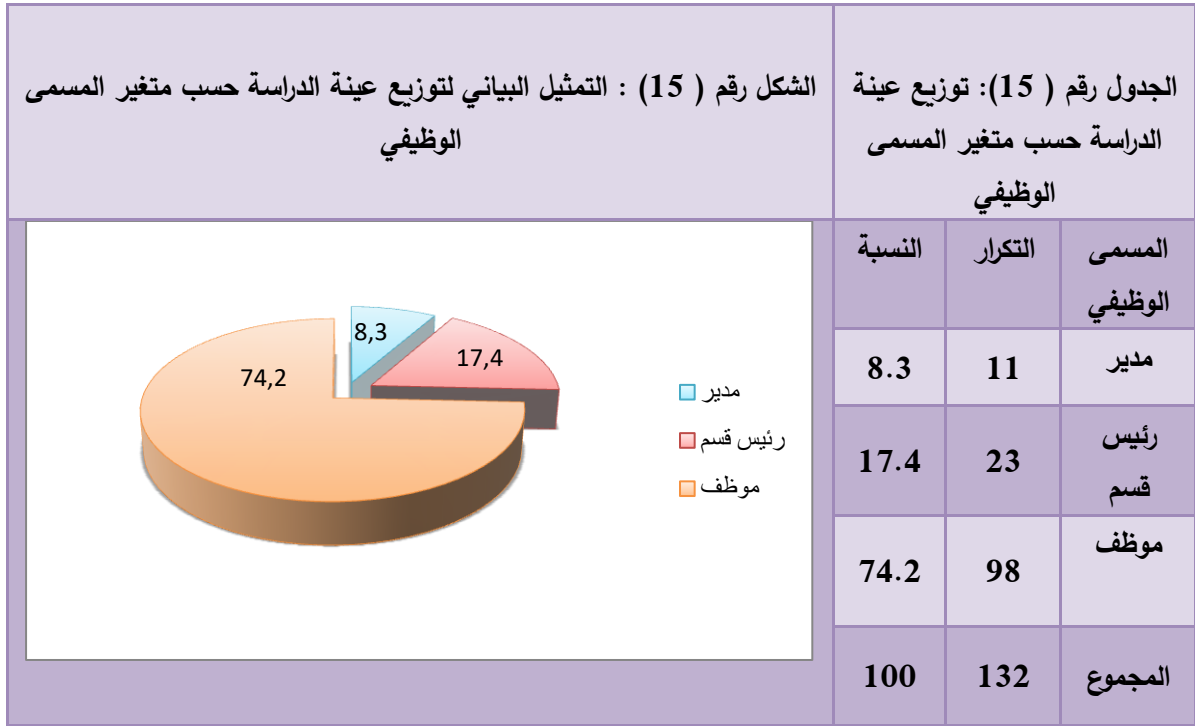


بناء على نتائج الجدول رقم (13) نلاحظ أن نصف أفراد العينة هم من لديهم خبرة تفوق عشر سنوات بنسبة تقدر بحوالي 50%، في حين بلغت نسبة من لديهم خبرة ما بين 5 و 10 سنوات ما يقدر بحوالي 32.6% وتمثلان مع النسبة الأعلى ما يدل على أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة تتجاوز الخمس سنوات مع الوكالات البنكية محل الدراسة، يمكننا تفسير هذا التباين في النسب على أن عينة الدراسة لها خبرة مهنية وهذا يجعلها قادرة على التعامل مع متغيرات البيئة، أما أصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات فقدرت نسبتهم بـ 17.6%. ويمكننا تفسير ذلك بكون الوكالات البنكية محل الدراسة تعمل على استقطاب الكفاءات المتميزة حديثة السن، للاستفادة من قدراتهم المعرفية والعلمية المتميزة.

#### خامسا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي كما يلي:





المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بناء على نتائج الجدول رقم (14) نلاحظ أن غالبية أفراد العينة موظفين بنسبة تقدر بحوالي 74%، في حين بلغت نسبة رؤساء الأقسام ما يقدر بحوالي 17% أما المدراء فبلغت نسبتهم حوالي 8 % فقط ، وهذا ما يدل على تشابه خصائص معظم أفراد العينة كما هو موضح في الشكل رقم (14).

#### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

في هذا المطلب، سنركز على إدراج التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، وتحليل البيانات المتعلقة بها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما سنقوم بتحديد درجة تشبع كل عبارة ضمن المتغير الذي تنتمي إليه.

#### الفرع الأول: تحليل البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل

سنقوم بإدراج التوزيعات لإجابات أفراد العينة المدروسة، وتحديد طبيعة اتجاههم حول مدى إلمامهم بأبعاد إدارة علاقات الزبائن

### أولاً: بعد إدارة علاقات الزبائن الإستراتيجية

ويتم ذلك من خلال التعرف على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه التقييم لكل عبارة من عبارات بعد إدارة علاقات الزبائن الإستراتيجية، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم ( 16): تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد إدارة علاقات الزبائن الإستراتيجية

البعء	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه التقييم
إدارة علاقات الزبون الإستراتيجية	1	تلتزم الإدارة العليا بوضع اهتمامات الزبون على رأس أولوياتها.	1.43	0.541	منخفض جدا
	2	تعتبر الإدارة العليا أنّ تعظيم قيمة الزبون هو المصدر الحقيقي لمردوديتها.	1.71	0.705	منخفض جدا
	3	تلتزم الإدارة العليا بنشر ثقافة التوجه نحو الزبون في جميع الإدارات.	1.77	0.578	منخفض جدا
	4	تلتزم الإدارة العليا بوضع إستراتيجية واضحة لإدارة علاقات الزبون.	1.72	0.584	منخفض جدا
	5	تدرك جميع الإدارات في مؤسستكم أهمية تطبيق إستراتيجية إدارة علاقات الزبون.	1.79	0.654	منخفض جدا
		المجموع	1.683	0.461	منخفض جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

بناء على نتائج الجدول رقم (15) نلاحظ أن المجموع العام لمتوسطات عبارات بعد إدارة علاقات الزبائن الإستراتيجية الخاص بمتغير إدارة علاقة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة قد بلغ 1.683 وهو ينتمي إلى المجال الأول [1-1.8] بانحراف معياري قدره 0.461 وهو ينتمي إلى المجال المنخفض جدا وهذا راجع لكون كل عبارات هذا البعد تنتمي إلى المجال الأول أي تقع في مجال الموافقة المنخفض جدا، حيث كانت العبارة الأولى التي تقول " تلتزم الإدارة العليا بوضع اهتمامات الزبون على رأس أولوياتها." هي ذات المتوسط المنخفض حيث قدر ب 1.43 وبانحراف معياري قدره 0.541 في حين باقي العبارات تراوح متوسطها بين 1.71 و 1.79 وكلها طبعا لم تتجاوز المجال الأول الذي حده الأعلى 1.8، هذا ما يؤكد

أن معظم أفراد العينة يرون ضعف إدارة العلاقات مع الزبون الإستراتيجية في الوكالات البنكية محل الدراسة.

### ثانيا: بعد إدارة علاقات الزبون التحليلية

ويتم ذلك من خلال التعرف على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه التقييم لكل عبارة من عبارات بعد إدارة علاقات الزبون التحليلية، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد إدارة علاقات الزبون التحليلية

البيد	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه التقييم
إدارة علاقات الزبون التحليلية	1	تحرص مؤسستكم على تكوين قاعدة بيانات عن الزبائن وتحديثها باستمرار.	1.59	0.653	منخفض جدا
	2	تحرص مؤسستكم المصرفية على مواكبة كل تطور في تكنولوجيا معلومات -برمجيات- لزيادة كفاءتها في تخزين البيانات واسترجاعها.	1.63	0.725	منخفض جدا
	3	تتوفر مؤسستكم المصرفية على تكنولوجيا معلومات حديثة تمكّنها من التقيب عن الزبائن المرشحين.	2.17	0.904	منخفض
	4	تتوفر مؤسستكم المصرفية على تكنولوجيا معلومات حديثة تمكّنها من تحديد الفئة المستهدفة من الزبائن.	2.10	0.932	منخفض
	5	تحرص مؤسستكم المصرفية على مواكبة كل تطور في برامج حماية متطورة حفاظا على أمن وسرية معلومات زبائننا.	1.56	0.668	منخفض جدا
	المجموع			1.810	0.554

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

بناء على نتائج الجدول رقم (16) نلاحظ أن المجموع العام لمتوسطات عبارات بعد إدارة علاقات الزبون التحليلية الخاص بمتغير إدارة علاقة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة قد بلغ 1.810 وهو ينتمي إلى المجال الثاني [ 1.8- 2.6 ] بانحراف معياري قدره 0.554 وهو ينتمي إلى المجال منخفض وهذا

راجع لكون معظم عبارات هذا البعد تنتمي إلى المجال الأول والثاني أي تقع بين مجال الموافقة المنخفض جدا والمنخفض، حيث كانت العبارة الثالثة التي تقول " تتوفر مؤسستكم المصرفية على تكنولوجيا معلومات حديثة تمكنها من التنقيب عن الزبائن المرشحين." هي ذات المتوسط الأعلى حيث قدر ب 2.17 وبانحراف معياري قدره 0.904 تلتها العبارة الرابعة بمتوسط من نفس المجال وقدره 2.10، في حين باقي العبارات متوسطاتها كلها تنتمي إلى المجال الأول أي المنخفض جدا، هذا ما يؤكد أن معظم أفراد العينة يرون ضعف إدارة العلاقات مع الزبون التحليلية في الوكالات البنكية محل الدراسة.

### ثالثا: بعد إدارة علاقات الزبون التشغيلية

ويتم ذلك من خلال التعرف على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه التقييم لكل عبارة من عبارات بعد إدارة علاقات الزبائن التشغيلية، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد إدارة علاقات الزبون التشغيلية

البعد	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه التقييم
إدارة علاقات الزبون التشغيلية	1	تعمل مؤسستكم المصرفية على جمع المعلومات عن الزبائن باستمرار قصد التعرف عليهم وفهم احتياجاتهم.	1.80	0.715	منخفض
	2	يعرف موظفو الواجهة الأمامية الزبائن معرفة تامة.	2.02	0.937	منخفض
	3	يحرص موظفو الواجهة الأمامية على تقديم خدمات متميزة للزبائن المرشحين.	1.64	0.744	منخفض جدا
	4	يستفيد موظفو الواجهة الأمامية باستمرار من تدريبات تمكنهم من المعاملة الجيدة للزبائن.	1.93	0.875	منخفض
	5	يستفيد موظفو الواجهة الأمامية باستمرار من تدريبات تمكنهم من تطوير معارفهم ومهاراتهم.	1.89	0.844	منخفض
	6	تحرص مؤسستكم المصرفية على أتمتة خدماتها لتحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون.	1.76	0.632	منخفض جدا

منخفض	0.805	1.80	تعمل مؤسساتكم المصرفية على استخدام أدوات تكنولوجيا الإعلام والاتصال-الموقع الالكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي، مراكز الاتصال- للتواصل مع زبائنكم باستمرار.	7
منخفض	0.980	1.97	تحرص مؤسساتكم المصرفية على توفير قنوات اتصال مناسبة للزبائن تمكنهم من طرح شكاويهم.	8
منخفض	0.566	1.851	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

بناء على نتائج الجدول رقم (17) نلاحظ أن المجموع العام لمتوسطات عبارات بعد إدارة علاقات الزبون التشغيلية الخاص بمتغير إدارة علاقة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة قد بلغ 1.851 وهو ينتمي إلى المجال الثاني [1.8-2.6] بانحراف معياري قدره 0.556 وهو ينتمي إلى المجال المنخفض وهذا راجع لكون معظم عبارات هذا البعد تنتمي إلى المجال الثاني أي تقع في مجال الموافقة المنخفض، ما عدا العبارتين الثالثة والسادسة فتقع كلاهما في المجال المنخفض جدا، حيث كانت العبارة الثانية التي تقول "يعرف موظفو الواجهة الأمامية الزبائن معرفة تامة." هي ذات المتوسط الأعلى حيث قدر ب 2.02 وبانحراف معياري قدره 0.937 في حين باقي العبارات تراوح متوسطها بين 1.8 و1.97 وكلها طبعا لم تتجاوز المجال الثاني الذي حده الأعلى 2.6، هذا ما يؤكد أن معظم أفراد العينة يرون ضعف إدارة العلاقات مع الزبون التشغيلية في الوكالات البنكية محل الدراسة.

#### الفرع الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بالمتغير التابع

سنقوم بإدراج التوزيعات لإجابات أفراد العينة المدروسة، وتحديد طبيعة اتجاههم حول مدى إلمامهم بأبعاد الأداء التسويقي.

#### أولا: الحصة السوقية

ويتم ذلك من خلال التعرف على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه التقييم لكل عبارة من عبارات بعد الحصة السوقية، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الحصة السوقية

البعد	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه التقييم
الحصة السوقية	1	يعرف البنك زيادة مستمرة في عدد الزبائن الجدد خلال السنوات الأخيرة.	1.68	0.658	منخفض جدا
	2	يعرف البنك زيادة مستمرة في عدد الزبائن الأوفياء خلال السنوات الأخيرة.	1.77	0.697	منخفض جدا
	3	يعرف البنك زيادة مستمرة في الحصة السوقية خلال السنوات الأخيرة.	1.89	0.609	منخفض
		المجموع	1.780	0.571	منخفض جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

بناء على نتائج الجدول رقم (18) نلاحظ أن المجموع العام لمتوسطات عبارات بعد الحصة السوقية الخاص بمتغير الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة قد بلغ 1.780 وهو ينتمي إلى المجال الأول [1-1.8] بانحراف معياري قدره 0.571 وهو ينتمي إلى المجال منخفض جدا وهذا راجع لكون معظم عبارات هذا البعد تنتمي إلى المجال الأول أي تقع في مجال الموافقة المنخفض جدا وما عدا العبارة الثالثة فهي تقع في المجال المنخفض، حيث كانت العبارة الأولى التي تقول "يعرف البنك زيادة مستمرة في عدد الزبائن الجدد خلال السنوات الأخيرة." هي ذات المتوسط الأدنى حيث قدر ب 1.68 وبانحراف معياري قدره 0.658 وهي في المجال المنخفض جدا، تلتها العبارة الثانية بمتوسط من نفس المجال وقدره 1.77، هذا ما يؤكد أن معظم أفراد العينة يقرون بضعف الحصة السوقية للوكالات البنكية محل الدراسة.

#### ثانيا: بعد الأرباح

ويتم ذلك من خلال التعرف على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه التقييم لكل عبارة من عبارات بعد الأرباح، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الأرباح

البعد	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه التقييم
-------	-------------	----------	-----------------	-------------------	---------------

منخفض	1.884	2.04	يعرف البنك زيادة مستمرة في حجم المعاملات خلال السنوات الأخيرة.	1	الأرباح
منخفض	0.789	1.94	يعرف البنك زيادة مستمرة في معدلات الربحية خلال السنوات الأخيرة.	2	
منخفض	0.827	2.14	يعرف البنك زيادة مستمرة في معدل العائد على الاستثمار خلال السنوات الأخيرة.	3	
منخفض	0.967	2.037	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

بناء على نتائج الجدول رقم (19) نلاحظ أن المجموع العام لمتوسطات عبارات بعد الأرباح الخاص بمتغير الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة قد بلغ 2.037 وهو ينتمي إلى المجال الثاني [2.6-1.8] بانحراف معياري قدره 0.967 وهو ينتمي إلى المجال منخفض وهذا راجع لكون كل عبارات هذا البعد تنتمي إلى المجال الثاني أي تقع ضمن مجال الموافقة المنخفض، حيث كانت العبارة الثالثة التي تقول "يعرف البنك زيادة مستمرة في معدل العائد على الاستثمار خلال السنوات الأخيرة." هي ذات المتوسط الأعلى حيث قدر ب 2.14 وبانحراف معياري قدره 0.827 تلتها الأولى ثم الثانية بمتوسط 2.04 و 1.94 على التوالي، هذا ما يؤكد أن معظم أفراد العينة يقرون بضعف أرباح للوكالات البنكية محل الدراسة.

#### ثالثاً: بعد رضا الزبائن

ويتم ذلك من خلال التعرف على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه التقييم لكل عبارة من عبارات بعد رضا الزبون، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد رضا الزبائن

البعد	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه التقييم
رضا الزبائن	1	يحرص البنك على تحقيق رضا الزبائن طيلة فترة التعامل معهم.	1.54	0.558	منخفض جدا
	2	يحرص البنك على معالجة شكاوي الزبائن بفعالية لتحقيق رضاهم.	1.56	0.583	منخفض جدا
	3	يحرص البنك على تحويل الزبون الراضي إلى زبون وفي.	1.61	0.602	منخفض جدا
	4	يعرف البنك انخفاضا في معدلات شكاوى الزبائن خلال السنوات الأخيرة.	2.05	0.809	منخفض
	المجموع			1.687	0.492

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

بناء على نتائج الجدول رقم (20) نلاحظ أن المجموع العام لمتوسطات عبارات بعد رضا الزبائن الخاص بمتغير الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة قد بلغ 1.687 وهو ينتمي إلى المجال الأول [1-1.8] بانحراف معياري قدره 0.492 وهو ينتمي إلى المجال منخفض جدا وهذا راجع لكون معظم عبارات هذا البعد تنتمي إلى المجال الأول أي تقع ضمن مجال الموافقة المنخفض جدا، ما عدا العبارة الرابعة التي تقع ضمن المجال المنخفض بمتوسط قدره 2.05 وهو أعلى متوسط من بين متوسطات عبارات هذا البعد، حيث كانت العبارة الأولى التي تقول "يحرص البنك على تحقيق رضا الزبائن طيلة فترة التعامل معهم." هي ذات المتوسط الأدنى حيث قدر ب 1.54 وبانحراف معياري قدره 0.558 تلتها العبارة الثانية ثم الثالثة بمتوسط من نفس المجال أي المنخفض جدا، هذا ما يؤكد أن معظم أفراد العينة



غير موافقين على أن البنك يعمل على إرضاء زبائنه كمؤشر لتحديد الأداء التسويقي للوكالات البنكية محل الدراسة.

#### رابعاً: بعد الاحتفاظ بالزبائن

ويتم ذلك من خلال التعرف على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه التقييم لكل عبارة من عبارات بعد الاحتفاظ بالزبائن، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الاحتفاظ بالزبائن

البعد	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه التقييم
الاحتفاظ بالزبائن	1	يحقق البنك معظم عوائده من خلال زبائنه الدائمين.	2.00	0.781	منخفض
	2	لدى البنك زبائن دائمون يسهمون في جذب زبائن جدد من خلال الكلمة المنطوقة الإيجابية.	1.91	0.704	منخفض
	3	يعرف البنك زيادة مستمرة في معدلات ولاء الزبائن خلال السنوات الأخيرة.	1.89	0.706	منخفض
		المجموع	1.931	0.577	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

بناء على نتائج الجدول رقم (21) نلاحظ أن المجموع العام لمتوسطات عبارات بعد الاحتفاظ بالزبائن الخاص بمتغير الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة قد بلغ 1.931 وهو ينتمي إلى المجال الثاني [1.8-2.6] بانحراف معياري قدره 0.577 وهو ينتمي إلى المجال منخفض وهذا راجع لكون كل عبارات هذا البعد تنتمي إلى المجال الثاني أي تقع بين مجال الموافقة المنخفض، حيث كانت العبارة الأولى التي تقول "يحقق البنك معظم عوائده من خلال زبائنه الدائمين." هي ذات المتوسط الأعلى حيث قدر ب 2.00 وبانحراف معياري قدره 0.781 تلتها العبارة الثانية ثم الثالثة بمتوسط من نفس المجال وقدره

1.91 و 1.89 على التوالي، هذا ما يؤكد أن معظم أفراد العينة يرون ضعف الاحتفاظ بالزبائن في الوكالات البنكية محل الدراسة.

### المبحث الرابع: تحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سنتطرق إلى اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وذلك بالتركيز على مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة.

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

بعد تحديد اتجاه التقييم لمختلف عبارات أبعاد المتغيرات المدروسة، نأتي إلى اختبار الفرضيات وقبل تحديد نوع الاختبارات التي سنقوم بإجرائها إما معلمية أو لا معلمية يتم التحقق أولاً من شروط الاختبار المعلمي، فإن لم تتحقق واحدة منها سنلجأ إلى الاختبار اللامعلمي، وبما أن حجم العينة أكبر من 50 مفردة سنعتمد على اختبار كولموغروف سميرنوف.

#### الجدول رقم (23): اختبار التوزيع الطبيعي كولموغروف-سميرنوف

المتغير	درجات الحرية	مستوى الدلالة	نوع التوزيع
إدارة علاقات الزبون الإستراتيجية	132	0.000	غير طبيعي
إدارة علاقات الزبون التحليلية	132	0.000	غير طبيعي
إدارة علاقات الزبون التشغيلية	132	0.000	غير طبيعي
الحصة السوقية	132	0.000	غير طبيعي
الأرباح	132	0.000	غير طبيعي
رضا الزبائن	132	0.000	غير طبيعي
الاحتفاظ بالزبائن	132	0.000	غير طبيعي

إدارة علاقات الزبون	132	*0.200	طبيعي
الأداء التسويقي	132	0.006	غير طبيعي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

بناء على نتائج الجدول رقم (22) نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية لكافة أبعاد المتغيرين المدروسين قد قدر ب  $Sig=0.000$  وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية  $0.05$  هذا إن دل على شيء إنما يدل على أن كافة الأبعاد لا تتوزع توزيعا طبيعيا، والأمر عينه بالنسبة لمتغير الأداء التسويقي ككل فهو لا يتوزع توزيعا طبيعيا، بينما متغير إدارة علاقات الزبائن ككل فهو المتغير الوحيد الذي يتوزع توزيعا طبيعيا لأن مستوى دلالاته قد قدر ب  $Sig=0.200$  وهو أكبر من ألفا، وعليه بالنسبة لاختبار الفرضيات فسوف نعتمد على الاختبارات اللامعلمية لاختبار مدى صحة الفرضيات الموضوعة، ما عدا الفرضية الفرعية الأولى فسوف نختبرها اختبارا معلميا. حيث سيتم اختبار مدى تحقق الفرضية الرئيسية التي تقول: "لإدارة علاقات الزبون دور في تحسين الأداء التسويقي لوكالات البنوك التجارية الجزائرية محل الدراسة." من خلال فرضياتها الفرعية.

#### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سنحاول عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة، حيث سيتم اختبار صحة الفرضيات من خلال تبيان مدى قبولها من عدمه.

#### الفرع الأول: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الرئيسية الأولى: " لإدارة علاقات الزبون دور في تحسين الأداء التسويقي لوكالات البنوك التجارية الجزائرية محل الدراسة ".

سيتم اختبارها من خلال اختبار فرضياتها الفرعية ثم اختبارها ككل.

#### أولا: اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية الفرعية الأولى: " تطبق أبعاد إدارة علاقات الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة بشكل مرتفع "

لاختبار مدى تحقق هذه الفرضية سوف نعتمد على الاختبار المعلمي وهو اختبار T لعينة واحدة،

حيث:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا تطبق أبعاد إدارة علاقات الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة بشكل مرتفع؛
- الفرضية البديلة  $H_1$ : تطبق أبعاد إدارة علاقات الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة بشكل مرتفع.

الجدول رقم (24): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الاستنتاج	مستوى المعنوية	درجات الحرية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي
دال إحصائيا	0.000	131	-32.914	0.425	1.78	3

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

بناء على نتائج الجدول رقم (24) نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق البنوك التجارية لأبعاد إدارة علاقات الزبون قد قدر ب 1.78 بانحراف معياري قدره 0.425 عن المتوسط الفرضي 3، مبدئيا نلاحظ أن هنا فرق فالمتوسط الحسابي أقل من المتوسط الفرضيين أي درجة التقييم منخفضة، وقد بلغت قيمة T المحسوبة -32.914 وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة Sig=0.000 .

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه: " تطبق أبعاد إدارة علاقات الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة بشكل مرتفع؛"، والفرق هنا والمقدر ب -1.21 هنا سالب معناه أن هذا التطبيق لا يتجاوز المتوسط الفرضي، وعليه فهو ليس بشكل مرتفع، ومنه على البنوك محل الدراسة الاهتمام أكثر بإدارة علاقتها مع الزبون.

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية على مستوى الوكالات البنكية الناشطة بولاية سكيكدة.....

الفرضية الفرعية الثانية: " لإدارة علاقات الزبون الإستراتيجية دورٌ في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة ."

لاختبار مدى تحقق هذه الفرضية سوف نعلم على الاختبار اللامعلمي وهو اختبار الارتباط اللامعلمي (سبيرمان)، حيث:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : ليس لإدارة علاقات الزبون الإستراتيجية دورٌ في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة؛
- الفرضية البديلة  $H_1$ : لإدارة علاقات الزبون الإستراتيجية دورٌ في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة.

الجدول رقم (25): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig	درجة الارتباط
إدارة علاقات الزبون الإستراتيجية *الأداء التسويقي	0.349**	0.000	ضعيفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

بناء على نتائج الجدول رقم (25) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.349$  وهي تدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، غير أن هذه العلاقة ليست بالقوية لأنه كلما اقتربنا من القيمة 1 كلما ازدادت العلاقة بين المتغيرين قوة، بالإضافة إلى ذلك فهذه العلاقة طردية نظرا للقيمة الموجبة لهذا المعامل، ومنه كلما زادت الوكالات البنكية محل الدراسة من الاهتمام بإدارة علاقات الزبون الإستراتيجية زاد الأداء التسويقي بنسبة 34 % وبالتالي فهناك علاقة طردية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 لأن مستوى دلالتها قدر ب  $Sig=0.000$ .

وهذا ما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول أنه: " لإدارة علاقات الزبائن الإستراتيجية دورٌ في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة".

ثالثا اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة: " لإدارة علاقات الزبون التحليلية دورٌ في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة ."

لاختبار مدى تحقق هذه الفرضية سوف نعتمد على الاختبار اللامعلمي وهو اختبار الارتباط اللامعلمي (سبيرمان)، حيث:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : ليس لإدارة علاقات الزبون التحليلية دورٌ في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة ؛
- الفرضية البديلة  $H_1$ : لإدارة علاقات الزبائن دورٌ في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة.

الجدول رقم (26): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig	درجة الارتباط
إدارة علاقات الزبون التحليلية *الأداء التسويقي	**0.438	0.000	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

بناء على نتائج الجدول رقم (26) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.438$  وهي تدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين، حيث أن هذه العلاقة ليست بالقوية لأنه كلما اقتربنا من القيمة 1 كلما ازدادت العلاقة بين المتغيرين قوة ، بالإضافة إلى ذلك فهذه العلاقة طردية نظرا للقيمة الموجبة لهذا المعامل، ومنه كلما زادت الوكالات البنكية محل الدراسة من الاهتمام بإدارة علاقات الزبون التحليلية زاد الأداء التسويقي بحوالي 44% وبالتالي فهناك علاقة طردية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 لأن مستوى دلالتها قدر ب  $Sig=0.000$  .

وهذا ما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول أنه: " لإدارة علاقات الزبون التحليلية دورٌ في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة " .

رابعا: اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الفرعية الرابعة: " لإدارة علاقات الزبون التشغيلية دورٌ في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة " .

لاختبار مدى تحقق هذه الفرضية سوف نعتمد على الاختبار اللامعلمي وهو اختبار الارتباط اللامعلمي (سبيرمان)، حيث:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية على مستوى الوكالات البنكية الناشطة بولاية سكيكدة.....

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : ليس لإدارة علاقات الزبون التشغيلية دورٌ في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة؛
- الفرضية البديلة  $H_1$ : لإدارة علاقات الزبون التشغيلية دورٌ في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة.

الجدول رقم (27): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig	درجة الارتباط
إدارة علاقات الزبون التشغيلية *الأداء التسويقي	**0.416	0.000	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

بناء على نتائج الجدول رقم (27) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.416$  وهي تدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين، حيث أن هذه العلاقة ليست بالقوية لأنه كلما اقتربنا من القيمة 1 كلما ازدادت العلاقة بين المتغيرين قوة، بالإضافة إلى ذلك فهذه العلاقة طردية نظرا للقيمة الموجبة لهذا المعامل، ومنه كلما الوكالات البنكية محل الدراسة من الاهتمام بإدارة علاقات الزبون التشغيلية زاد الأداء التسويقي بحوالي 42% وبالتالي فهناك علاقة طردية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 لأن مستوى دلالتها قدر ب Sig=0.

وهذا ما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول أنه: " لإدارة علاقات الزبون التشغيلية دورٌ في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة".

خامسا: اختبار الفرضية ككل: " لإدارة علاقات الزبون دور في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة ".

لاختبار مدى تحقق هذه الفرضية سوف نعتمد على الاختبار اللامعلمي وهو اختبار الارتباط اللامعلمي (سبيرمان)، حيث:

- **الفرضية الصفرية  $H_0$ :** ليس لإدارة علاقات الزبون دور في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة ؛
- **الفرضية البديلة  $H_1$ :** لإدارة علاقات الزبون دور في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة.

الجدول رقم (28): اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig	درجة الارتباط
إدارة علاقات الزبون * الأداء التسويقي	0.498**	0.000	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

بناء على نتائج الجدول رقم (28) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.498$  وهي تدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين، حيث أن هذه العلاقة ليست بالقوية لأنه كلما اقتربنا من القيمة 1 كلما ازدادت قوة العلاقة بين المتغيرين، بالإضافة إلى ذلك فهذه العلاقة طردية نظرا للقيمة الموجبة لهذا المعامل، ومنه كلما زادت البنوك محل الدراسة من الاهتمام بإدارة علاقات الزبون ككل زاد الأداء التسويقي بحوالي 50% وبالتالي فهناك علاقة طردية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 لأن مستوى دلالتها قدر ب  $Sig=0.000$ .

وهذا ما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول أنه: لإدارة علاقات الزبون دور في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة ، وهذا ما يؤكد اختبار الفرضيات الفرعية والتي تحققت كلها وأكدت على دور إدارة علاقات الزبون بفروعها على الأداء التسويقي هذا ما أدى حتما إلى وجود دور لها ككل على الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية



الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية على مستوى الوكالات البنكية الناشطة بولاية سكيكدة.....

الفرضية الرئيسية الثانية: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إدارة علاقات الزبون والأداء التسويقي للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة تعزى لبعض المتغيرات الشخصية ".

لاختبار مدى تحقق هذه الفرضية سوف نعلم على الاختبار اللامعلمي وهو اختبار مان ويتني للعينتين المستقلتين بالنسبة للجنس، أما بقية المتغيرات الشخصية سنستعمل اختبار كروسكال- واليس، حيث: الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إدارة علاقات الزبون والأداء التسويقي للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة تعزى لبعض المتغيرات الشخصية؛

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إدارة علاقات الزبون والأداء التسويقي للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة تعزى لبعض المتغيرات الشخصية.

الجدول رقم (29): اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

مستوى المعنوية Sig اختبار كروسكال-واليس				مستوى المعنوية Sig اختبار مان- ويتني	الأبعاد
المسمى الوظيفي	الخبرة	المستوى التعليمي	السن	الجنس	
0.023	0.444	0.490	0.935	0.048	إدارة علاقات الزبون الإستراتيجية
0.310	0.009	0.434	0.585	0.627	إدارة علاقات الزبون التحليلية
0.374	0.085	0.493	0.408	0.819	إدارة علاقات الزبون التشغيلية
0.089	0.000	0.334	0.018	0.055	الحصة السوقية
0.092	0.174	0.079	0.279	0.243	الأرباح

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية على مستوى الوكالات البنكية الناشطة بولاية سكيكدة.....

0.029	0.696	0.664	0.814	0.692	رضا الزبائن
0.030	0.651	0.024	0.703	0.725	الاحتفاظ بالزبائن
يتخذ القرار بمقارنة قيمة Sig مع مستوى المعنوية المفروضة 0.05 إذا كان أكبر فمعناه قبول الفرضية الصفرية وإذا كان أقل نقبل البديلة					القرار

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

بناء على نتائج الجدول رقم (29) نلاحظ بالنسبة:

- **لمتغير الجنس:** قيمة المعنوية الإحصائية غير دالة إحصائيا مع كافة الأبعاد ما عدا بعد إدارة علاقات الزبون الإستراتيجية حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية ب 0.048 وهي أقل من مستوى المعنوية المفروضة.

وعليه نقبل الفرضية البديلة ونقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد إدارة علاقات الزبون الإستراتيجية تعزى إلى متغير الجنس، أما بقية الأبعاد فنقبل الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس.

- **لمتغير السن:** قيمة المعنوية الإحصائية غير دالة إحصائيا مع كافة الأبعاد ما عدا بعد الحصة السوقية حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية ب 0.018 وهي أقل من مستوى المعنوية المفروضة.

وعليه نقبل الفرضية البديلة ونقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الحصة السوقية تعزى إلى متغير السن، أما بقية الأبعاد فنقبل الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير السن.

- **لمتغير المستوى التعليمي:** قيمة المعنوية الإحصائية غير دالة إحصائيا مع كافة الأبعاد ما عدا بعد الاحتفاظ بالزبائن حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية ب 0.024 وهي أقل من مستوى المعنوية المفروضة.

وعليه نقبل الفرضية البديلة ونقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الاحتفاظ بالزبائن تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، أما بقية الأبعاد فنقبل الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

- لمتغير الخبرة في المؤسسات المصرفية: قيمة المعنوية الإحصائية غير دالة إحصائيا مع كافة الأبعاد ما عدا بعد إدارة علاقة الزبون التحليلية وبعد الحصة السوقية حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية ب 0.009 و 0.000 على التوالي، وهي أقل من مستوى المعنوية المفروضة.

وعليه نقبل الفرضية البديلة مع كلا البعدين ونقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد إدارة علاقات الزبون التحليلية وبعد الحصة السوقية تعزى إلى متغير الخبرة في المؤسسات المصرفية، أما بقية الأبعاد فنقبل الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة في المؤسسات المصرفية.

- لمتغير المسمى الوظيفي: قيمة المعنوية الإحصائية غير دالة إحصائيا مع معظم الأبعاد ما عدا بعد إدارة علاقة الزبون الإستراتيجية وبعد رضا الزبائن والاحتفاظ بالزبون حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية ب 0.023 و 0.029 و 0.030 على التوالي، وهي أقل من مستوى المعنوية المفروضة.

وعليه نقبل الفرضية البديلة مع الأبعاد الثلاثة ونقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد إدارة علاقات الزبون الإستراتيجية وبعد رضا الزبائن والاحتفاظ بالزبون تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، أما بقية الأبعاد فنقبل الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

وانطلاقا مما سبق نقول أن هذه الفرضية محققة جزئيا أي أن هناك أبعاد توجد فيها فروق وأبعاد أخرى لا توجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

#### المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضيات

بينت النتائج الإحصائية للدراسة، أن إجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة علاقات الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة كان منخفضا، وهذا ما تم إثباته بالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية التي كانت منخفضة، كما بينت النتائج أيضا أن إجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة كان منخفضا، وهذا ما تم إثباته من خلال قيم المتوسطات التي كانت منخفضة.

كما أن النتائج قد كشفت عن وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين إدارة علاقات الزبون والأداء إحصائيا.

الفرع الأول: تفسير النتائج المتعلقة بإدارة علاقات الزبون الإستراتيجية

بينت النتائج الإحصائية، لإجابات أفراد عينة الدراسة أن إدارة علاقات الزبون الإستراتيجية تطبق بصفة منخفضة بالوكالات البنكية محل الدراسة، وهذا ما تم إثباته من خلال قيمة المتوسط الحسابي التي كانت منخفضة 1.68، والانحراف المعياري 0.46 الذي كان ضعيفا.

ويمكن تفسير ذلك بعدم وضع الإدارة العليا لاهتمامات الزبون على رأس أولوياتها وعدم تعظيم قيمة الزبون واعتباره المصدر الحقيقي لمردوديتها. كما يرجع ذلك لعدم وجود رؤية وثقافة التوجه نحو الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة.

وهذا ما يعني أن أفراد عينة الدراسة في الوكالات البنكية محل الدراسة يرون ضعف إدارة علاقات الزبون الإستراتيجية في الوكالات البنكية محل الدراسة. وقد أكدت ذلك نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي بينت وجود علاقة إيجابية ولكن ضعيفة بين إدارة علاقات الزبائن الإستراتيجية والأداء التسويقي لوكالات البنوك محل الدراسة.

#### الفرع الثاني: تفسير النتائج المتعلقة بإدارة علاقات الزبون التحليلية

بينت النتائج الإحصائية، لإجابات أفراد عينة الدراسة أن إدارة علاقات الزبون التحليلية تطبق بصفة منخفضة بالوكالات البنكية محل الدراسة، وهذا ما تم إثباته من خلال قيمة المتوسط الحسابي التي كانت منخفضة 1.81، والانحراف المعياري 0.55 الذي كان ضعيفا.

ويمكن تفسير ذلك لضعف قاعدة بيانات الزبائن وعدم تحديثها باستمرار، وعدم مواكبة الوكالات البنكية محل الدراسة للتطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات (برمجيات)، واعتمادها على برمجيات غير حديثة في تخزين البيانات واسترجاعها. كما يمكن تفسير ذلك لعدم توفرها على تكنولوجيا معلومات حديثة تمكنها من التنقيب عن الزبائن المرشحين.

وهذا ما يعني أن أفراد عينة الدراسة في الوكالات البنكية محل الدراسة يرون ضعف إدارة علاقات الزبون التحليلية في الوكالات البنكية محل الدراسة. وقد أكدت ذلك نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي بينت وجود علاقة إيجابية ولكن ضعيفة بين إدارة علاقات الزبائن التحليلية والأداء التسويقي لوكالات البنوك محل الدراسة.

#### الفرع الثالث: تفسير النتائج المتعلقة بإدارة علاقات الزبون التشغيلية

بينت النتائج الإحصائية، لإجابات أفراد عينة الدراسة أن إدارة علاقات الزبون التشغيلية تطبق بصفة منخفضة بالوكالات البنكية محل الدراسة، وهذا ما تم إثباته من خلال قيمة المتوسط الحسابي التي كانت منخفضة 1.85، والانحراف المعياري 0.56 الذي كان ضعيفا.

ويمكن تفسير ذلك بكون الوكالات البنكية محل الدراسة، وكما بيننا سابقا أنها لا تتوفر على تكنولوجيا معلومات حديثة تمكنها من التنقيب عن الزبائن المربحين، فإن موظفو المواجهة الأمامية لا يميزون الزبائن المربحين ولا يقومون بتقديم خدمات متميزة لهم، كما أنهم لا يستفيدون من تدريبات تمكنهم من تطوير معارفهم ومهاراتهم في تقديم الخدمة للزبائن بشكل مستمر. كما يمكن أن يرجع الأمر إلى عدم توفر قنوات اتصال مناسبة للزبائن لطرح شكاويهم واهتماماتهم.

وهذا ما يعني أن أفراد عينة الدراسة في الوكالات البنكية محل الدراسة يرون ضعف إدارة علاقات الزبون التشغيلية في الوكالات البنكية محل الدراسة. وقد أكدت ذلك نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي بينت وجود علاقة إيجابية ولكن ضعيفة بين إدارة علاقات الزبون التشغيلية والأداء التسويقي لوكالات البنوك محل الدراسة.

وكخلاصة لنتائج هذه الدراسة التي حاولت دراسة دور إدارة علاقات الزبون في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية الناشطة بولاية سكيكدة، أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة موجبة ولكنها ضعيفة بين أبعاد إدارة علاقات الزبون وتحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية، وأكدت ذلك نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

وبالرغم من انه لم ترد دراسات سابقة قامت بدراسة العلاقة بين المتغيرين بنفس الأبعاد في نموذج الدراسة، فإن نتائج هذه الدراسة ساهمت في تبين دور أبعاد إدارة علاقات الزبون في تحسين الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة.

### خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي للدراسة، حيث قمنا بدراسة ميدانية لمعرفة دور إدارة علاقات الزبون في تحسين الأداء التسويقي في الوكالات البنكية المتواجدة في ولاية سكيكدة. حيث قمنا بتقديم نظرة عامة عن النظام المصرفي في الجزائر، وذلك من خلال التطرق إلى التطور التاريخي للنظام المصرفي في الجزائر، وتقديم تعاريف مختصرة عن الوكالات البنكية المتواجدة بولاية سكيكدة محل الدراسة. ثم عرضنا الإطار المنهجي للدراسة.

ومن أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والتأكد من صحة فرضياتها من عدمها، قمنا بإجراء مقابلات مع مديري الوكالات البنكية محل الدراسة، بالإضافة إلى توزيع استبيان على موظفي هذه الوكالات البنكية، وبعد معالجة إجابات أفراد المجتمع بواسطة برنامج Spss v 26، تم التوصل إلى جملة من النتائج، نذكر منها:

- تطبق البنوك التجارية محل الدراسة إدارة علاقات الزبون؛
- توجد علاقة ارتباط بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والأداء التسويقي للوكالات البنكية محل الدراسة؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين بعد الاحتفاظ بالزبون و متغير المستوى التعليمي للوكالات البنكية محل الدراسة؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين بعد إدارة علاقة الزبون التحليلية، بعد الحصة السوقية و متغير الخبرة في المؤسسات المصرفية؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين بعد إدارة علاقة الزبون الإستراتيجية، بعد رضا الزبائن، بعد الاحتفاظ بالزبون و متغير المسمى الوظيفي؛

خاتمة عامة

## خاتمة:

شهدت المؤسسات العامة والبنوك التجارية خاصة، في السنوات الأخيرة تسارعا في التطور التكنولوجي، نتج عنه التغير في أذواق وحاجات ورغبات الزبون، فبات من الصعب إرضاءه والمحافظة عليه في ظل المنافسة الشديدة. فلجأت المؤسسات إلى إدارة علاقات الزبائن التي تقوم في أساسها على تقوية العلاقة مع الزبون. وذلك بالفهم الجيد لحاجاته وتلبيتها ومحاولة الحفاظ عليه أطول مدة ممكنة دون تحوله للمنافسين. حيث تناولنا من خلال دراستنا لدور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية بجانبية النظري والتطبيقي، حيث تم تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية فيه وتغطية شاملة لجميع جوانبه، فقد تناولنا موضوع الدراسة في ثلاثة فصول، خصصنا الفصل الأول لإدارة علاقات الزبائن، تطرقنا فيه إلى أساسيات التوجه نحو الزبون، التطور التاريخي لإدارة علاقات الزبائن، مفهومها وأبعادها. في حين خصص الفصل الثاني لدراسة الأداء التسويقي، حيث تم تسليط الضوء فيه على الأداء التسويقي مفهومه، مؤشرات ومداخل تحسينه. وكان الفصل الثالث عبارة عن دراسة ميدانية، بحيث قمنا بمعالجة إشكالية الدراسة من خلال المعلومات المتحصل عليها جراء المقابلات التي قمنا بها مع مدراء الوكالات البنكية المتواجدة بولاية سكيكدة، والمعلومات المتحصل عليها بعد تحليل الاستبيان الموجه لعينة الدراسة، توصلنا إلى جملة من النتائج نذكرها فيما يلي:

## أولاً: نتائج الدراسة

- تطبيق الوكالات البنكية محل الدراسة إدارة علاقات الزبائن؛
- توجد علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة؛
- لإدارة علاقات الزبائن الإستراتيجية دور في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية محل الدراسة؛
- لإدارة علاقات الزبائن التحليلية دور في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية محل الدراسة؛
- لإدارة علاقات الزبائن التشغيلية دور في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية محل الدراسة؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات عينة الدراسة لإدارة علاقات الزبائن التحليلية تعزى إلى متغير الخبرة في المؤسسات المصرفية؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات عينة الدراسة لإدارة علاقات الزبائن الإستراتيجية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي؛



- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات عينة الدراسة للاحتفاظ بالزبائن تعزى إلى (المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي)؛
- عدم وجود لرؤية وثقافة التوجه نحو الزبون، وعدم اهتمام بعض الوكالات البنكية بشكاوي الزبائن وإدارتها، وهذا ما بينته نتائج المقابلة والاستبيان، حيث تبين لنا أنه ليس لديهم تعظيم لقيمة الزبون.

### ثانيا: اقتراحات الدراسة

بناء على النتائج يمكن اقتراح ما يلي:

- ضرورة التوجه بالوكالات البنكية محل الدراسة نحو الزبون؛
- تنظيم ملتقيات وندوات تحسيسية بأهمية إدارة علاقات الزبائن في الوكالات البنكية محل الدراسة؛
- تنظيم دورات تكوينية وورشات عمل عن ثقافة التوجه بالزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة؛
- الحرص على تحسين أساليب الاتصال بالزبون، مما يسمح بتبادل المعارف والخبرات معه لتقوية العلاقات معه؛
- ضرورة توجه الإدارة العليا للوكالات البنكية محل الدراسة لتعظيم قيمة الزبون واعتباره هدفا رئيسيا، لكسبه وضممان بقاءه وعدم تحوله للمنافسين؛
- على الإدارة العليا السعي للاحتفاظ بالزبون لأطول فترة ممكنة من منطلق تكلفة الاحتفاظ بالزبون أقل بكثير من تكلفة جذب زبون جديد؛

### ثالثا: آفاق الدراسة

- تأثير إدارة العلاقة مع الزبون الاجتماعية على ولاء الزبون؛
- دور رضا الزبون الداخلي في تحقيق رضا الزبون الخارجي؛
- دور إدارة العلاقة مع الزبون الالكتروني في تعظيم قيمة الزبون؛
- دور رضا الزبون الداخلي في تحقيق أداء تسويقي متميز؛
- دور التسويق المشخص في تنمية العلاقة مع الزبون.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

## أولاً: المراجع باللغة العربية:

## 1. الكتب:

1. أبو النجا خالد عبد العظيم. (2013). إدارة العلاقات مع العملاء، مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات (الإصدار الطبعة الأولى). الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
2. أبو النجا محمد. (2008). التسويق المتقدم. الاسكندرية: الدار الجامعية.
3. أحمد جمال الجاسر. (2021). التحليل الإحصائي لاستبيانات الدراسات والبحوث باستخدام حزمة SPSS. عمان الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
4. أحمد سيد مصطفى. (2001). المدير وتحديات العولمة (الإصدار الطبعة الأولى). مصر.
5. أكرم الطويل، و علي العبادي. (2013). ، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي. دار حامد للنشر والتوزيع.
6. آلاء حسيب الجليلي، و صلاح الدين شبل الجبوري. (2022). مكونات سلسلة التجهيز الرشيقية والتصنيع مدخل إلى الأداء التسويقي. زاد ناشرون وموزعون.
7. بشير العلاق. (2008). التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
8. توفيق محمد عبد المحسن. (2004). التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية. مصر: دار النهضة العربية.
9. ثامر بكري. (2008). استراتيجيات التسويق. الأردن: دار اليازوردي.
10. جاسم الصميدعي محمود، و يوسف ردينة عثمان. (2007). سلوك المستهلك (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: دار منهاج للنشر والتوزيع.
11. حسين وليد حسين عباس، و أحمد عبد محمود الجنابي. (2017). إدارة علاقات الزبون. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
12. دوقان عبيدات، عبد الرحمان عدس، و عبد الحق كايد. (2012). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر.

13. راوية حسن. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. مصر: الدار الجامعية.
14. رضوان المحمود العمر. (2007). *التسويق الدولي (الإصدار الطبعة الأولى)*. الأردن: دار وائل للنشر.
15. سوفيت رونلاند. (2002). *إدارة علاقات العملاء، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال (المجلد 9)*. القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع).
16. سعيد أسماعيل. (1994). *قواعد أساسية في البحث العلمي*. لبنان: مؤسسة الرسالة.
17. سليمان دراركة مأمون. (2015). *إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء (الإصدار الطبعة الثانية)*. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
18. سليمان صادق درمان. (2010). *التسويق المعرفي المبني على غدارة العلاقات ومعرفة الزبون التسويقي (الإصدار الطبعة الأولى)*. الاردن: دار كنوز المعرفة العلمية.
19. سيكران أوما. (2006). *طرق البحث في الإدارة" مدخل لبناء المهارات البحثية"*. (اسماعيل علي بسيوني، المحرر) عمان: دار المريخ للنشر.
20. شفيق منى. (2005). *التسويق بالعلاقات (الإصدار بدون طبعة)*. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.
21. صليحة رقاد. (2021). *إدارة العلاقة مع الزبائن وجودة خدمتهم؛ مفاهيم أساسية ودراسات تطبيقية (الإصدار طبعة 1)*. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
22. ضياء الدين الغنيم. (2008). *السيولة والربحية*. سوريا: منشورات جامعة دمشق.
23. عبد الحلیم كراجه، و آخرون. (2006). *الإدارة والتحليل المالي (أسس، مفاهيم، تطبيقات) (الإصدار ط2)*. الأردن: دار صفاء.
24. عبد السلام أبوف قحف. (1999). *إدارة النشاط التسويقي - مدخل بناء المهارات*. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث.
25. عبد العظيم أبو النجا محمد. (2013). *إدارة العلاقات مع العملاء: مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
26. عبود عبد الله العسكري. (2004). *منهجية البحث العلمي الإنسانية*. سوريا: دار النمير.

27. عمرو عبد الرحمان. (2007). *إدارة علاقات العملاء*. (هالة صدقي، المترجمون) القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
28. فريد النجار. (2014). *إدارة العلوم والتكنولوجيا*. مصر: منشأة المعارف.
29. فيليب كوتلر، و آخرون. (2002). *التسويق*. سوريا: دار علاء الدين للنشر والتوزيع.
30. كيت بيالي ليلاند. (1997). *خدمة العملاء المبتدئين*. السعودية: مكتبة جرير.
31. محفوظ أحمد جودة. (2006). *إدارة الجودة الشاملة (الإصدار الطبعة الثانية)*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
32. محمد جاسم الصميدعي. (2000). *استراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي (الإصدار الطبعة الأولى)*. الأردن: دار الحامد.
33. محمد عبد العظيم ابو النجا. (2008). *التسويق المتقدم*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
34. محمد فريد الصحن. (2005). *التسويق*. مصر: الدر الجامعية.
35. مدحت أبو النصر. (2012). *الأداء الإداري المتميز (الإصدار الطبعة الأولى)*. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
36. المنجي رانيا. (2020). *تسويق الخدمات*. سوريا: من منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
37. نزار عبد المجيد رشيد البرواري، و فارس محمد النقشبندى. (2013). *التسويق المبني على المعرفة، مدخل التسويق المتميز (الإصدار الطبعة الأولى)*. الوراق للنشر والتوزيع.
38. نوري موسى شقيري، و أسامة عزمي سلام. (2013). *دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية (الإصدار الطبعة الثالثة)*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
39. وائل محمد صبحي ادريس، و طاهر محسن مصور الغالبي. (2009). *أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن*. عمان: دار وائل للنشر.
40. وسيلة حمداوي. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. الجزائر: مديرية النشر بجامعة قلمة.
41. وسيلة حمداوي. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. الجزائر: منشورات جامعة قلمة.
42. يوسف جحيم سلطان الطائي، و هاشم فوزي دباس العبادي. (2008). *إدارة علاقة الزبون (الإصدار الطبعة الأولى)*. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

## 2. الأطروحات :

1. أحمد حمودة محمد سعدو. (2014). العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الأخضر والأداء التسويقي - دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية في محافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير . غزة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية.
2. آمنة سفيان. (10 11, 2022). فعالية إدارة العلاقة مع العملاء في استدامة المزايا التنافسية الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية-. ( أطروحة دكتوراه. سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
3. أمير غانم العوادي. (2009). أثر تبني فلسفة التسويق الأخضر في تحسين الأداء التسويقي -دراسة استطلاعية على شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية-. رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير علوم . كلية الإدارة والإقتصاد.
4. بن الحبيب محسن. (2016/2017). أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر - دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر-. أطروحة دكتوراه . ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
5. جلول شريفي. (2014/2015). واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولائه، دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات لبعض الولايات الممثلة للغرب الجزائري ( سعيدة، تلمسان، وهران). أطروحة دكتوراه . تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
6. حسان المتني. (2009). إدارة علاقات الزبائن CRM. رسالة ماجستير . دمشق، كلية علوم التسيير.
7. حميد شكر عبد الأمير. (2020). تسويق الخدمات والأداء التسويقي: الدور الوسيط للمعرفة التسويقية دراسة عينة من المؤسسات الخدمية في مدينة بغداد. رسالة ماجستير . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات.
8. ريم مدوش. (2019/2020). دور إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية في تحقيق الولاء دراسة عينة من البنوك في الجزائر. الجزائر. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
9. صونيا جواني. (2024). اثر المخاطر المالية على كفاية رأس المال في البنوك التجارية - دراسة قياسية لعينة من البنوك السعودية خلال الفترة 2008- 2021. أطروحة دكتوراه . 02، قالمة.

10. صونية كيلاني. (2016). إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن،. *أطروحة دكتوراه* . باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
11. عاصم رشاد محمد أبو الفزع. (2015). اختبار العلاقة بين جودة الخدمة، رضا الزبون وقيمة الزبون: دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والمصارف التجارية في الأردن. *رسالة ماجستير* . إدارة أعمال -جامعة الشرق الأوسط.
12. عبد الحكيم حططاش. (2018/2017). دور تطبيق الحكومة الالكترونية في الجزائر في تحسين إدارة العلاقة مع العميل. *أطروحة دكتوراه* . سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
13. عفاف خويلد. (2017). محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال. *أطروحة دكتوراه* . علوم التسيير .
14. علي أحمد محمد. (2020). الريادة الإستراتيجية ودورها في الأداء التسويقي " بحث تحليلي". *رسالة ماجستير* . بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
15. فاطنة بن ساعد. (2015/2014). الإعلانات ودورها في خلق أداء تسويقي فعال -دراسة ميدانية في مؤسسة الاتصال الجزائرية: موبيليس- جازي- أوريدو-. *أطروحة دكتوراه* . كلية العلوم الاقتصادية.
16. محاد عريوة. (2011). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل سطيف. *رسالة ماجستير* . سطيف، مدارس الدكتوراه عي العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
17. محمد أبو فزع، و رشاد عاصم. (2015). اختبار العلاقة بين جودة الخدمة، رضا الزبون وقيمة الزبون: دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والمصارف التجارية في الأردن. *رسالة ماجستير* . إدارة الأعمال.
18. محمد سليمان. (2007). الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة. *رسالة ماجستير* . مسيلة.
19. محمود يوسف ياسين. (2010). واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة أريدم، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة البرموك. جامعة أريدم. الأردن.
20. نجاح يخلف. (2018). دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن دراسة ميدانية لشركات الاتصالات موبيليس، جازي، أوريدو. *أطروحة دكتوراه* . باتنة، علوم التسيير .

## 3.المجلات و الدوريات و الجرائد :

1. احمد الكيكي غانم محمود. (2010). العلاقة بين ابعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي -دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى. كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل، تنمية الرافدين ، 32 (99).
2. أضواء كمال حسين الجراح. (2012). أخلاقيات العملي الإداري ودورها في تعزيز أهداف علاقات الزبون- دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الاثاث المنزلي/ نينوى. مجلة بحوث مستقبلية (37).
3. بلعزوز بن علي، و عاشور كتوش. (2004). واقع المنظومة المصرفية الجزائرية ومنهج الإصلاح. واقع المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية: واقع وتحديات. الشلف.
4. بنين عبد الرحمان. (2021). أثر ابعاد إدارة العلاقة مع الزبون على الرضا والاحتفاظ بالزبائن - دراسة ميدانية على زبائن مؤسسة التامين الجزائرية CAAT. مجلة المالية & الأسواق ، 08 (01)، 347-366.
5. الجريدة الرسمية. (29 12, 2022). والمقرر رقم 22-03. (09) .
6. جمعة شرقي، و مراد كواشي. دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي -دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر -. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة ، 01 (04).
7. خالد محمد عمر، و أنور العزام. (2017). أثر إدارة علاقات الزبائن في الاحتفاظ بهم في قطاع التأمين. جامعة عمان العربية ، 1-30.
8. خليفة عزي، زكرياء مسعودي، و رياض زلاسي. (2021). واقع النظام المصرفي الجزائري على ضوء تعديلات قانون النقد والفرض. مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات ، 06 (02)، 315-300.
9. سهام معاش. (2019). أنظمة إدارة علاقات الزبون كأداة لتحسين الخدمات العمومية في الجزائر، دراسة استطلاعية. كلية العلوم الاقتصادية.
10. صونية كيلاني. (2017). واقع الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية ( دراسة مقارنة بين مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر شركة دار الدواء بالأردن. مجلة الإقتصاد الصناعي ، 02 (12).



11.فاطمة بودية، و عائشة بن واضح سنوسي. (2023). دور البنوك التجارية في تمويل المشاريع الاقتصادية في الجزائر - دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري بالشلف- .مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة ، 06 (01)، 01- 19.

12.كريم بيشاري، و أمال بعبوش. (2020). أثر سماع صوت الزيون في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة - دراسة حالة وكالة جيزي بالوادي. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، 12 (03)، 422-431.

13.مالكوم، و ماكدونالد. (1996). الخطط التسويقية كيفية إعدادها وكيفية تطبيقها. (محمد صالح الدويش، و محمد عبد الله العوض، المترجمون) السعودية: مطابع معهد الإدارة العامة.

14.موسى السعودي، و محمد عواد الزيادات. (2012). تدقيق البرامج التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي دراسة تطبيقية على المؤسسة العربية صناعة الأدوية. دراسات العلوم الإدارية ، 39 (02).

15.مولود ابراهيم صفاء. (2013). تأثير إعادة هندسة عمليات الأعمال في زيادة رضا الزيون الداخلي، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين من مصرف الرشيد. مجلة التقني ، 26 (04)، 10.

16.نعيمه العربي. الاتجاهات الحديثة لوظيفة البنوك والمؤسسات المالية وعلاقتها بالأزمة المالية العالمية لعام 2008. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - دراسات اقتصادية- ، 26 (2).

17.نورالدين وكال، و عبد الحميد مجدوب. (2022). الذكاء التسويقي في تحسين الأداء التسويقي بمنظمات الأعمال- دراسة حالة مؤسسة كوندور. مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية ، 06 (01).

18.هالة حرزلي، و فيروز قطاف. (2021). أثر استخدام الموقع الالكتروني على إدارة العلاقة مع الزيون -دراسة حالة بنك التنمية المحلية BDL القطب التجاري بسكرة. مجلة إقتصاد المال والأعمال ، 06 (01)، 121-138.

#### 4. الملتقيات والمؤتمرات :

1. أسامة أحمد محمد عبد القادر. (2006). إطار لتطبيق المراجعة التسويقية في قياس وعلاج الفجوة التدريبية. المؤتمر السعودي التقني الرابع. السعودية.

2. أمال سحنون. (2017). التنقيب عن البيانات كأحد أدوات الذكاء الاقتصادي. الملتقى العلمي الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة. المسيلة.

3. الجودي صاطوري. (2009). مؤشرات قياس الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. *الملتقى الدولي الثالث بجامعة المسيلة. المسيلة.*
4. طارق زيدان. (2003). المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم المبيعات. *الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي. قطر.*
5. عبد الحميد بوخاري، و علي بن ساحة. (2011). التحرير المالي وكفاءة الأداء المصرفي في الجزائر. *الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات. ورقلة.*
6. يحضيه سملاي. (2003). إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. *الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد". ورقلة.*
7. حكيم بن جروة، و محمد بن حوحو. (2010). تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية. *ملتقى وطني حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. الجزائر.*

## 2- المراجع باللغة الأجنبية:

### In Foreign Languages

#### 1. Books:

1. Barton, j., & Goldenberg. (2008). *CRM in Real Time: Empowering Customer Relationships* (first printing ed.). United States of America: information today.
2. buttle, f., & maklan, s. (2019). *Customer Relationship Management: Concepts and Tools* (fourth edition ed.). new york: routledge.
3. Byblice, C. (2010, Décembre). Management du Cycle de vie du client: proposition d'un modèle d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM. *Thèse Doctotat Université d'Auvergne . France.*
4. Clark, & Amber. *marketing performance measurement : evolution if research and practice in Neely A (ed) performance measurement- past – present and future.* centre for business for performance.
5. Claude, D. (2003). *Marketing.* France: Dalloz.
6. Claude, D. (2008). *Marketing Aide-mémoire* (éd. 06 éme édition). France: DUNOD.
7. duboid, b., & kotler, p. (2004). *marketing management* (éd. 11e édition). paris: pearson éducation.
8. Gronroos, & Christian. (1997). *from marketing mix to relationship marketing:towards a paradingm shiftin marketing,management decision.*
9. Kartine Gaithy- Sinchal و M Vandercammen .(1998) .*Recherche marketing .* PARIS: De Boeck.
10. kotler, p. (1999). *Le marketing selon Kotler ou comment créer, conquérir et dominer un marché.* france: village mondiale.
11. kotler, p., keller, k., & manceau, d. (2009). *marketing management* (éd. 13e édition). paris: pearson éducation.

12. Lefébure, r., & Venturi, g. (2001). *Gestion de la relation client* (éd. 3e édition). paris: Eyrolles.
13. lovelock, c., & louren, w. (1999). *Principles of Service Marketing and Management*. new york: prentice.
14. Philip Kotler, Kevin Keller et Dolphin Manceau, *Marketing Management*, France Pearson, 14 édition, 2012
15. Philip, k., & al. (2006). *marketing et management* (éd. 12e édition). france: pearson éducation.
16. philip, k., keven, k., & elphine, m. (2012). *Marketing Management* (éd. 14e édition). france: pearson.
17. Philippe, J., & Jean-luc, A. (2008). *introduction à la gestion*,. paris: Dalloz.
18. Raluca, D. T. (2016). *Markrting automation* (Vol. 9). series V: Economic Sciences.
19. René, l., & Gilles, v. (2005). *gestion de relation client*. paris: ediont eyrolles.
20. Vandercammen, M. (2003). *Marketing: l'essentiel pour comprendre décider agir*. paris: De Boeck.
21. Vera, L., & Migueis, O. (2012). Analytical customer relationshipmanagement in retailing supported by data mining technique. porto.
22. vernette, e. (1998). " *L'essentiel du marketing*. edition d'organisation.
23. Zolling Monique ,Et Eric و ,Lamarque .(1999) .*Marketing et Stratégie de La Banque* .(2) paris: Dunod.

## 2. Reasearches & Studies:

1. buttle, f., iriana, r., & ang, l. (2006). Sales force automation: review, critique, research agenda. *international journal of management reviews* , 8 (4), 213-231.
2. Don, O., & Andrew, V. A. (2007). Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance. *journal of marketing, american marketing association* , 71.
3. konstantinos, p., & kerstin, v. s. (2017). social customer relationship management: a case study. *international journal of entrepreneurial knowledge* , 5 (1).
4. M Dean .(2002) .Rethinking customer Expectation of service quality .*working paper series 53/2* . university of monash, faculty of business and economics.
5. Morgan Neil ,Bruce Clark و ,Rich Gooner .(2002) .Productivity, marketing audits and systems for marketing performance assessment integrating multiple .*journal of business research*.55 .

## 3. Site Web:

1. <https://badrbanque.dz/qui-sommes-nous/>.(2024,05,31)/
2. <https://www.bna.dz/>.(2024,05,31)
3. <https://www.cnepbanque.dz/web/ar/>.(2024,05,31)

4. <https://www.albaraka.com/en/about-al-baraka/about-us/introduction/>.(2024,05,31)
5. <https://www.societegenerale.com/fr/le-groupe-societe-generale/identite/presentation/>.(2024,05,31)
6. <https://www.bnpparibas.dz/nous-connaître/>.(2024,05,31)/
7. <https://www.bank-abc.com/AR/COUNTRYSITES/ALGERIA/PRODUCTS/CORPORATE-BANKING/>.(2024,05,31)
8. <https://www.agb.dz/organisation/quisommesnous.html/>.(2024,05,31)
9. <https://ar.m.wikipedia.org/wiki/>.(2024,05,31)

الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة فرحات عباس سطيف 1



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية  
تخصص: تسويق خدمي  
استبانه

سيدتي، سيدي، تحية طيبة، أما بعد  
نشكركم مسبقا على مساهمتكم الإيجابية في إثراء هذا الموضوع، والذي يقوم به الباحث في إطار دراسة ميدانية حول:

" دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة بعض الوكالات البنكية بولاية سكيكدة -".

ولأن آراءكم وانطباعاتكم ذات أهمية بالغة في نجاح الدراسة، نأمل أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة بوضع إشارة (X) في خانة الإجابة المناسبة، علما أن ما تدلون به من معلومات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أولا: البيانات الشخصية

- 1/الجنس: ذكر  أنثى
- 2/السن: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  أكثر من 51 سنة
- 3/ المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- 4/ الخبرة في المؤسسة المصرفية:  
أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 5/ المسمى الوظيفي: مدير  رئيس قسم  موظف
- 6/الرجاء تحديد نوع المؤسسة المصرفية - خاصة/عامة:-

## المحور الأول: إدارة علاقات الزبائن

س1. فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بمحور إدارة العلاقة مع الزبائن، فما هي درجة موافقتكم على تطبيقها في مؤسستكم المصرفية.

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
إدارة علاقات الزبائن الإستراتيجية: إستراتيجية التوجه نحو الزبون بتقديم أعلى قيمة له عن المنافسين للمحافظة على ولائه.						
1	تلتزم الإدارة العليا بوضع اهتمامات الزبون على رأس أولوياتها.					
2	تعتبر الإدارة العليا أنّ تعظيم قيمة الزبون هو المصدر الحقيقي لمردوديتها.					
3	تلتزم الإدارة العليا بنشر ثقافة التوجه نحو الزبون في جميع الإدارات.					
4	تلتزم الإدارة العليا بوضع إستراتيجية واضحة لإدارة علاقات الزبائن.					
5	تدرك جميع الإدارات في مؤسستكم أهمية تطبيق إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن.					
إدارة علاقات الزبائن التحليلية: تطبيقات لاستخلاص، تخزين، تحليل واسترجاع البيانات المتعلقة بالزبون						
1	تحرص مؤسستكم على تكوين قاعدة بيانات عن الزبائن وتحديثها باستمرار.					
2	تحرص مؤسستكم المصرفية على مواكبة كل تطور في تكنولوجيا معلومات -برمجيات- لزيادة كفاءتها في تخزين البيانات واسترجاعها.					
3	تتوفر مؤسستكم المصرفية على تكنولوجيا معلومات					

					حديثة تمكّنها من التنقيب عن الزبائن المربحين.	
					تتوفر مؤسستكم المصرفية على تكنولوجيا معلومات حديثة تمكّنها من تحديد الفئة المستهدفة من الزبائن.	4
					تحرص مؤسستكم المصرفية على مواكبة كل تطور في برامج حماية متطورة حفاظا على أمن وسرية معلومات زبائننا.	5
إدارة علاقات الزبائن التشغيلية: الواجهة الأمامية للمؤسسة والتي تشتمل على معظم نقاط الاتصال بين المؤسسة والزيون						
غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					تعمل مؤسستكم المصرفية على جمع المعلومات عن الزبائن باستمرار قصد التعرف عليهم وفهم احتياجاتهم.	1
					يعرف موظفو الواجهة الأمامية الزبائن معرفة تامة.	2
					يحرص موظفو الواجهة الأمامية على تقديم خدمات متميزة للزبائن المربحين.	3
					يستفيد موظفو الواجهة الأمامية باستمرار من تدريبات تمكنهم من المعاملة الجيدة للزبائن.	3
					يستفيد موظفو الواجهة الأمامية باستمرار من تدريبات تمكنهم من تطوير معارفهم ومهاراتهم.	4
					تحرص مؤسستكم المصرفية على أتمتة خدماتها لتحسين جودة الخدمة المقدمة للزيون.	5
					تعمل مؤسستكم المصرفية على استخدام أدوات تكنولوجيا الإعلام والاتصال-الموقع الالكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي، مراكز الاتصال- للتواصل مع زبائننا باستمرار.	6



					7	تحرص مؤسستكم المصرفية على توفير قنوات اتصال مناسبة للزبائن تمكنهم من طرح شكاويهم.
--	--	--	--	--	---	---

### الجزء الثاني: محور الأداء التسويقي

س1. فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بمحور الأداء التسويقي، فما هي درجة موافقتكم على تطبيقها في مؤسستكم المصرفية.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>الحصة السوقية</b>						
1	يعرف البنك زيادة مستمرة في عدد الزبائن الجدد خلال السنوات الأخيرة.					
2	يعرف البنك زيادة مستمرة في عدد الزبائن الأوفياء خلال السنوات الأخيرة.					
3	يعرف البنك زيادة مستمرة في الحصة السوقية خلال السنوات الأخيرة.					
<b>الأرباح</b>						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يعرف البنك زيادة مستمرة في حجم المعاملات خلال السنوات الأخيرة.					
2	يعرف البنك زيادة مستمرة في معدلات الربحية خلال السنوات الأخيرة.					
3	يعرف البنك زيادة مستمرة في معدل العائد على الاستثمار خلال السنوات الأخيرة.					
<b>رضا الزبائن</b>						
1	يحرص البنك على تحقيق رضا الزبائن طيلة فترة التعامل معهم.					
2	يحرص البنك على معالجة شكاوي الزبائن بفعالية لتحقيق رضاهم.					
3	يحرص البنك على تحويل الزبون الراضي إلى زبون وفي.					

					يعرف البنك انخفاضاً في معدلات شكاوى الزبائن خلال السنوات الأخيرة.	4
<b>الاحتفاظ بالزبائن</b>						
					يحقق البنك معظم عوائده من خلال زبائنه الدائمين.	1
					لدى البنك زبائن دائمون يسهمون في جذب زبائن جدد من خلال الكلمة المنطوقة الإيجابية.	2
					يعرف البنك زيادة مستمرة في معدلات ولاء الزبائن خلال السنوات الأخيرة.	3

**\*\* شاكرين لكم حسن تعاونكم \*\***

**الملحق رقم (02): أسئلة المقابلة:**

**السيد:**

**الوظيفة:**

**الساعة:**

**الرجاء الإجابة على الأسئلة الواردة أدناه:**

- 1- كيف تم نشر ثقافة التوجه نحو الزبون في مؤسستكم؟
- 2- على ماذا تمحورت إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن المطبقة في مؤسستكم، ومن شارك في وضعها؟
- 3- ما هي المعوقات التي صادفتكم عند تطبيقكم لإدارة علاقات الزبون؟

## الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الاسم واللقب	الرقم
جامعة فرحات عباس - سطيف 1-	بن يعقوب الطاهر	01
جامعة فرحات عباس - سطيف 1-	رقاد صليحة	02
جامعة فرحات عباس - سطيف 1-	كباب منال	03
جامعة فرحات عباس - سطيف 1-	بوشارب ناصر	04
جامعة فرحات عباس - سطيف 1-	زرواتي مواهب	05
جامعة فرحات عباس - سطيف 1-	آمنة سفيان	06
جامعة فرحات عباس - سطيف 1-	عنون حنان	07

## الملحق رقم (04): مخرجات برنامج SPSS المتعلقة بحساب الثبات ألفا كرومباخ

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	132	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	132	100,0

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,882	31

## الملحق رقم (05): مخرجات SPSS المتعلقة بالاتساق الداخلي

أولاً: الصدق الداخلي لعبارات أبعاد إدارة علاقات الزبائن

البعد الأول: إدارة علاقات الزبائن الإستراتيجية

## Correlations

		علاقة_الزبائن_الاستراتيجية	تلتزم الإدارة العليا بوضع اهتمامات الزبون على رأس أولوياتها	تعتبر الإدارة العليا أن تعظيم قيا
علاقة_الزبائن_الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	,716**	,717**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	132	132	132
تلتزم الإدارة العليا بوضع اهتمامات الزبون على رأس أولوياتها	Pearson Correlation	,716**	1	,408**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	132	132	132
تعتبر الإدارة العليا أن تعظيم قيمة الزبون هو	Pearson Correlation	,717**	,408**	1

المصدر الحقيقي لمروديتها	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	132	132	132
تلتزم الإدارة العليا بنشر ثقافة التوجه نحو الزبون في جميع الإدارات	Pearson Correlation	,789**	,522**	,451**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	132	132	132
تلتزم الإدارة العليا بوضع إستراتيجية واضحة لإدارة علاقات الزبائن	Pearson Correlation	,750**	,458**	,303**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	132	132	132
تدرك جميع الإدارات في مؤسستكم أهمية تطبيق إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن	Pearson Correlation	,797**	,390**	,446**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	132	132	132

## البعد الثاني: إدارة علاقات الزبائن التحليلية

### Correlations

		علاقة_الزبائن_التحليلية	تحرص مؤسستكم على تكوين قاعدة بيانات عن الزبائن وتحديثها باستمرار	تحرص مؤسستكم المصرفية على مواكبة كل تطور في تكنولوجيا معلومات -برمجيات- لزيادة كفاءتها في تخزين البيانات واسترجاعها
علاقة_الزبائن_التحليلية	Pearson Correlation	1	,556**	,724**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	132	132	132
تحرص مؤسستكم على تكوين قاعدة بيانات عن الزبائن وتحديثها باستمرار	Pearson Correlation	,556**	1	,483**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	132	132	132
تحرص مؤسستكم المصرفية على مواكبة كل تطور في تكنولوجيا معلومات - برمجيات- لزيادة كفاءتها في تخزين البيانات واسترجاعها	Pearson Correlation	,724**	,483**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	132	132	132
تتوفر مؤسستكم المصرفية على تكنولوجيا معلومات حديثّة تمكّنها من التتقيب عن الزبائن واسترجاعها	Pearson Correlation	,789**	,160	,379**
	Sig. (2-tailed)	,000	,066	,000
	N	132	132	132

تتوفر مؤسستكم المصرفية على تكنولوجيا معلومات حديثة تمكنها من تحديد الفئة المستهدفة من الزبائن	Pearson Correlation	,808**	,167	,360**
	Sig. (2-tailed)	,000	,056	,000
	N	132	132	132
تحرص مؤسستكم المصرفية على مواكبة كل تطور في برامج حماية متطورة حفاظا على أمن وسرية معلومات زبائننا	Pearson Correlation	,627**	,354**	,433**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	132	132	132

### البعد الثالث: إدارة علاقات الزبائن التشغيلية

#### Correlations

		علاقة_الزبائن_التشغيلية	تعلم مؤسستكم المصرفية على جمع المعلومات عن الزبائن باستمرار قصد التعرف عليهم وفهم احتياجاتهم	يعرف موظفو الواجهة الأمامية الزبائن معرفة تامة
علاقة_الزبائن_التشغيلية	Pearson Correlation	1	,601**	,578**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	132	132	132
تعلم مؤسستكم المصرفية على جمع المعلومات عن الزبائن باستمرار قصد التعرف عليهم وفهم احتياجاتهم	Pearson Correlation	,601**	1	,280**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001
	N	132	132	132
يعرف موظفو الواجهة الأمامية الزبائن معرفة تامة	Pearson Correlation	,578**	,280**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	
	N	132	132	132
يحرص موظفو الواجهة الأمامية باستمرار على تقديم خدمات تمكنهم من المعاملة الجيدة للزبائن	Pearson Correlation	,660**	,266**	,450**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000
	N	132	132	132
يستفيد موظفو الواجهة باستمرار من تدريبات تمكنهم من المعاملة الجيدة للزبائن	Pearson Correlation	,804**	,283**	,337**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000
	N	132	132	132
يستفيد موظفو الواجهة الأمامية باستمرار من تدريبات تمكنهم من تطوير معارفهم ومهاراتهم	Pearson Correlation	,798**	,342**	,283**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001
	N	132	132	132
تحرص مؤسستكم المصرفية على أتمتة خدماتها لتحسين جودة	Pearson Correlation	,656**	,350**	,216*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,013

الخدمة المقدمة للزبون	N	132	132	132
تعمل مؤسساتكم المصرفية على استخدام أدوات تكنولوجيا الإعلام والاتصال، للتواصل مع زبائنكم باستمرار	Pearson Correlation	,688**	,330**	,229**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,008
تحرص مؤسساتكم المصرفية على توفير قنوات اتصال مناسبة تمكنكم من طرح شكاويهم	N	132	132	132
	Pearson Correlation	,742**	,536**	,300**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	132	132	132

## ثانيا: الصدق الداخلي لعبارات أبعاد الأداء التسويقي

### البعد الأول: الحصة السوقية

#### Correlations

		الحصة_السوقية	يعرف البنك زيادة مستمرة في عدد الزبائن الجدد خلال السنوات الأخيرة	يعرف البنك زيادة مستمرة في عدد الزبائن الأوفياء خلال السنوات الأخيرة
الحصة_السوقية	Pearson Correlation	1	,861**	,897**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	132	132	132
يعرف البنك زيادة مستمرة في عدد الزبائن الجدد خلال السنوات الأخيرة	Pearson Correlation	,861**	1	,651**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	132	132	132
يعرف البنك زيادة مستمرة في عدد الزبائن الأوفياء خلال السنوات الأخيرة	Pearson Correlation	,897**	,651**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	132	132	132
يعرف البنك زيادة مستمرة في الحصة السوقية خلال السنوات الأخيرة	Pearson Correlation	,861**	,602**	,678**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	132	132	132

## البعد الثاني: الأرباح

## Correlations

		الأرباح	يعرف البنك زيادة مستمرة في حجم المعاملات خلال السنوات الأخيرة	يعرف البنك زيادة مستمرة في معدلات الزبحية خلال السنوات الأخيرة
الأرباح	Pearson Correlation	1	,887**	,787**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	132	132	132
يعرف البنك زيادة مستمرة في حجم المعاملات خلال السنوات الأخيرة	Pearson Correlation	,887**	1	,469**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	132	132	132
يعرف البنك زيادة مستمرة في معدلات الزبحية خلال السنوات الأخيرة	Pearson Correlation	,787**	,469**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	132	132	132
يعرف البنك زيادة مستمرة في معدل العائد على الاستثمار خلال السنوات الأخيرة	Pearson Correlation	,738**	,389**	,738**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	132	132	132

## البعد الثالث: رضا الزبون

## Correlations

		رضا_الزبائن	يحرص البنك على تحقيق رضا الزبائن طيلة فترة التعامل معهم	يحرص البنك على معالجة شكاوي الزبائن بفعالية لتحقيق رضاهم
رضا_الزبائن	Pearson Correlation	1	,762**	,834**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	132	132	132
يحرص البنك على تحقيق رضا الزبائن طيلة فترة التعامل معهم	Pearson Correlation	,762**	1	,685**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	132	132	132
يحرص البنك على معالجة شكاوي الزبائن بفعالية لتحقيق رضاهم	Pearson Correlation	,834**	,685**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	132	132	132
يحرص البنك على تحويل الزبون الراضي إلى زبون وفي	Pearson Correlation	,785**	,522**	,590**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000



	N	132	132	132
يعرف البنك انخفاضاً في معدلات شكاوي الزبائن خلال السنوات الأخيرة	Pearson Correlation	,725**	,284**	,399**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000
	N	132	132	132

### البعد الرابع: الاحتفاظ بالزبائن

#### Correlations

		الاحتفاظ بالزبائن	يحقق البنك معظم عوائده من خلال زبائنه الدائمين	لدى البنك زبائن دائمين يسهمون في جذب زبائن جدد من خلال الكلمة المنطوقة الإيجابية
الاحتفاظ بالزبائن	Pearson Correlation	1	,761**	,804**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	132	132	132
يحقق البنك معظم عوائده من خلال زبائنه الدائمين	Pearson Correlation	,761**	1	,375**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	132	132	132
لدى البنك زبائن دائمين يسهمون في جذب زبائن جدد من خلال الكلمة المنطوقة الإيجابية	Pearson Correlation	,804**	,375**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	132	132	132
يعرف البنك زيادة مستمرة في معدلات ولاء الزبائن خلال السنوات الأخيرة	Pearson Correlation	,811**	,387**	,563**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	132	132	132

### الملحق رقم (06): مخرجات SPSS النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

#### أولاً: التحليل الوصفي لإجابات المستجوبين

Statistics						
		الجنس	السن	المستوى التعليمي	الخبرة	المسمى الوظيفي
N	Valid	132	132	132	132	132
	Missing	0	0	0	0	0

#### الجنس

Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	ذكر	71	53,8	53,8	53,8
	أنثى	61	46,2	46,2	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

## السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	11	8,3	8,3	8,3
	من 30 إلى 40 سنة	88	66,7	66,7	75,0
	أكثر من 51 سنة	33	25,0	25,0	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

## المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	21	15,9	15,9	15,9
	جامعي	94	71,2	71,2	87,1
	دراسات عليا	17	12,9	12,9	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

## الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	23	17,4	17,4	17,4
	من 5 إلى 10 سنوات	43	32,6	32,6	50,0
	أكثر من 10 سنوات	66	50,0	50,0	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

## المسمى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير	11	8,3	8,3	8,3
رئيس قسم	23	17,4	17,4	25,8
موظف	98	74,2	74,2	100,0
Total	132	100,0	100,0	

## ثانيا: تحليل اتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة

		Statistic	Std. Error
علاقة_الزبائن_الإستراتيجية	Mean	1,6833	,04018
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,6038
		Upper Bound	1,7628
	5% Trimmed Mean	1,6680	
	Median	1,8000	
	Variance	,213	
	Std. Deviation	,46169	
	Minimum	1,00	
	Maximum	3,40	
	Range	2,40	
	Interquartile Range	,75	
	Skewness	,186	,211
	Kurtosis	,176	,419
علاقة_الزبائن_التحليلية	Mean	1,8106	,04825
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,7151
		Upper Bound	1,9061
	5% Trimmed Mean	1,7805	
	Median	1,8000	
	Variance	,307	
	Std. Deviation	,55441	
	Minimum	1,00	
	Maximum	3,80	
	Range	2,80	
	Interquartile Range	,60	
	Skewness	,754	,211
	Kurtosis	,712	,419

علاقة_الزبائن_التشغيلية	Mean	1,8513	,04934
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,7537
		Upper Bound	1,9489
	5% Trimmed Mean	1,8253	
	Median	1,8125	
	Variance	,321	
	Std. Deviation	,56688	
	Minimum	1,00	
	Maximum	3,50	
	Range	2,50	
	Interquartile Range	,75	
	Skewness	,603	,211
	Kurtosis	,147	,419
	الحصة_السوقية	Mean	1,7803
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	1,6818
		Upper Bound	1,8788
5% Trimmed Mean		1,7447	
Median		2,0000	
Variance		,327	
Std. Deviation		,57193	
Minimum		1,00	
Maximum		3,67	
Range		2,67	
Interquartile Range		,67	
Skewness		,570	,211
Kurtosis		,533	,419
الأرباح		Mean	2,0379
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,8713
		Upper Bound	2,2044
	5% Trimmed Mean	1,9551	
	Median	2,0000	
	Variance	,936	
	Std. Deviation	,96736	
	Minimum	1,00	
	Maximum	10,00	
	Range	9,00	
	Interquartile Range	1,00	
	Skewness	4,412	,211
	Kurtosis	34,332	,419
	رضا_الزبائن	Mean	1,6875
95% Confidence Interval Lower Bound		1,6027	

	for Mean	Upper Bound	1,7723	
	5% Trimmed Mean		1,6700	
	Median		1,7500	
	Variance		,243	
	Std. Deviation		,49267	
	Minimum		1,00	
	Maximum		3,00	
	Range		2,00	
	Interquartile Range		,75	
	Skewness		,234	,211
	Kurtosis		-,753	,419
	الاحتفاظ بالزبائن	Mean		1,9318
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	1,8323	
		Upper Bound	2,0313	
5% Trimmed Mean		1,9018		
Median		2,0000		
Variance		,334		
Std. Deviation		,57770		
Minimum		1,00		
Maximum		4,00		
Range		3,00		
Interquartile Range		,33		
Skewness		,652	,211	
Kurtosis		1,711	,419	
إدارة علاقة الزبائن		Mean		1,7818
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,7085	
		Upper Bound	1,8550	
	5% Trimmed Mean		1,7705	
	Median		1,7375	
	Variance		,181	
	Std. Deviation		,42525	
	Minimum		1,00	
	Maximum		3,07	
	Range		2,07	
	Interquartile Range		,61	
	Skewness		,417	,211
	Kurtosis		-,164	,419
	الأداء التسويقي	Mean		1,8594
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	1,7841	
		Upper Bound	1,9347	
5% Trimmed Mean		1,8454		

Median	1,8750	
Variance	,191	
Std. Deviation	,43736	
Minimum	1,00	
Maximum	3,73	
Range	2,73	
Interquartile Range	,46	
Skewness	,618	,211
Kurtosis	2,423	,419

الملحق رقم (07): مخرجات SPSS النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إدارة_علاقة_الزبائن	132	1,7818	,42525	,03701

	Test Value = 3				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
إدارة_علاقة_الزبائن ن	-32,914	131	,000	-1,21824	-1,2915

Correlations				
		علاقة_الزبائن_الإستراتيجية	الأداء_التسويقي	
Spearman's rho	علاقة_الزبائن_الإستراتيجية	Correlation Coefficient	1,000	,349**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	132	132
	الأداء_التسويقي	Correlation Coefficient	,349**	1,000

		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	132	132

Correlations				
			علاقة_الزبائن_التحليلية	الأداء_التسوية ي
Spearman's rho	علاقة_الزبائن_التحليلية	Correlation Coefficient	1,000	,438**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	132	132
	الأداء_التسويقي	Correlation Coefficient	,438**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	132	132

Correlations				
			علاقة_الزبائن_التشغيلية	الأداء_التسوية ي
Spearman's rho	علاقة_الزبائن_التشغيلية	Correlation Coefficient	1,000	,416**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	132	132
	الأداء_التسويقي	Correlation Coefficient	,416**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	132	132

### Hypothesis Test Summary

Null Hypothesis	Test	Sig.
1 The distribution of علاقة_الزبائن_الاستراتيجية is the same across categories of الجنس.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,048

2	is the same across categories of علاقة_الزبائن_التحليلية The distribution of الجنس.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,627
3	is the same across categories of علاقة_الزبائن_التشغيلية The distribution of الجنس.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,819
4	is the same across categories of الحصة_السوقية The distribution of الجنس.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,055
5	is the same across categories of الأرباح The distribution of الجنس.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,243
6	is the same across categories of رضا_الزبائن The distribution of الجنس.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,692
7	is the same across categories of الاحتفاظ_بالزبائن The distribution of الجنس.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,725

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary	
Total N	132
Test Statistic	,134 <sup>a,b</sup>
Degree Of Freedom	2
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,935

Null Hypothesis	Test	Sig.
1 is the same across categories of علاقة_الزبائن_الإستراتيجية The distribution of السن.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,935
2 is the same across categories of علاقة_الزبائن_التحليلية The distribution of السن.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,585
3 is the same across categories of علاقة_الزبائن_التشغيلية The distribution of السن.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,408
4 is the same across categories of الحصة_السوقية The distribution of السن.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,018
5 is the same across categories of الأرباح The distribution of السن.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,279



6	is the same رضا_الزبائن The distribution of across categories of المن.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,814
7	is the same الاحتفاظ_بالزبائن The distribution of across categories of المن.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,703

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	
1	is علاقة_الزبائن_الاستراتيجية The distribution of the same across categories of المستوى التعليمي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,490	
2	is the التحليلية علاقة_الزبائن_التحليلية The distribution of same across categories of المستوى التعليمي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,434	
3	is the التشغيلية علاقة_الزبائن_التشغيلية The distribution of same across categories of المستوى التعليمي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,493	
4	is the الحصة_السوقية The distribution of same across categories of المستوى التعليمي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,334	
5	is the same across الأرباح The distribution of categories of المستوى التعليمي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,079	
6	is the same رضا_الزبائن The distribution of across categories of المستوى التعليمي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,664	
7	is the same الاحتفاظ_بالزبائن The distribution of across categories of المستوى التعليمي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,024	

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	
1	is علاقة_الزبائن_الاستراتيجية The distribution of the same across categories of الخبرة.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,444	
2	is the التحليلية علاقة_الزبائن_التحليلية The distribution of same across categories of الخبرة.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,009	
3	is the التشغيلية علاقة_الزبائن_التشغيلية The distribution of same across categories of الخبرة.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,085	
4	is the same الحصة_السوقية The distribution of across categories of الخبرة.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	

5	is the same across الأرباح The distribution of categories of الخيرة.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,174	
6	is the same across الرزائن رضا The distribution of categories of الخيرة.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,696	
7	is the same across الاحتفاظ بالرزائن The distribution of categories of الخيرة.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,651	

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.
1	is the same across علاقة_الرزائن_الاستراتيجية المسمى الوظيفي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,023
2	is the same across علاقة_الرزائن_التحليلية المسمى الوظيفي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,310
3	is the same across علاقة_الرزائن_التشغيلية المسمى الوظيفي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,374
4	is the same across الحصة_السوقية المسمى الوظيفي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,089
5	is the same across الأرباح The distribution of categories of المسمى الوظيفي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,092
6	is the same across الرزائن رضا The distribution of categories of المسمى الوظيفي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,029
7	is the same across الاحتفاظ بالرزائن The distribution of categories of المسمى الوظيفي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,030

### الملحق رقم (08): إختبار التوزيع الطبيعي

#### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
علاقة_الرزائن_الإستراتيجية	,155	132	,000	,920	132	,000
علاقة_الرزائن_التحليلية	,139	132	,000	,946	132	,000

علاقة الزبائن التشغيلية	,131	132	,000	,953	132	,000
الحصة السوقية	,214	132	,000	,895	132	,000
الأرباح	,228	132	,000	,673	132	,000
رضا الزبائن	,146	132	,000	,935	132	,000
الاحتفاظ بالزبائن	,221	132	,000	,893	132	,000
إدارة علاقة الزبائن	,067	132	,200*	,980	132	,053
الأداء التسويقي	,094	132	,006	,952	132	,000

# أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق خدمي

تحت عنوان : دور إدارة علاقات الزبون في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية

- دراسة ميدانية ببعض وكالات بنك بولاية سكيكدة -

تحت إشراف الأستاذة:

رقاد صليحة

من إعداد الطالبة:

طورش تروية نور الهدى

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة علاقات الزبون في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تقسيم الدراسة إلى جانبين نظري وتطبيقي، تضمن الجانب النظري عرض للمفاهيم المتعلقة بإدارة علاقات الزبون والأداء التسويقي. أما الجانب التطبيقي فكان حول معرفة نوع العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبون (إدارة علاقات الزبون الإستراتيجية، إدارة علاقات الزبون التحليلية وإدارة علاقات الزبون التشغيلية) والأداء التسويقي. وذلك بتصميم استبيان وتوزيعه على أفراد عينة الدراسة المتمثلة في موظفي الوكالات البنكية الناشطة بولاية سكيكدة. البالغ عددهم 132 موظف، كما قمنا بإجراء مقابلة مع مدراء الوكالات البنكية محل الدراسة للحصول على المعلومات اللازمة. واستعملنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من أجل تحليل المعطيات واختبار صحة فرضيات الدراسة. وقد توصلنا إلى جملة من النتائج، من أهمها:

أن الوكالات البنكية محل الدراسة تهتم بتطبيق إدارة علاقات الزبون، وأيضاً وجود علاقة ارتباط موجبة ولكنها ضعيفة بين إدارة علاقات الزبون والأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة علاقات الزبون؛ التوجه نحو الزبون؛ الأداء التسويقي؛ البنوك التجارية.

## Abstract:

The study aimed to know the role of of customer relationship management in improving the marketing performance of economic institutions. To achieve this goal, we relied on the descriptive and analytical approach, where the study was divided into two theoretical and applied aspects. The theoretical aspect included a presentation of the concepts related to customer relationship management and marketing performance. As for the applied aspect, it was about knowing the type of relationship between the dimensions of customer relationship management (strategic customer relationship management, analytical customer relationship management, and operational customer relationship management) and marketing performance. This was done by designing a questionnaire and distributing it to members of the study sample represented by employees of active banking agencies in the state of Skikda. The number of employees is 132. We also conducted an interview with the managers of the banking agencies under study to obtain the necessary information. We used the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program to analyze the data and test the validity of the study hypotheses. We have reached a number of results, the most important of which are:

The banking agencies under study are interested in implementing customer relationship management, and there is also a positive but weak correlation between customer relationship management and marketing performance in the banking agencies under study.

**Keywords :** Customer Relationship Management ; Orientation towards the customer ; Marketing performance ; Commercial banks.